

コーポレートガバナンス

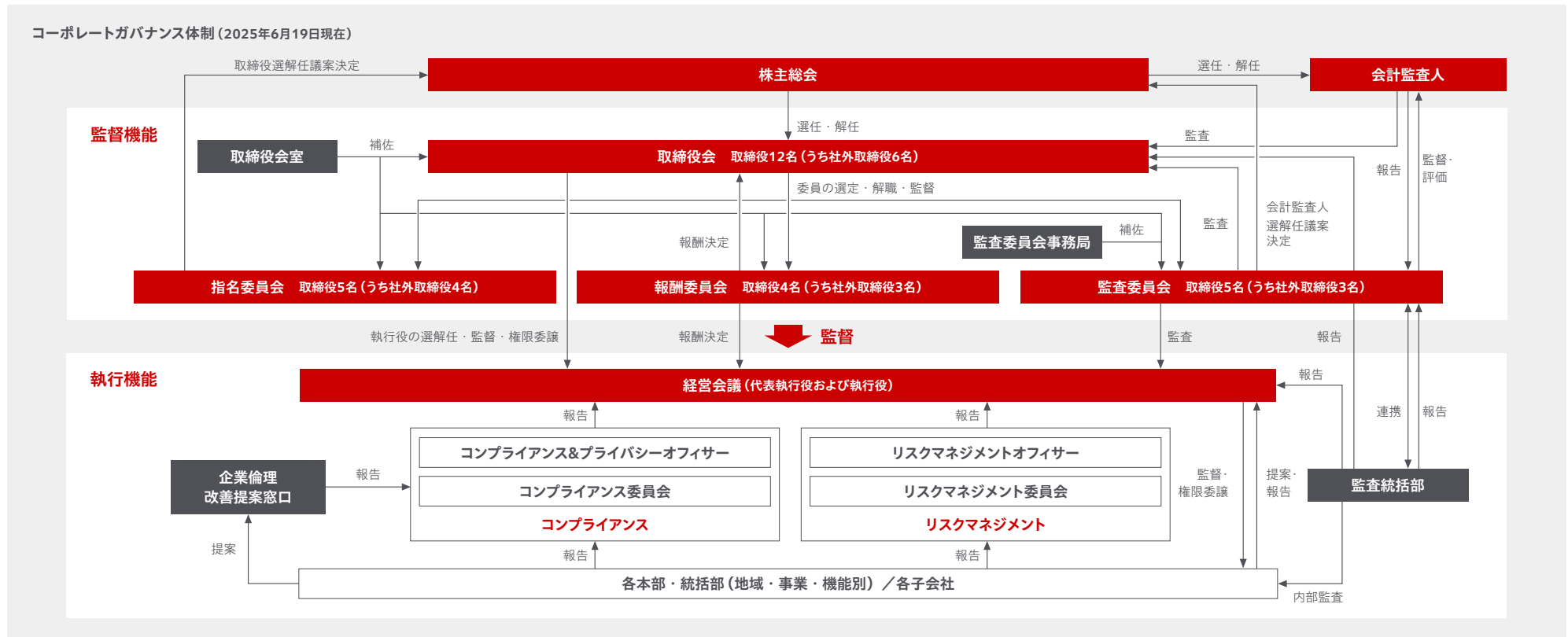
基本的な考え方

「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

当社は、基本理念に立脚し、株主・投資家の皆さまをはじめ、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。

当社は、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、過半数を社外取締役で構成する「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・投資家の皆さまやお客様、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

コーポレートガバナンス体制強化の変遷

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期※1		
取締役の人数（人）	13	13	13	14	14	13	13	11	11	11	12	12		
うち社外取締役（人）	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	6	6		
うち独立役員（人）	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	6	6		
うち女性（人）	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3		
機関設計・体制	監査役会設置会社			監査等委員会設置会社				指名委員会等設置会社						
				●取締役会の監督機能の強化による意思決定のさらなる迅速化 ●取締役会から取締役への業務執行権限の委譲を拡大 ●監督と業務執行の分離を進める				●経営の「機動性」と「管理監督」のさらなる強化 ●取締役会から法的に明確な責任を負う執行役へ業務執行権限を大幅に委譲 ●各委員会委員長は独立社外取締役の中から選定						
	—			—				指名委員会						
	監査役会			監査等委員会				監査委員会						
	—			—				報酬委員会						
ガバナンス向上への 主な取り組み サポート体制の進化	監督側	●課題子会社モニタリング導入											●課題セグメント モニタリング導入	
		●取締役会事前説明会導入												
		●取締役会実効性評価導入												
		●三委員会 基準・規定策定												
		●取締役会実効性評価の開示												
		●三委員会実効性評価導入												
		●報酬制度の開示拡充												
		●クローバックポリシー制定 ●LTI (Long Term Incentive) 改定												
		●スキルマトリックスの開示												
	～ 監査役室												●監査等委員会部設置	●取締役会室設置
	執行側	コンプライアンス委員会												
		～ コンプライアンスオフィサー											●CPO※2	
		全社リスク対応委員会			グローバル危機対策本部会議						リスクマネジメント委員会			
～ リスクマネジメントオフィサー														
業務監査室			業務監査部				監査統括部							

※1 2025年6月19日時点

※2 CPO: コンプライアンス & プライバシーオフィサー

コーポレートガバナンス

業務執行の意思決定

監督機能の強化と迅速かつ機動的な意思決定の実施

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など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などについて事前審議を行うとともに、取締役会から委譲された権限の範囲内で経営の重要事項について審議しています。事業執行会議などは、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

