해외 유명 광학기기업체 성공스토리

-니콘의 경영철학과 전략 -

※자료제공 : 대한무역진흥공사

대한무역진흥공사에서는 오늘날 세계시장을 주도하고 있는 유명기업들이 세계시장을 제패하기까지의 역경과 도전을 극복한 사례와 진취적이고 자기혁신적인 기업정신을 조사분석한 자료집, 「해외유명기업 성공스토리」를 최근 발간했다.

본지에서는 「해외유명기업 성공스토리」 내용중 해외 유명 광학기기업체인 니콘사의 '창업과 발전의 발자취' 및 '경영철학과 전략'을 이번호에 전제한데 이어 7월호에는 니콘사의 '이노베이션현장'과 '지혜와 교훈'을 전제할 예정이니 관심있는 독자제현의 많은 참고 바란다.

- 편집자 주 -

창업과 발전의 발자취

니콘의 전신은 1917년 한 광학병기 군수산업체인 日本光學工業(株)이다.

1차대전당시 일본해군은 전쟁으로 인해 수입이 두절된 광학병기를 자체 생산하기 위해 미쯔비시 총수 이와자키 고야타에게 요청, 東京計器制作所의 광학부문과 岩城哨子製作所의 반사경부문을 합쳐 자본금 200만엔으로 日本光學工業(株)을 발족케 하였다.

日本光學은 전쟁이 끝나자마자 당시 첨단광학기술을 보유한 적국독일에게 기술제휴를 요청한다. 첨단 광학병기 뿐만 아니라 일반 광학기기 생산기술을 하루빨리 습득하고 싶었기 때문이었다.

그러나, 이 시도는 日本光學 수뇌부가 독일 칼자이스(Karl Zeiss)측을 수차례 접촉, 협상을 전개한데도 불구하고 불발로 끝나고 말았다. 칼자이스측이 거액의 금전적 요구를 해온 점 이외에 광학병기만을 대상으로 제휴교섭에 임했기 때문이다. 또한 독일측이 일본의 광학공업이 유치산업 단계인 점을 이용, 일본시장을 지배하겠다는 속셈도 협상이 실패로 끝난 원인이었다.

어떻든 일본의 광학 공업역사를 크게 달라지게 했을법한 이 협상이 실패로 돌아가게 되자 日本光學은 독일의 기술전문인력을 유치하는데 혼신의 노력을 기울이게 된다. 전쟁직후라서 그런지 日本光學이 독일에서 낸 모집광고는 곧 반향을 불러 일으켜 일본행을 희망하는 기술자들이 예상 이상으로 많았다고 한다.

독일 기술자들을 인선하는 과정에서 日本光學측에 장기간 근무를 선호하는 사람들을 중심으로 8명의 독일 기술자를 선발, 이들과 5년간 계약조건으로 일본으로 데려오게 된다.

이들 독일인 전문가들은 광학이론, 렌즈설계, 기계설계 및 렌즈프리즘에 이르기까지 각자 담당분야별 베테랑급들로 구성되었다. 日本光學측은 이들에게 당시 전무 월급 280엔보다 2~3배 이상 많은 월급을 지불했다. 물론, 이같은 파격적인 급료는 세계일류 기업

을 만들기 위한 것이었다.

악운의 연속, 노사화합으로 회생하다

군수산업체인 日本光學은 1922년 2월 워싱톤의 '군납조약'시행으로 군납이 거의 끊겨버리는 사태에 직면하게 되자 창립이래 최대의 위기를 맞게 된다. 경영진이 받은 정신적 충격은 말할 것도 없으며 전도가 불투명한 기업에 계속 근무해야 하는지 망설이다 회사를 그만두는 종업원이 속출하는 사태가 빚어졌다. 더군다나 그 이듬해 1923년 9월에는 전대미문의 광동대지진으로 공장의 기계장치는 물론이고 이미 생산해둔 반제품들도 지진피해로 거의 쓸모 없게 되었다. 회사조업을 중단해야 할 상황에 빠지게 된 것이다.

