

Honda Report 2025

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

CEOメッセージ	2
価値創造プロセス	5
Honda フィロソフィー	6
数値で見る価値創造の源泉	7

重要テーマとマテリアリティ

経営管理指標策定の考え方	8
人的資本経営の進化	11
環境負荷ゼロ社会の実現	19
交通事故ゼロ社会の実現	25
独創的な技術の創出	29
ブランド価値の向上	32

事業戦略

二輪事業戦略	37
四輪事業戦略	44
パワープロダクト事業戦略	52

将来への挑戦

未来を創る挑戦	56
カーボンニュートラルを経済価値につなげる新たな挑戦	59

財務戦略・デジタル戦略

財務戦略	62
デジタル戦略	67

ガバナンス

コーポレートガバナンス	69
CPOメッセージ	80
コンプライアンス	81
リスクマネジメント	83
社外取締役座談会	87

関連データ

10年間の主要詳細データ	91
会社概要	92
編集方針	93
Honda History	94

Honda Reportのポイント

価値創造ストーリー

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

重要テーマとマテリアリティ

目指す姿や提供価値に基づき、環境変化なども踏まえ、今後特に注力する重要テーマとマテリアリティ、それに紐付く長期目標を5年ごとに設定します。また、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し、着実な実行に結び付けています。

事業戦略

Hondaは、二輪・四輪・パワープロダクトと多様な事業を展開しています。各国の環境規制や通商政策などの外部環境の変化に柔軟かつ迅速に対応しながら、他社にはない強みで成長戦略を描き、経営から現場まで一体で取り組んでいます。

将来への挑戦

人々の「時間や空間の制約からの解放」、そして「人の能力と可能性の拡張」という価値を提供していくために、総合モビリティカンパニーとして挑戦を続けています。

財務戦略・デジタル戦略

中長期での戦略的な資源配分、資本コストを意識した経営の強化、そして積極的な対話による経営の質・透明性の向上に取り組み、企業価値向上を目指します。また企業変革を加速するため、グローバルでデジタル領域の施策も強化していきます。

ガバナンス

ステークホルダーの皆さまからの信頼を高め、迅速・果断かつリスクを勘案した意思決定により持続的成長と企業価値の向上を実現し、存在を期待される企業であり続けるために、ガバナンスの充実に取り組んでいます。

CEOメッセージ



「夢の力」を信じ、独創的な技術とアイデアで
モビリティの進化に挑み、
自由な移動の喜びを創造します

取締役
代表執行役社長
最高経営責任者
三部 敏宏

創業期から変わらぬ想い

Hondaは創業期から自分たちの「夢」を原動力に、尽きることのない情熱と独創的な技術、アイデアを大切にしながら、誰もが無理だと思うようなことに果敢にチャレンジし成長を続けてきた会社です。創業者の本田宗一郎は、戦後まもなく、まだ人々の移動手段が自転車だった時代に、技術で人の役に立つという想いから自転車用補助エンジンを製品化しました。当初は無線機の発電用エンジンを活用していましたが、すぐに独自性にこだわったオリジナルのエンジン開発に挑戦、Honda最初の製品となるA型を発売し成功を収めました。さらに、資本や規模に勝る二輪メーカーがひしめき合う中、創業当初から世界一のオートバイメーカーになるという壮大な「夢」を抱き、創業からわずか5年後に当時世

界最高峰の二輪レースであったマン島TTレースへの参戦を宣言。初めは世界との力の差に愕然としながらも、決して諦めることなく挑戦を通じて技術を磨き続け、ついには出場3年目に125cc・250ccの両クラスで当時のコースレコードを更新し、1位から5位を独占、まさに世界一の実力を証明したのです。この創業期のエピソードから学べることは、夢を持つこと、そして、その実現に向けて遮二無二取り組むことの大切さだと思います。つまり、夢を信じて努力を続けていけば、実現できない夢はないということです。

現在、Hondaの二輪事業は世界で最も多くのお客様に選んでいただけるまでに成長を遂げました。創業者の「夢」に共感・共鳴して集まった多くの仲間たちが、情熱を持って不断の研究と努力を重ね、挑み続けた結果だと思います。こうした歴史からも分か

る通り、私たちは、夢の持つ力を信じている集団です。Hondaがこれからも存在を期待される企業であり続けるために「夢の力」が何よりも大切だと考えています。

Hondaの目指す姿

Hondaは「夢」を原動力に、独創的な技術とアイデアによってモビリティを進化させ、より良い社会をリードする総合モビリティカンパニーでありたいと考えています。人は移動することによって生活圏を広げてきましたが、「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もあり、社会にとってモビリティは必要不可欠なものと考えています。私たちは、モビリティの進化を自らの技術とアイデアで創造していく企業となることを目指しています。2023年にグローバルブランドスローガンである「The Power of Dreams」を再定義しました。モビリティの本質的価値である「解放」と「拡張」を私たちの「夢の力」を起点として「創造」していく、そして私たちの生み出したモビリティが夢に向かって踏み出す人の原動力となっていく。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き、より良い社会の実現につなげていきたい。このブランドスローガンにはそのような想いが込められています。

独創的な技術へのこだわり

さまざまな企業やステークホルダーの皆さんから、「Hondaは技術にこだわりのある企業ですね」と言われることが多いのですが、確かに創業以来、自らの技術とアイデアで価値を創造していくという姿勢にはこだわりを持っているつもりです。もちろん、複雑な課題に対するソリューションを実現する中では、私たちが有していない知見を持つ多くのパートナーの皆さんとの共創による価値創造が重要であり、取り組みを強化していますが、それさ

CEOメッセージ

えも自分たちの中に確固たる技術やアイデアがなければ成立し得ないものと考えています。この観点から技術とアイデアを育み続ける企業風土が重要となります。Hondaには、モビリティをさらに進化させ、より良い社会を実現させたいという強い想いを持った多様性に富む人材が多く集まっています。その仲間たちがHonda独自の文化である「ワイガヤ」に代表されるように、自らの能力や個性に基づく主張を互いに何度もぶつけ合いながら、本質に迫り、新たな価値の創造に情熱を傾け、挑み続けています。創業以来受け継いできたこの企業文化は、これからもHondaの財産であり、大切にしていきたいと思います。



総合モビリティカンパニーとしての使命

多様なモビリティを通じて世界中に「自由な移動の喜び」を持続的に届けていくためには、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す。こうした考えからHondaは、モビリティカンパニーの責務として「環境」と「安全」という二つの大きな社会課題に真摯に向き合い、いつの時代も徹底して取り組んできました。

例えば「環境」の面では、1970年代初頭、当時最も厳しいとされた排出ガス規制の米国マスキー法に対して、世界で初めて適

合するCVCCエンジンを開発するだけではなく、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伴う大気汚染の軽減に大きく貢献しました。また「安全」の面では、世の中で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、国産車初となる運転席用SRSエアバッグシステムを開発し、その後のエアバッグの普及に大きく寄与しました。

こうした企業姿勢はこれからも決して変わることはありません。Hondaは、2050年に「Hondaの関わる全ての製品と企業活動を通じたカーボンニュートラル」、ならびに「Hondaの二輪車・四輪車が関与する交通事故死者ゼロ」の実現という目標を定めています。この目標は非常に高く、実現に向けては多くの課題が存在すると思いますが、私たちがモビリティを通じて社会に貢献することを目指す以上、「環境」と「安全」は絶対的に取り組むべき社会課題です。Hondaはこれまで時代に先駆けて環境・安全技術の確立や安全運転普及活動などに取り組んできましたが、これからは自社にとどまらず、社会全体への取り組みへと昇華させていくことが重要だと考えています。誰かがビジョンを掲げ、将来に向けて行動で示さなければ、何も始まらず何も変わりません。Hondaは、企業や業界の枠を越えて多くの企業や団体と協力しながら「自由な移動の喜び」をサステナブルに提供することを目指していきます。

事業環境の変化を踏まえた成長戦略

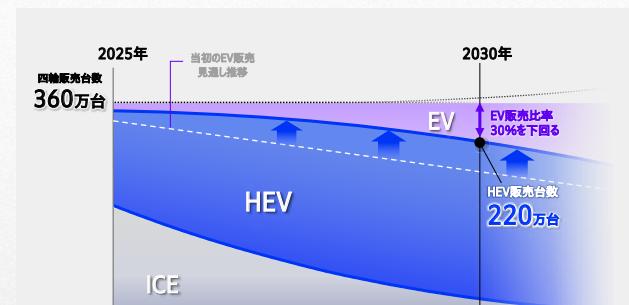
一方、足元では、環境規制の変化によるEV（電気自動車）市場の拡大スピードの鈍化や、通商政策動向の変化など、事業環境の不透明さが増しています。このような状況を受け、2025年5月に開催した「2025 ビジネスアップデート」にて発表した通り、四輪電動化戦略を軌道修正することとしました。

EVの本格的普及に時間と時間を要することを鑑み、当面は競争力のあるHEVを中心とした戦略とし、「知能化を軸とするEV・ハイ

ブリッド車の競争力強化」と「パワートレーンポートフォリオの見直しによる事業基盤強化」を図ってまいります。

知能化はモビリティの可能性を飛躍的に拡大し得る領域であり、今後ますます激しさを増す競争環境の中で、この領域における新たな価値の創造は、他との「違い」を生む重要な要素になると捉えています。この考え方に基づき、Hondaは独自開発の次世代ADAS（先進運転支援システム）をキードライバーとし、2027年頃からEVだけではなく、広く普及が進むハイブリッド車へも搭載することで、スケールメリットを生かした高い商品競争力と低コストを両立し、付加価値の高い「移動の喜び」をお客様にお届けすることを目指します。

これに伴い、カナダでの包括的バリューチェーン構築時期の後ろ倒しなど、投入資源の見直しを決定しました。2030年時点のEV販売比率は、従来目標としていた30%から20%になる見通しですが、2050年のカーボンニュートラルや交通事故死者ゼロ社会の実現という目標を変更することなく、「自由な移動の喜び」のサステナブルな提供には引き続き全力で取り組んでいきます。



このように複数のソリューションを組み替えて柔軟かつ機動的に戦略を変更できるのは、将来を見据えて基礎研究や技術開発を行い、ICE（内燃機関）、ハイブリッド、EV、そして燃料電池などのコア技術を手の内化してきたからに他なりません。常に時代

CEOメッセージ

の変化を先読みし、基礎研究や技術開発を大切にすることで、あらゆる環境変化に対応し、迅速な経営判断を可能とするレジリエンスのある体質を構築していることは私たちの強みです。

夢の実現に向けて

モビリティを通じて個人の「自由な移動の喜び」をサステナブルに提供していくこと、そして、モビリティを進化させ、より良い社会をリードしていくこと。これらが、総合モビリティカンパニーとしてのHondaの存在意義だと考えています。Hondaは年間2,800万人のお客様へさまざまな製品やサービスをお届けしていますが、「自由な移動の喜び」を創造、提供するモビリティは、二輪、四輪、パワープロダクトや航空機だけではなく、人々の願いと行動圏の広がりに応じて常に進化していくでしょう。陸・海・空のみならず、宇宙空間においてもHondaはモビリティの進化を常にリードする存在でありたいと思います。あらゆる移動領域にHondaのロゴを冠したモビリティが行き交い、人々が「移動の自由」を獲得した世界を実現することが、私の「夢」です。この6月にはロケットの離着陸実験を公開しました。まだ基礎研究

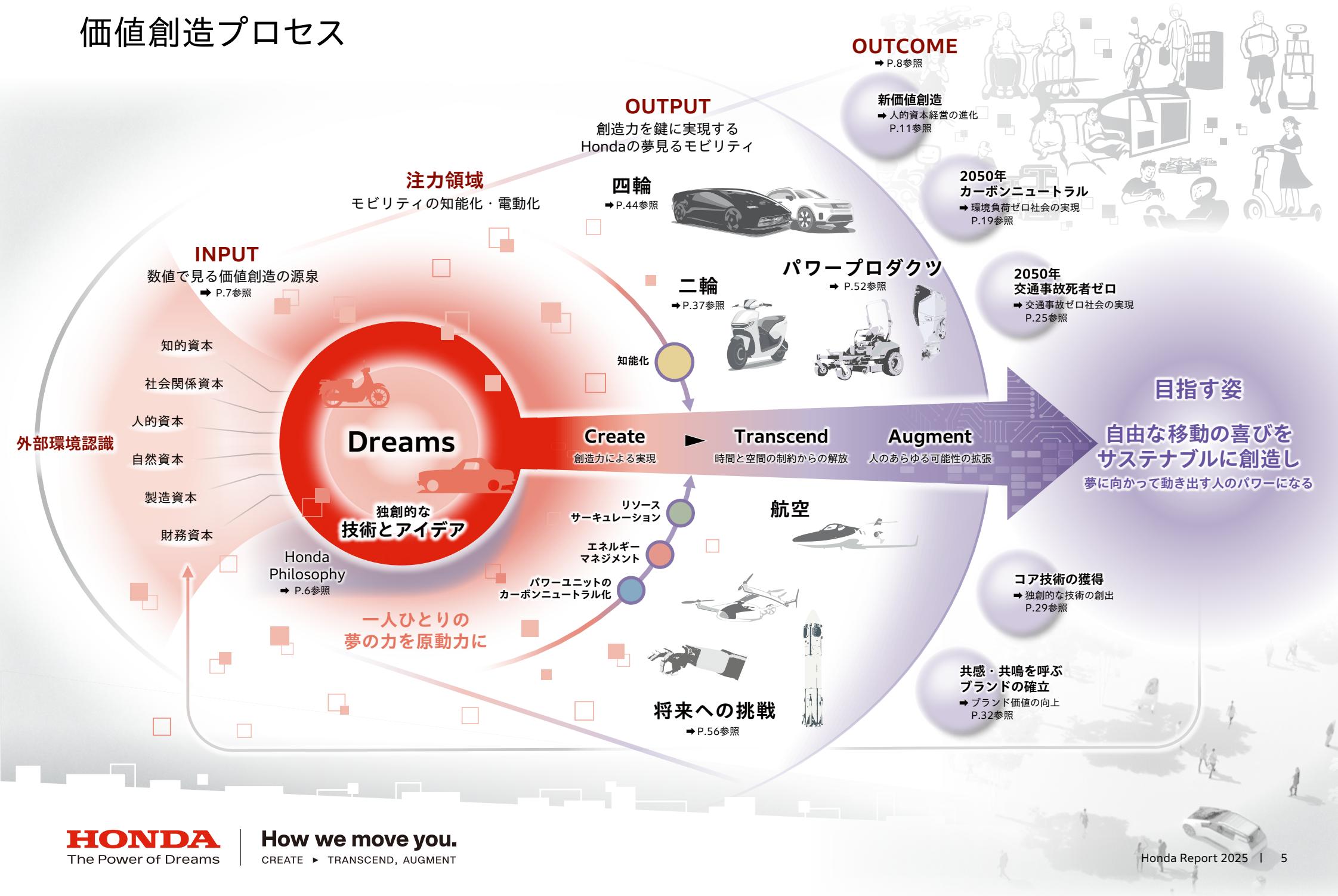
の段階ではあるものの、将来のモビリティの拡大に向け、「夢の力」を信じ、取り組み続けていきたいと思います。

先に触れた通りHondaは、さまざまな「夢の力」を起点に挑み続け、不可能と思われた壁を乗り越えてきました。この創業者から生まれたHondaのDNAは、今も私たち一人ひとりに脈々と受け継がれています。「環境」「安全」という二つの大きな社会課題を解決に導きつつ、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通じ、人々の「時間や空間の制約からの解放」、そして「人の能力と可能性の拡張」という価値を提供していきたい。実現にはさまざまな困難が待ち受けているかもしれません。しかしHondaは、これからも自分たちの「夢の力」を強く信じ、情熱を絶やすことなく、夢に共感してくれる仲間とともに、独創的な技術とアイデアを遺憾なく発揮して挑み続けていきます。来年からは、また一つ、私たちの夢の力がコアとなる活動が再び始まります。創業者が実力の証明に世界最高峰のレースに挑んだように、FIAフォーミュラ・ワン世界選手権（F1）への再参戦を果たします。電動化の時代にあってもHondaのパワーユニットが世界一でありたい、この想いを胸に、カーボンニュート

ラルに向けた技術の限界にチャレンジし、勝利を通じて、多くのファンの皆さんと感動を共有することを目指していきます。これからもHondaの挑戦にどうぞご期待ください。

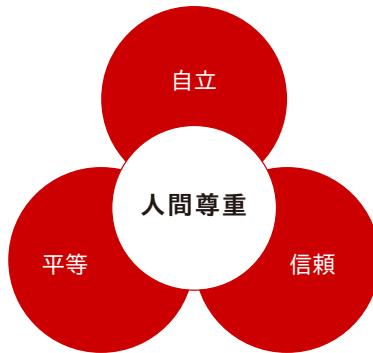


価値創造プロセス



Hondaフィロソフィー

人間尊重



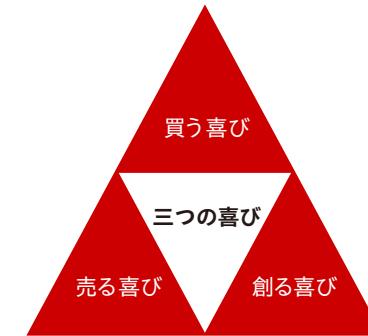
基本理念

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）にかかわりなく、等しく機会が与えられることもあります。

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応対・サービスで得られたお客様との信頼関係により、販売やサービスに携わる人が、誇りと喜びを持つことができるということです。

創る喜び：お客様や販売店様に喜んでいただくために、その期待を上回る価値の高い商品やサービスをつくり出すことです。

社是

わたしたちは、地球的視野に立ち、世界中の顧客の満足のために、質の高い商品を適正な価格で供給することに全力を尽くす。

運営方針

- 常に夢と若さを保つこと。
- 理論とアイデアと時間を尊重すること。
- 仕事を愛しコミュニケーションを大切にすること。

- 調和のとれた仕事の流れをつくり上げること。
- 不断の研究と努力を忘れないこと。

数値で見る価値創造の源泉

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）
3.2兆円 (2025年3月期末)

資本合計
12.6兆円 (2025年3月期末)

有利子負債（金融事業を除く^{※1}）

0.6兆円

(2025年3月期末)

※1 グリーンボンド発行 17.5億米ドル
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
194,173名

単独
32,088名
(2025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
(2025年3月期末)

設備投資額^{※2}

5,374億円

(2025年3月期末)

※2 新機種の投入に伴う投資や、生産設備の拡充、合理化および更新ならびに販売施設や研究開発施設の拡充などへの設備投資

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

12,106億円

(2025年3月期 実績)

国内外特許権保有件数^{※3}

37,000件以上

(2025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
18,300 TJ

間接
22,100 TJ
(2025年3月期)

資源投入量

取水量
30,200千m³
(2025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

284社+73社=357社
連結子会社 持分法適用会社
(2025年3月期末)

ブランド価値^{※4}

26,705m USD
(2024年)

Best Global Brands 2024
Automotive部門

世界5位

(2024年)

※4 インターブランド社調べ

2025年3月期世界販売台数実績

2,798.8万台

二輪

2,057.2万台

+

四輪

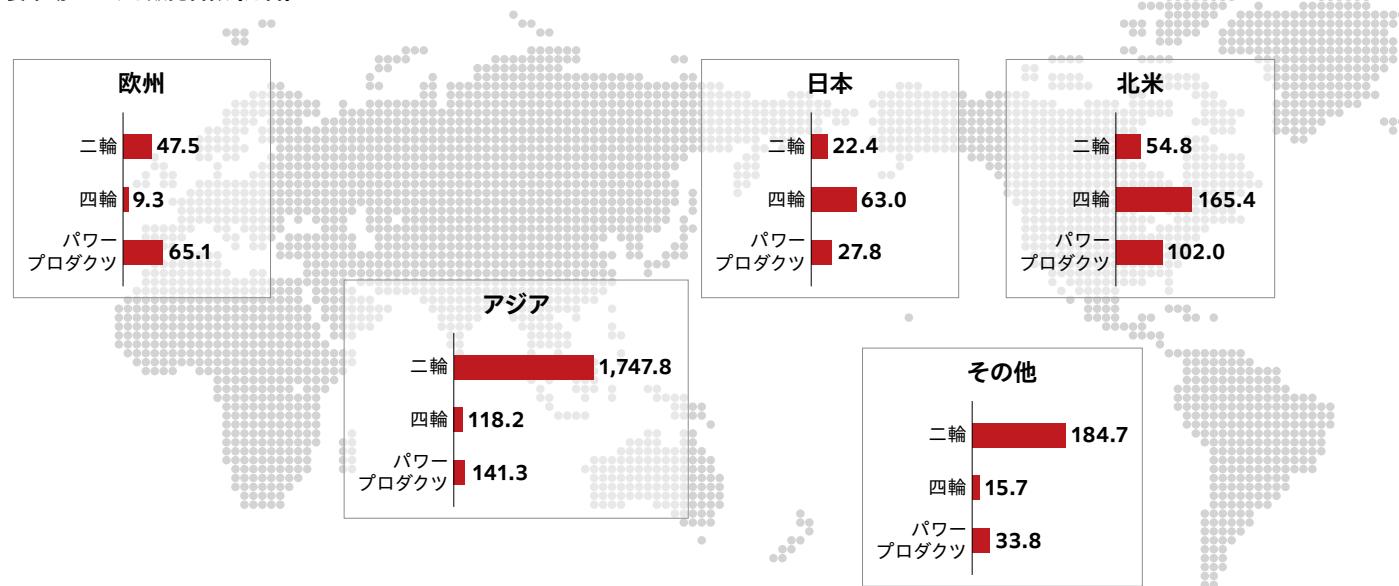
371.6万台

+

パワープロダクツ

370.0万台

主要市場における販売台数（万台）



経営管理指標策定の考え方

「目指す姿」と「提供価値」の具現化に向けて

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、全社で重点的に取り組むべき課題と目標を明確に定め、Hondaで働く一人ひとりがそれを道標として、同じ方向に向かって全力で進んでいくことが必要です。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、今後特に注力していく領域を定め、それに対し「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。

マテリアリティ特定プロセスとしては、まず持続可能性の観点から網羅的に抽出した社会課題をHondaの目指す方向性に照らし、優先順位を付けた上で注力領域から特定し、「重要テーマ」を決定しています。具体的には「環境」と「安全」に加え、Hondaの成長の原動力である「人」と「技術」、また全ての企業活動の総和ともいえる「ブランド」の5つです。こうした非財務領域の取り組みを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。

次に、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、中長期目標を5年、10年スパンで設定し、それぞれのフェーズで成し遂げるべきマイルストーンとして2026年3月期、2031年3月期の管理指標（KGI・KPI）を明確に定めました。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

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 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

STEP 4

マテリアリティ達成に向けた
施策・取り組みの設定

SDGsの目標、GRIスタンダード、SASBなどの開示基準、DJSI(Dow Jones Sustainability Index)など外部評価の設問をもとに社会課題を網羅的に抽出

STEP1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

それぞれの重要テーマにおいて特に注力していくべき課題を「マテリアリティ」として定義し、その達成度を測る「指標と目標値」を設定

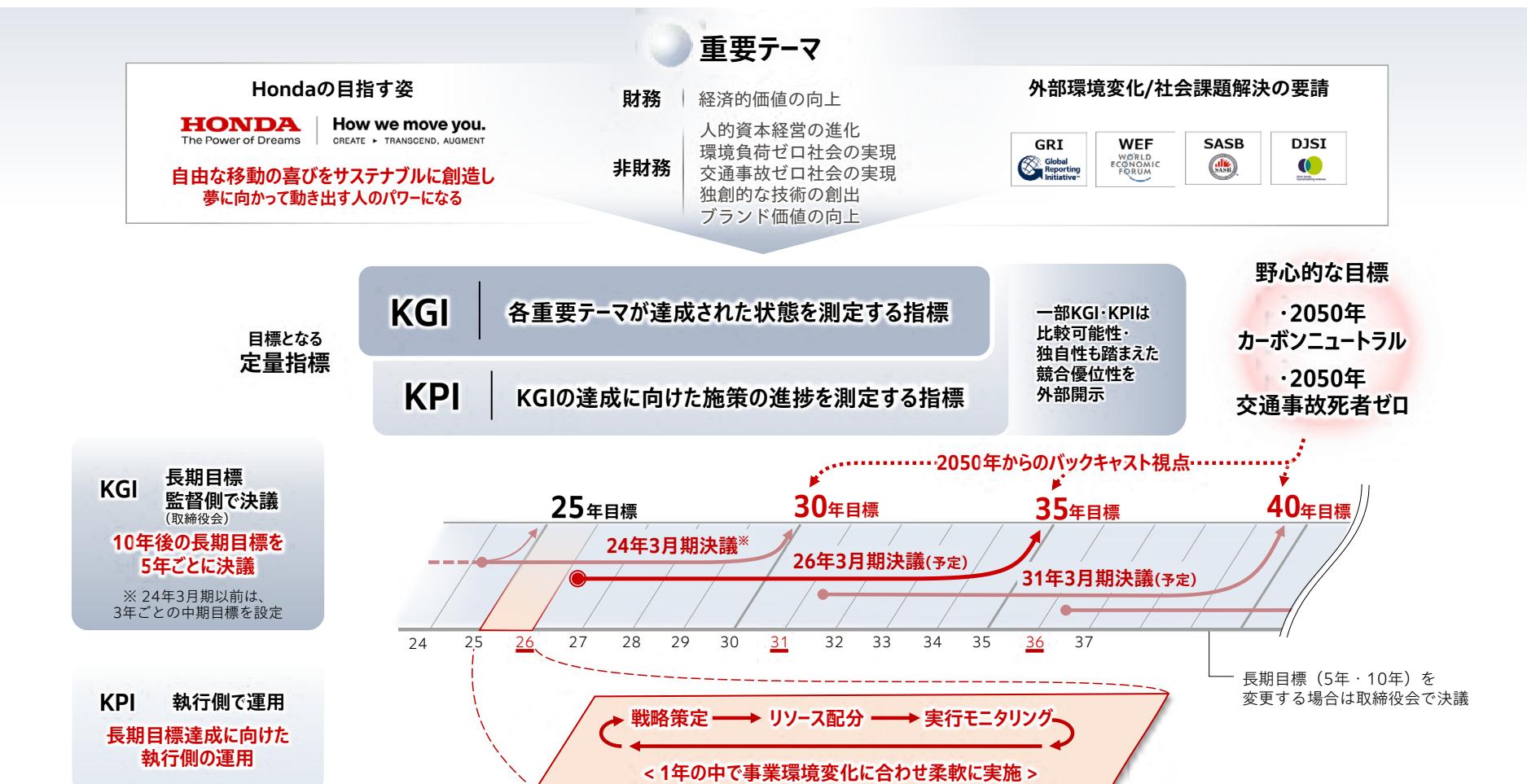
マテリアリティごとに設定した目標値の達成に向けた具体的な施策・取り組みを策定

経営管理指標策定の考え方

企業価値の創出に向けたHondaの経営管理体系

Hondaが目指す姿を実現するため、2050年での野心的目標の達成に向けた注力すべき重要テーマを設定し、5年おきに10年後の長期目標を設定した上で、毎年、単年での目標設定と戦略の策定・実行・評価を行っていく経営管理としています。

過去には3年単位での中期目標を策定し、運用していましたが、上記の管理への変更により、現在は、不確実性の高い事業環境下においても長期の目標達成を目指すと同時に、足元の環境変化に機動的かつ柔軟に対応できる経営を実現しています。



経営管理指標策定の考え方

重要テーマとマテリアリティの特定とそれに紐付く全社指標・目標の設定

重要テーマ	マテリアリティ	KGI/KPI ^{※1}	管理指標	区分 ^{※2}	実績 ^{※3}	
					2024年3月期	2025年3月期
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	KGI	ROIC	全社	9.1%	6.7%
			ROS	全社	6.8%	5.6%
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 ● 事業上の注力領域人材の量的・質的充足	KGI	従業員エンゲージメントスコア (肯定回答率)	全社 ^{※4}	日本: 40%	日本: 46%
			インクルージョンスコア <新設>	全社	-	3.67pt (5段階)
		KPI	女性管理職数比率 (2021年3月期比)	日本	1.4倍	1.7倍
			注力領域人材充足率 (年次充足率)	全社	-	97%
			注力領域人材育成投資額	全社	-	(非公開)
			企業活動CO ₂ 排出量削減率 (2020年3月期比)	全社	37.7%	47.5%
環境負荷ゼロ社会の実現	● 気候変動問題への対応 ● エネルギー問題への対応 ● 資源の効率利用 ● 生物多様性の保全	KGI	製品CO ₂ 総量	全社	2億1,220万t-CO ₂ e	2億3,220万t-CO ₂ e
			工業用取水量削減率 <新設> (2020年3月期比)	全社	-	-
			工業系廃棄物削減率 (焼却・埋立処理) <新設> (2020年3月期比)	全社	-	-
		KPI	電動製品販売比率	二輪車	0.30%	0.58%
				四輪車	0.51%	2.14%
				パワープロダクト	1.27%	1.21%
			製品CO ₂ 排出原単位削減率 (2020年3月期比)	二輪車	5.4%	3.1%
				四輪車	1.1%	3.5%
				パワープロダクト	2.8%	12.5%
			再生材・バイオマス材使用率<新設>	二輪車	-	-
				四輪車	-	-
交通事故ゼロ社会の実現	● 人の意思をとらえ補完・拡張する技術の開発 ● 安全教育・啓発活動 ● 交通エコシステムの構築	KGI	日米四輪車与事故死者数	全社	(非公開)	(非公開)
		KPI		二輪 (新興国)	85%	88%
			先進安全装備適用率	四輪 (先進国)	94%	96% / 1% (360 ^{※5})
				四輪 (新興国)	60%	61%
独創的な技術の創出	● 注力領域における競争優位性の確立	KPI	知財創出力	全社	(非公開)	(非公開)
ブランド価値の向上	● 一貫したブランドマネジメントの強化	KGI	ブランド価値 (インバーブランド社調べ) (2022年3月期比)	全社	1.2倍	1.3倍

※1 本表では全てのKGIと一部のKPIを掲載しております。 ※2 一部の指標では、対象となる会社が異なっています。 ※3 新指標のため実績がないものおよび目標を設定中のものを「-」と表記しております。 ※4 2025年3月期まで日本国内のみを対象としていたものを、2026年3月期より国外を含む全社に対象を拡大しました。 ※5 360:「Honda SENSING 360」を指します。2025年3月期からは、「Honda SENSING」と「Honda SENSING 360」を分けて目標を定めております。詳細は、P.26をご覧ください。

目標値 ^{※3}		参照ページ
2026年3月期 (25年目標)	2031年3月期 (30年目標)	
-	10%以上	P.62 ➡財務戦略
2.5%以上	-	
全社: 60%以上	全社: 65%以上	P.11 ➡人的資本経営の進化
(非公開)	(非公開)	
2.1倍	4.0倍	
100%	100%	
グローバルトップ水準	グローバルトップ水準	
(非公開)	46%	
(非公開)	(非公開)	
-	12%	
-	20%	
(非公開)	7%	
(非公開)	20%	P.19 ➡環境負荷ゼロ社会の実現
(非公開)	26%	
(非公開)	15%	
(非公開)	27.2%	
(非公開)	13.4%	
-	30% (日本生産・欧州設定モデル)	
-	30% (北米・日本生産EV)	
(非公開)	(非公開)	
(非公開)	100%	P.25 ➡交通事故ゼロ社会の実現
(非公開)	100%	
(非公開)	100%	
(非公開)	(非公開)	P.29 ➡独創的な技術の創出
(非公開)	(非公開)	
(非公開)	(非公開)	P.32 ➡ブランド価値の向上

人的資本経営の進化

夢の力を生み出す一人ひとりが、
異なる個性・持ち味を尊重し合い、
個を存分に発揮し、
企業として総合力を発揮していきます

取締役
代表執行役副社長
企業風土改革担当
貝原 典也



創業期から変わらぬ「人間尊重」

Hondaは「夢」を原動力に独創的な技術やアイデアで挑戦を重ね、さまざまな製品・サービスをお客様にお届けしてきました。こうした企業姿勢にお客様が共感され、製品を買ってくださり、喜びを共有してくださることでHondaは成長を遂げることができました。Hondaの成長の原動力の一つには本田宗一郎、藤澤武夫という創業者のリーダーシップがあります。二人の創業者が私たちに残した最も価値あるものは企業哲学、Honda フィロソフィーであり、いつの時代も私たち一人ひとりの活動の根底をなすものです。

Honda フィロソフィーの基本理念には、「人間尊重」という言葉があります。Hondaは、「人間は本来、夢や希望を抱いてその実現のために思考し、創造する自由で個性的な存在である」と捉えています。人間尊重とはこの人間観に基づき、「自立した個性を尊重し合い、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いたい」という理念を表しており、自立・平等・信頼の三つを柱に掲げています。私たちはかねてより、こ

の「人間尊重」をベースに、主体性・公平・相互信頼を人事の三原則として、Hondaに集う仲間一人ひとりの意欲や能力を高め、持てる力を活き活きと発揮できる環境づくりに取り組んできました。

現在Hondaでは世界の国・地域において、19万人以上の仲間が働いています。私たちが描くありたき姿とは、一人ひとりが、異なる個性・持ち味を尊重し合い、個を存分に発揮することで、企業として総合力を発揮していくことであり、その実現に向け、インクルージョンの取り組みを展開していきます。

進化を支える人材戦略

Hondaはモビリティを進化させ、より良い社会をリードする総合モビリティカンパニーでありたいと考えており、将来にわたって「自由な移動の喜び」を提供し続けていくために、さまざまな事業・製品の「知能化」と「電動化」に取り組んでいます。Hondaとして事業も大きく変わろうとする中、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。また、社会の急速な変化に伴い、自律的なキャリア形成や自己成長がこれまで以上に重視されています。夢を持った人がHondaという場を活用し、

自らのキャリアを築き、成長していく環境を整えることが極めて重要だと考えています。こうしたことから、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、人材戦略、そして人的資本経営を推進していきます。

企業価値向上に向けた人材マテリアリティ

Hondaの人材戦略においては、二つの人材マテリアリティを定めています。一つ目は中長期の視点での「従業員の内発的動機の喚起と多様な個の融合」です。一人ひとりが「夢」に向かって、能力を最大限に発揮できる環境の整備を加速させるとともに、さらなるイノベーションの創出に向け、全社の熱量を高める企業風土改革の展開、実力主義に基づく人材の活用・待遇を徹底して進めます。二つ目は、短中期の視点での「事業上の注力領域の人材の量的・質的充足」です。事業戦略の到達点からバックキャストした将来の人材ポートフォリオを形成するため、グローバル全体での要員の可視化を進めています。特に「知能化」と「電動化」の実現に向け、ソフトウェア、バッテリーといった注力領域において必要な人材の迅速な充足を図るとともに、知識・スキルの拡充にも取り組んでいきます。これら二つのマテリアリティに対しては、定量的な目標をKPI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しています。

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、今後もさまざまな施策を通じ、機会・環境を整えていきます。

人的資本経営の進化

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「自由な移動の喜びをサステナブルに創造し、夢に向かって動き出す人のパワーになる」ことを目指し、事業戦略の到達点からバックキャストし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」という二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

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

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

● 知能化 ● リソースサーキュレーション ● エネルギーマネジメント ● パワーユニットのカーボンニュートラル化

事業戦略 注力領域

【現在】の人才ポートフォリオ



強い一体感を持ち夢に挑戦



二輪・四輪・パワープロダクツ
における高い技術優位性



【将来】必要な人才ポートフォリオ



変革に向けて熱量高く夢に挑戦



今までの技術優位性
+
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

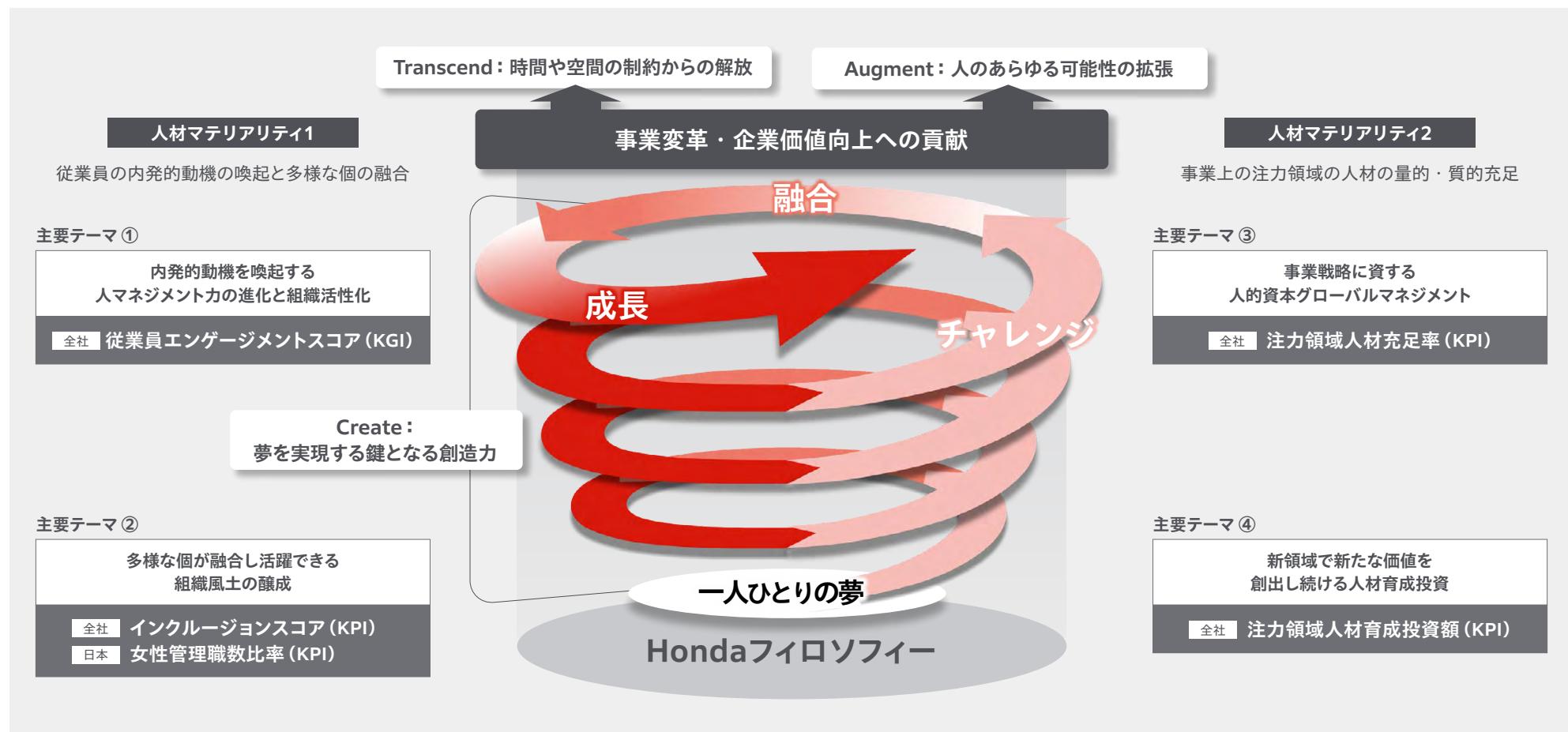
従業員の内発的動機の喚起と多様な個の融合 × 事業上の注力領域の人材の量的・質的充足

