

끈기 경영의 대명사

# 닛토전공



- ❖ 소재지: 大阪市北区大深町4番20号 グランフロント大阪 タワーA 33階
- ❖ 설립: 1918年10月25日
- ❖ 자본금: 267억 엔
- ❖ 매출액: 8,252억 엔 (연결, 2015년 3월말 결산)
- ❖ 종업원: 31,997명 (연결, 2015년 3월말 결산)

## 끈기 경영의 대명사\_닛토전공 (No24)

### < 요약 >

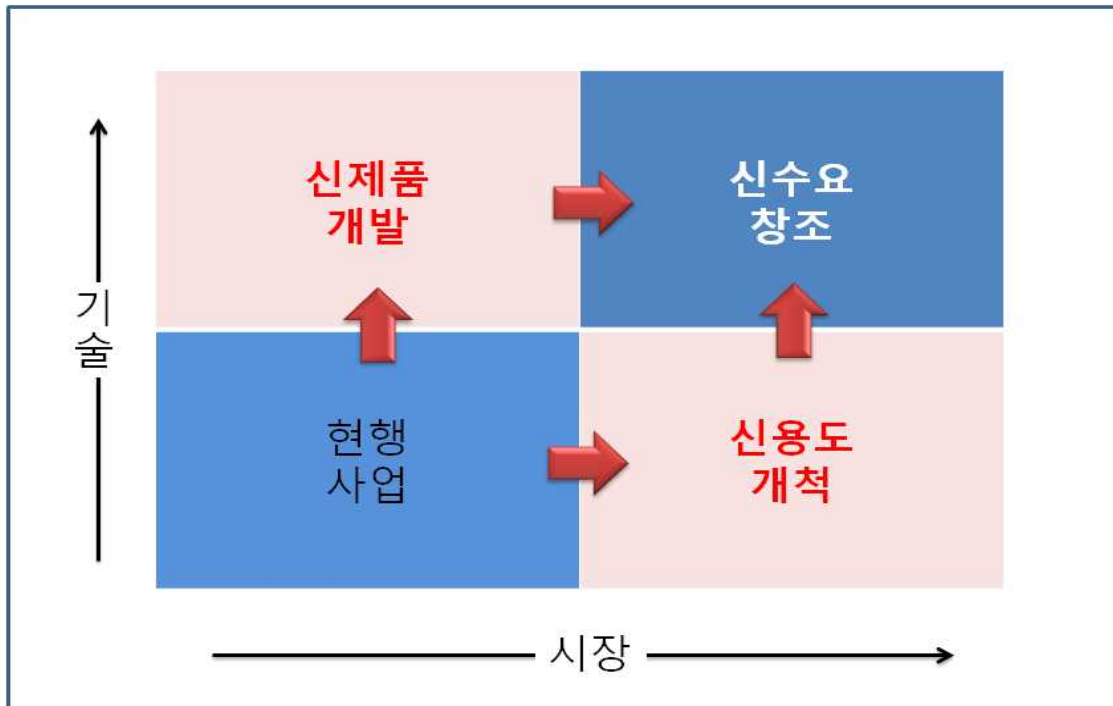
- 창업 100년을 맞게 되는 닛토전공은 수많은 요소기술 연구에서 얻어지는 다양한 상품을 시대변화에 맞게 시장에 투입하며 성장해 온 기업임
- 세계 스마트폰 편광판 시장에서 압도적인 시장점유율을 자랑하고 있으며, 일반적인 생활용품 시장에 의존하지 않고 니치톱(niche-top)시장을 꾸준히 개척하고 있음
- 특히 어렵게 확보한 기술은 쉽게 포기하지 않고 시장에서 수요가 만들어질 때까지 인내심을 가지고 기다렸다가 기필코 꽃을 피우는 기업으로 업계에서 유명한 기업임
- (벤치마킹 포인트) 틈새시장 공략이 왜 필요한 것이며, 어떻게 준비해야 하는지를 여실히 보여주는 기업으로, 끈기와 도전은 기술력에서 비롯된다는 것을 증명해 보이고 있음

### 1. 틈새시장 공략

- 닛토전공은 2015년 10월 27개국의 거점 대표직원을 모아 리더를 육성하는 ‘글로벌 이노베이션 워크’를 1주일간 개최했음
  - 마지막 날에는 본사가 있는 오사카 우메다홀에 모든 참가자 약400명이 집결했음
  - 그 시작을 알리는 신호는 참가가 전원이 큰 목소리로 외친 ‘안전 확인’이었음
- 닛토전공은 이번과 같은 대규모 이벤트뿐 아니라 어떤 회의라도 ‘안전 확인’이라는 구호를 먼저 외치고 회의를 시작하고 있음
  - 참가자가 몇 명 안 되는 소규모 회의에서도 예외는 있을 수 없다고 함
  - 회의 때마다 이렇게 구호를 외치는 것은 모든 직원이 안전에 대한 의식을 높이기 위한 것임
- 이날 400명의 외침소리에 뒤지지 않는 회장을 한층 더 달구었던 장면이 있었음
  - ‘3신(新)활동’으로 불리며 회사가 중시하는 전략을 체현한 사업의 콘테스트임
  - ‘3신활동’이란 기존 사업의 강점을 살려 새로운 제품과 용도를 생각해내서 이 두 가지로 새로운 수요를 이끌어내는 생각을 가리킴

