

2023 ビジネスアップデート 説明概要 ～電動化を含む企業変革に向けた取り組みについて～

- 四輪事業の収益体質改善： 2022年度の固定費は2018年度と比較し10%以上削減、生産能力を基準とした損益分岐点も2022年度は約80%と2018年の約90%から改善。引き続き、販売台数を回復させ、2025年度の全社経営目標である売上高営業利益率7%達成を目指す。
- 半導体の安定調達： 中長期視点でTSMCとの戦略的協業をはじめ半導体メーカーとの協力関係を構築。
- バッテリー領域の取り組み：2040年EV・FCEVの販売比率100%という目標達成に向け、バッテリーの調達・開発に加え、資源リサイクル業者との強固なパートナーシップを確立し、バッテリーの材料調達を安定化。
- EV投入予定： 北米では2025年に独自のEV専用プラットフォームを採用した中大型EVを発売。日本では2025年に「N-ONE」ベースのEV、2026年にはSUVタイプを含む小型EV2機種を発売。
- ソフトウェア領域の強化： 採用人数を倍増、グローバルUXオフィサーを新たに設置。
- 新たな価値創造： 基礎研究に毎年1,000億円レベルの研究予算を確保。スタートアップとのオープンイノベーションを強化するため、今年4月に日本にホンダ・イノベーションズ株式会社を設立。

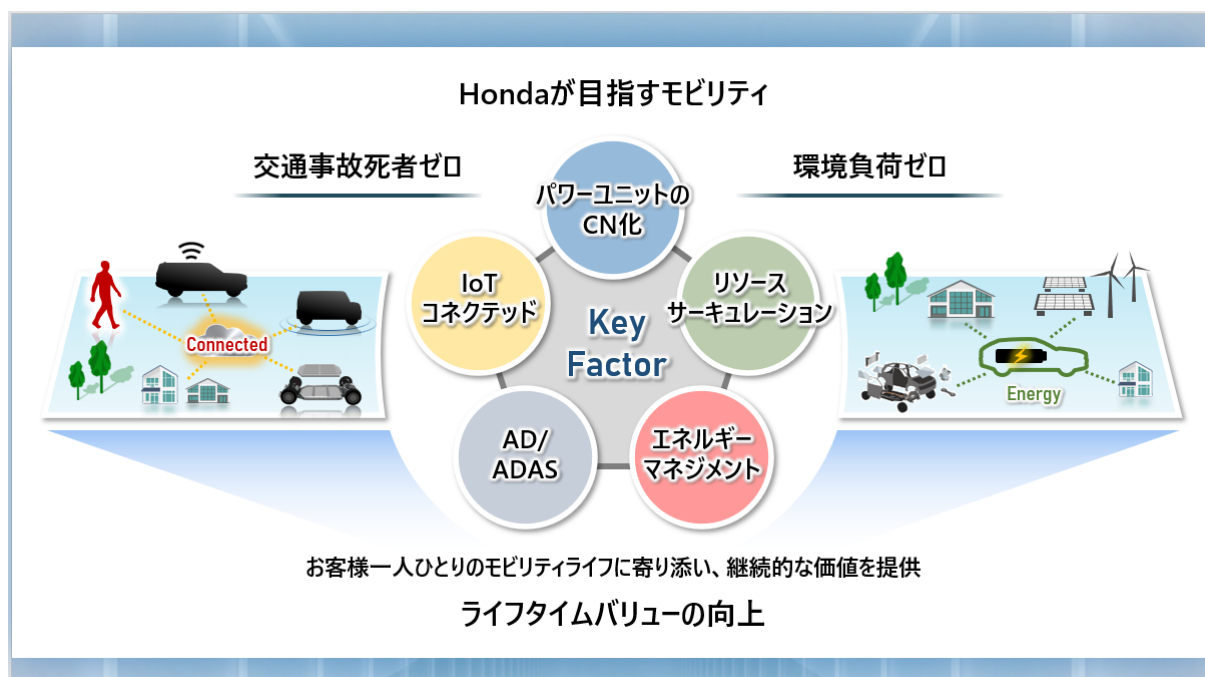
Honda は本日、電動化を含む企業変革に向けた取り組みについて説明会を開催し、取締役代表執行役社長 三部 敏宏（みべ としひろ）および取締役代表執行役副社長 青山 真二（あおやま しんじ）が出席して説明を行いました。

