

2026 ビジネスアップデート 三部社長スピーチ原稿

2026 年 5 月 14 日

Honda

Honda は、2050 年のカーボンニュートラル実現に向けて、取り組みを進めてきましたが、3 月の発表の通り、将来の損失を回避するという観点から、北米での EV 3 モデルの投入中止を決定しました。

しかし、「Honda は EV から撤退するのか」というと、決してそうではありません。引き続き日本やアジアなど、地域ごとのニーズや普及スピードに応じた EV の販売を行っていますし、北米でも、市場環境やお客様の需要動向を冷静に見極めながら、時期が来た時に魅力的な製品をお届けできるよう、引き続き仕込みを行っています。

一方で、四輪事業の課題の本質は、単なる「EV 市場の減速」だけではありません。過去、Honda は四輪事業の構造改革を進め、四輪事業は ICE とハイブリッドで 1 兆円近くを稼ぎ出せる体質まで収益性を改善しましたが、Honda の主力市場である北米では、関税による負担を吸収しきれず収益減となっているほか、中国や ASEAN など、新興 OEM を中心に競争環境が一層激化する市場においては、売価や新価値提供のスピードといった面で競争力を失っており、台数減を招いています。

この認識のもと、四輪事業再構築の鍵となるのは、コスト体質の改善、開発効率の向上、そして、“攻める”地域に対する経営資源の集中投入による魅力ある商品の拡充、これらによる競争力の向上です。今後は、まず 3 年を目処に四輪事業体質改善に集中的に取り組み、引き続き盤石な収益性を有する二輪や金融の事業成長と合わせて、2029 年 3 月期には、過去最高の営業利益水準への回復を目指していきます。並行して、27 年から次世代ハイブリッドモデルの投入と、注力地域と位置付けた北米・日本・インドに対して、お客様のニーズを見極めながら、現状不足しているカテゴリーへ新たな製品投入を行っていくことで、商品拡充を進めていきます。そして、これらを実行する上では、全てを自前で行っていくのではなく、外部リソースの活用により柔軟性を持たせていきます。

以上を踏まえ、四輪事業の回復に向けた取り組みとして、「**経営資源の戦略的再配分**」、「**ものづくり体質の徹底強化**」、「**外部リソースの戦略的活用**」、これらを戦略の 3 本柱とし、順番にご説明します。

まず 1 つめの柱が、「**経営資源の戦略的再配分**」です。大きく分けて、こちらの 2 つの施策に取り組んでいきます。

1 つめが、「**需要動向を見据えたパワートレーンポートフォリオの見直し**」です。具体的には、開発・生産リソースを、ハイブリッド車に再配分します。これにより、当初のハイブリッド車の投入計画よりもさらに前倒した計画を実現し、魅力ある商品の拡充につなげます。元々、EV が本格的に普及する 2030 年までは

引き続き、我々の強みであるハイブリッドが環境対応の主力になる、との考えのもと開発を進めており、2027年からは計画通り、ハイブリッドシステム、プラットフォームを共に刷新した、次世代ハイブリッド車の投入を開始します。これを、北米を中心に、2029年度までにグローバルで15車種、投入する計画です。

このうち、本日は2つのモデルを、会場にお持ちしました。「Honda Hybrid Sedan Prototype」と「Acura Hybrid SUV Prototype」です。

いずれも、2年以内に発売を予定しているモデルです。このように、Honda、Acura両ブランドに、次世代ハイブリッド技術を搭載したモデルを続々と投入していき、ラインアップを拡充していきます。また、北米で底固い需要を持つ大型車については、力強い走行・牽引性能に、環境性能も兼ね備えた、Dセグメント以上の大型ハイブリッドモデルを2029年に投入します。

次世代ハイブリッドシステムでは、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の向上などにより、世界最高効率のパワートレインを実現します。これに、操縦安定性などの全方位進化や、さらに軽量化した次世代プラットフォーム、電動AWDユニットを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、Hondaならではの走りをさらに進化させています。

さらに、バッテリーやモーターなどの主要部品を中心に、お取引先様との協創活動や、生産効率化、部品共用化などによるコスト低減を追求し、次世代ハイブリッドシステムのコストは、2023年モデルに対して30%以上のコスト低減を目指して取り組みを進めています。

