

**HONDA**

# Honda Report 2023





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

Hondaフィロソフィー	2
数値で見る価値創造の源泉	3
グローバルブランドスローガン	4
CEOメッセージ	5
価値創造プロセス	7
全社戦略	8
財務戦略	12

## 事業戦略

電動事業戦略	15
四輪事業戦略	16
二輪事業戦略	21
パワープロダクツ事業戦略	24

## 5つの重要テーマ

■ 環境負荷ゼロ社会の実現	
環境戦略	27
■ 交通事故ゼロ社会の実現	
安全戦略	37
■ 人的資本経営の進化	
人材戦略	42
■ 独創的な技術の創出	
新領域へのチャレンジ	51
■ 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	55

## ガバナンス

## 関連データ

主要指標	70
10年間の主要詳細データ	71
会社概要	72

## 編集方針

当社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るために、株主・投資家の皆様との建設的な対話を促進することが重要と考えています。

機関投資家・アナリストをはじめとしたステークホルダーの皆様との対話の機会や情報開示の拡充を図るとともに、皆様から寄せられたご意見・ご要望を経営陣へ適宜・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「価値協創ガイダンス」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382社の関係会社（連結子会社313社、持分法適用会社69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、個々に対象範囲を記載しています。

### 報告期間

2022年度（2022年4月1日～2023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に行った活動、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った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。読者の皆様には、以上をご了解いただきますようお願いいたします。

## Honda Reportの位置づけ



# Hondaフィロソフィー

## 人間尊重



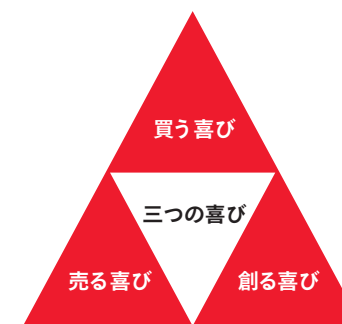
## 基本理念

**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）にかかわらず、等しく機会が与えられることでもあります。

**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対応・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 | 6つの資本

<h3>財務資本</h3> <p>変革に向けた資源投入を可能とする強固な財務基盤</p> <p>ネットキャッシュ（金融事業を除く） <b>2.7兆円</b>（2022年度末）</p> <p>資本合計 <b>11.5兆円</b>（2022年度末）</p> <p>有利子負債（金融事業を除く※1） <b>0.8兆円</b> （2022年度末） ※1 グリーンボンド発行 27.5億米ドル含む</p>	<h3>人的資本</h3> <p>価値創造につながる「個」と「組織」の成長支援</p> <p>従業員数 連結 <b>197,039名</b></p> <p>単独 <b>33,065名</b> （2022年度末における就業人員）</p> <p>一人当たり年間研修時間 <b>18時間</b> （2022年度 日本国内）</p>	<h3>製造資本</h3> <p>高い商品魅力の実現に向けた生産体制の進化</p> <p>完成機生産拠点 <b>74拠点</b> （2022年度末）</p> <p>設備投資額※2 <b>4,939億円</b> （2022年度） ※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</p>	<h3>知的資本</h3> <p>魅力的な商品・サービスを生み出す技術創出力の強化</p> <p>研究開発費 <b>約8兆円</b>（2021年度～2030年度）</p> <p>研究開発投資額 電動化 / ソフトウェア領域 <b>約5兆円</b></p> <p>新たな成長への仕込み <b>約1兆円</b> （2021年度～2030年度）</p> <p>国内外特許保有件数 <b>42,000件以上</b> （2022年度末）</p>	<h3>自然資本</h3> <p>自然との共存共栄に向けた環境負荷の低減</p> <p>エネルギー投入量 直接 <b>19,300TJ</b></p> <p>間接 <b>24,000TJ</b> （2022年度）</p> <p>資源投入量 取水量 <b>33,200千m<sup>3</sup></b> （2022年度）</p>	<h3>社会関係資本</h3> <p>ステークホルダーとの信頼・協力関係の深化と拡大</p> <p>グループ会社数 <b>313社+69社=382社</b> 連結子会社 持分法適用会社 （2022年度末）</p> <p>ブランド価値※3 <b>22,837m USD</b> （2022）</p> <p>Best Global Brands 2022 Automotive部門※3 <b>世界5位</b> （2022） ※3 インターブランド調べ</p>
---	--	--	---	--	---

2022年度世界販売台数実績

**2,808.9万台**

二輪  
**1,875.7万台**

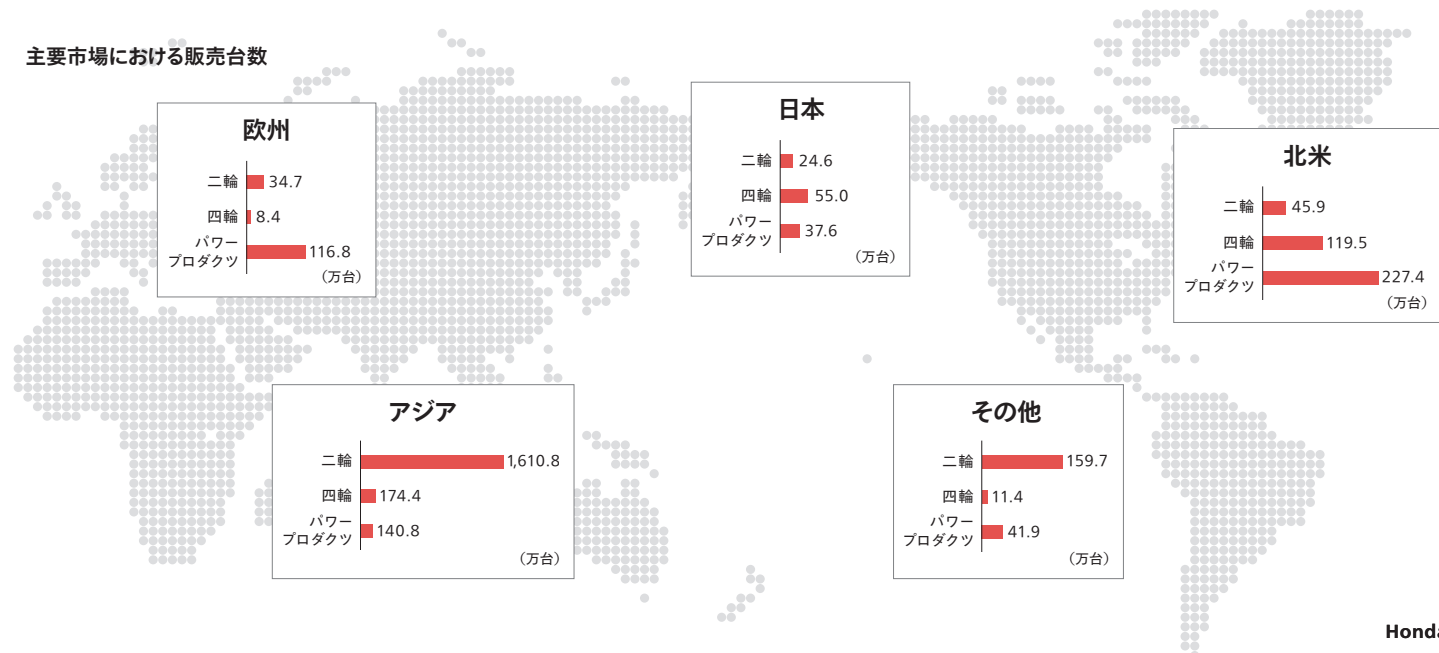
+

四輪  
**368.7万台**

+

パワープロダクツ  
**564.5万台**

主要市場における販売台数



**HONDA**  
The Power of Dreams

**How we move you.**

CREATE ▶ TRANSCEND, AUGMENT

Hondaの原動力は、  
いつの時代も私たち一人ひとりの夢です。

一人ひとりの夢の形は違っても独創的な技術とアイデアとデザインで、  
より自由で、より便利で、より楽しいモビリティを実現するために  
何度も何度も挑戦を続けてきました。

Hondaの夢見るこれからのモビリティ。

それは、  
自由な移動の喜びを創造するモビリティ。  
時間や空間の制約から人を解放し、  
あらゆる可能性を拡張していくモビリティ。

それは、夢に向かって動き出そうとする人のパワーとなる。  
その夢はさらに多くの人を動かし、無限に夢が広がっていく。

The Power of Dreams

Hondaは自らが夢みるモビリティの創造を通して、  
より多くの人々の夢の力となり、  
人と社会を前進させる原動力となっていきます。

## CEOメッセージ

**HONDA**  
The Power of Dreams

How we move you.  
CREATE ▶ TRANSCEND, AUGMENT

取締役  
代表執行役社長  
最高経営責任者

三部 敏宏



## 夢の力であなたを動かす

## 変わらぬ創業期からの想い

Hondaは創業期より自分たちの「夢」を原動力に、尽きない情熱と自由な発想から生まれる独創的なアイデア、技術、デザインを何よりも大切にしながら、誰もが無理だと思ふようなことに果敢にチャレンジすることで成長を続けてきた会社です。幅広いモビリティの創造を通じて、何かにチャレンジしようとしている人、自分を、そして世の中を変えたいと思っている人、そんな「意志を持って動き出そうとしている世界中のすべての人」を支えるパワーとなることを目指し、移動と暮らしの進化に貢献する価値提供を続けてきました。

環境意識の高まりやデジタル技術の進化によって、自動車業界は100年に一度の大変革期ともいわれる急速な変化に直面しています。しかし、このような大きな変革の時代においても、Hondaの創業期からの想いは変わることはありません。私たちは、新たな一歩を踏み出そうとしている「意志ある誰か」のための原動力となることで、将来にわたり、人々や社会から「存在を期待される企業」であり続けることを目指します。

四輪・二輪・パワープロダクツ・航空機など、さまざまなモビリティの進化を徹底的に追求することで、人類の根源的な欲求ともいえる「移動」の時間的価値・空間的価値を高め、人々の生活の可能性を拡大していく。そして、「移動」によって多くの人々が「つながる」ことが大きなパワーを生み出し、より良い社会づくりをリードしていく。このような未来を実現することが、私たちの使命であると考えています。

一方で、モビリティに軸足を置いた企業として社会に貢献するためには、「環境負荷ゼロ」と「絶対安全」という大きな課題にもしっかりと向き合う必要があります。

我々の目指す未来のモビリティや魅力的なモビリティ社会を、「環境・安全」という社会的価値を携えて実現することで、企業としての新たな成長軌道を描いていきたいと考えています。

こうした想いのもと、この大きな変革の時代を「第二の創業期」と位置付けてさまざまな取り組みを進めてきましたが、さらにスピードを上げ、Hondaで働くすべての仲間が共通の目的に向かって一丸となって取り組んでいくためには、「我々が目指すものは何か」ということをより明確に示していく必要があると考えました。

## Hondaのめざす姿

Hondaのグローバルブランドスローガンである「The Power of Dreams」は、私たちの突き進む原動力が常に「Hondaで働く一人ひとりの夢」であることを最もシンプルかつストレートに表現しているステートメントです。夢を原動力に、我々が目指すべきものは何か。お客様にお届けする提供価値は何か。どのようにしてHondaはその価値を生み出すのか。このような企業活動の軸となるものを「めざす姿」として定義し、より明確に社内外へ宣言していくこととしました。

この検討にあたっては、これまでHondaが提供してきたあらゆるモビリティの本質的な価値は何か、という事を改めて議論しました。その結果、私たちがこれからも提供し続けたい価値は、「時間や空間といったさまざまな制約からの解放」と、「人の能力と可能性の拡張」、この2つであるという結論に達しました。この2つの価値を徹底的に追求し続けた先に、私たちが夢見るこれからのモビリティと、魅力的なモビリティ社会がある。このような考えをもとに、私たちがお客様にお届けしていく提供価値を「Transcend」と「Augment」という2つの言葉で表現しました。

## CEOメッセージ

「Transcend」は「解放」を意味する言葉です。Hondaは創業以来、モビリティを通じて、「より便利に」「より自由に」「より早く」という価値を提供し続けてきました。この価値は、いわば「移動という行為にともなうさまざまな制約からの解放」であると捉えています。

特に、時間は人にとって絶対的な制約です。すべての人に等しく与えられた24時間・365日という時間を、より効率的に活用できるようにするモビリティは、大変な価値があると思っています。シームレスな移動を実現する多様なモビリティの創造や自動運転などの先進技術を通じて、このような「時間的制約からの解放」という価値を創出していきます。

これに加えて、三次元での立体的な移動を可能にする航空機やeVTOL、さらには宇宙空間への挑戦、物理的な距離を超えて操ることのできるアバターロボなどを通して、「空間的制約からの解放」という価値の創出も追求していきます。「Transcend」というキーワードのもと、「時間的制約」と「空間的制約」からの解放という大きな価値をお客様にお届けすることを目指して、さまざまな取り組みを力強く進めていきたいと考えています。

もう一つの「Augment」は、「拡張」を意味する言葉です。新たなモビリティを意のままに操ることで、より早く、より遠くへ行けるようになる。人間の力だけでは行けない場所に辿り着くことができる。重いものを簡単に動かすことができる。極めて複雑で緻密な作業をあっという間に行うことができる。さまざまなモビリティによって、「これまでできなかったことができるようになる」ということが、「人の可能性を拡張する」という価値であると言えます。

デジタル技術を活用した多様なモビリティを通して人の身体的・思考的な能力を増幅し、目的に合わせて最適化することで、「人ができること」は無限に拡張できるものと考えています。独創性あふれるアイデアと技術で、世界中の人々の「可能性を拡張する」ことを目指していきます。

そして、「創造」を意味する「Create」という言葉には、「これらの提供価値を生み出し、実現していくカギとなるのが一人ひとりの創造力である」という想いを込めています。「Create」というキーワードのもと、Hondaで働くすべての仲間が高い目標を掲げ、変化を恐

れず、新しい価値を生み出していくための「創造」に全力でチャレンジしていきます。

「夢」を原動力とした私たちの創造力が「Transcend」、「Augment」という2つの提供価値を生み出し、それが世界中の人々を動かし、心を震わせ、それぞれが夢に向かって一歩踏み出す力となっていく。そして夢に向かって動き出した人々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く。Hondaはいつも、世界中で紡がれる無限の「夢」の力を信じ、その実現を後押しするパワーでありたいと考えています。

このような未来への想いを込めて、「How we move you.」というステートメントを「The Power of Dreams」の後に続く副文として追加しました。この言葉は、モビリティカンパニーとして「物理的にひとを動かす」という意味に加えて、提供価値を通じて「ひとの心を動かす」という2つの意味を内包しています。

ひとを動かし、心を動かし、世界中に夢を拡げていくことを目指して、Hondaは今後も企業活動に取り組んでまいります。

## 提供価値の実現に向けた取り組み

Hondaで働く仲間は、誰もが「こうありたい、こうしたい」という内発的な強い意志を持ち、その能力、個性、創造性を遺憾なく発揮することで、自分の描く夢を実現したいと願う存在であると考えています。

これまでお話ししてきた通り、私たちの目指す2つの提供価値を生み出す源泉は、このような一人ひとりの「夢の力」と「創造力」です。強い個性がぶつかり合い、多様な知と多様な夢が相互に作用し合うことでさらに大きな知、大きな夢へと進化し、それが価値を生み出す「創造」へと結実していく。このような企業の姿を目指し、Hondaで働くすべての人が最大限に能力を発揮できる環境を構築していきたいと考えています。

それぞれが自らの仕事に対し、意味を見出し、夢中になれているか。自らがやりたいこと、夢、ありたい姿、目標を明確にできているか。そしてその実現に向け、全力でチャレンジしているか。そのチャレン

ジを後押しする環境やサポートは十分か。あらゆる職場で本質を追求し、多様な個による侃々諤々の議論と知の共創が行われているか。

このような観点から、企業運営における意思決定のプロセス、仕事の進め方、働き方や人事制度など、企業風土を構成するすべての要素を総合的に見直していくことで、「The Power of Dreams」を実現できる組織を目指していきます。

## 夢の実現に向けて

私の夢は、陸・海・空、そして宇宙に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です。Hondaのモビリティが人々に自由空間をもたらし、そしてその時間的・空間的な価値が人間の可能性をいっそう引き出し、社会を変えていく原動力になっていくことを想い描いています。

Hondaで働く一人ひとりが抱く無数の「夢」を起点に、そこから生まれる創造性を目指す方向へとリードすることで夢の力を最大化、無限化していく。そしてそれを「Transcend」と「Augment」という提供価値へと結び付け、魅力的でHondaらしい商品・サービスとしてお客様へお届けしていく。これが私の役割だと考えています。価値観が多様化している現代の社会において、非常に困難な課題ではありますが、だからこそ挑戦し甲斐があると考えています。

夢と希望にあふれた未来に向けて、私たちの挑戦の旅はこれからも続いていきます。Hondaが生み出す夢見るモビリティ、自由な移動の喜びを創造するモビリティにどうぞご期待ください。





# 価値創造プロセス

## TRANSCEND

時間や空間の  
制約から人を解放

- IoTコネクテッド
  - パワーユニットのカーボンニュートラル化
  - AD/ADAS
  - リソースサーキュレーション
  - エネルギーマネジメント
- 当面注力していく  
5つのキーファクター

外部環境  
認識

社会的価値・経済的価値の創出

独自の  
技術の創出

ブランド  
価値の向上

環境負荷ゼロ  
社会の実現

重要テーマ

人的資本  
経営の進化

交通事故  
ゼロ社会の  
実現

投入資源

- 財務資本
- 人的資本
- 製造資本
- 知的資本
- 自然資本
- 社会関係資本

## DREAMS

一人ひとりの夢の力を原動力に



環境変化のさらなる  
加速/高度化

存在を期待される企業へ  
めざす姿

自由な移動の喜びを創造し  
夢に向かって動き出す人のパワーになる

## How we move you.

夢の力であなたを動かす

## CREATE

創造力を鍵に実現する  
Hondaの夢見るモビリティ

## AUGMENT

人のあらゆる  
可能性の拡張

**HONDA**  
The Power of Dreams

**How we move you.**  
CREATE ▶ TRANSCEND, AUGMENT

# 全社戦略



取締役  
代表執行役副社長  
最高執行責任者  
青山 真二

社会的価値を追求することで  
経済的価値を拡大し、  
企業としての新たな  
成長軌道を描いていきます。

## 提供価値の具現化に向けて

Hondaは、「Transcend」「Augment」の2つの提供価値を「環境負荷ゼロ」かつ「絶対安全」で実現することで、電動化時代においても自由な移動の喜びを創造し、「意志を持って動き出そうとしている世界のすべての人を支えるパワー」となる存在であり続けたいと考えています。

環境・安全目標の達成はモビリティカンパニーの責務であると捉えていますが、「環境・安全に対する取り組みにより経済的価値を犠牲にする」というトレードオフの考え方ではなく、「社会的価値を追求することで経済的価値を拡大し、企業としての新たな成長軌道を描いていく」というトレードオフの思想のもと、取り組みを強化しています。

## 価値創造ストーリーと成長戦略

### (1)「めざす姿」と「提供価値」の実現に向けたマテリアリティと全社目標の設定

私たちの目指す「自由な移動の喜び」を創造していくためには、全社として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必要があります。この観点から、グローバルブランドスローガンの再定義を通して明確化した私たちの「めざす姿」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、これまでマテリアリティマトリックスをベースに定めてきた最重要課題を改めて整理することとしました。今後特に注力していく重要テーマとマテリアリティ、それに紐付く目標を改めて整理することで、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。

新たな重要テーマは、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選定しています。具体的には、従来より経営の重要テーマとして掲げてきた「環境」と「安全」に加え、Hondaの成長の原動力である「人」と「技術」、またすべての企業活動の総和ともいえる「ブランド」の5つの非財務領域を重要テーマとして選定し、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、「めざす姿」に向けて注力していく領域を明確化しています。

また、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捉われすぎることなく、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、これまで3年ごとに定めてきた中期目標を廃止し、5年・10年スパンでの達成目標を設定することとしました。2025年、2030年のそれぞれのフェーズで成し遂げるべきマイルストーンをKGI・KPIとして明確に定め、経営メンバーが施策の進捗を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るとともに、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ていきます。

### マテリアリティ特定プロセス

STEP 1	STEP 2	STEP 3	STEP 4
持続可能性の観点から社会課題を網羅的に抽出	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	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	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など外部評価の設問を基に社会課題を網羅的に抽出	STEP 1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

全社戦略

重要テーマ	マテリアリティ	管理指標 (KGI※1)	目標値	目標値		考え方・取り組みの方向性		
				2025年	2030年			
財務 指標	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	ROIC	全社	—	10%以上	これまで公表してきた2025年ROS目標に対して、2030年ROIC目標を設定し、事業体質の強化によりキャッシュ創出力を高めるとともに、変革に向けた戦略的な資源投入と株主還元の最適なバランスを保ち、持続的な成長と資本効率の向上を目指します。	→p.12 財務戦略
		ROS		7%以上	—			
	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	ブランド価値※2 (インターブランド調べ)	全社	(非公開)		質の高い商品・サービスを通じてHondaの目指すブランド価値を体現していくことはもとより、その他のあらゆる企業活動においても一貫したブランドマネジメントを徹底することで、ブランド価値の向上を目指します。	→p.55 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
	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	企業活動CO <sub>2</sub> 削減率	全社	—	46%	グローバルで存在を期待される企業であり続けるために、地球環境の保全に徹底的に取り組んでいきます。 「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つを柱として掲げ、製品の電動化等を通じて2050年にライフサイクルでの地球環境負荷ゼロを目指します。	→p.27 環境負荷ゼロ社会の実現   環境戦略
製品CO <sub>2</sub> 総量			全社/事業	(非公開)				
廃棄物総量削減率			全社	—	14.5%			
取水総量削減率			(BAU※3比)	—	14.5%			
非財務 指標	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	日米四輪関与事故死者数	全社	(非公開)		モビリティ社会で暮らすすべての人の安全を追求するという思想のもと、先進安全技術の進化や安全教育の拡大等を通じ、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目指します。	→p.37 交通事故ゼロ社会の実現   安全戦略
	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 ●事業上の重点領域の人材の量的・質的充足	従業員エンゲージメントスコア	全社	50%以上	60%以上 (肯定回答率)	「夢」を原動力として挑戦する多様な個の融合がHondaの目指す提供価値の創造につながるという考えのもと、さまざまな取り組みを推進します。 また、すべての企業活動において人権侵害が生じることのないよう取り組んでいきます。	→p.42 人的資本経営の進化   人材戦略
	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	知財創出力	全社	(非公開)		モビリティの進化に向けて当面注力していく5つのキーファクターを定め、技術開発を推進します。	→p.8 全社戦略 →p.51 独創的な技術の創出   新領域へのチャレンジ

※1 KGI：取締役会で管理する監督側指標

経営会議で管理する執行側指標であるKPIは各戦略ページなどをご参照ください。

※2 ブランド価値：インターブランドが公表しているブランドが持つ価値を金額換算したものと

※3 BAU：生産計画をもとにした成り行き (Business As Usual)

全社戦略

(2) 当面注力していく「5つのキーファクター」

重要テーマの一つである「独創的技術の創出」においては、当面注力すべき技術領域を以下の5つのキーファクターとして定義しています。

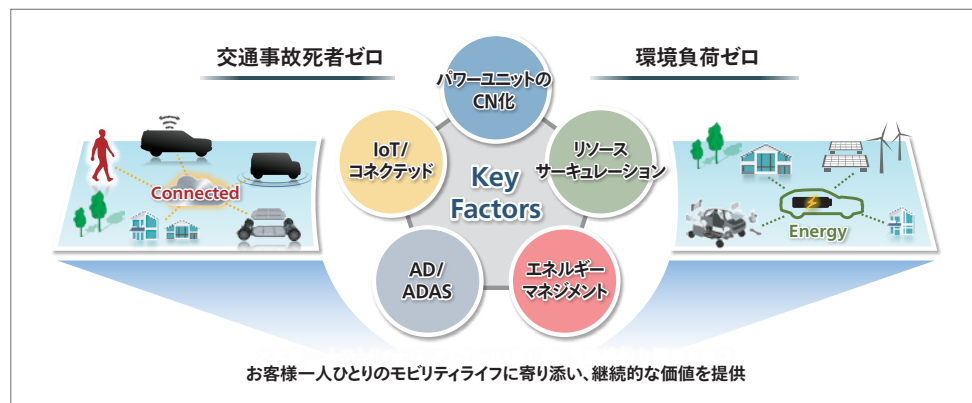
- ・ パワーユニットのカーボンニュートラル化（電動化／水素）
- ・ リソースサーキュレーション
- ・ エネルギーマネジメントシステム
- ・ AD / ADAS※1
- ・ IoT / コネクテッド

それぞれの領域において先進的かつ独創的な技術を追求することでモビリティの付加価値を高めるとともに、各領域で生み出された技術のシナジーによって、お客様一人ひとりのモビリティライフに寄り添った継続的な価値の提供を目指します※2。

※1 AD：自動運転、ADAS：先進運転支援システム

※2 各領域における取り組みの概要は、事業戦略（⇒p.15～）および5つの重要テーマ（⇒p.27～）をご参照ください。

Hondaが目指すモビリティ



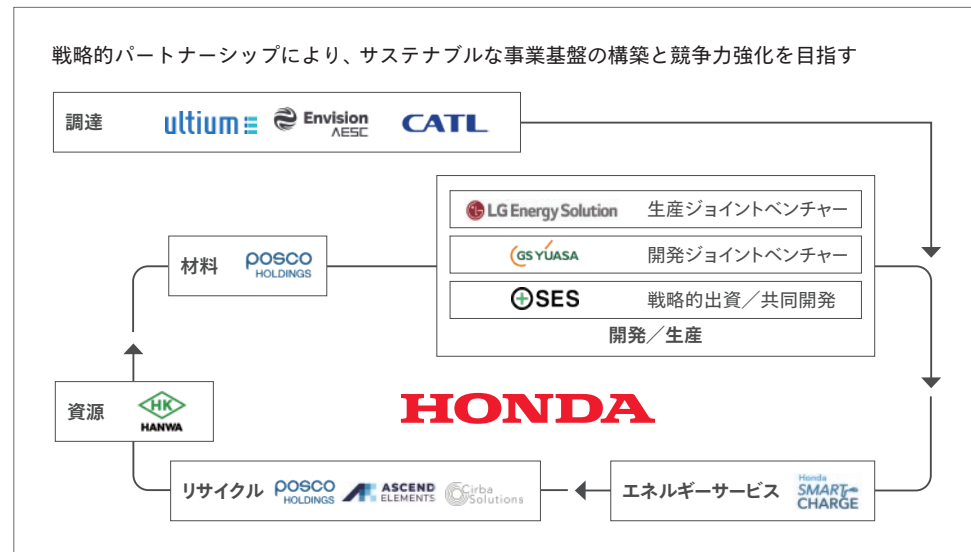
Hondaをハブとした強固なバリューチェーンの構築に向けて

世界的な環境意識の高まりやパワーユニットの電動化、ソフトウェアの進化などのさまざまな変化にともなって、モビリティを取り巻くバリューチェーンのあり様は大きく変化しています。特にEVにおいては、バッテリーの安定的な生産・調達に加え、原材料となる重要鉱物の確保、コストの削減、さらなる次世代電池の技術開発など、従来にないさまざまな課題に迅速に取り組んでいくことが必要となります。また、サステナブルマテリアルの活用をはじめとしたリソースサーキュレーションの取り組みは、重要鉱物の安定的確保のみならずCO<sub>2</sub>排出量の削減にもつながることから、今後その重要性がますます高まっていくものと認識しています。

このように取り巻くビジネス環境が急激に多様化、複雑化する時代においては、Honda自前の技術やノウハウを中核に置きながらも、Hondaとは異なる強みを有する他企業との協業による強固なバリューチェーンを形成することでシナジー効果を生み出し、新たな価値創造に向けた取り組みをさらに加速していく必要があると考えています。

すでにバッテリー生産や資源調達、水素事業、エネルギーサービスなどの領域で多くの他社協業を進めていますが、今後もさらなる戦略的パートナーシップを積極的に展開することで、サステナブルで競争力のある事業基盤の構築を進めていきます。

Hondaをハブとした強固なバリューチェーン（バッテリー領域）



全社戦略

ライフタイムバリューのさらなる向上を目指して

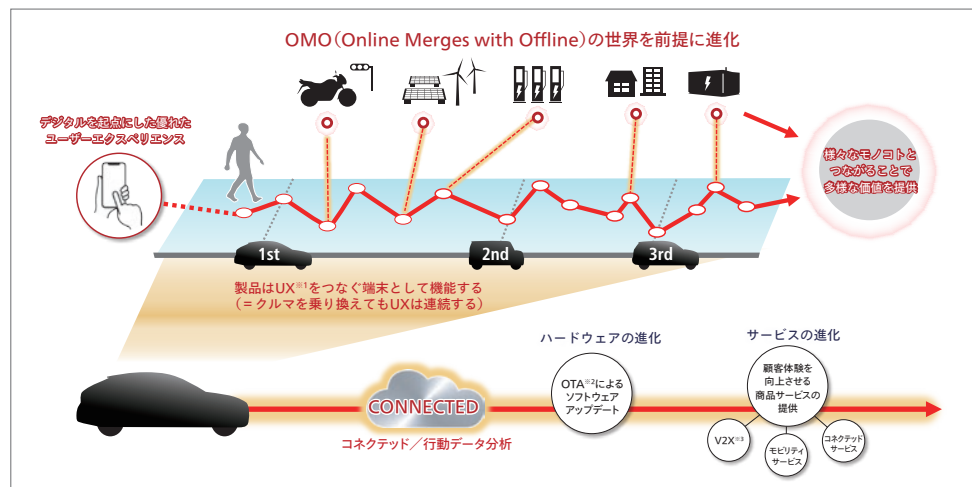
電動化・デジタル化の急速な進展にともない、モビリティの価値転換が進みつつあります。これまでの「ハードウェアの売り切り」というビジネスモデルにおいては、新車購入時が最も価値が高く、経年で価値が下がっていくという考え方でした。しかしながら、自動運転や安全運転支援システム、デジタルサービスに代表されるソフトウェア領域のニーズ等が高まるなかにおいては、モビリティは購入後のソフトウェアアップデートによって価値が増幅されていく、という考え方に変化しつつあります。

IoT・コネクテッドの技術を通じ、モビリティが他のモビリティや交通インフラとつながっていくと、交通事故の未然防止のみならず、パーソナライズされた最新のデジタルサービスを提供することが可能となります。つまり、今後のモビリティは「お客様とともに成長する」ことができるようになります。

また、モビリティは単なる移動手段にとどまらず「エネルギーストレージ」としての新たな価値を生み出すことが期待されています。家庭充電や公共充電など、電動モビリティの電力供給能力を活用したエネルギーサービス領域の取り組みにより、移動中でなくても、さまざまな局面で人々の生活に役立つ存在へと進化していきます。

ハードウェアとソフトウェアの融合により、長いライフサイクルでお客様に価値を提供し続け、パートナーとして共に成長できること。「移動」だけでなく、さまざまなシーンでお客様一人ひとりの生活に寄り添い、パーソナライズされた多様な価値を継続的に提供すること。この2つの価値により、長期視点でのライフタイムバリューの向上を目指していきます。

