

Анна Сергеевна Мостовая<sup>1</sup>  
kartashema@mail.ru

## ТРАНСФОРМАЦИЯ АВТОМОБИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ЯПОНИИ В 1990—2000-е гг. (НА ПРИМЕРЕ КОРПОРАЦИИ «ТОЁТА»)

В статье рассматривается история развития флагмана японской автоиндустрии, корпорации «Тоёта», в контексте процессов глобальной трансформации автомобильной промышленности 1990—2000-х гг. Отмечается, что в этот период японское автомобилестроение — ключевой сектор японской промышленности — испытывало серьёзные трудности, вызванные последствиями крушения «экономики мыльного пузыря». Ряд национальных автопроизводителей («Ниссан», «Фудзи дзюко», «Исудзу» и др.), не сумев преодолеть внутренние структурные проблемы, возникшие вследствие экономической рецессии 1990-х гг., в условиях обострения борьбы за рынки сбыта прибегли к сотрудничеству с иностранными автопроизводителями в форме стратегических альянсов. Корпорация «Тоёта» в этих условиях отказалась от кооперации с зарубежными фирмами, продемонстрировав приверженность своим традиционным принципам, и продолжила успешно развиваться без привлечения внешних ресурсов при помощи собственной комбинированной стратегии, сохранив и укрепив производственные базы внутри страны и создав обширный сектор производства за рубежом. Особое внимание в работе уделяется анализу внутренних документов (программных документов, долгосрочных планов, стратегий и т.д.), на основе которых было проведено внутреннее корпоративное реформирование «Тоёты», способствующее её превращению в глобальную ТНК с собственной моделью развития, а также различным аспектам внешнеэкономического взаимодействия. Рассматривается повышение роли корпорации «Тоёта» как ключевого представителя национальной автоиндустрии в социально-экономической и общественно-политической жизни Японии. Отдельно освещаются экологические инициативы корпорации, включающие самые разнообразные аспекты (разработку «дружественных» окружающей среде автомобилей, взаимодействие с локальными сообществами, организацию безотходного производства и т.д.).

**Ключевые слова:** экономика Японии, автомобильная промышленность, «Тоёта», японские предприятия, глобализация.

<sup>1</sup> Институт истории, археологии и этнографии народов Дальнего Востока ДВО РАН, Владивосток, Россия.

**Anna S. Mostovaia**<sup>2</sup>

kartashema@mail.ru

### **TRANSFORMATION OF JAPANESE AUTOMOTIVE INDUSTRY IN 1990—2000s (THE CASE OF TOYOTA MOTOR CORPORATION)**

The paper discusses the development of the Toyota Motor Corporation in the conditions of global transformation of the automotive industry in the 1990—2000s. At this period the automotive industry, a key sector of the Japanese economy, experienced serious difficulties caused by the consequences of the collapse of the “bubble economy”. A number of national automakers (Nissan Motor, Fuji Juko, Mitsubishi Motor and etc.), unable to overcome the structural problems during the economic recession of the 1990s, in the context of an intensified struggle for markets, resorted to cooperation with foreign automakers in form of strategic alliances. Under these conditions, Toyota Motor Corporation refused to cooperate with foreign companies, demonstrating adherence to its traditional principles, and continued to develop without attracting external resources with its own combined strategy, maintaining and strengthening domestic production bases and creating a vast overseas manufacturing sector. Particular attention is paid to the analysis of internal documents (program documents, long-term plans, strategies, etc.), on the basis of which Toyota’s internal corporate reform was carried out, contributing to its transformation into a global company with its own development model. The role of Toyota in the socio-economic and socio-political life of Japan is considered. Separately, the environmental initiatives of the corporation are covered, which include a wide variety of aspects (development of “friendly” vehicles for the environment, organization of waste-free production, etc.).

**Keywords:** economy of Japan, automotive industry, Toyota, Japanese companies, globalization.

На рубеже XX—XXI вв. мировая автомобильная промышленность вступила в новую фазу развития, что, прежде всего, было обусловлено ужесточением конкуренции на рынках сбыта и растущей потребностью в капиталах, в том числе для развития инновационных экологичных технологий, ставших неотъемлемыми атрибутами автомобиля нового столетия. В масс-медиа конца 1990-х гг. широко тиражировались утверждения, что в XXI в. автомобилестроительные компании смогут выжить, если будут выпускать ежегодно 4 млн ед. автомобилей. Крупнейшие автоконцерны оказались вовлечёнными в процессы консолидации<sup>3</sup>. Мировую автоиндустрию охватила волна слияний и поглощений, в результате чего произошла значимая перегруппировка сил. Эти события ознаменовали начало эры

<sup>2</sup> Institute of History, Archaeology and Ethnology of the Peoples of the Far East, FEB RAS, Vladivostok, Russia.

<sup>3</sup> Начало было положено в 1998 г. слиянием немецкого Daimler-Benz AG (в настоящее время Daimler AG) с американским Chrysler, в результате которого образовалась компания DaimlerChrysler AG.

крупномасштабной конкуренции в глобальном измерении, когда в борьбу вступали не отдельные транснациональные корпорации, а сформированные из них конгломераты.

Автомобилестроение играет стратегическую роль в экономике Японии, являясь одной из важнейших отраслей промышленности. Его доля в национальном показателе общей стоимости обрабатывающей промышленности составляла в 1990 г. около 13%, в показателе общей стоимости экспорта — 22%. В автомобильной промышленности и связанных с ней отраслях было занято 5,5 млн чел. (примерно 10% трудоспособного населения страны). По объёму инвестиций в основной капитал автомобильные компании с 1979 г. занимали лидирующее место среди отраслей производственной сферы.

