



*Хироюки Онода:*

О японской национальной стратегии построения суперинтеллектуального общества («Общество 5.0») и ее реализации, о возможности внедрения данной концепции в России и связанной с этим задаче повышения производительности труда рассказывает Хироюки Онода, генеральный директор Mitsubishi Electric в России.

## «ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИМЕЕТ КРИТИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ»

— В России не так давно была принята программа по повышению производительности труда. Есть ли в Японии подобные программы, регулируемые правительством? Как вхождение в «Общество 5.0» может повлиять на производительность? И обязательно ли приобретение новых станков и оборудования, чтобы повысить эффективность?

— Повышение производительности — базовый, фундаментальный принцип работы любой организации в Японии, и это не вопрос государственной инициативы. В отличие от других стран, Япония сталкивается с нехваткой рабочей силы, именно поэтому повышение эффективности имеет критическое значение. Цель стратегии «Общество 5.0» состоит в том, чтобы решать

текущие задачи по масштабированию бизнеса, повышению показателей качества продукции и улучшению энергоэффективности с тем же самым количеством людей, а также с учетом того, что это количество будет естественным образом снижаться. То, какие методы для этого использовать, руководство компании принимает в зависимости от специфики бизнеса.

— **Существуют ли в Японии центры обмена опытом, лучшими практиками и технологиями? Если да, то как компании, делясь своими знаниями, не боятся утратить конкурентоспособность?**

— Да, существуют. Например, Японский центр повышения производительности (Japan Productivity Centre), один из фондов общественных интересов. Крупные японские компании, такие как Panasonic и Toyota, делятся своими компетенциями и ноу-хау в области управления производительностью труда и мотивации сотрудников. Такая просветительская работа рассматривается как один из инструментов реализации миссии компании, это часть философии.

Крупный частный бизнес играет значительную роль в экономике страны и постоянно сотрудничает с правительством. Являясь конкурентами в бизнесе, компании тем не менее вносят вклад в достижение одной большой цели — повышение глобальной конкурентоспособности Японии — и здесь становятся союзниками.

Вопрос кооперации на всех уровнях стал наиболее актуальным в цифровую эпоху. Сейчас усиление технологического сотрудничества компаний становится ключевым фактором для реализации стратегии социально-экономического развития и расширения бизнеса. Приведу конкретный пример. Mitsubishi Electric — производитель электротехнического и цифрового оборудования. У нас есть продукты, в которых мы сильны, но этого недостаточно для успешного внедрения глобальных инновационных

решений — скажем, автономного вождения. На уровне разработки и создания подобных систем необходимо взаимодействие нескольких компаний.

Такие вопросы, как кибербезопасность, также не могут быть решены индивидуально. Безусловно, этот аспект должен регулироваться законом и в рамках международного сотрудничества. Но прежде всего это глобальный вызов для всех предприятий, и каждая из компаний, работающих с цифровыми технологиями, вносит вклад в решение этой проблемы.

**Технологии должны быть ориентированы на человека и рассматриваться как инструмент создания комфортной и безопасной среды для развития цивилизации**

— **В России после распада СССР молодежь предпочла высшее образование среднему профессиональному. Вузы начали в увеличенном объеме выпускать менеджеров, юристов, экономистов. Сейчас таких специалистов больше, чем требуется рынку. Какое значение в Японии придает ся обучению рабочим профессиям? Престижно ли в вашей стране быть оператором**

**оборудования или мастером на производстве?**

— Предпочтения молодого поколения в отношении профессии и жизни всегда переменчивы. Как я уже упоминал, одной из наиболее важных социальных проблем в Японии является старение населения, что вызывает дефицит кадров и острую нехватку рабочих рук. Увеличение объема трудовых ресурсов, в том числе рабочих специальностей, — актуальный вопрос для японского правительства и любого предприятия. Для его решения правительство принимает ряд мер, чтобы сделать страну более открытой как для академических кругов, так и для студентов и иностранных специалистов. Примерами таких решений могут служить и упрощение визовых процедур, и множество проектов, привлекающих в Японию важных для общественной жизни людей. Конечно, у нас очень сильны традиции, и образовательная система будет меняться долго, но открытость — первый шаг на пути к изменениям.

— **Стратегия построения суперинтеллектуального общества была выработана японским правительством при участии крупного бизнеса. Каков интерес крупного бизнеса в реализации подобного проекта? Ведь «Общество 5.0» во многом ориентировано на социальное благополучие всех, и часть прибыли может быть упущена.**

— Приверженность идее повышения качества жизни с помощью передовых технологий лежит в основе миссии Mitsubishi Electric.

Да, технологии — это наш бизнес, но весь наш бизнес нацелен на то, чтобы приносить пользу обществу. Это залог лидерства компании на протяжении почти 100 лет.

Таким образом, стратегия «Общество 5.0» для Mitsubishi Electric — одна из возможностей для развития бизнеса. Мы уже предоставляем клиентам «умные» системы и продукты, которые вписываются в реализацию стратегии в Японии.

