

끊임없는 도전정신으로 2차대전 후 일본경제 부흥을 주도한

# 혼다 소이치로(本田宗一郎)

주장환 | 파이낸셜뉴스 논설위원

본지에서 연재하고 있는 파이낸셜뉴스 논설위원인 주장환의 「인류의 CEO, 이것이 다르다」는 태초의 인류가 역경을 극복하고 이 땅에 자리잡은 독특한 경영이론에서부터 처칠, 케네디, 주원장, 카네기, 세종대왕 등 인류를 이끌어간 위대한 인물들의 삶을 경영학적 관점에서 추출하여 오늘날 우리 기업인에게 필요한 새로운 CEO관을 제시해주고 있다.



**12차** 대전 후 일본 경제의 부흥을 주도한 CEO 3명이 있다. 워크맨으로 잘 알려진 소니의 모리타 아키오, 가전업계의 지도를 다시 그린 마쯔시타 전기의 마쯔시타 고노스케, 그리고 오늘 소개하려는 혼다기연(本田機研)의 혼다 소이치로(本田宗一郎)다.

혼다 소이치로는 자동차 엔지니어이자 일본 카레이스에 기초를 다진 드라이버이며 정비사로 잘 알려져 있다. 그는 시골 할아버지처럼 털털하며 상식에 얽매이지 않는 행동을 잘했다. 혼다 소이치로가 어느 날 귀빈을 맞아 접대를 하던 중, 손님이 번기에 틀니를 떨어뜨리고 말았다. 그러자 그는 여주인에게 뜨거운 물을 준비해 달라면서 번기 속에 들어가서 틀니를 갖고 올라왔다. 그리고는 뜨거운 물에 소독한 다음 자신의 입에 넣어 이상유무를 살펴 보았다. 아무 이상이 없자 그는 다시 소독하여 손님에게 건

네주었다. 이것을 본 손님은 평생 그의 애찬론자가 되었음은 물론이다. 다분히 헌신적인 냄새가 묻어나는 일이었다. 이런 순수한 인간애를 가진 혼다 소이치로는 제품과 기술개발의 중심에 인간이 있다고 항상 강조한다. 사람에게 가장 편리하고 안전한 제품 개발을 추구한다는 것이다. 인간존중의 정신은 혼다의 기업문화, 또 혼다 사람들의 일상 활동에 고스란히 배어 있다.

혼다 기업문화 중 유명한 것이 ‘와이가야’라는 것이다. 시끌벅적하게 떠든다는 일본말 의성어인 ‘와이와이, 가야가야’에서 나온 말이다. 혼다에는 사무실이든 현장이든 어디에서나 몇 사람이 모여서 서로 떠들 수 있는 자리가 마련돼 있다. 작은 일이라도 토론을 벌여 함께 풀어나가야 상호이해의 폭을 넓히고 인간적인 신뢰감과 유대감이 쌓인다는 것이다. 혼다 사람들은 떠들면서 일하는 그런 자유로운 분위기에

혼다 소이치로는 “제품은 거짓말을 못한다. 혼다에서 한 일은 혼다의 제품에 그대로 담겨 있다. 우리는 혼을 담아 만든 작품을 시장에 내놓을 뿐이다. 우리의 제품은 혼다의 진실을 보여준다.” 라고 말한다.

서 창조적 인물이 되어 가는 것이다.

혼다 소이치로는 “제품은 거짓말을 못한다. 혼다에서 한 일은 혼다의 제품에 그대로 담겨 있다. 우리는 혼을 담아 만든 작품을 시장에 내놓을 뿐이다. 우리의 제품은 혼다의 진실을 보여준다.” 라고 말한다. “독창적인 아이디어로 다른 회사가 추종할 수 없는 제품을 만들자”는 것이 혼다 소이치로가 창업 초기부터 간직해 온 희망이었다.

