

# Honda 四輪電動ビジネス説明会 原稿

2022年4月12日

Honda

## 【三部 敏宏 取締役 代表執行役社長】

皆様、こんにちは。三部でございます。

Honda は、昨年4月より新たな体制でスタートしました。1年が経ちました本日は、「この数年の取り組みの成果」ならびに、新体制のもとで進めている「四輪電動化の進捗」、この2点について、お話しさせていただきます。

まず、この数年の取り組みを振り返りたいと思います。

Honda は、前任の八郷体制時から「既存事業の盤石化」と「新たな成長の仕込み」を方針に掲げて来ました。この方針のもとで進めてきた取り組みは、「商品」「事業」「新たな成長に繋がる先進技術開発」、これらの領域それぞれで芽吹き、そして着実に実を結びつつあります。

「既存事業の盤石化」については、特に四輪の「強い商品の提供」そして「事業体質の強化」が足元における最重要課題です。

四輪商品では、昨年、新型ヴェゼル、新型シビックを上市しました。どちらも高い評価をいただいております。シビックは3度目となる北米カーオブザイヤーを受賞することもできました。

こうした高い評価の背景には、この数年来取り組んできた「ものづくり改革」の効果があります。開放的な空間、視界を実現するパッケージ技術や、軽量化技術といった Honda の強みをさらに進化させ、お客様に喜んでいただけるよう、商品力の強化に徹底して拘ってきました。

そして、プラットフォームのレイアウト統合や部品共用化などを実現する「Honda アーキテクチャー」をシビックから本格導入しましたが、これを各モデルに広く展開していくことで、良い商品を効率良くつくることのできつつあります。

ヴェゼルやシビックへの高い評価は、まさにこうした「ものづくり改革」が商品として実を結んだ成果と言えます。

「事業体質の強化」は、単に利益を改善するということだけでなく、電動化や新たな成長領域への投資を生み出すためにも、さらに重要性を増しています。

既に公表している通り、「2025年までに、グローバルモデルの派生を2018年比で3分の1まで削減し、より強いモデルに集約する」、また「生産領域の費用を2018年比で10%削減する」このような目標を掲げ、取り組んできました。

派生については、現時点で半分以下まで統合が進みました。生産コストについても、昨年、英国やトルコ、日本の狭山での完成車生産を終了するなど、「生産能力の適正化」を進めるとともに、体質改革に取り組んだ結果、10%削減目標達成の目途はついており、事業体質は着実に向上しています。

今後は、四輪だけでなく二輪やパワープロダクツも含めて、価値の高い商品をグローバルで提供していきたいよう、引き続き取り組んでいきます。

一方、もう1つの方針である「新たな成長の仕込み」については、この数年の間に、研究所で仕込んできた新たな取り組みについて、いくつかの具体的なテーマを昨年、皆様にご紹介することができました。

この絵は、Hondaが独自の先進技術を生かして実現を目指している、将来のモビリティエコシステムの方向性を表現したものです。「人々の自由時間を創り出し、人が活躍できる時間や空間を拡げる」、そして、「移動の自由を制限しないようにする」。このような価値の実現を通じて、人の生活圏や行動圏を広げるとともに、社会をも変えていく原動力になることを目指しています。

そのために取り組んでいる「eVTOL」「アバターロボット」「宇宙領域へのチャレンジ」という3つの領域は、どれもHondaの既存事業から繋がる技術をコアにしており、「モビリティカンパニー」Hondaの本業の拡大であると考え、チャレンジしています。

このように、既存事業、新領域それぞれで着実な成果に繋げることができている背景としては、この数年にわたる組織体制変更とオペレーション進化の効果が大きいと考えています。

研究所の中から商品開発領域の技術を切り出し、事業領域と融合させる体制に進化したことで、技術と事業のシナジーが加速しました。一方、研究所には「先進技術研究所」や「先進パワーユニット・エネルギー研究所」を設立し、既存事業に捕らわれない「先進技術領域への集中」を図ってきました。

このように「既存事業の盤石化」によって生み出した原資を、「電動化」そして「新たな成長の仕込み」に投資していく。この両輪の取り組みを今後もさらに加速させていきます。

