

# 혼다, 작고 효율적인 엔진의 성공



» 상표사업팀 윤정하

## I. 국내 수입차 시장과 혼다

최근 수입차의 국내 점유율이 늘어나고 있다.

국내의 수입차 신규 등록대수가 2005년 30,901대를 기록하면서 수입차 점유율은 3%를 넘어섰고, 이에 따라 누적 등록대수는 2004년의 23,345대보다 32.3% 급증했다. 2005년 브랜드별 등록대수는 렉서스가 5,840대로 1위, BMW가 5,786대로 2위, 벤츠가 4,012대로 3위를 차지했다. 이어 혼다 2,709대, 아우디 2,698대, 크라이슬러 2,158대, 폭스바겐 1,635대, 포드 1,353대, 볼보 1,260대의 순이었고, 가장 많이 팔린 모델은 렉서스 ES330(2,368대), 이어 혼다 CR-V(1,288대), BMW 320(1,249대)의 순이었다.

흥미로운 점은 브랜드별 등록대수에서 4위를 차지한 혼다가 모델별 수입차 판매량에서는 2위를 차지한 사실이다. 단 두 종류의 차로 2위를 차지한 혼다는 브랜드 선호도에서는 조금 뒤졌을지는 모르나 판매 선호도에서는 작년 한 해 비교적 인기가 있었다는 것으로 해석할 수 있다. 이것은 앞으로 국내 수입 자동차 시장에서의 혼다의 성장 가능성을 조심스럽게 점칠 수 있게 하는 대목이다.

2004년 5월 국내 시장에 첫 런칭을 한 혼다자동차. 이들의 국내 진입이 이뤄진 지 약 2년째인 지금, 우리가 혼다 브랜드에 대해 알고 있는 수준은 매우 미미하다. 오랜 역사를 가진 혼다 브랜드의 성공 역사와 현재, 미래에 대해 알아보자.

## II. 혼다의 과거와 현재

### 1. 혼다의 역사와 정신

혼다는 ‘인간존중’이라는 기본 철학을 바탕으로 ‘만드는 기쁨, 판매하는 기쁨, 사는 기쁨’의 세 가지 기쁨을 고

객에게 주는 것을 목표로 하고 있다. 혼다의 경영방침은 다섯가지인데 첫째, 항상 꿈과 젊음을 유지할 것과 둘째, 이론과 아이디어와 시간을 존중할 것, 셋째로 일을 사랑하고 커뮤니케이션을 소중히 할 것, 넷째, 조화로운 일의 흐름을 만들어낼 것, 그리고 마지막으로 끊임없는 연구와 노력을 잊지 않을 것이다. 이것은 창업자인 혼다 소이치로의 철학이자 혼다 구성원들의 정신으로 새겨지고 있다.

이러한 혼다정신(일명 혼다이즘)은 혼다 소이치로의 철학에서 비롯된다. 혼다 소이치로는 기술에 대한 투자와 열정을 끊임없이 강조하였고 단 1%의 성공을 위해 99%의 실패는 감어치 않는 것이며, 실패를 두려워하지 말라는 그 자신의 신념을 혼다의 역사 속에 깊이 뿌리내렸다. 또한 혼다는 소이치로의 가족 중의 누구도 경영진에 포함되어있지 않은 것으로도 유명한데, 죽기 전 그는 소유와 경영을 독립시켰고, ‘회사는 내 것이 아니다’라는 그의 소신대로 가족이나 친척 중 그 누구도 혼다에 입사시키지 않았으며 그 자신이 가장 신뢰할 만한 사람에게 사장 직함을 넘겨주었다. 그 전통은 현재까지 이르고 있어 현재 혼다는 5번째 사장이 이끌고 있다.

또한 그는 창립 이후 1973년 10월 퇴임하기까지 사장이라는 직함에 구애됨이 없이 늘 현장에서 일하며 직원들의 개발과 혁신을 독려했는데, ‘혼다 아이디어 경진대회’나 ‘제안제도’ 등을 통해 끊임없이 새로운 아이디어와 기



술의 창조적 개발에 힘을 쏟았다. 이것은 혼다 소이치로가 1949년 뛰어난 경영 감각을 가졌던 후지사와 다케오에게 대표이사라는 직함을 준 후 기술개발에 매진할 수 있었기 때문이기도 하다. 이러한 혼다 소이치로는 2003년 니혼게이지이 신문이 조사한 '가장 존경할 만한 경영자'에서 1위에 오를 정도로 일본 내에서 최고의 경영인으로 존경받고 있다.

