

環境負荷ゼロ社会の実現 | 環境戦略

「自由な移動の喜び」と「豊かで持続可能な社会」を目指して

Honda環境・安全ビジョン／Honda環境宣言

Hondaは、1960年代から積極的に環境課題の解決に取り組んできました。1970年代には一酸化炭素、炭化水素、NOx※1の排出を減らした低公害の「CVCC※2エンジン」を開発し、当時世界で最も厳しい自動車の排出ガス規制といわれた米国マスキー法に世界で初めて適合しました。1992年には、すべての環境への取り組みの指針となる「Honda 環境宣言」を制定しました。ここでは、資材調達から設計、開発、生産、輸送、販売、使用、廃棄に至る製品ライフサイクルの各段階で環境負荷を低減するという基本姿勢を整理・明文化しています。

また、こうした環境への取り組みをさらに進め、「存在を期待される企業」であり続けるために、2011年、「Honda環境・安全ビジョン」を定めました。このビジョンに掲げた「自由な移動の喜び」と「豊かで持続可能な社会」の実現に向けて、グローバルに展開するHondaの各事業所では、あらゆる環境負荷の低減に取り組んでいます。その取り組みは、気候変動の原因の一つとされているGHG※3の排出量削減やエネルギー使用量の低減をはじめ、水資源や鉱物資源など資源の効率利用、廃棄物の適切な処理と削減など、生物多様性を含む地球環境の保全に向けたものです。

Hondaは、この環境宣言を自社やグループ企業だけでなく、サプライヤーや販売会社などHondaに関わるすべての皆様と共有して、ともに活動していくことで、ビジョンを実現していきます。



BLUE SKIES FOR
OUR CHILDREN

グローバル環境スローガン

— BLUE SKIES FOR OUR CHILDREN —

「自由な移動の喜びを次世代に (for our children) 伝えていきたい、だからこそ豊かで持続可能な社会 (blue skies) を実現させたい」という、これまでも、これからも変わらないHondaの環境への取り組みに対する想いを象徴するスローガンとしました。

グローバル環境シンボル

丸い地球のモチーフのなかに、太陽と青空(きれいな空気)、きれいな水、そして緑豊かな大地といった「豊かで持続可能な社会」の実現のために必要な自然の恵みを表現しました。また、中央の白いラインはモビリティが自由に移動できる道を、ハートはHondaの環境への取り組みに対する想いや情熱を表現しています。

※1 NOx : Nitrogen Oxides (窒素酸化物) の略。

※2 CVCC : Compound Vortex Controlled Combustion (複合渦流調整燃焼方式) の略。

※3 GHG : Greenhouse Gas (温室効果ガス) の略。

Honda環境・安全ビジョン

「自由な移動の喜び」と「豊かで持続可能な社会」の実現

2011年制定

Honda環境宣言

地球環境の保全を重要課題とする社会の責任ある一員として、Hondaは、すべての企業活動を通じて、人の健康の維持と地球環境の保全に積極的に寄与し、その行動において先進性を維持することを目標として、その達成に努めます。

以下に、私たちの日々の活動にあたって従うべきガイドラインを示します。

1. 私たちは、商品の研究、開発、生産、販売、サービス、廃棄というライフサイクルの各段階において、材料のリサイクルと、資源、エネルギーの節約に努めます。
2. 私たちは、商品のライフサイクルの各段階で発生する廃棄物、汚染物質の最少化と適切な処理に努めます。
3. 私たちは、企業の一員として、また社会の一員として、人の健康の維持と地球環境の保全に努力することが重要であると認識し、積極的に行動することに努めます。
4. 私たちは、事業所の活動が、それぞれの地域の人たちの健康と環境や社会に対し及ぼす影響について認識し、社会から高い評価をいただけるように努めます。

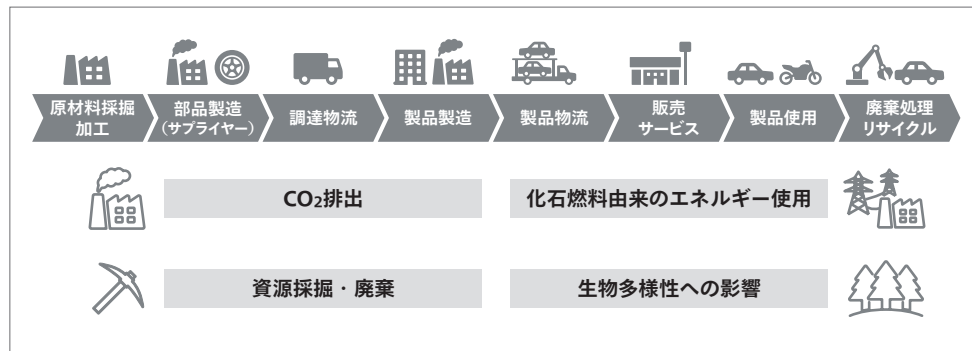
1992年6月制定・発表

環境負荷ゼロ社会の実現に向けて、取り組むべきこと

Hondaが認識する環境負荷

Hondaはすべての企業活動において環境負荷があることを認識しています。課題達成のためには企業活動を製品ライフサイクルに合わせた各工程に分けて、それぞれの環境負荷を考えることが重要です。Hondaが認識する主な環境負荷として、「CO₂排出」・「化石燃料由来のエネルギー使用」・大量な「資源採掘・廃棄」、そして「生物多様性への影響」を設定しました。

製品ライフサイクルにおける主な環境負荷



Hondaは、持続可能な企業活動を目指し、それぞれが連鎖している環境負荷を網羅的に低減する取り組みに向けて、全社の重要テーマの一つを「環境負荷ゼロ社会の実現」と設定し、環境負荷への対応を4つのマテリアリティとして定めています。

重要テーマ

- 環境負荷ゼロ社会の実現

マテリアリティ

- 気候変動問題への対応
- エネルギー問題への対応
- 資源の効率利用
- 生物多様性の保全

Triple Action to ZERO

「環境負荷ゼロ社会の実現」を目指した活動は、「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んでいます。

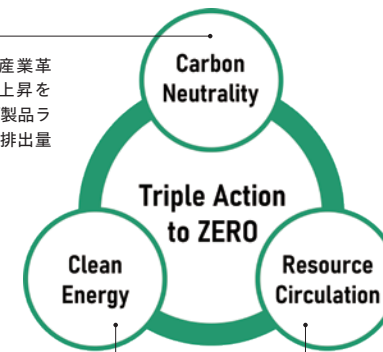
「Triple Action to ZERO」の3つの取り組みは密接に関連しており、それぞれの連鎖を考慮してシナジー効果の最大化を目指していきます。

また「Tripe Action to ZERO」の取り組みは、国際的な要求が高まっている、生物多様性の保全を含む自然共生にもつながると考えています。その推進においては「自然に根ざした解決策」[※]も考慮していきます。

※ 自然生態系を保全・再生しながら社会課題への対応を進める取り組み (Nature-based Solutions (Nbs))。

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CO₂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年に工業用取水と工業系廃棄物“ゼロ”を目指します。

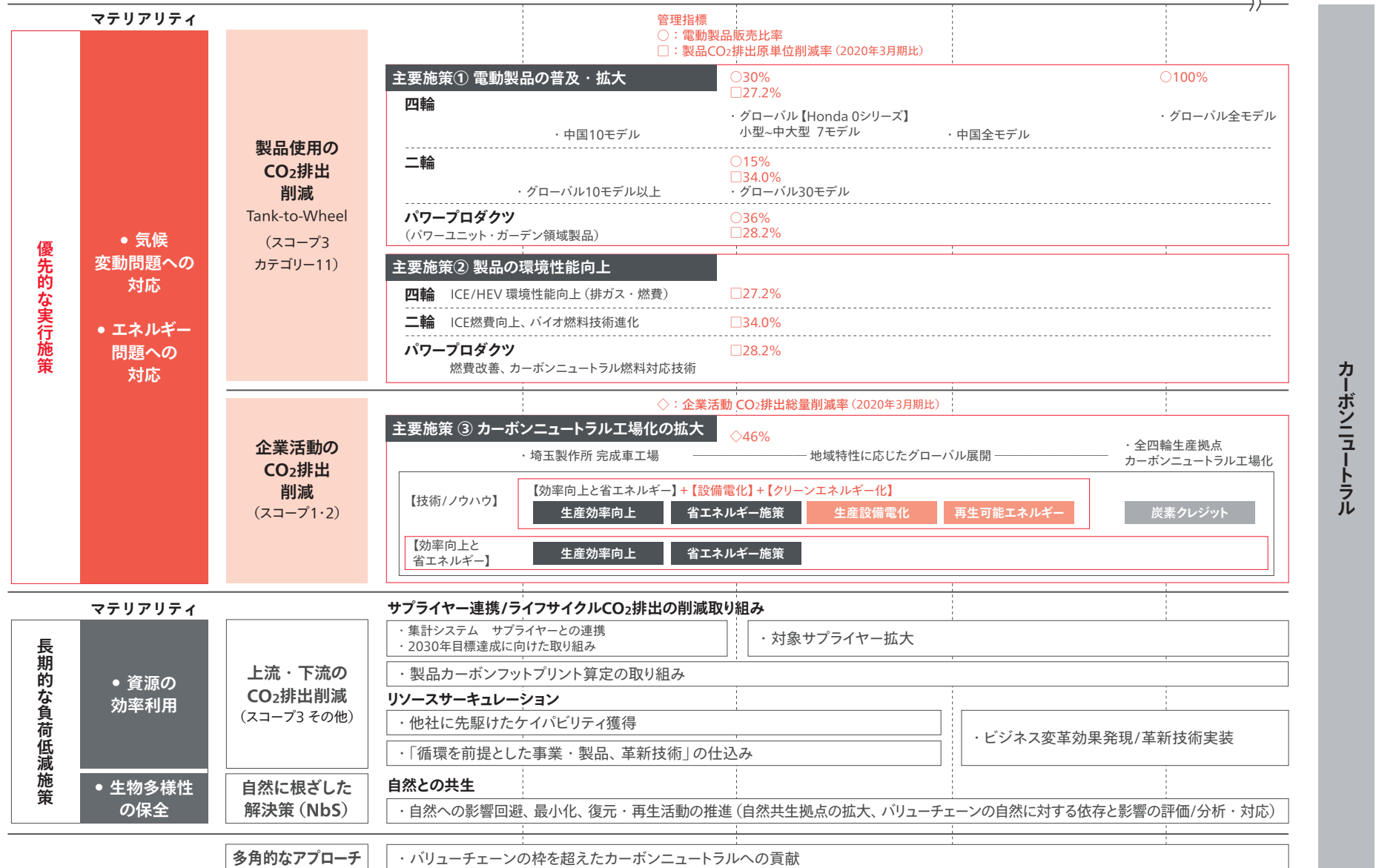
2050年カーボンニュートラルを目指した取り組み

Hondaは、ライフサイクル全体での「2050年カーボンニュートラル」を達成するために、マテリアリティである「気候変動問題への対応」と「エネルギー問題への対応」に関する2031年3月期の目標を設定し、CO₂削減施策を優先度を上げて取り組んでいます。

マテリアリティ「資源の効率利用」に紐付く施策は、将来の上流・下流工程におけるCO₂削減につながる仕込み段階にあります。これらの取り組みは、マテリアリティ「生物多様性の保全」など自然への影響を考慮しながら進めていくことも重要と認識しており、「2050年カーボンニュートラルの達成」に向けた取り組みのみならず、環境負荷ゼロ社会の実現のために長期的な視点を持って将来への取り組みを継続していきます。

環境負荷ゼロ社会の実現 | 環境戦略

2050年カーボンニュートラルに向けたロードマップ



*2030年における○・□・◇は 2031年3月期の目標値

2050年カーボンニュートラルの実現に向けた取り組み

マテリアリティ達成に向けた主要施策とマイルストーン

Hondaは4つのマテリアリティ達成に向けて、優先的な実行施策として製品使用のCO₂排出削減と企業活動のCO₂排出削減に取り組み、長期的な負荷低減施策として上流・下流のCO₂排出削減と自然に根ざした解決策に取り組んでいます。

優先的な実行施策については、主要施策に分類し、より具体的な取り組みにつながる施策に細分化して、2031年3期目標値を設定し進捗管理を行っています。具体的には、各事業領域の個別の製品群についてのCO₂排出や、各々の製品工場や製造設備のCO₂排出を積み上げ、製品・工場ごとのCO₂排出削減量の把握につなげています。

長期的な負荷低減施策については、カーボンニュートラルの実現に向けてHondaとして既存の枠組みを超えた新たな事業の取り組みが必要となる施策もあり、2050年の達成に向けてさまざまな仕込みを行っている段階です。

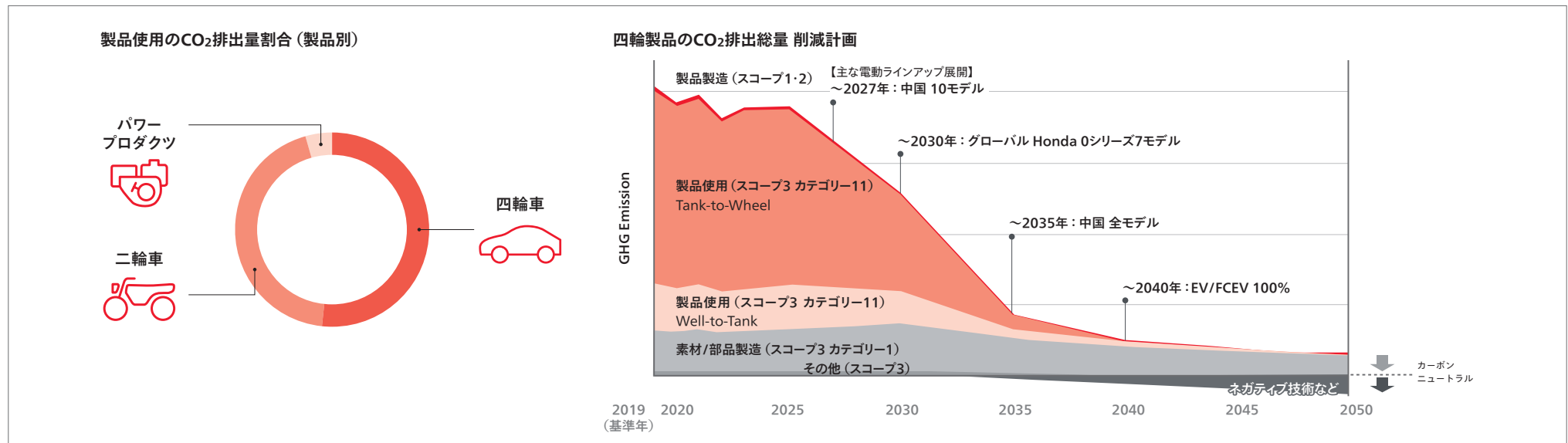
また、社会全体におけるカーボンニュートラルを実現するために、モビリティの電動化に加えて、多角的なアプローチでチャレンジをしています。

製品CO₂排出総量削減の計画

Hondaは優先的な実行施策の取り組みにおいて、全事業領域CO₂排出総量の削減計画を設定しています。事業ごとに計画している施策を導入したときのCO₂排出量を積み上げ、削減計画を策定し、それを束ねて全事業のCO₂排出総量の削減計画としています。CO₂排出の削減計画は、マイルストーンに掲げた実行施策とすべて連鎖しており、これら全事業領域での取り組みを推し進めることで達成していきます。

四輪事業では、2040年までに電動製品販売比率100%を目指しており、2040年における製品使用(Tank-to-Wheel)のCO₂排出はゼロ化が可能となる見込みです。

2050年のカーボンニュートラルの達成に向けては、2040年に残るCO₂排出を削減していくために、長期的な負荷低減施策として革新技术開発や事業領域拡大に向けた仕込みも行っています。



カーボンニュートラル・クリーンエネルギーの取り組み

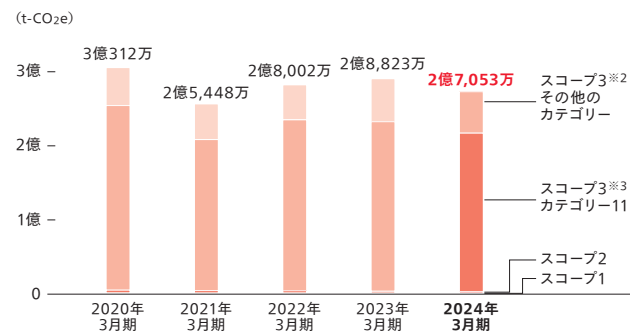
Hondaは、総合モビリティカンパニーとして、GHG排出量削減の取り組みを積極的に推進するために、全世界での企業活動のGHG排出量を算定・開示することが必要と考えています。そのために世界で最も広く利用されているGHG算定基準である「GHG プロトコル」※1に従って、Hondaに関わるサプライチェーン全体でのGHG排出量を算定し、GHG排出量をCO₂排出量に換算して2012年より開示しています。

2024年3月期のHondaのGHG排出量は、全世界トータルで2億7,000万t-CO₂eを超えています。製品使用のCO₂排出量に当たるスコープ3 カテゴリー11が約8割を占めています。また企業活動による直接排出である「スコープ1」と、エネルギー利用による間接排出である「スコープ2」、および資源の採掘などの上流工程でのCO₂排出と資源の廃棄などに関わる下流工程でのCO₂排出に当たる「スコープ3 その他のカテゴリー」の3種が残りの2割に相当します。

2050年CO₂排出量の実質ゼロの達成に向けては、影響度の大きい製品使用CO₂排出（スコープ3 カテゴリー11）と、自社企業活動の責任領域である企業活動CO₂排出（スコープ1・2）の削減をマイルストーンに設定して優先的に推進しています。

※1 GHGプロトコル：The Greenhouse Gas Protocol（温室効果ガスプロトコル）の略。WBCSD（World Business Council for Sustainable Development：持続可能な開発のための世界経済人会議）とWRI（World Resources Institute：世界資源研究所）が主体となって策定。

GHG排出総量の推移 スコープ1・2・3



※2 スコープ3・その他のカテゴリー（カテゴリー1）の算出条件を2023年3月期より、一部変更しています。

※3 スコープ3・カテゴリー11について、2021年3月期まではIEA SMP Modelで、2022年3月期からは、IEA Mobility Model（MoMo）で集計しています。また、2023年3月期より、一部算出条件を変更しています。

製品使用のCO₂排出削減（スコープ3 カテゴリー11）

製品使用のCO₂排出（スコープ3 カテゴリー11）は、内燃機関搭載製品であるICE/HEVにおける化石燃料の燃焼によるCO₂排出が主要因です。Hondaは、電動製品の普及・拡大が製品使用のCO₂排出を削減する有効な手段と考えており、電動製品販売比率を増やしていくことで、スコープ3 カテゴリー11のCO₂排出を削減していきます。

また短中期的には、引き続き内燃機関搭載製品の販売を計画していることから、二輪・四輪・パワープロダクト製品の環境性能向上にも継続的に取り組み、足元のCO₂排出削減を推進していきます。

製品の電動化によってCO₂排出削減は進みますが、一方で各国・地域の再生可能エネルギーの普及・適用状況によっては、電動製品使用のCO₂排出が残ります。そのためにHondaは、再生可能エネルギーの自社利用だけにとどまらず、エネルギーのクリーン化の促進に向けた渉外活動にも取り組んでいきます。

Hondaは、お客様へのクリーンエネルギー供給に直接的に携わることも視野に入れながら、社会全体のクリーンエネルギー化の拡大に貢献していくことで、電動製品使用のCO₂排出削減に取り組んでいきます。

企業活動のCO₂排出削減（スコープ1・2）

企業活動によるCO₂排出（スコープ1・2）は、各生産拠点における製品製造時の直接的CO₂排出と製品の製造/加工工程などで使用する化石燃料由来のエネルギーによる間接的CO₂排出が主要因です。生産工程の効率向上や設備の電化などを行い、さらに使用するエネルギーを再生可能エネルギー由来に置換することで、企業活動のCO₂排出削減を進めていきます。

環境負荷ゼロ社会の実現 | 環境戦略

■ 製品使用のCO₂排出削減 (スコープ3 カテゴリー11)

主要施策1. 電動製品の普及・拡大

魅力的な電動製品のラインアップ拡充

Hondaは、2050年カーボンニュートラルの実現に向けたアプローチとして、二輪・四輪などの小型モビリティは電動化が最も有効なソリューションであると考えています。電動製品の普及・拡大を確実に推し進めるため電動製品販売比率の2031年3月期目標を掲げています。この目標を達成するためには、電動製品の商品ラインアップを拡充していくこととお客様に選ばれる魅力的な商品や価値を提供することが重要です。

四輪製品は、主力の「Honda 0シリーズ」において、2026年の北米市場上市を皮切りに、グローバルで2030年までに小型から中大型モデルまで、7モデルの商品を提供します。中国市場では、2027年までに10モデルの商品を提供し、2035年までに全モデルの電動化を目指します。また日本市場では、2024年10月に販売予定の軽商用N-VAN e:を皮切りにラインアップ拡充を進め、電動製品販売比率を向上させていきます。

HondaのEV戦略を担うHonda 0シリーズは、“Thin, Light, and Wise.”「薄く、軽く、賢く」という、新たなEV開発アプローチにより、ゼロからの発想で創り出すまったく新しいEVシリーズです。

Honda 0シリーズの提供価値

“Thin, Light, and Wise.”の開発アプローチによって以下の5つのコアバリューを提供

- 安心・安全のAD/ADAS
- IoT・コネクテッドがもたらす新たな空間価値
- 高い電費性能
- 人車一体の操る喜び
- 共鳴を呼ぶ芸術的なデザイン

二輪製品は、2025年までに10モデル以上の商品を提供するとともに、2030年までに30モデルの投入を進めていきます。2023年には、日本・欧州で「EM1 e:(イーエムワン イー)」を発売、中国では「Honda Cub e:(ホンダ・カブ・イー)」などを発売し、着実にラインアップ拡充を進めています。

またパワープロダクツ製品は、パワーユニット領域とガーデン領域を電動製品の主要ドメインに位置付け、電動化の取り組みを加速させていきます。

二輪・四輪・パワープロダクツなどの製品を持つHondaは、技術の水平展開による技術力の向上や、製品の部品共有化による生産効率の向上など、事業間のシナジーによる開発・コスト競争力の強化を図っています。これは製品の電動化においても同様であり、今後も多様なモビリティを有する強みを活かした取り組みを継続していきます。

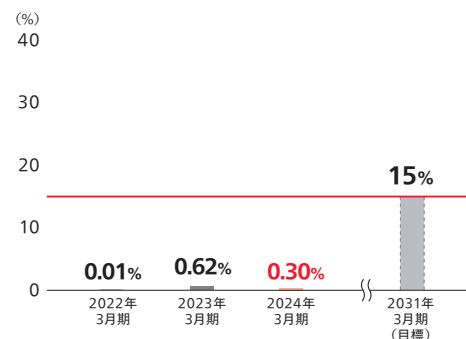
Hondaは、電動製品の普及・拡大に関する進捗状況を把握するため、その管理指標 (KPI) として「電動製品販売比率」を設定し、目標値を定めて取り組みを推進しています。

指標と目標・実績

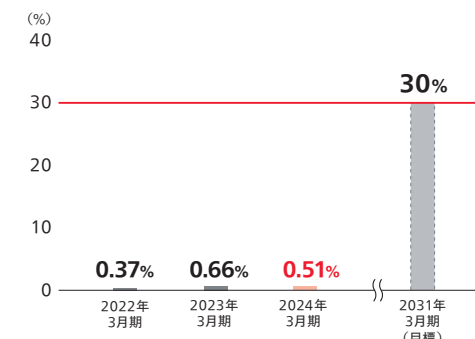
管理指標 (KPI)	目標値		
	2031年3月期		
電動製品販売比率	二輪車 15%	四輪車 30%	パワープロダクツ 36%

