



# Value Creation Strategy

## 価値創造戦略

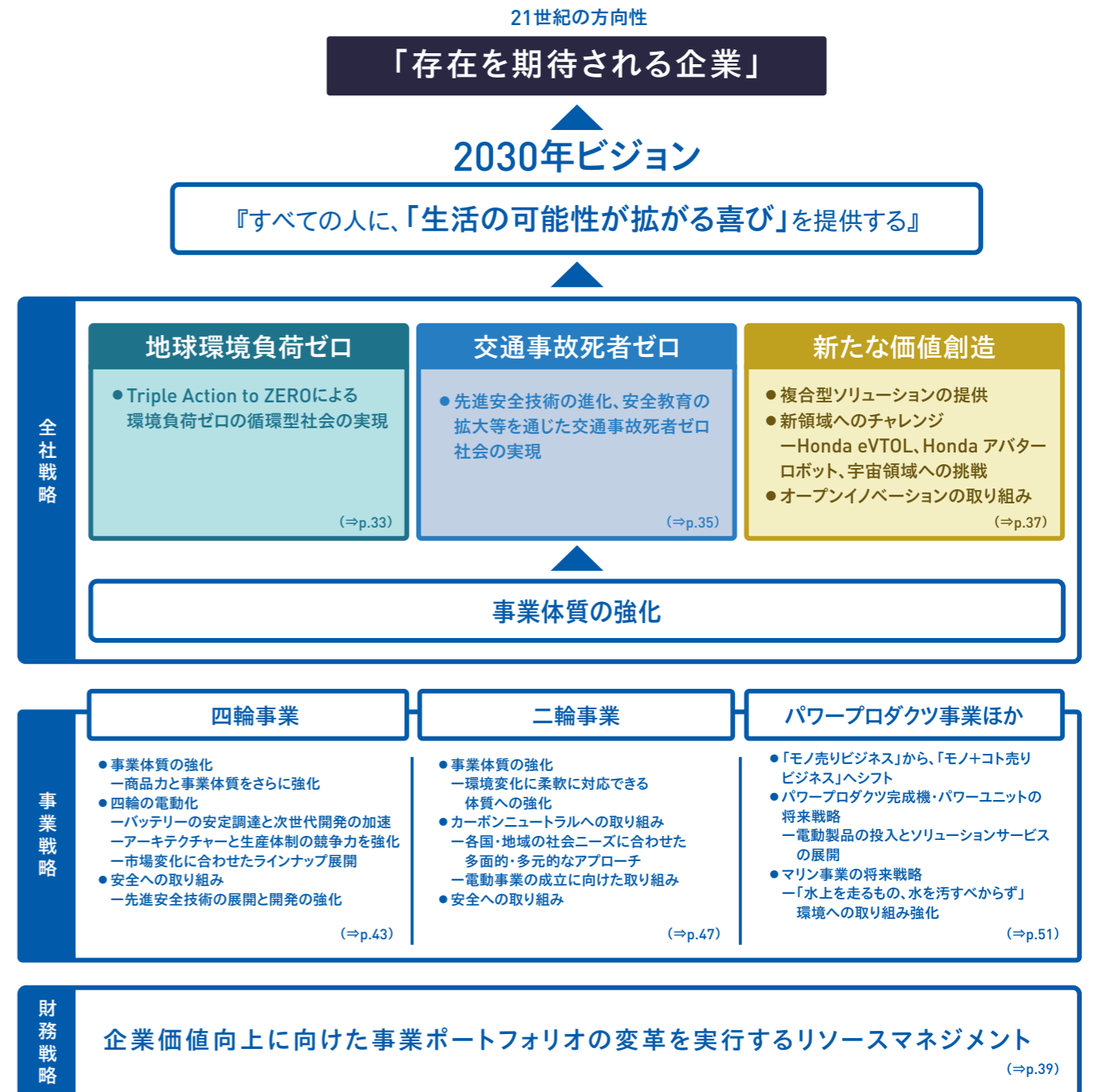
全社戦略	32
CFO メッセージ	39
四輪事業	43
二輪事業	47
パワープロダクツ事業	51

## 全社戦略

Honda のめざす姿実現に向けて

### 環境・安全への徹底的な取り組みと新たな価値創造に向けて

世の中に「存在を期待される企業」であり続けるため、Hondaは『すべての人に、「生活の可能性が広がる喜び」を提供する』ことを2030年ビジョンとして掲げ、企業活動を行っています。年間3,000万人規模の製品を供給する世界一のパワーユニットメーカーとして「環境」と「安全」に徹底的に取り組むとともに、新たな価値創造として、複合型ソリューションや新領域へのチャレンジに全社一丸となって取り組んでいます。またこうした事業ポートフォリオの変革に向けた投入資源を生み出すためにも、さらなる事業体質の強化を図っていきます。

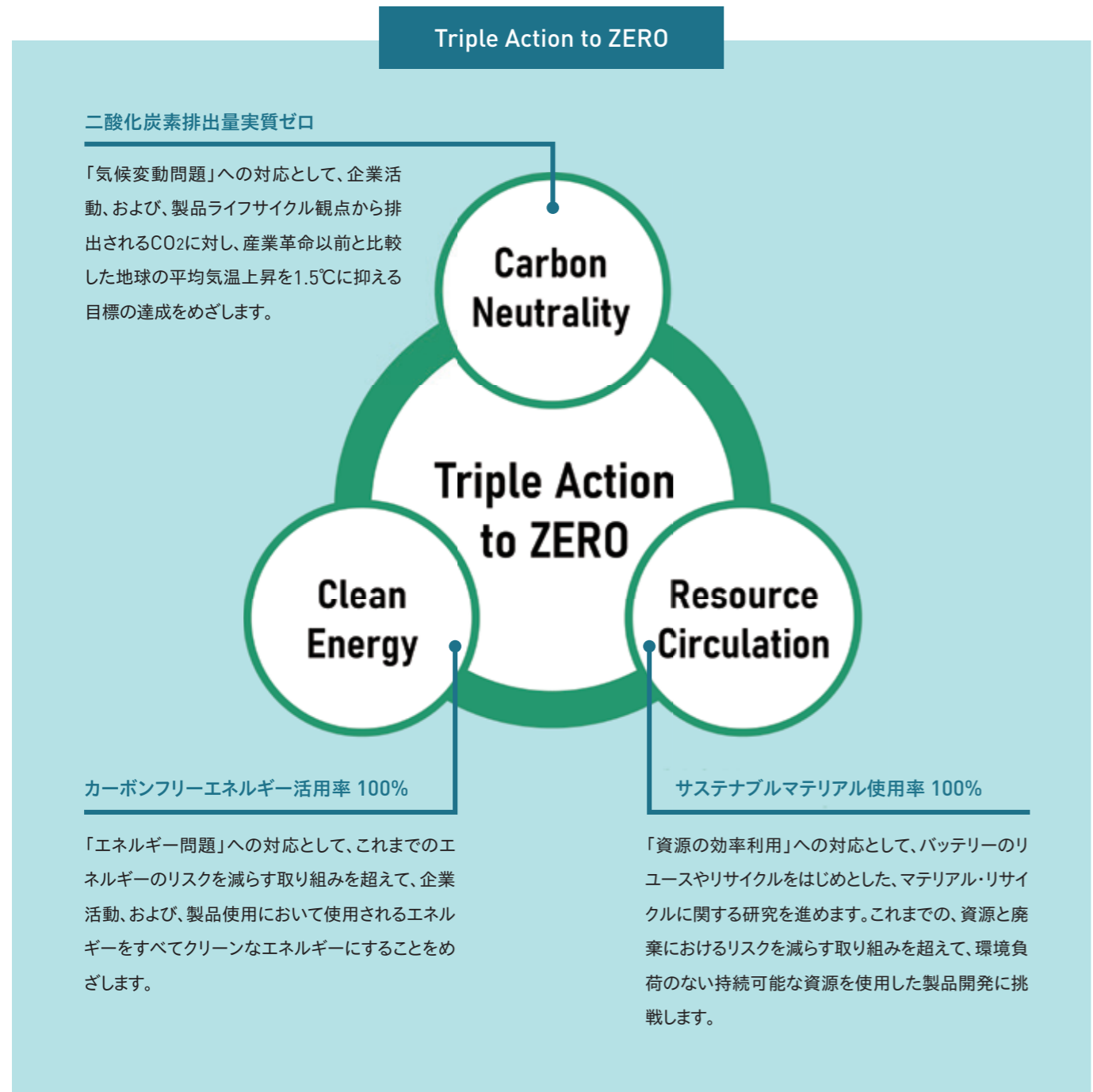


全社戦略 ～環境～

地球環境負荷ゼロに向けた取り組み

Triple Action to ZERO

Hondaは2050年に、製品だけでなく企業活動を含めたライフサイクルでの環境負荷ゼロをめざします。その柱となるのが、「カーボンニュートラル」「クリーンエネルギー」「リソースサーキュレーション」の3つです(Triple Action to ZERO)。この取り組みによって、可能な限り地球資源の消費を抑制し、環境負荷ゼロの循環型社会の実現をめざします。



Triple Action to ZEROの実現に向けて

Hondaは、「環境負荷ゼロ」の循環型社会の実現に向けて、2050年にHondaの関わるすべての製品と企業活動を通じて、カーボンニュートラルをめざしています。その着実な実現に向けて、企業活動領域においてはCO<sub>2</sub>総排出量、製品領域においては電動製品の販売比率の段階的な目標を掲げ、取り組みを加速します。

目標項目	2021年実績	2030年目標	2050年めざす姿	
企業活動CO <sub>2</sub> 排出総量 (2019年比)	-18%	-46%	CO <sub>2</sub> 排出 実質ゼロ	
電動製品の 販売比率	二輪車	0.01%		15%
	四輪車	0.37%		30%
	パワー プロダクト	0.52%	36%	

