

Перемены к лучшему

Слоган корпорации Mitsubishi Electric «Перемены к лучшему» предельно точно отражает непрерывное развитие, постоянное движение вперед в оборудовании, экологии и человеческом мышлении.

О том, чего удалось добиться на пороге 100-летнего юбилея и какой будет Mitsubishi Electric через 50 лет, о стратегии корпорации в соответствии с меняющимися условиями бизнеса и внезапно возникающими вызовами и о личном жизненном опыте специально для журнала «ЭС» рассказал Сатоси Мацусита, президент и исполнительный директор Группы глобального стратегического планирования и маркетинга Mitsubishi Electric Corporation.

В настоящее время Россия и Япония проявляют высокую взаимную заинтересованность в сотрудничестве по различным проектам на российском Дальнем Востоке. Влияют ли эти планы и этот интерес на стратегию Mitsubishi Electric Corporation? Как бы Вы оценили возможность стратегических альянсов в этом регионе?

Сегодня продажи систем кондиционирования и вентиляции, а также систем промышленной автоматизации являются наиболее приоритетным направлением развития бизнеса корпорации *Mitsubishi Electric* в России. Мы активно расширяем наше присутствие по этим и другим направлениям в Уральском регионе. Мы приступили к подробному изучению потенциала Дальнего Востока с точки зрения развития текущих и новых направлений бизнеса компании, нацеленных на создание эффективной экономики в этом регионе.

Компания стратегически ориентируется на содействие развитию общества в четырех направлениях: жизнедеятельность человека, промышленность, инфраструктура во всех ее проявлениях и обеспечение мобильности общества. В этих направлениях мы выстраиваем свою работу по всему миру, в том числе и в России, во всех ее регионах, опираясь на компетенции наших местных партнеров.

Безусловно, активизация сотрудничества наших двух стран создает позитивный фон для развития нашей деятельности в России в целом, и на Дальнем Востоке в частности.

Какие другие рынки представляют особый интерес для вашей корпорации с точки зрения географического расширения бизнеса и почему?

Развитие российской экономики, как мы убедились за последние почти три десятилетия, оказывает влияние и на состояние экономики соседних стран, имеющих с Россией экономические, политические и культурные связи. Сегодня наше внимание особо привлекают среднеазиатские страны — Казахстан, Узбекистан, Туркменистан и Киргизия. Это еще одно из приоритетных направлений — исследование деловых возможностей. Некоторые из этих стран, например Казахстан, нам хорошо известны, мы активно работаем на их рынках. Другие страны, в частности Туркменистан, только предстоит изучить.

Надо признать, что работа в новом для нас регионе, который уже почти тысячелетие является одним из центров мировой науки и искусства, я сейчас говорю об Узбекистане,— это очень

сложная и интересная задача. Мы рады, что подход нашей компании, ориентированный на развитие общества и удовлетворение его потребностей, совпадает с интересами народов этих стран на всех уровнях — от министров и руководителей научных центров до управленцев и простых рабочих.

➤ **Качество и передовые технологии для решения социальных проблем и вызовов — основа нашего существования. Это наша ДНК.**

Я должен также отметить, что имеется потенциал сотрудничества с такими регионами, как Ближний Восток, Африка и Латинская Америка. Мы стараемся предоставить странам по всему миру возможность воспользоваться достижениями наших инженеров и рабочих, вкладывающих душу в создание современных, безопасных, инновационных и надежных решений для улучшения жизни человека.

Кто отвечает за утверждение стратегии развития вашей корпорации? Принимается ли решение главой корпорации, совместно группой лиц или это сложный процесс, направленный снизу вверх? Кто несет ответственность за реализацию принятой стратегии?

Наша корпорация, как и любая другая крупная международная корпорация, — это очень сложный организм, и процесс принятия решений, в том числе и в вопросах стратегии, весьма непрост. Попробую объяснить. Основа глобальной корпоративной стратегии формируется Группой глобального стратегического планирования и маркетинга в штаб-квартире корпорации в Токио на базе результатов регу-

лярного взаимодействия с деловыми группами *Mitsubishi Electric*, например с группами индустриальной автоматики и электронных систем. Проект глобальной стратегии предоставляется президенту корпорации, который вносит в нее концептуальное понимание общекорпоративных приоритетов.