На международном уровне это тоже работает: Россия, допустим, возьмет из «Общества 5.0» некоторые элементы — или полностью перестроит эту концепцию под себя. И тогда Mitsubishi Electric сможет встроиться в процесс трансформации российской экономики, объяснив, почему наши технологии уни-

кальны и как они будут способствовать модернизации и достижению больших целей. Используя наш опыт воплощения в жизнь стратегии «Общество 5.0» в Японии, мы рассматриваем свои продукты и решения как вклад в развитие и экономический рост страны, а не просто как вещи или технологии.

**— Расскажите более подробно о социально ориентированных технологиях, на которых будет основано «Общество 5.0». Существуют ли они в Японии сейчас?**

— Да, такие технологии уже широко используются. Самый простой пример: автономное вождение тестируется во многих странах, но в Японии сейчас испытывается автономный автобус, который будет курсировать в отдален-

ных районах. Там проживают в основном пожилые люди, и автобус упростит им доступ к инфраструктуре — к магазинам или поликлиникам. Такой автобус необходим для регионов, где общественный транспорт либо не предусмотрен, либо экономически нецелесообразен. То есть технология, которую можно было бы применять только для получения прибыли, используется с точки зрения пользы для общества.

Практическое применение разработок, созданных в рамках стратегии «Общество 5.0» в таких областях, как интеллектуальный транспорт и сфера гостеприимства, смогут оценить гости в период Олимпийских и Паралимпийских игр в Токио летом 2020 года.

Стоит отметить, что технологии Mitsubishi Electric являются ключевыми элементами при создании автономного транспорта и интеллектуальных транспортных систем. Это, например, передовые технологии автономного вождения, разработки в сфере спутниковых навигационных систем — высокоточные 3D-карты на основе сигналов системы дифференциальной коррекции с сантиметровым уровнем точности CLAS, передаваемых квазизенитными спутниками QZSS. Нарботки в этой сфере не ограничиваются интеллектуальными транспортными системами. Они могут быть использованы в реализации «умного» землепользования и интегрированного строительства (ICT Integrated construction).

## ГЛОССАРИЙ

### «Общество 5.0»

(англ. Society 5.0, или Super Smart Society)

*Социально-экономическая и культурная стратегия развития общества, основанная на использовании цифровых технологий во всех сферах жизни. Идея такого общества — часть национальной японской стратегии развития человеческого капитала. Стратегия «Общество 5.0» — новый подход к прогнозированию возможного технологического развития Японии в ближайшем будущем. Первый анализ японских прогнозов инновационного развития (до 2000 г.) был опубликован в 1971-м, а текущий, 10-й прогноз, горизонт прогнозирования которого расширен до 2050 г., представлен в марте 2015 г.*

### Кайдзен

*Японская философия и практика, которая фокусируется на непрерывном совершенствовании процессов производства, разработки, вспомогательных бизнес-процессов и управления, а также всех аспектов жизни. Кайдзен в бизнесе — постоянные улучшения, цель — производство без потерь. В процесс совершенствования вовлекаются все — от менеджеров до рабочих, причем его реализация требует относительно небольших материальных затрат.*

— В своих выступлениях в СМИ вы говорили, что Mitsubishi Electric сможет встроиться в процесс трансформации российской экономики, что ваши опыт и технологии будут способствовать достижению больших целей. Что вы имеете в виду под большими целями?

— Необходимость трансформации российской экономики вызвана необходимостью адекватного реагирования на вызовы, которые актуальны и для других стран: увеличение среднего возраста населения, износ и моральное устаревание производственной и социальной инфраструктуры, падение конкурентоспособности производства, экологические проблемы.

Безусловно, в России есть своя специфика: остро стоит проблема диверсификации экономики и развития производственного сектора для снижения зависимости от экспорта ресурсов. Соответственно, в рамках адаптации концепции мы делаем упор на те ее элементы, которые связаны с развитием промышленности. Mitsubishi Electric принимает непосредственное участие в реализации «умного» производства на основе собственной платформы e-F@ctory.

Мы уверены, что применение передовых технологий Mitsubishi Electric, основанных на стремлении создать «Общество 5.0», будет способствовать выходу российской промышленности и инфраструктуры на новый, глобальный и инновационный уровень конкурентоспособности и позволит полностью

раскрыть потенциал экономического роста и социального развития России.

— Правильно ли полагать, что дальнейшее технологическое развитие цивилизации, как никогда ранее, остро ставит вопрос о необходимости в первую очередь следовать морально-нравственным принципам, на основе которых и должна выработаться стратегия государственной социальной политики?

— Да, это так. Современное общество страдает от экстремально высокого уровня коммерциализации, которая проникает во все сферы жизни. Совершенно очевидно, что необходимо повысить уровень сознательности в таких сферах, как права человека, состояние окружающей среды. Технологии должны быть ориентированы на человека и рассматриваться как инструмент создания комфортной и безопасной среды для развития цивилизации. Они не должны становиться самоцелью. Стратегия «Общества 5.0» — попытка японского правительства задать направление технологического прогресса в национальном масштабе.

