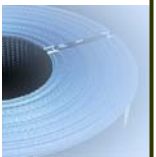


2007. 5. 7

POSRI CEO REPORT

일본의 3大 기업가

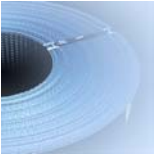
경영의 神, 기술의 天才, CEO가 존경하는 리더



김호인, 최현우

경영연구센터

Executive Summary



<일본의 3大 기업가>

□ ‘잃어버린 10년’의 불황을 극복한 일본 제조업의 경쟁력 이해를 위해서는 일본인이 존경하는 3大 기업가에 대한 이해가 필수

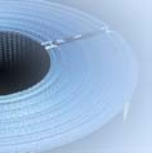
- 대부분 선진국이 산업의 선진화에 따라 서비스 산업 비중이 높아지고 제조업 비중이 10%대로 감소한 데 반해 일본은 제조업 비중이 20%대를 유지
- 일본 제조업이 강한 경쟁력을 일본 특유의 문화, 제도, 및 사회시스템 등으로 설명하려는 노력들이 있지만 논리적으로 설명하기 어려운 부분이 존재
- 일본인이 가장 존경하는 3大 기업가의 생애, 경영철학, 그리고 조직운영에 대한 이해는 일본 제조업의 강점을 이해할 수 있는 실마리를 제공

□ ‘경영의 神’ 마쓰시타 고노스케, ‘기술의 天才’ 혼다 소이치로, ‘CEO가 존경하는 리더’ 이나모리 가즈오는 독특한 경영철학과 조직운영으로 일본을 대표하는 세계적인 기업을 육성

- 마쓰시타와 혼다는 여론조사에서 부동의 1,2위를 지키고 있고, 최근 은퇴한 이나모리는 敬天愛人에 입각한 경영철학으로 대선배들과 어깨를 나란히 함
- 마쓰시타는 세계 최초로 기업의 사회적 使命을 천명하였으며 사업부제의 창안, 브랜드의 도입, 대리점 제도의 정착 등 일본식 경영의 전형을 확립
- 혼다는 직원의 개성과 창의성을 존중한 자유로운 기업 문화를 정착시켰고, 기술중시경영과 Cross-functional 팀의 운영은 새로운 경영 모델로 평가
- 이나모리는 윤리경영과 사회책임경영의 모델을 보여주었고 대기업을 조그만 벤처기업처럼 운영할 수 있는 아메바 경영을 창안하여 교세라는 가장 수익성 높은 회사로 성장

□ 3대 기업가가 일본인에게 존경받는 이유와 경영철학, 조직운영 기법은 한국의 경영자에게도 많은 시사점을 제공

- 세 사람의 경영이념과 조직운영은 직원과 사회에 대한 진지한 고민의 산물로, 뛰어난 인품, 솔선수범을 통해 직원들의 마음을 얻음
- 기업의 사회적 使命을 무겁게 인식하였고 윤리경영과 사회책임경영을 실천하였을 뿐만 아니라 전문경영인에게 회사 경영을 맡기고 은퇴
- 창업주의 은퇴 후 경영환경의 변화로 위기를 겪었지만 고유한 경영이념과 기업 문화를 바탕으로 위기를 극복하고 더욱 경쟁력 있는 회사로 재도약



목 차

I. 검토 배경: 왜 일본의 3大 기업가인가?	1
II. 일본의 3大 기업가.....	2
1. 마쓰시타 고노스케(松下幸之助).....	2
1) 경영의 神	
2) 경영이념과 조직운영: 기업 使命과 사업부제	
3) 마쓰시타 전기: 위기와 V 혁명	
2. 혼다 소이치로(本田宗一郎).....	6
1) 기술의 天才	
2) 경영이념과 조직운영: Honda Way	
3) 혼다 기연: 기술 중심에서 시장 중심 경영으로 위기 탈출	
3. 이나모리 가즈오(稲盛和夫).....	10
1) CEO가 존경하는 리더	
2) 경영이념과 조직운영: 敬天愛人을 바탕으로 한 아메바 경영	
3) 교세라: 잃어버린 10년 기간에도 성장을 구가한 저력	
III. 3大 기업가가 존경 받는 이유	14
IV. 시사점	15

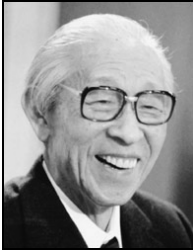
I. 검토 배경: 왜 일본의 3大 기업가 인가?

- 10년 불황을 극복한 원동력이 된 일본 제조업 경쟁력에 대한 관심이 새롭게 부각되는 가운데, 3大 기업가에 대한 고찰은 유용한 시사점을 제공
 - 서구 기업과 기업인에 대한 연구에 비해 일본의 기업과 기업인에 관한 연구는 도요타를 제외하고는 빈약
 - 일본 제조업이 강한 이유를 일본 특유의 문화, 제도, 및 사회시스템 등으로 설명하기에는 논리적으로 설명하기 어려운 부분이 존재
- 일본인은 마쓰시타 고노스케를 ‘경영의 神’, 혼다 소이치로를 ‘기술의 天才’, 이나모리 가즈오를 ‘CEO가 존경하는 리더’라고 부르며 존경과 사랑을 표시
 - 소니의 이부카 마사루, 도요타의 도요타 키이치로, 도시바의 다나카 히사시게 등 유력한 기업가들을 제치고 일본인이 존경하는 3大 기업가로 인정받는 데는 분명한 이유가 존재
 - 국민의 반기업 정서가 존재하는 우리 나라에서 기업가가 국민의 존경을 받고 기업의 경쟁력을 제고하는 데 훌륭한 시사점을 제공
- 3人の 대가가 주는 가르침은 우리 경영인들이 溫故而知新의 정신으로 되새길 필요가 있음
 - 각기 개성이 다르고 경영방식 또한 제 각각이지만 대가들이 갖는 공통점 또한 어렵지 않게 발견
 - 세 사람이 창업한 마쓰시타 전기, 혼다 기연, 교세라는 독특한 경영이념과 기업 문화를 유지하고 있으며, 이는 창업자 은퇴 후에도 위기를 극복하고 지속적인 경쟁력을 유지하는 원동력

