

HONDA

2026年3月期 第3四半期 決算 機関投資家・アナリスト向け説明会 質疑応答議事録

日時：2026年2月10日 火曜日 17:00-18:00

登壇者：

取締役 代表執行役副社長	貝原 典也
取締役 執行役常務	藤村 英司
執行職 経理財務統括部長	川口 正雄

Q：質問者 A

①

来期に向けた経営戦略についてお伺いします。具体的には、来期中にどのような抜本的な再構築を検討されており、社内ではどのような議論が行われているのでしょうか。また、今後の経営の方向性をより解像度高く理解するため、どこに向かって舵取りをされているのかご説明いただけますでしょうか。

②

一過性影響について、9ヵ月累計での実績と、通期計画に対して一過性費用がどの程度か、ご説明をお願いします。

A：貝原

①

詳細については来期に改めてお伝えしたいと考えておりますが、現状、EV市場は大幅に後退している状況です。これまで、2050年のカーボンニュートラルの実現を目指す上で、EV戦略は強力に推進していく必要がありましたが、今まさに舵取りが必要な局面にあります。最終目標は変わりませんが、そこに至るまでの道筋はこれまでと異なる姿になりつつあります。

各地域の状況を見ながら、EV投入のタイミングは慎重に見極め、これまで計画していた内容を、現状に合わせて変更していきます。

北米では、当面 EV シェアは大きく伸びない状況が想定され、ICE および HEV にリソースを集中させて競争力を強化していきます。一方、中国では EV のシェアが高い市場であるものの、現地メーカーと比べて当社はソフト領域やインテリア領域で遅れを取っていると認識しています。今後、現地サプライヤーを活用することは必須であり、これまでの自前主義を見直し、中国市場に根差した戦略にシフトしていきます。コストベースでも競争力が不足しているため、現在その舵取りを進めています。また、中国で得られたノウハウはアジア地域にも活用していく考えです。アジアでも新興メーカーが参入し、競争が激しくなっていますが、当社としては従来のブランド力を活かして対抗していきたいと考えています。

A：藤村

②

9 ヶ月累計の一過性影響は約 3,300 億円となっています。通期では、約 3,600 億円を見込んでいます。

そのうち、EV に関連した一過性損失は 9 ヶ月で約 2,700 億円で、第 4 四半期には約 200 億円を見込んでいるため、通期では約 2,900 億円を EV 関連の一過性費用として計上する見込みです。第 3 四半期では約 400 億円の EV 一過性費用が発生しましたが、これは主に中国における EV 計画の見直しによるものです。第 4 四半期で予算化している約 200 億円は、GM の EV 機種に関する補償で、現在も交渉中のため確定していないものの、交渉次第では不足する可能性も想定しています。

9 ヶ月累計の一過性費用の約 3,300 億円のうち、上期に計上した分は約 2,700 億円であり、残りの約 600 億円は、約 400 億円がグループ再編費用、約 200 億円がアメリカおよびイギリスの金融子会社に関する訴訟の和解金となっています。

通期計画の 5,500 億円を整理すると、半導体供給不足影響と EV 一過性費用等を足すと、今期の一過性要因は合計で約 5,000 億円と認識しています。そのため、来期のスタートラインは 1 兆 500 億円の位置付けであり、その内訳としては、二輪および金融事業で約 1 兆円、四輪事業で約 500 億円となっています。四輪については、その多くが ICE によるものです。

Q：質問者 B

①

第4四半期は営業利益が赤字になる見通しという理解でよろしいでしょうか。第4四半期のコストが重い立てつけであることは理解していますが、通期計画5,500億円を見直していないことが影響しているのでしょうか。見通しを維持とする背景には、EV関連の費用計上が控えていることが要因とのことですが、何か他に要因があるのか教えてください。

②

キャッシュに関する考え方について伺います。自己株式取得を実施されてきたものの、株価への影響は限定的だったと感じています。今後の資本戦略について、どのようにお考えでしょうか。