以下、その概要をお知らせします。

1. Honda が注力する5つのキーファクター

Honda は自由な移動の喜びを、環境負荷ゼロ、Honda の二輪車・四輪車が関与する交通事故死者ゼロで達成し、多くの人の夢の実現を後押しして、社会を前進させるための原動力となる企業でありたいと考えています。このチャレンジングな目標の実現に向け、事業体質の強化を行うとともに、以下の5つをモビリティを進化させるためのキーファクターと定め、注力していきます。

- ①パワーユニットのカーボンニュートラル化
- ②パワーユニットをエネルギー源として活用するためのエネルギーマネジメントシステム
- ③リソースサーキュレーション
- ④AD（自動運転）・ADAS（先進運転支援システム）
- ⑤IoT（Internet of Things）・コネクテッド



2. 事業体質の強化

【収益体質の改善】

四輪事業では、Honda アーキテクチャーや一括企画の導入、グローバルモデルの派生数削減、生産能力の適性化などを実行し、この数年の収益体質は確実に改善しています。**2022年度の固定費**は、2018年度と比較して**10%以上削減**できており、また生産能力を基準とした**2022年度の損益分岐点は約80%**と、2018年度の約90%から大きく改善しています。

これらに加え、強固な収益体質を確立している二輪事業の貢献もあり、厳しい事業環境の中にあっても十分な水準のフリーキャッシュフローを確保できています。今後、着実に四輪販売台数を回復させ、2025年度の全社経営目標である、売上高営業利益率（ROS）7%達成を目指します。

【半導体不足への対応】

半導体不足については、短期と中長期の両視点から対策を行っており、一日も早くお客様に製品をお届けできるよう、さまざまな取り組みを行っています。

①短期的な取り組み

お取引先との関係を強化するとともに、部品のデュアルソース化や、代替品の開発を実施しています。

②中長期的な取り組み

リスクセンシングを強化するとともに、**TSMC との戦略的協業**をはじめ半導体メーカーとの協力関係を構築、連携を強化することにより、半導体の安定調達を目指します。

3. 電動事業の方向性

【二輪】

2025 年までにグローバルで、電動二輪車を合計 10 モデル以上投入。2030 年に Honda の総販売台数の約 15%にあたる年間 350 万台レベルの電動二輪車の販売を目指します。

- ・交換式バッテリー「Honda Mobile Power Pack e: (モバイルパワーパック イー)」を搭載した「EM1 e: (イーエムワン イー)」を、日本・欧州・インドネシアで **2023 年中に発売**します。
- ・市場環境やお客様の用途、技術進化を踏まえ、交換式バッテリー以外の選択肢も検討していきます。

