

# 財務戦略



環境変化に強い事業ポートフォリオで  
安定的にキャッシュを創出し  
柔軟な資源配分の実行により  
企業価値の向上を実現します

取締役  
執行役常務  
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

企業価値の向上のためには、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ると認識しています。この実現のために、①中長期での戦略的な資源配分、②資本コストを意識した経営の強化、③積極的な対話による経営の質・透明性の向上に取り組むことが重要なミッションであると考えています。直近の状況およびこれらの取り組みについてご説明します。

### 企業価値の向上

財務・非財務資本の活用によるキャッシュ・フローの持続的な成長、資本効率の向上

#### ① 中長期での戦略的な資源配分

複数シナリオを持ち、柔軟性を持った戦略的資源配分により変革を具体化・加速

原資創出

- R&D調整後営業キャッシュ・フロー向上
- 資金調達／資金管理強化
- 税務マネジメント

資源投入

- 事業ポートフォリオの変革
- 資本コストを踏まえた投資判断

株主還元

- 安定的・継続的な配当
- 機動的な自己株式取得

#### ③ 対話

積極的な  
対話による  
経営の質・  
透明性の  
向上

#### ② 資本コストを意識した経営の強化

資本コストを意識した経営の強化 — 資本コストを踏まえた投資判断／政策保有株式の縮減

## 2025年3月期実績

2025年3月期の実績は、営業利益1兆2,134億円、当期利益8,358億円となりました。前期からは減益となりましたが、会計処理変更影響を除けば前期同等の体質を維持しています。二輪事業はアジアや南米を中心に拡大し、過去最高の販売台数を記録するとともに、営業利益・営業利益率も過去最高を達成するなど好調を維持しています。四輪事業は、主に中国・ASEAN地域における台数減少や北米でのEV販売に向けたインセンティブ強化の影響はありました。一方でHEVの販売台数増加や収益性の改善などにより着実に事業体質は改善しています。

また、過去から積み上がった資本の適正化を目的として、2024年12月に自己株式1兆1,000億円の取得を決議しました。それに加え、資本効率の向上やコーポレートガバナンスの充実を実現する観点から、政策保有株式の早期縮減にも取り組んでおり、2024年3月末の46銘柄2,315億円から2025年3月末の33銘柄1,553億円へと13銘柄の縮減を行いました。

## 2026年3月期見通し

2026年3月期の見通しは、関税影響4,500億円のマイナスを反映した上で、営業利益7,000億円、当期利益4,200億円としました。関税影響については、2025年8月の決算発表時点で把握している内容を全て反映していますが、状況変化に応じて適宜アップデートしていきます。

好調を継続している二輪事業は過去最高の販売台数更新を計画しています。四輪事業は、関税影響や電動化・ソフトウェアへの先行投資はあるものの、北米において2024年9月に上市した「CIVIC HYBRID（シビックハイブリッド）」などHEVのさらなる拡大を見込んでいます。金融サービス事業においては、強固な顧客基盤をもとに安定的な利益創出を計画しています。

変化の大きい不透明な環境下においても、HEVを中心に収益性改善を継続している四輪事業に加え、二輪事業や金融サービス事業などの環境変化に強い事業ポートフォリオはHondaの培ってきた強みであると認識しています。

## 財務戦略

## 中長期での戦略的な資源配分

## 財務目標

Hondaは、2031年3月期の財務目標として全社ROIC※110%以上を掲げています。

※1 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※2

※2 投下資本：親会社の所有者に帰属する持分 + 有利子負債 (金融事業を除く事業会社)、期首期末平均により算出

## キャピタルアロケーション

将来成長に向けたキャピタルアロケーション（金融事業を除く事業会社）について、2022年3月期から2026年3月期までの5年間と、2027年3月期から2031年3月期までの5年間に分けてご説明します。

## キャッシュ創出

2026年3月期までの5年間では、約12兆円のR&D調整後営業キャッシュ・フロー※3の創出を見込んでおり、2027年3月期以降の5年間では、それまでの5年間を上回るキャッシュ創出を目指しています。足元においては関税影響による収益への重石はあるものの、二輪事業の堅調な事業拡大、金融サービス事業での安定的なキャッシュ創出に加え、四輪事業で2027年から投入する次世代HEVでの収益性改善および販売台数増加により、キャッシュ創出力を高めていきます。

