

日本企業의 Vision에 의한 戰略經營

—日本電氣株式會社 (NEC)의 事例를 中心으로—

尹 仁 虎
(서울大 經營大 客員教授)

第 1 部 基本考察

I. 經營哲學·經營理念·Vision의 構築

1. 最高經營者의 經營哲學을 原點·基礎로 한 經營理念의 構築

(1) 經營理念의 本質

英語의 Corporate Philosophy가 나타내고 있는 것 같이, 經營理念은 創業者를 包含한 歷代·現在의 Top Management의 經營哲學·世界觀을 統合·融合한 하나의 體系이다. 지금 언급한 바와 같이, 經營理念의 原點은 Top Management를 構成하는 複數 經營者의 經營哲學·世界觀이다.

經營理念이 노리는 바는 다음 2가지로 大別할 수 있을 것이다. 첫째로 花王(KAO), SEIKO-EPSON, 日本 IBM와 같은 理念主導型企業에 있어서의 經營理念이 노리는 바는, 모든 主要한 戰略과 System 그 自體이고, 經營理念이 戰略과構造, System 등과 Management Process의 要素들도 規定하게 된다.

第 2의 理念準據型企業 경우에 있어서의 經營理念이 노리는 바는, 最高經營者 자신을 비롯한 全社員이 準據·參照해야 할 企業經營의 原點이 되는 것이다.

經營理念에는 壽命이 있다. 創業者·最高經營者의 經營哲學·世界觀을 統合·融合한 經營理念 그 自體의 壽命은 ‘하나의 企業世代(corporate generation)’이다. 여기서 말하는 企業世代란 것은 ‘제 2創業期’ 또는 ‘Neo 創業期’라는 表現으로 象徵되는 ‘企業으로서의 하나의 世代’를 뜻하고 있다.

일단 設定된 經營理念은 環境, 狀況의 變化, 時間의 經過에 따라서 變更해야 할 時期가 언젠가 오게 된다. 經營理念의 改訂時期는 企業世代의 轉換時期이다.

具體的인 改訂時期는 環境變化에 따른 社會轉換의 客觀的인 必然性에 對해서, Top Management가 主體的으로 具體的인 對應을 함으로써 決定된다.

(2) 經營哲學과 經營理念의 關係

Top Management의 經營理念은 創業者를 包含한 歷代·現在 Top Management의 經營哲學·世界觀을 統合·融合한 하나의 體系라고 定義를 내렸지만, <圖 1>을 보면서 經營哲學과 經營理念과의 相互關係의 테두리·틀에 關해서 論하기로 한다.

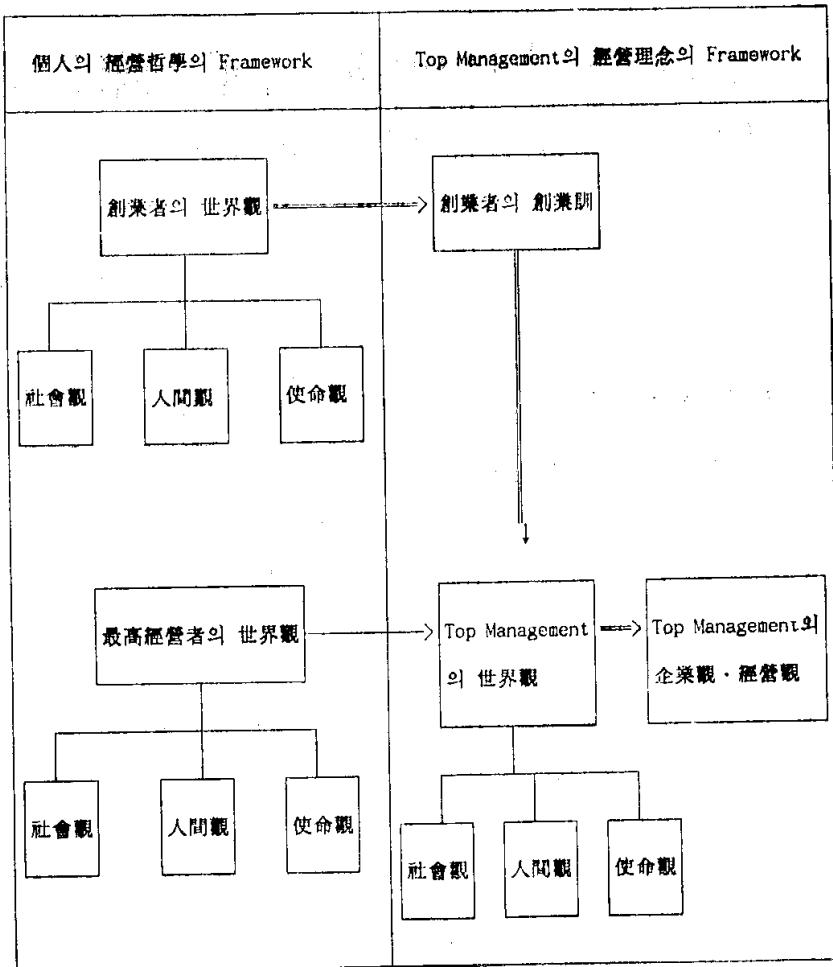
<圖 1>의 左側면에 있는 創業者와 最高經營者의 個人的인 經營哲學의 framework에 關해서는 다음 點을 指摘할 수 있을 것이다.

첫째로, 創業者 및 最高經營者個人의 經營哲學의 基礎에는 各 個人的 世界觀이 存在하고 있다.

둘째로, Top Management 個人的 世界觀은 複數의 Sub 世界觀부터 構成되어 있고, 여기서는 特의적으로 社會觀, 人間觀, 使命觀을 들고 있다.

세째로는, Top Management의 經營哲學을 構成하는 要素, 即 世界觀을 構成하는 要素란 具體的으로 무엇이며, 그 要素間의 相互關係가 어떻게 되어 있는가를 確實히 하는 概念整理를 해야 할 것이다.

마지막으로 企業經營實踐 level에서 그 것을 바탕으로 Top Management의 世界觀을 基本으로



〈圖 1〉 經營哲學과 經營理念과의 相互關係의 틀

해서 會社의 狀況을 具體的으로 해석할 수 있어야 한다.

다음에는 〈圖 1〉의 右側에 있는 Top Management의 經營理念의 framework에 關해서는 다음 點을 指摘할 수 있을 것이다.

첫째로, 創業者가 擁재할 경우에는 創業者의 創業訓이 Top Management의 世界觀을 形成해서, 그것을 原點으로 해서 Top Management의 企業觀・經營觀이 構築된다.

둘째로, 創業者가 現在의 Top Management가 아닐 경우에는 ‘創業者의 創業訓’이 ‘Top Management의 世界觀’에 對해서 끼치는 實質의 影響에 따라서, 創業者의 創業訓이 最高經營者的世界觀 속에 짜넣어질 수도 있고, 이들

關係에서 形式的인 關連만을 지어질 수도 있다. 이와 같이 해서 形成된 最高經營者的世界觀이, Top Management의 企業觀・經營觀을 構築하게 된다.

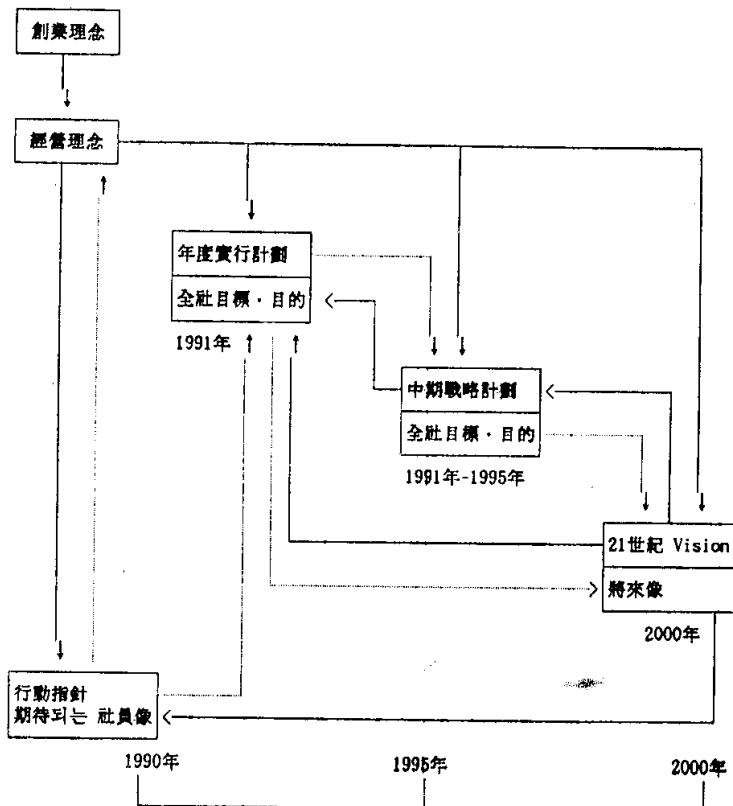
여기서 말하는 Top Management의 企業觀・經營觀이라는 것은,

① 會社를 둘러싼 環境 또는 社會에 對해서 會社는 어떤 貢獻을 할 것인가

② 자기 會社의 存在理由나 使命은 무엇인가

③ 社員의 人間集團으로서의 組織을 어여한 基本姿勢로 經營할 것인가

하는 企業經營의 根底에 關係되는 課題에 대한 Top Management의 信念이나 생각을 明白한 形態로 成明文으로 表明한 것이다.



2. 經營理念을 基礎·原點으로 하는 Vision의 構築

(1) Vision의 本質

Vision이라는 것은 企業의 將來像, 特定한 未來時空間에의 經營理念의 投影像을 뜻한다.

將來像에 焦點을 맞추어 그 性格을 定義한다면, 바람직스러운 將來像으로 實現可能한 것이란 表現도 할 수 있다. 예를 든다면 '21世紀 Vision', '2000年 Vision' 등이 여기에 該當한다.

經營理念의 原點이 Top Management의 經營哲學·世界觀인데 對해서, Vision의 原點은 經營理念 그 自體가 된다. 따라서, 經營理念 없이 Vision을 構築한다는 것은 無意味할 뿐만 아니라, 경우에 따라서는 有害하기도 한 것이다.

Vision이 노리는 바는, '全組織構成員의 想像力·創造力의 喚起을 통해서 全組織의 Energy를 같은 한 方向으로 向하도록 集結' 하는 데 있다. 즉, 未來時空間에의 經營理念의 投影像을 構築함

으로서, 全組織 Energy를 같은 方向으로 Vector를 向하게 集結시킬려고 하는 것이다.

經營理念의 壽命이 하나의 企業世代(corporate generation)이던 것과는 對照的으로, Vision의 壽命은 상당히 긴 會社内外 時間軸의 2개의 가름길 사이의 期間이고, 會社内外時間軸의 가름길의 例로서는 創業 40周年부터 創業 50주년까지의 10年間, 1991年부터 2000年까지의 10年間等이 생각할 수 있다. 따라서, Vision의 改訂時期는 상당히 긴 會社内外時間軸의 가름길이 되는 것이다.

(2) Vision의 構成要素

上記와 같이 Vision의 定義는 到達可能한 將來에 有어서 되고 싶은 모습이라고 했지만, 여기서 到達可能하다는 것은, 會社가 원하는 모습을 實現할 可能性이 있는 方法이 明示되어 있어야 하는 것이다. 따라서 Vision은 將來像과 그 것을 實現시키는 方法, 즉, 戰略과 經營 System이 포함되어 있어야 하는 것이다.

Vision에 있어서의 戰略은 基本的인 생각 方式 또는 차기 會社의 基本的인 方向, 方針과 같이 會社全體에 關聯되는 内容과, 主要戰略과 같은 個別的方法을 記述하는 部分과는 分斷해서 表現하는 것이 바람직스럽다.

基本的인 方向, 方針에서는 將來의 製品, 市場戰略에 關한 說明, 즉 어떤 製品이나 市場, 技術을 選擇할 것인가, 또 거기에 關聯하는 環境의 變化 등 將來의 戰略 Domain에 關聯되는 것이라든지 重點事業, 戰略의 論理展開와 여기에 關聯된 企業運營에 關한 생각 方式, 價值觀 등이 그 内容이 된다.

主要戰略에서는 可能한 限 事業이 機能마다 内容을 規定하도록 說明을 부쳐서 表示할 것이 必要하다. 또한 Vision에 있어서의 戰略은 實行 level의 具體的인 要素戰略을 記述해도 상관이 없다. 다음으로 新事業의 問題, 즉, 企業의 戰略에 있어서 新事業이 큰 weight를 차지하는 경우, 다시 말을 하자면 多角化戰略이나 事業의 restructuring 戰略이 重要할 때는 더욱이 具體性이 要求되고, 新事業에 關한 Theme까지 明確하게 되어 있는 것이 理想의이다. Theme 設定이 어려울 때는 個別 Theme까지 明記할 必要는 없을 當然 最小限, 進出할 分野나 事業의 範圍를 할 수 있는 限 상세히 特定하지 않으면 안된다.

또한 將來像에는 戰略實行 成果로서의 將來의 收益構成이나 戰略의 實行結果로서의 自己會社의 特徵과 狀態, 그리고 現在의 狀態와 比較한 弱點의 克服 등이 構成內容이 되어 있을 것이 必要하다.

(3) Vision의 要件

企業의 將來像, 特定한 未來時空間에의 經營理念의 投影像, 到達可能한 將來의 바람직한 모습으로 간주되는 Vision의 要件은 무엇인가.

第1要件：企業이 將來를 통찰하는 힘으로서의 Vision이어야 한다.

