

세계적 전자산업 경영전략가 초청 강연회

『 21세기의 전자정보산업과 경영과제 』

한국전자산업진흥회는 한국전자전람회 부대행사와 협회 창립20주년의 기념사업의 일환으로 1996년 10월 8일 롯데호텔에서 세계적 전자산업 경영전략가 초청강연회를 개최한 바 있다. 이 강연회에서는 전자·정보산업계·학계 연구소 등 250명이 참석하여 대성황을 이루었다.

연사는 일본 최고의 경영전략가로 손꼽히는 히타찌(日立)의 미타가쓰시게 회장으로 “21세기의 전자정보산업과 경영과제”라는 주제로 특별 강연회를 개최 하였는데 본고는 이 내용을 요약, 편집한 내용임을 밝힌다.



1. 히타치 제작소의 설립과정과 현황

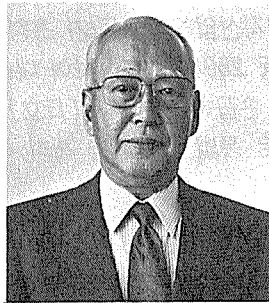
히타치 제작소는 종업원 33만명에 자회사 860여 개를 거느린 거대기업으로 일본 최고의 전자전기 회사이자 세계적인 전자업체의 하나로 꼽힌다.

히타치제작소는 1910년, 도쿄에서 북쪽으로 약 150km 떨어져 있는 히타치시에 있었던 히타치광산(동의 채굴과 제련)의 기계수리공장에서 5마력짜리 모터를 제작한 것을 시작으로 주식회사 히타치제작소가 설립되었다.

현재 트랜지스터, 다이오드, IC(집적회로)에서, 원자력 발전소의 기기에 이르기까지 2만4천종의 제품을 제조, 판매하는 종합전기업체로, 1996년 3월말 현재 자본금은 27,082억엔, 1995년도(1995년 4월~1996년 3월)의 매출액은 8조 1,238억엔(766억 4,000만 달러), 당기순익 1,417억엔(134억 달러)로 부문별 매출액 구성은 정보·전자 29%, 전력·산업시스템 25%, 가정전기 9%, 재료 13%, 서비스 기타 24%이다.

전 세계에 지사망을 거미줄처럼 갖고있는 이 회사는 전체 종업원 33만2천명 중 국내가 84%, 해외가 16%인 초국적 기업이다.

해외매출액(수출+해외생산품매출액-해외생산품용 수출액)은 전체의 26%이다.



약 력

△1924년생 △동경대 전기공학과 졸업 △히타치제작소 사장 △히타치제작소 회장(현) △일본 전자기기공업협회 회장 △경제단체연합회 부의장(현) △발명협회 회장(현)

2. 21세기라는 시대의 인식

우선 21세기라는 시대에 대해 분명한 인식이 필요하다.

21세기를 정의해보면 2001년에 시작되어 2100년에 끝나는 100년간을 뜻하며, 상당히 긴 시간이다. 여기서 이 긴 1백년간을 모두 전망할 수도 없는 일이며, 2001년이라는 기계적인 구분도 적절치 않은 것 같다. 오히려 시대적인 구분으로서는 1945년 2

차 세계대전이 끝난 시점에서 1989년 동서독 통일까지의 기간을 냉전시대, 그 후 90년대부터 21세기 초엽까지를 벽이 무너진 후 새로운 균형을 찾아 무국경화가 진전하는 시대, 즉 대경쟁시대, 그리고 그 후의 21세기를 새로운 균형이 성립된 무국경시대라는 식으로 나누는 것이 적당하다 할 수 있다.

냉전시대의 특징은 이데올로기의 중시이며, 동서 양대진영간에 의한 정치적 대립으로 개발도상국에서는, 예를들어 월남의 자유주의와 공산주의의 대리전쟁에서 볼 수 있듯이 정치적 불안 때문에 경제성장에서 도약할 수 없는 나라들이 대부분이었다.

선진국에서조차, 기술개발에서 군사기술이 우선되는 경향이 있었으며, 이런 환경에서는 선진국의 대기업이 경쟁에서 유리했고, 현실적으로 성공도 했다.

냉전의 종류는 이런 환경을 크게 변화시켜 동서간의 벽이 무너지고 또 개도국에 있어서는 정치적으로 안정되고 자유주의경제권에 대한 참가자가 비약적으로 늘어나 경쟁이 세계적 규모로 이루어지는 '대경쟁시대'를 맞이하게 된 것이다. 여기서는 이데올로기보다도 경제적 가치에 중점을 두고, 인터넷 등 국경을 초월하여 연결되는 세계 네트워크가 형성되는 등 Borderless(무국경)화가 진행되고 있다.

이러한 대경쟁시대에 있어서는 대만의 PC사업과 같이 개도국의 중소기업이라도 스피드(속도)와 가격경쟁력을 무기삼아 경쟁의 원천이 될 수 있다.