企業活動でのCO<sub>2</sub>排出量削減に向けて

「気候変動問題」や「エネルギー問題」への対応として、企業活動のCO<sub>2</sub>排出総量低減においては、2030年のCO<sub>2</sub>削減目標達成に向けて、生産効率向上、省エネルギー施策の導入、低炭素エネルギーへの転換、再生可能エネルギーの活用を推進していきます。とくに工場の新設やリニューアルにあたっては、最新の省エネルギー技術やノウハウを導入し、エネルギー使用量を削減するとともにCO<sub>2</sub>排出量を低減していきます。さらに生産拠点で使用する電力のカーボンフリー化を進めていきます。クリーンエネルギーを積極的に活用することで、2050年のCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロにつなげていきます。

製品領域でのCO<sub>2</sub>排出量削減に向けて

製品領域のCO<sub>2</sub>排出量削減においては、電動化をはじめとした環境革新技術の投入やエネルギーの多様化対応、トータルエネルギーマネジメントといった取り組みによって、製品使用時におけるCO<sub>2</sub>排出量を低減していきます。とくに製品の電動化については、各事業において2030年の電動製品の販売比率目標を掲げ、商品ラインナップの拡大・拡充を進めながら取り組みを加速し、社会課題の解決への貢献と事業機会の拡大を図っています。CO<sub>2</sub>排出量実質ゼロに向けては、四輪のEV(電気自動車)、FCV(燃料電池自動車)の販売比率を2040年にはグローバルで100%をめざすなど2040年に発売するすべての四輪製品のカーボンフリー対応をし、2050年にはライフサイクル全体を通じたカーボンニュートラルをめざします。また、製品の電動化は、「気候変動問題」のみならず排出ガスのクリーン化による「大気汚染問題」への対応にも貢献すると考え、「クリーンな大気の保全」についても対応を合わせて図っていきます。

循環型社会実現に向けた資源の効率利用

「資源の効率利用」への対応としては、資源枯渇のリスクや廃棄時の環境汚染につながるようなリスクを視野に入れ、3R(リデュース、リユース、リサイクル)活動を積極的に推進しています。

企業活動における廃棄物等発生量の削減に向けては、すべての企業活動からの2030年度総発生量をBAU※に対し14.5%削減する目標を設定しました。また水資源についても、事業に影響を及ぼす供給リスクや地域社会に影響を及ぼす枯渇リスクを視野に入れ、すべての企業活動における2030年度総取水量をBAUに対し14.5%削減する目標を設定し取り組みを加速していきます。

製品領域におけるリソースサーキュレーションの取り組みでは、製品を構成するすべての部品および材料を対象にリユースの仕組みと技術、リサイクル材料(バイオマス材料)などの研究を進めるとともに、2050年サステナブルマテリアル使用率100%をめざした社内マイルストーンを定め、達成に向けた取り組みを始めています。新たな循環型バリューチェーンの構築をめざして業界を超えた仕組みづくりにも挑戦していきます。

※ BAU: 生産計画をもとにした成り行き。

資源のさらなる効率活用による循環型社会の構築

Triple Action to ZEROの実現に向けては、CO<sub>2</sub>排出量低減の取り組みや資源循環に向けた取り組みを、ライフサイクルの観点で統合していくことが重要であると認識しています。企業活動の全領域におけるCO<sub>2</sub>総排出量や製品の原材料から廃棄に至るまでのライフサイクルCO<sub>2</sub>を算定し、取り組みのCO<sub>2</sub>排出量削減効果を見える化するLCA(ライフサイクルアセスメント)を推進し、環境負荷低減に幅広く活用していきます。

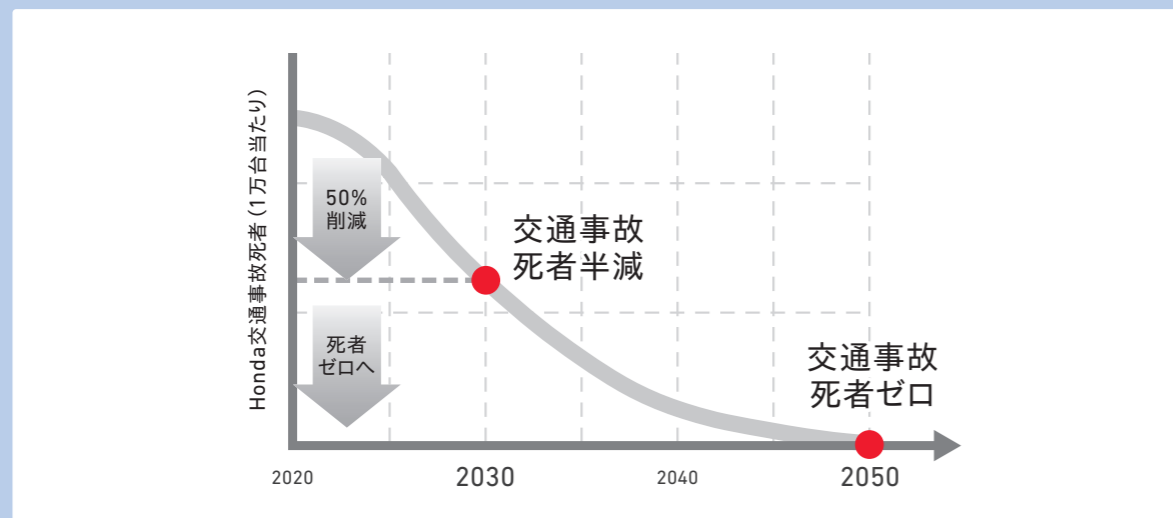
# 全社戦略 ～安全～

交通事故死者ゼロに向けた取り組み

## 交通事故死者を2030年に半減、2050年にゼロへ

Hondaは2021年4月、「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めざします」と表明しました。ま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半減をめざします。これらは新車だけでなく市場に現存するすべてのHonda二輪車・四輪車を対象にしています。

2050年交通事故死者ゼロ実現に向けたシナリオ



### 先進国の交通事故ゼロに向けた対応

先進国においては2030年までに、全方位安全運転支援システム「Honda SENSING 360」や、歩行者保護・衝突性能の強化・先進事故自動通報（歩行者事故を含む）などの死亡事故シーンを100%カバーする技術を、四輪車全機種へ適用することをめざします。

### 新興国の事故死者ゼロに向けた対応

新興国においては2030年までに、二輪車・四輪車双方への安全技術をすべての機種へ展開するとともに、すべての人に安全教育の機会を提供することをめざします。二輪車の安全技術については、先進ブレーキ、視認性・被視認性を備えた灯火器を、より多くの二輪車に搭載していきます。また二輪車と四輪車の双方を担うHondaの特長を活かした共存技術である、二輪検知機能付きHonda SENSINGを、2021年の「VEZEL」以降のモデルに順次投入していきます。

### 全世界の交通事故死者ゼロに向けた対応

一人ひとりの能力や状態に合わせ、運転ミスやリスクを減らし安全・安心な運転へと誘導できる世界初のAI活用による「知能化運転支援技術」と、すべての交通参加者である人とモビリティが通信でつながることで、事故が起きる手前でリスクの予兆・回避をサポートする「安全・安心ネットワーク技術」により、Hondaが目標に掲げる「2050年に全世界でHondaの二輪車・四輪車が関与する交通事故死者ゼロ」の実現をめざします。

## 運転時のヒューマンエラーゼロをめざす、「知能化運転支援技術」

Hondaはこれまで「ドライバーが不安を感じるミスの根本的な原因は何か？」を解明すべく、fMRI※を活用した独自の“人を理解する技術”の研究開発を行ってきました。「知能化運転支援技術」は、これまで培ってきた人の行動や状態を理解する技術に加え、ADASセンサー／カメラを用いて周辺リスクを把握することでAIが運転リスクを検出するとともに、最適な運転行動をリアルタイムで導き出し、それぞれのドライバーの認知状態と交通シーンに応じた適切な運転支援を行

る、世界初の技術となります。

現在研究開発を進めている次世代の運転支援機能により、一人ひとりの運転行動や状態に合わせた「ミスがない、リスクに近寄せない」新たな安全・安心価値の提供をめざします。今後、この「知能化運転支援技術」をさらに進化させ、2020年代前半に要素技術確立、2020年代後半の実用化をめざし開発を継続していきます。

※ 磁気共鳴機能画像法（脳が機能している活動部位を、血流の変化から画像化する方法の一つ）。

### 知能化運転支援技術（人×AI）

次世代の運転支援による3つの提供価値

<p>運転操作ミスしない ～操作アシスト～ AIによるフタつき/操作遅れを支援</p>	<p>見落としや予知予測ミスしない ～認知アシスト～ 視覚・聴覚・聴覚でリスクを伝える</p>	<p>漫然運転によるミスしない ～覚醒アシスト～ 疲れや眠気をクルマが知らせてくれる</p> <p>振動刺激</p>
---	---	--

### 次世代の運転支援技術 ※ 研究開発中

<p>リスク認知AI</p>	<p>ドライバー状態理解AI</p>	<p>リスクインジケータ</p>
<p>立体音響</p>	<p>シートベルト制御</p>	<p>バイオフィードバック</p>