人的資本経営の進化

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が社会から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。

具体的には、人材マテリアリティに紐付く主要テーマを4つ定義し、それぞれに対して達成すべき管理指標（KGI・KPI）を設け、2026年3月期および2031年3月期の目標を定めています。また、2024年4月以降は、人・組織についての重要課題を検討する「人・組織専門会」という経営会議の諮問機関を設け、経営戦略・事業戦略と人材戦略の連動をいっそう高めています。



人的資本経営の進化

人材マテリアリティ達成のための管理指標

人材マテリアリティに対し注力して取り組むべき施策および管理指標（KGI・KPI）を定め、達成に向けて実行しています。なお、各指標の進捗状況を経営レベルで四半期ごとにモニタリングし、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。

人材マテリアリティ	達成したい状態	管理指標
従業員の内発的動機の喚起と多様な個の融合	高い意欲・目標を持って臨んでおり、上司が挑戦を積極的に支援している	従業員エンゲージメントスコア
	多様な知の融合によりシナジーが最大化されている	インクルージョンスコア／女性管理職数比率
事業上の注力領域の人材の量的・質的充足	注力領域の人材が充足している	注力領域人材充足率
	人材の育成に対し積極的に資源を投入している	注力領域人材育成投資額

管理指標と目標

重要テーマ	マテリアリティ	KGI/KPI	管理指標	目標値		
				2026年3月期 (25年目標)	2031年3月期 (30年目標)	
人的資本経営の進化	従業員の内発的動機の喚起と多様な個の融合	KGI	従業員エンゲージメントスコア (肯定回答率)	全社※2	全社：60%以上	
			インクルージョンスコア <新設>	全社	(非公開)	
		KPI	女性管理職数比率 (2021年3月期比)	日本	2.1倍	
	事業上の注力領域人材の量的・質的充足		注力領域人材充足率 (年次充足率)	全社	100%	
			注力領域人材育成投資額	全社	グローバルトップ水準	
				グローバルトップ水準		

※1一部の指標では、対象となる会社が異なっています。

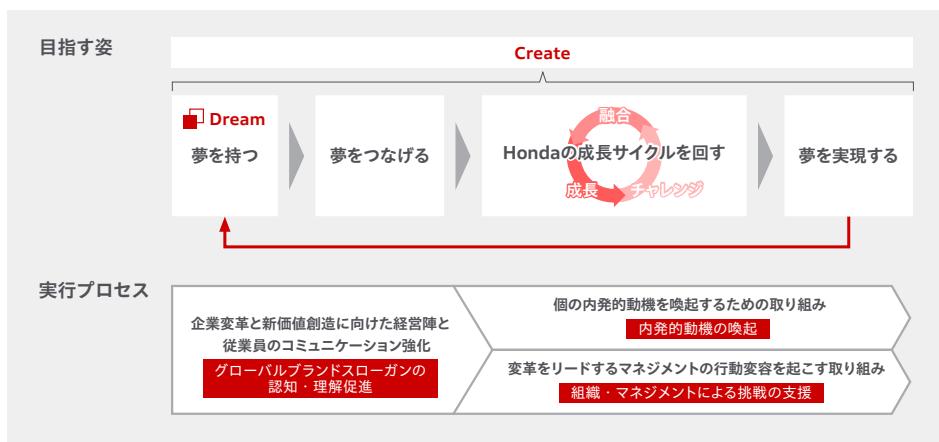
※2 2025年3月期まで日本国内のみを対象としていたものを、2026年3月期より国外を含む全社に対象を拡大しました。

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

前述の人材マテリアリティの主要テーマの中から、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の取り組みの一部をご紹介します。

「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する組織による支援を強化しています。



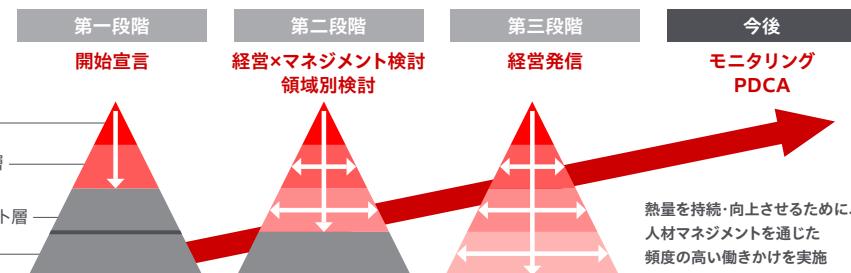
圧倒的な「違い」を生み出し続けるための全社の熱量を高める企業風土改革

現在、モビリティ産業は、かつてない速さと複雑さで変化しています。こうした時代においても、Hondaが社会から必要とされ続けるためには、お客様に「さすがHonda」と感じていただける驚きや感動を、これからも創出し続けることが不可欠です。その原動力は「人」であり、Hondaファイロソフィーを体現する一人ひとりの行動こそ、Hondaらしさの源泉です。私たちは、こうした違いを生み出し続ける全社の熱量をさらに高めるため、企業風土改革に取り組んでいます。

この取り組みは段階的に進めており、経営層リーダーの主導で、統括部長層との「ワイガヤ」を通じて浸透を図りました。続いてミドルマネジメント層、一般層へと展開し、経営トップからも発信を行っています。今後は、定点観測によるモニタリングと人材マネジメントのPDCAを継続していきます。すでに一部の部門では、経営層リーダーによる発信やラウンドテーブル、1on1の高頻度化、インナーコミュニケーションの充実など、現場に根差した実践が進んでいます。

併せて、企業風土改革を推進するにあたり、それぞれが自身の役割に応じた目標を掲げ、自律的に取り組み、その挑戦をマネジメントが支え、後押ししていく関係性の構築を目指しています。この動きを広げるため、企業理念の体現に必要な行動要件として「Honda 6 ACTIONS for Change」を策定しました。これは、日々の行動を振り返り、実践へとつなげていくための指針です。

今後は、各部門の取り組みを共有し、必要に応じて経営・制度・全社で対応する仕組みを整備するとともに、グローバルにも展開していく予定です。



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月期に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」制度として、2025年6月より運用を開始しました。マネジメントとして、自らがチャレンジ・融合・成長を体現するとともに、メンバーの支援を通じ変革を促し続け、組織の変革と技術革新を同時に進める仕組みとなっています。

具体的には、経営・事業基盤の変革を推進する「トランスフォーメーション職」と、技術革新・新事業の開発を担う「イノベーション職」に分け、それぞれに適した給与・評価体系となりました。これにより、今まで以上に年齢に関係なく、能力・専門性、役割、実績に応じた待遇が得られる評価制度となりました。

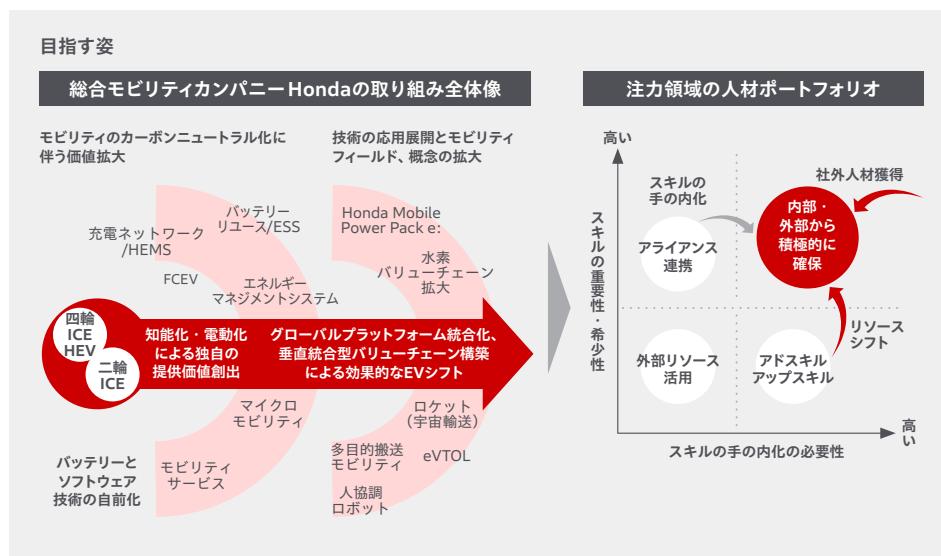


人的資本経営の進化

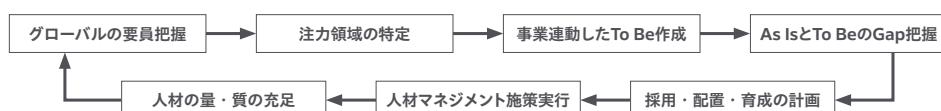
事業上の注力領域の人材の量的・質的充足

次は人材マテリアリティの主要テーマの中から、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の取り組みの一部をご紹介します。

事業の成功に資するため、事業戦略に連動した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・人材確保の活動など、量的・質的な人材充足を推進しています。



また、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。各ステップを連携することにより、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。



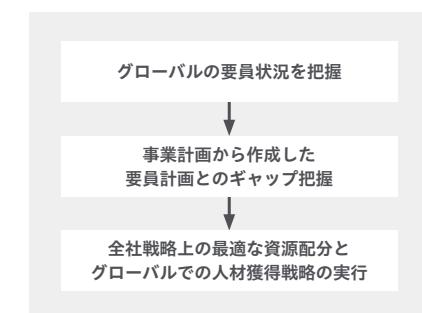
グローバルでのリソース最適配置を目的とした要員戦略の策定

事業戦略と連動した中長期の要員計画を策定するために、グローバルで人材の量および質を可視化し、中長期の計画を策定できるスキーム構築を進めています。

2025年3月期は、グローバルの要員状況の把握を実施しました。現在は、中長期的な事業計画と併せて、グローバルの要員戦略の検討に生かしています。2026年3月期以降は、より人材の「質」にフォーカスし、中長期的な競争力の向上に必要な要員数およびケイパビリティの可視化とグローバルでの運用を通じて、事業戦略と連動した採用・育成・配置・処遇につなげていきます。具体的には、ケイパビリティの詳細な可視化に向けて、

グローバル共通の定義の策定に関する検討を現在進めています。

また、先行投資の側面が強いSDV（ソフトウェアデファインドビークル）、電動領域の人材についても、事業環境に合わせた人材投入・ケイパビリティの獲得を目指すとともに、より生産性の高い組織体制にしていくような取り組みを進めています。

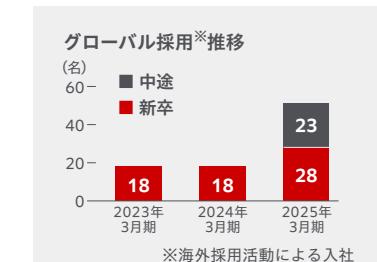


グローバルでの採用活動の継続

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います。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が、OB・OGを通じた大学との関係強化や競争力の高い処遇設定などの採用スキームを確立することにより、採用数が着実に伸長しています。

また、新たな取り組みとして、2024年から中途採用活動を海外市場に拡大することを開始しました。約2,000名の応募者から、インド、インドネシアをはじめとする10カ国で高度な専門性を持つ技術者を23名採用しました。

今後も、注力領域で活躍が見込める優秀な人材の採用に向けて、グローバルでの採用活動を継続していきます。



人的資本経営の進化

Hondaの健康経営

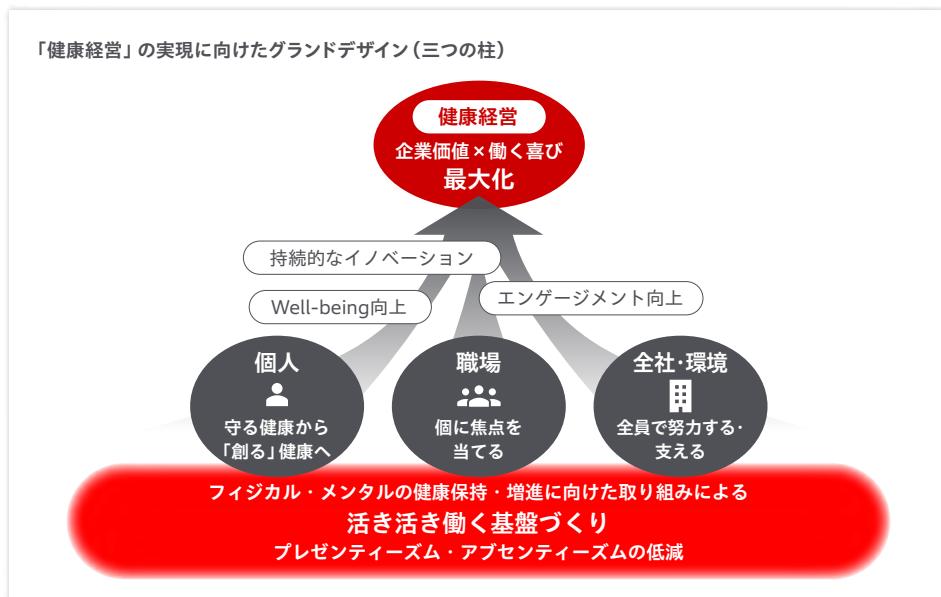
Hondaにおいて健康経営の取り組みの根底にあるのは、基本理念である「人間尊重」の考えです。そして、従業員の「健康」は、「安全」同様、全社共通の願いです。

トップメッセージ「強い個人のベースは健康でいることにあり、一人ひとりが健康保持増進にチャレンジャーであれ」の下、安全衛生方針に健康経営の実践を掲げ、心と体の健康課題に全社一丸となって、施策を展開しています。

また、従業員一人ひとりが意欲と活力を持って能力を最大限に発揮できる職場環境づくりを目指し、健康への意識向上にも積極的に取り組んでいます。健康経営は、従業員の幸せや安心につながるのみならず、企業の持続的成長の基盤をなす重要な経営テーマであると考えています。ここでは、そうしたHondaの健康経営に関する取り組みの一部をご紹介します。

活き活きと働く基盤をベースに「個人」「職場」「全社・環境」の三つの柱で企業価値×働く喜びの最大化に向け取り組んでいます。

「健康経営」の実現に向けたグランドデザイン（三つの柱）



活き活き働く基盤づくり

Hondaは、2009年に人間尊重の理念に基づく基本姿勢を示した「心の健康づくり方針」を発信し、従業員と職場の「活き活きづくり」と問題解決支援の両面に、組織的・計画的・継続的に取り組んでいます。メンタルヘルスの取り組みを推進するため、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」を設置し、各事業所では「事業所メンタルヘルス推進チーム」を設け、「全社安全衛生委員会」と連携を図りながら活動を進めています。各事業所では、実態に即した形で、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と医療機関との連携強化、職場復帰支援の5つの施策を中心に活動を展開しています。

また、メンタルヘルス不調への対応を労働衛生分野における最重要課題と位置付け、2024年からは全社メンタルヘルス推進チームのアドバイザーとして外部専門家を迎えていました。副社長・外部専門家・産業保健職による座談会を開催するなど、社内外の知見を生かし、より実効性のある施策推進に努めています。



メンタルヘルスに関する座談会

「健康は自己責任にとどまらず、職場の課題でもある」という考えの下、特にプレゼンティーズム対策として、男性更年期障害（LOH症候群）への対応や、女性の健康課題（月経、更年期、プレコンセプションケア）へのリテラシー向上にも注力しています。男女の更年期に関する理解を深めるため、副社長・外部専門家・産業保健職による座談会を開催するなど、積極的に取り組みを進めています。



女性特有の健康課題に対する管理監督者向けのセミナー



男女の更年期に関する座談会

人的資本経営の進化

今後に向けて

技術革新やビジネス環境の変化がかつてないスピードで進む中、企業にはこれまで以上に柔軟かつ機動的な組織運営が求められています。加えて、そうした変化に対応し続けるためには、人材そのものの進化と、それを支える環境・支援の強化が不可欠であると認識しています。現在進めていく戦略の実行に際しても、人材に関わる課題は多様化・複雑化しており、Hondaとしてもその重要性を強く認識しています。特に、スキルのニーズ変化や高度化、技術革新や事業変革に伴う人材需給の不均衡、高度なスキルを有する人材の流出などのリスクは、将来的な持続的成長の実現に向けて看過できないものと捉えています。こうした課題への対応として、今後は従業員一人ひとりのスキルの可視化や自律的なキャリア形成支援、継続的な学びを促す風土の醸成を図るとともに、事業戦略と連動したグローバル視点での人材ポートフォリオの最適化、エンゲージメント向上、適材適所の推進などを進め、変化に柔軟に対応できる組織基盤の強化を図っていきます。また、従業員一人ひとりが将来に向けて夢や目標を持ち、自らの意欲と能力を最大限に発揮できる環境を整備することで、人的資本経営のさらなる高度化に向けた取り組みを着実に進めています。

本パートでは、人的資本経営の全体像の中から、一部を抜粋してご紹介しています。より詳細な情報については「ESG レポート」をご参照ください。

WEB 「Honda ESG Report 2025」
<https://global.honda/jp/sustainability/report/pdf/2025/honda-SR-2025-jp-all.pdf#page=77>

従業員コラム企画 | 夢を追いかける Hondaの仲間たちのコトバ

Hondaは「夢には人を動かす力がある」ことを信じています。この企画では、Hondaの従業員がそれぞれの人生や仕事に向き合う中で見つけた「自分を動かす夢」を語ります。その言葉には、Hondaが大切にしてきた情熱と、夢に挑み続ける姿勢が込められています。



夢を追いかける Hondaの仲間たちのコトバ

Hondaグローバル19万人の
ワークフォースを最大に

人事統括部

人事部

近藤 敏彦



現在、Hondaではグローバルで19万人以上の従業員が活躍しています。しかし、これまで各地域が独自に要員計画を行っており、グローバル全体での要員戦略についての議論は十分には行われていませんでした。従来のビジネスモデルではそれでも機能していましたが、SDVをはじめとする新たな挑戦が求められる変革期において、Honda全体として必要なケイパビリティと、それを支える要員戦略の再構築が不可欠となっています。

こうした中、中長期の事業戦略と連動したグローバルでのワークフォースプランニングに着手しました。本社と地域の統合、事業最適と全社最適のバランスなど、関係者が多岐にわたる中で進めていくことは決して容易ではありません。特に、「投入資源が限られる中で、どのような人的リソースの量と質が組織にとって最適か」という答えのない問いに向き合うことは、大きな挑戦でした。

さまざまな経験を持つ仲間と侃侃諤諤と議論を重ねる中で、自分にはなかった視点や考え方につれ、「これが正しいのではないか」と思える考えが形づくられていきました。これはまさに、「仕事を愛しコミュニケーションを大切にすること」というHonda フィロソフィーを実行する中で得られた気づきであり、多様なバックグラウンドを持つHondaの従業員の強みを実感した瞬間でもあります。この取り組みはまだ道半ばですが、Hondaの未来にとって必要不可欠だと確信しています。

Hondaには世の中を驚かせる技術や能力を持った人材がたくさんいますが、5年後、10年後に環境が変わっても「Hondaの製品・サービスが楽しみだ」と思っていただけるような未来をつくりたいと私は強く思っています。そのためにもこの取り組みをさらに進めています。

環境負荷ゼロ社会の実現

環境への一貫した想い

環境フロントランナーとしてチャレンジし続ける

Hondaは、全ての企業活動において環境負荷があることを認識しています。そのため、自由な移動の喜びをサステナブルに提供していく上で、「環境」は最重要課題の一つであると考えています。

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、窒素酸化物の排出を減らした低公害の「CVCC※1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、全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年に、「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※2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。

環境宣言を自社やグループ企業、サプライヤーや販売会社などHondaに関わる全ての皆さんと共有し、ともに活動していくことで、私たちはビジョンを実現していきます。

※1 CVCC: Compound Vortex Controlled Combustion(複合渦流調速燃焼方式)の略

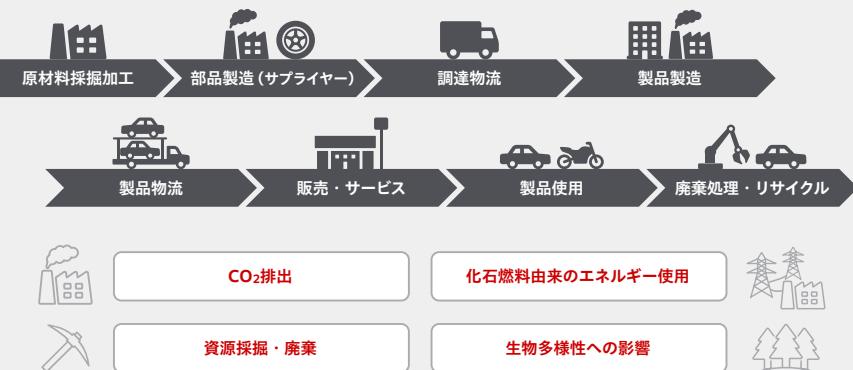
※2 GHG: Greenhouse Gas(温室効果ガス)の略

目指す姿

環境負荷ゼロ社会の実現

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」、大量の「資源採掘・廃棄」、そして「生物多様性への影響」を設定しました。

製品ライフサイクルにおける主な環境負荷



Hondaは、持続可能な企業活動を目指し、それぞれが連鎖している環境負荷を網羅的に低減する取り組みに向けて、全社の重要テーマの一つを「環境負荷ゼロ社会の実現」と設定し、環境負荷への対応を四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



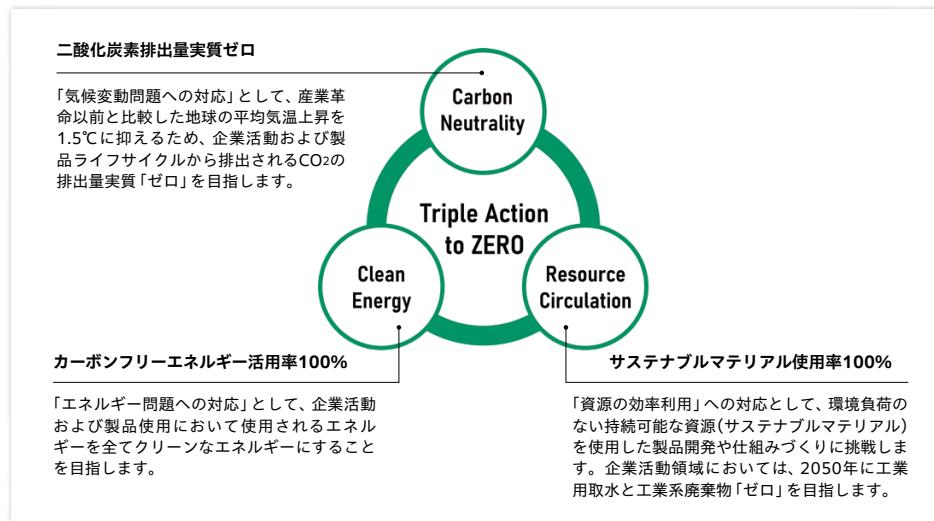
環境負荷ゼロ社会の実現

Triple Action to ZERO

「環境負荷ゼロ社会の実現」に向けて、2050年の二酸化炭素排出量実質ゼロ、カーボンフリーエネルギー活用率100%、サステナブルマテリアル使用率100%を目指す姿として、「カーボンニュートラル」「クリーンエネルギー」「リソースサーキュレーション」、この三つを一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」の各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。またこの取り組みは、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「自然に根差した解決策」※3も考慮していきます。

※3 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))



環境負荷ゼロ社会に向けたアプローチ

Hondaはパリ協定※4を支持し、環境負荷ゼロ社会の実現に向けて、2050年に「Hondaの関わる全ての製品と企業活動全体を通じてカーボンニュートラルを実現する」ことを目指しています。環境領域の4つのマテリアリティのうち、カーボンニュートラルに向けて「気候変動問題への対応」と「エネルギー問題への対応」について優先度を上げて取り組んでいます。

優先的な実行施策として製品使用のCO₂排出削減（スコープ3※5 カテゴリー11※6）と企業活動のCO₂排出削減（スコープ1※7・2※8）を主要施策とし、より具体的な施策に細分化して取り組んでいます。具体的には、各事業領域の個別の製品群についての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。

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

また、社会全体におけるカーボンニュートラルの実現に向けて、モビリティの電動化に加え、多角的なアプローチでチャレンジをしています。

※4 パリ協定では、産業革命以前と比較した地球の平均気温上昇を1.5℃に抑える努力目標の達成を目指して、CO₂排出量を削減していく考え方方が掲げられています。

※5 スコープ3: GHGプロトコルで定義されている、スコープ1・スコープ2を除く、その他の間接GHG排出。全体が15のカテゴリーに分解・体系化されており、各カテゴリーについて、Hondaとして算定対象を定義している

※6 カテゴリー11: Hondaが販売した二輪車、四輪車、パワープロダクツ、航空機の使用

※7 スコープ1: GHGプロトコルで定義されている、企業活動によるGHGの直接排出（例：工場における重油の燃焼、作業車両・社用車からのGHG排出）。日本は地球温暖化対策の推進に関する法律に基づく排出係数を、日本以外は2006 IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventoriesの排出係数を利用。地球温暖化係数はIPCC第5次評価報告書の係数を利用

※8 スコープ2: GHGプロトコルで定義されている、企業活動のエネルギー利用に伴うGHGの間接排出（例：工場・オフィスでの電力エネルギーの使用）。GHGプロトコルのマーケット基準手法を採用。日本は地球温暖化対策の推進に関する法律に基づく電気事業者別の調整後排出係数を利用。日本以外は電気事業者別の排出係数、または各地域での最新の排出係数、これらが入手困難な場合はIEA CO₂ Emissions from Fuel Combustionの排出係数を利用

環境負荷ゼロ社会の実現

2030年に向けて

EV市場環境変化を踏まえた電動化目標値の軌道修正

カーボンニュートラルの実現に向けては、乗用車をはじめとする小型モビリティの領域において、長期的視点ではEV（電気自動車）が最適解であると考え、その普及に向けて大きく舵を切り、取り組みを進めてきました。一方で、EV普及の前提となる各地域での環境規制の変化などによるEV市場拡大スピードの鈍化や通商政策動向の変化など、事業環境の不透明さが増しています。

このようなEV市場環境変化に対し、EVやハイブリッドといったパワートレーンポートフォリオと商品投入計画の見直しを行い、2031年3月期目標の四輪電動製品販売比率を30%から20%へ変更しました。EVの本格普及に向けた過渡期においては需要の高いハイブリッド車を中心とした構成へと見直しを図りますが、現行ハイブリッドシステムのさらなる効率化とICE（内燃機関）の燃費向上を達成することで、四輪の製品CO₂排出原単位削減率については従来の目標通り進めています。

二輪においても同様に、電動車需要が想定以上に拡大していない実態を踏まえ、電動製品販売比率の見直しを行いました。Hondaは二輪のリーディングカンパニーとして、インドにおける電動

専用工場の設立や新モデルの投入など電動車の需要拡大に向け積極的に取り組み、二輪におけるカーボンニュートラルをリードしていきたいと考えています。電動化だけではなく、ICEにおいてもさらなる燃費向上と、地域特有の事情に応じた高濃度なエタノール混合燃料も使用できるフレックスフューエルモデルの拡大を進め、CO₂削減に貢献していきます。

長期的なゴールについても変えることなく、2050年カーボンニュートラルに向け、これまでEV普及期に向けて仕込んでいた施策はタイミングを見極め、着実に実行していきます。また、カーボンネガティブ技術の研究・適用など幅広く、多角的なアプローチでCO₂削減の取り組みを引き続き強化していきます。

資源の効率利用に関する新たな目標値の設定

Hondaは「資源の効率利用」に関する2050年のありたき姿と連動した、より本質的でチャレンジングな長期目標を設定しました。

2031年3月期の中間マイルストーンとして、KGIに「工業用取水量削減率」「工業系廃棄物削減率（焼却・埋立処理）」、KPIに「再生材・バイオマス材使用率」を新たに設け、目標値を定めました。

管理指標と目標

重要テーマ	マテリアリティ	KGI/KPI ^{※9}	管理指標	区分
環境負荷ゼロ社会の実現	<ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動問題への対応 ● エネルギー問題への対応 ● 資源の効率利用 ● 生物多様性の保全 	KGI	企業活動CO ₂ 排出総量削減率（2020年3月期比）	全社
			製品CO ₂ 総量	全社
			工業用取水量削減率<新設>（2020年3月期比）	全社
			工業系廃棄物削減率（焼却・埋立処理）<新設>（2020年3月期比）	全社
		KPI	電動製品販売比率	二輪車 四輪車 パワープロダクツ
			製品CO ₂ 排出原単位削減率（2020年3月期比）	二輪車 四輪車 パワープロダクツ
			再生材・バイオマス材使用率<新設>	二輪車 四輪車

目標値 ^{※10}	
2026年3月期（25年目標）	2031年3月期（30年目標）
(非公開)	46%
(非公開)	(非公開)
-	12%
-	20%
(非公開)	7%
	20%
	26%
	15%
(非公開)	27.2%
	13.4%
	30%（日本生産欧州設定モデル）
	30%（北米・日本生産EV）

※9 本表では全てのKGIと一部のKPIを掲載しております。 ※10 新指標のため実績がないものおよび目標を設定中のものを「-」と表記しております。

環境負荷ゼロ社会の実現

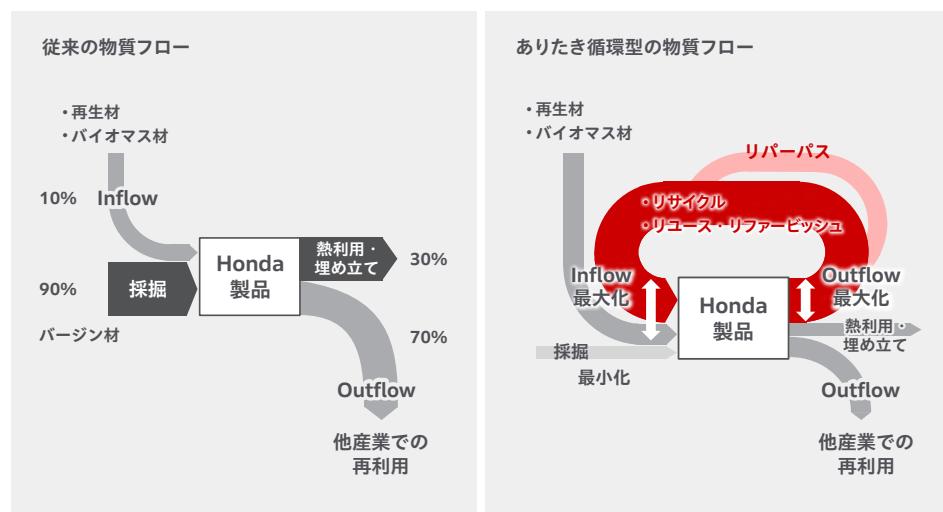
2050年に向けて

リソースサーキュレーションの取り組み（製品領域）

私たちの生活は生産・消費・廃棄を伴い、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。

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。希少資源の採掘は、膨大なエネルギーの消費と大量のCO₂排出を引き起こすだけでなく、土地改変によって生物多様性や水などの自然資本へ影響を与えます。こうした資源消費による環境負荷から脱却するために、「リソースサーキュレーション（資源の効率利用）」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※11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。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、資源価格および資源調達のリスクを招き、商品やサービスが提供できなくなる可能性があります。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。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の取り組みが不可欠です。



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。そのためには、製品の製造段階である Inflow と寿命終了後の Outflow を最大化していく必要があります。

※11 カスケード利用：資源やエネルギーを段階的に利用し、品質が低下することを許容しながら最大限に活用する方法

2050年を見据えた新目標値の設定

Inflow 最大化へ向けては新たな管理指標（KPI）「再生材・バイオマス材使用率」を設定しました。2031年3月期に二輪では日本で生産する欧州設定モデル、四輪では北米および日本で生産するEVにおいてそれぞれ30%を目指します。新たな目標の達成へ向け、上流工程の材料・部品サプライヤーとさらなる連携を図り、再生材・バイオマス材を適用していきます。

管理指標と目標

KPI	管理指標	目標値	
		区分	2031年3月期
KPI	再生材・バイオマス材使用率	二輪車	30% (日本生産欧州設定モデル)
		四輪車	30% (北米・日本生産EV)

Outflow 最大化へ向けては使用済み製品（ELV: End of Life Vehicle）を最大限に活用する「水平リサイクル」の確立を進めていきます。ELVの高効率な再資源化へ向けては、「循環を前提とした材料・設計」を製品へ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・製法などへの変更に取り組んでいます。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への転換を目指していきます。

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、環境負荷の低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に協力パートナーとともに取り組んでいきます。

Inflow/Outflowの最大化により、将来の次世代モデルにおいて再生材・バイオマス材使用率50%へチャレンジしています。

Honda ESG Report 2025

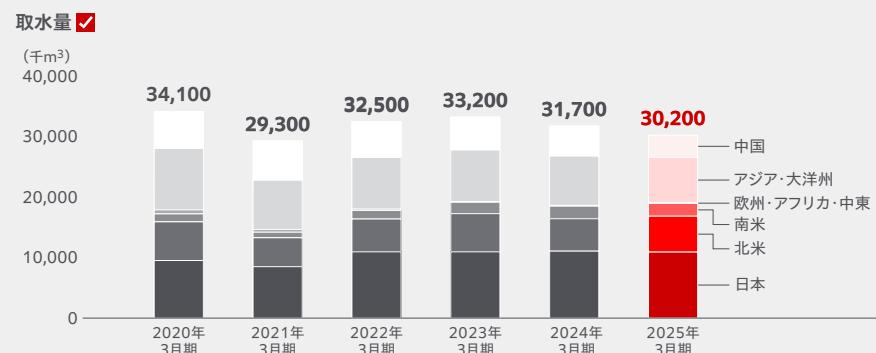
<https://global.honda/jp/sustainability/report/pdf/2025/honda-SR-2025-jp-all.pdf#page=52>

環境負荷ゼロ社会の実現

リソースサーキュレーションの取り組み（企業活動領域）

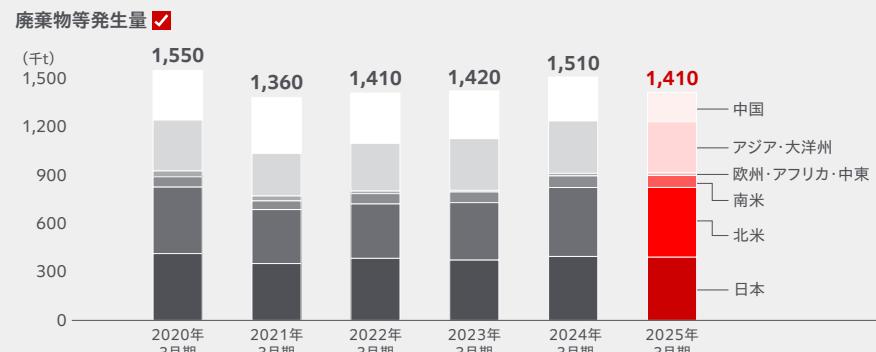
Hondaは、地域の上下流における水資源の保全や環境汚染抑止のため、2050年の「工業用取水ゼロ」「工業系廃棄物ゼロ」の達成に挑戦していきます。

2025年3月期実績



【算定方法】取水量 = Σ (水道施設からの購入量 + 地下水取水量 + 雨水活用量 + 河川などの地表水取水量など)
・有効数字3桁で表示

リサイクル水 使用量（グローバル製造拠点） 3,160千m³/年間（全使用量の約14%）



【算定方法】発生量 = Σ (産業廃棄物発生量 + 事業系一般廃棄物発生量 + 有価物発生量)
・ただし、日本以外は、産業廃棄物のうち有害廃棄物（各国の規制による）以外と事業系一般廃棄物につき、対象外
・有効数字3桁で表示

※ の付されたデータにつきましては、第三者保証を受けています。

また、企業活動における取水量や廃棄物発生量※12の削減に取り組んでいますが、水資源の保全、および廃棄物の削減については、グローバルや業界で標準化された目標や指標が確立されていない中、Hondaは継続的に自主的な管理と削減に取り組んできました。

企業活動全体における取水総量、廃棄物総発生量の削減に向け、リサイクル水の利活用による節水や3R（リデュース、リユース、リサイクル）の取り組みを積み重ねてきた結果、2020年3月期以降、取水量、廃棄物発生量ともに削減レベルを維持・継続しています。

※12 GRIスタンダードに基づく廃棄物の総量

2050年を見据えた新目標値の設定

より本質的な課題解決に向けて、2050年のありたき姿と連動した中間目標として、2031年3月期までに工業用取水量を12%、工業系廃棄物（焼却・埋立処理）を20%削減する新たなKGIと目標値を設定しました。

2031年3月期 新目標値

管理指標と目標

KGI	管理指標	区分	目標値
			2031年3月期(30年目標)
	工業用取水量※13削減率 (2020年3月期比)	全社	12%
	工業系廃棄物※14削減率（焼却・埋立処理） (2020年3月期比)	全社	20%

※13 工業用取水量：企業活動において、製品の開発や製造に伴い直接使用される水の年間取水量。なお、従業員の飲用や手洗い場などで使用される生活用水については、AWS (Alliance for Water Stewardship) 規格の「WASH」の提供のため、本指標の対象外としています。WASH = Water, Sanitation and Hygiene(安全な水、衛生設備、衛生習慣)の略称で、衛生的な水／施設の提供を規定

※14 工業系廃棄物：企業活動において、製品の開発や製造に伴い排出される廃棄物を対象とした年間排出量。なお、再利用される資源については、環境負荷への影響が小さいことから、本指標の対象外としています。

水資源については、節水技術の導入やリサイクル水の利活用拡大を進め、廃棄物については製造工程における歩留まりの向上による発生量の削減、素材・材料のリサイクル施策の拡充に取り組みます。

また、焼却・埋立に代わる新たな処理技術の確立にも挑み、さらなる環境負荷低減に努めています。今後は、地域ごとの水資源の特性や課題を踏まえ、各製造拠点で水リスク評価を実施するとともに、生物多様性への配慮を重視し、拠点の上下流域における水環境や地域コミュニティの保全にも貢献していきます。

