

事業戦略ビジョン

実施プロジェクト名：次世代蓄電池・次世代モーターの開発 テーマ名：「次世代全固体電池の開発」
実施者名：本田技研工業(株)、代表名：代表執行役社長 三部 敏宏

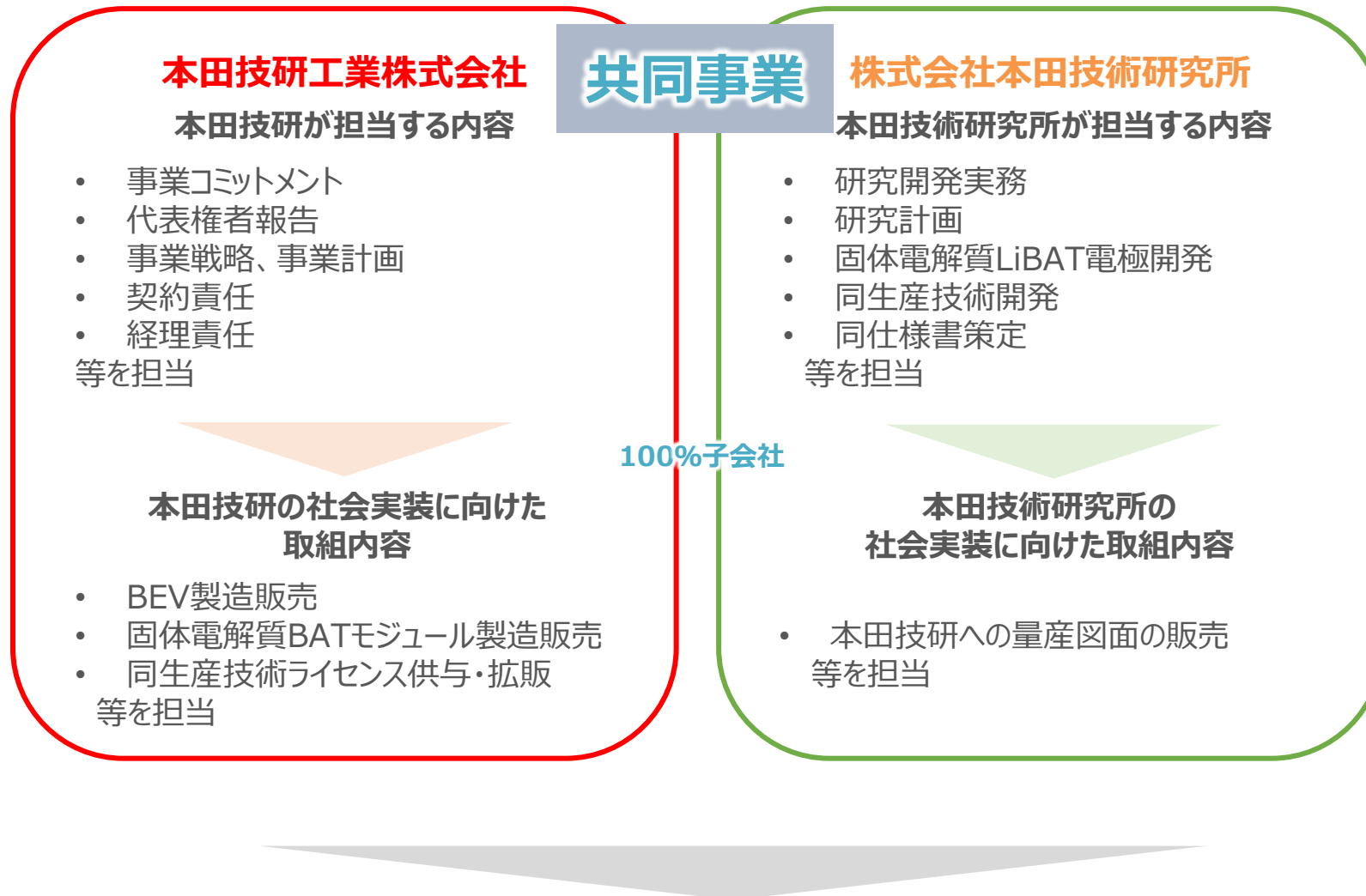
(コンソーシアム内実施者：(株)本田技術研究所)

目次

- 0. コンソーシアム内における各主体の役割分担
- 1. 事業戦略・事業計画
 - (1) 産業構造変化に対する認識
 - (2) 市場のセグメント・ターゲット
 - (3) 提供価値・ビジネスモデル
 - (4) 経営資源・ポジショニング
 - (5) 事業計画の全体像
 - (6) 研究開発・設備投資・マーケティング計画
 - (7) 資金計画
- 2. 研究開発計画
 - (1) 研究開発目標
 - (2) 研究開発内容
 - (3) 実施スケジュール
 - (4) 研究開発体制
 - (5) 技術的優位性
- 3. イノベーション推進体制
 - (1) 組織内の事業推進体制
 - (2) 経営者等の事業への関与
 - (3) 経営戦略における事業の位置づけ
 - (4) 事業推進体制の確保
- 4. その他
 - (1) 想定されるリスク要因と対処方針