電動製品の販売比率

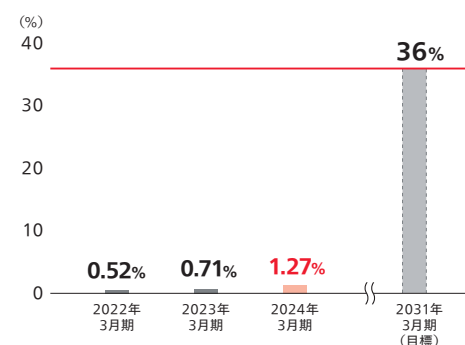
二輪車



四輪車



パワープロダクツ



環境負荷ゼロ社会の実現 | 環境戦略

■製品使用のCO₂排出削減(スコープ3 カテゴリー11)


主要施策2. 製品の環境性能向上

環境性能向上によるCO₂排出量の削減


Hondaは、製品の電動化を推し進めるとともに、ICE/HEV/EVなどの各製品における環境性能を向上させて、製品使用のCO₂排出削減に努めています。環境性能向上については、独自に定めた「Honda環境性能基準(HEPS)」を用いて、取り組みを行なっています。

Honda環境性能基準(HEPS)


- 内燃機関の効率向上
- 環境革新技術の適用やエネルギーの多様化対応
- 再生可能エネルギーへの対応やトータルエネルギーマネジメント



内燃機関の効率向上技術



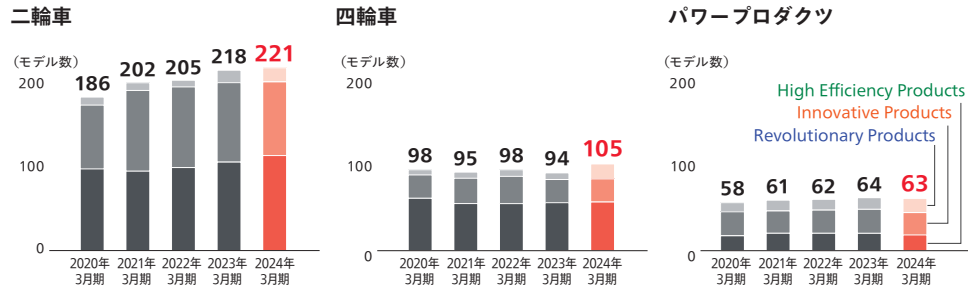
環境革新技術・エネルギー多様化対応技術



再生可能エネルギー対応技術

電動製品の普及・拡大と各製品の環境性能向上に関する進捗状況を把握するため、管理指標(KPI)として「製品CO₂排出原単位削減率(2020年3月期比)」を設定し、目標値を定めて取り組みを推進しています。

HEPS 適合モデル数の推移(グローバル)

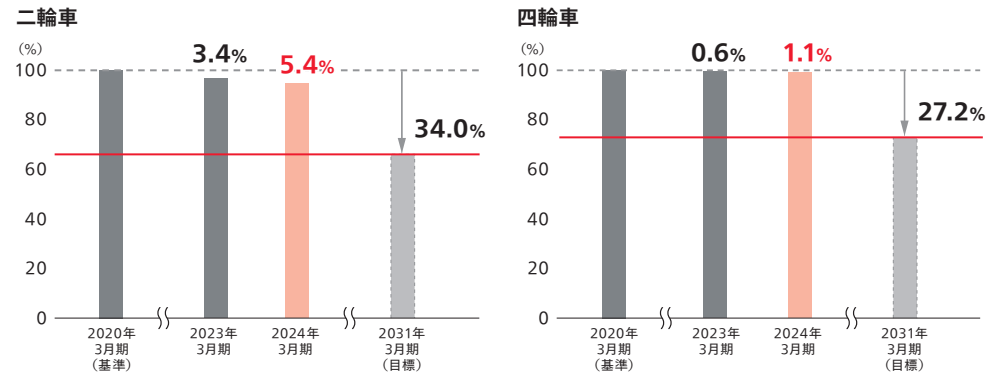


Hondaは、2011年に「Honda 環境性能基準(HEPS)」を制定し、運用ガイドラインを定めて、継続的に取り組みを行っており、各事業領域において2024年3月期のHEPS適合モデル数は増加傾向にあります。また、製品CO₂排出原単位削減率(2020年3月期比)の2024年3月期実績については、2023年3月期と比較して、概ね削減されており、内燃機関搭載製品の効率向上などが着実に進んでいると考えています。

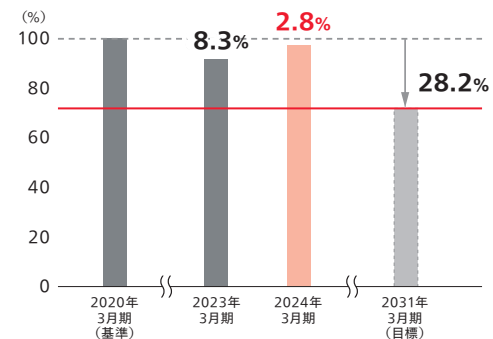
指標と目標・実績

管理指標(KPI)	目標値		
	2031年3月期		
製品CO ₂ 排出原単位削減率(2020年3月期比)	二輪車 34.0%	四輪車 27.2%	パワープロダクツ 28.2%

製品CO₂排出原単位削減率(2020年3月期比)



パワープロダクツ



環境負荷ゼロ社会の実現 | 環境戦略

■ 企業活動のCO₂排出削減 (スコープ1・2)

主要施策3.カーボンニュートラル工場化の拡大

CO₂排出削減の起点は生産効率向上と省エネルギー施策の実施

Hondaは、企業活動による直接排出(スコープ1)とエネルギー利用による間接排出(スコープ2)の削減に向けて、取り組みを推進しています。

3つの主な技術/ノウハウによるCO₂排出削減

- ① 生産効率の向上と省エネルギー施策の実施
- ② 生産設備の電化
- ③ 再生可能エネルギーの調達・活用

生産工程においては、プロセス改善による生産効率向上や省エネ施策などを優先して取り組んでいます。また工場内設備の電化は、設備更新時や設備自動化タイミングなどに、積極的な導入を進めています。

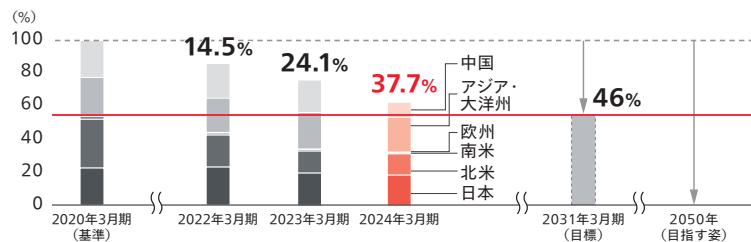
さらに化石燃料由来の電力使用によるCO₂排出については、工場敷地内への太陽光パネルの設置をはじめとして、再生可能エネルギーの調達や活用を通じて、削減に取り組んでいます。結果として2024年3月期実績は、2031年3月期の削減目標46%(2020年3月期比)に対して、37.7%に到達しており、CO₂排出量は314万t-CO₂eとなっています。

Hondaは、自社企業活動の責任領域であるスコープ1・2の削減に対して、管理指標(KGI)「企業活動CO₂排出総量削減率(2020年3月期比)」を設定し、目標値を定めて、その達成状況を把握しながら取り組みを継続的に推進しています。

指標と目標・実績

管理指標 (KGI)	目標値		実績			
	2026年3月期	2031年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
企業活動CO ₂ 排出総量削減率(2020年3月期比)	全社	46%	450万 t-CO ₂ e	430万 t-CO ₂ e	382万 t-CO ₂ e	314万 t-CO ₂ e

企業活動 CO₂排出総量削減率 (2020年3月期比)



2026年3月期 埼玉製作所 完成車工場 カーボンニュートラル工場化の実現へ

Hondaは、3つの主な技術/ノウハウにて、自社の企業活動によるCO₂排出削減を実施しており、実質的なCO₂排出ゼロに到達した生産拠点を「カーボンニュートラル工場」と定義しています。

四輪マザー工場である埼玉製作所 完成車工場を、カーボンニュートラルのリーディング工場に設定して、3つの主な技術/ノウハウの適用を行っています。この取り組みを進めることで、2026年3月期にHonda初のカーボンニュートラル工場の実現を目指します。また、これを通して蓄積した技術/ノウハウは、事業所間で情報共有することで、各地域特性に応じたカーボンニュートラル工場化の拡大を図っていきます。2030年代後半には、全世界の四輪生産拠点でカーボンニュートラル工場を実現することを目指し、取り組みを進めていきます。



埼玉製作所 完成車工場

環境負荷最小化と世界トップレベル生産効率の両立を目指す「カナダEV専用工場」

2028年に稼働開始予定のカナダEV専用工場は、埼玉製作所 完成車工場で培ったカーボンニュートラル工場化の技術/ノウハウを活用し、環境負荷の最小化と生産効率の両立を目指します。取り組みの一つとして、カナダで普及する水力発電などの再生可能エネルギーを活用して、クリーンエネルギー化を進める予定です。

他の生産拠点においても、各地域の再生可能エネルギーの普及特性に応じた施策を順次進めていきます。

環境負荷ゼロ社会の実現 | 環境戦略

■ 企業活動のCO₂排出削減 (スコープ1・2)

主要施策3.カーボンニュートラル工場化の拡大

技術/ノウハウ① 生産効率の向上と省エネルギー施策の実施

自社企業活動のCO₂排出削減のため、第一に取り組むべきことは「生産効率の向上」と「省エネルギー施策」の実施だと考えています。生産効率の向上のため、生産工程の見直しや生産における工程数/手順の削減などを行っています。

省エネルギー施策については、未利用熱の再利用などを行うことで、消費エネルギーの抑制やCO₂排出削減につなげています。

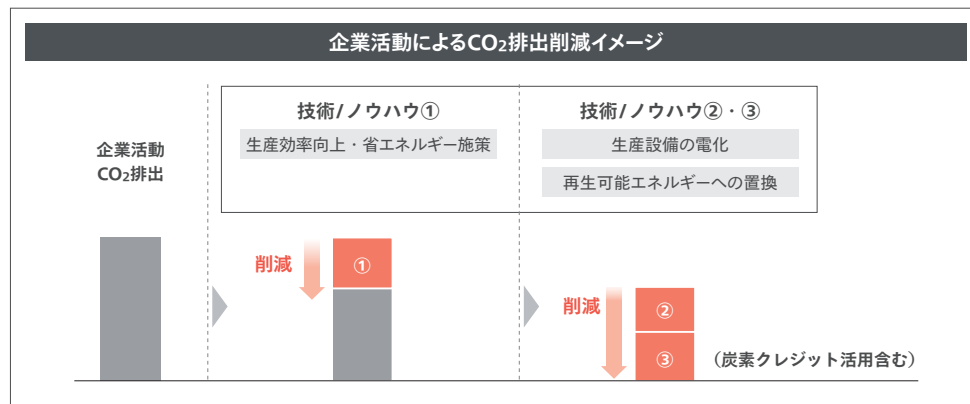
例えば、塗装工程で発生した廃熱を回収して他の設備に再利用するなどの取り組みを進めています。塗装工程だけにとどまらず、各工程で実装可能な取り組みを継続して行っています。

技術/ノウハウ② 生産設備の電化

生産工程からのCO₂排出を削減するためには、設備の電化が有効な手段の一つです。取り組み事例としては、乾燥に使用する設備などのガス燃焼設備を電化し、工程からのCO₂排出を削減しています。

また、電化後の設備に使用する電力を化石燃料由来から再生可能エネルギー由来に置換することで、さらなるCO₂排出削減にもつなげています。

今後も継続して、生産工程の特性に応じた設備の電化に取り組んでいきます。



技術/ノウハウ③ 再生可能エネルギーへの置換

Hondaは、敷地内の建屋や駐車場などに太陽光パネルの設備導入を積極的に行っています。自家発電した再生可能エネルギーを最大限利用するために、定置用蓄電池などを設置し、可能な限り自社の企業活動CO₂排出を抑制し、削減する取り組みに注力しています。

また、日本や北米などでは外部からの再生可能エネルギー由来電力の調達も進めています。日本における取り組み事例として、2024年9月に留寿都ウインド合同会社とバーチャルPPA※契約を締結し、2025年より活用をスタートする予定です。

※バーチャルPPA：仮想電力購入契約 (Virtual Power Purchase Agreement) の略。

留寿都風力発電所 (留寿都ウインド合同会社)



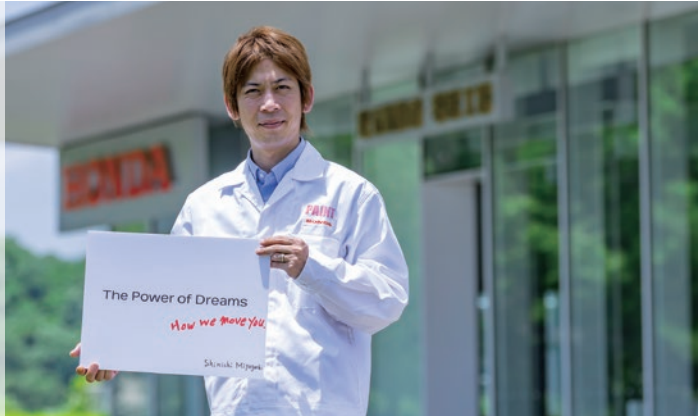
炭素クレジットの活用

Hondaは、さまざまな施策や工夫を行ない、CO₂排出の抑制や削減に取り組んでいます。しかし、こうした取り組みをもってしてもCO₂排出のゼロ化が困難なものも一部想定されるため、どうしても排出されるCO₂については、炭素クレジットなどの活用も選択肢の一つとして考え、実質的なCO₂排出ゼロを目指します。

環境負荷ゼロ社会の実現 | 環境戦略

宮口 真一

生産統括部
 埼玉製作所 完成車工場
 化成モジュール
 寄居工場の立ち上げ、材料導入推進に携わり、現在は寄居カーボンニュートラル工場実現プロジェクト塗装領域リーダーを務める。
 座右の銘
 「昨日から学び、今日を生き、明日へ期待しよう」
 共感するHondaの価値観
 「まず自分のために働け」



interview

寄居から世界へ、Hondaのカーボンニュートラルを押し上げる

埼玉製作所 完成車工場（寄居工場）は、Hondaの四輪生産領域におけるカーボンニュートラル技術の最前線です。ここでは、「2026年3月期にカーボンニュートラル工場の実現」というミッションに向けて、製造エネルギーの効率化やクリーンエネルギーの活用など、日々挑戦を続けています。

寄居工場が稼働を始めた2013年当初、私が所属する化成モジュールでは、VOC（揮発性有機化合物）やCO₂の排出量を削減するため、塗料を溶剤型から水性へ転換するとともに、塗装工程の「中塗り」プロセスをなくすというHonda初の試みを開始しました。しかし水性塗料特有の水分突沸による塗膜の穴あきといった新たな課題も生じ、どうやったら高品質な塗装を実現できるのか、チームメンバーと知恵を絞り試行錯誤を繰り返しながら課題を一つひとつ乗り越えていきました。

現在は、さらなる環境負荷低減に向けて工場からの直接CO₂排出ゼロを目指し塗装設備の電化に挑んでいます。寄居工場は、他の生産拠点に向けて水平展開するための量産技術を確認するマザー工場としての役割を担っています。私たちの試みが成功すればHonda全体のカーボンニュートラルを前進させる力になりますが、Hondaの将来戦略に大きく貢献する重要なミッションを担っていることに、はじめはプレッシャーや不安もありました。しかしゴールは決まっています。あとは「立ち足る壁をどう乗り越えていくか」だけです。自分に足りないものがあれば周囲から素直に学び、「仲間とともにゴールに向かえばいいのだ」と考えるようになりました。

塗装領域の仕事はトライアンドエラーの連続です。昨日の失敗や成功から学び、今日に活かして次の日に期待する。一つひとつ努力を重ねていくことが、技術者としても人としても成長する道だと信じています。塗装領域で環境分野のエキスパートとなり、グローバルで地球環境保全に貢献できる人材になること。それがいまの私の夢です。

ライフサイクルCO₂排出削減の取り組み

企業GHG排出量の集計高度化

製品使用のCO₂排出（スコープ3 カテゴリー11）は、主に電動製品の普及・拡大により削減が進む一方で、電動製品に必要な素材や部品を製造する際に排出されるCO₂（スコープ3 カテゴリー1）は、現状の成り行きのままでは、増加する見込みとなっています。

まずは、CO₂排出量が多い箇所（ホットスポット）の特定のため、Honda製品を構成する約2万点の部品を約50種類の構成素材に分解し、部品一つひとつのCO₂排出量を計算可能な集計方法を開発し、運用を開始しました。

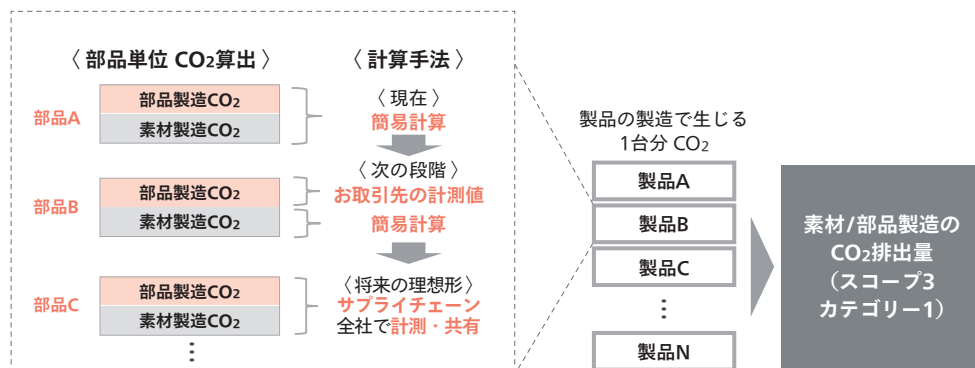
現在、素材や部品の製造時におけるCO₂排出量は、産業平均値などを用いて、簡易的な計算で算出していますが、今後は、製造プロセスで実際に消費するエネルギー量を計測することで、CO₂排出削減の取り組みをより正確に評価することが可能になります。

また、素材/部品の製造時におけるCO₂排出量をより正確に算定できるのは、実際に素材・部品を製造されているお取引先各社となります。将来の理想的な取り組みのかたちとして、お取引先各社が算定したCO₂排出量をサプライチェーンに沿って共有することで、Honda製品のCO₂排出量をより正確に評価し、その結果を踏まえてさらなる削減に向けた取り組みなどをお取引先各社と協働して行うことを目指しています。

このように、CO₂排出量を正しく評価することで、より有効な取り組みが可能になるという考えに基づき、企業活動CO₂排出量（スコープ1・2）のみならず、Hondaのバリューチェーン全体のCO₂排出量（スコープ3）データを一括で集計・分析可能なシステムの導入を進めています。

得られた分析結果をさらなるCO₂排出削減に向けた戦略や施策などに活かし、カーボンニュートラルの実現を目指します。

スコープ3 カテゴリー1集計：概念図



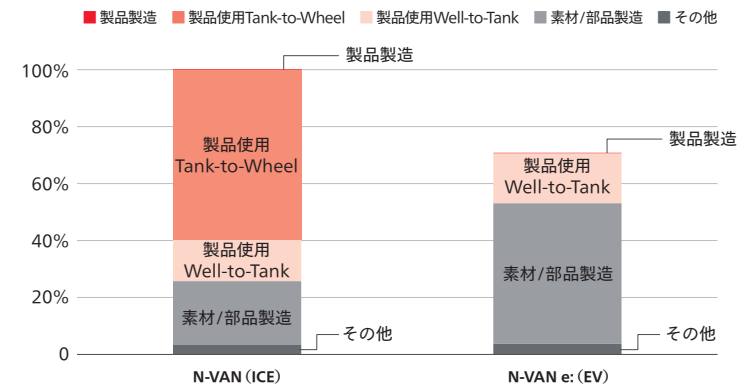
製品カーボンフットプリント算定の取り組み

2050年のカーボンニュートラル実現に向けて、CO₂排出の削減に有効な製品の電動化と、より低炭素で環境負荷の少ないものづくりを目指しています。

そのために、ライフサイクル全体における製品のカーボンフットプリントの定量化を行い、素材/部品製造など従来の製品よりもCO₂を多く排出してしまう領域を検証し、CO₂排出削減が可能となる技術の構築や製品仕様の改善にも取り組んでいます。

今後は、カーボンフットプリント算定の取り組みで得られた結果を製品設計の初期段階などの開発プロセスにも取り込み、継続して活動を推進していきます。

N-VAN (ICE) とN-VAN e: (EV) のカーボンフットプリント比較結果



2031年3月期目標達成に向けた取り組み

2050年カーボンニュートラル達成に向けた取り組みを加速すべく、2024年3月にサプライヤーに対して2031年3月期の中間目標（2020年3月期比▲46%）を発信しました。Hondaは、サプライヤー各社とコミュニケーションを取りながら、協働でカーボンニュートラル実現に向けて取り組んでいます。

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

製品の電動化にともなう希少資源の採掘がもたらす環境負荷

私たちの生活は生産・消費・廃棄をとめない、さまざまな資源によって成り立っています。世界人口の増加や経済発展を背景に、資源需要は伸び続けており、大量の資源採掘は社会課題となっています。これは、限りある資源を大量に消費するというに加えて、資源採掘がエネルギー消費・CO₂排出や土地改変をとめない、自然資本に依存・影響を与える環境負荷となるためです。

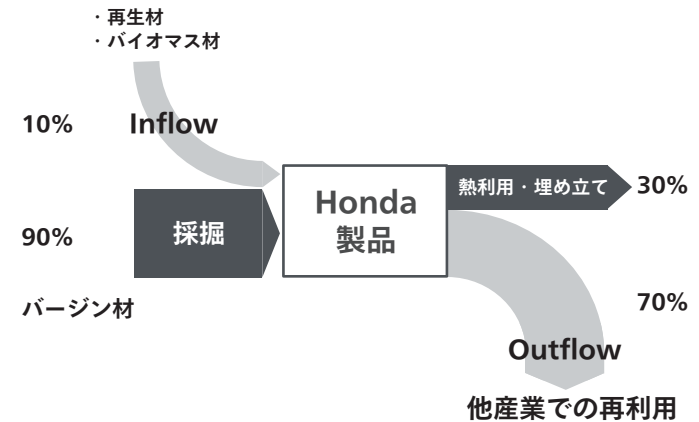
製品の電動化は、製品使用のCO₂排出を削減する有効な手段ですが、従来の内燃機関搭載車に対し、電気自動車では銅やニッケル・コバルト・リチウム・レアアースなど希少資源を多く使用します。

希少資源の採掘には、膨大なエネルギーの消費と大量のCO₂排出が発生します。そのため低エネルギーで循環を可能とする、資源の効率利用（以下、リソースサーキュレーション）が重要となります。

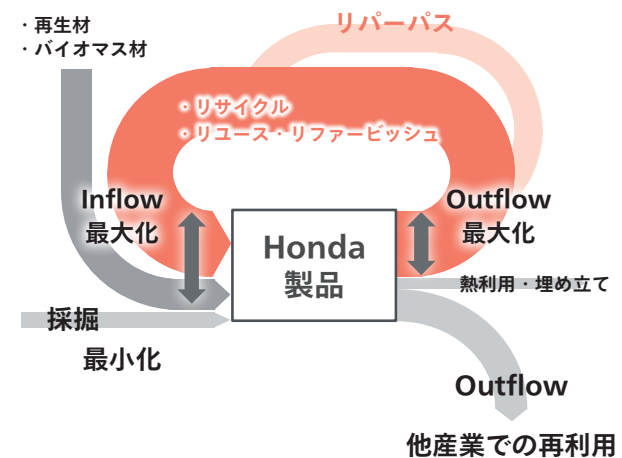
新車製造時は約9割が新たに採掘した資源に依存している一方、解体後の資源の約7割はリサイクルされ再利用されるもの他産業にカスケード利用され、残りの約3割は焼却による熱利用または埋め立てられているのが実態です。また、現状の自動車は素材に求める品質レベルが高いため、再生材を使用するとコストが高くなります。加えて、製品の電動化を進めると、希少資源を大量に必要とするため、資源価格上昇と調達リスクを招き、商品やサービスが提供できなくなる可能性があります。そのため、再生材に経済合理性を持たせるリソースサーキュレーションが重要です。

