

# 해외 유명 광학기기업체 성공스토리

## -니콘의 이노베이션 현장 및 지혜와 교훈-

※ 자료제공:대한무역진흥공사

대한무역진흥공사에서는 오늘날 세계시장을 주도하고 있는 유명기업들이 세계 시장을 제패하기까지의 역경과 도전을 극복한 사례와 진취적이고 자기 혁신적인 기업정신을 조사분석한 자료집, 「해외 유명기업 성공스토리」를 최근 발간했다.

본지에서는 「해외 유명기업 성공스토리」 내용 중 세계 유명 광학기기업체이며, 국내 아남산업(주)와 기술제휴사인 니콘의 '창업과 발전의 발자취' 및 '경영철학과 전략'을 지난 5월호에 게재한데 이어 이번호에는 니콘의 '이노베이션 현장' 및 '지혜와 교훈'을 전제한다.

- 편집자 주 -

### 이노베이션의 현장

니콘이 한계돌파를 이룩한 기술로 초고속 1/4000초 셔터를 빼 놓을 수 없다. 이는 지금부터 25년전 개발 당시로서는 가히 혁명적인 스피드였다. 어느 프로 카메라맨이 전속력으로 이룩하는 세스나 경비행기를 촬영한 결과 비행기가 고장이 나서 프로펠라가 정지해 있는 것으로 오인했다는 에피소드까지 전해지고 있다.

이와함께 니콘은 세계 최초로 1/250초 싱크로 기능 셔터도 개발했다. 이는 플래시를 터뜨리는 순간 동시에 셔터가 작동하는 것으로 밤에 사진을 촬영할 때 큰 도움이 되었다.

지금으로서는 유치한 기술에 불과하지만 이 두종류의 기술을 개발하는데 니콘은 5년의 기간을 투자해야만 했다.

셔터 내부구조를 경량화하는 과정에서 이같은 기술이 개발된 것인데, 경량화를 가능케 한 것은 일본 전통가옥의 문창살에서 아이디어를 따온 것이다. 셔터의 내부구조를 얇게 하면 내구성이 문제가 되므로 질량을 줄이기 위해 알미늄 재질을 써 보았다. 계산상으로 별 문제가 없다고 판단되었으나 금방 부서져 버렸다. 다음에는 티타늄 재질을 사용, 셔터 구조물의 질량을 알미늄의 약 60% 수준으로 조정하는 데는 별 문제가 없었다. 그러나 티타늄도 내구성은 여전히 떨어

졌다. 요컨대 내구성이 강하고 얇고 가벼운 셔터를 만들기 위해 연구에 연구를 거듭하였으나 별 묘책이 없었다. 이러한 시행착오가 거듭되고 있던 중 일본 전통가옥의 창문에서 힌트를 발견했다.

나무창살과 창호지 이외에 아무것도 아닌 창문이지만 가볍고도 강하다는데 힌트를 얻었던 것이다. 아무리 열고 닫아도 부서지지 않는다는 점에서 셔터 구조를 잘만 설계하면 아무리 사진을 찍어도 셔터가 부서지지 않을 것이라는 착상을 하게 된 것이다. 창살 구조를 연구한 끝에 팔각구조의 벌집모양과 같은 형태로 셔터 구조를 설계할 경우 어떤 방면에서 힘이 가해져도 내구성이 강

하다는 결론에 도달하게 되었다. 이렇게 해서 탄생한 것이 NIKON FA. 세계 최초로 스피드 1/4000초를 실현한 카메라다. 물론 니콘은 현재 1/8000초 셔터 스피드 카메라를 발매하고 있지만.

연구개발은 마케팅과 연계되어야 한다.

니콘은 창업 당시부터 신제품 개발과 연구에 주력해 왔으며 역대 사장들도 이를 가장 중요시해 왔다. 전후 민수품 전환 추진에 다소 곤란을 겪기도 했으나 이를 비교적 원활히 극복해 왔던 것도 전쟁중 어려운 여건속에서도 연구활동에 전념해 왔던데 기인한다고 볼 수 있다. 종전 직후 수년간 사회 회생의 갈림길에서도 기업스케일로서는 어울리지 않을 정도로 연구개발에 매진했다.

그러나 이러한 기술개발은 기술로서 끝나지 않고 마케팅과 효율적인 연관관계를 가질 수 있도록 조직을 운영해 온데서 오늘날 니콘의 성공이 보장된 것이다.

기술개발과 마케팅의 연계는 1961년부터 시작됐다. 니콘은 원래 개발부가 아이디어의 수집에서부터 상품화에 이르기까지 일관된 조직운동을 해왔으며, 시장을 위원장으로 하는 개발회의를 통해 기술개발

니콘의 개발전략에서 특이한 것은 개발본부와는 별도로 생산기술본부를 두고 있는 점이다.

의 방향을 결정해왔다. 이같은 조직체계는 1962년 사업부제가 발족됨에 따라 개발부는 사장실 및 기획부와 통합, 사업부의 연구개발을 지원하는 한편, 새로운 제품개발을 장기적 관점에서 연구하는데 전념하게 되었다.

1963년에는 종래의 각 부서별 연구부문을 흡수, 연구소를 설립함으로써 신제품 개발을 위한 연구에 주력하게 된다. 이로써 사장 직속하의 개발본부와 연구소를 축으로 니콘의 연구개발 업무는 조직적 협조 기반 위에서 이루어질 수 있었다.

현재 니콘의 기술개발 사령탑은 사장실 직속의 기획부와 본사 스태프부서로 운영하고 있는 기술기획부라고 할 수 있으며 기술개발의 방향설정 등을 총괄 지휘하고 있다. 실질적인 기술개발은 개발본부에서 전

부 이루어지고 있는데 여기에는 개발부, 지적재산부 및 연구부가 있다. 이들 부서는 기술개발에 관한 연구와 개발, 그리고 개발된 기술의 특허등록 등에 관해 일관성있게 대처하고 있다.

개발본부는 도쿄도 오오이 공장에 연구개발의 총본산이라 할 수 있는 별도의 연구소를 운영하는 한편, 쓰쿠바에도 연구소 분소를 운영하고 있다. 이 연구소는 3,500평방미터 규모의 연면적에 총 99명의 연구 인력이 종사하고 있다. 이중 행정보조 등을 제외한 순수 연구자수는 71명이다.

니콘의 기술개발 전략에서 특이한 것은 개발본부와는 별도로 생산기술 본부를 두고 있는 점이다. 개발본부가 소프트웨어를 중심으로 하고 있는데 반해 생산기술본부에선 이를 지원하기 위한 하드웨어 개발을 추진하기 위한 것이다. 기업들은 공장에 설치하는 기계 부분의 경우 대개 외주를 하고 있으나, 니콘은 기획상품을 제조하기 위한 생산기계를 자체 내에서 별도의 연구를 통해 해결하고 있는 점에서 주목을 끈다. 생산기술본부는 바로 이러한 측면에서인지는 몰라도 기술개발부, 공작기술부 및 CAD/CAM센터 등 3개부서로 구성되어 있다. 이들 부서들은

개발본부의 연구활동과 유기적으로 협조, 공작기계 등 제품제조를 위한 기계개발은 물론 제품검사 및 가공기계를 개발함으로써 제품화를 지원하는 역할을 수행하고 있다.