デジタルによるモビリティの進化



※1 UX: ユーザーエクスペリエンス

※2 OTA: クルマのソフトウェアを無線通信によって更新する技術 (Over The Air)

※3 V2X: 車両と様々なものとの間の通信や連携を行う技術 (Vehicle to X)



経営オペレーションの高度化により「夢」と「スピード」を軸とした企業運営を目指します。

(3) 価値創造の実現を支える経営オペレーションの高度化

取り巻く環境が大きく変化する中、経営戦略における重要課題も非常に高度化、複雑化しています。Hondaは先述の5つの重要テーマに注力することでモビリティの進化とビジネスの転換を目指していますが、この大きな変革に向けてスケールの大きな取り組みを迅速かつダイナミックに推進していくためには、経営オペレーションそのものをさらに高度化していく必要があります。この観点から、期初に設定した全社の重点課題は経営メンバーが直接指揮を執る「部門横断タスクフォース」を組成して推進することとし、経営直轄でスピーディーにPDCAを回せる体制を整備しました。

また、今期は「電動事業開発本部」の新設に加え、コーポレート領域および地域本部についても組織を大きく再編することで経営資源の全体最適化を図るとともに、執行役員制度を廃止し、各事業・機能の担当役員を執行役に一本化することで執行責任の所在を明確化しました。加えて、先述の「Hondaをハブとした強固なバリューチェーン」の構築に向けて、他社との円滑な協業の展開を支える社内のアライアンス推進機能の強化を進めています。

Hondaが「存在を期待される企業」であり続けるためには、個人の内発的動機を起点とした多様な「夢」と、それを技術やアイデアで具現化する「スピード」の2つが何よりも重要であると考えています。一人ひとりの夢の力を最大化し、スピーディーに提供価値へと結び付けることのできる企業運営を目指して、これからもさらなる経営オペレーションの高度化を追求し続けたいと思います。

# 財務戦略



事業の変革フェーズに応じた  
戦略的な資源配分により、  
企業価値の向上を実現します。

執行役  
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

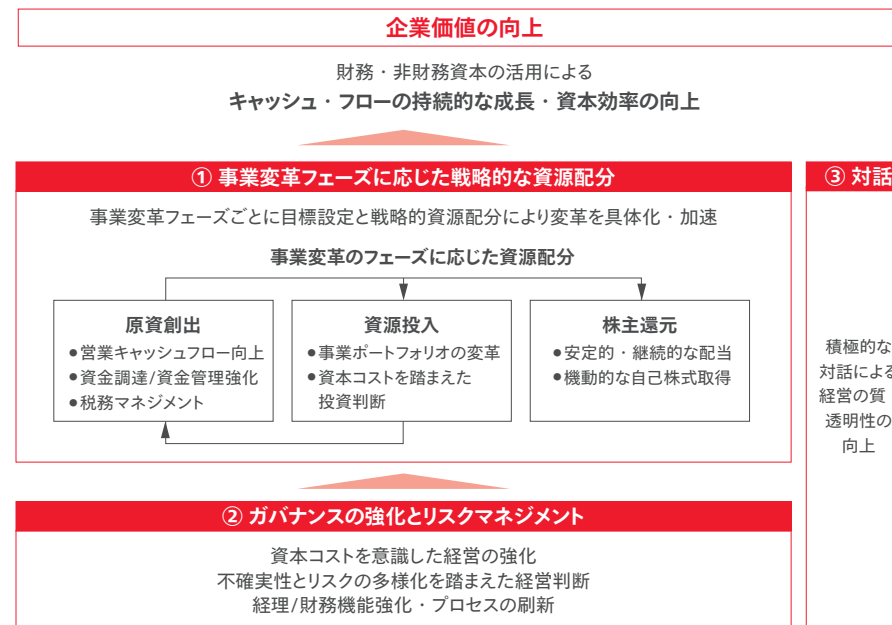
Hondaはこれまで変革を支える「事業体質の強化」に全社一丸となって取り組み、収益体質の向上へ向けた施策を進めてきました。

2022年度決算では、半導体影響やインフレによるコスト上昇など事業環境の悪化や品質関連費用の増加などにより、全社の売上高営業利益率（ROS）は4.6%と厳しい結果になりましたが、二輪事業では、ROS16.8%を達成し過去最高の営業利益を更新しました。また、四輪事業においても、生産能力を基準とした損益分岐点は約80%と、従前の約90%から大きく改善させており、減産時における収益確保に結び付けています。これら各事業の取り組みにより、2025年度全社ROS目標7%以上の達成に向けた収益体質の改善は確実に進んでいると考えています。また、財務基盤の面では、2021年度に続き7,000億円レベルのフリー・キャッシュ・フローを創出し、変革を支える原資を確保するとともに、年間120円の配当と、機動的な資本政策として年に2度、合計1,700億円の自己株式取得を実施しました。

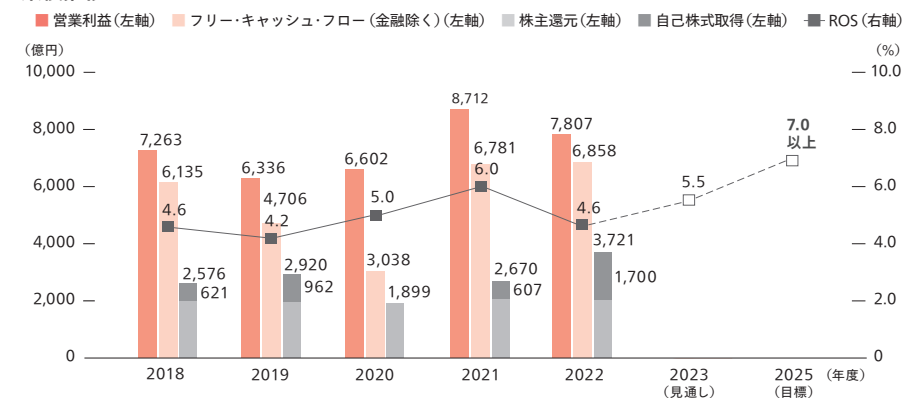
今後も事業を取り巻く環境が大きく変化するとともに、地政学的リスクをはじめとした事業リスクが多様化するなか、企業価値の向上に向けては、財務・非財務資本を活用し、キャッシュ・フローの持続的な成長と資本効率の向上を実現する必要があります。最高財務責任者としては、この実現に向けて、①事業変革のフェーズごとに目指す目標を明確に定め、戦略的な資源配分を実行すること、また確実な実行に向けて、②資本コストを意識した経営の強化などガバナンスの強化とリスクマネジメントを適切に行うこと、そして、③ステークホルダーの皆様と積極的な対話を行いながら、経営の質と透明性を高めることが重要なミッションであると考えています。

これらのミッションを一つ一つ確実に実行することで、第二の創業期として変革を実現し、ステークホルダーの皆様からも存在を期待されるHondaであり続けてまいります。

### 企業価値向上に向けた取り組み



### 業績推移



財務戦略

## 企業価値向上に向けたフェーズごとの目標と戦略的な資源配分

新たな価値創造によるキャッシュ創出力の確立に向けて、経営計画を変革のフェーズに分け、具体的な定量目標を掲げ推進していきます。足元では、PBRが1倍を下回る水準となっていますが、改善に向けては、資本コストを上回る資本収益性(ROIC)を早期に確立すること、また「お客様一人ひとりのモビリティライフに寄り添った、継続的な価値提供」を目指す中で、財務・非財務資本を活用し、将来にわたりキャッシュ・フローを持続的に成長させることが重要であると考えています。

### ～2025年：“ICE※1製品事業の体質強化とEV事業への資源投入”フェーズ

2025年に向けて各地域の特性に合わせたEVを順次投入していきますが、2025年までのフェーズにおいては、引き続きICE製品が販売の中心となります。その中で財務観点では、事業ポートフォリオの変革に必要なEV事業への資源投入を行うとともに、ICE製品事業の体質強化とEV事業への資源投入に注力し全社ROS7%以上を目指します。特に四輪事業の収益体質強化が課題となりますが、これまで推進してきた、Hondaアーキテクチャー※2や一括企画の導入、グローバルモデルの派生数削減、生産能力の適正化などにより構築した事業体質を土台とし、半導体の安定調達など、サプライチェーンの強化にも取り組み、四輪販売台数を回復させ、着実に収益性を高めていきます。このような事業体質の強化により強固な財務基盤を築いた上で、EV事業への資源投入を着実に実行していきます。また全社ROS7%以上の達成により資本コストを上回るROICを実現します。

※1 ICE：内燃機関、エンジン

※2 自動車に搭載されたコンピューターやセンサー、アクチュエータなどをつなぐシステム構造

### ～2030年：“ICE製品からEVへの事業転換”フェーズ

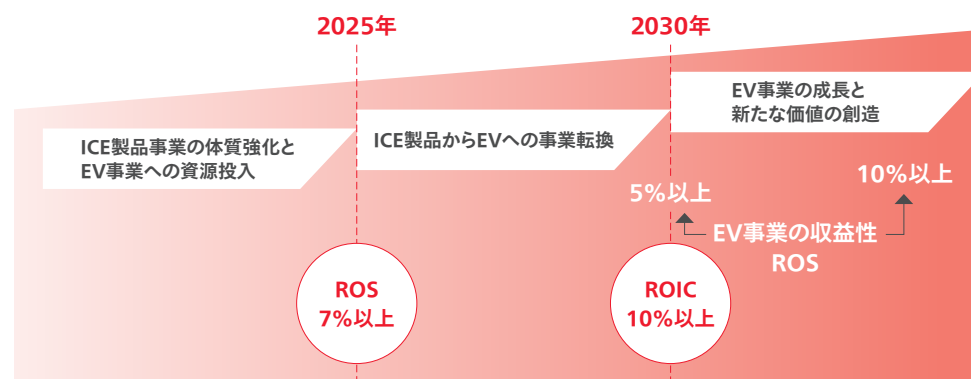
#### グローバルで年間200万台を超えるEV生産体制の構築

2030年までのフェーズでは、EVの成長に向けて資源投入をさらに加速させEV事業の自立化を実現します。2030年には、グローバルで年間200万台を超えるEV生産体制を構築し、先進国全体でのEV、FCVの販売比率40%を目指します。半固体電池・全固体電池などの次世代電池の開発や、グローバル生産システムの改革によるEV生産体制の強化、車両販売後の機能やサービスの進化につながるHonda独自のピークルOSの開発など、EV事業の成長につながる戦略的な投資を加速させるとともに、EVのラインナップを二輪と四輪を中心に拡充し、市場での競争力を強化していきます。一時的な先行投資の影響はありますが、さらにICE事業のキャッシュ創出力を高め、変革に向けた資源投入を支えると同時に、資本コストを上回るROICを維持し、2030年度には、EV事業のROSを5%以上、全社ROICは10%以上を目指します。

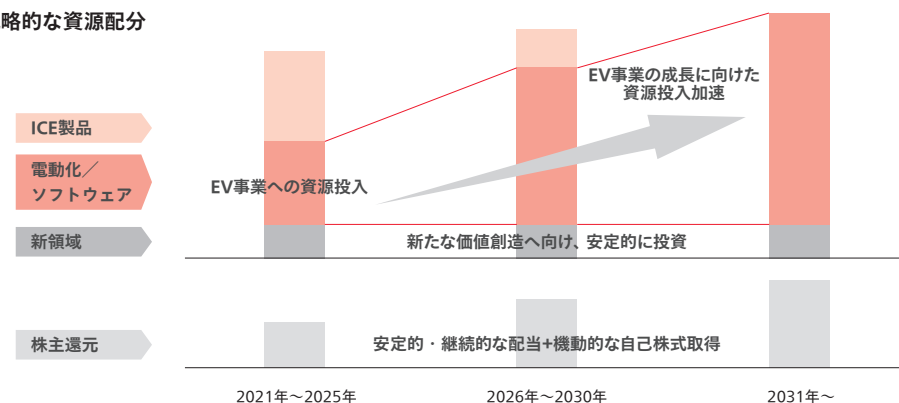
### 2030年代：“EV事業の成長と新たな価値の創造”フェーズ

EVの成長拡大と新たな価値の創造により第二の創業を確立していきます。EV事業のROS目標を10%以上とし、2040年にEV・FCVの販売比率100%を目指し、キャッシュ・フローの持続的な成長を実現します。新たな価値創造の実現に向けては、知能化、バッテリー技術の進化、水素活用、サステナブルマテリアルなど5つのキーファクターに関連するカーボンニュートラル技術を中心とした基礎研究領域に、年間1,000億円レベルの研究予算を今後も安定的に資源配分していきます。

#### 事業変革のフェーズごとの目指す目標



#### 戦略的な資源配分



財務戦略

## 株主の皆様に対する利益還元

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、変革に向けた資源投入を加速させながらも、Hondaの強みを活かしたキャッシュ創出力を原資に安定的・継続的な配当に努めます。2023年度においては、配当金を過去最高の150円※1へ増配することを予定しています。また2023年5月11日の取締役会で2,000億円の自己株式取得を決議しましたが、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、自己株式の取得も適宜実施していきます。

※1 2023年8月9日の取締役会にて、2023年9月30日を基準日として、1株につき3株の割合をもって株式分割を行う旨を決議しました。上記分割に伴い、配当金予想を修正していますが、株式分割前基準では2023年5月11日発表の年間配当金予想150円から変化していません。

## ガバナンスの強化とリスクマネジメント

大きな変革の時代において、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に、資本コストを意識した経営の浸透を図りガバナンスを強化していきます。具体的にはROICツリーを活用し、現場のアクションと全社目標を有機的に結び付け、ROICの分子である利益を最大化するとともに、保有する資産の効率的な活用や必要投資の見極めを通じて分母の投下資本※2を最適化することで資本効率を向上させます。金融サービス事業については、負債による資金調達を基本とするため、自己資本利益率（ROE）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、資本効率を最大化し、変革を支えています。

資源の投入にあたっては、経済動向や環境規制の変化、技術革新など不確実性の高い事業環境の中においても、変革に向けた大規模な投資を実行する必要があるため、リスクマネジメントとして判断トリガーを明確化し、資本コストを意識した投資判断を実施します。

## ステークホルダーの皆様との積極的な対話

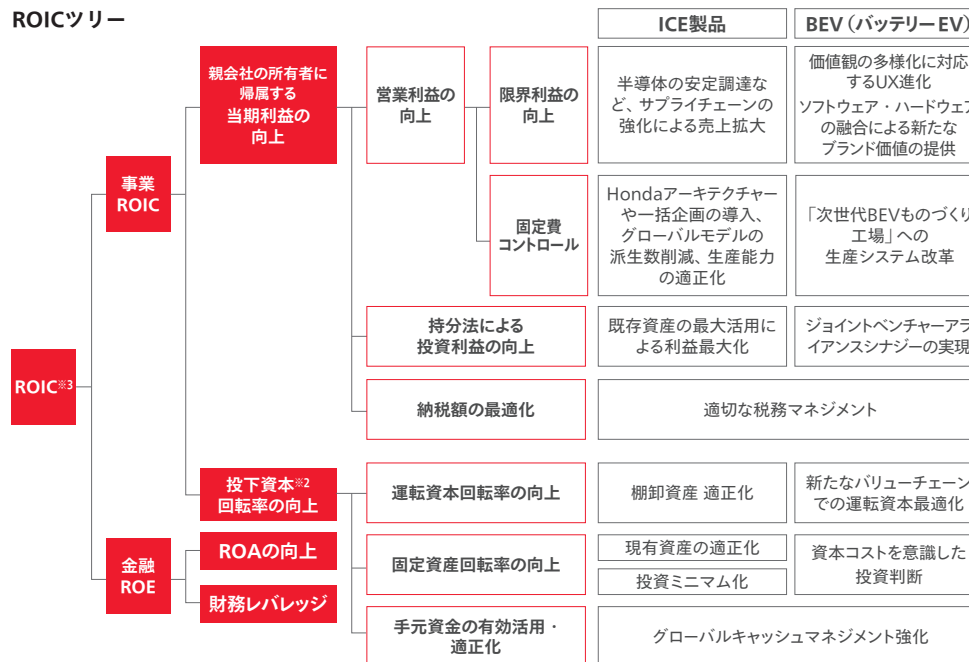
企業価値の向上には、キャッシュ・フローの持続的成長と資本効率の向上に向けたロードマップを発信するとともに、Hondaの将来性が資本市場に浸透することが重要と考えています。

そのためには、株主や投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様には、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、これまで以上に対話を積極的に行ってまいります。また、対話を通じて資本市場が求めていることや関心のあることを経営陣が直接把握し、これをステークホルダーの皆様からの貴重なフィードバックとして経営に活かしながら、さらなる企業価値の向上へつなげてまいります。

なお、2022年度の対話実績と社内へのフィードバックの内容については、ホームページに詳細を掲載していますのでご参照ください。(https://global.honda.jp/investors/policy/governance.html)

引き続き、Hondaの企業価値向上にご期待いただけますよう、宜しくお願いいたします。

### ROICツリー



※2 投下資本：当社株主に帰属する株主資本 + 有利子負債（金融事業を除く事業会社）、投下資本は期首期末平均

※3 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



# 電動事業戦略

## 電動領域の 競争力強化に向けて

二輪・四輪・パワープロダクツすべての領域で電動化を強力に推進します。電動事業の早期自立化に向けて、2023年に即断即決の専門組織を立ち上げました。この組織を核に、「5つのキーファクター」における先進的かつ独創的な技術を追求することでHondaが培ってきた独自の魅力をさらに進化させ、「移動に伴う制約からの解放と人の可能性の拡張」を実現する競争力の高い商品・サービスを提供することで、お客様の生活をさらに豊かにすることを目指していきます。

## Hondaらしいプロダクト・サービスで電動化を駆け上がる

これまでHondaはファミリーカーからスポーツカーまであらゆるカテゴリーの四輪製品で「意のままにあやつる喜び」を体現してきました。F1をはじめとするさまざまなレースに参戦し、「走る実験室」として技術に磨きをかけてきました。その結果として技術の体得だけでなく、組織として走りや妥協なく追い求め、果敢に挑戦する企業文化が浸透するまでに至りました。電動化は「エンジン屋Honda」としてのアイデンティティの喪失ではなく、これまで培ってきた「意のままにあやつる喜び」をより高みの次元へと引き上げる“通過点”であると認識しています。電動化の向こう側にある「移動に伴う制約からの解放と人の可能性の拡張をもたらす喜び」の提供のためにHondaは走り続けます。

ラインナップでは、2024年から各地域の特性に合わせてBEVを一挙に投入します。北米ではゼネラルモーターズ(GM)との共同開発モデルである「PROLOGUE」[Acura ZDX]、中国では「e:NS2」「e:NP2」に加え、「e:N SUV 序」をベースとした量産モデル、日本では「N-VAN」ベースの軽商用EVを2024年に発売します。アジア地域に関しては、2026年にSUVタイプを含む小型EV2機種を投入することで、新興国市場での電動化を牽引します。さらに、2025年以降に独自開発のプラットフォームによる世界戦略車を展開することで、グローバルでの電動化を効率的かつ強力に推進します。その後もフラッグシップやスポーツモデルなどラインナップを拡充させるとともに、「次世代BEVものづくり工場」による競争力の高いBEVを提供します。加えて、車を持つこれまでの「ハード」の価値だけでなく、ソフトウェア技術を活用したデジタルサービスやエネルギーサービス、車内空間の新たな価値を提供します。

そのような魅力的な商品をお届けするために、HondaのDNAである「強い個人の共鳴」をより強化し、「個々のチャレンジと共創活動」によって開発・生産・販売・サービスまでのバリューチェーンにいつそうの磨きをかけていきます。

二輪事業においては電動化を中心としたカーボンニュートラル社会においても世界No.1メーカーとして、多様なお客様のニーズに応えることで電動二輪車の進化を牽引していきます。そのためにも、日常使いのユーザーから、ツーリングなどの長距離を移動するユーザーまで、世界中の、多岐にわたる使い勝手を求めるお客様に移動の喜びを提供し、独創的なアイデアと技術で応えることがHondaの使命であると考えています。電動化時代においてもあらゆる使い方に応えられるよう、バッテリーや充電方式などの技術的な課題に対しスピード感を持って取り組んでいきます。具体的には、まず交換式バッテリー「Honda Mobile Power Pack e: (モバイルパワーパック イー)」を搭載した「EM1 e: (イーエムワン イー)」を日本で発売しました。また、2023年度中に欧州・インドネシアでも発売します。

さらに、プラグイン充電式のモデルについても開発を進めています。これに加えて、デジタル技術の活用によりお客様とのつながりを今まで以上に増やし、二輪車を通じて広がる生活の利便性や楽しみを積極的に訴求・拡大していきます。

パワープロダクツ事業においては、創業者の想いを継ぎ「役立つ喜び」の志を軸に、これまで世界中の人々の仕事と暮らしを支える商品を提供してきました。今後も、人々の原動力となる多様な商品を提供しながら、カーボンニュートラル社会の実現に向け、小型建機、ガーデン、マリナー領域での電動化に挑戦していきます。加えて、作業機の自動化技術など、電動化におけるHondaの新しい価値を追求していきます。

ただ市場の変化を追いかけるのではなく、この電動化の大変革期に、自ら変革を起こすことで業界およびものづくりをリードしていく次世代のHondaにご期待ください。

執行役専務  
電動事業開発本部長  
井上 勝史

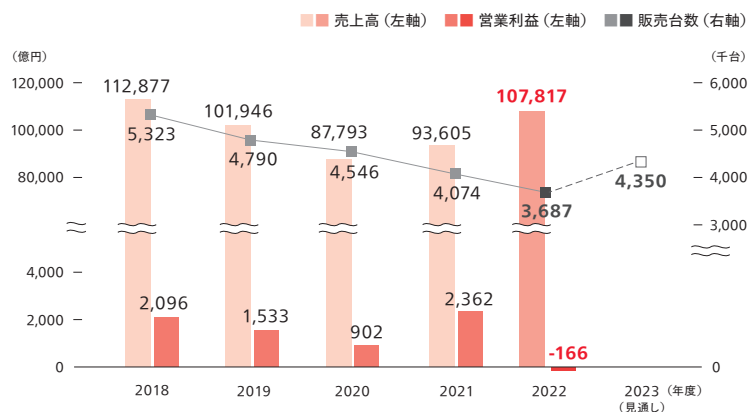
# 四輪事業戦略

## ■ 事業概要/収益ハイライト

### 魅力ある四輪製品・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、グローバルでさまざまな地域のお客様に商品を提供するまでに成長しました。これまでHondaが培ってきた「あやつる喜び」を時代の変化に合わせて進化させるとともに、「5つのキーファクター」における独創的な技術の創出を追求することで、「移動に伴う制約からの解放と人の可能性の拡張」という提供価値の実現を目指していきます。

四輪事業の収益ハイライト



## ■ 外部環境認識/課題

BEV市場では、自動車会社のみならず異業種からさまざまなメーカーが参入し、低価格帯から高価格帯まで多種多様なBEVが投入されています。これまでHondaが強みとしてきたエンジン等のデバイス性能による差別化が難しくなっていることに加え、顧客のニーズや価値観が多様化しているため、提供価値やUXによってHondaらしいBEVのアイデンティティを確立することが急務であると認識しています。

今後、電動化の加速により、バッテリーに用いられるニッケル、リチウム、コバルトの需要が急拡大するとともに、鉱物など原材料の供給不足によるバッテリー価格の高騰が懸念されます。バッテリーをはじめとする部品調達のあるゆるリスクに備え、リサイクルやリユースなどの再資源化やサステナブルマテリアルの活用を推進することで、リソースサーキュレーションの実現を目指していきます。

また、事業形態を電動化へ迅速にシフトチェンジさせていくために、よりスピーディーな意思決定を行うための柔軟かつ強固な組織体制を構築することが課題であると認識しています。

## ■ 電動事業戦略

### 電動事業戦略の方向性

電動事業の推進は、「すべての人々が自由な移動の喜びを享受できる社会を実現すること」というミッションの軸となる取り組みです。移動に対する不安を払拭するための「環境負荷ゼロ・交通事故死者ゼロ」の取り組みは加速していくものの、これまでHondaが培ってきた「あやつる喜び」は変わることなく追求していきます。これに加えて、時代の変化に合わせて進化するコネクティビティと知能化によって「つかう喜び」・「つながる喜び」という新たな移動体験を提供することで、お客様一人ひとりに“驚き・感動・信頼”をお届けしていきます。

### 中長期目標

2030年にはグローバルで年間200万台を超えるBEV生産体制を構築し、2040年までにEV・FCV販売比率をグローバルで100%とすることを目標としています。

四輪事業戦略

## 商品ラインナップの方向性と今後の商品展開計画

BEV時代の事業構造・提供価値・生産工程の変化をチャンスと捉え、多様化する顧客価値に寄り添ったUXを実現することで新しい価値を提供することを目指します。電動車の新しい価値を提案しながら、HondaのDNAである「スポーティなクルマづくりのスピリット」を具現化する製品づくりに取り組んでいきます。また、商品ラインナップのグローバル化により強いブランドメッセージを持った商品展開を推進していきます。

地域	投入する商品
北米	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2024年にGMとの共同開発モデルである「PROLOGUE」をHondaから、「ZDX」をAcuraからそれぞれ発売。</li> <li>●2025年にHonda独自のEV専用プラットフォームをベースとした、新たなE&amp;Eアーキテクチャー※を採用した中大型EVを発売。</li> </ul>
中国	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「e:NS2」「e:NP2」を2024年初頭に発売。</li> <li>●2023年4月に上海モーターショーで公開したコンセプトモデル「e:N SUV 序」をベースとした量産モデルを2024年中に発売。</li> <li>●上記3モデルを含め、2027年までに10機種のEVを投入。</li> </ul>
日本	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2024年前半に「N-VAN」ベースの軽商用EVを発売。</li> <li>●2025年に「N-ONE」ベースのEV、2026年にSUVタイプを含む小型EV2機種を発売。</li> </ul>
欧州	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「e:N (イーエヌ)」シリーズの欧州市場向けモデルとして「e:Ny1」を2023年秋から欧州各国で順次販売開始。</li> </ul>

※ E&Eアーキテクチャー：電動化と電子技術の統合 (Electrification & Electronics Architecture)

欧州



e:Ny1



Honda e

中国



e:NS1



e:NP1



e:N SUV 序 / e:NS2 Prototype / e:NP2 Prototype / e:N GT Concept

日本



「N-VAN」ベースの軽商用EV

北米



Acura ZDX Type S



PROLOGUE

## 四輪事業戦略

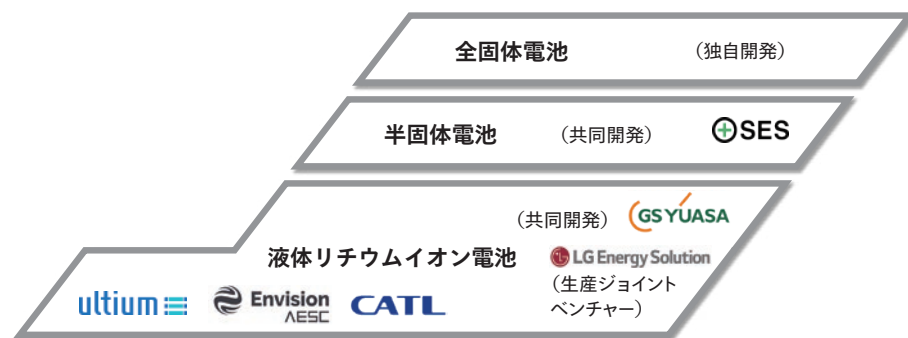
## 電動事業の早期自立化に向けて

BEV事業の早期自立化を実現するために、以下のテーマに全力で取り組んでいきます。

- ・ バッテリーを起点にしたアロケーション（経営資源配分）戦略と事業体質の強化
- ・ お客様の価値観の多様化に対応するUXの進化
- ・ ライフサイクル視点での顧客接点・サービス提供の拡充
- ・ デジタルサービスの基盤構築をはじめとしたソフトウェア・ハードウェアの融合による新たなブランド価値の確立
- ・ グローバルモデルの展開による生産効率化と提供価値の向上
- ・ 持続可能な社会を実現する情報基盤の整備と技術準備

## バッテリー領域における取り組み

開発パートナーと共に研究開発を加速、複数シナリオに対応できる重層的な策を構築



## 具体的な取り組み

## バッテリー戦略

足元から将来まで複数のバッテリー調達手法を準備し、電動化の加速に対応していきます。

液体リチウムイオン電池の調達に加えて、新たなバリューチェーンを構築するため、北米ではLGエナジーソリューションとの合併会社で2025年からバッテリーの量産を開始予定です。重要鉱物の調達については、阪和興業株式会社・POSCOホールディングスと、リサイクル観点ではアセンド・エレメンツやサーバ・ソリューションズとパートナーシップを締結しています。

2020年代後半からは、液体リチウムイオン電池の進化に加え、半固体電池・全固体電池などの次世代電池を開発・投入していきます。液体リチウムイオン電池の性能進化に向けては、株式会社GSユアサと高容量・高出力なEV用液体リチウムイオン電池の開発に着手し、日本国内における電動化の加速に貢献していきます。また、次世代電池の技術進化に向けて、半固体電池については、SESへの出資を通じて、安全で高い耐久性を持つ大容量バッテリーの実現を目指し、共同開発を推進していきます。全固体電池については、2024年に栃木県さくら市での実証ラインを立ち上げ、2020年代後半の市場投入を目指し、取り組みを加速させていきます。

## 充電・インフラ戦略

BEVの拡充にあわせた充電サービスの拡大に取り組んでいます。公共充電については、北米でのEVの普及加速を目指し、Hondaの米国現地法人であるアメリカン・ホンダモーターと、BMWグループ、GM、ヒョンデ、キア、メルセデス・ベンツグループ、ステランティスN.V.の計7社が、米国とカナダでEV用高出力充電網を新たに構築する合併会社の設立に合意しました。同社は、2024年夏に米国で初となる充電ステーションの開設を計画しており、大都市圏や主要幹線道路沿いから順次充電網を拡大していきます。

ステーション内には高出力のDC充電器を複数設置し、充電規格であるCCS※1やNACS※2に対応した、あらゆる自動車メーカーのEVが充電可能となります。また消費電力は、環境に配慮し再生可能エネルギーのみでまかなう予定です。今後、米国とカナダで少なくとも3万基の充電器を設置することで、EVユーザーが利用しやすい高出力充電網の展開を目指します。家庭充電は、北米ですでに展開しているEV向け充電サービス「Honda Smart Charge」をベースとし、EVの電力供給能力を活用したスマートエネルギーサービスを順次、展開予定です。

※1 CCS：コンバインド充電システム (Combined Charging System)

※2 NACS：北米充電標準規格 (North American Charging Standard)