次に、電動化加速に向けた新たな取り組みについてお話しします。

昨年4月の社長就任と同時に、2050年に向けた環境、安全の目標を掲げました。特に環境目標である「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」は、決して簡単に実現できるものではありません。

では、なぜHondaはそのような高い目標を掲げ、電動化に取り組むのか？

Hondaは、二輪車、四輪車、パワープロダクツや船外機、そして航空機まで、幅広い製品を提供

するモビリティカンパニーであり、同時に、合計すると年間で約 3,000 万台規模の世界一のパワーユニットメーカーでもあります。

私たち Honda が、意志を持って動き出そうとしている世界中の人を支える原動力であり続けるためにも、Honda が目指す「自由な移動の喜び」を「環境負荷ゼロ」で達成していきたい。そのために、まずは、私たちの提供するモビリティ、そして、その動力源であるパワーユニットのカーボンニュートラル化を進めていきます。

この実現のためには、我々の提供するモビリティの多様性、そして、それを活用頂いているお客様の多様な使い勝手や生活環境、再生可能エネルギーの普及状況などを考慮すること。さらに、製品ライフサイクルでの視点、社会全体でのエネルギー総量や効率性にも貢献していく観点が求められます。

このように、モビリティのカーボンニュートラル化を検討していく上では、エンジンからバッテリーへの単純な置き換えではない「多面的、多元的なアプローチ」が必要だと考えています。

例えば、二輪やインドのリキシャなどの商用コンピューターでは、バッテリーを共有し資源効率を高める「交換式バッテリー」と、それを効率的に活用するシステムが必要です。

車体重量が重かったり、長い航続距離が求められるモビリティでは、「水素燃料電池」の活用が有効ですが、これを普及させていく上では水素の供給や貯蔵も含めたシステム全体に取り組む必要があります。

また、移動効率の向上という観点では、パーソナルモビリティだけでなく自動運転タクシーと呼ばれるようなモビリティサービスの展開を拡大していくことも求められます。

さらには、そうしたさまざまな移動、動力源、エネルギーに関するデータを集約、分析、リコメンドすることで、社会全体の効率化とお客様の利便性向上の最適化を図ることが求められます。

このような、さまざまな国や地域でのお客様の用途、シーンに応じて多様なソリューションを提供し、「自由な移動の喜び」を「地球環境負荷ゼロ」で実現していく。さらには、それらを繋げる「コネクテッドプラットフォーム」によって、社会全体の利便性や効率性を高めていく。これが Honda のアプローチです。

具体的には、固定バッテリーの進化はもちろんのこと「モバイルパワーパックに代表される交換式バッテリーの展開」「水素燃料電池とシステムの普及」「バイオ燃料や SAF などのカーボンニュートラルフューエルの活用」「GM、GM クルーズと進めている自動運転モビリティサービス事業による移動効率向上」など、多面的、多元的なソリューションに向け取り組んでいきます。

この具現化に向けた取り組みを大きく加速させるため、今月、運営体制とリソースについても変更を行いました。

従来は、二輪、四輪、パワープロダクツと製品別に組織を分けていましたが、今期より、今後の競争力のコアとなり従来の製品領域に横断的に関わってくる「さまざまな電動商品とサービス」、ならびに「バッテリー」「エネルギー」「モバイルパワーパック」「水素」、そして、それらを繋げる「ソフトウェア、コネクテッド領域」。これらを従来の製品別の事業本部から独立させて一つの組織体制に束ねこれをリードする組織として「事業開発本部」を立ち上げました。

これにより機動力を高めるとともに、製品クロスドメインで技術と事業を融合させ、シナジーを強化していきます。

一方、今後の資源投入については、まず、今後 10 年で約 8 兆円の研究開発費を投入していきます。また、特にターゲットとなる「電動化」と「ソフトウェア領域」に向けては、投資と合わせて、今後 10 年で約 5 兆円のリソースを投じる計画を組んでいます。