生産・廃棄を前提とする売り切り型ビジネスでは、リサイクルプロセスがこれまでのサプライチェーンに含まれていません。従来のビジネスの枠を超え、関連する業界との連携を図りながら、リソースサーキュレーションを実現していきます。カーボンニュートラルと併せて資源利用に関する社会課題にも向き合い、モビリティを通して「自由な移動の喜び」を永続的に提供し続けるため取り組んでいきます。

従来の物質フロー



ありきたり循環型の物質フロー



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

使い切った製品を最大限活用する水平リサイクルの実現

Hondaが目指すリソースサーキュレーションは、製品価値を使い切った車両（以下、ELV：End of Life Vehicle）を最大限活用する水平リサイクルによる資源利用です。水平リサイクルの実現には新たな「循環型バリューチェーン」が必要です。この構築のため、これまでの企業活動の枠を超え自社に不足するケイパビリティを獲得していきます。この取り組みを通して得られる知見や技術は循環を前提とした新たな事業・製品、そしてそれらを実現する革新技術の仕込みになると考え、大量消費型から循環型への「ビジネス変革」も見据えて取り組んでいます。

リソースサーキュレーションにおける経済合理性の創出

リソースサーキュレーションには、ライフサイクルを通して製品・部品価値を使い切ること、使用済み製品を高効率に再資源化すること、それらを通じて製品1台分て経済合理性を生み出していくことが重要です。

製品や部品の価値を使い切るために、製品・部品のリユース・リパーパスに取り組んでいます。

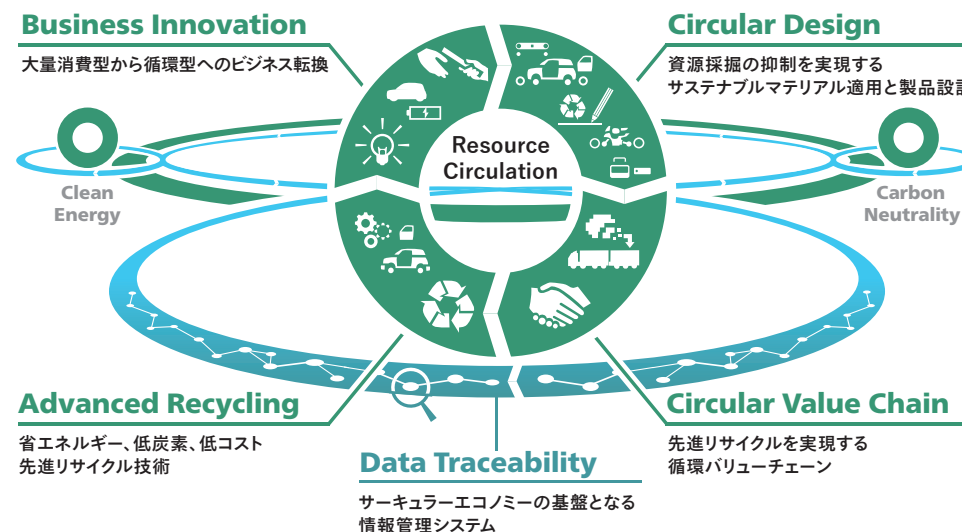
また製品ライフサイクルにおける「価値見える化」するデータを活用し、法規制対応の証明や製品・部品の適正取引および利用促進につなげていきます。

使用済み製品を高効率に再資源化するために、製品へ「循環を前提とした材料・設計」を取り入れることが重要となります。現在開発中の製品は、循環を前提とした材料への置換や材料種の統合を進めるとともに、再生材の適用を可能とする材料仕様・製法などに変更していきます。また、ELVを高効率に解体するための易分離設計を拡大し、複数の材料から構成される部品については、単一材料まで容易に分離できる構造、再資源化の際に不純物となる素材を混入させない構造に転換していきます。

このような製品への仕込みに加えて、将来の水平リサイクルを拡大するために、環境負荷の軽減と経済合理性を両立する「先進的なリサイクル技術」として、解体・破碎・選別・再資源化などの技術開発を協力パートナーとともに取り組んでいます。

リソースサーキュレーション 5つの要諦

リソースサーキュレーション概念図



Business Innovation

ライフサイクル全体を通じた製品・部品の使い切りと高効率な再資源化を実現する循環型ビジネスへの転換に取り組めます。

Advanced Recycling

省エネルギー、低炭素、低コストでのリサイクルを可能にする先進技術の研究・開発に取り組めます。

Data Traceability

法規制対応の証明や、再生材の適正取引や利用促進のため、ライフサイクルCO₂排出量やリサイクル率などの「社会的価値」の見える化に取り組めます。デジタル技術の幅広い活用を通じて、メンテナンス履歴の証明や資源回収率の向上などに取り組めます。

Circular Design

循環を前提とし、循環に適した材料の選定、良質なスクラップを容易に取り出せる易解体・易分離設計、安定的な再生材調達の仕事づくりに取り組めます。

Circular Value Chain

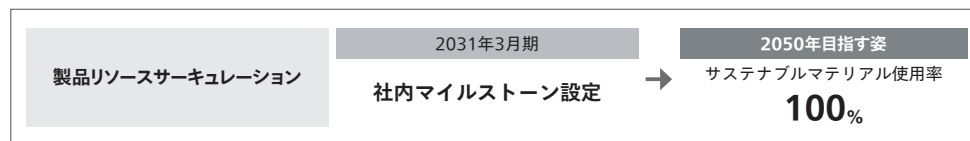
素材メーカーや解体・破碎など資源循環に関わるサプライチェーン全体でスペックを最適化し、経済合理性を最大化する循環型バリューチェーンの構築に取り組めます。

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

製品ライフサイクルを考慮したビジネス変革への道のり

Hondaは、「資源の効率利用」をマテリアリティとして設定し、2050年「サステナブルマテリアル使用率100%」を目指します。



一般的に、自動車は製造・販売によってお客様のもとに届いて以降、十数年の製品使用を経て、使いきりの時期を迎えます。そのため、リソースサーキュレーションに関する取り組みは、実施した対策の効果を得るまでに、時間を要します。2050年までに「サステナブルマテリアル使用率100%」を実現するためには、製品ライフサイクルを念頭に置いた取り組みが必要です。

Hondaは、2050年までを大きく2つのフェーズに分け、製品のリソースサーキュレーションの実現に向けて取り組んでいます。具体的には、2030年代前半までを「他社に先駆けたケイパビリティ獲得」および「循環を前提とした事業・製品、革新技術の仕込み」の時期、2030年代後半以降を仕込みの効果が現れ始める「ビジネス変革効果発現・革新技術実装」の時期と捉えています。また、2050年に目指す姿を実現するためには、自社の事業領域および技術開発だけでは到達できないことを認識しています。そのため直近では、自社の事業領域ではない分野のパートナーと協業し、他社に先駆けて事業領域を広げるためのケイパビリティを獲得していきます。また、さまざまな材料・素材や部品を取り扱うメーカーとともに協業を見据えた技術開発を行い、循環を前提とした事業・製品、革新技術の仕込みを進めていきます。この仕込みが、2030年代後半以降にはビジネス変革の効果となって発現し、さらなる革新技術の実装を可能にすると確信し、取り組みを進めています。

他社に先駆けたケイパビリティ獲得と循環を前提とした事業・製品、革新技術の仕込み

十数年後に来たるビジネス変革効果が発現する時期を見据え、循環型バリューチェーンを構成するためにさまざまなパートナーとの協業を検討しています。

他社に先駆けたケイパビリティ獲得

循環型バリューチェーンを構築するためのケイパビリティを獲得するため、三菱商事株式会社と合弁で「ALTNA（オルタナ）株式会社」を設立しました。

ALTNA株式会社では、スマート充電事業、リバーパス蓄電事業に加えて、HondaのEV車両を用いたリース商品の販売を開始します。リース期間中、バッテリー使用状況のモニタリングを行い、車載利用を終了したバッテリーを回収します。車載利用時からバッテリーの状態を継続的にモニタリングし、得られるデータを基に回収したバッテリーを最大限活用することで、長期的・安定的な運用に結び付けます。車載から定置用まで、バッテリーを長期で利活用することを前提としたリース価格の設定により、EVユーザーの経済的負担の軽減にも貢献します。

また車載から定置用までの利用を終了したバッテリーは、循環型バリューチェーンの実現に向けてリサイクルにつなげていきます。

ALTNA株式会社の設立については⇒<https://global.honda.jp/news/2024/c240613a.html>をご参照ください。
ALTNA株式会社の取り組みについては⇒p.43をご参照ください。

循環を前提とした事業・製品、革新技術の仕込み

循環を前提とした事業・製品、革新技術の仕込みとして、さまざまな材料・素材や部品を取り扱うメーカーとの取り組みを進めています。樹脂領域での水平リサイクルの実現は経済合理性を成立させることが非常に困難であるため、三菱ケミカル株式会社と北海道自動車処理協同組合とはアクリル樹脂、出光興産株式会社とはプラスチックについて、水平リサイクルに関する実証実験を開始しています。

東レ株式会社とは、共同でナイロン樹脂を分子状態に戻すモノマー化に成功しました。この技術は溶媒に亜臨界水を用いることで、従来の酸触媒の廃液処理が不要となり、短時間に高い収率でバージン材と同等の性能・品質の再生材に転換できます。また反応時間を短縮できることにより、連続式の設備構成を実現し、設備投資額も抑えることが可能です。これにより再生材の提供価格の低減が期待できます。

これからも、低エネルギーでの循環と経済合理性を両立する先進的なリサイクル技術の開発に取り組んでいきます。



三菱ケミカル株式会社
(アクリル樹脂)



東レ株式会社
(ナイロン樹脂)



出光興産株式会社
(プラスチック)

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

製品ライフサイクルの一部である企業活動における資源の効率利用

Hondaは、自社の企業活動において、廃棄物の削減と水資源の保全に注力しています。

廃棄物

Hondaは、資源の有効活用や環境負荷低減を視野に入れ、企業活動における廃棄物等※1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2031年3月期廃棄物等総発生量をBAU※2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、取水地域のコミュニティとその下流域の水資源に影響を及ぼす可能性を認識し、水資源の保全に取り組んでいます。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2031年3月期取水総量をBAUに対し、14.5%削減する目標の達成を目指しています。

※1 GRIスタンダードに基づく廃棄物と有価物の総量。

※2 2030年生産計画をもとに、削減に向けた対策・施策を行わないと仮定した場合の推計値。(Business As Usual)

管理指標 (KGI)		目標値		2050年 目指す姿
		2026年3月期	2031年3月期	
企業活動 廃棄物等総量削減率	全社 (BAU比)	-	14.5%	工業系廃棄物ゼロ
企業活動 取水総量削減率		-	14.5%	工業用取水ゼロ

生物多様性の保全の取り組み

取り組みの考え方

Hondaは、ネイチャーポジティブに向けた自然共生の取り組みを推進するにあたり、「生物多様性の保全」をマテリアリティとして設定しています。

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。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をし、影響を与えていることを認識しており、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、取り組みを推進しています。

2011年には「Honda生物多様性ガイドライン」を制定し、同ガイドラインに沿って、大気や水、生物多様性を含む自然への影響の回避、最小化に加え、復元・再生にも取り組んでいます。

生物多様性の保全に向けた優先事項分析

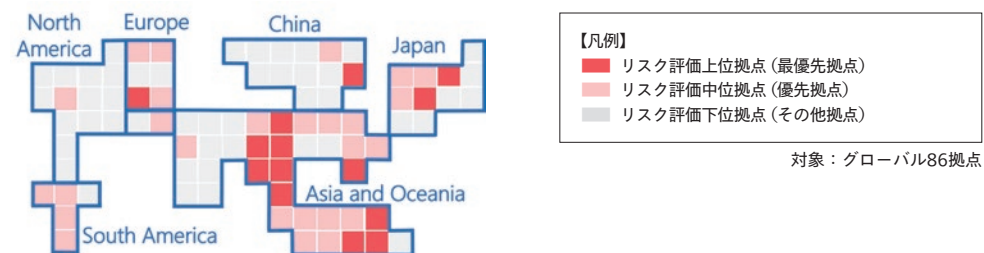
Hondaは、生物多様性の保全に向けた取り組みを進める上で、事業活動によって生物多様性に影響を与える可能性と優先事項の分析を行っています。

分析や評価に際しては、TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）で推奨されている手法を活用しています。

優先拠点評価

生産拠点における生物多様性の保全の取り組みを具体化するに際し、生物多様性評価ツールであるIBAT※1にある指標を使って、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。その結果を踏まえて優先拠点を定め、生物多様性保全の具体的な取り組みを検討しています。

生産拠点における、生物多様性優先拠点評価



絶滅危惧種評価

生産拠点から半径50km圏内を調査対象とし、IUCN※2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、生物多様性の保全の取り組みを具体化するに際し、IBATにある、KBA※3・WDPA※4・IUCN絶滅危惧種・STAR※5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。

なお、絶滅危惧種・優先拠点の評価・特定はともに、生物多様性評価の専門機関である、一般社団法人バードライフ・インターナショナル東京の協力のもとに行っています。(2023年評価)

- ※1 IBAT：Integrated Biodiversity Assessment Tool（生物多様性評価ツール）の略。
- ※2 IUCN：International Union for Conservation of Nature and Natural Resources（国際自然保護連合）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。
- ※5 STAR：Species Threat Abatement and Restoration（種の脅威の軽減と生息地の復元に関する指標）の略。
- ※6 CR：Critically Endangered（深刻な危機）
- ※7 EN：Endangered（危機）
- ※8 VU：Vulnerable（危惧）

自社生産拠点周辺の絶滅危惧種評価

地域	絶滅危惧種カテゴリ		
	CR※6 (深刻な危機)	EN※7 (危機)	VU※8 (危惧)
日本	60	292	607
北米	75	187	294
欧州	62	136	305
アジア・大洋州	647	1,547	4,538
中国	189	404	755
南米	29	97	212
アフリカ・中東	36	64	90
合計	1,098	2,727	6,801

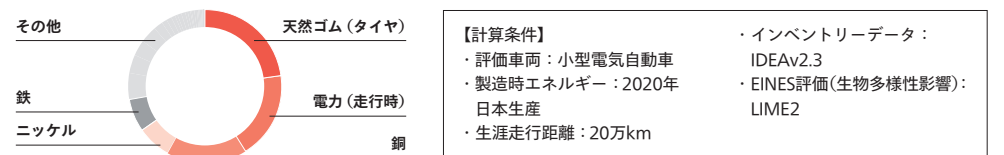
種数(延べ) 対象：グローバル86拠点

製品評価

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あ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。

製品における、生物多様性影響の一次評価結果



環境負荷ゼロ社会の実現 | 環境戦略

■ 生物多様性の保全の取り組み

生物多様性の保全活動

Hondaは、2022年4月、日本において環境省が主導する「生物多様性のための30by30アライアンス」に参画し、生物多様性の保全が図られている区域となる「自然共生サイト※」の認定取得に向けてさまざまな取り組みを推進しています。

モビリティリゾートもてぎは、自然豊かな栃木県の茂木町に位置し、Hondaはここで長期にわたり環境保全活動や人と自然の共生を目指した次世代育成活動を行ってきました。

今回、こうした取り組みの実績が評価され、モビリティリゾートもてぎの森林の415.1haが、自然共生サイトとして認定されました。

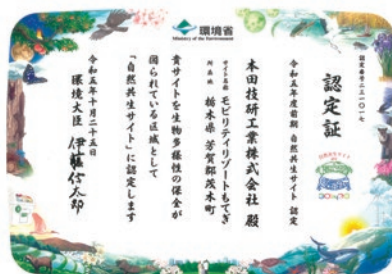
今後は、モビリティリゾートもてぎ以外にも、生物多様性評価に基づいて優先度の高い国内拠点で自然共生サイト認定取得を目指して、生物多様性の復元・再生活動を推進していきます。

将来的には自然共生サイトと同等の自社基準を設定し、海外工場でも取り組みを展開していきます。

※ 自然共生サイト：「民間の取組等によって生物多様性の保全が図られている区域」を国が認定する区域



30by30アライアンスロゴマーク



モビリティリゾートもてぎ 自然共生サイト認定証

多種多様な生物が生息する棚田 (モビリティリゾートもてぎ)



モビリティリゾートもてぎ内の棚田では、農業を使わない昔ながらの農法を用いており、さまざまな生物が生息しています。

動植物の生態観察、環境保全への興味・関心の促進を目的とした来園者用プログラムを実施する場の一つとして、文化的サービスも提供しています。

カーボンニュートラルに向けた多角的な取り組み

Hondaは社会全体におけるカーボンニュートラルを実現するために、モビリティの電動化に加えて、多角的なアプローチでチャレンジをしています。

SAFの普及拡大に向けた取り組み

長距離/高速移動が求められる航空機については、バッテリー置換によるカーボンニュートラル化にはまだまだ時間を要すると見通しており、当面はSustainable Aviation Fuel (SAF) が有効な手段になると考えています。SAFは既存ジェット燃料と混合または置き換えることでCO₂排出量を大幅に減らす次世代燃料であり、航空機のカーボンニュートラル実現に向けた重要な技術と位置付けています。

Hondaは、SAFの普及・拡大のフロントランナーとなるべく、SAFに関して「ルール化する」「使う」「つくる」の3つの観点で活動を推進しています。

「ルール化する」の観点では、国内ではSAFの普及に取り組む団体であるACT FOR SKY、米国では米国連邦航空局 (FAA) と機体・エンジンメーカーで構成されるFAA/OEM Review Panelへ加盟し、SAF供給網やバリューチェーンの構築に向け業界団体との連携を行っています。また、航空機および航空エンジンを開発・製造する立場から、新たに開発されたSAFについて他の参加企業とともに各種試験データのレビューを通じて安全性を評価し、SAFの規格化を支援しています。

「使う」の観点では、Hondaとゼネラル・エレクトリック社 (GE) が合同で100%SAFに対するHF120エンジンの適合性評価に成功しています。

「つくる」の観点では、一般的なバイオ資源や廃棄物からつくられるバイオ燃料だけではなく、PtL (Power to Liquid) と呼ばれるCO₂と水素から直接燃料を合成する、第3世代のSAFの触媒および触媒反応プロセス研究を進めています。

CO₂からの直接合成は世界的にもほとんど例がありませんが、ICEで培ってきた排出ガス浄化触媒の技術を活かして、SAFの安定的な供給への貢献に向けて取り組んでいます。

SAFに対するHondaのアプローチ

1.ルール化する

- SAFを評価する活動に参加
- SAFの規格化をサポート

2.使う

- エンジンへの影響の研究
- 試験用燃料の切り替え

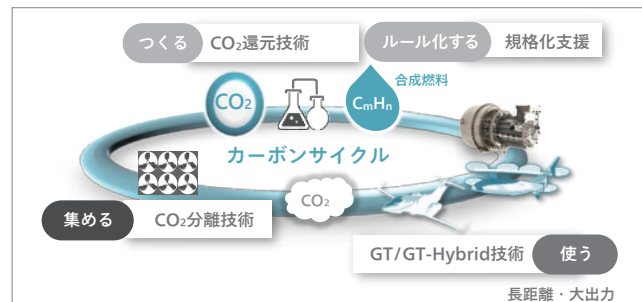


3.つくる

- SAFの研究



カーボン循環 (カーボンサイクル) の取り組み



DACテストモジュール



環境負荷ゼロ社会の実現 | 環境戦略

■ カーボンニュートラルに向けた多角的な取り組み

水素活用拡大

高効率稼働（長距離走行/連続運転、高出力、短時間での燃料供給）が求められる中大型の商用モビリティや建設機械、大型インフラの電源システムなどについては、完全なバッテリー置換が困難とされています。Hondaはこのような領域に対して、水素をエネルギーキャリアとした燃料電池（FC）システムがカーボンニュートラル化に向けて有用なソリューションと考え、水素の活用拡大に向けた取り組みを加速しています。

直近では、株式会社トクヤマ、三菱商事株式会社とのデータセンター向けFC定置電源の共同実証へ参画（NEDO※採択、2023年6月）、いすゞ自動車株式会社と合同での燃料電池大型トラックの公道実証（2023年12月）を開始しております。また、General Motorsとの合弁会社にて、新型FCシステムの量産を開始（2024年1月）しました。新型システムは「CLARITY FUEL CELL（2019年モデル）」の搭載システムと比較し、コストを3分の1に低減、耐久性を2倍に向上させるとともに、耐低温性を大幅に向上させています。このシステムを新型「CR-V e:FCEV」（米国、日本にて2024年7月発売）へ搭載するとともに、BtoB向けの外販を計画しています。

Hondaは、カーボンニュートラル社会の実現に向け、いち早く水素の可能性に着目し、30年以上にわたり水素技術やFCの研究・開発に取り組んできました。現在は、コア技術であるFCシステムの搭載・適用先を、自社のFCEV（Fuel Cell Electric Vehicle、燃料電池自動車）だけでなく、社外の運輸セクターやさらには産業セクターまでアプリケーションを拡大するべく、事業化に取り組んでいます。FC普及のフロントランナーとして他社との協業を積極的に進め、水素を使う領域を拡張することで、社会全体のカーボンニュートラル化に貢献していきます。

※NEDO：国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

コアドメインと提供価値



再生可能エネルギーの活用拡大

世界の電力需要は今後増加していく見込みです。Hondaにおいてもモビリティの電動化にともない電力需要は増加していきます。そのため、モビリティをはじめとしたさまざまな電動製品の電力そのものを、クリーンな再生可能エネルギーへ置き換えていくことも重要です。しかし、風力や太陽光発電に代表される再生可能エネルギーは、発電量が天候や季節に左右され、電力需給や系統容量に合わせたコントロールが困難です。そのため、安定した電力供給を考慮すると、電源構成に占める再生可能エネルギーの割合を高めていくためには、不安定な発電量をカバーすることのできるバッファ機能、つまり「調整力」の確保が不可欠となります。

Hondaは、EVに搭載された大容量バッテリー、車載バッテリーの二次利用による定置バッテリーと、エネルギーマネジメント技術によって、電力網へ調整力を提供し、再生可能エネルギー導入・活用拡大に貢献できるよう取り組みを行っています。

北米では、BMWグループおよびフォード・モーターと「ChargeScape」の設立に合意しました。自動車メーカーと、米国およびカナダに数多く存在する電力会社を結ぶ情報プラットフォームを提供し、台数規模による広範な電力調整力で電力網の安定化を目指します。また、その安定化を通じて再生可能エネルギーの活用を最大化するとともに、お客様の充電料金の負担軽減や電力会社のコスト削減にも貢献します。日本においては、EVの総保有コストを低減する新たなモビリティサービスと、EVバッテリーを長期に活用する新たな電力事業の構築を狙い、三菱商事株式会社と合弁で「ALTNA（オルタナ）株式会社」を設立しました。ALTNA株式会社では、EVの充電エネルギーサービスであるV1G※1スマートチャージを提供しお客様の充電コストを削減するとともに、将来的にはEVの蓄電池と電力網との間で充給電するV2G※2サービスの提供を目指します。また、車載利用を終えたバッテリーを回収して電力網用の蓄電池として活用し、調整力を供給することで、希少資源の国内循環と、さらなる再生可能エネルギーの普及拡大へ貢献していきます。

- ※1 V1G：単方向の充電制御、電力網からEVへの充電
- ※2 V2G：Vehicle to Grid、電力網からEVへの充電のみならず、EVに蓄えられた電力を電力網に供給する技術
- ※3 V2H：Vehicle to Home、住宅にEVから電力を供給する技術
- ※4 V2B：Vehicle to Building、事業所や工場にEVから電力を供給する技術



環境負荷ゼロ社会の実現 | 環境戦略

TCFDに基づく気候関連財務情報開示

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、当社グループ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めざすこと」を表明しました。当社グループは金融安定理事会 (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。

WEB 「有価証券報告書」
<https://global.honda/jp/investors/library/report.html>

詳細は、有価証券報告書「第2 事業の状況 2 サステナビリティに関する考え方及び取組 (4) 気候変動対応 (TCFDに基づく気候関連財務情報開示)」をご参照ください。

交通事故ゼロ社会の実現 | 安全戦略

すべての人が安心して自由に移動できる社会

多くの人々にとって、移動することはより良い暮らしを実現するために必要不可欠です。二輪車や四輪車などのモビリティは、人々の生活を支え、仕事の道具として、また社会インフラとして重要な役割を果たしています。一方で、最近のオンラインサービスの技術進化により、移動せずとも成り立つ生活が可能になりつつあることも事実です。

