

# 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・果断かつリスクを勘案した意思決定を促し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることで、「存在を期待される企業」となるために、経営の最重要課題の一つとして、コーポレートガバナンスの充実に取り組んでいます。

Hondaは、経営の監督機能と執行機能を明確に分離し、監督機能の強化と迅速かつ機動的な意思決定を行うため、過半数の社外取締役で構成される「指名委員会」「報酬委員会」「監査委員会」を有し、かつ取

締役会から執行役に対して大幅に業務執行権限を委譲可能な指名委員会等設置会社を採用しています。

株主・投資家の皆様やお客様、社会からの信頼と共感をよりいっそう高めるため、四半期ごとの決算や経営政策の迅速かつ正確な公表など、企業情報の適切な開示を行っており、今後も透明性の確保に努めていきます。

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

コーポレートガバナンス体制 (2023年6月21日時点)



ガバナンス | コーポレートガバナンス

■ 業務執行の意思決定

指名委員会等設置会社を採用

Hondaは、指名委員会等設置会社を採用し、定款の規定および取締役会の決議に従い、重要な業務執行の決定権限について、取締役会から執行役へ委任しています。これにより、迅速な意思決定と機動的な業務執行を行うとともに、経営の監督機能と執行機能を明確に分離し、取締役会の機能を業務執行に対する監督に集中させています。

取締役会は、審議基準を定めて経営会議に意思決定の一部を委譲し、さらに経営会議は事業執行会議等に意思決定の一部を委譲しています。

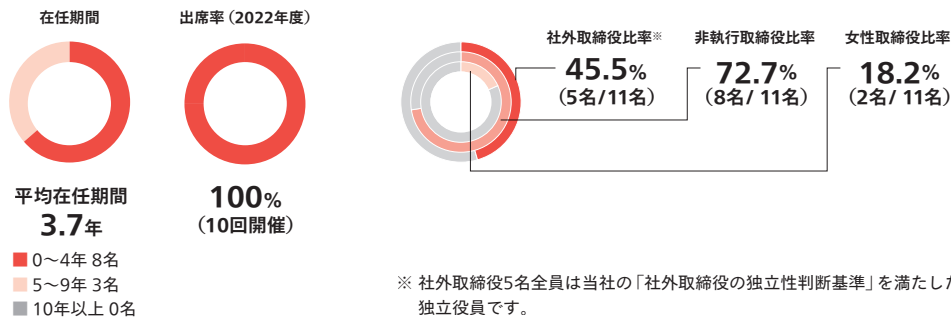
経営会議は、取締役会の決議事項等について事前審議を行うとともに、取締役会から委譲された権限の範囲内で経営の重要事項について審議しています。事業執行会議等は、経営会議から委譲された権限の範囲内で各領域における経営の重要事項を審議しています。

取締役会

取締役会は、5名の社外取締役を含む11名の取締役によって構成されています。

取締役会は、株主からの負託に応えるべく、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、経営の基本方針その他経営上の重要事項の決定を行うとともに、取締役および執行役の職務執行の監督を行います。また、法令・定款に定められた事項のほか、取締役会規則で定めた事項を審議・決定し、それ以外の事項は代表執行役または執行役に委任しています。

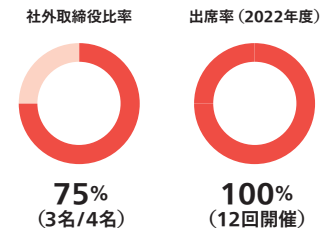
上記の役割を果たすため、取締役候補者は、性別・国籍等の個人の属性にかかわらず、会社経営や法律、行政、会計、教育等の分野または当社の業務に精通するとともに、人格・見識に優れた人物とし、その指名にあたり指名委員会はジェンダーや国際性、各分野の経験や専門性のバランスを考慮しています。



指名委員会

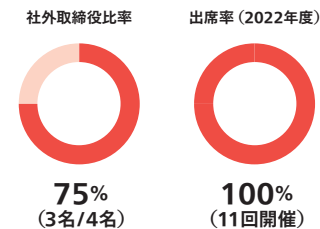
指名委員会は、株主総会に提案する取締役の選任および解任に関する議案の内容の決定、その他法令または定款に定められた職務を行っています。指名委員会は、社外取締役3名を含む4名の取締役に構成されています。

また、委員長は、独立社外取締役のなかから選定しています。



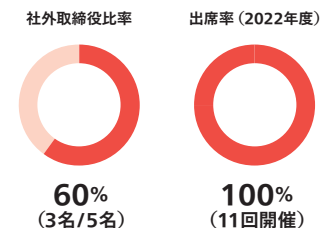
報酬委員会

報酬委員会は、取締役および執行役の個人別の報酬等の内容の決定、その他法令または定款に定められた職務を行っています。報酬委員会は、社外取締役3名を含む4名の取締役に構成されています。また、委員長は、独立社外取締役のなかから選定しています。














監査委員会

監査委員会は、株主からの負託に応えるべく、会社の健全で持続的な成長を確保するため、取締役および執行役の職務執行の監査その他法令または定款に定められた職務を行っています。監査委員会は、社外取締役3名を含む5名の取締役に構成されています。また、委員長は、独立社外取締役のなかから選定しています。なお、当社は、監査の実効性を確保するため、取締役会の決議により常勤の監査委員を選定しています。



