

Honda Report 2022



HONDA
The Power of Dreams

Hondaが信じるもの、それは夢。

夢は人々に、まだ見ぬ喜びを届けてくれます。

Hondaが創りだすもの、それは新しい価値。

夢をかなえるために、今日も一人ひとりが、

チャレンジを続けています。

そして、夢を手にした人々の笑顔が、

私たちに次のチャレンジに向かう情熱と勇気を届けてくれる。

The Power of Dreams

Hondaは夢がくれる力を通して、

お客様、そして社会と喜びを分かち合っていきます。

目次

1

価値創造の源泉

- 07 Honda フィロソフィー
- 09 語り継がれる言葉たち
- 11 成長の軌跡
- 13 Honda のビジネス
- 15 Honda ブランド

2

価値創造ストーリー

- 19 CEO メッセージ
- 23 価値創造プロセス
- 25 外部環境認識と重要テーマ
- 27 投入資源
- 29 Honda のめざす姿

3

価値創造戦略

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

4

価値創造を支える取り組み

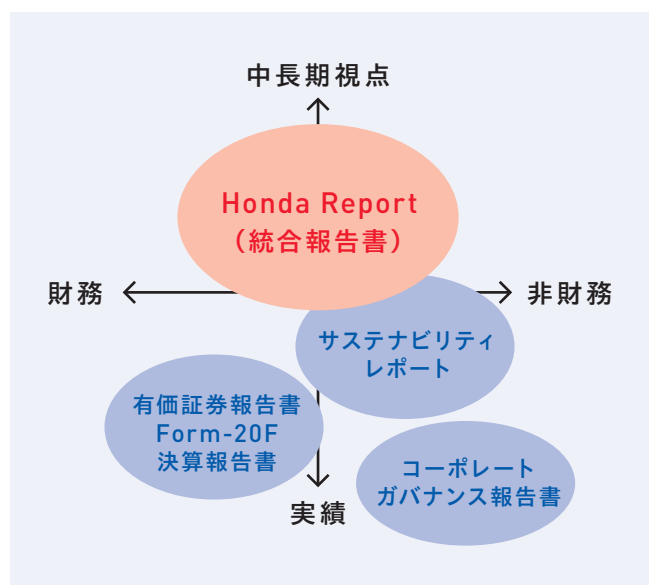
- 54 サステナビリティの考え方・マネジメント体制
- 55 環境 ～TCFD 提言に基づく情報開示～
- 59 人材への取り組み
- 63 知的資本への取り組み
- 65 品質への取り組み
- 66 サプライチェーンマネジメント
- 67 ガバナンス

5

データセクション

- 82 主要指標
- 83 10年間の主要詳細データ
- 85 会社概要
- 86 編集方針

開示資料の位置付け



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。



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



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



統合報告書「Honda Report」の 発行にあたって

当社は、将来に向けた価値創造の取り組みの一つとして、今年より「サステナビリティレポート」に加え、統合報告書「Honda Report」を発行いたします。Hondaは「人や社会の役に立ちたい」「人々の生活の可能性を拡げたい」という創業期からの想いを変わらず持ち続けながら、今後も新しい価値を生み出すために進化していきたいと思っています。今回、統合報告書「Honda Report」を発行することで、Hondaのめざす姿や価値提供の取り組みをステークホルダーの皆様にご理解いただくとともに、コミュニケーションツールとしても活用し、持続的な企業価値の向上を図っていきたいと考えております。今後もHondaの活動へご期待いただくとともに、ご支援の程をよろしく願いいたします。

取締役 代表執行役社長 最高経営責任者

三部 敏宏



Source of Value Creation

価値創造の源泉

Hondaフィロソフィー	07
語り継がれる言葉たち	09
成長の軌跡	11
Hondaのビジネス	13
Hondaブランド	15

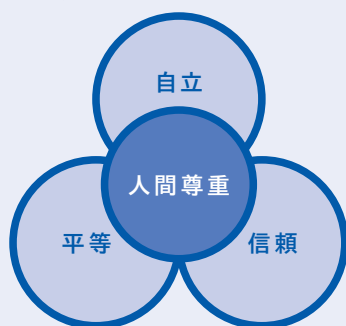
Hondaフィロソフィー

創業者である本田宗一郎と藤澤武夫が遺した企業哲学「Hondaフィロソフィー」は、「基本理念（人間尊重と三つの喜び）」「社是」「運営方針」で構成されています。Hondaフィロソフィーは、Hondaグループで働く従業員一人ひとりの価値観として共有されているだけでなく、行動や判断の基準となっており、まさに企業活動の基礎を成すものといえます。Hondaは「夢」を原動力とし、この価値観をベースにすべての企業活動を通じて、世界中のお客様や社会と喜びと感動を分かちあうことで、「存在を期待される企業」をめざして、チャレンジを続けていきます。



基本理念

人間尊重



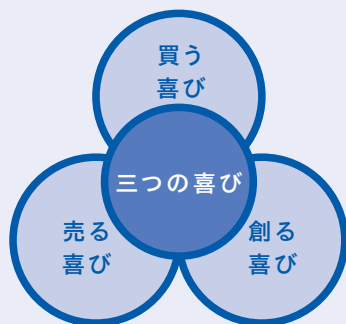
自立: 自立とは、既成概念にとらわれず自由に発想し、自らの信念にもとづき主体性を持って行動し、その結果について責任を持つことです。

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。

Hondaは、共通の目的の実現に向かってそれぞれが役割を担う個々人の集団です。その役割を果たす過程で、一人ひとりはその持つ特性を発揮することが期待されています。企業のどんな成果も、こうした一人ひとりの努力の結果です。一人ひとりがその努力のゆえに尊重されなければなりません。また人間尊重は、Hondaグループを構成する人たちのみならず、わたしたちがビジネスを行う対象やともに仕事を進める人々や企業との関係についても、適用されるべき精神です。

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。

Hondaの事業は、個人のモビリティを高め、価値ある商品や雇用機会を提供すると同時に、環境や地域社会に負の影響を与えます。社会からの信頼を勝ち得るためには、社会への負の影響をできるだけ抑えながら、社会の求める商品や技術、サービスを提供していく必要があります。「三つの喜び」の理念に基づき、変化してゆく社会の要求に誠実に応えていくことが、Hondaを真に「社会から存在を認められ期待される企業」にするのだと信じます。

社是

わたしたちは、地球的視野に立ち^①、世界中の顧客の満足のために^②、
質の高い商品を適正な価格で供給する^③ことに全力を尽くす^④。

①「地球的視野に立ち」

世界中の国々で事業を行うHondaでは、一人ひとりが常に世界最高水準をめざして仕事の質を向上させ、世界各地域で異なる特性に合わせ、お客様の期待を上回る商品やサービスの提供に努めなければなりません。

一方、世界は、環境破壊・資源エネルギーの枯渇・食糧問題等、地球規模での課題に直面しています。Hondaは、社会に対して大きな負の影響を与えていることを認識し、地球規模的課題解決に挑戦していきます。



③「質の高い商品を適正な価格で供給する」

わたしたちが求める「質の高い商品」は、安全・環境と性能の面で最善の設計を行い、最も適切な原材料を使用し、最も生産性の高い製造方法で生産され、お客様に喜ばれる販売とサービスを行うという一連の企業活動によってつくられます。同時に、「適正な価格」を実現するためには、商品の設計、製造、販売やそのほかの事業活動すべての面で最高の効果・効率を追求しなければなりません。「質の高い商品」と「適正な価格」双方を満足する新たな方法を見つけることから、真の改善が生まれます。



②「世界中の顧客の満足のために」

Hondaの仕事は商品を買ってくださるお客様が存在することによってのみ保障されます。したがって、世界各地のお客様一人ひとりの期待に応え、さらにはそれを上回るよう、わたしたちは全員、それぞれの持ち場で最善の努力をしなければなりません。

また、お客様の具体的な要望に応えるだけでなく、社会、文化、生活様式など、時代の変化にも対応しなければなりません。

わたしたちは常に時代を先取りし、お客様の潜在的要望をいち早く捉える高感度のアンテナを持ちます。



④「わたしたちは全力を尽くす」

Hondaの成功をつくり上げてきたのは、共通の目的に向かってともに努力する仲間です。「わたしたち」という言葉は、企業を構成する一人ひとりの重要性を認識して用いられています。Hondaでは、全員がそれぞれの役割を持って企業活動に参画しています。一人ひとりが共通の目的の実現に向けて自ら考え主体的に行動する個人であり、同時にお互いに研鑽し信頼しあう仲間であることを「わたしたち」という言葉は表しています。そして「全力を尽くす」ことは真の働く喜びにつながります。



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。

語り継がれる言葉たち

Hondaの歴史のなかで、脈々と受け継がれる信念と、語り継がれる言葉たち。



世のため人のため、
自分たちが
何かできることはないか

創業者 本田宗一郎が語った、
「世のため人のため、自分たちが何かできることはないか」という志は、
言い換えれば夢をいかに高く持つか、
いかにその実現に向けて情熱を燃やし続けるかということ。
今後も、世の中の役に立ち、たくさんのステークホルダーの皆様と
喜びを共有するために、時代のニーズを先取りし、
独自の技術でモビリティ社会の発展に貢献することをめざします。

差ではなく違いを活かせ

Hondaには、「各個人の能力に差はなく、
違いだけが存在する」という考え方があります。
したがって、個々の能力の優劣よりも、
各人が持てる力をいかに発揮するかということの方が重要。
組織として最大限の力を生み出すためには、
それぞれの個性を認めあい、
その持ち味を充分に発揮できるように努めることが
大切だと考えています。



松明は自分の手で



Hondaは創業以来、終始一貫「松明は自分の手でかかげてきた」企業です。
それはすなわち、まだ誰も歩いたことのない新しい道、
茨の生い茂る未踏の地を自らの手で切り拓き、
“大いなる志という松明”を赤々と燃やし、その松明を自分でかかげながら、
これからもHonda独自の道を進みたいと考えています。







やるからには一番困難な道に行く



常識にとらわれず、不可能だといわれることに向かっていく。
どんなに困難でも、自らの想いを達成するために挑戦を続けてきました。

成長の軌跡

Hondaは、「夢」を原動力にそれぞれの「時代」の要求に応えながら、四輪、二輪、パワープロダクト、航空機および航空機エンジン、ロボット技術などの各分野で独創的な技術やアイデアでチャレンジを重ね、世界中の人々の暮らしに役立つ商品を生み出してきました。

チャレンジを 象徴する 技術や製品	1947 自転車用補助エンジン	1953 H型エンジン	1958 スーパーカブC100	1963 T360	1964 F1参戦	1973 CIVIC・CVCC
						
もの づくり	/ 1953 120%の良品をめざせ			/ 1975 モトホンダ・ダ・アマゾンニア設立		
	/ 1960 鈴鹿製作所設立			/ 1976 熊本製作所設立		
人・ 社会	/ 1951 三つの喜び			/ 1970 公害対策本部設置		
	/ 1952 白い作業着採用			/ 1970 安全運転普及本部設置		
主な できごと	/ 1951 三つの喜び			/ 1981		
	/ 1952 白い作業着採用			/ 1978		
/ 1953 汎用事業(パワープロダクト)開始			/ 1972 低公害CVCCエンジン発表			
/ 1954 マン島TTレース出場宣言			/ 1976 ホンダ・テックマチック・システム			
/ 1959 北米進出			/ 1982			
/ 1962 鈴鹿サーキット完成						
/ 1963 四輪事業進出開始						

**1978年度
連結売上高
1兆円超**

本田技研工業株式会社設立
1948年
従業員 34人でスタート

1960年
5,000人超

1966年
1万人超

1948

1960

1970

1980

1948~1960年

創業

~「これができたら、みんな喜ぶだろうなあ」~

【時代背景】

サンフランシスコ講和条約締結以前、敗戦国の日本はまだ連合国軍の占領下にあった。食料不足、飢えの時代が続いており、戦前より劣悪になっていた日本の交通事情のなかでは、大衆の足は自転車であり、山のような荷物を積んで働く運搬道具でもあった。

【Hondaの取り組み】

旧陸軍が所有していた無線機の発電用エンジンと出会った本田宗一郎は、それを自転車用補助エンジンにつくり変えて販売、その後自社製エンジンを開発して製品化した。これ以降、個性的なアイデアをかたちにして、思い切ったデザインや誰も真似できない世界初の製品を創るという志で邁進、スーパーカブの大ヒットを生む。

1960~1980年

めざせ世界一

~世界中のお客様へ喜びを提供~

【時代背景】

世界中でモータリゼーションが進むなか、1955年に通産省から「国民車構想」が発表され、国内でも加速した。一方、産業保護の観点から1961年に特振法案が発表された(四輪事業新規参入制限、のち廃案)。排気ガスによる公害問題も浮上し、米国では1970年にマスキー法が可決された。

【Hondaの取り組み】

自由競争であるべきという考えのもと、特振法制定に備え、四輪事業への進出を加速した。1972年には低公害CVCCエンジンを発表し、最も厳しいとされた米国マスキー法を世界で初めてクリアした。

世界一であって初めて日本一が成り得るとして、世界一の性能とお客様視点での商品づくりをめざして世界各国に販売網・生産拠点を築き国際競争力を強化した。

～「夢」と「時代の要求」に応える。Hondaのチャレンジの軌跡～



1992 ホンダ・カーズ・マニュファクチャリング(タイランド)設立

2013 埼玉製作所寄居工場設立

ホンダ・オブ・アメリカ・マニュファクチャリング設立

1990 フレックスタイム・育児休業制度導入

2006 ビーチクリーン活動開始

2017年度
連結売上高
15兆円超

ホンダ太陽設立

1992 Honda環境宣言

2006年度
連結売上高
10兆円超

2022 Honda 人権方針策定

「ふるさとの森」づくり運動開始

1989 VTECエンジン

1997 ツインリンクもてぎ(現モビリティリゾートもてぎ)完成

(運転補助装置)

1999 インサイト発売

日本初 フランツシステム車

2003 世界初追突軽減ブレーキ

2004 世界6極体制構築

1996年度
連結売上高
5兆円超

2014年
20万人超

1984年
5万人超

1996年
10万人超

2006年
15万人超

■ 連結売上高
■ 連結従業員数

1990

2000

2010

2022

1980～2000年

新たな技術への挑戦
～夢とテクノロジー、魅力的な商品の展開～

【時代背景】

世界的にITをはじめとする技術の向上・浸透が進むなか、1970年代以降、自動車業界でもエレクトロニクス技術が急速に発達した。技術の進歩の反面、自然環境の悪化、交通渋滞、交通事故の多発、欠陥車問題の発生など社会課題が顕在化する。

【Hondaの取り組み】

エレクトロニクス技術によって進化する自動車の姿を描き、未来を見据えた電装戦略を立案し、新たな価値を創出した(ナビゲーションシステムなど)。フランツシステムなど社会課題に配慮した製品を提供する一方で、F1での活躍や高い性能とデザイン性を活かしたお客様にとって魅力ある商品も積極的に展開した。

2000年～現在

存在を期待される企業へ
～すべての人に生活の可能性が広がる喜びを～

【時代背景】

インターネットで世界がつながり、デジタル化、モバイル化が進行。政治的にも社会的にもグローバル化が進展している。米国同時多発テロやイラク戦争、リーマンショックも経て、相対的に新興国が台頭。企業へはSDGsへの取り組みを含め、環境・社会課題の解決への期待が寄せられている。

【Hondaの取り組み】

世界中のお客様のニーズに応えるべく、中国本部、南米本部を加えた6極体制で事業を展開する。環境と安全のトップランナーとして、低公害、低燃費、安全を技術で支える商品を世界中のお客様に提供する。100年に一度の大変革期において、さらに新たな価値創出をめざす。

Hondaの歴史の詳細を知りたい方は
こちらをご参照ください。



「語り継ぎたいこと」
<https://www.honda.co.jp/50years-history/>

Hondaのビジネス

Hondaのビジネス

Hondaは、「自由な移動の喜び」を叶えるトータルモビリティカンパニーとして、四輪・二輪・パワープロダクツ・航空機および航空機エンジン・ロボット技術の各分野で独創的なものづくりを実践。技術・ノウハウを連携することで、未来の可能性を切り拓く次世代モビリティや人々の暮らしに役立つ製品を生み出し続けています。

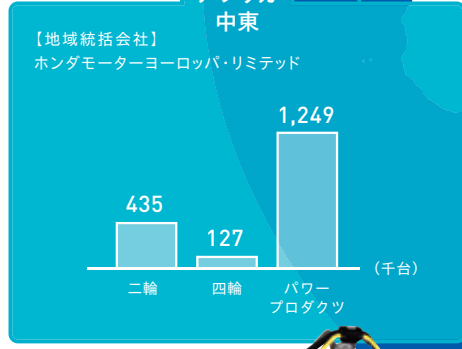


2021年度
世界販売実績

連結従業員数

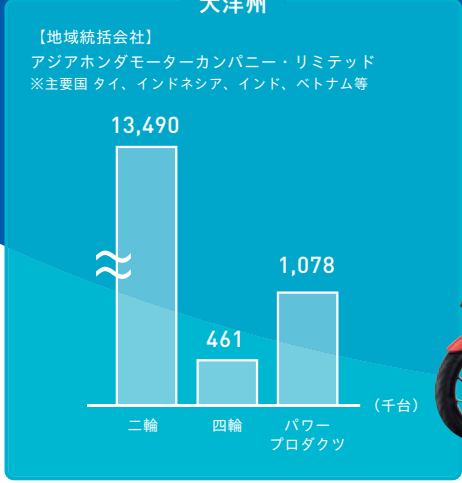
Honda
グループ会社数

欧州 アフリカ 中東



HRX476XB

アジア 大洋州



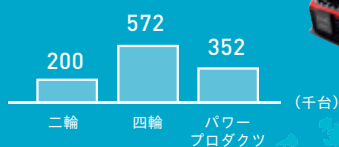
Click160(タイ)

グローバル展開

「大事なことは、グローバルという道の先にある。」という思想のもと、1950年代に二輪車の輸出を始めて以降、Hondaは海外展開を進めてきました。現在では、日本・北米・南米・アジア/大洋州・欧州/アフリカ中東・中国の6つの地域に地域本部を構え、世界中のお客様に製品・サービスを提供しています。

日本

【地域統括会社】 本田技研工業株式会社

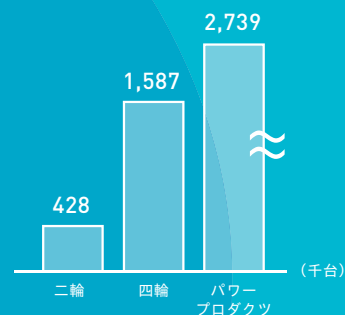


CIVIC



北米

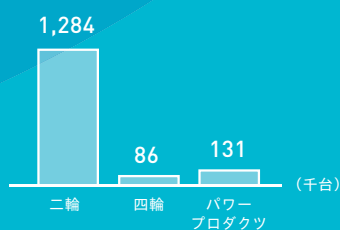
【地域統括会社】
アメリカンホンダモーターカンパニー・
インコーポレーテッド



CR-V

南米

【地域統括会社】 ホンダサウスアメリカ・リミターダ



CG160 TITAN

2,730万台

(2021年4月1日～2022年3月31日)

204,035名

(2022年3月31日 現在)

406社

(2022年3月31日 現在)

Hondaブランド

Hondaは、1948年の創業以来、

「人や社会の役に立ちたい」

「人々の生活の可能性を拡げたい」

という想いを原点に、自らの持つ技術・アイデア・デザインで、幅広いモビリティやパワーユニットを通じて、人々に行動する「パワー」を提供し、移動と暮らしの進化に貢献する価値提供を続けています。

「2030年ビジョン」では、

「すべての人に、

『生活の可能性が拡がる喜び』を提供する」

というステートメントを掲げています。



そして、この想いを共有して、

従業員一人ひとりの取り組みが、 Hondaブランドを創ってきました。

根幹にあるのは、Hondaフィロソフィーです。

その基本理念である「人間尊重」と「三つの喜び」は、

わたしたちにとって単なる「言葉」ではなく、一人ひとりの価値観として共有され、
行動や判断の基準となっています。

この積み重ねこそが、ブランドの財産に他なりません。これからもHondaは、

意志をもって動き出そうとしている 世界中すべての人を支えるパワーとなることで、

人々の可能性を拡げていきたいと考えており、その活動をリードする旗印として、
Hondaブランドの強化を進めていきます。





Value Creation Story

価値創造ストーリー

CEO メッセージ	19
価値創造プロセス	23
外部環境認識と重要テーマ	25
投入資源	27
Hondaのめざす姿	29

CEOメッセージ



創業期のような熱い想いを胸に
新しい価値創造に挑戦していきます

取締役
代表執行役社長
最高経営責任者

三部 敏宏

「Hondaの強み」を活かして世界をリードする

創業期から受け継がれる想い

Hondaの原点は人の役に立ちたいという想いにあります。戦後間もない日本に生まれた企業でしたが、創業当時から志を高く持ち、世界を視野に入れていた会社でもありました。「世界一にならなければ日本一ではない」との志を掲げ、当時には資本や規模に勝る2,000社を超える二輪メーカーがあったなかで、自らの知恵、情熱を信じ、独創的な技術・アイデア・デザインによって成長を続けてきた企業です。独創的であってもけっして独善的にならないよう、当時から最先端の技術やマネジメントを謙虚に研究し、良いものは取り入れ、自らのアイデアと結合させ、圧倒的なスピードでイノベーションに昇華させてきました。創業間もないタイミングで、当時世界最高峰の二輪レースであったマン島TTレースへ日本企業として初めて挑戦したエピソードなど、まさにこの姿勢が表れていると思います。わたしは、

それが創業以来のHondaの強みではないかと思っています。

社内に創業者 本田宗一郎の従業員向けスピーチが残されているのですが、当時は北米カリフォルニアでの環境規制が厳しくなるタイミングだったことに対して、本田宗一郎は規制が大きく変わるときこそチャンスであり、志高く、一致団結し勤勉に取り組めば必ずや道は拓けると語っています。

社会・技術・Hondaの立ち位置などわたしたちを取り巻く環境は大きく変わってきましたが、わたしも当時の宗一郎と同じ想いでいます。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いわれていますが、創業の時代の熱量を持って取り組んでいけば必ずや道は拓けると信じています。このような想いから、社内では「第二の創業期」という言葉を使って発破をかけています。

「第二の創業期」へ ～意志を持って動き出そうとしている人のパワーとなる～

第二の創業期にあたってわたしたちのめざすものは何か。やはりHondaはモビリティの進化に貢献する企業でありたいと考えています。人類は移動をすることによって生活圏を拡大してきた生物であり、移動はそのDNAに刻まれた根源的欲求だといわれています。Hondaは四輪・二輪・パワープロダクツ・航空機など、モビリティの進化によって、その根源的欲求である移動の価値を向上し続ける会社でありたいと考えます。具体的には、個々人の自由な移動の喜びを

