

해외 유명 광학기기업체 성공스토리

-캐논의 창업과 발전의 발자취 및 경영철학과 전략-

※ 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 광학기기업체인 캐논의 '창업과 발전의 발자취' 그리고 '경영철학과 전략'을 소개한다.

- 편집자 주 -

창업과 발전의 발자취

캐논, 오늘날 세계에서 가장 많이 팔리는 카메라와 복사기다. 이들 제품을 만드는 캐논사는 1890년 히로시마켄에서 태어난 요시다 구로라는 한 소년의 호기심에서 출발하였었다.

국민학생 시절 요시다 소년은 형한테서 받은 카메라를 분해하고 조립에 몰두하는 등 카메라 광이었다. 이러한 호기심은 청년기에도 이어져 그는 마침내 영사기 수리기술자로 변신하게 되었다.

요시다 청년은 외국제 영사기 수리일을 맡아보던중 부품을 구매하기 위해 난생 처음 '상해'에 간다. 그러나 그는 그곳에 미국상인으로부터 충격

적인 얘기를 듣게 된다. "너희 나라에는 훌륭한 군함도 있지 않은가. 영사기 부품같은 것은 군함에 비하면 아무것도 아니다. 이걸 구입하러 멀리 상해까지 오다니....."

출장에서 돌아온 요시다는 당시 미쓰비시 중공업이 만든 군함을 처음으로 보고 그 웅장함에 감동을 받는다. "군함도 만드는데 영사기는 그렇다치고 이보다도 더 작은 카메라를 못만든다는 것은 말이 안된다" 요시다는 이렇게 카메라를 만들겠다는 결의를 다지고 1933년 11월 도쿄 록폰기의 어느 허름한 건물 3층을 임대해 사무실을 낸다. 精機光學研究所를 설립한 것이다.

연구소 설립 1년도 채 되지 전에 요시다는 일본에서는 처

음으로 포칼 플랜 샷터카메라 'KWANON'을 시제품으로 내놓는다. KWANON(觀音菩薩의 觀音)이라는 발음에서 따낸 브랜드명이다.

精機光學研究所는 요시다와 그의 매부 우치다가 공동출자하였고 설립 이듬해에는 마에다가 참여하여 직원수가 3명으로 불어났다. 마에다는 우치다가 증권회사에 있을때의 직원으로서 뒷날 제2대 사장이 된다.

요시다는 그러나 매부 우치다와의 의견 충돌로 1934년 가을 이연구소를 떠나고 우치다는 회사경영을 주도하게 된다. 우치다는 요시다의 신앙으로부터 유래된 'KWANON'과 유사한 'CANON'으로 브랜드명을 바꾸고 1935년 6월 정식

출원등록하게 된다.

CANON은 '진짜작품', '기준'이란 뜻의 영문자다. 그러나 이 브랜드명은 정밀공업의 상표로 적합할 뿐아니라 요시다가 명명한 칸논과도 어감상 비슷하여 제3자에게도 별무리없이 통용될 수 있어 좋았다.

1937년 8월 10일 우치다는 기술개발 및 운전자금 조달을 위해 출자자를 모집, 회사간판을 精機光學工業으로 바꾸고 법인으로 재출발한다. 회사도 도포 메구로로 옮겼다. 자본금 100만엔으로 정식 주식회사형태로 출범한 이날은 오늘날 캐논 그룹의 창립기념일이 되고 있다.

위기의 연속, 그러나 패배는 없다.

주식회사 형태로 회사는 발족하긴 했으나 초기에는 위기의 연속이었다.

첫번째 시련은 중일전쟁이 시작되자 전비조달을 위한 특별물품세가 카메라에도 부과된 때 나타났다. 초기 개발제품으로서 비교적 높게 매긴 제품값이 20%나 되는 높은 세금으로 값이 더 오르고, 따라서 잘 팔리지 않게 되었던 것이다.

1942년 2월 싱가포르에 합락되자 우치다는 현지에 부임하

미타라시 사장은 “일본은 물질적으로 패배한 것이지만 정신적으로 패배한 것은 아니다”라고 마음을 고쳐먹고 당시 최첨단 카메라였던 독일 라이카에 대항할 만한 카메라를 만들어 보기로 결심.

라는 연락을 받게되었다. 이해 9월 미타라시가 대표 이사에 취임하게 되었다.

