

[illegible][illegible]

自由な移動の喜びを サステナブルに創造し 夢に向かって動き出す人の パワーになる

Hondaは創業期から自分たちの「夢」を原動力に、
尽きることのない情熱と独創的な技術、アイデアを大切にしながら、
誰もが無理だと思うようなことに果敢にチャレンジし努力を重ね、
成長を続けてきました。
その企業姿勢は今も変わらず、総合モビリティカンパニーとして
世界中に「自由な移動の喜び」を
サステナブルに提供していくことを目指します。

HONDA
The Power of Dreams

How we move you.
CREATE ► TRANSCEND, AUGMENT

編集方針

Hondaは、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指し、株主・投資家の皆さまをはじめとした全てのステークホルダーに向けて、グローバルに展開する当社およびグループの活動を示すとともに、独自の提供価値と、それを実現するための価値創造プロセスおよびその進化をお伝えするために、統合報告書を作成しています。

「Honda Report 2026」では、当社を取り巻く事業環境や現在の取り組みを紐解きながら、Hondaがいかに企業変革を推進し、持続的な成長軌道を描いていくのか、その道筋と戦略の実行性をお伝えします。さらに、独自の技術力や外部リソースの戦略的活用、そして透明性を高めた強

参考フレームワーク

本レポートの編集にあたっては、2022年8月1日にIFRS 財団へ統合されたValue Reporting Foundationから公表されている「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイダンス」を参照しています。

対象組織

本田技研工業株式会社および国内外346社の関係会社（連結子会社282社、持分法適用会社64社）により構成されたHondaグループ全体を報告対象組織としています。Hondaグループ全体を対象にしていない場合は、個々に対象範囲を記載しています。

報告期間

2025年4月1日～2026年3月31日の活動を中心に、一部に過去の経緯や発行時期までに行った活動、将来の見通し・予定などについて記載しています。

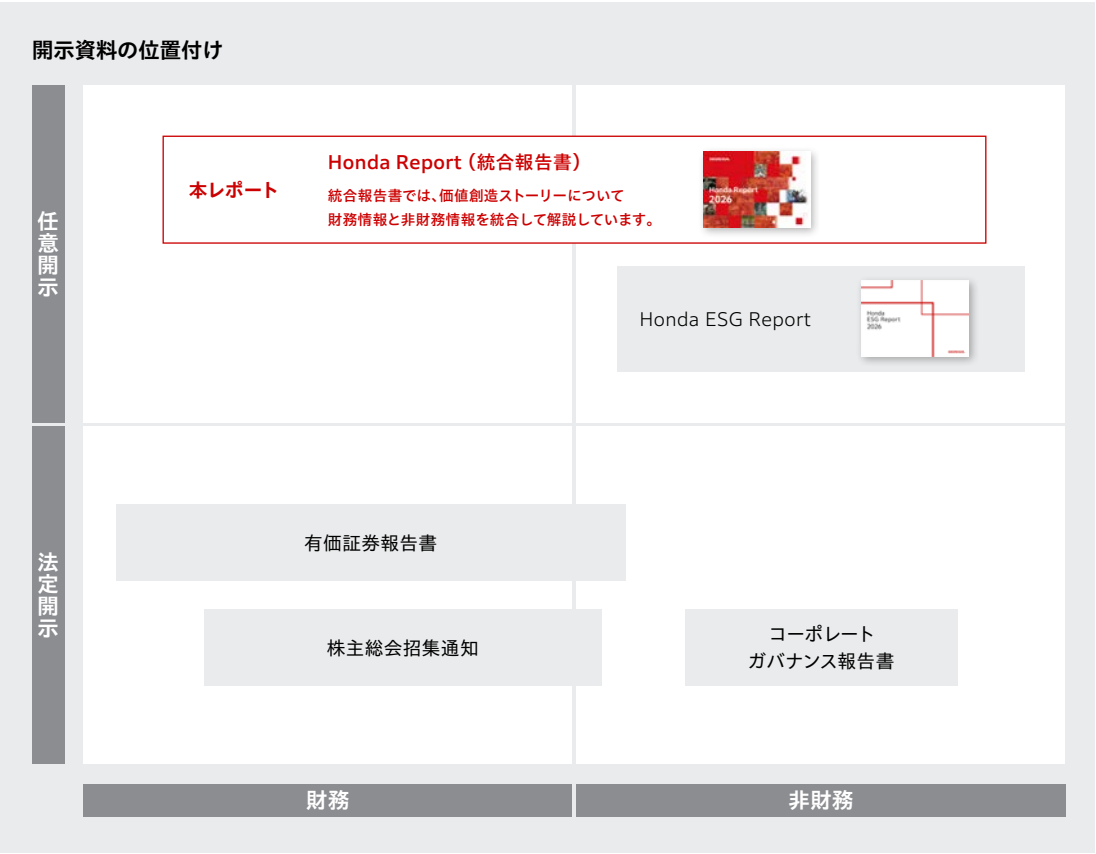
制作体制 コーポレート戦略本部 経営企画統括部

免責事項

本レポートには、本田技研工業株式会社の過去と現在の実事だけでなく、発行日時点における計画や見通し、経営方針・経営戦略に基づいた将来予測が含まれています。この将来予測は、記述した時点で入手できた情報に基づいた仮定ないし判断であり、諸与件の変化によって、将来の事業活動の結果や事象が予測とは異なったものとなる可能性があります。過去の報告書で提供した情報を修正、再記述する場合や、重要な変更がある場合は、その内容を本レポートに記載します。読者の皆さまには、以上をご了解いただきますようお願いします。

固なガバナンス体制といった戦略の実効性を示すことで、Hondaならではの存在意義や将来の夢に向かう姿勢を、改めてお伝えします。本レポートを通じて、Hondaが将来にわたって社会に価値を提供し続ける企業であることをお示しし、ステークホルダーの皆さまとの確かな信頼関係を築いてまいります。

これからも、当社は全てのステークホルダーに対し、情報開示や対話の機会を拡充し、建設的な対話を通じた相互理解の醸成に努めます。皆さまから寄せられたご意見・ご要望は、経営陣へ適宜・適切にフィードバックし、企業価値向上に向けた議論に活用していきます。



Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

関連データ

LINK

Honda ESG Report 2026

コーポレートガバナンス報告書

有価証券報告書

株主総会招集通知



Contents

Hondaとは

原点は、「人の役に立ちたい」	04
Hondaフィロソフィー	05
Hondaの成長の軌跡	06

経営が描くHondaの未来

CEOメッセージ	07
役員座談会	10

重要テーマとマテリアリティ

価値創造プロセス	14
マテリアリティと経営管理指標策定の考え方	15
人的資本経営の進化	16
環境負荷ゼロ社会の実現	18
交通事故ゼロ社会の実現	20
独創的な技術の創出	22
ブランド価値の向上	24
重要テーマの目標と進捗状況	26

事業戦略

事業ポートフォリオ	27
四輪事業戦略	28
二輪事業戦略	32
パワープロダクツ事業戦略	35
将来への挑戦	38

Hondaを支える本田技術研究所

研究所トップメッセージ	40
-------------	----

財務戦略

CFOメッセージ	43
財務戦略	44

ガバナンス

コーポレートガバナンス	47
社外取締役 三委員長鼎談	50

関連データ

10年間の主要詳細データ	53
会社概要・Hondaの資本	54

Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

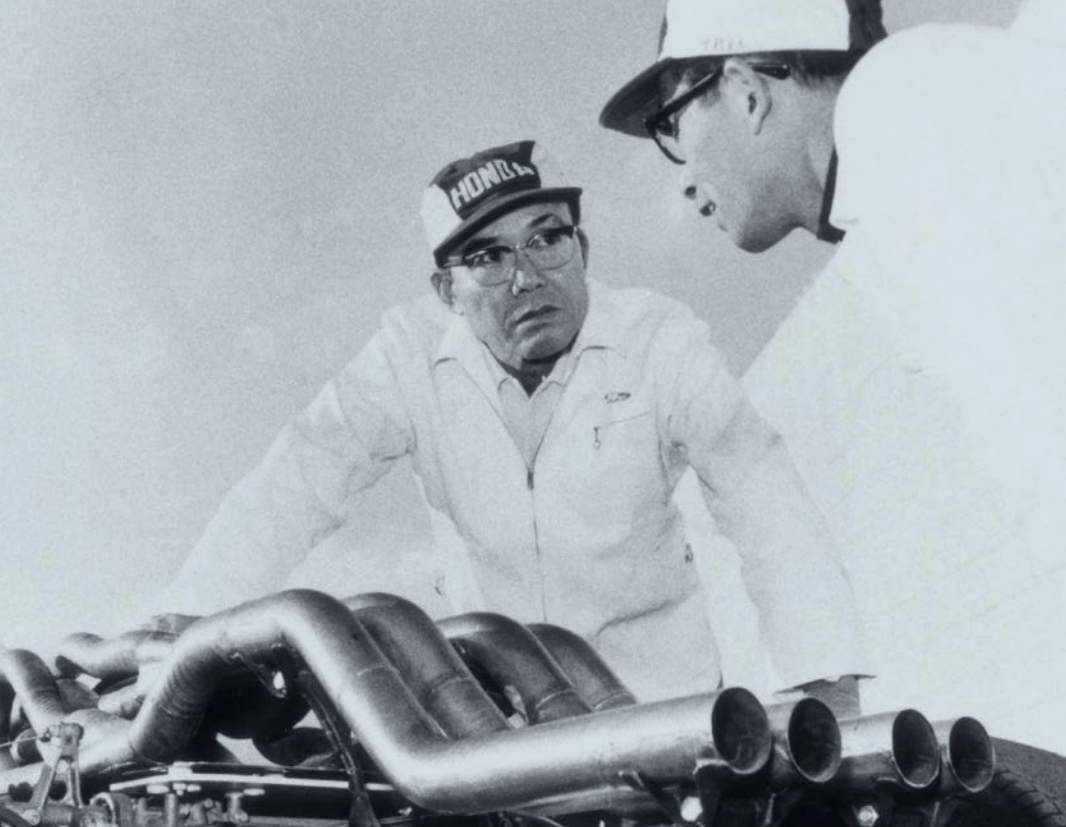
Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

関連データ





原点は、 「人の役に立ちたい」

戦後すぐ、人々の移動手段だった自転車に
エンジンを付けることを思いついた本田宗一郎。
毎日遠くまで苦勞して買い出しに行く妻を思い、開発した自転車用の
エンジンは評判となり、またたく間に世の中に広がっていきました。
「これができたら、みんながもっと喜ぶだろうな」。
小さなエンジンに込められていたその想いは今につながり、
これからもつながっていきます。

人中心の思想

Hondaは創業以来「人や社会の役に立ちたい」「人々の生活の可能性を上げたい」という想いのもと、多くのお客様に喜んでいただける、暮らしに役立つ商品の提供に取り組んでいます。常にその想いの中心にあったのは“人”。Hondaは“人”の可能性を信じています。



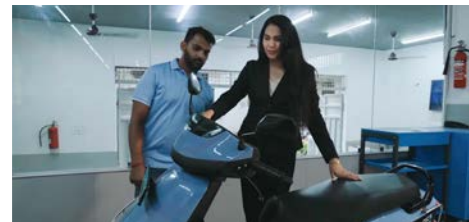
初のオリジナル製品A型を1947年より発売

夢を追い続けたから、 今のHondaがある。

Hondaのものづくりの根底にあるのは、全ての人に「生活の可能性が広がる喜び」を提供したいという考えです。私たちは一人ひとりの「夢」の力を原動力とし、夢見るモビリティを創造します。私たち自身の創造力「Create（創造）」によって生み出されたモビリティを通じて、Hondaの普遍的な提供価値である「Transcend（解放）」「Augment（拡張）」を実現していきます。

HONDA
The Power of Dreams

How we move you.
CREATE ▶ TRANSCEND, AUGMENT



Hondaとは

● 原点は、「人の役に立ちたい」

Hondaフィロソフィー

Hondaの成長の軌跡

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

関連データ

LINK

📄 本田技研工業75年史

📄 グローバル企業広告



Hondaフィロソフィー

Hondaフィロソフィーは、本田宗一郎と藤澤武夫という二人の創業者が残した企業哲学であり、いつの時代も私たちの企業活動の基となっています。また、Hondaグループの全ての企業と、そこで働く従業員一人ひとりの価値観として共有され、その行動や判断の基準となっています。Hondaフィロソフィーは単なる「ことば」として終わらせるものではなく、Hondaで働く一人ひとりが主体者として実践すべきものです。このHondaフィロソフィーは「基本理念(人間尊重と三つの喜び)」、「社是」、「運営方針」から成り立っています。



基本理念

人間尊重	自立	自立とは、既成概念にとらわれず自由に発想し、自らの信念にもとづき主体性を持って行動し、その結果について責任を持つことです。
	平等	平等とは、お互いに個人の違いを認めあい尊重することです。また、意欲のある人には個人の属性(国籍、性別、学歴など)にかかわらず、等しく機会が与えられることでもあります。
	信頼	信頼とは、一人ひとりがお互いを認めあい、足らざることを補いあい、誠意を尽くして自らの役割を果たすことから生まれます。Hondaは、ともに働く一人ひとりが常にお互いを信頼しあえる関係でありたいと考えます。
三つの喜び	買う喜び	Hondaの商品やサービスを通じて、お客様の満足にとどまらない、共鳴や感動を覚えていただくことです。
	売る喜び	価値ある商品と心のこもった応対・サービスで得られたお客様との信頼関係により、販売やサービスに携わる人が、誇りと喜びを持つことができるということです。
	創る喜び	お客様や販売店様に喜んでいただくために、その期待を上回る価値の高い商品やサービスをつくり出すことです。

社是

わたしたちは、地球的視野に立ち、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。

運営方針

- 常に夢と若さを保つこと。
- 理論とアイデアと時間を尊重すること。
- 仕事を愛しコミュニケーションを大切にすること。
- 調和のとれた仕事の流れをつくり上げること。
- 不断の研究と努力を忘れないこと。

Hondaとは

原点は、「人の役に立ちたい」

● Hondaフィロソフィー

Hondaの成長の軌跡

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

関連データ

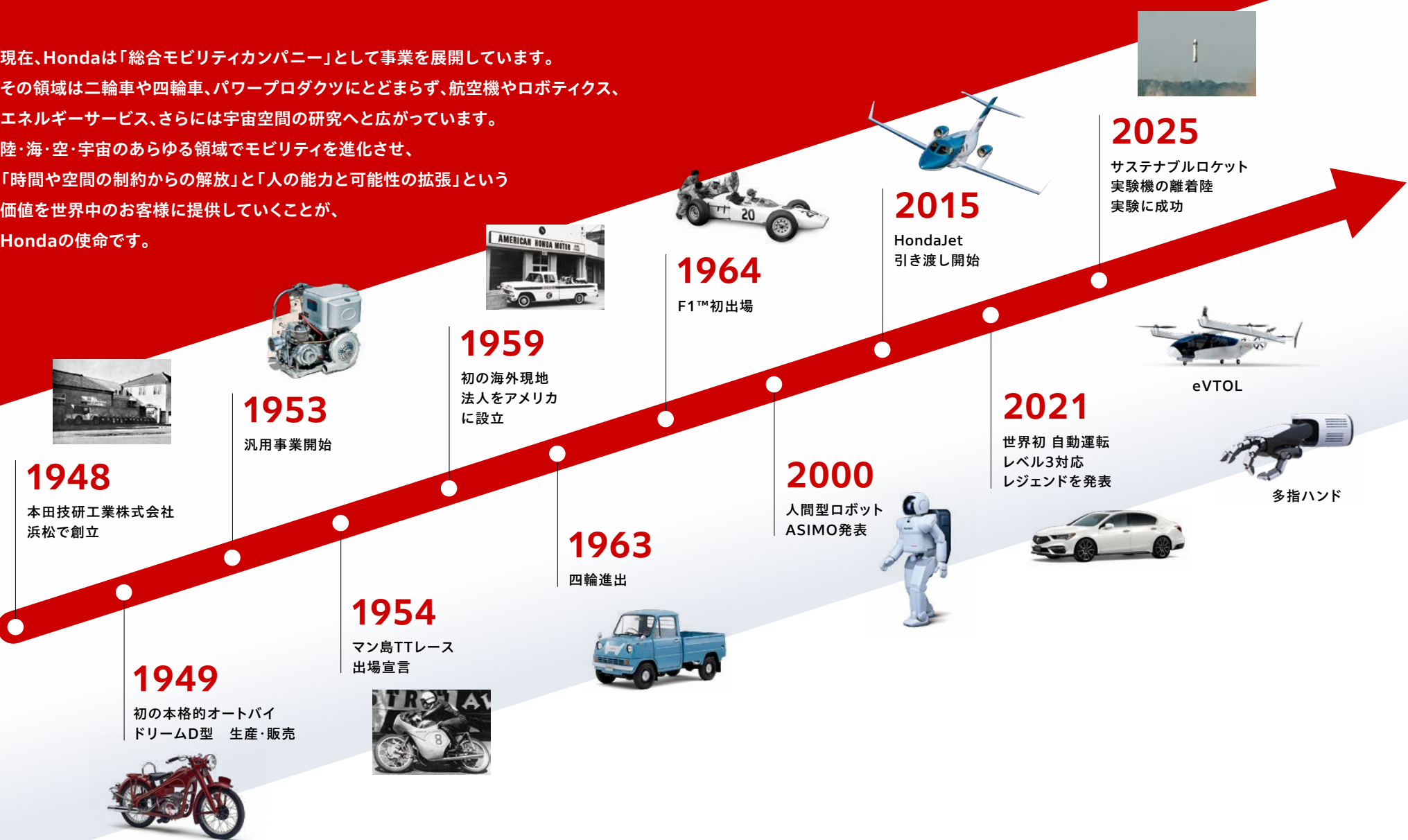
LINK

📄 Hondaフィロソフィー



Hondaの成長の軌跡

現在、Hondaは「総合モビリティカンパニー」として事業を展開しています。
その領域は二輪車や四輪車、パワープロダクトにとどまらず、航空機やロボティクス、
エネルギーサービス、さらには宇宙空間の研究へと広がっています。
陸・海・空・宇宙のあらゆる領域でモビリティを進化させ、
「時間や空間の制約からの解放」と「人の能力と可能性の拡張」という
価値を世界中のお客様に提供していくことが、
Hondaの使命です。



Hondaとは

原点は、「人の役に立ちたい」

Hondaフィロソフィー

● Hondaの成長の軌跡

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

関連データ

LINK

📄 ヒストリー

📄 Honda Technology





CEO Message

CEOメッセージ

お客様に選ばれ続ける価値を、速く確実に届ける

取締役
代表執行役社長
最高経営責任者 三部 敏宏

お客様起点に立ち返り、 厳しい現実を変革の出発点にする

Hondaは創業以来、「人の役に立ちたい」という想いを原点に、自由な移動の喜びを届けてきました。二輪、四輪、パワープロダクツ、マリソン、航空機へと事業を広げてきたのも、より多くのお客様の暮らしや可能性を支えたいという想いがあったからです。

その原点は、これからも変わりません。一方で、いま私たちは、これまでの延長線上では乗り越えられない厳しい現実に向き合っています。2026年3月期は、四輪電動化戦略の見直しに伴う損失計上により、株主の皆さまをはじめ、多くのステークホルダーの皆さまにご心配をおかけしました。私は、経営トップとして、この結果を重く受け止めています。

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、将来の損失回避の観点から、北米でのEV3

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、決してそうではなく、地域ごとのニーズや普及スピードに応じてEVを販売しており、北米でも、市場環境やお客様の需要動向を見極めながら、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。本質的な問いは、お客様が求める価値を、適正な価格で、適切なタイミングに届けるものづくりが、本当にできていたのか、ということです。

現在、HondaのHEV（ハイブリッド車）がお客様に選ばれているのは、厳しい状況にあってもお客様と向き合い、技術と商品を地道に磨いてきた結果です。EVをはじめとするこれからの商品づくりでも、この姿勢を貫きます。技術的な課題を一つずつ解消し、お客様が価値を実感できる商品へと着実に進化させていきます。

Hondaフィロソフィーの原点は、人の役に立

Hondaとは

経営が描くHondaの未来

CEOメッセージ

役員座談会

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

関連データ



CEOメッセージ

つことにあります。技術を磨くことも、事業を成長させることも、その先にお客様や社会への価値があって初めて意味を持ちます。今回の経験を通じて、私たちの判断や行動がその原点に照らして十分だったのかを問い直しています。Hondaがこれからもお客様に選ばれ続けるために、事業構造、意思決定、仕事の進め方を見直します。

四輪事業の再構築を通じて、 Hondaの仕事の進め方を変える

まず取り組むのは、2030年までに四輪事業の収益基盤を確かなものとすることです。これは、利益を回復するためだけの取り組みではありません。お客様に魅力ある商品を届け続け、将来に必要な投資を続けるための基盤を整える取り組みです。

四輪事業では、回復に向けた取り組みを3つの柱で進めます。1つ目は、経営資源の戦略的再配分です。足元では、Hondaが強みを持つハイブリッド車をさらに磨き、北米、日本、インドなどの重点地域で、お客様に選ばれる商品を広げていきます。ハイブリッド車は最終的なゴールではありませんが、カーボンニュートラルへ向かう過程において、引き続き、お客様のニーズにお応えする価値として、事業を支える重要な技術・商品として位置付け、進化させていきます。

2つ目は、ものづくり体質の徹底強化です。

競争力の基準は大きく変わりました。商品開発のスピード、コスト、生産の仕組み、デジタル活用は急速に進化しています。従来の開発期間のままで、発売時には技術の鮮度が落ちることもあります。お客様に新しい価値を届けるには、開発費、開発期間、開発工数を見直し、より速く、より柔軟に商品を生み出す仕組みに変えなければなりません。設計、テスト、生産準備、お取引先様を含むサプライチェーンまで、ものづくり全体の流れを変えていきます。

3つ目は、外部リソースの戦略的活用です。ソフトウェアを起点に価値が更新されるSDV時代には、IT、通信、エネルギーなど多様な領域の技術が移動価値を高めます。全てを自前で抱えることは現実的ではありません。Hondaが自ら磨くべき領域を見極めながら、外部の技術や知見を柔軟に取り入れ、スピード、柔軟性、コスト競争力を高めます。

地域戦略では、まず、どの市場でも戦えるコスト競争力をものづくりの基盤として整えます。その上で、グローバルで統一した仕様を各地域に当てはめるのではなく、地域のお客様が求める価値と価格から、必要な機能を見直します。そして、各地域で培った知見をHonda全体に還元し、お客様が求める価値と競争力ある価格を両立するものづくりへ変えていきます。

こうした方向性に基づき、四輪事業の再構築を確実に進めていくとともに、二輪や金融が持つ強い事業基盤も、Honda全体の力として

企業として社会的な責任を
果たしながら、お客様に選ばれる
良い商品をつくる。



生かしていきます。さらに、二輪、四輪、パワープロダクツ、金融それぞれの強みをつなぎ、お客様により幅広い価値を届けることで、Honda全体の持続的な成長につなげていきます。

環境と安全の目標は変えず、 そこに至る道筋を進化させる

私たちが目指すのは、足元の収益回復だけではありません。その先に、Hondaがどのような価値で選ばれる会社になるのか。この問いに向き合い、持続的な成長戦略を具体化していきます。

Hondaは、誰もが「自由な移動の喜び」を享受できるサステナブルな社会の実現を目指しています。その中心にあるのが、環境と安全です。事業環境や技術の道筋は変わっても、

2050年に向けて掲げる「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、「Hondaの二輪車・四輪車が関与する交通事故死者ゼロ」という方向性は変えません。これは精神論ではなく、総合モビリティカンパニーとして果たすべき責任です。

一方で、そこに至る道筋は一つではありません。将来的にはEVが大きな役割を担うと考えていますが、全ての用途が一つの技術に置き換わるわけではありません。地域ごとのエネルギー政策、お客様の使い方、商用・産業用途、暮らしを支えるモビリティなどに応じて、EV、ハイブリッド、燃料電池、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、多様な手段を組み合わせさせていただきます。

企業として社会的な責任を果たしながら、お客様に選ばれる良い商品をつくる。その両

Hondaとは

経営が描くHondaの未来

CEOメッセージ

役員座談会

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

関連データ





立こそが経営の役割です。Hondaはこれまでも環境・安全技術を大切に、長く取り組みを続けてきました。これからも、環境課題に正面から向き合い、自由な移動の喜びを持続可能な形で届け続けます。

安全についても同じです。安心して移動できることは、自由な移動の前提です。次世代ADASやソフトウェア、データの活用を通じて、操る喜びと、安心で快適な移動体験を両立させます。環境と安全を、お客様が日々の移動の中で実感できる価値へ変えていくことが、Hondaの重要な使命です。

技術を、事業と価値創造プロセスにつなげる

Hondaには、エンジン、電動化、安全、知能化、制御技術、ソフトウェア、データなど、長年磨い

てきた技術があります。ただし、技術を持っていることと、その技術がお客様や市場から価値として認められることは同じではありません。技術で優れていても、お客様に選ばれる商品や体験として届かなければ、社会に価値を提供し続ける力にはなりません。

私たちは、技術と事業化のつながりを一層強化していきます。技術をどのようなお客様に届けるのか、どのような商品やサービスとして成立させるのか、どのように事業として継続させるのか。その実行力をさらに高めていきます。

総合モビリティカンパニーとしてのHondaの可能性は、地上の移動だけに閉じるものではありません。空、海、宇宙、さらに将来の新しい移動領域まで、人の可能性を広げるモビリティには発展性があります。重要なのは、それを夢のままで終わらせず、お客様にとっての

価値、そして事業としての成長へつなげることです。

そのために、仕事の進め方そのものを変えます。お客様の期待を起点に、商品企画、技術、開発、生産、販売、サービス、データによる改善までを一つの流れとして連鎖させ、部門ごとの改善にとどまらず、Honda全体で価値を生み出し続ける仕組みに変えていきます。

社内のデータをつなぐことは、ゴールではなくスタート地点です。その先で、どのような価値を見だし、お客様に届けるのかを考えることは、人にしかできない本質的な仕事です。AIやデジタルは、人に置き換わるものではありません。Hondaに集う一人ひとりの個性、能力、経験、そして「もっと良くしたい」という熱量をベースに、デジタルイノベーションを組み合わせ、新たな価値の創造を充実、加速させていきます。