- 즉 ‘신용도’를 개척해서 ‘신제품’을 개발하여 ‘신수요’가 창조되어 새로운 시장으로 성장해 나간다는 의미를 담고 있음

<그림1> 닛토전공이 추진하고 있는 ‘3신활동’

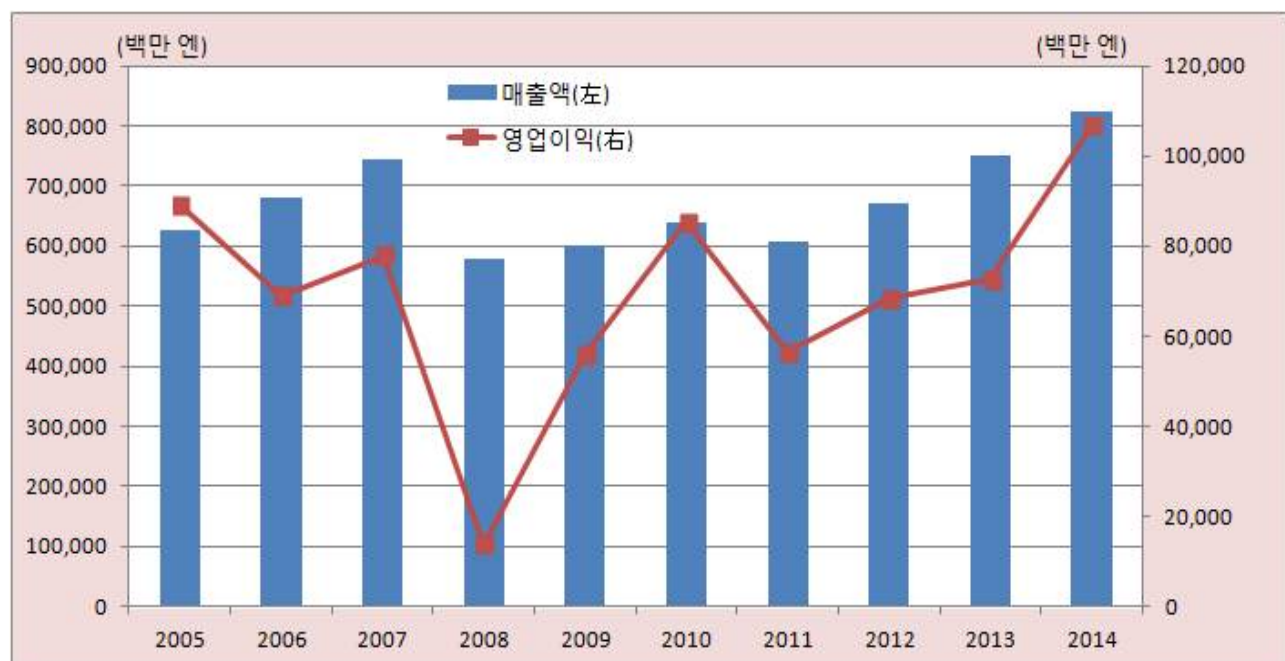


자료: 닛토전공 홈페이지(<http://www.nitto.com>)에서 인용

- 이번 콘테스트에서는 광전자공학분야 등 최첨단 분야에서 성공을 거둔 사업모델들이 대거 선을 보였지만, 결국 경영진의 가장 높은 평가를 받은 것은 ‘메테루 시트(めーでるシート)’였음
  - 고구마나 딸기 등을 재배하는 농가의 작업 부담을 경감시킬 수 있는 획기적인 농업용 시트임
  - 밭에 농작물을 심기 위해 농지에 짚을 쌓아올리는 등의 농가의 중노동을 완화시킬 수 있다고 함
- 최근 실적을 주도하고 있는 것은 글로벌시장이 확대되고 있는 액정패널용 편광판과 스마트폰의 터치패널에 사용되는 투명도전성(透明導電性)필름(ITO필름) 등 첨단분야임
  - 두 분야 모두 판매 호조를 보이고 있으며, 2016년 3월말 결산에서는 2년 연속해서 과거최고의 영업이익을 갱신할 것을 보임

- 앞서 언급한 ‘메테루 시트(めーでるシート)’는 이런 분야와는 전혀 상관이 없는 극히 새로운 틈새시장을 공략하는 제품이라고 할 수 있음
- 그럼에도 불구하고 최고기술책임자(CTO) 니시오카(西岡)는 ‘메테루 시트(めーでるシート)’야말로 우리 회사다운 제품이라고 강조함
- 고객의 니즈를 재빨리 파악해서 ‘이런 물건이 정말 필요했다’는 말을 들을 수 있는 제품을 타사보다 먼저 만드는 것이 닛토전공이라고 자부함
- 오히려 대규모 경쟁사가 눈치 채지 못한 언뜻 봐서는 가능성이 없어 보이는 틈새 시장이 바람직하다고 보고 있음

<그림2> 닛코전공의 매출액 및 영업이익 추이



자료: 닛토전공 홈페이지(<http://www.nitto.com>)에서 인용

## 2. 초장기 기술 전략

- 닛토전공은 1970~80년대에는 공업용 양면테이프, 90년대는 하드디스크 부품 등 주력상품을 시대의 변화에 따라 바꿔왔음
- 그 대부분은 수요를 먼저 예측한 틈새시장의 제품들이었음
- 최근 제품 중에서 상징적인 사례를 꼽으라면, 글로벌 시장에서 최고의 시장점유율을 차지하고 있는 ITO필름임

