

RU

## Развитие автомобильной корпорации «Тоёта» в первой четверти XXI века: глобальный аспект деятельности

Мостовая А. С.

**Аннотация.** Целью данной статьи является выявление особенностей развития автомобильной корпорации «Тоёта» (яп. トヨタ自動車株式会社) в первой четверти XXI века. Научная новизна исследования заключается в том, что впервые в отечественной науке с привлечением внутрикорпоративных документов рассматриваются основные факторы и события, оказавшие влияние на трансформацию зарубежной стратегии компании «Тоёта», которая в этот период приобрела характер глобальной. В статье исследуются базовые направления и характеристики деятельности компании в отдельных странах и регионах мира, в частности, особое внимание уделяется инновационной стратегии (IMV), которая продолжает расширяться и успешно функционировать в Юго-Восточной Азии, Латинской Америке и Африке. Кроме того, рассматривается такой важный аспект зарубежной политики «Тоёта», как интеграция в социально-экономическую жизнь принимающих стран на разных уровнях – от национального до локального. В результате выявлено, что в течение последних тридцати лет на фоне сохраняющихся негативных тенденций в экономике Японии зарубежное направление стало играть более значимую стабилизирующую роль в развитии компании; произошли качественные изменения в его содержании. Революционные изменения в мировом автомобилестроении привели к появлению нового формата деятельности «Тоёта» – ее трансформации в компанию мобильности (mobility company).

EN

## Development of Toyota Motor Corporation in the first quarter of the 21st century: A global aspect

A. S. Mostovaia

**Abstract.** The purpose of this article is to analyze the features of the development of the Toyota Motor Corporation in the first quarter of the 21st century. The main factors and events that influenced the transformation of its foreign strategy, which during this period acquired the character of a global one, are considered. The basic directions and characteristics of the company's activities in distinct countries and regions are investigated; a special attention is paid to the innovation strategy (IMV), which continues to expand and successfully operate in Southeast Asia, Latin America and Africa. In addition, such an important aspect of Toyota's policy as integration into the socio-economic life of host countries at different levels – from national to local – is being considered. Over the past thirty years, against the background of continuing negative trends in the Japanese economy, the foreign direction has begun to play a more significant stabilizing role in the development of the company; there have been qualitative changes in its content. Revolutionary changes in the global automotive industry have led to the emergence of a new format for Toyota's activities – its transformation into a mobility company.

### Введение

Актуальность темы исследования. В начале XXI века в условиях глобализации мировых экономических связей транснациональные корпорации (ТНК) стали оказывать все более значимое влияние на различные стороны жизни общества. В этой связи особого внимания заслуживает деятельность компании «Тоёта» (яп. トヨタ自動車株式会社; далее название и другие имена собственные приводятся в транскрипции Поливанова, названия филиалов корпорации остаются в том варианте, в каком они официально зарегистрированы), одного из символов современной Японии, которая в первой четверти XXI века превратилась в лидера мировой автоиндустрии. Несмотря на то, что «Тоёта» является глобальной корпорацией, в ней продолжают сохраняться присущие японскому обществу традиционные черты, которые во многом определяют ее достижения на международной арене. С учетом того, что в первые десятилетия XXI века компания «Тоёта» стала оказывать

все большее влияние на социально-экономическое развитие зарубежных стран, изучение различных аспектов ее деятельности в глобальном масштабе представляет интерес как с научной, так и с практической точки зрения.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи: 1) изучить факторы, оказавшие влияние на вектор развития корпорации «Тоёта» в первой четверти XXI века; 2) исследовать стратегии внешней экспансии «Тоёта» в различных регионах мира и выявить их специфику.

Теоретическая база исследования. В отечественной и зарубежной историографии работ, отдельно посвященных деятельности корпорации «Тоёта» в первой четверти XXI века, практически нет. Однако «Тоёта» как одна из ключевых автомобильных компаний упоминалась в работе И. П. Лебедевой (2011), посвященной проблемам японской автоиндустрии 2000-х годов. И. Л. Тимонина (2006) в своей статье по проблемам трансформации японской автомобильной компании «Ниссан» приводила пример корпорации «Тоёта» как альтернативный вариант развития бизнеса, при котором сохраняется приверженность традиционным основам. Также некоторые аспекты деятельности корпорации «Тоёта» рассматривались в контексте исследования общих проблем экономики и бизнеса Японии А. В. Беловым (2017), Е. Л. Леонтьевой (2009), И. Ю. Наумовой (2018).