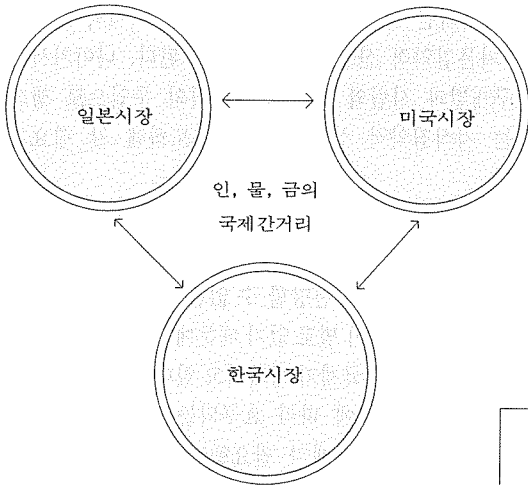
이렇듯 과도기인 대경쟁시대를 거쳐 21세기의 어딘가에서 단일한 틀에 의거한 세계시장이 형성될 것이고 여기서는 새로운 균형에 질서있는 시장이 형성되고 제품의 차별화가 경쟁요인이 될 것이다.

95년에 GATT를 발전적으로 해소시키고, 창설된 WTO(세계무역기구)는 그런 세계단일 규칙(rule)에

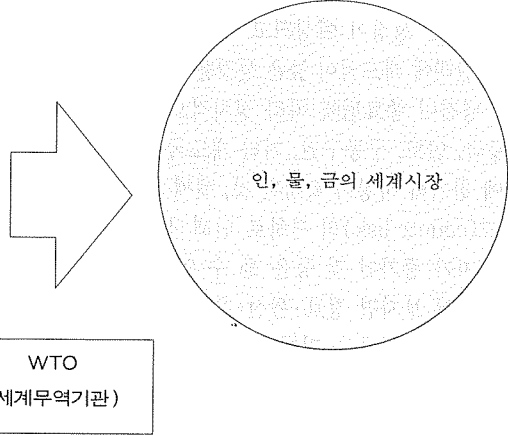
세계 시장의 성장과 WTO의 역할

〈다양한 Rule에 근거한 각국시장〉

〈단일 Rule에 근거한 세계 시장〉



〈그림 1〉



〈그림 2〉

대한 움직임으로 볼 수 있다. 양국간 뿐만 아니라 다국간의 협의로 틀을 만들어가는 일은, 국경을 초월한 세계시장을 형성해가기 위해서 중요하다.

그림 1)은 각국이 각각 다른 틀을 가진 시장, 즉 각각의 껍질에 둘러싸인 각국 시장이 형성된 모양을 나타낸 것으로 유리한 경우, 사람, 상품, 자금이 껍질을 깨고 국제간으로 이동해 간다.

그런 2)은 개념으로서는 국내거래와 국제거래 사이에 차이가 없어진 경우 즉, 단일한 틀을 가진 세계시장이 형성된 모양으로 여기서는 각국의 껍질이 없어진 이른바 국경을 초월한 상태이므로 내외가격차가 존재하지 않는다고 할 수 있다.

사람은 같은 기술(skill)이라면 전세계 어디에 있어도 같은 임금, 상품은 전세계 어디에서 사도 같은 가격, 자금은 어디서 조달, 운용해도 리스크가 같고 같은 금리라는 것이다.

현재 및 21세기초까지는 그림 1)과 그림 2)의 중간, 과도기에 있다고 생각한다. 여기서는 포스트냉전 하에서 무너진 벽에서 사람, 상품, 자금이 유리한 조건을 찾아 흘러나와 다른 틀 사이에서 마찰을 일으

키며 대경쟁을 전개하고 있는 것이다.

세계시장이 형성되어 가는 가운데 남북격차(즉 선진국과 후진국의 격차)도 축소될 것으로 생각한다. 왜냐하면 개도국쪽이 현재 선진국이라 불리는 미국, 유럽, 일본 등의 국가보다도 높은 성장을 할 것으로 예측되기 때문이다.

선진국과 개도국의 성장율의 차이에 주목을 하자면, 60년대에는 거의 차이가 없었지만 70년대에는 개도국이 선진국을 크게 웃돌고 있다. 이것은 석유 등 1차산품의 공급부족으로 가격을 올렸기 때문에, 1차산품이 경제에서 차지하는 비율이 높은 개도국의 성장률이 높아지고, 반대로 석유파동을 겪은 선진국의 성장률이 떨어졌기 때문이다.

그런데 80년대에 들어서는 1차산품에 공급과잉이 생기고 멕시코위기 등 중남미를 중심으로 채무초과에 빠지는 개도국 정부가 속출하는 등 개도국의 성장률이 둔화되고, 선진국과의 성장률 차이가 적어졌다.

90년대에는 다시 70년대처럼 개도국의 성장률이 선진국을 크게 상회할 것으로 예측되고 있다.

그러나 이것은 70년대와 같은 1차산품의 가격에

의존한 고성장이 아니라 개도국에 있어서 산업구조의 고도화를 동반한 도약이 이루어지기 때문이라고 생각된다.

아시아 지역에서는 이미 그러한 도약은 80년대에는 NIES에서 생겨났으며, 90년대에도 아세안, 중국의 도약으로 높은 성장이 예상되고 있다.