II. 일본의 3大 기업가

1. 마쓰시타 고노스케(松下幸之助)

1) 경영의 神



- ❑ 부친의 사업 실패로 불우한 어린 시절
- ❑ 개량형 소켓을 개발 판매하면서 마쓰시타 전기 설립
- ❑ 수돗물처럼 값싸게 물자를 사회에 공급한다는 기업 使命
- ❑ 사업부제를 도입하여 권한과 책임을 과감히 위임
- ❑ 경영전반에 걸쳐 완벽했던 '경영의 神'

지주의 귀염둥이 막내 아들에서 자전거포 점원으로

마쓰시타 고노스케는 1894년 오사카 근처 와카야마현의 작은 농촌마을에서 태어났다. 지주 집안의 8형제 중 막내로 온 가족의 귀염둥이로 자랐다. 그러나 부친이 쌀 선물 시장에서 전 재산을 잃고 집안은 궁핍해졌다. 초등학교 4학년 때 학교를 중퇴하고 자전거포에서 점원 생활을 시작하였다. 자전거포는 날로 번창하였지만 당시 새로 보급된 전기의 가능성에 더 이끌려 7년간의 자전거포 생활을 정리하고 15살 때 오사카 전등회사로 이직하였다.

무모한 창업과 자전거 램프의 대성공

조수에서 시작한 그는 열심히 일한 덕에 3개월 만에 배선 기술자로 승진하였다. 22살 때 모두가 선망하던 검사원으로 승진했지만 검사원 일은 너무 편해서 오히려 고역이었다. 결국 회사를 그만두고 변변한 자본도 없이 자신이 개량한 소켓을 생산하는 사업을 시작하였다. 첫 제품의 실패와 동업자의 이탈로 곤란을 겪던 중 선풍기의 절연판을 수주하면서 회생할 수 있었다. 이 후 연결 플러그와 쌍소켓이 차례로 호평을 받으면서 사업은 순조롭게 성장하였다. 자전거포에서의 경험을 살려 40시간 이상 지속되는 우수한 자전거 램프를 개발해 대량 생산에 나섰지만 판로를 찾지 못해 큰 어려움을 겪었다. 이를 극복하기 위해 도야마 지방의 약재상들이 사용하던 물건을 미리 나눠주고 대금은 나중에 받는 판매 방식을 도입하였다. 덕분에 자전거 램프는 큰 성공을 거두어 마쓰시타 전기가 성장하는 기초가 되었다.

기업 使命의 제정과 사업부제의 도입

1932년 아무런 경제적 대가도 바라지 않으면서 헌신적으로 행복하게 일하는 天理教 신자들의 모습을 보고 충격을 받았다. 기업도 종교와 마찬가지로 직

원이 보람을 갖고 일할 수 있는 사회적 使命이 필요하다고 생각하고 마쓰시타 전기의 使命을 천명하였다. 이듬해에는 제품별 사업부제를 도입하여 각 사업부장이 독립 회사의 사장처럼 사업부를 운영하도록 하였다. 이는 마쓰시타 자신의 건강이 좋지 못한 이유도 있었지만 권한이양을 통해 동기를 부여하고 비대해진 조직을 작게 나누어 활기를 불어넣기 위한 것이었다.

전쟁 후 경영권 박탈과 복권

전쟁기간 동안 마쓰시타 전기는 군수물자를 생산 공급하였다. 전쟁이 일본의 패배로 끝나면서 마쓰시타는 점령군에 의해 회사에서 축출당했다. 그러나 노조원들과 판매 대리점들이 마쓰시타의 구명운동에 나섰고 마쓰시타는 1950년에 경영권을 다시 확보할 수 있었다.

전후 미국과 유럽 방문을 통해 선진국의 힘을 경험한 그는 선진사와 기술제휴 필요성을 절감하였다. 적절한 회사를 물색한 끝에 유럽의 전자회사인 필립스와 기술제휴를 맺었다. 이를 통해 마쓰시타 전기는 라디오, TV, 반도체 등 핵심 제품의 품질을 세계적인 수준으로 끌어올릴 수 있었다.

Stretch Target: 매출 4배 성장, 주 5일 근무제 그리고 미국 수준 임금

1956년 마쓰시타는 5년 동안 매출액을 4배로 증가시킨다는 5개년 계획을 발표하였다. 많은 사람들이 이 계획에 대해 반신반의하였지만 불과 4년 만에 매출 4배 목표를 이룰 수 있었다. 1960년엔 5년 후 선진기업과 마찬가지로 주 5일 근무제를 도입하겠다는 계획을 발표한다. 이 계획은 너무도 파격적이어서 노조에서조차 무슨 다른 공공이 속이 있는지 의심할 정도였다. 주 5일 근무제는 약속대로 1965년부터 도입 되었다. 1967년엔 직원의 임금 수준을 미국과 견줄만한 수준으로 끌어 올린다는 5개년 계획을 발표하였다. 4년 후 마쓰시타 전기의 임금은 유럽에서 제일 높은 서독의 임금 수준에 육박하였고 5년째인 1972년에 미국의 평균 임금 수준에 도달하였다.