중전이 다가오고 회사의 장래가 불투명하자 미타라시 사장은 일시적으로 회사를 해산하려고 작정했다.

그러던 중 맥아더 사령관이 일본에 들어와 전후 처리가 진행되었으며, 미타라시 사장은 “일본은 물질적으로 패배한 것이지만 정신적으로 패배한 것은 아니다”라고 마음을 고쳐먹고 당시 최첨단 카메라였던 독일 라이카에 대항할 만한 카메라를 만들어 보기로 결심하기에 이른다. 1945년 10월 사원 156명을 재규합, 회사를 계속 운영하기로 했다. 때마침 GHQ(연합군 총사령부)로부터 카메라 1만대 주문도 받게되자 회사는 정상을 되찾게 되었다.

精機光學工業이 창립된지 10년째인 1947년 9월 미타라시 사장은 회사이름을 '캐논 카메라'로 바꾸었고 1969년도에는 회사 명칭을 다시 브랜드명과 같은 '캐논'으로 바꿔 오늘에 이르고 있다.

2차대전 이후 카메라 사업을 재개한 캐논은 1949년 GHQ가 민간기업의 수출개개를 허가함에 따라 미국시장 개척에 주목하게 된다. 미타라시 사장은 1950년 8월 처음으로 미국에 출장, 독일 라이카 카메라가 이곳에서 불티나게 팔리고 있음을 눈으로 확인한다. 캐논도 미국시장을 공략할 수 있다는 확신을 다진것이다.

이해 미국의 자덴 마세존社로부터 총대리점 계약신청을 받게되자 캐논은 생산능력을 확충하기 위해 이 회사에 50만달러를 선불금으로 요청한다. 캐논의 카메라 제품에 큰 매력을 느꼈던 자덴 마세존社가 요청을 수락한 것은 물론이다. 50만달러의 선불금은 캐논이 공장부지 매입을 위해 빌린 은행 대출금 잔액을 모두 갚고도 남을 만큼 거금이였다. 생산설비를 증강하는데는 도움이 되었다고 한다. 이렇게 해서 시작된 캐논의 수출은 1950년도에 9만대를 넘었으며, 54년에는 19만대로 불어났다.

한국전쟁은 성장에 불을 붙

했다. 카메라 생산재개 직후인 1947년도의 매출액은 22만엔이었으나 한국전쟁이 끝나던 1953년도의 매출액은 13억 6,800만엔으로 7년만에 무려 600배가 넘는 성장을 했다. 이 같은 매출증대는 대부분이 대미 수출로서 이루어진 것이다. 이는 일본의 후발 카메라 업체들의 대미진출 러시를 불러일으키는 요인이 되었다.

1955년 10월 뉴욕에 처음으로 설치된 미국사무소의 활동과 일체 카메라로서는 최초로 미국시장에 상륙한 이미지 덕분에 캐논의 매출액은 연 10% 수준의 증가세를 유지했으나 일본 업체간 과당경쟁으로 1958년도에 들어와 최초로 매출액과 순이익이 감소세로 반전됐다.

이러한 상황에서 캐논은 카메라 하나로서는 기업의 성장에 한계가 있다고 판단한다. 안정적 경영을 위한 사업다각화 문제를 새로운 경영과제로 검토하기에 이른 것이다.

녹음재생기사업 실패를 다각화 전략의 밑거름으로

캐논이 사업다각화를 위해 최초로 손을 댄 분야는 'SYNCHRO READER'로 명명된 자기 녹음장치와 녹음매체였다.

이 제품은 1959년 5월 개발,



캐논이 사업다각화를 위해 최초로 손을 댄 분야는 'SYNCHRO READER'로 명명된 자기 녹음장치와 녹음매체... 캐논이 오늘날과 같이 발전하게 된 것은 사업다각화에 처음으로 실패한 경험을 오히려 잘 활용하였기 때문이다.



시판되기 시작했으나 문제는 고가제품이라는데 있었다. 당시 대졸 초임이 1만엔 정도에 불과한 상황에서 이같이 비싼 제품이 잘 팔릴리가 없었다.

그러나 '신크로 리더' 개발을 위해 구입한 토지 약 10만평은 뒷날 중급카메라 '캐논넷트'를 제조하는 공장부지로 활용되었다. 신크로 리더 개발을 위해 채용한 전자관련 기술자들은 뒤에 전자계산기나 사무기기 등 캐논의 사업다각화를 위해 그대로 활용되었다는 점에서 귀중한 인적 재원을 확보했던 것이다. 캐논이 오늘날과 같이 발전하게 된 것은 사업다각화에 처음으로 실패한 경험을 오히려 잘 활용하였기 때문으로 볼 수도 있다.

