

# Hondaフィロソフィー

## 人間尊重



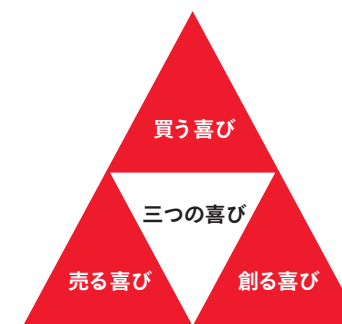
## 基本理念

**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

<h3>財務資本</h3> <p>変革に向けた資源投入を可能とする強固な財務基盤</p> <p>ネットキャッシュ（金融事業を除く） <b>3.8兆円</b>（2024年3月期末）</p> <p>資本合計 <b>13.0兆円</b>（2024年3月期末）</p> <p>有利子負債（金融事業を除く）※1 <b>0.9兆円</b> （2024年3月期末） ※1 グリーンボンド発行 27.5億米ドル含む</p>	<h3>人的資本</h3> <p>価値創造につながる「個」と「組織」の成長支援</p> <p>従業員数 連結 <b>194,993名</b></p> <p>単独 <b>32,443名</b> （2024年3月期末における就業人員）</p>	<h3>製造資本</h3> <p>高い商品魅力の実現に向けた生産体制の進化</p> <p>完成機生産拠点 <b>75拠点</b> （2024年3月期末）</p> <p>設備投資額※2 <b>3,879億円</b> （2024年3月期末） ※2 新機種へ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</p>	<h3>知的資本</h3> <p>魅力的な商品・サービスを生み出す技術創出力の強化</p> <p>研究開発支出 電動化・ソフトウェア領域研究開発支出 <b>約5兆円</b> （2022年3月期～2031年3月期）</p> <p>新たな成長への仕込み <b>約1兆円</b> （2022年3月期～2031年3月期）</p> <p>研究開発支出 <b>9,763億円</b> （2024年3月期 実績）</p> <p>国内外特許権保有件数※3 <b>39,000件以上</b> （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）</p>	<h3>自然資本</h3> <p>自然との共存共栄に向けた環境負荷の低減</p> <p>エネルギー投入量 直接 <b>19,600TJ</b></p> <p>間接 <b>23,600TJ</b> （2024年3月期）</p> <p>資源投入量 取水量 <b>31,700千m<sup>3</sup></b> （2024年3月期）</p>	<h3>社会関係資本</h3> <p>ステークホルダーとの信頼・協力関係の深化と拡大</p> <p>グループ会社数 <b>289社+71社=360社</b> 連結子会社 持分法適用会社（2024年3月期末）</p> <p>ブランド価値※4 <b>24,412m USD</b> （2023年）</p> <p>Best Global Brands 2023 Automotive部門※4 <b>世界5位</b> （2023年） ※4 インターブランド調べ</p>
---	---	--	--	--	--