После утверждения стратегия развития компании доносится до руководителей региональных подразделений, которые в свою очередь разрабатывают средне- и долгосрочные стратегии развития по своим направлениям с последующим согласованием в штаб-квартире. Главы структурных деловых подразделений и заводов создают планы развития, исходя из конкретных приоритетов и ситуации в регионе.

Каковы масштабы и степень вовлечения местных работников в разработку стратегии развития?

Руководители дочерних компаний и предприятий имеют право формулировать свои собственные региональные стратегии, отражающие рыночные реалии.

Например, в России и других странах постсоветского пространства российское подразделение разрабатывает стратегию развития продаж систем кондиционирования и других, актуальных для этого региона направлений бизнеса корпорации. Стратегия для внутреннего японского рынка отличается от стратегии развития зарубежных рынков, но они обе создаются в рамках направлений, обозначенных в глобальной стратегии.

Каковы, с Вашей точки зрения, характерные черты стиля стратегического планирования в вашей корпорации? Что послужило основанием для формирования этих черт и какие преимущества Вы могли бы выделить по сравнению с другими стилями стратегии?

Корпорация *Mitsubishi Electric* — высокотехнологичная корпорация; качество и передовые технологии для решения социальных проблем и вызовов — основа нашего существования. Это наша ДНК. Однако успех компании на международном рынке стал во многом результатом структурных реформ, сконцентрированных на основных видах бизнеса и их развитии на глобальном уровне. Сейчас стратегическое планирование осуществляется

ется, исходя из обеспечения баланса финансовой устойчивости, объема и эффективности инвестиций в технологическое развитие и своевременного реагирования на изменения внешней бизнес-среды.

С 2002 финансового года корпорация придерживается политики сбалансированного управления для поддержания инициатив, направленных на достижение роста и прибыльности, эффективности и устойчивости. Таким образом, мы стремимся создать большую корпоративную ценность или, другими словами, стать корпорацией, которой доверяют общество, клиенты, акционеры и сотрудники. Вследствие внедрения сбалансированного управления мы создали устойчивую структуру управления, которая позволяет обеспечить устойчивый рост. Так, мы были единственным крупным производителем электроники в Японии, который показал прибыль в период шока от банкротства американского инвестиционного банка *Lehman Brothers*. И сейчас размер нашей прибыли достаточно высок по сравнению с конкурентами.

Для России интегрированная отчетность является относительно новым инструментом. Каково Ваше мнение о потенциале интегрированной отчетности и возможностях ее внедрения в России?

Интегрированная отчетность заслуживает безусловного внимания. По мере активизации различных видов делового взаимодействия вопросы доверия, рейтингов, управления рисками и в конечном итоге доступа в Сети и экосистемы требуют владения полной, достоверной и актуальной информацией о состоянии партнера, равно как и возможности также представить себя ему. Не скажу, что в других странах это правило разделяется на 100%, но, как нам кажется, искренность — залог полноценного доверительного взаимодействия.

Наша компания публикует свой годовой отчет на японском и английском языках уже более десяти лет. Это открытый документ, который доступен на глобальном сайте. Мы публичная компания и обязаны своевременно и в полном объеме публиковать отчеты о своей деятельности. В рамках развития связей с инвесторами (IR) президент корпорации предоставляет информацию инвесторам в Европе и США, объясняя бизнес-ситуацию на основе годового отчета.

Для *Mitsubishi Electric* это и есть формат интегрированной отчетности. Он включает обзор финансовых показателей, корпоративной и бизнес-стратегии и результатов по всем направлениям работы компании — научно-исследовательская, экологическая деятельность, развитие персонала и т.д. Все, что необходимо заинтересованным лицам для целостного понимания позиции корпорации и ее эффективности. С помощью этого инструмента мы демонстрируем нашим акционерам, инвесторам, правительству и обществу в целом прозрачность деятельности корпорации. Мы оцениваем факторы, влияющие на результаты, в том числе негативные, указываем на проблемы и объясняем стратегию их решения. Вы совершенно верно заметили, что и для корпорации такая форма отчета полезна, так как позволяет лучше понять и оценить влияние различных факторов.

➤ Искренность — залог полноценного доверительного взаимодействия.

