

해외 유명 광학기기업체 성공스토리

-캐논의 이노베이션 현장 및 지혜와 교훈-

대한무역진흥공사에서는 오늘날 세계시장을 주도하고 있는 유명기업들이 세계시장을 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 광학기기업체인 캐논의 '이노베이션 현장' 및 '지혜와 교훈'을 소개한다. - 편집자 주 -

이노베이션 현장

캐논이 지난 1982년 시장에 내놓은 히트상품 카트리지형 'PERSONAL COPIE PC-20'을 중심으로 신제품 개발과정을 추적해 본다. 서비스가 필요없다는 이 상품은 1979년 10월부터 약 3년간에 걸쳐 만든 것이다.

精電 전자사진 방식의 보통 복사기는 1960년대 초반 미국의 제록스사가 시장에 도입, 현재까지는 약 30년간의 역사를 가지고 있다. 다만 제록스사의 보통 복사기는 고객에 대한 정기 점검서비스 또는 고객 수시요청에 의한 서비스 등을 실시함으로써 복사기의 품질관리를 하는 것이다.

이에 비해 캐논이 처음으로

개발한 PC-10 및 PC-20은 기계 구성면에서는 전자 사진 프로세스를 기본으로 한 '잠평 현상기술', 'OPC감광 드럼기술', '브랜드 클리닝 기술', '자동조립생산기술' 그리고 '정밀 가공기술'을 그 기본으로 하고 있다.

특히 복사기의 심장부라 할 수 있는 감광드럼, 현상소, 帶電 장치, 클리닝 기구 등을 콤팩트하게 집약하고 이를 고품질 저가의 카트리지에 일체화하는 한편 사용한 카트리지는 새것으로 교환하는 시스템을 채용함으로써 사용자가 쉽게 자체적인 서비스를 가능하도록 한 것이 큰 장점이라 할 수 있다. 또한 용도면에서 볼때 새로운 복사기 공급 시스템을 채용, A4사이즈에서 부터 명

찰사이즈에 이르기까지 각 사이즈의 복사가 두루 가능하도록 했다. OHP필름, 라미네이트 재질 등 복사지의 재질에도 구애를 받지 않고 복사가 가능하도록 한 점도 이 제품의 독창성과 범용성을 높혀주고 있다. 뿐만아니라 오색의 컬러 카트리지를 장착할 경우 각 색깔별로 단색 복사가 가능하도록 한 점도 개발당시로서는 획기적인 것이었다. 제품의 사양면에서도 당사로서는 세계 최소, 최경량의 복사기로서 주목을 끈 바 있다.

다각화전략으로 복사기시장 참여

캐논이 복사기 사업에 참여하기 시작한 것은 도쿄올림픽

개최 다음해인 1965년도부터다. 카메라와 전자계산기 등에 주력해왔던 캐논이 복사기 사업에 참여한 것은 물론 사업다각화 전략의 일환이다. 그러나 이 사업에 참여한지 23년 이후인 1987년에 복사기는 캐논 전체매출액의 35%를 점유할 정도로 성장가도를 달려왔다.

일본의 복사기 시장은 1975년 중반까지 관공서나 기업등에 보급이 거의 완료되면서 신규모델에 대한 대체 수요가 일어나 시장규모가 점점 커지기 시작했다. 70년대 말에는 일본의 연간 복사기 생산대수 총계가 약 100만대에 육박할 정도였다.

이같은 생산증가 경향에 따라 주요 각사별 주종제품에 대한 시장가격은 인하추세를 보이고 있었다. 예컨대 캐논의 경우 1970년도 초기 제품 NP-1100모델은, 대당 89~90만엔대에서 판매하였으나 1973년도 발매 NP-7 기종의 경우 70만엔대로 가격인하를 단행했다. 뒤이어 1977년도와 1979년에는 각각 NP-L5와 NP-200을 출하, 대당 50만엔대로 다시 가격을 인하, 수요증대에 부응했었다.

캐논뿐만 아니라 미놀타(EP시리즈), 리코(DT시리즈) 등 주요 경쟁사들도 복사기 시장수요의 확대에 따라 보급형



1970년대 후반 캐논은 퍼스널 복사기 시장이라는 새로운 시장개척을 추진하게 되지만 당시로서는 극복하지 않으면 안되었던 △가격장벽 △관리유지서비스와 관련된 문제 △판매채널 등의 3가지 장벽 내지는 애로요인이 있었다.



기종, 즉 저가 제품 개발에 주력해 오고 있던 터였다.

그러나 70년대 말까지 일본 시중엔 대당 50만엔대 이하 복사기는 나오지 않았다. 이러한 상황에서 캐논은 획기적인 가격인하를 실현시키고 가정용 개인수요라는 새로운 고객층을 겨냥한 20~30만엔대 신 복사기 개발을 추진하게 된다.

