

5 戦略



重要課題

- 電動化の推進
- モビリティデバイドの解消
- モビリティ体験の質の向上
- 情報化・自動化技術の生活への活用
- ブランドマネジメントの強化
- 経営資源の有効活用
- 開発途上国の経済発展への貢献

5 戦略

— Hondaのサステナビリティ 14

持続的な成長のために 15

2030年ビジョン 16

マテリアリティ分析 17

サステナビリティマネジメント体制 18

ステークホルダーエンゲージメント 19

研究開発 22

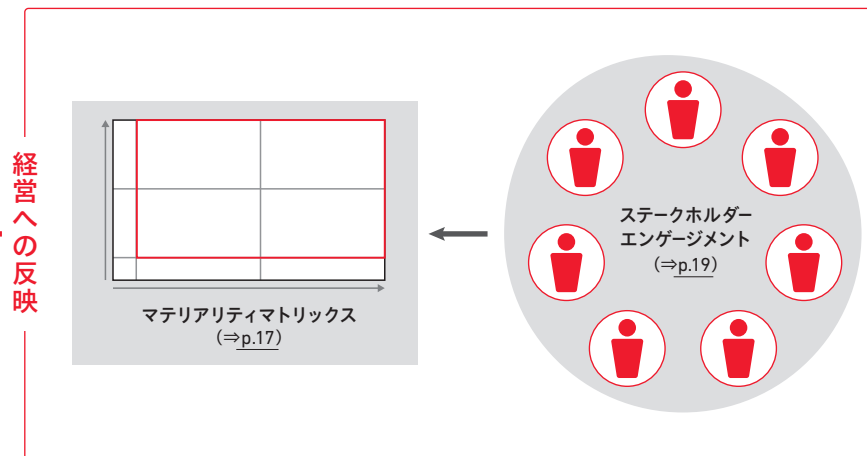
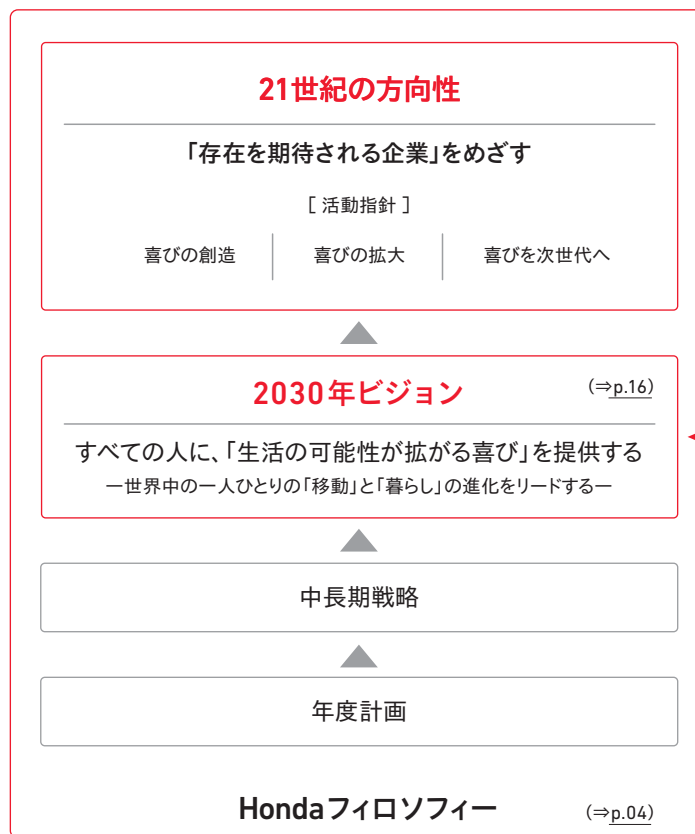
イノベーションマネジメント 23

Hondaのサステナビリティ

「Honda フィロソフィー」は、Honda グループすべての企業と、そこで働くすべての従業員の価値観として共有され、あらゆる企業活動と、従業員の行動や判断の基準となっています。

さらに、企業の成長機会の創出とサステナブルな社会の実現を両立させるため、21世紀の方向性として「存在を期待される企業」を掲げ、「喜びの創造」「喜びの拡大」「喜びを次世代へ」という取り組みを推進しています。