## ガバナンス | コーポレートガバナンス

## 取締役・委員会構成メンバー

氏名	在任期間	地位	担当	2022年度の出席状況 (出席回数/開催回数)				スキル							
				取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会	企業経営	国際性	業界経験	新事業戦略	人事	経理・財務	法務・リスクマネジメント	ESG・サステナビリティ
	倉石 誠司	8年(通算)・取締役会長	・取締役会議長	10回/10回 100%	-	-	-	●	●	●		●		●	●
	三部 敏宏	3年 ・取締役 ・代表執行役社長	・指名委員 ・最高経営責任者	10回/10回 100%	12回/12回 100%	-	-	●	●	●	●	●		●	●
	青山 真二	5年(通算) ・取締役 ・代表執行役副社長	・報酬委員 ・最高執行責任者 ・リスクマネジメントオフィサー ・渉外担当	8回/8回 100%	-	-	-	●	●	●	●	●		●	●
	貝原 典也	4年(通算) ・取締役 ・執行役専務	・北米地域本部長 ・アメリカンホンダモーターカンパニー・インコーポレーテッド取締役社長 最高経営責任者	-	-	-	-		●	●				●	●
	鈴木 麻子	2年 ・取締役	・常勤監査委員	10回/10回 100%	-	11回/11回 100%	-		●	●		●	●	●	
	鈴木 雅文	6年 ・取締役	・常勤監査委員	10回/10回 100%	-	11回/11回 100%	-		●	●			●		
	酒井 邦彦	4年 ・取締役	・指名委員 ・監査委員	10回/10回 100%	12回/12回 100%	11回/11回 100%	-		●					●	
	國分 文也	3年 ・取締役	・指名委員(委員長) ・報酬委員	10回/10回 100%	12回/12回 100%	-	11回/11回 100%	●	●		●	●			
	小川 陽一郎	2年 ・取締役	・監査委員(委員長) ・報酬委員	10回/10回 100%	-	11回/11回 100%	11回/11回 100%	●	●			●	●		
	東 和浩	2年 ・取締役	・指名委員 ・報酬委員(委員長)	10回/10回 100%	12回/12回 100%	-	11回/11回 100%	●			●	●	●	●	
	永田 亮子	2年 ・取締役	・監査委員	10回/10回 100%	-	11回/11回 100%	-				●	●			●

## ■ 社外取締役の選任理由

## 豊富な経験と高い見識を有する、5名の社外取締役

Hondaでは、豊富な経験と高い見識を有し、社外の独立した立場に基づき、客観的かつ高度な視点から、広い視野に立って、当社の経営全般を監督いただける方を社外取締役に選任しています。社外取締役は2名以上とし、かつ取締役会の3分の1以上は、当社の「独立性判断基準」を満たす独立社外取締役に構成することとしています。なお、現在の社外取締役5名全員は、当社の「社外取締役の独立性判断基準」を満たしており、いずれも当社との間に特別な利害関係はなく、一般株主との利益相反が生じるおそれはないと考えています。これを踏まえ、当社は、この5名全員を東京証券取引所の規程に定める独立役員として、同取引所に届け出しています。

なお、当社の「社外取締役の独立性判断基準」については、「Hondaコーポレートガバナンス基本方針」(下記リンク)別紙1をご参照ください。また、社外取締役は、当社以外の上場会社の役員を兼務する場合、当社の職務に必要な時間を確保するため、当社のほかに4社までに限るものとしています。

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

酒井 邦彦	検察官、弁護士としての職務経験を有し、2014年7月から2017年3月まで高等検察庁検事長を務めるなど、法律の専門家としての高い専門性と豊富な経験を有しております。2019年6月からは監査等委員である社外取締役として、2021年6月からは社外取締役ならびに指名委員会および監査委員会の委員として独立した立場から当社の経営全般について監査・監督いただき、その職責を十分に果たしております。
國分 文也	2013年4月から丸紅(株)の社長・会長を務めるなど、企業経営に関する豊富な経験と高い見識を有しております。2020年6月からは社外取締役として、2021年6月からは社外取締役、指名委員会の委員長および報酬委員会の委員として独立した立場から当社の経営全般について監督いただき、その職責を十分に果たしております。
小川 陽一郎	長年にわたる公認会計士としての職務経験を有し、2015年7月から2018年5月までデロイトトーマツグループのCEOを務めるなど、会計の専門家としての高い専門性と豊富な経験を有しております。2021年6月からは社外取締役、監査委員会の委員長および報酬委員会の委員として独立した立場から当社の経営全般について監査・監督いただき、その職責を十分に果たしております。
東 和浩	2013年4月から2022年6月まで(株)りそなホールディングスの社長・会長を務めるなど、企業経営に関する豊富な経験と高い見識を有しております。2021年6月からは社外取締役、報酬委員会の委員長および指名委員会の委員として独立した立場から当社の経営全般について監督いただき、その職責を十分に果たしております。
永田 亮子	2008年6月から2023年3月まで日本たばこ産業(株)の執行役員・監査役を務めるなど、企業経営および監査に関する豊富な経験と高い見識を有しております。2021年6月からは社外取締役および監査委員会の委員として独立した立場から当社の経営全般について監査・監督いただき、その職責を十分に果たしております。

## ■ 社外取締役のサポート体制

## 取締役会室が適宜必要なサポートを実施

Hondaでは、社外取締役に對して、取締役会室が中心となり、社外取締役の機能発揮のため、以下のようサポートを行っています。

## 1. 就任時オリエンテーション

新任社外取締役候補者に対し、業界動向、社史、事業、財務、組織および内部統制システム等に関する研修を実施しています。

## 2. 事前説明会や情報共有会の実施

社外取締役に取締役会へ上程される各議題の内容や背景、中長期の経営計画における位置づけ等の前提情報を十分に理解していただき、取締役会において本質的な審議が行われるようにするため、各取締役会の開催前に事前説明会を実施しています。また、全社的なリスクマネジメントの状況や中期経営計画の進捗状況など重要事項について情報共有し、取締役間で議論する機会を適宜設けています。

## 3. 経営上の関心事項に対する意見交換会

社外取締役に、当社グループの長期的な課題や進むべき方向に関する認識を共有し、経営上の取り組みに対して理解をより深めていただくとともに、社外取締役の知見を今後の経営方針の議論に活かすため、取締役間の関心事項について、意見交換を実施しています。

