

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

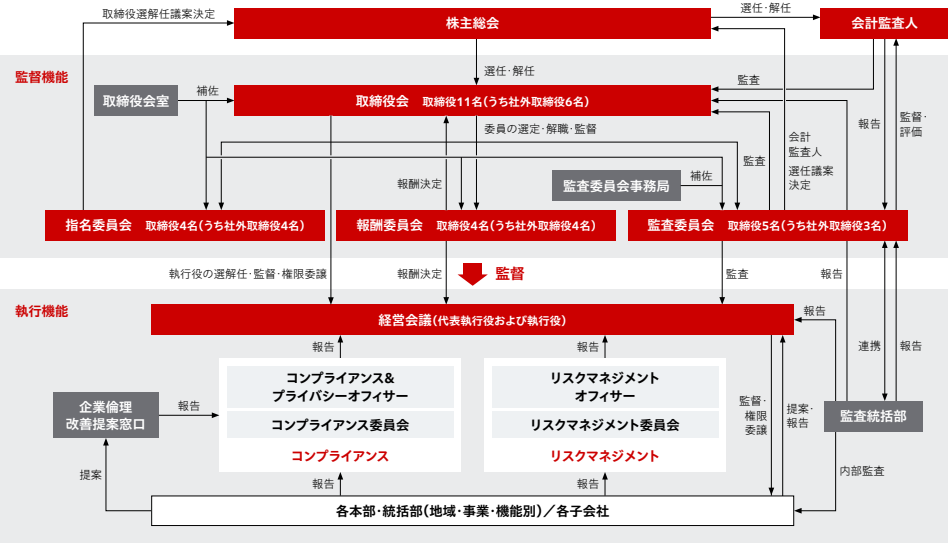
Hondaは、基本理念に立脚し、株主・投資家の皆さまをはじめ、お客さま、社会からの信頼をより高めるとともに、会社の迅速・果断かつリスクを勘案した意思決定を促し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることで、「存在を期待される企業」となるために、経営の最重要課題の一つとして、コーポレートガバナンスの充実に取り組んでいます。

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、指名委員会等設置会社を採用しています。

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、経営会議は、取締役会の決議事項など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。また、各事業を強化し、世界での最適な事業運営を円滑に遂行するため、各領域に置かれた事業執行会議等が、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について審議しています。

株主・投資家の皆さまやお客さま、社会からの信頼と共感をより一層高めるため、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。