提供するとともに、移動の時間的価値・空間的価値を高めていくことでモビリティの進化に貢献していきたい。また、移動によって人と人がつながることで個々の生活の可能性も拡大していく。Hondaのモビリティによって生活の可能性を拡大した人たちが増え、そしてつながることによって大きなパワーとなり、より良い社会づくりをリードしていく、そのような想いを込めて、社長に就任した際、Hondaは「意志を持って動き出そうとしている人のパワーになりたい」と発信しました。

環境と安全～より良い社会づくりへの貢献～

このようにHondaは、モビリティに軸足を置いた企業として社会に貢献をしていきたいと考えています。モビリティとその動力源であるパワーユニットがHondaのコアドメインとなりますが、これらを提供し続けるために取り組まなければならない課題は、「地球環境負荷ゼロ」と「絶対安全」だと考えています。これまでもHondaはモータリゼーションの負の側面という課題に対して、環境・安全技術の確立や安全運転普及活動など、率先して取り組んできましたが、まだまだ課題は存在します。

「カーボンニュートラルの達成」と「交通事故死者ゼロ社会の実

Hondaが提供する新たな価値

移動の価値の向上という観点では、デジタル技術をいかに取り入れてくか、ここが重要なチャレンジになると認識しています。これまでのハードウェア主体の考え方は、二輪でも四輪でも新車購入時に最も価値が高く、経年で価値が下がっていくという考えでしたが、ソフトウェアの領域はむしろ逆で、バージョンアップによって価値が増幅していくという考えです。ハードウェアとソフトウェアを融合させることで、長いライフサイクルでお客様に価値を提供し続けることが可能となります。それだけでなくデジタル技術の活用によって、ネットワーク効果、D2C効果、マッチング効果など、モビリティ同士だけでなく、モビリティが社会全体とつながることでの価値が増幅される、この点もたいへんな可能性を秘めています。ハードを得意としノウハウを蓄積してきたわたしたちですが、創業期のHondaがそうであったように、けっして独善的にならずに、世界最先端の技術やマネジメントを学び、自らのアイデアと結合させる、これをどこよりも早く実行することを強みとして取り組んでいきたいと考えています。

現」は絶対的に取り組まなければならない社会課題であり、それは事業性とのトレードオフの関係で判断するものではありません。また、Honda単独で成し得るものには限りがあり、多くの企業や団体を巻き込んでいくこと、いわゆるSDGsドミノといわれるような社会全体の取り組みへと昇華させていくことが重要です。この意識を全従業員に浸透させたいと、Hondaがめざす自由な移動の喜びと人の生活の可能性を拡げていくことを、「地球環境負荷ゼロ」と「絶対安全」という価値を携えて達成し、より良い社会づくりへ貢献していきたいと考えています。

わたしは、Hondaはそういう進化ができる企業、集団であると確信を持っています。F1の成長ストーリーはまさしくその歩みであったと思います。2015年のF1復帰当初は厳しいスタートでしたが、わたしが研究所をリードするようになって、まずやったことは、F1で活用されているあらゆる最先端の技術を技術者らしく、正確に理解すること、そして、F1メンバーだけでなく、航空機や基礎研究所のメンバーも含めて異なる知を結集させ、侃侃諤諤の議論の場を設けたこと。そしてそこで出されたアイデアをとにかく高速でトライし、結果を踏まえて修正を加える、いわゆる高速PDCAを回したこと。これによって最後はドライバーズ選手権で優勝することができました。

この文化こそがHondaの強みだと思うのです。モビリティの価値をデジタル技術の進化によって向上させるチャレンジ、それを地球環境負荷ゼロ、絶対安全という価値を携え実現していくというチャレンジに、わたしたちは「第二の創業期」の気概を持って取り組んでまいります。



CEOメッセージ

変革期はHondaにとって最大のチャンス

100年に一度といわれる現在の変革期は、これまで培った経験やノウハウといった過去の資産を有する既存自動車メーカーよりも、従前のやり方にとらわれない新興勢力の方が、有利な面があるのではないかとよくいわれます。しかしわたしは、先ほど申し上げたようにHondaにとってとてつもないチャンスだと捉えています。変革期は、あらゆる競合が同一線上に並んでスタートダッシュできる、千載一遇のチャンスでもあるからです。このタイミングで、Hondaが新しいビジネスや技術を生み出していく、これは1970年代に世界のビッグメーカーに先んじて世界初の低公害CVCCエンジンの実現をしたように、Hondaが繰り返し実行してきたパターンです。

わたしも元々はエンジン開発を手がけてきた技術者の一人です。規制や技術シフトといったピンチに直面するたびに、社内の雰囲気は「絶好のチャンスじゃないか」「変化でリードすればいい」という前向

きな姿勢に切り替わり、大きな成果につなげる場面に数多く立ち会ってきました。米国政府の排ガス規制基準を決める局面では、Hondaの技術を前面に打ち出し、より高い規制基準を定めるように働きかけたこともありました。

あえて自分たちが変化を起こすことは、新たに社会の役に立つ、人の生活を豊かにする機会を得ることにつながります。そして、それはわたしたちが進化できる絶好のチャンスであると考えられます。このような「挑戦し続ける心」こそが、Hondaの真髄であり、今日もわたしたちに脈々と引き継がれるDNAなのです。わたしたちはこのような企業文化を総称して「Hondaフィロソフィー」と呼び、大切にしてきました。「Hondaフィロソフィー」は、言葉として体系化されているものだけでなく、まさに、Hondaとしての生きざま、哲学、そういったものだと思っています。



人こそ価値創造の源泉

Hondaは「技術」ではなく、「人」で成り立つ会社である

Honda最大の強みは「人」とであるとわたしは考えています。外部の方からはHondaといえば「技術」という印象だという声も聞きますが、技術そのものではなく、その技術を創ってきた「人」で成り立っている会社です。Hondaらしい「人」が熱い想いと魂を込めて挑戦を続けることで世に送り出した商品が、お客様にとって「Hondaらしい商品」と受け止めていただいているのだと思っています。中には「こんなHondaらしい人が創った商品はきっと良いものに違いない」と言ってもらえる声もあり、それを聞くと開発時の苦労も充実感に変わっていきます。

このような挑戦する心こそがHondaの真髄であり、DNAであると考える一方で、長く続いた右肩あがりの安定的成長と組織が巨大化していく過程で、少しずつ挑戦心が薄れ、守りに入っていた部分があることも否めないと感じています。また、過去の成功体験やしがらみに縛られ、自らの手足をがんじがらめにしていた面もあるかもしれません。そのためHondaが新しく生まれ変わる第二の創業期において、わたしたちが取り組まなければならないのは「意識改革」だと考えています。



「Hondaらしさ」は守るべき価値であり、
世界に唯一無二の企業であり続けるために
必要不可欠です

Hondaらしさを活かす

先頃、新型コロナウイルス対策の出社制限を終了し、原則出社を旨とする「対面(リアル)」の働き方にシフトしました。Hondaの技術を生み出すのはあくまで「人」です。個々の人材が専門性を持ち寄るだけでは、革新的技術は生まれません。Hondaの数々のヒットは独自の「ワイガヤ」、つまり強い個性同士の共鳴から生まれる「相互主観性」の構築から生まれてきました。ワイガヤとは専門性を持つ人たちが集まり、それぞれの主観・主張をぶつけあう集団ミーティングです。わたしも開発を進める際に、数日間泊まりがけで議論した経験がありますが、さまざまな知見を持つ人が議論を戦わせることで、課題の本質に深くアプローチし、驚くようなアイデアにたどりつくことがあります。その過程で人と人のつながりも生まれ、一体となって同じ目標に向かっていく土台が築かれるのです。これはリアルに人と人が対面することで生まれる化学変化であり、Hondaの強みです。

Hondaの企業風土は、研修や制度だけでは伝えきれないものであり、むしろ日々の業務、課題への取り組み、日常の会話などを通じ、挑戦する姿勢をじかに学び取っていくことの方が圧倒的に大きいのです。もちろん働き方の多様性に応える制度は整備したうえで実施することが前提です。

こうした企業や組織のあり方は、欧米型の企業経営とは一線を画しているかもしれません。しかし、「Hondaらしさ」は守るべき価値であり、世界に唯一無二の企業であり続けるために必要だとわたしは考えています。今後の変革を推進するにあたって、Hondaらしい人材の育成や獲得は重要性を増しています。「Hondaらしさ」を持った人が内外から集まり育てもらうためにも、今後のHondaがめざす姿を明確に示していきます。

P.59 「人材への取り組み」

Hondaモビリティで、人々が自由を獲得する未来へ

夢の実現への挑戦

Hondaの夢が実現した2050年の世界が、わたしの脳裏にはすでに描かれています。それは陸・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未来です。人間が想像した世界は必ず具現化できると考えていまして、Hondaのモビリティが人々の自由空間を創り出し、人が活躍できる時間や空間を広げる価値を提供していきます。その価値は、人間の可能性をよりいっそう引き出し、社会を変えていく原動力になっていくことを思い描いています。

Hondaは、社名に自動車という言葉を入れずに「技研工業」とい

う名称を掲げています。これは創業者 本田宗一郎の「人のために、世の中のためになる技術を生み出したい」という信念を表したものです。その情熱はいまでも、すべてのHonda従業員に引き継がれ、「四輪」「二輪」「パワープロダクツ」の各製品、さらには「ASIMO」「Honda Jet」「Honda eVTOL」と、未来への夢と希望にあふれた自由な技術開発を可能にしてきました。この技術への挑戦の旅をわたしたちは止めることはありません。これからわたしたちHondaが生み出す、自由で楽しいモビリティの未来にどうぞご期待ください。

P.29 「Hondaのめざす姿」

価値創造プロセス

価値創造の源泉

第1章「Hondaフィロソフィー」(⇒p.07)

ビジネスモデル

提供価値の質の向上

ポートフォリオ変革

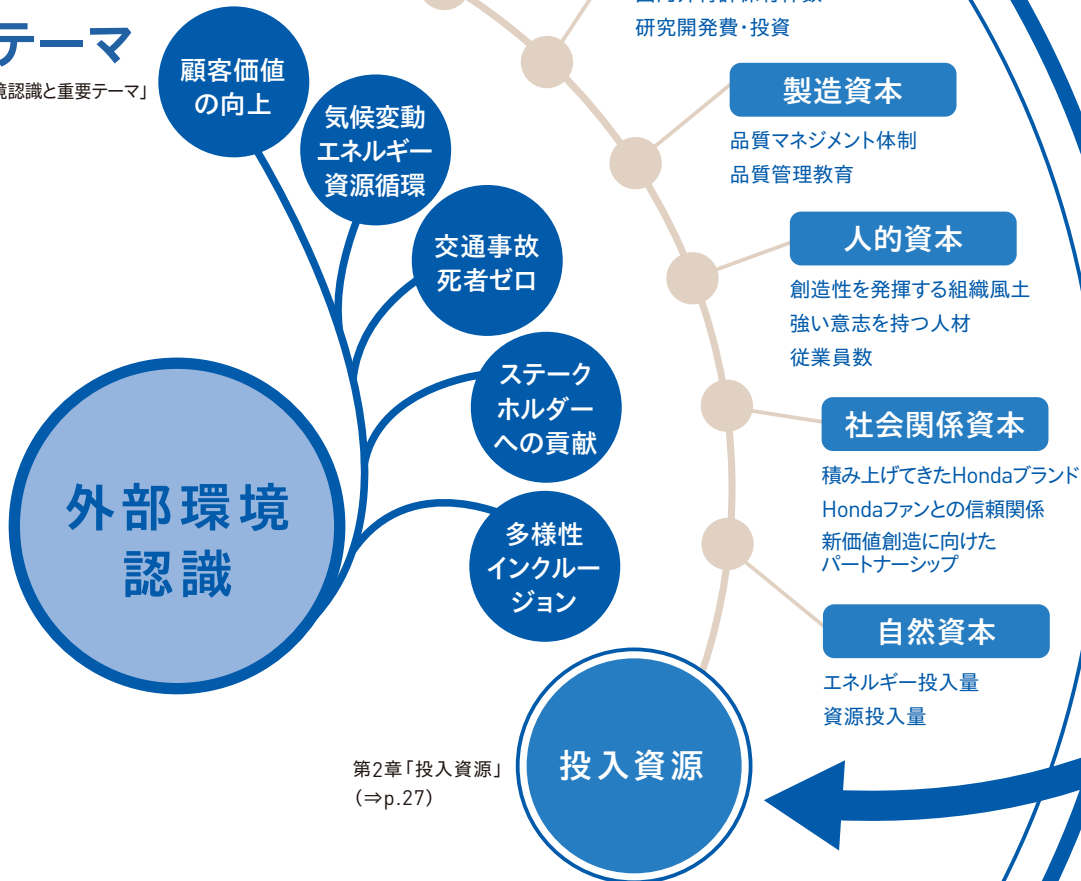
事業体質の強化による
原資創出

第3章「CFOメッセージ」(⇒p.39)



重要テーマ

第2章「外部環境認識と重要テーマ」(⇒p.25)



第2章「投入資源」(⇒p.27)

Hondaのめざす姿

第2章「Hondaのめざす姿」(⇒p.29)

21世紀の方向性
存在を期待される企業へ

2030年ビジョン
すべての人に、
「生活の可能性が広がる喜び」
を提供する

喜びの
創造

喜びの
拡大

喜びを
次世代へ

地球環境負荷ゼロ

交通事故死者ゼロ

新たな価値創造

- 複合型ソリューション
- 新領域へのチャレンジ

第3章「全社戦略」(⇒p.32)

取り組みの質の向上

「お客様の喜びの最大化」に向けて、付加価値を高める

ブランド価値の向上

圧倒的CSNo.1

従業員の働き方の質

社会への提供価値

組織・人の活性化を図る

サステナブル経営の高度化

事業(効率)の質

新価値創造の源泉強化

第4章「価値創造を支える取り組み」(⇒p.53)

株主還元

全社経営目標

気候変動
エネルギー
資源循環

電動化比率
CO2排出量(企業)

交通事故
死者ゼロ

事故死者数

企業体質

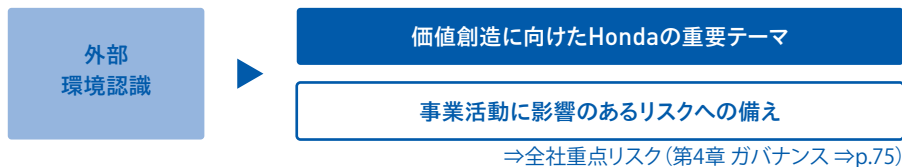
SRI指標
従業員活性度
ROS

ガバナンス

第4章「ガバナンス」(⇒p.67)

外部環境認識と重要テーマ

Hondaはめざす姿の実現に向けて取り組むべき課題を「重要テーマ」として、課題解決に向けて取り組んでいます。「重要テーマ」は外部環境認識を踏まえたうえで、Hondaとステークホルダーの2つの視点に基づいて特定し、全社・各事業の戦略に反映されています。また、事業活動に影響のあるリスクについては「全社重点リスク」として特定し、特定したリスクへの備えを進めています。

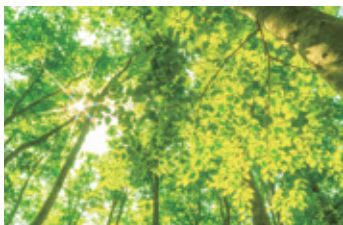


外部環境認識

マクロ環境

環境問題

COP26にて「1.5℃目標」へ合意されるなど、国際的な対応強化が求められている



SDGs/ESG

持続可能な社会実現に向けての期待が高まるなか、環境問題に加え、多様性、インクルージョンなどさまざまな社会課題の解決が求められている



ステークホルダー資本主義

企業活動に関わるすべてのステークホルダーと、金銭的利益だけでなく長期的な社会課題を解決するための、積極的な関係構築が求められている



価値観の多様化

デジタル化の加速にともなうライフスタイルの変化などにより、人々の価値観が多様化している



COVID-19

日々の生活環境や慣習の変化にともなう格差拡大、ウィズコロナの世界におけるリアルとオンラインの融合など、世の中のあり方が大きく変化している



地政学

世界の分断が加速するなか、エネルギーや原材料調達への影響など、サプライチェーン全体で各種リスクへの対策の必要性が高まっている



自動車業界

CASE革命

コネクテッド、自動化、シェアリング、電動化といった技術革新によって、自動車業界は100年に一度といわれる大変革期に直面している。既存のバリューチェーン構造の変化にしたがい、ノンアセット型の新興プレーヤー、異業種プレーヤーの参入が加速していくなか、ハードとソフトを融合させた商品・サービスの提供など、新たな付加価値の提供が期待される







重要テーマの特定プロセス

重要テーマは、Hondaフィロソフィーや2030年ビジョンをはじめとしたHondaのめざす姿と、外部ステークホルダーの皆様との対話を通じて得られた意見・期待を踏まえて重要性の評価をしたうえで、経営層による議論を経て特定しています。特定さ

れた重要テーマは、全社戦略や各事業活動に反映されるとともに、取り組みの進捗や成果について経営層と共有することで、さらなる改善や新たな取り組みにつなげています。

価値創造に向けたHondaの重要テーマ・取り組み

重要テーマ	考え方・取り組みの方向性	SDGsへの貢献	関連ページ
顧客価値の向上	意志を持って動き出そうとしている世界中の人を支える原動力となり、人々の可能性を上げられる会社であることをめざし、ハードとソフトを融合させた商品を通じてお客様にさまざまな新しいサービス・価値を提供します。		第2章「CEOメッセージ」(⇒p.19) 第3章「全社戦略」(⇒p.32) 第3章「四輪事業」(⇒p.43) 第3章「二輪事業」(⇒p.47) 第3章「パワープロダクツ事業」(⇒p.51)
気候変動 エネルギー 資源循環	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、電動製品の販売拡大等を通じて2050年のライフサイクルでの地球環境負荷ゼロをめざします。		第3章「全社戦略」(⇒p.32) 第3章「四輪事業」(⇒p.43) 第3章「二輪事業」(⇒p.47) 第3章「パワープロダクツ事業」(⇒p.51) 第4章「環境 ～TCFD提言に基づく情報開示～」(⇒p.55)
交通事故 死者ゼロ	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めざします。		第3章「全社戦略」(⇒p.32) 第3章「四輪事業」(⇒p.43) 第3章「二輪事業」(⇒p.47)
ステークホルダー への貢献	社会課題の解決を通じて世の中に貢献することが、結果として経済価値の創出につながるという考えのもと、多様な社会特性や個人に合わせて「生活を豊かにする」ソリューションを提供します。		第3章「全社戦略」(⇒p.32) 第3章「四輪事業」(⇒p.43) 第3章「二輪事業」(⇒p.47) 第3章「パワープロダクツ事業」(⇒p.51)
多様性 インクルージョン	Hondaフィロソフィーに掲げる「人間尊重」の思想に基づき、人権侵害が発生しないよう努めることはもちろん、多様な価値観の融合が新たなイノベーションの喚起につながるという考えのもと、女性活躍の拡大やLGBTの理解浸透に向けた取り組みなどを拡大していきます。		第4章「人材への取り組み」(⇒p.59)

投入資源

Hondaは2030年ビジョンの実現をめざし、現在までに築き上げてきた独自の強みを活かし、さらなる企業価値向上に向けて、下記の通り資源を投入していきます。

Hondaの強み

長期的な価値創造に向けた投入資源

財務資本

強固な財務基盤

四輪、二輪、パワープロダクツなどの事業体質の強化への取り組みにより構築した、収益体質、強固な財務基盤を有しています。また、多様な資金調達を活用することで、効率的・効果的な資源投入を可能としています。

2021年度末 財務基盤

- ネットキャッシュ（金融事業を除く）…… 2.4兆円
- 資本合計…… 10.7兆円
- 有利子負債（金融事業を除く）…… 0.8兆円
※グリーンボンド発行 27.5億米ドル含む
- 研究開発費（今後10年）…… 約8兆円

知的資本

独創的な知的財産・無形資産

お客様の喜びの拡大にチャレンジすることにより、独創的な知的財産・無形資産を創出しています。知的資本の活用プロセスにより創出された知的財産・無形資産を事業活動に活用しています。

- 国内外特許保有件数…… 43,000件以上
（2022年3月31日時点）
- 研究開発費・投資（今後10年）
電動化 / ソフトウェア領域…… 約5兆円
新たな成長への仕込み…… 約1兆円

製造資本

「桁違いに高い品質」を実現する体制

企画・開発から生産、販売・サービスに至る各段階での品質向上・改善を継続的に実践するHonda独自のノウハウ、「Hondaクオリティサイクル」を確立し、世界中に展開しています。

- グローバルで共通な品質マネジメント体制
- 品質管理教育の実施および徹底

人的資本

自由で個性的な人材

Hondaは、人間は「夢や希望を抱いてその実現のために思考し、創造する自由で個性的な存在」であると考えています。このような内発的な意志を有する強い「個」が相互に共鳴しあい、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、本質的な価値を生み出していく。これがHondaの強みです。

- 「自立・平等・信頼」で能力や持ち味、創造性をいかんなく発揮できる組織風土
- 「こうありたい、こうしたい」という内発的な強い意志を持つ人材
- 従業員数…204,035名（2022年3月31日時点）

社会関係資本

ステークホルダーとの信頼関係

「人や社会の役に立ちたい」「人々の生活の可能性を上げたい」という想いが込められたHondaブランドを介して、ステークホルダー一人ひとりの想いを喜びにつなげています。この活動を通じ、世界中のお客様、お取引先様から信頼される企業へと成長してきました。

- 積み上げてきたHondaブランド
- Hondaファンとの信頼関係
- 新価値創造に向けたパートナーシップ

自然資本

環境との共存共栄

Hondaは創業当初から、環境との共存に対する変わらない想いをもち続けています。環境負荷に配慮した製品・技術開発の歴史は長く、これまで低公害CVCCエンジンをはじめ、常に環境との共存をめざしながらHonda自身も成長してきました。

2021年度末

- エネルギー投入量 直接^{*1}…… 20,400 TJ
間接^{*2}…… 24,100 TJ
- 資源投入量 取水…… 32,500 千m³

※1 直接：自拠点で消費した燃料や自拠点の再生エネルギーにより投入されたエネルギー量。

※2 間接：他社から購入した電気、熱・蒸気により投入されたエネルギー量。

ビジョン実現に向けた取り組み

持続的な企業価値向上

将来の企業価値の向上に向けては、事業ポートフォリオの変革を支えるリソースマネジメントのため、ROICを活用し資本コストを意識した経営強化を行います。また、経営の方向性が正しく理解され、ステークホルダーの皆様からの共感を得ることが重要であると考え、積極的な対話を重ねていきます。

第3章「CFOメッセージ」(⇒p.39)

新価値創造に向けた競争力を強化

知的資本投入サイクルにより、カーボンニュートラル、交通事故死者ゼロ、新たな成長領域における特許ポートフォリオの拡充を図ることで、新価値創造に向けた競争力を強化していきます。

第4章「知的資本への取り組み」(⇒p.63)

さらなる品質の向上

「Hondaクオリティサイクル」で培ったノウハウを活かし、今後は新領域も含めたサービスの品質向上に努めていきます。

第4章「品質への取り組み」(⇒p.65)