## 四輪事業戦略

### 具体的な取り組み

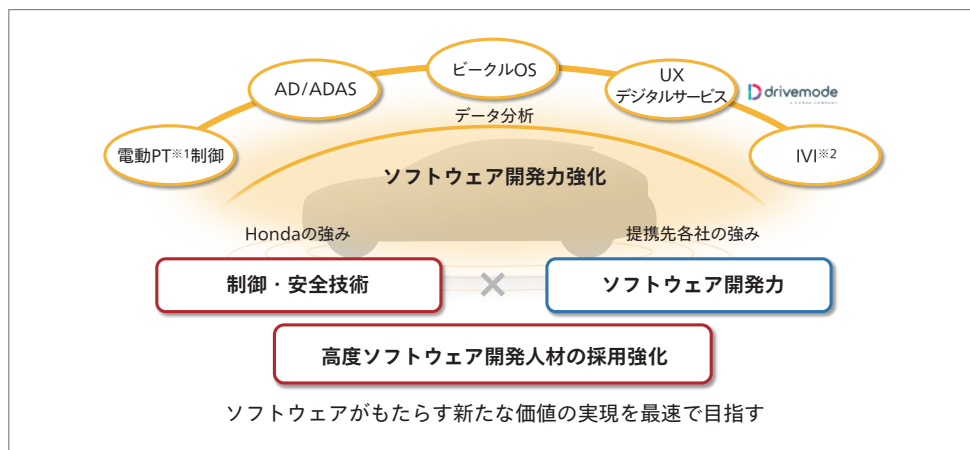
#### ソフトウェア戦略

ソフトウェアがハードウェアやサービスの価値を定義する「ソフトウェアデファインドモビリティ」の発想に基づき、ソフトウェアの開発を加速させます。具体的には2025年に北米で投入する中大型EVからの採用を目指して、E&Eアーキテクチャーをさらに進化させるとともに、Honda独自のビークルOSの開発を進めています。このビークルOSを基盤として、車載ソフトウェアを常に進化させることで、車両販売後も機能やサービスを進化させていきます。また、BEVと親和性の高いデジタルサービスを、安心・快適・信頼をベースとしつつ、一元管理で分かりやすい充電案内などUX起点の魅力的なサービスとしてスピーディーに提供していきます。

ビークルOSやAD/ADAS、UX・デジタルサービス領域におけるソフトウェアの独自開発に向けては、高度ソフトウェアに関する開発人材の採用計画数を倍増させるとともに、協業先との連携強化を積極的に図っていきます。SCSK株式会社とのパートナーシップにおいては、Hondaが持つシステム制御技術や安全制御技術と、SCSKが持つIT技術といった互いの強みを持ち寄り、両社のエンジニア同士のシナジーを最大化させ、ソフトウェアエンジニアの継続的な育成に取り組めます。また、KPIT Technologies Limitedをはじめとした開発パートナーとの提携強化、日立Astemo株式会社との電動化やADAS領域など先進分野への取り組みを通して、Hondaの強みである制御技術や安全技術と、パートナーの強みであるソフトウェア開発力を組み合わせ、ソフトウェアがもたらす新たな価値の実現を目指します。

なお、デジタルサービス領域においては、新設したグローバルUXオフィサーにドライブモード社のCEOを迎え、意思決定の権限を集約することで、顧客観点での魅力的なUXをスピーディーに提供し続けるソフトウェア開発に取り組んでいます。

#### ソフトウェア領域の進化



※1 PT: パワートレイン

※2 IVI: 車載インフォテインメント (In-Vehicle Infotainment)

#### BEV生産体制

世界的な電動化加速にともない、グローバルHondaにおける電動車生産体制の構築を推進しています。北米では、米国オハイオ州内の3つの既存工場（四輪車を生産するメアリズビル工場とイーストリバティ工場、四輪車用パワートレインを生産するアンナ・エンジン工場）をEV生産のハブ拠点と位置づけ、既存工場を活用しながら、高効率かつフレキシビリティの高いEV生産ラインを構築しています。

さらに、2020年代後半に発売予定のEVをターゲットとして、「次世代BEVものづくり工場」への生産システム改革に着手しており、以下の3つの観点で取り組みを行っていきます。

- 1) 高い商品魅力を有した製品を高効率かつフレキシブルに生産できる工場への進化とサプライチェーンの構築
- 2) 将来の労働力変化に対応できる、自動化・知能化を追求した生産ラインの構築
- 3) CO<sub>2</sub>排出を極限まで抑えるとともに、リソースサーキュレーションを前提とした生産プロセスへの転換

生産台数が増加する2030年以降に向けては、「次世代BEVものづくり工場」のグローバル展開によって、商品力・価格競争力の高いBEVをお届けします。

#### EV生産体制の強化

アメリカ オハイオ州の生産拠点

メアリズビル工場      イーストリバティ工場      アンナ・エンジン工場

北米におけるEV生産のハブ拠点として高効率かつフレキシビリティの高い生産体制を構築

## 四輪事業戦略

## ICE事業“ハイブリッドの進化”

電動化の加速と並行して、ICE製品を選ばれるお客様にも魅力ある商品をお届けするために、手を緩めずに開発を推進していきます。

「部品の共用領域」と「車種ごとの独自領域」を棲み分けるHondaアーキテクチャーを適用して「CR-V」「ACCORD」をフルモデルチェンジしましたが、この取り組みをもう1段階進化させます。具体的には、「部品・配置を統一したモジュラーアーキ」に「BEV先進技術の共用化」を掛け合わせることで、先進安全技術など最新の価値をICE製品でも提供します。具体的には、2026年からグローバル展開する基幹モデル群にこれらを反映し、さらに、軽量プラットフォームと新世代パワーユニット、電動AWDの採用により、これまで以上の環境性能と高いダイナミクス性能をお届けします。

事業観点では、ラインナップ及びパワートレインのグローバル共通化を加速し、事業効率の向上と地域間の生産を含めた相互補完体制を強固なものとしていきます。

今後のお客様のニーズの変化に素早く対応するために、開発期間の短縮化、派生シリーズの活用などの施策を実施し、これからも魅力的な商品をお届けしていきます。



CR-V



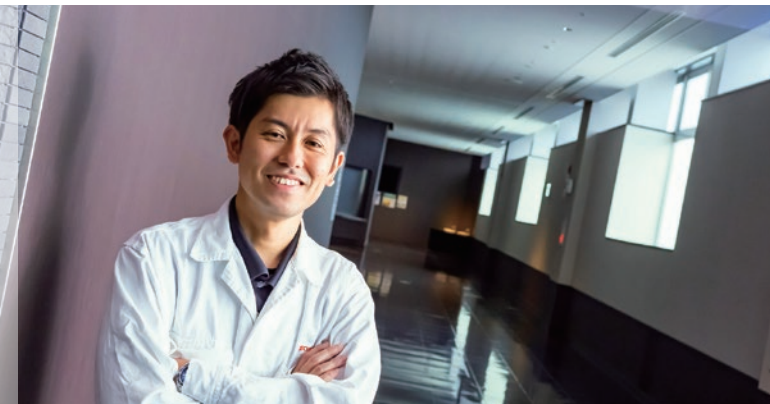
ACCORD (北米向け)

## 中塚 正之

電動事業開発本部 BEV開発センター ソフトウェアデファインド  
モビリティ開発統括部 先進安全・  
知能化ソリューション開発部 先進  
安全システムソフトウェア開発課  
二足歩行ロボット「ASIMO」の行  
動生成ソフトウェア開発を経て、  
主に自動運転支援に関する研究・  
システム開発等に従事。

## 座右の銘

「実るほど頭を垂れる稲穂かな」  
共感するHondaの価値観  
「世のため人のため、自分たちが何  
かできることはないか」



## interview

## 事故の不安を払拭して、モビリティが進化するワクワクを社会に。

モビリティには時間を創出するという大きな価値がある。そう考えてモビリティに興味を湧き、創業者・本田宗一郎の哲学に触れて、この人のつくった会社に入りたいと思ったのがHondaに入った動機でした。入社直後は基礎研究所で二足歩行ロボット「ASIMO」の行動生成ソフトウェア開発に携わりました。従業員が技術や夢について、平等な立場で純粋に語り合っていて、期待通りの会社だったと思う一方で、自身の夢とのギャップも感じていました。交通事故をなくすために工学の知識を役立てたい、それが私の本当にやりたいことだったんです。

そんなとき自動運転プロジェクトが立ち上がり、ここぞとばかりに手を挙げました。念願叶って配属されてからは、ドライバーを支援して事故リスクを極限までゼロに近づけることをミッションに、主にADAS（先進運転支援システム）の研究・開発に取り組んでいます。近年は、ドライバーの体調が悪くなったときに車を停止させる、ドライバー異常時支援システムの開発にも注力してきました。

入社当時、先輩から「中塚は何をしたい？」と問われ続けました。今思えば、自分の本当にやりたいことを引き出してもらっていたのだと思います。Hondaは従業員の「やりたい」を結集していく会社です。そのボトムアップの強さが、Hondaの強みの源泉なのだと思います。

昔ではありえない短い時間で、遠くまで移動して、さまざまな体験ができるモビリティは、いわば「タイムマシン」だと思います。そんな夢の道具が進化していくワクワクや幸せを、交通事故の不安なしに得られる社会を実現していきたいです。

# 二輪事業戦略

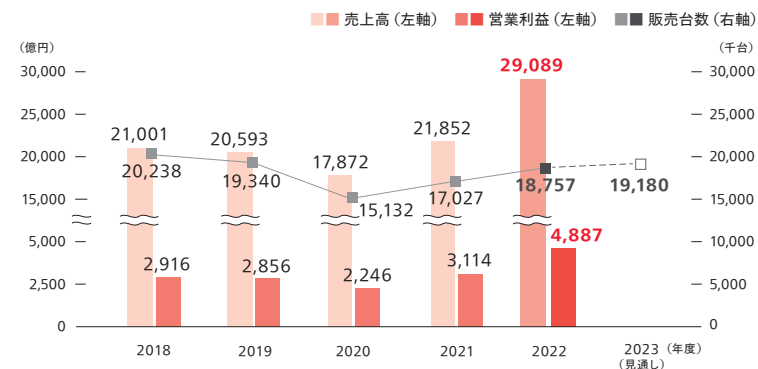
## ■ 事業概要/収益ハイライト

### 二輪車市場の新しい可能性を切りひらく

Hondaの祖業である二輪事業。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、35拠点で完成車製造を展開し、年間約2千万台を世界で販売するトップメーカーに成長しました。この世界最大のネットワークを活かした、プラットフォーム設計やグローバル供給補完体制により、Hondaらしい魅力を備えた商品と高いコスト競争力を両立し、事業の高収益体質を維持しています。

世界中のお客様の“移動のニーズ”に対応し、二輪車市場の新しい可能性を切りひらくことで、二輪車の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。

## 二輪事業の収益ハイライト



## 二輪事業戦略

### ■ 外部環境認識/課題

## 新しい時代に即した事業へ

若年人口が増加する新興国を中心に、今後も二輪市場の拡大が見込まれます。また世界的に環境規制の強化が進み、先進国だけでなくインドや東南アジア諸国などの新興国でも政府による電動化目標が設定されるなど、環境意識の高まりが顕在化しています。

対応策としてモビリティの電動化が期待されていますが、その一方で、新興国の電動車需要は、政府のインセンティブによる影響が大きく、かつ電力の安定供給や充電ネットワークの整備など、インフラ面での課題が残ります。電動車へのシフトは、不透明な要素を踏まえ、ICE車へのニーズが継続する市場、電動化が進む市場を見極めながらリソースを最適配分し、電動新興メーカーに対してはHondaの強みを活かし差別化を図っていきます。

### ■ 事業のめざす姿 (取り組みの方向性)

## 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、アジア地域をはじめとした新興国において人々の生活を支える移動手段であり、社会インフラとしての重要な役割を果たしています。そのために、Hondaはお客様の手が届く価格帯で製品を提供していくことが重要であると考えます。生産効率を向上させるプラットフォーム設計やグローバル供給補完の展開による継続的なコスト削減を図り、高いコスト競争力を維持します。

さらにデジタル技術の活用によるお客様とのつながりを今まで以上に増やし、二輪車を通じて広がる生活の利便性や楽しみを積極的に訴求・拡大していきます。

また、安全・安心なモビリティ社会の実現に向けて、従来より取り組んできた安全運転教育はグローバルでの展開を継続し、さらに先進ブレーキ、LEDなど安全技術の適応機種を拡大することで、「より便利に・より自由に」をより多くのお客様にお届けしていきます。

環境課題解決に向けては、電動化に限ることなくICE領域での燃費向上、バイオエタノール燃料の対応技術など、カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを、地域特性に合わせながら一層加速させていきます。



### ■ 電動事業戦略

## 電動事業戦略の方向性

Hondaの二輪車は世界中のお客様の“移動のニーズ”に対応し、多くの方にご利用いただいています。これまでICE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技術とノウハウを活かし、各国のお客様のニーズに適應する電動二輪プラットフォームを順次開発していきます。高効率なものづくりにより、電動車においてもICE車同様に「移動の喜び」をお求めやすい価格でお届けすることで、グローバルでの二輪車の電動化を牽引していきます。

電動商品では世界中のさまざまなニーズに 대응していくために、ある程度限定された環境において利用されるビジネス向けに加え、さまざまな用途で使用される個人向けのモデルも展開していきます。個人向けモデルにおいては使用環境や使い勝手によって最適なバッテリー方式を選択できることが重要となります。お客様がそれぞれの環境にあわせて選択できるよう、交換式とプラグイン充電方式の2つの方式を用意して幅広い需要に対応していきます。

## 中長期目標

2026年には電動二輪車をグローバルで合計10モデル以上投入し、販売台数年間100万台を目指します。2030年にはラインナップをさらに拡充し、350万台の販売を目指します。

## 具体的な取り組み

### 電動化商品の展開

SDGs (持続可能な開発目標) やESG (環境・社会・ガバナンス) 経営の観点から需要が高まっているビジネス向けモデルを足がかりに市場へ参入し、交換式バッテリー「Honda Mobile Power Pack e: (モバイルパワーパックイー)」を搭載した「BENLY e:」「GYRO e:」「GYRO CANOPY e:」のビジネス向けモデル3機種を展開しています。「BENLY e:」については、日本だけでなくタイでも生産を開始し、タイ国内での販売のみならずベトナムへの輸出も行っています。



BENLY e:



GYRO e:



GYRO CANOPY e:



## 二輪事業戦略

これらビジネス向けモデルに加え、2023年より個人向けモデル「EM1 e: (イーエムワン イー)」を日本で販売開始し、欧州・インドネシアへの展開を図るとともにインドにおいては新モデルの投入も予定しています。電動二輪車の需要が顕在化しているアジア地域を中心に今後も個人向け電動二輪車の開発・市場投入を加速させていきます。



EM1 e:



また、より多くのお客様の用途や市場環境を想定し、固定バッテリーによるプラグイン充電方式の商品開発も進めています。グローバルのお客様の多様なニーズやライフスタイルに応え、バッテリーや充電方式に複数の選択肢を提供するために技術開発を継続していきます。

## 調達・生産戦略

需要に合わせて、電動3部品（バッテリー、PCU、モーター）の最適生産アロケーションを検討し、主要な市場であるアジアのなかでも、インド、インドネシアを中心として展開していきます。

また主要部品のバッテリーについては、安全性を確保しながら、高出力・高密度化・高寿命化を達成する電動二輪車に適した次世代バッテリーの採用を検討しています。

さまざまな商品で地域のニーズに応えるために、NCM系（ニッケル・コバルト・マンガン）、LFP系（リン酸鉄リチウムイオン）などそれぞれの使い勝手に適したバッテリーシステムの提供に向けて開発を加速させていきます。

## バッテリーシェアリングサービスの展開

電動二輪車の普及に向けた課題に、バッテリーのコスト、充電環境と航続距離が挙げられます。これらの問題を解決する手段の一つとして、交換式バッテリーの「Honda Mobile Power Pack e: (モバイルパワーパック イー)」を開発しました。この交換式バッテリーを用いたバッテリーシェアリングサービス事業を2022年より開始しており、インド、インドネシアでは現地子会社を設立しました。日本においても同年4月にENEOSホールディングス株式会社と国内二輪車4メーカー（Honda、カワサキモーターズ株式会社、スズキ株式会社、ヤマハ発動機株式会社）で株式会社 Gachaco（ガチャコ）を設立し、今後のさらなる拡大展開を図っていきます。



## ■ 足元の体質強化

### 環境変化に柔軟に対応できる体質への強化

原材料やエネルギー価格の高騰、環境や安全に対する社会的要請の高まりなど市場環境が大きく変化する中で、Hondaは環境変化に柔軟に対応できる体質を目指し競争力を強化していきます。具体的には、部品共用化、量産開発のスピード向上、高価格素材を使わない触媒の使用などによるコストイノベーション、リスクを分散した強靱なサプライチェーン構築など、バリューチェーン全体の効率向上を通じて、高収益体質を継続することで、電動領域のリーディングに向けた基盤強化を図っていきます。

# パワープロダクツ事業戦略

## ■事業概要/収益ハイライト

### 仕事や暮らしに役立つ商品を提供

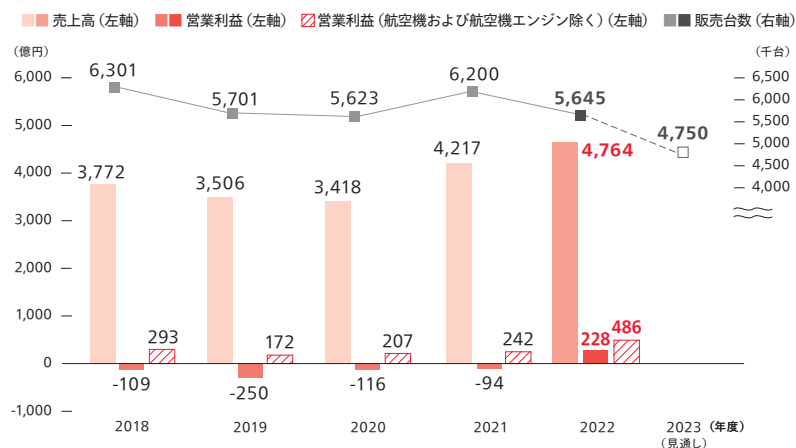
1953年、パワープロダクツ事業は、動力源としてさまざまな作業機械へ搭載が可能な汎用エンジンと、それを搭載した完成機（作業機械）の開発・製造と販売からスタートしました。

さまざまな商品は世界中の多くのお客様にお使いいただき、パワープロダクツ事業の生産累計は1億7,000万台を超え、2023年で70周年を迎えました。

現在のパワープロダクツ事業はエンジン商品に加え、持ち運び可能なバッテリーや商品の電動化など領域を拡大し、「移動と暮らしに新価値を提供する」事業へと可能性を広げていきます。



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



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

年度	2018	2019	2020	2021	2022
億円	-402	-422	-323	-337	-257

## ■外部環境認識/課題

### 「人にも地球にも、もっと優しい」作業の実現へ

環境規制の高まりを背景に、小型建機領域やガーデン領域においては比較的「小型」で「短時間運転」の商品から電動化が進んでいます。

その一方、ICE商品も「高出力・長時間運転」「お求めやすい価格」といった特長が用途に見合うことから、需要が継続しています。そのためHondaは電動化に主軸を置きながら、ICE領域についても環境対応を進化させることで、多様化する市場ニーズへ応える必要性を認識しています。

また、動力源にかかわらず作業労働の担い手不足に伴い、機械化による作業効率向上への需要は継続するとともに、「質の高い作業を効率的に行いたい」というニーズの高まりもあることから、自動化といった作業機本体の技術進化だけでなく、作業精度の改善など、現状に合った商品・サービスの提供が期待されています。

## ■事業のめざす姿 (取り組みの方向性)

### 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

Hondaは1948年の創業以来、「人々の生活を少しでも楽にしたい、豊かにしたい、技術で人々の生活の役に立ちたい」という想いに基づき事業を行っています。

その想いを受け継ぐパワープロダクツ事業は、地域特性や変化する市場ニーズを踏まえ、Hondaの強みである高品質で魅力的な商品とサービスを通じ、世界中の意志ある人々の原動力になる商品やサービスを提供することで、社会課題の解決に取り組んでいます。

主力のパワーユニットにおけるICE事業では、環境性能向上により継続的な進化を図り、エンジン販売で高いシェアを誇る建設業界では、電動パワーユニットの販売とその搭載支援を強化するとともに、法人向けには商品のみならず業務効率改善につながる取り組みも検討していきます。ガーデン領域については、芝刈機、刈払機などの領域で電動化を進めています。マリン領域においては大型船外機のラインナップを拡充し、拡大する市場ニーズに応えていきます。



電動パワーユニット「eGX」



大型船外機「BF250」

## パワープロダクツ事業戦略

### ■ 電動事業戦略

## 電動事業戦略の方向性

パワープロダクツ事業は、製品の電動化を通じてHondaの新価値を提供することで社会課題を解決し、人々の「仕事の質」と「暮らしの質」の向上に貢献していきます。

電動商品の展開においては、小型建機領域とガーデン領域の電動化に注力し進めていきます。また、二輪事業で発売した交換式バッテリー「Honda Mobile Power Pack e: (モバイルパワーパック イー)」をパワープロダクツ事業へも拡大していきます。

小型建機領域では、基幹事業で培ったB to Bの顧客基盤を活かした電動化を推進していきます。電動パワーユニット「eGX」の販売と搭載支援を通じ、完成機メーカーの電動化を後押しします。また、既存顧客のみならず、今後電動化が期待される領域での製品搭載の拡大を推進していきます。



Honda Mobile Power Pack e:  
(モバイルパワーパック イー)



「Honda Mobile Power Pack e:」搭載  
株式会社小松製作所の電動マイクロショベル「PC01E-1」

ガーデン領域では、歩行芝刈機の「きれいに刈れる」「耐久性」といった強みを武器に培った高いプレゼンスがあります。個人向けのロボット芝刈機「Miimo (ミーモ)」に加え、今後は法人向けの業務効率改善に向けて、コネクテッド技術により作業を効率化できる商品の検討も進めていきます。外部協業先とのパートナーシップも視野に、効率の良い開発・生産スキームで電動化を加速させていきます。マリン領域でも、今後、湖沼等でのICE製品の使用に関する規制が想定されるため、小型船舶用の電動推進機の実証実験を開始するなど、電動化に向けた取り組みを行っていきます。



ロボット芝刈機「Miimo (ミーモ)」  
(海外モデル)



小型船舶向け電動推進機  
プロトタイプ

### ■ 足元の体質強化

## 多様化するニーズに柔軟に対応できる体質への強化

国や地域によって多様化するニーズに柔軟に対応しながら、ICE製品の投入市場を見極め、二輪事業とのシナジーを活かし、部品の共用化や生産・調達体制の最適化など開発・生産領域における効率的なオペレーションを追求していきます。これを通じて、生産領域においても、商品魅力を向上させて、電動化に向けた事業体質の強化を図ります。同時に燃費改善、カーボンニュートラル燃料対応技術といった環境性能を高めることで、さらなる競争力の高い商品・サービスを展開していきます。

## パワープロダクツ事業戦略

### 深谷 明央

電動事業開発本部 二輪・パワープロダクツ電動事業開発統括部  
電動事業企画部 パワープロダクツ  
電動事業企画課。

パワープロダクツの電動製品および事業企画を担当。2019年からAmerican Honda駐在。2022年に日本帰任。

座右の銘

「何でも泥臭くやってみる」

共感するHondaの価値観

「まず自分のために働け」

「ノーブレイク・ノーエラーを排せ」



### interview

## 人に徹底的に寄り添うHonda製品・サービスを、世界に。

幼少期に住んでいたアメリカの至る所でHonda製品が使われていました。異国の地で目にするHondaのロゴに、子どもながらに勇気づけられたのを覚えています。次は自分がアメリカでHondaを広める側になるんだという思いで入社してからは、パワープロダクツの海外営業として従事、その後実際にアメリカの現場で汎用エンジンのモデルチェンジ立ち上げなどを経験し、現在は、需要拡大が見込まれる造園機器の電動化製品の企画開発を推進しています。

American Honda駐在時、新型コロナウイルス感染症が急速に拡大して明日がどうなるかわからぬ中、「現場で起きていることは何か」を大事に活動を続け、会議が終われば販売・生産現場に足しげく通い、常にできることを探していた上司や、お客様にとって最も必要なものは何かを考え、現場観点で奮闘するローカルメンバーから多くのことを学び、感銘を受けました。Hondaには、人種や国を超えて「三現主義」を貫く従業員がたくさんいます。そんなメンバーと団結して危機を乗り越えた経験は、私にとって大きな財産となっています。

私の夢は、世界のさまざまな地域を回り、自分の中の軸を増やしなが、マネジメントの立場としてまたアメリカ事業に貢献することです。

社会の変化に合わせて会社の取り組みは変わっていくものですが、お客様に寄り添い、お客様の生活をより豊かにする製品やサービスを提供していくことが、Hondaのあるべき姿であることに変わりはないと思います。Hondaというブランドを築き、数々の製品を世に生み出していった先輩方の思いを大事にしながら、自身の夢に向かって突き進んでいきたいと思っています。

# 環境負荷ゼロ社会の実現 | 環境戦略

## 環境負荷ゼロに向けた取り組み

### Triple Action to ZERO

Hondaは、この地球上で人々が持続的に生活していくため、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」の実現を目指します。

「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3つを1つのコンセプトにまとめた「Triple Action to ZERO」を中心にして、取り組みます。

また、この3つは密接に関連しており、単独で推進するのではなくそれぞれの連鎖を考慮しシナジー効果の最大化を目指しています。

「Triple Action to ZERO」の推進は、国際的な枠組みにおける取り組みが加速し、ステークホルダーの関心も高まっている“自然に根差した解決策”にもつながると認識しています。

## 環境負荷ゼロ実現に向けた統合的なアプローチ

### LCA(ライフサイクルアセスメント)の推進

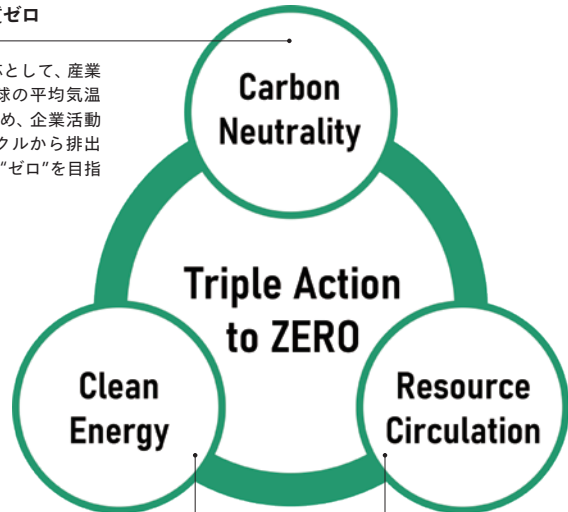
Hondaは、環境負荷ゼロの実現に向けて、CO<sub>2</sub>排出量削減のみならず、資源循環なども踏まえた取り組みを、製品の原材料の採掘から廃棄に至るライフサイクルの観点で統合して対応していくことが重要であると認識しています。

Hondaは、LCAを推進することで、企業活動の全領域におけるライフサイクルCO<sub>2</sub>を算定するとともに、CO<sub>2</sub>排出量の削減効果を見える化し、これまで以上に開発段階における低炭素化や資源循環による環境負荷低減などにも対応していきます。

今後もHondaは、継続して製品ライフサイクルにおける環境負荷の低減に取り組んでいきます。

#### 二酸化炭素排出量実質ゼロ

「気候変動問題」への対応として、産業革命以前と比較した地球の平均気温上昇を1.5°Cに抑えるため、企業活動および製品ライフサイクルから排出されるCO<sub>2</sub>の排出量実質“ゼロ”を目指します。



#### カーボンフリーエネルギー活用率100%

「エネルギー問題」への対応として、企業活動および製品使用において使用されるエネルギーをすべてクリーンなエネルギーにすることを目指します。

#### サステナブルマテリアル使用率100%

「資源の効率利用」への対応として、環境負荷のない持続可能な資源(サステナブルマテリアル)を使用した製品開発や仕組みづくりに挑戦します。企業活動領域においては、2050年Honda工場の工業用取水と工業系廃棄物“ゼロ”を目指します。

## カーボンニュートラル・クリーンエネルギーの取り組み

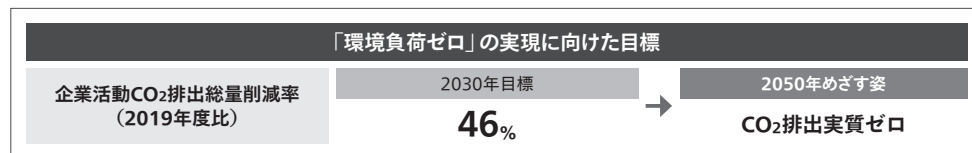
### 企業活動でのCO<sub>2</sub>排出量削減に向けて

「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>排出総量削減においては、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。

四輪車の主要生産拠点である埼玉製作所 完成車工場では、CO<sub>2</sub>削減技術の構築と、再生可能エネルギー等を活用したクリーンエネルギー化を実施し、2025年度にカーボンニュートラル工場の実現を目指しています。

またこれらをグローバルに展開するにあたり、事業所間、地域間での情報共有を促進する仕組みを構築しています。

これらの取り組みを通じて2030年代後半には四輪車生産領域におけるカーボンニュートラル達成を目指し、さらには2050年、企業活動領域のCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロの実現を目指していきます。



環境目標一覧 → p.35

### 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、電動化をはじめとするカーボンニュートラルに向け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の取り組みによって、製品使用時におけるCO<sub>2</sub>排出量を削減していきます。特に製品の電動化については、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取り組みです。各事業において2030年の電動製品販売比率の目標を掲げ、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させ、社会課題の解決と貢献、事業機会の拡大を図っています。

二輪事業においては、主力市場となるインドやインドネシアを中心に、世界トップメーカーとして、Hondaならではの技術を用いた魅力ある商品を通じて、グローバルでの電動化を牽引していきます。

四輪事業においては、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%にすることを目指していきます。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行い、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目指します。

また、パワープロダクツ事業においては、製品の電動化を通じて、Hondaの新価値を提供することで社会課題を解決し、人々の「仕事の質」と「暮らしの質」の向上に貢献していきます。



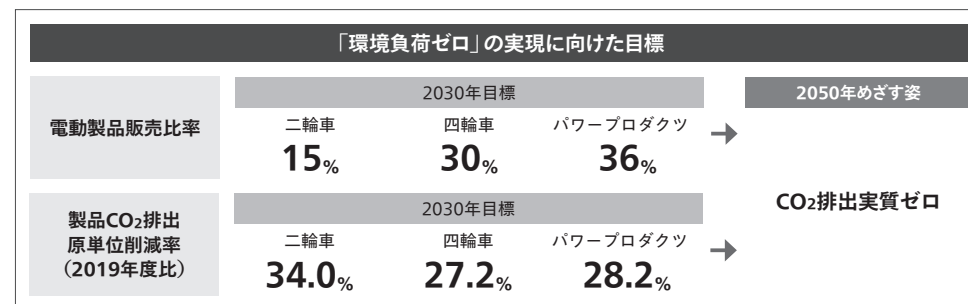
EM1 e:



