

업계 최초의 다양한 시도

# 혼다



- ❖ 소재지: 東京都港区南青山2-1-1
- ❖ 설립: 1948년 9월
- ❖ 자본금: 860억 엔 ( 2015년 3월말 현재)
- ❖ 종업원: 연결 204,730명 / 단독 22,954명 ( 2015년 3월말 현재 )

## 업계최초의 다양한 시도\_혼다 (No37)

### < 요약 >

- 새로 취임한 혼다의 하치고 사장의 다양한 개혁 시도가 업계는 물론 세계적인 관심의 대상으로 부상하고 있음
- 글로벌 생산체제 개혁과 더불어 제시한 혼다다운 자동차 제조에 대한 기대와 관심이 높아지고 있는 상황임
- 업계 최초로 시도된 정년연장은 물론 사내 영어공용화를 추진하는 등 기존의 관행에서 크게 벗어나 혼다의 새로운 행보를 주도해 나가고 있음
- (벤치마킹 포인트) 성장할 때 변화하는 것이 장기적인 관점에서 얼마나 중요한지를 알 수 있음

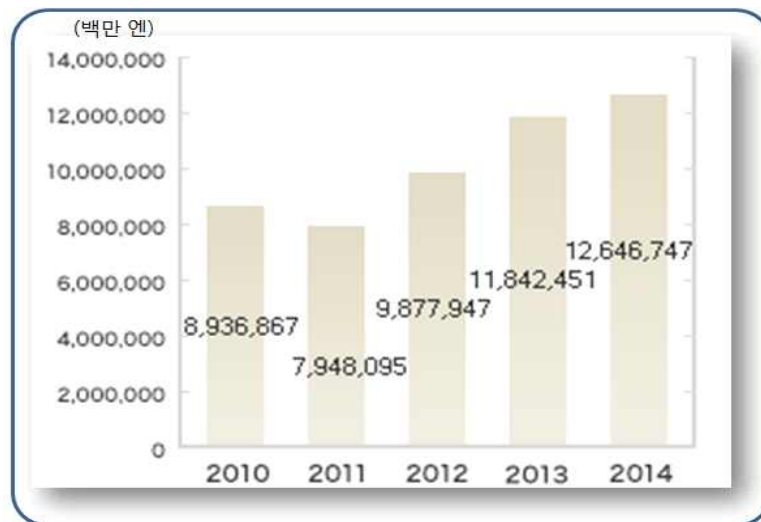
### 1. 혼다의 미래 전략

- 2016년 2월, 하치고 다카히로(八郷隆弘)사장은 기자회견을 열고 향후 계획을 발표
  - 하치고(八郷)사장이 혼다의 8대 사장으로 취임한 것은 2015년 6월말이었으며, 4개월 전에 사장교체가 있을 것이라는 발표가 있었음
  - 취임 이후 혼다가 나아갈 다음 모습에 대해 충분히 생각을 했었을 것이었고, 그 내용을 발표하는 자리였음
- 회견 내용은 앞으로의 상품 전략과 개발 및 생산체제 그리고 경영체제까지 다방면에 걸쳐있었음
  - 그 중에서도 특히 구체적이고 새로운 방향성이 제시된 것이 앞으로의 파워트레인에 대한 생각이었음
  - 새롭게 제시된 것은 2030년을 목표로 상품 라인업에 있어서 판매 수의 3분의 2를 PHV(플러그인하이브리드 자동차)와 HV(하이브리드 자동차), FCV(연료전지 자동차), EV(전기자동차) 등의 이른바 전동(電動)자동차로 하겠다는 목표였음
- 특히 가정에서도 충전이 가능한 PHV를 주력 상품으로 설정하고 ‘2018년까지 북미에서 PHV의 신형모델을 투입하고, 순차적으로 주요 모델로 확충하겠다’고 선언한 내용이 주목을 받았음