С начала 1990-х гг. японская автомобильная промышленность пережила трудности, вызванные последствиями краха «экономики мыльного пузыря». В результате некоторые японские производители были вынуждены заключить договоры о сотрудничестве с иностранными автоконцернами. В 1999 г. французский «Рено» сформировал альянс с японским «Ниссаном». В 2000 г. его примеру последовали «Фудзи дзюко» (в настоящее время «Субару») и «Мицубиси», подписавшие договоры о сотрудничестве с американскими компаниями General Motors и Daimler Chrysler соответственно. С одной стороны, для японских автопроизводителей, испытывающих структурные проблемы, кооперация с зарубежными компаниями была одним из вариантов выхода из кризиса. С другой — японская автоиндустрия находилась в русле тенденций охваченного процессами консолидации мирового автомобилестроения.

В то же время лидер японской автоиндустрии корпорация «Тоёта» несмотря на общую тенденцию в этот сложный для Японии период следовала собственной стратегии, сделав значимый вклад в сохранение и дальнейшее успешное развитие национальной автомобильной промышленности. Компания в короткие сроки сумела провести консолидацию внутри своей промышленной группы, реформировать корпоративную структуру, обрести внешний облик глобальной корпорации и сохранить при этом свои ключевые принципы развития. Сплотив вокруг себя предприятия национальной автоиндустрии, «Тоёта» через ключевые деловые и отраслевые организации стала играть важную роль в экономической и общественной жизни Японии. К главным достижениям корпорации в тот период можно отнести реализацию комплексного стратегического планирования в масштабе всего мира и глобальные экологические инициативы.

## РАЗВИТИЕ ЯПОНСКОЙ АВТОМОБИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ РЕЦЕССИИ 1990-х гг.

В 1990-е гг. после крушения «мыльного пузыря» экономика Японии вступила в беспрецедентную по продолжительности и масштабам полосу рецессии, которая характеризовалась общим ухудшением деловой активности,

снижением капиталовложений, застоём в потребительском спросе и рядом других негативных последствий [1, с. 660]. Этот период, получивший в японской научной литературе название «потерянного десятилетия», можно охарактеризовать как переломный момент в послевоенном развитии страны, когда для преодоления последствий кризиса требовалось переосмыслить накопленный за полвека опыт и встроиться в новые экономические реалии.

Темпы роста ВВП в 1990—1999 гг. снизились до 1,9%, а в 2000 г. достигли 1,5%. Общая стоимость акций сократилась в 1990—1992 гг. на 60%, падение цен на землю составило 15—20%. Образовались огромные «безвозвратные» долги, объём которых к августу 2000 г. достиг 80 трлн иен. Эффективность деятельности промышленных предприятий, в том числе автомобилестроительного сектора, значительно снизилась. Развитию бизнеса препятствовало три фактора: «плохие» долги, незагруженные производственные мощности и избыточная численность персонала. Сокращение работников, трудоустроенных в период экономики «мыльного пузыря», и «сворачивание» неиспользуемых производственных мощностей стало распространённой практикой в 1990-е гг. Осенью 1993 г. после получения от правительства субсидии для корректировки штатов некоторые автомобильные фирмы в качестве меры по оптимизации деятельности начали проводить увольнения сотрудников. Одним из самых резонансных стало решение руководства концерна «Ниссан» о закрытии в 1995 г. сборочного производства на одном из крупнейших автомобилестроительных комплексов «Дзама», расположенном в преф. Канагава, с последующим сокращением 5000 сотрудников.

Падение внутреннего спроса, вызванное снижением производственной активности предприятий, и ухудшающаяся ситуация в сфере занятости были не единственными проблемами. С 1993 г. валютный курс иены по отношению к доллару начал непрерывно расти. Это оказало огромное воздействие на состояние экспорта, который являлся катализатором развития японской экономики. Первые годы после краха «мыльного пузыря» торговый и платёжный баланс страны оставался положительным, что породило высокий спрос на иену, который был обусловлен в том числе ростом спекуляций на валютном рынке. Впервые в июне 1994 г. валютный курс составил 100 иен за 1 долл., затем в марте 1995 г. снизился до 80—90 иен, а 19 апреля того же года на Токийской валютной бирже был зафиксирован рекордно низкий уровень — 79,75 иены за долл.<sup>4</sup> Снижение валютного курса для автомобилестроения, продукция которого была ориентирована на экспорт, было весьма болезненно.

Ухудшение социально-экономической ситуации повлияло на японский рынок автомобилей, показатель спроса на которые традиционно является индикатором благосостояния граждан. Рынок новых автомобилей, достигший в 1990 г. 7,77 млн ед., после коллапса «мыльного пузыря» потерял импульс, резко сократившись в 1991 г. до 5,75 млн ед. и продолжив снижение в 1993 г. до 4,89 млн ед. Экономическая рецессия привела к заметному

<sup>4</sup> Валютный курс удалось стабилизировать на уровне 100—110 иен за доллар лишь в октябре 1995 г. после массивных валютных интервенций Банка Японии, согласованных с правительством США.

снижению корпоративного спроса, что также оказало сильное воздействие на производственную деятельность автомобильных фирм [6].