コーポレートガバナンス体制（2026年6月26日時点）



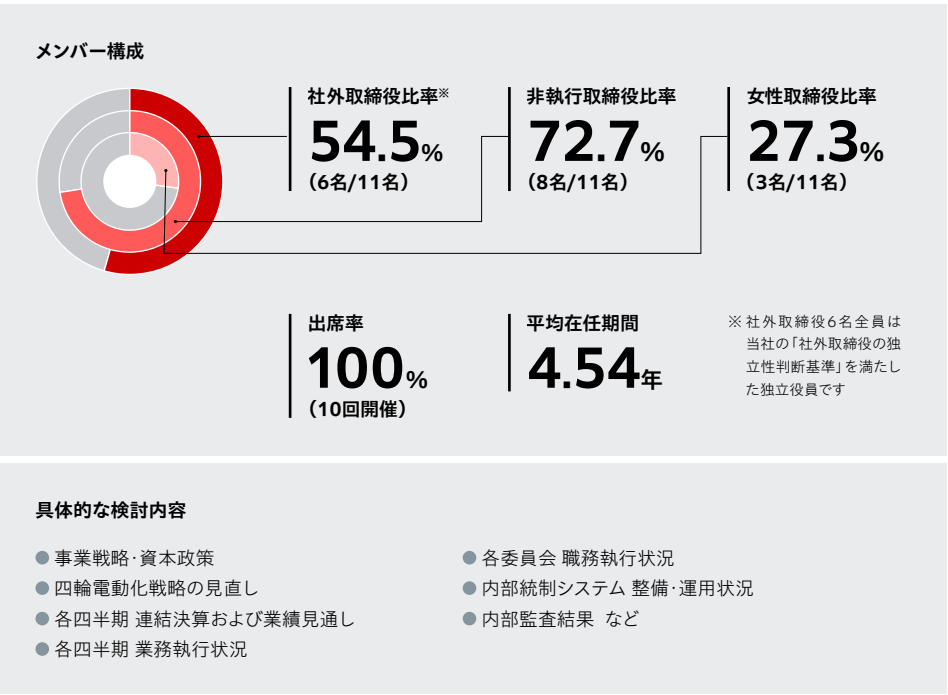
取締役会による監督

取締役会は、6名の社外取締役を含む11名の取締役によって構成され、社外取締役が取締役会議長を担っています。

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。

なお、2026年6月26日開催の取締役会決議にて取締役会議長が社外取締役となり、指名委員会および報酬委員会の委員の全員が社外取締役となったことに伴い、取締役会議長と執行役との定期的な情報共有の実施や社外取締役への迅速な情報提供等を通じ、取締役間の情報非対称の最小化に取り組み、取締役会による監督の実効性のさらなる向上に努めています。

取締役会



Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

● コーポレートガバナンス

社外取締役 三委員長鼎談

関連データ

LINK

- 📄 コーポレート・ガバナンス基本方針
- 📄 有価証券報告書
コーポレート・ガバナンスの概要
- 📄 コーポレート・ガバナンス報告書
- 📄 株主総会招集通知
- 📄 Honda ESG Report 2026
ガバナンス

各委員会による監督

Hondaは、「指名委員会」「監査委員会」「報酬委員会」を通じて、監督の実効性と透明性を高めています。

1 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、4名の社外取締役で構成されており、委員長は、独立社外取締役から選定しています。

2 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名の取締役で構成されており、委員長は、独立社外取締役の中から選定しています。なお、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。

3 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、4名の社外取締役で構成されており、委員長は、独立社外取締役から選定しています。

1 指名委員会 具体的な検討内容 ● 基本方針・年間活動計画 ● 次世代経営候補者 ● 取締役候補者 など 出席率 100% (11回開催) 社外取締役比率 100% (4名/4名)	2 監査委員会 具体的な検討内容 ● 基本方針・年間活動計画 ● 各四半期 監査実施状況 ● 会計監査人 年度監査の実施状況および連結財務諸表レビュー結果概要報告 ● 内部監査実施状況 など 出席率 100% (10回開催) 社外取締役比率 60% (3名/5名)	3 報酬委員会 具体的な検討内容 ● 基本方針・年間活動計画 ● 役員実績評価 ● STI・LTI業績評価基準 ● LTIおよび株式交付規程 ● 報酬水準 など 出席率 100% (10回開催) 社外取締役比率 100% (4名/4名)
--	---	---

取締役候補者の考え方

取締役候補者は、性別・国籍などの個人の属性にかかわらず、会社経営や法律、行政、会計、教育など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。

なお、「2030年ビジョン」の実現に向けて、取締役会が経営上の重要事項の決定と取締役および執行役の職務執行の監督の役割を果たすために必要とするスキルを、以下の通り特定しています。



Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

● コーポレートガバナンス

社外取締役 三委員長鼎談

関連データ

LINK

📄 コーポレート・ガバナンス基本方針

📄 有価証券報告書
コーポレート・ガバナンスの概要

📄 コーポレート・ガバナンス報告書

📄 株主総会招集通知

📄 Honda ESG Report 2026
ガバナンス



コンプライアンスの基本的な考え方

Hondaでは、「単に法令を守るだけでなく、役員および従業員一人ひとりが、お客様や社会に対して誠実で倫理的に行動すること」と定義し、これをコンプライアンスの基本的な考え方としています。今後も、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、コンプライアンスを企業活動における重要な基盤の一つと考え、継続的な組織風土の醸成と一人ひとりの意識向上を図っていきます。

コンプライアンスに関する主な取り組み

1. コンプライアンス&プライバシーオフィサーの設置およびコンプライアンス委員会の設置・運営

コンプライアンスの責任者として、取締役 代表執行役副社長をコンプライアンス&プライバシーオフィサーに任命しています。コンプライアンス&プライバシーオフィサーを委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、グループのコンプライアンス向上を目的に、内部統制システム上の重要施策の決定や同システムの整備・運用状況の確認、重要案件発生時の再発防止策の決定などを担っています。

