

1. 経営

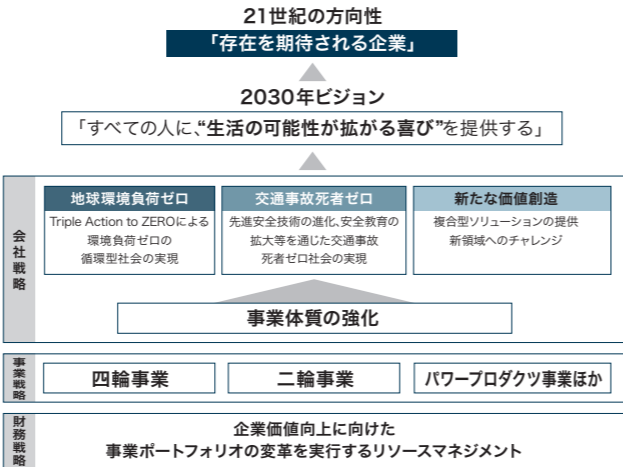
1-1:事業の状況

(1) 経営方針・経営戦略

当社グループは、「人間尊重」と「三つの喜び(買う喜び・売る喜び・創る喜び)」を基本理念としています。「人間尊重」とは、自立した個性を尊重しあい、平等な関係に立ち、信頼し、持てる力を尽くすことで、共に喜びをわかちあうという理念であり、「三つの喜び」とは、この「人間尊重」に基づき、お客様の喜びを源として、企業活動に関わりをもつすべての人々と、共に喜びを実現していくという信念であります。

こうした基本理念に基づき、「わたしたちは、地球の視野に立ち、世界中の顧客の満足のために、質の高い商品を適正な価格で供給することに全力を尽くす」という社是を実践し、株主の皆様をはじめとするすべての人々と喜びを分かち合い、企業価値の向上に努めていきます。

当社グループは、世の中に「存在を期待される企業」であり続けるため、「すべての人に、『生活の可能性が広がる喜び』を提供する」ことを2030年ビジョンとして掲げ、企業活動を行っています。年間3,000万人規模の製品を供給する世界一のパワーユニットメーカーとして「環境」と「安全」に徹底的に取り組むとともに、新たな価値創造として、複合型ソリューションや新領域へのチャレンジに全社一丸となって取り組んでいます。また、こうした事業ポートフォリオの変革に向けた投入資源を生み出すためにも、さらなる事業体質の強化をはかっていきます。



(2) 経営環境

当社グループを取り巻く経営環境は、大きな転換期を迎えています。価値観の多様化や、高齢化の進展・都市化の加速・気候変動の深刻化、さらに電動化、自動運転化、IoTといった技術の進化による産業構造の変化が、グローバルレベルで進んでいます。新型コロナウイルス感染症の影響により、日々の生活環境や慣習は大きく変化し、また、世界の分断が加速し、地政学的リスクも顕在化しています。さらには、企業活動に関わるすべてのステークホルダーと、長期的な社会課題を解決するための、積極的な関係構築も求められています。将来の成長に向けては、提供価値の質の向上に取り組むことが不可欠です。四輪事業では、コネクテッド・自動化・シェアリング・電動化といった技術革新によって、100年に一度といわれる大変革期に直面しています。安心で自由な移動という普遍的な価値に加え、統合化されたサービスやカスタマイズによる新たな体験が求められています。また、世界的に環境規制の一層の強化が進む中、自動車業界においてはEV(電気自動車)事業拡大に伴い、資源の争奪競争が激しくなることが想定されます。このような不透明な環境下においても「電動化」や「安全への取り組み」を確実に進めるために、「事業体質の強化」に取り組んでいきます。

二輪事業は、世界的に環境規制の強化が進む中、先進国に続き、一部の新興国でも電動化の政府目標が発信され、変化の兆しが出てきています。このような事業環境変化や地域特性の中でも、多面的・多元的なアプローチに取り組み、カーボンニュートラルの実現を目指します。また、安全については、車両単体の安全技術適用のみならず、インフラとの連携や安全運転普及活動にもさらに力を入れて取り組んでいきます。