Я рад слышать, что в России начинает применяться интегрированная отчетность. Сейчас мир и внешние факторы постоянно меняются. Нужны эффективные инструменты оценки качества корпоративного управления. Думаю, что интегрированная отчетность — это часть управления изменениями.

Хотя в настоящее время такая отчетность не публикуется на русском языке, российское подразделение — ООО «Мицубиси Электрик (РУС)» — работает над углублением понимания нашими партнерами позиции компании по ключевым вопросам. Информация о политике, стратегии, культуре, достижениях и новостях компании регулярно распространяется в самых широких кругах российского общества.

Сегодня крупный бизнес должен действовать в условиях, которые постоянно, иногда радикально, меняются. Что может повлиять на изменение стратегии вашей корпорации, ее основных целей и парадигм? Можете ли Вы вспомнить какие-либо ситуации, когда необходимо было изменить стратегию из-за какой-то внешней причины?

В 2001 году мы праздновали 80 лет корпорации и в первый год XXI века сформулировали новый общий и для японских, и для зарубежных компаний корпорации слоган: «Перемены



к лучшему». До этого, начиная с 1969 года, слоган для зарубежных компаний был другим и звучал так: «Advanced and ever advancing». Этот слоган можно перевести следующим образом: «Лидерство сегодня и завтра». Унификация слогана для внутреннего и зарубежных рынков — своего рода манифест открытости и смены вектора развития на увеличение доли зарубежных продаж. Для компании это была революция, но в условиях глобализации и необходимости развития бизнеса за пределами Японии — логический шаг для сохранения конкурентоспособности компании.

Многие корпорации предпринимают целенаправленные действия для создания благоприятных условий для своего бизнеса и реализации собственных стратегических целей. Можете ли Вы сказать, что ваша корпорация имеет возможность влиять на окружающую среду и внешние условия бизнеса для сохранения стратегии корпорации неизменной?

В рамках различных мероприятий руководство корпорации в меру своих возможностей старается оказывать воздействие на внешние условия ведения бизнеса в дополнение к стандартным действиям по изучению, анализу и реагированию на политические тенденции. В Японии мы активно участвуем в совместной работе с министерствами и экономическими организациями

➤ Искусственный интеллект — тот инструмент, который в будущем изменит все сферы нашей жизни.

с самых ранних этапов разработки стратегических инициатив и политики. Так, например, специальный советник К. Яманиси занял пост вице-председателя федерации японского бизнеса «Кэйданрэн», а председатель совета директоров М. Сакуяма стал председателем (с японской стороны) круглого стола по бизнесу между ЕС и Японией (*Japan-EU Business Round Table*).

Могу привести пример из опыта работы нашей российской компании. В 2016 году в Японии была анонсирована национальная стратегия создания суперинтеллектуального общества — «Общество 5.0». Стратегию «Общество 5.0» можно поставить в один ряд с такими программами, как *Made in China 2025*, *Industrie 4.0*, российской стратегией цифровой экономики. Стратегия была сформулирована с целью решения экономических задач и ответа на социальные вызовы, актуальные для многих стран мира. *Mitsubishi Electric* принимала непосредственное участие в формировании стратегии «Общество 5.0» в Японии, а наши технологии являются ее краеугольным камнем. С момента появления стратегии наша компания приступила к разъяснению преимуществ национального японского подхода к решению главных задач человечества, актуальных в том числе и для России.

При этом реклама наших технологий не была самоцелью — мы стремились показать свои достижения, поделиться передовым, на наш взгляд, пониманием того, как производственный бизнес должен служить интересам общества. Мы проводили и проводим достаточно много семинаров, выступаем с лекциями — не только в России, но и в других странах бывшего СССР, где рассказываем о том, какой может стать реальность в этих странах через 20–30 лет, и предлагаем содействие в формировании их собственных передовых стратегий развития. Очень приятно осознавать, что к идеям Общества 5.0 прислушиваются и в России, и в странах Средней Азии. Будем рады дать разъяснения всем, кто заинтересован в успешной интеграции своей страны, региона, города, компании (или себя лично) в дивный новый мир.

Многие корпорации создают стратегии развития на десятилетия вперед. Каков временной

интервал стратегического планирования в вашей корпорации?

