

## Японская корпоративная система: прогнозы и реалии

---

© Коджи Мацумото, 2000

Дискуссия о многообразии эффективных моделей рыночной экономики приняла форму столкновения мнений о судьбе японской корпоративной системы. Статья опровергает утверждения о крахе японской модели в современных условиях. Рассматриваются аргументация и истоки таких утверждений. Представлены новые статистические данные, которые свидетельствуют о сохранении в японских корпорациях и системы пожизненной занятости, и структуры стабильных акционеров.

Часто приходится слышать о начавшемся или неизбежном изменении основ японской корпоративной системы. В самой Японии все громче говорится о том, что, создав мощные стимулы для послевоенного экономического роста, эта система ныне достигла пределов своих возможностей.

Большинство крупных и средних японских корпораций сильно отличаются от того, что традиционно понимается под частной компанией. Корпорации широко прибегают к взаимному владению акциями друг

друга, выступая в качестве «стабильных» акционеров. Как следствие, меняется действие корпоративных механизмов, связанных с обладанием акциями. Управляющие и компании становятся более самостоятельными по отношению к своим акционерам. Усиливается ориентация компаний на интересы своих сотрудников.

К особенностям японской корпоративной системы, японской модели управления в целом относятся и уравнительное распределение дохода, и отношение работников к

---

\* Статья является сокращенным переводом доклада Matsumoto Koji. Under Attack: the Japanese Corporate System. Report for International Symposium: Approaches to Varieties of Capitalism (12-13 March 1999).

своей корпорации как к большой семье. Разрушение этой системы станет потрясением не только для Японии. Мир потеряет весьма своеобразную модель рыночной экономики. Тем важнее разобраться, присходит ли такое разрушение в действительности.

### 1. Возобновляемая теория краха

Споры о неизбежности краха японской корпоративной системы продолжаются уже почти 40 лет. Всякий раз, когда в экономике наблюдается спад, множатся рассуждения о разрушении японской модели занятости с характерными для нее пожизненным наймом, и системой старшинства, при которой служебный рост и уровень заработной платы определяются стажем работы в компании. Другой часто поднимавшийся вопрос – обвалы фондового рынка и распродажа пакетов акций стабильными акционерами. В качестве фактора разрушения японской системы занятости рассматривается и обновление технологии. Логика соответствующих рассуждений примерно такова: «Технологическое обновление обесценивает прежние трудовые навыки. Из-за радикальных перемен в содержании трудовых действий, концепция, на которую опиралась система старшинства – уровень навыков рабочего соответствует его стажу – лишилась своего реального основания» (Nihei, 1973, p. 89).

В качестве ведущих к краху японской модели управления назывались и многие иные причины. Среди них глобализация японской экономики, старение рабочей силы, распространение индивидуалистических ценностей среди молодых японцев, во-

влечение женщин во все сферы занятости, переход от индустриального к информационному обществу, удорожание иены и другие. В минувшие годы редкие темы дискуссий о японской экономике не были привязаны к краху ее корпоративной системы.

Некоторые обоснования этого краха противоречат друг другу. В середине 1960-х, например, его связывали с быстрым экономическим ростом. Влиятельный японский экономист писал в то время: «Хотя напоминающие семейные отношения системы занятости и заработной платы, возможно, внесли вклад в быстрый экономический рост Японии, отсюда не следует, что так будет и дальше. При потребности в привлечении молодых рабочих может быть трудно убедить их остаться в компаниях с системой пожизненной занятости. Кроме того, при системе старшинства возможны периоды, когда придется платить высокую зарплату рабочим, в которых компания не очень нуждается. В целом, система старшинства приведет к увеличению трудовых издержек в корпорациях... Будущий рост японской экономики может быть ослаблен такими препятствиями. Остается заключить, что экономика будет расти, а системы пожизненной занятости и старшинства разрушатся» (Kamakura, 1965, p. 54, p. 61).

Позже, когда Япония вступила в стадию низких темпов экономического роста, появились теоретические обоснования краха японской модели управления уже по этой причине: «Пожизненная занятость и система старшинства предполагают предпочтительное отношение к работникам среднего и старшего возраста, чьи способности не обязательно являются лучшими в компании... Первый нефтяной кризис под-

толкнул ведущие японские корпорации к корректировке занятости, затронувшей работников старшего и среднего возраста, и к неприятной констатации того, что японская система управления столкнулась с трудностями. Экономический рост необходим для сохранения этой системы, но когда ожидается сохранение низких темпов роста, японская система управления может сохраниться только чудом» (*Sugioka*, 1982, p. 24).

Противоречия в трактовке обстоятельств краха японской корпоративной системы не ограничиваются названными причинами: «медленный рост» и «быстрый рост». По сей день немало пишется о том, что лопнувший финансовый пузырь в японской экономике ведет к развалу системы перекрестного владения акциями и к кончине японской корпоративной системы. Однако тоже самое утверждалось в связи с началом формирования экономического пузыря. «Когда корпоративные активы стремительно росли вследствие взлета цен на землю и на акции, средства работников, тех лиц, на которых держится корпорация, не расширились. Поскольку это неравенство увеличивалось, для работников терялся смысл в сохранении своей лояльности к компании». Вслед за этим говорится, что японская корпоративная система испытала потрясение в самих своих основах (*Nihon Keizai Shimbun Inc.*, eds., 1990, p. 282).

Приводимые аргументы столь различны, что затруднено как их сопоставление, так и сведение в общую систему. Если же многие утверждения, появившиеся в разное время, представляют собой фрагменты некоторой единой аргументации, ее метаморфозы поразительны. Одна из причин этих метаморфоз состоит в том, что несмо-

тря на все обоснования краха японской корпоративной системы, не прекращающиеся уже 40 или более лет, эта система существует до сих пор. Именно потому, что предыдущие предсказания неизменно оказывались ошибочными, сохраняется возможности для их обновления.

