

# Hondaフィロソフィー

## 人間尊重



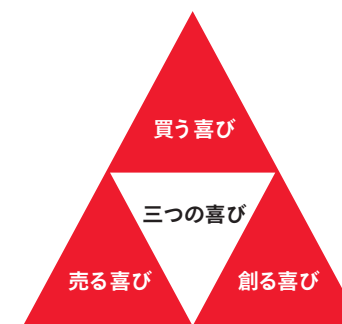
## 基本理念

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

**平等**：平等とは、お互いに個人の違いを認めあい尊重することです。また、意欲のある人には個人の属性（国籍、性別、学歴など）にかかわらず、等しく機会が与えられることでもあります。

**信頼**：信頼とは、一人ひとりがお互いを認めあい、足らざるところを補いあい、誠意を尽くして自らの役割を果たすことから生まれます。Hondaは、ともに働く一人ひとりが常にお互いを信頼しあえる関係でありたいと考えます。

## 三つの喜び



**買う喜び**：Hondaの商品やサービスを通じて、お客様の満足にとどまらない、共鳴や感動を覚えていただくことです。

**売る喜び**：価値ある商品と心のこもった対応・サービスで得られたお客様との信頼関係により、販売やサービスに携わる人が、誇りと喜びを持つことができるということです。

**創る喜び**：お客様や販売店様に喜んでいただくために、その期待を上回る価値の高い商品やサービスをつくり出すことです。

## 社是

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

## 運営方針

- 常に夢と若さを保つこと。
- 理論とアイデアと時間を尊重すること。
- 仕事を愛しコミュニケーションを大切にすること。
- 調和のとれた仕事の流れをつくり上げること。
- 不断の研究と努力を忘れないこと。