혼다가 승용차 메이커로서 비로소 알려지게 된 것은 1972년 시빅을 내놓으면서부터다. 시빅은 독특한 해치백 스타일에 1천200cc 엔진을 탑재한 패밀리카로 우아하고 넓은 실내공간과 뛰어난 주행성을 갖추고 있었다. 연료가 적게 먹는 수냉식 CVCC(Compound Vortex Controlled Combustion : 복합와류연소) 엔진을 얹은 이 차는 인기가 그만이였다. 그러나 이 빅히트 제품은 혼다 소이치로의 고집 때문에 빛을 보지 못할 뻔 했다. 그는 공냉식 엔진을 고집했었는데 기술진들이 극구 반대하여 결국 수냉식을 내놓았다. 이를 계기로 시대의 변화를 감지한 혼다 소이치로는 기술자에서는 손을 떼고 사장 역할만을 맡았다. 외고집으로 자신의 잘난 점만 고집하는 것이 아니라 아니라고 생각하면 과감하게 물러설 줄 아는 것, 이것이 멋진 CEO의 모습이 아닐까?

혼다는 혈통이나 학벌, 인맥 등을 철저히 배제했다. 그는 이론만을 내세우는 대졸자는 필요 없다며 철저히 개인의 인성과 능력을 기준으로 삼았다. 혼다 소이치로는 학력과 파벌을 무시하고 이론이 아닌 현장경험을 중시했다. 그는 삼현주의(三現

主義)라는 것을 만들었는데 현장, 현물, 현실이 그것이다.

그는 세습경영을 뿌리치고 친인척은 물론 자식들에게조차 경영권을 물려주지 않았다. 혼다 임원 가운데 혼다 성을 쓰는 사람은 단 한 명도 없다. 그리하여 혼다에서는 누구나 능력만 있으면 사장이 될 수 있었다. 또한 사람과의 평등을 중시하여 사원들과 자유로운 토론을 즐겼고 할아버지 같은 인정으로 대했다. 이러니 사원들은 신이 나지 않을 수가 없었다.

삼국지에 나오는 조조는 우리가 아는 것처럼 날카롭고 냉철한 인물이 아니었다고 주장하는 사람들도 많다. 감성적인 인간이었다는 것이다. 사람을 감복시키고 감동을 주는 제 1요소가 감성이다. 뛰어난 경영자일수록 엄격함을 바탕으로 한 따스한 인간애가 있는 법이다. 혼다 소이치로가 바로 그런 인물이다.

그는 시즈오카현 근처의 작은 마을에서 9남매 중 장남으로 태어났다. 대부분 위대한 인물이 그러하듯 어린 시절 그의 호기심은 호기심의 아버지라는 레오나르도 다빈치 못지않았다. 금붕어를 잡아 파란색으로 칠하는가 하면 배가 고프면 절의 종을 직접 울려 식사 시간을 앞당기는 개구쟁이 기질도 대단했다. 그의 아버지는 철공소에서 일했는데 혼다 소이치로는 철조각을 모아 이런저런 장난감을 만들어 놀기도 했으며 동네 정미소의 기계를 보러 매일 아침 정미소에 가서는 어둑해서야 돌아오곤 했다고 한다.

6살 때 우연히 마을에서 처음 포드 모델 T를 보았는데 그는 그때부터 자동차에 깊은 관심을 가지게 되었다고 한다. 그러던 어느 날 자동차 잡지에 난

혼다는 혈통이나 학벌, 인맥 등을 철저히 배제했다. 그는 이론만을 내세우는 대졸자는 필요 없다며 철저히 개인의 인성과 능력을 기준으로 삼았다. 혼다 소이치로는 학력과 파벌을 무시하고 이론이 아닌 현장경험을 중시했다. 현장, 현물, 현실이 그가 주장한 삼현주의(三現主義)이다.

‘자동차 정비 종업원 모집, 아트상회’라는 구인광고를 보고, 소이치로는 그 광고지를 들고 야망의 도시 도쿄로 간다. 그곳에서 그는 생떼를 쓰다시피 해서 입사했으나 어린 소이치로에게 누가 처음부터 정비 일을 맡기겠는가? 그러나 그는 사장 아들을 돌봐 주면서 시간 날 때마다 틈틈이 자동차 정비를 익힌다.