Кризис также вызвал переворот в предпочтениях частных покупателей. Если во второй половине 1980-х гг. огромным спросом пользовались автомобили класса люкс и полноразмерные автомобили (их доля в общем показателе продаж достигала 70%), то с 1991 г. начался бум в сегменте рекреационных автомобилей<sup>5</sup>. Лидерами продаж на внутреннем рынке стали модели Ражего компании «Мицубиси», пользующиеся популярностью среди молодых покупателей, и Legacy station wagon компании «Фудзи дзюко». Изменение в покупательском спросе было обусловлено отходом от идеалов периода экономики «мыльного пузыря», в тот период автомобиль демонстрировал статус и уровень благосостояния своего владельца. В 1990-е гг. индивидуальность и функциональность стали цениться выше роскоши. Покупатели проявляли интерес к новым форматам автомобилей. Так, в 1994 г. ещё одним хитом авторынка стала модель Odyssey корпорации «Хонда», которая вызвала ажиотаж в сегменте минивэнов.

Параллельно рос спрос на компактные и субкомпактные автомобили<sup>6</sup>, которые в сложные кризисные времена ценились за экономичность, практичность и относительно низкую стоимость. В 1990 г. объёмы продаж автомобилей этого сегмента достигли рекордного уровня — 1,8 млн ед. и сохранялись примерно на этом уровне на протяжении пяти первых кризисных лет.

Для понимания описываемых процессов необходимо отметить ряд специфических особенностей японской автоиндустрии, не характерных для автомобильной промышленности других развитых стран. В 1990-е гг., в отличие от США и стран Западной Европы, рынки которых имели ярко выраженную олигополистическую структуру<sup>7</sup>, автомобилестроение Японии было представлено 11 компаниями (9 производителей легковых автомобилей и два производителя грузовиков) [2]. Отметим ещё одну специфическую черту японского автопрома: в 1991 г. доля двух крупнейших компаний — «Тоёты» (30,8%) и «Ниссана» (17,7%) — составляла почти половину (48%) от общего показателя произведённой продукции, вторая половина распределялась между несколькими компаниями — «Мицубиси»,

<sup>5</sup> В Японии так называется категория стандартных пассажирских автомобилей, которая ориентирована на покупателей, предпочитающих активный отдых.

<sup>6</sup> Для содействия дальнейшему распространению автомобилей этой категории правительство Японии в январе 1990 г. внесло нормативные поправки относительно габаритов: максимальная длина кузова была увеличена на 10 см — до 3,3 м, максимальный объём двигателя — с 550 до 660 куб. см.

<sup>7</sup> В США выпуск легковых и грузовых автомобилей полностью контролировали три автомобильные компании, так называемая Большая детройтская тройка. В европейских странах, за исключением Германии с тремя автопроизводителями, сектор автомобилестроения был представлен одной-двумя компаниями преимущественно с участием государственного капитала: во Франции — «Рено» и «Пежо-Ситроен», в Италии — «Фиат» и «Альфа Ромео» (плюс производители спортивных автомобилей), в Великобритании — «Ровер групп» и филиалы крупнейших японских и американских концернов.

«Мазда», «Хонда», «Судзуки», «Дайхацу», «Фудзи дзюко», «Исудзу», «Хино» и «Ниссан дизель»<sup>8</sup>. При этом небольшие производители имели относительно узкую специализацию, выпуская автомобили определённых сегментов. Такая структурная градация в автомобилестроении, функционировавшем в условиях ожесточённой конкуренции, обусловила степень влияния кризиса на устойчивость отдельных автомобильных фирм.

В 1990-е гг. вследствие крушения экономики «мыльного пузыря» практически все компании автоиндустрии оказались в глубоком структурном кризисе. Некоторые японские автомобильные компании не смогли самостоятельно преодолеть трудности и заключили альянсы с зарубежными автоконцернами. Преимущественно такое сотрудничество носило непродолжительный характер и по большому счёту не оказало влияния на корпоративную структуру и основы производства японских фирм. Единственным примером глубокой интеграции в зарубежный альянс стал концерн «Ниссан». В его случае это привело к частичной утрате национальной идентичности и размыванию основ традиционной японской системы функционирования [4].

Корпорация «Тоёта» пошла вразрез с мировыми трендами создания международных альянсов, сохранив приверженность своим корпоративным принципам. В конце 1990-х гг. компания объявила в качестве первоочередной задачи проведение консолидации внутри промышленной группы «Тоёта». В 1998 г. она увеличила до 51,2% долю в капитале «Дайхацу», специализирующейся внутри группы на малолитражных автомашинах, а в 2001 г. подняла до 50,1% свою долю в капитале компании «Хино», основным профилем которой являются грузовые автомобили и автобусы [8].

Кроме того, «Тоёта» консолидировала связи с японскими автопроизводителями, ранее не входившими в её промышленную группу. В 2005 г. корпорация выкупила у «Дженерал моторс» её долю (8,7%) в капитале «Фудзи дзюко»; в 2008 г. ставка «Тоёта» была увеличена до 16,5%. «Тоёта» и «Фудзи дзюко» занялись совместной разработкой моделей спортивных автомобилей для того, чтобы усилить позиции группы в данном сегменте. В 2006 г. «Тоёта» приобрела у «Дженерал моторс» 5,9% акций японского производителя «Исудзу», с которым было инициировано сотрудничество в области разработки дизельных двигателей. Таким образом, после краткосрочного пребывания в стратегическом альянсе с американским автогигантом «Фудзи дзюко» и «Исудзу» вернулись к японским истокам, функционируя в орбите промышленной группы «Тоёта».