夢を現実の価値に変えるため、All Hondaで前へ進む

Hondaにとって夢とは、現実からかけ離れたものではありません。「こんなことができた」「それが実現したら、移動と暮らしが進化する」。そう考え、現実のものにしていく力そのものです。

今までできなかったことをできるようにする。世の中を良い意味で驚かせる。その積み重ねが、新しい価値を生みます。私たちが

「The Power of Dreams」に込めているのは、一人ひとりの夢を、人と社会を前へ動かす力に変えるという意味です。夢を形にし、お客様の心と暮らしを動かす価値として届け続けること。それがHondaらしい成長の原動力です。

お客様がまだ気づいていない価値を形にし、社会に届ける会社こそが成長します。夢を現実にするには、大きな技術開発だけの話ではありません。小さな改善から大きな挑戦まで、あらゆる仕事の中にあります。

その意味で、原点に立ち返るとは、過去のやり方に戻ることはありません。私たちの活動の原点であるHondaフィロソフィーを軸に、人の役に立つ価値を、いまの時代に合う形でつくり直すことです。変えようとしませんが、いま最も大きなリスクです。従業員一人ひとりが「こうすればもっと良くなる」と考え、声に出し、行動に移す。その挑戦を、経営が支える会社にしていきます。

四輪事業の収益基盤の確立と持続的な成長戦略の具体化を同時に進め、総合モビリティカンパニーとして、環境と安全への責任を果たしながら、自由な移動の喜びを持続可能な形で届け続けるために、Honda自身を変えていきます。全ては、お客様や社会の期待に応え、さらにはその期待を超えて新たな感動を届けるためです。これからも夢を原動力に、Hondaは挑戦し続けます。今後のHondaにご期待ください。

Hondaとは

経営が描くHondaの未来

CEOメッセージ

役員座談会

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

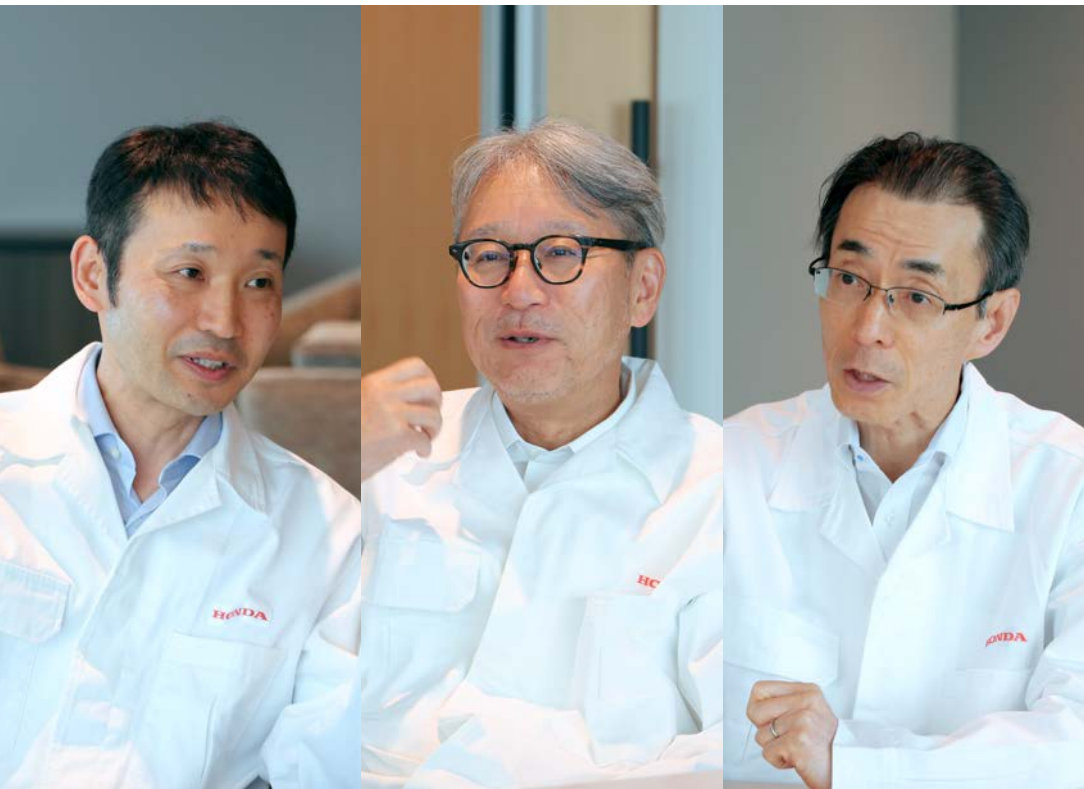
Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

関連データ





役員座談会

お客様に選ばれ続けるために、 Hondaを変える

取締役
執行役
企業変革責任者
四 真 人



取締役
代表執行役社長
最高経営責任者
三 部 敏 宏



取締役
代表執行役副社長
企業風土改革担当
貝 原 典 也

Hondaは今、事業環境の大きな変化に向き合っています。
お客様の価値観、技術、競争環境は、これまでにない速さで変化しています。
こうした厳しい現実を受け止め、Honda自身も変わっていかなければいけません。
Hondaが変わるために、会社の仕組みや仕事の進め方をどう変えていくのか。
代表執行役社長の三部敏宏、企業風土改革を担当する貝原典也、
企業変革を担当する四 真 人が、Hondaを変えるために何をすべきかを語りました。

お客様に価値を届け続けるために、 仕事の進め方を見直す

三部 いまHondaが向き合っているのは、一時的な業績の問題だけではありません。私たちを取り巻く事業環境そのものが、大きく変わっています。

各国の政策や規制、地政学的なリスク、競争環境の変化により、従来の前提だけでは事業を進められない場面が増えています。また、自動車産業とIT産業の境界が近づき、ソフトウェアやデータを活用して商品価値を高める動きも加速しています。

その中で、お客様に選ばれ続けるためには、これまでの仕事の進め方や判断の仕方を、いまの環境に合わせて見直す必要があります。

お客様に、より早く、より良い商品・サービスを届け続けるため、仕事の仕方を一から見直し、その結果として、事業の成長や企業価値向上につなげていく。

この順番を間違えてはいけないと考えています。

四 真 私が強く感じているのは、スピードの重要性です。お客様が必要とする価値を、いかに速く形にして届けるか。そのためには、開発や業務の進め方、データの活用、部門を越えた連携を変えていかなければなりません。

これまでHondaは、品質や信頼性を支えるために、非常に丁寧なプロセスを築いてきました。それは大切な強みです。ただ、競争環境が大きく変わる中では、そのプロセスを前提にするだけでは十分ではありません。

お客様や社会の変化を捉え、必要な判断を速く行い、現場の実行につなげる。そのための仕組みを整えることが、企業変革の重要な役割です。

貝 原 Hondaは創業以来、社会やお客様を見つめ、「こんなものがあれば人の役に立つ」と考え、新しい価値を生み出してきた会社です。

会社が成長する中で、経験や知見が蓄積さ

Hondaとは

経営が描くHondaの未来

CEOメッセージ

役員座談会

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

関連データ



れ、ルールやプロセスも整ってきました。それは、品質や信頼を支える重要な財産ですが、お客様の期待が変化する中では、これまでの仕組みを守ることだけが目的になっていないかを、常に問い直す必要があります。

現場には、お客様の变化や仕事の進め方へ



**私が企業変革で目指すのは、
データやデジタル技術を活用し、
現場が価値づくりに向き合う時間
を生み出すことです。**

の違和感を覚えている人がいます。その気づきを言葉にし、議論し、行動につなげる。企業風土改革は、そこから始まると考えています。

**Hondaらしさを守るために、
変えるべきものを変える**

三部 Hondaには、変えてはならないものがあります。Hondaフィロソフィーをはじめ、人の夢を原動力に挑戦すること。技術とアイデアで人の可能性を拡げること。そして、自由な移動の喜びを持続可能な形で提供し続けることです。

これらは、今後も変える必要はありませんが、自由な移動の喜びをお客様に届け続けるための方法は、時代に合わせて変えていく必要があります。

これまでの成功体験やルールは、Hondaにとって大切な財産です。しかし、それが次の成長に向けた変化を妨げるのであれば、見直さなければなりません。お客様の期待を超える商品やサービスを生み出すために、既存の前提にとらわれず、価値を起点に考え直していきます。

**本当のHondaらしさは、
お客様を見て、より良い価値を
届けようとする姿勢です。
仲間と本質的に議論し、挑戦し、
やり切ることです。**



貝原 「Hondaらしさ」という言葉には、注意が必要です。過去のやり方やルールそのものをHondaらしさだと捉えてしまうと、変えるべきことまで変えない理由になってしまいます。

本当のHondaらしさは、お客様を見て、より良い価値を届けようとする姿勢です。仲間と本質的に議論し、挑戦し、やり切ることです。

そのためには、異論や違和感を言えることが大切です。「これまでこうしてきたから」ではなく、「いまのお客様にとって本当に意味があるのか」を問い直す。その議論があって初めて、変えるべきものと、残すべきものを見極められるのだと思います。

四竜 企業変革を進める上でも、同じ考え方が必要です。効率化や自動化だけを進めることが目的ではありません。

Hondaには、まず「なぜやるのか」という問いを立て、そこから考え抜く文化があります。

私が企業変革で目指すのは、その議論や創造の時間を削ることではありません。データやデジタル技術を活用し、現場が価値づくりに向き合う時間を生み出すことです。その時間をお客様にとっての価値を考え抜くことに使う。それが、Hondaらしさを守りながら変わることにつながると考えています。

三部 Hondaには、ワイガヤに代表される自由闊達な議論の文化があります。ワイガヤは、単なる話し合いではありません。高い目標に向かって、異なる考えを持つ人が集まり、本質的に議論する。その中から、一人ではたどり着けない答えを見つける。それが、Hondaの価値創造を支えてきました。

Hondaとは

経営が描くHondaの未来

CEOメッセージ

役員座談会

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

関連データ

いま必要なのは、その本質を、現在の事業環境に合わせて機能させることです。お客様の期待を超えるために、何を変え、何を磨くのか。そこを一人ひとりが自分の言葉で議論できる会社にしていきたいと考えています。

企業変革は、経営と現場をつなぎ、価値を届ける仕組みを変える取り組み

四竈 我々が取り組む企業変革は、お客様にどのような価値を届けるのかを起点に、経営、現場、人、データ、業務をつなぎ直す取り組みです。

この企業変革の取り組みでは、目標やロードマップを明確にし、各本部やプロジェクトの取り組みと結びつけます。

現場ではすでに、さまざまな変革プロジェクトが動いていますが、それらのプロジェクトの進捗や成果を見える化し、必要な支援を行います。

また、それぞれの現場だけでは解けない課題もあります。部門を越えた課題、データ基盤、人材やリソースの不足などです。

そうした全社的な構造課題を解き、現場の活動を全社の成果につなげ、経営の意思決定のスピードと質の向上につなげていきます。

三部 経営として企業変革に期待しているのは、意思決定の質とスピードを高めることです。

経営判断には、台数や売上だけでなく、お客様にとっての価値、利益、ギャッシュ・フロー、実態データなど、多面的な情報が必要です。必要

な情報をタイムリーに確認できれば、経営判断の速さと精度は大きく変わります。

情報が一部の部門に閉じていると、変化への対応が遅れます。必要な人が必要な情報にアクセスし、会社全体の知見として活用できる状態をつくる。それにより、お客様に届く価値を、より速く形にしていきます。

ただ、AIやデータを活用すれば、それだけで会社が変わるわけではありません。何を判断するために使うのか。どのプロセスを変えるのか。人がどこで価値を出すのか。そこまで設計することが大切です。

貝原 データや知見を全社で生かすには、企業風土も変わらなければなりません。組織には役割・責任があります。それは必要なものですが、役割が行き過ぎると、部門が持つ情報や知見まで「自分たちのもの」と捉えてしまうことがあります。

本来、会社の知見はHonda全体で活用すべきものです。ある部門が管理している情報であっても、それをお客様価値の向上にどう生かすかを考える必要があります。

また、過去の知恵を生かすことも重要です。過去の意思決定には、その時代の背景や、先人たちの葛藤があります。そうした知見を共有し、現在の判断に生かすことで、Hondaらしい意思決定につなげることができます。

デジタル化に、Hondaフィロソフィーをどう組み込むか。そこまで考えることが、これからの企業変革には必要だと考えています。

変革は、誰かにやらせる
ものではありません。
私たち自身がまず変わり、
現場とともに実行していきます。



企業風土改革は、戦略を実行する力そのもの

貝原 企業風土改革は、戦略を実行できるかどうかに関わる重要なテーマです。

どれだけ良い戦略やプロセスをつくっても、人の行動が変わらなければ実行されません。違和感があっても言わない。部門の役割を守ることが優先され、全社の価値につながらない。こうした状態では、お客様に届く価値は生まれにくくなります。

Hondaフィロソフィーには、「自立、平等、信頼」という考え方があります。一人ひとりが自分で考え、立場にかかわらず意見を交わし、信頼を前提に議論する。それを日々の仕事の中でより多く実感できる状態にすることが大切です。

ワイガヤも、突き詰めれば多様な意見を生かす取り組みです。最初から意見が合う必要はありません。異なる見方をぶつけ合いながら、最後にはベクトルを合わせていく。そのプロセスが、新しい価値を生むのだと思います。

そのためには、人と組織のあり方も変える必要があります。部門の境界にとらわれず、必要な人材が必要な場所で力を発揮できるようにする。横連携によってより良い成果を生む行動を後押しする。

マネジメントが、現場の挑戦を支えられるようにする。こうした取り組みを通じて、一人ひとりの行動が変わるところまでつなげていきます。

三部 経営自身も変わらなければなりません。現場の気づきや違和感を、より早く経営の判断につなげる仕組みと風土が必要です。

Hondaとは

経営が描くHondaの未来

CEOメッセージ

役員座談会

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

関連データ

役員座談会

経営の発信が一方通行にならないよう、問いや受け止め方も変えていく必要があります。経営が変わらなければ、会社は変わりません。だからこそ、私たち経営陣が先頭に立ち、現場と対話しながら進めます。

変革は、誰かにやらせるものではありません。私たち自身がまず変わり、現場とともに実行していきます。

四電 「企業変革」と「企業風土改革」は、別々の活動ではありません。プロセスやデータの流れを変えても、人の行動が変わらなければ定着しません。逆に、挑戦する風土があっても、仕組みがなければ成果にはつながりません。だからこそ、両方を同時に進める必要があります。現場が自分たちで考え、決め、実行し、成果を実感する。その循環ができれば、変革は一過性で終わりません。

小さな実行を積み重ね、 社会から期待される企業へ

四電 変革を一過性で終わらせないためには、小さくてもよいので、できることを実行し、「何かが変わった」と早く実感できる状態をつくるのが大切です。

成功体験を積み重ね、現場が「自分たちで変えた」と感じられる状態を広げていく。その積み重ねが、全社の変化につながっていきます。

貝原 企業風土改革でも、一人ひとりが自分の考えを持つことが出発点です。今の仕事に

どのような課題を感じているのか。何をしたら、もっとお客様や社会に価値を届けられるのか。そうした問いを、日々の仕事の中で持ち、周囲と話すことが大切です。

そのためには、言いたいことを言える環境が必要です。互いに気配りや目配りをしながら、率直に議論する。

特にマネジメント層が、現場の声を受け止め、挑戦を支えることが重要です。

一人ひとりの力が重なったとき、Hondaは変わることができます。その力を引き出したいと思っています。

三部 Hondaが目指すのは、変化に追われる会社ではありません。変化を捉え、お客様の

期待に応え、さらに期待を超える会社です。

環境や安全への取り組みは、これからも土台として進めていきます。その上で、お客様に「Hondaが欲しい」「Hondaを選びたい」と思ってもらえることが大切です。

Hondaに期待されているのは、お客様や社会の期待を超える商品、技術、挑戦を生み出し続けることに加え、収益性を高めることだと考えています。

創業以来、Hondaには、ほかの会社とは違う何かを期待してくださるお客様や社会があります。

その期待に応え、さらに超えていくことが、Hondaらしさです。

市場の声をすることは大切です。しかし、それをそのまま形にするだけでは、お客様の期待を超えることはできません。その先に何があるのかを考え、お客様がまだ気づいていない価値を提案する。そういう会社であり続けたいと考えています。

変えるべきものを変え、変えてはならない原点を磨く。そして、お客様に選ばれ続ける価値を届けるために、経営、現場、人、データをつなぎ直す。経営が先頭に立ち、現場とともに、実行できるHondaへ変えていきます。



Hondaとは

経営が描くHondaの未来

CEOメッセージ

役員座談会

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

Hondaを支える本田技術研究所

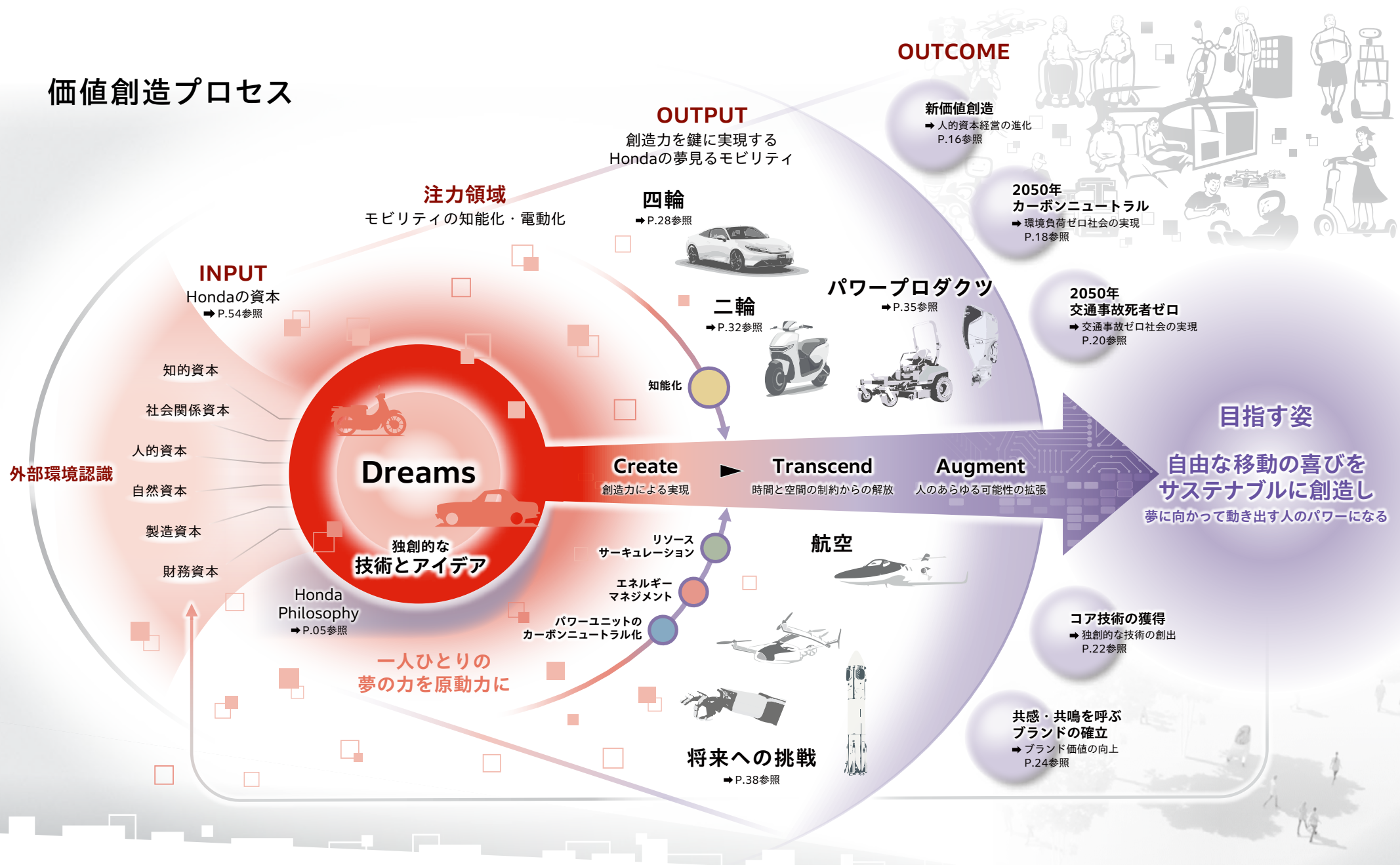
財務戦略

ガバナンス

関連データ



価値創造プロセス



Hondaとは
経営が描くHondaの未来
重要テーマとマテリアリティ
● 価値創造プロセス
マテリアリティと 経営管理指標策定の考え方
人的資本経営の進化
環境負荷ゼロ社会の実現
交通事故ゼロ社会の実現
独創的な技術の創出
ブランド価値の向上
重要テーマの目標と進捗状況
事業戦略
Hondaを支える本田技術研究所
財務戦略
ガバナンス
関連データ

マテリアリティと経営管理指標策定の考え方

私たちは自由な移動の喜びをサステナブルに提供していくために、全社で重点的に取り組むべき課題と目標を明確に定め、Hondaで働く一人ひとりがそれを道標として、同じ方向に向かって全力で進んでいく必要があります。

この観点から、グローバルブランドスローガン再定義を通して明確化した私たちの「目指す姿」や「提供価値」、およびHondaを取り巻く環境変化などを踏まえ、今後優先的に取り組む領域を「重要テーマ」として定め、さらに各重要テーマにおいて特に注力していくべき課題を「マテリアリティ」として定義しています。加えて、それに紐付く指標と目標を整理することで、施策の実効性とスピードのさらなる向上を図っていきます。

「重要テーマ」の特定にあたっては、まず持続可能性の観点から網羅的に抽出した社会課題を、Hondaの目指す方向性に照らし、優

先順位付けを行いました。その結果、モビリティカンパニーとしての責務である「環境」と「安全」に加え、Hondaの成長の原動力である「人」と「技術」、そしてこれら全ての企業活動の総和ともいえる「ブランド」の5つを重要テーマとして決定しています。これら非財務領域の取り組みを財務戦略・資源配分と連動させることで、社会的価値と経済的価値の創出につなげていきます。

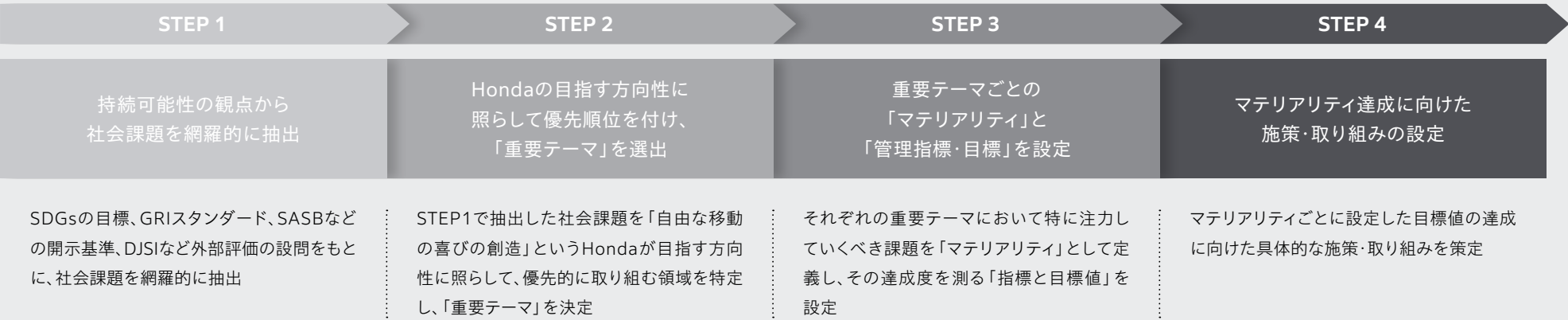
各テーマにおいて特に注力していくべき課題である「マテリアリティ」には、その達成度を測る定量的な管理指標と目標値を設定しています。管理指標として各重要テーマが達成された状態を測定するKGIと、KGIの達成に向けた施策の進捗を測定するKPIを設定し、目標値と併せて、事業・地域・機能といった各領域の戦略や活動に反映しています。

重要テーマやマテリアリティは、外部環境の変化や事業の状況を

踏まえ、定期的に見直しを行い、経営会議での十分な議論を経て、取締役会の承認を得ています。また変化が激しい事業環境下では、マテリアリティに基づく管理指標・目標とそれに連なる施策のモニタリングも極めて重要であり、経営会議で定期的な進捗管理を行うとともに、その結果や施策についても、取締役会へ報告し適切な監督を受ける体制としています。

Hondaは、今後も「目指す姿」と「提供価値」を実現するため、不確実性の高い事業環境下においても中長期的な視点に立った戦略策定と資源配分の軸をぶらすことなく、長期の目標達成を目指すと同時に、足元の環境変化に機動的かつ柔軟に対応できる経営を実現していきます。

マテリアリティ特定プロセス



Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

価値創造プロセス

マテリアリティと経営管理指標策定の考え方

人的資本経営の進化

環境負荷ゼロ社会の実現

交通事故ゼロ社会の実現

独創的な技術の創出

ブランド価値の向上

重要テーマの目標と進捗状況

事業戦略

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

関連データ



人的資本経営の進化

マテリアリティ

- 従業員の内発的動機の喚起と多様な個の融合
- 将来の競争力を支える人と組織基盤強化

戦略の概要

目指す姿

目指す姿である「自由な移動の喜びをサステナブルに創造し、夢に向かって動き出す人のパワーになる」ことを目指し、事業戦略の到達点からバックキャストして、将来必要となる最適な人材ポートフォリオを形成。

考え方とアプローチ

Hondaフィロソフィーの「人間尊重」とグローバルブランドスローガンを基盤とし、夢の力とスピードを原動力に「チャレンジ・融合・成長」のサイクルを高速で回し、個と組織の変革を進める。