同時に、長期視点で取り組む「新領域」や「資源循環」などの「新たな成長の仕込み」には、今後 10 年で約 1 兆円の投入を計画しています。

次に、新しい「事業開発本部」の取り組みの中から、特に四輪 EV の取り組みについて青山より、そして、現在取り組む変革を支える財務戦略について竹内より、それぞれお話しさせていただきます。

## **【青山 真二 執行役専務】**

皆様、こんにちは。4 月より「事業開発本部」を担当している青山です。  
私から四輪 EV の取り組みについてお話しします。

EV の時代において重要な課題は、皆様ご承知のとおり、グローバルでのバッテリー調達です。これに対する基本的な考え方は 2 つです。

1 つは、現在から当面の間必要となる液体リチウムイオン電池については、外部パートナーシップの強化により、安定的な調達量を確保するということ。そして、2 つめは、2020 年代後半からは現在、独自に研究開発を進めている次世代電池開発を加速させ、技術を手の内化する、ということです。

液体リチウムイオン電池の調達については、EV の製品ライフサイクルの観点でも競争力を担保するために、地産地消の考えに基づき主要な市場ごとに方針を固めました。

北米では、GM から「アルティウム」の調達を計画しています。その他にも、バッテリー生産を行う合併会社の設立について検討を進めています。

中国では、既に公表したとおり、CATL との連携をさらに強化していきます。

そして、日本においては、まず始めに投入する軽 EV 向けに、エンビジョン AESC から調達することで合意しました。

一方、次世代バッテリーでは、既に発表しているとおり全固体電池に取り組んでいます。現在の進捗ですが、まず、ラボレベルで技術、生産の検証を行い、目標とする性能を定めました。

その上で、生産技術の手の内化を目指し、量産レベルでの性能やコスト、安全面での優位性を確保するため、生産プロセスも含めた設計に取り組める実証ラインの建設を定めました。2024 年春に、栃木県さくら市での立上げに向けて、約 430 億円の投資を計画しています。2020 年代後半のモデルに採用できるよう、研究を加速させていますが、量産は Honda にとってもチャレンジングであり、今後、専門人材の獲得を強化するなど、積極的に体制の強化を図っていきます。

次に、こうした技術を活用した具体的な EV 製品の投入についてお話しします。

まず、EV 普及において黎明期にある現在から 2020 年代後半にかけては、主要市場となる北米、中国、日本など、地域ごとの市場特性に合わせた商品投入を進めます。

北米では、まず、GM と共同開発している中大型クラスの EV を投入します。2024 年には、既に計画を公表している Honda ブランドの新型 EV「プロローグ」に加え、アキュラにも大型 SUV タイプの EV を 1 機種投入します。

中国では、EV 普及が他地域に先行する EV 先進市場としての特性を生かし、現地独自開発でスピーディーに対応していきます。既に昨年発表したとおり、今後 5 年、2027 年までに合計 10 機種の EV を投入します。

他地域に比べてハイブリッド車が大幅に普及している日本では、まず 2024 年前半に商用の軽 EV を投入し、配送業など稼働率の高いプロフェッショナルユースの領域から EV の普及に取り組んでいきます。EV 普及に取り組むべく、この商用軽 EV を 100 万円台で提供することを目指しますが、インフラ全体での再生可能エネルギーの普及状況なども見ながら、パーソナル向け軽 EV、SUV タイプの EV も適時投入していきます。

一方、2020年代後半以降は、EVの普及期に入っていると推察されます。この段階では各地域ベストから、グローバル視点でベストなEVを展開していきます。

その1つとして、EVのハードウェアとソフトウェアの各プラットフォームを組み合わせたEV向けプラットフォーム「Honda e:アーキテクチャー」の展開を、2026年から始めます。これは、バッテリーを始めとしたEVハードウェアプラットフォームと、クルマの機能を後から進化させるために必要なOTAの基盤となる次世代電子プラットフォームを組み合わせたものです。

ハードとソフトを融合させることで、商品売って終わりではなく、その後も商品を通じてお客様と繋がり、さまざまなサービスや価値を提供することが可能となります。

これを四輪車の電動化のみならず、その他のモビリティへの適用も見据えたプラットフォームとして展開していくことで、お客様にHondaならではの付加価値を提供することを目指します。

