

2025 ビジネスアップデート 三部社長スピーチ原稿

2025 年 5 月 20 日

Honda

皆様、こんにちは。三部です。本日はお忙しい中、お集まりいただきありがとうございます。

2021 年に私が社長に就任してから Honda が目指す姿として、「人々に自由な移動の喜びをサステナブルに提供し続けること」を掲げ、一貫してその実現に向けて取り組んできました。

ご存知の通り Honda は、総合モビリティカンパニーとして、二輪、四輪、パワープロダクツ、航空機など、幅広い領域におけるモビリティやサービスを通じた「移動の喜び」を、世界中のお客様にお届けしています。

この「移動の喜び」をサステナブルに提供する上で、「環境」と「安全」への取り組みは最重要課題となります。このため、2050 年に「Honda の関わる全ての製品と企業活動を通じた、カーボンニュートラル」と「交通事故死者ゼロ」を実現する、という高い目標を定め、これらの達成に向けたフロントランナーとなることを掲げました。

中でも、乗用車においては、カーボンニュートラル実現に向けて、長期的視点では EV が最適解であると考え、普及に向けて大きく舵を切る決断をしました。「2040 年の EV・FCEV 販売比率 100%」という目標と、そこに至るマイルストーンを公表してきたことも、この変革をドライブしていく、という思いから踏み切ったものでした。

また、製品使用時のみならず、バッテリー製造や廃棄など、LCA 全体での CO2 削減にも取り組む必要があり、昨年発表した、カナダでのバッテリーを中心とした EV の包括的なバリューチェーン構築は、電動化のコア技術であるバッテリー技術を自前化する狙いもさることながら、何よりもまず、カーボンニュートラル達成という観点での取り組みでした。

これらの取り組みは Honda 一社だけで実現できるものではなく、多くのパートナー企業との協業に加え、各国の政府も含めて推進していくことが必要である、という考えに基づいています。

加えて、日産自動車や三菱自動車との戦略的パートナーシップの取り組みも同様に、新しい価値創造のキーとなる知能化や電動化に必要となる莫大な投資を、いかにリスクヘッジしながらスケールを獲得するか。この観点から協業の可能性を探ってきました。経営統合の検討は白紙となりましたが、課題認識は各社変わらないことから、引き続き 3 社での戦略的パートナーシップ強化に向けて検討を進めているところです。

一方で、四輪事業を取り巻く環境は大きく変化しています。特に、EV 普及の前提となっていた環境規制は、米国・欧州を中心に緩和される方向性が強まり、EV 市場の拡大は当初の想定より遅れています。加えて足元では、各国の通商政策の動向により、事業環境は不透明さを増しています。

反対に、EV シフトへのブレーキがかかる中、ハイブリッド車の需要は拡大しています。充電インフラの課題が無く、CO2 排出量の削減にも貢献するハイブリッド需要は、2030 年にかけて拡大していくと見ています。

このように四輪事業を取り巻く環境が大きく変化している状況を踏まえ、これからの Honda の四輪戦略の方向性について、改めて検討を重ねてきました。

もともと、私達が注力してきた電動化や知能化の取り組みは、2050 年のカーボンニュートラル実現や、交通事故死者ゼロという大きな目標を実現するために強い決意のもと進めてきたものです。その過程で、私たちがもう一つコミットし続けていきたいことは、モビリティを通じて、人の役に立ち、驚きや感動をもたらすような新価値を提供し続けることです。これからの時代、そのカギは知能化にあると考えています。知能化による新価値創造が、今後ますます激しさを増す競争環境の中で他との“違い”となり、Honda は、その価値をいかに手に届きやすい形で、広く提供できるかという点にこだわ っています。

そういった考えから、2021 年に発表した四輪電動化戦略の軌道修正の方向性をこちらの 2 点に決めました。

1. 知能化を軸とする EV、ハイブリッド車の競争力強化
2. パワートレーンポートフォリオの見直しによる事業基盤強化

まず、「知能化を軸とする EV、ハイブリッド車の競争力強化」ですが、今後の四輪事業において最大の競争領域となる知能化の価値の一端として、2027 年頃を目途に、北米、日本、中国の主力モデルへの適用を目指し独自で開発を進めている次世代 ADAS をこの後ご紹介します。