0 .コンソーシアム内における 各主体の役割分担

0. コンソーシアム内における各主体の役割分担



高性能蓄電池・材料の研究開発／高容量系蓄電池の社会実装実現

1. 事業戦略・事業計画

1. 事業戦略・事業計画／（1）産業構造変化に対する認識

モビリティの動力構造の変化をきっかけに蓄電池産業のポジションが更に重要化すると予想

カーボンニュートラルに向かう環境は目まぐるしく変化

<新たな課題>

エネルギー価格上昇、為替変動、インフレ、半導体不足等への対応

社会

気候変動・環境保全・BCP

経済

電動化に伴う商品のコモディティ化
国際的な廉価競争加速

政策

電源構成・再エネ導入
高付加価値領域の国際プレゼンス

技術

水平分業化加速・参入障壁低下
AI高度化による技術革新加速

新たなイノベーション・ゲームチェンジのチャンスと捉え取組み

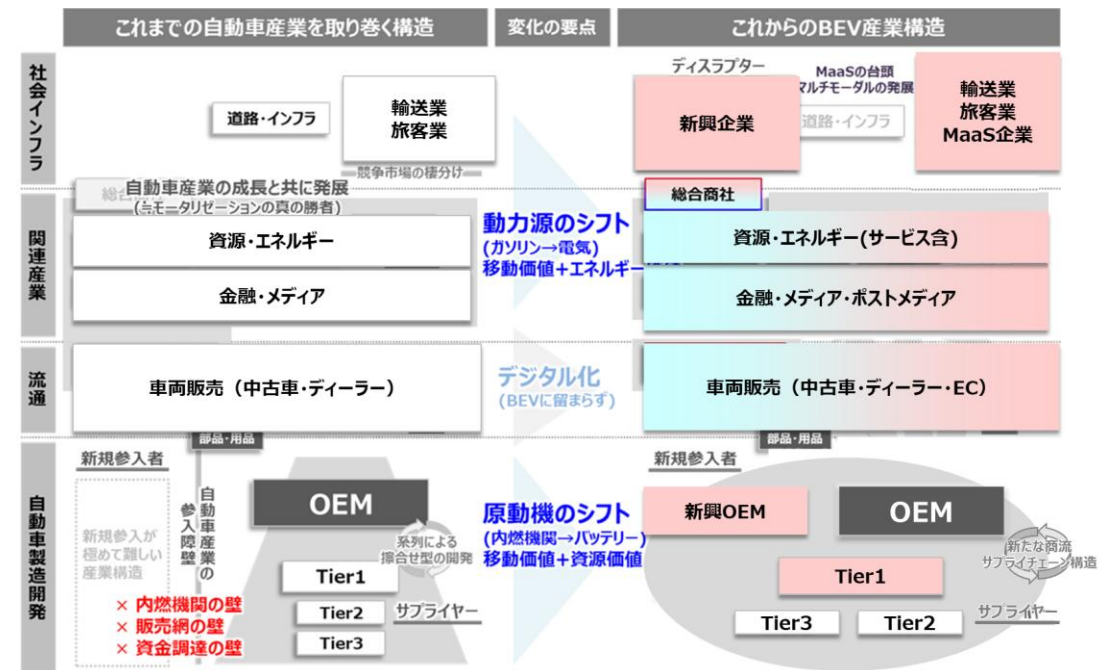
● 市場機会：

電動化では、蓄電池は主要技術・競争力の源泉。革新電池は主要部材
含め従来のキープレイヤーに囚われない市場形成に期待

● 社会・顧客・国民等に与えるインパクト：

電池産業における国内での技術構築は産業政策としての波及効果大。
雇用創出や資源セキュリティ上のリスク低減に大きく寄与。

カーボンニュートラル社会における産業アーキテクチャ



● 当該変化に対する経営ビジョン：

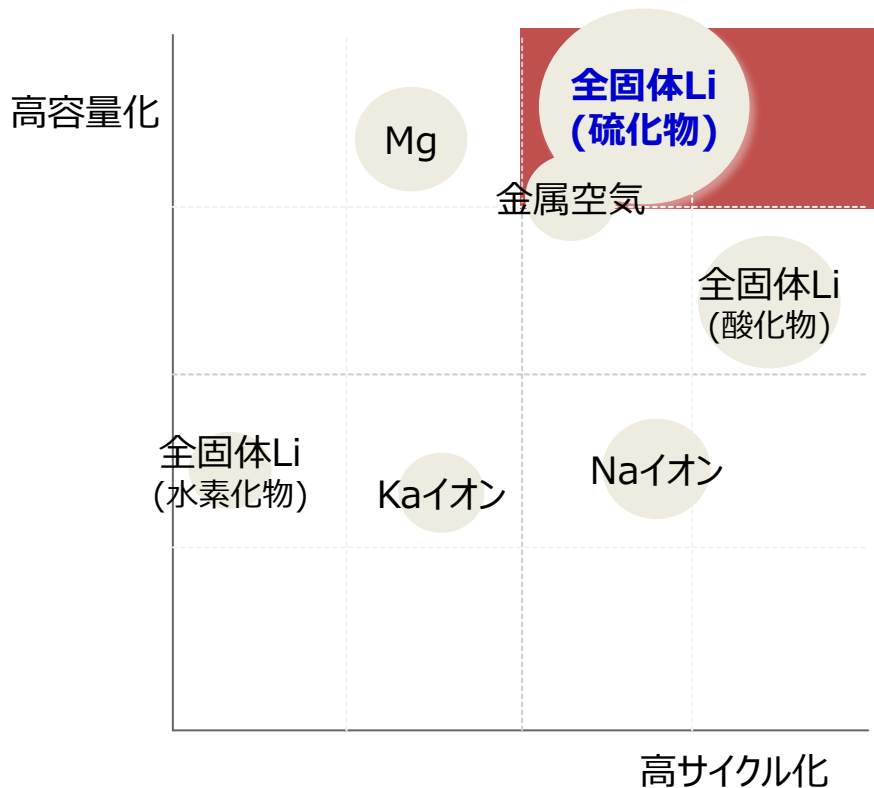
革新電池について**技術・事業の競争力だけでなく、新たなバリューチェーンの形成と、自社にとっての新たなケイパビリティ獲得につなげる**

二次電池市場のうち全固体Li金属電池をターゲットとして想定

セグメント分析

次世代電池のモビリティ向け主流技術として
硫化物系の全固体Li電池に注力

＜二次電池市場のセグメンテーション＞



ターゲットの概要

市場概要と目標時期

- EV用有用性向上のため、**高容量化・高寿命化が求められる**が、エネルギー密度向上と安全性確保のバランスが難題
- 各国政策・規制や各社戦略により電動化の先行は不透明が故、供給サイドの投資が進まず、市場全体では短中期的に需要過多傾向
- セルメーカーも寡占状態で、業界としては新規参入による競争促進が望まれる
- 目標とする時期：**2020年後半に新車搭載予定**

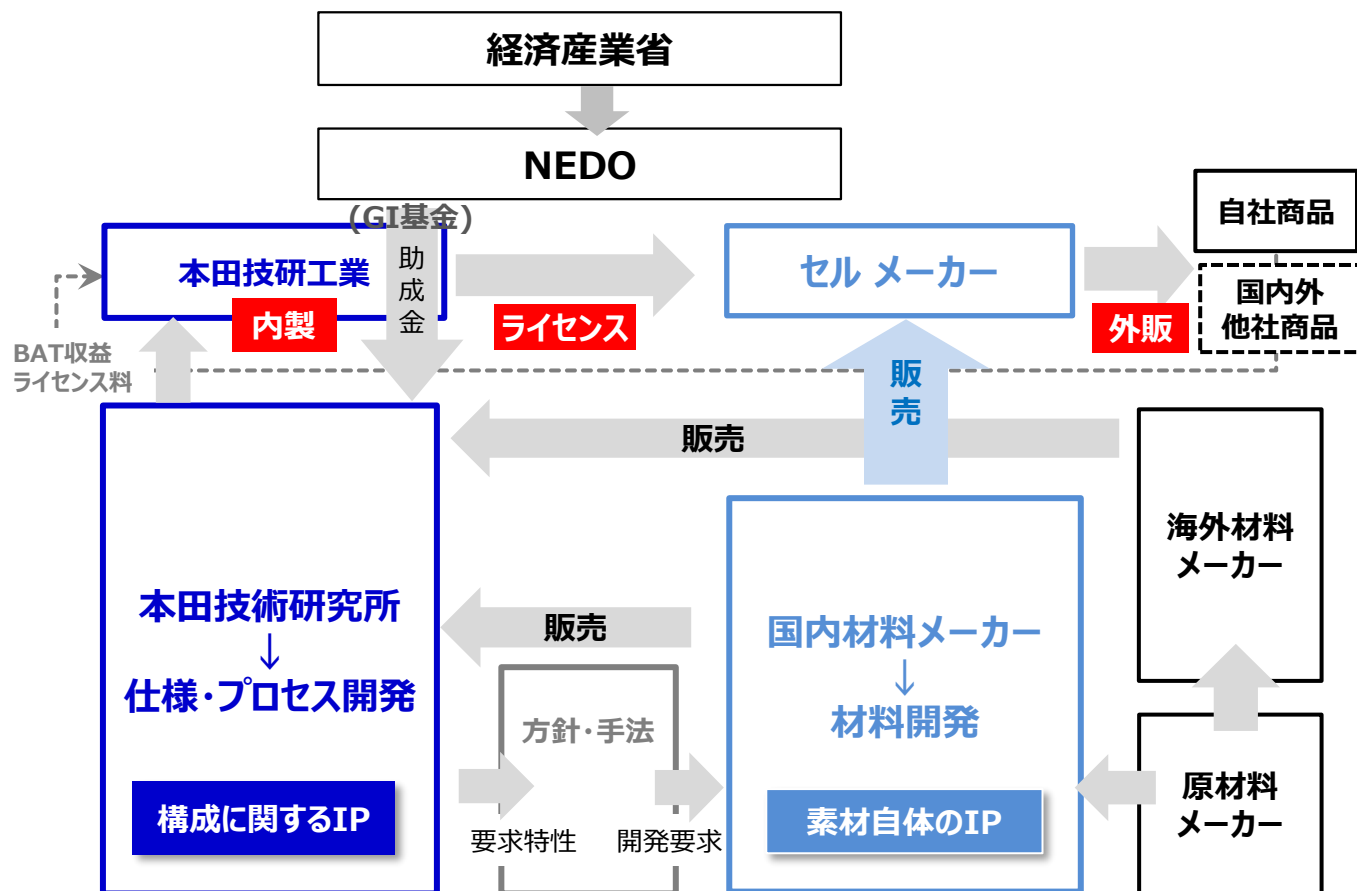
需要家	主なプレイヤー	消費量（'30年）	課題	想定ニーズ
自動車 OEM	—	数十～100GWh （2030年）	- 四輪製品性能向上 （高容量・高サイクル） - 安全性	- 容量・重量削減により 利便性飛躍的向上 - 市場利用実績
車載用 セルメーカー （現行LiB）	Panasonic(日) VEJ(日) LEJ(日) 等	約2,000GWh （2030年）	- 要求スペック （容量・耐久性） - 素材・部材メーカー体制 - 市場利用実績	- 開発方針・性能要求 - 規模・時期明確化 - 早期市場投入

