

# 環境負荷ゼロ社会の実現 | 環境戦略

## 環境負荷ゼロに向けた取り組み

### Triple Action to ZERO

Hondaは、この地球上で人々が持続的に生活していくため、2050年に製品だけでなく企業活動を含めたライフサイクルでの「環境負荷ゼロ」の実現を目指します。

「カーボンニュートラル」「クリーンエネルギー」「リソースサーキュレーション」、この3つを1つのコンセプトにまとめた「Triple Action to ZERO」を中心にして、取り組みます。

また、この3つは密接に関連しており、単独で推進するのではなくそれぞれの連鎖を考慮しシナジー効果の最大化を目指しています。

「Triple Action to ZERO」の推進は、国際的な枠組みにおける取り組みが加速し、ステークホルダーの関心も高まっている“自然に根差した解決策”にもつながると認識しています。

## 環境負荷ゼロ実現に向けた統合的なアプローチ

### LCA(ライフサイクルアセスメント)の推進

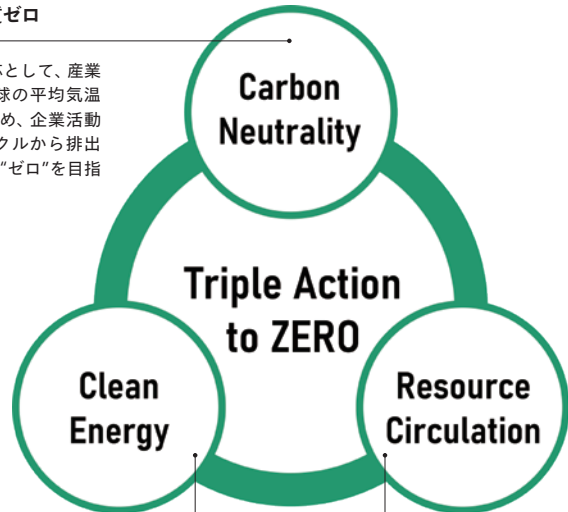
Hondaは、環境負荷ゼロの実現に向けて、CO<sub>2</sub>排出量削減のみならず、資源循環なども踏まえた取り組みを、製品の原材料の採掘から廃棄に至るライフサイクルの観点で統合して対応していくことが重要であると認識しています。

Hondaは、LCAを推進することで、企業活動の全領域におけるライフサイクルCO<sub>2</sub>を算定するとともに、CO<sub>2</sub>排出量の削減効果を見える化し、これまで以上に開発段階における低炭素化や資源循環による環境負荷低減などにも対応していきます。

今後もHondaは、継続して製品ライフサイクルにおける環境負荷の低減に取り組んでいきます。

#### 二酸化炭素排出量実質ゼロ

「気候変動問題」への対応として、産業革命以前と比較した地球の平均気温上昇を1.5°Cに抑えるため、企業活動および製品ライフサイクルから排出されるCO<sub>2</sub>の排出量実質“ゼロ”を目指します。



#### カーボンフリーエネルギー活用率100%

「エネルギー問題」への対応として、企業活動および製品使用において使用されるエネルギーをすべてクリーンなエネルギーにすることを目指します。

#### サステナブルマテリアル使用率100%

「資源の効率利用」への対応として、環境負荷のない持続可能な資源(サステナブルマテリアル)を使用した製品開発や仕組みづくりに挑戦します。企業活動領域においては、2050年Honda工場の工業用取水と工業系廃棄物“ゼロ”を目指します。

## カーボンニュートラル・クリーンエネルギーの取り組み

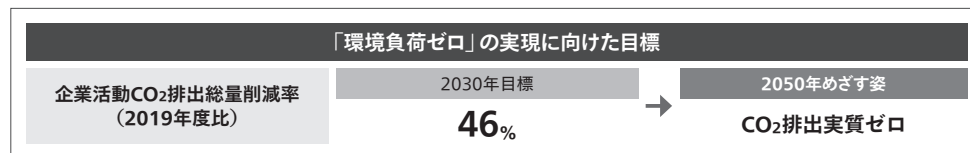
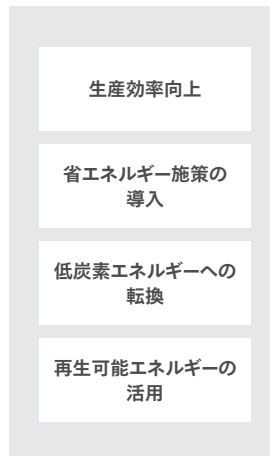
### 企業活動でのCO<sub>2</sub>排出量削減に向けて

「気候変動問題」や「エネルギー問題」への対応として、企業活動のCO<sub>2</sub>排出総量削減においては、2030年のCO<sub>2</sub>削減目標達成に向けて、生産効率向上、省エネルギー施策の導入、低炭素エネルギーへの転換、再生可能エネルギーの活用を推進していきます。

四輪車の主要生産拠点である埼玉製作所 完成車工場では、CO<sub>2</sub>削減技術の構築と、再生可能エネルギー等を活用したクリーンエネルギー化を実施し、2025年度にカーボンニュートラル工場の実現を目指しています。

またこれらをグローバルに展開するにあたり、事業所間、地域間での情報共有を促進する仕組みを構築しています。

これらの取り組みを通じて2030年代後半には四輪車生産領域におけるカーボンニュートラル達成を目指し、さらには2050年、企業活動領域のCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロの実現を目指していきます。



環境目標一覧 → p.35

### 製品領域でのCO<sub>2</sub>排出量削減に向けて

製品領域のCO<sub>2</sub>排出量削減においては、電動化をはじめとするカーボンニュートラルに向けた環境革新技術の投入やエネルギーの多様化対応、トータルエネルギーマネジメントの取り組みによって、製品使用時におけるCO<sub>2</sub>排出量を削減していきます。特に製品の電動化については、気候変動問題のみならず、排出ガスのクリーン化による大気汚染問題への対応にも貢献する取り組みです。各事業において2030年の電動製品販売比率の目標を掲げ、商品ラインナップの拡大・拡充を進めながら取り組みを加速させ、社会課題の解決と貢献、事業機会の拡大を図っています。

二輪事業においては、主力市場となるインドやインドネシアを中心に、世界トップメーカーとして、Hondaならではの技術を用いた魅力ある商品を通じて、グローバルでの電動化を牽引していきます。

四輪事業においては、EV(電気自動車)、FCV(燃料電池自動車)の販売比率を2040年にはグローバルで100%にすることを目指していきます。2040年に発売するすべての四輪製品のカーボンフリー対応を行い、2050年にはライフサイクル全体を通したカーボンニュートラルを目指します。

また、パワープロダクツ事業においては、製品の電動化を通じて、Hondaの新価値を提供することで社会課題を解決し、人々の「仕事の質」と「暮らしの質」の向上に貢献していきます。



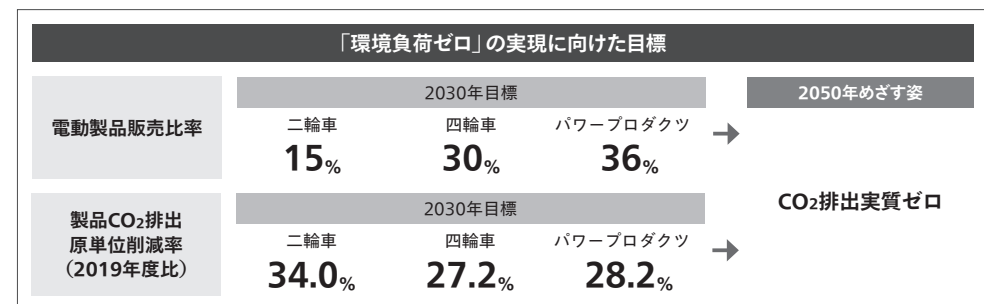
EM1 e:



Honda e



HRG466XB



環境目標一覧 → p.35

## リソースサーキュレーションの取り組み

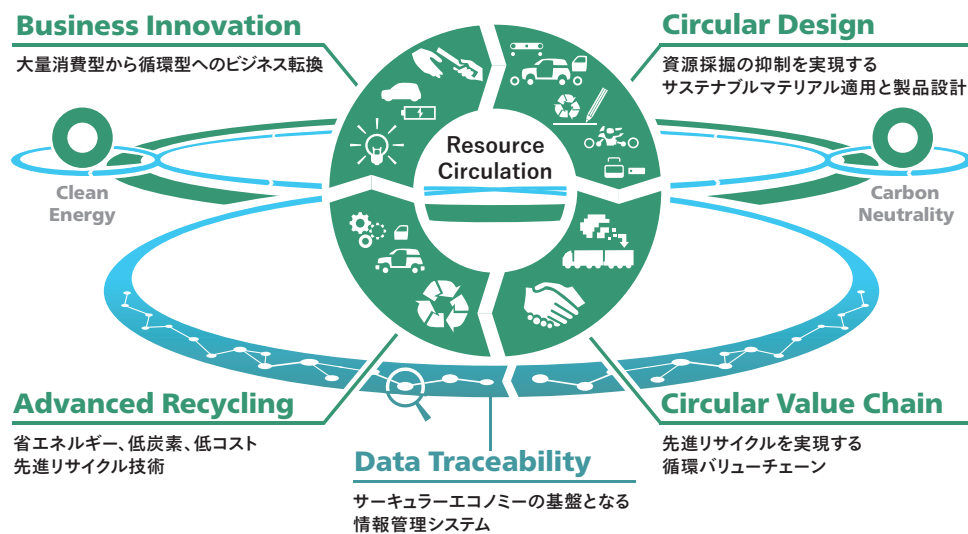
### 取り組みへの想い

Hondaは創業期より、限りある地球資源の消費・廃棄抑制を考え、資源を有効活用しながら、ものづくりを行ってきました。

世界人口の増加と経済発展を背景に、資源需要は伸び続け、多くの資源が消費されることによる資源の枯渇リスクの高まりが予想されています。また、資源採掘には多くのエネルギーが消費されています。こうした大量生産・大量消費型のライフスタイルも社会課題と認識され、循環型経済への転換が求められています。

Hondaは、こうした社会課題を踏まえ、積極的にリサイクル資源を活用しながら、重要鉱物などを含む材料調達の安定化を図るとともに、先進リサイクル技術の研究や循環バリューチェーン構築の働きかけを通じて、CO<sub>2</sub>の削減とエネルギー消費の抑制にも貢献し、循環型経済につながるような取り組みを続けていきます。

### リソースサーキュレーション概念図



環境負荷ゼロ社会の実現 | 環境戦略

リソースサーキュレーションの取り組み

企業活動を通じた資源の効率利用

Hondaは、自社の企業活動において、廃棄物等の削減や上流・下流の水資源に影響を及ぼす可能性を認識し、水資源の保全にも注力しています。

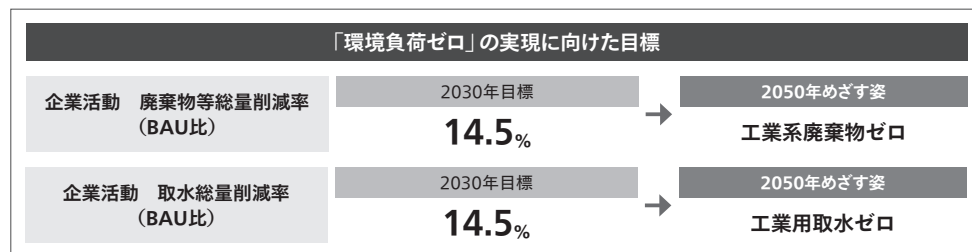
廃棄物等

Hondaは、資源枯渇や環境汚染につながるリスクを視野に入れ、企業活動における廃棄物の削減に取り組んでいます。生産工程における端材の削減など、資源リデュースを含めた3R（リデュース、リユース、リサイクル）に取り組んでおり、Hondaのすべての企業活動における2030年度廃棄物総発生量をBAUに対し14.5%削減する目標の達成を目指しています。

水資源

Hondaは、周囲の水資源と調和の図れる地域を選定し、各国の環境アセスメント法規に則って企業活動を行っています。また、取水量の最小化に向けて、リサイクル水の活用などの取り組みを推進しています。

事業に影響を及ぼす供給リスクや地域社会に影響を及ぼす枯渇リスクを視野に入れ、すべての企業活動における2030年度総取水量をBAUに対し14.5%を削減する目標の達成を目指しています。



環境目標一覧 → p.35

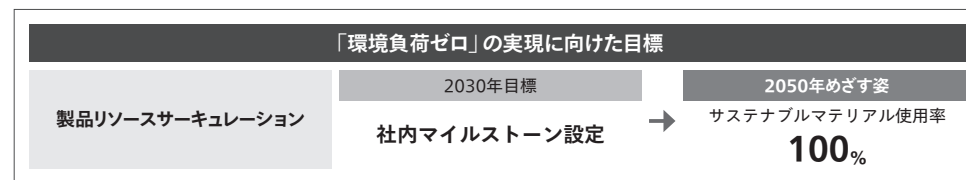
製品領域における資源の効率利用

Hondaは、ものづくりを資源の制約から解放し、お客様にモビリティの価値を提供し続け、新たな喜びを創造するため、2050年に環境負荷のない持続可能な資源（サステナブルマテリアル）使用率100%を目指します。

資源調達から廃棄までの製品ライフサイクルにおいて、使用後すぐに廃棄される大量消費型から循環型への転換に向け、解体・交換のしやすい設計などを取り入れた製品開発や、自社製品・部品を二次利用するなど製品価値の使い切りと拡大を図り、廃棄の抑制と資源の再生に向けた仕組みづくりに挑戦しています。

積極的なリサイクル資源の活用と材料調達の安定化を図ると共に、解体コンソーシアムや製品・資源の高効率な物流など、先進リサイクルを実現する循環バリューチェーンを目指します。その実現に向けて、他社との協業や包括的パートナーシップを締結し、取り組みを進めています。

また、ライフサイクルCO<sub>2</sub>の見える化や資源の効率的な利用に必要な製品・部品の劣化状態把握などを可能にするトレーサビリティシステムの構築にも注力していきます。



環境目標一覧 → p.35

## 生物多様性の保全に向けて

### 基本的な考え方

Hondaは、天然資源や鉱物資源の恩恵を受けて事業を行っています。また原材料の調達だけでなく、研究開発、製造、使用、使用後の廃棄に至るバリューチェーン全体において、多くの自然資本に依存し、そして影響を与えています。

Hondaは、「Honda環境宣言」における地球環境保全の重要な取り組み課題として、生物多様性保全を認識し、企業活動との調和を図っていくことを基本的な考え方として定めています。

2022年12月には、TNFD (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures : 自然関連財務情報開示タスクフォース) の理念に賛同し、その活動である「TNFDフォーラム」に参画しました。積極的な情報開示に努め、今後も環境保全に関する取り組みをより一層加速させていきます。

### 生物多様性の保全に向けた優先事項分析

Hondaは、事業活動によって生物多様性に影響を与える可能性と優先事項の分析について、TNFDのβ版で推奨されている手法を活用しています。自社生産拠点においては、生物多様性評価ツールであるIBAT※を用いて評価を行っています。

