

東京電力

那須社長 會見記

東京電力의 21世紀 經營戰略

- CI 中心, 새 이미지 浮刻에 -

…對談 編世人 張世元

세계 최대를 자랑하는 일본의 東京電力(株:이하 東電이라 略함)은 지금 Full Model Change 가 시작되고 있다.

그것은 CI (Corporate Identity)의 도입에 의한 「새로운 東電에서의 행동계획」으로 나타난다.

고대의 恐龍은 빙하기에 그 거대한 몸체를 유지하는 식량을 확보할 수 없어 사멸했다고 전해지고 있다.

이와 유사한 위기감이 지금 한나라의 전력수요를 공급하는 발전설비를 갖는 이탈리아의 맘모스 기업에도 닥치고 있으며 이 위기감은 계속 세계 각국에 확산되고 있는 것으로 알려지고 있다.

일본을 방문중에 있던 필자가 東電의 나스 쇼오(那須 翔·62) 사장과 그의 집무실에서 마주 앉은 것은 7월 15일 하오 4시께. 밖의 기온은 32도를 넘는 더위. 마침 東電은 전날인 14일 오후 3시 현재의 최대전력이 3,913만kW를 기록, 과거의 최대전력인 작년 9월 4일의 3,765만kW를 경신했다는 발표가 있었다.

다감하며 온화한 인상. 오래전부터 만나 온 사이처럼 대화에는 격식이 따로 필요 없었다.

대담 약 30분— 서서히 움직이기 시작한 東電의 21세기 戰略, CI를 지레로 社內的 의식개혁을 那須사장의 이야기를 중심으로 엮어본다.

일본을 방문중에 있던 本協會 張世元 홍보과장은 日本電氣協會 小林秋弘 신문부장과 本誌「日本通信」欄을 담당하고 있는 經濟 및 電力 평론가인 宇佐美省吾 선생의 도움으로 那須 翔 東京電力(株) 사장을 면담할 기회를 가졌다.

여기 21世紀에 대처하는 東京電力의 經營戰略은 무엇인가 하는 점에 초점을 모아 그 내용을 소개키로 한다.

(編輯者 註)

東電은 엄연한 民營의 주식회사이다. 단 제도상은 전력공급의 지역적 독점기업으로서 종업원 약 4만명을 갖고 있는 맘모스 기업이다. 독점인데다 거대하다 보니 아무래도 관료적이라는 욕을 얻어 먹기 쉽다.

그러나 「독점적이며 관료적」이라는 症狀 또는 비판은 那須사장으로서 가장 듣기 싫은 것이며 경계해야 할 점이라는 것이다.

공익사업에 있어서 독점을 지켜온 기업으로서 언제나 생기기 쉬운 위험한 症狀일지 모른다.

비판하는 측으로서는 「독점적이며 관료적」이라는 말은 실로 魔力이며, 이것만으로도 경영의 모든 것을 표현하는 語感을 지닐 수 있다.

사실적으로 독점기업이었다면 그렇게 말한다고 해서 고객을 잃거나 아프기도 가렵기조차도 않을 것이다.

그러나 東電은 이미 독점사업체의 회사가 아니다. 전력, 가스, 석유 등의 에너지 간의 경쟁이 진행되고 있으며, 처음부터 고객획득의 경쟁이 심한 통신사업에도 진출하고 있다.

작년 12월말 那須사장은 스스로 위원장이 되어 역원, 부장급으로 구성된 CI위원회를 발족시키고 사무국에 7명의 직원을 배치했다.

東電은 경쟁시대가 올 것이라는 전망아래 CI



▲ 那須東京電力社長(右)과 筆者(左)

위원회 발족 1년 이전부터 여러가지의 조사를 실시했다.

그 가운데는 항간에서 “東電을 어떻게 보고 있느냐”하는 기업 이미지 조사도 있었다.