복사기 분야의 후발주자인 캐논으로서는 틀림없는 획기적 사업이었다. 시장점유를 일거에 제고할 수 있는 기획제품으로서 회사의 명운을 걸고 1970년대 후반부터 이 제품의 개발에 착수한 것이다. PC-10(82년 발매당시 25만엔대에서 판매) 및 PC-20(역시 82년 후반 발매 당시 30만엔 수준에서 판매)은 이같은 배경하에 탄생한 것이다.

한편 1970년대 후반 캐논이 PC-10 및 PC-20시리즈의 개발에 착수할 당시만 해도 복사기라는 상품의 콘셉트는 복사스피드에 따른 분류 방식, 즉 HIGH VOLUME COPIER(분당 복사 매수 50~150매), MEDIUM-VOLUME COPIER(분당 10~50매), LOW-VOLUME COPIER(분당 10매 이하)을 당연한 것으로 받아들이고 있던 때였다. 개인용도 복사기라든가 컬러 복사, 디지털 복사와 같은 새로운 개념은 1980년대 초반 이후에야 도입되었다.

1970년대 후반 캐논은 퍼스널 복사기 시장이라는 새로운 시장개척을 추진하게 되지만 당시로서는 극복하지 않으면 안되었던 3가지 장벽 내지는 애로요인이 있었다.

첫번째 장벽은 가격이었다. 당시 기존 모델의 복사기 가격은 대당 50만엔대 정도였으나 종업원 수 1~4명의 소규모 사업소에서 이같은 비용을 치르고 복사기를 설치하기에는 예산상 부담이 되는 가격수준이었다. 따라서 어떻게 하면 보다 저가의 제품을 개발하는가 하는 문제가 가장 큰 당면과제로 대두되었다.

두번째 장벽은 관리유지 서비스와 관련된 문제였다. 미국의 제록스사가 1960년대 전반

부터 복사기 사업을 개시한 이래 전세계 복사기 메이커들은 관리유지 서비스 엔지니어에 의한 정기 및 수시 점검을 당연한 것으로 여겨오고 있었다. 그러나 소규모 사업소에까지 일일이 정기 및 수시점검을 추진한다는 것은 구조적으로 어려운 일이다. 이를 생략하거나 유지들이 간이적으로 자체 관리유지가 가능한 제품을 개발할 수 없을까 하는 점이 대두될 수밖에 없었다.

세번째 장벽은 판매채널이었다. 종래 복사기 제품의 판매는 메이커 직판 및 딜러조직 활용 등을 주축으로 이루어져 오고 있었다. 그러나 종업원 1~4명 정도의 소규모 사업체나 개인을 주 고객으로 할 경우店頭판매, 통신판매 등 새로운 판매 채널 구축이 필요하게 된다. 이를 위해서는 시간적으로나 금전상으로 상당한 출혈이 수반되지 않으면 안되기 때문에 이를 여하히 극복해야 한다는 문제가 제품개발 못지않게 주요 과제로 등장한 것이다.

1970년대말 캐논의 복사기 사업은 당시 야마지사업부장(현 사장) 및 다키가와 캐논판매(주) 사장 등 톱 매니지먼트가 주도하였으며, 획기적 신제품 개발에 대한 경영층 차원의 기대 또한 적지 않았다.

“
캐논이 복사기시장에 참여한지 15년이 경과되었지만 카메라의 AE-1제품과 같은 히트상품이 없었다는 점도 복사기분야 사업부의 도전의욕을 자극한 또 다른 요인이 됐다.
”

카메라 사업의 성공으로 인해 수익구조가 개선되었던 당시 경영환경도 경영자들이 복사기 신규사업추진에 열의를 가질 수 있도록 만들었다. 즉 캐논은 1976년 개발 판매한一眼 레프 카메라 AE-1(LSI에 의한 전자제어시스템을 세계 최초로 장착한 제품)이 전세계적으로 대 히트를 치면서 경영수지가 크게 개선되고 있던 상황이었으므로 복사기 신제품 사업에 주력할 만한 여유가 있었던 것이다. 복사기 시장에 참여한지 15년이 경과되었지만 카메라의 AE-1제품과 같은 히트 상품이 없었다는 점도 복사기 분야 사업부의 도전의욕을 자극한 또다른 요인이 됐다.

이같은 환경에서 경영진들은 복사기 사업부를 크게 격려

하는 한편 당시 복사기 개발센터 다나카 소장(현전무) 등 개발실무 책임자들과 일상적인 접촉을 통해 제품개발 방향 등에 수시로 의견을 교환하게 된다.