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**

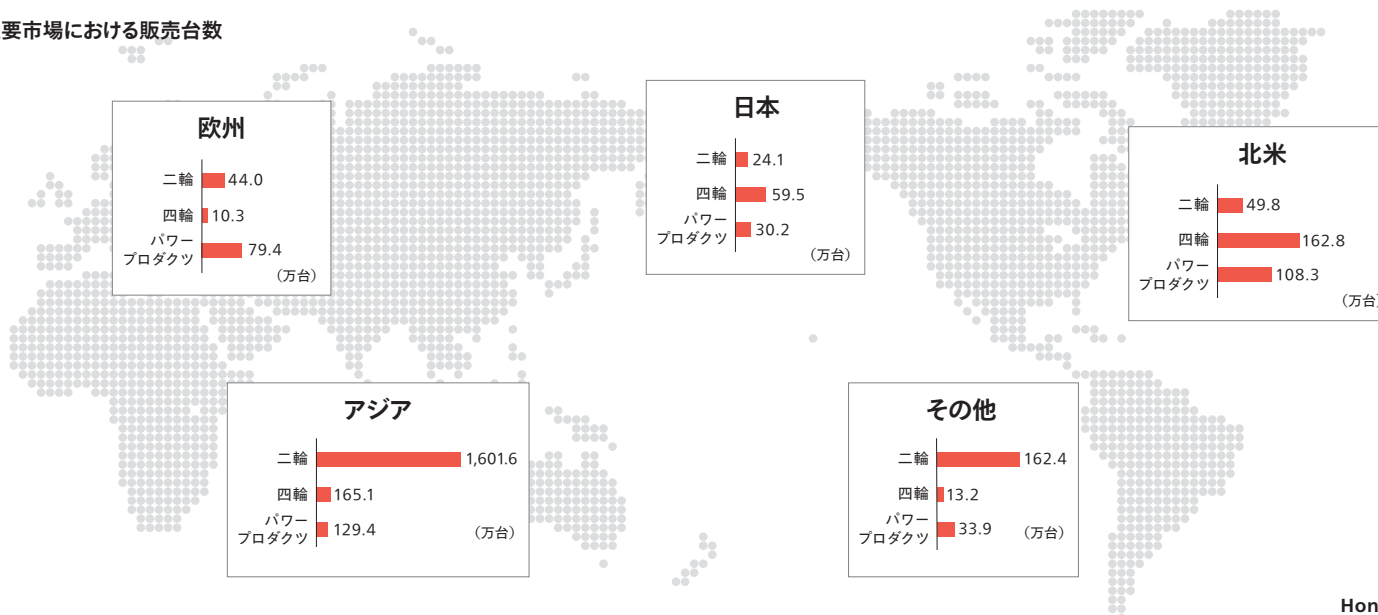
+

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





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



**HONDA**  
The Power of Dreams

**How we move you.**  
CREATE ▶ TRANSCEND, AUGMENT

夢の力と創造力であらゆるモビリティを進化させ、  
「自由な移動の喜び」に満ちあふれた社会の  
実現を目指します。

取締役  
代表執行役社長  
最高経営責任者  
**三部 敏宏**

なかりが生まれ、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、真摯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々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。

## 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。「もっと速くへ、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、という強い想いを抱い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

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がフロントランナー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。



**環境**  
Environment

2050年

全製品、企業活動を通じた  
カーボンニュートラル

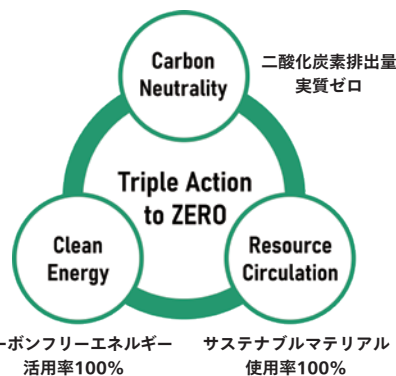


**安全**  
Safety

Hondaの二輪・四輪が関与する  
交通事故死者ゼロ

## 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「CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>排出量の大半を占める「製品使用時のCO<sub>2</sub>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。

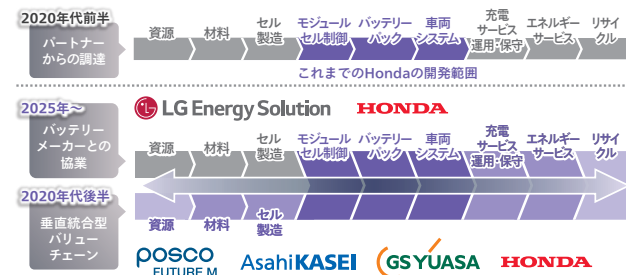
取り組みの第2弾となるカナダでは、オハイオ州の拠点で培うEV生産のノウハウをベースに、カナダの豊富な資源やクリーンエネルギーを活用し、バッテリーを中心とした原材料の調達から完成車生産までの包括的なバリューチェーンの構築を目指していきます。

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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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

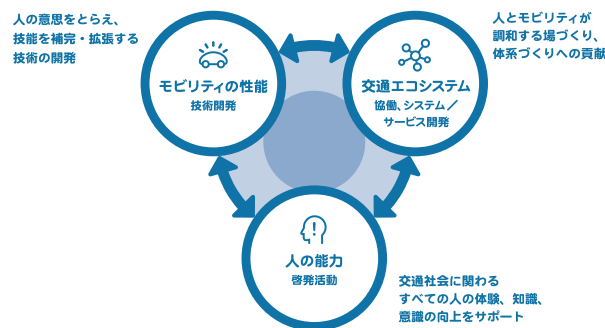


## 交通事故ゼロ社会の実現に向けて

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。



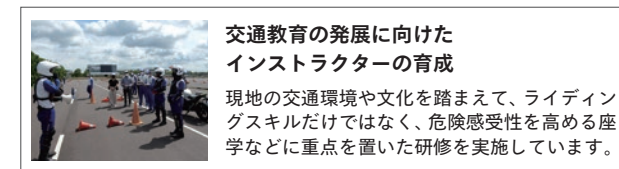
### モビリティの性能 (技術開発)

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、エネルギー管理システムなど、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ず、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。