※3 R&D調整後営業キャッシュ・フロー：研究開発費控除後の営業キャッシュ・フロー

## 将来成長に向けた投資

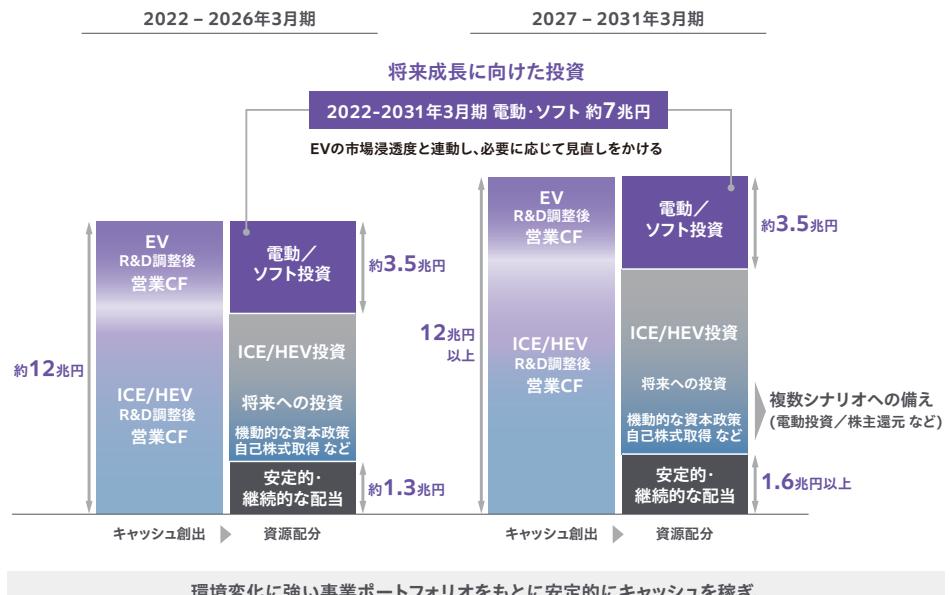
Hondaの掲げる「2050年カーボンニュートラル」の実現に向けた主要施策である、電動化戦略の実現には、適切なタイミングでの戦略的な資源の投入が必要不可欠であり、EV普及に向けて2031年3月期までの10年間で、電動化・ソフトウェア領域に7兆円の資源投入を予定しています。

また、EV普及スピードが見通しづらく、変化の大きい不透明な環境下においては、投資タイミングの柔軟なコントロールも重要だと考えています。この1年間においても、電動化戦略の軌道修正に合わせたカナダでの包括的バリューチェーン構築の後ろ倒しや、次世代のEV専用工場の設立タイミングの見直しなどにより、2031年3月期までの10年間での電動化・ソフトウェア領域への投入資源を前年の10兆円から3兆円減額し、7兆円に変更しました。一方で、今後のADAS進化や自動運転を見据えると、知能化による新価値創造が今後の競争力の源泉となると考えており、ソフ

