
Н. Ф. ЛЕЩЕНКО

ИЗ САМУРАЕВ В КУПЦЫ: ИСТОРИЯ ТОРГОВОГО ДОМА КОНОИКЭ*

Меч не может больше обеспечить нашу жизнь. Я видел, как большими выгодными делами можно заслужить уважение. Я буду варить сакэ и соевый соус, и мы будем процветать.

Мицуи Сокубэй

Товары же, подобно тому, как стремится вниз вода, ни днем, ни ночью не имеют ни минуты покоя.

Сыма Цянь

Реставрация Мэйдзи – преобразования, происходившие вовсе не на «пустой» почве. Европеизация Японии основывалась на достижениях эпохи Токугава. Дома Коноикэ, Мицуи, Накаи принадлежали к числу крупных торговых домов, деятельность которых отличал новаторский стиль управления, что помогало выжить в условиях тех лет в узких рамках внутренней торговли. Но они, как и многие другие богатые торговые дома, были и консерваторами – твердо придерживались установленных правил, что помогало избежать банкротства и заложить основы современного японского менеджмента.

Родословная дома Коноикэ насчитывала много столетий. Своими корнями она связана со знатной самурайской фамилией Оми Минамото, а та в свою очередь вела происхождение от императора Уда (888–897), восьмого принца Ацудза-нэ. Много раз семья меняла место жительства, пока не обосновалась в Идзумо и не стала служить *даймё* Амако. Там в декабре 1570 г. родился Синро-

* Это последняя из трех статей, посвященных трем торговым домам Японии. Начало см.: Лещенко, Н. Ф. 2008. Из самураев в купцы: история торгового дома Мицуи. *История и современность* 1: 113–132; Она же 2008. Из самураев в купцы: история торгового дома Накаи. *История и современность* 2: 72–86.

ку, которого считают основателем торгового дома Коноикэ (Миямото 1958: 13).

С младенческих лет Синроку воспитывался у двоюродного деда Яманак Нобунао, который уединенно жил в деревне Коноикэ, находившейся в провинции Сэццу в местечке Итами (ныне префектура Хёго). В мае 1579 г. дед умер, и Синроку стала воспитывать двоюродная бабушка. Жили они в большой бедности, практически не имели средств для существования.

После обряда совершеннолетия (*гэмбуку*) в 15 лет Синроку дали имя Сатимотн. Перед юношей встал вопрос: как и на что жить? Хорошенько поразмыслив, Синроку отбросил большой и малый мечи, которые были принадлежностью не только военного костюма и снаряжения самурая, но и гражданского платья. Они носились всем сословием самураев начиная от простого воина и заканчивая верховным правителем страны – сёгуном.

Скрыв свое самурайское происхождение, Синроку решил заняться торговлей. Он изменил свое имя на Синъэмон. Потом это имя в доме Коноикэ переходило из поколения в поколение вплоть до середины XIX в.

В начале XVII в. менявшиеся условия жизни в Японии многих заставляли менять привычные устои и традиции. Выходцы из самых разных сословий – синтоистские и буддийские монахи, врачи, самураи, крестьяне – становились торговцами. Таких примеров было множество. Можно сказать, что Синроку уловил дух времени – эпоха войн завершилась, и потребность в воинах отпала. В Японии были нужны иные профессии.

Синроку был бедняком и не имел средств, чтобы начать дело. Помог ему случай. Семейная легенда рассказывает, что однажды некий человек благородного происхождения из Тамба затеял ремонт замка. Синроку узнал об этом и решил принять участие в этом деле. Будучи по происхождению самураем, он разобрался в военном искусстве. Он осмотрел местность вокруг замка, указал его владельцу на слабые места с точки зрения обороны и высказал свои соображения, как можно укрепить замок. За это владелец замка во время торжественной церемонии по случаю окончания работ хорошо его наградил, что и помогло ему вырваться из тисков бед-

ности. Обычай праздновать этот день – 4 января – за трапезой с *дзони* (рис с овощами) надолго закрепился в доме Коноикэ.

