



Mitsubishi Electric:

энергия мирного атома

Страна восходящего солнца всегда была на передовой высоких технологий. До катастрофы на «Фукусиме-1» на атомную энергетику в общей структуре японского энергопотребления приходилось около 30%. После аварии недостаток атомных мощностей пытались компенсировать ростом импорта полезных ископаемых и собственной выработки энергии по возобновляемым энергоресурсам. В первые годы после катастрофы был рост и импорта нефти. Но такая замена дорого обходится бюджету Японии, отказ которой от мирного атома уже привел к рекордным показателям дефицита торгового баланса. Перезапуск ядерной программы в Японии после событий на «Фукусиме-1» был достаточно сложным и тонким вопросом. С одной стороны, психологическая сторона не позволяла снова начать использовать энергию мирного атома, поскольку в памяти еще были свежи страхи после аварии. Однако с экономической точки зрения перезапуск АЭС был лишь вопросом времени. Это придает дополнительные силы энергетическим компаниям для совершенствования своих стратегий.

В основе почти векового успеха *Mitsubishi Electric* — особая, проверенная временем и опытом, философия компании. *Mitsubishi Electric* провозглашает семь основных принципов своей деятельности: доверие, качество, технология, социальная ответственность, гибкость, охрана окружающей среды и рост. Корпоративный девиз *Mitsubishi Electric* “Changes for the better” («Перемены к лучшему») утверждает стремление компании к постоянным улучшениям в процессе достижения самых высоких стандартов. Этот лозунг обещает создавать «лучшее завтра» для каждого из клиентов.

В эксклюзивном интервью Александру Агееву вице-президента группы *Mitsubishi Electric*, генерального менеджера подразделения маркетинга атомной энергии, современных магнитных и медицинских систем Кацуи Фуруты речь идет об уровне мирового доверия к продукции компании, основных чертах японского менеджмента, отличиях в ведении бизнеса в нашей стране, о продвижении японских брендов на российском рынке и, конечно, российско-японских отношениях.

Почему, с Вашей точки зрения, люди во всем мире, особенно в России и в Японии, конечно, так любят японские технологии и японские машины, технику и так далее? Как Вы это объясняете?

Очень сложный вопрос!

Конечно, как глава компании Вы знаете все аспекты в деталях, но я спрашиваю Вас как рядового покупателя, пришедшего в магазин. Почему Вы предпочитаете японскую технику?

Японцы традиционно много работают, наш народ отличается

терпением и выдержкой, упорством в достижении поставленных целей. Думаю, что такая культура является основой совершенствования технологий, потому что каждый маленький шаг вперед приводит к разработке чего-то нового или к достижению хорошего качества. Таково мое мнение.

Это очень хорошее сочетание: терпение и преданность делу. У Вас есть опыт работы на Ближнем Востоке, в Европе и других регионах, поэтому Вы знаете специфику этих

рынков и особенности ведения бизнеса на них. Что является ключевой особенностью японской культуры менеджмента в сравнении с ближневосточной и европейской?

Компания *Mitsubishi Electric* работает по всему миру. Основу бизнеса составляют энергетические установки и промышленные системы, оборудование для производства или распределения электроэнергии, прежде всего в области атомной энергетики. Мы имеем опыт работы в Японии и Китае, очень небольшой — в Европе. Так что это осно-

ва глобального бизнеса, как я уже говорил. Я уже упомянул, что мы начали наш бизнес с энергетических систем, но затем разработали и продукты для коммерческого использования, такие как лифты или обычная бытовая техника для массового потребителя. Наша технология была заимствована у американской компании *Westinghouse*, таким образом мы расширили свою бизнес-сферу, начав с энергетического сектора.

Наша компания началась с энергетических систем, может быть, поэтому генератор является одним из наших старейших продуктов.

Японцы традиционно много работают, наш народ отличается терпением и выдержкой, упорством в достижении поставленных целей.

Таким образом, Mitsubishi Electric на самом деле правильно называть Mitsubishi Energy? Чем сейчас является Mitsubishi Energy? Что собой представляет?

