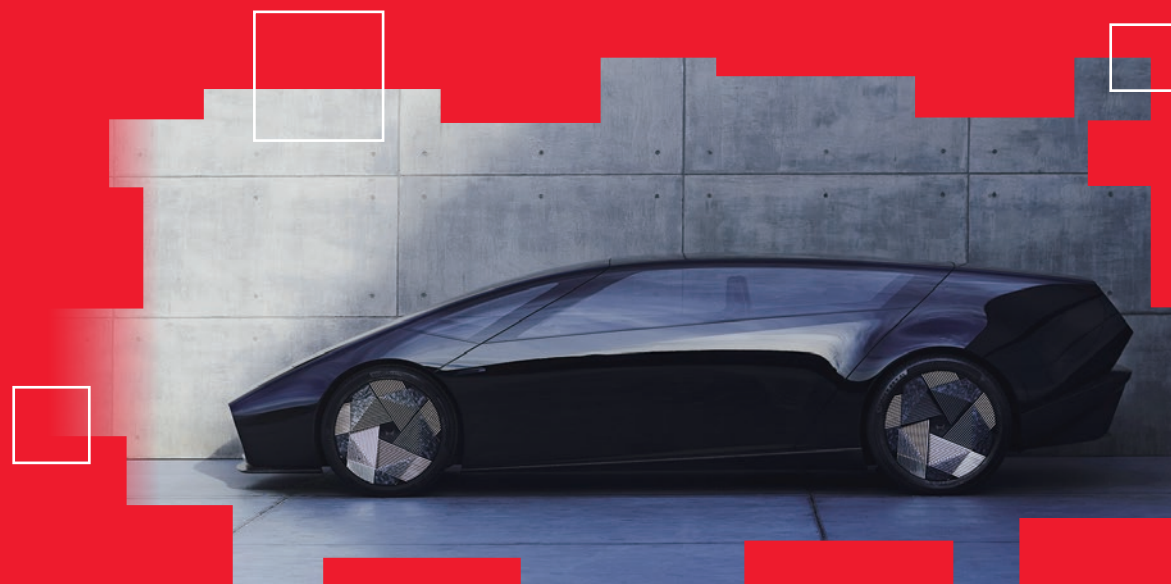
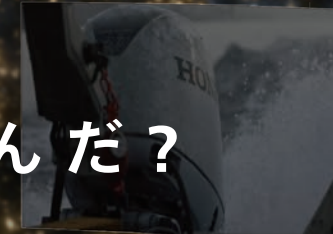
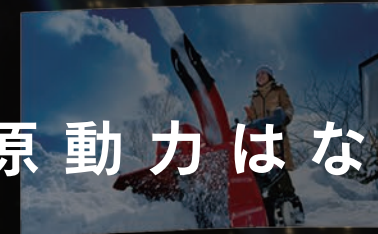
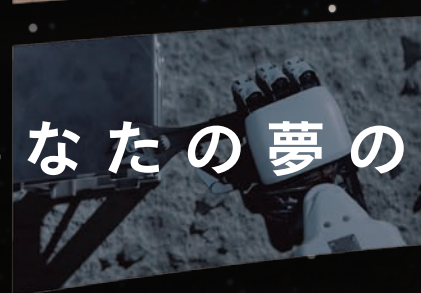
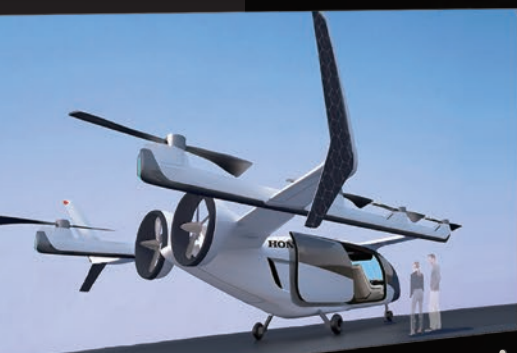


Honda Report 2024



HONDA



あなたの夢の原動力はなんだ？

HONDA
The Power of Dreams

How we move you.
CREATE ► TRANSCEND, AUGMENT



目次

価値創造ストーリー

Hondaフィロソフィー	2
数値で見る価値創造の源泉	3
グローバルブランドスローガン	4
CEOメッセージ	5
価値創造プロセス	9
事業戦略	10
機能戦略	14
財務戦略	18
全社目標	22

事業戦略

四輪事業戦略	24
二輪事業戦略	34
パワープロダクツ事業戦略	38
さらなる電動化の加速に向けた取り組み	42

5つの重要テーマ

環境負荷ゼロ社会の実現 (環境戦略)	44
交通事故ゼロ社会の実現 (安全戦略)	64
人的資本経営の進化 (人材戦略)	72
独創的な技術の創出	88
ブランド価値の向上 (ブランドマネジメントの強化)	92

ガバナンス

トピック	95
チャレンジの軌跡	114
モータースポーツ	123
スポーツ活動	125

関連データ

10年間の主要詳細データ	126
会社概要	127

編集方針

当社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るために、株主・投資家の皆様との建設的な対話を促進することが重要と考えています。

機関投資家・アナリストをはじめとしたステークホルダーの皆様との対話の機会や情報開示の拡充を図るとともに、皆様から寄せられたご意見・ご要望を経営陣へ適宜・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ます。

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360社の関係会社（連結子会社289社、持分法適用会社71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。

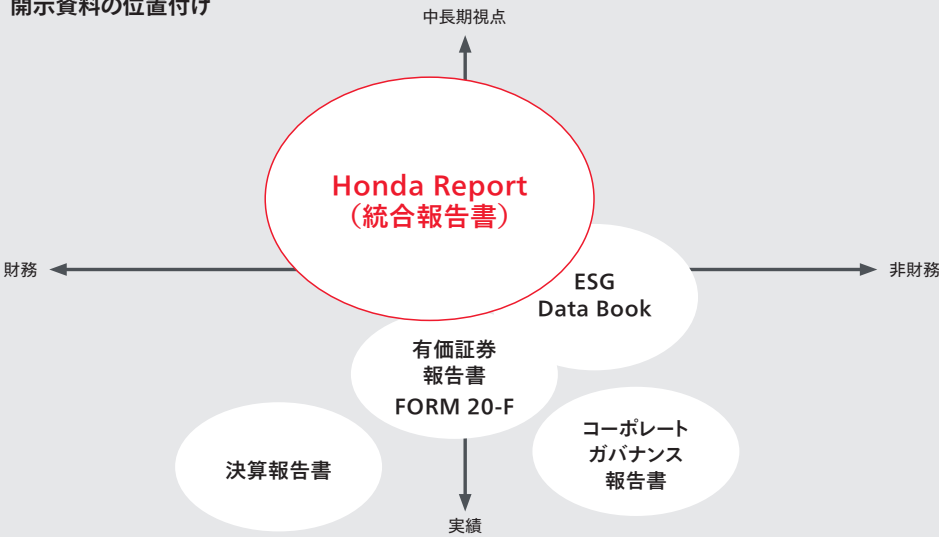
報告期間

2023年4月1日～2024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。

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事実だけでなく、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、諸条件の変化によって、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。読者の皆様には、以上をご了解いただきますようお願い致します。

開示資料の位置付け



Hondaフィロソフィー

人間尊重



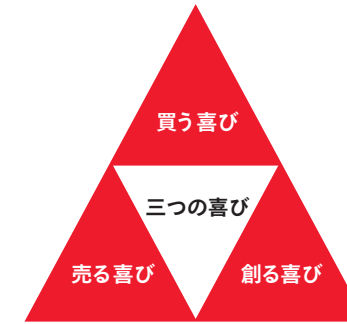
基本理念

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、足らざるところを補いあい、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対応・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。

数値で見る価値創造の源泉 | 6つの資本

財務資本

変革に向けた資源投入を
可能とする強固な財務基盤

ネットキャッシュ（金融事業を除く）

3.8兆円（2024年3月期末）

資本合計

13.0兆円（2024年3月期末）

有利子負債（金融事業を除く）※1

0.9兆円

（2024年3月期末）

※1 グリーンボンド発行 27.5億米ドル含む

人的資本

価値創造につながる「個」と
「組織」の成長支援

従業員数

連結

194,993名

単独

32,443名

（2024年3月期末における就業人員）

製造資本

高い商品魅力の実現に
向けた生産体制の進化

完成機生産拠点

75拠点

（2024年3月期末）

設備投資額※2

3,879億円

（2024年3月期末）

※2 新機種の投入にともなう投資や、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

知的資本

魅力的な商品・サービスを
生み出す技術創出力の強化

研究開発支出

電動化・ソフトウェア領域研究開発支出

約5兆円

（2022年3月期～2031年3月期）

新たな成長への仕込み

約1兆円

（2022年3月期～2031年3月期）

研究開発支出

9,763億円

（2024年3月期 実績）

国内外特許権保有件数※3

39,000件以上

（2024年3月期末）

※3 国内外の登録特許件数
（出願中のものは含まず）

自然資本

自然との共存共栄に向けた
環境負荷の低減

エネルギー投入量

直接

19,600TJ

間接

23,600TJ

（2024年3月期）

資源投入量

取水量

31,700千m³

（2024年3月期）

社会関係資本

ステークホルダーとの信頼・
協力関係の深化と拡大

グループ会社数

289社+71社=360社

連結子会社 持分法適用会社
（2024年3月期末）

ブランド価値※4

24,412m USD

（2023年）

Best Global Brands 2023
Automotive部門※4

世界5位

（2023年）

※4 インターブランド調べ

2024年3月期世界販売台数実績

2,674.0万台

二輪

1,881.9万台

+

四輪

410.9万台

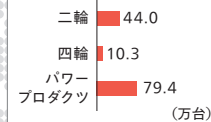
+

パワープロダクツ

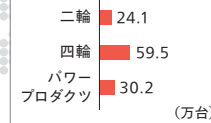
381.2万台

主要市場における販売台数

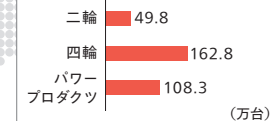
欧州



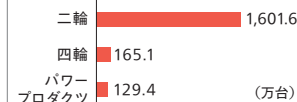
日本



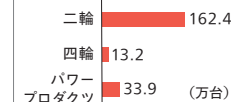
北米



アジア



その他





Hondaの原動力は、
いつの時代も私たち一人ひとりの夢です。

一人ひとりの夢の形は違っても独創的な技術とアイデアとデザインで、
より自由で、より便利で、より楽しいモビリティを実現するために
何度も何度も挑戦を続けてきました。

Hondaの夢見るこれからのモビリティ。
それは、
自由な移動の喜びを創造するモビリティ。
時間や空間の制約から人を解放し、
あらゆる可能性を拡張していくモビリティ。

それは、夢に向かって動き出そうとする人のパワーとなる。
その夢はさらに多くの人を動かし、無限に夢が広がっていく。

The Power of Dreams

Hondaは自らが夢見るモビリティの創造を通して、
より多くの人々の夢の力となり、
人と社会を前進させる原動力となっていきます。

HONDA
The Power of Dreams

How we move you.
CREATE ▶ TRANSCEND, AUGMENT

CEOメッセージ



無限の「夢」の力を信じ、その実現を後押しするパワーであり続ける

Hondaは、「自らの技術で人の役に立ちたい」という創業者の強い想いから始まり、現在、総合モビリティカンパニーとして、幅広いモビリティやサービスを世界中のお客様にお届けしています。

2023年にグローバルブランドスローガンである「The Power of Dreams」を再定義し、私たちの目指す提供価値とその原動力をあらためて明確に示しました。この検討においては、これまで私たちが提供してきたあらゆるモビリティの本質的な価値は何か、ということについて、徹底的に議論を重ねました。

考え抜いた末に、私たちがあらためて確信を抱くに至った結論は、モビリティは単に人が移動するための道具ではなく、「時間や空間といったさまざまな制約から人々を解放し、また人の能力と可能性を拡張する」という素晴らしい価値を有しているということです。子どもの頃に初めて自転車に乗れたときの風を切る感覚、家族と一緒にクルマで訪れた知らない土地の風景やにおい、初めて乗った飛行機の窓から見下ろした光景など、モビリティのもたらす「解放」と「拡張」という価値を通じて、私たちは多くの喜びを享受して

きました。「もっと遠くへ、もっと速く、もっと自由に移動したい」という想いは人間の根源的な欲求であり、その願いを叶えるモビリティは無限の可能性を秘めています。

Hondaには、この普遍的で本質的な価値を持つモビリティをさらに進化させることで「自由な移動の喜び」を世界中に広げていきたい、という強い想いを持った人たちが集まっています。Hondaで働く一人ひとりが「こうしたい、こうありたい」という夢を持ち、その強い想いと個性がぶつかり合い、多様な知と多様な夢が相互に作用し合うことで、大きな価値を生み出す「創造」につながっていくと信じています。夢を原動力に、独創的な技術とアイデアで、「より自由で、より便利で、より楽しいモビリティ」を実現するために、私たちはチャレンジを続けています。

私たちの夢と創造力から生まれるモビリティ、その「時間や空間の制約からの解放」、「人の能力と可能性の拡張」という提供価値が世界中の人々を動かし、心を震わせ、それぞれが夢に向かって一歩踏み出す力となっていく。そしてその力が周りに波及し、新たなつ

ながりが生まれ、社会全体に夢が広がっていく。Hondaはいつも、世界で紡がれる無限の「夢」の力を信じ、その実現を後押しするパワーでありたいと考えています。

「自由な移動の喜び」をサステナブルに提供するために

モビリティを通じて世界中に「自由な移動の喜び」を永続的にお届けしていくためには、「人と社会に対して負の影響を与えない」ことが極めて重要であると考えています。

Hondaはいつも、私たちモビリティカンパニーの責務ともいえるべき「環境」と「安全」という2つの大きな社会課題に対して、真剣かつ真摯に対峙してきました。当時、「クリアすることは不可能」とまでいわれた排出ガス規制の米国マスキー法に対しては、世界で初めて適合するCVCCエンジンを開発するだけでなく、その技術を他の自動車メーカーに公開することで、モータリゼーションにともなう大気汚染の軽減に大きく貢献しました。また、世界的に関心が高まる前からエアバッグの研究に粘り強く取り組んだ結果、国産車で初めてとなる運転席用SRSエアバッグシステムを開発し、その後のエアバッグの一般的な普及に大きく寄与しました。

こうした企業姿勢は、現在においてもいささかも変わることはありません。「環境」と「安全」という大きな社会課題に対して、Hondaはほかの誰よりも真摯に向き合い、解決に向けた一歩を先んじて踏み出すことで、より良い未来を実現していきます。そして、Hondaの姿勢に共鳴していただいた人たちと手を取り合っただけでなく、ともに前に進んでいくことで、Hondaだけでは成し得ない高い目標へとチャレンジしていきたいと考えています。

真に環境への負荷をなくすことは非常に困難な課題ですが、自社の企業活動の範囲にとどまらず、製品ライフサイクル全体を見据えた総合的な取り組みの進化を図るべく、関連する企業間の連携を強めていきます。また安全についても、すべての人が安心して自由に移動できる「交通事故ゼロ社会」の実現を目指して、多角的な取り組みを進めていきます。

CEOメッセージ

目指す姿の実現に向けた
5つの重要テーマ

2023年に、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、注力していく領域を明確にしました。具体的には、Hondaの成長の原動力である「人」と「技術」、またすべての企業活動の総和ともいえる「ブランド」に加え、従来より経営の重要テーマとして掲げてきた「環境」と「安全」の5つの非財務領域を選定しています。

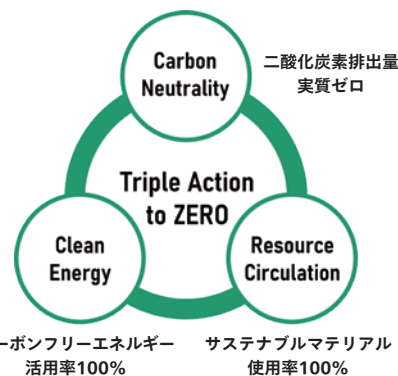
内発的な強い意志のもとに果敢にチャレンジを続ける「人」、そして不断の研究と弛まぬ努力の末に生み出される卓越した「技術」こそがHondaの成長の源泉です。そして、そこから生まれた質の高い商品やサービスによる一つひとつの企業活動の積み重ねが、ステークホルダーの皆様から共感をいただける魅力的な「ブランド」をかたちづくっていくものと考えています。

また、前述の通り、総合モビリティカンパニーである私たちにとって「環境」と「安全」は何よりも真摯に向き合うべき社会課題であると捉えています。それぞれ「環境負荷ゼロ社会の実現」、「交通事故ゼロ社会の実現」をテーマに掲げ、実効性ある施策をスピーディーに展開していきます。

誰かがやってくれるのを待つのではなく、Hondaがフロンティアとなって一歩を踏み出し、誰もが永続的に「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まいります。

ライフサイクル全体での
カーボンニュートラルの実現に向けて

環境負荷ゼロ社会の実現に向けて、2021年に「Triple Action to ZERO」というコンセプトを掲げ、具体的な取り組みの方向性や達成目標時期を明確にしました。このなかでも極めて重要となる「CO₂排出量の実質ゼロ」については、2050年に「Hondaの関わるすべ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。そのため、自社の企業活動だけではなく、素材・部品調達から設計・開発・生産・輸送・販売・使用・廃棄段階に至るまでのライフサイクル全体を対象とし、グローバルに展開する多くのパートナーとともにCO₂削減の施策に取り組んでいます。非常に困難な課題であることは認識していますが、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、果敢にチャレンジし続けていきます。



この目標の達成に向けては、Honda全体のCO₂排出量の大半を占める「製品使用時のCO₂排出」を大幅に削減していくことが必要となりますが、二輪・四輪といった小型のモビリティについては、長期的には電気自動車（EV）が最も有効なソリューションであると考えています。したがって、EVの基幹部品であるバッテリーをいかに環境負荷の少ないバリューチェーンで調達していくかが非常に重要となります。

これを具現化する取り組みの第1弾として、米国オハイオ州の工場をEV生産のハブ拠点と位置付け、生産設備の改修や、LG Energy Solution, Ltd.との合併によるバッテリー工場の建設など、北米におけるEV生産体制の基盤づくりを進めています。

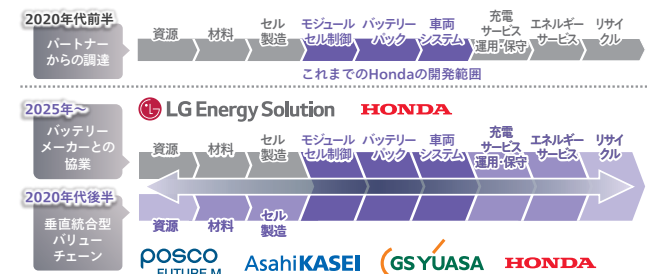
取り組みの第2弾となるカナダでは、オハイオ州の拠点で培うEV生産のノウハウをベースに、カナダの豊富な資源やクリーンエネルギーを活用し、バッテリーを中心とした原材料の調達から完成車生産までの包括的なバリューチェーンの構築を目指していきます。

その一環として2024年にPOSCO Future M Co., Ltd.とカナダにおける車載バッテリー用正極材の生産に関する協業について、旭化成株式会社とはカナダにおける車載バッテリー用セパレーターの生産に関する協業について発表しました。主に北米市場向けEVに搭載されるバッテリー向けの正極材やセパレーターの生産を目的に、両社それぞれと合併会社設立の検討を進めています。素材技術や電動化技術といった互いの強みを活かし、バッテリー主要部品の性能を大きく向上させ、より提供価値の高い高性能なEVをお届けしていきます。

バッテリーの安定的な供給体制により、EV全体のコスト競争力を高めるだけではなく、二次利用やリサイクルなど、ライフサイクルを通じたバッテリーの価値の最大化を図っていきます。これらの取り組みにより、高い収益性を持つ事業基盤の確立とカーボンニュートラル社会実現への貢献を目指します。

環境負荷ゼロ社会を実現するために、Hondaはこれからもパートナーとともにライフサイクル全体でのカーボンニュートラル達成に向けた取り組みを推進していきます。

取り組みの詳細については⇒ p.44をご覧ください



CEOメッセージ

カーボンニュートラルの実現に向けた多角的な取り組み

Hondaは社会全体におけるカーボンニュートラルを実現するために、モビリティの電動化に加えて、多角的なアプローチでチャレンジをしています。

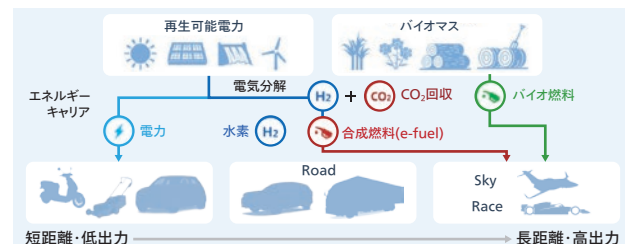
例えば、稼働率が高く完全なバッテリー置換が難しい中・大型商用車や、大型インフラの電源システムについては、水素を活用した燃料電池（FC:Fuel Cell）システムの普及により、カーボンニュートラル化の実現を目指しています。

また、長距離かつ高速での移動が求められる航空機の完全電動化にはまだまだ時間が必要であるため、カーボンニュートラルの実現に向けてはSAF（Sustainable Aviation Fuel）が有効であると考えています。SAFの普及・拡大を牽引するため、「ルール化する」「使う」「つくる」の3つのアプローチで、基礎研究と業界団体との連携を推進しています。

加えて、IEA（国際エネルギー機関）の「Net Zero by 2050」レポートによると、2050年時点でも産業、輸送、建物セクターによるCO₂排出はゼロとはならないとの予測であり、ネットゼロ化の実現に向けては、大気中のCO₂を回収・除去するネガティブエミッション技術が求められています。Hondaにおいても、DAC（Direct Air Capture）の技術研究に着手し、将来的な商用化を見据えて、技術実証に向けた協業先との連携を推進しています。

さらには、電力の安定供給や再生可能エネルギーの活用拡大を後押しするエネルギーマネジメントの仕組みづくり、着脱式可搬バッテリー「Honda Mobile Power Pack e:」のさらなる活用など、さまざまなアプローチで取り組みを進めています。

取り組みの詳細については⇒ p.42とp.61をご覧ください

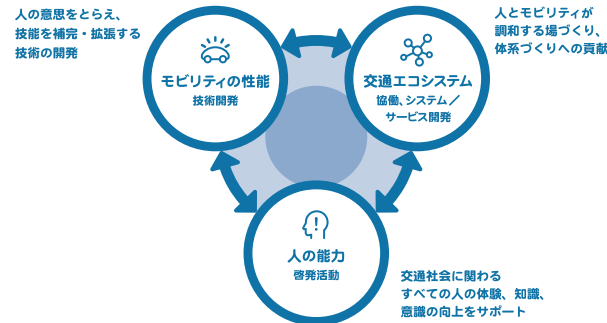


交通事故ゼロ社会の実現に向けて

Hondaが目指す「交通事故ゼロ社会」は、すべての人が心から安心して、好奇心に導かれながら自由に移動できる社会です。クルマやバイクに乗っている人だけでなく、道を使う誰もが安全でいられる「事故に遭わない社会」の実現を目指しています。

全世界の交通事故死者数は、現在も未だ深刻な状況にあります。二輪車を最も多く社会に提供する企業として、すべての交通参加者に対する安全の取り組みを積極的に牽引し、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を「ゼロ」にすることを目指しています。

この実現に向けて、「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（他者との協働やシステム・サービス開発）」のそれぞれの領域における取り組みを進めています。



モビリティの性能（技術開発）

モビリティの安全性をより高めていくためには、人体を保護するもの、衝突を極力回避するもの、人の意思を捉えクルマや他者に伝えるものなど、「人の能力」を正しく補完あるいは拡張するための複合的な性能が必要です。

今後、四輪車では、衝突安全性能の強化や、先進運転支援システム（ADAS）の適用拡大に加え、次世代に向けて運転時のヒューマンエラーに起因する事故ゼロを目指す技術開発も進めています。二輪車では「ABS」「CBS」などの先進ブレーキ、視認性および被視認性の高い灯火器の適用を拡大させる取り組みを進めています。

人の能力（啓発活動）

交通安全の基点は“人”です。そのため、運転技術、認知・判断能力だけでなく、周囲に対する思いやりといった心の部分も含めた「人の能力」を高めていくことが重要であると考えており、インストラクターの養成や交通教育センターでの研修などを積極的に展開しています。また、さらなる安全運転の普及に向けて、各国の運転免許制度を含む法規制や交通ルールの整備に貢献する取り組みも進めています。



交通教育の発展に向けたインストラクターの育成

現地の交通環境や文化を踏まえて、ライディングスキルだけではなく、危険感受性を高める座学などに重点を置いた研修を実施しています。

交通エコシステム（他者との協働やシステム／サービス開発）

交通事故ゼロ社会の実現に向けては、人の意思を介在させないまま技術により自動的に安全を創り出すのではなく、人々の意思を原動力とし、技術を用いて交通参加者が本来持っているお互いを尊重する意識に働き掛け、協力しやすくなるよう後押しすることが重要であると考えます。

ここで必要となるのが、交通参加者がお互いの意図や感情を察し、その人の状況を配慮することを支援する技術です。そのため、事故の予兆を早期に察知し情報を提供することで、事故発生前に交通参加者が各自で備え対処することを支援する「安全・安心ネットワーク技術」の開発を進めており、実証実験や官民連携のプラットフォームの構築を通じて、円滑な社会実装を目指しています。

Hondaは、一人ひとりが力を合わせた「温かみのある交通社会」を実現することで、人々がもっと行動したくなる未来を創り上げていきます。

取り組みの詳細については⇒ p.64をご覧ください

CEOメッセージ

総合モビリティカンパニーとしての進化

自由な移動の喜びをサステナブルに提供し続けるために、Hondaはさまざまな事業・製品において「電動化」と「知能化」を進めていきます。電動化に必要な不可欠となるバッテリーの安定的な生産・調達に加え、原材料となる重要鉱物の確保、コストの削減、さらなる次世代電池の技術開発、IoTによる利便性の拡張など、従来のビジネスの延長線上ではないさまざまな課題に対し、迅速かつ柔軟な取り組みを展開しています。

また、モビリティそのものの進化に加え、充電ネットワークやバッテリーの再活用、エネルギーマネジメントシステムなど、モビリティの電動化にともなって拡大する新たな事業にも積極的に関わりを強めるとともに、eVTOL（電動垂直離着陸機）やロケットなど、従来のモビリティのフィールドを大きく拡張させる新たな価値の創造にも積極的にチャレンジしていきます。



私たちは総合モビリティカンパニーとして、既存の枠にとらわれることなく、心がワクワクするような商品やサービスの創造を追求し続けます。一人ひとりの創造力から生まれる夢のあるモビリティや多様なサービスによって「環境負荷ゼロ」「交通事故ゼロ」を実現するとともに、「解放と拡張」という本質的な提供価値を世界中にお届けすることで、人や社会を前進させるパワーとなることを目指してまいります。

提供価値を実現するパートナーシップの拡大

ここまでご説明した通り、Hondaの目指す提供価値の実現に向けては、従来にない数多くの困難な課題が待ち受けています。この課題を達成していくには、Hondaだけの力で立ち向かうのではなく、他社や関連するステークホルダーと相互に関わりながら、バッテリー・ソフトウェアといった主要領域におけるケイパビリティを補完していくことが必要だと考えています。そのため、人材育成や採用強化といった社内の取り組みに加え、それぞれの領域に強みを持つ他社とのパートナーシップの拡大を進めています。

さらにモビリティの進化に合わせて、充電ネットワークや安全・安心ネットワーク技術といった新たな社会インフラを整備していくことが急務となります。「自由な移動の喜び」に満ちあふれた社会の実現に向けて、志を同じくするパートナーとともに、一体となって取り組みを進めていきます。

直近では、2024年3月に結んだ日産自動車株式会社との戦略的パートナーシップに関する覚書に基づき、両社で検討を重ねた結果、次世代のソフトウェアデファインドビークル（SDV）プラットフォームの基礎的要素技術の共同研究契約を締結し、研究をスタートしています。

また、バッテリーやe-Axle※などEVのコアコンポーネントの共通化、車両相互補完、国内エネルギーサービスなどの領域においてパートナーシップ深化に向けた検討に基本合意しました。

さらに、日産自動車株式会社とHonda二社での検討の枠組みに三菱自動車工業株式会社が参加する旨の覚書を三社で締結しました。

各社が培ってきた強みを持ち寄り、化学反応させることで、新たな自動車の価値を生み出すことができると考えています。開発スピードを加速させ、知能化・電動化の分野で世界をリードすることを目指して、今後も協議を進めてまいります。

バッテリー領域

POSCO
FUTURE M

LG Energy Solution

AsahiKASEI

GS YUASA

ソフトウェア領域

IBM

SCSK

Astemo

KPIT

エネルギーマネジメント・リソースサーキュレーション領域

三菱商事

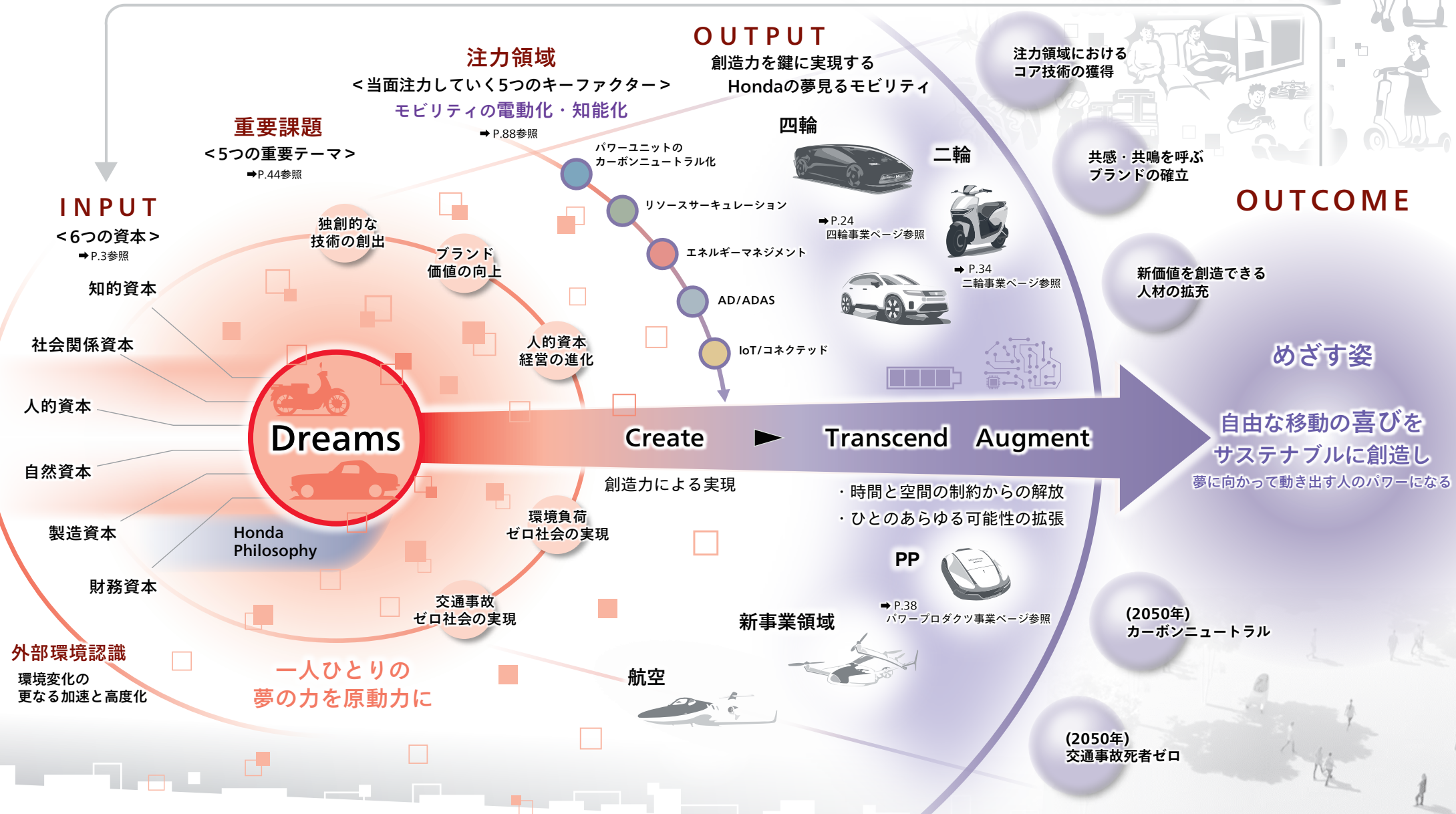
電動化・知能化を中心とした多様な領域

NISSAN
MOTOR CORPORATIONMITSUBISHI
MOTORS

目指す姿の実現に向けて、Hondaはこれからも果敢にチャレンジを続けてまいります。Hondaが生み出す夢見るモビリティ、自由な移動の喜びを創造するモビリティにどうぞご期待ください。

※ e-Axle：モーター、インバータ、ギヤボックスにより電力から動力へのエネルギー変換を担うシステム

価値創造プロセス



事業戦略



取締役
代表執行役副社長
青山 真二

電動化を軸とした事業変革に向けて

小型モビリティにおける電動化アプローチ

「2050年カーボンニュートラルの実現」に向けてはバッテリーによる電動化のほかにもさまざまなアプローチがあり、例えば航空機や船舶などの大型モビリティにおいては航続距離の観点から持続可能な航空燃料であるSAF (Sustainable Aviation Fuel) やe-fuel (合成燃料) が有望視されるなど、モビリティの特徴に応じて多様なソリューションに対応していく必要があります。Hondaとしても燃料電池やSAF、DAC (Direct Air Capture) などの多角的なアプローチから、カーボンニュートラルの達成に向けて基礎研究や事業探索を推進しています。

一方で、Hondaの事業の中心である二輪・四輪といった小型のモビリティについては、長期的にはバッテリーEVが最も有効なソリューションであると考えています。電動化を取り巻く環境の変化は激しく、北米・欧州などでは「EVの普及は踊り場に差し掛かった」と、その減速感が指摘されていますが、長期的な視点で見ればEVシフトは着実に進んでいくと私たちは確信しています。

「EV移行期」ともいえる現在において、EVの普及スピードが変化することは当然であると捉えています。市場環境変化に対しフレキシブルに対応できる体制を整えていくことはもちろんですが、一方でこのような足元の状況変化にとらわれ過ぎることなく、2020年代後半以降に訪れるEV普及期を見据え、中長期的な視点での仕込み、そして強いEVブランドと強い事業体質の構築を確実に進めていくことが何よりも肝要であると考えています。市場の変化を追い掛けるのではなく、真摯に社会課題に向き合い、誰もが「自由な移動の喜び」を享受できる未来を自らの手で切り拓いていくべく、新しい価値の創出へと果敢にチャレンジしていきます。

四輪事業における電動化・知能化戦略

クルマづくりの原点と次世代EVで提供したい価値

Hondaはこれまで「M・M思想」※と「操る喜び」という理念を大切にクルマづくりに取り組んできましたが、次世代のEVではこれらをさらに高みへ進化させるとともに、そこに電動化と知能化から生まれる新価値を付加することで、新しい移動体験を提供することを目指します。「自由な移動の喜び」の実現に向けて、ハードウェアとソフトウェアが高次元で融合したHondaならではの魅力的なEVをお届けしてまいります。

※ M・M思想:「人のためのスペースは最大に、メカニズムのためのスペースは最小に」を意味する「Man-Maximum, Mecha-Minimum」の考え方



EV普及期を見据えた電動化シフト

足元のEV移行期においては、アライアンスを積極的に活用することで新たな知見を獲得しながら、地域特性に応じたEVを戦略的に投入することで、将来的なEVへの事業転換に向けた仕込みを着実に進めています。2020年代後半以降の本格的なEV普及期に向けては、新たなグローバルEVである「Honda 0 (ゼロ) シリーズ」を2026年から投入し、北米を皮切りにグローバルで展開していきます。

2031年3月期にはグローバルでのEV/FCEV (燃料電池車) の販売比率を30%以上とすることを目標としています。この実現に向けて、Hondaならではの独自の技術アプローチによる高い商品力と、バリューチェーン全体での提供価値の進化により、付加価値をさらに高めていきます。またコストについても、コア部品であるバッテリーを中心としたEVの包括的バリューチェーンの構築によってEV全体のコストの約4割を占めるバッテリーコストを20%削減するとともに、完成車工場における生産コストの35%削減を目指し、競争力のある事業基盤を構築していきます。

魅力的な商品とリッチな事業体質によってEV事業の自立化を加速し、2031年3月期にはEV事業単独で売上高営業利益率 (ROS) を5%以上にしていくことを目指します。

事業戦略

EV商品ラインアップ戦略

(1) 2020年代前半（移行期）：地域特性に応じたEVを機動的に投入

前述の通り、EV移行期となる2020年代前半においては、地域特性に応じたHondaらしい魅力的なEVを投入することで、将来のEV普及期に向けた仕込みを着実に行っていきます。

具体的には、北米ではGM社との共同開発モデルである「Prologue」を2024年より発売、EVの普及が進む中国では「e:N」シリーズに続く新たなEVシリーズとして「焔（イエ）」シリーズを発表しました。電動化への変化が速い中国でもたえず進化を追い求め、EVラインアップの拡充を加速させていきます。小型EVの領域では、日本で2024年秋に発売する軽商用EV「N-VAN e:」を皮切りに、2025年には軽乗用EV、2026年には操る楽しさを際立たせる小型EVなどを、ニーズがある地域に対して順次投入していきます。

(2) 2020年代後半（普及期）：Honda 0シリーズのグローバル展開

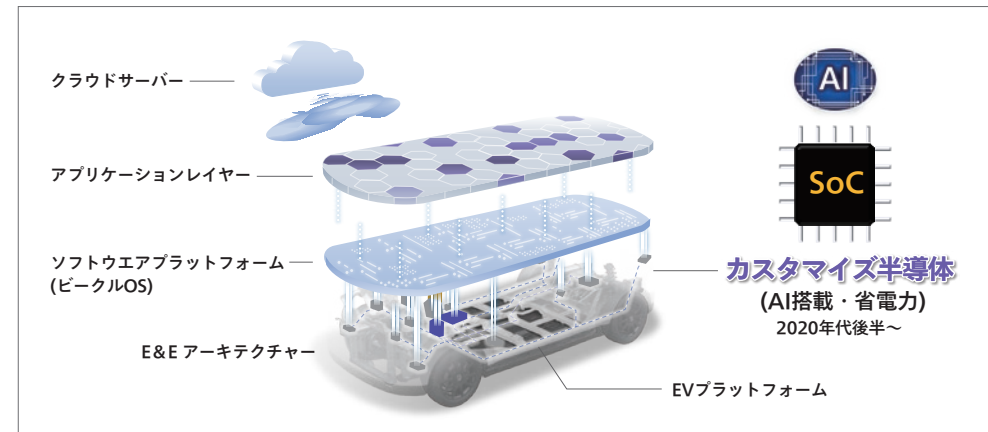
2020年代後半以降の本格的なEV普及期に向けては、「Thin, Light, and Wise.」「薄く、軽く、賢く」という新たな開発アプローチで創り出すまったく新しいEV「Honda 0シリーズ」を2026年からグローバルで展開していきます。2024年1月、米国ネバダ州ラスベガス市で開催の「CES 2024」で発表したフラッグシップモデルである「SALOON」をはじめとしたさまざまなモデルの販売を計画しています。

知能化による新しい移動体験の実現

「Honda 0シリーズ」の開発アプローチの一つである“Wise”「賢く」の観点では、Honda独自のビークルOSを搭載し、コネクテッド技術の進化と合わせてお客様一人ひとりに最適化したデジタルUXを提供します。基盤となるE&E※アーキテクチャーとその上部レイヤーであるソフトウェアプラットフォーム（ビークルOS）、その上に載るアプリケーションを独自開発するとともに、搭載されるSoC（System on Chip）半導体についてもAIを搭載し、かつ消費電力を抑えるなど、Honda独自のカスタマイズを行うことで商品価値を高め、モビリティの自動化・知能化を通じた新たな移動体験を提供していきます。

※ E&E：Electrical&Electronicアーキテクチャ、自動車に搭載されたECUやセンサーなどのデバイスを繋ぐシステムの設計・構造

一人ひとりに最適化したデジタルUX提供へ —— Honda独自のビークルOS搭載・基盤の独自開発



さらに2020年代後半に投入するモデルでは、コアECUにすべての頭脳を集中させる「セントラルアーキテクチャー」によって車全体の機能を相互に連携させることで、クルマが知性を宿するような進化を遂げていくことを目指します。これによって、お客様一人ひとりの嗜好やニーズにきめ細かくお応えし、いままでは実現できなかったような新しい感動体験を提供していきます。

これらを実現するためには、ソフトウェアがハードウェアやサービスの価値を定義する「ソフトウェアデファインドモビリティ」の発想に基づく高いソフトウェア開発力が必要となります。また、AI技術を活用した知能化の加速を図っていく上では、高い処理能力と優れた省電力性能を両立させる高度な半導体設計のケイパビリティが求められます。そのためHondaでは、社内人材の活用やリスクリングのみならず、パートナーシップの拡充によるケイパビリティの補完を積極的に進めています。SCSK株式会社とのソフトウェア開発に関するパートナーシップ体制の構築や、IBM社と次世代半導体・ソフトウェア技術の長期的な共同研究開発に関する覚書を締結するなど、モビリティの知能化を通じて新たな感動体験をお客様へ提供するべく、網羅的な取り組みを推進しています。

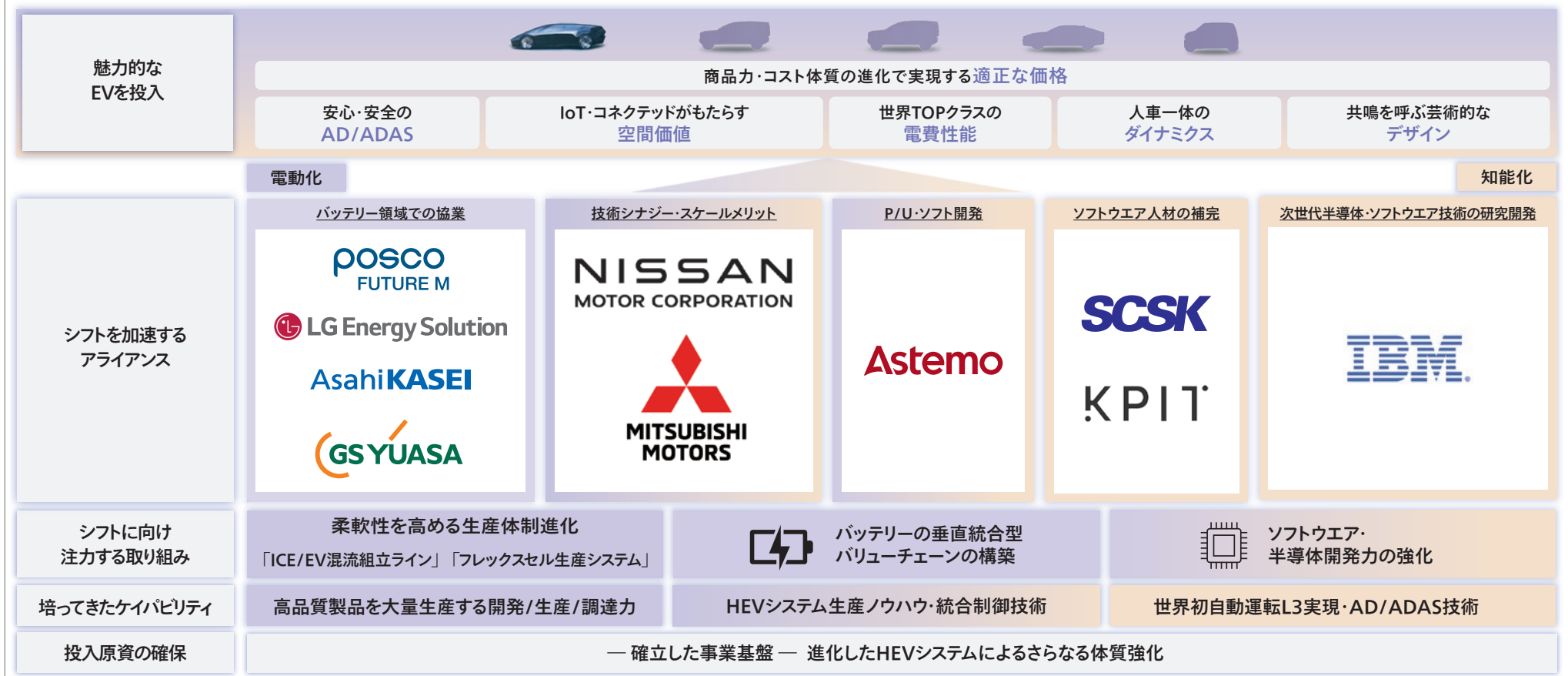
事業戦略

外部環境変化に柔軟に対応できる体制の構築

ICE/HEV（内燃機関/ハイブリッド）からEVへの移行期間においては、HEVモデルのさらなる進化により電動化への投入資源を確保するとともに、EV需要の加速・減速やその他の環境変化に対して柔軟に対応できる生産体制の構築を図っていきます。HEVモデルについては、独自の2モーターHEVシステム「e:HEV」と車両プラットフォームの刷新によって大幅なコストダウンと軽量化を実現し、引き続きグローバルで多くのお客様へお届けしていくことで、HEVを含めたICE事業全体の体質強化を図り、着実に収益を確保します。

一方で生産技術においては、既存設備を最大限活用したICE/EV混流組立ラインをEV専用工場とバランス良く組み合わせることで需要の変動に備えるとともに、バッテリー部品についても部品のモジュール化とセル生産方式を組み合わせた独自の「フレックスセル生産システム」を導入することで、EV需要や取り巻く環境の変化に対して、生産機種および生産量を柔軟にアジャストできる体制を構築します。

電動化・智能化シフトの全体像



事業戦略

二輪・パワープロダクツ事業における電動化戦略

二輪事業

二輪事業においては、2040年代にすべての製品でのカーボンニュートラルの実現を目指しています。その達成に向けて、2024年を電動二輪車のグローバル展開元年と位置付け、インド、ASEAN各国を中心に電動二輪市場への参入を本格化し、グローバルで商品ラインアップの拡充を図っていきます。また、世界最大の二輪市場であるインドにおいては、2024年に“インドのシリコンバレー”と呼ばれるベンガルールに新たな研究開発拠点を開設しました。電動化を加速させる魅力的な商品の創造に取り組むとともに、地の利を活かして新しいアイデアを持った企業と協働することにより、新しいサービスや事業の創出を目指します。

2030年のグローバルでの電動二輪車販売台数については、400万台を目標として掲げています。この販売台数を達成するために累計で約30のグローバル電動モデルを市場投入していきます。同時に完成車コストの低減のため、仕様・調達・生産の最適化、部品のモジュールプラットフォーム化などに取り組み、2030年には現行比約50%のコストを削減します。電動事業の自立化に向けて2031年3月期までに約5,000億円を投資し、電動二輪事業単体でROS 5%、2030年代には10%以上を目指して取り組みを強化していきます。



パワープロダクツ事業

パワープロダクツ事業は、電動化に加えて作業機の自動化技術など、Hondaならではの新しい価値を提供することで、人手不足などの社会課題を解決するとともに、人々の「仕事の質」と「暮らしの質」の向上に貢献していきます。

パワーユニット領域とガーデン領域を電動化の主要ドメインに位置付け、商品力の向上に向けた取り組みを強化することで、業界における電動化をリードしていきます。また、多様なモビリティを有するHondaの強みを活かし、電動化に必要なコア部品を二輪事業と共用化することでコストを削減するなど、事業間のシナジーによる開発・コスト競争力の強化を図っていきます。

Jennifer Thomas

Senior Vice President, Corporate Affairs,
American Honda Motor Co., Inc.
米国における自動車政策に20年以上携わった後、American Honda Motor Co., Inc.に入社。政府・業界との関係、北米のコーポレート・コミュニケーション、CSR、I&Dを統括。2024年4月より本田技研工業の執行職も兼任。

座右の銘

「Change is inevitable. Growth is optional.」
(変化は避けられないが、成長は自分次第)

共感するHondaの価値観

「Success is 99% failure.」
(成功とは99%の失敗に支えられた1%だ)

Hondaの価値と、社会を変える力を、世界中の人々に

5年前にAmerican Honda Motor Co., Inc.の政府・渉外担当VP※1としてHondaでのキャリアをスタートし、現在はSVP※2として政府向け広報活動やブランドコミュニケーションを担当しています。

Hondaの一員となって最初に驚いたのは、米国におけるHondaの存在感の大きさでした。Hondaのローカライゼーション戦略が雇用と税収を生み、米国や地域経済に大きな恩恵をもたらしていたことで、Hondaに寄せられる信頼やブランド力は想像を超えていました。現在の私のミッションは、Hondaが長年にわたり築き上げた信頼やブランドを継承し、今後のHondaのビジョンや戦略に対する理解を、米国政府を含むステークホルダーから獲得し、Hondaブランドをさらに強固にしていくことです。

Hondaは電動化を柱に2050年までにカーボンニュートラル達成を目指しています。しかしながら、米国では主に将来の雇用への懸念などから電動化に対する賛否両論が存在します。電動化に関する情報が少なければなおさらです。そこで、私たちは、電動化に向けた事業計画やリスクに関する情報についてタイムリーかつ積極的に地域の行政関係者や従業員と共有を進めて、理解を促進しています。道半ばではありますが、真摯な対話を重ねることで、一つのチームとしてこのチャレンジを乗り越える機運が広がってきていることを実感しています。

私たちの渉外活動を象徴し、個人的にも強く印象に残っている活動事例をもう一つご紹介します。新型コロナウイルス感染症がまん延した時期、Hondaも製造ラインを停止する異常事態に直面していました。そんな状況にありながらも、Hondaは、自社の資材と技術をフルに活かしてなんとか人々の役に立ちたいと考え、酸素吸入器の製造について検討を開始しました。米国政府の協力を得て、酸素吸入器の部品を製造するパートナー企業を見つけ、わずか数週間で業務提携を実現し、オハイオ州の工場での製造にこぎつけました。その後、政府関係者からこのときのHondaの迅速な対応への深い感銘と謝意を受けるに至りました。緊迫した状況のなかで、リーダーシップを発揮し、社会のために役立てたことをいまでも誇らしく思います。

この2つのエピソードに共通するのは「環境とお客様に対して正しいことをする」というHondaの揺るぎない決意です。今後も第二の創業期の一翼を担い、Hondaの未来を築いていきたいと思っています。

※1 VP: Vice President ※2 SVP: Senior Vice President

機能戦略



変革を加速させる「人的資本経営」と「デジタル」の進化

「第二の創業期」ともいうべき事業変革のフェーズにおいては、企業そのものを形成する「人材」、そして企業オペレーションを支える「デジタル」領域の取り組みをいっそう進化させることで、強固かつ柔軟なビジネスの基盤をつくり上げ、変革を加速させていく必要があると考えています。

事業変革の基軸となる「電動化」と「知能化」に向けて確保すべき人的資本をグローバルで可視化し、とくにソフトウェアやバッテリー、デジタルといった重点領域において必要な人材を迅速に充足させるとともに、グローバルブランドスローガンの示す方向性に基づき、Hondaで働く一人ひとりが「夢」に向かって持てる能力を最大限に発揮できる環境をつくり上げていきます。

また、急速に発展するデジタル領域においては、総合モビリティカンパニーとしての広範な事業オペレーションを支える先進的なデジタルプラットフォームの整備を着実に進めるとともに、卓越したデジタル技術をさまざまな商品やサービスへと活用することで、さまざまな驚きと感動をお届けできる新価値の創出を目指します。

「総合モビリティカンパニー」としての進化を支える人材戦略

「電動化」と「知能化」を軸とした変革が加速するなかで、総合モビリティカンパニーとしてさらなる進化を続けていくためには、Hondaの人・組織もその事業変容に合わせて変わっていく必要があります。将来的にHondaが目指す姿、そこから導かれる経営戦略・事業戦略と連動した人材ポートフォリオを描

くとともに、最適なタイミングでの人材充足に向けた取り組みを強化していくことが重要と考えています。

この考え方から、Hondaの人的資本経営において短中期・中長期の両面から取り組むべき大きな方向性として、2つの人材マテリアリティを定めました。一つは“事業上の重点領域の人材の量的・質的充足”、もう一つは“従業員の内発的動機の喚起と多様な個の融合”です。それぞれのマテリアリティが達成された状態を定義するとともに、それに紐づく定量的な目標を管理指標として設定し、経営メンバーによる定期的なモニタリングを実施することで、実効性のある施策をスピーディーに展開していきます。

Hondaの人的資本経営においては、さまざまな観点から多角的な取り組みを展開することで(⇒ p.72 人的資本経営の進化)企業価値のさらなる向上を目指していきます。私たちの共通の価値観であるHondaフィロソフィーをベースに、情熱を持つ人材が集い、「夢」を原動力に挑戦する多様な個が輝くことのできるHondaであり続けられるよう、今後もチャレンジを続けてまいります。

事業上の重点領域の人材の量的・質的充足

競争優位を確立する人的資本のグローバルマネジメント

ソフトウェアやバッテリー、デジタルなどの新たな重点領域で競争力を高めていくためには、既存領域と新領域のそれぞれにおいて高い専門性を持つ人材の多様な知をグローバルで結集し、高次元で融合させることで、新たな価値創出へとつなげていくことが肝要となります。今後の事業環境の変化に柔軟に対応できるよう、グローバル全体の人的資本を「量」だけでなく「質」の観点からも可視化し、事業と人材のポートフォリオを連動させるための基盤構築に取り組んでいきます。

とくに重点領域においては、前例のない規模のリソースを投入し、高度な専門性を有した人材を育成するための専門教育プログラムを産学官連携を含めて拡充していくとともに、グローバルで活躍できる人材の育成と確保にも引き続き注力していきます。

従業員の内発的動機の喚起と多様な個の融合

変革を推し進める組織風土強化・改革

事業変革に向けたさまざまな取り組みを加速していくためには、Hondaで働くすべての人が最大限に能力を発揮できる環境を構築する必要があります。Hondaで働く人それぞれが自らの仕事に対し、意味を見出し、夢中になっているか。自らがやりたいこと、夢、目標を明確にできているか。そしてその実現に向け、全力でチャレンジしているか。そのチャレンジを後押しするサポートは十分かなど、企業風土を構成するすべての要素について、総合的に見直しを図っています。

Hondaは一人ひとりの「夢の力」と「スピード」で、野心的な目標にチャレンジし、多様な知と多様な夢が相互に作用し合うことで、さらに大きな夢を実現してきました。Hondaで働くすべての人が最大限に能力を発揮できる「“The Power of Dreams”を体現できる企業風土」を目指し、全力で取り組んでいます。

機能戦略

事業オペレーションを支えるデジタルプラットフォームの進化

デジタル領域における課題認識

製品やサービスの電動化・知能化を進めていく上では、製品開発・生産・販売の全領域におけるオペレーションの進化と新たな価値の創出が必要であり、事業オペレーションを支える基幹ITシステムの刷新とデータの価値を最大化するデジタルプラットフォームを確立していくことが急務であると認識しています。

「デジタル技術を活用した業務プロセスの改革を通じて、“ビジネス変革のスピード”と“事業効率”を高め、競争優位性を確立する」ことをDXビジョンとして掲げ、さまざまな取り組みを進めています。

デジタルプラットフォームの整備に向けた全体戦略

電動製品を中心とした事業モデルにおいて目指すべき価値を「お客様価値」、「製品価値」、「社会的価値」の3つに定め、業務システムとデータを最大・最適に活用することで、持続的なビジネス価値の創出を目指します。これらの3つの価値を実現するために、Hondaが目指すデジタルシステム進化の方向性は以下の通りです。

お客様価値

デジタルサービスは社会に広く普及し、多くの業界で購買体験が変化しています。モビリティにおいてもその体験は進化しており、カスタマージャーニー全体でデジタルサービスを展開し、さまざまなお客様のニーズに応じた新しい価値を提供するため、システムを刷新・新規導入していきます。

これまで培った車内の体験を生み出すデジタル技術と車外の体験を、アプリケーションとデジタル基盤でより広範囲かつシームレスに接続することで、データをより効果的に活用できるようになり、お客様ごとの利用シーンにマッチしたサービスの提供が可能となります。またそれらの利用状況をもとにクルマのソフトウェアをアップデートする基盤についても、2025年に北米での上市を皮切りに展開を拡大し、継続的にサービスの機能や質の向上を図っていきます。

製品価値

従来のガソリンエンジン車・HEV（ハイブリッド）の設計・開発・量産・販売のあり方は、EVにおいてはそのコンセプトやビジネスモデルが異なることが多いため、各領域の業務システムは老朽化対応も含めて全面的な刷新が必要になります。EV事業オペレーションにおいてそれぞれの領域のプロセスが最適につながることで、事業としての競争力の向上と、社内体質の強化を実現します。

EV事業の基幹システムは、ものづくりのオペレーションを支えるだけでなく、リアルタイムに事業横断のオペレーション実績データを集計・可視化し、データドリブンでのタイムリーな経営判断や計画策定を可能にするグローバル共通の新たなデジタル基盤として整備します。

このデジタル基盤は、Fit to Standard のコンセプトを基本に、業務プロセス・ITシステム・データを

End to Endでつなげることで一貫性のある高効率な事業オペレーションの実現を目指します。EVラインアップ計画に合わせて、順次基幹システムの刷新を進めています。

社会的価値

欧州電池規則への対応をはじめとした、製品および企業活動における環境負荷データの収集、分析や、各事業、地域、機能における効果的な活用に向けた全社の環境システムを刷新・新規導入していきます。

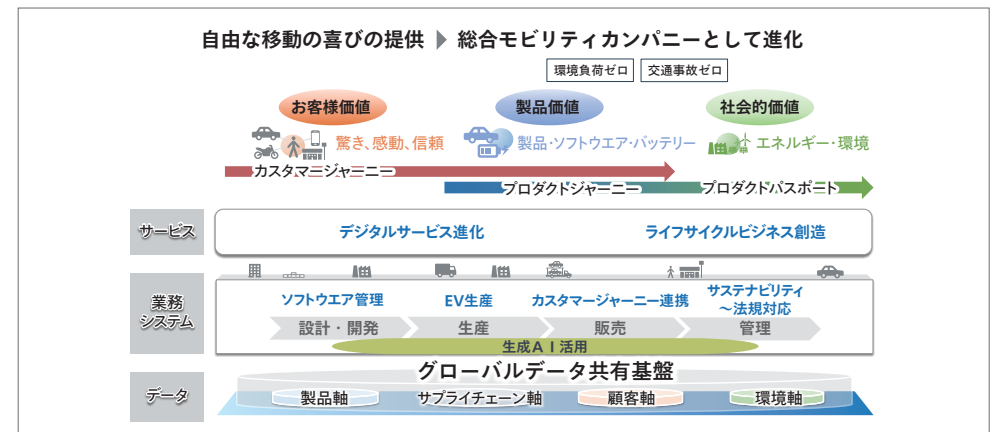
とくにモビリティカンパニーにおける環境に関連するデータは、地域、国をまたぐさまざまなステークホルダーの皆様と連携して収集・活用をしていく必要があるため、組織を横断した体制を構築し、社内システムの整備・刷新をはじめ、全社の集計基準の整備や、業界標準のデータプラットフォームとの連携も行いながら、Triple Action to ZEROの実現を目指していきます。

具体的な取り組みの一例として、EVに搭載したバッテリーの回収・再利用（リパーバス）に向けて、システム化・プロトタイプ検証を進めています。また、四輪生産におけるグローバル統一のCO₂排出量可視化に向けた企画を進めており、寄居工場を皮切りに、次世代工場や既存工場への展開を目指していきます。

これらの取り組みを通じて、事業・地域の業務プロセスに基づいた業務システムのデータを標準化し、サービスやビジネスの用途ごとに束ねて活用することでさまざまな事業モデルの発展を支えるサービス・データプラットフォームの構築を進めています。

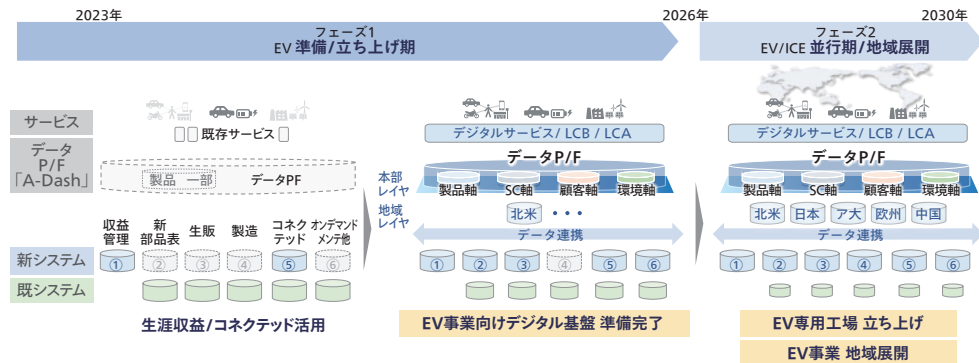
事業オペレーションのデジタル・トランスフォーメーションはHondaの第二の創業期に必要な不可欠であり、その展開に向けては、経営に直結したデジタル基盤タスクフォースの体制を形成して推進するとともに、中長期で必要な投入資源を適切に確保して取り組んでいます。

デジタル基盤全体像



機能戦略

デジタル基盤活用スケジュール



デジタルによる業務を効率化する環境の整備

事業オペレーションを支えるデジタルプラットフォームの構築に加えて、生成AIの活用やオフィスツールなど、デジタルを活用した日々の業務を効率化する環境の整備にも取り組んでいます。

実務領域の進化～生成AIの活用

業務効率の向上と新しい価値の創出を目的に、Chat形式での活用で代表される生成AIを積極的に活用しています。

社内のノウハウ蓄積・活用のための生成AI基盤の構築・運用

社内の過去資料・文書には多くの重要な情報が含まれていますが、これらを効率的に活用することは困難であり、とくに人事異動や退職とともにノウハウが失われる問題がありました。その貴重な情報をノウハウとして蓄積・活用することを目的に、生成AI技術を活用した全社生成AI基盤を構築しました。2024年3月に基盤構築を完了し、製品設計・開発の領域から順次ノウハウの蓄積を進めています。

事務作業における生成AIツールの活用

電子メールやオンライン会議システム、また文書作成や業務上の作業において使用するさまざまなオフィスツールは日々の業務に欠かせないツールとなっています。これらのツールを従来以上に効率的に活用すべく、AIアシスタントを活用して生産性を引き出す生成AIツールである「Microsoft 365 Copilot」を導入し、約20,000人の従業員が活用できる環境を整えました。日々の業務において生成AIを当たり前

に活用することで、飛躍的なオペレーションの効率化と新たな価値創出を目指します。

事業活動における広範な生成AIの活用

日常のオペレーションだけでなく、生成AIは事業活動全体により広く、深く入り込んで活用できるツールであると考えています。例えばイノベーションの初期構想段階においては画像生成AIを活用し、製品の品質向上のフェーズにおいては設計・生産・お客様情報といった幅広いデータを社内外から収集するなど、さまざまな事業活動において積極的に活用していくための取り組みを進めています。

事業オペレーションを支えるデジタルプラットフォームの進化、デジタルによる業務を効率化する環境の整備という2つの大きなアプローチから、社内のデジタル環境の構築を進めています。デジタルの世界は日々進化しており、これらの取り組みを今後ともさらに加速していきます。

デジタルの強みを活かす人材の育成

日進月歩で発展するデジタル技術の進化に対応するためには、社内において高度なスキルを有するエキスパートを積極的に認知・育成し、その専門性の発揮を後押ししていくことはもちろん、経営陣を含めたHondaの一人ひとりが一定のデジタルスキルを身に付けることが必要であると考えています。すべての従業員がデジタルツールや社内外のデータを適切に活用できるよう、デジタルリテラシーの向上に向けた人材育成の取り組みを進めています。

1. 全社ソフトウェア教育の実施

事業変革に当たっての重点領域の一つであるソフトウェア領域においては、事業や職種を問わずHondaの全従業員が基礎的な知見を身に付けられるよう、ビジネスアーキテクト、データサイエンティスト、サイバーセキュリティ、ソフトウェアエンジニア、デザイナーの5つの学習領域を定め、eラーニングプログラムを構築しました。これらのプログラムは経営メンバーからのメッセージとともに全社へ展開し、全従業員のうち必須対象者を決めて、約30,000人が受講しました。

2. 日々の業務処理の効率化を牽引する部門推進リーダー（トップガン）の育成

デジタルツールやデータを活用した効率化施策は、もはやIT・デジタル部門だけの役割ではありません。全従業員がデジタルツールやデータを使いこなす、IT・デジタル施策を広く実行することで、日常の仕事の進化を図っていくことが必要となっています。

このような考え方から、各部門においてIT・デジタルを活用した効率化施策をリードする「トップガン」を選出し、自立的に施策を展開していくための教育を実施しています。管理領域の部門を中心に約400課でトップガンの育成を完了し、それぞれの部門で効率化施策を実行した結果、約242万時間の工数削減（2024年3月期）を達成しました。