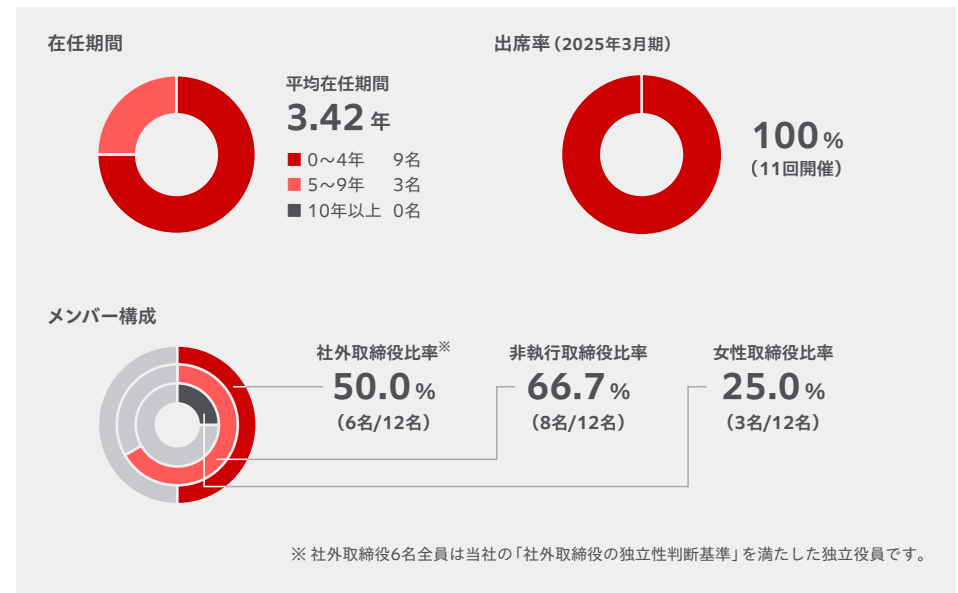
取締役会は、6名の社外取締役を含む12名の実務取締役によって構成されています。

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他、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。

2025年3月期の取締役会における具体的な検討内容

- 事業戦略・資本政策
- 各四半期 連結決算および業績見通し
- 各四半期 業務執行状況
- 各委員会 業務執行状況
- 内部統制システム 整備・運用状況
- 内部監査結果 など

上記の役割を果たすため、取締役候補者は、性別・国籍などの個人の属性にかかわらず、会社経営や法律、行政、会計、教育などの分野または当社の業務に精通するとともに、人格・見識に優れた人物とし、その指名にあたり指名委員会はジェンダー、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。



コーポレートガバナンス

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4名を含む5名の取締役で構成しています。また、委員長は、独立社外取締役の中から選定しています。