【四輪】

2040 年までに EV・FCEV 販売比率をグローバルで 100%とします。2030 年までにグローバルで EV の年間生産 200 万台超を計画しています。

EV 投入計画は以下の通りです。

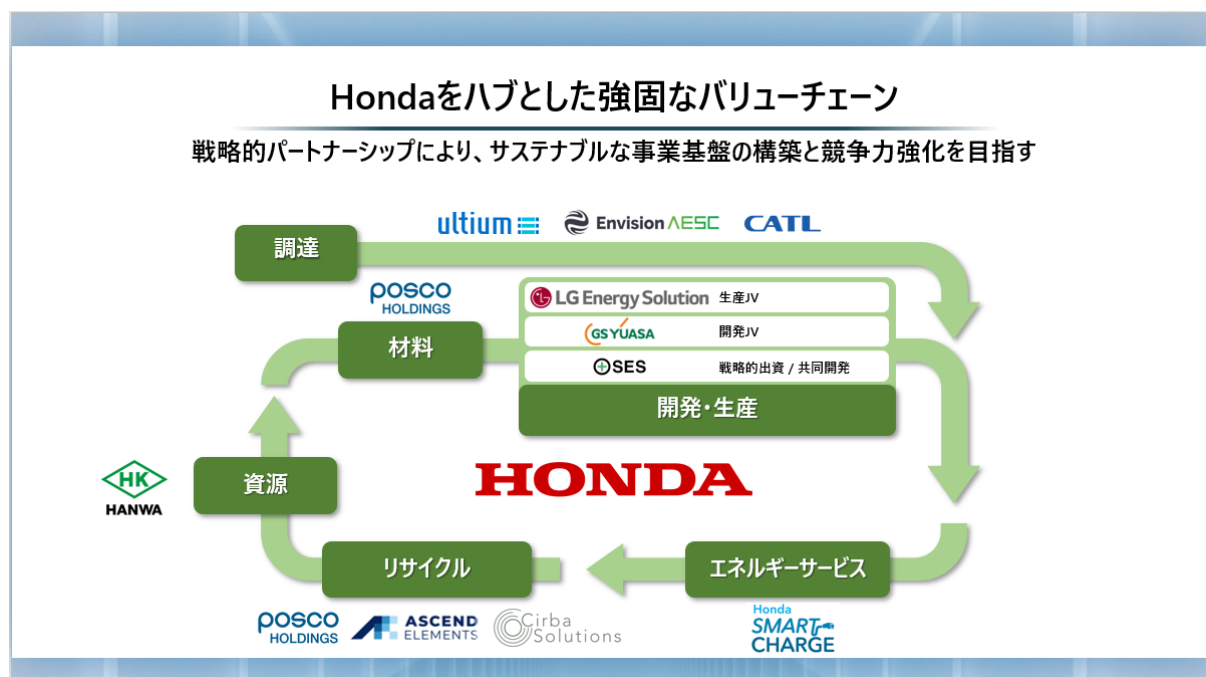
- ・北米：2024 年にゼネラルモーターズ (GM) との共同開発モデルである「PROLOGUE (プロログ)」を Honda から、「ZDX」を Acura からそれぞれ発売。
2025 年に Honda 独自の EV 専用プラットフォームをベースとした、新たな E&E アーキテクチャーを採用した中大型 EV を発売。
- ・中国：「e:NS2」「e:NP2」を 2024 年初頭に発売。
今月、上海モーターショーで公開したコンセプトモデル「e:N SUV 序」をベースとした量産モデルを 2024 年中に発売。
上記 3 モデルを含め、2027 年までに 10 機種の EV を投入。
他地域に先駆け、2035 年までに EV 販売比率を 100%とする。
- ・日本：2024 年前半に「N-VAN」ベースの軽商用 EV を発売。
2025 年には「N-ONE」ベースの EV、2026 年には SUV タイプを含む小型 EV2 機種を発売。

また、EV の商品ラインアップの拡充に合わせ、充電サービスについても提供していきます。家庭用充電については、北米で展開している EV 向け充電サービス「Honda Smart Charge」をベースとし、**EV の電力供給能力を活用したエネルギー事業を順次展開予定**です。

公共充電については、利便性・信頼性の高い充電ネットワークと連携し、充電サービスの利用環境を整えていきます。

4. 着実な電動化に向けた取り組み

着実に電動化を進めるため、バッテリー・資源の調達から、リソースサーキュレーションに至るまで、さまざまなパートナーと戦略的パートナーシップを結び、Honda をハブとした強固なバリューチェーンを構築して、サステナブルな事業基盤を整えていきます。