Такие предсказания – выгодное занятие без большого риска. Сейчас три четверти всей рабочей силы Японии – работники корпораций. Они проявляют большой интерес к тому, что ожидает корпоративную систему. Даже малосодержательные книги и статьи о крахе этой системы способны оставить у среднего читателя впечатление смелости автора. Однако при попытке углубиться в аргументацию выявляется ее чрезвычайная расплывчатость. Авторы никогда не указывают даже приблизительных сроков краха, предпочитая трудноуловимые формулировки. Так что система продолжает существовать, а авторов не беспокоит критика за ошибки. Тема краха японской системы управления оказывается в фокусе экономических дискуссий во многом потому, что рассуждениями о сохранении этой системы трудно привлечь внимание читателей.

Вместе с тем, из того, что японская корпоративная система все еще не разрушилась, не следует, что она и дальше обречена на существование. Какова же реальная ситуация?

## **2. Японская система занятости все еще действует**

В настоящее время, при продолжающемся уже восемь лет экономическом спаде, безработица не превышает 4 процентов, что в

западных странах рассматривается как полная занятость. Хотя в 1970-е уровень безработцы находился между 2 и 3 процентами, медленное его повышение к нынешнему уровню связано главным образом с увеличением фрикционной безработицы. Молодые рабочие, например, предъявляют к характеру работы более конкретные запросы. Изменилось отношение к работе и со стороны женщин и пожилых. Вынужденный уровень безработицы (рис. 1) не обнаруживает восходящей тенденции. Так образом, сведения о безработице не дают оснований утверждать, что корпоративные гарантии занятости ослабли.

К подобному выводу приводит и анализ действий корпораций по приспособлению

занятости к изменениям деловой конъюнктуры. В четвертом квартале 1993 г., когда занятость была наихудшей в рамках текущего спада, доля предприятий, прибегающих к адаптации занятости, достигла 50%. Однако это ниже рекордных 74%, зарегистрированных в первом квартале 1975 г. при структурном спаде после первого нефтяного шока. Основные методы, использованные в 1993 г. для уменьшения трудовых издержек, вписывались в рамки гарантированной занятости. Из общего числа компаний, адаптировавших занятость, 38% ввели ограничения на сверхурочную работу, 29% прибегли к ротации кадров внутри фирмы и с другими компаниями, 24% пошли на уменьшение или приостановку найма тех,

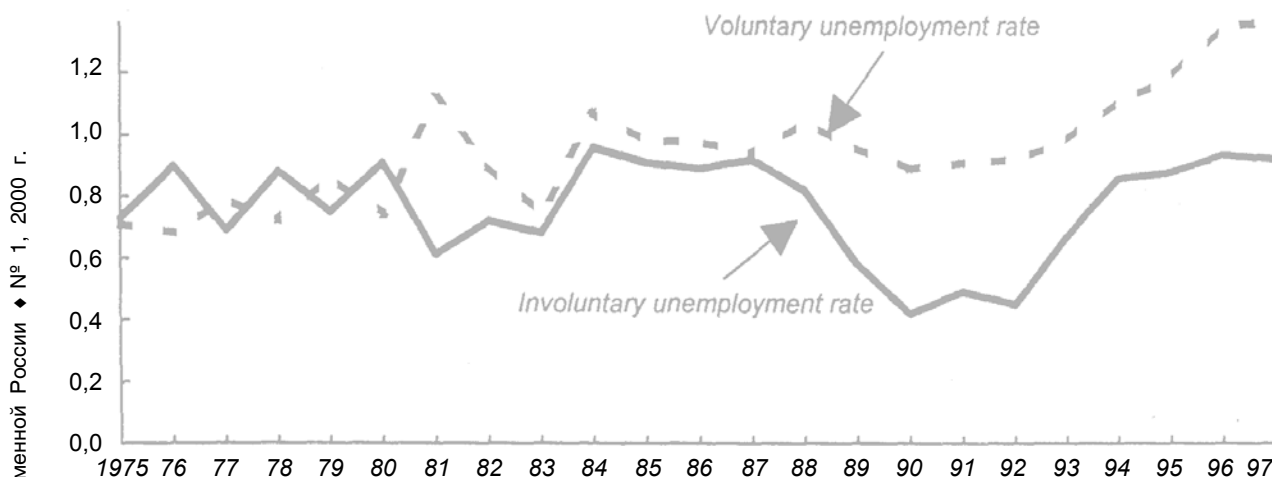


Рис. 1. Тенденции в безработице по причине увольнения с работы

Примечание: Пунктирной линией изображено изменение добровольной нормы безработицы, сплошной – вынужденной безработицы. Эти две нормы представляют собой отношение числа безработных соответствующей категории к общей численности рабочей силы.

Источник: Statistics Bureau, General Affairs Agency, «Special Survey on Labor Force», White Paper on Labor, 1998, p.133.

кто уже работал в другом месте, и 9% увеличили время отпусков и другое свободное время (Табл. 1).

Даже применительно к 2% компаний, что призывали работников уволиться добровольно, нельзя, тем не менее, говорить об отказе от использования системы пожизненной занятости. Гарантированная занятость всегда оставалась основным, но не абсолютным принципом. Хотя частные корпорации, как правило, не увольняют работников, они не обещают поступать так при любых обстоятельствах. Однако отсутствует облегченное отношение к увольнениям, к ним не прибегают, например, ради

увеличения дивидендов. Другое дело, если компания оказывается перед выбором: выживание или банкротство. Возможность сокращения работников в такой ситуации на практике включается в концепцию пожизненной занятости. Отдают себе в этом отчет и работники. Когда компания в трудном положении предпринимает искренние усилия, чтобы избежать увольнений, увеличить размер выходных пособий и помочь увольняемым трудоустроиться, работники не воспринимают эти действия как утрату гарантий занятости. Японская система занятости пережила в прошлом более тяжелые, чем нынешние условия. Так что нет

Таблица 1

**Используемые методы адаптации занятости**  
(промышленные отрасли, %)

Адаптация занятости	Случаи адаптации занятости	Метод адаптации (многовариантные ответы)							Никаких специальных мер
		Ограничения на сверхурочные	Увеличение отпусков и каникул	Отказ от возобновления контрактов, увольнение временных и сезонных работников	Уменьшение или отказ от найма рабочих среднего возраста	Перемещение работников	Приостановка работы с оплатой	Призывы к добровольному увольнению	
Янв.–Март 1975	74	51	16	21	44	22	21	7	26
Окт.–Дек. 1986	40	26	4	6	12	20	3	3	60
Окт.–Дек. 1993	50	38	9	10	24	29	7	2	50
Апр.–Июнь 1998	36	23	7	4	9	21	2	2	64

Примечания: 1. В ходе обзора рассматривались 5300–5400 различных деловых организаций; в таблице представлены только промышленные. 2. За 100% принято общее количество рассмотренных организаций.  
Источники: Министерство труда, «Survey on Labor Economy Trends» за соответствующие годы.