## すべての交通参加者が通信でつながる、「安心・安全ネットワーク技術」

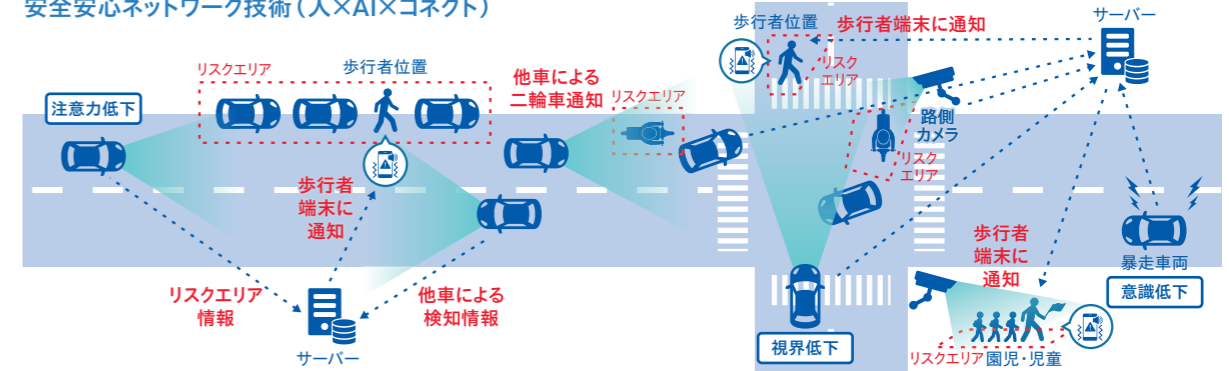
Hondaは、誰もが事故に遭わない交通社会の実現に向け、通信技術の活用により、すべての交通参加者がつながり、共存できる「協調安全社会」の実現をめざしています。

「安全安心ネットワーク技術」では、路側カメラ、車載カメラやスマートフォンからの情報を通じて検知した交通環境に潜むリスクをサーバーに集約し、仮想空間上で交通環境を再現します。仮想空間上では、人の状態・特性を考慮したうえで事故リスクの高い交通参加者の行動

を予測、シミュレーションし、リスクを回避できる最適な支援情報を導き出します。それら支援情報を「協調型リスクHMI（ヒューマンマシンインターフェース）」により、四輪車/二輪車運転者や歩行者へ直感的に知らせることで、事故が起こり得る手前で未然に回避行動を促します。

Hondaは、2030年以降の社会実装に向け、2020年代前半にシステム構築、効果検証を完了させ、2020年代後半に標準化することをめざし、業界・官民一体の取り組みを加速していきます。

### 安全安心ネットワーク技術（人×AI×コネクテッド）



## 全社戦略 ～新たな価値創造～

新たな価値創造

### 複合型ソリューションの提供

製品単体にとどまらずさまざまな製品が連鎖し、領域を超えてつながることで、より大きな価値を提供することをめざします。そのためには、電動モビリティやその他製品を「端末」と位置付け、各製品に蓄えられたエネルギーや情報を、ユーザーや社会とつなげる技術と枠組みが重要なキーとなることから、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み、価値を創出していきます。バッテリーは

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、今後開発を加速するために、外部からの採用強化も含め、開発能力の強化を図っていきます。また、この領域については、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、ベンチャー投資も積極的に行っていきます。

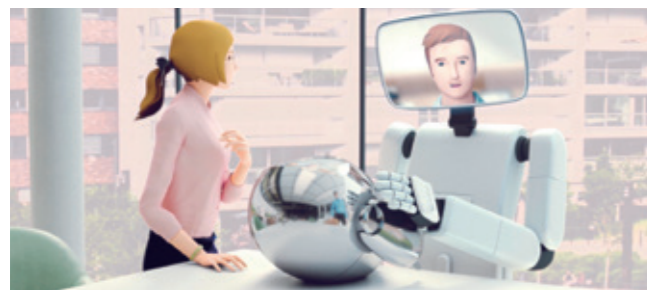
コネクテッドプラットフォーム



### 新領域へのチャレンジ

Hondaの研究開発子会社である株式会社本田技術研究所は2020年より先進技術の研究に集中しており、環境負荷ゼロ社会と事故のない社会の実現に向けた先行技術の研究はもちろんのこと、さらに次の夢として、モビリティの可能性を三次元、四次元に拡大していくべく、空、海洋、宇宙、そしてロボットなどの研究を進めています。

具体的なテーマとして、「Honda eVTOL」「Hondaアバターロボット」



Hondaアバターロボット

「宇宙領域へのチャレンジ」に取り組んでおり、燃焼・電動・制御・ロボティクス技術といったHondaが培ってきたコア技術を活用することで、新領域においても人々の生活の可能性を広げる喜びの実現にチャレンジしています。今後も先進・先端技術へのリソースはしっかり確保し、独創的な技術研究を進めています。



Honda eVTOL

### オープンイノベーションの取り組み

株式会社本田技術研究所は、従来の機械工学に加えて、脳研究や視覚・聴覚認識など最先端の知能化研究をさらに進化させることを目的に、2003年に株式会社ホンダ・リサーチ・インスティテュートを設立。ドイツ・フランクフルト、米国・シリコンバレーおよびコロンバス、日本・埼玉県和光市に拠点を設け、先進科学研究者とのネットワークを構築し、研究領域の進化と発展に取り組んできました。また米国・シリコンバレーにある現地法人Honda Innovations, Inc.では、革新的なスタートアップ企業との共創・オープンイノベーションに取り組んでいます。2015年より「Honda Xcelerator (ホンダ・エクセラレーター)」プ

ログラムを、シリコンバレーを中心に、イスラエル、欧州、中国、日本などで推進してきました。またHonda Xceleratorは、革新的なアイデアを持つスタートアップ企業に対し、資金やコラボレーションの場、テスト用車両、Hondaのメンターによるサポートなどを提供するプログラムです。パーソナルモビリティ、自動運転、人工知能、先進素材、ロボティクス、エネルギー、ヒューマン・マシン・インターフェース、製造技術などの基礎技術の研究開発に加え、カーボンニュートラル社会や資源循環・リサイクルといったサステナブルな事業環境に向け、事業開発や協業・アライアンスの構築にも取り組んでいます。

#### 従業員のアイデア・夢を実現する新事業創出プログラム「IGNITION (イグニッション)」

IGNITION は、すべての従業員が新事業創出にチャレンジできる社内公募型プログラムです。本プログラムはベンチャーキャピタルと連携して進めており、審査過程では投資家視点での厳しい審査とアドバイス、社内タスクフォースによる事業検討の支援を受けることができます。これらの過程を経て、2021年6月にはIGNITION発のベンチャー企業第1号として株式会社 Ashirase、同年8月には第2号となる株式会社ストリーモが設立されました。

#### 「株式会社 Ashirase」

視覚障がい者の歩行をサポートするシューズイン型のナビゲーションシステム「あしらせ」を開発しており、2022年度中の発売を予定しています。「あしらせ」は靴のなかに取り付ける立体型のモーションセンサー付き振動デバイスと、スマートフォンアプリで構成されたナビゲーションシステムです。アプリで移動ルートを設定し、靴のなかに取り付けたデバイスが振動してナビゲーションを行います。進行方向を直感的に理解できるため、ルートを常に気にする必要がなくなり、より安全に、気持ちに余裕を持って歩行することが可能になります。



株式会社 Ashirase  
代表取締役 千野 歩

身内の事故をきっかけに、視覚障がい者のより安全で自由な移動を実現したいと活動を始めました。「あしらせ」の発売に向けて、これからたくさんの壁にぶつかることになると思いますが、一つひとつ乗り越え、視覚障がい者の自由な移動の実現に向けて、全力でチャレンジしていきます。

#### 「株式会社 ストリーモ」

ストリーモは、0.1mm単位で重心バランスを計算した緻密な設計と、独自のバランスアシスト機構により、ゆっくり歩くようなスピードから自転車程度のスピードまで、転びづらく安定した走行を可能にした1人乗りの電動三輪 マイクロモビリティ「Striemo (ストリーモ)」を開発しており、2022年中に日本国内で、2023年に欧州でそれぞれ発売を予定しています。



株式会社 ストリーモ  
代表取締役 森 庸太郎

「誰もが靴を履いて出かけるように、自然体で動き出せる、そんな移動手段をつくれないうか」という思いからStriemoを開発しました。Striemoが世界中で人々の生活の中に当たり前にあるモビリティの一つになり、人々が自由な移動を楽しめる豊かな世界をつくっていきます。

## CFOメッセージ



資源の適切な配分を通じて、  
事業ポートフォリオの変革を加速させ、  
企業価値向上を実現します

取締役 代表執行役副社長  
最高財務責任者

竹内 弘平

### 事業ポートフォリオ変革の方向性

## 「存在を期待される企業」で あり続けるために

Hondaは、「世界中の一人ひとりの『移動』と『暮らし』の進化をリードする」ことで、「すべての人に生活の可能性を拓く喜びを提供する」ことを2030年ビジョンとして掲げ、実現に向けた取り組みを進めています。具体的には、「カーボンニュートラル」、「交通事故死者ゼロ」の実現をめざすとともに、サービス・ソリューション志向のモビリティカンパニーへと変革するべく、ハードとソフト、サービスの融合でさらに提供価値を高めていくことにチャレンジします。デジタル技術の進化などにより、社会が大きく変化するなかで、お客様のニーズに応じた新しい価値を生み出し提供することが、Hondaが「存在を期待される企業」であり続けるために必要なことと考えています。

## 「人」そして「社会」の役に立つ

そのためには、「カーボンニュートラル」に向けた電動化を加速させるとともに、これまでの製品の開発・製造・販売を軸に展開してきた

ハード売り切り型のビジネスからの変革が必要です。Hondaがめざすのは、お客様、つまり人を軸とした、人につながるビジネスへの進化です。それは、ハードを売ることに加えて、お客様にさまざまなサービスや価値を提供し続けるビジネスに進化することを意味します。またこれは、創業以来持ち続けている、「人の役に立ちたい」「生活の可能性を拓きたい」という想いの拡大につながるものです。

2030年以降は、この方向性を進化させ、価値提供の範囲を「人」から「社会システム全体」に拡大します。モビリティを通じた複合型ソリューションを提供し、より大きな社会課題の解決に貢献するとともに、Honda eVTOL、Hondaアバターロボット、宇宙領域へのチャレンジを通じて、お客様に時間や空間の制限に縛られない新たな価値を提供することをめざします。