이러한 협의결과를 거쳐 신제품이 지향하게 될 신규시장은 다음 3가지 영역으로 구분되었다. 구체적인 '시장정의(DEFINING OF MARKET SEGMENT)'를 통해 제품개발을 본격화시킨 것이다.

첫째, 소규모 사업자용 신규시장

둘째, 기존 고객의 오피스용 개체수요 시장(관공서, 대기업, 대형사업자 등)

셋째, 일반가정을 대상으로 한 HOME-USER시장

반드시 거치는 개발 6단계 절차

캐논은 상품 종류에 관계없이 상품개발의 경우 6단계 절차를 밟도록 하고 있다. PC-10시리즈의 복사기 제품개발도 이같은 원칙에 의거 6단계 검토절차를 거치는 형식으로 추진되었다.

신기종 복사기 개발은 경영진의 큰 기대와 지원속에 이루어졌다. 당시 경영진들은 1,000달러짜리 복사기를 만든다는 기대로 차 있었다. 1,000달

러라면 당시 환율로 20만엔 정도로 당시 복사기 평균가격 50만엔 이상에 비하면 절반도 안되는 저가격이었다. 개발센터 소장은 부하 직원 수명을 불러놓고 비공식적인 회의를 개최, 1,000달러짜리 복사기 생산을 위해 구체적으로 필요한 의견을 들었다. 이 회의를 몇차례 반복 개최한 이후 개발센터는 PERSONAL COPIER의 개발 구성으로서 다음 다섯가지 항목으로 정리하기에 이른다.

하나, 선명하고 아름다운 복사를 안정적으로 가능케 해주는 복사기

둘, 세계에서 가장 적고 가장 가벼운 (20킬로그램 이하)

PERSONAL COPIER의 개발구상은 그야말로 구상 자체에 불과하기 때문에 기술적으로 타당한지 여부를 조사하지 않으면 안된다. 신제품 기획과정의 일환으로서 기술개발 그룹내 타당성 조사팀을 설치, 테마별로 구체적 가능성을 조사하면서부터 이 제품 기획은 본격화 되었다.

복사기

셋, 판매가격은 국내 20만엔

이하, 해외 1,000달러 이하

넷, 부품의 정기교환이 필요없고 관리유지가 손쉬운 복사기

다섯, 재래식 복사기에는 없는 창조적이고 유희적 요소(컬러화, 다종다양한 복사지 수요일 등)을 가미한 복사기

이같은 개발구상은 그야말로 구상 자체에 불과하기 때문에 기술적으로 타당한지 여부를 조사하지 않으면 안된다. 신제품 기획과정의 일환으로서 기술개발 그룹내 타당성 조사팀을 설치, 테마별로 구체적 가능성을 조사하면서부터 이 제품기획은 본격화되었다. 이에따라 조사팀은 DISPOSABLE PHOTORECEPTOR /DISPOSABLE DEVELOPMENT APPARATUS 및 INSTANT INK FUSER의 가능성과 함께 목표원가를 5만엔대로 줄일 수 있겠는가 하는 문제를 집중적으로 연구하기에 이른다.

타당성 조사가 시작된 2개월 이후부터는 설계구성에 대한 검토가 시작되었다. 그뒤 다시 2개월만에 설계그룹의 시작용 도면이 완성되는 등 빠른 행보를 거듭한다. 이러한 제품 기획단계에서 소형화 실현을 위한 획기적 아이디어들이 제시되어 제품 개발은 급피치로 이행된다.

단 계	단 계 명 칭	세 부 내 용
DA	상품구상단계	<ul style="list-style-type: none"> • 신제품의 명확한 차별화(시장 및 기술요인) • 제품의 독창성 견지
DB	요소시작단계	<ul style="list-style-type: none"> • 핵심적 요소기술의 검토 (핵심장치, 핵심부품, 핵심제조공정, 핵심원부자재 등에 대해 검토하고 기술적 전망을 명확히 함)
DC	기능시작단계	<ul style="list-style-type: none"> • 요소 시작결과를 토대로 상품으로서의 주요 유니트 상호간 및 기기전체의 기능관점에서 검토
DD	제품시작단계	<ul style="list-style-type: none"> • 상품으로서의 PROJECT모델의 설계 및 시작 • 기능, 코스트, 디자인, 서비스성 등 중점검토 • 과제추출 병행
DE	생산시작단계	<ul style="list-style-type: none"> • 2차 제품시작단계로서 기능, 양산성, 신뢰성, 코스트/디자인/서비스성 등 중점검토
MT	양산시작단계	<ul style="list-style-type: none"> • 양산라인을 이용, 개발부문 스텝진들도 양산 시작팀에 참가 • 양산에 앞서 특정수량, 양산시 문제점 등의 추출 확인

당시 나온 아이디어들은 외장부자재의 플라스틱 몰드화, 직경 60밀리 정도의 극소형 감광드럼 사용, 기계식 클러치에 의한 왕복 이동기구 등 실현성 있는 아이디어들도 많았다고 한다.