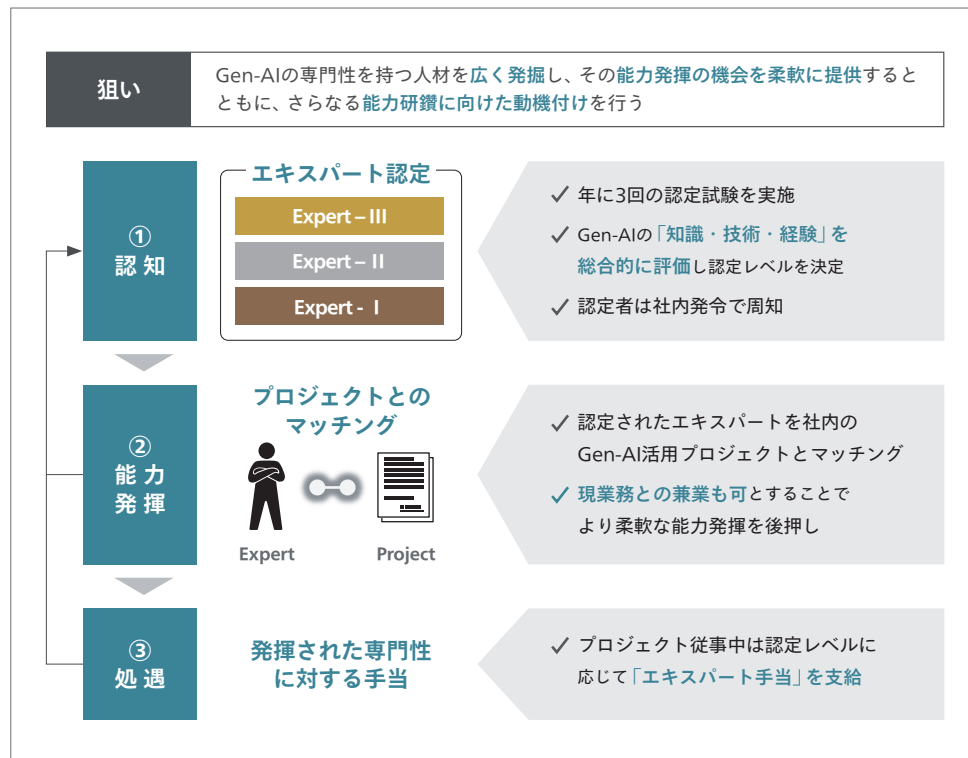
機能戦略

3. 先進AI技術を有する専門人材の認知と活用（Gen-AIエキスパート）

Hondaは、世界中で注目を集める生成AI（Gen-AI）の有用性に早期から着目し、その活用に向けた取り組みを進めてきました。生成AIを適切に活用することで、オペレーションの効率を飛躍的に向上させるだけでなく、新たな価値を創出できると考えています。

この考えのもと、社内に点在する希少かつ貴重な生成AIの専門性を持つ従業員を発掘し、その専門性の発揮を後押しするために、「Gen-AIエキスパート制度」を2024年6月に導入しました。この制度により、生成AIを代表とした高い専門性を持つ従業員が組織の枠を超えたプロジェクトに柔軟に参加できる体制を整え、全社AI活用に向けた取り組みを加速していきます。

「Gen-AIエキスパート制度」の狙いと概要



4. 全従業員を巻き込んだ社内DXコミュニティ運営とイベントの開催

トップガンやGen-AIエキスパートなどデジタル活用を推進する従業員を中心に、情報交換やイベントなどを通して相互に技術を高め合うオンラインコミュニティを展開しています。とくに、プログラミングや生成AIに関心が高い人材が集まる社内コミュニティ「Borders」は2,000人規模に達しており、デジタル関連の最新情報の共有やディスカッション、AIツールの活用を支援する勉強会など、活発な知の交流が行われています。

また、年に1度、従業員参加型の社内オンラインイベント「Honda DX Expo」を開催し、社内のデジタルツールやデータ活用の実例共有、各種ツールの体験会・勉強会、社外有識者の講演など、多くの従業員にDXにふれる機会を提供しています。2025年3月期で3回目の開催となりますが、毎年10,000人以上が参加する大規模なイベントとなっており、全社的にDXを強力に推進していくための風土醸成に大きく寄与しています。

夢を追いつける「Borders」コミュニティから全社生成AIの活動へ

Hondaには、多くの才能あるアソシエイトがいます。エンジン開発に携わっていた私も、日々チャレンジングな課題を仲間とともに解決していました。私は新しいことが好きだったため、運良く営業、開発、生産、購買など多部門が協力するプロジェクトに参加し、「個々のスキルを連携させれば、世界になれる」と確信しました。この想いから、ボトムアップでの学びのコミュニティ「Borders」を立ち上げました。活力あるメンバーを集めるために、あえて口コミだけで広げてきたコミュニティは、自由な情報のネットワークを通じて、Honda全体に「学ぶ喜び」を拡大してきました。

Bordersにとって、さらなる「学び」のフィールドとなる生成AIの登場は大きな転機であり、開催した勉強会には想像を超えた人数が集まりました。さらに、経営陣からHondaにおける生成AIの活用を企画して欲しい、と声が掛かったときには、こうしたインフォーマルコミュニティの価値が認められたことに喜びを感じると同時に、夢を持って恐れずにチャレンジすることが自分の世界をさらに広げていくのだということを実感しました。現在は全社からAI人材を集めたチームを任されたり、エキスパートをさらに認知・育成していくための制度を検討したりと、Bordersの皆さんとも深く連携しながら日々仕事に取り組んでいます。

「縦」の組織と「横」のコミュニティが強いHondaをつくり上げていくと信じて、これからも全力で走り続けていきます。



Borders創設者・リーダー
デジタル統括部 先進AI戦略企画課 課長
佐野 雄樹

財務戦略



企業価値向上に向けた取り組みの進捗

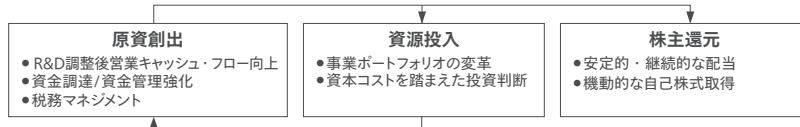
企業価値の向上に向けては、財務・非財務資本を活用し、キャッシュ・フローの持続的な成長と資本効率の向上を実現する必要があると認識しています。この実現に向けて、①事業変革フェーズに応じた戦略的な資源配分、②資本コストを意識した経営の強化と環境変化への対応、そして、③積極的な対話による経営の質・透明性の向上へ取り組むことが重要なミッションであると考えています。これらの取り組みに対する短期での進捗および、中長期に向けた財務戦略についてご説明します。

企業価値の向上

財務・非財務資本の活用によるキャッシュ・フローの持続的な成長・資本効率の向上

① 事業変革フェーズに応じた戦略的な資源配分

事業変革フェーズごとの目標設定と柔軟性を持った戦略的資源配分により変革を具体化・加速
事業変革のフェーズに応じた資源配分



② 資本コストを意識した経営の強化と環境変化への対応

- 資本コストを意識した経営の強化—資本コストを踏まえた投資判断/政策保有株式の縮減
- 不確実性とリスクの多様化を踏まえた経営判断—変革期での財務レジリエンス

③ 対話

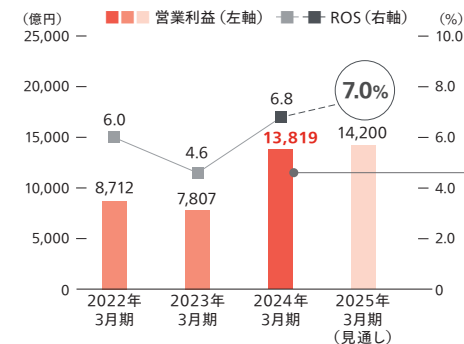
積極的な対話による
経営の質・
透明性の
向上

短期での進捗

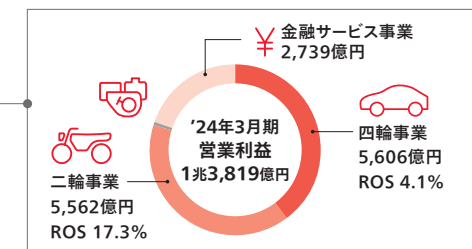
「2024年3月期」過去最高の利益とともに3兆円のR&D調整後営業キャッシュ・フローを創出

2024年3月期決算は、営業利益が1兆3,819億円、当期利益が1兆1,071億円となり、いずれも過去最高益を達成しました。ハイブリッド（HEV）モデルを含む北米の四輪に加え、インドやブラジルの二輪での堅調な需要を背景に販売台数が増加し、2023年3月期から営業利益で6,012億円、当期利益で4,557億円の増益となりました。将来投資の原資を表すR&D調整後営業キャッシュ・フローについても、3兆円と2023年3月期から約1兆円の増加となり、複数の事業でバランス良く利益を確保し、将来への成長投資を支える基盤が構築できたと考えています。

業績推移

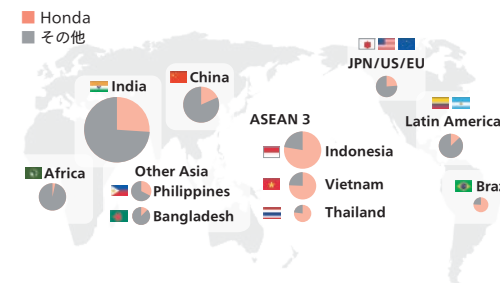


事業ポートフォリオ



二輪事業

Hondaシェアイメージ (2024年3月期)



グローバルでバランスの良い
キャッシュ創出力の構築

四輪事業

プラットフォーム
集約イメージ※

ハイブリッドシステム進化



収益体質の改善と商品力の向上を両立

※ プラットフォーム別構成台数

財務戦略

「2025年3月期の見通し」全社ROS目標7% 1年前倒しでの達成を目指す

2025年3月期の見通しについては、営業利益を1兆4,200億円とし、収益体質目標であるROS 7%を1年前倒しで達成する計画です。これにともない、設備投資や研究開発支出などの成長投資もそれぞれ2023年3月期から大きく増加させ、変革を加速させます。株主還元についても、2024年3月期の配当金を、68円と2023年3月期から28円増配するとともに、自己株式取得については、過去最大となる3,000億円の決議を行いました。多様な事業とモビリティを持つHondaならではのキャッシュ創出力を強みとし、戦略的な資源配分を実行していきます。

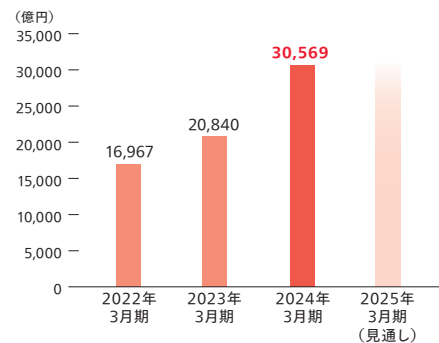
一方、2024年3月期の株式市場のHondaに対する評価ですが、株価は1年間で約60%向上し、一定の回復をしたものの、引き続きPBR1倍を下回る水準が続いており、この株式市場の評価を経営として厳しく受け止めています。HondaのPBRが1倍を下回る要因は、「過去からの資本の積み上がりによる資本効率の低下」、「四輪事業の収益性」、「電動化の不透明な将来に対する不安を払拭できていないこと」にあると分析しています。足元での改善を実績として示すとともに、冒頭でご説明した3つの重要なミッションに対する取り組みを中長期でもさらに強化し、PBR1倍超の早期達成を目指します。

Topic | R&D調整後営業キャッシュ・フロー

将来成長への資源投入と株主還元とのバランスを取りながら経営を進めていくなかで、事業変革期においても持続的にキャッシュを創出することが重要と考え、その指標となる「R&D調整後営業キャッシュ・フロー」※1の開示を開始しました。

※1 研究開発費控除後の営業キャッシュ・フロー（金融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）

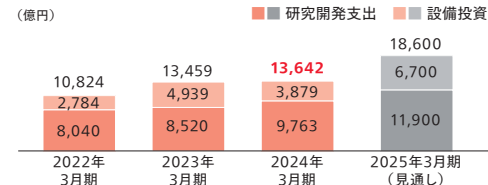
R&D調整後営業キャッシュ・フローの推移



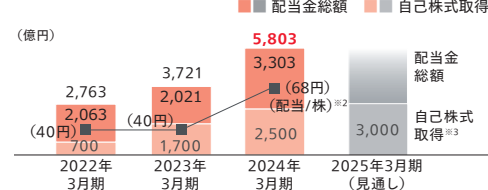
※2 2023年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行いました。過去の配当金も分割後基準で試算し直しています。

※3 各年の発表済み取得上限額ベース

研究開発支出および設備投資の推移



株主還元の推移



中長期での取り組み

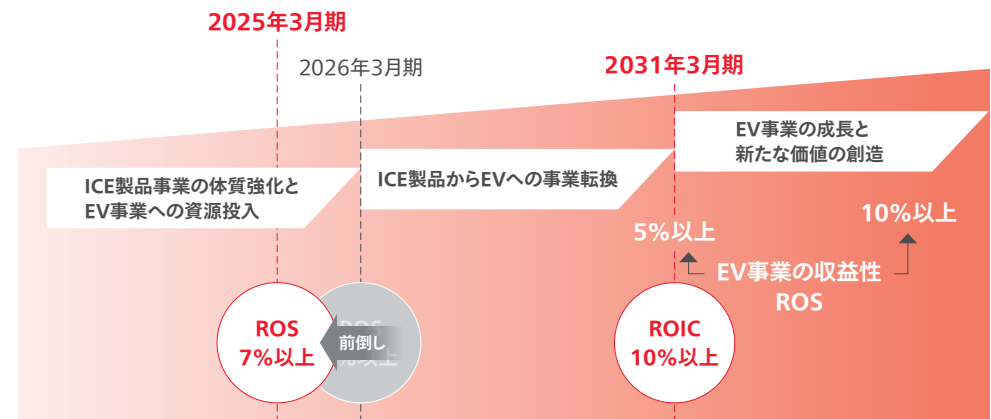
財務目標

Hondaは、経営計画を変革のフェーズごとに分け、具体的な財務目標を設定しています。2026年3月期には変革に向けた事業体質の強化を目標としてROS 7%以上、2031年3月期にはICE製品からEVへの事業転換を踏まえ、全社ROIC※1 10%以上、EV ROS 5%以上を掲げています。全社のROICは、具体的には二輪・四輪・パワープロダクツ事業などの製造販売に関する事業領域でのROICと、金融サービス事業のROEにより構成され、それぞれ10%以上を目標としています。

※1 ROIC：（親会社の所有者に帰属する当期利益＋支払利息（金融事業を除く事業会社））÷投下資本※2

※2 投下資本：親会社の所有者に帰属する持分＋有利子負債（金融事業を除く事業会社）、期首期末平均により算出しています。

事業変革のフェーズごとの目指す目標



Topic | 金融サービス事業のKPI：ROE

金融サービス事業は、金融資産と資金調達を基本とする事業構造であるため、財務レバレッジも考慮した自己資本利益率（ROE）を資本効率の指標として活用しています。



財務戦略

将来成長に向けたキャピタルアロケーション

将来成長に向けたキャピタルアロケーション（金融事業を除く事業会社）について、事業変革のフェーズに合わせ、2022年3月期からの5年間と2027年3月期からの5年間に分けてご説明します。

キャッシュ創出

2022年3月期～2026年3月期

2026年3月期までの5年間は、12兆円のR&D調整後営業キャッシュ・フローの創出を見込んでいます。足元では、前述の通り、年間で3兆円規模までキャッシュ創出力が改善しており、2026年3月期までのキャッシュ創出については、概ね達成の目途が付いたと考えています。今後のさらなる改善については、資本効率の観点を重視し、資源配分計画とともに見直しを図っていきます。

2027年3月期～2031年3月期

2027年3月期以降の5年間は、ICE領域の継続的な収益に加え、EVの成長により過去5年を上回るキャッシュの創出を目指します。ICE領域については、二輪事業の拡大、四輪HEVモデルのさらなる体質改善がドライバーとなりますが、HEVモデルでは、プラットフォームの刷新やHEVシステムのさらなる性能向上により、競争力と収益性を向上させます。EVについては、コア部品であるバッテリーを中心としたEVの包括的バリューチェーン構築によるバッテリーコストの低減や、EV専用工場での高効率生産体質の構築による、生産コストの削減などによりキャッシュ創出力を高めています。

これら各事業での取り組みを強化しつつ、事業環境変化に応じた柔軟な対応をとることにより、ICEからEVへの移行期においても、将来成長のための必要原資を安定的に確保していきます。

将来成長に向けた投資

Hondaの掲げる「2050年カーボンニュートラル」の実現に向けた主要施策である、電動化戦略の実現に向けて、適切なタイミングでの戦略的な資源の投下が必要不可欠であり、EVの本格普及期となる2031年3月期までの10年間で、電動化・ソフトウェア領域に10兆円の資源の投入を予定しています。

2026年3月期までの5年間は、10兆円のうち、3.5兆円を投入します。研究開発支出の比重を増やし、次世代の競争力のあるEVへの仕込みを加速させます。

2027年3月期以降の5年間は、6.5兆円と電動化・ソフトウェア領域への投入資源を拡大します。足元ではICE・EVの並行開発により研究開発支出が高水準となっていますが、今後EVへシフトするなかで徐々に研究開発支出は減少する見込みです。一方、EV専用工場を含む垂直統合型バリューチェーンの構築に向けて投資や出資を増加させますが、資源投入の判断に際しては冒頭で申し上げた通りEVの市場への普及度合いを見定めながら、適切な投資タイミングを計り、柔軟に対応していきます。

株主の皆様に対する利益還元

成果の配分については、株主の皆様に対する利益還元を、経営の最重要課題の一つとして位置付けています。

2022年3月期から2026年3月期の配当を1.3兆円以上、2027年3月期から2031年3月期までの配当を1.6兆円以上としましたが、これは、変革に向けた資源投入を行いながらも、少なくとも足元の配当水準を維持し、安定的・継続的な配当に努める経営の意思を示したものです。

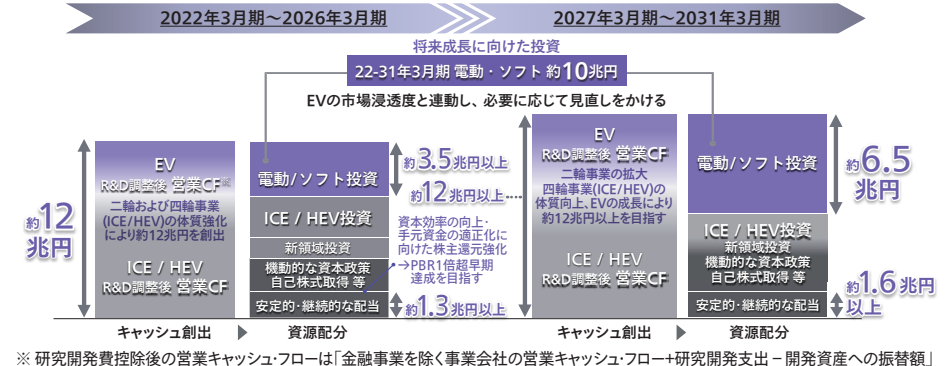
自己株式取得についても、2024年5月10日発表の3,000億円を合わせ、2022年3月期以降、合計で7,900億円の自己株式取得を決議しました。今後も資本効率の向上および機動的な資本政策の実施などを目的として、自己株式の取得も適宜実施していきます。

投入資源

ソフトウェア、バッテリー、ものづくり各領域に資源を投入



キャピタルアロケーション（金融事業を除く事業会社）



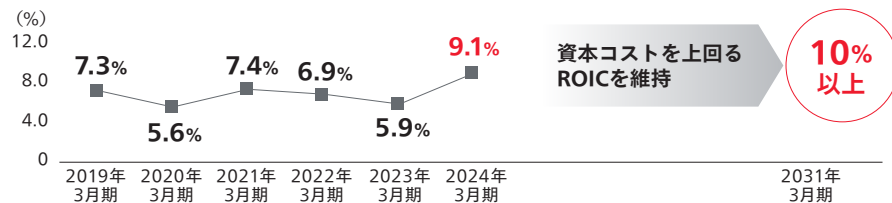
財務戦略

資本コストを意識した経営の強化と変革期での財務レジリエンス

環境変化に柔軟かつ適切に対応し企業価値の向上を実現するため、資本コストを意識した経営の浸透を図るとともに時間軸を踏まえた複数の選択肢を持ち、柔軟な資源配分によるリスクへの対応を図っていきます。

2024年3月期決算における資本収益性（ROIC）は、事業体質の向上や株主還元の強化の取り組みなどにより9.1%と2023年3月期より3.2%改善しました。今後の変革期においては、将来に向けた投資が先行しますが、正味現在価値（NPV）を活用し資本コストを踏まえた投資判断を実施するとともに、経営の守るべきラインとして、資本コストを上回る全社ROICの維持を目指します。

全社ROICの推移



政策保有株式の縮減

Hondaは、コーポレートガバナンスの充実を実現する観点から、政策保有株式の早期縮減に取り組んでいます。2024年7月には、株主層の裾野の拡大および多様化により、Hondaの企業経営に対する規律をいっそう高めることを目的として、損保・銀行各社が政策保有する当社株式を、売り出しを通じて同時にゼロ化させるという日本企業として初めてとなる取り組みを実行しました。今後もHonda自ら率先して政策保有株式の相互保有から脱却し、企業活動の中長期的にご支援いただける幅広い投資家の方々と協創することで、強いブランド・事業基盤を構築し、さらなる企業価値向上を実現することを目指していきます。

変革期での財務レジリエンス

EVへの本格的な移行期においては、変革に向けた大規模な資源投入を実行する必要があります。長期的な視点ではEVシフトが着実に進むとの考えは変わらず、すでにカナダでのEVの垂直統合型バリューチェーンの構築に関する投資を発表しましたが、一方、経済動向や環境規制の変化、技術革新など不確実性の高い事業環境は継続しており、Hondaらしいチャレンジを支えるためにも、リスクへの柔軟な対応により財務的なロスを最小限にすることが大切であると考えています。

Hondaは、複数の事業とさまざまな製品を生み出してきた技術力を背景に、不透明な事業環境下においても必要に応じた選択肢をフレキシブルかつスピーディーにとることができる事業体質を構築してきました。事業環境の変化を適切に把握し、EV需要の減速シナリオにおいては、HEVモデルでのキャッシュ創出の増強、電動化領域への投資タイミングのコントロール、アライアンスによるスケールメリットの活用など、複数の選択肢を持ち、柔軟な資源配分を行うことでリスクへの対応を図っていきます。

ステークホルダーの皆様との積極的な対話

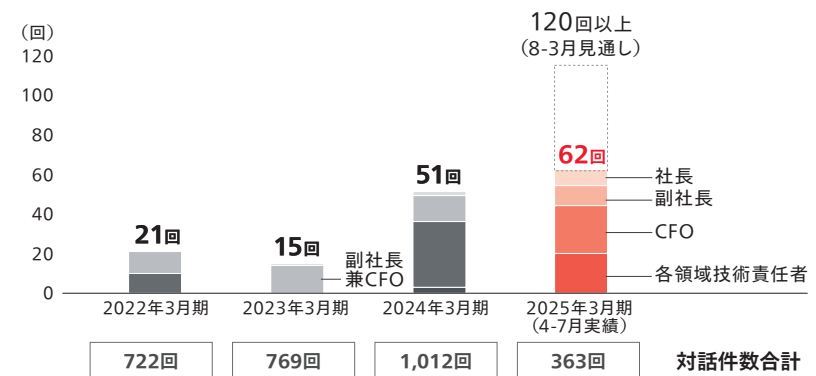
株主や投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様には、経営の方向性が正しく理解され評価いただけるよう、経営陣が主体となり、イベントや個別面談等を通じて、これまで以上に対話を積極的に行っていきます。

2024年3月期は、日本・米国・欧州・アジアへ計7回のIRツアーを実施し、年間合計1,000回を超える個別対話を行いました。また、社長・副社長・CFOの参加回数の増加に加え、電動化時代におけるHondaの差別化要素をより明確に発信するため、技術マネジメントも対話に参加しております。これらの対話を通じて、経営陣や各領域技術責任者から成長戦略に向けた想いをお伝えするとともに、資本市場がHondaに求めていることを直接把握し、経営や事業戦略へ活かすことで、PBR1倍超の早期達成と企業価値の継続的な向上を実現し、ステークホルダーの皆様からも存在を期待されるHondaであり続けていきたいと考えています。

証券アナリスト・機関投資家との対話実績（社長・副社長・CFO・各領域技術責任者）

（株式売り出しロードショーは含めない）

■ 社長 ■ 副社長 ■ CFO ■ 各領域技術責任者



（その他イベント）

対話	2022年3月期 (4-3月実績)	2023年3月期 (4-3月実績)	2024年3月期 (4-3月実績)	2025年3月期 (4-7月実績)
証券アナリスト・機関投資家向け決算説明会	4回	4回	4回	1回
IRツアー（日・米・欧・アジア）	(オンライン)	2回	7回	3回
証券会社主催カンファレンス	7回	6回	14回	6回
地域・事業所訪問	4回	5回	10回	3回
個人投資家向け説明会	－	1回	4回	1回
ESG対話	25回	64回	40回	30回
(ご参考) 株式売り出しロードショー※	－	－	－	101回

※ 株式売り出しにとまなう国内外機関投資家向けのIR対話

全社目標 | 重要テーマとマテリアリティ

「目指す姿」と「提供価値」の具現化に向けて

重要テーマとマテリアリティの特定／それに紐付く全社指標と目標の設定

私たちの目指す「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は、全社として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」、またHondaを取り巻く環境の急激な変化などを踏まえ、今後とくに注力していく「重要テーマ」と「マテリアリティ」、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」は、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、優先順位を付けた上で選定しています。具体的には、従来より経営の重要テーマとして掲げてきた「環境」と「安全」に加え、Hondaの成長の原動力である「人」と「技術」、またすべての企業活動の総和ともいえる「ブランド」の5つの非財務領域を重要テーマとして選定し、財務戦略と連携させることで社会的価値・経済的価値の創出を実現していきます。さらに、非財務指標においては各テーマにおいて取り組むべきマテリアリティを定義することで、「目指す姿」に向けて注力していく領域を明確化しています。

また、これらのマテリアリティを達成していくためには、変化が激しく不確実性が高い環境下においても足元の状況変化にとらわれ過ぎることなく、中長期的な視点で戦略策定と資源配分を実行していく必要があります。この観点から、これまで3年ごとに定めてきた中期目標を5年・10年スパンでの達成目標に置き換え、2026年3月期、2031年3月期のそれぞれのフェーズで成し遂げるべきマイルストーンをKGI・KPIとして明確に定めました。経営メンバーがこれらの「重要テーマ」と「マテリアリティ」に紐付く管理指標・目標とそれに連なる施策の進捗を年次で定期的にモニタリングすることで、経営ガバナンスの強化を図っていきます。また、これらの重要テーマと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っていきます。

Hondaは、これからもマテリアリティの達成に向けて実効性のある施策をスピーディーに展開し、「目指す姿」と「提供価値」を実現していきます。

マテリアリティ特定プロセス

STEP 1	持続可能性の観点から社会課題を網羅的に抽出 SDGsの目標、GRIスタンダード、SASBなどの開示基準、DJSIなど外部評価の設問をもとに社会課題を網羅的に抽出
STEP 2	Hondaの目指す方向性に照らして優先順位を付け、「重要テーマ」を選定 STEP 1で抽出した社会課題を「自由な移動の喜びの創造」というHondaが目指す方向性に照らして優先的に取り組む領域を特定し、「重要テーマ」を決定
STEP 3	重要テーマごとの「マテリアリティ」と「管理指標・目標」を設定 それぞれの重要テーマにおいてとく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、その達成度を測る「指標と目標値」を設定
STEP 4	マテリアリティ達成に向けた施策・取り組みの設定 マテリアリティごとに設定した目標値の達成に向けた具体的な施策、取り組みを策定

全社目標 | 重要テーマとマテリアリティ

	重要テーマ	マテリアリティ	管理指標 (KGI※1)	目標値		考え方・取り組みの方向性		
				2026年 3月期	2031年 3月期			
財務 指標	経済的価値の向上	●資本効率の向上 ●キャッシュ・フローの持続的な成長	ROIC	全社	—	10%以上	これまで公表してきた2026年3月期ROS目標に対して、2031年3月期ROIC目標を設定し、事業体質の強化によりキャッシュ創出力を高めるとともに、変革に向けた戦略的な資源投入と株主還元の最適なバランスを保ち、持続的な成長と資本効率の向上を目指します。	➡p.18 財務戦略
			ROS		7%以上	—		
非財務 指標	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	ブランド価値※2 (インターブランド調べ)	全社	(非公開)		質の高い商品・サービスを通じてHondaの目指すブランド価値を体現していくことはもとより、その他のあらゆる企業活動においても一貫したブランドマネジメントを徹底することで、ブランド価値の向上を目指します。	➡p.92 ブランド価値の向上 ブランドマネジメント の強化
	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	企業活動CO ₂ 削減率	全社	—	46%	グローバルで存在を期待される企業であり続けるために、地球環境の保全に徹底的に取り組んでいきます。 環境負荷ゼロ社会を実現するため、「カーボンニュートラル」「クリーンエネルギー」「リソースサーキュレーション」の3つを柱として掲げ、製品の電動化等を通じてライフサイクル全体での「2050年カーボンニュートラル」の達成を目指します。	➡p.44 環境負荷ゼロ社会の 実現 環境戦略
			製品CO ₂ 総量	全社/事業	(非公開)			
			廃棄物総量削減率	全社 (BAU※3比)	—	14.5%		
			取水総量削減率	—	14.5%			
	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	日米四輪関与事故死者数	全社	(非公開)		モビリティ社会で暮らすすべての人の安全を追求するという思想のもと、先進安全技術の進化や安全教育の拡大等を通じ、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の実現を目指します。	➡p.64 交通事故ゼロ社会の 実現 安全戦略
	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 ●注力領域の人材の量的・質的充足	従業員エンゲージメントスコア	全社	50%以上	60%以上 (肯定回答率)	「夢」を原動力として挑戦する多様な個の融合がHondaの目指す提供価値の創造につながるという考えのもと、さまざまな取り組みを推進します。 また、すべての企業活動において人権侵害が生じることのないよう取り組んでいきます。	➡p.72 人的資本経営の進化 人材戦略
	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	知財創出力	全社	(非公開)		モビリティの進化に向けて当面注力していく5つのキーファクターを定め、技術開発を推進します。	➡p.88 独創的な技術の創出

※1 KGI：取締役会で管理する監督側指標。経営会議で管理する執行側指標であるKPIは各戦略ページなどをご参照ください。

※2 ブランド価値：インターブランドが公表しているブランドが持つ価値を金額換算したもの

※3 BAU：生産計画をもとにした成り行き (Business As Usual)

四輪事業戦略

■事業概要/収益ハイライト

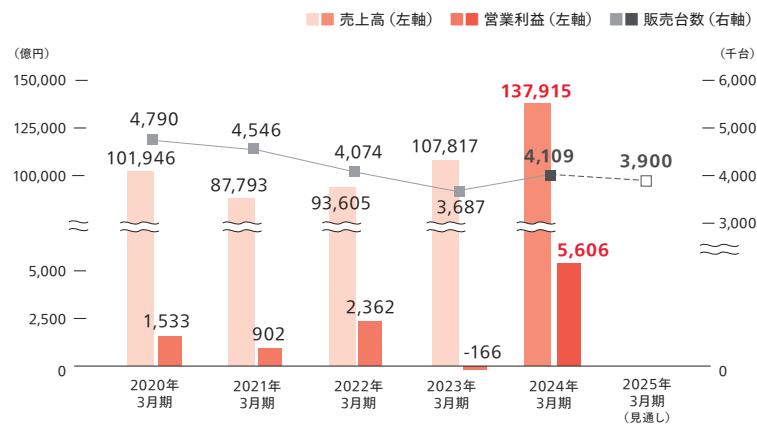
環境負荷ゼロに向けた四輪事業のビジョンと課題

Hondaは環境負荷ゼロの実現に向け、2040年にEVおよびFCEV（燃料電池自動車）の販売をグローバルで100%にすることを目指しています。現在、北米および欧州では、EVの普及が一時的な停滞期に入ったという見方もありますが、Hondaは中長期的には四輪をはじめとした小型モビリティは着実にEVにシフトすると考えており、電動化のフロントランナーとして手綱を緩めることなく取り組みを推進していきます。

一方で、中国を中心とした新興EVメーカーがグローバルに進出してきており、競争は激化しています。この激動の環境下でHondaが掲げる電動化目標を達成するためには、単に電動車を普及させるだけでなく、ライフサイクル全体での取り組みが重要となると考えています。とくに、コア部品であるバッテリーを中心としたEVの包括的バリューチェーンの構築に注力するとともに、Hondaらしい魅力を備えたEVモデルの投入や、生産技術の進化、充電インフラの拡充などを積極的に進めていきます。

EVシフトに向けては2026年までのスピーディーな商品投入と2030年に向けた強いEVブランドと事業体質の構築を進めています。そのためには、ICE（内燃機関）事業のさらなる盤石化を図り、将来の電動化への投資に充てることが重要となります。2020年代後半以降のEV普及期を見据え、中長期的な視野で確実な準備を進めていきます。

収益ハイライト（売上/営業利益/台数）

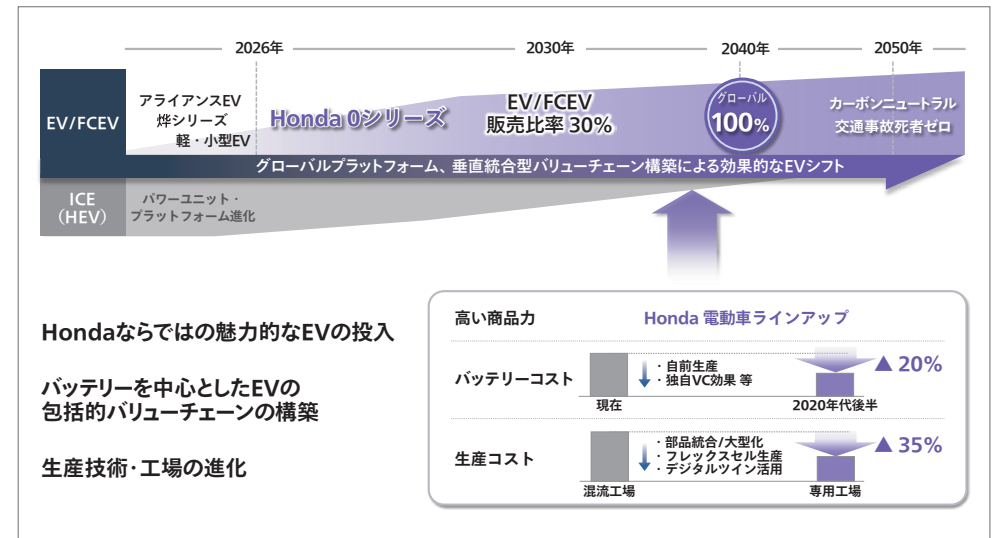


■電動化ロードマップ

未来のEV市場を見据えたグローバル戦略

電動化の進展が地域によって差が大きい現在においては、地域特性に応じたEVを積極的に投入し、アライアンスを通じて得た知見を活かしながら、将来のEV商品や生産体制の構築に向けた基盤を着実に築いていきます。また、2020年代後半以降の全世界的なEV普及期を見据え、2026年からは新たなグローバルEVシリーズ「Honda 0シリーズ」を投入し、世界中で展開していく計画です。2031年3月期には、グローバルでのEV/FCEVの販売比率30%以上を目指すことを目指します。これらを実現するため、①Hondaならではの魅力的なEVの投入、②それを支えるバッテリーを中心としたEVの包括的バリューチェーンの構築、③生産技術・工場の進化の3点に注力していきます。

Honda四輪事業 電動化の方向性



四輪事業戦略

■ 魅力的なEVの提供

Honda 0シリーズの目指す姿

Honda 0シリーズは、“Thin, Light, and Wise.”という新たなEV開発アプローチに基づく、ゼロからの発想で創り出したまったく新しいEVシリーズです。これは、Hondaがクルマづくりで大切にしてきた理念である「M・M思想」のもと、「操る喜び」「自由な移動の喜び」をさらに高めることを目指しています。加えて、Honda 0シリーズは、ソフトウェア進化を前提とした最適なアーキテクチャーを採用することで、顧客体験をアップデートし続けます。



“Thin, Light, and Wise.”という開発アプローチ

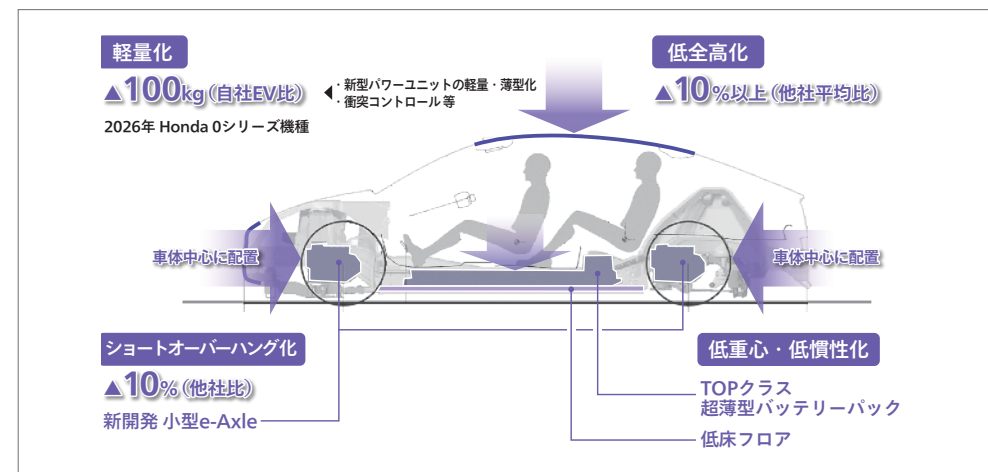
Thin EV時代のM・M空間

新たに採用する中大型EV専用プラットフォームと進化したパワーユニットの連携により、EVでは他に類を見ない低全高のスタイルとショートオーバーハングなパッケージを実現します。モータールームやフロアは、新開発の小型「e-Axle」※とトップクラスの超薄型バッテリーパックを採用し、極限まで「薄く」します。その一方で、部品レイアウトの最適化や部品点数の削減、Honda独自の衝突コントロール技術を採用することで、従来と比較して10%以上の低全高と、室内空間の最大化を両立させます。

※ e-Axle：モーター、インバーター、ギアボックスにより電力から動力へのエネルギー変換を担うシステム

Light 軽快な走り

ボディ骨格の軽量化に加え、HondaがF1やハイブリッドの開発で培った技術を駆使し、軽量・薄型化した新型パワーユニットを採用することで、従来と比較して約100kgの軽量化を実現します。また、バッテリーやパワーユニットなどの重量物を低く、車体中心に配置することで低重心化を図り、クルマの挙動を安定させ、軽快な走りを実現します。



四輪事業戦略

Wise 新しい感動体験

独自のビークルOSを搭載し、進化したコネクテッド技術と合わせて、お客様一人ひとりに最適化されたデジタルUXを提供します。基盤となるE&Eアーキテクチャー、その上部レイヤーであるビークルOS、そしてその上に載るアプリケーションすべてを独自に開発していきます。

Honda独自のビークルOSを基盤とした一つひとつの機能が連携することで、いままで実現できなかった新しい感動体験をスピーディーに提供することが可能となります。クルマが自ら運転者の意図や環境の状態を理解し、やりたいことを先読みして自律的に提案することで、Hondaならではの新しい体験を提供します。また、運転者の能力を補完することによって運転不安をなくし、環境・音声を認識し操作を楽にします。

HondaはWiseという開発アプローチに基づき、クルマを自律化・知能化させることで、乗員を守り、寄り添い、安心を提供します。

お客様一人ひとりの嗜好やニーズにきめ細かく対応する知能化により、新しい感動体験を提供



これを達成するために、従来は多くのECU（電子制御ユニット）が個別に担っていたクルマのシステム制御の役割を、コアECUに集約し、クルマ全体の頭脳が1つになるセントラルアーキテクチャー型を採用します。このコアECUに搭載されるSoC半導体には、自動化・知能化の進化に不可欠なAIを搭載しつつ、消費電力を賢く抑えるなど、Honda独自のカスタマイズが施されています。これにより、人間のように認知・判断するモビリティを実現します。

Honda 0シリーズの提供価値

“Thin, Light, and Wise.”開発アプローチにより、以下の5つのコアバリューを提供します。

① 安心・安全のAD/ADAS

2021年に自動運転レベル3：条件付自動運転車（限定領域）に適合する先進技術を有する「Honda SENSING Elite」を搭載した「LEGEND（日本向け）」を発売し、自動運転レベル3を実用化しました。この技術を世界中のお客様に提供するため、Honda 0シリーズには最新のADAS技術を搭載しています。2020年代後半には、さらに進化した次世代自動運転技術も搭載する予定です。

この自動運転技術は「人間中心」というHondaの安全哲学に基づいており、AI、センシング、認識判断、ドライバーモニターなどの知能化技術をさらに進化させます。これにより、クルマに乗っている間だけでなく、乗った瞬間から降りる瞬間までシームレスな移動体験を提供するとともに、より人の感性に近いAD/ADASの実現によって安心・安全な自動運転空間を提供します。

また、ハンズオフ機能の領域も拡大します。現在は高速道路のみでの利用が可能ですが、一般道でも安全に使用できるよう開発を進めています。これらの機能は、無線通信によってクルマの機能がアップデート（OTA）され、さらにHondaらしい、魅力的な商品へと継続的に進化していきます。

乗車から走行、降車まで、シームレスで人の感性に近いAD/ADASを実現



四輪事業戦略

②IoT・コネクテッドがもたらす新たな空間価値

Hondaはコネクテッド技術を通じて、「運転して楽しい、使って楽しい、つながって楽しい」という価値を提供します。AIとビッグデータの活用により、クルマがユーザーの好みや運転傾向を学習し、個々に合わせた提案を行います。使えば使うほどクルマとユーザーが親密になり、生活のさまざまな場面で、クルマが人の成長を助ける・クルマが人の好奇心を満たすように進化する・クルマが暮らしを変革させる「つながる楽しさ」を提供します。シームレスなUXとUIにより、究極的には「やりたいことがすぐできる」ストレスゼロのユーザー体験の実現を目指します。

UI/UXの進化

デジタルcockpitの採用に加え、顔認証や対話型AIにより、シームレスにやりたいことがすぐできる「ストレスゼロ・楽しさMAXのUX」を目指す



③高い電費性能

Hondaは、これまでに世界中で500万人以上のお客様に電動車（ハイブリッド含む）を提供してきました。この長年の経験と技術を基盤に、Honda 0シリーズではさらに高い電費性能を実現します。電力変換効率が高く、パッケージングに優れたe-Axleや、高密度バッテリーパックを採用。また、空力性能の向上により、バッテリー搭載量を減らしつつも、各モデルで300マイル以上の十分な航続距離を実現しています。

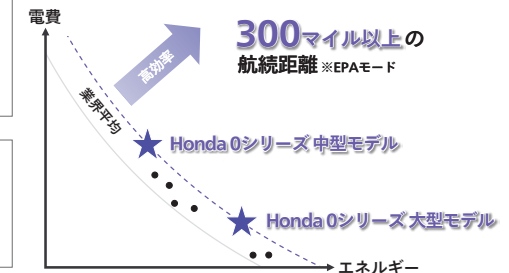
さらに、EVに対する充電時間やバッテリー劣化の不安を解消するため、2020年代後半に投入するHonda 0シリーズモデルでは、15～80%までの急速充電時間を15分以内に短縮することを目指しています。同時に、バッテリーシステム制御技術によりバッテリーの劣化を抑え、通常の使い方における10年後の劣化率を10%以下にすることを目指しています。

モータースポーツで培った「高効率パワーユニット」と「空力技術」で世界TOPクラスの電費性能を実現

高効率パワーユニット

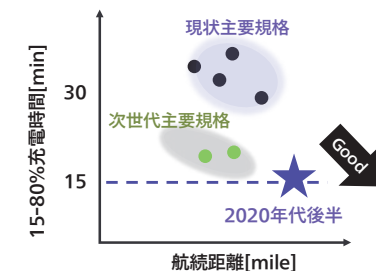


空力技術



2020年代後半に投入するHonda 0シリーズでは、急速充電時間15分以内を目指す

充電マネジメント



四輪事業戦略

④ 人車一体の操る喜び

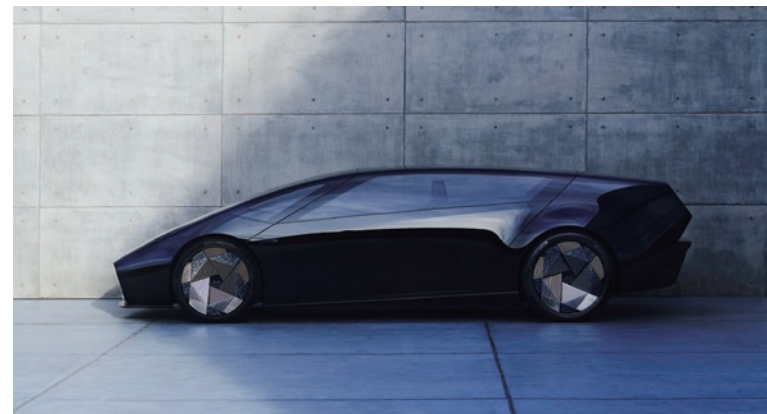
「操る喜び」は、いつの時代も変わらないHondaの不変の哲学です。“Thin, Light, and Wise.”なEV専用アーキテクチャーを軸にした、Honda独自の電動技術とダイナミクス技術により、軽快で心も体もクルマと一体になる高揚感を次世代に提供します。

“Thin, Light, and Wise.”を体現する、Honda 0シリーズのフラッグシップコンセプトモデル「SALOON」では、ステアバイワイヤの採用に加え、Honda独自のロボティクス技術で培った姿勢制御などのモーションマネジメントシステムをさらに進化させ、多様な走行シーンでドライバーの思い通りのコントロールを実現します。また、Honda 0シリーズの低全高スタイルに、モータースポーツで培った空力技術を惜しみなく採用し、ダイナミクス性能、空力性能、デザインを高次元で融合させます。



⑤ 共鳴を呼ぶ芸術的なデザイン

Honda 0シリーズのデザインは、個々の感性を共鳴させ、独創性を生み出す「The Art of Resonance」を体現しています。一目見ただけでほかとは圧倒的に違う大胆でピュアなプロポーションは、見る者に新しい視点を呼び覚まします。爽快な視界と直感的な操作により、ドライバーの感性に響く楽しいドライビング体験を創り上げ、クルマを単なる移動手段から、個々の感性に寄り添う存在へと昇華させます。



四輪事業戦略

■バリューチェーンの構築

包括的バリューチェーンの構築

2020年代前半においては、北米、中国、日本など地域ごとに最適なパートナーからバッテリーを調達し、コストを最小化しながら確実な調達を行っていきます。

2020年代中頃には、パートナー企業との合併によるバッテリー生産を開始します。米国において、LG エナジーソリューションとの合併によるバッテリー工場が2025年に稼働を開始し、年間40GWhのバッテリーを生産する予定です。また、競争力のあるバッテリーコストの実現に向けた強固なバリューチェーンを構築するとともに、高密度なパッケージング技術によってバッテリーパックの軽量化・コンパクト化を図ることで、Honda 0シリーズの商品力強化へと繋げていきます。

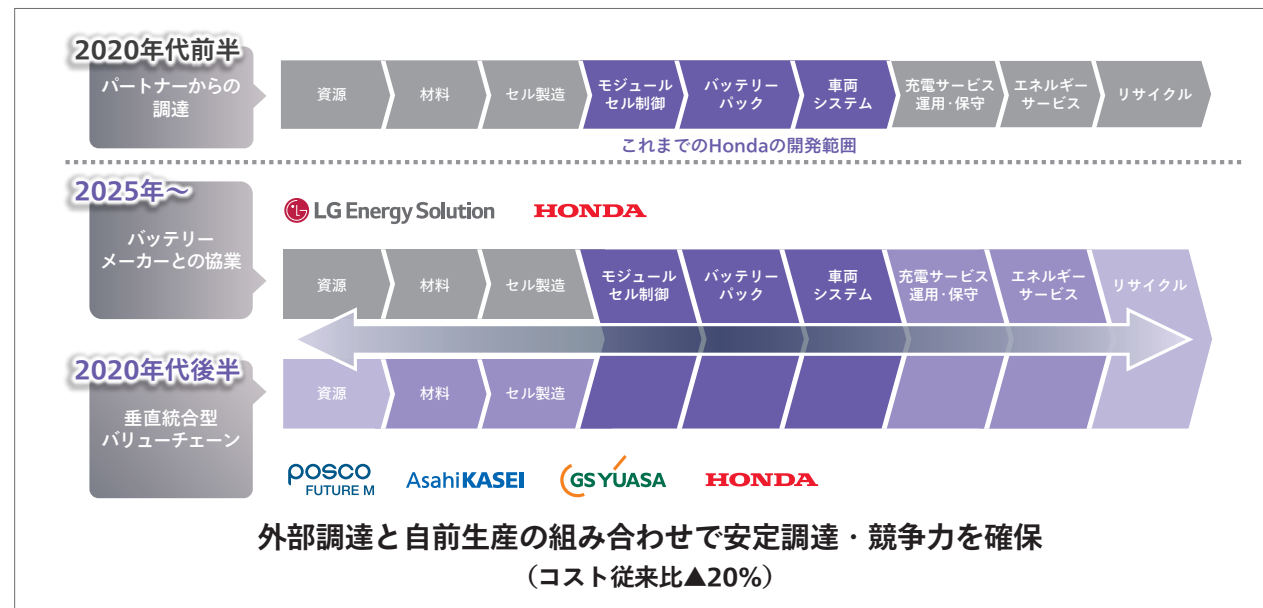
さらに、新会社ALTNA※の設立など、車両の生産だけでなくライフサイクルビジネスにも参入していきます。充電サービス領域、エネルギーサービス、リユース・リサイクルに至るまで、事業領域を広げ、安定した事業基盤を確立します。

2020年代後半にはさらに領域を広げ、バッテリーを中心とした原材料の調達から完成車生産、バッテリーの二次利用、リサイクルまで含む垂直統合型のEVの包括的バリューチェーンの構築を目指します。カナダでは、GSユアサと共同開発したバッテリーの自前生産を開始します。また、主要部材についても、POSCO Future M Co., Ltd.とは車載バッテリー用正極材を、旭化成株式会社とは車載バッテリー用セパレーターを、それぞれ合併による新工場で生産し、自前化を進めていきます。

全固体電池に関しては、2020年代後半に投入されるモデルへの採用を目指し、2024年秋に実証ラインを立ち上げます。バッテリーコストの最適化や安定調達はもちろん、川上から川下までバリューチェーン全体の競争力確保につなげ、2030年には北米で調達するバッテリーのコストを現行比で20%以上削減することを目指します。

※ ALTNA株式会社：Hondaと三菱商事株式会社が2024年7月に設立した新会社。バッテリーリース事業やスマート充電事業などを展開

バッテリーを中心としたEVの包括的バリューチェーンの構築



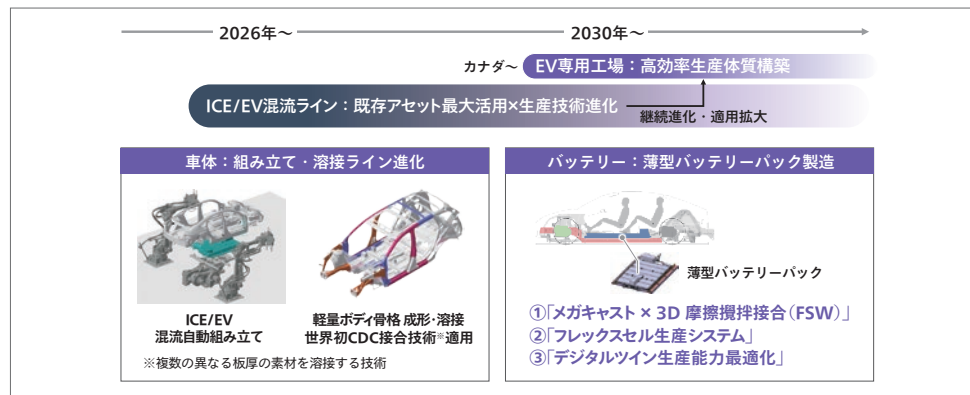
四輪事業戦略

■“Thin, Light, and Wise.”を実現する生産技術/工場の進化

EV普及スピードに応じた最適な生産技術の投入

ICEからEVへの移行期間においては、既存の生産設備を最大限活用しながら、EVの生産に必要なとされるメガキャストなどの先進技術を先んじて投入し、進化・熟成させていきます。

生産技術・工場の進化



2020年代中頃

EV生産において鍵となる薄型バッテリーパックの製造ラインでは、一部先進技術を既存設備に先取りしながら進化を加速させます。ここで進化・熟成させた技術は、将来的にEV専用工場にも投入し、さらに高効率な生産体質の構築につなげていきます。

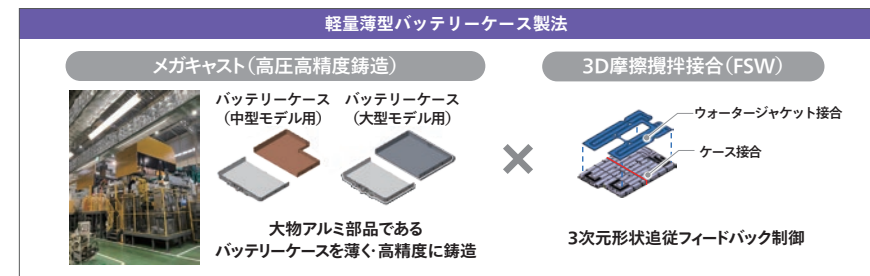
オハイオのアンナ工場に新しく設置するバッテリーケースの製造ラインには、6,000トンクラスの高圧ダイキャストマシンであるメガキャストを導入します。従来、部品点数が60を超えていたバッテリーケースや付帯部品を、5部品に大きく削減することが可能です。また、摩擦攪拌接合 (FSW) 技術を組み合わせることで、投資の抑制と生産効率の向上を両立していきます。日本では初となる6,000トンクラスのメガキャストマシンを栃木にある生産技術の研究開発拠点に導入し、量産性の検証を実施中です。この技術は将来的に大物アルミ casting のボディ骨格部品に適用を拡大するなど、継続的に進化させていきます。

バッテリーパックの組み立てラインにおいては、クルマの特長に応じてモジュール化した部品構成とセル生産方式を組み合わせた、Honda独自の「フレックスセル生産システム」を先行導入していきます。これにより、生産機種の変更や生産量の変動にフレキシブルに対応することが可能です。

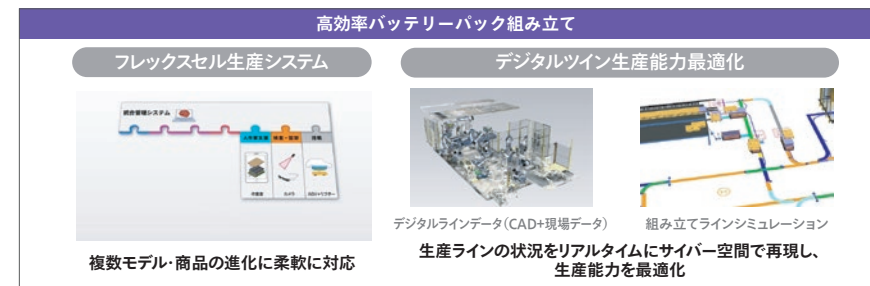
また、現実の生産ラインの状況をリアルタイムにサイバー空間で再現するデジタルツイン技術を活用し、工場への部品供給や生産量・スピードなどの生産効率を最適化します。これにより、市場のニーズに合わせてタイムリーに商品を供給することが可能となります。

①メガキャスト×3D摩擦攪拌接合 (FSW)

メガキャストと接合技術の組み合わせで、生産効率向上と投資抑制を両立



2028年～ カナダ新工場～ 大物アルミ casting ボディ骨格部品へ適用拡大

②フレックスセル生産システム ③デジタルツイン生産能力最適化
生産効率を最適化し、市場のニーズに合わせてタイムリーに商品を供給

2028年～ カナダ新工場～ 完成車組み立てラインにも展開

2020年代後半

これらの取り組みは、2020年代後半にはカナダのEV専用工場でもクルマ1台の生産に適用拡大され、完成形を迎える計画です。これにより、大幅な稼働率の向上と固定費の削減を含め、世界トップレベルの生産効率を実現し、従来の混流生産ラインと比較して約35%の生産コスト削減を目指します。

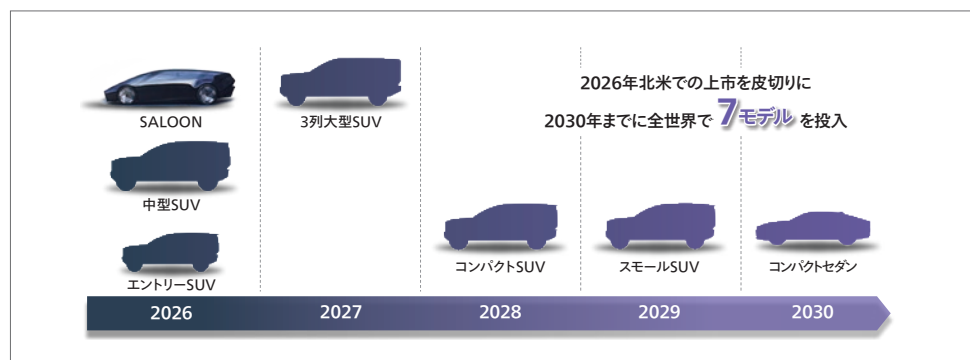
四輪事業戦略

■EVラインアップ展開

シリーズ別の最適ラインアップ投入

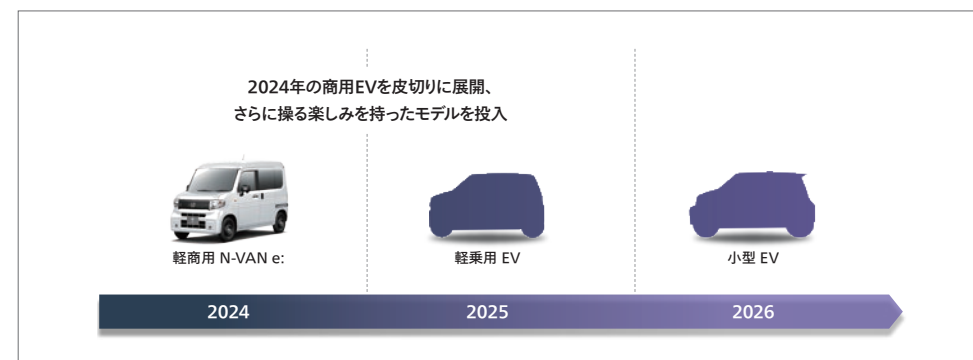
Honda 0シリーズ

2026年の北米における上市を皮切りとして、Honda 0シリーズのラインアップをグローバルに展開していきます。2030年までには、小型から中大型モデルまでの7モデルを投入する予定です。



小型EVシリーズ

日本で発売する軽商用EV「N-VAN e:」を皮切りに、2025年には軽乗用EVモデル、2026年には操る楽しさを際立たせる小型EVなどを、ニーズが高い地域に順次投入します。



「e:N」「焔 (イエ)」シリーズ

EVの普及が進む中国において、グローバルに先駆けて2022年から2027年までに10機種のEVを投入し、2035年までにすべての四輪商品をEV化します。中国で現在展開中の「e:N」シリーズに続く新たなEVシリーズとして「焔 (イエ: Ye)」シリーズを発表し、電動化への変化が速い中国市場でも挑戦と進化を追い求め、EVラインアップの拡充を加速します。具体的には、「Ye P7」と「Ye S7」は2024年末以降の発売を予定しています。さらに、「Ye GT CONCEPT」をベースとした量産モデルは、Yeシリーズ第2弾として2025年内の発売を予定しています。



四輪事業戦略

■ 足元の体質強化

環境変化に柔軟に対応するための体質強化

燃費の改善と上質で爽快な走りを高次元で両立させるため、Hondaは独自の2モーターハイブリッドシステム「e:HEV」およびプラットフォームの刷新を進めていきます。e:HEVは軽量化と高効率化を実現し、導入コストを大幅に削減します。また、プラットフォームの効率化と共用化を計画通りに進め、大幅な軽量化（-100kg）を実現します。

さらに「安心」と「運転の楽しさ」を提供するため、EV開発技術をハイブリッドに転用し、EVに搭載するモーターを活用した電動四駆を採用します。これにより、従来の機械式四駆と比較して最大駆動力の向上や高応答・高精度な駆動力の配分制御が可能となります。加えて、モーションマネジメントシステムとの協調制御により、車両挙動を安定させながら高い運動性能を引き出すことが可能です。

Hondaは、進化したハイブリッドモデルをグローバルで多くのお客様に提供することで、ICE事業の体質強化を図ります。また、需要や環境の変化に柔軟に対応しながら収益を確実に確保するために、EVとの混流生産を行います。創出した原資は、EV事業をはじめとする新事業に投入し、さらなる成長を目指していきます。

ハイブリッド進化（2026年投入予定）

パワーユニット/プラットフォームの刷新

燃費改善および上質・爽快な走りを両立

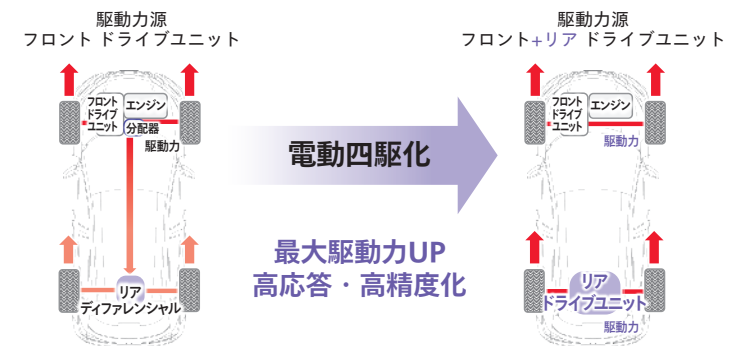
Honda独自の2モーターハイブリッドシステム
e:HEVの軽量・高効率化

プラットフォームのさらなる
効率化と共用化



E-AWD（電動四駆）化

さらなる“安心”と“楽しさ”を提供



四輪事業戦略

梅原 啓佑

ソフトウェアデファインドモビリティ開発統括部
コネクテッドソリューション開発部
コネクテッドソリューション課
ITエンジニアとしてIT会社に勤務した後、2018年に本田技研工業へ入社。「Honda CONNECT」の開発・サービス立ち上げに携わり、現在、次世代コネクテッドプラットフォームの開発をリードする。

座右の銘

「松明は自分の手で持て」

共感するHondaの価値観

「ノーブレー・ノーエラーを排せ」



interview

革新の最前線で、Hondaのクルマの未来を創り出す

100年に1度の変革期といわれる自動車業界で、その変革に当事者として携わり、チャレンジングな仕事がかしたいという想いと、挑戦を重視する企業風土に惹かれたことからHondaに入社しました。

現在、安心でストレスフリーなカーライフの実現をミッションに、世界中のクルマとの通信を支えるプラットフォームやネットワークの設計・運用、モバイルアプリの開発などを手掛けています。数百万台のクルマがつながる私たちのコネクテッド技術は、「Honda CONNECT」のような安心で便利なサービスの提供はもちろん、社会課題の解決にも役立っています。例えば東日本大震災や能登半島地震では、Honda車の走行履歴データが、被災地周辺の通行可能な道路を表示する災害用地図に活用されました。

私たちの次なる目標は、Software Defined Mobility (SDM) ※の実現です。SDMが実現すれば、クルマの使い方や価値が大きく変わるでしょう。例えばクルマの機能アップデートがより簡単になり、個々のニーズに合わせたカスタマイズやエンターテインメントの充実など、新しい体験を提供できるようになっていくと考えています。

そのためには、従来のハードウェア中心からソフトウェア中心の開発へと変革し、アジャイルな開発手法を取り入れることが必要です。いま、私たちは仮想空間を用いた、ハードウェアに依存しないソフトウェア開発環境の構築にチーム一丸となって挑戦しています。前例のないチャレンジで難しさもありますが、Hondaのオープンな雰囲気や挑戦を後押しする文化、創造的なアイデアにあふれたチームメンバーたちには、いつも前に進む力をもらっています。

革新を追求して社会やお客様に貢献していこうとするHondaの一員であることは私の誇りです。Hondaのデジタル変革をリードし、より多くの人々の生活を豊かにしていきたいと思います。

※ Software Defined Mobility (SDM)：ソフトウェアによって機能を制御・更新できるモビリティ。

二輪事業戦略

■ 事業概要/収益ハイライト

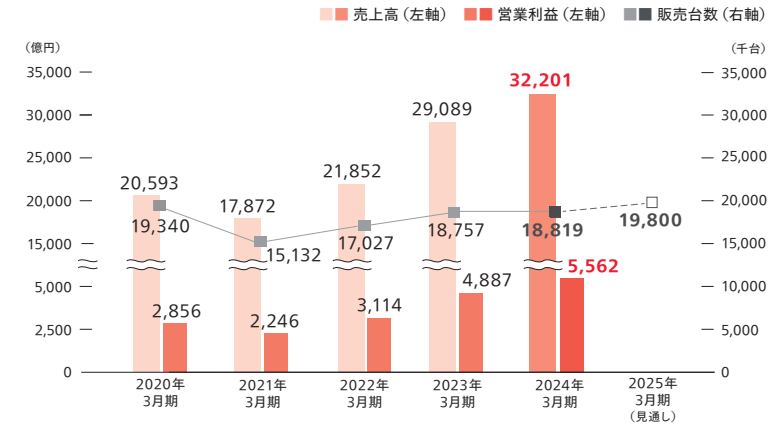
Hondaらしい魅力ある二輪車を世界中のお客様に

Hondaの祖業であり、ものづくりの原点である二輪事業は、75年にわたる歴史のなかで、世界各国・地域の多様な用途やニーズに応える数々の商品を生み出し、現在ではグローバルでの販売店数は約3万店、世界販売台数は年間2千万台規模となり、二輪業界でのトップメーカーへと成長しました。

カテゴリー別にグローバルで統一されたプラットフォームと最適な供給体制によって世界最大規模の生産量が支えられており、Hondaらしい魅力と高効率な事業が維持されています。

Hondaは今後も世界中のお客様にバイクのある豊かな暮らしを提供していきます。実用性のみならず、風を切って走る楽しさ、コミュニティづくりなどバイクライフの喜びを広げ、お客様の安全性・信頼性への期待に応えながら、二輪車市場の新たな可能性を切り拓き、リーディングカンパニーとして世界を牽引していきます。

二輪事業の収益ハイライト



XL750 TRANSALP



CB750 HORNET



RX125



Super Cub50



Rebel250



PIONEER 1000-6 DELUXE CREW



GL1800



TRX420



Activa



EM1 e:



Ace CB125



BeAT



Pop110i ES



CG160



Biz125



NXR160 Bros ESDD

二輪事業戦略

■ 外部環境認識/課題

電動車の需要拡大と地域格差

今後も若年層人口比率の高い国々を中心に、二輪市場は成長を続けることが見込まれています。Hondaはこの成長市場において、ICE（内燃機関）車の高い競争力と高効率な事業体質により、さらなる収益基盤の拡大を目指していきます。