Honda e



HRG466XB



環境目標一覧 → p.35

## リソースサーキュレーションの取り組み

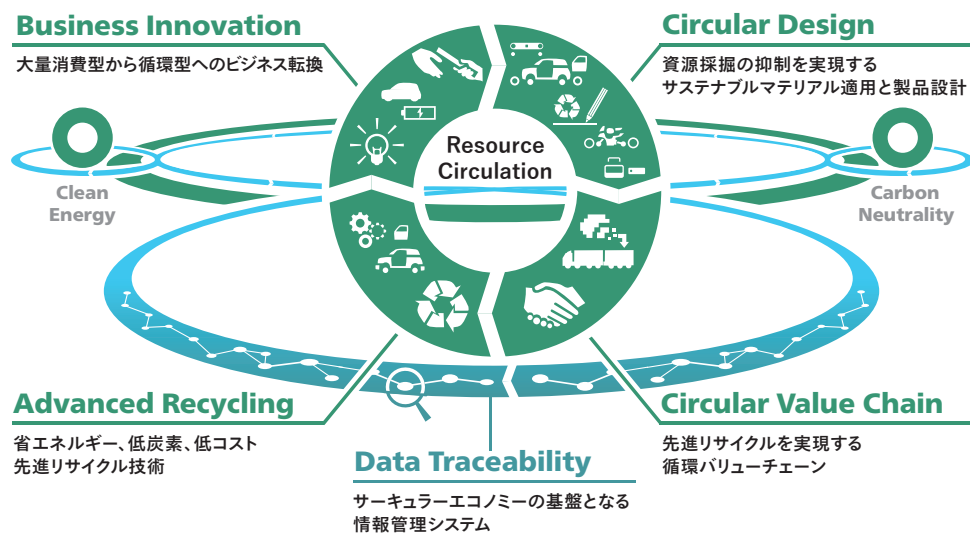
### 取り組みへの想い

Hondaは創業期より、限りある地球資源の消費・廃棄抑制を考え、資源を有効活用しながら、ものづくりを行ってきました。

世界人口の増加と経済発展を背景に、資源需要は伸び続け、多くの資源が消費されることによる資源の枯渇リスクの高まりが予想されています。また、資源採掘には多くのエネルギーが消費されています。こうした大量生産・大量消費型のライフスタイルも社会課題と認識され、循環型経済への転換が求められています。

Hondaは、こうした社会課題を踏まえ、積極的にリサイクル資源を活用しながら、重要鉱物などを含む材料調達の安定化を図るとともに、先進リサイクル技術の研究や循環バリューチェーン構築の働きかけを通じて、CO<sub>2</sub>の削減とエネルギー消費の抑制にも貢献し、循環型経済につながるような取り組みを続けていきます。

### リソースサーキュレーション概念図



環境負荷ゼロ社会の実現 | 環境戦略

リソースサーキュレーションの取り組み

企業活動を通じた資源の効率利用

Hondaは、自社の企業活動において、廃棄物等の削減や上流・下流の水資源に影響を及ぼす可能性を認識し、水資源の保全にも注力しています。

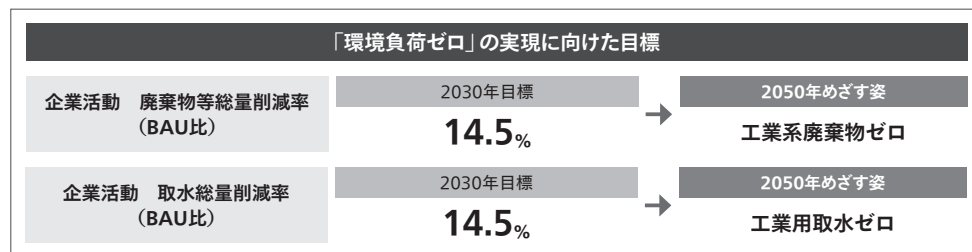
廃棄物等

Hondaは、資源枯渇や環境汚染につながるリスクを視野に入れ、企業活動における廃棄物の削減に取り組んでいます。生産工程における端材の削減など、資源リデュースを含めた3R（リデュース、リユース、リサイクル）に取り組んでおり、Hondaのすべての企業活動における2030年度廃棄物総発生量をBAUに対し14.5%削減する目標の達成を目指しています。

水資源

Hondaは、周囲の水資源と調和の図れる地域を選定し、各国の環境アセスメント法規に則って企業活動を行っています。また、取水量の最小化に向けて、リサイクル水の活用などの取り組みを推進しています。

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%を削減する目標の達成を目指しています。



環境目標一覧 → p.35

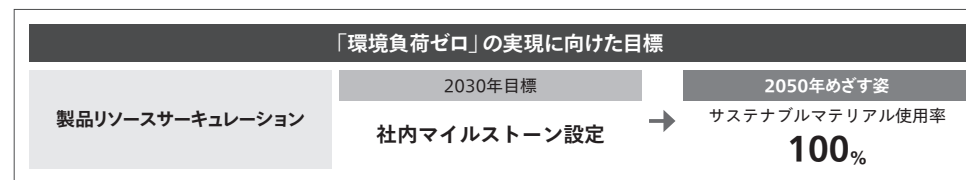
製品領域における資源の効率利用

Hondaは、ものづくりを資源の制約から解放し、お客様にモビリティの価値を提供し続け、新たな喜びを創造するため、2050年に環境負荷のない持続可能な資源（サステナブルマテリアル）使用率100%を目指します。

資源調達から廃棄までの製品ライフサイクルにおいて、使用後すぐに廃棄される大量消費型から循環型への転換に向け、解体・交換のしやすい設計などを取り入れた製品開発や、自社製品・部品を二次利用するなど製品価値の使い切りと拡大を図り、廃棄の抑制と資源の再生に向けた仕組みづくりに挑戦しています。

積極的なリサイクル資源の活用と材料調達の安定化を図ると共に、解体コンソーシアムや製品・資源の高効率な物流など、先進リサイクルを実現する循環バリューチェーンを目指します。その実現に向けて、他社との協業や包括的パートナーシップを締結し、取り組みを進めています。

また、ライフサイクルCO<sub>2</sub>の見える化や資源の効率的な利用に必要な製品・部品の劣化状態把握などを可能にするトレーサビリティシステムの構築にも注力していきます。



環境目標一覧 → p.35



## 生物多様性の保全に向けて

### 基本的な考え方

Hondaは、天然資源や鉱物資源の恩恵を受けて事業を行っています。また原材料の調達だけでなく、研究開発、製造、使用、使用後の廃棄に至るバリューチェーン全体において、多くの自然資本に依存し、そして影響を与えています。

Hondaは、「Honda環境宣言」における地球環境保全の重要な取り組み課題として、生物多様性保全を認識し、企業活動との調和を図っていくことを基本的な考え方として定めています。

2022年12月には、TNFD (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures : 自然関連財務情報開示タスクフォース) の理念に賛同し、その活動である「TNFDフォーラム」に参画しました。積極的な情報開示に努め、今後も環境保全に関する取り組みをより一層加速させていきます。

### 生物多様性の保全に向けた優先事項分析

Hondaは、事業活動によって生物多様性に影響を与える可能性と優先事項の分析について、TNFDのβ版で推奨されている手法を活用しています。自社生産拠点においては、生物多様性評価ツールであるIBAT※を用いて評価を行っています。

世界の自社生産拠点 (86拠点) について、各拠点から半径50km圏内を調査対象とし、IUCN※1レッドリストの絶滅危惧種が生息するエリアとの近接状況を整理しています。また、生物多様性の取り組みを具体化するに際し、IBAT※2にある、KBA※3・WDPA※4・IUCN絶滅危惧種・STARの指標を使って、自社生産拠点の生物多様性リスクを統合的に評価しています。今後は、優先拠点を定め、生物多様性保全の具体的な取り組みを検討していきます。

また、製品にはさまざまな材料が使用されており、その材料のなかには生物多様性に影響を及ぼすものが存在する可能性があります。そこでHondaは、製品に使用される材料が生物多様性に与える影響について一次評価する取り組みを行っています。

評価結果をもとに、影響が大きい可能性がある材料については今後より詳細な分析を行い、製品が生物多様性に及ぼす影響の低減に向けた取り組みを検討していきます。

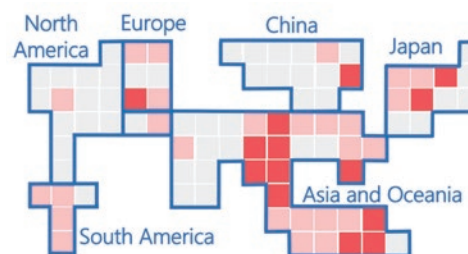
※1 IUCN : International Union for Conservation of Nature and Natural Resources (国際自然保護連合) の略

※2 IBAT : Integrated Biodiversity Assessment Tool (生物多様性評価ツール) の略

※3 KBA : Key Biodiversity Area (生物多様性重要地域) の略

※4 WDPA : The World Database on Protected Areas (世界保護地域データベース) の略

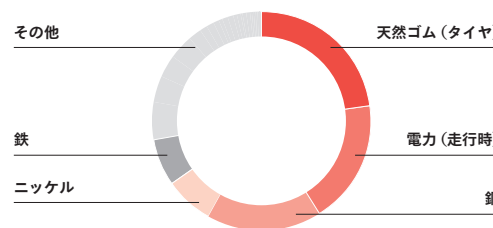
### 生産拠点における、生物多様性優先拠点評価



**【凡例】**

- リスク評価上位拠点 (最優先拠点)
- リスク評価中位拠点 (優先拠点)
- リスク評価下位拠点 (その他拠点)

### 製品における、生物多様性影響の一次評価結果



**【計算条件】**

- ・評価車両：小型電気自動車
- ・製造時エネルギー：2020年日本生産
- ・生涯走行距離：20万km
- ・インベントリーデータ：IDEAv2.3
- ・INES評価 (生物多様性影響)：LIME2

## 環境負荷ゼロ社会の実現 | 環境戦略

## ■ TCFD 提言に基づく情報開示

## TCFD提言への対応

Hondaは「気候変動・エネルギー問題への対応」を環境分野における最重要課題の一つと考え、2021年4月に「2050年に、Hondaの関わるすべての製品と企業活動を通じ、カーボンニュートラルを目指すこと」を表明しました。Hondaは金融安定理事会 (FSB : Financial Stability Board) により設置されたTCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures : 気候関連財務情報開示タスクフォース) に賛同しており、TCFDが提言する情報開示フレームワークに沿った開示を行っています。なお、フレームワークの中核要素である「ガバナンス」「戦略」「リスクマネジメント」「指標と目標」に対する推奨開示事項については、該当する文章の末尾に記載しています。気候変動がもたらすリスクと機会について、シナリオ分析を実施し、経営戦略に反映させると同時に、気候変動に関する情報開示を推進します。

## ガバナンス

## 取締役監視体制

気候変動はHonda全体の業績に重大な影響を与える可能性があります。Hondaでは、「世界環境安全戦略会議」を毎年継続的に開催しています。同会議では、気候変動を含む環境・安全に関する諸課題への長期方針・目標・戦略・進捗状況のモニタリングを実施しており、設定されたCO<sub>2</sub>総排出量の削減目標については、取締役会へ報告され、監督されています。ESG観点を考慮した役員報酬制度については「役員報酬制度」(⇒p.61)をご参照ください。[TCFDガバナンス推奨事項a](#)

## 経営層の役割

世界環境安全戦略会議の議長はCEOが務めており、気候変動問題への対応について最終的な責任を負っています。世界環境安全戦略会議では、各地域のPDCAや、気候変動やエネルギー、資源に関わるリスクと機会、それに基づいた短・中・長期的な環境戦略の議論をしています。同会議では、全社方針や中長期経営計画に基づいたグローバルの中長期環境方針・計画を立案しており重要事項については経営会議にて決定され、取締役会に報告されます。[TCFDガバナンス推奨事項b](#)

## 戦略

気候変動は自動車業界だけでなく、わたしたちの生活環境やライフスタイルにもさまざまな影響を及ぼします。Hondaでは、気候変動が事業に与える影響を評価・考察するにあたり、TCFD提言にも推奨されているシナリオ分析を活用しています。シナリオ分析は2030年を目途に実施しており、ネットゼロシナリオを含む複数のシナリオ下でのHondaの気候変動に対するリスクと機会を特定し、全社戦略および各事業戦略へ反映しています。

## シナリオ分析の概要

Hondaは、1.5°Cおよび4°Cを含む複数のシナリオを設定し、将来の世界観・事業環境の変化について想定しています。二輪・四輪・パワープロダクツ事業を対象として、それぞれのシナリオにおいてTCFD提言に基づく「移行リスク」「物理リスク」「機会」に沿ったリスク・機会を特定しました。[TCFD戦略推奨事項a](#)

特定したリスク・機会を踏まえ、短期・中期・長期の時間軸において財務状態に与える影響度を検討しています。各シナリオで想定される事象に対し、適切に対応しなければ事業上のリスクとなりますが、技術・製品・サービスの進化により、新たな事業機会を創出することができるよう対応を進めています。また、自然災害による被害や被災リスクを最小化すべく、グローバルバリューチェーンによる安定的な生産体質の構築を推進していきます。加えて、CO<sub>2</sub>排出量削減をよりいっそう加速させるため、2023年よりICP(インターナルカーボンプライシング)制度の運用を日本の拠点で開始し、炭素価格はCO<sub>2</sub>1トン当たり15,000円と設定しました。炭素削減量を金銭価値化することにより、設備投資を実行する際の判断材料のひとつとして活用しています。[TCFD戦略推奨事項b](#)

Hondaでは、より持続可能な企業経営実現のために、こうしたリスク・機会に対する現状の対応施策を検討し、戦略のレジリエンス向上を図っています。今後も複数シナリオを視野に入れ、戦略を立案することで、事業や製品展開に活用し、リスク軽減や機会創出を図り、レジリエンスのある製品・サービス展開を実現します。[TCFD戦略推奨事項c](#)

環境負荷ゼロ社会の実現 | 環境戦略

1.5°Cシナリオ

1.5°Cシナリオでは、IEAのNZE (Net Zero Emissions Scenario)、IPCCのAR6 SSP1-1.9の報告内容を参考に、シナリオの世界観を整理しました。

- 1.5°Cシナリオでは世界全体で2050年カーボンニュートラルに向けた施策が推進され、脱炭素製品が広く普及すること、再生可能エネルギーの利用が拡大することが想定されます。
- 自動車業界では、燃費・ZEV規制がさらに強化され、先進国を中心にEV (電気自動車) やFCV (燃料電池自動車) の需要が増加する見込みです。また、循環型経済への移行が加速することが想定されます。
- さらに、規制の強化と並行して、EVやFCVといった脱炭素製品やサービスを好むお客様が増加するなど、顧客価値観も変化することが想定されます。
- そのほかにも、脱炭素に向けて再生可能エネルギーや省エネルギーなどクリーン技術が発展・普及することが想定されます。

4°Cシナリオ

4°CシナリオではIPCCのAR6 SSP3-7.0を参考に、世界観を整理しました。

- 4°Cシナリオでは不可逆的な環境の変化が想定され、自然災害が頻発化・激甚化することが想定されます。

Hondaにとっての主要なリスク/機会

		リスク	時間軸※	機会	時間軸※	対応
1.5°C	政策・法規制	<ul style="list-style-type: none"> <li>●燃費・ZEV規制強化によるICE販売台数減</li> <li>●炭素税・排出量取引制度 (ETS) 等による費用負担増加</li> </ul>	短期・中期・長期	●EVやFCVを含む電動化製品・サービスの販売拡大による売上高増加	短期・中期・長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>●パワーユニットのカーボンニュートラル化、電動化製品ラインナップの拡充</li> <li>●グリーンボンド調達資金の電動化製品開発・製造支出へ充当</li> <li>●電動化/ソフトウェア領域への資源投入 (今後10年間で約5兆円)</li> <li>●液体リチウムイオン電池の外部パートナーシップを強化 (⇒p.10、p.18)</li> <li>●次世代電池の開発 (⇒p.18)</li> <li>●電動化製品生産体制の構築推進 (⇒p.19、p.23、p.25)</li> <li>●電動モビリティを起点としたあらたなエネルギーサービスを創出 (⇒p.18、p.23、p.54)</li> <li>●ICP (インターナルカーボンプライシング) の導入</li> <li>●気候変動関連リスクを含むESG情報開示の推進</li> </ul>
	顧客価値観の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>●顧客の需要に対応できないことによる売上高減少</li> <li>●消費者行動変化による売上高減少 (例：シェアリングの進展、移動手段の変様)</li> <li>●気候変動対応をめぐる企業イメージ低下</li> </ul>	短期・中期・長期	●EVやFCVを含む電動化製品・サービスの販売拡大による売上高増加	短期・中期・長期	
	技術の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>●再生可能エネルギーおよび省エネルギー技術導入に伴う設備投資コスト増加</li> <li>●炭素税・排出量取引制度 (ETS) 等による費用負担増加</li> </ul>	短期・中期	<ul style="list-style-type: none"> <li>●リサイクル資源の活用による環境価値創出</li> <li>●再生可能エネルギーへの切り替えやエネルギー効率の高い生産設備への切り替えによる、事業運営コスト削減</li> </ul>	短期・中期	<ul style="list-style-type: none"> <li>●カーボンニュートラル技術を中心とした基礎研究領域への研究予算の確保 (年間1,000億円レベル)</li> <li>●先端技術のスタートアップへの出資枠を用意 (年間100億円レベル)</li> <li>●資源リサイクル事業者との強固なパートナーシップ体制の構築 (⇒p.10、p.29、p.30)</li> <li>●ICP (インターナルカーボンプライシング) の導入</li> <li>●埼玉製作所完成車工場でのカーボンニュートラル化推進</li> <li>●電動モビリティを起点としたあらたなエネルギーサービスを創出</li> </ul>
4°C	自然災害の頻発化・激甚化	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自然災害による自社生産拠点の被害またはサプライチェーン寸断による生産停止にともなう売上高減少</li> </ul>	長期	●災害時の給電ニーズ拡大時に非常用電源へ転用が可能な、電動化製品の売上高増加	長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>●電動化製品ラインナップ拡充</li> <li>●電動モビリティを起点としたあらたなエネルギーサービスを創出</li> <li>●グローバルバリューチェーンによる安定的な生産体制の構築</li> </ul>

※ 時間軸については、短期：～1年、中期：1～3年、長期：3年以上とする。

## リスクマネジメント

Hondaでは「気候変動関連リスク」として、環境規制強化等の「環境に関わるリスク」や地震・水害等の「自然災害等のリスク」を全社重点リスクの一つと位置付けています。

気候変動関連リスクへの対応は主管部門である経営企画統括部で推進しており、全世界にまたがるテーマや、各事業本部と各地域本部の間で議論・整合された環境施策の進捗について情報を集約・整理しています。例えば、規制リスクは、既存の規制に加え新規の規制に関しても情報収集し、水リスクについてはすべての製造拠点を対象に、WRI (世界資源研究所) の「AQUEDUCTツール」、WWF (世界自然保護基金) の「Water Risk Filterツール」を用いて、評価を行っています。

全社の環境戦略を司る世界環境安全戦略会議 (事務局：経営企画統括部) では、全社リスクマネジメントオフィサーも出席のうえ、グローバルの中長期環境方針・目標・計画を立案し、経営会議で決定しています。また、世界環境安全戦略会議では、環境目標の主要項目に対する進捗と実績を確認し、課題への対応方針を策定しています。重要事項については経営会議にて決定され、取締役会に報告されます。

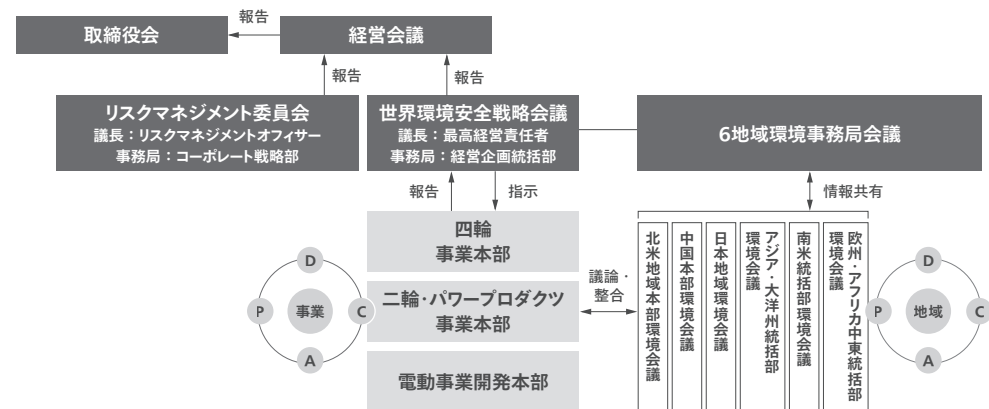
各事業本部や各地域本部では、グローバルの中長期環境方針を踏まえ実行計画を策定し、推進しています。各事業本部では、環境責任者および環境事務局を設置しており、本部内の機能を横断する体制を構築した上で、環境施策を織り込んだ事業計画を策定し、推進しています。

各地域本部では、世界環境安全戦略会議や「6地域環境事務局会議」で共有される情報をもとに、地域計画を策定し、施策を展開しています。計画策定にあたっては、「地域環境会議」を中心に、各事業本部と議論し、整合を図っています。

企業活動に関わる全てのリスクは全社リスクマネジメントオフィサーが議長をつとめる「リスクマネジメント委員会」にて管理されており、気候変動に関連するリスクも対象に含まれています。全社リスクマネジメント活動と連携を図りながら、継続的に気候変動関連リスクを含む環境マネジメントの強化を図っています。 **TCFDリスクマネジメント推奨事項c**

全社リスクマネジメント活動における、リスク評価・管理プロセスについては、「ガバナンス | リスクマネジメント」(p.64、p.65) をご参照ください。 **TCFDリスクマネジメント推奨事項a,b**

### 気候関連リスク・機会を含む環境マネジメント体制



## 指標と目標

### リスク・機会の指標

Hondaは、2050年にHondaの関わるすべての製品と企業活動を通じたカーボンニュートラルを目指しています。二輪車、四輪車、パワープロダクツや船外機、航空機を合わせて、年間3,000万台規模の世界一のパワーユニットメーカーとして、幅広い製品の動力源のカーボンニュートラル化に取り組んでいます。

2050年カーボンニュートラルの着実な実現に向けて、製品領域においては電動製品の販売比率に加え、製品使用時のCO<sub>2</sub>排出原単位を2030年目標として設定し推進します。企業活動領域においては、CO<sub>2</sub>排出総量を2019年度比で46%削減する目標を設定して進めています。この目標の実現に向けては、生産効率向上や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ます。

また気候変動の影響を受ける水資源についても、事業に影響を及ぼす供給リスクや、生産拠点の周辺地域に影響を及ぼす枯渇リスクを視野に入れ、取水量の削減に向けて取り組みを行ってまいります。

#### TCFD指標と目標推奨事項a

#### 「環境負荷ゼロ」の実現に向けた目標

	TCFD指標と目標推奨事項a			TCFD指標と目標推奨事項c
	2030年目標			2050年めざす姿
企業活動CO <sub>2</sub> 排出総量削減率 (2019年度比)	46%			→
電動製品販売比率	二輪車 15%	四輪車 30%	パワープロダクツ 36%	→ CO <sub>2</sub> 排出実質ゼロ
製品CO <sub>2</sub> 排出原単位削減率 (2019年度比)	二輪車 34.0%	四輪車 27.2%	パワープロダクツ 28.2%	→
企業活動 廃棄物等総量削減率 (BAU比)	14.5%			→ 工業系廃棄物ゼロ
企業活動 取水総量削減率 (BAU比)	14.5%			→ 工業用取水ゼロ
製品リソースサーキュレーション	社内マイルストーン設定			→ サステナブルマテリアル使用率 100%

### HondaのGHG排出量 TCFD指標と目標推奨事項b

Hondaはモビリティに携わる会社として、責任を持ってGHG排出量を算定・開示することが、全世界でGHG低減に向けた取り組みを積極的に推進していくために必要なことだと考えています。

事業の特性上、販売した製品の使用時からのGHG排出量を含む、バリューチェーンからの排出量が大いことにより、スコープ3を算定・開示することが重要と考えています。したがって、Hondaからの直接排出(スコープ1)、間接排出(スコープ2)に加えて、バリューチェーンからの排出(スコープ3)を算定し開示しています。

今後もデータの把握・管理を進め、GHG排出量低減施策の実践に活かしていきます。

(t-CO <sub>2</sub> e)	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
バリューチェーン全体の排出	3億312万	2億5,448万	2億8,002万	2億8,823万
スコープ1	124万	112万	116万	109万
スコープ2	379万	338万	314万	273万
スコープ3	2億9,809万	2億4,998万	2億7,572万※	2億8,441万

スコープ1・2・3はGHGプロトコルにて定義されている。

・スコープ1・2：本田技研工業株式会社および国内外の連結子会社・関連会社の企業活動からの直接・間接GHG排出量。一部小規模な会社は除く。詳細についてはESGデータブックp.137を参照。

・スコープ3：カテゴリ1・2・3・4・5・6・7・9・10・11・12・15の合計。

※ 2021年度からスコープ3カテゴリ11は算定方法を変更。詳細についてはESGデータブックp.136を参照。

## 環境負荷ゼロ社会の実現 | 環境戦略

## 林 哲男

四輪事業本部 生産統括部 埼玉製作所 完成車工場 合成樹脂モジュール(寄居)管理グループ。バンパーやインパネ生産設備のメンテナンスおよびエネルギー削減業務に従事。

座右の銘

「七転び八起き」

共感するHondaの価値観

「松明は自分の手で」

「ワイガヤ」

## interview

## たとえ困難でも、誰かがやるべきなら、自分がやる。

四輪の生産設備のメンテナンスや改善、最適化が私の仕事です。Hondaのモノづくりに全力を注ぐ従業員とその現場を支える使命感を胸に、日々業務と向き合ってきました。近年は、環境負荷を抑えた生産技術の構築、生産体質の強化を目指す「寄居カーボンニュートラルプロジェクト」メンバーに抜擢され、生産設備のエネルギー削減、カーボンフリーエネルギーへの置換に取り組んでいます。「2050年、全活動のCO<sub>2</sub>排出量を実質ゼロにする」という非常に大きな目標へつながるチャレンジです。プロジェクトメンバー全員が「絶対やり切るんだ」「僕らの頑張りが、将来、世の中のためになるんだ」という強い意思を持って、組織や領域を超え、知恵を絞ってその高い壁を越えようと奮闘しています。

振り返れば、入社当時の私は使い物にならなかったと思います。上司は仕事に厳しい人でしたが、「こいつは伸びるよ」と私の背中を押してくれました。その期待に応えようと必死に頑張った5年ほど経ったある日、出張で不在にしがちだった私に「林にそんなに抜ければ困るんだよ」と言ってくれて、「必要だと言ってもらえた」と胸が熱くなりました。たくさん助けてもらって、期待をかけていただいて、今の自分があります。次は私が恩返しをする番だという思いで後輩や仕事と向き合っています。

夢は、Hondaの新しい車づくりの現場を育てながら、エネルギー削減、カーボンフリーエネルギーへの置換技術やノウハウを後輩や地域に伝え、社会全体のエネルギー削減技術の底上げを図ることです。これまでもそうしてきたように、面倒や困難なこともまず自分が手を挙げて、信念を持って最後までやり通したいと思っています。

# 交通事故ゼロ社会の実現 | 安全戦略

## 「交通事故ゼロ社会」の実現に向けて

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しています※1。また、その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の半減を目指しています※2。これらは、新車だけでなく、市場に現存するすべての二輪車、四輪車が対象となります。

Hondaは、人の能力（啓発活動）、モビリティの性能（技術開発）、交通エコシステム（他者との協働やシステム／サービス開発）の3つの要素を個別に進化させるとともにそれぞれを組み合わせることで、さまざまな要因により引き起こされる事故に対応してきました。

結果として、日本や米国では、軽自動車を含むすべてのHonda四輪車関与の1万台当たりの交通事故死亡率は、主要な自動車OEM全体の平均値を下回っています。

今後、2030年に向けた大きな課題は、新興国で二輪車が関与する死亡事故です。Hondaは二輪車を世界で最も多く提供するメーカーとして、この課題に積極的に取り組んでいくことを社会的責任として捉えており、幅広い方々を対象とした啓発活動とともに二輪車へ「ABS※3」「CBS※4」などの先進ブレーキ、視認性及び被視認性の高い灯火器などの装備を搭載しています。また四輪車については、新興国、先進国での事故低減に有効な先進運転支援システム（ADAS）の機能進化と普及を積極的に推し進めています。

※1 Hondaの二輪車、四輪車が関与する交通事故：Hondaの二輪車・四輪車乗車中、および歩行者・自転車（故意による悪質なルール違反、責任能力のない状態を除く交通参加者）が関与する交通事故。

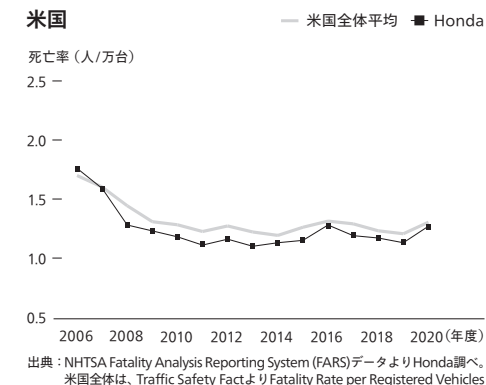
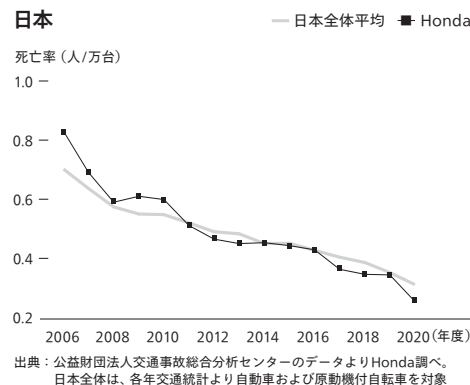
※2 2020年比で2030年に全世界でHondaの二輪車・四輪車が関与する1万台当たりの交通事故死者数を半減。

※3 ABS：アンチロックブレーキシステム

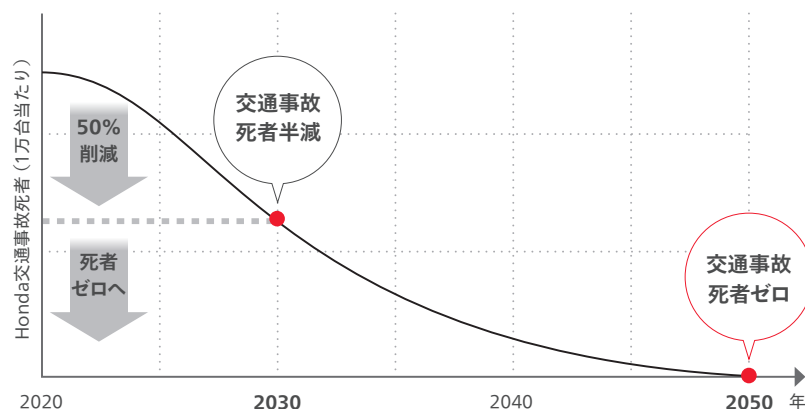
※4 CBS：コンバインドブレーキシステム

そして、その先にある2050年に向けた大きな課題は、全世界における、歩行者や自転車に乗る人、ライダーなどの交通弱者の死亡事故です。この課題対応にあたっては、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を予兆・回避をサポートする「安全・安心ネットワーク技術」の研究開発などを推し進め、Hondaの二輪車、四輪車が関与する交通事故死者ゼロを目指していきます。