### 모든 조직을 연구개발 주도 형태로

니콘은 모든 조직을 연구개발 주도형 조직으로 변화시킨다는 방침아래 지난 85년 9월 엔고 불황시 제1차 조직개편을 대대적으로 추진한 바 있다. 그때 니콘의 군살빼기 전략은 대부분의 카메라 생산을 국내 자회사로 이관하는 형식으로 단행되었다. 4년정도 자회사 생산을 추진하면서 작업공정의 수정 및 설계 단계에서의 코스트 다운을 실시한 결과 생산성은 종래보다 2배이상 올라갔다. 또 각 제작소의 연구개발기능도 제고되는 등 일석이조의 효과를 보았다.

이같은 성과에 힘입어 92년 3월 미도공장 건립을 계기로 니콘은 '지역별 거점배치 구상'을 본격 추진하고 있다. 이른바 제2의 조직개편 이라고도 할 수 있는 이 구상은 동경도내 오오이 제작소를 정보축으로 하여 연구개발 및 경영정보의 총괄 중추로서 개편하는 한편 이제작소의 카메라 생산기능은 여타 자회사로 이전하고

각 지역의 사업소별로 특화기능을 부여한다는 것이다. 이에 따라 요코하마 공장이 전 사업 부문에 간여하고 나머지 사업소(공장)들은 특정품목의 생산에만 주력하게 된다. 이와관련 카메라나 안경과 같은 양산품의 생산은 자회사에 맡길 계획이다. 또 기초연구 및 기초개발의 중요성이 크게 대두됨에 따라 이를 담당하는 별도 거점 설치도 검토하고 있다.

이러한 경영 개편은 요컨대 니콘사 직영 오오이 제작소의 재편을 통해 연구개발과 경영정보의 일체화를 도모하는게 목적인데 고부가가치 기술지향 정신을 구체화한 것으로도 볼 수 있다. 또한 최근 일본경기의 침체가 장기화되고 있는 현상과도 무관치는 않을 것이다. 그러나 보수적인 니콘이 지금까지의 중앙집중적 경영패턴을 벗어나 새로운 변화를 창조하려는 것에 더 큰 무게가 실려 있다고 보아야 옳다.

니콘 관계자들은 한결같이 이제부터는 조직에도 시장원리가 적용되어야 하고 그 운영도 보다 개방적인 바탕에서 이루어져야 할 것이라고 강조하고 있다. 즉, 기술개발을 하부단위 조직으로 이양시키고 총체적인 관리 및 지원만을 중추본부에서 추진함으로써 생산현장에서의 기술개발을 효율

화하겠다는 뜻이다.

일본의 회사들은 영업부장을 기술개발부장으로 임명하여 시장에서의 소비자 욕구변화를 상품전략에 반영시키는 경우가 많다. 그러나 니콘의 경우는 시장의 변화를 감안하기는 하되, 항상 기술자 집단들이 새로운 아이디어를 들고 나와 신상품 개발의 선봉이 되어왔다. 시장의 변화를 수용하기 보다는 시장을 창출해오는 입장을 취해 온 셈이다.

히트상품 NIKON F도 기술진들의 착상에서 나온 것인데 여타 메이커들 제품과는 경쟁조차 되지 않았다고 한다. 팔상품이 부족해서 고객들의 주문을 거절해야 하는 것이 세일즈맨의 주요 업무가 된 적도 있었다. 이러한 상황에서는 영업보다는 기술개발이 더 중시될 수밖에 없는 것이다.

니콘은 94년 4월부터 인사제도를 전면적으로 쇄신할 예정이라 한다. 일본의 전통적 인사제도로 그간 연공서열 위주의 승격기준을 운영해 왔으나 실력주의와 가점주의로 이를 대체할 예정이다. 카메라와 반도체 제조장치의 판매부진이 가속화되고 있어 내년 3월 결산기때 이익감소가 불가피할 전망이다. 인사제도라는 성역에 칼을 대겠다는 것은 이때문이다. 이에따라 동일 직급

에서 3년간은 승격을 실시하지 않는다는 니콘의 오랜 인사관행이 앞으로 허물어질 전망이다. 실적을 근거로 승격을 심사, 동일직급 1년 경과직원에게도 승격을 가능케 한다는 것이다. 또 과장급이상 간부는 시험 없이 정기승격을 실시하였으나 이같은 제도도 폐지, 논문 및 면접시험을 거쳐 승격시키기로 했다고 한다.

니콘의 이같은 실적주의 인사는 여태껏 보여온 보수적 색채를 완전히 근본부터 뒤엎는다는 면에서 세계 초일류 기업의 경영쇄신을 읽게 해주는 대목이라 할 것이다. 그러나 이같은 경영 쇄신의 밑바탕에는 보다 좋은 제품을 개발해 보고자하는 노력이 숨쉬고 있음은 물론이다.

니콘의 신입사원 교육훈련은 어떤가. 일단 신입사원으로 발령받으면 '신입사원 담당 지도원'이 업무지식 및 기능, 규율 등에 대해 지도를 해준다. 소위 직장내 훈련(OJT)으로서 담당업무에 대한 오리엔테이션이다. 그러나 니콘이 정작 관심을 가지고 있는 것은 직장의 훈련(OFF THE JOB TRAINING)이다. 이는 특정 지역 집합연수 등 직장 이외에서 실시되는 교육훈련으로 인생설계, 직급별 훈련, 전문훈련, 일반훈련 등 4가지 분야로



**니콘은 교육훈련과 실적주의 인사운영을 통해 인재양성과 장인정신을 구현해 왔고, 앞으로도 해나갈 것이다....**

**현재 니콘이 관심을 기울이고 있는 기술개발 테마는 마이크로머신.**



나뉜다.

직급별 연수는 일종의 직무연수다. 입사시의 오리엔테이션을 비롯, 공장실습, 판매실습, 합숙연수, 특허법률 강좌 등 기초적 연수에서부터 중견사원연수, 관리감독자 연수 등 단계적 프로그램으로 나누어 실시되고 있다. 카메라 분야에서는 상품지식 상급코스, 실무영어 실력향상 코스, 창조성 개발코스, 세일즈연수 등 다양하게 구성돼 있다.

니콘은 이러한 교육훈련과 실적주의 인사운영을 통해 인재양성과 장인정신 구현을 해왔고, 앞으로도 해 나갈 것이다. 이는 카메라 등 전문분야의 세계최초 작품을 생산하는 원동력으로 활용하기 위한 것임은 두말할 필요도 없다.

현재 니콘이 관심을 기울이고 있는 기술개발 테마는 마이크로머신. 사내에 '마이크로머신 연구회'를 이미 발족시켜 매월 정례회의를 개최, 기술의 실용화 가능성 등에 대해 의견을 교환하고 있다. 산업계의 수요 및 최첨단 기술동향도 조사, 이를 검증하고 있다. 니콘이 이같이 마이크로 기술에 관심을 보이고 있는 것은 장차 반도체 제조장치 등에 있어 이를 응용할 가능성이 크다고 보고 있기 때문이다. 또한 자사가 생산하는 제품의 질을 더 높이기 위한 배려에서다. 더 정밀한 기계로 만들때에만 더 정밀한 제품이 생산된다는 단순한 이치를 실천하고 있는 것이다.

현재 니콘은 반도체 제조장치 및 광파동을 이용한 미세계측기 분야에서는 이미 0.01미크론 단위의 계측이 가능한 기기를 제작하는 등 세계수준의 기술을 보유하고 있다.

니콘은 일본 통산성이 産官學 합동프로젝트로 추진하고 있는 마이크로머신 기술연구개발 계획에도 참가 할 계획이다. 이 대형 프로젝트에 참가하면 학계 등의 연구성과를 활용할 수 있고 니콘 자체의 마이크로머신 개발계획도 앞당길 수 있는 것이다. 니콘은 또 동북대학, 센다이 시립병원,

동북전력 등과 협력, 금년 7월 초부터 매년 30개 하이비전 書像 전송이 가능한 광섬유 회선을 활용, 원격 병리 진단을 실험적으로 추진하고 있다. 이방식의 원격 병리 진단은 세계 최초로 실시되고 있다는 점에서 주목을 끌고 있다.