Деревня Коноикэ была удобно расположена для ведения торговли: в двух ри (*ри* – мера длины, равная 3927 м) на запад находился рынок в Итами, на севере – торговый город Осака. И в этой деревне Синроку начал варить дешевое сакэ (*нигоридзакэ*) и торговать им вразнос. Скорее всего, это было в 1600 г.

Производство сакэ известно в Японии с глубокой древности, вероятно, с того времени, как японцы начали сеять рис. В древности сакэ изготавливали в синтоистских храмах и использовали во время торжественных церемоний. Производство сакэ было высокоприбыльным, и налог с него имели право получать лишь императорский дом и правительство (*бакуфу*).

Существовало *сироки* (белое сакэ) и *куроки* (темное сакэ). Белое изготавливали из риса, темное – из *хиэ* (сорт злака). Но к тому времени, как Синроку решил открыть новое для себя дело, в Японии еще не делали прозрачного сакэ. Правда, говорят, что монахи в Исэ владели секретом изготовления такого напитка. Но, как бы там ни было, начало производства прозрачного сакэ связано с именем Синроку. Техника его изготовления по сути не изменилась и сейчас, а открыть этот секрет помогла чистая случайность.

В доме Синроку был слуга, отличавшийся дурным нравом. Однажды он со злости тайком швырнул золу в бочонок с обычным, мутным, сакэ, чтобы напакостить хозяину.

Ничего не зная об этом, Синроку, как обычно, зачерпнул сакэ и к своему удивлению обнаружил, что оно стало прозрачным и, мало того, у сакэ появился приятный аромат. Когда он обнаружил на дне бочонка золу, ему в голову пришла догадка, что зола и очистила сакэ от мути (Такэно Ёко 1991: 106). Это неожиданное открытие и послужило началом товарного производства прозрачного сакэ. Мелкая пакость обернулась грандиозной удачей, принесшей известность дому Коноикэ и обеспечившей его процветание.

Сакэ, изготавливаемое Синроку, стало чрезвычайно популярным. Поэтому Синроку задумался о новых рынках сбыта. Его привлекали рынки в Эдо и Осака. В 1615 г. двое сыновей Синроку основали в Осака собственное дело. Затем они стали заниматься перевозкой риса и сакэ по всей стране, чем приумножили свое богатство.

А в 1619 г. в Осака перебрался и сам Синроку, где продолжил заниматься производством сакэ. Вся дальнейшая деятельность торгового дома Коноикэ разворачивалась в этом городе, который являлся главным рынком страны.

Когда в 1650 г. Синроку умер, его семья уже входила в число богатейших торговцев Осака. Дальнейший расцвет дома был связан с деятельностью сына Синроку – Дзэнъэмона. Именно он присоединил к своему имени фамилию Коноикэ, увековечив тем самым название деревни, где начинал варить сакэ его отец. Благодаря своей предприимчивости и смекалке он научился извлекать выгоду из разных видов деятельности, сумел сохранить и приумножить богатство, создать дому доброе имя.

Дзэнъэмон первым занялся морскими перевозками. Сначала это была его обязанность по отношению к *даймё* (князю) Нисигуни, когда тот, следуя системе заложничества (*санкин котай*), должен был являться в Эдо. Затем он стал кредитовать даймё, отправлявших собранный в их владениях рис на продажу в Осака. Постепенно Коноикэ сделались владельцами рисовых складов (*курамото*). Для них это дело было особенно выгодным, поскольку рис служил сырьем для производства сакэ.

В XVII в. Япония жила в условиях изоляции от внешнего мира и не вела активной внешней торговли. Поэтому всю свою энергию и изобретательность японское купечество направило на развитие внутренней торговли, весьма преуспев в искусстве манипулировать деньгами. Для успешной деятельности были важны и личные качества: деловая хватка, бережливость, умение разбираться в рыночной ситуации, налаживать связи, выбрать выгодное направление в своей деятельности.