Мы лишь отчасти можем так называть все семейство компаний *Mitsubishi*, которое с самого начала состояло из фирм разного типа, в том числе в нее входит и та компания, которую мы здесь представляем. Сегодня компании семейства *Mitsubishi* работают во многих областях. Но в одном Вы правы: иногда мы используем название *Mitsubishi Energy* как символ того, что мы способны обеспечить широкий спектр продуктов и услуг — дать возможность миру развиваться и изменяться к лучшему. Я думаю, что это своего рода основа идентификации *Mitsubishi Group*.

Сколько у Mitsubishi Electric конкурентов в мире? Кто для вас представляет интерес и опасность?

Скажем, в Японии нашими крупнейшими конкурентами явля-

ются *Toshiba* и *Hitachi*, а за рубежом — *AREVA*, *Westinghouse*, а сейчас и китайские компании.

Китайские компании становятся конкурентами?

Да-да. Китайские компании в сфере ядерной энергетики растут быстро. Они очень сильны!

Даже в технологиях? Они стали сильными технологическими компаниями?

Да. Что касается компании *AREVA*, одного из наших основных конкурентов, у нас есть точки соприкосновения с ней. На самом деле *Mitsubishi Heavy Industries* со-

трудничает с *AREVA* в создании атомного реактора, то есть мы не только конкурируем, но иногда и работаем вместе. Поскольку *Mitsubishi Electric* не поставляет реакторы для атомных электростанций, мы считаем, что это сфера деятельности *AREVA*, *Westinghouse* и других компаний. Но мы конкурируем с другими производителями АСУТП для реакторов. В этом идея!

Работают ли японские специалисты в AREVA или Westinghouse, а американские, французские или шведские специалисты в компании Mitsubishi?

Нет.

Только японские специалисты работают в компании Mitsubishi Electric?

Да.

И нет японских специалистов в Westinghouse? Например, бывший работник компании Mitsubishi Electric в Европе в настоящее время работает в Westinghouse. Есть ли такие случаи? Бизнес с межкультур-

ной синергетикой или просто ротация?

Примерно 20 лет назад у нас был определенный взаимобмен с *Westinghouse*, особенно в области ядерной энергетики. В настоящее время такого обмена нет.

В то время, когда вы использовали технологии Westinghouse, американцы работали в компании Mitsubishi Electric?

Да.

Они там работали, а сейчас их совсем нет?

Больше нет.

Вы не упомянули о конкурентах из числа российских компаний. Означает ли это, что российские компании, работающие в сфере ядерных технологий, не рассматриваются как потенциальные конкуренты? Может быть, российские компании не очень известны на мировом рынке ядерных технологий?

До сих пор у нас не было опыта работы с российскими компаниями как с конкурентами, потому что они не конкурировали с японскими или заокеанскими компаниями. В настоящий момент не существует конкретных российских компаний, которые бы мы идентифицировали как конкурентов.

Не могли бы Вы рассказать о Вашей карьере в бизнесе в целом и в Mitsubishi Electric в частности? С какой позиции Вы начинали, как менялось Ваше положение в компании в последние два или три десятилетия?

Я пришел в *Mitsubishi Electric* в 1983 году. Это было так давно. Сначала я работал в филиале *Kansai* в Осаке, был ответственным за *Kansai Electric Power Company* (KEPCO).

Но это не Mitsubishi.

Наш клиент, японская энергетическая компания.

Мне не хватило бы вечера, чтобы подробно рассказать



о моем пути в *Mitsubishi*. Обобщая, могу сказать, что большую часть своей карьеры я посвятил ядерному сектору экономики, ядерному рынку. 80 процентов из 33 лет я работал в ядерном бизнесе, а остальные 20 процентов был занят в области возобновляемых источников энергии, а также медицинских систем, используемых для терапии облучением элементарными частицами.

Сегодня я у руля подразделения, у которого четыре основных направления деятельности: атомная энергетика, ядерные установки, ускорители, сверхпроводящие магниты для магнитно-резонансной томографии.

Позвольте мне все-таки вернуться к Вашей работе в тот период. Какая профессиональная мечта была у Вас в то время? Вы стремились стать большим боссом или просто хотели заниматься чем-то важным? Если тогда это был секрет, то теперь Вы можете об этом рассказать.