しかし、Hondaは、こうした状況においても、人々の移動への欲求は変わらないと考えています。それは、好奇心に導かれて自由に移動することで行動の範囲を広げ、リアルな世界を五感で感じ、感性豊かに楽しむことは、私たちが子どもの頃から自然と備わっている生きる喜びだからです。

そして、この喜びを広げることができるのは、いつの時代も、すべての人が安心できる社会です。その実現において「安全」は決して欠くことのできない重要な要素です。

Hondaは、「Safety for Everyone」のスローガンに、一人ひとりに寄り添った安全を追求し、社会を構成する一人ひとりの安全が向上すれば、結果として社会全体がより安全になるという考えを込めています。

そして、歴史を振り返ると、「規制を基準とせず」、「ないものは自分でつくる」という姿勢から、社会からの要請の有無にかかわらず、新技術を世に送り出し、世界に先駆けてきました。

人々の安全は、移動を制限することで達成することも可能ですが、それはHondaが目指す社会ではありません。Hondaは、今後も社会的責務として、そしてすべての人の自由な移動の喜びを広げるために、積極的に安全に取り組んでまいります。

Honda環境・安全ビジョン

「自由な移動の喜び」と「豊かで持続可能な社会」の実現

2011年制定

グローバル安全スローガン

Safety for Everyone

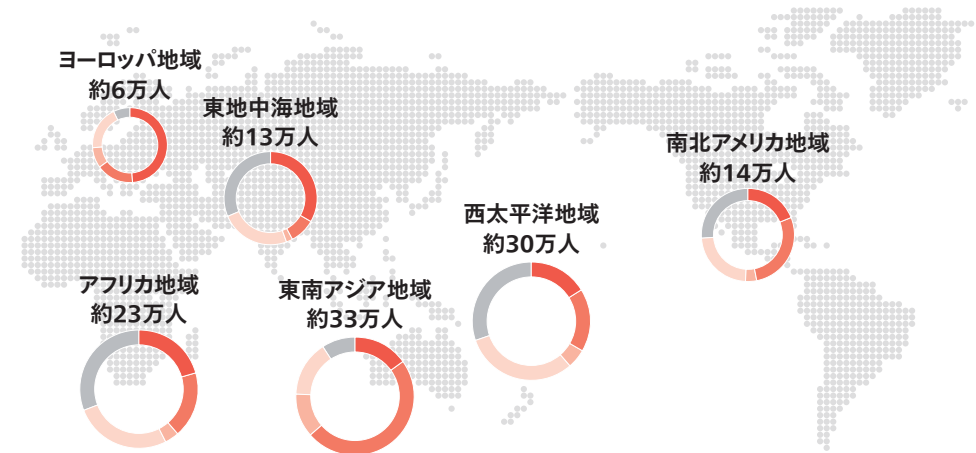
クルマやバイクに乗っている人だけでなく、
道を使うだれもが安全でいられる
「事故に遭わない社会」をつくりたい

環境認識

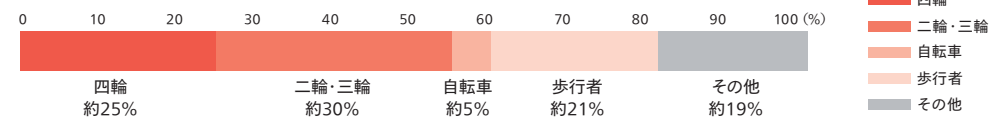
全世界の交通事故死者数は年間約119万人と未だ深刻な状況にあります。交通事故死者を状態別で見ると、全体のうち四輪車が約25%、二輪車・三輪車が約30%、自転車約5%、歩行者が約21%を占めます。また地域別では、東南アジア地域が約28%、アフリカ地域が約19%を占めており、とくに新興国の二輪車や歩行者などの交通弱者への対応が重要な課題となっています※。

交通事故死者をなくすことは、モビリティメーカーとしての社会的責務であり、特にHondaは二輪車を最も多く販売する企業として、二輪車を含むすべての交通参加者の安全の取り組みをリードしていきたいと考えています。

世界の事故実態 (WHO)



全世界 状態別 交通事故死者数



※ 出展：WHO「Global status report on road safety 2023」

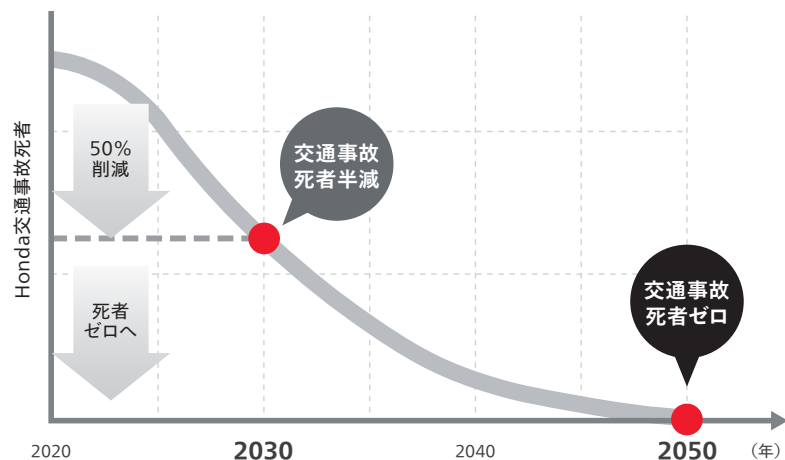
交通事故ゼロ社会の実現 | 安全戦略

Hondaが目指す姿

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。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2020年比半減を目指しています。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。

Honda 安全目標 2050年に向けた交通事故死者ゼロのシナリオ



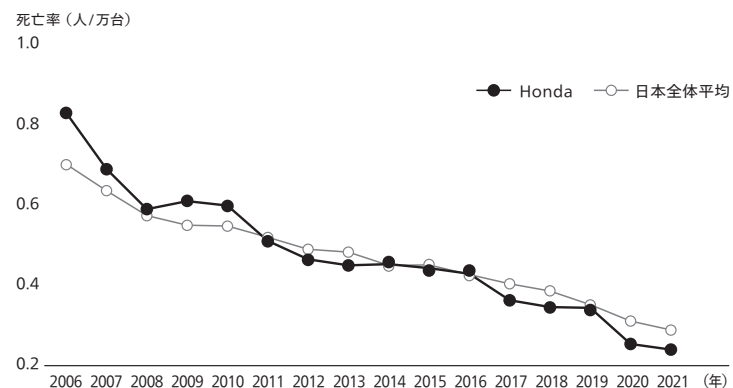
Hondaは、非財務領域の重要テーマの一つとして「交通事故ゼロ社会の実現」を掲げており、これらの状況を把握するための管理指標 (KGI) として「日米四輪関与事故死者数」(日本と米国における、Honda四輪車が関与する交通事故死者数) を定め、目標値 (非公開) の達成に向けて取り組みを推進しています。

KGIの対象地域を日本と米国に限定しているのは、これら二カ国以外の国ではOEMメーカー別の交通事故データがほとんど記録されていないためです。また、四輪車に限定している理由は、二輪車の一部タイプに関する交通事故データが不足していることなどがあげられます。しかし、安全の取り組みは、日本と米国の四輪車に限られるものではなく、Honda社内においては、各国のHonda二輪車・四輪車が関与する交通事故死者数も推定し、施策を展開しています。同時に交通事故死者数を含む精度の高いデータは対策を検討する際の必要不可欠な情報となるため、この情報把握を大きな課題として認識しており、国際機関および各国機関、また業界関係者へその重要性を伝え、対応にあたっての働き掛けをしています。

指標と目標・実績

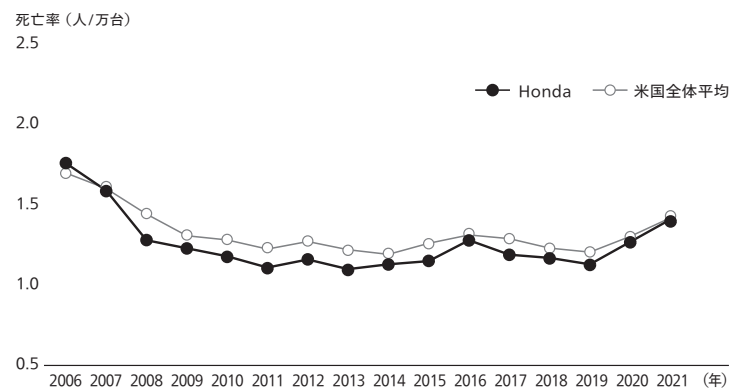
管理指標 (KGI)	対象	目標値	
		2026年3月期	2031年3月期
日米四輪関与事故死者数	全社		(非公開)

四輪車関与死亡率推移保有台数1万台当たり 日本



出典：公益財団法人交通事故総合分析センターのデータよりHonda調べ。日本全体は、各年交通統計より自動車および原動機付自転車を対象

四輪車関与死亡率推移保有台数1万台当たり 北米

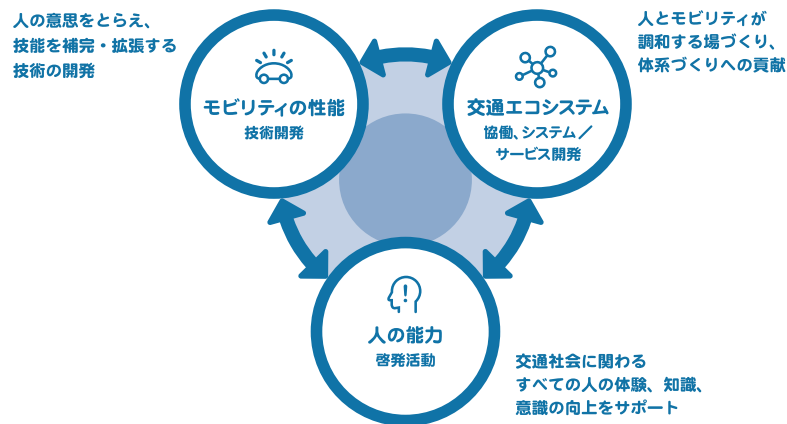


出典：NHTSA Fatality Analysis Reporting System (FARS) データよりHonda調べ。米国全体は、Traffic Safety FactよりFatality Rate per Registered Vehicles

目指す姿に向けた、取り組みの方向性

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）」（以下、安全3つの要素）をそれぞれ進化させ、組み合わせることさまざまな要因により引き起こされる事故に対応しています。これらは、一つの事故シーンに対し、様々な領域の技術や活動をもって安全対策を冗長化するものであり、昨今、国連が各国に推奨している「Safe System Approach」と同様の考え方です。なお、この「安全3つの要素」はHondaが取り組むべきマテリアリティとして設定されています。

Honda安全3つの要素



～2030年に向けて

2030年に向けた大きな課題として、新興国で二輪車が関与する死亡事故を削減する必要があると認識しています。この課題に対応するため、主に「人の能力（啓発活動）」と「モビリティの性能（技術開発）」の向上に向けた取り組みを進めています。

「人の能力（啓発活動）」においては、インストラクターの養成や交通教育センターでの企業向けの研修、個人向けのスクールを積極的に展開します。「モビリティの性能（技術開発）」においては、二輪車では、「ABS」「CBS」※などの先進ブレーキシステム、視認性および被視認性を高める灯火器などの装備の適用を拡大します。四輪車では、新興国では「二輪検知機能付Honda SENSING」を、また、先進国では「Honda SENSING 360」をはじめとする先進運転支援システム（ADAS）の普及や機能進化を地域の事故実態に合わせて推し進めています。

※ Combind Brake System（コンバインドブレーキシステム）の略

～2050年に向けて

2050年に向けた大きな課題として、全世界の歩行者、自転車利用者、二輪車のライダーなどの交通弱者の死亡事故を削減する必要があると認識しています。この課題に対応するため、主に「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）」の進化に向けた取り組みを進めてまいります。

具体的には、「安全・安心ネットワーク技術」の研究開発と、社会実装に向けた技術の標準化を推し進めています。「安全・安心ネットワーク技術」は、集中力の低下など運転中の人のリスク状態を推定、事故の予兆として早期に察知し、周囲の交通参加者へ通信を通じてこれらの情報を提供することで、事故リスク発生前に各自で備え対処するためのサポートを行う技術です。この技術により、交通弱者を含めたすべての交通参加者は、事故を未然に防ぐことが可能となるだけでなく、相手の動きに注意を払いながら、協調した行動を取ることができるようになります。

取り組みを実行するプロセス

Hondaは、地域ごとに安全3つの要素からなる実効性の高い施策を検討した上で交通事故削減シナリオを構築し、その施策の進捗を管理するとともに、事故死者数をモニタリングしています。ここでは、道路環境の変化や新たなモビリティの参入により発生が予測される事故についても早期に分析します。複数の地域で起こり得る事象を把握した場合には、グローバル共通の課題とし、迅速に対応策を検討することで、安全3つの要素を進化させていきます。

なお、地域間の情報共有や議論は、各地域の安全実務者で構成される「グローバル安全実務者会議」にて行われます。管理指標（KGI、KPI）を含めた施策のPDCA（plan-do-check-act）は、各事業本部との安全戦略の議論・整合の場である「安全戦略コミッティ（部門を横断するタスクフォース）」で行われ、議題にあがった重要事項については経営会議で報告し、経営メンバーによる議論が行われます。

交通事故削減シナリオは、このような取り組みを通して定期的に更新しています。

交通事故ゼロ社会の実現 | 安全戦略

人の能力 — 啓発活動 —

交通安全の基点は“人”です。そのため、Hondaは、運転技術、認知・判断能力だけでなく、周囲に対する思いやりといった心の部分まで含めて人の能力が重要だと考えています。活動は、「人から人への手渡しの安全」や「参加体験型の実践教育」を基本姿勢とし、2023年3月現在、日本を含む世界43の国と地域で、インストラクターの養成や交通教育センターでの企業向けの研修、個人向けのスクールを積極的に展開しているほか、地域の企業や学校、Hondaの販売会社と連携しながら、子どもから高齢者まで各年代に応じたプログラムの提供などを行っています。そして今後は、とくに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。

交通安全・運転教育の実施国・地域



ICT※ツールの活用によって、より多くの人へ学びの機会を提供

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ツールを活用した取り組みを進めています。これにより、時間や場所を問わず、すべての人が学びを深めていくことができるようになります。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」アプリを米国でリリースしました。

※ ICT：Information and Communication Technologyの略。情報や通信に関する技術の総称



Honda Driver Coaching App (米国)

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はタイ運輸省陸運局と交通事故防止を目的とした「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年以上にわた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。



「危険認知プログラム」の開発に関する覚書締結式(タイ)

他社と連携し、事故を防ぐための安全運転講習を実施

さらに、他社との連携も強化しています。二輪車の事故の多くは相手が四輪車であることから、Hondaは四輪車のドライバーに二輪車に対する理解を深める取り組みを進めています。その一環として、2024年4月、トヨタ自動車株式会社と連携し、両社のインストラクターが協力して一般ドライバー向けに二輪車と四輪車の事故を防ぐための安全運転講習を実施しました。

Hondaは、引き続き、免許制度を含む法規制や交通ルールの整備に貢献します。このために、国際機関や各国政府機関、他の企業との連携も積極的に図ってまいります。



トヨタ自動車株式会社と連携し実施した安全運転講習(日本)

交通事故ゼロ社会の実現 | 安全戦略

モビリティの性能 — 技術開発 —

モビリティの安全性をより高めるため、Hondaは、人体を保護するもの、衝突を極力回避するもの、人の意思を捉えクルマや他者に伝えるものなど、人の能力を正しく補完あるいは拡張するための複合的な性能が必要であると考えます。

今後、四輪車ではとくに、衝突安全性能の強化や、運転支援システム（ADAS）の進化と適用の拡大、そして、二輪車ではABSや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を拡大させる取り組みを進めています。

これらの進捗状況を把握するため、その管理指標（KPI）として、先進国の四輪車^{※1}におけるHonda SENSING 360、新興国の四輪車^{※2}におけるHonda SENSING、新興国の二輪車^{※3}先進ブレーキ（ABS/CBS）など「先進安全装備適用率」を設定し、目標値を定め、着実に推進しています。

指標と目標・実績

管理指標 (KPI)	目標値		
	2021年3月期		
先進安全装備 適用率	先進国 四輪 ^{※1} Honda SENSING 360 100%	新興国 四輪 ^{※2} Honda SENSING 100%	新興国 二輪 ^{※3} 先進ブレーキ (ABS/CBS) 100%

※1 日本、米国、中国、欧州

※2 インド、インドネシア、マレーシア、タイ、ブラジル

※3 インド、インドネシア、ベトナム、タイ、ブラジル

Honda SENSINGシリーズ展開

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を展開しています。さらには、運転時のヒューマンエラーに起因する事故ゼロを目指す、次世代の「Honda SENSING Elite」の開発も進めています。

Honda
SENSING



Honda
SENSING
360



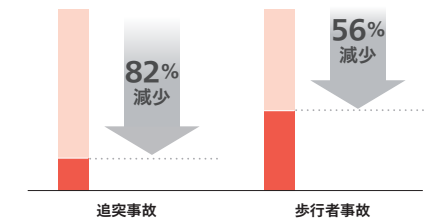
Honda
SENSING
Elite



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^{※4}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。

Honda SENSING搭載車の事故削減効果 (N-BOX)



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、2031年3月期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や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。

※4 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。

交通事故ゼロ社会の実現 | 安全戦略

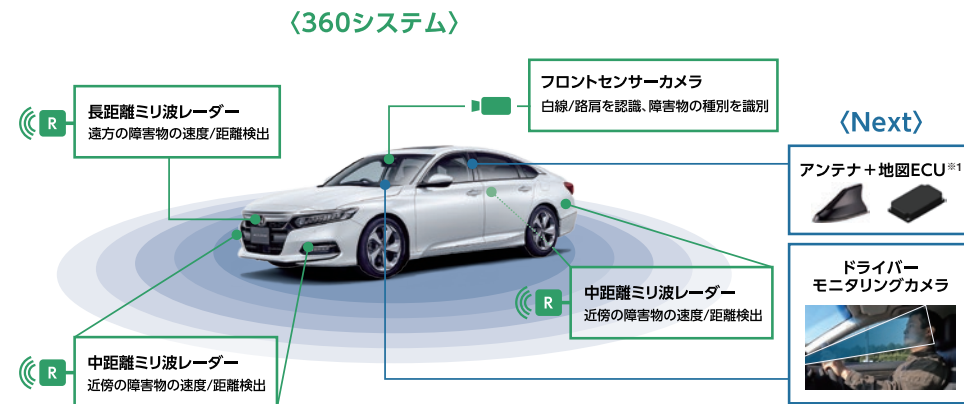
Honda SENSING 360 —2031年3月期までに先進国の四輪全機種展開を目指す—

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広げることで、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」を皮切りに、2023年に日本で発売された「Accord」にも搭載されています。今後2031年3月期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「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ない場合、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

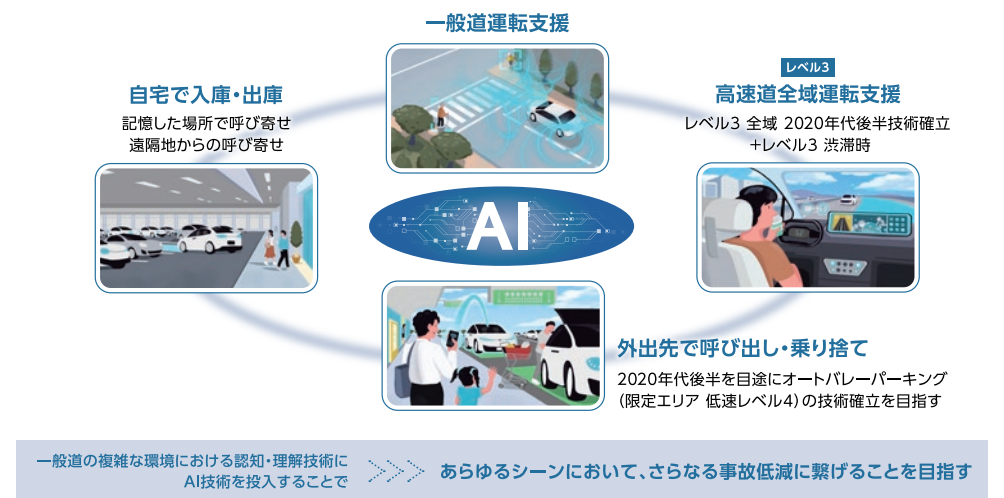
Honda SENSING Elite —運転時のヒューマンエラーに起因する事故ゼロを目指す—

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か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

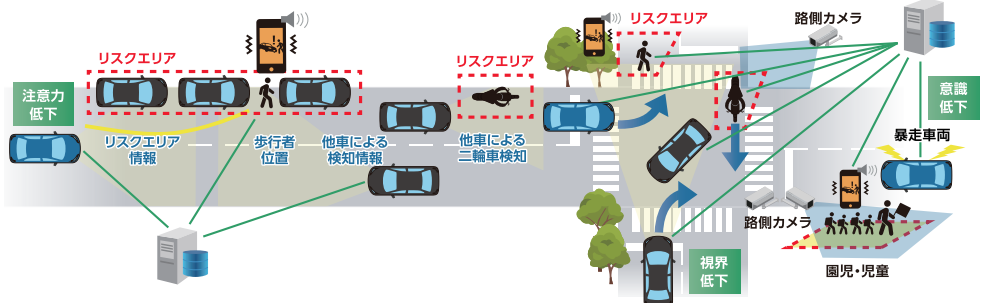
交通エコシステム

交通エコシステムは、道路を利用する人々やモビリティが相互に関係合いながら、交通の流れをつくり出す概念です。交通環境は、大雪などの天候の変化、観光シーズンにおける混雑、またはラッシュアワーの渋滞など、さまざまな要因により常に変化していますが、Hondaは、これらの状況下で事故を防ぐために、交通参加者の動きや状態を踏まえながら、それぞれが円滑に連携できるような取り組みが必要であると考えています。同時にこうした取り組みは、人々の身体の安全をまもるだけでなく、交通社会全体の質にも関与することを認識しています。

Hondaは、自由に移動できる社会を目指していますが、それには安全であるだけでなく、人々が移動したいと思えるような温かさが感じられることが大切です。そして、その社会を築くために、人の意思を介在させないまま技術により自動的に安全を創り出すのではなく、人々の意思を原動力とし、技術を用いて交通参加者が本来持っているお互いを尊重する意識に働き掛け、協力しやすくなるよう後押しすることで安全を創り出せるようにしたいという想いがあります。そのため、Hondaにおける交通エコシステムの取り組みは、二輪車や四輪車、自転車、都市型モビリティなどさまざまなモビリティや、子どもから高齢者までさまざまな人が行きかうなかで、すべての交通参加者がお互いに協力して、交通をスムーズにし安全を高めていく仕組みづくりと位置付けることができます。

今後、交通エコシステムにおいては、歩行者、自転車利用者、二輪車のライダーなどの交通弱者も含めたすべての交通参加者の安全をまもる取り組みが重要となります。Hondaは、かねてより培ってきたコネクテッド技術をさらに進化させ、安全・安心ネットワーク技術を中心に対応してまいります。安全・安心ネットワーク技術とは、集中力の低下など運転中の人のリスク状態を推定、事故の予兆として早期に察知し、周囲の交通参加者へ通信を通じてこれらの情報を提供することで、事故リスク発生前に各自で備え対処するためのサポートを行う技術です。この技術により、交通弱者を含めたすべての交通参加者は、相手の動きに注意を払いつつ、協調した行動を取ることができるようになり、事故を未然に防ぐことが可能となります。

安全・安心ネットワーク技術 (概念図)



安全・安心ネットワーク技術は、「人特性理解」「予知予測」「共話型コミュニケーション」の3つの要素技術から成り、現在、それぞれの研究開発を進めています。

人特性理解	バイタルセンシングなどの技術でドライバーの状態をリアルタイムに把握することで、運転行動への影響を統計的に解析、具体的なリスク要因を体系的に把握する
予知予測	デジタルツイン技術と総合リスク判断アルゴリズムで、交通事故発生 の予知予測を行う
共話型コミュニケーション	交通参加者が、事故の発生前に構えることができるように潜在的に潜むリスクの理解を促進する