これらの実現に向けて、Honda が進むべき方向性を具体的に示したマイルストーンが、「2030年ビジョン」です。Honda のサステナビリティにとって重要なことは、商品・サービスを通じた価値の提供によってステークホルダーの期待・要請に応えるとともに、環境や社会に対する影響への配慮など、企業の社会的責任を果たすことや、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献することです。そこで Honda では、ステークホルダーと Honda の両視点を踏まえた課題の評価である「マテリアリティマトリックス」をガイドに、グローバルの地域ごとの特色に照らし合わせ、果たすべき役割や貢献すべき点を考慮した中長期の事業戦略を策定しています。



5 戦略

Hondaのサステナビリティ 14

— 持続的な成長のために 15

2030年ビジョン 16

マテリアリティ分析 17

サステナビリティマネジメント体制 18

ステークホルダーエンゲージメント 19

研究開発 22

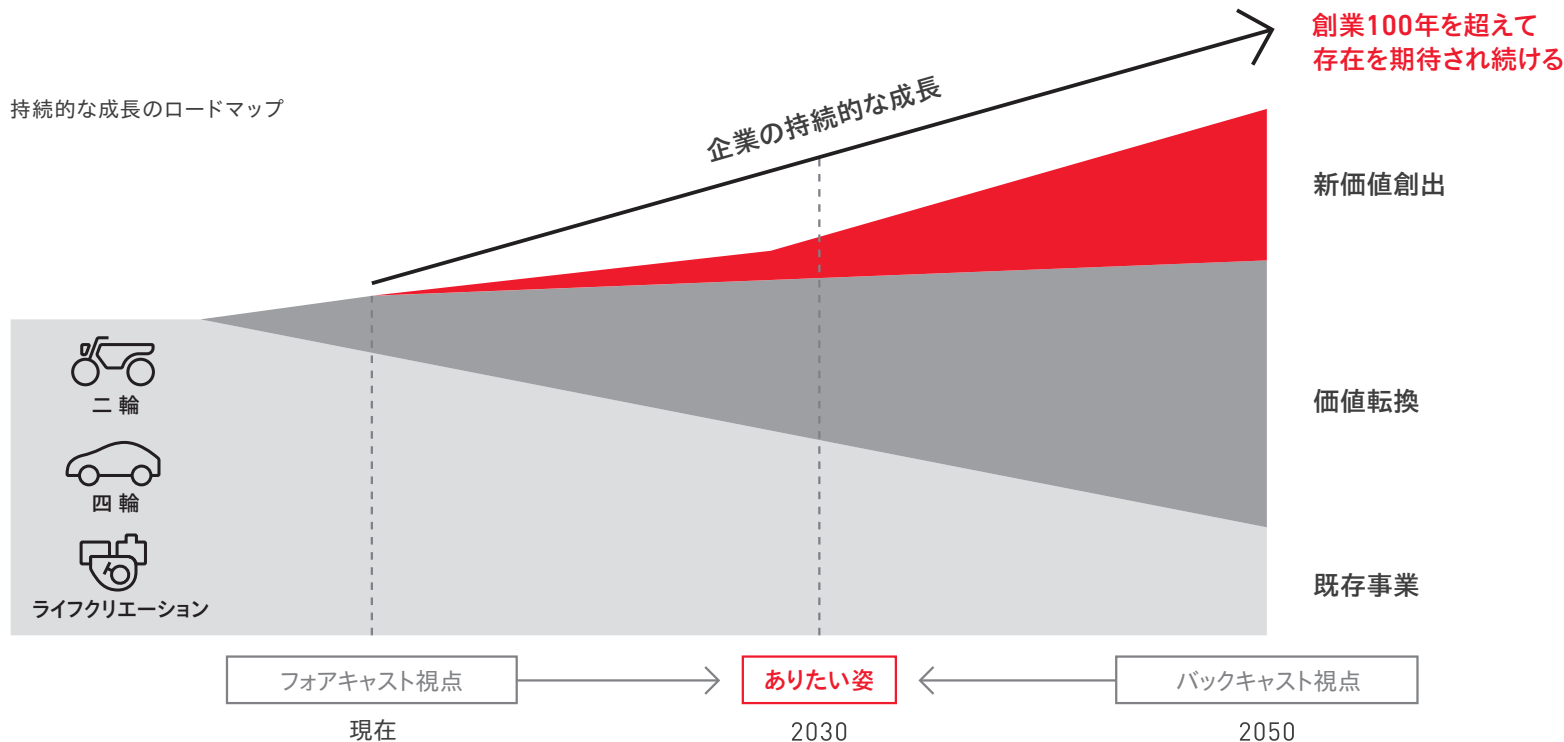
イノベーションマネジメント 23

持続的な成長のために

貧困や難民問題、人権問題、気候変動、エネルギー問題、労働安全衛生の改善、高齢化社会など、多くの社会的課題が取りざたされています。そんななか、グローバルで多岐にわたるビジネスを行っている Honda にとって、バリュー・チェーンにおける機会や責任を理解することは、経営上の優先課題を特定するうえでも欠かせません。また、事業環境の急激な変化にいち早く対応し、乗り越えていくためには、次の方向性をビジョンとして定める必要があります。

Honda が、創業 100 年を超える 2050 年に「存在を期待される企業」であり続けるために、2030 年にありたい姿をまとめたのが「2030 年ビジョン」です。

ビジョンの策定にあたっては、現在から将来を見据えた視点（フォアキャスト）と、2050 年から現在にさかのぼった視点（バックキャスト）、この両方の視点から長期の環境変化を検討しました。既存事業を継続的に運営していくなかで、大きく変化していく社会の期待とお客様のニーズに応じて、既存事業の価値をどう転換・進化していくのか。また、二輪・四輪・ライフクリエーション、そして、その枠を超えた新しい領域も含め、これまでなかった新たな価値をどのように創出していくのか。長期にわたって持続的な成長を実現し得るビジョンとするために、この「既存事業」「価値転換」「新価値創出」の 3 つの視点から、2030 年に向けた事業の変革の方向性を検討しました。



5 戦略

Hondaのサステナビリティ	14
持続的な成長のために	15
— 2030年ビジョン	16
マテリアリティ分析	17
サステナビリティマネジメント体制	18