- 이 제품은 손가락으로 터치하면 전기의 흐름이 변하는 성질이 있어 스마트폰의 터치조작을 가능하게 함
- 모두 틈새시장을 공략한 제품이기 때문에 하나하나의 시장은 처음에는 결코 크지 않다는 특징이 있음
  - 그렇지만 닛토전공은 가장 먼저 시장에 진입해서 높은 점유율을 확보하기 때문에 각각의 사업 수익력은 저절로 높아짐
  - 이러한 ‘니치 탑(niche top)제품’을 육성함으로써 닛토전공은 1918년 창업 이후 1세기에 걸쳐 안정적인 성장을 지속해 오고 있음
- 그렇다면 어떻게 해서 닛토전공은 이러한 ‘니치 탑 제품’을 높은 빈도로 찾아낼 수 있는 것일까?
  - 그 이유는 언젠가는 나타날 고객을 염두 해 두고 초장기적인 관점에서 제품을 개발하기 때문임
- 예를 들어 ITO필름에 사용되고 있는 ‘산화물을 얇게 균등하게 코팅하는 기술’은 30년 이상 전부터 연구개발을 시작했었고, 1980년대에는 제품화에 성공했었음
  - 그러나 당시는 수요가 거의 없었기 때문에 당연히 사업은 적자를 면치 못했음
  - 그럼에도 불구하고 해당 기술을 담당해 온 여러 기술자들은 ‘언젠가 수요가 생길 것이다’고 확신하고 용도 개발을 계속했음
- 고객 수요가 머지않았다고 판단되는 기술에 회사 측도 인내심을 가지고 기다려 주었음
  - 씨앗을 말려 싹도 트기 전에 소멸시키는 일은 절대 없어야 한다는 것이 닛토전공의 방침임
  - ITO필름은 가라오케 단말기 등에 조금씩 사용되었지만 당초에는 말 그대로 틈새 시장에 불과했음
- 그러나 2000년대 들어오면서 스마트폰 등장하자, 사업 환경이 확연하게 바뀌게 되었음
  - 경쟁사에 앞서 재빨리 ITO필름을 액정패널 업체에 납품해서 시장을 석권하게 되었음

&lt;표 1&gt; 기업의 사회적 책임(CSR)에 근거한 닛토전공의 조달방침

OPEN	▷ 닛토그룹은 국내외를 막론하고 파트너에게 널리 문호를 개방하여 자유로운 제안환경을 제공한다
FAIR	▷ 닛토그룹은 부품을 조달함에 있어서 파츠기업과 대등하고 공정한 거래를 한다
BEST	▷ 닛토그룹은 새로운 가치를 창조하기 위해 자연환경에 대한 배려와 법과 윤리에 근거하여 조달활동 실현에 최선을 다한다
Partnership	▷ 닛코그룹은 고객뿐 아니라 파츠기업에게도 선택받은 기업이 되어야 한다고 생각한다. 신뢰와 협력을 바탕으로 공존공영할 수 있는 진정한 파트너십 실현을 구현한다.

자료: 닛토전공 홈페이지(<http://www.nitto.com>)에서 인용

&lt;그림3&gt; 닛코전공의 연구개발비 및 매출액대비연구개발비 추이



자료: 닛토전공 홈페이지(<http://www.nitto.com>)에서 인용

□ 산업계에서 ‘가망이 없다’고 간주한 기술을 끈질기게 연구를 거듭해서 사업에 성공한 사례도 적지 않음

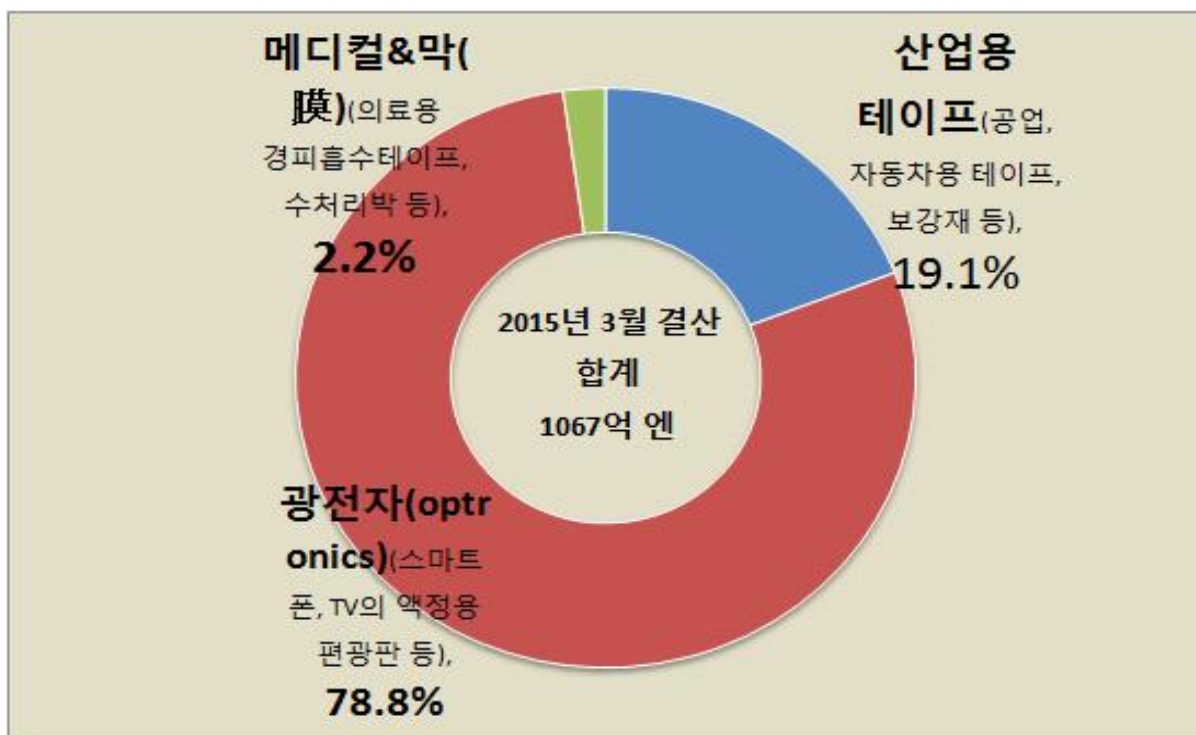
○ 최근의 대표적인 사례로는 2015년 8월에 개발에 성공했다고 발표한 세계최초의 산업용 네오디뮴자석(Neodymium magnet)을 들 수 있음