第2要件：企業이 將來를 내다본 output로서의 Vision이어야 한다.

第3要件：Vision은 社員의 想像力과 創造力を 導出하고 복돋우는 役割을 지녀야 한다.

第4要件：Vision은 全社員부터 理解·共感·共鳴·共有되는 것이어야 한다.

第5要件：Vision 構築 process는 one-man型·즉흥적 창상型 이어서는 안되고 條件이 許容되는 範圍內에서 參加·相互협의·合意 만들기를 尊重하는 全社員參加型이어야 할 것이다.

第6要件：Vision의 output는 한쪽으로는 戰略 Domain과 經營 System, 組織에 關해서 明確하고 明示的으로 表現되어 있어야 함과 同時에, 다른 편으로는 組織構成員의 한번 밖에 없는 自己人生에 對한 企業側으로 부터의 同感形成을 要求하고 있을 것이 必要하다.

(4) 왜 지금 Vision (21世紀 Vision)이 必要한가？

1991年인 現在는 21世紀 문턱에 있는 時期로 2000年이란 하나의 큰 轉換點, 새로운 時代를 이룰수 있는 重要한 때다. 따라서 많은 企業·組織은 2000年 Vision, 21世紀 Vision을 表明할려고 하고 있는 것이다.

21世紀 Vision들이 일어나고 있는 背景에는 다음 것들이 있다.

첫째로, 1990年代 初期라는 會社外部時間軸의 轉換點에 선 現時點을 企業·組織이 時間의 地平線上에 2000年이라는 하나의 大轉換點, 大變換點으로 目標를 삼을 수 있는 絶好의 좋은 機會라는 點이다.

둘째로는, 1990年代의 global化에 있어서의 새로운 基本潮流를 解明하기 위한 restructuring, dynamico이란 key word는 2000年 이란 時間軸의 大轉換點을 目標로 해서 會社·組織의 全體 最適戰略을 構築, 再構築하는 데 必要不可缺해지고 있다는 認識이다.

세째로, 자기 會社·組織의 最適像, 將來像을 構築, 再構築하는 作業 process와 그 output이 人間集團으로서 組織의 Energy를 結集하기 위해서 상당히 效果의이란 것이다.

특히, 1980年代 後半부터 日本 企業들이 當面하고 있는 人材確保難이라는 새로운 課題에 對應하기 위해서도 Vision 構築을 通한 새로운 자기 會社·組織의 Identity의 確立이 하나의 手段으로서 有益하다는 認識이 經營者側에 存在하고 있는 듯하다.

(5) Vision 構築過程에 있어서의 Top Management의 役割

Vision 構築過程에 있어서의 Top Management의 主要한 役割과 機能은 다음 3가지 點으로 要約할 수 있다.

첫째는, 將來의 環境變化에 對한 Top의 危機感과 會社의 生存條件 確保에 대한 needs, 그것을 바탕으로 한 會社改革에의 決斷이 그것이다

둘째는, Top自身의 經營哲學·經營理念을 明確하고 明示的으로 構築 또는 再構築하는 것이 Top Management의 役割이 된다. 다시 말한다면 最高經營者自身이 갖고 있는 생각에 부응하는 key word를 創出하는 것이다.

세제로는 Top가 繼續的으로 Vision構築과 그 實現을 위해 努力하는 것이 그 役割이 된다. Vision設計에서는 길고 많은 時間과 努力, cost

의 投入이 要求되지만, 그것이 設計되었다 해서 하루밤 사이에 즉시 效果가 나와서 곧 利益增大의 된다는 보장이 있는 것은 아니다.

다음으로 Vision 設定 approach에는 Top Management의 經營理念을 바탕으로 21世紀의 環境 또는 社會에 있어서의 自社의 基本像과 그것을構成하는 部分像을 어떻게 構築할 것인가 하는 approach 즉 Inside-out approach가 하나 있고, Outside-In approach, 즉 21世紀를 向해서 環境 또는 社會가 이와같이 變化하는데 대해서自己會社는 어떤 全體像을 構築할 것인가 하는 approach가 두번째의 approach이다.

지금까지의 議論을 整理하면 [表 1]과 같이 된다.

[表 1] 經營理念과 Vision의 特性

項 目	經 營 理 念	Vision
① 本質	創業者를 포함한 歷代·現在의 Top Management의 經營哲學·世界觀을 統合·融合한 體系	<ul style="list-style-type: none"> 企業의 將來像 特定한 未來時空間에의 經營理念의 投影像 마람직스러운 將來·未來像으로 實現可能한 것
② 原點	Top Management의 經營哲學, 世界觀	經營理念
③ 노리는 點	<ul style="list-style-type: none"> 理念主導型企業의 경우, 會社의 戰略經營의 原點 理念準據型企業 경우, Top Management를 위치로 해서 全組織構成員이 항상 가까이 하면서 準據·參照해야 할 企業經營의 原點 	Top Management부터 全會社 社員의 想像力과 創造力を 喚起시킴으로써 全社의 Energy, Vector를 한 方向으로 向하게끔 結集한다.
④ 寿命(life)	하나의 企業世代(corporate generation)	긴 社內外時間軸의 轉換點의 前後 期間
⑤ 改訂時期	企業世代의 轉換時期	상당히 긴 社內外時間軸의 轉換點

3. 日本企業의 經營理念의 實例

日本企業의 몇개 會社의 經營理念 [表 2]와

歐美企業 數社의 經營理念의 實例 [表 3]를 소개하면 다음과 같이 된다.

[表 2] 日本企業의 經營理念의 實例

ト-례(1980年) 企業理念 經營方針 呂ト	우리들은 새로운 價値創造를 通해서 社會의 發展에 貢獻한다. 人間을 基本으로 하는 經營, market부터 發想하는 經營, 時代와 함께 成長하는 經營 자기들을 추월해가는 開拓者를 키우자. 더욱 더 顧客에, 더욱 더 職場에, 더욱 더 目的을, 더욱 더 즐겁게
AJINOMOTO 味의 素(1986年) 經營理念	우리 會社는 世界中의 손님의 健康과 幸福에 誠實하게 貢獻하는 世界企業이 되고 싶다. 日本만이 아니라, 世界中의 市場을 대상으로 한다. 손님은 결코 우리의 商品을 購入해 주시고 있는 분들 뿐만이 아니다. 여러가지 意味로 關係를 가지고 있는 모든 사람이 손님이다. 우리들은 健康과 幸福에 誠實하지 않으면 안된다. 그리고 生活에 關係되는 일에는, 자기들의 領域으로 해나갈 것이다.

日產自動車 (1987年) 企業理念 經營指針	<p>우리들은 '손님의 滿足'을 第1義로 간주하고, 손님을 創造하고, 손님을 頤혀 留으로서, 더 한층의 社會development에 寄與한다.</p> <p>항시 世界의 Market에 密着하고 創造의이고 信賴性의 높은 技術에 의해 魅力 있는商品을 創出한다.</p> <p>항시 손님의 마음을 마음으로 받아드리고, 항시 변함없는 誠意와 끊임없는 努力으로, 손님에게 最大的 滿足를 提供한다. 항시 世界에 눈을 돌리고, 世界를 活動의 場所로 理解하고, 強健한 企業力を 養成하고, 時代와 함께 成長해 나간다. 항시 새로운 目標에 果敢하게 挑戰하고 行動한다. 活力 넘치는 人間集團을 形成한다.</p>
NKK(1987年) 企業理念 行動規範	<p>Maket Needs를 먼저 받아들이고 產業活動基盤의 形成에 貢獻, 끊임없는 自己革新. 收益意識을 가지라, 눈을 바깥에 돌리라. 挑戰해라, 行動해라. 個性을 發揮해라.</p>
CANON (1980年) 企業理念 企業目的	<p>世界的 繁榮과 人類의 幸福을 위해 貢獻할 것, 그 때문에 企業의 成長과 發展을 기할 것. <ul style="list-style-type: none"> • 國境을 넘어서, 地域을 限定시키지 않고, 積極的인 世界全體, 人類全體를 위해 社會的 責任을 遂行할 것. • 世界 第1의 製品을 만들고, 最高의 品質과 service를 提供하고 世界文化의 向上에 貢獻할 것. • 理想社會를 構築하고, 永遠의 繁榮을 기할 것. </p>
事業展開 行動指針	<p>오른 손에 Hard, 左손에 Soft, Net-working, Globalization. 國際人主義, 3自의 精神, 實力主義, 家族主義, 健康 第1主義.</p>
東芝 Group (1990年) TOSHIBA 經營理念	<p>東芝 Group은 人間性 尊重을 基本으로 하고, 풍부한 價值를 創造하고, 世界의 사람들의 生活・文化에 貢獻하는 企業集團이 된다.</p> <p>(i) 사람을 소중히 한다—東芝 group은 健全한 事業活動을 通해서 顧客, 株主, 従業員과 모든 사람들을 소중히 한다.</p> <p>(ii) 풍부한 價值를 創造한다—東芝 group은 E&E 分野를 中心으로 技術革新을 진전시키고, 풍부한 價值를 創造한다.</p> <p>(iii) 社會에 貢獻한다—東芝 group은 더 좋은 地球環境의 實現을 위해 노력하고, 좋은 企業市民으로서, 社會의 發展에 貢獻한다.</p>

[表 3] 歐美企業의 經營理念의 實例

IBM社의 經營理念	<ul style="list-style-type: none"> • 個人的 尊重: 社員 한 사람 한 사람의 個人으로서의 權利와 尊嚴의 尊重. 社員의 能力이 最大限 發揮할 수 있도록 하고, 發揮한 能力, 業績에 應해서 處遇한다. • 最善의 顧客 Service • 完全性的追求 • 卓越한 Management • 株主에의 責務 • 公正한 購買거래 • 社會에의 貢獻
General Motors 社의 Mission Statement	<ul style="list-style-type: none"> • 顧客에 最高의 品質의 製品・Service를 提供한다. • 從業員, 거래처와 事業의 成功에 의한 利益을 共有한다. • 株主에 對해서, 安定의 높은 配當을 提供한다.
다이드라인 에스코의 企業理念	<p>항시 最新의 製品, 生產技術을 適用하고 企業內의 多段階 多領域의 人, 機械, 組織의 박월한 調和의 結果로서 最高의 先導的品質을 달성한다.</p>
Ford Motor Company의 經營理念	<p>Ford 自動車會社는 자동차의 製造, 自動車 關聯 商品과 service의 提供, 그리고 宇宙產業, communication, 金融機關等의 세로운 分野의 全域에 있어서 世界의 leader이다. 經營理念은 顧客의 needs에 맞는 品質높은 商品과 質이 높은 service를 提供하고, 企業을 發展시키고, 企業의 owner인 株主에게 適正한 配當을 提供할 것.</p>

第2部 事例研究

I. 日本電氣(株)의概要

(1) 日本電氣(株)의歴史

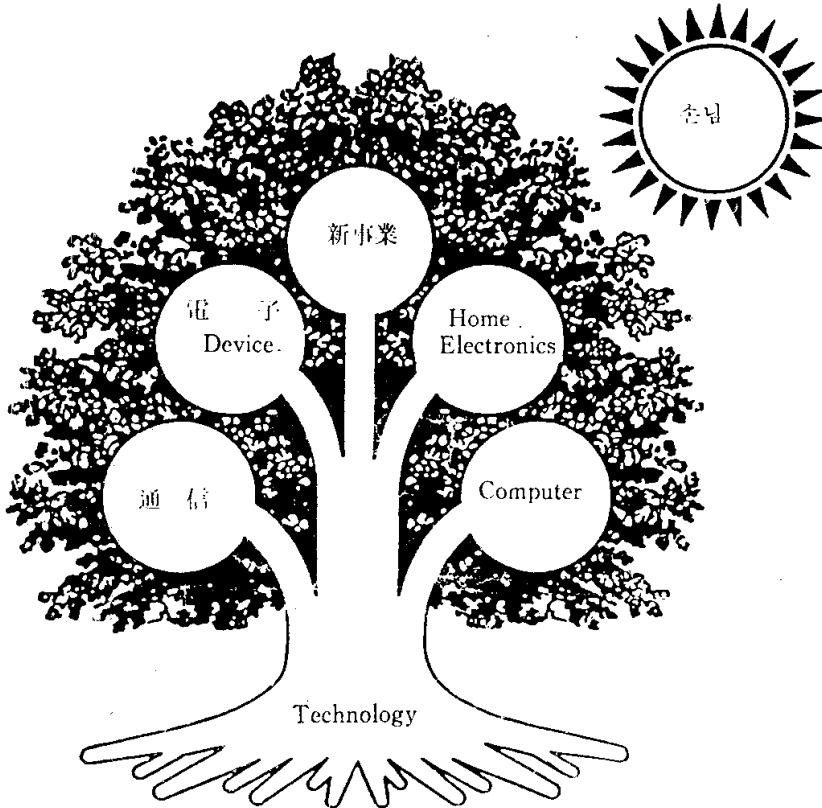
日本電氣株式會社는 明治 23年・1890年에 美國의 Western Electric社와 日本側과의 半半 출자로 設立된 日本에서 처음으로 생긴 合作會社

이다.

當時, 電話機 및 電話交換機 등의 有線通信機器의 製造부터 出發해서, 그 후 1932年경부터 無線通信機의 製造에 着手, 戰後에 Computer事業에 進出했다.