ステークホルダーエンゲージメント	19
研究開発	22
イノベーションマネジメント	23

2030年ビジョン

Honda が策定した 2030 年ビジョンは、「すべての人に、『生活の可能性が広がる喜び』を提供する — 世界中の一人ひとりの『移動』と『暮らし』の進化をリードする — 」というステートメントで表されるものです。このビジョンを達成するため、21 世紀の方向性の活動指針である「喜びの創造」「喜びの拡大」「喜びを次世代へ」の 3 つの視点で、取り組みの方向性を決めました。まず、「喜びの創造」を実現するのが、『移動』と『暮らし』の価値創造です。「自由で楽しい移動の喜びの提供」と「生活が変わる・豊かになる喜びの提供」をめざして、「モビリティ」「ロボティクス」「エネルギー」の 3 つの分野に注力していきます。

次に、「喜びの拡大」を実現するのが、「多様な社会・個人への対応」です。先進国や開発途上国にかかわらず多様な社会に向けて、また、多様な文化・

価値観を持つすべての人に向けて、最適な商品・サービスを提供することで、人々の喜びを、さらに広げていくことをめざします。

最後に、「喜びを次世代へ」を実現するのが、「クリーンで安全・安心な社会へ」です。環境と安全の領域でのナンバーワンをめざして、さらに資源を投入し、カーボンフリー社会と、交通事故ゼロ社会の実現をリードする存在となることをめざしていきます。

また今回のビジョンでは、Honda 普遍の想いに立ち返り、「量」から「質」へと大きく舵をきりました。それが、我々の企業姿勢である「質の追求による成長」です。「提供価値の質」と「取り組みの質」を徹底して追求していくことで、喜びの輪を広げ、より輝く Honda ブランドをめざします。

このビジョンの実現に向けて、限られた経営資源を有効活用し、既存ビジネスの転換や進化、新価値創造を行っていきます。

2030年ビジョン

すべての人に、「生活の可能性が広がる喜び」を提供する
— 世界中の一人ひとりの「移動」と「暮らし」の進化をリードする —

質の追求による成長

《喜びの創造》
「移動」と「暮らし」の価値創造

- 自由で楽しい移動の喜びの提供
- 生活が変わる・豊かになる喜びの提供

《喜びの拡大》
多様な社会・個人への対応

- 社会特性や個人の状況に合わせた、最適な商品・サービスの提供

《喜びを次世代へ》
クリーンで安全・安心な社会へ

- カーボンフリー社会の実現をリード
- 交通事故ゼロ社会の実現をリード

注力すべき事業視点：経営資源の有効活用

5 戦略

Hondaのサステナビリティ 14
 持続的な成長のために 15
 2030年ビジョン 16
— マテリアリティ分析 17
 サステナビリティマネジメント体制 18
 ステークホルダーエンゲージメント 19
 研究開発 22
 イノベーションマネジメント 23