— Недавно один из российских «специалистов» в области качества, побывавший в вашей стране, сказал следующее: «В Японии уходит мода на кайдзен, поскольку эта философия не дает быстрого результата. Упор в японских компаниях теперь в основном делается на цифровизацию». Что бы вы ответили на это заявление?



ДОСЬЕ

Хироюки ОНОДА

Генеральный директор Mitsubishi Electric в России.

Выпускник факультета экономики и управления Sophia University в Токио. Начинать карьеру в компании Mitsubishi Electric на заводе по производству систем кондиционирования и вентиляции. Получил опыт в сфере зарубежного маркетинга и продаж этого вида продукции как на заводе в Японии, так и на европейской фабрике корпорации в Шотландии (1999–2003 гг.). С 2011 г. возглавлял филиал европейского подразделения корпорации в Италии; в 2015–2017 гг. — филиал в Великобритании. С 2017 г. занимался региональным стратегическим развитием и планированием в штаб-квартире корпорации в Токио. С 2018 г. — генеральный директор ООО «Мицубиси Электрик (РУС)» и его обособленных подразделений.

— Кайдзен, философия непрерывного совершенствования, в настоящее время является фундаментальным, базовым принципом в управлении японских предприятий (и, как мне кажется, многих международных компаний). Это как чистить зубы каждое утро. Таким образом, даже в процессе цифровизации могут и должны применяться принципы и философия кайдзен.

— **В нашей стране законодательно установлено, что за качество продуктов и услуг отвечают компании и государство в процесс обеспечения качества не вмешивается. Как вы считаете, в «Обществе 5.0» социально-экономические задачи страны должны решаться государственными структурами или все-таки непосредственно самим обществом, где правительство должно выступать в роли арбитра?**

— В Японии ответственность за качество всегда лежит на компаниях. Роль правительства состоит в том, чтобы регулировать руководящие принципы в отношении безопасности для потребителей и определенного уровня качества и энергосбережения. Японские предприятия всегда ставили качество на первое место, и это влияло на стоимость продукта и технологий, но это то, чего ожидали и всегда высоко ценили наши клиенты, то есть общество. Как и в вопросах качества, работа в связке правительства, бизнеса и общества важна при решении масштабных задач. В рамках стратегии «Общество 5.0» этот подход остается неизменным.

Японские компании постоянно инвестируют в научно-исследовательскую деятельность, интегрируют в собственную производственную систему и социальную инфраструктуру все новые решения. На мой взгляд, когда системный подход к подобным процессам отсутствует, начинается неразбериха, а это, конечно, негативно отражается на общем уровне развития страны. Технологический прогресс дол-

жен быть направлен не на извлечение максимальной прибыли, а на благо общества. Если этого нет, следствием будет и экономическая, и социальная деградация.

Правительство Японии при разработке «Общества 5.0» обозначило препятствия, с которыми придется столкнуться при реализации стратегии, и назвало их «стенами». Всего существует пять «стен»: стена министерств и ведомств, законодательной системы, технологий, человеческих ресурсов и «стена» принятия обществом. Чтобы перейти к следующей ступени развития в любой стране, нужно полностью перестроить работу этих систем, в особенности преодолеть «стену» принятия обществом. Для последнего нужно просвещать людей, объяснять, к чему они идут, какие получают преимущества от изменений.

Правительство, бизнес, общество должны активно участвовать в трансформации, каждый на своем уровне. Иначе все перемены будут бесконтрольны и не приведут к положительному результату, так как не станут системными.

— **Я представляю Всероссийскую организацию качества, при содействии которой в нашей стране выпускаются семь журналов, основном из них, «Стандарты и качество», в прошлом году исполнилось 90 лет. Что вы понимаете под термином «качество» в нынешнем обществе и какое место оно будет занимать в «Обществе 5.0»?**

— Думаю, что это понятие определяется потребителем. Даже если компания уверена

в качестве своих продуктов или услуг, нельзя сказать, что оно действительно хорошее, если клиенты не удовлетворены. Считается, что у японских потребителей самые строгие в мире взгляды на качество. Таким образом, маркетинг остается одним из важнейших направлений деятельности при разработке новых продуктов. В будущем это не изменится.

Однако в глобальном масштабе понимание и восприятие качества меняется, и на самом деле это критическая проблема для японских компаний. Мы всегда были адептами непревзойденной надежности наших продуктов и технологий. В настоящее время глобальный спрос смещается в сторону «лучшего приемлемого качества». Японские компании должны адаптироваться, не только повышая эффективность производства и бизнеса в целом, но и создавая дополнительную ценность.

Социальная значимость и вклад в будущее общество, сохранение планеты и человечества являются такими дополнительными ценностями. Стратегия «Общество 5.0» направлена на решение социально-экономических проблем в гармонии с природой и служит инструментом реализации Целей устойчивого развития ООН. Обе стратегии направлены на достижение одной и той же задачи. Таким образом, технологии и продукты, созданные для реализации «Общества 5.0», становятся инструментами устойчивого развития.