Наша компания планирует достичь показателя в 5 триллионов иен чистой прибыли и 8 и более процентов операционной прибыли в 2020 финансовом году. Планы на 2021 финансовый год и последующие годы будут сформулированы в 2020 финансовом году.

Давайте поговорим о видении будущего и прогнозах, неизбежно связанных с созданием стратегии любой крупной корпорации. Какой Вы видите Mitsubishi Electric Corporation к середине XXI века, в 2050 году? Как это видение влияет на формирование корпоративной стратегии сегодня?

Мы в своей работе придерживаемся корпоративной миссии и семи руководящих принципов в качестве основной политики КСО и стремимся быть глобальной ведущей экологически чистой компанией, которая способствует созданию процветающего общества, одновременно продвигая инициативы по выполнению четырех аспектов концепции материальности через цепочку поставок, а именно: 1) создание общества устойчивого развития; 2) уважение прав человека и содействие активному участию разнообразных человеческих ресурсов; 3) обеспечение безопасности, защищенности и комфорта; 4) укрепление корпоративного управления и соблюдение установленных требований на постоянной основе.

В 2015 году государства — члены Генеральной Ассамблеи ООН утвердили Цели в области устойчивого развития (ЦУР). Корпорация *Mitsubishi Electric* рассматривает эти ЦУР как важную повестку дня. Как крупный производитель электроники, мы можем внести существенный вклад в достижение цели 7 «Доступная и чистая энергия», цели 11 «Города и сообщества с устойчивым развитием» и цели 13 «Действия в сфере климата». Это те области, которые соответствуют нашему стремлению стать ведущей мировой «зеленой» компанией. *Mitsubishi Electric* интегрирует концепцию ЦУР в свою стратегию управления и продолжит повышать осведомленность всех сотрудников компании о ЦУР.

Не могли бы Вы назвать пять самых важных технологических изменений, которые произойдут в ближайшие пять лет в областях, связанных с деятельностью Mitsubishi Electric Corporation?

Пять самых важных областей технологического развития корпорации — это беспилотный транс-

порт, возобновляемые источники энергии, интеллектуальное производство, ZEB (здания с нулевым потреблением энергии) и, конечно, применение технологии искусственного интеллекта.

Для реализации беспилотного транспорта компания уже разработала и продолжает совершенствовать технологии высокоточного позиционирования на основе данных спутниковых и наземных систем. Что касается использования возобновляемой энергии, то в настоящее время мы ведем разработки высоковольтных линий постоянного тока (HVDC) для эффективной передачи энергии от возобновляемых источников, виртуальных электростанций. В сфере промышленного производства мы реализуем на собственных предприятиях и предлагаем клиентам по всему миру цифровую платформу *e-F@ctory*, которая, по сути, является моделью «цифрового производства» на основе эффективного анализа больших данных.

Что касается ZEB, *Mitsubishi Electric* в Японии уже поставляет компоненты и системы на тестовые площадки для генерации первичной энергии и обеспечения независимой работы зданий. Мы планируем пойти дальше и создать дополнительные преимущества в эффективности, простоте использования и комфорте, предлагая устойчивые решения, отвечающие жизненному циклу зданий.

В области искусственного интеллекта мы ведем собственные разработки, объединенные под брендом *Maisart*. ИИ, безусловно, тот инструмент, который в будущем изменит все сферы нашей жизни, в том числе перечисленные мною выше.

Многие актуальные футурологические прогнозы предполагают, что в краткосрочной перспективе искусственный интеллект станет полноценным участником принятия стратегических решений в корпорациях, даже будет «заседать» в совете директоров. Каковы, по Вашему мнению, возможности, границы, преимущества и риски, связанные с участием ис-

кусственного интеллекта в разработке бизнес-стратегии?

Искусственный интеллект может работать и работает только в рамках, определенных человеком. Он не подходит для решения задач, которые требуют общего, гибкого и креативного подхода. С другой стороны, сложная деловая среда и международные отношения должны приниматься во внимание при разработке корпоративной стратегии. Предполагаю, что сам по себе ИИ не может принимать стратегические решения в текущих обстоятельствах. Однако можно использовать его для анализа данных как основы принятия решений — оценки позиции на рынке, бизнес-среды и т.д. Как я отмечал, корпорация *Mitsubishi Electric* разрабатывает собственный компактный ИИ под брендом *Maisart*. Он уже внедрен в широкий спектр таких продуктов, как системы автономного вождения, автоматизация производства, базовые станции для сетей 5G, лифты и даже кондиционеры. Я считаю, что *Maisart* также может стать сильным инструментом для разработки бизнес-стратегии в ближайшем будущем.