혼다는 혼다 소이치로가 1948년 9월 하마마츠에서 자본금 100만엔으로 설립한 오토바이 회사 '혼다기켄코교'에서 시작된다. 이미 그는 자전거에 발전기 엔진을 장착한 동력 자전거를 개발하여 주목을 받고 있었는데 당시 대부분의 일본 업체들이 미국, 영국 등 외국회사와 합작으로 자동차, 오토바이를 만들고 있었으나 소이치로는 독자기술을 고집했다. 초등학교만 졸업했지만 기술에 대한 집념과 애정으로 가득했던 소이치로의 혼다는 소형 오토바이 '슈퍼카브(Supercub)'를 개발한 후 급성장한다.

이후 1962년 오토바이 기술을 바탕으로 시작한 자동차 사업은 스포츠카 S500과 경트럭 T360을 출시하였고 이후 대중적 자동차로 N360을 내놓는다. 1967년 첫 출시 후 20개월 동안 20만대가 팔리는 성공을 거두면서 혼다는 후발 자동차 업체 가운데 주목받게 되었고 그 후 1971년에는 경차 '타이프', 1972년에는 그 이름도 유명한 '시빅(CIVIC)'을 내놓아 세계적 자동차 업계로 발돋움한다.

혼다의 대표적 차인 소형차 시빅은 미국에서 큰 인기를 얻어 1995년 1,000만대 판매를 돌파했고, 중형 세단 어코드(ACCORD)는 2003년까지 1,300만대가 넘게 팔렸다. 어코드는 1989년부터 1991년 사이에 세 차례에 걸쳐 미국 내에서 베스트셀러가 되었으며, 1997년 등장한 신형 어코드 역시 지금까지 매년 미국 내에서 포드와 도요타와 순위다툼을 하고 있다.

일본 자동차 회사 가운데 가장 먼저 미국에 진출한 혼다는 1982년 40억 달러를 투자해 오하이오 주에 공장을 설립했다. 이후 글로벌 전략을 강화하여 캐나다, 유럽, 동남아시아에 현지 공장을 건설했다. 1990년대 후반부터는 미국, 캐나다, 태국 등에서 생산한 차를 일본에 역수입해

팔고 있다. 또한 1980년대 후반부터 자동차 레이싱의 최강인 포뮬러<sup>1)</sup>에서 6회 연속 우승해 세계적으로 '기술(엔진)의 혼다'라는 명성을 얻었는데, 혼다는 1964년 이후 1965년에 두 번째로 출전한 경기에서 일본 자동차 업계에서 처음으로 우승한 뒤 1986년부터 1991년까지 5년 연속 우승이라는 기록을 세운다. 이로써 혼다는 전 세계에 자동차 엔진의 기술력을 인정받는 계기가 되었고 '기술의 혼다', '작고 강한 엔진의 혼다'라는 이미지를 강하게 심어주게 된다. 이는 기술을 중시하는 혼다의 정신(일명 혼다이즘)에서 기인한다고 할 수 있다.

## 2. 기술과 엔진의 혼다



혼다는 '기술의 혼다'라는 명성에 걸맞게 총매출의 5%를 기술연구비용으로 쓰고 있으며 이는 세계 최고 수준이다. 또한 일본에 3개, 미국, 영국, 독일, 태국 등 해외에 5개의 혼다기술연구소를 두고 본사에서 분리해 독립법인으로 운영하고 있다. 또한 가능하면 수익에 관계없이, 연구개발 활동을 자유롭게 진행하고 있으며 이 때문에 다른 회사보다 심적 부담 없이 연구원들이 기술개발에 전념할 수 있다.