戰前의 真空管事業이 Transistor나 集積回路等의 電子 Device로 發展하고, 家電事業은 100% 子會社 日本電氣 Home Electronics가 擔當하고

〈圖 1〉 NEC Tree



〔表 1〕 賣上高構成

(1990年 9月 現在)

① 通信機器 : 32%	④ Home Electronics : 3%
② 電子Device : 20%	기타
③ Computer : 45%	(輸出 : 22)

〔表 2〕 日本電氣의 業績

單位(百萬圓)	賣上	營業利益	經營利益	利益	1株當利益(圓)
1988年	2,304,392	87,029	74,177	37,477	25.5
1989年	2,542,046	123,067	102,138	55,338	37.1
1990年	2,760,682	139,896	133,235	74,895	49.3

輸出은 日本電氣가 취급하고 있다.

NEC의 C&C事業은 通信, Computer, 電子Device, Home Electronics의 4分野부터構成되어 있고, 모두가 共通의 Technology를 基盤으로 하고 있다(圖 1).

(2) 日本電氣(株)의 業績

半導體는 世界第1位, 通信機, Computer도 世界的이고 High-tech의 代表格이다.

II. NEC의 經營理念과 C&C

1. 日本電氣株式會社의 經營理念과 經營方針

日本電氣株式會社(NEC)의 關本 忠弘社長은 1990年 7月 17日 새롭게 建立한 本社에서 開催된 會社創立 91周年 記念式典에서 社員代表 約 6,000명을 앞에 두고 90年代부터 21世紀를 向へ서 새롭게 構築한 다음과 같은 經營理念과 經營指針을 發表했다.

NEC는 會社創立 91周年을 계기로 設定된 新經營理念과 經營指針을 바탕으로 앞으로 展開될 經營刷新 Program “NEC Supper 21” 運動을 宣言했다.

1990年 7月 17日에 發表한 經營理念(企業理念)과 經營指針을 바탕으로 NEC에서는 새로운 企業 Vision의 作成에 들어갔다. 1990年 12月 3日에 企業 Vision 構築을 擔當하는 젊은 사람들로組織된 Future Conference(FC) Team은 1991年 7月까지 企業 Vision을 檢討하고 1992年 7月까지의 1年間을 利用해서 最終的인 企業 Vision을 設定할 豫定이다.

2. NEC의 C&C(Computer and Communication)

(1) 戰略指針, 戰略的 Domain 또는 戰略的 Scope로써의 C&C

C&C, Computer와 Communication의 融合이란 concept는 CI (Corporate Identification)나 꿈 또는 願望으로서의 Vision보다도 戰略을 導出하기 위한 指針으로 機能하고 있다. 따라서 NEC의 戰略經營은 ‘戰略指針追求型’이라 부를 수 있다 戰略指針追求型經營을 實行해 온 NEC의 經營은 日本 IBM이나, 花王(KAO), 本田(HONDA)의 理念追求型 戰略經營, 다시 말하면, 自己會社의

[表 3] NEC의 經營理念

日本電氣의 經營理念	NEC는 C&C를 通해서, 世界의 人们이 서로 理解를 짚하고, 人間性을 充分히 發揮하는 부유로운 社會의 實現을 위해 貢獻한다.
日本電氣의 經營指針:	<ul style="list-style-type: none">① 顧客의 滿足을 第1로 優先시키고, Better Product · Better Service를 提供한다.② 넓게 科學 · 技術을 追求하고, 새로운 價值를 創造한다.③ 社員의 個性을伸長시키고, 충분히 發揮시킨다.④ 個個의 組織의 主體性을 살리고, 힘찬 綜合力에 연결시킨다.⑤ 좋고 바른 企業市民으로서의 行動한다.⑥ 收益性을 높이고, 活力있는 發展과 社會에의 還元을 기한다.

社會에 대한 存在理由追求型 또는 使命追求型 戰略經營하고는 다르고, 아직 거기까지 到達못하고 있는 狀態에 놓여져 있다.

戰略指針, 戰略的 Domain 또는 戰略的 Scope로 機能해 왔던 C&C는 Computer의 IBM, 通信의 AT&T에 對抗하기 위한 競爭戰略의 指針이기도 했다. 또한 C&C는 技術 · 研究開發戰略을 誘導했고, 反對로 NEC 獨自의 이령한 戰略들이 C&C에 影響을 미친 것이다.

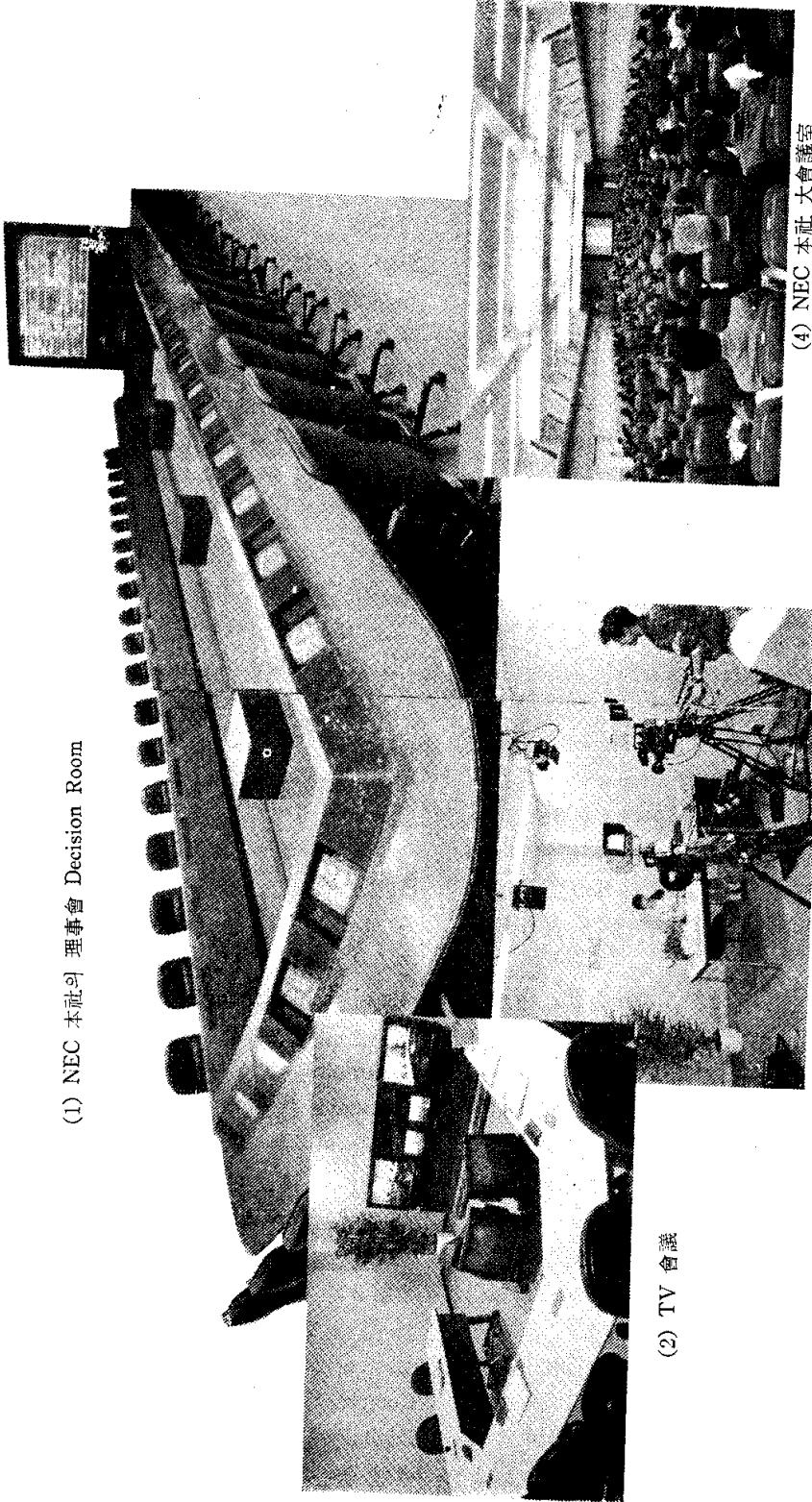
이 C&C는 經營資源을 어떤 分野에 投入할 것인가, 어떤 優先順位로 經營資源을 配分할 것인가 하는 資源分配戰略를 規定했다. 또한 C&C에 따라서 約 200社의 分身會社, 關係會社의 育成을 해 온 것이다.

NEC의 Top Management 같이 會社의 戰略 concept로서의 C&C를 會社內外로 繼續해서 發信해 온 最高經營者는 比較的 그 수가 많지 않다.

바로 이 C&C야말로 NEC의 깃발, 世界에 通用할 수 있는 깃발인 것이다. 關本社長은 이전에 관해서 다음과 같이 이야기하고 있다.

企業에도 하나의 깃발(flag)이 있어야 한다고 생각한다. 모든 사람은 生活環境도 틀리고, 性格도 다르다. 100名이 100名 모두 똑같은 方向을 볼것을 期待하는 것은 틀렸다고 생각하지만 100명중 70名이나

(1) NEC 本社の 理事会 Decision Room



(2) TV 會議

(3) CATV System

<圖 2> NEC 本社の
(1) 理事会 Decision Room (2) TV 會議
(3) CATV System (4) 大會議室

(4) NEC 本社 大會議室

80名이라도 같은 方向을 보게끔 하는 것이 社長의 役割이라고 생각한다. 그 때문에 ‘깃발(旗)’이 必要하다. 會社일 경우에는 會社의 깃발이 필요하다. 어떤 때는 사람이 없어서 혼들리지 않을 때도 있지만, 前進하는 限 깃발은 혼들리는 것이다.

『日本電氣・關本忠弘의 經營戰略』 빠르스 出版, 1988年

지금까지의 NEC의 成功은 C&C를 中心으로 한 戰略指針先行型, 戰略的 Domain 誘導型 經營에 있었다. 그렇지만 現在의 NEC는 存在理由追求型・使命追求型 經營의 時代로 再飛躍할 時期에 온 것이다.

NEC는 ‘NEC Super 21 運動’을 展開함으로써 이것을 實現시키려 하고 있다.

(2) NEC의 自己革新・改革

C&C Concept에 의해서 會社變革을 促進시키는 데 있어서의 하나의 方向은 2次 產業부터 2.5次 產業에의 變革이고, 다음 方向은 分散型經營에의 길이다.

NEC가 向해서 달리고 있는 方向은 2.5次 產業化이다. 이것은 C&C로서 知性化시킴으로서 高附加價值를 불인 工業製品, 즉 Software로 武裝한 Hardware이다. 從來의 Hardware의 產業力を 基盤으로 한 經營力を 크게 變化시킬려고 하고 있다. 이미 國內施策은 끝내고 今後의 課題은 海外 展開에 移行하고 있다. 또한 Soft로 附加價值를 높인 Hard야말로 空洞化現象을 防止하는 길이기도 하다.

NEC가 指向하는 2.5次 產業化는, 求心力으로서의 戰略機能의 集中化와, 遠心力으로서의 Operation의 分散化이다. NEC 本社는 戰略中樞로서 Global한 group戰略, 研究開發 및 group內調整의 機能을 強化시켜간다.

各 事業部門이 擔當해 온 產業據點으로서의 役割은 一貫한 分散戰略에 따라서 1969年부터 地方의 分身會社에 移管시키는 것이었다. 生產會社는 1990年 8月 時點에서 28社이고, 情報處理 및 半導體部門의 生產을 基本의으로 모두 子會社에서 擔當하는 體制가 確立되었다. 이 分身會社는 단순한 量產工場役割 뿐만이 아니라, 技術開發力向上에도 努力하는 責任을 가지고 있다.

앞으로의 焦點은 子會社群의 製品開發力의 強化와 海外現地生產의 擴充에 있다. High Technology 分野에 있어서의 分身會社의 設立 즉 生產部門을 全面적으로 子會社에 移管시키는 戰略은 大多數의 다른 Electronics Maker와는 다른 unique한 戰略이고, 그 成否가 앞으로의 NEC의 經營에 큰 影響을 미칠 것이다.

NEC는 44개 國에 25社의 生產法人, 43社의 販賣會社를 포함한 99의 據點을 가지고 있고, 1987年을 Global化 元年으로 하고 Global logistics를 展開하고 있고, 이 NEC의 Globalization을 Mesh Globalization, 또는 corporated globalization이라고 부르고 있다.

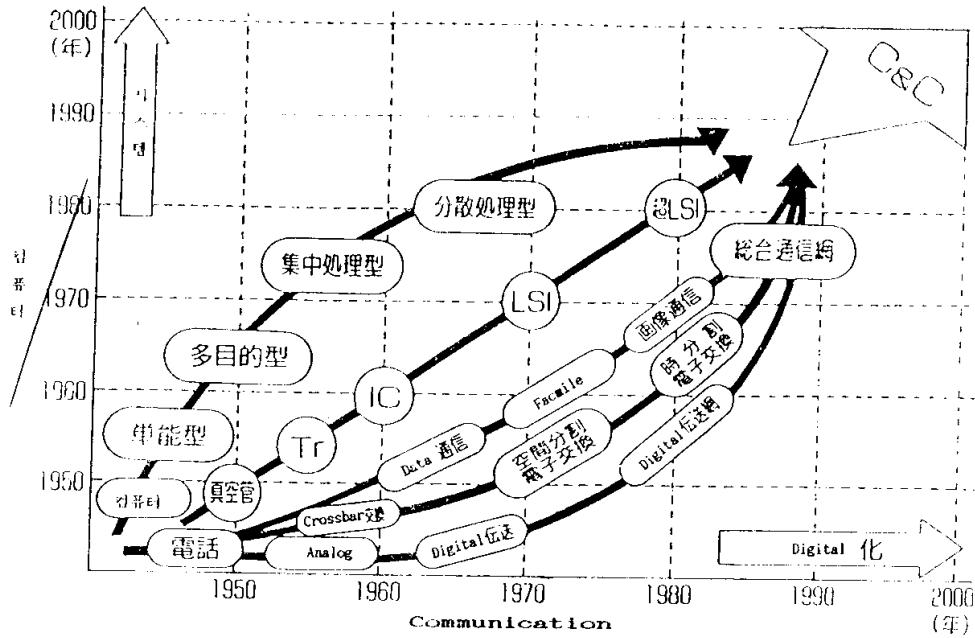
NEC의 自己會社革新은 NEC本體・本社를 研究開發據點으로 하고, 分身會社群에 의한 生產, 그리고 地球規模의 Mesh Globalization, 이것들을 統合된 分散化를 추진시킴으로서 Group로서의 総合力을 發揮할려고 하는 것이다.