指名委員会委員（2025年6月19日時点）

國分 文也（委員長）（社外取締役）

三部 敏宏

酒井 邦彦（社外取締役）

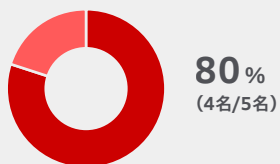
東 和浩（社外取締役）

我妻 三佳（社外取締役）

2025年3月期の指名委員会における具体的な検討内容

- 基本方針・年間活動計画
- 取締役の後継者計画
- 取締役候補者 など

社外取締役比率



出席率（2025年3月期）



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。

監査委員会委員（2025年6月19日時点）

小川 陽一郎（委員長）（社外取締役）

鈴木 麻子（常勤監査委員）

森澤 治郎（常勤監査委員）

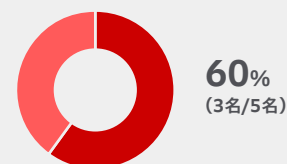
酒井 邦彦（社外取締役）

永田 亮子（社外取締役）

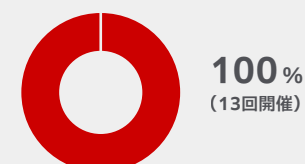
2025年3月期の監査委員会における具体的な検討内容

- 基本方針・年間活動計画
- 各四半期 監査実施状況
- 会計監査人 年度監査の実施状況および連結財務諸表レビュー結果概要報告
- 内部監査実施状況 など

社外取締役比率



出席率（2025年3月期）



コーポレートガバナンス

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、独立社外取締役の中から選定しています。

報酬委員会委員（2025年6月19日時点）

東 和浩（委員長）（社外取締役）

藤村 英司

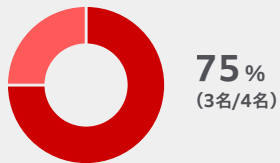
國分 文也（社外取締役）

小川 陽一郎（社外取締役）

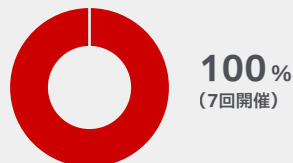
2025年3月期の報酬委員会における具体的な検討内容

- 基本方針・年間活動計画
- 役員実績評価
- LTIおよび株式交付規程
- 報酬水準 など

社外取締役比率



出席率（2025年3月期）



スキル選定理由

当社は、取締役会が経営上の重要事項の決定と取締役および執行役の職務執行の監督の役割を果たすために必要とするスキルを、以下のように特定しています。

選定スキル

- 100年に一度の変革期を勝ち抜く
力強いリーダーシップ

激変する環境変化を正しく捉え、グローバルな視点から果断な意思決定を行い、Honda を牽引していく必要性

企業経営

国際性

- 既存事業の盤石化と
価値創造による新事業領域の強化

Honda の既存事業を継続的に進化させるとともに、新価値創造で切り拓く新たなビジネスカテゴリーにおける事業戦略とその執行にかかる意思決定を行う必要性

業界経験

新事業戦略

- 将来に向けた企業体質の強化と
リソースコントロール

Honda の経営資源である「ヒト」と「カネ」を高い次元でマネジメントし、強靱な事業体質の基盤をつくり上げる必要性

人事

経理・財務

- リスクへの備えとサステナブルな経営の実現

事業活動に伴うさまざまなリスクに適切に対応し、社会と Honda の持続的な発展に向けた健全な事業運営の監督を行う必要性

法務・リスクマネジメント

ESG・サステナビリティ

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	2025年3月期の出席状況（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※
	三部 敏宏	5年	<ul style="list-style-type: none"> 取締役 代表執行役社長 	<ul style="list-style-type: none"> 指名委員 最高経営責任者 取締役会議長 	11回/11回 100%	8回/8回 100%	-	-	●	●	●	●	●	●	●
	貝原 典也	6年 (通算)	<ul style="list-style-type: none"> 取締役 代表執行役副社長 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス&プライバシーオフィサー 企業風土改革担当 	11回/11回 100%	-	-	-	●	●	●	●		●	●
	井上 勝史	-	<ul style="list-style-type: none"> 取締役 執行役専務 	<ul style="list-style-type: none"> 四輪事業本部長 リスクマネジメントオフィサー 	-	-	-	-		●	●	●		●	●
	藤村 英司	1年	<ul style="list-style-type: none"> 取締役 執行役常務 	<ul style="list-style-type: none"> 報酬委員 最高財務責任者 コーポレート管理本部長 	9回/9回 100%	-	-	5回/5回 100%	●	●	●	●	●	●	
	鈴木 麻子	4年	<ul style="list-style-type: none"> 取締役 	<ul style="list-style-type: none"> 常勤監査委員 	11回/11回 100%	-	13回/13回 100%	-		●	●		●	●	
	森澤 治郎	1年	<ul style="list-style-type: none"> 取締役 	<ul style="list-style-type: none"> 常勤監査委員 	9回/9回 100%	-	9回/9回 100%	-		●	●		●		
	酒井 邦彦	6年	<ul style="list-style-type: none"> 取締役 	<ul style="list-style-type: none"> 指名委員 監査委員 	11回/11回 100%	8回/8回 100%	13回/13回 100%	-		●				●	●
	國分 文也	5年	<ul style="list-style-type: none"> 取締役 	<ul style="list-style-type: none"> 指名委員（委員長） 報酬委員 	11回/11回 100%	8回/8回 100%	-	7回/7回 100%	●	●	●	●			
	小川 陽一郎	4年	<ul style="list-style-type: none"> 取締役 	<ul style="list-style-type: none"> 監査委員（委員長） 報酬委員 	11回/11回 100%	-	13回/13回 100%	7回/7回 100%	●	●		●	●		
	東 和浩	4年	<ul style="list-style-type: none"> 取締役 	<ul style="list-style-type: none"> 指名委員 報酬委員（委員長） 	11回/11回 100%	8回/8回 100%	-	7回/7回 100%	●		●	●	●	●	
	永田 亮子	4年	<ul style="list-style-type: none"> 取締役 	<ul style="list-style-type: none"> 監査委員 	11回/11回 100%	-	13回/13回 100%	-			●	●			●
	我妻 三佳	1年	<ul style="list-style-type: none"> 取締役 	<ul style="list-style-type: none"> 指名委員 	9回/9回 100%	7回/7回 100%	-	-		●	●			●	

※「ESG・サステナビリティ」には、気候変動問題などの環境、安全、人権対応を含む

コーポレートガバナンス

社外取締役の選任理由

豊富な経験と高い見識を有する6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6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6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、当社の他に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2025年3月まで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おります。2020年6月から社外取締役として、さらに2021年6月からは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式会社の執行役員・監査役を務めるなど、新事業戦略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。

我妻 三佳



2022年10月から2024年3月まで日本アイ・ピー・エム株式会社の常務執行役員を務めるなど、IT領域に関する豊富な経験と高い見識を有しております。2024年6月からは社外取締役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査・監督いただき、その職責を十分に果たしております。

コーポレートガバナンス

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、社外取締役の機能發揮のため、以下のような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などに関する研修を実施しています。

2. 事前説明や情報共有の実施

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付けなど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事業別の中長期戦略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生かすため、取締役間の関心事項について、意見交換を実施しました。

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

当事業理解促進のため、生産・販売・開発などの事業所への視察を実施しました。



インド Mobile Power Pack e: 充電ステーション視察

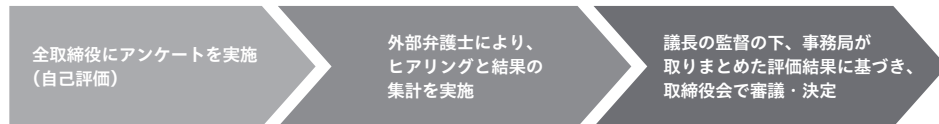
コーポレートガバナンス

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、取締役会における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。

評価結果

	P 2025年3月期の取り組み方針	D 2025年3月期の主な取り組み	C 2025年3月期の評価／課題	A 今後の取り組み／方針
構成	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（継続）	将来の取締役会構成のあり方について、取締役全員での意見交換を実施	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（継続）
情報提供	より重点志向での、情報提供・視察機会の充実（継続）	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外取締役に對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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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、組織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（継続）
審議項目	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業環境認識に対する議論の実施 ● 社外取締役の意見に対するフィードバックのさらなる充実 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業環境や事業戦略に関する情報共有・意見交換を実施 ● 取締役会において審議すべき項目のアンケートを実施 	<ul style="list-style-type: none"> ● 審議項目は重要事項に絞られている ● 情報共有／意見交換機会は効果的に設定され有効 	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会において審議すべき事項として挙げられた項目を重点的に議論実施 ● 社外取締役の意見に対するフィードバックの実施（継続）
当日審議	取締役会における議論のさらなる活性化（継続）	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	<ul style="list-style-type: none"> ● 事前説明会を踏まえ、取締役会当日審議をより活発化すべき ● 各取締役は示唆に富む意見・質問を行っている 	事前説明会を踏まえた取締役会における議論のさらなる活性化
委員会	委員会と取締役会の連携の維持・強化（継続）	委員会での議論をベースとした、取締役全体議論の実施	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	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外取締役のみでの情報共有の場の設定 ● 委員会と取締役会の連携の維持・強化（継続）

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、経営方針および目指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する中で、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。

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)
		固定報酬	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)	151	151	-	-	4
社外取締役	103	103	-	-	6
執行役	1,378	589	408	380	14
(合計)	1,633	844	408	380	24

- ・上記の取締役に執行役を兼務する取締役4名は含まれていません。
- ・上記については、2025年3月期において、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、2024年6月19日開催の第100回定時株主総会終結のときをもって退任した取締役2名および2024年4月1日付で退任した執行役1名に対する支給額を含んでいます。なお、2025年4月7日をもって辞任した執行役を兼務する取締役1名に対する支給額を含んでいます。ただし、当該執行役を兼務する取締役に對しては、当社のクローバックポリシーに基づき、2025年3月期を職務執行対象期間とするSTIおよびLTIを不支給とすることを、2025年4月24日開催の報酬委員会にて決議しています。また、辞任時点で業績評価期間を満了していないLTIは、株式交付規程に基づき失効させています。当該報酬については、上記の金額に含まれていません。
- ・執行役のSTIは、2025年5月8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、BIP信託に関して2025年3月期中に付与した株式交付ポイントに関わる費用計上額であり、非金銭報酬等に該当します。

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。

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>

社会的価値・経済的価値の創出を後押しする評価制度

LTIは、中長期での企業価値の持続的な向上に対する貢献意識をより高めるとともに、株主の皆さまとの利益共有を図ることを目的として、財務および非財務の業績に連動した株式を信託の仕組みを通じて支給する非金銭の業績連動報酬です。

業績評価は、重要テーマの取り組みを加速させ、社会的価値・経済的価値の創出をよりいっそう後押しすることを目的とし、中長期での企業価値向上に対する貢献度合いを測る重要指標により行います。財務指標は、2031年3月期に掲げるROIC目標の達成に向けて取り組むべき重要指標である連結営業利益率および親会社の所有者に帰属する当期利益をKPIとし、非財務指標は、重要テーマに直結する指標であるブランド価値、CO₂総量および従業員エンゲージメントをKPIとし、株価指標は社会的価値・経済的価値の創出に対する市場評価を反映する指標である株主総利回りをKPIとして、それぞれの評価対象年度の実績に応じて40～240%で変動します。