主要施策

1 価値創出行動を促す人マネジメントの進化と組織活性化

- 行動要件「Honda 6ACTIONS for Change」の設定
- 社内公募制度の拡大
- エンゲージメント向上活動の推進

2 多様な個が融合し活躍できる組織風土の醸成

- インクルージョンスコアによる組織状態の可視化
- キャリアコーチングとキャリア研修の実施
- 女性活躍推進

3 将来の価値創出を支える人的資本投資

- GLP(グローバルリーダーシッププログラム)の実施
- 産学連携したAI開発や人材育成
- GenAIエキスパート制度の拡大

経営管理指標

KGI

- 従業員エンゲージメントスコア
(肯定回答率)

KPI

- インクルージョンスコア
- 女性管理職数比率(2021年3月期比)
- 人的資本投資額

これまでの主な成果

1 価値創出行動を促す人マネジメントの進化と組織活性化

- 行動要件「Honda 6ACTIONS for Change」を設定し、これまでの考え方・やり方に固執することなく、一人ひとりの考えをぶつけ合い相互主観性を発揮することで、フィロソフィーを体現し続けていく行動の意識付けを全社に展開。
- 新たな領域へのチャレンジを希望する従業員向けに、社内公募制度の対象をキャリア採用の募集枠まで拡大。
- 従業員との対話をグローバルで強化。一例として欧州・アフリカ中東地域においては、従業員との対話強化に加え地域オリジナルのエンゲージメント向上活動を推進。

2 多様な個が融合し活躍できる組織風土の醸成

- グローバルで独自目標「インクルージョンスコア」を設定。[多様性受容度][組織内での帰属意識・個の発揮][心理的安全性]のスコアを基に、多様な個が受容され、自分らしさを発揮できる職場であるかモニタリングを実施。
- 自律的なキャリア支援を目的にオンラインコーチングとキャリア研修を展開、2025年度で延べ約3,000名に実施。
- 将来的に女性管理職として活躍が期待される層に対するポジティブアクション(メンター制度・マネジメント研修)を展開。

3 将来の価値創出を支える人的資本投資

- グローバルでの人材育成を目的とした階層別研修「GLP(グローバルリーダーシッププログラム)」を2013年から延べ1,033名に実施。また、経営層による「グローバルタレントボード」を通じ、国籍や性別不問の戦略的な任用を推進、後継者管理にはグローバルで共通のシステムを導入し、育成から任用までのサイクルを強化。
- 慶應義塾大学、大阪大学と連携し、高度AI人材育成と最先端AI技術開発を目的とした産学連携プロジェクト「BRIDGE」を開始。
- 「Gen-AIエキスパート制度」による専門性に応じた手当支給とともに、対象者の拡大と進化のための育成と制度のさらなる強化、全社のAI教育についても階層別教育等を実施し全体の強化施策も推進。
- 米国オハイオ州立大学と連携し、学生に実践的な課題解決の場を提供、即戦力人材の獲得と育成を両立。

Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

価値創造プロセス
マテリアリティと
経営管理指標策定の考え方

● 人的資本経営の進化
環境負荷ゼロ社会の実現
交通事故ゼロ社会の実現
独創的な技術の創出
ブランド価値の向上
重要テーマの目標と進捗状況

事業戦略

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

関連データ

LINK

- 📄 「人的資本経営の進化」の別冊
- 📄 Honda ESG Report 2026 社会
- 📄 人的資本経営 webサイト
- 📄 高度AI人材育成および最先端AI技術開発に向けた産学連携を開始



企業価値向上と企業変革を支える人的資本経営の進化

Hondaのフィロソフィーと変わらぬ“人への考え方”

Hondaフィロソフィーの基本理念には、「人間尊重」があり、「人間尊重」とは、自立した個性を尊重し合い、平等な関係に立ち、信頼し、それぞれが持てる力を尽くすことで、ともに喜びを分かち合うという考え方です。Hondaはこの理念のもと、一人ひとりの意欲や能力を高め、持てる力を発揮できる環境づくりに取り組み、ボトムアップ文化が育まれてきました。そして、夢や志を持った一人ひとりが、自ら考え、挑戦し、新たな発想や技術を形にしてきたからこそ、今日

のHondaがあります。

現在、Hondaを取り巻く事業環境は大きく変化しています。企業として変革が求められる中、その変革を実現するの人もです。だからこそHondaは、厳しい環境下においても人的資本投資を維持・継続していきます。一人ひとりの成長や挑戦を支え、多様な個が力を発揮できる環境を整え続けることが、未来のHondaをつくることにつながると考えているからです。夢を原動力に挑戦する多様な個が輝き続けられるHondaであるために、人と組織への投資を続けていきます。

Hondaの人的資本経営

Hondaの人的資本経営は、全社方針の実現に向けて、Hondaフィロソフィーをベースに、一人ひとりの夢を起点としながら、チャレンジ・融合・成長のサイクルを通じて人と組織の変革を推進します。その実現のために、二つの人材マテリアリティと経営管理指標(KGI、KPI)を設定しています。本年度、人材マテリアリティと経営管理指標

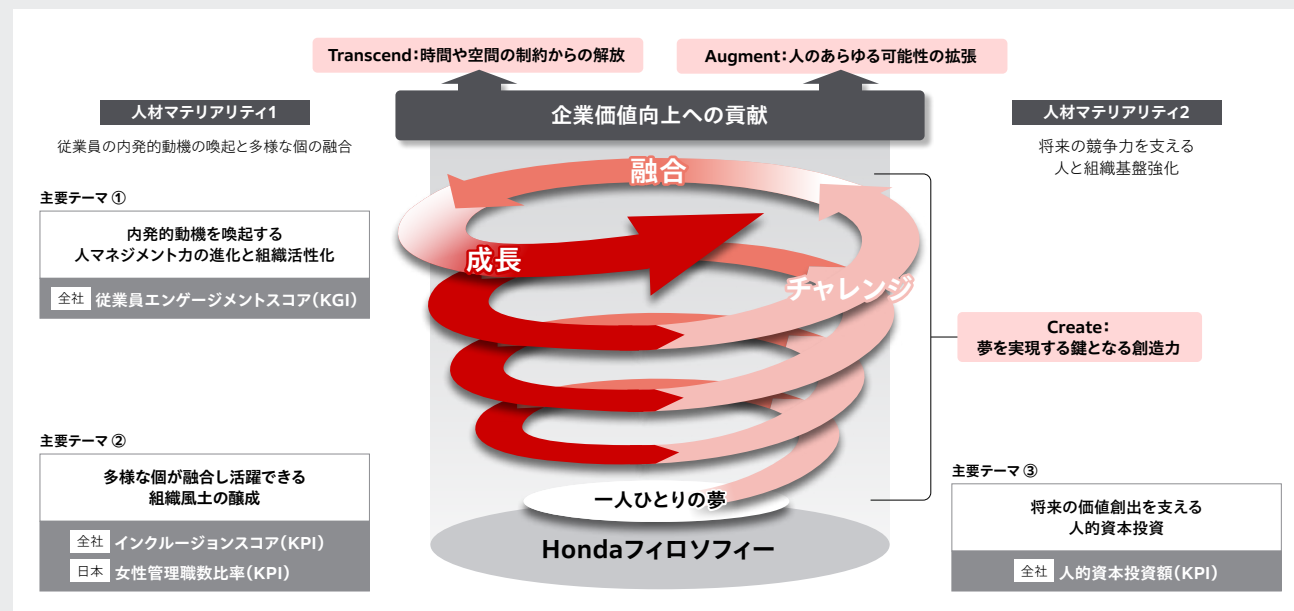
の一部を見直し、Honda独自指標である従業員エンゲージメントについては、お客様価値創出とのつながりをより明確にするとともに、人的資本投資額については、注力領域に限定せず全ての従業員が企業価値向上を目指す観点から、全社を対象とした指標へ位置付けを変更しました。これらを通じて、一人ひとりの創造力を最大限発揮できる環境を整え、事業変革と企業価値の向上に貢献していきます。

人的資本経営のさらなる進化に向けた方向性

Hondaの人的資本経営の強みは、Hondaフィロソフィーをベースとする「個の高い内発的動機(チャレンジ)」と、それを相互に発揮し合い、組織の力へと変えていく風土です。従業員一人ひとりの挑戦を尊重し、自発的な行動を組織の力へとつなげる風土は、Hondaならではの競争力を生み出しています。

こうした風土は、人材育成やイノベーションの創出など、さまざまな場面でHondaらしい価値創出を支えています。2013年からグローバルで展開しているリーダー育成プログラムでは、自ら成長に挑戦する人材を後押しし、中長期的な視点でHondaフィロソフィーを体現できる次世代リーダー・後継者の育成・輩出を進めています。また近年では、現場の有志コミュニティから生まれた生成AIの取り組みが全社のAI人事制度へと発展するなど、自律的な挑戦が新たな価値創出へ広がる動きも生まれています。

一方で、事業規模の拡大や社内外環境の複雑化に伴い、こうした挑戦やボトムアップの文化を発揮しにくい場面も生じています。Hondaはこうした課題を踏まえ、「Honda 6ACTIONS for Change」をはじめとする全社的な取り組みを通じて組織文化を進化させ、Hondaらしい強みをさらに高めながら一人ひとりの生産性を高めていくことで、お客様と社会へ持続的に価値をお届けすることにつなげていきます。



Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

価値創造プロセス

マテリアリティと

経営管理指標策定の考え方

● 人的資本経営の進化

環境負荷ゼロ社会の実現

交通事故ゼロ社会の実現

独創的な技術の創出

ブランド価値の向上

重要テーマの目標と進捗状況

事業戦略

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

関連データ

環境負荷ゼロ社会の実現

マテリアリティ

- 気候変動問題への対応
- 資源の効率利用
- エネルギー問題への対応
- 生物多様性の保全

戦略の概要

目指す姿

自由な移動の喜びをサステナブルに提供し続けていくために、環境負荷ゼロ社会の実現を掲げ、その実現に向け、環境負荷を網羅的に低減することが必要であることから、「気候変動問題への対応」「エネルギー問題への対応」「資源の効率利用」「生物多様性の保全」の4つをマテリアリティとして設定。

考え方とアプローチ

- 2050年のカーボンニュートラル達成に向け、「気候変動問題への対応」と「エネルギー問題への対応」を優先的な実行施策とし、将来に向けた仕込みが必要な「資源の効率利用」と「生物多様性の保全」を「長期的な負荷低減施策」と位置付け、段階的に取り組む方針。
- 「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」を統合したコンセプト「Triple Action to ZERO」を推進。この取り組みは、国際的な要請が高まる生物多様性の保全を含む自然共生にもつながるものであり、推進にあたっては「自然に根ざした解決策」※も考慮。

※ 自然生態系を保全・再生しながら社会課題への対応を進める取り組み(Nature-based Solutions(NbS))

主要施策

- 1 カーボンニュートラル工場化の拡大
- 2 製品の環境性能向上
- 3 取水量の最小化に向けた取り組み
- 4 廃棄物削減と3R(リデュース、リユース、リサイクル)取り組みの全社展開
- 5 製品の水平リサイクル実現

経営管理指標

KGI	KPI
● 企業活動CO ₂ 排出総量削減率(2020年3月期比)	● 製品CO ₂ 排出原単位削減率(2020年3月期比)
● 製品CO ₂ 総量	● 再生材・バイオマス材使用率
● 工業用取水量削減率(2020年3月期比)	
● 工業系廃棄物削減率(焼却・埋立処理)(2020年3月期比)	

これまでの主な成果

- 埼玉製作所 完成車工場では、塗装工程の廃熱回収や乾燥設備などのガス燃焼設備の電化などを推進し、2026年3月期にHonda初となる実質的なCO₂排出ゼロ※を実現。
※削減困難な残存排出量に対し、信頼性の高いカーボンクレジットによるオフセットを実施
- CO₂排出削減のため、グローバルで太陽光・風力発電など再生可能エネルギーの活用を拡大。
敷地内の建屋や駐車場、調整池などに太陽光パネル設備を導入。国内では、バーチャルPPAを締結し2025年12月発電日より、非化石証書を取得。
- CO₂排出削減に最も有効な手段である電動製品の普及・拡大に加え、四輪車のICE(内燃機関)やHEVの排ガス・燃費向上、二輪車の燃費向上やカーボンニュートラル/バイオ燃料技術の研究など、環境性能向上。
- 排水リサイクルの高度化や節水技術の導入など、地域の水事情を踏まえた施策を実施。
インドのタップカラ工場では、排水の全量回収・処理により、排水リサイクル率100%を実質的に達成。
2025年からはブラジルのマナウス工場においても、排水リサイクルシステムを導入。
- 廃棄物などの発生量最小化を目指して、生産工程における端材の削減や各リサイクル施策を実施。
製造工程での歩留まりの向上による発生量の削減、素材・材料のリサイクル施策の実施。
- 「資源の効率利用」として、2024年よりポリプロピレン製のプレコンシューマーリサイクル材※の適用を開始。
2025年販売の「CB1000F」「CB1000GT(欧州販売モデル)」へ展開。2026年3月より、埼玉製作所 完成車工場では、アルミ板の水平リサイクルを開始し、「PRELUDE」のアルミ製ボンネットフードに採用。
※ 自動車や家電などの製造や成形過程において発生する、端材由来のリサイクル材
- 埼玉製作所 完成車工場では、工場敷地内にビオトープを設置。生物多様性を考慮した自然環境の維持や絶滅危惧種の保全を行い、2024年9月に「自然共生サイト」として認定。



埼玉製作所 完成車工場
カーボンニュートラル工場化



タップカラ工場(インド)の
排水リサイクルシステム



アルミ製
ボンネットフード

PRELUDE

Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

- 価値創造プロセス
- マテリアリティと
経営管理指標策定の考え方
- 人的資本経営の進化
- 環境負荷ゼロ社会の実現
- 交通事故ゼロ社会の実現
- 独創的な技術の創出
- ブランド価値の向上
- 重要テーマの目標と進捗状況

事業戦略

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

関連データ

LINK

- 📄 Honda ESG Report 2026 環境
- 📄 環境への取り組み
- 📄 環境ニュースHot!Eyes



環境負荷ゼロ社会の実現に向け、変化に柔軟に対応しながら取り組みを続ける

Hondaが最終的に目指すのは、「環境負荷ゼロ社会」の実現です。その実現に向けて、2050年カーボンニュートラルを重要なマイルストーンと位置付けています。市場環境や政策、技術の変化に柔軟に対応しながら、製品と企業活動のライフサイクル全体を通じて、環境負荷を低減していく取り組みを進めています。

目指す姿

Hondaが目指すのは、製品と企業活動のライフサイクル全体を通じて環境負荷を低減し、「環境負荷ゼロ社会」を実現することです。Hondaは全ての企業活動において環境負荷があることを認識しています。課題達成のためには企業活動を製品ライフサイクルに合わせた各工程に分けて、それぞれの環境負荷を考えることが重要です。Hondaが認識する主な環境負荷として、「温室効果ガス排出」・「化石燃料由来のエネルギー使用」・大量の「資源採掘・廃棄」、そして「生物多様性への影響」を設定しました。

製品ライフサイクルにおける主な環境負荷



Hondaは、持続可能な企業活動を目指し、それぞれが連鎖している環境負荷を網羅的に低減する取り組みに向けて、全社の重要テーマの一つを「環境負荷ゼロ社会の実現」と設定し、環境負荷への対応を4つのマテリアリティとして定めています。

Triple Action to ZEROを軸に、環境負荷を総合的に低減

「環境負荷ゼロ社会の実現」に向けて、2050年の二酸化炭素排出量実質ゼロ、カーボンフリーエネルギー活用率100%、サステナブルマテリアル使用率100%を目指す姿として、「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」、この3つを1つのコンセプトにまとめた「Triple Action to ZERO」を中心にし、取り組んでいます。

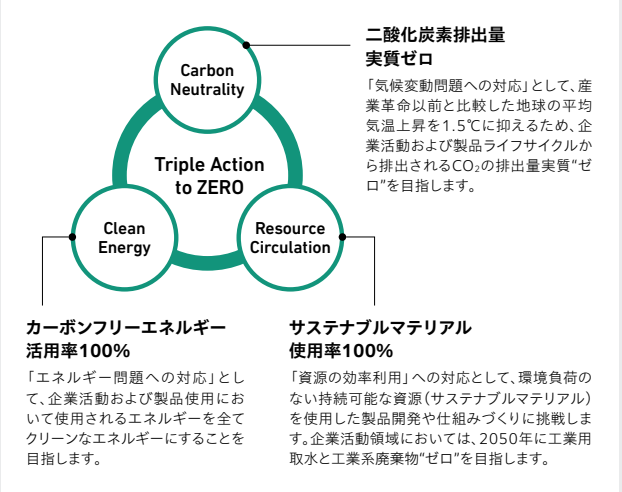
「Triple Action to ZERO」の3つの取り組みは密接に関連しており、それぞれの連鎖を考慮してシナジー効果の最大化を目指していきます。また「Triple Action to ZERO」の取り組みは、国際的な要求が高まっている、生物多様性の保全を含む自然共生にもつながると考えています。その推進においては“自然に根ざした解決策”※1も考慮していきます。

目標達成に向けた重点的な取り組み

Hondaはパリ協定※2を支持し、環境負荷ゼロ社会の実現に向けて、2050年に「Hondaの関わる全ての製品と企業活動全体を通じてカーボンニュートラルを実現する」ことを目指しています。

環境領域の4つのマテリアリティのうち、カーボンニュートラルに向けて「気候変動問題への対応」と「エネルギー問題への対応」について優先度を上げて取り組んでいます。優先的な実行施策として製品使用のCO₂排出削減と企業活動のCO₂排出削減を主要施策とし、より具体的な施策に細分化して取り組んでいます。具体的には、各事業領域の個別の製

Triple Action to ZERO



品群についてのCO₂排出や各々の製品工場や製造設備のCO₂排出を積み上げ、製品・工場ごとのCO₂排出削減量の把握につなげています。Hondaは、地域ごとの市場環境、需要動向を見極めながら、EV、HEV、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を組み合わせた多角的なアプローチを加速させます。

マテリアリティ「資源の効率利用」に紐付く、長期的な負荷低減施策については、Hondaとして既存の枠組みを超えた新たな取り組みが必要となる施策もあります。現在は、製品ライフサイクルにおける資源の採掘（上流）から廃棄（下流）工程における将来のCO₂排出削減への準備の段階にあり、これらの取り組みは、マテリアリティ「生物多様性の保全」など自然への影響を考慮しながら進めていくことも重要と認識しています。Hondaは「2050年カーボンニュートラル」に向けた取り組みのみならず、「環境負荷ゼロ社会の実現」のために長期的な視点を持って将来への取り組みを継続していきます。

※1 自然生態系を保全・再生しながら社会課題への対応を進める取り組み（Nature-based Solutions (NbS)）
※2 パリ協定では、世界共通の長期目標として、産業革命前からの平均気温の上昇を2℃より十分下方に保持し、1.5℃に抑える努力を追求することが目的とされている

Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

- 価値創造プロセス
- マテリアリティと経営管理指標策定の考え方
- 人的資本経営の進化
- 環境負荷ゼロ社会の実現**
- 交通事故ゼロ社会の実現
- 独創的な技術の創出
- ブランド価値の向上
- 重要テーマの目標と進捗状況

事業戦略

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

関連データ



交通事故ゼロ社会の実現

マテリアリティ

- 人の意思をとらえ補完・拡張する技術の開発
- 安全教育・啓発活動
- 交通エコシステムの構築

戦略の概要

目指す姿

自由な移動の喜びをサステナブルに提供し続けていくために「Safety for Everyone」のグローバル安全スローガンのもと「事故に遭わない社会」の実現を目指す。その実現に向けて、2050年に全世界でHondaの二輪車・四輪車が関与する交通事故^{※1}死者ゼロを目標とし、2030年に交通事故死者半減^{※2}をマイルストーンとして設定。

考え方とアプローチ

「Honda 安全3つの要素」である、モビリティの性能(技術開発)、人の能力(啓発活動)、交通エコシステム(協働、システム／サービス開発)をそれぞれ進化させ相互に連携させることで、さまざまな要因により引き起こされる事故に対応。

主要施策

- 2030年に向けて
- 1 先進安全装備の普及拡大・機能進化 <モビリティの性能>
 - 2 世界各地でインストラクターの育成を強化 <人の能力>
 - 3 教育品質の向上とグローバル標準の確立 <人の能力>
 - 4 国際機関との連携による交通安全政策支援 (Hondaの見解・実践的なノウハウの提供)<交通エコシステム>
- 2050年に向けて
- 5 安全・安心ネットワーク技術の開発・社会実装・標準化<交通エコシステム>

※1 Hondaの二輪車・四輪車が関与する交通事故: Hondaの二輪車・四輪車に乗車中に発生した交通事故(歩行者、自転車などの他者との衝突を含む)。ただし、故意による悪質な交通ルール違反や、飲酒・薬物などの使用により自ら正常な運転能力を欠いた状態での事案は除外する

※2 2020年比で2030年に全世界でHondaの二輪車・四輪車が関与する1万台当たりの交通事故死者数を半減

経営管理指標

KGI

- 日米四輪関与事故死者数

KPI

- 先進安全装備適用率
 - ・ 二輪(新興国)^{※3} 先進ブレーキ ABS/CBS
 - ・ 四輪(先進国)^{※4} Honda SENSING360
 - ・ 四輪(新興国)^{※5} Honda SENSING

※3 代表測定国: インド、インドネシア、ベトナム、タイ、ブラジル

※4 日本、米国、中国、欧州

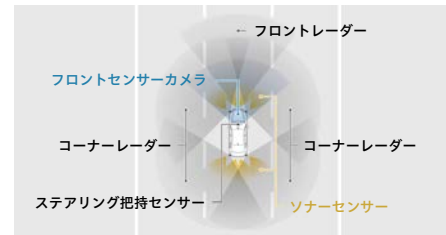
※5 代表測定国: インド、インドネシア、マレーシア、タイ、ブラジル

これまでの主な成果

- 世界43の国と地域において、子どもから高齢者までを対象とした交通安全教育プログラムを展開し年間約460万人が受講。
- Uberのデリバリーライダー向けインタラクティブ動画教材を監修し、世界21カ国で配信。約50万人のデリバリーライダーに閲覧・視聴され、安全運転意識の向上に貢献。
- Honda独自の次世代ドライバー教育・試験プラットフォーム「Intelligent Driving Circuit(IDC)」のシンガポールの自動車教習所への導入に向けた取り組みを推進。交通安全教育の質の標準化と深刻化する指導員不足という社会課題に対する新たなアプローチの確立を図る。
- 自動車メーカーとして初めて国連交通安全基金(UNRSF)とパートナーシップを締結。交通事故の実態把握や要因分析、関連法規・制度の整備や執行強化に関する提言を行うなど各国の交通安全政策を支援。
- 内閣府が主導する戦略的イノベーション創造プログラム(SIP)第3期に参画。通信技術を通じた交通参加者間でリスク情報を共有し事故を未然に防ぐ「安全・安心ネットワーク技術」の社会実装を見据えた実証実験を茨城県つくば市で実施。スマートフォンを活用した交通参加者間の情報共有により事故の未然防止を支援する技術について公道の環境における有効性を確認。
- 多数のHonda四輪車が日本や米国、アジアなど各地域の第三者評価において最高ランクの安全性能評価を獲得していることに加え、FIA(国際自動車連盟)が定める企業・団体の交通安全への取り組み評価指標「FIA Road Safety Index」の製品・サービスの安全関連評価において、世界で初めて最高ランク「5スター」を獲得。



交通安全教育プログラムの実施国・地域



Honda SENSING360 システム構成

Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

- 価値創造プロセス
- マテリアリティと経営管理指標策定の考え方
- 人的資本経営の進化
- 環境負荷ゼロ社会の実現
- 交通事故ゼロ社会の実現
 - 独創的な技術の創出
 - ブランド価値の向上
 - 重要テーマの目標と進捗状況

事業戦略

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

関連データ

LINK

Honda ESG Report 2026 安全

安全への取り組み

トピックス 交通事故死者低減に向けて、国連交通安全基金とパートナーシップを締結

トピックス 企業・団体の交通安全への取り組み 評価指標「FIA Road Safety Index」において、世界初となる最高ランクの「5スター」を獲得



人の能力・モビリティの性能・交通エコシステムを連携・進化させ、交通事故死者ゼロを目指す

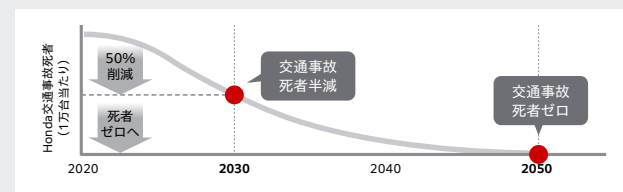
Hondaは、2050年に全世界でHondaの二輪車・四輪車が関与する交通事故死者ゼロを目指し、2030年には、交通事故死者数の半減をマイルストーンと位置付けています。「Safety for Everyone」のスローガンのもと、クルマやバイクに乗っている人だけでなく、道を使うだれもが安全でいられる「事故に遭わない社会」への取り組みを進めています。

目指す姿

Hondaは、2050年に全世界で、Hondaの二輪車・四輪車が関与する交通事故^{※1}死者ゼロを目指します。また、そのマイルストーンとして2030年に全世界でHondaの二輪車・四輪車が関与する交通事故死者半減^{※2}を目指します。これらは、新車だけでなく、登録・届出された全てのHondaの二輪車・四輪車が対象となります。

Hondaは、非財務領域の重要テーマの一つとして「交通事故ゼロ社会の実現」を掲げており、これらの状況を把握するための管理指標(KGI)として「日米四輪車関与事故死者数」(日本と米国にお

Honda 安全目標 2050年交通事故死者ゼロに向けたシナリオ



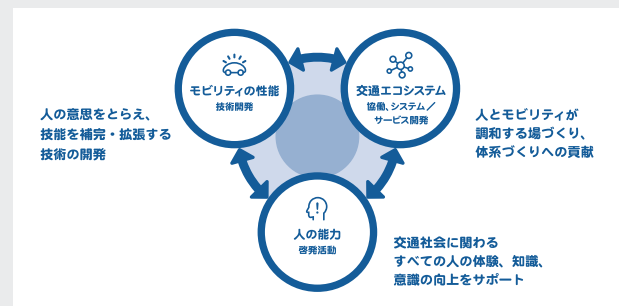
る、Honda四輪車が関与する交通事故死者数)を定め、目標値(非開示)の達成に向けて取り組みを推進しています。