포인트는 '최초제품'을 기획하는 것이다.

니콘은 항상 새로운 상품을 기획 생산하는데 노력을 기울여왔다. 이를 위해 연구개발능력을 계속 강화해 왔으며 생산과 판매는 종합적인 에너지 효과를 제고하는데 초점을 두어왔다.

새로운 아이디어를 발굴해내기 위해서 여타 기업과 마찬가지로 고객이 원하는 사항이 뭔가에 관심을 쏟아 왔다. 생산기술본부, 기획부, 카메라 사업부 및 카메라 기획부 등에서 항상 신제품 개발을 위한 아이디어 모집에 주력하고 있는 것도 이를 반증하고 있는 것이다.

니콘이 만든 세계적 상품 '루링엔진'은 당초 생산기술본부가 만들어낸 것이다. 그러나 중요한 것은 이 기술이 반도체 제조장치 '스테파'를 낳는 모태가 되었다는 점이다. 만약 루링엔진 기술이 없었다면 한때 세계 반도체 제조장치의

80%를 점한 바 있는 '스테파' 개발을 다른 회사에게 빼앗겼을지도 모를 일이다. 루링엔진은 1밀리미터 사이에 무려 1,000개 내지 1,500개의 극히 가느다란 선을 새겨넣는 기계로서 선 하나라도 약간 비뚤어져서는 안될 만큼 완전무결한 작업을 요한다.

인간의 손으로 어디까지 도전할 수 있을 것인가. 그리고 인간이 만드는 기계가 어느만큼 이론치에 가까울 만큼 정밀할 수 있을까. 이러한 일념하에 주요 공과대학 등과 공동연구를 추진하는 한편 사내 논문모집, 기술자 집단간 상호 협조분위기를 확충시켜 나가는 노력도 아끼지 않았다. 또한 고객들과의 접촉에서 얻은 사항들을 토대로 빛이든 만들어본다는 도전정신을 재현시키기 위해 연구개발분야 뿐 아니라 영업, 생산, 재무 등 모든 분야에서 동참하도록 조직적 대응능력도 부단히 갖추어 나가고 있다. 각 사업부는 또 고객과의 접촉을 통해 얻은 지식을 토대로 기존제품의 개량 등에 관한 아이디어를 부단히 정리, 이를 기획부와 개발본부에 보내는 등 상품기획에도 간여하고 있다.

광학기계 기획부 제2기획과 오사나씨는 이 회사에 입사할 때 제품개발과 관련된 기획부

에서 근무할 것이라는 말을 듣고 이게 가능할 것인지를 면접관에게 몇번이나 물어보았다고 한다. 경영학이 전공인 오사나씨는 광학기계 기획업무는 어울리지 않는다고 생각했었기 때문이었다. 그러나 그는 상품기획은 반드시 기술직이 하는 것은 아니다라는 것을 확인하고 난 후 입사를 결정했다. 이렇게 입사한 그는 현재 생물 현미경제품의 기획을 담당, 개발대상 신제품의 사양을 결정하고 있다. 이를 위해 그는 영업, 설계 및 제조 등 사내 제반 부서와 협조를 추진하는 업무외에 주요 잠재고객이라 할 수 있는 제약회사 등과 접촉하고 있다. 신제품기획을 위한 시장조사를 하고 있는 것이다. 기획의 가장 중요한 포인트는 여타 기업들이 만들지 못한 최초제품을 기획하는데 있는 것은 물론이다.

오사나씨는 개념과 시장성, 그리고 수익성 등을 종합적으로 검토, 개발여부를 결정하는데까지 간여하기 때문에 현미경의 신제품 개발여부는 전적으로 그에게 달려 있다고 해도 과언이 아니다. 당초 입사때 가졌던 의문과는 달리 이제 그는 니콘의 현미경부문 신상품 기획 담당자로서 큰 만족을 느끼고 있다. 기획부의 이같은 개발방침이 설정되면 실질적

인 개발은 당연히 개발본부로 옮겨진다.

마찬가지로 카메라는 기획부가 사령탑이다.

특히 카메라 기획부는 부품 및 소재별로 담당자를 배치, 관련부문의 시장조사를 주요 업무로써 수행토록 하고 있는데 부품 및 소재가 신상품 기획에서 차지하는 역할이 크기 때문이라고 한다.

일본의 여타 카메라 메이커들의 경우 렌즈는 자회사 또는 외주를 통해 조달하는데 니콘만은 거의 모든 부품을 자체 공급하는 방식을 택하고 있다. 또 신제품 기획시 낮은 가격의 제품보다 고부가가치 제품만을 기획하는 것도 니콘의 특징이라면 특징이다. 이같은 방침 때문에 니콘은 시장에서의 점유율과 매상고 순위 등에는 관심을 가지지 않는다. 니콘으로서는 고부가가치제품 생산을 통해 이익율을 높이는 것이 일차적인 관심이다.

카메라 메이커들은 흔히 신상품 기획시 기능성, 단순성 등에 중점을 둔다. 니콘은 신소재와 신기술을 포함한 제품의 독창성 자체에 우선을 두고 있어 이점에서도 여타 기업들과 차이를 보이고 있다. 예를 들면 NIKON F를 처음 기획하였을 때에는 당시 一眼렌즈가 나와 있기는 하였으나 세계

최초의 본격적 제품으로 만들고 말겠다는 집념에서 30여종의 교환렌즈, 50여종의 악세사리와 세트제품으로 내놓았던 것이다. 당시의 기획 포인트는 첫째, 최량의 품질추구, 둘째 다기능 및 사용상 장점추구, 셋째 자동화의 추구에 두었다. 첫째와 둘째는 그전부터 강조하여 왔으나 세번째 자동화를 강조한 것은 조리개와 셔터 스피드를 노출계와 연동시킴으로써 누구든지 쉽게 촬영할 수 있도록 하기 위해서였다. 이결과 탄생된 NIKON F는 당시의 一眼레프로서는 무겁고 견고하였지만 프로 카메라맨들을 중심으로 인기가 대단했다고 한다. 이 카메라는 시스템적 사고방식을 갖춘 이외에 견고성, 내구성 및 조작성 등 물질적, 기능성 측면에서도 완벽한 세계제일의 카메라로 니콘의 성가를 높여주었다.

‘17시간이나 수중에서 사용했으나 끄떡없는 카메라’, ‘추락한지 반년이 지난 미군공군기 잔해에서 유일하게 사용가능했던 것은 NIKON F 뿐’이라는 등 이 제품을 둘러싼 에피소드는 수없이 아직까지 전해지고 있다. 2~3년 지나면 쓸모없이 변하는 제품이 아니라 10년이 지나도 쓸수 있는 최고제품을 만들어야 한다는 것이 니콘식 사고방식이다. 이

같은 사고방식은 니콘의 종업원들에게는 이미 체질화된 철학같은 것이라고 할 수 있다. 이 때문에 니콘의 경영자들은 생산현장을 방문할 때면 “부러지지 않는 니콘의 카메라만 만들지 말고 좀 부러지는 카메라도 만들어 보게”라고 생산직원들과 농담을 할적도 있다고 한다. 그러나 생산현장의 니콘맨들은 이를 단번에 알아차린다. 상사가 한 얘기는 ‘부러지지 않는 NIKON의 자존심’을 방어적으로 얘기했을 뿐이라고. 뿐만 아니라 이 한마디 속에는 경쟁사들의 ‘부러지는 카메라’와 경쟁에서 이기기 위해서는 ‘좀싸게 만드는 방법도 강구하라’는 뜻을 포함하고 있다는 것으로 니콘맨들은 이해한다.