世界の自社生産拠点 (86拠点) について、各拠点から半径50km圏内を調査対象とし、IUCN※1レッドリストの絶滅危惧種が生息するエリアとの近接状況を整理しています。また、生物多様性の取り組みを具体化するに際し、IBAT※2にある、KBA※3・WDPA※4・IUCN絶滅危惧種・STARの指標を使って、自社生産拠点の生物多様性リスクを統合的に評価しています。今後は、優先拠点を定め、生物多様性保全の具体的な取り組みを検討していきます。

また、製品にはさまざまな材料が使用されており、その材料のなかには生物多様性に影響を及ぼすものが存在する可能性があります。そこでHondaは、製品に使用される材料が生物多様性に与える影響について一次評価する取り組みを行っています。

評価結果をもとに、影響が大きい可能性がある材料については今後より詳細な分析を行い、製品が生物多様性に及ぼす影響の低減に向けた取り組みを検討していきます。

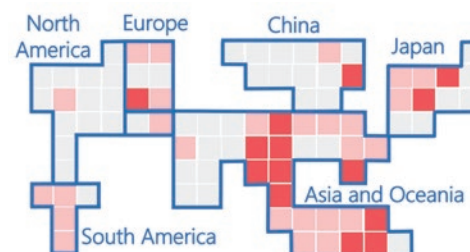
※1 IUCN : International Union for Conservation of Nature and Natural Resources (国際自然保護連合) の略

※2 IBAT : Integrated Biodiversity Assessment Tool (生物多様性評価ツール) の略

※3 KBA : Key Biodiversity Area (生物多様性重要地域) の略

※4 WDPA : The World Database on Protected Areas (世界保護地域データベース) の略

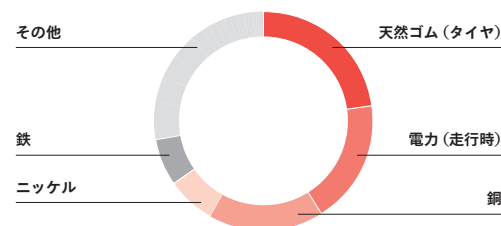
### 生産拠点における、生物多様性優先拠点評価



#### 【凡例】

- リスク評価上位拠点 (最優先拠点)
- リスク評価中位拠点 (優先拠点)
- リスク評価下位拠点 (その他拠点)

### 製品における、生物多様性影響の一次評価結果



#### 【計算条件】

- ・評価車両：小型電気自動車
- ・製造時エネルギー：2020年日本生産
- ・生涯走行距離：20万km
- ・インベントリーデータ：IDEAv2.3
- ・INES評価 (生物多様性影響)：LIME2



## ■ TCFD 提言に基づく情報開示

## TCFD提言への対応

Hondaは「気候変動・エネルギー問題への対応」を環境分野における最重要課題の一つと考え、2021年4月に「2050年に、Hondaの関わるすべての製品と企業活動を通じ、カーボンニュートラルを目指すこと」を表明しました。Hondaは金融安定理事会（FSB：Financial Stability Board）により設置されたTCFD（Task Force on Climate-related Financial Disclosures：気候関連財務情報開示タスクフォース）に賛同しており、TCFDが提言する情報開示フレームワークに沿った開示を行っています。なお、フレームワークの中核要素である「ガバナンス」「戦略」「リスクマネジメント」「指標と目標」に対する推奨開示事項については、該当する文章の末尾に記載しています。気候変動がもたらすリスクと機会について、シナリオ分析を実施し、経営戦略に反映させると同時に、気候変動に関する情報開示を推進します。

## ガバナンス

## 取締役監視体制

気候変動はHonda全体の業績に重大な影響を与える可能性があります。Hondaでは、「世界環境安全戦略会議」を毎年継続的に開催しています。同会議では、気候変動を含む環境・安全に関する諸課題への長期方針・目標・戦略・進捗状況のモニタリングを実施しており、設定されたCO<sub>2</sub>総排出量の削減目標については、取締役会へ報告され、監督されています。ESG観点を考慮した役員報酬制度については「役員報酬制度」(⇒p.61)をご参照ください。[TCFDガバナンス推奨事項a](#)

## 経営層の役割

世界環境安全戦略会議の議長はCEOが務めており、気候変動問題への対応について最終的な責任を負っています。世界環境安全戦略会議では、各地域のPDCAや、気候変動やエネルギー、資源に関わるリスクと機会、それに基づいた短・中・長期的な環境戦略の議論をしています。同会議では、全社方針や中長期経営計画に基づいたグローバルの中長期環境方針・計画を立案しており重要事項については経営会議にて決定され、取締役会に報告されます。[TCFDガバナンス推奨事項b](#)

## 戦略

気候変動は自動車業界だけでなく、わたしたちの生活環境やライフスタイルにもさまざまな影響を及ぼします。Hondaでは、気候変動が事業に与える影響を評価・考察するにあたり、TCFD提言にも推奨されているシナリオ分析を活用しています。シナリオ分析は2030年を目途に実施しており、ネットゼロシナリオを含む複数のシナリオ下でのHondaの気候変動に対するリスクと機会を特定し、全社戦略および各事業戦略へ反映しています。

## シナリオ分析の概要

Hondaは、1.5°Cおよび4°Cを含む複数のシナリオを設定し、将来の世界観・事業環境の変化について想定しています。二輪・四輪・パワープロダクツ事業を対象として、それぞれのシナリオにおいてTCFD提言に基づく「移行リスク」「物理リスク」「機会」に沿ったリスク・機会を特定しました。[TCFD戦略推奨事項a](#)

特定したリスク・機会を踏まえ、短期・中期・長期の時間軸において財務状態に与える影響度を検討しています。各シナリオで想定される事象に対し、適切に対応しなければ事業上のリスクとなりますが、技術・製品・サービスの進化により、新たな事業機会を創出することができるよう対応を進めています。また、自然災害による被害や被災リスクを最小化すべく、グローバルバリューチェーンによる安定的な生産体質の構築を推進していきます。加えて、CO<sub>2</sub>排出量削減をよりいっそう加速させるため、2023年よりICP（インターナルカーボンプライシング）制度の運用を日本の拠点で開始し、炭素価格はCO<sub>2</sub>1トン当たり15,000円と設定しました。炭素削減量を金銭価値化することにより、設備投資を実行する際の判断材料のひとつとして活用しています。[TCFD戦略推奨事項b](#)

Hondaでは、より持続可能な企業経営実現のために、こうしたリスク・機会に対する現状の対応施策を検討し、戦略のレジリエンス向上を図っています。今後も複数シナリオを視野に入れ、戦略を立案することで、事業や製品展開に活用し、リスク軽減や機会創出を図り、レジリエンスのある製品・サービス展開を実現します。[TCFD戦略推奨事項c](#)

環境負荷ゼロ社会の実現 | 環境戦略

**1.5°Cシナリオ**

1.5°Cシナリオでは、IEAのNZE (Net Zero Emissions Scenario)、IPCCのAR6 SSP1-1.9の報告内容を参考に、シナリオの世界観を整理しました。

- 1.5°Cシナリオでは世界全体で2050年カーボンニュートラルに向けた施策が推進され、脱炭素製品が広く普及すること、再生可能エネルギーの利用が拡大することが想定されます。
- 自動車業界では、燃費・ZEV規制がさらに強化され、先進国を中心にEV (電気自動車) やFCV (燃料電池自動車) の需要が増加する見込みです。また、循環型経済への移行が加速することが想定されます。
- さらに、規制の強化と並行して、EVやFCVといった脱炭素製品やサービスを好むお客様が増加するなど、顧客価値観も変化することが想定されます。
- そのほかにも、脱炭素に向けて再生可能エネルギーや省エネルギーなどクリーン技術が発展・普及することが想定されます。

**4°Cシナリオ**

4°CシナリオではIPCCのAR6 SSP3-7.0を参考に、世界観を整理しました。

- 4°Cシナリオでは不可逆的な環境の変化が想定され、自然災害が頻発化・激甚化することが想定されます。

Hondaにとっての主要なリスク/機会

		リスク	時間軸※	機会	時間軸※	対応
1.5°C	政策・法規制	<ul style="list-style-type: none"> <li>●燃費・ZEV規制強化によるICE販売台数減</li> <li>●炭素税・排出量取引制度 (ETS) 等による費用負担増加</li> </ul>	短期・中期・長期	●EVやFCVを含む電動化製品・サービスの販売拡大による売上高増加	短期・中期・長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>●パワーユニットのカーボンニュートラル化、電動化製品ラインナップの拡充</li> <li>●グリーンボンド調達資金の電動化製品開発・製造支出へ充当</li> <li>●電動化/ソフトウェア領域への資源投入 (今後10年間で約5兆円)</li> <li>●液体リチウムイオン電池の外部パートナーシップを強化 (⇒p.10、p.18)</li> <li>●次世代電池の開発 (⇒p.18)</li> <li>●電動化製品生産体制の構築推進 (⇒p.19、p.23、p.25)</li> <li>●電動モビリティを起点としたあらたなエネルギーサービスを創出 (⇒p.18、p.23、p.54)</li> <li>●ICP (インターナルカーボンプライシング) の導入</li> <li>●気候変動関連リスクを含むESG情報開示の推進</li> </ul>
	顧客価値観の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>●顧客の需要に対応できないことによる売上高減少</li> <li>●消費者行動変化による売上高減少 (例：シェアリングの進展、移動手段の変様)</li> <li>●気候変動対応をめぐる企業イメージ低下</li> </ul>				
	技術の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>●再生可能エネルギーおよび省エネルギー技術導入に伴う設備投資コスト増加</li> <li>●炭素税・排出量取引制度 (ETS) 等による費用負担増加</li> </ul>	短期・中期	<ul style="list-style-type: none"> <li>●リサイクル資源の活用による環境価値創出</li> <li>●再生可能エネルギーへの切り替えやエネルギー効率の高い生産設備への切り替えによる、事業運営コスト削減</li> </ul>	短期・中期	<ul style="list-style-type: none"> <li>●カーボンニュートラル技術を中心とした基礎研究領域への研究予算の確保 (年間1,000億円レベル)</li> <li>●先端技術のスタートアップへの出資枠を用意 (年間100億円レベル)</li> <li>●資源リサイクル事業者との強固なパートナーシップ体制の構築 (⇒p.10、p.29、p.30)</li> <li>●ICP (インターナルカーボンプライシング) の導入</li> <li>●埼玉製作所完成車工場でのカーボンニュートラル化推進</li> <li>●電動モビリティを起点としたあらたなエネルギーサービスを創出</li> </ul>
4°C	自然災害の頻発化・激甚化	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自然災害による自社生産拠点の被害またはサプライチェーン寸断による生産停止にともなう売上高減少</li> </ul>	長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>●災害時の給電ニーズ拡大時に非常用電源へ転用が可能な、電動化製品の売上高増加</li> </ul>	長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>●電動化製品ラインナップ拡充</li> <li>●電動モビリティを起点としたあらたなエネルギーサービスを創出</li> <li>●グローバルバリューチェーンによる安定的な生産体制の構築</li> </ul>

※ 時間軸については、短期：～1年、中期：1～3年、長期：3年以上とする。

## リスクマネジメント

Hondaでは「気候変動関連リスク」として、環境規制強化等の「環境に関わるリスク」や地震・水害等の「自然災害等のリスク」を全社重点リスクの一つと位置付けています。

気候変動関連リスクへの対応は主管部門である経営企画統括部で推進しており、全世界にまたがるテーマや、各事業本部と各地域本部の間で議論・整合された環境施策の進捗について情報を集約・整理しています。例えば、規制リスクは、既存の規制に加え新規の規制に関しても情報収集し、水リスクについてはすべての製造拠点を対象に、WRI (世界資源研究所) の「AQUEDUCTツール」、WWF (世界自然保護基金) の「Water Risk Filterツール」を用いて、評価を行っています。

全社の環境戦略を司る世界環境安全戦略会議 (事務局：経営企画統括部) では、全社リスクマネジメントオフィサーも出席のうえ、グローバルの中長期環境方針・目標・計画を立案し、経営会議で決定しています。また、世界環境安全戦略会議では、環境目標の主要項目に対する進捗と実績を確認し、課題への対応方針を策定しています。重要事項については経営会議にて決定され、取締役会に報告されます。

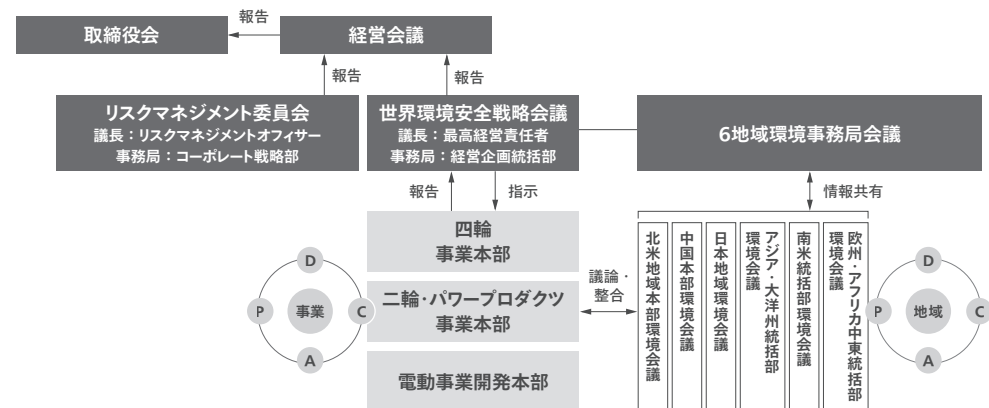
各事業本部や各地域本部では、グローバルの中長期環境方針を踏まえ実行計画を策定し、推進しています。各事業本部では、環境責任者および環境事務局を設置しており、本部内の機能を横断する体制を構築した上で、環境施策を織り込んだ事業計画を策定し、推進しています。

各地域本部では、世界環境安全戦略会議や「6地域環境事務局会議」で共有される情報をもとに、地域計画を策定し、施策を展開しています。計画策定にあたっては、「地域環境会議」を中心に、各事業本部と議論し、整合を図っています。

企業活動に関わる全てのリスクは全社リスクマネジメントオフィサーが議長をつとめる「リスクマネジメント委員会」にて管理されており、気候変動に関連するリスクも対象に含まれています。全社リスクマネジメント活動と連携を図りながら、継続的に気候変動関連リスクを含む環境マネジメントの強化を図っています。 **TCFDリスクマネジメント推奨事項c**

全社リスクマネジメント活動における、リスク評価・管理プロセスについては、「ガバナンス | リスクマネジメント」(p.64、p.65) をご参照ください。 **TCFDリスクマネジメント推奨事項a,b**

### 気候関連リスク・機会を含む環境マネジメント体制





環境負荷ゼロ社会の実現 | 環境戦略

## 指標と目標

### リスク・機会の指標

Hondaは、2050年にHondaの関わるすべての製品と企業活動を通じたカーボンニュートラルを目指しています。二輪車、四輪車、パワープロダクツや船外機、航空機を合わせて、年間3,000万台規模の世界一のパワーユニットメーカーとして、幅広い製品の動力源のカーボンニュートラル化に取り組んでいます。