타당성조사 및 모델 검토가 종결되어가던 무렵 다음단계 즉 제품 시작단계와 생산시작 단계로 이행을 본격화하기 위하여 전사적인 규모의 TASK 포스팀이 구성된다.

요소기술의 타당성조사를 시작한지 약 1년이 경과된 80년 9월 1일 이같은 TASK 포스는 정식으로 출범한다. 가쿠 당시 사장(현회장)이 직접 참가한 자리에서였다.

이 TASK 포스는 AE-1 모

“ ”

AE-1 카메라 개발때는 이같은 시장TASK를 별도로 두지 않았으나 퍼스널 카피기 개발은 전혀 새로운 시장을 대상으로 하고 있는 만큼 시장상황과 판매대책을 개발당시부터 별도로 강구해야할 필요성이 있다고 본 것이다.

“ ”

델 카메라 개발이래 두번째로 구성한 것이었다. TASK 포스의 슬로건은 “복사기의 AE-1을 지향하자”로 했다. 카메라의 성공 시너지 효과를 활용하는 한편, 그때의 팀운영의 노

하우를 심분 활용하기 위해서였다.

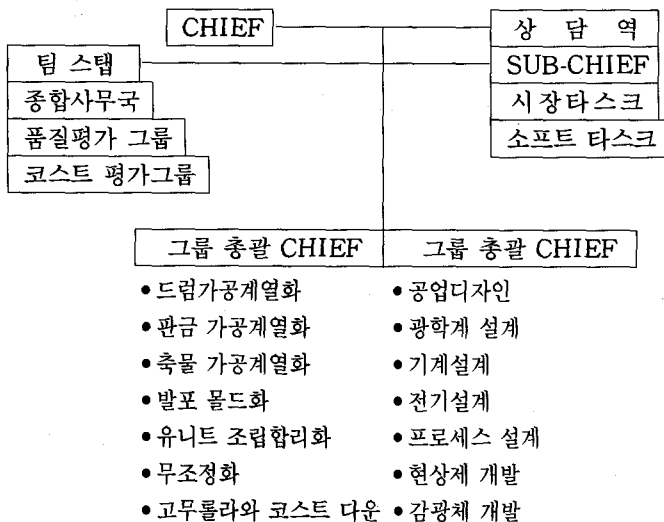
TASK 포스팀의 총 책임자(CHIEF) 밑에는 2명의 그룹별 책임자 2명을 두고, 각 설계개발 그룹과 생산기술 그룹의 운영을 주관하도록 했다.

스텝조직으로서의 종합사무국이외에 기술관련 코스트평가, 품질평가 및 특허출원을 담당하는 각 전문그룹을 별도로 두었다. 특히 시장TASK를 따로 만들었다. AE-1 카메라 개발때는 이같은 시장TASK를 별도로 두지 않았으나 퍼스널 카피기 개발은 전혀 새로운 시장을 대상으로 하고 있는 만큼 시장상황과 판매대책을 개발당시부터 별도로 강구해야할 필요성이 있다고 본 것이다.

구체적으로 시장TASK는 시장조사, 판매채널 구축, 대고객 사용설명서 개발, 물류면에서의 대책장구 등의 업무를 분담하면서 제품 제조팀과 긴밀한 협력관계를 유지해 나갔다. 하드웨어적인 요소뿐만 아니라 소프트웨어적인 요소들도 한꺼번에 추진해 나가는 방식을 채용한 셈이다.

PC-10/20의 개발에 있어 가장 큰 문제점은 가격이 절반 이하로 떨어지면 제품에 대한 신뢰성까지 떨어질 수 있다는 점이다. 캐논은 복사기도 TV 등 가전제품과 같은 제품이라

퍼스널 카피기 개발 TASK FORCE 조직도



는 차원에서 값이 얼마든지 떨어질 수 있다는 점을 내세워 이같은 문제를 극복했다.

이보다 신제품이 일반 가정용으로 판매되기 위해서는 기술적으로 여러 난점을 극복하지 않으면 안되었다. 특히 사용이 간편하고 환경대응성이 뛰어난 제품을 개발키 위해 노력을 기울여야 했다. 예를 들면 감광 드럼용으로 사용해 왔던 열전도성 재료에 대해서도 이들 재료가 환경에 미치는 영향을 감안, 서비스 엔지니어가 회수하는 방식과는 전혀 다른 차원에서 대응방안을 찾아야만 했던 것이다. 또 경량, 소형화, 취급 편의성, 안정성 등이 전제되지 않는 한 개인용 복사기 판매는 성립될 수 없기 때문이었다.