パワープロダクツ事業及びその他の事業は、労働人口の減少や作業者の高齢化により、「もっと安全に」「もっと簡単に」使える作業機の進化が求められています。当社グループは作業機と同時に、センサーや知能化などの技術を進化させるために、プロや熟練作業者のノウハウを収集・データ化し、作業機と連携させて、作業の質を向上させていきます。また、脱炭素へ向けは、エンジンからバッテリーへの単純な置き換えだけでなく、お客様にとって何がベストかを考えながら、さまざまな可能性にアプローチしていきます。

(3) 優先的に対処すべき課題

経営環境を踏まえ、当社グループが持続的な成長を続け、気候変動をはじめとしたさまざまな社会の課題解決に貢献するために、当社グループならではの価値提供の実現に向け、以下の課題に取り組んでいきます。

価値創造へ向けた取り組み

①地球環境負荷ゼロ

当社グループは2050年に、製品だけでなく企業活動を含めたライフサイクルでの環境負荷ゼロを目指します。その柱となるのが、「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」の3つです。(Triple Action to ZERO)

カーボンニュートラルの取り組み

四輪事業はカーボンフリーを達成するため、「先進国全体でのEV・FCV(燃料電池自動車)の販売比率を2030年に40%、2035年には80%」、そして「2040年には、グローバルで100%」を目指します。この実現に向けては、市場変化に合わせたラインアップ展開とバッテリーの安定調達が重要な課題です。ラインアップ展開においては、EV普及の拡大期にある、現在から2020年代後半にかけて、主要市場となる北米・中国・日本など、地域ごとの市場特性に合わせた商品投入を進めていきます。

地域	投入する商品
北米	ゼネラルモーターズ(GM)と共同開発モデルを2024年に2機種投入予定 (ホンダブランド:Prologue Acuraブランド:ZDX) ホンダ独自のEV専用プラットフォームをベースとした中大型EVを2025年に投入予定
中国	2027年までに10機種のEVを投入予定
日本	2024年中にN-VANベースの軽商用EVを投入 2025年にN-ONEベースのEV、2026年に2機種の小型EVを投入予定

また、EVの普及期に入っていると推察される2020年代後半以降は、「各地域ベスト」から進化し、「グローバル視点でベスト」なEVを展開していきます。2030年までに軽商用からフラッグシップクラスまで、グローバルで年間200万台を超える生産を計画しています。バッテリーの安定調達に向けては、現在から2020年代後半までは外部パートナーシップの強化により、液体リチウムイオン電池の安定的な調達量の確保を目指します。

地域	方針
北米	ゼネラルモーターズ(GM)から「アルティウム」を調達 LGエナジーソリューションとのEV用バッテリー生産合弁会社から調達
中国	寧徳時代新能源科技股份有限公司(CATL)との連携をさらに強化
日本	軽EV向けに、エンビジョンAESCから調達

2020年代後半には、EV拡大期に合わせ、次世代電池技術の独自開発にチャレンジしていきます。(株)GSユアサとの協力関係においては、10年にわたり協業を進めてきたハイブリッド用電池の次のステージとして、高容量・高出力なEV用リチウムイオンバッテリーの開発に着手し、展開を進めていきます。また、半固体電池では、SES AIコーポレーションへの出資を通じた共同開発を進めると共に、全固体電池は独自開発に向けた研究を進め、2024年には実証ラインを立上げ、より一層取り組みを加速していきます。これらの調達や開発の領域に加え、長期的視点では、資源確保からリソースサーキュレーションを含めた、新たなバリューチェーンの構築に取り組んでいきます。重要鉱物の確保において阪和興業株式会社とPOSCOホールディングス、リサイクルの観点からはアセンド・エレメンツやサーバ・ソリューションズとパートナーシップを締結しています。バッテリー領域においては各領域における戦略的パートナーシップにより、「当社グループをハブとした、強固なバリューチェーンを構築」し、各パートナーとの共存共栄をはかることで、サステナブルな事業基盤の構築と、競争力の強化をはかっていきます。