# 数値で見る価値創造の源泉 | 6つの資本

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

2022年度世界販売台数実績

**2,808.9万台**

二輪  
**1,875.7万台**

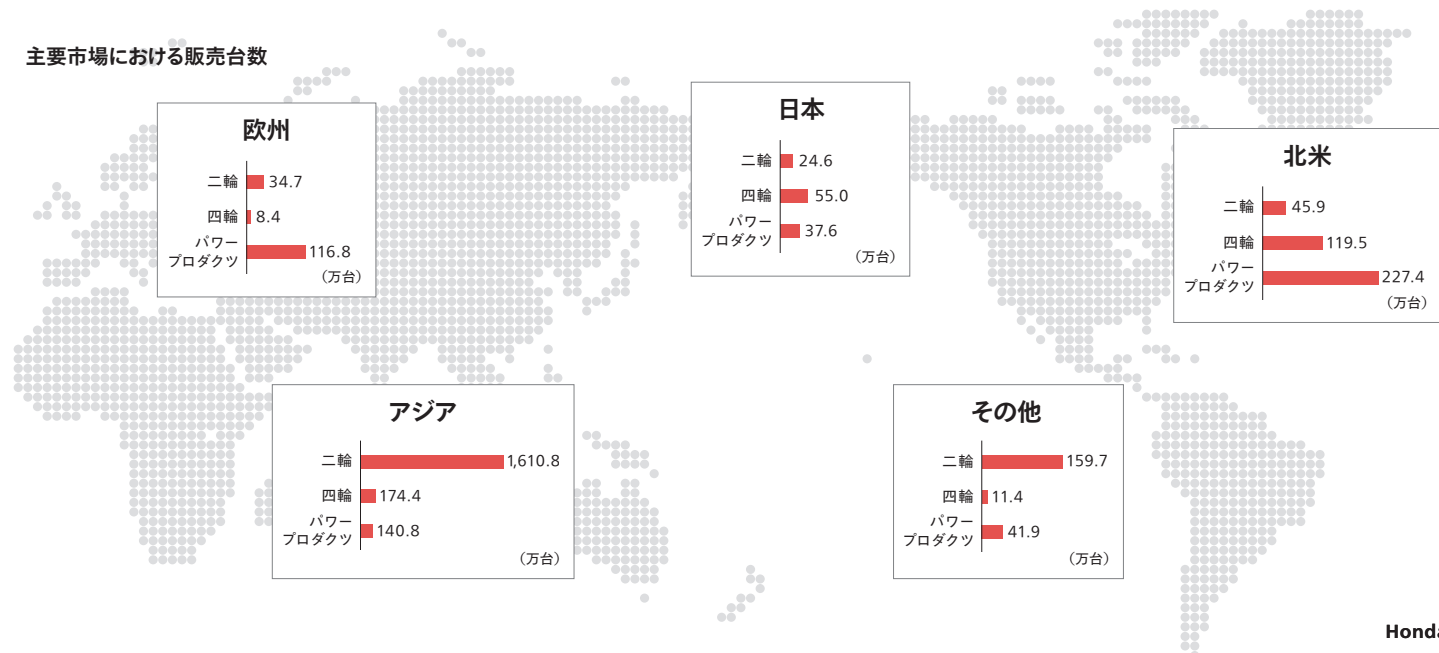
+

四輪  
**368.7万台**

+

パワープロダクツ  
**564.5万台**

主要市場における販売台数



**HONDA**  
The Power of Dreams

**How we move you.**

CREATE ▶ TRANSCEND, AUGMENT

Hondaの原動力は、  
いつの時代も私たち一人ひとりの夢です。

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

Hondaの夢見るこれからのモビリティ。

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

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

The Power of Dreams

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



## CEOメッセージ

**HONDA**  
The Power of Dreams

How we move you.  
CREATE ▶ TRANSCEND, AUGMENT

取締役  
代表執行役社長  
最高経営責任者

三部 敏宏



## 夢の力であなたを動かす

## 変わらぬ創業期からの想い

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

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

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

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

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

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

## Hondaのめざす姿

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

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

## CEOメッセージ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 提供価値の実現に向けた取り組み

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

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

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

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

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

## 夢の実現に向けて

私の夢は、陸・海・空、そして宇宙にHondaのロゴを冠したモビリティが行き交い、人々が「移動の自由」を獲得した世界を実現することです。Hondaのモビリティが人々に自由空間をもたらし、そしてその時間的・空間的な価値が人間の可能性をいっそう引き出し、社会を変えていく原動力になっていくことを想い描いています。

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

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



# 価値創造プロセス

## TRANSCEND

時間や空間の  
制約から人を解放

IoT  
コネクテッド

パワーユニットの  
カーボンニュートラル化

当面注力していく  
5つのキーファクター

AD/ADAS

リソース  
サーキュレーション

エネルギー  
マネジメント

外部環境  
認識

社会的価値・経済的価値の創出

独自の  
技術の創出

ブランド  
価値の向上

環境負荷ゼロ  
社会の実現

重要テーマ

人的資本  
経営の進化

交通事故  
ゼロ社会の  
実現

投入資源

財務資本 人的資本

製造資本 知的資本

自然資本 社会関係資本

## DREAMS

一人ひとりの夢の力を原動力に

環境変化のさらなる  
加速/高度化



存在を期待される企業へ  
めざす姿

自由な移動の喜びを創造し  
夢に向かって動き出す人のパワーになる

## How we move you.

夢の力であなたを動かす

## CREATE

創造力を鍵に実現する  
Hondaの夢見るモビリティ



## AUGMENT

人のあらゆる  
可能性の拡張

**HONDA**  
The Power of Dreams

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



# 全社戦略



取締役  
代表執行役副社長  
最高執行責任者  
青山 真二

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

## 提供価値の具現化に向けて

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

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

## 価値創造ストーリーと成長戦略

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

私たちの目指す「自由な移動の喜び」を創造していくためには、全社として重点的に取り組むべき課題と目標を明確に定め、Hondaで働く一人ひとりがそれを道標として、同じ方向に向かって全力で進んでいく必要があります。この観点から、グローバルブランドスローガンの再定義を通して明確化した私たちの「めざす姿」や「提供価値」、またHondaを取り巻く環境の急激な変化などを踏まえ、これまでマテリアリティマトリックスをベースに定めてきた最重要課題を改めて整理することとしました。今後特に注力していく重要テーマとマテリアリティ、それに紐付く目標を改めて整理することで、施策の実効性とスピードのさらなる向上を図っていきます。