いずれも、これまでの価値観やビジネス形態に大きな変化を生じさせるものですが、Hondaは、これまで培ってきたHondaの強みを最大限に活用することで、事業ポートフォリオの変革を実行します。そして、お客様へ新たな価値を提供することで、「存在を期待される企業」であり続けてまいります。

### 変革を支える財務基盤と資源投入

## 変革を支える「事業体質の強化」

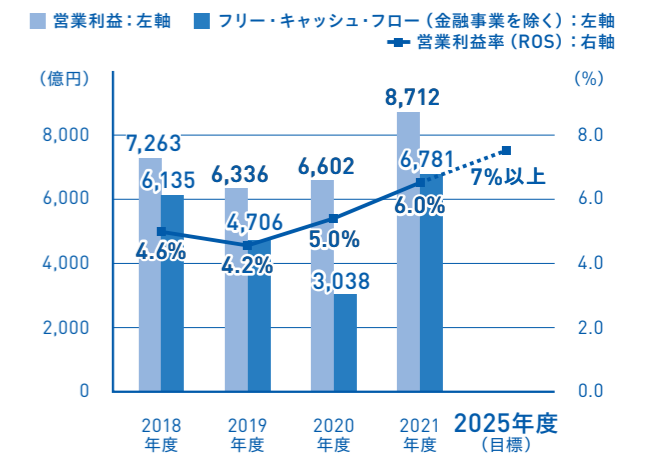
こうした「事業ポートフォリオの変革」実現のために、Hondaはこれまで「事業体質の強化」に全社一丸となって取り組んできました。とくに、四輪事業は、「Honda アーキテクチャー」の導入や「生産能力の適正化」などの取り組みを実行し、収益体質は確実に改善してきています。

直近の実績である2021年度においては、収益性を示す全社ROSは6.0%と、新型コロナウイルス感染拡大前となる2018年度4.6%と比較して、1.4ポイント改善しています。2021年度は、コロナ禍や半導体不足といった厳しい事業環境下で、四輪車のグループ販売台数が約8割に落ち込むなかではありましたが、これまでの「事業体質の強化」に向けた取り組みと、すべての事業、すべての地域において固定費を中心に費用の削減に取り組んだ成果であり、構造的に利益創出の力が付いてきたものと捉えています。

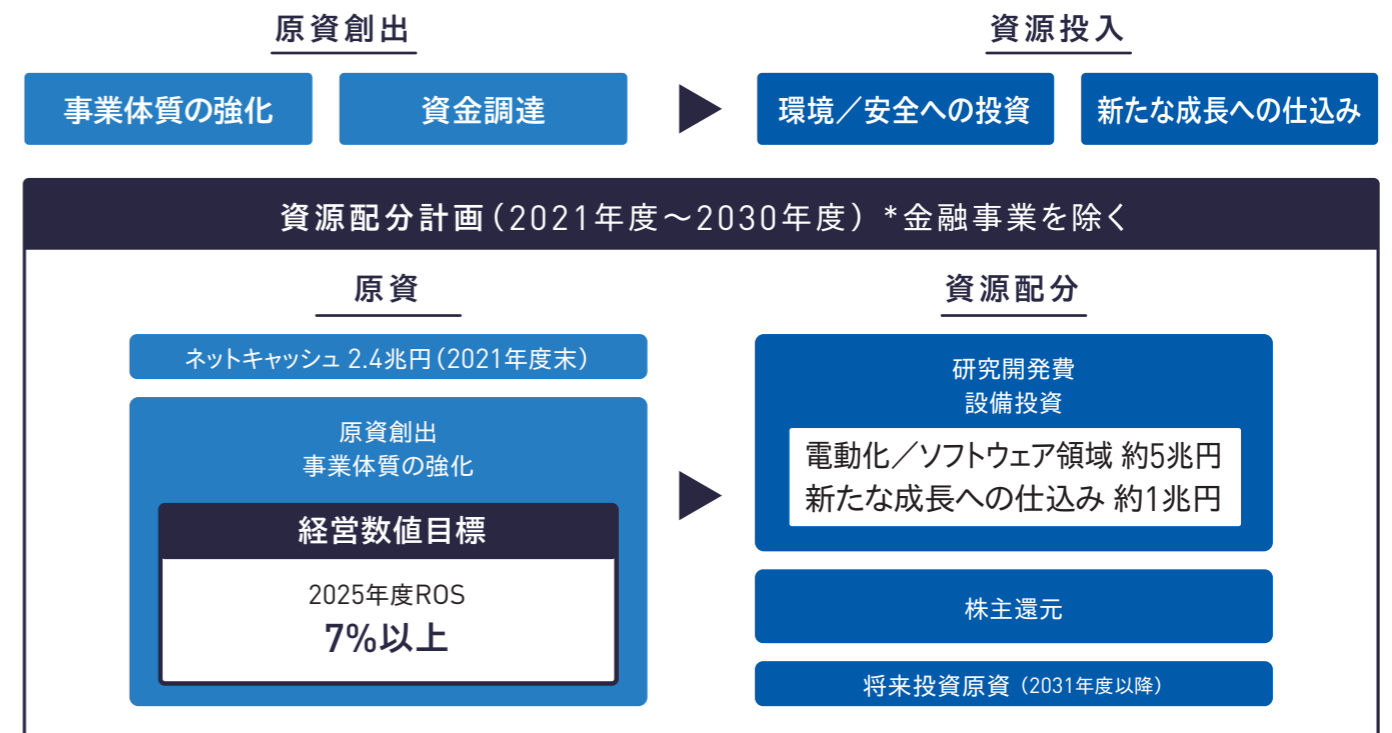
新型コロナウイルス感染拡大や地政学的リスクの顕在化など、依然として先行きが不透明な事業環境ではあるものの、これまで構築した体質をさらに強化することで、2025年度においては、以前から中長期的な目標として掲げていたROS7%以上の達成を見込んでおり

ます。また、2021年度末の事業会社におけるネットキャッシュ残高は、2.4兆円と事業環境が厳しいなかでも健全な水準を確保しており、事業ポートフォリオの変革に必要な投資原資を生み出す財務基盤が構築できたと確信しております。

### 業績推移



### 事業ポートフォリオの変革を実現するリソースマネジメント



## CFOメッセージ

### 新たな価値創造を加速する 資源投入

構築した財務基盤のもと、変革に向けた資源投入として、今後10年で約8兆円の研究開発費を計画しています。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、「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（電気自動車）専用工場の建設など、今後10年で約1.5兆円の投資を現時点で計画しており、研究開発費と合わせて総額約5兆円を資源投入していきます。

さらに、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を行います。同時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、技術と事業の幅を広げ、魅力的な製品・サービスの提供、新規事業の加速につなげていきます。

### グリーンボンド等を活用した 多様な資金調達

2022年3月には、総額27.5億米ドルのグリーンボンドを発行しました。この資金は、「環境負荷ゼロ社会」の実現をめざし、EVやFCV（燃料電池自動車）といったゼロエミッション車の開発・製造などの支出へ充当いたします。このような外部からの資金調達については、今後も必要に応じて活用することで、変革への取り組みを進めてまいります。

事業ポートフォリオの変革のためには、「事業体質の強化」によって創出した原資を活用し、新たな価値創造に全社一丸となって取り組むことが必要です。これからも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み、変革を実現いたします。

#### 企業価値向上に向けた取り組み

### ROICを活用し 資本コストを意識した経営を強化

企業価値を財務的な視点で捉えると、企業価値の向上には、事業ポートフォリオの変革実現によるキャッシュ・フローの持続的な成長と、資本効率の向上が必要です。事業ポートフォリオの変革を支えるリソースマネジメントのため、ROIC（投下資本利益率）を活用し、資本コストを意識した経営を強化します。

事業別には、事業構造に応じた最適な管理指標を活用し、資本コストを上回るリターンを持続的な創出に努めます。

二輪・四輪・パワープロダクツ事業などの、金融を除く事業領域では、ROICにより、変革実行のための原資創出を財務管理の面からリードします。ROICの分子である利益を最大化するとともに、保有する資産の徹底的な活用や必要投資の見極めを通じて分母の投下資本を最適化することで、資本効率を高め、変革を支える原資創出の最大化をめざします。

負債による資金調達を基本とする金融サービス事業については、ROE（自己資本利益率）を活用することで収益性と健全性のバランスを図りながら、資本効率を最適化し、変革を支えていきます。

### 株主の皆様に対する利益還元を 重視した成果配分

成果の配分については、株主の皆様に対する利益還元を、経営の最重要課題の一つとして位置付けており、長期的な視点に立ち将来成長に向けた内部留保資金や連結業績などを考慮しながら決定していきます。配当は、連結配当性向30%を目安に安定的・継続的な配当に努め、自己株式の取得も適宜実施していきます。