二輪事業においては、2050年カーボンニュートラルの達成を目指して、製品領域における電動製品の販売比率目標値を段階的に設定し、取り組みを加速します。具体的には2026年までに100万台、2030年には販売構成比の約15%にあたる年間350万台レベルの電動車販売を目標に掲げ、ICE(内燃機関)の進化と電動化で2040年代にカーボンフリー製品100%を目指します。二輪車は販売の中心が新興国であり、エネルギー需給・雇用・生活の利便性など各国・地域の社会ニーズが複雑なため、二輪車の利便性とカーボンニュートラルのバランスをとることが課題と考えています。電動車の展開に加えて、ICE車の大幅な燃費改善技術など、多面的・多元的なアプローチでカーボンニュートラルに取り組んでいきます。電動車においては、各市場の特性に合わせ、電動商品をカテゴリーごとに展開していきます。

商品分類	取り組み内容
通勤用 EV	コネクテッドとBaaS(バッテリーアズアサービス)に対応したパーソナル向け通勤用 EVを2024年から2025年にアジア、欧州、日本で2モデル市販予定
通勤用 EM・EB*	手軽に電動車を利用したいというニーズに対応する、よりコンパクトでお求めやすい価格の電動車。 中国、アジア、欧州、日本の各市場特性に合わせて投入予定 2024年までにEM・EBを計5モデル展開予定
FUN EV	大型FUN EVモデルのプラットフォームの開発 2024年から2025年までに日本、米国、欧州に計3モデル投入予定

*EM: Electric Moped(電動モペッド) 最高速度 25km/h ~ 50km/h のカテゴリー

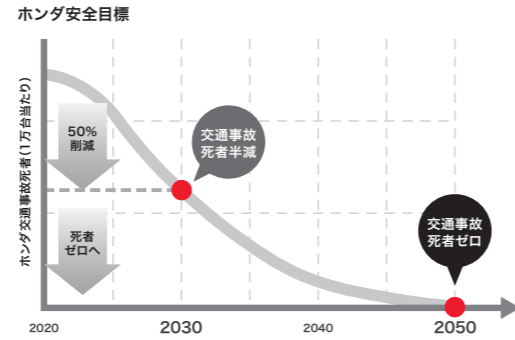
EB: Electric Bicycle(電動自転車) 最高速度 25km/h 以下のカテゴリー。電動アシスト自転車は含まない

2025年までに、コンピューターとFUNモデルをあわせて合計10モデル以上の新規電動車の投入を計画しています。ICE車においては、燃費向上の取り組みとして、熱効率向上や低フリクション技術によるエンジン単体の燃費向上技術のほかに、車両トータルでの燃費を向上させる技術を開発しています。さらに地域特性を考慮して、ガソリンにエタノールなどを混合したカーボンニュートラル燃料対応技術にも取り組んでいきます。パワープロダクツ事業においては、先進国をターゲットに電動製品を投入し、プレゼンスの確立を目指します。高いプレゼンスを持っているエンジン歩行芝刈機などの完成機においても、電動化を進め、エンジン製品と変わらない強みをお客様に提供していきます。また、エンジン販売で高シェアを有する建設業界の法人様をターゲットに、電動パワーユニットの販売とその搭載支援を提供することで、小型建機メーカー様の電動化を後押ししていきます。電動商品の展開においては、従来通りの販売・アフターサービスだけでなく、法人様の業務効率改善・投資抑制をはかることで、事業運営への貢献を目指します。

②交通事故死者ゼロ

当社グループは、2050年に全世界で当社グループの二輪車・四輪車が関与する交通事故死者ゼロを目指します。また、マイルストーンとして2030年に全世界で当社グループの二輪車・四輪車が関与する交通事故死者半減を目指します。

交通事故死者ゼロの実現に向けては、先進安全技術の展開と開発の強化に加え、交通安全の教育活動やインフラ、政策への働きかけなどが課題であると考えています。当社グループは、全方位安全運転支援システム・Honda SENSING 360の普及や、すべての人に安全教育の機会を提供する活動などに取り組み、ハード・ソフト両面で、事故のない社会の実現をリードしていきます。



③新たな価値創造

1. 複合型ソリューションの提供

当社グループは、製品単体にとどまらずさまざまな製品が連鎖し、領域を超えてつながることで、より大きな価値を提供することを目指します。そのためには、電動モビリティやその他製品を「端末」と位置づけ、各製品に蓄えられたエネルギーや情報を、ユーザーや社会とつなげる技術と枠組みの構築が課題と考えています。当社グループは、クロスドメインでのコネクテッドプラットフォーム構築に取り組み、価値を創出していきます。バッテリーをはじめとした電動領域、そしてソフトウェア・コネクテッド領域については、今後開発を加速するために、外部からの採用強化も含め、開発能力の強化をはかっていきます。