В первую очередь на протяжении 1990-х гг. изменения затронули модель внешнеэкономической деятельности, роль которой в развитии послевоенного автопрома была решающей. Экспансия на внешние рынки за счёт простой экспортной модели была сопряжена с постоянно растущими трудностями, поэтому её всё больше замещала инвестиционная модель. Формы экспортзамещающих инвестиций японских компаний варьировались в зависимости от политики принимающих стран и регионов. В развитых

<sup>8</sup> Компании «Хино» и «Ниссан дизель» специализируются на выпуске грузовых автомобилей и автобусов.

странах учреждались преимущественно предприятия с полным контролем японской головной компании, если со стороны центральных и местных властей не предъявлялись иные требования. В странах АСЕАН существовали смешанные модели экспортодополняющих и экспортозамещающих инвестиций, что было связано как со спецификой региона, так и со стратегиями компаний, использующих преимущества, предоставляемые рамочными соглашениями по внутрирегиональной торговле, а также политикой отдельных стран по привлечению инвестиций в целях дальнейшей индустриализации на основе модернизации и внедрения передовых достижений.

Производственная деятельность автомобильной промышленности в странах АСЕАН сочетала в себе три аспекта: 1) сбыт на рынках принимающих стран; 2) реэкспорт в Японию; 3) экспорт в другие страны региона или мира. На раннем этапе, в 1990-е гг., преобладал реэкспорт, а в 2000-е гг. усилился интерес к растущим внутренним рынкам таких интенсивно развивающихся стран региона, как Таиланд, Индонезия, Малайзия. В систему японской автомобильной промышленности региона постепенно стали встраиваться такие страны, как Вьетнам, Мьянма, Лаос и Камбоджа.

#### ВНУТРЕННЕЕ РЕФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАЦИИ «ТОЁТА»

Лидер автомобильной промышленности — корпорация «Тоёта», достигнув в 1990 г. рекордных объемов прибыли в 733,8 млрд иен, уже в следующем году отчиталась о серьёзном сокращении доходов. В 1994 г. обычный доход компании резко упал до 214 млрд иен. Значительно изменилась и структура корпоративных затрат компании: выросли статьи постоянных расходов, прямых материальных и трудовых затрат, которые опережали рост объемов чистого дохода.

В качестве первичных антикризисных мер все корпоративные подразделения «Тоёты» произвели сокращения инвестиций в основной капитал и сократили бюджеты на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР). Однако руководство компании прогнозировало, что текущий кризис будет носить затяжной и непредсказуемый характер. Функционирование в подобных условиях неопределённости требовало найти новые подходы для достижения точки безубыточности. В мае 1992 г. под прямым руководством Комитета главных управляющих директоров был подготовлен первый общекорпоративный средне-долгосрочный план по стратегии получения прибыли, нацеленный на повышение эффективности операционной деятельности. Он предусматривал создание критериев корпоративной устойчивости, которые гарантировали безубыточность даже в условиях воздействия негативных рыночных трендов и других факторов, если они могли повлиять на сокращение объемов мировых продаж ниже предельно спрогнозированных показателей [9].

Над составлением плана работала представительная команда под руководством вице-президента Ивасаки Масами. В неё входили все главные управляющие директора, каждый из которых отвечал за определённое

направление, и по одному постоянному представителю от каждого из восьми корпоративных подразделений (департамента управления продукцией, бухгалтерского департамента, департамента планирования закупок, отдела управления НИОКР и отдела корпоративного планирования).

На сентябрьском совещании Комитета главных управляющих директоров было представлено три ключевые задачи, определённые в рамках плана: 1) перестроение линейки продукции; 2) сокращение прямых материальных затрат; 3) корректировка инвестиций в средства производства до необходимого уровня и учреждение эффективной системы производства, адаптированной к колебаниям спроса. К его реализации приступили сразу после совещания.

Однако для оперативного реагирования на стремительно ухудшающиеся экономические условия и рост валютного курса было решено приступить к реализации второго общекорпоративного средне-долгосрочного плана по стратегии получения прибыли (с июня по октябрь 1993 г.). Его цель заключалась в создании жизнеспособной корпоративной структуры, устойчивой к колебаниям валютного курса. Второй проект был сосредоточен на сохранении прибылей на основе прогноза мировых продаж в диапазоне от 4,6 до 5,2 млн ед. В плане также излагалась стратегия на будущее, основанная на долгосрочных целях до 1998 г., и обозначены ключевые задачи: восстановление внутренней прибыли, достижение самообеспеченности в зарубежных операциях, сдерживание процессов перемещения национальной промышленности за рубеж [9]. В 1995 г. после девятимесячного периода нестабильности доходы корпорации начали расти и впервые за пять лет достигли 236,2 млрд иен. Это означало, что «Тоёта» уже стояла на пути преодоления кризиса после крушения экономики «мыльного пузыря».