광고 안해도 판매는 자신있다.

니콘은 고부가가치를 통한 품질경쟁력에 경쟁전략의 포인트를 두고 있기 때문에 자연히 여타 경쟁사들에 비해 판매촉진이나 PR분야에서는 뒤떨어져 있는 것으로 보인다.

판매촉진부 이노우에씨도 이같은 점을 실토하고 있다. 그는 회사가 기술과 품질에 너무 역점을 두고 있기 때문에 여타 업체들처럼 활발한 판촉활동을 전개하지 않는다

고 말한다. 그만큼 카메라 분야에 자신을 가지고 있다는 얘기로도 들린다. 이같은 판촉 전략은 유통조직의 관리에서도 그대로 적용되고 있다. 캐논과 미놀타 등은 판매량에 따른 할증 인센티브제 또는 가격 할인정책 등을 적극 활용하고 있으나 니콘은 이같은 정책에 소극적이다. 이는 판매점 입장에서 보면 매우 불리할 수 밖에 없다. 그러나 니콘제품은 단위가격이 비싸다. 팔려나가는 수량은 적을지 모르나 다른 회사제품에 비해 남는 이익이 많다. 니콘카메라를 찾는 고정 고객들이 전국에 산재에 있어 판매점들은 메이커에 인센티브제나 가격할인정책을 요구하지 않고 있다.

아무튼 니콘이 판촉에 있어 여타 경쟁사들에 비해 뒤떨어져 있다는 것은 다음 사실에서도 입증되고 있다. 작년도에 니콘이 지출한 판매촉진비는 34억 6천5백만엔으로서 전년에 비해 무려 18.5%나 줄었으며 일본전국에 설치되어 있는 아프트서비스센터 숫자 또는 캐논의 절반수준인 10개에 불과하다.

일본에선 자사제품의 판촉을 위해 메이커가 판매점측에 일정기간 사원을 파견하는 경우가 많으나 니콘은 이러한 활동은 간헐적인 수준에 머물러

▣▣

**니콘의 판촉수단 가운데 내놓을 수 없는 것이 NIKON FAIR이다. 이 전시회는 1965년 7월 일본 카메라 메이커로는 처음 기획한 행사로 현재까지 매년 이어지고 있다.**

▣▣

있다. 경품판매나 할인권 제공 등 고객에 대한 직접적인 판촉 활동도 경쟁사들에 비해 활발하지 않은 편이다. 다만 니콘의 판매촉진부는 TV, 라디오 등 매체 담당부문과 이벤트 및 세미나 등 행사담당부문으로 나누어 나름대로 고급카메라의 이미지를 홍보하는데 주력하고 있다. 최근에는 콤팩트 카메라 사업의 매출확대를 겨냥, 광고활동을 점차 증가시키고 있는 것도 사실이다.

최근 지구환경 보전문제(ECOLOGY)가 주요 이슈로 등장하고 있음에 따라 니콘은 구주지역에서 이를 기업홍보 전략의 수단으로 활용하고 있다.

독일에 출하하는 콤팩트 카메라의 스티로폴 포장지를 재생지로 바꾸는 한편 카메라를

구입한 고객이 셀로판 덮개를 되돌려주면 2마르크를 자연보호 단체에 기부하는 캠페인도 벌이고 있다. 당초 이 재생지 포장방식은 지난 90년 독일 쾰른에서 개최된 영상기 전시회에 때맞추어 판촉홍보 수단의 일환으로 도입한 것이다. 환경기준이 엄격한 독일에서 조차 카메라 포장에 관한 별도 규제가 없는데 착안, 니콘 스스로가 이를 기획한 것이다.

셀로판을 고객들로부터 회수, 1개당 2마르크를 니콘측이 독일의 환경보호단체에 기부한다는 것은 고객들의 자발적인 협조를 전제로 하기 때문에 환경보호단체에 기금을 내놓는 것보다는 훨씬 효과적인 지구환경 보전캠페인이 되고 있다. 때문에 현재 니콘은一眼레프 카메라에도 이같은 방식을 확대 적용하는 한편 독일이외 여타 지역에서도 이같은 캠페인을 검토중이다.

니콘의 판촉수단 가운데 내놓을 수 없는 것이 NIKON FAIR이다. 이 전시회는 1965년 7월 일본 카메라 메이커로는 처음으로 기획한 행사로 현재까지 매년 이어지고 있다. 최근에는 니콘 뿐아니라 카메라 관련부품 및 악세사리 업체 등 30개사가 참가할 정도로 성황을 이루고 있다. 이 행사는 도쿄 소재 다카시마야 백화점

에서 열린 뒤 지방도시를 순회하는 형식으로 개최되고 있다. 여기선 카메라 등 기자재의 전시뿐 아니라 모델 촬영회, 저명 사진가 초청 세미나, 그리고 대 고객 카메라 수리 서비스 등 부대행사를 다채롭게 벌여 전국의 사진애호가들로부터 인기를 끌고 있다. 이러한 행사기획의 경험에 힘입어 파리에서 개최된 PARIS '91 PHOTO VIDEO SHOW도 사진 애호가들에게 큰 관심을 불러 일으켰다.

다른 경쟁업체들이 자사의 카메라제품을 소개하기 위해 한개의 카메라라도 더 전시하는데 혈안이 되고 있을 때 니콘은 전시회장을 내방객들을 위한 PHOTO GALLERY로 꾸몄다. 이 기획은 저명사진가들이 촬영한 사진작품을 전시, 사진예술을 음미하는 기회를 제공하는 한편, 전시된 사진들이 니콘카메라로 촬영된 것임을 알리는 등 간접적으로 니콘을 소개하는데 주안점을 두었다. 예상했던 대로 이 기획은 주효했다. 이 전시회에 출품한 업체중에서 니콘은 가장 큰 인기를 모았으며 또 카메라 상담 실적도 가장 많았다고 한다.

니콘이 어떠한 행사를 주관하고 어떤 신형 카메라를 개발하는가 하는 것 자체가 세계의 사진애호가들에게 하나의 관

심거리가 될 정도로 니콘은 이제 카메라 부문에서 세계 초일류 기업이 되었다. 이러한 여세를 몰아 니콘은 1992년 5-7월중 NIKKOR렌즈 탄생 60주년 기념사업을 대대적으로 전개했다. 전용 포스트 3만매를 제작, 배포하는 등 렌즈분야에서도 대대적인 판촉활동을 벌였다. '일본 카메라 쇼'에서는 화제의 수중 전용카메라 '니코노스 RS(一眼 AF)'도 발표하는 등 신작 개발에도 지속적 노력을 보이고 있다. 특히 니코노스 RS의 본체는 COCOM의 규제대상 품목이 될 정도로 최첨단장비 중의 하나다. 이회사 판촉팀들은 판매점들에게 정부의 E/L 취득을 거치기 전에는 외국의 여행자들에게 이를 판매할 수 없다는 것을 주지시키기도 했다. 코콤 규제 대상카메라라는 식으로 세일즈 전략 차원에서 이 제품을 활용하고 있는 것이다.