そして、2028年には、新たな移動体験価値を提供する「次世代ADAS」を搭載したモデルも、予定通り発売に向けて開発を進めており、グローバルで、5年間で15車種以上に適用していく計画です。普及価格帯のハイブリッドモデルに搭載することで、ドライバーの意のままに「操る喜び」と、ストレスのない快適な移動体験の組み合わせによるHondaならではの提供価値を、より多くのお客様に体感いただきたいと考えています。

また、このハイブリッド車の需要に確実に応えるため、ハイブリッド車の生産および部品供給体制を強化します。米国オハイオの完成車工場では、余剰能力をすべてICE・ハイブリッド車に充てるとともに、北米全ての工場でハイブリッド車生産ができるようにします。

次に、増産にあたり鍵となるバッテリーについては、LG エナジーソリューションとの合弁会社であるL-H BatteryのEV用バッテリーラインをハイブリッド向けに転用し、競争力あるバッテリーの生産・供給に向けて取り組みを進めています。さらに、モーターやインバーターについても、ASSYおよび構成部品の現地調達率を4倍以上に高め、関税影響の軽減と、供給リスク低減の両立を目指していきます。

続いて2つめは、「注力地域への商品ラインアップ拡充」です。今後のさらなる成長戦略を描く市場として、北米・日本・インドを注力地域と位置付け、戦略的なリソース配分を行います。北米については、既に前段でご説明の通りですので、ここではその他地域の取り組みについてご説明します。

まず、ホームマーケットである日本は、Hondaにとって単に台数やシェアを追い求める市場ではなく、新しい技術や提供価値を磨き上げ、その完成度をグローバルに示す意味で重要な位置づけです。その一つがEVです。日本では、人々の暮らしに馴染んだ軽自動車の使い方と、クリーンで静粛性の高いEVの相性が良いことから、軽自動車からEVの拡充を図っています。

具体的には、2024年に発売した「N-VAN e:」、昨年2025年には「N-ONE e:」の発売に続き、2028年には、いよいよ、11年連続新車販売台数 No.1 を獲得した、「N-BOX」のEVモデルの発売を予定しています。また登録車においても、4月に発売した新型EV「INSIGHT」や、5月下旬には小型EV「Super-ONE」の発売を控えています。幅広いEVラインアップをご用意するとともに、今後のEV普及を見据えたノウハウを蓄積していきます。

さらに、今年1月の東京オートサロンでお披露目した、「SPORT LINE」、「TRAIL LINE」の追加に加え、2027年からは、SUVモデルを中心に次世代ハイブリッドモデルを投入します。そして2028年以降は、いよいよ新型VEZELを皮切りに、次世代ADASの主力モデルへの搭載を開始します。このように、軽自動車、登録車ともに、お客様の期待にタイムリーにお応えする高付加価値のラインアップを拡充していくことで、現在の販売台数以上の新車販売と、盤石な事業基盤の実現を目指していきます。

続いて、インドです。

インドは、グローバルにおいて、今後市場の拡大が見込まれる数少ないマーケットの一つですが、現状、Hondaの参入セグメントは限られている上、競争力のあるモデルが十分に投入できておらず、販売台数を伸ばし切れていない状況です。その原因として、インドの特性や嗜好に合った製品をお届けできていないことが一因と考えています。現状のHondaの商品開発では、どの国や地域向けの商品でもグローバルで共通の性能要件のもと車両開発を行い、各地域で販売する手法がスタンダードになっています。一方、国や地域によって、気候条件、車の使い方、お客様の嗜好などは千差万別であり、環境規制などの法規も異なる中では、この要件がやや過剰となっている実態もありました。

そこで、インドの市場環境やお客様のニーズにしっかりとマッチした、インドベストの要件を再定義し、インドのお客様にご満足いただける性能と価格のバランスを追求した、インド向け戦略車を、2028年から投入します。具体的には、インド市場において最大のボリュームセグメントである、全長4メートル未満のカテゴリと、ミッドサイズカテゴリに対する戦略車を、社外を含む現地開発リソースを積極的に活用しながら、最速で投入していきます。

ここでHondaの強みとなるのが、盤石な二輪事業基盤です。Hondaは、インドで二輪車を年間600万台近く販売しており、二輪事業最大のUIO、販売網を保持しているほか、強固なサプライチェーンを築いており、二輪の価格帯と四輪のエントリー価格帯が近いという特徴を持つインドでは、大きな競争力の源泉となります。これを最大限活用し、まず二輪から四輪へのステップアップ需要を確実に捉えながら、事業の成長を目指していきます。また、今年4月には、デジタル基盤の活用によりお客様の多様なニーズに対応するデジタルプラットフォーム会社「Honda Digital Innovation India」を設立し、インドでの二輪・四輪事業間のシナジーを発揮していきます。また、2026年度中にはキャプティブファイナンス会