В работах японских исследователей проблемы развития корпорации и ее влияние на региональное развитие Японии освещались Х. Сиоми, К. Умэхара (塩見治人, 梅原浩次郎, 2011). Вопросы глобальной трансформации японского бизнеса, в том числе корпорации «Тоёта», изучал Я. Утида (Makino, Uchida, Nasahara, 2024).

Методы исследования. Для решения поставленных задач применялся структурно-хронологический метод, с помощью которого были изучены изменения в процессах внешнеэкономического развития корпорации «Тоёта», происходивших на фоне усиления процессов глобализации; историко-системный метод, который позволил выявить связи корпорации с обществом и властью, что дало возможность определить роль «Тоёта» в социально-экономической системе Японии и других стран. Принцип системности и объективности помог дать объективную оценку используемым в исследовании историческим фактам.

Теоретическая и практическая значимость исследования. Полученные результаты исследования существенно дополняют имеющиеся в отечественной науке знания об истории Японии, развитии и деятельности японских автомобильных корпораций. Результаты исследования могут быть применены при подготовке историко-теоретических курсов по истории мировой экономики, автомобильной промышленности и отдельных компаний. Материалы исследования могут быть интересны японоведам, историкам, экономистам, представителям автомобильной промышленности.

## Обсуждение и результаты

Япония в первой четверти XXI века развивалась в русле тенденций 1990-х годов, охарактеризованных исследователями «потерянным десятилетием». После того как в 2010 году Япония утратила статус второй экономики мира, пессимистические настроения в японском обществе значительно усилились (Китай обогнал Японию по объему экономики // РИА Новости. 14.02.2011. <https://ria.ru/20110214/334119301.html>). Обострились внутренние проблемы: снижение рождаемости, старение общества, сокращение промышленного производства и его перемещение за рубеж и др.

Несмотря на глубокие структурные изменения в мировом автомобилестроении и череду экономических кризисов, оказавших влияние на международные рынки автомобилей, «Тоёта» в первой четверти XXI века достигла наивысшего расцвета, впервые в своей истории вышла на лидирующие позиции в мире по показателям производства и продажи автомобилей, потеснив американских и европейских конкурентов, в том числе в странах их базирования. В трудные времена такие выдающиеся результаты флагмана японской автомобильной промышленности, демонстрирующие достижения страны, были особенно важны для нации и способствовали укреплению авторитета корпорации внутри Японии и за ее пределами.

В условиях глобализации японская экономика, ввиду высокой взаимозависимости внутреннего и внешнего секторов, стала более чувствительно реагировать на изменения, происходившие в других странах и регионах мира. Такое положение дел было связано с ярко выраженной тенденцией – интенсификацией процессов перемещения японских промышленных предприятий за рубеж (洞口治夫, 2002, с. 44). В отличие от предшествующих периодов, из страны стали выносить производство секторов и отраслей промышленности, имеющих стратегическое значение для экономики страны. Первоначально представители политических, деловых и научных кругов Японии положительно оценивали эту тенденцию, утверждая, что перенос промышленного производства за рубеж будет способствовать решению таких проблем, как дефицит трудовых ресурсов, вызванный в том числе отрицательными демографическими явлениями в стране, за счет повышения эффективности производства, расширения рынков сбыта японской промышленной продукции и др. Прогнозировалось, что национальные компании оставят в Японии капиталоемкие и высокотехнологичные операции для сохранения контроля над уникальными технологиями и ноу-хау и вместе с этим получат более выгодные условия для трудоемких этапов производства за рубежом (洞口治夫, 2002, с. 73). В течение непродолжительного периода времени этот подход действительно был эффективным: японские корпорации за счет него получили возможность извлекать высокие прибыли, однако в условиях стремительно меняющейся международной обстановки подобная стратегия стала представлять угрозу национальным интересам Японии.