Многие мировые автопроизводители объявили о стратегических планах по прекращению производства автомобилей с двигателями внутреннего сгорания к 2050 году. Как такие прогнозы вписываются в стратегию вашей корпорации? Как будет выглядеть новая иерархия источников энергии к середине столетия?

Трудно ответить, потому что это не имеет прямого отношения к бизнесу нашей компании. Однако, как один из производителей комплектующих для автопроизводителей, мы ожидаем увеличения спроса на электронное оборудование для электромобилей и, соответственно, планируем рост наших инвестиций в разработки в этой отрасли.

Как Вы думаете, эта новая иерархия источников энергии повлияет на геополитику?

Не берусь судить о геополитике, однако очевидно, что стабильное и эффективное использование альтерна-



тивных и возобновляемых источников энергии — часть глобальной повестки.

Я уже говорил о том, что корпорация *Mitsubishi Electric* рассматривает эти ЦУР ООН как важную часть стратегии развития в таких аспектах, как «Доступная и чистая энергия» и «Действия в сфере климата». Мы ожидаем увеличения спроса на оборудование и технологии, которые могут снизить зависимость от углеводородов, например на электронику для электромобилей.

Учитывая эти глобальные тенденции в разработке стратегий развития бизнеса и технологического развития, мы оцениваем и возможности изменений внутри компании, в нашей операционной деятельности для создания дополнительной ценности на протяжении всего цикла создания продукта.

Развитие беспилотных транспортных средств является ведущей современной тенденцией в мировой автомобильной промышленности, которая в конечном итоге приведет к превращению автомобиля в своего рода гаджет. Что Вы думаете о возможностях и рисках развития беспилотного транспорта? Как Вы оцениваете сроки полномасштабного распространения беспилотных автомобилей — это произойдет к 2030 году, к середине столетия или намного раньше?

Существуют разные мнения относительно сроков полномасштабного внедрения беспилотного вождения, но, я думаю, что уровень 3, или автономное вождение, постепенно реализуется к 2025 году и будет широко распространен к 2030 году.

Я уверен, что наши технологии автономного вождения и высокоточного картографирова-

ния на основе квазизенитной спутниковой системы QZSS внесут значительный вклад в этот процесс.

Относительно риска я хотел бы отметить, что все компании, работающие в этой области, должны осознавать свою ответственность за технические проблемы — при худшем сценарии такое вождение чревато серьезными травмами или смертью людей. Осознание ответственности будет стимулировать развитие технологий, которые должны приносить пользу обществу, и, конечно, способствовать изменению законодательства и правового регулирования.

Учитывается ли геополитическая напряженность при разработке стратегии для Mitsubishi Electric Corporation? Насколько важно геополитическое мышление для современных топ-менеджеров?

Мы всегда внимательно следим за геополитическими рисками, такими как американо-китайская торговая война и Брексит. Каждый топ-менеджер сегодня должен учитывать это в своей стратегии и быть очень осмотрительным. В рамках корпорации *Mitsubishi Electric* моя группа глобального стратегического планирования и маркетинга берет на себя своевременное выявление геополитических рисков и информирование о них соответствующих подразделений.

На Ваш взгляд, как новые технологии и геополитическая нестабильность повлияют на маркетинговые стратегии основных игроков мирового бизнеса?

Эти два фактора, которые, кстати, взаимосвязаны и которые нельзя рассматривать отдельно друг от друга, оказывают значимое влияние на маркетинговые стратегии не только нашей компании.

В своей работе мы вынуждены учитывать весь комплекс геополитических и геоэкономических рисков. Например, корпорация еще в августе 2018 года перенесла производство станков для рынка США из Китая в Японию, чтобы предотвратить серьезное негативное влияние на бизнес торговой войны США и Китая.

Важную роль играет и прогнозирование развития деловой среды на глобальном уровне в долгосрочной перспективе. Я знаю, что ваш журнал публикует много исследований на эту тему. Наши сотрудники в России внимательно с ними знакомятся. Мы рады и признательны, что Вы учитываете и японское стратегическое видение «Общество 5.0» в своих наработках и статьях.