新たな重要テーマは、持続可能性の観点から網羅的に抽出した社会課題をHondaの目指す方向性に照らし、優先順位を付けた上で選定しています。具体的には、従来より経営の重要テーマとして掲げてきた「環境」と「安全」に加え、Hondaの成長の原動力である「人」と「技術」、またすべての企業活動の総和ともいえる「ブランド」の5つの非財務領域を重要テーマとして選定し、財務戦略と連携させることで社会的価値・経済的価値の創出を実現していきます。さらに、非財務指標においては各テーマにおいて取り組むべきマテリアリティを定義することで、「めざす姿」に向けて注力していく領域を明確化しています。

また、これらのマテリアリティを達成していくためには、変化が激しく不確実性が高い環境下においても足元の状況変化に捉われすぎることなく、中長期的な視点で戦略策定と資源配分を実行していく必要があります。この観点から、これまで3年ごとに定めてきた中期目標を廃止し、5年・10年スパンでの達成目標を設定することとしました。2025年、2030年のそれぞれのフェーズで成し遂げるべきマイルストーンをKGI・KPIとして明確に定め、経営メンバーが施策の進捗を定期的にモニタリングすることで経営ガバナンスの強化を図るとともに、マテリアリティの達成に向けて実効性のある施策をスピーディーに展開していきます。

### マテリアリティ特定プロセス

STEP 1	STEP 2	STEP 3	STEP 4
持続可能性の観点から社会課題を網羅的に抽出  SDGsの目標、GRIスタンダード、SASBなどの開示基準、DJSIなど外部評価の設問を基に社会課題を網羅的に抽出	Hondaの目指す方向性に照らして優先順位を付け、重要テーマを選定  STEP 1で抽出した社会課題を「自由な移動の喜びの創造」というHondaが目指す方向性に照らして優先的に取り組む領域を特定し、重要テーマを決定	重要テーマごとのマテリアリティと管理指標・目標を設定  それぞれの重要テーマにおいて特に注力していくべき課題をマテリアリティとして定義し、その達成度を測る指標と目標値を設定	マテリアリティ達成に向けた施策・取り組みの設定  マテリアリティごとに設定した目標値の達成に向けた具体的な施策、取り組みを策定