Важной характеристикой периода первой четверти XXI века являлись быстрые изменения рынков сбыта автомобилей. Для «Тоёта» и ряда других национальных производителей Япония продолжала оставаться

главным автомобильным рынком. В то же время внутренний рынок уже к середине 1980-х годов достиг зрелости, отличался дифференцированностью и низкими темпами роста, что вело к ужесточению конкуренции между японскими компаниями. В 2008 году ситуация значительно ухудшилась – в Японии впервые с 1946 года было зарегистрировано сокращение численности автовладельцев. Такой результат стал следствием усугубления демографических проблем – увеличения доли стареющего населения и убыли населения (в марте 2008 года количество автомобилей в собственности составило 79,08 млн ед. и сократилось по сравнению с предыдущим годом на 160 тыс. ед.) (2022年版ものづくり白書 (Белая книга по промышленности 2022 года) // 経済産業省 (Официальный сайт Министерства экономики, торговли и промышленности Японии). <https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2022/index.html>).

Кроме того, стремительно менялась структура спроса на внутреннем рынке: с 2004 года фиксировалось увеличение продаж бюджетных малолитражных автомобилей на фоне снижения интереса к стандартным моделям. Это объяснялось не только заботой об экологии, которой в современном японском обществе придается особое значение (Лебедева, 2011, с. 92), но и практическими аспектами – более низкими расходами на приобретение и содержание автомобилей подобного класса (стоимость топлива, парковки, уровень налогообложения и др.), что отражало снижение уровня благосостояния граждан Японии. Еще одной характеристикой внутреннего рынка оставалась стремительная смена предпочтений потребителя, которая вынуждала производителей оперативно реагировать на изменения в выпуском широкого ассортимента новой продукции. Это вело к неоправданному росту расходов на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, снижению эффективности производства, а следовательно, сокращению прибылей автопромышленников. В условиях, когда автопроизводителям становилось все сложнее развиваться за счет ресурсов собственной страны, усилилось внимание к внешним рынкам, ситуация на которых складывалась более благоприятным образом. В глобальном масштабе объемы рынка автомобилей в этот период продолжали расти: увеличивалась емкость рынка США, потенциал для дальнейшего роста сохранялся в азиатских странах с большим населением, в первую очередь в Китае и Индии. Также все больший интерес у автопроизводителей вызывали страны Африки и Латинской Америки.

В этих условиях корпорации «Тоёта», половина производственных мощностей которой с середины 1990-х годов размещалась за рубежом, требовалось найти оптимальный вариант для дальнейшего стабильного развития всех направлений деятельности. В отличие от другого японского автогиганта «Ниссана», «Тоёта» продолжала сохранять независимость и развиваться самостоятельно (Тимонина, 2006, с. 71). Этот период в истории компании можно охарактеризовать как стадию поиска разумного баланса, который достигался за счет взаимозаменяемости и взаимодополнения внешних и внутренних ресурсов компании.

В 2000–2010-е годы компания столкнулась с новыми проблемами. На ее деятельность в этот период повлиял ряд следующих событий: мировой финансовый кризис 2008 года (Сухорукова, 2009, с. 122), репутационный скандал в США, вызванный отзывами автомобилей (2010 год) (Clark A. Toyota boss grilled by Congress // The Guardian. 24.02.2010. <https://www.theguardian.com/business/2010/feb/24/live-toyota-akio-toyoda-congress>), Великое Восточное землетрясение и катастрофа на Фукусиме (2011 год), стихийные бедствия за пределами Японии (наводнение в Таиланде в 2011 году), продемонстрировавшие, что нельзя полагаться только на развитие за счет внешних более выгодных факторов, а необходимо искать баланс между внутренним и зарубежным производством.

По мере расширения масштабов и видов деятельности управление компанией становилось более сложным и разноплановым. «Тоёта» превратилась в гигантскую транснациональную компанию с разветвленной системой поставщиков, ее производственно-сбытовые структуры располагались в разных частях света, что требовало обновления базовых принципов деятельности. На предприятиях корпорации «Тоёта» в Японии и за рубежом работало около 300 тыс. сотрудников, поэтому было необходимо создать новую платформу для их единения и подчинения общим целям. Консолидация управленческого и трудового потенциала корпорации требовалась в том числе для преодоления последствий глобального финансового кризиса 2008 года («Шок Лемана») (в 2008 году «Тоёта» впервые с 1938 года зафиксировала чистый убыток в 4,4 млрд долл., что было связано с резким падением спроса на автомобили в мире. Японские экономисты назвали это явление «Шок “Тоёта”») (塩見治人, 梅原浩次郎, 2011, с. 9).