한편, 니콘은 현재 일본 전국에 430개의 '니콘회' 가맹점을 가지고 있다. 이들 가맹점들은 매년 1회 니콘이 주최하는 총회, 즉 니콘회에 참가한다. 전국 각지에 흩어진 430개 가맹점의 94%가 참가할 정도로 이 행사는 가맹점 상호간 결속을 다지는데 기여하고 있다. 당초 이 행사는 1962년 8월 2만여개 사진점 가운데 니

콘제만을 판매하는 129개의 니콘전문점을 선정, 제1회 결성식을 도쿄 근교 하코네에서 개최한 것이 시발점이 되었다. 니콘회원은 현재 430개로 늘어나 있다.

니콘은 매년 총회를 통해 이들에게 당해년도의 영업정책을 소개하고 최근 카메라 시장 동향을 설명한다. 1992년 소개한 영업정책은 다음 4가지였다. 첫째, 환경변화에 대응한 판매체제 및 거래관계 강화. 둘째, 니콘 경영활동에의 제안 활성화 및 영업활동 정보의 적시적 전달. 셋째, 시장수요를 감안하여 신제품 개발정보를 적극적으로 환류. 넷째, 유연한 세일즈 프로모션 기획 제안.

니콘은 니콘회 가맹점에서 판매되기까지 대리점 또는 2차도매상을 거치는 형식으로 국내유통을 관리하고 있다. 캐논이 메이커 계열 판매 회사를 통해 대형 소매점이나 양판점을 위주로 공급되고 있는데 반해 니콘은 니콘회 소속 전문점 또는 소매점을 중심으로 하고 있는 점에서 전략적 차이를 보이고 있다. 다만 최근 콤팩트 카메라는 니콘도 양판점에 대한 판매를 추진하고 있는 등 종래 유통전략을 수정하고 있다. 특히 1990년 1월 니콘은 카메라 영업부 업무를 '니콘



카메라 판매 자회사'에 이관, 국내시장에 대한 카메라 판매 업무를 독립적으로 추진토록 한 바 있다. 이 자회사는 1988년 2월 설립된 코니카 판매회사와 공동 출자형식으로 발족한 판매전담 법인으로서 보수적 니콘 조직의 새로운 변화로 손꼽히고 있다.

이에따라 캐논의 판매정책도 좋은 상품이면 잘 팔리게 마련이라는 소극적인 판매정책 대신 그다지 좋지 않은 상품도 시장을 창출할 수 있다는 공격적이고 적극적인 전략으로 전환하고 있다.

#### 시대흐름에 맞춰 판매·유통조직을 개편한다.

니콘은 현재 자회사 49개와 관련회사 9개를 거느리고 있다. 주력제품은 카메라 이외에 현미경, 반도체 판리기, 안경제품 등 광학기전반에 이르고 있다. 국내판매는 카메라 부문을 제외하고는 니콘 본사 및 비연결 자회사 10개(센다이 니콘 등 부품제조업체)가 담당하고 있다. 수출은 니콘 본사가 각 지역 현지 판매법인을 통하는 형식을 취하고 있다. 예컨대 지역 수출의 경우 NIKON INC, NIKON REVISION INC 및 NIKON CANADA를 통해 판매하고 있으며 대 유럽수출은 스위스,

독일, 영국 및 프랑스의 경우 당해지역 현지 법인이, 그의 지역은 NIKON EUROPE B.V가 각 지역 특약점을 통한다. 또한 아시아 지역의 경우 NIKON HONG KONG LTD를 거점으로 각국의 특약점으로 물건을 내보낸다.

니콘은 최근 해외시장 개척을 위한 유통조직 재편 작업을 본격화하고 있다. EC통합의 진전 등 외부적 환경요인과 콤팩트 카메라 시장 참여확대라는 니콘의 내부 경영전략을 추진하기 위해서다.

니콘은 현재 전체 카메라 판매액중에서 6.5%의 점유율을 보이고 있는 콤팩트 카메라분야를 향후 15%수준까지 끌어 올린다는 방침이다. 이는一眼레프 시장이 계속 축소되고 있는데다 니콘의 성가를 감안, 해외시장개척도 조기 이룰 수 있을 것으로 본 때문이다. 수출부문에선 특히 1992년 중 콤팩트 카메라 수출증가율을 7% 이상 달성한다는 계획이다. 이같은 수출확대를 위해 니콘은 미국의 드렉스토아용 공급확대에 박차를 가하고 있으며 중국, 인도네시아 등 아시아 지역과 중남미 지역엔 기존 대리점망을 통해 판매를 확대하고 있다. 특히 EC지역은 시장통합에 대비, 프랑스나 독일에 EC지역 전체를 총괄하는

판매총괄회사를 설립한다는 구상이다. 지금은 EC에 판매총괄법인이 없는 것은 아니다.

네덜란드에 있는 NIKON EUROPE B.V 이름의 판매총괄 법인이 그것이다. 그러나 이 총괄법인은 이탈리아, 스페인, 스웨덴 등지의 대리점을 관리할 뿐 유럽전체적인 판매업무는 수행하지 못하고 있다. 즉, 영국, 독일, 프랑스, 스위스의 경우 별도의 판매 자회사를 설치, 본사가 직접 관리하고 있다. 이를테면 유럽 시장 판매를 2원화하고 있는 셈이다. 이같은 2원화체제는 EC시장이 통합, 달러망이 국경을 넘어 확산될 때까지 지속돼서는 곤란하다. 그래서 니콘은 EC시장 전체를 일원적으로 관리하는 명실상부한 판매총괄법인을 별도로 설치한다는 구상을 갖고 있는 것이다. 이 판매총괄회사는 도쿄본사의 지휘 관리기능을 그대로 이양받아 유럽 각 지역간 가격 일원화 등을 현장에서 직접 관리할 계획이다. 그러나 물류관리는 영국 등의 자회사와 유럽 각국 대리점간의 이중재고 문제에 대처하기 위해서 현행과 같이 니콘 본사가 일원적으로 관리, 제품을 당해 지역으로 직송할 방침이다.

니콘이 최근 추진하고 있는 또하나의 유통조직은 미국내

달러씩 재편을 들 수 있다. 경영기반이 탄탄한 집포위주로 관리를 정예화함으로써 불황시 대처능력을 제고시키기 위한 것이다. 니콘은 이같은 달러씩 재편을 F4고급카메라 수출때부터 적용해 왔다. 약 3,000개에 달하던 가맹점 숫자가 1,600개사로 이미 축소, 취급 상품종류에 따라 NAS(NIKON ADVANCED SYSTEM)달러 700개사와 NCP(NIKON CONSUMER PROGRAM)달러 900개사로 구분했다. 즉 NAS달러는 최고급 카메라 니콘 F4 및 F5, 고급 카메라 N-8008, 그리고 각종 렌즈 및 악세서리 등 니콘 카메라의 전제품을 취급하고 있다. 반면 NCP달러는 NAS달러가 취급하지 않는 한단계 낮은 카메라(콤팩트 카메라 등)를 취급토록 함으로써 달러를 이원화 한 것이다.

유통조직의 재편은 경쟁이 첨예한 미국 소매시장에서 재력과 경험, 마케팅 능력 등에 따라 달러를 이같이 전문화, 정예화 함으로써 판매원의 경험부족이나 질적수준 저하를 막을 수 있다는 계산에서 나온 것이다.