人材戦略の推進

お客様や社会の期待を超える商品やサービスを提供し続けていくために、意欲ある従業員の成長を促し、支え、後押ししていくための総合的な人材戦略を展開していきます。

また、Hondaというフィールドで「活き活きと輝く」ことを後押ししていくための総合的な人・組織戦略を展開していきます。

第4章「人材への取り組み」(⇒p.59)

協創による新価値創造と新領域への挑戦

今後も想いに共感しあうパートナーを増やし、協創による新価値創造に取り組んでいきます。また、新領域へのビジネスを拡大することで提供価値を高め、さらなる喜びの拡大をめざします。

第4章「サプライチェーンマネジメント」(⇒p.66)

Triple Action to ZEROの推進

Triple Action to ZEROにコミットし、より長期的な社会との共存共栄の実現に向けて、新たなソリューション創出に積極的に挑戦していきます。

第3章「全社戦略 ～環境～」(⇒p.33)
第4章「環境 ～TCFD提言に基づく情報開示～」(⇒p.55)

提供価値の質の向上

地球環境負荷ゼロ

交通事故死者ゼロ

新たな価値創造

事業体質の強化

第3章
「全社戦略」
(⇒p.32)

取り組みの質の向上

「お客様の喜びの最大化」に向けて付加価値を高める

ブランド価値の向上

圧倒的
CSNo.1

従業員の働き方の質

組織・人の
活性化を図る

社会への提供価値

サステナブル
経営の高度化

事業(効率)の質

新価値創造の
源泉強化

第4章
「価値創造を
支える取り組み」
(⇒p.53)

Hondaのめざす姿

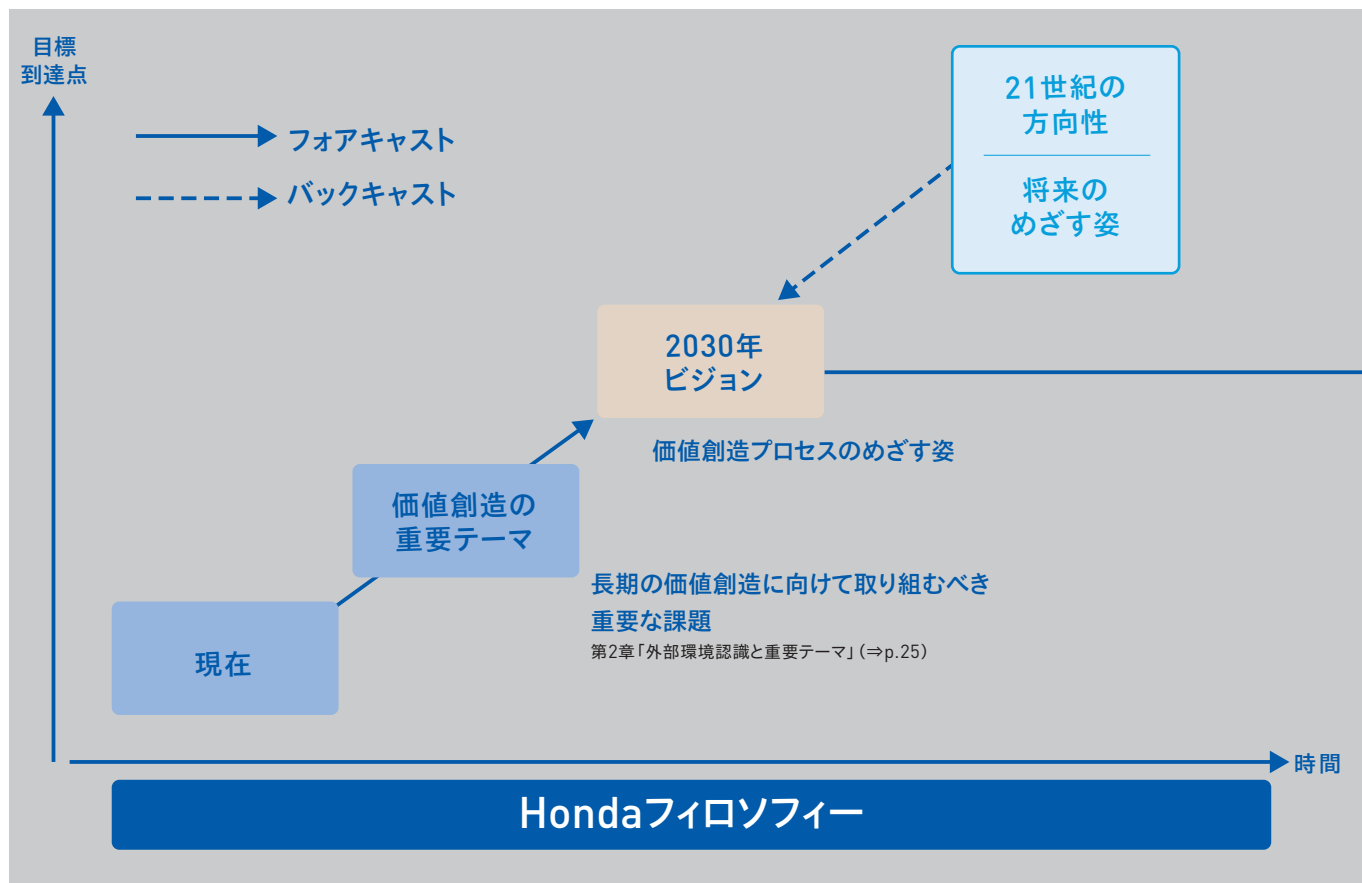
Hondaは将来のめざす姿として2030年ビジョンを策定しています。事業環境が急激に変化するなかでも自分たちのめざす社会を実現するためには次の方向性をビジョンとして定める必要があると考え、創業100年を超える2050年に「存在を期待される企業」であり続けるために、2030年のめざす姿としてまとめたのが「2030年ビジョン」です。ビジョンの策定にあたっては、現在から将来を見据えた視点（フォアキャスト）と2050年から現在にさかのぼった視点（バックキャスト）、この両方の視点から検討しました。

2030年ビジョンは、「すべての人に、『生活の可能性が広がる喜び』を提供する—世界中の一人ひとりの『移動』と『暮らし』の進化をリードする」というステートメントを掲げ、このビジョンを達成するため、21世紀の方向性の活動指針である「喜びの創造」「喜びの拡大」「喜びを次世代へ」の3つの視点で、取り組みの方向性を決めました。

まず、「喜びの創造」を実現するのが、「『移動』と『暮らし』の価値創造」です。「自由で楽しい移動の喜びの提供」と「生

活が変わる・豊かになる喜びの提供」をめざして、「モビリティ」「ロボティクス」「エネルギー」の3つの分野に注力していきます。次に、「喜びの拡大」を実現するのが、「多様な社会・個人への対応」です。先進国や開発途上国にかかわらず多様な社会に向けて、また、多様な文化・価値観を持つすべての人に向けて、最適な商品・サービスを提供することで、人々の喜びを、さらに広げていくことをめざします。最後に、「喜びを次世代へ」を実現するのが、「クリーンで安全・安心な社会へ」です。環境と安全の領域でのナンバーワンをめざして、さらに資源を投入し、カーボンフリー社会と、交通事故ゼロ社会の実現をリードする存在となることをめざしていきます。また2030年ビジョンでは、Honda 普遍の想いに立ち返り、「量」から「質」へと大きく舵をきりました。それが、我々の企業姿勢である「質の追求による成長」です。「提供価値の質」と「取り組みの質」を徹底して追求していくことで、喜びの輪を上げ、より輝くHondaブランドをめざします。このビジョンの実現に向けて、限られた経営資源を有効活用し、既存ビジネスの転換や進化、新価値創造を行っていきます。

将来のめざす姿に向けた考え方



21世紀の方向性「存在を期待される企業」

2050



意志をもって動き出そうとする世界中の人を支えるパワーとなり続ける



2030年ビジョン

すべての人に、「生活の可能性が広がる喜び」を提供する

— 世界中の一人ひとりの「移動」と「暮らし」の進化をリードする —

質の追求による成長

《喜びの創造》
「移動」と「暮らし」の価値創造

- 自由で楽しい移動の喜びの提供
- 生活が変わる・豊かになる喜びの提供

《喜びの拡大》
多様な社会・個人への対応

- 社会特性や個人の状況に合わせた最適な商品・サービスの提供

《喜びを次世代へ》
クリーンで安全・安心な社会へ

- カーボンフリー社会の実現をリード
- 交通事故ゼロ社会の実現をリード

注力すべき事業視点：経営資源の有効活用



Value Creation Strategy

価値創造戦略

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

全社戦略

Honda のめざす姿実現に向けて

環境・安全への徹底的な取り組みと新たな価値創造に向けて

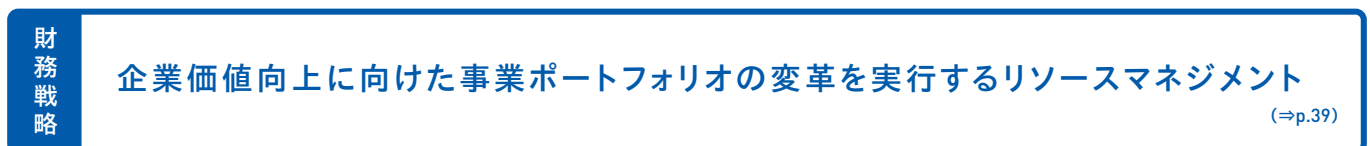
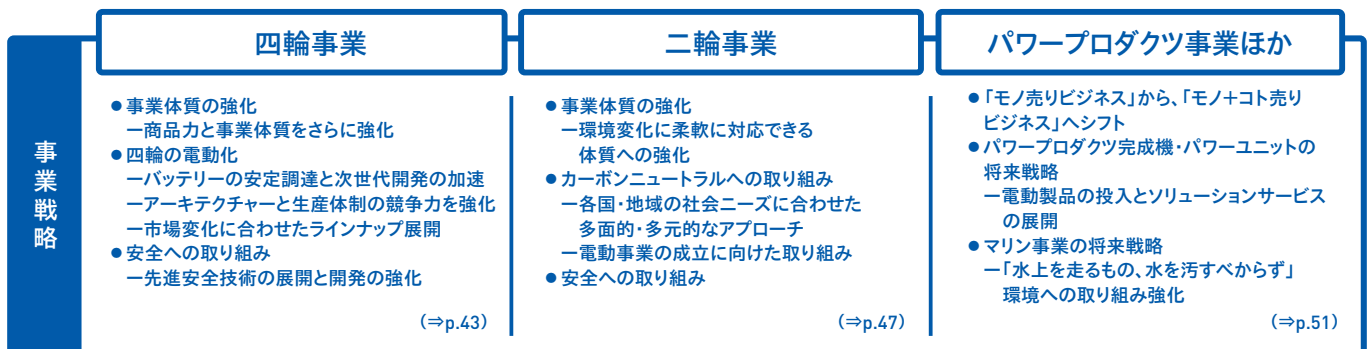
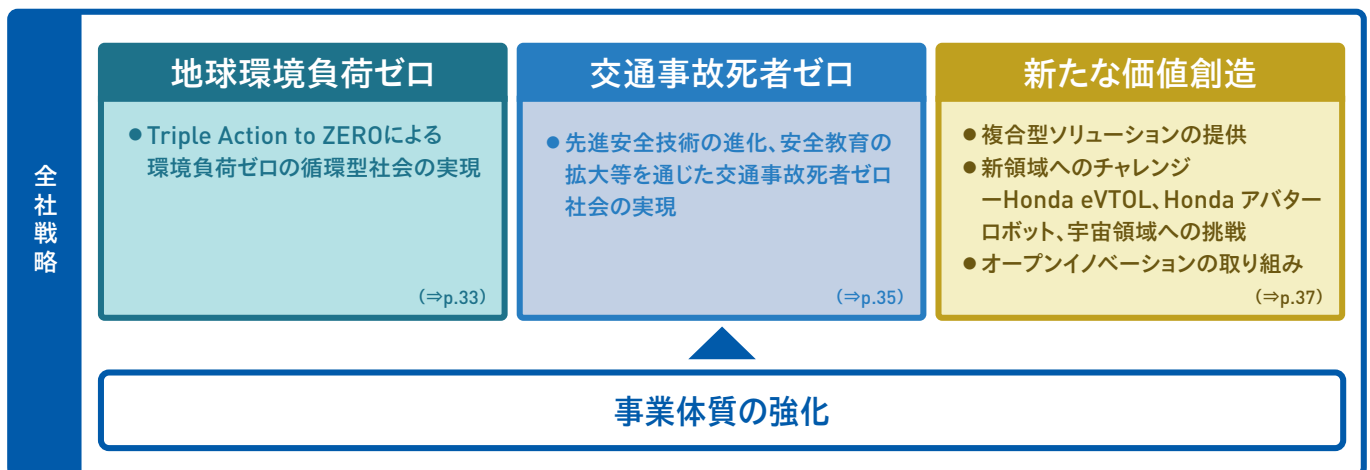
世の中に「存在を期待される企業」であり続けるため、Hondaは『すべての人に、「生活の可能性が広がる喜び」を提供する』ことを2030年ビジョンとして掲げ、企業活動を行っています。年間3,000万人規模の製品を供給する世界一のパワーユニットメーカーとして「環境」と「安全」に徹底的に取り組むとともに、新たな価値創造として、複合型ソリューションや新領域へのチャレンジに全社一丸となって取り組んでいます。またこうした事業ポートフォリオの変革に向けた投入資源を生み出すためにも、さらなる事業体質の強化を図っていきます。

21世紀の方向性

「存在を期待される企業」

2030年ビジョン

『すべての人に、「生活の可能性が広がる喜び」を提供する』



全社戦略 ～環境～

地球環境負荷ゼロに向けた取り組み

Triple Action to ZERO

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

Triple Action to ZERO

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、企業活動、および、製品ライフサイクル観点から排出されるCO₂に対し、産業革命以前と比較した地球の平均気温上昇を1.5℃に抑える目標の達成をめざします。

Carbon
Neutrality

Triple Action
to ZERO

Clean
Energy

Resource
Circulation

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、これまでのエネルギーのリスクを減らす取り組みを超えて、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めざします。

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、バッテリーのリユースやリサイクルをはじめとした、マテリアル・リサイクルに関する研究を進めます。これまでの、資源と廃棄におけるリスクを減らす取り組みを超えて、環境負荷のない持続可能な資源を使用した製品開発に挑戦します。

Triple Action to ZEROの実現に向けて

Hondaは、「環境負荷ゼロ」の循環型社会の実現に向けて、2050年にHondaの関わるすべての製品と企業活動を通じて、カーボンニュートラルをめざしています。その着実な実現に向けて、企業活動領域においてはCO₂総排出量、製品領域においては電動製品の販売比率の段階的な目標を掲げ、取り組みを加速します。

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

企業活動でのCO₂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CO₂排出総量低減においては、2030年のCO₂削減目標達成に向けて、生産効率向上、省エネルギー施策の導入、低炭素エネルギーへの転換、再生可能エネルギーの活用を推進していきます。とくに工場の新設やリニューアルにあたっては、最新の省エネルギー技術やノウハウを導入し、エネルギー使用量を削減するとともにCO₂排出量を低減していきます。さらに生産拠点で使用する電力のカーボンフリー化を進めていきます。クリーンエネルギーを積極的に活用することで、2050年のCO₂排出量実質ゼロにつなげていきます。

製品領域でのCO₂排出量削減に向けて

製品領域のCO₂排出量削減においては、電動化をはじめとした環境革新技術の投入やエネルギーの多様化対応、トータルエネルギーマネジメントといった取り組みによって、製品使用時におけるCO₂排出量を低減していきます。とくに製品の電動化については、各事業において2030年の電動製品の販売比率目標を掲げ、商品ラインナップの拡大・拡充を進めながら取り組みを加速し、社会課題の解決への貢献と事業機会の拡大を図っています。CO₂排出量実質ゼロに向けては、四輪のEV(電気自動車)、FCV(燃料電池自動車)の販売比率を2040年にはグローバルで100%をめざすなど2040年に発売するすべての四輪製品のカーボンフリー対応をし、2050年にはライフサイクル全体を通じたカーボンニュートラルをめざします。また、製品の電動化は、「気候変動問題」のみならず排出ガスのクリーン化による「大気汚染問題」への対応にも貢献すると考え、「クリーンな大気の保全」についても対応を合わせて図っていきます。

循環型社会実現に向けた資源の効率利用

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

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

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

※ BAU:生産計画をもとにした成り行き。

資源のさらなる効率活用による循環型社会の構築

Triple Action to ZEROの実現に向けては、CO₂排出量低減の取り組みや資源循環に向けた取り組みを、ライフサイクルの観点で統合していくことが重要であると認識しています。企業活動の全領域におけるCO₂総排出量や製品の原材料から廃棄に至るまでのライフサイクルCO₂を算定し、取り組みのCO₂排出量削減効果を見える化するLCA(ライフサイクルアセスメント)を推進し、環境負荷低減に幅広く活用していきます。

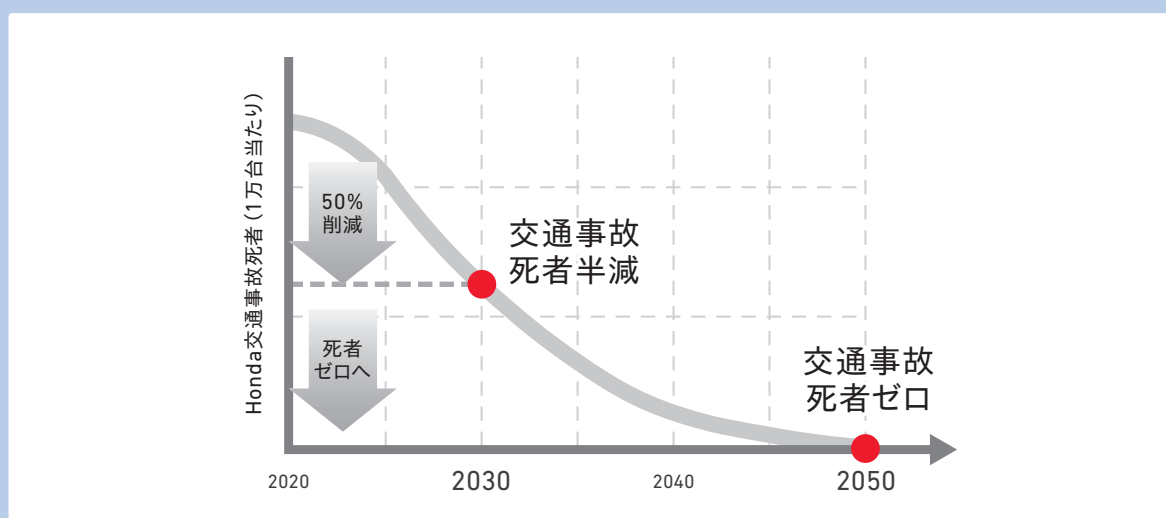
全社戦略 ～安全～

交通事故死者ゼロに向けた取り組み

交通事故死者を2030年に半減、2050年にゼロへ

Hondaは2021年4月、「2050年に全世界でHondaの二輪車、四輪車が関与する交通事故死者ゼロをめざします」と表明しました。またマイルストーンとして2030年に全世界でHondaの二輪車・四輪車が関与する交通事故死者半減をめざします。これらは新車だけでなく市場に現存するすべてのHonda二輪車・四輪車を対象にしています。

2050年交通事故死者ゼロ実現に向けたシナリオ



先進国の交通事故ゼロに向けた対応

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

新興国の事故死者ゼロに向けた対応

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

全世界の交通事故死者ゼロに向けた対応

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

運転時のヒューマンエラーゼロをめざす、「知能化運転支援技術」

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

行う、世界初の技術となります。

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

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

知能化運転支援技術（人×AI）

次世代の運転支援による3つの提供価値

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

次世代の運転支援技術 ※ 研究開発中

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

すべての交通参加者が通信でつながる、「安心・安全ネットワーク技術」

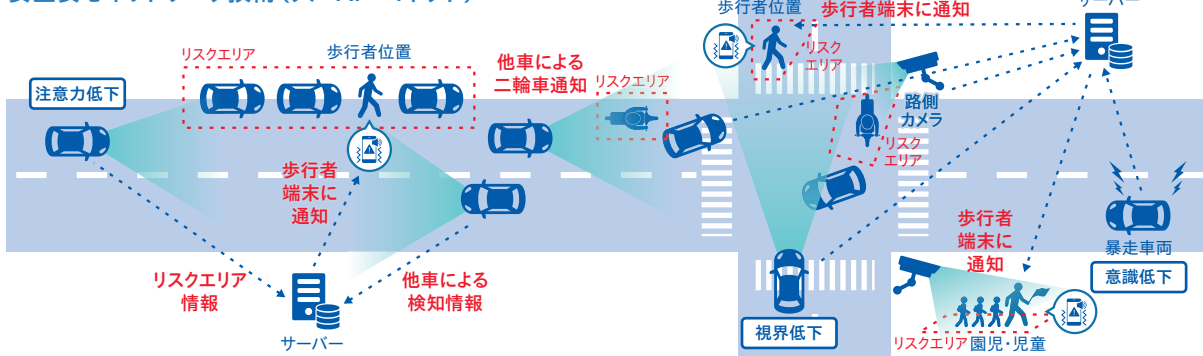
Hondaは、誰もが事故に遭わない交通社会の実現に向け、通信技術の活用により、すべての交通参加者がつながり、共存できる「協調安全社会」の実現をめざしています。

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

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

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

安全安心ネットワーク技術（人×AI×コネクテッド）



全社戦略 ～新たな価値創造～

新たな価値創造

複合型ソリューションの提供

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

はじめとした電動領域、そしてソフトウェア、コネクテッド領域については、今後開発を加速するために、外部からの採用強化も含め、開発能力の強化を図っていきます。また、この領域については、互いにシナジーを発揮できる異業種間の連携やアライアンス、ベンチャー投資も積極的に行っていきます。