## 4. 執行役との対話／社外取締役間の対話

取締役間のコミュニケーション充実を図るため、社外取締役と執行役や社内取締役との対話、また、社外取締役間の対話の場を適宜設けています。

## 5. 事業所の視察

当社事業への理解促進のため、工場等の事業所への視察を適宜実施しています。



埼玉製作所完成車工場の視察

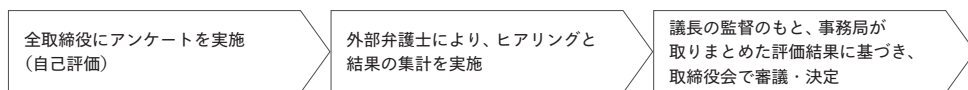
ガバナンス | コーポレートガバナンス

■ 取締役会の実効性評価

実効性向上を目的に毎年度アンケートやヒアリングを実施

当社は取締役会の機能の現状を確認し、さらなる「取締役会の実効性の向上」と「株主・ステークホルダーの理解促進」につなげることを目的に、毎年度、取締役会全体の実効性の評価を実施しています。

評価のプロセス



評価結果

	前年度の課題	2022年度の主な取り組み
構成	さらなる機能強化に向けた取締役会の構成の継続検討	指名委員会において、スキルマトリックスの策定・開示・改定可否を議論
情報提供	社外取締役に対するよりタイムリーな情報共有や事業所視察の機会のさらなる充実	・社外取締役に対する情報共有事項の追加 ・社外取締役による事業所やイベントの視察機会の充実
審議項目	中期経営計画の進捗状況や次期計画の方向性について情報共有・意見交換する機会のさらなる充実	・次期経営計画の方向性について情報共有・議論する機会を設定 ・経営上の関心事項に対する意見交換会を開催
当日審議	取締役会における議論のさらなる活性化	事前説明会での質疑を踏まえ、当日の提案内容や説明内容のアップデートを適宜実施
委員会	委員会と取締役会の連携の維持・強化	委員会開催直後の取締役会で各委員会の審議状況を報告

(評価結果まとめ)

実効性評価の結果、審議項目・開催頻度の適切な設定、事業所視察を含む社外取締役への情報提供や意見交換機会の充実、三委員会の適切な運営などにより、取締役会の実効性が適切に確保されていることを確認しました。

今後は、取締役会内外の議論をより活性化させるとともに、取締役会と三委員会の連携をいっそう強化することにより、モニタリング型取締役会としての実効性をさらに高めていきます。

2022年度の評価	今後の課題／取り組み方針
現在の取締役会の構成は適正	今後の取締役の専門性や多様性のあり方に関する議論の深化
・情報提供は充実している ・社外取締役による事業所やイベントの視察機会が充実。事業への理解が深まったこと、企業文化を体感できたことが有意義であった	より重点志向での、情報提供・視察機会の充実
・審議項目は重要事項に絞り込まれている ・情報共有／意見交換機会は有効	情報共有／意見交換機会の効果的設定による、取締役会間の議論のさらなる充実
・議論は活発になされている ・各取締役は示唆に富む意見・質問を行っている	取締役会における議論のさらなる活性化(継続)
各委員会の審議状況が取締役会へ適切に報告されている	委員会と取締役会の連携の維持・強化(継続)

## ガバナンス | コーポレートガバナンス

## ■ 役員報酬制度

## 中長期の業績と連動した役員報酬制度

当社は、コーポレートガバナンスの要諦である役員報酬を当社の基本理念、経営方針およびめざす姿の実現に向けた重要な原動力と捉えています。取り巻く環境が大きく変化の中で、全社ビジョンの達成に向け、スピード感を持って変革を推し進めていくための適切なリスクテイクを促し、かつ経営責任を的確に反映する制度内容とするため、以下の決定方針を報酬委員会にて定めています。

当社の役員報酬制度は、企業価値の継続的な向上を可能とするよう、短期のみでなく中長期的な業績向上への貢献意欲を高める目的で設計され、職務執行の対価として毎月固定額を支給する月度報酬と、当該事業年度の業績に連動したSTI (Short Term Incentive) および中長期の業績と連動したLTI (Long Term Incentive) によって構成されています。月度報酬は、報酬委員会で決議された報酬基準に基づいて毎月固定額を支給しています。

STIは、各事業年度の業績を勘案して、報酬委員会の決議によって決定し、支給しています。

LTIは、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、報酬委員会で決議された基準および手続きに基づいて中長期の業績と連動して自社株式および金銭を支給しています。

執行役を兼務する取締役および執行役の報酬は、月度報酬、STIおよびLTIによって構成され、報酬委員会によって決議された報酬基準に基づいて構成比率を定めています。構成比率は、役位ごとの経営責任の重さに応じて変動報酬の比率を高めています。

社外取締役その他執行役を兼務しない取締役の報酬は、月度報酬のみで構成されています。

LTIの対象とならない取締役および執行役においても、自社株式の保有を通じて株主目線に立った経営を実現し、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促進するため、報酬のうち一定程度を役員持株会に抛出し、自社株式を取得することとしています。

取締役および執行役は、LTIとして取得した自社株式および役員持株会を通じて取得した自社株式を、在任期間に加えて退任後1年間は継続して保有することとしています。

なお、当社の役員報酬の決定方針については、「Hondaコーポレートガバナンス基本方針」(下記リンク) 第13条をご参照ください。

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

## 取締役・執行役の報酬等の額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員数 (名)
		基本報酬	業績連動報酬		
			STI (Short Term Incentive)	LTI (Long Term Incentive)	
取締役(社外取締役を除く)	291	288	-	3	4
社外取締役	90	90	-	-	5
執行役	794	282	229	283	6
(合計)	1,175	660	229	286	15