1. 事業戦略・事業計画／（3）提供価値・ビジネスモデル

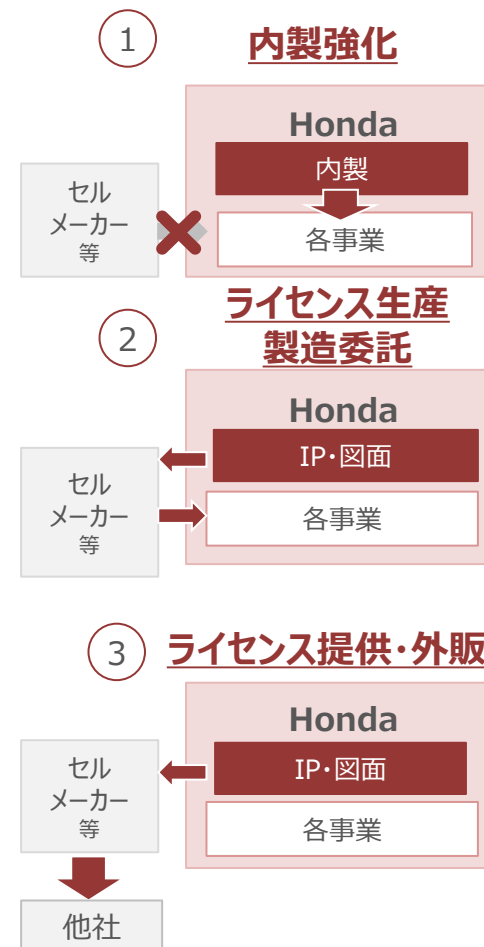
製品・サービス・技術の普及を目指しパートナー含めた事業出口を創出/拡大

ビジネスモデルの概要と研究開発計画の関係性

技術普及・産業育成を踏まえた開発イメージ



事業出口イメージ



社会・顧客への提供価値

<革新セル開発>

EV商品性(コスト・航続距離)
向上による需要増・普及促進

<関連産業育成>

次世代電池の仕様設計、
構成部材・製法ノウハウ提供

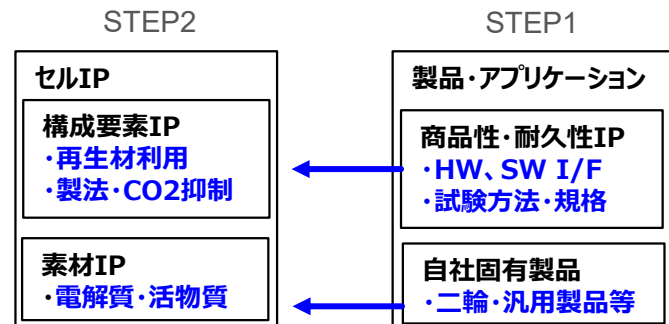
国内の技術開発促進
IP・ノウハウ蓄積
サプライチェーン強化

1. 事業戦略・事業計画／（3）提供価値・ビジネスモデル（標準化の取組等）

市場導入（事業化）しシェアを獲得するために、ルール形成（標準化等）を検討・実施

標準化戦略の前提となる市場導入に向けての取組方針・考え方

- 多様な製品バリューチェーンにおける川下のIP・ノウハウを活用しアプリケーション領域の標準化に寄与
- バッテリー技術の手の内化に伴い、セル製造、資源循環領域でも自社IPを活用した標準化を促進し差別化を図る



国内外の動向・自社のルール形成（標準化等）の取組状況

（国内外の標準化や規制の動向）

- EV電池のカーボンフットプリント算出方法標準化の動き
- デジタル基盤と合わせた標準化の動き（再生材使用率、性能・耐久性、SoH、仕様履歴、構造情報など）

（市場導入に向けた自社による標準化、知財、規制対応等に関する取組）

- 全固体電池標準化は、JARIのセルSWG及び全固体SWGで推進中。
- 27年に全固体電池評価に関するTR発行、本格普及前の31年にIS化を目指す。
- 標準化向けデータ取得については、大型の全固体電池が供給可能な企業が限られることから、日産、JARI、ホンダで先行して実施中。
- 国プロ化提案をJARI主導で全固体SWGから提案中。
- ホンダとしては最終的にBEVに実装する大容量全固体電池の供給元としての貢献が可能。



本事業期間におけるオープン戦略（標準化等）またはクローズ戦略（知財等）の具体的な取組内容（※推進体制については、3.(1)組織内の事業推進体制に記載）

標準化戦略

- セルの性能・信頼性・安全性に関する試験規格標準化を推進中
- 本事業成果物は他社への提供も視野に仕様標準化を検討
- 水平リサイクル・解体等、進展途上の技術領域を中心に標準化戦略に早期段階から取り組み、標準化・規格化を活用した事業優位性構築および市場拡大可能性を探る

知財戦略

- 本事業と並行し自社製品・サービスにおけるノウハウ・IP集積を継続
- 本事業関連のIPにおいては、電動関連事業およびそれに伴う事業接点の早期拡大と併せ、オープン、クローズ両面での活用可能性検討を進め、事業出口の自由度および事業効果の最大化に取り組む

電動PUの研究開発と量販実績を活かして、電池業界に開発・進化方向性のガイドを提供

自社の強み、弱み（経営資源）

ターゲットに対する提供価値

- セルメーカーより上流の川中・川上プレイヤーに対し、実車搭載を意識したうえで、次世代電池の進む技術革新の方向性と具体的な事業のスケール並びにタイミングを提示。
- 初期段階において、これを自社で小規模生産ラインとして導入し、業界普及をリーディングする。
- そのうえで、具体的な設計仕様や製造技術を開発してIP・ノウハウとして提供。