WEB 「有価証券報告書」
<https://global.honda.jp/investors/library/report.html>

コーポレートガバナンス

KPI項目		評価方法	ウェイト	変動幅
財務指標	連結営業利益率	評価事業年度の 目標値に対する 達成度により評価	60%	40～240%
	親会社の所有者に 帰属する当期利益			
非財務指標	ブランド価値		20%	
	CO ₂ 総量			
	従業員エンゲージメント			
株価指標	株主総利回り		評価事業年度の 配当込みTOPIX 成長率との相対比較 により評価	

(注) 非財務指標については以下の指標をもとに評価を行います。

- ・ブランド価値：第三者の調査会社による当社のブランド価値調査
- ・CO₂総量：日本（世界）共通のCO₂排出量算定方法に基づく企業活動および製品のCO₂排出量
- ・従業員エンゲージメント：第三者の調査会社による従業員活性度測定

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20年間です。

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およ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（神塚勲、鎌田健志および菊地良祐）とその補助者107名（公認会計士26名、その他81名）の計110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上、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。

CPO メッセージ



「存在を期待される企業」 であり続けるために

取締役
代表執行役副社長
コンプライアンス&プライバシーオフィサー
貝原 典也

創業者である本田宗一郎は、1962年に「儲ける前に一つ大事な条件がある。それは『正しい』かそうでないかということが一番の条件である」と従業員に向けて講話を行いました。

Hondaにおける「コンプライアンス」とは、法令遵守に限らず、お客様や社会に対し誠実で倫理的であることを意味します。この考え方は、創業者の言葉とつながるものであり、Hondaが透明性と信頼性の高い健全な企業運営を行う上で、創業期から現在まで変わることのない原点です。

具体的なコンプライアンスに関する取り組みとして、2016年に世界中の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」を策定し、現在も周知のための取り組みをグローバルで行っています。また、内部通報窓口として「企業倫理改善提案窓口」を設置し、法令違反や不正などの事案をHondaグループおよびお取引先から受け付けています。

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

これらの取り組みの推進状況などの管理・監督を行うため、Hondaグループのコンプライアンスに関する責任者として、代表執行役副社長をコンプライアンス&プライバシーオフィサーに任命しています。コンプライアンス&プライバシーオフィサーは、グループのコンプライアンスに関する重要事項を審議する「コンプライアンス委員会」の委員長も務めています。

また、近年、デジタルトランスフォーメーションが進み、多様なデータが収集・活用されるという世の中の流れから、個人情報

を取り巻く法令の遵守による個人情報管理およびプライバシー保護の重要性が世界的にいっそう高まっています。このような環境下において、Hondaが企業としての責務を果たすため、2024年4月1日付で従来のコンプライアンスオフィサーをコンプライアンス&プライバシーオフィサーに変え、データガバナンスに関する責任者を明確にしました。

Hondaは、「目指す姿」の実現に向け、さらなる成長のための大きな変革を進めています。今後も透明性と信頼性の高い健全な企業運営とHondaらしいチャレンジの基盤として、経営メンバーおよび従業員の一人ひとりがお客様や社会に対し誠実で倫理的な行動を実践し、「存在を期待される企業」であり続けることを目指してまいります。



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

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。

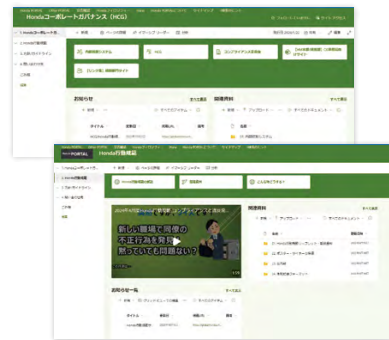
こうした認識の下、Hondaは、世界中のHondaで働く人々が実践すべき誠実な行動をまとめた「Honda 行動規範」を制定し、国内外の子会社を含むグループ全体で共有しています。

「Honda 行動規範」を役員および従業員一人ひとりに浸透させていくことを目的に、スマートフォンへのアプリケーションの配信やリーフレットの配布、ポスターの掲示、啓発動画の配信、イントラネット上で事例解説など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上、コンプライアンス委員会に報告されます。

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



Honda 行動規範



イントラネット

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&プライバシーオフィサーを委員長とし、コンプライアンス&プライバシー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特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2025年3月期に6回（定期委員会4回、臨時委員会2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、2025年3月期においては、2024年6月3日付「四輪車の型式指定申請における不適切事案の判明について」に関し、再発防止策の内容を経営会議で承認し、コンプライアンス委員会での進捗状況の確認を行いました。

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他、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全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。

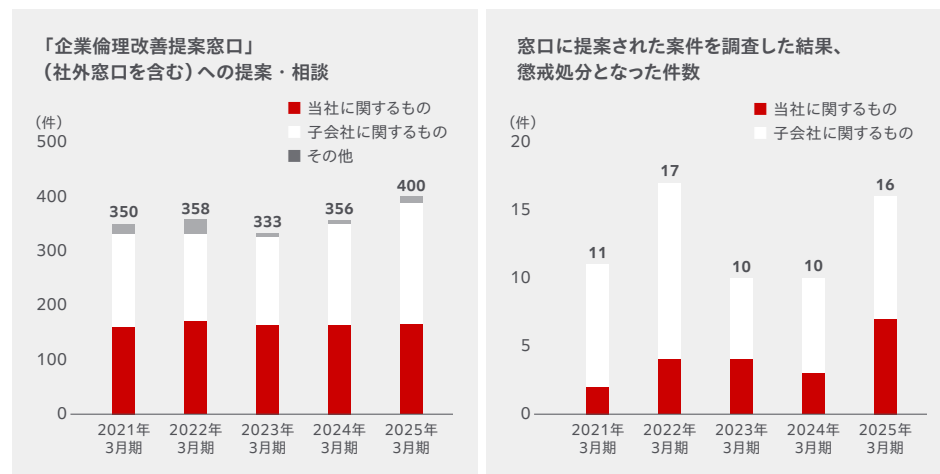
コンプライアンス

受け付けた提案については、事実関係を調査し、問題が確認された場合には、関係部門と連携しながら適切に対処しています。

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他、独自の提案窓口を設置している子会社もあります。

2025年3月期、「企業倫理改善提案窓口」（社外窓口を含む）への提案・相談は400件（当社に関するもの165件、子会社に関するもの222件、その他13件）でした。窓口で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、2025年3月期では当社に関する案件で7件、子会社に関する案件で9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1件でした。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（全従業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提案者の保護を明記しています。この他、全従業員を対象に年に1回行う「従業員活性度測定」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ます」「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」の周知活動などを通じ、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。