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

## ■ 監査報酬

## 独立性を保つため、事前同意をもとに監査報酬を決定

当社は、有限責任あずさ監査法人による会社法、金融商品取引法および米国証券取引法に基づく会計監査を受けています。

有限責任あずさ監査法人による継続監査期間は18年です。

継続監査期間は、現任監査人である有限責任あずさ監査法人が当社の有価証券報告書に含まれる連結財務諸表及び財務諸表の監査を継続実施した期間について記載したものです。なお、同監査法人が所属するネットワークであるKPMGは当社の米国SEC登録目的の監査を1962年より継続実施しています。

有限責任あずさ監査法人においては、会計監査業務を執行した公認会計士3名(知野雅彦、神塚勲および鎌田健志)とその補助者77名(公認会計士24名、その他53名)の計80名が監査業務に従事しました。

当社の監査公認会計士などに対する監査報酬の決定にあたっては、会計監査人と協議のうえ、当社の規模・特性、監査日程などの諸要素を勘案しています。また、当社は、会計監査人の独立性を保つため、監査報酬については、監査委員会による事前同意を得ることとしています。

# ガバナンス | コンプライアンス

## ■ Honda行動規範

### 世界中のHondaで働く人々が実践すべき誠実な行動の策定・周知

お客様や社会からの信頼を得て持続的に成長していくためには、法令を遵守することはもちろん、誠実に倫理的な行動を実践していく必要があります。

こうした認識のもと、Hondaは、世界中のHondaで働く人々が実践すべき誠実な行動をまとめた「Honda行動規範」を制定し、国内外の子会社を含むグループ全体で共有しています。

「Honda行動規範」を従業員一人ひとりに浸透させていくことを目的に、リーフレットの配布やポスターの掲示、社内報の発行、啓発動画の配信、イントラネット上で事例解説等の紹介を行うとともに、研修を実施するなどの周知活動を行っています。これら周知活動の状況については、定期的に当社の各部門および子会社において確認のうえコンプライアンス委員会に報告されます。詳細については、「Honda行動規範」をご参照ください。

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



Honda 行動規範



社内報

## ■ コンプライアンス委員会

### グループのコンプライアンス向上を目的とした委員会の設置・運営

Hondaは、グループのコンプライアンス向上を目的に、取締役会が委嘱したコンプライアンスオフィサーを委員長とし、コンプライアンスオフィサーならびに経営会議により指名された執行役その他業務執行責任者で構成する「コンプライアンス委員会」を設置しています。同委員会は、コンプライアンス方針の策定・変更を含む内部統制システム上の重要施策の決定、内部統制システムの整備・運用状況の確認、「企業倫理改善提案窓口」の適切な運営の監督およびコンプライアンスに関する重要案件が発生した場合の再発防止策の決定などを行っています。なお、コンプライアンスに関するとくに重要度の高い案件が発生した場合には、その内容に応じて経営会議または取締役会での審議または報告が行われることとなっています。

コンプライアンス委員会は2022年度に5回（定期委員会4回、臨時委員会1回）開催され、内部統制システムの整備・運用状況、企業倫理改善提案窓口の運用状況などが報告されました。なお、2022年度において、重大な法令違反の発生はありませんでした。

■ 企業倫理改善提案窓口

## 公平かつ中立な立場で相談を受け付ける窓口の設置・運用

Hondaは、企業倫理問題の改善を図る仕組みとして「企業倫理改善提案窓口」を設けています。本窓口では、職場で法令違反や社内規則などに反する行為が生じた場合、何らかの理由で上司に相談がしづらいなど職場内での改善や解決が難しいものについて、公平かつ中立な立場で提案（相談などを含む）を受け付けています。

さらに、明確な法令違反や社内規則違反があった場合のほか、疑わしい行為があった場合の相談および社内規則の内容に関しての問い合わせなども受け付けており、事実関係の確認を行っています。提案は、eメール、手紙、電話、FAXが活用でき、当社だけでなく国内外のすべての子会社およびお取引先から受け付けています。提案者については、不利益な取り扱いがないよう保護を図るとともに、匿名での提案も受け付けています。

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

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

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

また窓口の社内認知度向上に向け、イントラネットへの案内掲載、周知用カードの配布（全役職員を対象とし期間従業員・派遣労働者などを含む）、各職場での周知用ポスターの掲示などを行っています。これらのツールには通報者の保護を明記しています。このほか、全従業員を対象に年に1度行う「従業員活性化度測定」で窓口の認知状況を定点観測し、認知率が低い部門にはさらなる周知強化を図っています。

■ 贈収賄防止の取り組み

## 健全な企業活動のための贈収賄防止方針の策定・周知

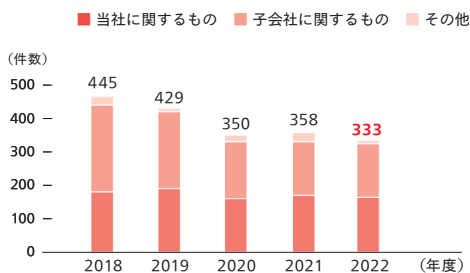
Hondaは、贈収賄行為を禁止しています。

「Honda行動規範」において、法令遵守を定めるとともに、「自立した私企業として、政治（政治団体・政治家）や行政（官公庁・その職員）と健全な関係を保ち」「法令や社内規則に従い、政治や行政と健全に接するとともに、政治家や公務員に対して法令や社内規則で禁止されている金銭・物品や接待などの利益の提供を行いません」と定めています。また、「お取引先との間で社会通念を超えて、金銭・物品や接待などの利益を受領したり提供したりしません」と定めています。