一方で、世界最大の二輪車市場であるインドでは政策の後押しもあり、電動車の需要も急速に拡大しています。その他の国々でも、電力の安定供給や充電ネットワークの整備といったインフラ面では国ごとに異なる課題があり、政府の販売支援策や産業育成策の実行力にも違いがあるものの、長期的には電動車の拡大トレンドが継続すると考えています。Hondaはこのような状況を踏まえ、ICE車と電動車の拡大ペースを市場ごとに見極めながら、リソースの効果的な配分を行うとともに、躍進する電動新興メーカーに対しHondaの強みを活かしながら対応策を展開していきます。

先進国に加え、中国やアジア新興国でもFUNバイクの需要が拡大しています。バイクライフをより豊かにし、MT車の操る楽しさとAT車の快適なツーリング性を両立する新価値技術として投入した世界初二輪車用電子制御クラッチ「Honda E-Clutch」は市場から高い評価を得ており、今後適用モデルを拡大していく計画です。

■ 事業の目指す姿（取り組みの方向性）

環境と安全をリードして「より便利に・より自由に」

二輪車は、アジア地域をはじめとする新興国において、人々の生活を支える重要な移動手段であり、社会インフラとしての中心的な役割を果たしています。

そのため、安全・安心なモビリティ社会の実現に向けて、先進ブレーキやライダーの視認性/被視認性を高めるLED灯火器などの安全技術を採用した機種を拡大し、同時に安全運転教育をグローバルで継続していきます。

また、環境課題の解決に向けては、地域の特性に合わせ、ICE領域における燃費の向上や、ガソリンの代替燃料となるバイオエタノール燃料への対応技術の開発、バイオマス樹脂材料を使用した機種の拡大、地域性を考慮したカーボンニュートラル工場の実現など、パワーユニットの電動化以外にもカーボンニュートラル実現に向けた取り組みを加速させ、環境のフロントランナーを目指します。

■ 電動化戦略

電動化戦略の方向性

Hondaは、2024年を電動二輪車のグローバル展開元年と位置付け、電動二輪市場への参入を本格化します。2026年までを市場参入期、2026年から2030年を事業拡大期、2030年以降を事業本格拡大期と位置付け、戦略的に電動二輪車の市場投入を推進します。

直近では、電動二輪市場規模が急激に拡大するインドとASEAN各国を中心に、「Honda Mobile Power Pack e: (モバイルパワーパックイー、MPP)」搭載のバッテリー交換式モデルを投入し、電動二輪市場への参入、販売拡大を目指します。2025年にはバッテリー固定式モデルの投入を計画しており、商品ラインアップの拡充を図っていく予定です。

電動商品は、ICE車で培った強みと電動車の魅力を掛け合わせ、Hondaならではの魅力的な電動二輪車を創出していきます。

生産、調達、開発においては、ICE車向けの既存アセットを活用するとともに、積極的な投資を推し進めます。3万店に及ぶグローバル販売網に加え、オンライン販売により顧客利便性を高め、電動化時代においても販売台数No.1を目指していきます。

中長期目標

2030年のグローバルでの電動二輪車販売台数の目標値として、2023年に公表した350万台から50万台増となる、400万台を目指します。この販売台数を実現するため、2030年までに発表済みの商品含めて約30の電動モデルをグローバル市場に投入していきます。

同時に、ICE車を含めた生産規模によるスケールメリットを活用したコストダウンの取り組みを加速します。完成車体コストの削減に向けて、バッテリーの仕様や調達および、車体部品のモジュールプラットフォーム化、生産・調達の最適化に取り組み、2030年までに完成車体コストを現行から約50%削減します。

これらの実現に向けて、2030年までに約5,000億円の投資を実施し、収益面においては、2031年3月期までに電動二輪事業単独でROS（売上高営業利益率）5%以上、2030年代には10%以上を目指していきます。

二輪事業戦略

電動化における5つの戦略

① 商品戦略

2024年には、MPPを2つ搭載したICE車110ccクラスに相当するモデルを投入します。IVI※1などの先進装備に加えて、量販モデルの使い勝手を踏襲したインド専用モデルと、グローバルに展開するモデルをそれぞれ投入します。グローバルモデルについては、インドネシアを皮切りに、日本や欧州などでも順次発売していきます。

2025年以降は、FUNモデルや、プラグイン充電式のコミュニティーモデルなど、電動二輪車のバリエーションを増やしていきます。

これによりグローバルにおける電動二輪車のシェアを拡大し、電動二輪車のリーディングカンパニーを目指します。

※1 IVI：In-Vehicle Infotainment、車載インフォテインメント



SC e: Concept

② 電動プラットフォーム戦略

短期的には、電動二輪車の開発に既存のICE部品の一部を活用することでスピーディーな商品開発を実現します。

長期的には世界各国のさまざまなニーズに対応した多様な電動二輪車を、スピーディーかつ効率良く市場に投入するために、プラットフォームの共有化など既存のICE車の開発で培ったノウハウを積極的に活用していきます。バッテリー、パワーユニット、そして車体をそれぞれモジュール化し、モジュールの共有化によってコストメリットを創出するとともに多様なバリエーションを展開していきます。

③ コネクティビティ戦略

電動化で大きく進化する装備の一つが、コネクティビティです。ICE車で培ったHondaの強みに加え、コネクティビティによって快適性と利便性を拡充し、ソフトウェア技術によって車両を購入したあともOTA※2で進化する電動二輪車を提供します。

2024年に投入するバッテリー交換式モデルでは、充電ステーションの情報をわかりやすく提供する「提案型ナビ機能」を付加したIVIを搭載します。将来的には、ICE車と電動車双方のデータを活用し、車両の利用状況などからお客様の特性を理解することで、お客様一人ひとりに合わせた新機能や体験を提供するなど、Hondaならではのコネクティビティを進化させていきます。

※2 OTA：Over-The-Air、無線通信によるソフトウェアアップデート

④ バッテリー戦略

電動二輪車の要ともいえるのがバッテリーです。二輪・パワープロダクツ事業を含め、アジアを中心としたセル調達とパック生産アロケーションを戦略的に展開します。

現行モデルに採用されている「三元系リチウムイオン電池（NCM）」に加え、「リン酸鉄リチウムイオン電池（LFP）」のセルを搭載したバッテリーシステムの開発を加速し、2025年発売モデルからの適用を目指しています。それぞれ得意とする領域、コストに違いがあるバッテリーのバリエーションを持つことで、さまざまなニーズに応える商品展開につなげます。

さらに2030年前後には、より進化した次世代バッテリーを搭載したモデルを投入します。供給の安定と商品魅力・コスト競争力の向上を実現し、さらなる電動二輪車の普及・拡販を図っていきます。

⑤ 調達・生産戦略

電動二輪車の生産においては、まず市場参入期（～2026年）には既存のICE事業のアセットを最大活用し、コスト競争力を確保します。次に事業拡大期である2026年以降は、2030年の販売台数400万台の実現に向けて、電動二輪車の生産に最適な専用工場での生産をグローバルで開始します。同工場では、モジュールプラットフォーム化技術などの導入により、組み立てラインの長さを既存工場に対して約40%削減するなど、効率化と自動化に取り組んでいきます。

調達においては、これまで完成部品で調達していたものを、加工、組み立て、物流などを内製化も含めて各工程を見直すことで、より競争力のある体制を構築し、完成車1台当たりのコスト競争力の向上を実現します。

二輪事業戦略

■ 足元の体質強化

環境変化に柔軟に対応するための体質強化

原材料やエネルギー価格の高騰、環境や安全に対する社会的要請の高まりなど、市場環境が大きく変化するなか、Hondaは環境変化に柔軟に対応できる体質の強化に取り組んでいます。

世界の二輪市場シェアNo.1メーカーとしての規模を活かしながら、インド・インドネシア・ブラジルなど成長市場への軸足シフトを契機に、生産拠点や調達構造の再編、量産開発による経費削減と期間短縮、高コスト素材を使用しない触媒の開発などに取り組み、市場変化への対応力を強化します。

将来に向けては、部品の統合化や開発効率化によるバリューチェーン全体での効率化・スリム化を図り、さらなる事業体質強化に努めます。

加えてICEや電動共通部品においても、仕様や調達、生産技術の一括部品企画により、原価を低減する活動を継続していきます。

これらの取り組みを通じて高効率な事業体質を維持し、電動領域においてもリーディングカンパニーとなれるよう、さらに強固な基盤を築いていきます。

後藤 香織

二輪・パワープロダクツ
電動事業開発統括部
電動開発部 二輪商品開発課
長年にわたりICE搭載二輪車の車体設計に携わった後、電動二輪車の開発に従事。「EM1 e:」では開発責任者（LPL）を務める。

座右の銘
「万里一空」

共感するHondaの価値観
「松明は自分の手で」



interview

技術者としてのこだわりでHondaの電動二輪車のスタンダードをつくり上げる

学生時代に旅したタイやベトナムで、街中に二輪車があふれ、二輪車が生活になくてはならない存在であることに感動し、私も人々の生活を豊かにする二輪車を開発したいと思ったのが、Hondaに入社した動機です。

近年は、Hondaで国内初となるパーソナル向け電動二輪車「EM1 e:」の開発に注力しました。電動車の開発はまだ知見が少なく、課題解決は一つひとつ手探りです。例えば、エンジンがなくなったことで目立つようになったのが車体の振動や音でした。開発チーム全員で試作車を囲み、メカニズムの解析と改善策の模索を、泥臭く、何度も繰り返しました。「どうやったらこの1台をより良くできるのか」、自分の担当領域の垣根なんて忘れて目の前の1台に集中するチームの一体感と、愚直なまでの技術者としての細部へのこだわりが、Hondaのもののづくりの強みだと思います。

いま、私たちは電動二輪車開発の黎明期にいます。私たちが生み出した技術やノウハウが蓄積され、Hondaの電動二輪車のスタンダードをつくり上げていく。この重要な時期に携われることは、開発者としてとても幸せなことだと感じています。もちろん困難もありますが、自分が関わったモビリティが世に出て、お客様に選ばれ、乗ってもらえる幸せを見据えれば、目の前の苦勞なんて大したことではないと思えます。

私の夢は電動二輪車ならではの魅力ある商品を社会に提供し、モビリティで移動する喜びをさらに拡張することです。電動車が普及すれば、騒音や排ガスが減り、街の景色も変わるでしょう。エンジン音がない静かな街では人と人とのコミュニケーションのかたちも変わっていくかもしれません。

すべての人の暮らしと移動時間がより豊かになる体験を提供する。そのミッションに、真摯にものづくりに取り組む世界中の仲間たちとともに挑戦していきたいと思っています。

パワープロダクツ事業戦略

■事業概要/収益ハイライト

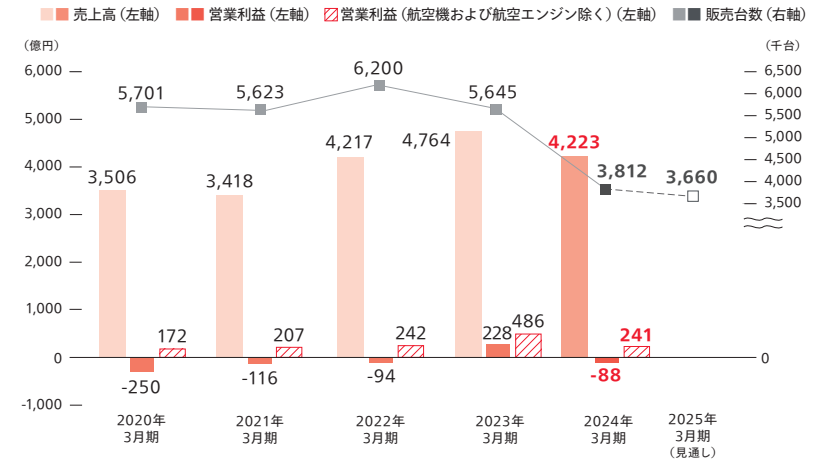
仕事や暮らしに役立つ製品を提供

2023年に70周年を迎えたパワープロダクツ事業は、「人々の暮らしを少しでも楽にしたい、豊かにしたい、技術で生活の役に立ちたい」という想いに基づき、作業機械の動力源となる汎用エンジンをさまざまな完成機メーカーへ供給するとともに、自社製品として発電機・除雪機・草刈機・耕うん機などの完成機、また船外機などを開発・製造・販売してきました。

Hondaは、暮らしや仕事に役立つ製品で人々に喜んでいただくため、従来のICE（内燃機関）製品に加えて、電動製品や可搬型バッテリーなど、電動事業領域も拡大し、「移動と暮らしに新価値を提供する」事業へと可能性を広げていきます。



パワープロダクツ事業およびその他の事業の収益ハイライト



上記の営業利益合計に含まれる航空機および航空エンジンの営業利益 (億円)

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
-422	-323	-337	-257	-329

■外部環境認識/課題

「人にも地球にも、もっと優しい」作業の実現へ

建設機械・産業機械業界などにおいても官民一体によるカーボンニュートラルの動きが加速し、環境に配慮された製品のニーズが高まりを見せています。Hondaは、それらの業界の完成機メーカーなど法人顧客向けに電動製品のラインアップを拡充させることで、カーボンニュートラル社会の実現に向けた動きを加速させる役割を担っています。

ガーデン領域では家庭用芝刈機をはじめとする、小型・短時間運転の製品の電動化が加速するとともに、環境規制の高まりを背景に造園業者が使用する乗用芝刈機といった大型製品に対しても電動化ニーズが拡大し、プロワーカーが求める作業性能と作業時間を満たす電動製品の提供が期待されています。

パワープロダクツ事業戦略

■事業の目指す姿（取り組みの方向性）

人々の暮らしを技術で支え、豊かさと喜びを提供し続ける

パワープロダクツ事業は、人々の生活のなかに溶け込み、暮らしを支える多様な製品を誕生させてきました。今後も地域特性や変化する市場ニーズを踏まえながら、Hondaの強みである優れた品質と信頼性の高い商品・サービスを提供していきます。

主軸のパワーユニット事業におけるICE製品においては、環境性能の向上を追求し、継続的な進化を図ります。ICE販売でHondaが高いシェアを誇る建機業界においては、法人向けに電動パワーユニット「eGX」の販売と完成機への搭載支援サービスを提供します。さらに販売・サービスのインフラを強化することで、小型建機などの作業機の電動化をグローバルで牽引していきます。またガーデン領域では、米国の造園業者向けに高品質な作業機とサービスを提供し、人手不足に悩む現場の課題解決に貢献していきます。

マリン事業では、船外機市場の高馬力ニーズに対応し、Hondaとして最大出力となる350馬力を発揮する新型船外機を2024年に市場へ投入しました。高出力と静粛性を両立するとともに、クラストップの低燃費を実現し、高い商品性だけでなく環境負荷の低減も実現しています。またボートの大型化や多機能化にともない市場での操船利便性ニーズが高まっており、操船支援など知能化領域でも進化を図っていきます。さらに、継続的に製品ラインアップを強化していく体制を構築するとともに、ボートビルダーとの共創関係を強化していきます。それらの取り組みによって、大型船外機や操船支援技術の競争力を高め、高収益体質を実現することで、将来の電動化や知能化に向けた研究開発を加速させます。



Honda「BF350」

■電動事業戦略

電動事業戦略の方向性

パワープロダクツ事業は、電動化に加えて作業機の自動化技術など、Hondaならではの新しい価値を提供することで、人手不足などの社会課題を解決するとともに、人々の「仕事の質」と「暮らしの質」の向上に貢献していきます。

パワーユニット領域とガーデン領域を電動化の主要ドメインに位置付け、商品力の向上に向けた取り組みを強化することで、業界における電動化をリードしていきます。また、多様なモビリティを有するHondaの強みを活かし、電動化に必要なコア部品を二輪事業と共用化することでコストを削減するなど、事業間のシナジーによる開発・コスト競争力の強化を図っていきます。

パワーユニット領域

パワープロダクツの基幹事業である汎用エンジンで培ったBtoBの既存顧客に加えて、電動化が期待される領域へ積極的にeGXの搭載を拡大させるため、日本・欧州を中心とするパワーユニット供給先企業との連携を強化します。

とくに日本では営業部門と開発部門が連携し、お客様と一体となった搭載支援活動を実施しており、他地域へ水平展開することで、eGXの搭載をさらに拡大していきます。そしてお客様の要望にきめ細やかに応えていくため、幅広いバリエーションをeGXシリーズとして準備していきます。

電動パワーユニット
「eGX Concept」Honda Mobile Power
Pack e: (モバイルパワー
バック イー、MPP)「eGX」「Honda Mobile Power Pack e:」搭載
酒井重工業株式会社 電動ハンドガイドローラ
「HV620 evo」

パワープロダクツ事業戦略

ガーデン領域

米国市場において、造園業者向けに電動製品をフルラインアップ展開し、プロのお客様へも電動製品の拡大を図ります。その実現に向けて、北米の展示会でプロトタイプとして発表した、電動乗用芝刈機や自動芝刈機といった大型モデルについても量産準備のフェーズに移行しました。

2012年より欧州地域を中心に販売を続けているロボット芝刈機については、高齢化・人手不足などの社会課題に対するソリューションの一つと位置付け、継続的な技術進化と営業施策を実施していきます。

さらに、手押し芝刈機や、刈払機などの小型の電動製品に関しては、外部協業先を活用し、効率的な開発・生産スキームで電動化を加速するとともに、協業の枠組みを拡大させ、さらなる顧客の獲得を目指していきます。



電動自動芝刈機 プロトタイプ



電動ロボット芝刈機 Miimo
「HRM2500 Live」

マリン領域

「水上を走るもの、水を汚すべからず」という創業者の本田宗一郎の考えに基づき、環境負荷の低い船外機を投入したところから始まったマリン事業も、電動化への挑戦を続けています。2023年には松江市の松江城「堀川遊覧船」において、電動二輪車で実績のある4kWの小型電動モーターと、電源に「Honda Mobile Power Pack e:」を採用した電動推進機の実証実験を実施しました。この実験を通じてマリン事業の広がりを検討し、国内外市場におけるマリン製品の電動化に向けた検証を推進していきます。



松江城堀川遊覧船



小型電動推進機「BE4P」
プロトタイプ

■足元の体質強化

環境変化に柔軟に対応するための体質強化

国や地域ごとに多様化するニーズに柔軟に対応するために、タイ、中国、インドで主力製品である汎用エンジンを生産し補完しながら需要地へバランス良く供給すると同時に、最適な製品の市場投入を見極めていきます。

また、二輪事業とのシナジーを活かし、部品の共用化や生産・調達体制の最適化によるコスト削減を推し進めるとともに、外部リソースを効果的に活用し、開発リソースの確保や調達・生産体質の向上を図るなど、開発・生産領域における効率的なオペレーションを追求していきます。

パワープロダクツ事業戦略

嶋本 匡晃

パワープロダクツ事業統括部
マリン事業部 事業企画課
海運会社の機関士を経て、2020年
に中途入社。船外機「BF350」の
セールスプロジェクトリーダーと
して、商品企画、営業展開の検討・
提案等に従事。

座右の銘

「It's never too late to learn.
(学ぶのに遅過ぎることはない)
「No pain, no gain.
(痛みなくして得るものなし)

共感するHondaの価値観

「ノーブレ・ノーエラーを排せ」



interview

社会から存在を期待されるHondaを次の世代へ

昔からモビリティが好きで、船で生活しながら仕事をしてみたいと機関士になったのですが、仕事がかたちとして残るものづくりに関わり自分の足跡を世に残したいという想いが次第に強くなり、2020年にHondaに入社しました。

私にとって大きな挑戦となったのが、12年ぶりのフラッグシップ機であり、Honda初の量産V8エンジンを搭載した船外機「BF350」の開発プロジェクトです。BF350は社内に知見がない新しい骨格のエンジンです。調査や理論構築など開発の前段階からスタートし、完成までに多くの試行錯誤が必要でした。入社して2年も経っていない私にリーダーが務まるだろうかと不安もありましたが、「手を出さなくて怒られることはあっても、手を出し過ぎて怒られることはないのがHondaだ」という先輩の言葉がブレイクスルーとなり、お客様の喜びにつながるより良い製品にしたい一心で、がむしゃらに社内外に働き掛けていきました。ときに関係者と各々の熱意や信念をぶつけ合うこともありました。妥協せず良品を目指した、思い入れの強い製品です。完成品を見たお客様から「いいものにしてくれたね」と高評価をいただいたときは感慨もひとしおでした。

BF350には、Hondaの四輪の技術を応用した低環境負荷エンジン技術を投入しています。Hondaは、創業者・本田宗一郎の「水上を走るもの、水を汚すべからず」という理念を受け継ぎ、低燃費で耐久性の高い製品を開発し続け、マリン業界内でも高い評価を得てきました。自由な移動の喜びを陸・海・空の領域で実現するHondaは、グローバルでもユニークな存在です。先人の未知への挑戦と努力の積み重ねが、現在のHondaを築き上げてきたのだと思います。次は私たちの番です。マリン事業の裾野を広げ、Hondaを今後も「存在を期待される会社」として、次の世代につなげていきたいと思っています。

さらなる電動化の加速に向けた取り組み

Honda Mobile Power Pack

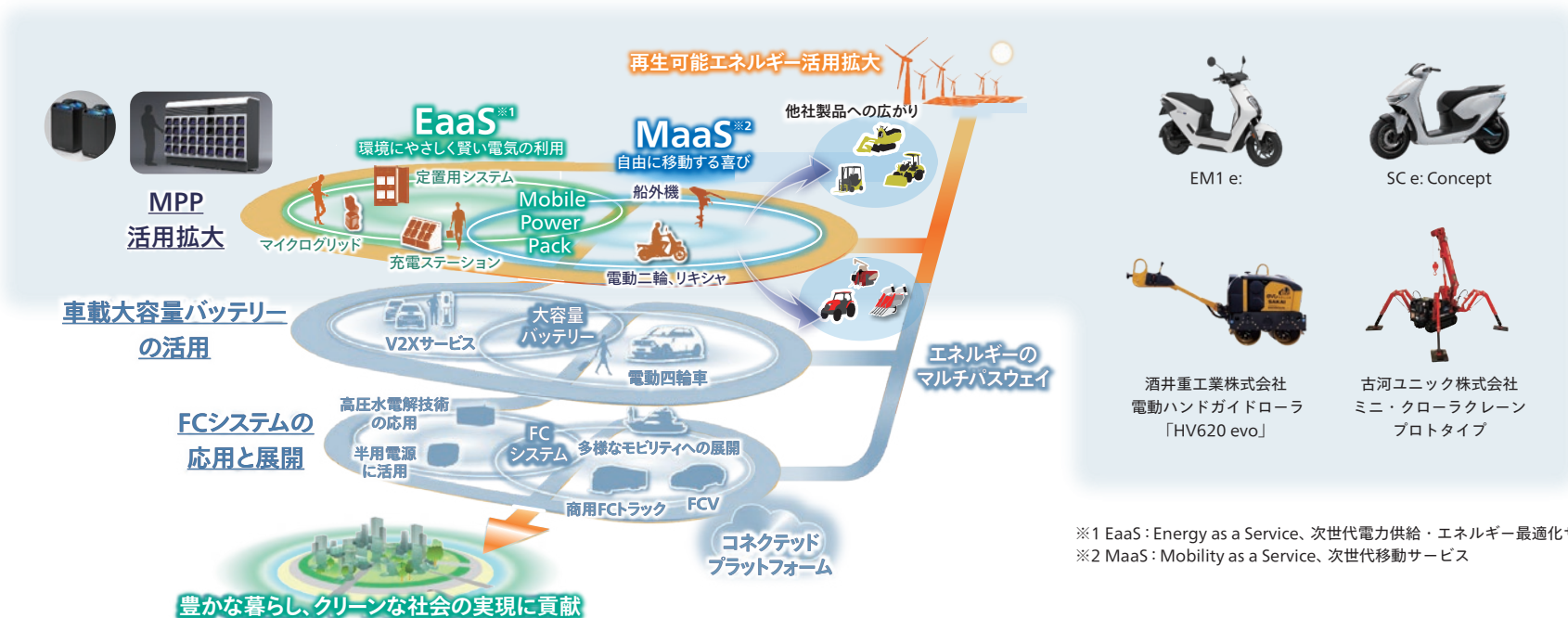
カーボンニュートラル実現に向け、モビリティをはじめとしたさまざまな製品の電動化を推進する上で、「充電時間」「航続距離/稼働時間」「バッテリーのコスト」といった課題が存在しています。これらの課題を解決し、電動製品の普及を後押しするための一つのアプローチとして、着脱式可搬バッテリー「Honda Mobile Power Pack e: (モバイルパワーパッキー、MPP)」を開発し、自社製品にとどまらず、他社製品への適用も積極的に推進しています。

充電済みのバッテリーに簡単に交換できることで、充電待ち時間から解放され、航続距離や稼働時間を確保するために製品へ大量のバッテリーを搭載する必要がなくなります。また、MPPを異なる製品間で共用したり、バッテリー交換ステーションを通じてお客様同士でシェアしたりすることで、お客様のバッテリーコスト負担が低減されます。さらにバッテリーを有効活用し稼働率が上がることで、社会全体のバッテリー生産量の削減にもつながります。

また、カーボンニュートラルの実現には再生可能エネルギーの利用促進が必要ですが、再生可能エネルギーの多くは発電量が自然条件に依存し、電力供給を調整できない問題があります。しかし、バッテリー交換ステーションを電力ストレージとして活用し余剰電力を蓄電しておくことで、クリーンな電気をいつでもムダなくシェアできるようになり、再生可能エネルギーの活用促進が可能となります。

Hondaは、電動製品とエネルギーサービスをつなぎ「自由な移動の提供」と「再生可能エネルギーの利用拡大」に貢献する「Honda eMaaS(イーマース)」コンセプトを掲げており、「MPPの活用拡大」が主要な取り組みの一つとなっています。MPPと適用製品を開発するだけでなく、着脱式可搬バッテリーの標準化をリードし、その共用システムネットワークを構築することにより、自社製品のみならず他社製品でも幅広く活用していただき、エネルギーインフラとしての役割も果たしていくことを目指します。

Honda eMaaSの全体像およびMPP適用事例



※1 EaaS: Energy as a Service、次世代電力供給・エネルギー最適化サービス

※2 MaaS: Mobility as a Service、次世代移動サービス

さらなる電動化の加速に向けた取り組み

エネルギーサービス

HondaはEVの普及を加速する上で、魅力的な商品を提供するだけでなく、エネルギーサービスを通じて、お客様にEVを安心して楽しく使っていただける環境を整えることも重要だと考えています。そのため、「電欠不安や充電の不便解消」、「自宅で充電できる便利さ」、「電気代の節約やいざというときの活用」、「CO₂を出さないエコな生活の提供」の4つを、重要テーマとして捉え、事業開発を進めています。

また、EV普及と同時に、走行するエネルギー源をクリーンな再生可能エネルギーに置き換えることも重要です。社会全体で再生可能エネルギー導入を加速するには、不安定な再生可能エネルギー発電に対し、電力網を安定化させる需給バランス調整が必要となります。Hondaはこの課題解決のため、EVが電力網と融合し、電力需給調整に貢献するVGI (Vehicle Grid Integration) の研究に取り組んできました。そのノウハウを活かして欧州ではe:PROGRESS、米国ではSmart Chargeといったエネルギーサービス事業を展開しています。

現在も、家庭や外出先での充電サービスに加え、EVと家庭全体を連携させたV2H※1、電力網と連携させたV2G※2、そしてそこに再生可能エネルギーを届ける取り組みなど、多様なサービス開発を推進しています。また、その実現のため、志を同じくするパートナーとの協業も積極的に進めています。

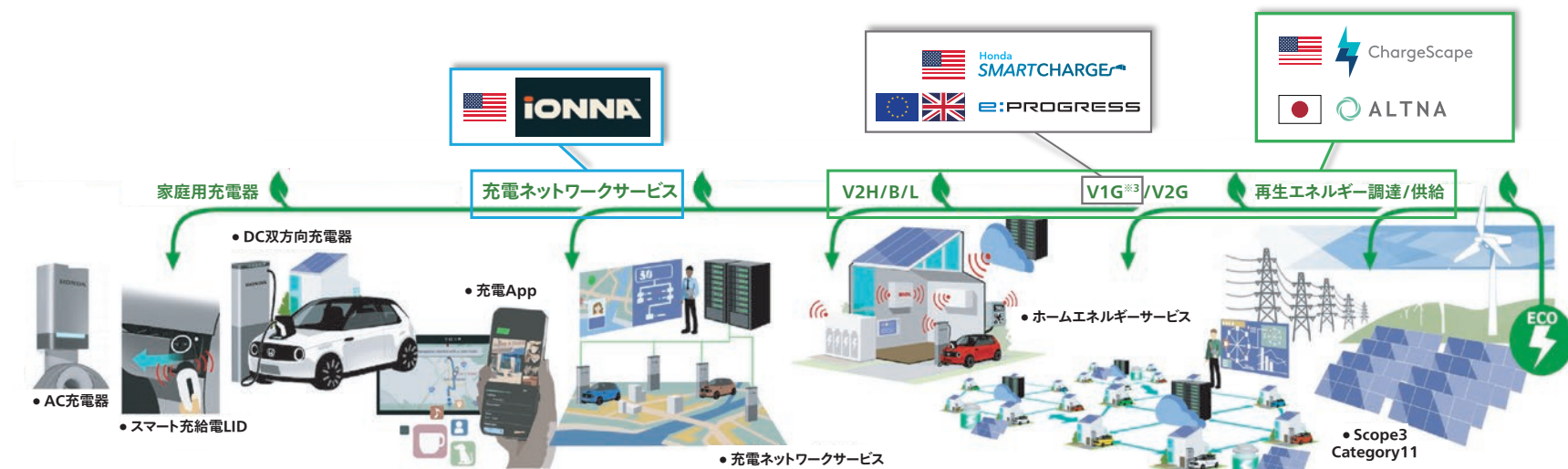
2023年に発表した「IONNA」の設立は、北米における高出力充電網を整備し、お客様の電欠不安や充電の不便を解消することを目的とした自動車メーカー8社合同での取り組みです。都市部や高速道路に3万ヵ所

以上の充電ポイントを整備し、高い顧客体験の提供を目指しており、2024年中に設置を開始する予定です。

同様に、EVを活用した電力網安定化に貢献するサービス提供を目的とし、BMWグループおよびフォード・モーターと「ChargeScape」を設立しました。自動車メーカーと、米国及びカナダに数多く存在する電力会社を結ぶ情報プラットフォームを提供し、台数規模による広範な電力調整力で電力網の安定化を目指します。また、その安定化を通じて再生可能エネルギーの活用を最大化するとともに、お客様の充電料金の負担軽減や電力会社のコスト削減にも貢献します。

日本においては、EVの総保有コストを低減する新たなモビリティサービスと、EVバッテリーを長期に活用する新たな電力事業の構築に向けて、三菱商事株式会社と合併で「ALTNA (オルタナ) 株式会社」を設立しました。ALTNA株式会社では、EVの充電エネルギーサービスであるV1Gスマートチャージを提供しお客様の充電コストを削減するとともに、将来的にはEVの蓄電池と電力網との間で充放電するV2Gサービスの提供を目指します。また、車載利用を終えたバッテリーを回収して電力網用の蓄電池として活用し、調整力を供給することで、希少資源の国内循環と、さらなる再生可能エネルギーの普及拡大へ貢献していきます。

Hondaは、EVをモビリティとしてだけでなく、お客様や社会にとってのエネルギーシステムの進化をもたらす商品と捉え、エネルギーマネジメントサービスの開発を進めていきます。



※1 V2H: Vehicle to Home、住宅にEVから電力を供給する技術

※2 V2G: Vehicle to Grid、電力網からEVへの充電のみならず、EVに蓄えられた電力を電力網に供給する技術

※3 V1G: 単方向の充電制御、電力網からEVへの充電

環境負荷ゼロ社会の実現 | 環境戦略

「自由な移動の喜び」と「豊かで持続可能な社会」を目指して

Honda環境・安全ビジョン／Honda環境宣言

Hondaは、1960年代から積極的に環境課題の解決に取り組んできました。1970年代には一酸化炭素、炭化水素、NOx※1の排出を減らした低公害の「CVCC※2エンジン」を開発し、当時世界で最も厳しい自動車の排出ガス規制といわれた米国マスキー法に世界で初めて適合しました。1992年には、すべての環境への取り組みの指針となる「Honda 環境宣言」を制定しました。ここでは、資材調達から設計、開発、生産、輸送、販売、使用、廃棄に至る製品ライフサイクルの各段階で環境負荷を低減するという基本姿勢を整理・明文化しています。

また、こうした環境への取り組みをさらに進め、「存在を期待される企業」であり続けるために、2011年、「Honda環境・安全ビジョン」を定めました。このビジョンに掲げた「自由な移動の喜び」と「豊かで持続可能な社会」の実現に向けて、グローバルに展開するHonda の各事業所では、あらゆる環境負荷の低減に取り組んでいます。その取り組みは、気候変動の原因の一つとされているGHG※3の排出量削減やエネルギー使用量の低減をはじめ、水資源や鉱物資源など資源の効率利用、廃棄物の適切な処理と削減など、生物多様性を含む地球環境の保全に向けたものです。

Hondaは、この環境宣言を自社やグループ企業だけでなく、サプライヤーや販売会社などHondaに関わるすべての皆様と共有して、ともに活動していくことで、ビジョンを実現していきます。



BLUE SKIES FOR
OUR CHILDREN

グローバル環境スローガン

— BLUE SKIES FOR OUR CHILDREN —

「自由な移動の喜びを次世代に (for our children) 伝えていきたい、だからこそ豊かで持続可能な社会 (blue skies) を実現させたい」という、これまでも、これからも変わらないHondaの環境への取り組みに対する想いを象徴するスローガンとしました。

グローバル環境シンボル

丸い地球のモチーフのなかに、太陽と青空（きれいな空気）、きれいな水、そして緑豊かな大地といった「豊かで持続可能な社会」の実現のために必要な自然の恵みを表現しました。また、中央の白いラインはモビリティが自由に移動できる道を、ハートはHondaの環境への取り組みに対する想いや情熱を表現しています。

※1 NOx: Nitrogen Oxides (窒素酸化物) の略。

※2 CVCC: Compound Vortex Controlled Combustion (複合渦流調整燃焼方式) の略。

※3 GHG: Greenhouse Gas (温室効果ガス) の略。

Honda環境・安全ビジョン

「自由な移動の喜び」と「豊かで持続可能な社会」の実現

2011年制定

Honda環境宣言

地球環境の保全を重要課題とする社会の責任ある一員として、Hondaは、すべての企業活動を通じて、人の健康の維持と地球環境の保全に積極的に寄与し、その行動において先進性を維持することを目標として、その達成に努めます。

以下に、私たちの日々の活動にあたって従うべきガイドラインを示します。

1. 私たちは、商品の研究、開発、生産、販売、サービス、廃棄というライフサイクルの各段階において、材料のリサイクルと、資源、エネルギーの節約に努めます。
2. 私たちは、商品のライフサイクルの各段階で発生する廃棄物、汚染物質の最少化と適切な処理に努めます。
3. 私たちは、企業の一員として、また社会の一員として、人の健康の維持と地球環境の保全に努力することが重要であると認識し、積極的に行動することに努めます。
4. 私たちは、事業所の活動が、それぞれの地域の人たちの健康と環境や社会に対し及ぼす影響について認識し、社会から高い評価をいただけるように努めます。

1992年6月制定・発表

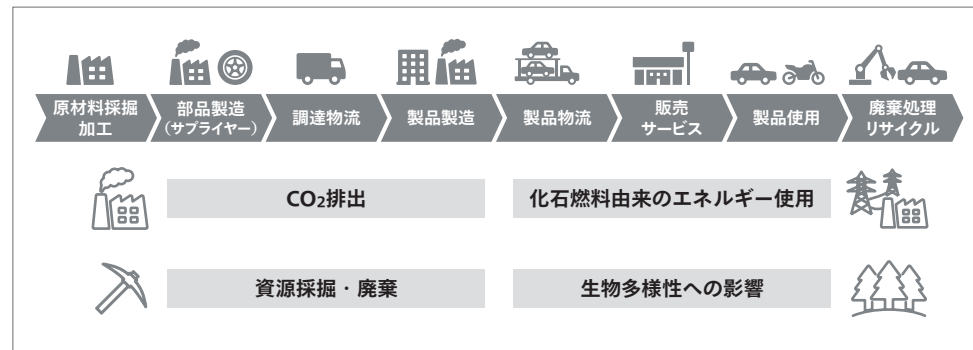
環境負荷ゼロ社会の実現 | 環境戦略

環境負荷ゼロ社会の実現に向けて、取り組むべきこと

Hondaが認識する環境負荷

Hondaはすべ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、「CO₂排出」・「化石燃料由来のエネルギー使用」・大量な「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。

重要テーマ

- 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
- 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

Triple Action to ZERO

「環境負荷ゼロ社会の実現」を目指した活動は、「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」を中心にして取り組んでいます。

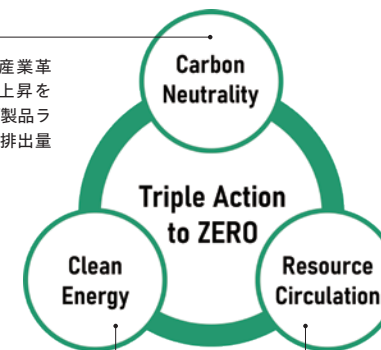
「Triple Action to ZERO」の3つの取り組みは密接に関連しており、それぞれの連鎖を考慮してシナジー効果の最大化を目指していきます。

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」※も考慮していきます。

※ 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)）。

二酸化炭素排出量実質ゼロ

「気候変動問題への対応」として、産業革命以前と比較した地球の平均気温上昇を1.5℃に抑えるため、企業活動および製品ライフサイクルから排出されるCO₂の排出量実質“ゼロ”を目指します。



カーボンフリーエネルギー活用率100%

「エネルギー問題への対応」として、企業活動および製品使用において使用されるエネルギーをすべてクリーンなエネルギーにすることを目指します。

サステナブルマテリアル使用率100%

「資源の効率利用」への対応として、環境負荷のない持続可能な資源（サステナブルマテリアル）を使用した製品開発や仕組みづくりに挑戦します。企業活動領域においては、2050年に工業用取水と工業系廃棄物“ゼロ”を目指します。

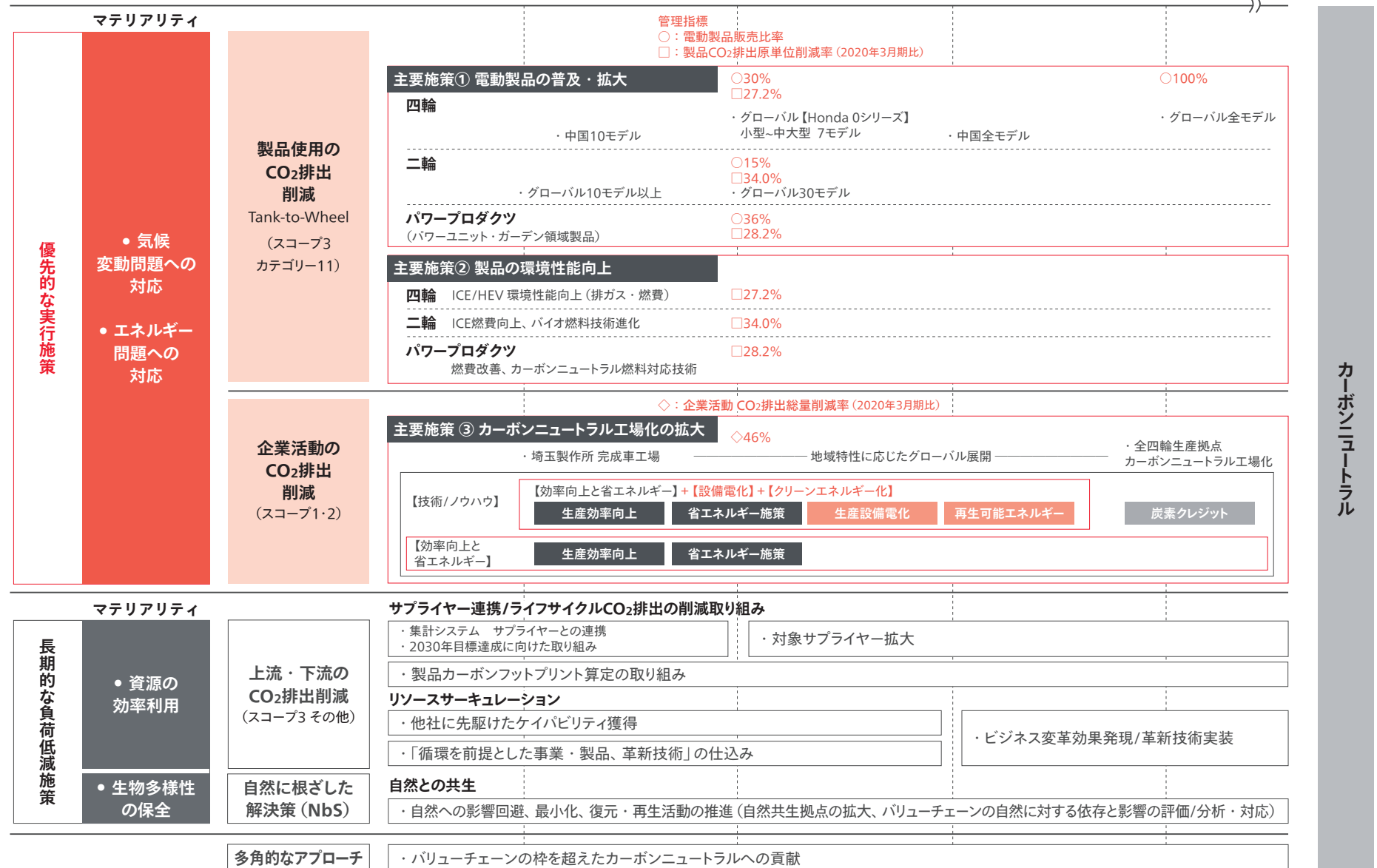
2050年カーボンニュートラルを目指した取り組み

Hondaは、ライフサイクル全体での「2050年カーボンニュートラル」を達成するために、マテリアリティである「気候変動問題への対応」と「エネルギー問題への対応」に関する2031年3月期の目標を設定し、CO₂削減施策を優先度を上げて取り組んでいます。

マテリアリティ「資源の効率利用」に紐付く施策は、将来の上流・下流工程におけるCO₂削減につながる仕込み段階にあります。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おり、「2050年カーボンニュートラルの達成」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。

環境負荷ゼロ社会の実現 | 環境戦略

2050年カーボンニュートラルに向けたロードマップ



※2030年における○・□・◇は2031年3月期の目標値

2050年カーボンニュートラルの実現に向けた取り組み

マテリアリティ達成に向けた主要施策とマイルストーン

Hondaは4つのマテリアリティ達成に向けて、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排出削減に取り組み、長期的な負荷低減施策として上流・下流のCO₂排出削減と自然に根ざした解決策に取り組んでいます。

優先的な実行施策については、主要施策に分類し、より具体的な取り組みにつながる施策に細分化して、2031年3期目標値を設定し進捗管理を行っています。具体的には、各事業領域の個別の製品群についての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。

長期的な負荷低減施策については、カーボンニュートラルの実現に向けてHondaとして既存の枠組みを超えた新たな事業の取り組みが必要となる施策もあり、2050年の達成に向けてさまざまな仕込みを行っている段階です。

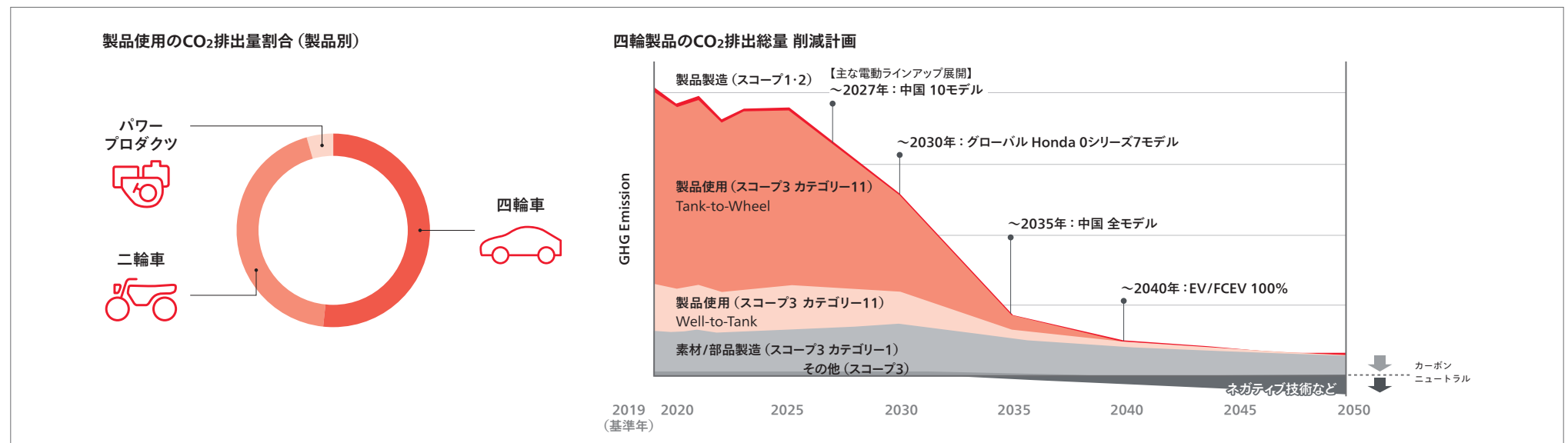
また、社会全体におけるカーボンニュートラルを実現するために、モビリティの電動化に加えて、多角的なアプローチでチャレンジをしています。

製品CO₂排出総量削減の計画

Hondaは優先的な実行施策の取り組みにおいて、全事業領域CO₂排出総量の削減計画を設定しています。事業ごとに計画している施策を導入したときのCO₂排出量を積み上げ、削減計画を策定し、それを束ねて全事業のCO₂排出総量の削減計画としています。CO₂排出の削減計画は、マイルストーンに掲げた実行施策とすべて連鎖しており、これら全事業領域での取り組みを推し進めることで達成していきます。

四輪事業では、2040年までに電動製品販売比率100%を目指しており、2040年における製品使用（Tank-to-Wheel）のCO₂排出はゼロ化が可能となる見込みです。

2050年のカーボンニュートラルの達成に向けては、2040年に残るCO₂排出を削減していくために、長期的な負荷低減施策として革新技术開発や事業領域拡大に向けた仕込みも行っています。



カーボンニュートラル・クリーンエネルギーの取り組み

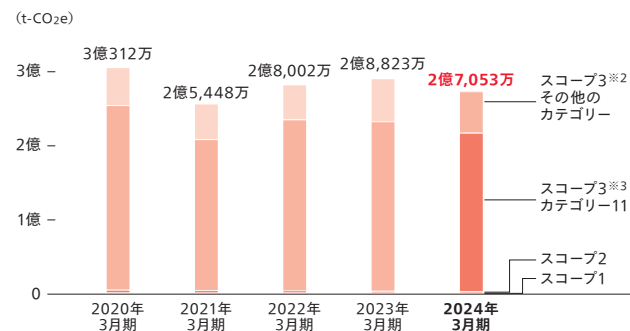
Hondaは、総合モビリティカンパニーとして、GHG排出量削減の取り組みを積極的に推進するために、全世界での企業活動のGHG排出量を算定・開示することが必要と考えています。そのために世界で最も広く利用されているGHG算定基準である「GHG プロトコル」※1に従って、Hondaに関わるサプライチェーン全体でのGHG排出量を算定し、GHG排出量をCO₂排出量に換算して2012年より開示しています。

2024年3月期のHondaのGHG排出量は、全世界トータルで2億7,000万t-CO₂eを超えています。製品使用のCO₂排出量に当たるスコープ3 カテゴリー11が約8割を占めています。また企業活動による直接排出である「スコープ1」と、エネルギー利用による間接排出である「スコープ2」、および資源の採掘などの上流工程でのCO₂排出と資源の廃棄などに関わる下流工程でのCO₂排出に当たる「スコープ3 その他のカテゴリー」の3種が残りの2割に相当します。

2050年CO₂排出量の実質ゼロの達成に向けては、影響度の大きい製品使用CO₂排出（スコープ3 カテゴリー11）と、自社企業活動の責任領域である企業活動CO₂排出（スコープ1・2）の削減をマイルストーンに設定して優先的に推進しています。

※1 GHGプロトコル：The Greenhouse Gas Protocol（温室効果ガスプロトコル）の略。WBCSD（World Business Council for Sustainable Development：持続可能な開発のための世界経済人会議）とWRI（World Resources Institute：世界資源研究所）が主体となって策定。

GHG排出総量の推移 スコープ1・2・3



※2 スコープ3・その他のカテゴリー（カテゴリー1）の算出条件を2023年3月期より、一部変更しています。

※3 スコープ3・カテゴリー11について、2021年3月期まではIEA SMP Modelで、2022年3月期からは、IEA Mobility Model（MoMo）で集計しています。また、2023年3月期より、一部算出条件を変更しています。

製品使用のCO₂排出削減（スコープ3 カテゴリー11）

製品使用のCO₂排出（スコープ3 カテゴリー11）は、内燃機関搭載製品であるICE/HEVにおける化石燃料の燃焼によるCO₂排出が主要因です。Hondaは、電動製品の普及・拡大が製品使用のCO₂排出を削減する有効な手段と考えており、電動製品販売比率を増やしていくことで、スコープ3 カテゴリー11のCO₂排出を削減していきます。

また短中期的には、引き続き内燃機関搭載製品の販売を計画していることから、二輪・四輪・パワープロダクツ製品の環境性能向上にも継続的に取り組み、足元のCO₂排出削減を推進していきます。

製品の電動化によってCO₂排出削減は進みますが、一方で各国・地域の再生可能エネルギーの普及・適用状況によっては、電動製品使用のCO₂排出が残ります。そのためにHondaは、再生可能エネルギーの自社利用だけにとどまらず、エネルギーのクリーン化の促進に向けた渉外活動にも取り組んでいきます。

Hondaは、お客様へのクリーンエネルギー供給に直接的に携わることも視野に入れながら、社会全体のクリーンエネルギー化の拡大に貢献していくことで、電動製品使用のCO₂排出削減に取り組んでいきます。

企業活動のCO₂排出削減（スコープ1・2）

企業活動によるCO₂排出（スコープ1・2）は、各生産拠点における製品製造時の直接的CO₂排出と製品の製造/加工工程などで使用する化石燃料由来のエネルギーによる間接的CO₂排出が主要因です。生産工程の効率向上や設備の電化などを行い、さらに使用するエネルギーを再生可能エネルギー由来に置換することで、企業活動のCO₂排出削減を進めていきます。

環境負荷ゼロ社会の実現 | 環境戦略

■製品使用のCO₂排出削減（スコープ3 カテゴリー11）

主要施策1. 電動製品の普及・拡大

魅力的な電動製品のラインアップ拡充

Hondaは、2050年カーボンニュートラルの実現に向けたアプローチとして、二輪・四輪などの小型モビリティは電動化が最も有効なソリューションであると考えています。電動製品の普及・拡大を確実に推し進めるため電動製品販売比率の2031年3月期目標を掲げています。この目標を達成するためには、電動製品の商品ラインアップを拡充していくこととお客様に選ばれる魅力的な商品や価値を提供することが重要です。

四輪製品は、主力の「Honda 0シリーズ」において、2026年の北米市場上市を皮切りに、グローバルで2030年までに小型から中大型モデルまで、7モデルの商品を提供します。中国市場では、2027年までに10モデルの商品を提供し、2035年までに全モデルの電動化を目指します。また日本市場では、2024年10月に販売予定の軽商用N-VAN e:を皮切りにラインアップ拡充を進め、電動製品販売比率を向上させていきます。

HondaのEV戦略を担うHonda 0シリーズは、“Thin, Light, and Wise.”「薄く、軽く、賢く」という、新たなEV開発アプローチにより、ゼロからの発想で創り出すまったく新しいEVシリーズです。

Honda 0シリーズの提供価値

“Thin, Light, and Wise.”の開発アプローチによって以下の5つのコアバリューを提供

- 安心・安全のAD/ADAS
- IoT・コネクテッドがもたらす新たな空間価値
- 高い電費性能
- 人車一体の操る喜び
- 共鳴を呼ぶ芸術的なデザイン

二輪製品は、2025年までに10モデル以上の商品を提供するとともに、2030年までに30モデルの投入を進めていきます。2023年には、日本・欧州で「EM1 e: (イーエムワン イー)」を発売、中国では「Honda Cub e: (ホンダ・カブ・イー)」などを発売し、着実にラインアップ拡充を進めています。

またパワープロダクツ製品は、パワーユニット領域とガーデン領域を電動製品の主要ドメインに位置付け、電動化の取り組みを加速させていきます。

二輪・四輪・パワープロダクツなどの製品を持つHondaは、技術の水平展開による技術力の向上や、製品の部品共有化による生産効率の向上など、事業間のシナジーによる開発・コスト競争力の強化を図っています。これは製品の電動化においても同様であり、今後も多様なモビリティを有する強みを活かした取り組みを継続していきます。

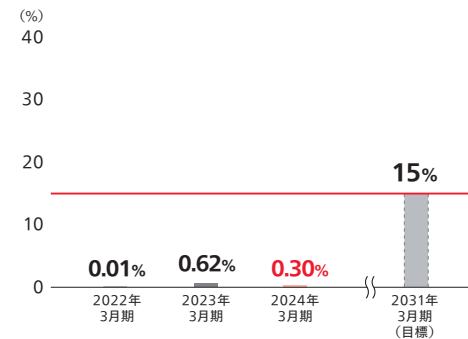
Hondaは、電動製品の普及・拡大に関する進捗状況を把握するため、その管理指標（KPI）として「電動製品販売比率」を設定し、目標値を定めて取り組みを推進しています。

指標と目標・実績

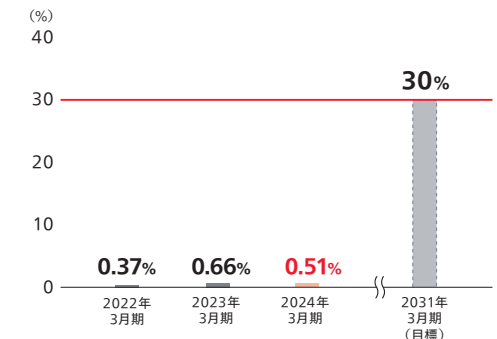
管理指標 (KPI)	目標値		
	2031年3月期		
電動製品販売比率	二輪車	四輪車	パワープロダクツ
	15%	30%	36%

電動製品の販売比率

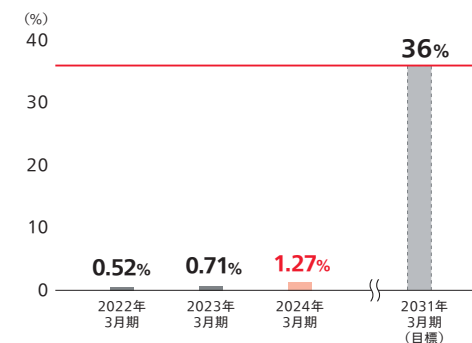
二輪車



四輪車



パワープロダクツ



環境負荷ゼロ社会の実現 | 環境戦略

■製品使用のCO₂排出削減（スコープ3 カテゴリー11）

主要施策2. 製品の環境性能向上

環境性能向上によるCO₂排出量の削減

Hondaは、製品の電動化を推し進めるとともに、ICE/HEV/EVなどの各製品における環境性能を向上させて、製品使用のCO₂排出削減に努めています。環境性能向上については、独自に定めた「Honda環境性能基準（HEPS）」を用いて、取り組みを行なっています。

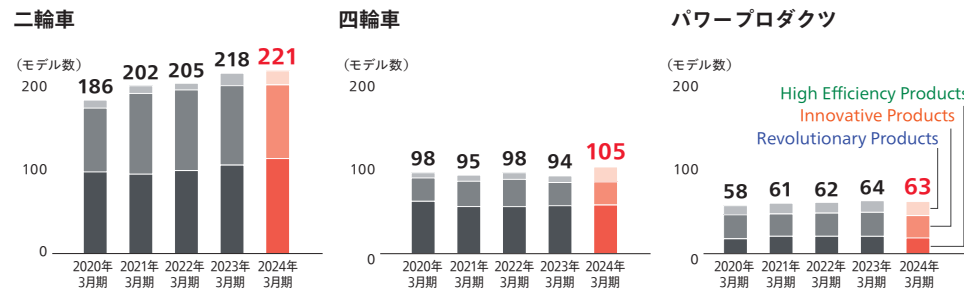
Honda環境性能基準（HEPS）

- 内燃機関の効率向上
- 環境革新技術の適用やエネルギーの多様化対応
- 再生可能エネルギーへの対応やトータルエネルギーマネジメント



電動製品の普及・拡大と各製品の環境性能向上に関する進捗状況を把握するため、管理指標（KPI）として「製品CO₂排出原単位削減率（2020年3月期比）」を設定し、目標値を定めて取り組みを推進しています。

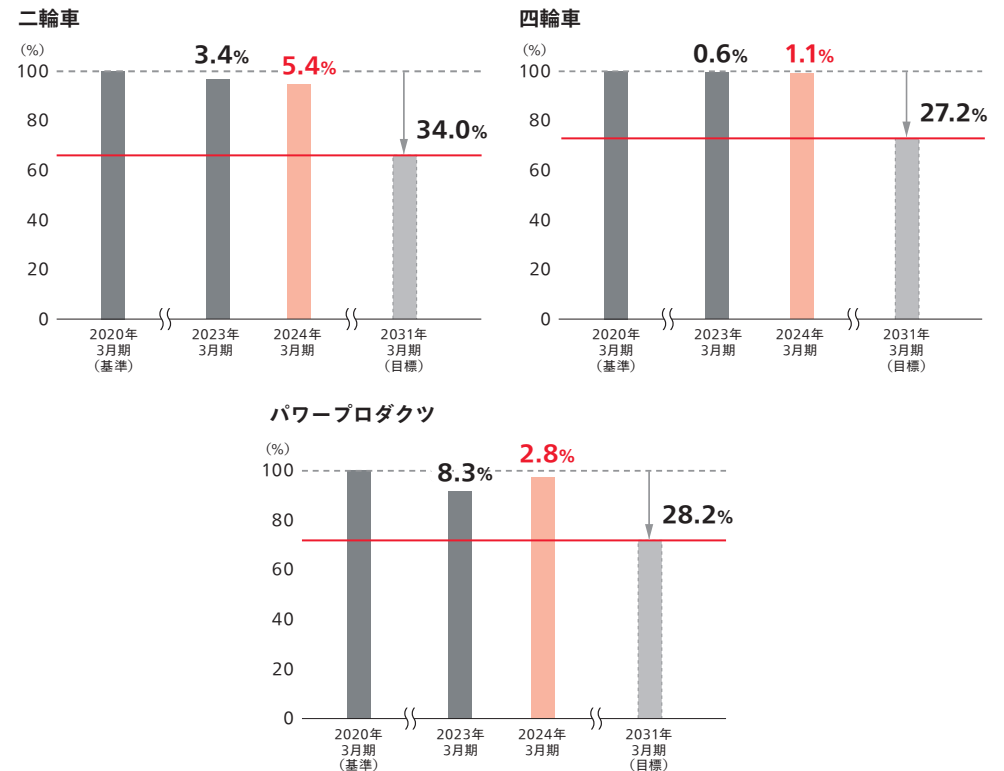
HEPS 適合モデル数の推移（グローバル）



Hondaは、2011年に「Honda 環境性能基準（HEPS）」を制定し、運用ガイドラインを定めて、継続的に取り組みを行っており、各事業領域において2024年3月期のHEPS適合モデル数は増加傾向にあります。また、製品CO₂排出原単位削減率（2020年3月期比）の2024年3月期実績については、2023年3月期と比較して、概ね削減されており、内燃機関搭載製品の効率向上などが着実に進んでいると考えています。

指標と目標・実績

管理指標 (KPI)	目標値		
	2031年3月期		
製品CO ₂ 排出原単位削減率 (2020年3月期比)	二輪車 34.0%	四輪車 27.2%	パワープロダクツ 28.2%

製品CO₂排出原単位削減率（2020年3月期比）

環境負荷ゼロ社会の実現 | 環境戦略

■企業活動のCO₂排出削減（スコープ1・2）

主要施策3.カーボンニュートラル工場化の拡大

CO₂排出削減の起点は生産効率向上と省エネルギー施策の実施

Hondaは、企業活動による直接排出（スコープ1）とエネルギー利用による間接排出（スコープ2）の削減に向けて、取り組みを推進しています。

3つの主な技術/ノウハウによるCO₂排出削減

- ① 生産効率の向上と省エネルギー施策の実施
- ② 生産設備の電化
- ③ 再生可能エネルギーの調達・活用

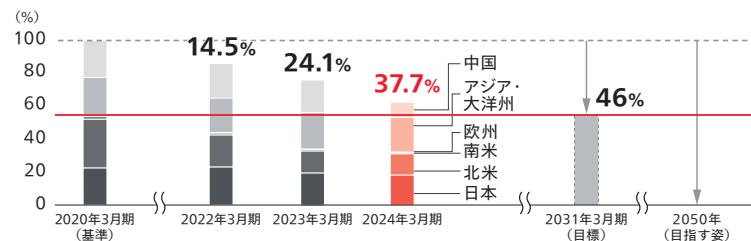
生産工程においては、プロセス改善による生産効率向上や省エネ施策などを優先して取り組んでいます。また工場内設備の電化は、設備更新時や設備自動化タイミングなどに、積極的な導入を進めています。

さらに化石燃料由来の電力使用によるCO₂排出については、工場敷地内への太陽光パネルの設置をはじめとして、再生可能エネルギーの調達や活用を通じて、削減に取り組んでいます。結果として2024年3月期実績は、2031年3月期の削減目標46%（2020年3月期比）に対して、37.7%に到達しており、CO₂排出量は314万t-CO₂eとなっています。

Hondaは、自社企業活動の責任領域であるスコープ1・2の削減に対して、管理指標（KGI）「企業活動CO₂排出総量削減率（2020年3月期比）」を設定し、目標値を定めて、その達成状況を把握しながら取り組みを継続的に推進しています。

指標と目標・実績

管理指標 (KGI)		目標値		実績			
		2026年3月期	2031年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
企業活動CO ₂ 排出総量削減率（2020年3月期比）	全社	—	46%	450万 t-CO ₂ e	430万 t-CO ₂ e	382万 t-CO ₂ e	314万 t-CO ₂ e

企業活動 CO₂排出総量削減率（2020年3月期比）

2026年3月期 埼玉製作所 完成車工場 カーボンニュートラル工場化の実現へ

Hondaは、3つの主な技術/ノウハウにて、自社の企業活動によるCO₂排出削減を実施しており、実質的なCO₂排出ゼロに到達した生産拠点を「カーボンニュートラル工場」と定義しています。

四輪マザー工場である埼玉製作所 完成車工場を、カーボンニュートラルのリーディング工場に設定して、3つの主な技術/ノウハウの適用を行っていきます。この取り組みを進めることで、2026年3月期にHonda初のカーボンニュートラル工場の実現を目指します。また、これを通して蓄積した技術/ノウハウは、事業所間で情報共有することで、各地域特性に応じたカーボンニュートラル工場化の拡大を図っていきます。2030年代後半には、全世界の四輪生産拠点でカーボンニュートラル工場を実現することを目指し、取り組みを進めていきます。



埼玉製作所 完成車工場

環境負荷最小化と世界トップレベル生産効率の両立を目指す「カナダEV専用工場」

2028年に稼働開始予定のカナダEV専用工場は、埼玉製作所 完成車工場で培ったカーボンニュートラル工場化の技術/ノウハウを活用し、環境負荷の最小化と生産効率の両立を目指します。取り組みの一つとして、カナダで普及する水力発電などの再生可能エネルギーを活用して、クリーンエネルギー化を進める予定です。

他の生産拠点においても、各地域の再生可能エネルギーの普及特性に応じた施策を順次進めていきます。

環境負荷ゼロ社会の実現 | 環境戦略

■ 企業活動のCO₂排出削減（スコープ1・2）

主要施策3.カーボンニュートラル工場化の拡大

技術/ノウハウ① 生産効率の向上と省エネルギー施策の実施

自社企業活動のCO₂排出削減のため、第一に取り組むべきことは「生産効率の向上」と「省エネルギー施策」の実施だと考えています。生産効率の向上のため、生産工程の見直しや生産における工程数/手順の削減などを行っています。

省エネルギー施策については、未利用熱の再利用などを行うことで、消費エネルギーの抑制やCO₂排出削減につなげています。

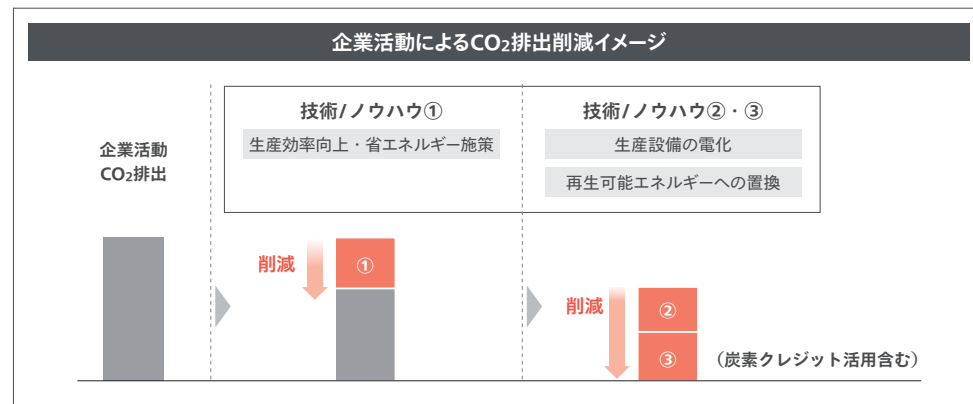
例えば、塗装工程で発生した廃熱を回収して他の設備に再利用するなどの取り組みを進めています。塗装工程だけにとどまらず、各工程で実装可能な取り組みを継続して行っています。

技術/ノウハウ② 生産設備の電化

生産工程からのCO₂排出を削減するためには、設備の電化が有効な手段の一つです。取り組み事例としては、乾燥に使用する設備などのガス燃焼設備を電化し、工程からのCO₂排出を削減しています。