Следует сказать, что государство вовсе не стояло на страже интересов купечества, хотя и пользовалось его финансовой помощью. Правительство время от времени делало «набеги» на его финансы, облагая купечество «добровольно-принудительными» займами (*гоёкин*) и «забывая» потом эти деньги возвращать. Рост финансового могущества купечества внушал опасения классу феодалов, которые всячески старались ограничить свободу его деятельности. В этом лежит одна из причин, почему японское купечество мало денег вкладывало в промышленную сферу. Но по мере развития

торговли, товарно-денежных отношений японское купечество становилось все менее покорным. Оптовые торговцы Осака, Эдо и Киото обладали силой и авторитетом, играли большую роль в ценообразовании. Как говорил конфуцианский ученый Гамо Кумпэй (1768–1813), «гнев богатых купцов из Осака вселяет ужас в сердца *даймё*» (Норман 1961: 180).

В 1656 г. Дзэнъэмон открыл в Эдо меняльную контору, занявшись всевозможными кредитными операциями. Однако особенно преуспел в финансовых делах Дзэнъэмон II. Он входил в состав совета Осака, объединявший 10 меняльных контор города. Эти конторы продавали золотые и медные монеты, серебро на вес, давали ссуды, принимали векселя, брали деньги на хранение, то есть по своим функциям являлись прообразом банка. Когда Коноикэ делали только первые шаги в этой сфере деятельности, они взяли за образец стиль ведения дел Тэннодзия Гохэй, основателя финансового дела в Осака. И вскоре они наравне с Тэннодзия стали официальным банкиром (*гоё рёгаэ*) правительства страны (Токугава... 1990: 153).

Постепенно Коноикэ перестали заниматься производством саке и морскими перевозками и целиком переключились на кредитно-финансовые операции. В 1696 г. 30 % феодальных домов Японии пользовались услугами ссудных лавок, принадлежавших дому Коноикэ, 110 княжеств получили от этого дома заем (Там же).

Дом Коноикэ ссужал деньгами и купцов. В 1670 г. 59 % общей суммы капитала шло на кредитование купцов и 19 % – *даймё*. Но к началу XVIII в. процент кредита, предоставлявшегося *даймё*, резко вырос – он составлял 73,5 % от общей суммы капитала дома Коноикэ (Ясуока Сигэтаки 1970: 40–45).

При третьем главе дома, Мунэтоси, благодаря финансово-кредитным операциям дом Коноикэ особенно преуспевал. Они приобретали земельные участки и переселяли туда крестьян для их обработки. Так, в 1705 г. Коноикэ купили земли в провинции Кавати и переселили туда 120 семей из ближайших деревень и еще 360 семей из других районов. Вообще освоение земель – нови и пустошей – под посевы риса было типичным делом для японского купечества в период Токугава (Токугава... 1990: 154). В Осака дом Коноикэ также стремился приобретать земельные участки, которые со вре-

менем росли в цене, что делало выгодной и эту сферу деятельности.

* * *

Организационная структура крупных купеческих домов и направленность их деятельности имели отличия, но в них можно обнаружить и много общего. В начале XVIII в. Коноикэ имели следующую организационную структуру. Кроме главного дома (*хонкэ*), который вел свое происхождение от основателя по прямой линии, было учреждено пять боковых домов (*бун-кэ*), связанных с главным домом родственными связями. Кроме того, в клан Коноикэ входили еще 22 семьи, которых называли *бэkkэ*. Это была боковая линия дома, члены которого не были связаны родственными узами с *хонкэ*. Скажем, главой такого дома мог быть муж дочери или усыновленный семьей Коноикэ человек. Все эти линии и ветви включались в деятельность главного дома, и функционирование их предприятий зависело от экономической поддержки последнего.