(3) C&C에 있어서의 4개의 中核技術

NEC의 當分間의 中核技術은 電子 Device技術, Digital技術, 그리고 Software技術과 System統合技術이다.

〈圖 3〉에 表示된 NEC의 C&C를 具體的으로 實現하기 위해서는 電子 Device技術과 Digital技術은 絶對的으로 必要한 技術이다. 1973年에 1K Bit DRAM이 開發된 後, 2年間에 集積度가 4倍가 되면서, 現在는 4M, 16M DRAM의 時代에 들어서고 있다. Micro Processor, ASIC(Application-Specific Integrated Circuit)特定用途用 IC의 技術進步도 상당한 수준에 오르고 있다. Electronics技術과 光技術과의 融合에 의한 Optoelectronics 技術進步도 顯著하다. 電子 Device의 中核을 이루는 半導體, 機能材料의 設計・開發技術과 그 高度生產技術은 NEC를 半導體分野에서 世界 Top Maker로 하는데 크게 기여하고 있다.

第 2의 中核技術은 Digital 技術로 그것의 base가 된 것도 半導體技術의 進步에 힘입은 바 크고, 이것 없이는 NEC의 Digital 通信事業도 Computer 事業도 없었던 것으로 생각된다. Digital技術은 從來의 Analog 技術로는 實現 못했던 높은 品質, 多樣한 利用形態를 積 Cost로



〈圖 3〉 NEC의 C & C

出所：關本忠弘「情報社會에서 日本의 進路」(電子工業月報, 第27卷 第7號)

提供하는 것을可能하게 했다. NEC의 Digital技術 또한 世界最高 水準에 오르고 있다. 2000년 까지 30兆円을 投入한 INS(Information Network System)도 거기에 박차를 가하고 있다.

INS・ISDN를 바탕으로 21世紀는 Electronics 와 Bio-technology가 融合한 Bio-Electronics가 開花하는 時期로, 그 實現도 멀지 않았다.

NEC의 第3의 中核技術은 Software 技術이고, NEC의 技術戰略의 課題의 하나가 Soft力의 強化에 있고 이것이 NEC의 2.5次產業化를 이루는 核心的 役割을 하게 되는 것이다. Micro Processor, ASIC 등은 Soft技術의 결실이다. Hard와 Soft가 자동차의 兩輪이 되어야 電子 Device, Digital技術, ISDN 通信網의 merit가 살아나는 것이다.

最後로, INS・ISDN 通信網이 整備되고 Computer 網과의 融合이 진척되고, 새로운 Service 를 提供하게 되는 90年代 末을 向해서, 이것들을 統合하는 System技術이 NEC의 中核技術이 된다.

그 後에 오는 것이 바로 21世紀의 Bio-Electronics인 것이다.

3. C&C와 NEC의 戰略

NEC에는 3개의 큰 戰略的인 展開가 있었다. 첫째는, 海外에서 전히 Brand가 알려져 있지 않는 時期의 通信機의 輸出에 의한 海外市場開拓이었다.

둘째는, IBM이 屢倒的 優位를 지니고 있는 computer 事業에의 進出이다. 特히 電子 Device의 擴販策의 一環으로 發表한 micom의 training Kit TK 80의 豐想外의 成功과 그것을 바탕으로 한 PC 事業의 展開였다.

세째로, 真空管 Maker로서의 自己會社製品과의 競合을 考慮하면서 半導體事業에의 本格的인 參入이다. 半導體事業에서는 1980年代 중반에 TI, Motorola를 추월해서 世界 top의 자리를 차지하게 되었다. 大內前會長의 말을 引用하면 다음과 같이 된다. “好不況에 동요해서 設備投資를 増減하는 것 보다, 均等하게 設備投資를 해가는 것이 틀림없다는 사고方式이 不況時에도 積極的인 投資를 하게 하고, 그것으로 인해 世界 第1의 地位를 획득하게 된 것이다.”

NEC의 戰略 level에는 全社戰略, 事業戰略, 製品・機能戰略이 있다.

全社戰略은 C&C를 中核으로 한 2.5次產業化와 高度로 統合된 地球規模의 分散化에 의한 Global戰略이다. NEC 本社・本體는 本社機能과 研究開發機能에 特化시켜 간다.

事業戰略의 기둥은 Computer事業, 通信機器事業, 半導體를 中心으로 한 電子 Device事業의 既存의 3事業이고, 거기에 보태서 앞으로 방대한 市場으로 成長할 Home Electronics 事業의 合計 4事業이 된다.

이 事業戰略을 기본으로 해서 各部門, 國內의 子會社, 海外의 現地法人이 각각 具體的인 製品戰略을 展開한다.

NEC의 獨自性 있는 戰略은 Computer, 通信, 電子 Device, 앞으로의 Home Electronics의 各事業을 半導體를 軸으로 한 共通의 技術로 融合해 가는 融合戰略이다. 왜냐하면 NEC의 基盤技術을 連結, 融合시키는 것은 電子 Device技術이기 때문이다.

4. C&C와 NEC의 經營 System

NEC가 志向하고 있는 Management 思想은 Holonic Management이다. 個體의 主體性과 個性을 尊重하면서, NEC group 全體로서의 調和를 달성한다. Holonic라는 것은 個體와 全體를 止揚한 것으로, 個體가 獨自의로 機能하면서, 全體로서 調和하고 있는 狀態이다.

NEC의 經營의 特徵은 다음과 같은 데에 있다. 첫째로는 Top-down과 Bottom-up의 相互作用이다. 關本社長의 말에 의하면, 經營에는 先見性, 實行力, 持續性, 柔難性이 心要하다. 그런데 先見性만은 Bottom-up로서는 부족하다. NEC에서 志向하는 Top-down은, Top부터의 一方의 Top-down이 아니라, 모두와 같이 議論하고, Top-down과 Bottom-up의 交流 속에서 Top-down을 한다는 것이다. 그를 위해서는 根回(NEMA-WASHI)가 重要視된다.

두번째의 特徵은, 部門을 넘은 意圖의인 사람의 號召이다. 研究・製造部門부터 販賣事業部長에, 經理擔當 任員부터 Computer 販賣最高責任者로, 이와같은 rotation으로 인한 專門領域의 擴大로 인한 視野의 擴大가 重要視된다.

세째 特徵은, 製品 Group가 顧客別, 市場別로

編成한 經營 Group間의 Matrix管理體制와 人間의 交流에 있다.

花王(KAO), SEIKO-EPSON, 本田(HONDA)와 같은 活性度가 높은 企業에서는 社內時空間의 心理的 距離를 短縮시키기 위해서, '全員에 의한 情報의 共有化'에의 意圖의인 努力이 繼續되어 있다. '情報 앞에서는 社長도 社員도 平等하다'라는 思想下에 原則적으로 全社員에게 Open된 社內情報 System, 任員과 研究員의 大部屋制, '氏불임(SAN 불임)'에 의한 communication 등이 實際로 實行되고 있다.

5. C&C로부터 創出된 研究開發 Management 와 그 體制

(1) 基盤技術과 基幹技術

NEC는 研究開發體系를 製品이 아니라 '基盤技術', '基幹技術'이란 category로 別하고 그것을 C&C(Computer and Communication) Concept로 展開시켰다. 通信, computer, 半導體의 3개의 事業領域을 가지고 있는 NEC는 10年後의 製品群을 想定하고, 이것들을 만들어내는데 心要한 共通의 '基盤技術'을 抽出했다. 이 基盤技術은 數百이 되고 그것을 約 30分野의 基幹技術로 整理를 했다.

그다음으로 이들 基幹技術群을 pattern認識이나 畫像處理, 超 LIS와 같은 Level로 集約시키고 強化・育成시켜야 할 基盤技術, 그 技術의 課題, 未來製品이나 System과의 關係등으로 體系化 했다. NEC에서는 이것을 '基幹技術 Program'이라고 부르고 있다.

이러한 基盤技術을 協力하기 쉬운 專門領域別로 群機成을 하면, 그 基盤技術群을 同一組織이나 專門 group로 장시간 繼續해서 研究를 하고, 無理 없이 改良・進歩시킬 수 있게 된다.

또한 基幹技術 Program은 10年, 20年으로 基本的으로 變化하는 것이 아니기 때문에 表面의인 新製品의 變化에 영향을 안받고 柔軟하고 自由의으로 心要한 基盤技術을 開發해 나갈 수 있다.

이 當時副社長 植之原(UENOHARA) 道行는 NEC가 獲得해야 할 技術을 基盤技術과 基幹技術이란 category로 整理한 점에 關해서 다음과

같이 이야기하고 있다(野中, 1989).

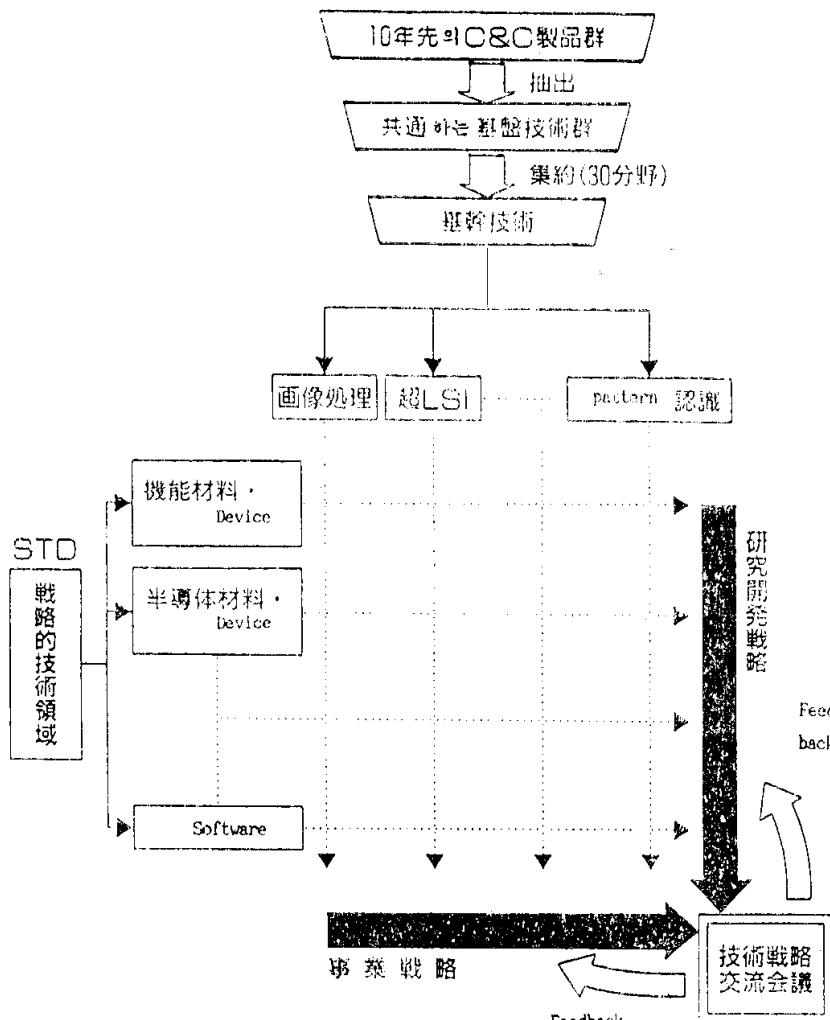
野中郁次郎 “研究開發을 지탱하는 ‘群의 製造’ 想想”. 『Diamond Harvard Business, 1989』.

물건이란 觀點에서 파악한다면 千差萬別 여러가지 것이 나온다. 多樣화의 時代이기 때문에 그것들 하나하나에 對應해 나갈려고 하면 資源을 아무리 投入해도 따라가지 못한다. 人間도 千差萬別 한 사람이라도 똑같은 사람은 없다. 그렇지만 한 껌질 벗겨보면 역시 共通性이 있다. 더욱 内腸까지 보면 거의 基本系는 똑 같다. 技術도 똑 같이 않겠느냐, 한 껌질 두 껌질 계속 벗겨서 基本을 찾으면 技術이 계속해서

變化하고 있는 것 같지만 現實은 그렇게變化하고 있지 않다. 生長한 連續性이 있다. 同時에 Synergy도 보이기 시작한다. 10年, 20年變化 안할 것 같은 흐름한 기본이 되는 技術이라는 것을 中核으로 해서, 거기에 가지와 잎을 붙여서 複合化시켜간다는 식으로應用 技術까지 보고가지 않으면 산만하게 흩어져버리는 것입니다.
.....

젊은 研究者는 基幹技術 Program의 macro的인 指標에 따라서 거기에 貢獻한다면 어떻한 提案을 해도 좋은 것입니다.

기술開發에의 經營資源의 效果的인 配分과 效



〈圖 4〉 基幹技術 Program에 의한 研究開發 Management
出所：日本電氣研究開發 Group(Nomura Research 1988年 5月號)

率化와 함께, 이 基幹技術 Program의 Merit는 다음과 같다.