また、電化後の設備に使用する電力を化石燃料由来から再生可能エネルギー由来に置換することで、さらなるCO₂排出削減にもつなげています。

今後も継続して、生産工程の特性に応じた設備の電化に取り組んでいきます。



技術/ノウハウ③ 再生可能エネルギーへの置換

Hondaは、敷地内の建屋や駐車場などに太陽光パネルの設備導入を積極的に行っています。

自家発電した再生可能エネルギーを最大限利用するために、定置用蓄電池などを設置し、可能な限り自社の企業活動CO₂排出を抑制し、削減する取り組みに注力しています。

また、日本や北米などでは外部からの再生可能エネルギー由来電力の調達も進めています。

日本における取り組み事例として、2024年9月に留寿都ウインド合同会社とバーチャルPPA※契約を締結し、2025年より活用をスタートする予定です。

※バーチャルPPA：仮想電力購入契約 (Virtual Power Purchase Agreement) の略。

留寿都風力発電所 (留寿都ウインド合同会社)



炭素クレジットの活用

Hondaは、さまざまな施策や工夫を行ない、CO₂排出の抑制や削減に取り組んでいます。しかし、こうした取り組みをもってしてもCO₂排出のゼロ化が困難なものも一部想定されるため、どうしても排出されるCO₂については、炭素クレジットなどの活用も選択肢の一つとして考え、実質的なCO₂排出ゼロを目指します。

環境負荷ゼロ社会の実現 | 環境戦略

宮口 真一

生産統括部
埼玉製作所 完成車工場
化成モジュール
寄居工場の立ち上げ、材料導入推進に携わり、現在は寄居カーボンニュートラル工場実現プロジェクト塗装領域リーダーを務める。
座右の銘
「昨日から学び、今日を生き、明日へ期待しよう」
共感するHondaの価値観
「まず自分のために働く」



interview

寄居から世界へ、Hondaのカーボンニュートラルを押し上げる

埼玉製作所 完成車工場（寄居工場）は、Hondaの四輪生産領域におけるカーボンニュートラル技術の最前線です。ここでは、「2026年3月期にカーボンニュートラル工場の実現」というミッションに向けて、製造エネルギーの効率化やクリーンエネルギーの活用など、日々挑戦を続けています。

寄居工場が稼働を始めた2013年当初、私が所属する化成モジュールでは、VOC（揮発性有機化合物）やCO₂の排出量を削減するため、塗料を溶剤型から水性へ転換するとともに、塗装工程の「中塗り」プロセスをなくすというHonda初の試みを開始しました。しかし水性塗料特有の水分突沸による塗膜の穴あきといった新たな課題も生じ、どうやったら高品質な塗装を実現できるのか、チームメンバーと知恵を絞り試行錯誤を繰り返しながら課題を一つひとつ乗り越えていきました。

現在は、さらなる環境負荷低減に向けて工場からの直接CO₂排出ゼロを目指し塗装設備の電化に挑んでいます。寄居工場は、他の生産拠点に向けて水平展開するための量産技術を確認するマザー工場としての役割を担っています。私たちの試みが成功すればHonda全体のカーボンニュートラルを前進させる力になりますが、Hondaの将来戦略に大きく貢献する重要なミッションを担っていることに、はじめはプレッシャーや不安もありました。しかしゴールは決まっています。あとは「立ちはだかる壁をどう乗り越えていくか」だけです。自分に足りないものがあれば周囲から素直に学び、「仲間とともにゴールに向かえばいいのだ」と考えるようになりました。

塗装領域の仕事はトライアンドエラーの連続です。昨日の失敗や成功から学び、今日に活かして次の日に期待する。一つひとつ努力を重ねていくことが、技術者としても人としても成長する道だと信じています。塗装領域で環境分野のエキスパートとなり、グローバルで地球環境保全に貢献できる人材になること。それがいまの私の夢です。

環境負荷ゼロ社会の実現 | 環境戦略

ライフサイクルCO₂排出削減の取り組み

企業GHG排出量の集計高度化

製品使用のCO₂排出（スコープ3 カテゴリー11）は、主に電動製品の普及・拡大により削減が進む一方で、電動製品に必要な素材や部品を製造する際に排出されるCO₂（スコープ3 カテゴリー1）は、現状の成り行きのままでは、増加する見込みとなっています。

まずは、CO₂排出量が多い箇所（ホットスポット）の特定のため、Honda製品を構成する約2万点の部品を約50種類の構成素材に分解し、部品一つひとつのCO₂排出量を計算可能な集計方法を開発し、運用を開始しました。

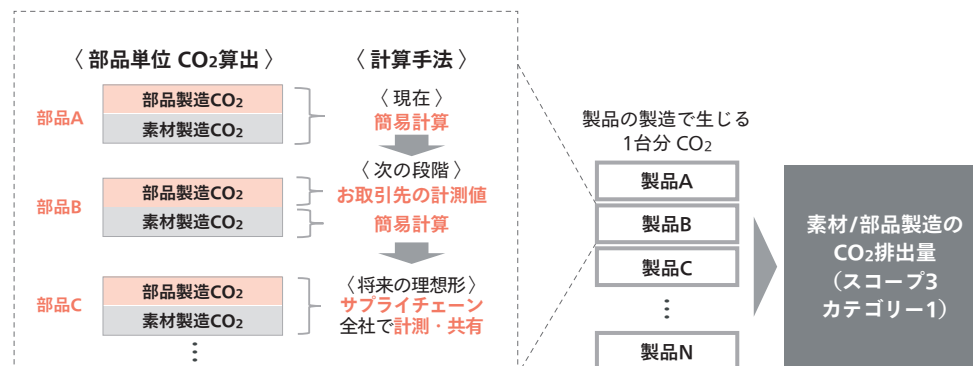
現在、素材や部品の製造時におけるCO₂排出量は、産業平均値などを用いて、簡易的な計算で算出していますが、今後は、製造プロセスで実際に消費するエネルギー量を計測することで、CO₂排出削減の取り組みをより正確に評価することが可能になります。

また、素材/部品の製造時におけるCO₂排出量をより正確に算定できるのは、実際に素材・部品を製造されているお取引先各社となります。将来の理想的な取り組みのかたちとして、お取引先各社が算定したCO₂排出量をサプライチェーンに沿って共有することで、Honda製品のCO₂排出量をより正確に評価し、その結果を踏まえてさらなる削減に向けた取り組みなどをお取引先各社と協働して行うことを目指しています。

このように、CO₂排出量を正しく評価することで、より有効な取り組みが可能になるという考えに基づき、企業活動CO₂排出量（スコープ1・2）のみならず、Hondaのバリューチェーン全体のCO₂排出量（スコープ3）データを一括で集計・分析可能なシステムの導入を進めています。

得られた分析結果をさらなるCO₂排出削減に向けた戦略や施策などに活かし、カーボンニュートラルの実現を目指します。

スコープ3 カテゴリー1集計：概念図



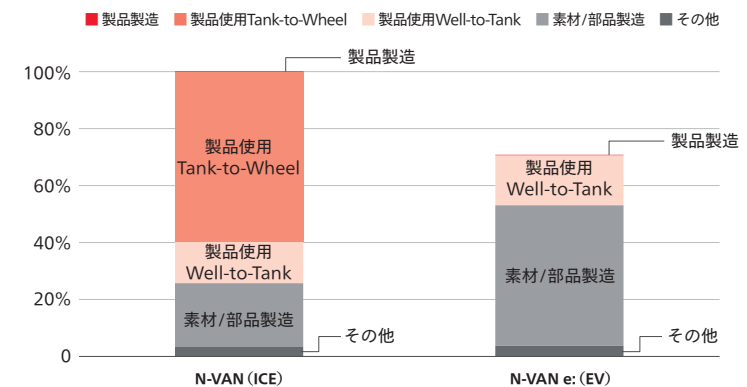
製品カーボンフットプリント算定の取り組み

2050年のカーボンニュートラル実現に向けて、CO₂排出の削減に有効な製品の電動化と、より低炭素で環境負荷の少ないものづくりを目指しています。

そのために、ライフサイクル全体における製品のカーボンフットプリントの定量化を行い、素材/部品製造など従来の製品よりもCO₂を多く排出してしまう領域を検証し、CO₂排出削減が可能となる技術の構築や製品仕様の改善にも取り組んでいます。

今後は、カーボンフットプリント算定の取り組みで得られた結果を製品設計の初期段階などの開発プロセスにも取り込み、継続して活動を推進していきます。

N-VAN (ICE) とN-VAN e: (EV) のカーボンフットプリント比較結果



2031年3月期目標達成に向けた取り組み

2050年カーボンニュートラル達成に向けた取り組みを加速すべく、2024年3月にサプライヤーに対し、2031年3月期の中間目標（2020年3月期比▲46%）を発信しました。Hondaは、サプライヤー各社とコミュニケーションを取りながら、協働でカーボンニュートラル実現に向けて取り組んでいます。

環境負荷ゼロ社会の実現 | 環境戦略

リソースサーキュレーションの取り組み

製品の電動化にともなう希少資源の採掘がもたらす環境負荷

私たちの生活は生産・消費・廃棄をとめない、さまざまな資源によって成り立っています。世界人口の増加や経済発展を背景に、資源需要は伸び続けており、大量の資源採掘は社会課題となっています。これは、限りある資源を大量に消費するというに加えて、資源採掘がエネルギー消費・CO₂排出や土地改変をとめない、自然資本に依存・影響を与える環境負荷となるためです。

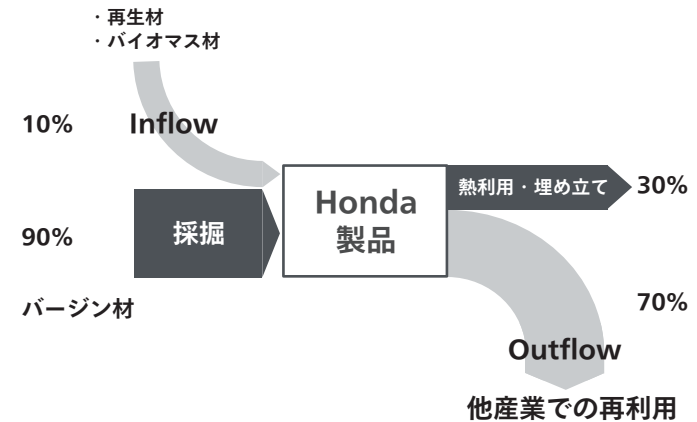
製品の電動化は、製品使用のCO₂排出を削減する有効な手段ですが、従来の内燃機関搭載車に対し、電気自動車では銅やニッケル・コバルト・リチウム・レアアースなど希少資源を多く使用します。

希少資源の採掘には、膨大なエネルギーの消費と大量のCO₂排出が発生します。そのため低エネルギーで循環を可能とする、資源の効率利用（以下、リソースサーキュレーション）が重要となります。

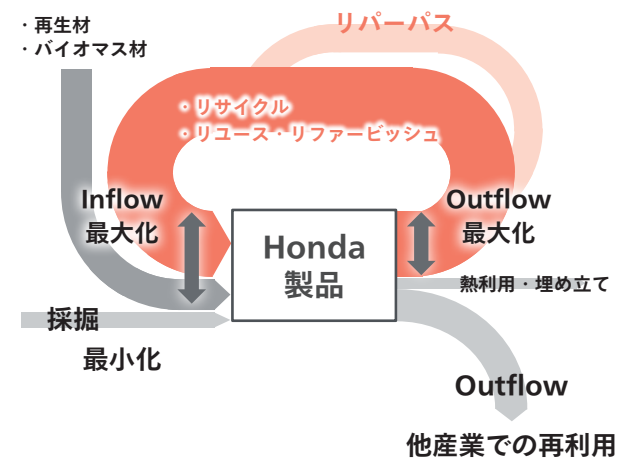
新車製造時は約9割が新たに採掘した資源に依存している一方、解体後の資源の約7割はリサイクルされ再利用されるものの他産業にカスケード利用され、残りの約3割は焼却による熱利用または埋め立てられているのが実態です。また、現状の自動車は素材に求める品質レベルが高いため、再生材を使用するとコストが高くなります。加えて、製品の電動化を進めると、希少資源を大量に必要とするため、資源価格上昇と調達リスクを招き、商品やサービスが提供できなくなる可能性があります。そのため、再生材に経済合理性を持たせるリソースサーキュレーションが重要です。

生産・廃棄を前提とする売り切り型ビジネスでは、リサイクルプロセスがこれまでのサプライチェーンに含まれていません。従来のビジネスの枠を超え、関連する業界との連携を図りながら、リソースサーキュレーションを実現していきます。カーボンニュートラルと併せて資源利用に関する社会課題にも向き合い、モビリティを通して「自由な移動の喜び」を永続的に提供し続けるため取り組んでいきます。

従来の物質フロー



ありきたり循環型の物質フロー



環境負荷ゼロ社会の実現 | 環境戦略

■ リソースサーキュレーションの取り組み

使い切った製品を最大限活用する水平リサイクルの実現

Hondaが目指すリソースサーキュレーションは、製品価値を使い切った車両（以下、ELV：End of Life Vehicle）を最大限活用する水平リサイクルによる資源利用です。水平リサイクルの実現には新たな「循環型バリューチェーン」が必要です。この構築のため、これまでの企業活動の枠を超え自社に不足するケイパビリティを獲得していきます。この取り組みを通して得られる知見や技術は循環を前提とした新たな事業・製品、そしてそれらを実現する革新技術の仕込みになると考え、大量消費型から循環型への「ビジネス変革」も見据えて取り組んでいます。

リソースサーキュレーションにおける経済合理性の創出

リソースサーキュレーションには、ライフサイクルを通して製品・部品価値を使い切ることで、使用済み製品を高効率に再資源化すること、それらを通じて製品1台分で経済合理性を生み出していくことが重要です。

製品や部品の価値を使い切るために、製品・部品のリユース・リパーパスに取り組んでいます。

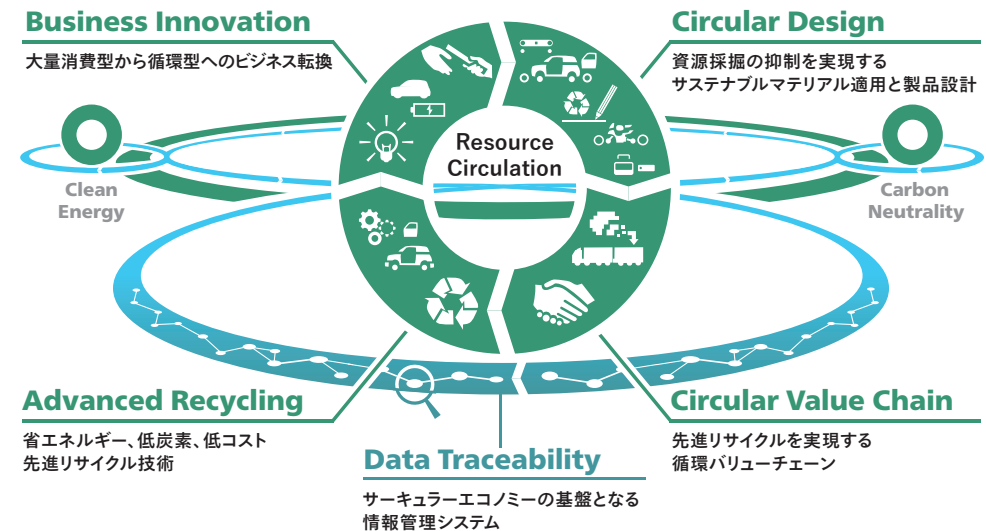
また製品ライフサイクルにおける「価値見える化」するデータを活用し、法規制対応の証明や製品・部品の適正取引および利用促進につなげていきます。

使用済み製品を高効率に再資源化するために、製品へ「循環を前提とした材料・設計」を取り入れることが重要となります。現在開発中の製品は、循環を前提とした材料への置換や材料種の統合を進めるとともに、再生材の適用を可能とする材料仕様・製法などに変更していきます。また、ELVを高効率に解体するための易分離設計を拡大し、複数の材料から構成される部品については、単一材料まで容易に分離できる構造、再資源化の際に不純物となる素材を混入させない構造に転換していきます。

このような製品への仕込みに加えて、将来の水平リサイクルを拡大するために、環境負荷の軽減と経済合理性を両立する「先進的なリサイクル技術」として、解体・破碎・選別・再資源化などの技術開発を協力パートナーとともに取り組んでいます。

リソースサーキュレーション 5つの要諦

リソースサーキュレーション概念図

**Business Innovation**

ライフサイクル全体を通じた製品・部品の使い切りと高効率な再資源化を実現する循環型ビジネスへの転換に取り組めます。

Advanced Recycling

省エネルギー、低炭素、低コストでのリサイクルを可能にする先進技術の研究・開発に取り組めます。

Data Traceability

法規制対応の証明や、再生材の適正取引や利用促進のため、ライフサイクルCO₂排出量やリサイクル率などの「社会的価値」の見える化に取り組めます。デジタル技術の幅広い活用を通じて、メンテナンス履歴の証明や資源回収率の向上などに取り組めます。

Circular Design

循環を前提とし、循環に適した材料の選定、良質なスクラップを容易に取り出せる易解体・易分離設計、安定的な再生材調達の仕事づくりに取り組めます。

Circular Value Chain

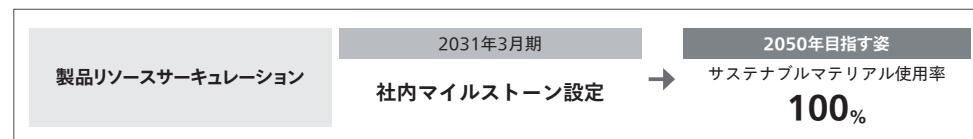
素材メーカーや解体・破碎業など資源循環に関わるサプライチェーン全体でスペックを最適化し、経済合理性を最大化する循環型バリューチェーンの構築に取り組めます。

環境負荷ゼロ社会の実現 | 環境戦略

■ リソースサーキュレーションの取り組み

製品ライフサイクルを考慮したビジネス変革への道のり

Hondaは、「資源の効率利用」をマテリアリティとして設定し、2050年「サステナブルマテリアル使用率100%」を目指します。



一般的に、自動車は製造・販売によってお客様のもとに届いて以降、十数年の製品使用を経て、使いきりの時期を迎えます。そのため、リソースサーキュレーションに関する取り組みは、実施した対策の効果を得るまでに、時間を要します。2050年までに「サステナブルマテリアル使用率100%」を実現するためには、製品ライフサイクルを念頭に置いた取り組みが必要です。

Hondaは、2050年までを大きく2つのフェーズに分け、製品のリソースサーキュレーションの実現に向けて取り組んでいます。具体的には、2030年代前半までを「他社に先駆けたケイパビリティ獲得」および「循環を前提とした事業・製品、革新技術の仕込み」の時期、2030年代後半以降を仕込みの効果が現れ始める「ビジネス変革効果発現・革新技術実装」の時期と捉えています。また、2050年に目指す姿を実現するためには、自社の事業領域および技術開発だけでは到達できないことを認識しています。そのため直近では、自社の事業領域ではない分野のパートナーと協業し、他社に先駆けて事業領域を広げるためのケイパビリティを獲得していきます。また、さまざまな材料・素材や部品を取り扱うメーカーとともに協業を見据えた技術開発を行い、循環を前提とした事業・製品、革新技術の仕込みを進めていきます。この仕込みが、2030年代後半以降にはビジネス変革の効果となって発現し、さらなる革新技術の実装を可能にすると確信し、取り組みを進めています。

他社に先駆けたケイパビリティ獲得と循環を前提とした事業・製品、革新技術の仕込み

十数年後に来たるビジネス変革効果が発現する時期を見据え、循環型バリューチェーンを構成するためにさまざまなパートナーとの協業を検討しています。

他社に先駆けたケイパビリティ獲得

循環型バリューチェーンを構築するためのケイパビリティを獲得するため、三菱商事株式会社と合併で「ALTNA（オルタナ）株式会社」を設立しました。

ALTNA株式会社では、スマート充電事業、リバーパス蓄電事業に加えて、HondaのEV車両を用いたリース商品の販売を開始します。リース期間中、バッテリー使用状況のモニタリングを行い、車載利用を終了したバッテリーを回収します。車載利用時からバッテリーの状態を継続的にモニタリングし、得られるデータを基に回収したバッテリーを最大限活用することで、長期的・安定的な運用に結び付けます。車載から定置用まで、バッテリーを長期で利活用することを前提としたリース価格の設定により、EVユーザーの経済的負担の軽減にも貢献します。

また車載から定置用までの利用を終了したバッテリーは、循環型バリューチェーンの実現に向けてリサイクルにつなげていきます。

ALTNA株式会社の設立については➡<https://global.honda.jp/news/2024/c240613a.html>をご参照ください。
ALTNA株式会社の取り組みについては➡p.43をご参照ください。

循環を前提とした事業・製品、革新技術の仕込み

循環を前提とした事業・製品、革新技術の仕込みとして、さまざまな材料・素材や部品を取り扱うメーカーとの取り組みを進めています。樹脂領域での水平リサイクルの実現は経済合理性を成立させることが非常に困難であるため、三菱ケミカル株式会社と北海道自動車処理協同組合とはアクリル樹脂、出光興産株式会社とはプラスチックについて、水平リサイクルに関する実証実験を開始しています。

東レ株式会社とは、共同でナイロン樹脂を分子状態に戻すモノマー化に成功しました。この技術は溶媒に亜臨界水を用いることで、従来の酸触媒の廃液処理が不要となり、短時間に高い収率でバージン材と同等の性能・品質の再生材に転換できます。また反応時間を短縮できることにより、連続式の設備構成を実現し、設備投資額も抑えることが可能です。これにより再生材の提供価格の低減が期待できます。

これからも、低エネルギーでの循環と経済合理性を両立する先進的なリサイクル技術の開発に取り組んでいきます。



三菱ケミカル株式会社
(アクリル樹脂)



東レ株式会社
(ナイロン樹脂)



出光興産株式会社
(プラスチック)

環境負荷ゼロ社会の実現 | 環境戦略

■ リソースサーキュレーションの取り組み

製品ライフサイクルの一部である企業活動における資源の効率利用

Hondaは、自社の企業活動において、廃棄物の削減と水資源の保全に注力しています。

廃棄物

Hondaは、資源の有効活用や環境負荷低減を視野に入れ、企業活動における廃棄物等※1の削減に取り組んでいます。生産工程における端材の削減など、資源リデュースを含めた3R（リデュース、リユース、リサイクル）に取り組んでおり、Hondaのすべての企業活動における2031年3月期廃棄物等総発生量をBAU※2に対し、14.5%削減する目標の達成を目指しています。

水資源

Hondaは、取水地域のコミュニティとその下流域の水資源に影響を及ぼす可能性を認識し、水資源の保全に取り組んでいます。周囲の水資源と調和の図れる地域を選定し、各国の環境アセスメント法規に則って企業活動を行っています。

また、取水量の最小化に向けて、リサイクル水の活用などの取り組みを推進しています。事業に影響を及ぼす供給リスクや地域社会に影響を及ぼす枯渇リスクを視野に入れ、すべての企業活動における2031年3月期取水総量をBAUに対し、14.5%削減する目標の達成を目指しています。

※1 GRIスタンダードに基づく廃棄物と有価物の総量。

※2 2030年生産計画をもとに、削減に向けた対策・施策を行わないと仮定した場合の推計値。（Business As Usual）

管理指標 (KGI)		目標値		2050年 目指す姿
		2026年3月期	2031年3月期	
企業活動 廃棄物等総量削減率	全社 (BAU比)	-	14.5%	工業系廃棄物ゼロ
企業活動 取水総量削減率		-	14.5%	工業用取水ゼロ

生物多様性の保全の取り組み

取り組みの考え方

Hondaは、ネイチャーポジティブに向けた自然共生の取り組みを推進するにあたり、「生物多様性の保全」をマテリアリティとして設定しています。

Hondaは、天然資源や鉱物資源の恩恵を受けて事業を行っています。原材料の調達だけでなく、研究開発、製造、使用、使用後の廃棄に至るバリューチェーン全体において、多くの自然資本に依存をし、影響を与えていることを認識しており、企業活動との調和を図っていくことを基本的な考え方として定めて、取り組みを推進しています。

2011年には「Honda生物多様性ガイドライン」を制定し、同ガイドラインに沿って、大気や水、生物多様性を含む自然への影響の回避、最小化に加え、復元・再生にも取り組んでいます。

生物多様性の保全に向けた優先事項分析

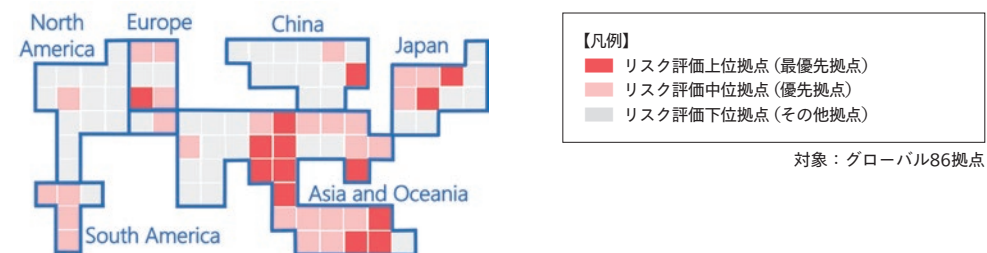
Hondaは、生物多様性の保全に向けた取り組みを進める上で、事業活動によって生物多様性に影響を与える可能性と優先事項の分析を行っています。

分析や評価に際しては、TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）で推奨されている手法を活用しています。

優先拠点評価

生産拠点における生物多様性の保全の取り組みを具体化するに際し、生物多様性評価ツールであるIBAT※1にある指標を使って、生産拠点の生物多様性リスクを統合的に評価しています。その結果を踏まえて優先拠点を定め、生物多様性保全の具体的な取り組みを検討しています。

生産拠点における、生物多様性優先拠点評価



絶滅危惧種評価

生産拠点から半径50km圏内を調査対象とし、IUCN※2レッドリストの絶滅危惧種が生息するエリアとの近接状況を整理しています。また、生物多様性の保全の取り組みを具体化するに際し、IBATにある、KBA※3・WDPA※4・IUCN絶滅危惧種・STAR※5の指標を使って、自社生産拠点の生物多様性リスクを統合的に評価しています。

なお、絶滅危惧種・優先拠点の評価・特定はともに、生物多様性評価の専門機関である、一般社団法人バードライフ・インターナショナル東京の協力のもとに行っています。（2023年評価）

※1 IBAT：Integrated Biodiversity Assessment Tool（生物多様性評価ツール）の略。

※2 IUCN：International Union for Conservation of Nature and Natural Resources（国際自然保護連合）の略。

※3 KBA：Key Biodiversity Area（生物多様性重要地域）の略。

※4 WDPA：The World Database on Protected Areas（世界保護地域データベース）の略。

※5 STAR：Species Threat Abatement and Restoration（種の脅威の軽減と生息地の復元に関する指標）の略。

※6 CR：Critically Endangered（深刻な危機）

※7 EN：Endangered（危機）

※8 VU：Vulnerable（危急）

自社生産拠点周辺の絶滅危惧種評価

地域	絶滅危惧種カテゴリー		
	CR※6 （深刻な危機）	EN※7 （危機）	VU※8 （危急）
日本	60	292	607
北米	75	187	294
欧州	62	136	305
アジア・大洋州	647	1,547	4,538
中国	189	404	755
南米	29	97	212
アフリカ・中東	36	64	90
合計	1,098	2,727	6,801

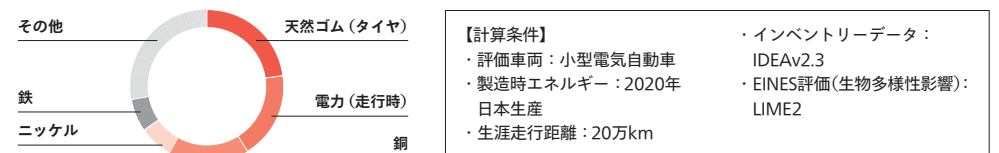
種数（延べ） 対象：グローバル86拠点

製品評価

製品にはさまざまな材料が使用されており、その材料のなかには生物多様性に影響を及ぼすものがある可能性があります。

そこでHondaは、製品に使用される材料が生物多様性に与える影響について一次評価する取り組みを行っています。評価結果をもとに、影響が大きい可能性がある材料については今後より詳細な分析を行い、製品が生物多様性に及ぼす影響の低減に向けた取り組みを検討していきます。

製品における、生物多様性影響の一次評価結果



環境負荷ゼロ社会の実現 | 環境戦略

■ 生物多様性の保全の取り組み

生物多様性の保全活動

Hondaは、2022年4月、日本において環境省が主導する「生物多様性のための30by30アライアンス」に参画し、生物多様性の保全が図られている区域となる「自然共生サイト※」の認定取得に向けてさまざまな取り組みを推進しています。

モビリティリゾートもてぎは、自然豊かな栃木県の茂木町に位置し、Hondaはここで長期にわたり環境保全活動や人と自然の共生を目指した次世代育成活動を行ってきました。

今回、こうした取り組みの実績が評価され、モビリティリゾートもてぎの森林の415.1haが、自然共生サイトとして認定されました。

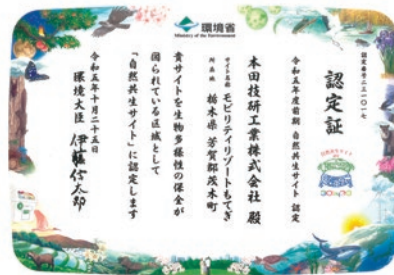
今後は、モビリティリゾートもてぎ以外にも、生物多様性評価に基づいて優先度の高い国内拠点で自然共生サイト認定取得を目指して、生物多様性の復元・再生活動を推進していきます。

将来的には自然共生サイトと同等の自社基準を設定し、海外工場でも取り組みを展開していきます。

※ 自然共生サイト：「民間の取組等によって生物多様性の保全が図られている区域」を国が認定する区域



30by30アライアンスロゴマーク



モビリティリゾートもてぎ 自然共生サイト認定証

多様な生物が生息する棚田（モビリティリゾートもてぎ）



モビリティリゾートもてぎ内の棚田では、農業を使わない昔ながらの農法を用いており、さまざまな生物が生息しています。

動植物の生態観察、環境保全への興味・関心の促進を目的とした来園者用プログラムを実施する場の一つとして、文化的サービスも提供しています。

環境負荷ゼロ社会の実現 | 環境戦略

カーボンニュートラルに向けた多角的な取り組み

Hondaは社会全体におけるカーボンニュートラルを実現するために、モビリティの電動化に加えて、多角的なアプローチでチャレンジをしています。

SAFの普及拡大に向けた取り組み

長距離/高速移動が求められる航空機については、バッテリー置換によるカーボンニュートラル化にはまだまだ時間を要すると見通しており、当面はSustainable Aviation Fuel (SAF) が有効な手段になると考えています。SAFは既存ジェット燃料と混合または置き換えることでCO₂排出量を大幅に減らす次世代燃料であり、航空機のカーボンニュートラル実現に向けた重要な技術と位置付けています。

Hondaは、SAFの普及・拡大のフロントランナーとなるべく、SAFに関して「ルール化する」「使う」「つくる」の3つの観点で活動を推進しています。

「ルール化する」の観点では、国内ではSAFの普及に取り組む団体であるACT FOR SKY、米国では米国連邦航空局 (FAA) と機体・エンジンメーカーで構成されるFAA/OEM Review Panelへ加盟し、SAF供給網やバリューチェーンの構築に向け業界団体との連携を行っています。また、航空機および航空エンジンを開発・製造する立場から、新たに開発されたSAFについて他の参加企業とともに各種試験データのレビューを通じて安全性を評価し、SAFの規格化を支援しています。

「使う」の観点では、Hondaとゼネラル・エレクトリック社 (GE) が合同で100%SAFに対するHF120エンジンの適合性評価に成功しています。

「つくる」の観点では、一般的なバイオ資源や廃棄物からつくられるバイオ燃料だけではなく、PtL (Power to Liquid) と呼ばれるCO₂と水素から直接燃料を合成する、第3世代のSAFの触媒および触媒反応プロセス研究を進めています。

CO₂からの直接合成は世界的にもほとんど例がありませんが、ICEで培ってきた排出ガス浄化触媒の技術を活かして、SAFの安定的な供給への貢献に向けて取り組んでいます。

SAFに対するHondaのアプローチ

1.ルール化する

- ・ SAFを評価する活動に参加
- ・ SAFの規格化をサポート

2.使う

- ・ エンジンへの影響の研究
- ・ 試験用燃料の切り替え

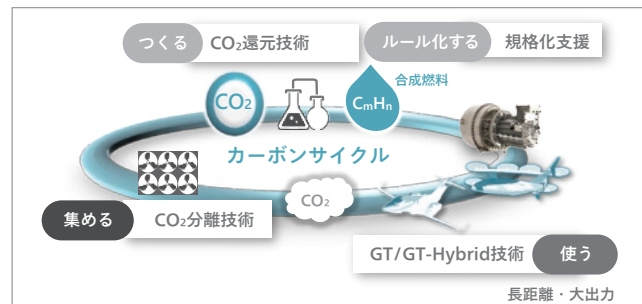


3.つくる

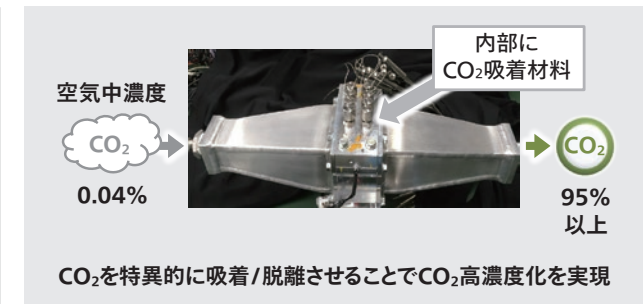
- ・ SAFの研究



カーボン循環 (カーボンサイクル) の取り組み



DACテストモジュール



環境負荷ゼロ社会の実現 | 環境戦略

■カーボンニュートラルに向けた多角的な取り組み

水素活用拡大

高効率稼働（長距離走行/連続運転、高出力、短時間での燃料供給）が求められる中大型の商用モビリティや建設機械、大型インフラの電源システムなどについては、完全なバッテリー置換が困難とされています。Hondaはこのような領域に対して、水素をエネルギーキャリアとした燃料電池（FC）システムがカーボンニュートラル化に向けて有用なソリューションと考え、水素の活用拡大に向けた取り組みを加速しています。

直近では、株式会社トクヤマ、三菱商事株式会社とのデータセンター向けFC定置電源の共同実証へ参画（NEDO※採択、2023年6月）、いすゞ自動車株式会社と合同での燃料電池大型トラックの公道実証（2023年12月）を開始しております。また、General Motorsとの合併会社にて、新型FCシステムの量産を開始（2024年1月）しました。新型システムは「CLARITY FUEL CELL（2019年モデル）」の搭載システムと比較し、コストを3分の1に低減、耐久性を2倍に向上させるとともに、耐低温性を大幅に向上させています。このシステムを新型「CR-V e:FCEV」（米国、日本にて2024年7月発売）へ搭載するとともに、BtoB向けの外販を計画しています。

Hondaは、カーボンニュートラル社会の実現に向け、いち早く水素の可能性に着目し、30年以上にわたり水素技術やFCの研究・開発に取り組んできました。現在は、コア技術であるFCシステムの搭載・適用先を、自社のFCEV（Fuel Cell Electric Vehicle、燃料電池自動車）だけでなく、社外の運輸セクターやさらには産業セクターまでアプリケーションを拡大するべく、事業化に取り組んでいます。FC普及のフロントランナーとして他社との協業を積極的に進め、水素を使う領域を拡張することで、社会全体のカーボンニュートラル化に貢献していきます。

※NEDO：国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

コアドメインと提供価値



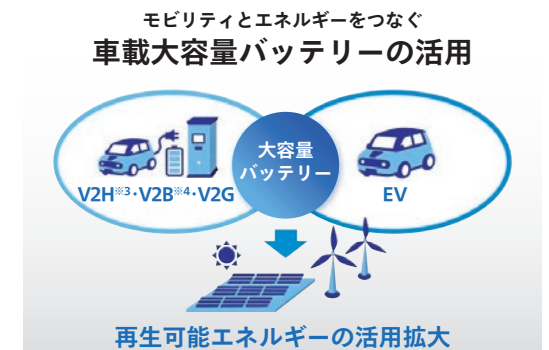
再生可能エネルギーの活用拡大

世界の電力需要は今後増加していく見込みです。Hondaにおいてもモビリティの電動化にともない電力需要は増加していきます。そのため、モビリティをはじめとしたさまざまな電動製品の電力そのものを、クリーンな再生可能エネルギーへ置き換えていくことも重要です。しかし、風力や太陽光発電に代表される再生可能エネルギーは、発電量が天候や季節に左右され、電力需給や系統容量に合わせたコントロールが困難です。そのため、安定した電力供給を考慮すると、電源構成に占める再生可能エネルギーの割合を高めていくためには、不安定な発電量をカバーすることのできるバッファ機能、つまり「調整力」の確保が不可欠となります。

Hondaは、EVに搭載された大容量バッテリー、車載バッテリーの二次利用による定置バッテリーと、エネルギーマネジメント技術によって、電力網へ調整力を提供し、再生可能エネルギー導入・活用拡大に貢献できるよう取り組みを行っています。

北米では、BMWグループおよびフォード・モーターと「ChargeScape」の設立に合意しました。自動車メーカーと、米国およびカナダに数多く存在する電力会社を結ぶ情報プラットフォームを提供し、台数規模による広範な電力調整力で電力網の安定化を目指します。また、その安定化を通じて再生可能エネルギーの活用を最大化するとともに、お客様の充電料金の負担軽減や電力会社のコスト削減にも貢献します。日本においては、EVの総保有コストを低減する新たなモビリティサービスと、EVバッテリーを長期に活用する新たな電力事業の構築を狙い、三菱商事株式会社と合併で「ALTNA（オルタナ）株式会社」を設立しました。ALTNA株式会社では、EVの充電エネルギーサービスであるV1G※1スマートチャージを提供しお客様の充電コストを削減するとともに、将来的にはEVの蓄電池と電力網との間で充給電するV2G※2サービスの提供を目指します。また、車載利用を終えたバッテリーを回収して電力網用の蓄電池として活用し、調整力を供給することで、希少資源の国内循環と、さらなる再生可能エネルギーの普及拡大へ貢献していきます。

- ※1 V1G：単方向の充電制御、電力網からEVへの充電
- ※2 V2G：Vehicle to Grid、電力網からEVへの充電のみならず、EVに蓄えられた電力を電力網に供給する技術
- ※3 V2H：Vehicle to Home、住宅にEVから電力を供給する技術
- ※4 V2B：Vehicle to Building、事業所や工場にEVから電力を供給する技術



環境負荷ゼロ社会の実現 | 環境戦略

TCFDに基づく気候関連財務情報開示

Hondaは「気候変動・エネルギー問題への対応」を環境分野における最重要課題の一つと考え、2021年4月に「2050年に、当社グループの関わるすべての製品と企業活動を通じ、カーボンニュートラルをめざすこと」を表明しました。当社グループは金融安定理事会（FSB：Financial Stability Board）により設置されたTCFD（Task force on Climate-related Financial Disclosures：気候関連財務情報開示タスクフォース）に賛同しており、TCFDが提言する情報開示フレームワークに沿った開示を行っています。

WEB 「有価証券報告書」
<https://global.honda/jp/investors/library/report.html>

詳細は、有価証券報告書「第2 事業の状況 2 サステナビリティに関する考え方及び取組（4）気候変動対応（TCFDに基づく気候関連財務情報開示）」をご参照ください。

交通事故ゼロ社会の実現 | 安全戦略

すべての人が安心して自由に移動できる社会

多くの人々にとって、移動することはより良い暮らしを実現するために必要不可欠です。二輪車や四輪車などのモビリティは、人々の生活を支え、仕事の道具として、また社会インフラとして重要な役割を果たしています。一方で、最近のオンラインサービスの技術進化により、移動せずとも成り立つ生活が可能になりつつあることも事実です。

しかし、Hondaは、こうした状況においても、人々の移動への欲求は変わらないと考えています。それは、好奇心に導かれて自由に移動することで行動の範囲を広げ、リアルな世界を五感で感じ、感性豊かに楽しむことは、私たちが子どもの頃から自然と備わっている生きる喜びだからです。

そして、この喜びを広げることができるのは、いつの時代も、すべての人が安心できる社会です。その実現において「安全」は決して欠くことのできない重要な要素です。

Hondaは、「Safety for Everyone」のスローガンに、一人ひとりに寄り添った安全を追求し、社会を構成する一人ひとりの安全が向上すれば、結果として社会全体がより安全になるという考えを込めています。

そして、歴史を振り返ると、「規制を基準とせず」、「ないものは自分でつくる」という姿勢から、社会からの要請の有無にかかわらず、新技術を世に送り出し、世界に先駆けてきました。

人々の安全は、移動を制限することで達成することも可能ですが、それはHondaが目指す社会ではありません。Hondaは、今後も社会的責務として、そしてすべての人の自由な移動の喜びを広げるために、積極的に安全に取り組んでまいります。

Honda環境・安全ビジョン

「自由な移動の喜び」と「豊かで持続可能な社会」の実現

2011年制定

グローバル安全スローガン

Safety for Everyone

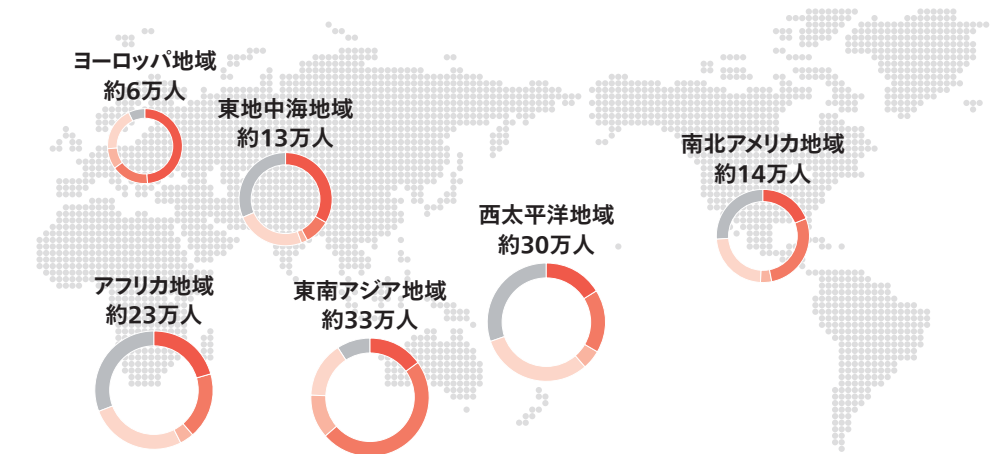
クルマやバイクに乗っている人だけでなく、
道を使うだれもが安全でいられる
「事故に遭わない社会」をつくりたい

環境認識

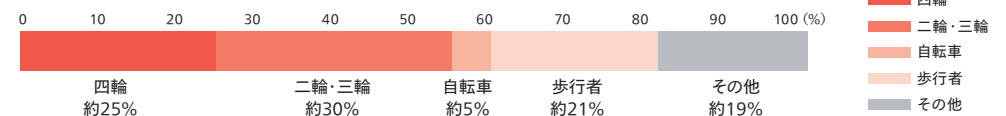
全世界の交通事故死者数は年間約119万人と未だ深刻な状況にあります。交通事故死者を状態別で見ると、全体のうち四輪車が約25%、二輪車・三輪車が約30%、自転車が約5%、歩行者が約21%を占めます。また地域別では、東南アジア地域が約28%、アフリカ地域が約19%を占めており、とくに新興国の二輪車や歩行者などの交通弱者への対応が重要な課題となっています※。

交通事故死者をなくすことは、モビリティメーカーとしての社会的責務であり、特にHondaは二輪車を最も多く販売する企業として、二輪車を含むすべての交通参加者の安全の取り組みをリードしていきたいと考えています。

世界の事故実態 (WHO)



全世界 状態別 交通事故死者数



※ 出展：WHO「Global status report on road safety 2023」

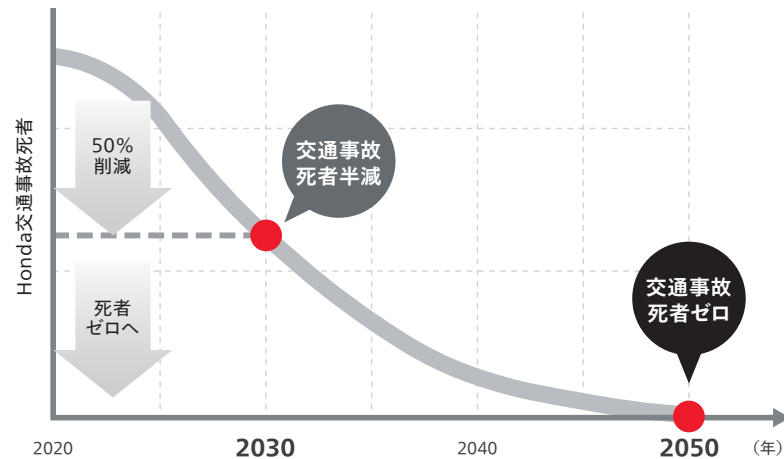
交通事故ゼロ社会の実現 | 安全戦略

Hondaが目指す姿

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※死者ゼロを目指しています。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の2020年比半減を目指しています。これらは、新車だけでなく、市場に現存するすべての二輪車、四輪車が対象となります。

※ Hondaの二輪車、四輪車が関与する交通事故：Hondaの二輪車・四輪車乗車中、および歩行者・自転車（故意による悪質なルール違反、責任能力のない状態を除く交通参加者）が関与する交通事故。

Honda 安全目標 2050年に向けた交通事故死者ゼロのシナリオ



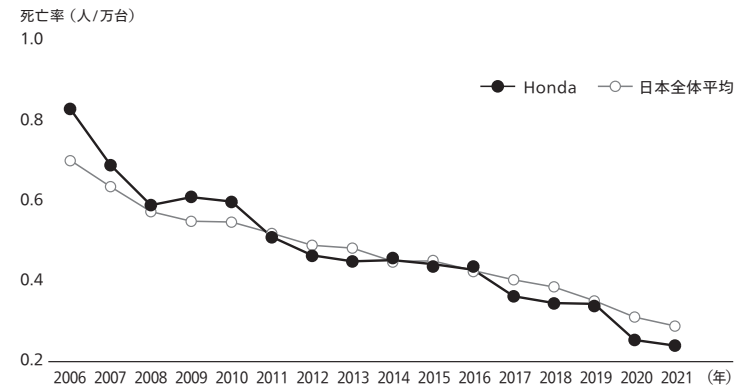
Hondaは、非財務領域の重要テーマの一つとして「交通事故ゼロ社会の実現」を掲げており、これらの状況を把握するための管理指標（KGI）として「日米四輪関与事故死者数」（日本と米国における、Honda四輪車が関与する交通事故死者数）を定め、目標値（非公開）の達成に向けて取り組みを推進しています。

KGIの対象地域を日本と米国に限定しているのは、これら二カ国以外の国ではOEMメーカー別の交通事故データがほとんど記録されていないためです。また、四輪車に限定している理由は、二輪車の一部タイプに関する交通事故データが不足していることなどがあげられます。しかし、安全の取り組みは、日本と米国の四輪車に限られるものではなく、Honda社内においては、各国のHonda二輪車・四輪車が関与する交通事故死者数も推定し、施策を展開しています。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掛けをしています。

指標と目標・実績

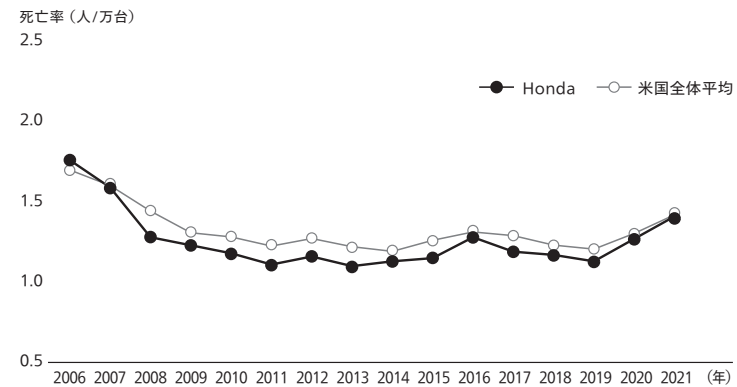
管理指標 (KGI)		目標値	
		2026年3月期	2031年3月期
日米四輪関与事故死者数	全社	(非公開)	

四輪車関与死亡率推移保有台数1万台当たり 日本



出典：公益財団法人交通事故総合分析センターのデータよりHonda調べ。日本全体は、各年交通統計より自動車および原動機付自転車を対象

四輪車関与死亡率推移保有台数1万台当たり 北米



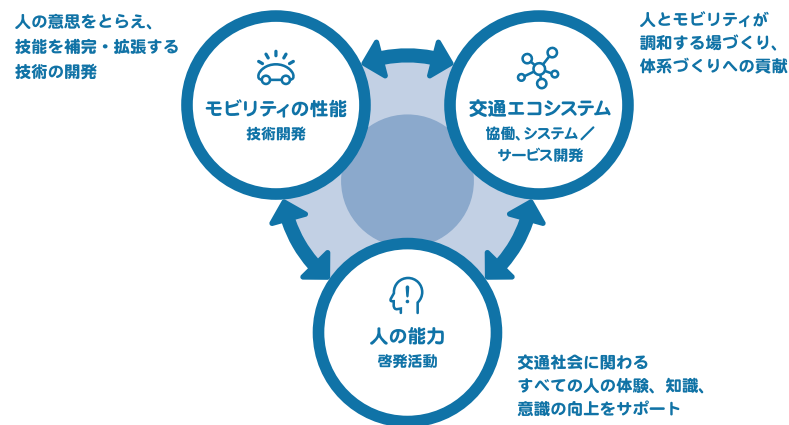
出典：NHTSA Fatality Analysis Reporting System (FARS) データよりHonda調べ。米国全体は、Traffic Safety FactよりFatality Rate per Registered Vehicles

交通事故ゼロ社会の実現 | 安全戦略

目指す姿に向けた、取り組みの方向性

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（他者との協働やシステム／サービス開発）」（以下、安全3つの要素）をそれぞれ進化させ、組み合わせること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、様々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つの要素」はHondaが取り組むべきマテリアリティとして設定されています。

Honda安全3つの要素



～2030年に向けて

2030年に向けた大きな課題として、新興国で二輪車が関与する死亡事故を削減する必要があると認識しています。この課題に対応するため、主に「人の能力（啓発活動）」と「モビリティの性能（技術開発）」の向上に向けた取り組みを進めています。

「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」「CBS」※などの先進ブレーキシステム、視認性および被視認性を高める灯火器などの装備の適用を拡大します。四輪車では、新興国では「二輪検知機能付Honda SENSING」を、また、先進国では「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事故実態に合わせて推し進めています。

※ Combind Brake System（コンバインドブレーキシステム）の略

～2050年に向けて

2050年に向けた大きな課題として、全世界の歩行者、自転車利用者、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ると認識しています。この課題に対応するため、主に「交通エコシステム（他者との協働やシステム／サービス開発）」の進化に向けた取り組みを進めてまいります。

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ています。「安全・安心ネットワーク技術」は、集中力の低下など運転中の人のリスク状態を推定、事故の予兆として早期に察知し、周囲の交通参加者へ通信を通じてこれらの情報を提供することで、事故リスク発生前に各自で備え対処するためのサポートを行う技術です。この技術により、交通弱者を含めたすべての交通参加者は、事故を未然に防ぐことが可能となるだけでなく、相手の動きに注意を払いながら、協調した行動を取ることができるようになります。

取り組みを実行するプロセス

Hondaは、地域ごとに安全3つの要素からなる実効性の高い施策を検討した上で交通事故削減シナリオを構築し、その施策の進捗を管理するとともに、事故死者数をモニタリングしています。ここでは、道路環境の変化や新たなモビリティの参入により発生が予測される事故についても早期に分析します。複数の地域で起こり得る事象を把握した場合には、グローバル共通の課題とし、迅速に対応策を検討することで、安全3つの要素を進化させていきます。

なお、地域間の情報共有や議論は、各地域の安全実務者で構成される「グローバル安全実務者会議」にて行われます。管理指標（KGI、KPI）を含めた施策のPDCA（plan-do-check-act）は、各事業本部との安全戦略の議論・整合の場である「安全戦略コミッティ（部門を横断するタスクフォース）」で行われ、議題にあがった重要事項については経営会議で報告し、経営メンバーによる議論が行われます。

交通事故削減シナリオは、このような取り組みを通して定期的に更新しています。

交通事故ゼロ社会の実現 | 安全戦略

人の能力 — 啓発活動 —

交通安全の基点は“人”です。そのため、Hondaは、運転技術、認知・判断能力だけでなく、周囲に対する思いやりといった心の部分まで含めての人の能力が重要だと考えています。活動は、「人から人への手渡しの安全」や「参加体験型の実践教育」を基本姿勢とし、2023年3月現在、日本を含む世界43の国と地域で、インストラクターの養成や交通教育センター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ているほか、地域の企業や学校、Hondaの販売会社と連携しながら、子どもから高齢者まで各年代に応じたプログラムの提供などを行っています。そして今後は、とくに質の高いプログラムを通じて交通社会に関わるすべての人をサポートする機会を拡大させていくことが重要となります。

交通安全・運転教育の実施国・地域



ICT※ツールの活用によって、より多くの人へ学びの機会を提供

Hondaは、インストラクターの養成や交通教育センター、販売店での交通安全の啓発活動を強化するとともに、スマートフォンなどのICTツールを活用した取り組みを進めています。これにより、時間や場所を問わず、すべての人が学びを深めていくことができるようになります。2023年6月には、運転診断やリアルタイム音声アドバイス機能により、安全運転の習得をサポートする若年層向けの「Honda Driver Coaching」アプリを米国でリリースしました。

※ ICT：Information and Communication Technologyの略。情報や通信に関する技術の総称



Honda Driver Coaching App (米国)

また、交通参加者の危険を予測する能力や交通安全に対する意識の向上のため、2023年4月、Thai Hondaはタイ運輸省陸運局と交通事故防止を目的とした「危険認知プログラム」の開発に関する覚書を締結しました。これを機にThai Hondaは、30年以上にわたり培った交通事故防止に関する知見を運転免許取得予定者や若者の啓発・教育向けに提供していきます。



「危険認知プログラム」の開発に関する覚書締結式 (タイ)

他社と連携し、事故を防ぐための安全運転講習を実施

さらに、他社との連携も強化しています。二輪車の事故の多くは相手が四輪車であることから、Hondaは四輪車のドライバーに二輪車に対する理解を深める取り組みを進めています。その一環として、2024年4月、トヨタ自動車株式会社と連携し、両社のインストラクターが協力して一般ドライバー向けに二輪車と四輪車の事故を防ぐための安全運転講習を実施しました。

Hondaは、引き続き、免許制度を含む法規制や交通ルールの整備に貢献します。このために、国際機関や各国政府機関、他の企業との連携も積極的に図ってまいります。



トヨタ自動車株式会社と連携し実施した安全運転講習 (日本)

交通事故ゼロ社会の実現 | 安全戦略

モビリティの性能 —技術開発—

モビリティの安全性をより高めるため、Hondaは、人体を保護するもの、衝突を極力回避するもの、人の意思を捉えクルマや他者に伝えるものなど、人の能力を正しく補完あるいは拡張するための複合的な性能が必要であると考えます。

今後、四輪車ではとくに、衝突安全性能の強化や、運転支援システム（ADAS）の進化と適用の拡大、そして、二輪車ではABSやCBSなどの先進ブレーキ、視認性および被視認性の高い灯火器の適用を拡大させる取り組みを進めています。

これらの進捗状況を把握するため、その管理指標（KPI）として、先進国の四輪車※1におけるHonda SENSING 360、新興国の四輪車※2におけるHonda SENSING、新興国の二輪車※3先進ブレーキ（ABS/CBS）など「先進安全装備適用率」を設定し、目標値を定め、着実に推進しています。

指標と目標・実績

管理指標 (KPI)	目標値		
	2031年3月期		
先進安全装備 適用率	先進国 四輪※1 Honda SENSING 360 100%	新興国 四輪※2 Honda SENSING 100%	新興国 二輪※3 先進ブレーキ (ABS/CBS) 100%

※1 日本、米国、中国、欧州

※2 インド、インドネシア、マレーシア、タイ、ブラジル

※3 インド、インドネシア、ベトナム、タイ、ブラジル

Honda SENSINGシリーズ展開

Hondaの先進運転支援システムは、2014年より展開しているHonda SENSINGに加え、全方位の事故シーンに対応するHonda SENSING 360を展開しています。さらには、運転時のヒューマンエラーに起因する事故ゼロを目指す、次世代の「Honda SENSING Elite」の開発も進めています。

Honda
SENSING



Honda
SENSING
360



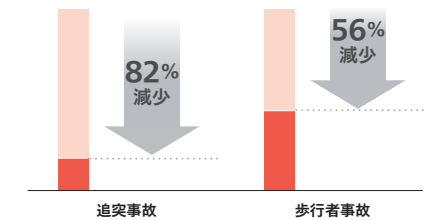
Honda
SENSING
Elite



Honda SENSING —さらなる普及に向けて新興国へ適用を拡大—

Honda SENSINGは、主にクルマの前方をセンシングし、歩行者なども検知対象として、安心・快適な運転や事故回避を支援するシステムです。日本で販売されているHonda SENSINGを搭載した軽自動車「N-BOX」では、追突事故は82%減少、歩行者事故は56%減少※4しており、この技術の事故削減への効果が確認されています。

Honda SENSING搭載車の事故削減効果（N-BOX）



そして、このHonda SENSINGを搭載した車種の新車販売比率は、2022年時点で、日本と米国では99%、グローバルでは86%に達し、その累計台数は1,400万台以上と広く普及しています。現在、二輪車の交通事故死者削減に向け、二輪検知機能を備えたHonda SENSINGを2021年のモデルより順次展開しており、2031年3月期までに全世界の四輪全機種へ展開します。また、二輪車においては、より多くの機種へABSやCBSなどの先進ブレーキ、視認性および被視認性の高い灯火器の適用拡大を目指します。

※4 N-BOX AEB非搭載車に対するHonda SENSING搭載車の登録台数当たり交通事故死傷者数調査結果の差分。公益財団法人交通事故総合分析センターのデータをもとに、Honda 調べ。

交通事故ゼロ社会の実現 | 安全戦略

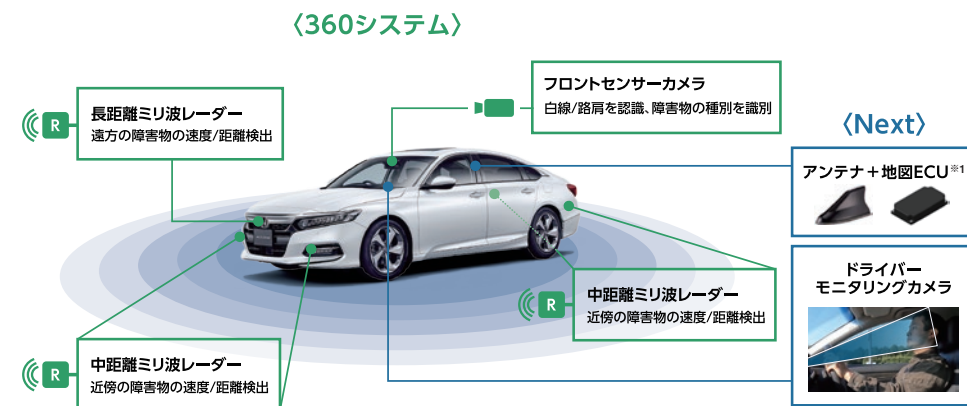
Honda SENSING 360 —2031年3月期までに先進国の四輪全機種展開を目指す—

全方位安全運転支援システムHonda SENSING 360は、事故を回避する対応シーンを全方位に広げることで、差し迫った事故の回避、または被害軽減をさらに拡大するシステムです。車体のフロントと各コーナーに計5台のミリ波レーダーを装備し、360度センシングを実現しました。

Honda SENSING 360の主な機能は、交差点における交差車両や右左折時の横断歩行者に対応する衝突軽減ブレーキ、前方交差車両警報、カーブ車速調整機能、車線変更時衝突抑制機能、車線変更支援機能の5つで、2022年に中国で発売された「CR-V」を皮切りに、2023年に日本で発売された「Accord」にも搭載されています。今後2031年3月期までに先進国の四輪全機種へ展開することを目指します。

さらにこのHonda SENSING 360を進化させる新技術の開発を進めています。現在、運転負荷を軽減する「高度車線変更支援機能」「高度車線内運転支援機能」、システムからの操作要求に対してドライバーの反応がない場合、同一車線で減速・停車を支援する「ドライバー異常時対応システム」、駐停車中に後側方に接近する車両を検知、認知を支援する「降車時車両接近警報」、ドライバーの状態と前方リスクを検知し、回避支援を行う技術などの新技術を開発中です。これらの技術は、各地域のニーズに合わせ、今後2024年以降に順次展開する予定です。このようにドライバーの状態と前方リスクを検知し、回避支援を行う技術などにより、さらなる安全性向上の実現を目指していきます。

Honda SENSING 360のシステム構成



※1 ECU：エレクトロニックコントロールユニット

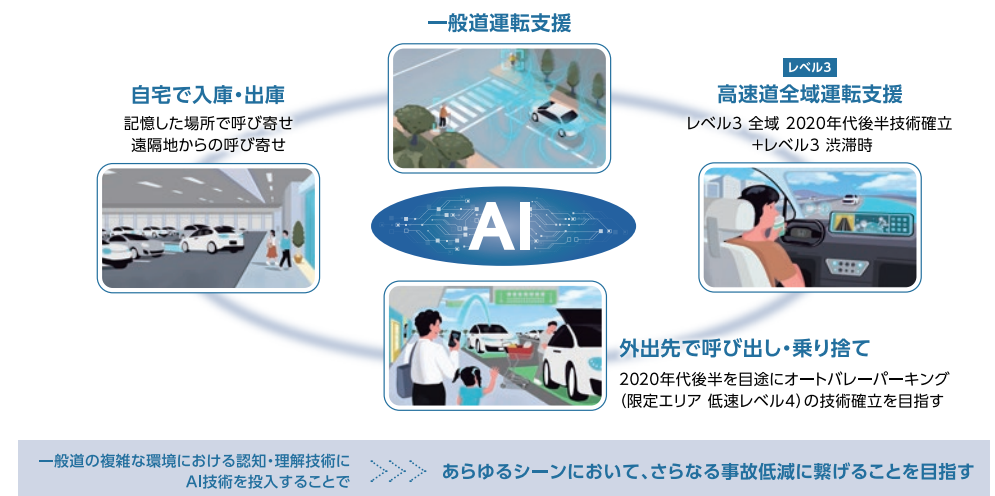
Honda SENSING Elite —運転時のヒューマンエラーに起因する事故ゼロを目指す—

Honda SENSING Eliteは、2021年に世界で初めて自動運行装置として国土交通省の型式指定を取得した自動運転レベル3※2：条件付自動運転車（限定領域）に適合する先進技術「トラフィックジャムパイロット（渋滞運転機能）」を搭載したシステムで、高速道路渋滞時など一定の条件下で、システムがドライバーにかわって運転操作を行うことを可能にしました。

さらにこのHonda SENSING Eliteの次の進化に向けて、新技術の開発を進めています。この技術は、人のように経験しながら成長するHonda独自のAI技術によって、複雑なシーンの認識や一般道路のような複雑な環境にも対応し、幹線道路での渋滞時のハンズオフ機能、高速道路のジャンクションなどでの合流・分岐シーンの運転支援機能を実現し、自宅から目的地まで、一般道路も含めた安全・安心でシームレスな移動を可能にします。これらの技術は、今後2020年代半ばから順次適用を開始する予定です。

※2 日本政府が定める自動運転の定義（SAEに準拠）。一定の条件下でシステムが周辺の交通状況を監視するとともに運転を代行。

次世代のHonda SENSING Elite



交通事故ゼロ社会の実現 | 安全戦略

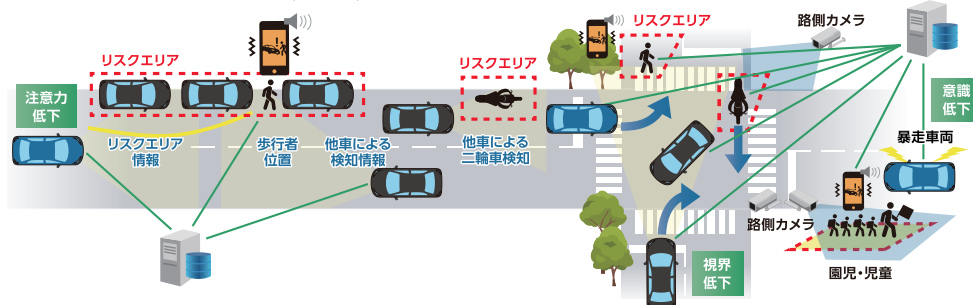
交通エコシステム

交通エコシステムは、道路を利用する人々やモビリティが相互に関係合いながら、交通の流れをつくり出す概念です。交通環境は、大雪などの天候の変化、観光シーズンにおける混雑、またはラッシュアワーの渋滞など、さまざまな要因により常に変化していますが、Hondaは、これらの状況下で事故を防ぐために、交通参加者の動きや状態を踏まえながら、それぞれが円滑に連携できるような取り組みが必要であると考えています。同時にこうした取り組みは、人々の身体の安全をまもるだけでなく、交通社会全体の質にも関与することを認識しています。

Hondaは、自由に移動できる社会を目指していますが、それには安全であるだけでなく、人々が移動したいと思えるような温かさが感じられることが大切です。そして、その社会を築くために、人の意思を介在させないまま技術により自動的に安全を創り出すのではなく、人々の意思を原動力とし、技術を用いて交通参加者が本来持っているお互いを尊重する意識に働き掛け、協力しやすくなるよう後押しすることで安全を創り出せるようにしたいという想いがあります。そのため、Hondaにおける交通エコシステムの取り組みは、二輪車や四輪車、自転車、都市型モビリティなどさまざまなモビリティや、子どもから高齢者までさまざまな人が行きかうなかで、すべての交通参加者がお互いに協力して、交通をスムーズにし安全を高めていく仕組みづくりと位置付けることができます。

今後、交通エコシステムにおいては、歩行者、自転車利用者、二輪車のライダーなどの交通弱者も含めたすべての交通参加者の安全をまもる取り組みが重要となります。Hondaは、かねてより培ってきたコネクテッド技術をさらに進化させ、安全・安心ネットワーク技術を中心に対応してまいります。安全・安心ネットワーク技術とは、集中力の低下など運転中の人のリスク状態を推定、事故の予兆として早期に察知し、周囲の交通参加者へ通信を通じてこれらの情報を提供することで、事故リスク発生前に各自で備え対処するためのサポートを行う技術です。この技術により、交通弱者を含めたすべての交通参加者は、相手の動きに注意を払いつつ、協調した行動を取ることができるようになり、事故を未然に防ぐことが可能となります。

