

Основные тенденции зарубежной деятельности японских корпораций

С.М.Ребрей, к.э.н., ст. преп. кафедры мировой экономики МГИМО МИД России

Статья посвящена обзору основных тенденций транснациональной деятельности японских корпораций. Выделены специфические черты транснационального бизнеса Японии на современном этапе развития, проанализированы структура и динамика прямых зарубежных инвестиций Японии в общемировых сопоставлениях, выделены основные направления развития зарубежной деятельности японских компаний в отраслевом и географическом срезе в 2013-2016 гг., даны прогнозы развития японских ТНК в ближайшей перспективе.

Ключевые слова: экономика Японии, прямые инвестиции, ПЗИ, ТНК

S.Rebrey. Major Trends in Foreign Operations of Japanese Corporations

The article shows major tendencies of Japanese transnational corporations. The author identifies special features of Japanese transnationals, analyzes structure and dynamics of Japanese FDI, outlines major trends of Japanese corporation foreign activity in 2013-2015 (sector and country specific) and perspectives.

Key words: Japanese economy FDI, TNC

В условиях стремительно меняющейся мировой экономической архитектуры роль транснациональных корпораций (ТНК) в мировой и национальных экономиках продолжает расти. Япония здесь не исключение, хотя характер ее участия в международном движении прямых инвестиций (основном инструменте транснационализации бизнеса) сохраняет свою уникальность.

Ключевой особенностью участия Японии в международном движении капитала является его *несбалансированный характер*: широкомасштабная экономическая экспансия японских компаний происходит на фоне крайне низкой активности иностранного бизнеса внутри страны (табл.1).

Таблица 1.

Ввоз и вывоз прямых инвестиций в Японии, 2013-2015 гг, млрд.долл.

2013		2014		2015	
Вывоз	Ввоз	Вывоз	Ввоз	Вывоз	Ввоз
-135,7	2,3	120,6	9,0	132,1	-0,4

Составлено по данным: Банк Японии, URL: www.boj.go.jp

Не углубляясь в проблемы (сравнительно) невысокой инвестиционной привлекательности Японии [4], отметим, что «закрытость» экономики находит отражение во внешнеэкономической деятельности японских компаний. Так, несмотря на объективный процесс перехода к «горизонтальной» модели внешнеэкономических связей[2, с.7], японские ТНК в большей степени, чем западные, сохраняют свою национальную идентичность, что в частности демонстрирует (сравнительно) невысокий индекс транснационализации¹. Так, среди 11 японских ТНК, представленных в 2015 г. в рейтинге ЮНКТАД «Топ-100 крупнейших ТНК» по индексу транснационализации ни одна не входит даже в первую 30-ку, а по размеру зарубежных активов – целых 5 (подробнее см. табл.2). В основе подобного дисбаланса лежит японский консерватизм в ведение бизнеса, традиции, которые с трудом

¹ Индекс транснационализации компании (ТНИ) рассчитывается ЮНКТАД как среднеарифметическое трех коэффициентов: транснационализации инвестиционной деятельности А (отношение зарубежных активов компании к их общему объему), транснационализации торговли S (отношение объема продаж товаров и услуг зарубежными филиалами к общему объему продаж) и транснационализации занятости EP (отношение иностранного штата компании к общему штату сотрудников).

вписываются в международные стандарты. Коэффициенты транснационализации не позволяют выделить определенную область, которая тормозит этот процесс, у каждой представленной ТНК их соотношение различно. Так, *Toyota Motor Corporation*, обладая высокой долей зарубежных активов ($A=65\%$) и продаж ($S=70\%$), сохраняет сравнительно низкую долю иностранного штаба сотрудников ($EP=43\%$). Обратная ситуация в компании *Mitsui & Co Ltd*: иностранный штаб сильно превосходит японский ($EP=84\%$), тогда как в области продаж внутренний рынок продолжает быть основным ($S=58\%$) (см.рис.1).

Таблица 2.