2050年カーボンニュートラルの着実な実現に向けて、製品領域においては電動製品の販売比率に加え、製品使用時のCO<sub>2</sub>排出原単位を2030年目標として設定し推進します。企業活動領域においては、CO<sub>2</sub>排出総量を2019年度比で46%削減する目標を設定して進めています。この目標の実現に向けては、生産効率向上や省エネルギー施策の導入、低炭素エネルギーへの転換、再生可能エネルギーの活用を推進します。

また気候変動の影響を受ける水資源についても、事業に影響を及ぼす供給リスクや、生産拠点の周辺地域に影響を及ぼす枯渇リスクを視野に入れ、取水量の削減に向けて取り組みを行っていきます。

**TCFD指標と目標推奨事項a**

「環境負荷ゼロ」の実現に向けた目標

	TCFD指標と目標推奨事項a			TCFD指標と目標推奨事項c
	2030年目標			2050年めざす姿
企業活動CO <sub>2</sub> 排出総量削減率 (2019年度比)	46%			→
電動製品販売比率	二輪車 15%	四輪車 30%	パワープロダクツ 36%	→ CO <sub>2</sub> 排出実質ゼロ
製品CO <sub>2</sub> 排出原単位削減率 (2019年度比)	二輪車 34.0%	四輪車 27.2%	パワープロダクツ 28.2%	→
企業活動 廃棄物等総量削減率 (BAU比)	14.5%			→ 工業系廃棄物ゼロ
企業活動 取水総量削減率 (BAU比)	14.5%			→ 工業用取水ゼロ
製品リソースサーキュレーション	社内マイルストーン設定			→ サステナブルマテリアル使用率 100%

### HondaのGHG排出量 **TCFD指標と目標推奨事項b**

Hondaはモビリティに携わる会社として、責任を持ってGHG排出量を算定・開示することが、全世界でGHG低減に向けた取り組みを積極的に推進していくために必要なことだと考えています。

事業の特性上、販売した製品の使用時からのGHG排出量を含む、バリューチェーンからの排出量が大いことにより、スコープ3を算定・開示することが重要と考えています。したがって、Hondaからの直接排出(スコープ1)、間接排出(スコープ2)に加えて、バリューチェーンからの排出(スコープ3)を算定し開示しています。

今後もデータの把握・管理を進め、GHG排出量低減施策の実践に活かしていきます。

(t-CO <sub>2</sub> e)	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
バリューチェーン全体の排出	3億312万	2億5,448万	2億8,002万	2億8,823万
スコープ1	124万	112万	116万	109万
スコープ2	379万	338万	314万	273万
スコープ3	2億9,809万	2億4,998万	2億7,572万※	2億8,441万

スコープ1・2・3はGHGプロトコルにて定義されている。  
 ・スコープ1・2：本田技研工業株式会社および国内外の連結子会社・関連会社の企業活動からの直接・間接GHG排出量。一部小規模な会社は除く。詳細についてはESGデータブックp.137を参照。  
 ・スコープ3：カテゴリー1・2・3・4・5・6・7・9・10・11・12・15の合計。  
 ※ 2021年度からスコープ3カテゴリー11は算定方法を変更。詳細についてはESGデータブックp.136を参照。

## 環境負荷ゼロ社会の実現 | 環境戦略

## 林 哲男

四輪事業本部 生産統括部 埼玉製作所 完成車工場 合成樹脂モジュール(寄居)管理グループ。バンパーやインパネ生産設備のメンテナンスおよびエネルギー削減業務に従事。

座右の銘

「七転び八起き」

共感するHondaの価値観

「松明は自分の手で」

「ワイガヤ」

## interview

## たとえ困難でも、誰かがやるべきなら、自分がやる。

四輪の生産設備のメンテナンスや改善、最適化が私の仕事です。Hondaのモノづくりに全力を注ぐ従業員とその現場を支える使命感を胸に、日々業務と向き合ってきました。近年は、環境負荷を抑えた生産技術の構築、生産体質の強化を目指す「寄居カーボンニュートラルプロジェクト」メンバーに抜擢され、生産設備のエネルギー削減、カーボンフリーエネルギーへの置換に取り組んでいます。「2050年、全活動のCO<sub>2</sub>排出量を実質ゼロにする」という非常に大きな目標へつながるチャレンジです。プロジェクトメンバー全員が「絶対やり切るんだ」「僕らの頑張りが、将来、世の中のためになるんだ」という強い意思を持って、組織や領域を超え、知恵を絞ってその高い壁を越えようと奮闘しています。

振り返れば、入社当時の私は使い物にならなかったと思います。上司は仕事に厳しい人でしたが、「こいつは伸びるよ」と私の背中を押してくれました。その期待に応えようと必死に頑張った5年ほど経ったある日、出張で不在にしがちだった私に「林にそんなに抜けられたら困るんだよ」と言ってくれて、「必要だと言ってもらえた」と胸が熱くなりました。たくさん助けてもらって、期待をかけていただいて、今の自分があります。次は私が恩返しをする番だという思いで後輩や仕事と向き合っています。

夢は、Hondaの新しい車づくりの現場を育てながら、エネルギー削減、カーボンフリーエネルギーへの置換技術やノウハウを後輩や地域に伝え、社会全体のエネルギー削減技術の底上げを図ることです。これまでもそうしてきたように、面倒や困難なこともまず自分が手を挙げて、信念を持って最後までやり通したいと思っています。

# 交通事故ゼロ社会の実現 | 安全戦略

## 「交通事故ゼロ社会」の実現に向けて

Hondaは、2050年に全世界で、Hondaの二輪車、四輪車が関与する交通事故死者ゼロを目指しています※1。また、そのマイルストーンとして2030年に全世界でHondaの二輪車、四輪車が関与する交通事故死者の半減を目指しています※2。これらは、新車だけでなく、市場に現存するすべての二輪車、四輪車が対象となります。

Hondaは、人の能力（啓発活動）、モビリティの性能（技術開発）、交通エコシステム（他者との協働やシステム／サービス開発）の3つの要素を個別に進化させるとともにそれぞれを組み合わせることで、さまざまな要因により引き起こされる事故に対応してきました。

結果として、日本や米国では、軽自動車を含むすべてのHonda四輪車関与の1万台当たりの交通事故死亡率は、主要な自動車OEM全体の平均値を下回っています。

今後、2030年に向けた大きな課題は、新興国で二輪車が関与する死亡事故です。Hondaは二輪車を世界で最も多く提供するメーカーとして、この課題に積極的に取り組んでいくことを社会的責任として捉えており、幅広い方々を対象とした啓発活動とともに二輪車へ「ABS※3」「CBS※4」などの先進ブレーキ、視認性及び被視認性の高い灯火器などの装備を搭載しています。また四輪車については、新興国、先進国での事故低減に有効な先進運転支援システム（ADAS）の機能進化と普及を積極的に推し進めています。

※1 Hondaの二輪車、四輪車が関与する交通事故：Hondaの二輪車・四輪車乗車中、および歩行者・自転車（故意による悪質なルール違反、責任能力のない状態を除く交通参加者）が関与する交通事故。

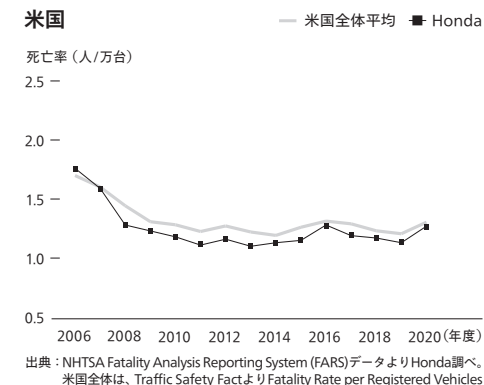
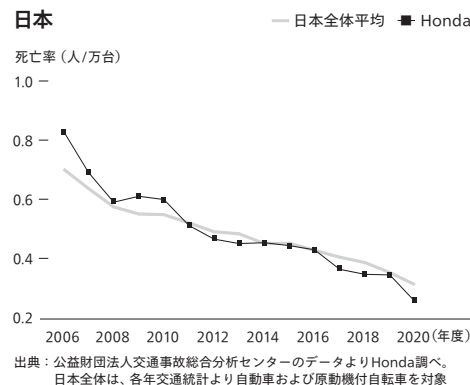
※2 2020年比で2030年に全世界でHondaの二輪車・四輪車が関与する1万台当たりの交通事故死者数を半減。

※3 ABS：アンチロックブレーキシステム

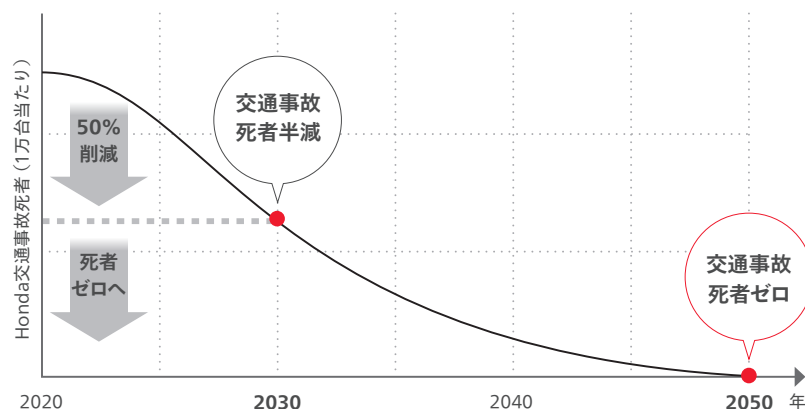
※4 CBS：コンバインドブレーキシステム

そして、その先にある2050年に向けた大きな課題は、全世界における、歩行者や自転車に乗る人、ライダーなどの交通弱者の死亡事故です。この課題対応にあたっては、すべての交通参加者である人とモビリティが通信でつながることで、事故が起きる手前でリスクを予兆・回避をサポートする「安全・安心ネットワーク技術」の研究開発などを推し進め、Hondaの二輪車、四輪車が関与する交通事故死者ゼロを目指していきます。

### 四輪車関与死亡率推移保有台数1万台当たり

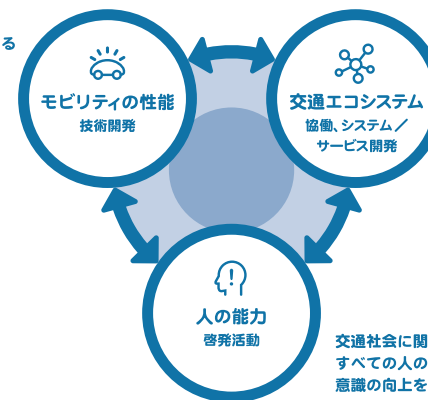


### Honda 安全目標



### 安全3つの要素

人の意思をとらえ、  
技能を補完・拡張する  
技術の開発



人とモビリティが  
調和する場づくり、  
体系づくりへの貢献

交通社会に関わる  
すべての人の体験、知識、  
意識の向上をサポート

交通事故ゼロ社会の実現 | 安全戦略

## 人の能力 — 啓発活動 —

2030年のマイルストーンを目指すにあたり、啓発活動においては、質の高いプログラムを通じて交通社会に関わるすべての人をサポートする機会を拡大させていくことが重要となります。

そのため、Hondaは、インストラクターの養成や交通教育センター、販売店での交通安全の啓発活動を強化するとともに、スマートフォンなどのICTツールを活用することで、時間や場所を問わずすべての人が学びを深めていく取り組みを進めています。

2023年6月には、運転診断やリアルタイム音声アドバイス機能により、安全運転の習得をサポートする若年層向けの「Honda Driver Coaching」アプリを米国にてリリースしました。新興国のライダー向けにもこのような安全運転コーチングのシステムを展開することを視野に入れており、今後、実証実験を行う予定です。

また、交通参加者の危険を予測する能力や交通安全に対する意識の向上のため、2023年4月、Thai Hondaがタイ運輸省陸運局と、交通事故防止に向けた「危険認知プログラム」の開発に関する覚書を締結しました。これを機にThai Hondaは、30年以上に渡り培った交通事故防止に関する知見を運転免許取得予定者や若者の啓発・教育向けに提供していきます。

今後もHondaは、免許制度を含む法規制や交通ルールなどの整備に貢献すべく、国際機関や各国政府機関、他のモビリティ産業との連携を図っていきます。



Honda Driver Coaching App (米国)



タイ運輸省陸運局へ提供したThai Honda制作のアニメーション動画

## モビリティの性能 — 技術開発 —

2030年のマイルストーンの実現に向けて、技術開発においては、衝突安全性能の強化に加え、先進運転支援システム (ADAS) の機能進化と普及が重要となります。

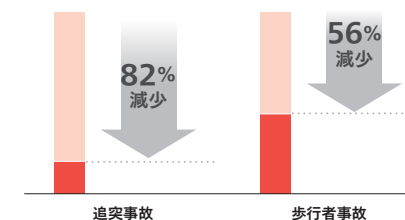
Hondaの先進運転支援システムは、2014年より展開している「Honda SENSING」に加え、全方位の事故シーンに対応する「Honda SENSING 360」、運転時のヒューマンエラーゼロを目指す「Honda SENSING Elite」の3タイプを展開しています。

### Honda SENSING —さらなる普及に向けて 新興国へ適用を拡大—

「Honda SENSING」は、主にクルマの前方をセンシングし、歩行者なども検知対象として、安心・快適な運転や事故回避を支援するシステムです。日本で販売されている「Honda SENSING」を搭載した軽自動車「N-BOX」では、追突事故は82%減少、歩行者事故は56%減少※1しており、この技術の事故削減への効果が確認されています。そして、この「Honda SENSING」を搭載した車種の新車販売比率は、2022年時点で、日本と米国では99%、グローバルでは86%に達し、その累計台数は1,400万台以上と広く普及しています。

現在、二輪車の交通事故死者削減に向け、二輪検知機能を備えた「Honda SENSING」を2021年のモデルより順次展開しており、今後は2030年までに全世界の四輪全機種へ展開します。また、二輪車においては、より多くの機種へ「ABS」「CBS」などの先進ブレーキ、視認性および被視認性の高い灯火器の適用拡大を目指します。

Honda SENSING搭載車の事故削減効果 (N-BOX)



「2050年 交通事故死者ゼロ」の実現に向けた目標			
先進安全装備 適用率	2030年目標		
	先進国 四輪※2 Honda SENSING 360	新興国 四輪※3 Honda SENSING	新興国 二輪※4 先進ブレーキ (ABS/CBS)
	100%	100%	100%

※1 N-BOX AEB非搭載車に対するHonda SENSING搭載車の登録台数当たり交通事故死傷者数調査結果の差分。公益財団法人交通事故総合分析センターのデータをもとに、Honda調べ。