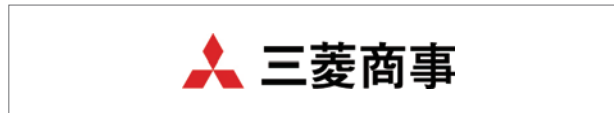
バッテリー領域



ソフトウェア領域



エネルギー管理・リソースサーキュレーション領域



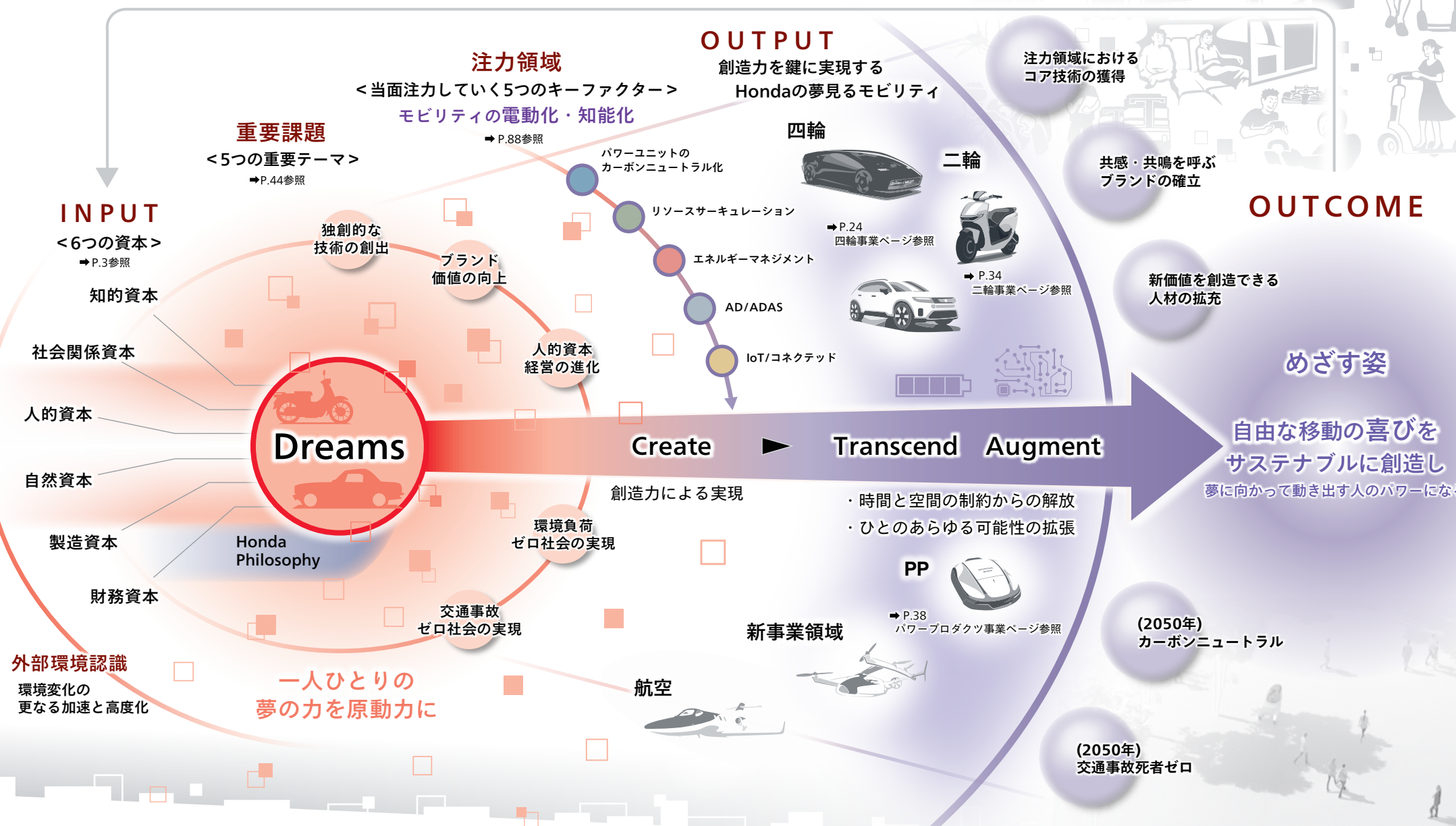
電動化・知能化を中心とした多様な領域



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、ギャ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



**外部環境認識**  
環境変化の  
更なる加速と高度化

一人ひとりの  
夢の力を原動力に



# 事業戦略



## 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きます。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

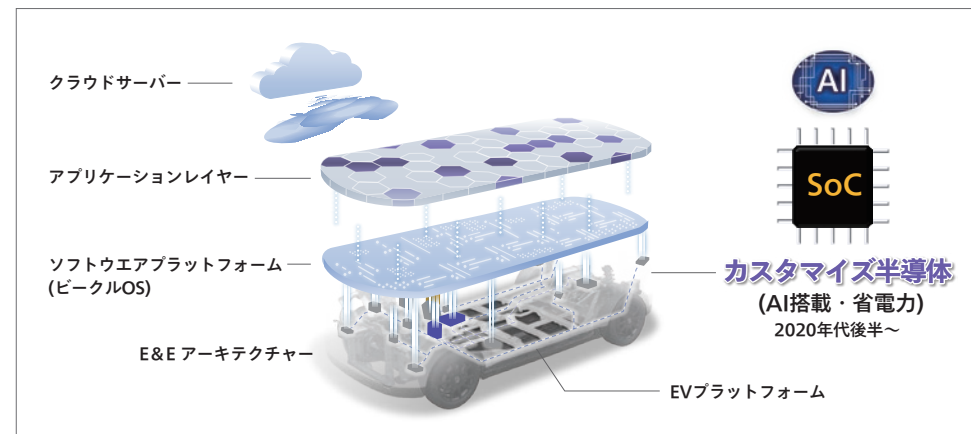
2020年代後半以降の本格的なEV普及期に向けては、“Thin, Light, and Wise.”「薄く、軽く、賢く」という新たな開発アプローチで創り出すまったく新しいEV「Honda 0シリーズ」を2026年からグローバルで展開していきます。2024年1月、米国ネバダ州ラスベガス市で開催の「CES 2024」で発表したフラッグシップモデルである「SALOON」をはじめとしたさまざまなモデルの販売を計画しています。