全社戦略

重要テーマ	マテリアリティ	管理指標 (KGI※1)	目標値	目標値		考え方・取り組みの方向性		
				2025年	2030年			
財務指標	経済的価値の向上	●資本効率の向上 ●キャッシュフローの持続的な成長	ROIC	全社	—	10%以上	これまで公表してきた2025年ROS目標に対して、2030年ROIC目標を設定し、事業体質の強化によりキャッシュ創出力を高めるとともに、変革に向けた戦略的な資源投入と株主還元の最適なバランスを保ち、持続的な成長と資本効率の向上を目指します。	→p.12 財務戦略
		ROS	7%以上		—			
	ブランド価値の向上	●一貫したブランドマネジメントの強化	ブランド価値※2 (インターブランド調べ)	全社	(非公開)		質の高い商品・サービスを通じてHondaの目指すブランド価値を体現していくことはもとより、その他のあらゆる企業活動においても一貫したブランドマネジメントを徹底することで、ブランド価値の向上を目指します。	→p.55 ブランド価値の向上   一貫したブランドマネジメントの強化
	環境負荷ゼロ社会の実現	●気候変動問題への対応 ●エネルギー問題への対応 ●資源の効率利用 ●生物多様性の保全	企業活動CO <sub>2</sub> 削減率	全社	—	46%	グローバルで存在を期待される企業であり続けるために、地球環境の保全に徹底的に取り組んでいきます。 「カーボンニュートラル」「クリーンエネルギー」「リソースサーキュレーション」の3つを柱として掲げ、製品の電動化等を通じて2050年にライフサイクルでの地球環境負荷ゼロを目指します。	→p.27 環境負荷ゼロ社会の実現   環境戦略
製品CO <sub>2</sub> 総量			全社/事業	(非公開)				
廃棄物総量削減率			全社	—	14.5%			
取水総量削減率			(BAU※3比)	—	14.5%			
非財務指標	交通事故ゼロ社会の実現	●人の意思をとらえ補完・拡張する技術の開発 ●安全教育・啓発活動 ●交通エコシステムの構築	日米四輪関与事故死者数	全社	(非公開)		モビリティ社会で暮らすすべての人の安全を追求するという思想のもと、先進安全技術の進化や安全教育の拡大等を通じ、2050年に全世界でHondaの二輪車・四輪車が関与する交通事故死者ゼロの実現を目指します。	→p.37 交通事故ゼロ社会の実現   安全戦略
	人的資本経営の進化	●従業員の内発的動機の喚起と多様な個の融合 ●事業上の重点領域の人材の量的・質的充足	従業員エンゲージメントスコア	全社	50%以上	60%以上 (肯定回答率)	「夢」を原動力として挑戦する多様な個の融合がHondaの目指す提供価値の創造につながるという考えのもと、さまざまな取り組みを推進します。また、すべての企業活動において人権侵害が生じることのないよう取り組んでいきます。	→p.42 人的資本経営の進化   人材戦略
	独創的な技術の創出	●注力領域における競争優位性の確立	知財創出力	全社	(非公開)		モビリティの進化に向けて当面注力していく5つのキーファクターを定め、技術開発を推進します。	→p.8 全社戦略 →p.51 独創的な技術の創出   新領域へのチャレンジ

※1 KGI：取締役会で管理する監督側指標

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

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

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



全社戦略

(2) 当面注力していく「5つのキーファクター」

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

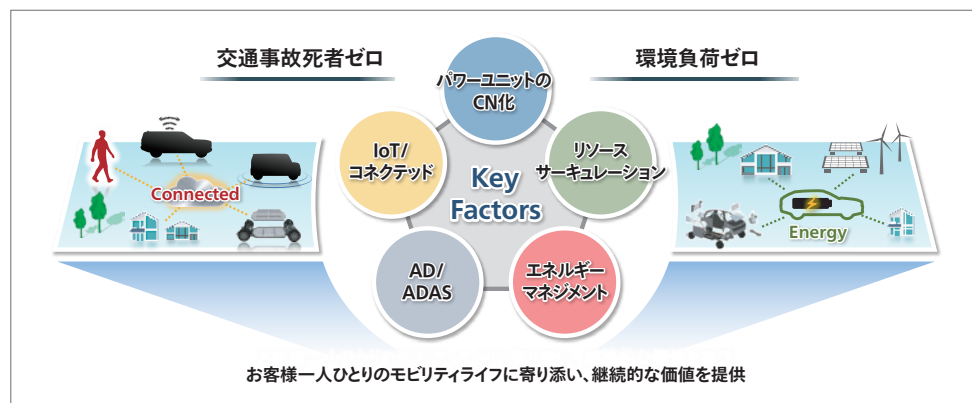
- ・ パワーユニットのカーボンニュートラル化（電動化／水素）
- ・ リソースサーキュレーション
- ・ エネルギーマネジメントシステム
- ・ AD / ADAS※1
- ・ IoT / コネクテッド