1960년대에 들어와 캐논은 전사적인 과제로 제1차 장기경영계획(62~66)을 수립한다.

그 기본목표는 다음 3가지로 설정되었다.

첫째, 종합 카메라 메이커로서 고급, 중급 및 특수용도 카메라 전문분야에 걸친 생산 추진 둘째, 1962년 카메라 분야 이외의 매출이 전체 5%에 불과하나 5년 이후에는 20%로 확대

세째, 1966년에는 매출액을 1962년의 약2배(연간 200억엔)로 제고

이러한 계획에 따라 캐논은 1962년 특수기기 신제품위원회를 발족시켰다. TV카메라용 렌즈, X선 간접촬영카메라, 16밀리 카메라, 그리고 사무기기 등 민수용 카메라 이외 제품을 제작하기 위해 관련 기술자들을 특수기 제작소로 결집시켰다. 기술부내에 제품연구과도 신설, 전자사진(복사기)의 개발 등을 연구토록 했다.

이리하여 최초로 개발에 성공하게 된 것이 세계 최초의 전기식 전자계산기이다. 이 사업을 주도한 것은 뒤에 사장이 된 '가쿠' 당시 기획조사과장이었다. 가쿠 과장은 직속상사인 기획실장에게 조차 이 개발 사업을 보고하지 않았다. 와세다 대학측과 회사기술진들로부터 개발 성공가능성을 확인, 시제품까지 만들고 나서야 기획실장과 전무 그리고 사장을 차츰 차츰 설득해 나갔다.

이런 우여곡절 끝에 1964년 5월 '비즈니스 쇼'에서 캐논제 전기식 전자계산기가 선을 보이게 되었다. 大井전기와 샤프도 이때 전자계산기를 선보였으나 이는 FULL-KEY방식이었다. 샤프는 개발후 곧 발매하였으나 캐논의 경우 'Canon-130'모델의 전자계산기를 약 6개월이 지나서야 시중에 내 놓았다. 광점식 표시기로 바꾸는 등 기술적 보완에 시간이 걸렸기 때문이다.

캐논이 1964년 10월 말에 발매한 'Canon-130' 모델의 전자계산기는 요즘과 같은 휴대용 전자계산기는 아니었다. 트랜지스터 600개의 다이오드 1,600개를 장착한 중형이었기 때문에 사무실 비품으로나 쓸 수 있는 제품이었다. 가격도 무려 39만 5천엔으로 웬만한 기업은 살 엄두도 못낼 정도였다.

그러나 'Canon-130'은 그럭저럭 잘 팔려 캐논 측은 계산자리수를 3자리 확대한 'Canon-160' 모델을 약 4개월 후에 다시 내놓게 된다. 그 당시 시판되던 샤프사의 전자계산기는 연산기능 자리수가 10자리에 불과했기 때문에 연산기능 자리수를 늘릴 경우 시장에서 인기를 더욱 확대할 수 있었음은 물론이다. 결국 Canon-160 모델 또한 일본

국내 시장에서 점유율 톱을 기록했고, 이에 캐논 경영진들은 사업다각화 전략이 이제사 뿌리를 내리는 것으로 안도하기 시작했다. 전자계산기 발매 다음 년도인 1965년도 부터는 복사기 제조도 초기적으로 성공을 거두고 있던 상황이었으므로 사업다각화는 신크로 리더 실패 이후에 비교적 청신호를 던졌다.

캐논이 이같은 성공을 거두고 있을 때인 1973년 카시오는 회심의 야심작 '카시오 미니' 시리즈를 발매, 획기적인 시장 확대를 도모하게 된다.

종래 전자계산기는 사무실용 비품에 불과했으나 카시오는 개인휴대용 소형 모델 개발에 성공한 것이었다. 가격 또한 종래 제품이 한대당 약 20만엔에 팔리고 있던 상황에서 '카시오 미니'는 한개에 1만 8천엔에 불과하였으니, 약 1년 뒤에 참여한 카시오가 일거에 시장을 석권하게 된다.

열세를 만회하기 위해 캐논 경영진들은 뒤늦게 휴대용 전자계산기 개발에 착수하게 된다.