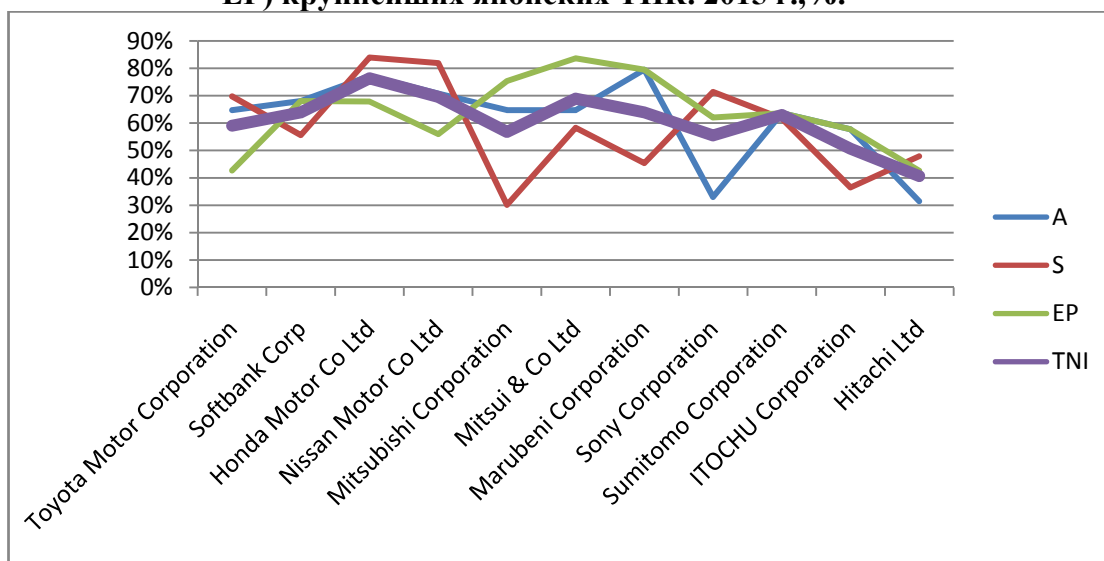
Японские компании в Топ-100 крупнейших нефинансовых ТНК, 2015 г.

Корпорация	Отрасль	Ранг	
		По зарубежным активам	По TNI
Toyota Motor Corporation	Motor Vehicles	2	64
Softbank Corp	Telecommunications	12	51
Honda Motor Co Ltd	Motor Vehicles	13	34
Nissan Motor Co Ltd	Motor Vehicles	21	39
Mitsubishi Corporation	Wholesale Trade	24	60
Mitsui & Co Ltd	Mining, quarrying and petroleum	35	35
Marubeni Corporation	Wholesale Trade	60	42
Sony Corporation	Electric equipment	65	71
Sumitomo Corporation	Wholesale Trade	71	54
ITOCHU Corporation	Wholesale Trade	80	84
Hitachi Ltd	Computer Equipment	99	92

Составлено по данным: [24]

Рисунок 1.

Индекс транснационализации (TNI) и коэффициенты транснационализации (A, S, EP) крупнейших японских ТНК. 2015 г., %.



Составлено по данным: [24]

Следующей важной особенностью транснационализации японского бизнеса является ее *догоняющий характер*. Если зарубежная деятельность западных компаний зарождалась еще в начале XX века, а к его середине уже получила полномасштабное развитие, то японские компании в силу исторических, географических, экономических и политических факторов начали выносить свои мощности за рубеж лишь в конце 60-х – начале 70-х гг., а широкомасштабная экспансия пришлась лишь на конец 90-х гг. И если ТНК обрабатывающей промышленности, в частности автомобильной, сумели завоевать лидерские по-

зиции на мировой арене, то компании сферы услуг, и в том числе финансовый сектор, только начинают внешнеэкономическую экспансию.

Важно отметить, что в отличие от западных компаний, определяющим фактором выноса мощностей за рубеж выступало (и продолжает выступать) *снижение конкурентоспособности отрасли внутри страны*[3]. Так, первая «волна» приходится на крах экономики «мыльного пузыря» 90-х гг., когда на фоне серьезной экономической стагнации начался процесс деиндустриализации экономики. Компании, пытаясь спастись от банкротства, заключали альянсы с западными партнерами, выносили производственные мощности за рубеж, проводили серьезные реформы внутри компаний, отходя от японских традиций ведения бизнеса. Благодаря этим мерам, японские компании обрабатывающей промышленности сохранили или даже увеличили свою долю на мировом рынке. Второй «волной» стал мировой финансово-экономический кризис 2008 г. Тогда объем прямых зарубежных инвестиций Японии достиг максимума в 130 млрд. долл. В этот раз основу зарубежной экспансии составил финансовый сектор Японии.

Далее для более детального анализа зарубежной деятельности японских компаний рассмотрим динамику, страновую и отраслевую структуры ПЗИ Японии последних лет. После упомянутого выше рекордного объема ПЗИ 2008 г. последовал ожидаемый двухгодичный спад до 57,2 млрд долл. и стремительное восстановление в 2011-2013 гг. до абсолютного рекорда в 135 млрд долл. Далее в 2014 г. произошел спад на 11%. В 2015 г. возобновился рост японских ПЗИ до 132 млрд долл. Стоит отметить, что в общем и целом такая динамика коррелирует с общемировыми тенденциями. Так, 2014 г. характеризовался общемировым спадом прямых инвестиций на 17% вследствие глобальной экономической нестабильности, возросших геополитических рисков и неопределенной инвестиционной политикой принимающих стран[26].