은퇴 후 PHP 연구소에서 인간본성에 대한 연구 매진

1977년 마쓰시타는 에어컨 사업부의 책임자인 야마시타 도시히코를 사장으로 발탁한다. 야마시타는 승진 서열이 낮은 젊은 중역인데다 마쓰시타 방식에 맹종하는 사람이 아니었기 때문에 당사자도 깜짝 놀랐다고 한다. 야마시타는 그러나 계속된 성공으로 비대해지고 자만에 빠진 마쓰시타 전기를 지속적인 개혁을 통해 체질을 개선하는데 성공했다. 이 과정에서 다른 중역들의 반대뿐만 아니라 마쓰시타와도 의견 충돌이 빈번했지만 마쓰시타는 야마시타의 권한을 존중해 주었다. 마쓰시타는 은퇴한 후 자신이 설립한 PHP 연구소에서 인류 번영과 행복을 증진시키기 위한 연구 활동에 매진하였다.

	마쓰시타 전기(松下電器)
회사 정보	본사: 일본 오사카, 설립: 1918년, 종업원 수: 334,000명
재무 정보	매출액: 88,943억 엔, 순익: 1,544억 엔, 세계 1위 가전업체

2) 경영이념과 조직운영: 기업 使命과 사업부제

□ 1932년 세계 최초로 기업 使命을 제정하고 이를 기업 문화화

- 기업도 종교와 마찬가지로 전 직원이 믿고 따를 수 있는 기업 使命을 가져야 한다고 생각해 “좋은 물건을 싼 가격에 수돗물처럼 무진장 공급함으로써 세상에서 가난을 몰아내고 풍요를 가져다 주어야 한다”는 수도 철학과 7가지 실천 원칙 천명
- 아침 조회시간에 직원들에게 기업 使命을 복창하게 하고, 기업 使命과 경영이념을 지속적으로 교육
- 직원들의 회의와 조롱도 없지 않았지만 마쓰시타 자신이 술선수범하고 꾸준히 설득한 끝에 직원의 마음을 움직이는 지침이 되어 직원들은 ‘마쓰시타교 信者’라는 별명을 얻음

□ 1933년 세계 최초로 제품 중심의 사업부제 도입

- 각 사업부에 독립채산제를 적용, 독립된 기업처럼 제품개발, 생산, 판매에 이르는 모든 기능을 수행하고 매출에서 회사 경비와 개발비를 제외한 손익계산서를 작성
- 각 사업부는 순익의 60%를 배당금으로 회사에 예치한 후 40%는 사업부 필요에 따라 사용할 수 있고 필요한 투자금은 시중 금리보다 조금 높은 금리로 회사에서 대출
- 각 사업부에 권한과 책임을 대폭 위임함으로써 작은 기업과 같은 경영환경을 제공하여 경영환경 변화에 유연하게 대응할 수 있도록 하였고 사업부 간 경쟁을 통해 빠른 성장을 유도

□ ‘내쇼날’ 브랜드의 도입과 전문 대리점 제도 등 혁신적 영업

- 브랜드 개념이 희박하던 1927년에 성능이 우수한 손전등에 ‘내쇼날’ 브랜드를 도입하고 대대적인 광고를 통해 홍보

- 2중 3중의 복잡한 도소매 유통망을 피해 마쓰시타 전기 제품만 취급하는 전문 대리점인 '내쇼날 숅'을 일본 전역에 26,000여 개 구축, 판매 및 유통에서 경쟁 우위를 확보
- 대리점 간 과당경쟁과 밀어내기식 판매로 대다수 대리점이 적자에 허덕이던 1964년, 전국 대리점 사장을 모아 3일간 불만을 경청하고 눈물로 사과한 후, 지역 판매제도와 현대식 신용판매기법 등을 도입해 경영난을 해결한 '눈물의 아타미 회담'은 회사의 전설로 회자

3) 마쓰시타 전기: 위기와 V 혁명

□ 마쓰시타의 퇴임 이후: VCR의 대성공 이후 닥쳐온 위기

- 소니와의 VCR 표준 전쟁에서 승리하면서 1977년 20만 대 생산에 불과하던 VCR 판매가 1984년 680만 대로 성장하였고, 단일 품목으로 회사 매출의 30%와 순익의 45%를 담당하며 세계 가전업계 선두로 견인
- 그러나 VCR 이후, 더 이상 히트 상품을 내놓지 못하는 상황에서 VCR이 한국 가전업체에게 시장을 잠식 당하고, TV는 Sony에 추월 당하고, 새롭게 출시한 디지털 카메라와 게임기가 시장에서 참패한 후 철수
- 기존의 제품 중심 사업부제는 조직이 비대해지면서 시장의 빠른 디지털 컨버전스 물결을 따라 잡는데 한계를 드러내었고 각 사업부 간 중복 개발이 빈번
- 경쟁 우위를 제공했던 전문 대리점은 소수의 대형 전문유통점으로 유통이 집중되면서 마쓰시타 전기에 부담으로 작용

□ 나카무라를 중심으로 한 V 혁명으로 재기

- 소형 대리점의 통합으로 대형 유통전문점 체제로의 전환에 대응
- 각 사업부 아래 있던 영업 조직을 대 통합해 영업 조직을 중심으로 사업부 간 중복을 정리하는 한편, 시장의 요구에 맞는 제품 생산을 주도하도록 하면서 경직된 사업부제를 재편
- 이후 TV의 시장 점유율 상승, 디지털 카메라의 성공적인 재진입, 그리고 PDP TV의 성공 등으로 마쓰시타 전기는 매출과 순익 면에서 안정적인 성장을 구가

2. 혼다 소이치로(本田宗一郎)

1) 기술의 天才



- 기계와 자동차에 매료되었던 대장장이의 장난꾸러기 아들
- 자전거용 동력 엔진을 개발 판매하면서 창업
- 자신의 한계를 인식하고 후지사와를 영입해 경영을 일임
- 놀이와 즐거움을 중시한 괴팍한 한량
- 창조성과 독자기술을 중시했던 '기술의 天才'

타고난 말썽꾸러기

혼다는 1906년 일본 중부의 시즈오카현에서 대장장이의 맏아들로 태어났다. 점심시간을 앞당기기 위해 절의 종을 제멋대로 치고, 부모님 도장을 몰래 만들어 숙제 검사를 위조하는 등 소문난 장난꾸러기 소년이었다. 대장장이의 아들답게 어려서부터 쇠를 다루는 기술을 익혔고, 기계에 대한 흥미가 남달라 기계 장치와 자동차를 유난히 좋아하였다.