トウェア領域への投資は当初計画通り推進していきます。次世代ADASについては、EV・HEVの主力ラインアップに幅広く適用し、マスメリットを最大化していきます。

今後も複数シナリオを持つつ市場環境変化を見極めながら、戦略的な資源投入・機動的な資本政策を行っていきます。

## キャピタルアロケーション（金融事業を除く事業会社）



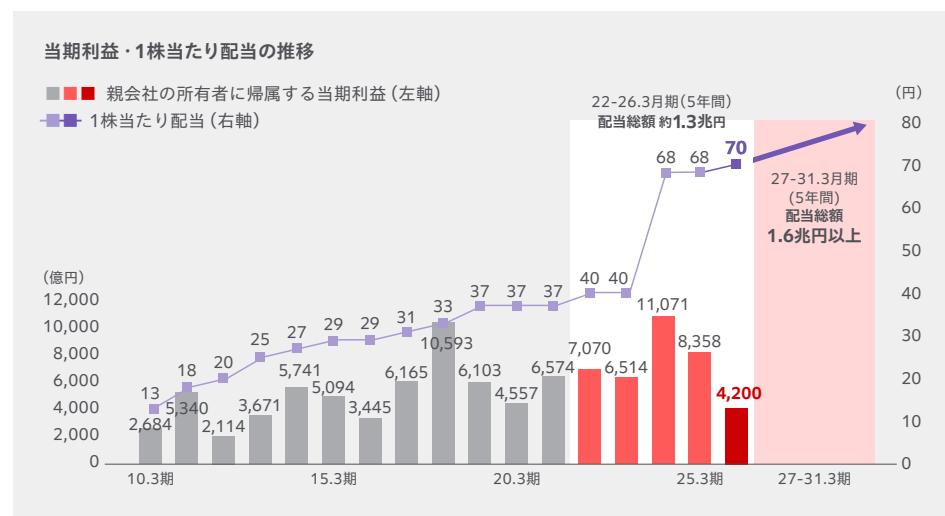
## 財務戦略

## 株主の皆さんに対する利益還元

Hondaは株主の皆さん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、配当については、2026年3月期までの5年間で約1.3兆円、2031年3月期までの5年間で1.6兆円以上としています。2025年5月には、より安定的・継続的な配当の実施、および、適正な自己資本の維持を目的として、DOE<sup>※4</sup>を新たな還元指標とすることを決定しました。関税影響など不透明な環境下ではありますが、過去の厳しい環境下においても黒字を維持してきた環境変化に強い事業ポートフォリオを土台として、安定的・継続的な株主還元にコミットしていく経営の意思を示しています。2026年3月期以降は、DOE3.0%を目安に配当を行うように努めています。今後も資本効率と配当水準のさらなる向上を目指していきます。

自己株式取得については、今後も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適宜実施していきます。

※4 DOE：調整後親会社所有者帰属持分配当率（「親会社の所有者に帰属する持分」から「その他の資本の構成要素」を除外）



## 資本コストを意識した経営の強化

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、資本コストを意識した経営の浸透を図るとともに、時間軸を踏まえた複数シナリオを持ち、柔軟な資源配分を行っていきます。変革期においては、将来に向けた投資が先行しますが、正味現在価値（NPV）を活用し資本コストを踏まえた投資判断を実施するとともに、経営の守るべきラインとして、資本コストを上回る全社ROICを目指します。

## さらなる企業価値向上に向けて

Hondaの株式市場における企業価値はPBR1倍を下回る水準が継続していますが、各事業が生み出している利益をもとに、それぞれのセクターの平均的なマルチプルを反映して各事業の事業価値を試算すると、理論上の企業価値は現在の株式市場における価値評価を大きく上回る水準になると考えています。

株価には各国の政策動向や世界経済などの外的要因などコントロールしきれない要素も含まれていますが、理論上の企業価値と現在の株式市場における市場価値との乖離については、各事業のキャッシュ創出力や、全社の資源配分における事業別の資源配分戦略（方針）を適切にお伝えしきれていないことが原因の一つであると考えています。

各事業における、2031年3月期に向けたキャッシュ創出力と資源配分についてご説明すると、二輪事業は、2025年3月期に過去最高となる販売台数を記録し、今後も最大市場となるインドを含むグローバルサウスを中心に、拡大を見込んでいる需要を確実に捉えて成長を続けていくことにより、電動化の仕込みを行なながらもキャッシュを生み出していく予定です。