причин полагать, что современная ситуация приведет к разрушению этой системы.

Текущая рабочая сила остается на чрезвычайно низком уровне как по сравнению с другими странами, так и с довоенной Японией. Отсутствуют признаки изменения такого положения. Со второй половины 1970-х число рабочих, меняющих место работы, значительно сократилось. Оно слегка увеличилось со второй половины 1980-х, но в 1990-е снова начало уменьшаться. Число увольняющихся по собственному желанию снизилось вдвое по сравнению с уровнем 1960-х и начала 1970-х (*Ministry of Labor ed., «White Paper on Labor, 1993»*, p. 249).

Одна из причин отсутствия здесь тенденции к росту – сохраняющаяся роль стажа как существенного фактора формирования уровня заработной платы. Смена рабочего места чревата финансовыми потерями. По данным на 1996 г., если выпускник колледжа меняет место работы в середине трудовой жизни, (скажем, в 40 лет), он теряет 10% своего совокупного дохода за всю жизнь (*Ministry of Labor, 1998*, p. 228).

Подобная ситуация имеет место и с продвижением по службе. Среди тех, кто не менял место работы после окончания колледжа, процент достигших должности директора, руководителя подразделения или выше увеличился во всех отраслях промышленности в период с 1982 г. до 1992 г. (это наиболее поздние из доступных данных). Таким образом, предпочтение, отдаваемое при продвижении по службе постоянным работникам, только усилилось (*Ono, 1997*, p. 105). В обзоре за 1990 г. 70% компаний признали, что испытали трудности после найма тех, кто меняет место работы. Воз-

никла напряженность в отношениях между работниками, потребовалась ревизия системы управления персоналом (*Research Bureau, Economic Planning Agency, eds., 1990*, p. 49.) Итак, анализ с позиций как самих работников, так и компаний выявляет факторы, противодействующие подвижности рабочей силы.

Статистика свидетельствует об упрочении японской системы занятости. Доля охваченных пожизненной занятостью возрасла почти во всех возрастных стратах (*Chuma, 1997*, p. 18). Средний непрерывный стаж работы в одной компании увеличился с 8,2 лет в 1976 г. до 11,6 лет в 1996 г. (только для мужчин – 9,5 и 13,1 лет соответственно) (*Ministry of Labor, «White Paper on Labor, 1998»*; p. 100 in appended materials).

Японские компании повышают пенсионный возраст, который в прошлом, как правило, составлял 55 лет. Процент компаний с более чем 30 работниками, поднявших пенсионный возраст до 60 лет или выше, вырос с 16% в 1974 г. до 82% в 1997 г. (*Ministry of Labor, «White Paper on Labor, 1998»*; p. 102 in appended materials). Число компаний, прибегающих к фиксации пенсионного возраста, устойчиво увеличивается (Табл. 2). Это – важная тенденция, поскольку в такой фиксации не было бы необходимости при отсутствии гарантий занятости и регулярном увольнении работников. Фиксация пенсионного возраста, практикуемая почти в 100% крупных компаний, с недавних пор быстро распространяется среди мелких компаний точного машиностроения, автоиндустрии и электротехники. Эти компании для повышения своего технологического уровня вынуждены тратить

ся на обучение работников, что подталкивает их к переходу на систему пожизненной занятости, принятую большими компаниями (*Statistical Planning Bureau, Economic Planning Agency*, eds., 1986, p. 139).

Углубляются отношения сотрудничества между работниками и управляющими (Shunto Kenkyukai, 1989, p. 64), что проявляется в снижении забастовочной активности. Потери рабочих дней по этой причине составили 800000 дней в 1975 г., 231000 в 1992 г. и 110000 в 1997 г. (*Ministry of Labor, «Survey on Labor Disputes», for each year*). Эта тенденция указывает на укрепление центростремительных сил в рамках корпораций.

Итак, имеется достаточно фактов для признания того, что теории краха исходит из посылок, далеких от действительности.

### 3. Устойчивость системы стабильных акционеров

Японские крупные и средние компании часто выстраивают сети взаимного владения акциями со своими деловыми партнерами, включая финансовые институты. Таким образом формируется система стабильных акционеров и корпоративное управление фактически получает независимость от капиталистического контроля<sup>1</sup>.

После краха «экономики пузыря», когда обвалился фондовый рынок, пошли разговоры и о кончине системы взаимного владения акциями. Для прояснения ситуации был проведен обзор всех компаний, внесенных в листинг восьми японских фондовых бирж. Результаты обзора показали что 82% из 1638 охваченных компаний (включая финансовые институты) полага-

<sup>1</sup> Видимо, имеется в виду контроль со стороны собственников-физических лиц (*прим. переводчика*).

Доля компаний с фиксированным возрастом отставки, %

Таблица 2

	1974	1980	1985	1990	1995	1997
Размер компании, всего	66,6	82,2	87,3	88,2	91,8	94,5
5000 или более	100,0	99,5	99,6	99,1	99,7	99,7
1000 – 4999	99,0	99,9	99,6	99,5	99,7	99,7
300 – 999	94,3	98,3	99,1	98,8	99,2	100,0
100 – 299	90,4	93,7	95,9	97,4	98,6	98,1
30 – 99	55,0	76,5	83,4	84,0	88,7	92,7

Примечания: 1. Результаты обзора приблизительно 6000 компаний, отобранных из числа всех частных компаний с 30 и более постоянными, с полной рабочей неделей работниками в головном подразделении.

2. Все данные – на начало года.

Источник: Министерство труда, «*Survey on Employment Management*» за соответствующие годы.