安全・安心ネットワーク技術（概念図）



安全・安心ネットワーク技術は、「人特性理解」「予知予測」「共話型コミュニケーション」の3つの要素技術から成り、現在、それぞれの研究開発を進めています。

人特性理解…………… バイタルセンシングなどの技術でドライバーの状態をリアルタイムに把握することで、
運転行動への影響を統計的に解析、具体的なリスク要因を体系的に把握する
予知予測…………… デジタルツイン技術と総合リスク判断アルゴリズムで、交通事故発生の予知予測を行う
共話型コミュニケーション…………… 交通参加者が、事故の発生前に構えることができるように潜在的に潜むリスクの理
解を促進する

円滑な社会実装に向けて産官学連携による実証実験に参画

併せて、交通社会での安全・安心ネットワーク技術の円滑な導入を実現するため、さまざまな検証も実施しています。2023年10月には、「戦略的イノベーション創造プログラム（SIP）第3期／スマートモビリティプラットフォームの構築／リスクの事前通知による交通事故の未然防止支援の研究開発」に参画し、交通弱者の安全を実現するために必要な交通事故の未然防止支援策の検討に向けたユースケース検証を計画しています。また同月、地方自治体が進めているICT（情報通信技術）を手段としてさまざまな分野に活用し、地域課題の解決や市民生活の利便性向上を実現するスマートシティに向けた取り組みに参画し、社会受容性の検証を計画しています。そして、2024年6月には、ソフトバンク株式会社と連携し中日本高速道路株式会社が新東名高速道路の建設中區間で行う「高速道路の自動運転時代に向けた路車協調実証実験」に参画し、ユースケース検証を実施しています。安全・安心ネットワーク技術は、社会実装に向けて、2020年代後半に標準化し、2030年からグローバルで展開することを目指しています。

安全・安心ネットワーク技術 実作動 リアルタイム実機確認検証（Hondaテストコースにて）



交通事故ゼロ社会の実現 | 安全戦略

尾臺 晋介

経営企画統括部

安全企画部

安全戦略企画推進課

エアバッグの設計や衝突安全研究などを経て、現在は安全戦略の企画立案や施策推進などを担当。

座右の銘

「なぜベストを尽くさないのか」

共感するHondaの価値観

「A00※」

※「これは、どんな世界を実現するための仕事なのか」。Hondaで最初に議論される指針・コンセプト。



interview

子どもたちが安心して外に飛び出していける社会へ

大学で生物工学を学び、テクノロジーを用いた身体機能の拡張や支援に関心を持っていた私は、本田技術研究所は人を研究するところであるとの創業者・本田宗一郎の考えに惹かれ、Hondaに入社しました。現在は交通事故ゼロ社会の実現に向けた戦略の立案と推進をリードする役割を担っています。

この壮大な目標に向けて日々奮闘するなかで、私たちの目的は人の役に立つことで、技術はそのための手段であるという創業者の考えの重みをあらためて感じています。例えば、「事故をゼロにする」だけでなく完全自動運転とオペレーターによる遠隔制御というアプローチも考えられます。お客様は電車のようにただクルマに乗るだけでいい。しかしそれはHondaの目指す世界ではありません。もっと自由に、自分の意志で世界に飛び出したい、五感をフルに使ってモビリティを操る自己効力感やワクワク、喜びを感じたい——Hondaが目指すゴールは、安心・安全に飛び出していける世界を創り、そのような人々の想いや夢を後押しすることだと考えます。だからこそHondaは、国や地域、企業、そして交通参加者の皆さんと力を合わせて社会全体を変えていこうと取り組んでいます。

2050年交通事故死者ゼロを目指すことは、非常にチャレンジングな目標です。心が折れそうになるときが何度もありましたが、「可能か不可能かじゃない。Hondaはゼロを目指して全身全霊で臨むんだ。そこから生まれるものがあり、そこに価値があるんだよ」という上司の言葉に支えられてきました。そしていま、目標達成に向けて一歩ずつ前に進めていると確信しています。

親という立場になって、安全な社会を求める気持ちはよりいっそう強くなりました。子どもが自分で自由に出掛けたいという想いに対して不安なく送り出してあげられる、そんな安全・安心なモビリティ社会を目指して、今後も仲間たちと一緒にベストを尽くしていきます。

人的資本経営の進化 | 人材戦略

Hondaの人的資本経営

Hondaの人的資本経営とは、全社の方針である「一人ひとりの夢を原動力に人と社会を前進させる総合モビリティカンパニー」を目指し、事業戦略の到達点からバックキャストした将来必要な人材ポートフォリオを形成していくことです。夢の力とスピードを勝ち技に、Hondaフィロソフィーをベースにしたチャレンジ・融合・成長のサイクルで人と組織の変革を進めていきます。そしてこれを実現するために達成すべきテーマとして、中長期の観点から「従業員の内発的動機の喚起と多様な個の融合」、短中期の観点から「事業上の注力領域の人材の量的・質的充足」という2つの人材マテリアリティを設定しています。

HONDA
The Power of Dreams

How we move you.
CREATE ▶ TRANSCEND, AUGMENT

一人ひとりの夢を原動力に
人と社会を前進させる総合モビリティカンパニー

人と、その心を動かすことで
存在を期待され続ける企業へ

● IoT/コネクテッド ● AD/ADAS ● パワーユニットのカーボンニュートラル化 ● リソースサーキュレーション ● エネルギーマネジメント

事業戦略 注力するキーフアクター

【現在】の人材ポートフォリオ



強い一体感を持ち夢に挑戦



四輪・二輪・パワープロダクト
における高い技術優位性

融合

成長

夢

チャレンジ

Hondaフィロソフィー

【将来】必要な人材ポートフォリオ



変革に向けて熱量高く夢に挑戦



いままでの技術優位性
+
新領域における高い技術

グローバルブランドスローガンの再定義を受け、
成長サイクルを加速させる組織風土への改革

達成すべきテーマ=人材マテリアリティ

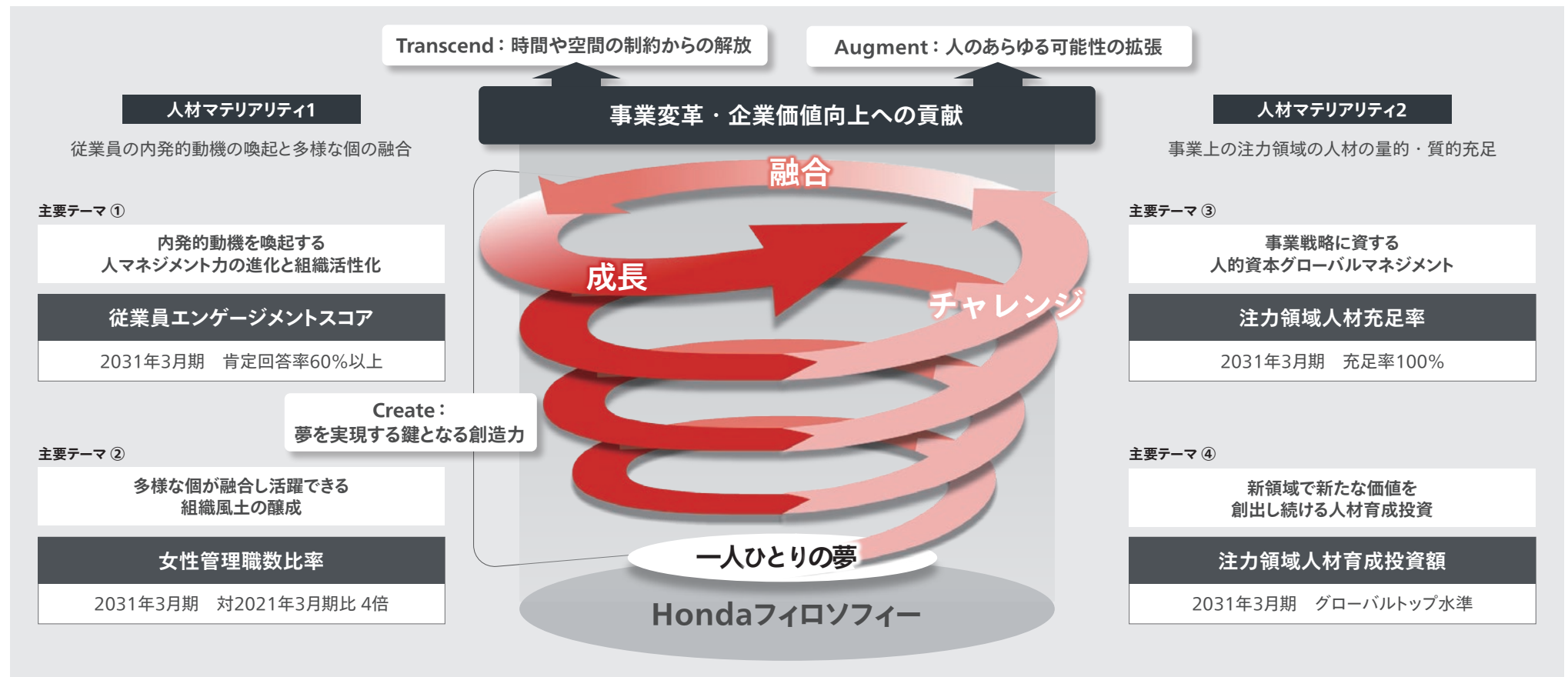
従業員の内発的動機の喚起と多様な個の融合 × 事業上の注力領域の人材の量的・質的充足

人的資本経営の進化 | 人材戦略

夢を起点に多様な人材が熱量高く、新たな価値創造に向けてチャレンジ・融合・成長する組織づくり

「第二の創業期」ともいえるモビリティの変革期において、Hondaが存在を期待される企業であり続けるためには、一人ひとりの夢を起点とした価値創造が必要になると考えています。Hondaフィロソフィーを大切にしながら、チャレンジ・融合・成長のサイクルを高速で実行し、一人ひとりの創造力を最大限発揮することで事業の変革や、企業価値の向上へ貢献していきます。

先行して日本においては人材マテリアリティに紐づく主要テーマを4つ定義し、それぞれに対して達成すべき経営管理指標を設け、2031年3月期までの目標を定めています。加えて、これらの主要テーマに対して注力して取り組むべき施策およびKPIを定め、達成に向けて実行しています。また、2025年4月以降はグローバルにおいても管理指標を設け、いっそうグローバルでの一体感を高めて施策を推進していきます。



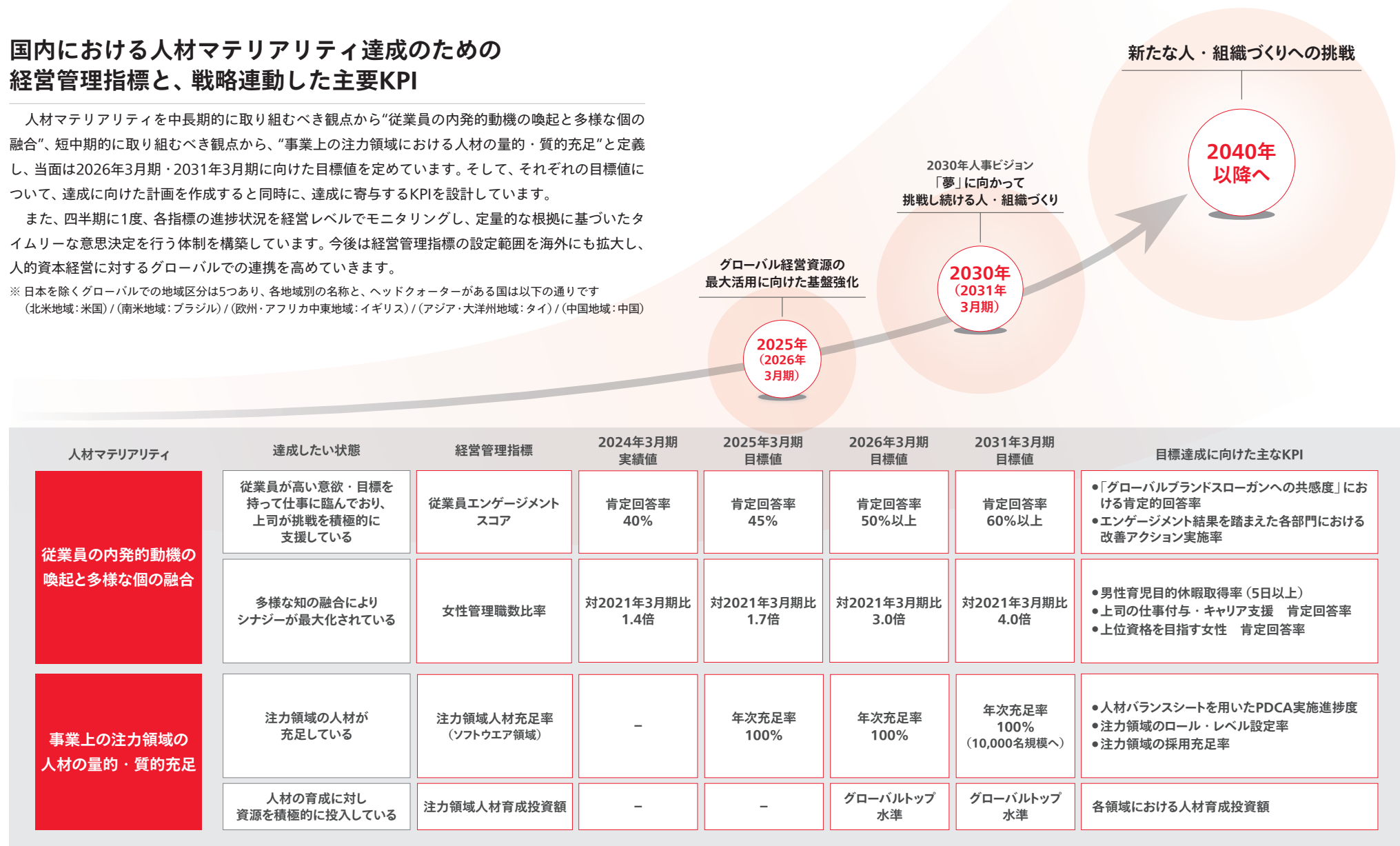
人的資本経営の進化 | 人材戦略

国内における人材マテリアリティ達成のための
経営管理指標と、戦略連動した主要KPI

人材マテリアリティを中長期的に取り組むべき観点から“従業員の内発的動機の喚起と多様な個の融合”、短中期的に取り組むべき観点から、“事業上の注力領域における人材の量的・質的充足”と定義し、当面は2026年3月期・2031年3月期に向けた目標値を定めています。そして、それぞれの目標値について、達成に向けた計画を作成すると同時に、達成に寄与するKPIを設計しています。

また、四半期に1度、各指標の進捗状況を経営レベルでモニタリングし、定量的な根拠に基づいたタイムリーな意思決定を行う体制を構築しています。今後は経営管理指標の設定範囲を海外にも拡大し、人的資本経営に対するグローバルでの連携を高めていきます。

※ 日本を除くグローバルでの地域区分は5つあり、各地域別の名称と、ヘッドクォーターがある国は以下の通りです
(北米地域：米国) / (南米地域：ブラジル) / (欧州・アフリカ中東地域：イギリス) / (アジア・大洋州地域：タイ) / (中国地域：中国)



人的資本経営の進化 | 人材戦略

■従業員の内発的動機の喚起と多様な個の融合

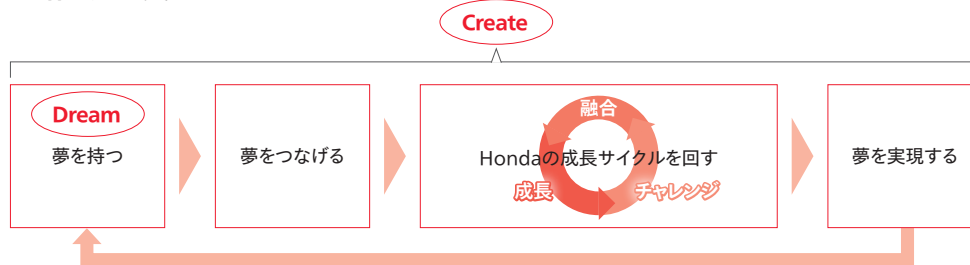
主要テーマ① 内発的動機を喚起する人マネジメント力の進化と組織活性化

グローバル
国内

「Hondaで働く一人ひとりの夢」を原動力としてお客様に価値を提供するために、共通指針としてのグローバルブランドスローガン（GBS）を深く認知、理解し、行動として実践することを重要な取り組みとして徹底していきます。

そして夢の力とスピードを勝ち技としてThe Power of Dreamsを体現する個や組織へと変革するために一人ひとりの内発的動機を喚起し、挑戦を促す取り組みを進めています。また、スピード感を持って実現するために上司をはじめとした組織による支援を強化しています。このような取り組みの結果を測定するために、いままで実施していた従業員活性化調査に設問を新設し、グローバルでサーベイを実施しています。

目指す姿と実行プロセス



GBSの体現に向けた海外地域における取り組み

各地域においてGBS体現に向けた取り組みを行っています。具体的なアクションは地域特性によって異なりますが、グローバルで全アソシエイトがGBSを基軸に同じ方向を目指すよう、進化を続けています。

※ 数値は2023年従業員活性化調査の結果（地域独自の設問）であり、地域別に異なる設問尺度を5段階に換算して算出

※ 海外では従業員を「アソシエイト」と呼称しています

北米 | 3.5ポイント（5段階） リーダーシップの発信・対話と、GBSと整合したミッションステートメントの策定

米国では“Leadership Engagement Forum”を毎年開催しています。経営層とマネジメントの戦略的な対話を通じ、リーダーシップ・チームへの明確な期待を伝えとともに実行への責任意識の醸成を図ります。そして、ビジネスユニットリーダーによるタウンホールミーティングやラウンドテーブルミーティングの開催を通じてアソシエイトと組織の目標や戦略的方向性を一致させ、目標達成に向けた結束力を高めています。既成概念にとらわれずに挑戦する・失敗を恐れずにイノベーションを起こす・多様な視点

を歓迎するといったHondaの理念の実践により、アソシエイトのエンゲージメントを高めて組織の変革を促し、Hondaを目指す姿へと変えていきます。

また、2021年に米国の四輪生産関連法人と四輪開発機能を統合して設立されたHDMA※では設立後にミッションステートメントを策定しアソシエイトと共有することで、組織目標や戦略的方向性の一致を目指しました。HDMAの各事業部門のリーダーとメンバーの間で討議を行い、ミッションステートメントを役割や仕事に関連付けることで、各アソシエイトのミッションステートメントに対する理解・浸透を促しています。各アソシエイトが自分の役割と組織目標との関係をより意識することによりエンゲージメントが向上し、私たちが目指すビジョン達成に向けた原動力となります。

※ HDMA：Honda Development & Manufacturing of America, LLC



HDMAの新ミッションステートメント

欧州・アフリカ中東 | 欧州：3.7ポイント（5段階） アフリカ中東：3.7ポイント（5段階） 「Honda in Europe 2.0」をスローガンに、組織風土改革をソフト・ハード両面で実施

欧州では「Honda in Europe 2.0」の方向性について、アソシエイトが理解を深め連携を強化するために、アソシエイト向けのコミュニケーション強化を行っています。例えば、シニアリーダーシップによる毎月1回のチームミーティングにおいて、アソシエイトのパフォーマンス発揮の共有を行っているほか、シニアリーダーシップが各支店や法人を訪問し、直接対話を行うタウンホールミーティングを実施しています。また、アソシエイトの声を組織風土へ反映させることを目的として「インターナルカルチャプロジェクト」を発足しています。

ハード面の取り組みとしては、意思決定を迅速化・シンプル化するために国別のレポートラインから機能別のレポートラインへ変更しています。これによって、欧州域内であれば、ロケーションの制約なく職務に従事することができ、より多くの人材が活躍できる職場環境をつくっています。



人的資本経営の進化 | 人材戦略

アジア・大洋州 | 3.8 ポイント (5段階) Hondaの原点「人の可能性」に立ち返った文化醸成・トランスフォーメーション施策の実施

インドのHMSI※1では、Hondaの原点である「人の可能性」を信じることに立ち返り、多様な従業員が全力で働ける環境の整備や、部門を超えた議論を重視する文化の醸成に向け、2020年から約3年半にわたり「ルパンタ」※2プロジェクトを全社横断で展開してきました。このプロジェクトを通じ、製造現場やオフィス・食堂などの職場環境改善、働き方の見直しや女性採用の拡大、さらには社内対話機会の活性化やDX推進に至るまで従業員の活力に通じるあらゆる取り組みを進めてきました。

併せて、事業を支える「信頼」の基盤強化に向けて、地域の小学校を対象とした交通安全教育活動の実施やファミリーデーの開催など、お客様やお取引先、地域や従業員の家族に至るまでさまざまなステークホルダーとの対話や交流を活性化し、信頼構築に取り組んできました。結果、こうした活動がさらなる従業員の活力強化に還元される好循環にもつながっています。今後も多様な従業員が高い意欲と密なコミュニケーションで共創できる環境の構築に向けて取り組みを継続していきます。

※1 HMSI : HONDA MOTORCYCLE AND SCOOTER INDIA PVT. LTD.

※2 ヒンディ語で“トランスフォーメーション”の意味



職場環境（食堂）の様子

中国 | 4.1 ポイント (5段階) 異文化理解を通じた現地アソシエイトと駐在員の関係性強化

中国本部においては400名以上の駐在員が活躍し、現地アソシエイトと力を合わせて事業発展に貢献しています。このような職場環境のほか、相互信頼関係を深めるために、駐在員とアソシエイトに向け、日中間の文化・社会などの相違を踏まえたコミュニケーション強化研修を行い、延べ1,000人が参加することで職場環境が大きく改善されています。



異文化研修の様子

南米 | 4.6 ポイント (5段階) GBSおよびHondaブランディングの浸透・統一のためのコミュニケーションを実施

南米では、HSA※3のブランド部門が中心となって新たなGBSの浸透に向けた活動を行っています。例えば、すべての活動をGBSと整合させ、Hondaブランドを強化するために何ができるかを再定義しています。これを推進するために、14のブランドイベントを開催し、600人以上のリーダーが参加しました。さらに、すべてのコミュニケーションに一貫性を持たせるために、ビジュアル・アイデンティティの標準も共有しています。

※3 HSA : HONDA SOUTH AMERICA LTDA.



ブランドイベントの様子

Grace Loi

人事統括部

人事部

タレントマネジメント課

Honda R&D（米国）に入社後、American Honda Motorの人事部門などを経て、現在、Honda本社に駐在員としてグローバルな人事施策に従事。

座右の銘

「Leave things in a better place than you found it.」（未来のために種を蒔く）

共感するHondaの価値観

「見たり、聞いたり、試したりで、試したりが一番重要なんだ」



interview

多くの才能にグローバルなチャンスを提供したい

Hondaにとって人材は最も価値ある資産の一つです。私は従業員一人ひとりの才能を見つめ、夢を実現するための公平な機会を提供し、グローバルでの適材適所を実現することを目指しています。長年、人事に携わるキャリアを経験してきましたが、いまだ強い情熱を持って仕事に打ち込んだことはなかったかもしれません。それは、従業員一人ひとりに新しい挑戦の場や機会を提供し、夢の実現を支援する独自の文化がHondaにあるからだと思います。私自身もこの機会に恵まれた一人です。著名な投資家・経営者のウォーレン・バフェット氏が「今日、誰かが木陰に座っているのは、昔、誰かが木を植えたからだ」と言っているように、私も一人でも多くの従業員に機会や挑戦ができる環境を整えることで、将来のHondaを担う、グローバル人材の基盤づくりに貢献していきたいと思っています。

日本で働く機会を与えてくれたHondaに感謝しています。米国から日本に移り、文化や働き方、考え方が大きく異なる環境で働く機会はチャレンジングなものでしたが、同じくらいやりがいのあるものでした。従業員同士の支え合いは、Hondaの文化に根付いており、誇りを持って世代を超えて受け継ぐことができる財産です。日本や海外のHondaの仲間からのサポートが、私を前向きにしてくれました。

Hondaでは、夢は自分の想像力次第で無限に広がります。ここは、大きな夢を持つことが奨励される場所です。人事の使命はシンプルで、優秀な従業員をサポートし、彼らが成長し、夢を達成できる機会を提供することにあります。

Hondaで、自分のユニークな視点を日々の仕事に活かせる立場にいることに、身が引き締まる思いです。私はHondaのグローバル人事として、従業員一人ひとりが夢を実現できるよう、多様で公平かつインクルーシブな職場環境の構築を目指していきます。

人的資本経営の進化 | 人材戦略

■従業員の内発的動機の喚起と多様な個の融合

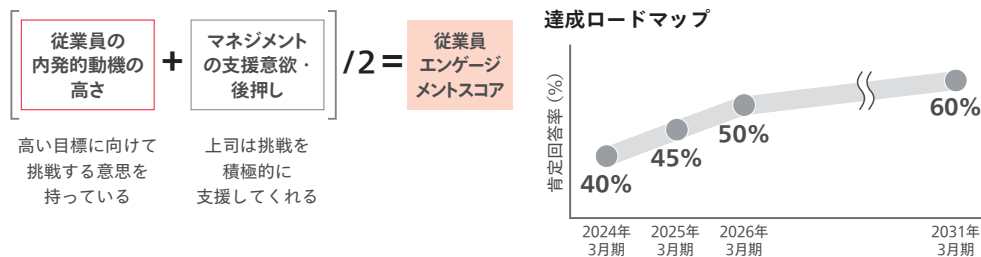
主要テーマ① 内発的動機を喚起する人マネジメント力の進化と組織活性化 グローバル
国内 「従業員エンゲージメントスコア」の達成ロードマップと取り組み

経営管理指標の考え方

GBSの体現には従業員の内発的動機の喚起や、マネジメントの積極的な支援・後押しが必要であると考えており、これらが高い状態を「従業員エンゲージメントスコアが高い」と捉えて指標を設定しています。

計算式

2つの設問[従業員の内発的動機の高さ]、[マネジメントの支援意欲・後押し]それぞれに対する肯定的回答率（5段階中4と5の回答）の平均値



経営管理指標の目標達成に向けた取り組み

従業員エンゲージメントスコアの構成要素である従業員の内発的動機の高さとマネジメントの支援意欲を向上させるために、「GBSの認知・理解促進」「内発的動機の喚起」「組織・マネジメントによる挑戦の支援」の3つのテーマで各種施策を策定し、推進しています。

企業変革と新価値創造に向けた経営と従業員のコミュニケーション強化	GBSの認知・理解促進	個の内発的動機を喚起するための取り組み	内発的動機の喚起
<ul style="list-style-type: none"> ・ TOP INSIGHT（従業員向け社長メッセージの隔週配信） ・ Honda CAMPFIRE（社長と直接意見交換をするワイガヤの開催） 		<ul style="list-style-type: none"> ・ Hondaで成し遂げたい“Will”の可視化と挑戦機会の提供 ・ 自律的なキャリア形成を促すキャリア面談とコーチング支援 ・ フィールドワークを通じて新たな価値を考えるプログラム ・ 高い目標設定の推進 	
変革をリードするマネジメントの行動変容を起こす取り組み		組織・マネジメントによる挑戦の支援	
<ul style="list-style-type: none"> ・ チャレンジ・融合・成長のサイクルを加速させる人事制度改革 ・ The Power of Dreamsを体現する個と組織の改革 ・ マネジメント研修を通じた役割理解浸透 			

企業変革と新価値創造に向けた経営と従業員のコミュニケーション強化

TOP INSIGHT

従業員向け社長メッセージの隔週配信

直近の経営判断の背景や想いに加え、世の中の動きに対する所感を社長の言葉で直接語り掛け、従業員の理解へとつなげることを目的とした“TOP INSIGHT”を配信しています。

2024年から開始し、延べアーカイブ累計視聴回数は30,000回近くとなっています。今後も隔週で経営環境に関わる情報共有を図り、企業変革に向けた相互理解を深めていきます。



Honda CAMPFIRE

社長と直接意見交換をするワイガヤの開催

経営方針に関わる全社発表内容に至った経緯・背景を社長の言葉で直接説明し、従業員の理解・共感・自分ごと化へとつなげることを目的とした“Honda CAMPFIRE”を開催しています。

2022年から開始し、延べ応募人数は5,100名を超え、アーカイブ累計視聴回数は52,000回を超えています。今後も従業員との双方向のコミュニケーションを深め、目指す姿の理解とその実現に向けた行動を促進していきます。



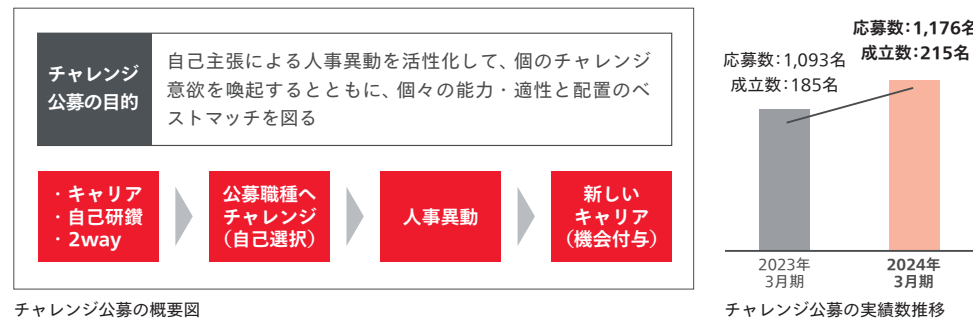
また、Hondaとともに世界で挑戦するレースドライバーや社内スポーツチームの選手が「How we move you.」を合言葉として夢を宣言する企業広告「DREAMS」と連動して、従業員が同じ合言葉と自らの夢を社内メディアを通じて宣言していくキャンペーンを行い、全社でチャレンジしていく風土を醸成しています。こうした取り組みをグローバルで加速していくため、本社と各地域間で構成されるコミッティを新設し、各地域における実行計画を策定するなど、世界中で一貫性のある取り組みを進めています。

人的資本経営の進化 | 人材戦略

個の内発的動機を喚起するための取り組み

Hondaで成し遂げたい“Will”の可視化と挑戦機会の提供

一人ひとりの内発的動機を喚起するため、上司との定期的な面談（2way）において一人ひとりがHondaで成し遂げたいこと（Will）の明確化を推奨しています。また、チャレンジ公募制度によって新たに挑戦したい従業員に対する能力発揮の機会を提供していますが、各部門による積極的な活用により2023年3月期より応募数・成立数いずれも増加傾向となっています。



チャレンジ公募の概要図

自律的なキャリア形成を促すキャリア面談とコーチング支援

全従業員が国家資格を保有したキャリアコンサルタントによるキャリア面談を受けられる体制を整備しています。さらに、ありたい姿の実現に向けた取り組みの明確化や日々の行動の習慣化に向けた外部コーチ※による最大4ヵ月のオンラインコーチングを実施しています。

※ PCCコーチ資格（国際コーチング連盟より実績豊かなコーチとして認定された資格）を保有

2024年3月期
取り組み実績

キャリア面談実施者数

1,600人

コーチング受講者数
(一般を対象)

897人

フィールドワークを通じて新たな価値を考えるプログラム

2025年3月期より、Hondaの新たな提供価値を探索するプログラム“MINERVA”を展開しています。このプログラムでは、参加者の価値観が揺さぶられるような未知のフィールドでの体験を提供します。

参加者は、そこで出会う新たな価値観を通じて生まれる発想や知識を、仲間との侃侃諤諤の本質議論（ワイガヤ）でぶつけ合います。そして、プログラムを通じて個人のなかに生まれた「夢（＝内発的動機）」を起点に、それらを新たな価値提供のアイデアへと昇華させることを目指しています。

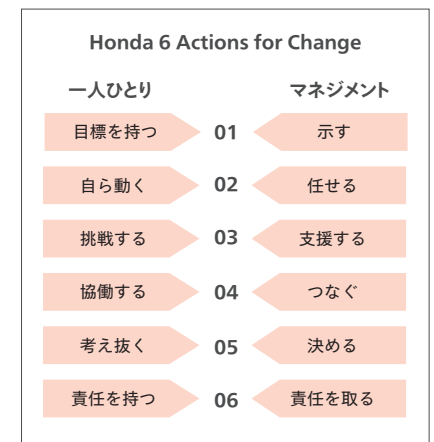
変革をリードするマネジメントの行動変容を起こす取り組み

チャレンジ・融合・成長のサイクルを加速させる人事制度改革

2025年3月期から役職者人事制度を改定し、年齢や経験年数に関係なく「変革をリードする人材に報いる」制度へ変更し、役職者が最大限能力を発揮できる仕組みにしています。また、マネジメントとして、自らがチャレンジ・融合・成長を体現するのはもちろんのこと、メンバーの支援を通じて変革を促し続ける行動発揮をよりいっそう評価する仕組みを導入します。

The Power of Dreamsを体現する個と組織の改革

事業の変革を乗り越えるため、Hondaならではの勝ち技である「夢の力」と「スピード」にあふれる個・組織の実現に向け、企業風土改革のトライアルに取り組んでいます。具体的には、個々人の高い目標設定および達成に向けた実行を、上司とのコミュニケーションおよび組織連携によって支援していく取り組みを推進しています。そして変革期における行動要件“Honda 6 Actions for Change”を策定し、“あるべき姿”の明示と行動変容の促進を行っています。



人的資本経営の進化 | 人材戦略

■従業員の内発的動機の喚起と多様な個の融合

主要テーマ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
国内

Hondaは、フィロソフィーの柱である「人間尊重」に基づき、人種・国籍・文化・年齢・性別・性自認・性的指向・性表現・経歴・教育・障がいの有無などの属性にかかわらず、異なる個性・持ち味を尊重し合い、個性を存分に発揮することで企業としての総合力の最大発揮を目指しています。個々の違いをぶつけ合うコミュニケーションから真の信頼関係や新しい発想が生まれ、イノベーションへとつながっていきます。

そのため、Hondaにおけるダイバーシティの取り組みは、少数派だけに対する支援ではなく全従業員に関わるものと捉えています。

ダイバーシティ&インクルージョンのありたき姿



各地域の主な取り組み

北米 | 主なKPI 女性従業員/管理職比率
民族の多様性比率

北米では、多様性、公平性、インクルージョンの活動強化を通じてフィロソフィーの柱である「人間尊重」を実践してきました。その象徴的な取り組みの一つとしてBusiness Resource Groups (BRGs) があります。これは、インクルーシブな環境を育み、会社や社会における前向きな変化を促進することを目的として、4つの領域（ビジネスの改善・地域貢献・文化的な意識醸成・キャリア開発）に寄与する活動を行っており、アソシエイトが自主的に運営しています。

また、BRGsはすべてのアソシエイト・派遣従業員・契約従業員の参加を歓迎・推奨しているとともに、インクルージョンの文化を創造し推進するために、自身と異なるアイデンティティのグループへの参加も積極的に奨励しています。

そして、BRGsを支援し、さらに発展させるため、2018年からHONDA BRG SUMMITを開催しています。このサミットでは経営陣がBRGsへのコミットメントを示し、BRGsリーダーたちは互いに優れたアイデアや戦略を共有し合いながらネットワークを構築します。

これらの活動に支えられたアソシエイトの多様性は、私たちがイノベーション主導の企業であり続けるための原動力となっています。



4つの領域



HONDA BRG SUMMIT

欧州・アフリカ中東 | 主なKPI

女性管理職比率

外国人比率（英国（拠点国）出身以外）

欧州では、多様な職場環境の実現に向けてさまざまな取り組みをしています。

まず、人材管理では、マネジメントにおける女性の割合と本社内の外国籍のマネジメントの割合を常にモニタリングしています。

また、採用活動においては、その活動に偏りが無いことを保証しインクルージョン&ダイバーシティステートメントを掲げ、すべての求人広告で多様性を尊重していることを公表するとともにアソシエイトとのコミュニケーションにも活用しています。

そして、研修においては、マネジメントを対象とした欧州全域の研修にダイバーシティ&インクルージョンが含まれており、2025年3月期にはアソシエイト全体に拡大を予定しています。

人材の配置においては、フレキシブルな異動を可能にすべく、異動に関する取り扱いと採用方法を改定しました。これにより、アソシエイトの個々の状況に合わせた欧州全体での異動を可能にしています。

またこのほかにも、障がい者への理解を深めるためのアウトリーチ・プログラムなど、多くの地域主導の取り組みを実施しています。

人的資本経営の進化 | 人材戦略

アジア・大洋州 | 主なKPI

女性従業員/管理職比率

管理職の現地化率

アジア・大洋州は、13カ国に41カ所の拠点があり、11万人以上の異なる国籍、人種、文化、言語のアソシエイトが働いています。2018年以降、多様な人材の力を最大限に引き出し、適材適所で活躍の場を見つけることができるよう、地域内での人材交流を促進する取り組みを行ってきました。具体的には共通の人事プラットフォームをつくることで人材流動性の向上を目指し、まずはHondaフィロソフィーをベースに地域特性を加えた共通のコンピテンシーを定め、地域として共通の価値観を浸透させてきました。そして、この共通コンピテンシーをベースとして、人事制度や給与体系等の見直しを進めています。こうした取り組みにより、国境を越えた人材交流における障壁を少しずつ減らしてきました。その結果、数年前までは他国の拠点に駐在している日本人以外のアソシエイトはわずかでしたが、2024年3月期には41名に増加しました。今後も引き続き人材交流を加速させていくことを目指しています。



地域内の駐在員たち

中国 | 主なKPI

女性管理職比率

中国では、採用・昇進・機会付与・報酬等の面において、男女平等・民族平等の社会原則に基づき、ジェンダー差別・民族差別のない職場提供に取り組んでいます。女性従業員は各領域で活躍し、積極的に会社の発展へと貢献しています。中国には、漢民族以外に55の少数民族がいますが、民族を問わず高度な専門性を持つ人材を雇用・活用しています。中国本部では満族・土家族・回族など数多くの少数民族の従業員を雇用しています。



民族衣装で踊る様子

南米 | 主なKPI

女性管理職比率

南米のブラジルでは、ダイバーシティの理解促進を強化し知識を深めることを目的に、ダイバーシティ&インクルージョンとアンコンシャスバイアスの研修をブラジル各社のリーダー層に実施しています。この研修は2022年に開始され、Hondaフィロソフィーをもとにダイバーシティの理解、マイノリティグループに対する理解、個人の尊重を強化するための職場における行動などについて、参加者が正しく知識を習得し、実践することに注力しています。2023年にはすべての管理職層に展開し、計524名が研修を受講しました。



サンパウロでの開催の様子

人的資本経営の進化 | 人材戦略

■従業員の内発的動機の喚起と多様な個の融合

主要テーマ② 多様な個が融合し活躍できる組織風土の醸成

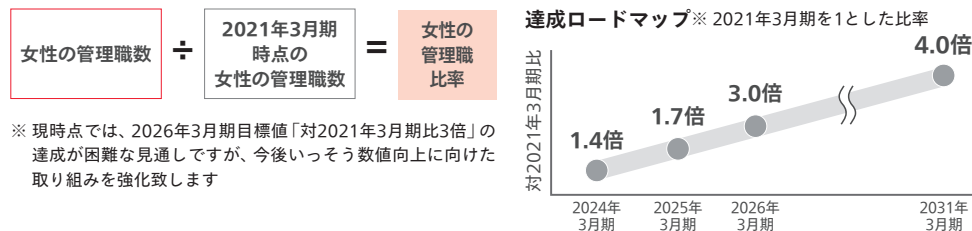
グローバル
国内

経営管理指標の考え方

女性活躍推進法の行動計画に則り、目標を定めて女性活躍機会の拡大を推進していきます。

計算式

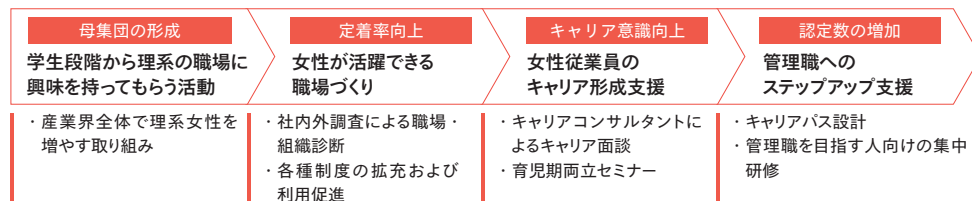
2021年3月期時点の女性の管理職数に対する2026年3月期、2031年3月期の目標値を倍数で設定しています。



経営管理指標の目標達成に向けた取り組み

女性が活き活きと活躍ができ、自らのキャリアを描くことのできる職場づくりを目指しています。

女性活躍拡大においては学生の段階からHondaという職場への興味を高める活動を実施し、入社後も管理職へのステップアップまで段階的な支援を行っています。



学生段階から理系の職場に興味を持ってもらう活動

産業界全体で理系女性を増やす取り組み

2014年より理系女性拡大に向けて、日本自動車工業会主催の活動として、文系・理系選択前の高校生を対象とした訪問授業を実施しています。2024年3月期はHondaの事業所近隣の高校7校に女性技術者が訪問し、439名（うち女性205名）の高校生を対象に仕事内容やキャリアに関しての授業を実施しました。また2024年7月より始まった山田進太郎D&I財団主催の「Girls Meet STEM Career」に参画し、業界横断で他社と連携の上、研究所の職場見学会や女性技術者との交流会を複数回実施し、理系の仕事の理解促進や魅力訴求、技術者として働くイメージの醸成に取り組んでいます。

「女性管理職数比率」の達成ロードマップと取り組み

女性が活躍できる職場づくり

社内外調査による職場・組織診断の実施

女性活躍拡大の取り組みの参考とするために、Hondaおよび製造業の一般従業員層約3,000名を対象に、「キャリア・価値観・働き方に関する定量調査」を実施しました。他社比較により、見えてきたHondaの強み、課題を今後の施策に反映し、展開しています。

各種制度の拡充および利用促進

女性が働きやすい環境を整備するために、女性固有の健康課題への取り組みとして、イベントを開催したり、社外の専門機関と提携し医療機関を活用できる仕組みを設けたりしています。また、男性の家事・育児等参画に向けた制度の充実とともに、好事例の発信や意識醸成を行い、育児目的休暇取得を促進しています。祝日の稼働日には、全事業所において一時保育・一時学童保育を展開し仕事との両立を支援しています。ほかにも、風土醸成を加速すべく全社の多様性推進担当者会議を開催し、各事業所の領域・地域特性に応じた支援・推進を行っています。



一時保育の様子

女性従業員のキャリア形成支援

キャリアコンサルタントによるキャリア面談

Hondaでの多様なキャリアをすべての従業員が主体的・自律的に歩めるよう個別面談を行っています。面談者は、キャリアコンサルタントの国家資格を保有しており、キャリア自律に関連する、育児や介護との両立支援、職場でのコミュニケーション、働き方など、個々に寄り添った幅広い支援を行っています。

育児期両立セミナーの実施

育児期においても目指すキャリアに向けて主体的に行動し、成長につなげていくことを目的に、育児期両立セミナーを開催しています。従業員だけでなく配偶者も参加し、お互いのキャリア形成や育児の協業体制の構築について話し合い、理解を深めています。加えて、外部講師の講義、先輩従業員とのパネルディスカッションを通し、中長期での計画的なキャリア形成を考え、行動する契機となるように支援しています。

2024年3月期
全体実績（女性） 372名

キャリア面談実施アンケートで気づきがあったと回答した人の割合と満足したと回答した人の割合

気づきがあった

満足度

80%

85%

人的資本経営の進化 | 人材戦略

■事業上の注力領域の人材の量的・質的充足

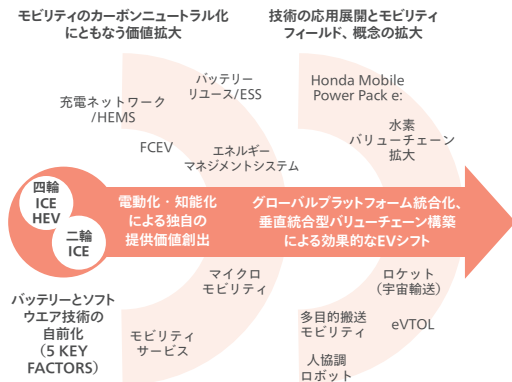
主要テーマ③ 事業戦略に資する人的資本グローバルマネジメント

グローバル
国内

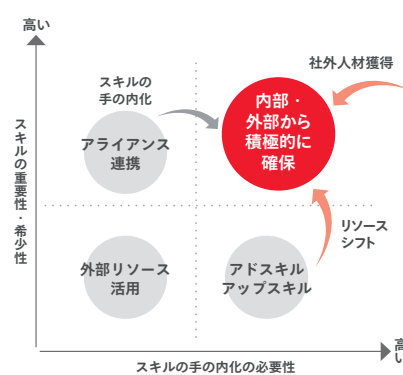
事業の成功に資するため、事業戦略に連動して注力領域の人材ポートフォリオを作成すると同時に、リソースマネジメントプロセスの定義・要員戦略の策定・人材確保の活動等、量的・質的な人材充足を推進しています。

目指す姿

総合モビリティカンパニーHondaの取り組み全体像



注力領域の人材ポートフォリオ

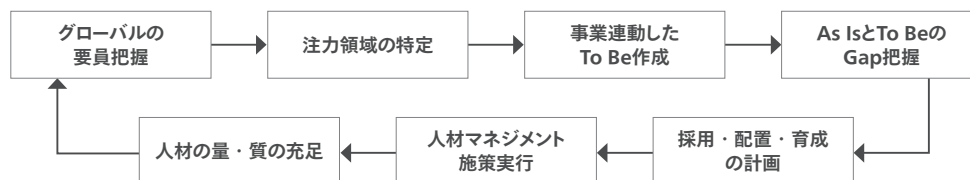


事業と連動したリソースマネジメントを実現するプロセス

事業計画の達成に向けて必要な人材を充足するためのリソースマネジメントプロセスを定義しています。各ステップを連携させることにより、経営方針や事業計画に連動したリソースマネジメントを実現します。

現在はグローバルで事業連動した人材ポートフォリオのありたき姿を作成し、現状とのギャップの把握を進めています。また、注力領域に必要なスキルを定義し、従業員のスキルを可視化することで、量だけでなく質の観点でもギャップを把握する取り組みを進めています。

今後は採用・配置・育成などの人材マネジメント施策と有機的に連動する仕組みをつくることで、事業の変革に追隨して人材を充足するプロセスを構築していきます。

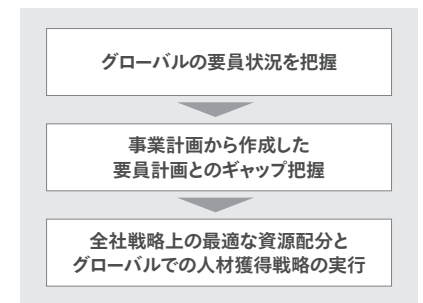


グローバルでのリソース最適配置を目的とした要員戦略の策定

事業戦略と連動した要員計画を策定するために、グローバルで人材バランスシート (B/S) を作成し、事業計画と予算をセットで検討できるスキームを構築しています。

国内労働協約適用会社の約4万名、持ち株比率51%以上の海外グループ会社約10万名に対して、将来の要員計画を把握することで、中長期的な事業戦略の検討を可能にしています。

また、事業戦略に合わせたグローバルレベルでの要員戦略を中長期で検討することで、積極的な事業投資に合わせたタイムリーな要員投入とリスクのモニタリングの実現を目指します。



高度専門人材をグローバルで獲得する取り組み

AI/ソフトウェア分野の高度な専門性を有する技術者を獲得するために、グローバルでの採用活動を以前から継続して実施しており、その一つとしてインド工科大学 (Indian Institute of Technology) での採用活動があります。今後は新卒採用だけでなくキャリア採用にも範囲を拡大し、より多くの高度な専門性を持つ技術者をグローバルで獲得するための取り組みを強化していきます。

また中国ではソフトウェア人材の争奪が非常に厳しい状況において、ソフトウェア人材が集中している上海で新たにオフィスを開設するなど、高度な専門性を有する技術者獲得のための取り組みを行っています。

ソフトウェア開発体制を構築するための国内外でのパートナー連携

自社で人材を採用するだけでなく、国内外のパートナーと連携して車載ソフトウェア開発体制の構築を進めており、2023年からインドのKPIT Technologies Limited、日本のSCSK株式会社とパートナーシップを結んでいます。このような協業体制を今後も必要に応じて構築し、開発の質とスピードをさらに向上させていきます。

人的資本経営の進化 | 人材戦略

■事業上の注力領域の人材の量的・質的充足

主要テーマ③ 事業戦略に資する人的資本グローバルマネジメント グローバル 国内 「注力領域人材充足率」の達成ロードマップと取り組み

経営管理指標の考え方

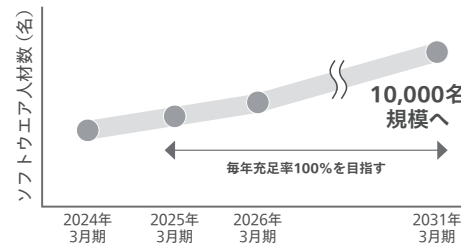
注力領域の必要要員数を目標値として、その充足状況をモニタリングする指標としています。現在は、先行的に注力する領域の中でもソフトウェア人材数を目標値として設定して取り組みを進めています。

計算式

注力領域の対象組織を特定し、当該組織における必要要員数を分母として、従事している人の割合を人材充足率として計算しています。

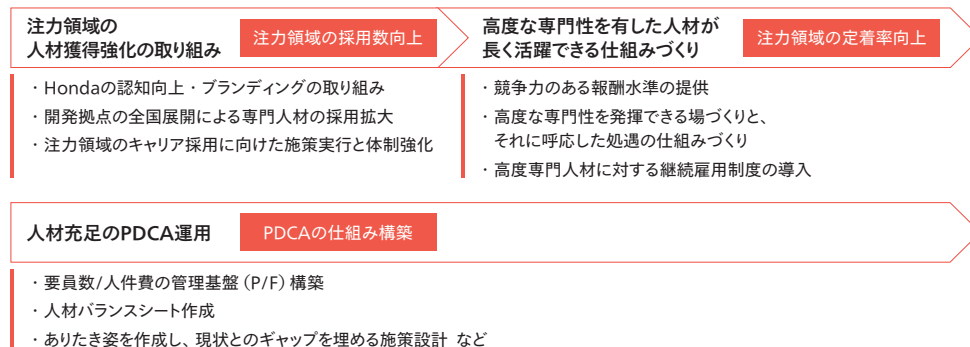
$$\frac{\text{当該領域に従事する従業員数}}{\text{当該領域に必要な要員数}} = \text{人材の充足率}$$

達成ロードマップ



経営管理指標の目標達成に向けた取り組み

注力領域の充足率向上のため、当面は「採用数向上」および「定着率向上」の2つに集中的に取り組んでいます。並行して、事業戦略に追随して人材ポートフォリオの充足を図るため、PDCAの仕組みを整備しています。



注力領域の人材獲得強化の取り組み

Hondaの認知向上・ブランディングの取り組み

ソフトウェアや半導体といった、Hondaが注力する領域に携わる技術者からの認知向上やブランディングを目的として、各領域のイベントを主催しているほか、メディアでの記事掲載やSNS活用も推進しています。

2024年3月期よりシリーズ展開している「TECH PLAY」イベントでは、最先端業務に携わる開発リーダーや技術者が登壇し、注力領域における開発実績や将来の方向性を語っています。また、参加者と双方向の交流も図ることで、Hondaの仕事の魅力、イノベーションへの想いなどを伝えています。

開発拠点の全国展開による専門人材の採用拡大

いままで関東地区に開発拠点が集中していたため、地理的な理由によりHondaを新たな職場として選んでいただけないケースが多くありました。これに対するアプローチとして、全国主要都市に開発拠点を拡大することとし、すでに大阪、名古屋、福岡などに開設して現地での採用をスタートしています。今後必要に応じて新拠点を開設し、注力領域の人材確保に努めていきます。

高度な専門性を有した人材が長く活躍できる仕組みづくり

競争力のある報酬水準の提供

新たな役職者人事制度では、必要人材を確実に繋ぎ止めるとともに、外部から獲得できるよう市場報酬に見合った処遇で迎えられる枠組みを検討しています。

高度な専門性を発揮できる場づくりと、それに呼応した処遇の仕組みづくり

ビジネス環境が急激に変化するなかで、Hondaは新たな価値を創出し続けるため、経営戦略上重要な技術を持つ人材を発掘し活躍の場を提供しています。

先行事例として、近年急速に広まっている生成AIを重要技術と位置付け、社内のエキスパートを認知し、能力発揮に対して競争力のある処遇を提供する「Gen-AIエキスパート制度」を導入しています。

取り組みの詳細は➡ p.17

高度専門人材に対する継続雇用制度の導入

Hondaではすでに業界内で先行して60歳～65歳までの定年延長(選択定年制)を実施していますが、さらなる取り組みとして、事業に必要な高度の専門性と高い実績を有する人材に対しては年齢の上限を設けずに雇用を継続する制度を導入します。

人的資本経営の進化 | 人材戦略

■ 事業上の注力領域の人材の量的・質的充足

主要テーマ④ 新領域で新たな価値を創出し続ける人材育成投資 グローバル
国内 「注力領域人材育成投資額」の達成ロードマップと取り組み

経営管理指標の考え方

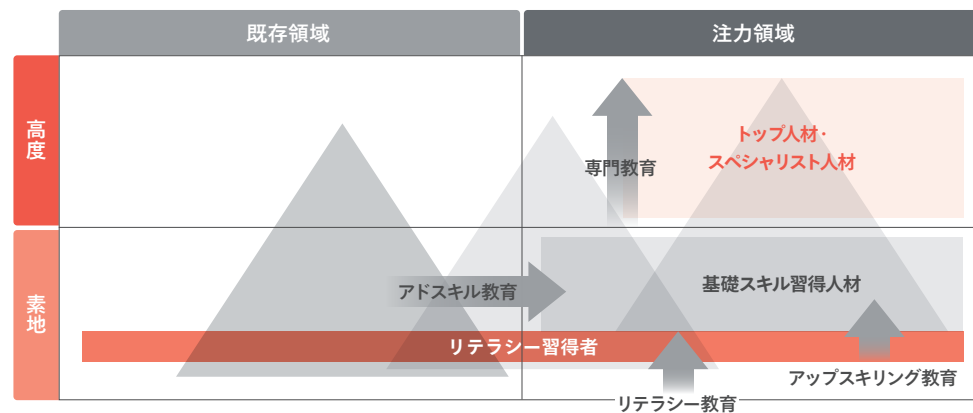
注力領域の人材充足・新領域におけるトップクラスの技術優位性の獲得に向け、過去に例のない規模の人材育成投資を実行します。現時点では、注力領域の人材育成体系を構築し、専門性のレベルに合わせた教育プログラムの展開を行っています。今後はトップ人材・スペシャリスト人材を育てるための専門教育への投資を積極的に拡大していきます。

計算式

注力領域における、個の能力伸長への投資額および組織パフォーマンス向上への投資額を人材育成投資額として算出します。

$$\text{個の能力伸長への投資額} + \text{組織パフォーマンス向上への投資額} = \text{注力領域の人材育成投資額}$$

注力領域の人材育成体系（イメージ）



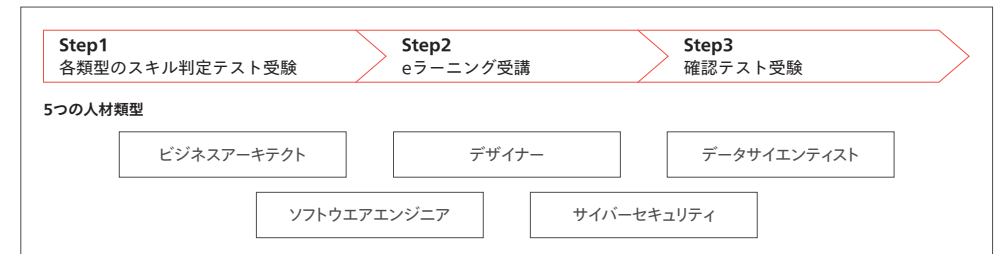
事業変革に向けてHondaの組織全体の意識を高めるリテラシー教育の展開

注力領域であるソフトウェア・電動化領域への挑戦に向けて、すべての従業員が事業・職種問わず身に付けるべき基礎的な知見をまとめたeラーニングを提供しています。2024年3月期実施したソフトウェアリテラシー教育プログラムではデジタルスキル標準をベースにビジネス変革の推進に必要な5つの人材類型を定義し、それぞれについて学習カテゴリーを設定しています。本プログラムの受講を通じて、ソフトウェア領域の新たな概念と接した際に、自身の言葉で咀嚼できる力が身に付くことを目的としています。

2025年3月期はリテラシー教育を電動化領域にも拡大し、カーボンニュートラルや電動化に関する認識向上などを目的として、全従業員の受講に向けて取り組みを進めています。

2024年3月期取り組み実績
全社ソフトウェアリテラシー教育
受講者数
約**30,000**人
一人当たり研修時間
約**16**時間

リテラシー教育の実施ステップ



注力領域で業務遂行できる人材を育てるアップスキリング教育

新たな領域での業務を遂行するために必要な基礎知識・スキルの習得を目的としたアップスキリング研修を展開していきます。全従業員が必要な研修を必要なタイミングで受講できるように、研修を全社eラーニングシステム上で公開していくと同時に、対面形式の研修とセットで提供することで、学習効率を高めていきます。

今後は共通コンテンツをグローバルにも展開することで、効率的な人材投資ができる仕組みを整備していきます。



アップスキリング研修の様子

人的資本経営の進化 | 人材戦略

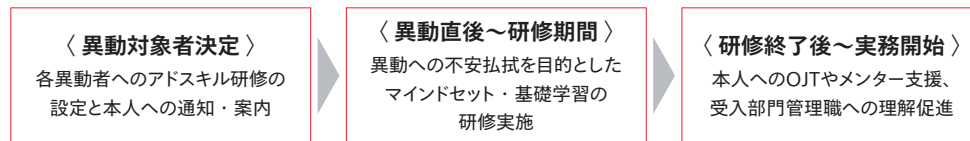
新たな領域での挑戦を支援するアドスキル教育

新たな領域で活躍が期待される従業員を対象にアドスキル教育を提供しています。

事業変革の進展により、今後も専門性の転換をとまなう異動が発生することが見込まれており、注力領域であるソフトウェア・電動化領域を先行事例として、各領域の特性に合わせた一連のアドスキル研修を企画・実施しました。

対象となる従業員は、異動後に実務を推進するにあたり必要な専門知識を学ぶ技術的な基礎学習に加えて、異動による環境変化に適応するマインド醸成の研修を受講することができます。

また配属後にはメンター支援や同年代従業員とつながる機会の設定などのOJT支援に加え、異動者を受け入れる部門の管理職に対しては上司としての役割の理解を深める研修も実施し、異動者が早期に異動先になじめる環境づくりも行っています。



主要テーマ④

新領域で新たな価値を創出し続ける人材育成投資

グローバル
国内

北米 | オハイオ州立大学とのパートナーシップ
EVおよびバッテリー技術に関するトレーニング開発

2023年、アソシエイトのEVおよびバッテリー技術に関するスキルを向上させるためのeラーニングを開発・展開しました。このトレーニングはオハイオ州立大学とのパートナーシップにより開発され、基礎編と応用編の2部から構成されています。応用編のカリキュラムには、電動化関連分野の教授や専門家との対話の機会を含んでいます。近い将来、電動化部品の操作安全に焦点を当てたプログラムも展開する予定です。

中国 | 電動化・知能化に向けたさまざまなリスクリング活動

中国では、電動化・知能化人材を育成していくために、一部拠点においてリスクリング活動を行っています。具体的にはリスクリングコミッティー設立、データベース・オープンイノベーションの研修実施、DX技能コンテスト展開などを通じて、既存人材のリスクリングを図っています。また、従業員の視野拡大・気づきを深めるために、外部の先進IT企業との交流にも取り組んでいます。

欧州・
アフリカ中東 | IT専門家を育成するトレーニングプログラムの提供と
デジタルコマース・直接販売に向けたスキル開発

欧州では、サイバーセキュリティに関するeラーニングをアソシエイトに提供しています。そして、役割要件に応じて必要なアソシエイトに対してはソフトウェア分野におけるトレーニングを提供しています。また、英国内では、デジタルコマース・顧客への直接販売を展開する上で、それらを可能にするスキルを構築するためのチームを設立しています。

南米 | IT専門家を育成するトレーニングプログラムの提供

ブラジルでは、ビジネスの未来にとって重要な能力を育成・強化するため、Udemyと連携してIT専門家向けに13の学習コースを設けました。これらのコースには、IT分野の基本的な知識やデジタル変革に関する内容が含まれており、専門家がスキルを継続的に向上させるために必要な244のトレーニングプログラムと合計500時間以上の学習コンテンツを用意しています。

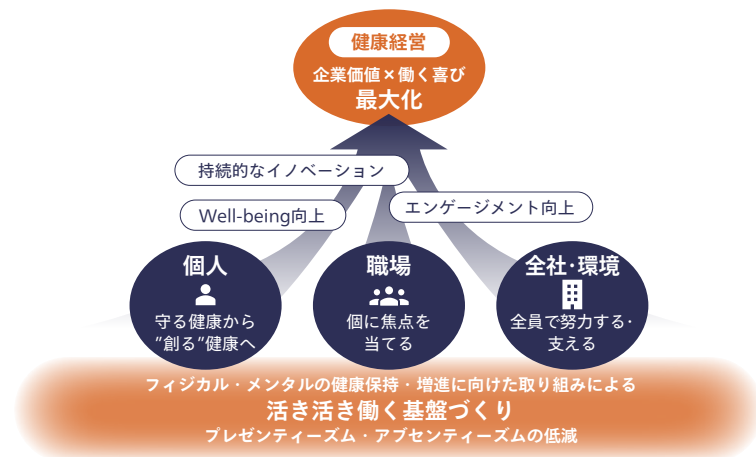
人的資本経営の進化 | 人材戦略

■従業員一人ひとりが健康で安全に力いっぱい働くことができる企業の実現

Hondaの健康経営

「健康経営」の実現に向けたグランドデザイン

生き活きと働く基盤をベースに「個人」、「職場」、「全社・環境」の3つの柱で企業価値/働く喜びの最大化に向け取り組んでいます。



「生涯健康」に向けた取り組み（5つの管理項目）

元気に就労すること＝「健康」であり続けることは、個人はもとより、職場・会社の永続的發展に最も重要な要素です。「生涯健康」を実現するために5つの管理項目を定め、健康経営活動を2020年より開始しています。

項目	①休養	②栄養	③運動	④禁煙	⑤飲酒※
管理項目	良質な睡眠	バランスの良い食事	運動習慣	禁煙	節度ある適度な飲酒
達成目標	6時間以上睡眠時間を確保する	朝食（起床後最初の食事）を毎日食べる	1回30分以上週2回の運動習慣を持つ	たばこは吸わない（電子たばこ含む）	飲酒量は適度な量に保つ（1単位以内）

※飲酒習慣のない人に飲酒を推奨するものではありません

開始前 2019年（2020年3月期）



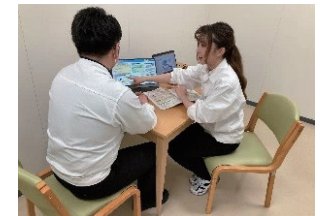
目標 2030年（2031年3月期）



守る健康から“創る”健康へのシフト

Hondaが目指す健康とは、「心と体のバランス（良い状態）を保ち、前向きに、自分の持てる力を最大限発揮しようと全力を尽くす状態にあること」です。そのための個人支援として、24時間対応できるオンラインでの相談および診療のサービスを導入しています。また、社内では、健康診断事後措置である「保健指導」を、予防と将来のありきたり健康をデザインするための保健面談（ウェルコミ）※へと進化させ、2024年より支援をスタートしています。

※ウェルコミ：病気や不調だけにフォーカスするのではなく、生涯健康（ウェルネス・ウェルビーイングな状態）を見据えて、従業員と産業保健スタッフが互いに意思疎通を図り（コミュニケーション）、従業員が思い描く将来のありきたり姿の実現に向けてできることを考えるための健康支援。



保健面談の様子

個に焦点を当てた取り組み

「健康は自己責任」とは割りきらず、「職場の課題でもある」と捉えています。組織の方針と個人の役割・行動目標・キャリア形成等をメンバーと上司が擦り合わせる2wayコミュニケーションの場において、健康面での安全配慮や自律を後押しし、相互に理解するコミュニケーションを大切にしています。

また、現場発のアイデアによるウォーキングイベント、社会貢献活動、女性の健康課題への支援、各種セミナー等を実施しています。そのほかにも、朝食欠食率が高い若手従業員を対象とした「みんなのアサメシ」企画では、実際に「食べる」ことを体験し効果を実感することで行動変容につなげる取り組みを進めると同時に、社内TVにて全従業員に向けた積極的な発信を行っています。



みんなのアサメシ企画PRの様子

「生き活き働く」を支える社内環境の整備

安全衛生方針の基本理念に健康経営（ウェルビーイング）の実践を掲げ、「メンタル疾患で苦しむ人のゼロ化」に向けて、全社一丸となって施策を展開しています。従業員食堂では安価で栄養バランスの取れた定食が毎日提供されているほか、定期的に、健康をコンセプトにした「イイね！メニュー」・野菜がたくさん摂れる「ベジ活メニュー」などを提供し、健康的な食事の一端を担っています。



健康メニューについて

働きやすい職場環境づくり

ハラスメント防止に向けた取り組み

Hondaでは、自立した個を尊重し、平等な関係に立ち、信頼し、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「人間尊重」を基本理念としています。この基本理念をもとに定めた「労務方針」のなかで「職場におけるあらゆる形態のハラスメントを容認しない」ことを明記し、ハラスメントが発生しない職場環境づくり、企業運営に取り組んでいます。

また、職場におけるあらゆるハラスメントの防止と、迅速かつ適切な解決を目的に、全従業員を対象とした相談窓口を設置しており、各事業所の人事・総務部門の担当者と連携して相談者への連絡・対応を行っています。

メンタルヘルス対策

メンタルヘルスの活動を展開するため、専門的に企画・運営を行う「全社メンタルヘルス推進チーム」を設け、各事業所では「事業所メンタルヘルス推進チーム」を設置しています。