혼다는 4륜 조향차(4WS : four wheel steering)<sup>2)</sup>라고 불리는 4륜 방향 시스템을 세계 최초로 개발했다. 자동차는 회전할 때 모두 앞바퀴만 사용한다. 브레이크나 4륜구동은 뒷바퀴를 이용하지만 핸들조작은 모두 앞바퀴뿐이

1) 국제자동차 연맹이 주관하는 경주전용 자동차 레이싱대회. 대회의 차량은 배기량 3,000cc이하 미만엔 V10엔진을 사용하며 차량의 중량은 575kg을 넘어야 한다. 엔진 최고출력은 900마력이 넘고 최고속도는 시속 370km 이상으로, 참가팀은 페라리를 비롯한 BMW-윌리엄스, 맥라렌-메르세데스, 벤츠, 르노, 조다-포드, 재규어, 혼다 등 10여개 팀이다. 매년 17개국을 돌며 17개 경기를 하며 TV로 200여 국가에 중계되는데 중계료는 약 1억달러이다. 이 경기는 자동차 기술력 향상에 큰 기여를 하고 있다고 평가된다. 세계적인 자동차 업체들이 모두 참가하여 차체부터 모든 엔진을 수직업으로 만드는 기술의 경연장이자 그 기술의 집약품을 경주를 통해 겨뤄보는 장이기 때문이다. 페라리, 벤츠, 포드, 르노, 혼다 등 선진 자동차 업체들은 이 대회에서의 성공을 통해 오늘날의 명성과 기술을 확보했다.

2) 뒷바퀴도 방향전환을 할 수 있는 구조의 조향시스템. 뒷바퀴의 조향 각은 보통 2~3도이며, 저속 주행시 앞바퀴와 뒷바퀴가 반대로 움직여서 회전을 용이하게 하여 유턴이나 좁은 골목길이나 조향각도를 많이 요하는 주행에 도움을 준다. 고속 주행시에는 같은 방향으로 움직여서 안정감 있는 주행을 돕는다.

3) DOOH-VTEC엔진 : 각각의 단위시간마다 더 많은 공기를 흡입하려고 엔진의 허용 최고 회전수와 흡입 회전율을 크게 하여 출력을 높이고(DOOH), 저속회전용과 고속회전용 캠을 따로 두고 엔진의 회전수에 따라 흡기·배기 밸브의 개폐량과 개폐 타이밍을 바꾸어 연비와 출력 향상을 동시에 추구한(VTEC) 엔진이다.

다. 전문구동차는 회전과 동력을 모두 앞바퀴에 집중해 부담이 커진다. 따라서 뒷바퀴를 핸들로 조작할 수 있다면 보다 경제하고 정확한 핸들조작이 가능할 것이라는 발상에 따라 만들어진 것이 4륜조향 자동차이다.

이후 1980년대 중반에 세계 처음으로 위성을 사용하여 위치 정보와 길 찾기를 안내해주는 자동차 네비게이션 시스템을 개발하였고 1986년 고출력, 고마력, 저연비를 갖춘 엔진(DOHC-VTEC : double over head camshaft engine-variable valve timing and lift electronic control system<sup>4)</sup>)을 개발하여 '시빅(CIVIC), 어코드(ACCORD), NSX' 등 혼다의 주력 차종에 장착하게 된다. 이후 이 엔진은 진화를 계속해 저속, 중속, 고속의 3단계에서 캠을 나눠 사용하는 3단계 VTEC엔진으로 발전하였고 고속에서 연료를 공급하는 밸브가 보통 때보다 많이 열려 그만큼 힘을 더 낼 수 있게 되었다. 이로써 경량화에 내구성까지 갖춘 엔진이라는 평가를 받으며, 혼다의 엔진은 "고회전에서 높은 출력을 내는 엔진"으로 유명해지게 되었다.

2000년 최첨단 부상 정도 측정기능을 갖춘 제2세대 보행자 '더미 POLAR II'를 발표하고 인간형 로봇 '아시모(ASIMO)'를 발표한 후 2001년 아시모를 타업체에 임대하여 실용화하게 된다.