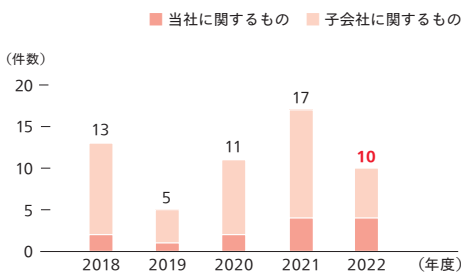
上記に加えて、贈収賄に関する基本方針を定めた「Honda贈収賄防止方針」と、具体的な遵守・禁止事項を定めた「Honda贈収賄防止ガイドライン」も策定し、従業員向けのイントラネット上に掲示するとともに関連する啓発コンテンツを掲載しています。

Hondaでは、「Honda行動規範」の周知活動等を通じ、全従業員に対して贈収賄防止に関する啓発を行うとともに、海外赴任者や新任管理職に対しては、その職位や役割を踏まえた内容の研修を実施することで、さらなる贈収賄リスクの低減に努めています。なお、子会社においても、各社の状況に応じた研修プログラムを整備し、啓発に取り組んでいます。

「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





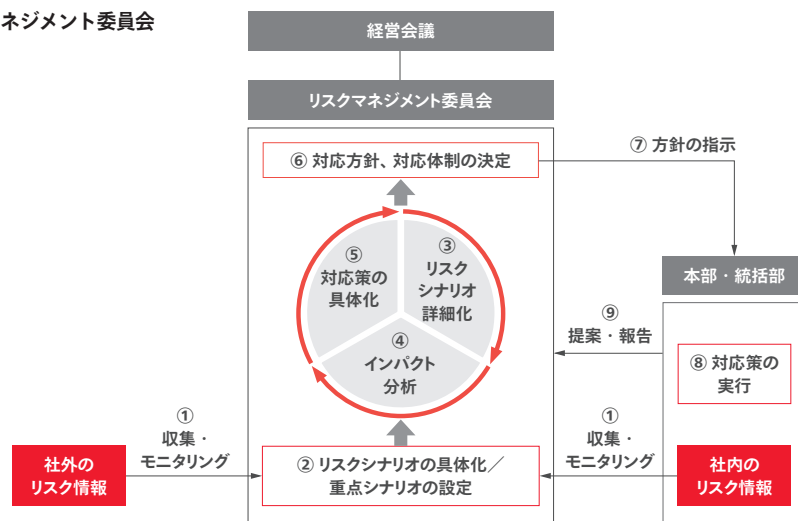
# ガバナンス | リスクマネジメント

## ■ リスクマネジメント委員会

### 複雑性・不透明性が高まるリスクに機動的に対応

近年、業態を問わず企業を取り巻く事業環境は激しく変化しており、リスクの複雑性・不透明性が高まっているなか、実効性のあるリスクマネジメント活動が求められています。Hondaでは、全社横断的な観点で重要なリスクの特定、対応、モニタリングを行うため、全社リスクマネジメントオフィサーを委員長とした「リスクマネジメント委員会」を設置しています。このリスクマネジメント委員会では、社内のリスク認識のみならず、外部環境変化にともなう社外のリスクトレンドなどの情報を収集・モニタリングしています。これら社内外の情報からリスクシナリオを具体化し、Hondaの事業戦略も踏まえインパクト分析を実施しています。こうした客観的なリスク分析に基づき経営メンバーが議論することで、経営戦略と連鎖したHondaが取り組むべき全社横断的なリスクについて対応方針、対応体制を決定しています。また、そのなかでもとくに事業戦略上重要なリスクは「全社重点リスク」として、定期的に対応状況の確認・議論などを行っています。これらリスクマネジメント委員会での議論やモニタリング状況については、経営会議に適宜報告しています。

## リスクマネジメント委員会



## ■ 全社重点リスク

### 全社重点リスクを特定し、主管部門で対応

2022年度も全社重点リスクを特定しており、特定した全社重点リスクは、主管部門を中心に対応を行うとともに、その進捗状況はリスクマネジメント委員会の場で確認、議論を行っています。

全社重点リスク項目	リスク観点
地政学的リスク	経済安全保障に関する政策および人権に関する法規の強化、国家間・地域紛争の発生等にもなう事業活動の遅延・停止
購買・調達リスク	取引先からの部品供給を受けられない場合、原材料および部品の価格が上昇した場合等の生産活動の遅延・停止
情報セキュリティリスク	サイバー攻撃等による重要な業務・サービスの停止および機密情報・個人情報等の漏洩
他社との業務提携・合併リスク	業務提携等における当事者間の業務上の不一致、利益や技術の流出、意思決定の遅れ
環境に関わるリスク	各国の気候変動に関する規制および燃費・排出規制の見直しにともなう対応費用等の発生
知的財産リスク	Hondaの知的財産権が侵害される、あるいは高額な賠償やライセンス料の支払い
自然災害等リスク	自然災害（地震、水害等）、感染症の拡大にともなう事業活動の遅延・停止
金融・経済リスク	経済動向・景気変動、あるいは為替変動による事業影響
ブランドイメージに関するリスク	ブランドイメージの棄損にともなう事業影響