## 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、いまままで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。

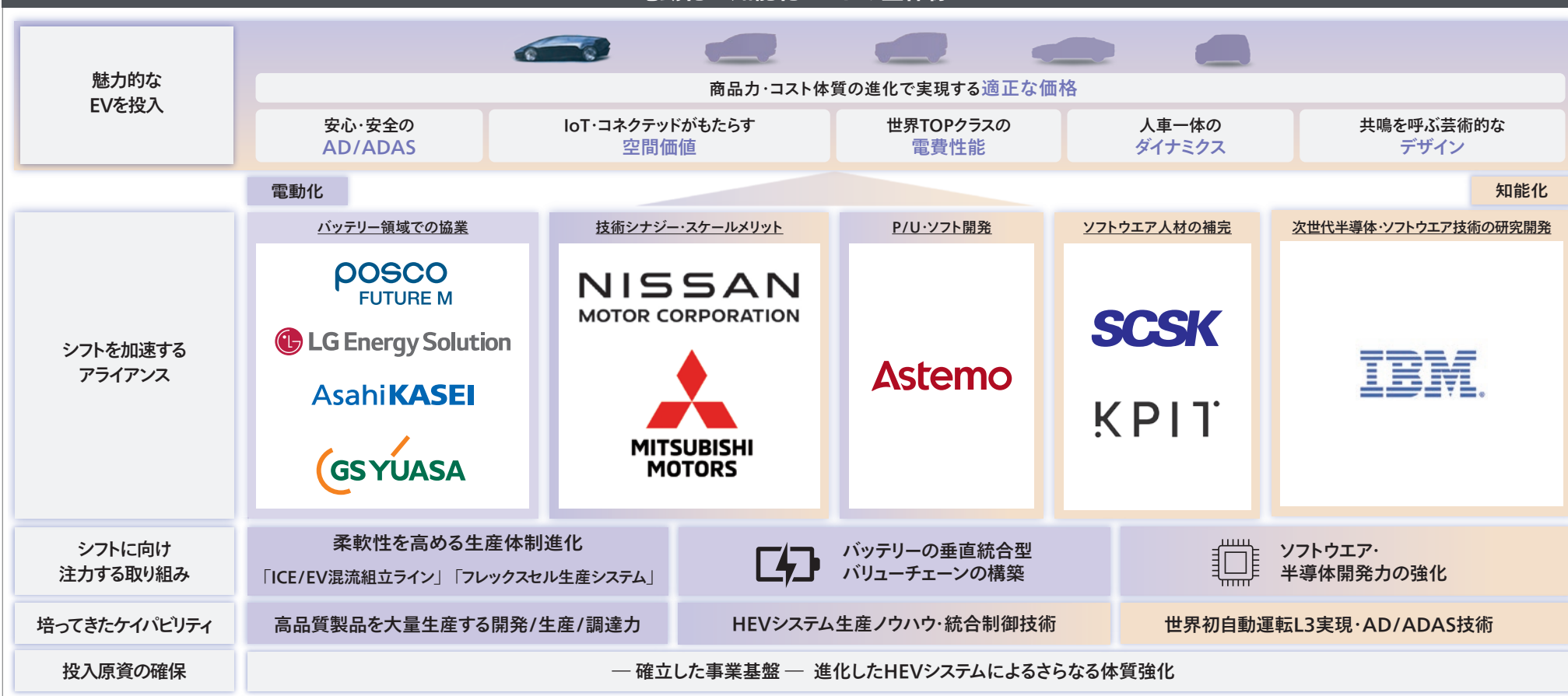
事業戦略

## 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・知能化シフトの全体像



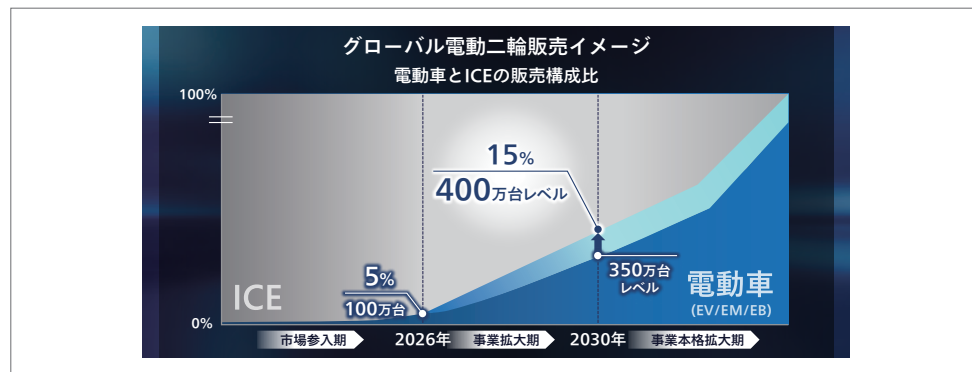
## 事業戦略

## 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のローカリ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キング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



“人”と“デジタル”の力で、  
変革を支える強固かつ柔軟な  
事業基盤を形成していきます。

取締役  
代表執行役副社長  
貝原 典也

## 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ところが多いため、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。

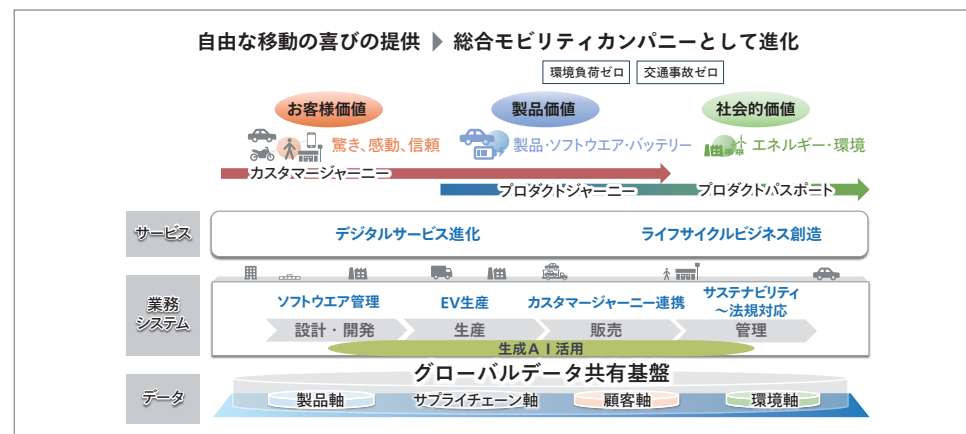