Зарубежную деятельность японских компаний можно разделить на два направления: западное и восточное². Традиционно японские компании были ориентированы на западные рынки, но в русле последних общемировых тенденций роль Востока стала расти, и в 2008 г. их доли сравнялись. В основе этой тенденции лежит как стремительный рост Китая и других азиатских экономик, так и снижение темпов роста и потребительской активности в Европе и США в результате мирового кризиса 2008 г. Рассмотрим подробнее особенности деятельности японских ТНК на данных направлениях и основные тенденции их развития последних лет.

Западное направление

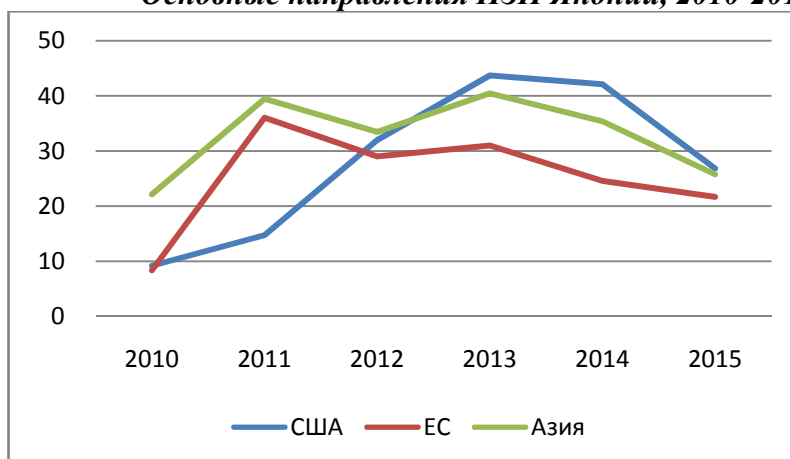
В 2012 г. США вернули себе роль основной принимающей страны, когда японские прямые инвестиции на этом направлении достигли 32 млрд долл. В течение последних трех лет США прочно держат пальму первенства (рис. 2), принимая почти треть (27,3%) ПЗИ Японии. В 2015 г. экспорт прямых инвестиций в США сократился на 36,3%, однако если нивелировать разницу курса валют, - на 27,8%. Помимо девальвации курса иены, важную роль в снижении инвестиционной активности в американском направлении сыграла политика количественного смягчения, проводимая ФРС США в 2015 г. Есть все ос-

²Под западным направлением в первую очередь подразумеваются развитые страны Запада (США и ЕС), а под восточным, соответственно, развивающиеся – Китай, страны АСЕАН и др. Конечно, такое разделение весьма условно, ведь и на Западе есть развивающиеся страны, например, Латинской Америки и Восточной Европы, где также присутствуют японские ТНК, а на Востоке есть развитые экономики, такие как Республика Корея и Сингапур. Мы позволим себе их опустить, так как масштабы деятельности японских ТНК в Европе и США (а на Востоке в Китае и АСЕАН) не сопоставимы с Латинской Америкой или Восточной Европой (прочими странами Азии и Океании).

нования полагать, что рост инвестиций в США возобновится в связи с созданием торгово-экономической организации Транстихоокеанское партнерство (ТТП). Наряду с либерализацией торгово-инвестиционных отношений между США и Японией, важным фактором выступает участие латиноамериканских стран в ТТП, что будет способствовать проникновению японских ТНК на рынки Мексики и других стран. В настоящее время около 80% продукции, произведенной в США, продается там же, на Мексику приходится менее 5% продаж, а на Центральную и Южную Америку в целом – менее 2%. Более 60% японских ТНК планируют расширять свое присутствие в странах Латинской Америки, как в плане продаж, так и производства [22 pp.7-12].

Рисунок 2.

Основные направления ПЗИ Японии, 2010-2015 гг., млрд долл.