- 네오디움자석은 전기에너지를 사용하지 않아도 자력의 유지가 가능한 영구자석 중 한 종류임
  - 시트와 필름을 개발하는데 주력해 온 닛토전공이 자석을 만들었다는 것에 관련업계는 놀라지 않을 수 없었음
  - 발표직후부터 자동차, 전기, 로봇 등 모터를 많이 사용하는 업계로부터 다양한 문의가 쇄도하고 있다고 함
- 네오디움자석은 영구자석 중 가장 강력하지만 자석과 그 성질을 유지하면서 변형시키는 것이 불가능했음
- 닛토전공은 무기물 자석에 특수한 유기물을 혼합하는 방법으로 이 문제를 해결했음
  - 이 제품을 모터에 이용하면 성능을 20~30% 정도 높일 수 있다고 함
- 이번에 개발해서 주목을 받은 새로운 자석은 사실 원래부터 존재했던 ‘원천 기술’이 존재했었음
- 브라운관 TV의 부품에 관리용 바코드를 붙이는 기술임
  - 생산 공정 중에 온도가 높이 올라가 종이나 플라스틱을 사용할 수가 없음
  - 바로 그곳에 유기물과 무기물을 조합해서 눌러 붙이는 방법을 개발한 것임
  - 한때 시장점유율이 90%까지 올랐지만 액정TV 보급으로 브라운관TV는 완전히 모습을 감추면서 기술을 활용할 제품이 없어졌던 것임
- 이런 상황이었는에도 불구하고 ITO필름처럼 현장의 기술자는 물론 경영진도 이 기술을 버리지 않았음
- 비로소 기다리던 전환기가 찾아온 것은 2000년대 후반이었음
  - 모터를 대량으로 사용하는 업계에서는 그 효율성을 높이는 이상적인 자석의 형태를 고민하고 있었음
  - 그러나 문제는 누구도 그 이상적인 제품개발에 도전하지 않고 있다는 것이었음
- 그 동안 우직하게 무기물을 이용한 기술을 연마해 온 기술팀이 ‘자신들의 기술을 활용할 수도 있을 것 같다’고 생각하고 5년 이상의 기간을 들여 개발에 성공하게 되었음



- 닛토전공은 고객의 요청을 받고 움직이는 것은 이미 늦은 것으로, 어떤 제안이 오더라도 바로 대응할 수 있도록 요소기술을 폭넓게 준비해 두는 것이 중요하다고 보고 있는 것임
- 닛토전공이 추진하고 있는 초장기 개발 전략은 미래 유망 기술을 확실하게 설정하지 못하면 쓸데없이 전망 없는 기술을 대량으로 끌어안게 될 가능성이 있음
- 가령 활용에 성공하더라도 시장규모가 상정했던 것보다 확대되지 못하여 투자회수가 어려워지는 사태도 발생할 수도 있음
- 그럼에도 불구하고 닛토전공이 끈질기게 틈새시장을 고집하는 것은 일용품 시장에서 단기적인 관점에서의 제품개발을 계속하더라도 성장을 지속할 수 없다는 신념이 있기 때문임

<그림4> 닛코전공의 사업분야별 영업이익 비중



자료: NIKKEI BUSINESS 2015.11.16. 企業研究, Vol.66에서 인용

- 기술적 우위성을 경쟁하지 않는 일용품 시장에서는 필연적으로 가격과 점유율 경쟁이 되기 십상임
- 따라서 자금력과 생산능력을 경쟁하거나 생산비용이 저렴한 신흥국의 기업과 전면적으로 경합하더라도 승산이 높지 않다고 보고 있는 것임



- 규모 경쟁이 어렵고 진입장벽이 높은 틈새시장에서 일찌감치 기술적 우위를 확보하고 있으면 시장이 확대되어 경합기업들이 관심을 보이게 될 무렵에는 이미 독주체제로 들어가 있을 확률이 높음