ют, что большинство выпущенных ими в обращение акций находятся в руках стабильных акционеров (*Commercial Law Center*, 1992, р. 51). Такой процент поразительно высок. При подобном обзоре в 1979 г. соответствующая доля не превосходила 68% (*Commercial Law Center*, 1979, р. 14). Таким образом, обзор 1992 г. не подтвердил разрушения системы стабильных акционеров, о чем много говорилось в то время. Более того, он показал, что в течение дюжины лет между двумя обзорами, включая период коллапса финансового пузыря, система стабильных акционеров скорее укрепилась. При опросе 1161 компания (71% от всех респондентов) указали, что доля стабильных акционеров не изменилась с предыдущего года, 201 компания (12%) отметили уменьшение этой доли, а 223 компании (14%) ответили, что она увеличилась (*Commercial Law Center*, 1979, р. 52). Обзор был повторен в 1993 г. и дал подобные же результаты (*Commercial Law Center*, 1993, р. 58).

Между февралем и апрелем 1998 г. Научно-исследовательский институт Nomura проинтервьюировал 100 ведущих корпораций Японии. Выяснилось, что средняя доля выпущенных в обращение акций этих компаний, находящаяся в руках стабильных акционеров, равна 52,5%. Хотя это меньше 55,3%, полученных в 1990 г. (*Nomura Research Institute*, 1996, р. 15; ditto, 1998, р. 14), но из всех компаний, сообщивших о снижении, только у одной доля стабильных акционеров была ниже 50%. Было бы натяжкой трактовать сокращение на 2,8% за 8 лет как сдвиги в структуре акционерной собственности.

Заслуживают внимания представления самих корпораций о будущем взаимного владения акциями. В обзоре 1992 г. 1094

компании (67% от всех респондентов) ответили, что будут поддерживать статус-кво, 87 компаний (5%) – расширят взаимодействие в капитале. Лишь 38 компаний (2%) намерены отказаться от некоторых из своих взаимодействий и только одна компания решила сильно свернуть такие свои отношения (*Commercial Law Center*, 1992, р. 53). Соответствующие проценты для 1993 г.: 1116 компании (65%) – статус-кво; 86 компаний (5%) – наращивание отношений; 53 компании (3%) – отказ от некоторых взаимодействий и 1 компания – значительное их сокращение (*Commercial Law Center*, 1993, р. 59). Результаты обзоров показывают, что японские корпорации намеревались поддержать систему стабильных акционеров и после ликвидации финансового пузыря и реализовали такие свои намерения.

Компания, вовлеченная в перекрестное владение акциями, не может подходить к продаже соответствующих пакетов акций, основываясь только на финансовых соображениях. В январе 1993 г. к корпорациям с капитализацией в 100 и более миллионов иен обратились с вопросом об их реакции, если ROI (Return on investment) акций, охваченных взаимодействием, снизятся, что сопряжено с соответствующими потерями. Информативные ответы получены от 1175 компаний. Только 6,5% респондентов склонны рассматривать распродажу акций как средство уменьшения своих потерь, но «рассматривать» – еще не значит реально продавать. Подавляющее большинство ответило, что они не будут предпринимать каких-либо действий (*Fuji Research Corporation*, 1993, р. 124). Для банков и торговых компаний взаимное владение акциями воплощает солидарность с группой,



к которой они принадлежат. Компании по страхованию жизни участвуют в капитале своих деловых партнеров, доверяющих им свои пенсионные фонды и приобретающих групповые полисы по страхованию жизни. Вследствие зависимости от таких партнеров страховые компании ограничены в том, что они могут реально предпринять при пересмотре своих взаимоотношений.

Соображения компаний, акциями которых владеют другие компании, еще более критичны. Исходный замысел взаимодействия в капитале состоял в том, чтобы защититься от враждебных захватов и ограничить вмешательство акционеров в управление. Как видно из табл. 3, со временем такого рода ожидания компаний относительно своих стабильных акционеров только усили-

лись. Когда стабильный акционер склоняется к продаже принадлежащих ему акций, он согласовывает действия с эмитентом-партнером по участию в капитале.

Опросы показывают, что бездействовать, если партнер по участию в капитале будет продавать свою долю, намерены не более 20% компаний. Семьдесят процентов (80%, если ограничиться компаниями, внесенными в листинг Первой секции Токийской фондовой биржи) предупредят продавца о некоторых контрмерах, среди которых встречающаяся распродажа акций, сокращение или разрыв обычных деловых отношений. Если прежний стабильный акционер будет настаивать на продаже принадлежащих ему акций, 70% компаний постараются найти новых надежных покупателей продаваемого пакета ак-

Таблица 3

**Ожидания относительно стабильных акционеров (1965–1989)**  
(многовариантные ответы; %)

	1965-75	1980	1989
Вклад в стабильность управления	26,3	27,2	31,8
Укрепление деловых и групповых отношений	27,7	29,6	23,1
Предотвращение захвата (иностранцами)	3,7	2,8	12,8
Гладкое проведение общих собраний акционеров	15,0	18,0	19,7
Воздействие на цену акций	9,0	10,4	-
Налаживание финансирования	10,1	10,1	9,4
Никаких особых ожиданий	-	-	1,6
Другое	1,3	0,1	0,2
Отсутствие ответа	6,9	1,9	1,4

Примечания: 1. Результаты анкетного опроса компаний, внесенных в листинг восьми фондовых бирж Японии. 2. Цифры 1965-1975 гг. – ответы, данные в 1980 г. на вопрос о ситуации в период 1965-1975 гг. 3. Прочерки указывают, что соответствующий вопрос не задавался в те годы (в 1989 г. вопрос был удален).

Источник: Commercial Law Center Inc., «Commercial Legal Affairs: White Paper on General Shareholders' Meetings,» за 1980-1989 гг.

ций. В качестве таких потенциальных покупателей рассматриваются (допускались многовариантные ответы): пенсионные фонды (53 компании), ассоциации акционеров-работников (39 компаний), городские или долгосрочные банки (37 компаний), корпорации, с которыми сотрудничают (34 компании), и иностранные инвесторы (31 компания) (Nomura Securities, 1998, p. 17).

Сторонний наблюдатель не в силах определить, связаны ли участвующие в капитале друг друга компании молчаливым соглашением не продавать акции без согласования с партнером. Отсюда трудности оценки того, какая доля от выпущенных компанией акций принадлежит стабильным акционерам. Судя по предназначению системы стабильных акционеров, ее эрозия должна сопровождаться усилением влияния акционеров на управляющих, ростом внимания к доходам акционеров. Отсутствие таких признаков – дополнительное доказательство устойчивости рассматриваемой системы.