2. 新領域のチャレンジ

当社グループの研究開発子会社である(株)本田技術研究所は、環境負荷ゼロ社会と事故のない社会の実現に向けた先行技術の研究に加え、モビリティの可能性を三次元、四次元に拡大していくために、空・海洋・宇宙、そしてロボットなどの研究を進めています。具体的なテーマとして、eVTOL・アバターロボット・宇宙領域へのチャレンジに取り組んでおり、燃焼・電動・制御・ロボティクス技術といった当社グループが培ってきたコア技術を活用することで、新領域においても人々の生活の可能性を広げる喜びの実現にチャレンジしていきます。

④財務戦略

当社グループは、資源の適切な配分を通じて、事業ポートフォリオの変革を加速させ、企業価値向上の実現を目指します。この実現に向けては、「事業体質の強化」「新たな価値創造を加速する資源投入」「資本効率の向上」が課題と考えています。

1. 事業体質の強化

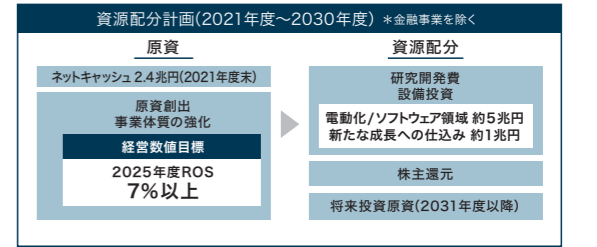
当社グループは、「事業ポートフォリオの変革」の実現のために、「事業体質の強化」に全社一丸となって取り組んでいます。四輪事業は、プラットフォームのレイアウト統合や部品共用化などを実現する「ホンダアーキテクチャー」の導入や生産能力の適正化、グローバルモデルの派生削減などを進めています。二輪事業では、カテゴリ・排気量・車格をまたいだ仕様・部品の共通化に取り組んでいます。これらの取り組みの結果、収益体質は確実に改善してきています。新型コロナウイルス感染症の影響や地政学的リスクの顕在化など、依然として先行きが不透明な事業環境ではあるものの、これまで構築した体質をさらに強化することで、2025年度においては、ROS(売上高営業利益率)7%以上の達成を見込んでいます。

2. 新たな価値創造を加速する資源投入

当社グループは、「事業ポートフォリオの変革」に向けた資源投入として、2021年度からの10年間で約8兆円の研究開発費を計画しています。その主な投入先は、「電動化・ソフトウェア領域」に約3.5兆円、「新たな成長の仕込み」に約1兆円となります。電動化・ソフトウェア領域については、EV専用工場の建設やバッテリーの安定調達に向けたEV用バッテリー生産合併会社の設立など、2021年度からの10年間で約1.5兆円の投資を現時点で計画しており、研究開発費と合わせて総額約5兆円を資源投入していきます。

3. 資本効率の向上

事業ポートフォリオの変革を支えるリソースマネジメントのため、ROIC(投下資本利益率)を活用し、資本コストを意識した経営を強化します。事業別には、事業構造に応じた最適な管理指標を活用し、資本コストを上回るリターンを持続的な創出に努めます。二輪車・四輪車・パワープロダクツ事業などの、金融を除く事業領域では、ROICにより、変革実行のための原資創出を財務管理の面からリードします。ROICの分子である利益を最大化するとともに、保有する資産の徹底的な活用や必要投資の見極めを通じて分母の投下資本を最適化することで、資本効率を高め、変革を支える原資創出の最大化を目指します。なお、成果の配分については、株主の皆様に対する利益還元を、経営の最重要課題の一つとして位置づけており、長期的な視点に立ち将来成長に向けた内部留保資金や連結業績などを考慮しながら決定していきます。配当は、連結配当性向30%を目安に安定的・継続的に行うよう努めていきます。また、資本効率の向上および機動的な資本政策の実施などを目的として自己株式の取得も適宜実施していきます。