環境負荷ゼロ社会の実現

夢を追いかける Hondaの仲間たちのコトバ

「環境負荷ゼロ社会の実現」を
目指して、未来を見据えた
環境戦略を描く

経営企画統括部
環境企画部
岩佐 隆史



環境負荷低減に貢献できる材料・部品を適用したクルマを世界中に走らせることが入社時の夢でした。その夢を叶えるために、二輪開発部門で低燃費タイヤの環境技術を開発し、東南アジアやインドの小型モデルへ量産適用しました。その後、リサイクル材・バイオマス材開発の Large Project Leader として構築した技術が2024年販売のNCシリーズ※15に量産適用される目途が立つと、入社時に抱いた技術者としての夢は、やりきった気持ちになりました。それと同時に、Honda の環境技術をより積極的に発信し、多くのお客様に届けていきたいと思うようになり、「今後は All Honda の環境戦略を立案し、Honda の環境に対する想いや取り組みを伝えたい」という新たな夢を抱きました。この夢にチャレンジしたいという気持ちが芽生え、2024年に経営企画統括部 環境企画部へ異動しました。

異動後はリソースサーキュレーション領域の全社目標設定を担当しています。各事業の企画・開発部門と侃侃諤諤の議論を行い、新たなKPI「再生材・バイオマス材使用率」を設定しました。リソースサーキュレーションの取り組みは、マテリアリティとして掲げている「資源の効率利用」の課題解決だけでなく、資源採掘の抑制によるCO₂排出削減や自然資本と生物多様性の保全にもつながる大切な取り組みです。新目標を設定することで社内外ステークホルダーの行動変容を促すことができ、環境負荷低減に貢献できる製品をより早く世に出すことができると考えています。

現在は、ライフサイクルCO₂の戦略立案・目標設定も担当しており、今後は重要テーマである「環境負荷ゼロ社会の実現」へ向けて4つのマテリアリティを連鎖させ、未来を見据えたHondaの新たな環境戦略をつくっていきたいです。

※15 NCシリーズ : NC750X、FORZA750、X-ADV

量産適用されたリサイクル材・バイオマス材

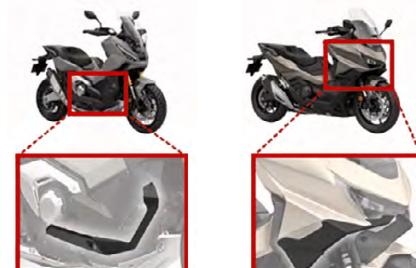
リサイクル材



X-ADV

FORZA750 適用部位
(黄色箇所)

バイオマス材

NC750X 着色外装部品
(緑色箇所)

X-ADV 適用部位



FORZA750 適用部位



「Honda ESG Report 2025」

<https://global.honda/jp/sustainability/report/pdf/2025/honda-SR-2025-jp-all.pdf#page=57>

交通事故ゼロ社会の実現

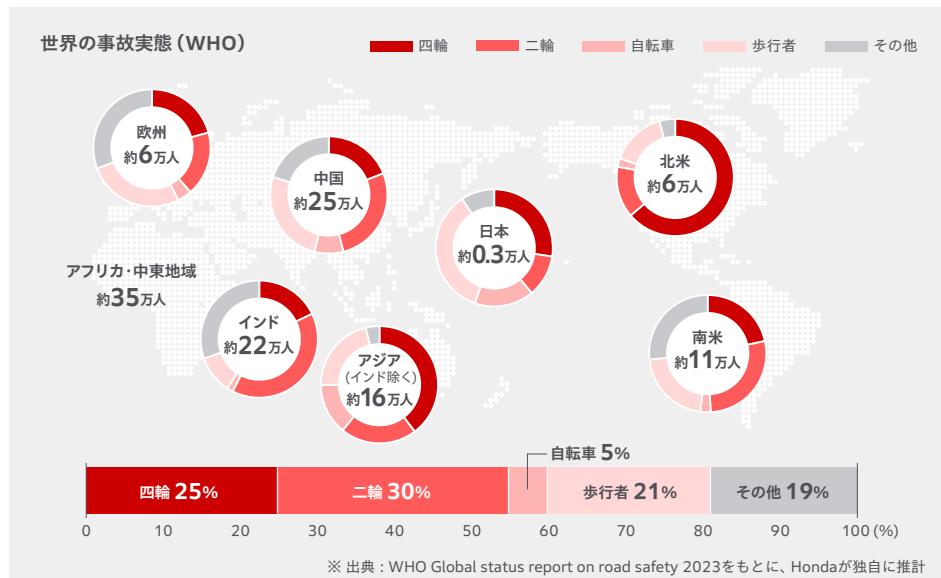
安全への一貫した想い

モビリティ社会で暮らす、全ての人の安全を追求する

Hondaは、目指す姿として「人々に自由な移動の喜びをサステナブルに提供すること」を掲げ、一貫してその実現に向けて取り組んできました。この「自由な移動の喜び」を持続的にお届けしていくために、「安全」への取り組みは重要な課題の一つです。

現在、全世界の交通事故死者数は年間約119万人に上り、依然として深刻な状況が続いています。死者の大半を占めるのは、二輪車、自転車、歩行者などの交通弱者です。特にアジア太平洋や南米などの新興国では、こうした交通弱者の安全確保が喫緊の課題となっています。

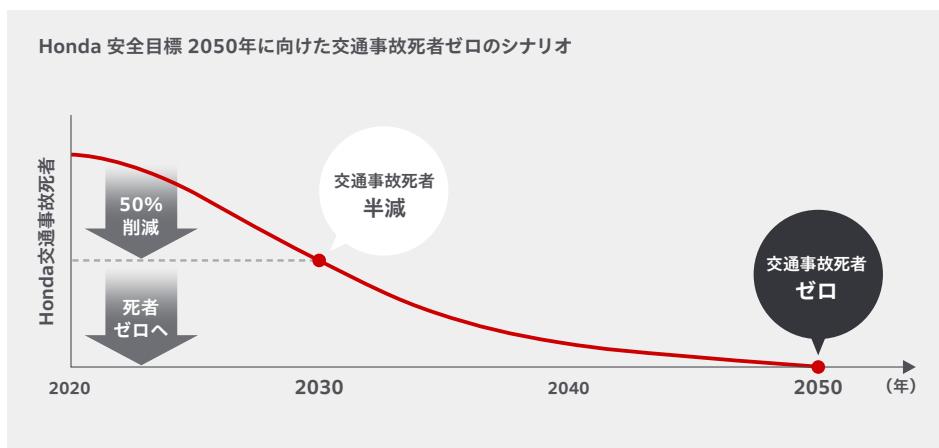
こうした背景を受け、2021年4月、Hondaは「2050年に全世界でHondaの二輪車、四輪車が関与する交通事故死者ゼロを目指す」ことを目標に掲げました。この目標の実現に向けて、大きなチャレンジとなるのは、新興国において二輪車が関わる死亡事故をいかにくしていくか、という点です。Hondaには、世界で最も多く二輪車を提供するメーカーとしての社会的責任があります。Hondaがフロントランナーとなって取り組むことで、社会の安全の総量を高め、全ての交通参加者が共存できる、安全・安心なモビリティ社会の実現を目指していきます。



目指す姿

交通事故死者ゼロの実現

2050年の目標に向けた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を2020年と比較して半減させることを掲げています。これらの目標は、新車に限らず、市場に現存する全てのHondaの二輪車・四輪車が対象です。その進捗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」(日本および米国におけるHondaの四輪車が関与する交通事故死者数) を設定し、目標値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2ヵ国以外では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、対象を四輪車に限定しているのは、二輪車の一部排気量などのカテゴリーにおいて十分な事故データが取得できていないことによります。しかし、Hondaの安全への取り組みは日本と米国の四輪車にとどまるものではありません。社内では、各国におけるHondaの二輪車・四輪車が関与する交通事故死者数についても独自に推定を行い、それに基づいて安全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安全対策を検討する上で不可欠な基盤であると認識し、国際機関、各国の行政機関、業界関係者に対してその重要性を訴え、データの整備と共有を働きかけています。「交通事故死者ゼロ社会」の実現に向けて、Hondaは各地域が抱える事故の実態を的確に捉えた上で、実効性のある交通安全の取り組みを進化させ続けます。

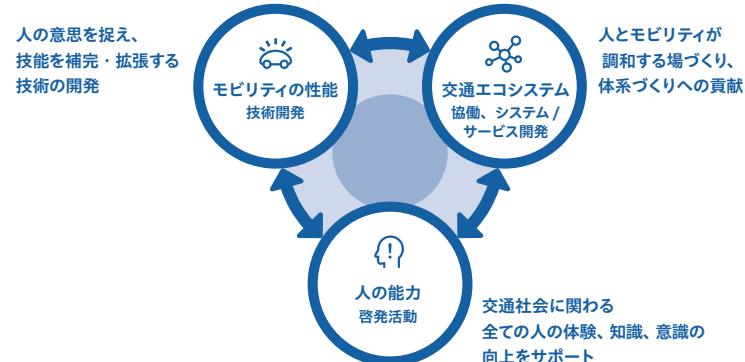


交通事故ゼロ社会の実現

移動の自由と社会の安全を両立させる未来の創出

Hondaは、「人の意思を捉え補完・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」という三つのマテリアリティに基づき、安全への取り組みを推進しています。これらのマテリアリティは、先進技術による車両の進化にとどまらず、人の行動や認知を支援する取り組み、さらには社会全体をつなぐ交通インフラの構築にまで広がっており、多角的なアプローチによって事故に遭わない社会の実現を目指しています。

Honda安全三つの要素



2030年に向けて

人の意思を捉え補完・拡張する技術の開発

モビリティの安全性をさらに高めるためには、車両が人間の能力を的確に補完・拡張する高度な安全性能を備える必要があります。Hondaは、人体を保護する技術、衝突回避する技術、人の意思を捉えて車両や周囲に伝える技術など、複合的な安全性能の開発に取り組んでいます。

Hondaは、2014年に先進運転支援システム「Honda SENSING」※1を発表して以降も、地域ごとに事故実態に応じた安全技術の展開を推進しています。自動車の普及率が高く、交差点など多様な事故リスクが存在する先進国では、前後左右をカバーする全方位センシングを備えた「Honda

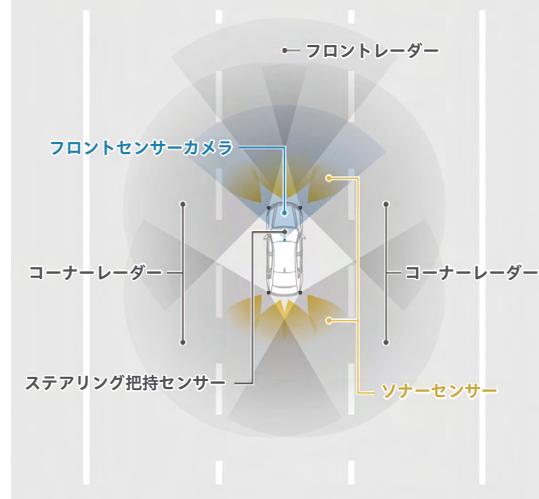
SENSING 360」※2の普及と機能強化に注力しています。そして、高速道路での条件付自動運転を可能にする「Honda SENSING Elite」※3にも展開を広げ、ドライバーと車両が協調する新たな安全技術の実現にも取り組んでいます。

新興国では交通事故の大半を二輪車が占めていることから、「二輪検知機能付 Honda SENSING」の導入を進めています。また「ABS」※4や「CBS」※5などの先進ブレーキシステムや、被視認性を高める灯火器などの安全装備の搭載を進めています。特に新興国市場における安全装備の搭載を加速しており、2025年3月期時点での先進ブレーキシステムの搭載率は約88%まで伸長しています。これらの取り組みの進捗状況は、「先進安全装備適用率」をKPIとして定量的に把握しています。

管理指標と目標

KPI	管理指標	目標値 2031年3月期(30年目標)		
		先進国 四輪※6 Honda SENSING 360 100%	新興国 四輪※7 Honda SENSING 100%	新興国 二輪※8 先進ブレーキ (ABS/CBS) 100%

「Honda SENSING 360」のシステム構成



※1 Honda SENSING：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、安心快適運転や事故回避を支援

※2 Honda SENSING 360：事故を回避する対応シートを全方位に広げることで、差し迫った事故への回避、または被害軽減をさらに拡大

※3 Honda SENSING Elite：条件付自動運転車（限定領域）に適合する「トラフィックジャムパイロット（渋滞運転機能）」を搭載し、高速道路の渋滞時など一定の条件下で、システムがドライバーに代わって運転操作を行う

※4 ABS：アンチロックブレーキシステム。滑りやすい路面などで制動するとき、車輪のロックを防止することで車両の姿勢を安定させ、ハンドルの操舵を保持しようとするためのシステム

※5 CBS：コンバインドブレーキシステム。前後輪のブレーキを連動させて、ライダーの操作を補助することで、より安全で快適なブレーキングを可能にするシステム

※6 日本、米国、中国、欧州

※7 インド、インドネシア、マレーシア、タイ、ブルガリア

※8 インド、インドネシア、ベトナム、タイ、ブルガリア

交通事故ゼロ社会の実現

安全教育・啓発活動

テクノロジーの進化に加え、人の意識と行動の変容も交通安全の実現には不可欠です。Hondaは、交通社会に参加する全ての人を対象に、運転技術、認知、判断、周囲に対する思いやりやマナーといった「人の能力」の向上に取り組んでいます。「人から人への手渡しの安全」「参加体験型の実践教育」という基本姿勢の下、インストラクターの養成や交通教育センター※9での企業向け研修、個人向けのスクールを展開しています。現在、Hondaは世界43の国と地域で安全教育を実施しており、2024年には安全教育プログラムの受講者数がグローバルで延べ450万人を突破しました。

さらに、Hondaは個々の人の意識や経験値、身体能力に合わせて交通安全啓発活動を進化させています。生成AIやデジタルツールを活用した個別最適化された教育プログラムの導入により、教育の質・量の拡大を図っています。運転診断や音声アドバイスで安全運転の習得をサポートする、「Honda Driver Coaching」アプリに加え、特に運転免許取得率が低いという課題を抱える新興国においては、教習システムの革新を目指し新たなソリューションの開発を進めています。

※9 交通教育センター：交通安全に関する社内外の指導講習や、企業・学校・個人のお客様に安全運転教育を行うHondaの施設



交通エコシステムの構築(協働、システム／サービス開発)

Hondaは、道路を利用する人々やモビリティが相互に関係し合いながら交通社会をつくり出す「交通エコシステム」の実現を目指しています。これは、二輪車や四輪車、自転車といった多様なモビリティや、子どもから高齢者までのさまざまな交通参加者が協力し、交通の円滑化と安全性向上を図る仕組みづくりです。

こうした考えの下、Hondaは、車両から収集した急ブレーキ情報や警察・自治体からの交通事故情報、地域の方々から提供された道路情報などを解析し、Hondaのホームページ上であらかじめ事故多発エリアなどを知ることのできる「SAFETY MAP」のサービスも進めており、地方自治体などには路面標示の追加などの道路改善にもご活用いただいている。

交通安全政策支援を通じたグローバルでの貢献

またHondaは、国際連合交通安全基金（UNRSF）とのパートナーシップを締結し、2025年から2030年の5年間で総額300万USドルをUNRSFに寄付します。今回のパートナーシップでは、交通事故分析と交通安全政策支援の二つを重点領域に定め、各国との協働を通じて交通事故死傷低減に貢献していきます。さらに交通事故死傷の多くを占める新興国においては、二輪車が関与する死亡事故の削減を目指して、Hondaの長年にわたる安全技術の開発や安全運転普及活動の経験を生かし、適切な制限速度、ヘルメット・シートベルト装着、免許制度の法制化を働きかけるとともに、交通ルール違反の取り締まり強化支援などを行います。

そして2025年2月、HondaはFIA（国際自動車連盟）が定める企業・団体の交通安全への取り組みに関する評価指標「FIA Road Safety Index」において、自動車業界で初めて最高ランクの「3スター」を獲得しました。Hondaが交通安全に対する長期的な戦略に基づいた取り組みを行っている点などが高く評価されたものです。



「FIA Road Safety Index」授賞式

交通事故ゼロ社会の実現

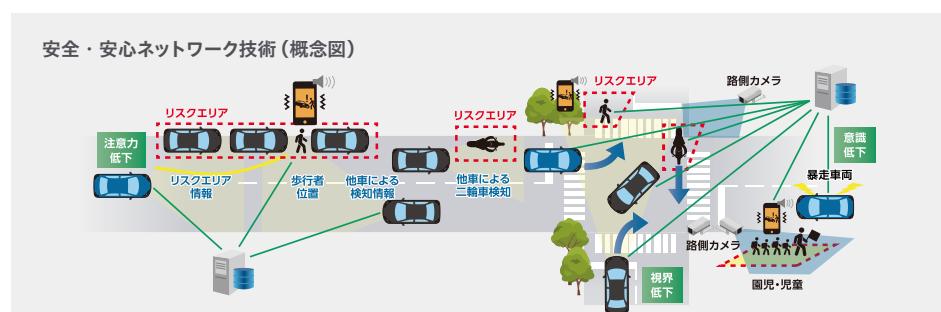
2050年に向けて

通信・データ活用による協調安全社会の実現

Hondaは、「交通事故ゼロ社会」の実現に向けて、歩行者、自転車利用者、二輪ライダーなどの交通弱者を含む全ての交通参加者が協調し、安全をつくり上げる社会の構築を、重要課題の一つと位置付けています。この協調安全社会を実現するために、車両側の先進技術に加え、全ての交通参加者の「意識改革」と「行動変容」を促すような社会システムの転換が必要であると考えています。この考えに基づき、Hondaは独自の戦略の下、革新的な取り組みを推進しています。

その中核を担うのが、研究開発を進めている「安全・安心ネットワーク技術」です。路側機器や車載カメラ、スマートフォンなどから取得したデータをクラウド上に集約し、仮想空間に交通環境を再現。交通参加者の状態や特性を踏まえて、危険な行動の発生を予測し、最適な回避支援情報を導出します。この情報は、音声対話AIなどのインターフェースを通じて伝達され、事故発生前にドライバーや歩行者へ回避行動を促します。Hondaは、この技術を2020年代後半に市場投入し、2030年以降の拡大展開を目指しています。また国内では、内閣府主導のSIP第3期「スマートモビリティプラットフォームの構築」に参画し、業界・官民連携による取り組みを加速しています。

加えてHondaは、「安全・安心ネットワーク技術」の要素技術である人の特性理解技術を活用し、ヘルスケアとモビリティの連携による安全価値の創出に向け、実証を始めています。運転中の疲労やストレスといった心身の変化は、重大なヒューマンエラーを引き起こす一因となります。こうした変化が運転行動として現れる前に検知・予測するモニタリングシステムの開発を進め、事故の未然防止と安全意識の向上を図っています。Hondaは、誰もが事故に遭わない社会の実現に向けて、通信とデータを活用し、全ての交通参加者がつながり、共存できる「協調安全社会」の実現を目指していきます。



夢を追いかける Hondaの仲間たちのコトバ

交通安全の
可視化に向けて

経営企画統括部

安全企画部

池田 美和子



私は入社後、四輪の衝突安全について、生体工学の視点から車両の安全性向上に取り組んできました。その後、約5年前からは全社の交通安全戦略を担当し、主に海外の社内外の方々と連携しながら、全社的な方針や施策の企画推進に携わっています。2022年11月に、「FIA Road Safety Index」が発表され、企業の交通安全活動の進捗を包括的に可視化する動きが始まりました。私はこの安全指標の初期導入の推進に携わり、結果として、Hondaは自動車会社として初の最高ランクである3スターの認定を2025年2月に取得しました。

この取り組みを通して、社外の方々との意見交換が増える中で、私はHondaの活動がどのように受け取られているか強く意識するようになりました。これは、従業員向けの施策だけでなく、社会に対する取り組み全体が、実効性や説明責任の観点から戦略に組み込まれる流れを感じるためです。国際機関の方々と対話を重ねる中で、信頼関係を築けた方々が世界に与える影響を目の当たりにし、自分がその一端を担えていることに、大きなやりがいと責任を感じています。

交通安全の進捗は、交通事故死者数などのデータによって定量的に把握することができます。しかし、世界の交通事故死者の多くを占める新興国では、データ基盤の整備が十分とは言えない状況も見られます。その解決に向けて、Hondaは、そうした国・地域でも実効性ある活動を展開するために、国際機関との連携によるさらなる貢献を検討しています。私は、このような取り組みが社会全体での交通安全向上につながることを願いながら、自らも学び続け、役割を果たしていきたいと考えています。

独創的な技術の創出

新価値を創出する研究体制とイノベーション施策

研究開発子会社である株式会社本田技術研究所は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で運営しています。モビリティの可能性の拡張と将来の環境負荷ゼロ、交通事故死者ゼロ社会の実現に向けて、注力領域を定めた上で、各領域のエキスパートが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・インスティチュートの拠点を日本・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。

ベンチャリングなどを通じた社外との連携強化も技術創出の取り組みです。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。その中で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。これらの活動はホンダ・イノベーションズ株式会社が、米国の Honda Innovations Silicon Valley, Inc. と連携してグローバルな探索活動を展開し、出資・協業により企業変革を加速させています。

CVC出資先企業一覧*



※ drivemode社は買収により当社グループ入り

さらに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創出にも力を入れています。2017年に社内公募型の新事業創出プログラム「IGNITION」を開始し、ベンチャー企業として株式会社Ashirase、株式会社ストリーモ、株式会社UMIAILE、社内事業としてSmaChariが立ち上がり、社会課題の解決と新しい価値の創造に挑戦しています。

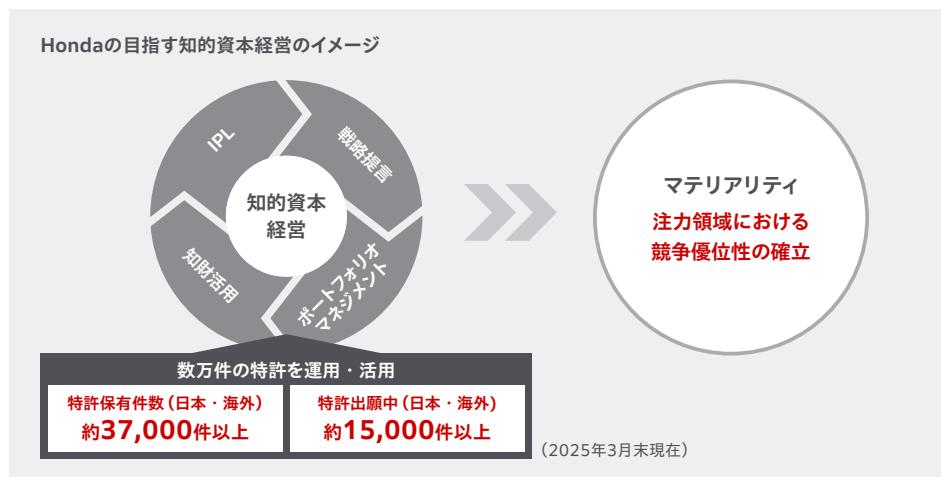
注力領域における競争優位性の確立に向けた知的資本経営

知的資産は、企業が競争優位性を獲得し、その価値を持続的に向上させるために必要な要素であり、特に中長期的な成長、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、知的資産をより戦略的に活用するため、注力領域を中心に知的資産の保有目的（自社による活用、他社への参入障壁、ライセンス収益など）を明確にし、IPL（IPランドスケープ）※1を事業・技術戦略のアップデートに活用しています。

さらに出願済み特許を最適な権利として維持・強化するため、ポートフォリオマネジメント※2（後述）も組み合わせ、知的資本経営を実践しています。

※1 IPL (IPランドスケープ)：特許などの知財情報をもとに、技術動向、競合、市場ニーズなどを多角的に分析し、経営・事業戦略に生かす手法

※2 ポートフォリオマネジメント：保有特許の全体構成（ポートフォリオ）を戦略的に管理し、事業との整合性や実効性を高める取り組み



知的資産の形成（電動化・新価値創造へのシフト）

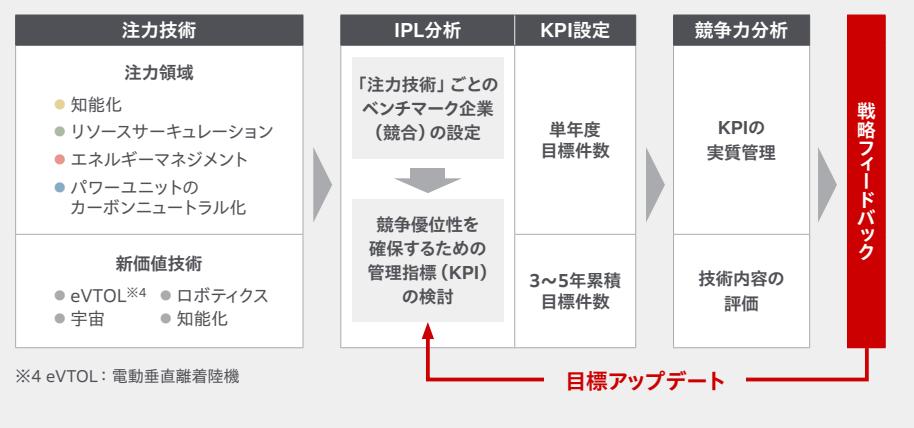
Hondaでは、「第二の創業期」として新たな成長・価値創造を可能とする企業への変革を支えるため、「4つの注力領域※3」と「新価値技術」の注力技術ごとにIPLを実施し、競争優位性の確立に向けたKPIの設定と、それに基づく特許出願を行っています。具体的には、注力技術ごとにベンチマーク企業を設定し、単年度および累積でKPIを策定しています。出願件数（量）の比較だけでなく、各

独創的な技術の創出

特許の内容（質）についても詳細に分析し、競争力を評価しています。これらの結果は技術戦略部門へフィードバックされ、KPIの見直しと戦略の精緻化に反映されます。

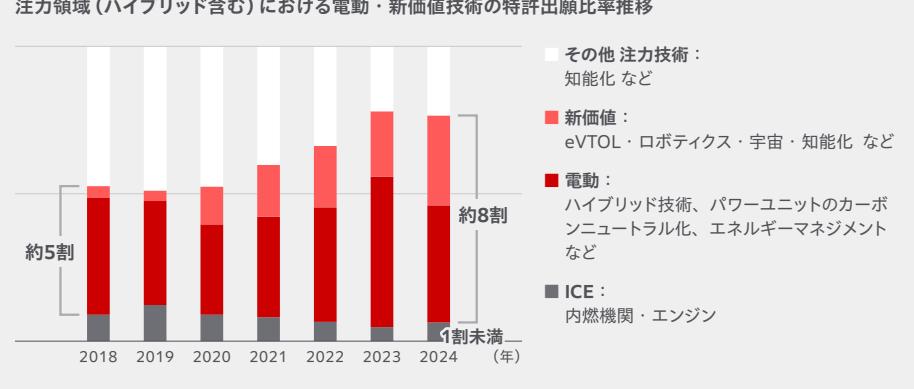
※3 4つの注力領域：Hondaが「独創的技術の創出」を推進するにあたり、当面注力していく4つの領域（知能化、リソースサーキュレーション、エネルギー・マネジメント、パワーユニットのカーボンニュートラル化）

競争優位性を確保するKPIの設定フロー



その成果として、電動化にハイブリッド技術を含めた注力領域の特許出願の比率をグラフで示すと、電動化技術や将来の事業化が見込まれる新価値技術に関する出願比率が、2018年時点では約5割だったものが、現在では約8割を占めています。

注力領域（ハイブリッド含む）における電動・新価値技術の特許出願比率推移



またグラフ中の「その他 注力技術」には、自動運転に関わるADAS・知能化の技術が含まれ、毎年一定数の出願を確保しています。一方で、エンジン関連の出願は減少傾向が続き、注力領域全体に占める比率は1割未満にとどまっています。

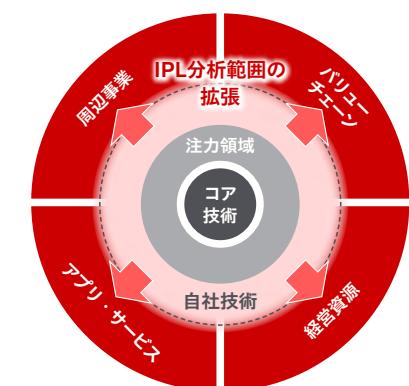
グラフの「新価値」の領域に区分されるロボット技術には「多指ハンド技術」があります。これまでのロボット研究開発で培ってきたメカトロニクス技術にAI技術を融合させたもので、社会に新たな価値を提供することを目指しています。これらの技術に対し、知財情報を活用したIPL分析を組み込んだKPIを設定し、戦略アップデートプロセスを実行して、継続的な特許出願および評価を行っており、それにより競争優位性の高い特許ポートフォリオが構築されつつあります。Hondaは、知的資本の蓄積を通じて、未来社会に貢献する革新技術の創出を目指しています。

IPL機能の拡張(エコシステム全体と新たな価値創造技術への展開)

近年、外部環境が複雑化し変化が加速する中で、環境を包括的に捉え、かつ戦略を迅速に見直す必要性が高まっています。

このような状況を受け、Hondaは2024年よりIPLを起点としたアジャイルな戦略アップデートを実現するために、分析機能を担う人材を経営戦略部門へ直接配置し、事業・技術戦略と知財戦略の連携を強化しています。また、IPLの活用範囲を技術そのものの分析にとどめず、技術を活用したサービス創出やバリューチェーン構築、他用途展開などを含めた「エコシステム全体の構築」に向けた分析へと拡大しています。これにより、周辺産業や関連技術を含む包括的な競争環境の把握、新たな協業機会の発見、将来の市場構造に対する洞察が可能となり、技術・事業戦略立案の精度向上を図っています。

今後はさらにIPLの活用を拡張し、知財部門が特許情報から多面的に経営資源を分析（自他社の開発リソースの分析など）することで、経営戦略に資する情報を提供する体制へ変革を進めています。



独創的な技術の創出

IPLプロセスの高速化

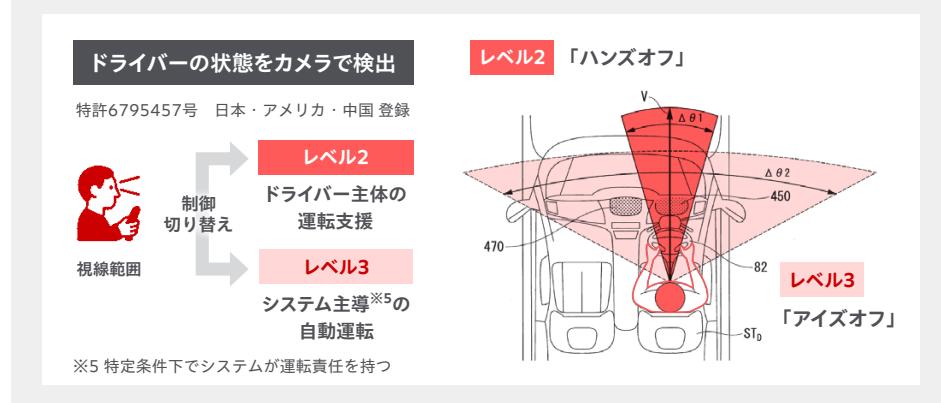
新たな価値創造に向けた取り組みの中で、多様な企業とのオープンイノベーションの重要性が高まっており、IPL分析はこうしたイノベーションパートナーの技術力評価にも活用しています。

投資などの意思決定においては、スピーディーかつタイムリーなデューデリジェンスが求められるため、IPLプロセスの高速化が課題となっていましたが、Hondaは生成AIを活用した「AI特許解析システム」を構築し、分析効率の飛躍的な向上を実現しています。

ポートフォリオマネジメント（コア出願の確実な権利化）

特許は出願された後に審査を経て登録され「権利」という価値を持ちます。Hondaは、保有目的に応じて、戦略的に権利化を進めています。この権利化を効果的に実現するためには、ポートフォリオマネジメントが必要となり、出願の段階から活用方針を明確にすることで、目的に即した強固なポートフォリオを形成することができます。そこで「コア出願」は、企業にとって中核となる技術（コア技術）に関する特許出願となるため、市場における優位性を確保することが可能になります。Hondaは、この「コア出願」において確実な権利化を最優先に進めることで、事業競争力の源泉となる技術の防衛力を強化し、市場での差別化・優位性をよりいっそう高めています。

コア出願の例：自動運転のモード切り替え制御



夢を追いかける Hondaの仲間たちのコトバ

Hondaの技術を 確かな競争力に変えていく

経営企画統括部

経営企画部

前田 悠一郎



私は、Hondaの競争力の源泉である技術力の創出と進化に貢献したいという想いを持って入社しました。この夢の実現に向けて、当初配属された知財部門では特許を中心とした知的財産の活用を通じ、革新的な技術の保護と新たな技術創出の支援に取り組んできました。

その中で、私は「戦略アップデートプロセスの進化」というプロジェクトを立ち上げ、Hondaの中長期的な競争力確保に向けたKPIの基準策定や分析フローの構築を行いました。この活動は昨年のHonda Reportにも記載されていますが、技術戦略の強化や資源配分の最適化に寄与できたと実感しています。

その後は、より俯瞰的な視野でHonda全体の課題解決に貢献したいという想いから、人材循環の一環で経営企画部への異動を決意しました。異動後は2050年のカーボンニュートラル実現に向けた事業の企画・検討を行っています。この活動を通じて、私は技術開発と事業化の連携の重要性を実感しました。Hondaは技術力に特化した企業であり、その技術を事業化する過程には数多くの挑戦があります。これは、持続的に価値を創出していく上での重要なステップであり、私自身がその橋渡し役を担いながら、事業の立ち上げを成功させるべく日々挑戦しています。

今後はここで得た視座と経験を武器に、知財部門と経営の連携をより強化し、経営と連動した強固な戦略の構築によりHondaの技術力と企業価値をより向上させたいと思います。

ブランド価値の向上

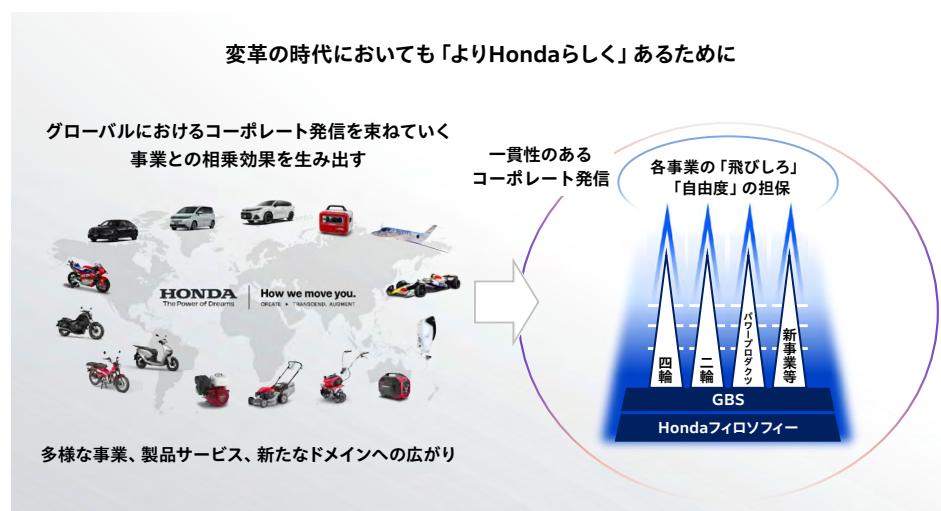


起点となる「グローバルブランドスローガンの再定義」

Hondaのブランドは、創業時より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。100年に一度ともいわれる大きな変革期を迎える中で、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続けていくことは、極めて重要な課題の一つです。そのためHondaは、2001年に策定されたグローバルブランドスローガン (GBS) 「The Power of Dreams」を2023年に再定義し、改めて「全てのブランドマネジメントの起点」として位置付けました。このスローガンに込められた想いを、あらゆる企業活動を通じて体現することで、Hondaらしさを際立たせ、社会から存在を期待される企業であり続けることを目指しています。

また、総合モビリティカンパニーであり、世界一のパワーユニットメーカーでもあるHondaは、これまで世界中で幅広いお客様に多様な商品やサービスを提供してきました。

Hondaの全ての企業活動の根底には、共通した「価値観や思想」が存在しています。Hondaのブランドは、共通の「価値観や思想」を強く内包しながら、地域や事業、商品、サービスなどの文脈において、画一ではない「多様かつ多面的なブランド」として認知されています。この特徴的なブランドの個性は、75年の長きにわたって培われた「Hondaらしさ」であり、変革の時代においても、未来への財産であると考えています。



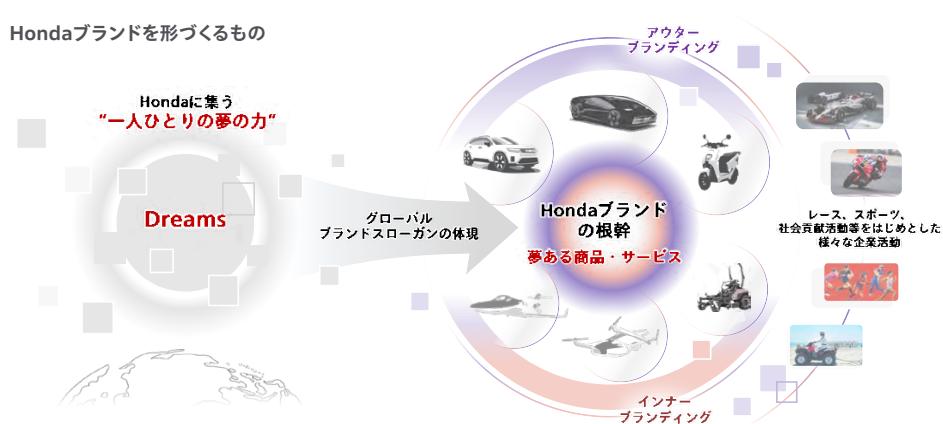
ブランド価値の向上

グローバルブランドスローガン再定義の成果と今後

GBSの再定義以来、Hondaはここに込めた想いを社内外に浸透させていく活動を全力で推進すると同時に、あらゆる企業活動においてGBSを基軸とした見直しや改善を図ってきました。再定義から約3年間、多岐にわたる取り組みは、従業員一人ひとりの意識や行動の変革を起点に、商品やサービスにも波及し、徐々に具体的な成果として表出しつつあると認識しています。中でも2024年に発表したEV「0シリーズ」は、Hondaのブランド変革の表出の一つであると同時に、私たちの夢見るモビリティを体現した象徴としても位置付けられます。

Hondaは今後もGBSをブランドマネジメントの基軸に、さまざまな製品・サービス、企業活動を通じて、それぞれが持つブランドの個性とHondaとしての価値ある一貫性を融合させ、Hondaブランド全体のさらなる価値向上を図っていきます。