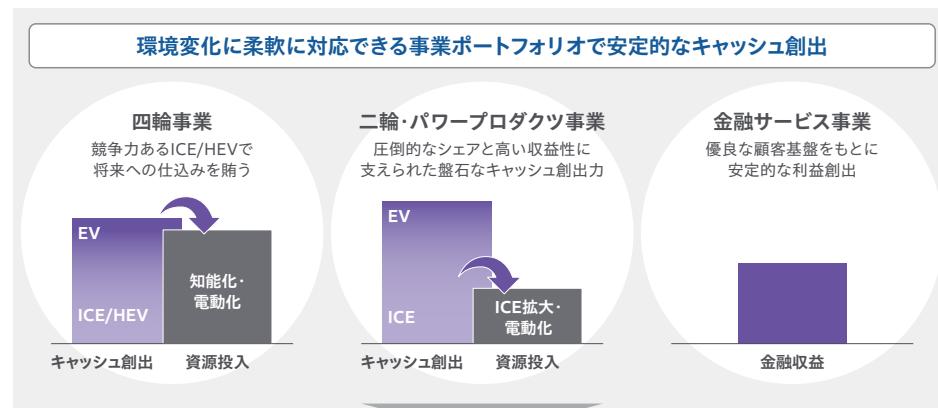
四輪事業は、ICE/HEVを中心にキャッシュを創出しており、今後も次世代ADASのHEVへの幅広い適用による新たな顧客価値の創造や、2027年以降の次世代HEV投入など、HEVを収益の柱として、さらなる拡大・収益改善を図っていきます。こうして創出したキャッシュにより、知能化・電動化に向けた開発費や設備投資負担を賄っていきます。

金融サービス事業は、主に北米での安定的な車両販売および優良な顧客基盤により収益を生み出しています。金融資産（債権）を契約期間にわたって保持する金融事業の特性もあり、今後も中長期的に安定的な収益を見込んでいます。

## 財務戦略

このように、2031年3月期に向けて、二輪事業、四輪事業のICE/HEV、金融サービス事業で創出したキャッシュを中心に、株主還元と電動化・ソフトウェア領域への資源投入および将来に向けた新事業の研究開発を行っていきます。将来的には、四輪の電動化戦略を通じてEVで収益を上げられる事業体質を構築し、全社としてのキャッシュ創出力をさらに高めていきます。

## 2031年3月期までの資源配分の考え方



各事業で創出したキャッシュは、それぞれの事業で規律ある資源投入を行い、  
新領域の研究開発と株主還元にバランス良く配分

将来の飛躍に向けた  
新領域の研究開発

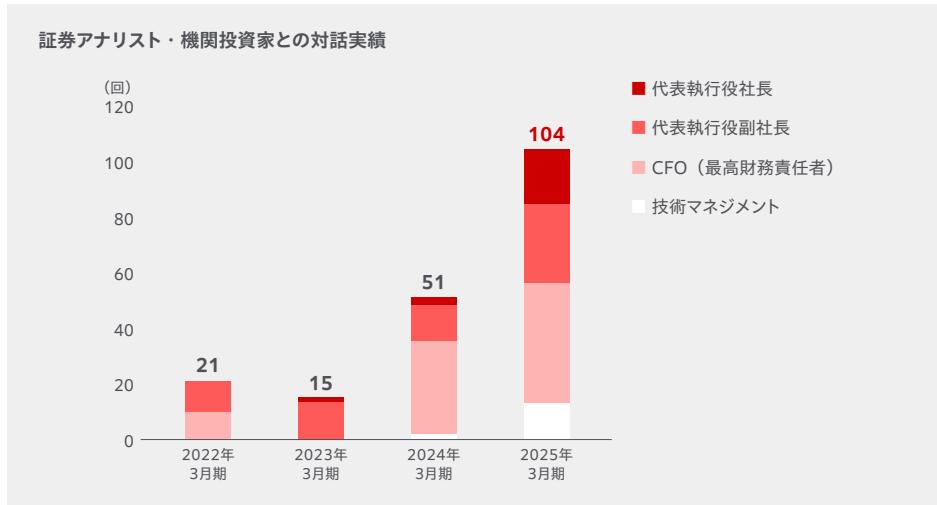
株主還元

## ステークホルダーの皆さまとの積極的な対話

投資家や個人株主をはじめとしたステークホルダーの皆さまに、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などを通じて、これまで以上に積極的な対話をを行っていきます。

毎年期初には、中長期戦略を発信するビジネスアップデートを開催し、Hondaを取り巻く環境と今後の目指す方向性について説明する場を設定しています。

ビジネスアップデート後には、経営陣参画による国内外へのIRツアーを実施し、中長期戦略の詳細をお伝えするとともに、投資家の皆さまとの双方向のコミュニケーションを目的とした対話を積極的に行っていきます。近年では、Hondaの差別化要素をより明確に発信するため、技術マネジメントによる対話回数も増加させてています。



