

Тема  
номера

ИНОСТРАННЫЕ  
ИНВЕСТИЦИИ

# ИНВЕСТОР ПО ИМЕНИ



Норицугу Уэмура — генеральный директор подразделения Mitsubishi Electric в России и СНГ, глава Японского бизнес-клуба в Москве. В материале, подготовленном специально для нашего журнала, он делится своим взглядом на Россию и особенности ведения бизнеса, в частности инвестирования, в нашей стране.

**Норицугу УЭМУРА,**  
генеральный директор  
подразделения  
Mitsubishi Electric  
в России и СНГ

Для меня Россия похожа на океан — для мореходов это один из самых быстрых способов доставить груз до точки назначения, но для тех, кто не умеет плавать, путешествие может оказаться опас-

ным. Ведение бизнеса в России связано со многими рисками, однако доходы от него могут быть чрезвычайно высоки. Бизнес-среда активно развивается, но порой рыночная ситуация может показаться

# В ОКЕАНЕ «РОССИЯ»

излишне враждебной. Все это делает российский рынок одним из самых сложных и интересных для развития компании.

## СОВЕТ ПЕРВЫЙ: ПИШИТЕ ПИСЬМА. ОФИЦИАЛЬНЫЕ

Исходя из своего опыта, могу сказать, что одна из ключевых проблем при ведении бизнеса в России — непрозрачность юридических и правовых процедур. И для японских компаний, основной политикой которых на зарубежных рынках является соблюдение принципов «compliance» (следование нормам закона), это становится проблемой. Не до конца развитые рыночные отношения, регулярные изменения, вносимые в законы и политику государства, а также сложность их интерпретации — все это негативно влияет на бизнес любого уровня.

Зачастую зарубежные компании, в том числе и Mitsubishi Electric, заходят в тупик при попытке разобраться в несовершенных законах и формальных условиях рынка. Например, законы часто содержат позиции или условия, которые могут быть по-разному истолкованы с юридической точки зрения различными государственными структурами. Это создает множество ситуаций, которые вводят представителей зарубежных компаний в заблуждение.

Правовая среда в России все еще далека от того, чтобы быть полностью прозрачной и понятной для всех участников отношений — часто правовые нормы явно противоречат друг другу. Из-за этого компания может быть оштрафована как за соблюдение, так и за несоблюдение юридических требований и норм! Подобные бреши в юридической сфере часто приводят к нечестной конкуренции среди представителей бизнеса и расцвету коррупции. Основываясь на собственном опыте, могу сказать, что одним из относительно простых решений проблем, связанных с неясными моментами в сфере таможенного и налогового законодательства, является официальный запрос к представителям соответствующих ведомств. Несмотря на то, что ответ может занять достаточно долгое время, он все-таки приходит и может оказаться чрезвычайно полезным свидетельством при возникновении конфликтных ситуаций.

## СОВЕТ ВТОРОЙ: СБЛИЖАЙТЕ ДИСТАНЦИЮ С ЛЮДЬМИ

Ведение бизнеса в условиях развивающейся российской экономики влечет за собой риски, которые просто невозможно полностью нивелировать. Но если заблаговременно проанализировать ситуацию на рынке, понять все



ДОСЬЕ

Норицугу УЭМУРА

Родился в Японии в 1957 году. В 1980 году окончил факультет экономики Университета города Кобе и в том же году поступил на работу в отдел маркетинга завода Mitsubishi Electric в Нагоя менеджером по маркетингу и стратегическому планированию направления LVS. К 1996 году перешел в корпоративный департамент Mitsubishi Electric Europe B.V. в Ратингене (Германия) на должность директора по маркетингу общеевропейского подразделения промышленной автоматикой, где проработал вплоть до 2002 года. Затем вернулся в Японию и продолжил работу в штаб-квартире Mitsubishi Electric Corporation в Токио, где занимался зарубежным маркетингом промышленного оборудования. В 2007 году возглавил представительство Mitsubishi Electric Europe B.V. в Москве, а также филиалы в Екатеринбурге и Санкт-Петербурге.

**Если заблаговременно проанализировать ситуацию на рынке, понять все возможные риски, можно прийти к успеху. На ум приходит выражение: «Предупрежден значит вооружен». Главное — принять превентивные меры и всегда быть готовым к изменениям.**

возможные риски, можно прийти к успеху. На ум приходит выражение: «Предупрежден значит вооружен». Главное — принять превентивные меры и всегда быть готовым к изменениям.

Сейчас правительство предпринимает шаги, которые уже привели к положительным переменам в области привлечения капитала и иностранных специалистов. Например, корректировки, внесенные в миграционное законодательство, сделали условия работы в России гораздо более привлекательными.

Также стоит отметить, что порой очень важно просто достичь понимания между людьми. Однажды у меня возникла подобная ситуация — для вынужденной поездки в Японию по семейным обстоятельствам мне потребовалось досрочно вернуть свой паспорт, который находился на процедуре пролонгации рабочей визы. Решить проблему удалось в ходе личной встречи с главой ведомства, занимающегося вопросами выдачи виз. Я рассказал ему о сложившихся обстоятельствах, и он помог мне абсолютно безвозмездно — тогда я почувствовал, что между нами возникло понимание, которое столь характерно для людей в России. Именно тогда я понял, что в России стоит полагаться не столько на законы и требования, сколько на людей, которые всегда готовы помочь, предоставить свое экспертное мнение и оказать поддержку.