<표2> 닛코전공의 주요 제품과 시장 점유율

제품	시장	점유율
액정패널용 편광판	세계 시장	약40%
자동차 보디패널의 보강시트	미국, 유럽, 일본의 완성차 업체 납품	약50%
투명도전성필름	필름타입의 스마트폰용, 세계시장	약70%
경피호흡형 기관지 확장제	일본 국내	60%이상

자료: NIKKEI BUSINESS 2015.11.16. 企業研究, Vol.66에서 인용

□ 이러한 닛코전공의 전략이 옳다는 것은 숫자로 이미 증명이 되었음

- 타사를 능가하는 니치톱(niche-top) 제품을 지속해서 만들어내기 위해서는 장기간에 걸친 개발과 수많은 연구 분야에 대한 투자가 필요함
- 닛코전공은 오랜 기간 동안 이러한 개발과 투자를 충분히 한 결과 높은 경영효율을 실현하고 있음

### 3. 동반성장이 기본

□ 2015년 3월 결산에서 매출액영업이익률은 13%로 닛코전공이 속해 있는 도쿄증권 거래서 1부 상장기업의 화학분야 평균(7%)의 2배에 육박하고 있음

- 15%를 기록한 신에츠화학공업(信越化学工業)에는 미치지 못하지만 8%의 세키스이화학공업(積水化学工業), 7%의 후지필름홀딩스보다 훨씬 좋은 실적을 올리고 있는 상황임
- 자기자본비율은 70%가 넘지만 자기자본이익률(ROE)은 13.7%로 업계평균보다 5%포인트 이상 높으며, 7%의 신에츠화학공업보다도 좋은 실적임

□ 사실 매출액과 더불어 이익률이 높게 나는 실적 지표는 결과에 지나지 않음

- 니치톱 전략의 본질적인 강점은 장기적인 전망을 구상하는 것에 있기 때문임
- 회사 안에 산재되어 있는 수많은 요소기술 중에서 무엇을 지키고 무엇을 버려야 하는지에 대한 분명한 예측을 세울 수 있기 때문임

〈그림5〉 닛토전공의 자기자본과 자기자본이익률 추이

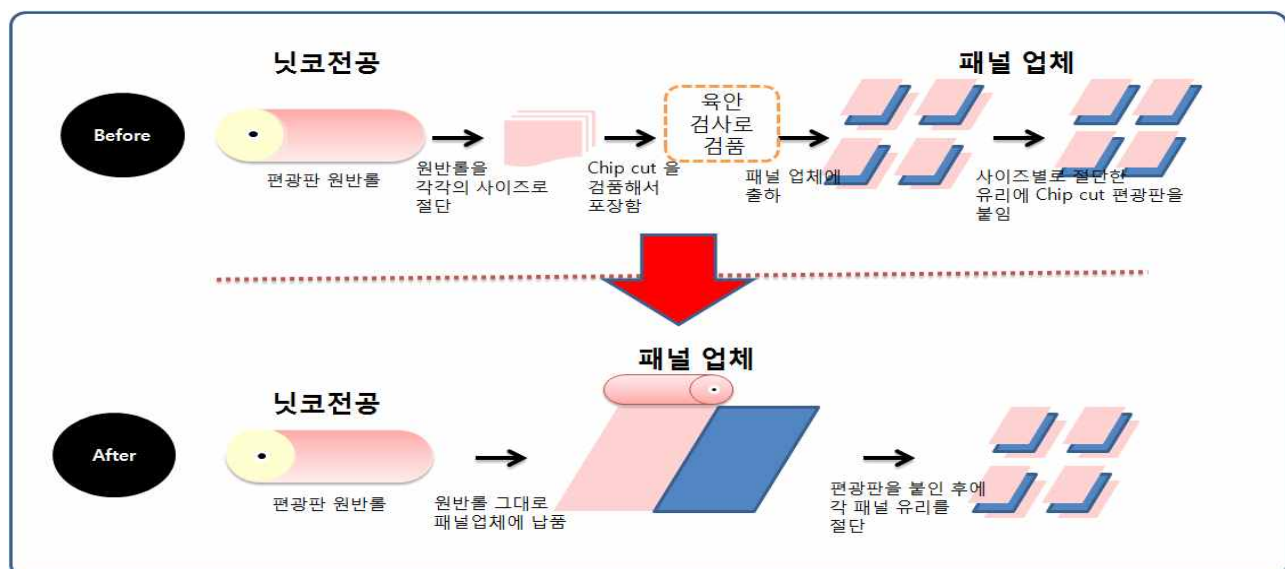


자료: 닛토전공 홈페이지(<http://www.nitto.com>)에서 인용

□ 이런 제품이 있으면 좋겠다고 생각하는 고객은 그것을 만들어 줄 수 있는 업체와 상담을 함

- 결과적으로 다양한 분야에서 시장 점유율이 높은 제품을 보유하고 있는 닛토전공으로 고객의 잠재수요가 모이게 되는 것임
- 그러한 정보와 자체 보유 기술을 서로 비교하여 확인해서 가능성이 있는 기술과 그렇지 않은 기술을 구분하게 됨