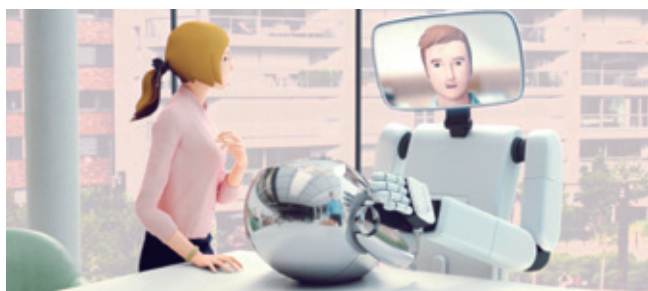
コネクテッドプラットフォーム



新領域へのチャレンジ

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

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



Hondaアバターロボット

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



Honda eVTOL

オープンイノベーションの取り組み

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

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

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

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

「株式会社 Ashirase」

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



株式会社 Ashirase
代表取締役 千野 歩

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

「株式会社 ストリーモ」

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



株式会社 ストリーモ
代表取締役 森 庸太郎

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

CFOメッセージ



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

取締役 代表執行役副社長
最高財務責任者

竹内 弘平

事業ポートフォリオ変革の方向性

「存在を期待される企業」で あり続けるために

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

「人」そして「社会」の役に立つ

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

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

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

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

変革を支える「事業体質の強化」

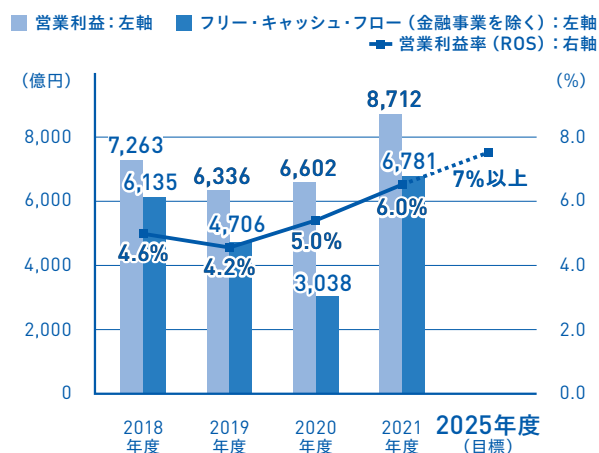
こうした「事業ポートフォリオの変革」実現のために、Hondaはこれまで「事業体質の強化」に全社一丸となって取り組んできました。とくに、四輪事業は、「Honda アーキテクチャー」の導入や「生産能力の適正化」などの取り組みを実行し、収益体質は確実に改善してきています。

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

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

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

業績推移



事業ポートフォリオの変革を実現するリソースマネジメント

原資創出

事業体質の強化

資金調達

資源投入

環境／安全への投資

新たな成長への仕込み

資源配分計画 (2021年度～2030年度) * 金融事業を除く

原資

ネットキャッシュ 2.4兆円 (2021年度末)

原資創出
事業体質の強化

経営数値目標

2025年度ROS
7%以上

資源配分

研究開発費
設備投資

電動化／ソフトウェア領域 約5兆円
新たな成長への仕込み 約1兆円

株主還元

将来投資原資 (2031年度以降)

CF0メッセージ

新たな価値創造を加速する 資源投入

構築した財務基盤のもと、変革に向けた資源投入として、今後10年で約8兆円の研究開発費を計画しています。その主な投入先は、「電動化・ソフトウェア領域」に約3.5兆円、「新たな成長の仕込み」に約1兆円となります。電動化・ソフトウェア領域については、EV（電気自動車）専用工場の建設など、今後10年で約1.5兆円の投資を現時点で計画しており、研究開発費と合わせて総額約5兆円を資源投入していきます。

さらに、将来有望な先端技術やビジネスモデルを持つスタートアップ企業などに対しても、年間100億円規模での出資などを行います。同時にアライアンスも活用し、独自に進めるもの、協業で進めるものを見極めながら、技術と事業の幅を広げ、魅力的な製品・サービスの提供、新規事業の加速につなげていきます。

グリーンボンド等を活用した 多様な資金調達

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

事業ポートフォリオの変革のためには、「事業体質の強化」によって創出した原資を活用し、新たな価値創造に全社一丸となって取り組むことが必要です。これからもさらなる事業体質強化と効率的・効果的なリソースマネジメントに取り組み、変革を実現いたします。

企業価値向上に向けた取り組み

ROICを活用し 資本コストを意識した経営を強化

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

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

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

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

株主の皆様に対する利益還元を 重視した成果配分

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

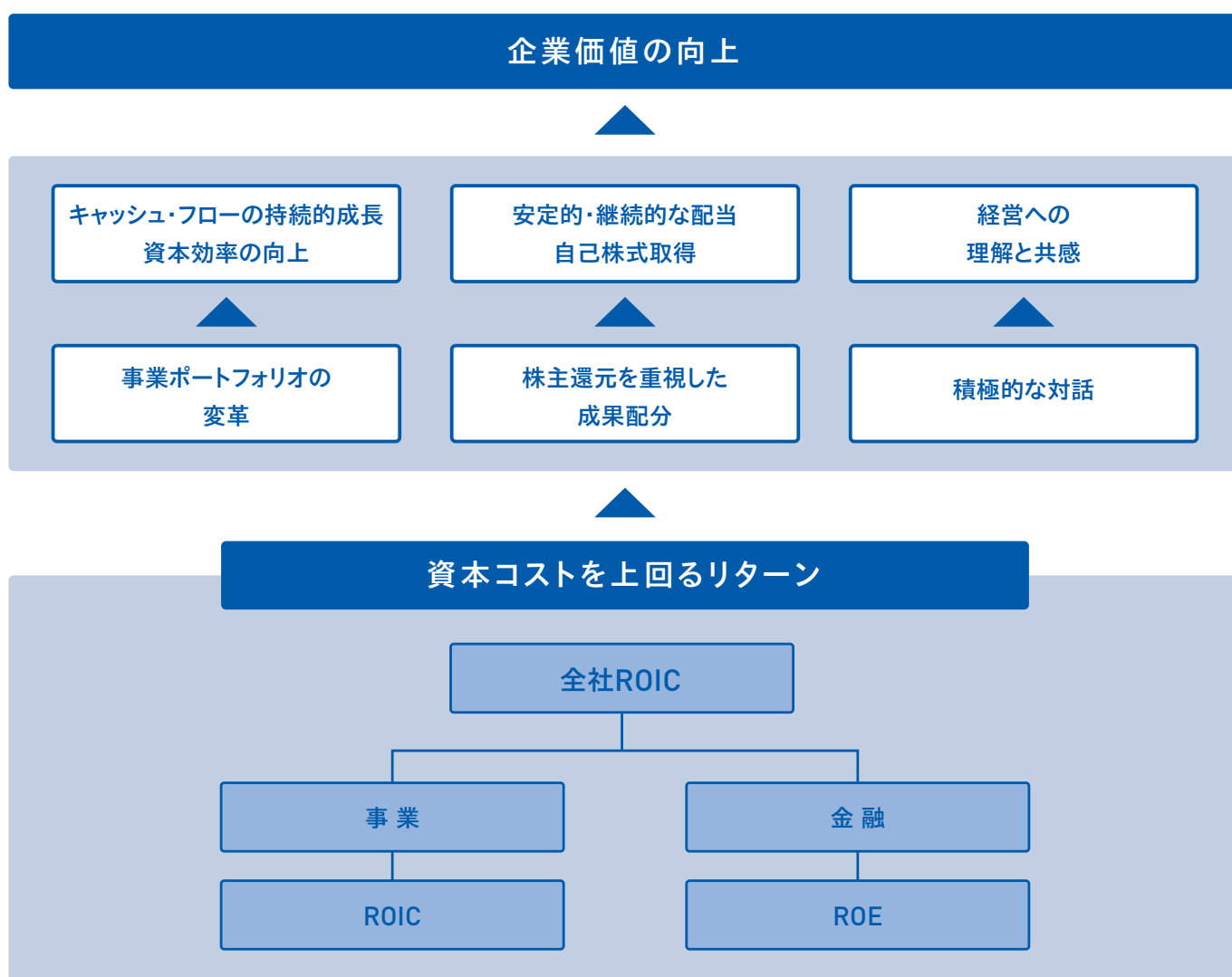
積極的な対話を通じ経営への信頼を高める

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

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

引き続き、Hondaにご期待いただけますよう、よろしくお願いいたします。

企業価値向上に向けた取り組み



四輪事業



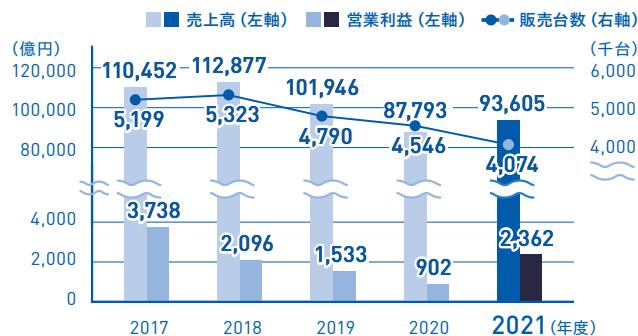
事業概要

魅力ある四輪商品・サービスを全世界へ

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

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

四輪事業の収益ハイライト



めざす提供価値

「あやつる喜び」と「つかう喜び」を、カーボンフリーと安全とともに

「あやつる喜び」
「つかう喜び」

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

カーボンフリー社会の
実現をリード

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

交通事故ゼロ社会の
実現をリード

「2030年に全世界でHondaの二輪車・四輪車が関与する交通事故死者半減」※と、その先の将来安全技術の早期確立による「2050年交通事故死者ゼロ」という高い目標の達成をめざします。

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

事業環境の変化と課題

不透明な環境下での事業基盤づくり

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

進していきます。

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

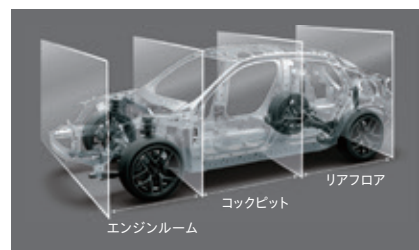
事業体質の強化

商品力と事業体質をさらに強化

「ものづくり改革」に取り組んできた結果、2021年に上市した新型「VEZEL」や新型「CIVIC」で高い評価をいただいています。開放的な空間、視界を実現するパッケージ技術や軽量化技術といったHondaの強みをさらに進化させ、お客様に喜んでいただけるよう、商品力の強化を継続していきます。

また、プラットフォームのレイアウト統合や部品共用化などを実現する「Hondaアーキテクチャー」をCIVICから本格導入しました。これをさらに進化させ各モデルに広く展開していくことで、良い商品を効率良く開発、生産していきます。

また、利益改善のみならず、電動化や新たな成長領域への投資を生み出すためにも、事業体質の強化が重要です。2025年までに、グローバルモデルの派生を2018年比で3分の1まで削減し、より強いモデルに集約します。また2025年までに生産領域の費用を2018年比で10%削減し、2025年までには研究開発の工数を30%削減、その工数を次世代の先進技術開発へ投入します。



Honda アーキテクチャー3つのモジュール

四輪の電動化

バッテリーの安定調達と次世代開発の加速

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

現在～2020年代後半：外部パートナーからの調達

当面必要となる液体リチウムイオン電池については、外部パートナーシップの強化により、安定的な調達量確保をめざします。EVの製品ライフサイクルの観点でも競争力を担保するため、地産地消の考えに基づき、主要市場ごとに方針を固めました。

地域ごとの液体リチウムイオン電池の調達方針

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

2020年代後半～：次世代電池の独自開発を加速

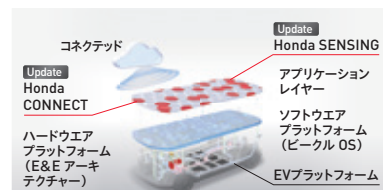
2020年代後半からは、現在、独自に研究開発を進めている全固体電池の開発を加速させます。ラボレベルで技術・生産の検証を行い、目標とする性能を定め、量産レベルでの性能や、コスト・安全面での優位性を確保するため、生産プロセスも含めた設計に取り組める実証ラインの建設を定めました。2024年春の栃木県さくら市での立ち上げに向けて、約430億円の投資を計画しています。2020年代後半のモデルに採用できるよう、研究を加速させていますが、量産はHondaにとってもチャレンジングであり、専門人材の獲得を強化するなど、積極的に体制強化を図ります。

アーキテクチャーと生産体制の競争力を強化

EV向けプラットフォーム「Honda e:アーキテクチャー」

2026年から、EVのハードウェアとソフトウェアの各プラットフォームを組み合わせた、EV向けプラットフォーム「Honda e:アーキテクチャー」の展開を始めます。これは、バッテリーをはじめとしたEVハードウェアプラットフォームと、クルマの機能をあとから進化させるために必要なOTAの基盤となる次世代電子プラットフォームを、組みあ

せたものです。ハードとソフトを融合させることで、商品販売後もお客様とつながり、さまざまなサービスや価値を提供することが可能となります。四輪車のみならず、その他のモビリティへの適用も見据えたプラットフォームとして展開していくことで、Hondaならではの付加価値提供をめざします。



四輪事業

EV生産体制

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



広汽Honda EV専用新工場

市場変化に合わせたラインナップ展開

現在～2020年代後半 (EV拡大期)

EV普及の拡大期にある、現在から2020年代後半にかけては、主要市場となる北米・中国・日本など、地域ごとの市場特性に合わせた商品投入を進めます。

地域ごとのEV製品投入ロードマップ

地域	投入する商品
北米	<ul style="list-style-type: none"> ● GMと共同開発の中大型クラスEVを2024年に2機種投入 (Hondaブランド: 新型SUV「プロローグ」、Acuraブランド: SUVタイプ)
中国	<ul style="list-style-type: none"> ● EV先進市場としての特性を活かし、現地独自開発でスピーディーに対応 ● 2027年までに、合計10機種のHondaブランドEVを投入
日本	<ul style="list-style-type: none"> ● 2024年前半に商用の軽EVを100万円台で投入 ● その後、パーソナル向けの軽EV、SUVタイプのEVを適時投入予定

2020年代後半以降 (EV普及期)

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

グローバルラインナップ展開

2030年までに軽商用からフラッグシップクラスまで、グローバルで30機種を展開し、年間200万台を超える生産を計画しています。



「FUN」を届けるスポーツモデル

カーボンニュートラルや電動化に挑むなかで、常に「FUN」もお客様に届けていきたいと考えています。Hondaが期待され、そしてこだわり続けてきた「あやつる喜び」を、電動化時代にも継承するモデル。そんなHonda不変のスポーツマインドや、際立つ個性を体現するような、スペシャリティとフラッグシップ、2つのスポーツモデルのグローバルへの投入を検討しています。カーボンニュートラルへのチャレンジと、スポーツモデルでのチャレンジ、いずれも高い目標を掲げ取り組んでいきます。



スペシャリティとフラッグシップ、2つのスポーツモデル

ゼネラルモーターズ (GM) とのアライアンス

2027年以降にはGMとのアライアンスを通じ、コストや航続距離で従来のガソリン車と同等レベルの競争力を持つ、量販価格帯EVを北米を皮切りに投入する計画です。この共同開発により、共同購買なども含めグローバルでEV普及の裾野を広げることをめざします。

ソニーとのEV合弁会社設立

2022年6月、Hondaはソニーとモビリティ事業を行う新会社「ソニー・ホンダモビリティ株式会社」の設立に関する合弁契約を締結しました。新会社設立は、モビリティメーカー単体では成し得ない、新しい移動の価値を探求する、いわば「モビリティの概念の拡張への挑戦」だと位置付けています。2025年を目標に、両社の強みを融合させた、ソフトウェアディファインドな、高付加価値モデルを投入します。これは、ソニーとの共同事業であり、Hondaとしてのラインナップとは一線を画すものです。しかし、そこから生まれた先進のソフトウェアやエンターテインメントなど、新しい価値は、Hondaの商品開発にも取り入れていきたいと考えています。

安全への取り組み

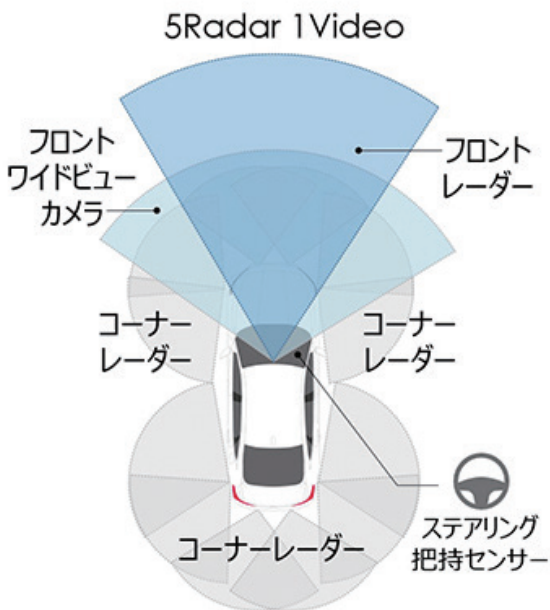
先進安全技術の展開と開発の強化

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

全方位安全運転支援システムHonda SENSING 360

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

Honda SENSING 360



二輪検知機能付き Honda SENSING

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



二輪検知機能付き Honda SENSING

ソフトバンクとのコネクテッドカーの実証実験

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



車載カメラによる危険歩行者特定(イメージ)



歩行者端末HMI (ヒューマン・マシン・インターフェース)

二輪事業

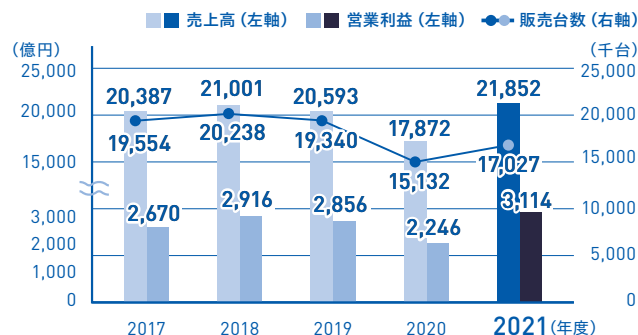


事業概要

Hondaのものづくりと事業の原点

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

二輪事業の収益ハイライト



めざす提供価値

環境と安全をリードして「より便利に・より自由に」

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

二輪事業は、お客様の喜びの拡大を目的に、2030年に向けて「安

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

事業環境の変化と課題

新しい時代に即した事業へ

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

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

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

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

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

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

事業体質の強化

環境変化に柔軟に対応できる体質への強化

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

中期の取り組み

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

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

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

長期の取り組み

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

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

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

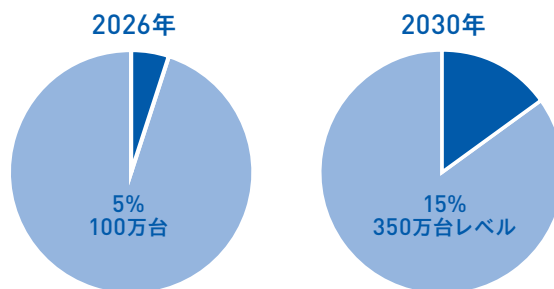
カーボンニュートラルへの取り組み

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

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

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

二輪車電動車の販売比率



各国・地域の社会ニーズに合わせた多面的・多元的なアプローチ

ICE領域における取り組み

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

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

具体的には、フレックスフューエル (E100) ※対応モデルをすでに販

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

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

二輪事業

電動事業の成立に向けた取り組み

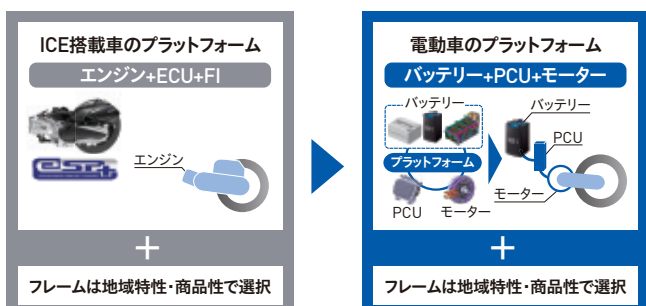
電動事業の取り組み方針

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

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

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

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

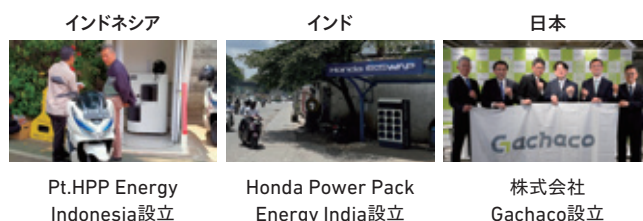


バッテリーサービスの普及拡大を推進する取り組み

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

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

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



電動車拡大に向けた商品展開

①通勤用EV

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

以外の選択肢も視野に入れ検討を進めていきます。

電動車商品の 카테고리ごとの展開

商品分類	取り組み内容
通勤用EV	●コネクテッドとBaaS(バッテリーアズアサービス)に対応したパーソナル向け通勤用EVを、2024年から2025年にアジア・欧州・日本で2モデル市販予定
通勤用EM/EB	●手軽に電動車を利用したいというニーズに対応する、よりコンパクトでお求めやすい価格の電動車。中国に加え、アジア、欧州、日本の各市場特性に合わせて投入予定 ●2024年までにEM/EBを計5モデル展開予定
FUN EV	●大型FUN EVモデルのプラットフォームの開発 ●2024年から2025年までに日本、米国、欧州に計3モデル投入予定 ●子ども向け小型電動車を2025年までに1モデル投入予定

②通勤用EM^{※5}/EB^{※6}

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

③FUN EV

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

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

※3 ベトナムの郵便事業会社、Vietnam Post Corporation。

※4 タイの郵便事業会社、Thailand Post Company Limited。

※5 Electric Moped（電動モペッド）と呼ばれる、最高速度25km/h～50km/hの 카테고리。

※6 Electric Bicycle（電動自転車）と呼ばれる、最高速度25km/h以下の 카테고리。
電動アシスト自転車は含まない。

ソフトウェア領域の取り組み

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

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

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

安全への取り組み

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

二輪車安全のめざす方向性

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

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

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

安全運転普及活動

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

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



パワープロダクツ事業



事業概要

エンジンのパワーで暮らしに役立つ商品を提供

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

めざす提供価値

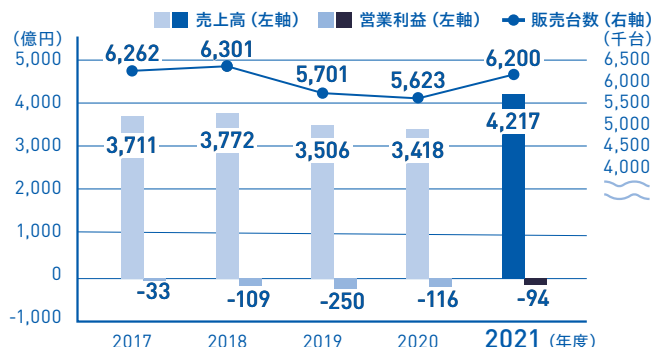
人々の暮らしを技術で支え豊かさと喜びを提供し続ける

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

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

パワープロダクツ事業およびその他の事業の収益ハイライト

※航空機および航空機エンジン含む



上記に含まれる航空機および航空機エンジンの営業利益

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

事業環境の変化と課題

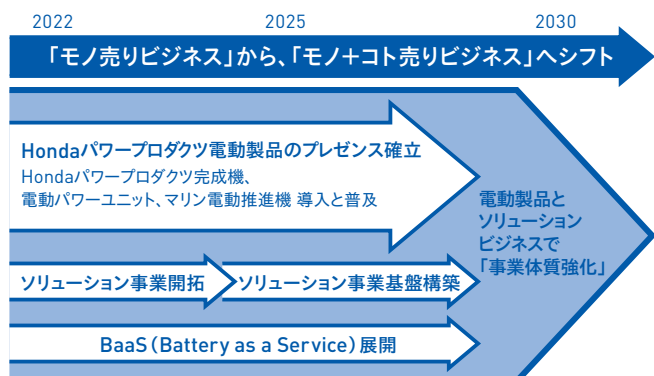
「もっと安全に」「もっと簡単に」使える作業機へ

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

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

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

「モノ売りビジネス」から、「モノ+コト売りビジネス」へシフト



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

パワープロダクツ完成機・パワーユニットの将来戦略

電動製品の投入とソリューションサービスの展開

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

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

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

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



電動パワーユニット「eGX」



Hondaモバイルパワーパック (Mobile Power Pack) 搭載の
コマツ社のマイクロシヨベルPC01E-1

マリン事業の将来戦略

「水上を走るもの、水を汚すべからず」環境への取り組み強化

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

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

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



小型電動推進機コンセプトモデル (左) と、
その搭載例 (右上)