Hondaブランドを形づくるもの



独創性で挑み続ける Hondaのデザイン

株式会社本田技術研究所
常務取締役
デザインセンター担当
南 俊叙

私がHondaのデザイナーを目指したのは、モビリティとデザイン、両方への強い興味からでした。操るのが楽しいバイク、そして免許を取ってからますます惹かれていたクルマ。加えて、自分にはデザインという分野で力を発揮できる感覚がありました。そんな中で、「ワンダーシピック」や「2代目プレリュード」など、当時のHondaのクルマに強く魅力を感じ、Hondaへの入社を決めました。

デザインとは、単にモノの見た目を考える仕事ではなく、モノを通して「その先にある世の中」を見て未来を創ることだと思っています。Hondaのデザインセンターには、二輪・四輪・パワー・プロダクツなど、異なる文化を持つメンバーが集まっています。でも、それを無理に一つに統一しようとはしていません。それぞれの違いを尊重しながら、隣でやっていることを自然に見聞きし、刺激し合える環境が、Hondaの独創性の源泉になっていると感じています。

私たちデザイナーの仕事の目的は、「お客様が欲しがるモノ」ではなく、「お客様の役に立つモノ」を届けること。性能や利便性といった機能性はもちろん、例えばクルマを降りてふと振り返った瞬間に「かっこいいな」「良いクルマだな」と思ってもらえることも、心の充足という観点で立派に「役に立つ」ことだと考えています。

ただし、その両立は決して簡単ではありません。手間も時間もかかるし、うまくいかないこともあります。しかし、それでも挑戦を続けることがHondaの独創性につながっていて、挑戦し続ける仲間を応援し合える環境もまた、Hondaの大きな魅力だと思っています。

過去にとらわれることなく、新しい夢を描き、挑戦し続ける。その先に生まれる独創性こそが、これまでも、そしてこれからもHondaブランドを形づくっていくと確信しています。

ブランド価値の向上

さらなるブランド価値の向上に向けて

ブランディング戦略の進化

ブランドマネジメントはHonda ブランド独自の個性に基づき、「企業として共通する価値観や思想」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と考えています。この一環として、グローバルでブランドに価値ある共通性をもたらすために、さまざまな発信・ブランディングを実践する際の指針となる「ブランドアセット」の整備・拡充に取り組んでいます。

その一つとして、2024年より運用している「Brand Playbook」の内容を強化し、より広範に役立てられる「Brand Portal」へと進化させました。今後はこの機能の知能化、自動化にも取り組んでいくことで、Hondaに関わる全ての仲間が自律的にブランドの質を高めていける環境の構築を目指していきます。



2025年、新たなブランドアセットとして、あらゆる文字コミュニケーションの基盤となる「Honda Global Font」の全社運用を開始

また、今年から開始した新たな企業広告シリーズも、グローバルにおける活用を前提としたブランドアセットの一つです。

このシリーズ広告は、GBSの再定義によって示されたHondaの多様なモビリティの本質的な提供価値である「Transcend (解放)」「Augment (拡張)」と、それを「Create (創造)」する従業員一人ひとりの「夢や挑戦の姿」に光を当てた連作としています。

すでに公開しています「四輪篇」「二輪篇」「F1篇」を皮切りに、今後さらなる連続的な展開を行っていくことで、総合モビリティカンパニーHondaの「多様性や多面性」、そこに共通する「価値観や思想」の両面を伝えていきます。

新企業広告シリーズ



総合モビリティカンパニー Hondaの 本質的な提供価値「Transcend, Augment」



「四輪篇」「二輪篇」「E1篇」を皮切りに、今後さらなる連続的な展開を予定

企業広告と連動するコンテンツ



DREAMS

私を動かすもの

夢を追いかける Hondaの仲間たちのコトバ

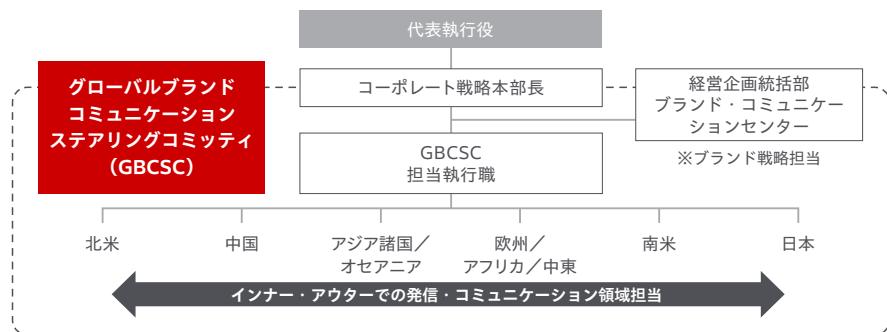
ブランド価値の向上

グローバルでのブランド戦略連携体制の進化

グローバルで一貫性を持ってブランドの価値を高めていくには、戦略だけでなくその実行拡大のマネジメントも重要です。この考えから2024年に発足した「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」では、グローバルの従業員全員に目指す方向性が浸透し、各地域が自律して取り組みを展開していく状態を目指し、各地域、事業と連携しながら活動の強化を実施しています。

グローバルで共通した考えに基づきながら、地域におけるニーズを加味したブランドの取り組みは加速していると認識しており、今後もこの取り組みの強化を図ることで、多様でありながら一貫性を持ったHondaブランドの個性を磨き上げていきます。

なお、これらの取り組みの効果は、インバ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（KGI）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。



グローバルでの一貫性、地域最適の融合
したブランド研修などの実施



2025年8月にオープンしたタイのエクスペリエンスセンターでは、Hondaの電動化への挑戦をはじめとする多様な事業領域を、五感で体験いただけます

多様な「挑戦」を通じたHondaブランドの拡張

創業以来、Hondaは自らの夢の追求と同じように、高い目標に向かって「挑戦する」人の夢の実現を後押ししたいという強い想いを持っています。

この価値観に基づく取り組みは、レース活動をはじめ、企業スポーツや社会貢献活動、さらには教育の分野にまで広がり、Hondaブランドの価値の幅を広げています。

企業スポーツ／スポーツへの貢献



公式クラブの運営（日本）や大会への協賛・アスリートへのスポンサー活動を通じ、夢に向かってチャレンジするアスリートを応援しています

社会貢献活動など



独自開発したビーチクリーナーを使用し砂浜の清掃を行う「Hondaビーチクリーン活動」



34年ぶりに東京開催となった世界陸上をオフィシャルパートナーとしてサポート。公式車両の提供を通じ、世界トップクラスのアスリートの活躍から生まれる興奮と感動を後押ししました



活動詳細は
こちらを
ご参照ください



Honda Sports Challenge

モータースポーツ



国内最高峰の四輪ツーリングカーレース SUPER GT



世界最高峰の二輪ロードレース MotoGP



世界最高峰の二輪トライアルレース TrialGP

ブランド価値の向上



挑戦の象徴であるFIA フォーミュラ・ワン世界選手権（F1）は今年、初勝利から60周年の節目を迎えました。Hondaは、世界最高峰のレースであるF1において「勝利」にこだわり続けることで、最先端の技術を磨き上げるとともに、レースを通じて培われた人材の知見や経験を、商品や事業の進化に生かしています。同時に、F1はHondaにとって単なる競技ではなく、お客様と夢や感動を共有できるかけがえのない舞台です。2026年には、電動の比率が大幅に高まった新たなレギュレーションの下で、さらなる挑戦のステージへと移行しますが、F1への挑戦を通じて育まれる情熱や信頼は、Hondaブランドの価値を高める大きな力になっていきます。

2026年からともにチャンピオンを目指す、Aston Martin Aramco Formula One® Teamのローレンス・ストロー会長と三部 敏宏 代表執行役社長



夢を追いかける Hondaの仲間たちのコトバ

挑戦が連鎖する HondaのF1スピリット

Honda Racing Corporation UK Ltd.

Racing Department

折原 伸太郎



子どもの頃、父が乗っていたHonda車を、どこか少し恥ずかしいと思っていました。周囲はトヨタや日産が主流で、Hondaはちょっと珍しかったんです。そんな私の気持ちを大きく変えたのが、ある深夜のF1中継でした。McLaren Hondaが優勝し、Hondaのロゴをつけたスタッフたちが歓喜する姿をテレビで見たとき、家のクルマと世界とが突然つながり、誇らしさが込み上げました。あの瞬間から、私は「Hondaに入ってF1をやる」と心に決めました。

しかし、Hondaに入社してもチャンスはなかなか巡っては来ませんでした。Honda人生の四半期は、F1に関わるためにはどうすればいいのか、ずっと模索する日々でした。F1の第4期が始まりようやくF1に配属されたときの喜びは、今でも忘れられません。そして2021年、チャンピオンを獲得し、夢を実現した瞬間は、今でも人生最高の出来事です。

私が感じるHondaらしさは、柔軟性とスピード感です。F1チームの技術者も「Hondaの対応力は別格」と言ってくれる。勝つために必要ならば、どんな困難も乗り越え、最速で挑もうとする。それがHondaです。

また、勝ち負けがはっきりするレースの世界で挑戦し続けて勝つという成功体験は、技術者の成長につながると実感しています。Hondaは量産車とレース活動との間で技術者の入れ替えが多く、勝利にこだわる技術者マインドがHonda全体に伝播する効果は大きいと思います。これは世界的に見てもユニークなところであり、Hondaの強みだと考えています。

これまでには「F1で勝つ」という自分の夢のために生きてきました。これからは、かつての自分のように、テレビの向こうにHondaを見て夢を抱く若者たちに、夢を届けたい。妥協せず、結果を出し続けることで、次の世代にバトンを渡していきたいと思っています。

二輪事業戦略

事業概要 / 外部環境認識

魅力ある商品提供を続け、世界シェア40%を達成

二輪事業は、Hondaのものづくりと価値創造の原点です。1949年に「ドリームD型」の生産を開始して以来、日々の生活を支える「スーパーカブ」などのコミューター・モデル※1から、さまざまなライディングシーンで楽しめるFUNモデル※2まで、多彩なラインアップを通じて移動の喜びと走る楽しさを提供してきました。その魅力的な商品提供を続け、今ではトップメーカーとしてグローバルの二輪市場をリードする役割を担っています。

※1 コミューター・モデル：日常の移動や実用性を重視した通勤・通学向けのバイクやスクーターなど

※2 FUNモデル：走る楽しさを重視した中・大型モデル

累計生産5億台達成

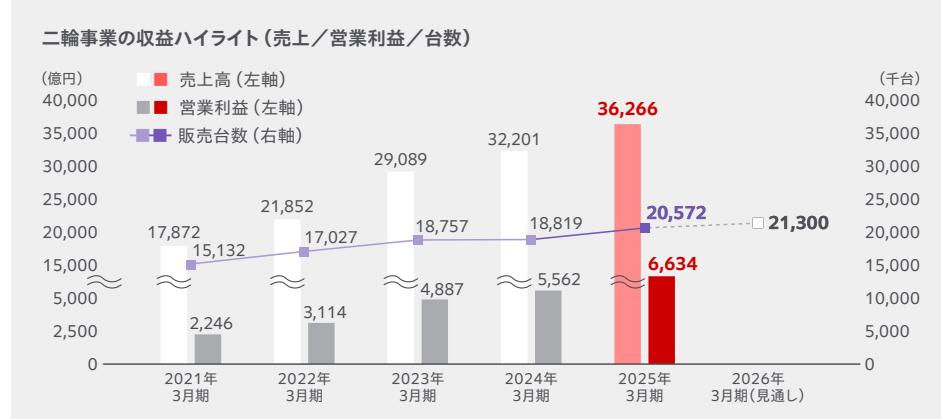
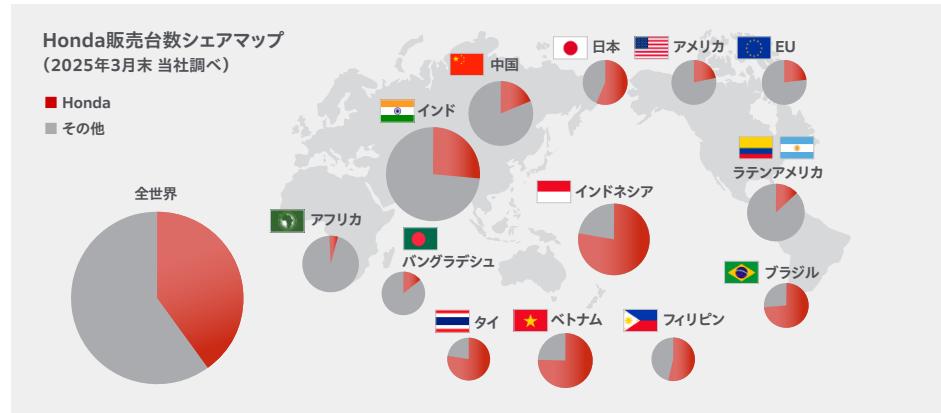
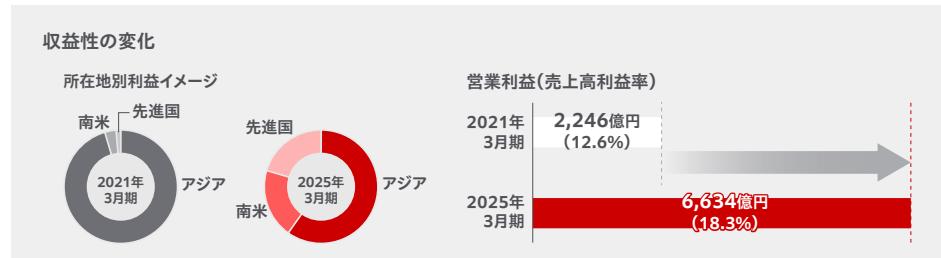
1962年に海外で初となる生産拠点をベルギーに設立して以降、Hondaは「需要のあるところで生産する」という基本理念の下、各国・地域に根差したものづくりを実践してきました。現在では23カ国37拠点で年間2,000万台超の生産体制となり、グローバルで3万店以上となった販売ネットワークを通じて、商品とサービス提供に努めています。2025年3月期には、販売台数は世界シェアの約4割にあたる2,057万台を達成し、37の国と地域で歴代最多の販売台数となりました。そして2025年5月、累計生産台数は5億台突破という歴史的マイルストーンを迎えることができました。



地域バランスの取れた収益体质を実現

過去のアジア比率が高かった収益構造からポートフォリオが大きく改善され、地域バランスの取れた収益体质を実現しています。特にインドネシアやベトナム、タイ、ブラジル市場では極めて高いシェアとなつたことに加え、欧州5カ国（イタリア、ドイツ、フランス、スペイン、イギリス）

でもシェアNo.1を獲得しました。結果として2020年からの5年間で営業利益は約3倍となり、2025年3月期のROS（売上高営業利益率）は18.3%となっています。



二輪事業戦略

拡大する需要を捉えた市場成長のリーディング

二輪市場は、インドをはじめとするグローバルサウスを中心に需要拡大が続いている。人口増加や経済成長を背景に、現在の年間5,000万台規模から、2030年頃には6,000万台規模へと成長が見込まれています。

Hondaは、この成長市場のダイナミズムを確実に捉え、競争力ある商品の機動的な投入とお客様に寄り添った質の高いサービスの提供により、市場の成長をリードしていきます。

成長市場での取り組み

世界最大の二輪市場となるインドにおいてヴィッタルプール工場へ生産ラインを増設し、2027年より稼働予定です。これにより年間65万台の生産能力が追加され、2027年にインド国内4カ所の工場の年間総生産能力は約700万台となる見込みです。特に需要の高い小型モーターサイクルの供給能力を高める一方で、シェアNo.1となったスクーター市場においても、今後さらなる社会参画が期待される女性ユーザーの需要を取り込むことで販売台数の拡大を図ります。

生産能力拡大と同時に、効率的かつ競争力のある生産体制の構築を進めています。部品の内製化や車体のモジュール化に加えて、調達においてもMake in Indiaを徹底追求し、現地調達を加速させることでコスト競争力をいっそう高めています。

さらに、この基盤を活用し中南米市場への輸出を加速します。道路環境やニーズの近い市場に対し、即応性と商品力を兼ね備えた事業展開を行っていきます。また、中近東・アフリカ市場においても、今後の成長が見込まれる地域に向けて現地生産体制の構築を積極的に推進し、グローバル市場におけるHondaのプレゼンスを拡大していきます。

成熟市場での取り組み

Hondaがトップシェアを維持するタイやベトナムなどの成熟市場では、高付加価値モデルへの乗り換えニーズが高まっています。こうしたニーズに応えるため、スマートキーや先進的なコネクテッド機能を搭載した高付加価値モデルの積極的な投入を続けていきます。

欧州市場では、新興メーカーの台頭により競争環境がいっそう厳しさを増しています。Hondaは、アーキテクチャー思想^{※3}に基づく柔軟かつ効率的なプラットフォーム開発を推進し、多様化するニーズに対して適時・適価で商品を展開してきました。機動力と収益性を両立しながら、競争優位の確立に取り組んでいます。

また、2025年3月には、「CB1000F コンセプト」を創業の地・日本で世界初公開しました。Hondaのロードスポーツバイクを代表するプロダクトブランド「CB」として「進化するスポーツバイクの基準」を具現化したコンセプトモデルです。「CBの物語」を想起させるスタイリングで、所有する誇りを感じられる存在となることを目指しました。

※3 アーキテクチャー思想：複数モデルに共通する構造や機能を上位から設計し、部品や開発資産の共通化を通じて、効率性と柔軟性を両立させる設計思想



CB1000F コンセプト

新たな体験提供と新規顧客の拡大に向けて、異なる業界との取り組みを通じて話題の喚起や共感の獲得にも注力しています。



スーパーカブ50・HELLO KITTY



ホンダライドン
©Pokémon. ©Nintendo/
Creatures Inc./GAME FREAK inc. TM,®,
and character names are trademarks of Nintendo.

二輪事業戦略

事業の目指す姿

世界シェア50%を見据えた事業成長と技術進化

電動化ニーズへの対応と進捗

2024年はHondaの電動二輪車におけるグローバル展開元年で、交換式バッテリー搭載の「CUV e:」、固定式バッテリー搭載の「ICON e:」を、インドネシアを皮切りに販売開始しました。また、2025年2月にはインド専用モデルとなる「ACTIVA e:」と「QC1」を販売しました。2025年末には電動モビリティの象徴となる新たなロゴを採用したFUN領域向けの電動モデルをグローバルで投入予定です。

ICE（内燃機関）事業と同様に、電動事業の拡大において要となるのはインド市場です。政府による積極的な電動化推進政策の下、インド国内の電動二輪車市場は110万台規模（2025年3月期）へ拡大しました。この拡大するニーズに対応するため、2028年から稼働予定の電動二輪車専用工場の新設を計画しています。同工場ではモジュール化技術などの採用により組み立てラインの長さを従来に対し約40%削減し、柔軟で高効率な生産体制を目指します。



ACTIVA e:

EICMA 2024^{※4}で発表した2つの電動コンセプトモデル「EV Fun Concept」(左)「EV Urban Concept」(右)

※4 EICMA 2024: ミラノで毎年11月に開催される世界有数の二輪業界展示会

自動化・省人化を通じた生産効率の向上や地産地消の取り組みによりコスト削減を進め、競争力ある価格水準で電動二輪車を提供していきます。

これら取り組みと合わせて「ICEで培ってきた強み」と「電動独自」の価値の融合によってHondaにしかできない新しい価値を創出し、電動二輪車市場においてもシェアNo.1を目指します。

ICE技術の進展と革新

DCT（デュアル・クラッチ・トランスミッション）^{※5}とE-Clutch（電子制御クラッチ）^{※6}は、スポーティな走りや「操る楽しさ」をそのままに、快適性・安全性・効率性を両立させたHonda独自の駆動系技術です。世界各国におけるFUNバイク需要の拡大に応え、高い評価を得ています。

※5 DCT（デュアル・クラッチ・トランスミッション）: 2組のクラッチを用いてギアの切り替えを自動制御する変速機構

※6 E-Clutch: クラッチ操作なしに発進・停止・変速を可能とするクラッチ制御システム



DCT搭載モデル「X-ADV」



E-Clutch搭載モデル「CB650R」

イタリアのミラノで開催された「EICMA 2024」では、電動過給機を搭載した新型V型3気筒エンジンを発表しました。コンパクトながらパワフルな走行性・操作性を実現し、燃費向上や排出ガス低減といった環境性能を両立する新たな技術です。今後FUNモデルへの搭載を予定しており、量産化に向けて開発を推進していきます。



電動過給機付きV型3気筒エンジン

二輪事業戦略

生産領域の取り組み

生産技術面でも、Hondaは積極的な取り組みを進めています。例えば、製品の軽量化に向けて、アルミ部品の薄肉化や軽量鋼材への材料置換を行い、高度な加工技術によって、軽さと強度を両立した高品質な車体づくりを実現しています。

また、リサイクル材料の適用モデルを順次拡大することにより、環境負荷の低減に取り組んでいます。工場のエネルギー供給においても、太陽光パネルの設置面積を拡大するとともに、発電した電力を蓄電する設備の導入を進めています。

カーボンニュートラルに向けた取り組みを前進させながら、生産・調達といったバリューチェーン全体において、高効率かつ柔軟性の高い生産体制を確立していきます。

コネクティビティの取り組み

Hondaは、四輪車で培ったIVI※7をはじめとするコネクテッド技術を活用した装備を二輪車にも積極的に展開しています。ナビゲーション、音楽、通話などの機能を搭載することで、利便性と安全性の両立を図っています。



Honda RoadSync Duo

「Honda RoadSync」※8は、簡易ナビ機能を備えたライダー向けスマホ連携システムです。今後はこのシステムの適用機種を拡大するとともに、追加機能を備えた「Honda RoadSync Duo」※9を電動車の「CUV e:」より適用し、その後電動車だけでなくICE車にも適用拡大していきます。

コネクティビティの取り組みは、インフォテインメントにとどまりません。電動車においては、バッテリーマネジメントシステムなど車体性能に関わるFOTA※10に対応し、新機能の追加や既存機能の改善を通じて、購入後も継続的に製品価値を進化させていきます。将来に向けては、走行データや利用状況の分析により顧客理解を深め、潜在的なニーズやリスクをいち早く察知することで、より安全で快適な体験の提供を目指します。

※7 IVI : In-Vehicle Infotainment。クルマやバイクの中で提供される情報(Information)と娛樂(Entertainment)を統合したシステムのこと

※8 Honda RoadSync : Bluetooth接続されたスマートフォンを活用し、通話・音楽・ナビゲーション機能を画面表示とハンドルスイッチ操作で実現する、Hondaのコネクティビティ技術を活用したコネクテッドサービス

※9 Honda RoadSync Duo : RoadSyncに加えバッテリー残量や走行距離、充電ステーションの状況などの情報をもとに、最適なルートや充電タイミングをリアルタイムで提案する提案型ナビシステムなどを備えたコネクテッドサービス

※10 FOTA : Firmware Over-The-Air。二輪車や四輪車に搭載されている車載コンピューターや制御システムのソフトウェア(ファームウェア)を、無線通信を使って遠隔でアップデートする技術・仕組みのこと

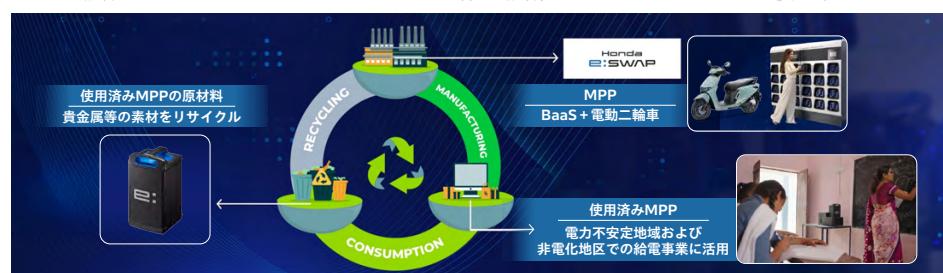
カーボンニュートラルと交通事故死者ゼロに向けた取り組み

各地域の実情やお客様のニーズに応じた形で、カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを加速しています。電動二輪車のラインアップ拡充に加え、ICE車においても燃費性能の向上や、フレックスフューエルモデル※11の展開を推進します。特に新興国では、電動化への移行過程を着実に見極めながら、環境性能と利便性の両立を図った製品を提供しています。例えば、バイオエタノール燃料の活用を推進するインド政府のエネルギー政策に対応し、E85燃料※12対応のフレックスフューエルモデル「CB300F」をいち早く導入しました。

また、Hondaは「Triple Action to ZERO」の方針の下、製品と事業活動の両面から包括的なアプローチを展開しています。インドでは外部パートナーと連携し、電力インフラが不安定な地域や非電化地域で、「Mobile Power Pack e:」を個人商店や学校などへの給電に再利用するプロジェクトを始動しています。今後は、バッテリーのレアアースなど素材回収を含めた、循環型バリューチェーンの構築にも取り組んでいく予定です。

※11 フレックスフューエルモデル：ガソリンとエタノールを混合した複数種類の燃料(混合比の異なる燃料)を使用できる内燃機関車のこと

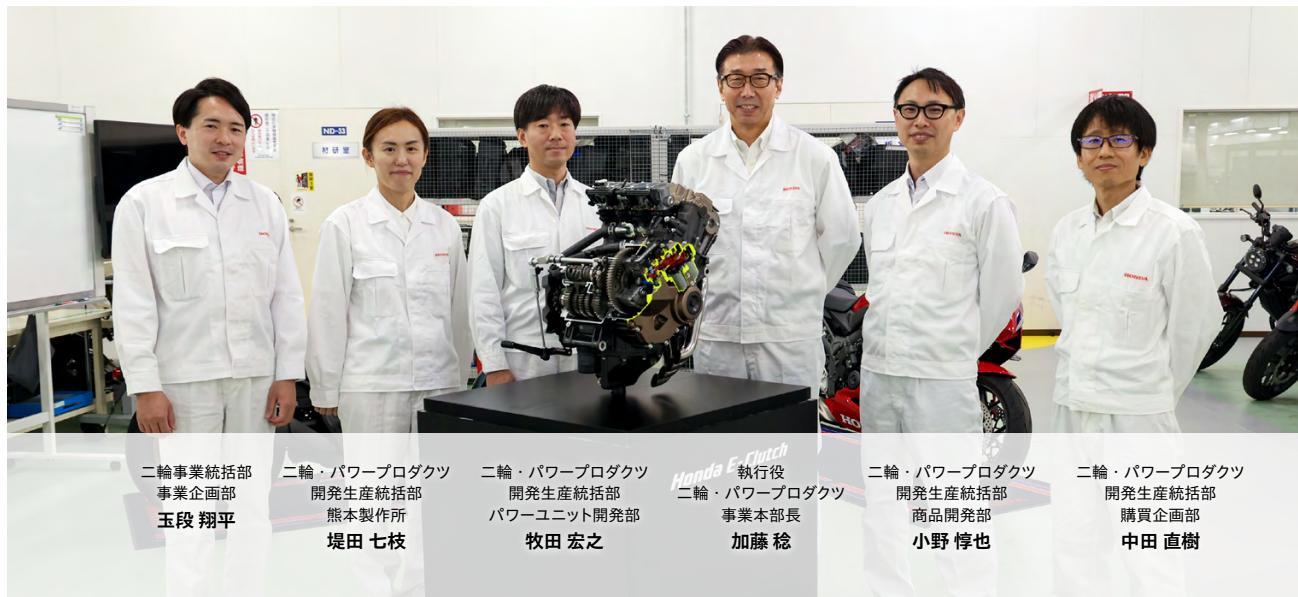
※12 E85燃料：エタノールを85%、ガソリンを15%の比で混合した燃料。フレックスフューエルモデルで使用可能



安全なモビリティ社会の実現に向けて、二輪車に関する交通安全の取り組みも不可欠です。新興国を中心に二輪車の保有台数が拡大する中、Hondaは世界No.1の二輪車メーカーとして、「2050年に全世界でHondaの二輪車・四輪車が関与する交通事故死者ゼロ」という高い目標を掲げています。業界や行政との連携の下、ハードとソフトの両面からグローバルでの安全施策を推進しています。先進ブレーキシステム、視認性・被視認性を高める灯火器類などの開発を加速しており、2030年までに二輪への搭載率を引き上げる計画です。また、若年層から高齢者までを対象とした交通安全啓発活動の強化を進めています。こうしたライダー教育を通じ、世界各地における安全意識の向上に貢献しています。

二輪座談会

お客様に操る楽しさを広げるE-Clutchの挑戦



E-Clutch開発に向けた想い

加藤: Hondaはトップメーカーとしてグローバルの二輪市場をリードしています。ものづくりの会社として新しい価値を生み出し、お客様に届けたいという想いは変わることはありません。このE-Clutchも、まさに新しい価値創造への挑戦でした。

牧田: これまでHondaはさまざまな二輪車用トランスミッションシステムを開発してきました。Hondaは世界で初めてDCT(デュアル・クラッチ・トランスミッション)という、クラッチ操作とシフト操作を自動化した独自のAT(オートマチック・トランスミッション)システムを二輪車に搭載し、その操作性の良さから多くのお客様に受け入れられています。一方で、二輪車には、身体全体を使い、マシンと一緒に走ることができるという醍醐味もあり、MT(マニュアル・トランスミッション)のクラッチやシフトを自ら操作することは、まさに「操る喜び」につながります。MTの持つ「操る喜び」を大事にしながら、クラッチ操作を自動化することで、より多くのお客様に二輪車を楽しんでいただきたいという想いでE-Clutchの開発を始めました。

小野: E-Clutchは、発進・変速・停止など多様な走行シーンで、適切なクラッチコントロールを提供する電子制御技術です。さらに通常のMTと同様にライダーがクラッチレバーを操作すれば、手動によるクラッチコントロールも可能で、「操る喜び」はそのままに、スムーズなライディングを実現しています。ベテランライダーはより楽しくスポーティな走行、ビギナーライダーはより楽で快適な走行と、幅広いお客様にMTをさらに楽しく乗っていただくことができます。

世界初、二輪車向けの電子制御クラッチ技術「E-Clutch」



Hondaは、世界初となる二輪車向けの電子制御クラッチ技術「E-Clutch」を開発しました。この技術により、クラッチレバー操作なしで発進・変速・停止が可能となり、ライダーの心身に余裕が生まれ、従来のMT車以上に「操る楽しさ」を体験していただけます。

2024年に「CBR650R」「CB650R」へ初搭載され、発売直後から高い支持を獲得しました。初心者からベテランライダーまで幅広く高評価を受け、MT仕様より高価格でありながらも選択率が高く、Hondaの二輪車を選ぶ理由の一つとして期待されています。さらに、E-Clutchシステムは、既存エンジンへの搭載が可能であり、今後多くのモデルへの展開も計画されています。

二輪座談会 お客様に操る楽しさを広げるE-Clutchの挑戦

お客様に魅力的な価格で、軽くかつコンパクトに

小野：私はこれまでにない新しい駆動システムを開発したいという想いでHondaに入社しました。幸運にも希望の部署に配属されましたが、約10年間、携わった技術を世の中に出すことができず、苦しい想いをしていました。E-Clutchはまさに背水の陣で挑んだ開発で、やることは全てやるという想いで臨みました。

牧田：E-Clutchの基幹となるモーターを積んだアクチュエーターを、いかに小型化し、軽量化するか。また、このユニットを多様な機種に搭載できるようにすることも重要でした。お客様に乗つていただくためには、コストもしっかり抑えたいですし、越えなければいけない壁がたくさんありました。



中田：私はキャリアの大半を開発領域で積みましたが、その後購買を志望し、今回も自ら希望してプロジェクトに関わらせてもらいました。難しかったのはE-Clutchに搭載するモーターの選定でした。二輪車は温度が高かったり、振動が大きかったりするため、そういう環境でも壊れず、品質保証もしっかりできるモーターを見つけるのに苦労しました。モーターを一から新しく開発するという手段もありましたが、お客様に魅力的な価格で提供することで、多くの方に乗ってもらいたい、という想いがあったので、試行錯誤を繰り返し、最後にはHondaの四輪車で多く使われているモーターに行き着きました。しかし、モーターをそのまま搭載するには、開発図面上のレイアウトの見直しが必要だったため、開発チームへ協力をお願いしました。

小野：開発としては、これまでやってきたことが…という想いも正直ありました。それでも、お客様に魅力のある商品を早くお届けしたいという気持ちは同じでしたので、何度も購買部門と議論し、提案いただいたモーターに合うようレイアウトを検討し直すことに決めました。

牧田：通常は車両側に合わせて部品を変更するというプロセスが一般的ですが、今回は逆のやり方に挑戦しました。

小野：モーターを2個使うのが今回のポイントです。1個でできれば一番良いのですが、それができなかった。2個でいかにコンパクトにできるかという部分にこだわって検討を進めました。条件が限られていたので、知恵を絞り工夫を重ねるしかありませんでしたが、それが結果として新しいものを生み出すことにつながりました。

どこでつくって、どう売るか

牧田：これまで新しい技術の量産は日本からというのがセオリーでしたが、今回はアクチュエーターの組み立てをタイの工場で行うことになりました。これもさまざまな苦労がありましたね。

堤田：各拠点の製造ラインの構成や設備は、実際異なっています。しかもこのアクチュエーターは、他国にも供給するため、部品単体や完成車状態の品質保証だけではなく、供給段階での品質保証も行う必要がありました。新たな挑戦だったので、タイの現地従業員や日本の開発メンバー、ノウハウのある日本の熊本製作所の生産メンバーにも参加してもらい、通訳も入れながら何度もミーティングを行いました。タイのメンバーも「やるからには」と非常に高い目標を設定してくれて、どうやったら実現できるか、国籍や専門性を超えて皆でアイデアを出し合いました。私は海外で活躍したいという想いで入社を決めたのですが、今回まさにグローバルで新しい仕組みづくりに挑戦できたと感じています。

玉段：営業としても今回、開発の初期段階から参画させてもらい、

どんなお客様にどう販売するか、チームで考えることができたのが良かったと思っています。私が試作車に乗った最初の印象は「これはいけるな」というものでした。各国の販売現場に早くこれを伝えたいと考え、まず欧州に試作車を持ち込み、実際のコースのような場所で試乗会を開催し、販売店の皆さんに体感してもらうことになりました。実際に体感してもらうことによって、価格感度の議論も深まりましたし、まだ乗っていないお客様に対し、どこにフォーカスしてセールスポイントを伝えればその魅力が伝わるか、訴求展開も話し合うことができました。E-Clutchは世界初の新技術ですが、やはりお客様のニーズを的確に捉えていたからこそ、ここまで世界的に受け入れられたのだと思っています。営業としては、今後ももっとお客様に魅力を伝えていきたいです。

牧田：新しいシステムをどう使えばいいのか、初めてのお客様にはやはり少し分かりにくいのではという話もありましたよね。新しい価値を簡単に説明できるものをつくりたいといった議論を重ね、実際にクイックスタートガイドを作成しました。

玉段：やはりクラッチレバーを握らないでギアを入れるのは、誰もが勇気がいると思います。お客様にうまくお伝えしないといけないと思い、何度もサービス部門にコンタクトし、開発メンバーとも連携しながらガイドを作成しました。複数の言語にも翻訳し、グローバルで展開しています。



二輪座談会 お客様に操る楽しさを広げるE-Clutchの挑戦

Hondaの二輪の強みとは

小野：今回のE-Clutchはシンプルな構造ですが、その中の制御技術はやはり一朝一夕には真似できないと思っています。私たちとしてはこれまでDCTなどを開発してきたノウハウがありますし、長年の先行研究での積み重ねもあります。また、制御技術については研究所のロボティクス領域からアプローチのヒントを得ました。これは多様なモビリティを生み出しているHondaならではの、他社にはない強みだと思います。

牧田：実際、クラッチ制御はかなり緻密な技術ですし、正直乗つていただければ圧倒的に違いが分かると思います。この強みを生かしながら、さらに競合他社を突き放せるような進化に取り組んでいきたいですね。

小野：Hondaは2050年交通事故死者ゼロに向け、さまざまな施策に取り組んでいますが、お客様に安全・安心に二輪車を楽しんでいただきたいという想いは変わりません。

たとえお客様が操作を誤ってしまった場合でも、危険な事象には至らない、また壊れないように、あらゆる場面を想定し、さまざまなテストを繰り返しています。



今後もお客様に新しい価値を届けるために

中田：今回のE-Clutchは、早い段階からS(営業) E(生産) D(開発) B(購買)といった関連部門が一体となり、手探りの中であらゆる問題を解決できたので、こういう連携を他のプロジェクトでもやっていきたいですね。

小野：開発陣だけでは量産化への壁は突破できなかったと思います。新技術を開発する際は、最初の先行研究段階からSEDB領域横断チームを置くなど、各領域の連携をさらに広げることができれば、もっとこれまでにない商品や技術を世の中に送り出せるのではないかと思います。また、今回はロボティクス技術との連携のような、領域を越えた連携の経験を得ることができたことも良かったと思います。これからもAll Hondaでうまく技術を融合さ

ることで、よりお客様にワクワクして喜んでいただける商品を提供できると考えています。

加藤：Hondaはものづくりの会社です。私が入社したとき、創業者の本田宗一郎さんはまだお元気で、ものづくりで世の中の役に立ちたいという想いに、私は強く感銘を受けていました。それから何十年経っても、今回のようにSEDBそれぞれの領域が、お客様に喜ばれる商品をつくり、届けたいという一つの目標に向かって、部門の垣根を越え知恵を出し合い、試行錯誤を繰り返しながらも壁を乗り越え、新しい価値を創造していく。Hondaの強みはまさにこれだと思います。



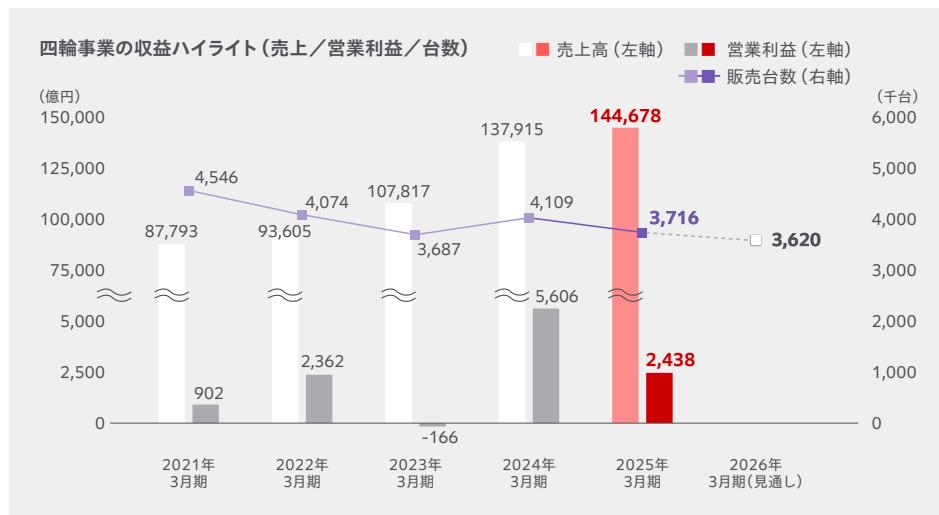
四輪事業戦略

事業概要 / 外部環境認識

変化する市場環境とHondaの挑戦

自動車業界を取り巻く環境は日々激しく変化し、先行きが不透明な状況が続いている。世界経済は不安定な状態が続いており、EV（電気自動車）市場も各国の環境規制・通商政策の変化を背景に、その拡大スピードは鈍化傾向にあります。米国では産業政策や関税政策、EV補助金の見直し、化石燃料規制の緩和などが進み、EV普及への機運が弱まっています。欧州などでも経済減速の影響を受けて電動化政策の見直しが進み、中国では新興EVメーカーの台頭により競争が激化しています。

