

Консалтинг в Японии: традиции и вызовы современности

Е. А. Логвинова

Аннотация

Индустрия консалтинга является неотъемлемой частью современной экономики. Деятельность крупных консалтинговых компаний связана прежде всего с американским и европейским рынком, однако в последнее время наблюдается развитие отрасли и в странах Азиатско-Тихоокеанского региона. Рынок консалтинга в Японии в настоящий момент только формируется и по своему масштабу несопоставим с мировыми лидерами.

Данная статья посвящена особенностям формирования рынка консалтинговых услуг в Японии и их влиянию на развитие отрасли. Особое внимание уделяется системе административного руководства экономикой и корпоративной структуре как ключевым факторам, позволявшим японскому бизнесу долгое время вести свою деятельность и преодолевать проблемы, не прибегая к помощи независимых консультантов. Правительство организовывало работу различных комитетов и бюро, обеспечивавших консультирование предприятий и целых отраслей. Неправительственные организации в свою очередь проводили экономические исследования и способствовали эффективной коммуникации государства и бизнеса, тем самым также выполняя функции консультантов. Система группирования предполагала наличие собственных консалтинговых компаний, которые обслуживали членов группы, вследствие чего необходимости привлекать сторонних консультантов не возникало.

Ключевым фактором для появления консалтинговых фирм стали глобализация и интернационализация японского бизнеса. Так, некоторые компании, выйдя на мировой рынок, столкнулись с высокой конкуренцией со стороны других стран и сложностями в ведении бизнеса в совершенно иной среде. Еще одним толчком для создания консалтинговых фирм стало введение новой системы бухгалтерского учета и аудита, а также принятие нового Кодекса корпоративного управления, соответствующего международным стандартам.

В результате проделанного анализа автор приходит к выводу, что появление рынка консалтинговых услуг в Японии произошло значительно позже, чем в других странах, что связано со специфическими условиями, в которых развивался японский бизнес на протяжении второй половины XX в. Тем не менее, чтобы сохранить свой статус и конкурентоспособность, японские компании вынуждены пересматривать принципы управления и чаще привлекать сторонних консультантов.

Ключевые слова: консалтинг, аудит, корпоративная структура, система административного руководства, глобализация, интернационализация бизнеса.

Автор: *Логвинова Екатерина Алексеевна*, студентка МГУ им. М. В. Ломоносова, Института стран Азии и Африки, кафедры экономики и экономической географии стран Азии и Африки.

devine.qui@yandex.ru

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The Consulting Market in Japan: Traditions and Contemporary Challenges

E. A. Logvinova

Abstract

The consulting industry is an essential part of the modern economy. The business of large consulting companies is primarily associated with the American and European markets, but, recently, there has been a development of the industry in the countries of the Asia-Pacific region. The consulting market in Japan is currently developing and it cannot be compared in its scale with the world leaders.

This article is devoted to the peculiarities of the formation of the consulting services market in Japan and its impact on the development of the industry. Particular attention is paid to the system of administrative management of the economy and the corporate structure as key factors that allowed Japanese firms to conduct their business for a long time and overcome their problems without

resorting to the support of independent consultants. The government organized various committees and bureaus providing consultation to enterprises and entire industries. Non-governmental organizations maintained economic research and contributed to effective communication between the state and business. The grouping system assumed the presence of its own consulting companies that served the members of the group; therefore, there was no need to involve third-party contractors.

Key factors in the emergence of consulting firms were the globalization and internationalization of Japanese business. Thus, some companies, having entered the world market, faced high competition from other countries and difficulties in doing business in a completely different environment, because of which the demand for consulting services began to arise. Another impetus for the establishment of consulting firms was the introduction of a new system of accounting and the adoption of the new Corporate Governance Code based on international standards.

As a result of the analysis, the author concludes that the emergence of the Japanese consulting market much later than in other countries is due to the specific conditions in which Japanese business developed during the second half of the 20th century. However, in order to maintain their status and competitiveness, companies need to reconsider their management principles and outsource to contractors and consultants more frequently.

Keywords: consulting, audit, corporate structure, administrative management system, globalization, business internationalization.

Author: *Logvinova Ekaterina A.*, student of the Moscow State University, the Institute of Asian and African Studies, Department of Economics and Economic Geography of Asian and African Countries.
devine.qui@yandex.ru

Conflict of interest

The author declares the absence of the conflict of interest.