マテリアリティ分析

ステークホルダーの視点を踏まえた課題評価

Honda フィロソフィーを基点とした長期ビジョン達成に向けては、取り組むべき重要な課題を Honda とステークホルダーの 2 つの視点から整理しています。「マテリアリティマトリックス」はそうした課題を整理するための代表的なフレームワークであり、これを作成・活用することで、課題の網羅性を確認し、位置付けを明確化しました。

マテリアリティマトリックスの作成にあたっては、課題の抽出とその重要性の評価という 2 段階で行いました。課題の抽出は、社内各本部のメンバーによる議論に加え、技術革新の状況、SDGs※1 やパリ協定に記載された社会課題も踏まえ、グローバルかつバリュー・チェーンの観点で実施しています。そしてこれら課題の重要性について、代表的な ESG※2 評価機関や、企業のサステナビリティに精通した欧米の NGO との対話などを通じて、ステーク

ホルダー視点での評価を行いました。そのうえでサステナビリティ戦略会議などにおいて経営メンバーが評価・確認をしています。

こうして、「カーボンフリー社会の実現」や「交通事故ゼロ社会の実現」などを、モビリティカンパニーとして優先的に取り組むべき重要課題として可視化することができました。これらは、SDGs の目標 13「気候変動とその影響に立ち向かうため、緊急対策を取る」、目標 7「すべての人々に手頃で信頼でき、持続可能かつ近代的なエネルギーへのアクセスを確保する」や目標 3「あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を推進する」などの達成に貢献するものと考えています。このようにステークホルダーの視点を踏まえて特定された重要課題は、ビジョン達成のための全社戦略に反映され各事業活動へ織り込まれていきます。

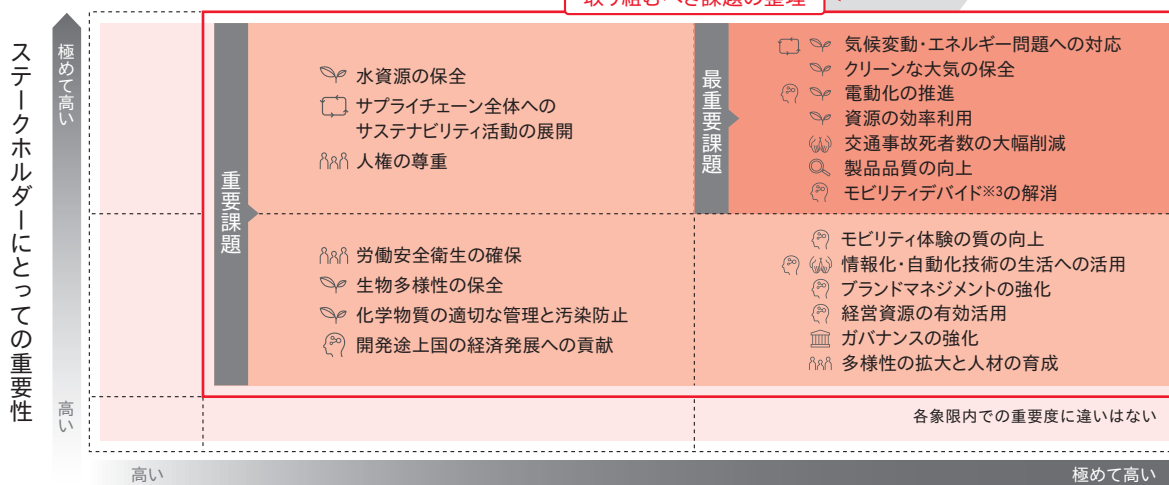
存在を期待される企業へ

2030年ビジョンの実現

全社戦略への反映

取り組むべき課題の整理

マテリアリティマトリックス



🗨️	戦略 (⇒p.13)
🏛️	ガバナンス (⇒p.24)
🌿	環境 (⇒p.41)
🛡️	安全 (⇒p.67)
🔍	品質 (⇒p.79)
👥	人材 (⇒p.96)
📦	サプライチェーン (⇒p.118)