9 марта 2011 года президент компании Тоёда Акио представил корпоративный документ “Toyota Global Vision” («Глобальное видение Toyota»), в котором содержались целевые установки и ценностные ориентиры для дальнейшего развития «Тоёта» (Toyota Global Vision // Toyota Newsroom. 08.03.2011. <https://pressroom.toyota.com/toyota-global-vision>). Впервые в истории корпорации к разработке документа были привлечены представители ее зарубежных филиалов из Северной Америки, Европы, Азии и Океании, КНР, Латинской Америки, Африки и Ближнего Востока. Также впервые оригинальный текст документа составлялся на английском языке, что отражало его глобальную значимость и вызывало чувство сопричастности у зарубежных сотрудников компании (ранее подобные документы составляли на японском, а затем переводили на английский и другие языки). В качестве метафоры для объяснения главных идей «Видения» разработчики использовали дерево. Корни выражали приверженность ценностям основам так называемого «духа добросовестного производства», сформулированным в таких документах, как «Пять главных принципов Тоёда» (Five Main Principles of Toyoda), «Руководящие принципы Тоёта» (The Guiding Principles) и «Путь Тоёта» (The Toyota Way). «Путь Тоёта» (The Toyota Way) – философия менеджмента на принципах производственной системы.

Плоды дерева – результаты деятельности корпорации, выраженные в ее продукции, предоставляемой покупателям, – включали в себя «создание самых лучших автомобилей» и «вклад в развитие принимающих сообществ». Кроме того, в соответствии с этим документом, была реформирована административная система корпорации, изменены функции ее региональных подразделений и система принятия решений. Подобные изменения были характерны для ряда других компаний «нового» поколения (Леонтьева, 2009, с. 43).

Зарубежная деятельность корпорации «Тоёта» в первой четверти XX века характеризуется не только глубоким проникновением в экономические структуры принимающих стран, но усилением ее влияния на политическую, социальную и культурную стороны жизни общества. Как справедливо отмечает известный экономист-японист А. В. Белов, «формы операционного менеджмента зависят от существующих в той или иной стране социальных условий» (2017, с. 177). Причем, в отличие от прежних периодов, интеграция стала осуществляться на различных уровнях: от общенационального до локального. Завершив в конце 1990-х годов формирование образа транснациональной корпорации, демонстрирующей решимость бороться с глобальными вызовами внутри страны, «Тоёта» вышла за рамки национальных границ и начала проводить аналогичную работу в принимающих странах, внедряясь в социальные институты и встраиваясь в существующие реалии. Значительные усилия и средства стали направляться на то, чтобы «размыть» существовавшее у европейцев и американцев восприятие «Тоёта» как строго национальной японской компании. В различных регионах и странах мира на базе региональных штаб-квартир были созданы координационные центры, которые в том числе пропагандировали успехи корпорации в содействии решению экологических и других общественно значимых задач, обозначали интерес к проблемам локальных сообществ, выстраивали схемы сотрудничества с ними в различных областях. Каждая из региональных штаб-квартир, находясь в тесном контакте с головной компанией, осуществляет мероприятия, адаптированные к потребностям своего региона базирования. Так, Toyota Motor North America, Inc. (ТМА), филиал корпорации в США, три-четыре раза в год проводит заседания, на которых рассматриваются вопросы финансирования отдельных социально значимых для американского общества проектов. В европейском филиале Toyota Motor Europe NV/SA (ТМЕ) на собрании Европейского фонда компании «Тоёта» дважды в год проводятся совещания, целью которых является оценка и поддержка проектов, представленных филиалами «Тоёта» в различных европейских странах. В КНР этим аспектом деятельности занимается Toyota Motor (China) Investment Co., Ltd. (ТМЦИ). В ее задачи входит разработка и продвижение программ, отвечающих национальным потребностям на основе предложений экспертов и других источников. Социальными проектами корпорации в других странах Азии занимается компания Toyota Motor Asia Pacific Pte Ltd. (ТМАР), которая подбирает и реализует программы для каждой страны (Overseas Coordinating Companies // Toyota. 31.01.2012. [https://www.toyota-global.com/company/history\\_of\\_toyota/75years/data/conditions/facilities/companies/coordinating.html](https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/data/conditions/facilities/companies/coordinating.html)).