조사결과 신뢰감은 있으나 스마트하지는 않다는 결과에 대해 21세기의 기업을 목표로 하고 있는 那須사장으로서 다소 불만했던 모양. 그는 「先人の 동상이 나라를 지키기 위해 우뚝 서 있듯이 東電은 시민의 생활을 지키기 위해 우뚝 서 있으니 스마트하지 않다는 것은 당연하지 않겠느냐」하고 조크를 한다.

■ 經營비전과 행동

那須사장은 電力은 공익사업이며 이익보다는 公共에의 봉사가 우선한다. 에너지는 나라의 안전에 관계되는 문제로서 85%를 수입에 의존하고 있는 일본으로서는 당연히 나라 전체로서의 이익이 우선 되어야 한다. 따라서 電力과 가스가 경쟁하여 어느 한쪽을 망하게 할 수는 없는 문제이다. 이러한 두가지의 이유에 따라 일반기업처럼 생각하는 경쟁의식은 바람직하지 못하다고 강조한다.

그러나 목전에 경쟁이 절박하고 있으며 상대도 만만치 않는 사람들 뿐이니 이 점이 최대의 문제라고 그는 솔직하게 어려움을 털어 놓는다.

電力과 가스와의 경쟁! 대책으로서는 東電은 경쟁사회 속에서의 하나의 회사라는 인식을 외부에 홍보, 약속하는 한편 외부와의 약속을 내

부에서 충실히 실행해 나간다는 것이다.

따라서 이번의 CI계획에는 社内の 의식개혁이라는 의지가 강하게 작용하고 있음을 엿볼 수 있다.

그것이 「새로운 東電」이라는 宣言으로 발전한 것으로 풀이 된다.

앞으로 東電 사내의 곳곳에는 이 선언문의 포스터가 붙게 될 것이라는 말이다. 그 내용은 「우리들은... 목표로 하고 있습니다」라는 표제아래 ① 「고객들과 함께 걸어가는 에너지·서비스企業」을 목표로 하고 있습니다. ② 「사람들의 꿈을 키우는 活力創造産業」을 목표로 하고 있습니다. ③ 미래에 도전하는 활발한 人間집단」을 목표로 하고 있습니다로 되어 있다.

那須사장은 그러나 사내의 의식개혁은 상당한 시간이 걸릴 것이며, 그것과 보조를 맞춘 기업 이미지를 정연하게 콘트롤 한 형태로 밀고 나갈 방침이라고 말한다.

東電은 CI와 함께 「새로운 東京電力에의 행동계획에 대해서」라는 글장을 발표했다.

2년전에는 「21세기를 지향하는 경영의 기본 방향에 대해서」라는 경영비전을 발표한 바 있는데 그 비전에 기초를 둔 행동계획인 것 같다.

그리고 보면, 21세기를 지향하는 경영비전 → 새로운 東京電力에의 행동계획 → CI계획이라는 관계가 된다.

■ 21世紀에는 무엇이...

그렇다면 21세기에는 무엇이 있겠는가. “경영비전”은 國際化의 進行, 高度情報化, 技術革新의 進展을 들고 있다.

東電은 구체적인 자료의 하나로 전력 수요의 전망으로서 설비투자를 들고 있다. 2000년의 판매전력량은 지금의 1.5배가 되며, 15년간에 19조엔(약 104.5억원)의 설비투자를 한다는 것이다.

東電의 장래는 현재 갖고 있는 것과 현재 진출하고 있는 사업, 그리고 그 주변분야에 달려 있다고 하겠다. 여기서 상상해 보면—

일본의 企劃廳은 “中長期展望”에서 일본경제는 2,000년까지에 평균 4% 정도의 실질성장이 있을 것으로 예측하고 있다. 통계수치적으로는 지금의 일본경제에 가까운 것이 21세기초에 또 하나 생긴다는 계산이 된다. 과학기술청의 “우주개발위원회”에 의하면 2,005년에는 일본산의 스페이스 플레인인 우주기지와 육상을 왕복할 것이다. 소련은 21세기초에 電力衛星을 배치하여 우주에서 지상으로 送電할 것이라는 뉴스가 있다. 超電導도 부상하고 있다.