큰 꿈을 펼치기 위해 자동차 수리점을 정리하고 '혼다 기연' 설립

중학교를 졸업하고 16세에 도쿄의 자동차 수리점인 아트상회에 직원으로 취직하였다. 6년 동안 자동차 수리 기술을 익힌 뒤 고향에 자동차 수리점을 개업해 자동차 수리에서 명성을 얻기 시작하였다. 자동차 수리점으로는 성장에 한계를 느끼고 1937년 피스톤링을 제작하는 '토카이 세이키'를 설립하였다. 직원 2,000여명의 큰 기업으로 성장시켰지만 전쟁으로 대부분 잃어버리고 회사를 도요타에 매각하였다. 1946년 '혼다 기연'을 다시 설립해 자신이 직접 개발한 모터 자전거를 생산하기 시작했다. 경영자로서 자신의 한계를 인식한 혼다는 재무와 경영에 밝은 후지사와 다케오를 영입하였다. 이후 혼다는 기술 개발과 제품 개발에만 몰두하였고 회사의 경영은 모두 후지사와에게 일임하였다.

말보다 주먹과 스패너가 먼저

혼다는 경영자로서 그렇게 세련된 편은 아니었다. 성격이 불 같아서 화가 나면 말보다 주먹과 스패너가 먼저 나갔다. 그러다 돌아서면 또 언제 그랬냐는 듯 잊어버리고 웃는 낯으로 대하곤 하였다. 이와 같이 자유분방하지만 순수한 마음으로 직원들을 대하였기 때문에 대부분의 직원들은 이런 거친 모습을 감당하면서 떠나지 않고 함께 연구개발에 매진하였다.

모터 달린 자전거, 오토바이, 그리고 자동차의 개발

혼다 기연은 모터 달린 자전거에서 오토바이로 사업을 확장하였다. 성장을 위해 자본금의 100배 가까운 설비투자를 감행하였지만 신제품의 판매가 신통치 않아 부도위기에 직면하였다. 당시 오토바이 시장은 고출력 경쟁과 비싼 가격으로 일반 대중과는 거리가 멀었다. 이 때 후지사와의 제안으로 50cc 엔진을 장착한 ‘슈퍼카브’를 개발하여 출시하였다. 슈퍼카브는 오토바이 시장의 판도를 뒤바꾸었다. 일본 전체 오토바이 판매가 월 2만대 수준에 불과하던 당시 ‘슈퍼카브’는 단일 모델로 월 3만대 이상 팔리면서 위기에 처한 혼다 기연을 회생시켰다.

혼다 기연이 자동차에 첫발을 내디딘 것은 다른 메이커에 비해 늦은 1962년이었다. 당시 일본정부는 자동차산업의 경쟁력 강화를 위해 메이커를 인가하지 않고 차종도 제한하는 특별법을 만들려고 했다. 그러나 혼다는 '경쟁력을 죽인다'며 맹렬히 반대하였다. 다행스럽게도 법안은 백지화되었고 혼다 자동차도 탄생할 수 있었다.

기술연구소의 분리와 전문직 제도의 도입

회사 규모가 커지자 후지사와는 사내체제 정비에 전력하였다. 조직 개편에서 기술연구소를 회사에서 독립된 별도의 법인으로 분리하였다. 그리고 기술자가 나이가 들면 자연스럽게 관리자가 되는 관행에서 벗어나 계속 기술개발에 몰두할 수 있도록 전문직 제도를 도입하였다. 이는 모두 기술자로서 제품 및 기술개발에만 전념한 혼다를 고려한 것이었다.

젊은 기술자들과의 논쟁 후 깨끗한 은퇴

1969년 배기가스 규제를 내세운 미국 머스키법의 준수를 위해 새로운 엔진 개발에 몰두하고 있을 때의 일이다. 젊은 기술자들은 ‘수냉식’ 엔진을 주장한 반면 혼다는 홀로 ‘공냉식’ 엔진을 고집하였다. 도저히 고집을 꺾을 수 없었던 젊은 엔지니어들은 후지사와에게 상황을 직언하였다. 사태를 직감한 후지사와는 혼다에게 “당신은 사장의 길을 택하겠는가 아니면 기술자의 길을 택하겠는가?”라고 반문하였다. 이후 젊은 기술자들은 수냉식 엔진을 본격적으로 개발할 수 있었다.

이 사건으로 혼다는 기술자로서 자신의 한계와 함께 젊은 기술자들이 충분히 성장했다고 느끼게 되었다. 후지사와도 자신을 이을 후계자가 충분히 성장했다고 느끼고 있었기 때문에 두 사람은 1973년 동시에 은퇴를 발표하였다. 혼다는 함께 몸담고 있던 자신의 동생도 은퇴시켰다. 평소 기업은 개인의 것이 아니라는 생각에 그의 자식들이 혼다 기연에서 일하지 못하게 하고 있었다. 은퇴와 함께 가지고 있던 대부분의 주식도 회사에 무상 증여하였다.