価値創造を支える取り組み

①知的資本

当社グループでは、開発・事業・知財の標準化を一体として連携させ、価値創造ストーリーにおける知的資本に関する資源投入を戦略的に行っていきます。知的資本の活用プロセスでは、外部環境認識・分析および自社戦略に基づき、知的資本を投入し、新領域における特許ポートフォリオの拡充をはかっていきます。構築されたポートフォリオを活用し、各種知財戦略の立案・実行を通じて、提供する価値の質の向上や取り組みの質向上を目指していきます。

②品質

当社グループでは「桁違いに高い品質」の実現を目指しています。業界を取り巻く環境は、特に「環境」「安全」、そして「知能化」への対応を巡って、今まで以上に大きな転換期を迎えようとしています。当社グループは今後、パワートレインの電動化と交通事故ゼロ社会の実現に向けた安全運転支援技術の導入を加速し、オープンイノベーションを通じた「新たな価値」の創造に向けチャレンジしていきます。そのため、当社グループは「移動」と「暮らし」の進化に合わせ、お客様とのあらゆる接点においてトラブルを減らすことを目指し、各領域で質を追求し、桁違いに高い品質を実現する活動を進化させていきます。

③サプライチェーンマネジメント

当社グループは、世界中に存在するお取引先とともに、サステナブルな取り組みを積極的に進めていくことで、「存在を期待される企業」として、地域社会と共存共栄するサプライチェーンの実現を目指しています。具体的には、世界中のサプライヤーとともに、環境・安全・人権・コンプライアンス・社会的責任などに配慮し、「ホンダ フィロソフィー」をベースとして、公平・公正、かつ透明性の高い取引を継続して行っています。さらには、重点課題である低炭素への取り組みステップを表した「購買環境グランドデザイン」を策定し、すべてのサプライヤーと共有・同意のもと、ともに低炭素サプライチェーンの実現に取り組んでいきます。

1-2：歴代の社長・副社長・会長

歴代社長						
 初代社長 本田 宗一郎 1948年9月～1973年10月	 第二代社長 河島 喜好 1973年10月～1983年10月	 第三代社長 久米 是志 1983年10月～1990年6月	 第四代社長 川本 信彦 1990年6月～1998年6月			
歴代副社長						
 初代副社長 藤澤 武夫 1964年4月～1973年10月	 川島 喜八郎 1974年～1979年	 西田 通弘 1976年～1980年	 篠宮 茂 1979年～1984年	 岡村 昇 1980年～1985年	 入交 昭一郎 1990年～1992年	 宗国 旨英 1990年～1997年
	 杉浦 英男 1979年～1982年	 篠宮 茂 1979年～1984年	 吉澤 幸一郎 1983年～1990年	 大久保 勲 1986年～1987年	 吉野 浩行 1992年～1998年	 雨宮 高一 1997年～2005年
	 岡村 昇 1980年～1985年	 鈴木 正巳 1982年～1983年	 石川 富士夫 1986年～1988年	 中村 碩文 1989年～1990年		
			 中川 和夫 1989年～1990年			
歴代会長						
 杉浦 英男 1982年～1985年	 岡村 昇 1985年～1987年	 大久保 勲 1987年～1990年	 吉澤 幸一郎 1990年～1993年			

歴代社長				
 第五代社長 吉野 浩行 1998年6月～2003年6月	 第六代社長 福井 威夫 2003年6月～2009年6月	 第七代社長 伊東 孝紳 2009年6月～2015年6月	 第八代社長 八郷 隆弘 2015年6月～2021年3月	 第九代社長 三部 敏宏 2021年4月～
歴代副社長				
 雨宮 高一 1997年～2005年	 雨宮 高一 1997年～2005年	 近藤 広一 2007年～2011年	 岩村 哲夫 2012年～2016年	 倉石 誠司 2016年～2022年
	 青木 哲 2005年～2007年	 浜田 昭雄 2011年～2012年	 倉石 誠司 2016年～2022年	 竹内 弘平 2022年～2023年
	 近藤 広一 2007年～2011年	 岩村 哲夫 2012年～2016年		 青山 真二 2023年～
歴代会長				
 宗国 旨英 1997年～2004年	 青木 哲 2007年～2010年	 近藤 広一 2011年～2012年	 池 史彦 2013年～2016年	 神子柴 寿昭 2019年～2022年
				 倉石 誠司 2022年～