이같은 상황에서 日本光學은 민수품생산에 눈을 돌리게 된다. 우선 당시 시판되고 있던 현미경과 카메라 등을 조사, 민수품 생산을 추진했다. 그러나 기술적 생산기반이 없던 상황에서 갑작스럽게 추진된 나머지 이 마저도 실패하게 된다.

日本光學의 연이은 실패를 보다 못한 해군당국은 1924년 4월 이회사의 경영에 참여, 경비절감 등 경영합리화 계획을 수립하는 한편, 大井과 三田 두군데로 분산되어 있던 주요 업무를 일원화하는 등 나름대로의 지원을 아끼지 않았다.

공장운영이 정상화되는가 했더니 얼마가지 않아 회사는 또 한번 시련이 찾아왔다. 이해 9월 大井공장에서 노동조합 운동에 가담하고 있던 일부 노동자들이 임금협상등을 이유로 무기한 조업정지에 들어간 것이다. 이처럼 창립이후 7년간 日本光學은 악운의 연속이었다. 군축이라는 예기치 않은 국제조약으로 군납물량이 현격이 감소되어야 했고 대지진이란 천재지변을 겪은 후 다시 노동쟁의까지 겹쳤던 것이다.

이에 군당국은 자신들이 부추켜 세운 회사가 이같은 불운에 처하게 되자 사업이 중단되지 않도록 원조성격의 발주를 낸다. 해군은 보조함정용의 고급 정밀기기 개발을 日本光學에 의뢰하였으며 육군은 특수광학병기의 시작연구(試作研究)등을 위한 군수공업기술 장려금을 교부했다.

日本光學도 자본금을 감소시키는 한편 인원 감축, 자산처분 등을 통해 군살빼기 작전에 나섰다. 경영진들은 회사를 살리기 위해서는 노동문제의 근본적 해결이 가장 중요하다고 보고 이 문제부터 대응해 나갔다.

1926년도에는 건강보험 조합을 발족시키고 이어 2년뒤에는 일종의 클럽형태로 가족을 포함하는 新愛會를 결성하는 등 노사화합에 경영의 최우선을 두었다. 이같은 노사화합이 日本光學의 회생에 밑거름이 되었음은 물론이다. 때마침 육군 및 해군으로 부터의 발주도 그럭저럭 이어져 일본광학은 2차대전 종전까지 일본군 당국이 사들이는 군수용 광학병기를 중심으로 회사의 명맥을 유지했다.

니콘(NIKON) 카메라 탄생

2차대전에서 일본이 패전하자 日本光學은 심한 허탈상태에 빠지게 된다.

日本光學의 경우 종합광학기기 메이커로서 군수용 광학병기제조에 전념해 온터라 일반대중을 대상으로한 민수품생산에 손을 대기란 어려운 상태였기 때문이다. 그래서 눈을 돌린것이 카메라 생산이다. 카메라산업은 항공사진제작 등 군용 광학기기에의 풍부한 경험을 바탕으로 도전해 볼만하다고 판단한 것이다.

1945년 11월 카메라 프로젝트위원회가 설치되고 13회에 걸친 심의결과 二眼렌즈 카메라(렌즈 80밀리, F·STOP 35, 필름 6×6판) 및 만능소형 카메라(35밀리 필름사용, 렌즈교환식 포칼 프로젝터 부착 거리조절 연동카메라)를 생산하기로 하였다.

우선 二眼렌즈 카메라의 모델을 만들어 본격 시작(試作)

에 나서게 된다. 이때 문제는 셔터였다. 당시 시판되고 있었던 프론트 수직셔터를 사용해 보았으나 성능이 불충분하여 사용할 수가 없었다. 할수없이 콤팩트 셔터를 사용키로 결정하였으나 이또한 공구와 프레스 마련등 방대한 준비가 불가피하였다. 이에 따라 二眼렌즈 카메라사업은 포기해야만 했다. 이에대한 대안으로 시작한 것이 소형카메라사업, 뒤에 니콘의 성공을 가져다준 소형카메라 사업은 이렇게해서 탄생한 것이다.