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

グローバルで事業に影響のある全リスクを対象とする体制を構築

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全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。「リスクマネジメント委員会」を設置し、リスクマネジメントに関する重要事項の審議を行っています。また、各本部・統括部は、規程の基本方針に基づいて、本部・統括部リスクマネジメントオフィサーを任命し、その下にリスクマネジメント事務局を設置して、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、全社共通の手法を用いて、本部・統括部の事業運営上のリスクを特定・評価・対応する「リスクアセスメント活動」を行っています。また、全従業員に対する研修の実施や、社内イントラネットなどでの方針・マニュアル開示、および海外現地法人の責任者やリスクマネジメント事務局への研修により、グローバルの各本部・統括部のリスクマネジメント体制を高位平準化する仕組みを構築しています。なお、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。このような全社および各本部・統括部のリスクマネジメントの取り組みについては、監査委員会にて報告を行っています。また、2025年3月期も、社長直轄の独立した内部監査部門による内部監査が行われました。

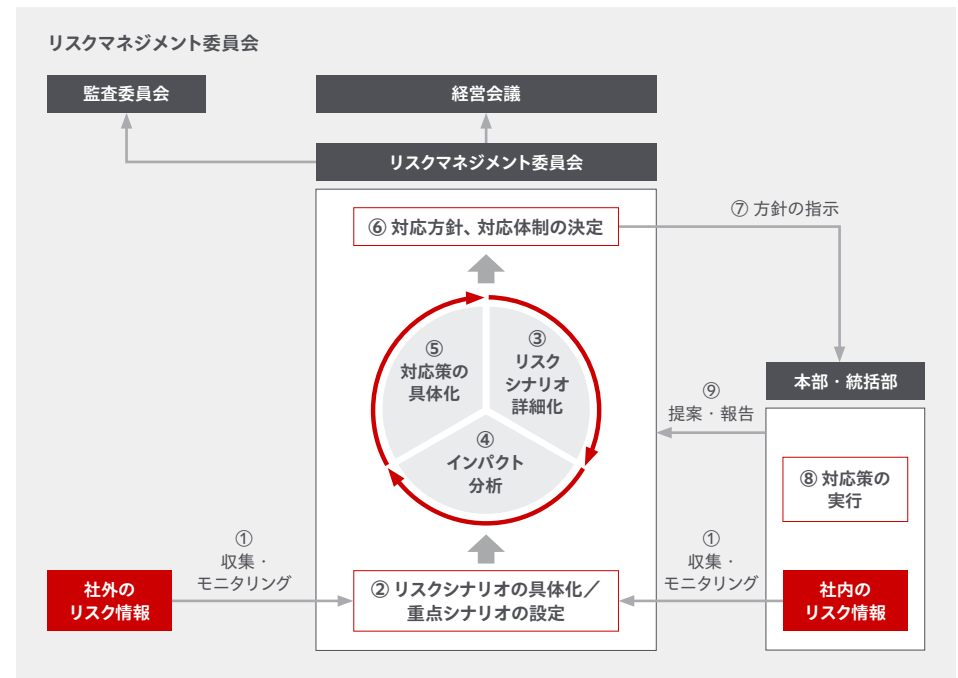
近年、業態を問わず企業を取り巻く事業環境は激しく変化しており、リスクの複雑性・不透明性が高まっている中、実効性のあるリスクマネジメント活動が求められています。Hondaでは、全社横断的な観点で重要なリスクの特定、対応、モニタリングを行うため、全社リスクマネジメントオフィサーを委員長とした「リスクマネジメント委員会」を設置しています。2025年3月期は全7回開催しました。

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、外部環境変化に伴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、その中でも特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。また、リスクマネジメント委員会の開催後には、その内容を監査委員会に報告しており、監査委員からの指摘事項について、報告部門と連携しながら対応を行っています。



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

社外のリスクトレンドの分析やリスクアセスメント活動を通じて抽出されたさまざまなリスクに対して、Hondaの事業運営に及ぼす影響金額や発生頻度などという観点から、リスクレベルの評価を行っています。リスクレベルが高いと判断したリスクについては、リスクマネジメント委員会

リスクマネジメント

での審議を行い、Hondaの事業運営に及ぼす影響が特に大きいと判断したものを、全社重点リスクとして毎期特定しています。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

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・地域紛争の発生などに伴う事業活動の遅延・停止
購買・調達リスク	お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などの生産活動の遅延・停止、あるいはお取引先起因の品質不具合発生
自然災害などのリスク	自然災害（地震、水害など）、感染症の拡大に伴う事業活動の遅延・停止
情報セキュリティリスク	サイバー攻撃などによる重要な業務・サービスの停止および機密情報・個人情報などの漏えい
ブランドイメージに関するリスク	ブランドイメージの毀損に伴う事業影響
市場環境変化リスク	新興勢力の台頭、環境政策の変化や貿易戦争の拡大など、市場環境・需要の急激な変化への追従不足
他社との業務提携・合併リスク	業務提携などにおける当事者間の利害の不一致、利益や技術の流出、意思決定の遅れ、業務提携先などの業務不振、あるいは提携内容の変更や解消
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

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下「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。



リスクマネジメント

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など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、危機対応における基本行動の再確認（各班の連携確認）を行っています。

また、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。

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



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コンプライアンス＆プライバシーオフィサーを委員長とした「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。