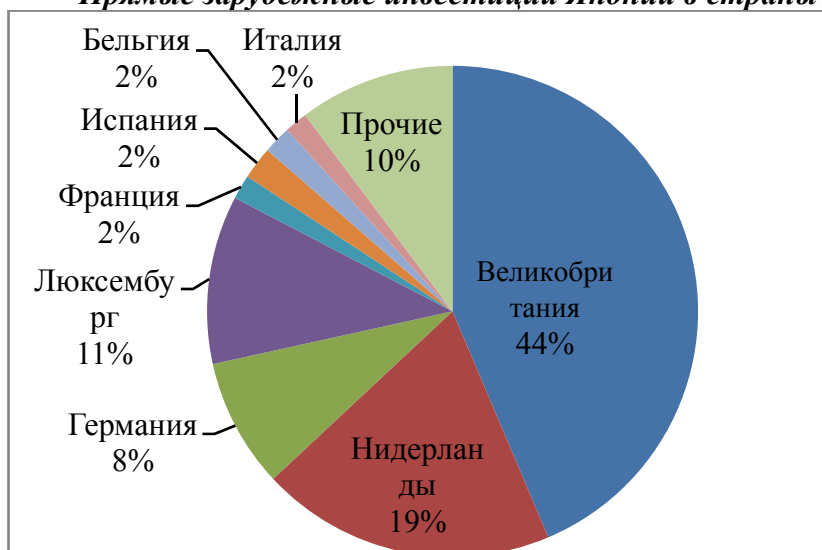


Составлено по данным: [12].

Второе место в структуре ПЗИ Японии занимает Евросоюз, на него приходится 22,9%. На этом направлении также наблюдается сокращение инвестиций, но более скромными темпами (в 2015 г. на 11,4%). Основными принимающими странами в Европе являются Великобритания, Нидерланды и Германия (подробнее см. рис. 3).

Рисунок 3.

Прямые зарубежные инвестиции Японии в страны Евросоюза, 2015 г.



Составлено по данным: [12].

Что касается *отраслевой структуры*, согласно опросам JETRO³, наиболее уверенно на Западе себя чувствуют японские ТНК автомобильной промышленности, сталелитейные, общего машиностроения [22 p.3;8p.4].

Более 60% японских ТНК, присутствующих на американском рынке планируют расширение в ближайшие 1-2 года. Особенно это касается производства медицинского оборудования, пищевой промышленности, агрокультурной и рыбной продукции, химии и нефтехимии, а также транспортного оборудования [22p.4].

Основной тенденцией развития японской обрабатывающей промышленности (как и мировой) является повышение ее наукоёмкости. Продолжают создаваться всевозможные альянсы для проведения совместных научно-исследовательских работ и внедрения новых технологий. В частности, японские автомобильные компании *Nissan Motor* и *Mitsubishi Motors* создали венчурную компанию *NMKV* для создания миникаров следующего поколения[18]. Имеют место и международные альянсы: например, для Европы и Японии особенно актуальна разработка экономичных двигателей. Так, японская *Mitsubishi Motors* совместно с французской *Electricité de France* участвуют в демонстрационном проекте по созданию системы для утилизации литиево-ионных батарей[13].

Новой тенденцией развития японского зарубежного бизнеса стала транснационализация агропромышленного комплекса, являющегося наиболее специфичной и закрытой областью экономики Японии. Определенное стечение внутренних и внешних факторов стало триггером для их выхода за рубеж. Японское сельское хозяйство долгое время было самым защищенным сектором японской экономики. Государственная поддержка японских фермеров в 2012 г. составила 56% их общей прибыли, уступив, согласно данным ОЭСР, только Норвегии и Швейцарии [10]. Сельское хозяйство оставалось самой неэффективной отраслью с низкой продуктивностью, высокими издержками и слабой конкурентоспособностью. Чтобы поддержать ее, правительство было вынуждено сохранять высокие барьерные пошлины и тарифы. Однако в условиях глобализации и интеграции и, в частности, создания ТТП, стало необходимо выбрать новый путь развития для японских фермеров, одним из методов сохранения конкурентоспособности (как, в принципе, происходило и с отраслями обрабатывающей промышленности и третичным сектором) стала зарубежная экспансия. Японская кухня уникальна и знаменита во всем мире. Помимо превосходных вкусовых качеств, она славится как самая здоровая и полезная, что подтверждается максимальной продолжительностью жизни среди японцев. Основными составляющими японской кухни являются рис и рыба, и не просто рис и рыба, а именно *японские* рис и рыба. На это сделали ставку в Министерстве сельского хозяйства, лесных угодий и рыбного промысла в своем докладе 2015 г. «Стратегия развития глобальной пищевой цепи» [23]. Такой подход является продолжением стратегии *Cool Japan* по продвижению в мире имиджа Японии и японских товаров. Таким образом, экономическая экспансия японского агропромышленного комплекса с одной стороны носит вынужденный характер, выступая одним из способов сохранения конкурентоспособности отраслей сельского хозяйства и прочих, а с другой - проходит в благоприятных условиях в принимающих странах и коррелирует с общемировыми тенденциями.