KGIの対象地域を日本・米国に限定しているのは、両国以外ではメーカー別の交通事故データの蓄積が十分でないためです。四輪車に限定している理由は、一部タイプの二輪車に関するデータが不足していることによります。ただし、安全への取り組みは日本や米国の四輪車に限定されるものではなく、社内では各国のHonda二輪車・四輪車の関与事故死者数も推計し、施策を推進しています。同時に交通事故死者数を含む精度の高いデータは対策を検討する際の必要不可欠な情報となるため、この情報把握を大きな課題として認識しており、国際機関および各国機関、また業界関係者へその重要性を伝え、対応にあたっての働きかけをしています。

「Honda 安全3つの要素」を連携・進化させることで事故に対応

Hondaは、「人の能力(啓発活動)」、「モビリティの性能(技術開発)」、「交通エコシステム(協働、システム／サービス開発)」(以下、「Honda 安全3つの要素」)をそれぞれ進化させ、組み合わせることでさまざまな要因により引き起こされる事故に対応しています。これらは、一つの事故シーンに対し、さまざまな領域の技術や活動をもって安全対策を冗長化するものであり、昨今、国連が各国に推奨している「Safe System Approach」と同様の考え方です。なお、この安全3

Honda 安全3つの要素



つの要素は取り組むべきマテリアリティとして設定されています。

目標達成に向けた重点的な取り組み

2030年に向けた重要課題は、新興国における二輪車関与の死亡事故削減です。この課題に対応するため、「人の能力(啓発活動)」においては、インストラクターの養成や交通教育センター^{※3}での企業向けの研修、個人向けのスクールを積極的に展開します。「モビリティの性能(技術開発)」においては、二輪車では、ABSやCBS^{※4}などの先進ブレーキシステム、視認性・被視認性を高める灯火器の採用を拡大します。四輪車では、新興国で二輪検知機能付「Honda SENSING」を、また、先進国で「Honda SENSING 360」をはじめとする先進運転支援システム(ADAS)の普及や機能進化を地域の実情に合わせて推し進めます。

「交通エコシステム(協働、システム／サービス開発)」においては、交通安全に関する国連などの国際的な機関との連携を強化しています。Hondaの長年の安全活動から培われた知見やノウハウを、こうした機関を通じて、新興国を中心とした各国へ提供することで制度改革、啓発、インフラ整備などの安全政策を支援します。

2050年に向けた大きな課題として、歩行者、自転車の利用者、二輪車のライダーなどの交通弱者の死亡事故を削減する必要があります。この課題に対応するため、「交通エコシステム(協働、システム／サービス開発)」の取り組みを加速させます。

具体的には、「安全・安心ネットワーク技術」の研究開発と、社会実装に向けた技術の標準化を推し進めます。

安全・安心ネットワーク技術は、通信を介した情報提供により、事故リスクが生じる前に各交通参加者が自ら備え、対処できるよう支援する技術です。

- ※1 Hondaの二輪車・四輪車が関与する交通事故：Hondaの二輪車・四輪車に乗車中に発生した交通事故(歩行者、自転車などの他者との衝突を含む)。ただし、故意による悪質な交通ルール違反や、飲酒・薬物などの使用により自ら正常な運転能力を欠いた状態での事業は除外する
- ※2 2020年比で2030年に全世界でHondaの二輪車・四輪車が関与する1万台当たりの交通事故死者数を半減
- ※3 交通教育センター：交通安全に関する社内外の指導者養成や、企業・学校・個人のお客様に安全運転教育を行うHondaの施設
- ※4 Combined Braking System(コンバインドブレーキシステム)の略

Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

価値創造プロセス
マテリアリティと
経営管理指標策定の考え方
人的資本経営の進化
環境負荷ゼロ社会の実現
● 交通事故ゼロ社会の実現
独創的な技術の創出
ブランド価値の向上
重要テーマの目標と進捗状況

事業戦略

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

関連データ



独創的な技術の創出

マテリアリティ

● 注力領域における競争優位性の確立

戦略の概要

目指す姿

5年、10年先の将来価値につながる中長期的な成長と競争優位性の獲得を目指し、従来の知財活動から一歩進んだ「知的資本経営」を推進。未来社会に貢献する革新技術の創出を通じ、企業価値の向上を図る。

考え方とアプローチ

IPランドスケープとポートフォリオマネジメントの融合：

注力領域における知的資産の保有目的（自社での活用、他社への参入障壁、ライセンス収益など）を明確化した上で、IPランドスケープ（IPL：知財情報と市場・事業情報の統合分析）と、特許のポートフォリオマネジメントを組み合わせ、事業戦略や技術戦略の継続的なアップデートを図る。

競争優位性の確保：

「4つの注力領域」および「新価値技術」に関連する技術ごとにベンチマーク企業（競合）を設定し、単年度および累積の目標件数（KPI）を策定。出願件数（量）だけでなく、特許の内容（質）も詳細に分析して競争力を評価し、その結果を技術戦略部門にフィードバックすることで、戦略の精緻化サイクルを回す（図2）。

主要施策

- 1 特許ポートフォリオの転換と競争優位性の確立
- 2 IPL機能の拡張とAI活用による意思決定の高速化
- 3 ポートフォリオマネジメントによる「コア出願」の確実な権利化
- 4 AI開発支援システム（ESS/GITEN）※と知財AIプラットフォームの構築（➡P.23）

※ESS：エンジニアリングサポートシステム GITEN：Generative Insight Technical Engineering Nexus（特典）

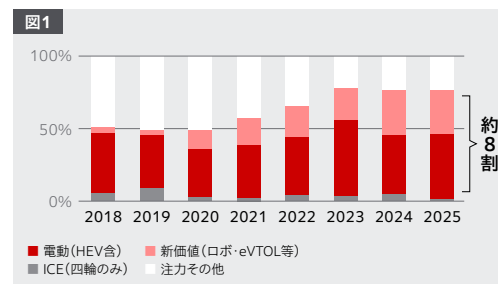
経営管理指標

KPI

- 知財創出力

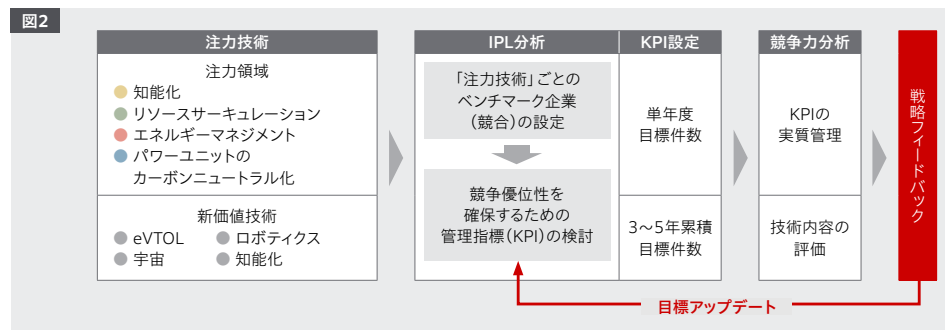
これまでの主な成果

- 特許ポートフォリオの転換と競争優位性の確立に向け、自社の特許ポートフォリオの大胆な転換を進めており、注力技術領域における電動化や新価値技術の特許出願比率を約8割まで拡大（図1）。一方、多指ハンド技術などの新領域でもIPL分析を組み込み、競争優位性の高いポートフォリオを構築。特許の保有数は約37,100件以上、出願中は14,700件以上（日本・海外、2026年3月末）となっている。



- ポートフォリオマネジメントによる「コア出願」の確実な権利化のため、出願段階から活用方針を明確に管理し、特に事業競争力の源泉となる中核技術（コア出願）を最優先課題として推進。これにより、市場での優位性確保と技術の防御力を高め、持続的な差別化を図る。
- 経営戦略部門にIPL分析人材を直接配置し、事業・技術戦略との連携を強化。
- 技術者の開発スピードを加速させる取り組みとして、特許情報や過去の開発資料を生成AIで構造化し、革新的技術の創出を支援。AI統合プラットフォームを基盤とする知財の業務DXや、多角的な分析を可能とする知財業務支援アプリを展開することで、経営層へ事業・技術戦略を提案する取り組みも合わせて推進している。（➡P.23）

競争優位性を確保するKPIの設定フロー



Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

- 価値創造プロセス
- マテリアリティと経営管理指標策定の考え方
- 人的資本経営の進化
- 環境負荷ゼロ社会の実現
- 交通事故ゼロ社会の実現
- 独創的な技術の創出
- ブランド価値の向上
- 重要テーマの目標と進捗状況

事業戦略

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

関連データ

LINK

📄 2026年3月期有価証券報告書



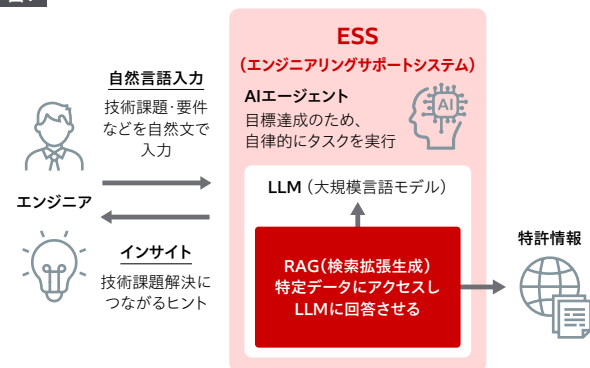
知財が開発スピードを加速する

AIプラットフォームが拓く、開発と知財の新しい協創

AI開発支援システムでインサイトを届ける エンジニアリングサポートシステム「ESS」

Hondaは将来の競争力を高めるため、開発の期間・工数・コストを半減させる「トリプルハーフ」の実現を目指しています。そのため、競合他社の技術動向や自社の技術資産を迅速に把握し、それを開発の初期段階から戦略的に活用しています。従来、知財部門が自社・他社の特許情報を分析・整理した上で開発部門へ提供していましたが、開発現場からタイムリー且つ直接に一次情報にアクセスしたい、という要望が寄せられていました。Hondaはこの要望に応えるべく、知財情報を開発現場でより使いやすい形に変換し、エンジニアの思考を拡張するAI活用の仕組みとして、エンジニアリングサポートシステム「ESS(Engineering Support System)」(図1)を

図1



構想しました。

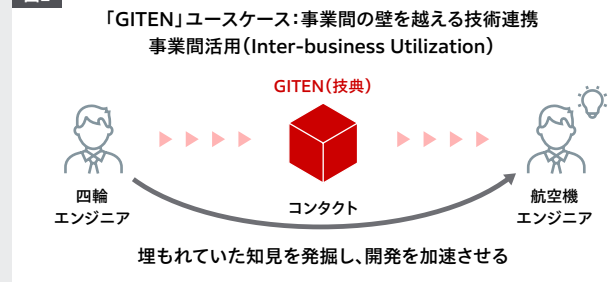
ESSは、エンジニアが特許特有の専門知識を持たなくても、自然言語で問いを入力するだけで、関連する特許情報や技術情報へ容易にアクセスできる仕組みです。

従来のキーワード検索では抽出が難しかった技術的な示唆や競合の開発動向を、生成AIとRAG技術により的確に抽出・整理します。これにより、エンジニア自らが仮説を立て、技術の方向性を検討した上で、発明創出や設計判断に生かせる環境を構築しました。

社内に眠る「知の財産」をイノベーション創出の後押しとする 独自生成AIプラットフォーム「GITEN」(技典)

ESSが特許情報を起点としてエンジニアの技術探索や意思決定を支援するのに対し、GITENは社内に蓄積された膨大な技術資産や開発知見を掘り起こす役割を担います。事業間の壁を越えた新たな技術の組み合わせ(図2)や新たな事業機会の発見につなげることで、全社的なイノベーション創出を後押しします。

図2



「知財AIプラットフォーム」を基盤としたAX※進化

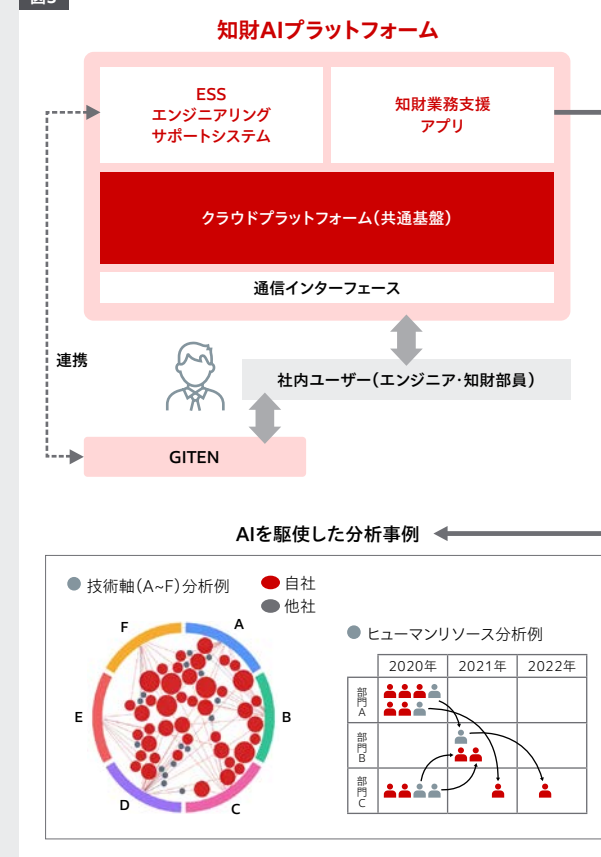
ESSを支える基盤として、クラウド環境上に「知財AIプラットフォーム」(図3)を構築し、知財データ、検索機能、および開発環境を共通基盤としています。

この基盤上で、知財業務支援アプリを展開し、発明抽出から出願・権利化を支援する知財業務のDXや、AIを駆使して大量のデータを

技術軸やヒューマンリソースなど多様な観点で短時間に分析可能とすることで、経営層への事業・技術戦略提案に活用しています。将来的にはESSとGITENの連携も視野に、特許情報と社内技術情報を組み合わせた、より高度な知的資本の活用を目指していきます。

※AIを活用して業務や事業を変革すること

図3



Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

価値創造プロセス
マテリアリティと
経営管理指標策定の考え方
人的資本経営の進化
環境負荷ゼロ社会の実現
交通事故ゼロ社会の実現
● 独創的な技術の創出
ブランド価値の向上
重要テーマの目標と進捗状況

事業戦略

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

関連データ

ブランド価値の向上

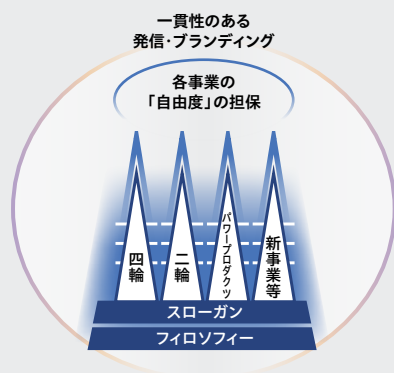
マテリアリティ

● 一貫したブランドマネジメントの強化

戦略の概要

目指す姿

総合モビリティカンパニーであるHondaの全ての企業活動の根底には、共通した「価値観や思想」が存在する。その上で地域や事業の文脈に応じた画一ではない「多様かつ多面的なブランド」の個性が「Hondaらしさ」であり未来への財産として位置付けている。グローバルブランドスローガン(GBS)をブランドマネジメントの基軸に据え、Hondaとしての「価値ある一貫性」と各事業の「自由度」による個性を融合させることで、Hondaブランド全体のさらなる価値向上を目指す。



考え方とアプローチ

経営会議直轄の体制と、グローバルでのネットワークを構築し、GBSを起点とした全社共通のブランドアセットを活用した発信・ブランディングを推進。さらにHondaが大切にしている「挑戦」を体現する多様な活動を通じて技術と人を鍛え、その知見や経験を商品・事業へ還元させる。

主要施策

- 1 「ブランドコミッティ」新設による実行体制の強化
- 2 ブランドアセットの整備・拡充を通じた、「価値ある一貫性」の強化
- 3 多様な「挑戦」を通じたHondaブランド価値の向上
- 4 「挑戦」と「先進性」の象徴であるモータースポーツにおけるさらなる挑戦

経営管理指標

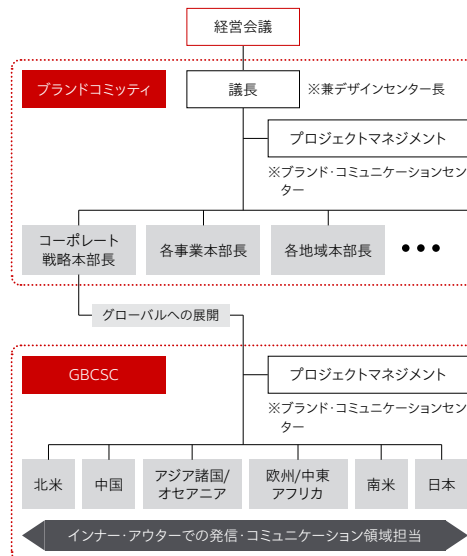
KGI

- ブランド強度(インターブランド調べ) ※従来のKPIからKGIに格上げ

これまでの主な成果

- 経営会議直下に「ブランドコミッティ」を新設し、実行施策判断の迅速化と事業戦略との連携を強化。北米・中国・欧州など6極をカバーする「グローバルブランドコミュニケーションステアリングコミッティ(GBCSC)」により、質と実効性の高いブランドマネジメント体制とネットワークを構築。
- 「ブランドポータル」の運営やガイドラインの整備。2025年よりグローバル企業広告シリーズを展開し、Hondaの多様性と共通する価値観・思想の一貫した発信・ブランディングを強化。
- 二輪・四輪の各種レース活動や企業スポーツ、今年で20周年を迎えた「Hondaビーチクリーン活動」などの社会貢献活動、教育活動を通じ、「挑戦」する人を後押しし、Hondaブランド価値の幅を拡大。
- 2026年より、新型パワーユニット「RA626H」を開発し、F1™に再参戦。F1™や国内SUPER GT/SUPER FORMULAなど、極限のレース活動で培われた技術や人材の知見を四輪商品に生かし、HRC仕様のモデルを幅広い車種で展開するなど、今後のスポーツモデル強化の柱として位置付ける。

ブランドマネジメントの体制



ブランドアセットの例



ブランドポータルを運営し、ガイドラインを整備。ブランド発信の一貫性を強化

企業広告シリーズで、Hondaの多様性と共通する価値観を発信

「挑戦」を後押しする多岐にわたる取り組み



公式クラブの運営や大会への協賛
アスリートへのスポンサー活動

20周年を迎えた
「Hondaビーチクリーン活動」

四輪レース SUPER FORMULA

二輪レース MotoGP

Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

価値創造プロセス
マテリアリティと
経営管理指標策定の考え方
人的資本経営の進化
環境負荷ゼロ社会の実現
交通事故ゼロ社会の実現
独創的な技術の創出

● ブランド価値の向上

重要テーマの目標と進捗状況

事業戦略

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

関連データ

LINK

- 📄 コーポレートブランド
- 📄 Motorsports F1
- 📄 HRCサイト
- 📄 Honda Sports Challenge
- 📄 社会貢献活動



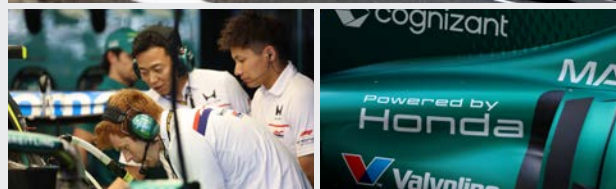
多様な「挑戦」を通じた Hondaブランド価値の向上

「挑戦」と「先進性」の象徴であるF1™をはじめとするモータースポーツへの挑戦

F1™への再挑戦

Hondaは1964年、四輪車を販売して間もない頃に世界最高峰の自動車レースであるF1™へ挑戦。数々の困難を乗り越え、成果とドラマを生み出してきました。F1™への参戦は、「世界一にこだわれ」「最も困難なものへ挑戦せよ」という創業者・本田宗一郎の精神を体現したものであり、長きにわたり大切にしてきた“挑戦”と“先進性”の象徴です。2026年よりF1™は車体とパワーユニットの両面で大きなレギュレーションの変革を遂げ、パワーユニットでは、電動出力が従来の約3倍となり、内燃機関にはサステナブル燃料の使用が義務付けられ、F1™は「速さ」と電動化をはじめとした「カーボンニュートラル」の両方に挑む次世代モータースポーツへと進化しました。

2026年シーズンでは、新たな参戦体制のもと、レースを担うHRC(Honda Racing Corporation)が新型パワーユニット「RA626H」を開発。技術で世界の頂点を目指す姿を通じて「挑戦のすばらしさ」を広く世界へ伝え、Hondaブランド価値の向上を図るとともに、極限に挑み続ける中で技術や人を鍛え、培われた人材の知見や経験を四輪商品や事業へ還元していきます。



Aston Martin Aramco Formula One™ Team

モータースポーツの活性化と事業への還元

Hondaは、F1™をはじめとしたモータースポーツの価値を多様な接点で訴求することでブランドへの共感・共鳴を創出し、ファンの拡大につなげています。



F1™ Promotion movie



F1™ Public viewing



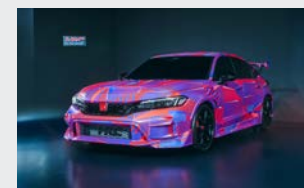
Celebrating 40 years of Acura with Lance Stroll



さらには、HRCがレース活動で積み重ねた技術やレーシングドライバーのフィードバックを生かしたHRC仕様のモデルを、広い車種ラインアップで展開し、今後のスポーツモデル強化の柱として位置付けています。2026年1月、東京オートサロンにて発表したCIVIC Type R HRC Conceptをはじめ、オンロード/オフロードのモータースポーツで培った知見や技術等を市販車へ落とし込み、お客様へお届けすることでHondaならではのスポーツ価値をお客様に提供し、信頼と技術のイメージをHonda四輪事業全体へ波及させていきます。



2026 SUPER GT参戦: Honda HRC PRELUDE-GT



CIVIC Type R HRC Concept



PRELUDE HRC Concept



HRC ORIGINALS TOKYO

Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

価値創造プロセス
マテリアリティと
経営管理指標策定の考え方
人的資本経営の進化
環境負荷ゼロ社会の実現
交通事故ゼロ社会の実現
独創的な技術の創出

● ブランド価値の向上

重要テーマの目標と進捗状況

事業戦略

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

関連データ



重要テーマの目標と進捗状況

重要テーマ	マテリアリティ	KGI／KPI※1	管理指標	区分※2	実績※3		目標値※3
					2025年3月期	2026年3月期	2031年3月期 (30年目標)
人的資本経営の進化	●従業員の内発的動機の喚起と多様な個の融合 ●将来の競争力を支える人と組織基盤強化	KGI	従業員エンゲージメントスコア (肯定回答率)	全社※4	日本:46%	全社:66%	全社:65%以上
		KPI	インクルージョンスコア	全社	3.67pt(5段階)	3.7pt(5段階)	(非開示)
			女性管理職数比率 (2021年3月期比)	日本	1.7倍	2.1倍	4.0倍
			人的資本投資額	全社	—	—	(非開示)
環境負荷ゼロ社会の実現	●気候変動問題への対応 ●エネルギー問題への対応 ●資源の効率利用 ●生物多様性の保全	KGI	企業活動CO ₂ 排出総量削減率 (2020年3月期比)	全社	47.5%	51.3%	46%
			製品CO ₂ 総量	全社	2億3,220万t-CO ₂ e	2億3,277万t-CO ₂ e	(非開示)
			工業用取水量削減率 (2020年3月期比)	全社	—	—	12%
			工業系廃棄物削減率(焼却・埋立処理) (2020年3月期比)	全社	—	—	20%
		KPI	製品CO ₂ 排出原単位削減率 (2020年3月期比)	二輪車	3.1%	1.6%	15%
				四輪車	3.5%	3.1%	13.6%
				パワープロダクツ	12.5%	5.4%	13.4%
			再生材・バイオマス材使用率	二輪車	—	—	30% (日本生産欧州設定モデル)
交通事故ゼロ社会の実現	●人の意思をとらえ補完・拡張する技術の開発 ●安全教育・啓発活動 ●交通エコシステムの構築	KGI	日米四輪関与事故死者数	全社	(非開示)	(非開示)	(非開示)
		KPI	先進安全装備適用率	二輪(新興国)	88%	91%	100%
				四輪(先進国)	96%／1%(360※5)	95%／1%(360※5)	100%／100%(360※5)
				四輪(新興国)	61%	71%	100%
独創的な技術の創出	●注力領域における競争優位性の確立	KPI	知財創出力	全社	(非開示)	(非開示)	(非開示)
ブランド価値の向上	●一貫したブランドマネジメントの強化	KGI	ブランド強度(インターブランド調べ)	全社	—	—	(非開示)

※1 本表では全てのKGIと一部のKPIを掲載しております
※2 一部の指標では、対象となる会社が異なっています
※3 新指標のため実績がないものおよび目標を設定中のものを「—」と表記しております
※4 2025年3月期まで日本国内のみを対象としていたものを、2026年3月期より国外を含む全社に対象を拡大しました
※5 360:「Honda SENSING 360」を指します。2025年3月期からは、「Honda SENSING」と「Honda SENSING 360」を分けて目標を定めております

Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

価値創造プロセス
マテリアリティと
経営管理指標策定の考え方
人的資本経営の進化
環境負荷ゼロ社会の実現
交通事故ゼロ社会の実現
独創的な技術の創出
ブランド価値の向上