自社の強み

- バッテリー制御・エネルギーマネジメント技術
- 次世代電池材料

自社の弱み及び対応

- 個人消費者向けプロダクトを中心とするハード事業への偏重
⇒ソフト事業の拡大

他社に対する比較優位性

自社

技術

- 機能性材料開発
- 量産生産技術構築
- テスト・解析環境



- 研究から量産までの機能並びに最終商品設計と連鎖した技術企画

顧客基盤

- 乗用車の世界10%弱、国内15%弱のシェア
- 二輪の世界Topメーカー
- 年間3000万台のパワーユニット販売



- 市場シェア及び電動化率目標値の見直し中（2026年5月）

サプライチェーン

- 量産レベルの電池材料・部品メーカー
- 試作協業取引先（生産技術含む）
- 出資先セルメーカー



- 既存量産メーカーも巻き込み、サプライチェーン全体の次世代電池への転化

その他経営資源

- 既存ビジネスにおける土地・建屋等の固定資産
- 専門R&D部隊



- 既存ビジネス縮小によるアセット転用
- 出資先セルメーカーやベンチャーとの提携

競合A社

- 量産生産技術構築
- テスト・解析環境

- 乗用車市場シェア
- 非車両事業保有

- バッテリーセルを含む調達網を保有
- 川上材料事業投資

競合B社

- 機能性材料開発
- テスト・解析環境

- 乗用車市場シェア
- 定置型発電事業保有

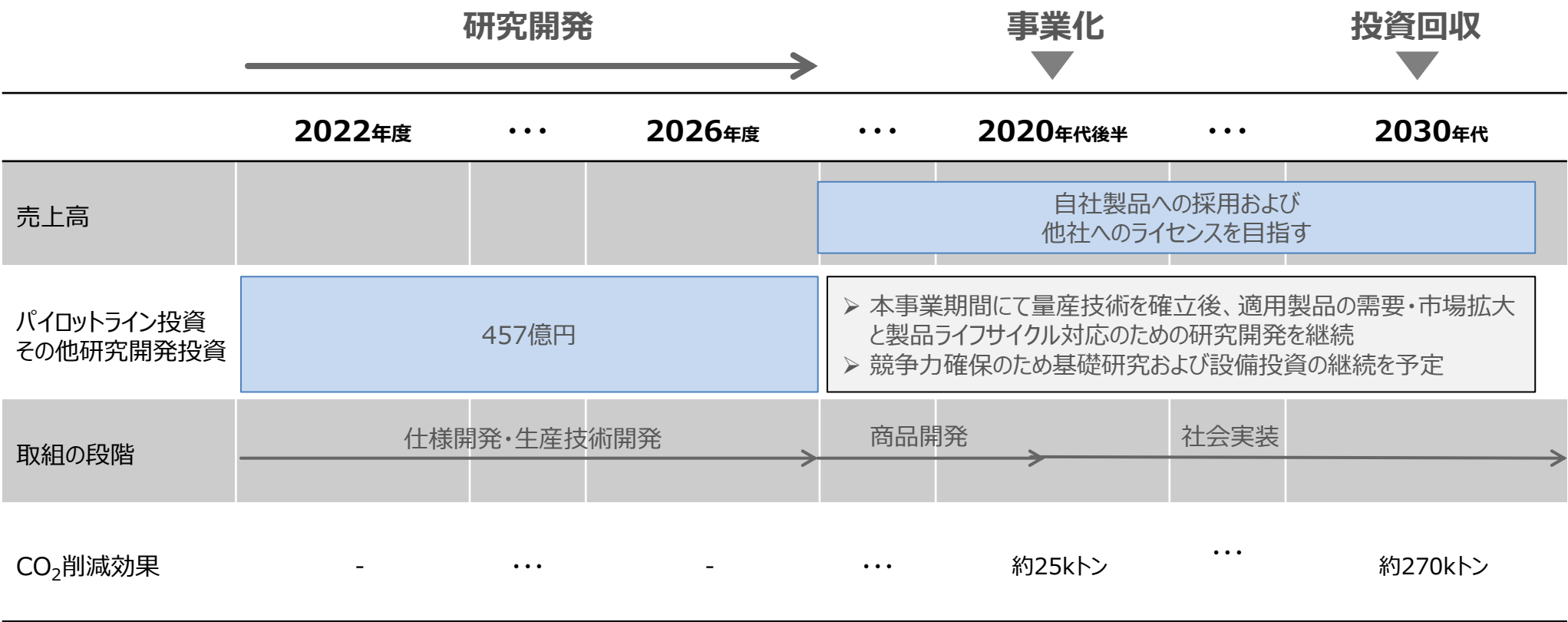
- メガサプライヤー活用

- 電池ベンチャー(C社)
- 専門R&D部隊保有

6年間の研究開発の後、2020年代後半の事業化、累計CFは2030年代に好転を想定

投資計画

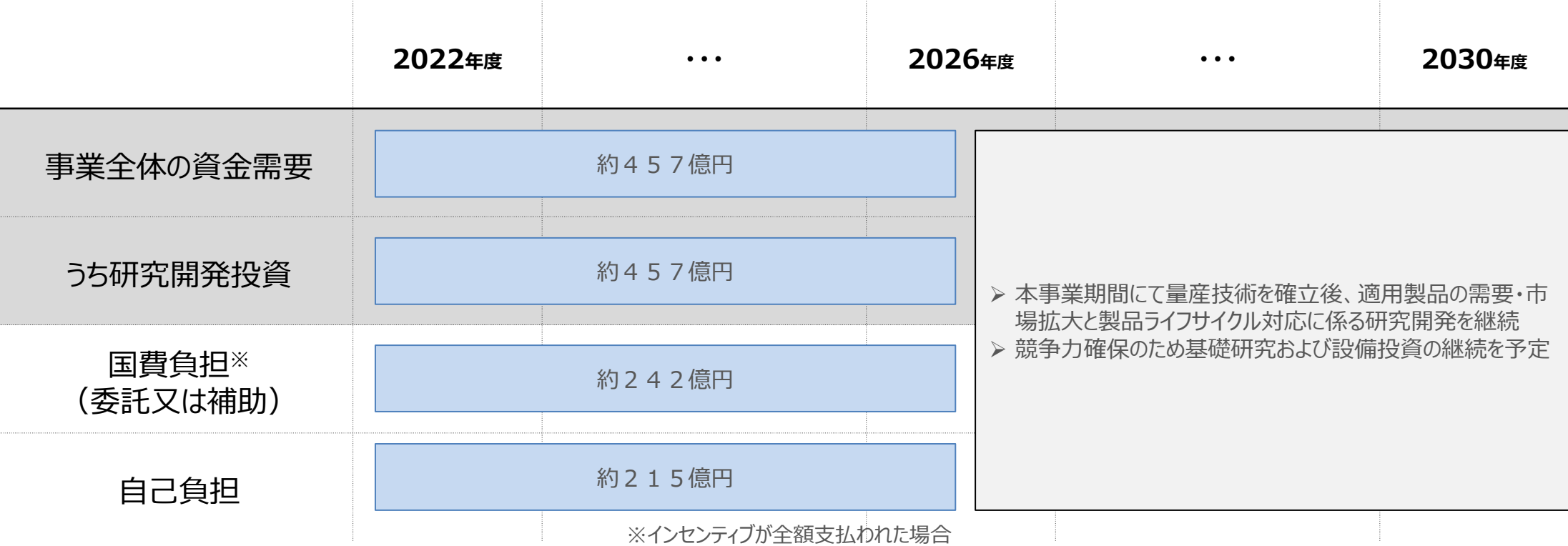
- ✓ 2020年代後半の自社製品採用を目指した技術開発および投資を計画
- ✓ 他社への技術ライセンスによる収益化・投資回収早期化も視野



研究開発段階から将来の社会実装（設備投資・マーケティング）を見据えた計画を推進

	研究開発 研究開発・実証	設備投資	マーケティング
取組方針	- 保有する要素技術、材料の活用によりセル設計を推進。 - 生技構築と併せて量産を意識したセル設計に取り組むことで、実現性の向上とスピードアップを志向。	現有アセットの最大活用（トランスフォーメーション）を基本戦略として、パイロットラインと量産立ち上げラインは日本を設定。	- 自社向けの最大化と、出資先等の関係の深いセルメーカーとの協業化により既存チャネルを最大活用。 - 他社への販売も視野に徐々にスケールアップすることで自社最終製品のコスト含めた競争力を確保。
進捗状況	- セル外装仕様においては、そのパウチ構造、封止・集電部、絶縁・積層構造の仕様を設定し、安全設計コンセプトを実証。 - セルの極群仕様においては、耐久性を向上させる中間層が設定できた。現在ロールプレスとの統合仕様の開発を推進中。	- パイロット棟については2024年3月竣工済、全設備の導入完了 - 全ての工程設備が稼働を開始しており、最終工程である化成工程を除いて実材での検証が開始されている。	2025/10月「Honda Report 2025」を発行。電動化戦略の最新状況を発信。 2025/10月 JMS2025で複数プロトタイプを公開。 2026/5月 ビジネスアップデート 説明概要等各種媒体を通じてステークホルダーへの発信を実施。
国際競争上の優位性	官民プロジェクトの活用により、並行して材料・素材メーカー並びにセルメーカーに開発への参画を促進し川上から川下までリニアな研究と開発を進める。	- 正負極、電解質の産業集積並びに商社を中心とする川上資源サプライチェーンの構築という点において一定の優位性があると考える。 - CFP観点では製造プロセスにおける消費エネルギーのグリーン化は課題。	- 日本市場における一定割合のシェアにより普及促進が見込める。 - 電池がBEVという形で普及することにより社会全体の調整(蓄電)能力が増えるので調整力として再エネ導入の促進につながる。