Initiatives to Support Value Creation

価値創造を支える取り組み

サステナビリティの考え方・マネジメント体制	54
環境 ～ TCFD 提言に基づく情報開示～	55
人材への取り組み	59
知的資本への取り組み	63
品質への取り組み	65
サプライチェーンマネジメント	66
ガバナンス	67

サステナビリティの考え方・マネジメント体制

Hondaの価値創造プロセスは、
長期的にステークホルダーに対する提供価値を創造し続けることをめざしています。
そのため、Hondaはステークホルダーエンゲージメントを行い、
ステークホルダーのニーズを組み込み、
重要課題をマネジメントすることで、長期的な価値創造を実現します。

基本的な考え方

社会課題解決の先にある企業の成長をめざして

あらゆる企業活動と従業員の行動や判断の基準となっている「Hondaフィロソフィー」に加え、Hondaがめざす姿の実現に向けた活動を通じて、社会課題の解決をすることで、その先にある企業の成長を実現したいと考えています。そのため、21世紀の方向性として「存在を期待される企業」を掲げ、「喜びの創造」「喜びの拡大」「喜びを次世代へ」という取り組みを推進しています。

Hondaのサステナビリティにとって重要なことは、ステークホルダーの期待・要請を踏まえた商品・サービスを通して価値を提供するうえで、環境や社会に対する負荷の削減や社会課題の解決に貢献することだと考えています。

サステナビリティの取り組み内容は、SRIインデックスによる評価によって管理しており業界トップレベルを目標としています。世界の代表的なESG投資指標であるDJSI (Dow Jones Sustainability Indices) の評価を活用しており、経済・環境・社会の3つの側面からサステナビリティを評価されるなかで、2022年度は全世界における自動車セクターの上位に入り、「Dow Jones Sustainability World Index」の構成銘柄に5年連続で選定されました。

マネジメント体制

CEOを議長とした戦略会議体制

Hondaは、内外環境認識を踏まえた全社の方向性と、コーポレートとして取り組むべき重要課題を合意することを目的として、「コーポレート統合戦略会議」を設定しており、そのなかでサステナビリティ課題への方針や取り組みの議論・検討を行っています。

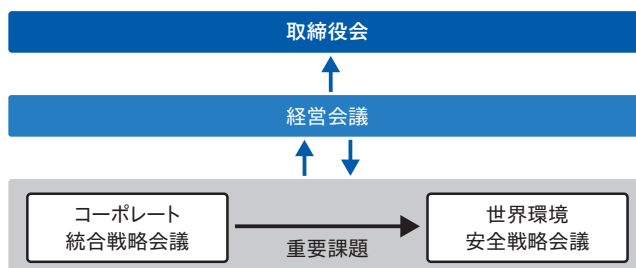
今後も「Hondaフィロソフィーに根ざした企業活動全体を世の中に示していくことで存在価値を高め、社会からの正当な評価につなげる」といった活動を継続しながら、サステナビリティ視点を反映した全社戦略を立案していきます。

また、モビリティカンパニーとして最重要課題である環境安全領域のさらなる推進強化として、「世界環境安全戦略会議」を設定しています。環境領域の戦略には気候変動対応も含まれており、世界環境安全戦略会議において定めたCO₂排出量の削減目標については、

取締役会で決定されています。

これらの会議体はCEOが議長を務めており、検討された重要課題を踏まえて、経営会議や取締役会で全社戦略を決定し、各本部・統括部、各子会社の方針・施策として実行しています。

サステナビリティマネジメント体制



環境 ～TCFD提言に基づく情報開示～



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めざすこと」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。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CO₂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.72）をご参照ください。

経営層の役割

世界環境安全戦略会議の議長はCEOが務めています。

各事業・地域で推進している気候変動を含む環境に関する諸課題（戦略立案、排出削減目標の設定、目標達成のための計画立案、進捗状況の確認、目標未達成時の対応等）について報告・議論され、重要事項については経営会議および取締役会に報告されます。世界環境安全戦略会議等サステナビリティ全体にかかるマネジメント体制は「マネジメント体制」（⇒p.54）をご参照ください。

Hondaにとっての主要なリスク/機会

		リスク	時間軸※
1.5℃	燃費・ZEV規制強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 燃費規制の強化によるICE販売台数減 ● 排出ガス規制（ZEV規制）強化によるICE販売台数減 	短期・中期・長期
	顧客価値観の変化	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客の需要に対応できないことによる売上高減少 ● 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） 	中期・長期
	エネルギー技術の普及	<ul style="list-style-type: none"> ● 再生可能エネルギーおよび省エネルギー技術導入にともなう設備投資コスト増加 	短期・中期・
4℃	自然災害の頻発化・激甚化	<ul style="list-style-type: none"> ● 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を受けた、売上高減少 	短期・中期・長期

※ 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。

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、気候変動による事業への影響を評価・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。

想定する気候シナリオ

リスクと機会の特定にあたって、国際エネルギー機関（IEA：International Energy Agency）および気候変動に関する政府間パネル（IPCC：Intergovernmental Panel on Climate Change）の報告書をもとに、1.5℃および4℃の2つ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ました。Hondaはこれまでタイやメキシコにおける洪水被害を経験しており、今後自然災害の激甚化等、Hondaの事業環境に影響を与えるさまざまなできごとが起こることが予想されます。今回Hondaは、四輪・二輪・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、財務状態に与える影響度を検討しました。

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制の構築を推進していきます。

想定する気候シナリオ

1.5℃シナリオ

1.5℃シナリオでは、IEAのNZE（Net Zero Emissions Scenario）、IPCCのRCP 2.6・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℃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、脱炭素に向けて、燃費・ZEV規制がさらに強化されることが予想されており、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に向けたクリーン技術が発展・普及することが想定されます。

4℃シナリオ

4℃シナリオでは、IEA STEPS（Stated Policies Scenario）、IPCC RCP 8.5の報告書を参考に、世界観を整理しました。

- 4℃シナリオでは脱炭素政策が強化されず、平均気温は上昇を続け、自然災害が頻発化・激甚化することが想定されます。

機会	時間軸※	対応
● 電動化製品/サービスの販売拡張による売上高増加	短期・中期・長期	<ul style="list-style-type: none"> ● グリーンボンド調達による資金を電動化製品の開発・製造などの支出へ充当（⇒p.41） ● 電動化製品ラインナップ拡充（⇒p.45、49、52） ・ 今後10年間で電動化・ソフトウェア関連へ約5兆円投資 ・ GM等とのアライアンスの活用
● 電動化製品/サービスの販売拡張による売上高増加	中期・長期	<ul style="list-style-type: none"> ● グリーンボンド調達による資金を電動化製品の開発・製造などの支出へ充当（⇒p.41） ● 電動化製品ラインナップ拡充（⇒p.45、49、52） ・ 今後10年間で電動化・ソフトウェア関連へ約5兆円投資 ・ GM等とのアライアンスの活用 ● 複合型ソリューションの提供（⇒p.37）
● 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、事業運営コスト減少	短期・中期	<ul style="list-style-type: none"> ● Triple Action to ZEROに向けた戦略の推進（⇒p.33）
● 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	短期・中期・長期	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 電動化製品ラインナップ拡充（⇒p.45、49、52）

環境 ～TCFD提言に基づく情報開示～

リスク管理

Hondaはグローバルリスクマネジメント規程を定め、リスクを能動的にコントロールすることで、「持続的成長」や「経営の安定化」につながる活動を行っています。

全社リスクマネジメントオフィサー監督のもと、Hondaグループの有形・無形の資産、企業活動、ステークホルダーに重大な被害・損失を与え、企業経営に影響をもたらす可能性があるものと定義したリスクを分類・管理・監視しています。各組織でリスクの特定・評価を実施し、その評価結果（発生頻度・影響度：金額）をもとに各本部のリスクマネジメントオフィサーが「本部重点リスク」を特定しています。また、社内のリスク認識に加え社外のリスクトレンドも反映し、コーポレートとして重要なリスクを「全社重点リスク」として特定し、対応状況の確

認・議論を行っています。これらのリスク管理は社内を設定されているリスクマネジメント委員会が実施しており、実施内容については経営会議で適宜報告されています。気候変動に起因する環境規制に関わるリスクや自然災害等リスクについてもこの管理・監視項目のなかで把握し、組織特性を踏まえたより効果的なリスクマネジメント活動の展開を図っています。例えば、規制リスクは、既存の規制のみならず新規の規制に関しても管理を行っています。また自然災害の発生リスクの調査・評価・監視に関し、水リスクについては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。評価結果は、リスクマネジメント委員会に定期的に報告しています。

環境マネジメント体制

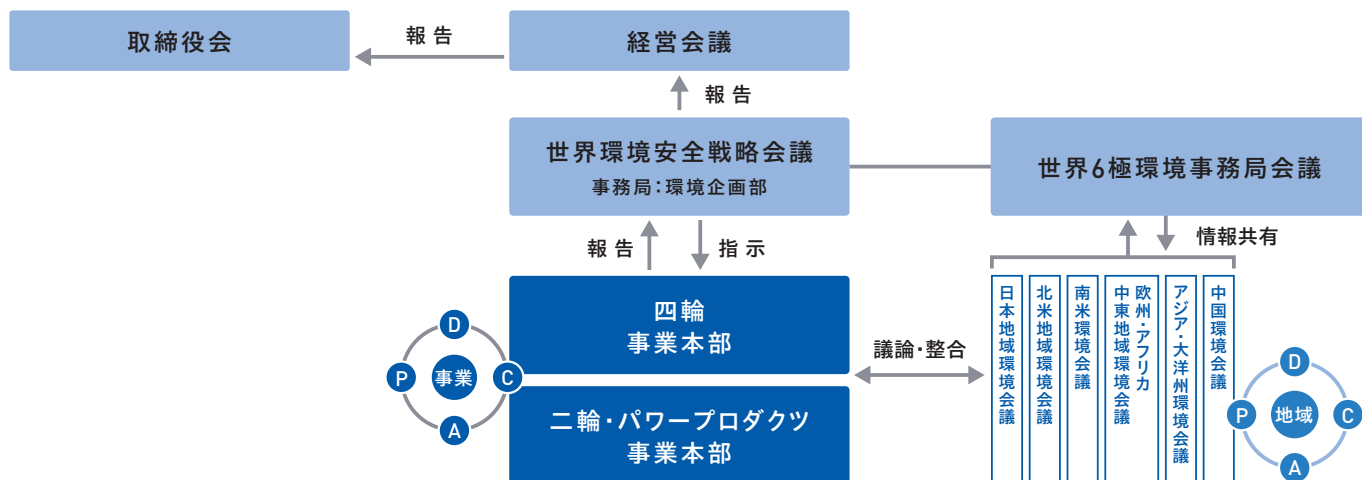
Hondaでは、毎年開催している世界環境安全戦略会議にて、全社方針や中長期経営計画に基づいた気候変動対応を含むグローバルの中長期環境方針・計画を策定しています。

Hondaの環境取り組みの進捗や全世界にまたがるテーマについては、各事業本部と各地域本部の間で議論・整合され、各事業本部から経営企画統括部へ集約され、優先順位を議論し、世界環境安全戦略会議で報告されます。それらを次期中期経営計画や方針に反映し、各事業本部や各地域本部、環境関連部門でPDCAを回すことで、継続的に環境マネジメントの強化を図っています。

同会議での決定事項を受け、各地域での環境施策の実行においては、各地域本部の環境関連部門を集めた「世界6極環境事務局会議」を開催しています。ここでの情報共有を経て、各地域本部の環境関連部門がそれぞれ具体的な行動計画を策定し、施策を展開しています。

近年では、全社方針である「Triple Action to ZERO」や「2030年マイルストーン」について、地域事情を踏まえつつ全社一体となった環境取り組みを推進するため、各国規制や地域における競合他社の動向共有、製品における低炭素技術の開発・展開など、各種のグローバル会議を通じて連携を図っています。

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めざしています。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CO₂原単位を2030年マイルストーンとして設定し推進します。企業活動領域におい

ては、CO₂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取り組みの推進、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いきます。

環境関連指標の掲載箇所

指標	参照
電動製品の販売比率	Honda Report (⇒p.34、43、48)、サステナビリティレポート (⇒p.63、77)
再生可能エネルギー	サステナビリティレポート (⇒p.61、64)
GHG (スコープ1+2)	サステナビリティレポート (⇒p.61、64、72~75)
その他の環境関連指標 (水・エネルギー・廃棄物管理等)	サステナビリティレポート (⇒p.65~67、69、70、75、76)

HondaのGHG排出量

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。

HondaのGHG排出量

(t-CO ₂ e)	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
バリューチェーン全体の排出	3億1,529万	3億312万	2億5,448万	2億8,002万
スコープ1	138万	124万	112万	116万
スコープ2	409万	379万	338万	314万
スコープ3	3億982万	2億9,809万	2億4,998万	2億7,572万 [※]

- 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: Hondaおよび国内外の連結子会社・関連会社の企業活動からの間接GHG排出量。一部小規模な会社は除く。
- スコープ3: カテゴリー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カテゴリー11は算定方法を変更。詳細についてはサステナビリティレポートp.72-73を参照。

目標と実績

Hondaは、この地球上で人々が持続的に生活していくため、「環境負荷ゼロ」の循環型社会の実現をめざした「Triple Action to ZERO」を目標に掲げています(⇒p.33)。

人材への取り組み



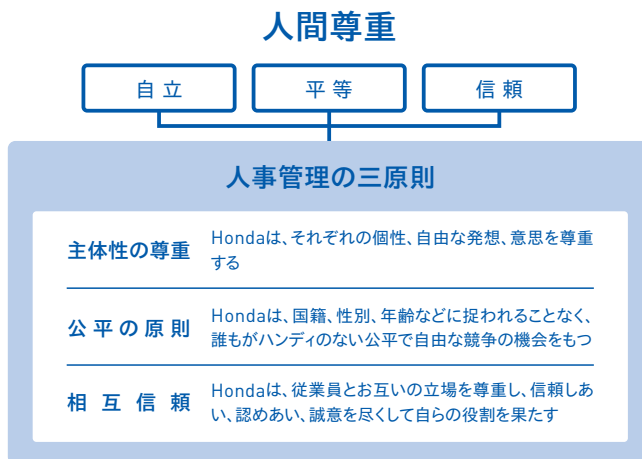
基本的な考え方

人事管理の基本理念

Hondaは、人間は「夢や希望を抱いてその実現のために思考し、創造する自由で個性的な存在」であると考えています。「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、自立した個性を尊重しあい、平等な関係に立ち、相互に信頼し、その能力や持ち味、創造性をいかに発揮するとともに、ときにははつかりあひ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。それがHondaの願いです。

今後も「強い意志を持って動き出そうとしている人」にパワーを与え、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、意欲ある従業員の成長を促し、支え、Hondaというフィールドで「活き活きと輝く」ことを後押ししてい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

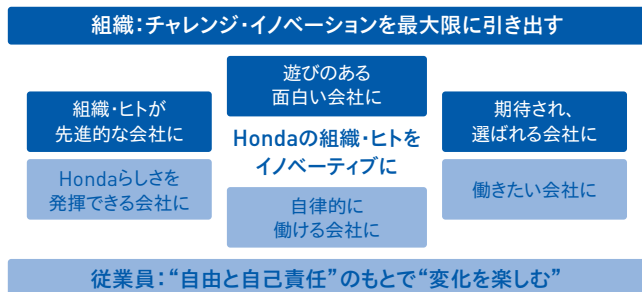


ヒト・組織戦略ビジョン

100年に一度といわれる大転換期を勝ち抜くために、Hondaは現在の事業環境を「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」に向けた取り組みを進めています。

ヒト・組織戦略においても、「企業変革を加速させるヒト・カルチャーへの進化」というビジョンを掲げ、「自立した個」である従業員の強い想いや情熱、チャレンジ精神を最大限に引き出すことで、「変化を楽しむ」ことができるイノベティブで魅力ある企業風土へのさらなる進化を図っていきます。

ビジョン達成に向けた戦略方向性



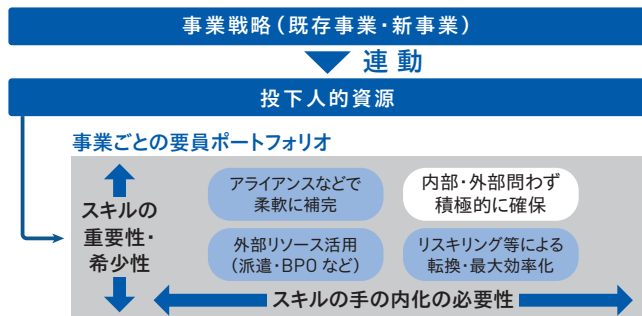
人材に関する取り組み

事業戦略と連動した「人」リソースマネジメント

二輪・四輪・パワープロダクツの既存事業領域、電動化および新価値領域の事業開発を中心とした新事業領域のそれぞれにおける事業方針と連動し、要員ポートフォリオに基づく最適な要員戦略を策定することで、全社的な「人」総合力の最大化をめざしていきます。

とくに電動化や新価値事業開発の領域を担う人材の確保に向けては、内部からの育成・登用に加え、幹部レベルを含めた外部採用を積極的に行っています。

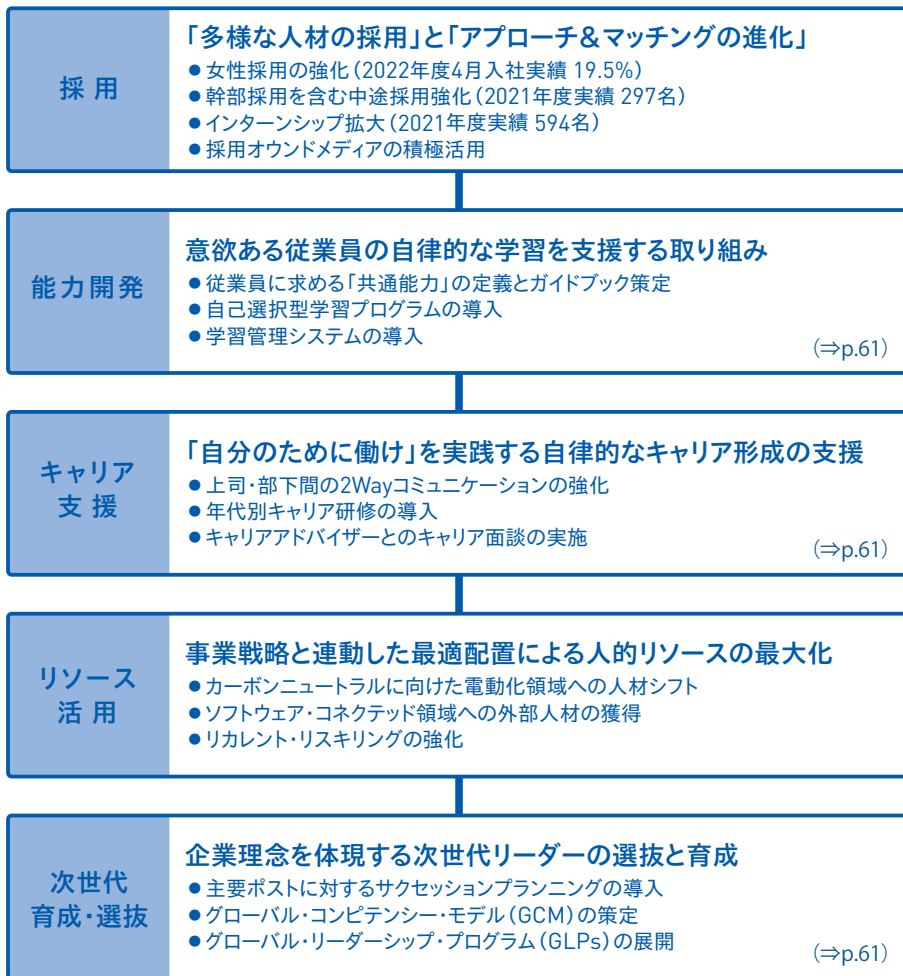
事業戦略と投下人的資源の連動



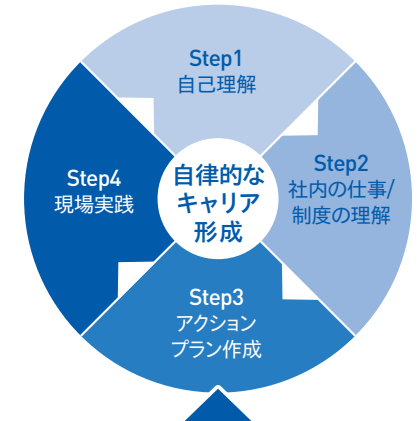
ヒト・組織戦略ビジョンの実現に向けた取り組みの概要

ヒト・組織戦略ビジョンの達成に向けて、さまざまなフェーズにおいて意欲ある従業員の成長を促し、支え、Hondaというフィールドで「生き活きと輝く」ことを後押しするための取り組みを展開しています。

なお、各地域において「従業員活性化」を管理指標として設定しており、日本においては「非常に良好な状態（5段階評価で総合点平均3.5ポイント以上）」を継続して達成することを目標としています（2021年度実績：3.48ポイント）。



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
 <“自律的なキャリア形成”のサイクル>



マネジメント層の支援

「キャリアは自らが描き、掴み取るもの」であることを前提とし、マネジメント層が積極的に後押し

処遇・就業環境

企業変革を加速させる報酬制度への進化 <ul style="list-style-type: none"> ● 管理職を対象に、組織とヒトの熱量を高め、チャレンジングな取り組みを喚起する新たな報酬制度を導入 	「すべての従業員が心身ともに健康で一杯働くこと」への支援 <ul style="list-style-type: none"> ● 敷地内禁煙の実施（23年4月予定） ● 運動の習慣化に向けた運動の「楽しさ」と「効果」の啓発 ● 社員食堂での「健康食」の提供 ● 社内啓発によるヘルスリテラシー向上 	従業員と会社の良好な信頼関係の維持と「生き活きと個が輝く職場づくり」への取り組み <ul style="list-style-type: none"> ● 従業員活性化測定の実施 ● 職制へのフィードバック充実化 ● 組織支援活動の強化
---	--	--

イノベーションを喚起する多様な従業員の活躍拡大 (⇒p.62)