Работающим в доме Коноикэ по найму требовалось обычно десять лет, чтобы, будучи приказчиками, дослужиться до такой должности, когда разрешалось открыть собственное дело или создать *бэkkэ*. В ученики принимали мальчиков в возрасте 12 лет. Когда ученик поднимался до должности приказчика и если при этом ему уже было более 20 лет, ему доверяли обучение учеников. Спустя 2–3 года было принято выдвигать этого работника на должность управляющего, а еще спустя 2–3 года ему разрешалось создать *бэkkэ*, и тогда он считался главой боковой линии семьи. Например, работник, получивший должность приказчика в возрасте 18 лет, мог руководить обучением в 38 лет, стать управляющим в 40–41 год и создать *бэkkэ* в 42–43 года. Но начиная с 40-х гг. XVIII в. все меньшему количеству наемных работников разрешалось основывать собственное дело.

Ученики не получали никакого вознаграждения, работники в должности приказчика и выше получали 50–60 моммэ (*моммэ* – мера веса, равная 3,75 г) серебром каждые два месяца, заведующие обучением и выше ежегодно получали от 300–400 до 3000 моммэ в зависимости от должности.

К этой основной оплате работники получали еще доплаты двух видов – *мояигин* и *надзукэгин*. *Мояигин* представляли собой годо-

вые бонусы в размере 200 моммэ. *Надзукэгин* платили каждые 2–3 года, но только после того, как работнику исполнялось 21–22 года, да и то только тем, кто работал у Коноикэ с юности. Тем же, кто нанимался на работу в более зрелом возрасте, выплачивали вознаграждение на 8–9-й год службы у Коноикэ. Таковы были правила дома.

Однако на практике работники не получали *надзукэгин* до тех пор, пока не подходило время их отставки или когда им разрешали открыть собственное дело. Такая практика позволяла удерживать работника у себя, поскольку покинуть хозяина становилось для него экономически невыгодно. Этот стиль управления получил широкое распространение и дальнейшее развитие в последующий период Мэйдзи. По сути дела, система найма в доме Коноикэ представляла собой прообраз существующей в современной Японии системы пожизненного найма.

Более 10 % всех работников дома Коноикэ имели статус *бэккэ*. Согласно семейным записям в 1719–1741 гг. 51 человек покинул этот купеческий дом по разным причинам: 8 человек умерло, трое были приняты в другие дома как наследники, 8 человек попросили освободить их от контракта. 32 человека были уволены: 27 как плохие работники или по возрасту, среди остальных пятерых один оказался вором, двое заболели, один потерял казенные деньги, другой напутал с деньгами, отпущенными на расходы на кухню (Tokugawa... 1990: 161–162).

Весьма примечательны уставы крупных купеческих домов. Они появились и у Коноикэ, и у Мицуи, и у Сумитомо в одно и то же время – в XVIII в. Эти уставы, разные по названию, отражали «индивидуальный портрет» дома и законы, которыми регулировалась его деятельность. Но во всех уставах поощрялась бережливость, деловая смекалка, тщательное соблюдение отчетности. Кроме того, эти уставы содержали многочисленные предписания относительно системы найма, служебной иерархии, взаимоотношений с наемными работниками. Словом, именно в этих правилах следует искать исторические корни японского стиля управления, интерес к которому так велик в сегодняшнем мире.

Появление в 1723 г. семейных правил (*какун*) дома Коноикэ было неслучайным. К тому времени Коноикэ представляли собой

большой семейный клан, накопивший огромное богатство. Необходимо было регулировать деятельность дома, его боковых домов, строго следить за направленностью деятельности, не допускать пустой траты капитала. Правила касались и внутрисемейных отношений, и взаимоотношений с наемными работниками. Они дают возможность познакомиться с купеческой этикой тех лет.