이 소형카메라의 브랜드명이 바로 NIKON이다. 日本光學의 이름을 줄인 '日光'의 일본식 발음 'NIKKO'와 당시 세계적 유명기업인 독일 칼자이스사의 'IKON' 브랜드명을 자연스럽게 결합시켜 만든 이름이다.

1946년 7월 25일 日本光學은 창립 29주년 기념식에서 NIKON 브랜드를 부착한 소형카메라를 사내에 전시하기에 이른다. 이어 NIKON 소형카메라는 시장에 첫 선을 보이게되고 마침내 일부제품은 유럽시장 진출이 개시되었다. 그러나 독일의 칼자이스는 자사의 브랜드와 유사하다는 이유로 日本光學측에 클레임을 제기, 이를 피하기 위해 日本光學은 렌즈에 사용하고 있던 NIKKOR(현재까지도 니콘의 렌즈브랜드로 계속 사용)브랜드를 카메라에 한때 사용해야만 했다.

그때 카메라 분야 신출내기인 日本光學이 경쟁상대로 삼았던 것은 그즈음 세계 최대의 카메라 브랜드였던 '로라이 플렉스'와 '라이카 콘택스'였다. 또한 당시 日本光學은 33만평이 넘는 토지를 매각, 이 대금으로 카메라 사업에 필요한 자금을 조달하였다. 이 자금은 카메라의 개발, 실험 및 연구와 시작품 제조에 쓰였다. 오늘날 NIKON 카메라가 탄생한 것은 결코 우연이 아니다.

품질로 승부를 건다

2차대전 종전 직후에 시작된 日本光學의 카메라 사업은 약 8년뒤인 1953년 7월 처음으로 미국 현지판매 법인 NIKON OPTICAL CO., INC(동년 11월 NIPPON KOGAKU USA INC로 명칭변경)을 설립하기에 이른다. 이어 1961년에는 스위스에 NIKON AG명칭의 현지판매 법인을 세우고 1968년 네덜란드, 1971년 서독, 1979년 영국에 각각 현지법인을 설치하는 등 60~70년대를 거치면서 주요지역에 마켓팅 기반을 구축하면서 일약 세계적 유명브랜드로서 NIKON카메라의 명성을 확보하게 된다.

1985년 플라자합의 이후 엔화가치가 껑충뛰자 당시 달러경제권에 70%를 수출하고 있던 日本光學은 수출전략을 전면 재검토하지 않으면 안되었다. 달러화 표시 제품가격이 크게 인상되어야 하는 상황에서 대부분의 일본기업들은 동남아 등지로 생산시설을 이전하는 방식으로 엔고시대를 비껴 나가려고 했다.

그러나 日本光學은 이러한 위기를 고품질, 고가격 전략으로 대응하는 보수적 방식을 택했다. 당시 日本光學 사장은 "엔고정책은 무역마찰 조정이 목적으로서 일본상품이 이로 인해 잘 안팔리게 되었다는 것은 필지의 사실이다. 그러나 보다 중요한 것은 엔고가 된다고 해서 팔리지 않는 물건을 만든다면 그것이 더 문제다." 라고 역설, 경영위기를 고품질로 돌파하는데 활력을 불어 넣었다.

'고품질의 제품을 고가격으로' 전략은 프로와 아마츄어를 불문하고 비싸지만 좋은 제품이라면 사주는 고객들이 있다는 점에서 유지, 발전되었다. 고품질 고부가가치제품을 만들어 시장을 창출해 나간다는 제품차별화 시장전략에 바탕을 둔 것이다.

니콘이 세계적인 카메라의 대명사로 불리어지기까지는 니콘의 우수한 제품생산 노력도 있었지만 한국전쟁과도 밀접한 연관이 있다. 미국 LIFE지의 종군기자들이 한국전쟁

속보를 전하면서 NIKKOR렌즈와 NIKON 카메라를 사용했다는 사실이 미국에 알려지면서 니콘의 명성이 일약 세계적으로 도약하는 계기가 된 것이다.