Образ самой здоровой нации эксплуатируется в экономической экспансии и других областях японской экономики, например производства медицинского оборудования и фармацевтики, что особенно актуально в США в связи с растущим населением, а также оборудование по уходу за пожилыми людьми, что актуально в Европе в связи со старением населения.

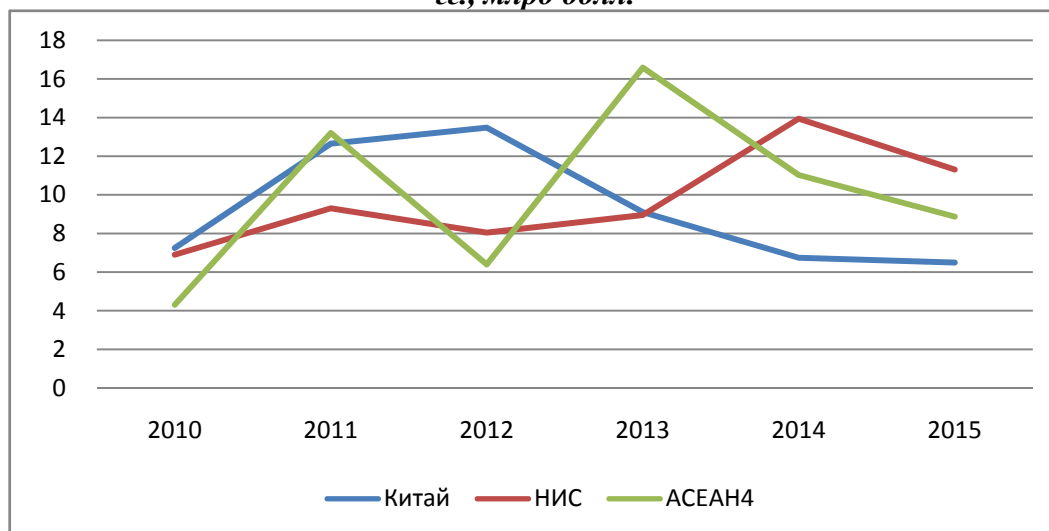
³JETRO (Japanese External Trade Organization –пер. японская организация содействия развитию внешней торговли). – некоммерческая организация, связующее звено между Министерством внешней торговли и промышленности и различными корпорациями, крупный исследовательский центр, осуществляет сбор и обработку зарубежной экономической информации.

Восточное направление

Восточное направление японских прямых инвестиций можно разделить на три примерно равноценные группы: 1) Китай; 2) страны НИС (Гонконг, Сингапур, Тайвань и Республика Корея); 3) АСЕАН4 (Таиланд, Малайзия, Индонезия, Филиппины)⁴ (рис. 4).

Рисунок 4.

Азиатское направление японских прямых зарубежных инвестиций, 2010-2015 гг., млрд долл.



Составлено по данным: [9].

Начиная с 2012 г. объем инвестиций в Китай последовательно снижается, что связано с рядом факторов: во-первых, в результате разногласий о принадлежности островов японские предприниматели столкнулись с рядом трудностей в Китае, в том числе бойкотированием японской продукции, погромами японских предприятий и т.д.; во-вторых, постепенно исчезает основное конкурентное преимущество Китая в виде дешевой рабочей силы. Тем не менее, Китай остается важным направлением японских инвестиций. По мере развития экономики Китая, меняется характер японского предпринимательства. Во-первых, китайский рынок потребления стал сам по себе привлекать инвесторов, другими словами, Китай перестает быть лишь площадкой для экспорта японских товаров. Японские компании начинают ориентироваться на китайских потребителей, разрабатывая эксклюзивную продукцию для удовлетворения специфических запросов китайского рынка. Например, компания *Nissan Motor* активно расширяет линейку автомобилей, нацеленных эксклюзивно на китайский рынок. *Nissan Motor* с 2010 г. выпускает эксклюзивно на китайском рынке доступные автомобили под маркой *Venucia*, в 2015 г. модели этой марки были расширены. Под слоганом «китайцами для китайцев» в конце 2015 г. начались продажи нового автомобиля *Lannia*, разработанного специально для молодых активных китайцев. *Lannia* получила звание «лучшего нового автомобиля» на Шанхайской автомобильной выставке 2015 г. [17]. Важно отметить, что этот автомобиль был полностью сделан в Китае, включая его дизайн и техническую начинку [15], что свидетельствует о повышении уровня наукоёмкости китайских филиалов. Ранее Китай использовался в основном для трудоемких и материалоёмких производств, а сейчас происходит переход на новый этап развития транснационального бизнеса в Китае – производства наукоёмкой продукции, причем с участием китайских ученых. В 2016 г. будут открыты новые технологические и дизайн-центры компании *Nissan Motor*, а также офисы продаж в Китае [12p.20].