4-1. バッテリー調達・開発

①現在から当面の間

地域ごとに液体リチウムイオン電池の外部パートナーシップを強化しており、グローバルでのバッテリー必要量を安定的に調達する目途が立ちつつあります。

- ・北米：GM から「アルティウム」を調達するとともに、LG エナジーソリューションとの生産合併会社を 2023 年に設立
- ・中国：CATL との連携を強化
- ・日本：軽商用 EV 向けにエンビジョン AESC から調達

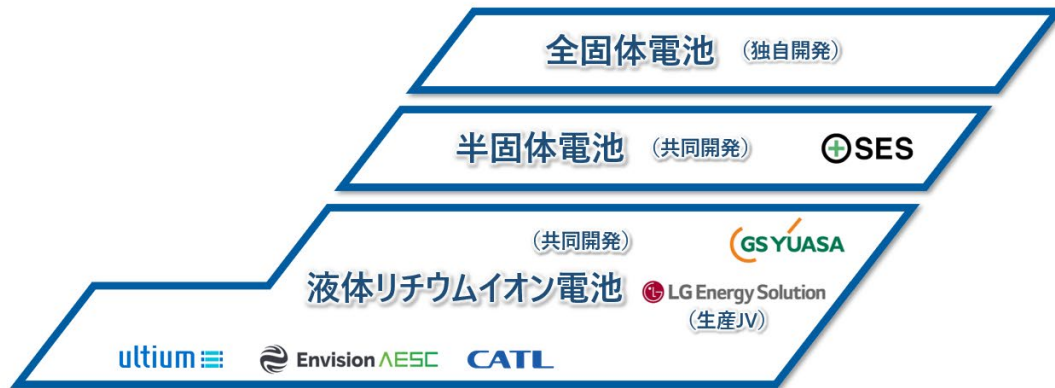
②2020 年代後半以降

液体リチウムイオン電池の進化に加え、半固体電池・全固体電池などの次世代電池を開発・投入していきます。

- ・GS ユアサとの合併会社で高容量・高出力な EV 用液体リチウムイオン電池を開発
- ・2024 年に全固体電池の実証ラインを立ち上げ、2020 年代後半に投入されるモデルへの採用を目指す
- ・EV 用バッテリー研究開発会社である SES へ出資し、半固体電池（リチウム金属二次電池）を共同開発

バッテリー領域における取り組み

開発パートナーと共に研究開発を加速、複数シナリオに対応できる、重層的な策を構築



4-2. バッテリー資源調達とリソースサーキュレーション

バッテリー資源調達とリソースサーキュレーションの領域については、パートナーとの協業を通じた取り組みを強化することで、長期視点での競争力を確保していきます。

① 資源調達

阪和興業との戦略的パートナーシップを活用し、ニッケル・コバルト・リチウムなどのレアメタルの中長期的な安定調達を実現します。

② リソースサーキュレーション

アセンド・エレメンツ、サーバ・ソリューションズとの協業、POSCO ホールディングスとの包括的パートナーシップなど、資源リサイクル事業者との強固なパートナーシップを通じ、積極的にリサイクル資源を活用することで、材料調達を安定化させるとともに、環境負荷ゼロの実現を目指します。

4-3. EV 生産体制の強化

今後のEVの本格的な生産に向けて、米国オハイオ州内の3つの既存工場（四輪車を生産するメアリズビル工場とイーストリバティ工場、四輪車用パワートレインを生産するアンナ・エンジン工場）を、北米におけるEV生産のハブ拠点として位置づけ、高効率かつフレキシビリティの高い生産ラインを構築していきます。また、埼玉製作所 完成車工場にて、CO₂削減技術の構築と、再生可能エネルギー等を活用したクリーンエネルギー化を行い、2025年度にHondaとして初めてとなるカーボンニュートラル工場を実現します。