※2 日本、米国、中国、欧州

※3 インド、インドネシア、マレーシア、タイ、ブラジル

※4 インド、インドネシア、ベトナム、タイ、ブラジル



交通事故ゼロ社会の実現 | 安全戦略

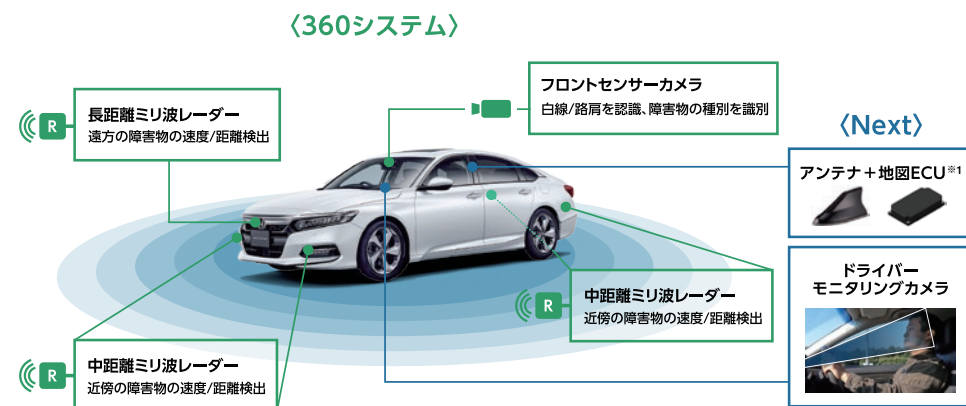
**Honda SENSING 360** —2030年までに先進国の四輪全機種展開を目指す—

全方位安全運転支援システム「Honda SENSING 360」は、事故を回避する対応シーンを全方位に拡げることによって、差し迫った事故の回避、または被害軽減をさらに拡大するシステムです。車体のフロントと各コーナーに計5台のミリ波レーダーを装備し、360度センシングを実現しました。

「Honda SENSING 360」の主な機能は、交差点における交差車両や右左折時の横断歩行者に対応する衝突軽減ブレーキ、前方交差車両警報、カーブ車速調整機能、車線変更時衝突抑制機能、車線変更支援機能の5つで、2022年に中国で発売された「CR-V」から搭載を開始し、今後2030年までに先進国の四輪全機種へ展開することを目指します。さらにこの「Honda SENSING 360」を進化させる新技術の開発を進めています。

現在、運転負荷を軽減する「ハンズオフ機能付高度車線変更支援機能」「高度車線内運転支援機能」、システムからの操作要求に対してドライバーの反応が無い場合、同一車線で減速・停車を支援する「ドライバー異常時対応システム」、駐停車中に後側方に接近する車両を検知、認知を支援する「降車時車両接近警報」、ドライバーの状態と前方リスクを検知し、回避支援を行う技術などの新技術を開発中です。これらの技術は、各地域のニーズに合わせ、今後2024年以降に順次展開する予定です。このようにドライバーの状態と前方リスクを検知し、回避支援を行う技術などにより、さらなる安全性向上の実現を目指していきます。

**Honda SENSING 360のシステム構成**



※1 ECU：エレクトロニックコントロールユニット

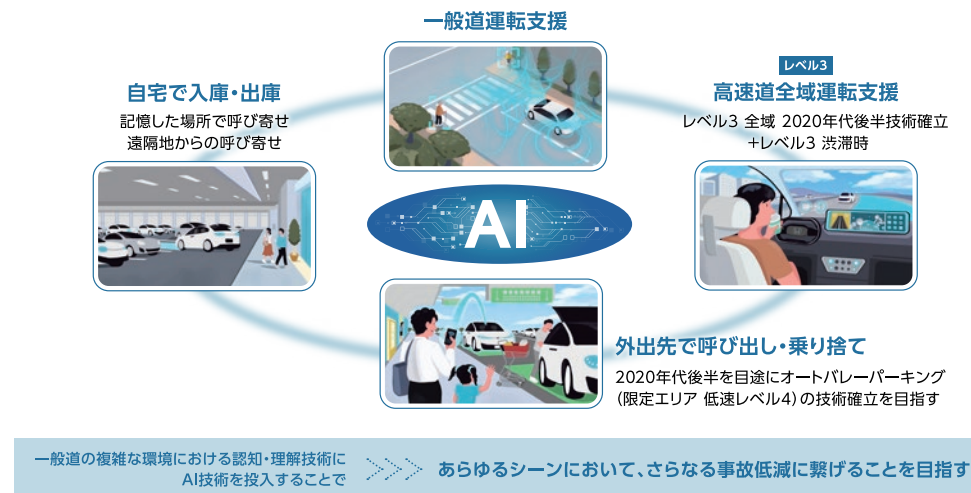
**Honda SENSING Elite** —運転時のヒューマンエラーゼロを目指す—

「Honda SENSING Elite」は、2021年に世界で初めて自動運行装置として国土交通省の型式指定を取得した自動運転レベル3※2：条件付自動運転車（限定領域）に適合する先進技術「トラフィックジャムパイロット（渋滞運転機能）」を搭載したシステムで、高速道路渋滞時など一定の条件下で、システムがドライバーに代わって運転操作を行うことを可能にしました。

さらにこの「Honda SENSING Elite」の次の進化に向けて、新技術の開発を進めています。この技術は、人のように経験しながら成長するHonda独自のAI技術によって、複雑なシーンの認識や一般道路のような複雑な環境にも対応し、幹線道路での渋滞時のハンズオフ機能、高速道路のジャンクションなどでの合流・分岐シーンの運転支援機能を実現し、自宅から目的地まで、一般道路も含めた安全・安心でシームレスな移動を可能にします。これらの技術は、今後2020年代半ばから順次適用を開始する予定です。

※2 日本政府が定める自動運転の定義（SAEに準拠）。一定の条件下でシステムが周辺の交通状況を監視するとともに運転を代行。

**次世代のHonda SENSING Elite**





交通事故ゼロ社会の実現 | 安全戦略

交通エコシステム —協働、システム／サービス開発—

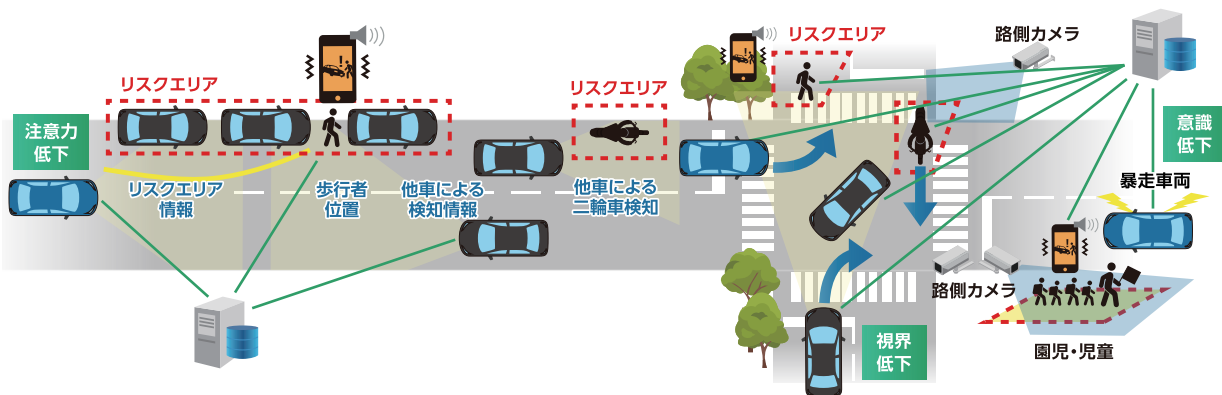
Hondaは、事故多発エリアや急な車線変更が必要な場所など、運転の助言を集約した「SAFETY MAP」の展開や、Honda車からの急ブレーキ情報などを解析する技術、AACN (Advanced Automatic Collision Notification) と呼ばれる、事故に遭った車両から自動的に消防本部および協力病院に通報するシステム、車両の接続技術を活用し事故発生時に死亡重症確率を推定する技術等の開発を推し進めてきました。

Hondaが目指す、2050年に全世界でHondaの二輪車、四輪車が関与する交通事故死者ゼロを実現するためには、交通弱者も含めたすべての人の安全を確保することが重要となります。そのため、Hondaは、かねてより培ってきた接続技術をさらに進化させ、すべての交通参加者である人とモビリティを

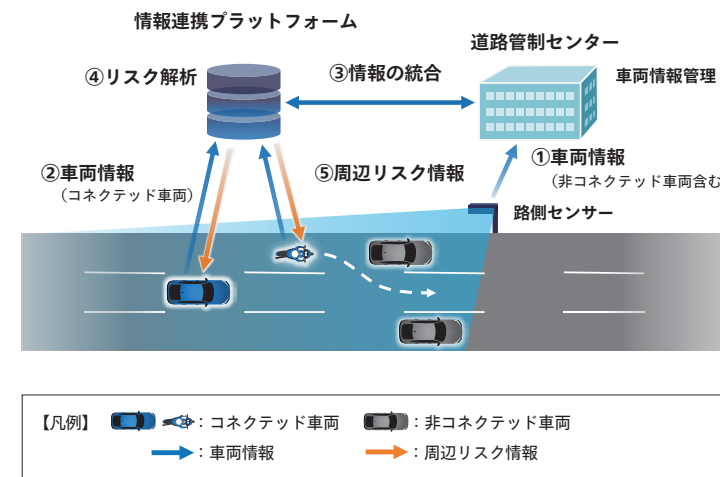
通信でつなげることで、事故が起きる手前でリスクを予兆し、回避をサポートする「安全・安心ネットワーク技術」の開発を推進しています。

2023年には、この「安全・安心ネットワーク技術」の推進に向けた取り組みとして、コネクテッド車両や交通インフラの情報を活用したリスクの予測と情報通知のユースケースを検証するため、ソフトバンク株式会社と連携し、中日本高速道路株式会社が新東名高速道路の建設中區間で行う「路車協調実証実験」に参画します。こうした実証実験を通して、技術を社会実装していくにあたっての課題を把握し、技術の改良に役立てていきます。Hondaは、「安全・安心ネットワーク」の2030年以降の社会実装に向け、2020年代前半にシステム構築、効果検証を終了させ、2020年代後半に標準化することを目指しています。

安全・安心ネットワーク技術



高速道路走行時のユースケースイメージ



## 交通事故ゼロ社会の実現 | 安全戦略

## 米山 綾人

電動事業開発本部  
二輪・パワープロダクツ電動事業開  
発統括部  
UX・ソフトウェアコネクテッド開発部  
ソフトウェア・コア技術開発課。  
二輪のエンジン設計等に携わった  
後、新興国における安全関連業務  
などに注力。  
座右の銘  
「今日が一番若い日」  
「当たって砕けろ」  
共感するHondaの価値観  
「松明は自分の手で」  
「ノープレー・ノーエラーを排せ」



## interview

## まだ誰も歩いたことのない道を、先陣を切って歩く。

昔からモノづくりでモビリティに携わることが夢でした。自分が携わったプロダクトでお客様を笑顔にしたいと二輪のエンジン設計に携わってきたのですが、「Hondaの二輪車はお客様の生活の可能性を広げる一方で、事故による不幸も生んでいる、これを解決しなければ幸せを提供できているとは言えないのではないか」との思いが強くなり、数年前から安全領域業務に注力してきました。主に、タイなどの新興国をターゲットに、インフラカメラを活用した事故防止施策や、安全運転教育技術の開発などを推進しています。

安全領域はHondaの重要領域であり、新しくチャレンジする私にはゼロからのスタートで試行錯誤の連続でした。それまで自分自身は他の誰にも負けないように努力してきたつもりですが、一人の力で解決できることなんて僅かでありませんでした。しかし、いろんな専門性を持った従業員がHondaにはたくさんいるのだから、その人たちに協力を仰げばいいのだと気づき、領域を超えてどんどん社内働きかけていきました。皆さん新しい領域ということもあって「面白そうだね」と協力してくださり、期待以上の成果につながったと思っています。

エンジン領域から知見ゼロのソフトウェア領域へと飛び込み、新たな角度から安全領域に挑戦しています。失敗を恐れては新しいことは絶対にできません。まだ誰も歩いたことのない道を、先陣を切って歩くからこそ新しいものが生まれると思っています。自動車業界におけるソフトウェア領域はまだまだ黎明期です。そこで私たちがスタンダードを築き、Hondaをソフトウェアでも世界で戦える企業にしたいと思っています。

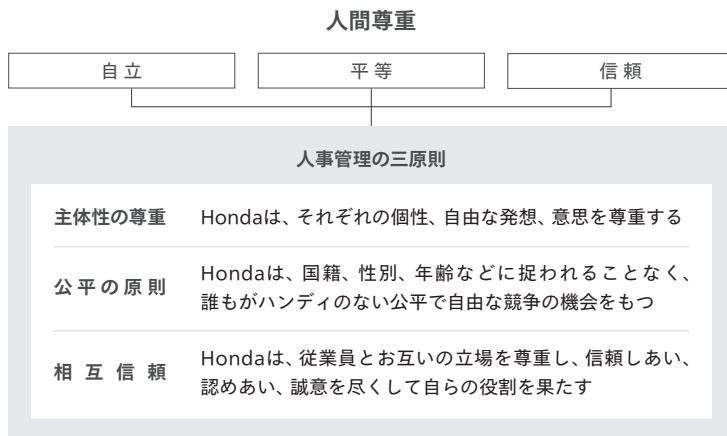
# 人的資本経営の進化 | 人材戦略

## ■ 人的資本経営への取り組み

### 人事管理の基本理念 — Hondaフィロソフィー —

Hondaは人事管理の原則をHondaフィロソフィーに基づき定めています。自立した個性を尊重し合い、平等な関係に立ち、相互に信頼することを原則としています。「より良い社会を実現したい」という内発的な強い意志を持つ人材が集い、その能力や持ち味、創造性をいかんなく発揮する。そして、ときにはぶつかりあいながら困難を乗り越えていくことで、喜びを分かちあえる企業でありたいと考えています。お客様や社会の期待を超える商品やサービスを生み出し続けていくために「夢を原動力に強い意志を持って動き出そうとしている人」の成長を促し、支援して、そして、従業員がHondaというフィールドで「生き生きと輝く」ための総合的なヒト・組織戦略を展開していきます。