 혼다 기연(本田技研)	
회사 정보	본사: 일본 오사카, 설립: 1946년, 종업원 수: 145,000명
재무 정보	매출액: 99,080억 엔, 순익: 5,970억 엔, 세계 6위 자동차 업체

2) 경영이념 및 조직운영: Honda Way

□ 자유, 평등, 창의를 중시하는 Honda Way

- “애사심 따위는 필요 없으니 자기 자신의 발전과 즐거움을 위해서 일하고 이를 위해 회사를 적극적으로 이용하라”고 주문하였는데, 겉치레의 애사심보다는 회사에서 일을 통해 즐거움을 찾도록 유도
- 학벌과 신분에 따른 차별을 없애기 위해 임원과 사원 모두 동일한 유니폼을 착용하고 같은 식당을 이용하도록 하였고, 임원 사무실을 없애고 직급 체계를 단순화한 수평적 조직을 운영
- 직원들도 경영에 참여할 권리와 의무가 있다고 믿어 ‘Wai-Gaya’나 ‘NH Circle’ 등의 토론회 및 소그룹 활동을 도입, 모든 직원이 아이디어를 제안하고 평가를 통해 좋은 아이디어를 개발하도록 제도화
- “개인의 특기를 마음껏 발휘할 수 있는 회사, 직급간 차별이나 벽이 없는 회사, 혁신과 창의성을 중시하고 험난한 도전을 즐기는 회사”라는 고유의 기업 문화(Honda Way)를 형성

□ 연구소의 독립과 전문가 제도 도입

- 1960년 기술연구소를 별도의 법인으로 분리하고 회사는 매출액의 일정부분을 기술개발비로 연구소에 지급해 연구소가 판매 및 단기 이윤 추구 부담으로부터 벗어나 자유롭게 연구에 집중할 수 있도록 정비
- ‘Persian Market’이라는 기술시장을 통해 연구소는 연구과제를 회사에 제안하고 회사는 이 중 필요한 연구과제만을 적절한 가격에 구입하도록 해 연구소와 회사 간 긴밀한 호흡을 유도
- 엔지니어가 나이가 들면 관리자가 되어야 하는 관행을 타파하고 실력에 따라 기술전문가로 임원이 될 수 있는 전문가 제도를 도입

- 이렇게 기술을 중시하는 회사의 제도와 문화 덕분에 '기술의 Honda'라는 별명을 얻을 수 있었고 뛰어난 엔진 기술은 Honda가 글로벌 경쟁력을 유지하는 원천으로 기여

□ 신차 개발을 위한 **Cross-functional team: SED Process**

- 당시 자동차 회사의 신차개발은 신차의 구상, 엔진 개발, 차체 개발 및 디자인, 그리고 공정 개발 순으로 각 담당 부서가 순차적으로 개발을 담당, 보통 5~6년 소요
- Honda는 신차개발에 본사의 판매 및 생산 인력(S), 공정개발 인력(E), 연구개발 인력(D)으로 팀을 구성, 신차 구상부터 생산 판매까지 동시에 마무리하는 SED Process를 통해 신차 개발기간을 평균 2~3년으로 단축
- Honda의 SED Process는 많은 제조업체가 신제품 개발의 모델로 삼고 있는 Cross-functional team과 Concurrent Engineering의 선구적 사례

3) Honda 기연: 기술 중심에서 시장 중심 경영으로 위기 탈출

□ Honda의 퇴임 이후: Civic 및 Accord의 대성공과 위기

- 1971년 미국의 배기규제법인 머스키법을 만족시키는 수냉식 CVCC 엔진 개발에 성공, 1972년 이 엔진을 얹은 Civic, 1976년 Accord를 출시 미국에서 대성공
- 1990년대 초 연구 자원을 최신 기술을 요구하는 NSX 스포츠카와 최고급 Acura 개발에 집중했으나 판매 부진으로 큰 위기에 봉착
- 1990년대 초 시장은 미니밴, SUV, 그리고 경트럭을 요구했지만 기술 연구소가 중심이 된 Honda는 이런 신제품 개발 요구를 무시

□ 기술 중심에서 벗어나 시장 중심 경영으로 위기 극복

- 1990년에 취임한 가와모토 노부히코 사장은 'Market in, Product out'의 기치 아래 RV 및 미니밴을 개발
- 미니밴 '오딧세이', SUV 'CR-V', 경트럭 'Ridgeline' 등이 미국에서 크게 성공하여 부활하고 중국, 인도 시장의 성공적 진입으로 고속 성장
- 새로운 제품의 성공은 Honda의 뛰어난 기술과 실수를 빠르게 수정하는 Honda 고유의 문화가 뒷받침 되었기 때문에 가능

3. 이나모리 가즈오(稲盛和夫)

1) CEO가 존경하는 리더



- 골목대장으로 자라 한때 인텔리 야쿠자를 꿈꾸기도 함
- 연구능력을 신뢰한 지인들의 후원으로 교토세라믹 설립
- 10~30명 규모의 아메바 조직으로 벤처식 경영
- 재능보다 기업가의 사람됨을 우선
- 후배 경영자를 가르치는 'CEO가 존경하는 리더'

놀이 좋아하던 골목대장의 뒤늦은 공부

1932년 일본 가고시마에서 4남 3녀 중 2남으로 태어났다. 전쟁 전에는 인쇄업으로 가정이 어렵지 않았지만 전쟁으로 가게와 집이 소실되면서 전후 집안 사정은 좋지 못했다. 늘 분주한 어머니의 관심을 끌기 위해 울보로 자랐다. 소학교 시절에는 또래의 아이들을 장악하고 지휘하는 데 즐거움을 느끼면서 말썽꾸러기 골목대장이 되었다.