Не помню точно, уже трудно сказать. Когда я пришел в *Mitsubishi*

Electric, моей задачей было создание инфраструктуры в странах третьего мира — строительство линий электропередачи и подстанций в джунглях. Мне это нравилось. У меня не было конкретных планов относительно работы в ядерной энергетике. Однако, оказавшись в Осаке, я решил заняться бизнесом в этой области, потому что *Kansai Electric* является основной энергетической компанией на западе Японии и самым крупным игроком в области ядерной энергии. Она остается самым крупным нашим ядерным клиентом и по прошествии 33 лет.

В определенном смысле это стало поворотным моментом в Вашей карьере, который означал трансформацию Ваших амбиций, изменение мотивации?

Тогда я воспринимал это просто как новое назначение. 33 года назад я пришел в компанию, которой не знал. Для меня все было внове. Я как-то не задумывался над этим прежде, но после того, как Вы спросили, оглядываясь назад, могу сказать: это действительно была поворотная точка. Я трудоголик, мне не-

когда было анализировать ситуацию и думать о поворотных точках. Но теперь я понимаю, что время от времени переживал какие-то переломные моменты, и надеюсь, что впереди у меня будет еще немало таких моментов.

В 1983 году Вам было немногим более двадцати лет. Какковы Ваши главные впечатления от Японии того времени? Как жили люди? Чем они занимались, к чему стремились? В чем заключалась специфика Японии в 1983 году? Может быть, это синкансэн, а может, кризис?

Я пришел в компанию в апреле 1983 года, и тогда же, в апреле, в Токио открылся Диснейленд.

До 1983 года ситуация в японской экономике была не слишком хороша, а в 1986 году она вступила в кризис. В то время, когда я пришел в компанию, все в Японии надеялись на светлое будущее, на то, что экономика скоро придет в норму, и для этого были некоторые основания. Никто не ожидал, что через три года начнется кризис. Открытие Диснейленда в Токио стало счастливым событием. Это основное впечатление о том времени, говоря о событиях 1983 года.

В 1987 году случился «черный понедельник» в США, значительное падение американской экономики, а иена стала стоить очень дорого по отношению к доллару. В экономике иногда происходили бурные события, ставившие все с ног на голову.

Вы лично ощутили эти колебания? Для Вас это было важно? Насколько Вы зависели от мирового рынка ценных бумаг? Да, ощутил.

Когда Вам было чуть больше двадцати, Вы прислушивались к своим родителям? Что они Вам советовали по работе и по

жизни? Были ли важны для Вас родители, когда Вы были молодым человеком?

Отец работал в правительстве, он был государственным служащим. Когда я пришел в *Mitsubishi Electric*, он посоветовал мне остаться в коммерческой компании. Каких-то конкретных рекомендаций относительно бизнес-карьеры он мне не давал. А вот когда я собрался жениться, он дал мне очень важный совет. Это был даже не совет, а наказ. Отец сказал: если хочешь быть честным человеком, не заставляй жену плакать, в любой ситуации держи слово, выполняй данное обещание.

На самом деле тут два совета: быть честным и не заставлять плакать жену. Или это единое целое?

Единое целое!

А мать просила Вас выполнять обещания?

Я вспомнил один совет, который дала мне мать. Когда мне было двадцать лет, до прихода в *Mitsubishi Electric*, я поранился, очень серьезно повредил руку, потому что был сильно пьян. Мать ударила меня и сказала: не будь дураком, не трать свою жизнь впустую, напиваясь. Такой совет я получил от матери.

А если бы у Вас было право дать только три совета, что бы Вы посоветовали своим детям?

Я дал своему сыну три совета: во-первых, не давать деньги в долг, во-вторых, не покупать акции и, в-третьих, не играть на валютной бирже. Если их перевести на японский язык, то можно составить аббревиатуру ЗК.

ЗК? Как это звучит по-японски?

Канэ-кабу-кавасэ. Несмотря на то что я дал сыну такой совет, он все же покупает акции и уже потерял немного денег. Мой сын в настоящее время работает в атомной промышленности в Японской атомной энергетической компании (JAEC).

Это государственная корпорация?

Сейчас она частная, но раньше была государственной.

Может быть, он последовал Вашему примеру? Вы ведь тоже работаете в атомной промышленности.