아시모는 1986년 실험모델에서 시작되었으며 14년간의 혼다의 연구와 노고가 집약된 결정체라 할 수 있다. 인간은 물론이고 동물의 보행원리에 대한 연구와 관찰을 통해 나온 자료를 기초로 동적보행에 필요한 프로그램을 제작하여 실험용 로봇에 이식하는 방법을 통해 시작된 2족 보행 휴머노이드(humanoid)<sup>4)</sup>는 E1부터 E6을 거쳐 조금 더 자연스럽게 변화되어갔고 P1, P2, P3를 거쳐 마침내 2000년 아시모가 탄생했다.

아시모는 이전 모델들보다 훨씬 작고 인간 친화적 디자인을 가지며 매우 넓은 팔의 운동범위, 간편한 조작이 특징이며 섬세한 보행기술을 가지고 있다. 계속해서 이뤄진 연구로 혼다는 2005년 12월 신형아시모를 발표했는데 첨단 기술인 '토틸 컨트롤 시스템'의 개발로 아시모는 안내

및 가이드의 기능뿐만 아니라 물건 배달 서비스까지 가능하게 되었고 달리는 속도 역시 시속 6Km로 예전에 비해 2배가 빨라졌다. 이번 신형 아시모 이후의 개발은 아시모 스스로 자체적인 판단이 가능할 정도의 사고 능력을 개발하고 높은 활동 능력을 갖춰 실생활에 활용이 가능하도록 만드는 것이 목표이다. 동작 컨트롤 기술 (Posture Control Technologies), 물체 및 음성 인식 기술 (Image and voice recognition technologies), 충돌 방지 기술 등 아시모를 통해 개발된 각종 첨단 기술은 혼다의 자동차 안전 기술분야 및 다른 영역에서 꾸준히 활용되고 있다.

또한, 독자적 기술로 2002년 하이브리드카(Hybrid Electric Vehicle)<sup>5)</sup>를 만들어내어 2005년 현재 시판하기에 이르렀다. 하이브리드카는 올 7월 수입자동차회사를 통틀어 국내시장에 처음으로 혼다가 '어코드 하이브리드'란 이름으로 내놓으며, 이 차는 기존 3리터 V6 엔진에 전기모터까지 달아 스포츠카급 동력성능을 지닌 중형세단이지만, 기름소비는 국산 소형 휘발유세단 수준이다.

국내에서는 현대가 현재 '클릭(CLICK)'과 '베르나(VERNA)' 하이브리드 모델 등을 시험생산 중이나 빨라야 내년이나 양산차를 내놓을 것으로 보이며 GM 대우도 곧 시판예정인 중소형 SUV(Sports Utility Vehicle)<sup>6)</sup>에 하이브리드 기술을 이식한다는 방침을 갖고 있으나 구체적인 양산계획이 잡혀있지 않다고 하니 아직까지 국내의 자동차 업계의 기술력보다는 혼다의 기술력이 강함을 알 수 있다.



### 3. 혼다와 브랜드 관리

혼다는 이러한 기술력을 바탕으로 전 세계인들에게 '작

4) 휴머노이드는 '외모가 인간처럼 생긴'이란 뜻으로, 로봇뿐만 아니라 외계인이나 기타 정체불명의 어떤 것에도 걸맞음이 사람처럼 두 팔, 두 다리가 있다면 '휴머노이드'타입이라고 말한다.  
 5) 하이브리드카란 가솔린엔진과 전기모터, 수소연소엔진과 연료전지, 천연가스과 가솔린엔진, 디젤엔진과 전기모터 등 2개의 동력원을 함께 쓰는 차를 말한다. 1990년대 초에는 전기자동차가 미래형 자동차로 각광받았으나 전기자동차는 충전시간이 최소 3~8시간 걸리는데다 고가의 충전장비 등이 필요한 단점이 있다. 그래서 새로운 대안으로 떠오른 것이 하이브리드 자동차이다. 가장 대표적인 시대가 전기모터와 가솔린엔진을 같이 쓰는 경우이다. 하이브리드 자동차는 기존 자동차에 비해 출력이 떨어지지만 연비가 2배 가량 우수하고 일산화탄소, 질소산화물 등 오염물질은 10~15% 정도로 줄일 수 있다.  
 6) 험한 도로에서 주행 능력이 뛰어난 각종 스포츠 활동에 적합한 스포츠용 다목적 차량. 넓은 뜻에서는 레저용 차량인 RV(recreational vehicle)와 함께 다목적 차량인 MPV(multi-purpose vehicle)에 포함된다. 그렇지만 스포츠를 목적으로 하는 다목적 차량이라는 점에서 이들과 구분된다. 다시 말하면, SUV는 악천후에서도 쉽게 달릴 수 있고, 차량을 개조하지 않고도 비포장 도로와 같은 험한 길을 달리는 능력이 뛰어나 각종 스포츠 활동에 적합한 차량을 말한다.