Введение

В быстро меняющихся экономических условиях японские компании все чаще обращаются за услугами консультантов. Консалтинговые компании занимаются сбором и анализом информации, составляют прогнозы дальнейшего развития рынка и самой фирмы с учетом сферы ее деятельности, предлагая наиболее действенный способ решения той или иной проблемы.

Мировой рынок консалтинга стремительно рос в 2010-е гг. и в 2019 г. достиг 160 млрд долл.¹, однако в 2020 г. значительно сократился — до 132 млрд долл. — в результате кризиса, вызванного ковид². Лидерами по-прежнему остаются США и страны Европы, а крупнейшими игроками — компании Deloitte, PwC, EY, KPMG, Accenture, McKinsey&Company, BCG и др., сфера деятельности которых включает различные услуги по консультированию и аудиту.

На Азиатско-Тихоокеанский регион пришлось около 16% от общего объема рынка в 2019 г.³ Тем не менее, индустрия консалтинга в АТР активно развивается, в первую очередь в Китае и Австралии. Рынок Японии в том же году оценивался всего лишь в 1,4 млрд долл. (менее 1% от мирового объема)⁴, что несопоставимо ни с Америкой, ни с Европой.

Оценить достоверность этих данных, опираясь на статистику METI или же занимающихся исследованиями в экономической сфере Keidanren и Keizai Doyuukai, довольно сложно, поскольку на сайтах перечисленных организаций точная информация о размерах рынка консалтинга не представлена. Это говорит о том, что в настоящее время данная отрасль только формируется и занимает небольшую долю в третичном секторе экономики.

Факторы формирования рынка консалтинга в Японии

Система административного руководства экономикой

Процесс формирования рынка консалтинговых услуг в Японии обладает рядом особенностей. В первую очередь важно отметить, что частично функции консультирования выполняли и выполняют государственные и предпринимательские некоммерческие организации.

Высокая доля государственного участия в экономике была обусловлена необходимостью быстрого послевоенного восстановления

¹ Statista. Size of the global consulting market in 2019, by country. <https://www.statista.com/statistics/1065188/management-consulting-market-size-country/>

² Statista. Change of the global consulting market revenue 2020-2021, by industry. <https://www.statista.com/statistics/1123841/global-consulting-market-change-industry-vertical/>

³ Consultancy.org. Global. <https://www.consultancy.org/consulting-industry/global>

⁴ Statista. Size of the global consulting market in 2019, by country. <https://www.statista.com/statistics/1065188/management-consulting-market-size-country/>

и стремлением достичь уровня развитых стран. Так, правительство оказывало компаниям финансовую поддержку, создавало программы по приоритетному развитию отраслей, учреждало комитеты и бюро, обеспечивающие консультирование предприятий и целых отраслей [Лебедева, Тимонина 2008, с. 23–76]. Зачастую эти бюро действовали при министерствах и осуществляли различные консультационные функции в области финансов, стратегии компаний и их управления [Лебедева, Тимонина 2008, с. 192–198]. Так, к примеру, по приглашению объединения японских ученых и инженеров JUSE при Министерстве науки и технологий (сейчас МEXT) в 1950 г. в Японию приехал американский статистик и консультант по менеджменту У. Деминг, который на своих семинарах преподавал основы статистического контроля качества, что оказало сильное влияние на формирование японской системы контроля качества производства⁵.

Кроме того, на протяжении второй половины XX в. значительную роль играли и продолжают играть и сейчас неправительственные организации, такие как Keidanren, Keizai Douyokai, основная цель которых заключается в поддержке японских компаний и организации эффективной коммуникации государства и бизнеса. В 1960–70-е гг. эти организации, в первую очередь Keidanren, принимали участие в проведении административной реформы по дерегулированию экономики и частичной приватизации общественного сектора⁶. В 1990-е гг. Keidanren занималась вопросами корпоративного управления, и в 1991 г. были опубликованы принципы *Good Corporate Behaviour*⁷ с целью укрепления свободной рыночной экономики. Чуть позже были подготовлены рекомендации японским компаниям в области корпоративного управления *Urgent Recommendations Concerning Corporate Governance*⁸. Таким образом, часть консультационных функций в области стратегии и операционного консалтинга могли выполнять данные организации, опираясь на проведенные исследования и оценки общеэкономического положения страны, позиций государства и предприятий.