社の事業開始を予定しています。金融事業もあわせて強化することで、二輪車、四輪車の販売機会拡大を目指していきます。

最後に、地域戦略の中でもう一つご説明したいのが、抜本的な競争力強化が必要な中国です。ご存知の通り、中国市場は競争が一層激化しており、生産・販売台数の減少など、非常に厳しい事業環境にあります。この中でも戦い続けていくための取り組みをご説明します。

まず、中国国内向けには、現地の標準化部品を使ったコストダウンに取り組みながら、中国での智能化の圧倒的な進化スピードを取り込むべく、ADAS など次世代技術については現地技術も活用していきます。さらに、現地パートナーのプラットフォームを活用した NEV を投入することで、中国のお客様のニーズにしっかりと応えていきます。また、標準化部品の活用など、中国国内での開発効率向上の取り組みをグローバルに展開することで、ASEAN をはじめとする他地域においても、商品力・コスト競争力の強化に取り組んでいきます。

続いて、2 つめの柱が、これらの製品を高い競争力のもとお届けしていくための、リーンでアジャイルな「ものづくり体質の強化」です。こちら、3 つの具体的な取り組みをご説明します。

まずは、「抜本的な原価低減」です。特に直材のコストについて、Honda 独自の基準の見直しによる標準品の積極的な活用や、中国やインドの競争力の取り込みにより、グローバルで原価体質を高めま

す。次に、「徹底的な開発効率化」。これは、新興 OEM との競争において課題となる、「開発費」・「開発期間」・「開発工数」の三つについて、エンジニアリングチェーンマネジメントの徹底的な見直しにより、2025 年比で半減を目指す、「トリプルハーフ」を実現し、開発効率の向上を図る取り組みです。デジタル環境や AI の活用により、設計・テスト・生産準備を効率化することに加え、開発要件そのものや、企画・開発マネジメントの見直しによる開発プロセス改革を行うことで、開発費用・工数の低減・開発期間の短縮を実現していきます。このような取り組みによって、本年度から、マイナーモデルチェンジの開発期間を半分に削減、また、フルモデルチェンジについても、2028 年から開始する開発において半減を実現し、よりスピーディに鮮度の高い商品を継続的に投入することが可能となります。

最後に、「環境変化に強い生産体質の構築」です。市況が変動する中で、減産局面においても収益を確保できる強固な生産体質の実現に向けて、新機種・設備投資の効率的な投入・配分、デジタル活用による業務の効率化・迅速化に取り組み、今後 5 年間で、生産効率の約 2 割向上を目指していきます。

そして 3 つめが、「外部リソースの戦略的活用」です。将来の競争力構築に向けては、技術やリソース、部品調達などでの「自前化」が有効なアプローチの一つとなりますが、大規模な投資、リソースの投入が必要となり、不確実性の高い市場環境下では競争優位性を失う可能性もあります。

そこで、既にご紹介してきたこれらの施策のように、中国やインドなどの、コスト競争力やスピードを戦略的に活用するほか、業界標準品の活用など、外部リソースを柔軟かつ戦略的に活用することにより、競争力の向上を図っていきます。

また、バッテリーについては、当面は完全な自前化ではなく、L-H Battery の設備を最大限活用していきます。将来の EV 需要拡大への対応も見据えながらも、当面は需要の高いハイブリッドやその他用途を取り込んだ運営効率化を進めるなど、北米における競争力を重視したバッテリー調達戦略とします。この戦略に基づき、昨年、2 年程度の延期を発表していたカナダでの包括的バリューチェーン構築のプロジェクトについては、一度、無期限での凍結とし、市場環境を見極めながら今後の調達戦略を引き続き検討していきます。

自社の競争力のコアとなる部分は自前で磨き上げる一方で、スピード・柔軟性・コスト競争力、この強化に適すると判断した領域については、外部の競争力、リソースを積極的に取り込み、総合的な競争力強化を図っていきます。

ここまで、2030 年までの、四輪事業再構築に向けた戦略の 3 つの柱を説明しましたが、ここからは 2030 年以降の方向性について説明します。

中長期では、さらに不確実性の高い事業環境下において、より柔軟性、選択の幅を持たせながらも、需要が来た時には確実に対応できる、着実な技術の仕込みを行っていく必要があると考えています。