円滑な社会実装に向けて産官学連携による実証実験に参画

併せて、交通社会での安全・安心ネットワーク技術の円滑な導入を実現するため、さまざまな検証も実施しています。2023年10月には、「戦略的イノベーション創造プログラム (SIP) 第3期/スマートモビリティプラットフォームの構築/リスクの事前通知による交通事故の未然防止支援の研究開発」に参画し、交通弱者の安全を実現するために必要な交通事故の未然防止支援策の検討に向けたユースケース検証を計画しています。また同月、地方自治体が進めているICT(情報通信技術)を手段としてさまざまな分野に活用し、地域課題の解決や市民生活の利便性向上を実現するスマートシティに向けた取り組みに参画し、社会受容性の検証を計画しています。そして、2024年6月には、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区間で行う「高速道路の自動運転時代に向けた路車協調実証実験」に参画し、ユースケース検証を実施しています。安全・安心ネットワーク技術は、社会実装に向けて、2020年代後半に標準化し、2030年からグローバルで展開することを目指しています。

安全・安心ネットワーク技術 実作動リアルタイム実機確認検証 (Hondaテストコースにて)



デジタルツイン

リスク判断アルゴリズム

歩行者端末

交通事故ゼロ社会の実現 | 安全戦略

尾臺 晋介

経営企画統括部
安全企画部
安全戦略企画推進課
エアバッグの設計や衝突安全研究
などを経て、現在は安全戦略の企
画立案や施策推進などを担当。

座右の銘

「なぜベストを尽くさないのか」

共感するHondaの価値観

「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。



interview

子どもたちが安心して外に飛び出していける社会へ

大学で生物工学を学び、テクノロジーを用いた身体機能の拡張や支援に関心を持っていた私は、本田技術研究所は人を研究するところであるとの創業者・本田宗一郎の考えに惹かれ、Hondaに入社しました。現在は交通事故ゼロ社会の実現に向けた戦略の立案と推進をリードする役割を担っています。

この壮大な目標に向けて日々奮闘するなかで、私たちの目的は人の役に立つことで、技術はそのための手段であるという創業者の考えの重みをあらためて感じています。例えば、「事故をゼロにする」だけでなく完全自動運転とオペレーターによる遠隔制御というアプローチも考えられます。お客様は電車のようにただクルマに乗るだけでいい。しかしそれはHondaの目指す世界ではありません。もっと自由に、自分の意志で世界に飛び出したい、五感をフルに使ってモビリティを操る自己効力感やワクワク、喜びを感じたい——Hondaが目指すゴールは、安心・安全に飛び出していける世界を創り、そのような人々の想いや夢を後押しすることだと考えます。だからこそHondaは、国や地域、企業、そして交通参加者の皆さんと力を合わせて社会全体を変えていこうと取り組んでいます。

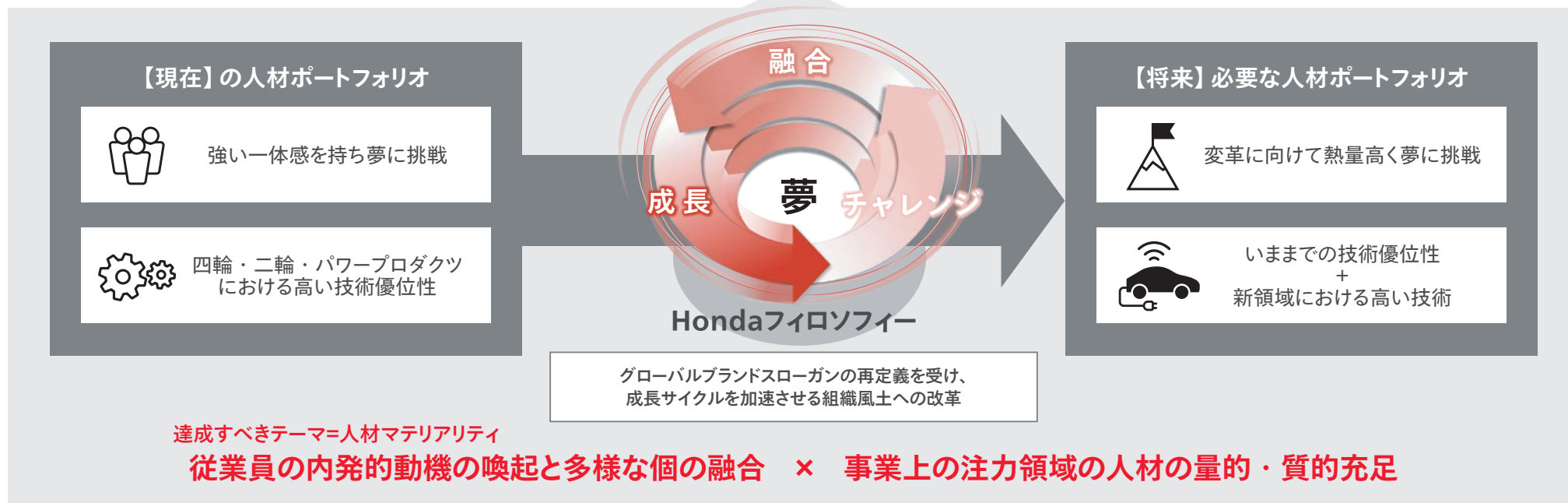
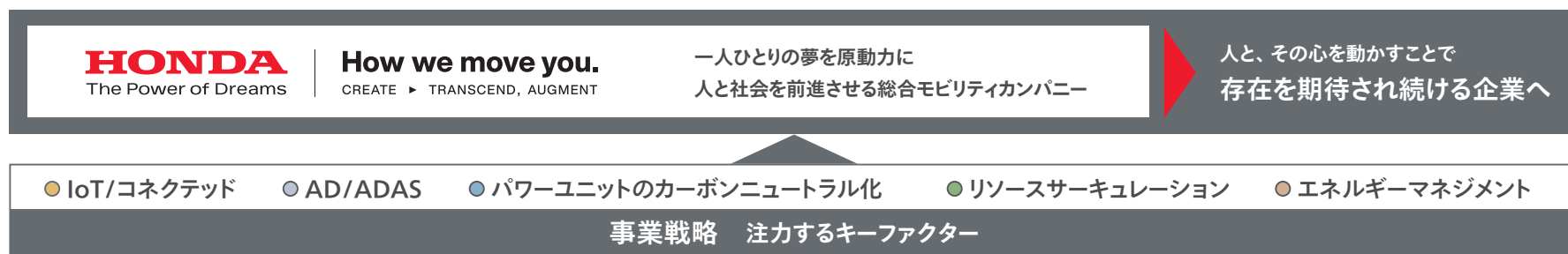
2050年交通事故死者ゼロを目指すことは、非常にチャレンジングな目標です。心が折れそうになるときが何度もありましたが、「可能か不可能かじゃない。Hondaはゼロを目指して全身全霊で臨むんだ。そこから生まれるものがあり、そこに価値があるんだよ」という上司の言葉に支えられてきました。そしていま、目標達成に向けて一歩ずつ前に進めていると確信しています。

親という立場になって、安全な社会を求める気持ちはよりいっそう強くなりました。子どもが自分で自由に出掛けたいという想いに対して不安なく送り出してあげられる、そんな安全・安心なモビリティ社会を目指して、今後も仲間たちと一緒にベストを尽くしていきます。

人的資本経営の進化 | 人材戦略

Hondaの人的資本経営

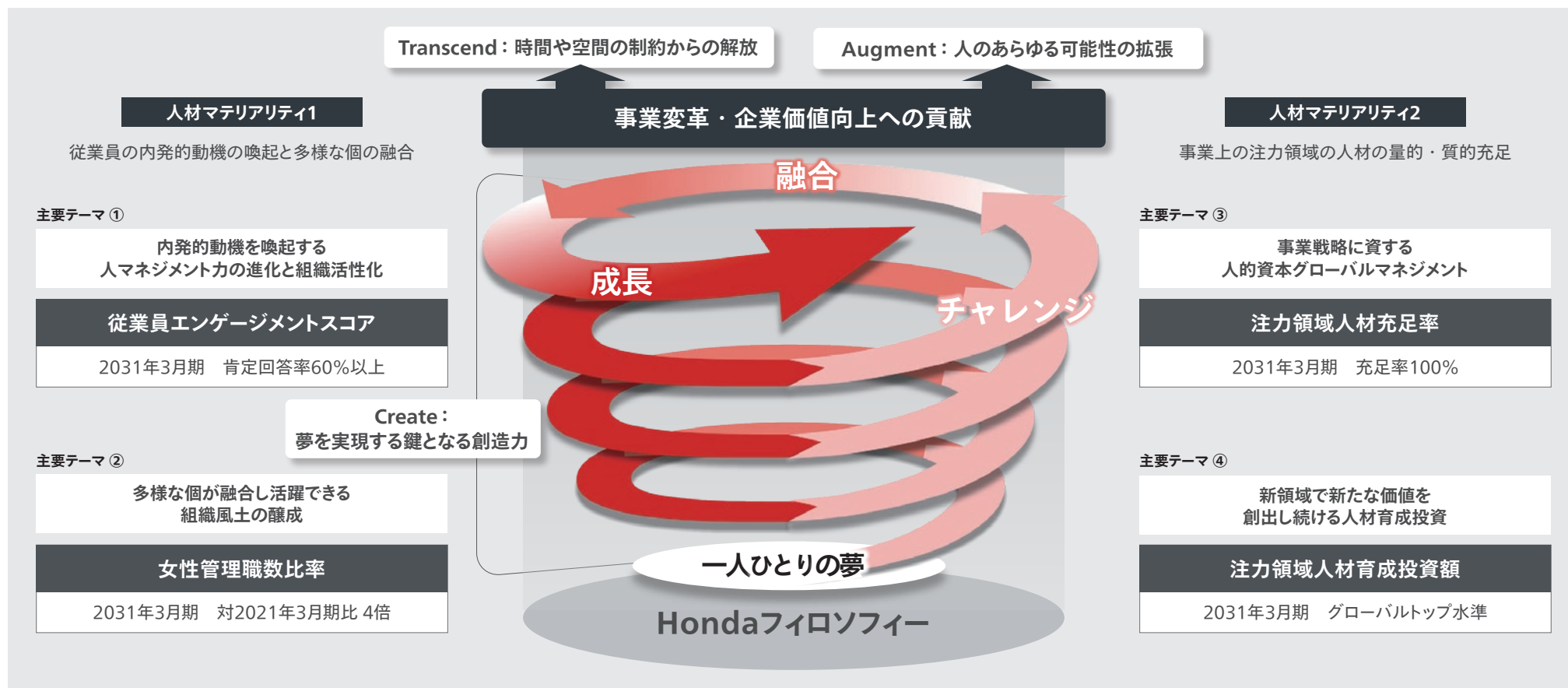
Hondaの人的資本経営とは、全社の方針である「一人ひとりの夢を原動力に人と社会を前進させる総合モビリティカンパニー」を目指し、事業戦略の到達点からバックキャストした将来必要な人材ポートフォリオを形成していくことです。夢の力とスピードを勝ち技に、Hondaフィロソフィーをベースにしたチャレンジ・融合・成長のサイクルで人と組織の変革を進めていきます。そしてこれを実現するために達成すべきテーマとして、中長期の観点から「従業員の内発的動機の喚起と多様な個の融合」、短中期の観点から「事業上の注力領域の人材の量的・質的充足」という2つの人材マテリアリティを設定しています。



夢を起点に多様な人材が熱量高く、新たな価値創造に向けてチャレンジ・融合・成長する組織づくり

「第二の創業期」ともいえるモビリティの変革期において、Hondaが存在を期待される企業であり続けるためには、一人ひとりの夢を起点とした価値創造が必要になると考えています。Hondaフィロソフィーを大切にしながら、チャレンジ・融合・成長のサイクルを高速で実行し、一人ひとりの創造力を最大限発揮することで事業の変革や、企業価値の向上へ貢献していきます。

先行して日本においては人材マテリアリティに紐づく主要テーマを4つ定義し、それぞれに対して達成すべき経営管理指標を設け、2031年3月期までの目標を定めています。加えて、これらの主要テーマに対して注力して取り組むべき施策およびKPIを定め、達成に向けて実行しています。また、2025年4月以降はグローバルにおいても管理指標を設け、いっそうグローバルでの一体感を高めて施策を推進していきます。



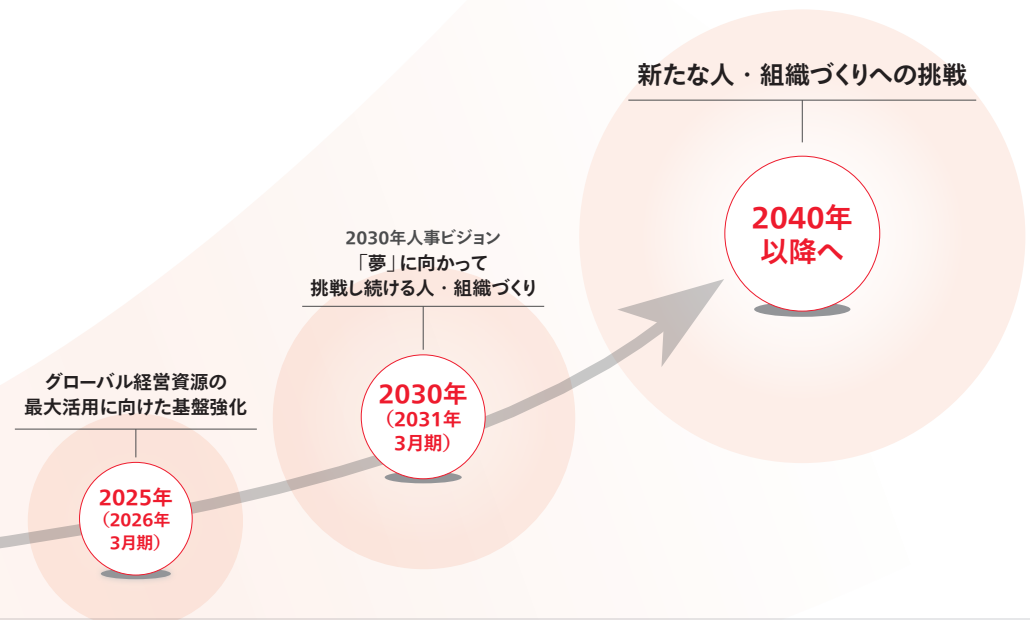
人的資本経営の進化 | 人材戦略

国内における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、“事業上の注力領域における人材の量的・質的充足”と定義し、当面は2026年3月期・2031年3月期に向けた目標値を定めています。そして、それぞれの目標値について、達成に向けた計画を作成すると同時に、達成に寄与するKPIを設計しています。

また、四半期に1度、各指標の進捗状況を経営レベルでモニタリングし、定量的な根拠に基づいたタイムリーな意思決定を行う体制を構築しています。今後は経営管理指標の設定範囲を海外にも拡大し、人的資本経営に対するグローバルでの連携を高めていきます。

※ 日本を除くグローバルでの地域区分は5つあり、各地域別の名称と、ヘッドクォーターがある国は以下の通りです
(北米地域：米国) / (南米地域：ブラジル) / (欧州・アフリカ中東地域：イギリス) / (アジア・大洋州地域：タイ) / (中国地域：中国)



人材マテリアリティ	達成したい状態	経営管理指標	2024年3月期 実績値	2025年3月期 目標値	2026年3月期 目標値	2031年3月期 目標値	目標達成に向けた主なKPI
従業員の内発的動機の喚起と多様な個の融合	従業員が高い意欲・目標を持って仕事に臨んでおり、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 40%	肯定回答率 45%	肯定回答率 50%以上	肯定回答率 60%以上	<ul style="list-style-type: none"> 「グローバルブランドスローガンへの共感度」における肯定的回答率 エンゲージメント結果を踏まえた各部門における改善アクション実施率
	多様な知の融合によりシナジーが最大化されている	女性管理職数比率	対2021年3月期比 1.4倍	対2021年3月期比 1.7倍	対2021年3月期比 3.0倍	対2021年3月期比 4.0倍	<ul style="list-style-type: none"> 男性育児目的休暇取得率 (5日以上) 上司の仕事付与・キャリア支援 肯定回答率 上位資格を目指す女性 肯定回答率
事業上の注力領域の人材の量的・質的充足	注力領域の人材が充足している	注力領域人材充足率 (ソフトウェア領域)	-	年次充足率 100%	年次充足率 100%	年次充足率 100% (10,000名規模へ)	<ul style="list-style-type: none"> 人材バランスシートを用いたPDCA実施進捗度 注力領域のロール・レベル設定率 注力領域の採用充足率
	人材の育成に対し資源を積極的に投入している	注力領域人材育成投資額	-	-	グローバルトップ水準	グローバルトップ水準	各領域における人材育成投資額

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

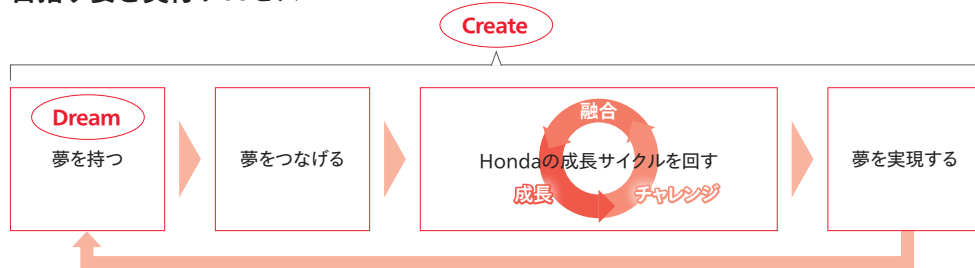
主要テーマ① 内発的動機を喚起する人マネジメント力の進化と組織活性化

グローバル
国内

「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、共通指針としてのグローバルブランドスローガン (GBS) を深く認知、理解し、行動として実践することを重要な取り組みとして徹底していきます。

そして夢の力とスピードを勝ち技としてThe Power of Dreamsを体現する個や組織へと変革するために一人ひとりの内発的動機を喚起し、挑戦を促す取り組みを進めています。また、スピード感を持って実現するために上司をはじめとした組織による支援を強化しています。このような取り組みの結果を測定するために、いままで実施していた従業員活性化調査に設問を新設し、グローバルでサーベイを実施しています。

目指す姿と実行プロセス



GBSの体現に向けた海外地域における取り組み

各地域においてGBS体現に向けた取り組みを行っています。具体的なアクションは地域特性によって異なりますが、グローバルで全アソシエイトがGBSを基軸に同じ方向を目指すよう、進化を続けています。

※ 数値は2023年従業員活性化調査の結果 (地域独自の設問) であり、地域別に異なる設問尺度を5段階に換算して算出

※ 海外では従業員を「アソシエイト」と呼称しています

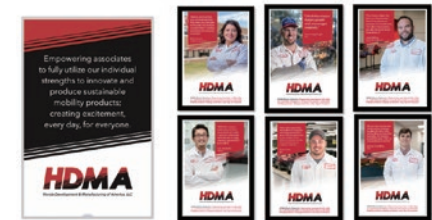
北米 | **3.5**ポイント (5段階) | リーダーシップの発信・対話と、GBSと整合したミッションステートメントの策定

米国では“Leadership Engagement Forum”を毎年開催しています。経営層とマネジメントの戦略的な対話を通じ、リーダーシップ・チームへの明確な期待を伝えるとともに実行への責任意識の醸成を図ります。そして、ビジネスユニットリーダーによるタウンホールミーティングやラウンドテーブルミーティングの開催を通じてアソシエイトと組織の目標や戦略的方向性を一致させ、目標達成に向けた結束力を高めています。既成概念にとらわれずに挑戦する・失敗を恐れずにイノベーションを起こす・多様な視点

を歓迎するといったHondaの理念の実践により、アソシエイトのエンゲージメントを高めて組織の変革を促し、Hondaを目指す姿へと変えていきます。

また、2021年に米国の四輪生産関連法人と四輪開発機能を統合して設立されたHDMA※では設立後にミッションステートメントを策定しアソシエイトと共有することで、組織目標や戦略的方向性の一致を目指しました。HDMAの各事業部門のリーダーとメンバーの間で討議を行い、ミッションステートメントを役割や仕事に関連付けることで、各アソシエイトのミッションステートメントに対する理解・浸透を促しています。各アソシエイトが自分の役割と組織目標との関係をより意識することによりエンゲージメントが向上し、私たちが目指すビジョン達成に向けた原動力となります。

※ HDMA: Honda Development & Manufacturing of America, LLC



HDMAの新ミッションステートメント

欧州・アフリカ中東 | 欧州:**3.7**ポイント (5段階) | アフリカ中東:**3.7**ポイント (5段階) | 「Honda in Europe 2.0」をスローガンに、組織風土改革をソフト・ハード両面で実施

欧州では「Honda in Europe 2.0」の方向性について、アソシエイトが理解を深め連携を強化するために、アソシエイト向けのコミュニケーション強化を行っています。例えば、シニアリーダーシップによる毎月1回のチームミーティングにおいて、アソシエイトのパフォーマンス発揮の共有を行っているほか、シニアリーダーシップが各支店や法人を訪問し、直接対話を行うタウンホールミーティングを実施しています。また、アソシエイトの声を組織風土へ反映させることを目的として「インターナルカルチャープロジェクト」を発足しています。

ハード面の取り組みとしては、意思決定を迅速化・シンプル化するために国別のレポートラインから機能別のレポートラインへ変更しています。これによって、欧州域内であれば、ロケーションの制約なく職務に従事することができ、より多くの人材が活躍できる職場環境をつくっています。



人的資本経営の進化 | 人材戦略

アジア・大洋州 | 3.8ポイント(5段階) Hondaの原点「人の可能性」に立ち返った文化醸成・トランスフォーメーション施策の実施

インドのHMSI※1では、Hondaの原点である「人の可能性」を信じることに立ち返り、多様な従業員が全力で働ける環境の整備や、部門を超えた議論を重視する文化の醸成に向け、2020年から約3年半にわたり「ルパンタ」※2プロジェクトを全社横断で展開してきました。このプロジェクトを通じ、製造現場やオフィス・食堂などの職場環境改善、働き方の見直しや女性採用の拡大、さらには社内対話機会の活性化やDX推進に至るまで従業員の活力に通じるあらゆる取り組みを進めてきました。

併せて、事業を支える「信頼」の基盤強化に向けて、地域の小学校を対象とした交通安全教育活動の実施やファミリーデーの開催など、お客様やお取引先、地域や従業員の家族に至るまでさまざまなステークホルダーとの対話や交流を活性化し、信頼構築に取り組んできました。結果、こうした活動がさらなる従業員の活力強化に還元される好循環にもつながっています。今後も多様な従業員が高い意欲と密なコミュニケーションで共創できる環境の構築に向けて取り組みを継続していきます。

※1 HMSI: HONDA MOTORCYCLE AND SCOOTER INDIA PVT. LTD.

※2 ヒンディ語で“トランスフォーメーション”の意味



職場環境(食堂)の様子

中国 | 4.1ポイント(5段階) 異文化理解を通じた現地アソシエイトと駐在員の関係性強化

中国本部においては400名以上の駐在員が活躍し、現地アソシエイトと力を合わせて事業発展に貢献しています。このような職場環境のほか、相互信頼関係を深めるために、駐在員とアソシエイトに向け、日中間の文化・社会などの相違を踏まえたコミュニケーション強化研修を行い、延べ1,000人が参加することで職場環境が大きく改善されています。



異文化研修の様子

南米 | 4.6ポイント(5段階) GBSおよびHondaブランディングの浸透・統一のためのコミュニケーションを実施

南米では、HSA※3のブランド部門が中心となって新たなGBSの浸透に向けた活動を行っています。例えば、すべての活動をGBSと整合させ、Hondaブランドを強化するために何ができるかを再定義しています。これを推進するために、14のブランドイベントを開催し、600人以上のリーダーが参加しました。さらに、すべてのコミュニケーションに一貫性を持たせるために、ビジュアル・アイデンティティの標準も共有しています。

※3 HSA: HONDA SOUTH AMERICA LTDA.