첫째로, 이것의 merit는 長期의 視點에서 設定된 基幹技術에 따라서, 눈앞의 일에 사로잡히지 않고, 着實하게 將來의 技術을 開發하고 蓄積할 수 있다는 點이다.

둘째의 장점은, 個別의 技術開發의 結果가, 實用化 되지 못했을 때도, 이것을 다른 製品이나 技術分野에 살릴 수 있다는 點이다.

(2) 戰略的技術領域

(Strategic Technology Domain, STD)

NEC에서는 戰略的 經營을 위한 project로서 STD란 概念을 만들어 내었다. STD는 基幹技術 project에서 育成된 基盤技術을 橫的으로 連携시켜서, 어떤 概念을 만들면서 새로운 製品을 開發해 나갈려는 것이다. 基幹技術과 事業戰略의 對應, 또 基幹技術相互間의 橫的整合性을 確保하기 위한 戰略的 Management System이 必要하고, 그것을 위해 創出해 낸 것이 STD인 것이다.

각 STD는 研究部長 class의 數名의 幹事에 의해 運營되고,

① 機能材料・device

② 半導體材料・device

③ 機能機器

④ communication system

⑤ 知識情報 system

⑥ Software

의 6개의 領域으로 分類되어 있다.

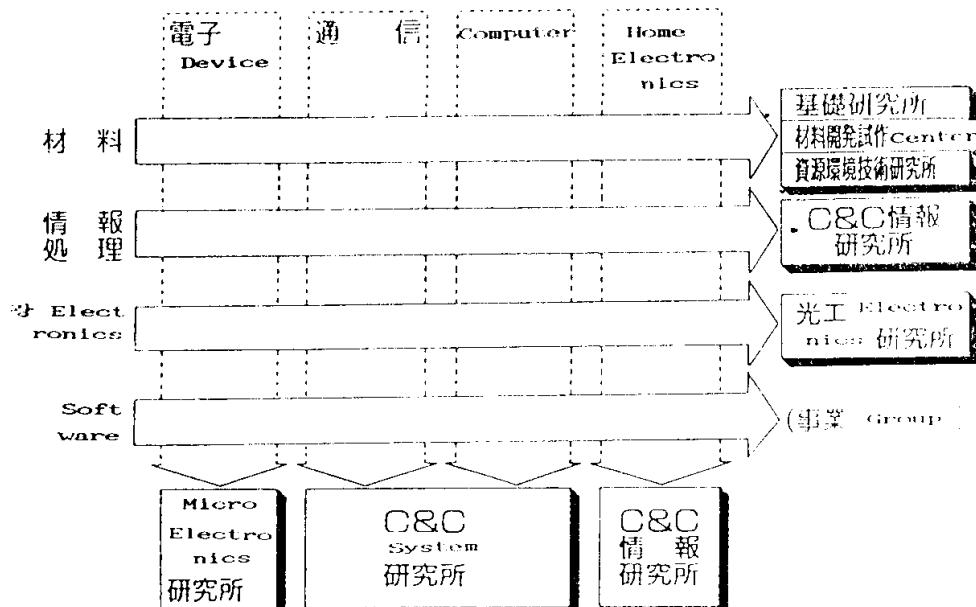
NEC에 있어서 基盤技術, 基幹技術 project 및 STD의 關係를 圖示하면 〈圖 4〉 같이 된다. NEC의 C&C 形成 要因에는 이러한 基盤技術, 基幹技術의 축적에 의한 歸納的인 process도 存在하고 있었고, C&C는 restructuring의 起動力이 되었다.

(3) C&C와 研究開發 體制

技術에는 지금 現在의 技術과, 將來의 技術로 나눌 수 있고, 이 將來의 技術은 中期의 技術과 長期의 技術로 區分할 수 있다. 여기서의 長期의 技術은 5年부터 10年 後에 實用化되는 技術을 뜻한다.

NEC에 있어서는, 現在의 技術을 利用해서 製品開發을 하는 것은 各事業 Group의 事業部에 속하는 開發部이다. 中期의 技術開發은 事業 Group의 開發本部가 擔當하고 長期의 技術로서의 基盤技術을 擔當하는 것은 研究開發 Group이다.

이 研究開發 Group는 line 部分으로서의 事業



〈圖 5〉 研究開發 Group의 體制

Group와 나란히 하는 위치에 놓여져 있는 것이 特徵이다. NEC는 技術과 事業分野를 Matrix로 해서, 研究所를 配置시키고 있다(圖 5). 基盤技術로서의 超 LSI는 電子 Device 事業側에서 본 것이고, 圖像處理나 Pattern 認識은 情報處理의 側面에서 본 것이다.

各研究所는 NEC의 將來를 長期의인 側面에서 보고, 各分野에 特化해서, 基盤技術의 研究를 한다. 또한 橫斷의인 研究 Project에 의해서 이들 基盤技術을 統合해 나간다.

長期的 技術의 集中的인 開發, 그리고 現在와 中期的 技術의 事業 Group에 의한 分散開發이라는 研究開發體制는 NEC 뿐만 아니라 다른 企業에서도 採擇하고 있는 方式이지만, 基礎研究所까지도 研究開發 Group속에 뒀어서, Line 部門으로서 配置하고 있는 것이 NEC의 特色이다.

豫算面에서 研究開發 Group를 본다면, 研究開發費의 10%가 쓰여져 있고, 그 内容은 開發研究에 20~30%, 基盤技術研究에 50~60%, 그리고 將來의 先行의인 探索研究에 20%程度를 쓰고 있다.

또한 研究開發 Group의 研究開發 중 2/3는 獨自의인 研究고, 나머지 1/3은 事業 Group 부터의 委託研究이다. 委託研究의 判定은, 그 委託

研究가 基盤技術의 育成에 有効한가 어떤가에 달려 있다.

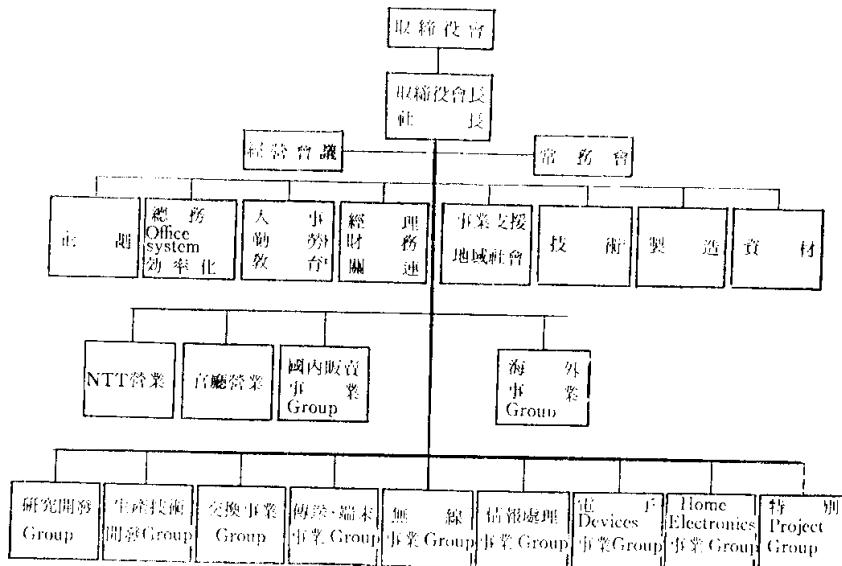
委託研究의 Theme는 關連任員, 支配人, 事業部長, 研究開發 Group의 研究所長으로 機成되는 技術戰略交流會議에서 決定한다. 그 會議는 1年에 한번 開催된다. 이 技術戰略交流會議는 研究開發戰略과 事業戰略을 맞춤으로서 matching시키는 곳이기도 하다.

研究開發 Group에는 市場과 製造에 關한 知識과 情報를 가지고 있는 Key Person이 參加함으로써, 生產技術, 商品化의 觀點을 考慮한 有効한 研究開發 Project가 생긴다. 研究開發의 狀況은 航시, 事業部에 feedback되고 事業化가 順調롭게 진척되어야 한다. NEC에서는 研究開發 Group의 人員은 每年 6~8%가 事業部로 加고, 그 後 새로운 新人를 補充함으로서 新陳代謝를 기하고 있다.

6. C&C와 組織構造

(1) 1984年 까지의 組織構造

NEC의 組織은 크게 Line과 Staff로 구분되고 Line에는 營業 line과 事業執行 line으로 大別된다(圖 6). 營業line은 市場別로 國內와 海外로 나누어지고, 國내에 대해서는 主로 一般民需를



〈圖 6〉 組織構造

對象으로 하는 國內販賣事業 Group와 단골손님
별로, NTT를 對象으로 하는 NTT(舊 電電公
社) 營業部門 및 官公廳을 對象으로 하는 官廳
營業部門으로 구분된다.

事業運營의 根幹을 形成하는 것은 事業部이다.
會社成長에 수반해서 事業部의 수가 늘어나면
이 事業部를 몇 개 끊어서 만든 事業 Group가
必要해지고 分擔任員이 社長 대신에 이 事業運
營을 擔當한다.

이와 같이 事業執行 line은 事業 Group와 그
산하에 있는 事業部로構成된다. 또한, 事業
Group는 電話交換機機를 中心으로 하는 交換事
業 Group, 搬送裝置, Facsimile 等의 傳送·端末事
業 Group, Micro 波通信 裝置와 衛星通信 裝
置等의 無線事業 Group, Computer를 中心으로
한 情報處理 Group, 半導體와 LSI 等의 電子
Device 事業 Group 등으로編成되고 있었다.

事業執行 line에는 新製品技術의 先行研究開發
을 擔當하는 研究開發 Group, 生產技術의 開發
을 行하는 生產技術開發 Group 등이 있다.

NEC에서는 이들 事業部를 X軸(技術)에, 營
業部門을 Y軸(市場)으로 한 Matrix型의 組織構
造를 採用하고 있다(圖 7). X軸의 技術과 Y軸
의 市場과의 交點에 事業이 存在하고, 이 事業
의 責任은 이것에 關聯되는 事業部와 營業部門
의 共同責任임을 規定하고 있다.

Matrix 組織에서 제일 어려한 것은 事業遂行
의 Profit Center 機能을 어떻게 할 것인가 하는
점이지만, Profit Center는 事業部로 하고, 營業
部門은 commission base로 일에 責任을 진다.

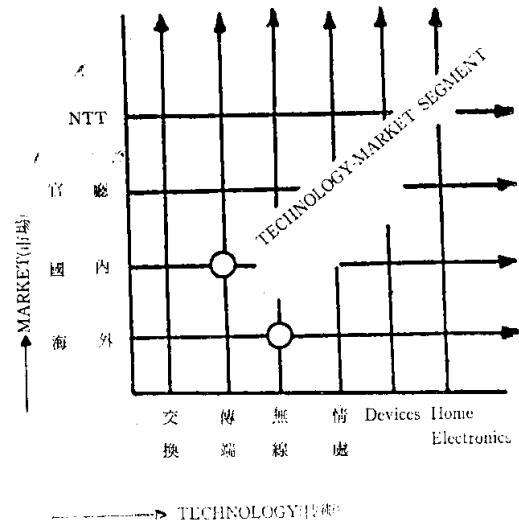
(2) 1989年 까지의 組織構造

〈圖 8〉를 보면 알수 있듯이 NEC의 組織構造
의 特徵은 事業部에 있다.

事業部組織의 6大支柱는,

- ① 交換 Group
- ② 傳送事業 Group
- ③ 無線事業 Group
- ④ 通信 terminal 事業 Group
- ⑤ 情報處理產業 System 事業 Group
- ⑥ 電子 Device 事業 Group