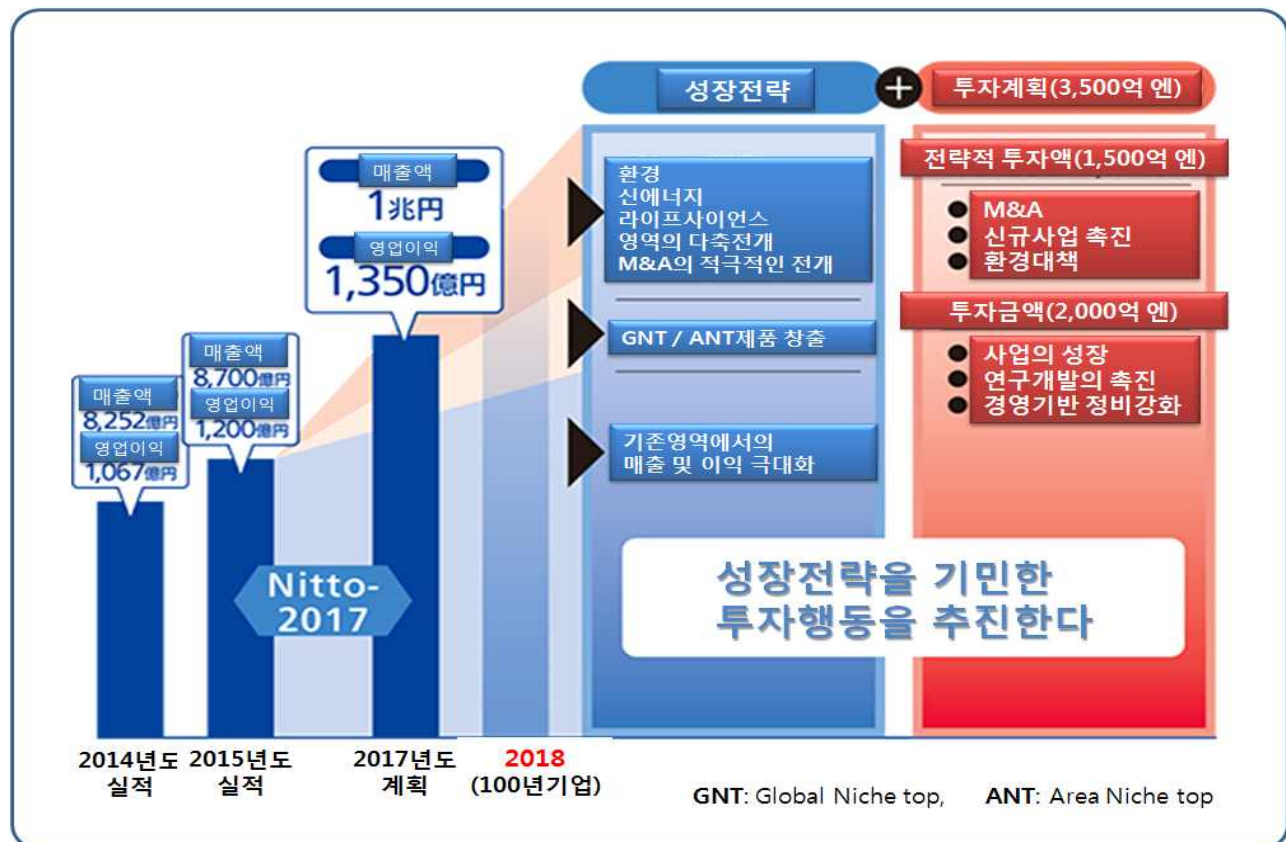
〈그림6〉 액정TV용 편광판의 사업 모델(수요개척)



자료: NIKKEI BUSINESS 2015.11.16. 企業研究, Vol.66에서 인용

- 거래처의 과제와 전망에 대해 각 부문에 모인 정보를 집약하는 것이 매달 한번 열리는 ‘통일기술전략회의’임
- 반도체에서부터 전기, 자동차, 주택업계까지 폭넓은 고객들이 앞으로 필요로 하는 기술의 방향성을 논의해서, 자사의 연구개발에 반영하게 됨
  - 이런 구조를 유지해 나가기 위해서는 닛토전공과 거래처가 서로 동반성장할 수 있다는 확신이 드는 분야를 공유할 필요가 있음
  - 닛토전공의 최대 수익분야인 편광판 사업에서는 협력업체들과의 이러한 공감대가 형성되어 있음
- 편광판 사업은 2000년대 후반 당시 주력제품이었던 액정TV용에서 세계적인 수요 감소에 직면했음
- 액정TV업체의 편광판 납품가격 인하 압력이 높아졌고, 생산효율 개선만으로는 대응하기 어려운 상황에까지 몰리게 되었음