- 북미와 일본, 중국을 중심으로 적극적으로 상품을 투입할 계획이라는 내용도 함께 발표되었음
- 혼다는 지금까지 HV 등 자동차의 전동화에 적극적으로 대처해 왔음
  - 2016년 3월에는 FCV ‘클라리티(Clarity)’를 일본에서 시판을 시작했음
  - 앞으로는 지금까지와는 달리 PHV와 EV(전기자동차)에 집중하겠다고 선언했다고 볼 수 있음
- 한편 자동차 개발에 있어서는 ‘글로벌 6지역 체제’로 불리는 지역별 분업체제를 추진할 계획임
  - 이와 더불어 ‘시빅’, ‘어코드’, ‘CR-V’ 등 혼다의 핵심 차종을 더욱 강화하는 방침을 새롭게 확인했음
  - 사실 이러한 전략은 이토(伊東) 전 사장 시대부터 추진해 왔던 것의 연장선상이라고 할 수 있음
- 한편 소형차 ‘Fit’의 연이은 리콜사태를 초래한 부분에 대한 반성도 함께 이루어졌음
  - 하치고(八郷)사장은 과거 수년 동안 개발 현장에서는 ‘능력을 초과하는 속도와 규모 확대에 쫓겨 공정수와 부하가 증대했고, 프로세스가 복잡해지면서 책임도 불명확해져 권한이향도 이루어지지 못했다’고 발언했음
  - 따라서 2016년 4월 1일부터 모델별로 상품개발과 디자인의 책임자를 두는 체제로 전환했음
- 혼다에서는 신차 개발은 별도 회사인 혼다기술연구소가 담당하는 것이 원칙이지만 사업전반을 총괄하는 혼다의 ‘사륜사업본부’와의 연계가 반드시 필요함
  - 이번 체제변경은 신차의 기획단계에서부터 개발 책임이 연구소에 있음을 새롭게 제시한 것으로 자동차 만드는 것은 ‘본사가 아니라 현장’이라는 ‘원점회귀’의 의미를 담고 있다고 할 수 있음
- 또한 생산측면에서는 각 지역의 공장에 있는 상호보완체제를 더욱 강화할 것이라는 발표도 있었음
  - 이 역시 취임 이전부터 강조해 오던 사안으로 이미 정해져 있던 노선이라고 볼 수 있을 것임

- 단 2015년 7월 시점에서는 캐나다 공장에서 공급할 예정이었던 유럽시장용 차기 ‘CR-V’를 일본에서 수출하기로 전환하고, 캐나다 공장은 호조를 보이고 있는 북미시장에 특화하는 계획으로 전환했음
- 유연한 생산체제를 위한 개혁성과가 가시화되고 있다고 할 수 있음

<그림1> 혼다그룹의 매출액 및 기타 영업수익 추이



자료: 혼다그룹 홈페이지에서 인용

□ 이러한 새로운 전략을 어떤 체제로 추진해 나갈 것인지에 대해서도 관심이 모아지고 있음

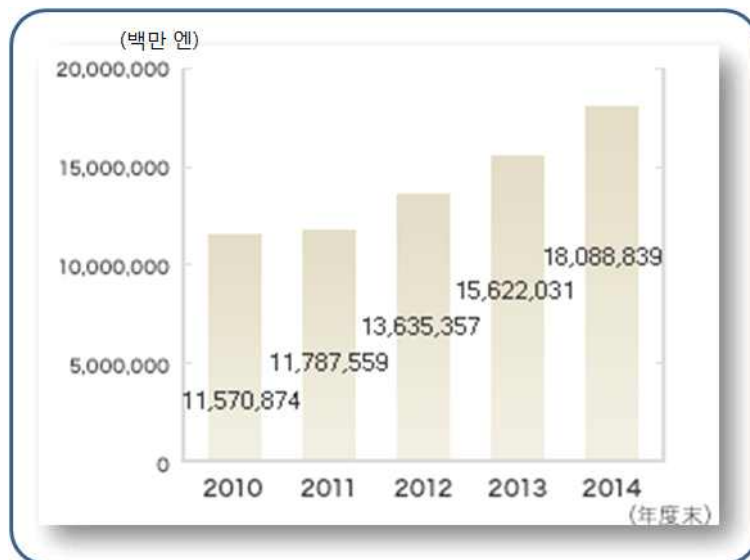
- 2016년 4월 이후 임원체제에 대해서 하치고(八郷)사장은 ‘세대교체’를 강조하고 있으며 향후 이에 따른 새로운 인사발령을 하고 경영체제를 대폭 쇄신할 것으로 전망됨
- 2016년 6월에 퇴임하는 집행임원은 모두 7명이 될 것으로 보이며, 2015년 임원 체제 변경을 합치면 2년 전 경영진의 대부분이 교체되는 것으로 전혀 새로운 팀이 만들어 질 것으로 예상됨

□ 하치고(八郷)사장은 혼다만의 고유 사업영역인 F1 체제도 변경할 것으로 보임

- 2015년에 7년 만에 복귀한 F1프로젝트의 총책임자인 아라이(新井)씨는 1년 만에 교체되었음
- 2015년 시즌은 결승에서의 최고 순위는 5위였고, 예선에서도 10위 이하로 떨어지는 경우가 많았으며 사전 예상대로의 참패로 끝났음

- 아라이(新井)씨는 2015년 총책임자 취임 이전에 ‘F1 세계에 주민표(우리나라의 주민등록)를 옮기는 심정으로 추진하겠다’고 장기적인 관점에서 언급한바 있었음
- 이번에 담당임원을 두면서 책임을 명확히 함으로써 2016년 시즌은 ‘배수의 진’을 친 셈이 되었다고 할 수 있음