Следует отметить еще одно важное направление зарубежной деятельности «Тоёта» – с 2003 года зарубежные филиалы учредили собственные организации по подготовке кадров, созданные по модели Института Тоёта (в Северной Америке (США), Европе (Бельгия), Азии (Таиланд и КНР), Африке (ЮАР) и Океании (Австралия)). Это также свидетельствовало о планах дальнейшей интеграции корпорации в социально-экономические структуры принимающих стран.

Что касается стратегии организации зарубежного производства, то в отношении развитых стран, несмотря на ряд изменений, в целом она укладывалась в традиционные рамки деятельности корпорации. В то же время стратегия в Юго-Восточной Азии, направленная на создание единой региональной производственной системы, носила ярко выраженный инновационный характер, что заслуживает отдельного рассмотрения. Президент компании «Тоёта» А. Тоёда назвал концепцию IMV «новой главой в истории “Тоёта”... и в истории мирового автомобилестроения» (トヨタ、IMVプロジェクトをスタート (“Toyota” запустила проект IMV) // Toyota. 25.08.2004. <https://global.toyota/jp/detail/1573023>).

Отправной точкой формирования стратегии «Тоёта», получившей название «проект IMV» (Innovative International Multi-purpose Vehicle), являлся меморандум “Brand to Brand Complementation” (BBC), подписанный в 1988 году шестью странами – членами Ассоциации государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН) (соглашение по организации локальной системы комплектующих, позволявшее по сниженным тарифам экспортировать комплектующие любому автомобильному бренду, если уровень локализации внутри АСЕАН при их производстве составлял более 50%). В 1989 году «Тоёта» стала участником этого соглашения и в его рамках учредила с 1990 года в Малайзии, Индонезии, Таиланде и на Филиппинах ряд компаний по выпуску автомобильных комплектующих, дополнивших ее сборочные производственные структуры в этом регионе, с региональным координационным центром в Сингапуре. В проекте IMV странам с быстро развивающимися рынками отводилась центральная роль (они были обозначены как приоритетные и в «Глобальном видении Toyota» (Toyota Global Vision)).

В рамках проекта IMV планировалось производить пять моделей автомобиля (три пикапа, минивэн и SUV), специально разработанных для рынка Юго-Восточной Азии, Латинской Америки и Африки. Своеобразным девизом проекта IMV стали следующие слова А. Тоёда: «...неважно, где автомобиль собран или продан, “Тоёта” хочет, чтобы покупатель мог оценить высочайшее качество “Made by Toyota”» (トヨタ、IMVプロジェクトをスタート (“Toyota” запустила проект IMV) // Toyota. 25.08.2004. <https://global.toyota/jp/detail/1573023>). Таким образом, с этого времени символ качества, заключенный в словах “Made in Japan”, становился равнозначен надписи “Made by Toyota”.

Стратегия IMV привела к возникновению абсолютно новой, более сложной формы зарубежной деятельности. С ее помощью была воплощена в жизнь идея создания независимо функционирующей производственной

системы, которая развивается по собственной траектории. В стратегии IMV отчетливо прослеживались две главные цели «Тоёта»:

1) создание автономного сектора зарубежного производства, способного функционировать независимо от Японии, в том числе для сокращения уязвимости к различным факторам риска (стихийным бедствиям, резким изменениям цен на сырьевых рынках, политическим и экономическим потрясениям и др.);

2) укрепление своих позиций и дальнейшая экспансия на рынки принимающих стран, предполагающая более глубокое внедрение в социально-экономическую сферу. В условиях прежней модели зарубежные предприятия выступали в основном как базы для экспорта в Японию или третьи страны, в то время как инновационная модель предусматривала создание единой системы (фактически дублирующей аналогичную систему внутри страны), производственных баз, опытно-конструкторских и образовательных центров, включающих аспекты дизайна, маркетинга и др., с привлечением местных кадров, лучше понимающих особенности рынка, вкусы и предпочтения своих соотечественников (продукция, произведенная внутри стран, охваченных стратегией IMV, была ориентирована на внутренний рынок этих стран, региональный рынок АСЕАН и рынки третьих стран за пределами региона).