とくにモビリティカンパニーにおける環境に関連するデータは、地域、国をまたぐさまざまなステークホルダーの皆様と連携して収集・活用をしていく必要があるため、組織を横断した体制を構築し、社内システムの整備・刷新をはじめ、全社の集計基準の整備や、業界標準のデータプラットフォームとの連携も行いながら、Triple Action to ZEROの実現を目指していきます。

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CO<sub>2</sub>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。

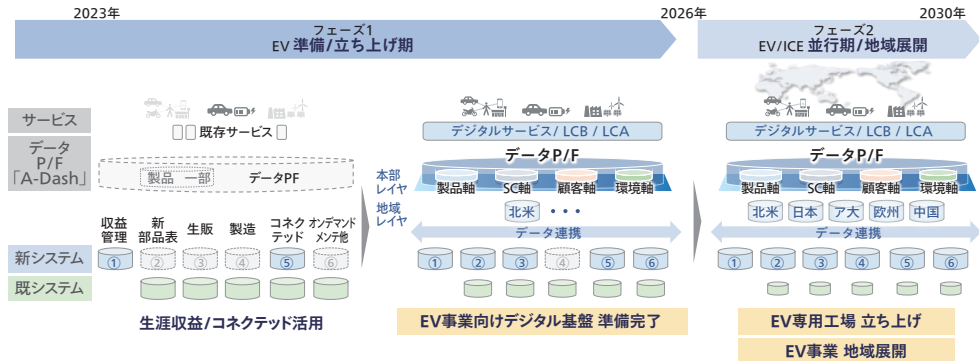
事業オペレーションのデジタル・トランスフォーメーションはHondaの第二の創業期に必要な不可欠であり、その展開に向けては、経営に直結したデジタル基盤タスクフォースの体制を形成して推進するとともに、中長期に必要な投入資源を適切に確保して取り組んでいます。

#### 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形式での活用に代表される生成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

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し、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。