<그림2> 혼다그룹의 총자산 추이



자료: 혼다그룹 홈페이지에서 인용

□ 실적에 있어서는 부활의 조짐이 나타나기 시작하고 있음

- 2016년 3월 결산에서 자동차의 그룹판매 대수는 전년동기 대비 8.4% 증가한 473만 5000대가 될 것으로 예상됨
- 이와 더불어 영업이익, 최종이익 모두 증익을 예상하고 있음
- 풀 모델 체인지한 ‘Civic’ 등이 견인적인 역할을 하며 북미시장에서 호조를 보일 것으로 예측됨

□ 연이은 리콜사태 등의 최악의 시기에서 벗어나 새로운 체제에 의한 경영 방향성을 제시하고 있음

- 그러나 이것만으로 경쟁력 있는 ‘혼다다운 상품’의 등장이 약속되는 것은 결코 아니라는 것을 혼다도 잘 알고 있을 것임

- 앞으로 강화하는 전동차에 있어서도 HV 분야에서는 도요타가 많이 앞서가고 있고 PHV와 EV에서는 유럽 업체와 닛산자동차, 미국 테슬라와 비교하면 혼다의 존재감을 여전히 크지 않은 것이 사실임
- 혼다가 계획하고 있는 ‘전동차 3분의 2 선언’도 앞으로 가장 경쟁이 치열해질 영역에 본격적으로 진입했다고 선언한 것에 불과할 수도 있음

<그림3> 혼다그룹의 영업이익 및 매출액영업이익률



자료: 혼다그룹 홈페이지에서 인용

- 하치고 사장에게는 시동단계라고 할 수 있는 앞으로의 1년 동안 자동차산업의 환경은 눈부시게 변화할 것으로 예상됨
- 독일의 폭스바겐은 디젤자동차 배기가스 조작 등의 의혹으로 EV를 더욱 강화하는 방향으로 향후 전략을 수정한 상태임
- 도요타는 다이하츠공업의 완전 자회사를 결정하고 소형차 강화에 본격적으로 뛰어 들었음
- 과거 혼다는 ‘CR-V’와 ‘오딧세이’ 등의 ‘홈런급’ 히트차종으로 부활을 달성했던 과거가 있음
- 그러나 현재의 기업규모와 사업 환경을 생각하면 일발장타만으로는 경쟁력을 유지하기 어려울지 모름
- 현장중시의 개발과 전동차 개발 강화 등의 방침을 바탕으로 착실하게 자동차의 경쟁력과 수익력을 높여나가야 할 것으로 보임