さらに、2020年代後半に発売予定のEVをターゲットとして、グローバルで生産システムの改革に着手しており、以下の3つの観点で取り組みを行っていきます。

- ・ 将来の労働力変化を考慮した、自動化・知能化を追求した生産ラインの構築
- ・ 短期間でのEVシフトを可能とする、高効率な工場およびサプライチェーンの構築
- ・ CO₂排出を極限まで抑えるとともに、リソースサーキュレーションを前提とした生産プロセスへの転換

5. ソフトウェア領域の強化

ソフトウェアがハードウェアやサービスの価値を定義する「ソフトウェア定義ドモビリティ」の発想に基づき、ソフトウェアの開発を加速させます。

具体的には2025年に北米で投入する中大型EVからの採用を目指して、E&Eアーキテクチャーをさらに進化させるとともに、Honda独自のビークルOSの開発を進めています。このビークルOSを基盤として、車載ソフトウェアを常に進化させることで、車両販売後も機能やサービスを進化させていきます。

また、車載OSや、AD・ADAS、コネクテッド領域における、ソフトウェアの独自開発に向けて、**従来の採用数を倍増**させたいうで、高度ソフトウェア開発人材の採用をさらに強化します。また、KPITテクノロジーズをはじめとした、ソフトウェア開発に強みをもつパートナーとの提携を加速し、Hondaの強みである制御技術や安全技術と、パートナーの強みであるソフトウェア開発力を組み合わせ、ソフトウェアがもたらす新たな価値の実現を目指します。

なお、UX・デジタルサービス領域においては**グローバルUXオフィサーを新たに設置**するとともに、デジタルエキスパートを積極的に採用することで、北米を中心に開発を強化していきます。



6. ゼネラルモーターズ（GM）とのアライアンス強化

GMとのアライアンスを今後より一層強化し、2027年以降に投入する量販価格帯EVの共同開発に加え、電動コア部品などにおける両社の持つ強みを掛け合わせ、競争力を高めるための幅広い検討を継続していきます。

7. 新たな価値の創造に向けて

新たな価値の創造に向けて、知能化、バッテリー進化、水素活用、サステナブルマテリアルなど5つのキーファクターに関連するカーボンニュートラル技術を中心とした基礎研究領域に、年間1,000億円レベルの研究予算を安定的に確保し、研究を着実に進めています。

また、新たな価値創造をよりスピーディーに展開していくため、年間100億円レベルの出資枠を用意し、スタートアップとのオープンイノベーションを積極的に展開しています。これまで、AIや合成燃料、電池のリサイクル、核融合発電など、将来必要となる可能性が高い先端技術のスタートアップに出資してきました。

さらに、コーポレート戦略との密接な連携により、オープンイノベーションの機能を一層強化すべく、オープンイノベーション活動のグローバル本社機能として、**ホンダ・イノベーションズ株式会社を今月、日本に設立**しました。

8. グローバルブランドスローガンの再定義

100年に一度の大変革期の中で、これからもHondaが「存在を期待される企業」であり続けるためには、電動化やデジタル化といった手段の先にある、「Hondaのありたき姿、真に実現したいこと」、そして「提供価値」を今一度明確にする必要があると考え、**グローバルブランドスローガンである「The Power of Dreams」の再定義**を行いました。

・「How we move you.」

Hondaの一人ひとりの夢を実現する力が、人と、人の心を動かすことを示しています。

・「Create」「Transcend」「Augment」

私たちが「心からこうしたい」と夢見る内発的な動機を起点として、「Transcend：時間や空間といった、さまざまな制約から人を解放する価値」、「Augment：人の能力と可能性を拡張する価値」という、あらゆるモビリティが持つ本質的な提供価値を、私たちが夢見るモビリティを「Create：創造」することによって具現化したい。そして、それはより多くの人の夢の実現を後押しし、社会を前進させるための原動力となっていく、という思いを示しています。