Почти все директора в японских компаниях выдвинуты изнутри. Табл. 4 показывает, что по влиянию на корпоративное управление акционеры весьма уступают менеджерам, сделавших карьеру внутри компании (*Economic Planning Agency*, 1998, p. 35). Отношение дивидендов к акционерному капиталу, составившее 5,73% в 1969 г., в последующие годы снижалось. Теперь оно между 1% и 2% и ничто не свидетельствует о радикальном изменении тенденции (*Japan Securities Research Institute*, 1997, p. 181).

Остается формальной роль общих собраний акционеров. В 1998 г. большинство листинговых компаний провело эти собрания в один и тот же день (26 июня). Очевидно, что компании не стремятся к созданию комфортных условий для своих рядовых акционеров. В последние годы общие собрания акционеров проходят без каких-либо неожиданностей (Табл. 5). С тех пор, как в 1981 г. Коммерческий кодекс был пересмотрен в сторону расширения прав ак-

Таблица 4

**Влияние на управление (январь 1998, %)**

	Сильное	Скорее сильное
Выросшие внутри компании менеджеры	44,4	38,2
Главный банк	6,3	27,9
Компании, взаимно владеющие акциями	4,5	20,8
Надзирающее правительственное агенство	7,2	21,9
Обычные акционеры	1,5	10,6
Внутренние институциональные инвесторы	1,2	13,1
Иностранные институциональные инвесторы	0,9	8,9
Скрытые акционеры	0,6	7,9

Примечание: Данные – результаты обзора по 2,117 компаний, внесенных в листинг первой и второй секций фондовых бирж в Токио, Осаке и Нагоя, исключая финансовые институты и страховые компании. Источник: *Economic Planning Agency*, «Rethinking the Japanese-Style Management System», p. 35.

ционеров на общих собраниях, только в ходе 1% собраний поступили предложения от акционеров. Половина этих предложений – возражения против строительства атомных электростанций и т.п. Авторы таких предложений – собственники мелких пакетов акций и их идеи, по-видимому, отличаются от деловых замыслов корпораций.

К современным тенденциям можно отнести опору на акционеров-работников для ослабления влияния аутсайдеров на общих собраниях акционеров.

#### 4. Стабильность японской корпоративной системы

Рассматривая отношения между компанией и ее работниками, между компанией и ее акционерами, трудно найти какие-либо яв-

ные свидетельства в пользу утверждения о крупных изменениях в японской корпоративной системе.

Практические руководства по корпоративному управлению, предлагаемые в любом книжном магазине, разительно отличаются от обсуждающих крах этой системы публицистических книг и статей. Содержание таких руководств не подвержено резким переменам уже в течение многих лет. Руководства советуют сначала обзавестись стабильными акционерами, а уже затем претендовать на включение в листинг (*Chuo Kansa Hojin*, ed., 1995, p. 15). Среди рекомендаций по процедуре проведения общего собрания акционеров указываются приемы, с помощью которых руководители компании могут добиться желательных решений собрания (*Kubori и Nakanishi*, 1992, pp. 105-106). Рекомендации по кадровой

Таблица 5

#### Предложения на общих собраниях акционеров (многовариантные ответы; %)

Группировка	Отсутствие предложений	Предложения, относящиеся к ускорению собрания	Предложения, относящиеся к пересмотру намеченного	Предложения, связанные с недоверием председателю
1980	52,4	45,0	0,6	-
1985	90,6	6,4	0,6	-
1990	96,6	1,2	0,6	0,3
1995	98,5	0,9	0,4	0,3
1998	97,9	1,2	0,6	0,1

Примечания: 1. Предложения типа «сделать» перерыв, не включены в указанные проценты, так что их ежегодная сумма не достигает 100%. 2. Прочерки означают, что данный вопрос не фигурировал в обзоре, и предложения были отнесены к другим категориям.

Источник: Commercial Law Center Inc., «Commercial Legal Affairs: White Paper on General Shareholders' Meetings», за соответствующие годы.

политике ориентированы на развитие человеческих ресурсов, основываясь на пожизненной занятости. Можно утверждать, что практические руководства отвечают экономическим реалиям. В противном случае эти руководства потеряли бы покупателей.

Что же обеспечивает стабильность японской корпоративной системы? Хотя законодательство и правительственные действия влияют на эту систему, не они играют здесь решающую роль. Законодательство не предписывает компаниям практиковать пожизненную занятость или устойчивое взаимодействие в капитале. Трудовой кодекс Японии (Japan's Labor Code) ориентирован на западный тип отношений между работниками и управляющими. Закон о трудовых стандартах (Labor Standards Law) допускает увольнение рабочих с выплатой зарплаты за 30 дней вперед. Этот же закон запрещает трудовые контракты на срок, превышающий один год.

Нет оснований трактовать формирование японской корпоративной системы как заслугу некоторой философской школы. Трудно говорить о созидательной роли интеллигенции в отношении этой системы. Тридцать лет назад многие из ученых без колебаний называли японскую систему занятости феодальной (см., например, М. Kato, 1964, p. 629). В дальнейшем они критиковали ее как препятствующую мобильности трудовых ресурсов и росту эффективности. В последние годы немало тех, кто, ориентируясь на американскую систему, критикуют слабую роль акционеров в японской корпоративной системе. Редко кто решается выступить в ее защиту.

Теория краха – во многом результат такого отношения японской интеллигенции.

Эта теория – не просто предсказание. В ее основе лежит идея, что специфические черты японской корпоративной системы являются отклонением от нормы и должны быть исправлены (см., например, К. Kato, 1985, p. 184 и p. 227). Для убежденных в ущербности этой системы вопрос лишь в сроках ее распада. Подобно марксистам, настаивающим на неизбежности краха капитализма, эти люди трактуют окончательный крах японской корпоративной системы как истину, для которой конкретные сроки не имеют принципиального значения.

Современная форма японских корпораций – результат прежде всего их собственных устремлений. Корпорации выстраивают систему взаимодействия в капитале со своими деловыми партнерами, формируя таким образом круг стабильных акционеров и ослабления влияние собственности, используют систему пожизненной занятости для вовлечения рабочих в корпоративную систему. При ликвидации перекрестного владения акциями открывается путь к контролю акционеров над менеджерами.