이다. R&D에 重點을 둘 수 밖에 없고, 同時に
Client의 response에 敏感하게 對應하지 않으면



〈圖 7〉 事業部制 Matrix

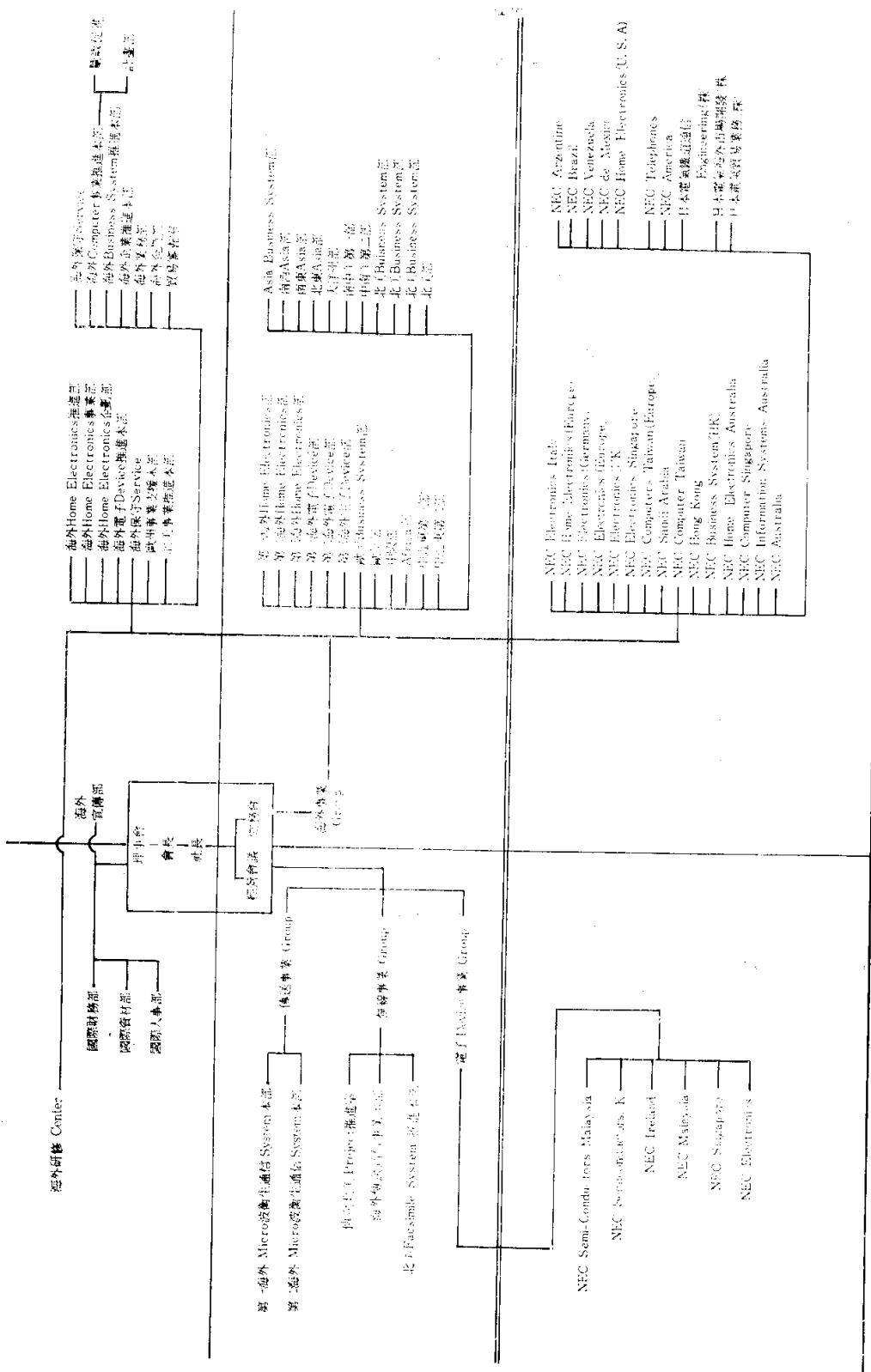
안될 先端技術產業에 있어서는 事業部가 가장
좋다고 생각되어 있다. NEC의 事業部制는 製品
開發과 市場 Needs를 잘 linkage시키는 經營의
microcosmos 일지도 모른다.

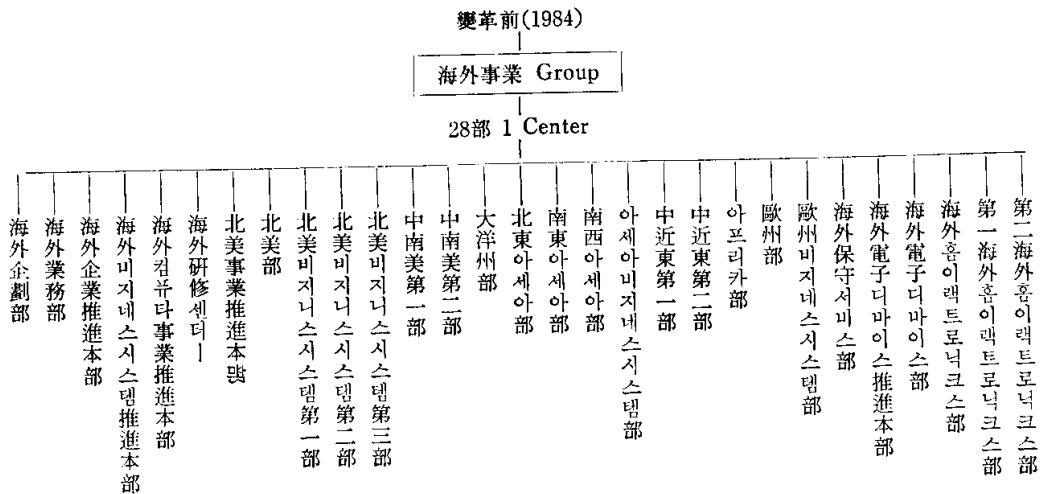
NEC의 事業 Image는 C&C를 中心으로 한 4C
(Communication, Computer, Component, Con-
sumer Product)를 들고 있지만, 이 4C를 cover할
수 없는 事業, 즉 C&C의 事業 Domain을 벗어
나는 事業에는 絶え進出, 參入하지 않는다는
철칙이 있다. 왜냐하면, 1970年代에 美國의 같은
通信大會社인 ITT가 異業種의 產業에 參入해서
大 Conglomerate를 形成했지만, 結果的으로는
全體를 統合하지 못한 채 不採算部門을 賣却하지
않으면 안되게 되었다는 산 교훈이 있기 때문이다.

NEC에서는 事業部의 最高責任者가 理事を 擋
하고 常務會를 形成하고 있다. 事業部制의 短點
은 企業內에서의 獨走化를 들 수 있지만, NEC
의 常務會에서는 各事業部의 長이 全體(經營)과
個體(事業)을 連結하는 linking pin으로서 全社
의 立場에서, Top Orientation을 내세우고 간다는
Check and Balance가 機能하고 있다. 常務會
는 意思決定에 있어서의, Top-down과 事業部에
서 오는 Bottom-up의 수렴의 장소가 되어 있다.

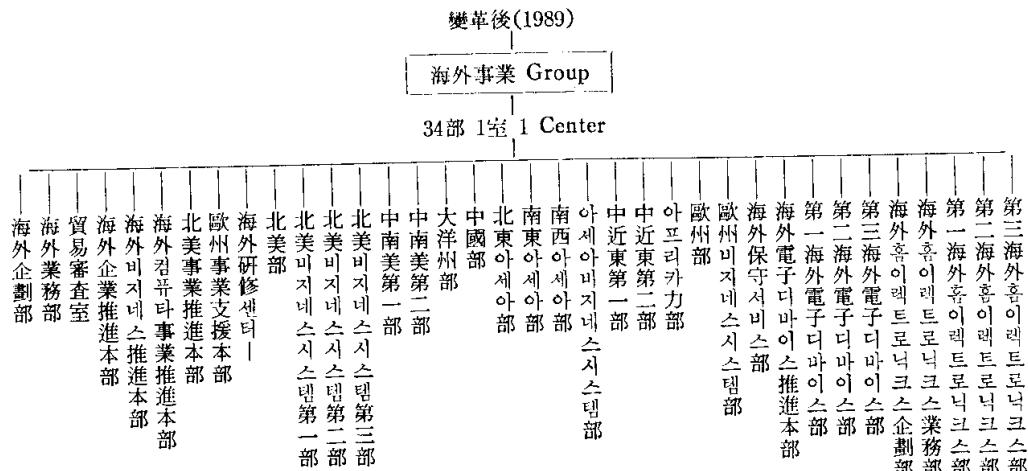
다음에 海外事業 Group의 構造의 變化를 보면
〈圖 9〉와 〈圖 10〉와 같이 된다.

〈圖 8〉1989年以前のNEC組織構造





〈圖 9〉 變革前 NEC의 海外事業 Group (1984年)



〈圖 10〉 變革後 NEC의 海外事業 Group (1989年)

(3) 現在의 組織構造

現在, NEC의 海外事業은 開發·生產의 事業執行을 各事業 Group가 擔當하고, 營業에 대해서는 營業 line內의 海外事業 Group가 擔當하고 있다. 現地의 生產法人, 販賣法人은 각 Group'觀察下에 있다.

1990年 여름에 海外事業 Group를 再編成하고, 事業別, 地域別의 推進體制를 취했다. 또한 Top Management의 北美, 구라파, 아프리카 地域의 分擔體制를 만들었다. 이것은 將來에 있어서의 事業別, 地域別, 그리고 機能別의 Matrix 組織構造 編成을 위한 準備라고 생각되어진다.

現在, Global한 規模로 事業 Group別의 戰略

策定, 管理라는 縱的 關係가 主軸을 이루고 있다. 이것을 全社的으로 最適化 한 後에, 더욱이 地域別, 國別의 獨立한 經營이란 橫的 關係를 보태고, 事業別, 地域別의 最適化를 한다.

各國에 複數 存在하는 生產·販賣法人은 나라마다 1개의 現地法人으로 統合하고, 이 現地法人은 그 나라의 國益을 代表하면서 NEC Group로서 最適化를 기하게 된다. 그리고 最終的으로는, 日本國內의 經營도 하나의 地域으로 간주한다.

오늘날의 Global 經營이 진전된 企業은 事業의 優位性과 國際的인 優位性的 어느쪽의 軸, 또는 兩者的 統合化를追求하면서, Matrix 經營

을 志向하고 있다. 이미 그 狀態에 到達한 企業도 있다(圖 11)。

각 市場에의 對應을 重視해서, 地域本社制하에 徹底한 現地化를 하고 있는 企業이 바로 SONY, HONDA이다. 海外企業으로서는 FORD, Phillips, 유니리바 등이 있다. 이와 反對로, NEC와 같이 Global한 效率化를 追求하고 있는 企業이 AJINOMOTO(味의 素)고 이 會社는 이것을 Multi-way라고 부르고 있고, 海外企業으로서는 AT&T, Jhonson & Jhonson이 이에 해당한다.

世界的인 效率追求부터, 地域別의 對應을 考慮하게 되어, 製品別, 地域別의 最適化를 志向하기始作한 會社는 東芝(TOSHIBA), CANON, 日立(HITACHI), 松下(MATSUSHITA)고, 海外企業으로서는 IBM, COCA-COLA, NESTLE, GE, P&G, EXXON 등이 이 戰略을 採擇하고 있다.

어떤 길을 選擇할 것인가는, 製品의 種類와 特性, Global 展開의 競爭力과 經營資源의 有無, Global 經營의 思想에 의해서 決定될 것이다.

Matrix 經營 다음에 오는 것은, 國籍을 超越해서, 각 現地企業이 Network 上으로 連結된 超國籍企業일 것이다.

III. NEC의 새로운 교육시스템 NESPAC

1. 映像 Media를 活用한 衛星利用의 遠隔教育 System

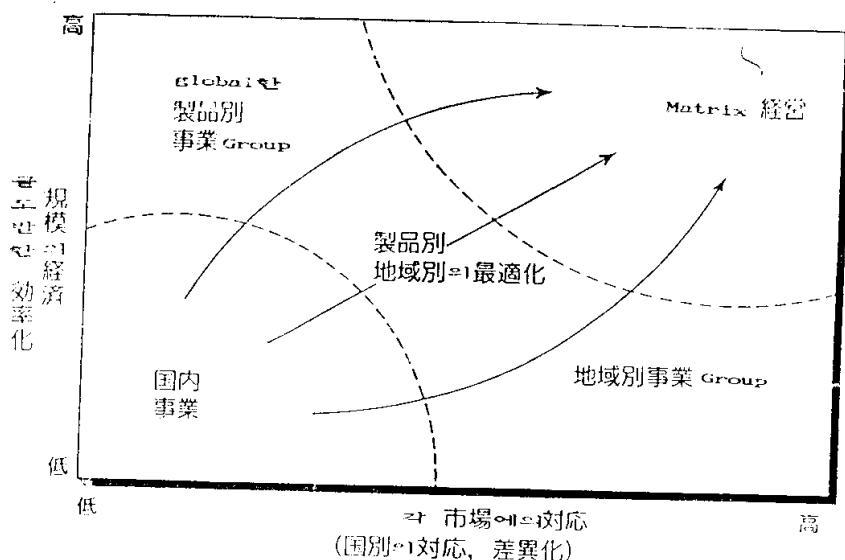
企業이 時代의 흐름을 사전에 이해하고, 未來를 舉해서 戰略的 活動을 展開시켜가기 위해서는, 새로운 時代의 Needs에 맞는 企業內 教育을 積極的으로 해나가야 한다.

또한, 企業에서는 生產據點・販賣據點의 分散化가 近年에 진전되어가고 있기에 技術教育・營業教育등 全國的 規模의 集合授業이 時間의 으로나 經濟의 으로 어려워져가고 있다.

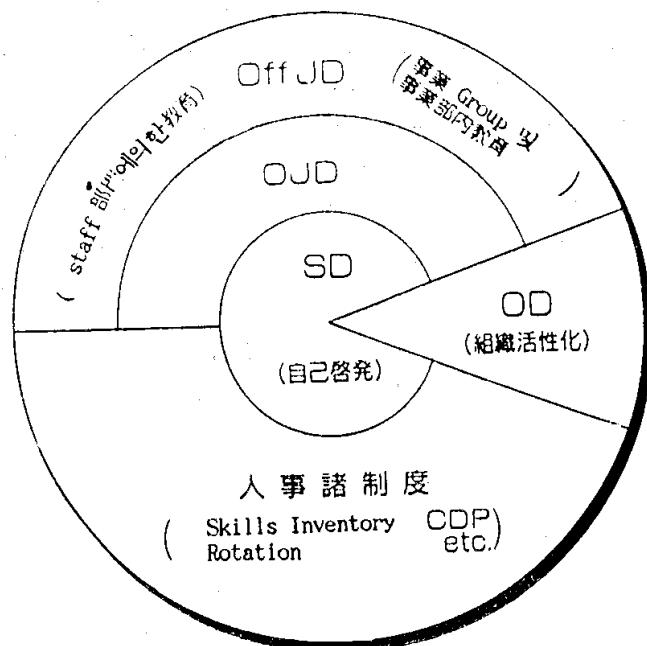
企業이 가지고 있는 이러한 問題를 解決하고, 中央과 地方, 地方과 地方의 緊密한 情報 Communication을 實現시키는 것이, 通信이나 多彩로운 情報 Media를 駅使한 衛星利用의 遠隔教育 System이다.