また、「全社安全衛生委員会」とも連携を図りながら活動を推進しています。主要な施策として、「予防教育」「職場環境改善」「ストレスチェック」「相談対応体制の充実」「休業からの職場復帰支援」などを展開し、従業員の心の健康づくりに取り組んでいます。また、リーフレットやパンフレットを従業員に配布し、メンタルヘルスケアへの理解促進を図っています。

独創的な技術の創出

イノベーションマネジメントの進化

基礎研究への資源投入

目指す提供価値として定めた「Transcend」・「Augment」の実現に向け、「コア技術の創出こそが将来にわたるサステナブルな事業基盤や競争力を生む源泉になる」という考え方に立脚し、イノベーションマネジメントの強化に、継続的に取り組んでいます。

研究開発子会社である本田技術研究所は、2019年から2020年にかけて商品開発機能を本田技研工業へ移管し、新価値創出に向けた技術開発や、より長期的な視点での基礎研究に専念できる体制へと再編しました。将来の環境負荷ゼロ、交通事故ゼロ社会の実現に向け、またモビリティフィールドとその概念の拡大を目指し、注力領域を定めた上で、各領域エキスパートがその実現に向け技術開発をリードしています。また、本田技術研究所の子会社であり、コンピューターサイエンスをはじめとした先端領域に特化したホンダ・リサーチ・インスティテュート・ジャパンの拠点を日本・米国・欧州に設置し、世界中のさまざまな研究機関と共同研究を行うことで、グローバルでの知の探究と結集を図っています。

技術開発は試行錯誤の繰り返しであり、その弛まぬ努力が実際に世の中に上市される商品へと結実するまでには長い時間と莫大なリソースが必要となります。しかし、どのような時代においても「新技術の探究」こそが次代のHondaをつくり上げるドライビングフォースであるという信念のもと、本田技術研究所に5,000人規模の人員を投入するとともに、年間1,000億円レベルの研究予算を安定的に確保しています。これは全社規模で見ても大きな投資となりますが、思い切ったリソース投入を行うことで、高い競争力を持ち続け、サステナブルな事業展開に貢献していくことを目指します。

注力領域



コーポレートデベロップメント機能の進化

Hondaの実現したい価値の実現には、広範な技術力・人材リソースが求められるとともに、技術潮流の変化が非常に激しい時代に突入しています。このような状況を踏まえ、社内外の知識・経験・ノウハウを結集して企業の競争力を高めるべく、2021年にコーポレートデベロップメントを担う部門を立ち上げ、機能の強化を続けてきました。

2023年にコーポレートデベロップメント統括部として新体制を構築、2024年には人員増強に加えて、知財・法務機能の一部を編入するなど、継続的に体制進化に取り組んでいます。

コーポレートデベロップメント機能は、協業・出資先企業やM&A先企業との関係構築とその深化を体系的に進め、事業と技術のポートフォリオを最適化する役割を担っています。社内外の知の融合を促進することで、技術戦略や事業開発戦略の実現を加速し、Hondaの企業変革をリードしていきます。

スタートアップの探索、出資については年間100億円規模の予算を確保した上で、「Honda Xcelerator Ventures (ホンダ・エクセラレーター・ベンチャーズ)」プログラムを積極的に展開しています。

2023年には、この活動のグローバル本社機能として、日本にホンダ・イノベーションズ株式会社を100%子会社として設立し、米国シリコンバレー子会社のHonda Innovations Silicon Valley, Inc.と連携して、グローバルに探索活動を展開しています。

個人の夢を起点とした新規事業の創出

Hondaは従業員の持つ独創的なアイデアや技術を起点としたボトムアップ式の新規事業の創出にも力を入れています。2017年に本田技術研究所で社内公募型の新事業創出プログラム「IGNITION」をスタートし、その後対象をHondaの全従業員に広げ、さらに2023年には社外への一般公募も開始し、新たな価値の創出を促しています。

「意志を持って動き出そうとしている世界中のすべての人を支えるパワーになる」、というHondaの目指す方向性に共鳴する仲間を増やしていくことで、「夢」を起点とした無数のアイデアの可能性を最大化し、Hondaならではの世界一、世界初となるような独創的で魅力的な価値を創出していきます。

このように、独創的な技術の創出に向け、戦略的・多角的に取り組むとともに、その実現性を高めるため組織進化を続けています。

独創的な技術の創出

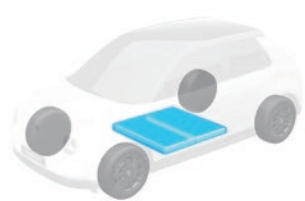
独自コア技術の創出

本田技術研究所は1960年の設立以来、常に時代の変化を先取りした研究に取り組んでいます。注力領域を定め世界をリードする取り組みを行うとともに、さらなる次の夢として、モビリティを3次元・4次元に拡大すべく、新価値領域の研究も強化しています。

例えばHondaが小型モビリティ（二輪車、四輪車など）のカーボンニュートラル化のコア部品と位置付けるバッテリーについては、大幅な性能進化を実現すべく、独自の全固体電池の開発に取り組んでいます。単なる技術確立ではなく、商品に実装し量産できることを大前提に、お客様に提供すべき価値を実現できるサイズ、コスト、性能の目標を定め、量産プロセスも考慮した上で構造、材料、製造方法の研究に取り組んでいます。2024年には実証ラインの稼働をスタートさせ、2020年代後半以降のモデルに採用できるよう研究を加速させていきます。

また、人とももの移動を「交通事故ゼロ」「ストレスフリー」で実現するための取り組みとして、人とわかり合える独自のAIである協調人工知能「Honda CI (Cooperative Intelligence)」※を搭載したマイクロモビリティの技術開発に取り組んでいます。2024年2月からは茨城県常総市にて一般のお客様向けの技術実証実験を開始しました。自動走行によって自由なラストワンマイル移動を提供する「CiKoMa (サイコマ)」と、荷物を載せて先導・追従することで快適な徒歩移動をサポートする「WaPOCHI (ワポチ)」を一般のお客様にご利用いただき、2030年頃の実用化を見据え、使い勝手の向上や社会受容性の醸成を図っていきます。

※Honda CI：振る舞いや言葉を通じてコミュニケーションを図り、お客様・周囲の人と協調しながらお客様を支える人工知能



全固体電池の量産化に向けた研究



Honda CIマイクロモビリティ
(左：CiKoMa 右：WaPOCHI)

未来を拓くオープンイノベーション

「Honda Xcelerator Ventures」は、Hondaの現在の事業変革につながる領域や、将来的に破壊的イノベーションを創出し得る領域の革新的なスタートアップ企業をグローバルに探索し、出資や協業を通じて新たな価値をともに創出するオープンイノベーションプログラムです。

その成果として、すでにさまざまなスタートアップへの出資実績を積み上げており、具体的な出資先の例としては、AI画像認識技術に強みを持つHelm.ai社（米国）、高エネルギー密度のリチウム金属バッテリーを研究するSES AI社（米国）、プラズマを用いたバッテリーリサイクル技術を開発するPrinceton NuEnergy社（米国）、大気中のCO₂を原料にしたカーボンニュートラル燃料の開発に取り組むINERATEC社（ドイツ）、独自のプラズマ加熱法による小型核融合炉の実現を目指すnT-Tao社（イスラエル）、レアメタルの効率的な抽出技術に取り組む株式会社エマルションフローテクノロジー（日本）、高性能LiDARを開発するSiLC社（米国）、高速3Dプリンターを開発するSeurat社（米国）など、多岐にわたります。また、スタートアップ企業との協業案件も、年間100件を上回る規模で展開しています。

また、ドライバー向けスマートフォンアプリの開発・提供を行っているDrivemode社については、コネクテッド・サービス領域での協業の末、2019年に買収しています。買収後、Drivemode社は二輪ライダー向けモバイルアプリ「Honda RoadSync」を開発・リリースし、このアプリに対応するHonda二輪製品はグローバルで30万台超を出荷しており、多くのお客様に新しいコネクテッド・ライディング体験を提供しています。

現在では、二輪にとどまらず、四輪のUX（ユーザーエクスペリエンス）企画においても、Drivemode社は中心的な役割を果たしています。同時に、スタートアップならではのスピードとアイデアで、HondaのCX（コーポレートトランスフォーメーション）を牽引する存在になっています。

今後もHondaは、オープンイノベーション活動を通して、Hondaの企業変革を力強く推進するとともに、スタートアップ企業とともに新しい価値やビジネスを創り出すことにチャレンジしていきます。

Mobility



helm.ai

SiLC

Sustainability



nT-tao
Compact Fusion Power



Manufacturing

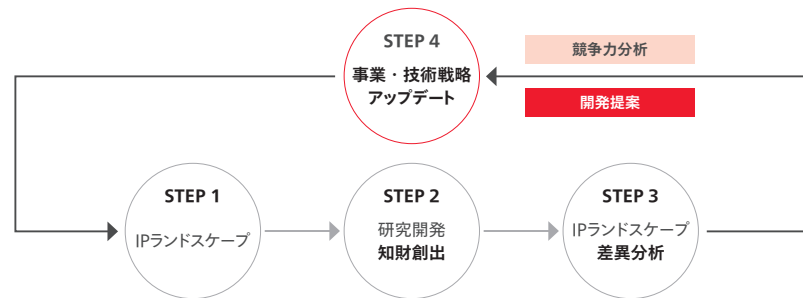


独創的な技術の創出

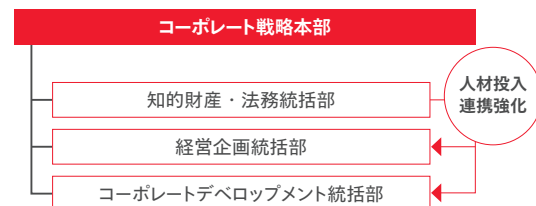
戦略アップデートプロセスの進化：IPL機能の新体制

知的資産は、企業価値の増大に大きく貢献するものであり、とりわけ5年、10年先の将来価値につながる重要な資産となります。Hondaは、この知的資産をより戦略的なツールとして活用するため、Hondaが注力する技術において競争力を獲得するKPIを設定し、知財情報を活用した分析（IP※ランドスケープ、IPL）を組み込んだ戦略アップデートプロセスを実行しています。以下のSTEP1～4をアジャイルにローリングし、事業や技術の戦略アップデートを行うことがたいへん重要になってきています。

※ IP：Intellectual Property、知的財産



この戦略アップデートプロセスをいっそう進化させることが競争力のある知的資産を構築していくことにつながるから、いままではIPLから始まるSTEP1～3のプロセスを知的財産の部門内で行っていましたが、それらの機能（人材）を経営戦略を策定する部門内に配置する組織変更を行いました。これにより知財人材に成長の機会を与えることはもとより、戦略検討においてスピーディーにIPLの分析が利用できるようになり、STEP4におけるアップデートを進化させ、事業・技術戦略と知的財産戦略との連携を強化します。



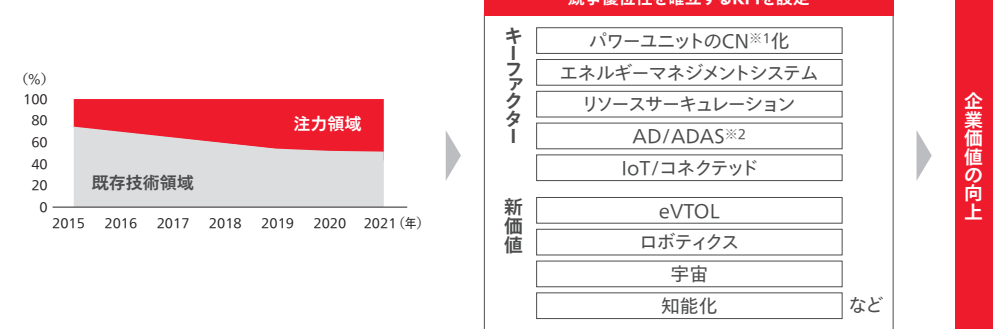
近年は、新価値を創造する上で多種多様な企業とのアライアンスの検討が増加しており、IPL分析がアライアンス先の候補を策定する上でもたいへん有効な手段となりつつあります。実際に電動化を進めるにあたって、キーファクターとなるエネルギー管理システムの領域をはじめ、注力領域においてIPL解析を用いたアライアンス先候補の提案を経営戦略を策定する部門に対し行っています。

知的資産の形成：電動と新価値創造へのシフト

Hondaの「第二の創業期」として新たな成長・価値創造を可能とする企業への変革を支えるために、「5つのキーファクター」に加えて、eVTOL（電動垂直離着陸機）・ロボティクス・宇宙・知能化といった「新価値技術」も含めて注力技術として各技術のIPLを実施し、「競争優位性」を確立するKPI設定と目標達成に向けた出願を実行しています。

さらに、各技術のIPLを用いて競争力分析を行い、事業・技術戦略をアップデートしています。

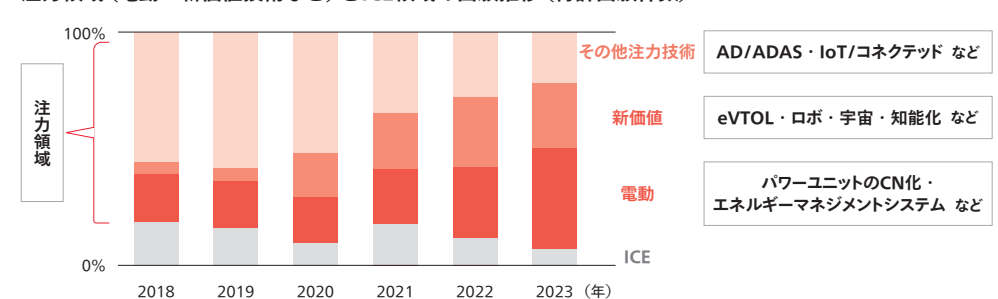
注力領域と既存技術領域の特許出願の割合



そのような取り組みの結果、注力領域における出願の比率が高まっており、とくに下のグラフに表すように電動化に関わる技術や将来のHondaでの事業化に役立つと思われる新価値技術に関わる出願の比率が年々増加してきている一方で、ICE（内燃機関、エンジン）関連の出願は減少傾向で、近年ではかなり少ない比率になっています。

Hondaの知的資産は、すでに電動化や新価値創造にシフトしています。

注力領域（電動・新価値技術など）とICE領域の出願推移（特許出願件数）



※1 CN：カーボンニュートラル

※2 AD/ADAS：自動運転/先進運転支援システム

独創的な技術の創出

知的資産の形成と活用のためのインセンティブ拡張

Hondaは、発明を創出した発明者に対し、その発明の対価として褒賞金を支払う制度を運用しています。先のような注力領域における特許出願をよりいっそう強化し、競争力を獲得するために、褒賞金の支払い額を従来の数倍に引き上げる制度改定を実施し、インセンティブの強化を行うことにしました。同様に、会社に対して多大な成果を上げた従業員を表彰する「業務表彰制度」においても、特許出願の貢献の度合いを新たな評価軸として取り入れ、発明を行うことのモチベーションを喚起しています。

また、知的資産は特許出願だけで構築されるものではなく、近年のIoT技術の進歩により、制御プログラムなどのソフトウェアの価値も高まってきています。そのようなソフトウェアも含めた知的資産のポートフォリオを構築していくことが求められてくるなか、Hondaは発明に対するインセンティブだけでなく、このソフトウェアに対しても評価・管理・褒賞金支払いの検討に着手し始めています。

さらに、構築された知的資産を戦略的に活用し、事業に貢献するようにしていくためには、その知的資産に準拠したISOやIECなどといった国際的な標準規格を取得していくことが求められています。Hondaはそういった技術の標準化活動にも力を入れており、とくに活動の貢献度が高い従業員に対して、モチベーションの向上を目的として標準化活動の表彰制度を取り入れました。制度を開始した2024年3月期は、9名の功労者を表彰しています。



2024年2月 第1回 標準化活動表彰式

渡邊 詩織

知的財産・法務統括部
戦略企画部 先端技術知財課
ロボティクス研究開発チームの知的財産担当として、自社特許の群管理、IPランドスケープ解析などを行う。

座右の銘

「決してへこたれるな。
へこたれたら、
へこたれたまま頑張れ」

共感するHondaの価値観
「能ある鷹は爪を隠せよ」



interview

未来を変える技術を、知財戦略で切り拓く

「そこまで頑張らなくてもいいんじゃない？」——、学生時代、全力投球して冷やかされてしまうこともあった私にとって、Hondaはありのままの自分でいられる場所です。就職活動時、Hondaから配布された資料に「Hondaはどうしても手を抜くことができない、仕事に入り込んでしまう人々の集まり」と書かれていて、「頑張っても怒られない世界があるんだ」「真剣に頑張る人たちと一緒に働きたい」と思ったのが、Hondaに入社した理由の一つでした。

知的財産・法務統括部のミッションは、知財戦略によってHondaの競争力を強化することです。主に「IPランドスケープ」という包括的な分析を通じて、どの技術を開発し特許を出願すればHondaの競争優位性を確保できるかを検討し、開発戦略や事業戦略への提言を行っています。客観的な分析を通じて、技術者だけでは見落としがちな競争力の視点を提供できることが私たちの強みです。

実際に研究開発をするわけではない私は新技術を開発することはできませんが、技術者に発想のヒントや開発の方向性を示唆することができます。それが未来を変えるような新技術の創出につながり、その技術が最終的にお客様に届いて、人々の生活をより便利に、より楽しくすることにつながる。そうなることが私の夢です。

Hondaには、「この人が世界を変えてくれるだろう」と思わせてくれるすごい技術者と、彼らから生み出される数々の技術があります。そんなHondaの環境にいと、自分も負けていられないと思います。そんなすごい技術者たちに応えるだけの知財戦略を考え、実行し、Hondaの社会的価値を高めていきたいです。

ブランド価値の向上 | ブランドマネジメントの強化



p.4「グローバルブランドスローガン」より

起点となる「グローバルブランドスローガンの再定義」

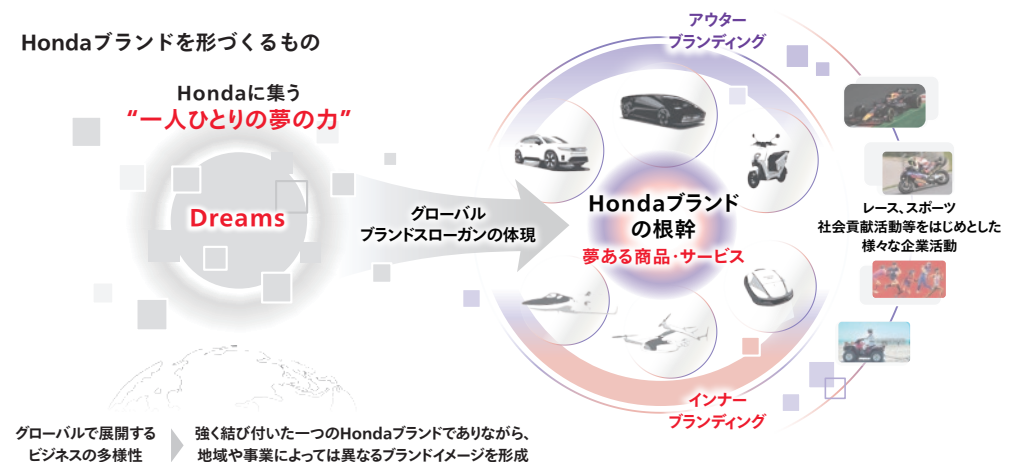
Hondaのブランドは、創業時から現在に至るまで、お客様とともに歩み続けたあらゆる企業活動の積み重ねによって形づくられてきました。75年の歴史によって紡がれたHondaブランドをさらに輝かせ、将来にわたってその価値を高めていくことは、Hondaにとって極めて重要な課題の一つであると認識しています。

100年に1度ともいわれる大きな変革期を迎えているなかで、2001年に策定されたグローバルブランドスローガン「The Power of Dreams」を2023年に再定義し、あらためて「Hondaのブランドマネジメントの起点」と位置付けました。夢のある商品・サービスをはじめとしたあらゆる企業活動を通して、この再定義に込めた想いを表現していくことで、よりHondaらしさを際立たせ、存在を期待される企業であり続けることを目指します。

電動化の時代においても「Hondaらしく」あるために

Hondaは総合モビリティカンパニーとして、また世界一のパワーユニットメーカーとして、世界中のお客様に多様な商品、サービスをお届けしています。商品・サービスはHondaで働く一人ひとりの内発的な動機が起点となった、「夢の力」が具現化された結晶であり、それら一つひとつがブランドを体現する根幹となっています。また、長きにわたり世界中で商品・サービスを提供してきた結果、Hondaのブランドは強く結び付いた一つのブランドとして、お客様に強く認知いただけている一方で、グローバルで展開するビジネスの多様性から、地域や事業によっては異なるブランドイメージを形成している側面もあると考えています。この特徴的なブランドの個性はこれまでの歴史によって培われた「Hondaらしさ」でもあり、電動化の時代においても、未来への財産であると受け止めています。

Hondaブランドを形づくるもの






ブランド価値の向上 | ブランドマネジメントの強化

そして、さらには商品・サービスだけでなく、Hondaの情熱とチャレンジング・スピリットの象徴ともいえるレース、スポーツ活動や、世界中の人々の暮らしをより豊かにしていくための社会貢献活動など、さまざまな企業活動を通じた多様な夢の具現化や人の夢の実現の支援も、Hondaのブランドを輝かせてきた要素だと考えています。

こういったブランドの個性、多様性を踏まえながら総体としてのブランド価値を最大限に高めるため、グローバルブランドスローガン（GBS）を象徴的に体現した商品・サービスを中心に、多角的なブランド構築と、ブランドマネジメントを実践していきます。

グローバルブランドスローガンを体現する取り組み

商品・サービスなど

Honda Mobility Service
クルマのモビリティサービス

Honda ON Honda Monthly Owner

EveryGo

バイクのモビリティサービス

HondaGO BIKE RENTAL

自転車のモビリティサービス


SmaChari EveryGo e-Bike

HondaJetのモビリティサービス

HondaJet Sharing Service

※掲載のサービスは日本国内のみ対象になります。

詳細はこちらをご参照ください



スポーツ活動 F1・企業スポーツ選手のメッセージ⇒p.125






その他の活動の詳細はこちらをご参照ください



その他の活動の詳細はこちらをご参照ください



社会貢献活動



子どもアイデアコンテスト



その他の活動の詳細はこちらをご参照ください



ブランド価値のさらなる向上に向けて

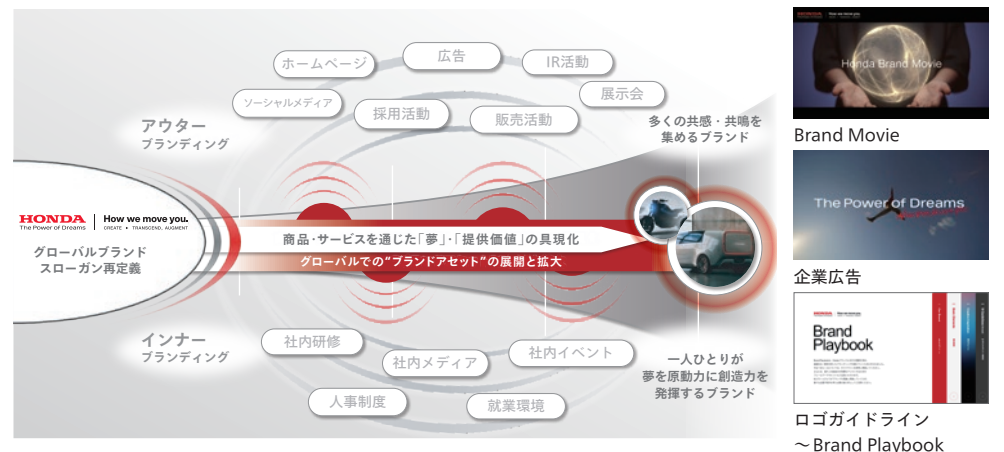
ブランドマネジメントにおいては、「企業としての一貫性」と「商品・サービスの多様性・独自性」との間に相乗効果を生み出すことが重要だと考えています。あらゆる企業活動に価値ある一貫性を反映していくことによって、ブランディングを強化し、ブランドの価値を高めていくことを目指します。

この一環として、グローバルでブランドに価値ある一貫性をもたらすため、さまざまな発信やブランディングを実践する際の指針として活用する「ブランドアセット」の整備と拡充に取り組んできました。ブランドアセットはGBS再定義の要素から構成されており、一貫したブランディングの支柱を形成するよりどころとなっていきます。

具体的には、Hondaの提供する価値をより深く理解していただくための「ブランドムービー」の展開や、Hondaのブランドの個性を広く周知し、関心を持っていただくための新たな企業広告シリーズをスタートしました。また、一人ひとりの日々の仕事のなかでもHondaとしての一貫性と創造性を高めていくために、従前より活用されているビジュアル・アイデンティティ（VI）ガイドラインの機能を拡張し、GBS再定義の要素に基づいた発信・ブランディングの指針となる「Brand Playbook」の実装を行ってきました。このBrand Playbookは、さまざまな企画や制作を進めるにあたって、その目的に照らして最適な表現の方向性を生成するフレームワークを備えており、個々人の創造性をアシストするツールとして2024年より運用を開始しています。

今後はこれらのブランドアセットをさらに拡充するとともにコンテンツを進化させ、グローバルで活用の拡大を図っていくことで、Hondaで働くすべての仲間の「夢」を原動力とした創造性の発揮を後押しするとともに、ステークホルダーの皆様から共感いただける魅力的なブランドの確立を目指していきます。

ブランド価値向上に向けた取り組みの概念図



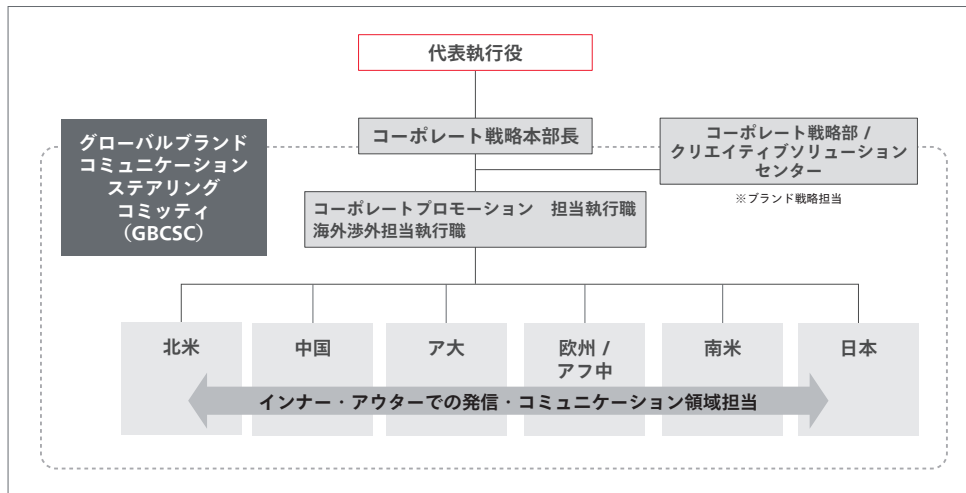
ブランド価値の向上 | ブランドマネジメントの強化

ブランディング実行体制の進化

グローバルでブランド価値を高めていくためには、ブランド戦略の進化とその実行拡大のマネジメントが重要であるという考え方にに基づき、戦略議論と実行の双方を迅速に推進するための体制を強化してきました。

コーポレート戦略本部において全社の発信・ブランディング戦略を立案し、経営メンバーと頻度高く議論できる場を新たに設けることで、迅速な戦略方向性の決定につなげています。また、戦略に基づく施策の実行については、グローバルのアソシエイト全員に目指す方向性が浸透し、各地域が自立して取り組みを展開していく状態を目指し、新たに「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」を立ち上げました。各地域とより密に連携することで、それぞれの特性やニーズに応じた取り組みを進めていきます。

戦略方向性の決定から各地域における実行フェーズまで、一気通貫での体制を整えることで着実な展開につなげ、夢のある商品とサービスをはじめ、すべての企業活動をよりHondaらしいものにしていくことを目指します。



なお、これらの取り組みの効果は、インターブランド社によって公開される「ブランド価値」を管理指標として状況をモニタリングし、さらなる活動の進化につなげていきます。

千田 隆作

経営企画統括部
コーポレート戦略部
クリエイティブソリューション
センター/センター長
四輪のデザインや、商品コンセプト立案などに従事し、近年は経営企画・発信ブランドの戦略に従事
共感するHondaの価値観
「技術の前ではみな平等だ。問題はアイデアの中身だ」



interview

“期待を超える”Hondaブランドを目指して

私が学生だった1990年代、Hondaが生んだクリエイティブ・ムーバー※シリーズの発想に強く共感し、「独創的なアイデアを素直に形にできる会社なんだ」と感じたことがHondaの一員になりたいと思ったきっかけでした。入社後は四輪デザイン等を通じて商品開発に長く携わった後、約5年前から経営企画の機能に「クリエイティブ」を融合させる役割を担っています。

自身の仕事の領域が「戦略」へと移り、古今数々のエポックメイキングな商品を生み出してきたHondaの原動力が、従業員一人ひとりの「好きだからやる」「やりたいからやる」という動機であり、中でもモビリティにかける「夢」であることを、いっそう強く意識するようになりました。

近年、急激な環境変化を背景にHondaもさまざまな領域で変革を迫られています。変革のための「戦略の中身」が具体的になるにつれ、「正しさを説明するだけでは人は動かず」と痛感しています。絶対的な正解や成功への道筋は描き切れるものではありませんが、人が動き出すパワーとなる戦略には左脳で「理解」することに加え、右脳で「共感」できることも同様に重要であることを日々実感しています。

これまで「発信・ブランドの戦略、コーポレートブランディング」と「新事業のクリエイティブ支援」を主としながら多岐にわたる領域を担当してきた中で、社内外のクリエイティブのリソースを戦略づくりのレイヤーで結びつけ、最大限に活かすことで、大きな変革への効果や可能性を生み出せると強く確信しています。まだ道半ばではありますが、今後も戦略を軸としながら、実行から商品・サービスの展開に至るまで、より価値ある一貫性を持ったブランドのつながりを創り、広げていくことで、Hondaの変革の加速とHondaらしさの具現化に貢献していきたいと思っています。

※ クリエイティブ・ムーバー:「生活創造車」というHonda独自のコンセプト。「オデッセイ」「CR-V」「ステップワゴン」など。

ガバナンス | コーポレートガバナンス

■ 基本的な考え方

「存在を期待される企業」へ向けて、コーポレートガバナンスを充実

当社は、基本理念に立脚し、株主・投資家の皆様をはじめ、お客様、社会からの信頼をより高めるとともに、会社の迅速・果斷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。

当社は、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、過半数の社外取締役で構成される「指名委員会」「監査委員会」「報酬委員会」を有し、かつ取締役

会から執行役に対して大幅に業務執行権限を委譲可能な指名委員会等設置会社を採用しています。

株主・投資家の皆様やお客様、社会からの信頼と共感をよりいっそう高めるため、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。



「Hondaコーポレートガバナンス基本方針」「コーポレートガバナンスに関する報告書」
<https://global.honda.jp/investors/policy/governance.html>

コーポレートガバナンス体制（2024年6月19日）



ガバナンス | コーポレートガバナンス

■ 基本的な考え方

コーポレートガバナンス体制強化の変遷

	2015年 3月期	2016年 3月期	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※1
取締役の人数(人)	13	13	13	14	14	13	13	11	11	11	12
うち社外取締役(人)	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	6
うち独立役員(人)	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	6
うち女性(人)	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3
機関設計・ 体制	監査役会設置会社			監査等委員会設置会社				指名委員会等設置会社			
				・取締役会の監督機能の強化による意思決定のさらなる迅速化 ・取締役会から取締役への業務執行権限の委譲を拡大 ・監督と業務執行の分離を進める				・経営の“機動性”と“管理監督”のさらなる強化 ・取締役会から法的に明確な責任を負う執行役へ業務執行権限を大幅に委譲 ・各委員会委員長は独立社外取締役のなかから選定			
	-			-				指名委員会			
	監査役会			監査等委員会				監査委員会			
	-			-				報酬委員会			
ガバナンス 向上への 主な取り組み サポート体制 の進化	■課題予会社モニタリング導入										
	■取締役会事前説明会導入										
	■取締役会実効性評価導入										
	■三委員会基準・規定策定										
	■取締役会実効性評価の開示										
	■三委員会実効性評価導入										
	■報酬制度の開示拡充										
	■クローバックポリシー制定										
	■LTI(Long Term Incentive)改定										
	■スキルマトリックスの開示										
監督側	～監査役室			■監査等委員会部設置				■取締役会室設置			
	コンプライアンス委員会										
	～コンプライアンスオフィサー										■CPO※2
	全社リスク対応委員会			グローバル危機対策本部会議						リスクマネジメント委員会	
	～リスクマネジメントオフィサー										
	業務監査室			業務監査部							
執行側											

※1 2024年6月19日時点

※2 CPO: コンプライアンス & プライバシーオフィサー

■ 業務執行の意思決定

監督機能の強化と迅速かつ機動的な意思決定の実施

Hondaは、指名委員会等設置会社を採用し、定款の規定および取締役会の決議に従い、重要な業務執行の決定権限について、取締役会から執行役へ委任しています。これにより、迅速な意思決定と機動的な業務執行を行うとともに、経営の監督機能と執行機能を明確に分離し、取締役会の機能を業務執行に対する監督に集中させています。

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、さらに経営会議は事業執行会議などに意思決定の一部を委譲しています。

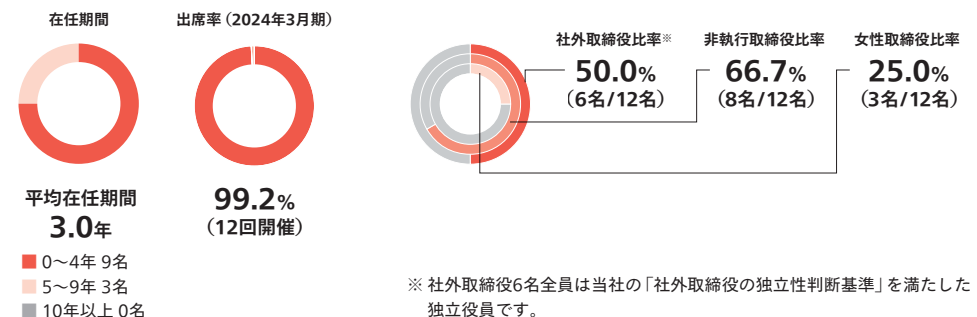
経営会議は、取締役会の決議事項などについて事前審議を行うとともに、取締役会から委譲された権限の範囲内で経営の重要事項について審議しています。事業執行会議などは、経営会議から委譲された権限の範囲内で各領域における経営の重要事項を審議しています。

取締役会

取締役会は、6名の社外取締役を含む12名の取締役にによって構成されています。

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。

上記の役割を果たすため、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。



ガバナンス | コーポレートガバナンス

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、社外取締役4名を含む5名の取締役で構成されています。また、委員長は、独立社外取締役のなかから選定しています。

指名委員会委員（2024年6月19日時点）

國分 文也（委員長）（社外取締役）

三部 敏宏

酒井 邦彦（社外取締役）

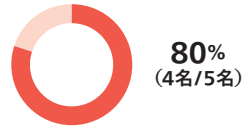
東 和浩（社外取締役）

我妻 三佳（社外取締役）

2024年3月期の指名委員会における具体的な検討内容

- 基本方針・年間活動計画
- 取締役の後継者計画
- 取締役候補者 など

社外取締役比率



出席率（2024年3月期）



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います。また、委員長は、独立社外取締役のなかから選定しています。なお、当社は、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。

監査委員会委員（2024年6月19日時点）

小川 陽一郎（委員長）（社外取締役）

鈴木 麻子（常勤監査委員）

森澤 治郎（常勤監査委員）

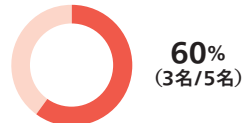
酒井 邦彦（社外取締役）

永田 亮子（社外取締役）

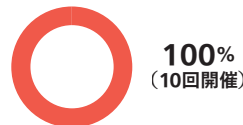
2024年3月期の監査委員会における具体的な検討内容

- 基本方針・年間活動計画
- 各四半期 監査実施状況
- 各四半期 会計監査人 連結財務諸表レビュー
- 内部監査実施状況 など

社外取締役比率



出席率（2024年3月期）



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などの内容の決定、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、社外取締役3名を含む4名の取締役で構成されています。また、委員長は、独立社外取締役のなかから選定しています。

報酬委員会委員（2024年6月19日時点）

東 和浩（委員長）（社外取締役）

藤村 英司

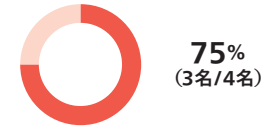
國分 文也（社外取締役）

小川 陽一郎（社外取締役）

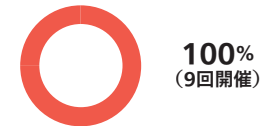
2024年3月期の報酬委員会における具体的な検討内容

- 基本方針・年間活動計画
- 役員実績評価
- LTI (Long Term Incentive) および株式交付規程
- クローバックポリシー など

社外取締役比率















出席率（2024年3月期）



ガバナンス | コーポレートガバナンス

取締役・委員会構成メンバー

氏名	在任期間	地位	担当	2024年3月期の出席状況（出席回数／開催回数）				スキル							
				取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会	企業経営	国際性	業界経験	新事業戦略	人事	経理・財務	法務・リスクマネジメント	ESG・サステナビリティ
	三部 敏宏	4年	・取締役 ・代表執行役社長	・指名委員 ・取締役会議長 ・最高経営責任者	12回/12回 100%	9回/9回 100%	-	-	●	●	●	●	●	●	●
	青山 真二	6年(通算)	・取締役 ・代表執行役副社長	・リスクマネジメントオフィサー	12回/12回 100%	-	-	9回/9回 100%	●	●	●	●		●	●
	貝原 典也	5年(通算)	・取締役 ・代表執行役副社長	・コンプライアンス&プライバシーオフィサー	9回/9回 100%	-	-	-	●	●	●	●		●	●
	藤村 英司	-	・取締役 ・執行役常務	・報酬委員 ・最高財務責任者 ・コーポレート管理本部長	-	-	-	-	●	●	●	●	●	●	
	鈴木 麻子	3年	・取締役	・常勤監査委員	12回/12回 100%	-	10回/10回 100%	-		●	●	●	●	●	
	森澤 治郎	-	・取締役	・常勤監査委員	-	-	-	-		●	●		●		
	酒井 邦彦	5年	・取締役	・指名委員 ・監査委員	12回/12回 100%	9回/9回 100%	10回/10回 100%	-		●				●	
	國分 文也	4年	・取締役	・指名委員（委員長） ・報酬委員	12回/12回 100%	9回/9回 100%	-	9回/9回 100%	●	●		●			
	小川 陽一郎	3年	・取締役	・監査委員（委員長） ・報酬委員	12回/12回 100%	-	10回/10回 100%	9回/9回 100%	●	●		●	●		
	東 和浩	3年	・取締役	・指名委員 ・報酬委員（委員長）	12回/12回 100%	9回/9回 100%	-	9回/9回 100%	●			●	●	●	
	永田 亮子	3年	・取締役	・監査委員	12回/12回 100%	-	10回/10回 100%	-				●	●		●
	我妻 三佳	-	・取締役	・指名委員	-	-	-	-		●				●	

ガバナンス | コーポレートガバナンス

スキル選定理由

当社は、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、以下のように特定しています。

選定スキル

● 100年に1度の変革期を勝ち抜く力強いリーダーシップ

激変する環境変化を正しく捉え、グローバルな視点から果断な意思決定を行い、Hondaを牽引していく必要性

企業経営

国際性

● 既存事業の盤石化と価値創造による新事業領域の強化

Hondaの既存事業を継続的に進化させるとともに、新価値創造で切り拓く新たなビジネスカテゴリーにおける事業戦略とその執行にかかる意思決定を行う必要性

業界経験

新事業戦略

● 将来に向けた企業体質の強化とリソースコントロール

Hondaの経営資源である「ヒト」と「カネ」を高い次元でマネジメントし、強靱な事業体質の基盤を作り上げる必要性

人事

経理・財務

● リスクへの備えとサステナブルな経営の実現

事業活動に伴う様々なリスクに適切に対応し、社会とHondaの永続的な発展に向けた健全な事業運営の監督を行う必要性

法務・
リスクマネジメントESG・
サステナビリティ

ガバナンス | コーポレートガバナンス

■ 社外取締役の選任理由

豊富な経験と高い見識を有する、6名の社外取締役

Hondaでは、豊富な経験と高い見識を有し、社外の独立した立場に基づき、客観的かつ高度な視点から、広い視野に立って、当社の経営全般を監督いただける方を社外取締役に選任しています。社外取締役は2名以上とし、かつ取締役会の3分の1以上は、当社の「独立性判断基準」を満たす独立社外取締役に構成することとしています。なお、現在の社外取締役6名全員は、当社の「社外取締役の独立性判断基準」を満たしており、いずれも当社との間に特別な利害関係はなく、一般株主との利益相反が生じるおそれはないと考えています。これを踏まえ、当社は、この6名全員を東京証券取引所の規程に定める独立役員として、同取引所に届け出しています。

なお、当社の「社外取締役の独立性判断基準」については、「Hondaコーポレートガバナンス基本方針」(下記リンク)別紙1をご参照ください。また、社外取締役は、当社以外の上場会社の役員を兼務する場合、当社の職務に必要な時間を確保するため、当社のほかに4社までに限るものとしています。

WEB 「Hondaコーポレートガバナンス基本方針」
<https://global.honda/jp/investors/policy/governance.html>

酒井 邦彦	検察官、弁護士としての職務経験を有し、2014年7月から2017年3月まで高等検察庁検事長を務めるなど、法律の専門家としての高い専門性と豊富な経験を有しております。2019年6月からは監査等委員である社外取締役として、2021年6月からは社外取締役ならびに指名委員会および監査委員会の委員として独立した立場から当社の経営全般について監査・監督いただき、その職責を十分に果たしております。
國分 文也	2013年4月から丸紅株式会社の社長・会長を務めるなど、企業経営に関する豊富な経験と高い見識を有しております。2020年6月から社外取締役として、さらに2021年6月からは指名委員会の委員長および報酬委員会の委員として独立した立場から当社の経営全般について監督いただき、その職責を十分に果たしております。
小川 陽一郎	長年にわたる公認会計士としての職務経験を有し、2015年7月から2018年5月までデロイト トーマツ グループのCEOを務めるなど、会計の専門家としての高い専門性と豊富な経験を有しております。2021年6月からは社外取締役、監査委員会の委員長および報酬委員会の委員として独立した立場から当社の経営全般について監査・監督いただき、その職責を十分に果たしております。
東 和浩	2013年4月から2022年6月まで株式会社リソナホールディングスの社長・会長を務めるなど、企業経営に関する豊富な経験と高い見識を有しております。2021年6月からは社外取締役、報酬委員会の委員長および指名委員会の委員として独立した立場から当社の経営全般について監督いただき、その職責を十分に果たしております。
永田 亮子	2008年6月から2023年3月まで日本たばこ産業株式会社の執行役員・監査役を務めるなど、新事業戦略および監査に関する豊富な経験と高い見識を有しております。2021年6月からは社外取締役および監査委員会の委員として独立した立場から当社の経営全般について監査・監督いただき、その職責を十分に果たしております。
我妻 三佳	2022年10月から2024年3月まで日本アイ・ビー・エム株式会社の常務執行役員を務めるなど、IT領域に関する豊富な経験と高い見識を有しております。

■ 社外取締役のサポート体制

取締役会室が適宜必要なサポートを実施

Hondaでは、社外取締役に対して、取締役会室が中心となり、社外取締役の機能発揮のため、以下のようサポートを行っています。

1. 就任時オリエンテーション

新任社外取締役候補者に対し、業界動向、社史、事業、財務、組織および内部統制システムなどに関する研修を実施しています。

2. 事前説明や情報共有の実施

社外取締役に取締役会へ上程される各議題の内容や背景、中長期の経営計画における位置づけなどの前提情報を十分に理解していただき、取締役会において本質的な審議が行われるようにするため、各取締役会の開催前に事前説明会を実施しています。また、全社的なリスクマネジメントの状況や事業別の中長期戦略など重要事項について情報共有し、取締役間で議論する機会を適宜設けています。

3. 経営上の関心事項に対する意見交換会

社外取締役に、当社グループの長期的な課題や進むべき方向に関する認識を共有し、経営上の取り組みに対して理解をより深めていただくとともに、社外取締役の知見を今後の経営方針の議論に活かすため、取締役間の関心事項について、意見交換を実施しました。

4. 執行役との対話／社外取締役間の対話

取締役間のコミュニケーション充実を図るため、社外取締役と執行役や社内取締役との対話、また、社外取締役間の対話の場を適宜設けています。

5. 事業所の視察

当社事業への理解促進のため、工場などの事業所への視察を適宜実施しています。



HDMA : Honda Development & Manufacturing of America, LLC (East Liberty Auto Plant,ELP) 視察

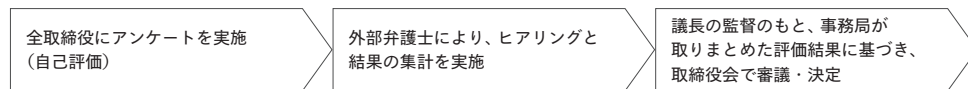
ガバナンス | コーポレートガバナンス

■ 取締役会の実効性評価

実効性向上を目的に毎年度アンケートやヒアリングを実施

当社は取締役会の機能の現状を確認し、さらなる「取締役会の実効性の向上」と「株主・ステークホルダーの理解促進」につなげることを目的に、毎年度、取締役会全体の実効性の評価を実施しています。

評価のプロセス



評価結果

	2023年3月期の課題	2024年3月期の主な取り組み
構成	今後の取締役の専門性や多様性のあり方に関する議論の深化	将来の取締役会構成のあり方について、取締役全員での意見交換を実施
情報提供	より重点志向での、情報提供／視察機会の充実	・ 社外取締役に對する情報共有事項の追加 ・ 社外取締役による事業所やイベントの視察機会の充実
審議項目	情報共有／意見交換機会の効果的設定による、取締役間の議論の更なる充実	・ 次期経営計画の方向性について情報共有／議論を実施 ・ 経営上の重要事項に関する意見交換会を開催
当日審議	取締役会における議論の更なる活性化（継続）	事前説明会での質疑を踏まえ、当日の提案内容や説明内容のアップデートを適宜実施
委員会	委員会と取締役会の連携の維持／強化（継続）	委員会での議論をベースとした、取締役全体議論の実施

（評価結果まとめ）

実効性評価の結果、審議項目・開催頻度の適切な設定、事業所視察を含む社外取締役への情報提供や意見交換機会の充実、三委員会の適切な運営などにより、取締役会の実効性が適切に確保されていることを確認しました。

今後は、取締役会内外の議論をより活性化させるとともに、取締役会と三委員会の連携をいっそう強化することにより、モニタリング型取締役会としての実効性をさらに高めています。

2024年3月期の評価	今後の課題／取り組み方針
現在の取締役会の構成は適正	今後の取締役の専門性や多様性のあり方に関する議論の深化（継続）
・ 情報提供は充実している ・ 社外取締役による事業所やイベントの視察機会が充実 ・ 事業への理解が深まったこと、組織文化を体感できたことが有意義であった	より重点志向での、情報提供／視察機会の充実（継続）
・ 審議項目は重要事項に絞り込まれている ・ 情報共有／意見交換機会は効果的に設定され有効	・ 事業環境認識に対する議論の充実 ・ 社外取締役の意見に対するフィードバックの更なる充実
・ 議論は活発になされている ・ 各取締役は示唆に富む意見／質問を行っている	取締役会における議論の更なる活性化（継続）
各委員会の審議状況が取締役会へ適切に報告されている	委員会と取締役会の連携の維持／強化（継続）

ガバナンス | コーポレートガバナンス

■ 役員報酬制度

中長期の業績と連動した役員報酬制度

当社は、コーポレートガバナンスの要諦である役員報酬を当社の基本理念、経営方針および目指す姿の実現に向けた重要な原動力と捉えています。取り巻く環境が大きく変化するなかで、全社ビジョンの達成に向け、スピード感を持って変革を推し進めていくための適切なリスクテイクを促し、かつ経営責任を的確に反映する制度内容とするため、以下の決定方針を報酬委員会にて定めています。

当社の役員報酬制度は、企業価値の継続的な向上を可能とするよう、短期のみでなく中長期的な業績向上への貢献意欲を高める目的で設計され、職務執行の対価として毎月固定額を支給する月度報酬と、当該事業年度の業績に連動したSTI (Short Term Incentive) および中長期の業績と連動したLTI (Long Term Incentive) によって構成されています。

月度報酬は、報酬委員会で決議された報酬基準に基づいて毎月固定額を支給しています。

STIは、各事業年度の業績を勘案して、報酬委員会の決議によって決定し、支給しています。

LTIは、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、報酬委員会で決議された基準および手続きに基づいて中長期の業績と連動して自社株式および金銭を支給しています。

執行役を兼務する取締役および執行役の報酬は、月度報酬、STIおよびLTIによって構成され、報酬委員会によって決議された報酬基準に基づいて構成比率を定めています。構成比率は、役位ごとの経営責任の重さに応じて変動報酬の比率を高めています。

社外取締役その他執行役を兼務しない取締役の報酬は、月度報酬のみで構成されています。

LTIの対象とならない取締役および執行役においても、自社株式の保有を通じて株主目線に立った経営を実現し、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促進するため、報酬のうち一定程度を役員持株会に抛出し、自社株式を取得することとしています。

取締役および執行役は、LTIとして取得した自社株式および役員持株会を通じて取得した自社株式を、在任期間に加えて退任後1年間は継続して保有することとしています。

なお、当社の役員報酬の決定方針については、「Hondaコーポレートガバナンス基本方針」(下記リンク) 第13条をご参照ください。

WEB 「Hondaコーポレートガバナンス基本方針」
<https://global.honda/jp/investors/policy/governance.html>

取締役・執行役の報酬などの額

役員区分	報酬などの総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員数 (名)
		基本報酬	業績連動報酬		
			STI (Short Term Incentive)	LTI (Long Term Incentive)	
取締役 (社外取締役を除く)	300	287	0	12	4
社外取締役	90	90	0	0	5
執行役	1,361	470	483	406	10
(合計)	1,751	849	483	419	19

- ・上記の取締役には執行役を兼務する取締役3名は含まれていません。
- ・上記については、当事業年度において、当社が当社役員に対して支給した報酬などの金額を記載しており、2023年6月21日開催の第99回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名に対する支給額に対する支給額を含んでいます。
- ・執行役のSTIは、2024年5月7日開催の報酬委員会にて決議された支給金額を記載しています。
- ・LTIの総額は、BIP信託に関して当事業年度中に付与した株式交付ポイントに係る費用計上額であり、非金銭報酬などに該当します。

ガバナンス | コーポレートガバナンス

社会的価値・経済的価値の創出を後押しする評価制度

当社は2024年3月期に「自由な移動の喜び」の創造を目指し、当社全体で今後とくに注力していく重要テーマとマテリアリティ、それに紐付く目標をあらためて整理しました。重要テーマは、持続可能性の観点から網羅的に抽出した社会課題を当社の目指す方向性に照らし、優先順位を付けた上で選定しています。具体的には、従来より経営の重要テーマとして掲げてきた「環境」と「安全」に加え、当社の成長の原動力である「人」と「技術」、またすべての企業活動の総和ともいえる「ブランド」の5つの非財務領域を重要テーマとして選定し、財務戦略と連携させることで社会的価値・経済的価値の創出を実現していきます。

2025年3月期以降を評価対象とするLTIについては、株主をはじめとしたステークホルダーの皆様の目線に立ち、重要テーマの取り組みを加速させ、社会的価値・経済的価値の創出をよりいっそう後押しする制度とすることを目的として、業績評価方法を変更しました。各KPIについて、財務指標は2031年3月期に掲げるROIC目標の達成に向けて取り組むべき重要指標として、非財務指標は5つの重要テーマに直結する指標として、株価指標は社会的価値・経済的価値の創出に対する市場評価を反映する指標として、それぞれ年度ごとに客観的に評価できる指標を選定しています。

KPI項目		評価方法
財務指標	連結営業利益率	評価事業年度の 目標値に対する 達成度により評価
	親会社の所有者に帰属する 当期利益	
非財務指標	ブランド価値	
	CO ₂ 総量	
	従業員エンゲージメント	
株価指標	株主総利回り	評価事業年度の配当込みTOPIX成長率との 相対比較により評価

(注) 非財務指標については以下の指標をもとに評価を行います。

- ・ブランド価値：第三者の調査会社による当社のブランド価値調査
- ・CO₂総量：日本（世界）共通のCO₂排出量算定方法に基づく企業活動および製品CO₂排出量
- ・従業員エンゲージメント：第三者の調査会社による従業員活性化度調査

■ 監査報酬

独立性を保つため、事前同意をもとに監査報酬を決定

当社は、有限責任 あずさ監査法人による会社法、金融商品取引法および米国証券取引法に基づく会計監査を受けています。

有限責任 あずさ監査法人による継続監査期間は19年です。

継続監査期間は、現任監査人である有限責任 あずさ監査法人が当社の有価証券報告書に含まれる連結財務諸表及び財務諸表の監査を継続実施した期間について記載したものです。なお、同監査法人が所属するネットワークであるKPMGは当社の米国SEC登録目的の監査を1962年より継続実施しています。

有限責任 あずさ監査法人においては、会計監査業務を執行した公認会計士3名（神塚勲、鎌田健志および菊地良祐）とその補助者112名（公認会計士27名、その他85名）の計115名が監査業務に従事しました。

当社の監査公認会計士などに対する監査報酬の決定にあたっては、会計監査人と協議の上、当社の規模・特性、監査日程などの諸要素を勘案しています。また、当社は、会計監査人の独立性を保つため、監査報酬については、監査委員会による事前同意を得ることとしています。



「有価証券報告書」

<https://global.honda.jp/investors/library/report.html>

ガバナンス | コンプライアンス



CPO (コンプライアンス & プライバシーオフィサー) メッセージ

取締役代表執行役副社長
コンプライアンス&プライバシーオフィサー
貝原 典也

存在を期待される企業であり続けるために

創業者である本田宗一郎は、1962年に「儲ける前に一つ大事な条件がある。それは『正しい』かそうでないかということが一番の条件である」と従業員に向けて講話を行いました。

Hondaにおける「コンプライアンス」とは、法令遵守に限らず、お客様や社会に対し誠実で倫理的であることを意味します。この考え方は、創業者の言葉とつながるものであり、Hondaが透明性と信頼性の高い健全な企業運営を行う上で、創業期から現在まで変わることのない原点です。

具体的なコンプライアンスに関する取り組みとして、2016年に世界中の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」を策定し、現在も周知のための取り組みをグローバルで行っています。また、内部通報窓口として「企業倫理改善提案窓口」を設置し、法令違反や不正などの事案を受け付けています。

これらの取り組みの推進状況等の管理・監督を行うため、Hondaグループのコンプライアンスに関する責任者として、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は、グループのコンプライアンスに関する重要事項を審議する「コンプライアンス委員会」の委員長も務めています。

2024年6月に公表した「四輪車の型式指定申請に関する不適切事案」※においては、多くのステークホルダーの皆様へ多大なご心配をお掛けすることとなりました。本事案に対する個別の再発防止策は当然のことながら、あらためてHondaのコンプライアンス体制やコンプライアンス意識の現在地を確認し、ステークホルダーの皆様からの信頼回復に向け、継続的な取り組みの強化と改善を図ってまいります。

また、近年、デジタルトランスフォーメーションが進み、多様なデータが収集・活用されるという世の中の流れから、個人情報を取り巻く法令の遵守による個人情報管理およびプライバシー保護の重要性が世界的にいっそう高まっています。このような環境下において、Hondaが企業としての責務を果たすため、2024年4月1日付で従来のコンプライアンスオフィサーをコンプライアンス & プライバシーオフィサーに変え、データガバナンスに関する責任者を明確にしました。

Hondaは、「目指す姿」の実現に向け、さらなる成長のための大きな変革を進めています。今後も透明性と信頼性の高い健全な企業運営とHondaらしいチャレンジの基盤として、経営メンバーおよび従業員の一人ひとりがお客様や社会に対し誠実で倫理的な行動を実践し、「存在を期待される企業」であり続けることを目指してまいります。

※ 2024年6月3日ニュースリリース 四輪車の型式指定申請における不適切事案の判明について

ガバナンス | コンプライアンス

■ Honda行動規範

世界中のHondaで働く人々が実践すべき誠実な行動の策定・周知

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は、法令を遵守することはもちろん、誠実に倫理的な行動を実践していく必要があります。

こうした認識のもと、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」に従業員一人ひとりに浸透させていくことを目的に、リーフレットの配布やポスターの掲示、啓発動画の配信、イントラネット上で事例解説など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。これら周知活動の状況については、定期的に当社の各部門および子会社において確認の上コンプライアンス委員会に報告されます。

WEB 「Honda行動規範」
<https://global.honda/jp/codeofconduct/>



Honda 行動規範



イントラネット

■ コンプライアンス委員会

グループのコンプライアンス向上を目的とした委員会の設置・運営

Hondaは、グループのコンプライアンス向上を目的に、取締役会が委嘱したコンプライアンス＆プライバシーオフィサーを委員長とし、コンプライアンス＆プライバシーオフィサーならびに経営会議により指名された執行役その他業務執行責任者で構成する「コンプライアンス委員会」を設置しています。同委員会は、コンプライアンス方針の策定・変更を含む内部統制システム上の重要施策の決定、内部統制システムの整備・運用状況の確認、「企業倫理改善提案窓口」の適切な運営の監督およびコンプライアンスに関する重要案件が発生した場合の再発防止策の決定などを行っています。なお、コンプライアンスに関するとくに重要度の高い案件が発生した場合には、その内容に応じて経営会議または取締役会での審議または報告が行われることとなっています。

コンプライアンス委員会は2024年3月期に4回（定期委員会）開催され、内部統制システムの整備・運用状況、企業倫理改善提案窓口の運用状況などが報告されました。なお、2024年3月期において、重大な法令違反の発生はありませんでした。

ガバナンス | コンプライアンス

■ 企業倫理改善提案窓口

公平かつ中立な立場で相談を受け付ける窓口の設置・運用

Hondaは、企業倫理問題の改善を図る仕組みとして「企業倫理改善提案窓口」を設けています。本窓口では、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）を受け付けています。

さらに、明確な法令違反や社内規則違反があった場合のほか、疑わしい行為があった場合の相談および社内規則の内容に関しての問い合わせなども受け付けており、事実関係の確認を行っています。提案は、eメール、手紙、電話、FAXが活用でき、当社だけでなく国内外のすべての子会社およびお取引先から受け付けています。提案者については、不利益な取り扱いがないよう保護を図るとともに、匿名での提案も受け付けています。

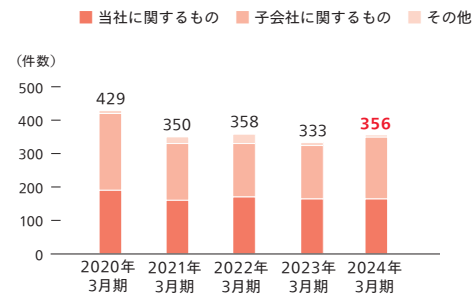
また、より提案しやすい環境を整えるため、外部の弁護士事務所による窓口も設置するとともに、海外各地域には地域の提案窓口を設置しているほか、独自の提案窓口を設置している子会社もあります。

2024年3月期、「企業倫理改善提案窓口」（社外窓口を含む）への提案・相談は356件（当社に関するもの164件、子会社に関するもの185件、その他7件）でした。

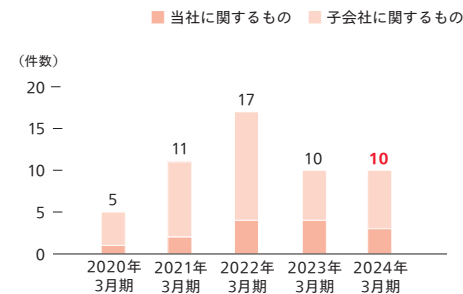
窓口提案された案件を調査した結果、懲戒処分となった件数は、2024年3月期では当社に関する案件で3件、子会社に関する案件で7件あり、そのうち当社に関する案件における懲戒解雇処分が1件ありました。なお、当社グループの贈収賄防止方針に違反しているという内容の提案はありませんでした。

また窓口の社内認知度向上に向け、イントラネットへの案内掲載、周知用カードの配布（全役職員を対象とし期間従業員・派遣労働者などを含む）、各職場での周知用ポスターの掲示などを行っています。これらのツールには通報者の保護を明記しています。このほか、全従業員を対象に年に1度行う「従業員活性化度測定」で窓口の認知状況を定点観測し、認知率が低い部門にはさらなる周知強化を図っています。

「企業倫理改善提案窓口」（社外窓口を含む）への提案・相談



窓口提案された案件を調査した結果、懲戒処分となった件数



■ 贈収賄防止の取り組み

健全な企業活動のための贈収賄防止方針の策定・周知

Hondaは、贈収賄行為を禁止しています。

「Honda行動規範」において、法令遵守を定めるとともに、「自立した私企業として、政治（政治団体・政治家）や行政（官公庁・その職員）と健全な関係を保ち」「法令や社内規則に従い、政治や行政と健全に接するとともに、政治家や公務員に対して法令や社内規則で禁止されている金銭・物品や接待などの利益の提供を行いません」と定めています。また、「お取引先との間で社会通念を超えて、金銭・物品や接待などの利益を受領したり提供したりしません」と定めています。

上記に加えて、贈収賄に関する基本方針を定めた「Honda贈収賄防止方針」と、具体的な遵守・禁止事項を定めた「Honda贈収賄防止ガイドライン」も策定し、従業員向けのイントラネット上に掲示するとともに関連する啓発コンテンツを掲載しています。

Hondaでは、「Honda行動規範」の周知活動などを通じ、全従業員に対して贈収賄防止に関する啓発を行うとともに、海外赴任者や新任管理職に対しては、その職位や役割を踏まえた内容の研修を実施することで、さらなる贈収賄リスクの低減に努めています。なお、子会社においても、各社の状況に応じた研修プログラムを整備し、啓発に取り組んでいます。

ガバナンス | リスクマネジメント

■ リスクマネジメント委員会

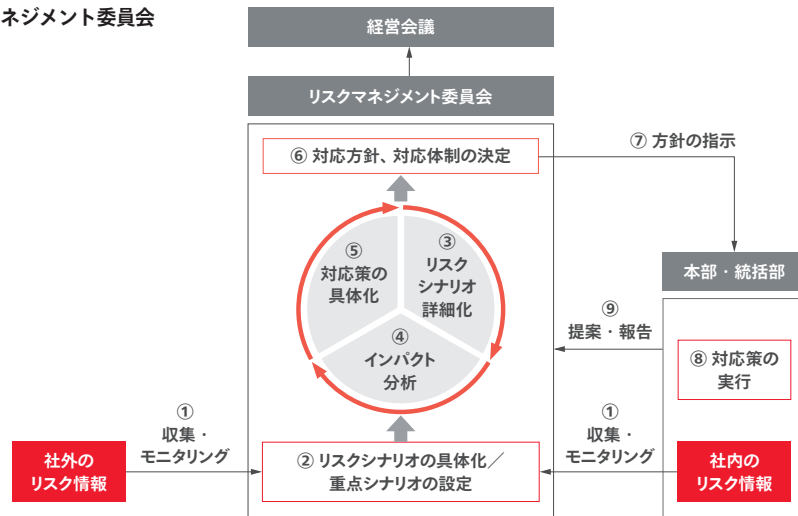
複雑性・不透明性が高まるリスクに機動的に対応

近年、業態を問わず企業を取り巻く事業環境は激しく変化しており、リスクの複雑性・不透明性が高まっているなか、実効性のあるリスクマネジメント活動が求められています。Hondaでは、全社横断的な観点で重要なリスクの特定、対応、モニタリングを行うため、全社リスクマネジメントオフィサーを委員長とした「リスクマネジメント委員会」を設置しています。2024年3月期は全12回開催しました。

このリスクマネジメント委員会では、社内のリスク認識のみならず、外部環境変化にともなう社外のリスクトレンドなどの情報を収集・モニタリングしています。これら社内外的情報からリスクシナリオを具体化し、Hondaの事業戦略も踏まえインパクト分析を実施しています。こうした客観的なリスク分析に基づき経営メンバーが議論することで、経営戦略と連鎖したHondaが取り組むべき全社横断的なリスクについて対応方針、対応体制を決定しています。

また、そのなかでもとくに事業戦略上重要なリスクは「全社重点リスク」として、定期的に対応状況の確認・議論などを行っています。これらリスクマネジメント委員会での議論やモニタリング状況については、経営会議に適宜報告しています。

リスクマネジメント委員会



■ 全社重点リスク

全社重点リスクを特定し、主管部門で対応

社外のリスクトレンドの分析やリスクアセスメント活動を通じて抽出されたさまざまなリスクに対して、Hondaの事業運営に及ぼす影響金額や発生頻度などという観点から、リスクレベルの評価を行っています。リスクレベルが高いと判断したリスクについては、リスクマネジメント委員会での審議を行い、Hondaの事業運営に及ぼす影響が特に大きいと判断したものを、全社重点リスクとして毎期特定しています。特定した全社重点リスクは、主管部門を中心に対応を行うとともに、その進捗状況はリスクマネジメント委員会の場で確認、議論を行っています。

全社重点リスク

全社重点リスク項目	リスク観点
地政学的リスク	経済安全保障に関する政策および人権に関する法規の強化、国家間・地域紛争の発生などにもなう事業活動の遅延・停止
購買・調達リスク	お取引先からの部品供給を受けられない場合、原材料および部品の価格が上昇した場合などの生産活動の遅延・停止、あるいは取引先起因の品質不具合発生
情報セキュリティリスク	サイバー攻撃などによる重要な業務・サービスの停止および機密情報・個人情報などの漏洩
他社との業務提携・合併リスク	業務提携などにおける当事者間の利害の不一致、利益や技術の流出、意思決定の遅れ、業務提携先などの業務不振、あるいは提携内容の変更や解消
環境に関わるリスク	気候変動および燃費・排出ガスに関する政策および規制の見直しにともなう対応費用などの発生
知的財産リスク	Hondaの知的財産権が侵害されることによる競争力の低下、あるいは特許権侵害訴訟による製造・販売の差し止めや高額な賠償、ライセンス料の支払い
自然災害等リスク	自然災害（地震、水害など）、感染症の拡大にともなう事業活動の遅延・停止
金融・経済リスク	経済動向・景気変動、あるいは為替変動による事業影響
ブランドイメージに関するリスク	ブランドイメージの毀損にともなう事業影響