이같이 기술적 과제의 해결에 주력한 결과 캐논은 다음과 같이 기술적 진보를 이룰 수 있었다.

첫째, 사용후 버리는 카트리지를 발상하였다.

둘째, 카트리지 대응형 감광 드럼을 개발하였다.

셋째, 카트리지 대응형 컴포넌트 개발에 주력하였다.

넷째, 무조정화, 자동조립에 대응하였다.

다섯째, 워밍업 타이밍의 단축을 실현시켰다.

여섯째, 컬러화가 이루어졌다.

신제품이 일반 가정용으로 판매되기 위해서는 기술적으로 여러 난점을 극복하지 않으면 안되었다. 특히 사용이 간편하고 환경대응성이 뛰어난 제품을 개발키 위해 노력을 기울여야 했다.

다섯가지 성공요인

PC-10/20기종이 성공할 수 있었던 요인은 결과적으로 다음 5가지 정도를 들 수 있다.

첫째, 톱매니지먼트가 1,000달러짜리 복사기를 만들어 보겠다는 착상을 시작하고 개발 부문을 통해 개발이 실현될 수 있도록 적극 지원했다는 점이다.

경영진들의 이러한 의욕에 더하여 자주성과 협조성을 조직풍토로서 보유하고 있던 개발부문이 도전정신을 충분히 발휘했다는 것도 무시할 수 없다. 즉 종래 복사기 시장에서 커버할 수 없었던 신시장개척은 물론 제록스가 이래 업계에

서 터부시 되어온 메인テナンス 프리(MAINTENANCE FREE)에 과감히 도전하였던 것이다.

둘째, 1,000달러짜리 복사기 개발을 위해 전사적인 협력체제를 구성한 점을 들 수 있다. 특히 캐논과 캐논판매(주), 그리고 설계개발부문과 생산기술 개발부문이 타스크 포스 활동을 통해 상호 밀착적인 협력 관계를 유지해 온 점이다.

셋째, 젊은 엔지니어들이 과거에 집착하지 않고 대담한 발상을 보이는 등 기술자 집단들이 자발적으로 신제품 개발을 주도해 왔다는 점이다. 카트리지 기술에 대한 아이디어를 낸 사람들도 실제 이러한 젊은 기술자들이었다. 이 제품 개발초기에 참여한 기술진들의 평균 연령은 27세에 불과하였다.

넷째, 전사적인 프로젝트 리더로서 다나카 기술개발센터 소장의 개성이 크게 중요한 역할을 수행한 것으로 보인다. 톱 매니지먼트와 젊은 기술자층간에 상호이해와 협조를 매개하는 등 주요 역할을 빈틈없이 수행해 내었기 때문이다.

마지막으로 카메라 사업에서 AE-1 시리즈가 대성공을 거둔 직후여서 복사기 분야에 대해서도 히트제품 개발·생산이 가능하리라는 공감대가 형성되어 있었으며, 경영수지

광학자표

개선도 복사기, 프로젝트를 유연히 지원하는 여건이 되었다는 점을 들 수 있다.

지혜와 교훈

캐논은 카메라 메이커로부터 출발했지만 카메라는 1991년의 경우 캐논그룹의 총매출에서 불과 14%의 점유율을 보이고 있는 반면, 전자사무기 40%, 복사기 39%, 광학기기 7% 등으로 사업다각화를 착실히 실현하고 있다. 일본 국내 생산 기준으로 카메라는 미놀타와 니콘을 제치고 톱 지위를 고수하고 있으며, 보통치 복사기의 경우 리코, 후지, 제록스 등과 함께 이어 3위를 마크하고 있다. 전자계산기 분야에서는 카시오와 샤프가 시장을 거의 석권하고 있어 국내생산의 약 5% 정도밖에 차지하지 못하고 있으나 전반적으로 캐논의 사업다각화 전략은 의도대로 성공된 셈이다.

캐논 스스로는 캐논의 이러한 변신을 영상과 정보의 이상향을 지향하는 과정에서 나타난 당연한 결과로 자부하고 있다. 1960년대 후반 고미타라시 사장이 '한손엔 카메라, 한손엔 복사기'를 외치며 사업다각화에 집념을 보인 이래 불과 30년도 못되어 캐논은 전세계 시장에서 두각을 보이면서 세

“
1960년대 후반 고미타라시 사장이 '한손엔 카메라, 한손엔 복사기'를 외치며 사업다각화에 집념을 보인 이래 불과 30년도 못되어 캐논은 전세계시장에서 두각을 보이면서 세계적 화제상품을 끊임없이 내놓고 있다.