なお、2026年3月期は7回(定期4回、臨時3回)開催しました。

2. 行動規範の策定・周知

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」を役員および従業員一人ひとりに浸透させていくことを目的に、アプリケーションの配信やリーフレットの配布、啓発動画の配信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。

3. 企業倫理改善提案窓口の設置・運営

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)を受け付ける「企業倫理改善提案窓口」を設置しています。2026年3月期の提案・相談件数は441件となっており、定期的にその運用状況をコンプライアンス委員会へ報告しています。

4. 役員・従業員への啓発・教育

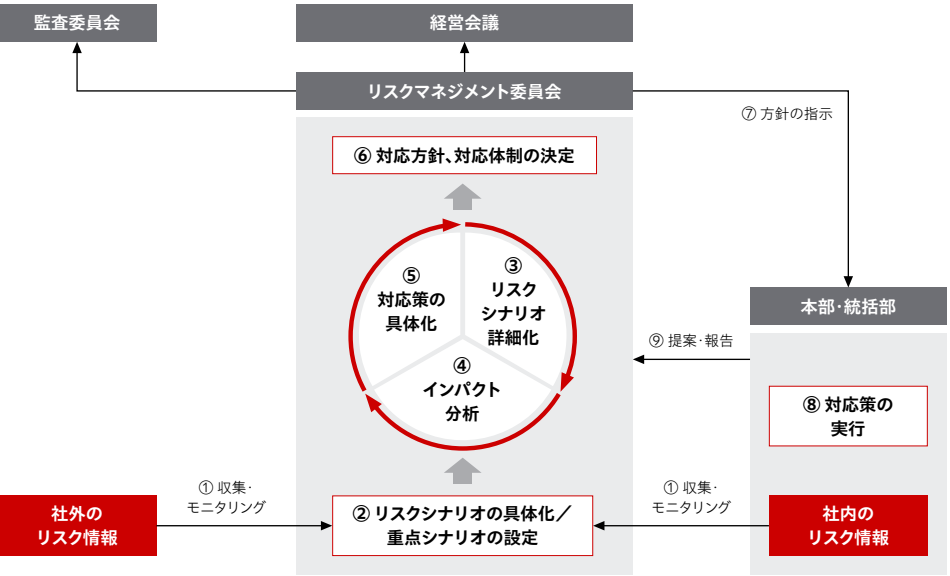
新入社員研修、新認定役職者研修、新任役員研修など階層別研修や部門別研修等の機会を通じて、行動規範の内容及各種法令(贈収賄防止、インサイダー取引規制、競争法、個人情報保護法、取適法等)をはじめとするコンプライアンスに関する啓発・教育を実施し、継続的なコンプライアンス意識の醸成および向上を図っています。

リスクマネジメント

Hondaは、「Hondaグローバルリスクマネジメント規程」のもと、グループ子会社を含めたグローバルレベルで事業に影響を及ぼすリスクのマネジメント活動を推進しています。活動の中心となる「リスクマネジメント委員会」(全社リスクマネジメントオフィサーが委員長、2026年3月期は7回開催)では、各部門でのリスクアセスメント活動によるボトムアップの視点と、外部環境変化に伴うリスクトレンドを捉えるトップダウンの視点を融合してリスクシナリオを具体化し、経営戦略と連動した対応方針・体制を決定しています。

特に事業影響の大きいリスクは「全社重点リスク」として定期的に確認・議論を行っており、2026年3月期は地政学的リスク、購買・調達リスク、情報セキュリティリスク、市場環境変化リスク、他社との業務提携・合併リスクなどを全社重点リスクとして整理しました。また、危機の兆候を監視するリスクセンシング活動や有事の際における「グローバル危機対策本部」の設置等、危機対応の基盤を構築・運用しております。一連の取り組みは監査委員会への適宜報告、および、独立した内部監査部門による内部監査を通じて実効性を担保しており、リスクを適切に見極め早期に対応することで持続的な成長と経営基盤の強化を図っています。