各重要課題に対する取り組みは、各パートで説明しています。

※1 SDGs : Sustainable Development Goals の略。2015 年に国連持続可能な開発サミットにおいて採択された貧困や飢餓、エネルギー、気候変動、平和的社会などに関する国際目標。
 ※2 ESG:Environment (環境)、Social (社会)、Governance (ガバナンス) の略。
 ※3 モビリティデバイド: 移動手段の違いによる人の生活の格差。

5 戦略

Hondaのサステナビリティ	14
持続的な成長のために	15
2030年ビジョン	16
マテリアリティ分析	17
サステナビリティマネジメント体制	18
ステークホルダーエンゲージメント	19
研究開発	22
イノベーションマネジメント	23

サステナビリティマネジメント体制

サステナビリティ課題の特定と推進体制

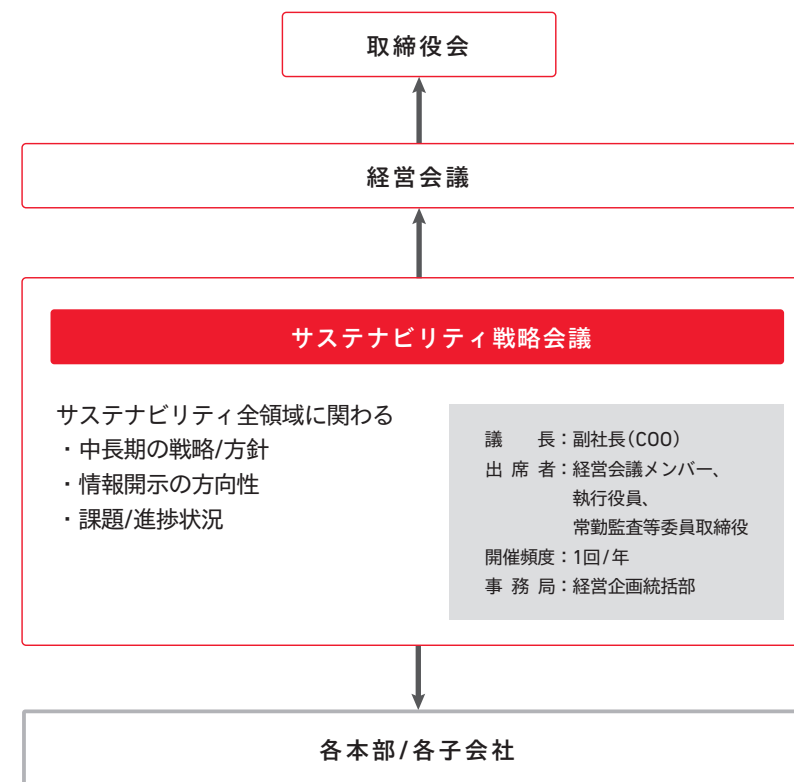
Hondaは、サステナビリティ活動の方針や取り組みを議論・検討する場として副社長（COO）を議長とする「サステナビリティ戦略会議」を設定しています。

この会議では、全社長期ビジョン実現に向けた課題を、主要なステークホルダーとの対話などから認識した期待や要請に照らし合わせて特定し、その対応・推進の進捗状況の確認も含め、経営レベルで議論しています。

2017年度からは、前年度まで別会議で詳細を議論していた環境安全領域も取り込んで、サステナビリティの課題をより統合的に一つの会議体で議論することとしました。

ここで検討された重要課題を踏まえて、経営会議や取締役会で全社戦略を決定し、各本部、各子会社の方針・施策として実行しています。

サステナビリティマネジメント体制（2017年度～）



5 戦略

Hondaのサステナビリティ	14
持続的な成長のために	15
2030年ビジョン	16
マテリアリティ分析	17
サステナビリティマネジメント体制	18
— ステークホルダーエンゲージメント	19
研究開発	22
イノベーションマネジメント	23