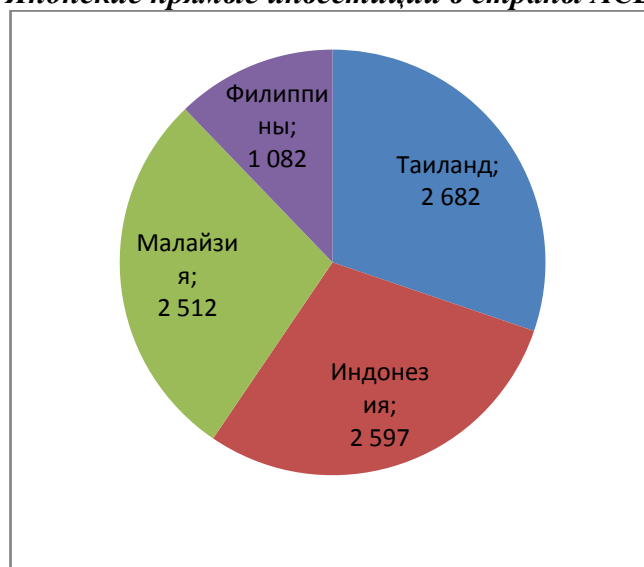
⁴По классификации JETRO

Следующим фактором, свидетельствующим о повышении уровня зрелости китайского рынка, является массовая продажа продукции более дорогого сегмента. Так, вслед за успешными премьерными в США на китайском рынке появились дорогие модели, такие как *Murano* с гибридным двигателем [16], новая модель *Maxima*, выпущена в продажу новая модель *Qashqai*, разработанная в Европе [17]. В 2014 г. *Nissan Motor* продал 1,44 млн автомобилей в Китае [15].

На место Китая, как основной зарубежной производственной базы японских ТНК, приходят страны АСЕАН (рис. 5). На фоне Китая с его антияпонскими настроениями и увеличивающейся заработной платой, Индонезия, Таиланд и Малайзия представляют все больший интерес для японских инвесторов [9]. В особенности это касается пищевой, химической, фармацевтической, металлургической отраслей обрабатывающей промышленности и сектора услуг (подробнее см. табл.3).

Рисунок 5.

Японские прямые инвестиции в страны АСЕАН. 2015 г.



Составлено по данным: [11].

Важным фактором роста инвестиционной привлекательности стран АСЕАН являются интеграционные процессы региона и сопутствующие им институциональные нововведения. Так, завершается процесс создания Экономического сообщества АСЕАН, призванного обеспечить свободу передвижения товаров, услуг, капитала, рабочей силы и инвестиций. К 2018 г. планируется полная отмена всех тарифных ограничений, к концу 2015 г. тарифы устранили на 93%. В 2012 г. было подписано Всеобъемлющее инвестиционное соглашение АСЕАН. Оно включает в себя защиту иностранных инвестиций и либерализацию инвестирования в отрасли обрабатывающей промышленности [12, р.8].

Таблица 3.

Сравнение объемов японских ПЗИ в Китай и страны АСЕАН по отраслям, 2010-2015 гг., %, млрд долл.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015 ³
Пищевая пром-ть	13,9	4,5	3,8	0	4,1	9,3
Химия и фармацевтика	0,4	0,2	1,4	1,9	2	1,3
Общее машиностроение	0,2	0,9	0,4	0,5	0,7	0,3
Электромашиностроение	3,6	1,2	-	2	7,5	1,4
Транспортное оборудование	1,3	1,5	0,9	1,9	2,9	1,5
Торговля	0,9	0,6	0,8	1,3	1,5	0,8

Услуги	0,4	1,3	0,6	1,1	3,5	6
Все отрасли	1,2	1,2	1,1	2,6	3,0	2,3 ⁴
ПЗИ в АСЕАН ²	8,9	15,7	14,3	23,6	20,4	9,1 ⁴
ПЗИ в Китай ²	7,2	12,6	13,5	9,1	6,7	3,9 ⁴

Источник: [10, p.5].

Примечания:

1. Индекс рассчитан как отношение инвестиций в АСЕАН к инвестициям в Китай. Соответственно, если индекс >1 , объем инвестиций в АСЕАН превышает инвестиции в Китай (выделено жирным шрифтом).
2. В млрд долл.
3. Данные за первый квартал 2015 г.
4. Данные за первое полугодие 2015 г.

