



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

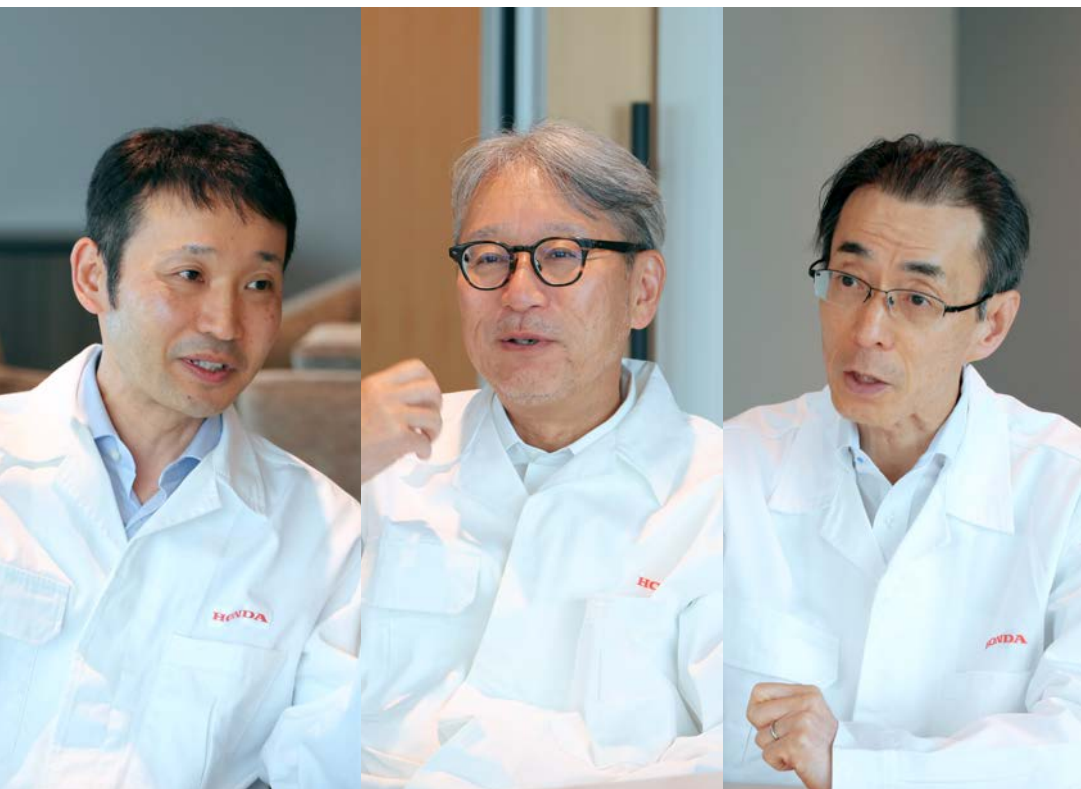
Hondaを支える本田技術研究所

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 竈 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竈真人が、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。

四竈 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、何を变え、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
い方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、挑戦する風土があつて
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
つくることが大切です。

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。

市場の声を知ることは大切です。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