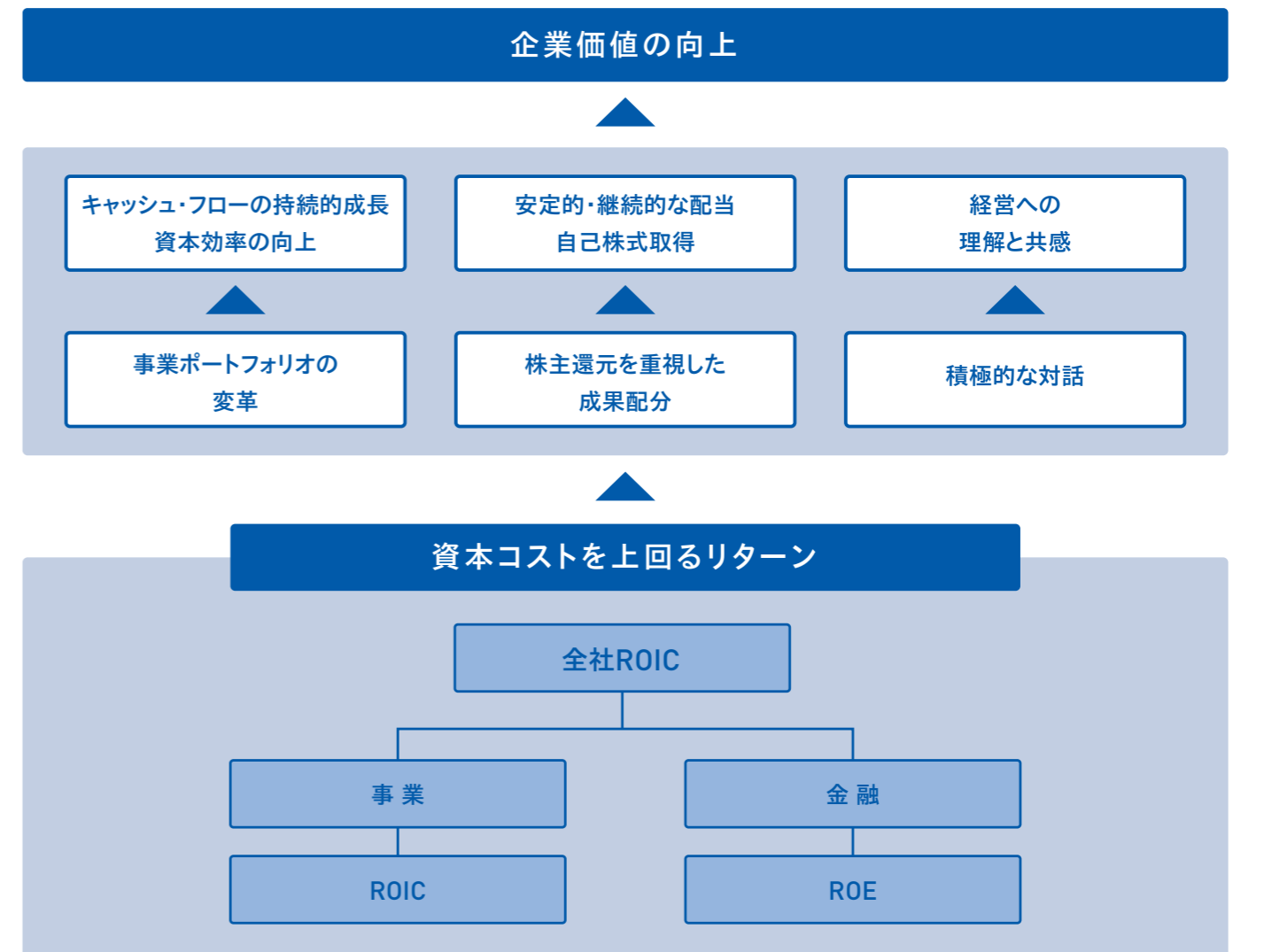
### 積極的な対話を通じ経営への信頼を高める

企業価値の向上には、キャッシュ・フローの持続的な成長と資本効率の向上とともに、Hondaの魅力や将来性が資本市場に浸透するよう努力を積み重ねる必要があると考えています。そのため、株主や投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様との対話を積極的に行っていきます。事業ポートフォリオ変革実行に向けては、経営の方向性が正しく理解され評価されることがとても重要であり、資本市場

が求めていることや関心のあることを把握したうえで、情報発信するとともに、ステークホルダーの皆様からの貴重なフィードバックを経営に活かしながら、企業価値向上へつなげていきます。

引き続き、Hondaにご期待いただけますよう、よろしくお願いいたします。

#### 企業価値向上に向けた取り組み



## 四輪事業



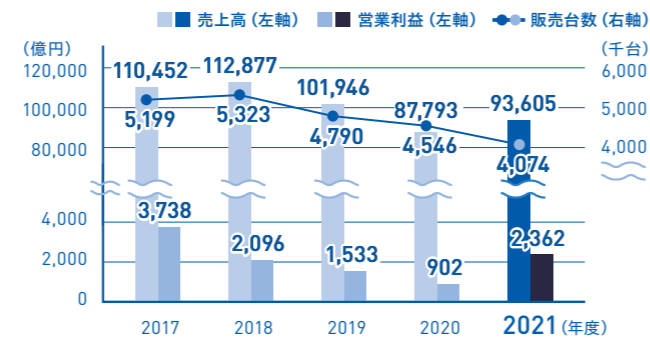
## 事業概要

## 魅力ある四輪商品・サービスを全世界へ

「四輪の地図を塗り替えようじゃないか」。1963年、そんな掛け声のもと始まったHondaの四輪事業は現在、年間約500万台を全世界で販売するまでに成長しました。

お客様の生活を豊かにするため、「安心・ストレスフリー」で一人ひとりの自由な行動を支援する、Hondaらしい魅力を備えた四輪商品・サービスを提供することをめざしています。

## 四輪事業の収益ハイライト



## めざす提供価値

## 「あやつる喜び」と「つかう喜び」を、カーボンフリーと安全とともに

「あやつる喜び」  
「つかう喜び」

Hondaの強みである、人生に活力を与え楽しくする「あやつる喜び」と、日々の生活を便利にする「つかう喜び」を軸に、ハードウェア、ソフトウェアの進化とユーザーコミュニケーションを通じ、Honda独自のユーザーエクスペリエンスを提供し続けます。

カーボンフリー社会の  
実現をリード

カーボンフリーを達成するため、「先進国全体でのEV(電気自動車)、FCV(燃料電池自動車)の販売比率を2030年に40%、2035年には80%」、そして「2040年には、グローバルで100%」をめざします。

交通事故ゼロ社会の  
実現をリード

「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半減」と、その先の将来安全技術の早期確立による「2050年交通事故死者ゼロ」という高い目標の達成をめざします。

※2020年比で2030年に全世界でHondaの二輪車・四輪車が関与する1万台当たりの交通事故死者数を半減。

## 事業環境の変化と課題

## 不透明な環境下での事業基盤づくり

デジタル化された社会のなかでさまざまなモノや体験がシームレスにつながり、よりフレキシブルで個々に最適化されたライフスタイルが実現されつつあります。自動車においても、安心で自由な移動という普遍的な価値に加え、統合化されたサービスやカスタマイズによる新たな体験が求められています。そのような社会に対応する新しい価値を提供するために「ソフトウェア・コネクテッド領域強化」を着実に推

進していきます。

また、世界的に環境規制のいっそうの強化が進むなか、自動車業界においてはEV事業拡大にともない、各メーカーや国・地域間でレアメタル等の資源の争奪競争が激しくなることが想定されます。このような不透明な環境下においても「電動化」や「安全への取り組み」を確実に進めるために、「事業体質の強化」を強化していきます。

## 事業成長の方向性

## 事業体質の強化

## 商品力と事業体質をさらに強化

「ものづくり改革」に取り組んできた結果、2021年に上市した新型「VEZEL」や新型「CIVIC」で高い評価をいただいています。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、商品力の強化を継続していきます。

また、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CIVICから本格導入しました。これをさらに進化させ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開発、生産していきます。

また、利益改善のみならず、電動化や新たな成長領域への投資を生み出すためにも、事業体質の強化が重要です。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します。また2025年までに生産領域の費用を2018年比で10%削減し、2025年までには研究開発の工数を30%削減、その工数を次世代の先進技術開発へ投入します。



Honda アーキテクチャー3つのモジュール

## 四輪の電動化

## バッテリーの安定調達と次世代開発の加速

電動化時代において、グローバルでのバッテリー調達は重要な課題です。Hondaは現在から2020年代後半までは外部パートナーから調達し、2020年代後半からは独自研究開発を加速させ、技術を「手の内化」することをめざします。

## 現在～2020年代後半：外部パートナーからの調達

当面必要となる液体リチウムイオン電池については、外部パートナーの強化により、安定的な調達量確保をめざします。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、地産地消の考えに基づき、主要市場ごとに方針を固めました。

## 地域ごとの液体リチウムイオン電池の調達方針

地域	方針
北米	<ul style="list-style-type: none"> <li>ゼネラルモーターズ (GM) から「アルティウム」を調達</li> <li>LGエナジーソリューションとのEV用バッテリー生産合弁会社を設立</li> </ul>
中国	<ul style="list-style-type: none"> <li>寧徳時代新能源科技 (CATL) との連携をさらに強化</li> </ul>
日本	<ul style="list-style-type: none"> <li>軽EV向けに、エンビジョンAESCから調達</li> </ul>

## 2020年代後半～：次世代電池の独自開発を加速

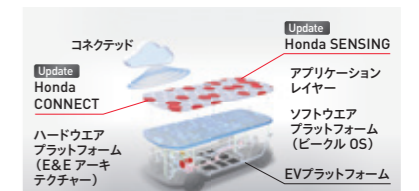
2020年代後半からは、現在、独自に研究開発を進めている全固体電池の開発を加速させます。ラボレベルで技術・生産の検証を行い、目標とする性能を定め、量産レベルでの性能や、コスト・安全面での優位性を確保するため、生産プロセスも含めた設計に取り組みの実証ラインの建設を定めました。2024年春の栃木県さくら市での立ち上げに向けて、約430億円の投資を計画しています。2020年代後半のモデルに採用できるよう、研究を加速させていますが、量産はHondaにとってもチャレンジングであり、専門人材の獲得を強化するなど、積極的に体制強化を図ります。

## アーキテクチャーと生産体制の競争力を強化

## EV向けプラットフォーム「Honda e:アーキテクチャー」

2026年から、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」の展開を始めます。これは、バッテリーをはじめとしたEVハードウェアプラットフォームと、クルマの機能をあと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、組みあわ

せたものです。ハードとソフトを融合させることで、商品販売後もお客様とつながり、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。四輪車のみならず、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、Hondaならではの付加価値提供をめざします。