В Таиланде компания *Isuzu Motors* открывает дочернюю компанию по производству грузовиков для развивающихся стран, компания *Mazda Motor Corporation* в ноябре 2015 г. завершила строительство завода по производству двигателей. Этот завод стал третьей зарубежной производственной базой компании после Китая и Мексики.

В Малайзии компания *Daihatsu Motor* в середине 2016 г. планирует открыть новый завод по производству двигателей, а на Филиппинах компания *Mitsubishi Motors Corporation* в 2015 г. приобрела американский завод компании *Ford*.

Важно отметить, что японские ТНК в странах АСЕАН открывают не только сборочные предприятия, но и научно-исследовательские центры. Так, *Mitsubishi Motors* в мае 2015 г. открыла в Таиланде испытательный полигон впервые за пределами Японии [14].

Японские финансовые ТНК также активно завоевывают страны АСЕАН. Например, *Sumitomo Mitsui Banking Corporation* приобрела 40% акций малазийской *PTBank Tabungan Pensiunan Nasional tbk* (BTPN) и 6% крупнейшей страховой группы Шри-Ланки *Ceylico Group* [20], а *Sumitomo Life Insurance Company* приобрела 40% индонезийской *PTBNI Life Insurance* (филиал государственного коммерческого банка); *Nippon Life Insurance Company* приобрела индонезийскую страховую компанию *Sequis Life*.

Стремительное завоевание азиатских финансовых рынков происходит вполне успешно. Так, малазийский филиал *Mitsui Sumitomo Insurance Company* стал Главной Страховой Компанией Года на 19-й Азиатской Премии Страховой Отрасли 2015 г. и была признана самой выдающейся страховой компанией в Азии в 2014 г. [20]

В стратегиях развития японских корпораций все четче вырисовываются две магистральные тенденции: с одной стороны, углубление страновой спецификации производимых товаров и услуг, а с другой – исчезновение деления на развитый Запад и развивающийся Восток, превращение всего мира в единую операционную площадку. Если раньше развивающиеся страны в основном использовались в качестве площадки для экспорта, где концентрировались нижние и средние этажи производства ресурсо- и трудоёмких отраслей, то сейчас происходит географическое выравнивание отраслевой структуры и добавленной стоимости. Причем, это касается не только азиатского региона, где уже сформирована мощная производственно-сбытовая сеть японских корпораций, но и развивающихся рынков других регионов: и Латинской Америки, и России, и Африки, и Ближнего Востока. В целом, японские корпорации в качестве приоритетного направления развития называют страны с большим внутренним рынком, большим населением и ВВП, превышающим 100 млрд долл. [12, p.10].

Для проникновения на рынки развивающихся стран начали применять стратегии, которые раньше были ориентированы лишь на западные страны. Среди них можно назвать: заключение стратегических альянсов с японскими и зарубежными (китайскими, ко-

рейскими, тайскими, индонезийскими и др.) компаниями для проникновения на новые рынки; проведения совместных научно-исследовательских работ, внедрения новых технологий; открытие центров НИОКР, активное сотрудничество с местными институтами и научно-исследовательскими центрами.

Японские корпорации, уже прочно занимающие свои позиции в глобальной экономической системе (в основном, это касается легкой и тяжелой промышленности, и даже финансового сектора), сейчас активно наращивают присутствие в развивающихся странах и ликвидируют разрыв. А те компании, что только начинают внешнеэкономическую экспансию, сразу стремятся охватить весь мир, как, например, японский агропромышленный комплекс, фармацевтика, медицинское оборудование и технологии по уходу за пожилыми людьми.

В общем и целом, транснационализация бизнеса остается мегатрендом развития японской экономики, коррелирующим и с общемировыми процессами, и с трансформациями национальной экономики страны. Для сохранения и роста конкурентоспособности японские корпорации вынуждены все глубже участвовать в процессах транснационализации и глобализации, что в какой-то мере означает уход от национальной специфики, и одновременно сохранять так называемый «японский бренд», который во всем мире ассоциируется с надежностью, экономичностью, высокими технологиями и прочими атрибутами комфорта и качества.