Однако японские корпорации являются в большей мере социально-ориентированными (ориентированными на персонал), чем финансовыми структурами. Поэтому им ненавистна сама мысль о подчинении внезапно появившимся инвесторам, которые руководствуются лишь финансовыми соображениями. Японские корпорации не хотят направлять свою деятельность и на удовлетворение краткосрочных интересов акционеров. Уместен следующий действительно фундаментальный вопрос со стороны японских корпораций: «Почему мы должны признать право на исключительный контроль со стороны акционеров, спо-

собных в любое время продать акции с целью избавиться себя от какого-либо корпоративного риска или ответственности?»

Повышение текучести рабочей силы означает, что работники становятся менее лояльными к своим компаниям, а привлекательность служебного роста в одной компании ослабляется. Одновременно затрудняется использование многих методов организации труда. Речь идет о проведении систематических опросов персонала для продвижения по службе в соответствии с необходимыми в дальнейшем знаниями и навыками о ротации работников внутри компании в рамках устойчивых отношений между нею и сотрудниками об использовании чувства ответственности инициативы рабочих в контроле качества о групповой организации труда. При высокой текучести кадров корпорациям пришлось бы проявлять большую осторожность относительно возможной утечки конфиденциальной информации. Даже если бы часть японских менеджеров прониклись западными деловыми идеями, эти люди быстро превратились бы в консерваторов, столкнувшись с названными проблемами в сфере кадровой политики. Согласно результатам опроса директоров и руководителей отделов кадров 2022 японских листинговых компаний, 89,3% ответили, что поддерживают принцип гарантированной занятости (*Japan Productivity Center*, 1994, p. 23).

Если в западных компаниях ведущую роль играют отношения между акционерами и управляющими, то в современных больших и средних японских корпорациях эти отношения относительно слабы, и важнейшими выступают отношения в рамках

самого коллектива работников, включая управляющих. Поэтому текучесть кадров – главная проблема, определяющая на глубинном уровне само существование японских корпораций. Японские корпорации движимы не столько капиталистическим «мотором собственности», сколько тем, что можно назвать «мотором занятости». Разрушение японской системы занятости чревато потерей корпорациями своей движущей силы. С утратой обязательств перед сотрудниками компании уподобились бы «клубам», в которые менеджеры и рабочие свободно приходят и уходят, не беспокоясь о дальнейшей судьбе компании. Корпорации вынуждены противодействовать такому развитию событий.

Если компания собирается продавать акции своих партнеров по участию в капитале, последние оказывают давление на потенциального продавца, чтобы предотвратить продажу, или ищут компанию-покупателя, вписывающуюся в систему перекрестного владения акциями. Компании поощряют своих директоров и рядовых работников к объединению в группы держателей акций. Предпринимаются меры для предотвращения психологического отдаления от компании молодых рабочих, социальные ценности которых уже не те, что были прежде. Среди таких мер, например, создание комфортабельных молодежных общежитий. Когда входящая в бизнес-группу компания сталкивается с необходимостью сокращения рабочей силы, прежде всего используются возможности перемещения работников в другие компании данной бизнес-группы. Гарантии занятости реализуются для группы в целом.

## 5. Характер реального развития

Оглядываясь назад на минувшую половину столетия, нельзя отрицать перемен в японской корпоративной системе. Однако произошедшие изменения не приблизили или не развернули японские корпорации к ортодоксальному капитализму. Скорее, наблюдается укрепление основ японской экономической модели.

Доля выпущенных в обращение японскими компаниями акций, находящихся в собственности физических лиц, уменьшилась с 69% в 1949 г. до 24% в последние годы. Укоренилась система перекрестного владения акциями, придающая устойчивость корпоративному управлению. Текучесть рабочей силы уменьшилась, число постоянных работников в компаниях возросло, система отставки по достижении определенного возраста получила дальнейшее распространение, забастовки почти исчезли, японская система занятости постепенно охватывает небольшие и средние предприятия.

Вместе с тем, наблюдается рост неравенства в заработной плате среди рабочих одного и того же возраста, а кадровая политика все больше подчиняется конкурентным принципам (*Ministry of Labor*, 1998, p. 437). Некоторые интерпретируют это как шаг к использованию западной системы занятости. Однако при низкой текучести рабочей силы повышение внимания к способностям приводит к результатам, которые отличаются от западных, где оценку способностей дает рынок труда. В Японии такая оценка носит внутрикорпоративный характер, что ведет к усилению привязанности работников к компании.

Слабеет влияние на японские корпорации внешних для них властных сил. Сразу после войны значительное давление на корпоративное управление оказывало радикальное рабочее движение. К концу 1940-х доля рабочих, организованных в профсоюзы достигла 60%, что почти в три раза превосходит современную цифру. Однако в 1950-е члены профсоюзов пришли к пониманию того, что условия работы неразрывно связаны с судьбой их компаний. Постепенно между рабочими и управляющими сформировались отношения сотрудничества, профсоюзы интегрировались во внутрикорпоративную структуру.

До 1960-х правительство регулировало производственную активность многих компаний, работающих на импортном сырье, распределяя валютные средства между ними. Этот рычаг власти была утрачен с либерализацией торговли и отказом от контроля за импортом технологий и сделками с капиталом. Доля охваченных регулированием отраслей промышленности снизилась с 13% в 1982 г. до 8% в 1995 г. (*Economic Planning Agency*, 1998, p. 161). Кроме того, число картелей, разрешенных правительством, составлявшее в 1965 г. 242 только в сфере торговли (без учета картелей из мелких и средних предприятий), быстро уменьшалось со второй половины 1970-ых. К концу 1990-х остался лишь один связанный с торговлей картель (Табл. 6). Такое развитие привело к ослаблению влияния на корпорации со стороны как правительства, так и промышленных ассоциаций. С 1980-х процесс дерегулирования охватил не только промышленные отрасли. До того правительство брало на себя многое относящееся к сфере решений и ответственности япон-

ских финансовых учреждений, оставляя лишь узкие рамки для их независимых действий и обеспечивая этим учреждениям уникальное положение среди японских корпораций.