고 효율적인 엔진의 '혼다'를 각인시켰다. 혼다의 초창기 제품은 이러한 작고 효율적인 엔진을 장착한 오토바이였고 이것은 미국에 돌풍을 일으키게 된다. 이후 혼다는 작고 효율적인 엔진의 혼다로 소비자들 사이에서 인식되었고 그렇게 인식된 소비자들에게 적합한 소형차 시장에 진출하게 되면서 혼다는 크게 성공할 수 있었다. 오토바이와 소형자동차는 기술전이성(transferability)<sup>7)</sup>면에서 아주 적합한 브랜드 확장에 해당했기 때문이다.

이후 혼다는 가정용 잔디깎기 기계와 엔진, 소형 엔진이 장착된 스노우모빌을, 그 이후에는 경운기와 수상스키와 제트기에 이르기까지 상품 생산을 점차로 확장시켰다. 앞으로는 소형비행기를 생산할 계획이 있다고 하니 이들 모두 기술 전이성 면에서 보았을 때 아주 적합한 브랜드의 확장으로 평가받고 있다. 더불어 소비자들이 혼다에 대해 갖고 있던 핵심연상을 효과적으로 유지·관리했다는 평가도 받고 있어 효과적 브랜드 컨셉관리의 예로 여겨지고 있다.

### III. 혼다의 미래

혼다는 2010년께 항공기 제조사업부분을 추가할 가능성이 높다고 한다. 오토바이에서 시작된 혼다가 이제는 항공기와 제트기까지 생산하는 큰 회사로 성장한 것이다. 또한 환경자동차 개발에 박차를 가할 것이라고 하는데 이

산화탄소 배출가스를 대폭 줄이는 수소 연료전지 자동차가 그것이다. 또한 아시모에 대한 연구와 개발도 계속될 텐데 혼다의 후쿠이 다케오 사장은 움직이는 모든 즐거움을 추구하는 모빌리티 회사가 혼다의 목표이기 때문에 소형비행기, 로봇과 UFO같은 비행체까지도 혼다의 연구 대상이라고 보고 있다. 혼다는 혼다의 정신인 인간존중의 철학에 근거하여 인간의 움직임을 편리하게 해주는 모든 이동체를 만들겠다는 것을 목표로 하고 있다.

혼다는 창립자의 기본이념과 장인정신, 열정을 바탕으로 그들만의 꿈을 이뤄가고 있다. 기술의 혼다, 작고 효율적인 엔진의 혼다가 어느 영역까지 인간에게 기쁨을 줄지 기대된다. @

#### ■ 참고문헌

1. 김태진, "혼다, 우리는 꿈의 힘을 믿는다", YBM SISA, 2004.
2. 이와쿠라 신야 외 2인 ; 박미옥 번역, "혼다 디자인 경영", Human & Books, 2005.
3. 신병철, "쉽고 강한 브랜드 전략", 살림, 2004년.
4. 조선일보 2006년 2월 25일자 기사 <젊은 셀러리맨들 "외제차 사불까">
5. 혼다 코리아 공식 홈페이지 <http://www.hondakorea.co.kr>
6. 네이버 백과사전 <http://100.naver.com>

7) 해당 브랜드의 핵심기술이 확장된 브랜드의 영역에 전이될 수 있는지의 여부. 이것은 눈으로 보이는 유사성보다는 해당제품을 만들 수 있는 능력이 다른 제품 영역으로 전이될 수 있느냐의 문제로, 능력의 전이성이라고 보아도 무방하다.