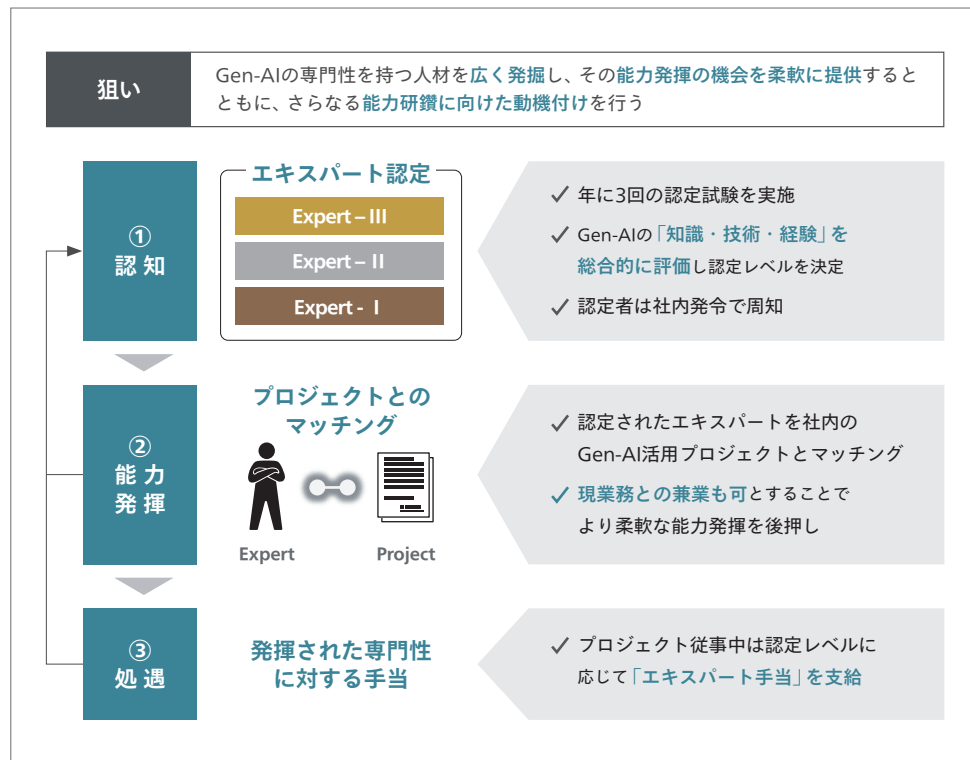
機能戦略

### 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。

#### 夢を追い掛ける「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

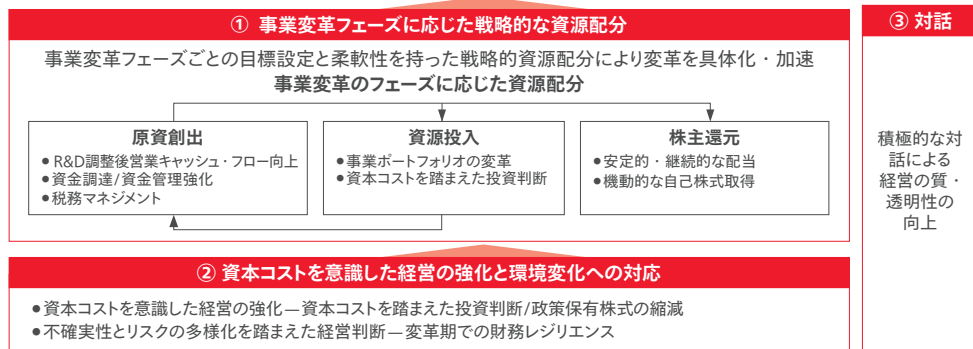


## 企業価値向上に向けた取り組みの進捗

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

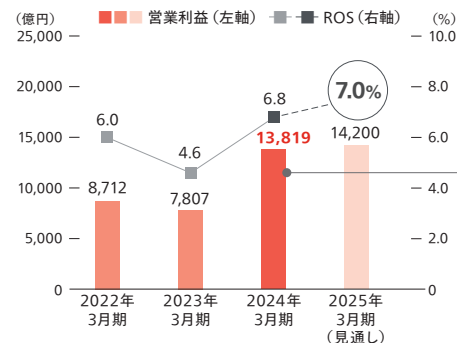


## 短期での進捗

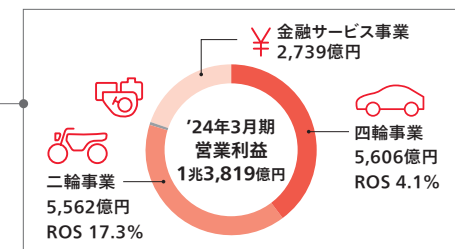
「2024年3月期」過去最高の利益とともに3兆円のR&D調整後営業キャッシュ・フローを創出