ブランドイベントの様子

Grace Loi

人事統括部
人事部
タレントマネジメント課
Honda R&D(米国)に入社後、American Honda Motorの人事部門などを経て、現在、Honda本社に駐在員としてグローバルな人事施策に従事。

座右の銘

「Leave things in a better place than you found it.」(未来のために種を蒔く)

共感するHondaの価値観

「見たり、聞いたり、試したりで、試したりが一番重要なんだ」



interview

多くの才能にグローバルなチャンスを提供したい

Hondaにとって人材は最も価値ある資産の一つです。私は従業員一人ひとりの才能を見つめ、夢を実現するための公平な機会を提供し、グローバルでの適材適所を実現することを目指しています。長年、人事に携わるキャリアを経験してきましたが、いまほど強い情熱を持って仕事に打ち込んだことはなかったかもしれません。それは、従業員一人ひとりに新しい挑戦の場や機会を提供し、夢の実現を支援する独自の文化がHondaにあるからだと思います。私自身もこの機会に恵まれた一人です。著名な投資家・経営者のウォーレン・バフェット氏が「今日、誰かが木陰に座っているのは、昔、誰かが木を植えたからだ」と言っているように、私も一人でも多くの従業員に機会や挑戦ができる環境を整えることで、将来のHondaを担う、グローバル人材の基盤づくりに貢献していきたいと思っています。

日本で働く機会を与えてくれたHondaに感謝しています。米国から日本に移り、文化や働き方、考え方が大きく異なる環境で働く機会はチャレンジングなものでしたが、同じくらいやりがいのあるものでした。従業員同士の支え合いは、Hondaの文化に根付いており、誇りを持って世代を超えて受け継ぐことができる財産です。日本や海外のHondaの仲間からのサポートが、私を前向きにしてくれました。

Hondaでは、夢は自分の想像力次第で無限に広がります。ここは、大きな夢を持つことが奨励される場所です。人事の使命はシンプルで、優秀な従業員をサポートし、彼らが成長し、夢を達成できる機会を提供することにあります。

Hondaで、自分のユニークな視点を日々の仕事に活かせる立場にいることに、身が引き締まる思いです。私はHondaのグローバル人事として、従業員一人ひとりが夢を実現できるよう、多様で公平かつインクルーシブな職場環境の構築を目指していきます。

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

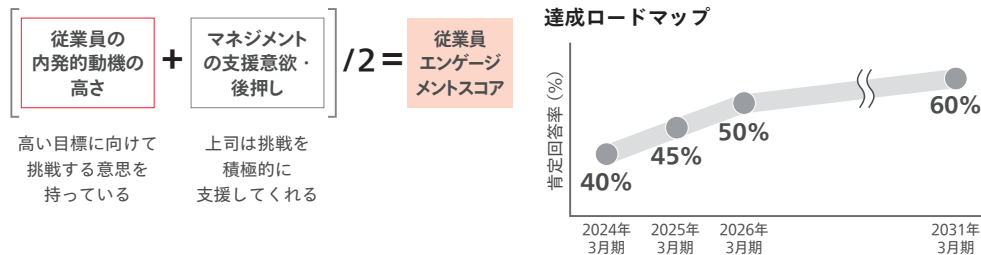
主要テーマ① 内発的動機を喚起する人マネジメント力の進化と組織活性化 グローバル 国内 「従業員エンゲージメントスコア」の達成ロードマップと取り組み

経営管理指標の考え方

GBSの体現には従業員の内発的動機の喚起や、マネジメントの積極的な支援・後押しが必要であると考えており、これらが高い状態を「従業員エンゲージメントスコアが高い」と捉えて指標を設定しています。

計算式

2つの設問[従業員の内発的動機の高さ]、[マネジメントの支援意欲・後押し]それぞれに対する肯定的回答率(5段階中4と5の回答)の平均値



経営管理指標の目標達成に向けた取り組み

従業員エンゲージメントスコアの構成要素である従業員の内発的動機の高さとマネジメントの支援意欲を向上させるために、「GBSの認知・理解促進」「内発的動機の喚起」「組織・マネジメントによる挑戦の支援」の3つのテーマで各種施策を策定し、推進しています。

<p>企業変革と新価値創造に向けた経営と従業員のコミュニケーション強化</p> <ul style="list-style-type: none"> TOP INSIGHT (従業員向け社長メッセージの隔週配信) Honda CAMPFIRE (社長と直接意見交換をするワイガヤの開催) 	<p>GBSの認知・理解促進</p>	<p>個の内発的動機を喚起するための取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> 内発的動機の喚起 Hondaで成し遂げたい“Will”の可視化と挑戦機会の提供 自律的なキャリア形成を促すキャリア面談とコーチング支援 フィールドワークを通じて新たな価値を考えるプログラム 高い目標設定の推進
<p>変革をリードするマネジメントの行動変容を起こす取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> チャレンジ・融合・成長のサイクルを加速させる人事制度改革 The Power of Dreamsを体現する個と組織の改革 マネジメント研修を通じた役割理解浸透 		<p>組織・マネジメントによる挑戦の支援</p>

企業変革と新価値創造に向けた経営と従業員のコミュニケーション強化

TOP INSIGHT

従業員向け社長メッセージの隔週配信

直近の経営判断の背景や想いに加え、世の中の動きに対する所感を社長の言葉で直接語り掛け、従業員の理解へとつなげることを目的とした“TOP INSIGHT”を配信しています。



2024年から開始し、延べアーカイブ累計視聴回数は30,000回近くとなっています。今後も隔週で経営環境に関わる情報共有を図り、企業変革に向けた相互理解を深めていきます。

Honda CAMPFIRE

社長と直接意見交換をするワイガヤの開催

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、従業員の理解・共感・自分ごと化へとつなげることを目的とした“Honda CAMPFIRE”を開催しています。



2022年から開始し、延べ応募人数は5,100名を超え、アーカイブ累計視聴回数は52,000回を超えています。今後も従業員との双方向のコミュニケーションを深め、目指す姿の理解とその実現に向けた行動を促進していきます。

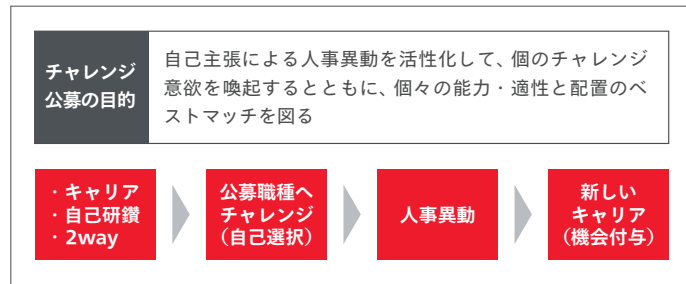
また、Hondaとともに世界で挑戦するレースドライバーや社内スポーツチームの選手が「How we move you.」を合言葉として夢を宣言する企業広告「DREAMS」と連動して、従業員が同じ合言葉と自らの夢を社内メディアを通じて宣言していくキャンペーンを行い、全社でチャレンジしていく風土を醸成しています。こうした取り組みをグローバルで加速していくため、本社と各地域間で構成されるコミッティを新設し、各地域における実行計画を策定するなど、世界中で一貫性のある取り組みを進めています。

人的資本経営の進化 | 人材戦略

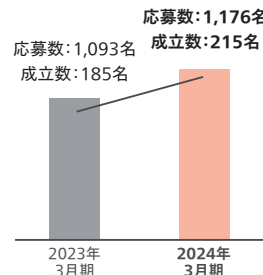
個の内発的動機を喚起するための取り組み

Hondaで成し遂げたい“Will”の可視化と挑戦機会の提供

一人ひとりの内発的動機を喚起するため、上司との定期的な面談(2way)において一人ひとりがHondaで成し遂げたいこと(Will)の明確化を推奨しています。また、チャレンジ公募制度によって新たに挑戦したい従業員に対する能力発揮の機会を提供していますが、各部門による積極的な活用により2023年3月期より応募数・成立数いずれも増加傾向となっています。



チャレンジ公募の概要図



チャレンジ公募の実績数推移

自律的なキャリア形成を促すキャリア面談とコーチング支援

全従業員が国家資格を保有したキャリアコンサルタントによるキャリア面談を受けられる体制を整備しています。さらに、ありたい姿の実現に向けた取り組みの明確化や日々の行動の習慣化に向けた外部コーチ※による最大4か月のオンラインコーチングを実施しています。

※ PCCコーチ資格(国際コーチング連盟より実績豊かなコーチとして認定された資格)を保有

2024年3月期
取り組み実績

キャリア面談実施者数

1,600人

コーチング受講者数
(一般を対象)

897人

フィールドワークを通じて新たな価値を考えるプログラム

2025年3月期より、Hondaの新たな提供価値を探索するプログラム“MINERVA”を展開しています。このプログラムでは、参加者の価値観が揺さぶられるような未知のフィールドでの体験を提供します。

参加者は、そこで出会う新たな価値観を通じて生まれる発想や知識を、仲間との侃侃諤諤の本質議論(ワイガヤ)でぶつけ合います。そして、プログラムを通じて個人のなかに生まれた「夢(=内発的動機)」を起点に、それらを新たな価値提供のアイデアへと昇華させることを目指しています。

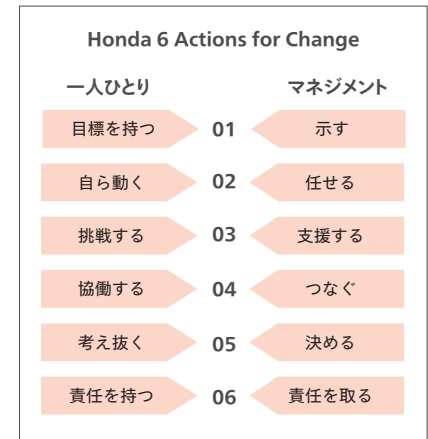
変革をリードするマネジメントの行動変容を起こす取り組み

チャレンジ・融合・成長のサイクルを加速させる人事制度改革

2025年3月期から役職者人事制度を改定し、年齢や経験年数に関係なく「変革をリードする人材に報いる」制度へ変更し、役職者が最大限能力を発揮できる仕組みにしています。また、マネジメントとして、自らがチャレンジ・融合・成長を体現するのはもちろんのこと、メンバーの支援を通じて変革を促し続ける行動発揮をよりいっそう評価する仕組みを導入します。

The Power of Dreamsを体現する個と組織の改革

事業の変革を乗り越えるため、Hondaならではの勝ち技である「夢の力」と「スピード」にあふれる個・組織の実現に向け、企業風土改革のトライアルに取り組んでいます。具体的には、個々人の高い目標設定および達成に向けた実行を、上司とのコミュニケーションおよび組織連携によって支援していく取り組みを推進しています。そして変革期における行動要件“Honda 6 Actions for Change”を策定し、“あるべき姿”の明示と行動変容の促進を行っています。



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

主要テーマ② 多様な個が融合し活躍できる組織風土の醸成 グローバル
国内

Hondaは、フィロソフィーの柱である「人間尊重」に基づき、人種・国籍・文化・年齢・性別・性自認・性的指向・性表現・経歴・教育・障がいの有無などの属性にかかわらず、異なる個性・持ち味を尊重し合い、個性を存分に発揮することで企業としての総合力の最大発揮を目指しています。個々の違いをぶつけ合うコミュニケーションから真の信頼関係や新しい発想が生まれ、イノベーションへとつながっていきます。

そのため、Hondaにおけるダイバーシティの取り組みは、少数派だけに対する支援ではなく全従業員に関わるものと捉えています。

ダイバーシティ&インクルージョンのありたき姿



各地域の主な取り組み

北米 | 主なKPI 女性従業員/管理職比率
民族の多様性比率

北米では、多様性、公平性、インクルージョンの活動強化を通じてフィロソフィーの柱である「人間尊重」を実践してきました。その象徴的な取り組みの一つとしてBusiness Resource Groups (BRGs) があります。これは、インクルーシブな環境を育み、会社や社会における前向きな変化を促進することを目的として、4つの領域(ビジネスの改善・地域貢献・文化的な意識醸成・キャリア開発)に寄与する活動を行っており、アソシエイトが自主的に運営しています。

また、BRGsはすべてのアソシエイト・派遣従業員・契約従業員の参加を歓迎・推奨しているとともに、インクルージョンの文化を創造し推進するために、自身と異なるアイデンティティのグループへの参加も積極的に奨励しています。

そして、BRGsを支援し、さらに発展させるため、2018年からHONDA BRG SUMMITを開催しています。このサミットでは経営陣がBRGsへのコミットメントを示し、BRGsリーダーたちは互いに優れたアイデアや戦略を共有し合いながらネットワークを構築します。

これらの活動に支えられたアソシエイトの多様性は、私たちがイノベーション主導の企業であり続けるための原動力となっています。



4つの領域



HONDA BRG SUMMIT

欧州・アフリカ中東 | 主なKPI 女性管理職比率
外国人比率(英国(拠点国)出身以外)

欧州では、多様な職場環境の実現に向けてさまざまな取り組みをしています。

まず、人材管理では、マネジメントにおける女性の割合と本社内の外国籍のマネジメントの割合を常にモニタリングしています。

また、採用活動においては、その活動に偏りが無いことを保証しインクルージョン&ダイバーシティステートメントを掲げ、すべての求人広告で多様性を尊重していることを公表するとともにアソシエイトとのコミュニケーションにも活用しています。

そして、研修においては、マネジメントを対象とした欧州全域の研修にダイバーシティ&インクルージョンが含まれており、2025年3月期にはアソシエイト全体に拡大を予定しています。

人材の配置においては、フレキシブルな異動を可能にすべく、異動に関する取り扱いと採用方法を改定しました。これにより、アソシエイトの個々の状況に合わせた欧州全体での異動を可能にしています。

またこのほかにも、障がい者への理解を深めるためのアウトリーチ・プログラムなど、多くの地域主導の取り組みを実施しています。

人的資本経営の進化 | 人材戦略

アジア・大洋州 | 主なKPI

女性従業員/管理職比率

管理職の現地化率

アジア・大洋州は、13カ国に41カ所の拠点があり、11万人以上の異なる国籍、人種、文化、言語のアソシエイトが働いています。2018年以降、多様な人材の力を最大限に引き出し、適材適所で活躍の場を見つけることができるよう、地域内での人材交流を促進する取り組みを行ってきました。具体的には共通の人事プラットフォームをつくることで人材流動性の向上を目指し、まずはHondaフィロソフィーをベースに地域特性を加えた共通のコンピテンシーを定め、

地域として共通の価値観を浸透させてきました。そして、この共通コンピテンシーをベースとして、人事制度や給与体系等の見直しを進めています。こうした取り組みにより、国境を越えた人材交流における障壁を少しずつ減らしてきました。その結果、数年前までは他国の拠点に駐在している日本人以外のアソシエイトはわずかでしたが、2024年3月期には41名に増加しました。今後も引き続き人材交流を加速させていくことを目指しています。



地域内の駐在員たち

中国 | 主なKPI

女性管理職比率

中国では、採用・昇進・機会付与・報酬等の面において、男女平等・民族平等の社会原則に基づき、ジェンダー差別・民族差別のない職場提供に取り組んでいます。女性従業員は各領域で活躍し、積極的に会社の発展へと貢献しています。中国には、漢民族以外に55の少数民族がいますが、民族を問わず高度な専門性を持つ人材を雇用・活用しています。中国本部では満族・土家族・回族など数多くの少数民族の従業員を雇用しています。



民族衣装で踊る様子

南米 | 主なKPI

女性管理職比率

南米のブラジルでは、ダイバーシティの理解促進を強化し知識を深めることを目的に、ダイバーシティ&インクルージョンとアンコンシャスバイアスの研修をブラジル各社のリーダー層に実施しています。この研修は2022年に開始され、Hondaフィロソフィーをもとにダイバーシティの理解、マイノリティグループに対する理解、個人の尊重を強化するための職場における行動などについて、参加者が正しく知識を習得し、実践することに注力しています。2023年にはすべての管理職層に展開し、計524名が研修を受講しました。



サンパウロでの開催の様子

■従業員の内的動機の喚起と多様な個の融合

主要テーマ② 多様な個が融合し活躍できる組織風土の醸成

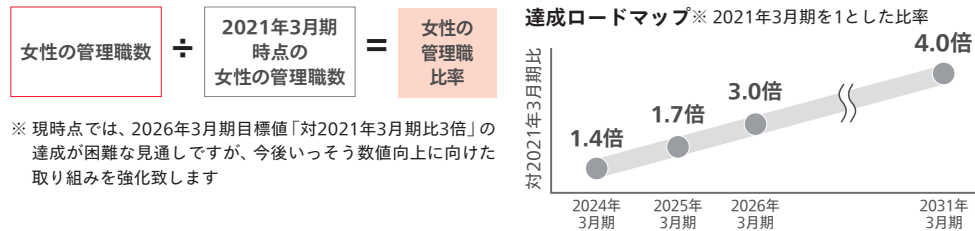
グローバル
国内

経営管理指標の考え方

女性活躍推進法の行動計画に則り、目標を定めて女性活躍機会の拡大を推進していきます。

計算式

2021年3月期時点の女性の管理職数に対する2026年3月期、2031年3月期の目標値を倍数で設定しています。

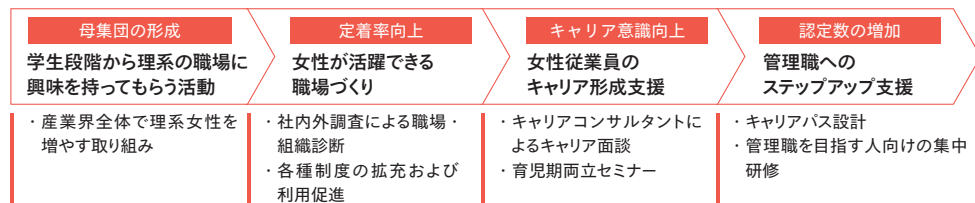


※ 現時点では、2026年3月期目標値「対2021年3月期比3倍」の達成が困難な見通しですが、今後いっそう数値向上に向けた取り組みを強化致します

経営管理指標の目標達成に向けた取り組み

女性が活き活きと活躍ができ、自らのキャリアを描くことのできる職場づくりを目指しています。

女性活躍拡大においては学生の段階からHondaという職場への興味を高める活動を実施し、入社後も管理職へのステップアップまで段階的な支援を行っています。



学生段階から理系の職場に興味を持ってもらう活動

産業界全体で理系女性を増やす取り組み

2014年より理系女性拡大に向けて、日本自動車工業会主催の活動として、文系・理系選択前の高校生を対象とした訪問授業を実施しています。2024年3月期はHondaの事業所近隣の高校7校に女性技術者が訪問し、439名（うち女性205名）の高校生を対象に仕事内容やキャリアに関しての授業を実施しました。また2024年7月より始まった山田進太郎D&I財団主催の「Girls Meet STEM Career」に参画し、業界横断で他社と連携の上、研究所の職場見学会や女性技術者との交流会を複数回実施し、理系の仕事の理解促進や魅力訴求、技術者として働くイメージの醸成に取り組んでいます。

「女性管理職数比率」の達成ロードマップと取り組み

女性が活躍できる職場づくり

社内外調査による職場・組織診断の実施

女性活躍拡大の取り組みの参考とするために、Hondaおよび製造業の一般従業員層約3,000名を対象に、「キャリア・価値観・働き方に関する定量調査」を実施しました。他社比較により、見えてきたHondaの強み、課題を今後の施策に反映し、展開しています。

各種制度の拡充および利用促進

女性が働きやすい環境を整備するために、女性固有の健康課題への取り組みとして、イベントを開催したり、社外の専門機関と提携し医療機関を活用できる仕組みを設けたりしています。また、男性の家事・育児等参画に向けた制度の充実とともに、好事例の発信や意識醸成を行い、育児目的休暇取得を促進しています。祝日の稼働日には、全事業所において一時保育・一時学童保育を展開し仕事との両立を支援しています。ほかにも、風土醸成を加速すべく全社の多様性推進担当者会議を開催し、各事業所の領域・地域特性に応じた支援・推進を行っています。

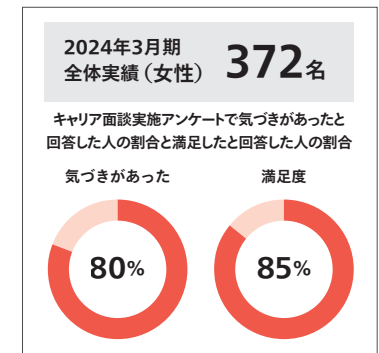


一時保育の様子

女性従業員のキャリア形成支援

キャリアコンサルタントによるキャリア面談

Hondaでの多様なキャリアをすべての従業員が主体的・自律的に歩めるよう個別面談を行っています。面談者は、キャリアコンサルタントの国家資格を保有しており、キャリア自律に関連する、育児や介護との両立支援、職場でのコミュニケーション、働き方など、個々に寄り添った幅広い支援を行っています。



育児期両立セミナーの実施

育児期においても目指すキャリアに向けて主体的に行動し、成長につなげていくことを目的に、育児期両立セミナーを開催しています。従業員だけでなく配偶者も参加し、お互いのキャリア形成や育児の協業体制の構築について話し合い、理解を深めています。加えて、外部講師の講義、先輩従業員とのパネルディスカッションを通し、中長期での計画的なキャリア形成を考え、行動する契機となるように支援しています。

人的資本経営の進化 | 人材戦略

■ 事業上の注力領域の人材の量的・質的充足

主要テーマ③ 事業戦略に資する人的資本グローバルマネジメント

グローバル
国内

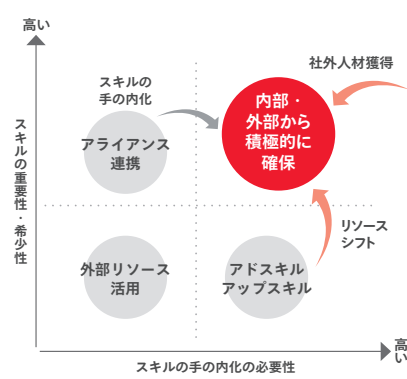
事業の成功に資するため、事業戦略に連動して注力領域の人材ポートフォリオを作成すると同時に、リソースマネジメントプロセスの定義・要員戦略の策定・人材確保の活動等、量的・質的な人材充足を推進しています。

目指す姿

総合モビリティカンパニーHondaの取り組み全体像



注力領域の人材ポートフォリオ

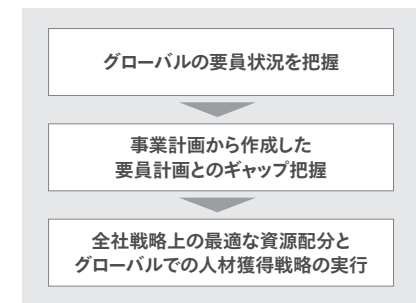


グローバルでのリソース最適配置を目的とした要員戦略の策定

事業戦略と連動した要員計画を策定するために、グローバルで人材バランスシート (B/S) を作成し、事業計画と予算をセットで検討できるスキームを構築しています。

国内労働協約適用会社の約4万名、持ち株比率51%以上の海外グループ会社約10万名に対して、将来の要員計画を把握することで、中長期的な事業戦略の検討を可能にしています。

また、事業戦略に合わせたグローバルレベルでの要員戦略を中長期で検討することで、積極的な事業投資に合わせたタイムリーな要員投入とリスクのモニタリングの実現を目指します。



高度専門人材をグローバルで獲得する取り組み

AI/ソフトウェア分野の高度な専門性を有する技術者を獲得するために、グローバルでの採用活動を以前から継続して実施しており、その一つとしてインド工科大学 (Indian Institute of Technology) での採用活動があります。今後は新卒採用だけでなくキャリア採用にも範囲を拡大し、より多くの高度な専門性を持つ技術者をグローバルで獲得するための取り組みを強化していきます。

また中国ではソフトウェア人材の争奪が非常に厳しい状況において、ソフトウェア人材が集中している上海で新たにオフィスを開設するなど、高度な専門性を有する技術者獲得のための取り組みを行っています。