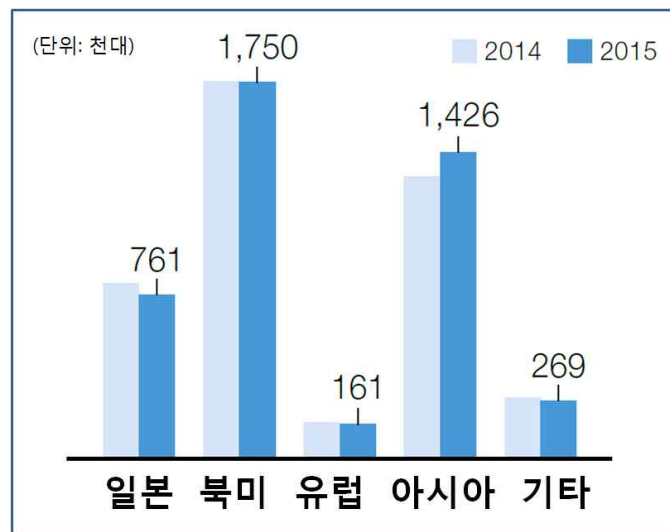
## 2. 하치고(八郷)사장의 전략

- 하치고 사장은 취임 한 직후 다음과 같은 새로운 혼다를 만들어가기 위해 2가지 테마를 선정함
  - 첫째는 글로벌 6개 지역 체제로 진화를 추진하는 것이며, 둘째는 혼다다운 도전적인 상품을 전 세계 고객에게 공급함
  - 또한 이들 테마를 실행하는 데 있어서 핵심키워드는 「팀 Honda」로 설정함
- 혼다의 강점은 현장에서 일하는 사람들이 높은 목표를 공유하고 ‘하나의 팀’이 되어 전원이 강한 의지를 갖고 움직이기 시작할 때 발휘됨
  - 초대 US 오딧세이의 개발을 시작으로 북미, 일본, 유럽 그리고 중국 등 지금까지 다양한 ‘현장’을 경험했으나, 그 경험을 통해 목표를 하나로 설정하고 추진하는 것의 중요성을 학습했음
  - ‘팀’이 결과를 내기 위해서는 멤버 한 사람 한 사람이 의견을 교환해서 시간을 들여 철저하게 논의를 할 수 있는 ‘현장’을 만드는 것이 중요함
- 또한 거기에서 만들어지는 깨달음과 아이디어에 따라 ‘현장’이 주체적으로 움직일 수 있는, 한마디로 요약하자면 보팀업 환경 조성이 반드시 필요함
  - 직원들이 활기차게 움직이고, 혼다다운 개성 있는 ‘팀’을 만들 수 있는 ‘현장’을 준비하는 것이 사장의 책무라고 생각함
  - 또한 그 ‘현장’에서 만들어지는 도전적인 상품을 통해 고객과 혼다와 연관된 사람들 모두가 하나로 이어질 수 있을 것임
- 첫째 글로벌 6개 지역 체제로 진화를 추진하는 것에 대한 구체적 내용은 다음과 같음
  - ‘팀 혼다’라는 핵심 키워드를 기초로 위에서 언급한 두 가지 테마 중 하나는 ‘글로벌 6극(極) 체제의 추진임
  - 혼다는 세계를 6개의 지역으로 나누고 각각의 지역이 자립된 조직으로 사업운영을 한다는 매트릭스 경영체제를 갖추고 있음

- 이러한 글로벌 6극 체제하에서 각 지역의 생산능력을 정비하고 판매는 물론 개발 및 조달기능도 구축해 왔음
  - 북미를 비롯하여 아시아와 중국에서는 지역 전문모형을 개발하여 생산과 판매를 하고 있음
  - 그러나 자동차사업은 시장과 경영환경 변화에 따라 판매가 당초 예상대로 이행되지 못하는 지역도 있음
  - 반면 각 지역의 생산거점에 대한 투자는 계획에 따른 형태로 추진했기 때문에 글로벌 관점에서 보면 생산능력이 과잉된 상황이며, 수익에 영향을 주는 결과가 되었다는 반성도 하고 있음
- 따라서 앞으로 추진하게 될 단계는 각 지역 주체로 확장한 생산능력을 글로벌 관점에서 재점검하고 능력을 유연하게 활용함으로써 6극 체제의 진화를 목표로 할 필요가 있음
  - 그러기 위해서는 글로벌 본사의 관리기능을 제고해서 혼다의 장점인 유연한 생산 방식을 활용하면서 지역 동향을 글로벌 관점으로 바꾸고 유연한 상호보완을 구축해야 함
  - 이러한 전략의 일환으로 최근 북미용 ‘Fit’의 일부와 유럽용 ‘Jazz’를 일본에서 공급하고 있음
- 또한 유럽에서 생산하는 차기 ‘Civic’의 5도어모형을 유럽 이외 지역에서도 공급하고 캐나다에서 생산하는 「CR-V」를 유럽에서도 판매하고 있음
  - 6극 체제 진화란 상호보완기능을 갖춘 유연한 생산과 공급시스템을 만들어가는 것임
- 신규 생산거점으로는 2015년 7월에 나이지리아의 2륜차 공장 안에 조립공간을 마련했고, 태국에서 부품을 공급하는 세미녹다운 방식으로 ‘어코드’의 생산을 시작했음
  - 연간 1,000대 수준으로 자동차 비즈니스로는 아직 작은 규모이지만 앞으로 고객과 더불어 아프리카 대지를 착실하게 넓혀나갈 계획임
  - 이처럼 앞으로 6극 체제를 ‘팀’으로 기능시켜 나가는 것이 진보의 중요한 열쇠가 될 것임



&lt;그림4&gt; 혼다그룹의 지역별 판매대수



자료: 혼다그룹 홈페이지에서 인용

&lt;표1&gt; 혼다자동차의 지역별 매출수익(단위: 백만 엔)

	2014	2015	増減%
일본	¥1,677,530	¥1,526,054	(9.0)%
북미	4,723,319	5,199,008	10.1
유럽	493,087	456,562	(7.4)
아시아	1,641,585	1,795,791	9.4
기타	643,252	625,920	(2.7)
합계	¥9,178,773	¥9,603,335	4.6 %

자료: 혼다그룹 홈페이지에서 인용

- 둘째는 혼다다운 도전적인 상품을 전 세계 고객에게 공급하는 것에 대한 구체적 내용은 다음과 같음
  - 혼다다운 도전적인 상품이란 지금까지 없었던 기술을 갖추고 고객에게 기쁨과 감동을 제공할 수 있는 상품임
  - 이러한 상품은 앞서 언급한 ‘팀’과 하나가 되어 깊이 생각해야만 비로소 제공 가능해질 것으로 보임
- 2015년 4월에 발매한 ‘S660’은 젊은 직원의 ‘이런 스포츠카를 만들어보고 싶다’는 제안에서 시작되어 ‘팀’을 만들었고, 그 ‘팀’이 만들어낸 자동차임