Я не советовал сыну работать в атомной промышленности. Когда произошла авария на «Фукусиме», мой сын еще учился в университете, а затем он начал искать работу, ходить на интервью. Сначала он хотел пойти в банк, в финансовый сектор, но потом передумал. После аварии на «Фукусиме» многие люди были против ядерной энергетики. А я решительно настаивал на том, что ядерная технология является жизненной необходимостью и Япония будет нуждаться в атомной промышленности.

Думаю, это мотивировало моего сына пойти работать в атомную отрасль.

Таким образом, на примере решения Вашего сына мы можем видеть, что авария на «Фукусиме» и ее последствия очень сильно повлияли на японское общество. Как Вы думаете, не стали ли причиной этой аварии кроме цунами и землетрясения еще и управленческие ошибки? Какие управленческие уроки вынесли из аварии на «Фукусиме» в Японии и в мире в целом?

Одной из причин аварии стало антикризисное управление. Другие атомные электростанции, где уровень антикризисного управления более высокий, не испытывают таких проблем, с которыми столкнулись на «Фукусиме».



У них было слишком много стрессовых факторов — и они не справились?

Да! Непонимание того, что нечто подобное может произойти, и стало основной причиной аварии на атомной станции «Фукусима». В прошлый четверг я посетил АЭС «Фукусима» с инспекцией, изучил обстановку и еще раз убедился в том, что антикризисное управление является наиболее важным фактором в деле предотвращения любого несчастного случая.

Что Вы чувствовали во время этого посещения «Фукусимы»?

Мое первое ощущение, что на площадке все еще есть минимальное излучение, самый минимум. Там сейчас работают почти 6 тысяч человек, они выводят объект из эксплуатации.

Через пять с половиной лет после аварии у меня сложилось отчетливое впечатление, что она не была должным образом освещена в СМИ. Новости рассказывали о ней только как о бедствии. Да, эта авария была огромной, она была бедствием. Но нельзя забывать о том, что многих последствий удалось избежать лишь благодаря тяжелой работе людей. Работы по выводу из эксплуатации — это огромный труд. Таково, пожалуй, мое самое сильное впечатление от посещения объекта на прошлой неделе.

30 лет назад я посетил Сахалин. Я был ответственным за проект по природному газу. От нашего производства до Сахалина летел самолетом, затем примерно около 15 часов езды на поезде с юга на север Сахалина.

Ночной поезд, экспресс, 15 часов в спальном вагоне.

Возвращаясь к вопросу о поворотном моменте в моей деловой карьере: в 2003 году я работал в сфере возобновляемых источников энергии. Именно тогда

В настоящий момент не существует конкретных российских компаний, которые бы мы идентифицировали как конкурентов.

и состоялась та деловая поездка на Сахалин.

Вы поехали на Сахалин в связи с проблемами, связанными с возобновляемой энергией?

Да, моя работа имела отношение к возобновляемым источникам энергии, я был в командировке на Сахалине.

С тех пор прошло 13 лет. Как Вы сегодня оцениваете перспективы развития возобновляемых источников энергии? По этому поводу ведутся оживленные дискуссии, было много надежд, которые не оправдались, — энергия Солнца, водород, некоторые гибридные системы и так далее.

В мировом масштабе, в России или в Японии?

Все три аспекта.

Важнейшим фактором обеспечения энергией, возобновляемой или нет, является разнообразие ее источников и баланс между разными типами источников энергии. Я считаю, что баланс между ядерными, возобновляемыми, ископаемыми и другими источниками энергии очень важен. Например, в Японии мы планируем достичь такого уровня, когда 50 процентов от всех источников энергии будут составлять ядерные установки и возобновляемые источники энергии.

А другие 50 процентов? Нефть, газ, уголь?

Да, оставшиеся 50 процентов — газ и уголь.

Это планы на 2030 год?

Да, на 2030 год. Возобновляемые источники включают гидроэлектростанции.

В Японии есть стратегия развития энергетики?

Конечно!

Какими путями ваше правительство хочет достичь намеченной цели? Кто будет это делать? Частные корпорации? Как в Японии происходит процесс планирования? Каким образом правительство взаимодействует с частным сектором для достижения общих целей?