こうした状況下で、Hondaの四輪事業は「市場の変化に柔軟に対応した資源配分の見直し」「将来に向けた仕込みと収益力向上の両立」という課題に直面しています。いかにして「自由な移動の喜び」に満ちあふれた社会を実現するか、それを考え抜いた上で柔軟に対応していく必要があります。



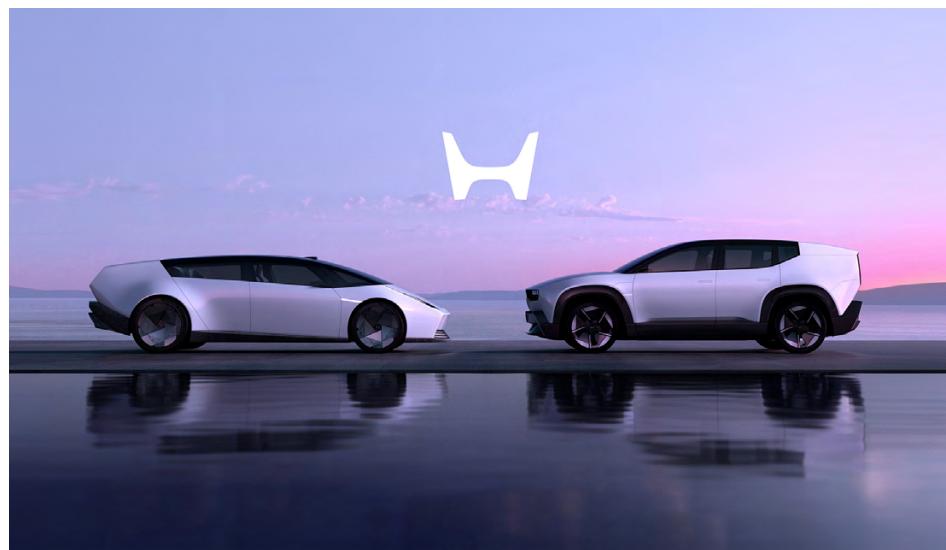
事業の目指す姿

EV普及の取り組み

市場が大きく変化する中でも、「2050年にカーボンニュートラルと交通事故死者ゼロを達成する」という長期目標は搖るぎません。Hondaは長期的なカーボンニュートラル実現に向けて、着実に電動化の取り組みを進めています。

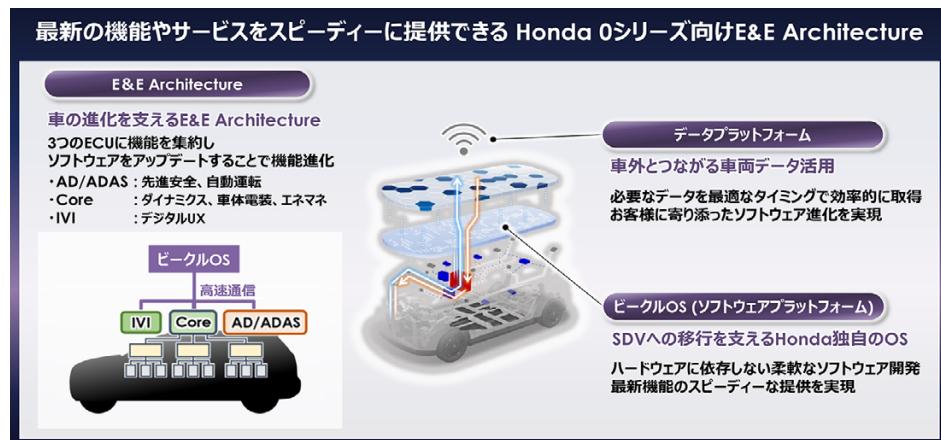
2026年に市場投入予定の「Honda Oシリーズ」は、「Thin, Light, and Wise. (薄い、軽い、賢い)」という新たな開発アプローチに基づく、ゼロからの発想でつくり出したまったく新しいEVシリーズです。

シリーズのフラッグシップである「Honda O SALOON」、またHonda Oシリーズの第一弾となる中型SUVである「Honda O SUV」では、ASIMO OSを基盤としたAD（自動運転）/ADAS（先進運転支援システム）などを通じて、ユーザー一人ひとりに最適化されたSDV（ソフトウェアデファインドビークル）としての新たな価値を提供します。



四輪事業戦略

SDVは、ソフトウェアによってクルマの機能や価値を定義し、アップデートを通じて継続的に機能拡張や性能向上を実現します。Hondaはその基盤となるE&Eアーキテクチャーに加え、ビーグルOS、アプリケーションも独自開発することで、最新の機能やサービスを迅速に提供します。



また、Hondaは来るべきEVの時代に備え、お客様に充電の不安なくEVをお使いいただくために、安全・安心な充電環境構築に向けて積極的な関与を続けていきます。2024年3月期には、アメリカにおけるOEMとの協業による急速充電ネットワークの取り組みIONNAへ参加した他、主要チャージングオペレーターとの連携により2030年に10万口のネットワークを構築すべく順次拡大を続けています。

日本においては、株式会社プラゴとの業務提携契約締結により、ユーザーの居住地域を中心に公共充電設置を進めていくとともに、CHAdeMO規格※1に準拠したプラグアンドチャージ機能など、お客様にとっての安全・安心と使いやすさを追求した充電サービス「Honda Charge」※2の展開を2025年9月から開始しました。

Hondaは、こうした次世代EVの開発・普及を通じて、カーボンニュートラル社会の実現と持続的な企業成長を両立させることを目指しています。今後も、電動化を含めた新たな価値を創造し、グローバルでの競争力強化と最適なモビリティ体験の提供に取り組んでいきます。

※1 CHAdeMO 規格：EV向け急速充電の国際規格。車両と充電器間での双方通信に対応し、安全かつ高出力での直流充電が可能

※2 Honda Charge：EVユーザー向けに提供するHonda独自の充電・エネルギー関連サービス。家庭や外出先での充電サポートに加え、充電スポットの検索、決済、CO₂排出量の見える化などを一元管理するモビリティエネルギー・プラットフォーム

不確実な時代に対応する事業戦略

中長期的なEVへの移行を見据える一方で、足元の体制強化は不可欠です。HondaはHEV（ハイブリッド車）を中心商品と位置付け、これまで培ってきたハイブリッド技術という強みを生かしながら、そのさらなる商品力向上に注力します。同時に次世代ADASの開発と普及を推し進め、足元と将来の両面に対応可能な体制を構築します。

HEVの進化

HEVの特性を生かしながら、五感に響く上質で爽快な走り、ドライバーとクルマの一体感を際立たせる「操る喜び」を追求した新機能「Honda S+ Shift」を新たに追加します。Honda S+ Shiftは加減速時に緻密にエンジン回転数をコントロールすることでダイレクトな駆動レスポンスと鋭い変速を実現します。またエンジンサウンドの音質を高めるアクティブサウンドコントロールシステム、およびこれと協調し俊敏に反応するメーターなどにより五感を刺激し、よりドライバーとクルマが一体化するような、爽快で意のままの走りの提供を目指しました。このHonda S+ Shiftは、2025年に発売開始した「PRELUDE（プレリュード）」を皮切りに順次搭載していく予定です。



Hondaはこれまでも、圧倒的な燃費の良さ（環境性能）と、大出力モーターによる上質で爽快な走り（走行性能）の両立を実現する、Honda独自のハイブリッドシステムを提供してきました。

バッテリー電力のみで走行する「EV ドライブモード」、エンジンで発電しモーターで走行する「ハイブリッド ドライブモード」に加え、エンジンとクラッチを直結してタイヤを駆動する独自の「エンジンドライブモード」の3つのモードをシームレスに自動で切り換えることで、あらゆるシーンで高効率な走行を実現しています。そしてこのシステムを進化させた次世代ハイブリッドシステムでは、エンジン、ドライブユニットをはじめとする構成部品および制御技術の刷新を行い、10%以上の燃費向上を目指します。

四輪事業戦略

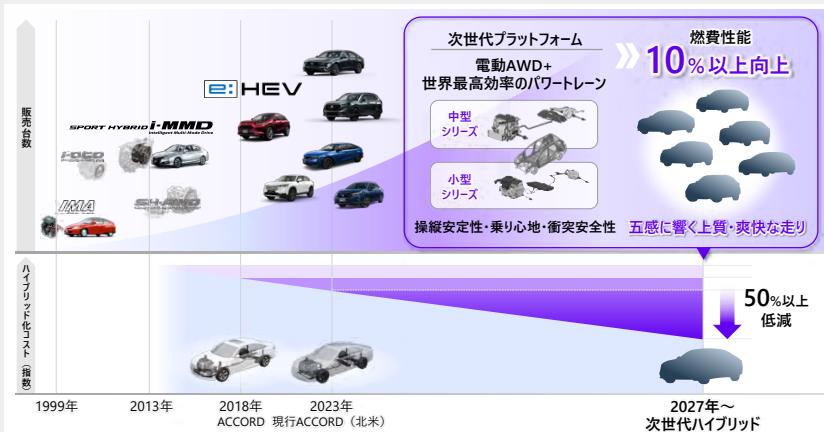
またEVと共に可能な電動AWDユニット※3の採用により、力強い発進加速性能と駆動力配分の最適化に加え、さまざまな路面状態でライントレース性や操縦安定性を向上させ、より安心で意のままの走りを追求します。この次世代ハイブリッドシステムのコストは販売台数の拡大に合わせて2018年モデルに対して50%以上、現行2023年モデルに対しては30%以上の低減を目指し、競争力の強化を図ります。

このようなハイブリッドシステムの進化に合わせ、HEV用の車体プラットフォームも全面的に刷新し、さらなる進化を追求していきます。高い操縦安定性と軽量化を実現する新しいボディ剛性マネジメントを採用した軽量骨格ボディなどの新技術により、重量を現行中型モデル比で約90kg軽量化することでクラストップの軽量プラットフォームを目指します。また、モジュラーアーキテクチャー構想により高い共用率を実現しながら、バッテリー、パワーコントロールユニット、モーターなどの主要部品を中心としてコスト低減を追求することで、収益性向上を図ります。

事業の柱となる北米市場では、広いスペースと高い積載能力を持つ大型車への底堅い需要があり、今後もそのニーズにサステナブルに応えていくため、力強い走行性能と牽引性能、そして高い環境性能を両立する新たなハイブリッドシステムを、2020年代後半の商品投入を目指して開発を進めています。

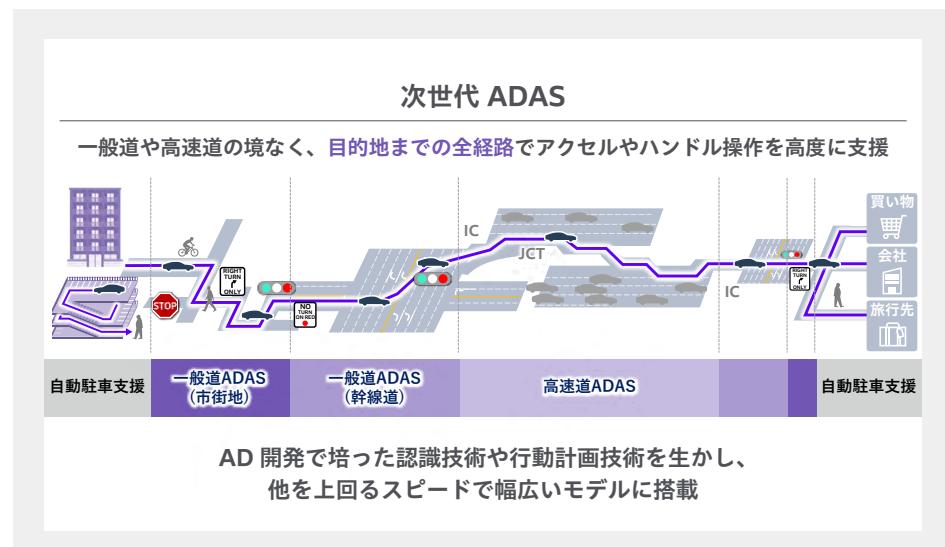
※3 AWDユニット：電子制御により前後輪に駆動力を最適に配分するシステム。滑りやすい路面での発進性や走行安定性を高める

ハイブリッドシステムとプラットフォームを全方位で進化



次世代ADASのEV・HEVラインアップへの幅広い適用

知能化の象徴となる自動運転・運転支援技術は今後の競争環境において重要な技術です。Hondaは次世代ADASをEV・HEVの主力ラインアップに幅広く適用し、「移動の喜び」を競争力ある価格水準でお客様にお届けすることを目指します。



カーナビで目的地を設定すると、一般道か高速道路かを問わず、目的地までの全経路において、クルマがアクセルやハンドルなどの運転操作を支援する次世代ADASの独自開発を進めています。技術的な難易度がとりわけ高いのは、交通参加者が多様で、交差点での右左折が頻繁に発生する市街地ですが、HondaはAD開発で培った認識技術や行動計画技術を生かし、市街地も含めて目的地まで安全、快適に走行できる次世代ADASを開発します。今後はドライバーが運転を楽しむ「Fun (楽しさ)」の要素とテクノロジーによる「Easy (楽に目的地へ向かう)」を両立した新しい商品体験を届け、デジタルプロダクトを含めたSDVとしての体験価値を拡大していきます。これをEV・HEVの主力ラインアップに幅広く適用することで、より多くのお客様に手の届きやすい形で先進技術を提供し、安全・安心の提供に加え、Hondaらしい価値の拡大を目指します。

四輪事業戦略

現在の市場において、次世代ADASは電力確保やSoC(システム・オン・チップ)※4の冷却といった技術的な課題により、EV・PHEV(プラグインハイブリッド車)の上級モデルを中心に搭載されています。

一方、Hondaのハイブリッドシステムは、高効率なエネルギー管理を緻密に実行する本格的なハイブリッドシステムであり、これら技術課題をクリアできる優位性があると考えています。また、関連デバイスを搭載する上でも、Honda独自のM・M思想※5に基づいて室内空間を設計しデザインへの影響を最小化することで、小型車への搭載も可能とします。

※4 SoC(システム・オン・チップ)：従来は別々の半導体で構成されていた計算処理や通信、画像処理などの機能を一つのチップに集約した集積回路

※5 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、Mech-Minimum」の考え方



このような技術の提供にあたっては、ソフトウェア領域の変化と普及スピードを踏まえたサービス投入が不可欠です。Hondaは次世代ADASの一般道適用を加速し、車両データを活用してAI機能を進化させるデータプラットフォームや、ソフトウェアを高速開発するためのバーチャル開発を含めた開発技術を準備しています。特に技術進化の早い中国では、お客様の期待に応える製品をスピーディーにお届けするため、現地企業との連携を強化しています。

以上のように、Hondaはハイブリッド強化と次世代ADASの開発を両輪とし、電動化の進展が不透明な中でも、持続的な成長と競争力強化を目指します。この四輪事業の変革のシンボルとして、2027年以降に投入する次世代モデルからはEVに加え、HEVを含むICE車にも新たな「Hマーク」を適用していきます。併せて、マーケティング・販売/サービス・オペレーションでの新施策をバリューチェーン全体で実行していきます。今後も、環境変化に柔軟に対応しながら、モビリティの進化を通じて「自由な移動の喜び」と新たな価値を世界中のお客様に提供し続けていきます。



ラインアップ戦略

Hondaは、グローバルに広がる既存顧客に対し、効率的なラインアップと多様なタッチポイントを通じて、継続的に価値を提供することを目指しています。変化する需要に柔軟に対応できるようHEVとEVを合わせた効率的なラインアップを展開し、幅広い顧客層をカバーしながら商品力を強化していきます。

足元の需要が高いハイブリッド車については、2027年以降に投入する次世代モデルを中心に、EV普及までの過渡期を担うパワートレーンとして商品群を強化していきます。具体的には、2027年から4年間で次世代ハイブリッドモデルをグローバルで13モデル投入することで幅広いラインアップを構築し、今後も拡大する需要に着実に応えていきます。

また、EVについても、「Honda 0シリーズ」「小型EV」「e:N」「燃(イエ)」シリーズなど、多様な商品群を段階的に展開していきます。

「Acura」ブランドについては、EVおよびICEの両領域で顧客基盤を拡大しながら、統合制御技術やSDV価値を活用した商品力強化により、パフォーマンスブランドとしての地位の確立を図ります。

生産・調達体制の進化

市場の急速な動向変化に対応するため、柔軟かつ強固な生産・調達体制の構築を進めています。特に、EVおよびHEVを含むICE車の需要変動に即応できるよう、両者を同一ラインで生産できる「混流生産体制」を軸とし、既存設備の最大活用と生産能力の最適化を図っています。これにより各国の政策や市場の変化による影響を最小限に抑えながら、安定した供給体制を維持できます。

四輪事業戦略

特に北米市場においては、HEVの需要増加に対応するため、生産能力の見直しやバッテリー供給体制の強化を推進し、現地生産比率や部品現地調達率の向上に取り組んでいます。

米国オハイオ州内の既存工場を北米におけるEV生産のハブ拠点として進化させることで「混流生産体制」を構築していきます。またHonda 0シリーズの「Thin」「Light」の実現に欠かせない技術であるメガキャスト鋳造などの新技術の導入にも取り組んでいます。

EVの普及に備え、特にバッテリーなどの主要な電動部品については足元の投資を抑えながらも安定した供給を確保することが重要になります。短期的には既存のアセットを活用しながら供給を行い、また長期的には「地産地消」を目指し、現地生産や現地調達の拡大を継続的に検討しています。

LGエナジーソリューションとの合弁による米国でのバッテリー工場稼働開始、株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーションと共同開発したバッテリーの将来的な自前生産開始を通じ、EVにおける垂直統合型のバリューチェーンの構築を目指します。これにより、サプライチェーン全体のレジリエンスを高め、コスト競争力の強化とともに、各地域の政策変動にも柔軟に対応できる体制を構築していきます。

このような生産・調達体制の強化は、Hondaが掲げる「需要のあるところで生産する」という創業以来の理念に基づいており、グローバルでの安定供給とコスト競争力の両立に向けた取り組みです。今後も持続的な成長とカーボンニュートラルの実現に向けて事業基盤の強化を図ります。



福祉車両

「Fun for Everyone. Honda ~移動の喜びを一人ひとりに~」のスローガンの下、Hondaは福祉車両を40年以上にわたって開発してきました。その開発は、人々の強い想いが原動力になっています。

「母を自分の力で旅に連れていきたい」という、両上肢のない女性が語った想いは開発者の心を動かし、足だけで運転操作ができる足動運転補助装置「Honda・フランツシステム」が生まれました。この装置の誕生は、「運転したい」という願いに技術で応えるHondaの理念を体現する出来事となりました。

そうした願いを力に変える挑戦を続け、Hondaは独自の技術を発展させてきました。介護を支える「N-BOX スロープ」という商品は、N-BOX本来の使い勝手と外観をそのままに、車いでの移動のしやすさを両立させた福祉車両技術の結晶です。フラットな荷室の床を引き出すだけでスロープに早変わりする「スーパーフレックススロープ」に加え、技術を結集した電動ウインチにより、車いす乗車時の挙動を安定させて安心感を提供しています。

また、Hondaはお客様の社会活動や交流の広がりへの貢献状況を把握するため、独自指標の構築を取り組んでいます。継続的なモニタリングを通じて提供価値を向上させ、将来にわたる持続可能なWell-beingを目指した活動です。

Hondaは今後も人に寄り添う機能に磨きをかけ、車種や販売国を段階的に広げることでより多くの人へ移動の喜びを届けていきます。そして人の夢と意志を支える商品開発を続けていきます。

四輪座談会

知能化・操る喜びの両立に向けて



知能化と操る喜びとは

小只：Hondaはこれまで何十年も、「人間が操る」ことを重視し、車両の挙動や操作感がドライバーの意図に忠実に反応するよう、人間中心の設計・開発をしてきましたよね。一方で自動運転に代表されるような「知能化」を突き詰めていくと、「操る喜び」はいらないのではないか?と思われがちです。しかし、Hondaはそうは思わないんだ、ということをお客様に伝えたいですね。誰にも自分で操りたいときと、誰かに運転を任せたいときがあると思います。ドライバーが望むときには「自分で操る」選択肢を残し、これまでも、これからも、「操る喜び」をお客様に感じていただきたい、私はそう思っています。



Hondaが目指す四輪の姿とは

井上：Hondaはこれまで「操る喜び」を徹底的に追求してきましたが、2050年交通事故死者ゼロに向か、安全も徹底的に突き詰めています。これからの時代を考えると、SDVの時代に入って、これまでの「操る喜び」に加えて「知能化」も、両方を組み合わせたクルマを出していくことが、これから私たちの勝ち技になると思います。どちらかだけをやってもダメだと思っており、ただ、対極にあるこの両面をやることは、とてもチャレンジングなことですよね。

小只：その二面が組み合わさったときに、どんな世界観を提供できるかというのを一生懸命に考えて、Hondaとして創造することが重要だと思っています。お客様に安心してEVに乗っていただくためにも、電費性能や安全なバッテリーも含めて一台分としてのお客様への価値提供をどう高めていくかが重要だと考えています。



どんなところが難しく、なぜそこにこだわるのか

石川：大学で自動運転の研究をしていましたが、研究だけではお客様に価値を届けられないという悔しい想いから、実際に直接お客様の手に価値を届ける仕事をしたいという夢を叶えるべく、Hondaに入社しました。現在、運転支援技術の知能化に取り組んでいますが、この領域において一番大事なのはデータの質だと実感しています。データの量だけに依存せず、少ないデータでも賢く学習できるような独自システムを開発していくことで、低コストでお客様に機能を提供できると思っています。ただし、データに対する再現性が確認できても、本当にそれが実車で再現でき

四輪座談会 知能化・操る喜びの両立に向けて

るか、という判断は難しいです。そこで重要なのは、優良なデータを多く集めることだと考えています。クルマが操りやすくて、優良な運転のデータが集めやすいなら、Hondaの自動運転はずっと進化し続けるものになって、お客様に安全・安心・快適な自動運転をお届けできるようになる。「知能化」と「操る喜び」を掛け合わせることのすごさはこれだと信じて、日々頑張っています。



大竹：私は学生時代に乗っていたCIVICがキビキビと軽快に走ることが非常に印象的で、こんなに楽しいクルマがあるんだ、自分もこういう楽しいクルマをつくりたいという想いでHondaに入社しました。現在は車両運動性能を担当しています。これだけハンドルを切ったらこれくらい動く、と直感的に運転できることを目指し、日々取り組んでいるところです。一方で、自動運転や車体の姿勢制御などさまざまな制御に対しては、どうしてもお客様が違和感を覚えてしまうこともあると思います。安全・安心は絶対に守った上で、お客様がクルマが制御されていることを気づかないレベルで、快適に運転できるようにしていきたい、そう思っています。

井上：自動運転で走っていて、峠道のワインディングが現れて、ハンドルを握った瞬間に、自動運転から手動運転に切り替わって気持ちよく走れる。そういうシームレスさも大事だと思います。

自動運転は突き詰めていくと、自動車が無機質になっていくような側面もある気がしています。もしも移動のためだけのマシンでよければ、お茶の間にタイヤがついていればいいのか、となってしまいますが、そうではなくて「安全・安心」を最優先した上、自分がハンドルを握りたいときはドライバーズカーとして「操る喜び」を価値としてもたらしてくれる、そんな楽しみのあるクルマをつくりていきたいですね。



小只：私も、運転していても同乗していても、どちらでも単純に面白いと感じていただけるクルマをつくりたいと思っています。人間が何を感じて楽しい、面白いと思うのか、がやはり重要で、それが付加価値になり、お客様の選択範囲が広がると思います。「Honda S+ Shift」などは、やはりHondaだからこそできる技術だと考えています。視覚(メーターディスプレイ)、聴覚(エンジンサウンド)、触覚(パドルシフトや加速フィードバック)を通じて、ドライバーの五感を刺激し、車両との一体感を高めてくれ



る技術だと思います。

江原：私は直近まで中国の現場にいて、実際に販売店様からは、「Hondaはいつ他メーカーをしのぐようなものを出さんだ」と言われていました。「知能化」と「操る喜び」が融合して一台のクルマになったとき、それをどういう形で、たとえ乗らなくてもお客様に分かってもらうのかという点には、相当苦心するだろうと思っています。どの自動車メーカーも自動運転に取り組んでいくと、各メーカーの独自性が見えにくくなってしまう。Hondaのクルマはなぜすごいかと聞かれたときに、「ココがすごい」と伝えたい。ただ、こんなにすごいんだ、他と違うんだ、と乗つたら分かるような感覚的なところを言葉で伝えるのは難しいです。例えば、初めてクルマを買われるお客様は、物価高の中、まだご年齢も若くて、クルマ購入は大変な決断だと思います。初めてでも安心して遠出ができる、移動中も楽しむことができて、究極的に安全で、自己表現にもつながっている、そんな価値を、お客様にどのような言葉でお伝えしたら良いか、というところが営業の最大の付加価値になると思っています。



井上：「知能化」も「操る喜び」も、数値で語るのが非常に難しいですよね。みんなで頑張って開発した価値を、いかにお客様に伝えるか。明らかに誰が乗っても違うというのが明確になっていれば分かりやすいんですけどね。

四輪座談会 知能化・操る喜びの両立に向けて

大竹：数値で語ることの難しさは開発の中でも感じています。断片的に機械特性から決まる数値目標を頼りに実車性能のつくり込みを行っても感覚と合わない部分が出てくることが多々あり、人間の感覚には、まだまだ数値化できていない領域が広いことを日々実感しています。

ステアリング・バイ・ワイヤのようにハンドルとタイヤが物理的に切り離されているけれど、つながっている以上に意のままに動かせたり、安心感が得られたりするようなクルマができたら良いと思いますし、その感覚を数値化しシステム設計に落とし込むことができたら開発の精度もスピードも段違いに上げられると思います。その実現に向けて自身の感性や技術を磨き続けることは重要だし、どんな特性が人に喜ばれるかを常に考えることは重要なと考えます。



小只：人間研究って、本当に重要ですよね。人の感覚というのは想像以上に解像度が高くて、それをクルマという工業製品で表現することは簡単ではありません。感じ方も人それぞれで、「自由な移動の喜びを感じる」ポイントも千差万別。私自身も複数のクルマを所有して勉強していますけど、Honda車に乗ったときは、他社にはない、なんとも言えないしっかりした感じや楽しいと思うポイントがあるんですよね。

改めて、Hondaの四輪の勝ち技は

石川：クルマの中で過ごす間、特に運転席に座るお客様は、運転に集中しなければなりません。しかし運転支援の知能化によって、運転タスクに集中していた時間を、別のタスクをする時間に置き換えることができる。お客様が選択できるようになり、色々な価値を提供できると考えています。例えば、移動中に映画鑑賞やゲームをしたり、家族や友人と向き合って話したりなど、移動時間ももっと楽しめるようになると想っています。色々な人が色々なことをできるようになる中で、運転すること自体が好きな人もいるはずで、「操る喜び」を追求しているHondaのクルマであれば、運転を楽しめるけど、運転しなくてもいい。そこにHondaらしい価値を感じていただきたいと思って、私は「知能化」をやり遂げる覚悟です。



小只：このクルマは、人間が運転するよりも安心できます、という価値を提供していきたいですね。

歩いている人同士はすれ違うときに当たらないのに、走っていると当たってしまうことがある。

私たち総合モビリティカンパニーには、これを絶対に克服する責任があると思うし、Hondaの技術をもってやり遂げたいです。クルマが人やものに当たらない世界になれば、クルマは今よりずっと軽くできる。デザインの自由度ももっともっと上がる。まだ世の中に提供できていない移動の喜びを、提供できるようになる信じているんです。

井上：私たちはHondaの商品に絶対的な自信があるし、「知能化」と「操る喜び」の両立も、絶対に成し遂げる、そう思っています。

パワープロダクツ事業戦略（パワーユニット・完成機領域）

事業概要 / 外部環境認識

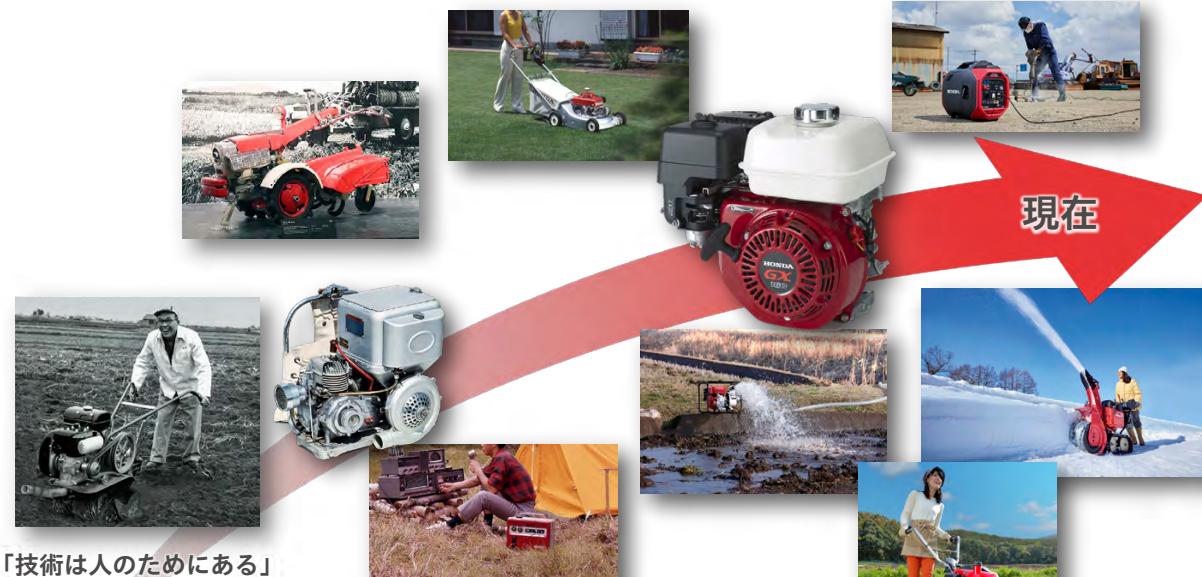
人々の暮らしと社会を支える製品提供

「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」という創業者の志から生まれた事業、それがパワープロダクツ事業です。

さまざまな作業機械に搭載可能な汎用エンジン「H型エンジン」から、耕うん機、発電機、芝刈機、除雪機、ポンプなど、作業の負荷を軽減して人々に喜んでいただくための「力」を提供してきました。

2025年3月期の販売台数は370万台、累計生産台数は1億7,500万台を突破しました。世界10カ国にある11の生産拠点から、100カ国以上のお客様に喜ばれる商品を提供しています。

現在は完成機メーカーへのエンジン販売や、災害時や工事現場などで活躍する発電機、雪国での生活を支える除雪機などを中心としたICE製品が中核を担っていますが、同時に電動化への開発にも注力し、さらなる利便性の向上とカーボンニュートラルの達成を目指しています。



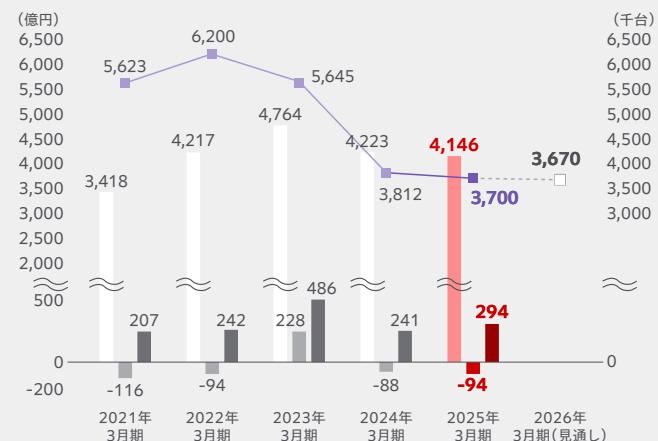
「技術は人のためにある」

1953年

H型エンジン発売

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
(売上／営業利益／台数)

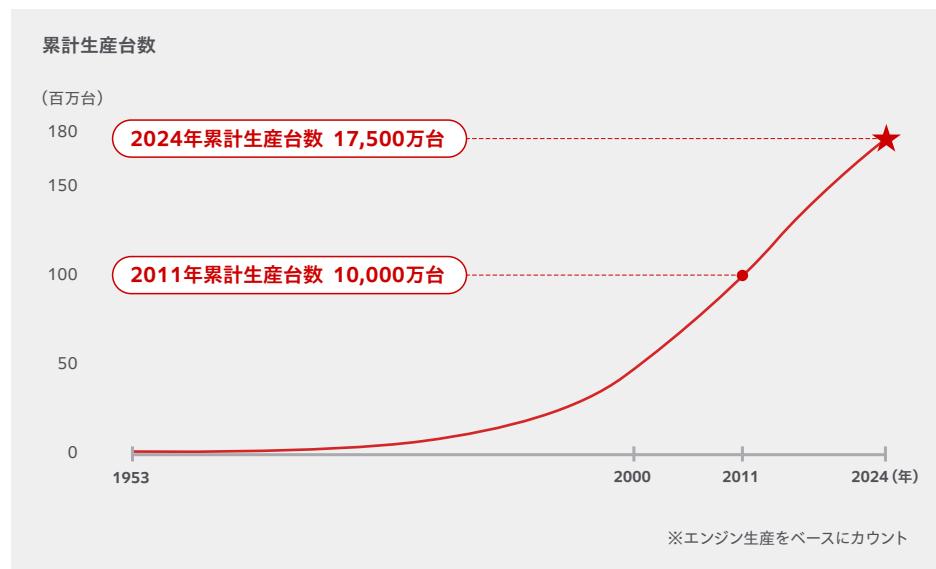
- 売上高 (左軸)
- 営業利益 (左軸)
- 営業利益 (航空機および航空エンジン除く) (左軸)
- 販売台数 (右軸)



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

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
-323	-337	-257	-329	-388

パワープロダクト事業戦略（パワーユニット・完成機領域）



ICE製品需要の継続と多様化するニーズ

世界的なカーボンニュートラル化の潮流が続く一方で、環境規制の緩和や通商政策の変更などにより、電動化の進展は一部の市場で緩やかになっています。

特に建設機械や産業機械といったプロ向けの業務用機器では、コストと作業効率の観点から依然としてICE製品の需要が根強い状況です。

一方で、長期的には世界的なカーボンニュートラルに向けた動きは今後も変わらないと考えています。個人ユーザー向けの小型製品、とりわけ歩行芝刈機やハンドヘルド製品※1などのガーデン製品では、電動製品の快適性や利便性などを理由に、規制の動向によらず電動製品が選ばれる機会が増えています。

また、高齢化や労働力不足の進行により、ロボット芝刈機をはじめとする自動化製品へのニーズが急速に高まっています。

※1ハンドヘルド製品:刈払機、チェーンソー、プロワなど、手で保持して使用する作業機の総称。動力源であるエンジンやモーターと一緒に製品となっている

事業の目指す姿

多様化する市場環境を見据えた事業展開

2025年3月に量産を開始した電動歩行芝刈機に続き、北米市場向けに電動乗用芝刈機および自動芝刈機の量産開発を進めています。

また、外部パートナーとの連携により開発の効率化を進めることで、地域ごとに異なる多様な顧客ニーズに迅速かつ柔軟に応える取り組みを始めています。

電動化の中核を担うバッテリーおよびモーターにおいては、二輪製品との共有化を進めることで、開発・生産プロセスの効率化に取り組んでいます。また、調達・供給における安定性と効率性の向上を目的として、バッテリーセルを含むコア部品の規格統合やサプライチェーンの最適化を行い、事業全体の競争力を強化していきます。

社会と事業の持続的発展に向けた技術進化

環境問題を含む社会課題の解決と企業の持続的な成長を実現するには、パワーユニットおよび完成機の両領域での進化が欠かせません。市場環境の多面的な変化に対応するために、ICEと電動の両輪を戦略的に強化し、柔軟性の高い事業基盤を構築していく必要があります。

Hondaは、今後ICE事業のさらなる体質強化によって安定的な収益基盤の確立を図るとともに、電動化および将来技術への資源投入を加速し、次世代を見据えた競争力の向上に取り組みます。

パワーユニット領域

ICE製品の需要が高い新興国を中心とした市場には、Hondaの単気筒汎用エンジンでは最大排気量となる「GX430」の販売を開始しました。これまでのエンジンでは対応ができなかった高出力帯の作業機への搭載が可能になり、パワーユニット事業※2の基盤をより強固にしました。

また、FI技術※3の導入により始動性を向上させるとともに、電子ガバナー※4の採用により燃費向上と騒音低減を実現する「iGXシリーズ」のラインアップを今後拡充し、Hondaの汎用エンジンの付加価値をさらに高めていきます。さらに、汎用エンジンのトップメーカーとしての強みを生かし、パワーユニット供給先企業を積極的に巻き込みながら、電動化を力強くリードしていきます。

※2 パワーユニット事業：世界各国の多種多様な完成機メーカーに対して動力源としてエンジンやモーター、バッテリーを供給する事業

※3 FI技術：燃料供給を電子制御にすることで、始動性や燃費、環境性能を向上させる技術

※4 電子ガバナー：エンジンの回転数や出力を電子制御で調整する装置

パワープロダクツ事業戦略（パワーユニット・完成機領域）

電動パワーユニット「eGX」は、主力エンジンであるGXシリーズとの互換性を保つつつ、ゼロエミッション、低騒音、高いメンテナンス性といった電動化の利点を融合した次世代モデルです。屋内や夜間といった、従来のエンジンの使用が適さない環境での活用が可能である点が大きな特長です。

また、モバイルバッテリー「Honda Mobile Power Pack e:」は、電動化を目指す建設機器メーカーの製品に2022年に初搭載されて以降、用途の拡大が進行しています。



iGX430 コンセプト



電動パワーユニット「eGX」



Honda Mobile Power Pack e:

完成機領域

完成機においても、独自の技術を進化させることで、各地域の排出ガス規制に対応しながら、人々の暮らしに役立つ製品を提供しています。クロスオーラ機構※5や除雪部をエンジン、走行部をモーターで駆動する独自のハイブリッド機構を備える除雪機は、強固な販売・サービス網を基盤に多くのお客様から高い評価をいただいているます。