동구경제권이 시장경제권으로 급속히 개편됨에 따라 동구권 진출을 위한 니콘의 노력도 가시화되고 있다. 동구권 국가

중 시장경제의 진전속도가 가장 빠르고 지정학상으로도 여타 동구권 국가보다 유리한 여건을 갖추고 있는 헝가리에 카메라 판매 자회사 'NIKON KFT'를 설립한 것이 그것이다. 이전에도 헝가리 등 동구권 국가에 대해서는 유럽 현지 법인들을 통해 니콘의 카메라가 판매되기는 했으나 국영 언론사나 잡지사 등의 기자들용 관급품으로 공급한 것이 고작이었다. 그러나 최근 경제개방에 따라 일반대중의 카메라 구입수요가 확산되고 있음을 감안, 현지 판매법인 설치를 단행한 것이다. 물론 일본의 미놀타와 캐논 등 여타 업체들도 이미 헝가리에 진출하고 있다. 다만 이들 업체들은 복사기 판매를 중심으로 하고 있기 때문에 카메라만을 위한 현지판매 법인은 니콘이 최초사례로 꼽힌다.

고부가가치 고가품 전략은 포기하지 않는다.

여태껏 니콘은 판매수량에는 크게 관심을 갖지 않아온 것이 사실이었다. 그러나 카메라 시장이 포화상태에 이르자 니콘도 판매대수 시장 점유율 등에 대해 불안한 모습을 보이고 있다. 특히 니콘은 일본국내카메라 시장점유가 여타 경쟁사들의 해외 생산을 통한 저

가정책에 점차 밀려나고 있는 상황이어서 니콘도 판매수량이나 시장점유율에 무심할 수 없는게 사실이다.

이전에도 니콘은 고부가가치 고가품 전략을 포기하느냐 여부를 놓고 진통을 겪은 적이 있다. 니콘의 주력 제품인一眼레프 카메라가 미놀타의 AF알파 7000에 밀릴때의 일이었다. 그러나 이러한 위기는 경쟁사들보다 훨씬 고가의 제품개발을 통해 극복해 내면서 니콘은 현재까지 고부가가치 고가품 전략을 더욱 고수하고 있다. 예를들어 엔고 불황시 소비가 전반적으로 축소되고 있는 가운데 F4, F801등을 연이어 발표, 무려 한대에 40만 엔에 이르는 고가 카메라를 개발했다. 일본의 대졸초임 월급의 2배에 해당하는 이 고가 제품은 프로 카메라맨과 아마추어 사진사들에게 큰 인기를 유발, 한달에 8,000대나 팔리는 성과를 올리게 되었고 니콘은 결국 고가품 고부가가치 전략을 더욱 공고히 하는 계기가 되었던 것이다.

가격으로 승부를 거는 것보다는 설령 시장점유율이 좀 낮더라도 고수익률을 확보한다면 결과적으로 마찬가지라고 보는 니콘식 전략은 이같이 하여 오늘날까지도 철저히 지켜지고 있다.

니콘은 상품의 히트여부는 단기적으로 승부를 볼 것이 아니며 경우에 따라선 상품자체의 수명주기가 연장될 수 있다고 해석한다. 또 초기저가 정책을 추진하다가 나중에 가격을 올리는 식의 임기응변식 전략도 채용하지 않는다.

일관성있게 고가 정책을 고수한다는게 니콘식 가격전략의 최대 특징이라면 특징이다. 때문에 자사제품의 가격이 여타 경쟁사들 제품에 비해 몇 퍼센트 비싸다는 식으로 도매금으로 평가받는데 대해 니콘맨들은 불쾌하게 생각한다. 여타 경쟁사들 제품과 동일한 것대로 비교받는 것 자체가 기분 나쁘달 정도로 제품에 자부심을 가지고 있다는 얘기로 보아 무방할 것이다.

니콘 카메라의 가격 결정에는 기술자들이 간여한다. 판매정책 차원이라면 기획부서나 영업부 등이 결정하면 될 것으로 판단되나 기술자들이 간여하는 이유는 당해 제품을 개발한 기술진들로부터 기술개발에 이르기까지의 노력을 감안 어느 정도의 가격이라면 좋겠다는 식의 참고 의견을 들어서 가격을 결정하기 위한 것이다. 물론 기술진들의 얘기를 그대로 반영하는 것은 아니다. 경쟁가격의 수준이나 코스트 등을 종합적으로 검토하여 결정

하나 기술진들의 의견을 존중한다는 차원에서 이를 검토한다는 말이다.

니콘의 이같은 고부가가치 전략은 고객관리와 떼놓을 수 없다. 카메라 애호가나 프로사진사들이 주요 고객층을 형성하고 있는 니콘으로서는 이들 고객관리에 특히 노력을 집중하지 않을 수 없다. 니콘은 고객과의 교류를 강조하기 위해 NIKON FAIR나 프랑스 파리 쇼장내 PHOTO GALLERY 운영 등 행사성 기획을 수시 또는 정기적으로 추진하고 있다.

이런 행사성 기획은 다분히 니콘의 세일즈 프로모션과 직접적으로 연관시켜 추진되고 있다. 때문에 소비자들의 비판이나 저항이 있을 수도 있다. 그러나 니콘은 행사성 기획에 문화활동을 끼워 놓기때문에 고객과의 공감대를 이루고 있다. 그 좋은 예가 도쿄 긴자 번화가에 운영하고 있는 '니콘 살롱'이다.

1968년도에 개관된 이 니콘 살롱은 일종의 사진작품 전시관이라 할 수 있다. 작년 8월까지 200만명 이상이 이곳을 방문했다. 전시된 사진작품은 약 1,000개 정도.

니콘은 살롱에서 상업성을 배제하기 위해 5명의 전문인력을 두어 독립적으로 운영토록

하고 있다. 그래서 이 살롱은 일본전국의 프로 및 아마추어 사진가들의 등용문으로 한몫을 다하고 있다. 전시작품은 전시 1년전에 모집을 마감한 후 운영위원회가 엄선하여 전시여부를 결정하고 있다. 전시된 작품은 신문등 매스컴에도 소개될 정도로 사회적 이벤트로 정착되어 있다. 긴자 살롱의 이러한 정착에 힘입어 니콘은 도쿄 신주꾸와 오사카에도 이러한 살롱을 추가적으로 개설하는 한편, 뉴욕의 니콘하우스와 추리히의 니콘 라이브 갤러리도 설치하는 등 유사한 기획을 추진하고 있다. 일본뿐 아니라 전세계 사진애호가들의 사진 문화교류에 기여하기 위한 것이다.

니콘의 고객관리와 관련, 빼놓을 수 없는 것이 NIKKOR 클럽이다. 이는 니콘살롱의 모체라고 할 수 있는 사진동호인들 모임으로 장장 40년의 역사를 자랑하고 있다. 현재 이 클럽에 가입한 사람들의 숫자만 해도 무려 17만명에 이르고 있다.

니콘보다 역사가 오래된 회사들도 세계 도처에 많이 있지만 이렇게 회사업무와 관련된 분야에서 40년이상 클럽을 운영하고 있는 곳은 아마 니콘이 전무후무 할지도 모른다. 이 클럽은 니콘이 NIKKOR브랜

드 렌즈를 개발해 이를 니콘 카메라에 부착, 판매를 개시한 1952년에 NIKKOR렌즈를 애용하는 동호인들간 친목도모 차원에서 결성된 것이다. 이 클럽은 25년전부터 사진촬영회를 개최하거나 사진관련 세미나를 주최해 왔다. 해외 촬영회도 기획하는 등 회원의 수를 늘려왔으며 정기적인 사진 콘테스트도 개최하고 있다. 어디까지나 사진동호인들의 친목모임이랄 수 있는 이 클럽을 니콘은 고객관리라는 차원에서 활용하고 있는 것이다.