人材への取り組み

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・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」を策定し、人材育成の軸と位置付けています。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開始しています。主要ポジションに求められる経験や能力を定義することで、タレント情報とのマッチングを図り、より戦略的に次世代のリーダーを育成・輩出できるよう取り組んでいきます。

グローバルコンピテンシーモデル

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

グローバル・リーダーシップ・プログラムの展開

2021年より、グローバルコンピテンシーモデルをベースにグローバル・リーダーシップ・プログラム (GLP) を再設計し、3層のレベルに応じた、全編英語の特色あるプログラムを展開しています。部長層向けには、世界有数のビジネススクールIMD*の協力のもと、経営最前線の理解や著名なビジネスリーダーとの交流、エグゼクティブプレゼンストレーニングなど経営者としての素養に磨きをかけるプログラムを実施しています。

※International Institute for Management Developmentの略。

グローバル・リーダーシップ・プログラムの全体像

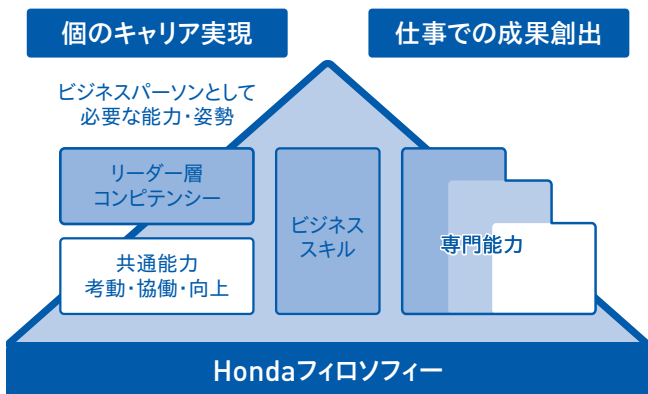


意欲ある従業員の成長と自律的なキャリア形成を後押しする取り組み

「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。共通能力ごとの伸長・研鑽のポイントを記したガイドブックや、e-Learning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。

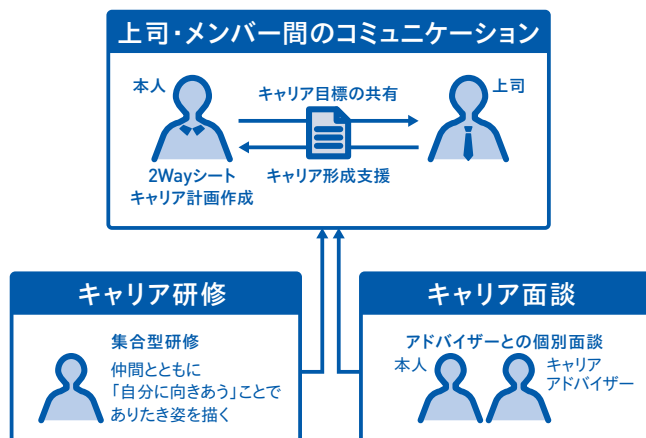
能力開発の体系



自律的なキャリア形成を後押しする取り組み

従業員が作成するキャリア計画をベースに、上司とともにめざすキャリアについて考える2Wayコミュニケーションを強化しています。また、将来のキャリアを考える機会として、従業員の希望するタイミングで受講できるキャリア研修やキャリア面談を導入・拡充しています。今後は現行の社内公募制度を拡大するなど、社内におけるキャリア選択機会の拡充に向けて取り組んでいきます。

キャリア形成の取り組み



イノベーションを喚起する多様な従業員の活躍拡大

Hondaにおける人材多様性の進化は、Hondaフィロソフィーの基本理念「人間尊重」に基づき、「多様な属性・価値観を持つ個が活き活きと輝くことで、企業総合力の最大発揮をめざす」というありたき姿を定義し、推進しています。

女性活躍の拡大に向けた取り組み

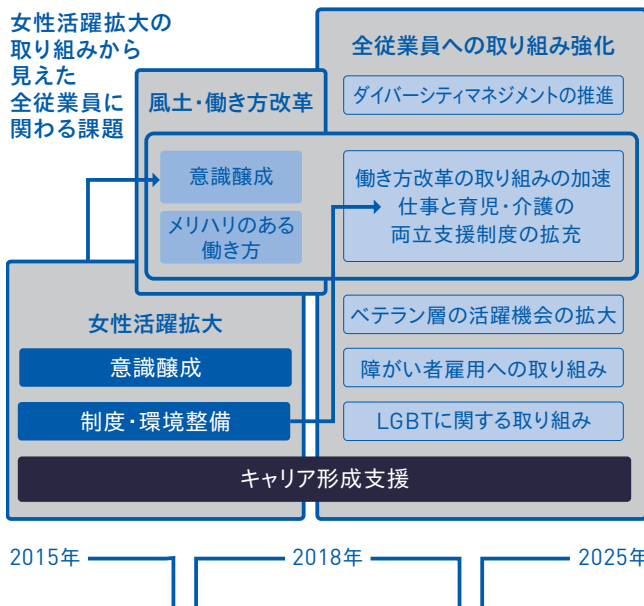
2030年ビジョンの実現に向けては、「人」を主役とした多様な価値観の融合による新たなイノベーションの喚起が不可欠です。Hondaは、2015年より「人」総合力の発揮に向け、「人材多様性の進化」を全社重点課題と位置付け、取り組んでいます。

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。また女性活躍の行動計画として、「女性役職者を2014年に対し、2020年に3倍、2030年に9倍にする」という目標を設定し、社内外へ公表しました。

2021年度には行動計画における女性役職者数「3倍」の目標に到達し、さらなる目標として「女性役職者を2020年に対し、2025年に3倍、2030年に4倍にする」を設定しました。

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。

人材多様性の進化に向けた取り組みの全体像

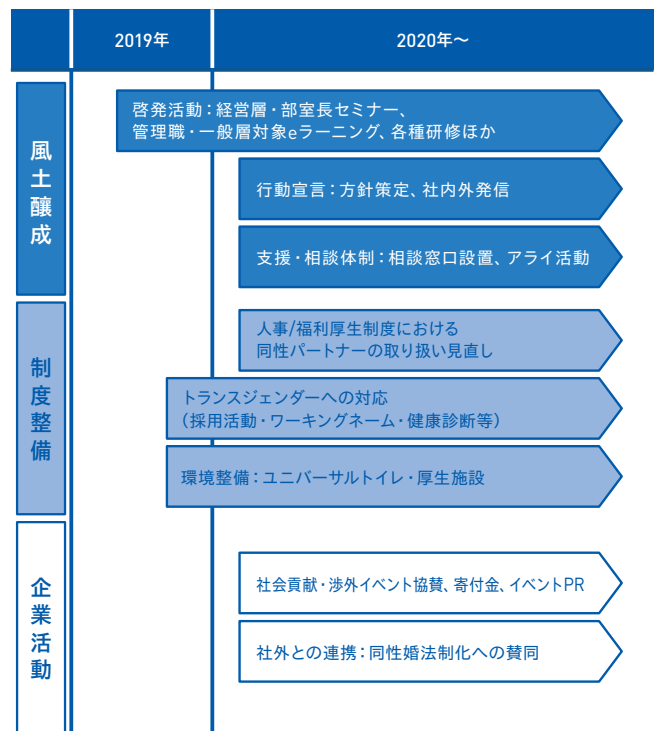


LGBTの理解浸透に向けた取り組み

2019年から性自認・性的指向による差別をなくし、LGBTを自然なかたちで受け入れるための風土・環境整備に取り組んでいます。経営層セミナーや全従業員を対象としたeラーニング、「アライ^{※1}セミナー」などを開催するほか、同性パートナーを配偶者と同等に取り扱うとともに専用相談窓口を設置するなど、さまざまな活動により「PRIDE指標^{※2}」において、2020年から2年連続して最高位のゴールドを受賞しています。

※1 LGBTの基礎知識を持ち、LGBTの問題を自分ごととして捉え、支援者として自発的に考え行動する従業員。
 ※2 任意団体work with Prideが定めた日本の職場におけるLGBTへの取り組み指標。

LGBTに関する取り組みの全体像



その他の取り組み

2018年度以降、ダイバーシティマネジメント力の強化を目的とした「上司力研修」を全社で展開しています。また、ベテラン層の活躍機会の拡大としてキャリア研修、転身支援制度、短日数短時間勤務を導入しました。併せて男性育児参画の促進を本格的にスタートし、2022年には行動計画として「2025年までに男性育児目的の休暇取得率100%」を公表するとともに、育児目的の特別休暇「産後パートナー休暇」を導入するなど、さまざまな取り組みを加速しています。

知的資本への取り組み



知的資本の活用プロセス

執行役常務が知的財産・標準化担当役員を担い、開発、事業、知財・標準化を一体として連携させ、価値創造ストーリーにおける知的資本に関する資源投入を戦略的に行っています。知的資本の活用プロセスでは、外部環境認識・分析および自社戦略に基づき、知

的資本を投入し、新領域における特許ポートフォリオの拡充を図っています。構築されたポートフォリオを活用し、各種知財戦略の立案・実行を通じて、提供する価値の質の向上や取り組みの質向上をめざしていきます。

価値創造ストーリー



知的資本の活用プロセス



知的資本投入サイクルにおける具体的な取り組み

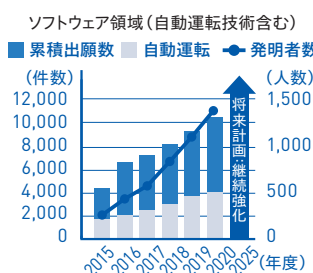
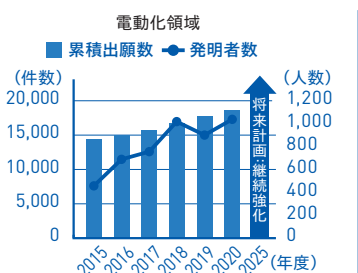
① 資源投入

事業体質の強化

電動化・ソフトウェア領域
計約5兆円投入 (今後10年)
ハードとソフトとを組み合わせ
「Honda e:アーキテクチャー」
(EVプラットフォーム) など

継続的な特許出願と発明者の増加

電動化領域と自動運転技術を含むソフトウェア領域において、継続的な研究開発投資を実施してきました。投資とともに発明者が増加しており、多数の特許を出願してきました。今後も継続して取り組みを強化していきます。



※累積出願数:2000年以降特許出願を対象

② 創出

自動運転技術 出願取り組み

「Honda SENSING Elite」を搭載し、世界初となる自動運転レベル3の型式認定を取得した「LEGEND」の開発過程においては、自動運転レベル3関連技術をはじめ、約430件の特許出願や開発ノウハウなど、数多くの知的資本を蓄積。

これまで蓄積した知的資本を活かし、より進化させることで、全方位安全運転支援システム「Honda SENSING 360」の2030年の展開をはじめ、安全技術の研究開発と普及に取り組んでいきます。

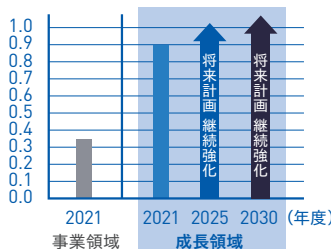
新たな成長への仕込み

新領域 (eVTOL・アバターロボット・宇宙領域) や資源循環など
計約1兆円投入 (今後10年)

成長領域出願強化

成長領域における特許出願について、研究開発費に対するKPIを設定し、執行部門において開発体質を強化する取り組みを推進しています。成長領域の研究開発費に対する特許出願のKPIは、二輪・四輪・パワープロダクツ事業などの事業領域より高く、2030年に向けて高めていきたいと考えています。

KPI=特許出願 (件数) ÷ 研究開発費 (億円)



全固体電池 出願強化

全固体電池の開発着手以来、継続的に特許出願に強化して取り組み、技術開発領域の広がりとともに発明者も継続して増加しています。2024年の次世代電池実証ラインの立ち上げなど、研究開発投資増加と合わせて、継続的に取り組みを強化していきます。

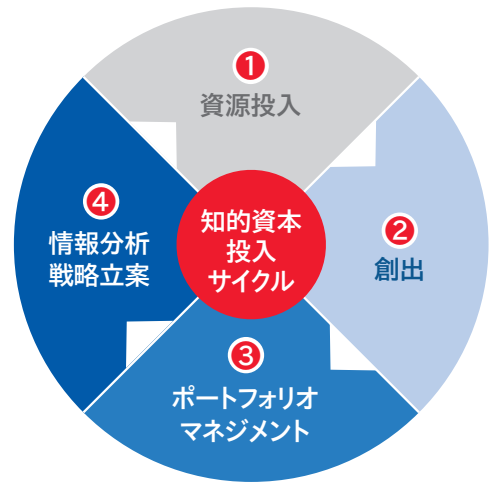
知的資本投入サイクル

事業体質の強化と新たな価値創造に向けた研究開発費をはじめとする資源投入に対して、グローバル知財管理体制のもと、知的財産（特許・意匠・商標・ノウハウ等）や無形資産（ブランド・デザイン・データ・企業風土や信頼等）の知的資本の創出を行い、国内外における特許等の出願および権利化を推進しています。

また、事業体質の強化・新領域への仕込みの観点から、権利活用を意識したグローバル特許ポートフォリオを構築し、各地域に合わせた適切なマネジメントを実践しています。

さらに、量的・質的観点から当該グローバル特許ポートフォリオに基づく競争力の分析を行うことで、Hondaの強みの伸長・弱みの補完を両立した戦略を立案・推進することで、事業に資する資源再投入を実施しています。

この一連の知的資本投入サイクルを回すに際しては、事業活動・研究開発活動と連携を強化した取り組みを実施しています。



③ ポートフォリオマネジメント



Honda SENSING Elite
(自動運転レベル3搭載)

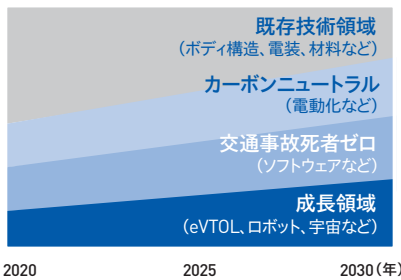


④ 情報分析戦略立案 資源再投入

国内外特許保有件数 43,000 件以上

カーボンニュートラルや交通事故死者ゼロといった2030年ビジョンの達成、お客様への新しい価値提供の実現に向けて、既存事業体質の強化と新たな成長への仕込みの両立を実現するため、特許ポートフォリオを戦略的に構築するマネジメントを実践しています。

ポートフォリオの保有割合

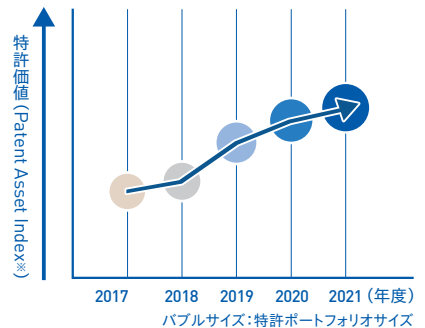


創出した各領域の特許は、グローバルにおける製品・サービスの展開状況や計画に合わせて、必要な国に必要な数を展開しています。
第5章「国内・海外特許保有件数」(⇒p.82)

知的資本投入状況に基づく競争力分析と資源戦略

特許ポートフォリオの構築状況を研究開発活動の成果指標の一つとして、量的・質的観点から分析することで、伸長・補完すべき技術領域を抽出し、今後の成長領域における特許出願のKPI等をアップデートするとともに、将来開発戦略の提案や協業戦略の立案を推進しています。

成長領域 - 特許価値推移



※特許件数だけでなく質の観点が加味された数字
LexisNexis社 PatentSight®を用いて当社作成。

品質への取り組み



「1%の不合格品を許さぬために120%の良品をめざして努力する」。

この創業者の言葉は、Hondaがめざす「存在を期待される企業」の基盤となる考え方であり、常にお客様の期待を超える製品づくりを志向してきたHondaのアイデンティティでもあります。Hondaは、「安全」を軸とする商品としての信頼性向上はもちろん、桁違いに高い品質の商品を実現していきます。そのために、各段階での品質向上・改善を継続的に実践する「Hondaクオリティサイクル」を構築しています。またHondaは、すべての段階で安心して製品をお取り扱いいただけるよう、CS向上にも努めています。

基本的な考え方

「桁違いに高い品質」を実現するために

Hondaでは「桁違いに高い品質」の商品を実現するための活動を行ってきました。

業界を取り巻く環境は、とくに「環境」「安全」、そして「知能化」への対応を巡って、いままで以上に大きな転換期を迎えようとしています。Hondaは、今後パワートレインの電動化、交通事故ゼロ社会の実現に向けた安全運転支援技術の導入を加速します。そしてIoTを取り入れた新たなモビリティへのチャレンジなど異業種を含む他社との

連携を行い、オープンイノベーションを通じた「新たな価値」の創造に向けチャレンジしています。

そのため今後、Hondaはお客様に提供する製品・サービスの品質だけでなく、「移動」と「暮らし」の進化に合わせ、お客様とのあらゆる接点においてトラブルを減らすことをめざし、各領域で質を追求し、桁違いに高い品質を実現する活動を進化させています。

品質に関する取り組み

品質向上・改善を継続的に実践する「Hondaクオリティサイクル」

Hondaでは、企画・開発から生産、販売・サービスに至る各段階で、品質向上・改善を継続的に実践する「Hondaクオリティサイクル」を構築しています。つくりやすさを考慮した図面を作成し、バラツキを抑えるための製造管理を築きあげることで、桁違いに高い品質の実現をめざしています。

Hondaクオリティサイクル

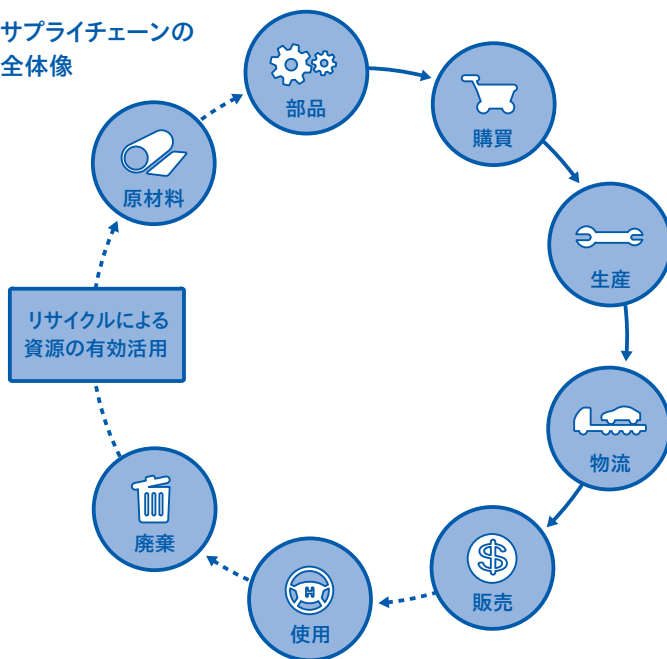


サプライチェーンマネジメント



世界中に存在するお取引先とともに、
サステナブルな取り組みを
積極的に進めていくことで、
「存在を期待される企業」として、
地域社会と共存共栄する
サプライチェーンの実現をめざしています。
サプライチェーンにおける
サステナビリティ強化は、主に購買領域と
物流領域で取り組んでいます。

サプライチェーンの
全体像



購買に関する取り組み

世界中のサプライヤーとともに

Hondaは、世界中のサプライヤーとともに、環境、安全、人権、コンプライアンス、社会的責任などに配慮し、サプライチェーン全体でサステナブルな社会の実現に取り組めます。「Hondaフィロソフィー」をベースとして、「購買理念」「購買3原則」を定め、公平、公正、かつ透明性の高い取引を行っています。また、サステナビリティに対する考え方を全世界のサプライヤーと共有し、ともに推進していくための「Hondaサプライヤーサステナビリティガイドライン」を発行しています。

物流に関する取り組み

さまざまな物流上の課題に対応

製造工程の上流から下流まで、大量の輸送を行うHondaにとって、物流における効率化と併せて、環境負荷の低減およびコンプライアンス・リスクマネジメントは、重要な課題と捉えています。Hondaでは、CO₂削減に関わる環境対応、輸送会社管理、法規制対応の推進、保険政策、リスクマネジメントなど、さまざまな物流上の懸案や課題に対する対応方針の策定と施策の実行、一元管理を行っています。

サステナビリティに関する取り組み

調達活動での環境負荷低減

Hondaは、グローバルでの部品調達活動をするなかで、全世界のサプライヤーとの環境負荷低減活動を通じ、各地域社会との共存共栄をめざすという考えを「Hondaグローバル購買環境ビジョン」として掲げています。さらに、そのビジョンのもと、重点課題である低炭素への取り組みステップを表した「購買環境グランドデザイン」を策定しています。新規取引開始時にすべてのサプライヤーと共有・同意のもと、ともに低炭素サプライチェーンの実現に取り組んでいます。

人権に関する取り組み

サプライヤーへのESG調査

Hondaは、国際基準に基づいたチェックシートをサプライヤーに配布し、ガイドライン遵守状況の確認を行っています。チェックシートにおいては、人種・民族や出身国籍・宗教・性別等を理由とした差別の撤廃をはじめ、児童労働・強制労働・人身売買の禁止や最低賃金の保証といった人権・労働問題を網羅しています。高リスクのサプライヤーに対しては、ヒアリング調査も実施します。