各四半期決算においては短期業績と中長期戦略の進捗状況を、社長・副社長・CFO いずれかの登壇の下ご説明しています。また、技術的な強みをしっかりと伝えるために、資本市場からの関心が高いテーマに沿った技術イベントを開催しており、2025年3月期はHonda 0シリーズに搭載予定の次世代技術を公開した「Honda 0 Tech Meeting 2024」、「全固体電池」のパイロットラインの見学会、e:HEVの次世代技術を公開した「Honda e:HEV 事業・技術取材会」を開催しました。

## 財務戦略

さらに、国内イベントにとどまらず、四輪事業の主要市場である米国でのIR取材会やCESでのスマートミーティング、二輪事業では成長市場であるインドでの工場見学会など、海外での現場・現物でのイベントも行っています。



Honda 0 Tech Meeting 2024



Honda e:HEV 事業・技術取材会

Hondaは個人株主層の拡大および株式保有の長期化、ファン拡大を目指した施策も積極的に行っています。政策保有株式の早期縮減を目的として2024年7月には損保・銀行各社が保有するHonda株式の売出しを実施しましたが、売出し先の大部分を個人株主対象としました。また、個人株主向け説明会も拡充しており、2025年3月期は対面・オンライン形式を合わせて、合計6回の説明会を実施しました。

株主様からの「製品やサービスを体験したい」という声を受け、近年では体験型優待にも注力しています。2024年3月期からは小型ビジネスジェット機「HondaJet」の搭乗体験を株主優待として提供しており、前期は応募倍率850倍超と大変ご好評をいただいている。2026年3月期においても、「HondaJet体験会」に加え、「マリン試乗会」や「レース観戦」「セーフティスクール体験会」など、Hondaならではの体験型優待をご用意しています。



「HondaJet」体験会



マリン試乗会

これらの対話を通じて、経営陣や各領域技術責任者から成長戦略に向けた想いをお伝えするとともに、資本市場がHondaに求めていることを直接把握し、経営や事業戦略へ生かすことで、企業価値の継続的な向上を実現し、ステークホルダーの皆さまからも存在を期待されるHondaであり続けていきたいと考えています。

## その他イベント

対話	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
証券アナリスト・機関投資家向け 決算説明会	4回	4回	4回	4回
IRツアー（日・米・欧・アジア）	(オンライン)	2回	7回	10回
証券会社主催カンファレンス	7回	6回	14回	14回
技術・事業説明会	3回	2回	3回	6回
地域・事業所訪問	4回	5回	10回	9回
個人投資家向け説明会	-	1回	4回	6回
ESG対話	25回	64回	40回	49回
(ご参考) 株式売出しロードショー	-	-	-	101回

# デジタル戦略

## 全社の知を結集するデジタルプラットフォームの確立

製品やサービスの電動化・知能化、そしてサステナビリティ課題への対応を着実に進めていくためには、全社的なオペレーションの高度化が欠かせません。その基盤となる、基幹ITシステムの刷新と、業務やデータを横断的に連携させるデジタルプラットフォームの確立が急務となっています。

各事業や地域拠点に分散しているデータを一元的に活用することで、全社としてのデータ活用価値を最大化し、グローバルでバリューチェーンを途切れなくつなぐデータ駆動型の経営・オペレーションモデルの構築を進めています。特に、生成AIをはじめとする先進技術の全社的な導入を積極的に進めることで、オペレーション効率の飛躍的な向上と新たな価値創出を図っています。

## デジタルプラットフォームで目指す三つのビジネス価値

電動化・知能化、サステナビリティ経営を中心とした事業モデルでは、バッテリーを中心とした生産・調達から二次利用・リサイクルまでの包括的なバリューチェーンの構築や、リアルタイムでのコスト・収益に対する意思決定など、デジタル技術によるデータ連携が必要不可欠です。こうした事業運営全体のさらなる高度化を実現するデジタルプラットフォームの進化に取り組んでいます。

上記の事業モデルを展開していくにあたり、「お客様価値」「製品価値」「社会的価値」の三つを目指すべき価値として明確に定め、これらの価値の最大化に向けて、業務システムとデータの最適活用を積極的に推進しています。