### 四輪車関与死亡率推移保有台数1万台当たり

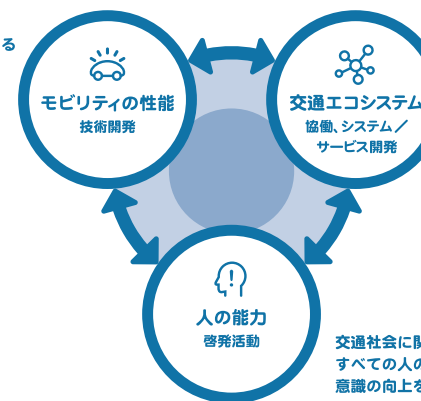


### Honda 安全目標



### 安全3つの要素

人の意思をとらえ、  
技能を補完・拡張する  
技術の開発



人とモビリティが  
調和する場づくり、  
体系づくりへの貢献

交通社会に関わる  
すべての人の体験、知識、  
意識の向上をサポート

## 交通事故ゼロ社会の実現 | 安全戦略

## 人の能力 — 啓発活動 —

2030年のマイルストーンを目指すにあたり、啓発活動においては、質の高いプログラムを通じて交通社会に関わるすべての人をサポートする機会を拡大させていくことが重要となります。

そのため、Hondaは、インストラクターの養成や交通教育センター、販売店での交通安全の啓発活動を強化するとともに、スマートフォンなどのICTツールを活用することで、時間や場所を問わずすべての人が学びを深めていく取り組みを進めています。

2023年6月には、運転診断やリアルタイム音声アドバイス機能により、安全運転の習得をサポートする若年層向けの「Honda Driver Coaching」アプリを米国にてリリースしました。新興国のライダー向けにもこのような安全運転コーチングのシステムを展開することを視野に入れており、今後、実証実験を行う予定です。

また、交通参加者の危険を予測する能力や交通安全に対する意識の向上のため、2023年4月、Thai Hondaがタイ運輸省陸運局と、交通事故防止に向けた「危険認知プログラム」の開発に関する覚書を締結しました。これを機にThai Hondaは、30年以上に渡り培った交通事故防止に関する知見を運転免許取得予定者や若者の啓発・教育向けに提供していきます。

今後もHondaは、免許制度を含む法規制や交通ルールなどの整備に貢献すべく、国際機関や各国政府機関、他のモビリティ産業との連携を図っていきます。



Honda Driver Coaching App (米国)



タイ運輸省陸運局へ提供したThai Honda制作のアニメーション動画

## モビリティの性能 — 技術開発 —

2030年のマイルストーンの実現に向けて、技術開発においては、衝突安全性能の強化に加え、先進運転支援システム (ADAS) の機能進化と普及が重要となります。

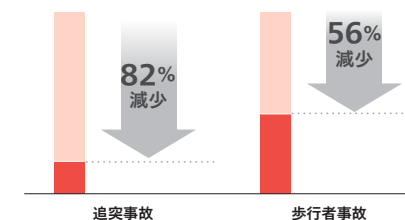
Hondaの先進運転支援システムは、2014年より展開している「Honda SENSING」に加え、全方位の事故シーンに対応する「Honda SENSING 360」、運転時のヒューマンエラーゼロを目指す「Honda SENSING Elite」の3タイプを展開しています。

## Honda SENSING —さらなる普及に向けて 新興国へ適用を拡大—

「Honda SENSING」は、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・快適な運転や事故回避を支援するシステムです。日本で販売されている「Honda SENSING」を搭載した軽自動車「N-BOX」では、追突事故は82%減少、歩行者事故は56%減少※1しており、この技術の事故削減への効果が確認されています。そして、この「Honda SENSING」を搭載した車種の新車販売比率は、2022年時点で、日本と米国では99%、グローバルでは86%に達し、その累計台数は1,400万台以上と広く普及しています。

現在、二輪車の交通事故死者削減に向け、二輪検知機能を備えた「Honda SENSING」を2021年のモデルより順次展開しており、今後は2030年までに全世界の四輪全機種へ展開します。また、二輪車においては、より多くの機種へ「ABS」「CBS」などの先進ブレーキ、視認性および被視認性の高い灯火器の適用拡大を目指します。

## Honda SENSING搭載車の事故削減効果 (N-BOX)



## 「2030年 交通事故死者ゼロ」の実現に向けた目標

先進安全装備 適用率	2030年目標		
	先進国 四輪※2 Honda SENSING 360	新興国 四輪※3 Honda SENSING	新興国 二輪※4 先進ブレーキ (ABS/CBS)
	100%	100%	100%

※1 N-BOX AEB非搭載車に対するHonda SENSING搭載車の登録台数当たり交通事故死傷者数調査結果の差分。  
公益財団法人交通事故総合分析センターのデータをもとに、Honda調べ。

※2 日本、米国、中国、欧州

※3 インド、インドネシア、マレーシア、タイ、ブラジル

※4 インド、インドネシア、ベトナム、タイ、ブラジル



交通事故ゼロ社会の実現 | 安全戦略

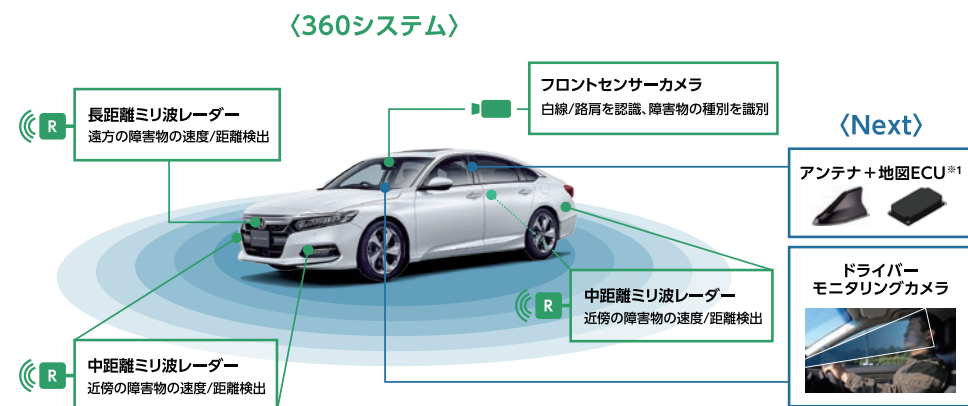
**Honda SENSING 360** —2030年までに先進国の四輪全機種展開を目指す—

全方位安全運転支援システム「Honda SENSING 360」は、事故を回避する対応シーンを全方位に拡げることによって、差し迫った事故の回避、または被害軽減をさらに拡大するシステムです。車体のフロントと各コーナーに計5台のミリ波レーダーを装備し、360度センシングを実現しました。

「Honda SENSING 360」の主な機能は、交差点における交差車両や右左折時の横断歩行者に対応する衝突軽減ブレーキ、前方交差車両警報、カーブ車速調整機能、車線変更時衝突抑制機能、車線変更支援機能の5つで、2022年に中国で発売された「CR-V」から搭載を開始し、今後2030年までに先進国の四輪全機種へ展開することを目指します。さらにこの「Honda SENSING 360」を進化させる新技術の開発を進めています。

現在、運転負荷を軽減する「ハンズオフ機能付高度車線変更支援機能」「高度車線内運転支援機能」、システムからの操作要求に対してドライバーの反応が無い場合、同一車線で減速・停車を支援する「ドライバー異常時対応システム」、駐停車中に後側方に接近する車両を検知、認知を支援する「降車時車両接近警報」、ドライバーの状態と前方リスクを検知し、回避支援を行う技術などの新技術を開発中です。これらの技術は、各地域のニーズに合わせ、今後2024年以降に順次展開する予定です。このようにドライバーの状態と前方リスクを検知し、回避支援を行う技術などにより、さらなる安全性向上の実現を目指していきます。

**Honda SENSING 360のシステム構成**



※1 ECU：エレクトロニックコントロールユニット

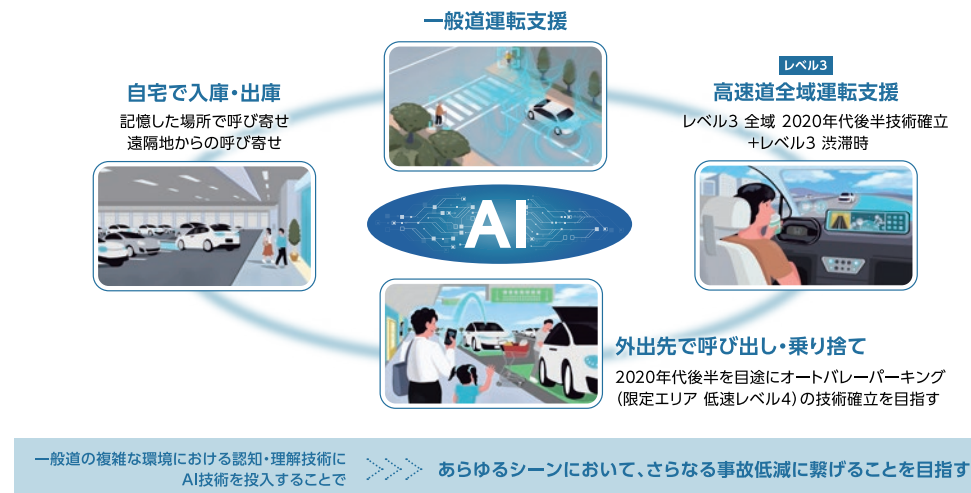
**Honda SENSING Elite** —運転時のヒューマンエラーゼロを目指す—

「Honda SENSING Elite」は、2021年に世界で初めて自動運行装置として国土交通省の型式指定を取得した自動運転レベル3※2：条件付自動運転車（限定領域）に適合する先進技術「トラフィックジャムパイロット（渋滞運転機能）」を搭載したシステムで、高速道路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ことを可能にしました。

さらにこの「Honda SENSING Elite」の次の進化に向けて、新技術の開発を進めています。この技術は、人のように経験しながら成長するHonda独自のAI技術によって、複雑なシーンの認識や一般道路のような複雑な環境にも対応し、幹線道路での渋滞時のハンズオフ機能、高速道路のジャンクションなどでの合流・分岐シーンの運転支援機能を実現し、自宅から目的地まで、一般道路も含めた安全・安心でシームレスな移動を可能にします。これらの技術は、今後2020年代半ばから順次適用を開始する予定です。

※2 日本政府が定める自動運転の定義（SAEに準拠）。一定の条件下でシステムが周辺の交通状況を監視するとともに運転を代行。

**次世代のHonda SENSING Elite**



交通事故ゼロ社会の実現 | 安全戦略

交通エコシステム —協働、システム／サービス開発—

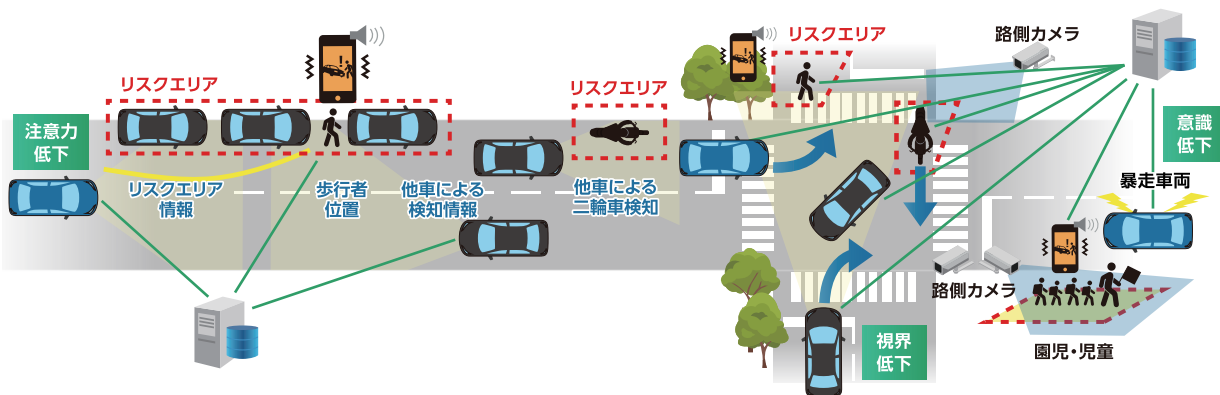
Hondaは、事故多発エリアや急な車線変更が必要な場所など、運転の助言を集約した「SAFETY MAP」の展開や、Honda車からの急ブレーキ情報などを解析する技術、AACN (Advanced Automatic Collision Notification) と呼ばれる、事故に遭った車両から自動的に消防本部および協力病院に通報するシステム、車両の接続技術を活用し事故発生時に死亡重症確率を推定する技術等の開発を推し進めてきました。

Hondaが目指す、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実現するためには、交通弱者も含めたすべての人の安全を確保することが重要となります。そのため、Hondaは、かねてより培ってきた接続技術をさらに進化させ、すべての交通参加者である人とモビリティを

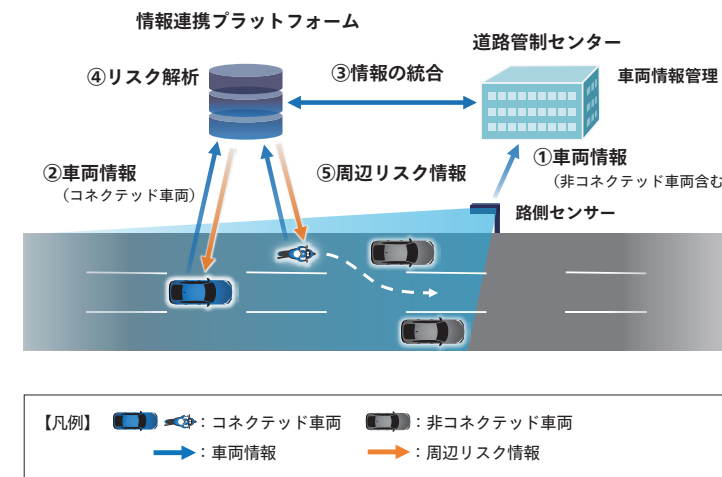
通信でつなげることで、事故が起きる手前でリスクを予兆し、回避をサポートする「安全・安心ネットワーク技術」の開発を推進しています。

2023年には、この「安全・安心ネットワーク技術」の推進に向けた取り組みとして、コネクテッド車両や交通インフラの情報を活用したリスクの予測と情報通知のユースケースを検証するため、ソフトバンク株式会社と連携し、中日本高速道路株式会社が新東名高速道路の建設中區間で行う「路車協調実証実験」に参画します。こうした実証実験を通して、技術を社会実装していくにあたっての課題を把握し、技術の改良に役立てていきます。Hondaは、「安全・安心ネットワーク」の2030年以降の社会実装に向け、2020年代前半にシステム構築、効果検証を終了させ、2020年代後半に標準化することを目指しています。

安全・安心ネットワーク技術



高速道路走行時のユースケースイメージ



## 交通事故ゼロ社会の実現 | 安全戦略

## 米山 綾人

電動事業開発本部

二輪・パワープロダクツ電動事業開発統括部

UX・ソフトウェアコネクテッド開発部  
ソフトウェア・コア技術開発課。

二輪のエンジン設計等に携わった後、新興国における安全関連業務などに注力。

座右の銘

「今日が一番若い日」

「当たって砕けろ」

共感するHondaの価値観

「松明は自分の手で」

「ノープレー・ノーエラーを排せ」

## interview

## まだ誰も歩いたことのない道を、先陣を切って歩く。

昔からモノづくりでモビリティに携わることが夢でした。自分が携わったプロダクトでお客様を笑顔にしたいと二輪のエンジン設計に携わってきたのですが、「Hondaの二輪車はお客様の生活の可能性を広げる一方で、事故による不幸も生んでいる、これを解決しなければ幸せを提供できているとは言えないのではないか」との思いが強くなり、数年前から安全領域業務に注力してきました。主に、タイなどの新興国をターゲットに、インフラカメラを活用した事故防止施策や、安全運転教育技術の開発などを推進しています。

安全領域はHondaの重要領域であり、新しくチャレンジする私にはゼロからのスタートで試行錯誤の連続でした。それまで自分自身は他の誰にも負けないように努力してきたつもりですが、一人の力で解決できることなんて僅かでありませんでした。しかし、いろんな専門性を持った従業員がHondaにはたくさんいるのだから、その人たちに協力を仰げばいいのだと気づき、領域を超えてどんどん社内働きかけていきました。皆さん新しい領域ということもあって「面白そうだね」と協力してくださり、期待以上の成果につながったと思っています。

エンジン領域から知見ゼロのソフトウェア領域へと飛び込み、新たな角度から安全領域に挑戦しています。失敗を恐れては新しいことは絶対にできません。まだ誰も歩いたことのない道を、先陣を切って歩くからこそ新しいものが生まれると思っています。自動車業界におけるソフトウェア領域はまだ黎明期です。そこで私たちがスタンダードを築き、Hondaをソフトウェアでも世界で戦える企業にしたいと思っています。

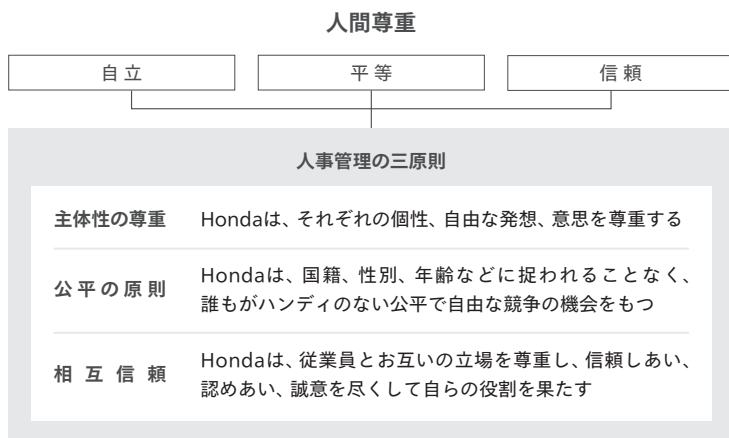
# 人的資本経営の進化 | 人材戦略

## ■ 人的資本経営への取り組み

### 人事管理の基本理念 — Hondaフィロソフィー —

Hondaは人事管理の原則をHondaフィロソフィーに基づき定めています。自立した個性を尊重し合い、平等な関係に立ち、相互に信頼することを原則としています。「より良い社会を実現したい」という内発的な強い意志を持つ人材が集い、その能力や持ち味、創造性をいかんなく発揮する。そして、ときにはぶつかりあいながら困難を乗り越えていくことで、喜びを分かちあえる企業でありたいと考えています。お客様や社会の期待を超える商品やサービスを生み出し続けていくために「夢を原動力に強い意志を持って動き出そうとしている人」の成長を促し、支援して、そして、従業員がHondaというフィールドで「生き生きと輝く」ための総合的なヒト・組織戦略を展開していきます。

#### 人事管理の原則



### 人的資本経営をストーリーで定義

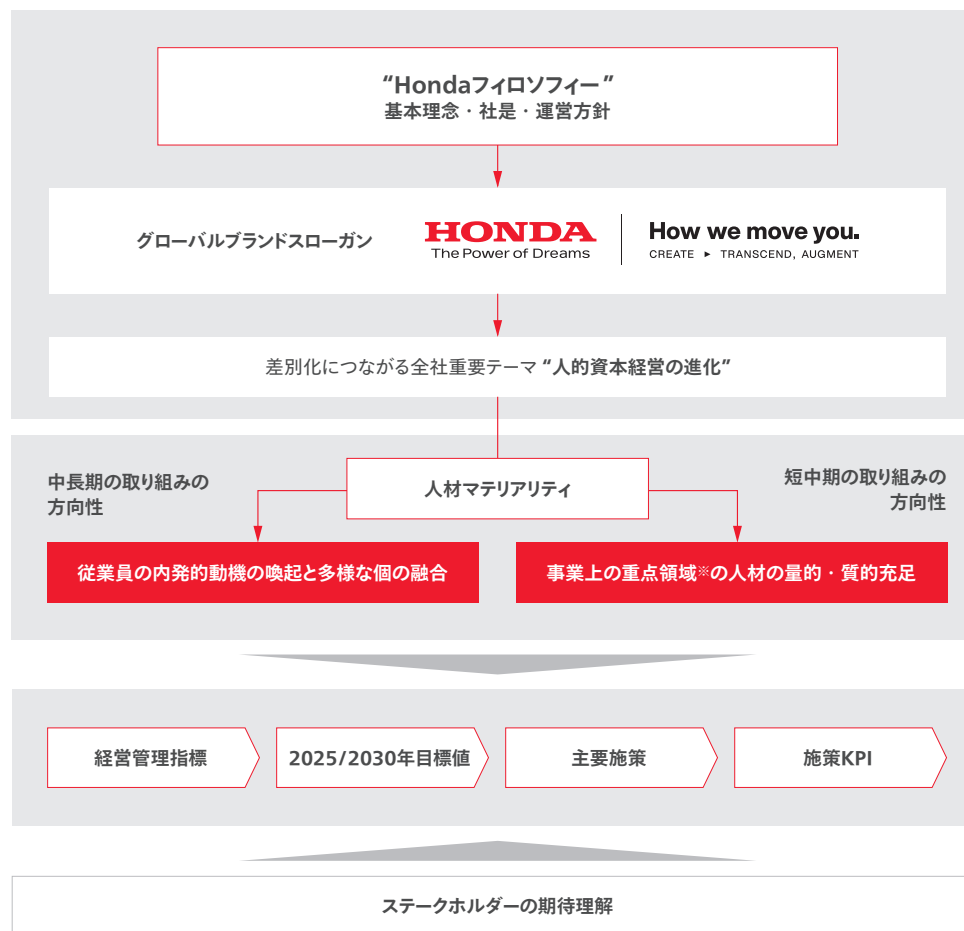
Hondaの人的資本経営の取り組みとして、事業戦略と人材戦略の連動を図るため、人領域において集中的に取り組むべき課題を“人材マテリアリティ”として定義しています。

人材マテリアリティの定義にあたっては、全社重要テーマである“人的資本経営の進化”において中長期的に取り組むべき観点と、事業戦略に資するための短中期の観点の両面で、集中的に取り組むべき方向性を全社での議論を経て定めています。

そして、人材マテリアリティが達成された状態を測る指標として経営管理指標とその目標値を定め、この目標値を達成するための人材戦略・施策・施策KPIを一連のストーリーとして定義しています。

経営管理指標および関連する重要KPIは経営管理の枠組みで定期的にモニタリングされ、必要に応じて指標・目標値の見直しや施策の修正・追加などを行い、PDCAサイクルを実行していきます。

#### Honda人的資本経営ストーリーボード



※ 重点領域：電動化・ソフトウェア・新事業・基礎研究等

人的資本経営の進化 | 人材戦略

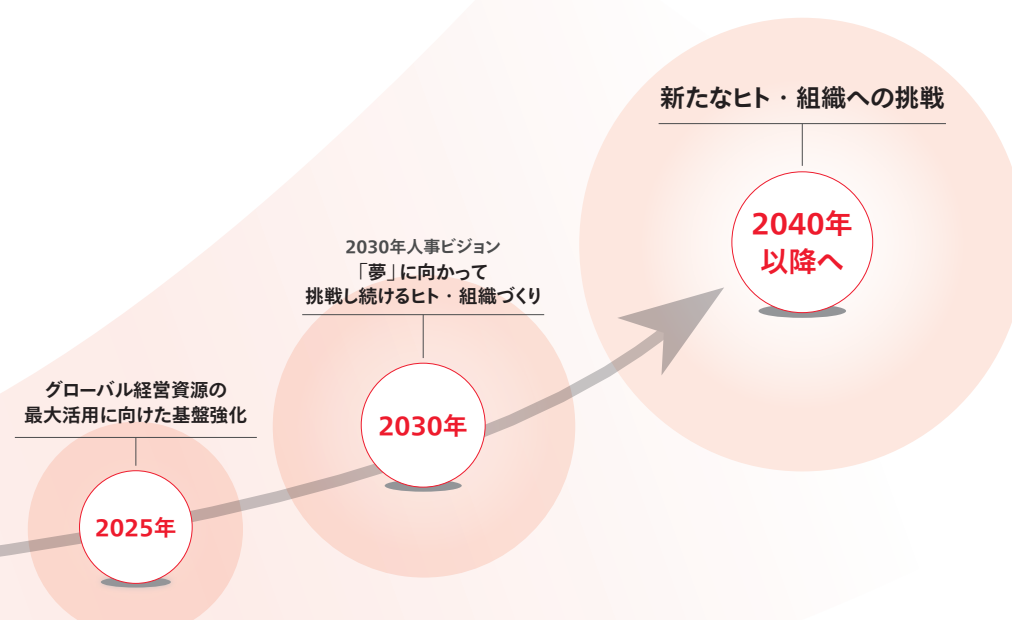
■ 人的資本経営ストーリー

人材マテリアリティ達成のための経営管理指標と、戦略連動した主要施策・KPI

人材マテリアリティを中長期的に取り組むべき観点から“従業員の内発的動機の喚起と多様な個の融合”、短中期的に取り組むべき観点から、“事業上の重点領域の人材の量的・質的充足”と定義し、当面は2025年・2030年に向けた目標値を定めています。

また、2040年以降を見据えて、経営管理すべき指標については今後も拡大を図っていきます。

それぞれの目標値について、達成に寄与する人材戦略・施策KPIを設計し、達成に向けた計画を作成しています。今後は各指標の進捗状況を定期的にモニタリングし、定量的な根拠に基づいたタイムリーな意思決定を行う仕組みを構築していきます。



人材マテリアリティ	達成したい状態	経営管理指標	2025年目標値	2030年目標値	施策KPIの例
従業員の内発的動機の喚起と多様な個の融合	高い意欲・目標をもって臨んでおり、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	肯定回答率 50%以上	肯定回答率 60%以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>一人当たり年間研修時間</li> <li>チャレンジ公募※1/公開ポジションへの応募数</li> <li>IGNITION※2プログラムへの応募数</li> <li>マネジメント研修受講数</li> </ul>
	多様な知の融合によりシナジーが最大化されている	女性管理職比率	2020年対比 3倍	2020年対比 4倍	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性採用者数/割合</li> <li>女性リーダー候補プール数</li> </ul>
事業上の重点領域の人材の量的・質的充足	重点領域の人材が充足している	重点領域人材充足	-	10,000名規模へ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ソフトウェア領域における応募者数</li> <li>領域毎のトップスキル者数</li> <li>重点領域に関わる人材のスキル可視化率</li> <li>人材マッチング実績 (リソースシフト)</li> </ul>
	人材の育成に対し積極的な資源を投入している	重点領域人材育成投資額	グローバルトップ水準		<ul style="list-style-type: none"> <li>リスキル対象者の一人当たり研修時間</li> <li>リスキル外部機関研修受講者数</li> </ul>

※1 チャレンジ公募：個のチャレンジ意欲を喚起するとともに、個々の能力・適性と配置のベストマッチを目的とした公募による人事異動の仕組み。

※2 IGNITION：従業員が個々のアイデアを活かし、新事業の立ち上げにチャレンジできる社内公募型プログラム。

人的資本経営の進化 | 人材戦略

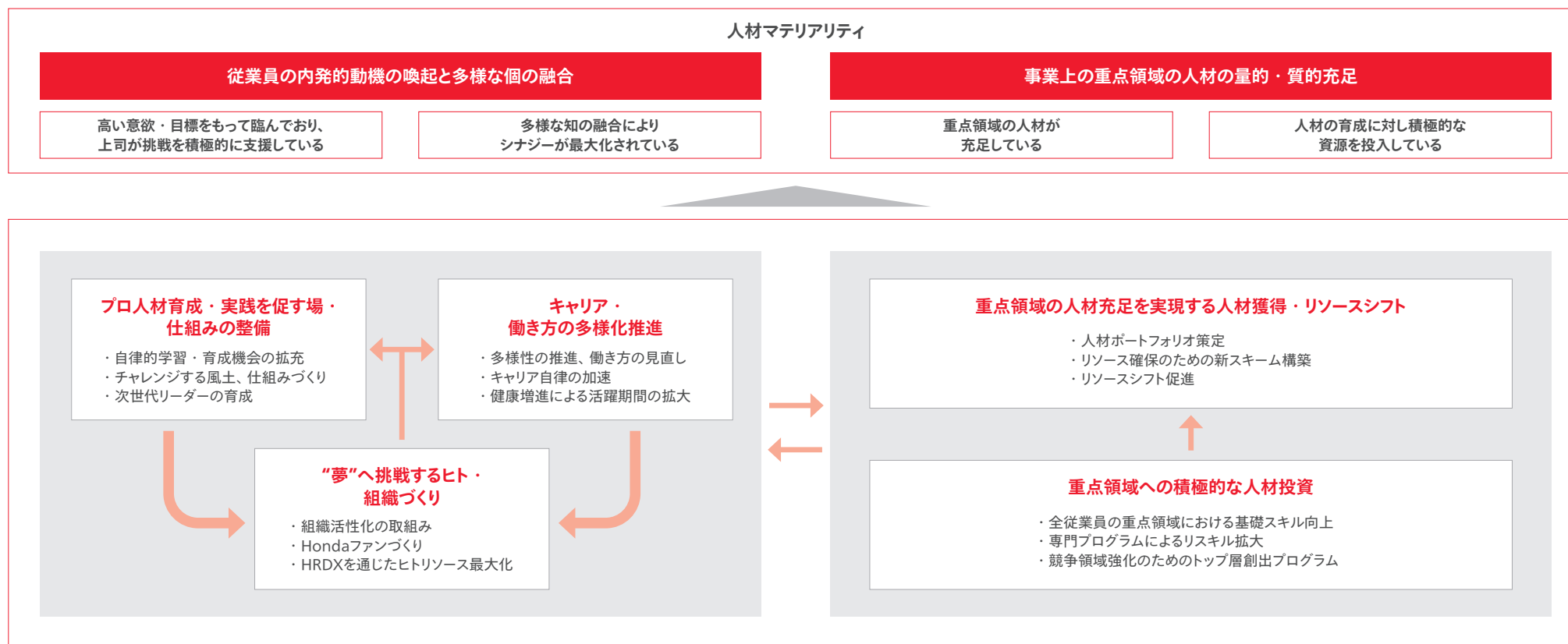
■ Hondaの人材戦略

人的資本の最大有効活用による企業競争力向上と事業構造改革の支援

100年に一度といわれる大転換期において、Hondaは現在の事業環境を「第二の創業期」と位置付け、「人的資本の最大有効活用による企業競争力向上と事業構造改革」を目指した人材戦略を展開しています。

企業競争力の根源となるHondaの価値観を大切にしながら、プロ人材育成・実践を促す場・仕組みの整備、キャリア・働き方の多様化を実施します。そして、“夢”へ挑戦するヒト・組織を強化していきます。

また、事業の構造改革を人の領域から推進するために、特に重点領域における量的・質的な充足を目標とした人材獲得・リソースシフトに向けた取り組みを進めていきます。さらにリソースシフト実現のため、重点領域へのリススキル・アドスキルを目的とした積極的な人材投資を実行していきます。



人的資本経営の進化 | 人材戦略

■ 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（夢への挑戦）をもって臨み、上位者が挑戦を支援する

「Hondaで働く一人ひとりの夢」を原動力としてお客様に価値を提供するために、共通思想としてのグローバルブランドスローガンを深く認知、理解し、行動として実践することを改めて重要取組みとして徹底していきます。夢を起点として、「野心的変革目標を設定する」、「まず実行、まずやる」、「成果を求め自らリードし遮二無二やりきる」、「他者から学び多様な知を結集する」、「驚き・感動・喜びを届ける」といったサイクルにより、新たな価値の創造にチャレンジしていきます。