## 四輪事業

### EV生産体制

Hondaの中国における四輪車生産販売合弁会社である広汽本田汽車有限公司は、今後投入を拡大するEVの生産体制構築に向け、EV新工場の建設を開始しました。新工場の生産能力は12万台／年を予定しており、今後広汽Hondaが展開する幅広いEVラインナップを支える象徴的な生産拠点となるだけでなく、同じく2024年に稼働開始を計画する東風本田汽車有限公司のEV新工場とともに、Hondaの中国におけるEV生産の基幹拠点となります。



広汽Honda EV専用新工場

### 市場変化に合わせたラインナップ展開

#### 現在～2020年代後半 (EV拡大期)

EV普及の拡大期にある。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。

#### 地域ごとのEV製品投入ロードマップ

地域	投入する商品
北米	● GMと共同開発の中大型クラスEVを2024年に2機種投入 (Hondaブランド: 新型SUV「プロログ」、Acuraブランド: SUVタイプ)
中国	● EV先進市場としての特性を活かし、現地独自開発でスピーディーに対応 ● 2027年までに、合計10機種のHondaブランドEVを投入
日本	● 2024年前半に商用の軽EVを100万円台で投入 その後、パーソナル向けの軽EV、SUVタイプのEVを適時投入予定

#### 2020年代後半以降 (EV普及期)

EVの普及期に入っていると推察される2020年代後半以降は、「各地域ベスト」から進化し、「グローバル視点でベスト」なEVを展開していきます。

#### グローバルラインナップ展開

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機種を展開し、年間200万台を超える生産を計画しています。



#### 「FUN」を届けるスポーツモデル

カーボンニュートラルや電動化に挑むなかで、常に「FUN」もお客様に届けていきたいと考えています。Hondaが期待され、そしてこだわり続けてきた「あやつる喜び」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。カーボンニュートラルへのチャレンジと、スポーツモデルでのチャレンジ、いずれも高い目標を掲げ取り組んでいきます。



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

#### ゼネラルモーターズ (GM) とのアライアンス

2027年以降にはGMとのアライアンスを通じ、コストや航続距離で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を北米を皮切りに投入する計画です。この共同開発により、共同購買なども含めグローバルでEV普及の裾野を広げることがめざします。

#### ソニーとのEV合弁会社設立

2022年6月、Hondaはソニーとモビリティ事業を行う新会社「ソニー・ホンダモビリティ株式会社」の設立に関する合弁契約を締結しました。新会社設立は、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」だと位置付けています。2025年を目標に、両社の強みを融合させた、ソフトウェアディファインドな、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、Hondaとしてのラインナ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。

## 安全への取り組み

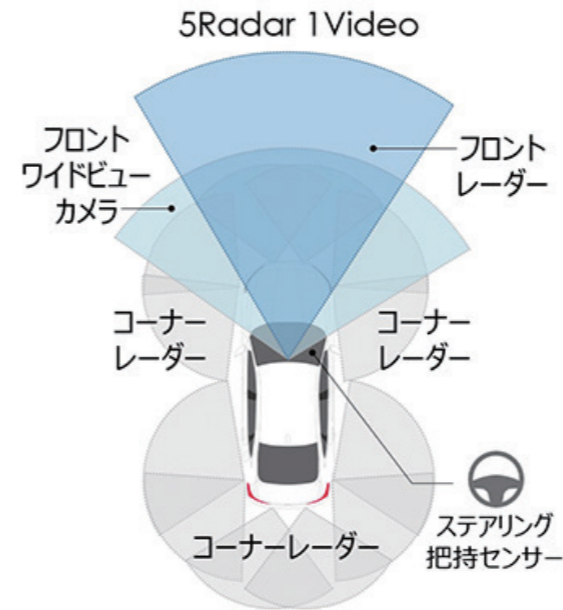
### 先進安全技術の展開と開発の強化

Hondaは、道を使う誰もが事故に遭わない社会の実現をめざし「Safety for Everyone」のスローガンのもと、ハード・ソフトの両面で安全技術の研究開発に取り組んでいます。事故に遭わない社会の実現に向けて、全方位安全運転支援システム「Honda SENSING 360」を2030年までに先進国で販売するすべてのモデルへ展開するとともに、順次、二輪検知機能の適用拡大やレベル3自動運転技術の研究開発で培われた知見、ノウハウをADASのさらなる知能化に活かし、事故カバー率の向上をめざします。

#### 全方位安全運転支援システムHonda SENSING 360

現行のHonda SENSINGの単眼カメラに加え、フロントと各コーナーに計5台のミリ波レーダーを新たに装備することで、360度センシングを実現しています。これにより、従来の運転では目視での確認が難しかった車両周辺の死角をカバーし、他の車両や歩行者との衝突回避や運転にともなうドライバーの負荷の軽減をサポートします。

#### Honda SENSING 360



### 二輪検知機能付き Honda SENSING

二輪を守るための四輪技術として、二輪検知機能付きHonda SENSINGを2021年のVEZEL以降のモデルに順次投入を開始しています。また、アセアン地域の第三者安全評価機関であるASEAN-NCAPにおいて、対二輪技術評価が導入された新基準において、新型CIVICが対二輪ADASを導入したクルマとして一番乗りで最高ランクの5★を獲得しました。今後、二輪と四輪双方を扱うHondaの特長を活かした共存安全技術として対応シーンの拡大と普及で先駆け、世の中をリーディングしていきたいと考えています。



二輪検知機能付き Honda SENSING

#### ソフトバンクとのコネクテッドカーの実証実験

ソフトバンク株式会社と、研究開発子会社である株式会社本田技術研究所は、歩行者とクルマが安全で安心して移動できる社会の実現をめざして、スタンドアローン (Stand Alone) 方式による第5世代移動通信システム (5G SA) およびセルラーV2X通信システムを活用して、歩行者とクルマによる事故低減に向けた技術のユースケース検証を実施しました。今後、歩行者とクルマがつながることで生まれるネットワーク技術により、安全で安心して移動できる社会の実現に向けて取り組みを継続していきます。



車載カメラによる危険歩行者特定 (イメージ)



歩行者端末HMI (ヒューマン・マシン・インターフェース)



## 二輪事業



## 事業概要

## Hondaのものづくりと事業の原点

Hondaのものづくり、そして事業の原点である二輪事業。各国や地域に根付いたものづくりを実践し、全世界での販売店は3万店を超え、生産能力は世界で2千万台を超えるまでに成長しました。この世界最大の量を活かした、プラットフォーム設計やグローバル供給補完の体制により、商品魅力と高いコスト競争力を両立し、これらすべての経営リソースで高収益体質を生み、これまでに累計4億台以上の二輪車をお客様にお届けしています。これからも世界中のお客様の期待に応えながら二輪車市場の新しい可能性を切りひらき、リーディングカンパニーとして世界を牽引していきます。

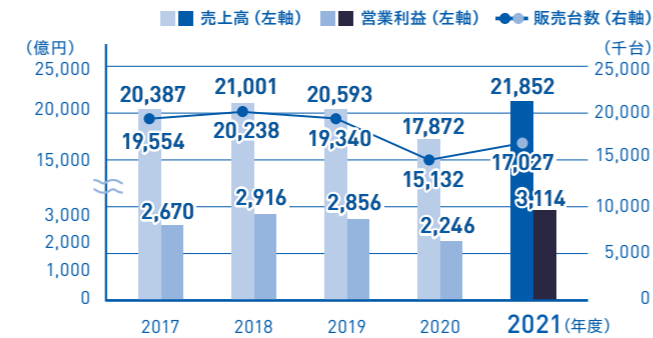
## めざす提供価値

## 環境と安全をリードして「より便利に・より自由に」

二輪車は、アジアの国々をはじめとした新興国で生活を支える欠かせない移動手段であり、社会インフラとしてお客様の手が届く価格が重要と考えています。

二輪事業は、お客様の喜びの拡大を目的に、2030年に向けて「安

## 二輪事業の収益ハイライト



心・安全なモビリティ社会の実現と次世代ミニマムモビリティへのチャレンジで世界中のすべての人々に「より便利に・より自由に」をお届けすることをめざして企業活動を行っていきます。

このような事業環境変化や地域特性のなかで、二輪車は多面的・多面的なアプローチでカーボンニュートラル実現に取り組んでいく必要があると考えています。

また、安全を巡る国際的な流れとして、国連やWHOが提唱するセーフ・システムのコンセプトに基づき、事故を道路利用者だけの責任にするのではなく、交通システムに関わる全体の責任とするセーフ・システム・アプローチへとパラダイムが転換されてきました。

また、2030年交通事故死者数半減に向けては、車両単体の安全技術適用のみならず、インフラとの連携や安全運転普及活動にもさらに力を入れて取り組んでいきます。

## 事業環境の変化と課題

## 新しい時代に即した事業へ

世界的に環境規制の強化が進むなか、先進国に続き、インド、タイ、インドネシアなどの新興国でも電動化の政府目標が発信され、変化の兆しが出てきています。

このような状況のなかで、環境意識の高まりとガソリン価格高騰を受け、世界最大の二輪車市場であるインドでは一部で電動車の人気が高まってきています。

このような流れがある一方で、新興国での電動車需要は政府のインセンティブに依存しているため、電動車へのシフトは不透明なところもあります。さらに、充電インフラが弱い地域も多く、現実的な課題もあります。

## 事業成長の方向性

## 事業体質の強化

## 環境変化に柔軟に対応できる体質への強化

環境と安全の目標達成に取り組んでいくためには、その基盤となる「事業体質の強化」の確実な達成が前提となります。そのためには、環境変化に対してスピーディかつ柔軟に対応していくことと、将来の不確実性にも耐え得る体質へ強化を図っていく必要があると考えています。具体的には、中期と長期で収益体質強化に向けた取り組みを行っていきます。