Очень хороший вопрос! Самый большой вызов сегодня состоит в том, что японское правительство запланировало 22 процента ядерной и 28 процентов возобновляемой энергии, а 25/25 — это идея частных компаний. Самая большая проблема в том, что правительство настаивает на выполнении плана, но вопросами отходов занимается частный сектор. Сейчас правительство озвучивает этот план, но, с другой стороны, также все больше внимания уделяется рыночному подходу, осознается необходимость открытого рынка.

Либерализация рынка.

Одним из препятствий, с которым мы сейчас сталкиваемся, является то, что японские коммунальные компании просят усилить поддержку в вопросе использования ядерной энергии. Мы нуждаемся, конечно же, в более активной поддержке со стороны правительства, потому что ядерная энергия, безусловно, связана с более высоким риском, чем другие виды энергии. Однако в настоящий момент японское правительство не полностью поддерживает ядерную энергетику.

Из-за последствий аварии на «Фукусиме» — синдром «Фукусимы»?

Да.

Профессиональный путь Кацуи Фуруты

- Апрель 1983 г.** Поступил на работу в *Mitsubishi Electric* и был назначен в филиал *Power Systems Group* в регионе Кансай
- Март 1998 г.** Старший менеджер отдела маркетинга атомной энергетики в департаменте маркетинга ядерной энергии головного офиса *Mitsubishi Electric*
- Апрель 2001 г.** Старший менеджер отдела маркетинга атомной энергетики в департаменте силовых установок в филиале Кансай
- Июнь 2003 г.** Заместитель генерального директора, руководитель департамента маркетинга энергетических решений в головном офисе
- Апрель 2004 г.** Генеральный менеджер департамента природоохранных энергетических решений в головном офисе
- Октябрь 2007 г.** Генеральный менеджер департамента маркетинга атомной энергии в головном офисе
- Апрель 2013 г.** Первый заместитель генерального директора по группе промышленных систем и энергетики, генеральный менеджер отдела маркетинга современных магнитных и медицинских систем в головном офисе
- Апрель 2014 г.** Вице-президент Группы, генеральный менеджер подразделений маркетинга ядерной энергии, современных магнитных и медицинских систем, группы промышленных систем и энергетики в головном офисе
- Октябрь 2015 г.** Вице-президент Группы по ядерной энергии, руководитель отдела маркетинга современных магнитных и медицинских систем, руководитель группы энергетических и промышленных систем и генеральный менеджер отдела маркетинга атомной энергии в головном офисе
- Апрель 2016 г.** Вице-президент Группы, генеральный менеджер подразделений маркетинга ядерной энергии, современных магнитных и медицинских систем, группы промышленных систем и энергетики в головном офисе



Они боятся атомной промышленности?

Повторяю: чтобы достичь тех целей, которые поставило правительство, нам нужна более активная поддержка государства, но правительство сейчас не в полной мере поддерживает ядерную энергетику. Одной из задач нынешнего премьер-министра Абэ является достижение общих целей, и мы как раз предлагаем идеи в этом направлении.

Считаете ли Вы, что развитие ядерной энергетики представляет собой один из наиболее стратегически важных аспектов для будущего ядерной медицины? Как Вы оцениваете ее перспективы? К примеру, одна из стратегических целей Росатома — увеличение доли ядерного бизнеса до 30 процентов. Ядерная медицина — часть атомной отрасли. Вы видите реальные перспективы более широкого применения ядер-

ной медицины, услуг, оборудования и т.д.?

Ядерная медицина означает медицинский ускоритель и другое оборудование.

Да. Ускорители — это очень дорогое оборудование.

Да.

В этой области сильна конкуренция. Развивает ли эту сферу Mitsubishi, ожидаете ли Вы, что она будет составлять какую-то стабильную долю в бизнесе?

Ядерная медицина — это в первую очередь терапия заряженными частицами и ускорители. Данный бизнес занимает очень небольшой сегмент рынка с точки зрения общей стоимости средств и услуг. Оборудование очень дорогое, поэтому лечение тоже очень дорогое. Думаю, что в перспективе этот сектор рынка ждет огромное расширение, а пока рынок ядерной медицины еще мал. Такова моя оценка ядерной медицины.

Рыночная стоимость ядерной медицины равна 1/5 стоимости атомной электростанции среднего размера мощностью 100 МВт.