そして、この知能化進化を軸としながら、EV やハイブリッドといった、パワートレーンポートフォリオの見直しを行うことで事業基盤を強化します。

まず EV においては、足元の市場減速を踏まえると、2030 年時点の EV の販売比率の見通しは、これまで目標としていた 30%から下回る想定です。一方、足元の需要が高いハイブリッドについては、2027 年以降に投入する次世代モデルを中心に、EV 普及までの過渡期における中心的な役割を担う商品群に据えていきます。この軌道修正を着実に実行することで、2030 年の四輪販売台数は、現在の規模である 360 万台以上を目指し、その中核であるハイブリッド車の目標は 220 万台とします。

それではここから、軌道修正の内容を具体的に説明します。

まず、次世代 ADAS の開発です。

Honda は、知能化におけるキーテクノロジーの一端として、ナビで目的地を設定すると、一般道や高速道路の境なく、目的地までの全経路でクルマがアクセルやハンドル操作を支援する次世代 ADAS の開発を進めています。

特に、市街地での運転支援は、歩行者や自転車など多様な交通参加者がいる中での、交差点での右左折など、ADAS 技術の難易度が高いですが、AD 開発で培った認識技術や行動計画技術を生か

し、他を上回るスピードで幅広いモデルに搭載し、市街地も含めて目的地までを安全、快適に走り抜ける次世代 ADAS を開発します。さらには、独自で次世代 ADAS を開発することで、各種データを蓄積・活用することができ、これにより、将来の新価値創造に素早く生かし、常に最新の、Honda ならではの SDV の価値をさらに高めていくことができます。

現状、世界の四輪市場において、こういった次世代 ADAS の採用は、電力確保や SoC の冷却と言った技術的な課題により、EV や PHEV のハイエンドモデルを中心に搭載されています。一方、Honda のハイブリッドシステムは、高効率なエネルギー管理を緻密に実行する本格的なハイブリッドシステムであることから、性能を落とさずに、こういった技術課題をクリアできる優位性があります。また、関連デバイスを搭載する上でも、機械部分を最小に抑え、人のためのスペースを最大化する、Honda 独自の MM 思想により、室内空間やデザインへの影響を最小化できることから、次世代 ADAS の展開が難しい小型車への搭載も可能とします。

EV とハイブリッド車による大規模な事業スケールを生かすことで、現状、北米や日本において、他社が提供できていないハイブリッド車向けも含め、高い商品競争力と低コストで次世代 ADAS を開発し、2027 年頃に北米や日本で投入を予定している主力ラインナップに幅広く適用していきます。

また、電動化・知能化が他地域よりも早く進む中国においては、先日の上海モーターショーにて発表した通り、モメンタとの共同開発により、中国の道路環境にあった次世代 ADAS を、今後中国で発売する全ての新型車に搭載していきます。中国では、他社との協業も含め、現地リソースを最大限に活用することで、中国のお客様のニーズにマッチした商品を、スピーディーに展開していきます。

続いてハイブリッド戦略の強化です。

次世代 ADAS の幅広い搭載に加え、現在世界中のお客様に好評いただいている e:HEV とプラットフォームを全方位で進化させます。

小型・中型のシステムにおいては、エンジンの高効率エリアの拡大とハイブリッドユニットの駆動効率向上などにより、世界最高効率のパワートレインを実現します。これに、操縦安定性、乗り心地、衝突安全性などの全方位進化や、さらなる軽量化を実現する次世代プラットフォームと、高精度で応答性の高いモーター制御をもたらす新開発の電動 AWD ユニットの組み合わせることで、10%以上の燃費向上を目指すとともに、五感に響く上質・爽快な Honda ならではの走りをさらに進化させていきます。

そして、四輪事業の軸としてハイブリッドモデルのコスト競争力をさらに上げていくために、バッテリーやモーターなどの主要部品を中心に、お取引先との協創活動や、生産のさらなる効率化、部品共用化などを行うことで、さらなるコスト低減を追求していきます。

これらの取り組みにより、次世代ハイブリッドシステムのコストは、販売台数の拡大に合わせて 2018 年モデルに対して 50%以上、現行の 2023 年モデルに対しては 30%以上のコスト低減を目指します。

また、ハイブリッド車の主戦場となる北米市場では、ご存知の通り、広いスペースと高い積載能力を持つ大型車への底堅い需要があります。今後もそのニーズにサステナブルに応えていくために、2020 年代

後半の商品投入を目指し、パワフルな走行性能、牽引性能に、環境性能を兼ね備える大型車向けのハイブリッドシステムを開発します。これにより北米では、エントリーモデルから大型モデルまで、幅広いハイブリッド車のラインアップを構えていきます。