한국전쟁 종군기자로 니콘과 가장 먼저 선이 닿은 사람은 D.D.DUNCAN기자. 그는 당초 일본 미술 소개를 위한 사진촬영을 위해 일본에 왔는데 우연히 한 미술관련 사진에 매료, 어떤 렌즈를 사용했는지 본능적인 호기심에 사로잡히게 되었다. 수소문 끝에 니콘제 NIKKOR 렌즈를 사용 했음을 알고, 바로 니콘 본사를 찾아가 그가 가지고 있던 라이카렌즈와 니콘의 품질을 비교, NIKKOR렌즈의 우수성을 확인했다. 특히 렌즈마다 품질이 균일한데 놀라게 되었다고 한다.

때마침 한국전쟁 발발 소식이 전해지자 라이프지는 그를 종군 사진기자로 근무발령을 낸다. 그가 촬영해서 뉴욕 라이프지 본사로 보낸 사진은 세계 최대의 부수를 자랑하던 라이프지에 게재됐다.

종래의 사진에 비해 전혀 색다른 감을 주는 생생한 사진을 실은 라이프지엔 어떤 렌즈를 사용했는가를 문의하는 독자들의 전화가 빗발쳤다고 한다. 우리나라에 들어와 있던 DUNCAN기자와 연락을 취한 끝에 일본제 NIKKOR브랜드의 렌즈를 사용했다는 대답이 곧 이들 독자들에게도 전해졌다.

그때부터 종군 기자들은 니콘제 카메라로 취재하는 사람들이 늘어났는데 라이프지의 취재기자 H.WALKER기자도 그중 한 사람이었다. UN군의 선전으로 전쟁라인은 북한의 압록강 부근에까지 올라가 있었는데 마침 영하의 추위가 불어닥쳐 취재활동 등에 많은 어려움이 있었다고 한다. 특히 사진기자들이 가지고 있었던 카메라가 추위로 인해 얼어붙는 바람에 곤욕을 치르고 있을 때 WALKER 기자가 가진 니콘 카메라는 끄떡 없이 성능을 발휘했고, 라이프지엔 압록강 부근 전투상황이 계속 생생하게 보도되었다.

이같은 사실이 화제를 불러모으면서 WALKER 기자는 자신의 경험을 통해 니콘 카메라는 라이카와 콘텍스 카메라의 장점만을 결합시킨 카메라라고 니콘을 추켜세웠다고 한다.

DUNCAN과 MYDANS 기자는 NIKKOR 렌즈로 촬영한 사진으로 1950년도 전미 보도사진상을 획득하는 영예를 안게안되었고 따라서 NIKON 카메라와 NIKKOR렌즈는 미국 장안의 화제가 되었다. 이에 더하여 뉴욕 타임즈지는 1950년 12월 10일자 신문에 '일본의 카메라'를 주제로 기획기사를 작성 니콘에 대해 격찬을 아끼지 않았다.

라이프사에서는 한국전쟁에 파견된 카메라맨들의 요청에 따라 니콘 카메라와 렌즈를 실험해 본 결과 그 우수성을 인정, 다른 기자들의 사용분으로 다량을 주문했다. LOOK지도 전속 카메라맨에게 이 카메라를 구입해주었고 NIKKOR렌즈 테스트 결과도 잡지에 소개했다. EASTERN광학회사 렌즈전문가 미츠 보그타노비치 씨는 "극히 정밀한 검사결과 NIKKOR는 그 성능이 독일제보다 훨씬 우수하며 균일하다"는 결론을 내렸다. 특히 그는 50mm F 1.4 및 135mm F 3.5렌즈에 대해서는 그 해상력의 우수성 및 굴곡 편차의 균질성에 대해 격찬하고 있다.

이같은 뉴욕 타임즈지의 특집 기획기사는 당장 큰 반향을 불러일으켰으며 미국시장에서 니콘이 도약하는 계기가 되었다. 미국은 물론 전 세계로부터 니콘 카메라와 NIKKOR 렌즈에 대한 주문이 쇄도하였고 이결과 일본 국내 시장에서도 판매가 크게 증대되었다.