国の支援に加えて、215億円規模の自己負担を予定



2. 研究開発計画

2. 研究開発計画／（1）研究開発目標

研究開発項目

高性能蓄電池・材料の研究開発／
高容量系蓄電池の開発

研究開発内容

1

セル仕様開発

1-1

セル外装開発

- ・大判化
- ・極群の膨張・収縮対応
- ・シール性
- ・極群短絡防止

1-2

セル内装開発

- ・活物質&固体電解質混合正極層
- ・ロールプロセス仕様
- ・基材入固体電解質層
- ・中間層
- ・Li金属負極層

2

生産技術開発

- ・全固体材適用技術開発
- ・「高効率・高速」低コスト製法
- ・工程Min 低コスト製法
- ・DRY環境Min技術
- ・低LCA化製法

アウトプット目標

モジュールパック体積エネルギー密度:700Wh/L（セルエネルギー密度:955Wh/L）と
同パックコスト:10円/Whを満足する全固体電池を開発する。

KPI

- セルサイズ : 車載用とできること
- シール性 : H₂S流出無 & 問題のある水蒸気透過無
- 絶縁性 : 100MΩ以上保証
- セル性能
 - ・エネルギー密度 : $\geq 955\text{Wh/L}$
 - ・拘束圧力
 - ・放電抵抗(25℃)
 - ・充電抵抗(25℃)
 - ・充電抵抗(60℃)
 - ・サイクル耐久性能(45℃,500cycle)
 - ・サイクル耐久抵抗上昇率
 - ・安全性（過昇温, DISK）

KPI設定の考え方

- ・車載用として求められるパックの性能・サイズから算出したセルの寸法およびエネルギー密度、コスト、絶縁性、シール性
- ・セル目標であるセルKPIおよび車載環境下において求められる特性を成立させるための極群特性

●製造効率

- ・セルタクト : 1.9sec/セル
- ・歩留り : 96%(直行歩留り)
- ・設備稼働率 : $> 85\%$

- ・モジュールパックコスト10円/Whより、逆算されたセル製造効率を設定。

2. 研究開発計画／（2）研究開発内容/ 全体

	KPI	交付申請時	達成レベル	解決方法	実現可能性
① セル仕様開発 ①-1 セル外装開発 - 大判化 - 極群の膨張・収縮対応 - シール性 - 極群短絡防止 ①-2 セル内装開発 - 活物質&SE混合正極層 - ロールプロセス仕様 - 基材入SE層 - 中間層 - Li金属負極層	①セルサイズ ②セルエネルギー密度 (極群エネルギー密度) ③シール性 ④絶縁性(感電防止抵抗) ⑤拘束圧力 ⑥放電抵抗@25℃ ⑦充電抵抗@25℃ ⑧充電抵抗@60℃ ⑨サイクル耐久 (45℃,500cyc) ⑩耐久抵抗上昇率 ⑪安全性(過昇温) ⑫安全性(DISK)	TRL 4 設計で ①～④を実証 TRL 4 テストピースサイズで ①～⑫を実証	TRL 6 Pilotラインで ①～⑫を実証	①大判化パウチ構造設計 ②Li負極の採用等 ③シール幅・シール材仕様設定 ④極群絶縁構造の導入 ⑤界面改良(ロールプレス等) ⑥界面改良(ロールプレス等) ⑦界面改良(ロールプレス等) ⑧界面改良(ロールプレス等) ⑨単粒子等 ⑩単粒子等 ⑪固体電解質の適用等 ⑫固体電解質の適用等	①80% ②70% ③70% ④80% ⑤70% ⑥70% ⑦80% ⑧80% ⑨80% ⑩80% ⑪90% ⑫90%
② 生産技術開発 - A:全固体材適用技術 - B:「高効率・高速」製法 - C:工程Min化製法 - D:DRY環境Min技術 - E:低LCA化(低溶媒化)	①セルタクト ②歩留り ③設備稼働率	TRL 4 要素技術開発による ①～③の試算	TRL 6 Pilotライン 稼働実績より ①～③を実証	①高速生産技術の確立 ②工程管理されたセル製法 ③設備調整のMin化	①70% ②70% ③80%

2. 研究開発計画／（2）研究開発内容/ これまでの取り組みと今後の取り組み

① セル仕様開発

- ・大判化
- ・極群の膨張・収縮対応
- ・シール性
- ・極群短絡防止
- ・活物質&SE混合正極層
- ・ロールプロセス仕様
- ・基材入SE層
- ・中間層
- ・Li金属負極層

直近のマイルストーンとこれまでの取り組み

- ①セルサイズ
- ②セルエネルギー密度
(極群エネルギー密度)
- ③シール性
- ④絶縁性(感電防止抵抗)
- ⑤拘束圧力
- ⑥放電抵抗@25℃
- ⑦充電抵抗@25℃
- ⑧充電抵抗@60℃
- ⑨サイクル耐久
(45℃, 500cyc)
- ⑩耐久抵抗上昇率
- ⑪安全性(過昇温)
- ⑫安全性(DISK)

TRL6
Pilotラインに
よる車載実寸
寸法セルの実
証



残された技術課題

1. パイロットプロセスに適合させるためのセル仕様改良
2. 材料スケールアップ品質検証とSPEC化
3. パイロット製作電極およびセル評価、解析
4. パイロット生技課題および要望への対応と仕様反映

今後の取り組み

粉体材料のモルフォロジおよび粒径制御、負極/中間層/固体電解質層の界面接合状態を維持する。

材料特性のロット間の振れ幅、及びセル機能への影響度を検証し、SPEC上下限設定する。

パイロット製作電極、セルの評価、解析を行い極群要件および積層要件を検証する。

仕様構築したセル部材を使用してパイロットラインでセル製作を行い、部材自体の生産スケールアップ、セル組立、セル特性課題を抽出、対策し、最終仕様を設定する。

② 生産技術開発

- ・A:全固体材適用技術
- ・B:「高効率・高速」製法
- ・C:工程Min化製法
- ・D:DRY環境Min技術
- ・E:低LCA化(低溶媒化)

- ①セルタクト
- ②歩留り
- ③設備稼働率

TRL6
導入したPilot
設備を用いた実
材料による単工
程検証を実施し、プロセス成
立性を実証



A~E:
各工程を繋げた連動検証
連動時の品質安定化と速度アッ
プ

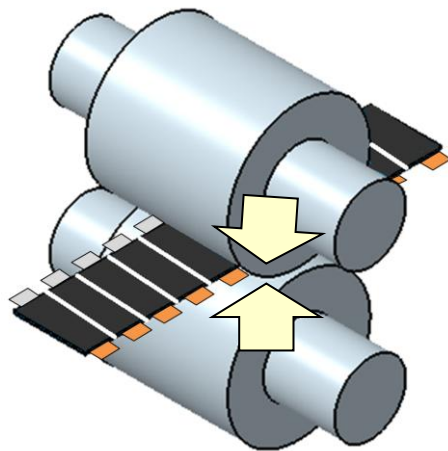
D:DRY環境の最小化
電解質品質維持
安全性確保の両立化

A~E:
・統合制御システムによる各機能の連動動作確認済み
・単工程検証により抽出された課題に対する対策検討の継続

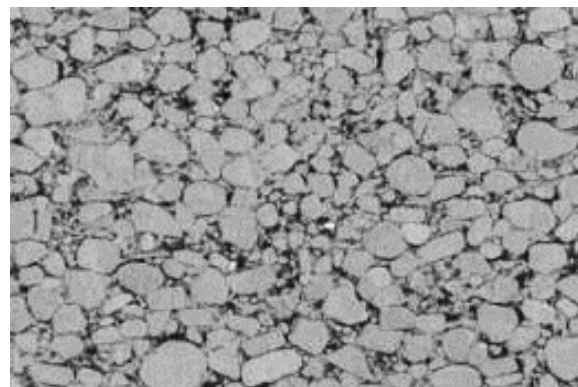
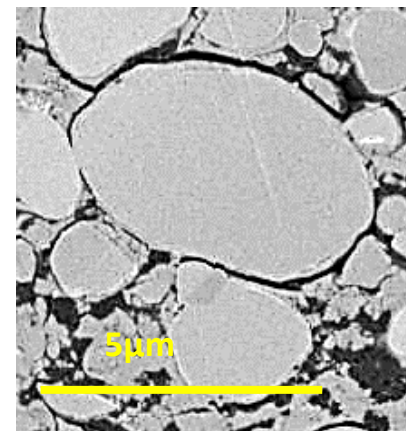
D:シミュレーション解析を活用した低露点管理エリアの限界把握および最適値設定