니콘은 또 야외촬영대회등의 행사를 비단 일본 국내고객에만 한정시키고 있지 않다. 국제적으로도 개최하고 있는 점에서 니콘 다운 저력을 판단케 해준다. 작년에 개최된 니콘 국제 사진콘테스트(NIKON INTERNATIONAL PHOTO CONTEST)는 이 행사가 시작된지 22회째 행사다. 그만큼 국제적으로 정착된 행사라고 할 수 있는데 57개국에서 1만 329명의 아마추어 사진가들이 참가하는 등 성황을 이루었다고 한다. 물론 이러한 행사는 기존 NIKKOR 멤버들이 중심으로 참가하고 있으나 새로 참가하는 사람들도 NIKKOR멤버 가입을 통해 참여할 수 있도록 함으로써 전세계에 대한 니콘 고객



**각 단계별로 니콘이 추진한 전략이나 사업내용 등은 환경 여건하에서 다소 상이하긴 하였지만 75년간의 역사를 관류하고 있는 것은 니콘 특유의 완벽주의적 기업근성이다.**



확대에 크게 기여하고 있다.

### 지혜와 교훈

니콘의 75년 역사를 일별해보면 대개 3단계로 발전과정을 나누어 볼 수 있다. 1단계는 1917년 창립이래 2차대전까지의 약 30년간으로 광학기기생산을 위주로 니콘의 발전기반을 조성한 시기였다. 2단계는 2차대전 직후 카메라 사업에 착수한 이후 80년대 중반 엔고에 따른 경영개편을 단행하기 전까지 약 40년 간이다. 이때가 카메라 사업에서 일약 세계적 메이커로 성장한 시기였다. 다음 제 3단계는 80년대 중반 이후 현재까지 경영합리화 및 조직재편 등을 통해 니콘의 재도약을 추진하

는 시기다. 반도체 분야 등 경영다각화에 각별한 노력을 경주하고 있다.

각 단계별로 니콘이 추진한 전략이나 사업내용 등은 환경 여건하에서 다소 상이하긴 하였지만 75년간의 역사를 관류하고 있는 것은 니콘 특유의 '완벽주의적 기업 근성'이다. 제품의 완벽성, 기술의 완벽성, 조직운용의 완벽성 등 모든 부문에서 이러한 완벽주의를 유지 발전시켜온 것이야말로 오늘날 니콘의 발전을 가능케한 모태가 되었다고 하겠다.

창업당시 광학기기 생산을 위해 과거 적국이었던 독일의 선진기술자들을 초빙, 당시 전무월급의 2~3배씩이나 되는 급료를 지출하면서까지 기술 습득에 주력한 사실이라든지 2차 대전 직후 민수품 전환과정에서 카메라 사업에 손을 대자마자 세계 최고수준 카메라 개발을 목표로 했다든지 하는 것은 이러한 완벽주의적 사고방식의 대표적 사례로 볼 수 있다.

이러한 완벽주의는 또 경영진들의 경영철학에만 그친 것이 아니다. 전 종업원들의 공통적인 기업문화적 가치관으로 정착돼 있는 것이다. 끊임 없는 신제품 개발도 따지고 보면 이러한 기업문화적 가치관 때문에 가능했던 것이며 니콘

의 도전정신과 결부되어 성공을 앞당기는데 가장 크게 기여한 것으로 판단된다.

카메라 사업에는 후발주자로서 참가하였지만 이러한 특유의 완벽주의와 도전정신 때문에 니콘은 오늘날 사진기자 등 전문 카메라맨들은 물론 베테랑급 아마추어 사진애호가들이 가장 애용하는 브랜드로 정착되었던 것이다.

니콘의 명성은 여기서 그치지 않고 우주선에서조차 니콘 카메라 장치를 사용할 정도로 확고해지고 있다. 니콘은 소유즈-아폴로 랑데뷰용 광학 측정장치를 미국 NASA측에 공급했으며, 1979년 이후 현재까지 미국의 스페이스 셔틀용 촬영 및 측정장치를 계속 공급하고 있다. 한치의 오차도 불허하는 것 하나만으로도 니콘의 완벽주의적 근성을 엿고도 남는다.

오늘날 니콘의 성공을 앞당기게 한 또다른 기업근성은 '도전정신'이다. 1986년에 마련된 경영이념 구현 실천지침은 "우린 챌린지(도전)와 이노베이션(혁신)을 통해 전진한다"로 설정된 바 있다. 도전정신은 60년 전인 1917년 창립 이후 부터 줄곧 이어져 왔다. 니콘은 창립 이후 최초 7년간 관동대지진 피해, 노동쟁의 발생, 그리고 1차대전 종전 이후

워싱턴 조약으로 인한 군납기회 축소 등 숱한 역경을 특유의 도전정신으로 극복해 온게 사실이다. 2차대전 이후 카메라 사업 착수초기 연구개발비 조달을 위해 토지를 팔아가며 연구에 전력을 기울인 사실등 니콘의 성공사는 바로 최고의 신제품 개발을 위한 도전이라고 해도 과언이 아니다. 그러나 니콘의 도전 정신은 무모한 도전은 아니었다. 2차대전 직후 민수품전환 과정에서 후발주자로 카메라 사업에 착후한 것만 봐도 그렇다. 그전에 광학기기 군납과정에서 광학 측정장치 등 관련분야에 나름대로의 노하우와 경험을 보유하고 있었기 때문에 카메라 사업에 뛰어든 것이다. 또 반도체 제조장치 및 동작기계 등도 카메라 사업추진 과정에서 제조기기 자체를 자력으로 개발해 온 것이 그 계기가 되었다. 다시 말하면 니콘의 신제품 개발을 위한 도전은 전혀 새로운 분야에 경험도 없는 가운데 이루어진 것이 아니다. 자체적인 경험과 노하우를 토대로 이를 활용하는 차원에서 발전된 것이다. 한마디로 '무모한 도전'이 아니라 '합리적인 도전'이었다고 평가할 수 있다.

독일이나 일본의 여타 메이커들이 다들 만들고 있는데 니콘이라고해서 못 만들리 없다

는 식의 도전정신이야 말로 카메라 사업에 착수한지 10여년 만에 NIKON F라는 카메라 사상 유례가 없을 정도의 히트 제품을 생산케 한 원동력으로 볼 수 있다. 이같은 도전정신은 COCOM규제 대상이 될 정도의 화제 제품, 수중 카메라 개발로 이어졌으며 최근에 원격진단 장치 개발을 추진하는 데서 유감없이 발휘되고 있다.

완벽주의적 사고방식과 도전적 경영관과 함께 니콘식 경영을 지배하고 있는 또 하나의 특징은 '전문가 정신'이다.

니콘은 2차 대전 이후 현재에 이르기까지 전문가들을 위한 고급 카메라 개발에 집요한 노력을 경주해 왔다. 이때문에 콤팩트 카메라들이 시장을 석권하기에 이른 최근, 니콘의 시장점유율은 일본 국내시장에서 9위(렌즈 셔트식 카메라의 출하대수 기준)에 머무르고 있다. 그러나 니콘은 이러한 시장점유율이나 생산대수 등에는, 아랑곳하지 않는다. 오히려 카메라 분야 최강자라는데 만족하고 있다. 물론 최근에 와서 니콘도 콤팩트 카메라 시장에 서서히 참여를 확대하고 있으나 그렇다고 해서 니콘이 전문카메라 주력업체로서의 이미지를 흐를 정도는 아니다.

NIKON F 등 세계의 화제를 모은 신제품은 니콘의 자체

적 기술개발을 통해 이룩한 것임이 분명하다. 신제품에 대한 기술자들의 진지한 의견 교환, 이것이 투론(鬪論)으로까지 불리면서 화제상품을 개발케 한 밑거름이다. 단순히 외주를 통해 구입할 수 있는 소재나 부품들도 니콘은 자체 기술로서 부단히 개량해 왔다. 이것도 '전문가 정신'이 얼마나 투철한지를 읽게 해 준다. 전문가 정신은 바꿔 말하면 카메라 분야의 최고를 지향하는 '장인 정신'으로 보아 무방할 것이다.