### お客様価値：パーソナライズされた購買体験の提供

多様化するお客様一人ひとりのニーズに的確に応えるため、デジタルを活用した売り方改革に取り組んでいます。年齢層や興味・関心、趣味といった属性情報をもとに、お客様の嗜好に応じた広告の配信や、販売サイトやメールで最適な商品情報や提案を個別に表示する仕組み、AIによる対話形式の商品紹介など、顧客データを活用した新しい販売施策に取り組み、2026年3月期から本格的に展開することを目指しています。

よりパーソナライズされた購買体験の提供を通じて、お客様との関係性をいっそう深め、顧客エンゲージメントの強化につなげていきます。

### 製品価値：SDV(ソフトウェアデファインドビークル)に対応したグローバル共通基盤の構築

Hondaは製品価値の最大化を見据え、次世代SDVに対応したデジタル基盤の整備を進めています。この基盤では、出荷後の個別車両に関する使用状況や整備履歴といったライフサイクルデータを一元的に統合し、車両のライフサイクル全体にわたってデータを継続的に管理・活用できる仕組みを構築しています。これにより、ソフトウェアのアップデートを通じた製品の継続的な進化、お客様のエンゲージメント向上につながるソリューションの提案が可能となり、製品ライフタイムバリュー※1の最大化を図っています。

また、蓄積されたデータを経営判断に生かすことで、意思決定や計画策定のスピードと精度向上につなげています。

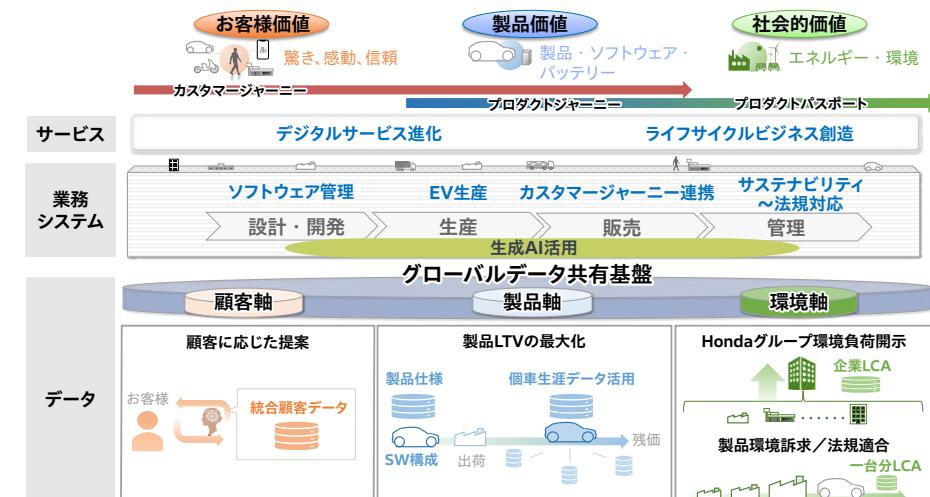
Hondaは、この基盤をグローバルで共通化し、今後も段階的にその拡充と強化を進めています。

※1 ライフタイムバリュー：納車から廃車までに製品がもたらす総合的な経済価値

### 社会的価値：環境データの可視化と透明性の向上

Hondaは、グループ全体および製品単位での環境データの集計・活用を推進し、その価値を最大化することを目指しています。2024年3月期からは本格的な実行フェーズに入り、自社の企業活動

#### デジタルプラットフォームの全体像



## デジタル戦略

CO<sub>2</sub>排出量（スコープ1・2）※2を正確に把握・開示するシステムを構築し、合理的な保証に耐え得る内部統制のとれたデータとして「Honda ESG Report 2025」では開示精度を向上させています。

また、欧州で進むバッテリー規制や車両・部品の再利用価値（車両残価値・資源残価値）を証明する「デジタルプロダクトパスポート」※3への対応に向け、ライフサイクルデータの全社的な活用環境の整備に取り組んでおり、部門ごとに分断されていた情報を横断的に活用できる環境が整いつつあります。今後もグローバルへ展開し、環境価値の具体的な成果の創出をいっそう加速させます。さらに、デジタルプロダクトパスポートは社会全体での活用を見据えた取り組みであり、その基盤となる「ウラノス・エコシステム」※4の構築にもHondaは貢献しています。