ステークホルダーエンゲージメント

基本的な考え方

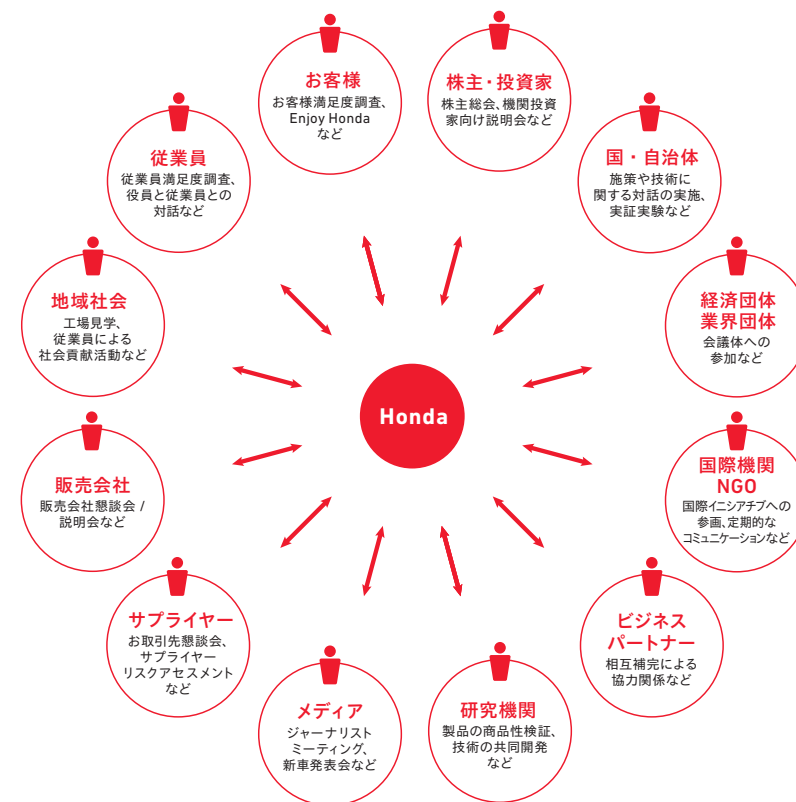
Honda が社会から「存在を期待される企業」となるためには、コミュニケーション・サイクルを実践していく必要があります。それは、Honda がどのような価値を社会に提供しようとしているのかを適宜・的確に伝えるとともに、多様なステークホルダーのHonda に対する要請や期待を把握・理解し、具体的な施策に落とし込み、その評価を受けるという仕組みです。

とりわけ近年は、事業の規模拡大やグローバル化に加え、ITの急速な普及によって、企業活動が社会に及ぼす、また社会が企業に及ぼす影響の大きさと範囲が広がっており、そのスピードも加速しています。そんななか、「ステークホルダーとの対話」は、Honda の取り組みに対するより正しい理解につながるるとともに、社会環境の変化やリスクを把握できる有益な手段でもあると考えています。

こうした認識のもと、Honda はグローバルで、さまざまな機会を通じて対話を実施しています。この対話は、Honda のステークホルダーのなかでも、右図の主要なステークホルダー（Honda の事業活動により影響を受ける、もしくはその行動が事業活動に影響を与えるもの）と社内各部門との間で行っています。例えば、株主・投資家とのエンゲージメントでは、シェアホルダー（株主）リレーションズと、インベスター（投資家）リレーションズを通じて、Honda をより正しく理解してもらえよう対話を行っています。

また、代表的な ESG 評価機関や NGO との対話から得られた意見を「マテリアリティ分析」（⇒ p.17）に反映させ、Honda が取り組むべき課題の特定に役立てています。

ステークホルダーエンゲージメント



5 戦略

Hondaのサステナビリティ	14
持続的な成長のために	15
2030年ビジョン	16
マテリアリティ分析	17
サステナビリティマネジメント体制	18
— ステークホルダーエンゲージメント	19
研究開発	22
イノベーションマネジメント	23

ステークホルダーエンゲージメント

外部団体との協働

Honda は、グローバルなモビリティカンパニーとしての責任を果たしていくために、政府をはじめ経済団体や業界団体との対話を推進するとともに、外部団体との協働を行っています。日本においては一般社団法人日本自動車工業会の副会長職や委員会委員長職、委員、公益社団法人自動車技術会の会長職、東京商工会議所の副会頭職を引き受けています。

また、IMMA^{※1} や OICA^{※2} といった二輪車、四輪車の国際団体においても、技術委員会などの議長を各業界団体の代表として務めています。さらに WEF^{※3} や、WBCSD^{※4} への加盟を通じて、サステナビリティに関するイニシアチブとも協力しています。