Киберугрозы представляют значительный риск для современного крупного бизнеса. Каков приоритетный уровень обеспечения кибербезопасности в вашей корпорации? Остается ли решение этой проблемы на уровне IT-подразделений или оно находится в зоне ответственности высшего руководства корпорации?

Корпорация уделяет самое пристальное внимание повышению кибербезопасности на уровне руководства. Конечно, мы работаем над совершенствованием системы внутренней безопасности, а также разрабатываем и предлагаем технологии кибербезопасности своим клиентам и партнерам.

Так, 1 апреля 2019 года в рамках корпорации была создана группа по безопасности (*Product Security Response Team, PSIRT*) для оперативного и эффективного реагирования на возникающие угрозы и снижения рисков в сфере кибербезопасности оборудования и сопутствующих услуг во всех подразделениях и филиалах корпорации. Кроме реагирования на потенциальные киберугрозы в зону ответственности этого структурного подразделения будет входить усовершенствование технических и технологических аспектов продукции на этапе ее разработки.

Информация о характере и содержании инновационных достижений и о патентах имеет бесспорную ценность в современной чрезвычайно конкурентной среде. По Вашему мнению, что следует делать для защиты интеллектуальной собственности и патентов перед лицом растущих киберугроз как на уровне корпораций, так и на международном уровне?

Это очень важная тема. В случае падения защиты именно в этом сегменте информационной системы любой компании можно ожидать самых негативных последствий. Для защиты наших разработок в структуре компании существует подразделение корпоративной интеллектуальной собственности. Благодаря этому в целом у нас достаточно сильные позиции в этой сфере. В Японии мы на первом месте по числу зарегистрированных патентов и образцов, а также по объемам патентных активов. Осознавая риск кибератак, мы постоянно работаем над укреплением внутренней структуры и совершенствуем политику информационной безопасности.

Несколько личных вопросов, если не возражаете. Как Вы развиваете себя в личном плане? Откуда и как предпочитаете получать информацию, достойную внимания и доверия?

Что вдохновляет Вас, позволяя работать и развиваться?

Эти три вопроса очень сложны, но у них есть что-то общее, нечто философское. Я не философ, не изучал философию глубоко, но имею общие представления о развитии философии, начиная с эпохи Древней Греции и до современной Германии. Эти представления позволили мне сформировать определенное мировоззрение, отношение к жизни и работе. В современную эпоху, эпоху быстрых перемен, мы склонны упускать из виду суть вещей. Я способен этого избежать благодаря философским знаниям.

➤ **Для меня секрет успеха заключается в постоянных усилиях.**

Нам известно, что Вы хорошо знаете литературу. Есть ли в списке Ваших любимых книг произведения русских писателей?

Мой любимый русский писатель Достоевский, хотя в молодости я пытался читать «Преступление и наказание» и «Братья Карамазовы», но не смог их осилить. Когда мне было за сорок, я работал в Гонконге, в Китае. У меня оставалось достаточно свободного времени, я попробовал еще раз почитать эти романы Достоевского — и прочел их. Еще одна любимая книга — «Один день Ивана Денисовича» Солженицына.

У Вас есть свои секреты успешной карьеры?

Думаю, что я все еще недостаточно опытен и далек от успеха, но если и существует секрет успеха, то в нем нет ничего особенного. Для меня он заключается в постоянных усилиях. Когда я учился в средней школе, на уроках английского я выучил две поговорки: «Прилежный человек не всегда преуспеет в жизни. Но никто никогда не слышал о бездельнике, который преуспел» и «Бог помогает тем, кто помогает себе сам». Возможно, тут были бы более уместны какие-то русские поговорки, однако я не знаю русского языка, поэтому, пожалуйста, простите меня.

Назовите три истины, по Вашему мнению, помогающие выбрать правильную стратегию для компании в современной нестабильной среде.

На этот вопрос легче всего ответить. Первая важная истина: «Каковы потребности рынков и клиентов»; вторая: «Глобальная историческая перспектива» и последняя: «Кульминационная точка наступления (реальные возможности)». Эти три приоритета неизменны.

■

пэс