ソフトウェア開発体制を構築するための国内外でのパートナー連携

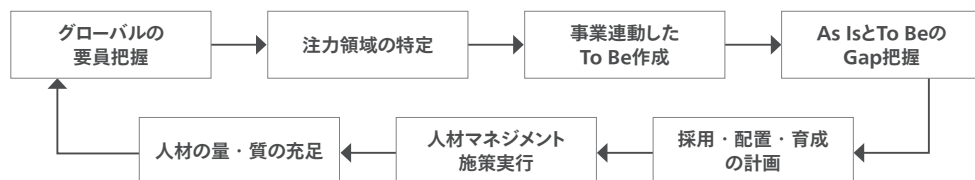
自社で人材を採用するだけでなく、国内外のパートナーと連携して車載ソフトウェア開発体制の構築を進めており、2023年からインドのKPIT Technologies Limited、日本のSCSK株式会社とパートナーシップを結んでいます。このような協業体制を今後も必要に応じて構築し、開発の質とスピードをさらに向上させていきます。

事業と連動したリソースマネジメントを実現するプロセス

事業計画の達成に向けて必要な人材を充足するためのリソースマネジメントプロセスを定義しています。各ステップを連携させることにより、経営方針や事業計画に連動したリソースマネジメントを実現します。

現在はグローバルで事業連動した人材ポートフォリオのありたき姿を作成し、現状とのギャップの把握を進めています。また、注力領域に必要なスキルを定義し、従業員のスキルを可視化することで、量だけでなく質の観点でもギャップを把握する取り組みを進めています。

今後は採用・配置・育成などの人材マネジメント施策と有機的に連動する仕組みをつくることで、事業の変革に追隨して人材を充足するプロセスを構築していきます。



人的資本経営の進化 | 人材戦略

■ 事業上の注力領域の人材の量的・質的充足

主要テーマ③ 事業戦略に資する人的資本グローバルマネジメント

グローバル
国内

「注力領域人材充足率」の達成ロードマップと取り組み

経営管理指標の考え方

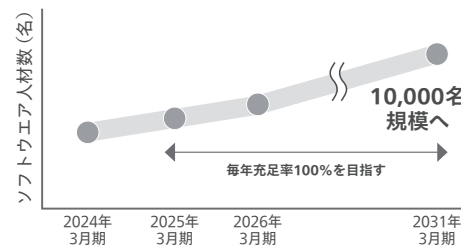
注力領域の必要要員数を目標値として、その充足状況をモニタリングする指標としています。現在は、先行的に注力する領域の中でもソフトウェア人材数を目標値として設定して取り組みを進めています。

計算式

注力領域の対象組織を特定し、当該組織における必要要員数を分母として、従事している人の割合を人材充足率として計算しています。

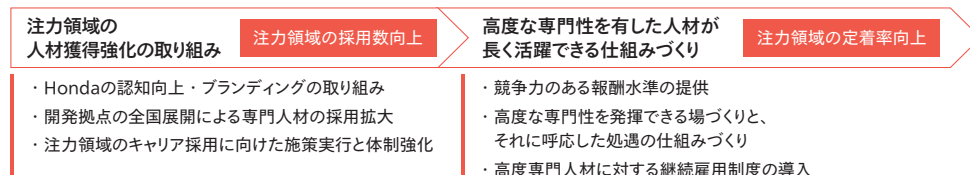
$$\frac{\text{当該領域に従事する従業員数}}{\text{当該領域に必要な要員数}} = \text{人材の充足率}$$

達成ロードマップ



経営管理指標の目標達成に向けた取り組み

注力領域の充足率向上のため、当面は「採用数向上」および「定着率向上」の2つに集中的に取り組んでいます。並行して、事業戦略に追随して人材ポートフォリオの充足を図るため、PDCAの仕組みを整備しています。



注力領域の人材獲得強化の取り組み

Hondaの認知向上・ブランディングの取り組み

ソフトウェアや半導体といった、Hondaが注力する領域に携わる技術者からの認知向上やブランディングを目的として、各領域のイベントを主催しているほか、メディアでの記事掲載やSNS活用も推進しています。

2024年3月期よりシリーズ展開している「TECH PLAY」イベントでは、最先端業務に携わる開発リーダーや技術者が登壇し、注力領域における開発実績や将来の方向性を語っています。また、参加者と双方向の交流も図ることで、Hondaの仕事の魅力、イノベーションへの想いなどを伝えています。

開発拠点の全国展開による専門人材の採用拡大

いままで関東地区に開発拠点が集中していたため、地理的な理由によりHondaを新たな職場として選んでいただけないケースが多くありました。これに対するアプローチとして、全国主要都市に開発拠点を拡大することとし、すでに大阪、名古屋、福岡などに開設して現地での採用をスタートしています。今後必要に応じて新拠点を開設し、注力領域の人材確保に努めていきます。

高度な専門性を有した人材が長く活躍できる仕組みづくり

競争力のある報酬水準の提供

新たな役職者人事制度では、必要な人材を確実に繋ぎ止めるとともに、外部から獲得できるような市場報酬に見合った処遇で迎えられる枠組みを検討しています。

高度な専門性を発揮できる場づくりと、それに呼応した処遇の仕組みづくり

ビジネス環境が急激に変化するなかで、Hondaは新たな価値を創出し続けるため、経営戦略上重要な技術を持つ人材を発掘し活躍の場を提供しています。

先行事例として、近年急速に広まっている生成AIを重要技術と位置付け、社内のエキスパートを認知し、能力発揮に対して競争力のある処遇を提供する「Gen-AIエキスパート制度」を導入しています。

取り組みの詳細は → p.17

高度専門人材に対する継続雇用制度の導入

Hondaではすでに業界内で先行して60歳～65歳までの定年延長(選択定年制)を実施していますが、さらなる取り組みとして、事業に必要な高度の専門性と高い実績を有する人材に対しては年齢の上限を設けずに雇用を継続する制度を導入します。

人的資本経営の進化 | 人材戦略

■ 事業上の注力領域の人材の量的・質的充足

主要テーマ④ 新領域で新たな価値を創出し続ける人材育成投資 グローバル
国内 「注力領域人材育成投資額」の達成ロードマップと取り組み

経営管理指標の考え方

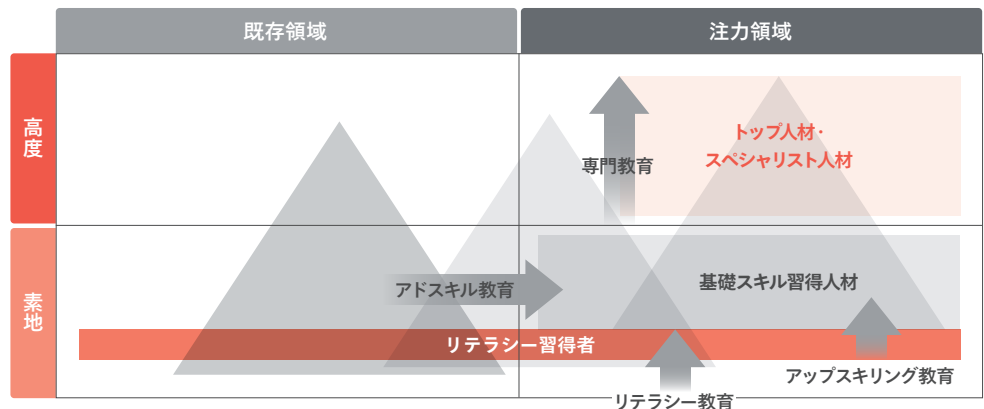
注力領域の人材充足・新領域におけるトップクラスの技術優位性の獲得に向け、過去に例のない規模の人材育成投資を実行します。現時点では、注力領域の人材育成体系を構築し、専門性のレベルに合わせた教育プログラムの展開を行っていますが、今後はトップ人材・スペシャリスト人材を育てるための専門教育への投資を積極的に拡大していきます。

計算式

注力領域における、個の能力伸長への投資額および組織パフォーマンス向上への投資額を人材育成投資額として算出します。

$$\boxed{\text{個の能力伸長への投資額}} + \boxed{\text{組織パフォーマンス向上への投資額}} = \boxed{\text{注力領域の人材育成投資額}}$$

注力領域の人材育成体系（イメージ）



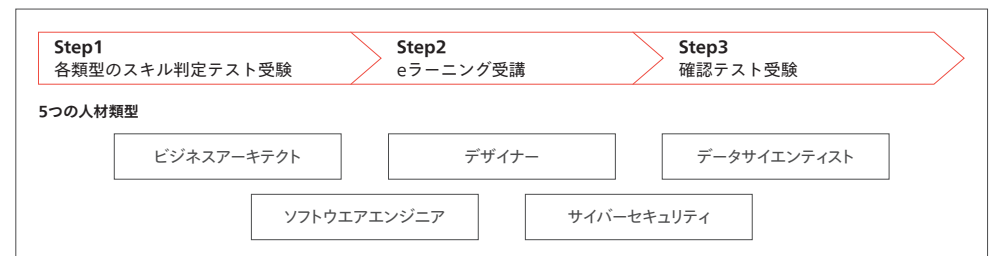
事業変革に向けてHondaの組織全体の意識を高めるリテラシー教育の展開

注力領域であるソフトウェア・電動化領域への挑戦に向けて、すべての従業員が事業・職種問わず身に付けるべき基礎的な知見をまとめたeラーニングを提供しています。2024年3月期実施したソフトウェアリテラシー教育プログラムではデジタルスキル標準をベースにビジネス変革の推進に必要な5つの人材類型を定義し、それぞれについて学習カテゴリーを設定しています。本プログラムの受講を通じて、ソフトウェア領域の新たな概念と接した際に、自身の言葉で咀嚼できる力が身に付くことを目的としています。

2025年3月期はリテラシー教育を電動化領域にも拡大し、カーボンニュートラルや電動化に関する認識向上などを目的として、全従業員の受講に向けて取り組みを進めています。

2024年3月期取り組み実績
 全社ソフトウェアリテラシー教育
 受講者数
約30,000人
 一人当たり研修時間
約16時間

リテラシー教育の実施ステップ



注力領域で業務遂行できる人材を育てるアップスキリング教育

新たな領域での業務を遂行するために必要な基礎知識・スキルの習得を目的としたアップスキリング研修を展開していきます。全従業員が必要な研修を必要なタイミングで受講できるように、研修を全社eラーニングシステム上で公開していくと同時に、対面形式の研修とセットで提供することで、学習効率を高めていきます。

今後は共通コンテンツをグローバルにも展開することで、効率的な人材投資ができる仕組みを整備していきます。



アップスキリング研修の様子

人的資本経営の進化 | 人材戦略

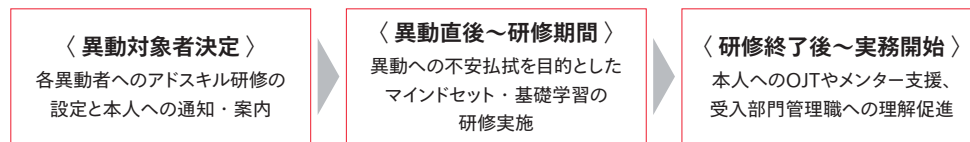
新たな領域での挑戦を支援するアドスキル教育

新たな領域で活躍が期待される従業員を対象にアドスキル教育を提供しています。

事業変革の進展により、今後も専門性の転換をとまなう異動が発生することが見込まれており、注力領域であるソフトウェア・電動化領域を先行事例として、各領域の特性に合わせた一連のアドスキル研修を企画・実施しました。

対象となる従業員は、異動後に実務を推進するにあたり必要な専門知識を学ぶ技術的な基礎学習に加えて、異動による環境変化に適応するマインド醸成の研修を受講することができます。

また配属後にはメンター支援や同年代従業員とつながる機会の設定などのOJT支援に加え、異動者を受け入れる部門の管理職に対しては上司としての役割の理解を深める研修も実施し、異動者が早期に異動先になじめる環境づくりも行っています。



主要テーマ④

新領域で新たな価値を創出し続ける人材育成投資

グローバル
国内北米 | オハイオ州立大学とのパートナーシップ
EVおよびバッテリー技術に関するトレーニング開発

2023年、アソシエイトのEVおよびバッテリー技術に関するスキルを向上させるためのeラーニングを開発・展開しました。このトレーニングはオハイオ州立大学とのパートナーシップにより開発され、基礎編と応用編の2部から構成されています。応用編のカリキュラムには、電動化関連分野の教授や専門家との対話の機会を含んでいます。近い将来、電動化部品の操作安全に焦点を当てたプログラムも展開する予定です。

中国 | 電動化・知能化に向けたさまざまなリスクリング活動

中国では、電動化・知能化人材を育成していくために、一部拠点においてリスクリング活動を行っています。具体的にはリスクリングコミッティー設立、データベース・オープンイノベーションの研修実施、DX技能コンテスト展開などを通じて、既存人材のリスクリングを図っています。また、従業員の視野拡大・気づきを深めるために、外部の先進IT企業との交流にも取り組んでいます。

欧州・
アフリカ中東 | IT専門家を育成するトレーニングプログラムの提供と
デジタルコマース・直接販売に向けたスキル開発

欧州では、サイバーセキュリティに関するeラーニングをアソシエイトに提供しています。そして、役割要件に応じて必要なアソシエイトに対してはソフトウェア分野におけるトレーニングを提供しています。また、英国内では、デジタルコマース・顧客への直接販売を展開する上で、それらを可能にするスキルを構築するためのチームを設立しています。

南米 | IT専門家を育成するトレーニングプログラムの提供

ブラジルでは、ビジネスの未来にとって重要な能力を育成・強化するため、Udemyと連携してIT専門家向けに13の学習コースを設けました。これらのコースには、IT分野の基本的な知識やデジタル変革に関する内容が含まれており、専門家がスキルを継続的に向上させるために必要な244のトレーニングプログラムと合計500時間以上の学習コンテンツを用意しています。

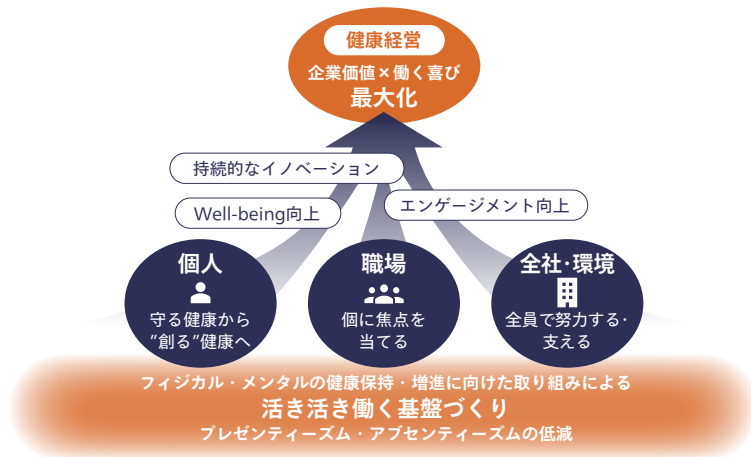
人的資本経営の進化 | 人材戦略

■従業員一人ひとりが健康で安全に力いっぱい働けることができる企業の実現

Hondaの健康経営

「健康経営」の実現に向けたグランドデザイン

活き活きと働く基盤をベースに「個人」、「職場」、「全社・環境」の3つの柱で企業価値/働く喜びの最大化に向け取り組んでいます。



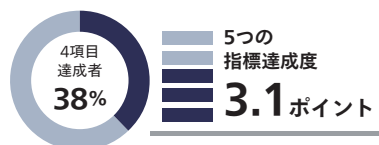
「生涯健康」に向けた取り組み (5つの管理項目)

元気に就労すること=「健康」であり続けることは、個人はもとより、職場・会社の永続的發展に最も重要な要素です。「生涯健康」を実現するために5つの管理項目を定め、健康経営活動を2020年より開始しています。

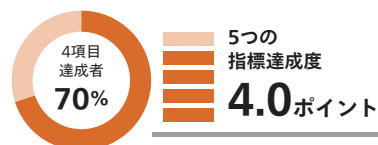
項目	①休養	②栄養	③運動	④禁煙	⑤飲酒 [※]
管理項目	良質な睡眠	バランスの良い食事	運動習慣	禁煙	節度ある適度な飲酒
達成目標	6時間以上睡眠時間を確保する	朝食(起床後最初の食事)を毎日食べる	1回30分以上週2回の運動習慣を持つ	たばこは吸わない(電子たばこ含む)	飲酒量は適度な量に保つ(1単位以内)

※飲酒習慣のない人に飲酒を推奨するものではありません

開始前 2019年 (2020年3月期)



目標 2030年 (2031年3月期)



守る健康から“創る”健康へのシフト

Hondaが目指す健康とは、「心と体のバランス (良い状態) を保ち、前向きに、自分の持てる力を最大限発揮しようと全力を尽くす状態にあること」です。そのための個人支援として、24時間対応できるオンラインでの相談および診療のサービスを導入しています。また、社内では、健康診断事後措置である「保健指導」を、予防と将来のありたき健康をデザインするための保健面談 (ウェルコミ) [※]へと進化させ、2024年より支援をスタートしています。



保健面談の様子

※ウェルコミ：病気や不調だけにフォーカスするのではなく、生涯健康 (ウェルネス・ウェルビーイングな状態) を見据えて、従業員と産業保健スタッフが互いに意思疎通を図り (コミュニケーション)、従業員が思い描く将来のありたき姿の実現に向けてできることを考えるための健康支援。

個に焦点を当てた取り組み

「健康は自己責任」とは割りきらず、「職場の課題でもある」と捉えています。組織の方針と個人の役割・行動目標・キャリア形成等をメンバーと上司が擦り合わせる2wayコミュニケーションの場において、健康面での安全配慮や自律を後押しし、相互に理解するコミュニケーションを大切にしています。

また、現場発のアイデアによるウォーキングイベント、社会貢献活動、女性の健康課題への支援、各種セミナー等を実施しています。そのほかにも、朝食欠食率が高い若手従業員を対象とした「みんなのアサメシ」企画では、実際に「食べる」ことを体験し効果を実感することで行動変容につなげる取り組みを進めると同時に、社内TVにて全従業員に向けた積極的な発信を行っています。



みんなのアサメシ企画PRの様子

「活き活き働く」を支える社内環境の整備

安全衛生方針の基本理念に健康経営 (ウェルビーイング) の実践を掲げ、「メンタル疾患で苦しむ人のゼロ化」に向けて、全社一丸となって施策を展開しています。従業員食堂では安価で栄養バランスの取れた定食が毎日提供されているほか、定期的に、健康をコンセプトにした「イイね!メニュー」・野菜がたくさん摂れる「ベジ活メニュー」などを提供し、健康的な食事の一端を担っています。



健康メニューについて

人的資本経営の進化 | 人材戦略

働きやすい職場環境づくり

ハラスメント防止に向けた取り組み

Hondaでは、自立した個を尊重し、平等な関係に立ち、信頼し、持てる力を尽くすことで、ともに喜びを分かち合うという「人間尊重」を基本理念としています。この基本理念をもとに定めた「労務方針」のなかで「職場におけるあらゆる形態のハラスメントを容認しない」ことを明記し、ハラスメントが発生しない職場環境づくり、企業運営に取り組んでいます。

また、職場におけるあらゆるハラスメントの防止と、迅速かつ適切な解決を目的に、全従業員を対象とした相談窓口を設置しており、各事業所の人事・総務部門の担当者と連携して相談者への連絡・対応を行っています。

メンタルヘルス対策

メンタルヘルスの活動を展開するため、専門的に企画・運営を行う「全社メンタルヘルス推進チーム」を設け、各事業所では「事業所メンタルヘルス推進チーム」を設置しています。

また、「全社安全衛生委員会」とも連携を図りながら活動を推進しています。主要な施策として、「予防教育」「職場環境改善」「ストレスチェック」「相談対応体制の充実」「休業からの職場復帰支援」などを展開し、従業員の心の健康づくりに取り組んでいます。また、リーフレットやパンフレットを従業員に配布し、メンタルヘルスケアへの理解促進を図っています。

独創的な技術の創出

イノベーションマネジメントの進化

基礎研究への資源投入

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サステナブル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、継続的に取り組んでいます。

研究開発子会社である本田技術研究所は、2019年から2020年にかけて商品開発機能を本田技研工業へ移管し、新価値創出に向けた技術開発や、より長期的な視点での基礎研究に専念できる体制へと再編しました。将来の環境負荷ゼロ、交通事故ゼロ社会の実現に向け、またモビリティフィールドとその概念の拡大を目指し、注力領域を定めた上で、各領域エキスパートがその実現に向け技術開発をリードしています。また、本田技術研究所の子会社であり、コンピューターサイエンスをはじめとした先端領域に特化したホンダ・リサーチ・インスティテュート・ジャパンの拠点を日本・米国・欧州に設置し、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。

技術開発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。しかし、どのような時代においても「新技術の探究」こそが次代のHondaをつくり上げるドライビングフォースであるという信念のもと、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、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大きな投資となりますが、思い切ったリソース投入を行うことで、高い競争力を持ち続け、サステナブルな事業展開に貢献していくことを目指します。

注力領域



コーポレートデベロップメント機能の進化

Hondaの実現したい価値の実現には、広範な技術力・人材リソースが求められるとともに、技術潮流の変化が非常に激しい時代に突入しています。このような状況を踏まえ、社内外の知識・経験・ノウハウを結集して企業の競争力を高めるべく、2021年にコーポレートデベロップメントを担う部門を立ち上げ、機能の強化を続けてきました。

2023年にコーポレートデベロップメント統括部として新体制を構築、2024年には人員増強に加えて、知財・法務機能の一部を編入するなど、継続的に体制進化に取り組んでいます。

コーポレートデベロップメント機能は、協業・出資先企業やM&A先企業との関係構築とその深化を体系的に進め、事業と技術のポートフォリオを最適化する役割を担っています。社内外の知の融合を促進することで、技術戦略や事業開発戦略の実現を加速し、Hondaの企業変革をリードしていきます。

スタートアップの探索、出資については年間100億円規模の予算を確保した上で、「Honda Xcelerator Ventures (ホンダ・エクセラレーター・ベンチャーズ)」プログラムを積極的に展開しています。

2023年には、この活動のグローバル本社機能として、日本にホンダ・イノベーションズ株式会社を100%子会社として設立し、米国シリコンバレー子会社のHonda Innovations Silicon Valley, Inc.と連携して、グローバルに探索活動を展開しています。

個人の夢を起点とした新規事業の創出

Hondaは従業員の持つ独創的なアイデアや技術を起点としたボトムアップ式の新規事業の創出にも力を入れています。2017年に本田技術研究所で社内公募型の新事業創出プログラム「IGNITION」をスタートし、その後対象をHondaの全従業員に広げ、さらに2023年には社外への一般公募も開始し、新たな価値の創出を促しています。

「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になる」、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可能性を最大化し、Hondaならではの世界一、世界初となるような独創的で魅力的な価値を創出していきます。

このように、独創的な技術の創出に向け、戦略的・多角的に取り組むとともに、その実現性を高めるため組織進化を続けています。

独創的な技術の創出

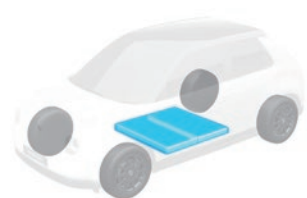
独自コア技術の創出

本田技術研究所は1960年の設立以来、常に時代の変化を先取りした研究に取り組んでいます。注力領域を定め世界をリードする取り組みを行うとともに、さらなる次の夢として、モビリティを3次元・4次元に拡大すべく、新価値領域の研究も強化しています。

例えばHondaが小型モビリティ(二輪車、四輪車など)のカーボンニュートラル化のコア部品と位置付けるバッテリーについては、大幅な性能進化を実現すべく、独自の全固体電池の開発に取り組んでいます。単なる技術確立ではなく、商品に実装し量産できることを大前提に、お客様に提供すべき価値を実現できるサイズ、コスト、性能の目標を定め、量産プロセスも考慮した上で構造、材料、製造方法の研究に取り組んでいます。2024年には実証ラインの稼働をスタートさせ、2020年代後半以降のモデルに採用できるよう研究を加速させていきます。

また、人とももの移動を「交通事故ゼロ」「ストレスフリー」で実現するための取り組みとして、人とわかり合える独自のAIである協調人工知能「Honda CI (Cooperative Intelligence)」※を搭載したマイクロモビリティの技術開発に取り組んでいます。2024年2月からは茨城県常総市にて一般のお客様向けの技術実証実験を開始しました。自動走行によって自由なラストワンマイル移動を提供する「CiKoMa (サイコマ)」と、荷物を載せて先導・追従することで快適な徒歩移動をサポートする「WaPOCHI (ワポチ)」を一般のお客様にご利用いただき、2030年頃の実用化を見据え、使い勝手の向上や社会受容性の醸成を図っていきます。