#### 人事管理の原則



### 人的資本経営をストーリーで定義

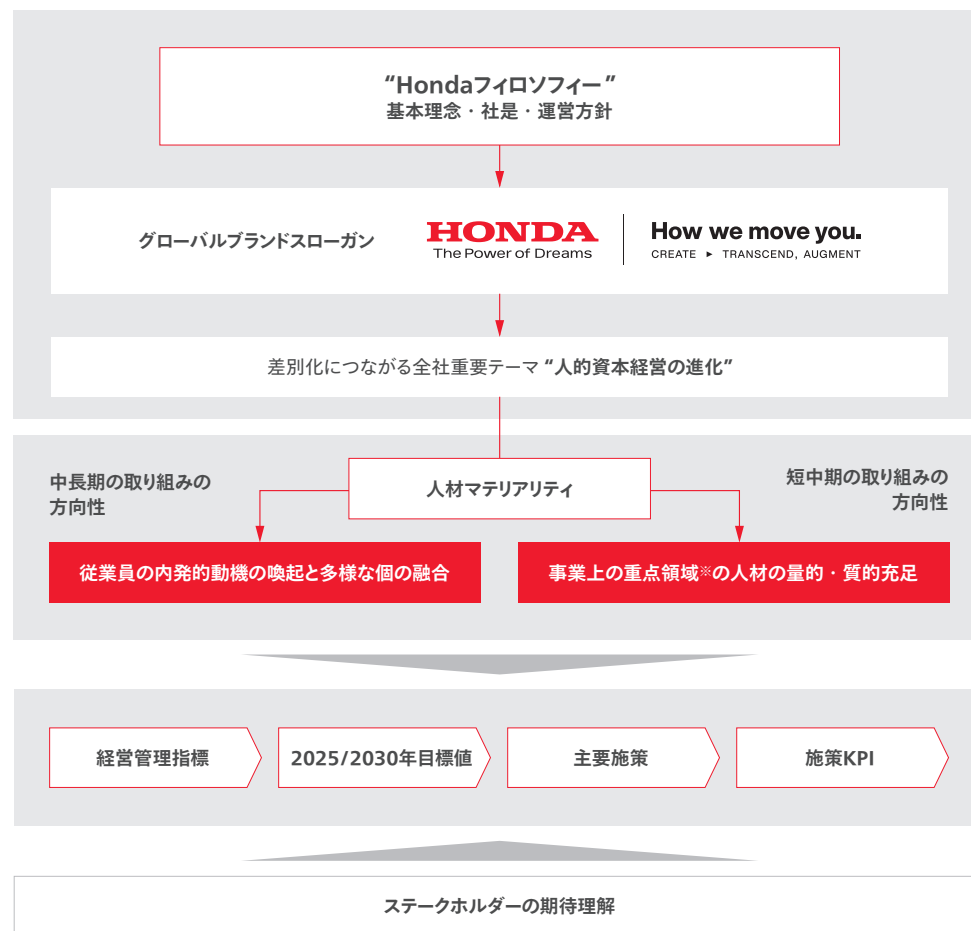
Hondaの人的資本経営の取り組みとして、事業戦略と人材戦略の連動を図るため、人領域において集中的に取り組むべき課題を“人材マテリアリティ”として定義しています。

人材マテリアリティの定義にあたっては、全社重要テーマである“人的資本経営の進化”において中長期的に取り組むべき観点と、事業戦略に資するための短中期的観点を両面で、集中的に取り組むべき方向性を全社での議論を経て定めています。

そして、人材マテリアリティが達成された状態を測る指標として経営管理指標とその目標値を定め、この目標値を達成するための人材戦略・施策・施策KPIを一連のストーリーとして定義しています。

経営管理指標および関連する重要KPIは経営管理の枠組みで定期的にモニタリングされ、必要に応じて指標・目標値の見直しや施策の修正・追加などを行い、PDCAサイクルを実行していきます。

#### Honda人的資本経営ストーリーボード



※ 重点領域：電動化・ソフトウェア・新事業・基礎研究等

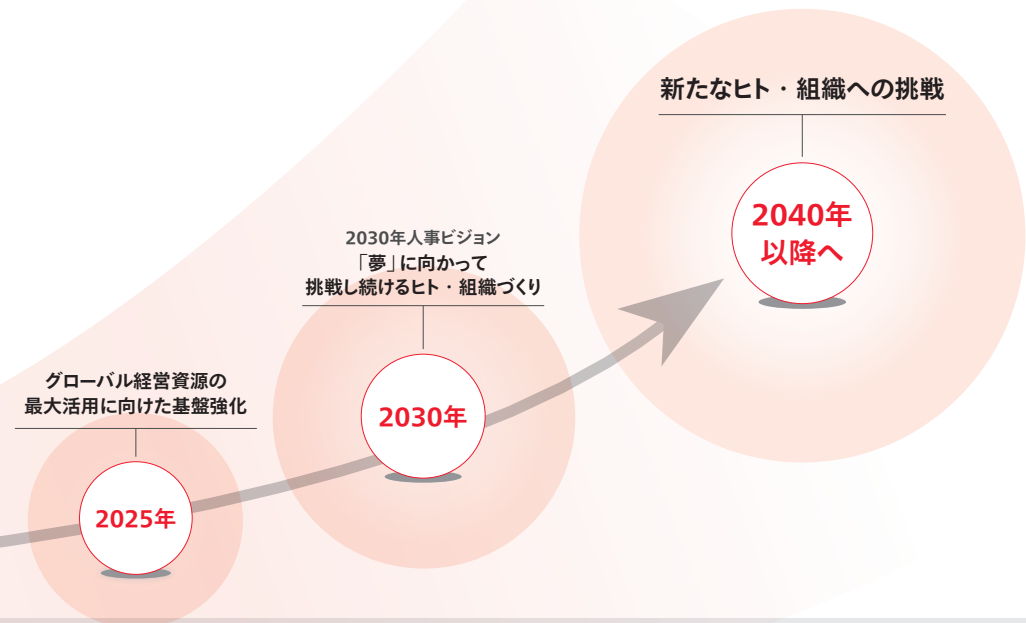
人的資本経営の進化 | 人材戦略

■ 人的資本経営ストーリー

人材マテリアリティ達成のための経営管理指標と、戦略連動した主要施策・KPI

人材マテリアリティを中長期的に取り組むべき観点から“従業員の内発的動機の喚起と多様な個の融合”、短中期的に取り組むべき観点から、“事業上の重点領域の人材の量的・質的充足”と定義し、当面は2025年・2030年に向けた目標値を定めています。

また、2040年以降を見据えて、経営管理すべき指標については今後も拡大を図っていきます。それぞれの目標値について、達成に寄与する人材戦略・施策KPIを設計し、達成に向けた計画を作成しています。今後は各指標の進捗状況を定期的にモニタリングし、定量的な根拠に基づいたタイムリーな意思決定を行う仕組みを構築していきます。



人材マテリアリティ	達成したい状態	経営管理指標	2025年目標値	2030年目標値	施策KPIの例
従業員の内発的動機の喚起と多様な個の融合	高い意欲・目標をもって臨んでおり、上司が挑戦を積極的に支援している	従業員エンゲージメントスコア	肯定回答率50%以上	肯定回答率60%以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>一人当たり年間研修時間</li> <li>チャレンジ公募※1/公開ポジションへの応募数</li> <li>IGNITION※2プログラムへの応募数</li> <li>マネジメント研修受講数</li> </ul>
	多様な知の融合によりシナジーが最大化されている	女性管理職比率	2020年対比3倍	2020年対比4倍	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性採用者数/割合</li> <li>女性リーダー候補プール数</li> </ul>
事業上の重点領域の人材の量的・質的充足	重点領域の人材が充足している	重点領域人材充足	-	10,000名規模へ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ソフトウェア領域における応募者数</li> <li>領域毎のトップスキル者数</li> <li>重点領域に関わる人材のスキル可視化率</li> <li>人材マッチング実績(リソースシフト)</li> </ul>
	人材の育成に対し積極的な資源を投入している	重点領域人材育成投資額	グローバルトップ水準		<ul style="list-style-type: none"> <li>リスキル対象者の一人当たり研修時間</li> <li>リスキル外部機関研修受講者数</li> </ul>

※1 チャレンジ公募：個のチャレンジ意欲を喚起するとともに、個々の能力・適性と配置のベストマッチを目的とした公募による人事異動の仕組み。

※2 IGNITION：従業員が個々のアイデアを活かし、新事業の立ち上げにチャレンジできる社内公募型プログラム。

人的資本経営の進化 | 人材戦略

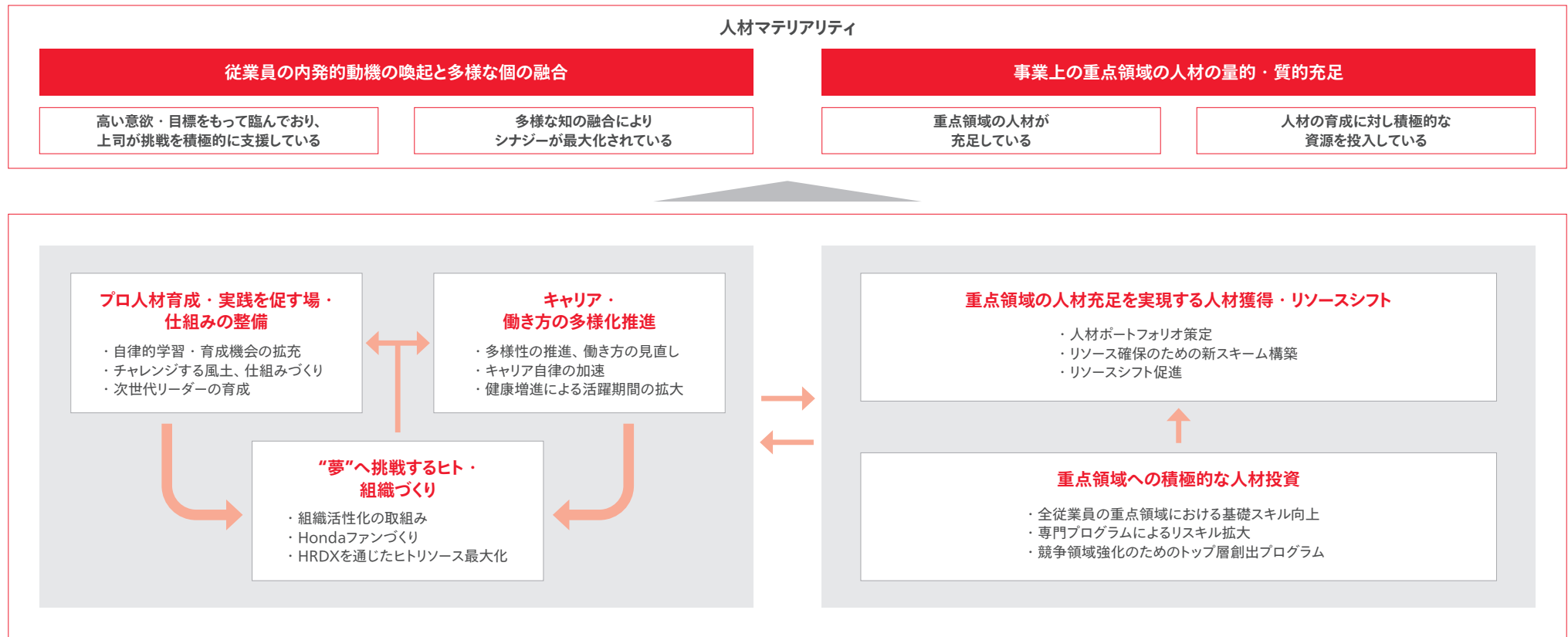
■ Hondaの人材戦略

人的資本の最大有効活用による企業競争力向上と事業構造改革の支援

100年に一度といわれる大転換期において、Hondaは現在の事業環境を「第二の創業期」と位置付け、「人的資本の最大有効活用による企業競争力向上と事業構造改革」を目指した人材戦略を展開しています。

企業競争力の根源となるHondaの価値観を大切にしながら、プロ人材育成・実践を促す場・仕組みの整備、キャリア・働き方の多様化を実施します。そして、“夢”へ挑戦するヒト・組織を強化していきます。

また、事業の構造改革を人の領域から推進するために、特に重点領域における量的・質的な充足を目標とした人材獲得・リソースシフトに向けた取り組みを進めていきます。さらにリソースシフト実現のため、重点領域へのリススキル・アドスキルを目的とした積極的な人材投資を実行していきます。





人的資本経営の進化 | 人材戦略

■ 従業員の内発的動機の喚起と多様な個の融合

高い意欲・目標（夢への挑戦）をもって臨み、上位者が挑戦を支援する

「Hondaで働く一人ひとりの夢」を原動力としてお客様に価値を提供するために、共通思想としてのグローバルブランドスローガンを深く認知、理解し、行動として実践することを改めて重要取組みとして徹底していきます。夢を起点として、「野心的変革目標を設定する」、「まず実行、まずやる」、「成果を求め自らリードし遮二無二やりきる」、「他者から学び多様な知を結集する」、「驚き・感動・喜びを届ける」といったサイクルにより、新たな価値の創造にチャレンジしていきます。

高い意欲・夢への挑戦の実践度を測るために、エンゲージメントサーベイの設問を新設し、エンゲージメントスコアの算出についても、達成したい状況をより明確に表せる方法に変更しています。あわせて、一人ひとりの夢への挑戦には、組織の上位者が積極的に支援することが不可欠だと考え、エンゲージメントサーベイの設問に反映しています。

多様な知の融合によるシナジーの発揮

多様性の取り組みにおける最終ゴールは「異質な考えを持つ従業員同士が意見をぶつけあうことで、新しいビジネスや提供価値を創造すること」だと考えています。特に女性活躍の推進は待ったなしの課題であると認識し、ビジネス環境の変化の時こそ女性活躍の場が広がるチャンスだと捉え、継続したアプローチを行っていきます。

グローバルで俯瞰すると女性の活躍機会に課題があるのは日本と捉えています。課題と捉えている日本の女性管理職比率を指標としています。

また、グローバルでのダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの取り組みもあわせて展開していきます。

KGI	2025年目標	2030年目標
従業員エンゲージメントスコア	肯定回答率50%以上	肯定回答率60%以上
女性管理職比率	2020年対比 3倍	2020年対比 4倍

	今までの取り組み	2022年度実績値	これからの取り組み
<p>高い意欲・目標をもって臨み、上位者が挑戦を支援する</p>	<p>求心力を高める従業員エンゲージメントの向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員活性化調査の実施</li> <li>組織一体となったエンゲージメント強化施策の展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員活性化調査 スコア：3.48</li> </ul>	<p>グローバルブランドスローガンの実現に向けた“夢”への挑戦の後押し</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルブランドスローガンの全社浸透施策の展開</li> <li>従業員の内発的動機の喚起に向けた人事制度の総合的な見直し</li> </ul>
	<p>自己研鑽を支援する能力開発施策の実行</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア自律の促進・自己研鑽のため全従業員へ投資</li> <li>“Honda Lifelong Playground”の推進</li> <li>能力発揮の機会提供（チャレンジ公募・IGNITION）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一人当たり年間研修時間：18時間</li> <li>チャレンジ公募応募数/成立数：1,093人/185人</li> </ul>	<p>プロ人材を育む学び・実践の場の整備</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新たな知の創造モデルをベースにした従業員の学び・実践体験の拡大</li> <li>三現主義に基づく実践知獲得に向け、事業・従業員発案の育成メニューへ投資拡大</li> <li>挑戦の機会をさらに拡充（重点領域）オープンポジション化など</li> <li>協賛企業・外部専門家との共同プログラム「IGNITION Studio」へと発展</li> </ul>
	<p>自律的な成長を支援するキャリア施策の展開</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>上司・部下間の2Wayコミュニケーションの強化</li> <li>キャリアアドバイザーとのキャリア面談の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア面談実施数：2,667人</li> </ul>	<p>変革の実現に向けたマネジメント力強化施策の展開</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>マネジメント力の底上げを目的とした管理職研修の展開</li> <li>マネージャへ自部門の従業員活性化をタイムリーにフィードバック</li> </ul>
<p>多様な知の融合によりシナジーが最大化されている</p>	<p>女性従業員を対象とした育成と活用の加速</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア計画書に基づく育成</li> <li>キャリアアドバイザーとのキャリア面談の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性従業員を対象としたキャリア面談実施数：490人</li> </ul>	<p>女性活躍のさらなる加速</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>女性役職者の輩出強化とポスト任用</li> <li>事業と連携した若手層の育成推進</li> </ul>