A：貝原

①

第4四半期の着地については、ご認識のとおり、営業赤字を見込んでおります。上振れの可能性について申し上げますと、二輪ではベトナムやインドの需要動向が不透明な部分がありますが、一定の上振れ余地はあると考えています。また、四輪に関しては順調に推移すれば台数の上振れが期待でき、固定費削減についても通常どおり取り組むとともに、さらなる削減も期待しています。また、為替も最も大きな上振れ要因のひとつとしています。一方で下振れ要因としては、GMに対する補償が今後想定より拡大する可能性があります。また、北米におけるGHGクレジットに関して、将来的なEV販売も含めていた部分の除却が必要になる可能性があるほか、EV市場の停滞によってEVの残価も厳しい状況となり、残価ロスが拡大する懸念もあります。こうした状況を総合的に踏まえ、第4四半期は赤字を想定しております。

A：藤村

①

第4四半期が赤字となる要因については、もともと販管費や研究開発費が第4四半期に寄る構造であるため、営業利益がマイナスになる形です。

②

自己株式取得については、PBR 1 倍割れの対応として取り組んでおり、当社としては月商 1 カ月分のキャッシュポジションを維持することを目指しています。現時点では第 3 四半期終了時点で到達していませんが、期末にかけて達成できる見込みです。過去 5 年間で約 1.8 兆円の自己株式取得を実施し、積み上がっていた資本の適正化は計画どおりに進み、DOE の導入や政策保有株の削減にも取り組んできました。PBR 1 倍に向けた改善の姿勢は継続しており、会社として挑戦すべき重要なテーマであると認識しています。PBR を構成する ROE の改善に向けても、分母・分子それぞれの改善を確実に進める必要があり、キャッシュの整理を否定するわけではありませんが、今後、まずはリターンの確実性を高める取り組みを全社一丸となって推進していく考えです。

Q：(①のフォロー)

通期計画のリスクのうち、EV 一過性費用について、変動する可能性の規模感を伺いたいと思います。数百億円単位か、それとも数千億円規模になり得るのか、可能な範囲で教えてください。

A：藤村

① フォロー

現在、GM との交渉が進行中であるため詳細は差し控えますが、GM 側もサプライヤーに対して補償を行う立場にあり、それらが積み上がる形で最終的に 2 社で按分されてくると考えています。数千億円規模になるとは見ていませんが、第 4 四半期で見込んでいる 200 億円では不足する可能性はあると感じています。具体的な金額は、今後 GM 側から提示される数字を精査しながら判断していくこととなります。今期、残りの時間は限られていますが、適切な対応を進めてまいります。

Q：質問者 C

①

EV の一過性費用は、今期中に一定の目途をつけられるという点は理解しておりますが、欧米では他社が大胆な減損を実施しており、御社でも LG エナジーソリューションのバッテリー生産合併会

社の工場建屋取得といった新たな動きがあります。来期に向けて、御社として他に意識・考慮すべき点があれば教えてください。

②

米国の販売環境についても伺いたいと思います。インセンティブの状況や全体需要の動きについて、現時点での見立てをアップデートしていただけますでしょうか。

A：貝原

①

他社に対する具体的なコメントは差し控えさせていただきますが、当社としては会計基準に基づき、減損や除却が必要となる場合には適切に対応してまいります。当初計画していたEV販売が、実際にはどう推移するのかを丁寧に見極める必要があります。ラインアップや販売計画を精査しながら判断していきます。現時点で何か明確にお伝えできる追加の事項があるわけではありませんが、今後、減損が発生し得る可能性を否定するものでもありません。

②

米国市場については、昨年まで適用されていた7,500ドルのEV補助金が終了したこともあり、EV需要が失速していると認識しています。これまで全体の市場におけるEVのシェアは8~9%程度でしたが、今後は5%程度まで落ち込む可能性があるかとみています。この状況を踏まえ、当社としても適切な対応を進めていく必要があります。