이렇게 해서 탄생한 것이 캐논 최초의 휴대용 전자계산기 '팬서'다. 카시오보다 1년 7개월 뒤인 1974년 3월 발매된 이 휴대용 전자계산기는 캐논에겐 하나의 야심작이었다. 미국

안티크사의 발광 다이오드를 부랴부랴 수입해서 완성한 제품이였다.

그러나 이 발광다이오드는 내온성이 부족하여 터져버리는 사태가 속출했고, 게다가 카시오가 구축해 놓은 문방구점 등 휴대용 전자계산기의 새로운 유통채널이 워낙 공고했던 상황이라 이를 뚫고 들어가기도 역부족이었다.

게다가 캐논제를 구입한 소비자들이 클레임이 끊이지 않았다.

소비자들의 클레임과 관련, 회사내부에서는 불량품을 전부 교환해 줄 필요가 없다는 의견과 회사 신용차원에서 무조건 전부 교환해 주어야 한다는 양론으로 분분했다. 회사는 결국 클레임이 들어오는 제품만을 교환해 준다는 방침을 세우게 된다.

당장의 손해를 극소화한다는 이같은 방침은 결과적으로 정반대방향으로 나타났다. 당시 경영진들은 최대 9억엔 정도의 손실을 예상했으나 이같은 캐논의 정책이 신용실추로 이어져, 이해 캐논사는 30억엔이라는 손실을 감수해야 했다. 이를 계기로 캐논내에서는 회사 신용과 함께 경영진들의 정확한 판단이 얼마나 중요한지를 다시 한번 되새기게 됐다.

캐논의 재도약, 가쿠사장시대 개막

휴대용 전자계산기 사업의 실패는 캐논 초대사장 미타라시가 경영일선에 퇴진하는 결과를 가져왔다. 1942년 9월의사에서 대표취체역으로 변신, 精機光學工業에 몸을 담은 이래 회사명칭을 오늘날의 캐논으로 바꾸면서 32년간 캐논의 초기 발전을 주도해온 그였으나 경영진의 쇄신으로 이 위기를 버려나가겠다는 일념에서 본인의 용퇴를 결단했다고 한다.

이에 따라 2대 사장으로 1974년 8월 마에다 당시 부사장이 승진했다. 당시 경리부장 가쿠(제3대사장, 현재 회장)는 상무로 승격되었고 야마지(1989년 3월이후 현재까지 캐논 제4대 사장)는 상무로서 중앙연구소 부소장 및 복사기 사업본부장을 맡았다.

‘가쿠’와 ‘야마지’같은 합리주의자들이 중용됨으로써 이들의 주도하에 캐논은 재출범하는 계기를 맞게된다. 그러나 제1차 석유쇼크의 여파로 물가가 30%나 경증뛰는 바람에 경영 전반이 흔들거리게 된다. 캐논 창립이후 최초로 세후 순이익(75년 6월 기준)이 마이너스를 기록하기에 이를 정도였다.

이러한 가운데 도쿄의 한 호



캐논식 기업운영의 특성은 다각화이다. 캐논의 다각화전략은 카메라로부터 시작해서 전자계산기, 복사기 등으로 계속되어 왔다. 오늘날 캐논이 이들 분야에서 세계적 메이커로서 존재하고 있는 사실에서 이러한 다각화 전략이 성공적으로 수행되었음을 뒷받침해 준다.



텔에서 상무이상 간부들이 모두 모여 캐논의 회생전략을 논의, 76년초 마에다 사장의 ‘우량기업 구상’으로 발표되었다. 가쿠 상무제의를 기초로 탄생한 이 구상은 76년부터 81년까지 최초 3년간은 ‘일본의 우량기업’ 나중의 3년간은 ‘세계의 우량기업’으로 캐논을 발전시킨다는 구상이었다.

1977년 6월 제3대 사장으로 가쿠사장(당시 51세) 체제를 출범시키면서 캐논은 재도약시대를 본격 가동하기 시작했다. 가쿠 사장은 미타라시 회장의 지명으로 당시 4명의 부사장을 재치고 일약 캐논의 톱메니지먼트 자리에 올라선 것이다.

제1차 우량기업 5개년 계획기간중 캐논은 개인용 복사기 PC-10을 세상에 내놓아 당

시까지 미국 제록스에 의해 주도되던 세계 복사기 시장에 일대 변혁을 일으키는 동 나름대로 성공을 거두게 된다.