※ Honda Lifelong Playground：同じ志を持つ仲間とのつながり、共に学び合い、新たな価値創造に挑戦することを目的とした自己成長を加速させる社内コミュニティ。

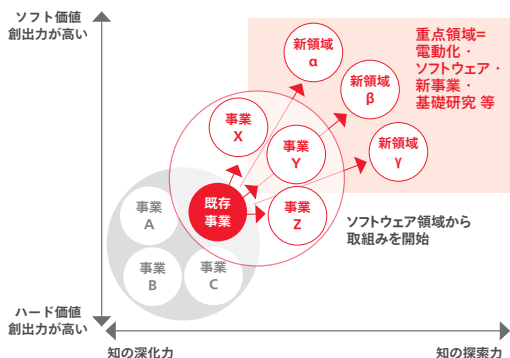
人的資本経営の進化 | 人材戦略

■ 事業上の重点領域の人材の量的・質的充足

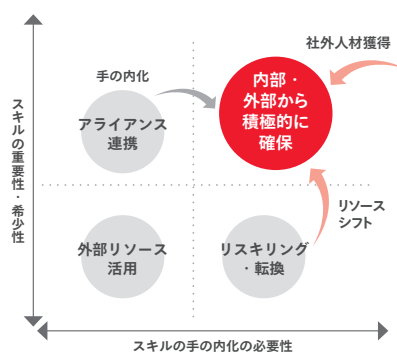
重点領域の人材充足を実現する人材獲得・リソースシフト

もう一つの重要な取組みとして、事業の成功に資するため、事業ポートフォリオと連動した量的・質的な人材充足を推進し、事業計画の見直しを含めた充足提案を行います。

事業戦略に資するヒトリソースマネジメント



重点領域の人材ポートフォリオ



人材充足状況を動的に把握し、タイムリーな打ち手をとるための人材ポートフォリオを領域ごとに作成していきます。第一弾としてソフトウェア領域を対象としたポートフォリオを作成し、リスキル・アドスキル・リソースシフトの対象者および外部採用の必要数を特定しています。

重点領域への積極的な人材投資

重点領域であるソフトウェアのスキル獲得のために、過去に例のない規模の人材投資を推し進めていきます。全社共通のリスキルプログラムに加えて、本領域での新価値を生み出すため、専門能力を強化するプログラムを大幅に拡大します。

KGI	2025年目標	2030年目標
重点領域人材充足	—	10,000名規模へ
重点領域人材育成投資額	グローバル企業トップ水準	

今までの取組み

2022年度実績値

これからの取組み

重点領域の人材充足を実現する人材獲得・リソースシフト	<p>質・量を担保する要員マネジメントの確立</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラルに向けた重点領域への人材シフト</li> <li>全従業員を対象とした経験・スキルアンケート実施</li> </ul>	<p>●重点領域へのリソースシフト実施数：70人</p> <p>●経験・スキルアンケート実施：35,825人</p>	<p>事業ごとの人材ポートフォリオの策定とリソースシフト実施</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ソフトウェア領域の人材ポートフォリオ策定・充足率の可視化</li> <li>ソフトウェアスキルマップの可視化</li> <li>事業間の人材マッチングスキームの構築によるリソースシフトの促進</li> </ul>
	<p>求める人材に応じた最適な人材獲得施策の確立と実行</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ソフトウェア・コネクテッド領域への外部人材の獲得</li> <li>オウンドメディア「Me and Honda, Career<sup>※</sup>」を通じたHondaの「ヒトの魅力」発信</li> </ul>	<p>●中途採用人数：476人</p>	<p>新たなスキームの構築によるリソース確保</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ソフトウェア領域強化のために採用人数を拡大</li> <li>ダイレクトリクルーティングなど採用手法の拡大</li> <li>既存の雇用形態（勤務時間帯・転勤）や働き方に限定しない雇用の検討</li> </ul>
重点領域への積極的な人材投資	<p>重点領域の育成プログラム展開開始</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新入社員のITパスポート取得必須化</li> <li>研究領域の全従業員を対象としたPython研修実施</li> </ul>	<p>ソフトウェア能力開発プログラム</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●プログラム数：85個</li> <li>●受講人数：1,204人</li> </ul>	<p>重点領域におけるリソースシフト・リスキル施策の拡充</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>全従業員へ「ソフトウェア・電動化領域Eラーニングプログラム」の展開</li> <li>リスキル時間確保のための取組み</li> <li>外部機関と連携し、リスキル対象者へ集中プログラムを実施</li> </ul>

※ Me and Honda, Career：ホームページや各SNS媒体と連携してHondaの「ヒトの魅力」を積極的に発信するオウンドメディア。

## 自律的な成長を支援するキャリア施策とフロ人材を育む学び・実践の場の整備

### 「共通能力」の策定と、自己選択型学習プログラムの導入

従業員が社内外で通用するプロフェッショナルとなるために、ビジネスパーソンとして求められる「共通能力」を設定しました。共通能力毎の伸長・研鑽のポイントを示したガイドブックや、Eラーニングコンテンツなどを展開し、主体的・自律的な取り組みを支援しています。

また、2021年度に導入した学習管理システムについては、より学びの機会を広げるとともに、能力開発状況を可視化できるワンストッププラットフォームへと進化させていくことを予定しています。

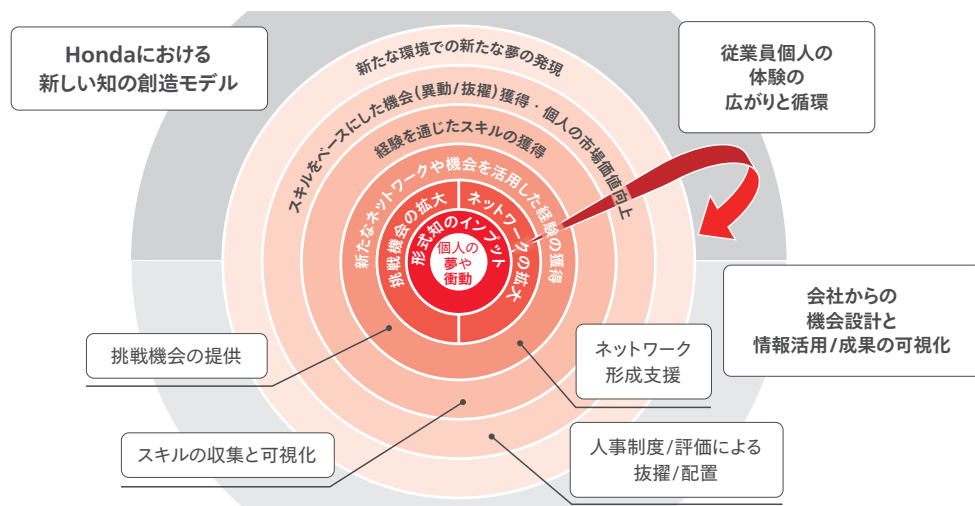
### Hondaの“知の創造モデル”に基づいた自律的キャリア形成の支援

個人の夢や衝動を原動力とし、形式知のインプットを行い、挑戦機会・ネットワークの拡大を通じて新たなスキルを獲得し、それが新しい機会獲得・個人の市場価値向上については新たな夢の発現につながるという知の創造モデルを定義しています。このモデルに基づき、挑戦機会の提供、ネットワーク形成支援・スキル収集・可視化という施策を展開していきます。また人事制度・評価による抜擢、配置と連動させることにより、従業員個人の体験の拡大と成果の可視化を図ります。

2022年度実績

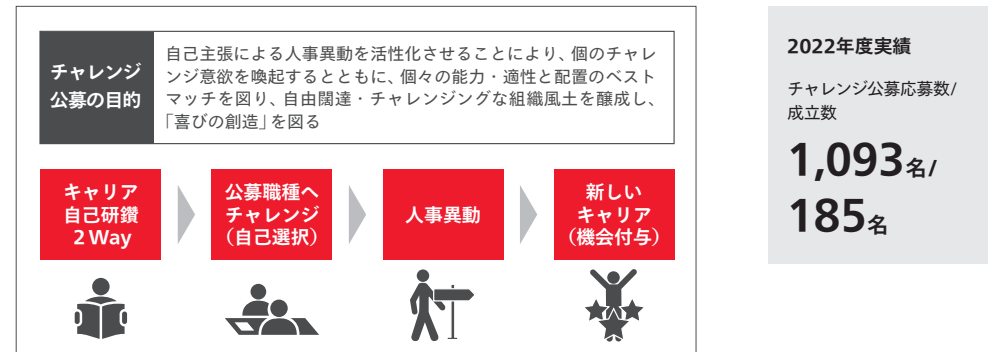
一人当たり年間研修時間

18時間



### 能力発揮・実践を自発的に行う機会の提供

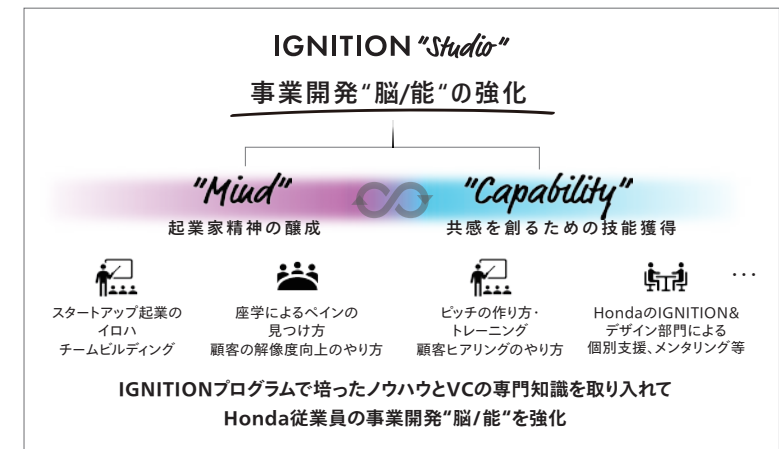
自発的に能力発揮し、実践する場である“チャレンジ公募”、コミュニティを通じて同じ志を持つ仲間が繋がり、学び、新たな価値の創造へ挑戦するという3つの循環を生み出す新たなネットワークづくりの場である“Honda Lifelong Playground”など、機会の提供を行い、一定の実績が上がってきています。



チャレンジ公募の概要図

さらなる発揮の場の拡充のために、今後は重点領域において社内外から応募可能となるオープンポジション制度を段階的に導入し、従業員の挑戦の場を広げていく予定です。

また、新事業創出プログラム「IGNITION」で培ったノウハウとベンチャーキャピタルなどの外部専門知見を体系化した、新事業を生み出すための人材育成プログラム「IGNITION Studio」を2023年度から展開していきます。





人的資本経営の進化 | 人材戦略

■ 企業理念を体現する次世代リーダーの選抜と育成

## グローバルタレントマネジメントの進化

誰であっても能力と意欲のある人材は育成され、公平にチャンスを得てキーポストにつき、グローバルHondaを牽引する状態“Right Talent to the Right Position”をありたい姿に掲げ、その実現に向けた取り組みを進めています。

### グローバルコンピテンシーモデルの策定

国籍や性別などの個人の属性にかかわらず、能力と意欲のある人材を計画的かつ永続的に育成・任用していくために、グローバルリーダーに求められる行動特性「グローバルコンピテンシーモデル (GCM)」を策定し、これを軸に各種施策を展開しています。具体的には、リーダー育成施策の設計や人材アセスメントの評価要素策定などに活用し、グローバルでのタレント情報整備を進めると共に、主要ポジションに求められる経験や能力を可視化することでタレント情報とのマッチングを図り、戦略的に次世代リーダーを育成・輩出できるよう取り組みを続けています。

### タレントボードの再編

次世代リーダーの育成議論を加速するため、既存のグローバルタレントボードに加え、2023年よりワーキンググループを新設しました。また各事業・機能のタレントボードを再編することにより、全社一丸となった議論を開始しました。

### グローバルでの次世代リーダーの育成

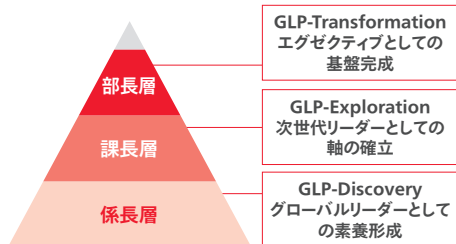
2021年より、GCMをベースに設計したグローバルリーダーシッププログラム (GLP) を実施しています。各層に最適なプログラムを設定し、毎年各地域から選出されたメンバーが参加しています。

また、各地域においてもGCMをベースとした人材の育成を始めており、グローバルで将来のリーダー候補層の育成を進めています。

#### グローバルコンピテンシーモデル

- 変化をとらえる
- 未来を語る
- 地球的視野を持つ
- 勇気をもって決断する
- チャレンジし続ける
- 最後までやり抜く
- 人を信じる
- 昨日の自分を超越する

#### グローバルリーダーシッププログラムの全体像



グローバルリーダーシッププログラム  
2021年度以降延べ参加者数

313人

上記の内、外国人の参加人数

164人



#### Jitender Teckchandani

コーポレート管理本部 人事統括部  
人事部 タレントマネジメント課  
Hondaのインド現地法人である  
HCLILや、アジア大洋州地域本社である  
Asian Hondaでの勤務を経て  
現職。さまざまな国で一貫して人事  
業務に従事。  
座右の銘  
「Be Simple & Honest」  
「Compete with yourself and  
not with others」  
共感するHondaの価値観  
透明性と公平性・チャレンジ精神

#### interview

### 世界中の多様な人材が影響し合い、成功に向けて力を合わせる文化を創りたい。

Hondaでの20年間は、私のキャリアと人生を形作る多くのポジティブな経験で満ちあふれています。この間私は、国を超え、多くの素晴らしいリーダーをはじめとする多様なメンバーと共に、人事のさまざまな側面に携わる機会に恵まれ、プロフェッショナルとして成長できました。

インドでは度々の転職が一般的ですが、私がHondaでのキャリアを継続した理由は主に2つあります。第一に、新鮮でやりがいのある刺激的な仕事に定期的に携わり、そこから学び、成長する機会があったこと。第二に、Hondaフィロソフィーを実践する場があることです。多くの企業にとって、理念は紙切れに過ぎないかもしれませんが、Hondaでは、Hondaフィロソフィーが実際にすべての行動の指針となっており、前向きで刺激的な職場環境の中で、従業員一人ひとりが自由に能力を発揮することが推奨されています。例えば、作業着、食堂、仕事場など、些細なことにおいても職位に関係なく「平等」です。同僚同士の関係も、相互信頼・尊重のもとに成り立っており、誰もがイニシアティブを取ることが奨励されています。

Hondaは、従業員が生き生きと成長できる環境づくりに継続的に取り組んでいます。重要ポジションも含め、グローバルで人材の多様性を向上させる必要があると考えています。グローバルで多様な人材が力を出し合うことで、経営上の重要な意思決定にも俯瞰的な視点を盛り込むことができ、これは最終的には世界中のお客様のニーズや嗜好に合った商品やサービスの提供につながります。