リスクマネジメント委員会



Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

● コーポレートガバナンス

社外取締役 三委員長鼎談

関連データ

LINK

📄 Honda行動規範

📄 有価証券報告書
内部統制システム

📄 有価証券報告書
リスクマネジメント

📄 コーポレート・ガバナンス報告書

📄 Honda ESG Report 2026
コンプライアンス

📄 Honda ESG Report 2026
リスクマネジメント





社外取締役 三委員長鼎談

ガバナンスと執行の両翼を強化し、 Hondaの夢を企業価値につなげる

取締役会議長
指名委員会委員長
社外取締役
國分 文也



監査委員会委員長
社外取締役
小川 陽一郎



報酬委員会委員長
社外取締役
東 和浩

技術力を事業成長に つなげ切れていない

國分 改めて現状を俯瞰すると、「技術力で勝っているのに、ビジネスで負けている」という構図が浮かび上がります。Hondaの技術力は高くR&D投資も高水準にありますが、その強みを十分にビジネスに結び付けられていないと思います。

また、現状の当社のバリュエーションを見ると、投資家から成長力に対して疑問符が付けられていると感じます。実際に四輪事業はこの20年以上あまり成長しておらず、問題は今回見直したEV戦略による大規模減損だけではなく、もっと小さなスケールで同様のことが過去にも繰り返されてきたはずです。根底にあるのは、良いものをつくれれば評価されるというプロダクトアウトの発想だと感じており、消費者の嗜好がこれほど多様化した時代に、マーケットインの視点が十分ではなかったのではないのでしょうか。さらに言えば、二輪、四輪、パワープロダクト、航空機と、これだけ多様なアセットを持ちながら、事業間の掛け合わせがほとんど実現できておらず、それぞれが独立したままで全体としての一体感も十分ではありませんでした。今後は具体的かつ説得力のある成長戦略をさせるか否かに尽きるのではないのでしょうか。

東 そうですね。技術の未来を示すと同時に、お金の未来を示すことがビジネスとしての期待につながると思います。これは単純な計

算式、すなわち「単価×お客様の数」を、将来の市場予測と成長予測から説明することから始まります。

また、私はHondaフィロソフィーにある「買う喜び、売る喜び、創る喜び」のバランスが崩れてきていると感じます。「創る喜び」は追求できている一方で、「売る喜び」、とりわけ「買う喜び」への取り組みが弱くなっているように思います。エンドユーザーにはコアなHondaファンと一般のお客様の二つの層があります。Hondaを愛してくださるコアなファン層への対応は間違いありません。しかし、お客様の世界はもっと広く捉えるべきでしょう。技術や製造、地域ごとに組織がサイロ化している状況を認識し、自分たちの考える良い商品が、本当にお客様にとっての良い商品なのかを問い直す視点を高めなければなりません。この機会に一步引いて、私たち自身の現状をしっかりと見つめ直す必要があると考えます。

本気で変わる覚悟が Hondaの将来を決める

小川 Hondaが置かれている現在の局面は、Hondaに対する信頼を取り戻すための正念場です。投資家も従業員も社会も、我々への信頼が揺らいでいるのではないのでしょうか。

一方で、今回の大きな損失を先送りすることなく、しっかりと計上し開示した点は、Hondaのカルチャーが持つ誠実さの表れでもありま

Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

コーポレートガバナンス

● 社外取締役 三委員長鼎談

関連データ





す。今までのHondaが大事にしてきたものを
守りつつも、「本気で変わる覚悟があるか」が、
Hondaの将来を決める分岐点になると考えて
います。夢を追うことはHondaの強みです。し
かし、規律なく全員が夢を追うだけでは企業と
して持続できません。「夢を追う領域」と、「稼
いでビジネスを安定させる領域」という使い分
けが必要です。

また、私たちが実現したい夢と、お客様の夢
が本当に一致しているのかも問わなくてはな
りません。今回痛感したのは、投資判断の実現
可能性をもっと現実的な視点から検証すべき
だったということです。投資に際しては一定の
規律を保持することが重要で、事業戦略立案
や投資判断の前提が合理的に設定され、常に
当初設定した前提と進捗状況が正しくモニタ

リングされることが必要です。日々の環境変化
の中で進捗を正しくモニタリングし、必要に応
じて軌道修正する仕組みがなければ、逆に思
い切った戦略すら立てられなくなります。現場
で「まずいぞ」と感じた声がきちんと経営に届
き、ブレーキをかけられる規律が不可欠です。
もともとHondaにはワイガヤの文化、現場で感
じたことがトップに伝わる風土がありました。