正極層・電解質層の緻密化：ロールプレス

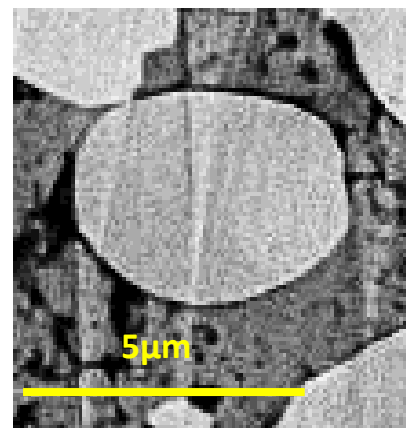
正極層の特徴：単粒子活物質



初期



サイクル耐久後



一次粒子の
粒界がなく、
割れ耐性が高い

2. 研究開発計画／（2）研究開発内容／生産技術開発

■ 生産技術取り組み内容

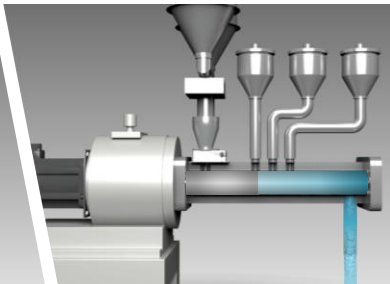
独自の混練法により
秤量・混練工程から連続化

従来



バッチ式
複数台必要

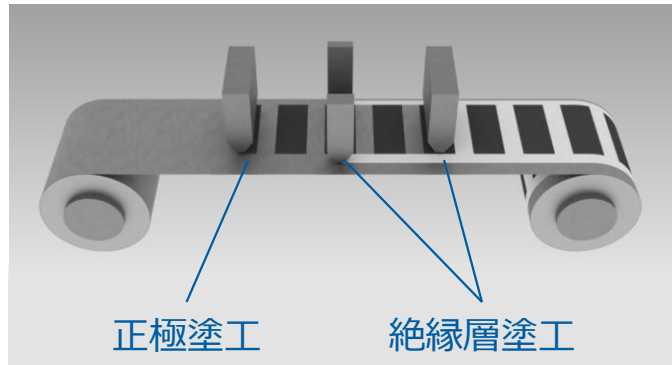
Honda



連続混練機
1台

塗工における工程集約により
高速化・設備費用削減

間欠塗工製法



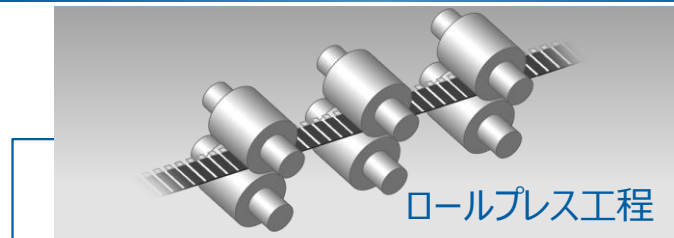
正極塗工

絶縁層塗工

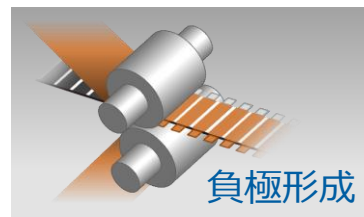
2工程

1工程集約

組立工程を連続の
ロールtoロールで高速搬送



ロールプレス工程



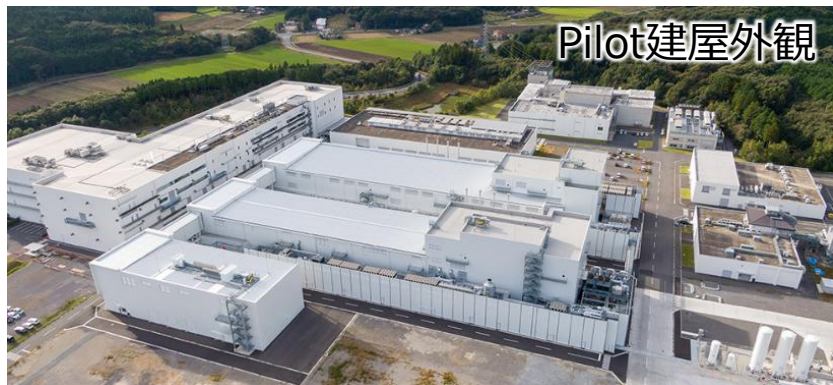
負極形成

プレス工程から
電極形成まで
ロールtoロール

枚葉式

連続化

■ Pilot装置における実証



Pilot建屋外観



塗工工程

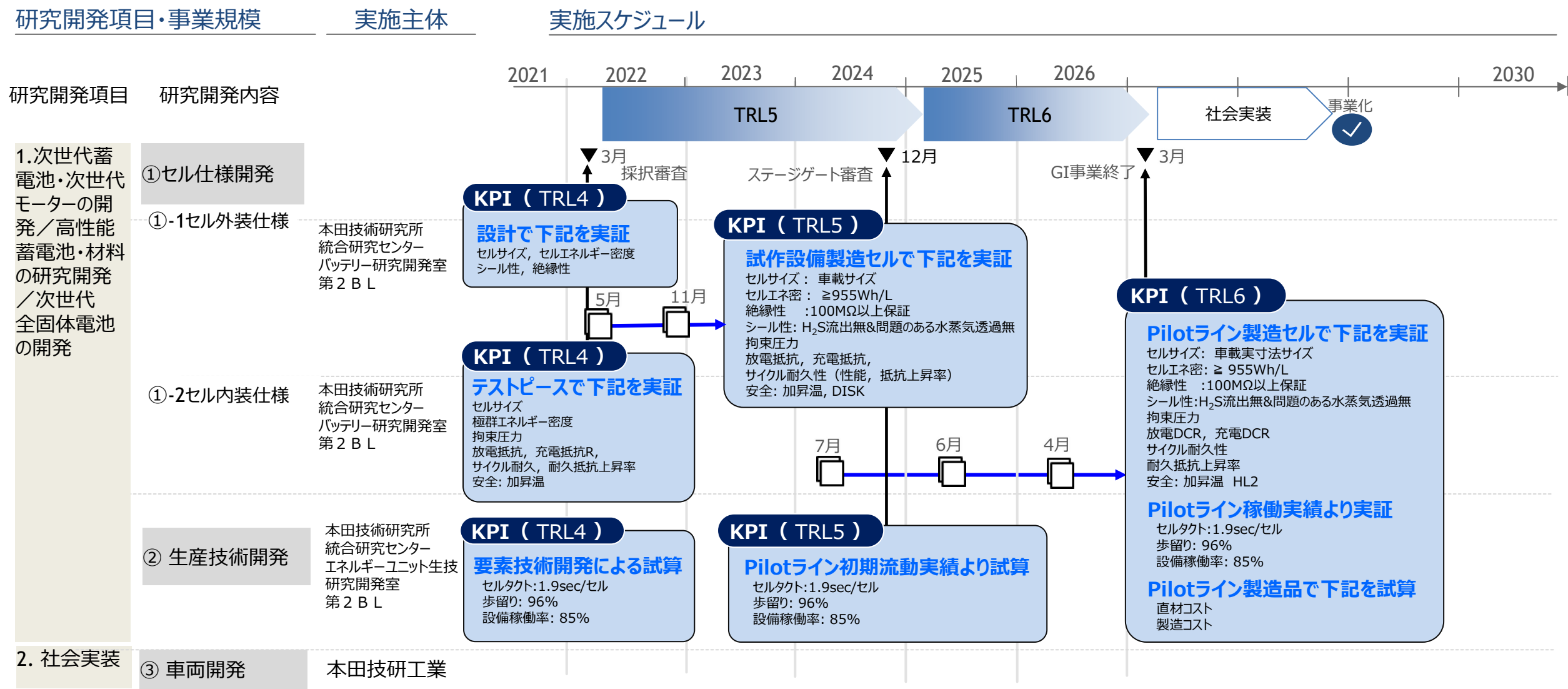


ロールプレス工程



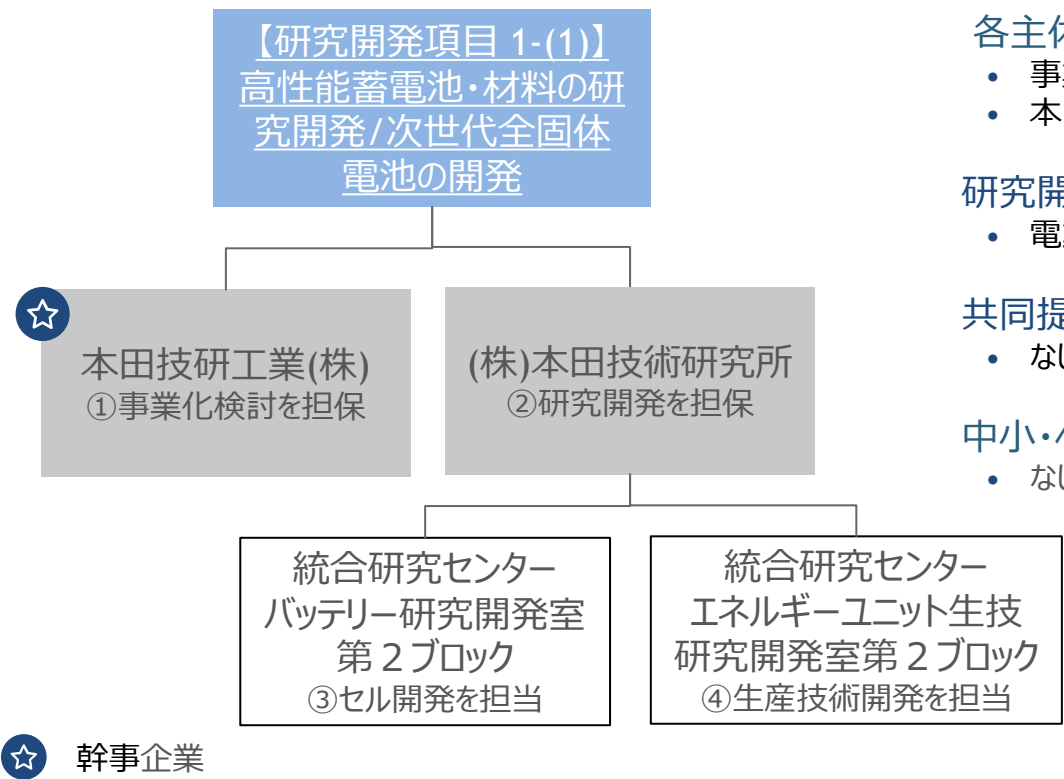
セル組立工程

低コスト化に向け『集約化』『連続化』『高速化』をコンセプトに、
Pilot装置を導入しプロセス成立性/工程間連動を実材料にて検証中



各主体の特長を生かせる研究開発実施体制と役割分担を構築

実施体制図



各主体の役割と連携方法

- 各主体の役割
- 事業全体の取りまとめは本田技研工業が行い事業の社会実装を担保する
 - 本田技術研究所は、研究開発を担当する
- 研究開発における連携方法（共同提案者間の連携）
- 電動化、蓄電池開発戦略共有
- 共同提案者以外の本プロジェクトにおける他実施者等との連携
- なし
- 中小・ベンチャー企業の参画
- なし

研究開発項目	研究開発内容	活用可能な技術等	競合他社に対する優位性・リスク
高性能蓄電池・材料の研究開発/高容量系蓄電池の開発	1セル仕様開発 ・大判化 ・電極の膨張・収縮対応 ・電極短絡防止 ・活物質&SE混合正極層 ・ロールプロセス仕様 ・基材入SE層 ・中間層 ・Li金属負極層	・燃料電池セル積層構造技術 ・燃料電池セル端部絶縁技術 ・燃料電池セル開発経験による抵抗低減技術 ・液Lib開発経験に伴うセル評価ノウハウ ・全固体電池電極関連特許技術 ・LIBTEC出向経験者	●優位性 ・Li金属負極の適用による高エネルギー密度化 ・全固体電池（正極層、SE層等）の高速ロールプレス製法による低コスト化 ・全固体電解質適用による高温作動/冷却構造の簡略化 ・将来の硫黄正極につながる要素技術確立 ●リスク ・材料入手性、材料コスト変動