학창시절엔 골목대장 하느라 공부를 소홀히 하였다. 뒤늦게 후회하고 열심히 공부했지만 원하던 오사카 대학 진학에 실패하고 가고시마 대학에 진학하였다. 형편이 어려워 아버지는 진학 대신 취업을 원했지만 담임 선생님의 간청과 자신의 고집으로 어렵사리 대학까지 진학한 것이었다. 중고교 재학 시절에는 집안 형편이 어려워 방과 후 집안에서 만든 소금, 기모노, 밀주, 종이봉투를 암시장에 판매하였다. 종이봉투는 반응이 좋아 도매로 판매할 정도가 되면서 사업에 눈을 뜨게 되는 계기가 되었다.

쇼후공업 입사와 교토 세라믹 창업

대학을 졸업했지만 불황기에 지방대 졸업생이 취직할 곳은 많지 않았다. 취직에 실패를 거듭하자 한때 인텔리 야쿠자가 될 것을 고민하기도 하였다. 지도 교수의 도움으로 간신히 고압초자(硝子)를 만드는 쇼후공업에 입사하였다. 그러나 쇼후공업은 이미 법정관리와 다름없는 상태의 형편없는 직장이었다. 입사동기들이 모두 떠나고 방황하던 것도 잠시 특수자기과에서 밤낮으로 연구와 실험에 몰두하였다. 결국 마쓰시타 전기가 주문한 TV 브라운관 부품 합성에 성공해 입사 2년 만에 특수자기과를 맡게 되었다. 그러나 새로 부임한 기술담당 부장과 불화로 그가 원하던 분야의 연구를 계속 할 수 없게 되자 회사를 그만두었다. 그의 열정과 재능을 안타깝게 여긴 지인들의 도움으로 1959년 27세의 나이로 '교토세라믹'을 창업하였다.

창업 3년째 고졸사원 11명이 혈서를 들고 집에 찾아와 임금보장을 요구하였

다. 집에서 사흘간 무릎을 맞대고 자신을 믿어달라고 설득한 끝에 기업 경영은 단순히 자신의 기술을 펼치는 것이 아니라 직원과 사회에 무거운 책임을 져야 하는 것임을 깨달았다. 몇 주간 고민 끝에 “전 직원의 물심양면에 걸친 행복을 추구하고 인류사회의 발전에 공헌한다”는 기업의 使命을 발표하였다. 1974년 오일쇼크 기간에 수주가 절반으로 감소하였을 때도 임금을 동결하는 대신 감원은 하지 않았고 이 후에도 종신고용 정책을 유지하였다

일본 시장의 외면과 해외 시장 개척

교토세라믹은 창업 첫해에 마쓰시타 전기의 수주를 받아 흑자를 달성할 수 있었다. 그러나 성장을 위한 새로운 판로를 개척하기가 쉽지 않았다. 계열관계로 얽힌 일본 시장은 무명 중소기업을 상대해 주지 않았다. 고심 끝에 해외시장 진출을 결심하고 온갖 노력 끝에 1965년 마이크로 일렉트로닉스와 페어차일드로부터 수주에 성공하였다. 1966년에는 까다로운 스펙으로 유명한 IBM으로부터 IC용 알루미늄 기판을 수주 받아 7개월간 눈물겨운 노력으로 납품한 제품이 합격 판정을 받을 수 있었다. 이를 통해 전세계적으로 기술력을 인정받을 수 있었고 교토세라믹은 성장기반을 마련하였다.

敬天愛人에 입각한 사업 다각화와 M&A

1979년에 트라이덴트, 사이버넬트 공업, 그리고 야시카를 인수하였다. 이 세 업체는 모두 교토세라믹과 무관한 업종으로 부도 위기에 처해 있었다. 모두 기업의 성장을 위한 전략적인 고려보다는 직원과 회사를 맡아달라는 사주의 간곡한 부탁으로 인수하였다. 인수 후 모두 흑자로 전환시키고 이들 회사를 교토세라믹과 합병하면서 사명을 ‘교세라’로 바꾸었다.

1985년에 통신업종이 자유화되자 경쟁을 통해 통신요금을 인하하자라는 공익적 취지에서 ‘제2전전(DDI)’을 설립하였다. 규모에서 비교가 안 되는 NTT와 경쟁을 시작하였다. 2000년에 DDI를 중심으로 4대 민간통신업체를 합병하여 KDDI를 설립하였다. 이 업체는 NTT와 함께 일본 통신업의 양대 산맥이다.

CEO를 위한 스승

기업에서 가장 중요한 것은 기업가의 그릇이라며 세이와쥬쿠(盛和塾)를 설립하고 경영을 배우고 싶어하는 젊은 경영인들을 가르쳤다. 이나모리 재단을 설립해 사회공헌에도 앞장섰고 교토 상공회의소장을 맡아 교토 지역발전을 위해 노력하였다. 2005년 은퇴 후 출가해 불교의 승려가 되었다.