ガバナンス ～コーポレートガバナンス～



基本的な考え方

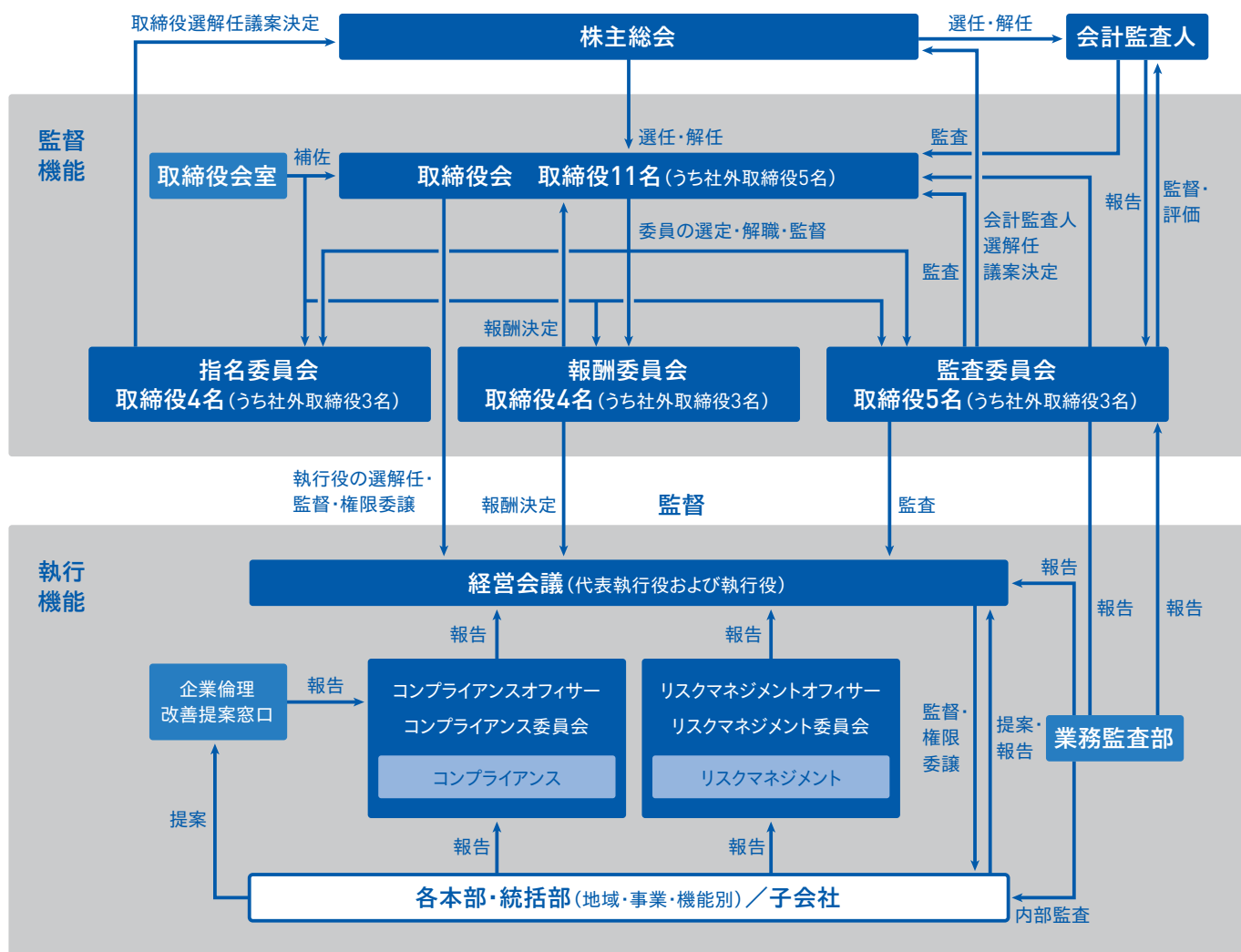
「存在を期待される企業」へ向けて、コーポレートガバナンスを充実

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」「監査委員会」「報酬委員会」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。

コーポレートガバナンス体制（2022年6月22日時点）



詳細については、「Hondaコーポレートガバナンス基本方針」および「コーポレートガバナンスに関する報告書」をご参照ください。



「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://www.honda.co.jp/investors/policy/governance.html>

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関わらず、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名の取締役で構成されています。また、委員長は、独立社外取締役の中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。

監査委員は、監査委員会が定めた監査委員会監査基準、監査の方針、業務の分担などに従い、オンライン会議システム等のリモート手段も活用しながら、以下の主な活動を通じて取締役および執行役の職務執行の監査を行います。

Hondaでは、監査委員会への報告を適時・的確に実施するため、「監査委員会報告基準」を整備しています。この基準に基づき、監査委員会に対して、当社や子会社などの事業の状況、内部統制システムの整備および運用の状況などを定期的に報告するほか、会社に重大な影響を及ぼす事項がある場合には、これを報告することとしています。

Hondaでは、取締役会および指名・監査・報酬の各委員会の職務を補助する専任の組織として「取締役会室」を設置しています。

取締役会室に所属する従業員は、取締役会および各委員会の指揮命令下で職務を遂行しています。またその人事評価および人事異動等については、監査委員会の同意を必要としており、執行役からの独立性および監査委員会からの指示の実効性を確保しています。

なお、社長直轄の内部監査部門として設置された「業務監査部」が、当社各部門の内部監査を行うほか、主要な子会社に設置された内部監査部門を監視・指導するとともに、適宜子会社の直接監査を実施しています。

業務監査部は、監査委員会に対し、監査方針、監査計画および監査結果について定期的に報告を行うほか、監査結果について監査委員会からの求めがある場合には、必要に応じ、追加の報告を行っています。また、監査委員会と業務監査部は、単独または連携して、監査を実施しています。

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名の取締役で構成されています。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名の取締役で構成されています。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。

ガバナンス ～コーポレートガバナンス～



委員会構成メンバー

氏名	在任期間	地位	担当	2021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	6年	・取締役会長	・取締役会議長	10回/ 10回 100%	-	-	5回/ 5回 100%	●	●	●	●	●	●	●	●
 三部 敏宏	2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%	7回/ 7回 100%	-	-	●	●	●	●	●	●	●	●
 竹内 弘平	9年	・取締役 ・代表執行役 副社長	・報酬委員 ・最高財務責任者 ・リスクマネジ メントオフィサー	10回/ 10回 100%	-	-	-	●	●	●	●	●	●	●	●
 青山 真二	-	・取締役 ・執行役専務	・事業開発本部長 ・四輪事業本部長 ・コーポレートブラン ドオフィサー	-	-	-	-	●	●	●	●	●	●	●	●
 鈴木 麻子	1年	・取締役	・常勤監査委員	8回/ 8回 100%	-	6回/ 6回 100%	-	●	●	●	●	●	●	●	●
 鈴木 雅文	5年	・取締役	・常勤監査委員	10回/ 10回 100%	-	6回/ 6回 100%	-	●	●	●	●	●	●	●	●
 酒井 邦彦	3年	・取締役	・指名委員 ・監査委員	10回/ 10回 100%	7回/ 7回 100%	6回/ 6回 100%	-	●	●	●	●	●	●	●	●
 國分 文也	2年	・取締役	・指名委員 (委員長) ・報酬委員	10回/ 10回 100%	7回/ 7回 100%	-	5回/ 5回 100%	●	●	●	●	●	●	●	●
 小川 陽一郎	1年	・取締役	・監査委員 (委員長) ・報酬委員	8回/ 8回 100%	-	6回/ 6回 100%	5回/ 5回 100%	●	●	●	●	●	●	●	●
 東 和浩	1年	・取締役	・指名委員 ・報酬委員 (委員長)	8回/ 8回 100%	7回/ 7回 100%	-	5回/ 5回 100%	●	●	●	●	●	●	●	●
 永田 亮子	1年	・取締役	・監査委員	8回/ 8回 100%	-	6回/ 6回 100%	-	●	●	●	●	●	●	●	●

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。

氏名	選任理由
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います。
國分 文也	2013年4月から丸紅株式会社の社長・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います。
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います。
東 和浩	2013年4月から株式会社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います。
永田 亮子	2008年から日本たばこ産業株式会社の執行役員・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います。

取締役会室が適宜必要なサポートを実施

Hondaでは、社外取締役に対しては、取締役会室が、適宜必要なサポートを行うこととしています。社外取締役には、取締役会議案に関する資料の事前配布および事前説明を行うとともに、就任時を含め、継続的に経営の監督に資する情報を提供しています。

関連データ

社外取締役比率

女性取締役比率

2022年6月22日時点



45.5%
(5名/11名)



18.2%
(2名/11名)

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。実効性評価の結果、指名委員会等設置会社への移行を契機とした運営のアップデートを経て、中長期的視点での経営方針の議論や情報提供の充実、審議の質の向上および三委員会の適切な運営により、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。

今回課題として抽出された、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機会の充実および取締役会における議論のさらなる活性化を通じて、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。

評価のプロセス

全取締役にアンケートを実施（自己評価）

外部弁護士により、ヒアリングと結果の集計を実施

議長の監督の下、事務局が取りまとめた評価結果に基づき、取締役会で審議・決定

評価結果

	前年度の課題	2021年度の主な取り組み	2021年度の評価	今後の課題／取り組み方針
構成	取締役会の専門性・多様性に関する議論の充実	指名委員会において、スキルマトリックスを議論・決議	規模については適切で、スキル、専門性、ダイバーシティ等の観点からバランスのとれた構成となっている	さらなる機能強化に向けた取締役会の構成の継続検討
情報提供	・取締役会の審議の質向上に向けた社外取締役への事前説明の充実と当日説明の効率化 ・経営の関心事項に関する社外取締役への情報提供と執行側との対話・議論の充実	・四半期決算の審議とより連動するかたちで業務執行状況を報告 ・本部長・統括部長等による事前説明の実施 ・当日説明を簡略化し、審議に集中する運営へ移行 ・経営上の関心事項に対する意見交換会を開催 ・社外取締役間のコミュニケーションの場を設定 ・戦略・ガバナンス等に関する情報共有を実施	質・量ともに適切である	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
審議項目			審議項目がある程度厳選され、各議案についてしっかり議論できている	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
当日審議			・事前説明の充実により、取締役会の審議の質が向上 ・当日の説明もポイントが絞られている	取締役会における議論のさらなる活性化
委員会			・指名・報酬決定プロセスの客観性・透明性が向上 ・三委員会とも良好にその機能を発揮している	委員会と取締役会の連携の維持・強化

取締役会

在任期間

平均在任期間

3.2年

■0～4年 8名
■5～9年 3名
■10年以上 0名

出席率（2021年度）

100%
(10回開催)

指名委員会

メンバー構成

社外取締役比率

75%

(3名/4名)

出席率（2021年度）

100%
(7回開催)

監査委員会

メンバー構成

社外取締役比率

60%

(3名/5名)

出席率（2021年度）

100%
(6回開催)

(2021年4月から6月における監査等委員会の開催実績：計4回・出席率100%)

報酬委員会

メンバー構成

社外取締役比率

75%

(3名/4名)

出席率（2021年度）

100%
(5回開催)

中長期の業績と連動した役員報酬制度

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、報酬のうち一定度を役員持株会に拠出し、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。

提出会社の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別総額および対象となる役員の員数 指名委員会等設置会社移行前(2021年4月から2021年6月まで)

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)		対象となる役員の員数(名)	
		固定報酬	業績連動報酬		
			STI		LTI
取締役 (監査等委員を除く) (社外取締役を除く)	139	113	-	26	6
社外取締役 (監査等委員を除く)	8	8	-	-	2
取締役 (監査等委員) (社外取締役を除く)	36	36	-	-	2
社外取締役 (監査等委員)	12	12	-	-	3
(合計)	195	169	-	26	13

- 当社は2021年6月23日開催の第97回定時株主総会の決議により監査等委員会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しました。上記は当社が指名委員会等設置会社に移行する前に在籍した各役員区分の報酬および合計人数です。
- 役員報酬限度額は、取締役(監査等委員を除く)分年額1,160百万円以内、取締役(監査等委員)分年額270百万円以内です。
- 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、2021年6月23日開催の第97回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役(監査等委員を除く)2名、社外取締役(監査等委員を除く)1名および社外取締役(監査等委員)2名に対する支給額を含んでいます。
- 取締役(監査等委員を除く)のSTIは、前述の取締役(監査等委員を除く)分役員報酬限度額に含まれており、2022年5月17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。

指名委員会等設置会社移行後(2021年7月から2022年3月まで)

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)		対象となる役員の員数(名)	
		固定報酬	業績連動報酬		
			STI		LTI
取締役 (社外取締役を除く)	181	181	-	-	3
社外取締役	66	66	-	-	5
執行役	586	265	188	133	8
(合計)	833	512	188	133	16

- 上記の取締役に執行役を兼務する取締役3名は含まれていません。
- 執行役のSTIは、2022年5月17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。

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)とその他補助者72名(公認会計士26名、その他46名)の計75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～



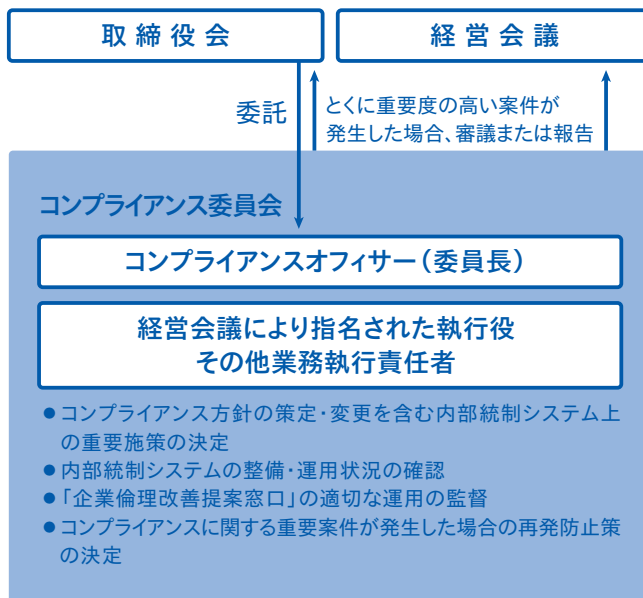
コンプライアンス委員会

取締役会・経営会議と連携した、コンプライアンス委員会

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」の適切な運用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2021年度に4回（定期委員会4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、2021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。

コンプライアンス体制



Honda行動規範

従業員が実践すべき誠実な行動を、グループ全体で共有

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、誠実で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。



Honda行動規範



社内報

国内外の子会社・取引先から、提案・相談を受け付ける

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する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。

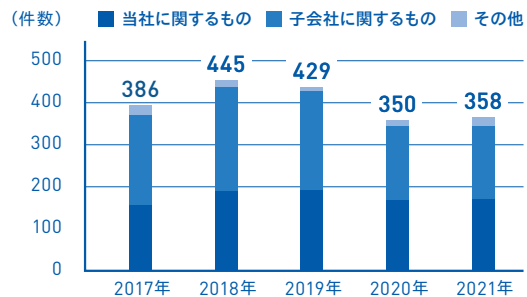
また、より提案しやすい環境を整えるため、外部の弁護士事務所による窓口も設置するとともに、海外各地域には地域の提案窓口を設置しているほか、独自の提案窓口を設置している子会社もあります。

2021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358件（当社に関するもの158件、子会社に関するもの181件、その他19件）でした。

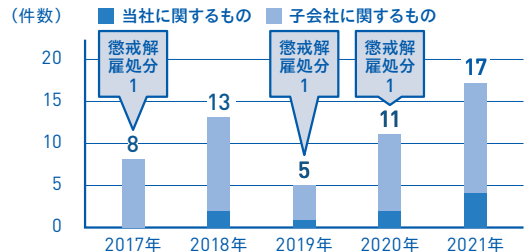
窓口提案された案件を調査した結果、懲戒処分となった件数は、2021年度では当社に関する案件で4件、子会社に関する案件で13件あり、そのうち当社に関する案件における懲戒解雇処分はありませんでした。なお、当社グループの贈賄防止方針に違反しているという内容の提案はありませんでした。

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一度行う「従業員活性化測定」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



政治や行政と健全な関係を保つことを周知

Hondaは、贈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、贈賄に関する基本方針を定めた「Honda贈賄

防止方針」と、具体的な遵守・禁止事項を定めた「Honda贈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は、これらの方針やガイドラインなどをはじめとする贈賄防止に関する知識を、海外赴任者向け研修および新認定管理職向け研修に取り入れて啓発するとともに、本田技研工業株式会社の全従業員に対して職位に応じた内容の動画研修を実施しています。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体制

各組織で自立したリスクマネジメント体制を構築

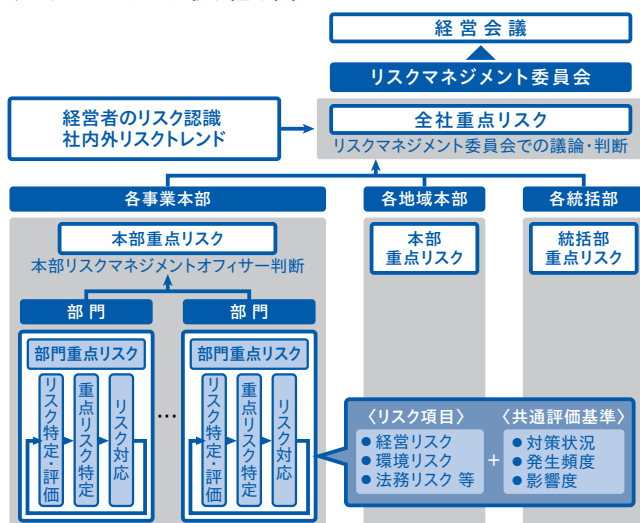
Hondaは、グループ子会社までを適用範囲として含む「Hondaグローバルリスクマネジメント規程」を制定しています。この規程は、Hondaフィロソフィーに基づく企業の持続的成長や経営の安定化を図ることを目的とし、グローバルレベルで事業に影響のあるすべてのリスクを対象としています。活動の推進にあたっては、取締役会で選出された全社リスクマネジメントオフィサーが中心となって、その仕組みづくりや定着に向けたフォローを実施しています。また、各組織は、規程の基本方針に基づいて、リスクマネジメント事務局を設置し、

自立したリスクマネジメント体制を構築することで、自らの責任においてリスクマネジメント活動を推進しています。主な取り組みとして、Hondaのリスクを全社横断的な観点で議論・モニタリングを行う「リスクマネジメント委員会」を設置しています。この全社レベルでの取り組みと並行して、各組織では共通の手法を用いてリスクを特定・評価・対応する「リスクアセスメント活動」を全社的にを行っています。また、危機が発生した際には、影響度に応じて「グローバル危機対策本部」を設置し、危機対応にあたっています。

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

リスクアセスメント取り組み図



Hondaでは、各事業本部・地域本部・統括部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、本部リスクマネジメントオフィサーの判断のもと「本部重点リスク」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と突きあわせて「全社重点リスク」の特定、議論につなげています。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。

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

2021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
感染症リスク	感染症のパンデミック発生による事業影響、従業員の健康/生活への影響
地域リスク	各国の現地法令・制度・商習慣の変化等による事業影響(個人情報保護規則、経済安全保障政策など)
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による生産活動の停滞や遅延
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、情報資産の漏えい
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の発生等の影響
知的財産リスク	Hondaの知的財産権が侵害される、または、他社への高額賠償金やライセンス料の支払いによる事業影響
自然災害等リスク	自然災害(地震、水害等)での事業活動停止による生産・研究・販売等への影響
金融経済リスク	経済悪化による市場規模の縮小、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

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。まずは、情報共有・活動の議論の場として、危機対応の要となる班長を招集した班長会議を日常から開催しています。この会議を通じて、活動のレベルアップを図るとともに、危機発生時に効果的な連携を行うための風土醸成に取り組んでいます。次に、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。

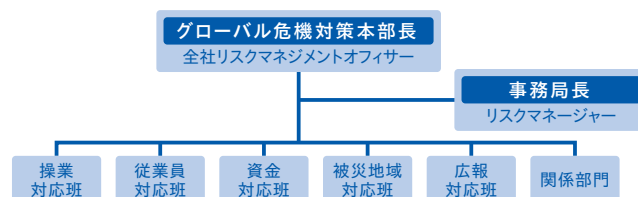
防災訓練においても、人命の安全確保、安否確認に加え、BCPの観点から、ビジネスに対する影響の早期把握を目的とした情報連携訓練に、継続して取り組んでいます。

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、全社横断的な対応の推進および、その対応ノウハウの振り返りを行うことで、機能強化を図っています。

各国で社会経済活動の維持と感染対策の両立が進みつつあるものの、新型コロナウイルス感染症の収束時期は、不透明な状況が続いています。今後もウイルスの変異株発生や各国での感染拡大の動向を注視し、お客様・従業員の安全確保を最優先に、感染拡大防止に取り組んだうえで、事業活動を継続していきます。

また、いまなお、全世界的に影響が顕在化している半導体部品の供給課題については、Hondaにおいても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。

グローバル危機対策本部体制図



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(GCP)」「Global IT Security Policy(GITSP)」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。

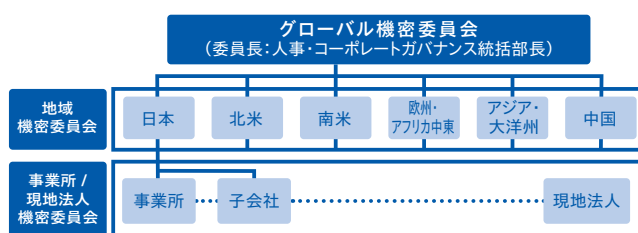
これらポリシーを効果的に運用するとともに、情報流などの変化に対してタイムリーに対応するために人事・コーポレートガバナンス統括部長を委員長とした「グローバル機密委員会」を設置しています。

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 ～社外取締役メッセージ～



各委員会を率いる社外取締役に、ガバナンスの実効性やHondaの強み、各委員会の取り組みなどについてうかがいました。

指名委員会委員長

社外取締役

國分 文也

Hondaの進化を見届けたい。挑戦的な経営に期待する

わたしがHondaの社外取締役に就くことを決めた理由は、個人的にHondaという会社に興味があったからです。わたしは若い頃Hondaのクルマに衝撃を受けた一人です。その後、時代を経て「最近のHondaは普通の会社になりかけているのでは」と感じた時期もありましたが、新しい体制のもと、経営の強いリーダーシップで、EV（電気自動車）・FCV（燃料電池自動車）シフトを決断し、自前技術主義から積極的な社外連携にも乗り出そうとしています。「ここから先が面白そうだ」という、さらなる成長への期待をおおいに感じているところです。

「掛けあわせ」の経営で、爆発的な成長を生み出せる

Hondaは二輪、四輪、パワープロダクツ、航空と、事業を確立してきましたが、事業の枠を超えてアセットを掛けあわせることで爆発的な成長が期待できます。クルマから宇宙までこれだけ豊富なアセットを有する企業は少なく、ポテンシャルの高さは抜きんでいます。その起爆剤となり得るのが、これからのHondaが仕掛ける知的な戦いです。ここで外してはならないのは、ミレニアル世代、Z世代の取り込みと、「マーケットイン」の発想でユーザーが本当に求める製品をつくり出すことです。従来型の「選択と集中」の経営ではなく、「掛けあわせ」による経営を通じて、Hondaはいままでとまったく異なる次元のステージへ成長できると思います。

Hondaを担うリーダー像を明確にしていく

成長する企業にふさわしいリーダーの存在は不可欠です。実行力だけでなく、時代に合わせてブレーキとアクセルを適切に操作できるリーダーが求められます。指名委員会では、リーダーの条件を明確にする議論を重ねています。その条件に合致する人物であれば、長期的にリーダーを務めていただく判断もあるかと思います。変革を実行し、新規事業を育てていくにはリーダーシップに継続性を持たせることも必要です。

「Hondaらしさ」といわれる価値観のなかには、創業者の起業家精神が根付いています。しかし、「第二の創業」というからには、自分たちで新たなHondaらしさを生み出していく挑戦も不可欠です。社外取締役として、これからのHondaが実行する健全なリスクへの挑戦を後押ししていきたいと考えています。



監査委員会委員長

社外取締役

小川 陽一郎



社内外に「共感」を広げる力強いリーダーシップを

三部社長が宣言したEV・FCV化を軸とする「第二の創業」で、Hondaの進む方向性は明確に示されました。次なる課題はその道筋です。巨大な組織と事業を継続しながら、新たなものを生み出していくには、ときには経済面のマイナスや痛みを生じる決断も覚悟しなければなりません。目標に向けてマイルストーンをどう定め、どう突き進んでいくか。ブレのない力強いリーダーシップが求められています。そのカギとなるのは「共感」です。世の中に役立つ技術を生み出していくことがHonda従業員の矜持であり、成長エネルギーの源泉です。改革のスピードは必須ですが、経営陣の独りよがりになってはいけません。従業員の納得を得るプロセスをしっかりと踏んで、内側から意識改革や行動変容を起こしていくことが肝要です。