Ослабили и требования, предъявляемые к корпорациям со стороны банков. Высокие темпы японского экономического роста сопровождались массивными инвестициями в здания и оборудование. В этот период рынок капитала был единственным, где спрос постоянно превышал предложение. Кроме того, имелись ограничения на эмиссию корпоративных облигаций, что вынуждало компании укреплять связи с частными банками для обеспечения себя капиталом. Банки даже присматривали за управлением компаниями и помогали им при финансовых затруднениях. Однако с 1980-х денежный рынок был либерализован, раз-

решен выпуск корпоративных облигаций и компании начали диверсифицировать методы привлечения капитала. Влияние банков на корпорации уменьшилось до такой степени, что сегодня говорят уже, что корпорации сами подбирают деловых партнеров среди банков.

По влиянию на частные отрасли промышленности, главные банки и правительственные агентства уже значительно уступают менеджерам, сделавшим карьеру внутри корпораций (Табл. 5). Ожидается, что такое положение сохранится и в дальнейшем (*Economic Planning Agency, 1998, pp. 36-37.*). Некоторые трактуют институт «главного банка» как основу японского корпоративного управления. Они говорят, что с потерей банками своего влияния лишатся управляемости и японские корпорации. Однако, предшествующий опыт не да-

Таблица 6

**Тенденции в изменении числа картелей, выведенных из-под Антимонопольного акта, 1965-1998**  
(данные на конец марта каждого года)

	1965	1975	1985	1990	1998
Картели, относящиеся к сфере Закона об экспортно-импортных транзакциях	210	109	58	43	1
Картели, относящиеся к сфере законов для отдельных отраслей индустрии	32	19	10	0	0
Картели, относящиеся к сфере законов, регулирующих малые и средние предприятия	587	511	235	174	0

Примечания: 1. Общие количества представляют только картели в сфере торговли (в 1998 г. только 15 случаев в других сферах таких, как сельское хозяйство, лесоводство, мореходство, горная промышленность, транспорт, торговля, страхование и т.д.). 2. Для картелей, относящихся к Export and Import Transactions Law, даже для идентичных изделий, если Предназначение отличались, с ними обращались как отдельные картели.

Источник: Fair Trade Commission, «Annual Report, 1998», pp. 66-69.

ет оснований для столь высокой оценки влияния банков на корпорации (Рис. 2). Это особенно верно для мощных корпораций.

Причина здесь в том, что в деятельности банков преобладают мотивации кредитора, а они, как и устремления акционеров, правительства, профсоюзов не тождественны интересам самих корпораций. Выполнявшаяся банками функция надсмотрщика свидетельствует, что самостоятельные действия корпораций оценивались не очень высоко. Если банковский контроль действительно необходим для японского корпоративного управления, то с 1980-х, когда влияние банков начало за-

метно ослабевать, должна была бы упасть и внутрикорпоративная дисциплина. Однако никаких признаков этого до сих пор не наблюдается.

Управляющие и рядовые работники постоянно ощущают свою принадлежность коллективу корпорации. Пока они остро чувствуют связь собственных интересов с достижениями своей компании, причем не только в аспекте дохода за весь срок службы, но и в отношении социального статуса, который соотносится с положением компании, до тех пор дисциплина и ответственность будут обеспечиваться внутрикорпоративными отношениями. Когда корпора-

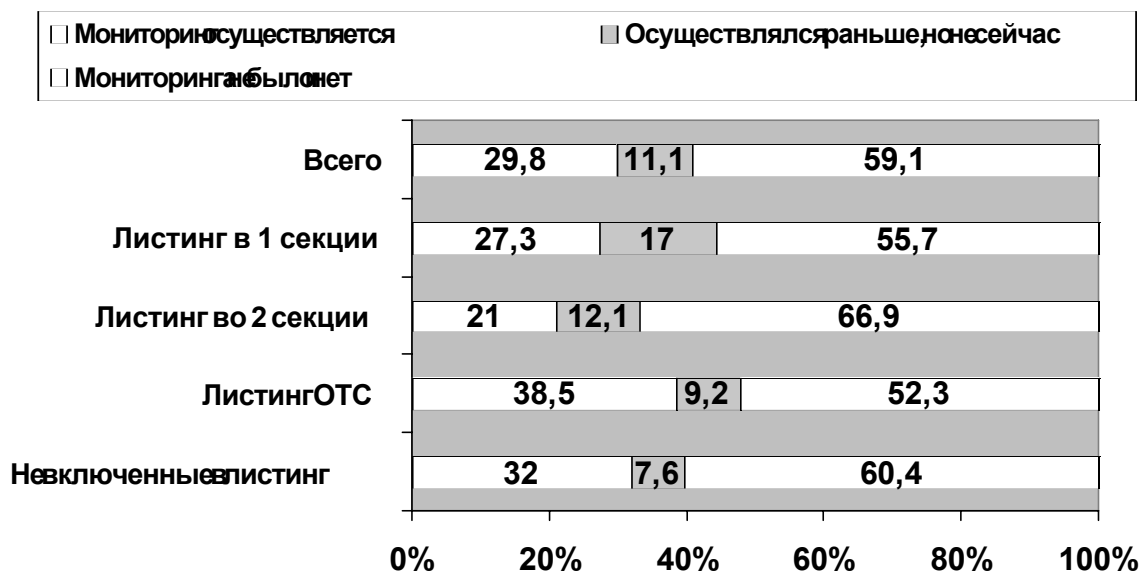


Рис. 2. Сведения о функции мониторинга

Примечание: Ответившие компании: 318 внесенных в листинг Первой секции Токийской фондовой биржи; 157 внесенных в листинг Второй секции; 109 ОТС; 512 не включенные в листинг; всего 1,096 компании.

Источник: *Fuji Research Corporation, «Survey on Main Bank System and Mutual Holding of Shares», 1993, p.75.*



ция контролируется лицами, заинтересованными в результатах ее деятельности, это благоприятствует эффективному управлению. Вряд ли кто-либо будет отстаивать необходимость внешнего управления для предпринимателя, организовавшего бизнес на собственные деньги.