重要テーマの目標と進捗状況

事業戦略

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

関連データ

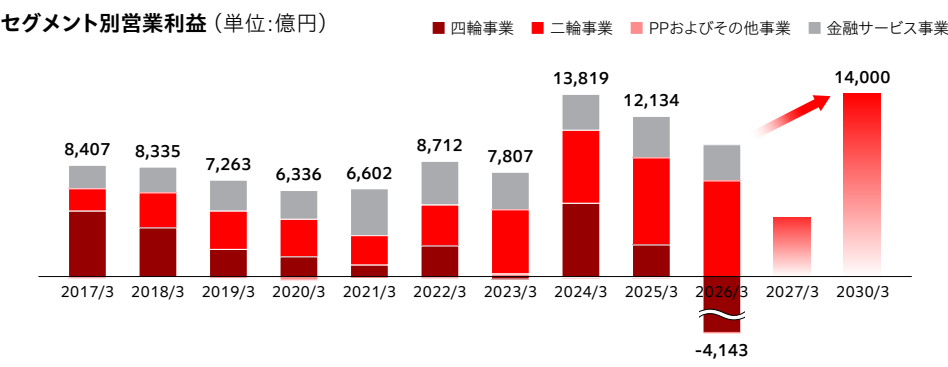
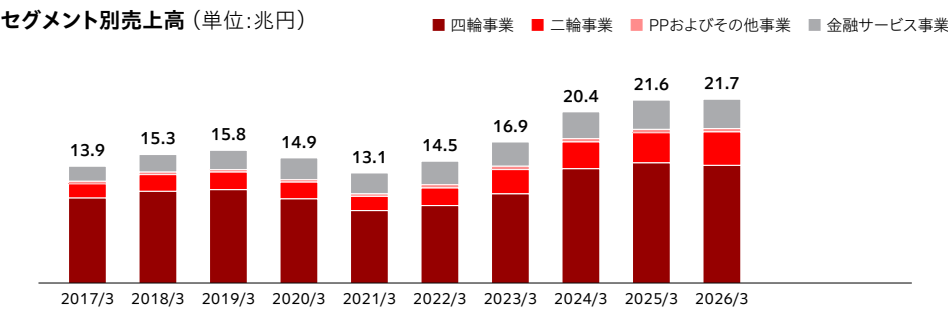
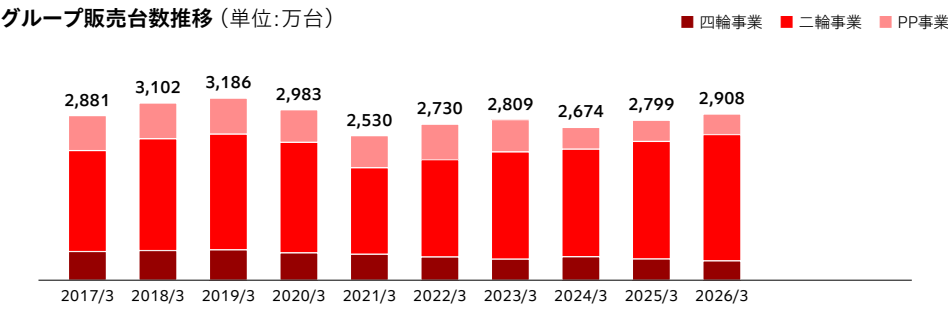
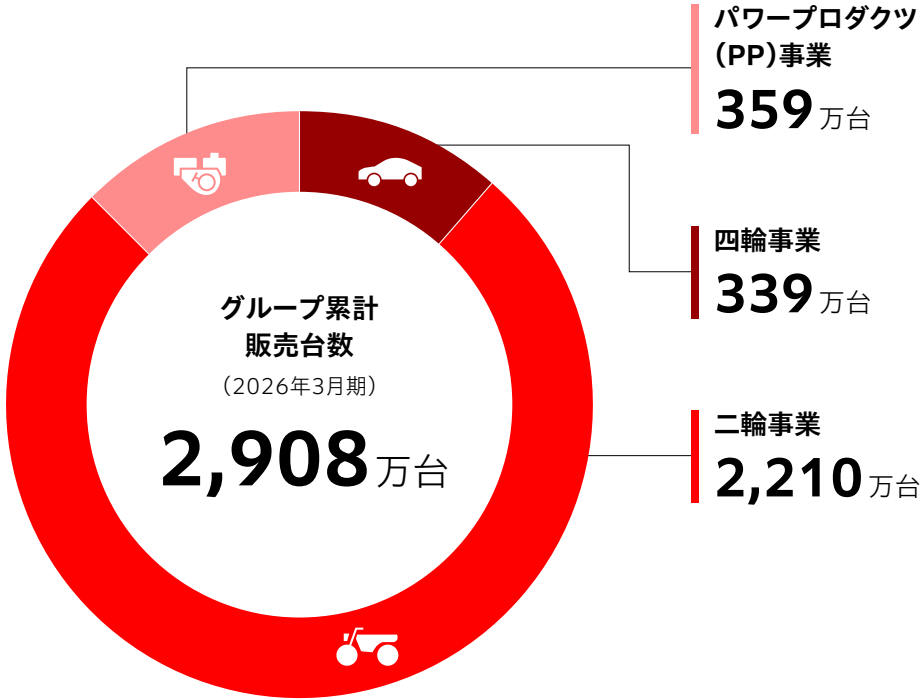




事業ポートフォリオ

2,900万台の製品を通して自由な移動の喜びを届ける多様な事業

Hondaは総合モビリティカンパニーとして、二輪、四輪、パワープロダクツと多様な事業を展開しています。各国の環境規制や通商政策などの外部環境の変化に柔軟かつ迅速に対応しながら、喜びの拡大に向け、他社にはない強みで成長戦略を描いていきます。



Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

- 事業ポートフォリオ
 - 四輪事業戦略
 - 二輪事業戦略
 - パワープロダクツ事業戦略
 - 将来への挑戦

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

関連データ

Automobile Business Strategy

四輪事業戦略

選ばれる価値を起点に、
四輪事業を再構築する

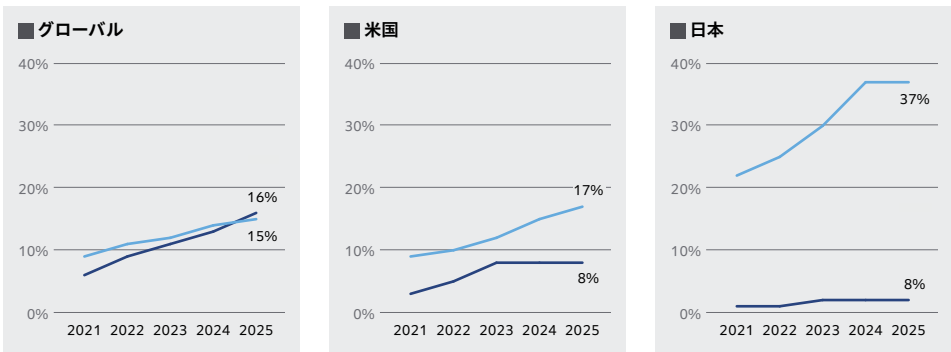
執行役常務
四輪事業本部長 滝沢 一浩



事業を取り巻く市場環境の変化

現在の四輪市場をグローバルに俯瞰すると、EVやHEVを中心とした電動化が着実に進展していますが、その普及速度やお客様のニーズは地域ごとに異なります。北米ではEV需要の拡大ペースが鈍化する一方で、北米・日本ではHEVへの需要は堅調に推移しています。このような市場環境の変化を踏まえ、Hondaは北米でのEV 3モデルの投入中止を決定しました。

HEV/EV 普及率推移



出典：英調査会社グローバルデータをもとに、Hondaが独自に検討

また、地政学的リスクの高まりは、四輪事業の収益構造に大きな影響を及ぼしています。北米では関税負担の増加が収益を圧迫しており、これまで築いてきた北米の収益体質だけでは十分に吸収することが難しい状況となっています。

加えて、中国やASEANでは新興ブランドが急速に台頭し、価格競争力のみならず、自動運転・先進運転支援やソフトウェアに関連したサービスなど新たな価値を提案する領域でも競争が激化しています。その結果、Hondaは一部市場において競争力を十分に発揮できず、販売台数の減少に直面しています。

こうした認識のもと、Hondaは四輪事業の再構築を進めます。その出発点は常にお客様にあります。地域ごとに異なるニーズを正しく捉え、お客様が求める価値を、より早く、適正な価格で、魅力ある商品としてお届けすることで、「自由で楽しい移動の喜び」と「生活が変わる・豊かになる喜び」を提供することをHondaは目指していきます。EV、HEVをはじめとする多様な技術の選択肢を持ちながら、持続的な成長と収益性を両立できる四輪事業へ進化させていきます。

Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

事業ポートフォリオ

四輪事業戦略

二輪事業戦略

パワープロダクツ事業戦略

将来への挑戦

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

関連データ

LINK

事業 クルマ

商品 クルマ

ニュースリリース 2026
ビジネスアップデート説明概要



お客様の期待に応える戦略

Hondaは、四輪事業を再構築させていくために、以下の3つの戦略を柱として取り組みます。

1つ目は、経営資源の戦略的再配分です。お客様の生活の変化や地域ごとのニーズに合わせた商品とパワートレインを提案し、そのために、開発・生産リソースをHEVへ再配分し、北米・日本・インドを重点地域として成長戦略を描いていきます。

2つ目は、ものづくり体質の徹底強化です。お客様に価値ある商品を適正な価格でタイムリーに届けるために開発、生産、調達の仕組みそのものを抜本的に見直し、商品を生み出す力を強化することで変化に強い事業基盤を確立します。

3つ目は、外部リソースの戦略的活用です。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ります。

これら3つの取り組みで、地域ごとのお客様ニーズにより早く応えることで、販売機会を広げ、収益性と資本効率の改善につなげていきます。

四輪事業再構築に向けた取り組み

Strategy
01 **経営資源の戦略的再配分**

- 需要動向を見据えたパワートレインポートフォリオの見直し
- 重点地域への商品ラインアップ拡充

Strategy
02 **ものづくり体質の徹底強化**

- コスト体質強化、開発・生産効率化

Strategy
03 **外部リソースの戦略的活用**

Strategy
01 **経営資源の戦略的再配分**

Hondaは、四輪事業の再構築に向けて経営資源の戦略的な再配分を進めます。

前述の通り、Hondaの四輪事業再構築に向けた出発点は常にお客様にあり、お客様の生活の変化に寄り添い、お客様に自由に楽しい移動の喜びを感じていただけるクルマを提案していきます。

また、足元では地域ごとにEV需要の拡大ペースに変化が見られる一方で、HEVへの需要は世界的に拡大しています。こうした各市場と必要とされるパワートレインに対する考え方から、お客様ニーズの高いHEVへ開発・生産リソースを戦略的に再配分します。

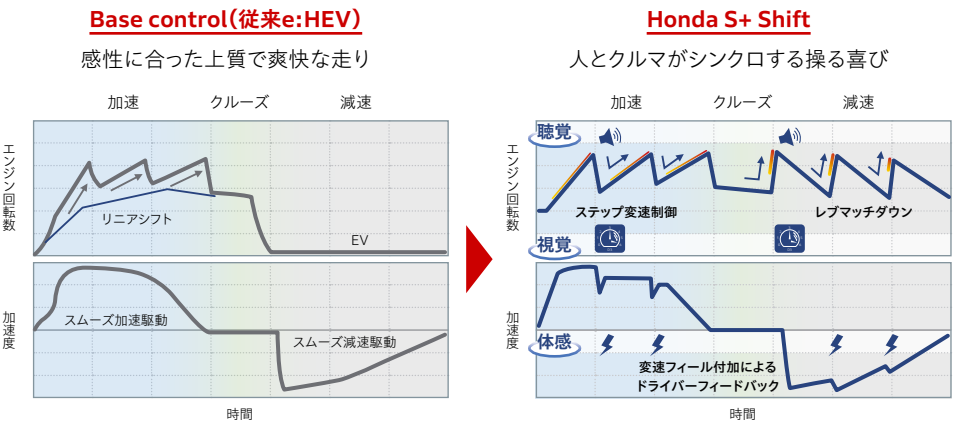
その上で、北米・日本・インドを重点地域と捉え、市場特性とお客を深く理解することでお客様から積極的に選んでいただけるクルマを生み出していきます。

「五感」に響く技術で磨き上げた次世代ハイブリッドシステム

Honda Hybrid

Hondaはハイブリッドシステムのエンジン、ドライブユニットをはじめとする構成部品および制御技術を刷新し、さらなる環境性能と上質で爽やかな走りの向上を目指します。この次世代ハイブリッドシステムをHonda Hybridと名付け、2026年度中に発売開始する新型モデルより順次適用します。

Honda Hybridは、大出力の走行用モーターによる軽快なレスポンスと伸びのある加速、優れた静粛性を実現しながら、軽量化などのプラットフォームの進化と合わせて燃費性能を10%向上させます。そし



Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

事業ポートフォリオ

● 四輪事業戦略

二輪事業戦略

パワープロダクツ事業戦略

将来への挑戦

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

関連データ

四輪事業戦略

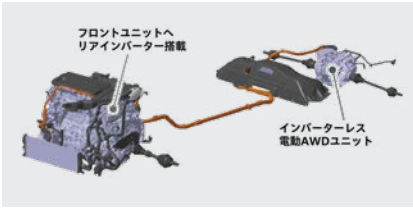
で、加減速時のシフトアップ・ダウン制御を行い、まるで有段トランスミッションのクルマを運転しているかのような“操る喜び”を実現するHonda S+ Shiftを適用し、五感に響く技術でドライバーとクルマがシンクロする一体感を提供します。

また、上質で爽快な走りは、ドライバーが思い描いた通りにステアリングを切りアクセルペダルを踏める優れた走行安定性があるからこそ実現でき、その手法の一つにAWD（オールホイールドライブ）があります。

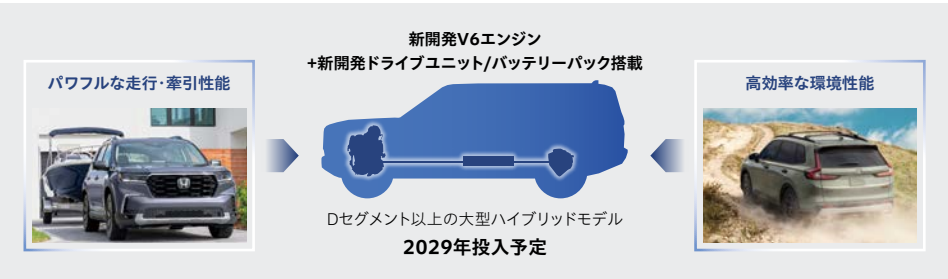
Honda Hybridでは、これまでHondaがEV開発で培ったモーターと制御技術を生かしモーターで後輪を駆動するリアドライブユニットを新たに開発しました。フロントドライブユニットの駆動力に、リアドライブユニットの駆動力をアドオンする電動AWDで、より力強い発進加速を可能としています。さらにモーターならではの優れたレスポンスによって、各タイヤのグリップに応じた緻密な前後駆動力コントロールが可能となり、滑りやすい路面での発進や旋回時のさらなる安定性向上に寄与します。

また、リアモーターのコントロールユニットを小型化しフロントドライブユニットにまとめることで荷室スペースの拡大に貢献します。

次世代中型モデル用 ハイブリッドシステム



北米市場向け 新型V6エンジン搭載ハイブリッドシステム



Hondaの四輪事業を支える最大の事業基盤である北米市場に向けて、2029年以降、Honda Hybridを搭載するDセグメント以上のラインアップを拡充します。

北米で求められる力強い走行・牽引性能と高効率な環境性能を両立するため、このDセグメント以上の大型Honda Hybridモデルでは、新開発のV6エンジンとドライブユニット・バッテリーパックを搭載します。現在販売している同一セグメントのガソリンエンジン搭載モデルと比較して、10%以上の全開加速性能向上と、30%以上の燃費性能向上を目指します。

新たなHマークに込められた想いと今後の展開



以上のような進化したHonda Hybrid搭載モデルをはじめ、今年度発売開始するモデルより、未来へ向けて進化し続けるという決意を込め刷新した「Hマーク」を適用していきます。

この新たな「Hマーク」は、お客様とのタッチポイントである各国の販売店にも、今年度から順次適用していきます。販売店においては、販売だけでなく保有期を含めたお客様のカーライフ全体を支え、長く寄り添うオペレーション進化を目指し、AIやデジタルの活用等を各国ごとに最適な形で今年度から展開していきます。

このように、これからもHondaは、モビリティの進化を通して「自由な移動の喜び」を届けるだけでなく、お客様のHondaを通じた体験価値を高めていくことで、世界中のお客様一人ひとりの暮らしを支える存在であり続けることを目指していきます。

Strategy

02

ものづくり体質の徹底強化

Hondaは抜本的な原価低減、徹底的な開発効率化、そして環境変化に強い生産体質の構築の3点に取り組みます。リーンでアジャイルな「ものづくり体質の強化」により、高い商品競争力を実現するこれらの取り組みは、単なるコスト削減ではありません。出発点は常にお客様にあり、お客様のニーズに応える価値を、より早く、適正な価格で届けるためのものです。その積み重ねを通じて、販売機会の拡大と収益性の改善につなげていきます。

原価低減では、Honda独自の基準を見直すとともにグローバル標準品の活用を推し進め、中国やインドなどの成長市場で培った高いコスト競争力を積極的に取り込みます。これらの施策により、価値ある商品を適正な価格で届けるための基盤を確立します。

開発効率化では、開発費・開発期間・開発工数を2025年比でそれぞれ半減する「トリプルハーフ」の実現を目指します。最先端のデジタル環境やAIを活用し、設計・テスト・生産準備を効率化します。体質強化はもちろんのこと、お客様によりスピーディーに鮮度の高い商品を継続的に提案することが可能になります。

環境変化に強い生産体質の構築では、新機種・設備投資の効率的な投入と分配、デジタル活用による業務の効率化・迅速化により、今後5年間で生産効率を約2割向上させることを目指します。

Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

事業ポートフォリオ

四輪事業戦略

二輪事業戦略

パワープロダクツ事業戦略

将来への挑戦

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

関連データ



Strategy
03 外部リソースの戦略的活用

将来の競争力構築に向けて、Hondaは、持続的な競争力のコアとなる技術は自社で磨き上げる一方で、開発スピード・柔軟性・コスト競争力を高める領域では外部の競争力、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。具体的には、中国やインドのコスト競争力やスピードを戦略的に活用するほか、業界標準品の活用を進めます。Hondaが求める基準を満たすことを前提に、外部の知見を活用することで、開発効率と商品競争力を高めます。

抜本的な競争力強化が必要な中国市場においては、現地パートナーの知見を生かしたモデルを2027年に発売することを検討しています。中国で求められる電動化や知能化のニーズに応えていきます。

加えて、既報の通りグローバルにおいてもさまざまなパートナーと幅広い領域で協業の検討と、具体化を着実に進めております。パートナーとのシナジー効果を生み出し、新たな事業機会の獲得を目指していきます。

これからの成長に向けて

Hondaは、今後3年間に四輪事業の体質改善に集中的に取り組む期間と位置付けています。

ものづくり体質の徹底強化(Strategy 02)と外部リソースの戦略的活用(Strategy 03)によりコスト体質の改善と開発効率向上を図ります。そして、需要動向を見据えたHEVへの資源再配分と重点地域への魅力ある商品の投入を進めます(Strategy 01)。具体的には、2027年以降は次世代HEVの投入、2028年以降にはインド向け戦略車や次世代ADAS搭載モデルを展開します。2029年度までに、次世代HEVをグローバルで15モデル投入する計画です。

Hondaは開発・生産リソースをHEVへ戦略的に再配分していきますが、EVから撤退するわけではありません。地域ごとに異なるEVへの需要に対し継続して仕込みを行っていきます。

小型EVならではの軽快な走りがもたらす「操る喜び」に、視覚や聴覚などといった五感を刺激する体感演出を融合し、刺激的で高揚感あふれる走行体験を提供するSuper-ONE※は、日本をはじめとした世界各国で好評をいただいています。洗練されたデザインと、広い室内空間による高い快適性を実現したHonda 0 αの量産モデルを2027年以降順次グローバルで投入します。

中長期では、不確実性の高い事業環境下において、柔軟性と選択の幅を持たせながらも、需要が来たときには確実に対応できる技術を着実に仕込んでいきます。お客様にタイムリーに新価値を提供するための「知能化」の強化はもちろん、総合モビリティカンパニーとして、EV・HEV・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、地域ごとの市場環境・需要動向を見極め多角的なアプローチでカーボンニュートラルの実現を目指していきます。



Super-ONE※(左)

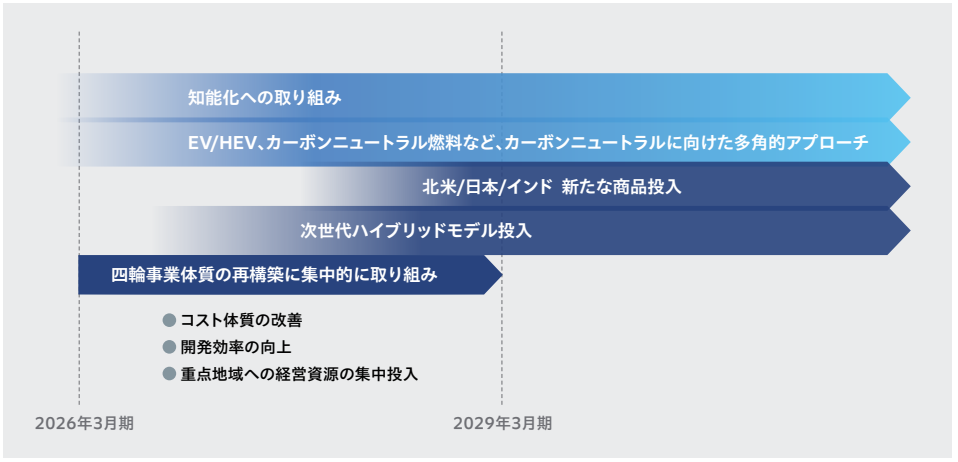


Honda 0 α(プロトタイプ)

※Super-ONE: 販売地域・国によりSuper-Nの名称で販売

2027年3月期 第1四半期決算は、北米の販売好調等により順調な結果となりました。引き続き地域ごとに異なるニーズを正しく捉え、お客様が求める価値を、より早く、適正な価格で、魅力ある商品としてお届けすることで、持続的な成長と収益性を両立する四輪事業へ進化させていきます。

四輪事業再構築に向けたロードマップ



Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

事業ポートフォリオ

▶ 四輪事業戦略

二輪事業戦略

パワープロダクツ事業戦略

将来への挑戦

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

関連データ

Motorcycle Business Strategy

二輪事業戦略

地域ごとの期待に応え、 移動の自由と楽しさを拡げる

執行役常務
二輪・パワープロダクツ事業本部長 加藤 稔



CB400 SUPER FOUR E-Clutch

事業を取り巻く市場環境の変化

二輪車は、世界の多くの地域で日常の移動を支えています。通勤や通学、仕事の移動手段として生活に根ざす一方で、趣味や自己表現の手段としても親しまれています。2026年3月期におけるHondaの二輪販売台数は、世界シェア約4割となる2,210万台となり、2025年には33の国と地域で過去最高を達成しました。二輪車の需要は、中長期的に見ると、最大市場であるインドを含むグローバルサウスを中心に、人口増加や所得向上を背景としてさらなる拡大が見込まれています。世界市場は、現在の5,000万台規模から、2030年前後には6,000万台規模へ成長する見通しです。

こうした市場の成長と並行して、足元の競争環境も大きく変化しています。中国メーカーは、コスト競争力の高さを背景に、高スペックな商品や先進技術を相次いで投入し、欧州をはじめとする海外市場で急速に存在感を高めています。インドメーカーも、欧州の著名ブランドや技術力を活用し、商品力とブランド認知の向上を図りながら、グローバル展開を加速しています。さらに、電動化の進展は地域ごとに異なり、また、関税や現地生産要件など、政策面の不確実性も高まっています。

Hondaは、こうした市場成長と市場環境の変化を的確に捉え、地域ごとのお客様の期待に応え、移動の自由と楽しさを拡げていきます。

お客様の期待に応える戦略

Hondaは、地域ごとのお客様のニーズに沿った二輪事業展開を進めます。その軸となるのが、成長市場、成熟市場、電動化への取り組みです。それぞれの市場で求められる価値を見極め、商品、技術、生産体制、サービスへ速やかに反映していきます。

成長市場での取り組みでは、拡大する日常の移動ニーズに応えるため、生産能力を高めるとともに、現地調達や生産効率の向上を進めます。お客様のニーズに沿った商品を適正な価格で届けることで、お客様の暮らしを支える供給基盤を整えます。

成熟市場での取り組みでは、高付加価値モデルや先進技術を投入し、走る楽しさと快適性を高めます。同時に、全ての市場において安全と環境への取り組みを進めることで、二輪車が社会とともに発展し続けるための価値を上げます。

電動化の取り組みでは、地域ごとの需要や規制を見極め、必要とされる地域から商品を投入します。ICE(内燃機関)で培った基本性能と、電動二輪車独自の価値を掛け合わせることで、Hondaらしい電動二輪車の体験をお客様に届けていきます。

これらのお客様に選ばれ続ける商品とサービスを提供するための事業基盤を整える取り組みを通して、二輪事業の持続的な成長を実現し、Honda全体の企業価値向上にも貢献していきます。

Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

事業ポートフォリオ

四輪事業戦略

▶ 二輪事業戦略

パワープロダクツ事業戦略

将来への挑戦

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

関連データ

LINK

📄 事業 バイク

📄 商品 バイク



Strategy
01 成長市場での商品供給体制強化

成長市場では、日常の移動需要が拡大しています。Hondaは、必要とされる商品を安定して届けるため、インドを中心に生産能力の拡大を進めています。

インドでは、現在の年間生産能力625万台を、2028年に約800万台へ拡大する計画です。インドは、Hondaの二輪事業にとって重要な市場であると同時に、他地域への供給拠点としての役割も高まっています。現地調達の拡大や自社工場での自動化を進めることで、品質と価格のバランスを高め、お客様に選ばれる商品を届けます。

中南米・アフリカなど成長市場では、市場伸長に合わせた機動的な商品投入が求められています。Hondaは、インドで培ったコスト競争力や開発効率を活用し、適正な価格で商品を届けることで、日常の移動需要に応えます。ブラジルでの生産能力拡大も進めています。

また、トルコでの生産開始により、供給体制を広げます。地域の需要に近い場所で商品をつくることは、安定供給につながります。輸送や為替などの変動にも対応しやすくなり、お客様に価値を届け続ける事業基盤の整備にもつながります。

商品開発では、1つのプラットフォームから多様なモデルを展開できる体制を整えます。地域ごとの使われ方や嗜好に応じた商品を効率よく投入することで、需要拡大に応えるだけでなく、お客様に選ばれ続ける商品群を広げていきます。