세계시장에 우뚝서다

해외로부터 주문이 격증하는 초창기 니콘은 주력시장으로서 미국시장 진출에 박차를 가하기 위해 1953년 7월 자본금 5만달러로 현지법인 NIP-

PON KOGAKU(USA)을 뉴욕 5번가에 설립한다. 이회사는 니콘의 지점으로서 미국시장용 제품을 일괄 수입한 후 현지 판매대리점에 넘기는 형태, 즉 현지 판매법인이었다.

미국 사진업계에 30년의 경험을 가진 죠셉 엘렌라이히씨가 설립한 판매대리점을 통해 초창기 미국시장 개척은 큰 어려움 없이 순항을 거듭한다.

니콘은 미국 현지법인의 사장도 현지인을 채용하였으며 본사 임원 한사람을 현지법인 부사장으로 임명하는 등 설립 초기부터 현지화 전략을 실천, 미국시장에 파고들었다.

니콘의 미국 현지법인은 일본 광학공업계는 물론 기계공업계에서도 가장 먼저 진출한 해외법인이었다. 따라서 현지법인의 성공여부는 일본 공업계 전반적인 관심일 수 밖에 없었다. 다행히도 매년 판매량이 증가하였고 종업원수도 크게 늘어났다. 물론 엘렌라이히씨의 판매대리점도 착실한 성장을 거듭했다. 이에따라 니콘은 판매대리점과 미국 현지법인을 하나로 묶기위해 니콘의 10개 자회사가 참가하는 E.P.O.I(Ehrenreich Photo Optical Indusries INC)를 설립, 1964년 9월 뉴욕 증권시장에 상장했다.(1971년 6월 E.P.O.I는 다시 NIKON Inc로 재출발, 회사명을 브랜드와 일체화하게됨)

니콘은 미국시장에서 카메라뿐 아니라 기기상품의 판매에도 주력, 특수기기의 영업부문도 만들어 판로를 개척했다. 특히 만능 투영기와 현미경은 이들 기기중에서도 가장 힘을 쏟은 부문이다. 특히 이들 기기를 사용한 고객 리스트는 그대로 미국 대기업 리스트로 보아도 무방할 정도로 대기업 고객을 대상으로 한 판로확장에 힘썼다.

니콘은 IBM에 만능 투영기를 판매하려고 시도했으나 몇번이나 거절당했던 적도 있었다. 그래서 무료로 설치해 주겠다고 졸라 겨우 한대를 시험적으로 설치하게 되었는데 이를 써본 IBM측은 뒤에 니콘의 단골 고객이 되었다고 한다. 만능 투영기의 성능이 IBM등 미국 유수의 기업들에게 입증된 셈이다.

니콘은 이에 만족치 않고 기술적으로 보완을 거듭, 대부분의 미국은행들이 수표인쇄 검사시에 니콘제 투영기를 사용하게 되는데까지 성공한 것이다.

니콘의 유럽진출은 비교적 순항을 거듭했으나 미국처럼 급속히 조직이 확대되지는 못했다. 미국은 당시 일본으로서는 언어, 관습 등의 측면에서 친숙한 입장이었다. 그러나 유럽의 경우는 달랐다. 국가마다 장구한 역사를 가지고 있고 언어, 관습 등이 저마다 달랐기 때문에 판로를 확장시키는데는 예상외로 어려웠다.

이 때문에 유럽진출시기도 미국보다 8년이나 늦게 시작되었다. 니콘이 유럽시장 진출의 문을 두드리기 위해 현지법인을 개설한 것은 1961년 11월 스위스 츄리히에 설치한 NIKON AG사가 최초였다. 스위스에 최초의 현지법인을 개설한 것은 스위스가 정밀기기 공업의 중심지인데다 외환이 자유화되어 있어 사업활동에 유리하다고 판단한 때문이었다.