Одной из отличительных черт компании «Тоёта», заслуживающих особого внимания, является долгосрочное планирование, которое стало неотъемлемой частью политики руководства с 1963 г. В рамках этой стратегии, учитывающей «Пять главных принципов Тоёда»<sup>9</sup>, разрабатывались долгосрочные планы, ставились цели и составлялись подробные руководства для их реализации. Долгосрочные планы, в свою очередь, подразделялись на годовые, содержащие цели и приоритетные меры на ближайшую перспективу<sup>10</sup>. Администрация компании внимательно контролировала их реализацию и тщательно анализировала результаты. Такой подход к планированию был прогрессивным для автомобильных фирм того времени. После создания «Тоётой» альянса с компаниями «Дайхацу» и «Хино»<sup>11</sup> практика планирования распространилась и на них, причём руководство последних крайне высоко оценивало результативность этого нововведения. Таким образом, к 1990 г. «Тоёта» накопила богатый опыт в реализации

<sup>9</sup> «Пять главных принципов Тоёда» — первый программный документ компании, формулирующий цели, задачи и подходы к дальнейшему развитию корпорации, был составлен в 1935 г. основателем компании «Тоёта» Тоёда Киитиро.

<sup>10</sup> Обязательным атрибутом такого плана являлся годовой слоган.

<sup>11</sup> В 1966 г. корпорации «Тоёта» и «Хино» заключили договор о создании альянса, в 1967 г. был подписан аналогичный договор с компанией «Дайхацу». В настоящее время обе компании входят в состав промышленной группы «Тоёта».



долгосрочных проектов на основе стратегического планирования, что, без сомнения, дало ей преимущество в преодолении структурных проблем.

Отдельно необходимо отметить рост значения внешнеэкономического фактора в деятельности корпорации «Тоёта». К началу 1990-х гг. она имела торгово-сбытовые сети более чем в 160 странах и регионах мира и располагала производственными базами в 22 странах. Темпы глобализации компании нарастали, усиливая её взаимодействие с международным сообществом. Перед руководством «Тоёты» остро стоял вопрос: как работать с представителями других национальностей и культур, имеющих иные системы ценностей, и при этом эффективно развивать бизнес на мировой арене. Для корпорации «Тоёта» эта проблема была очень чувствительной, так как, в отличие от других японских фирм, в основу её корпоративного развития изначально был заложен принцип, отвергающий кооперацию с иностранцами из-за стремления к свободе и независимости, который по мере достижения феноменальных успехов в мировом автомобилестроении превратился в принцип, фактически подразумевающий превосходство японской нации. Для решения этой сложной задачи в 1995 г. был разработан «Новый глобальный бизнес-план» (New Global Business Plan). Согласно новому документу, представителям компании предстояло работать и сотрудничать на равных правах с представителями не только развитых, но и развивающихся стран, в условиях многократного расширения масштабов международного взаимодействия [7].

Кроме этого, топ-менеджмент компании пришёл к необходимости пересмотра основных корпоративных документов. На заседании Комитета главных руководителей компании в марте 1991 г. его председатель Тоёда Эйдзи сформулировал задачу следующим образом: «Для того чтобы развиваться дальше в качестве глобальной корпорации, нам необходимо ясно представить свою глобальную корпоративную философию. Мы должны письменно зафиксировать общее понимание того, чего мы достигли, переосмыслить нашу деловую и организационную структуру в рамках этой глобальной корпоративной философии». Эти указания и стали основой для «Руководящих принципов»<sup>12</sup> корпорации «Тоёта», представленных сотрудникам компании в 1992 г. [3].

<sup>12</sup> Руководящие принципы компании «Тоёта»: 1) Чтить букву и дух закона каждой страны, вести дела открыто и честно, для того чтобы быть достойным корпоративным гражданином мира. 2) Уважать культуру и традиции всех наций и способствовать своей деятельностью экономическому и социальному развитию общества. 3) Направлять усилия на производство экологически чистых и безопасных товаров, на повышение качества жизни во всём мире. 4) Разрабатывать и развивать передовые технологии и предлагать товары и услуги высочайшего качества. 5) Развивать корпоративную культуру, которая стимулирует личное и коллективное творчество и способствует взаимному доверию и уважению между рядовыми сотрудниками и руководством. 6) Стремиться к росту в гармонии с мировым сообществом при помощи новаторских методов управления. 7) Сотрудничать с деловыми партнёрами в области исследований и разработок с целью стабильного долгосрочного роста и взаимной выгоды, оставаясь в то же время открытыми для новых контактов.

Главную роль в составлении «Руководящих принципов» сыграл Тоёда Тацуро, исполнительный президент корпорации, за плечами которого был обширный опыт работы за рубежом (он был президентом совместной японо-американской компании New United Motor Manufacturing в США). Президент Тоёда Сёитиро особо подчёркивал, что этот документ должен не просто идти в ногу со временем, а опережать его, открывая задел в будущее. Новый курс способствовал превращению «Тоёты» в глобальную корпорацию в полном смысле этого слова. Основные пункты программного документа были реалистичными, отражали ключевые подходы к текущему развитию компании с учётом специфики внешних и внутренних аспектов экономики и деловой среды второй половины 1990-х гг. и в тоже время задавали вектор развития компании, устанавливая ориентиры на десятилетия вперед.

### ФОРМИРОВАНИЕ ГЛОБАЛЬНОГО ИМИДЖА КОРПОРАЦИИ «ТОЁТА»

Японские автомобилестроительные фирмы, несмотря на свои очевидные успехи в технологиях, производстве и даже сбыте на рынках развитых стран, в имиджевом отношении отставали от своих американских и европейских конкурентов. Более того, необходимо было изменить намеренно созданный в странах Запада образ японских компаний, вызывающий негативные ассоциации у населения<sup>13</sup>.