ガバナンス | リスクマネジメント

■ リスクアセスメント活動

事業を取り巻く潜在リスクを予見し、事前に対応を行う

Hondaでは、グローバルでリスクアセスメント活動を展開しています。

この活動は、事業を取り巻く潜在リスクを予見し、事前に対応を行うことでリスクを極小化することが目的です。

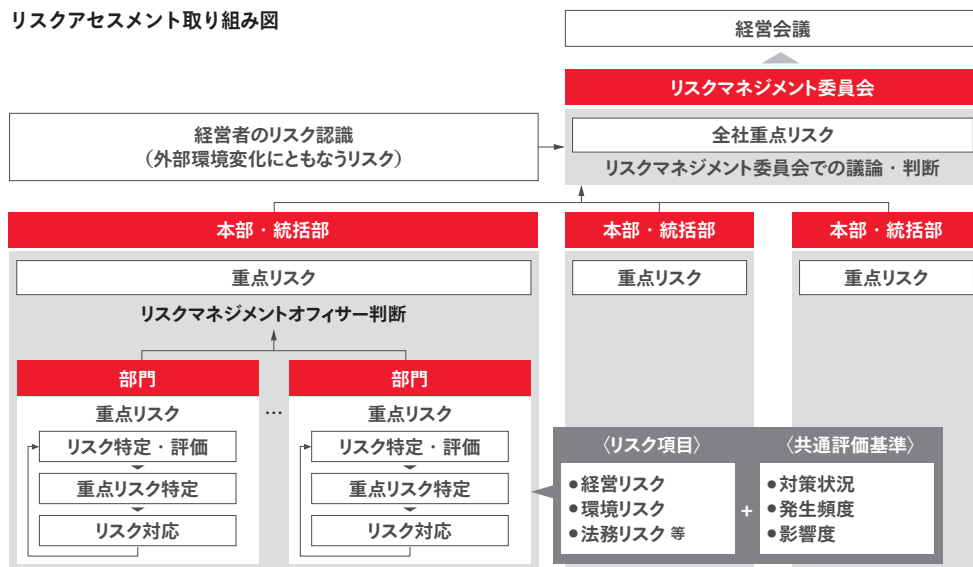
各部門では年1回、グループ共通のリスク項目、評価基準に基づきリスク評価を行い「部門重点リスク」を特定しています。

各本部・統括部では、各部門のリスク評価結果をベースに議論を重ね、本部・統括部リスクマネジメントオフィサーの判断のもと「本部・統括部重点リスク」を特定し対応を行っています。

また、これらの本部・統括部のリスク認識に基づく「本部・統括部重点リスク」の状況は、リスクマネジメント委員会に報告しており、社内外のリスクトレンドも踏まえ「全社重点リスク」の特定・対応を行っています。

こうした活動を通じ、各本部・統括部内でのリスクマネジメント活動を定着させ、グループ全体のリスク低減を図るとともに、従業員一人ひとりのリスク意識向上につなげていきます。

リスクアセスメント取り組み図



■ 危機対応

危機の兆候を監視・報告し、迅速に対応

Hondaでは、危機の兆候を監視・報告するリスクセンシング活動を行い、Hondaに影響を及ぼす可能性のある危機情報を広く収集するとともに、危機が顕在化した場合に備えた情報連携体制を構築しています。

また、危機発生時には、危機の影響に応じてグローバル危機対策本部を立ち上げ、事態の拡大防止と早期収束を図る体制を整備しています。

Hondaのグローバル危機対策本部の活動では、過去に経験した危機事象等への取り組みを踏まえて、機能強化に努めています。

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

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

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

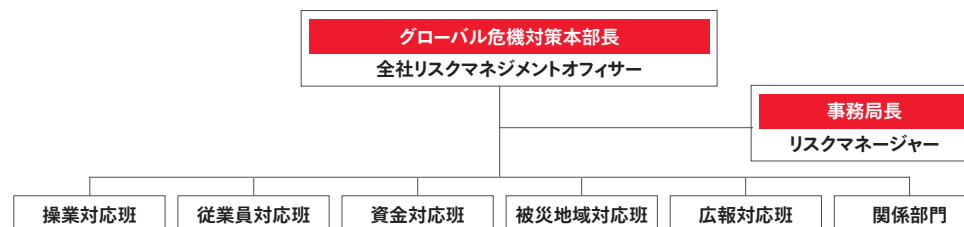
新型コロナウイルス感染症に対しては、社会経済活動を再開する動きが加速しており、当社グループにおいても生産・開発・購買・営業などの事業活動の正常化が進んでいます。

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

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

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

グローバル危機対策本部体制図



## ■ 情報管理

## グループ全体で、機密情報や個人情報などの情報資産を保護

Hondaは、機密情報や個人情報などの情報資産を保護することを目的に、グループ子会社までを適用範囲とした「Global Confidentiality Policy」「Global IT Security Policy」を制定し、組織的な対応体制、機密情報や個人情報を取り扱うにあたってのグローバル共通の遵守事項、情報システムやネットワークにおけるセキュリティ基準、情報漏えい発生時のレポートラインなどを規定しています。

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

グローバル機密委員会ではグローバル共通の中期方針および年度の活動計画を決定し、その計画に基づき「各地域機密委員会」が中心となって、個人情報を含む機密情報など、Hondaの事業活動において発生する情報を安全に取り扱うための活動を推進しています。

また日々、巧妙化・複雑化しているサイバー攻撃に対しては、情報セキュリティの継続的な強化活動に加え、日々モニタリングを行いながら、対処が必要な事象に対しては即座に対応できる体制を整備しています。