인생이란 한 치 앞을 내다 볼 수 없다고 했던가? 그가 17세이던 1923년 관동대지진이 일어났다. 지진으로 놀란 아트상회 사장은 ‘누구든 빨리 자동차를 밖으로 옮겨라’고 소리쳤다. 소이치로는 그간 곁눈질로 배운 실력을 발휘해 차를 몰아 피난시켰다. 소이치로는 사장의 눈에 들어 마침내 정식 정비공으로 일하게 된다. 그는 사장의 동생과 함께 레이스에 동승 정비사로 출전하는 등 일취월장해 나갔다. 아트상회에 들어간 지 6년 만인 22세 때 사장은 지점을 내주었으며 그는 시즈오카에서 ‘아트상회 하마마츠 지점’을 개점했다.

소이치로의 정비 기술은 금방 소문이 났고, 3년 후에는 종업원 50명을 거느린 하마마츠 최대 규모의 정비 공장으로 성장했다. 그러나 그의 야심은 거기서 끝나지 않았다. 그는 6년 후 아트상회를 정리하고, 자동차 경주에 다시 눈을 돌린다. 1936년 4기통 포드 엔진의 레이스용차를 제작해서 동생과 함께 도쿄에서 열린 레이스 이벤트에 출전하나 다른 차의 사고로 인해 크게 다친다. 이 사고는 그에게 새옹지마의 계기가 되었다. 18개월간 병원 신세를 지고는 카레이서의 꿈을 접고 엔지니어로서의 미래를 찾아 나섰다. 1937년 그는 「동해정기중공업주

식회사」를 설립하고 피스톤링 제작을 시작한다. 그러나 대량 생산에 어려움을 겪자 그 동안 정비공장에서 벌어들인 돈을 피스톤링 제작에 쏟아 붓는 한편 ‘요코하마고등공업전문학교(현 시즈오카대학 공학부)’에 청강생으로 입학하여 금속가공의 기초를 다진다. 이러한 노력 끝에 피스톤링의 대량생산에 성공하고 도요타자동차 등에 납품을 하게 된다. 그러나 운명의 신은 그를 비켜가지 않았다. 태평양 전쟁의 발발로 공장시설의 대부분이 날아가 버렸다. 폭탄이 떨어지고 있을 때, 그는 직원들을 불러 모아 전투기를 바라보라며 이렇게 말했다.

“잘 보세요. 연료통이 떨어질 겁니다. 그것이 어디 떨어지는지 잘 보아 두었다가 다 주워 와야 합니다. 그 안에 우리가 필요로 하는 원료가 들어있습니다.” 놀라운 집착력이다.

전쟁이 끝나자 그는 동해정기를 도요타에 팔아 버렸다. 그리고는 내연기관 제작을 꿈꾼다. 1946년 10월, 그는 혼다자동차의 원류라 할 수 있는 혼다기술 연구소를 설립하여 오직 자동차 제작에만 몰두한다. 그러나 전쟁 후 어려운 상황에서 비싼 자동차를 살 사람은 없었다. 더구나 정부가 가솔린 판매를 규제했기 때문에 돈이 있어도 구하기 어려운 실정이었다. 이런 상황을 내다본 그는 오토바이를 만들기로 결심한다. 혼다 소이치로는 전쟁 중 군대에서 사용하던 통신기용 소형 엔진을 자전거에 얹어 사용하기로 하고 개발에 착수, 마침내 ‘바타바타’라는 엔진을 생산하기 시작했다. 이 성공으로 그는 「혼다기연공업주식회사」를 세운다. 그 후 그의 인생은 모터사이

1973년 그는 마침내 일선에서 물러났다. 퇴임식에서 그는 “나는 많은 꿈을 이루었지만, 실패도 많았다. 그러나 실패를 부끄럽게 생각하지는 않는다. 그 실패로 인해 지금의 혼다가 여기에 있기 때문이다”라고 말했다. 그의 인생은 좌절과 도전의 역사였다. 그는 실패를 딛고 일어서서 다시 도전하는 정신을 기업의 최고 덕목으로 확립시켰다.