이러한 90년대에 개도국이 높은 성장을 이룩하는 이유는 첫째, 냉전이 종료됨에 따라 정치적으로 안정된 것, 둘째 중국, 인도, 구동구권, 기타 개도국이 자유주의 경제권에 참가해 시장이 확대된 것, 셋째 나아가 컨트리 리스크(country risk)의 저하로 인해 선진국으로부터 직접투자가 증가된 것 등을 들 수 있다.

또 기술면에서 보자면 정보·통신·운수기술이 발전함에 따라 지구가 좁아지고, 거리의 벽이 낮아진 것, 즉 개도국에 공장을 세우는 것이 보다 용이하고, 효율적인 것이 예를들어 CAD데이터를 선진국에 있는 엔지니어링 센터로부터 송신해서 개도국에 있는 생산현장에서 CAD데이터에 의거해 가공할 수 있게 되었으며, 기업은 코스트, 노동기능, 설비 면에서 최적이 되도록 공정별로 분산배치할 수 있게 된 것이다.

이러한 정치적 경제적 및 기술적 배경이 있어, 개도국의 약진, 선진국에 대한 추격이 일어나고 있다고 생각할 수 있다.

아시아 지역에 있어서 개도국의 추격 양상을 보면, 싱가포르 등은 이미 일본의 1988년 수준까지 따라 왔으며 일본의 성장률보다도 이들 아시아 각국의 성장률 쪽이 높고, 통신의 세계에서는 낡은 기술의 인프라를 갖고 있는 선진국보다 새로운 기술의 인프라에 투자한 개도국이 한발 앞서 간다는 즉 leap-frog(뿔뛰기)하는 일도 있기 때문에 일본과 아시아 각국의 차이는 적고, 아시아 각국이 속속 추격해 오고 있다 할 수 있다.

일본은 물론 쫓기는 입장이지만 한국도 말레이시아를 비롯한 아세안이라든지 중국으로부터 쫓기는 입장에 있다. 어떤 종류의 산업에서는 해외입지라는 형태로 이러한 나라에 양도할 필요가 있겠고, 자국내에서 새로운 산업을 일으켜 갈 필요가 있을 것이다.

산업의 고도화의 역사를 보면, 1차산업 경제에서

가장 먼저 빠져나오는 것은 우선 섬유 등 노동집약적 산업이다. 이런 산업의 도약으로 국내 저축이 증가되고, 임금인상 등으로 노동집약적 산업의 경쟁력이 저하되면 국내저축을 이용해(또는 외자의 도입으로)자본집약적 산업으로 이행하게 된다. 나아가서는 연구개발과 사람의 지혜라는 지식의 투입으로 생산되는 지식집약적 산업으로 더 고도화해 갈 필요가 있다.

일본은 지금 그러한 지식집약적 산업으로 이행해갈 필요가 있지만, 사실 지식 집약적 산업이라 해도 무엇이 상품화될지 아직 전망할 수 없는 단계이다. 그리고 모델이 될만한 것이 별로 없기 때문에 시행착오가 거듭되고 있으며 각종 규제가 방해되고 있다.

규제는 그 시대에 따라 요구되는 것인데 한번 규제가 만들어지면 규제가 필요했던 시대배경이 달라져도 철폐되지 않는 것이 문제이다. 그것이 지식집약적 산업으로의 고도화를 지향하는 일본으로서서는 많은 제약이 되고 있다.

그러면서도 그런 인식의 확대와 함께 서서히 규제완화가 실시 또는 계획되고 있으며 그에 따라 새로운 산업이 일어나고 있다.

예를들어 통신분야에서는, 종전에는 무선단말을 판매하지 않고 리스만 했지만, 95년부터 판매에 대한 규제가 풀리고 난 다음부터는 휴대전화의 폭발적으로 보급되기 시작했다. 또 통신과 방송의 규제에서도 장벽이 많이 낮아지고 있어 통신위성을 사용한 방송도 시작되고 있으며, 동화의 디지털화와 압축으로 위성을 경유해 100개채널이상의 프로그램을 공급하는 서비스도 연내에 개시될 예정이다.

통신분야 뿐만 아니라 교통분야에서도 도로정보가 민간이용에 개방됨으로써 카네비게이션(CAR NAVIGATION : 운전보조장치)으로 시시각각 도로의 교통상황을 알 수 있게 되었고, 카 네비게이션의 매출 증가가 기대되고 있다.

지식집약적으로 고도화를 도모하는 일본에 있어 규제와 함께 방해가 되는 것이 과거의 성공체험에 기인한 이른바 '일본식' 경영이다.

선진국을 따라잡으려 할 때 무엇을 만들면 좋은지

하는 'What to'는 선진국을 보면 금방 알 수 있었다. 따라서 얼마나 효율적이고 좋은 것을 만드는가 하는 'How to'에만 전념할 수 있었다.

그러나 그런 catch up 시대가 끝난 지금은 그 뒷 모습을 쫓아가면 된다는 의미에서의 모델이 없어졌으므로 스스로 위험부담을 안고 'What to'의 문제에 도전해야 한다.

과거의 성공체험에서 'How to'시대에 유효하게 작용했던 시스템을 그대로 'What to'의 시대에 적용하는것은 곤란하다.