また、GMとのアライアンスを通じて、コストや航続距離などにおいて従来のガソリン車と、同等レベルの競争力を持つ量販価格帯EVを、2027年以降に投入する計画です。この共同開発を通じて、共同購入なども含め、グローバルでEV普及の裾野を広げていけるよう、取り組みを継続していきます。

一方、先日発表したソニーとのEV合併会社設立の検討については、モビリティメーカー単体では成し得ない新しい移動の価値を探求する、いわば「モビリティの概念の拡張への挑戦」と位置づけており、2025年を目標に、両社の強みを融合させたソフトウェアデファインドな高付加価値モデルを投入します。

これはソニーとの共同事業であり、今までご説明してきたHondaとしてのラインアップとは一線を画すものです。しかし、そこから生まれた先進のソフトウェアやエンターテインメントなど新しい価値は、Hondaの商品開発にも取り入れていきたいと考えています。

以上のような取り組みにより、2030年までに、軽商用からフラッグシップクラスまでグローバルで30機種のEVを展開し、年間200万台を超える生産を計画しています。

こうした台数を支えるEVの生産体制については、中国の武漢にEV専用工場を建設することを発表しましたが、中国では武漢の他に広州にも建設を計画しています。

また、北米でもEV専用の生産ラインを計画しています。

先ほどのバッテリー生産と同様に、EVの生産もライフサイクル観点での地産地消が競争力を生むことから、主要な市場ごとに必要な生産能力を適時検討していきます。

さて、こうした電動化に伴い、新たに事業開発本部で担っていくのが、ソフトウェア・コネクテッドの強化です。

先ほど、三部が触れたとおり、製品単体に留まらずさまざまな Honda の製品が連鎖しクロスドメインで繋がっていくことで、より大きな価値を提供できること。これが Honda の強みであり、私達が目指す姿です。

その実現のためには、電動モビリティや製品を「端末」と位置づけ、各製品に蓄えられたエネルギーと情報をユーザーや社会と繋げていくことで、新しい価値を提供していく「複合型ソリューションビジネス」の社会実装が必要となります。

そこで、その実行において重要なキーとなる、クロスドメインでのコネクテッドプラットフォーム構築に取り組んでいきます。

今回、現在 Honda が持つ「ソフトウェア・コネクテッド領域」の能力を、新しい本部で 1 つに束ねましたが、今後は、開発のさらなる加速のために、バッテリーをはじめとした「電動領域」、そして「ソフトウェア、コネクテッド領域」については、外部からの採用強化も含め開発能力の大幅な強化を図ってきます。

また、この領域については社内の強化だけでなく、互いにシナジーを発揮できる異業種間の連携や、アライアンス、そして最近、バッテリー開発に関して SES、知能化領域に関して HELM AI へそれぞれ出資したように、ベンチャー投資も今後積極的に行っていきます。

以上、ご説明してきたとおり、Honda は EV 展開とともに、お客様に新しいモビリティの価値を提供して行けるビジネスの構築に向けて取り組んでいきます。

### **【竹内 弘平 取締役 代表執行役副社長】**

皆様、こんにちは。竹内です。私からは、「変革を支える財務戦略」についてお話をさせていただきます。

Honda は、ハードを売り切るビジネスを主体に展開してきましたが、三部、青山からご説明の通り、今後は、電動化を進めると同時に、ハードとソフトウェアを融合させた商品を通じて、ハードを売って終わりではなく、その後もお客様にさまざまなサービスや価値を提供していけるビジネスを拡大していくなど、事業ポートフォリオの変革に取り組んでいきます。

また、2030 年以降は「複合型ソリューションビジネス」の社会実装や、「eVTOL」「アバターロボット」「宇宙領域へのチャレンジ」などの新しいビジネスを強化していきます。

こうした「事業ポートフォリオの変革」実現のために、Honda はこれまで「既存事業の盤石化」に全社一丸となって取り組んできました。

先ほど、三部がご説明したように、「Honda アーキテクチャー」の導入や「生産能力の適正化」をはじめ、ご覧のような「既存事業盤石化」の取り組みを確実に実行したことで、課題だった四輪事業の収益体質は改善してきています。