<그림7> 닛토전공의 중장기 발전전략



자료: 닛토전공 홈페이지(<http://www.nitto.com>)에서 인용

- 일단 거래처와 편한 관계를 구축하게 되면 그로인한 이득은 생각보다 훨씬 커지는 것이 일반적임
  - 액정패널은 그 후 TV에서 스마트폰으로 수요가 옮겨갔음
  - 이미 TV용 시장에서 높은 시장점유율을 확보하고 있었던 닛토전공은 자연스럽게 수요변화 흐름에 편승할 수 있었음
  - 닛토전공이 밝힌 내용은 아니지만, 애플 제품도 독점적으로 납품을 하고 있는 것으로 보임
- 제품을 납품하는 거래처와의 편한 관계를 만드는 것은 마찰이 생겼을 때 가능해지는 경우도 있음
  - 2008년에 신형 초박형 편광판을 거래가 없었던 액정패널업체에 납품하기 시작했을 무렵 불량이 당초 예상보다 크게 늘어나 큰 적자가 발생하여 한때 철퇴를 검토했었음
- 그러나 최종적으로 편광판의 두께를 종래보다 약간 두껍게 하는 것을 상대기업이 양해해 주어 사업을 흑자로 전환시킬 수 있었음
  - 새로운 편광판을 탑재하는 패널의 완성형을 또다시 분석했더니 두께의 조건을 완화하더라도 완성품에는 영향이 없다는 것을 알게 되었음
  - 상대 기업과 일체가 되어 문제해결에 나섰기 때문에 흑자로 전환시킬 수 있었다고 할 수 있음

#### 4. 새로운 도전

- 다카자키(高崎)사장은 아직 새로운 테마가 많이 부족하다고 독려하고 있음
  - 스마트폰 시장이 글로벌 시장으로 급속히 확대된 영향으로 닛토전공의 수입의 70%이상이 편광판과 ITO필름 등 광전자사업이 차지하고 있음
  - 그러나 스마트폰 시장의 성장은 이미 둔화되기 시작하고 있어 실적에 미칠 영향이 우려되는 상황이기 때문임

- 따라서 사업의 주축이 될 새로운 테마를 급하게 찾아야 하는 상황이라고 할 수 있음
  - 현재 기대되고 있는 것은 사내 기술을 자동차용에 집중해서 수요를 찾고 있는 자동차 일렉트로닉스 사업과 불치병 치료에 나서고 있는 제약 사업임
- 자동차 일렉트로닉스 사업을 위해 2014년 7월에 아이치(愛知)현 도요하시(豊橋)시에 거점을 두고 있는 ‘오토모티브 테크니컬 센터’를 확충했음
  - 이곳에서는 자동차 업체의 완성차를 세워놓고 소음과 기밀성 등을 측정할 수 있도록 되어 있음
  - 실제 평가기술 그 자체로는 직접적인 이익이 발생하는 것은 아니지만 닛토전공의 제품이 어떻게 기여할 수 있을지를 완성차 업체와 함께 판단하는데 활용하고 있는 단계임
  - 이렇게 축적된 고객밀착형 노하우를 카 일렉트로닉스 사업에 접목시켜 나가겠다는 계획임
- 제약사업에서는 현재 특효약이 없는 간경변(肝硬変)을 치료하는 신약을 개발하고 있음
  - 미국과 일본에서 의약품으로서 승인을 얻기 위해 임상시험에 따라 약물의 효과를 검증하고 있으며, 2018년에 제품화를 목표로 하고 있음
  - 닛토전공이 그 동안 약을 개발한 경험은 전혀 없는 상황임
  - 핵산의약이라는 새로운 분야의 약을 합성하는 기술은 축적되어 있어 수탁사업을 하고 있었음
  - 그러나 고객의 설계대로 만드는 것이 아니라 자체 보유한 기존기술을 활용하면 직접 환자와 마주할 수 있다고 판단한 것임
- 간경변약을 앞으로 어떻게 사업을 전개할지에 대해서는 2016년 중에 방침을 결정할 것으로 보임
  - 이미 신약업체로부터의 다양한 가능성에 대해 타진이 늘어나고 있으며, 의약품업체에 기술을 제공하는 것도 방법이지만 스스로 환자에게 약을 제공하는 것도 염두에 두고 있다고 함

- 닛토전공이 머지않은 미래에 의약품업체 즉 ‘완성품’ 업체가 될 가능성도 있다고 업계는 보고 있음
- 제약분야에 진출하는 것은 종래의 도전과는 사정이 다르다고 할 수 있음
  - 신약이 제품화에 성공하면 커다란 이익을 볼 수 있지만 연구개발 자체에 크나큰 투자가 수반되어야 하기 때문임
  - 따라서 만의 하나 실패라도 하게 되면 타격이 클 수밖에 없고, 더욱이 규모가 작은 기업일수록 그 영향은 치명적일 수 있음
- 처음에는 어떤 테마라 할지라도 가능성이 있으면 좁고 폭넓게 투자를 해서 재무 측면의 부담을 최소화하는 것이 닛토전공의 전형적인 투자 패턴이었음
  - 그 후 승산이 있다고 결정된 안건에 대해서는 대규모로 투자를 해서 사업화에 박차를 가하는 것이었음
  - 제약분야에 대한 투자는 이런 종래의 투자와 성공패턴과는 분명히 다른 이질적인 사업이라고 할 수 있음
- 닛토전공은 2년 후에 창업 100년을 맞이하게 되는데, 과연 지금까지 틈새시장에서 쌓아올린 끈질긴 필승패턴이 제약사업에서도 통하게 될지 관심이 모아지고 있는 상황임
  - 그 성패가 ‘다음 100년’을 좌우하는 중요한 분수령이 될 것이 틀림없음

## 5. 한국에 주는 시사점

- 닛토전공은 소재부품 분야에서 탁월한 경쟁력을 가지고 있는 일본기업이 많다는 것을 입증해 주는 대표적인 기업 중 하나임
  - 세계 스마트폰 액정의 편광판 시장에서 타의 추종을 불허하는 압도적인 시장점유율을 자랑하고 있음
  - 스마트폰 시장이 급성장하기 이전에는 액정TV용 편광판으로 시장에서 그 기술력을 인정받고 있었음