	2生産技術開発 ・全固体材適用技術開発 ・「高効率・高速」低コスト製法 ・工程Min 低コスト製法 ・DRY環境Min技術 ・低LCA化製法	・FC Stack内製化実績（混練塗工技術） ・薄膜太陽電池事業化実績（電池ライン内製化技術） ・IGBT実装検査内製化実績	●優位性 ・材料特性を活かした複合化・連続混練製法 ・全固体材料物性に適合した溶媒回収技術 ・DRYエリアを最小化させる局所DRY化技術 ●リスク ・金属コンタミ制御不足による歩留り低下

コスト低減を可能にする生産技術を成立させるためのセル・電極・材料仕様を開発
プロセスを踏まえた電極仕様を開発することで材料の要求仕様を明確にし、材料の共創と競合を加速させ圧倒的な技術優位性を確保

3. イノベーション推進体制

3. イノベーション推進体制／（１）組織内の事業推進体制

経営者のコミットメントの下、事業領域と研究開発領域が連携を図り推進

組織内体制図

※組織名は'26.4.1時点

本田技研工業(株)

取締役 代表執行役社長
(本PJをコミットする経営者)

取締役 執行役
(事業領域の責任者)

経営企画統括部
経営企画部
(事業戦略・推進)

(株)本田技術研究所

代表取締役社長
(研究開発領域の責任者)

統合研究センター
バッテリー研究開発室 バッテリー技術責任者
(研究開発 戦略責任者)

セル開発チーム
(セル開発)
チームリーダー

生産技術開発チーム
(生産技術)
チームリーダー

連携

経営連携

戦略連携

組織内の役割分担

■ 本田技研工業（株）

事業領域（社会実装）責任者と担当部署

- ・ 事業責任者：取締役 執行役
- ・ 事業戦略・推進 責任部門： 経営企画部

部門間の連携方法

- ・ 四半期毎の担当役員への進捗報告をトリガーに、関連部門で整合

■（株）本田技術研究所

研究開発責任者と担当部署

- ・ 研究開発責任者：バッテリー研究開発室 バッテリー技術責任者（補助事業推進管理）
- ・ 担当チーム：セル開発 セル開発担当
生産技術開発 生産技術担当
- ・ チームリーダー（主任研究者）
 - チームリーダー（兼務）：バッテリー研究開発室 バッテリー技術責任者
 - チームリーダー：エネルギーユニット生技研究開発室長

部門間の連携方法

- ・ 同一会議体での議論 / 研究開発責任者の統一 / データベースの共有 等

■ 標準化戦略への取り組み

- ・ CSO※(=本PJの研究開発領域の責任者)をヘッドに標準化戦略策定を推進
- ・ 専門部署(知的財産・法務統括部 戦略企画部)が、本田技研と研究所を横断して関連部門と連携を図り推進

(※)CSO：最高標準化責任者（Chief Standardization Officer）

3. イノベーション推進体制／（2）経営者等の事業への関与

経営者等による「低コスト高容量電池開発事業」への関与の方針

1. 経営者等による具体的な施策・活動方針

①経営者のリーダーシップ

- 中長期戦略の社内外発信
 - '21.4：2050年カーボンニュートラルに向けた電動化数値目標値を発表
当該プロジェクトの研究開発概要についても発表
 - '22.4：「四輪電動ビジネス説明会」で、本プロジェクトの最新状況発表
 - '23.4：電動化を含む「ビジネスアップデート説明会」で、「バッテリー領域の取り組み」として、本プロジェクトにも言及
 - '24.5：期初定例の「ビジネスアップデート説明会」にて、本プロジェクトを含む「高性能バッテリー」にも言及