- 또한 30년 가까이 꿈을 키워온 항공기 연구가 제트엔진 「HF120」, 비즈니스제트기 「HondaJet」로 실현되어 고객에 제공할 날이 다가오고 있음
- 이러한 상품들은 지금까지 없었던 기술에 몰두해서 ‘팀’이 공통의 목표를 세우고 하나가 되어 추진한 좋은 사례임

□ 이러한 ‘혼다다운 도전적인 상품’을 연이어 만들어낼 수 있도록 할 계획임

- 자동차 분야에서는 글로벌 핵심 차종인 Civic이 2015년 가을부터 북미를 시작으로 신형으로 모델 체인지 되고 있음
- 이 신형 Civic은 새로운 플랫폼과 다운사이징 터보 엔진이 탑재되어 있는데 이 기술은 앞으로 다른 모델에도 적용을 확대하게 됨
- 또한 Civic에 이은 글로벌 핵심 차종인 ‘CR-V’와 ‘어코드’의 풀 모델 체인지도 새로운 기술, 경쟁력, 선진 디자인을 겸비해서 매력적인 상품으로 거듭나 순차적으로 시장에 투입하게 됨

### 3. 영어 공용화

□ 일본에서 라쿠텐(楽天)과 유니클로 등이 ‘사내 공용어를 영어로 한다’고 선언했던 지난 2010년 당시 ‘바보 같은 일’이라고 일축했던 혼다가 영어를 공용어로 한다는 방침을 발표했다

- 사장 교체를 계기로 영어 공용화가 일상화되면 회사 풍경이 전혀 새롭게 전환될 전망이다
- 오래 전 일이지만 2010년 7월 기자의 질문에 ‘일본 사람들이 모인 일본에서 영어를 사용하는 것은 바보 같은 이야기다.’라고 혼다의 전 사장 이토(伊東)씨가 말했다

□ 당시 라쿠텐(楽天)과 유니클로를 전개하는 퍼스트 리테일링이 영어를 공용어로 한다는 방침을 발표하면서 사회적인 관심을 모았었음

- 이 무렵 아직 거의 대부분의 일본인 경영자와 직장인들은 혼다의 전 사장과 비슷한 생각을 가지고 있었을 것임
- 더 오래전 일이지만 1992년 당시 미쓰비시상사(三菱商事)의 마키하라(槇原)사장이 영어 공용어를 주창했지만 마키하라(槇原)씨는 ‘우주인’이라고 불리며 전혀 호응을 얻어내지 못했음

- 일본기업의 영어 아킬레스는 뿌리 깊게 내재된 상태이지만 혼다의 결단은 이런 일본기업의 ‘영어기피’를 변환시킬 계기가 될지도 모름
- 혼다가 2015년 6월 29일에 공개한 ‘지속가능성 리포트’ 내용에도 영어 공용어에 대해 언급하고 있음
  - 기업이 지속가능성을 중시한 경영을 해 나갈 것임을 명시한 이 리포트는 최근 몇 년 사이 세계 여러 나라의 대기업이 들이 앞 다투어 일제히 시작하고 있음
  - UN이 공인하는 글로벌 리포팅 이니셔티브(GRI)가 발행하는 가이드라인이 ‘세계 표준’이라고 명시하고 있으며, 제시하고 있는 내용 중에는 환경, 인권, 지역공헌과 함께 ‘인재의 다양성’과 ‘소통 능력’이 있음
- 또한 이 리포트에 혼다는 ‘2020년을 목표로 지역 간 회의에 사용하는 문서와 정보 공유를 위한 연락을 영어로 한다는 <영어공식언어화>를 추진한다’고 명시함
  - 이 리포트는 ‘환경 리포트’와 ‘기업의 사회적 책임 리포트’와 같이 투자가와 투자 기업을 선택할 때 참고가 됨
  - 즉 혼다는 ‘지속가능한 회사’라는 것을 어필하면서 ‘영어공용어’가 필요하다고 판단한 것임
  - 이제 더 이상 ‘바보 같은 이야기’라고 말을 하며 지나갈 수 있는 일이 아니라고 인식했다고 볼 수 있음
  - 2015년 6월에 열린 주주총회와 그 이후 임원회의를 거쳐 하치고(八郷)사장이 취임했고, 그 직후 바로 발표를 했다는 점에서도 의의가 깊다고 할 수 있음
- 일본에서 영어 공용화의 선구자로 통하는 라쿠텐(楽天)은 ‘모든 사원의 TOEIC 평균 점수가 800점을 넘었다’고 2015년 6월 발표했다
  - 미키다니(三木谷)사장이 영어공용화를 선언한 2010년의 평균점수는 526점이었기 때문에 5년 동안 280점 가까이 상승한 것임
  - 800점은 ‘직장에서 발생하는 문제에 대해 영어로 논의하는 동료의 말을 이해할 수 있는’ 수준이라고 할 수 있음
- 라쿠텐의 외국인 비율을 20%에 육박하고 있고, 개발부서는 80%가 외국인인 팀도 있음