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

※1 AD：自動運転、ADAS：先進運転支援システム

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

Hondaが目指すモビリティ



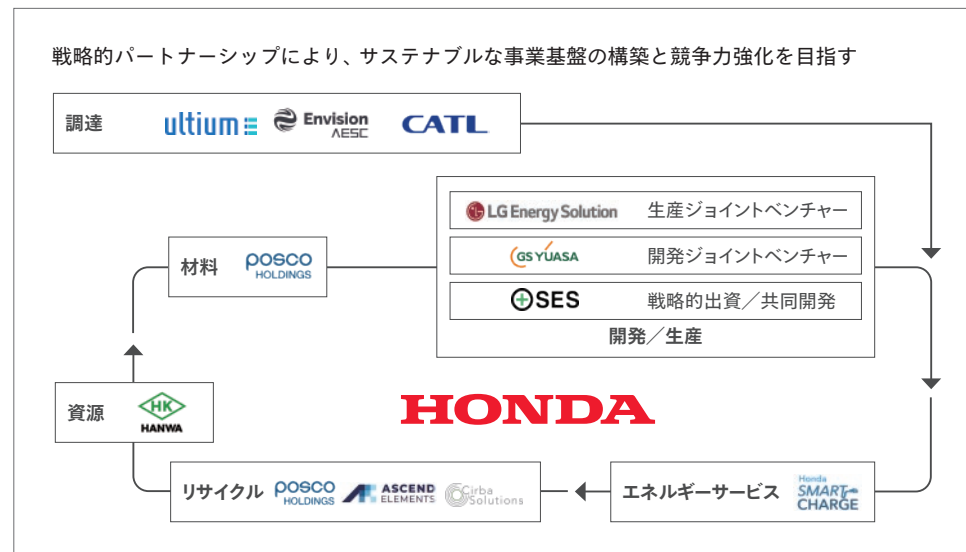
Hondaをハブとした強固なバリューチェーンの構築に向けて

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

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

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

Hondaをハブとした強固なバリューチェーン（バッテリー領域）



全社戦略

ライフタイムバリューのさらなる向上を目指して

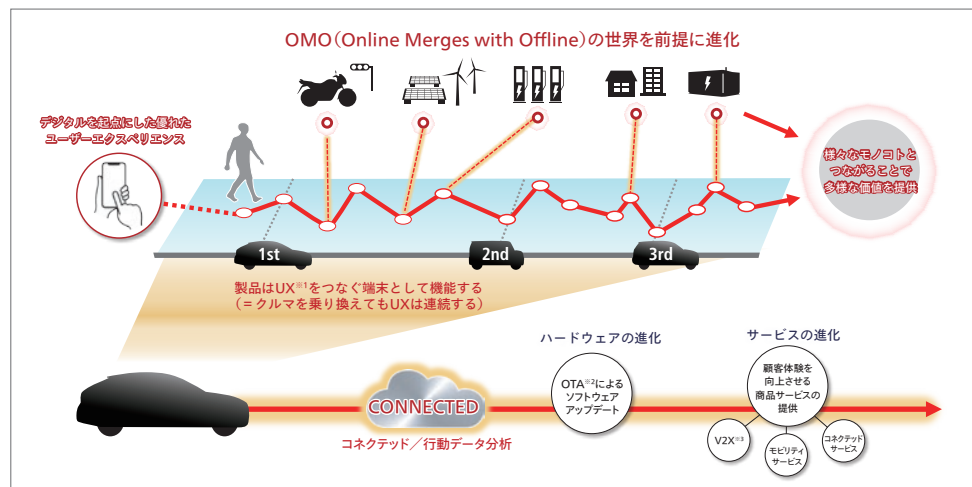
電動化・デジタル化の急速な進展にともない、モビリティの価値転換が進みつつあります。これまでの「ハードウェアの売り切り」というビジネスモデルにおいては、新車購入時が最も価値が高く、経年で価値が下がっていくという考え方でした。しかしながら、自動運転や安全運転支援システム、デジタルサービスに代表されるソフトウェア領域のニーズ等が高まるなかにおいては、モビリティは購入後のソフトウェアアップデートによって価値が増幅されていく、という考え方に変化しつつあります。