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

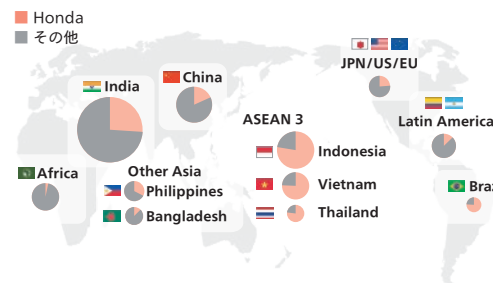


### 事業ポートフォリオ



### 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。

中長期での取り組み

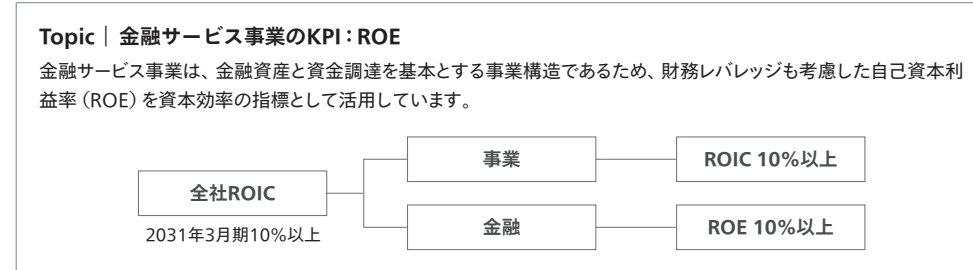
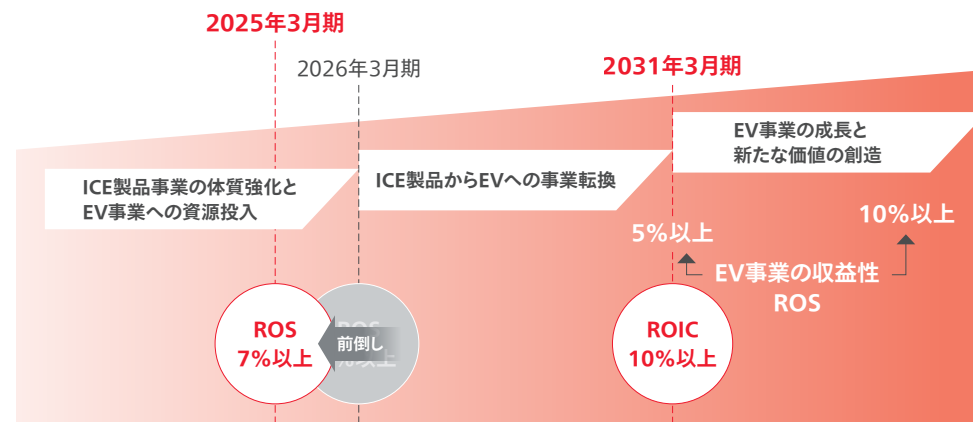
財務目標

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

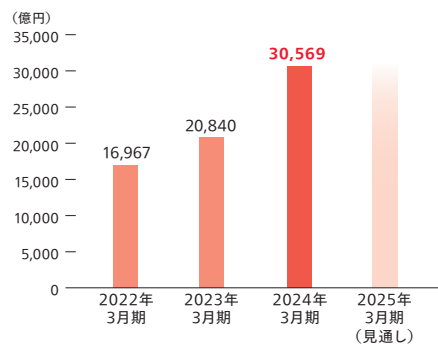


Topic | R&D調整後営業キャッシュ・フロー

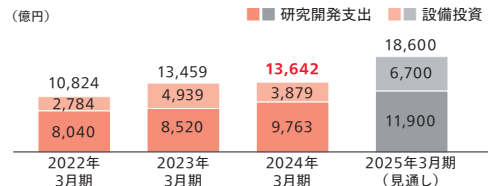
将来成長への資源投入と株主還元とのバランスを取りながら経営を進めていくなかで、事業変革期においても持続的にキャッシュを創出することが重要と考え、その指標となる「R&D調整後営業キャッシュ・フロー」※1の開示を開始しました。

※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)