除雪機
「HSS1370i (JX)」電動自動芝刈機
プロトタイプロボット芝刈機 Miimo
「HRM2200i」

またガーデン製品を通じて、高齢化や労働力不足といった社会課題の解決にも貢献していきます。造園業者向けの電動自動芝刈機やロボット芝刈機「Miimo」の機能性を向上させることで、暮らしに溶け込みながら人々の生活を支える力を提供します。

※5 クロスオーラ機構：刃の正転と逆転を同時にすることでより除雪力を高める機構

作業機の自動化・知能化による新しい豊かさの提供

人々の暮らしにこれまでにない価値を提供し、社会課題の解決にも貢献するため、Hondaは知能化技術の強化に挑戦しています。

2026年には、知能化・自動化技術を搭載した電動自動芝刈機を北米市場へ投入する計画です。周囲の障害物を検知する360°の全方位センシングと、傾斜地での高いトラクションコントロール技術※6により、高い安全性と信頼性を実現し、北米造園市場における人手不足の解消や、真夏の炎天下など過酷な作業環境からの解放にも貢献していきます。

またロボット芝刈機 Miimo は、ネットワーク RTK※7を用いた高精度の位置認識技術や、アプリを通じたユーザーインターフェースの進化により、作業効率と利便性の向上を図っていきます。

Hondaのパワープロダクツは、これらの製品にとどまらず、今後も自動化・知能化技術の進化と搭載の拡大を進め、より多くの場面で人々の生活に貢献する製品づくりを推進します。

※6 トラクションコントロール技術：過剰な駆動力を抑え、車体の挙動（ふらつき）を抑制する技術

※7 ネットワークRTK：衛星からの位置情報を補正し、センチメートル単位でリアルタイムな測位ができる方式

カーボンニュートラルに向けた取り組み

多くの地域や用途においてICE製品が依然として必要とされている市場環境を踏まえ、HondaはICEと電動、双方の技術を進化させながら、環境負荷ゼロに向けた挑戦を続けています。

ICE製品においては、燃費性能のさらなる向上と排出ガス規制への対応を通じて環境負荷の低減を追求するとともに、電動製品のラインアップ拡充とグローバル展開を加速し、カーボンニュートラル実現に向けた市場の変革を牽引していきます。

パワープロダクツ事業戦略（マリン領域）

事業概要 / 外部環境認識

水上の可能性を広げる豊かなマリンライフの提供

1964年に船外機「GB30」で市場に参入して以来、Hondaは環境性能と走行性能を両立させた船外機を世に送り出してきました。現在では、中小型の馬力帯を中心に、2~350馬力の計25モデルをグローバルで展開し、2025年3月期の販売台数は4万5,000台となっています。2024年には、最高馬力となる「BF350」を発売しました。市場拡大を続ける大型船外機市場へ本格的に参入し、事業の収益基盤を強化しています。

近年は、ボートの大型化に伴う高度な操船支援技術のニーズと、欧米を中心とする排出ガス規制への対応ニーズが見られます。Hondaは、こうした環境変化を見据え、船上の体験価値の最大化を目指しています。



事業の目指す姿

体験価値向上に向けた高出力モデルと操船支援技術の融合

フラッグシップモデル「BF350」は、力強い駆動力による高い走破性に加え、新設計のクランクシャフト※1による高い静粛性・低振動と、新搭載の「トリムサポート機能」※2により、乗船者の快適性を大きく向上させるとともに、より簡単な操船を可能にしています。今後は、これらの技術を他モデルにも段階的に展開し、新モデルを順次投入していきます。

※1 クランクシャフト：ピストンの上下運動を回転運動に変換するエンジン内部の主要部品。回転の滑らかさや振動の抑制に関わるため、静粛性や快適性に大きく影響する

※2 トリムサポート機能：船外機の角度（トリム角）を自動で調整し、最適な船体姿勢を保つ機能

また、操船支援技術の開発も進めており、例えば複数のエンジンを統合電子制御する先進システムは、狭い水路や桟橋周辺といった繊細な操船が求められる場面でも、スムーズかつ確かな動作を支援し、ストレスを軽減します。今後も高出力モデルと操船支援技術のさらなる融合を進めることで、船上の体験価値向上を目指します。

「技術は人のために」、そして「人を知ることはHondaのものづくりの根源」という創業以来の企業精神の下、Hondaは乗船体験を通じて人と水上をつなぐ価値提供を目指しています。「安心・簡単・快適」という体験価値を核に、一艇ごとの個性と魅力を最大限に引き出し、マリンライフの可能性を広げていきます。そして、人と自然をつなぎ、水上で過ごす時間をより豊かに、より自由にする体験を、世界中の人々に届けていきます。

環境性能と走行性能の両立を追求

「水上を走るもの、水を汚すべからず」——創業者・本田宗一郎の想いは、今もHondaの環境の取り組みに受け継がれています。1964年、軽量・高出力な2ストロークエンジン※3が主流の中、Hondaは水質汚染の少ない4ストロークエンジンでの参入を決断しました。以来、4ストローク技術を磨き、低燃費・低排出と高出力の両立に挑み続けてきました。今後もこの技術基盤を活用し、高出力モデルでも優れた環境性能と動力性能を備えた製品づくりを推進します。

また、ICEの進化と並行し、電動化にも注力しています。二輪・四輪で培ったバッテリー制御技術を応用し、静かで環境負荷の少ない電動船外機の実証実験を国内で展開するなど、小型艇や短距離遊覧船を中心に、電動化領域での新たな挑戦を続けています。

一方、水上モビリティは航行時の抵抗が大きく、自動車より多くのエネルギーを必要とするため、電動に加え、バイオ燃料、e-fuel※4、水素燃料などのカーボンニュートラル燃料の活用を検討しています。これらの取り組みを通じて、Hondaは水上においてもカーボンニュートラルへの挑戦を続けていきます。



大型船外機「BF350」

※3 2ストロークエンジン：ピストンの上下2行程（1往復）で燃焼サイクルを完結させる内燃機関。構造が簡単で軽量・高出力を実現できる一方、燃費や排出ガスの面では4ストロークエンジンに劣る

※4 e-fuel：再生可能エネルギー由来の水素とCO₂から化学合成された液体燃料

未来を創る挑戦



よりいっそう「人」中心の技術を追求し、
人と社会に役立つ価値ある技術の創出に向けて
あらゆる挑戦を続けていきます

執行役常務
株式会社本田技術研究所
代表取締役社長
大津 啓司

全ての技術は「人のため」にある

Hondaの原点は、自転車に発電用のエンジンを取り付けた「バタバタ」と呼ばれる製品にあります。創業以来、私たちは「人の役に立つためにはどのような技術が必要か」という問いに真摯に向き合い続けてきました。本田技術研究所は、単に技術を追求する場ではなく、「人」を深く理解し、研究することを重視しています。人が何を必要としているか見極めたとき、初めて技術の意義が明確になります。つまり、私たちの本質的な目的は「人の役に立つこと」であり、技術はその目的を実現するための手段にすぎません。

「人の役に立つのであれば、挑戦してみよう」——この精神の下、私たちの製品は二輪車から四輪車、発電機、耕うん機、船外機、

空を翔ける「HondaJet」まで、陸・海・空へ展開してきました。2024年には、世界中のお客様に約2,800万台の製品をお届けしました。1年間は3,153万6,000秒ですので、単純計算で1.1秒に1台が販売されたことになります。すなわち、1.1秒ごとに世界のどこかで、私たちの製品が人々の暮らしや産業を支えていると考えています。

今後、社会がどのように変化しようとも、「人のための技術」という理念は揺らぐことはありません。AIや電動化、知能化といった大きな技術の転換点にある今だからこそ、私たちはよりいっそう「人間中心の技術」を追求し、社会への貢献を目指します。

技術革新を生み出す、たゆまぬ想い

Hondaは、「夢」を原動力に技術を磨き続けている企業である

とよく言われます。私たちは、「人の役に立ちたい」「より良い社会を実現させたい」という強い想いこそが、「夢」であると考えています。その想いが、困難に立ち向かう力となり、個々の力を最大限に引き出すエネルギーとなって、技術の実現へつながっていくのです。この社会の実現には、この技術がどうしても必要だという確固たる信念を持ち、壁を乗り越えていく姿勢が欠かせません。そうした挑戦の繰り返しの中でこそ、新たな技術が生まれていくのだと私たちは信じています。

創業者の本田宗一郎の言葉で、私が特に心にとどめているものが二つあります。一つは、「成功は99%の失敗に支えられた1%」。もう一つは、「チャレンジして失敗を恐れるよりも、何もしないことを恐れろ」という言葉です。技術開発の道のりは決して平坦ではなく、必ず難題に直面します。しかし、失敗を恐れていては革新的な技術は生まれません。思った通りにいかなくても、その原因を追究し、成功を信じて挑戦を続けることが、技術の革新へつながっていきます。

未来を切り拓く技術開発

本田技術研究所は、本田技研工業から独立した研究開発部門として、短期的な業績に左右されることなく、自由な発想と探究心を持って研究に取り組める環境を整えています。これは裏を返せばHondaがどのような事態に直面しても困らないように、常に先を見据えた技術を準備しておくことが私たちの役割だということです。従って技術者は、常に未来や人々の生活に想いを巡らせ、「どのような技術を構築すれば理想とする社会を実現できるのか」といった視点を持ち続けなければなりません。その考えに基づいて目標値を設定し、研究・開発を進めていくことで、完成した技術は自然と高い競争力を備えたものとなるのです。私が入社後エンジン開発をしていた頃、まだ企画段階にもかかわらずよく聞かれたのは「それができたら世界一か?」という質問でした。創業

未来を創る挑戦

者が大切にした世界一へのこだわりが、普段の仕事の中でも受け継がれています。技術者一人ひとりが持つ好奇心や探究心、そしてどうしても実現したいという情熱を尊重し、それを起点として新たな技術が生まれていく。このような技術に没頭する環境を整えていくことが、本田技術研究所社長の使命であると考えています。こうした環境で、私たちはさまざまな挑戦を通じ、新しい技術を世の中へ送り出してきました。例えば、CVCCエンジン、世界初の地図型自動車用ナビゲーションシステム「ホンダ・エレクトロ・ジャイロケータ」、衝突軽減ブレーキ「CMBS」、そして自動運転レベル3「Honda SENSING Elite」など、いずれの技術も世界初の試みであり、「なんとしても実現させたい」という技術者の強い想いから生まれた成果です。これらは過去の実績ではありますが、現在もその精神は受け継がれています。

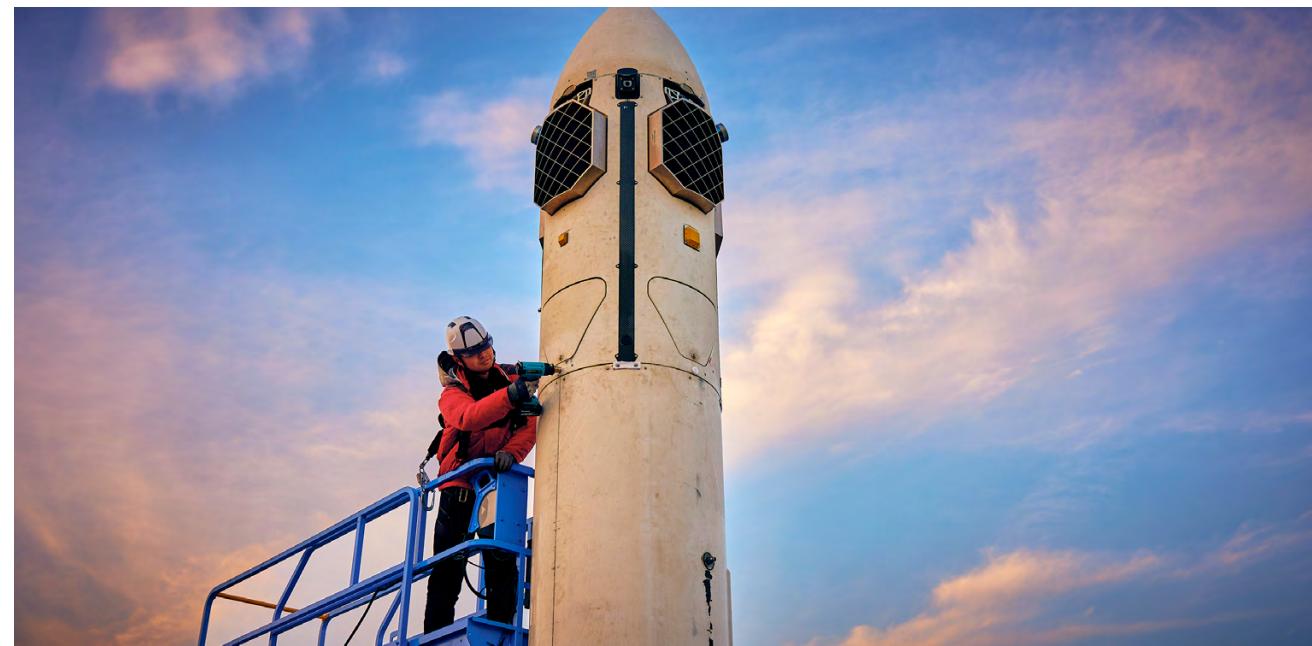
例えば現在開発に取り組むHonda eVTOL（電動垂直離着陸機）には、私たちが長年培ってきたガスタービンエンジン、ハイブリッド車で培った電動技術、モータースポーツやHondaJetで蓄積された空力技術などを融合しています。また、電動化の流れの中で、私たちは次世代のバッテリー技術として全固体電池の開発にも取り組んでいます。従来の液体リチウムイオン電池と比べ、同じ航続距離を実現しながら、サイズは約50%コンパクトに、重量は約35%軽く、さらにコストも約25%以上削減できる可能性があります。より手ごろで、長く走れるEVをお客様にお届けするための、まさに中核となる技術です。こうした競争力の高い技術を着実に準備しながら、知能化・電動化が進むこれから時代においても、価値ある技術を創出し、人の役に立つ製品として社会に届けていきたいと考えています。

新たな領域への挑戦

私たちは現在、新たな挑戦として宇宙領域にも取り組んでいます。宇宙は将来的に大きなビジネスの可能性を秘めた分野とされています。その中でも主に三つの取り組みを進めており、一つ目は「循環型再生エネルギーシステム」の構築です。月には水が存在すると言われており、太陽光によって得られた電力で水を電気分解することで、酸素と水素を生成することができます。酸素は人間の居住環境に供給し、水素はエネルギー源として活用できます。さらに、水素と酸素を組み合わせて、私たちが技術を保有する燃料電池システムに投入することで電力を生み出すことができます。このように、宇宙空間で生活に必要な資源を、私たちの技術で供給していくことを構想しています。

二つ目の取り組みは、2025年6月に実験機の離着陸試験に成功した再使用型ロケット開発です。この取り組みは、私たちが培ってきたコア技術を生かせばロケット開発も可能ではないか、という技術者の挑戦から始まったものです。ロケットの開発には、燃焼技術、流体技術、熱マネジメント技術など、複数の高度な技術が結集されます。さらに、再使用型であるため、打ち上げ後に機体が帰還する必要があり、その誘導制御には自動運転技術を応用しています。加えて、将来的な量産、より利便性に優れた輸送機技術の実現に向けて、ものづくりのノウハウを生かした低コスト化技術の適用も検討しています。このように、自動車メーカーだからこそ実現可能な、安価で再利用可能なロケットの開発に挑戦しています。

三つ目の取り組みは、宇宙ロボットです。宇宙ロボットが実現



2025年6月、再使用型ロケット実験機の打ち上げ

未来を創る挑戦

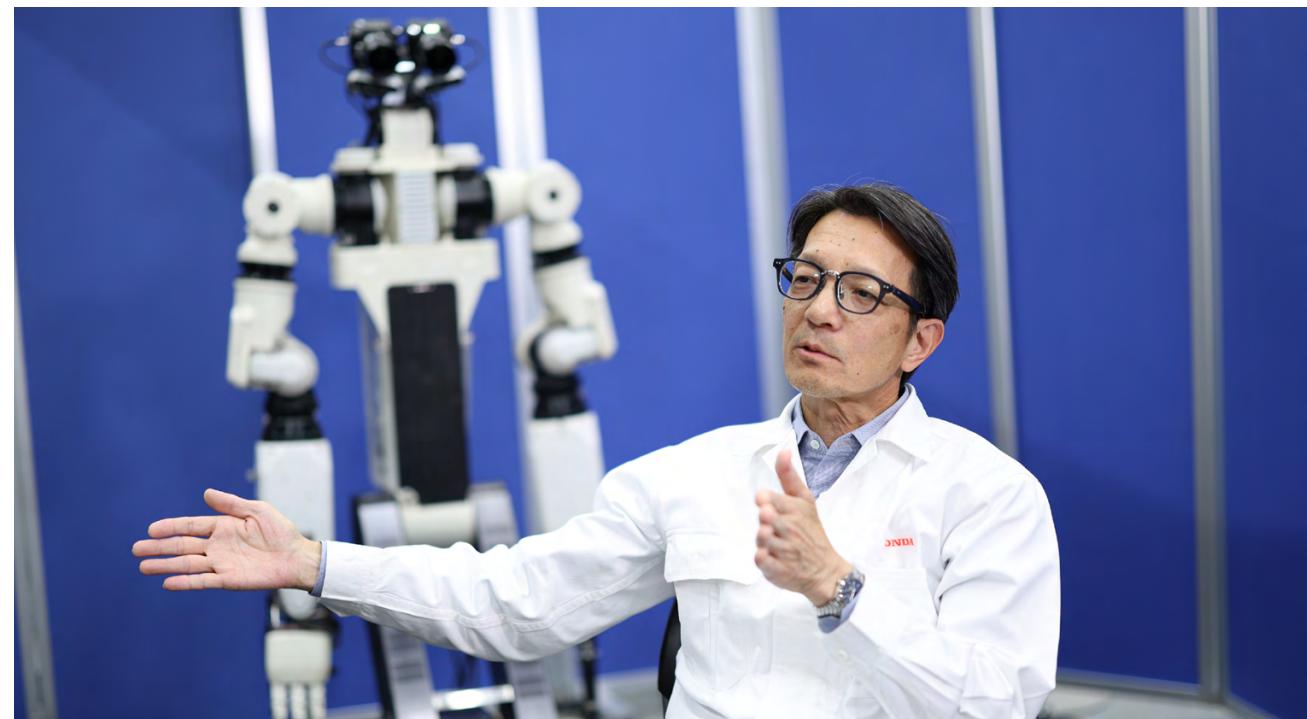
すれば、地球にいながら宇宙の作業をすることも不可能ではありません。私たちはこの技術を「4D（四次元）モビリティ」と呼び、時空を超えた新たな移動の概念を実現する技術として位置付けています。

ロボット技術においては、特に多関節多指ハンド技術の開発に注力しており、人間の手の動きを工学的に実現することを目指しています。AI技術との融合により、ロボットが自律的に作業を行えるようになれば、人間の作業をロボットに置き換えることも可能となります。実際に、現在の工場では産業用ロボットでは対応できない工程も存在しますが、これらの技術を用いることで、より高度な自動化が実現できると考えています。

今後に向けて

私たちが未来に向け技術開発に取り組んでいる間にも、社会は目まぐるしく変化を続けています。例えば、電動化社会への移行が進む中で、競合企業の顔ぶれも大きく変わってきました。こうした変化の中では、既存技術の進化や組み合わせだけにとどまらず、新たな技術の創出がますます重要になってきます。今まで以上に柔軟な発想で、未来を見通し、競合を知り、そしてそれを超えていく必要があります。

本田技術研究所は、今年創立65周年になります。これからも「人のため」「社会のため」という視点を大切にしながら、高い競争力を追求し、あらゆる挑戦を続けていきます。何度もチャレンジをし、うまくいかなくてもなぜうまくいかないのかを考え抜いて、諦めずに原因や本質に迫り、解決していく。それによって技術ができ、携わった一人ひとりが成長していく。そうした環境が本田技術研究所にはあり、Hondaを支えるパワーになると考えています。



カーボンニュートラルを経済価値につなげる新たな挑戦

目指す姿

Hondaは、2050年の環境負荷ゼロの実現に向けて、「カーボンニュートラル」「クリーンエネルギー」「リソースサーキュレーション」の三つの柱を統合したコンセプト「Triple Action to ZERO」に取り組んでいます。環境負荷の低減は、企業の社会的責任であると同時に、持続可能な未来を築くための新たな経済的価値を創出する機会であると捉えています。

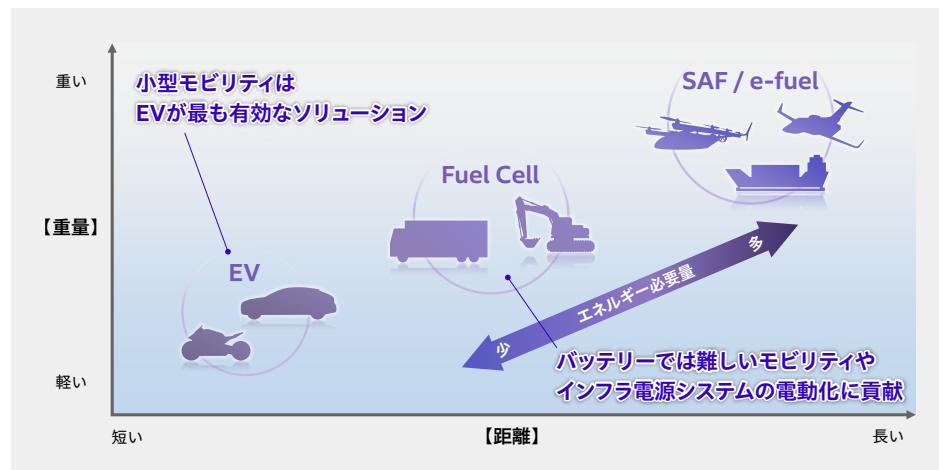
この実現に向け、Hondaはモビリティのカーボンニュートラル化を推進しています。電気、クリーン水素、e-fuel、バイオフューエル※1など多様なエネルギーソリューションを活用し、再生可能エネルギーを最適に活用することを目指しています。乗用車などの小型モビリティには電気を直接用いるバッテリーEVを、トラックなどの大型モビリティにはクリーン水素を用いた燃料電池EVを、航空機などの超高負荷領域にはe-fuelやバイオフューエル由来のSAF(Sustainable Aviation Fuel)※2を用いたクリーンガスタービン※3が最適と考えています。そして、これらに適用するパワートレーン※4の内製化を積極的に進めています。

※1バイオフューエル：トウモロコシや腐食油、藻類などのバイオマス（生物由来資源）を原料とする再生可能な燃料

※2 SAF: 再生可能資源や廃棄物由来の原料から製造される航空用液体燃料

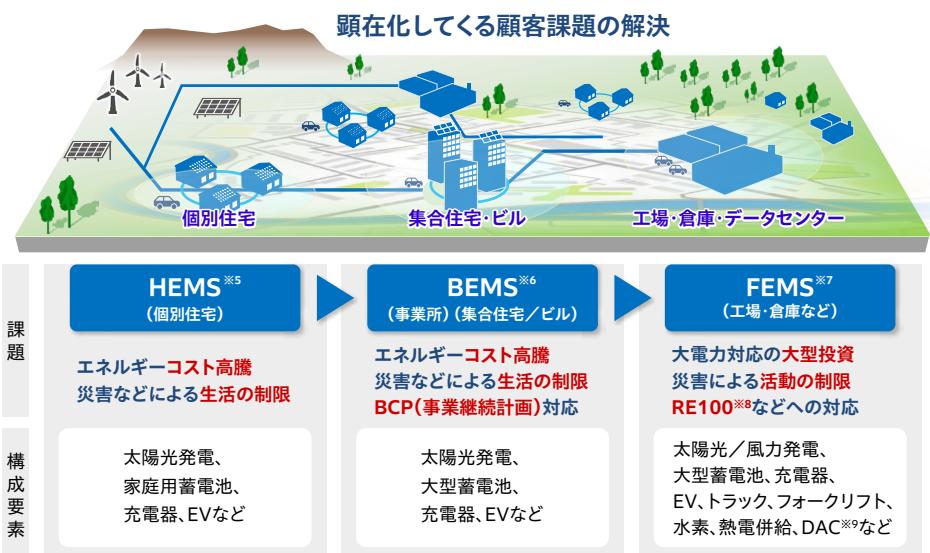
※3 クリーンガスタービン (Clean Gas Turbine Hybrid System): Hondaが開発を進める電動垂直離着陸機 (eVTOL) 向けのガスタービン発電+バッテリー+モーターを組み合わせた次世代ハイブリッド駆動システム

※4 パワートレーン：エンジンやモーターなどによって生み出された動力を、トランスミッションやクラッチ、ドライブシャフトなどを介して車輪などに伝達し、駆動力に変える一連のシステム



さらに、エネルギー・マネジメントシステムの構築にも注力しています。再生可能エネルギーの安定供給が難しい現状では、エネルギーの貯蔵や調整などのエネルギー・マネジメントシステムの仕組みは不可欠です。Hondaはモビリティのカーボンニュートラル化を進める中で、効果的なエネルギー・マネジメントの重要性を深く認識しています。長年にわたりエネルギー関連商材に取り組んできた経験を生かし、Hondaならではの強みを発揮できると考え、モビリティと家、ビル、工場、コミュニティをつなぐエネルギー・マネジメントシステムを構築し、再生可能エネルギーの効率的な活用を通じて新たな経済的価値の創出にも挑戦しています。

Hondaは、モビリティのカーボンニュートラル化を起点に、多様なエネルギー・ソリューションの活用とエネルギー・マネジメントシステムの構築を進め、環境と経済の両立を実現することで、持続可能な社会の構築に貢献し、次世代へ希望ある未来をつないでいきます。



※5 HEMS (Home Energy Management System)：家庭内の電力使用量を把握・最適化するための仕組みで、太陽光発電・蓄電池・家電などと連携し、住環境全体の省エネルギーと快適性の支援を行う

※6 BEMS (Building Energy Management System)：オフィスビルや商業施設などにおいて、空調・照明・エレベーターなどのエネルギー使用状況を可視化・制御するシステム

※7 FEMS (Factory Energy Management System)：製造現場における電力・熱・空気などのエネルギー使用をリアルタイムで管理し、生産性と省エネルギーを両立する工場向けのマネジメントシステム

※8 RE100 (Renewable Energy 100%)：事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーで賄うことを目指す、国際的な企業イニシアチブ

※9 DAG (Direct Air Capture)：大気中のCO₂を直接回収する革新的な炭素除去技術

カーボンニュートラルを経済価値につなげる新たな挑戦

バッテリーEVを活用した循環型ビジネスへの変革

Hondaの目指すカーボンニュートラルの世界観の実現に向けた第一歩として、バッテリーEVを活用した循環型ビジネスへの変革を進めています。この挑戦を日本で本格的に始動したのが、三菱商事株式会社と共に設立した合弁会社「ALTNA」です。ここでは、モビリティのカーボンニュートラル化と、エネルギーと資源の最大活用を目指した新たなビジネスモデルの構築が始まっています。

ALTNAでは、バッテリーEVを活用した電力サービス事業を通じて、安価で安定した再生可能エネルギー由来の電力供給を実現するとともに、EVリース事業によってバッテリーの確実な回収を推進しています。リース期間中は、バッテリーの使用状況を継続的にモニタリングし、劣化状態を把握することで、回収後の最適な再利用へとつなげていきます。回収されたバッテリーは、ESS (Energy Storage System) として再利用されるリバーパスESS事業※10に展開され、再生可能エネルギーの安定供給に貢献します。さらに、車載用途からESS用途への転換を前提とした価格設計により、EVユーザーの経済的負担軽減にも寄与しています。加えて、リバーパスESSとしての役割を終えたバッテリーや使用済み車体は、Hondaが引き取り、解体・再資源化のプロセスを経て、次世代モビリティの生産に活用する仕組みも構築していきます。

これらの取り組みにより、EVのライフサイクル全体を通じてエネルギーと資源の最大活用が図られます。電力サービス事業と蓄電事業を通じて電力網に柔軟性をもたらすとともに、再生可能エネルギーのさらなる普及にも貢献しています。Hondaは、技術革新と循環型ビジネスの推進を通じて、次世代に誇れる持続可能な社会の実現を目指しています。

※10 リバーパスESS (Energy Storage System) 事業：電動車両から取り外された使用済みバッテリーを、再点検・状態評価した上で、蓄電池としてエネルギー貯蔵システムに再活用する取り組み

次世代燃料電池モジュールの拡大展開

Hondaは、モビリティのカーボンニュートラル化を加速するため、多様なエネルギーソリューションの一環として、水素をエネルギーキャリアとする次世代燃料電池モジュールの開発を進めています。2025年2月には、現行モデル比で容積出力密度を3倍以上に高めた小型・高性能モジュールのスペックを公開しました。この次世代燃料電池モジュールは、耐久性を2倍以上に向上させつつ、製造コストの半減を目指しています。

中・大型の商用モビリティは、長距離走行や連続運転、高出力、短時間での燃料供給といった高効率稼働が求められるため、完全なバッテリー代替は困難です。Hondaは、こうした物流領域におけるカーボンニュートラルソリューションの一環として、燃料電池の導入を検討しています。2023年12月からいすゞ自動車株式会社と合同で燃料電池大型トラックの公道実証を開始しており、今後は、複数の輸送事業者との連携による公道実証を実施します。また、水素供給インフラの課題にも取り組み、燃料電池トラックの実用化に向けた取り組みを加速させます。

さらには、株式会社トクヤマ、三菱商事株式会社と「副生水素と車両からのリユースを想定した定置用燃料電池電源のデータセンター向け実証」を開始しました。本実証では、株式会社トクヤマが食塩電解事業で製造する副生水素を活用し、Hondaが燃料電池自動車からのリユースを想定して開発する定置用燃料電池電源から、三菱商事株式会社が運用する分散型データセンターに電力を供給します。この実証の中で、車載用燃料電池の定置用燃料電池電源へのリユースの可能性を探索し、今後普及が見込まれる燃料電池の有効活用を通じて、定置用燃料電池電源の導入や運用にかかるお客様の経済的負担の軽減、電力の脱炭素化に貢献することを目指します。

これらの実証を通じて、電動化が困難な中・大型商用モビリティ向けのパワーユニットの提供に加え、新品およびリユース品を活用した定置型燃料電池電源をデータセンター、物流倉庫、工場などへ提供することを検討していきます。水素由来のクリーンエネルギーを社会に広く届けることで、カーボンニュートラルの実現に貢献していきます。



定置用燃料電池電源のデータセンター向け実証開所式の様子

カーボンニュートラルを経済価値につなげる新たな挑戦

欧州研究拠点でのカーボンニュートラル実証

Hondaはモビリティのカーボンニュートラル化を起点に、多様なエネルギーソリューションの活用とエネルギー・マネジメントシステムの構築を通じて、持続可能な社会の実現と新たなビジネス創出に挑戦しています。電気と水素、バッテリーEVと燃料電池EVなど多様なエネルギーとモビリティ技術を組み合わせ、さらには電気と水素を組み合わせた高度なエネルギー・マネジメントシステム構築に取り組んでいます。

その先進的な取り組みが、エネルギー転換の最前線であるドイツの研究拠点における実証実験です。Hondaはこの拠点において、EVと再生可能エネルギーがもたらす新たな価値の創出に2016年から着手しています。複数の双方向充電器とEVを連携させ、太陽光発電やリバーパスESS、水電解による水素製造装置などを統合したBEMSを開発し、快適なEV充電、建物のカーボンニュートラル化、エネルギー・コストの最適化を実現しています。さらに、複数の双方向充電器群とEV群による調整力市場への参加認証（Pre-Qualification）を世界で初めて取得しました。先進的なV2G（Vehicle to Grid）実証を通じて、EVが単なる移動手段にとどまらず、電力系統の安定化に貢献する「分散型エネルギー資産」としての新たな価値創出力を有していることを実証しました。

これらの挑戦は単なる技術開発にとどまらず、新たなビジネスモデルの創出やグローバル展開の可能性を秘めており、Hondaのカーボンニュートラル戦略の重要な柱です。Hondaが掲げる「Triple Action to ZERO」の中核をなすものであり、環境負荷ゼロの社会の実現に向けた技術革新と事業モデルの進化を象徴する取り組みです。再生可能エネルギーの不安定性という課題に対して、ライフサイクル全体を通じてエネルギーと資源を最大限活用する戦略は、カーボンニュートラル社会への確かな成長機会として位置付けられています。モビリティのカーボンニュートラル化を起点に、全ての人に「生活の可能性が広がる喜び」を提供していきます。



欧州の研究拠点（ドイツ）



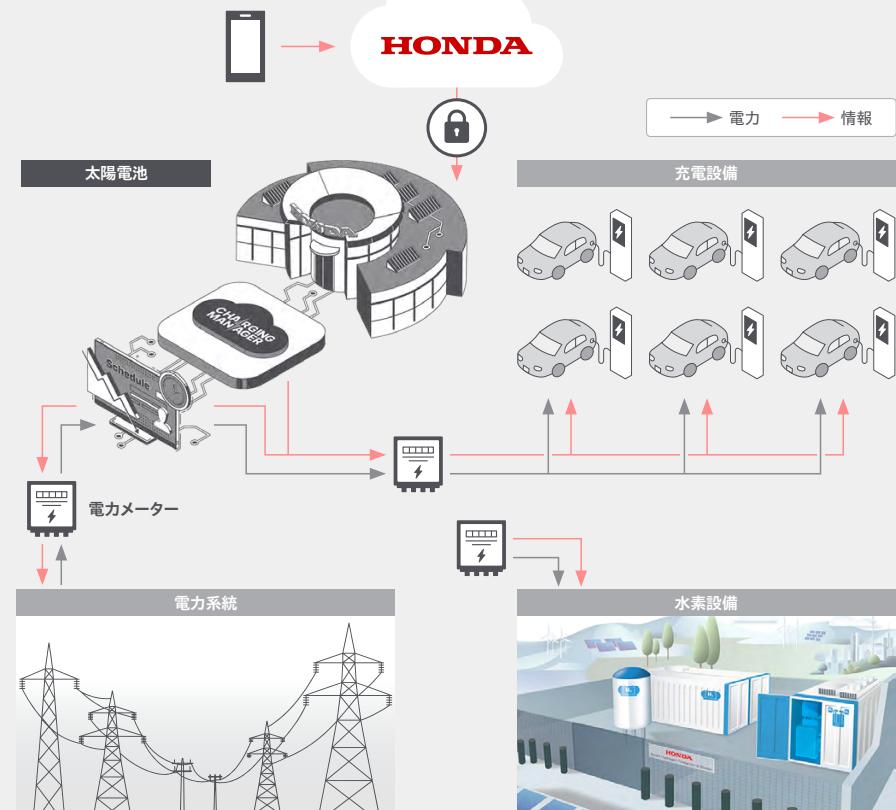
水素設備

カーボンニュートラル実証の狙い



カーボンフットプリント^{※11} 低減
エネルギー・コスト 低減

社会貢献



※11 製品の製造や企業活動などに伴い、直接または間接的に排出される温室効果ガスの総量を指し、一般的に二酸化炭素（CO₂）換算で表す。企業のカーボンニュートラル化に向けた進捗を評価するための重要な指標

財務戦略



環境変化に強い事業ポートフォリオで
安定的にキャッシュを創出し
柔軟な資源配分の実行により
企業価値の向上を実現します

取締役
執行役常務
最高財務責任者
コーポレート管理本部長
藤村 英司

企業価値向上に向けた取り組み

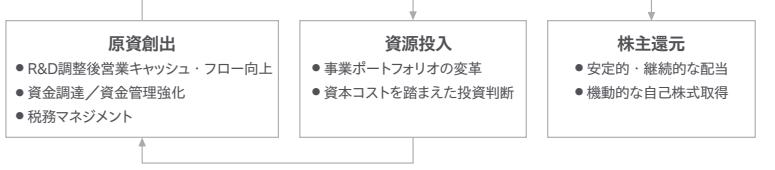
企業価値の向上のためには、財務・非財務資本を活用し、キャッシュ・フローの持続的な成長と資本効率の向上を実現する必要があると認識しています。この実現のために、①中長期での戦略的な資源配分、②資本コストを意識した経営の強化、③積極的な対話による経営の質・透明性の向上に取り組むことが重要なミッションであると考えています。直近の状況およびこれらの取り組みについてご説明します。

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 中長期での戦略的な資源配分

複数シナリオを持ち、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



③ 対話

積極的な
対話による
経営の質・
透明性の
向上

② 資本コストを意識した経営の強化

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

2025年3月期実績

2025年3月期の実績は、営業利益1兆2,134億円、当期利益8,358億円となりました。前期からは減益となりましたが、会計処理変更影響を除けば前期同等の体質を維持しています。二輪事業はアジアや南米を中心に拡大し、過去最高の販売台数を記録するとともに、営業利益・営業利益率も過去最高を達成するなど好調を維持しています。四輪事業は、主に中国・ASEAN地域における台数減少や北米でのEV販売に向けたインセンティブ強化の影響はありました。一方でHEVの販売台数増加や収益性の改善などにより着実に事業体質は改善しています。

また、過去から積み上がった資本の適正化を目的として、2024年12月に自己株式1兆1,000億円の取得を決議しました。それに加え、資本効率の向上や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も取り組んでおり、2024年3月末の46銘柄2,315億円から2025年3月末の33銘柄1,553億円へと13銘柄の縮減を行いました。

2026年3月期見通し

2026年3月期の見通しは、関税影響4,500億円のマイナスを反映した上で、営業利益7,000億円、当期利益4,200億円としました。関税影響については、2025年8月の決算発表時点で把握している内容を全て反映していますが、状況変化に応じて適宜アップデートしていきます。

好調を継続している二輪事業は過去最高の販売台数更新を計画しています。四輪事業は、関税影響や電動化・ソフトウェアへの先行投資はあるものの、北米において2024年9月に上市した「CIVIC HYBRID（シビックハイブリッド）」などHEVのさらなる拡大を見込んでいます。金融サービス事業においては、強固な顧客基盤をもとに安定的な利益創出を計画しています。

変化の大きい不透明な環境下においても、HEVを中心に収益性改善を継続している四輪事業に加え、二輪事業や金融サービス事業などの環境変化に強い事業ポートフォリオはHondaの培ってきた強みであると認識しています。

財務戦略

中長期での戦略的な資源配分

財務目標

Hondaは、2031年3月期の財務目標として全社ROIC※110%以上を掲げています。

※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

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、2022年3月期から2026年3月期までの5年間と、2027年3月期から2031年3月期までの5年間に分けてご説明します。

キャッシュ創出

2026年3月期までの5年間では、約12兆円のR&D調整後営業キャッシュ・フロー※3の創出を見込んでおり、2027年3月期以降の5年間では、それまでの5年間を上回るキャッシュ創出を目指しています。足元においては関税影響による収益への重石はあるものの、二輪事業の堅調な事業拡大、金融サービス事業での安定的なキャッシュ創出に加え、四輪事業で2027年から投入する次世代HEVでの収益性改善および販売台数増加により、キャッシュ創出力を高めていきます。