Крупнейшие японские корпорации, к числу которых принадлежит «Тоёта», пришли к пониманию того, что им необходимо войти в клуб глобальных ТНК в статусе полноправных членов и для более тесной интеграции в мировое сообщество обрести облик, схожий с автогигантами других стран, по-иному обратиться к потребителям, партнёрам и обществу. Именно в этот период «Тоёта» приобрела все формальные атрибуты глобальной корпорации и превратилась в транснациональную компанию, которая по всем нормам и признакам соответствует «западным» критериям.

После принятия в 1987 г. Монреальского протокола по веществам, разрушающим озоновый слой, внимание к проблемам окружающей среды вышло на новый уровень. Первые строчки в мировой повестке заняли глобальные вызовы, связанные с экологическими проблемами. Японские власти и бизнес для того, чтобы идти в ногу со временем, в числе первых приняли на себя обязательства и продекларировали приверженность всем мировым начинаниям. В апреле 1991 г. Японская федерация экономических организаций («Кэйданрэн») сформулировала «Глобальную экологическую хартию „Кэйданрэн“», обозначив начало периода активных инициатив со стороны японской промышленности.

<sup>13</sup> Например, в США бытовало мнение, что японскими компаниями движет исключительно жажда наживы или стремление отобрать рабочие места. Японцев отождествляли с роботами, которым чуждо всё человеческое, и т.д.

«Тоёта» первой откликнулась на новые вызовы и стала главным двигателем экологической повестки. В январе 1992 г. были опубликованы программные документы — «Руководящие принципы» и «Хартия Земли» (Toyota Earth Charter), определяющие корпоративные и общественные приоритеты компании [5]. «Хартия» фактически конкретизирует второй руководящий принцип — «посвятить свою деятельность обеспечению чистой и безопасной продукции для повышения качества жизни везде, где мы ведём дела», и состоит из трёх частей (базовая политика, активное руководство и ответственная организация). Она также акцентирует внимание на таких экологических аспектах, как разработка автомобилей с минимальной эмиссией, минимизация отходов производства и совместная работа с обществом по решению экологических проблем [6].

Важным этапом стало учреждение в качестве рабочей структуры Комитета по экологии «Тоёта», председателем которого стал президент Тоёда Сёитиро. Таким образом, политика по охране окружающей среды стала одним из важнейших аспектов менеджмента и внутри компании, и за её пределами. Было принято решение усилить дальнейшее сотрудничество с поставщиками, дилерами и другими партнёрами в этой сфере. Для того чтобы облечь «Хартию Земли» в реальную форму корпоративной деятельности, в феврале 1993 г. был принят «План действий по экологии». Проведение в жизнь первого этапа плана охватывало 1994—1996 гг. В сфере НИОКР основной акцент ставился на сокращение вредных выбросов и достижение высокого уровня топливной эффективности; в сфере производства в качестве важнейших направлений были обозначены сбережение энергии, преобразование энергии и полный отказ от дифтордихлорметана.

На втором этапе «Плана действий по экологии» (1997—2001) инициативы включали принятие международных стандартов системы экологического управления ISO 14000 (Environmental Management System). На третьем этапе (2002—2006) особое внимание уделялось содействию экологическим мерам на консолидированной основе и достижению нулевых отходов в производственной деятельности (безотходное производство). В дальнейшем пятилетние планы по экологии стали приниматься на регулярной основе.

В апреле 2000 г., ещё до формулирования целей третьего этапа плана и через восемь лет после его начала, в «Хартию Земли» были внесены дополнения о перспективах, которые отражали требования времени (работа по достижению нулевых выбросов и вклад в создание общества, ориентированного на рециркуляцию, повторную переработку, повторное использование отходов). С этими идеями, отвечающими интересам локальных сообществ, «Тоёта» создавала новые производственные комплексы в новых местах внутри страны и за рубежом, находя отклик у местного населения. В качестве примера можно привести заводы на о. Кюсю, построенные на основе кооперации с властями и местным населением.

Четвёртый этап (2007—2011) включал продолжение реализации инициатив предыдущего периода, но уже в масштабе всей промышленной группы «Тоёта» внутри страны и за её пределами. Внимание акцентировалось на четырёх центральных проблемах: энергия и глобальное

потепление, повторное использование ресурсов, замена вредных веществ безопасными и контроль за выбросами в атмосферу.

Постепенно активная деятельность «Тоёты» по решению глобальных экологических проблем способствовала закреплению за ней репутации компании, «дружественной к окружающей среде». Массированные рекламные акции и корпоративный стиль с ярким дизайном также работали на имидж «Тоёты», позиционирующей себя как сподвижника экологически чистых инициатив.

Настоящим прорывом в мировом и национальном автомобилестроении стало появление модели Prius с гибридным двигателем. В конце 1997 г., после старта продаж, маркетинговые кампании стали ещё сильнее акцентировать внимание на общении с природой. Например, рекламный проект под названием Toyota Eco Project предусматривал публикацию в течение года серии газетных статей (более 20) с целью привлечь общественное внимание к проблемам глобального потепления, а также представить позицию и подходы корпорации «Тоёта» к решению этих проблем. Слоган «ЕСО: Act today for a better tomorrow» («Действуй сегодня для того, чтобы сделать завтрашний день лучше») не только создавал «Тоёте» благоприятное реноме, но и менял отношение её сотрудников к внутренним проблемам компании.