ホンダモーターサイクルアンドスクーターインディアプライベート・リミテッド (HMSI) 第二工場の外観

Strategy
02 成熟市場での商品価値向上

成熟市場では、二輪車に求められる価値が広がっています。Hondaは、高付加価値モデルの投入を進め、走る楽しさ、快適性、扱いやすさを高めることで、代替需要に応えます。お客様が安心して長く乗り続けたいと思える商品を届けることが、成熟市場で選ばれる基盤になります。

新たな価値として、Honda RoadSync/Honda RoadSync Duoの搭載機種を拡大します。Honda RoadSyncは、移動中の情報取得や利便性を高めるコネクテッド機能です。今後は機能拡大も進め、より安心で快適な移動体験を広げていきます。

欧州など競争が激しい市場では、独自技術の価値が重要です。DCTやHonda E-Clutchは、クラッチ操作の負担を軽減するとともに、スポーティーで滑らかな走りを実現します。さらに、V型3気筒エンジンに代表される先進的なモデル開発も進め、これまで培った走行性能や信頼性を磨き続けます。

二輪市場を健全に発展させるためには、安全と環境への取り組みが欠かせません。安全装備の装着率向上、各工場でのCO₂排出量削減、サステナブルマテリアルの採用などを通じて、社会とともに受け入れられる二輪車の価値を高めていきます。

また、サンリオやオニツカタイガーとのコラボレーションなどを通じて、これまで二輪車に接点がなかった人にも、バイクの魅力を届けます。これらの取り組みを通し、市場の裾野を広げ、長期的な価値創造を実施します。



二輪車向けの電子制御クラッチ技術「E-Clutch」



Onitsuka Tiger Honda Mid Sports Concept



SANRIO CHARACTERS × Honda Kumamoto Racing
CBR1000RR-R FIREBLADEのデザインイメージ

Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

事業ポートフォリオ

四輪事業戦略

● 二輪事業戦略

パワープロダクツ事業戦略

将来への挑戦

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

関連データ



Strategy
03 地域需要に応じた電動化推進

Hondaは、2040年代に全ての二輪製品でカーボンニュートラルを実現することを目指しています。その重要な手段の一つとして、電動二輪車の展開を進めます。ただし、電動化の進み方は地域ごとに異なるため、需要と規制の変化を見極めながら、柔軟に商品投入していきます。

Hondaが目指す電動化は、単にICE(内燃機関)を電動に置き換えることではありません。ICEで培った「走る・曲がる・止まる」の基本性能を大切にしながら、電動二輪車特有の静粛性や加速感、設計自由度を掛け合わせます。誰もが安心して扱え、感性を刺激する電動二輪車を届けることを目指しています。

2025年には、思うままの暮らし、思いがけない発見のある心地よさと興奮に満ちた世界を人々と共有することを目指し「Expected Life. Unexpected discoveries.」というブランドプロミスを定めました。

また、そのブランドプロミスを具現化するモデルとしてHonda WN7を発表しています。このWN7より二輪電動事業のVI(ビジュアル・アイデンティティ)を新たにし、製品のプロダクトマークとして「Honda」を採用しています。新しい電動ブランドのもと、すでにタイ、ベトナム、フィリピンではHonda UC3を、インドではHonda QC3を発表しています。今後も、地域の使われ方に合った商品を、電動需要がある市場に投入していきます。

さらに最大市場であるインドでは、電動二輪車専用工場の設置を予定しています。市場拡大の度合いを見極めながら、需要に見合った生産体制を整え、環境負荷の低減と新しい移動体験の両立を目指します。

これからの成長に向けて

今後3年間は、拡大する需要を確実に捉えるため、成長市場における供給能力の強化を着実に進めます。最大市場であるインドを中心に供給体制を整備し、中南米をはじめとする各地域の需要にも柔軟に対応するとともに、現地調達の拡大や生産効率の向上を通じて、お客様へ安定的に価値をお届けできる事業基盤を構築します。

成熟市場では、高付加価値モデルや先進技術の投入を進め、走る楽しさや快適性をさらに高めます。多様化するお客様の期待に応え、Hondaが選ばれ続ける理由を磨くとともに、環境・安全への取り組みを通じて、二輪市場の健全な発展に貢献していきます。

電動化については、地域ごとの需要を見極めながら、電動車へのニーズが顕在化している市場に、適切な商品を着実に投入します。ブランドプロミスのもと、Hondaならではの電動二輪車の価値を拡げる一方、市場変化に応じて投資と商品投入を柔軟に判断し、持続可能な事業基盤の構築を進めます。

中長期的には、販売・サービスネットワークをさらに進化させ、また、商品販売にとどまらないお客様との関係づくりを強化します。コネクテッド機能やデジタルサービスを通じてお客様との接点を広げ、購入後も継続して価値を実感いただける体験を提供することで、新たな需要の創出につなげます。また、安全・環境技術の進化に加え、異業種コラボレーションを行いながら、二輪車そのものの魅力を上げ、移動の自由と操る楽しさを届け続けます。これらの取り組みを行い、全ての国でICEも電動もNo.1を目指します。



Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

事業ポートフォリオ

四輪事業戦略

● 二輪事業戦略

パワープロダクツ事業戦略

将来への挑戦

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

関連データ



Power Products Business Strategy

パワープロダクツ事業戦略



役立つ喜びを、
仕事と暮らしの現場へ広げる

執行役常務
二輪・パワープロダクツ事業本部長 加藤 稔



パワーユニット・完成機領域

事業を取り巻く市場環境の変化

事業を取り巻く環境では、地域や用途に応じて製品に求められる性能や役割は変化しています。新興国ではICE（内燃機関）製品への需要が引き続き見込まれるほか、先進国でも建設機械や発電機などの業務用途を中心に耐久信頼性が求められるICE製品への需要は堅調です。

一方、ガーデニング分野では、歩行型芝刈機や一部のハンドヘルド製品をはじめとする小型製品で電動化が進んでいます。手軽さや扱いやすさ、静粛性といった電動ならではの長により、使用環境や用途に応じて電動製品が選択されています。また、高齢化や労働力不足を受け、作業者の負担軽減や省人化を重視する動きが広がっています。特に、限られた人員で作業を担う現場では、効率的な作業を支援し、安定した作業品質の維持につながる自動化・知能化の重要性が増しています。

このように、ICE需要の継続や電動化の進展に加え、自動化・知能化への期待などを背景に、市場の変化が進んでいます。

お客様の期待に応える戦略

Hondaのパワープロダクツ事業は、「役立つ喜び もっと広げたい」のスローガンのもと、人々の仕事や暮らしを支える製品をグローバルに展開しています。多様化するお客様ニーズに迅速に応えるため、今期よりICE事業と電動事業を一体で推進する組織体制へ変更しました。

新体制ではお客様ニーズや市場特性に応じて経営資源を最適に配分し、ICEと電動それぞれの長を生かした製品づくりを推進します。さらに、二輪事業で培った技術なども活用しながら、優先度の高い取り組みを着実に商品化へつなげ、環境負荷の低減や人手不足への対応など、製品を通じた社会課題の解決に貢献していきます。

そしてこうした取り組みを通じて商品ラインアップの充実を図り、お客様に新たな価値を提供し続けることで、さらなる事業価値の向上を目指します。

Strategy

01

完成機の商品進化

完成機領域では、お客様の使いやすさと作業効率の向上を両立する商品進化を進めています。除雪機では、保管や取り回しのしやすさで支持される小型モデルに、Honda独自のハイブリッドシステムと除雪機構「クロスオーガ※」を搭載したモデルを展開しました。作業負荷に応じた速度制御とスムーズな走行に

※同軸・同時正逆転除雪機構

Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

事業ポートフォリオ

四輪事業戦略

二輪事業戦略

● パワープロダクツ事業戦略

将来への挑戦

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

関連データ

LINK

事業 パワープロダクツ

商品 パワープロダクツ



パワープロダクツ事業戦略

加え、硬い雪への対応力を高めることで、小型モデルならではの取り回しのよさと除雪性能を両立しています。

また、小型耕うん機「こまめ F220」では、エンジン始動を容易にする「シルキースタート」を標準装備し、作業時の負担軽減につなげています。

さらにガーデニング分野では、電動化に加え、自動化・知能化を取り入れた商品を展開しています。北米で発表した電動自動芝刈機「ProZision Autonomous」は、設定した芝刈経路やパターンを記憶し、自動運転で高精度な芝刈り作業を実現します。これにより、造園管理における作業効率の向上や労働力不足への対応、作業者の負担軽減に貢献します。また、欧州で発表したロボット芝刈機「Miimo」のワイヤレスモデルは、芝生の手入れに伴う手間と時間を軽減し、暮らしにゆとりをもたらします。



ハイブリッド除雪機
「HSS1370i」



小型耕うん機
「こまめ F220」



ロボット芝刈機
「Miimo 1500i」

Strategy
02 パワーユニットの商品進化

パワーユニット領域では、グローバルに展開する汎用エンジンのトップメーカーとして培ってきた技術と商品力を生かし、ICEと電動の両面で商品競争力の強化を進めています。

ICEではHondaの単気筒汎用エンジンで最大排気量となる「GX430」をベースに、FI(Fuel Injection/電子制御燃料噴射装置)技術や電子ガバナを搭載したコンセプトモデルを国内イベントに出展しました。高出力化と燃費性能の向上を両立させるとともに、始動性などの基本性能を高めることで、プロの現場で求められる信頼性と使いやすさをさらに追求していきます。

また、将来の電動化ニーズに応えるため、使用時の排出ガスゼロに加え、低騒音や高いメンテナンス性を備えた電動パワーユニットの展開も進めています。GXエンジンシリーズとの互換性を考慮した電動パワーユニット「eGX」では、高出力を可能とする3モデルを新たに追加し、完成機メーカーによる電動化を後押ししています。さらに、「Honda Mobile Power Pack e:」の活用も含め、多様なニーズに対応する電動製品の展開を通じて、市場の電動化を牽引していきます。

Strategy
03 競争力を支える顧客接点の強化

競争力を支える事業基盤の強化に向け、市場特性に応じた販売・サービス体制の拡充を進めています。

一例としてインドでは、建設・農業・漁業分野の商品ラインアップを拡充し、顧客基盤の拡大を推進するとともに、認定販売店を通じて回収したHondaパワープロダクツ製品を点検・整備し、性能を確認した再生品に保証を付けて販売する取り組みを行っています。これにより、お客様は予算や用途に応じた幅広い選択肢の中から商品を選ぶことができます。また認定販売店によるアフターサービスを通じて、長く安心して使用できる環境を提供しています。

さらに「Honda Power Mobile App」を活用した販売店および顧客接点の強化や、販売データの活用、インド国内の5地域への販売店向けサービストレーニングセンターの設置を進めるなど、デジタル化と人材育成の両面から販売・サービス基盤を強化し、地域に根ざした持続的な競争力の向上に取り組んでいます。



これからの成長に向けて

パワープロダクツ事業は、パワーユニットおよび発電機を事業の柱としてグローバルに展開しており、これらを軸に安定的な成長とさらなる競争力の強化を目指しています。今後3～5年を、事業変革の成果を成長につなげる重要な期間と位置付け、ICE領域では、安定的な収益基盤の確立に向けて、事業体質のさらなる強化を進めます。堅調な需要が継続する中、高出力化と燃費性能の向上、使いやすさの進化などを通じて、汎用エンジンのトップメーカーとしての商品競争力を高めていきます。

一方、電動領域では、eGXシリーズやHonda Mobile Power Pack e:を活用した動力源の拡充に加え、自動化・知能化技術を取り入れた完成機の商品展開を進め、新たな成長機会の創出を目指します。

Hondaは、パワープロダクツ事業で人々の仕事や暮らしを支える価値を提供し続けるとともに、お客様に選ばれる事業としての価値の向上を目指します。そしてICEと電動の両軸で競争力を高めながら、電動化を含む多様な技術の展開を通じて、カーボンニュートラルの実現にも貢献していきます。



電動自動芝刈機「ProZision Autonomous」

Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

事業ポートフォリオ

四輪事業戦略

二輪事業戦略

● パワープロダクツ事業戦略

将来への挑戦

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

関連データ



事業を取り巻く市場環境の変化

近年、マリンレジャーを取り巻く環境は変化しており、お客様の楽しみ方や利用シーンは多様化しています。ボートが使われるフィールドは海、湖、河川と幅広く、フィッシング、クルージング、業務利用など用途もさまざま、それぞれの利用シーンに応じて、求められる性能や体験は異なります。お客様が求める価値も、個々の製品の性能だけでなく、水上で過ごす時間そのものの充実へと広がっています。

加えて、ボートの大型化が進むとともに、操船に求められる支援技術や機能も高度化しています。また、マリンレジャーの裾野が広がり、初心者を含む幅広いお客様が水上を楽しむようになっています。その結果、誰もが安心して快適に操船できることへの期待は、これまで以上に高まっています。

こうした環境変化の中、船外機単体の価値に加え、船一艇として安心・快適な体験をどう実現するかという視点が、これからのマリン事業にとって重要な成長機会となっています。

お客様の期待に応える戦略

Hondaのマリン事業は、船外機を単体で提供する事業から、お客様の水上体験全体を支える事業へと進化しています。目指すのは、船一艇としての価値を高め、誰もが安全に、安心して水上体験を楽しめること。そして、水上で過ごす時間をより豊かに、より自由にする体験を、世界中のお客様に届けることです。この実現に向け、Hondaは次の3つに取り組みます。

Strategy

01

船外機ラインアップの充実

Hondaは、2〜350馬力まで幅広い船外機ラインアップを全世界で展開しています。2024年にはフラッグシップモデル「BF350」を投入し、2025年には大型船外機7機種を刷新しました。今後も需要が高まる超大型セグメントを中心に、ラインアップの充実を図るとともに、各馬力帯の商品競争力を強化していきます。あわせて、船外機の性能を最大限に引き出す周辺機器の開発・供給体制を強化します。船外機と周辺機器、双方の商品力を強化することで、船一艇としての価値向上を支えていきます。

Strategy

02

統合制御システムの進化

Hondaは、船外機だけでなく、船全体を最適に制御する統合制御システムの開発を進めます。船体の安定性や操船性能を高めるとともに、電子制御ユニット(ECU)を統合することで周辺機器との連携性を向上させ、お客様の用途やニーズに応じた柔軟なシステム構成を可能にします。こうした統合制御により、誰もが安心して快適に操船できる体験を実現します。

Strategy

03

ボートビルダーとの連携強化

ボート本来の性能を最大限に引き出すには、船を設計・製造するボートビルダーとの連携が欠かせません。Hondaは、主要市場でボートビルダーとの協業を強化し、ボートごとの特性に応じて船外機やシステムを最適化することで、ボート本来の性能を最大限に引き出します。その中核を担うアプリケーションエンジニアが、性能評価やセッティングを通じてボートごとに最適な組み合わせを実現します。

これからの成長に向けて

Hondaは、「自由な移動の喜びを創造する」という想いを、水上にも広げていきます。マリン事業で目指すのは、変化するお客様の価値観やニーズを的確に捉え、船一艇としての価値向上を通じて、人々が水上で過ごす時間をより豊かに、より自由にすることです。

この実現に向けた取り組みを加速させるため、今後3〜5年は、船外機ラインアップの充実、統合制御システムの進化、そしてボートビルダーとの連携強化を進めます。船外機をつくり、売るだけでなく、船一艇の価値をお客様とともに創り上げる事業へと進化していきます。

水上で過ごす時間は、大切な人と過ごす、かけがえのない時間です。だからこそ、Hondaは、誰もが安心して快適に過ごせる水上体験の実現に努め、お客様に選ばれ続けるマリン事業を目指します。

Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

事業ポートフォリオ

四輪事業戦略

二輪事業戦略

● パワープロダクツ事業戦略

将来への挑戦

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

関連データ

LINK

📄 グローバル企業広告 マリン

📄 商品 マリン

📄 事業 マリン

📄 Honda Stories
Honda初のV8エンジン搭載
船外機「BF350」開発ストーリー



HondaJet

独自のエンジン配置と空力技術で、高い燃費性能と快適性を実現。



Honda eVTOL

空をもっと身近にする移動手段として、独自の電動ハイブリッドシステムを搭載した垂直離着陸機を開発。



サステナブルロケット

再使用を前提としたロケット開発で、宇宙へのアクセスをより身近に。



循環型再生エネルギーシステム

水素を利用したエネルギーの循環で、宇宙での持続可能な暮らしを支える。



アバターロボット

人の能力を拡張し、遠隔地での作業や危険環境での活動を可能に。



多指ハンド

人の手の様に繊細で力強い動きを実現し、産業の自動化はじめ、人とロボットが共創していく社会を創造。



定置用燃料電池電源

水素を活用した定置用電源で、データセンターやインフラを支える。



Hondaの挑戦は、 陸・海・空・宇宙へ。

これまで培ってきた多様な技術と知見を掛け合わせ、
人と社会の可能性を広げる、総合モビリティカンパニーとして、
新たな価値を創造し続けます。

パワープロダクツ
(マリン領域)

パワープロダクツ
(パワーユニット・完成機領域)

四輪車

二輪車

Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

事業ポートフォリオ

四輪事業戦略

二輪事業戦略

パワープロダクツ事業戦略

● 将来への挑戦

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

関連データ

LINK

📺 Honda R&D



人と社会の可能性を広げる Hondaの挑戦



■ HondaJet

Hondaは、長年にわたる航空機研究をHondaJetとして事業につなげてきました。現在は、HondaJet Echelonやサービス領域への展開を通じ、航空事業の次の成長に取り組んでいます。これまで培ってきた技術と事業基盤を生かし、お客様に新たな空の移動価値を届けていきます。



■ Honda eVTOL

Honda eVTOLは、航空、電動ハイブリッド、制御など、Hondaがさまざまな領域で培ってきた技術を掛け合わせる挑戦です。目指しているのは、空を飛ぶ機体をつくることだけではなく、地上と空をつなぎ、人々の移動の選択肢を広げる新たなモビリティの実現に向け、技術検証を進めています。



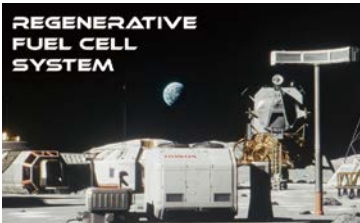
■ 多指ハンド

目指しているのは、人が行っている多様な作業を一つのハンドで実現し、人に寄り添い、人の役に立つことです。Hondaには、ASIMOの開発から継続してきたロボット技術の蓄積があります。人の手を持つ、小さなものをつまむ繊細さと、しっかり握る力強さの両立を目指して研究を進めてきました。メカ機構や駆動システム、緻密な制御にAIを組み合わせることで、人の手に迫る繊細さと力強さの実現に挑戦しています。



■ サステナブルロケット

人間の活動領域を拡大し、宇宙の活用により地上の暮らしを豊かにするという観点から、そのボトルネックとなる宇宙輸送をより身近にするために、Hondaのコア技術との親和性、適用可能性に着目した独自の再使用型小型ロケットの研究開発を行っています。



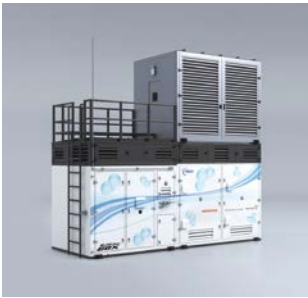
■ 循環型再生エネルギーシステム

宇宙で人が長期間活動するために、太陽光と水から酸素・水素・電気を生み出し、循環させるシステムの実現を目指しています。Honda独自の高圧水電解システムと燃料電池システムを組み合わせ、太陽エネルギーと水から継続的に酸素・水素・電気をつくる仕組みです。Hondaが長年取り組んできた燃料電池や水素技術を生かし、有人拠点や移動車両など、宇宙での活動を支える技術へと発展させていきます。



■ アバターロボット

つかむ、持ち替える、道具を使う。人が無意識に行っている動きを機械で再現するには、繊細な制御が必要です。Hondaは、人の手のような器用さと力強さを目指した多指ハンドの研究を進めています。人とロボットが協調することで、人が担う作業を支え、活動できる場所や可能性を広げていきます。



■ 定置用燃料電池電源

30年以上にわたり研究・開発してきた水素・燃料電池技術を、モビリティだけでなく、電力を供給する領域へ広げています。Hondaは燃料電池モジュール活用のコアドメインとして、燃料電池自動車（FCEV）に加え、商用車、定置電源、建設機械の4つを定め、事業機会の拡大に取り組んでいます。定置用燃料電池電源では、お客様の多様な電力ニーズに対応するとともに、導入からアフターサービスまで支援し、お客様の脱炭素化への貢献を目指しています。

Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

事業ポートフォリオ

四輪事業戦略

二輪事業戦略

パワープロダクツ事業戦略

● 将来への挑戦

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

関連データ



研究所トップメッセージ

技術を価値へ変え、 Hondaの 今と未来を支える

執行役
株式会社本田技術研究所
代表取締役社長

秋和 利祐

技術で人の役に立つことを、 全ての出発点にする

技術は、技術そのものを誇るためにあるものではありません。

私たちは、世の中のため、お客様のために

技術の創出を続けています。大切なのは、「お客様のどのような課題を解決するのか」「今のお客様には想像もつかない新しい価値とは何か」という問いと、技術が結びついていることです。研究開発の段階から、お客様がどう使い、どのような状態になれば価値を感じてい

ただけるのかを考える。それが、技術で人の役に立つということです。

Hondaの歴史を振り返ると、何もないところから、「世の中のために」「お客様のために」という想いを起点に、さまざまな商品や技術が生まれてきたことが分かります。時代が変わり、技術の幅は大きく広がっています。ものづくりだけでなく、ソフトウェアやデータも価値を左右する時代です。それでも、私たちが生み出したものによって、お客様の生活や社会を少しでも良い方向へ変えていきたいという根本は変わりません。

研究所の役割を端的に示す言葉に、「Hondaがどんな事態に直面しても困らないような商品を用意しておくこと」があります。これは、将来技術をただ研究しておくという意味ではありません。私たちは企業の中の研究所ですから、何になるか分からないものを、ただ研究していればよいわけではありません。一方で、会社の「次の一手」だけに視線が近づき過ぎても、新しいものは生まれません。いま置かれている状況の一步先、さらにその先まで視野を広げ、Hondaが将来もお客様に価値を届け続けられるように技術を仕込む。それが、私たちの使命だと考えています。

足元の事業を支えるため、技術を 商品へ実装するスピードを高める

Hondaはいま、事業基盤の再強化を図りなが

ら、将来の成長に向けた技術と価値の準備を同時に進める局面にあります。四輪事業を取り巻く環境は厳しさを増しています。EV市場の変化、通商政策の変動、新興メーカーの台頭により、従来の延長線では戦えない局面に入っています。

その中で重要なのは、Hondaがこれまで積み重ねてきた技術を、お客様に選ばれる商品価値へ結びつけ直すことです。ハイブリッドシステムは、その代表的な技術の一つです。Hondaは長年にわたり、エンジン技術と電動技術を組み合わせ、お客様にとって現実的で使いやすい価値を磨いてきました。市場環境が変化する中でも、その技術の仕込みを続けてきたことが、いまの選択肢の広がりにつながっています。

一方で、EVの技術開発も止めるわけではありません。市場の成長ペースを冷静に見極めながら、いずれ来る需要の波に向けて、競争力ある技術の仕込みを続けています。バッテリー、車両制御、エネルギーマネジメント、ソフトウェアを含め、将来のお客様価値につながる技術を磨いていきます。

また、AD/ADASも、クルマの魅力を飛躍的に高める重要な技術です。自動運転レベル3で培った利便性と安全性を両立する技術をベースにAIによる技術の進化を加え、高速道路から市街地まで、より多くの場面で運転を支えることを目指しています。電動化技術や車両制御、ソフトウェアを組み合わせることで、安全・

Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

Hondaを支える本田技術研究所

▶ 研究所トップメッセージ

財務戦略

ガバナンス

関連データ

LINK

📄 Honda R&D





安心、快適さ、使いやすさを高め、お客様に選ばれる価値へつなげていきます。

こうした技術をいち早く商品へ実装するため、2026年4月、四輪開発本部とSDV事業開発統括部の研究開発機能を本田技術研究所に統合しました。これは、先行技術を仕込む部門と、量産に近い開発部門を一貫してマネジメントすることで、「この技術はお客様が早く求めているから実装を加速する」といった判断をしやすいための体制です。

さらに、いま取り組んでいるのは開発の進め方そのものを見直すことです。開発期間や工数を短くする取り組みは、単に開発時間を削るためのものではありません。これまでのよ

うに部門が順にバトンを渡し合うのではなく、関係する部門が並走しながら、一緒に駆け抜ける。求める品質や判断基準を下げるのではなく、判断のスピードと進め方を変えるということです。

私たちが速くしたいのは、独創的な技術をお客様に届けるまでの時間です。技術を考え、創り込む時間はむしろ大切にしたい。その上で、最後に商品としてまとめ上げる期間を短くすることで、より鮮度の高い技術や、お客様のニーズに応える価値を早く届けることができます。お客様に必要な価値をより早く届けることは、商品力を高めるだけでなく、事業として価値提供を続ける基盤にもなります。

一方で、革新的な技術を生み出すには、徹底的に突き詰めるための時間が大事なときもあります。全固体電池を例にあげると、栃木のパイロットラインで徹底的に仕様とそれを具現化する生産技術を練りこんでいる段階です。EVの価値を抜本的に引き上げ、EVが当たり前に選ばれる世界の実現を目指していきます。

**将来の事業を支えるため、
独自技術を次の成長の種へ育てる**

ここまでは足元を支え、近い将来に備える技術の話をしてきました。研究所の役割は、それだけではありません。社会や市場が変わったとき、お客様に新しい価値を届けられるようにする。次の選択肢を増やしておく。それが研究開発に求められるもう一つの役割です。

お客様のモビリティに対するニーズは広がっています。移動したい、もっと自由になりたい、未知のものを体験したい。そうした想いは、人間の根源的な欲求です。その広がりの中で、Honda eVTOL、ロボティクス、サステナブルロケットなどの取り組みを進めています。これらは、すぐに事業の数字に直結するものばかりではありません。しかし、技術で世の中の可能性を拓き、次のHondaの選択肢を増やすという意味で、大切な活動です。