예를들어 고용정책에 있어서도 일정한 부분에서 실력주의를 도입하는 등, '일본식' 경영이라 하던 시스템도 시대의 요망에 따라 변혁해가지 않을 수 없다고 생각한다.

이상으로 90년대 및 21세기초를 무국경화에 대한 과도기, 즉 대경쟁시대로 규정해 개도국의 약진과 선진국의 산업고도화에 대한 필요성에 대해 언급했는데 사람들의 가치관이 이데올로기 중시에서 경제적 가치를 중시하는 것으로 전환되었다고해서 세계의 미래가 장미빛이 되는 것은 아니다. 거기에는 전세계 규모의 성장 제약요인이 있다고 생각된다.

70년대의 석유과동은 에너지절약기술 등으로 일단은 막았지만 가령 향후 중국 12억의 인구가 선진국과 같은 생활방식을 추구하게 될 경우를 상상해보면, 21세기에는 다시 에너지가 성장의 제약요인이 될 것이다.

또 최근 지구의 온난화와 오존층의 파괴라는 지구환경문제에 대해서도, 개도국들이 오로지 경제성장을 위해 열대우림을 벌목한다면 위협이 될 것이다.

이런 에너지와 지구환경이라는 경제성장이 제약적 요인을 극복하면서 세계경제가 발전해가기 위해서는 지구에 친화력이 있는 기술, 즉 한정된 자원을 효율적으로 활용하는 기술이 필요하게 될 것이다.

가령 시뮬레이션기술을 구사해, 실제로 하는 경우와 비교해서 자원을 소비하지 않고 필요한 정보를 얻는다든지, 전자제어기술과 송전로스의 절감기술로 인해 같은 에너지량을 보다 유효하게 활용한다든지, 또는 네트워크를 가정에 침투시킴으로써 재택근

무가 일반화되어 통근에 걸리는 에너지소비를 억제하는 것 등을 기대할 수 있다.

그리고 이런 한정된 자원을 효율적으로 활용하는 기술을 가능케 하기위해서도 전자정보산업이 21세기를 향해 해야할 역할은 클 것으로 생각된다.

3. 21세기의 사회를 지지하는 전자정보기술과 산업

전자정보기술을 정보처리기술과 네트워크기술로 나누어 보면, 그 기술진보의 방향은 거의 현재의 연장선상에 있으며 대용량, 고속화로 나아가고 있다.

정보처리기술에 있어서 MPU는 거의 4년만에 4배의 고속이 되고 있고, 메모리도 3~4년만에 4배의 용량이 되었다.

이런 추세는 21세기초까지 계속될 것으로 보이며 현재도 이 정도의 MPU와 메모리만 있으면 수치와 문자처리에 있어서는 충분하여, 향후 컴퓨터 그래픽 등의 화상처리와 음성, 화상인식 등 인공지능에 대한 응용에 이용될 것으로 보인다.

네트워크기술에 있어서는 정보처리기술의 진보로 인해 약간 뒤쳐진 느낌으로 병목현상이 되고 있었지만 광섬유가 인프라(사회간접자본)로서 부설됨에 따라 통신망의 대용량, 고속화가 실현되어갈 것으로 보인다.

이런 정보처리와 네트워크의 대용량, 고속화가 가져다줄 21세기의 사회와 직장가 가정을 각각 상상해 보도록 하자.

인터넷이란 공동의 통신규약을 사용해 국경을 초월해 이어지는 세계네트워크로 95년에는 전세계에서 이용자수가 약 5천만명에 달하고 있다.

인터넷은 냉전하의 60년대에 미국에서 핵공격에 견딜 수 있는 분산된 네트워크의 실험망으로서 구축된 것으로 70에서 80년대에 걸쳐 미국내 나아가 세계의 대학을 연결하는 학술네트워크로 발전했다. 90년대에 들어서자 액세스 프로바이더를 매체로 해서 전세계의 누구나가 접속할 수 있는 세계네트워크가 되었으며 Electronic Commerce(전자무역)등 상업

이용의 실험장도 되고 있다.

특히 최근 폭발적인 보급의 계기가 된 것은 문자만이 아니라 그림과 소리도 받아들일 수 있는 world-wide web이라는 어플리케이션의 출현으로 이 월드와이드 웹은 기업의 홍보활동에도 이용할 수 있다.

21세기 사회의 직장을 상상해보면 통신기술덕분에 이동중이나 또 가정에서도 직장과의 연결된 모양을 상상할 수 있다.

가령 일주일에 몇일은 재택근무하는 것이 일반화되어, 전자우편과 TV전화로 직장과의 접속되는 것도 예측할 수 있으며 그 결과 통근에 필요한 코스트, 에너지소비, 혼잡 등이 경감될 것이다.

또 직장도 분산화되어 업무 데이터베이스나 메일호스트를 가진 중앙 오피스 외에 위성 오피스를 이용해 업무를 추진하는 방법도 보다 효율적으로 분산화 될 것이다.

이동중이나 외출한 곳에서도 휴대정보기기 등으로 필요한 정보와는 연결되어 있기 때문에 보다 효율적으로 업무를 할 수가 있을 것이다.