このように全社最適の視点で事業・地域の業務プロセスに基づいた業務システムのデータを標準化し、グローバルでの事業モデルの発展を支えるデジタルプラットフォームの構築を進めています。

※2 スコープ1: 企業活動により直接排出するCO<sub>2</sub>量、スコープ2: エネルギー利用により間接排出するCO<sub>2</sub>量

※3 デジタルプロダクトパスポート: 製品の原材料、製造過程、使用状況、修理履歴、再利用・リサイクルの可能性などに関する情報をデジタル上で一元的に管理・共有する仕組みのこと

※4 ウラノス・エコシステム: 企業や業界、国境をまたぐ横断的なデータ連携・システム連携の実現を目指す官民一体のデータプラットフォーム

## 「人間中心のAI社会」の実現を目指す

AIがもたらす革新的な進化と安全・安心なAIの活用を推進するため、Honda フィロソフィーを基盤とした「Honda AI基本方針」を策定しました。人間中心のAI社会の実現を目指すことで、全てのステークホルダーと信頼に基づく関係を築いていきます。各地域の政策・法令との整合性を図りながら、グローバルなAI基本方針としての展開を推進しています。

## 事業活動における広範な生成AIの活用

AIを自動運転や自動走行技術などのモビリティ製品やサービスへの適用だけでなく、開発、生産、販売などのさまざまな業務で活用を推進しています。

このような多種多様な業務プロセスの改善に生成AIの活用が有効であり、「生成AI活用ガイドライン」を策定し、安全・安心なAI活用を推進しています。進化が著しいAI技術を安全・安心に適用するためのガバナンスについては、セキュリティ担当、法務担当など、社内外のエキスパートと連携し、利用者目線でリスクマネジメントを実行できる柔軟性のある体制を構築しました。

社会にインパクトを与えるAI技術の活用で、Hondaは新しい価値の創造に貢献していきます。

## デジタル人材育成と組織風土の醸成

Hondaは、デジタル領域の進化を支える人材の育成と、変革を加速させる組織風土の醸成に注力しています。全社横断でのソフトウェア教育の展開をはじめ、各部門の変革を牽引する「部門推進リーダー（トップガン）」の育成、さらには先進的なAI技術を活用するための「Gen-AIエキスパート制度」の導入など、多様な取り組みを推進しています。

特に、Gen-AIエキスパート制度により集まったメンバーの中からは、Hondaの企業文化である自由闊達な議論「ワイガヤ」に着想を得て設計されたAI同士で議論する「マルチエージェント型AIシステム」や、AIと対話しながら設計作業を進めることで、設計のデザインコンセプトや機能・性能などの要件を満たす3Dモデルを数分で大量に生成できる「3Dモデル生成AI」など、先進的な技術が生まれています。この成果の一部は、AI分野の国際会議であるICLR※5の公式ワークショップにも採択され、高く評価されています。

さらに、社内DXコミュニティ「Borders」やDXの社内イベント「Honda DX Expo」などの取り組みを通じて、従業員同士が知見を共有し、自発的にデジタル技術を活用する風土の醸成にも取り組んでいます。Hondaはこうした取り組みを通じて、全ての従業員が「夢」を原動力に自ら挑戦し、多様な知と夢が組織全体で相互に作用し合う環境の中で、さらなる価値創造を目指しています。

※5 ICLR: International Conference on Learning Representationsの略

## 新たな価値創造に向けた体質改善

また、新たな価値創造に向けた経営資源の最適配分を図るため、生成AIをはじめとするデジタル技術を活用した業務の効率化を全社的に推進しています。定型業務や重複業務の削減、業務プロセスの標準化といった取り組みを通じて、従業員がより創造的かつ付加価値の高い業務に集中できる環境を整備し、約20%の業務効率化を達成しました。

## 未来社会に驚きと感動をもたらすために

激動する事業環境の中にあっても、持続的な成長と社会価値創出に向け、デジタル技術と人的資本の融合を軸に企業変革のさらなる加速を図ります。そして「夢」を原動力に、グローバル競争へ挑み続け、未来のモビリティ社会に新たな驚きと感動をもたらす存在であり続けます。