## 中期の取り組み

中期的には、世界情勢や環境変化による収益へのインパクトを抑えるため下記の対応を行っていきます。

- 部品供給リスクへの対応
- 材料価格変動影響への対応
- グローバルでのコスト改善活動
- 投資管理の強化

この活動を通じて、中期的な目標として掲げている「全社ROS 7%以上」に向け、二輪車は現在の高収益体質を維持します。

## 長期の取り組み

長期的には、変化に強い体質の構築をめざし、下記の取り組みを柱に推進していきます。

- カテゴリー、排気量、車格をまたいだ仕様・部品の共通化
- プラットフォーム展開によりエンジニアリング、サプライチェーンにおける事業効率アップ

この取り組みを通じて、ICE領域ではバリューチェーン全体でよりコンパクトなオペレーションを可能にして、電動領域や安全領域ヘリソースをシフトしていきます。

## カーボンニュートラルへの取り組み

2050年カーボンニュートラルの達成をめざして、二輪車も製品領域において電動製品の販売比率目標値を段階的に設定し、取り組みを加速します。具体的には今後5年以内に100万台、2030年には販売構成比の約15%にあたる年間350万台レベルの電動車販売を目標に掲げ、ICEの進化と電動化で2040年代にカーボンフリー製品100%をめざします。

一方で二輪車の市場は新興国が中心であり、エネルギー需給、雇用、生活の利便性など各国・地域の社会ニーズは複雑なため、二輪車の利便性とカーボンニュートラルのバランスをとることが必要と考えています。電動車の展開に加えて、ICE車の大幅な燃費改善技術

## 各国・地域の社会ニーズに合わせた多面的・多面的なアプローチ

## ICE領域における取り組み

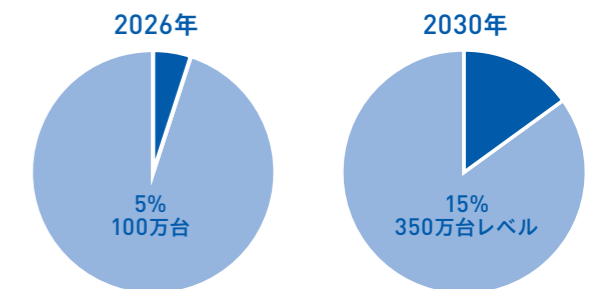
HondaはICE車の燃費向上の取り組みとして、熱効率向上や低フリクション技術によるエンジン単体の燃費向上技術のほかに、車両トータルでの燃費をさらに向上させる技術を開発しています。これらの技術を2025年以降、順次投入していきます。

加えて、地域特性も考慮して、ガソリンにエタノールなどを混合したカーボンニュートラル燃料対応技術にも取り組んでいきます。

具体的には、フレックスフューエル(E100)※対応モデルをすでに販

やカーボンニュートラル燃料利用技術など、多面的・多面的なアプローチでカーボンニュートラルに取り組んでいきます。

## 二輪車電動車の販売比率



売しているブラジルに加えて、二輪車の主要市場の一つであるインドにおいても、2023年以降にまずフレックスフューエル(E20)対応モデル、続く2025年にフレックスフューエル(E100)対応モデルの発売を予定しています。

※ ガソリンとエタノールの混合燃料。ガソリン100%からエタノール100%までさまざまな混合比率があり、E100はエタノール比率100%、E20はエタノール比率20%を指す。

## 二輪事業

### 電動事業の成立に向けた取り組み

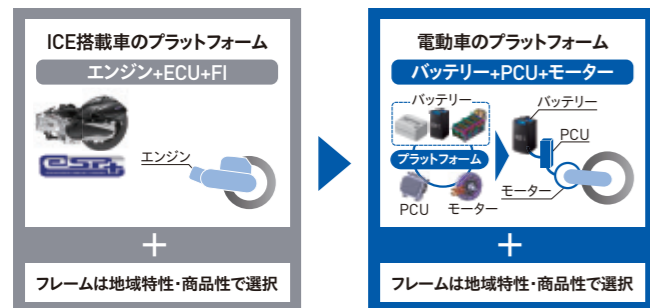
#### 電動事業の取り組み方針

2022年4月に発足した事業開発本部と連携し、「ハード売り切り型ビジネス」から、「お客様にさまざまなサービスや価値を提供するビジネス」へ変革させていきます。

取り組みの一つとして、電動モビリティとエネルギーサービスをつなぎ「自由な移動の提供」と「再生可能エネルギーの利用拡大」に貢献するという方針のもと、二輪車・四輪車製品の電動化や交換式バッテリー「Honda Mobile Power Pack (モバイルパワーパック)」により電動製品の幅を広げるとともに、インフラと連携したスマートな電力オペレーションを行うことで、再生可能エネルギーの活用を拡大します。

また、これまでICE搭載車のプラットフォーム展開で培った競争力あるものづくりのノウハウをベースに、電動車の主要3部品(バッテリー、PCU、モーター)と組み合わせた電動二輪車用プラットフォームを開発、展開します。お客様のニーズに高効率なものづくりで応えることで、電動車でも変わらず「移動の喜び」をお求めやすい価格でお届けしていきます。

電動車の基幹部品であるバッテリーについては、自社リソースを積極的に活用し、現在開発中の全固体電池の二輪車への導入をめざします。



#### 電動車拡大に向けた商品展開

##### ① コミューターEV

近年、企業の環境意識のさらなる高まりにより、ビジネス用電動二輪車の需要が高まっています。これを受けHondaは、「Honda e: ビジネスバイク」シリーズを展開しており、すでに日本郵便やベトナムポスト※3で活用されています。さらに、タイランドポスト※4との共同実証を開始し、タイでは2022年9月に「BENLY e: (ベンリィ イー)」の生産・販売を開始するなど、ビジネス用電動二輪車の海外展開を加速しています。これらのモデルには、小口配送などのビジネスユースへの親和性が高く、航続距離や充電時間といった電動車普及の課題解決にもなるモバイルパワーパックを採用しています。今後はビジネスユースに加えパーソナル向け商品も追加・拡大していくほか、将来に向けては市場環境や用途、技術進化も踏まえ、交換式バッテリー

#### バッテリーサービスの普及拡大を推進する取り組み

電動二輪車の普及のためには、充電インフラの拡充が重要です。充電インフラ整備の一環として、インドネシアにモバイルパワーバックとその搭載車を活用したバッテリーシェアリングを普及するための合弁会社を設立し、現在はバリ島で小規模バッテリーシェアリングサービス事業を展開しています。またインドでは、2022年中にリキシャ向けバッテリーシェアリングサービス事業を開始する予定です。さらにアジア各国でも同様の取り組みを計画しています。日本においても、2022年4月にENEOSと国内二輪車4メーカー (Honda、KAWASAKI、SUZUKI、YAMAHA) で株式会社Gachacoを設立し、同年秋には二輪車向けバッテリーシェアリングサービス事業開始を予定しています。

さらに、安全で利便性の高い交換式バッテリーを普及させるための規格化活動にもグローバルレベルで積極的に参加しており、日本ではJASO TP21003※1をベースに国内の二輪車メーカー4社で共通仕様合意したほか、欧州ではバッテリーのコンソーシアム※2に参加、インドではパートナー企業とともに交換式バッテリーの規格共通化を推進しています。

※1 JASO公益社団法人 自動車技術会規格のテクニカルペーパー (TP) の21003「二輪電気自動車用交換式バッテリーのガイドライン」。  
 ※2 電動二輪車および小型電動モビリティの普及を目的とした、交換式バッテリーのコンソーシアム「Swappable Batteries Motorcycle Consortium (SBMC)」。



以外の選択肢も視野に入れ検討を進めていきます。

#### 電動車商品のカテゴリーごとの展開

商品分類	取り組み内容
通勤用EV	<ul style="list-style-type: none"> <li>コネクテッドとBaaS (バッテリーアズアサービス) に対応したパーソナル向け通勤用EVを、2024年から2025年にアジア・欧州・日本で2モデル市販予定</li> </ul>
通勤用EM/EB	<ul style="list-style-type: none"> <li>手軽に電動車を利用したいというニーズに対応する、よりコンパクトでお求めやすい価格の電動車。中国に加え、アジア、欧州、日本の各市場特性に合わせて投入予定</li> <li>2024年までにEM/EBを計5モデル展開予定</li> </ul>
FUN EV	<ul style="list-style-type: none"> <li>大型FUN EVモデルのプラットフォームの開発</li> <li>2024年から2025年までに日本、米国、欧州に計3モデル投入予定</li> <li>子ども向け小型電動車を2025年までに1モデル投入予定</li> </ul>

##### ② コミューターEM※5/EB※6

現在、電動二輪車の世界市場 (約5,000万台) の約9割以上をEM/EBが占めています。最大市場の中国では、日常のより手軽な移動手段として普及しており、Hondaは現地のサプライヤーインフラともものづくり体制を活用し、商品を展開しています。

##### ③ FUN EV

Hondaは、通勤用領域のみならずFUN領域においても、積極的に電動化を進めていきます。

以上の展開により、2025年までに、通勤用とFUNモデルをあわせて合計10モデル以上の新規電動車の投入を計画しています。

※3 ベトナムの郵便事業会社、Vietnam Post Corporation。  
 ※4 タイの郵便事業会社、Thailand Post Company Limited。  
 ※5 Electric Moped (電動モペッド) と呼ばれる、最高速度25km/h~50km/hのカテゴリー。  
 ※6 Electric Bicycle (電動自転車) と呼ばれる、最高速度25km/h以下のカテゴリー。  
 電動アシスト自転車は含まない。

## 安全への取り組み

2050年に全世界でHondaの二輪車・四輪車が関与する交通事故死者ゼロの実現をめざします。交通事故死者ゼロへの道は、技術研究だけではありません。とくに新興国では、交通安全の教育活動やインフラ、政策への働きかけによって防げる事故も多くあるので、その領域にも重点的に取り組みます。Hondaは持てる力を活かし、ハード・ソフト両面で、事故のない社会の実現をリードしていきます。