노마딕(Nomadic)이란 '유목민의'라는 뜻인데 비즈니스맨의 각각이 그 전문성을 살려 유목민처럼 일하는 직장이 21세기 직장의 이미지가 아닌가 생각된다.

21세기 가정의 모습을 상상해보면 인프라로서 각 가정에 광섬유가 연결되는 2010년(일본의 경우)경에는 가정에서도 다양한 정보를 입수할 수 있게 될 것이다.

가령 오락분야에서는 500개 채널이상의 다채널 TV, 비디오 온 디맨드(DOD), 네트워크 게임 등이 교육, 의료 분야에서는 전자도서관, 원격진료 등이 상거래에서는 인터넷, 전자무역, 홈뱅킹 등이 어플리케이션으로서 상정될 것이다.

물론 직장의 정보화도 연결되어 있기 때문에 재택근무도 가능할 것이다.

그런 사회를 가져다주는 전자정보산업은 과연 어떻게 변화되어 갈 것인가.

2천년까지의 전자정보산업을 세 개의 분야로 나누어 보면 민생용 전자기기 즉 가전제품, 산업용 전자기기 즉 컴퓨터 통신기기, 그리고 반도체 등의 전자

부품으로 나눌 수 있다.

전자정보산업의 세계시장의 규모와 신장의 예측을 보면 95년의 1.3조달러에서 2천년에는 1.9조달러로 연평균 8.5%로 성장할 것으로 예상된다. 특히 전자부품은 연평균 11.8%로 높은 성장율을 보일 것이다.

민간용 전자기기, 즉 가전제품의 분야에서의 세계시장을 지역별로 보면 높은 경제성장과 그에 따른 소득수준의 향상으로 아시아지역에 있어서 높은 성장이 예측된다.

또 제품별로는 화상압축·신장기술로 인해 동화가 디지털화되고, DVD 등 대형신상품이 나올 것으로 보이며, 동시에 정보처리, 네트워크, 플랫디스플레이 등의 분야에서도 기술적인 진보가 민간용으로 응용되어 오락목적으로 이용되어 90년대 후반은 전반에 비해 보다 높은 성장률이 기대된다.

산업용 전자기기, 즉 컴퓨터·통신분야에서의 세계시장을 제품별로 보면 하드웨어에서는 PC, 통신기기의 성장이 높은 반면, 범용기는 보합상태이다.

이는 MPU기술과 분산처리기술의 진보에 따라 정보처리가 중앙집중형에서 분산처리형으로 이행되어 가는 이른바 다운사이징이 계속되기 때문이며, 동시에 표준화와 개방화도 더 진전될 것으로 보인다.

또 시스템 인테그레이션(시스템통합)과 보수서비스, 나아가 Out Sourcing(외부자원의 활용)등 소프트웨어, 서비스에는 높은 성장이 기대된다.

이러한 다운사이징, PC의 성장, 표준화, 개방화 등이라는 흐름은 시장자체는 성장하면서도 경쟁의 격화로 인해 산업으로서의 이익률은 저하되는 방향으로 가고 있다는 것을 나타낸다.

전자부품산업은 어디까지나 부품이므로 그것을 사용해주는 제품이 나와야만 팔리는 것이다.

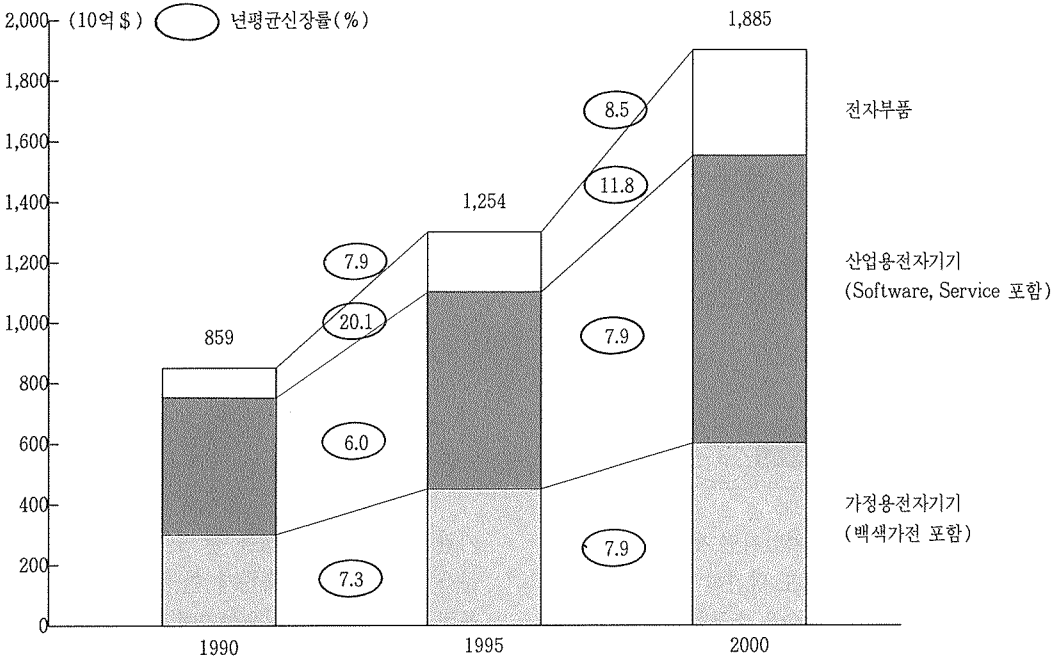
예전에는 TV에 사용되었고, 그것이 메인 프레임·컴퓨터, PC로 용도를 넓혀왔다. 그리고 그 결과 연율 15% 정도의 높은 성장을 유지해 왔다.

