

살아있는 경영의 신, 이나모리 가즈오 회장

- 부도위기에 처한 JAL(일본항공)을 부활시킨 경영자로 좋은 평가를 받고 있는 이나모리 가즈오 회장은 일본능률협회에서 2012년 최고의 경영자로 선정
- 이나모리 회장의 경영철학과 아메바경영은 직원들이 자발적으로 문제의식을 갖고 개혁하면서 일하게 하는 경영방식으로 그동안 주목을 받아 왔음

□ 2012년 이상적인 경영자 1위

- 이나모리 가즈오(稲盛和夫) 회장은 교세라(京セラ)와 KDDI를 창업하였고, 최근에는 부도 위기에 처한 JAL(일본항공)을 재생시켜 일본능률협회가 뽑은 2012년 이상적인 경영자 제1위로 선정
 - 2006년에도 1위로 선정된 적이 있으며, 3위권 이내에는 자주 이름을 올려, 마쓰시타 고노스케(松下幸之助), 혼다 소이치로(本田宗一郎)와 함께 일본의 3대 경영자로 불리고 있음
- 이나모리 회장은 2010년(당시 78세) 하토야마 총리의 간곡한 요청으로 당시 부도위기에 처한 JAL 회장으로 취임, 강력한 리더십으로 직원들의 의식을 개혁하여 JAL을 재상장시키는데 성공
 - * JAL은 2년 만에 영업이익 2,000억 엔을 내는 V자 회복을 달성
 - 이나모리 경영을 계승하기 위해 젊은 경영자들의 간담회 모임인 '세이와숙(盛和塾)'은 1983년 시작되어 국내외에 70 지부가 있음
 - 1984년 사채 200억 엔을 출연하여 이나모리재단을 설립하여 첨단기술부문, 기초과학부문, 사상·예술부문에서 공헌한 사람들에 수여하는 '교토상'을 운영하고 있음
 - * 2010년 iPS세포로 노벨상을 받은 야마나카 교토대 교수도 수상
- '사원을 반하게 하는 경영자'가 되는 것을 강조하고 직원들과 함께 교세라를 창립한 이나모리 회장은 대기업은 물론 중소기업 경영자들로부터도 상당한 지지를 얻고 있음



이나모리 가즈오
1932. 1. 21.생
교세라, KDDI 창업자
JAL 명예회장
이나모리재단 이사장

- 게이단렌이나 정치인, 관료들과도 인맥이 없고 서민적인 감각을 갖고 있다는 점도 인기를 얻고 있는 이유

□ 이나모리 가즈오의 경영철학과 아메바 경영

- 이나모리 회장은 교세라 창업을 통해 ‘인간으로서 무엇이 옳은가’라는 원리원칙에 따라 경영을 실천하였고, 이런 경영철학을 모든 사원들과 공유하여 성과를 냄
 - 생각, 판단 기준, 가치관 등을 정리한 철학 수첩을 작성하여 사원들에 배부, 사원들을 이나모리 회장의 분신으로 만들고자 했음
 - JAL의 회장직을 무보수로 승낙한 것도 ①부활에 성공하면 일본국민에게 용기를 줄 수 있고, ②경영과탄으로부터 종업원을 보호, ③JAL이 부도나면 ANA(전일본항공)만 남아 경쟁원리가 작동하지 않아 소비자들의 편의가 감소한다는 3가지 대의명분이 있었기 때문이라고 술회함
- 이나모리 회장의 경영철학은 구체적인 노하우가 아닌 모든 업종에 공통으로 적용되는 기본적인 ‘사고방식’임
 - 특히 능력과 같은 개인차이가 아니라 본인 의지로 개선시킬 수 있는 열정을 중시
 - 이나모리 회장의 성공공식은 [인생·일의 결과 = 능력×열의×사고방식]으로 나타낼 수 있으며, 사고방식은 -100부터 +100까지 점수를 매길 수 있기 되기 때문에 사고방식에 따라 결과도 마이너스가 될 수 있다는 것임
- 회사를 소집단(아메바)으로 분리하고 각각의 아메바에 리더를 배치하여 독립채산제로 운영하는 소위‘아메바 경영’을 창출
 - 아메바경영은 부문별로 수입과 지출을 관리하기 때문에 모든 사원들이 경영의식을 갖게 됨으로써 목표 달성에 대한 의지를 부여
 - 매출액을 최대한으로 늘리고, 경비를 최소로 하면 최대의 이익이 나오고, 또 최단 시간 내에 일을 하면 시간당 부가가치생산성을 극대화시킬 수 있다는 발상
 - 아메바경영은 재고를 없애고, 철저한 시간 인식을 갖게 함으로써 효율을 확대, 자발적으로 타 부문의 일을 지원하는 등 직장에서 일체감을 형성하는 ‘전원 참가경영’을 실현