 교세라(Kyocera)	
회사 정보	본사: 일본 교토, 설립: 1959년, 종업원 수: 61,500명
재무 정보	매출액: 11,815억 엔, 순익: 697억 엔, 전자소재부품 기업

2) 경영이념 및 조직운영: 敬天愛人에 기초한 아메바 경영

□ 敬天愛人에 바탕한 교세라의 경영철학

- 처음에는 자신의 기술을 세상에 알리고자 창업했으나 창업한 지 얼마 안돼 임금보장을 요구해온 젊은 직원들을 설득하는 과정에서 기업의 직원에 대한 책임 나아가 사회에 대한 책임을 무겁게 인식
- 敬天愛人을 사시로 정하고 인간의 이기심과 욕망을 버리고 순수한 마음으로 의와 덕을 추구하며 자신의 일에 몰두하면 일을 통해 사회에 기여하고 자신을 완성해 가는 기쁨을 맛볼 수 있다고 가르침
- 경영철학은 이나모리의 깊은 고민과 성찰 끝에 정리된 것으로 신입사원이나 합병을 통해 교세라에 입사한 직원들도 경영철학 교육 및 이나모리 본인과 질의 응답을 통해 대부분 깊이 공감하도록 교육
- 실적 위기에 처한 직원을 구하기 위한 인수합병, 이나모리 재단을 통한 사회공헌 활동, 세이와쥬쿠(盛和塾)를 통한 경영철학 전수 등 윤리 경영과 사회책임경영의 대표적 기업으로 성장

□ 거대 기업을 벤처 기업처럼 경영하는 아메바 경영

- 창업 초기 직원들과 한마음으로 일하던 분위기를 회사가 성장하는 과정에서 잃지 않기 위해 고민하다, 독립 채산제를 적용해 작은 벤처 기업처럼 운영할 수 있도록 10~30명 규모의 아메바 조직을 창안
- 각 아메바는 전 단계의 아메바로부터 원료를 구입해 생산활동을 통해 부가가치를 더한 후, 다음 단계의 아메바에게 팔아 이익을 남기되 아메바 간 거래 가격은 시장가격 기준으로 협상을 통해 결정
- 각 아메바의 실적은 절대적인 이익보다는 자체적으로 설정한 목표를 기준으로 평가하고, 매월 실적을 공개하되 실적이 부진한 아메바는 지원 부서 및 우수 아메바의 도움을 통해 실적 개선을 유도

□ 회사 경영진과 말단 아메바를 이어주는 신경망 회의체

- 전사 회의를 매달 이틀간 진행하며, 사업부장이 각 사업부 현황을 보고하고 매출, 생산, 연구개발 현황을 담당자가 보고한 후 특별한 이슈나 문제를 중심으로 상세한 질문과 토론
- 사업부 회의도 전사 회의와 같은 형식으로 매달 하루 동안 진행하고 논의된 주요 현황과 이슈를 전사 회의에 보고
- 아메바 리더가 참여하는 지역별 영업 및 생산부문 회의가 동일 형식으로 매달 하루 동안 열려 주요 현황과 이슈를 사업부 회의에 보고
- 일본과 전 세계의 교세라 매니저들 150~200명이 참여하는 글로벌 매니저 회의는 연 2회 개최되고 일주일간 지속

3) 교세라: 잃어버린 10년 기간에도 성장을 구가한 저력

□ 잃어버린 10년 기간에도 꾸준한 성장을 유지

- 일본의 잃어버린 10년 불황 가운데서도 교세라는 연 6~12%의 높은 순이익을 내며 견실한 성장을 유지
- 다른 회사에서 전례를 찾아보기 힘든 가장 작은 독립 채산 조직인 아메바와, 아메바로부터 전체 회사 경영진을 신경망처럼 이어 주는 밀도 높은 정기 회의체, 敬天愛人에 입각한 경영철학이 교세라의 저력
- 교세라의 독특한 경영방식은 일본의 불황기에 교토 지역 기업들이 고수익 및 고성장을 구가하면서 유명해진 '교토식 경영'의 모델

□ 이나모리 회장의 은퇴와 교세라의 미래

- 강력한 리더십으로 교세라를 이끌어온 이나모리는 2005년 은퇴하기 전 이미 경영 일선에서 물러나 있던 상태였고 그를 대체하는 새로운 그룹 리더십이 교세라에 자리잡음
- 이나모리 가즈오가 물러난 교세라는 아메바 경영, 신경망 회의체, 敬天愛人으로 요약되는 교세라 경영철학의 진가를 확인하는 시험 무대로 일반의 관심이 집중

III. 3大 기업가가 존경 받는 이유

□ 불우한 환경을 극복하고 맨손으로 창업해 세계적 기업 육성

- 마쓰시타는 아버지가 쌀 선물 시장에서 실패하면서 초등학교 4학년 때 학교를 중퇴하고 자전거포 점원으로 사회 생활을 시작
- 혼다는 대장장이의 맏아들로 태어나 중학교를 졸업하고 도쿄의 자동차 수리점인 아트 상회에서 자동차 수리공으로 사회 생활을 시작
- 이나모리는 지방대학을 졸업하고 일자리를 구하지 못해 한때 인텔리 야쿠자를 꿈꾸기도 했으나 가까스로 부도 직전의 쇼후공업에 입사

□ 시대를 앞서간 기업 경영이념과 사회에 대한 기업의 使命을 바탕으로 직원들의 마음을 움직이고 사회의 존경을 받는 기업인

- 마쓰시타는 기업은 사회에 좋은 물건을 값싸고 풍부하게 공급함으로써 사회를 풍요롭게 해야 한다는 기업의 使命을 세계 최초로 제정하고 이를 꾸준히 실천하고 설득함으로써 명확한 기업 문화 정립
- 혼다는 자유분방한 기질대로 학벌, 파벌, 직급과 같은 걸치레를 인정하지 않고 직원 개인의 개성과 창의성을 중시하고 육성하여 일본에서 유례를 찾기 힘든 독특한 기업 문화를 형성(Honda Way)
- 이나모리는 敬天愛人을 바탕으로 한 교세라 경영철학을 정립하고 체계적인 교육은 물론 경영철학에 부합하는 기업경영을 통해 직원들의 마음을 얻고 나아가 일본 국민들의 존경을 얻음