가쿠 사장은 이러한 여세를 몰아 82년부터 87년까지 6년간 제2차 우량기업 구상을 통해 목표년도인 1987년(캐논창립 50주년)에는 ‘매출액 1조엔 기업’을 달성한다는 의욕적인 목표를 설정했다. 이른바 ‘캐논식 성장주의’ 철학이 여기에서 비롯되었다.

현사장인 야마지는 지난 90년 9월 21세기초에는 캐논을 ‘10조엔 기업’으로 육성하겠다고 한 것도 따지고 보면 이러한 성장주의에 바탕을 두고 있다.

어쨌든 가쿠 사장은 ‘매출액 1조엔 기업’을 지향하기 위한 구체적 목표로서 제품 개발기술, 기반기술, 생산기술 등 기술력을 강화·확충한다. 또한 확대되는 무역마찰에 정확히 대응한다는 두가지 실천목표를 제시, 이를 추진하게 되었다.

사실 80년대 중반 캐논의 성장의 축은 이같은 기술개발과 무역증진 두가지라고 해도 과언이 아니다.

경영철학과 전략

캐논식 기업운영의 특성은

한마디로 요약하면 다각화(多角化)이다.

캐논의 다각화 전략은 카메라로부터 시작해서 전자계산기, 복사기 등으로 계속되어 왔다. 오늘날 캐논이 이들 분야에서 세계적 메이커로서 건재하고 있는 사실에서 이러한 다각화 전략이 성공적으로 수행되었음을 뒷받침해 준다.

캐논식 다각화 전략은 성장주의와 일맥 상통하는 개념이나 실제 그 바탕은 기업영속성 유지라는 데서 출발하고 있다. 기업은 그 자체가 지속적으로 유지 발전됨으로써 사회적 책임을 다할 수 있게 된다는 것이다. 다분히 일본식 기업관을 대변하는 이 말은 가쿠 사장 주도하에 다각화 전략이라는 이름으로 크게 성공하였으며, 현재의 야마지 사장체제에까지 이어지고 있는 캐논식 경영철학을 대변해 주고 있다.

현재 일본경제동우회 부대표간사로서 재계의 논객 역할을 하고 있기도 한 가쿠씨는 이른바 '기업다각화추진 4원칙'을 주장하고 있는 인물로도 유명하다. 그가 말하는 기업다각화 추진 4원칙은 물론 캐논의 성공을 가능케한 전략이기도 한다.

첫째, 기업다각화는 현행 사업과 관련된 사업에서 우선적으로 착수해야 한다.

기업이 가지고 있는 중요한 요소인 기술개발력, 판매력, 판매루트 등을 감안할 때 이러한 요소를 공통적으로 사용할 수 있는 분야부터 착수함으로써 다각화의 위험을 최대한 분산시킬 수 있다.

예컨대, 캐논은 고급카메라 회사였으나 중급카메라, 8밀리 무비 등 관련부문에다 사업을 확장함으로써 '백화점식 카메라 기업'으로 탈바꿈한 것이 최초의 다각화 사례였다.

둘째, 판매나 기술력 중에서 강점을 둔 분야로 다각화 분야를 확대한다.

기술분야가 상이하면 종래부터 지니고 있던 판매루트를 활용하여 새로운 분야에 진출하고 아니면 기존의 기술을 발판으로 새로운 판매 루트를 개척하는 제품에 진출한다. 전자계산기 사업은 기술을 중심으로, 복사기 및 정보기기 등은 판매루트를 활용하여 다각화에 성공한 경우이다.

셋째, 수직통합 차원의 다각화를 추진한다.

수직통합이란 UPSTREAM이나 DOWNSTREAM 사업을 전개하는 것으로 예를 들어 섬유메이커나 가전메이커가 직접 점포를 운영하는 것은 DOWNSTREAM에 속하며, 이들 기업이 원부자재를 직접 제조하는 사업에 참가한다면

캐논의 경우 신크로리더라고 하는 신규사업에 실패하였지만 이 제품의 개발을 위해 10만평이나 되는 토지를 구입한 것이 후일 공장부지 마련에 큰 보탬이 되었다. 또 당시 채용한 기술자들도 후일 전자계산기 개발, 카메라의 전자화 그리고 현재의 레이저 빔 프린터 사업에 이르기까지 핵심적인 기술자 집단으로 활용.