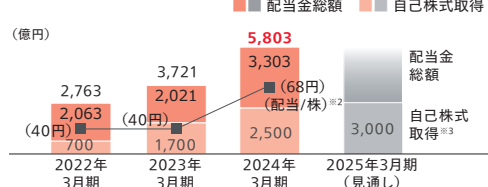
R&D調整後営業キャッシュ・フローの推移



研究開発支出および設備投資の推移



株主還元の推移



※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

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。

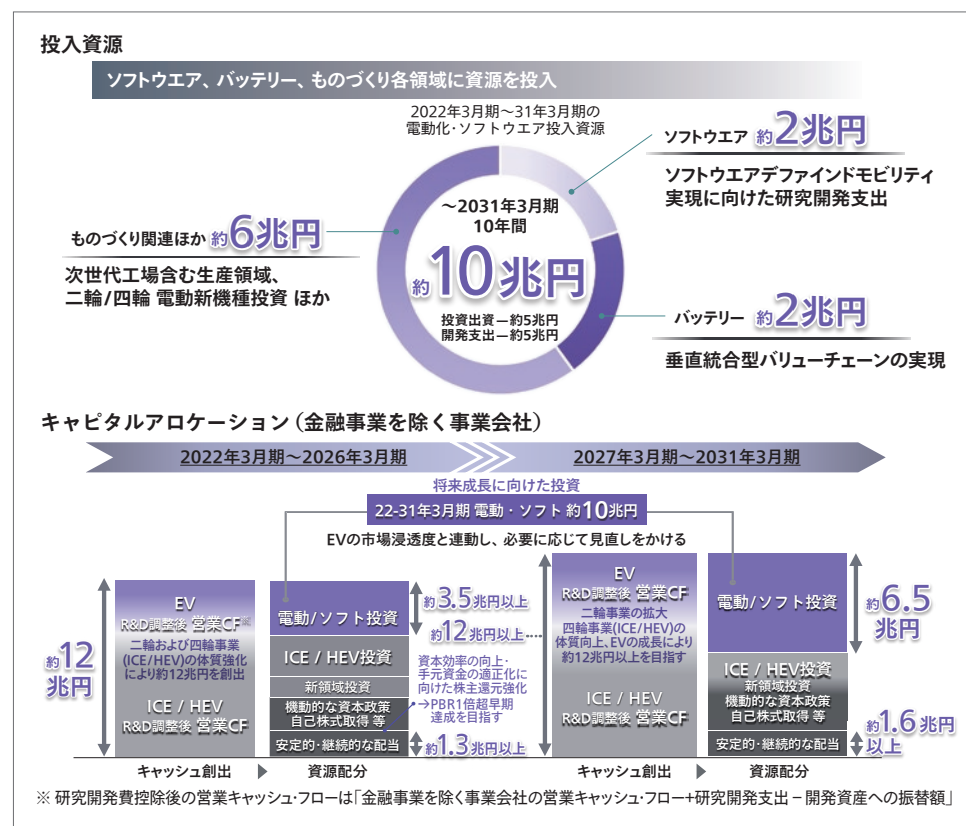
2027年3月期以降の5年間は、6.5兆円と電動化・ソフトウェア領域への投入資源を拡大します。足元ではICE・EVの並行開発により研究開発支出が高水準となっていますが、今後EVへシフトするなかで徐々に研究開発支出は減少する見込みです。一方、EV専用工場を含む垂直統合型バリューチェーンの構築に向けて投資や出資を増加させますが、資源投入の判断に際しては冒頭で申し上げた通りEVの市場への普及度合いを見定めながら、適切な投資タイミングを計り、柔軟に対応していきます。

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。



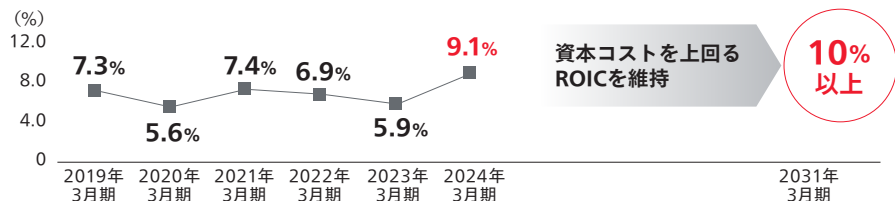
財務戦略

## 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、企業活動を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。

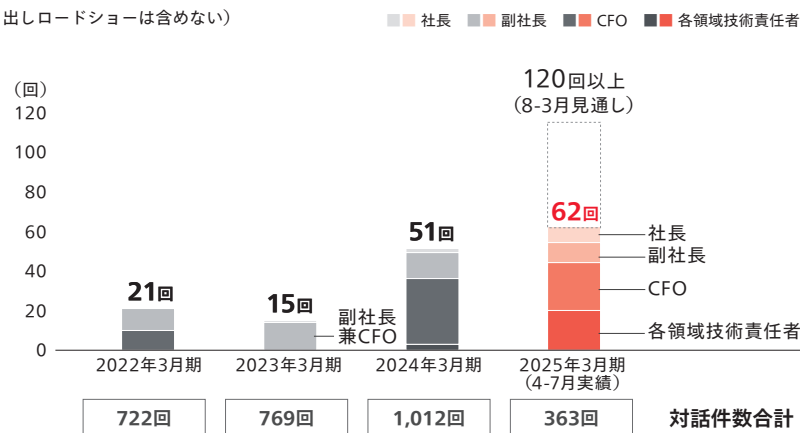
## ステークホルダーの皆様との積極的な対話

株主や投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様、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まいります。

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)



(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

※ 株式売り出しにとも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として明確に決めました。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	<p><b>持続可能性の観点から社会課題を網羅的に抽出</b></p> <p>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</p>
STEP 2	<p><b>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</b></p> <p>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</p>
STEP 3	<p><b>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</b></p> <p>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</p>
STEP 4	<p><b>マテリアリティ達成に向けた施策・取り組みの設定</b></p> <p>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</p>

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	2026年 3月期		考え方・取り組みの方向性		
				2026年 3月期	2023年 3月期			
財務 指標	経済的価値の向上	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、2023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	—			
	ブランド価値の向上	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	企業活動CO <sub>2</sub> 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 <sub>2</sub> 総量		全社/事業	(非公開)					
廃棄物総量削減率		全社	—	14.5%				
取水総量削減率		(BAU※3比)	—	14.5%				
非財務 指標	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)