“
계적 화제상품을 끊임없이 내놓고 있다. 캐논은 가열된 노력을 통해 잉크를 분사시켜 인쇄하는 캐논 특유의 인쇄기술, 즉 버블젯트(BJ) 방식을 개발, 컴퓨터 프린터 및 복사기에 있어 세계적 혁신을 이룩했다. 얼마전에는 위조방지 기능을 장착한 컬러복사기를 세계 최초로 개발, 전세계적 주목을 받고 있기도 하다.

이러한 BJ방식과 PIXEL시리즈에서 실증된 디지털 복사기술을 융합, 최근에는 세계 최경량, 최소형 컬러 복사기 BJ COPIER PIXEL시리즈를 내놓았다. 가격은 종래의

약 1/3정도여서 사무자동화의 신기원을 이룩하고 있다. 리코나 후지제록스 등 일본의 경쟁사들의 추격을 완전히 따돌려놓은 이 컬러복사기는 복사기로서 뿐 아니라 PC컬러 프린트로도 접속이 가능하다. 컬러화상을 PC에 입력하는 스캐너로서도 사용가능하기 때문에 그야말로 불티나게 세계도처에서 판매되고 있다.

이 회사 다나카 전무는 경쟁사들이 80만엔의 가격은 너무 심하지 않느냐는 지적에 대해 당초에는 50만엔으로 결정하려고 했다면서 웃으면서 이렇게 말했다. “이 제품은 부품수를 최소화하였기 때문에 사실 캐논 제품중에서는 부가가치가 가장 높습니다. 우리회사가 개발한 특유의 기술인 BJ방식을 적용하였기 때문이지요. 경쟁사들이 터무니없는 가격이라고 해도 무리는 아니겠지요. 하지만 기술개발을 통해 코스트 타운을 실현함으로써 소비자도 좋고 기업도 좋게 된다면 그게 바로 우리회사가 말하는 「공생」 아니겠습니까?

현재 캐논은 이 컬러 복사기에 FULL COLOR 팩시밀리 기능도 추가한 제품을 개발 'VISUAL PROCESSING 시대'를 앞당기고 있다. 계속해서 OA혁명을 선도하겠다는 야심을 읽을 수 있다.

글로벌화를 통한 성장주의

캐논이 오늘날 성장하기까지 많은 성공요인을 거론할 수 있지만 그 중에서도 글로벌전략을 빼뜨릴 수 없다. 적재적소에서 생산, 세계도처에서 판매한다는 캐논의 해외전략은 1960년대 후반부터 1970년대 전반기에 걸쳐 해외 주요거점에 판매법인(현재 북미 2, 구주 10, 중남미 3, 아시아 3, 호주 1 등 총 19개 운영)을 설치하는 것으로 시작됐다. 현지 생산거점은 지역특성과 목적을 감안, 1970~80년대중 총 11개 지역에서 운영하고 있다.

예를들어 대만의 카메라 공장(1970년 설립)은 노임과 생산코스트를 감안한 재배치 전략차원에서 추진된 것이고 미국과 독일에 두고 있는 복사기 공장 등은 현지시장에 파고들기 위한 현지화 전략차원에서 이루어진 것이다. 프랑스 복사기 공장은 무역마찰 회피차원에서, 중국 대련의 레이저 빔프린터 공장은 노동력 부족에 대처하기 위해 지어진 공장이다.

최근 환경문제가 주요 이슈로 부각됨에 따라 영국 스코틀랜드에 건설중인 리사이클 전용공장은 이미 가동중인 중국 대련공장의 카트리지 재생사업과 함께 국제적 환경문제 대응



캐논이 오늘날 성장하기까지 많은 성공요인을 거론할 수 있지만 그 중에서도 글로벌전략을 빼뜨릴 수 없다... 캐논의 성공은 경영측면에서는 다각화 전략으로 볼 수 있지만 실제 이 회사의 성장과정에서 살펴보면 국제 마케팅분야에서 탁월한 수완을 발휘했음을 알 수 있다.



전략차원에서 추진되고 있다.

이같이 캐논은 해외주요지역에 생산 및 판매법인을 통해 각 시장을 개척토록 하고 있다. 또 싱가포르, 암스텔담, 시카고 등 주요지역에는 이와 별도로 물류센타를 설치 국제적 배송체계를 확립해 놓고 있다. 캐논은 이같은 전략을 이른바 '해외사업전략과 물류의 글로벌라이제이션'이라고 부르고 있는데 생산과 동일한 차원에서 물류의 기능을 중요시한다는 점에서 관심을 끈다.