※3 R&D調整後営業キャッシュ・フロー：研究開発費控除後の営業キャッシュ・フロー

将来成長に向けた投資

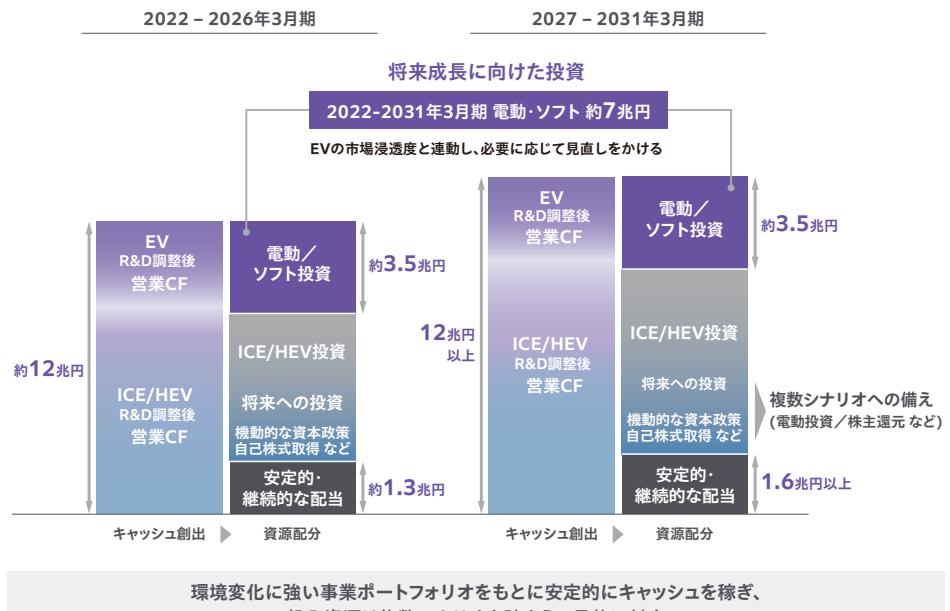
Hondaの掲げる「2050年カーボンニュートラル」の実現に向けた主要施策である、電動化戦略の実現には、適切なタイミングでの戦略的な資源の投入が必要不可欠であり、EV普及に向けて2031年3月期までの10年間で、電動化・ソフトウェア領域に7兆円の資源投入を予定しています。

また、EV普及スピードが見通しづらく、変化の大きい不透明な環境下においては、投資タイミングの柔軟なコントロールも重要だと考えています。この1年間においても、電動化戦略の軌道修正に合わせたカナダでの包括的バリューチェーン構築の後ろ倒しや、次世代のEV専用工場の設立タイミングの見直しなどにより、2031年3月期までの10年間での電動化・ソフトウェア領域への投入資源を前年の10兆円から3兆円減額し、7兆円に変更しました。一方で、今後のADAS進化や自動運転を見据えると、知能化による新価値創造が今後の競争力の源泉となると考えており、ソフ

トウェア領域への投資は当初計画通り推進していきます。次世代ADASについては、EV・HEVの主力ラインアップに幅広く適用し、マスメリットを最大化していきます。

今後も複数シナリオを持つつ市場環境変化を見極めながら、戦略的な資源投入・機動的な資本政策を行っていきます。

キャピタルアロケーション（金融事業を除く事業会社）



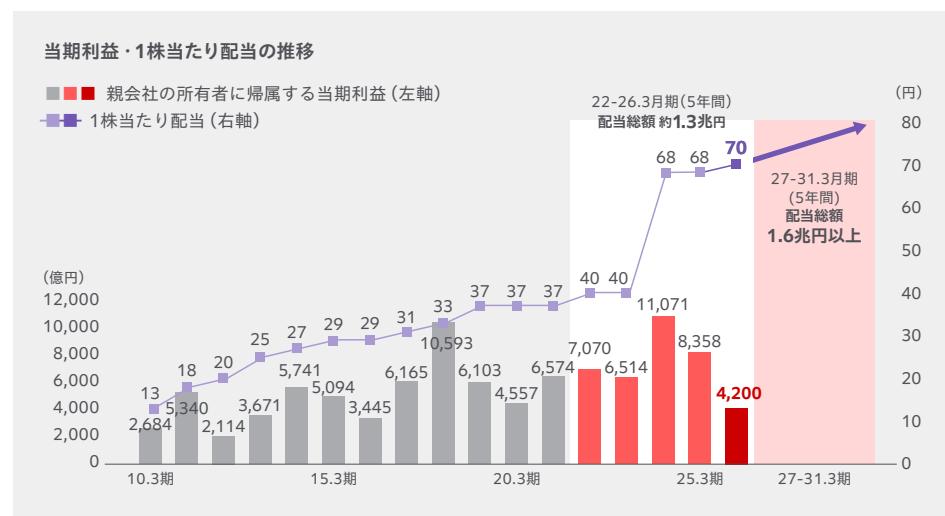
財務戦略

株主の皆さんに対する利益還元

Hondaは株主の皆さん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おり、配当については、2026年3月期までの5年間で約1.3兆円、2031年3月期までの5年間で1.6兆円以上としています。2025年5月には、より安定的・継続的な配当の実施、および、適正な自己資本の維持を目的として、DOE^{※4}を新たな還元指標とすることを決定しました。関税影響など不透明な環境下ではありますが、過去の厳しい環境下においても黒字を維持してきた環境変化に強い事業ポートフォリオを土台として、安定的・継続的な株主還元にコミットしていく経営の意思を示しています。2026年3月期以降は、DOE3.0%を目安に配当を行うように努めています。今後も資本効率と配当水準のさらなる向上を目指していきます。

自己株式取得については、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適宜実施していきます。

※4 DOE：調整後親会社所有者帰属持分配当率（「親会社の所有者に帰属する持分」から「その他の資本の構成要素」を除外）



資本コストを意識した経営の強化

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シナリオを持ち、柔軟な資源配分を行っていきます。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を目指します。

さらなる企業価値向上に向けて

Hondaの株式市場における企業価値はPBR1倍を下回る水準が継続していますが、各事業が生み出している利益をもとに、それぞれのセクターの平均的なマルチプルを反映して各事業の事業価値を試算すると、理論上の企業価値は現在の株式市場における価値評価を大きく上回る水準になると考えています。

株価には各国の政策動向や世界経済などの外的要因などコントロールしきれない要素も含まれていますが、理論上の企業価値と現在の株式市場における市場価値との乖離については、各事業のキャッシュ創出力や、全社の資源配分における事業別の資源配分戦略（方針）を適切にお伝えしきれていないことが原因の一つであると考えています。

各事業における、2031年3月期に向けたキャッシュ創出力と資源配分についてご説明すると、二輪事業は、2025年3月期に過去最高となる販売台数を記録し、今後も最大市場となるインドを含むグローバルサウスを中心に、拡大を見込んでいる需要を確実に捉えて成長を続けていくことにより、電動化の仕込みを行なながらもキャッシュを生み出していく予定です。

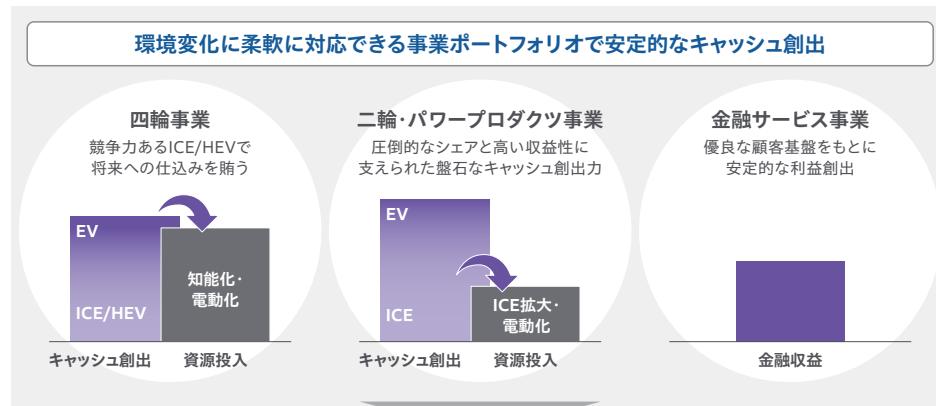
四輪事業は、ICE/HEVを中心にキャッシュを創出しており、今後も次世代ADASのHEVへの幅広い適用による新たな顧客価値の創造や、2027年以降の次世代HEV投入など、HEVを収益の柱として、さらなる拡大・収益改善を図っていきます。こうして創出したキャッシュにより、知能化・電動化に向けた開発費や設備投資負担を賄っていきます。

金融サービス事業は、主に北米での安定的な車両販売および優良な顧客基盤により収益を生み出しています。金融資産（債権）を契約期間にわたって保持する金融事業の特性もあり、今後も中長期的に安定的な収益を見込んでいます。

財務戦略

このように、2031年3月期に向けて、二輪事業、四輪事業のICE/HEV、金融サービス事業で創出したキャッシュを中心に、株主還元と電動化・ソフトウェア領域への資源投入および将来に向けた新事業の研究開発を行っていきます。将来的には、四輪の電動化戦略を通じてEVで収益を上げられる事業体質を構築し、全社としてのキャッシュ創出力をさらに高めていきます。

2031年3月期までの資源配分の考え方



各事業で創出したキャッシュは、それぞれの事業で規律ある資源投入を行い、
新領域の研究開発と株主還元にバランス良く配分

将来の飛躍に向けた
新領域の研究開発

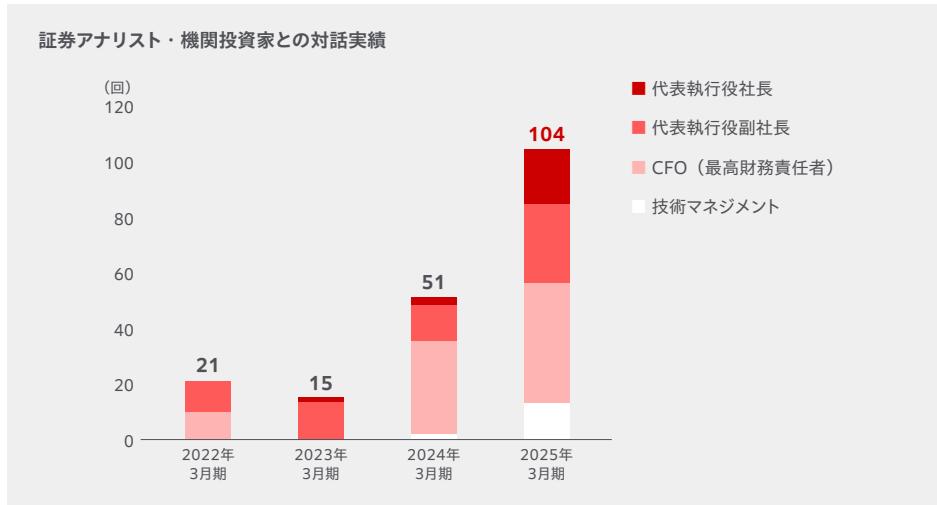
株主還元

ステークホルダーの皆さまとの積極的な対話

投資家や個人株主をはじめとしたステークホルダーの皆さまに、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などを通じて、これまで以上に積極的な対話をを行っていきます。

毎年期初には、中長期戦略を発信するビジネスアップデートを開催し、Hondaを取り巻く環境と今後の目指す方向性について説明する場を設定しています。

ビジネスアップデート後には、経営陣参画による国内外へのIRツアーを実施し、中長期戦略の詳細をお伝えするとともに、投資家の皆さまとの双方向のコミュニケーションを目的とした対話を積極的に行っていきます。近年では、Hondaの差別化要素をより明確に発信するため、技術マネジメントによる対話回数も増加させてています。



各四半期決算においては短期業績と中長期戦略の進捗状況を、社長・副社長・CFO いずれかの登壇の下ご説明しています。また、技術的な強みをしっかりと伝えるために、資本市場からの関心が高いテーマに沿った技術イベントを開催しており、2025年3月期はHonda 0シリーズに搭載予定の次世代技術を公開した「Honda 0 Tech Meeting 2024」、「全固体電池」のパイロットラインの見学会、e:HEVの次世代技術を公開した「Honda e:HEV 事業・技術取材会」を開催しました。

財務戦略

さらに、国内イベントにとどまらず、四輪事業の主要市場である米国でのIR取材会やCESでのスマートミーティング、二輪事業では成長市場であるインドでの工場見学会など、海外での現場・現物でのイベントも行っています。



Honda 0 Tech Meeting 2024



Honda e:HEV 事業・技術取材会

Hondaは個人株主層の拡大および株式保有の長期化、ファン拡大を目指した施策も積極的に行っています。政策保有株式の早期縮減を目的として2024年7月には損保・銀行各社が保有するHonda株式の売出しを実施しましたが、売出し先の大部分を個人株主対象としました。また、個人株主向け説明会も拡充しており、2025年3月期は対面・オンライン形式を合わせて、合計6回の説明会を実施しました。

株主様からの「製品やサービスを体験したい」という声を受け、近年では体験型優待にも注力しています。2024年3月期からは小型ビジネスジェット機「HondaJet」の搭乗体験を株主優待として提供しており、前期は応募倍率850倍超と大変ご好評をいただいている。2026年3月期においても、「HondaJet体験会」に加え、「マリン試乗会」や「レース観戦」「セーフティスクール体験会」など、Hondaならではの体験型優待をご用意しています。



「HondaJet」体験会



マリン試乗会

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、経営や事業戦略へ生かすことで、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さま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。

その他イベント

対話	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
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	4回
IRツアー（日・米・欧・アジア）	(オンライン)	2回	7回	10回
証券会社主催カンファレンス	7回	6回	14回	14回
技術・事業説明会	3回	2回	3回	6回
地域・事業所訪問	4回	5回	10回	9回
個人投資家向け説明会	-	1回	4回	6回
ESG対話	25回	64回	40回	49回
(ご参考) 株式売出しロードショー	-	-	-	101回

デジタル戦略

全社の知を結集するデジタルプラットフォームの確立

製品やサービスの電動化・知能化、そしてサステナビリティ課題への対応を着実に進めていくためには、全社的なオペレーションの高度化が欠かせません。その基盤となる、基幹ITシステムの刷新と、業務やデータを横断的に連携させるデジタルプラットフォームの確立が急務となっています。

各事業や地域拠点に分散しているデータを一元的に活用することで、全社としてのデータ活用価値を最大化し、グローバルでバリューチェーンを途切れなくつなぐデータ駆動型の経営・オペレーションモデルの構築を進めています。特に、生成AIをはじめとする先進技術の全社的な導入を積極的に進めることで、オペレーション効率の飛躍的な向上と新たな価値創出を図っています。

デジタルプラットフォームで目指す三つのビジネス価値

電動化・知能化、サステナビリティ経営を中心とした事業モデルでは、バッテリーを中心とした生産・調達から二次利用・リサイクルまでの包括的なバリューチェーンの構築や、リアルタイムでのコスト・収益に対する意思決定など、デジタル技術によるデータ連携が必要不可欠です。こうした事業運営全体のさらなる高度化を実現するデジタルプラットフォームの進化に取り組んでいます。

上記の事業モデルを展開していくにあたり、「お客様価値」「製品価値」「社会的価値」の三つを目指すべき価値として明確に定め、これらの価値の最大化に向けて、業務システムとデータの最適活用を積極的に推進しています。

お客様価値：パーソナライズされた購買体験の提供

多様化するお客様一人ひとりのニーズに的確に応えるため、デジタルを活用した売り方改革に取り組んでいます。年齢層や興味・関心、趣味といった属性情報をもとに、お客様の嗜好に応じた広告の配信や、販売サイトやメールで最適な商品情報や提案を個別に表示する仕組み、AIによる対話形式の商品紹介など、顧客データを活用した新しい販売施策に取り組み、2026年3月期から本格的に展開することを目指しています。

よりパーソナライズされた購買体験の提供を通じて、お客様との関係性をいっそう深め、顧客エンゲージメントの強化につなげていきます。

製品価値：SDV(ソフトウェアデファインドビークル)に対応したグローバル共通基盤の構築

Hondaは製品価値の最大化を見据え、次世代SDVに対応したデジタル基盤の整備を進めています。この基盤では、出荷後の個別車両に関する使用状況や整備履歴といったライフサイクルデータを一元的に統合し、車両のライフサイクル全体にわたってデータを継続的に管理・活用できる仕組みを構築しています。これにより、ソフトウェアのアップデートを通じた製品の継続的な進化、お客様のエンゲージメント向上につながるソリューションの提案が可能となり、製品ライフタイムバリュー※1の最大化を図っています。

また、蓄積されたデータを経営判断に生かすことで、意思決定や計画策定のスピードと精度向上につなげています。

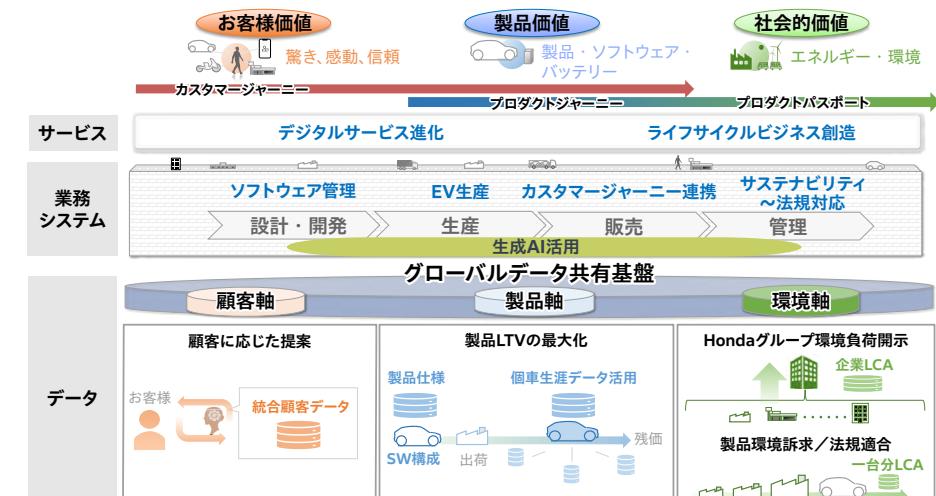
Hondaは、この基盤をグローバルで共通化し、今後も段階的にその拡充と強化を進めています。

※1 ライフタイムバリュー：納車から廃車までに製品がもたらす総合的な経済価値

社会的価値：環境データの可視化と透明性の向上

Hondaは、グループ全体および製品単位での環境データの集計・活用を推進し、その価値を最大化することを目指しています。2024年3月期からは本格的な実行フェーズに入り、自社の企業活動

デジタルプラットフォームの全体像



デジタル戦略

CO₂排出量（スコープ1・2）※2を正確に把握・開示するシステムを構築し、合理的な保証に耐え得る内部統制のとれたデータとして「Honda ESG Report 2025」では開示精度を向上させています。

また、欧州で進むバッテリー規制や車両・部品の再利用価値（車両残価値・資源残価値）を証明する「デジタルプロダクトパスポート」※3への対応に向け、ライフサイクルデータの全社的な活用環境の整備に取り組んでおり、部門ごとに分断されていた情報を横断的に活用できる環境が整いつつあります。今後もグローバルへ展開し、環境価値の具体的な成果の創出をいっそう加速させます。さらに、デジタルプロダクトパスポートは社会全体での活用を見据えた取り組みであり、その基盤となる「ウラノス・エコシステム」※4の構築にもHondaは貢献しています。

このように全社最適の視点で事業・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、グローバルでの事業モデルの発展を支えるデジタルプラットフォームの構築を進めています。

※2 スコープ1: 企業活動により直接排出するCO₂量、スコープ2: エネルギー利用により間接排出するCO₂量

※3 デジタルプロダクトパスポート: 製品の原材料、製造過程、使用状況、修理履歴、再利用・リサイクルの可能性などに関する情報をデジタル上で一元的に管理・共有する仕組みのこと

※4 ウラノス・エコシステム: 企業や業界、国境をまたぐ横断的なデータ連携・システム連携の実現を目指す官民一体のデータプラットフォーム

「人間中心のAI社会」の実現を目指す

AIがもたらす革新的な進化と安全・安心なAIの活用を推進するため、Honda フィロソフィーを基盤とした「Honda AI基本方針」を策定しました。人間中心のAI社会の実現を目指すことで、全てのステークホルダーと信頼に基づく関係を築いていきます。各地域の政策・法令との整合性を図りながら、グローバルなAI基本方針としての展開を推進しています。

事業活動における広範な生成AIの活用

AIを自動運転や自動走行技術などのモビリティ製品やサービスへの適用だけでなく、開発、生産、販売などのさまざまな業務で活用を推進しています。

このような多種多様な業務プロセスの改善に生成AIの活用が有効であり、「生成AI活用ガイドライン」を策定し、安全・安心なAI活用を推進しています。進化が著しいAI技術を安全・安心に適用するためのガバナンスについては、セキュリティ担当、法務担当など、社内外のエキスパートと連携し、利用者目線でリスクマネジメントを実行できる柔軟性のある体制を構築しました。

社会にインパクトを与えるAI技術の活用で、Hondaは新しい価値の創造に貢献していきます。

デジタル人材育成と組織風土の醸成

Hondaは、デジタル領域の進化を支える人材の育成と、変革を加速させる組織風土の醸成に注力しています。全社横断でのソフトウェア教育の展開をはじめ、各部門の変革を牽引する「部門推進リーダー（トップガン）」の育成、さらには先進的なAI技術を活用するための「Gen-AIエキスパート制度」の導入など、多様な取り組みを推進しています。

特に、Gen-AIエキスパート制度により集まったメンバーの中からは、Hondaの企業文化である自由闊達な議論「ワイガヤ」に着想を得て設計されたAI同士で議論する「マルチエージェント型AIシステム」や、AIと対話しながら設計作業を進めることで、設計のデザインコンセプトや機能・性能などの要件を満たす3Dモデルを数分で大量に生成できる「3Dモデル生成AI」など、先進的な技術が生まれています。この成果の一部は、AI分野の国際会議であるICLR※5の公式ワークショップにも採択され、高く評価されています。

さらに、社内DXコミュニティ「Borders」やDXの社内イベント「Honda DX Expo」などの取り組みを通じて、従業員同士が知見を共有し、自発的にデジタル技術を活用する風土の醸成にも取り組んでいます。Hondaはこうした取り組みを通じて、全ての従業員が「夢」を原動力に自ら挑戦し、多様な知と夢が組織全体で相互に作用し合う環境の中で、さらなる価値創造を目指しています。

※5 ICLR: International Conference on Learning Representationsの略

新たな価値創造に向けた体質改善

また、新たな価値創造に向けた経営資源の最適配分を図るため、生成AIをはじめとするデジタル技術を活用した業務の効率化を全社的に推進しています。定型業務や重複業務の削減、業務プロセスの標準化といった取り組みを通じて、従業員がより創造的かつ付加価値の高い業務に集中できる環境を整備し、約20%の業務効率化を達成しました。

未来社会に驚きと感動をもたらすために

激動する事業環境の中にあっても、持続的な成長と社会価値創出に向け、デジタル技術と人的資本の融合を軸に企業変革のさらなる加速を図ります。そして「夢」を原動力に、グローバル競争へ挑み続け、未来のモビリティ社会に新たな驚きと感動をもたらす存在であり続けます。

コーポレートガバナンス

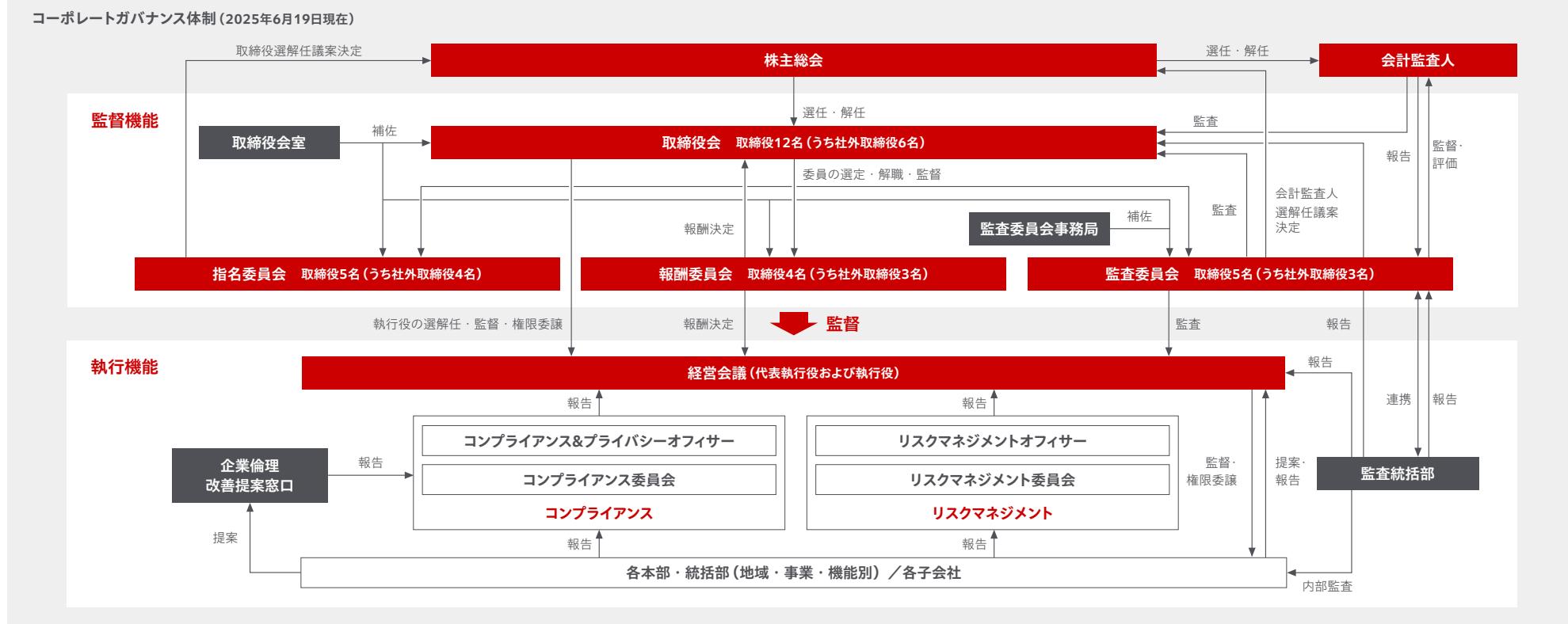
基本的な考え方

「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・投資家の皆さんをはじめ、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・果断かつリスクを勘案した意思決定を促し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることで、「存在を期待される企業」となるために、経営の最重要課題の一つとして、コーポレートガバナンスの充実に取り組んでいます。

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、過半数を社外取締役で構成する「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・投資家の皆さんやお客様、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ます。



コーポレートガバナンス

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	2026年3月期※1		
取締役の人数(人)	13	13	13	14	14	13	13	11	11	11	12	12		
うち社外取締役(人)	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	6	6		
うち独立役員(人)	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	6	6		
うち女性(人)	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	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							
				<ul style="list-style-type: none"> 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 			<ul style="list-style-type: none"> 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中から選定 							
	—			—			指名委員会							
	監査役会			監査等委員会			監査委員会							
ガバナンス向上への 主な取り組み サポート体制の進化	—			—			報酬委員会							
	● 課題子会社モニタリング導入						● 課題セグメントモニタリング導入							
	● 取締役会事前説明会導入													
	● 取締役会実効性評価導入						<ul style="list-style-type: none"> 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 			<ul style="list-style-type: none"> 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 			<ul style="list-style-type: none"> 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							
執行側	～リスクマネジメントオフィサー													
	業務監査室			業務監査部										
	監査統括部													

※1 2025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

コーポレートガバナンス

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。

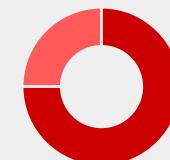
取締役会は、株主からの負託に応えるべく、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、経営の基本方針その他経営上の重要事項の決定を行うとともに、取締役および執行役の職務執行の監督を行います。また、法令・定款に定められた事項の他、取締役会規則で定めた事項を審議・決定し、それ以外の事項は代表執行役または執行役に委任しています。

2025年3月期の取締役会における具体的な検討内容

- 事業戦略・資本政策
- 各四半期 連結決算および業績見通し
- 各四半期 業務執行状況
- 各委員会 業務執行状況
- 内部統制システム 整備・運用状況
- 内部監査結果 など

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、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。

在任期間



出席率(2025年3月期)



メンバー構成



社外取締役比率[※]
50.0%
(6名/12名)

非執行取締役比率
66.7%
(8名/12名)

女性取締役比率
25.0%
(3名/12名)

※ 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」を満たした独立役員です。

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名の取締役で構成しています。また、委員長は、独立社外取締役の中から選定しています。

指名委員会委員 (2025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)

2025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



80%
(4名/5名)

出席率 (2025年3月期)



100%
(8回開催)

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、独立社外取締役の中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 (2025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)

2025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
- 会計監査人 年度監査の実施状況および連結財務諸表レビュー結果概要報告
- 内部監査実施状況 など

社外取締役比率



60%
(3名/5名)

出席率 (2025年3月期)



100%
(13回開催)

コーポレートガバナンス

報酬委員会

報酬委員会は、取締役および執行役の個人別の報酬等の内容の決定、その他法令または定款に定められた職務を行っています。報酬委員会は、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、独立社外取締役の中から選定しています。

報酬委員会委員 (2025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)

2025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および株式交付規程
- 報酬水準 など

社外取締役比率

75%
(3名/4名)

出席率 (2025年3月期)

100%
(7回開催)

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年に一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、強靭な事業体質の基盤をつくり上げ
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

事業活動に伴うさまざま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

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	2025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	5年	●取締役 ●代表執行役社長	●指名委員 ●最高経営責任者 ●取締役会議長	11回/11回 100%	8回/8回 100%	-	-	●	●	●	●	●	●	●	●
 貝原 典也	6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 ●企業風土改革担当	11回/11回 100%	-	-	-	●	●	●	-	●	●	●	●
 井上 勝史	-	●取締役 ●執行役専務	●四輪事業本部長 ●リスクマネジメントオフィサー	-	-	-	-	-	●	●	●	-	●	●	●
 藤村 英司	1年	●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	9回/9回 100%	-	-	5回/5回 100%	●	●	●	-	●	●	●	●
 鈴木 麻子	4年	●取締役	●常勤監査委員	11回/11回 100%	-	13回/13回 100%	-	-	●	●	-	●	●	●	●
 森澤 治郎	1年	●取締役	●常勤監査委員	9回/9回 100%	-	9回/9回 100%	-	-	●	●	-	-	●	●	●
 酒井 邦彦	6年	●取締役	●指名委員 ●監査委員	11回/11回 100%	8回/8回 100%	13回/13回 100%	-	-	●	-	-	-	●	●	●
 國分 文也	5年	●取締役	●指名委員(委員長) ●報酬委員	11回/11回 100%	8回/8回 100%	-	7回/7回 100%	●	●	-	●	●	-	-	-
 小川 陽一郎	4年	●取締役	●監査委員(委員長) ●報酬委員	11回/11回 100%	-	13回/13回 100%	7回/7回 100%	●	●	-	●	●	●	●	●
 東 和浩	4年	●取締役	●指名委員 ●報酬委員(委員長)	11回/11回 100%	8回/8回 100%	-	7回/7回 100%	●	-	-	●	●	●	●	●
 永田 亮子	4年	●取締役	●監査委員	11回/11回 100%	-	13回/13回 100%	-	-	-	-	●	●	-	-	●
 我妻 三佳	1年	●取締役	●指名委員	9回/9回 100%	7回/7回 100%	-	-	-	●	-	●	-	●	●	●

※「ESG・サステナビリティ」には、気候変動問題などの環境、安全、人権対応を含む

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で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、当社の他に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2025年3月まで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査・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月まで株式会社りそな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査・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。2024年6月からは社外取締役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査・監督いただき、その職責を十分に果たしております。

コーポレートガバナンス

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、以下のような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付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生かすため、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

当社事業理解促進のため、生産・販売・開発などの事業所への視察を実施しました。



インドMobile Power Pack e: 充電ステーション視察

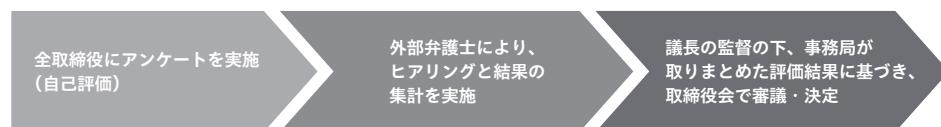
コーポレートガバナンス

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

P 2025年3月期の取り組み方針		D 2025年3月期の主な取り組み		C 2025年3月期の評価／課題		A 今後の取り組み／方針	
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（継続）	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		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	より重点志向での、情報提供・視察機会の充実（継続）	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外取締役に対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 		<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業環境認識に対する議論の実施 ● 社外取締役の意見に対するフィードバックのさらなる充実 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業環境や事業戦略に関する情報共有・意見交換を実施 ● 取締役会において審議すべき項目のアンケートを実施 		<ul style="list-style-type: none"> ● 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 		<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会において審議すべき事項として挙げられた項目を重点的に議論実施 ● 社外取締役の意見に対するフィードバックの実施（継続） 	
当日審議	取締役会における議論のさらなる活性化（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		<ul style="list-style-type: none"> ● 事前説明会を踏まえ、取締役会当日審議をより活性化すべき ● 各取締役は示唆に富む意見・質問を行っている 		事前説明会を踏まえた取締役会における議論のさらなる活性化	
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		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		<ul style="list-style-type: none"> ● 社外取締役のみでの情報共有の場の設定 ● 委員会と取締役会の連携の維持・強化（継続） 	

(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、取締役会における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きます。

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中で、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。

取締役・執行役の報酬等の額

役員区分	報酬等の 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)	
		固定報酬	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)	151	151	-	-	4	
社外取締役	103	103	-	-	6	
執行役	1,378	589	408	380	14	
(合計)	1,633	844	408	380	24	

- 上記の取締役には執行役を兼務する取締役4名は含まれていません。
- 上記については、2025年3月期において、当社が当社役員に対して支給した報酬等の金額を記載しており、2024年6月19日開催の第100回定時株主総会終結のときをもって退任した取締役2名および2024年4月1日付で退任した執行役1名に対する支給額を含んでいます。なお、2025年4月7日をもって辞任した執行役を兼務する取締役1名に対する支給額を含んでいます。ただし、当該執行役を兼務する取締役に対しては、当社のクローバックボリシーに基づき、2025年3月期を職務執行対象期間とするSTIおよびLTIを不支給とすることを、2025年4月24日開催の報酬委員会で決議しています。また、辞任時点で業績評価期間を満了していないLTIは、株式交付規程に基づき失効させています。当該報酬については、上記の金額に含まれていません。
- 執行役のSTIは、2025年5月8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2025年3月期中に付与した株式交付ポイントに関わる費用計上額であり、非金銭報酬等に該当します。

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拠出し、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>

社会的価値・経済的価値の創出を後押しする評価制度

LTIは、中長期での企業価値の持続的な向上に対する貢献意識をより高めるとともに、株主の皆さまとの利益共有を図ることを目的として、財務および非財務の業績に連動した株式を信託の仕組みを通じて支給する非金銭の業績連動報酬です。

業績評価は、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ことを目的とし、中長期での企業価値向上に対する貢献度合いを測る重要指標により行います。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である連結営業利益率および親会社の所有者に帰属する当期利益をKPIとし、非財務指標は、重要テーマに直結する指標であるブランド価値、CO₂総量および従業員エンゲージメントをKPIとし、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である株主総利回りをKPIとして、それぞれの評価対象年度の実績に応じて40~240%で変動します。

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

コーポレートガバナンス

KPI項目		評価方法	ウェイト	変動幅	
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	60%	40~240%	
	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	評価事業年度の目標値に対する達成度により評価	20%		
	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	20%		

(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の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度測定

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20年間です。

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およ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107名（公認会計士26名、その他81名）の計110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。

CPO メッセージ



「存在を期待される企業」 であり続けるために

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

創業者である本田宗一郎は、「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Hondaグループおよびお取引先から受け付けています。

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

これらの取り組みの推進状況などの管理・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。

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。



WEB

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

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、誠実で倫理的な行動を実践していく必要があります。

こうした認識の下、Hondaは、世界中のHondaで働く人々が実践すべき誠実な行動をまとめた「Honda行動規範」を制定し、国内外の子会社を含むグループ全体で共有しています。

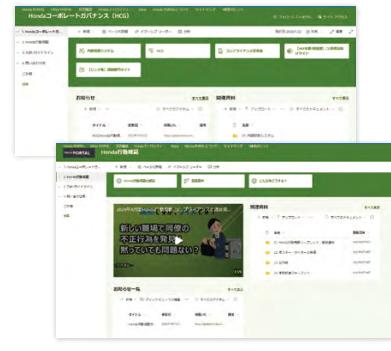
「Honda行動規範」を役員および従業員一人ひとりに浸透させていくことを目的に、スマートフォンへのアプリケーションの配信やリーフレットの配布、ポスターの掲示、啓発動画の配信、インターネット上で事例解説などの紹介を行うとともに、研修を実施するなどの周知活動を行っています。これら周知活動の状況については、定期的に当社の各部門および子会社において確認の上、コンプライアンス委員会に報告されます。

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

Honda行動規範



Honda 行動規範



インターネット

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特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2025年3月期に6回（定期委員会4回、臨時委員会2回）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、2025年3月期においては、2024年6月3日付「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」に関し、再発防止策の内容を経営会議で承認し、コンプライアンス委員会でその進捗状況の確認を行いました。

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他、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全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。

コンプライアンス

受け付けた提案については、事実関係を調査し、問題が確認された場合には、関係部門と連携しながら適切に対処しています。

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他、独自の提案窓口を設置している子会社もあります。

2025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400件（当社に関するもの165件、子会社に関するもの222件、その他13件）でした。窓口に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、2025年3月期では当社に関する案件で7件、子会社に関する案件で9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は1件でした。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（全従業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提案者の保護を明記しています。この他、全従業員を対象に年に1回行う「従業員活性度測定」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。



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ます」「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。

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

グローバルで事業に影響のある全リスクを対象とする体制を構築

Hondaは、グループ子会社までを適用範囲として含む「Honda グローバルリスクマネジメント規程」を制定しています。

この規程は、Honda フィロソフィーに基づく企業の持続的成長や経営の安定化を図ることを目的とし、グローバルレベルで事業に影響のある全てのリスクを対象としています。

活動の推進にあたっては、取締役会で選出された全社リスクマネジメントオフィサーが中心となって、その仕組みづくりや定着に向けたフォローを実施しています。「リスクマネジメント委員会」を設置し、リスクマネジメントに関する重要事項の審議を行っています。また、各本部・統括部は、規程の基本方針に基づいて、本部・統括部リスクマネジメントオフィサーを任命し、その下にリスクマネジメント事務局を設置して、自立したリスクマネジメント体制を構築することで、自らの責任においてリスクマネジメント活動を推進しています。