Список литературы:

1. Лебедева И.П. Япония: промышленность и предпринимательство (вторая половина XX — начало XXI в.) / И.П. Лебедева; Ин-т востоковедения РАН. — М. : Вост. лит., 2007. — 223 с.
2. Лебедева И. П. Глобализация японского промышленного производства. — М.: Институт востоковедения РАН, 2012. — 222 с.
3. Ребрей С.М. Транснационализация японского бизнеса : монография / С.М. Ребрей ; МГИМО (У) МИД России, Каф. мировой экономики. - Москва : МГИМО-Университет, 2014. - 132 с.
4. Тимонина И. Л. Инвестиционный климат в Японии и проблема привлечения прямых иностранных инвестиций // Мировое и национальное хозяйство. — 2012. — № 2(21). Издание МГИМО (У) МИД России URL: <http://mirec.ru/2012-02/investicionnyj-klimat-v-yaponii-i-problema-privlecheniya-pryamyh-inostrannyh-investicij>
5. Тимонина И. Л. Япония на мировом рынке: от промышленного экспорта к экспорту систем // Япония в поисках новой глобальной роли/Институт востоковедения РАН, ИДВ РАН, Ассоциация японоведов. Отв. ред. Стрельцов Д.В. — Восточная литература., 2014 Москва, 2014. — С. 177–197.
6. Экономика Японии: учебное пособие / Институт востоковедения РАН; Ассоциация японоведов. - М. : Вост. Лит., 2008. - 407 с.
7. Япония от А до Я /М.: Япония сегодня, - 2012. -640 с.
8. Business Conditions of Japanese Companies in Europe // JETRO. 2015. URL: https://www.jetro.go.jp/ext_images/en/reports/survey/pdf/2015_03_biz1.pdf
9. Chiang, M.H. Japan's Growing Outward Direct Investment in East Asia / Thunderbird International Business Review. – 2015. – 4. – pp.431–444.
10. Chikako Mogi C., Iwamoto M. Abe Breaks Micro-Farms to End Japan Agriculture Slide: Economy <http://www.bloomberg.com/news/articles/2013-12-12/abe-pushes-biggest-farm-revamp-since-macarthur-broke-landlords>
11. Japan's Outward FDI by Country/Region (Balance of Payments basis, net and flow) JETRO. URL: <https://www.jetro.go.jp/en/reports/statistics/>
12. JETRO Global Trade and Investment Report 2015 // JETRO. 2015 URL: https://www.jetro.go.jp/en/reports/white_paper/

13. Joint Japan-France Demonstration of Energy Storage System Project Utilization of used lithium-ion batteries from electric-powered vehicles // Mitsubishi Motors Press Release 10.07.2015. URL: http://www.mitsubishi-motors.com/publish/pressrelease_en/corporate/2015/news/detailf710.html
14. New R&D Proving Ground Opens in Thailand // Mitsubishi Motors Press Release. 08.05.2015. URL: http://www.mitsubishi-motors.com/publish/pressrelease_en/corporate/2015/news/detail0968.html
15. Nissan announces Lannia start of sales in China // Nissan News Release. 26.10.2015. URL: http://www.nissan-global.com/EN/NEWS/2015/_STORY/151026-03-e.html
16. Nissan introduces the all-new Murano to China // Nissan News Release. 08.08.2015. URL: http://www.nissan-global.com/EN/NEWS/2015/_STORY/150818-01-e.html
17. Nissan Lannia receives 'best new model to come award' at auto shanghai 2015 // Nissan News Release. 11.05.2015. URL: http://www.nissan-global.com/EN/NEWS/2015/_STORY/150511-01-e.html
18. Nissan, Mitsubishi Motors and NMKV reach agreement on planning and development of next-generation minicars // Mitsubishi Motors Press Release. 16.10.2015. URL: http://www.mitsubishi-motors.com/publish/pressrelease_en/corporate/2015/news/detailfa16.html
19. Nissan's new Qashqai meets Chinese customers // Nissan News Release. 16.10.2015. URL: http://www.nissan-global.com/EN/NEWS/2015/_STORY/151016-01-e.html
20. Recognition as most Outstanding Insurance Company in Asia // Mitsui Sumitomo Insurance Company, Limited. 13.11.2015. URL: http://www.ms-ins.com/english/news/fy2015/pdf/1113_1.pdf
21. Regarding Investment in Sri Lanka's Largest Insurance Group http://www.ms-ins.com/english/news/fy2015/pdf/0730_1.pdf
22. Results of JETRO's 2014 Survey on Business Conditions of Japanese-Affiliated Firms in the U.S. // JETRO. 2015. URL: https://www.jetro.go.jp/ext_images/en/reports/survey/pdf/2015_04_biz1.pdf,
23. The Global Food Value Chain Strategy // Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries. 2015. URL: http://www.maff.go.jp/e/gfvc/pdf/20150313_overview_of_the_gfvc_strategy.pdf
24. The world's top 100 non-financial MNEs, ranked by foreign assets, 2015 / UNCTAD. URL: <http://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/Annex-Tables.aspx>
25. UNCTADstat // UNCTAD. URL: <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx>
26. World Development Report 2015. World Bank, 2015. URL: <http://www.worldbank.org/en/publication/wdr2015>