②事業のモニタリング・管理

- 定期的な進捗確認の場の設定
 - 四半期毎に、社長、及び両領域担当役員に進捗報告
 - 上記報告を経て、プロジェクトをコミットする経営会議メンバーに報告（毎年度、3月 経営会議で報告）
 - 適切な管理指標の設定
 - 進捗判断は、研究開発スケジュールに準ず
 - ステージゲート毎のKPIをベースに、定期的に進捗を管理し、上述の報告会で説明
 - 深刻な進捗遅れが見えた場合は、速やかに担当役員へ報告を行うと共に
対応策を講じ対応、必要に応じて経営者に報告
- 遅れ挽回に向け、要員増・従事率向上対応を23年2月より実施

2. 事業の継続性確保の取組

組織としての本プロジェクトへの取り組みを担保

- 本プロジェクトは、個人ではなく組織としての取り組みであり、経営者や担当役員が交代した場合でも、定期的な事業戦略・計画の見直し、経営会議メンバーが参画する場での報告を通じて、取り組みの継続を担保する
- 組織変更・人事異動に際しても、速やかにプロジェクト新体制を決定・推進

3. 経営者等の評価・報酬への反映

役員の評価・報酬の考え方

- 当社は、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る
- 取り巻く環境が大きく変化するなかで、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、経営責任を適格に反映する制度となるよう、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ている
- 本プロジェクトは、当社全体で今後とくに注力していく「重要テーマ」の施策の一つであることから、確実な遂行と目標達成が、経営者等への評価・報酬に反映されている

3. イノベーション推進体制／（3）経営戦略における事業の位置づけ

経営戦略の中核に「低コスト高容量電池開発事業」を位置づけ、 企業価値向上とステークホルダーとの対話を推進

1. コーポレート・ガバナンスとの関係

- **カーボンニュートラルに向けた全社戦略**
 - 21.4の社長発信に基づき、CNに向けた全社電動化戦略を策定、以後年次でアップデート（本プロジェクトを含むバッテリー戦略についても網羅）
 - 22.4 GXリーグに賛同表明
- **経営戦略への位置づけ、事業戦略・事業計画の議論や変更**
 - ＜全社＞
 - 中期目標を5年・10年スパンとし、今後とくに注力していく「重要テーマ」と「マテリアリティ」、それに紐づく指標と目標を整理することで、中長期的な視点で戦略策定と資源配分を実行するとともに、施策の実効性とスピードの向上を図る
 - 経営メンバーが進捗を年次で定期的にモニタリングをし、経営ガバナンスの強化を図るとともに、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う
 - ＜本プロジェクト＞
 - 「重要テーマ：技術」（独自コア技術の創出）として、年1回（年度末）に経営会議に対して進捗報告実施
- **決議事項と研究開発計画の関係**
 - 「重要テーマ」として、単なる技術確立ではなく、商品に実装し量産できることを大前提に、構造、材料、製造方法の研究に取り組んでいる

2. ステークホルダーとの対話、情報開示

- **企業価値向上とステークホルダーとの対話（全社）**
 - 経営の方向性が正しく理解され評価いただけるよう、経営陣が主体となり、イベントや個別面談等を通じて、積極的な対話を行っていく
 - 対話を通じ、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、経営や事業戦略に活かすことで、PBR1倍超えの早期達成と企業価値の継続的な向上を実現し、存在を期待されるHondaであり続けていく
- **情報開示の方法**
 - ＜対話イベント例（全社）＞（25年3月期：4-3月実績回数）
 - 証券アナリスト・機関投資家との対話（141）
 - 証券アナリスト・機関投資家向け決算説明会（4）
 - IRツアー（6）
 - 証券会社主催カンファレンス（12）
 - 地域・事業所訪問（9）
 - 個人投資家向け説明会（4）
 - ESG対話（50）
 - ＜開発現場視察／実証ライン見学会（全固体電池）＞
 - 経産省 '22.9、'23.3、'23.9、'24.9、'25.11、'26.5
 - NEDO '24.9、'25.11
 - メディア・アナリスト '24.11

本事業に関する議論は、経営メンバーが参画する重要会議体で実施し、適宜必要な媒体を通じ对外発信を行っている

3. イノベーション推進体制／（4）事業推進体制の確保

機動的に経営資源を投入し、社会実装、企業価値向上に繋ぐ組織体制を整備

1. 経営資源の投入方針

- **全社事業ポートフォリオにおける本事業への人材・設備・資金の投入方針**
 - ＜全社＞
 - EVの本格普及期となる2031年3月期までの10年間で、電動化・ソフトウェア領域に10兆円の資源投入を予定
 - ～2026年：3.5兆円（競争力のあるEVへの仕込みを加速）
 - ～2031年：6.5兆円（電動化・ソフトウェア領域へ投入拡大）
 - 将来必要な人材ポートフォリオ形成に向け、達成目標・KPI設定
 - 「注力領域人材充足率達成」に向けた取り組み
 - ～採用数向上、定着率向上、人材充足のPDCA運用
 - 「注力領域人材育成投資」に向けた取り組み ～各教育プログラム
 - ＜本プロジェクト＞
 - 本田技術研究所さくら地区内に、457億円を投資し実証ラインを建設
 - 開発効率・役割最適化を考慮した専任260名規模の推進体制
 - 実証ラインの確実な立上げと稼働を目指し、材料領域や生産技術領域において、新規採用・社内異動・ゲストエンジニアで増員
- **実施体制の柔軟性の確保**
 - 生産/バッテリー技術責任者への権限移譲：環境変化に迅速に対応できる体制構築
 - 過渡的に負荷が高まる時期については、休日買上や残業枠拡大を中心とした特別体制を適用
 - '26.4月 現場での迅速なセル課題解決を行うため、さくら地区に30人規模で栃木東地区より人員異動
 - 上記対応等により、事業開始時比 約3倍の開発体質を構築

2. 担当部署の設置・若手育成・人材育成

- **担当部署の設置**
 - 前述の組織体制図に準ず
- **若手人材の育成**
 - SOLiD EV/RISING 3プロジェクトに出向した社員の活用等
- **事業戦略と連動した「人」リソースマネジメント**
 - 事業方針と連動し、要員ポートフォリオに基づく最適な要員戦略を策定
 - 特に、電動化や新価値事業開発の領域を担う人材の確保に向けては、内部からの育成・内部シフトに加え、幹部レベルを含めた外部採用を積極的に推進

4. その他

4. その他／（１）想定されるリスク要因と対処方針

リスクへの十分な対策を講じるが、
目標性能の実現が不可能/対他競争力を著しく逸する状況となった場合には 事業中止も検討

研究開発（技術）におけるリスクと対応

- 未知の技術限界によるリスク
→複数の代替技術の社内平行検討を実施
- 目標値を超える新技術の出現リスク
→恒常的技術サーベイを実施
→社内ステージゲートの再設定
- 他社IP抵触のリスク
→定期的な知財マッピングを実施
→交換価値・魅力を持つ自前IPの創出

社会実装（経済社会）におけるリスクと対応

- 日系素材メーカーの量産実現のリスク
→事業化に向けたハードル（ライン導入・オペレーション構築）等のための更なる支援策の要求、もしくは既存補助制度の活用
- インフラ等の他要因による市場形成の鈍化リスク
→規制・目標値に対するマイルストーン毎の達成進捗見極めと、渉外活動等による市場環境整備

その他（自然災害等）のリスクと対応

- 通商上の技術輸出制約のリスク
→各国政府の動向注視と、日本政府との密なコミュニケーション
- 自然災害リスク
→継続可能な代替え拠点の整備
- 感染症等の流行リスク
→継続可能な代替え拠点の整備
→継続可能な要員体制の整備



● 事業中止の判断基準：

1. セルエネルギー密度955Wh/Lを¥6/Whで大量量産できる見込みを逸した場合
(パック体積エネルギー密度:700Wh/L,パックコスト:10円/Wh未達相当)
2. 本開発目標値が対他競争力を逸した場合