ICEについては、第3四半期のインセンティブがキャッシュベースで1,600~1,700ドルと比較的抑えられており、その中でも販売にしっかりつなげることができました。一方、関税の影響で値上げが難しい一方で、競合他社でも台数を維持するための取り組みが求められています。足元、インセンティブは上昇傾向にあり、第4四半期は100~200ドル程度引き上げる必要が出てくるかもしれません。加えて、AccordやCR-Vについては、他社が新たなモデルを投入してくる状況にありますので、台数と収益のバランスを見極めながら、インセンティブの水準を含めて効率的に競争していく考えです。

Q：質問者D

①

LG エナジーソリューションとのバッテリー生産合併会社の工場建屋などの取得に関して、LG エナジーソリューションからは、EV 用のバッテリー生産からデータセンター向けへの転換が進んでいるとの話もありますが、こうした動きのなかで、御社はどの程度関与していくことになるのでしょうか。投資や売上・利益面への影響など、可能な範囲で詳細を教えてください。

②

お話しいただいた経営の抜本的な見直しという文脈において、Astemo を連結子会社として取り込むことで内製化の比率が大きくなるようにも見えますが、どのような位置付けを考えておりますでしょうか。

A：貝原

①

EV の需要が大きく伸びることを前提に動いてきたものの、現状では工場の生産能力が明らかに過剰になると判断いたしました。このため、蓄電システム（ESS）向けに転用するという議論を進めております。すでに投資した部分については、こうした転用によって吸収できると認識しております。また、HEV 向けのバッテリーとして活用できる可能性もあると考えており、中期戦略の中で HEV を現地生産することになる場合には、事業貢献の大きな領域になると見込んでいます。

②

Astemo は、当社にとって非常に重要なパートナーであり、SDV 領域においては、もともと Astemo と協力しながら開発を進めています。将来の自動運転やコネクティビティに関わる技術はますます重要度が増しており、これらを加速させていくためには、当社自身がより深く関与し、一貫通貫で開発できる体制が最適であると判断しています。Astemo を取り込むことで内製が重くなるというよりも、SDV 時代における AI やソフトウェア開発を効率化し、高い生産性で開発を進めるために必要な体制整備として受け止めています。

Q：（①のフォロー）

HEV とデータセンター向けの双方に対応するとなると、効率が下がる可能性があるように思いますが、その点についてはいかがでしょうか。

A：貝原

① フォロー

おっしゃるとおりさまざまなオプションがあり得るため、現時点では効率面も含めて慎重に議論を進めているところです。どの方向が最も合理的で長期的に持続可能なのか、引き続き検討してまいります。

Q：質問者 E

①

次世代 ADAS について、競合他社も開発が進む中で、御社の競争力はどの程度期待してよいのでしょうか。

②

Honda 0 シリーズに関して、現状の一過性損失の可能性についてどのように見ておられますか。資産計上しているソフトウェアや専用設備の除却の問題もありますが、0 シリーズ自体の投入はまだ先であり、モデル数も多くないと見込まれます。そのため損失はそこまで大きくならない可能性もあると考えますが、可能な範囲でご説明いただければと思います。

A：貝原

①

次世代 ADAS につきましては、Helm.ai と共同開発を進めており、独自の学習モデルを活用した高度な認識技術に基づいて進化させている状況です。NOA に対応した AI システムとして、End-to-End で目的地を入力するだけで自動運転を可能とする技術を備えております。各国の規制への適合は必要になりますが、技術的には十分に実現可能な水準になると認識しています。2020 年代後半には市場投入できる見込みであり、競争力という点でも自信を持っております。

②

0シリーズについては、現時点で見込まれるものはございません。そういったものが具体的に発生した段階では、会計監査人等も含めた審査を踏まえ、継続的に検討・議論していきます。

Q：（②のフォロー）

米国におけるEVの市場シェアは5%程度と見立てているとのことですが、そうした前提を用いながら今後どの時点でEV費用の清算が完了するのか、もう少し見通しをお伺いできますか。