С момента объявления о начале реализации проекта IMV в 2004 году прошло два десятилетия. За эти годы стратегия IMV продемонстрировала успехи и продолжила развиваться. Увеличилось количество стран – участников проекта, произошло наращивание производственных мощностей и увеличение объемов производства. Кроме того, был расширен модельный ряд автомобилей и разработаны их модификации для различных стран; к единой системе производства присоединилось большое число новых локальных поставщиков деталей и компонентов.

Таким образом, в 2000–2010-е годы возможности развития корпорации «Тоёта» за счет внутреннего ресурса японского рынка становились все более ограниченными, что побудило ее к интенсивному поиску более эффективных моделей организации деятельности за пределами Японии. С 2020 года в связи с пандемией новой коронавирусной инфекции «Тоёта» вновь пришлось пересматривать глобальную стратегию и корректировать ее направления в определенных странах. Внутрорегиональные цепочки поставок были нарушены в результате разнонаправленной политики стран в отношении COVID-19, и эти сбои требовалось ликвидировать в кратчайшие сроки за счет создания дублирующих каналов поставок, с чем «Тоёта» удалось довольно успешно справиться. Начало СВО на Украине в феврале 2022 года привело к дальнейшей ревизии стратегии корпорации и перестройке ее глобальной системы в соответствии с политикой Японии по созданию новых надежных цепочек добавленной стоимости за рубежом (исключающих участие России и КНР), в основе которых будут лежать «общие ценности» (2022年版ものづくり白書 (Белая книга по промышленности 2022 года) // 経済産業省 (Официальный сайт Министерства экономики, торговли и промышленности Японии). <https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2022/index.html>). Для корпорации «Тоёта» первым результатом стало прекращение производственной деятельности в России. Ее заводы переданы под управление отечественных организаций (Мантуров рассказал о продаже завода Toyota в Петербурге // РИА Новости. 13.06.2023. <https://ria.ru/20230613/toyota-1877703626.html>).

Еще одним важным фактором, оказавшим влияние на развитие компании «Тоёта» с 2020 года, стала так называемая «революция» в форматах автомобилей (исключение из категории «дружественных» к окружающей среде водородных и гибридных автомобилей), спровоцированная глобальной «зеленой» повесткой, продвигаемой США и международными организациями. В результате начала изменяться расстановка сил в мировом автомобилестроении, обострилась конкуренция со стороны западных и азиатских компаний, перед «Тоёта» возникла угроза утраты лидерства. Для сохранения своих позиций на мировом рынке руководство корпорации приступило к разработке новых подходов к деятельности с учетом того, что современному обществу и человеку требуется не традиционный автомобиль, а продукция иного формата.

В 2020 году был разработан новый программный документ компании, получивший название “The Toyota Way” («Путь Toyota»). В нем сочетались видение будущего и основы традиционной философии корпорации, отражающие поиск новой роли компании и новых направлений ее развития в соответствии с текущими реалиями. «Автомобильная промышленность переживает историческую трансформацию. В прошлом “Toyota” стала из производителя станков автомобилестроительной компанией. В настоящее время мы превращаемся в компанию мобильности (mobility company)» (The Toyota Way 2020 // Toyota. <https://www.toyota-europe.com/about-us/toyota-vision-and-philosophy/the-toyota-way>).

Практическим воплощением идей мобильности «Тоёта» стала стратегия умного города будущего “Toyota Woven City” (букв. «тканый, плетеный город»), продукта нового поколения, сочетающего в себе передовые достижения автомобилестроения и инновационных технологий (Toyota to Build Prototype City of the Future // Toyota. 07.01.2020. <https://global.toyota/en/newsroom/corporate/31171023.html>).