⁵ JUSE. Deming Prize. https://www.juse.or.jp/deming_en/award/

⁶ Keidanren: About Keidanren. <https://www.keidanren.or.jp/en/profile/pro001.html>

⁷ Keidanren. Keidanren Charter for Good Corporate Behavior. <https://www.keidanren.or.jp/english/speech/spe001/s01001/s01a.html>

⁸ Keidanren. Urgent Recommendations Concerning Corporate Governance. <https://www.keidanren.or.jp/english/policy/pol067.html>

Корпоративная структура

Второй фактор связан с особенностями корпоративной организации. Большинство корпораций входят в систему предпринимательских групп *кэйрэцу*, все члены которых тесно взаимосвязаны, а возникающие проблемы в основном решаются внутри группы. Например, головной банк занимается финансовыми вопросами и оказывает поддержку группированным компаниям в данной сфере. Страховые, торговые, строительные и прочие фирмы также занимаются в первую очередь делами компаний группы. В группах были и свои консалтинговые компании, которые обслуживали членов группы, поэтому большая часть функций, в том числе и консультационных, реализовывалась собственными силами без привлечения сторонних консультантов [Лебедева, Тимонина 2008, с. 359–363].

Таким образом, система административного руководства экономикой и корпоративная структура позволяли японскому бизнесу преодолевать проблемы, используя устоявшиеся традиционные связи с членами своей группы и правительственными органами, не прибегая к помощи независимых консультантов. Потребность в услугах внешних консалтинговых компаний и процесс формирования рынка консалтинга в Японии были связаны с глобализацией и интернационализацией бизнеса, о чем и пойдет речь далее.

Вызовы современности

Интернационализация компаний

Укрепление экономических связей с США и другими странами способствовало интернационализации японского бизнеса, в первую очередь компаний автомобилестроения и электромашиностроения. В 1980–1990-е гг. данные предприятия стали активно выносить производственные мощности на территорию других стран, вследствие чего японский бизнес оказался перед необходимостью оперировать в совершенно иной среде. В результате этого фирмы столкнулись с рядом трудностей организационного характера: необходимостью установления связей с местными подрядчиками, внесения изменений в систему управления, организации логистики и т. п. Компаниям предстояло адаптироваться к новым условиям и создать иные системы организации и управления рабочими процессами в своих филиалах, которые учитывали бы местные особенности. В результате

исследований специальной группы Japanese Multinational Enterprise Study Group, состоявшей из японских и зарубежных специалистов, была разработана методика по оценке степени использования японской системы управления на зарубежных филиалах [Або 2007]. Из результатов их работы следует, что в полном объеме японская система управления не была перенесена на местные производства, сформировались «гибриды», или комбинации японских и местных элементов управления [Лебедева 2012].

Важно отметить, что в условиях глобализации и быстрого технологического прогресса японские компании, выйдя на мировой рынок, испытывали все возрастающую конкуренцию. Так, в сфере электроники на позиции Японии стали все больше наступать китайские и корейские производители [Iwatani, Orr, Salsberg 2011]. Конечно, основным конкурентом японского бизнеса остаются США, однако в последние годы во многих сферах Китай и Южная Корея вырываются на лидерские позиции, пытаясь вытеснить японских производителей.

Это позволяет предположить, что в 1990–2000-е гг. японский бизнес стал острее испытывать потребность в услугах внешних консультантов, обладающих широкими экспертными знаниями, что в свою очередь способствовало возникновению отдельных консалтинговых компаний, обслуживающих не только членов *кэйрэцу*.

Новая система бухгалтерского учета и аудита

Еще одним толчком для увеличения числа консалтинговых компаний стало введение новой системы бухгалтерского учета и аудита японских компаний в начале 2000-х гг. Дело в том, что долгое время финансовая отчетность японских банков и фирм контролировалась Министерством финансов. Ему также была подчинена деятельность японского института сертифицированных аудиторов ЛСРА, из-за чего проводить независимую аудиторскую проверку компаний и банков было крайне проблематично. Однако после ряда раскрытых случаев мошенничества и кризиса экономики «мыльного пузыря» в 1990-е гг. стало очевидно, что должна проводиться более строгая оценка со стороны бухгалтеров и аудиторов. Кроме того, в условиях глобализации и активного сотрудничества с другими странами у иностранных партнеров все чаще стали возникать сомнения относительно независимости аудиторских проверок и порядка их проведения. Стремясь вернуть к себе доверие, с конца 1990-х гг. ЛСРА провела реорганизацию,

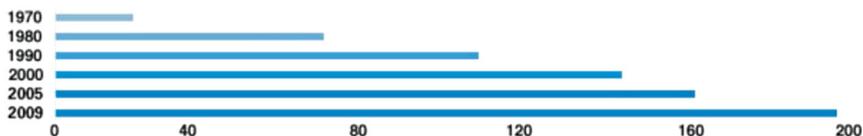


Рис. 1. Рост числа аудиторских компаний в 1970-2000-е гг.