□ 직원을 믿고, 권한을 이양하고, 직원의 역량을 이끌어낼 수 있는 독창적인 회사 조직을 창안한 기업 경영의 모범 사례

- 마쓰시타는 제품별 사업부제를 도입하여 사업부장에게 사장과 같은 권한과 책임을 이양하였고 이를 통해 작고 빠른 기업 문화를 유지
- 혼다는 연구소의 독립과 전문직 제도의 도입과 같은 기술 중시 경영, Concurrent Engineering과 Cross Functional Team의 모델이 된 SED Process 확립
- 이나모리는 회사를 10~30명 규모의 조그만 독립 채산 조직으로 나누어, 직원 모두가 벤처 기업의 경영자가 되어 창의적으로 자신이 속한 아메바를 경영할 수 있도록 하는 아메바 경영을 창안

□ 기업은 개인의 소유물이 아닌 사회의 公器라는 인식으로 기업을 가족에게 세습하지 않음

- 마쓰시타는 은퇴 후 사위인 마사하루에게 회장직을 물려 주었지만 실질적인 경영은 사장인 야마시타에게 위임, 이후 마쓰시타 가문은 상징적인 지분만 소유하고 경영은 전문경영인이 담당
- 혼다는 재임 기간 자식이 혼다 기연에서 일하지 못하게 하고 후지사와 부사장과 함께 은퇴하면서 동생 벤지로도 은퇴하도록 하였고 대부분의 주식을 회사에 기부
- 이나모리는 회사를 상장할 때 기존 보유주식을 상장하지 않고 신주를 상장하는 방식을 선택하여 자신의 이익보다 회사의 자기자본을 충실히 하도록 하였고 은퇴 후에는 불교에 출가하여 수행에 전념

IV. 시사점

□ 일본인이 존경하는 3大 기업가 분석을 통해 다음과 같은 일본 제조업의 강점 확인

- 마쓰시타, 혼다, 이나모리와 같이 카리스마가 있는 리더가 회사의 비전과 핵심 가치를 제시하고 임직원 모두 비전과 핵심 가치를 공유. 소니, 도요타, 미쓰비시, 산요 등 일본의 다른 제조 기업들도 유사
- 회사마다 제도는 다르지만 경영진이 직원에 대한 신뢰와 존중을 바탕으로 직원에게 권한을 이양하기 위해 노력하였고, 직원은 경영진의 신뢰에 부응해 주어진 권한을 통해 뛰어난 역량을 발휘
- 기업의 사회적 使命을 주주의 이익보다 중시하고 사회에 공헌하기 위해 노력하였으며, 직원들도 기업의 使命을 공유하고 실천하고자 노력
- 창업주들은 대부분 기업은 사회의 公器라는 인식을 갖고 있어서, 가족에게 세습하지 않고 능력 있는 전문경영인에게 경영을 맡기고 은퇴

□ 회사가 자랑하는 훌륭한 경영 유산이라 할지라도 세월이 흐르고 경영 환경이 변함에 따라 변화가 요구됨

- 마쓰시타 전기의 성장 동력인 사업부제와 전문 대리점 제도는 디지털 컨버전스 시대가 도래하고 유통 채널이 변화하면서 마쓰시타 전기에 오히려 짐이 되어 이 제도를 과감히 개혁해 마쓰시타 전기가 부활하는 기초를 닦음

- 혼다 기연은 1990년대 초 시장의 흐름을 외면하고 고성능 스포츠카와 최고급 Acura 개발에 치중하다 위기에 봉착. 가와모토 사장이 시장 중심으로 돌아가 시장이 요구하던 미니밴, SUV, 및 경트럭을 개발해 위기에서 탈출
- 교세라의 '아메바 경영'과 '신경망 회의체' 조직은 일본의 잃어버린 10년 동안에도 견실한 성장을 유지함으로써 경쟁력을 잃지 않고 있지만, 이나모리 회장의 은퇴와 함께 시장환경의 변화가 또 어떤 변화를 요구할지 주목

□ 경영 환경의 변화에 따라 제도나 경영 방침은 바뀔 수 있지만 3인의 기업가가 세운 고유의 기업 문화는 경쟁 우위를 제공

- 마쓰시타 전기의 사업부제와 대리점 제도는 환경이 바뀌면서 성장의 걸림돌이 되었지만 이를 개혁하고 성장을 위한 새로운 혁신을 감행한 주역들은 모두 마쓰시타가 키워낸 제자들임
- 지나친 기술 추구로 시장의 외면을 받던 혼다 기연이 시장이 요구하는 제품으로 기사회생할 수 있었던 것은 변화를 빠르게 수용하고 스스로 조정해 가는 혼다의 기업 문화와 강한 기술력
- 교세라의 敬天愛人에 기초한 경영철학 위에 세워진 '아메바 경영'과 '신경망 회의체'는 교세라가 일본 기업 중 가장 높은 수익률을 자랑하며 성장하도록 이끈 경쟁력의 원천

□ 기업의 경영이념과 使命은 직원의 마음을 얻어야 의미가 있음

- 새로운 조직 운영과 문화를 도입하는 것은 경영진의 진지한 고민이 담긴 경영철학으로부터 시작되어야 하고 직원들을 설득할 수 있는 경영진의 모범과 제도가 뒷받침되어야 하는 쉽지 않은 작업
- 3인의 기업가는 자신의 개성과 신념이 관철된 경영철학을 직원들에게 가르치는 데 아무런 주저함이 없었고 초기에 직원들의 냉소도 없지 않았지만 몸소 실천하고 꾸준히 설득함으로써 차츰 직원들의 마음을 얻음

김호인 (Tel: 02-3457-8148, e-mail: dotriz@posri.re.kr)

최현우 (Tel: 02-3457-8052, e-mail: hwchoi@posri.re.kr)