- 1918년에 창업한 이래 주력상품을 바꿔가면서 지속적인 성장을 거듭해 오고 있는 비결은 바로 수요를 선점하는 틈새시장 제품을 개발하는 것이었음
  - 끈질길 정도로 오랜 기간 동안 쌓아올린 요소기술 연구에서 얻어지는 다양한 기술을 바탕으로 시대가 요구하는 적절한 상품을 시장에 투입하면서 성장을 이어가고 있음
  - 자본력과 낮은 제조비용을 앞세워 쉽게 경쟁업체가 나타날 수 있는 일반 생활용품 시장에 의존하지 않고, 시간과 공을 들여 기술을 개발하고 세상이 그 기술을 필요로 할 때까지 인내심을 가지고 기다리는 전략을 지켜오고 있음
- 기초과학을 바탕으로 일구어내는 기술력은 일본 부품소재 분야의 강력한 경쟁력을 만들어낸다고 할 수 있음
  - 시장의 추격자에서 선도자가 될 수 있는 것은 미래의 시장을 선점할 수 있는 흐름을 앞서 읽어내어 확신을 가지고 기술을 개발하는 것임
  - 시장의 수요는 기다리면 다가오는 것이 아니라 준비하고 개척하는 자에게 얻어지는 행운일 수도 있음

니시오카(西岡) 최고기술책임자(CTO) 인터뷰

### 가능성 있는 기술을 ‘배양’한다

우리 회사는 액정패널용 편광판 등에서 점유율이 높기 때문에 이 분야에 주목이 집중되는 경향이 있다. 그렇지만 우리의 강점은 특정 분야에 있는 것이 아니라 다양한 업종, 업계에서 ‘이런 것을 기다리고 있었다’라는 제품을 지속해서 개발하는 것에 있다. 3신(新)활동 콘테스트에서 고구마농가에서 필요한 시트를 높게 평가한 것도 ‘넛토전공다운’ 제품이라고 생각했기 때문이다. 이 제품이 활용하면 농가에서는 일부이지만 중노동에서 해방될 수 있어 허리를 다치는 일이 크게 줄어들 것으로 기대하고 있다.



가설을 세우고 과제를 앞서 해결해서 실제 주문을 받기 전에 제품을 제안한다. 반복된 이러한 행동이 닛토전공의 장기적인 성장을 지탱해 왔다. 독선적인 연구와 수요가 없는 제품개발을 방지하기 위해 기술자는 본사와 사업부, 그리고 각국에 설치되어 있는 연구소의 3곳을 적극적으로 경험할 수 있도록 하고 있다. 연구소에 앉아있기만 해서는 고객과의 거리를 좁히지 못하기 때문에 세상이 필요로 하는 유용한 기술을 만들어 낼 수 없다고 생각하고 있다.

고객의 수요가 언젠가 만들어질 것이라고 믿고 기술자가 혼신의 힘을 다해 개발에 몰두하는 것에 대해서는 기본적으로 자유롭게 맡기고 있다. 단 채산확보에 대해서는 엄격하게 체크를 받아야 하는 사업부문이 당장 이익이 발생하지 않는 기술을 끌어안고 있는 것은 한계가 있을 것이다.

그래서 2015년 4월 본사에 ‘다축창출(多軸創出)총괄부’를 신설했다. 장기적으로 보면 가능성이 있지만 시간과 돈이 필요한 것과, 각 부문이 연계해서 성과를 낼 수 있는 기술을 여기에서 취합해서 배양하고 육성하는 것이 목적이다. 지금은 네오디움 자석과 간경변약(肝硬変薬) 등 7개 정도의 테마를 검토하고 있다.

모든 테마가 성공해서 수익을 창출하는 사업으로 성장할 것이라고 생각하지는 않는다. 그렇지만 성심껏 준비하면 실패하더라도 무엇인가는 분명히 얻을 수 있으리라는 확신이 있다. 개발을 진행하고 있는 간경변약(肝硬変薬)을 보더라도, 가장 중요한 ‘드럭 딜리버리 시스템’이라는 기술은 지금까지 어떻게 활용해야 하는 것인지 몰라 시행착오를 여러 번 경험했다.

실패하는 것은 어쩌면 당연하다. 그보다 더 무서운 것은 실패가 두려워 누구라도 바로 만들 수 있는 것에 손을 대는 것이다. 이런 분야는 자금력이 뛰어나고 생산비용이 저렴한 기업에게 곧바로 추격당한다.

향후 경쟁의 포인트는 서비스가 될 것으로 생각하고 있다. 이것을 암시하고 있는 것이 애플의 아이폰이다. 이 제품은 소비자가 사용하기 편리하고 느낌이 좋다고 생각할 수 있는 설계를 끝까지 추구한다. 제품을 손에 쥔 소비자가 ‘왠지 모르지만 느낌이 좋다’고 생각할 수 있는 제품을, 서비스와 조합해서 제공할 수 있을지가 과제가 될 것으로 보인다.

#### <참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2015.11.16. 企業研究, Vol.66
2. 東洋経済Online, ‘日東電工はなぜトップシェア製品が多いのか’ 2013년 10월 2일