이와 같이 급진전하는 경제와 기술을 유지하는 기업의 모습도 격변해 갈 것이다.

東電은 전력사업을 유지하기 위해 유선통신과 이동무선, 마이크로波 통신과 光파이버 통신, 그리고 위성통신을 갖고 있다. 현재 子회사인 東京通信 네트워크(TT Net)를 통하여 수도권에서 제 1종 통신사업에 진출하고 있으며 한편 9개 전력회사 공동의 정보네트워크와 공동이용을 위한 데이터베이스 시스템 개발구상도 있다. 당연히 국제통신사업과도 연결하게 될 것이다. 이외에도 자동차전화, 포켓벨에도 진출한다는 것이다.

이와같이 통신사업의 확대가 주목되고 있는 이외에 東電은 전력사업 가운데 社會情報나 經濟情報도 생산할 수 있는 입장에 있다. 예로 전력사용량의 변화는 경기지표가 될 것이며 또 현재 雷정보를 기상관제자나 방송국에 제공하고 있다.

아직 외부용으로는 되어 있지 않으나 사회 니즈가 있는 여러가지의 정보가 東電그룹에서 생겨나오고 있다.

東電에 한하지 않고 대기업은 새로운 정보 소스가 되는 징조가 이미 몇가지 보이고 있다. 東電도 장차 이를 적극적으로 활용할 때가 오리라는 것은 의심의 여지가 없다.

일반시민용의 데이터베이스가 되는 電子도서관 시스템의 연구에 참가하고 있는 것도 장래에 대한 포석으로 주목된다.

21세기의 東電은 그 가능성을 최대한으로 넓

히면 에너지 통신네트워크, 정보 제공이라는 3가지 사업의 기둥을 국제적인 규모로 전개할 가능성이 있다.

다시 말해서 「21세기를 지향하는 경영의 기본적행동」을 요약해 본다면 東電은 전력사업을 기둥으로 그 주변에 있는 정보, 주택등 가질 수 있는 힘, 기술을 집대성한 “廣角經營”에 도전하게 될 것이다. 거기에는 광역 독점사업의 이미지는 없고 경영의 座標軸이 빗나가도 대응할 수 있는 “新, 東京電力”이 CI와 함께 부상할 것이다.

에너지를 둘러싼 환경은 초전도를 비롯한 격동기에 들어 갔다. 물에 下上水道가 있듯이 전기에도 그러한 발상의 코스트 의식이 나올지도 모른다. 그렇지 않으면 東電은 21세기에 살아남지 못할 것이다.

那須사장은 「우리들의 세대는 어떤지 전쟁에서 살아 남은 것이라는 의식에서 떠날 수 없다. 좋은 자는 먼저 죽었다. 그러니 그들의 몫까지 일하는데 전 정력을 기울이고 있다」고 끝을 맺는다.

경쟁하는 시대, 독점사업인 韓國의 전력도 어느 때는 民營化가 되리라는 것은 의심의 여지가 없다. 더우기 가스산업이 고개를 들고 수요가 늘어나고 있으며 熱併合발전을 적극 권장하고 있는 이 마당에 어찌 독점이라는 權座에 안일한 생각만 하고 있겠는가. 일본도 침략성인 共榮이 아니라 21세기에 살아남기 위한 진정한 공영을 위해 善隣의 뜻을 높이며 발전해 줄 것을 기원한다.

※ 회사소개 ※

△本店：東京都 千代田區 内幸町 1 - 1 - 3

△資本金：6,565億엔 △賣上高：3兆9,055億엔

△經營利益 4,440億엔 (87년 3월 決算)

※ 시장 약력 ※

△62세 △東京都출신 △東大法學部卒 △關東配電入社 △企劃, 總務系統의 取締役 △84년부터 現職 △85년 4월 經濟同友會 副代表幹事 同年 12월에 電氣事業連合會의 會長에 취임.