なお Honda の各地域における事業執行にあたっては、各地域が自立性を高め、迅速な意思決定を行うため、一定の範囲内で権限を委譲しています。政治献金を行う場合は、各国の法令に基づき、社内の必要な手続きを経て行っています。

※1 IMMA : International Motorcycle Manufacturers Association (国際二輪車工業会) の略。

※2 OICA : Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles (国際自動車工業連合会) の略。

※3 WEF : World Economic Forum (世界経済フォーラム) の略。

※4 WBCSD : World Business Council for Sustainable Development (持続可能な開発のための経済人会議) の略。

5 戦略

Hondaのサステナビリティ	14
持続的な成長のために	15
2030年ビジョン	16
マテリアリティ分析	17
サステナビリティマネジメント体制	18
— ステークホルダーエンゲージメント	19
研究開発	22
イノベーションマネジメント	23

ステークホルダーエンゲージメント

外部評価

企業の持続可能性の指標

「Dow Jones Sustainability World Index」の構成銘柄に選定

2018年9月、Hondaは社会的責任投資の代表的な指標であるDJSI※1の評価において、全世界における自動車セクターの上位5社に入り、「Dow Jones Sustainability World Index」の構成銘柄に2年連続で選定されました。また同時に、アジア・太平洋地域の「Dow Jones Sustainability Asia/Pacific Index」の構成銘柄に4年連続で選ばれています。

DJSIは、米国のS&P Dow Jones Indices社とスイスのRobecoSAM社によって運営されている投資指標です。経済・環境・社会の3つの側面から世界の主要上場企業のサステナビリティを評価し、総合的に優れた企業を構成銘柄として選定しています。

MEMBER OF

**Dow Jones
Sustainability Indices**

In Collaboration with RobecoSAM

RobecoSAM社によるサステナビリティ評価にて「Bronze Class」に4年連続選定

HondaはスイスRobecoSAM社によるサステナビリティ企業評価「Sustainability Award 2019」において、「Automobiles」セクターの「Bronze Class」に4年連続で選定されました。RobecoSAM社は、経済・環境・社会の側面から、世界約2,500の企業のサステナビリティ評価を行い、毎年、各セクターの評価上位企業を「Gold Class」「Silver Class」「Bronze Class」として発表しています。



「CDP Japan 500 Climate Change Report 2018」において「A-」を獲得

2019年1月、CDPは、世界の大手企業約5,000社を対象に実施した、各企業の地球温暖化対策やGHG※2排出量削減への取り組みの調査結果を発表しました。

Hondaは、そのなかの1カテゴリーである「CDP Japan 500 Climate Change Report 2018」にて、リーダーシップレベルのスコアである「A-」を獲得しました。

CDPは、企業や都市の重要な環境情報を測定・開示・管理し、共有するためのグローバルなシステムを提供する国際的な非営利団体であり、企業の環境問題への取り組みレベルを「情報開示」「認識」「マネジメント」「リーダーシップ」の4段階で評価しています。

CDP評価指標である気候変動関連財務情報開示タスクフォース(TCFD※3)で要求されている項目については、パフォーマンス報告の環境(⇒p.41)をご参照ください。

※1 DJSI: Dow Jones Sustainability Indices (ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス)の略。

※2 GHG: Greenhouse Gas (温室効果ガス)の略。

※3 TCFD: The FSB Task Force on Climate-related Financial Disclosuresの略。

5 戦略

Hondaのサステナビリティ	14
持続的な成長のために	15
2030年ビジョン	16
マテリアリティ分析	17
サステナビリティマネジメント体制	18
ステークホルダーエンゲージメント	19
研究開発	22
イノベーションマネジメント	23

研究開発

Honda は、1960 年に研究開発部門を本田技研工業株式会社から分離・独立させ、株式会社本田技術研究所を設立しました。創業者 本田宗一郎の「私が研究所で何を研究しているかといえば、技術ではなく、どういうものが人に好かれるかを研究しているのです」という言葉が示すように、研究所では、技術を研究するだけでなく、人の価値観を研究することで、未知の世界の開拓を通じて新しい価値の創造に挑戦してきました。

二輪・四輪・ライフクリエーション・航空機等、それぞれの事業において、事業環境は大きく異なります。またデジタル技術革命などが、事業領域を限定しない、大きな社会構造の変化をもたらしています。そのような中で、Honda が 2030 年ビジョンに掲げる「すべての人に、『生活の可能性が広がる喜び』を提供する」ためには、「将来に向けた新価値創造」と「タイムリーで競争力の高い商品開発」をともに強化していく必要があります。