- 일본사람들끼리 일본어로 말을 하고 있으면 외국인 직원이 소외감을 느낄 정도라고 함
- 영어공용화를 거의 억지로 추진한 미키다니(三木谷)사장은 ‘우수한 외국인을 채용하기 쉬워졌고, 영어는 Yes · No가 분명하기 때문에 회사 전체의 의사결정이 빨라졌다’고 효능을 높게 평가하고 있음

#### 4. 자동차 선호도

- JD파워는 ‘2015년 일본 자동차 구입 의향자 조사(New Vehicle Intender Study, 약칭 NVIS)’ 결과를 발표했다
- 1년 이내에 신차 구입을 생각하고 있는 사람을 대상으로 한 이 조사 결과에 따르면 주로 일본 국산브랜드를 검토하고 있는 사람은 ‘연비’, 수입브랜드를 검토하고 있는 사람은 ‘외관 디자인’으로 각각 중요하게 생각하는 포인트가 다른 것으로 나타났음

<그림5> 일본에서 선호하는 자동차 브랜드



자료: JD파워 ‘2015년 일본 자동차 구입 의향자 조사’에서 인용

- 일본에서 좋아하는 자동차브랜드에서 1위를 도요타인 것으로 나타났음
- 조사 항목은 신차구입 계기, 자동차에 대한 생각, 검토하고 있는 자동차의 브랜드, 모델, 배기량 등이었음

- 또한 자동차를 고르는 포인트와 과거에 보유경험이 있는 사람에게는 같은 브랜드 자동차의 재구매 의향 등에 대해서도 조사를 했음
  - 그 결과 좋아하는 브랜드에 대해서는 도요타가 50%로 1위를 지켰고, 수입자동차 중에서는 BMW가 가장 높은 순위인 3위에 올랐음
  - 혼다는 일본 국내 브랜드 중에서는 도요타에 이어 2위로 나타났으며 10위 안에는 일본 국산 브랜드 5개와 수입 브랜드 5개가 들어갔음
- 이번 조사는 앞으로 1년 이내에 신차 승용차 구입을 검토하고 있는 소비자(현재 보유 차량의 유무, 신차·중고차 구분하지 않고 질문) 총 6,000명을 대상으로 2015년 7월 중순부터 하순에 걸쳐 인터넷으로 실시한 결과임
- 신차를 구매할 때 중요하게 생각하는 조건으로는 절반 이상의 사람이 ‘연비’를 들고 있음
  - 다음으로는 ‘자동차의 구입가격’ ‘외관 디자인’이 뒤를 이었음
  - 그러나 비교 검토가 구체적으로 바뀌면 그 순위가 바뀌는 것이 특징임
- 구매하려는 생각하고 있는 모델에 대해 마음에 드는 점을 묻자, ‘외관 디자인’과 ‘연비’는 변함없이 상위에 올랐지만, 이하 ‘자동차의 크기’ ‘주행성능’ ‘실내공간’이 뒤를 이었지만, ‘자동차의 구입가격’은 상위 5위에 들지 못했음
- 이러한 결과에서 유추할 수 있는 것은 가격(≒저렴)은 자동차 선택의 중요한 조건이지만 실제 자동차를 구체적으로 파악하기 시작할수록 각각의 자동차가 가진 매력(외관과 연비 등)을 이해하게 되어 이러한 조건이 자동차 선택이 판단에 중요한 영향을 미친다는 것임
  - 이러한 분석을 반증하는 내용으로는 자동차를 ‘단순한 이동수단’으로 단언하고 있는 사람이 불과 9%밖에 안 된다는 내용을 들 수 있음
- 구매하려고 생각하고 있는 자동차가 마음에 드는 점과 브랜드 사이에 어떤 관련성이 있는지에 대해서도 조사했음
- 좋아하는 브랜드 순위 상위 10위 안에는 도요타, 혼다, 닛산을 검토하고 있는 사람은 ‘연비’를 들고 있고, 마츠다, 렉서스, 메르세데스벤츠, BMW, 아우디, 포르쉐를 검토하고 있는 사람은 ‘외관 디자인’, 스바루를 검토하고 있는 사람은 ‘주행성능’을 들고 있음