役員紹介

取締役（2025年6月19日現在）

	取締役 代表執行役社長 三部 敏宏 <ul style="list-style-type: none">●指名委員●最高経営責任者●取締役会議長	1987年 4月	当社入社	2020年 4月	同ものづくり担当（研究開発、生産、
		2014年 4月	同 執行役員		購買、品質、パーツ、サービス、知的財産、
		2014年 4月	同 四輪事業本部パワートレイン事業統括		標準化、IT）
		2014年 4月	同 四輪事業本部生産統括部	2020年 4月	同 リスクマネジメントオフィサー
			同 パワートレイン生産企画統括部長	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、
			同 パワートレイン・駆動系事業統括		生産、購買、品質、パーツ、サービス、
		2015年 4月	同 四輪事業本部生産統括部		知的財産、標準化、IT）
			同 駆動系統括部長	2021年 4月	同 代表取締役社長
		2016年 4月	（株）本田技術研究所取締役専務執行役員	2021年 4月	同 最高経営責任者（現在）
	取締役 代表執行役副社長 貝原 典也 <ul style="list-style-type: none">●コンプライアンス&プライバシー オフィサー●企業風土改革担当	2018年 4月	当社常務執行役員	2021年 6月	同 取締役 代表執行役社長（現在）
		2018年 4月	（株）本田技術研究所取締役副社長	2021年 6月	同 指名委員（現在）
		2019年 4月	同 代表取締役社長	2024年 4月	同 取締役会議長（現在）
		2019年 4月	当社知的財産・標準化担当		
		2020年 4月	同 専務執行役員		
		1984年 4月	当社入社	2021年 6月	同 執行役常務
		2012年 4月	同 四輪品質保証部長	2021年10月	同 常務執行役員
		2013年 4月	同 執行役員	2021年10月	同 北米地域本部長
		2013年 4月	同 品質担当	2021年10月	アメリカンホンダモーターカンパニー・
		2013年 6月	同 取締役 執行役員		インコーポレーテッド取締役社長
	取締役 執行役専務 井上 勝史 <ul style="list-style-type: none">●四輪事業本部長●リスクマネジメント オフィサー	2014年 4月	同 カスタマーサービス本部長		最高経営責任者
		2014年 4月	同 四輪事業本部 サービス統括部長	2023年 4月	当社執行役専務
		2016年 4月	同 カスタマーファースト本部長	2023年 6月	同 取締役 執行役専務
		2017年 6月	同 執行役員（取締役を退任）	2024年 4月	同 取締役 代表執行役副社長（現在）
		2018年 4月	同 常務執行役員	2024年 4月	同 コンプライアンス&プライバシーオフィサー （現在）
		2018年 4月	同 購買本部長		
		2020年 4月	同 四輪事業本部 事業統括部長	2025年 4月	同 企業風土改革担当（現在）
		2021年 4月	同 カスタマーファースト本部長		
		2021年 4月	同 リスクマネジメントオフィサー		
		1986年 4月	当社入社	2016年 4月	同 欧州地域本部長
	取締役 執行役常務 藤村 英司 <ul style="list-style-type: none">●報酬委員●最高財務責任者●コーポレート管理 本部長	2010年 4月	ホンダポーランド・リミテッド社長	2016年 4月	ホンダモーターヨーロッパ・リミテッド
		2012年 4月	ホンダドイツランドGmbH社長		取締役社長
		2012年 4月	ホンダベルギー N.V.社長	2020年 4月	当社常務執行役員
		2012年 4月	ホンダネーデルランド B.V.社長	2020年 4月	同 中国本部長
		2013年 2月	ホンダモーターヨーロッパ・リミテッド	2020年 4月	本田技研工業（中国）投資有限公司 総経理
			ドイツ支店長・オランダ支店長・	2020年 4月	本田技研科技（中国）有限公司 総経理
			ベルギー支店長（兼務）	2023年 4月	当社執行役専務
		2014年 4月	当社 四輪事業本部 事業企画統括部	2023年 4月	同 電動事業開発本部長
			マーケティング企画室長	2025年 4月	同 リスクマネジメントオフィサー（現在）
		2015年 4月	ホンダカーズインディア・リミテッド	2025年 4月	同 四輪事業本部長（現在）
	取締役 鈴木 麻子 <ul style="list-style-type: none">●常勤監査委員		取締役社長	2025年 6月	同 取締役 執行役専務（現在）
		2016年 4月	当社執行役員		
		1987年 4月	当社入社	2021年 6月	同 取締役（現在）
		2014年 4月	東風本田汽车有限公司総経理	2021年 6月	同 常勤監査委員（現在）
		2016年 4月	当社執行役員		
		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		
		2020年 4月	同 執行職		

	取締役 森澤 治郎 <ul style="list-style-type: none">●常勤監査委員	1989年 4月	当社入社	2020年 4月	同 執行職
		2016年 4月	同 日本本部 地域事業企画室長	2020年 4月	同 事業管理本部長
		2017年 4月	同 事業管理本部 経理部長	2021年 4月	アメリカンホンダファイナンス・
		2018年 4月	同 事業管理本部 副本部長 兼 経理部長		コーポレーション取締役社長
		2019年 4月	同 執行役員	2024年 6月	当社取締役（現在）
		2019年 4月	同 事業管理本部長	2024年 6月	同 常勤監査委員（現在）
	取締役 酒井 邦彦 <ul style="list-style-type: none">●指名委員●監査委員	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）
		2014年 7月	高松高等検察庁検事長	2019年 6月	当社社外取締役（監査等委員）
		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 社外取締役（現在）
				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 <ul style="list-style-type: none">●指名委員（委員長）●報酬委員	1975年 4月	丸紅（株）入社	2021年 6月	同 報酬委員（現在）
		2013年 4月	同 代表取締役社長	2022年 5月	日本機械輸出組合理事長（現在）
		2019年 4月	同 取締役会長	2022年 5月	一般社団法人日本貿易会会長 （2024年5月退任）
		2019年 6月	大成建設（株）社外取締役（現在）		
		2020年 6月	当社社外取締役（現在）	2025年 4月	丸紅（株）取締役名誉顧問（現在）
		2021年 6月	同 指名委員（委員長）（現在）	2025年 6月	学校法人国際大学理事長（現在）
	取締役 小川 陽一郎 <ul style="list-style-type: none">●監査委員（委員長）●報酬委員	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	当社社外取締役（現在）
				2021年 6月	同 監査委員（委員長）（現在）
				2021年 6月	同 報酬委員（現在）
	取締役 東 和浩 <ul style="list-style-type: none">●指名委員●報酬委員（委員長）	1982年 4月	りそなグループ入社	2020年 4月	（株）り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）りそなホールディングス取締役	2020年 4月	（株）りそな銀行取締役会長 （2022年6月退任）
		2013年 4月	同 代表執行役社長	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）りそな銀行代表取締役社長	2021年 6月	当社社外取締役（現在）
		2013年 6月	同 執行役員	2021年 6月	同 指名委員（現在）
			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）りそな銀行取締役会長	2022年 6月	（株）りそなホールディングス シニアアドバイザー（現在）
		2017年 4月	同 代表取締役社長		
		2017年 6月	一般社団法人大阪銀行協会会長 （2018年6月退任）		
		2018年 4月	（株）りそな銀行取締役会長	2022年 6月	（株）りそな銀行 シニアアドバイザー（現在）
	取締役 永田 亮子 <ul style="list-style-type: none">●監査委員	2018年 4月	同 代表取締役社長		
		2018年 4月	同 執行役員		
		1987年 4月	日本たばこ産業（株）入社	2021年 6月	同 監査委員（現在）
		2008年 6月	同 執行役員	2023年 3月	（株）メドレー社外監査役（現在）
		2018年 3月	同 常勤監査役（2023年3月退任）	2023年 6月	（株）UACI社外取締役（現在）
		2021年 6月	当社社外取締役（現在）		
	取締役 我妻 三佳 <ul style="list-style-type: none">●指名委員	1987年 4月	日本アイ・ビー・エム（株）入社	2023年 6月	同 IBMコンサルティング事業本部 ハイブリッド・クラウド・プラットフォーム 担当
		2017年 8月	同 執行役員		
		2017年 8月	同 グローバル・ビジネス・サービス 事業本部クラウドアプリケーション・ イノベーション担当	2024年 6月	当社社外取締役（現在）
			同 常務執行役員（2024年3月退任）	2024年 6月	同 指名委員（現在）
		2022年10月	同 IBMコンサルティング事業本部		（株）スクウェア・エニックス・ ホールディングス社外取締役（現在）
		2022年10月	ハイブリッド・クラウド・サービス担当	2024年10月	（株）IDホールディングス 専務執行役員 （現在）