그때 니콘은 여타 유럽 국가에 대해서는 국별로 에이젼트를 두는 형태로 수출하고 있었는데, 스위스 현지법인은 이들 국별 에이젼트간 상호 정보교류와 아울러 선전활동 및 판매정책을 통일시키는데 주력했다. 즉 유럽시장의 경우 다수국가로 구성되어 있는 점을 감안, 각 국별 에이젼트 활동을 통일적으로 추진하는 것이 니콘제품의 이미지 형성에 가장 중요하다고 여긴 것이다.

스위스 현지법인은 개설당시 인원 6명으로 출발했는데 그중 3명은 본사 직원을 파견, 니콘의 판매정책 등을 통일적으로 추진하는데 우선을 두었다. 현지법인 근무인력 수는 점차 증가되었으며 각국별 에이젼트 상호간 정보교류 및 홍보활동 등도 점차 활발해졌다. 한편 스위스 국내에서는 소매점에 대한 직접판매를 추진,

성과를 올려나갔다. 일본 이외에서 소매점에 직접 판매하는 것은 스위스 현지법인이 최초였다. 때문에 시련도 많았으나 차곡차곡 현지 유통구조에 침투함으로써 성가를 구축하게 되었다.

또한 독일에서 격년제로 개최되었던 세계적 규모의 '포토키나'에도 매회 참가, 유럽시장 진출을 확대시켜 나갔다. 이 전시회는 전 세계 유명카메라 메이커들이 대거 참가하는 세계 최대 카메라 쇼로서 카메라의 올림픽이라 불리어지고 있었던 만큼 니콘이 이를 중시한 것은 당연한 것이었다. 1960년 최초로 이 전시회에 참가한 니콘은 매회마다 참가를 계속했으며 회사규모가 확대됨에 따라 참가면적 또한 늘어났다.

프랑스에서는 파리에 있는 니콘의 에이젼트 메에손 브란드를 통해 판매와 선전활동을 주력해갔다. 이 에이젼트는 초창기 수출 파트너로서 오랜 관계를 유지, 독점 대리점 형태로 판매물량을 증대시켜 나갔다. 특히 미국의 라이프지와 맞먹을 정도의 유명잡지 파리마치지 전속 카메라맨들을 상대로 집요한 판매를 추진한 결과 이 잡지 카메라맨의 25%가 니콘제를 사용하도록 하는 개가를 올리기도 했다.

잡지를 통한 판촉전략은 프랑스에만 끝난것은 아니다. 당시 독일의 유력잡지 슈테른지에도 '파리마치'식의 판촉전략을 편 결과, 18명의 사진기자 전원이 니콘제 카메라를 구입하는 개가를 올렸다. 카메라가 생명인 사진기자들이 카메라의 본고장 독일에서 독일제 카메라대신 일본제 카메라를 쓰도록 한 것이다. 이러한 사실은 즉시 이들 잡지를 타고 독일내 카메라 애호가들에게 알려져 독일제를 버리고 일본제 니콘카메라 애용가로 바뀌는 사람들이 점차 늘어갔다고 한다. 보수적인 유럽 시장이라는 벽을 깨고 니콘이 유럽시장에 닻을 내리게 된것은 이렇게 잡지사 사진기자에 대한 판촉과 잡지를 통한 홍보라는 전략적인 마켓팅 노력이 숨어 있었던 것이다.

> **"니콘의 경영철학은 "사원의 개성과 창의를 존중, 시대와 환경에따라 적시적으로 경영한다"는 것… 이러한 경영철학은 근로자의 입장에서 볼때 기업의 환경 변화에 대한 니콘맨들의 적시적인 대응을 암묵적으로 시사."**

경영철학과 전략

니콘의 경영철학은 "사원의 개성과 창의를 존중, 시대와 환경에 따라 적시적으로 경영한다"는 것이다. 정신을 키우고 정신에 공헌한다는 회사 이미지를 강조하기 위한 것이다. '적시적 경영'은 필요한 프로젝트는 거액을 투자해서라도 대담하게 추진한다는 적극적 의미를 담고 있다.