Источник: The Japanese Institute of Certified Public Accountants. *Corporate Disclosure in Japan Auditing JICPA (Fifth Edition) JICPA — 2013.*

<https://jicpa.or.jp/english/accounting/pdf/PUBLICATION-Auditing2013.pdf>

ее зависимость от Министерства финансов значительно снизилась. В начале 2000-х гг. в Японии были введены новые стандарты бухгалтерской отчетности и аудита, а в 2009 г. японские компании стали использовать Международные стандарты финансовой отчетности — систему IFRS. После этого количество аудиторских компаний и консалтинговых фирм, предоставляющих данные услуги, стало быстро возрастать (см. рис. 1).

Реформы корпоративного управления

Изменения в структуре корпоративного управления в Японии начались в конце 1990-х гг. с пересмотра Коммерческого кодекса. В результате реформ были введены ограничения на перекрестное владение акциями, так как это негативно сказывалось на эффективности управления и порождало конфликты между контролирующими и миноритарными акционерами [Mazudmer 2013]. Возросла доля иностранного капитала, фирмам было рекомендовано изменить стиль управления и увеличить число независимых членов в Совете директоров.

В 2009 г. Токуо Stock Exchange выпустила «Принципы корпоративного управления для листинговых компаний»⁹, а в 2011 г. «Отчет по корпоративному управлению»¹⁰. Они в основном были посвящены вопросам, связанным с правами акционеров, раскрытием информации и соблюдением принципов прозрачности, а также необходимости проведения независимых аудиторских проверок и кооперации среди аудиторов.

⁹ Tokyo Stock Exchange (2011) White paper on corporate governance. TSE listing Department. — 2011 <https://www.jpix.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jb0-att/b7gje60000037hvl.pdf>

¹⁰ OECD (2015), G20/OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publishing, Paris <http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en>

Вслед за изданием принципов корпоративного управления ОЭСР в 2015 г.¹¹ и глобальных принципов управления ICGN в 2014 г.¹² в Японии в 2015 г. выпустили собственный Кодекс корпоративного управления¹³. Изложенные в нем принципы во многом повторяют международные. Компаниям рекомендуется привлекать независимых директоров, способных объективно оценить обстановку и предложить эффективные методы решения проблемы. Должны создаваться консультативные комитеты, где бы обсуждались вопросы аудита, назначения на должности и т. п. Кроме того, фирмам необходимо сотрудничать с внешними консультантами по вопросам дальнейшей деятельности, стратегии и управления.

Итак, столкнувшись с глобализацией и интернационализацией, японский бизнес был вынужден адаптировать традиционные формы управления к вызовам современности и стать более открытым для сторонних консультантов, с которыми ранее не имел партнерских отношений.

Положение рынка консалтинга в Японии

Масштаб рынка

Точно оценить масштаб рынка консалтинга в Японии крайне сложно: методики расчета различных статистических агентств различаются, единая статистика по объему мирового рынка также отсутствует, а на сайтах соответствующих министерств подобная информация не представлена. По отчетам Statista, японский рынок консалтинговых услуг в 2019 г. оценивался в 1,4 млрд долл.¹⁴, по данным японской исследовательской организации Gyokai в 2021 г. он достиг 6,7 млрд долларов¹⁵.