## グローバル情報管理体制図



# ガバナンス | 役員紹介

## 取締役 (2023年6月21日現在)

 <p><b>取締役会長</b> 倉石 誠司</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●取締役会議長</li> </ul>	1982年 4月 当社入社	2017年 4月 同 最高執行責任者
	2010年 6月 同 取締役	2017年 4月 同 戦略・事業・地域担当
	2011年 4月 同 取締役 執行役員	2017年 6月 同 代表取締役副社長
	2011年 6月 同 執行役員 (取締役に退任)	2019年 4月 同 戦略・事業・地域担当取締役
	2013年 11月 本田技研科技 (中国) 有限公司 総経理	2019年 4月 同 四輪事業本部長
	2014年 4月 当社常務執行役員	2021年 6月 同 取締役 代表執行役員副社長
	2016年 4月 同 専務執行役員	2021年 6月 同 報酬委員
	2016年 6月 同 代表取締役 副社長執行役員	2022年 4月 同 取締役会長 (現在)
	2016年 6月 同 リスクマネジメントオフィサー	2022年 4月 同 取締役会議長 (現在)
	2016年 6月 同 コーポレートブランドオフィサー	
 <p><b>取締役 代表執行役社長</b> 三部 敏宏</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●指名委員</li> <li>●最高経営責任者</li> </ul>	1987年 4月 当社入社	2020年 4月 同 専務執行役員
	2014年 4月 同 執行役員	2020年 4月 同 ものづくり担当 (研究開発、生産、購買、品質、パーツ、サービス、知的財産、標準化、IT)
	2014年 4月 同 四輪事業本部 パワートレイン事業統括	2020年 4月 同 リスクマネジメントオフィサー
	2014年 4月 同 四輪事業本部 生産統括部長	2020年 6月 同 専務取締役
	2015年 4月 同 四輪事業本部	2020年 6月 同 ものづくり担当取締役 (研究開発、生産、購買、品質、パーツ、サービス、知的財産、標準化、IT)
	2015年 4月 同 四輪事業本部 生産統括部長	2021年 4月 同 代表取締役社長
	2015年 4月 同 四輪事業本部 生産統括部長	2021年 4月 同 最高経営責任者 (現在)
	2016年 4月 (株) 本田技術研究所 取締役専務執行役員	2021年 6月 同 取締役 代表執行役社長 (現在)
	2018年 4月 当社常務執行役員	2021年 6月 同 指名委員 (現在)
	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		
2019年 4月 当社知的財産・標準化担当		
 <p><b>取締役 代表執行役副社長</b> 青山 真二</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●報酬委員</li> <li>●最高執行責任者</li> <li>●リスクマネジメントオフィサー</li> <li>●渉外担当</li> </ul>	1986年 4月 当社入社	2019年 4月 当社北米地域本部長
	2012年 4月 同 執行役員	2019年 4月 同 ホンダノースアメリカ・インコーポレーテッド 取締役社長 最高経営責任者
	2013年 4月 同 二輪事業本部長	2019年 4月 同 アメリカンホンダモーターカンパニー・インコーポレーテッド 取締役社長 最高経営責任者
	2013年 6月 同 取締役 執行役員	2019年 4月 同 アジア・大洋州本部長
	2017年 4月 同 アジア・大洋州本部長	2017年 7月 当社電動化担当
	2017年 4月 同 アジアホンダモーターカンパニー・リミテッド 取締役社長	2021年 10月 同 執行役常務
	2017年 6月 当社執行役員 (取締役に退任)	2022年 4月 同 執行役専務
	2018年 4月 同 常務執行役員	2022年 4月 同 事業開発本部長
	2018年 4月 同 北米地域本部 本部長	2022年 4月 同 コーポレートブランドオフィサー
	2018年 4月 同 ホンダノースアメリカ・インコーポレーテッド 取締役上級副社長 最高執行責任者	2022年 6月 同 四輪事業本部長
2018年 4月 同 アメリカンホンダモーターカンパニー・インコーポレーテッド 取締役 執行役専務	2022年 6月 同 取締役 執行役専務	
2018年 4月 同 アメリカンホンダモーターカンパニー・インコーポレーテッド 取締役 執行役員副社長 (現在)	2023年 4月 同 取締役 代表執行役員副社長 (現在)	
2018年 4月 同 最高執行責任者 (現在)	2023年 4月 同 最高執行責任者 (現在)	
2018年 11月 同 ホンダノースアメリカ・インコーポレーテッド 取締役社長 最高執行責任者	2023年 4月 同 報酬委員 (現在)	
2018年 11月 同 アメリカンホンダモーターカンパニー・インコーポレーテッド 取締役社長 最高執行責任者	2023年 4月 同 リスクマネジメントオフィサー (現在)	
2018年 11月 同 アメリカンホンダモーターカンパニー・インコーポレーテッド 取締役社長 最高執行責任者	2023年 4月 同 渉外担当 (現在)	
 <p><b>取締役 執行役専務</b> 具原 典也</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●北米地域本部長</li> <li>●アメリカンホンダモーターカンパニー・インコーポレーテッド 取締役社長 最高経営責任者</li> </ul>	1984年 4月 当社入社	2020年 4月 同 四輪事業本部 事業統括部長
	2012年 4月 同 四輪品質保証部長	2021年 4月 同 カスタマーファースト本部長
	2013年 4月 同 執行役員	2021年 4月 同 リスクマネジメントオフィサー
	2013年 4月 同 品質担当	2021年 6月 同 執行役常務
	2013年 6月 同 取締役 執行役員	2021年 10月 同 常務執行役員
	2014年 4月 同 カスタマーサービス本部長	2021年 10月 同 北米地域本部長 (現在)
	2014年 4月 同 四輪事業本部 サービス統括部長	2021年 10月 同 アメリカンホンダモーターカンパニー・インコーポレーテッド 取締役社長 最高経営責任者 (現在)
	2016年 4月 同 カスタマーファースト本部長	2021年 10月 同 アメリカンホンダモーターカンパニー・インコーポレーテッド 取締役社長 最高経営責任者 (現在)
	2017年 6月 同 執行役員 (取締役に退任)	2023年 4月 当社執行役専務
	2018年 4月 同 常務執行役員	2023年 6月 同 取締役 執行役専務 (現在)
2018年 4月 同 購買本部長		