Это в полной мере касается и моих коллег — сотрудников компании Mitsubishi Electric в России. Когда я приехал в Россию, то оказался первым менеджером-японцем в российском представительстве. Но благодаря поддержке моей команды адаптация к новым условиям жизни и работы прошла очень быстро и без каких-либо проблем.

Несмотря на то, что я нахожусь далеко от своей семьи и скучаю по ней, я чувствую поддержку своих коллег, которые успели стать для меня одной большой семьей. Теплые человеческие отношения положительно влияют на мою личную жизнь и мою работу в компании — это очень сильно выделяет Россию среди других стран, в которых мне довелось работать. Я искренне рад общаться и взаимодействовать со столь чудесными людьми. При этом сотрудники компании в России не просто занимаются работой, зарабатывая деньги для себя и для компании, но полностью посвящают ей себя. Бизнес является для них стилем жизни.

## СОВЕТ ТРЕТИЙ: НЕ БОЯТЬСЯ

Успешный бизнесмен в России должен уметь проявить смекалку и инициативу, а тонкостям ведения бизнеса в этой стране любой иностранец может научиться у российских сотрудников. Хорошие взаимоотношения внутри компании крайне важны для ее развития и успеха — именно поэтому в первую очередь стоит уделять максимум внимания налаживанию отношений с членами своей команды, а также создать комфортные для них, с эмоциональной точки зрения, условия работы. Любому экспату, начинающему работать в России, следует узнать как можно больше о культуре страны и ее истории, чтобы понять, как следует вести себя в бизнес-среде. Это в полной мере касается моих коллег из других японских компаний. Процесс адаптации может занять длительное время, но результат будет стоить того. Я всегда говорю своим друзьям и партнерам, что не стоит бояться России — важно анализировать доступную информацию и выстро-

*Поиск инвестора  
сродни плаваниям  
Колумба и Магеллана:  
многие месяцы томи-  
тельного ожидания*



ить четкий план действий в сотрудничестве со своими российскими коллегами.

Россия по-прежнему остается для японцев загадкой — большинство моих соотечественников, в том числе бизнесменов, имеют очень расплывчатое представление о стране и ее возможностях. Одним из факторов этого является репутация СССР, ведь Россия — главный наследник Советского Союза. Я был шокирован и напуган, когда узнал о том, что буду первым японским менеджером, направленным в Россию для постоянной работы. Но все оказалось гораздо лучше, чем я предполагал, — передо мной оказался большой рынок, который предоставил мне широкие возможности для развития и ведения бизнеса. В первую очередь это касается проектов, направленных на модернизацию инфраструктуры страны, в том числе ее энергетической и транспортной составляющих. Правительство осознает значимость иностранных компаний для развития потенциала страны и старается создать все условия для развития бизнеса и комфортной работы на рынке России.

## СОВЕТ ЧЕТВЕРТЫЙ: ИНВЕСТИРОВАТЬ ЧЕРЕЗ СП

Очень часто возникает вопрос об иностранных инвестициях в Россию. Несмотря на то, что Mitsubishi Electric пока не является инвестором в России, будучи главой Японского бизнес-клуба в Москве я могу рассказать о ситуации от лица моих коллег из других японских компаний, работающих в России. Многие из них уже имеют опыт прямого инвестирования. По мнению представителей японских компаний-инвесторов, Россия кардинально отличается от других стран, начиная от климатических условий — при

строительстве предприятий в России японские компании сталкиваются с такой проблемой, как работа при очень низкой температуре, которая также создает проблемы для хранения материалов и готовой продукции — и заканчивая долгими процедурами получения разрешительных юридических документов. В большинстве европейских стран подобные проблемы отсутствуют, процедуры согласования и получения документов гораздо более быстрые и понятны. Бюрократия всегда называется первой среди барьеров для инвестиционной деятельности. Так, зачастую гораздо более выгодным вариантом оказывается создание совместного предприятия с российским партнером.

В заключение я хотел бы отметить, что Россия стоит на пути перемен, которые, я уверен, благоприятно повлияют на инвестиционный климат и развитие иностранного бизнеса в стране. Первые шаги уже были предприняты, и теперь главное — не останавливаться на достигнутом. Выступая на конференциях и других мероприятиях, я всегда рекомендую не только приглашать японских коллег в Россию для демонстрации инвестиционных возможностей, но и прикладывать усилия к улучшению имиджа России в самой Японии. Мы, японские бизнесмены, во многом судим о состоянии российского рынка и экономики из внешних источников и отчетов СМИ, которые зачастую не отражают ситуацию в полной степени, а говорят лишь о негативной стороне вопроса. В реальности же японские компании могут многое предложить России для развития ее потенциала и повышения уровня жизни в стране. Мы готовы к диалогу.

**В**

*Редакция благодарит концерн КРОС за помощь в организации материала*



**Бюрократия всегда называется первой среди барьеров для инвестиционной деятельности. Таким образом, зачастую гораздо более выгодным вариантом оказывается создание совместного предприятия с российским партнером.**