働くすべての従業員がそれぞれの個性や能力を発揮し、Hondaの発展につながる組織にすることが私の夢です。

人的資本経営の進化 | 人材戦略

■ 双方向のコミュニケーションを活性化するワイガヤの文化

## HondaハートCAMPFIRE

### 社長と直接意見交換をするワイガヤの実施

グローバルブランドスローガン等、経営方針に関わる全社発表内容に至った経緯・背景を社長の言葉で直接説明し、参加者の理解・共感・自分事化へとつなげることを目的とした“HondaハートCAMPFIRE”を実施しています。

2022年から開始した本取組みの延べ応募人数は3,800名を超え、アーカイブ累計視聴回数は43,000回を超えています。今後は、事業所サテライト会場の拡大や、海外オンライン接続の対象範囲を広げることにより多くの従業員との双方向のコミュニケーションを実現し、Hondaの目指す姿の理解・浸透をさらに進めていきます。



HondaハートCAMPFIRE (社長ワイガヤ) 実施風景

**HondaハートCAMPFIRE**  
(全8回実施：2023年6月末時点)  
2022年度取組み実績

延べ応募人数  
**3,810人**

アーカイブ累計視聴回数  
**43,117回**

## 執行職※ダイレクトコミュニケーション

### リーダー層との価値観の共有とつながり創出

変革の実行・加速のために、社長と執行のリーダー層との価値観共有や議論の場として、月に1回の“執行職オンサイトミーティング”を開催しています。経営議論など重要な議論の内容の共有に加えて、相互の意見交換を通じた価値観共有を行っています。

また、リーダー層同士のつながりを創出するために、“執行職ワイガヤ”を実施しています。対象者をいくつかのグループに分けて、テーマに沿った議論を実施し、その内容を共有する場を設定しています。ワイガヤで構築したつながりを活かし、部門を超えた縦横無尽なアクションやさらなる変革が加速されることを期待しています。

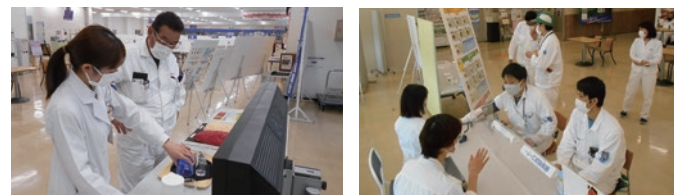
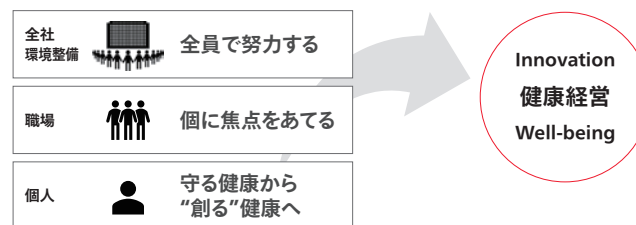
※ 執行職：経営の指示・監督のもと、統括部、重要拠点の業務執行の責任者として会社の運営の中核を担う位置付け。

■ 従業員一人ひとりが健康で安全にカー一杯働くことができる企業へ

## Hondaの健康経営

### 健康経営の取り組み

従業員の「健康」は、「安全」と同様、創業期よりの永年の願いです。『従業員一人ひとりが心身ともに健康で安全にカー一杯働くこと』ができる企業を目指して、「強い個人のベースは健康でいることにあり、一人ひとりが健康保持増進にチャレンジャーであれ」のトップメッセージのもと、自らの意志をもって行動することとそのための環境を会社が整えていくことの両輪で、相互信頼をベースとしたHondaらしい健康経営を推進しています。



### 健康保持増進に向けた5つの行動指標を見える化

厚生労働省が国民の健康保持増進に必要な生活習慣として掲げている「栄養・食生活」「身体活動・運動」「休養」「飲酒」「喫煙」「歯・口腔の健康」の中から、Hondaでは、従業員が受診する健康診断の結果に深く関係する5つの項目(①休養 ②栄養 ③運動 ④禁煙 ⑤飲酒)を行動指標と定めて、「自ら創る健康」に向けた意識や行動の変容を後押ししていきます。

### 2022年度取組み実績

5つの管理項目達成状況  
(4項目以上達成者の割合)

**41.9%**

ストレスチェックの受診率

**92.9%**

月平均所定外労働時間  
(組合員実績)

**18.64時間**

従業員一人当たり  
総労働時間(組合員実績)

**1,974時間**

年次有給休暇の平均  
取得率(組合員実績)  
※ 前年度繰越分の取得を含む

**102.19%**



人的資本経営の進化 | 人材戦略

■イノベーションを喚起する多様な従業員の活躍拡大

多様な“個”の活躍により企業総合力の最大発揮を目指す

女性活躍の拡大に向けた取り組み

Hondaは、2015年より「人」総合力の発揮に向け、「人材多様性の進化」を全社重点課題と位置付け、取り組んでいます。2015年1月からは人材多様性の進化を担当する専任組織「多様性推進室」を設置し、日本においてはまず女性活躍の拡大を加速させるための取り組みを進めてきました。2015年から3年間をHondaにおけるダイバーシティの「意識醸成期」と位置付け、女性活躍拡大を重点課題として「意識・風土改革」「キャリア形成支援」「制度・環境整備」の3本の柱に基づく取り組みを強力に推進してきました。

2022年度取り組み実績

女性従業員を対象とした  
キャリア面談実施数

490人

多様な個を活かす組織風土づくり

2018年以降は真のダイバーシティ&インクルージョン実現に向けた「進化・拡大期」と位置付け、「多様性は全従業員に関わること」という考え方にに基づき、さらに拡大したロードマップのもと、スコープを広げた取り組みを推進しています。

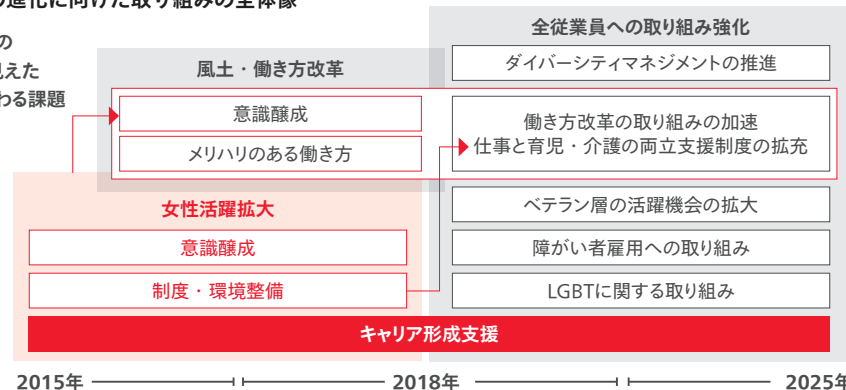
Hondaが進める人材多様性の進化、多様な個を活かす組織づくりにつながることを目的に、主要施策「男性育児参画」と「女性の健康課題」をテーマに2022年12月7日、社内イベントを開催。有識者による講演、有識者と従業員によるパネルディスカッションを実施しました。



安藤哲也氏(NPO法人ファザリング・ジャパン)、スプツニ子氏((株)Cradle)と当社従業員を交えたパネルディスカッション実施風景

人材多様性の進化に向けた取り組みの全体像

女性活躍拡大の  
取り組みから見た  
全従業員に関わる課題



松山 康子

コーポレート戦略本部 コーポレートコミュニケーション統括部長。

市場調査：マーケティング、商品企画、海外営業、広報活動などに幅広く従事。

座右の銘

「松明は自分の手で」

共感するHondaの価値観

「A00」※へのこだわり

interview

多様な人材の多様な視点をHondaの推進力に。

私はHondaの企業文化やフィロソフィーに惹かれ、これに共感する人々と働きたいとの思いで入社しました。以来、マーケティング、商品企画、広報など幅広く経験し、その時々Hondaの課題に全力で向き合ってきました。

軽自動車「LIFE」という女性がメイン購買層である商品の開発で、初めて営業領域のプロジェクトリーダーに任命されました。市場調査で見えたニーズについて細部まで検討を重ね、自分の感性を活かし、どんな車にすればよいかアイデアを出しました。また、お客様が車を選ぶワクワクを楽しめる販促ツールも提案し、お客様・販売店の皆様に好評をいただけたのが本当にうれしかったです。当時、社内で女性リーダーはまだ少なかったのですが、私の意見が軽んじられることは決してありませんでした。「アイデアを前に人は平等であり、そこに性別も年齢も職位も関係ない」。Hondaが掲げてきた人間尊重の精神は多様性の尊重そのものだと感じています。

Hondaが創造性を発揮し続けるには、多様な人材の多様な視点が必要不可欠です。だからこそ、多様なバックグラウンドを持つ従業員一人ひとりが意見を出しやすい風土・雰囲気醸成すること、能力を発揮し、自己実現と働きがいを感じられる職場環境をつくりあげていくことが重要だと思っています。

Hondaには脈々と継承されてきたフィロソフィーがあり、情熱を持って働く多様な従業員から生み出されるたくさんの活動とストーリーがあります。それを世の中に広く知ってもらい、「Hondaという唯一無二の会社」への理解、共感を築いていきたい。コミュニケーション活動を通じてHondaのファンを増やしていくことが、今の私の夢です。

※ A00：「これは、どんな世界を実現するための仕事なのか」。Hondaで最初に議論される指針・コンセプト。

## 独創的な技術の創出 | 新領域へのチャレンジ



### イノベーションマネジメントの進化

#### 研究開発体制の強化

目指す提供価値として定めた「Transcend」・「Augment」の実現に向け、「コア技術の創出こそが将来にわたる持続可能な事業基盤や競争力を生む源泉になる」という考え方に立脚し、イノベーションマネジメントの強化に取り組んでいます。

研究子会社である本田技術研究所は、2019年から2020年にかけて二輪・四輪・パワープロダクツ事業における商品開発機能を本田技研工業へ移管し、より長期的な視点での価値創造に向けた基礎技術の研究に専念できる体制へと再編しました。モビリティの価値のさらなる拡張に向けて、先進技術研究、パワーユニット研究、材料研究などの領域への資源投入を強化するとともに、新たなモビリティやロボット、水素活用をはじめとする次世代エネルギー、バッテリー、知能化/AI、持続可能な材料などのさまざまな技術ドメインを定め、各領域のエキスパートが新価値の創出に向けた技術開発をリードしています。

また国内だけでなく、本田技術研究所の子会社であるホンダ・リサーチ・インスティテュートの拠点を日本・米国・欧州に設置し、コンピュータサイエンスをはじめとした先端・先進技術の研究に取り組むとともに、世界中のさまざまな研究機関と共同研究を行うことで、グローバルでの知の探究と結集を図っています。

このような体制のもと、それぞれの技術ドメインにおいて生み出された新たな技術を応用し、空、海洋、宇宙など、さまざまなフィールドにおいて新しい価値をお届けできる魅力的な次世代モビリティの開発を進めています。具体的にはHonda eVTOL、Hondaアバターロボット、さらには宇宙領域へのチャレンジといった幅広い領域で新価値の創出に取り組んでおり、燃焼・電動・制御・ロボティクス技術などのHonda

が培ってきたコア技術を活用することで、「人々の生活の可能性を拡げる喜び」の実現を目指しています。

また、不断の研究によって創出されたさまざまな新技術と、そこから生み出された次世代のモビリティを社会への価値提供へとつなげていくためには、事業・商品としての成立性を十分に検証していく必要があります。この観点から、経営メンバーと技術領域のエキスパートで構成される「技術戦略会議」を設置し、技術戦略と事業戦略のスムーズな連携を図ることで、創出された技術をスピーディーに提供価値へと結実させていく体制を整備しています。

#### 基礎研究への資源投入

基礎研究は試行錯誤の繰り返しであり、その弛まぬ努力が実際に世の中に上市される商品へと結実するまでには長い時間と莫大なリソースが必要となります。それでもHondaは、「まずはやってみる」の精神で基礎研究に真っ向から粘り強く向き合うことで、「HondaJet」やヒューマノイドロボット「ASIMO」などの世界を驚かせる魅力的なプロダクトを生み出してきました。どのような時代においても「新技術の探究」こそがHondaのドライビングフォースであり、そこから創出された新たな価値が、一歩進んだ次代のHondaをつくりあげていく。このような信念のもと、日々の基礎研究に取り組んでいます。

こうした考え方にに基づき、本田技術研究所に5,000人規模の人員を投入するとともに、基礎研究領域においては年間1,000億円レベルの研究予算を安定的に確保しています。これは全社規模で見ても非常に大きな投資となりますが、水素活用や持続可能な材料など「5つのキーファクター」に関連するカーボンニュートラル技術に加え、「自由な移動の喜びを創造する次世代モビリティ」の基盤となるさまざまな要素技術の開発に思い切ったリソース投入を行うことで、新価値の創造に向けた技術の仕込みを着実に進めていきます。先進技術領域で高い競争力を持ち続け、持続可能な事業基盤を構築していくことを目指し、今後も積極的な資源投入を行っていきます。

#### 基礎技術領域の取り組み





独創的な技術の創出 | 新領域へのチャレンジ

## オープンイノベーションによる技術開発の強化

世界中で生み出される新技術のシーズを幅広く見出し、多様な視点から社会への提供価値へと育てていくために、Honda独自のコア技術の研究に加えて、スタートアップとのオープンイノベーションを積極的に推進しています。

これまでスタートアップの探索機能として「Honda Xcelerator (ホンダ・エクセラレーター)」プログラムを日本、アメリカ、イスラエル、欧州などでグローバルに展開してきましたが、これに投資機能を追加した「Honda Xcelerator Ventures (ホンダ・エクセラレーター・ベンチャーズ)」プログラムを新たに始動するとともに、年間100億円レベルの予算を確保することで、有力なスタートアップに対して積極的に業務提携や出資を行なっています。すでにAIや合成燃料、電池のリサイクル、核融合発電などの領域において、将来を見据えた先端技術のスタートアップへ出資を行っています。

加えて、2023年4月にはグローバルでのコーポレートベンチャリング機能を担う「ホンダ・イノベーションズ株式会社」を日本に設立しました。Hondaの全社戦略と連動しながら、革新的な技術やアイデアを持つスタートアップへの出資・協業をスピーディに実施する体制を整えました。

今後もスタートアップへの出資やビジネスパートナーとの連携を積極的に推進し、「意志を持って動き出そうとしている世界中のすべての人を支えるパワーとなる」というHondaの目指す方向性に共鳴する仲間を増やしていくことで、「夢」を起点とした無数のアイデアの力を最大化し、独創的で魅力的な価値創造を目指していきます。



## 従業員の夢を実現する新規事業創出プログラム IGNITION

Hondaの新規事業創出に向けた取り組みの1つである「IGNITION」は、Hondaで働く従業員が個々の独創的なアイデアを活かし、新事業の立ち上げにチャレンジできる社内公募型プログラムです。2017年に本田技術研究所でスタートしましたが、2021年には対象を全社に拡大し、現在はすべての従業員が新たな価値創造に向けた自らのアイデアの具現化にチャレンジできるようになっています。