#### 二輪車安全のめざす方向性

国連やWHOが提唱するセーフ・システムの包括的アプローチを踏まえ、それぞれの地域の交通環境に即しながら、ステークホルダーを巻き込んだ取り組みを推進していきます。

二輪車向けABS (アンチロックブレーキシステム) ・CBS (コンパインドブレーキシステム) といった先進ブレーキ、被視認性を向上させるLED灯火器など、既存技術での安心を、より多くのお客様に提供できるよう、コスト低減と適用拡大を継続していきます。

一方、交通弱者とされる二輪車の事故死者ゼロ達成には、個社や車両単体の技術だけでは限界があります。四輪車や他のモビリティ産業、政府機関等と連携し、より多くの道路利用者・インフラとつながり、安全を向上していく社会の実現をめざします。2020年末には、ヤマハ発動機株式会社、BMW Motorradと創設したコネクテッドモーターサイクルコンソーシアムにて、二輪車向け協調型高度道路交通システム用車載機の基本仕様書を策定・公開しました。

#### ソフトウェア領域の取り組み

一方、ソフトウェア開発を強化する取り組みとして、2019年に完全子会社化したDrivemode社※7との協業を積極的に進め、コネクテッド領域の新価値創造を強化します。航続可能距離を踏まえた最適ルートや充電スポットの案内、安全運転コーチング、アフターサービス支援など、コネクテッドにより移動時間の質を持続的に豊かにするユーザーエクスペリエンスを提供すべく、最先端のコネクテッドサービスを2024年に発売予定の通勤用EVから順次適用していきます。

将来的には、二輪事業にとどまらず、さまざまなHonda製品が連鎖し領域を超えてつながることで、より大きな価値を創出するコネクテッドプラットフォームの構築に取り組んでいきます。

※7 「すべての人の運転を、もっとスマートで安全に」をめざし、モビリティのUXを変革するソフトウェアの開発企業。

#### 安全運転普及活動

Hondaは創業当初より、二輪車の安全運転普及活動に積極的に取り組んできました。日本を含む世界各国の実情に合わせ、ディーラーや交通教育センターなどを通じて幅広く活動しています。

交通事故死者数の増加が続く新興国においては、安全技術の適用に加え、安全運転トレーニング等の教育活動の拡大が欠かせません。アジア大洋州地域では7,000人を超える二輪車インストラクターを擁し、お客様接点のディーラーとともに養成拡大を進め、ユーザー・地域・社会と一体となった普及活動を進めています。国によって制度環境が異なるなか、今後はライディングスキルの向上のみならず、危険予知や安全意識向上の教育を、四輪車・二輪車ユーザー双方へと拡大し、混合交通下での交通弱者としての二輪車ライダーの保護に向けて取り組んでいきます。



## パワープロダクツ事業



### 事業概要

## エンジンのパワーで暮らしに役立つ商品を提供

パワープロダクツ事業は、動力源としてさまざまな作業機械へ搭載が可能な汎用エンジンと、それを搭載した完成機（作業機械）の開発・製造と販売からスタートしました。そして現在、電動商品に加え、持ち運び可能なバッテリーなど汎用エンジン以外の領域まで範囲を広げ、「移動と暮らしに新価値を提供する」パワープロダクツ事業へと可能性を広げています。

### めざす提供価値

## 人々の暮らしを技術で支え豊かさと喜びを提供し続ける

役立つ喜び、もっと広げたい。  
Helping People Get Things Done

Hondaは1948年の創業以来、「人々の生活を少しでも楽したい、豊かにしたい、技術で人々の生活の役に立ちたい」という想いで、製品開発やサービス、さまざまな活動などに取り組んできました。大切な人生の大半を重労働に費やしている農家を見た創業者本田宗一郎は「Hondaの持っているエンジン技術を使って彼らの労働を軽減し日本を貧困から救えないだろうか」と考えました。この熱い

想いから、Hondaは1953年、パワープロダクツ事業を開始しました。発電機や耕うん機、除雪機など、人々の生活に密着した製品で「これができたらどんなに楽か、どれほど役に立つか」という、思いやりの気持ちを込めた商品を提供し続けています。この想いは世界中の人々とつながり、「役立つ喜び」の志を軸に、社会課題への取り組みを続けています。

### 事業環境の変化と課題

## 「もっと安全に」「もっと簡単に」使える作業機へ

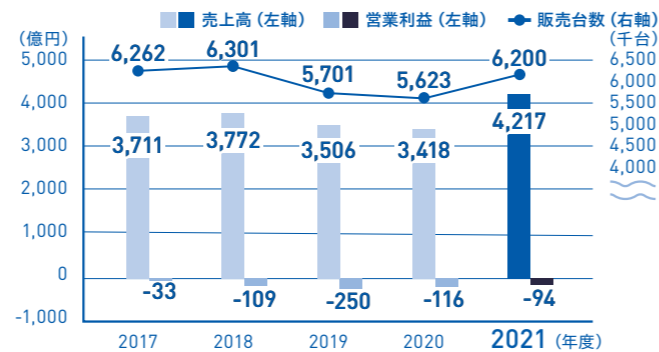
労働人口の減少や作業者の高齢化により、「もっと安全に」「もっと簡単に」使える作業機の進化が求められています。プロや熟練作業者の減少を補うには、高齢者や初心者でも扱いやすく、簡単にプロと同じ仕上がりになる作業機が必要となります。そこでHondaは作業機と同時に、センサーや知能化などの技術を進化させるべく、プロや熟練作業者のノウハウを収集・データ化し、作業機と連携させて、作業の質を向上させます。また、自動運転作業機にも取り組みます。

自動車だけでなく、作業機業界においても、脱炭素を求める声が大きくなっています。Hondaは、電動化などエンジンからバッテリーへの単純な置き換えだけでなく、お客様にとって何がベストかを考えながら、さまざまな可能性にアプローチしていきます。

こうして高齢化や環境問題への取り組みを進めながら、「仕事の質」を継続進化させ、人々の「暮らしの質」向上に貢献していきます。

### パワープロダクツ事業およびその他の事業の収益ハイライト

※航空機および航空機エンジン含む

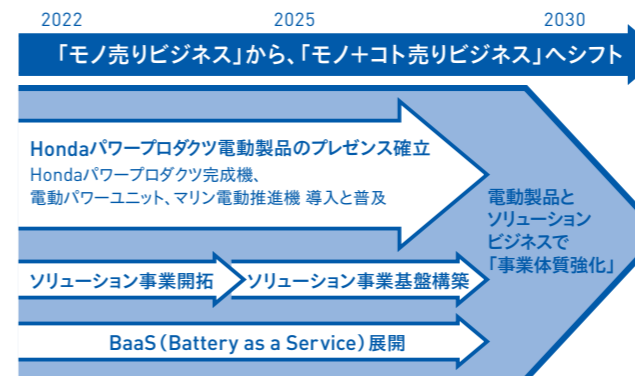


### 上記に含まれる航空機および航空機エンジンの営業利益

年度	2017	2018	2019	2020	2021
億円	-418	-402	-422	-323	-337

### 事業成長の方向性

## 「モノ売りビジネス」から、「モノ+コト売りビジネス」へシフト



- 先進国をターゲットに電動製品の投入で、プレゼンス確立を推進
- IoT技術や自動運転技術で、造園業や建設業などプロ事業者の経営効率向上に資するソリューション事業を開発
- 電動化の加速と再生可能エネルギーの活用拡大に貢献するBaaS事業の展開
- 2030年に向けて電動製品+ソリューションの事業で、社会課題を解決するリーディングカンパニーをめざす

## パワープロダクツ完成機・パワーユニットの将来戦略

### 電動製品の投入とソリューションサービスの展開

Hondaエンジン歩行芝刈機は「きれいに刈れる」「壊れない」といった強みを武器に、ガーデン市場で高いプレゼンスを持っています。今後は、完成機の電動化を進め、エンジン製品と変わらない強みをお客様に提供していきます。

また、エンジン販売で高シェアを有する建設業界の法人をターゲットに、電動パワーユニットの販売とその搭載支援を提供することで、小型建機メーカー様の電動化を後押ししていきます。

電動商品の展開においては、従来通りの販売・アフターサービスだけでなく、法人様の業務効率改善、投資抑制を図ることで、事業運営

への貢献をめざします。例えばHondaモバイルパワーパック (Mobile Power Pack) を活用したBaaS事業を展開させ、IoTを活用したソリューションサービスを拡大していきます。



電動パワーユニット「eGX」 Hondaモバイルパワーパック (Mobile Power Pack) 搭載のコマツ社のマイクロシベルPC01E-1

## マリン事業の将来戦略

### 「水上を走るもの、水を汚すべからず」環境への取り組み強化

Hondaマリン事業は、本田宗一郎の「水上を走るもの、水を汚すべからず」という基本理念のもと、1964年以来、一貫して環境にやさしい4ストローク船外機の製造販売にこだわり続けてきました。この理念は変わることなく、Hondaは環境への取り組みを引き続き強化していきます。

2021年にコンセプトモデルを発表した小型電動推進機は、その第一歩です。推進機とバッテリーの技術構築を進めつつ、将来的には知能化技術と組み合わせて環境にやさしいサービス事業展開をめざします。また、電動化・知能化といった技術進化を通じ、欧米で市場拡大の続く大型船外機の進化も継続します。2021年にモデルチェンジした大型船

外機BF115-150では、お客様のスムーズなアクセルワークを実現する電子制御スロットル機構を採用しました。この機構は将来の知能化技術との組み合わせによる操船支援システムの実現も視野に入れたものです。



小型電動推進機コンセプトモデル (左) と、その搭載例 (右)