캐논은 생산과 판매법인을 분리하는 것으로 유명하다. 특히 일본 국내 생산제품과 해외 판매는 지난 1966년 설립한 캐

논판매(주)가 전담한다. 생산과 판매의 기능분화를 비교적 일찍 도입하고 있다는 것이다. 캐논 본사조직도 이러한 측면에서 스텝조직과 사업부 라인조직을 겸용하고 있어 기능분담과 협조체계를 중층적으로 실현될 수 있도록 배려하고 있다. 스텝조직으로 생산본부, 연구개발본부, 제품기술 개발본부 등 9개 본부를 두고 있으며, 사업부 라인조직으로 카메라 사업본부, 복사기 사업본부, 광학기기 사업본부 등 7개 본부를 운영하고 있다.

한편 국내외를 통틀어 캐논 그룹의 종업원수는 1991년말 현재 약 62,700명, 이중 국내가 전체의 55.3%, 해외가 44.7%를 차지하고 있다. 특히 전체 인력중 해외 현지종업원등 외국인의 근무비율이 작년말 현재로 전체의 43.3%를 보이고 있다. 이는 1980년대 초반의 30%선과 비교해 크게 높아진 것인데 최근 몇년동안 해외 현지화가 급진전되었음을 반증한다.

캐논의 성공은 경영 측면에서는 다각화 전략으로 볼 수 있지만 실제 이 회사의 성장과정에서 살펴보면 국제 마케팅분야에서 탁월한 수완을 발휘했음을 알 수 있다. 캐논 그룹의 1991년도 총매출액 1조 9,000억엔중 국내 매출액 구성비

중은 약 31%에 불과하다. 나머지 69%가 해외판매분이다.

이는 환경요인의 변화에 따라 비교적 일찌기 해외에 현지 법인을 설치한다든지 해외판매 법인과는 별도로 주거지역 거점에 국제 배송을 위한 물류 센터를 운영하는 것 등을 통해 현지시장 진출을 고도화해 왔기 때문이다. 이는 글로벌라이제이션 과정의 전형적인 예라고 할 수 있다.

표준화 기종의 품목은 생산 거점을 적극적으로 찾아 생산 코스트를 절약하는 한편, 수입 규제장벽 등을 우회하기 위해 현지 생산법인을 설치하는 등 캐논이 보인 해외사업전략은 정통적 글로벌라이제이션의 과정 바로 그것이었다.

최근 국제적 관심이 높아지고 있는 환경문제만 해도 그렇다. 많은 기업들이 이 분야에 관심을 가지고 있는 상황 이긴 하나 캐논처럼 '국제적 리사이클'에 까지 환경문제를 이슈로 사업화하고 있는 기업은 많지 않다. 이와관련, 가쿠 회장은 최근 "E(ECOLOGY)는 QCD(QUALITY, COST, DELIVERY)보다 우선한다"고 밝히고 있다. 그만큼 환경 관련 문제에 관한한 자신있다는 얘기로 들린다.

캐논과 마찬가지로 경쟁사들도 복사기 등의 본체인 스



캐논은 사내에 '제품환경 위원회'를 설치, 단순히 회수와 재생이라는 차원에서 뿐 아니라 환경요인을 고려한 제품개발까지 추진하고 있어 여타기업들과는 다른 면모를 보여주고 있다.



터롤을 펄프물드로 교체하는 등 나름대로의 환경적 합성을 세일즈 포인트로 내세우고 있다. 그러나 이들은 비용면에서 어려움을 겪고 있다.

왜냐하면 캐논은 표준화 기종제품을 신기술을 통해 대량 생산함으로써 단위가격을 낮추는 형식으로 마케팅에 임하는 등 대량생산의 잇점을 충분히 활용, 관련비용을 낮추고 있기 때문이다.

최근 캐논은 영국 스코틀랜드에서 추진해 왔던 복사기용 렌즈생산자회사 설치와 관련, 복사기 렌즈생산 대신 리사이클 사업으로 전면 전환한다는 계획을 발표하여 또한 화제가 된 적이 있다. 유럽에서 생산, 판매되는 캐논제 복사기의 본체와 부품 등을 연간 약 3,000대 정도(본체기준)를 수리, 재

생한다는 사업으로 일견 환경 문제를 감안한 사업으로 보인다. 그러나 실제 캐논이 이 사업으로 전환한 것은 독일이 전기기기 회수를 의무화하는 법령을 도입할 움직임을 보임에 따라 이 장애요인을 극복하는 동시에 '환경선진기업'을 지향한다는 이미지를 판매전략 차원에서 뒷받침하기 위한 것이었다.