このように商品競争力に磨きをかけながら、2027 年以降、本日ご説明した価値を搭載した商品群をグローバルで 13 モデル投入することで、次世代ハイブリッド車の幅広いラインナップを構築し、今後も拡大する需要を着実に捉えていきます。

続いて EV の取り組みを説明します。

先ほどもお伝えした通り、EV においては、足元の市場減速を踏まえると、2030 年時点の EV の販売比率の見通しは、これまで目標としていた 30%を下回る想定です。これに伴い、先日の決算発表でもお伝えした通り、ラインアップや、カナダでの包括的バリューチェーン構築などの投資時期といった EV 戦略のロードマップに見直しをかけています。

しかしながら、現在から 2030 年頃までの四輪電動化戦略についてはスケールや時間軸を軌道修正しますが、カーボンニュートラルの達成に向けては、乗用車の領域において EV が最適解である考えに変わりはなく、これまでに仕込んできたことは着実に実行していきます。

今後 EV 事業の柱となる Honda 0 シリーズについては、いよいよ来年、第 1 弾を投入します。今年の CES でご紹介した ASIMO OS や AD・ADAS を軸に、お客様一人ひとりに「超・個人最適化」された SDV の価値を提供していきます。これに続く次世代モデルでは、より高度な AD・ADAS 機能を提供するため、セントラル型の E&E アーキテクチャーの採用に加え、ルネサスエレクトロニクスと共同で、AI 性能として業界トップクラスの 2,000 TOPS を 20 TOPS/W の効率で実現する高性能な SoC を開発し、SDV としての価値を高めていきます。

このように、来るべき普及期の到来に向け、EV についても、長期的な視野で、着実に、強い EV ブランド、事業基盤の構築に取り組んでいきます。

このように Honda は、モビリティの智能化・電動化時代にふさわしい、新たな独自価値の創造に取り組んでいきます。今日ご紹介した次世代 ADAS はその一端ですが、自らハンドルを握りたい時は、上質で爽快な Honda ならではの操る喜びを感じられる一方、より楽に、ストレスなく目的地に向かいたい時は、SDV の価値で、市街地も高速道路も関係なく快適に移動できる、こういったクルマ一台分の体験価値を提供していきます。

そして、今後の四輪事業変革のシンボルとして、2027 年以降に投入する次世代モデルからは、EV に加え、ハイブリッド車の主力モデルにも新たな H マークを適用していきます。

今後も、EV かハイブリッド車かといったパワートレインを問わず、魅力的な商品を提供し続けることに尽力し続けてまいります。

この四輪電動化戦略の軌道修正を実行していく上で、強みとなるのが Honda の生産・調達体制です。

Honda は、EV かハイブリッド車かと言った需要変動や、各国の政策変動に左右されない、レジリエントなサプライチェーン戦略をとっています。需要変動への対応としては、米国オハイオのメアリスビル工場のような EV とハイブリッド車の混流生産ラインを軸とし、需要や販売戦略に応じて最適に作り分ける柔軟な体制としていきます。また、今後のさらなるハイブリッドモデルの販売台数拡大や、その後の中長期的な EV への移行を見据え、バッテリーを中心とする電動系部品の確保に向けて、既存アセットの最大活用を含めた供給能力・アロケーションの最適化を図ります。

政策変動に対しては、Honda は長きに渡り、「需要のあるところで生産する」という地産地消の理念のもとサプライチェーンを構築してきました。例えば、米国販売における米国内生産比率は 60%であり、USMCA の枠組みでは 100%と、相対的に高い比率を達成しています。部品の現地調達率も同様に高い比率となっており、これらは、地域に根差した事業を目指してきた成果であると考えています。

これに加えて、以前より強化してきた、工場間で生産モデルの移管をスピーディーに行える柔軟な生産体制も、需要に応じた生産アロケーションを可能としており、先ほど触れた混流生産体制と合わせて強みになると考えています。

今後も地産地消の考え方をベースとしながら、政策変動等の不測の変化にも強いサプライチェーンを強化していきます。

ここまで四輪電動化戦略の軌道修正についてお話してきましたが、もう一つお伝えしたいのは、二輪事業の取り組みについてです。Honda の祖業でもあり、「移動の喜び」の提供の原点でもある二輪事業は、Honda の強い事業基盤の構築に大きく貢献しています。

2025 年 3 月期における二輪販売台数は、世界シェア約 4 割となる、2057 万台となり、37 の国と地域において過去最高を達成しました。また、二輪車の需要は、最大市場となるインドを含むグローバルサウスを中心に、人口の増加や所得向上を背景にさらなる拡大が見込まれており、全体市場は現在の 5000 万台規模から、2030 年前後では 6000 万台規模に成長する見通しです。