主な取り組みとして、全社共通の手法を用いて、本部・統括部の事業運営上のリスクを特定・評価・対応する「リスクアセスメント活動」を行っています。また、全従業員に対する研修の実施や、社内イントラネットなどでの方針・マニュアル開示、および海外現地法人の責任者やリスクマネジメント事務局への研修により、グローバルの各本部・統括部のリスクマネジメント体制を高位平準化する仕組みを構築しています。なお、危機が発生した際には、影響度に応じて「グローバル危機対策本部」を設置し、危機対応にあたっています。このような全社および各本部・統括部のリスクマネジメントの取り組みについては、監査委員会にて報告を行っています。また、2025年3月期も、社長直轄の独立した内部監査部門による内部監査が行われました。

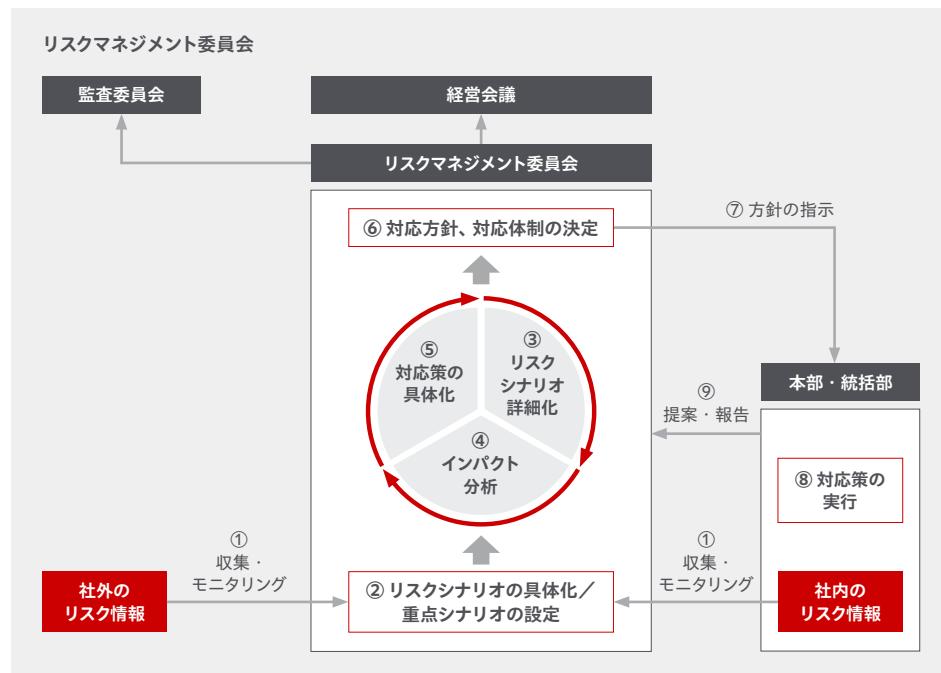
近年、業態を問わず企業を取り巻く事業環境は激しく変化しており、リスクの複雑性・不透明性が高まっている中、実効性のあるリスクマネジメント活動が求められています。Hondaでは、全社横断的な観点で重要なリスクの特定、対応、モニタリングを行うため、全社リスクマネジメントオフィサーを委員長とした「リスクマネジメント委員会」を設置しています。2025年3月期は全7回開催しました。

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、外部環境変化に伴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。これら社内外の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、その中でも特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。また、リスクマネジメント委員会の開催後には、その内容を監査委員会に報告しており、監査委員からの指摘事項について、報告部門と連携しながら対応を行っています。



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

リスクマネジメント

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伴う事業活動の遅延・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、あるいはお取引先からの品質不具合発生
自然災害などのリスク	自然災害（地震、水害など）、感染症の拡大に伴う事業活動の遅延・停止
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・個人情報などの漏えい
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伴う事業影響
市場環境変化リスク	新興勢力の台頭、環境政策の変化や貿易戦争の拡大など、市場環境・需要の急激な変化への追従不足
他社との業務提携・合弁リスク	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
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

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下「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。



リスクマネジメント

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。

※ 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



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

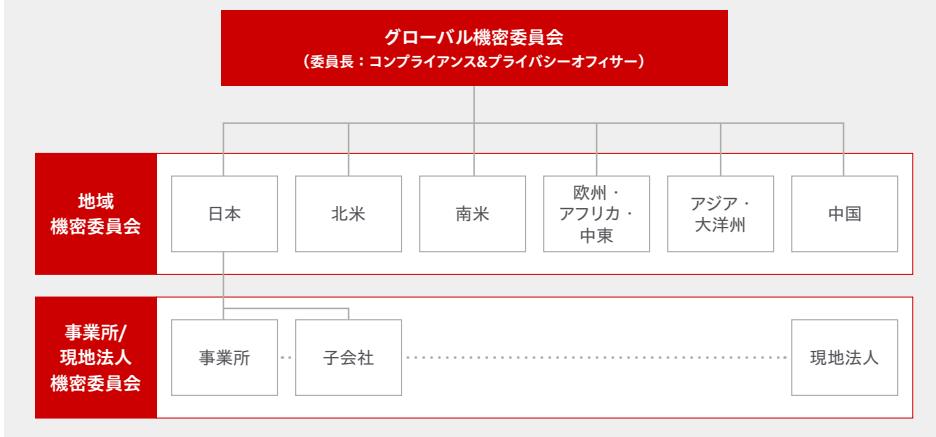
Hondaは、機密情報や個人情報などの情報資産を保護することを目的に、グループ子会社までを適用範囲とした「Global Confidentiality Policy」「Global IT Security Policy」を制定し、組織的な対応体制、機密情報や個人情報を取り扱うにあたってのグローバル共通の遵守事項、情報システムやネットワークにおけるセキュリティ基準、情報漏えい発生時のレポートラインなどを規定しています。

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



役員紹介

取締役 (2025年6月19日現在)

 <p>取締役 代表執行役社長 三部 敏宏</p> <ul style="list-style-type: none"> ・指名委員 ・最高経営責任者 ・取締役会議長 	1987年 4月	当社入社	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 執行役員	2020年 4月	同 リスクマネジメントオフィサー
	2014年 4月	同 四輪事業本部パワートレイン事業統括	2020年 6月	同 専務取締役
	2014年 4月	同 四輪事業本部生産統括部長	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 四輪事業本部パワートレイン・駆動系事業統括	2021年 4月	同 代表取締役社長
	2015年 4月	同 四輪事業本部生産統括部	2021年 4月	同 最高経営責任者 (現在)
	2015年 4月	同 駆動系統括部長	2021年 6月	同 取締役 代表執行役社長 (現在)
	2016年 4月	(株)本田技術研究所取締役専務執行役員	2021年 6月	同 取締役 代表執行役社長 (現在)
	2018年 4月	当社常務執行役員	2021年 6月	同 指名委員 (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 代表取締役副社長
	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		
	2020年 4月	同 専務執行役員		
 <p>取締役 代表執行役副社長 貝原 典也</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス&ブライバシー オフィサー ・企業風土改革担当 	1984年 4月	当社入社	2021年 6月	同 執行役常務
	2012年 4月	同 四輪品質保証部長	2021年 10月	同 常務執行役員
	2013年 4月	同 執行役員	2021年 10月	同 北米地域本部長
	2013年 4月	同 品質担当	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
	2013年 6月	同 取締役 執行役員		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
	2014年 4月	同 四輪事業本部 サービス統括部長	2023年 6月	同 取締役 執行役専務
	2016年 4月	同 カスタマーファースト本部長	2024年 4月	同 取締役 代表執行役副社長 (現在)
	2017年 6月	同 執行役員 (取締役を退任)	2024年 4月	同 コンプライアンス&ブライバシーオフィサー (現在)
	2018年 4月	同 常務執行役員	2025年 4月	同 企業風土改革担当 (現在)
	2018年 4月	同 購買本部長		
	2020年 4月	同 四輪事業本部 事業統括部長		
	2021年 4月	同 カスタマーファースト本部長		
	2021年 4月	同 リスクマネジメントオフィサー		
 <p>取締役 執行役専務 井上 勝史</p> <ul style="list-style-type: none"> ・四輪事業本部長 ・リスクマネジメント オフィサー 	1986年 4月	当社入社	2016年 4月	同 欧州地域本部長
	2010年 4月	ホンダホールディングス社長	2016年 4月	ホンダモーターヨーロッパ・リミテッド 取締役社長
	2012年 4月	ホンダダイレクトランドGmbH社長	2020年 4月	当社常務執行役員
	2012年 4月	ホンダベルギーN.V.社長	2020年 4月	同 中国本部長
	2012年 4月	ホンダネーデルランドB.V.社長	2020年 4月	本田技研工業(中国)投資有限公司 総経理
	2013年 2月	ホンダモーターヨーロッパ・リミテッド トイツ支店長・オランダ支店長・ ベルギー支店長 (兼務)	2020年 4月	本田技研科技(中国)有限公司 総經理
	2014年 4月	当社 四輪事業本部 事業企画統括部 マーケティング企画室長	2023年 4月	当社執行役専務
	2014年 4月	同 電動事業開発本部長	2023年 4月	同 リスクマネジメントオフィサー (現在)
	2015年 4月	ホンダカーズインディア・リミテッド 取締役社長	2025年 4月	同 四輪事業本部長 (現在)
	2016年 4月	当社執行役員	2025年 6月	同 取締役 執行役専務 (現在)
 <p>取締役 執行役常務 藤村 英司</p> <ul style="list-style-type: none"> ・報酬委員 ・最高財務責任者 ・コーポレート管理 本部長 	1993年 4月	当社入社	2023年 4月	同 コーポレート管理本部長 (現在)
	2017年 4月	同 事業管理本部 財務部長	2024年 4月	同 執行役常務
	2019年 4月	同 北米地域本部 地域事業企画部長	2024年 6月	同 取締役 執行役常務 (現在)
	2021年 4月	同 執行職	2024年 6月	同 報酬委員 (現在)
	2021年 4月	同 事業管理本部長 兼 経理部長		
	2022年 4月	同 経理財務統括部長		
 <p>取締役 鈴木 麻子</p> <ul style="list-style-type: none"> ・常勤監査委員 	2023年 4月	同 執行役		
	2023年 4月	同 最高財務責任者 (現在)		
	2023年 4月	同 人事・コーポレートガバナンス本部長		
	2020年 4月	同 執行職		

 <p>取締役 森澤 治郎</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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)
 <p>取締役 酒井 邦彦</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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)
 <p>取締役 國分 文也</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 報酬委員 (現在)
	2013年 4月	同 代表取締役社長	2022年 5月	日本機械輸出組合理事長 (現在)
	2019年 4月	同 取締役会長	2022年 5月	一般社団法人日本貿易会会長 (2024年5月退任)
	2019年 6月	大成建設(株)社外取締役 (現在)	2025年 4月	丸紅(株)取締役名誉顧問 (現在)
	2020年 6月	当社社外取締役 (現在)	2025年 6月	学校法人国際大学理事長 (現在)
 <p>取締役 小川 陽一郎</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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)
 <p>取締役 東 和浩</p> <ul style="list-style-type: none"> ・指名委員 ・報酬委員 (委員長) 	1982年 4月	りそなグループ入社	2020年 4月	(株)り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)りそなホールディングス取締役	2020年 4月	(株)り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	同 執行役員	2021年 6月	当社社外取締役 (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 指名委員 (現在)
	2017年 4月	(株)りそな銀行取締役会長	2021年 6月	同 報酬委員 (委員長) (現在)
	2017年 4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)りそなホールディングス シニアアドバイザー (現在)
	2017年 6月	(株)りそな銀行取締役会長 (2018年6月退任)	2022年 6月	(株)りそな銀行 シニアアドバイザー (現在)
 <p>取締役 永田 亮子</p> <ul style="list-style-type: none"> ・監査委員 	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)		
 <p>取締役 我妻 三佳</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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)	2024年 6月	(株)スクウェア・エニックス・ ホールディングス社外取締役 (現在)
	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	2024年10月	(株)IDホールディングス 事業執行役員 (現在)

執行役 (2025年8月1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。

社外取締役座談会

Hondaの事業戦略とガバナンス



5月に発表されたEV戦略の見直しについてどのように捉えていますか

國分：この度のEV戦略の見直しは、カリフォルニアの環境規制改定が最後のトリガーとなりましたが、その少し前からヨーロッパにおける環境・四輪EVに対する潮流の変化がありましたので機動的な経営判断だったと考えています。時間的・資金的に余裕が生まれた今、成長戦略をいかに具体化しステークホルダーにアピールできるかが鍵になると思います。

東：日産との経営統合を巡る方針変更なども踏まえ、ステークホルダーによっては今回のEV戦略の見直しを後ろ向きと捉えた方もいるかもしれません。外部環境が刻々と変化する時代において柔軟な戦略の見直しは不可欠です。特に個別の経営判断が巨額の投資を伴う自動車産業においては、今後も土壇場での経営判断

の変更を迫られる局面もあるでしょう。むしろ、こうした機動性こそがHondaの強みであることをご理解いただけるよう説明責任を果たすことが重要だと考えています。

小川：一度描いた戦略と目標を見直すことは大きなチャレンジですが、これに固執して売れないクルマをつくるより、外部環境の変化に応じて投資計画を修正したことは正しかったと思います。また2050年カーボンニュートラル達成のゴールを変えずに道筋のみを変えたところに、サステナビリティへのHondaの覚悟を感じます。

環境目標と事業戦略の両立には何が必要でしょうか

東：例えば従来型のハイブリッド車をつくり続けるのではなく、Hondaが持つ技術と知見を総動員し、より高い環境基準に適応した新型ハイブリッド車の開発を進めることも一つの選択肢だと

思います。

小川：EVへのニーズが高まっても充電インフラなどの周辺環境が整わなければ普及には至りません。今後はEV生産そのものに限らず、EVを取り巻く環境全体をどのように発展させていくかがポイントになると思います。そのためにも、戦略見直しで生まれた投資余力を生かし、期待されるクルマを収益につなげ足元を固めることも重要です。

國分：大事なのは2050年カーボンニュートラル達成という目標に向けて多様な道筋を模索し実行していく不懈の姿勢です。このような姿勢はHondaの理念とも一致しており、これを全員で共有できる組織であることがHondaのバリューだと思います。

投資余力をどの成長分野に振り向けるべきでしょうか

東：先ほど申し上げた新型ハイブリッド車の開発の他には、例えば電源の提供など異なる分野への投資も考えられると思います。



小川：ソフトウェアへの投資も重要です。この2年ほどでAIは著しく進化しました。近い将来、ADAS（先進運転支援システム）などにおいて人の知能を超えたAIがクルマを動かすようになるでしょう。投資余力が生まれた今、半導体などの知見を蓄えていくチャンスだと思いますし、新領域への投資と既存事業の拡大は両立可能です。

國分：具体的な特定は難しいですが、二つの成長分野に大別でき

社外取締役座談会 Hondaの事業戦略とガバナンス

ると思います。一つは安全や環境など社会課題を解決する分野、もう一つは夢のある新領域です。例えば、グローバル企業の中には、EVの生産・販売にとどまらず急速充電設備網や家庭用蓄電装置を世界的に構築・提供する企業や、ロケット事業のマネタイズに成功している関連企業もあります。Hondaも発想を広げ、社会課題解決と夢のある新領域への果敢な挑戦が望されます。

東：少し前までは、中国が徹底したEV化戦略を進めるなどグローバルでEVが席巻する勢いがありました。この潮流に押され、日本のハイブリッド技術はグローバルスタンダードの地位を得ることができませんでした。しかし国際情勢の変化を受け、現在ハイブリッド技術が改めて世界的に注目を集めています。これは日本にとっての大きなチャンスと言えます。

國分：キャピタルアロケーションは環境次第で大きく変わると 思います。政治や経済の動向を踏まえつつ、株主還元、成長投資、内部留保、従業員との関係強化などの多様な立場・要素のバランスを考慮し、適切な優先順位付けを行うのが経営者の役割です。世界情勢が不安定な時代に手元資金を厚くするのも選択肢の一つかもしれません。過度にマスコミ受けを意識せず、実態を見極め、本音ベースで判断していくことが求められます。



東：私も同意見です。米国に端を発する世界的な保護関税政策の応酬により世界同時不況のリスクが増しています。こうした国際

情勢を踏まえ、あらゆる事態に耐え得る体制構築として自由貿易を前提としないサプライチェーンの再構築に着手していくことも検討が必要かもしれません。

市場評価の課題と対応策についてどのようにお考えですか

小川：PBR（株価純資産倍率）や株価に関する課題は取締役会でも常に議論しています。PBRを高めるには、一般的に資本の効率的な活用、収益基盤の強化、そして将来の収益拡大の見通しを市場に示すことが求められ、経営陣もこの点をよく理解しています。自己株式取得などで資本効率化を進めていますが、特に四輪事業で高いROS（売上高営業利益率）をどう実現するかが大きな課題です。二輪事業では高いROSを出せていますが、ハイブリッド車やEVについても同水準の収益性をどう確保するかを投資家や市場に示す必要があります。

また、「The Power of Dreams」が将来の収益にどのように結び付くのかを、市場に示しきれていません。先日の再使用型ロケット実験の成功は、Hondaが描く夢や有する技術力を象徴するものであり、社会的にも大きな反響がありました。しかし、それが企業価値向上につながることを市場に示すことにはまだ至っていません。将来の収益期待を醸成するビジョンと現状の収益改善の両面を訴求していくことが、Hondaの価値向上につながると考えています。

東：国際情勢が大きく変化する環境下においてPBRを向上するには「The Power of Dreams」をいかに財務価値に転換するかを示すことです。非財務価値と財務価値の間に多くのシーソーがありますが、夢はまだイメージでしかなく、例えば再使用型ロケットもキャッシュ・フローとして示せる段階まで持っていく必要があります。

また、国際経済の混乱を踏まえると、ハイブリッド車が再評価される可能性もあります。ただし、従来通りの製品ではなく、より環境に適合した技術開発の追求も必要となるでしょう。

國分：バリュエーションの低さはモビリティ業界全体の問題です。グローバル市場に視野を広げてもPBRが1倍を超える企業はほとんどありませんし、そもそも自動車産業を成長産業と見なせるかについて市場は疑念を持っています。こうした中で、Hondaは二輪、四輪、ジェット機など多様な事業を持つという他社にない独自性を持ちながら、それらがエコシステムとして十分につながっていないために、価値を最大化できていないと感じます。事業間のつながりを明示できれば、市場の評価も変わると思います。

小川：多様な技術開発が進んでいますが、それを実際に財務リターンとして見通すことが難しいことは業界全体の課題です。EVやADASで必ずしも高い利益率を確保できるわけではなく、市場価格を超える価値を提供し続けることができなければ、最終的にコスト削減に頼らざるを得なくなります。結局のところ、顧客にしっかりと価値を届け、それに対価を払ってもらえる構造を築けるかが問われていると思います。



國分：Hondaは「良いものをつくれば評価される」というプロダクトアウトの発想が強く、マーケットインの視点がやや欠けている印象があります。

小川：「自分たちの納得のいく製品をつくりたい」という「ものづくりへの強いこだわり」はHondaのDNAであり良さである一方、Hondaが創出する価値と市場からの評価を近づけていくた

社外取締役座談会 Hondaの事業戦略とガバナンス

めに、より外部の声を取り入れるべきだと思います。

東：非財務価値のKPIや成果評価については、財務的な指標だけでなく定性的な側面も含めて設定・評価していく必要があり、そのプロセスは容易ではありません。技術面でも投資家にはまだ言えない機密情報も多く存在します。このような制約を踏まえた上で、非財務価値としてどう説明し投資家に伝えていくかを検討していくかなければなりません。

取締役会の実効性を高める工夫や課題をお聞かせください

東：取締役会の限られた時間の中で、各事業部門は決算だけでなく四半期ごとの状況まで、非常に丁寧に説明してくれます。海外部門も時差を越えて出席します。ほぼ半日以上をかけて詳細な情報提供と十分な議論を交わしていると感じています。

小川：私たち社外取締役がHondaをどれだけ理解できるかは非常に重要です。毎年、新しい研究発表会に招待されて最新の技術情報を得たり、社外取締役だけでインドを視察して現地の実態を直接確認したりする機会などが設けられています。取締役会ではこうした共通理解を前提に議論に臨むことが求められており、取締役会の実効性を高めようとするHondaの姿勢を感じています。

國分：5年間取締役を務めてきましたが、就任当初とは印象が大きく変わりました。現在の取締役会は本当の意味で「会話」ができる場になっており、これは経営陣の意識が大きく変わった結果だと思います。三部社長が就任時に、取締役会のあり方を変えたいという強い意思を示したことが転機となりました。以前は女性取締役の数や取締役会の人数など、形式的な要件を満たすことに重点が置かれていましたが、今ではそうした形式主義を脱却し、社外取締役が知見を率直に述べられる環境になっています。こうした変化は、経営陣の意思とスキルバランスの組み合わせによって実現していると思います。今後も継続的に、取締役会の実効性を高めていく必要があります。

小川：当社が指名委員会等設置会社となった際、「形だけの委員

会を設置してもガバナンスは向上しない」という指摘もありました。しかし実際には、現在の3名の社外取締役がそれぞれの委員会の委員長を担当し、時間をかけて活動しています。各委員会は明確な権限を持ち、評価と改善を繰り返しています。将来的にさらなる実効性向上は必要ですが、現状でも十分に機能していると感じています。

東：少人数体制で議論がしやすく、課題情報の共有も非常に早いのは、指名委員会等設置会社の特長であり強みだと思います。

國分：業界環境や世界の市場動向については、オフサイト取締役会で自由に討議する時間が設けられ、環境変化についてしっかり共有しています。これらの共有は十分に時間をかけて行われており、いきなり事前説明を受けて決定するのではなく、一定期間をかけて理解を深めた上で意思決定が行われています。社内と取締役会が同じレベルで議論できている印象があります。

小川：経営執行側が完成した計画を一方的に提示するのではなく、幅広くオープンに情報を提供し、議論や意見交換を行っています。そのため、知らないうちに物事が進んでいるという感覚はほとんどありません。品質問題や経営統合の議題についても十分な情報が共有され、私たちも意見を出し合い、良い関係が築けていると感じます。

東：相当な時間をかけて議論を重ね、委員会も数多く開催しています。世の中に見えている以上の活動が行われていると理解しています。

取締役会の今後の課題や必要な対応についてお聞かせください

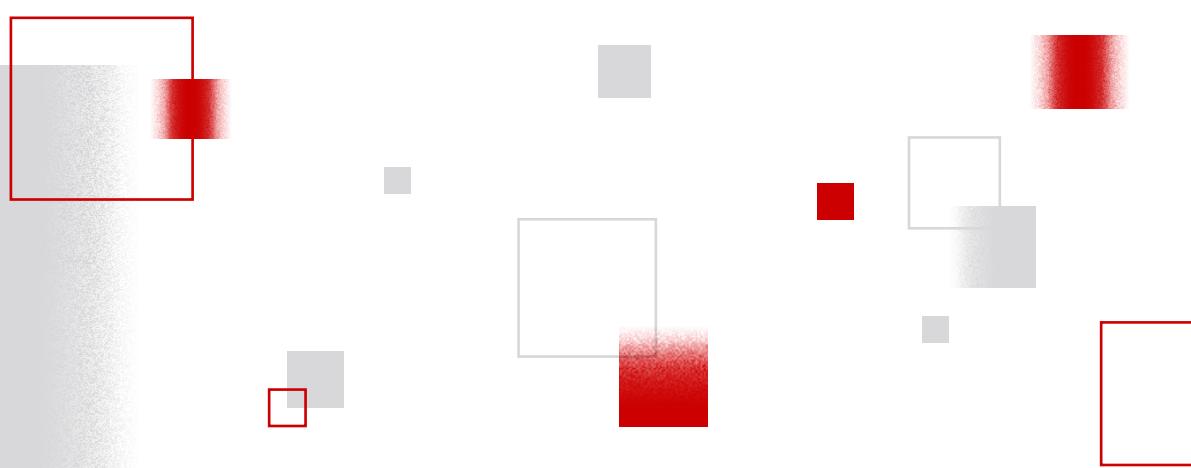
國分：取締役会の知見や経験は、時代に応じて常にアップデートしていく必要があります。経営陣や委員会も、時代背景を踏まえて必要な知見をしっかり議論していくべきだと思います。

小川：社外取締役の責務は、ステークホルダーの視点から発言し提言していくことだと考えています。そのためには、ステークホルダーの考え方や意見をしっかり理解する必要があります。株主から資本提供を受けて経営している以上、株主の声を正しく聞くことが重要です。監査委員会では現場にも頻繁に足を運び、国内および海外の拠点を年間で何十カ所も往査していますが、こうした現場で直接声を聞けることは大きな強みです。だからこそ、現場で感じた声や温度感、課題意識をもっと生かし、得た気づきを他のメンバーにもできるだけ共有していく必要があると認識しています。

東：私もグローバルな環境変化にしっかり対応し、それを乗り越えていく姿勢が必要だと感じています。



関連データ



10年間の主要詳細データ

IFRS (単位:百万円)

	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
損益状況										
売上収益	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	21,688,767
営業利益	503,376	840,711	833,558	726,370	633,637	660,208	871,232	780,769	1,381,977	1,213,486
税引前利益	635,450	1,006,986	1,114,973	979,375	789,918	914,053	1,070,190	879,565	1,642,384	1,317,640
親会社の所有者に帰属する当期利益	344,531	616,569	1,059,337	610,316	455,746	657,425	707,067	651,416	1,107,174	835,837
キャッシュ・フロー状況 (金融サービス事業を除く事業会社)										
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,430,526	1,079,340	1,149,458	1,138,346	1,055,023	1,050,956	1,051,818	1,352,796	2,288,129	1,883,139
投資活動によるキャッシュ・フロー	-709,088	-511,411	-589,344	-524,825	-584,351	-747,138	-373,695	-666,929	-827,156	-1,217,274
フリー・キャッシュ・フロー	721,438	567,929	560,114	613,521	470,672	303,818	678,123	685,867	1,460,973	665,865
財務活動によるキャッシュ・フロー	-306,812	-231,219	-369,094	-397,507	-302,557	-328,121	-81,812	-564,865	-712,572	-1,390,352
財政状況										
総資産	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	30,775,867
現金および現金同等物	1,757,456	2,105,976	2,256,488	2,494,121	2,672,353	2,758,020	3,674,931	3,803,014	4,954,565	4,528,795
資金調達に係る債務 (非流動負債)	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	6,953,520
親会社の所有者に帰属する持分	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	12,326,529
株主還元										
株主還元総額	158,615	165,821	266,062	260,102	292,155	190,005	269,144	359,135	580,881	1,029,712
うち、自己株式取得額	14	12	87,083	64,557	96,284	6	62,758	157,001	250,513	722,365
1株当たり配当金(円)	29	31	33	37	37	37	40	40	68	68
配当性向	46.0%	26.9%	16.9%	32.1%	43.1%	28.9%	29.2%	31.2%	30.1%	38.0%
株主資本配当率(DOE)	2.3%	2.4%	2.4%	2.4%	2.4%	2.2%	2.1%	1.9%	2.8%	2.5%
その他財務データ										
営業利益率	3.4%	6.0%	5.4%	4.6%	4.2%	5.0%	6.0%	4.6%	6.8%	5.6%
R&D調整後キャッシュ・フロー	1,959,344	1,618,221	1,747,392	1,797,151	1,684,104	1,629,132	1,696,669	2,084,052	3,056,976	2,806,661
投下資本利益率(ROIC)	4.9%	8.4%	9.0%	7.3%	5.6%	7.4%	6.9%	5.9%	9.1%	6.7%
株主資本利益率(ROE)	5.0%	8.8%	13.9%	7.5%	5.6%	7.7%	7.2%	6.0%	9.3%	6.7%
研究開発支出	719,810	659,918	730,734	820,037	821,478	780,065	804,025	852,067	976,366	1,210,620
減価償却費※	486,410	484,133	513,455	499,036	470,320	428,063	438,269	512,501	563,954	531,809
設備投資額	647,498	541,041	433,892	426,519	375,643	321,294	278,405	493,908	387,986	537,427
為替レート 期中平均 対米ドル(円)	120	108	111	111	109	106	112	136	145	153

※ 使用権資産含む

会社概要

会社概要 (2025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: 194,173名 単独: 32,088名
本社所在地	東京都港区虎ノ門二丁目2番3号※		
設立	1948年9月	連結子会社	284社
資本金	860億円	持分法適用会社	73社
※ 2025年6月より移転			

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 (2025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



■ 個人・その他	13.1%
■ 金融機関	26.3%
■ 証券会社	0.4%
■ その他国内法人	6.2%
■ 外国人	31.5%
■ 自己名義	22.5%

大株主 (2025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)	773,501	17.77
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	282,587	6.49
モックスレイ・アンド・カンパニー・エルエルシー	247,552	5.69
ステートストリートバンク アンド トラストカンパニー 505001	143,430	3.30
明治安田生命保険相互会社	138,237	3.18
ステートストリートバンク ウエスト クライアントリーティー 505234	91,703	2.11
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	69,455	1.60
JPモルガン証券株式会社	64,730	1.49
日本生命保険相互会社	58,565	1.35
アクサ生命保険株式会社	57,000	1.31

制作体制

経営企画部が主体となり、「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、社内外の全てのステークホルダーの皆さん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)
経営企画部	部長 鈴木 理香子
経営企画推進課	課長 大野 博
	上野 祐揮
	増澤 崇
	桐原 夏実
経営企画管理課	中野 果歩
技術戦略課	佐藤 龍
ブランド・コミュニケーションセンター	センター長 千田 隆作
ブランドプランニング スタジオ	平野 友也 多田 千晴



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/>

編集方針

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

「Honda Report 2025」では、事業環境が大きく変わる中、自らの強みを生かし、迅速かつ柔軟に変化を乗り越えていくこと、および「環境」と「安全」という社会課題に対しては、モビリティを通じて社会に貢献したいという想いを持つHondaとして徹底的に取り組み続けることを、改めて打ち出しています。誰もが難しいと思う壁に対しても、夢の力を信じ、情熱を絶やすことなく努力を重ね、仲間とともに挑み、乗り越えていく。HondaのDNAは今も、経営陣から現場の従業員まで脈々と受け継がれており、本レポートでは、従業員一人ひとりの「夢や挑戦の姿」を紹介しています。

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

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「価値協創ガイドライン」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357社の関係会社（連結子会社284社、持分法適用会社73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る場合は、個々に対象範囲を記載しています。

報告期間

2024年4月1日～2025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るものとなる可能性があります。過去の報告書で提供した情報を修正、再記述する場合や、重要な変更がある場合は、その内容を本レポートに記載します。読者の皆さまには、以上をご了解いただきますようお願いします。

開示資料の位置付け

任意開示	本レポート	Honda Report (統合報告書)		Honda Report 2025
	WEB SITE	投資家情報	QRコード	
法定開示	Honda ESG Report		QRコード	Honda ESG Report 2025
	有価証券報告書		QRコード	コーポレートガバナンス報告書
	株主総会招集通知		QRコード	財務
				非財務

Honda History

詳しくはこちら
>>>



1948



本田技研工業株式会社
浜松で創立

1949



A 本田宗一郎と
藤澤武夫の出会い



初の本格的オートバイ
ドリームD型 生産・販売

1963



四輪進出

1962



日本初の本格的な国際コース
鈴鹿サーキット完成
初の海外現地生産を
ベルギーで開始

1960



D (株)本田技術
研究所の設立
1961年に新社屋完成

1959



初の海外現地法人を
アメリカに設立

1958



C スーパーカブ
発売

1954



B マン島TTレース出場宣言
1959年に初出場
1961年に初優勝

1953



汎用事業開始(汎用エンジンH型)

1964



E FIA
フォーミュラ・ワン
世界選手権(F1)
初出場
翌年初優勝を
達成



ホンダ初の
船外機GB30
(4ストローク)
発売

1965・1967



'65 ホンダ初の
携帯用発電機
E300発売
'67 N360発売

1970



安全運転普及本部発足

1972



F 低公害CVCCエンジン発表
アメリカのマスキー法を
世界で初めてクリア

1978



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



A つくる人、本田宗一郎。
売る人、藤澤武夫。

初対面はD型が生まれた年と同じ1949年8月。互いにひと目で気に入ったという。性格がまった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「こつ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だった。



B 若い力で挑んだ世界の壁。

1954年、ホンダは当時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、後の社長となる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、1959年のマン島TTレース初参戦ではメーカー一チーム賞を獲得。その後も勢いは止まらず、1961年にはついに悲願の優勝を果たした。



C 「良品に国境なし」を
証明する。

「手の内に入るものをつくれ」という本田宗一郎の言葉の下、誰にでも扱いやすいサイズや機能的なデザインを追求。スーパークーパーは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、数々の新機軸を投入。今なお一貫したコンセプトを守り続け、世界中で愛されている。



D 「研究所は技術を研究するところ
ではない。人を研究するのだ。」

1960年、本田技研工業株式会社から研究開発部門を分離・独立させ、独自の研究開発機構である株式会社本田技術研究所が設立された。「研究所は人を研究するところだ」、「人が何を必要としているか分かった時、技術がいるのだ」という本田宗一郎の考えに基づき、今も人の役に立つ技術を開発し続けている。



E 二輪に続き、四輪でも
世界の覇者を目指す。

最後発メーク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FIAフォーミュラ・ワン世界選手権(F1)だった。エンジンのみならず、わずか半年で車体も自らつくり上げるという常識破りの参戦だったが、全力で挑んだ初参戦ドライ GPは惨敗という結果に。それでも困難な道を諦めずに歩き続け、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。



F 社会的責任においてやる。

1970年、米国で從来の大気清浄法の改正案「マスキー法」が提出された。どの自動車メーカーも厳しい規制に背を向ける中、ホンダの若手技術者たちは「企業のためではなく、社会的責任においてやるべきだ」と断言。画期的な燃焼システムで誕生した低公害エンジン「CVCC(複合渦流調速燃焼方式)」は世界で初めてマスキー法をクリア。搭載したシビックは日本で大ヒットした。

1981

世界初の自動車用地図型
カーナビゲーションシステム
発表



G

1982

日本初の足だけで運転できる
フランツシステム車発表

アメリカで日本メーカー初の
四輪車現地生産を開始



1983



FIAフォーミュラ・ワン世界選手権(F1)
へ再び参戦(第二期)

1987

日本初の
SRS(運転席用)エアバッグシステムを
搭載したレジェンドを販売



1988



H 可変バルブタイミングリフト機構
(VTEC)発表

1988



FIAフォーミュラ・ワン世界選手権(F1)
史上初の16戦15勝

1997~1998



'97 ツインリンクもてぎがオープン
'98 世界初の歩行者ダミー開発

2011~2010

'10 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

'11 被災地域の移動支援を
目的としてインターナビの
通行実績情報マップ公開

2007

世界初の二輪車用
エアバッグシステム
搭載車を発売



J

2005~2003

'03 世界初の
衝突軽減ブレーキを
開発

'05 世界初
電子制御技術採用の
次世代式汎用エンジン
iGX440を発売



2002

燃料電池自動車FCXが
世界初の米国政府認定取得



2001

人のスペースを最大化した
革新のスマートカー、
フィットを発売

WGP S500
バレンティーノ・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



H

2000

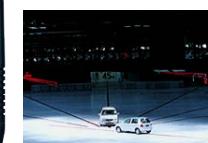
人間型
ロボット
ASIMO
発表



I

2000

世界初の屋内型
全方位衝突実験施設完成



1999

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



2014~2015

'14 安全運転支援システム
Honda SENSING発表

'15 FIAフォーミュラ・ワン
世界選手権(F1)に
マクラーレン・ホンダで参戦

2015

HondaJet
引き渡し開始



2017

スーパーカブシリーズ60周年・
世界生産累計1億台を達成



2020

電気自動車Honda eを
発売

WGP800勝
二輪のロードレース史上初



2021

世界初 自動運転レベル3対応
レジェンドを発表



L

2023

シビックTYPE Rが
ニュルブルクリンクで
FFモデルの
最速ラップタイムを記録



2025

再使用型ロケット実験機の
離着陸実験に成功



G 気づきから生まれた
世界初の「カーナビゲーション」。

あるとき、研究所の専務は自衛隊の見学の機会を得た際、戦車が走行しながらも砲身は常に標的を捉え続けていることに気が付く。この技術をクルマに応用できないか、研究所のメンバーはあらゆる可能性を探求し、走行しながら地図上に自車の位置を表示し続ける「ナビゲーションシステム」を開発。それこそが、今や世界中で当たり前となつた「カーナビゲーション」の原型だった。



H リッター100馬力に
挑戦した夢のエンジン。

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応えるべく、さまざまな困難を乗り越え、「パワー」と「環境性能」を両立させた「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「リッターあたり100馬力」を実現。世界からの注目を集めた。



I 技術で人を幸せにする
ための未来を描く。

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できる他、ピンを手に取ってふたをひねる、液体が注がれる柔らかい紙コップを漬さずに持つなどの器用な作業や手話表現も可能だった。



J ホンダがやらないで
誰がやる。

バイクにエアバッグは付けられないか。二輪車・四輪車の両方を手掛けるホンダとしては当然の発想だった。これまで二輪車の安全教育に力を入れてきながら、事故を未然に防ぐだけでなく、事故が起こったときのことも考えるべきだ。全てが一からのスタートとなり、量産まで技術開発に16年。そしてついに2006年、世界初の二輪車用エアバッグ搭載車が発売された。



K 自由な移動の喜びを、
空にまで。

航空機の世界に新規参入するからには、まったく新しい航空機でなければならない。HondaJetは航空工学の常識を覆し、ビジネスジェットでは世界で初めて主翼上面にエンジンを配置した。これにより静かで大きな室内空間と荷物室を確保し、高い燃費性能を実現。ホンダは世界で唯一、航空機の機体とエンジンの両方を開発し米国連邦航空局認定を獲得した。



L 運転支援で、
人間の能力を拡張させる。

自由な移動の喜びを、安全安心な形で提供するため、センシング技術で人間の能力を超えた範囲をカバーしたい。「なぜ事故が起こるのか」から研究を始め、事故シミュレーションを1,000万通り以上実施。こうして誕生した革新的な安全運転支援システム「Honda SENSING Elite」は、世界で初めて自動運転レベル3を達成した。

夢を追いかける

Hondaの仲間たち。

HONDA
The Power of Dreams

How we move you.
CREATE ▶ TRANSCEND, AUGMENT





夢の力であなたを動かす。

2025

HONDA
The Power of Dreams

How we move you.
CREATE ▶ TRANSCEND, AUGMENT





How we move you.

CREATE ▶ TRANSCEND, AUGMENT