まず、「2050 年のカーボンニュートラル実現」、これを目指す方向性については、Honda が総合モビリティカンパニーとして事業を行っていく限り、その責務として取り組み続けていくもの、との考えから、変わることはありません。その一方で、カーボンニュートラルに至るアプローチについては、地域ごとの市場環境、需要動向を見極めながら、EV だけでなく、ハイブリッド、そして、カーボンニュートラル燃料、カーボンオフセット技術など多角的なアプローチによって実現を目指していく方針です。また、冒頭にも申し上げた通り、EV 需要の拡大に向けた仕込みを継続して行っており、時が来た時にタイムリーに魅力ある商品を投入するための打ち手として、将来に向けた競争力ある EV ハードウェアプラットフォームの準備や、全固体電池の研究開発についても引き続き進めています。

さらに、「知能化」の強化により、新たな移動・キャビン体験の提供を目指す取り組みについても継続して行っており、今後は、Honda のビークル OS「ASIMO OS」についても、ICE から EV まで、Honda 車に幅広く適用し、クロスドメインで移動価値の向上を目指していきます。また、この具現化のカギとなる E&E アーキテクチャーについては、国や地域ごとの違い、お客様のニーズや市場環境変化への対応、外部リソースの活用などに柔軟に対応する「ドメイン型」とし、統一のソフトウェアアーキテクチャーの採用による高効率な開発を実現します。これにより、お客様にタイムリーに新価値を提供し続けることが可能となり、柔軟性と競争力の両立を目指していきます。

さて、ここまで四輪事業中心に説明してきましたが、成長著しい二輪事業についてもお話しします。

2026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2210万台となりました。また、2030年断面でのグローバル市場は、現在の5000万台規模から6000万台規模に拡大する見通しであり、多様化するお客様のニーズを捉えた商品投入、生産体制の構築により、さらなるシェア拡大、プレゼンスの向上を目指していきます。

例えば、最大市場となるインドでは、2026年度末時点でシェアは約28%、約580万台の商品をお届けしていますが、お客様の需要は、現在最も人気のある100ccから、125cc、さらには160ccクラスへとステップアップの傾向が見られており、これは中南米などでも同様の傾向にあります。この需要の変化にも確実に応える、魅力ある商品の投入と販売網、サービスの拡充に向けて取り組みを進めていきます。また中南米では、インドや中国の新興ブランドがプレゼンスを高め始めていることから、四輪同様、競争力のあるインド、中国のリソースを取り込み、積極的に攻勢をかけていく構えです。

また、グローバルで拡大する需要に対応する生産体制も強化します。インドでは、現在の生産能力625万台から、2028年には約800万台まで拡大するほか、輸出拠点としても進化を続けていきます。部品の内製化や車体のモジュール化、現地調達の加速など、コスト競争力とスピードを高め、インドと道路環境やお客様の嗜好が近い、アルゼンチンなど中南米への輸出を拡大していきます。その他、インドネシアやフィリピン、ブラジルでも需要拡大に向けた供給体制を順次整え、需要にタイムリーに応えられる環境を構築していきます。

加えて、商品価値向上にも磨きをかけていきます。デュアルクラッチトランスミッションや、Honda E-Clutchなど独自技術を多数開発し、お客様に乘る喜び・操る喜びを提供し続けており、今後も、Hondaならではの新技术で新たな価値を創出し、新興勢力との差別化を図っていきます。

電動車については、電動市場の成長ペースが当初の見通しに対し鈍化傾向にあります。一方で、ベトナムのように、環境規制の変化により電動化シフトが急激に進むケースもあり、見通しが非常に難しい市場環境にあります。インド市場においては予定通りお客様のニーズにあった電動二輪商品を投入していくとともに、電動車専用工場の建設も進めています。電動車の開発は手を緩めることなく進めていくものの、市場環境やお客様の需要の変化を捉え、柔軟かつアジャイルな商品投入、生産体制の構築を進めていきます。

次に、これまでの内容を踏まえた財務戦略をご説明します。

冒頭にお話したように、まず、この足元3年間は「四輪事業体質の再構築」に集中的に取り組み、四輪事業を安定的に稼げる事業へと改革していきます。一方、その間も将来成長に向けた投資は継続します。EV投資については、一定規模にコントロールしながら、将来のEV需要に迅速に対応出来るように備えます。また、ハイブリッド車については、本日まで説明した注力地域へのラインアップ拡充に向けた仕