こちらは、コロナ前となる 2018 年度の全社営業利益の実績と、2 月 9 日に発表した 2021 年度の見通しです。

「既存事業盤石化」の着実な実行に加え、コロナ禍や半導体不足といった厳しい事業環境下で、全ての事業、全ての地域において固定費を中心に全方位で費用の削減にも取り組んだ結果、2021 年度業績見通しでは、四輪のグループ販売台数が約 8 割に落ち込む中、全社の ROS は 5.5%を見込んでいます。

今後も取り組みの継続により、期待する市場回復下では以前から中長期的な目標として掲げていた ROS 7%以上は充分達成できる、と確信しています。

また、2021 年度第 3 四半期末の事業会社におけるネットキャッシュ残高は、1.9 兆円と事業環境が厳しい中でも健全な水準を確保しています。

では、手元の原資に加え「既存事業盤石化」によって創出する資源を、今後どのように投入し、さらなる成長を目指していくのか？その考え方についてご説明します。

先ほど三部よりご紹介のとおり、Honda は、今後 10 年で約 8 兆円の研究開発費を投入していきます。

その主な投入先は、「電動化・ソフトウェア領域」に約 3.5 兆円、「eVTOL」や「アバターロボット」「宇宙」といった「新領域」や、「知能化」「資源循環」などの「新たな成長の仕込み」に約 1 兆円となります。

電動化・ソフトウェア領域については、EV 専用工場の建設など、今後 10 年で約 1.5 兆円の投資も計画しており、研究開発費と合わせて総額約 5 兆円の資源投入をしていきます。

また、将来有望な先端技術やビジネスモデルを持つスタートアップ企業などに対しても、年間 100 億円規模での出資などを行い、技術と事業の幅を広げ、魅力的な製品・サービスの提供、新規事業の加速に繋がっていきます。

このように、今後は、電動化やソフトウェア領域へのリソースシフトをさらに進めるとともに、アライアンスも活用し、独自に進めるもの、協業で進めるものを見極めながら、効率的、効果的なリソースマネジメントを行っていきます。

また、配当についても、今後も継続的、安定的に株主の皆様へ還元していきます。



最後に、調達についてご説明致します。Honda は手元の資金に加え、「既存事業の盤石化」によってさらに資金を創出するとともに、外部調達も必要に応じて活用していきます。

その一環として、今年3月に総額27.5億米ドルのグリーンボンドを発行しました。この資金を、EVやFCVといったゼロエミッション車の開発・製造へ充当し、「環境負荷ゼロ社会」の実現に向けた取り組みをさらに加速していきます。

以上、ご説明してきた考え方のもと、電動化の加速と事業ポートフォリオの変革に向けて、さらなる事業体質強化と効率的、効果的なリソースマネジメントに取り組んでまいります。

### **【三部 敏宏 取締役代表執行役社長】**

本日は、四輪を中心とした電動化取り組み進捗についてご紹介しました。カーボンニュートラル実現に向けては、二輪車の電動化やモバイルパワーパック、そしてFCなども重要となりますが、これらについては、また改めて進捗をご紹介する機会を設けたいと思います。

さて、このように、カーボンニュートラルや電動化に挑む中でも、Honda は常にFUNもお客様に届けていきたい。そう考えています。

皆様が、Honda に期待していただいていた、そして、Honda 自身も拘り続けてきた、“あやつる喜び”。それを電動化時代にも継承するモデル。

そんな、Honda 不変のスポーツマインドや際立つ個性を体現するような、スペシャリティとフラッグシップ、2つのスポーツモデルのグローバルへの投入を検討しています。

皆様のご期待に応えられるよう、拘って開発していきたいと思います。

電動化によるカーボンニュートラルへのチャレンジも、レース、スポーツモデルでのチャレンジも、いずれも高い目標をかかげ、より一層取り組んでまいります。

今後のHondaの取り組みに、ぜひご期待ください。

<終>