이는 물론 경쟁기업 입장에서 보면 환경이슈를 이용한 상승정도로 지나칠 수 있다. 그러나 캐논은 사내에 '제품환경 위원회'를 설치, 단순히 회수와 재생이라는 차원에서 뿐 아니라 환경요인을 고려한 제품 개발까지 추진하고 있어 여타 기업들과는 다른 면모를 보여주고 있다.

최근 시판중인 NP 60300 시리즈 복사기도 이러한 차원에서 제품화된 것으로 오존발생량을 종래의 1/100수준으로 줄인다는지 재생지 피딩을 용이하게 한 것이라든지 하는 환경요인이 고려된 제품이다. 캐논은 이를 '지구와 환경에 부드러운 제품'으로 크게 선전함으로써 세일즈 전략의 일환으로 활용하고 있다. 환경문제에서도 이같은 마케팅 전략으로 이를 최대한 활용하고 있는 것이다.

즉 대내외 여건변화를 기업

의 경영전략으로 적시적으로 반영, 탄력적인 경영활동을 보여주고 있는 점에서 캐논은 어느 기업보다도 단연 돋보인다.

성장의 기본은 기술개발이다.

캐논의 성장은 기술개발의 성공을 빼놓고는 생각할 수 없다. 야마지사장 본인부터가 엔지니어 출신이다. 그는 1960년대 입사한 기술진으로 제품 연구과를 시작으로 뒤에 중앙연구소 소장 등을 거친 사람이다. 복사기부문에서 미국 제록스를 제치고 캐논이 세계 최강의 복사기 메이커로 발돋움하게 한 장본인이기도 하다.

캐논이 기술개발에 얼마나 노력하고 있는지도 여러가지로 입증된다.

캐논은 작년도중 1,100억엔이 넘는 비용을 R&D 비용으로 지출, 연구개발비 절대금액 면에서 일본 유력기업중 10위를 마크하고 있다. 매출액대비 연구개발비 지출 비용을 보면 10.3%로서 4위를 점하고 있다.

캐논의 엔도우 연구개발 본부장은 “불황기라하더라도 우리회사는 매출액의 10%는 최소한 연구개발에 쓰는 것을 원칙으로 하고 있습니다”라고 자랑한다. 눈앞의 이익보다 10년



캐논이 미국에 등록한 특허건수만 해도 823건에 이르고 있다.

IBM의 679건, GE의 809건 등 우수 미국업체보다 앞서고 있으며, 일본의 도시바 1,014건, 미쓰비시전기 936건 등에 이어 전세계 5위를 지키고 있다.



뒤를 내다보며 기술개발에 매진한 결과 수많은 히트 상품을 제조, 세계를 석권하게 된 것임을 짐작케 해주는 말이다.

지난해 캐논이 미국에 등록한 특허건수만 해도 823건에 이르고 있다. IBM의 679건, GE의 809건 등 우수 미국업체보다 앞서고 있으며, 일본의 도시바 1,014건, 미쓰비시전기 936건 등에 이어 전세계 5위를 지키고 있다.

영국, 미국, 호주 등에 연구개발 현지법인 5개를 운영하면서 캐논은 연구개발의 현지화에도 주력하고 있다. 국제적 거대집단으로서 21세기초 ‘매출액 10조엔’을 목표로 연구개발과 마케팅, 그리고 IBM등

유력 8개 회사와 판매제휴를 맺는 등 국제기업으로서 협력체제를 다지고 있다.

평사원으로 입사 오늘날 국제기업 캐논호를 움직이고 있는 가쿠 회장은 작년 여름 증권스캔들(주식투자손실 보전사건)에 걸려들었을 때 일본 日經비지네스誌에 글을 기고한 적이 있다. ‘생활중시적 윤리국가론’제하의 이글에서 캐논이 이사건에 연루된 것을 “비가 온 뒤 진흙바닥이 된 길에 새 옷을 입고 지나가다가 우연히 지나가던 자전거에 흙탕물에 튀긴 심정”으로 비유하면서 “대장성이 하루 빨리 비가 오더라도 진흙이 튀지 않도록 아스팔트 길로 포장해야 한다”고 강변했다. 바꾸어 말하면 대장성과 증권회사와의 유착관계 등이 치유되지 않던 상황에서 증권 불상사가 생겼으므로 근본적 원인인 유착관계를 치유(아스팔트길로 포장)해야 한다는 것이다.

관료주도하의 일본경제 체질에서 이같이 스스로 없이 정부를 상대로 강변할 수 있는 그의 자세에서 오늘날 캐논이 걸어온 성장은 당연할 수 밖에 없다는 생각이 든다. 또한 오늘날 캐논은 일본의 기업이 아니라 세계의 기업이 되어버렸다는 사실을 일깨워 주는 대목이기도 하다.