Ещё одной инициативой корпорации стало проведение форума по окружающей среде (Toyota Environmental Forum) в июле 1997 г. На его открытии президент Окуда Хироси провозгласил новую концепцию устойчивого развития компании, согласно которой с этого момента важнейшей задачей являлось «энергичное» создание комплекса глобальных мер по сохранению окружающей среды. Форум с участием топ-менеджеров ведущих японских предприятий, активно обсуждающих экологическую политику страны, получил широкое освещение в массмедиа и стал действовать на регулярной основе.

Наряду с различными «горизонтальными» общественными непрямыми формами деятельности внимание к вопросам окружающей среды как внутри Японии, так и за рубежом стало настолько значимым для компании, что в январе 1998 г. было учреждено структурное подразделение — отдел по экологическим вопросам, который находился в прямом подчинении президента компании. Его основными функциями было формирование экологической политики, планирование и координация различных мероприятий, связанных с ней, ознакомление общественности с информацией об экологических аспектах деятельности компании.

#### ПОВЫШЕНИЕ РОЛИ КОРПОРАЦИИ «ТОЁТА» В ОБЩЕСТВЕННО-ПОЛИТИЧЕСКОЙ ЖИЗНИ ЯПОНИИ

В истории послевоенной Японии последовательно сменялись лидирующие секторы промышленности, которые являлись катализаторами экономического роста (сначала угольная отрасль в энергетическом секторе, текстильная — в лёгкой промышленности, затем металлургия). Текстильная и металлургическая промышленности первыми из отраслей японской

индустрии вышли на международные рынки, вызвав торговые противоречия со странами Запада в 1960-х — первой половине 1970-х гг. Под давлением американских властей обе отрасли приняли добровольные ограничения экспорта (металлургическая — с 1966 г., текстильная — с 1971 г.). Со второй половины 1970-х гг. главным источником торговых проблем между Японией, США и западноевропейскими странами стало автомобилестроение, в результате которых с 1981 г. автомобили также стали объектом добровольного ограничения экспорта. Это являлось подтверждением того, что автомобильная промышленность, выпускающая продукцию с высокой добавленной стоимостью, превратилась в ключевой конкурентоспособный сектор промышленности, составляющий основу экономики Японии. Несмотря на это компания «Тоёта», занимающая ключевое место в иерархии национальной автоиндустрии, до 1990-х гг. не принимала активного участия в общественно-политической и деловой жизни Японии. Такая ситуация во многом определялась позицией руководства, которое после реструктуризации компании и её последующего искусственного разделения на две части в 1950 г. целенаправленно сконцентрировало усилия на своём внутреннем развитии, процессах разработки и сбыта автомобилей<sup>14</sup>.

Однако ужесточившиеся условия функционирования бизнеса, социально-экономические проблемы, усугубляющиеся высоким курсом иены, новые требования по ограничению экспорта автокомплекующих со стороны администрации США наряду с собственным осознанием значимости автомобилестроения и компании для Японии заставили руководителей «Тоёты» выйти из изоляции и принять обязательства по защите интересов отрасли.

Представители корпорации стали выдвигаться на должности авторитетных деловых организаций для продвижения интересов автомобильной промышленности. В 1990—2000-е гг. компания усилила свои позиции в ключевых деловых организациях и стала более настойчиво защищать позиции автопрома.

В апреле 1992 г. Тоёда Тацуро, исполнительный вице-президент корпорации «Тоёта», стал вице-президентом Японской ассоциации корпоративных руководителей («Кэйдзай Доюкай»)<sup>15</sup>, усилив представительство

<sup>14</sup> В 1950 г. компания «Тоёта» находилась на грани банкротства, и финансовые организации согласились предоставить средства для преодоления внутреннего кризиса при условии выделения из компании отдельного сбытового подразделения для осуществления контроля за оперативными прибылями. В результате корпорация была поделена на две части: производственную («Тоёта дзидося») и торговую («Тоёта мотор сэйлз»). Такая двухкомпонентная структура компании, неизвестная среди её конкурентов, очень часто приводилась в качестве доказательства одной из сильных сторон японского производителя, что не соответствовало действительности. Консолидация двух частей под новым названием «Тоёта мотор корпорейшн» произошла 1 июля 1982 г.

<sup>15</sup> «Кэйдзай Доюкай» — Японская ассоциация руководителей корпораций, основанная в 1948 г. профессиональная бизнес-ассоциация, осуществляла взаимодействие с политическими партиями, правительством, профсоюзами и другими заинтересованными сторонами в экономической сфере.

«Тоёта» в ключевых деловых организациях Японии. В мае 1994 г. Тоёда Сёитиро, президент компании, был избран председателем Японской федерации экономических организаций («Кэйданрэн») — самой влиятельной деловой организации страны, став первым выходцем из автомобильной промышленности, занявшим этот пост. В качестве главы этой организации Тоёда Сёитиро выдвинул ряд инициатив, направленных на сохранение международной конкурентоспособности японских корпораций<sup>16</sup>.

В мае 1999 г. Окуда Хироси, президент корпорации «Тоёта», стал председателем Федерации предпринимательских организаций Японии («Никкэйрэн»)<sup>17</sup>. В этот период, когда на повестке особенно остро стояла проблема занятости и безработицы, он обозначил главное направление своей работы как создание «рыночной экономики с человеческим лицом», «экономики и общества, которые предлагают много возможностей», предостерегая корпорации от использования сокращений персонала как единственной стратегии преодоления внутренних трудностей. В мае 2002 г., после слияния «Никкэйрэн» и «Кэйданрэн», Окуда стал первым главой обновленной «Кэйданрэн». Кроме того, президент «Тоёты» в качестве эксперта состоял в Совете по налоговой и экономической политике при кабинете премьер-министра. В подходах к решению острых для Японии социально-экономических вопросов Окуда поддерживал проведение комплексных реформ, повышение налога на потребление, сбалансированный подход к государственным финансам, привлечение на рынки труда мигрантов.