Идея составления семейного устава возникла еще у родоначальника дома Коноикэ Яманака Синроку, который известен и под именем Юкимото. В 1614 г. он написал «Юкимото сисон сэйси дзэ-току» («Наставление потомкам от Юкимото»). Каждое последующее поколение вносило свой кирпичик в свод семейных правил, пока это дело не завершил Мунэтоси, который по своим деловым качествам превосходил всех своих предшественников.

Мунэтоси приступил к написанию семейных правил в апреле 1716 г. Есть предположение, что он поручил написать их ученому Каибара Экикэн, но трудно сказать, так ли было это на самом деле. Полный свод правил был завершён к 1732 г., когда Мунэтоси было уже 66 лет. Следуя семейной традиции, он в 57 лет отошел от дел, и, скорее всего, сам занимался его составлением. Кроме деловой части, правила содержали массу поучений и наставлений, определяли нормы нравственного поведения членов семьи, касались обрядов совершеннолетия, бракосочетания, похорон, религиозных отпращиваний (Миямото Матадзи 1958: 169, 171).

Весь клан Коноикэ вместе с наемными работниками представлял собой как бы единую семью, где старались создать хорошие условия найма, с тем чтобы удержать работника у себя на более длительный срок. Этот семейный стиль управления получил широкое распространение и дальнейшее развитие в последующий период Мэйдзи.

Правила, касавшиеся деловой сферы, были очень строгими. Главенство во всех делах признавалось за основным домом, а всем остальным полагалось с ним сотрудничать. Запрещалось производить перемены в сфере деятельности, предписывалось следовать установленной практике ведения дел и направлять свою энергию на какой-то один вид деятельности. По всей видимости, клан не хотел рисковать, предпочитая заниматься делами, приносящими твердый доход.

Четкие семейные правила ведения дел позволяли клану Коноикэ выживать в условиях жесткой конкуренции, поскольку другие купеческие дома были не менее предприимчивыми. В большом почете были бережливость, аккуратность в ведении деловой отчетности, деловая смекалка. У дома Коноикэ были особые бухгалтерские книги (*сйнъётё*), где фиксировались сделки по продаже сакэ, кредитно-финансовая деятельность дома. Некоторые японские ученые считают, что именно дом Коноикэ впервые в Японии ввел в практику систему двойной бухгалтерии (Такэно Ёко 1991: 107).

Для решения различных проблем в клане Коноикэ существовал консультативный совет, и в правилах подчеркивалась важность семейных консультаций. Устав дома Коноикэ предписывал, что даже глава основного дома не может распоряжаться капиталом без согласования с управляющими и с другими членами дома. Глава клана был официально управляющим всем семейным делом, но ему не позволялось принимать решения единолично. В 1713 г. в уставе дома об этом говорилось следующее:

«Наследник главного дома (*хонкэ*) должен нести ответственность за сохранение и защиту капитала дома до тех пор, пока он не передаст эту функцию своему преемнику. Поэтому он должен придерживаться установленных традиций дома в решении всех деловых вопросов».

Хотя главой дома мог быть лишь старший сын, иногда случались отступления от этого правила: до этого поста иногда допускались усыновленные члены семьи, если по какой-то причине этого права лишались родные дети (Family... 1984: 44).

* * *

В XIX в. участились случаи неуплаты долгов со стороны даймё, и предоставление денег в кредит перестало быть выгодной сферой деятельности. Но Коноикэ по-прежнему оставались в первом ряду самых богатых людей в Японии. И ничто не предвещало того, какие крутые перемены ожидают этот купеческий клан.

В 1867–1868 гг. в Японии произошли события *Мэйдзи исин*, изменившие путь развития страны. Их главное значение заключалось в том, что за ними последовали важные социально-эконо-

мические преобразования, расчистившие путь для быстрого развития капитализма в стране.

После отречения сёгуна от власти в стране развернулась гражданская война, длившаяся полтора года. Японское купечество тоже было вовлечено в водоворот этих событий, принимая ту или иную сторону. Богатые купеческие дома Осака и Киото финансировали военные операции антисёгунской оппозиции, а некоторые купцы вступали в ее военные отряды.