しかし、いつしか「決められたことをきっちり
こなす組織」になってしまった面があります。マ
ネジメントもその変化に気づいており、企業風
土改革に取り組み始めていますが、この流れを
さらに加速させる必要があります。

東 技術が強いこと自体は素晴らしいこと
です。しかし、それだけに偏ってしまった面があ
ると感じています。Hondaの強みは、「こんな技
術があるのか」という驚きでお客様を惹きつけ
てきたことにありました。しかし近年では、消費
者の嗜好も生活スタイルも大きく変わってきて
います。技術の未来を示すと同時に、それがど
うキャッシュ・フローにつながるのか、夢が事業
の成長にいかに結びつくのかも示さなければ、
投資家の期待にも応えられません。

小川 その意味で、顧客を起点に商品や事業の
あり方を見直す動きは重要だと考えています。

例えばインドでは、まず現地のお客様が求め
る性能と価格のバランスを起点に商品を考え、
そこにHondaらしい価値を組み合わせる方向
へ、開発の考え方を転換していますよね。こうし
た現場の声が経営に届くワイガヤ文化を取り

戻し、トップダウンとボトムアップの両輪がかみ
合う組織にしていくことが肝要です。

2050年カーボンニュートラル達成の目標は
堅持しつつも、EV戦略見直しに伴いロードマッ
プは再構築が必要です。目標と実行計画の整
合性を取締役会でも議論し、投資家に説得力
ある道筋を示していきたいと考えています。

國分 こうした変革を着実に進めていくため
には、取締役会に主体的に関与していく必要
があります。私はHondaのガバナンスが機能し
ていなかったとは考えていません。取締役会も
各委員会も、一定の実効性を持って機能して
きたと評価しています。しかし、指名委員会等
設置会社に移行した際に大幅な権限委譲を行
い、モニタリングボードに寄り過ぎていたとい
う点があります。大きな投資判断が経営会議
決議で行われ、取締役会は事後的に報告を受
けていたため、どのような議論を経て投資が行
われたのかを十分に把握することが難しかった
のは事実です。

今般、私は取締役会議長に任命されました
が、意思決定に対する責任と覚悟を持ち、議
長として必要に応じて経営会議にもオブザー
バーとして出席し、重要な情報を社外取締役と
共有していく考えです。各取締役も従来のマイ
ンドセットを変える必要がありますが、社内取
締役と社外取締役の情報の非対称は必ずしも
埋まらないため、社外取締役としては、自分の
これまでの知見や経験から、おかしいと思った
ことは指摘をし、Hondaの常識が世間の非常

識になっていないかを問い続けることが、私た
ちの存在意義です。相当なコミットメントを要
しますが、この覚悟なくして変革期の監督は務
まらないと考えています。

東 監督を強化すると執行のスピードが落
ちるという見方がありますが、これは誤りです。
社内での議論が予定調和的に進んでしまうこ
とは起こり得ることです。社外取締役の役割は
単なる牽制ではなく、社内論理に陥りがちな議
論を一般常識の観点からスクリーニングし、検
討漏れを防ぐことにあります。「それはなぜな
のか」という問いかけは、意思決定を妨げるの
ではなく、背中を押すことにつながります。取締
役会における「説明と議論」のループを最速化
し、実質的な議論が行われる仕組みを整える
ことも重要な課題です。



Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

コーポレートガバナンス

▶ 社外取締役 三委員長鼎談

関連データ



小川 何もかもをマイクロマネジメントするわけではありませんが、今後のHondaにおける重要テーマである中国戦略やインド戦略、パートナーとの協業、四輪事業の生命線となるソフトウェア技術の選択などについては、戦略上の重要性に基づいて、取締役会にタイムリーに共有されることが望ましいです。その上で経営戦略や事業戦略の適正性、合理性、実現可能性に関する議論には時間を割き、より深いコミュニケーションが必要です。責任を持って賛同する以上は、その進捗にも深く関わっていく必要があり、投資判断とその進捗、成果を定期的に測るKPIの設定は必要でしょう。