За последние двадцать пять лет корпорация «Тоёта» демонстрировала стабильные результаты в процессах создания своего зарубежного сектора, успешно сочетая внутренний и внешний ресурсы, а также показала мощный инновационный потенциал в создании принципиально новых подходов к организации и разработке продукции. По итогам 2023 года Япония переместилась на четвертое место в мире по размеру номинального ВВП после США, КНР и Германии (Хвостик Е. Германия стала третьей экономикой в мире, обойдя Японию // Коммерсантъ. 15.02.2024. <https://www.kommersant.ru/doc/6510494>). В рейтинге 100 крупнейших мировых ТНК по показателю рыночной капитализации в 2023 году осталась одна японская компания – «Тоёта»

(для сравнения: в 1989 году в первую десятку входило семь ТНК из Японии) (トップ10に7社→最高で39位...日本経済「失われた30年」は時価総額の世界ランキングでもはっきり (От «семерки» в топ-десятке до 39 места в мировом рейтинге по показателю капитализации... Японская экономика «потерянного тридцатилетия») // 東京新聞 (Токио симбун: официальный сайт). 26.05.2023. <https://www.tokyo-np.co.jp/article/252608>).

## Заключение

Таким образом, особенности развития компании «Тоёта» и ее трансформация в глобальную корпорацию в первой четверти XXI века определялись социально-экономическими процессами, происходившими в Японии и мире. Значимыми факторами, оказавшими влияние на деятельность корпорации, стали финансовый кризис 2008 года, Великое Восточное землетрясение 2011 года, пандемия COVID-19 и СВО на Украине.

В рассматриваемый период не только значительно выросли масштабы деятельности корпорации, но произошли качественные изменения в модели ее взаимодействия с принимающими странами, что выразилось в более глубокой интеграции «Тоёта» в различные аспекты социально-экономической жизни локальных сообществ. Кроме того, в начале 2020-х годов корпорация изменила формат деятельности, трансформировавшись в компанию мобильности.

## Источники | References

1. Белов А. В. Япония: экономика и бизнес. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского ун-та, 2017.
2. Лебедева И. П. Автомобильная промышленность Японии: национальные особенности // Ежегодник Японии. 2011. № 40.
3. Леонтьева Е. Л. Японские корпорации и корпоративные группы: эволюция институтов / Учреждение Российской акад. наук Ин-т мировой экономики и междунар. отношений. М.: ИМЭМО, 2009.
4. Наумова И. Ю. Япония: структурные особенности национальной экономики. Владивосток: Изд-во Дальневост. ун-та, 2018.
5. Сухорукова Д. Н. Стратегия выживания в условиях мирового экономического кризиса 2008 г. «Toyota Мотор Корпорейшн» // Ежегодник Японии. 2009. № 38.
6. Тимонина И. Л. «Ниссан» в условиях глобализации: от выживания к успеху // Ежегодник Японии. 2006. № 35.
7. Makino Sh., Uchida Ya., Nasahara T. Transformation of Japanese Multinational Enterprises and Business. Tokyo: Springer, 2024.
8. 洞口治夫. グローバリズムと日本企業組織としての多国籍企業. 東京: 東京大学出版会, 2002 (Хорагути Х. Глобализм и японские предприятия в форме ТНК. Токио: Токё дайгаку сьуппанкай, 2002).
9. 塩見治人, 梅原浩次郎. トヨタショックと愛知経済—トヨタ伝説と現実. 東京: 文眞堂, 2011 (Сиоми Х., Умэхара К. Шок «Тоёта» и экономика Айти. Токио: Бунсиндо, 2011).

## Информация об авторах | Author information



Мостовая Анна Сергеевна<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Институт истории, археологии и этнографии народов Дальнего Востока  
Дальневосточного отделения Российской академии наук, г. Владивосток



Anna Sergeevna Mostovaia<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Institute of History, Archaeology and Ethnology, FEB RAS, Vladivostok

<sup>1</sup> [kartashema@gmail.com](mailto:kartashema@gmail.com)

## Информация о статье | About this article

Дата поступления рукописи (received): 11.02.2024; опубликовано online (published online): 21.08.2024.

**Ключевые слова (keywords):** автомобильная промышленность в первой четверти XXI века; корпорация «Toyota»; автомобильные производители; проект IMV; automotive industry; Toyota company; automotive companies; IMV Project.