A：貝原

② フォロー

米国におけるEV販売の状況を見ますと、かなり急速に失速したと言わざるを得ない状況です。各社の動きも含め、これまで10%前後まで伸びていた市場シェアが、半分の水準で推移する可能性も視野に入れています。こうした市場動向を踏まえつつ、どの程度の影響が将来の損失に結びつくのかについては、今後の判断になると考えています。

A：藤村

② フォロー

現行北米で販売されているEV、すなわちGM供給のEV費用については、2026年3月期中に完了する見込みです。今回の議論はあくまでGM機種に関するものであり、0シリーズについては現時点では考慮しておりません。

Q：質問者F

①

御社の財務規律の高さは評価していますが、結果としてバリュエーションが十分に切り上がっていないように見えます。ROEの分母である自己資本の側に問題があるのではないかと感じると同時に、EV費用を除けば収益体質は改善していると御社は説明しますが、EVが足を引っ張っている

だけでなく、アジアでは競争力をだんだんと失ってきていないでしょうか。四輪事業は大きな課題を抱えているように見えます。四輪事業の根本的な問題はどこにあるとお考えでしょうか。

②

北米ではEV投入を見直し、中国では自前主義からオープン化へ舵を切り、さらに次世代ADASではHelm.aiと共同開発を進めるというお話を伺いましたが、戦略転換の具体性がやや見えにくいと感じています。今後の方向性をあらためて明確な言葉で示していただけませんか。

A：藤村

①

まず四輪事業の課題について申し上げます。2025年頃からICEからEVへのシフトが本格化すると見込んでいましたが、実際には状況が変化しました。

ICEに関して、Civic、CR-V、Accordといった主要モデルは、2021年頃は鮮度が落ちていたため収益性も低い水準でしたが、その後モデルが一新され、高い鮮度を持つラインナップとなったことで収益面でも改善してきました。そのため、ICEの収益力については一定の目途を立てられた、と思っておりました。

しかし、2024年以降、市場環境は大きく変化しました。ご指摘のとおり、アジアの販売台数はかつての80万台規模から現在は40万台を下回る水準となっており、主に新興OEMにシェアを奪われている状況です。強いコスト競争力を背景に挑戦できている他社と比較し、当社には同じレベルのコスト競争力がまだ不足していると認識しています。ただ、これまで積み上げてきたブランドやお客さまからの信頼は強みとして残っており、今後控えているフルモデルチェンジのタイミングなどを活かしながら巻き返しを図る必要があります。また、北米では関税の影響が極めて大きく、仮に関税がなければ計画どおりのシフトが進んでいた可能性が高いと考えています。ここでもコスト競争力の重要性が高まっています。

中国については、1年でモデルが更新されるほどの開発スピードが求められ、技術進化にも追いつくことが難しくなっています。こうした複雑な課題を整理しつつ、ICEの領域については現在の収益構造を維持しながら、次のステップに進めるよう取り組んでいきます。

A：貝原

②

戦略転換の具体性についてですが、アジア市場に関しては、これまでは十分にリソースを投入できていなかったことが事実です。全社的にEVシフトを優先する中で、従来領域を十分にメンテナンスできていなかった面があり、当初の企画どおりに商品を投入しても市場に受け入れられない状況が生じています。抜本的な改革として、まず開発期間の半減を進めており、これはすでに動き始めています。世の中の変化にアジャイルに対応し、鮮度の高い商品をタイムリーに市場へ出すことが競争力の維持につながると考えており、開発スピードの改革はその核心に位置づけています。

また、コスト競争力については現状他社に対して優位性がないと認識しており、中国で行われている取り組みから積極的に学び、それを取り込んでいく必要があります。とくに中国やインドでは、地場サプライヤーとの連携や現地製造のあり方を再構築することで、スピードとコストの両面で競争力を取り戻すことが不可欠です。中国の二輪事業ではすでにローカルサプライヤーと密に協業しながらものづくりを進めていますが、四輪ではまだ自前主義が残っている部分があります。そこを見直し、必要であれば自前に固執せず「作りやすいものを作る」という発想に切り替え、マインドセットも含めて変革していく所存です。