衛星利用에 의한 遠隔教育 System의 가장 큰 特徵은, Communication의 本質이라고 할 수 있는 映像을 가깝고 自由롭게, 그리고 最大限으로 駅使할 수 있다는 점이다. 이것으로 인해서 全國의 社員이 距離를 초월해서 여러가지 情報나 文化를 共有할 수 있게 된다.

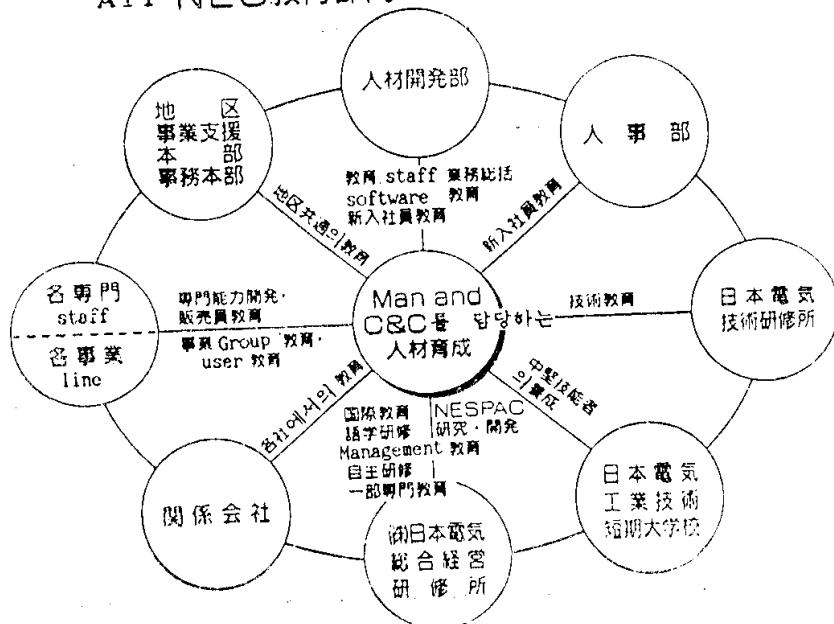
講師間의 Networking, 教材 등 다채로운 教育 情報의 Networking, 그리고 受講者間의 Netwo-



〈圖 11〉 Matrix 經營의 道筋



All NEC 教育部門



〈圖 12〉 人材開發의 基本理念

「Development」이란 말에 관련시켜서, 出所：NEC内部 資料

rking 등 사람과情報を連結하는 Total한 Networking^{o]} 지금의企業의未來를規定하는重要的한役割을 한다.

2. NESPAC(NEC SATELLITE PEDAGOGICAL NETWORK FOR ADVANCED CREATIVE EDUCATION)

(1) NESPAC의 特徵

講義에는 많은受講生을 對象으로 한 講義를重要視하는 것, 實驗이나 演習을 重視하는 것, 討論을 重視하는 것 등 여러가지 形態가 있다. NESPAC는 高度의 通信技術과 最新의 情報Media의 活用에 의해, 上記와 같은 다채로운講義에 遠隔地에서의 柔軟하게 對應함으로서, 全國 방방곡곡을 전부 COVER할 수 있는 廣域性, 發信된 情報를 各地에서 同時に 受信할 수 있는 同報性, 多數의 地球局이 獨立해서 回線을設定할 수 있는 多元接續性 등, 衛星通信이 지

닌 여러가지 特徵을 最大限 利用한 것이다.

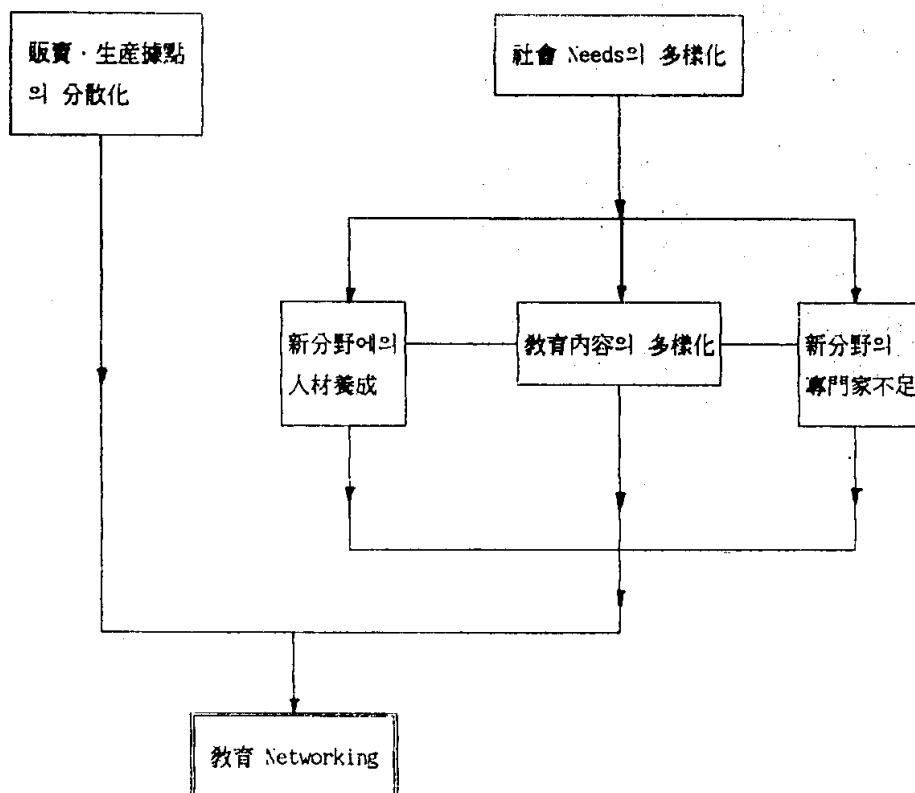
NESPAC는 center 教室과 全國의 satellite 教室을 動畫雙方向・音聲・Data로 real time으로 Networking 시켜서, 一方的인 講義뿐만이 아니라 講師와 受講生과의 情報交換을 重視한 授業을 할 수 있다.

(2) NESPAC의 應用例

- ① 遠隔會議(支店長會議/營業所合同會議 등)
- ② 社內 event中繼(幹部의 講話/式典 등)
- ③ 販賣店・代理店・Dealer를 위한 教育 및 情報提供(新製品情報/製品使用 Manual/經營情報/販促情報 등)
- ④ 販促活動(User Seminar/講習會/展示會/新製品紹介 등)

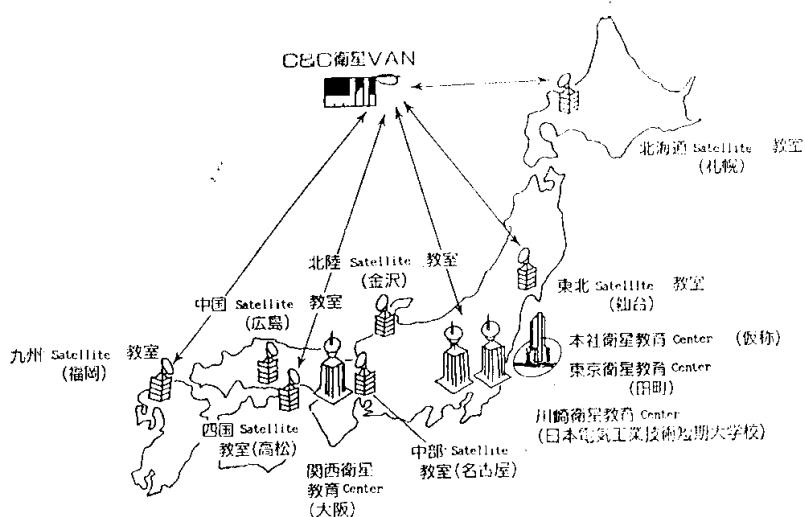
3. C&C 遠隔 教育 System의 多彩로운 導入效果

(1) 教育運營에의 效果



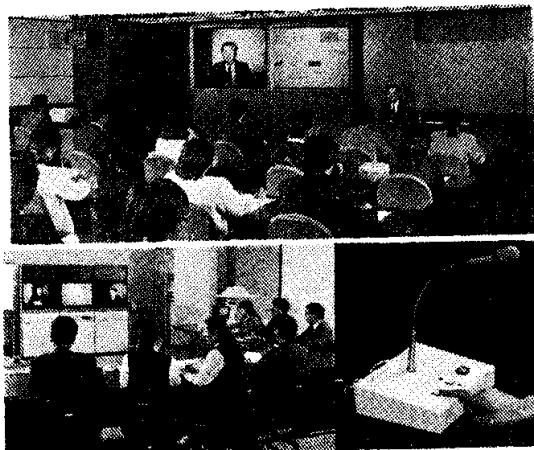
〈圖 13〉 映像 Media를 活用한 衛星利用의 遠隔教育 System

出所：NEC社內 資料



〈圖 14〉 NESPAC Network

出所：日本電氣의 社內 資料



〈圖 15〉 上 : Center 教室, ■ : Satellite 教室

出所：NEC의 資料

① 移動에 수반되는 時間과 經費를 削減할 수 있다.

受講者는 가까운 教室에서 全國一齊授業을 받을 수 있기 때문에, 일부러 中央의 研修所까지 갈必要가 없어지고, 講師도 같은 授業을 하기 위해서 全國을 돌아다니지 않아도 되기에, 時間과 經費가大幅的으로 削減된다.

② 教育・訓練의 生産性이 向上된다.

많은 受講者에 대해서 同時に 講義를 할 수 있기에 講師不足이 解消된다. 또한, 쉽게 참석할 수 있기 때문에 出席率도 좋아진다. 講義內容

을 Video에 收錄하는 등 講義의 再活用도 可能하다.

③ 教育의 質의in 向上을 기할 수 있다.

一齊 講義에 의해서 教育內容을 均一化할 수 있기 때문에, 情報의 地域格差가 없어진다. 또한 地方의 教育 Needs를 直接把握할 수 있게 된다. New Media를 活用한 새로운 教育方法의 開拓에 의해 講義에 더한층의 活性化가 이루어진다.

(2) 講師에의 效果

① 더한층의 質이 높은 講義를 實現시킬 수 있다.

各種 New Media를 駕使해서, 目的에 맞는 講義를 할 수 있다. 또한, 새로운 教育環境이 갖추어짐으로서, 教材의 改善을 한다든지, 講義方法을 改良한다든지 함으로서, 效果的 講義에 대한 意識도 높아진다.

② 全國의 受講生의 상황을 定確하게 把握할 수 있다.

畫面의 轉換과 Camera의 轉換 등에 의해서 각 satellite 教室의 상황이나 受講生 한 사람 한 사람의 表情을 的確하게 把握하는 것이 可能해진다. 受講生의 反應을 보면서 最適한 講義를 할 수 있다.

(3) 受講者에 대한 效果

① 最新情報를 Timely하게 얻을 수 있다.

中央과 地方의 情報時差나 格差가 없어진다. 全國 어디에 있어도 必要한 情報를 Timely하게 얻을 수 있고, 그 情報를 나날의 Business 事業에 살릴 수 있다.

② 教育의 受講機會가 增大한다.

가까운 satellite 教室에서 講義를 들을 수 있기에 참석하기가 쉬다. 時間이 안맞는다는 理由로 貴重한 受講機會를 놓치지 않게 된다.

③ 參加意識이 大幅的으로 向上된다.

全國의 受講者의 發表나 講師하고의 質疑應答을 通해서, 또 講師의 눈에 당는 곳에 있다는 것을 意識하게 됨으로 인해, 緊張感이 생겨, 授業에 임하는 姿勢가 積極的으로 된다.

④ 受講者間의 Network 形成이 이루어진다.

全國規模로 共通된 情報를 同時に 얻을 수 있기에, 受講者間의 同僚意識의 向上이 이루어짐으로서, 受講者間에 세로운 Network가 構築된다.

(4) 企業活動에의 效果

① 教育을 通해서 새로운 組織編成이 可能해 진다.

遠隔教育 System을 이용한 全國的인 level에서의 教育이나 訓練을 通해서 새로운 組織을 만들 수 있다.

② 企業活動에 있어서의 教育의 重要性을 再認識할 수 있다.

遠隔教育의 運營을 通해서, 企業內教育이나 人材育成의 重要性을 再認識하는 등, 教育全般에 대한 意識改革을 할 수 있다. 또한 教育・訓練과 새로운 Media와의 link, 그 可能性 등을 再認識할 수 있다.

IV. NEC 'Super 21' 運動

—새로운 Vision의 設計와 構築—

(1) NEC 'Super 21' 運動 (C21)의 目的

NEC의 經營理念을 높이 세우고 世界에 展開된 生產會社, 販賣會社 等 各事業所의 사람들이 總力으로 21世紀에 살아남기 위해서, 世界에 適用되는 經營體制를 만들려는 것이 'NEC Super 21 運動' = C21이다.

말을 바꾸어서 말한다면, 1990年代의 約 10年間에 NEC의 全社・Group의 最適狀態를 만들고

21世紀에도 당당하게 살아남기 위한 基盤을 整備하겠다는 것이다.

關本(SEKIMOTO) 社長말에 의하면, C21의 3가지 目的是 다음과 같다.