Honda eVTOLは、長年培ってきたガスタービンエンジン、ハイブリッド車で培った電動技術、モータースポーツやHondaJetで蓄積した

空力技術、四輪で培ったM・M思想などを融合することで、今までにない新しいモビリティを目指しています。本年4月には米国カリフォルニアで、実機とほぼ同じ大きさの技術検証機による飛行試験を開始しました。将来の社会実装に向け、一段ずつ技術検証を進めています。

ロボティクスも形になりつつあります。多指ハンドは、人と同じようにものを扱えるロボットハンドを目指す技術です。人の手のように繊細さと力強さを両立し、人が使う道具や多様な作業への対応を進めています。周囲を理解



Hondaとは
経営が描くHondaの未来
重要テーマとマテリアリティ
事業戦略
Hondaを支える本田技術研究所
● 研究所トップメッセージ
財務戦略
ガバナンス
関連データ

して動きを判断する協調人工知能と組み合わせることで、さまざまな場面で人々を支えるロボットを実現するコア技術となることを目指しています。現在は、自社工場で自動車部品のピッキングやバッテリーパックの組立工程など、実際の製造ラインを想定した検証を始めています。

サステナブルロケットも、昨年6月に離着陸実験に成功し、2029年の準軌道への到達能力実現を目指して研究を継続しています。

**一人ひとりの想いを技術に変え、
技術を価値に変え、その価値を
世の中へと届けて事業へつなげていく。
その循環をつくる研究所でありたい
と考えています。**



これらの取り組みに共通するのは、高い目標を設定し、それを実現するために何が必要なのかを考え、自らその技術を創り出してきたことです。これはHondaのDNAとして私たちに染みついている仕事の進め方です。

また、こうした挑戦は、突拍子もないところから始まったものではありません。二輪、四輪、パワープロダクツで培ってきた制御、エネルギー、メカトロニクス、ものづくりの知見を掛け合わせた先に、Hondaならではの強みが

あると考えています。大切なのは、これらを夢の技術で終わらせないことです。技術をどう進化させるか。それを事業にどうつなげるか。どの段階で社会実装や事業性を見極めるか。研究所の取り組みを、より一層Honda全体の経営や事業企画の機能と連動させながら、次の成長の選択肢として育てていきます。

若い技術者が、自分で新しい技術を 生み出せる場にする

Hondaはフィロソフィーや考え方を大切にしてきた会社です。中でも「The Power of Dreams」は、とてもHondaらしい言葉だと感じています。一人ひとりの想いを技術に変え、技術を価値に変え、その価値を世の中へ届けて事業へつなげていく。その循環をつくる研究所でありたいと考えています。

その力の源泉は人です。技術を創る場で人は育ち、そして、その技術がHondaの力として蓄積されていく。そのためにも、若い技術者が自分で新しい技術を生み出す経験を重ねられる環境をつくりたい。私自身、若い頃から大切な仕事を任せてもらい、苦労しながらやり遂げる経験をしてきました。その経験が、技術者としての自信や次の挑戦につながりました。今の若い人たちにも、同じように自分で考え、目標を定め、技術を創り出す経験をしてほしいと強く思っています。

人の夢が生まれる モビリティワールドを実現する

ここまでお話ししてきた通り、私たちは今の事業を支える技術、将来への種となる技術、そしてそれを育てる人、その力で変化の激しい時代にもHondaの今と未来を支えていきます。

研究所の役割は、技術を生み出すことだけではありません。独創的な技術をお客様にとっての価値へ変え、より良い形で、より早く世の中へ届けていくことです。

その挑戦の先に目指すのが、時空を超えて、人の夢が生まれるモビリティワールドです。

お客様に選ばれ続ける価値を生み出すために。そして、世界中の人々の喜びをHondaの技術で実現するために。独創性とスピードを両立し、お客様に必要な価値をより良い形で届けていく。その挑戦を通じて、「これからのHondaに期待したい」と感じていただける研究所であり続けます。

Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

Hondaを支える本田技術研究所

● 研究所トップメッセージ

財務戦略

ガバナンス

関連データ



CFOメッセージ

成長と規律を両立し、 持続的な企業価値 向上を支える財務戦略

執行役
最高財務責任者
コーポレート管理本部長
川口 正雄

CFO就任にあたって

Hondaはこれまで、“夢”を原動力に独創的な技術や商品を生み出し、新たな価値の創造を通じて成長してきました。この挑戦の文化こそがHondaの競争力の源泉であり、将来の成長を支える最大の強みであると確信しています。

Hondaを取り巻く経営環境は不確実性が一層高まっています。二輪事業においては、新興OEMの台頭による競争激化はあるものの、燃費性能をはじめとする商品力の向上や主要市場での販売拡大により、2026年3月期は過去最高の販売台数と営業利益を達成しました。

一方、四輪事業では、コスト競争力や開発スピードに優れる新興OEMの台頭により、グローバル市場での競争がさらに激しくなっています。加えて、米国の関税政策の変更や各国の環境規制の見直しなど、事業環境も大きく変化しています。

こうした環境変化を踏まえ、四輪事業は今後3年間で「四輪事業再構築の集中期間」と位置付け、「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」を着実に進めることで、商品・技術競争力と収益力の回復を図っていきます。

また、全社の持続的な成長を実現するためには、短期的な収益回復だけを追求するのではなく、ビジネス拡大と将来に向けた新事業

の仕込みを継続していくことも重要です。財務面では、各事業の役割と資本配分方針を明確にし、各事業が果敢な挑戦に取り組めるように支援するとともに、Hondaの限られた経営資源を資本コストを上回る中長期的なリターンが期待できる領域へ重点的に配分してまいります。これにより、持続的なキャッシュ創出力と資本効率の向上を図り、企業価値の最大化を目指します。

企業価値向上の実現に向けた財務戦略として、「戦略的な資源配分」「資本コストを意識した経営の強化」「資本市場との積極的な対話」の3つの取り組みについてご説明します。

Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

● CFOメッセージ

財務戦略

ガバナンス

関連データ



財務戦略

戦略的な資源配分

不確実性の高い事業環境においては、将来の成長機会を追求すると同時に、環境変化に柔軟に対応できる規律ある資源配分を行うことが重要です。Hondaは、持続的な成長の実現に向けて、創出したキャッシュを各領域へ一律に投じるのではなく、市場環境や事業特性を踏まえ、重点分野や重点地域へ経営資源を集中していきます。

R&D調整後営業キャッシュ・フロー（電動化関連損失除く）は、2029年3月期までの3か年で、四輪事業で5兆円以上、二輪事業で2兆円以上、全社で7兆円以上の創出を見込んでいます。

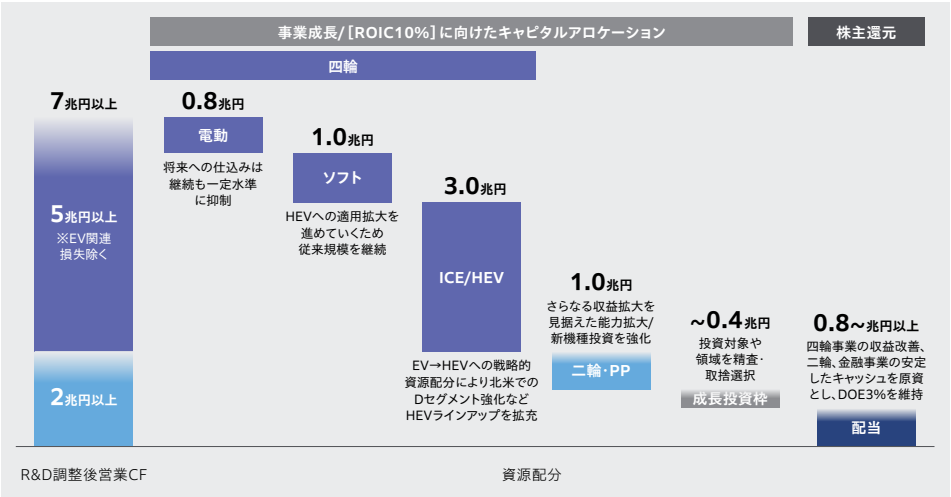
四輪事業で創出したキャッシュについては、当面の競争優位性を支えるICE/HEVを中心に投資を強化していきます。また、電動化やソフトウェア領域については、競争力確保に必要な投資を継続する一方で、アライアンスやパートナーシップの活用を通じて投資効率を高めていきます。特に巨額の投資を要するバッテリーやSDV領域においては、パートナーとの協業を深化させ、開発・投資負担の最適化と競争力強化の両立を図ります。

一方、二輪事業は、Honda全体の財務基盤を支える安定的なキャッシュ創出源であるとともに、生産能力の増強や商品力向上に向けた投資を継続し、さらなる事業成長を実現します。また、二輪事業が生み出すキャッシュは、事業成長に向けた再投資に加え、Hondaの安定的かつ継続的な株主還元を支える重要な原資としても活用していきます。

さらに二輪事業が創出するキャッシュを中長期的な成長の原資として、新たな事業の柱の創出にも取り組んでいます。ソフトウェア、知能化技術、バッテリー・エネルギーマネジメント、航空・空のモビリティ、ロボティクスなどの領域において、研究開発にとどまらず事業化・収益化を見据えた取り組みを加速していきます。これらの領域はHondaの技術や知見を生かせる成長分野であり、将来的には二輪、四輪、パワーブロダクト、金融に続く新たな成長の柱として育てていきたいと考えています。

今後も事業環境の変化に応じて資源配分を柔軟に見直し、成長性・収益性・資本効率のバランスを追求することで、持続的なキャッシュ創出力の強化と中長期的な企業価値向上の実現につなげていきます。

キャピタルアロケーション（2027年3月期-2029年3月期の3か年）



資本コストを意識した経営の強化

Hondaは、持続的な企業価値向上のためには、各事業が創出するリターンが資本コストを継続的に上回ることが重要であると考えています。その指標としてROICを重視しており、2031年3月期に全社ROIC10%以上の達成を目指しています。

この目標を達成するためには、収益の拡大だけでなく、投入した資本に対してどれだけ効率的にリターンを創出できているかという視点が欠かせません。私たちは、ROICと資本コストのスプレッド、すなわち価値を生み出し続けることを通じ、ステークホルダーから期待されるリターンを上回る価値創造の実現を目指しています。

その実現に向けては、収益力の向上と資本効率の改善を両輪で進めていくことが重要です。各事業においてROICを経営指標として活用し、投資案件についても事業性や収益性に加え、資本コストを上回るリターンが期待できるかという観点から評価・管理を行っています。また、事業環境の変化や事業特性を踏まえながら資源配分を継続的に見直し、より成長機会の大きい領域へ経営資源を振り向けていきます。

加えて、資本効率の改善に向けては、事業ポートフォリオの最適化や投下資本の適正化、政策保有株式の縮減を進めていきます。今後も、収益力の向上、キャッシュ創出力の強化、投下資本の効率化を通じて資本コストを上回るリターンを創出し、持続的な企業価値の向上と市場からの適正な評価の獲得につなげていきます。

Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

CFOメッセージ

財務戦略

ガバナンス

関連データ

LINK

IR資料室



成長を支える財務基盤

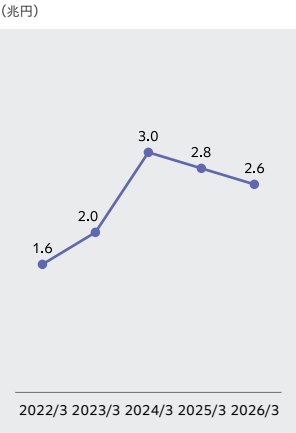
HondaのR&D調整後営業キャッシュ・フローは3兆円水準で推移しており、四輪事業のICE・HEVと二輪および金融事業を中心とした事業基盤から安定的かつ強力なキャッシュ創出力を維持しています。この財務基盤こそが、四輪事業の再構築や電動化・知能化領域への投資を支える重要な源泉であると考えています。

電動化関連損失を計上しましたが、Hondaは引き続き健全な手元キャッシュを確保しています。2026年3月期末における事業会社のネットキャッシュ残高は3.3兆円となり、高水準の手元流動性を維持しています。

さらに、将来の成長機会を着実に捉えていくためには、環境変化に応じて機動的に成長投資を実行できる財務柔軟性も不可欠です。その一環として、本年7月にはユーロ建て社債を発行し、資金調達手段の多様化を進めました。調達基盤の強化により、先行き不透明な環境下においても十分な財務余力を確保し、将来に向けた投資を継続できる体制を強化しています。

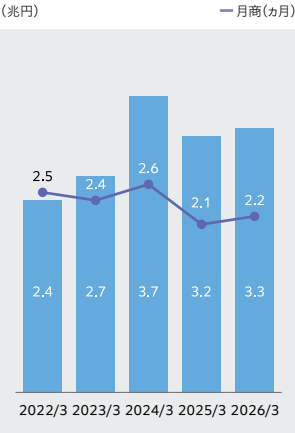
今後も、十分な手元流動性と安定した資金調達力を維持しながら、四輪事業の再構築、電動化・知能化領域への投資、さらには堅調に拡大する二輪事業やHondaの技術や知見を生かせる新たな事業領域への戦略的な資源投入を着実に進めていきます。これにより、持続的なキャッシュ創出力と財務健全性を両立しながら、中長期的な企業価値向上の実現を目指していきます。

R&D調整後
営業キャッシュ・フロー※

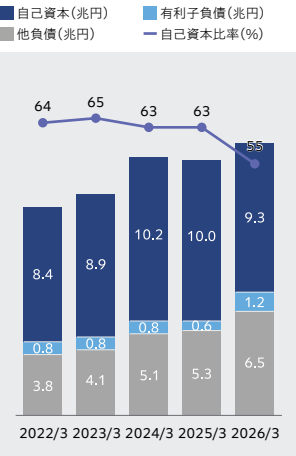


※研究開発費控除後の営業キャッシュ・フロー(金融サービス事業を除く事業会社の営業キャッシュ・フロー + 研究開発支出 - 開発資産への振替額)

ネットキャッシュの期末残高
(売買目的保有資産に含まれる現金および現金同等物除く)



自己資本比率と
有利子負債残高



株主還元

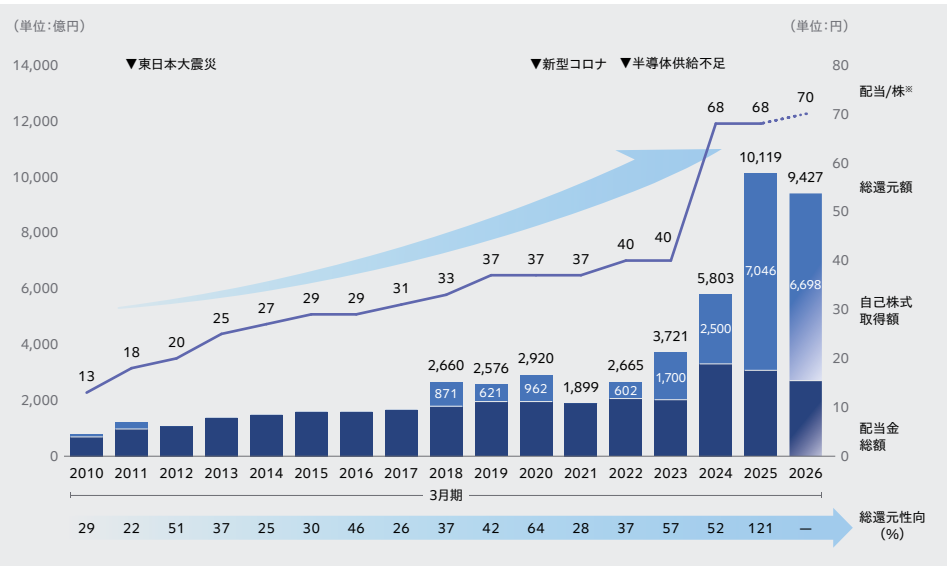
Hondaは、株主の皆さまへの利益還元を経営の最重要課題の一つとして位置付けています。

配当については、2026年3月期までの5年間で約1.3兆円の還元を行ってきました。さらに、2031年3月期までの5年間では1.6兆円以上の還元を目指しています。2025年5月には、より安定的な配当の実現と資本コストを意識した還元を目的として、DOE(株主資本配当率)を新たな還元指標として導入しました。今後はDOE3.0%を目安に配当を実施していきます。

これは、関税影響をはじめとする先行き不透明な事業環境が続く中でも、環境変化に強い事業ポートフォリオを基盤に、株主の皆さまへの着実な利益還元にコミットしていくという経営の意思を示すものです。

また、自己株式取得についても、資本効率の向上および機動的な資本政策の実現を目的として、事業環境や財務状況を踏まえながら適宜実行していきます。

株主還元と成長投資の最適なバランスを追求しながら、中長期的な企業価値向上と株主価値向上の実現に取り組んでいきます。



※2023年9月30日を基準日、2023年10月1日を効力発生日として株式分割を実施しており、1株あたり配当金はそれを踏まえて調整済

Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

CFOメッセージ

財務戦略

ガバナンス

関連データ

資本市場との積極的な対話

Hondaは、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を重要な経営活動の一つと位置付けています。

私たちは、対話を通じて経営方針や事業戦略、価値創造の考え方をご理解いただくとともに、資本市場からいただくご意見やご期待を経営に反映することで、経営の質の向上につなげています。また、株主・投資家の皆さまとの継続的な対話は、経営陣自身が事業や資本効率について客観的な視点で見つめ直す機会にもなっています。

加えて、積極的な情報開示と対話を通じて経営の透明性を高め、市場との相互理解を深めることで、当社の価値や成長戦略に対する適正な評価の実現を目指しています。こうした取り組みは、資本効率の向上とあわせて、資本コストを上回る価値創造の実現にもつながるものと考えています。

当社は、四半期ごとの決算説明会に加え、毎年期初にビジネスアップデートを開催し、中長期の事業環境認識や事業戦略、財務戦略、キャピタルアロケーションについて説明しています。また、資本市場の関心が高いテーマについては個別説明会も実施しており、2025年度には次世代技術に関する四輪技術ワークショップを開催し、競争力強化に向けた取り組みを説明しました。

こうした対話の場にはCEOをはじめとする経営陣が積極的に参加し、資本市場との直接的なコミュニケーションを重視しています。今後も株主・投資家の皆さまとの対話を一層充実させることで、経営の透明性と説明責任を高めるとともに、資本市場からいただく厳しいご意見や期待も真摯に受け止め、経営改善と持続的な価値創造につなげていきます。

Hondaは、個人株主層の拡大や株式の長期保有促進に加え、Hondaファンのさらなる拡大を目的として、株主の皆さまとのエンゲージメント強化にも取り組んでいます。

近年は、「Hondaらしさ」を直接体感いただける機会として、体験型株主優待を充実させています。株主の皆さまからの「Hondaの製品やサービスを実際に体験したい」という声を受け、「HondaJet体験会」「マリン体験会」「レース観戦」「セーフティスクール体験会」など、Hondaならではの体験型優待を実施しています。

また、2027年3月期には、当社の特例子会社であるホンダ太陽株式会社が製作したアパレルやオリジ

ナルグッズを株主優待として採用しました。ホンダ太陽は、本田宗一郎の「障がいの有無に関わらず、誰もが活躍できる社会を実現したい」という想いのもと設立された会社であり、Hondaフィロソフィーの基本理念である「人間尊重」を体現する取り組みの一つです。

私たちは、株主の皆さまに製品やサービス、そしてこうした取り組みに触れていただくことで、Hondaの事業や価値創造の考え方への理解を深めていただきたいと考えています。そして、Hondaフィロソフィーへの共感を通じて、長期的にHondaを応援していただける株主との関係構築につなげていきます。

今後も、株主の皆さまとの多様な接点を大切にしながら対話とエンゲージメントを強化し、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまから、将来にわたって存在を期待されるHondaであり続けることを目指していきます。



マリン体験会



HondaJet体験会



ホンダ太陽製作グッズ

対話	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
決算説明会	4回	4回	4回	4回	4回
ノンディールツアー (日・米・欧・アジアなど)	(オンライン)	2回	10回	10回	6回
証券会社主催カンファレンス	7回	6回	14回	14回	12回
個人投資家向け説明会	－	1回	6回	6回	6回
ESG対話	25回	64回	49回	49回	39回

投資家から関心のあるテーマ

- 四輪電動化戦略の方向性と成長戦略について
- HEVの対他優位性について
- SDV戦略の今後の方向性について
- 二輪事業の収益力の強さの理由と、電動化戦略を踏まえた今後の成長性について
- 株主還元の考え方について
- 他社とのアライアンスについて

Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

CFOメッセージ

● 財務戦略

ガバナンス

関連データ

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

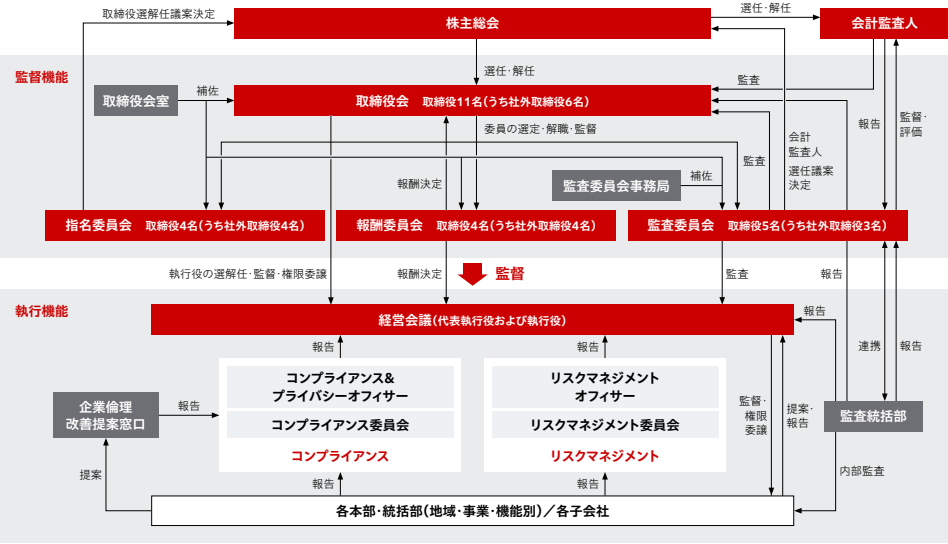
Hondaは、基本理念に立脚し、株主・投資家の皆さまをはじめ、お客さま、社会からの信頼をより高めるとともに、会社の迅速・果断かつリスクを勘案した意思決定を促し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることで、「存在を期待される企業」となるために、経営の最重要課題の一つとして、コーポレートガバナンスの充実に取り組んでいます。

Hondaは、経営の監督機能と執行機能を明確に分離し、監督機能の強化と迅速かつ機動的な意思決定を行うため、指名委員会等設置会社を採用しています。

取締役会は、審議基準を定めて経営会議に意思決定の一部を委譲し、経営会議は、取締役会の決議事項などについて事前審議を行うとともに、取締役会から委譲された権限の範囲内で経営の重要事項について審議しています。また、各事業を強化し、世界での最適な事業運営を円滑に遂行するため、各領域に置かれた事業執行会議等が、経営会議から委譲された権限の範囲内で、各領域における経営の重要事項について審議しています。

株主・投資家の皆さまやお客さま、社会からの信頼と共感をより一層高めるため、四半期ごとの決算や経営政策の迅速かつ正確な公表など、企業情報の適切な開示を行っており、今後も透明性の確保に努めていきます。

コーポレートガバナンス体制（2026年6月26日時点）



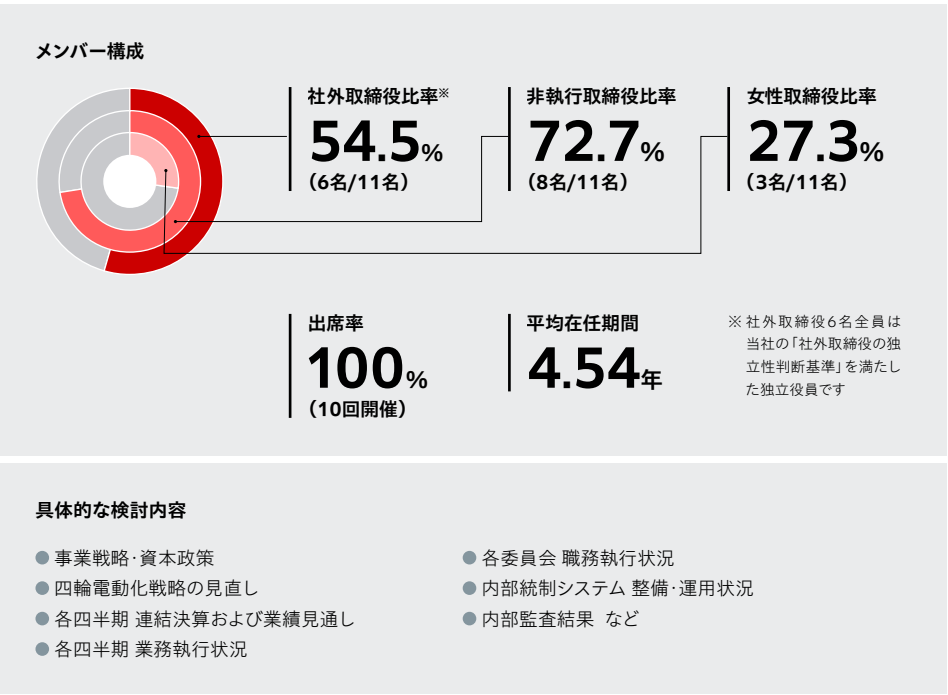
取締役会による監督

取締役会は、6名の社外取締役を含む11名の取締役によって構成され、社外取締役が取締役会議長を担っています。

取締役会は、株主からの負託に応えるべく、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、経営の基本方針その他経営上の重要事項の決定を行うとともに、取締役および執行役の職務執行の監督を行います。また、法令・定款に定められた事項のほか、取締役会規則で定めた事項を審議・決定し、それ以外の事項は代表執行役または執行役に委任しています。

なお、2026年6月26日開催の取締役会決議にて取締役会議長が社外取締役となり、指名委員会および報酬委員会の委員の全員が社外取締役となったことに伴い、取締役会議長と執行役との定期的な情報共有の実施や社外取締役への迅速な情報提供等を通じ、取締役間の情報非対称の最小化に取り組み、取締役会による監督の実効性のさらなる向上に努めています。