니콘이 카메라 시제품을 처음 생산했던 것이 1964년 7월이므로 니콘의 카메라 역사는 이제 반세기에 이르고 있다. 이같이 장구한 세월동안 카메라 분야의 거장으로서 자리를 잡게된 것은 전문가 정신이 없었더라면 아마 불가능했을 것이다. 물론 이러한 전문가 정신은 기술자 집단을 중시하는 경영정책, NIKKOR회 등을 통한 철저한 고객관리, 그리고 우수제품을 개발하여 시장을 창조한다는 판매전략 등이 유기적으로 결합되었기 때문이라는 것도 부인할 수 없다.

#### 기술자 중시 경영관리

니콘식 경영관리는 어느 일본기업보다는 다분히 보수적 색채를 띄고 있다. '5가지 사

고방식' '5가지 행동지침' '기업이념 구현 플랜'등의 구호를 외치고 있는 점 또한 전형적인 일본식 집단주의적 경영관을 보여주고 있다. 보수적 색채가 그만큼 짙다는 얘기다. 그러나 이러한 표면적 보수성과는 달리 니콘은 종업원 개개인의 개성과 창의를 존중한다. 기술개발 등에 있어 종업원들을 자발적으로 참여시키는 것도 그래서 가능하다. 특히 니콘의 카메라 분야 발전은 기술자 집단의 자발적 협조와 의지가 없었더라면 불가능하였을 지도 모른다.

니콘은 일반사원들도 기술 관련 교육훈련 등을 통해 상품 기획의 전문가로 육성, 준기술자로 만들어 버린다. 신제품 가격 결정시에는 이를 개발한 기술진들의 의견을 반영하고 있는 등 경영관리면에서 각별한 관심과 배려를 아끼지 않고 있다.

일본 다이어몬드사가 마케팅 연구총서로 발간한 니콘관련 책자는 그 제목부터가 '니콘의 기술자 집단'으로 되어 있다. 유명기업의 마케팅 전략 등을 기획시리즈로 발간하고 있는 이 출판사가 니콘관련 책자에 이러한 제목을 사용했다는 것 자체가 니콘의 발전에 기술자 집단이 얼마나 기여하고 있는지를 단적으로 입증해

주고 있는 것이다.

니콘은 지금부터 68년전인 1924년에 이미 노동쟁의를 경험하면서 노사화합에도 각별한 노력을 경주해 오고 있다. 노동쟁이가 발생한지 2년뒤 이 회사는 건강보험 조합을 발족시켰으며, 다시 이로부터 2년 뒤에는 노동자 가족들도 참가하는 친애회를 결성했다. 조직운용의 활성화를 위해서는 복리후생이나 노사간 협조 풍토 조성이 전제가 되어야 한다는 점을 여느 기업들보다 일찍이 깨우친 니콘으로서는 당연한 선택이었던지도 모르나 이같은 노사화합적 조직운용이 니콘 성장을 앞당기는데 기여했음은 쉽게 짐작할 수 있다. 그러나 니콘이 1980년대 후반 이후 노력을 기울이고 있는 조직활성화는 이같은 노사협조 차원에서 그치는 것이 아니다. 인사관리에서도 능력주의 적용의 확대와 조직의 재배치 등 근본적인 차원에서 노사협조를 추진하고 있다.

예를 들면 종업원들이 자기가 수행할 추가 과업을 '챌린지 목표'라는 이름으로 수행하고 있는 것을 들 수 있다. 아직 시행은 많고 있지만 오는 1994년부터 연공서열제를 배제한 인사제도를 도입한다는 계획도 마찬가지로 사례에 속한다. 특히 니콘같은 다소 보수



니콘이 세계적 전문카메라 브랜드로서 이미지가 확산되면서 부터는 NIKKOR회, 주요 전시회에서 PHOTO GALLERY운영, 니콘살롱 운영 등을 통해 카메라 애호가들로 하여금 사진에 대한 관심을 지속적으로 진작시켜온 점도 고객 밀착적 마케팅 노력의 하나였다.



적 성격의 기업이 창업 이래 수십년간 계속해온 연공서열식 승진 원칙을 능력주의로 대체한다는 것은 감히 혁명에 가까운 일이다.

### 기술과 마케팅의 조화

니콘은 기술집약적 제품, 즉 고부가가치 제품을 개발하는데 승부를 걸어 왔다. 마케팅 보다는 상품개발을 중시해 왔다는 뜻이다.

니콘의 기술개발은 소위 NSR(NIKON STEP REPEAT PROGRAM)으로 불리어지면서 신기술과 기반기술(광학기술 및 초정밀기술 등)을 조화, 자체적인 기술개발을 반복적으로 활용해 왔는데 가장 큰 특징이 있다. 즉 카메라 제조를 위해 공작기계 등도 자체적으로 제작하는 과정에서 신기술을 축적하고 이러한 신기술 기반위에서 기반 기술을 다시 보강, 누적적인

발전을 도모했던 것이다. 이 결과 니콘은 2차대전 직후 카메라 분야를 위주로 사업을 추진했으나 지금은 반도체 및 각종 정밀기기 제작에까지 사업 분야를 다각화하게 된 것이다.

니콘이 카메라 분야에서 세계적 메이커로 자리를 잡게 되기까지는 기술개발이 그 핵심이었으나 이때문에 마케팅 노력을 게을리 한 것은 물론 아니다.

한국전쟁 중 LIFE지 기자들이 니콘카메라 및 렌즈 제품을 사용한 사실이 미국 뉴욕 타임즈지를 타고 전세계 카메라 애호가들의 관심을 자극한 데서 유명 잡지사 보도기자들을 최대의 잠재 고객으로 설정한 것은 니콘 특유의 마케팅 노력으로 볼 수 있다. 프랑스 '파리마치', 독일 '슈데른' 등 유력 잡지사들도 적극적으로 공략했다. 유명 잡지사의 사진 기자들이 사용하는 전문카메

라로서의 이미지를 홍보하는 한편 이들 잡지에 게재된 사진이 니콘제 카메라로 촬영되었다는 점을 독자들에게 알림으로써 니콘제품의 광고선전 효과를 극대화 시킨 것이다.

한편 니콘이 세계적 전문카메라 브랜드로서 이미지가 확산되면서부터는 NIKKOR회, 주요 전시회에서 PHOTO GALLERY운영, 니콘 살롱 운영 등을 통해 카메라 애호가들로 하여금 사진에 대한 관심을 지속적으로 진작시켜온 점도 고객 밀착적 마케팅 노력의 하나였다.

최근 독일에서 환경보호 캠페인을 벌여 성공을 하고 있다는 지, 카메라 자회사를 분리 설치함으로써 경영개선을 이룩하고 있는 점, EC통합을 대비한 지역 총괄 판매법인의 설치를 추진하고 있는 점 등도 향후 니콘의 재도약을 위해 이 회사 스스로가 마케팅에 대한 역량과 관심을 재조명하고 있는 증거들이라고 평가할 수 있다. 이 책을 만들기 위해 니콘의 홍보데스크를 접촉했을 때 홍보담당자는 "성공스토리 말입니까? 어떤 자료를 더 드려야 되지요. 카메라맨이라면 니콘을 모르는 사람이 없을 텐데요." 니콘은 이미 더이상 알려질 수 없을 만큼 유명해진 기업이 되버린 것이다.