Всего рынка ядерной медицины?

Да, весь японский рынок — всего 1/5 одной атомной электростанции. Это очень мало. Самым большим игроком на рынке является бельгийская компания IBA. Ее годовой объем продаж составляет около 300 миллионов долларов. Таким образом, Вы можете себе представить размеры рынка в целом.

Год назад мы брали интервью у Вашего предшественника г-на Сюдзи Куриты. Что произошло за это время?

Тогда мы в первый раз встречались с представителями Росатома, ВНИИАЭС и других российских компаний, связанных с ними. До этого интересы нашего ядерного бизнеса были сосредоточены в Японии, Китае, США

и во Вьетнаме. Считаю, что это тоже был один из поворотных моментов. Сейчас мы фактически выходим на российский рынок и рассматриваем Россию в качестве стратегической цели.

Кажется, это произошло также и благодаря подписанию меморандума между PACU и Mitsubishi Electric. Каковы, на

Сейчас мы фактически выходим на российский рынок и рассматриваем Россию в качестве стратегической цели.

Ваши взгляд, перспективы сотрудничества между японскими и российскими компаниями, между PACU и Mitsubishi Electric в этой области?

Возможно, у Росатома есть шансы на вхождение в Японию для участия в мероприятиях по выводу из эксплуатации установки на «Фукусиме» и других станциях. Но в данный момент наше сотрудничество с Росатомом нацелено в основном на страны третьего мира. Меня волнует то, как лучше организовать это сотрудничество, чтобы Mitsubishi Electric или японцы смогли предоставить больше проектов Росатому, который очень заинтересован в таких рынках. Однако на данный момент больших проектов не предвидится.

Надеюсь, что через совместную рабочую группу мы сможем больше узнать друг о друге, особенно в плане технических аспектов, и сумеем найти точки соприкосновения там, где мы силь-

ны, а Росатом еще не настолько силен, и наоборот. Если мы обеспечим такое сотрудничество, думаю, что цель рабочей группы будет успешно достигнута.

У Вас есть некоторый опыт общения с представителями российского ядерного комплекса. Каково Ваше мнение об их бизнес-культуре? Чем она отлича-

ется от западной или так называемой японской культуры?

Мы только входим на российский рынок и начинаем сотрудничество, но пока, честно говоря, еще не осознали различий между бизнес-культурами. Мы хотели бы узнать больше о культуре, потому что мы в нее сейчас вступаем. Например, чтобы судить о вашей бизнес-культуре, нам нужно больше узнать о том, кто в ней принимает решения. Вот четкое мнение по этому вопросу.

Я хотел бы понять, чему отдается приоритет в российской атомной промышленности, на чем фокусирует внимание ее руководство. Чего ожидает Росатом? Какова его стратегия? Каковы процедуры? Может быть, россиянам больше важен политический аспект? Я хотел бы поближе познакомиться с русской бизнес-культурой.

Например, в китайском ядерном бизнесе акцент делается на ско-

рости выполнения проектов, но диапазон приоритетов меняется: раньше, например, больше внимания уделялось процедурам или экономии. Я хотел бы изучить российский рынок. Он очень требовательный.

Мы говорим о европейской управленческой философии, бизнес-стиле в контексте времени, в контексте ядерной промышленности, в контексте истории. Вы возглавляете огромную высокотехнологичную компанию. Означает ли это, что у Вас есть своя философия управления, как, например, у компании Matsushita или у Ford? Если да, то назовите, пожалуйста, три принципа философии управления компанией от Фурута-сан.

Скорость. Стратегия. Выносливость. Такая выносливость, какая нужна, чтобы пробежать марафон.

В настоящее время сотрудничество Mitsubishi Electric с российскими партнерами только начинается. Что необходимо, чтобы наше сотрудничество стало успешным и долговременным?

Залогом успеха в установлении долгосрочного продуктивного взаимодействия является наличие хороших отношений и доверия между всеми участниками сотрудничества, будь то маркетологи или технические работники. А это может быть достигнуто только в ходе многочисленных встреч и дискуссий. Надеюсь, нам удастся наладить такие отношения.

BC

ПЭС 16165 / 01.12.2016