TV의 경우는 IC가 없어도 만들 수 있었지만, IC로 인해 높은 신뢰성, 간편함이 생겼다.

그러다가 메인 프레임·컴퓨터에서는 LSI의 탑재로 인해 높은 신뢰성을 얻을 수 있게 된 IBM의 A/

전자정보산업의 전망

(분야별세계시장)



S360의 등장으로 메인프레임 컴퓨터시장이 크게 확대되었으며, 메인프레임 컴퓨터는 반도체기술의 진보를 견인하는 테크놀로지 드라이버가 되기도 했다.

PC는 이제 LSI없이는 그 탄생조차 생각할 수 없는 제품이며 반도체기술의 진보자체가 탄생시킨 제품이라 할 수 있다.

앞으로는 더욱 이런 경향이 강화되고 무선전화, 휴대 정보단말 등 반도체기술이 그 응용제품을 생산해가며 스스로도 성장하는 형태가 될 것으로 보인다.

또 민간용 전자기기에서도 볼 수 있듯이 디지털화의 흐름이 반도체의 성장에 기여할 것으로 생각된다.

결국 전자정보시장의 성장은 계속 될 것으로 예측되며 그 중에서도 분야별로는 여러 가지 제품에 침투하는 반도체 등 전자부품이 고성장 될 것으로 보이며 지역별로는 아시아시장의 성장이 높 것이다.

또 표준화, 개방화로 하드웨어의 이익률은 저하, 제품의 라이프사이클은 단축될 것으로 생각되며 경

쟁은 더욱 격화될 전망이다.

따라서 이런 것의 경영전략에 있어 스피드, 국제전개, Alliance(동맹, 제휴)등이 더욱 중요해질 것이다.

4. 히타치의 경영전략

이러한 시사점에서 히타치의 경영전략 방향을 6가지로 나눌수 있다.

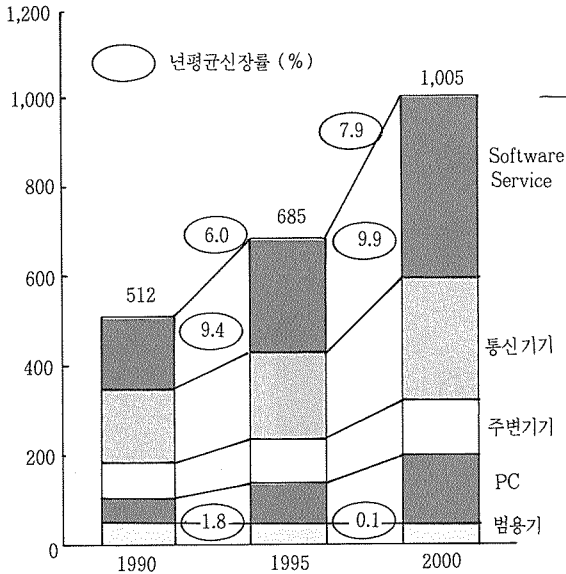
- ① 경영의 Speed 향상
- ② 국제전개에 의한 자원배분의 효율화
- ③ 전략적 어라이언스의 추진
- ④ 신사업, 신제품의 전개
- ⑤ 창조적인 연구개발의 추진
- ⑥ 기업의 사회적 책임의 인식과 완수 측면에서 각각 살펴보도록 하자.

첫째는 경영의 속도향상을 도모하고 있다.

95년 2월부터 사업그룹제도를 도입했다. 히타치의

산업용전자기기

(제품별세계시장)



- 범용기시장은 둔화(Downsizing)
- PC, 통신기기의 고성장
- Software, Service의 확대

- 표준화, Open화를 요구하는 고객Needs

시장규모는 확대
산업의 이익율은 저하

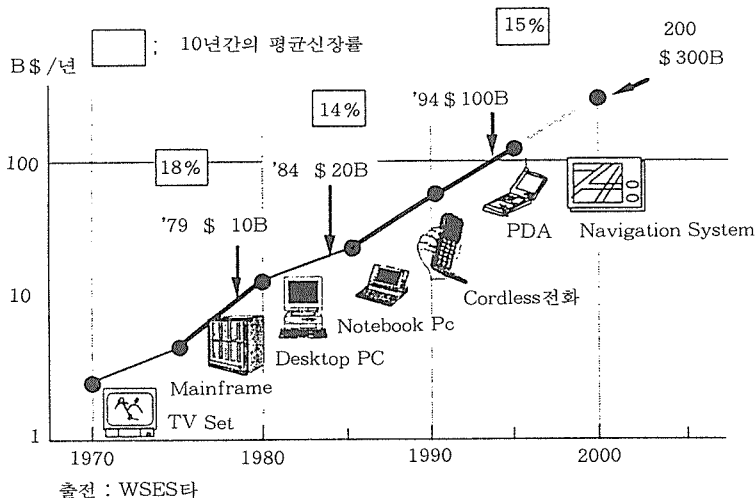
제품, 시장은 많은 분야에 걸쳐있지만 제품, 시장의 차이에서 비즈니스를 하는 방법도 당연히 달라질 것이며 히타치가 전체적으로 같은 수순을 추구할 수는 없다.