執行役（2025年8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。

社外取締役座談会

Hondaの事業戦略とガバナンス



5月に発表されたEV戦略の見直しについてどのように捉えていますか

國分：この度のEV戦略の見直しは、カリフォルニアの環境規制改定が最後のトリガーとなりましたが、その少し前からヨーロッパにおける環境・四輪EVに対する潮流の変化がありましたので機動的な経営判断だったと考えています。時間的・金銭的に余裕が生まれた今、成長戦略をいかに具体化しステークホルダーにアピールできるかが鍵になると思います。

東：日産との経営統合を巡る方針変更なども踏まえ、ステークホルダーによっては今回のEV戦略の見直しを後ろ向きと捉えた方もいるかもしれませんが、外部環境が刻々と変化する時代において柔軟な戦略の見直しは不可欠です。特に個別の経営判断が巨額の投資を伴う自動車産業においては、今後も土壇場での経営判断

の変更を迫られる局面もあるでしょう。むしろ、こうした機動性こそがHondaの強みであることをご理解いただけるよう説明責任を果たすことが重要だと考えています。

小川：一度描いた戦略と目標を見直すことは大きなチャレンジですが、これに固執して売れないクルマをつくるより、外部環境の変化に応じて投資計画を修正したことは正しかったと思います。また2050年カーボンニュートラル達成のゴールを変えずに道筋のみを変えたところに、サステナビリティへのHondaの覚悟を感じます。

環境目標と事業戦略の両立には何が必要でしょうか

東：例えば従来型のハイブリッド車をつくり続けるのではなく、Hondaが持つ技術と知見を総動員し、より高い環境基準に適合した新型ハイブリッド車の開発を進めることも一つの選択肢だと

思います。

小川：EVへのニーズが高まって充電インフラなどの周辺環境が整わなければ普及には至りません。今後はEV生産そのものに限らず、EVを取り巻く環境全体をどのように発展させていくかがポイントになると思います。そのためにも、戦略見直しで生まれた投資余力を生かし、期待されるクルマを収益につなげ足元を固めることも重要です。

國分：大事なのは2050年カーボンニュートラル達成という目標に向けて多様な道筋を模索し実行していくブレない姿勢です。このような姿勢はHondaの理念とも一致しており、これを全員で共有できる組織であることがHondaのバリューだと思います。

投資余力をどの成長分野に振り向けるべきでしょうか

東：先ほど申し上げた新型ハイブリッド車の開発の他には、例えば電源の提供など異なる分野への投資も考えられると思います。



小川：ソフトウェアへの投資も重要です。この2年ほどでAIは著しく進化しました。近い将来、ADAS（先進運転支援システム）などにおいて人の知能を超えたAIがクルマを動かすようになるでしょう。投資余力が生まれた今、半導体などの知見を蓄えていくチャンスだと思いますし、新領域への投資と既存事業の拡大は両立可能です。

國分：具体的な特定は難しいですが、二つの成長分野に大別でき

社外取締役座談会 Hondaの事業戦略とガバナンス

ると思います。一つは安全や環境など社会課題を解決する分野、もう一つは夢のある新領域です。例えば、グローバル企業の中には、EVの生産・販売にとどまらず急速充電設備網や家庭用蓄電装置を世界的に構築・提供する企業や、ロケット事業のマネタイズに成功している関連企業もあります。Hondaも発想を広げ、社会課題解決と夢のある新領域への果敢な挑戦が望まれます。

東：少し前までは、中国が徹底したEV化戦略を進めるなどグローバルでEVが席巻する勢いがありました。この潮流に押され、日本のハイブリッド技術はグローバルスタンダードの地位を得ることができませんでした。しかし国際情勢の変化を受け、現在ハイブリッド技術が改めて世界的に注目を集めています。これは日本にとっての大きなチャンスと言えます。

國分：キャピタルアロケーションは環境次第で大きく変わると思います。政治や経済の動向を踏まえつつ、株主還元、成長投資、内部留保、従業員との関係強化などの多様な立場・要素のバランスを考慮し、適切な優先順位付けを行うのが経営者の役割です。世界情勢が不安定な時代に手元資金を厚くするのも選択肢の一つかもしれません。過度にマスコミ受けを意識せず、実態を見極め、本音ベースで判断していくことが求められます。



東：私も同意見です。米国に端を発する世界的な保護関税政策の応酬により世界同時不況のリスクが増しています。こうした国際

情勢を踏まえ、あらゆる事態に耐え得る体制構築として自由貿易を前提としないサプライチェーンの再構築に着手していくことも検討が必要かもしれません。

市場評価の課題と対応策についてどのようにお考えですか

小川：PBR（株価純資産倍率）や株価に関する課題は取締役会でも常に議論しています。PBRを高めるには、一般的に資本の効率的な活用、収益基盤の強化、そして将来の収益拡大の見通しを市場に示すことが求められ、経営陣もこの点をよく理解しています。自己株式取得などで資本効率化を進めていますが、特に四輪事業で高いROS（売上高営業利益率）をどう実現するかが大きな課題です。二輪事業では高いROSを出せていますが、ハイブリッド車やEVについても同水準の収益性をどう確保するかを投資家や市場に示す必要があります。