Коллектив японской корпорации функционирует во многом подобно индивидуальному предпринимателю в мелком бизнесе и ответственно выполняет роль коллективного менеджера. Важно осмыслить, нуждаются ли такого типа корпорации в надзирающей структуре, что характерно для западных компаний. В японских корпорациях порядок поддерживается тем, что бразды власти сохраняются в руках интегрированной группы работников, чьи собственные интересы тесным образом связаны с судьбой корпорации. Имеются опасения, что именно вмешательство со стороны может закончиться падением внутрикорпоративной дисциплины.

Как и прежде, японские корпорации не фокусируют свое внимание на выгодах акци-

онеров. Вместе с тем, в последнее время стала менее выраженной такая характерная для этих корпораций на протяжении многих лет черта, как учет национальных интересов и своего вклада в промышленное развитие страны. Сегодня компании принимают решения, в большей мере ориентируясь на принципы рационального долгосрочного управления. Они также стали более закрытыми. Было время, когда внутренняя информация компаний поступала правительству, банкам и промышленным ассоциациям. Теперь такую информацию получить трудно.

Японские корпорации сегодня преследуют свои собственные цели, которые не могут быть разложены на цели акционеров, институциональных инвесторов, менеджеров, рабочих, профсоюзов или государства. Если принципиальное качество японских корпораций интерпретируется как наличие управленческой автономии, о прошедшей половине века можно говорить как о периоде, в течение которого эта автономия последовательно усиливалась.

*Перевод В.Е. Дементьева.*

## Литература

Commercial Law Center Inc. (ed.), Shoji Homu: Kabunushi Sokai Hakusho (Commercial Legal Affairs: White Paper on General Shareholders' Meetings, for each year).

Chuo Kansahojin 1995, (ed.), 'Kabushiki Kokai Manual' (Manual for Listing Shares), Zeimu Kenkyukai Shuppankyoku.

Chuma, Hiroyuki 1998, 'Chukonen no «Risutora» wa Naze Okoronoka (Why is Restructuring Aimed at Middle-Aged and Older Workers?)', «Keizai Seminar» 1998,9, pp. 16-20.

Economic Planning Agency, Planning Bureau (ed.), 1986, «Gijutsu Kakushin to Koyo Hokokusho» (Technological Innovation and Employment).

Economic Planning Agency, Research Bureau (ed.), 1990, «Aratana Hiyaku o Mezasu Kigyokodo: Kigyokodo ni kansuru Anketo Chosa Hokokusho» (Corporate Behavior, Aiming for a New Great Leap Forward: Report on Results of Survey Regarding Corporate Behavior).

- Economic Planning Agency, 1998, «Keizai Hakusho 1998» (Economic Survey of Japan).
- Economic Planning Agency, 1998, «Nihonteki Keiei Shisutemu no Saiko» (Rethinking the Japanese Management System).
- Fair Trade Commission 1998, «Kosei Torihiki Inikai Nenji Hokoku» (Fair Trade Commission annual Report).
- Fuji Research Corporation 1993, «Meinbanku Shisutemu oyobi Kabushiki Mochiai ni tsuiteno Chosa (Main Bank System and Mutual Holding of Shares).
- Japan Productivity Center, 1994, «Shushin Koyoseido no Shorai Yotei Chosa» (Survey on Future Plans for System of Lifetime Employment).
- Japan Securities Research Institute (ed.), 1997, 'Gendai Kigyo to Haito Seisaku' (Today's Corporations and Their Dividends Policies).
- Kamakura, Noboru* 1965, 'Nihon Keizairon' (Japanese Econom), Yuhikaku.
- Kato, Kan* 1985, «Nihonteki Keiei wa Hokai suruka: Tshitsushakai Nihon no Torai» (Will Japanese-Style Management Collapse? Arrival of the «Heterogeneous Society,» Japan), PHP Kenkyusho.
- Kato, Matsuo* 1964, 'Nihongata Chinginkozo' (Structure of Japanese Wage System), Shimizu Ikutaro (ed.), «Gendai Shisojiten,» Kodansha.
- Kubori, Hideaki* and *Toshikazu Nakanishi*, 1992, «Kaishashudogata Kabunushisokai no Subete,» (All About General Shareholders' Meetings Run by Corporate Initiative), Shoji Homu Kenkyukai (Commercial Law Center).
- Ministry of Labor, (ed.), 1993, «Rodo Hakusho 1993» (White Paper on Labor), Nihon Rodo Kenkyukiko.
- Ministry of Labor, (ed.), 1996, «Rodo Hakusho 1996» (White Paper on Labor), Nihon Rodo Kenkyukiko.
- Ministry of Labor, (ed.), 1998, «Rodo Hakusho 1998» (White Paper on Labor), Nihon Rodo Kenkyukiko.
- Ministry of Labor, (ed.), «Survey on Labor Economy Trade,» for each year.
- Ministry of Labor, (ed.), «Survey on Employment Management,» for each year.
- Ministry of Labor, (ed.), «Survey on Labor Disputes Statistics,» for each year.
- Ministry of Labor, (ed.), «Survey on Employment Management,» for each year.
- Nihei, Yasumitsu* 1973, 'Nihon no Rodosha (Japan's Workers), «Gendai Nihon Keizai Ron,» Yuhikaku.
- Nihon Keizai Shinbunsha*, (ed.), 1990, «Zeminaru Gendai Kigyo Nyumon» (Introduction to Modern Japanese Corporations).
- Nomura Shaken Kin-yu Kenkyusho*, 1998, «Oteki-gyo Hyakusha Chosa» (Survey on White Papers on Japanese Corporations).
- Nomura Sogo Kenkyusho* 1996, «Henkakuki no Kigyo Kin-yu» (Corporate Financing in Period of Change).
- Ono, Akira* 1997, 'Henkasuru Nihonteki Koyokanko' (Changing Employment Practices), Nihon Rodo Kenkyu Kiko, p. 105.
- Shunto Kenkyukai* (ed.), 1989, «Shunto wa Kawarunoka» (Will the Spring Offensive Change?), Eideru Kenkyusho.
- Sugioka, Sekio* 1982, «'Nihonteki Keiei» Sanka no Jidai wa Owatta,' (End of Age of Songs in Praise of Japanese-Style Management), «Nihonteki Keiei no Shinro,» Nihon Noritsu Kyokai, pp. 11-27.