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

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

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

デジタルによるモビリティの進化



※1 UX: ユーザーエクスペリエンス

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

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



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

(3) 価値創造の実現を支える経営オペレーションの高度化

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

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

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

# 財務戦略



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

執行役  
最高財務責任者  
コーポレート管理本部長  
**藤村 英司**

## 企業価値向上に向けた取り組み

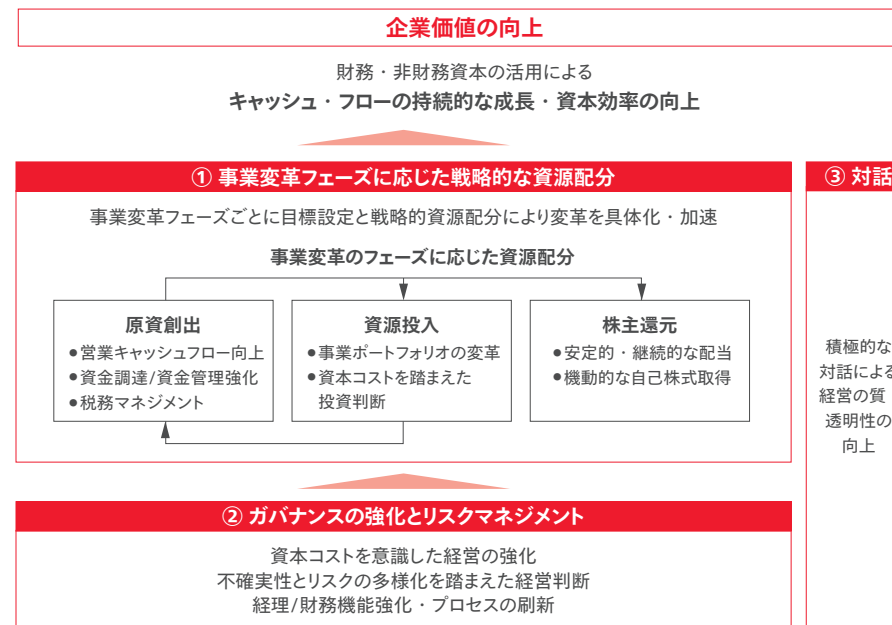
Hondaはこれまで変革を支える「事業体質の強化」に全社一丸となって取り組み、収益体質の向上へ向けた施策を進めてきました。

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

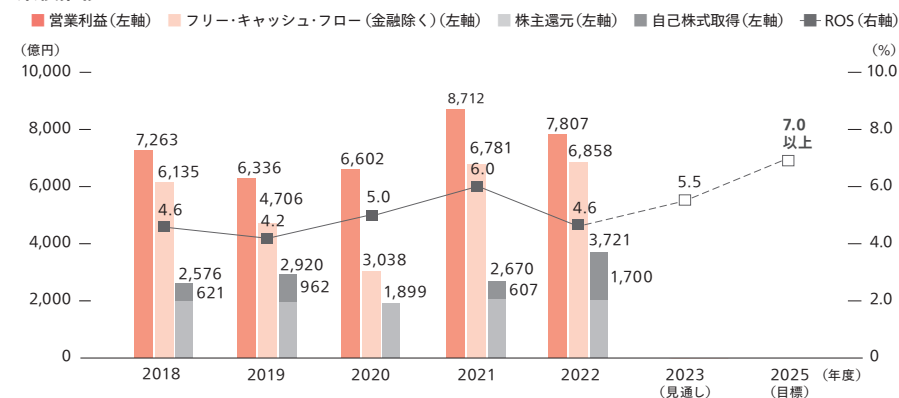
今後も事業を取り巻く環境が大きく変化するとともに、地政学的リスクをはじめとした事業リスクが多様化するなか、企業価値の向上に向けては、財務・非財務資本を活用し、キャッシュ・フローの持続的な成長と資本効率の向上を実現する必要があります。最高財務責任者としては、この実現に向けて、①事業変革のフェーズごとに目指す目標を明確に定め、戦略的な資源配分を実行すること、また確実な実行に向けて、②資本コストを意識した経営の強化などガバナンスの強化とリスクマネジメントを適切に行うこと、そして、③ステークホルダーの皆様と積極的な対話を行いながら、経営の質と透明性を高めることが重要なミッションであると考えています。