ガバナンス | リスクマネジメント

■ リスクアセスメント活動

事業を取り巻く潜在リスクを予見し、事前に対応を行う

Hondaでは、グローバルでリスクアセスメント活動を展開しています。この活動は、事業を取り巻く潜在リスクを予見し、事前に対応を行うことでリスクを極小化することが目的です。

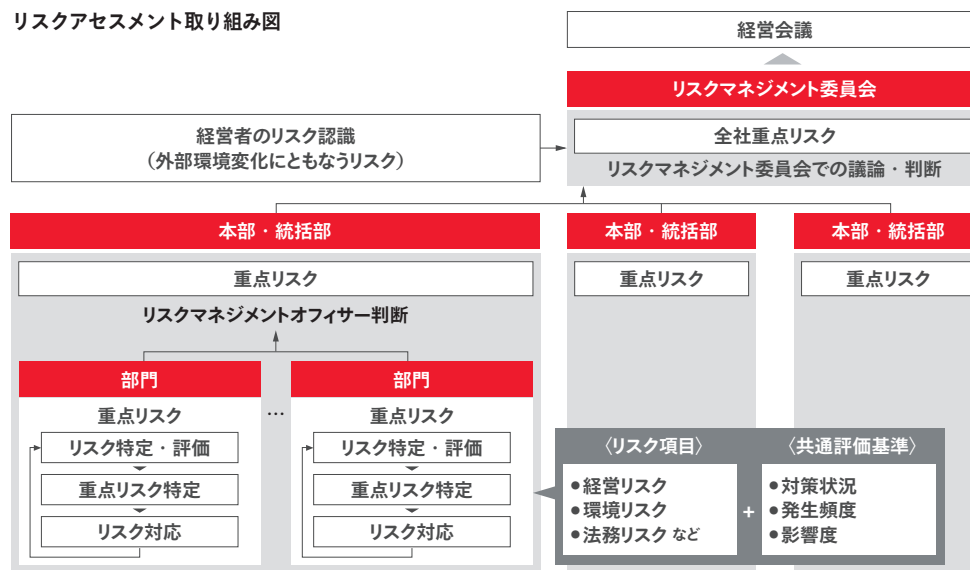
各部門では年1回、グループ共通のリスク項目、評価基準に基づきリスク評価を行い「部門重点リスク」を特定しています。

各本部・統括部では、各部門のリスク評価結果をベースに議論を重ね、本部・統括部リスクマネジメントオフィサーの判断のもと「本部・統括部重点リスク」を特定し対応を行っています。

また、これらの本部・統括部のリスク認識に基づく「本部・統括部重点リスク」の状況は、リスクマネジメント委員会に報告しており、社外のリスクトレンドも踏まえ「全社重点リスク」の特定・対応を行っています。

こうした活動を通じ、各本部・統括部内でのリスクマネジメント活動を定着させ、グループ全体のリスク低減を図るとともに、従業員一人ひとりのリスク意識向上につなげていきます。

リスクアセスメント取り組み図



■ 危機対応

危機の兆候を監視・報告し、迅速に対応

Hondaでは、危機の兆候を監視・報告するリスクセンシング活動を行い、Hondaに影響を及ぼす可能性のある危機情報を広く収集するとともに、危機が顕在化した場合に備えた情報連携体制を構築しています。

また、危機発生時には、危機の影響に応じてグローバル危機対策本部を立ち上げ、事態の拡大防止と早期収束を図る体制を整備しています。

Hondaのグローバル危機対策本部の活動では、過去に経験した危機事象などへの取り組みを踏まえて、機能強化に努めています。

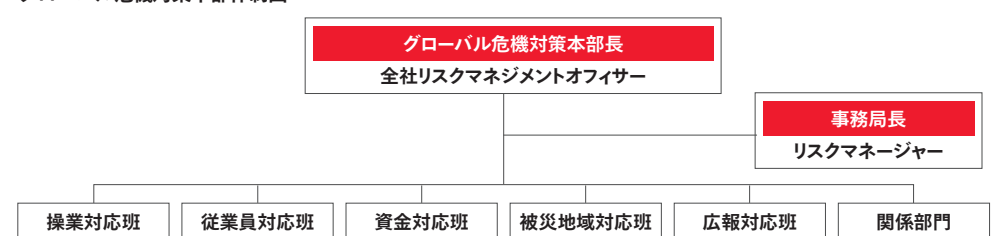
日常から各対応班との情報連携を図るとともに、危機対応における基本行動の再確認(各班の連携確認)を行っています。

また、防災訓練においても、人命の安全確保、安否確認に加え、BCP※の観点から、ビジネスに対する影響の早期把握を目的とした情報連携訓練に、継続して取り組んでいます。

直近の危機対応事例では、能登半島地震への対応として、グローバル危機対策本部を立ち上げ、全社横断的な対応を推進しました。取引先の被災により国内の一部生産拠点において四輪車の減産といった影響が発生しましたが、取引先と連携の上在庫活用や代替開発も含め、事業、業績への影響を最小化するための対応を行いました。

※ BCP : Business Continuity Plan (事業継続計画) の略。

グローバル危機対策本部体制図



ガバナンス | リスクマネジメント

■ 情報管理

グループ全体で、機密情報や個人情報などの情報資産を保護

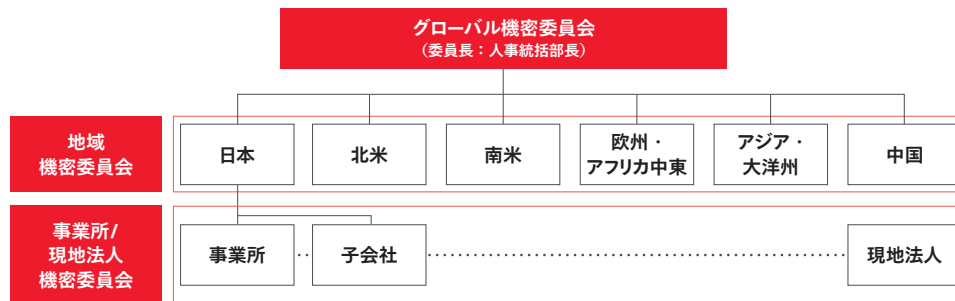
Hondaは、機密情報や個人情報などの情報資産を保護することを目的に、グループ子会社までを適用範囲とした「Global Confidentiality Policy」「Global IT Security Policy」を制定し、組織的な対応体制、機密情報や個人情報を取り扱うにあたってのグローバル共通の遵守事項、情報システムやネットワークにおけるセキュリティ基準、情報漏えい発生時のレポートラインなどを規定しています。

これらポリシーを効果的に運用するとともに、情報流などの変化に対してタイムリーに対応するために人事統括部長を委員長とした「グローバル機密委員会」を設置しています。

グローバル機密委員会ではグローバル共通の中期方針および年度の活動計画を決定し、その計画に基づき「各地域機密委員会」が中心となって、個人情報を含む機密情報など、Hondaの事業活動において発生する情報を安全に取り扱うための活動を推進しています。

また日々、巧妙化・複雑化しているサイバー攻撃に対しては、情報セキュリティの継続的な強化活動に加え、日々モニタリングを行いながら、対処が必要な事象に対しては即座に対応できる体制を整備しています。

グローバル情報管理体制図



ガバナンス | 役員紹介

取締役 (2024年6月19日現在)

	取締役 代表執行役社長 三部 敏宏 ●指名委員 ●取締役会議長 ●最高経営責任者	1987年	4月 当社入社	2020年	4月 同 専務執行役員
		2014年	4月 同 執行役員	2020年	4月 同 ものづくり担当 (研究開発、生産、購買、品質、パーツ、サービス、知的財産、標準化、IT)
		2014年	4月 同 四輪事業本部 パワートレイン事業統括	2020年	4月 同 リスクマネジメントオフィサー
		2014年	4月 同 四輪事業本部生産統括部	2020年	6月 同 専務取締役
		2015年	4月 同 四輪事業本部	2020年	6月 同 ものづくり担当取締役 (研究開発、生産、購買、品質、パーツ、サービス、知的財産、標準化、IT)
		2015年	4月 同 四輪事業本部生産統括部	2020年	4月 同 代表取締役社長
	取締役 代表執行役副社長 青山 真二 ●リスクマネジメント オフィサー	2016年	4月 (株) 本田技術研究所取締役専務執行役員	2021年	4月 同 最高経営責任者 (現在)
		2018年	4月 当社常務執行役員	2021年	6月 同 取締役 代表執行役社長 (現在)
		2018年	4月 (株) 本田技術研究所取締役副社長	2021年	6月 同 指名委員 (現在)
		2019年	4月 同 代表取締役社長	2024年	4月 同 取締役会議長 (現在)
		2019年	4月 当社知的財産・標準化担当		
	取締役 代表執行役副社長 貝原 典也 ●コンプライアンス& プライバシー オフィサー	1986年	4月 当社入社	2019年	4月 当社北米地域本部長
		2012年	4月 同 執行役員	2019年	4月 ホンダノースアメリカ・インコーポレーテッド取締役社長 最高経営責任者
		2013年	4月 同 二輪事業本部長	2019年	4月 アメリカンホンダモーターカンパニー・インコーポレーテッド取締役社長 最高経営責任者
		2013年	6月 同 取締役 執行役員	2021年	7月 当社電動化担当
		2017年	4月 同 アジア・大洋州本部長	2021年	10月 同 執行役専務
		2017年	4月 アジアホンダモーターカンパニー・リミテッド取締役社長	2022年	4月 同 事業開発本部長
	取締役 執行役専務 藤村 英司 ●報酬委員 ●最高財務責任者 ●コーポレート管理 本部長	2017年	6月 当社執行役員 (取締役に退任)	2022年	6月 同 コーポレートブランドオフィサー
		2018年	4月 同 常務執行役員	2022年	6月 同 四輪事業本部長
		2018年	4月 同 北米地域本部副部長	2022年	6月 同 取締役 執行役専務
		2018年	4月 ホンダノースアメリカ・インコーポレーテッド取締役上級副社長 最高執行責任者	2023年	4月 同 取締役 執行役副社長 (現在)
		2018年	11月 ホンダノースアメリカ・インコーポレーテッド取締役社長 最高執行責任者	2023年	4月 同 最高執行責任者
		2018年	11月 アメリカンホンダモーターカンパニー・インコーポレーテッド取締役社長 最高執行責任者	2023年	4月 同 報酬委員
	取締役 鈴木 麻子 ●常勤監査委員	1984年	4月 当社入社	2021年	4月 同 リスクマネジメントオフィサー
		2012年	4月 同 四輪品質保証部長	2021年	6月 同 執行役専務
		2013年	4月 同 執行役員	2021年	10月 同 常務執行役員
		2013年	4月 同 品質担当	2021年	10月 同 北米地域本部長
		2013年	6月 同 取締役 執行役員	2021年	10月 アメリカンホンダモーターカンパニー・インコーポレーテッド取締役社長 最高経営責任者
		2014年	4月 同 カスタマーサービス本部長	2023年	4月 当社執行役専務

	取締役 森澤 治郎 ●常勤監査委員	1989年	4月 当社入社	2020年	4月 同 執行職
		2016年	4月 同 日本本部 地域事業企画室長	2020年	4月 同 事業管理本部長
		2017年	4月 同 事業管理本部 経理部長	2021年	4月 アメリカンホンダファイナンス・コーポレーション取締役社長
		2018年	4月 同 事業管理本部 副本部長 兼 経理部長	2024年	6月 当社 取締役 (現在)
		2019年	4月 同 執行役員	2024年	6月 同 常勤監査委員 (現在)
	取締役 酒井 邦彦 ●指名委員 ●監査委員	1979年	4月 東京地方検察庁検事	2018年	6月 古河電気工業 (株) 社外監査役 (現在)
		2014年	7月 高松高等検察庁検事長	2019年	6月 当社社外取締役 (監査等委員)
		2016年	9月 広島高等検察庁検事長 (2017年3月退官)	2021年	6月 同 社外取締役 (現在)
		2017年	4月 第一東京弁護士会登録	2021年	6月 同 指名委員 (現在)
		2017年	4月 TMI総合法律事務所顧問弁護士 (現在)	2021年	6月 同 監査委員 (現在)
	取締役 國分 文也 ●指名委員 (委員長) ●報酬委員	1975年	4月 丸紅 (株) 入社	2021年	6月 同 指名委員 (委員長) (現在)
		2013年	4月 同 代表取締役社長	2021年	6月 同 報酬委員 (現在)
		2019年	4月 同 取締役会長 (現在)	2022年	5月 日本機械輸出組合理事長 (現在)
		2019年	6月 大成建設 (株) 社外取締役 (現在)	2022年	5月 一般社団法人日本貿易会会長 (現在)
		2020年	6月 当社社外取締役 (現在)		
	取締役 小川 陽一郎 ●監査委員 (委員長) ●報酬委員	1980年	10月 等松・青木監査法人 (現有限責任監査法人トーマツ) 入社	2015年	7月 デロイト トーマツ グループ CEO
		1984年	3月 公認会計士登録	2018年	6月 同 シニアアドバイザー (2018年10月退任)
		2013年	10月 有限責任監査法人トーマツ Deputy CEO	2018年	11月 小川陽一郎公認会計士事務所長 (現在)
		2013年	10月 トーマツグループ (現デロイト トーマツ グループ) Deputy CEO	2020年	6月 (株) リクルートホールディングス社外監査役 (現在)
		2015年	6月 デロイト トウシュートーマツリミテッド (英国) アジア太平洋地域 代表 (2018年5月退任)	2021年	6月 当社社外取締役 (現在)
				2021年	6月 同 監査委員 (委員長) (現在)
	取締役 東 和浩 ●指名委員 ●報酬委員 (委員長)	1982年	4月 リそなグループ入社	2020年	4月 (株) リそなホールディングス取締役会長 (2022年6月退任)
		2013年	4月 (株) リそなホールディングス取締役	2020年	4月 (株) リそな銀行取締役会長 (2022年6月退任)
		2013年	4月 同 代表執行役社長	2020年	6月 SOMPOホールディングス (株) 社外取締役 (現在)
		2013年	4月 (株) リそな銀行代表取締役社長	2020年	6月 当社社外取締役 (現在)
		2013年	4月 同 執行役員	2021年	6月 同 指名委員 (現在)
		2013年	6月 一般社団法人大阪銀行協会会長 (2014年6月退任)	2021年	6月 同 報酬委員 (委員長) (現在)
	取締役 永田 亮子 ●監査委員	2017年	4月 (株) リそな銀行取締役会長	2021年	6月 同 指名委員 (現在)
		2017年	4月 同 代表取締役社長	2021年	6月 同 報酬委員 (委員長) (現在)
		2017年	6月 一般社団法人大阪銀行協会会長 (2018年6月退任)	2022年	6月 (株) リそなホールディングス シニアアドバイザー (現在)
		2018年	4月 (株) リそな銀行取締役会長	2022年	6月 (株) リそな銀行 シニアアドバイザー (現在)
		2018年	4月 同 代表取締役社長		
		2018年	4月 同 執行役員		
	取締役 我妻 三佳 ●指名委員	1987年	4月 日本たばこ産業 (株) 入社	2021年	6月 同 監査委員 (現在)
		2008年	6月 同 執行役員	2023年	3月 (株) メドレー社外監査役 (現在)
		2018年	3月 同 常勤監査役 (2023年3月退任)	2023年	6月 (株) UACJ社外取締役 (現在)
		2021年	6月 当社社外取締役 (現在)		
	取締役 我妻 三佳 ●指名委員	1987年	4月 日本アイ・ビー・エム (株) 入社	2023年	6月 同 IBMコンサルティング事業本部 ハイブリッド・クラウド・プラットフォーム 担当
		2017年	8月 同 執行役員	2024年	6月 当社社外取締役 (現在)
		2017年	8月 同 グローバル・ビジネス・サービス事業本部クラウドアプリケーション・イノベーション担当	2024年	6月 同 指名委員 (現在)
		2022年	10月 同 常務執行役員 (2024年3月退任)		
		2022年	10月 同 IBMコンサルティング事業本部 ハイブリッド・クラウド・サービス担当		

執行役 (2024年6月19日現在)

執行役についてはこちら (<https://global.honda.jp/guide/management/>) をご参照ください。

ガバナンス | ESG領域における基本的な考え方

「Hondaフィロソフィー」は、「人間尊重」「三つの喜び」からなる“基本理念”と、“社是”“運営方針”で構成されており、Hondaグループすべての企業と、そこで働くすべての従業員の価値観として共有され、企業経営・事業活動と、従業員の行動や判断の基準となっています。Hondaは、環境破壊・資源エネルギーの枯渇・食料問題など、地球規模での課題に世界が直面していることを認識し、現在の事業をさらに発展・

進化させていくと同時に、こうした地球規模的課題解決に挑戦していくという考えのもと、企業経営・事業活動を行っています。この実践においては経済的価値を犠牲にするというトレードオフの考え方ではなく、「社会的価値を追求することで経済的価値を拡大し、企業としての新たな成長軌道を描いていく」というトレードオンの思想のもと、取り組みを強化しています。

環境⇒p.44、安全⇒p.64、ガバナンス⇒p.95をご参照ください。

品質

「1%の不合格品を許さぬために120%の良品を目指して努力する」。この創業者の言葉は、Hondaが目指す「存在を期待される企業」の基盤となる考え方であり、常にお客様の期待を超える製品づくりを志向してきたHondaのアイデンティティでもあります。こうした考えのもとに、Hondaは、「安全」を軸とする商品としての信頼性向上はもちろん、桁違いに高い品質の商品を実現していきます。そのために、企画・開発から生産、販売・サービスに至る各段階での品質向上・改善を継続的に実践する「Hondaクオリティサイクル」を構築しています。またHondaは、基本理念である「人間尊重」と「三つの喜び（買う喜び、売る喜び、創る喜び）」を実現していくために、「すべての接点でのお客様満足No.1」の達成を活動の重点目標として掲げています。ご購入からアフターサービスまでのすべての段階で安心して製品をお取り扱いいただき、いつまでもお客様に高い満足を提供し続けられるよう、販売会社と一体となってCS向上に努めています。（詳細はESGデータブックをご参照ください）

WEB 「ESGデータブック2024 品質パート」

<https://global.honda.jp/sustainability/report/pdf/2024/honda-SR-2024-jp-007.pdf>



人権

Hondaは、フィロソフィーに「人間尊重」を掲げるとともに、行動規範においても「人権の尊重」として、人権を尊重する誠実で公平な企業であり続けるという方針を示しています。従業員に対しては「他のアソシエイトを尊重し、誠実で公平な態度で接するとともに、職場におけるあらゆる形態のハラスメント、不当な差別行為をいっさい行わない」行動を明確に求めています。

このような想いから、Hondaは、フィロソフィーに掲げる「人間尊重」の基本理念のもと、事業活動において影響を受けるステークホルダーの人権を尊重する責任を果たすために、Honda人権方針を定めました。本方針は、Hondaグループ（本田技研工業株式会社および子会社）のすべての役員および従業員に適用されます。また、Hondaは、サプライヤーや販売店を含むすべてのビジネスパートナーにも本方針の理解を求め、ともに協力して課題解決に向けた取り組みをしています。（詳細はESGデータブックをご参照ください）

WEB 「ESGデータブック2024 人権パート」

<https://global.honda.jp/sustainability/report/pdf/2024/honda-SR-2024-jp-008.pdf>



人材への取り組み⇒p.72

サプライチェーン

環境問題や人権問題に配慮しながらも、世界各地のお取引先とサプライチェーンを構築し、その最適化に力を注ぐことは、より良い製品・サービスをお客様に迅速かつ安定的に提供するためにも必要とされています。裾野が広く、多くのお取引先によって支えられている自動車業界は、自社単独ではなく、お取引先を含めたサプライチェーン全体で環境負荷低減を追求していく必要があります。また、昨今、コンプライアンスや人権に対する世界的な意識が高まるなか、自社のみならず、お取引先の労働環境や法令遵守などの状況を適切に把握し、必要な場合は是正に努めることが、企業に求められています。Hondaは、サステナビリティに対する考え方を全世界のサプライヤーと共有し、ともに推進していくための「Hondaサプライヤーサステナビリティガイドライン」を発行しています。このガイドラインに基づきお取引先とともに、それぞれの開発・製造現場で、サステナブルな取り組みを積極的に進めていくことで、地域に根付き、好かれ、「存在を期待される企業」として、地域社会と共存共栄するサプライチェーンの実現を目指しています。（詳細はESGデータブックをご参照ください）

WEB 「ESGデータブック2024 サプライチェーンパート」

<https://global.honda.jp/sustainability/report/pdf/2024/honda-SR-2024-jp-010.pdf>



社会貢献活動

Hondaは創業以来、商品や技術を通じて社会やお客様にさまざまな喜びを提供してきました。また、「企業は地域に根付き、地域と融合した存在でなければならない」という考えのもと、まだ創業期だった1960年代に、地域とのつながりを大切にした社会貢献活動を開始しました。そして現在も、「世界中の人々と喜びを分かち合い、存在を期待される企業」を目指し、世界7地域でさまざまな社会貢献活動に取り組んでいます。また、その地域の実情に応じた取り組みのサポートも進めています。これからもHondaは、お客様や地域の人々とコミュニケーションを図りながら、社会貢献活動を展開していきます。（詳細はESGデータブックをご参照ください）

WEB 「ESGデータブック2024 社会貢献活動パート」

<https://global.honda.jp/sustainability/report/pdf/2024/honda-SR-2024-jp-011.pdf>



WEB ESG全体の取り組みについては「ESGデータブック2024」

<https://global.honda.jp/sustainability/report/pdf/2024/honda-SR-2024-jp-all.pdf>



ガバナンス | 社外取締役メッセージ

各委員会の委員長に、Hondaの果たすべき使命や現在の課題、Hondaらしい提供価値、各委員会の取り組みなどについてうかがいました。



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



多様な知の融合で Hondaの未来を切り拓く

「お客様の期待」を上回っていく

Hondaは、世の中から「何か面白いことをやってくれるのではないか」という期待を受けている、いわば他の企業よりも一段高いハードルが目の前に置かれている会社であると思っています。「誰もが想像もしなかったような驚き」や、「ワクワクするような夢のある商品やサービス」を提供することで、この大きな期待にしっかり応えていくことがHondaのミッションであると思っています。

セグメントを超えたパワーの掛け合わせ

Hondaは二輪・四輪のみならず、パワープロダクツ、マリン、航空など、さまざまな領域で培った幅広いアセットを有しています。各事業セグメントで内向きの仕事をしていては、これらの強みを活かすことはできません。これまで以上にオープンマインドで、足し算ではなく「掛け算」の発想のもとに、それぞれが有する知見と技術をシナジーとして掛け合わせていくことで、Hondaならではの独創的な価値を創出できると考えています。一人ひとりの持つ「夢」の力と多様な知がぶつかり合い、融合し、それが新たな価値として昇華していく先に、無限の可能性が広がっていると信じています。

不透明な時代に求められる 経営者の資質

現在の経営環境は、まるで霧の濃い山道をアクセル全開で走り続けるようなものです。このような環境下において、目標地点への先導を担うリーダーには、経営者としての基本的な資質に加えて、研ぎ澄まされた五感、動体視力、健全な懐疑心、そして失敗を認める勇気が求められると思います。

リーダーは自分が信じる道に突き進む力強さを持つことも重要ですが、それと同時に社内外の環境変化を客観的に捉え、現状に対して懐疑的な視点を持ち続けることも大切です。とくにこのような不透明な時代においては、状況に応じて適切な軌道修正ができる、剛柔を兼ね備えた判断ができる資質が必要になるでしょう。

指名委員会の最大の使命は、時代に即したリーダーを選出することです。リーダーが将来にわたって組織に与える影響を考慮すると、ミスマッチは許されません。

次世代リーダーのサクセッションプランニングを強化し、将来の経営候補層と直接対話する機会を増やすなど連続的な接点を確保することで、よりふさわしいリーダーを選定していくべく、取り組みの進化を図っていきます。

ガバナンス | 社外取締役メッセージ



革新と成長を 強固なガバナンスで支える

「環境」と「安全」は Hondaの揺るぎない使命

目先の利益にとらわれず、長期的視野で自らの「夢」を実現させていくのがHonda流です。これを再認識する機会となったのが、2023年に行ったグローバルブランドスローガンの再定義です。このプロセスで、常に変化する事業環境を注視しつつも、2050年までに「環境負荷ゼロ社会」と「交通事故ゼロ社会」を実現する決意をあらためて表明しました。移動する喜びの提供に邁進しつつ、揺るぎない使命を持ち続ける。これこそが、Hondaらしさであり、強みだと思います。

将来を見据えた 先行投資と協働を加速

100年に1度といわれる大変革期を迎えているなか、Hondaが社会からの期待に応え、持続的成長を遂げるためには、既存ビジネスで投資余力を生み出しながら、将来を見据えた技術開発と人材確保への先行投資を加速していくことが不可欠です。とくに、デジタル、ソフトウェア領域において高度な専門性を有する人材を確保するには、人事制度や給与体系なども含め、旧来の雇用の価値観を大きく見直していく必要があると考えています。

さらには、内部での完結に固執することなく、外部パートナーとの協働を通じて新たな知見をタイムリーに取り込んでいくことも求められるでしょう。

強い経営は強固なガバナンスが あってこそ

地政学リスクや経済安全保障の課題が重なる昨今の世界情勢において、EV事業の戦略には、多くの不確実性がともないます。ここであらためて重要視すべきは、強固なガバナンス体制を基盤とするオープンで透明性のある深い議論です。ぶれることのない「ありたき姿」を念頭に置きながらも、リスクシナリオや判断トリガーを全方位で想定し、事業環境の変化に応じて迅速かつ的確な経営判断を下していく必要があります。

監査委員会の役割は、独立した立場から経営や執行の状況をモニタリングし、現場に足を運びながら良質な企業統治体制を確立することです。「正しいことを正しくやる」という当たり前の原則が組織の隅々にまで確実に浸透しているかをしっかりと見極めることで、ガバナンスを担う「企業価値向上の片翼」として、引き続きその役割を果たしていきます。



変化の時代における挑戦と創造： 創業者の言葉 「試す人になろう」を胸に

激動する時代を試行と革新で 超えていく覚悟を

気候変動、国際社会・政治の混迷の深まり、地政学的リスクの増大、AIによる社会構造の変化などにより、正解を見通すことが難しい時代に私たちはいます。そんないまこそ、創業者の言葉「試す人になろう」を思い起こすときです。Hondaは試行と失敗を繰り返し、諦めずに「Dream」を追い続けたことで、「CVCCエンジン」※1、「ASIMO」、「HondaJet」といった魅力的な技術・商品を生み出し続けてきました。「Hondaは何かやってくれそう」という社会の期待に応え続けていく覚悟があるか、ということ、いまこの時代において試されていると感じています。

夢と現実を調和する力を強みに

Hondaの使命は、地球環境を守りながら、世界中の人々を安全かつ楽しく移動させることです。世の中に新しい価値を提供し、この使命を果たしていくためには、あくなき「夢への探求」が何よりも重要であると考えています。

一方で、「夢」がかたちとなった魅力的な商品に世の中に普及させていくためには、安定した供給責任もともないます。つまり、「世の中にまだない夢への挑戦」と、「現実の制約やリスクへの対応」という相反する2つのプロセスを行き来し、高次元で両立すること

が求められます。これを可能にする力があることが、Hondaの強みだと思います。

イノベーションを後押しする 役員報酬制度へ

この度、より長期的な経営ビジョンと連動した役員報酬制度の改定を実施しました。具体的には、LTI※2（株式で支給する業績連動報酬）のKPIに「ブランド価値」「CO₂総量」「従業員エンゲージメント」の非財務指標を設定しました。

この3つは、それぞれが「顧客からの信頼」「社会・地球からの信頼」「Hondaという組織全体の信頼」を体現した指標です。ステークホルダーの皆様からの信頼に全力で応えていくという私たちの決意を、役員報酬制度に組み込むことができたと考えています。

また新たな指標として対TOPIXでの相対TSR（株主総利回り）を設定しました。経営陣に対する変革を通じた企業価値の向上への動機付けをいっそう高めるとともに、株主の皆様との一体性の強化を目指していきます。

今後も報酬制度等の見直しを通じて、革新の時代にふさわしいチャレンジやイノベーションを後押ししていきたいと思っています。

※1 CVCCエンジン：米国の「マスキー法」（大気浄化法）による規制を世界で初めてクリアしたHondaの低公害エンジン

※2 Long-Term Incentive

チャレンジの軌跡

つねに時代の先を読み、進化を重ねてきたホンダの75年の歴史をもとに、経営・施策・製品・技術などさまざまな視点から史実を抽出。激変する時代背景や社会環境の変化の中で、いくつもの難問を受け止め、緩むことなくチャレンジを続けてきた軌跡を掲載しました。

1950年代

夢と情熱を胸に
果敢な挑戦を重ねていく

従業員34人、資本金100万円。浜松の小さな町工場からのスタートであった。描いた夢に向かって情熱のまま駆け抜けた。事業はカブ号F型の発売を機に構築した独自の販売網と優れた二輪製品で急成長。本田はスーパーカブC100の日米ヒットやマン島TTレース出場を経て、二輪業界で確固たる地位を手にする。

1950年代の日本

1951年、サンフランシスコ平和条約が結ばれ、国際的に日本の戦争状態が終結。同時に日米安全保障条約(旧)が締結された。経済においては朝鮮特需によって各産業での生産が大幅に拡大。政府による重要産業に対する税制優遇措置と相まって、鉱工業・製造業・エネルギー各業界の設備投資が活発に進み、その後の日本経済発展への礎が築かれていった。

本田のトピック

「良品に国産なし」を証明した独創のプロダクト

「手の内に入るものをつくれ」という本田宗一郎の言葉のもと、誰にでも扱いやすいサイズや機能的なデザインを追求。それまでにない新しい乗りものとして誕生した。50ccでは量産が困難とされていた4ストロークエンジン、レバー操作不要の自動遠心クラッチなど、数々の新機軸を惜しみなく投入。今なお貫いたデザインコンセプトを守り続け、世界中で愛されている。

ホンダ初となる本格オートバイを発売

ドリームD型(1949年)



より速く快適で、本格的な二輪車を目指して開発。国産二輪車は鋼管フレームが主流だった当時において、量産性が高いプレス鋼板のチャネルフレームの採用と美しいマルーン色に塗装された車体は一際目を引いた。またクラッチ操作を必要としない、チェーンベダルだけで変速ができる2速トランスミッションも開発。誰もが簡単に扱えるオートバイへの挑戦だった。

DM戦略で普及した自転車用補助エンジン

カブ号F型(1952年)



戦後復興とともに補助エンジン付自転車が必要な移動手段となり、数え切れない競合商品がひしめく「白いタンクに赤いエンジン」の斬新なデザインで一世を風靡。また当時専務であった藤澤武夫の大胆なアイデアのもと、全国の自転車販売店にカブ号F型の魅力を紹介したDMを発送すると応募が殺到、400店余りしかなかった販売網が約1万3,000店まで拡大した。



スーパーカブC100(1958年)

つくる人、本田宗一郎。売る人、藤澤武夫

両者の出会い(1949年)















初対面は1949年8月。互いに一目で気に入ったという。性格が全く違い仕事の得意分野もまるで違っていたが、気の合った理由を「こっちの持っていないものを、あっちが持っていたからだ」と異口同音に語った。つくる人、本田宗一郎。売る人、藤澤武夫。まさに適材適所の極みであり、見果てぬ夢を本気で語り合い共有できるコンビの誕生である。

若い力で挑んだ世界の壁

マン島TTレース出場(1959年)



1954年、本田は世界最高峰と言われていたマン島TTレースへの出場を宣言。社運をかけた大プロジェクトを任せられたのは河島喜好を監督とする20代の若者たちであった。世界との力の差を痛感しながらも前進を繰り返し、1959年のマン島TTレース初参戦ではメーカーチーム賞を獲得。その後勢いは止まらず、1961年にはついに悲願の優勝を果たした。

世の中の動き	・GHQ、企業合理化3原則を発表 ・自動車工業会設立 ・経済安定本部、経済復興五カ年計画発表	・ドッジライン宣言 ・単一為替レート、1ドル360円 ・日本工業規格(JIS規格)制定 ・北大西洋条約機構「NATO」調印	・公職選挙法公布 ・朝鮮戦争勃発 ・国勢調査、日本の総人口8,319万人	・WHO(世界保健機関)日本の加盟を承認 ・日米安全保障条約調印 ・自動車登録令公布	・日本、IMFに正式加盟 ・道路交通取締令施行 ・軽自動車免許制定	・NHK東京テレビ局、本放送開始 ・日米友好通商航海条約調印 ・朝鮮戦争休戦協定、板門店で調印	・第1回全日本自動車ショー開催 ・二輪車のサイクル区別徹底合理的配列措置実施 ・第1次道路整備5カ年計画決定 ・神武景気始まる	・通産省、国民車構想を発表 ・日本、GATTに正式加盟 ・初のトランジスタラジオ発売(ソニー)	・経済白書「日本経済の成長と近代化」発表 ・日本、国連に加盟 ・日本道路公団設立	・南極地域予備観測隊、観測基地を「昭和基地」と命名 ・国産車愛用を閣議決定 ・欧州経済共同市場(EEC)条約調印	・東京タワー完工 ・関門国道トンネル開通 ・岩戸景気始まる ・初のインスタントラーメン発売(日清食品)	・交通事故死者数、初の1万人突破 ・対米貿易額、戦後初の黒字 ・ドル為替自由化 ・伊勢湾台風
	1948	1949	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959
主な本編掲載項目	本田技研工業株式会社を設立  創業者：本田宗一郎 Honda初のオリジナル製品A型を1947年より販売	 藤澤武夫が常務取締役として入社 C型 生産・販売 日米対抗オートレース大会でC型クラス優勝  初の本格的オートバイドリームD型生産・販売	東京営業所を中央区横町に設置 東京工場を設立(東京都北区上十条) 製品の海外輸出を開始(台湾向けA型300台) ^{※1}  初の4ストロークエンジンドリームE型発売 ドリームE型に初の取扱説明書	Honda月報に「三つの喜び」掲出 ドリームE型で箱根越えテスト成功  初の4ストロークエンジンドリームE型発売 ドリームE型に初の取扱説明書	東京工場を閉鎖し白子工場(埼玉工場)を設置・操業 浜松より東京(中央区横町三丁目)へ本社移転 4億5,000万円の輸入工作機械購入を決定 ^{※2} 名古屋・四国・大阪・九州支店設立  カブ号F型発売 カブ号F型を台湾ほかへ輸出(Hondaの海外事業スタート) カブ号F型発売に伴い自転車店を核にした業販体制構築	二輪車生産台数、国内1位(埼玉工場)  本社および営業所を中央区横町二丁目へ移転 本田技研労働組合成 白子工場・大和工場を合わせ埼玉製作所とする 山下工場・野口工場を合わせ浜松製作所とする  初のプレスバックボーンフレームベンリイJ型発売 Honda標準化規格HES制定 初めての車載専用工具を開発 汎用エンジンH型を発売 汎用H型エンジンをブラジル向け約5,000台輸出	マン島TTレースに出場を宣言 浜松製作所葵工場完成・操業開始 サンパウロ国際オートレースにR125で参加し完走  Honda初のスクータージュノオJ型発売 4ストローク汎用エンジンT型発売	二輪車1年間保証制度を開始 Honda初のOHCエンジンを搭載したドリームSA型(250cc)・ドリームSB型(350cc)発売  社是制定 ^{※3} 汎用エンジンVN型発売 二輪車1年間保証サービス制度実施	埼玉製作所 白子工場内に技術研究所発足 浅間火山レースでジュニアクラス1位から5位までをHondaが独占  Honda初の2気筒エンジン搭載ドリームC70発売 東京証券取引所に上場	荒川高速テストコース設置  スーパーカブC100発売 汎用エンジンVNC型・VND型発売	米国ロサンゼルスに初の海外現地法人アメリカン・Honda・モーター(AH)設立 ^{※4} マン島TTレースにRC142で初出場125ccクラスでメーカーチーム賞を受賞  ベンリイCB92スーパーモーター発売  耕うん機F150発売 スーパーカブC100米国輸出開始	

Honda Report 2024

115

1960年代

四輪市場への進出
二輪車の舞台は世界へ

好調な景気を背景に、モータリゼーションへの関心と期待が高まる日本。四輪市場への進出に向けて体制づくりを進めていたホンダは、1963年ついに初の軽四輪トラックT360を発表。四輪メーカーとしてのスタートをきった。一方で二輪車は、より大きな市場での可能性を求め世界に向けた挑戦を始めていく。



1960年代の日本

景気拡大は長期にわたって継続し、実質経済成長率が年率10%前後と高い水準で推移。内需拡大と輸出増加が進むとともに、人口の増加と農村から都市への労働力移動が進み、教育水準も大きく向上した。また道路網が整備され、モータリゼーションが加速。マイカーブームが到来するなど生活が豊かになる反面、交通事故や公害など新たな社会問題が浮き彫りになった。

ホンダのトピック

「Nコロ」の愛称で親しまれたマイカーブームの火付け役

N360(1967年)

大人4人が案に座れる室内に、最高出力はライバル車を上回る31PS、さらに31万3,000円という驚愕の低価格。かわいい姿から「Nコロ」の愛称で親しまれた。設計にあたっては「メカは小さく、人のための空間は大きく」という発想のもと室内の広さを最優先。「M・M(マン・マキシマムメカ・ミニマム) 思想」として、今もホンダの四輪開発の基本となっている。



日本のモータースポーツの発展に寄与

鈴鹿サーキット(1962年)



日本にまだ高速道路すらなかった1960年。ホンダは本格的な完全舗装のレーシングコースの建設プロジェクトを開始。工期わずか1年1ヵ月を経て1962年に鈴鹿サーキットは完成した。全長6,004m、収容人員20万人、グランドスタンド収容人員1万人。宿泊施設やレストラン、自動車遊園地などを備えた世界的にも注目されたサーキットの誕生である。

次は四輪。二輪に続き世界の覇者を目指す

FITM出場宣言(1964年)



最後発メーカーとして四輪車を発売したばかりのホンダが挑んだのが、四輪車レースの最高峰F1だった。どの国内メーカーも考えなかったチャレンジをあえて決断したのである。しかし全力で挑んだ初参戦ドイツGPは惨敗という結果に。それでも困難な道をあきらめずに歩き続け、参戦2年目の最終戦メキシコGPでホンダは初優勝の快挙を成し遂げた。

片手で持てる画期的なポータブル発電機 発電機 E300(1965年)




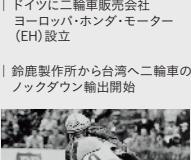
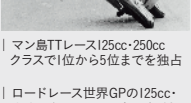
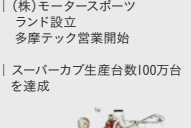

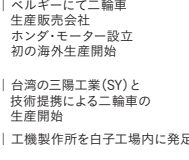
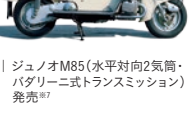
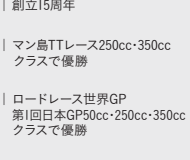



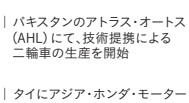

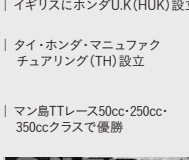




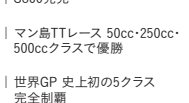



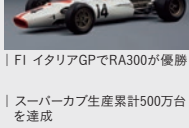


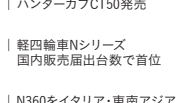

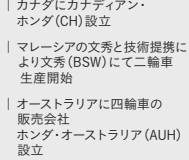




耕うん機、船外機に続き、レジャーユースの商品がほとんどなかった発電機市場でハンディータイプの発電機E300を発売。「機械的な要素を見せず、使う人に安心感を抱かせるように」という本田宗一郎の言葉通りスイッチ類は丸いノブとし、ネジ頭部も駆力表にささないよう設計。フルカラーされた家電を思わせる斬新なキュービックデザインが誕生、世界中の様々なシーンで愛用された。

世の中に巻き起こったナナハン・ブーム ドリーム CB750 FOUR(1969年)



量産二輪車として世界初の並列4気筒SOHCエンジンに、油圧式ディスクブレーキ・ダブルクレードルフレーム・4本のマフラーなど、新たなチャレンジの集大成として誕生。最高出力67PS、最高速度200km/hという他社フラッグシップモデルを凌駕する性能を発揮し、大型バイクを象徴する「ナナハン」という流行語も生むなど、それまで欧州車主導だった勢力図を完全に塗り替えた。

世の中の動き	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969
・日米安保条約調印 ・国民所得倍増計画が閣議決定 ・石油輸出機構(OPEC)結成		・通産省、乗用車メーカー3グループ化構想 ・ケネディ氏、米大統領に就任 ・ソ連、人間衛星船の打ち上げ回収に成功	・通産省、230品目の貿易自由化告示(自由化率88%) ・日米GATT関税取決め調印	・ケネディ大統領、ダラスで暗殺 ・日本、GATT 11カ国(国際収支を理由とする貿易制限禁止)移行表明 ・名神高速道路開通	・東京オリンピック開催 ・東海道新幹線開業(東京・新大阪間) ・日本、OECD(経済協力開発機構)加盟	・完成乗用車の輸入自由化実施 ・いざなぎ景気始まる ・自動車運転免許保有者が2,000万人突破	・日本の総人口が1億人を突破 ・自動車排出ガス規制実施CO濃度3%以下など ・日本自動車査定協会発足	・ケネディラウンドを主要国間で妥結 ・公害対策基本法公布 ・日本、西独を抜き自動車生産世界第2位 ・欧州共同体(EC)設立	・消費者保護基本法公布 ・大気汚染防止法、騒音規制法施行 ・アラブ石油輸出機構(OAPEC)結成 ・自動車取得税新設(率3%)	・東名高速道路開通 ・運輸省、リコール制度の制度化 ・米、アポロ11号で初の有人月面着陸
主な本編掲載項目	 中央区八重洲に本社新ビル完成  鈴鹿製作所稼働  研究所いよいよ発足 (株)本田技術研究所設立 ^{※5} ドリームCB72スーパースポーツ発売 スーパーカブC100の生産を埼玉製作所から鈴鹿製作所へ移管	 ドイツに二輪車販売会社ヨーロッパ・ホンダ・モーター(EH)設立  鈴鹿製作所から台湾へ二輪車のノックダウン輸出開始  マン島TTレース125cc・250ccクラスで1位から5位までを独占 ロードレース世界GPの125cc・250ccクラスでメーカータイトルを獲得 (株)モータースポーツランド設立 多摩テック営業開始 スーパーカブ生産台数100万台を達成  耕うん機F60・F190発売	 ベルギーにて二輪車生産販売会社ホンダ・モーター設立初の海外生産開始 台湾の三陽工業(SY)と技術提携による二輪車の生産開始 工機製作所を白子工場内に発足 マン島TTレース125cc・250ccクラスで優勝 ロードレース世界GPの125cc・250cc・350ccクラスでメーカータイトルを獲得 三重県鈴鹿市に鈴鹿サーキット完成 第9回全日本自動車ショーでSPORTS360・SPORTS500・T360を発表 ガスタービン(GT)研究室が発足 ^{※6}  ジュノオM85(水平対向2気筒・バダリーニ式トランスミッション)発売 ^{※7}	 創立15周年 マン島TTレース250cc・350ccクラスで優勝 ロードレース世界GP第1回日本GP50cc・250cc・350ccクラスで優勝 世界GPレース250cc・350ccクラスでメーカータイトルを獲得  軽トラックT360を発売(ホンダ初の四輪製品)  小型スポーツカーS500発売 汎用エンジンG20・G30発売	 藤澤武夫、副社長に就任 「YOU MEET THE NICEST PEOPLE ON A HONDA」が米国雑誌広告賞受賞  フランスに販売会社ホンダ・フランス(FH)設立 パキスタンのアトラス・オートス(AHL)にて、技術提携による二輪車の生産を開始 タイにアジア・ホンダ・モーター(ASH)設立 狭山製作所を設立、四輪工場・工機工場稼働 オールホンダサービスファクトリー(SF)を設立 マン島TTレース125cc・250cc・350ccクラスで優勝 F1™への出場を宣言 F1第6戦ドイツGPにRA271で初出場  S600発売 ホンダ初の船外機GB30(4ストローク)発売	 イギリスにホンダU.K(HUK)設立 タイ・ホンダ・マニファクチュアリング(TH)設立 マン島TTレース50cc・250cc・350ccクラスで優勝  FI メキシコGPでRA272が優勝  ドリームCB450(ホンダ二輪量産車初のDOHCエンジン)発売 ^{※8}  ホンダ初の携帯用発電機E300発売	 (株)ホンダ菅研設立 スーパーカブ 第二世代OHCエンジンC50・C65・C70・C90発売 ^{※9}  S800発売 マン島TTレース 50cc・250cc・500ccクラスで優勝 世界GP 史上初の5クラス完全制覇 FI イタリアGPに新開発3000ccエンジン(RA273)で出場  初のディーゼル耕うん機F90発売  N360発売 4ストローク船外機GB40発売	 鈴鹿製作所 四輪工場稼働 タイ・ホンダ(TH)で二輪車の生産を開始 マン島TT レース250cc・350cc・500ccクラスで優勝 ロードレース世界GPから撤退を発表  FI イタリアGPでRA300が優勝 スーパーカブ生産累計500万台を達成  N360発売 4ストローク船外機GB40発売	 FI フランスGPに新型空冷エンジン(RA302)で出場するがリタイア。 水冷エンジン(RA301)で2位  ハンターカブCT50発売 軽四輪車Nシリーズ国内販売届出台数で首位 N360をイタリア・東南アジアなどに輸出 2輪車累計生産台数1,000万台達成 1968年のシーズンをもってF1レース活動を終了  ホンダ初の小型乗用車1300発売	 カナダにカナディアン・ホンダ(CH)設立 マレーシアの文秀と技術提携により文秀(BSW)にて二輪車生産開始 オーストラリアに四輪車の販売会社ホンダ・オーストラリア(AUH)設立 台湾の三陽工業(SY)と技術提携により海外初の四輪車の生産開始 マレーシアのカモーター(HKL)と技術提携により四輪車の生産を開始  ドリーム CB750 FOUR 国内発売、米国・カナダへ輸出開始  ホンダ初の小型乗用車1300発売

1970年代

創業期の想いと理念を
継承、新時代に挑む

排出ガス規制やオイルショックの影響でクリーンかつ低燃費なクルマが求められた時代、本田は画期的な低公害エンジン「CVCC」の開発に成功。搭載したシビックが日米で大ヒットした。そんな中、1973年には本田宗一郎と藤澤武夫がともに退任。創業期から展開期に向かうための爽やかなバトンタッチが行われる。

1970年代の日本

1973年の第4次中東戦争により原油価格が高騰。そのほとんどを輸入に頼る日本の経済成長率は1974年に戦後はじめてのマイナスに陥った。しかしこのオイルショックがきっかけとなり省エネ・省資源化を促進。産業公害型の環境問題が減る一方、進展する都市化による大気汚染が深刻化し、自動車の排出ガス規制が本格化していくこととなる。

ホンダのトピック

世界の人々のためのベーシックカーになることを目指す

シビック(1972年)

国産小型車のほとんどがFRのセダンだった当時、シビックはトランクのないFFの2BOXとして四隅いっぱいにタイヤを配置。独創的な「台形ハッチバックデザイン」により、それまでにない居住性を実現。国内外で高い評価を獲得し、その名のごとく世界の街角に溶け込んでいった。1973年には、低公害エンジンCVCCを搭載したモデルも登場。



女性ユーザーという新しい市場を開拓

ロードバル(1976年)



イタリアの俳優ソフィア・ローレンが「ラッタッタ!」と声をかけながらタップ(キックペダル)を軽やかに踏むユニークなCMとともに1976年デビュー。大衆価格と自転車感覚の気軽さが受け、販売店には「ラッタッタください」と、ロードバル目当ての女性が数多く訪れた。その後いくつかの派生モデルを展開するなどファミリーバイクの先駆けとなった。

「100万台売れるエンジンを開発せよ」

ME(ミリオセラー) エンジン・シリーズ(1977年)



無謀とも思える目標を達成すべく書き出した開発コンセプトは「丈夫で長持ち、コスト2分の1」。数々の新しい機能・機構を具現化させMEエンジンは1977年6月に発売された。5年後の1982年には、ついに年間販売台数・100万台を達成。MEエンジンは、まさにホンダの総合力を結集してつくられた、汎用にとって記念すべき商品であった。

世界市場を目指した3ドアハッチバック

アコードCVCC(1976年)



シビックからの買い換えも視野に入れ、1クラス上の快適性を求めた「ハイグレード・ハッチバックセダン」として登場。発売と同時に国内外で高い評価を獲得し、日米で「カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞した。スタイリッシュなフォルムと広大な室内空間、さらにパワーステアリングやエアコン、パワーウィンドウも採用。時代を先駆ける小型車として絶大な人気を集めた。

自動車王国に築いた生産基地

ホンダ・オブ・アメリカ・マニュファクチャリング(1978年)



米国オハイオ州コンパスの地に設立。現地従業員は「ワーカー」ではなく、共通の目的を達成する仲間「アソシエイト」と称され、品質は日本と全く同等であること、将来に備えて人材を育成することを目標に日本人駐在員に人材をサポートが行われた。二輪車生産で経験と知識を積み、その後、自動車大国アメリカで日本メーカー初の四輪車生産を成し遂げる。

世の中の動き	<div>・大阪で万国博覧会開催</div> <div>・光化学スモッグ発生被害、社会問題化</div> <div>・米国大気浄化法改正法(通称、マスキー法)成立</div>	<div>・ニクソン米大統領、ドル防衛声明を発表(ドルショック)</div> <div>・ドル円の固定相場制が終了</div> <div>・自動車の資本自由化、輸入関税引き下げ実施</div>	<div>・沖縄、本土復帰</div> <div>・日中国交樹立</div> <div>・道路法改正、初心者マーク貼付が義務化</div> <div>・二輪車ヘルメット着用義務化</div>	<div>・石油ショック(第一次オイルショック)</div> <div>・国際通貨危機、円急騰で日本も変動相場制へ移行</div> <div>・第4次中東戦争起こる</div>	<div>・戦後初のマイナス成長</div> <div>・運輸省、保安基準改正(前席3点式シートベルト義務付けなど)</div> <div>・自動車取得税、重量税を大幅引き上げ</div>	<div>・ガソリン無鉛化スタート</div> <div>・ベトナム戦争終結</div> <div>・仏で第1回先進国首脳会議(サミット)開催</div>	<div>・ロッキード事件で田中角栄前首相逮捕</div> <div>・10モード燃費公表制度スタート</div>	<div>・排他的経済水域200海里を設定</div> <div>・日本初の静止気象衛星「ひまわり」打ち上げ</div> <div>・米、二輪車排出ガス規制を開始</div>	<div>・新東京国際空港(成田空港)開港</div> <div>・中国で改革開放政策決定(市場経済への移行)</div> <div>・昭和53年度排出ガス規制(日本版マスキー法)、新型車適用を開始</div>	<div>・第二次オイルショック発生</div> <div>・ソニー、「ウォークマン」を発売</div> <div>・日欧首脳による東京サミット開催</div> <div>・米中国交樹立</div>
	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
主な本編掲載項目	<div>N360欠陥車騒動</div> <div>栃木県真岡に埼玉製作所真岡分工場開設・稼働</div> <div>安全運転普及本部発足</div> <div>四専務体制スタート</div> <div>ホンダ工機(株)設立</div> <div>公害対策本部発足</div> <div>アメリカン・ホンダ・モーター(AH)がYMCAに青少年支援活動の一環でミニテールなど1万台寄贈開始</div>	<div>ブラジルにホンダ・モトル・ド・ブラジル(HDB)設立</div> <div>インドネシアにPTフェデラルモーター(HFJ)設立</div> <div>ドリーム CB500FOUR発売</div> <div>郵政専用車用スーパーカブMD90 発売</div> <div>スーパーカブC50DX・C70DX・C90DX 発売</div> <div>船外機45TWIN(水平対向2気筒エンジン)・75TWIN(直列2気筒エンジン)発売</div> <div><div>水冷エンジン搭載の軽自動車ライフ 発売</div></div>	<div><div>ドリーム CB350FOUR発売</div></div> <div>ホンダ初のファミリーバイクシャリイ発売</div> <div>シビック(2ドア・3ドア)発売</div> <div><div>CVCCエンジン、米国マスキー法75年規制に適合</div></div>	<div>本田宗一郎、藤澤武夫両名が退任河島喜好が新社長に就任(二代目)</div> <div>本田技術研究所が二輪車開発部門を分離、朝霞研究所が発足</div> <div><div>シビック CVCC 4ドア発売</div></div> <div>郵政カブMD50・MD70発売^{※10}</div> <div>発電機EM5000(ライフ360cc水冷エンジン活用)発売</div> <div>モーターレクリエーション推進本部発足</div> <div>レーシング・サービス・センター(RSC)設立</div>	<div>本社を中央区八重洲から原宿に移転</div> <div>販売(S)・生産(E)・開発(D)のそれぞれがその機能を十分に発揮して実行するSED開発システム導入</div> <div>ホンダ工機(株)をホンダエンジニアリング(株)に社名変更</div> <div>(株)本田気化器研究所設立</div> <div>軽乗用車部門の生産休止を表明</div> <div><div>ドリーム CB400FOUR・CB550FOUR発売</div></div> <div><div>シビック RS発売</div></div> <div>戦時下の南ベトナム(サイゴン)で二輪サービス活動を実施</div>	<div>ブラジルに二輪車生産合弁会社、モトホンダ・ダ・アマゾン(ADA)設立</div> <div>米国でCVCC方式の原理に関する総合特許が認可・公示される</div> <div>インドネシアのプロスペクトモーターにて技術提携によりシビック生産を開始</div> <div>ドリーム CB750FOUR-II・CB550FOUR-II 発売</div> <div><div>ゴールドウイングGL1000を米国で発売</div></div> <div>二輪SSS(セーフティ・スポーツ・ショップ)店制度発足(282店)</div> <div>ふるさとの森 実行委員会発足</div> <div><div>ローラースルーGO GO 発売^{※11}</div></div>	<div><div>熊本製作所稼働開始</div></div> <div>(株)ホンダ用品研究所設立</div> <div>ブラジル(HDA)で二輪車生産を開始(CG125)</div> <div>イタリア・イアアップ・イングストリアーレ(IAP)で二輪車生産を開始</div> <div>ファミリーバイク ロードバル発売</div> <div>シビックシリーズ生産累計発売以来4年で100万台を達成</div> <div>アコードCVCC発売</div> <div>ヨーロッパ耐久選手権でRCB1000がデビューレースで優勝</div> <div>ふるさとの森 実行委員会発足</div>	<div>インドネシアに二輪車・汎用品生産の合弁会社イモラ・ホンダ(IH)設立</div> <div>初めて連結決算を発表</div> <div>WGPロードレース世界選手権TT-FI レース参戦を再開、F1クラスで優勝</div> <div>エアラ(ホンダマチックトランスミッション搭載)発売</div> <div>汎用MEエンジン G200・G150発売</div> <div><div>船外機75・100発売</div></div> <div>第1回 NHサークル全社大会開催</div>	<div>米国に二輪車生産会社、ホンダ・オブ・アメリカ・マニュファクチャリング(HAM)を設立</div> <div>アルゼンチンにホンダ・モトル・デ・アルヘンティーナ・エス・エー(HAR)設立</div> <div><div>プレリウド(初代)発売</div></div> <div>ベルノ店制度発足</div> <div>「ふるさとの森づくり」各事業所で推進</div> <div>ホークCB400T(ホンダマチック装備車)発売</div> <div>ホンダ初の芝刈機HR21発売</div> <div><div>世界初ステンレス魔法瓶アクト・ステンレスポット発売^{※12}</div></div> <div>鈴鹿サーキット交通教育センター新装開設</div>	<div>総合テストコース栃木ブルーピンググラウンド(PG-T)完成</div> <div>汎用品研究開発朝霞東研究所発足</div> <div>ナイジェリアに、二輪・汎用品販売の現地法人ホンダ・マニュファクチャリングナイジェリア(HMN)を設立</div> <div>二輪ウイング店制度導入</div> <div><div>NR500がロードレース世界GPデビュー</div></div> <div>CBX(1000cc)・CB750F・CB900Fを発売</div> <div>シビックを7年ぶりにモデルチェンジ</div> <div>携帯型発電機 デンタEX400発売</div> <div>英国ブリティッシュ・レイランド(BL)と、トライアンフ・アクレ임(バラード)のライセンス生産技術供与について調印</div>

1980年代

世界企業への成長
新時代に向けての飛躍

シティのヒットを筆頭に四輪車の主要商品がベストセラー化。海外においては現地生産体制の拡充が加速する。二輪車ではファミリーバイク市場の激しいシェア争いが続いた。またこの時代は、世界企業に向けて飛躍するための仕込みも行われ、世界各国をネットワークで繋ぐ特資補完体制の構築が進められていく。

1980年代の日本

オイルショックの影響で不況が続く中、日本の輸出産業競争力は格段に向上。自動車においては日本からの輸出超過が日米貿易摩擦として問題化した。1985年のG5におけるプラザ合意以降、円高は急激に加速。日銀の超低金利政策によって資産が株式市場に流れ込み、1989年には日経平均株価が史上最高値に達するなど、いわゆるバブル景気へと発展した。

ホンダのトピック

バブル期の日本で空前のブーム。社会現象を巻き起こす

「レースはホンダの企業文化です。勝ち負けではなく、ホンダ車に乗っていただいているお客さまに、最高の技術をお見せするため、そして楽しんでいただくため、レース活動を再開します。」という河島喜好の言葉通り、他の追随を許さぬマクラーレン・ホンダの活躍に日本中が沸いた。1988年の全16戦15勝、1991年の4年連続ダブルタイトル獲得といった金字塔を打ち立てる。



マクラーレン・ホンダ MP4/4

その後のベンチマークとなったザ・スクーター

タクト(1980年)



市場でのシェア競争が激化する中、登場したタクト。折よく女性の社会進出が急速した時代と重なり、ファミリーバイクとして女性を中心に爆発的にヒットした。1986年の原動機付自転車ヘルメットの着用義務化を受け、1987年、「メットイン」スペースをシート下に備えたタクトフルマークを発売。スクーター構造に革命を起こし、他社を含めて必須の構造になっていく。

個性的なスタイルとTVCMで日本を沸かせる

シティ(1981年)



「シティは、ニュースにあふれてる」というキャッチフレーズで登場。TVCMでは英国バンドのマッドネスが踊る奇妙なムカデダングスが話題を呼び、多くのマスコミに取り上げられた。限られたスペースで広い居住空間を確保するトルボーイ・デザインや、トラクに搭載できるバイク「モトコンボ」の同時発売など、画期的な提案で大ヒットを果たす。

欧州を始め、日本でも新市場を掘り起こした

ミニティラーこまめF200(1980年)



農業の先細り感が進む反面、家庭菜園などへのニーズが膨らむといった傾向が見え始めていた世の中で、「アマチュア・ホビージャーデン用の入門機」というコンセプトをもとに開発。大型耕うん機にはないかわいらしいコンパクトな見た目と、それに似合わない高い性能が受け、ピーク時には国内のみで年間5万台が売れるという、ベストセラー商品へと成長した。

リッター100馬力に挑戦した夢のエンジン

VTEC(1988年)



次世代のエンジン技術は何か。ホンダが自らに課したその命題に答えるべく、さまざまな困難を乗り越え、吸・排気バルブのタイミングとリフトを同時に切り替える画期的な「VTECエンジン」が誕生。1989年、フルモデルチェンジしたインテグラに初めて搭載されたこのエンジンは、市販四輪車用エンジン世界初の「リッター当たり100馬力」を実現したことで世界からの注目を集めた。

世の中の動き	・ダイエー、小売業で日本初の売上1兆円 ・日米五輪委、モスクワ五輪不参加を決定 ・自動車部品輸入関税の原則撤廃	・対米乗用車輸出を年間168万台とする自主規制開始 ・自動車生産台数2年連続世界1位 二輪車生産741万台で史上最高	・東北上越新幹線開業 ・中央自動車道全線開通 ・フィリップス、世界初のCD(ソニーとの共同開発)を生産開始	・東京デイズニerland®が開園 ・任天堂、「ファミリーコンピュータ」を発売 ・無鉛ハイオクガソリン発売	・グリコ・森永事件 ・物品税、自動車税、軽自動車税引き上げ ・自動車運転免許保有者が5,000万人突破	・5カ国蔵相中央銀行総裁会議(G5)・ドル高は正の市場協調介入で合意(プラザ合意) ・日本電信電話会社(NTT)、日本たばこ産業会社(JT)発足 ・軽自動車保有、1,000万台突破	・男女雇用機会均等法施行 ・原動機付自転車一種、ヘルメット着用義務化 ・自動車保有台数5,000万台突破	・国鉄が分割・民営化 ・NTT、初の携帯電話サービスを開始 ・米ニューヨーク株式市場で大暴落(ブラックマンデー)	・日本初の屋内球場「東京ドーム」完成 ・総合デジタル通信網(ISDN)サービスを開始 ・フロン規制法施行	・昭和天皇崩御、明仁皇太子ご即位「平成」に改元 ・初の消費税3%導入(物品税廃止) ・ベルリンの壁崩壊
	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
主な本編掲載項目	売上高(単独)1兆694億4,000万円を達成。1兆円企業の仲間入りを果たす ヤマハとの出荷競争始まる ザ・スクーター タクトを発売 ゴールドウィングGL1100発売 ロードレース世界耐久選手権でRS1000が初代ワールドチャンピオンに輝く  シビック4ドアセダン発売 小型耕うん機ミニティラーこまめF200発売 家庭用小型除雪機スノーラ HS35を発売	障害者雇用促進法に基づく特例子会社ホンダ太陽(株)を設立(特例子会社認定は1982年) ブラジルのHDAでアルコール燃料のオートバイ量産を開始 BL、トライアンフ・アクレ임(パレード)を英国で発売 ナイジェリア(HMN)で二輪車の生産を開始 シティとシティ搭載用トラクバイクモトコンボを同時発売 ¹³ NR500全日本選手権 鈴鹿200kmレースで木山賢悟が優勝 シビックが40マイル・ガロンを突破ガソリン車で初の記録  ホンダエレクトロジャイロゲータを発表(世界初の地図型カーナビゲーションシステム)	米国(HAM)四輪車工場で量産第一号車アコード4ドアセダンラインオフ 中国 嘉陵機器廠との技術提携による二輪車の生産開始 ホンダ太陽を本田技研の特例子会社に認定  WGP500でV型3気筒NS500デビュー3勝 二輪レース部門を統合し(株)ホンダ・レーシング(HRC)設立  VF750セイバー V4エンジン搭載VF750セイバー・VF750マグナ発売 リッター当たり150kmを実現 新型ホンダスーパーカブ50 SDXを発売	河島社長退任、久米新社長就任(三代目) ヤマハとの出荷競争終結 タイに汎用生産会社、ホンダパワーイクイップメント・マニファクチャリング(HPE)を設立 BLと(ローバー-800/レジェンド)共同開発契約調印 WGP500 NS500(フレディー・スペンサー)シリーズとメーカータイトル獲得 F1世界選手権へ再び参戦 XLV750R発売 リッター当たり180kmを実現 スーパーカブ50スーパーカスタム発売  汎用エンジン(ZEエンジン)シリーズ GX110・GX140発売 3代目シビック、2代目パレードシリーズ発売 パレードスポーツCR-X発売 ゴールドウィングGL1200発売	ホンダ店をクリオ店・プリモ店に系列化(プリモ店は1985年) 二輪専門店制度「セレクト店、新ウイング店、新SSS店」導入 アメリカ・ロサンゼルスに本田技術研究所(HRA)設立 ¹⁶ インドに二輪車生産合弁会社ヒーロー・ホンダ・モーターズ(HHML)を設立 インドに二輪車(スクーター)生産販売合弁会社、カйнаティック・ホンダ・モーター(KHM)設立 タイのパンチャン・ゼナレラ・アセッサンブリー(BGAC)にて、四輪車の委託生産を開始 ホンダ・オブ・カナダ・マニファクチャリング(HCM)設立 NSR500(V型4気筒)デビュー3勝(初期型) FI ウィリアムズ・ホンダ 第9戦ダラスGPにて復帰後初優勝 シビック・パレードシリーズに新設計DOHC・I6バルブエンジン搭載車を追加し発売 軽二輪スクーター スペイシー250フリーウェイを発売	 新本社ビル 港区青山に完成・移転 国内四輪販売体制がPCV(プリモ・クリオ・ベルノ)3系列化 英国にホンダ・オブ・ザ・UK マニファクチャリング(HUM)設立 フランスに汎用製品生産会社、ホンダ・フランス・イングストリアル(HFI)設立 インドに汎用生産合弁会社、シュラム・ホンダ(SHPL)設立 メキシコに四輪車生産会社ホンダ・デ・メヒコ(HDM)設立 WGP史上初 フレディー・スペンサーが500ccと250ccダブルタイトル獲得  乗用管理機 マイティII発売	H-A-R-T(Honda Active Riders Terminal)発足 基礎技術研究センターを設立 ¹⁶ 米国でACURAチャンネル展開スタート タイに二輪車の販売合弁会社A.P.ホンダ(APH)設立  NXR750 バリ・ダカールラリーにデビュー優勝(1989年まで4連勝) FI ウィリアムズ・ホンダがコンストラクターズタイトルを獲得 新設計の水冷・4サイクル・V型4気筒エンジンを搭載 VFR750F発売 新感覚軽250ccスクーターフュージョン発売 小型ジェットエンジンおよびジェット機の研究を開始 ヒューマノイド・ロボットの研究開発を開始	北米事業統括会社ホンダ・ノース・アメリカ(HNA)設立 オースチン・ローバーと共同生産・エンジンの供給契約書に調印 WGP500 新型NSR500投入 フィン・ガードナーがライダータイトル・メーカータイトル獲得 FI ウィリアムズ・ホンダがコンストラクターズタイトル、アイルトン・セナ選手がドライバーズタイトルを獲得 鈴鹿サーキットでFI日本GPを初開催  VFR750R・RC30を発売 タクトフルマーク(メットイン・タクト)を発売  4代目シビックと2代目CR-Xを発売 日本初のSRSエアバッグを搭載したジェンドを発売 超小型世界最軽量ポータブル発電機EX300を発売	本田技術研究所のドイツ駐在員事務所HREを現地法人化(HRE-G) 熊本製作所のふるさとの森づくりが内閣総理大臣賞受賞 FI マクラーレン・ホンダがコンストラクターズタイトル、アイルトン・セナ選手がドライバーズタイトルを獲得 水平対向6気筒エンジン搭載新型ゴールドウィングGL1500発売 アフリカツイン(650cc)発売 ¹⁷ タイのTHからカブ100EXを輸入・発売  VTECエンジン搭載シビック・3ドアとCR-X、インテグラを発売 可変バルブタイミングリフト機構(VTEC)発表	プリモ・クリオ・ベルノ(PCV)専売体制スタート 米国モデル別乗用車販売台数でアコードがベストセラーカーに選定 イギリスに欧州本社、ホンダ・モーター・ヨーロッパ(HME)設立 ナイジェリア(HMN) CGI25NRをブラジルよりKD輸入し初の組立製品 WGP500 エディー・ローソンがシリーズタイトルを獲得 FI マクラーレン・ホンダがコンストラクターズタイトル、アラン・プロスト選手がドライバーズタイトルを獲得 FI マクラーレン・ホンダがコンストラクターズタイトル、アラン・プロスト選手がドライバーズタイトルを獲得 VTECエンジン搭載シビック・3ドアとCR-X、インテグラを発売