また、「The Power of Dreams」が将来の収益にどのように結び付くのかを、市場に示しできていません。先日の再使用型ロケット実験の成功は、Hondaが描く夢や有する技術力を象徴するものであり、社会的にも大きな反響がありました。しかし、それが企業価値向上につながることを市場に示すことにはまだ至っていません。将来の収益期待を醸成するビジョンと現状の収益改善の両面を訴求していくことが、Hondaの価値向上につながると考えています。

東：国際情勢が大きく変化する環境下においてPBRを向上するには「The Power of Dreams」をいかに財務価値に転換するかを示すことです。非財務価値と財務価値の間に多くのシーズがありますが、夢はまだイメージでしかなく、例えば再使用型ロケットもキャッシュ・フローとして示せる段階まで持っていく必要があります。

また、国際経済の混乱を踏まえると、ハイブリッド車が再評価される可能性もあります。ただし、従来通りの製品ではなく、より環境に適合した技術開発の追求も必要となるでしょう。

國分：バリュエーションの低さはモビリティ業界全体の問題です。グローバル市場に視野を広げてもPBRが1倍を超える企業はほとんどありませんし、そもそも自動車産業を成長産業と見なせるかについて市場は疑念を持っています。そうした中で、Hondaは二輪、四輪、ジェット機など多様な事業を持つという他社にない独自性を持ちながら、それらがエコシステムとして十分につながっていないために、価値を最大化できていないと感じます。事業間のつながりを明示できれば、市場の評価も変わると思います。

小川：多様な技術開発が進んでいますが、それを実際に財務リターンとして見通すことが難しいことは業界全体の課題です。EVやADASで必ずしも高い利益率を確保できるわけではなく、市場価格を超える価値を提供し続けることができれば、最終的にコスト削減に頼らざるを得なくなります。結局のところ、顧客にしっかりと価値を届け、それに対価を払ってもらえる構造を築けるかが問われていると思います。



國分：Hondaは「良いものをつくれば評価される」というプロダクトアウトの発想が強く、マーケットインの視点がやや欠けている印象があります。

小川：「自分たちの納得のいく製品をつくりたい」という「ものづくりへの強いこだわり」はHondaのDNAであり良さである一方、Hondaが創出する価値と市場からの評価を近づけていくた

社外取締役座談会 Hondaの事業戦略とガバナンス

めに、より外部の声を取り入れるべきだと思います。

東：非財務価値のKPIや成果評価については、財務的な指標だけでなく定性的な側面も含めて設定・評価していく必要があります、そのプロセスは容易ではありません。技術面でも投資家にはまだ言えない機密情報も多く存在します。このような制約を踏まえた上で、非財務価値としてどう説明し投資家に伝えていくかを検討していかなければなりません。

取締役会の実効性を高める工夫や課題をお聞かせください

東：取締役会の限られた時間の中で、各事業部門は決算だけでなく四半期ごとの状況まで、非常に丁寧に説明してくれます。海外部門も時差を越えて出席します。ほぼ半日以上をかけて詳細な情報提供と十分な議論を交わしていると感じています。

小川：私たち社外取締役がHondaをどれだけ理解できるかは非常に重要です。毎年、新しい研究発表会に招待されて最新の技術情報を得たり、社外取締役だけでインドを視察して現地の実態を直接確認したりする機会などが設けられています。取締役会ではこうした共通理解を前提に議論に臨むことが求められており、取締役会の実効性を高めようとするHondaの姿勢を感じています。

國分：5年間取締役を務めてきましたが、就任当初とは印象が大きく変わりました。現在の取締役会は本当の意味で「会話」ができる場になっており、これは経営陣の意識が大きく変わった結果だと思います。三部社長が就任時に、取締役会のあり方を変えたいという強い意思を示したことが転機となりました。以前は女性取締役の数や取締役会の人数など、形式的な要件を満たすことに重点が置かれていましたが、今ではそうした形式主義を脱却し、社外取締役が知見を率直に述べられる環境になっています。こうした変化は、経営陣の意思とスキルバランスの組み合わせによって実現していると思います。今後も継続的に、取締役会の実効性を高めていく必要があります。

小川：当社が指名委員会等設置会社となった際、「形だけの委員

会を設置してもガバナンスは向上しない」という指摘もありました。しかし実際には、現在の3名の社外取締役がそれぞれの委員会の委員長を担当し、時間をかけて活動しています。各委員会では明確な権限を持ち、評価と改善を繰り返しています。将来的にさらなる実効性向上は必要ですが、現状でも十分に機能していると感じています。

東：少人数体制で議論がしやすく、課題情報の共有も非常に早いのは、指名委員会等設置会社の特長であり強みだと思います。

國分：業界環境や世界の市場動向については、オフサイト取締役会で自由に討議する時間が設けられ、環境変化についてしっかり共有しています。これらの共有は十分に時間をかけて行われており、いきなり事前説明を受けて決定するのではなく、一定期間をかけて理解を深めた上で意思決定が行われています。社内と取締役会が同じレベルで議論できている印象があります。

小川：経営執行側が完成した計画を一方的に提示するのではなく、幅広くオープンに情報を提供し、議論や意見交換を行っています。そのため、知らないうちに物事が進んでいるという感覚はほとんどありません。品質問題や経営統合の議題についても十分な情報が共有され、私たちも意見を出し合い、良い関係が築けていると感じます。



東：相当な時間をかけて議論を重ね、委員会も数多く開催しています。世の中に見えている以上の活動が行われていると理解しています。

取締役会の今後の課題や必要な対応についてお聞かせください

國分：取締役会の知見や経験は、時代に応じて常にアップデートしていく必要があります。経営陣や委員会も、時代背景を踏まえて必要な知見をしっかりと議論していくべきだと思います。

小川：社外取締役の責務は、ステークホルダーの視点から発言し提言していくことだと考えています。そのためには、ステークホルダーの考えや意見をしっかりと理解する必要があります。株主から資本提供を受けて経営している以上、株主の声を正しく聞くことが重要です。監査委員会では現場にも頻繁に足を運び、国内および海外の拠点を年間で何十カ所も往査していますが、こうした現場で直接声を聞けることは大きな強みです。だからこそ、現場で感じた声や温度感、課題意識をもっと生かし、得た気づきを他のメンバーにもできるだけ共有していく必要があると認識しています。

東：私もグローバルな環境変化にしっかり対応し、それを乗り越えていく姿勢が必要だと感じています。