本プログラムはベンチャーキャピタルと連携しており、審査過程では投資家視点での厳しい審査とアドバイスに加え、社内のタスクフォースによる事業検討のサポートを受けることができます。これらのプロセスを経て、2021年4月にはIGNITION発のベンチャー企業第1号として株式会社Ashiraseが、8月には第2号となるストリーモが設立されました。さらに、2023年3月にはSmaChariが社内事業として立ち上がりました。

本プログラムの最大の目的は、多様な個が抱く尖ったアイデアを育てることで社会課題をスピーディに解決し、世の中に新しい価値を創造することです。この取り組みをさらに加速させ、無数のユニークな発想を社会実装に結び付けていくことで、これまで以上に多様な価値を幅広いお客様に提供していきます。



SmaChari

独創的な技術の創出 | 新領域へのチャレンジ

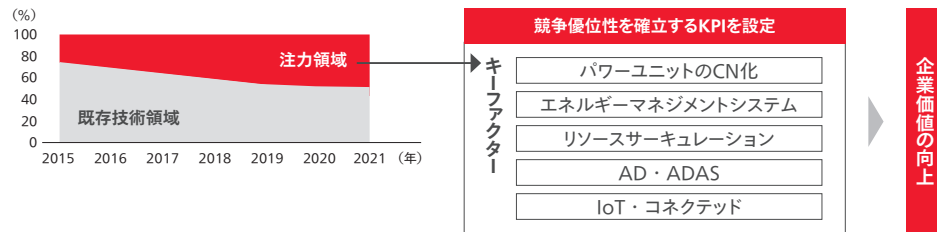
## 知的資産による価値創造：将来への投資

知的資産は、企業価値の増大に大きく貢献するものであり、とりわけ5年、10年先の将来価値につながる重要な資産となります。Hondaが目指すのは、持続可能な未来とビジネスの成長を支えるため、この知的資産をより戦略的なツールとして活用することです。現在、Hondaは事業環境を「第二の創業期」と位置付け、「新たな成長・価値創造を可能とする企業への変革」を目指しています。この変革を支えるために、5つのキーファクターを注力技術として選定しました。

Hondaは、これらの注力技術において競争力を獲得するKPIを設定し、知財情報を活用した分析（IPランドスケープ、IPL）を組み込んだ価値創造プロセスを実行しています。

さらに、コーポレート戦略の策定と実行において、技術戦略と知的財産戦略との連動性の加速を狙いとして、2023年4月より知的財産部門をコーポレート戦略本部に配置しました。中長期の技術戦略の立案を行う技術戦略会議にも知的財産部門が参加するなど、知的財産部門の戦略機能を強化しています。

注力領域と既存技術領域の特許出願の割合



## IPランドスケープ (IPL) の戦略的活用

注力領域の競争力強化に向けて、Hondaでは5つのキーファクターに加えて重点技術領域を定め、IPLによる技術優位性の彼我比較を通じて、目指すべき技術創出を進めていくアプローチを採用しています。

### IPランドスケープ (IPL) の類型

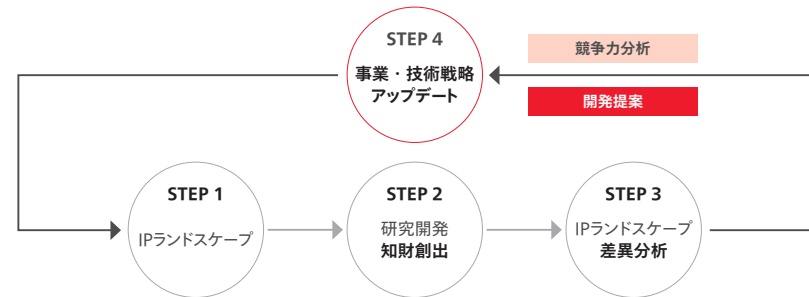
IPLは2つのパターンがあります。一つは開発提案型で、未着手の技術領域に対する対応の必要性の検討を行います。これにより、萌芽期や黎明期の技術を抽出し、技術の将来性、競争力観点での重要度を測り、開発提案や事業提案を行います。提案が重要と判断された場合、それは事業・技術戦略に反映されます。

もう一つは、競争力分析型です。これは①現時点の競争力の把握、②競争力を上げるために必要なコア要素技術の特定、③将来の競争力維持・強化のために必要な技術戦略と知財戦略を明らかにすること、の3点を目的に行います。

IPL類型	主な目的	内容
開発提案	着手すべき新技術の提案	・必要と考えられる技術開発の早期着手提案 ・シナジーを期待できるスタートアップとの提携
競争力分析	技術優位性の評価及びコア技術の特定	・バリューチェーン毎の競合との競争力彼我比較 ・競争優位性確立のためのKPI設定

## IPLによる戦略アップデートサイクル

この2種類のIPLによって事業・技術戦略をアップデートしながら戦略の精度を高め、競争力の強化につなげていきます。



### STEP 1 IPランドスケープ

IPLを通じて、Hondaの技術競争力の現在の姿とあるべき姿を可視化し、競争力の獲得において必要なKPIを設定します。

### STEP 2 研究開発 (知財創出)

研究開発が進んでいく中で、その成果として知財が創出され、あるべき姿に近づいていきます。

### STEP 3 IPランドスケープ (差異分析)

この段階のIPLでは、自社及び競合他社の技術開発の進捗の分析やKPIの達成度をモニタリングすることで、技術優位性をアップデートし、自社の現ポジションに関する情報と必要なアクションを事業・技術戦略にフィードバックしていきます。必要なアクションには開発提案も含まれます。

### STEP 4 事業・技術戦略アップデート

IPLを通じて得られた情報に基づいて事業・技術戦略がアップデートされることで、戦略の精度を高め、競争力を高める技術開発につながります。このサイクルがさらに将来価値に繋がる知財を創出していきます。

以上のようにIPLを活用した戦略アップデートサイクルはHondaが継続的に企業価値を創造し、競争優位を保つための重要なプロセスとなっています。これを5つのキーファクターを中心に強化技術領域へと展開し、競争力のある知的資産の創出をKPIに設定し、新たな価値創造に取り組んでいます。

独創的な技術の創出 | 新領域へのチャレンジ

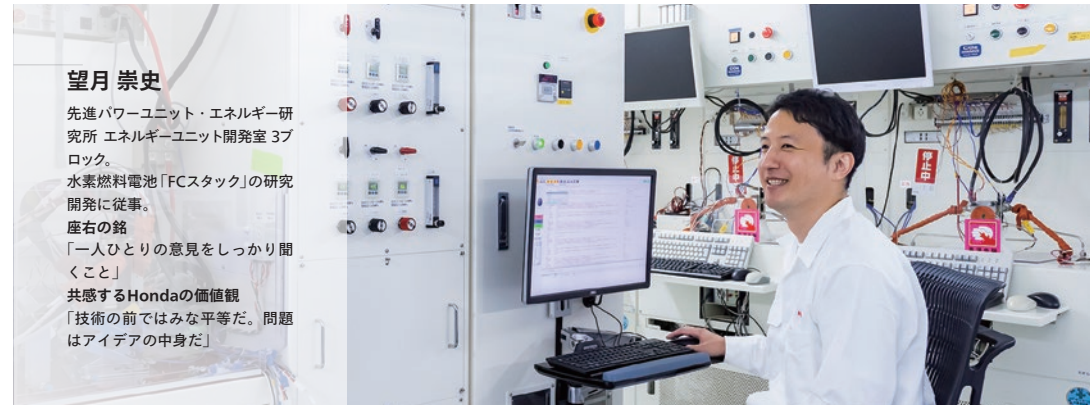
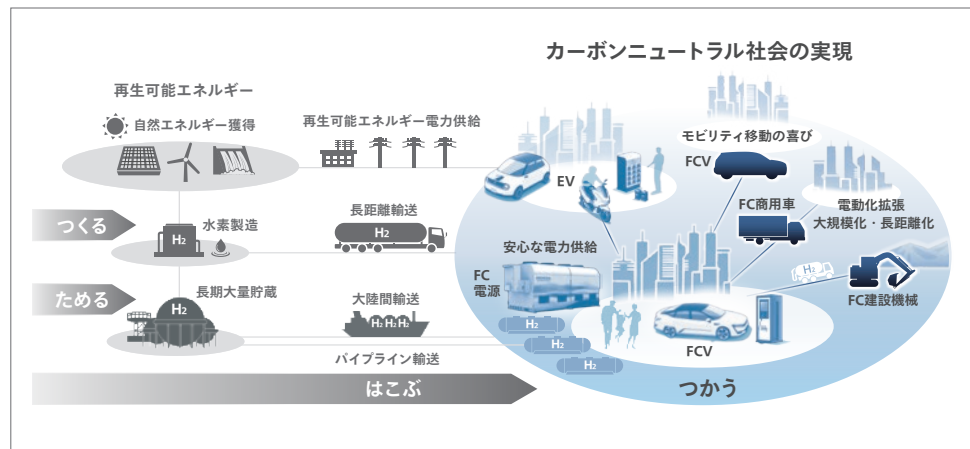
## Hondaが生み出す「水素エコシステム」

Hondaが注力する5つのキーファクターのうち、パワーユニットのカーボンニュートラル化については、「電動事業戦略」(⇒p.15)で前述したバッテリー領域の取り組みに加え、クリーンエネルギーとして期待される「水素」を次世代エネルギーと位置づけ、事業化に向けた取り組みを強化しています。

Hondaは、他社に先駆け、1990年代後半から水素技術や燃料電池自動車の開発を手掛けてきました。水素と酸素から電気を生み出す燃料電池の研究開発に始まり、燃料電池の小型化、コスト低減、耐久性向上など、課題を一つずつ解決しながら性能を高めてきました。次期FCVには、2013年から進めてきたGMとの共同開発による次世代燃料電池システムを搭載し、コア技術である燃料電池システムの適用先を自社のFCVだけでなく、商用車、定置用電源、建設機械など、さまざまな産業に普及・拡大し、水素エコシステムの構築を目指していきます。

水素エコシステムの構築には、供給を含めた水素のバリューチェーンを構成する企業との協業・連携が重要です。国内では日本水素ステーションネットワーク合同会社への参画、北米では水素ステーション事業を行うシェル社やFirstElement Fuel社などへの支援を通じ、水素ステーション網の拡充をサポートしてきましたが、これに加え、水素技術のさらなる活躍の場として宇宙領域での活用を想定した先行研究も開始しています。これら一連の取り組みを通じ、社会全体の水素エコシステムの構築を推し進めることで、カーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。

電気と水素エネルギーを賢く組み合わせることで、クリーンな移動と安心な電力を提供



### 望月 崇史

先進パワーユニット・エネルギー研究所 エネルギーユニット開発室 3ブロック。

水素燃料電池「FCスタック」の研究開発に従事。

座右の銘

「一人ひとりの意見をしっかりと聞くこと」

共感するHondaの価値観

「技術の前ではみな平等だ。問題はアイデアの中身だ」

### interview

## 水素燃料電池で世界をリードする企業に。

子どもの頃から環境問題に関心があり、日本の平均気温の変化を調べる自由研究などに取り組んでいました。そんな私のHondaとの出会いは大学生のときです。大学では燃料電池の研究に進んだのですが、私の所属する研究室とHondaが共同研究を行っていて、Hondaの技術職の方が研究室にいたんです。その方がとても楽しそうに、熱意を持って仕事をされる方で、「Hondaってこんなに自由で楽しそうに仕事ができる会社なんだ」と思ったのを覚えています。

四輪がCO<sub>2</sub>を排出しない燃料電池車になれば環境に大きなインパクトを与えることができます。Hondaの電動事業戦略をしっかり達成するためには、バッテリーだけでなく燃料電池も絶対に必要です。Hondaの乗用車だけでなく、商用車やトラック、また定置用電源としてなど、水素燃料電池がいろんなアプリケーションに適用可能となるよう、研究・開発を進めてきました。

水素燃料電池のメリットは、環境負荷低減につながることはもちろん、エネルギーキャリアとしても水素を使える点にあります。電気は長くバッテリーに貯めておくことが難しいのですが、水素は長期保管が可能です。例えば夜間の余剰な電力を水素に変換しておくと、そのままずっと貯めておくことができます。石油などのエネルギー資源がない日本や島国にとって、非常に有益なエネルギーとなります。そういったエネルギーマネジメントやエネルギー供給の部分でも、自分たちの研究が大きな役割を果たせると考えています。

Hondaは環境負荷低減に向けて非常に大きな役割を担っています。Hondaが環境面で世界をリードし続ける企業となるため、燃料電池分野の世界一を目指していきたいと思っています。



# ブランド価値の向上 | 一貫したブランドマネジメントの強化

## HONDA

The Power of Dreams

## How we move you.

CREATE ▶ TRANSCEND, AUGMENT

Hondaの原動力は、  
いつの時代も私たち一人ひとりの夢です。

一人ひとりの夢の形は違っても独創的な技術とアイデアとデザインで、  
より自由で、より便利で、より楽しいモビリティを実現するために  
何度も何度も挑戦を続けてきました。

Hondaの夢見るこれからのモビリティ。  
それは、  
自由な移動の喜びを創造するモビリティ。  
時間や空間の制約から人を解放し、  
あらゆる可能性を拡張していくモビリティ。

それは、夢に向かって動き出そうとする人のパワーとなる。  
その夢はさらに多くの人を動かし、無限に夢が広がっていく。

The Power of Dreams

Hondaは自らが夢みるモビリティの創造を通して、  
より多くの人の夢の力となり、  
人と社会を前進させる原動力となっていきます。

p.4「グローバルブランドスローガン」より

## ブランド価値の向上に向けて

Hondaのブランドは、創業時から現在に至るまで、お客様とともに歩み続けたあらゆる企業活動の積み重ねによって形作られてきました。75年の歴史によって紡がれたHondaブランドをさらに輝かせ、将来に亘ってその価値を高めていくことは、Hondaにとって極めて重要な課題の一つであると認識しています。

この大きな変革期において、Hondaが創造する価値を世界中のお客様に明確に示すとともに、全ての従業員が共通の目的に向かって一丸となって取り組むことを目指し、グローバルブランドスローガンである「The Power of Dreams」の再定義を行いました。これを単なる「言葉」に留めることなく、商品・サービスを含めた全ての企業活動へ反映し、一貫性のある「実践」へと繋げていくことが、さらに進化したHondaブランドを創り上げていくと考えています。

このような考え方を踏まえ、再定義したグローバルブランドスローガンをHondaのブランドマネジメントの起点と位置づけ、その根底に流れる信念を様々なブランドアセットへと投影することで、一貫したブランディングの支柱を形成していきます。社内外において、揺らぐことのない共通の基軸に基づくブランディングを展開することで、Hondaで働くすべての仲間の「夢」を原動力とした創造性の発揮をあと押しするとともに、ステークホルダーの皆様から共感いただける魅力的なブランドの確立を目指してまいります。

なお、これらのブランドマネジメントの効果はインターブランドによって公開される「ブランド価値」を管理指標として状況をモニタリングし、更なる活動の進化につなげていきます。

## Hondaのブランドマネジメント