國分さんがおっしゃった「覚悟」という言葉は私にも響きました。私たち自身が責任を引き受けることで、執行との信頼関係がより強固になり、経営の質そのものが変わっていくと確信しています。

多様な事業と顧客接点をつなぎ、 新たな成長を生み出す

國分 ガバナンスを強化する目的は、守りを固めることではありません。Hondaの強みを、次の成長につなげることも重要です。そもそも「Hondaらしさ」とは必ずしも明確ではなく、その概念自体が多様化していく時代の中では大きく変化してきているのかもしれませんが。私たちの夢が本当に市場とマッチしているのか。ハードとしての車だけでなく、生活に組み込

まれ愛される存在になるために何をすべきか。営業力や販売力の強化にとどまらず、顧客を中心として事業を有機的につなぐ全体像、言うなればHondaとしてのエコシステムというものをいかに構築するかが、根本的な経営課題だと認識しています。

その具体化に向けて、Hondaが持つ多様な取り組みをどう組み合わせるかが重要になります。例えば、HondaJetのユーザーが必ずしもHondaの車に乗っているわけではなく、二輪のユーザーが四輪へ自然に移行する導線も十分に整っていないと思います。東南アジアでさえ、四輪のリピー率率は満足なレベルに届いていません。Hondaが持つ顧客との信頼関係やグローバルネットワーク、事業ポートフォリオといったものは、事業成長を実現し続けられる可能性を大いに有するアセットです。そのため、各事業セグメントがそれぞれで事業成長を図るだけではなく、顧客を中心に事業を有機的につなぐ全体観を描き直すことが、成長戦略の出発点になると考えています。

東 私は、多様な事業を持つからこそ「Honda」なのだと捉えています。その多様性は単なるリスクの分散ではなく、未来の事業を生み育てることにあります。未来の事業が成長するためには各事業が独立するのではなく、融合していく仕組みも必要です。

一方で、自動運転など新たな技術が実現可能になる中では、お客様にとっての価値そのものが変容していきます。移動の喜びだけで

なく、移動そのものが自動化される時代に、Hondaがどのような付加価値を提供できるのか。事業同士が融合し、互いの知見を掛け合わせてこそ、Hondaにしかできない新しい価値が生まれると確信しています。

変えるべきものを変え、 「夢の力」を次の成長へ

東 だからこそ、次の成長に向けては、変えるものと守るものを明確にすることが重要だと思います。会社には変えてはいけないものと、変えなければいけないことがあります。Hondaフィロソフィーは従業員にも株主にも深く根付いた大切な財産です。

一方で、仕事の進め方やこれまでの常識に縛られている部分は、勇気を持って変えるべきです。痛みを伴うかもしれませんが、今こそこれまでの常識を疑い、変革への好機と捉えるべきだと私は考えています。

小川 私は公認会計士という職業柄、さまざまな企業に関わってきましたが、その中でもHondaは好きな会社です。現場を訪れると、一人ひとりが情熱を持って、与えられた役割に愚直に向き合っている姿を目にしてきました。毎年行われている研究発表会でも、技術者たちの真剣なまなざしに接するたびに、この会社の底力を感じます。Hondaには、変革に立ち向かってきた実績があります。そのため今後は、ビジネスアップデートで示した3つの柱とコミッ

トメントをしっかりと実行し、その道筋を社会にも社内にも示していくことが重要です。

私たち社外取締役も、これまで以上に覚悟を持って経営に関与し、変革と成長を全力で支えていく考えです。

國分 私は今のHondaに対して、ひとことで言えば「こんなことで縮こまるな」ということを思っています。それは、私が幼少期から好きだった「ワクワクさせてくれるHonda」というイメージは、多くの人々の心に今でも残っていると感じているからです。そうした夢を抱かせてくれる企業という存在価値を最大限に発揮し、今後も人々の心に驚きや感動を届けられる会社であり続けてほしいと願っています。

Hondaが持つ夢の力とは、ここで終わるものではなく決めています。



Hondaとは

経営が描くHondaの未来

重要テーマとマテリアリティ

事業戦略

Hondaを支える本田技術研究所

財務戦略

ガバナンス

コーポレートガバナンス

● 社外取締役 三委員長鼎談

関連データ