¹¹ OECD (2015), G20/OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en>

¹² International Corporate Governance Network. ICGN Global Governance Principles, British Library. — 2014 <https://www.fsa.go.jp/en/refer/councils/corporategovernance/reference/icgn.pdf>

¹³ The Council of Experts Concerning the Corporate Governance Code. Japan's Corporate Governance Code [Final Proposal]. <https://www.fsa.go.jp/en/refer/councils/corporategovernance/20150306-1/01.pdf>

¹⁴ Statista. Size of the global consulting market in 2019, by country. <https://www.statista.com/statistics/1065188/management-consulting-market-size-country/>

¹⁵ Gyokai Search. コンサルティング業界. <https://gyokai-search.com/3-keiei.html>

Существует также национальный индекс консультирования NCI¹⁶ и индекс готовности к консультированию CRI [Haslam, Bodenstein, Abdel-Jaber 2018], которые были разработаны исследователями Международного совета институтов управленческого консультирования ICMCI. Данные индексы складываются из ряда показателей таких, как Индекс экономической свободы, Глобальный инновационный индекс, Индекс восприятия коррупции и др., и соответственно позволяют оценить стоимость рынка управленческого консалтинга и условия для развития данного бизнеса в стране. По этим показателям Япония значительно уступает европейским странам, США и Австралии — одному из лидеров Азиатско-Тихоокеанского региона. Тем не менее, масштабы рынка постепенно нарастают: по сравнению с 2015 г. к 2019 г. объем бизнес-услуг вырос почти на 8%¹⁷.

Структура рынка консалтинга

Как было отмечено ранее, долгое время японские компании получали консультационные услуги со стороны государства, неправительственных организаций, группированных фирм или же на уровне собственных консультационных отделов, в результате чего рынок консалтинга в Японии начал складываться значительно позже, чем в странах Европы и Америки.

Первыми японскими консалтинговыми компаниями стали исследовательские институты, изначально предоставлявшие услуги внутри *кэй-рэцу*. Среди них Mitsubishi UFJ Research & Consulting, JMA Research, Nomura Research Institute, которые и сейчас в большей степени занимаются исследованиями в области экономики и различных отраслей промышленности.

В условиях глобализации с 1990-х гг. на японский рынок консалтинга и аудита активно начали проникать иностранные гиганты такие, как McKinsey, BCG, Deloitte, EY, KPMG, PwC. Их клиентами зачастую становятся крупные японские компании, представленные на бирже, чьи производства и офисы находятся во многих странах

¹⁶ ICMCI NCI Data & Reports. ICMCI National Consulting Index global report. https://www.cmc-global.org/sites/default/files/public/nci_-_gr_-_2020_-_final.pdf

¹⁷ Statistics Bureau of Japan. Japan Statistical Yearbook 2021. Chapter 15. Services Industry, Indices of Tertiary Industry Activity. <https://www.stat.go.jp/english/data/nenkan/70nenkan/1431-15.html>

за пределами Японии. Для таких фирм крайне важно поддерживать свой статус и надежность в глазах потенциальных партнеров и инвесторов.

С переходом на новую систему бухгалтерской отчетности и принятием Международных стандартов IFRS в Японии увеличилось число собственных аудиторских фирм и консалтинговых компаний. В отличие от иностранных компаний они больше ориентируются на средние и мелкие предприятия и предоставляют услуги по финансовому консультированию, стратегии развития и менеджменту. Консалтинговые компании нередко не ограничиваются конкретной специализацией и консультируют своих клиентов по широкому кругу вопросов, выступая в качестве «маркетплейса» различных консультационных услуг. Но так же как и аудиторские фирмы, по масштабам своей деятельности они не могут конкурировать с зарубежными лидерами.

В то же время в Японии появилось и большое число узкоспециализированных консультантов. К ним относятся фирмы, чья деятельность ориентирована, например, на консультирование по вопросам снижения расходов и эффективного использования ресурсов за счет аутсорсинга, перестройки бизнес-процессов. Существуют компании, предоставляющие консультации по экологизации производственных процессов и внедрению принципов ESG. Предлагая своим клиентам уникальный продукт, некоторые такие фирмы становятся глобальными, выходят на международный рынок. В качестве примера можно назвать компанию Dentsu, которая специализируется на маркетинге и медиа¹⁸, или же Kaizen Institute, занимающийся внедрением принципов *кайдзен*¹⁹. Можно предположить, что в условиях, когда мировой рынок консалтинга и аудита уже занят крупнейшими игроками, именно узкоспециализированные услуги позволят японскому бизнесу выйти на глобальный уровень.

Таким образом, многие консалтинговые компании в Японии возникли на базе исследовательских институтов и научных центров, созданных в рамках *кэйрэцу*. Часть фирм была создана в качестве филиалов крупных зарубежных консультантов. Кроме того, существуют и специализированные японские компании, оперирующие в разных странах.