클과 자동차에 모든 정력을 쏟아 부었다고 해도 과언이 아니다.

그 결과 1962년 처음으로 S360, S500 등 S시리즈 자동차를 만들었는데 타 업체에 비해 뒤늦은 출발이었지만 인기는 대단했다. 엔진의 성능은 말할 것도 없고 디자인도 세계 유수의 스포츠카들에 비해 조금도 손색이 없는 당당한 모습이었다. 그 후 혼다는 새로운 경 · 소형차를 내놓아 국내소비자들의 신임을 얻었으며, 세계적으로 유명한 모터사이클 경주에서 연속 승리를 거두며 모터사이클계의 독보적인 기업이 되었다.

1973년 그는 마침내 일선에서 물러났다. 퇴임식에서 그는 “나는 많은 꿈을 이루었지만, 실패도 많았다. 그러나 실패를 부끄럽게 생각하지는 않는다. 그 실패로 인해 지금의 혼다가 여기에 있기 때문이다”라고 말하며 지나온 한 세월을 음미했다. 그의 인생은 좌절과 도전의 역사였다. 그는 실패를 딛고 일어서서 다시 도전하는 정신을 기업의 최고 덕목으로 확립시켰다. 퇴임하기까지 그는 출시되는 모든 자동

차와 모터사이클을 직접 시운전해보는가 하면 아쉬운 점이 있거나 모자라는 부분이 있으면 직접 의견을 제출하는 극성을 부리기도 했으나 직원들 모두가 그의 그런 태도를 존중했다. 가난한 시골아이가 세계적 기업을 만들어 나갈 수 있었던 힘의 근원에는 최고를 지향하는 정신이 있었기 때문이다. 그의 정신을 대변하는 몇 가지 말을 들어 보자.

- ① 상하의 서열은 학력에 의해서가 아니라 아이디어의 질로서 정한다.
- ② 애사정신 보다 자기 자신을 위하여 일하라. 남을 위한 것은 오래 지속 되지 못하므로 필요하지 않다.
- ③ 인재는 기회를 주면서 느긋하게 양성하라.
- ④ 혼다에서 기량을 닦고 큰 회사로 옮겨라. 그러기 위해 적극적으로 회사를 이용하라.
- ⑤ 내 자식이 옆에 있으면 사원들이 불편하다.
- ⑥ 좋은 제품은 국경이 없다. 세계 제일이 아니고서는 일본 제일일 수 없다. ㉠

**주장한** 님은 서울신문사(스포츠서울), 세계일보를 거쳐 파이낸셜뉴스 문화부장, 국제부장, 유통부장 등을 역임한 후 현재 논설위원으로 재직 중입니다.

한국언론연구원, 캠브리지대학을 연수하였으며 충효예실천운동본부전문위원, 한국바디워크프로페셔널협회고문, 언론인주문실천위원 등으로 활동하고 있습니다. 성신여대대학원평생교육원, 삼성, GS문화원 등에서 「신문을 통한 우리 경제 엿보기」, 「문학의 이해-소설과 나」, 「레오나르도 다빈치와 함께 하는 NIE / 논술여행」 등

을 강의하고 있습니다.

저서로는 『논리강의』, 『논술이라고? 너 딱걸렸어』, 『노벨문학상 스포츠 1,2』, 『과학퍼즐』 (문화체육부 선정 추천도서), 『레오나르도 다빈치식논술陣법 NIE』, 『로즈여사에게 배우는 특별한 자녀양육법 26』 등과 장편소설 『그 비닷가 헛간은 따스했다』, 『사바카』, 『겨울새 물살털기』, 시집 『내 마음 속에 사랑의 집 한 채』, 번역서 『독불장군처럼 살아가』, 『오사마빈라덴』, 『사랑을 주는 데에도 용기가 필요합니다』 등이 있습니다.