高い意欲・夢への挑戦の実践度を測るために、エンゲージメントサーベイの設問を新設し、エンゲージメントスコアの算出についても、達成したい状況をより明確に表せる方法に変更しています。あわせて、一人ひとりの夢への挑戦には、組織の上位者が積極的に支援することが不可欠だと考え、エンゲージメントサーベイの設問に反映しています。

多様な知の融合によるシナジーの発揮

多様性の取り組みにおける最終ゴールは「異質な考えを持つ従業員同士が意見をぶつけあうことで、新しいビジネスや提供価値を創造すること」だと考えています。特に女性活躍の推進は待ったなしの課題であると認識し、ビジネス環境の変化の時こそ女性活躍の場が広がるチャンスだと捉え、継続したアプローチを行っていきます。

グローバルで俯瞰すると女性の活躍機会に課題があるのは日本と捉えています。課題と捉えている日本の女性管理職比率を指標としています。

また、グローバルでのダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの取り組みもあわせて展開していきます。

KGI	2025年目標	2030年目標
従業員エンゲージメントスコア	肯定回答率50%以上	肯定回答率60%以上
女性管理職比率	2020年対比 3倍	2020年対比 4倍

	今までの取り組み	2022年度実績値	これからの取り組み
<p>高い意欲・目標をもって臨み、上位者が挑戦を支援する</p>	<p>求心力を高める従業員エンゲージメントの向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員活性化調査の実施</li> <li>組織一体となったエンゲージメント強化施策の展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員活性化調査 スコア：3.48</li> </ul>	<p>グローバルブランドスローガンの実現に向けた“夢”への挑戦の後押し</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルブランドスローガンの全社浸透施策の展開</li> <li>従業員の内発的動機の喚起に向けた人事制度の総合的な見直し</li> </ul>
	<p>自己研鑽を支援する能力開発施策の実行</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア自律の促進・自己研鑽のため全従業員へ投資</li> <li>“Honda Lifelong Playground”の推進</li> <li>能力発揮の機会提供（チャレンジ公募・IGNITION）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一人当たり年間研修時間：18時間</li> <li>チャレンジ公募応募数/成立数：1,093人/185人</li> </ul>	<p>プロ人材を育む学び・実践の場の整備</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新たな知の創造モデルをベースにした従業員の学び・実践体験の拡大</li> <li>三現主義に基づく実践知獲得に向け、事業・従業員発案の育成メニューへ投資拡大</li> <li>挑戦の機会をさらに拡充（重点領域）オープンポジション化など</li> <li>協賛企業・外部専門家との共同プログラム「IGNITION Studio」へと発展</li> </ul>
	<p>自律的な成長を支援するキャリア施策の展開</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>上司・部下間の2Wayコミュニケーションの強化</li> <li>キャリアアドバイザーとのキャリア面談の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア面談実施数：2,667人</li> </ul>	<p>変革の実現に向けたマネジメント力強化施策の展開</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>マネジメント力の底上げを目的とした管理職研修の展開</li> <li>マネージャへ自部門の従業員活性化をタイムリーにフィードバック</li> </ul>
<p>多様な知の融合によりシナジーが最大化されている</p>	<p>女性従業員を対象とした育成と活用の加速</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア計画書に基づく育成</li> <li>キャリアアドバイザーとのキャリア面談の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性従業員を対象としたキャリア面談実施数：490人</li> </ul>	<p>女性活躍のさらなる加速</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>女性役職者の輩出強化とポスト任用</li> <li>事業と連携した若手層の育成推進</li> </ul>

※ Honda Lifelong Playground：同じ志を持つ仲間とのつながり、共に学び合い、新たな価値創造に挑戦することを目的とした自己成長を加速させる社内コミュニティ。

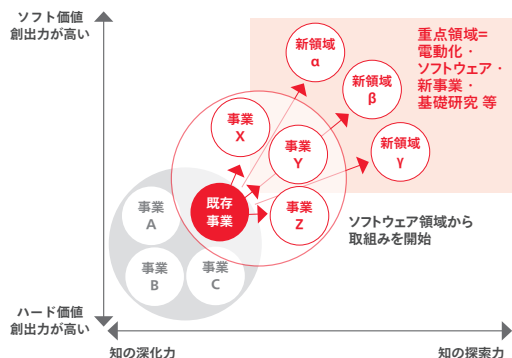
人的資本経営の進化 | 人材戦略

■ 事業上の重点領域の人材の量的・質的充足

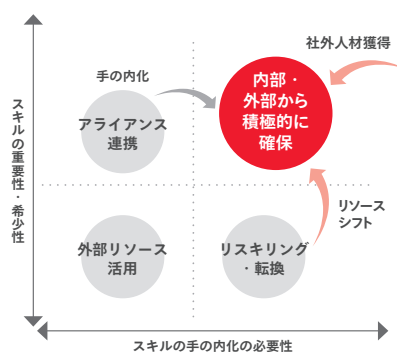
重点領域の人材充足を実現する人材獲得・リソースシフト

もう一つの重要な取組みとして、事業の成功に資するため、事業ポートフォリオと連動した量的・質的な人材充足を推進し、事業計画の見直しを含めた充足提案を行います。

事業戦略に資するヒトリソースマネジメント



重点領域の人材ポートフォリオ



人材充足状況を動的に把握し、タイムリーな打ち手をとるための人材ポートフォリオを領域ごとに作成していきます。第一弾としてソフトウェア領域を対象としたポートフォリオを作成し、リスキル・アドスキル・リソースシフトの対象者および外部採用の必要数を特定しています。

重点領域への積極的な人材投資

重点領域であるソフトウェアのスキル獲得のために、過去に例のない規模の人材投資を推し進めていきます。全社共通のリスキルプログラムに加えて、本領域での新価値を生み出すため、専門能力を強化するプログラムを大幅に拡大します。

KGI	2025年目標	2030年目標
重点領域人材充足	—	10,000名規模へ
重点領域人材育成投資額	グローバル企業トップ水準	

今までの取組み

2022年度実績値

これからの取組み

<p><b>重点領域の人材充足を実現する人材獲得・リソースシフト</b></p>	<p><b>質・量を担保する要員マネジメントの確立</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラルに向けた重点領域への人材シフト</li> <li>全従業員を対象とした経験・スキルアンケート実施</li> </ul>	<p>●重点領域へのリソースシフト実施数：<b>70人</b></p> <p>●経験・スキルアンケート実施：<b>35,825人</b></p>	<p><b>事業ごとの人材ポートフォリオの策定とリソースシフト実施</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ソフトウェア領域の人材ポートフォリオ策定・充足率の可視化</li> <li>ソフトウェアスキルマップの可視化</li> <li>事業間の人材マッチングスキームの構築によるリソースシフトの促進</li> </ul>
	<p><b>求める人材に応じた最適な人材獲得施策の確立と実行</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ソフトウェア・コネクテッド領域への外部人材の獲得</li> <li>オウンドメディア「Me and Honda, Career<sup>※</sup>」を通じたHondaの「ヒトの魅力」発信</li> </ul>	<p>●中途採用人数：<b>476人</b></p>	<p><b>新たなスキームの構築によるリソース確保</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ソフトウェア領域強化のために採用人数を拡大</li> <li>ダイレクトリクルーティングなど採用手法の拡大</li> <li>既存の雇用形態（勤務時間帯・転勤）や働き方に限定しない雇用の検討</li> </ul>
<p><b>重点領域への積極的な人材投資</b></p>	<p><b>重点領域の育成プログラム展開開始</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新入社員のITパスポート取得必須化</li> <li>研究領域の全従業員を対象としたPython研修実施</li> </ul>	<p><b>ソフトウェア能力開発プログラム</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●プログラム数：<b>85個</b></li> <li>●受講人数：<b>1,204人</b></li> </ul>	<p><b>重点領域におけるリソースシフト・リスキル施策の拡充</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>全従業員へ「ソフトウェア・電動化領域Eラーニングプログラム」の展開</li> <li>リスキル時間確保のための取組み</li> <li>外部機関と連携し、リスキル対象者へ集中プログラムを実施</li> </ul>

※ Me and Honda, Career：ホームページや各SNS媒体と連携してHondaの「ヒトの魅力」を積極的に発信するオウンドメディア。



## 自律的な成長を支援するキャリア施策とフロ人材を育む学び・実践の場の整備

### 「共通能力」の策定と、自己選択型学習プログラムの導入

従業員が社内外で通用するプロフェッショナルとなるために、ビジネスパーソンとして求められる「共通能力」を設定しました。共通能力毎の伸長・研鑽のポイントを示したガイドブックや、Eラーニングコンテンツなどを展開し、主体的・自律的な取り組みを支援しています。

また、2021年度に導入した学習管理システムについては、より学びの機会を広げるとともに、能力開発状況を可視化できるワンストッププラットフォームへと進化させていくことを予定しています。

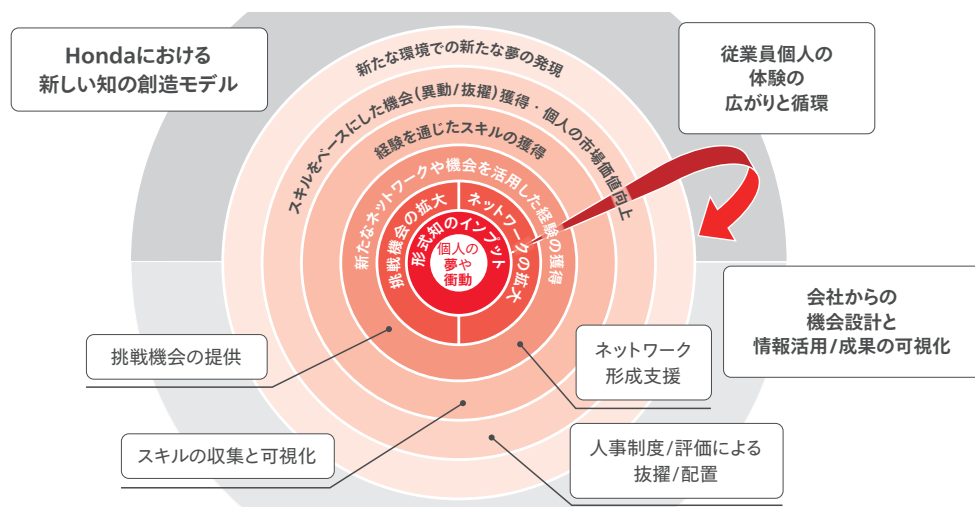
### Hondaの“知の創造モデル”に基づいた自律的キャリア形成の支援

個人の夢や衝動を原動力とし、形式知のインプットを行い、挑戦機会・ネットワークの拡大を通じて新たなスキルを獲得し、それが新しい機会獲得・個人の市場価値向上については新たな夢の発現につながるという知の創造モデルを定義しています。このモデルに基づき、挑戦機会の提供、ネットワーク形成支援・スキル収集・可視化という施策を展開していきます。また人事制度・評価による抜擢、配置と連動させることにより、従業員個人の体験の拡大と成果の可視化を図ります。

2022年度実績

一人当たり年間研修時間

18時間



### 能力発揮・実践を自発的に行う機会の提供

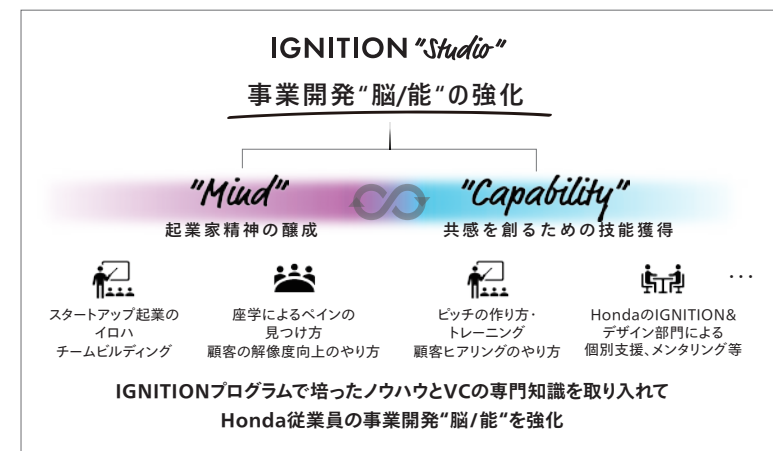
自発的に能力発揮し、実践する場である“チャレンジ公募”、コミュニティを通じて同じ志を持つ仲間が繋がり、学び、新たな価値の創造へ挑戦するという3つの循環を生み出す新たなネットワークづくりの場である“Honda Lifelong Playground”など、機会の提供を行い、一定の実績が上がってきています。



チャレンジ公募の概要図

さらなる発揮の場の拡充のために、今後は重点領域において社内外から応募可能となるオープンポジション制度を段階的に導入し、従業員の挑戦の場を広げていく予定です。

また、新事業創出プログラム「IGNITION」で培ったノウハウとベンチャーキャピタルなどの外部専門知見を体系化した、新事業を生み出すための人材育成プログラム「IGNITION Studio」を2023年度から展開していきます。



人的資本経営の進化 | 人材戦略

■ 企業理念を体現する次世代リーダーの選抜と育成

## グローバルタレントマネジメントの進化

誰であっても能力と意欲のある人材は育成され、公平にチャンスを得てキーポストにつき、グローバルHondaを牽引する状態“Right Talent to the Right Position”をありたい姿に掲げ、その実現に向けた取り組みを進めています。

### グローバルコンピテンシーモデルの策定

国籍や性別などの個人の属性にかかわらず、能力と意欲のある人材を計画的かつ永続的に育成・任用していくために、グローバルリーダーに求められる行動特性「グローバルコンピテンシーモデル (GCM)」を策定し、これを軸に各種施策を展開しています。具体的には、リーダー育成施策の設計や人材アセスメントの評価要素策定などに活用し、グローバルでのタレント情報整備を進めると共に、主要ポジションに求められる経験や能力を可視化することでタレント情報とのマッチングを図り、戦略的に次世代リーダーを育成・輩出できるよう取り組みを続けています。

### タレントボードの再編

次世代リーダーの育成議論を加速するため、既存のグローバルタレントボードに加え、2023年よりワーキンググループを新設しました。また各事業・機能のタレントボードを再編することにより、全社一丸となった議論を開始しました。

### グローバルでの次世代リーダーの育成

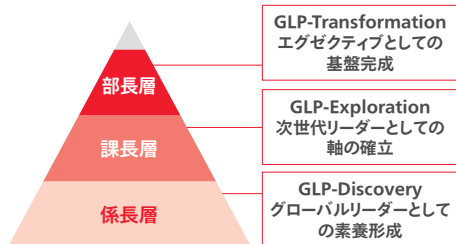
2021年より、GCMをベースに設計したグローバルリーダーシッププログラム (GLP) を実施しています。各層に最適なプログラムを設定し、毎年各地域から選出されたメンバーが参加しています。

また、各地域においてもGCMをベースとした人材の育成を始めており、グローバルで将来のリーダー候補層の育成を進めています。

#### グローバルコンピテンシーモデル

- 変化をとらえる
- 未来を語る
- 地球的視野を持つ
- 勇気をもって決断する
- チャレンジし続ける
- 最後までやり抜く
- 人を信じる
- 昨日の自分を超越する

#### グローバルリーダーシッププログラムの全体像



グローバルリーダーシッププログラム  
2021年度以降延べ参加者数

313人

上記の内、外国人の参加人数

164人



#### Jitender Teckchandani

コーポレート管理本部 人事統括部  
人事部 タレントマネジメント課  
Hondaのインド現地法人である  
HCLILや、アジア大洋州地域本社である  
Asian Hondaでの勤務を経て  
現職。さまざまな国で一貫して人事  
業務に従事。  
座右の銘  
「Be Simple & Honest」  
「Compete with yourself and  
not with others」  
共感するHondaの価値観  
透明性と公平性・チャレンジ精神

#### interview

### 世界中の多様な人材が影響し合い、成功に向けて力を合わせる文化を創りたい。

Hondaでの20年間は、私のキャリアと人生を形作る多くのポジティブな経験で満ちあふれています。この間私は、国を超え、多くの素晴らしいリーダーをはじめとする多様なメンバーと共に、人事のさまざまな側面に携わる機会に恵まれ、プロフェッショナルとして成長できました。

インドでは度々の転職が一般的ですが、私がHondaでのキャリアを継続した理由は主に2つあります。第一に、新鮮でやりがいのある刺激的な仕事に定期的に携わり、そこから学び、成長する機会があったこと。第二に、Hondaフィロソフィーを実践する場があることです。多くの企業にとって、理念は紙切れに過ぎないかもしれませんが、Hondaでは、Hondaフィロソフィーが実際にすべての行動の指針となっており、前向きで刺激的な職場環境の中で、従業員一人ひとりが自由に能力を発揮することが推奨されています。例えば、作業着、食堂、仕事場など、些細なことにおいても職位に関係なく「平等」です。同僚同士の関係も、相互信頼・尊重のもとに成り立っており、誰もがイニシアティブを取ることが奨励されています。

Hondaは、従業員が生き生きと成長できる環境づくりに継続的に取り組んでいます。重要ポジションも含め、グローバルで人材の多様性を向上させる必要があると考えています。グローバルで多様な人材が力を出し合うことで、経営上の重要な意思決定にも俯瞰的な視点を盛り込むことができ、これは最終的には世界中のお客様のニーズや嗜好に合った商品やサービスの提供につながります。

働くすべての従業員がそれぞれの個性や能力を発揮し、Hondaの発展につながる組織にすることが私の夢です。

人的資本経営の進化 | 人材戦略

■ 双方向のコミュニケーションを活性化するワイガヤの文化

## HondaハートCAMPFIRE

### 社長と直接意見交換をするワイガヤの実施

グローバルブランドスローガン等、経営方針に関わる全社発表内容に至った経緯・背景を社長の言葉で直接説明し、参加者の理解・共感・自分事化へとつなげることを目的とした“HondaハートCAMPFIRE”を実施しています。

2022年から開始した本取組みの延べ応募人数は3,800名を超え、アーカイブ累計視聴回数は43,000回を超えています。今後は、事業所サテライト会場の拡大や、海外オンライン接続の対象範囲を広げることにより多くの従業員との双方向のコミュニケーションを実現し、Hondaの目指す姿の理解・浸透をさらに進めていきます。



HondaハートCAMPFIRE (社長ワイガヤ) 実施風景

**Hondaハート  
CAMPFIRE**  
(全8回実施：  
2023年6月末時点)  
**2022年度取組み実績**  
延べ応募人数  
**3,810人**  
アーカイブ累計視聴回数  
**43,117回**

## 執行職※ダイレクトコミュニケーション

### リーダー層との価値観の共有とつながり創出

変革の実行・加速のために、社長と執行のリーダー層との価値観共有や議論の場として、月に1回の“執行職オンサイトミーティング”を開催しています。経営議論など重要な議論の内容の共有に加えて、相互の意見交換を通じた価値観共有を行っています。

また、リーダー層同士のつながりを創出するために、“執行職ワイガヤ”を実施しています。対象者をいくつかのグループに分けて、テーマに沿った議論を実施し、その内容を共有する場を設定しています。ワイガヤで構築したつながりを活かし、部門を超えた縦横無尽なアクションやさらなる変革が加速されることを期待しています。

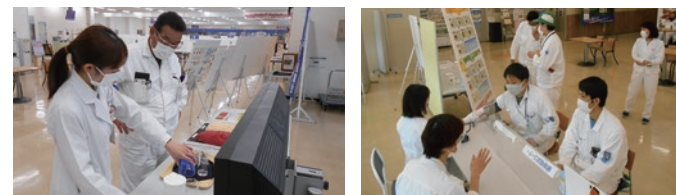
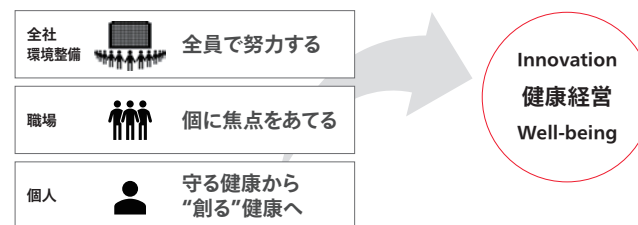
※ 執行職：経営の指示・監督のもと、統括部、重要拠点の業務執行の責任者として会社の運営の中核を担う位置付け。

■ 従業員一人ひとりが健康で安全にカー一杯働くことができる企業へ

## Hondaの健康経営

### 健康経営の取り組み

従業員の「健康」は、「安全」と同様、創業期よりの永年の願いです。『従業員一人ひとりが心身ともに健康で安全にカー一杯働くこと』ができる企業を目指して、「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」のトップメッセージのもと、自らの意志をもって行動することとそのための環境を会社が整えていくことの両輪で、相互信頼をベースとしたHondaらしい健康経営を推進しています。



### 2022年度取組み実績

5つの管理項目達成状況  
(4項目以上達成者の割合)

**41.9%**

ストレスチェックの受診率

**92.9%**

月平均所定外労働時間  
(組合員実績)

**18.64時間**

従業員一人当たり  
総労働時間 (組合員実績)

**1,974時間**

年次有給休暇の平均  
取得率 (組合員実績)  
※ 前年度繰越分の取得を含む

**102.19%**

### 健康保持増進に向けた5つの行動指標を見える化

厚生労働省が国民の健康保持増進に必要な生活習慣として掲げている「栄養・食生活」「身体活動・運動」「休養」「飲酒」「喫煙」「歯・口腔の健康」の中から、Hondaでは、従業員が受診する健康診断の結果に深く関係する5つの項目(①休養 ②栄養 ③運動 ④禁煙 ⑤飲酒)を行動指標と定めて、「自ら創る健康」に向けた意識や行動の変容を後押ししていきます。

人的資本経営の進化 | 人材戦略

■イノベーションを喚起する多様な従業員の活躍拡大

多様な“個”の活躍により企業総合力の最大発揮を目指す

女性活躍の拡大に向けた取り組み

Hondaは、2015年より「人」総合力の発揮に向け、「人材多様性の進化」を全社重点課題と位置付け、取り組んでいます。2015年1月からは人材多様性の進化を担当する専任組織「多様性推進室」を設置し、日本においてはまず女性活躍の拡大を加速させるための取り組みを進めてきました。2015年から3年間をHondaにおけるダイバーシティの「意識醸成期」と位置付け、女性活躍拡大を重点課題として「意識・風土改革」「キャリア形成支援」「制度・環境整備」の3本の柱に基づく取り組みを強力に推進してきました。

2022年度取り組み実績

女性従業員を対象とした  
キャリア面談実施数

490人

多様な個を活かす組織風土づくり

2018年以降は真のダイバーシティ&インクルージョン実現に向けた「進化・拡大期」と位置付け、「多様性は全従業員に関わること」という考え方にに基づき、さらに拡大したロードマップのもと、スコープを広げた取り組みを推進しています。

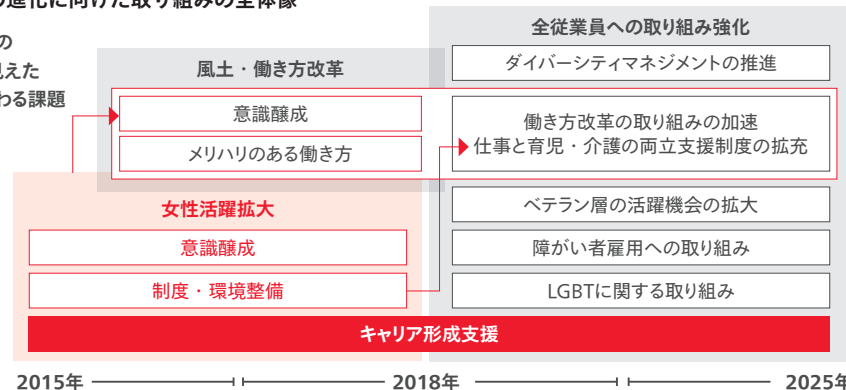
Hondaが進める人材多様性の進化、多様な個を活かす組織づくりにつながることを目的に、主要施策「男性育児参画」と「女性の健康課題」をテーマに2022年12月7日、社内イベントを開催。有識者による講演、有識者と従業員によるパネルディスカッションを実施しました。



安藤哲也氏(NPO法人ファザーリング・ジャパン)、スプツニ子氏((株)Cradle)と当社従業員を交えたパネルディスカッション実施風景

人材多様性の進化に向けた取り組みの全体像

女性活躍拡大の  
取り組みから見えた  
全従業員に関わる課題



松山 康子

コーポレート戦略本部 コーポレートコミュニケーション統括部長。

市場調査：マーケティング、商品企画、海外営業、広報活動などに幅広く従事。

座右の銘

「松明は自分の手で」

共感するHondaの価値観

「A00」※へのこだわり

interview

多様な人材の多様な視点をHondaの推進力に。

私はHondaの企業文化やフィロソフィーに惹かれ、これに共感する人々と働きたいとの思いで入社しました。以来、マーケティング、商品企画、広報など幅広く経験し、その時々Hondaの課題に全力で向き合ってきました。

軽自動車「LIFE」という女性がメイン購買層である商品の開発で、初めて営業領域のプロジェクトリーダーに任命されました。市場調査で見えたニーズについて細部まで検討を重ね、自分の感性を活かし、どんな車にすればよいかアイデアを出しました。また、お客様が車を選ぶワクワクを楽しめる販促ツールも提案し、お客様・販売店の皆様に好評をいただけたのが本当にうれしかったです。当時、社内で女性リーダーはまだ少なかったのですが、私の意見が軽んじられることは決してありませんでした。「アイデアを前に人は平等であり、そこに性別も年齢も職位も関係ない」。Hondaが掲げてきた人間尊重の精神は多様性の尊重そのものだと感じています。

Hondaが創造性を発揮し続けるには、多様な人材の多様な視点が必要不可欠です。だからこそ、多様なバックグラウンドを持つ従業員一人ひとりが意見を出しやすい風土・雰囲気醸成すること、能力を発揮し、自己実現と働きがいを感じられる職場環境をつくりあげていくことが重要だと思っています。

Hondaには脈々と継承されてきたフィロソフィーがあり、情熱を持って働く多様な従業員から生み出されるたくさんの活動とストーリーがあります。それを世の中に広く知ってもらい、「Hondaという唯一無二の会社」への理解、共感を築いていきたい。コミュニケーション活動を通じてHondaのファンを増やしていくことが、今の私の夢です。

※ A00：「これは、どんな世界を実現するための仕事なのか」。Hondaで最初に議論される指針・コンセプト。

## 独創的な技術の創出 | 新領域へのチャレンジ



### イノベーションマネジメントの進化

#### 研究開発体制の強化

目指す提供価値として定めた「Transcend」・「Augment」の実現に向け、「コア技術の創出こそが将来にわたる持続可能な事業基盤や競争力を生む源泉になる」という考え方に立脚し、イノベーションマネジメントの強化に取り組んでいます。

研究子会社である本田技術研究所は、2019年から2020年にかけて二輪・四輪・パワープロダクツ事業における商品開発機能を本田技研工業へ移管し、より長期的な視点での価値創造に向けた基礎技術の研究に専念できる体制へと再編しました。モビリティの価値のさらなる拡張に向けて、先進技術研究、パワーユニット研究、材料研究などの領域への資源投入を強化するとともに、新たなモビリティやロボット、水素活用をはじめとする次世代エネルギー、バッテリー、知能化/AI、持続可能な材料などのさまざまな技術ドメインを定め、各領域のエキスパートが新価値の創出に向けた技術開発をリードしています。

また国内だけでなく、本田技術研究所の子会社であるホンダ・リサーチ・インスティテュートの拠点を日本・米国・欧州に設置し、コンピュータサイエンスをはじめとした先端・先進技術の研究に取り組むとともに、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。

このような体制のもと、それぞれの技術ドメインにおいて生み出された新たな技術を応用し、空、海洋、宇宙など、さまざまなフィールドにおいて新しい価値をお届けできる魅力的な次世代モビリティの開発を進めています。具体的にはHonda eVTOL、Hondaアバターロボット、さらには宇宙領域へのチャレンジといった幅広い領域で新価値の創出に取り組んでおり、燃焼・電動・制御・ロボティクス技術などのHonda

が培ってきたコア技術を活用することで、「人々の生活の可能性を拡げる喜び」の実現を目指しています。

また、不断の研究によって創出されたさまざまな新技術と、そこから生み出された次世代のモビリティを社会への価値提供へとつなげていくためには、事業・商品としての成立性を十分に検証していく必要があります。この観点から、経営メンバーと技術領域のエキスパートで構成される「技術戦略会議」を設置し、技術戦略と事業戦略のスムーズな連携を図ることで、創出された技術をスピーディーに提供価値へと結実させていく体制を整備しています。

#### 基礎研究への資源投入

基礎研究は試行錯誤の繰り返しであり、その弛まぬ努力が実際に世の中に上市される商品へと結実するまでには長い時間と莫大なリソースが必要となります。それでもHondaは、「まずはやってみる」の精神で基礎研究に真っ向から粘り強く向き合うことで、「HondaJet」やヒューマノイドロボット「ASIMO」などの世界を驚かせる魅力的なプロダクトを生み出してきました。どのような時代においても「新技術の探究」こそがHondaのドライビングフォースであり、そこから創出された新たな価値が、一歩進んだ次代のHondaをつくりあげていく。このような信念のもと、日々の基礎研究に取り組んでいます。

こうした考え方にに基づき、本田技術研究所に5,000人規模の人員を投入するとともに、基礎研究領域においては年間1,000億円レベルの研究予算を安定的に確保しています。これは全社規模で見ても非常に大きな投資となりますが、水素活用や持続可能な材料など「5つのキーファクター」に関連するカーボンニュートラル技術に加え、「自由な移動の喜びを創造する次世代モビリティ」の基盤となるさまざまな要素技術の開発に思い切ったリソース投入を行うことで、新価値の創造に向けた技術の仕込みを着実に進めていきます。先進技術領域で高い競争力を持ち続け、持続可能な事業基盤を構築していくことを目指し、今後も積極的な資源投入を行っていきます。

#### 基礎技術領域の取り組み



独創的な技術の創出 | 新領域へのチャレンジ

## オープンイノベーションによる技術開発の強化

世界中で生み出される新技術のシーズを幅広く見出し、多様な視点から社会への提供価値へと育てていくために、Honda独自のコア技術の研究に加えて、スタートアップとのオープンイノベーションを積極的に推進しています。

これまでスタートアップの探索機能として「Honda Xcelerator (ホンダ・エクセラレーター)」プログラムを日本、アメリカ、イスラエル、欧州などでグローバルに展開してきましたが、これに投資機能を追加した「Honda Xcelerator Ventures (ホンダ・エクセラレーター・ベンチャーズ)」プログラムを新たに始動するとともに、年間100億円レベルの予算を確保することで、有力なスタートアップに対して積極的に業務提携や出資を行なっています。すでにAIや合成燃料、電池のリサイクル、核融合発電などの領域において、将来を見据えた先端技術のスタートアップへ出資を行っています。

加えて、2023年4月にはグローバルでのコーポレートベンチャリング機能を担う「ホンダ・イノベーションズ株式会社」を日本に設立しました。Hondaの全社戦略と連動しながら、革新的な技術やアイデアを持つスタートアップへの出資・協業をスピーディに実施する体制を整えました。