込みを行っていきます。これらの取り組みの成果として、財務目標としては、3年後の2029年3月期に、営業利益で過去最高水準である1兆4千億円以上の達成を目指します。

その後の2年間は、こうして作り上げた事業体質を土台に、各注力地域に、仕込んできた魅力ある商品を投入することで、四輪事業をさらなる成長軌道にのせていきます。

そして、5年後の2031年3月期には、北米、インド、日本の新たなセグメントへのモデル投入効果や、開発領域におけるトリプルハーフを始めとした本日お伝えした施策の効果が本格的に顕在化することで、事業効率を一段と向上させ、従前より掲げてきたROIC 10%の実現を目指します。

続いて、2029年3月期までの3年間のキャピタル・アロケーションについてご説明します。

この3年間においては、当初EV向けに投下を予定していた投入資源を、ハイブリッド車へとシフトしていきます。EVへの資源投入については、将来のEV需要の再拡大を見据えた準備は継続するものの、当面の間は一定の水準に抑え、3年間で0.8兆円規模にコントロールしていきます。一方、ソフトウェアについては、ハイブリッド車も含めた適用が不可欠であることから、従来同様の規模として1.0兆円の資源投入を計画しています。なお、ICEやハイブリッド車については、注力地域における将来成長に向けて戦略的に資源を投入することから、3カ年間の投入資源総額として4.4兆円を計画しています。これら合計の3年間の資源投入額は6.2兆円となりますが、その稼ぎを示すR&D調整後のキャッシュフローについては、四輪事業の黒字化と二輪事業の強いキャッシュ創出力により、EV関連損失を除き、7兆円以上を見込んでいます。これにより、将来成長の投資を継続しつつ、株主還元の原因も着実に確保していきます。

2030年3月期以降は、北米を中心にEVの需要動向を慎重に見極めながらEV投資の判断を行っていきます。投資にあたっては、不確実性が高い事業環境を踏まえ、既に投資済みの資産の活用や、自前化に固執せず外部リソースを積極的に活用することで、投資効率のさらなる改善を図っていきます。

最後に配当についてです。ご覧の通り、Hondaは、リーマンショック以降、東日本大震災や新型コロナなど様々な厳しい事業環境に直面してきましたが、安定的・継続的な配当を重要な経営方針の一つとして位置づけ、減配を行うことなく経営を続けてきました。今後も、DOE3%を目安として、安定的かつ継続的な配当を実施していきたいと考えています。

「事業体質の再構築と、効率的な成長投資、そして株主還元」 これらをバランスよく実現することで、中長期的な企業価値の向上に着実につなげていきます。

最後に、ガバナンス体制の進化についてご説明いたします。

Hondaは、2021年の指名委員会等設置会社への移行により、執行役による経営の「機動性」の確保を目的として、取締役会から執行役への権限委譲の範囲を大幅に拡大する一方、指名・監査・報酬の各委員会の委員長を独立社外取締役の中から選定する等、各委員会や取締役会の「監督機能」を強化してきました。

このように、これまでも事業や環境変化に応じたガバナンス体制の進化を図ってきましたが、私たち経営陣は、継続的かつ常に、株主やお客様から期待される事業運営や Honda の置かれている状況を踏まえ、より良いガバナンス体制を模索し、整備していくことが重要であると理解しています。

そこで、引き続き先行き不透明な事業環境である状況が当面続くと想定されるため、各事業戦略の着実な実行と、それに必要な果敢かつ透明性をもった意思決定を実現するため、改めてガバナンス体制の見直しを行い、その進化を加速させることとしました。

まず、取締役会の監督機能を強化し、より透明性のある意思決定とするため、取締役会の構成を社外取締役過半数とします。加えて、取締役会の更なる実効性の向上を目的とし、取締役会の議長を社外取締役とします。最後に、取締役の選解任や取締役・執行役の評価・報酬に関し、より透明性のある決定とするため、指名委員会及び報酬委員会の委員の全員を社外取締役とします。

Honda を取り巻く環境は、かつてないほど不確実性が高く、厳しい環境にあります。このような中でも、本日まで説明した四輪事業再構築に向けた施策を、真摯に着実に実行していくとともに、強固な二輪事業、財務基盤のもと、必ず力強い成長軌道に乗せていきます。

尚、今回お話しした次世代ハイブリッドの商品技術・戦略の詳細については、今年度中に改めて別の機会を設け、しっかりとご説明したいと考えていますので、是非ご期待ください。

本日はありがとうございました。

< 終 >