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

### 企業価値向上に向けた取り組み



### 業績推移





財務戦略

## 企業価値向上に向けたフェーズごとの目標と戦略的な資源配分

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

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

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

※1 ICE：内燃機関、エンジン

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

### ～2030年：“ICE製品からEVへの事業転換”フェーズ

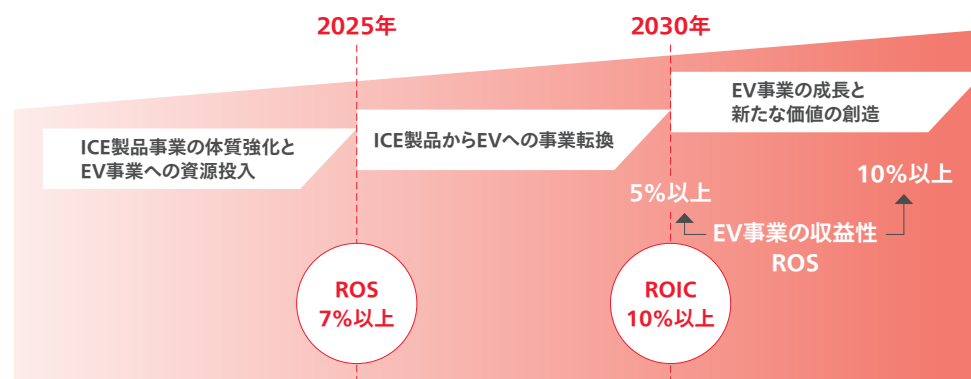
#### グローバルで年間200万台を超えるEV生産体制の構築

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

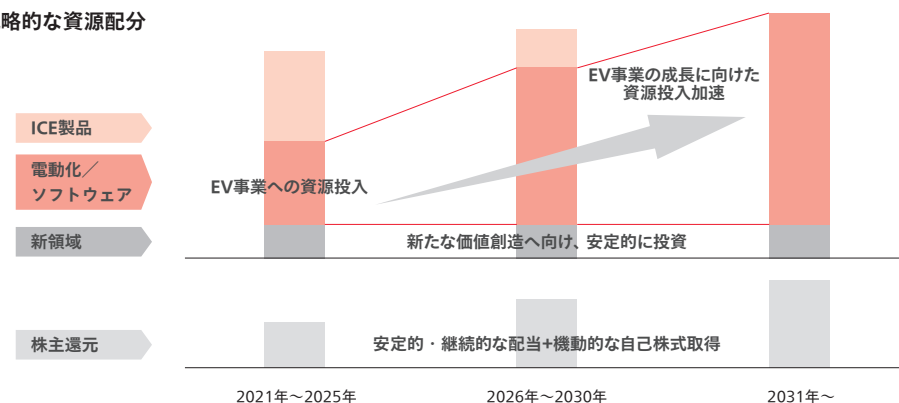
### 2030年代：“EV事業の成長と新たな価値の創造”フェーズ

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

#### 事業変革のフェーズごとの目指す目標



#### 戦略的な資源配分



財務戦略

## 株主の皆様に対する利益還元

成果の配分については、株主の皆様に対する利益還元を、経営の最重要課題の一つとして位置付けており、長期的な視点に立ち将来成長に向けた内部留保資金や連結業績などを考慮しながら決定していきます。配当は、連結配当性向30%を目安に、変革に向けた資源投入を加速させながらも、Hondaの強みを活かしたキャッシュ創出力を原資に安定的・継続的な配当に努めます。2023年度においては、配当金を過去最高の150円<sup>※1</sup>へ増配することを予定しています。また2023年5月11日の取締役会で2,000億円の自己株式取得を決議しましたが、資本効率の向上および機動的な資本政策の実施などを目的として、自己株式の取得も適宜実施していきます。