이는 UPSTREAM에 속하는 것이다. 캐논은 반도체의 경우 UPSTREAM사업에도 일부 참여하면서 카메라는 직접 판매를 통해 판매까지 맡고 있는 점에서 DOWNSTREAM에도 손을 대고 있다.

네째, 비관련 분야로 입체적 다각화를 모색한다.

현재는 비관련분야로 보이거나 세월이 지나면서 관련분야로 전환될 수도 있다는 차원에서 동적으로 접근해야 되는 것이다. 예를 들면 복사기 사업을 위해서는 드럼의 연구개발을 진행해야 하며, 이 드럼 연구는 태양전지 산업에 참여할 수 있는 계기를 제공해 준다.

캐논의 경우 신크로 리더라고 하는 신규사업에 실패하였지만 이 제품의 개발을 위해

10만평이나 되는 토지를 구입한 것이 후일 공장부지 마련에 큰 보탬이 되었다. 또 당시 채용한 기술자들도 후일 전자계산기 개발, 카메라의 전자화 그리고 현재의 레이저 빔 프린터 사업에 이르기까지 핵심적인 기술자 집단으로 활용되었다.

이같은 다각화 전략을 실현시키기 위해 캐논은 조직운영 방식으로 중앙 집권적 분권제라는 독특한 형태의 사업부제 조직을 택했다. 다각화 전략 자체가 사업부문별 독립성을 필요로 하기 때문에 사업부제가 필요하다는 것은 말할 필요가 없다. 다만 '중앙집권적 분권형'이라는 수식어가 필요한데 대해 가쿠회장은 이렇게 해석한다.

“현재 미국 연방정부와 같은 형식이지요. 지나치게 분권화해 버리면 중심을 잃게되고 그렇다고 중앙통제에 의존하게 되면 관리 범위를 벗어나기 때문에 이 양자간 균형을 취하는 시스템이라고 할 수 있습니다. 캐논의 경우 사업부제를 통한 분권형 조직 시스템을 취하고 있지만 전체의 인원 배분, 자금배분 등은 중앙에서 관리할 뿐아니라 기업전체로서의 경영이념을 사업부 전체에 확산하고 부서간 조정을 실시하는 것도 중앙에서 관할하



캐논의 경영철학은 4단계 기업진화론과 공생주의를 들 수 있다. 가쿠회장이 말하는 4단계 기업진화론은 자본주의적 기업이 지향해 나가야 할 단계적 진화형태로 순수자본주의기업→종업원과 경영자간 공동체로서의 기업→지역사회에 공헌하는 기업→국제사회에 공헌하는 기업 등의 4가지 형태를 말한다.



고 있습니다. 이게 중앙집권적 형태의 분권화입니다.”

중심축을 유지하면서 분권적 경영을 실시한다는 이러한 방침은 스텝 직원중에서 사업부장을 임명한 후 타성에 젖었다 싶으면 다시 스텝으로 불러들이는 등 인사면에서 중앙집권을 통해 사업부제의 단점을 보완하는 방향으로 실시되고 있다. 이러한 인사 배치전략은 다각화 전략에 각 부문의 책임자들이 적극적으로 참여할 수 있도록 만드는 요인이 되었던 점에서 다각화 전략과 큰 연관성을 맺고 있는 것으로 보인다.

기업진화론과 공생주의

캐논의 경영철학은 4단계 기업진화론과 공생주의를 들 수 있다. 가쿠회장이 말하는 4단계 기업진화론은 자본주의적 기업이 지향해 나가야 할 단계적 진화형태로 △순수자본주의 기업 → △종업원과 경영자간 공동체로서의 기업 → △지역사회에 공헌하는 기업 → △국제사회에 공헌하는 기업 등 4가지 형태를 말한다. 캐논은 1988년도부터 제4단계 기업형태로 진화하였음을 공개적으로 언명하고 있다.

최근 가쿠회장은 이 4단계에 덧붙여 5단계로서 '윤리국가론'을 제창, 주목을 받고 있다. 이는 국가구조를 종래의 官주도에서 民主도로 변화시켜야 하며 생산제일주의에서 생활제일주의로 변혁시켜야 한다는 것이다. 이러한 진화론은 기업의 국제화가 범세계적으로 진전되고 있던 80년대 중반 일본과의 통상마찰이 격화되고 있었던 상황속에서 나타났다는 점에서 주목을 끈다. 일본 기업 스스로가 기업 존재의 목적을 지역적, 국제적 책임에 두기 시작했다는 얘기가 다.