□ 시사점

- 일본식 경영의 상징이었던 ‘종신 고용제’가 붕괴되어 노동자들이 미래에 대한 불안이 확대되어 가는 상황에서 JAL의 32,000명 종업원의 고용을 지켜준 이나모리 회장의 경영 이념이 주목받고 있음
- 교세라의 경영이념은 ‘모든 사원의 물질·정신 양면의 행복을 추구하는 것과 동시에 인류, 사회의 진보 발전에 공헌하는 것’임
- 글로벌화가 진전되고 경쟁이 치열해 지고 있는 오늘날 이나모리 회장의 경영철학이 얼마나 통용될 수 있는지에 대해 의문도 제기되고 있으나, 그의 경영철학에는 많은 사람들이 공감하고 있음
- 우리나라의 경우 중소기업에서 대기업으로 성공한 사례가 드물기 때문에 대기업의 경영자들에게만 관심이 주목되는 경향이 있으나, 훌륭한 경영이념을 가진 중소기업 경영자들의 성공사례를 발굴하고 확산시킬 필요가 있음
- 일본의 기업문화와 차이가 있기 때문에 이나모리 경영을 그대로 도입하여 적용하기에는 한계가 있을 수 있으나, 이를 참고하여 우리 실정에 맞는 경영철학을 확립해 가는 것이 필요

<참고자료>

주간 다이아몬드(2013.6.22.)

< 역대 이상적인 경영자 순위 >

	2012년	2011년	2010년	2009년	2008년
1	이나모리 가즈오 (교세라 창업자)	마쓰시타 고노스케	마쓰시타 고노스케	마쓰시타 고노스케	혼다 소이치로
2	마쓰시타 고노스케 (마쓰시타 창업자)	혼다 소이치로	이나모리 가즈오	이나모리 가즈오	마쓰시타 고노스케
3	혼다 소이치로 (혼다 창업자)	이나모리 가즈오	혼다 소이치로	혼다 소이치로	이나모리 가즈오
	2007년	2006년	2005년	2004년	2003년
1	혼다 소이치로	이나모리 가즈오	카를로스 곤	카를로스 곤	카를로스 곤
2	마쓰시타 고노스케	미타라이 후지오	혼다 소이치로	미타라이 후지오	마쓰시타 고노스케
3	미타라이 후지오 (캐논 회장)	카를로스 곤 (르노 닛산 사장)	이나모리 가즈오	오쿠다 히로시 (도요타 회장)	미타라이 후지오
	2002년	2001년	2000년	1999년	1998년
1	혼다 소이치로	이데이 노부유키	이데이 노부유키	마쓰시타 고노스케	혼다 소이치로
2	이데이 노부유키 (소니 회장)	혼다 소이치로	혼다 소이치로	잭 웰치	마쓰시타 고노스케
3	마쓰시타 고노스케	잭 웰치 (제너럴 일렉트릭 회장)	이나모리 가즈오	이나모리 가즈오 혼다 소이치로	도고 도시오 (도시바 회장)

자료 : 일본능률협회

< 이나모리 회장의 경영 원칙 >

이나모리 경영 12가지	리더의 역할 10가지	경영 회계 7가지
1. 대의명분이 있는 사업 목적을 가져라	1. 사업의 목적과 의의를 명확히 설명한 후 지시하라	1. 현금을 바탕으로 경영하라는 현금 베이스 경영 원칙
2. 명확한 목표를 세우고, 직원들과 공유하라	2. 구체적인 목표를 세우고 계획 수립에 직원들을 참여시켜라	2. 제품과 돈의 움직임에 전표가 1 대 1로 대응해야 한다는 1 대 1 대응의 원칙
3. 열렬한 소망을 가슴에 품어라	3. 강렬한 열망을 가슴에 품어라	3. 겉모습보다 경영의 근육을 중요시하는 근육질 경영의 원칙
4. 남보다 더 노력하라	4. 목숨걸고 노력하라	4. 모든 자료에서 완벽함을 추구하는 완벽주의 원칙
5. 매출은 최대화, 비용은 최소화하라	5. 강한 의지를 가져라	5. 중복된 체크로 직원들이 죄를 짓지 않도록 예방하는 이중 체크의 원칙
6. 가격 결정이 곧 경영이다	6. 훌륭한 인격을 갖춰라	6. 아메바처럼 독자적으로 증식하는 채산성 향상의 원칙
7. 바위도 뚫을 강한 의지를 가져라	7. 어떤 어려움에 부딪혀도 결코 포기하지 말라	7. 누구에게나 정보를 공개하는 투명 경영의 원칙
8. 불타는 투혼을 간직하라	8. 직원들을 애정으로 대하라	
9. 매사에 용기를 갖고 임하라	9. 지속적으로 동기를 부여하라	
10. 항상 창조적인 일을 하라	10. 항상 창조적으로 사고하라	
11. 배려하라, 장사엔 상대방이 있다		
12. 어떤 역경에도 밝게 행동하라		

자료 : 주간 다이아몬드(2013.6.22)