そこで、2019 年 4 月に研究所内の組織を再編し、将来のモビリティ革新技術と先進技術創出に取り組む専任組織として、「先進技術研究所」を発足させました。それとともに、各事業を取り巻く環境特性を踏まえた商品開発の最高効率オペレーションを追求する、事業別の「オートモービル」「ライフクリエーション」「エアロ」の研究開発組織へと再編しました。

また、二輪事業においては、従来の日系・欧米系メーカーに加え、中国やインドメーカーの台頭により、さらなる競争の激化が見込まれます。そこで対他競争力の高い商品の継続的な開発と、よりいっそうの事業スピードの向上を両立させるため、研究開発機能を本田技研工業株式会社に統合し、営業・生産・購買・開発の一体化を進めています。

加えて、デジタル技術を活用し、モビリティ・コネクテッド・エネルギー・マネジメント等のさまざまなサービス開発による新価値創造と、社内の業務プロセス革新を担う「デジタルソリューションセンター」を新設しました。Honda の強みである多岐にわたるモノづくりの力の進化に加え、コトづくりを含むソリューション創出力の強化を図ります。

研究所は、その設立以来、「技術で人の役に立つ」という変わらぬ想いを胸に、自己変革を繰り返しながら運営されてきました。2030 年ビジョンの実現に向けては、前述の運営体制の変更により、新価値創造・技術創出・商品開発力を高めます。加えて、大きな時代のうねりに対応するために、外部の技術・ビジネスパートナーとの連携も図りながら、人々にとって価値あるモノ・コトを通じて「移動と暮らしの喜び・豊かさ」「クリーンで安全・安心な社会」をお届けすべく、取り組んでいます。

5 戦略

Hondaのサステナビリティ	14
持続的な成長のために	15
2030年ビジョン	16
マテリアリティ分析	17
サステナビリティマネジメント体制	18
ステークホルダーエンゲージメント	19
研究開発	22

— イノベーションマネジメント 23

イノベーションマネジメント

Hondaの研究開発子会社である株式会社本田技術研究所は、従来の機械工学に加えて、脳研究や視覚・聴覚認識など最先端の知能化研究をさらに進化させることを目的に、2003年に株式会社ホンダ・リサーチ・インスティテュートを設立。ドイツ・フランクフルト、米国・シリコンバレー・コロンバス、日本・埼玉県和光市に拠点を設け、先進科学研究者とのネットワークを構築し、研究に取り組んできました。

また、株式会社本田技術研究所の米国・シリコンバレーにある同社の子会社である現地法人 Honda R&D Innovations, Inc. では、2015年より、オープンイノベーションを通じて革新的な製品やサービスを作り出すプログラムとして、「Honda Xcelerator (ホンダ・エクセラレーター)」を、シリコンバレーを中心に、イスラエル、欧州、中国、日本などで推進しています。Honda Xcelerator は、革新的なアイデアを持つスタートアップ企業に対し、資金援助やコラボレーションの場、テスト用車両、Hondaのメンターによるサポートなどを提供するプログラムです。パーソナルモビリティ、自動運転、人工知能、先進素材、ロボティクス、エネルギー、ヒューマン・マシン・インターフェース、製造技術などの領域を開発対象として、共創を通じたモビリティやエネルギーマネジメントの進化をめざしています。

株式会社本田技術研究所は、この Honda Xcelerator を通じて、世界各地のスタートアップ企業と、相互にメリットのある戦略的関係を築き、新たな技術やビジネスモデルを採用した、将来の製品やサービスの研究開発を強化しています。

一方、日本でも知能化研究開発を加速するために、外部有識者や研究機関との連携を図る共創の場として、新拠点「HondaイノベーションラボTokyo (英語名称: Honda R&D Innovation Lab Tokyo)」を、2017年2月に東京・赤坂に開設しました。

さらに2017年4月に「ロボット技術」「モビリティシステム」「エネルギーマネジメント」などの新価値領域を担う研究開発組織として、「R&D センター

X (エックス)」を新設しました。R&D センター X では人のすばらしさが際立つロボティクス社会の創造を実現するために、オープンイノベーションを通じ、外部との戦略的な連携を図ってきました。