社外取締役

東 和 浩

「夢を正直に語れる企業」であり続けるために

「Hondaの製品には魂が入っている」。そう語られる企業は、数少ないと思います。自動車産業は変革期に突入していますが、独創的な技術開発を得意とするHondaにとってチャンスです。2022年度は事業開発本部が発足し、新しいクルマづくりを加速させています。多様なモビリティを育ててきたHondaですから、わたしたち社外取締役も「次は何を生み出すのだろう?」とワクワクする局面がたびたびあります。Hondaに関わる株主・顧客・従業員に対して、これからも「夢を正直に語れる企業」であるために、いますべきことを議論するとともに、執行側が迅速に行動するために必要な権限の委譲とモニタリングを行うのが取締役会であり、執行側の背中を押すのが社外取締役の役割だと考えています。

早く行動し、失敗しても次の挑戦や改善へつなげる
スピード感ある改革を

変革期にあるHondaに必要なのは、多様性と柔軟性です。企業においては既存事業をベースに組織が形成されますが、変革期には組織を柔軟に再編し、人材や技術の多様性を広げることが重要です。幸いHondaでは、創業者の築いた「Hondaフィロソフィー」が従業員に浸透しています。カーボンニュートラル・安全・サステナビリティといった社会的要請は、むしろHondaが率先して取り組んできた領域であり、その大義のもとに一致団結しやすい企業風土が醸成されています。ただし、変革はスピードが不可欠です。早く行動し、たとえ失



敗しても、次の挑戦や改善に向けて取り組んでいくスピード感と実行力は、これからのHondaが強化していくべき部分です。

未来志向の従業員を評価する報酬制度の確立へ

Hondaの経営に携わるリーダー一人ひとりに、おおいに夢を語ってもらうためにも、昨年度発足した報酬委員会では、リーダーの貢献を多角的に評価する報酬制度の確立に向け、徹底した議論を行っています。昨年度はとりわけ、長期インセンティブの比重を高めた新たな報酬体系の導入に取り組みました。それが今後、Hondaの企業価値を高める原動力となるはずで

す。企業経営において、他社と違うことは利益の源泉です。Hondaには、航空や宇宙など、まだ財務価値になっていない、いわゆる「未財務価値」が新しい種としてたくさんあります。それらをステークホルダーに適正に理解してもらいながらビジネスに育て上げていく。Hondaが世界市場で圧倒的存在感を持ち続けるために、そんな環境と発信力を高めていければと考えています。

Hondaを中心としたエコシステムを構築する

さらには、この「共感」を社内にとどめず、ステークホルダーや協業する異業種にまで及ぼしていくべきです。そうすることでHondaは、とてつもないパワーを集結できるはずで

す。Hondaの強みは「独創性」にあります。変化のスピードが速い現代、技術力など自らのリソースだけに固執していると変革が失速しかねません。技術や投資人材を外から積極的に取り入れて、Hondaを中心としたエコシステムを構築していくことが不可欠です。すでにソニーとの協業や、GMとの提携が結ばれ、ESG債（グリーンボンド）発行が始まり、その歩は着実に進みつつあります。

「人間尊重」を軸にした正しいガバナンスを求める

監査委員会では、経営の健全性および効率性の向上といった観点から、内部統制領域および組織再編を含めた事業領域について、監査を行っています。その対象は、執行側の権限と責任を明確にしたガバナンスや、サプライチェーンを含めた児童労働や強制労働などの人権問題、人材育成、コンプライアンスといった、「ESG経営」にまでおよびます。Hondaが指名委員会等設置会社へ移行したのは、正しく確実に改革を進めていく強い意思表示だと我々は受け止めています。経営や事業における核となるのは、Hondaフィロソフィーの「人間尊重」です。ここから目をそらさず、正しいことを正しく実行していくことで、Hondaはさらに飛躍的な成長を遂げるものと、わたしは確信しています。

ガバナンス ～役員紹介～



取締役・執行役 (2022年6月22日現在)



取締役会長
倉石 誠司
●取締役会議長

1982年	4月	当社入社	2017年	4月	同 戦略・事業・地域担当
2011年	6月	同 執行役員	2017年	6月	同 代表取締役副社長
2013年	11月	本田技研科技(中国)有限公司総経理	2019年	4月	同 戦略・事業・地域担当取締役
2014年	4月	当社常務執行役員	2019年	4月	同 四輪事業本部長
2016年	4月	同 専務執行役員	2021年	6月	同 取締役 代表執行役副社長
2016年	6月	同 代表取締役副社長 執行役員	2021年	6月	同 報酬委員
2016年	6月	同 リスクマネジメントオフィサー	2022年	4月	同 取締役会長 (現在)
2016年	6月	同 コーポレートブランドオフィサー	2022年	4月	同 取締役会議長 (現在)
2017年	4月	同 最高執行責任者			



取締役 代表執行役社長
三部 敏宏
●最高経営責任者

1987年	4月	当社入社	2019年	4月	当社知的財産・標準化担当
2012年	4月	(株)本田技術研究所常務執行役員	2020年	4月	同 専務執行役員
2014年	4月	当社執行役員	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	2020年	6月	同 専務取締役
		パワートレイン生産企画統括部長	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	2021年	4月	同 代表取締役社長
2015年	4月	同 四輪事業本部 駆動系事業統括	2021年	4月	同 最高経営責任者 (現在)
2015年	4月	同 四輪事業本部生産統括部	2021年	6月	同 取締役 代表執行役社長 (現在)
		駆動系統括部長	2021年	6月	同 指名委員 (現在)
2016年	4月	(株)本田技術研究所取締役専務執行役員			
2018年	4月	当社常務執行役員			
2018年	4月	(株)本田技術研究所取締役副社長			
2019年	4月	同 代表取締役社長			



取締役 代表執行役副社長
竹内 弘平
●最高財務責任者
●リスクマネジメント
オフィサー

1982年	4月	当社入社	2019年	4月	同 財務・管理担当取締役 (経理、財務、人事、コーポレートガバナンス、IT)
2011年	4月	同 執行役員	2019年	4月	同 コンプライアンスオフィサー
2013年	4月	同 事業管理本部長	2020年	4月	同 財務・管理担当取締役 (経理、財務、人事、コーポレートガバナンス)
2013年	6月	同 取締役 執行役員	2021年	4月	同 最高財務責任者 (現在)
2015年	4月	同 取締役 常務執行役員	2021年	6月	同 取締役 執行役専務
2016年	4月	同 取締役 専務執行役員	2022年	4月	同 取締役 代表執行役副社長 (現在)
2016年	4月	同 安全運転普及本部長	2022年	4月	同 報酬委員 (現在)
2017年	4月	同 財務・管理担当 (経理、財務、人事、コーポレートガバナンス、IT)	2022年	4月	同 リスクマネジメントオフィサー (現在)
2017年	6月	同 専務取締役			



取締役 執行役専務
青山 真二
●事業開発本部長
●四輪事業本部長
●コーポレートブランド
オフィサー

1986年	4月	当社入社	2018年	11月	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
2012年	4月	同 執行役員	2019年	4月	当社北米地域本部長
2013年	4月	同 二輪事業本部長	2019年	4月	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	6月	同 取締役 執行役員	2019年	4月	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
2017年	4月	同 アジア・大洋州本部長	2021年	7月	当社電動化担当
2017年	4月	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 (現在)
2018年	4月	同 北米地域本部副本部長	2022年	4月	同 コーポレートブランドオフィサー (現在)
2018年	4月	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 (現在)
2018年	4月	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 (現在)
2018年	11月	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			



取締役
鈴木 麻子

1987年	4月	当社入社	2020年	4月	同 執行職
2014年	4月	東風本田汽車有限公司総経理	2021年	6月	同 取締役 (現在)
2016年	4月	当社執行役員	2021年	6月	同 常勤監査委員 (現在)
2018年	4月	同 日本本部副本部長			
2019年	4月	同 人事・コーポレートガバナンス本部長			



取締役
鈴木 雅文

1987年	4月	当社入社	2021年	6月	同 取締役 (現在)
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 常勤監査委員 (現在)
2013年	4月	同 事業管理本部経理部長			
2017年	6月	同 取締役 (常勤監査等委員)			



取締役
酒井 邦彦

1979年	4月	東京地方検察庁検事	2018年	6月	古河電気工業(株) 社外監査役(現在)
2012年	6月	法務総合研究所長	2019年	6月	当社社外取締役(監査等委員)
2014年	7月	高松高等検察庁検事長	2021年	6月	同 社外取締役(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	TMI総合法律事務所顧問弁護士(現在)			



取締役
國分 文也

1975年	4月	丸紅(株) 入社	2019年	6月	大成建設(株) 社外取締役(現在)
2012年	4月	同 副社長執行役員	2020年	6月	当社社外取締役(現在)
2012年	6月	同 代表取締役副社長執行役員	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)			



取締役
小川 陽一郎

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	2018年	6月	同 シニアアドバイザー (2018年10月 退任)
1984年	3月	公認会計士登録	2018年	11月	小川陽一郎公認会計士事務所長 (現在)
2013年	10月	有限責任監査法人トーマツ 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)
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	2021年	6月	当社社外取締役(現在)
2015年	6月	デロイト トウシュ 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	同 監査委員(委員長)(現在)
2015年	7月	デロイト トーマツ グループ CEO	2021年	6月	同 報酬委員(現在)



取締役
東 和浩

1982年	4月	りそなグループ入社	2017年	6月	一般社団法人大阪銀行協会会長 (2018年6月 退任)
2011年	4月	(株)りそなホールディングス取締役	2018年	4月	(株)りそな銀行取締役会長
2011年	4月	同 代表執行役員副社長	2018年	4月	同 代表取締役社長
2011年	4月	(株)りそな銀行執行役員	2018年	4月	同 執行役員
2012年	4月	同 代表取締役副社長	2020年	4月	(株)りそなホールディングス 取締役会長(現在)
2012年	4月	同 執行役員	2020年	4月	(株)りそな銀行取締役会長(現在)
2013年	4月	(株)りそなホールディングス取締役	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	同 代表執行役社長	2021年	6月	当社社外取締役(現在)
2013年	4月	(株)りそな銀行代表取締役社長	2021年	6月	同 指名委員(現在)
2013年	4月	同 執行役員	2021年	6月	同 報酬委員(委員長)(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)			
2017年	4月	(株)りそな銀行取締役会長			
2017年	4月	同 代表取締役社長			



取締役
永田 亮子

1987年	4月	日本たばこ産業(株) 入社	2021年	6月	当社社外取締役(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(現在)			

執行役・執行役員(2022年6月1日現在)

執行役常務

安部 典明

- 日本本部長
- 安全運転普及本部長
- コンプライアンスオフィサー

執行役常務

大津 啓司

- (株)本田技術研究所代表取締役社長

専務執行役員

水野 泰秀

- ソニーJV 準備室

専務執行役員

高橋 尚男

- 四輪事業本部 ものづくりセンター所長
- (株)本田技術研究所取締役

常務執行役員

貝原 典也

- 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)

常務執行役員

松川 貢

- ホンダディベロップメントアンドマニュファクチュア
リング オブ アメリカ・エル・エル・シー取締役社長

常務執行役員

井上 勝史

- 中国本部長
- 本田技研工業(中国)投資有限公司総経理
- 本田技研科技(中国)有限公司総経理

常務執行役員

野村 欣滋

- 二輪・パワープロダクツ事業本部長

常務執行役員

五十嵐 雅行

- アジア・大洋州本部長
- 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

常務執行役員

大江 健介

- 四輪事業本部 生産統括部長



Data Section

データセクション

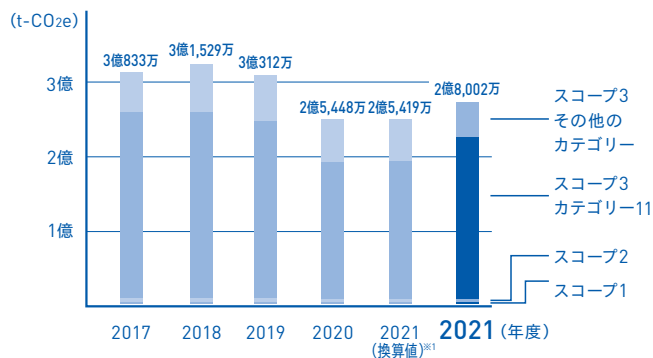
主要指標	82
10年間の主要詳細データ	83
会社概要	85
編集方針	86

主要指標

ESG情報

環境

GHG排出総量の推移



※1 2021年度（換算値）は2020年度までの条件を用い、自社算出。

社会

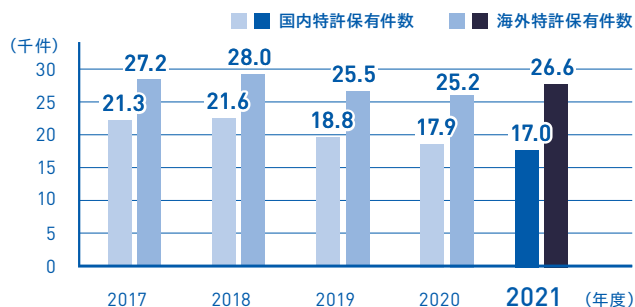
	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
連結従業員数	215,638	219,722	218,674	211,374	204,035
女性比率	13.8%	13.9%	13.8%	14.0%	15.1%
日本における従業員活性化度 ^{※2}	-	3.46	3.48	3.55	3.48

※2 6要件全24設問、5点満点の平均点（目標値：3.50ポイント以上）。

ガバナンス

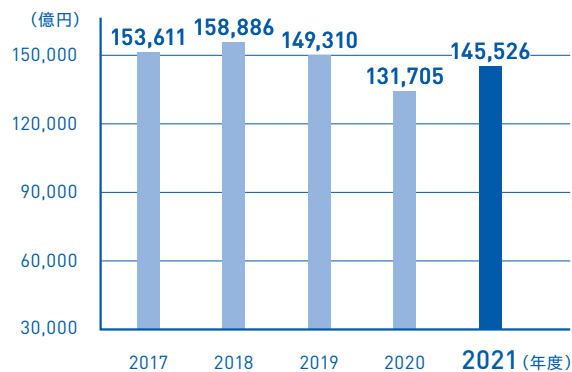
	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
取締役数	14名	13名	13名	11名	11名
社外取締役比率	35.7%	38.5%	38.5%	45.5%	45.5%

国内・海外特許保有件数

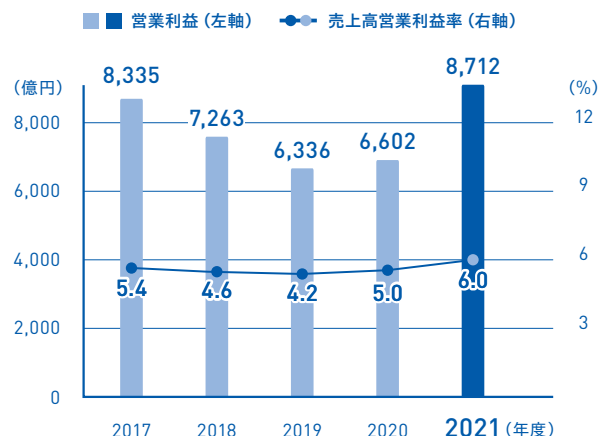


財務情報

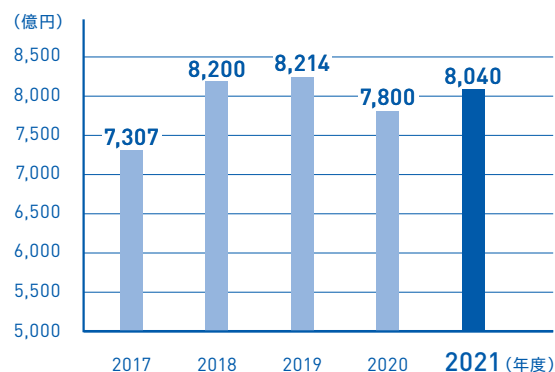
売上収益



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

米国会計基準 (単位: 百万円)

	2012	2013	
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	¥7,948,095	¥9,877,947	売上収益
営業利益	231,364	544,810	営業利益
営業利益率	2.9%	5.5%	営業利益率
税引前利益	257,403	488,891	持分法による投資利益
法人税等	135,735	178,976	税引前利益
関連会社持分利益	100,406	82,723	法人所得税費用
非支配持分損益(控除)	(10,592)	(25,489)	当期利益
当社株主に帰属する当期純利益	211,482	367,149	親会社の所有者に帰属する当期利益
支払配当金	108,138	129,765	支払配当金
研究開発費	519,818	560,270	研究開発支出
支払利息	10,378	12,157	支払利息
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	¥11,787,599	¥13,635,357	総資産
長期債務	2,235,001	2,710,845	資金調達に係る債務(非流動負債)
当社株主に帰属する株主資本	4,398,249	5,043,500	親会社の所有者に帰属する持分
資本的支出(オペレーティング・リース除く)	424,413	630,408	有形固定資産の取得
減価償却費(オペレーティング・リース除く)	345,105	335,536	減価償却費
営業活動によるキャッシュフロー	761,538	800,744	営業活動によるキャッシュフロー
投資活動によるキャッシュフロー	(673,069)	(1,069,756)	投資活動によるキャッシュフロー
財務活動によるキャッシュフロー	(68,230)	119,567	財務活動によるキャッシュフロー

米国会計基準 (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	¥117.34	¥203.71	基本的
希薄化後	117.34	203.71	希薄化後
配当金	60	76	配当金
当社株主に帰属する株主資本	2,440.35	2,798.37	親会社の所有者に帰属する持分

(単位: 百万円)

売上推移			売上推移
売上高※			売上収益※
日本	¥1,517,927	¥1,652,995	日本
	19%	17%	
海外	6,430,168	8,224,952	海外
	81%	83%	
合計	¥7,948,095	¥9,877,947	合計
	100%	100%	

(単位: 千台)

売上台数			売上台数
二輪事業	15,061	15,494	二輪事業
四輪事業	3,108	4,014	四輪事業
ライフクリエーション事業	5,819	6,071	ライフクリエーション事業
従業員数(単位: 名)	187,094	190,338	従業員数(単位: 名)
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	¥82	¥94	期末
期中平均	79	83	期中平均

※ 地域区分は、外部顧客の所在地に基づいています。

3月31日に終了した各年度

IFRS (単位: 百万円)

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
¥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
823,864	670,603	503,376	840,711	833,558	726,370	633,637	660,208	871,232
6.6%	5.0%	3.4%	6.0%	5.4%	4.6%	4.2%	5.0%	6.0%
130,916	96,097	126,001	164,793	247,643	228,827	164,203	272,734	202,512
933,903	806,237	635,450	1,006,986	1,114,973	979,375	789,918	914,053	1,070,190
267,992	245,139	229,092	327,592	(13,666)	303,089	279,986	218,609	309,489
665,911	561,098	406,358	679,394	1,128,639	676,286	509,932	695,444	760,701
624,703	509,435	344,531	616,569	1,059,337	610,316	455,746	657,425	707,067
142,381	158,601	158,601	162,205	174,221	194,271	196,795	145,090	188,402
625,698	670,331	719,810	659,918	730,734	820,037	821,478	780,065	804,025
12,803	18,194	18,146	12,471	12,970	13,217	24,689	13,877	16,867

¥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
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
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
803,231	703,920	687,306	588,360	484,778	466,657	455,169	390,081	366,829
419,022	451,052	486,410	484,133	513,455	499,036	470,320	428,063	438,269
449,108	1,020,404	1,390,995	885,073	987,671	775,988	979,415	1,072,379	1,679,622
(921,023)	(840,496)	(875,077)	(650,618)	(615,113)	(577,555)	(619,481)	(796,881)	(376,056)
355,458	12,488	(95,299)	115,423	(174,334)	22,924	(87,411)	(283,980)	(615,718)

IFRS (単位: 円)

¥346.62	¥282.66	¥191.16	¥342.10	¥590.79	¥345.99	¥260.13	¥380.75	¥411.09
346.62	282.66	191.16	342.10	590.79	345.99	260.13	380.75	411.09
82	88	88	92	100	111	112	110	120
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

(単位: 百万円)

¥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
15%	14%	12%	13%	12%	13%	13%	14%	13%
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
85%	86%	88%	87%	88%	87%	87%	86%	87%
¥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
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

(単位: 千台)

17,008	17,592	17,055	17,661	19,554	20,238	19,340	15,132	17,027
4,340	4,367	4,743	5,028	5,199	5,323	4,790	4,546	4,074
6,018	5,983	5,965	6,121	6,262	6,301	5,701	5,623	6,200
199,368	204,730	208,399	211,915	215,638	219,722	218,674	211,374	204,035
¥103	¥120	¥113	¥112	¥106	¥111	¥109	¥111	¥122
100	110	120	108	111	111	109	106	112

会社概要

会社概要 (2022年3月31日現在)

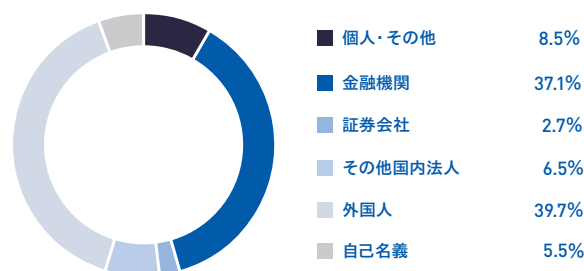
会社名	本田技研工業株式会社	従業員数	連結204,035名/単独36,111名
本社所在地	東京都港区南青山2-1-1	連結子会社	339社
設立	1948年9月	持分法適用会社	67社
資本金	860億円		

株式情報

上場証券会社	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 (2022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



大株主 (2022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)	269,361	15.7
モックスレイ・アンド・カンパニー・エルエルシー	107,517	6.3
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	107,250	6.3
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	59,665	3.5
明治安田生命保険相互会社	51,199	3.0
東京海上日動火災保険株式会社	35,461	2.1
日本生命保険相互会社	28,666	1.7
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	28,320	1.7
株式会社三菱UFJ銀行	23,234	1.4
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	22,491	1.3

※1 株数は千株未満を切り捨てて表示しております。

※2 出資比率は、発行済株式の総数から自己株式(99,789千株)を控除して算出しております。

※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ピー モルガン チェース バンクの株式名義人です。

編集方針

制作体制

経営企画統括部が主体となり、統合報告書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図・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。

本報告書は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めざして編集にあたりました。

■編集委員会

委員長	取締役	代表執行役副社長 竹内 弘平
事務局長	経営企画統括部	サステナビリティ企画部 部長 内藤 浩
制作事務局	経営企画統括部	サステナビリティ企画部 課長 高橋 純洋 勝田 淳平 大桃 彩花

参考フレームワーク

本報告書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406社の関係会社（連結子会社339社、持分法適用会社67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ない場合は、個々に対象範囲を記載しています。

報告期間

2021年度（2021年4月1日～2022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、諸与件の変化によって、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