取締役会



Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

● コーポレートガバナンス

社外取締役 三委員長鼎談

関連データ

LINK

- 📄 コーポレート・ガバナンス基本方針
- 📄 有価証券報告書
コーポレート・ガバナンスの概要
- 📄 コーポレート・ガバナンス報告書
- 📄 株主総会招集通知
- 📄 Honda ESG Report 2026
ガバナンス



各委員会による監督

Hondaは、「指名委員会」「監査委員会」「報酬委員会」を通じて、監督の実効性と透明性を高めています。

1 指名委員会

指名委員会は、株主総会に提案する取締役の選任および解任に関する議案の内容の決定、その他法令または定款に定められた職務を行っています。指名委員会は、4名の社外取締役で構成されており、委員長は、独立社外取締役から選定しています。

2 監査委員会

監査委員会は、株主からの負託に応えるべく、会社の健全で持続的な成長を確保するため、取締役および執行役の職務執行の監査、その他法令または定款に定められた職務を行っています。監査委員会は、社外取締役3名を含む5名の取締役で構成されており、委員長は、独立社外取締役の中から選定しています。なお、監査の実効性を確保するため、取締役会の決議により常勤の監査委員を選定しています。

3 報酬委員会

報酬委員会は、取締役および執行役の個人別の報酬等の内容の決定、その他法令または定款に定められた職務を行っています。報酬委員会は、4名の社外取締役で構成されており、委員長は、独立社外取締役から選定しています。

1 指名委員会 具体的な検討内容 - 基本方針・年間活動計画 - 次世代経営候補者 - 取締役候補者 など 出席率 100% (11回開催) 社外取締役比率 100% (4名/4名)	2 監査委員会 具体的な検討内容 - 基本方針・年間活動計画 - 各四半期 監査実施状況 - 会計監査人 年度監査の実施状況および連結財務諸表レビュー結果概要報告 - 内部監査実施状況 など 出席率 100% (10回開催) 社外取締役比率 60% (3名/5名)	3 報酬委員会 具体的な検討内容 - 基本方針・年間活動計画 - 役員実績評価 - STI・LTI業績評価基準 - LTIおよび株式交付規程 - 報酬水準 など 出席率 100% (10回開催) 社外取締役比率 100% (4名/4名)
--	---	---

取締役候補者の考え方

取締役候補者は、性別・国籍などの個人の属性にかかわらず、会社経営や法律、行政、会計、教育などの分野または当社の業務に精通するとともに、人格・見識に優れた人物とし、その指名にあたり指名委員会ではジェンダーや国際性、各分野の経験や専門性のバランスを考慮しています。

なお、「2030年ビジョン」の実現に向けて、取締役会が経営上の重要事項の決定と取締役および執行役の職務執行の監督の役割を果たすために必要とするスキルを、以下の通り特定しています。



Hondaとは
経営が描くHondaの未来
重要テーマとマテリアリティ
事業戦略
Hondaを支える本田技術研究所
財務戦略
ガバナンス
● コーポレートガバナンス
社外取締役 三委員長鼎談
関連データ

LINK
📄 コーポレート・ガバナンス基本方針
📄 有価証券報告書 コーポレート・ガバナンスの概要
📄 コーポレート・ガバナンス報告書
📄 株主総会招集通知
📄 Honda ESG Report 2026 ガバナンス

コンプライアンスの基本的な考え方

Hondaでは、「単に法令を守るだけでなく、役員および従業員一人ひとりが、お客様や社会に対して誠実で倫理的に行動すること」と定義し、これをコンプライアンスの基本的な考え方としています。今後も、お客様や社会からの信頼を得て持続的に成長していくために、コンプライアンスを企業活動における重要な基盤の一つと考え、継続的な組織風土の醸成と一人ひとりの意識向上を図っていきます。

コンプライアンスに関する主な取り組み

1. コンプライアンス&プライバシーオフィサーの設置およびコンプライアンス委員会の設置・運営

コンプライアンスの責任者として、取締役 代表執行役副社長をコンプライアンス&プライバシーオフィサーに任命しています。コンプライアンス&プライバシーオフィサーを委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、グループのコンプライアンス向上を目的に、内部統制システム上の重要施策の決定や同システムの整備・運用状況の確認、重要案件発生時の再発防止策の決定などを担っています。

なお、2026年3月期は7回(定期4回、臨時3回)開催しました。

2. 行動規範の策定・周知

Hondaは、世界中のHondaで働く人々が実践すべき誠実な行動をまとめた「Honda行動規範」を制定し、国内外の子会社を含むグループ全体で共有しています。「Honda行動規範」を役員および従業員一人ひとりに浸透させていくことを目的に、アプリケーションの配信やリーフレットの配布、啓発動画の配信等の紹介を行うとともに、研修を実施するなどの周知活動を行っています。

3. 企業倫理改善提案窓口の設置・運営

職場で法令違反や社内規則などに反する行為が生じた場合、何らかの理由で上司に相談がしづらいなど職場内での改善や解決が難しいものについて、公平かつ中立な立場で提案(相談などを含む)を受け付ける「企業倫理改善提案窓口」を設置しています。2026年3月期の提案・相談件数は441件となっており、定期的にその運用状況をコンプライアンス委員会へ報告しています。

4. 役員・従業員への啓発・教育

新入社員研修、新認定役職者研修、新任役員研修など階層別研修や部門別研修等の機会を通じて、行動規範の内容及び各種法令(贈収賄防止、インサイダー取引規制、競争法、個人情報保護法、取適法等)をはじめとするコンプライアンスに関する啓発・教育を実施し、継続的なコンプライアンス意識の醸成および向上を図っています。

リスクマネジメント

Hondaは、「Hondaグローバルリスクマネジメント規程」のもと、グループ子会社を含めたグローバルレベルで事業に影響を及ぼすリスクのマネジメント活動を推進しています。活動の中心となる「リスクマネジメント委員会」(全社リスクマネジメントオフィサーが委員長、2026年3月期は7回開催)では、各部門でのリスクアセスメント活動によるボトムアップの視点と、外部環境変化に伴うリスクトレンドを捉えるトップダウンの視点を融合してリスクシナリオを具体化し、経営戦略と連動した対応方針・体制を決定しています。

特に事業影響の大きいリスクは「全社重点リスク」として定期的に確認・議論を行っており、2026年3月期は地政学的リスク、購買・調達リスク、情報セキュリティリスク、市場環境変化リスク、他社との業務提携・合併リスクなどを全社重点リスクとして整理しました。また、危機の兆候を監視するリスクセンシング活動や有事の際における「グローバル危機対策本部」の設置等、危機対応の基盤を構築・運用しております。一連の取り組みは監査委員会への適宜報告、および、独立した内部監査部門による内部監査を通じて実効性を担保しており、リスクを適切に見極め早期に対応することで持続的な成長と経営基盤の強化を図っています。

リスクマネジメント委員会



Hondaとは
経営が描くHondaの未来
重要テーマとマテリアリティ
事業戦略
Hondaを支える本田技術研究所
財務戦略
ガバナンス
● コーポレートガバナンス
社外取締役 三委員長鼎談
関連データ

LINK

Honda行動規範

有価証券報告書
内部統制システム

有価証券報告書
リスクマネジメント

コーポレート・ガバナンス報告書

Honda ESG Report 2026
コンプライアンス

Honda ESG Report 2026
リスクマネジメント

<

>

≡



社外取締役 三委員長鼎談

ガバナンスと執行の両翼を強化し、 Hondaの夢を企業価値につなげる

取締役会議長
指名委員会委員長
社外取締役
國分 文也



監査委員会委員長
社外取締役
小川 陽一郎



報酬委員会委員長
社外取締役
東 和浩

技術力を事業成長に つなげ切れていない

國分 改めて現状を俯瞰すると、「技術力で勝っているのに、ビジネスで負けている」という構図が浮かび上がります。Hondaの技術力は高くR&D投資も高水準にありますが、その強みを十分にビジネスに結び付けられていないと思います。

また、現状の当社のバリュエーションを見ると、投資家から成長力に対して疑問符が付けられていると感じます。実際に四輪事業はこの20年以上あまり成長しておらず、問題は今回見直したEV戦略による大規模減損だけではなく、もっと小さなスケールで同様のことが過去にも繰り返されてきたはずです。根底にあるのは、良いものをつくれれば評価されるというプロダクトアウトの発想だと感じており、消費者の嗜好がこれほど多様化した時代に、マーケットインの視点が十分ではなかったのではないのでしょうか。さらに言えば、二輪、四輪、パワープロダクト、航空機と、これだけ多様なアセットを持ちながら、事業間の掛け合わせがほとんど実現できておらず、それぞれが独立したままで全体としての一体感も十分ではありませんでした。今後は具体的かつ説得力のある成長戦略をさせるか否かに尽きるのではないのでしょうか。

東 そうですね。技術の未来を示すと同時に、お金の未来を示すことがビジネスとしての期待につながると思います。これは単純な計

算式、すなわち「単価×お客様の数」を、将来の市場予測と成長予測から説明することから始まります。

また、私はHondaフィロソフィーにある「買う喜び、売る喜び、創る喜び」のバランスが崩れてきていると感じます。「創る喜び」は追求できている一方で、「売る喜び」、とりわけ「買う喜び」への取り組みが弱くなっているように思います。エンドユーザーにはコアなHondaファンと一般のお客様の二つの層があります。Hondaを愛してくださるコアなファン層への対応は間違いありません。しかし、お客様の世界はもっと広く捉えるべきでしょう。技術や製造、地域ごとに組織がサイロ化している状況を認識し、自分たちの考える良い商品が、本当にお客様にとっての良い商品なのかを問い直す視点を高めなければなりません。この機会に一步引いて、私たち自身の現状をしっかりと見つめ直す必要があると考えます。

本気で変わる覚悟が Hondaの将来を決める

小川 Hondaが置かれている現在の局面は、Hondaに対する信頼を取り戻すための正念場です。投資家も従業員も社会も、我々への信頼が揺らいでいるのではないのでしょうか。

一方で、今回の大きな損失を先送りすることなく、しっかりと計上し開示した点は、Hondaのカルチャーが持つ誠実さの表れでもありま

Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

コーポレートガバナンス

● 社外取締役 三委員長鼎談

関連データ





す。今までのHondaが大事にしてきたものを
守りつつも、「本気で変わる覚悟があるか」が、
Hondaの将来を決める分岐点になると考えて
います。夢を追うことはHondaの強みです。し
かし、規律なく全員が夢を追うだけでは企業と
して持続できません。「夢を追う領域」と、「稼
いでビジネスを安定させる領域」という使い分
けが必要です。

また、私たちが実現したい夢と、お客様の夢
が本当に一致しているのかも問わなくてはな
りません。今回痛感したのは、投資判断の実現
可能性をもっと現実的な視点から検証すべき
だったということです。投資に際しては一定の
規律を保持することが重要で、事業戦略立案
や投資判断の前提が合理的に設定され、常に
当初設定した前提と進捗状況が正しくモニタ

リングされることが必要です。日々の環境変化
の中で進捗を正しくモニタリングし、必要に応
じて軌道修正する仕組みがなければ、逆に思
い切った戦略すら立てられなくなります。現場
で「まずいぞ」と感じた声がきちんと経営に届
き、ブレーキをかけられる規律が不可欠です。
もともとHondaにはワイガヤの文化、現場で感
じたことがトップに伝わる風土がありました。

しかし、いつしか「決められたことをきっちり
こなす組織」になってしまった面があります。マ
ネジメントもその変化に気づいており、企業風
土改革に取り組み始めていますが、この流れを
さらに加速させる必要があります。

東 技術が強いこと自体は素晴らしいこと
です。しかし、それだけに偏ってしまった面があ
ると感じています。Hondaの強みは、「こんな技
術があるのか」という驚きでお客様を惹きつけ
てきたことにありました。しかし近年では、消費
者の嗜好も生活スタイルも大きく変わってきて
います。技術の未来を示すと同時に、それがど
うキャッシュ・フローにつながるのか、夢が事業
の成長にいかに結びつくのかも示さなければ、
投資家の期待にも応えられません。

小川 その意味で、顧客を起点に商品や事業の
あり方を見直す動きは重要だと考えています。

例えばインドでは、まず現地のお客様が求め
る性能と価格のバランスを起点に商品を考え、
そこにHondaらしい価値を組み合わせる方向
へ、開発の考え方を転換していますよね。こうし
た現場の声が経営に届くワイガヤ文化を取り

戻し、トップダウンとボトムアップの両輪がかみ
合う組織にしていくことが肝要です。

2050年カーボンニュートラル達成の目標は
堅持しつつも、EV戦略見直しに伴いロードマッ
プは再構築が必要です。目標と実行計画の整
合性を取締役会でも議論し、投資家に説得力
ある道筋を示していきたいと考えています。

國分 こうした変革を着実に進めていくため
には、取締役会に主体的に関与していく必要
があります。私はHondaのガバナンスが機能し
ていなかったとは考えていません。取締役会も
各委員会も、一定の実効性を持って機能して
きたと評価しています。しかし、指名委員会等
設置会社に移行した際に大幅な権限委譲を行
い、モニタリングボードに寄り過ぎていたとい
う点があります。大きな投資判断が経営会議
決議で行われ、取締役会は事後的に報告を受
けていたため、どのような議論を経て投資が行
われたのかを十分に把握することが難しかった
のは事実です。

今般、私は取締役会議長に任命されました
が、意思決定に対する責任と覚悟を持ち、議
長として必要に応じて経営会議にもオブザー
バーとして出席し、重要な情報を社外取締役と
共有していく考えです。各取締役も従来のマイ
ンドセットを変える必要がありますが、社内取
締役と社外取締役の情報の非対称は必ずしも
埋まらないため、社外取締役としては、自分の
これまでの知見や経験から、おかしいと思った
ことは指摘をし、Hondaの常識が世間の非常

識になっていないかを問い続けることが、私た
ちの存在意義です。相当なコミットメントを要
しますが、この覚悟なくして変革期の監督は務
まらないと考えています。

東 監督を強化すると執行のスピードが落
ちるという見方がありますが、これは誤りです。
社内での議論が予定調和的に進んでしまうこ
とは起こり得ることです。社外取締役の役割は
単なる牽制ではなく、社内論理に陥りがちな議
論を一般常識の観点からスクリーニングし、検
討漏れを防ぐことにあります。「それはなぜな
のか」という問いかけは、意思決定を妨げるの
ではなく、背中を押すことにつながります。取締
役会における「説明と議論」のループを最速化
し、実質的な議論が行われる仕組みを整える
ことも重要な課題です。



Hondaとは
経営が描くHondaの未来
重要テーマとマテリアリティ
事業戦略
Hondaを支える本田技術研究所
財務戦略
ガバナンス
コーポレートガバナンス
社外取締役 三委員長鼎談
関連データ

小川 何もかもをマイクロマネジメントするわけではありませんが、今後のHondaにおける重要テーマである中国戦略やインド戦略、パートナーとの協業、四輪事業の生命線となるソフトウェア技術の選択などについては、戦略上の重要性に基づいて、取締役会にタイムリーに共有されることが望ましいです。その上で経営戦略や事業戦略の適正性、合理性、実現可能性に関する議論には時間を割き、より深いコミュニケーションが必要です。責任を持って賛同する以上は、その進捗にも深く関わっていく必要があり、投資判断とその進捗、成果を定期的に測るKPIの設定は必要でしょう。

國分さんがおっしゃった「覚悟」という言葉は私にも響きました。私たち自身が責任を引き受けることで、執行との信頼関係がより強固になり、経営の質そのものが変わっていくと確信しています。

多様な事業と顧客接点をつなぎ、 新たな成長を生み出す

國分 ガバナンスを強化する目的は、守りを固めることではありません。Hondaの強みを、次の成長につなげることも重要です。そもそも「Hondaらしさ」とは必ずしも明確ではなく、その概念自体が多様化していく時代の中では大きく変化してきているのかもしれませんが。私たちの夢が本当に市場とマッチしているのか。ハードとしての車だけでなく、生活に組み込

まれ愛される存在になるために何をすべきか。営業力や販売力の強化にとどまらず、顧客を中心として事業を有機的につなぐ全体像、言うなればHondaとしてのエコシステムというものをいかに構築するかが、根本的な経営課題だと認識しています。

その具体化に向けて、Hondaが持つ多様な取り組みをどう組み合わせるかが重要になります。例えば、HondaJetのユーザーが必ずしもHondaの車に乗っているわけではなく、二輪のユーザーが四輪へ自然に移行する導線も十分に整っていないと思います。東南アジアでさえ、四輪のリピー率率は満足なレベルに届いていません。Hondaが持つ顧客との信頼関係やグローバルネットワーク、事業ポートフォリオといったものは、事業成長を実現し続けられる可能性を大いに有するアセットです。そのため、各事業セグメントがそれぞれで事業成長を図るだけではなく、顧客を中心に事業を有機的につなぐ全体観を描き直すことが、成長戦略の出発点になると考えています。

東 私は、多様な事業を持つからこそ「Honda」なのだと捉えています。その多様性は単なるリスクの分散ではなく、未来の事業を生み育てることにあります。未来の事業が成長するためには各事業が独立するのではなく、融合していく仕組みも必要です。

一方で、自動運転など新たな技術が実現可能になる中では、お客様にとっての価値そのものが変容していきます。移動の喜びだけで

なく、移動そのものが自動化される時代に、Hondaがどのような付加価値を提供できるのか。事業同士が融合し、互いの知見を掛け合わせてこそ、Hondaにしかできない新しい価値が生まれると確信しています。

変えるべきものを変え、 「夢の力」を次の成長へ

東 だからこそ、次の成長に向けては、変えるものと守るものを明確にすることが重要だと思います。会社には変えてはいけないものと、変えなければいけないことがあります。Hondaフィロソフィーは従業員にも株主にも深く根付いた大切な財産です。

一方で、仕事の進め方やこれまでの常識に縛られている部分は、勇気を持って変えるべきです。痛みを伴うかもしれませんが、今こそこれまでの常識を疑い、変革への好機と捉えるべきだと私は考えています。

小川 私は公認会計士という職業柄、さまざまな企業に関わってきましたが、その中でもHondaは好きな会社です。現場を訪れると、一人ひとりが情熱を持って、与えられた役割に愚直に向き合っている姿を目にしてきました。毎年行われている研究発表会でも、技術者たちの真剣なまなざしに接するたびに、この会社の底力を感じます。Hondaには、変革に立ち向かってきた実績があります。そのため今後は、ビジネスアップデートで示した3つの柱とコミッ

トメントをしっかりと実行し、その道筋を社会にも社内にも示していくことが重要です。

私たち社外取締役も、これまで以上に覚悟を持って経営に関与し、変革と成長を全力で支えていく考えです。

國分 私は今のHondaに対して、ひとことで言えば「こんなことで縮こまるな」ということを思っています。それは、私が幼少期から好きだった「ワクワクさせてくれるHonda」というイメージは、多くの人々の心に今でも残っていると感じているからです。そうした夢を抱かせてくれる企業という存在価値を最大限に発揮し、今後も人々の心に驚きや感動を届けられる会社であり続けてほしいと願っています。

Hondaが持つ夢の力とは、ここで終わるものではなく決めています。



Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

コーポレートガバナンス

● 社外取締役 三委員長鼎談

関連データ



10年間の主要詳細データ

IFRS(単位:百万円)

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
損益状況										
売上収益	13,999,200	15,361,146	15,888,617	14,931,009	13,170,519	14,552,696	16,907,725	20,428,802	21,688,767	21,796,610
営業利益	840,711	833,558	726,370	633,637	660,208	871,232	780,769	1,381,977	1,213,486	-414,346
税引前利益	1,006,986	1,114,973	979,375	789,918	914,053	1,070,190	879,565	1,642,384	1,317,640	-403,300
親会社の所有者に帰属する当期利益	616,569	1,059,337	610,316	455,746	657,425	707,067	651,416	1,107,174	835,837	-423,941
キャッシュ・フロー状況(金融サービス事業を除く事業会社)										
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,079,340	1,149,458	1,138,346	1,055,023	1,050,956	1,051,818	1,352,796	2,288,129	1,883,139	1,681,944
投資活動によるキャッシュ・フロー	-511,411	-589,344	-524,825	-584,351	-747,138	-373,695	-666,929	-827,156	-1,217,274	-623,941
フリー・キャッシュ・フロー	567,929	560,114	613,521	470,672	303,818	678,123	685,867	1,460,973	665,865	1,058,003
財務活動によるキャッシュ・フロー	-231,219	-369,094	-397,507	-302,557	-328,121	-81,812	-564,865	-712,572	-1,390,352	-608,456
財政状況										
総資産	18,958,123	19,349,164	20,419,122	20,461,465	21,921,030	23,973,153	24,670,067	29,774,150	30,775,867	33,509,285
現金および現金同等物	2,105,976	2,256,488	2,494,121	2,672,353	2,758,020	3,674,931	3,803,014	4,954,565	4,528,795	5,066,828
資金調達に係る債務(非流動負債)	4,022,190	3,881,749	4,142,338	4,221,229	4,715,361	4,984,252	4,373,973	6,057,967	6,953,520	8,475,151
親会社の所有者に帰属する持分	7,295,296	7,933,538	8,267,720	8,012,259	9,082,306	10,472,824	11,184,250	12,696,995	12,326,529	11,817,512
株主還元										
自己株式取得額	12	87,083	64,557	96,284	6	62,758	157,001	250,513	722,365	670,933
1株当たり配当金(円)	31	33	37	37	37	40	40	68	68	70
配当性向	26.9%	16.9%	32.1%	43.1%	28.9%	29.2%	31.2%	30.1%	38.0%	—
株主資本配当率(DOE)	2.4%	2.4%	2.4%	2.4%	2.2%	2.1%	1.9%	2.8%	2.5%	2.4%
その他財務データ										
営業利益率	6.0%	5.4%	4.6%	4.2%	5.0%	6.0%	4.6%	6.8%	5.6%	-1.9%
R&D調整後キャッシュ・フロー	1,618,221	1,747,392	1,797,151	1,684,104	1,629,132	1,696,669	2,084,052	3,056,976	2,806,661	2,657,986
投下資本利益率(ROIC)	8.4%	9.0%	7.3%	5.6%	7.4%	6.9%	5.9%	9.1%	6.7%	-2.6%
株主資本利益率(ROE)	8.8%	13.9%	7.5%	5.6%	7.7%	7.2%	6.0%	9.3%	6.7%	-3.5%
研究開発支出	659,918	730,734	820,037	821,478	780,065	804,025	852,067	976,366	1,210,620	1,174,848
減価償却費※	484,133	513,455	499,036	470,320	428,063	438,269	512,501	563,954	531,809	487,653
設備投資額	541,041	433,892	426,519	375,643	321,294	278,405	493,908	387,986	537,427	751,380
為替レート 期中平均 対米ドル(円)	108	111	111	109	106	112	136	145	153	151

※使用権資産含む

Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

関連データ

▶ 10年間の主要詳細データ

会社概要・Hondaの資本



会社概要

会社概要 (2026年3月31日現在)

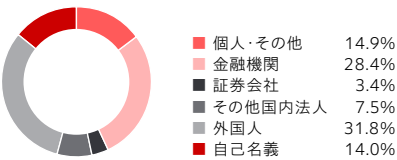
会社名 本田技研工業株式会社
本社所在地..... 東京都港区虎ノ門二丁目2番3号
虎ノ門アルセアタワー
設立..... 1948年9月
資本金 860億円
従業員数 連結: 195,109名
単独: 32,547名
連結子会社..... 282社
持分法適用会社 64社

株式情報

上場証券取引所.....国内: 東京証券取引所
海外: ニューヨーク証券取引所
証券コード..... 7267
単元株式数..... 100株
株主名簿管理人 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号
三菱UFJ信託銀行株式会社

株式の状況

発行可能株式総数 ... 7,086,000,000株
発行済株式総数 4,533,000,000株



大株主

氏名または名称	持株数(千株)	出資比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	682,319	17.50
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	275,945	7.08
モックスレイ・アンド・カンパニー・エルエルシー	222,860	5.72
明治安田生命保険相互会社	138,237	3.55
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	97,407	2.50
日本生命保険相互会社	58,565	1.50
JPモルガン証券株式会社	58,145	1.49
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	56,917	1.46
野村信託銀行株式会社(投信口)	41,236	1.06
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	37,673	0.97

Hondaの資本

財務資本※1	人的資本※1	製造資本	知的資本※1	自然資本※1	社会関係資本
変革に向けた資源投入を 可能とする強固な財務基盤	価値創造につながる「個」と 「組織」の成長支援	高い商品魅力の実現に向けた 生産体制の進化	魅力的な商品・サービスを 生み出す技術創出力の強化	自然との共存共栄に向けた 環境負荷の低減	ステークホルダーとの 信頼・協力関係の深化と拡大
ネットキャッシュ (金融事業を除く)	従業員数 連結	完成機生産拠点	研究開発支出	エネルギー消費量 直接	グループ会社数※1 連結子会社 持分法適用会社
3.3 兆円	195,109 名	75 拠点 (2026年5月末時点)	11,748 億円	16,200 TJ	282 社 64 社
資本合計	単独	設備投資額※1,3	国内外特許権保有件数※4	間接	ブランド価値※5
12.1 兆円	32,547 名	7,514 億円	37,100 件以上	15,000 TJ	24,762 m USD (2025年)
有利子負債 (金融事業を除く※2)				取水量	Best Global Brands 2025 Automotive部門
1.2 兆円				19.5 百万m³	世界5 位 (2025年)

※1 2026年3月期末
※2 グリーンボンド発行 17.5億米ドル含む
※3 新機種の投入に伴う投資や、生産設備の拡充、合理化および更新ならびに販売施設や研究開発施設の拡充などへの設備投資
※4 国内外の登録特許件数(出願中のものは含まず)
※5 インターブランド社調べ

Hondaとは
経営が描くHondaの未来
重要テーマとマテリアリティ
事業戦略
Hondaを支える本田技術研究所
財務戦略
ガバナンス
関連データ
10年間の主要詳細データ
● 会社概要・Hondaの資本



How we move you.
CREATE ► TRANSCEND, AUGMENT