- 또한 비교 검토 단계에서 ‘도요타를 산다’ ‘BMW를 산다’고 브랜드를 하나로 좁히고 있는 사람은 소수로, 절반 이상의 사람은 복수의 브랜드를 걸쳐서 비슷한 타입의 모델을 비교하고 있는 것으로 나타났음
  - 결국 연비와 주행성능으로 평가하고 있는 사람은 주로 일본 국산브랜드 중에서 비교를 하고, 외관 디자인을 평가하고 있는 사람은 국산·수입 구별 없이 비교하고 있다고 할 수 있음
- 한편 현재 보유하고 있는 자동차와 같은 세그먼트의 자동차를 다음에도 사려고 검토하고 있는 사람보다 다른 세그먼트의 자동차를 검토하고 있는 사람이 많은 것으로 나타났음
- 가령 지금 경자동차를 타고 있는 사람이 다음에도 경자동차를 구매하려고 생각하고 있는 사람은 34%이고, 콤팩트카 이상의 자동차를 검토하고 있는 사람은 66%로 상대적으로 높게 나타났음
  - 세그먼트를 넘나들며 자동차를 교체하는 것은 가족이 늘었거나 이동범위가 넓어졌거나 또는 운반해야 하는 짐이 늘어나는 등 라이프스테이지와 라이프 스타일이 바뀌었기 때문으로 보임

## 5. 업계 최초의 정년연장

- 혼다가 일본 국내 자동차업체로는 처음으로 65세까지 정년을 연장하는 방침을 발표했음
- 국내 종업원 약4만 명이 그 대상이며, 회사와 노조의 협의를 거쳐 2016년도에 정식으로 도입되었음
  - 2013년에 시행한 ‘개정 고령자 고용안정법’에 따라 희망하는 종업원에 대해 기업은 65세까지의 고용을 유지해야 하는 의무가 생겼지만, 그 형태는 재고용이 될 수도 있고 정년연장이 될 수도 있음
- 혼다도 60세의 정년퇴직 이후에도 희망하면 65세까지 일을 할 수 있는 재고용제도를 2010년에 도입해서 대응해 왔음
- 고령자고용은 연금지급개시연령이 올라가는 등 복지 측면도 있기 때문에 이에 대응하는 혼다의 정년연장은 사회적으로 좋은 평가를 받고 있는 것으로 보임

- 혼다가 지금까지의 재고용제도를 그만두고 정년연장으로 전환하는 배경에는 오래된 기계와 인해전술의 생산라인에 정통한 인재 확보와 기능전수의 효과적인 실현 등의 목적이 있는 것으로 보임
- 지금까지 혼다의 경우 재고용계약을 체결하고 일을 계속하고 있는 직원은 50~60% 정도임
  - 급여는 현역 시절의 약 절반까지 줄어들며 부담이 큰 해외주재를 할 수 없는 등 활약할 수 있는 기회가 제한되었음
  - 반면 혼다가 새롭게 65세까지 정년을 연장하는 새로운 제도의 경우에는 급여는 현역 시절의 약 80%를 보증하며 해외주재의 길도 열려있음
- 자동차 생산은 일본 국내에서도 인해전술로 생산을 했으나 산업용 로봇의 발달과 인건비 상승으로 서서히 생산현장의 인원이 로봇으로 대체된 역사가 있음
  - 단 자동차업체가 아시아와 중국 등의 신흥국에 생산거점을 확보하는 경우에는 로봇을 도입하는 것보다 인건비가 더 저렴하기 때문에 우선은 일본에서 하던 것처럼 인해전술로 생산라인을 만든 경우가 많음
  - 일본에서 사용하지 않는 낡은 기계를 옮겨서 신흥국의 생산거점에서 재활용하는 경우도 적지 않음
- 혼다가 정년을 연장하는 베테랑 직원들은 이러한 현장에서의 활약이 기대되고 있는 상황임
  - 신흥국에서 생산현장의 기술 지도를 하는 경우 자동화된 현장밖에 모르는 젊은 직원보다 인해전술로 생산되던 시기를 잘 알고 있고, 낡은 기계도 사용할 수 있는 베테랑 직원이 훨씬 더 기술지도에 적합하다고 볼 수 있음
  - 자동차의 제조라인은 앞서 언급한대로 로봇이 상당부분을 대체하고 있지만 아직 사람의 손이 필요한 공정은 존재함
- 용접과 같이 무거운 철조를 취급하는 공정은 로봇이 적합하지만 배선을 연결하거나 라इट를 부착하는 등의 섬세함이 요구되는 작업은 현재의 기술로는 아직 로봇으로의 대체가 어려운 상황임
  - 따라서 혼다를 포함해서 자동차제조회사는 ‘기간제 근로자’라는 형태로 라인작업에 종사하는 인재를 대량으로 모집하고 있음