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

## ガバナンスの強化とリスクマネジメント

大きな変革の時代において、環境変化に柔軟かつ適切に対応し企業価値の向上を実現するために、資本コストを意識した経営の浸透を図りガバナンスを強化していきます。具体的にはROICツリーを活用し、現場のアクションと全社目標を有機的に結び付け、ROICの分子である利益を最大化するとともに、保有する資産の効率的な活用や必要投資の見極めを通じて分母の投下資本<sup>※2</sup>を最適化することで資本効率を向上させます。金融サービス事業については、負債による資金調達を基本とするため、自己資本利益率（ROE）を活用することで収益性と健全性のバランスを図りながら、資本効率を最大化し、変革を支えています。

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

## ステークホルダーの皆様との積極的な対話

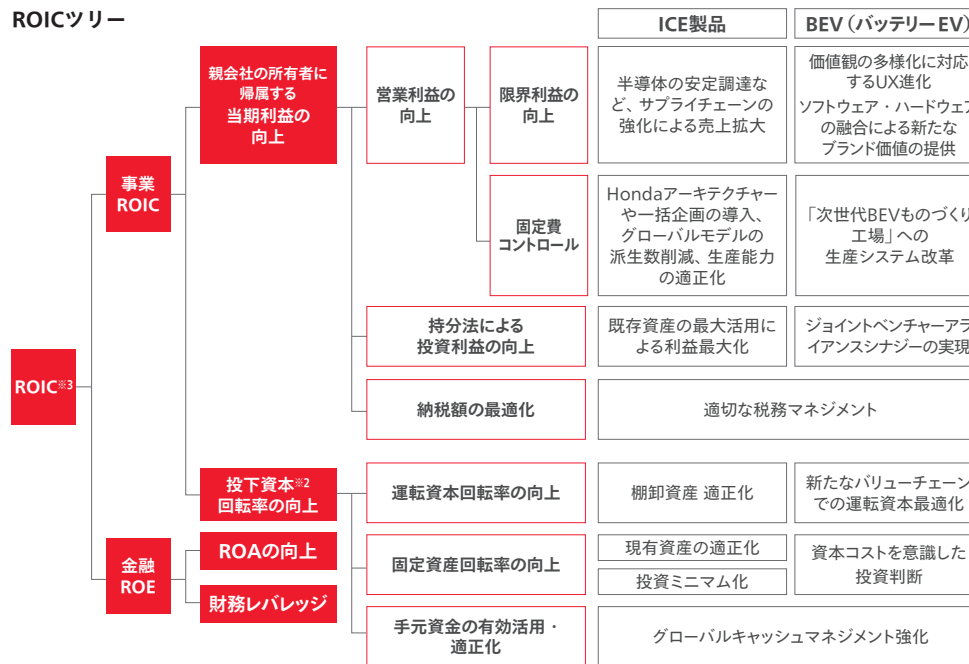
企業価値の向上には、キャッシュ・フローの持続的成長と資本効率の向上に向けたロードマップを発信するとともに、Hondaの将来性が資本市場に浸透することが重要と考えています。

そのためには、株主や投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様と、経営の方向性が正しく理解され評価いただけるよう、経営陣が主体となり、イベントや個別面談等を通じて、これまで以上に対話を積極的に行ってまいります。また、対話を通じて資本市場が求めていることや関心のあることを経営陣が直接把握し、これをステークホルダーの皆様からの貴重なフィードバックとして経営に活かしながら、さらなる企業価値の向上へつなげてまいります。

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

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

### ROICツリー



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

※3 ROIC：親会社の所有者に帰属する当期利益 + 支払利息（金融事業を除く事業会社） ÷ 投下資本