Дом Коноикэ был настоящей золотой жилой для нуждавшейся в средствах оппозиции. Достоверно известен факт, когда ему под жестким нажимом пришлось выполнить «просьбу» одного из отрядов добровольцев и выложить 200 рё серебром. Другой руководитель такого отряда получил от 22 осакских менял 7 тысяч рё (*рё* – старинная японская монета) (Такэно Ёко 1991: 108).

В конце 60-х гг. XIX в. предприимчивый самурай из княжества Тоса, которое находилось в очень стесненном материальном положении, убедил Коноикэ и еще несколько купеческих домов подписать с княжеством торговый договор, согласно которому каждый месяц княжество получало 30 тысяч рё. Самурая звали Ивасаки Ятаро, и впоследствии он создал знаменитую фирму «Мицубиси», процветающую и сейчас. Не исключено, что деньги, полученные от дома Коноикэ, помогли ему стать процветающим предпринимателем.

В тот переломный период, когда менялись ориентиры в деловой активности, многие купеческие дома обанкротились. Особенно это коснулось купцов-менял. Они привыкли ссужать деньги даймё под залог налоговых доходов и товарной продукции княжеств, и, сидя в безделье и праздности, получали огромные проценты. Но в 1871 г. княжества были упразднены, и все прежние соглашения с купцами-менялами расторгнуты. Лишившись ссудных процентов, многие пытались заняться торговлей, но, не имея опыта, в конце концов терпели убытки и разорались. Богатый город Осака переживал депрессию.

Дом Коноикэ довольно удачно пережил то время и до середины периода Мэйдзи (1868–1912) оставался еще очень заметной фигурой в финансовых кругах. В 1877 г. Коноикэ первыми в Осака учредили современный банк – «Дай дзюсан гинко». Хотя этот банк формально представлял собой акционерное общество, в действи-

тельности он являлся личным финансовым учреждением главы клана Коноикэ Дзэнъэмон Юкитора. Последний получил от всех 33 других учредителей (все они были из клана Коноикэ) письменное обязательство, что они не будут обладать правами акционеров и все ценные бумаги передадут Юкитора.

Но со второй половины периода Мэйдзи дела Коноикэ пошатнулись. Япония вступила в период промышленной революции, но Коноикэ не сумели переключиться на новый вид деятельности, продемонстрировав неспособность приспособиться к новым условиям. Обладая огромными денежными средствами, дом продолжал заниматься кредитным делом, вместо того чтобы вкладывать их в развитие промышленности. Возможно, сыграл роль и субъективный фактор. Тогдашний глава клана не обладал той энергией, напористостью, умом, предприимчивостью и другими деловыми качествами, которыми отличались его предшественники.

Некогда богатейший торгово-предпринимательский дом заметно терял завоеванные позиции и отгеснялся с экономической арены. Последнее заметное событие в его истории – образование в 1933 г. банка «Санва» (сейчас – один из крупнейших банков Японии). Однако тогда доля Коноикэ по сравнению с другими учредителями (банками Ямагути и Сандзюён) была наименьшей (соответственно 10, 27,5 и 39,7 млн иен), причем для банка Коноикэ это были все деньги, которыми он располагал (Ясуока Сигэтаки 1990: 36–37). Вот уж поистине «ветер жизни человеку неподвластен»!

Литература

Миямото Матадзи. 1958. *Коноикэ Дзэнъэмон*. Токио.

Норман, Г. 1961. *Возникновение современного государства в Японии* / пер. с англ. М.: Соцэкгиз.

Такэно Ёко. 1991. *Сёнин гундзо*. Токио.

Ясуока Сигэаки.

1970. *Дзайбацу кэйсэй си-но кэнкю*. Токио.

1990. *Дзайбэцу-но кэйэй си*. Токио.

Family Business in the Era of Industrial Growth. Tokyo, 1984.

Tokugawa Japan. Tokyo, 1990.