- 그러나 경기회복과 저출산의 영향 등으로 최근 다양한 산업에서 인재부족 현상이 지적되고 있음
  - ‘기간제 근로자’를 모집하는 것도 타사와의 경쟁이 심해지면서 구인광고 등 채용비용 부담도 결코 가볍지 않은 상황임
- 2012년 노동계약법이 개정되어 유기고용계약이 통산 5년을 넘어 갱신되는 경우는 무기고용으로 전환해야 하는 규정이 새로 제정된 것도 생산대수에 맞게 유연하게 인원을 조정하고 싶어 하는 자동차업체에게는 고민이 될 수밖에 없는 상황임
- 이러한 상황을 반영하면 혼다는 타사에서 기간제 근로자를 모집하는 것보다 숙련된 베테랑을 활용하는 편이 합리적이라고 판단한 것임
- 그러나 혼다의 정년 연장을 핵심으로 한 인사제도 개혁은 반드시 좋은 측면만 있는 것은 아님
- 중요한 것은 정년연장과 동시에 추진되고 있는 성과주의 확대와 시간외수당 할증률 삭감, 국내출장 수당 폐지 등의 시책임
  - 결국 총 인건비는 현행과 같은 수준으로 억제하는 방향으로 노사가 합의를 한 양상이 된 것임
- 총 인건비를 늘리지 않으면서 정년을 연장하는 것은 한 사람의 직원 관점에 보면 지금까지 60세까지 받던 임금이 얇게 연장되어 65세까지 일을 하지 않으면 같은 수준의 생애임금을 받을 수 없다는 해석도 가능함
- 단순히 생각하면 젊은 세대일수록 그 영향은 커질 수밖에 없을 것임
  - 반대로 회사 입장에서 보면 ‘같은 인건비로 5년 더 길게 일을 해 준다’라는 장점을 손에 넣은 것과 다를 바 없음
- 또한 철저한 성과주의도 혼다다운 기업문화를 빼앗아가는 것이 아니냐는 우려의 목소리가 나오고 있음
- 과거 혼다의 많은 경영진들은 혁신적인 기술과 아이디어를 만들어내기 위해서는 오랜 시간이 걸리는 경우가 많기 때문에 출세와 단기적인 성과를 쫓지 말고 안심하고 기술연구에 전념할 수 있는 환경을 구축하는 것이 혼다의 직원들에게 필요하다고 생각했음



- 기술개발에 집중할 수 있는 이러한 업무환경이 높은 환경기술을 가진 CVCC엔진 개발, F1그랑프리 승리, ASIMO와 혼다제트 개발 등 수많은 업적으로 이어진 측면도 부인하기 어려움
- 물론 성과주의를 완전히 배제하는 것은 쉽지 않겠지만 장기적인 관전에서의 기술 개발이 필요한 제조업에서는 이에 따른 폐해도 고려해야 할 대상임에는 틀림없어 보임

## 6. 한국기업에 주는 시사점

- 글로벌 생산체제 재구축, 혼다다운 자동차 만들기, 인사개혁과 영어공용화 등 혼다가 추진하는 변화에 주목할 필요가 있음
  - 위기를 인식하고 환경변화에 대응하는 것이 아니라 성장하는 시기에 새로운 도약을 위한 개혁안들이 나오고 있다는 점에 특징이 있다고 할 수 있음
  - 자동차 시장은 이미 세계 시장이 하나가 된 상태라고 할 수 있기 때문에 특정 지역과 특정 국가를 대상으로 경영전략을 구축하는 시대는 지났다고 할 수 있음
- 정년 연장을 업계 최초로 단행한 혼다의 인사개혁과 관심 밖이었던 사내 영어공용화는 일본 기업들에게 시사 하는 바도 적지 않음
  - 유니클로, 라쿠텐 등 일본을 대표하는 혁신기업들이 시작했던 사내 영어공용화는 혼다의 본격적인 도입으로 더욱 확산될 조짐을 보이고 있음
  - 기존의 관행적인 틀에서 과감하게 벗어나 과격적인 개혁을 주도하고 있는 하치고 사장의 행보에 동종업계는 물론 세계적인 이목이 집중되고 있음

### <참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2013.2.4. 시리즈 正念場の巨大企業 ホンダ
2. NIKKEI BUSINESS 2016.2.25. ホンダ、2030年メドに電動車を3分の2に
3. NIKKEI BUSINESS 2015.7.9. ホンダ「も」導入した英語公用化
4. Diamond Online, 2016.2.24.,好きな自動車ブランドランキング、マツダ・スバルが選ばれる理由は?
5. 東洋経済Online, 2016.2.2.,ホンダが「独り負け」、減益に沈んだ特殊事情 新車の販売増をマイナス要因が打ち消し
6. 東洋経済Online, 2015.12.20.,ホンダの定年延長、「割を食う」のは誰なのか 総人件費抑制や成果主義拡大の意味
7. 東洋経済Online, 2015.12.2. ホンダが定年延長でシニアを戦力化した理由 人事制度を刷新、全社員にも変化を促す