¹⁸ Dentsu. Our work. <https://www.dentsu.com/us/en/our-work>

¹⁹ Kaizen Institute. About us. <https://www.kaizen.com/about-us>

Заключение

Рынок консалтинговых услуг является неотъемлемой частью современной экономики. В силу исторических обстоятельств крупнейшими игроками этого рынка остаются американские и европейские компании. Тем не менее, в последнее время консалтинг быстро развивается и в странах Азиатско-Тихоокеанского региона, где лидерами стали Китай и Австралия.

На данный момент индустрия консалтинга в Японии только формируется, и ее масштабы несопоставимы с масштабами операций мировых гигантов. Это связано с особенностями формирования рынка консалтинговых услуг в Японии. Частично функции консультирования долгое время выполняли государственные и предпринимательские некоммерческие организации. Государство создавало программы по приоритетному развитию отраслей, финансово поддерживало предприятия и организовывало различные комитеты и бюро, обеспечивающие консультирование компаний и целых отраслей. Неправительственные организации, опираясь на проведенные исследования, анализ экономической ситуации, позиций государства и положения предприятий, в свою очередь, также осуществляли часть консультационных функций в области стратегии, управления и операционного консалтинга.

Особое влияние на деятельность компаний оказывала корпоративная структура. Закрытая система группирования, где все вопросы решались внутри группы, а специальные компании обслуживали членов своей группы, позволяли японскому бизнесу не прибегать к помощи независимых консультантов, поддерживая уже сложившиеся связи. Однако в условиях глобализации и интернационализации, столкнувшись с серьезной конкуренцией со стороны зарубежного бизнеса, японские фирмы были вынуждены адаптироваться к новым условиям, отказаться от традиционных форм управления и партнерства.

Для поддержания своего имиджа и продолжения сотрудничества с иностранными партнерами японским компаниям было необходимо следовать международным стандартам, для чего была введена новая система бухгалтерского учета и аудита, произошли изменения в структуре корпоративного управления. Это в свою очередь способствовало увеличению числа аудиторских и консалтинговых компаний в 1990-х — начале 2000-х гг.

На данный момент в Японии представлены консалтинговые фирмы различного профиля, специализирующиеся на широком спектре вопросов — от стратегии и управления до аудита. Часть из них были основаны как научные институты при *кэйрэцу* и сейчас продолжают свою деятельность, занимаясь преимущественно экономическими исследованиями. Некоторые консалтинговые компании действуют в качестве представителей иностранных гигантов и обслуживают глобальные японские фирмы. Клиентами не крупных консалтинговых компаний становятся средние и мелкие предприятия. Значительных успехов достигли специализированные консультанты, предлагающие уникальные услуги, которые мало представлены на мировом рынке.

Представляется, что в быстро меняющихся современных условиях японским компаниям придется все чаще привлекать сторонних специалистов и консультантов, чтобы сохранить свой статус и конкурентоспособность.

Библиографический список

Лебедева И. П. (2012) *Глобализация японского промышленного производства*. — Москва: Институт востоковедения РАН.

Лебедева И. П., Тимонина И. Л. (2008) *Экономика Японии: учебное пособие* — Москва: Восточная литература.

References

Abo, T. (2007). *Japanese Hybrid Factories. A Comparison of Global Production Strategies*. Hampshire.

Haslam S., Bodenstein R., Abdel-Jaber, T. (2018). *Towards the Consulting Readiness Index ICMCI*. Retrieved July 14, 2022, from https://www.cmc-global.org/sites/default/files/public/consulting_readiness_index_nov_2018_v8.1.pdf

Iwatani, N., Orr G., Salsberg, B. (2011) Japan's globalization imperative. *McKinsey&Company Quarterly*. Retrieved July 14, 2022, from <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/japans-globalization-imperative>

Lebedeva, I. P., Timonina, I. L. (2008). *Ekonomika Yaponii: uchebnoe posobie* [Economy of Japan: Textbook]. Moscow: Vostochnaya literatura. (In Russian).

Lebedeva, I. P. (2012). *Globalizatsiya yaponskogo promyshlennogo proizvodstva* [Globalization of Japanese Industrial Production]. Moscow: Institute of Oriental Studies of RAS. (In Russian).

Mazudmer, M. (2013). Corporate governance practices in Japan: Post-crisis reforms, successive changes and future trends. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 4 (1), 1–11.