1990-е гг. стали для японской автоиндустрии эпохой новых вызовов (высокий курс иены по отношению к доллару, обострившиеся торговые «трения» со странами Запада, экологическими проблемами и др.) в новых условиях функционирования мировой экономики, которая после завершения холодной войны, перестала иметь границы. Компаниям нужно было адаптироваться к стремительно изменяющемуся миру. К этому добавлялись внутренние проблемы Японии: общество и экономика находились в состоянии депрессии и неопределённости. В этот сложный период «Тоёта» смогла успешно реформировать свою структуру, оперативно разработать стратегию долгосрочного развития и, встроившись в текущие реалии, не только преодолеть кризисные явления, но и выстоять в конкурентной борьбе с новыми интернациональными группами автомобильных корпораций. В новое тысячелетие корпорация вступила с выдающимися достижениями в организационной, производственной, технологической сфере в новой для неё роли глобальной ТНК, проявляющей заботу об экологии и обществе. Более того, в качестве представителя сектора автомобилестроения корпорация «Тоёта» заняла в деловой, экономической и общественно-политической жизни Японии позиции лидера, способного защищать национальные интересы страны.

<sup>16</sup> Например, сокращение корпоративных налогов до уровня США.

<sup>17</sup> «Никкэйрэн» (Федерация предпринимательских организаций Японии) — одно из четырёх наиболее влиятельных объединений предпринимателей, оказывающее существенное влияние на формирование государственной экономической и социальной политики.

ЛИТЕРАТУРА

1. История Японии. Т. 2. 1868—1998 / отв. ред. А.Е. Жуков. М.: ИВ РАН, 1998. 703 с.
2. Лебедева И.П. Автомобильная промышленность Японии: национальные особенности // Ежегодник Японии. 2011. № 40. С. 90—109.
3. Руководящие принципы Toyota. URL: <https://www.toyotakz.com/discover-toyota/environment/guiding-principles> (дата обращения: 23.05.2015).
4. Тимонина И.Л. «Ниссан» в условиях глобализации: от выживания к успеху // Ежегодник Японии. 2006. № 35. С. 71—91.
5. Хартия Земли. URL: <https://www.toyota.ru/world-of-toyota/about-company/environment/> (дата обращения: 23.05.2015).
6. Shimokawa K. *The Japanese Automobile Industry: A Business History*. London: Athlone press, 1994. 190 p.
7. Toyota Announces New Global Business Plan. Jun. 28, 1995. URL: <https://global.toyota/en/detail/7893567> (дата обращения: 13.05.2015).
8. 吉田三千雄, 藤田実. 日本産業の構造転換と企業 = Ёсида М., Фудзита М. Структурная перестройка японской промышленности и предприятия. Токио: 新日本出版社, 2005. 284 с.
9. 影山僖一. トヨタシステムと国際戦略: 組織と制度改革の展望 = Кадзуяма К. Система Тоёта и глобальная стратегия: перспективы организационного и структурного реформирования. Токио: ミネルヴァ書房, 2003. 237 с.

REFERENCES

1. *Istoriya Yaponii* [History of Japan]. Vol. 2. 1868—1998. Executive ed. A.E. Zhukov. Moscow, IV RAN Publ., 1998, 703 p. (In Russ.)
2. Lebedeva I.P. *Avtomobil'naya promyshlennost' Yaponii: natsional'nye osobennosti* [Japanese Automotive Industry: National Characteristics]. *Ezhegodnik Yaponiya*, 2011, no. 40, pp. 90—109. (In Russ.)
3. *Rukovodyashchie printsipy Toyota* [Toyota Guiding Principles]. Available at: <https://www.toyotakz.com/discover-toyota/environment/guiding-principles> (accessed 23.05.2015). (In Russ.)
4. Timonina I.L. «Nissan» v usloviyakh globalizatsii: ot vyzhivaniya k uspekhu [Nissan under Globalization: from Survival to Success]. *Ezhegodnik Yaponiya*, 2006, no. 35, pp. 71—91. (In Russ.)
5. *Hartiya Zemli* [Toyota Earth Charter]. Available at: <https://www.toyota.ru/world-of-toyota/about-company/environment/> (accessed 23.05.2015). (In Russ.)
6. Shimokawa K. *The Japanese Automobile Industry: A Business History*. London, Athlone press Publ., 1994, 190 p. (In Eng.)
7. *Toyota Announces New Global Business Plan*, Jun. 28, 1995. Available at: <https://global.toyota/en/detail/7893567> (accessed 13.05.2015). (In Eng.)
8. 吉田三千雄, 藤田実. 日本産業の構造転換と企業 [Yoshida M., Fujita M. Structural Changing of Japanese Industry and Corporations]. Tokyo, 新日本出版社 Publ., 2005, 284 p. (In Jap.)
9. 影山僖一. トヨタシステムと国際戦略: 組織と制度改革の展望 [Kazuyama K. Toyota System and Global Strategy: Perspectives of Organizational and Structural Reforming]. Tokyo, ミネルヴァ書房 Publ., 2003, 237 p. (In Jap.)