※Honda CI: 振る舞いや言葉を通じてコミュニケーションを図り、お客様・周囲の人と協調しながらお客様を支える人工知能



全固体電池の量産化に向けた研究



Honda CIマイクロモビリティ
(左: CiKoMa 右: WaPOCHI)

未来を拓くオープンイノベーション

「Honda Xcelerator Ventures」は、Hondaの現在の事業変革につながる領域や、将来的に破壊的イノベーションを創出し得る領域の革新的なスタートアップ企業をグローバルに探索し、出資や協業を通じて新たな価値をともに創出するオープンイノベーションプログラムです。

その成果として、すでにさまざまなスタートアップへの出資実績を積み上げており、具体的な出資先の例としては、AI画像認識技術に強みを持つHelm.ai社(米国)、高エネルギー密度のリチウム金属バッテリーを研究するSES AI社(米国)、プラズマを用いたバッテリーリサイクル技術を開発するPrinceton NuEnergy社(米国)、大気中のCO₂を原料にしたカーボンニュートラル燃料の開発に取り組むINERATEC社(ドイツ)、独自のプラズマ加熱法による小型核融合炉の実現を目指すnT-Tao社(イスラエル)、レアメタルの効率的な抽出技術に取り組む株式会社エマルジョンフローテクノロジー(日本)、高性能LiDARを開発するSiLC社(米国)、高速3Dプリンターを開発するSeurat社(米国)など、多岐にわたります。また、スタートアップ企業との協業案件も、年間100件を上回る規模で展開しています。

また、ドライバー向けスマートフォンアプリの開発・提供を行っているDrivemode社については、コネクテッド・サービス領域での協業の末、2019年に買収しています。買収後、Drivemode社は二輪ライダー向けモバイルアプリ「Honda RoadSync」を開発・リリースし、このアプリに対応するHonda二輪製品はグローバルで30万台超を出荷しており、多くのお客様に新しいコネクテッド・ライディング体験を提供しています。

現在では、二輪にとどまらず、四輪のUX(ユーザーエクスペリエンス)企画においても、Drivemode社は中心的な役割を果たしています。同時に、スタートアップならではのスピードとアイデアで、HondaのCX(コーポレートトランスフォーメーション)を牽引する存在になっています。

今後もHondaは、オープンイノベーション活動を通して、Hondaの企業変革を力強く推進するとともに、スタートアップ企業とともに新しい価値やビジネスを創り出すことにチャレンジしていきます。

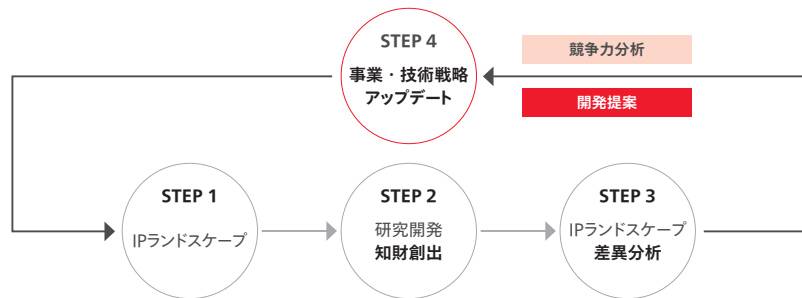
Mobility	Sustainability	Manufacturing

独創的な技術の創出

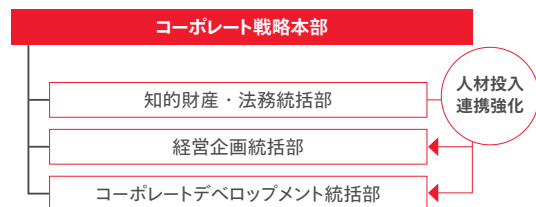
戦略アップデートプロセスの進化：IPL機能の新体制

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は、この知的資産をより戦略的なツールとして活用するため、Hondaが注力する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）を組み込んだ戦略アップデートプロセスを実行しています。以下のSTEP1～4をアジャイルにローリングし、事業や技術の戦略アップデートを行うことがたいへん重要になってきています。

※ IP：Intellectual Property、知的財産



この戦略アップデートプロセスをいっそう進化させることが競争力のある知的資産を構築していくことにつながるから、いままではIPLから始まるSTEP1～3のプロセスを知的財産の部門内で行っていましたが、それらの機能（人材）を経営戦略を策定する部門内に配置する組織変更を行いました。これにより知財人材に成長の機会を与えることはもとより、戦略検討においてスピーディーにIPLの分析が利用できるようになり、STEP4におけるアップデートを進化させ、事業・技術戦略と知的財産戦略との連携を強化します。



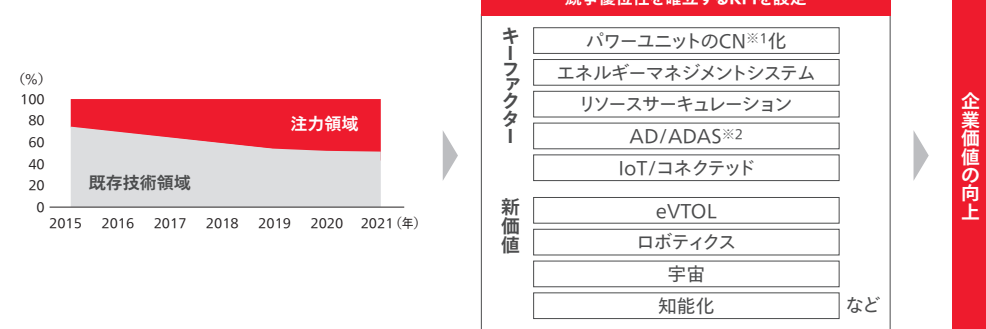
近年は、新価値を創造する上で多種多様な企業とのアライアンスの検討が増加しており、IPL分析がアライアンス先の候補を策定する上でたいへん有効な手段となりつつあります。実際に電動化を進めるにあたって、キーファクターとなるエネルギー管理システムの領域をはじめ、注力領域においてIPL解析を用いたアライアンス先候補の提案を経営戦略を策定する部門に対し行っています。

知的資産の形成：電動と新価値創造へのシフト

Hondaの「第二の創業期」として新たな成長・価値創造を可能とする企業への変革を支えるために、「5つのキーファクター」に加えて、eVTOL（電動垂直離着陸機）・ロボティクス・宇宙・知能化といった「新価値技術」も含めて注力技術として各技術のIPLを実施し、「競争優位性」を確立するKPI設定と目標達成に向けた出願を実行しています。

さらに、各技術のIPLを用いて競争力分析を行い、事業・技術戦略をアップデートしています。

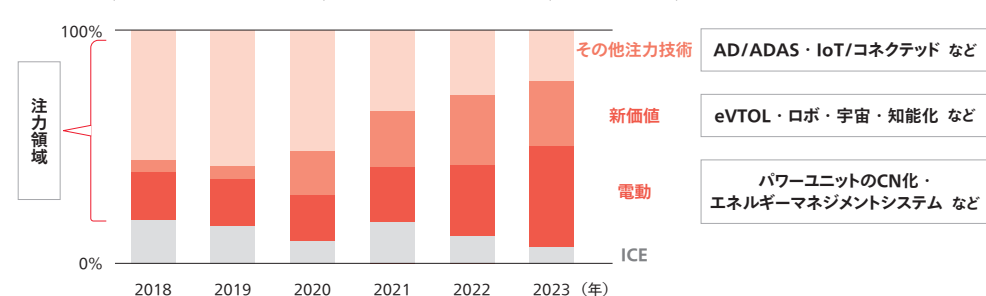
注力領域と既存技術領域の特許出願の割合



そのような取り組みの結果、注力領域における出願の比率が高まっており、とくに下のグラフに表すように電動化に関わる技術や将来のHondaでの事業化に役立つと思われる新価値技術に関わる出願の比率が年々増加している一方で、ICE（内燃機関、エンジン）関連の出願は減少傾向で、近年ではかなり少ない比率になっています。

Hondaの知的資産は、すでに電動化や新価値創造にシフトしています。

注力領域（電動・新価値技術など）とICE領域の出願推移（特許出願件数）



※1 CN：カーボンニュートラル

※2 AD/ADAS：自動運転/先進運転支援システム

独創的な技術の創出

知的資産の形成と活用のためのインセンティブ拡張

Hondaは、発明を創出した発明者に対し、その発明の対価として褒賞金を支払う制度を運用しています。先のような注力領域における特許出願をよりいっそう強化し、競争力を獲得するために、褒賞金の支払い額を従来の数倍に引き上げる制度改定を実施し、インセンティブの強化を行うことにしました。同様に、会社に対して多大な成果を上げた従業員を表彰する「業務表彰制度」においても、特許出願の貢献の度合いを新たな評価軸として取り入れ、発明を行うことのモチベーションを喚起しています。

また、知的資産は特許出願だけで構築されるものではなく、近年のIoT技術の進歩により、制御プログラムなどのソフトウェアの価値も高まってきています。そのようなソフトウェアも含めた知的資産のポートフォリオを構築していくことが求められてくるなか、Hondaは発明に対するインセンティブだけでなく、このソフトウェアに対しても評価・管理・褒賞金支払いの検討に着手し始めています。

さらに、構築された知的資産を戦略的に活用し、事業に貢献するようにしていくためには、その知的資産に準拠したISOやIECなどといった国際的な標準規格を取得していくことが求められています。Hondaはそういった技術の標準化活動にも力を入れており、とくに活動の貢献度が高い従業員に対して、モチベーションの向上を目的として標準化活動の表彰制度を取り入れました。制度を開始した2024年3月期は、9名の功労者を表彰しています。



2024年2月 第1回 標準化活動表彰式

渡邊 詩織

知的財産・法務統括部
戦略企画部 先端技術知財課
ロボティクス研究開発チームの知的財産担当として、自社特許の群管理、IPランドスケープ解析などを行う。

座右の銘

「決してへこたれるな。
へこたれたら、
へこたれたまま頑張れ」

共感するHondaの価値観

「能ある鷹は爪を隠すせよ」



interview

未来を変える技術を、知財戦略で切り拓く

「そこまで頑張らなくてもいいんじゃない？」——、学生時代、全力投球して冷やかされてしまうこともあった私にとって、Hondaはありのままの自分でいられる場所です。就職活動時、Hondaから配布された資料に「Hondaはどうしても手を抜くことができない、仕事に入り込んでしまう人々の集まり」と書かれていて、「頑張っても怒られない世界があるんだ」「真剣に頑張る人たちと一緒に働きたい」と思ったのが、Hondaに入社した理由の一つでした。

知的財産・法務統括部のミッションは、知財戦略によってHondaの競争力を強化することです。主に「IPランドスケープ」という包括的な分析を通じて、どの技術を開発し特許を出願すればHondaの競争優位性を確保できるかを検討し、開発戦略や事業戦略への提言を行っています。客観的な分析を通じて、技術者だけでは見落としがちな競争力の視点を提供できることが私たちの強みです。

実際に研究開発をするわけではない私は新技術を開発することはできませんが、技術者に発想のヒントや開発の方向性を示唆することができます。それが未来を変えるような新技術の創出につながり、その技術が最終的にお客様に届いて、人々の生活をより便利に、より楽しくすることにつながる。そうなることが私の夢です。

Hondaには、「この人が世界を変えてくれるだろう」と思わせてくれるすごい技術者と、彼らから生み出される数々の技術があります。そんなHondaの環境にいて、自分も負けていられないと思います。そんなすごい技術者たちに応えるだけの知財戦略を考え、実行し、Hondaの社会的価値を高めていきたいです。

ブランド価値の向上 | ブランドマネジメントの強化



p.4「グローバルブランドスローガン」より

起点となる「グローバルブランドスローガンの再定義」

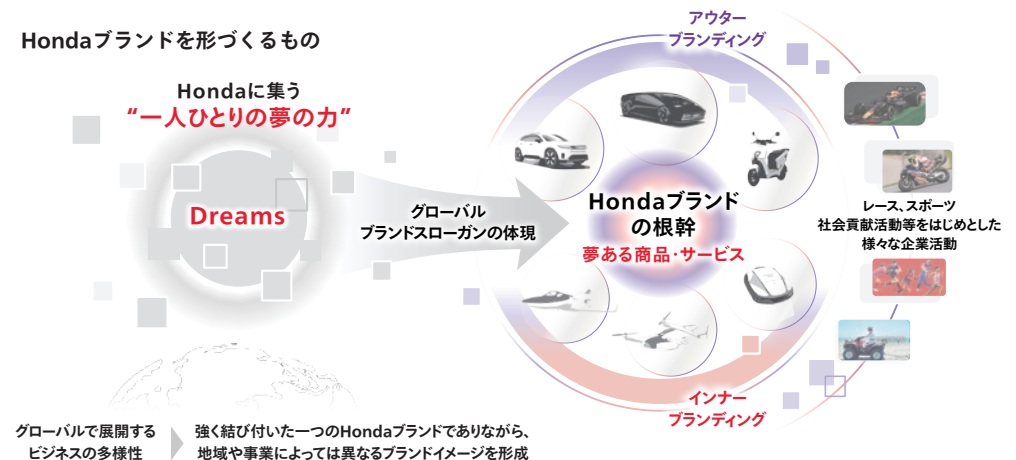
Hondaのブランドは、創業時から現在に至るまで、お客様とともに歩み続けたあらゆる企業活動の積み重ねによって形づくられてきました。75年の歴史によって紡がれたHondaブランドをさらに輝かせ、将来にわたってその価値を高めていくことは、Hondaにとって極めて重要な課題の一つであると認識しています。

100年に1度ともいわれる大きな変革期を迎えているなかで、2001年に策定されたグローバルブランドスローガン「The Power of Dreams」を2023年に再定義し、あらためて「Hondaのブランドマネジメントの起点」と位置付けました。夢のある商品・サービスをはじめとしたあらゆる企業活動を通して、この再定義に込めた想いを表現していくことで、よりHondaらしさを際立たせ、存在を期待される企業であり続けることを目指します。

電動化の時代においても「Hondaらしく」あるために

Hondaは総合モビリティカンパニーとして、また世界一のパワーユニットメーカーとして、世界中のお客様に多様な商品、サービスをお届けしています。商品・サービスはHondaで働く一人ひとりの内発的な動機が起点となった、「夢の力」が具現化された結晶であり、それら一つひとつがブランドを体現する根幹となっています。また、長きにわたり世界中で商品・サービスを提供してきた結果、Hondaのブランドは強く結び付いた一つのブランドとして、お客様に強く認知いただけている一方で、グローバルで展開するビジネスの多様性から、地域や事業によっては異なるブランドイメージを形成している側面もあると考えています。この特徴的なブランドの個性はこれまでの歴史によって培われた「Hondaらしさ」でもあり、電動化の時代においても、未来への財産であると受け止めています。

Hondaブランドを形づくるもの




ブランド価値の向上 | ブランドマネジメントの強化

そして、さらには商品・サービスだけでなく、Hondaの情熱とチャレンジング・スピリットの象徴ともいえるレース、スポーツ活動や、世界中の人々の暮らしをより豊かにしていくための社会貢献活動など、さまざまな企業活動を通じた多様な夢の具現化や人の夢の実現の支援も、Hondaのブランドを輝かせてきた要素だと考えています。

こういったブランドの個性、多様性を踏まえながら総体としてのブランド価値を最大限に高めるため、グローバルブランドスローガン (GBS) を象徴的に体現した商品・サービスを中心に、多角的なブランド構築と、ブランドマネジメントを実践していきます。

グローバルブランドスローガンを体現する取り組み

商品・サービスなど



Honda Mobility Service
クルマのモビリティサービス

Honda ON Honda Monthly Owner

EveryGo

バイクのモビリティサービス

HondaGO BIKE RENTAL

自転車のモビリティサービス


SmaChari EveryGo e-Bike

HondaJetのモビリティサービス

HondaJet Sharing Service

※掲載のサービスは日本国内のみ対象になります。

詳細はこちらをご参照ください



スポーツ活動 F1・企業スポーツ選手のメッセージ→p.125



その他の活動の詳細はこちらをご参照ください



その他の活動の詳細はこちらをご参照ください



社会貢献活動



Together for Tomorrow

子どもアイデアコンテスト

その他の活動の詳細はこちらをご参照ください



ブランド価値のさらなる向上に向けて

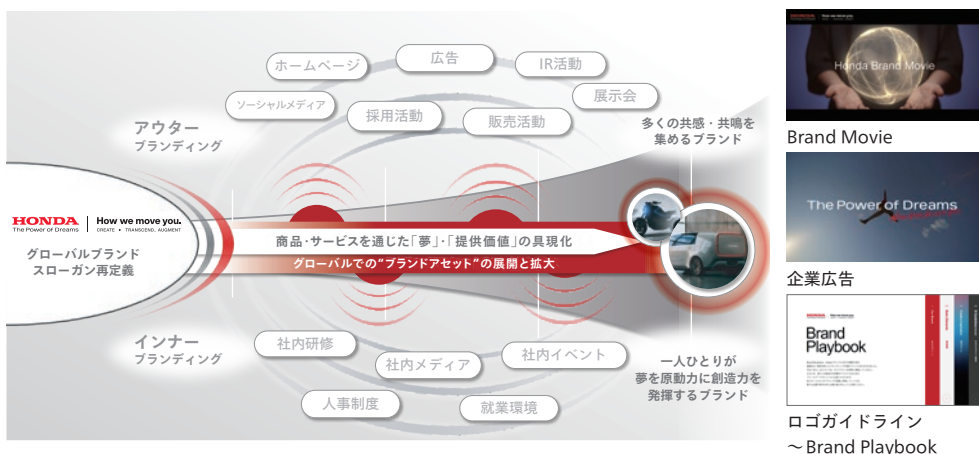
ブランドマネジメントにおいては、「企業としての一貫性」と「商品・サービスの多様性・独自性」との間に相乗効果を生み出すことが重要だと考えています。あらゆる企業活動に価値ある一貫性を反映していくことによって、ブランディングを強化し、ブランドの価値を高めていくことを目指します。

この一環として、グローバルでブランドに価値ある一貫性をもたらすため、さまざまな発信やブランディングを実践する際の指針として活用する「ブランドアセット」の整備と拡充に取り組んできました。ブランドアセットはGBS再定義の要素から構成されており、一貫したブランディングの支柱を形成するよりどころとなっていきます。

具体的には、Hondaの提供する価値をより深く理解していただくための「ブランドムービー」の展開や、Hondaのブランドの個性を広く周知し、関心を持っていただくための新たな企業広告シリーズをスタートしました。また、一人ひとりの日々の仕事のなかでもHondaとしての一貫性と創造性を高めていくために、従前より活用されているビジュアル・アイデンティティ (VI) ガイドラインの機能を拡張し、GBS再定義の要素に基づいた発信・ブランディングの指針となる「Brand Playbook」の実装を行ってきました。このBrand Playbookは、さまざまな企画や制作を進めるにあたって、その目的に照らして最適な表現の方向性を生成するフレームワークを備えており、個々人の創造性をアシストするツールとして2024年より運用を開始しています。

今後はこれらのブランドアセットをさらに拡充するとともにコンテンツを進化させ、グローバルで活用の拡大を図っていくことで、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後押しするとともに、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いきます。

ブランド価値向上に向けた取り組みの概念図



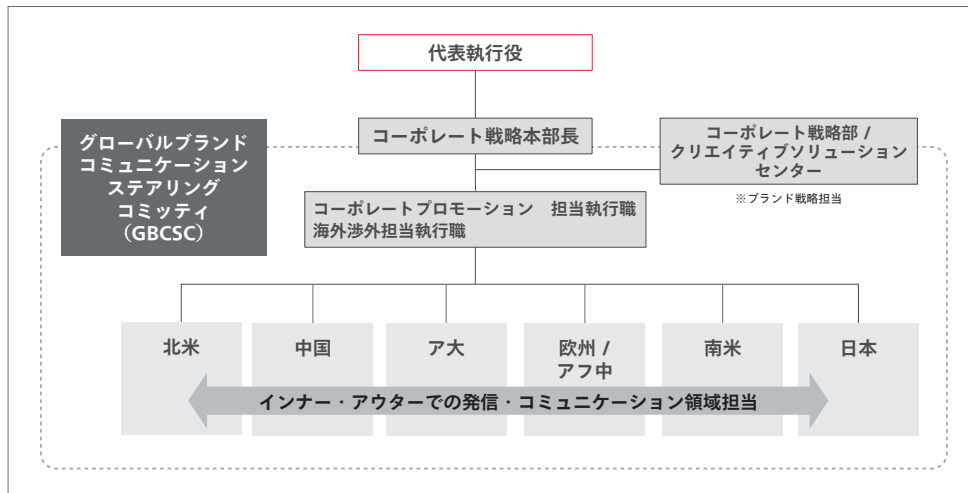
ブランド価値の向上 | ブランドマネジメントの強化

ブランディング実行体制の進化

グローバルでブランド価値を高めていくためには、ブランド戦略の進化とその実行拡大のマネジメントが重要であるという考え方にに基づき、戦略議論と実行の双方を迅速に推進するための体制を強化してきました。

コーポレート戦略本部において全社の発信・ブランディング戦略を立案し、経営メンバーと頻度高く議論できる場を新たに設けることで、迅速な戦略方向性の決定につなげています。また、戦略に基づく施策の実行については、グローバルのアソシエイト全員に目指す方向性が浸透し、各地域が自立して取り組みを展開していく状態を目指し、新たに「グローバルブランドコミュニケーションステアリングコミッティ」を立ち上げました。各地域とより密に連携することで、それぞれの特性やニーズに応じた取り組みを進めていきます。

戦略方向性の決定から各地域における実行フェーズまで、一気通貫での体制を整えることで着実な展開につなげ、夢のある商品とサービスをはじめ、すべての企業活動をよりHondaらしいものにしていくことを目指します。



なお、これらの取り組みの効果は、インターブランド社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、さらなる活動の進化につなげていきます。

千田 隆作

経営企画統括部
コーポレート戦略部
クリエイティブソリューション
センター/センター長
四輪のデザインや、商品コンセプト立案などに従事し、近年は経営企画・発信ブランドの戦略に従事
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

“期待を超える”Hondaブランドを目指して

私が学生だった1990年代、Hondaが生んだクリエイティブ・ムーバー※シリーズの発想に強く共感し、「独創的なアイデアを素直に形にできる会社なんだ」と感じたことがHondaの一員になりたいと思ったきっかけでした。入社後は四輪デザイン等を通じて商品開発に長く携わった後、約5年前から経営企画の機能に「クリエイティブ」を融合させる役割を担っています。

自身の仕事の領域が「戦略」へと移り、古今数々のエポックメイキングな商品を生み出してきたHondaの原動力が、従業員一人ひとりの「好きだからやる」「やりたいからやる」という動機であり、中でもモビリティにかける「夢」であることを、いっそう強く意識するようになりました。

近年、急激な環境変化を背景にHondaもさまざまな領域で変革を迫られていますが、変革のための「戦略の中身」が具体的になるにつれ、「正しさを説明するだけでは人は動かず」と痛感しています。絶対的な正解や成功への道筋は描き切れるものではありませんが、人が動きだすパワーとなる戦略には左脳で「理解」することに加え、右脳で「共感」できることも同様に重要であることを日々実感しています。

これまで「発信・ブランドの戦略、コーポレートブランディング」と「新事業のクリエイティブ支援」を主としながら多岐にわたる領域を担当してきた中で、社内外のクリエイティブのリソースを戦略づくりのレイヤーで結びつけ、最大限に活かすことで、大きな変革への効果や可能性を生み出せると強く確信しています。まだ道半ばではありますが、今後も戦略を軸としながら、実行から商品・サービスの展開に至るまで、より価値ある一貫性を持ったブランドのつながりを創り、広げていくことで、Hondaの変革の加速とHondaらしさの具現化に貢献していきたいと思えます。

※ クリエイティブ・ムーバー:「生活創造車」というHonda独自のコンセプト。「オデッセイ」「CR-V」「ステップワゴン」など。