대만, 독일, 북미 등에 생산기지를 이전시켜두고 있었던 캐논으로서는 현지인들의 기업 운영에 대한 거부반응을 없

애기 위해 이러한 국제적 책임론을 주장하고 있는 것일지도 모른다.

가쿠회장의 이러한 기업의 책임론은 현 야마지 사장의 공생주의 철학으로 이어져 캐논 특유의 철학으로 정착되고 있다. 야마지 사장의 공생주의 철학은 인간과 공생, 인간과 기계와의 공생, 인간과 자연과의 공생 등 3가지로 나뉜다. 예컨대 캐논의 카메라 생산 목적은 이윤 추구가 아니라 사진이라는 영상매체를 통해 인간과 인간간의 커뮤니케이션, 즉 '공생'을 지원하는데 있다는 것이다. 마찬가지로 소프트웨어 사업이나 주변기기 사업은 컴퓨터라는 기계와 인간간의 관계에서 비롯되고 있으므로 인간과 기계간의 원활한 커뮤니케이션이라고 하는 차원에서 합목적성이 주어진다 것이다.

인간과 자연의 공생은 환경 관련 사업의 추진에서 합목적성을 찾을 수 있다. 레이저 빔 프린터에 사용된 카트리지를 회수하여 중국의 대련공장에서 이를 리사이클화하여 다시 전세계에 판매하는 등의 사업이 이 범주에 속한다. 이는 지구환경보전에 대한 관심제고와 함께 캐논이 주력하고 있는 분야의 하나다.

한편 캐논의 사상은 "세계

제일의 제품을 만들어 문화향상에 공헌한다"는 기업목적에 원류를 두고 있다. 이를 위해서는 첫째, 세계에서 통용되는 국제적 수준의 제품과 기술이어야 할 것, 둘째, 세계의 톱제품과 기술을 목적으로 할 것, 셋째, 세계 인류로부터 제품과 기술에 대한 만족감을 불러일으켜 문화면에서 공헌해야 할 것 등 세가지 이념을 지향하고 있다.

그러면 이를 구체적으로 뒷받침해주는 캐논식 연구개발의 발상은 무엇인가.

하나, 상품의 컨셉트(개념)는 완전히 새로운 것이어야 한다.

둘, 상품을 구성하는 요소기술이 차별화되는 새로운 것이어야 한다.

셋, 개발 기술은 국내외 공히 특허를 통해 보호되어야 한다.

넷, 상품 사양 및 성능면에서 새로운 요소가 내재되어야 한다.

다섯, 상품의 품질수준이 높아야 하며 대고객 신뢰성 면에서는 소위 'NO CLAIM, NO TROUBLE'을 지향하여야 한다.

여섯, 생산 기술혁신을 통해 생산코스트를 저하시킴으로써 고객입장에서의 COST PERFORMANCE가 뛰어나야 한

다.

일곱, 상품의 서비스/메인 트런스를 탁월히 함으로써 고객에게 양질의 서비스를 제공해야 한다.

여덟, 고객이 상품을 대하는 순간 이상의 모든 면에서 감동을 불러일으키도록 해야 한다.

이상 8가지는 상품개발 부문에 부과된 실천적 목표로서 현재까지 지켜지고 있는 캐논식 연구개발 발상법이라 하겠다. 한마디로 말한다면 '매력적이고 최고의 기술을 지향한 상품'을 가리킨다.

캐논 중앙연구소 정문의 3개 기둥에는 '自覺, 自發, 自治'라는 큰 글자가 각 기둥에 새겨져 있다. 캐논 사람들에는 통칭 '三自 精神'으로 불려지고 있는 이 세가지 이념은 연구개발의 기본 모토가 되고 있다. 즉 위에 열거한 8가지 실천목표를 달성하기 위해 이를 관류하는 기본 이념으로서 三自 精神을 구현하도록 주창하고 있는 것이다.

상사나 경영층으로부터 지시나 명령을 받아 단순히 업무를 처리하는 것이 아니라 기업의 경영목표나 톱 매니지먼트의 경영비전 등에 입각해 자기 스스로 구체적 목표를 설정, 연구개발에 도전한다는 것이 바로 이 三自 精神이 의도하는 바다.