1990年代

改革と市場への挑戦で
危機を乗り越える

バブル崩壊。市場ニーズの変化をつかみきれず、これまでにない経営危機に直面したホンダは、全社的なTQM(総合的品質管理)を導入し、四輪国内販売台数80万台を目指す「80万台体制計画」を断行。販売不振を巻き返したクリエイティブ・ムーバー(生活創造車)は、その後の四輪事業を支える大きな転換点となった。



1990年代の日本

公定歩合の引き上げや1991年の地価税法の施行により地価・株価が急落したことでバブル経済が崩壊。長引く不況により、銀行や証券会社までもが倒産する金融破綻が起きた。一方、産業の新しい変化としてはインターネット関連の投資が過熱、ITバブルへと発展していく。環境問題では1997年に京都議定書が採択され、日本は1990年比6%の温室効果ガス削減を約束した。

ホンダのトピック

新発想のクルマづくりを目指した「クリエイティブムーバー」第一弾 オデッセイ(1994年)

「新価値創造」を模索した90年代。ホンダは人々の暮らしを豊かにするためにクルマの在り方から追求。クリエイティブムーバー第一弾となる「オデッセイ」はセダンから乗り換えるミニバンとしてヒットした。その後も「クルマは、使う人が自らの生活を思いのままに創造・演出するための道具であり、そこの主人公はあくまでも人」としてシリーズは拡大していった。



夢と技術が込められた新世代スポーツカー NSX(1990年)



高度な運転技術が必要とされるスポーツカーが多い中、誰でも運転しやすい高性能な「人間中心」の新世代スポーツカーとして登場。「走る・曲がる・止まる」を極めるため、駆動方式はF1マシン同様ミッドシップエンジン・リアドライブとした。また量産車として世界初のオールアルミボディを採用。動力性能と運転のしやすさを高次元で両立する。

デザインとカラーで新しいホンダ船外機を開発 船外機 BF35A・BF45A(1992年)



「水の上を走るもの水を汚すべからず」の信念のもと、4ストローク船外機にこだわり続けて約20年。ようやく環境問題として社会から2ストロークを疑問視する声が上がりが始めた。そんな折、ホンダは新しい船外機を開発。それまで常識であった直線での四角い船外機とは異なり、シルパーで美しく仕上げられたBF45A・BF35Aは、船外機においてもホンダブランドを際立たせた。

新しい時代にふさわしいロードスポーツ CB1000 SUPER FOUR(1992年)











「新しい時代にふさわしいホンダのネイキッドロードスポーツはどうあるべきか」を追求したプロジェクトBIG-1から誕生。走る者の心を魅了する感動性能を求めたCB1000 SUPER FOURは、大型二輪免許が限定解除と呼ばれ、取得が困難だった時代にも関わらず大ヒットを記録。その後も着実に成熟・進化を続け、2022年には30周年モデルが登場した。

人と自然の未来を育むモビリティワールド ツインリンクもてぎ(1997年)



自然の中でレクリエーションやモータースポーツの楽しさを体験し、安全運転の学習や科学的知識・技術の習得ができる「場」と「機会」を提供することで生活文化の向上に寄与したいと考え、1997年8月オープン。開場25周年を迎えた2022年には、人と自然とモビリティのさらなる共生を願い、施設名称をモビリティリゾートもてぎへと変更した。

世の中 の動き	・日銀、公定歩合を6%引き上げ ・軽自動車、規格改定(全長・排気量660cc拡大)施行 ・東西ドイツ統一、ドイツ連邦共和国誕生	・バブル景気崩壊 ・牛肉・オレンジの輸入自由化スタート ・リサイクル法が施行 ・オートマチック車限定運転免許制度発足	・公示地価17年ぶりに下落 ・対米乗用車輸出規制枠165万台 対EC自動車輸出枠126万台で合意	・ガソリン乗用自動車の燃費基準改正(2000年度目標) ・適産省、対米乗用車輸出自主規制の撤回を発表 ・欧州連合(EU)発足 ・環境基本法制定	・日米包括協議、自動車、部品分野を除く3分野で合意 ・適産省、対米乗用車輸出自主規制の撤回を発表 ・米国が自動車生産で14年ぶりに世界一に	・阪神淡路大震災発生 ・製造物責任法(PL法)施行 ・自動車保有台数、7,000万台突破	・初の小選挙区比例代表並立制による総選挙実施 ・大型二輪免許、普通二輪免許新設 ・道路交通情報通信システム(VICS)供給開始	・消費税5%に引き上げ ・環境影響評価(環境アセスメント)法成立 ・京都府地球温暖化防止会議を開催 ・運輸省、自動二輪車排出ガス規制を公布	・地球温暖化対策推進法が成立 ・ナンバプレートの希望番号制スタート	・欧州連合(EU)の単一通貨ユーロが誕生 ・日産自動車、ルノーとの資本提携に合意
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
主な本編掲載項目	久米社長退任、川本新社長就任(四代目)	本田宗一郎最高顧問逝去	英国のHUMで四輪車工場が稼動アコードの生産を開始	いすゞ自動車と商品相互補完で基本契約締結 ^{※14}	日本本部設立(4地域本部制)四輪自立化	国内四輪販売80万台体制計画		二輪車世界生産累計1億台達成	川本社長退任、吉野新社長就任(五代目)	
	AH本社 ロサンゼルスガーデナーからトーランスに移転	二輪事業本部および汎用事業本部設立	タイに四輪車生産合弁会社、ホンダ・カーズ・マニファクチュアリング(タイランド)(HCMT)を設立	中国 嘉陵-本田発動機有限公司設立	汎用事業本部をHGHへ集約(SD一体化)		CR-V発売	電気自動車Honda EV Plusを日本・米国でリース販売開始	インドに二輪・汎用のR&D事務所ホンダR&Dインディア(HRID)を開設	ホンダ初のハイブリッドカーインサイトを日米同時発売
	ローバー・グループとの資本提携契約に調印		中国 五羊-本田摩托(廣州)有限公司設立および天津本田摩托有限公司設立	ホンダ・モーター・チャイナ(HMC)を香港に設立	ホンダ製モーターサイクルCGI25がブラジルの記念切手に採用	米国製新型シビック、量産ガソリン車初のLEV(低公害車)に認定	ライフクリエイションビークルステップワゴン・S-MXを発売	タイに二輪研究所(HRS)を設立	中国 広州本田汽車有限公司(GHAC)設立 および 東風本田発動機有限公司(DHEC)設立	新世代リアルオープンスポーツS2000を発売
	フィリピンに四輪車生産合弁会社ホンダ・カーズ・フィリピンズ(HCPI)設立	FI 日本GPでマクラレン・ホンダがコンストラクターズタイトル、アイルトン・セナがドライバーズタイトルを獲得	パキスタンに四輪車生産販売合弁会社ホンダ・アトラス・カーズ・パキスタン(HACPL)を設立	浜松製作所汎用機工場ISO9001認証を取得(ホンダ国内工場初)	鈴鹿サーキットにホンダコレクションホール開館	インドに四輪車生産販売合弁会社ホンダシエルカズ・インド(HSCI)を設立	ブラジルに四輪生産・販売会社ホンダ・オートモビーズ・ド・ブラジル(HAB)を設立	WGP500 NSR500 15戦全勝	WGP500 ホンダ22連勝達成	インドに二輪生産・販売拠点ホンダ・モーターサイクル・インド・スクーター・インディア(HMSI)設立
NSX発売	FI マクラレン・ホンダがコンストラクターズタイトル、アイルトン・セナ選手がドライバーズタイトルを獲得	HFT搭載モトクロスサーC2500MAが全日本モトクロス選手権シリーズタイトルを獲得	WGP 日本GPで125cc・250cc・500cc全クラス優勝	汎用エンジンGX120が世界で初めて米国カリフォルニア州の排出ガス適合の認可を受ける	中国 小型発電機生産・販売の合弁会社福建閩東本田発電機組有限公司設立	WGP 500cc・125ccクラスでメーカータイトルを獲得	イタリア・ローマに研究開発拠点HRE-Rを設立	スーパーカブの小径ホールを採用したコンパクトなトルカブを発売		中国 広州本田汽車有限公司(GHAC)アコードを生産開始
	アフリカツイン750発売		CB400 SUPER FOUR CB1000 SUPER FOURを発売	主翼上面エンジン配置のMH-02(実験機)の初飛行に成功 ^{※19}	中国 東風本田汽車零部件有限公司(DHAC)設立	シビック世界生産累計台数1,000万台を達成	ベトナムに二輪車生産販売合弁会社ホンダ・ベトナム(HVN)を設立		ホンダ コレクションホールをツインリンクもてぎに新設	WGP500 アレックス・クリビーレデビュー ライダー・メーカータイトル獲得
	デジタルマップ・ナビ発表(2代目レジェンド搭載)	VTEC-Eエンジンを発表	市販車世界初の横柄ピストン・エンジンを搭載したNRを発売		電気スクーター ホンダCUV ESを官公庁向けにリース限定発売	ターボファンエンジンHFX-01上空での運行テストに成功	タイのアユタヤ工場で四輪車シティの生産を開始	世界初360°自在傾斜超小型軽量4ストローク汎用エンジンGX22・GX31を発売	CB1300 SUPER FOURを発売	CB400 SUPER FOUR HYPER VTECを発売
			スーパーカブ生産累計2,000万台を達成(二輪車で世界最多)	CBR900RRファイアーブレード(SC28)新発売	WGP500 ミック・ドゥーハンシリーズタイトルとメーカータイトル獲得	3ステージVTECエンジン、ホンダマルチマチック(CVT)を開発しシビックに搭載	タイ アジア・ホンダ・モーター(ASH)にアセアン地域の本社機能を付加し地域機能強化	ハイブリッド・システムホンダ・インテグレートッド・モーターアシスト(IMA)発表	VFR(800cc)を発売	新世代4ストロークスクーターホンダ ジョルノ クレア発売 ^{※21}
	日本初の助手席用ホンダSRSエアバッグシステムをレジェンドに搭載		流麗・シルバー色の新デザイン船外機BF35A・BF45Aを発売	アラブ首長国連邦(UAE)に中近東事務所(HAMER)設立		世界初の二輪車用新ブレーキシステム 小型二輪車用M.A.-C.ABSと大型二輪車用T.R.-C.ABSを開発	国内二輪PRO'S店制度導入 ^{※20}	WGP500 メーカータイトルを獲得	ブラジル現地生産専用モデルC100 BIZ発売(カブ系で初めてメットインBOXを採用)	小型、軽量の正弦波インバーター搭載新世代発電機EU9iを発売
					スーパースポーツバイクRVF/RC45(750cc)を発売		自立歩行人間型ロボットプロトタイプP2を発表			

2000年代

激しい逆風に立ち向かい
自主自立を貫く

21世紀に展開する、すべての活動の指針としてグローバル・ブランドスローガンに「The Power of Dreams」を設定。合従連衡の時代にあっても自主自立で生きる意志を鮮明にした。プロダクトにおいてはセンタータンクレイアウトを採用したフィットや燃料電池車 FCXクラリティなど、新世紀のホンダにふさわしい先進創造を相次いで打ち出していく。

2000年代の日本

景気は底を打ち企業の業績は回復傾向に。しかし、実質経済成長率1%未満の低成長は「実感なき景気回復」と呼ばれ、個人消費は伸び悩んだ。この緩やかな景気拡大は戦後最長となる73カ月間にわたって更新を続けたが、2008年のリーマンショックを境に再び日本の景気は大きく後退。先進国経済が冷え込む中、中国のGDPが米国・日本に次ぐ世界3位となった。

ホンダのトピック

環境性能だけではなく、燃料電池車だからできる楽しさや喜びを追求

2002年に登場したFCX以来、燃料電池車の進化を追求してきたホンダが、さらなる躍進を目指したFCXクラリティ。燃料電池システム・駆動モーター・水素タンクなど、パワープラントのコンパクト化による画期的なプラットフォームを構築。環境性能はもちろん「いつの時代でもクルマは夢のある楽しい存在でありたい」という考え方を世の中に提案した。

人々と共に夢を求め、実現していく意思を込めて



The Power of
Dreams
(2000年)

「人々と共に夢を求め、夢を実現していく」という創業以来の考えをもとに、2000年、新たなグローバル・ブランドスローガンである「The Power of Dreams」を設定。21世紀に展開するすべてのホンダの活動の指標として定めた。また二輪のウィングマークや四輪のHマークなど、プロダクトマークのデザインも時代に合わせリニューアルされる。

独自の「M・M思想」でスモールカーに革新を

フィット(2001年)

「ホンダが創るベシスモールカーはどうあるべきか」を改めて問直し、世界のニューベンチマークとなることを目指したフィット。軽量・シンプル・合理性を課題とし、小さなサイズに革新的な広さを実現するグローバル・スモールプラットフォームを開発。M・M(マン・マシナム・メカ・ミニマム)思想を徹底追求して、理想のスモールカーづくりに取り組んだ。



技術で人を幸せにするための未来を描く

ASIMO(2000年)



人に寄り添い、人の役に立ち、生活の質を向上させ、人の可能性を拡大することを目的として生み出されたASIMO。一般的な生活空間で使用されることを前提に、歩行自在性の向上およびシステムの簡素化を実現。階段や斜面を自在に移動することができるほか、ユーザーのニーズに合わせた専用動作や案内説明コンテンツを付与することも可能であった。

二輪車レースの歴史に刻まれる挑戦の軌跡

WGP通算
500勝(2001年)



1961年、開幕戦スペインGPの勝利で、ホンダのWGP勝利の歴史が始まる。1966年の全5クラス制覇の快進撃を経て1967年シーズンで活動を休止。1979年に復帰を果たすも再び勝利するのは3年後のことであった。2001年、WGP通算500勝達成。40年ひたすらレースと向き合う、世界一の負けず嫌いがつづった輝かしい軌跡である。

世の中の動き	・容器包装リサイクル法施行 ・道路交通法改正により チャイルドシート義務付け	・アメリカ同時多発テロ事件発生 ・日銀、初の量的緩和政策決定 ・ユニバーサル・スタジオ・ジャパン® 東京ディズニーシー®開業	・経団連と日経連が統合、 日本経団連発足 ・EUの統一通貨、ユーロの硬貨 紙幣の流通開始 ・改正車両法成立、リコール制度の 規制強化	・日本郵政公社発足 ・ETC車載器セットアップ 100万台突破 ・改正車両法成立、リコール制度の 規制強化	・改正労働者派遣法により製造 業へ人材派遣解禁 ・道路交通法改正法案公布、 二輪車の高速道路2人乗りの 見直しなど	・京都議定書発効 ・個人情報保護法施行 ・自動車リサイクル法施行	・景気拡大期が、いざなぎ景気を 超え戦後最長 ・地上デジタル、ワンセグ放送開始 ・日本郵政株式会社発足	・郵政民営化スタート ・団塊世代の大量離職、 「2007年問題」 ・米、サブプライムローン問題 表面化	・後期高齢者医療制度開始 ・米、大手投資銀行リーマン・ ブラザーズ経営破綻	・1ドル84円台、14年ぶりの円高 ・エコカー減税開始
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
主な本 編掲載 項目	インドネシアに二輪車生産・ 販売を集約したP.T.アストラ・ ホンダ・モーター (AHJ) を設立	ホンダモーターサイクルジャパン (HJMJ) 設立 ^{※22}	国内二輪販売店 ドリーム店制度 導入 ^{※23}	吉野社長退任、福井新社長就任 (六代目)	小型ビジネスジェット用エンジン の合併会社GE Hondaエアロ エンジンを設立	氷点下始動が可能な燃料電池車 FCXを世界で初めて個人客に リース販売	Honda Cars 設立 ^{※24}	ベルー イトキスのホンダ・セルバ・ デル・ベルー・エス・エー (HSP) で 三輪バイクタクシーを製造・販売	スーパーカブシリーズ発売50周年・ 生産累計6,000万台達成	福井社長退任、伊東新社長就任 (七代目)
	ブラジルにホンダ・サウス アメリカ・リミタダ (HSA) を 設立	浜松製作所細江工場完成 船外機生産開始	ベトナムで高品質・低価格カブ タイプ・バイク ホンダ Wave αを 販売	中国 東風本田汽车有限公司 (WDHAC) および 本田汽車 (中国) 有限公司 (CHAC) を設立	東風本田汽车有限公司 (WDHAC) CR-Vを生産開始	英国のHUMでディーゼルエンジン の生産を開始	ブラジルでフレックス燃料車 シビックFFV・フィットFFVを発売	中国 広州ホンダが四輪車研究所 広州本田汽車研究開発有限公司 (GHRD) を設立	新型燃料電池車FCXクラリティ 日米でのリース販売を開始	 新型ハイブリッドカー インサイトを発売
	英国ホンダ・オブ・ザ・UK・ マニュファクチャリング (HUM) でCR-Vの生産を開始	ホンダ・マニュファクチャリング・ オブ・アラバマ (HMA) が稼動、 オデッセイの生産を開始	中国 上海に本田摩托車研究開発 有限公司 (HRCH) を設立	自主的なビーチクリーナー開発と 砂浜の清掃活動が、会社の 正式な取り組みとして認められる	広州本田汽车有限公司 (GHAC) フィットを生産開始	中国 本田汽车有限公司 (CHAC) 稼動Jazz (日本名フィット) を 欧州向けに輸出開始	中国 東風本田汽车有限公司 (WDHAC) シビックを生産開始	中国 広州ホンダが四輪車研究所 広州本田汽車研究開発有限公司 (GHRD) を設立	ホンダ・オートモービル・ タイランド・アユタヤ工場 (HATC) をマザー工場とした新型シティを 発売	新型ハイブリッドカー インサイトを発売
	タイにホンダ・オートモービル (タイランド) (HATC) 設立	インド ホンダ・モーターサイクル・ アンド・スクーター・インディア (HMSI) 第一号スクーターモデル アクティバ (ACTIVA) 発売	中国 新大洲本田摩托有限公司 生産のスクーター トゥッデイを 日本向けに輸出開始	MotoGP RC211V パレンティノー・ロッシ ライダー・メーカータイトル獲得	ホンダF1チームB-A-Rに 資本参加	中国 嘉陵-本田発動機有限公司 二輪車の生産を中止、汎用事業 に特化	 MotoGP RC211V ニッキー・ ヘイデン個人・ルーキータイトル・ メーカータイトル獲得	 MotoGP ニューマシンRC212V (800cc・V4) デビュー	CBRI000RRファイアーブレード をフルモデルチェンジ (SC59前期) し発売	タイ (TH) グローバルで展開する 新型125ccスクーターPCXを タイで生産・発売
	FIにブリティッシュ・ アメリカン・レーシングとの ジョイントプロジェクトにて参戦	中国 新大洲本田摩托有限公司 設立	中国 嘉陵-本田発動機有限公司で 汎用エンジン生産開始	栃木に品質改善推進センターを 開設	 CBRI000RRファイアーブレード (SC57) 発売	FI B-A-R Honda Ltd. の株式を 全額取得	FI世界選手権第13戦ハンガリー GPでジェンソン・バトン優勝	 ベトナム第2弾ATスクーター Air Bladeを生産・発売	埼玉製作所 小川エンジン工場 が稼動	多摩テックが閉園
	CBR929RRファイアーブレード (SC44) 発売	WGP500 パレンティノー・ロッシ11勝 個人タイトル・メーカータイトル 獲得およびWGP ホンダ通算500勝 日本GPで達成	WGP500からMotoGPに名称変更 RC211V MotoGPデビュー パレンティノー・ロッシ ライダータイトル・ メーカータイトル獲得	 CB1300 SUPER FOURを発売	ホンダ・エンジニアリング (EG-T) でホンダ初の内製インバータ 発電機をラインアップ	スーパーカブシリーズ世界生産 累計5,000万台を達成	鈴鹿サーキットランドとツイン リンクもてぎが合併 (株)モビリティランドを設立	インドネシア初カブタイプモデル REVOを発表	埼玉製作所 小川エンジン工場 が稼動	多摩テックが閉園
	ATV FourTrax Foreman Rubiconに新たなトランス ミッションHFT (Hondamatic) を 搭載し発売	水平対向6気筒1800ccエンジン ゴールドウイングを発売	世界最大クラスの4ストローク 船外機BF225・BF200を発売	 燃料電池車FCXが世界初の 米国政府認定取得	CB400 SUPER FOUR VTEC SPEC III エンジンを搭載し発売	世界初、電子制御技術採用の 次世代汎用エンジンIGX440を 発売	タイ・ホンダ (TH) ・ベトナム・ ホンダ (HVN) 初のATスクーター クリックを生産・発売	ホンダJet 航空機の機体の開発、 製造、販売を行うホンダ・ エアクラフト・カンパニー (HACI) を設立	革新的オートマチック機構HFTを 搭載したDN-01を発売 ^{※25}	スーパーカブ110 (エンジン・ フレーム 新規) を発売
人間型ロボット ASIMO発表		世界最大クラスの4ストローク 船外機BF225・BF200を発売	世界最軽量360°自在傾斜超小型 4ストロークエンジンGX25発売	HondaJet コンセプト実証機 (搭載エンジンはHF118) の初飛行に 成功	世界初100V・200Vの同時出力が 可能な正弦波インバーター搭載 発電機EM/EBシリーズを発売	世界初、電子制御技術採用の 次世代汎用エンジンIGX440を 発売	HondaJet 航空機の機体の開発、 製造、販売を行うホンダ・ エアクラフト・カンパニー (HACI) を設立	世界初 スーパースポーツモデル用 新ブレーキシステム電子制御式 コンバインドABSを開発	世界初のオートマチック機構HFTを 搭載したDN-01を発売 ^{※25}	世界初のブレーキシステム、 スーパースポーツモデル用電子 制御式コンバインドABSを CBRI000RRファイアーブレードに 搭載し発売
	新世代エンジンDOHC i-VTECを 発表 ストリームに搭載	シビック ハイブリッドを発売	革新スモール フィットを発売	 燃料電池車FCXが世界初の 米国政府認定取得	アコードハイブリッド (気筒休止 + IMA) 米国で発売	バルブ開閉タイミング制御により 力強い走りと低燃費を両立する 1.8L i-VTECエンジンを開発	二輪車安全運転教育用 ライディングトレーナーを 国内発売	 世界初の二輪車用エアバッグ システムを搭載したゴールド ウイング (エアバッグ) を発売	FIレース活動からの撤退を発表	シビック TYPE R EUROを発売
	シビック・シビック フェリオを フルモデルチェンジし発売 (シビック7代目)		ASIMOがニューヨーク証券取引所 で取引開始のベルを鳴らす	可変シリンダーシステム採用の 「V6 3.0L i-VTECエンジン」を 開発しインスパイアに搭載		ピーチクリーン活動スタート	 世界初の二輪車用エアバッグ システムを搭載したゴールド ウイング (エアバッグ) を発売	フィットをフルモデルチェンジし 発売	カセットガス燃料 を使用するガスパワー 耕うん機 ピアンタFV200を 発売	

2010年代

異次元への挑戦
社会と紡ぐ新たな夢

世界同時不況が続く中、ホンダは世界各地の自立的経営を推進する「世界六極体制」を構築。各地域のニーズに合った商品づくりを目指した。また、その戦略は2030年ビジョンの実現に向けて発展的に進化し、「ものづくりセンター」の開設など、さらなる成長を遂げるための大胆な事業運営体制改革につながっていた。



2010年代の日本

2011年3月11日、各地に未曾有の被害をもたらした東日本大震災が発生。日本経済は先が見えない低成長時代へと突入した。閉塞感が漂う中、政府による日本再興戦略がとられ、金融政策・財政政策・民間投資を通じた経済復興策を講じたが内需の拡大には至らなかった。一方、世界では環境対策の動きが加速。パリ協定では途上国を含む地球規模での環境保全が確認された。

ホンダのトピック

画期的な発想で、日本の「のりもの」を変えていく

軽自動車の規格サイズを最大限活用し、これまでにないユーティリティを実現。ホンダのM・M（マン・マキシマム メカ・ミニマム）思想による革新のプラットフォームを完成させた。広さを生かして使いやすさを突きつめ、日常から趣味、さらには介護まで、日本で暮らすあらゆる人のライフスタイルに寄り添う新しい「のりもの」を目指した。

N-BOX(2011年)



世界基準となるスクーターの価値を追求

PCX(2010年)



世界各地にはそれぞれの道路事情があり、乗る人の好みも異なる。しかし本質を徹底して追求すれば、きっと誰もが喜ぶスクーターがつけられるはずだ。PCXはそんな想いで開発された。ラグジュアリーなデザイン、ゆったりしたライディングポジション、安定して走れる14インチの大径タイヤなど、突きつめたのは「世界の様々な街を走る、ひとつのデザイン」だった。

暮らしに馴染み、愛着の持てる芝刈機

Miimo HRM520(2013年)



欧州を中心とするロボット芝刈機への需要拡大を背景に、安心して任せられる・簡単に使える・快適に過ごせるといった3つをコンセプトとするロボット芝刈機を開発。曜日・時間・エリアを設定すれば自動で芝刈りが行える機能性とお客様の日々の暮らしに溶け込む「優しさ」と親和性を感じるデザインで、ホンダらしい芝刈機のカタチを生み出した。

常識破りの発想を空の上でも体現する

HondaJet(2014年)



1986年、平均年齢26歳のチームでスタートした航空機の研究は、30年近くを経た2014年、量産1号機の初飛行の成功へとつながった。エンジンを主翼上面に配置する斬新なレイアウト、居住性・静寂性・航続性能・燃費性能を同時に叶える常識破りの発想は「誰かにまねられても、人のまねはしない」というホンダらしさを空の上でも体現する。

愛され続けて60周年

スーパーカブシリーズ世界生産累計1億台(2017年)



20世紀から21世紀へと続く驚異的なロングセラーモデル。スーパーカブ・シリーズが、世界生産累計1億台を達成。1958年の初代モデルから59年間を経て達成したこの驚異的な記録は、単一シリーズの原動機付モビリティ生産台数の世界最高記録である。あわせて2018年に60周年を迎えたことから、華やかなゴールドカラーを施した1億台・60周年記念車も制作された。

世の中の動き	・日本航空、会社更生法適用申請 ・東北新幹線全線開業 ・南米チリでM8.8の地震発生	・東日本大震災、M9.0の地震発生 ・タイで大雨による洪水被害拡大 ・新「エコカー補助金」スタート	・再生可能エネルギー固定買取制度開始 ・東京スカイツリー®完成、開業	・日銀、デフレ脱却に向け「異次元の金融緩和」 ・iPS細胞（人工多能性幹細胞）世界初の臨床研究へ ・福岡市で初のPM2.5警戒予報	・消費税17年ぶりに増税、5%から8%へ ・タカタ製エアバッグリコール問題で連日米上院議会で公聴会開催	・改正電気事業法成立、電力販売全面自由化 ・タカタ社、米運輸省国家道路交通安全局（NHTSA）のエアバッグ問題制裁金同意命令に合意 ・地球温暖化対策の国際的枠組み「パリ協定」採択	・熊本地震発生、M7.3の地震発生 ・改正公職選挙法施行、選挙権年齢を18歳以上に引き下げ ・日銀、初のマイナス金利導入を決定	・国土省、改正保安基準公布、シートベルトリマインダーの対象を全席に拡大（2020年9月より新車搭載義務化） ・英政府、EU離脱を正式通知	・西日本豪雨被害、広範囲に河川氾濫や土砂崩れ発生 ・国土省、自動運転システム整備に認証制度導入 ・環太平洋パートナーシップ協定（TPP）発効	・天皇陛下即位、元号を「令和」に改元 ・消費税、8%から10%に引き上げ ・国土省、衝突被害軽減ブレーキ67車種を初認定
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
主な本編掲載項目	電動二輪車EV-neoリース販売開始 インド ヒーロー・ホンダ合併解消および今後の技術供与について調印 二輪R&Dセンター熊本分室（HGA-K）を熊本製作所内に設立 新開発の空冷エンジンを搭載したCB1100シリーズを発売 世界初二輪車用デュアル・クラッチ・トランスミッション（DCT）を搭載するVFR1200Fを発売 125cc原付二種スクーターPCX日本で発売 新型オートマチックトランスミッションCVマチック搭載のカブタイプWave110i ATをタイで発表  カセツガス燃料を使用するガスパワー発電機エネボEU91GBを発売 HondaJet 量産型試験初号機が初飛行 フィット ハイブリッドを発売	タイ四輪アユタヤ工場（HATC）が大規模な洪水被害で浸水 ナイジェリアで低価格戦略小型二輪車Ace CB125発売 MotoGP RC212V ケーシー・ストーナー ライダー・コンストラクター・チームタイトル3冠達成 ソニンリンクもてぎでINDY® JAPAN THE FINALを開催 日本開催の歴史に幕  新型4ストローク船外機BF250をジェノバ国際ポートショーで発表 軽自動車N-BOX発売 	二輪開発プロセスの進化に伴う熊本生産二輪・中・大型FUN機種DEB協働体制強化 1958年発売以来初のフレーム構造を刷新したスーパーカブ50・110を発売（中国の新大洲本田生産） 汎用事業本部名称を汎用パワープロダクツ事業本部に変更 浸水被害のHATCが復旧開始から4か月で生産を再開 MotoGP RC213V（1000cc・V4）デビュー チーム・メーカーの2冠獲得 タイの二輪車工場でグローバルモデル専用新工場の本格稼働CB500シリーズの生産開始 	埼玉製作所 寄居完成工場稼働 ブラジルに風力発電事業会社ホンダ・エナジー・ド・ブラジル・リミターダ（HEN）を設立 ケニアに新二輪事業会社ホンダ・モーターサイクル・ケニア（HMK）設立 ナイジェリア 四輪現地法人ホンダ・オートモービル・ウエスタンアフリカ（HAWA）設立 MotoGP マルク・マルケス史上最年少タイトル獲得（ライダー・チーム・コンストラクタータイトルの3冠獲得） 自動運転芝刈機Miimoを欧州で発売 3代目フィット・フィットハイブリッド（i-DCD）発売  ヴェゼル発売 アコード ハイブリッド・アコード プラグインハイブリッドを発売 	日本本部設立 二輪車世界生産累計3億台達成 フィット・ヴェゼル i-DCDのDCTユニット制御におけるリコール発生 欧州専用開発シビック・ツアラール発売 MotoGP マルク・マルケス2年連続3冠（ライダー・チーム・コンストラクター）獲得 ホンダ太陽 日出工場データビジネス棟竣工 二輪NCシリーズを750ccに排気量アップし発売 スクーターPCXとPCX150をフルモデルチェンジし発売 スーパーカブの形状が日本で立体画像登録認可 乗り物として初の快挙達成 ^{※27} HondaJet量産1号機が初飛行に成功	伊東社長退任、八郷新社長就任（八代目） F1世界選手権にマクラーレン・ホンダとして参戦  CRF1000L アフリカツインを発売 オデッセイ・ハイブリッド発売 シビックTYPE Rを発売 HondaJet 米国連邦航空局から事前型式証明を取得 米国でのデリバリー開始	タイで四輪車ブラチンブリ工場の稼働開始 ^{※28} 新型燃料電池自動車クラリティFUEL CELLを発売 MotoGP マルク・マルケスライダー・コンストラクターズタイトルを獲得  CRF1000L アフリカツインを発売 オデッセイ・ハイブリッド発売 小型耕うん機こまめ F220を15年ぶりにモデルチェンジし発売	（株）ホンダパワープロダクツジャパン（HPJ）発足 GMとホンダが、業界初となる燃料電池システムを生産する合弁会社を設立 ナイジェリアでビジネスユースに適した新型小型二輪車Ace110を発売 MotoGP マルク・マルケス2年連続タイトルを獲得、コンストラクターズ・チーム三冠達成 F1 マクラーレンとのパートナーシップを解消しスクーデリアアトロ・ロッシに2018年シーズンからF1パワーユニットを供給決定 CBR1000RRファイアーブレード（SC77）をフルモデルチェンジし発売 スーパーカブシリーズ60周年・世界生産累計1億台達成、スーパーカブシリーズをフルモデルチェンジし発売  ハンディタイプ蓄電機LIB-AID E500を発売 HondaJet 2017年通年でカテゴリトップのデリバリー数を達成 シビック 2代目N-BOXを発売	国内二輪販売チャンネルをHonda Dream・Honda Commuterの2チャンネル体制化 ^{※29} プラグインハイブリッドモデルクラリティPHEVを発売 MotoGP マルク・マルケス3年連続5回目のタイトル獲得・3年連続三冠達成 レッドブル・レーシングへの2019年シーズンからのF1パワーユニット供給に合意 新世代CBシリーズCB1000R発売  大型プレミアムツアラール ゴールドウイングを17年ぶりにフルモデルチェンジし販売 PCX HYBRIDを発売およびPCX ELECTRICをリリース販売開始 スーパーカブ C125発表・発売 HondaJet 2017年通年でカテゴリトップのデリバリー数を達成 N-VANを発売	二輪事業本部と二輪R&Dセンターを一体化のものづくりセンターとして統合 ホンダ・オブ・ザ・UK・マニファクチュアリング（HUM）2021年中に完成車の生産終了を発表 世界初タンブル流強化技術を搭載BS6に適合した二輪車Activa 125インドで発売 MotoGP マルク・マルケス4年連続6回目のタイトルを獲得  F1 レッドブル・レーシング マックス・フェルスタッペン オーストリアGPで2015年復帰後初勝利 CRF1100L アフリカツイン 排気量1100ccにアップしフルモデルチェンジ ビジネス用電動二輪車ベンリイ e:シリーズを発表 二輪市場活性化プロジェクト HondaGO実施 HondaJetが2年連続でカテゴリトップのデリバリー数を達成

2020年代

生活の可能性が広がる喜びを、すべての人に提供する

2020年代前半の日本

2020年、新型コロナウイルス感染症の影響により全国で緊急事態宣言が発出され社会経済活動が落ち込む。また日々の生活環境や習慣も大きく変化し、社会環境は大きな転換期を迎えた。価値感の多様化、高齢化の進展、都市化の加速、気候変動の深刻化、さらには電動化やIoTといった技術の進化による産業構造の変化がグローバルレベルで進む。

すべての人に「生活の可能性が広がる喜びを提供する」ことを目指した2030年ビジョンの実現に向けて、世界中の一人ひとりの「移動」と「暮らし」の進化をリードしていくことを宣言。活動指針である「喜びの創造」「喜びの拡大」「喜びを次世代へ」の3つの視点をもって、企業姿勢である「質の追求による成長」を進めていく。

ホンダのトピック

ホンダが提案する新時代の都市型コンピューター

Honda e(2020年)



ホンダが新しいEVを開発するにあたり目指したのは、次のステージへの進化を感じるモビリティ。いろいろなモノやコトとつながりをもち、普遍的に心地良く、ウットに富み、つい微笑んでしまうようなユニークな存在でありたい。Honda eは、柔軟な発想でこれまでのクルマにない魅力を追求し、豊かな未来を実現できることを目指してつくりあげた。

インド市場発のクラシカルなロードスター

GB350(2021年)



世界最大規模の二輪車市場をもつインドで、ホンダのシェアを拡大するべく投入したハイネスCB350を日本にも導入。GB350の名称が与えられ、トラディショナルなロードスターとして人気を集める。リラックスしたライディングポジション、直立した単気筒エンジンとスチール製の前後フンダーなど、すべてにおいて味わい深さを求めたバイクである。

チャレンジの軌跡 | 年表解説

- ※1: ホンダで初めての海外輸出はA型を台湾へ輸出したことから始まった。これは、大阪の代理店からのつながりでバイヤーを経由しての輸出であった。
- ※2: 総額4億5,000万円をかけた最新鋭の輸入工作機械の導入を決める。資本金600万円だった企業が決断した、未来への投資。導入された機械の一つ「ハーバードシップHYDR-6A(愛称sip)は実働から63年を経過した今も生産技術統括部で稼働続ける。『日々のメンテナンス成果もありますが、現在も大きな役割を果たしている。むしろsipじゃないと作れないものだってあるんです』と現場の信頼度も高い。轟音を響かせ息をし続けるsipを見たら、本田宗一郎もさぞかし喜ぶことであろう。
- ※3: 1956年1月発行のホンダ社報23号に掲載された本田宗一郎による最初の社是は「わが社は世界的視野に立ち、顧客の要請に応じて、性能の優れた、廉価な製品を生産する」。
- ※4: 1959年に海外初の販売現地法人であるアメリカ・ホンダ・モーターを設立し、自ら販売網の構築に着手した。現在ホンダの北米事業は、販売、生産、研究開発という機能をあわせ持った自立したオペレーションを確立しており、ホンダの海外地域事業の手本ともなっている。2000年代中頃の北米事業への累計投資額は約80億ドルを超え、北米での直接雇用は30,000人以上となった。
- ※5: 技術研究所がホンダから分離・独立し、(株)本田技術研究所を設立。目的は、研究開発をビジネスの都合から切り分けることで、目の前の事業の浮き沈みに左右されることなく、将来を見据えた研究を自由に行える環境を整え、斬新で独創的な技術を生み育てたいという創業者の想いによるものだ。以来60年にかけて、ホンダの屋台骨を支える革新的な技術を開発し、市場へと送り出してきた。2019年2月に二輪車を2020年4月に四輪車を一体運営体制へと変え、二輪車・四輪車開発を担当部門はホンダと融合し、本田技術研究所は、将来の価値創造に向けて未知の世界を開拓し、先端研究開発を担う機能に特化・注力することになった。『量産というのは、100%以上成功させなきゃいけない。片や将来に核になるような先端の技術は、99%失敗すると思えるような難しいテーマにも強い意志で取り組まないといいけない』そのため、この2つは分けるべきだと結論に達し、再編に踏み切ったのである。
- ※6: 四輪車用としてガスタービンエンジンの研究を目的として発足、この時のメンバーが後のHF120につながるエンジン開発に重要な役割を果たすこととなる。
- ※7: HFTの原型となるHRDを搭載したホンダ初の二輪AT車。
- ※8: このCB450のエンジンを原型としてN360のエンジンが開発された。
- ※9: 初代のOHV(オーバーヘッドバルブ)エンジンからOHC(オーバーヘッドカムシャフト)に変更され、細かい改良を受けながら数十年にわたってつくり続けられた。
- ※10: 1965年にC100を100台、郵政省に納入したのを皮切りに、1971年には郵政レッド塗装のホンダデリバリーMD(=Mail Delivery)90、通称「郵政カブ」を開発し、2,625台を納入した。さらに1972年には、14インチタイヤの現在のモデルの原形を完成させ納入。1973年にMD50/70の生産も開始し、人々の日常な通信にも貢献している。
- ※11: アイデアコンテストの作品が、商品化された作品となった。当初、協力メーカーに委託して生産していたが需要に追いつけず、急遽、浜松製作所でも生産をするようになった。ホンダで生産した唯一エンジンのない乗り物である。(浜松製作所では8カ月間生産した)
- ※12: 日本酸素(株)とホンダが共同開発した世界初のステンレス製真空二重構造のガラスを使わない魔法瓶、アクト・エルより発売された。現在は日本酸素から分離したサーモス(株)がTHERMOSブランドとして色々な製品が商品化されている。
- ※13: シティとモトコンボの発売により、四輪車に二輪車を搭載して行動することで、バイクの機能とクルマの機能が掛け算的に広がり、アウトドアライフの新しい使い勝手を創り出すことを掲げた。これは二輪車、四輪車を持つホンダの強みをフルに発揮した世界で初めての試みであった。
- ※14: リッター当たり105km/hの低燃費を実現したスーパーカブは、1982年にはリッター150km^{*}、さらに1983年にはリッター180km^{*}の超低燃費を実現したタイプを発売している。
※いずれも30km/h定地走行テスト値・50cc車。
- ※15: ホンダは「需要のあるところで生産する」という考えのもと、生産の現地化を進めていたが、世界最大の自動車大国である米国においては、SEDすべての現地化による体制強化が必要とされた。そこで、1984年に開発部門のホンダ・リサーチ・オブ・アメリカ(1986年にホンダR&Dノースアメリカ・HRA)を設立した。
- ※16: 燃料電池・ロボテクス・航空機および航空機エンジンなど、未来を見据えた多様な研究が行われた。これらは、実用化に向けた開発が進められ、一部はすでに製品化されている。航空機の研究開発は、基礎研究所から量産開発組織に移行して続けられ、2015年末にHondaJetとして製品化した。
- ※17: 1986年、ホンダはバリ・ダカールラリーにファクトリーレーサーNXR750を投入し、1989年まで4年連続優勝を果たした。アフリカクイーン(XRV650)はそのNXR750譲りのテク/ロジックを継承したアドベンチャースポーツモデルとして1988年に上市。NXRの装備とイメージを具現化した。エンジンはトランザルプ600Vと同じ水冷52V2型2気筒583cc、SOHC3バルブ2プラグだった。1989年と1990年には、このXRV650に準拠して一般公募のライダーがバリ・ダカールラリーに参戦するオープンアジア・ダカールをホンダが企画。XRV650は市販車無改造クラスで2年連続優勝し、ヨーロッパを中心にその人気を拡大させた。
- ※18: RVが手薄だったホンダのラインアップの拡充を図る為と乗用車のラインアップが少ないいずとの契約締結であった。
- ※19: 機体構造すべてにコンポジット材を用いた超小型ビジネスジェット機。実験機ではあったが後に世界最初のオールコンポジット型ビジネスジェット機という位置付けになった。
- ※20: 「PRO'S」は顧客の多岐にわたる要望にに対し、オールマイティーな対応ができるプロフェッショナルな販売店の意を込めて名付けられた。
- ※21: 量産二輪車世界初となる水冷・4ストローク・50ccエンジンを搭載したジؤلノ クレアは国内新排出ガス規制値の1/2を達成し、従来の2ストロークエンジンに比べ、約30%の燃費向上(ホンダ同排気量スクーター比較値、30km/h定地走行テスト値)を実現、車体には国内スクーター初のアルミダイキャストフレームを採用、今後のホンダスクーターの基本骨格とするべくモジュール構造を採用し、生産効率の向上を図った。
- ※22: 二輪事業において、多様化するお客様の期待に応え、満足度の高い効率的な営業活動を展開するために日本国内の二輪営業機能を集約した総合販売会社。商品企画やマーケティング、モータースポーツや宣伝活動など、顧客満足度の向上につながるさまざまな活動を展開している。
- ※23: ドリーム店は、高まるお客様のご要望にお応えするために誕生した「プレステージ・ディーラー」である。これまでは、多くのお客様に満足していただくことが目標であったが、ドリーム店を目指すことは、ホンダの二輪車に乗っていただいたお客様、すべての方に満足していただくこと、最新モデルはもちろん、各種イベントや安全運転講習等、二輪車の「楽しさ」をて用直し、商品を売るだけでなく、お客様の想いを直接伝えられるお店、情熱を持って、お客様に接していく店として導入された。
- ※24: お客様視点の原点に立ち、2006年3月に、販売チャンネルをHondaCarsに統合した。1チャンネル体制に相応しい、最適な販売網の再構築や、大都市部での店舗の大型化、HondaCarsの新しいコンセプトを取り入れた店舗の開設など、販売体制の強化を推進目的として設立された。
- ※25: DN-01は新しい価値の創造と新たなモーターサイクルライフの提案を目指し、快適なスポーツライダーをコンセプトとして開発。新たに採用しているトランスミッションは油圧機械式無段変速機構のOHT(Human Fitting Transmission)で、2タイプのフルオートマチックモードに加え、手元のボタン操作で変速を行う6速のマニュアルモードを装備している。また、油圧機械式無段変速機構としては世界初のロックアップ機構も搭載し、走行中ではライダーに変速のショックを与えない滑らかな走行を可能とし、これまでのスポーツモデル以上に簡便で快適なライディングを実現している。HFTは1962年にジュノオM85に搭載されたHRDから進化を続け、初めて大型二輪スポーツモデルに搭載された。
- ※26: ホンダは3つのハイブリッドシステムを発表。1モーター式SPORT HYBRID Intelligent Dual Clutch Drive、2モーター式SPORT HYBRID Intelligent Multi Mode Drive/Plug-in、3モーター式SPORT HYBRID SH-AWD(SPORT HYBRID Super Handling-All Wheel Drive)。
- ※27: 1958年の生年から50年以上の間、機能的な向上を図りつつも、一貫したデザインコンセプトを生り続けた結果として、デザインを見ただけでお客様にホンダの商品であると認識されるようになったことが特許庁の審査で認められ、立体商標登録に至った。
- ※28: プラチンプリ工場には、「人の作業と先進技術を最適化し、品質の高い製品を市場に提供するというコンセプトに基づき、当時のホンダの最新、高効率の生産技術が採用されている。その新技術の中には、四輪完成車の量産では世界初となる、完成車組立のメインラインに組み込まれる流動型のセル生産方式ライン「ARC(Assembly Revolution Cell)ライン」などが含まれている。
- ※29: ホンダの国内二輪車販売チャンネルは当時5つの販売体制で運営されていたが、これを再編し、Honda DreamとHonda Commuterの2チャンネル体制に移行。Honda Dreamは、スポーツモデルを中心にホンダ二輪車のフルラインアップを取り扱い、ライフスタイルの提案や高品位なサービスを提供し、Honda Commuterは、250cc以下のコンピューターモデルを中心に取り扱い、生活に密着した利便性の高い商品と信頼のサービスを提供し、今回の販売チャンネルの刷新により、スポーツモデルとコンピューターモデルそれぞれのお客様ニーズに的確に応えられる販売網の構築を目指している。
- ※30: アルティウムバッテリーを搭載したGMのグローバルEVプラットフォームをベースに、ホンダ向けの新型電気自動車(EV)二輪車を共同開発する内容に合意。また、GMとホンダの関係は20年以上前から始まっており、燃料電池やバッテリー、自動運転モビリティサービス事業専用車「Cruise Origin(クルーズ オリジン)」といった協業にも取り組んでいる。
- ※31: ホンダの最先端の環境・安全技術をはじめとするモビリティ開発力、車体製造技術およびアフターサービス運営の実績と、ユニークが保有するイメージセンシング・通信・ネットワークおよび各種エンタテインメント技術の開発・運営の実績を持ち寄り、利用者と環境に寄り添い進化を続ける新しい時代のモビリティとモビリティ向けサービスの実現を目指している。

モータースポーツ



マックス フェルスタッペン選手

創業期からの 変わらぬ想い —— F1参戦60周年

1964年8月2日、ドイツのニュルブルクリンクで開催されたFIA※フォーミュラ・ワン世界選手権（以下、F1）第6戦ドイツグランプリに、アイボリーホワイトの車体に赤い日の丸をあしらったHondaのF1マシン、RA271が出場しました。

初の四輪車、T360とS500を発売してから1年後にHondaは四輪レースの世界最高峰に挑んだのです。エンジンもシャシーも自社開発したRA271は、ドイツでは13位完走するも、その後2戦はリタイアに終わりました。翌1965年は大幅な軽量化を図ったRA272を投入。最終戦のメキシコGPでそのRA272がHondaにF1初優勝をもたらします。1961年の二輪レース最高峰のマン島TTレースでの勝利と並び、四輪でも頂点レースで勝利をつかみました。



誰もが無理だと思われることに果敢にチャレンジする精神は、創業期からレースを通じて磨かれてきました。

2024年はF1初参戦から60周年であり、継承されるチャレンジ精神を象徴すべく、左のロゴを制定しました。

世界の最高峰の場で人と技術を磨く、これが創業期からのHondaのレーシングスピリットです。

夢よ再び —— 新たなる挑戦

2023年5月24日、HondaはAston Martin Aramco Formula One® Teamと組んで、2026年シーズンからF1に再び参戦することを発表しました。

F1はカーボンニュートラルの実現に取り組んでおり、2026年に導入される新レギュレーションでは、

- 1) 100%カーボンニュートラル燃料の導入
- 2) 総出力に占める電気エネルギーの割合をエンジンパワーと同様の50%程度（現在の約3倍の出力）に高める

という大きな改定が行われます。このレギュレーション変更は、Hondaの目指すカーボンニュートラルの方向性に合致しており、その実現に向けた将来技術の開発に大きな意義を持つことから、参戦を決定しました。

Hondaのレース部門である株式会社ホンダ・レーシング（HRC）は米国の四輪レース開発子会社の社名を「Honda Racing Corporation USA（HRC US）」に変更するとともにさらに連携を強め、また欧州にもHRC UKを設立するなど、着々とグローバル体制を整えています。

※ Fédération Internationale de l'Automobile（国際自動車連盟）の略称

モータースポーツ



「不可能なことは何もない」

2024年4月5日、Honda F1初参戦から60年目の春、鈴鹿サーキット内に「Honda RACING Gallery」がオープンしました。

オープニングに駆け付けた二度のIndy500優勝者の佐藤琢磨選手は、「不可能だと思われることでも、色々な角度からアプローチしてみると、最終的には達成できることを経験してきました。僕は不可能なことは何もないと思っています。いまの僕の夢はもう一度Indy500のチャンピオンになることですが、同時に若い世代のドライバーたちの海外での挑戦を支援することが、僕の次なる挑戦ですね」と夢を語りました。

“No Attack, No Chance”をポリシーにする琢磨選手はホンダ・レーシング・スクール・鈴鹿（HRS鈴鹿、旧：SRS）の出身で、2019年からスクールのプリンシパル（校長）を務めています。



佐藤 琢磨選手

夢を次世代へ

2024年現在、VISA Cash App RB Formula One TeamからF1に参戦している角田裕毅選手はホンダ・レーシング・スクール・鈴鹿出身の選手です。5歳のときからレーシングカートに乗り始め、“誰よりも速く走りたい”という欲求を満たせることが何よりも幸せだという角田選手は、2019年からはFIA-F3で欧州を中心に世界を転戦。2020年にはF2にステップアップし、FIAルーキー・オブ・ザ・イヤー受賞と、夢に向けて着実に進歩していきました。いよいよ2021年からF1に参戦し、この年、入賞を7回、最高位4位の成績を残しました。

「僕が追求したいのは速く走ること。それが何より自分にとって楽しいことです。いろんな状況や場面でほかのドライバーたちが僕より速く走る時は悔しい想いをします。同時に、僕が彼らに勝り一番になったときは本当に幸せを感じるんです。夢はF1の世界チャンピオンになることですね。さらに大きな夢は、偉大なドライバーたちが打ち立てたすべての記録を破ることです」角田選手の挑戦はチャンピオンの獲得にとどまりません。

いまや日本を代表するレーシングドライバーに成長した角田選手は、2025年にF1で5年目のシーズンを迎えます。



角田 裕毅選手

スポーツ活動

Honda Sports Challenge

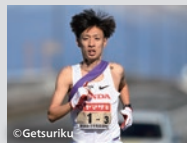
Hondaは、1960年創部の埼玉製作所の硬式野球部から始まり、60年以上にわたり企業スポーツ活動に取り組んできました。100年に1度の大変革期において、飛躍の源となる「チャレンジ精神」がいつそう求められるなか、挑戦を体現し、その感動を多くの人と共有できるスポーツの重要性は増しており、その可能性を最大限に引き出すべく、企業スポーツの強化に取り組んでいます。

「Hondaのスポーツ活動を通じて、挑戦する人々を増やし、あらゆる人の人生を豊かにする」というビジョンのもと、「Honda Sports Challenge」を活動スローガンに掲げ、挑戦をコアとした「たのしみ・はぐくむ・つなげる」という3つの方向性で取り組んでいます。

さまざまな競技で活動するとともに、大会協賛やアスリートのスポンサーにも取り組むなど、幅広い領域でチャレンジを続けています。

公式スポーツクラブ(日本)

陸上競技、ラグビー、野球、サッカー、ソフトボールの5競技7クラブが、夢の実現に向けて挑戦を続けています。



©Getsuriku
Honda陸上競技部



三重ホンダヒート
(ラグビー)



Honda硬式野球部/
鈴鹿野球部/熊本野球部



Honda FC(サッカー)



Honda Reverta
(ソフトボール)

スポンサー ドアスリート

国内外で活躍するアスリートの夢の実現をサポートしています。

アンバサダー



国枝 慎吾



宮里 藍

所属アスリート



岩井 明愛・岩井 千怜(ゴルフ)



協賛アスリート

ゴルフ

笹生優花

車いす陸上

カテリーヌ・デブルナー /

スザンナ・スカロニ/西田宗城/

マニユエラ・ジャー

大会協賛

スポーツ振興に向けて、各種大会を応援しています。



熱気球ホンダグランプリ



大分国際車いすマラソン



スタンレーレディスホンダ
ゴルフトーナメント

世界のトップマラソンランナーと戦い日本記録を更新したい



Honda陸上競技部
小山 直城

小山選手の名が広く知られるきっかけとなった2023年10月のマラソングランドチャンピオンシップでの優勝。駅伝で走りたいという幼少期の夢をHondaで叶え、新たなチャレンジとしてマラソンへ移行して早々の快挙に。「純粋に陸上が好きで、走ることが楽しい。いまは日本記録を更新して名前を残したいという夢を持って挑戦を続けています。そして海外のレースにも挑戦し、世界のトップランナーたちと戦いたいです」。誰よりも走ることが好きという想いを胸に、世界への挑戦は続きます。

世界で戦えることを証明したい

2023年の世界陸上では、3000m障害で日本人として20年ぶりに決勝に進出。「世界のトップ選手の背中を追っているうちに、彼らに勝ちたいという想いが芽生え、自分がどこまで行けるか可能性を見てみたいになりました」。世界を相手に戦い、結果を出すことにこだわりたいという青木選手。「一つひとつステップアップしてきたがここがゴールじゃない。世界一にならない限り満足しません」。夢を追うなかで、立ち止まっている時間はない。さらなる高みに向けた挑戦はこれからも続きます。



Honda陸上競技部
青木 涼真

夢は日本代表として世界で勝つこと



三重ホンダヒート
北條 拓郎

2024年春、秩父宮ラグビー場で華々しいデビューを飾ったルーキー北條選手は、ゲームの流れを変える好プレーで存在感を放ちました。「大舞台でも緊張せずプレーに集中できます。学生時代、試合に出られない悔しい時期を経て培った貪欲さを武器に、誰よりも積極的にボールに絡んでいきたい」「夢は日本代表としてワールドカップで世界の強豪チームに勝つこと。とにかく勝ちにこだわりたい」。夢を追いつけるルーキーの目はすでに世界を見えています。ラグビーへの強い情熱を胸に、挑戦は始まったばかりです。

世界大会で勝負強さを発揮したい

「できることなら一生野球をしたい。自分にとって野球は人生です」と真っすぐな眼差しで語る小口選手。どんなに苦しい練習や悔しい経験をして、野球が好きでたまらない。チャンスに強く、入社1年目は全国の舞台で打点をあげ、瞬間にチームの中核に。「目標は世界大会で持ち前の勝負強さを発揮すること。そして、プロへの道を切り拓き、いままで支えてくれた家族に恩返しをしたい」。その想いを原動力に、小口選手は夢に向かって走り続けます。



Honda硬式野球部
小口 仁太郎

姉妹二人で叶える夢。目標は世界での勝利



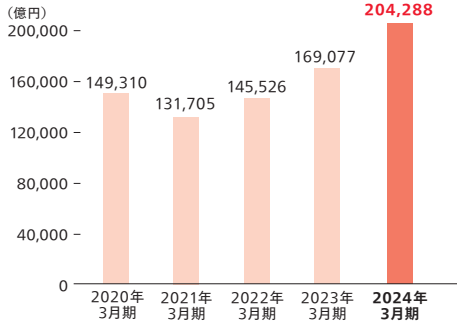
Honda所属 女子ゴルフ
岩井 明愛・千怜

互いに切磋琢磨し、姉妹そろって優勝を重ね、トッププロとして成長を遂げる岩井明愛選手と千怜選手。両親の教えである「正々堂々」「人にやさしく」というスポーツマンシップを胸に、プレー中も常に相手の選手を思いやり、笑顔でファンの声援に応える二人の人は、ツアー参戦選手のなかで強い存在感を示しています。二人の目標は世界の舞台で戦い勝利すること。Hondaは夢に向かってチャレンジする姉妹を応援します。

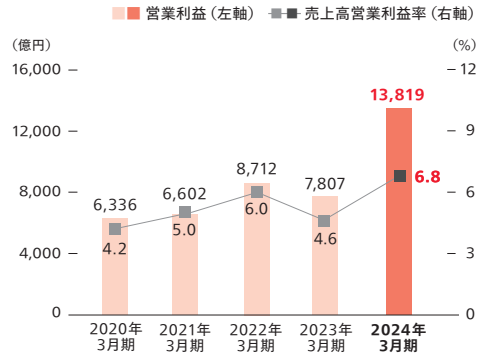
10年間の主要詳細データ

財務情報

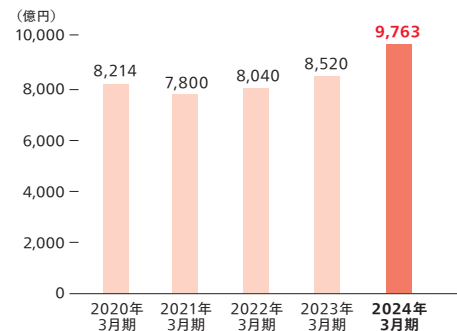
売上収益



営業利益／売上高営業利益率



研究開発支出



	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	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
IFRS (単位: 百万円)											
売上、利益および配当											
売上収益	¥12,506,091	¥13,328,099	¥14,601,151	¥13,999,200	¥15,361,146	¥15,888,617	¥14,931,009	¥13,170,519	¥14,552,696	¥16,907,725	¥20,428,802
営業利益	823,864	670,603	503,376	840,711	833,558	726,370	633,637	660,208	871,232	780,769	1,381,977
営業利益率	6.6%	5.0%	3.4%	6.0%	5.4%	4.6%	4.2%	5.0%	6.0%	4.6%	6.8%
持分法による投資利益	130,916	96,097	126,001	164,793	247,643	228,827	164,203	272,734	202,512	117,445	110,817
税引前利益	933,903	806,237	635,450	1,006,986	1,114,973	979,375	789,918	914,053	1,070,190	879,565	1,642,384
法人所得税費用	(267,992)	(245,139)	(229,092)	(327,592)	(13,666)	(303,089)	(279,986)	(218,609)	(309,489)	(162,256)	(459,794)
当期利益	665,911	561,098	406,358	679,394	1,128,639	676,286	509,932	695,444	760,701	717,309	1,182,590
親会社の所有者に帰属する当期利益	624,703	509,435	344,531	616,569	1,059,337	610,316	455,746	657,425	707,067	651,416	1,107,174
支払配当金	142,381	158,601	158,601	162,205	174,221	194,271	196,795	145,090	188,402	213,475	241,865
研究開発支出	625,698	670,331	719,810	659,918	730,734	820,037	821,478	780,065	804,025	852,067	976,366
支払利息	12,803	18,194	18,146	12,471	12,970	13,217	24,689	13,877	16,867	36,112	59,631
資産、負債および資本											
総資産	¥16,048,438	¥18,425,837	¥18,229,294	¥18,958,123	¥19,349,164	¥20,419,122	¥20,461,465	¥21,921,030	¥23,973,153	¥24,670,067	¥29,774,150
資金調達に係る債務 (非流動負債)	3,224,512	3,926,276	3,736,628	4,022,190	3,881,749	4,142,338	4,221,229	4,715,361	4,984,252	4,373,973	6,057,967
親会社の所有者に帰属する持分	6,335,534	7,108,627	6,761,433	7,295,296	7,933,538	8,267,720	8,012,259	9,082,306	10,472,824	11,184,250	12,696,995
有形固定資産の取得	803,231	703,920	687,306	588,360	484,778	466,657	455,169	390,081	366,829	578,063	482,472
減価償却費	419,022	451,052	486,410	484,133	513,455	499,036	470,320	428,063	438,269	512,501	563,954
営業活動によるキャッシュ・フロー	449,108	1,020,404	1,390,995	885,073	987,671	775,988	979,415	1,072,379	1,679,622	2,129,022	747,278
投資活動によるキャッシュ・フロー	(921,023)	(840,496)	(875,077)	(650,618)	(615,113)	(577,555)	(619,481)	(796,881)	(376,056)	(678,060)	(867,267)
財務活動によるキャッシュ・フロー	355,458	12,488	(95,299)	115,423	(174,334)	22,924	(87,411)	(283,980)	(615,718)	(1,468,359)	918,646
IFRS (単位: 円)											
1株当たり※1											
当期利益 (親会社の所有者に帰属)											
基本的	¥115.54	¥94.22	¥63.72	¥114.03	¥196.93	¥115.33	¥86.71	¥126.92	¥137.03	¥128.01	¥225.88
希薄化後	115.54	94.22	63.72	114.03	196.93	115.33	86.71	126.92	137.03	128.01	225.88
配当金	27	29	29	31	33	37	37	37	40	40	68
親会社の所有者に帰属する持分	1,171.76	1,314.74	1,250.53	1,349.27	1,487.12	1,566.25	1,546.82	1,753.35	2,040.77	2,239.98	2,629.37
(単位: 百万円)											
売上推移											
売上収益※2											
日本	¥1,920,114	¥1,800,439	¥1,754,167	¥1,799,772	¥1,919,130	¥2,042,891	¥1,985,945	¥1,849,268	¥1,943,649	¥2,013,095	¥2,242,213
海外	10,585,977	11,527,660	12,846,984	12,199,428	13,442,016	13,845,726	12,945,064	11,321,251	12,609,047	14,894,630	18,186,589
合計	¥12,506,091	¥13,328,099	¥14,601,151	¥13,999,200	¥15,361,146	¥15,888,617	¥14,931,009	¥13,170,519	¥14,552,696	¥16,907,725	¥20,428,802
(単位: 千台)											
売上台数											
二輪事業	17,008	17,592	17,055	17,661	19,554	20,238	19,340	15,132	17,027	18,757	18,819
四輪事業	4,340	4,367	4,743	5,028	5,199	5,323	4,790	4,546	4,074	3,687	4,109
パワープロダクツ事業	6,018	5,983	5,965	6,121	6,262	6,301	5,701	5,623	6,200	5,645	3,812
従業員数 (単位: 名)	199,368	204,730	208,399	211,915	215,638	219,722	218,674	211,374	204,035	197,039	194,993
為替レート (対米ドル) (単位: 円)											
期中平均	100	110	120	108	111	111	109	106	112	136	145

※1 当社は、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、普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。基本的1株当たり当期利益 (親会社の所有者に帰属)、希薄化後1株当たり当期利益 (親会社の所有者に帰属) および1株当たり親会社の所有者に帰属する持分については、2014年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して算出しています。

※2 地域区分は、外部顧客の所在地に基づいています。

会社概要

会社概要 (2024年3月31日現在)

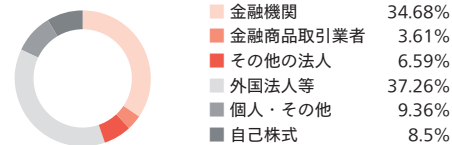
会社名	本田技研工業株式会社	従業員数	連結194,993名/単独32,443名
本社所在地	東京都港区南青山2-1-1	連結子会社	289社
設立	1948年9月	持分法適用会社	71社
資本金	860億円		

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 (2024年3月31日現在)

発行可能株式総数	7,086,000,000株
発行済株式総数	5,280,000,000株



大株主 (2024年3月31日現在)

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)	773,445	16.0
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	305,126	6.3
モックスレイ・アンド・カンパニー・エルエルシー	259,782	5.4
明治安田生命保険相互会社	138,237	2.9
エスエスピーティシー クライアント オムニバス アカウント	96,815	2.0
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	95,450	2.0
日本生命保険相互会社	85,999	1.8
JPモルガン証券株式会社	85,931	1.8
東京海上日動火災保険株式会社	85,108	1.8
ジェービー モルガン チェース バンク 385781	68,494	1.4

(注)1 株数は千株未満を切捨てて表示しています。

2 出資比率は、発行済株式の総数から自己株式 (448,749千株) を控除して算出しています。

3 モックスレイ・アンド・カンパニー・エルエルシーは、ADR (米国預託証券) の預託機関であるジェービー モルガン チェース バンクの株式名義人です。

制作体制

コーポレート戦略部が主体となり、「Honda Report」の企画立案と全体構成の策定を行っています。
社内の各部門を交えて価値創造プロセス・コンセプト・構成・コンテンツ・デザインについて検討し、経営陣の承認を得て発行を行いました。

本レポートはHondaのさらなる企業価値向上に向けた取り組みと、どのようにして社会に「喜び」を提供し続けていくのかを、社内外のすべてのステークホルダーの皆様へお伝えすることを目指して編集にあたりました。

編集委員会

コーポレート戦略本部	本部長	小澤 学 (委員長)
経営企画統括部	統括部長	寺岡 正 (事務局長)
コーポレート戦略部	部長	伊藤 功志
コーポレート戦略企画課	課長	月形 淳志 サブチェンコ セルゲイ
技術戦略課		佐藤 聡 岸本 英一
クリエイティブ ソリューションセンター	センター長	千田 隆作 西端 三郎 詫摩 由理佳
環境企画部	発信企画推進課	森岡 俊介



コーポレートサイト
<https://global.honda/jp/>



サステナビリティサイト
<https://global.honda/jp/sustainability/>

夢の力であなたを動かす

HONDA
The Power of Dreams

How we move you.
CREATE ▶ TRANSCEND, AUGMENT





How we move you.

CREATE ► TRANSCEND, AUGMENT