 <p><b>取締役</b> 鈴木 麻子</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●常勤監査委員</li> </ul>	1987年 4月 当社入社	2019年 4月 同 人事・コーポレートガバナンス本部長
	2014年 4月 東風本田汽车有限公司 総経理	2020年 4月 同 執行職
	2016年 4月 当社執行役員	2021年 6月 同 取締役 (現在)
	2018年 4月 同 日本本部 副本部長	2021年 6月 同 常勤監査委員 (現在)
 <p><b>取締役</b> 鈴木 雅文</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●常勤監査委員</li> </ul>	1987年 4月 当社入社	2017年 6月 同 取締役 (常勤監査等委員)
	2012年 4月 同 欧州地域・CIS中近東アフリカ本部 地域事業企画室長	2021年 6月 同 取締役 (現在)
	2013年 4月 同 事業管理本部 経理部長	2021年 6月 同 常勤監査委員 (現在)
 <p><b>取締役</b> 酒井 邦彦</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●指名委員</li> <li>●監査委員</li> </ul>	1979年 4月 東京地方検察庁 検事	2019年 6月 当社取締役 (監査等委員)
	2014年 7月 高松高等検察庁 検事長	2021年 6月 同 取締役 (現在)
	2016年 9月 広島高等検察庁 検事長 (2017年3月退官)	2021年 6月 同 指名委員 (現在)
	2017年 4月 第一東京弁護士会 登録	2021年 6月 同 監査委員 (現在)
	2017年 4月 TVM総合法律事務所 顧問弁護士 (現在)	
	2018年 6月 古河電気工業 (株) 社外監査役 (現在)	
 <p><b>取締役</b> 國分 文也</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●指名委員 (委員長)</li> <li>●報酬委員</li> </ul>	1975年 4月 丸紅 (株) 入社	2021年 6月 同 指名委員 (委員長) (現在)
	2013年 4月 同 代表取締役社長	2021年 6月 同 報酬委員 (現在)
	2019年 4月 同 取締役会長 (現在)	2022年 5月 日本機械輸出組合 理事長 (現在)
	2019年 6月 大成建設 (株) 社外取締役 (現在)	2022年 5月 一般社団法人日本貿易会 会長 (現在)
2020年 6月 当社取締役 (現在)		
 <p><b>取締役</b> 小川 陽一郎</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●監査委員 (委員長)</li> <li>●報酬委員</li> </ul>	1980年 10月 等松・青木監査法人 (現有限責任監査法人トーマツ) 入社	2015年 7月 デロイト トーマツグループ CEO
	1984年 3月 公認会計士登録	2018年 6月 同 シニアアドバイザー (2018年10月退任)
	2013年 10月 有限責任監査法人トーマツ Deputy CEO	2018年 11月 小川陽一郎公認会計士事務所 長 (現在)
	2013年 10月 トーマツグループ (現デロイト トーマツグループ) Deputy CEO	2020年 6月 (株) リクルートホールディングス 社外監査役 (現在)
	2015年 6月 デロイト トーマツ リミテッド (英国) アジア太平洋地域 代表 (2018年5月退任)	2021年 6月 当社取締役 (現在)
		2021年 6月 同 監査委員 (委員長) (現在)
 <p><b>取締役</b> 東 和浩</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●指名委員</li> <li>●報酬委員 (委員長)</li> </ul>	1982年 4月 リそなグループ 入社	2020年 4月 (株) リそなホールディングス 取締役 会長 (2022年6月退任)
	2013年 4月 (株) リそなホールディングス 取締役	2020年 4月 (株) リそな銀行 取締役 会長 (2022年6月退任)
	2013年 4月 同 代表執行役員	2020年 6月 SOMPOホールディングス (株) 社外取締役 (現在)
	2013年 4月 (株) リそな銀行 代表取締役社長	2020年 6月 当社取締役 (現在)
	2013年 4月 同 執行役員	2021年 6月 同 指名委員 (現在)
	2013年 6月 一般社団法人大阪銀行協会 会長 (2014年6月退任)	2021年 6月 同 報酬委員 (委員長) (現在)
	2017年 4月 (株) リそな銀行 取締役 会長	2021年 6月 同 報酬委員 (委員長) (現在)
	2017年 4月 同 代表取締役社長	2022年 6月 (株) リそなホールディングス シニアアドバイザー (現在)
	2017年 6月 一般社団法人大阪銀行協会 会長 (2018年6月退任)	2022年 6月 (株) リそな銀行 シニアアドバイザー (現在)
	2018年 4月 (株) リそな銀行 取締役 会長	
2018年 4月 同 代表取締役社長		
2018年 4月 同 執行役員		
 <p><b>取締役</b> 永田 亮子</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●監査委員</li> </ul>	1987年 4月 日本たばこ産業 (株) 入社	2021年 6月 当社取締役 (現在)
	2008年 6月 同 執行役員	2021年 6月 同 監査委員 (現在)
	2018年 3月 同 常勤監査役 (2023年3月退任)	2023年 3月 (株) メドレー 社外監査役 (現在)

## 執行役 (2023年4月1日現在)

執行役についてはこちら (<https://global.honda.jp/guide/management/>) をご参照ください。

## ガバナンス | 社外取締役メッセージ

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



■ 指名委員会委員長  
社外取締役  
國分 文也

■ 報酬委員会委員長  
社外取締役  
東 和浩

■ 監査委員会委員長  
社外取締役  
小川 陽一郎

### モビリティ会社の枠を超えた先に、 大きな可能性がある



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

#### これからのHondaを担うリーダーに必要な資質とは

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

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

#### アセットの掛け算で、期待を超える付加価値を社会に

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

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

## ガバナンス | 社外取締役メッセージ



## 独自の面白い発想とスピードある経営判断で、変化をリードしていく会社に

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

### 進化が急速に進む時代の先を見据えた挑戦を

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

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

### Hondaの独自性を最大限に引き出す報酬制度の確立へ

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



## これまでのHondaを超える、新たな進化への挑戦

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

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

### 変化を読む力と適切な投資判断で、変革のスピードを加速させる

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

### 現場、現物への理解を活かしたガバナンスの進化

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

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