이러한 경영철학은 근로자의 입장에서 볼때 기업의 환경변화에 대한 니콘맨들의 적시적인 대응을 암묵적으로 시사해 주고 있다. 니콘의 사원 한사람 한사람이 어떤 곤경하에서도 '적시적으로 대응'할 수 있다면 어떠한 역경도 극복할 수 있는 점을 표현해 주고 있는 것이다.

니콘은 이러한 경영철학을 구현하기 위해 "우리는 첼린지(도전)와 이노베이션(혁신)을 통해 전진한다"는 기본방침을 채택하고 있으며 5개 사고방식 및 5개 행동지침으로 이를 세분화, 구체적인 실천을 유도하고 있다.

* 5가지 사고방식

• 하나 : 마케팅은 시장의 신뢰와 공감을 얻기위한 전체적 활동으로서 우리 전원의 테마다.

• 둘 : 우리들이 추구하는 상품은 새로운 가치를 제안하는 것으로서 세계에 대한 발현(發

기업이념 구현플랜	• 임원 심포지움의 실시 임원 자신이 활성화에 적극 참여하는 자세를 보임으로써 기업이념의 침투 및 사원들의 실천에 계기를 조성한다. • 관리자 회의실시 각부문 관리직이 기업이념을 충분히 이해하여 구체적인 행동계획을 수립토록 함으로써 조직구성원 전원의 행동화를 촉진한다. • 각 부문별 행동 지침의 실천 관리자회의에서 마련된 행동계획서에 따라 일상업무 수행과정에서 실천한다.
조직체질 개선플랜	• 환경대응이 가능한 조직으로 재편성 기본적 사고방식에 따라서 각 조직의 책임자가 조직의 재편성을 마련한다. 부문 단위를 넘는 조직 재편성의 경우 조기에 각 책임자들이 자기 부문의 이해를 초월하여 상호 의견조정을 통해 이를 제안한다. • 사업전략에 따라 장래 조직을 제안 장기 사업전략을 구축하여 이에따라 앞으로의 형태를 제안, 조금씩이라도 장래조직에 근접할 수 있도록 노력한다. • 기업이념 구현을 위한 제도개선 및 이해제고 관리제도, 인사제도 등에 있어 각 담당부문이 제도개선을 부단히 추진하며 이를 적절히 실천하기 위해 전사원에 대한 이해도 제고에 만전을 다한다.
액션플랜	• 1일 세일즈맨 운동 : 바깥에 나가자 각 사업부의 마켓 마인드 제고를 위해 설계 및 제조 부문의 사원도 1일 세일즈맨으로서 바깥에 나가 고객과 접한다. • 이념 제창운동 : 패기만만하게 신이념의 행동지침을 매일 조례로 제창, 체화시킨다. • 프리토킹운동 : '와글와글 시끌벅쩍' 경영자와 젊은 사원간의 자유로이 얘기할 기회를 증대 시킨다. • 고객 접대 이미지 업 운동 : '상쾌한 인상을' 전사원의 접객 스타일(인사 등)을 통일, 고객 접대에 철저를 기한다.

現)이다.

• 셋 : 기술은 우리들의 주장을 상품으로 결실시키는 수단으로서 이를 추구하는 것이 우리들의 낭만이다.

• 넷 : 조직은 우리들이 사업환경의 변화에 도전하기 위한 것으로 차세대를 담당하는 사람들을 길러내는 장소이다.

• 다섯 : 우리사원 한사람 한사람은 니콘의 기반이며 대표이다.

* 5가지 행동지침

• 고객 : 항상 고객을 주시, 고객의 만족에 공헌하는데 기쁨을 갖자.

• 책임 : 조직에 있어서 역할을 자각하여 사명을 달성하는데 정열을 불태우자.

• 도전 : 곤란을 두려워하지 말고 힘껏 도전하자.

• 명랑 : 상호신뢰하는 가운데 모두가 발언을 제안, 명랑하고 혈기왕성한 직장을 만들자.

• 충실 : 개성과 창의를 살려 일하는 즐거움을 창조하자.

이같은 기업이념을 기치로 니콘은 구체적인 조직활성화 방안을 마련하고 이를 실천함으로써 지속적인 성과를 올리고 있다.