今後もスタートアップへの出資やビジネスパートナーとの連携を積極的に推進し、「意志を持って動き出そうとしている世界中のすべての人を支えるパワーとなる」というHondaの目指す方向性に共鳴する仲間を増やしていくことで、「夢」を起点とした無数のアイデアの力を最大化し、独創的で魅力的な価値創造を目指していきます。



## 従業員の夢を実現する新規事業創出プログラム IGNITION

Hondaの新規事業創出に向けた取り組みの1つである「IGNITION」は、Hondaで働く従業員が個々の独創的なアイデアを活かし、新事業の立ち上げにチャレンジできる社内公募型プログラムです。2017年に本田技術研究所でスタートしましたが、2021年には対象を全社に拡大し、現在はすべての従業員が新たな価値創造に向けた自らのアイデアの具現化にチャレンジできるようになっています。

本プログラムはベンチャーキャピタルと連携しており、審査過程では投資家視点での厳しい審査とアドバイスに加え、社内のタスクフォースによる事業検討のサポートを受けることができます。これらのプロセスを経て、2021年4月にはIGNITION発のベンチャー企業第1号として株式会社Ashiraseが、8月には第2号となるストリーモが設立されました。さらに、2023年3月にはSmaChariが社内事業として立ち上がりました。

本プログラムの最大の目的は、多様な個が抱く尖ったアイデアを育てることで社会課題をスピーディに解決し、世の中に新しい価値を創造することです。この取り組みをさらに加速させ、無数のユニークな発想を社会実装に結び付けていくことで、これまで以上に多様な価値を幅広いお客様に提供していきます。



SmaChari

独創的な技術の創出 | 新領域へのチャレンジ

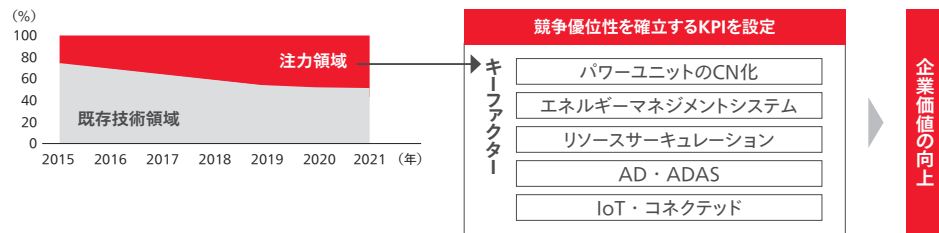
## 知的資産による価値創造：将来への投資

知的資産は、企業価値の増大に大きく貢献するものであり、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が目指すのは、持続可能な未来とビジネスの成長を支えるため、この知的資産をより戦略的なツールとして活用することです。現在、Hondaは事業環境を「第二の創業期」と位置付け、「新たな成長・価値創造を可能とする企業への変革」を目指しています。この変革を支えるために、5つのキーファクターを注力技術として選定しました。

Hondaは、これらの注力技術において競争力を獲得するKPIを設定し、知財情報を活用した分析（IPランドスケープ、IPL）を組み込んだ価値創造プロセスを実行しています。

さらに、コーポレート戦略の策定と実行において、技術戦略と知的財産戦略との連動性の加速を狙いとして、2023年4月より知的財産部門をコーポレート戦略本部に配置しました。中長期の技術戦略の立案を行う技術戦略会議にも知的財産部門が参加するなど、知的財産部門の戦略機能を強化しています。

注力領域と既存技術領域の特許出願の割合



## IPランドスケープ (IPL) の戦略的活用

注力領域の競争力強化に向けて、Hondaでは5つのキーファクターに加えて重点技術領域を定め、IPLによる技術優位性の彼我比較を通じて、目指すべき技術創出を進めていくアプローチを採用しています。

### IPランドスケープ (IPL) の類型

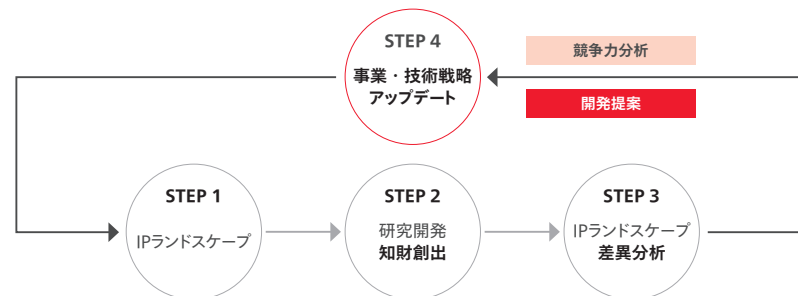
IPLは2つのパターンがあります。一つは開発提案型で、未着手の技術領域に対する対応の必要性の検討を行います。これにより、萌芽期や黎明期の技術を抽出し、技術の将来性、競争力観点での重要度を測り、開発提案や事業提案を行います。提案が重要と判断された場合、それは事業・技術戦略に反映されます。

もう一つは、競争力分析型です。これは①現時点の競争力の把握、②競争力を上げるために必要なコア要素技術の特定、③将来の競争力維持・強化のために必要な技術戦略と知財戦略を明らかにすること、の3点を目的に行います。

IPL類型	主な目的	内容
開発提案	着手すべき新技術の提案	・必要と考えられる技術開発の早期着手提案 ・シナジーを期待できるスタートアップとの提携
競争力分析	技術優位性の評価及びコア技術の特定	・バリューチェーン毎の競合との競争力彼我比較 ・競争優位性確立のためのKPI設定

## IPLによる戦略アップデートサイクル

この2種類のIPLによって事業・技術戦略をアップデートしながら戦略の精度を高め、競争力の強化につなげていきます。



### STEP 1 IPランドスケープ

IPLを通じて、Hondaの技術競争力の現在の姿とあるべき姿を可視化し、競争力の獲得において必要なKPIを設定します。

### STEP 2 研究開発 (知財創出)

研究開発が進んでいく中で、その成果として知財が創出され、あるべき姿に近づいていきます。

### STEP 3 IPランドスケープ (差異分析)

この段階のIPLでは、自社及び競合他社の技術開発の進捗の分析やKPIの達成度をモニタリングすることで、技術優位性をアップデートし、自社の現ポジションに関する情報と必要なアクションを事業・技術戦略にフィードバックしていきます。必要なアクションには開発提案も含まれます。

### STEP 4 事業・技術戦略アップデート

IPLを通じて得られた情報に基づいて事業・技術戦略がアップデートされることで、戦略の精度を高め、競争力を高める技術開発につながります。このサイクルがさらに将来価値に繋がる知財を創出していきます。

以上のようにIPLを活用した戦略アップデートサイクルはHondaが継続的に企業価値を創造し、競争優位を保つための重要なプロセスとなっています。これを5つのキーファクターを中心に強化技術領域へと展開し、競争力のある知的資産の創出をKPIに設定し、新たな価値創造に取り組んでいます。

独創的な技術の創出 | 新領域へのチャレンジ

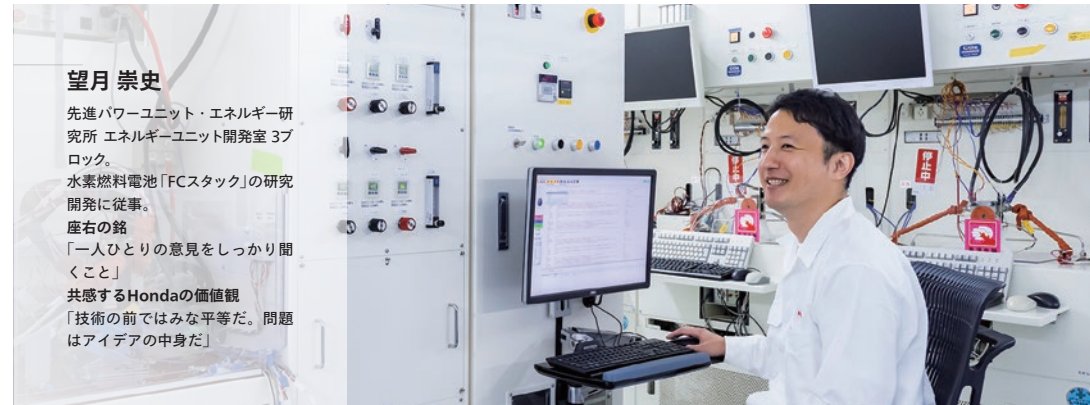
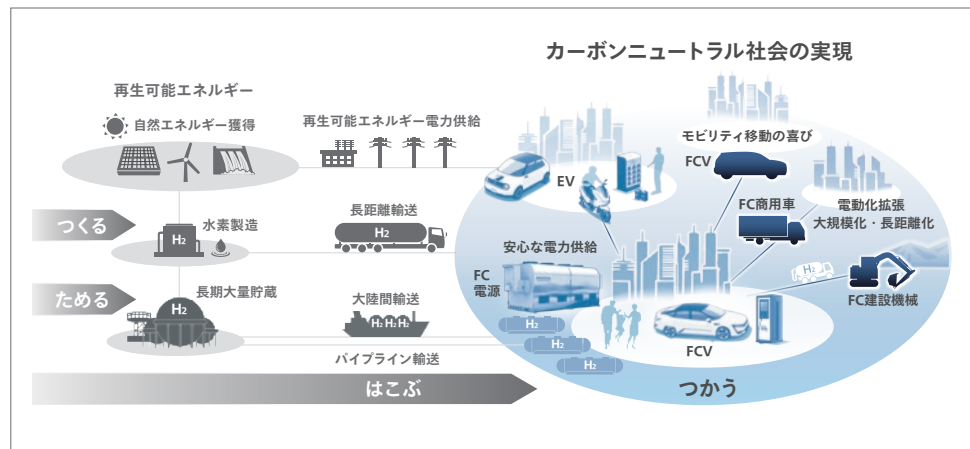
## Hondaが生み出す「水素エコシステム」

Hondaが注力する5つのキーファクターのうち、パワーユニットのカーボンニュートラル化については、「電動事業戦略」(⇒p.15)で前述したバッテリー領域の取り組みに加え、クリーンエネルギーとして期待される「水素」を次世代エネルギーと位置づけ、事業化に向けた取り組みを強化しています。

Hondaは、他社に先駆け、1990年代後半から水素技術や燃料電池自動車の開発を手掛けてきました。水素と酸素から電気を生み出す燃料電池の研究開発に始まり、燃料電池の小型化、コスト低減、耐久性向上など、課題を一つずつ解決しながら性能を高めてきました。次期FCVには、2013年から進めてきたGMとの共同開発による次世代燃料電池システムを搭載し、コア技術である燃料電池システムの適用先を自社のFCVだけでなく、商用車、定置用電源、建設機械など、さまざまな産業に普及・拡大し、水素エコシステムの構築を目指していきます。

水素エコシステムの構築には、供給を含めた水素のバリューチェーンを構成する企業との協業・連携が重要です。国内では日本水素ステーションネットワーク合同会社への参画、北米では水素ステーション事業を行うシェル社やFirstElement Fuel社などへの支援を通じ、水素ステーション網の拡充をサポートしてきましたが、これに加え、水素技術のさらなる活躍の場として宇宙領域での活用を想定した先行研究も開始しています。これら一連の取り組みを通じ、社会全体の水素エコシステムの構築を推し進めることで、カーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。

電気と水素エネルギーを賢く組み合わせることで、クリーンな移動と安心な電力を提供



### 望月 崇史

先進パワーユニット・エネルギー研究所 エネルギーユニット開発室 3ブロック。  
水素燃料電池「FCスタック」の研究開発に従事。  
座右の銘  
「一人ひとりの意見をしっかりと聞くこと」  
共感するHondaの価値観  
「技術の前ではみな平等だ。問題はアイデアの中身だ」

### interview

## 水素燃料電池で世界をリードする企業に。

子どもの頃から環境問題に関心があり、日本の平均気温の変化を調べる自由研究などに取り組んでいました。そんな私のHondaとの出会いは大学生のときです。大学では燃料電池の研究に進んだのですが、私の所属する研究室とHondaが共同研究を行っていて、Hondaの技術職の方が研究室にいたんです。その方がとても楽しそうに、熱意を持って仕事をされる方で、「Hondaってこんなに自由で楽しそうに仕事ができる会社なんだ」と思ったのを覚えています。

四輪がCO<sub>2</sub>を排出しない燃料電池車になれば環境に大きなインパクトを与えることができます。Hondaの電動事業戦略をしっかり達成するためには、バッテリーだけでなく燃料電池も絶対に必要です。Hondaの乗用車だけでなく、商用車やトラック、また定置用電源としてなど、水素燃料電池がいろんなアプリケーションに適用可能となるよう、研究・開発を進めてきました。

水素燃料電池のメリットは、環境負荷低減につながることはもちろん、エネルギーキャリアとしても水素を使える点にあります。電気は長くバッテリーに貯めておくことが難しいのですが、水素は長期保管が可能です。例えば夜間の余剰な電力を水素に変換しておくと、そのままずっと貯めておくことができます。石油などのエネルギー資源がない日本や島国にとって、非常に有益なエネルギーとなります。そういったエネルギーマネジメントやエネルギー供給の部分でも、自分たちの研究が大きな役割を果たせると考えています。

Hondaは環境負荷低減に向けて非常に大きな役割を担っています。Hondaが環境面で世界をリードし続ける企業となるため、燃料電池分野の世界一を目指していきたいと思っています。



# 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

## HONDA

The Power of Dreams

## How we move you.

CREATE ▶ TRANSCEND, AUGMENT

Hondaの原動力は、  
いつの時代も私たち一人ひとりの夢です。

一人ひとりの夢の形は違っても独創的な技術とアイデアとデザインで、  
より自由で、より便利で、より楽しいモビリティを実現するために  
何度も何度も挑戦を続けてきました。

Hondaの夢見るこれからのモビリティ。  
それは、  
自由な移動の喜びを創造するモビリティ。  
時間や空間の制約から人を解放し、  
あらゆる可能性を拡張していくモビリティ。

それは、夢に向かって動き出そうとする人のパワーとなる。  
その夢はさらに多くの人を動かし、無限に夢が広がっていく。

The Power of Dreams

Hondaは自らが夢みるモビリティの創造を通して、  
より多くの人の夢の力となり、  
人と社会を前進させる原動力となっていきます。

p.4「グローバルブランドスローガン」より

## ブランド価値の向上に向けて

Hondaのブランドは、創業時から現在に至るまで、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作られてきました。75年の歴史によって紡がれたHondaブランドをさらに輝かせ、将来に亘ってその価値を高めていくことは、Hondaにとって極めて重要な課題の一つであると認識しています。

この大きな変革期において、Hondaが創造する価値を世界中のお客様に明確に示すとともに、全ての従業員が共通の目的に向かって一丸となって取り組むことを目指し、グローバルブランドスローガンである「The Power of Dreams」の再定義を行いました。これを単なる「言葉」に留めることなく、商品・サービスを含めた全ての企業活動へ反映し、一貫性のある「実践」へと繋げていくことが、さらに進化したHondaブランドを創り上げていくと考えています。

このような考え方を踏まえ、再定義したグローバルブランドスローガンをHondaのブランドマネジメントの起点と位置づけ、その根底に流れる信念を様々なブランドアセットへと投影することで、一貫したブランディングの支柱を形成していきます。社内外において、揺らぐことのない共通の基軸に基づくブランディングを展開することで、Hondaで働くすべての仲間の「夢」を原動力とした創造性の発揮をあと押しするとともに、ステークホルダーの皆様から共感いただける魅力的なブランドの確立を目指してまいります。

なお、これらのブランドマネジメントの効果はインターブランドによって公開される「ブランド価値」を管理指標として状況をモニタリングし、更なる活動の進化につなげていきます。

## Hondaのブランドマネジメント



# ガバナンス | 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

Hondaは、基本理念に立脚し、株主・投資家の皆様をはじめ、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・果敢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。

Honda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、過半数の社外取締役で構成される「指名委員会」「報酬委員会」「監査委員会」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・投資家の皆様やお客様、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きます。

WEB 「Hondaコーポレートガバナンス基本方針」「コーポレートガバナンスに関する報告書」  
<https://global.honda.jp/investors/policy/governance.html>

コーポレートガバナンス体制 (2023年6月21日時点)



ガバナンス | コーポレートガバナンス

■ 業務執行の意思決定

指名委員会等設置会社を採用

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等に意思決定の一部を委譲しています。

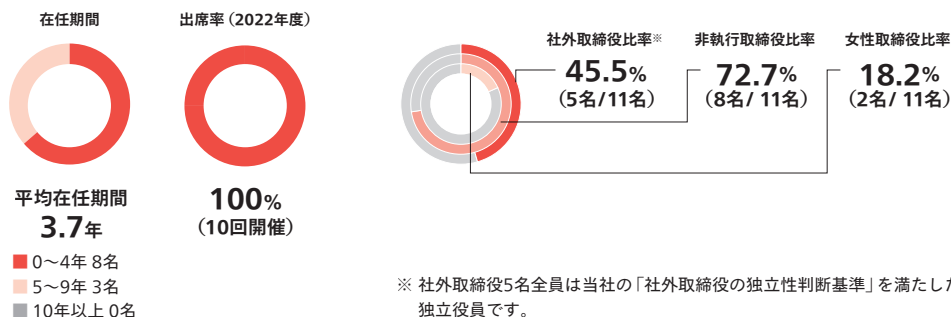
経営会議は、取締役会の決議事項等について事前審議を行うとともに、取締役会から委譲された権限の範囲内で経営の重要事項について審議しています。事業執行会議等は、経営会議から委譲された権限の範囲内で各領域における経営の重要事項を審議しています。

取締役会

取締役会は、5名の社外取締役を含む11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ほか、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。

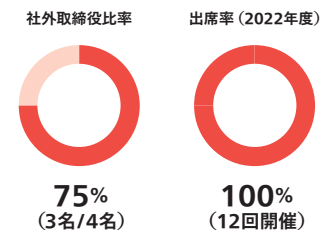
上記の役割を果たすため、取締役候補者は、性別・国籍等の個人の属性にかかわらず、会社経営や法律、行政、会計、教育等の分野または当社の業務に精通するとともに、人格・見識に優れた人物とし、その指名にあたり指名委員会はジェンダーや国際性、各分野の経験や専門性のバランスを考慮しています。



指名委員会

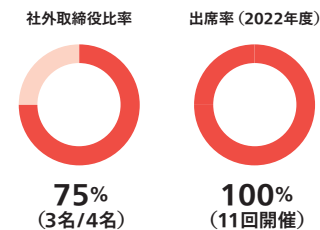
指名委員会は、株主総会に提案する取締役の選任および解任に関する議案の内容の決定、その他法令または定款に定められた職務を行っています。指名委員会は、社外取締役3名を含む4名の取締役に構成されています。

また、委員長は、独立社外取締役のなかから選定しています。



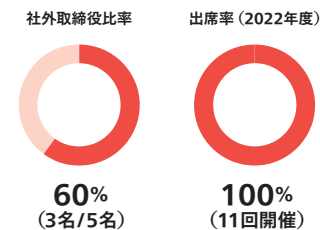
報酬委員会

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名の取締役に構成されています。また、委員長は、独立社外取締役のなかから選定しています。














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名の取締役に構成されています。また、委員長は、独立社外取締役のなか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。



## ガバナンス | 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	2022年度の出席状況 (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
	倉石 誠司	8年(通算)・取締役会長	・取締役会議長	10回/10回 100%	-	-	-	●	●	●		●		●	●
	三部 敏宏	3年 ・取締役 ・代表執行役社長	・指名委員 ・最高経営責任者	10回/10回 100%	12回/12回 100%	-	-	●	●	●	●	●		●	●
	青山 真二	5年(通算) ・取締役 ・代表執行役副社長	・報酬委員 ・最高執行責任者 ・リスクマネジメントオフィサー ・渉外担当	8回/8回 100%	-	-	-	●	●	●	●	●		●	●
	貝原 典也	4年(通算) ・取締役 ・執行役専務	・北米地域本部長 ・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 最高経営責任者	-	-	-	-		●	●				●	●
	鈴木 麻子	2年 ・取締役	・常勤監査委員	10回/10回 100%	-	11回/11回 100%	-		●	●		●	●	●	
	鈴木 雅文	6年 ・取締役	・常勤監査委員	10回/10回 100%	-	11回/11回 100%	-		●	●			●		
	酒井 邦彦	4年 ・取締役	・指名委員 ・監査委員	10回/10回 100%	12回/12回 100%	11回/11回 100%	-		●					●	
	國分 文也	3年 ・取締役	・指名委員(委員長) ・報酬委員	10回/10回 100%	12回/12回 100%	-	11回/11回 100%	●	●		●	●			
	小川 陽一郎	2年 ・取締役	・監査委員(委員長) ・報酬委員	10回/10回 100%	-	11回/11回 100%	11回/11回 100%	●	●			●	●		
	東 和浩	2年 ・取締役	・指名委員 ・報酬委員(委員長)	10回/10回 100%	12回/12回 100%	-	11回/11回 100%	●			●	●	●	●	
	永田 亮子	2年 ・取締役	・監査委員	10回/10回 100%	-	11回/11回 100%	-				●	●			●

## ■ 社外取締役の選任理由

## 豊富な経験と高い見識を有する、5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に構成することとしています。なお、現在の社外取締役5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5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、同取引所に届け出しています。

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、当社のほかに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月から丸紅(株)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月からは社外取締役として、2021年6月からは社外取締役、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)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)の執行役員・監査役を務めるなど、企業経営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。

## ■ 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、社外取締役に對して、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等に関する研修を実施しています。

## 2. 事前説明会や情報共有会の実施

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づけ等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中期経営計画の進捗状況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活かすため、取締役間の関心事項について、意見交換を実施しています。

## 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

当社事業への理解促進のため、工場等の事業所への視察を適宜実施しています。



埼玉製作所完成車工場の視察

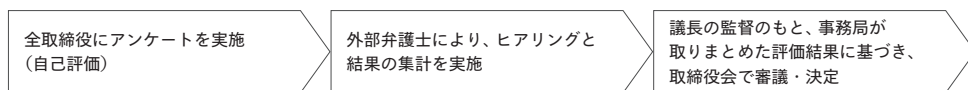
ガバナンス | コーポレートガバナンス

■ 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

	前年度の課題	2022年度の主な取り組み
構成	さらなる機能強化に向けた取締役会の構成の継続検討	指名委員会において、スキルマトリックスの策定・開示・改定可否を議論
情報提供	社外取締役に対するよりタイムリーな情報共有や事業所視察の機会のさらなる充実	・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
審議項目	中期経営計画の進捗状況や次期計画の方向性について情報共有・意見交換する機会のさらなる充実	・次期経営計画の方向性について情報共有・議論する機会を設定 ・経営上の関心事項に対する意見交換会を開催
当日審議	取締役会における議論のさらなる活性化	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
委員会	委員会と取締役会の連携の維持・強化	委員会開催直後の取締役会で各委員会の審議状況を報告

(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、取締役会内外の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。

2022年度の評価	今後の課題／取り組み方針
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
・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、企業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
・審議項目は重要事項に絞り込まれている ・情報共有／意見交換機会は有効	情報共有／意見交換機会の効果的設定による、取締役会間の議論のさらなる充実
・議論は活発になされている ・各取締役は示唆に富む意見・質問を行っている	取締役会における議論のさらなる活性化(継続)
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	委員会と取締役会の連携の維持・強化(継続)

## ガバナンス | 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、経営方針およびめざ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の中で、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。

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抛出し、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>

## 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)
		基本報酬	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)	291	288	-	3	4
社外取締役	90	90	-	-	5
執行役	794	282	229	283	6
(合計)	1,175	660	229	286	15

- ・上記の取締役には執行役を兼務する取締役3名は含まれていません。
- ・上記については、当事業年度において、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、2022年6月22日開催の第98回定時株主総会終結のときをもって退任した取締役1名に対する支給額および、2022年5月31日をもって退任した執行役1名に対する支給額を含んでいます。
- ・執行役のSTIは、2023年6月15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、役員報酬BIP (Board Incentive Plan) 信託に関して当事業年度中に付与した株式交付ポイントに係る費用計上額であり、非金銭報酬等に該当します。

## ■ 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18年です。

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及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(知野雅彦、神塚勲および鎌田健志)とその補助者77名(公認会計士24名、その他53名)の計80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うえ、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。

# ガバナンス | 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、誠実に倫理的な行動を実践していく必要があります。

こうした認識のもと、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」を従業員一人ひとりに浸透させていくことを目的に、リーフレットの配布やポスターの掲示、社内報の発行、啓発動画の配信、イントラネット上で事例解説等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うえコンプライアンス委員会に報告されます。詳細については、「Honda行動規範」をご参照ください。

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



Honda 行動規範



社内報

## ■ 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オフィサーを委員長とし、コンプライアンス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とく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2022年度に5回（定期委員会4回、臨時委員会1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、2022年度において、重大な法令違反の発生はありませんでした。



■ 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ほか、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すべ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。

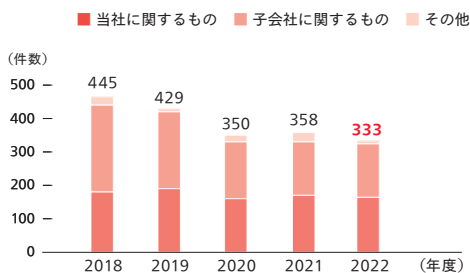
また、より提案しやすい環境を整えるため、外部の弁護士事務所による窓口も設置するとともに、海外各地域には地域の提案窓口を設置しているほか、独自の提案窓口を設置している子会社もあります。

2022年度、「企業倫理改善提案窓口」（社外窓口を含む）への提案・相談は333件（当社に関するもの164件、子会社に関するもの160件、その他9件）でした。

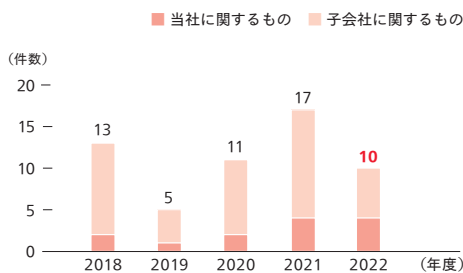
窓口提案された案件を調査した結果、懲戒処分となった件数は、2022年度では当社に関する案件で4件、子会社に関する案件で6件あり、そのうち当社に関する案件における懲戒解雇処分はありませんでした。なお、当社グループの贈収賄防止方針に違反しているという内容の提案はありませんでした。

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（全役職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通報者の保護を明記しています。このほか、全従業員を対象に年に1度行う「従業員活性化度測定」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。

「企業倫理改善提案窓口」（社外窓口を含む）への提案・相談



窓口提案された案件を調査した結果、懲戒処分となった件数



■ 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」「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」の周知活動等を通じ、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。

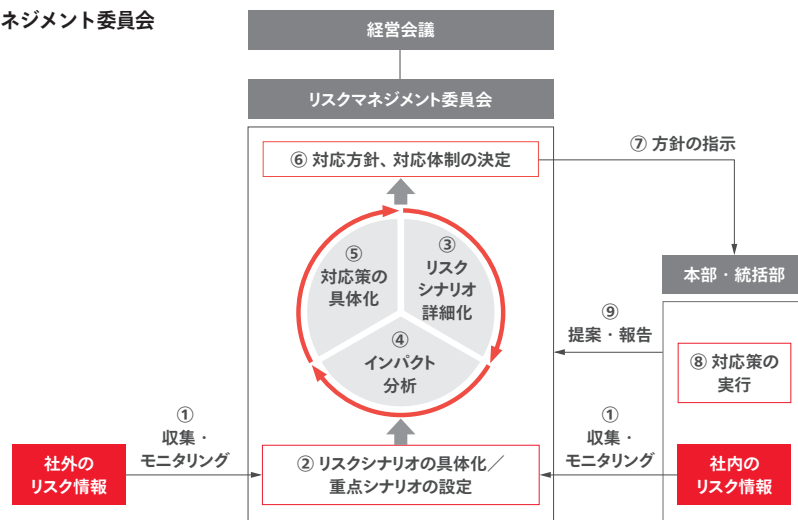
# ガバナンス | リスクマネジメント

## ■ リスクマネジメント委員会

### 複雑性・不透明性が高まるリスクに機動的に対応

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なか、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。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、外部環境変化にともな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、そのなかでもとく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。

### リスクマネジメント委員会



## ■ 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

2022年度も全社重点リスクを特定しており、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・地域紛争の発生等にもなう事業活動の遅延・停止
購買・調達リスク	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等の生産活動の遅延・停止
情報セキュリティリスク	サイバー攻撃等による重要な業務・サービスの停止および機密情報・個人情報等の漏洩
他社との業務提携・合併リスク	業務提携等における当事者間の業務上の不一致、利益や技術の流出、意思決定の遅れ
環境に関わるリスク	各国の気候変動に関する規制および燃費・排出規制の見直しにともなう対応費用等の発生
知的財産リスク	Hondaの知的財産権が侵害される、あるいは高額な賠償やライセンス料の支払い
自然災害等リスク	自然災害（地震、水害等）、感染症の拡大にともなう事業活動の遅延・停止
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
ブランドイメージに関するリスク	ブランドイメージの棄損にともなう事業影響

ガバナンス | リスクマネジメント

■ 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。

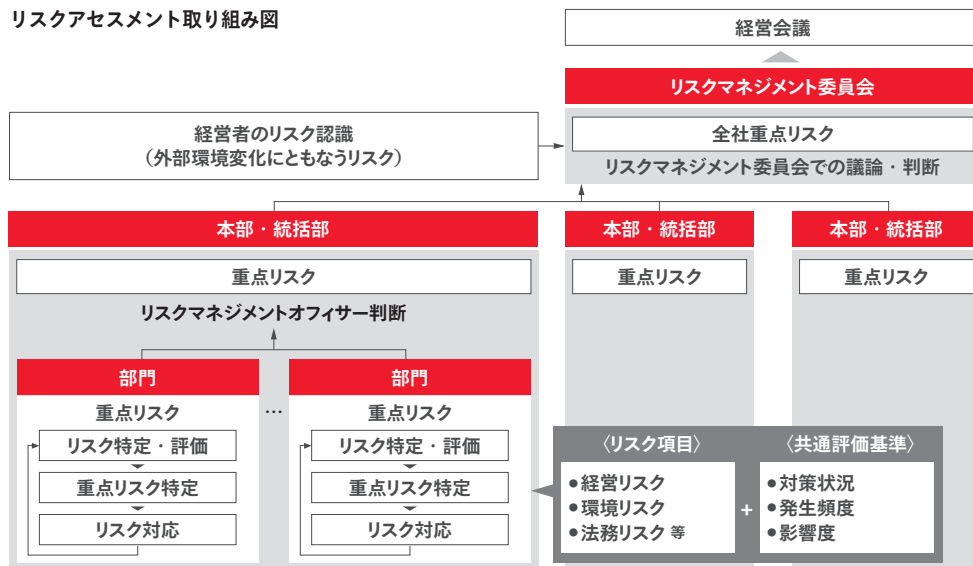
各部門では年1回、グループ共通のリスク項目、評価基準に基づきリスク評価を行い「部門重点リスク」を特定しています。

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もと「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、社内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。

