

# 선진 기업의 경영 전략(VI)

- 도시바(東芝)社

90년대에 접어들면서, 도시바는 경기의 전반적인 침체, 엔고 쇼크, 내수 시장의 포화 등 불황 요소와 정보화 시대의 급변하는 시장 환경에 신속하고 효과적으로 대응해야만 하는 절박한 상황에 직면하게 되었다. 이에 따라 도시바는 사업 구조의 재구축, 선진 기업과의 전략적 제휴 강화를 통한 세계화 추진, 기술력 강화에 의한 기술 지향적 경영을 전략 과제로 선택하였다.

정기봉 / 현대경제사회연구원, 경영전략

## ■ 유연한 사업 구조로의 변신

도시바는 93년에 사업그룹제를 도입하여 4개의 사업 그룹을 구축하는 것을 골자로 하는 사업 구조 재구축(Restructuring)을 실시하였다. 4개의 사업 그룹 - 정보/통신 시스템, 퍼스널 정보/영상, 전력/사업 시스템, 전자 부품/재료 사업 - 은 시장 지향적인 사업 전개를 위한 복수의 사업 본부로 구성되어 있으며, 각 사업 그룹에는 사장의 분신인 사업 그룹 담당 임원을 두어 산하 사업 본부를 관장케 하고 있다. 시장 변화에 대응한 기동적인 경영이 가능하도록 각 사업 그룹에 최대한의 자율성을 부여하고, 인력, 기술 등 제반 경영 자원의 공유 및 집중을 통해 사업 그룹내 시너지 효과를 극대화시키고 있다. 또한 '사업 그룹별 경영 회의'를 신설하여 정보 확산, 전략 제언, 제반 의사 결정 등이 신속하고 정확하게 이루어질 수 있도록 유도하고 있다. 이러한 도시바의 변신 노력은 급변하는 시장 환경에 보다 신속하고 능동적으로 대응할 수 있는 사업 운영 체제의 구축과 최고 경영층의 전략적 경영 능력을 강화하는 데 주된 목적을 두고 있다.

## ■ 제휴 이외의 전략은 없다

도시바는 IBM, GE, 모토로라, 애플, 에릭슨, Siemens 등 세계 유수의 기업들과 제휴 관계를 긴밀하게 유지해 오고 있다. 다른 일본 업체의 경우 최근에는 전략적 제휴에 관심을 보여 온 것에 비해, 도시바는 상당히 오래전인 20세기 초부터 해외 선진 기업과의 제휴를 실천해

왔으며, 전략적 제휴를 기업 전략의 근간으로 삼아왔다. 도시바의 사토(佐藤) 사장은 눈부신 기술 혁신과 시장의 복잡성으로 인해 단일 기업의 힘만으로는 어떤 기술이나 시장도 지배할 수 없으며, 모든 분야에서 최고가 되는 것 또한 불가능하다고 얘기하고 있다. 이러한 생각이 세계 각 기업과의 제휴를 더욱 활발하게 하는 촉매제가 되어왔다. 다양한 제휴의 성과에 힘입어 도시바는 경쟁 업체보다 불황을 잘 극복해올 수 있었으며, 멀티미디어 시대에도 가장 중요하고 유망한 기술들을 확보할 수 있었다. 도시바는 원자력, 컴퓨터, 고성능 반도체, 가전 제품 등 여러 분야에서 제휴의 장점을 최대한 활용해 왔다. 최근에는 특히, 반도체 분야에서 전략적 제휴가 활발하게 진행되어왔는데, 얼마 전에는 IBM과 합작으로 총 10억 달러를 투자하여 97년 가을부터 최첨단 반도체 메모리 64메가 D램을 미국에서 생산하기로 합의하였다. 그리고 IBM, Siemens와 공동으로 64메가 D램, 256메가 D램의 공동 개발을 추진하고 있으며, 삼성전자와도 D램과 비메모리 반도체 부문에서 제조 기술을 상호 교환하기로 합의하였다. 도시바가 이렇듯 많은 기업들과 전략적 제휴를 추진해온 의지는 다음 사토(佐藤) 사장의 말에서 잘 나타난다.

“세계 시장을 상대로 하는 모든 하이테크 기업에게 제휴 이외의 전략은 있을 수 없다.”

## ■ 기술 지향적 경영 추구

연간 이익의 9%를 연구 개발에 투자하는 기업인 도시바는 기술 개발력과 제조 기술력의 강화라는 기본 전제 아래 기술 지향적 경영을 전략 핵심으로 설정하였다. 그리고 기존에 보유한 우수한 기술력을 통한 전략적 우위 창출에 많은 중점을 두고 있는데, 얼마전 IBM과의 제휴에서도 나타났듯이 도시바의 기술력은 전략적 제휴에 있어서 강력한 자산으로 이용되고 있다. 연구 정책적인 측면에서도 도시바는 비공인 연구라는 독특한 연구 방식을 활용하고 있다. 이는 연구원의 자유로운 발상을 소중히 하여, 정규 연구 계획에는 들어있지 않더라도 총연구비의 10% 범위 내에서 자기가 하고 싶은 연구를 자유로이 할 수 있게끔 하는 것이다. 그리고 지금까지 응용 연구, 개발 연구에만 주력해온 까닭에 기초 기술 부문이 매우 취약하다는 인식 하에, 기초 기술의 연구에 연구 인력의 10% 이상을 집중시키고 있다. 도시바는 이를 ‘목적 기초 연구’라고 부른다. 또한 사내에 축적된 기술과 생산 노하우를 총동원하여 고객이 원하는 기능을 최적화시키는 데 총력을 기울이고 있다. 도시바는 이외에도 다양한 변신 노력을 통하여, 새로운 환경 하에 새로운 이미지를 창조하는 데 전력을 쏟고 있다.♣

### <도시바의 경영 전략>

전략	주요 내용
사업 구조 재구축	시장 지향적인 사업 전개를 위하여 4 개의 사업 그룹 구축
전략적 제휴	IBM, 모토로라, GE 등 선진 기업과의 전략적 제휴 강화를 통한 세계화 추구
기술력 강화	기술 지향적 경영을 전략 핵심으로 설정하여 기술력 향상에 적극 투자