그래서 비즈니스의 단위마다 4개의 사업그룹으로 나누어 나아가 각 그룹에 자율성을 줌으로써 경영의 속도향상을 도모하고 있다. 그래서 각 사업그룹에 연구, 영업의 기능도 갖춤으로써 사업그룹단위로 자

기완결된 일관된 운영을 할 수 있게 하였다. 영업부문을 각사업그룹에 속하게 한 것은 한편으로 사업그룹에 걸친 수주에 대응하기에 어렵지만 사업그룹 자체를 보다 고객에게 다가가게하여 시장변화에 기민하게 대응한 마케팅전략을 세울 수 있게 하였다.

보통 말하는 Division Laboratory(분할된 연구소)를 마련한 것은 사업에 연결되는 제품개발을 소

전자부품



출전 : WSES타

도감있게 할 수 있도록 한 것인데 기초적인 연구와 특정한 사업그룹에 속하지 않는 연구는 종전대로 사업그룹과는 다른 위치에 있습니다.

히타치전체를 종합하는 본사도 쓸데없는 간접사업이 발생하지 않도록 작은 봉사를 지향하는 등 리스트럭처링과 BPR 즉 (Business Process Reengineering)을 하도록 노력하고 있다.

그 일환으로서 PC와 전자우편의 도입을 94년부터 시작해 현재는 사원전원이 1대의 PC를 전유하고 전자우편을 사용하도록 하고 있다.

나아가 해외의 관련회사에도 전자우편을 확대시키고 있어 8만명이 등록된 세계 네트워크를 형성하고 있다.

히타치의 경영전략의 두번째 점은 국제전개로, 시장뿐만 아니라 생산, 자금조달, 연구개발 등 널리 세계의 자원을 추구하려 하고 있다.

총매출에서 차지하는 해외매출의 비율로 보면, 95년에는 26%였던 것을 2천년에는 35%까지 증가시킬 예정이다. 이것은 수출을 늘리는 것보다도 해외에서 생산해 해외에서 판매하는 것을 늘림으로써 달성하려 하고 있다.

한편 수입비율은 95년의 11%를 2천년에는 20%까지 증가시키는 등 국제조달을 확대할 예정으로 세계최적의 로지스틱스(유통)을 구축하고 환율의 변동에 좌우되지 않는 수익체질을 구축해갈 예정입니다.

이러한 해외자원의 활용을 위해 세계 5국 체제의 구축을 추진하고 있는바, 북미, 유럽, 아시아, 중국의 각 지역에 각각 지역내의 관련회사를 통괄하는 중핵이 되는 4개의 지역통괄회사를 두고, 일본의 본사를 더해 5국체제로 할 방침이다.

히타치 경영전략의 세번째 점으로서 전략적 어라이언스의 추진이다.

제품개발까지 포함하는 비용과 리스크는 막대한 것이 되며 일개 기업으로서 부담할 수 없을만큼 커지고 있다. 이런 거액의 투자를 분담하기 위해서도 어라이언스가 필요해지고 있으며 히타치에서는 LG반도체와 반도체분야에서 폭넓게 어라이언스를 하고 있다.

어라이언스의 장점은 서로 우위에 있는 분야를 내쫓으로써 자산의 내부자원을 core competence의 강화에 집중시킬 수 있고, 외부자원의 활용에 따라서 시장에 신속하게 대응할 수도 있다.

네번째 신사업, 신제품의 전개다.

히타치로서는 하드웨어뿐만 아니라 소프트웨어를 포함한 시스템전체를 이업종과 조합하면서 신사업을 추진해가려 하고 있다.

어느정도 추진되고 있는것으로서는 전자머니가 있다. 전기업체로서는 전자머니의 거래에 사용되는 IC 카드, 전자지갑, 전자머니대용 전화기, POS단말, 나아가 그들 기기에 사용되는 반도체 등의 하드웨어를 상품으로서 개발해가는 것은 당연하지만 나아가 히타치로서는 신금융시스템추진본부라는 조직을 마련해 전자머니시스템을 은행과 함께 구축하고 있다.

다섯 번째로는 창조적 연구개발의 추진이다.

‘창조적’이라는 것은 과거의 연장선상이 아닌 도약을 노린다는 것으로 단기적으로는 비지니스로 이어지지 않는 경우도 있지만 장기적으로는 사회가 요구하고 있다고 생각되는 기술이다.

가령 반도체메모리의 대용량화가 4년에 4배정도의 속도로 이루어지고 있는데 현재의 빛으로 선을 그리는 미세가공기술로는 빛의 파장보다도 가는 선은 그릴 수 없으며 이대로라면 반도체의 대용량화도 막히게 될 것이다.