リスクアセスメント取り組み図



■ 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等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、危機対応活動の検証として危機対策本部訓練を定期的に開催しています。これまで、首都直下地震や南海トラフ地震を想定した訓練を開催し、複数拠点にまたがって危機対応を行うケースや、危機対応における基本行動の再確認（各班の連携確認）を行いました。

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。

直近の危機対応事例では、新型コロナウイルス感染症への対応として、Hondaでもグローバル危機対策本部を立ち上げ、全社横断的な対応を推進しました。

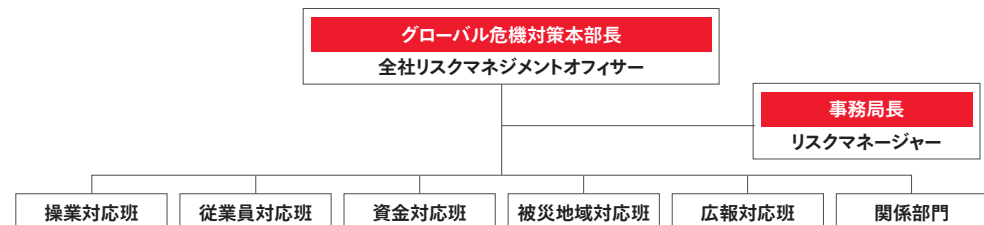
新型コロナウイルス感染症に対しては、社会経済活動を再開する動きが加速しており、当社グループにおいても生産・開発・購買・営業などの事業活動の正常化が進んでいます。

今後も生産・開発・購買・営業などの事業体質の強化を図るとともに、感染症が再び拡大した場合は、お客様、お取引先および従業員をはじめとするステークホルダーの安全を最優先にしつつ、事業継続の観点から事業、業績への悪影響を最小化するための対応を行っています。

なお、半導体部品の供給課題については、Hondaにおいてもお取引先と連携し影響を最小化するために全社横断的な対応を推進しています。

※ BCP：事業継続計画 (Business Continuity Plan)

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人事統括部長を委員長とした「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



# ガバナンス | 役員紹介

## 取締役 (2023年6月21日現在)

 <p><b>取締役会長</b> 倉石 誠司</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●取締役会議長</li> </ul>	1982年 4月 当社入社	2017年 4月 同 最高執行責任者
	2010年 6月 同 取締役	2017年 4月 同 戦略・事業・地域担当
	2011年 4月 同 取締役 執行役員	2017年 6月 同 代表取締役副社長
	2011年 6月 同 執行役員 (取締役に退任)	2019年 4月 同 戦略・事業・地域担当取締役
	2013年 11月 本田技研科技 (中国) 有限公司 総経理	2019年 4月 同 四輪事業本部長
	2014年 4月 当社常務執行役員	2021年 6月 同 取締役 代表執行役員副社長
	2016年 4月 同 専務執行役員	2021年 6月 同 報酬委員
	2016年 6月 同 代表取締役 副社長執行役員	2022年 4月 同 取締役会長 (現在)
	2016年 6月 同 リスクマネジメントオフィサー	2022年 4月 同 取締役会議長 (現在)
	2016年 6月 同 コーポレートブランドオフィサー	
 <p><b>取締役 代表執行役社長</b> 三部 敏宏</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●指名委員</li> <li>●最高経営責任者</li> </ul>	1987年 4月 当社入社	2020年 4月 同 専務執行役員
	2014年 4月 同 執行役員	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 四輪事業本部 パワートレイン事業統括	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 生産統括部長	2020年 6月 同 専務取締役
	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	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 生産統括部長	2021年 4月 同 代表取締役社長
	2016年 4月 (株) 本田技術研究所 取締役専務執行役員	2021年 4月 同 最高経営責任者 (現在)
	2018年 4月 当社常務執行役員	2021年 6月 同 取締役 代表執行役社長 (現在)
	2018年 4月 (株) 本田技術研究所 取締役副社長	2021年 6月 同 指名委員 (現在)
	2019年 4月 同 代表取締役社長	
 <p><b>取締役 代表執行役副社長</b> 青山 真二</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●報酬委員</li> <li>●最高執行責任者</li> <li>●リスクマネジメントオフィサー</li> <li>●渉外担当</li> </ul>	1986年 4月 当社入社	2019年 4月 当社北米地域本部長
	2012年 4月 同 執行役員	2019年 4月 同 ホンダノースアメリカ・インコーポレーテッド 取締役社長 最高経営責任者
	2013年 4月 同 二輪事業本部長	2019年 4月 同 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 最高経営責任者
	2013年 6月 同 取締役 執行役員	2019年 4月 同 アジア・大洋州本部長
	2017年 4月 同 アジア・大洋州本部長	2017年 7月 当社電動化担当
	2017年 4月 同 アジアホンダモーターカンパニー・リミテッド 取締役社長	2021年 10月 同 執行役常務
	2017年 6月 当社執行役員 (取締役に退任)	2022年 4月 同 執行役専務
	2018年 4月 同 常務執行役員	2022年 4月 同 事業開発本部長
	2018年 4月 同 北米地域本部 本部長	2022年 4月 同 コーポレートブランドオフィサー
	2018年 4月 同 ホンダノースアメリカ・インコーポレーテッド 取締役上級副社長 最高執行責任者	2022年 6月 同 四輪事業本部長
2018年 4月 同 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 取締役上級副社長 最高執行責任者	2022年 6月 同 取締役 執行役専務	
2018年 11月 同 ホンダノースアメリカ・インコーポレーテッド 取締役社長 最高執行責任者	2023年 4月 同 取締役 代表執行役員副社長 (現在)	
2018年 11月 同 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 最高執行責任者	2023年 4月 同 最高執行責任者 (現在)	
2018年 11月 同 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 最高執行責任者	2023年 4月 同 報酬委員 (現在)	
2018年 11月 同 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 最高執行責任者	2023年 4月 同 リスクマネジメントオフィサー (現在)	
2018年 4月 同 渉外担当 (現在)		
 <p><b>取締役 執行役専務</b> 具原 典也</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●北米地域本部長</li> <li>●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 最高経営責任者</li> </ul>	1984年 4月 当社入社	2020年 4月 同 四輪事業本部 事業統括部長
	2012年 4月 同 四輪品質保証部長	2021年 4月 同 カスタマーファースト本部長
	2013年 4月 同 執行役員	2021年 4月 同 リスクマネジメントオフィサー
	2013年 4月 同 品質担当	2021年 6月 同 執行役常務
	2013年 6月 同 取締役 執行役員	2021年 10月 同 常務執行役員
	2014年 4月 同 カスタマーサービス本部長	2021年 10月 同 北米地域本部長 (現在)
	2014年 4月 同 四輪事業本部 サービス統括部長	2021年 10月 同 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 最高経営責任者 (現在)
	2016年 4月 同 カスタマーファースト本部長	2021年 10月 同 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 最高経営責任者 (現在)
	2017年 6月 同 執行役員 (取締役に退任)	2023年 4月 当社執行役専務
	2018年 4月 同 常務執行役員	2023年 6月 同 取締役 執行役専務 (現在)
2018年 4月 同 購買本部長		

 <p><b>取締役</b> 鈴木 麻子</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●常勤監査委員</li> </ul>	1987年 4月 当社入社	2019年 4月 同 人事・コーポレートガバナンス本部長
	2014年 4月 東風本田汽车有限公司 総経理	2020年 4月 同 執行職
	2016年 4月 当社執行役員	2021年 6月 同 取締役 (現在)
	2018年 4月 同 日本本部副本部長	2021年 6月 同 常勤監査委員 (現在)
 <p><b>取締役</b> 鈴木 雅文</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●常勤監査委員</li> </ul>	1987年 4月 当社入社	2017年 6月 同 取締役 (常勤監査等委員)
	2012年 4月 同 欧州地域・CIS中近東アフリカ本部 地域事業企画室長	2021年 6月 同 取締役 (現在)
	2013年 4月 同 事業管理本部 経理部長	2021年 6月 同 常勤監査委員 (現在)
 <p><b>取締役</b> 酒井 邦彦</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●指名委員</li> <li>●監査委員</li> </ul>	1979年 4月 東京地方検察庁 検事	2019年 6月 当社取締役 (監査等委員)
	2014年 7月 高松高等検察庁 検事長	2021年 6月 同 取締役 (現在)
	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 指名委員 (現在)
	2017年 4月 第一東京弁護士会 登録	2021年 6月 同 監査委員 (現在)
	2017年 4月 TVM総合法律事務所 顧問弁護士 (現在)	
	2018年 6月 古河電気工業 (株) 社外監査役 (現在)	
 <p><b>取締役</b> 國分 文也</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●指名委員 (委員長)</li> <li>●報酬委員</li> </ul>	1975年 4月 丸紅 (株) 入社	2021年 6月 同 指名委員 (委員長) (現在)
	2013年 4月 同 代表取締役社長	2021年 6月 同 報酬委員 (現在)
	2019年 4月 同 取締役会長 (現在)	2022年 5月 日本機械輸出組合 理事長 (現在)
	2019年 6月 大成建設 (株) 社外取締役 (現在)	2022年 5月 一般社団法人日本貿易会 会長 (現在)
2020年 6月 当社取締役 (現在)		
 <p><b>取締役</b> 小川 陽一郎</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●監査委員 (委員長)</li> <li>●報酬委員</li> </ul>	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 当社取締役 (現在)
		2021年 6月 同 監査委員 (委員長) (現在)
 <p><b>取締役</b> 東 和浩</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●指名委員</li> <li>●報酬委員 (委員長)</li> </ul>	1982年 4月 リそなグループ 入社	2020年 4月 (株) リ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) リそなホールディングス 取締役	2020年 4月 (株) リそな銀行 取締役 会長 (2022年6月退任)
	2013年 4月 同 代表執行役員	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 (株) リそな銀行 代表取締役社長	2020年 6月 当社取締役 (現在)
	2013年 4月 同 執行役員	2021年 6月 同 指名委員 (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 報酬委員 (委員長) (現在)
	2017年 4月 (株) リそな銀行 取締役 会長	2021年 6月 同 報酬委員 (委員長) (現在)
	2017年 4月 同 代表取締役社長	2022年 6月 (株) リ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 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) リそな銀行 シニアアドバイザー (現在)
	2018年 4月 (株) リそな銀行 取締役 会長	
2018年 4月 同 代表取締役社長		
2018年 4月 同 執行役員		
 <p><b>取締役</b> 永田 亮子</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●監査委員</li> </ul>	1987年 4月 日本たばこ産業 (株) 入社	2021年 6月 当社取締役 (現在)
	2008年 6月 同 執行役員	2021年 6月 同 監査委員 (現在)
	2018年 3月 同 常勤監査役 (2023年3月退任)	2023年 3月 (株) メドレー 社外監査役 (現在)

## 執行役 (2023年4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。

## ガバナンス | 社外取締役メッセージ

各委員会の委員長に、再定義したグローバルブランドスローガンへの印象、戦略、各委員会の取り組みについて伺いました。



■ 指名委員会委員長  
社外取締役  
國分 文也

■ 報酬委員会委員長  
社外取締役  
東 和浩

■ 監査委員会委員長  
社外取締役  
小川 陽一郎

### モビリティ会社の枠を超えた先に、 大きな可能性がある



Hondaには「The Power of Dreams」という、既に広く認知されたグローバルブランドスローガンがあります。時代の変化に合わせてHondaがどのようなビジョンを描き、どう進むのかを明確に示すため、今回、このスローガンに副文とキーワードが新たに加われました。これを「Hondaのめざす姿」として定着させるためには、まずはHondaの内部に対して繰り返し丁寧に説明することで理解と浸透を深め、その上で社外に対しても継続して発信し続けることが重要であると考えています。

#### これからのHondaを担うリーダーに必要な資質とは

指名委員会では、じっくりと時間を掛けてHondaのリーダーに求められる資質について議論を重ねてきました。その結果、やはりトップに立つ者としての誠実さや清廉さ、すなわち「インテグリティ」がリーダーとして第一に不可欠な素養であり、その上で「魅力的なビジョンを描く力」「積極果断に意思決定する力」「集団を牽引し、自ら実行する力」の3つの要素が特に重要であると整理しました。

中でも、この大変革期においては「魅力的なビジョンを描く」ことに加え、「積極果断に意思決定する」ことが大変重要になってきます。今回、三部社長がこれまでの成功体験に捉われることなく敢然と電動化へ舵を切り、Hondaのめざす姿を明確に提示したことは、このような資質の顕れであると受け止めています。今後も独立した立場から、あるべきリーダーの資質を見極めていきたいと思っています。

#### アセットの掛け算で、期待を超える付加価値を社会に

「Hondaは次に何を出してくるんだろう」というワクワク感、それが社会の抱くHondaへのイメージではないかと思っていますし、私がHondaに最も期待する部分でもあります。そのワクワク感に応えていくためには、セグメントに捉われない総合力が肝心です。Hondaはこれまで二輪、四輪にとどまらず、パワープロダクツや航空へと新たなセグメントに挑み、事業を確立してきました。Hondaの持つ豊富なアセットを掛け合わせれば、これまでとはまったく異なる領域でHonda独自の付加価値を提供できると感じています。

私たちは、昨日の延長上に明日がない時代にいます。今問われるのは、発想力や組織としての知的なパワーです。一人一人の能力を掛け合わせることで生まれる力を組織として吸い上げ、「Hondaは次に何を出してくるんだろう」という期待に応えていってほしいと思います。

## ガバナンス | 社外取締役メッセージ



## 独自の面白い発想とスピードある経営判断で、変化をリードしていく会社に

Hondaの社名には、「自動車」という言葉が含まれていません。これは文字通り、「自動車という枠に捉われない面白い未来を創造してくれる」という世の中からの期待の投影であると思います。株主総会に出席すると、Hondaという会社が好きで「何か面白いことをやってくれるのではないか」という期待を寄せる投資家が多くいらっしゃいます。そのような社会の共通認識を大切に、存在を期待される企業であり続けることが重要です。グローバルな事業規模と長期的な展望が求められる中、地球的視野に立った大胆な発想で、変化に追いつくのではなく変化を生み出し、リードしていくことがHondaのめざす姿だと考えます。また、変化をリードするにはスピードも大切な要素です。指名委員会等設置会社への移行は、経営の透明性や客観性を担保するだけでなく、執行役への適切な権限委譲により、経営スピードを加速させ、変革を後押しすると考えます。

### 進化が急速に進む時代の先を見据えた挑戦を

夢 (Dream) といえはHondaと連想されるほど、スローガン「The Power of Dreams」は長年にわたり社会に広く認知され、共感を得て、定着してきました。今回、そのスローガンの再定義に踏み切ったことは大きな決断だったと思います。100年に一度といわれる変革期にある中、Hondaがどこに向かっていくべきなのかを再認識することは、今のHondaにとって重要なプロセスであったと受け止めています。

現在はEV化や自動運転の競争が激化していますが、5年後、10年後にはもう当然のものとなっている可能性があります。非常に速い進歩の先を見据えてHondaは動いていかなければなりません。それを現実に追われながらやるのか、面白い未来を創造するために先陣を切って挑戦するのか。Hondaは後者であり、それがHondaの社会的役割でもあると思います。そうした未来を見据えた挑戦に対して、再定義したグローバルブランドスローガンが道標となるはずで

### Hondaの独自性を最大限に引き出す報酬制度の確立へ

報酬委員会では、未来志向の熱意ある人材の貢献や長期的な視点に基づく経営に対するインセンティブが働くような報酬制度の導入に取り組んでいます。指名委員会等設置会社に移行して3年目になりますが、1年目は制度のベース作りに着手し、2年目で長期インセンティブの議論を徹底的に行い、ようやく制度設計が形になってきました。カーボンニュートラルやダイバーシティなどサステナビリティの要素を取り入れながら、Hondaの企業価値向上につながる報酬制度を確立していきます。それが、Hondaの独自性を最大限に引き出すメカニズムとなるでしょう。



## これまでのHondaを超える、新たな進化への挑戦

「The Power of Dreams」ほど、Hondaの価値を具現化した言葉はないと思っています。Honda創業時の事業であるエンジンの「Power」と、原付自転車からスーパーカブ、四輪、米国での排ガス規制対応車、ジェット機と、これまでに実現してきた「Dreams」。このHondaの原動力を表す2つの言葉を再構築し、グローバル全体でそれを共通価値としたことは非常に良いアプローチだと思いました。新たな「創造 (Create)」・「解放 (Transcend)」・「拡張 (Augment)」という表現の中でも、「解放」は時間や空間の制約から人を解放するという意味だけでなく、Honda自身の解放という捉え方もできると思います。

この大きな変化の中で、過去の成功体験や現状維持にとどまらず、これまでのHondaを超えて存在を期待される企業であり続けることがHondaのめざす姿だと考えます。

### 変化を読む力と適切な投資判断で、変革のスピードを加速させる

社会全体が信頼を寄せるHondaの品質の高さを継続しながら、中長期的には、グローバル製造業やデジタル産業の目まぐるしい変化と、それを取り巻く地政学的なリスクを読む力を高め、協業などにおける産業領域・パートナー・規模・タイミングなど、適切な投資判断をしていくことが重要です。Hondaはこの1年、Hondaの強みである独自性を磨きながら、スピード感を持って他社とのパートナーシップの構築や協業に積極的に取り組みました。これは自前技術主義を貫いてきたHondaにとって大きな変化です。この変化が、次の飛躍的な成長につながると確信しています。

### 現場、現物への理解を活かしたガバナンスの進化

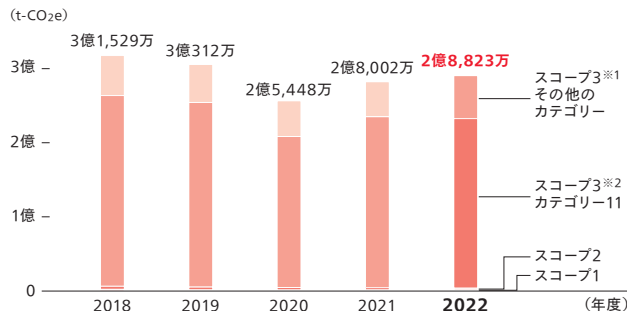
監査委員会は、取締役会が果たす監督機能の一翼を担い、取締役や執行役の職務の執行状況を監督・監査する立場として、良質な企業統治体制の確立に貢献しています。独立した立場で監査活動を実施する上で執行・経営がどのように日々の業務を遂行しているのかを、あるときには現場に行く機会も設けながら確認しています。

2022年度は、視察の機会を多く設けていただき、何が最先端の研究で何が課題なのかを社外取締役にもしっかり理解させようという執行側の意識を強く感じました。本社で議論するだけでなく、実際に現場に行って現物を見て、技術的な理解を深め、従業員と対話することで初めて理解できたこともあり、視察やコミュニケーションに時間を使っていたことは監査委員会にとっても非常に価値があったと思っています。今後も現場の把握に努めながら、外部環境の分析、リスクマネジメントを確実に実施することで、良質な企業統治体制の確立に貢献していきます。

# 主要指標

## 非財務情報

### GHG排出総量の推移



※1「カテゴリー1・2・3・4・5・6・7・9・10・12・15」の合計。

HondaはGHGプロトコルに定められた基準に従い、自社の企業活動に含まれない、もしくは他カテゴリーで計上した「カテゴリー8・13・14」を除外。

※2 Hondaが当該年度に販売した製品（二輪車・四輪車・パワープロダクト・航空機）がお客様の手に渡り、最終的に廃棄されるまでの間に、お客様の使用にともなって排出されるGHGの量。

算出範囲は、自社製品（二輪車・四輪車・パワープロダクト・航空機）のグローバル販売の全台数を網羅。

また、CO<sub>2</sub>排出量原単位×年間走行距離または年間使用時間×生涯使用年数×年間販売台数の総和を排出量としている。

・CO<sub>2</sub>排出量原単位：製品の単位走行距離または単位使用時間において排出されるCO<sub>2</sub>量

・年間走行距離/生涯使用年数：IEA推計モデル「MoMo」等を参照

・CO<sub>2</sub>排出係数：各地域での公的機関が発行するGHG算定ガイドラインを参照、ない場合は、日本のガイドラインを参照

### 取水量/廃棄物等発生量

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
取水量 (千m <sup>3</sup> )	36,200	34,100	29,300	32,500	33,200
廃棄物等発生量 (千t)	1,690	1,550	1,360	1,410	1,420

#### 【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 + 河川等の地表水取水量等)

廃棄物等発生量 = 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

### 社会

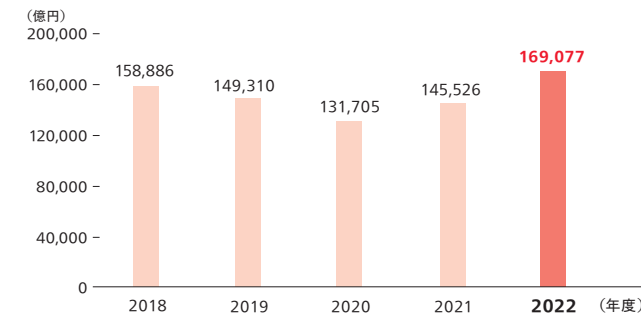
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
連結従業員数	219,722	218,674	211,374	204,035	197,039
女性比率	13.9%	13.8%	14.0%	15.1%	15.9%

### ガバナンス

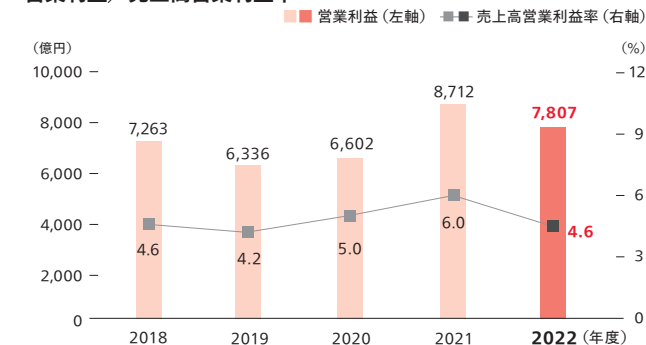
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
取締役員数	13名	13名	11名	11名	11名
社外取締役比率	38.5%	38.5%	45.5%	45.5%	45.5%

## 財務情報

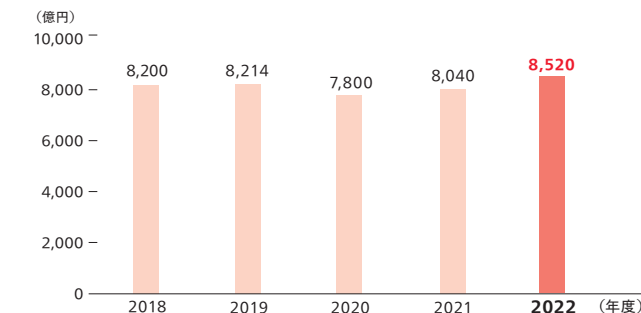
### 売上収益



### 営業利益/売上高営業利益率



### 研究開発支出





# 10年間の主要詳細データ

3月31日に終了した各年度

米国会計基準 (単位: 百万円)		IFRS (単位: 百万円)									
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
売上、利益および配当		売上、利益および配当									
売上高およびその他の営業収入	¥9,877,947	¥12,506,091	¥13,328,099	¥14,601,151	¥13,999,200	¥15,361,146	¥15,888,617	¥14,931,009	¥13,170,519	¥14,552,696	¥16,907,725
営業利益	544,810	823,864	670,603	503,376	840,711	833,558	726,370	633,637	660,208	871,232	780,769
営業利益率	5.5%	6.6%	5.0%	3.4%	6.0%	5.4%	4.6%	4.2%	5.0%	6.0%	4.6%
税引前利益	488,891	130,916	96,097	126,001	164,793	247,643	228,827	164,203	272,734	202,512	117,445
法人税等	178,976	933,903	806,237	635,450	1,006,986	1,114,973	979,375	789,918	914,053	1,070,190	879,565
関連会社持分利益	82,723	267,992	245,139	229,092	327,592	(13,666)	303,089	279,986	218,609	309,489	162,256
非支配持分損益 (控除)	(25,489)	665,911	561,098	406,358	679,394	1,128,639	676,286	509,932	695,444	760,701	717,309
当社株主に帰属する当期純利益	367,149	624,703	509,435	344,531	616,569	1,059,337	610,316	455,746	657,425	707,067	651,416
支払配当金	129,765	142,381	158,601	158,601	162,205	174,221	194,271	196,795	145,090	188,402	213,475
研究開発費	560,270	625,698	670,331	719,810	659,918	730,734	820,037	821,478	780,065	804,025	852,067
支払利息	12,157	12,803	18,194	18,146	12,471	12,970	13,217	24,689	13,877	16,867	36,112
資産、長期債務および資本合計		資産、負債および資本									
総資産	¥13,635,357	¥16,048,438	¥18,425,837	¥18,229,294	¥18,958,123	¥19,349,164	¥20,419,122	¥20,461,465	¥21,921,030	¥23,973,153	¥24,670,067
長期債務	2,710,845	3,224,512	3,926,276	3,736,628	4,022,190	3,881,749	4,142,338	4,221,229	4,715,361	4,984,252	4,373,973
当社株主に帰属する株主資本	5,043,500	6,335,534	7,108,627	6,761,433	7,295,296	7,933,538	8,267,720	8,012,259	9,082,306	10,472,824	11,184,250
資本的支出 (オペレーティング・リース除く)	630,408	803,231	703,920	687,306	588,360	484,778	466,657	455,169	390,081	366,829	578,063
減価償却費 (オペレーティング・リース除く)	335,536	419,022	451,052	486,410	484,133	513,455	499,036	470,320	428,063	438,269	512,501
営業活動によるキャッシュ・フロー	800,744	449,108	1,020,404	1,390,995	885,073	987,671	775,988	979,415	1,072,379	1,679,622	2,129,022
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,069,756)	(921,023)	(840,496)	(875,077)	(650,618)	(615,113)	(577,555)	(619,481)	(796,881)	(376,056)	(678,060)
財務活動によるキャッシュ・フロー	119,567	355,458	12,488	(95,299)	115,423	(174,334)	22,924	(87,411)	(283,980)	(615,718)	(1,468,359)
米国会計基準 (単位: 円)		IFRS (単位: 円)									
1株当たり		1株当たり									
当社株主に帰属する当期純利益		当期利益 (親会社の所有者に帰属)									
基本的	¥203.71	¥346.62	¥282.66	¥191.16	¥342.10	¥590.79	¥345.99	¥260.13	¥380.75	¥411.09	¥384.02
希薄化後	203.71	346.62	282.66	191.16	342.10	590.79	345.99	260.13	380.75	411.09	384.02
配当金	76	82	88	88	92	100	111	112	110	120	120
当社株主に帰属する株主資本	2,798.37	3,515.27	3,944.23	3,751.59	4,047.81	4,461.36	4,698.74	4,640.46	5,260.06	6,122.31	6,719.93
(単位: 百万円)		(単位: 百万円)									
売上推移		売上推移									
売上高*		売上収益*									
日本	¥1,652,995	¥1,920,114	¥1,800,439	¥1,754,167	¥1,799,772	¥1,919,130	¥2,042,891	¥1,985,945	¥1,849,268	¥1,943,649	¥2,013,095
	17%	15%	14%	12%	13%	12%	13%	13%	14%	13%	12%
海外	8,224,952	10,585,977	11,527,660	12,846,984	12,199,428	13,442,016	13,845,726	12,945,064	11,321,251	12,609,047	14,894,630
	83%	85%	86%	88%	87%	88%	87%	87%	86%	87%	88%
合計	¥9,877,947	¥12,506,091	¥13,328,099	¥14,601,151	¥13,999,200	¥15,361,146	¥15,888,617	¥14,931,009	¥13,170,519	¥14,552,696	¥16,907,725
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
(単位: 千台)		(単位: 千台)									
売上台数		売上台数									
二輪事業	15,494	17,008	17,592	17,055	17,661	19,554	20,238	19,340	15,132	17,027	18,757
四輪事業	4,014	4,340	4,367	4,743	5,028	5,199	5,323	4,790	4,546	4,074	3,687
パワープロダクツ事業	6,071	6,018	5,983	5,965	6,121	6,262	6,301	5,701	5,623	6,200	5,645
従業員数 (単位: 名)	190,338	199,368	204,730	208,399	211,915	215,638	219,722	218,674	211,374	204,035	197,039
為替レート (対米ドル) (単位: 円)		為替レート (対米ドル) (単位: 円)									
期末	¥94	¥103	¥120	¥113	¥112	¥106	¥111	¥109	¥111	¥122	¥134
期中平均	83	100	110	120	108	111	111	109	106	112	136

\* 地域区分は、外部顧客の所在地に基づいています。

# 会社概要

## 会社概要 (2023年3月31日現在)

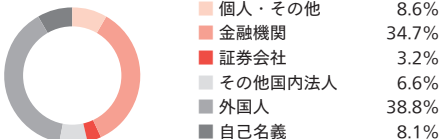
会社名	本田技研工業株式会社	従業員数	連結197,039名/単独33,065名
本社所在地	東京都港区南青山2-1-1	連結子会社	313社
設立	1948年9月	持分法適用会社	69社
資本金	860億円		

## 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 (2023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	1,811,428,430株



個人・その他	8.6%
金融機関	34.7%
証券会社	3.2%
その他国内法人	6.6%
外国人	38.8%
自己名義	8.1%

## 大株主 (2023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)	260,025	15.6
モックスレイ・アンド・カンパニー・エルエルシー	116,835	7.0
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	103,468	6.2
明治安田生命保険相互会社	49,492	3.0
エスエスピーティシー クライアント オムニバス アカウント	43,631	2.6
東京海上日動火災保険株式会社	31,915	1.9
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	29,327	1.8
日本生命保険相互会社	28,666	1.7
ノーザン トラスト カンパニー (エイブイエフシー) リシルチェスター インターナショナル インベスターズ インターナショナル バリュースティック トラスト	26,328	1.6
ジェービー モルガン チェース バンク 385781	22,752	1.4

(注) 1 株数は千株未満を切り捨てて表示しています。  
 2 出資比率は、発行済株式の総数から自己株式 (146,163千株) を控除して算出しています。  
 3 モックスレイ・アンド・カンパニー・エルエルシーは、ADR (米国預託証券) の預託機関であるジェービー モルガン チェース バンクの株式名義人です。

## 制作体制

コーポレート戦略部が主体となり、「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、社内外のすべてのステークホルダーの皆様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

委員長		
執行役常務	コーポレート戦略本部長	小澤 学

### 事務局長

コーポレート戦略部	部長	高橋 純洋
-----------	----	-------

### 制作事務局

コーポレート戦略部	コーポレート戦略企画課	課長	月形 淳志
			勝田 淳平
			和田 陸
			大石 るみえ
			大桃 彩花
			岸本 英一

経営企画統括部	環境企画部	森岡 俊介
---------	-------	-------



コーポレートサイト  
<https://global.honda.jp/>



5つのキーファクター  
<https://global.honda.jp/stories/068/>



サステナビリティサイト  
<https://global.honda.jp/sustainability/>



Honda Stories  
<https://global.honda.jp/stories/>



夢の力であなたを動かす

**HONDA**  
The Power of Dreams

**How we move you.**  
CREATE ▶ TRANSCEND, AUGMENT



**HONDA**  
The Power of Dreams

**How we move you.**

CREATE ▶ TRANSCEND, AUGMENT