第1로는, C21은 더한층 經營理念을 明確化시키면서, 21世紀가 어떤 時代인가를 우리나라 대로 공부하고, NEC의 Vision을 만들어 나가는 태 있다. Vision을 만들 때도 社長이 이것저것 指示하는 것보다도 젊은 사람들의 힘을 믿으면서 젊은 사람들의 힘을 빌려서, 젊은 사람들의 意見을 積極的으로 받아들여가는 것이 重要하다. 처음부터 어떤 概念을 決定하고 方向性을 지시하는 것은 내 本意가 아니다. 自由롭게 해 주었으면 좋겠다. 이렇게 關本(SEKIMOTO) 社長은 이야기하고 있다.

第2로는, C21에 의해 많은 組織들이 각기 主體性을 發揮하면서 活性화시켜 나갈려는 것이다.

第3은, C21을 바탕으로 해서 NEC의 큰 組織을 아무 문제없이 신속하게 움직여 가자는 데 있다.

그것을 하기 위해서는 現在의 組織, 經營의 짜임새 속에서 改革해야 할 점이 있다면 계속 고쳐나가고, C21을 하면서 21世紀에도 世界的으로 크게 發展, 成長해 나가는 基礎를 지금부터 만들어 나가자는 것이 基本의인 目的이다.

1999年の 創立 100周年와 21世紀를 最高의 狀態로 맞이하자는 것이 關本(SEKIMOTO) 社長의 꿈(夢)이다.

(2) C21의 짜임새

NEC Super 21 運動의 Framework는 다음 <圖 16>이 表示하는 것 같이 4개의 기둥으로 構成된다.

① 經營理念의 確立・普及・浸透

② 젊은 Team에 의한 Vision의 構築

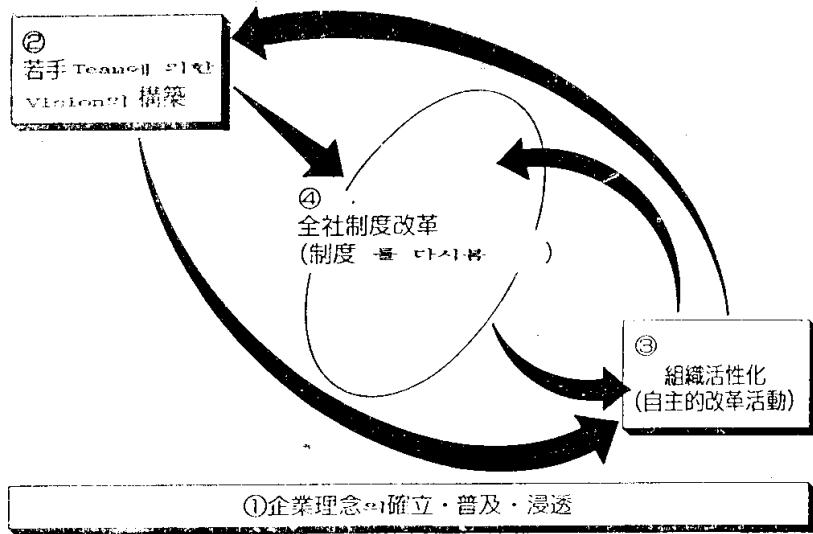
③ 組織活性化(自主的改革活動)

④ 全社制度改進(制度・rule의 再檢討)

① 經營理念의 確立・普及・浸透

1990年 7月 17日 Kick off를 契機로 C21 推進室의 Member가 캐리반隊가 되어서 各部門의 各職場을 回訪한다. C21 推進室構成員의 役割은 經營理念의 宣教師의 使命을 遂行하는 것이다.

C21 推進室室長 鈴木(SUZUKI) 祥弘理事는



<圖 16> 運動의 Framework=C21의 4本柱

出所：日本電氣의 社内 資料

이 C21을 life work로 하고 싶다고 할 정도로 힘을 넣고 있고,企劃部長겸推進室長代理의 杉原(SUGIHARA)는

“덕분에, 最近에는 推進室内部에도 C21 狂이 増加하고 있다. 推進室 뿐만 아니라, 全社・Group level에서 얼마큼 많은 狂을 빨리 만들어내느냐. 이 運動의 ポ인트는 여기에 集約되리라 생각한다. 보고 있어 주십시오. 조금 있으면 눈이 빨짝거리고 빛나는 狂이 많이誕生할 것입니다.”

라고 이야기하고 있다.

NEC에서 確立・普及・浸透 사킬려고 하고 있는 經營理念에 대해서 어떻게 보아야 될 것인가.

NEC에서의 經營理念은 Neo 創業經營者로서의 小林名譽會長 및 現在의 關本社長의 經營哲學・世界觀을 統合・融合한 하나의 體系인 것이다. 지금까지의 NEC는 理念主導型經營이 아니라, 理念準據型經營이던 것을 C21에 의해서,

| 理念準據型 經營 | → | 理念追求型 經營 |

으로 轉換하자는 것이다. 따라서 NEC의 經營理念은 社長이 變해도 바뀌어지지 않고 1企業世代로 機能하고, 經營指針에 關해서는 社長이 變하면 變更될지 모른다는 것이다.

다음에 小林名譽會長의 C&C 10條를 紹介하면 다음과 같이 된다.

(i) 우선 종이 위에 자기의 생각을 그려 보아라. 地圖나 scenario는 挑戰에의 길잡이가 된다.

(ii) 마음속에 時間軸과 空間軸을 가지고, 자기가 놓여진 立場을 理解해라.

(iii) 安定한 企業은 不安定하고, 不安定한 企業이 安定하다는 것을 명심해라.

(iv) Team work는 한사람 한사람의 힘을 倍加시킨다.

古諺에도 “3人인 모이면 文殊의 知惠”라고 傳해지는 것을 잊지 말아라.

(v) 思考의 過程에서는, 一方向的이 아니고, feedback loop를 만들 것을 留意해라.

(vi) 事業에 있어서는, 모든 일의 點에서 線으로 線에서 面으로 發展해 왔다. 예컨대, marketing과 Technology는 Matrix 構造를 形成하고 있다는 것을 명심해라.

(vii) 集中과 分散, 全體와 部分 等, 사물의兩面性의 得失을 생각하고, Balance 感覺을 視성해라.

(viii) 더욱 增大되는 知識, 情報의 異도에 밀려가지 않도록, 選擇의 힘을 가져라. 그때, 중요한 情報는 모습이 안보인다는 것을 명심해라.

(ix) “自助의 精神” —Self Help—가 人間과 社會의 發展의 原動力인 것을 理解해라.

(x) 人間도 事業도, 그 長點과 潛在力を 살리고, 庭師의 마음을 가지고 育成에 努力해라. 人間을 一人前로 할려면 10年, 20年 걸린다.

② 深은 Team에 의한 Vision의 構築

Vision 構築을 推進하는 主體는 百人委員會 (Future Conference: FC)로 論文 審查를 해서 選拔된 深은 社員 108명으로 構成되고 있다. 1990年 12月 3日 關本(SEKIMOTO)社長出席하에서 發足大會가 開催되었다.

FC의 目的은 深은 Energy를 結集함으로서, 高度情報化社會의 企業 Vision 作成과 外部에의 情報發信과 NEC의 經營의 指針이 되는 企業 Vision을 構築하는 것이다.

FC 構成員을 中心으로 企業 Vision 檢討는 1991年 7月까지, 그리고 1991年 7月부터 1992年 7月까지의 1年 사이에 그것을 바탕으로 企業 Vision의 最終的構築이 이루어질 豫定이다.

③ 組織活性化(自主的改革活動)

NEC의 組織活性化(自主的改革活動)에 關한 基本方針의 하나는, 90年代의 急激한 事業環境變化에 即應하는 組織・制度의 作成이고, 둘째로는 組織의 肥大化와 細分化에의 對應이다.

이 方針을 推進하기 위해서 NEC에서는 ‘Hol-

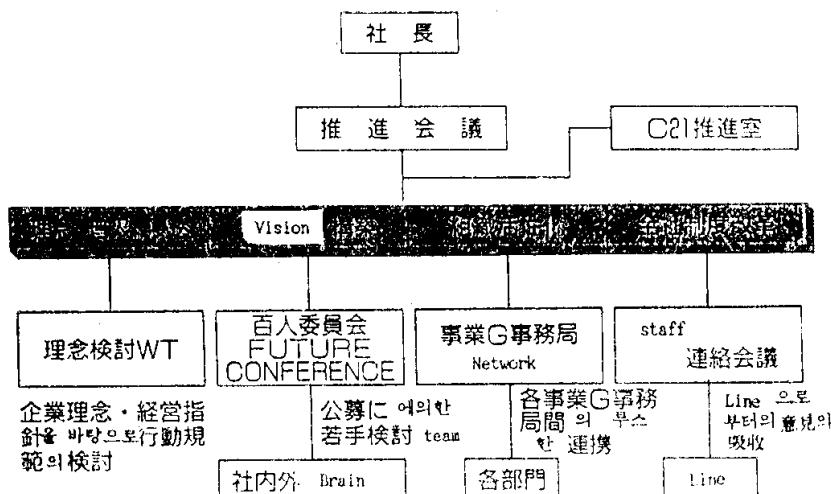
onic Management’의 Concept를 駕使하고 있다. NEC의 Holonic Management는 “個體의 自立”과 “全體의 調和”的 同時達成을 志向하는 것이고 그것을 通해서 企業家精神 또는 中小企業이 가지는 活力を 發揮시키면서, 會社內部 또는 Group 内部의 Linkage를 發展시켜서, Network를 構築할려는 것이다.

Holonic Management가 強調하고 있는 點은, 事業 Group 單位의 推進, 革新 Theme(視點)과 目標의 設定, 逐一敘는 報告・評價制度의 排除, 情報交換 장소의 設定, 全社制度改革의 反침접시의 設定이다. 全社制度改革은 自主的改革活動의 反침접시의 役割을 한다. 이 制度하에서 NEC 部門 level에서 解決 못하는 課題에 關해서, 各部門 부터의 意見을 듣고 그것을 檢討 實行함으로서 企業 Vision의 實現을 保證하려는 것이다.

(3) C21의 推進體制

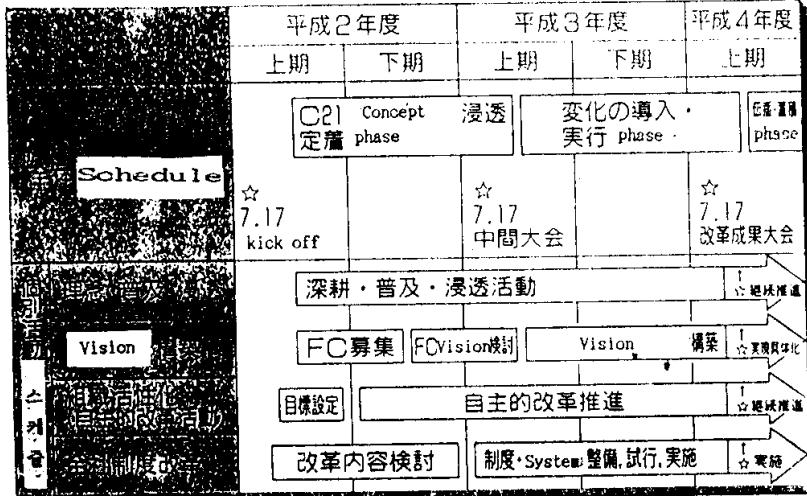
關本(SEKIMOTO)社長 指揮下에 Top Management와 經營幹部로부터 構成되는 推進會議가 있다(圖 17). 이 推進會議의 事務局이 C21 推進室이다. 鈴木(SUZUKI) 祥弘理事가 C21 推進室長이 되어 있다.

推進會議의 下部에, C21의 짜임새에서 論議한 4개의 가동에 對應하는 4개의 機關이 (圖 17)과



〈圖 17〉 推進體制

出所：日本電氣의 社內資料



〈圖 18〉活動 Schedule

出所：日本電氣의 社內 資料

같이 機能하고 있다. ③의 組織活性화와 ④의 全社制度改革에 對應하는 事業 Group 事務局 Network와 Staff 連絡會議는 全社・全 Group間의 pipe 役割을 한다.

(4) C21 活動 Schedule

全體 Schedule는, 〈圖 18〉와 같이, C21 concept 浸透定着 Phase, 變化의 導入・實行 Phase, 傳播蓄積 Phase의 3개의 Phase부터 構成되어 있다.

1990年 7月 17日 會社創立 91周年 記念日을 Kick Off로 해서 1991年 7月 17日 中間大會와 Vision의 檢討, 1992年 7月 17日 改革 成果大會와 Vision의 構築完了 등 그때 그때의 時間軸의 轉換點을 NEC는 有效하게 利用하고 있다.

(5) 事務局 Network

事務局의 構成은 事業 Group 代表者와 C21 推進室이다.

事務局에 期待되는 役割과 機能은,

- ① 革新情報의 交換과 Know-how의 交流
- ② 制度・rule의 全社的 普及・浸透

③ 部門 Energy의 結集(意見의 축수, 정리, 提起)

가 포함된다.

Super 21 運動의 分身會社에 對한 展開는, Holonic Management의 精神에 따라서 各分身會社의 意志・特徵에 맡겨 個別的 展開를 해 나간다. 그것을 위해서는 基本적으로 다음과 같은 3 개의 Type가 생각된다.

- 分身會社獨自의 推進
- 事務部와 連携한 推進
- 事業 Group 全體로서의 推進

PC 事業에서 압도적인 優位를 가지고 있는 NEC도 IBM社, Apple社의 Alliance, IBM의 DOSV, OS 2/2.0의 登場, UNIX Work Station의 公세 등으로 어려움이 예상된다.

이러한 여러가지로 어려운 狀況下에서 NEC의 創立 100周年인 1999年까지, NEC가 構築한 Vision이 實現될 것이 期待된다.