この需要拡大を確実に捉えるため、グローバルのお客様の多様なニーズに合わせた魅力的な商品の展開と、供給体制の最適化を図ります。また、二輪車の環境トップランナーであり続けるために、CO2 削減への取り組みとして、電動化の加速に加え、ICE 燃費の向上、フレックスフューエルの対応を拡大していきます。

電動車に関しては、今年 2 月より、昨年インドで発表した Activa e:と QC1 の販売を開始しました。さらにグローバルモデルとして発表した CUV e:と ICON e:はインドネシアを皮切りに、ベトナム、タイ、フィリピンで発売。CUV e:においては今年、欧州と日本での販売を開始予定です。

今後の展開としては、電動車専用開発したモデルをモジュール化し、2028 年中にインドで稼働する高効率な電動車専用工場での生産を開始することで、電動車の事業体質も強化していきます。

これらの取り組みにより、お求めやすい電動車をより多くのお客様に提供し、将来的には電動市場においてもシェア No.1 を目指します。

このように、ICE と電動車の両輪で、魅力的な商品の継続投入、効率的な供給体制の構築を行うことで、拡大する二輪車の需要を確実に捉えていきます。これにより、二輪事業全体として、長期的には世界シェア 5 割、2031 年 3 月期においては ROS15%以上という盤石な収益基盤を確立していきます。

続いて、ここまでお話ししてきた電動化戦略の見直しを受けた財務戦略についてご説明します。足元は関税影響などにより厳しい収益状況ですが、2030 年に向けては、二輪事業の継続的な事業拡大と、四輪事業での次世代ハイブリッドシステムやプラットフォームの適用に伴うコスト低減効果、ハイブリッド車の販売台数増加により、収益性が向上していく見込みであり、2031 年 3 月期の全社 ROIC 目標 10%の達成に向けて取り組んでいきます。

また、昨年のビジネスアップデートでご説明した 10 兆円の電動化に関する投入資源ですが、カナダでの包括的バリューチェーン構築の後ろ倒しや、次世代工場投資後倒しとラインアップ適正化により、2031 年 3 月期までの間で合計 3 兆円を減額し、総額 7 兆円へと見直しました。

この投入資源の減額を踏まえた、2027 年 3 月期からの 5 年間のキャピタルアロケーションの変化ですが、二輪事業での安定的なキャッシュ創出力に加え、ハイブリッド車の販売台数の増加もあり 12 兆円以上のキャッシュ創出を目指します。2031 年 3 月期までの資源配分としては、電動化に向けた投資を 3 兆円減額した一方、今後注力していくハイブリッド車への投資に関しては、ミニマムの増加を見込んでいます。また、株主還元は前回同様 1.6 兆円以上を目指していきます。

このようにして、将来に向けたさらなる成長の原資を確保し、来るべき EV 時代に備えていきます。市場の変化にリニアに対応した資源配分の見直しにより、将来に向けた仕込みと収益力向上を両立した四輪事業を確立すると共に、二輪事業の強固な稼ぐ力も合わせて、不透明な状況下においても、さらなる成長を目指します。

また、先週の決算発表時に配当方針の変更としてご説明した通り、今後も継続して、事業の成長に応じた株主還元を維持していくという意思表示として、DOE の導入を決定いたしました。

このようにして、事業体質のさらなる強化による成長と、安定的、継続的な株主還元の両輪を回していきます。

本日は、Honda の現在、そして将来の四輪市場動向を見据えた四輪電動化戦略の軌道修正の詳細を、「智能化を軸とする EV、ハイブリッド車の競争力強化」と「パワートレーンポートフォリオの見直しによる事業基盤強化」という 2 つの観点からご説明しました。

世界の自動車業界を取り巻く環境は不透明さを増していますが、Honda は、本日も説明した通り、パワートレーンポートフォリオの見直しにより事業基盤の強化を図りながら、カーボンニュートラルの実現に

向けた取り組みを着実に進めていきます。そして、この四輪電動化戦略を実行する上でカギとなる知能化においては、移動に新たな可能性をもたらすような Hondaらしい新価値創造に取り組んでいきます。本日は、その価値の一端として次世代 ADAS をご紹介しましたが、その他の価値についても、パートナーとの協業も活用しながら多角的に仕込んでいます。それらの価値の詳細は、またテックミーティングなどの機会でご体感いただく機会を設けていきたいと思いますので、どうぞご期待ください。

私からの説明は以上となります。本日はありがとうございました。

<終>