그것을 해결하기 위해 두개의 빛의 파장을 어긋나게 해서 파장의 간섭으로 하나의 빛의 파장보다도 가는 선을 그리는 기술, 위상소프트라든지, 나아가서는 빛보다도 파장이 짧은것, 예를들면 전자선으로 선을 그리는 것 등 과거의 연장선상이 아닌 연구개발이 필요해진다. 히타치에서는 그 전자 선묘화장치(Electron Beam lithography)와 앞으로는 단일한 전자에 1비트의 기억을 넣을수 있는 것등을 영국의 캠브리지대학교의 공동 연구로 단일 전자메모리의 시작품을 만들고 있다.

또 멀티미디어가 통신망을 오가게 되면 대용량이며 화면의 질이 좋은 통신망이 필요하게 된다. 그래서

ATM(Asynchronous Transfer Mode)라는 통신방식이라든지, 준거한 교환기 등도 개발하고 있는 것이다.

여섯번째는 기업의 사회적 책임의 인식과 완수이다.

기업은 이윤의 생산을 기대하는 존재인 동시에 그에 의존하는 사회에 대해 책임을 지고 있는 존재이기도 하다.

히타치는 본래 일본 기업이므로 당연히 일본의 사회에 대해 책임을 지고 있다. 그러나 최근 판매, 생산 등의 활동을 해외에서 전개하고 있으므로 히타치의 사회적 책임도 해외의 사회로 확대되는 것으로 인식하고 있다.

각 지역의 욕구에 맞춘 공헌을 하려고 노력하고 있는바, 예를들면 아시아 지역에 있어서는 유학생을 받아들이고 있으며, 아시아지역의 발전에 필요한 지식을 갖춘 인재 육성에 어느정도 공헌할 수 있을 것으로 생각하고 있다.

5. 일본의 경험

일본은 1980년 중반까지 수출주도형의 경제성장을 이룩하고 구미각국을 따라 잡을 것을 목표로 삼고 있었다.

그러나 1980년대 중반에는 그러한 캐치업전략을 전환을 하지 않을 수 없게 되었다. 구체적인 계기는 엔화강세의 급속한 진행이었으며 추상적으로는 선진국으로서의 규칙을 지키지 않을 수 없게 된 것이라 생각한다. 즉 구미선진국은 일본이 값싼 엔과 폐쇄적인 국내시장으로 인해 부당하게 일본제품의 수출경쟁력을 높이고 있다는 것으로 보고 그시정을 요구한 것이다.

그 결과는 당시 실력이상으로 평가된 엔화강세였으며 국내시장에 넘치도록 유입된 수입제품으로 인한 국내가격의 큰 폭의 하락이었다. 10년전에는 '국제경쟁력'이라고 하면 수출경쟁력을 지칭하던 것이었는데 지금은 수입품의 유입으로 국내시장에 있어서 '국제경쟁력'이 요구되고 있다.

이러한 환경변화 속에서 기업경영도 곤란하게 되

었고 몇몇 제품에서는 코스트 경쟁력의 문제 때문에 국내생산에서 철수할 수 밖에 없었다. 지금도 일본 국내의 空洞化의 우려는 남아있지만 세계에 통용되는 경쟁력을 확보하기 위한 대책을 마련해왔다. 그것이 국제전개이며 연구개발에 대해 주력하는 것이며 생산\현장에 비해 뒤쳐져 있던 간접업무의 합리화 등의 리스트럭처링, 리엔지니어링이다.

한국경제도 선진국으로서의 룰을 따를 것이 요구될 날이 가까워졌다고 생각하고 있기 때문에 이를 준비 하는데 있어 지금 말씀드린 일본의 경험이 조금이나마 도움이 되었으면 한다.

6. 결론

90년대부터 21세기 초엽에 걸쳐 세계시장형성에 대한 과도기가 되어 개도국의 성장이 선진국을 상회할 것이다.

개도국의 추격으로 일본이나 한국도 지식집약형 산업구조로의 전환이 요구된다.

21세기의 경제성장을 제약하는 요인을 극복해가는데 있어서 전자정보산업이 해야할 역할은 크다.

전자정보기술의 진보는 국경이 없는 세계, 유목민적인 직장, 멀티미디어화된 가정이라는 자원의 높은 효율활용을 가능케하는 사회를 조성할 것이다.

그러한 21세기의 전자정보산업을 둘러싼 환경변화에 대응하기 위해 히타치에서는 다음과 같이 6가지 사항을 경영전략으로 삼고 있다.

- ① 경영의 속도향상
- ② 국제전개에 따른 자원배분의 효율화
- ③ 전략적 어라이언스의 추진
- ④ 신사업, 신제품의 전개
- ⑤ 창조적 연구개발의 추진
- ⑥ 기업의 사회적책임의 인식과 완수이다.

그리고 한국에 몇마디 제언 할 것이 있다면, 한국의 전자정보산업은 선진국화를 계기로 세계에 통용되는 경쟁력의 확보가 필요하며 특히 국제전개, 연구개발, 리스트럭처링, 리엔지니어링에 주력하는 것이 중요하다고 생각한다.