

# Honda 価値創造ストーリー

2018年10月7日（日）  
HFLP 第3セッション  
@セミナーハウス フォーリッジ

# 価値協創ガイダンスの全体像

価値観

ビジネスモデル

持続可能性・  
成長性

戦略

成果と重要な  
成果指標 (KPI)

ガバナンス

事業環境、外部環境への認識

1.1. 企業理念と  
経営の  
ビジョン

1.2. 社会との接点

2.1. 市場勢力図における  
位置づけ

2.1.1. 付加価値連鎖  
(バリューチェーン)  
における位置づけ

2.1.2. 差別化要素及びその持続性

2.2. 競争優位を確保するため  
に不可欠な要素

2.2.1. 競争優位の源泉となる  
経営資源・無形資産

2.2.2. 競争優位を支える  
ステークホルダーとの関係

2.2.3. 収益構造・牽引要素  
(ドライバー)

3.1. ESGに対する  
認識

3.2. 主要なステーク  
ホルダーとの  
関係性の維持

3.3. 事業環境の  
変化リスク

3.3.1. 技術変化の早さとその影響

3.3.2. カントリー  
リスク

3.3.3. クロスボーダー  
リスク

4.1. バリューチェーンに  
おける影響力強化、  
事業ポジションの改善

4.2. 経営資源・無形資産等  
の確保・強化

4.2.1. 人的資本への投資

4.2.2. 技術(知的資本)への投資

4.2.2.1. 研究開発投資

4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資

4.2.3. ブランド・顧客基盤構築

4.2.4. 企業内外の組織づくり

4.2.5. 成長加速の時間を短縮する  
方策

4.3. ESG・グローバルな  
社会課題 (SDGs等)  
の戦略への組込

4.4. 経営資源・資本配分  
(キャピタル・アロケーション)  
戦略

4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む  
事業ポートフォリオ  
マネジメント

4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略  
の評価・モニタリング

5.1 財務  
パフォーマンス

5.1.1. 財政状態及び  
経営成績の  
分析(MD&A等)

5.1.2. 経済的価値・  
株主価値の  
創出状況

5.2. 戦略の進捗を  
示す独自KPIの  
設定

5.3. 企業価値創造  
と独自KPIの  
接続による  
価値創造設計

5.4. 資本コストに  
対する認識

5.5. 企業価値創造  
の達成度評価

6.1. 経営課題解決に  
ふさわしい  
取締役会の持続性

6.2. 社長、経営陣の  
スキルおよび  
多様性

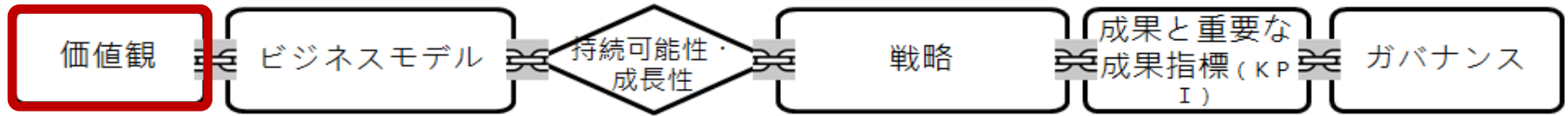
6.3. 社外役員のスキル  
および多様性

6.4. 戦略的意思決定の  
監督・評価

6.5. 利益分配の方針

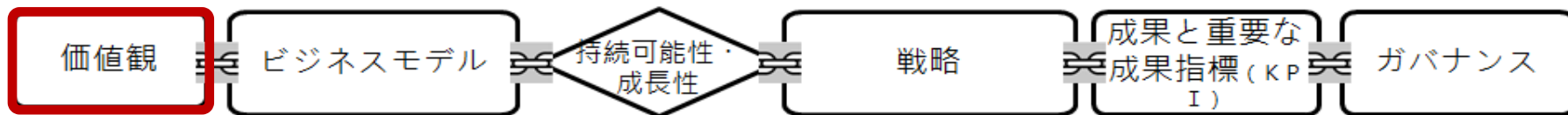
6.6. 役員報酬制度の  
設計と結果

6.7. 取締役会の実効性  
評価のプロセスと  
経営課題



# 価値観

# 1. 価値観



## 1.1. 企業理念と経営ビジョン

### プロフィール

Hondaは、「人間尊重」と「三つの喜び」（買う喜び、売る喜び、創る喜び）を基本理念としております。「人間尊重」とは、自立した個性を尊重し合い、平等な関係に立ち、信頼を築き、持てる力を尽くすことで、ともに喜びを分かち合うという理念であり、「三つの喜び」とは、この「人間尊重」に基づき、お客様の喜びを源として、企業活動に関わりを持つすべての人々と、ともに喜びを実現していくという信念であります。

このような基本理念に基づいて、Hondaは、1948年の創立以来、今日に至るまで常に時代の要請に先駆けた新しい価値を持った高品質な商品を、世界中のお客様に適正な価格で提供するとともに、地球環境の保全や、より安全なモビリティ社会の実現を目指し、企業活動を行ってまいりました。

現在では、世界最大の二輪車メーカー、また世界有数の四輪車メーカーへと成長し、367社\*の連結子会社と75社\*の持分法適用会社からなるグローバルネットワークのもと、広範な商品の開発、生産、販売を行い、世界中のお客様より高い評価をいただいております。

\* 2017年3月31日現在



Ridgeline

- Hondaは「人間尊重」と「三つの喜び（買う、売る、創る喜び）」を基本理念にしている
- このような基本理念に基づいて、Hondaは1948年の創立以来、今日に至るまで常に時代の要請に先駆けた新しい価値を持った高品質な商品、世界中のお客様に適正な価格で提供すると共に、地球環境の保全や、より安全なモビリティ社会の実現を目指し、企業活動を行ってきた。

# 1. 価値観



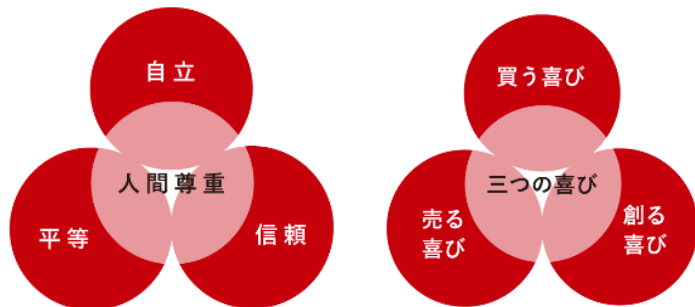
## 1.1. 企業理念と経営ビジョン

Hondaフィロソフィー

# Honda philosophy

### 基本理念

Hondaグループの恒久の信念



### 運営方針

Hondaグループの行動要件

- 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
- 調和の取れた仕事の流れを作り上げること
- 不断の研究と努力を忘れないこと

Hondaグループの目的・存在理由

## Honda社是

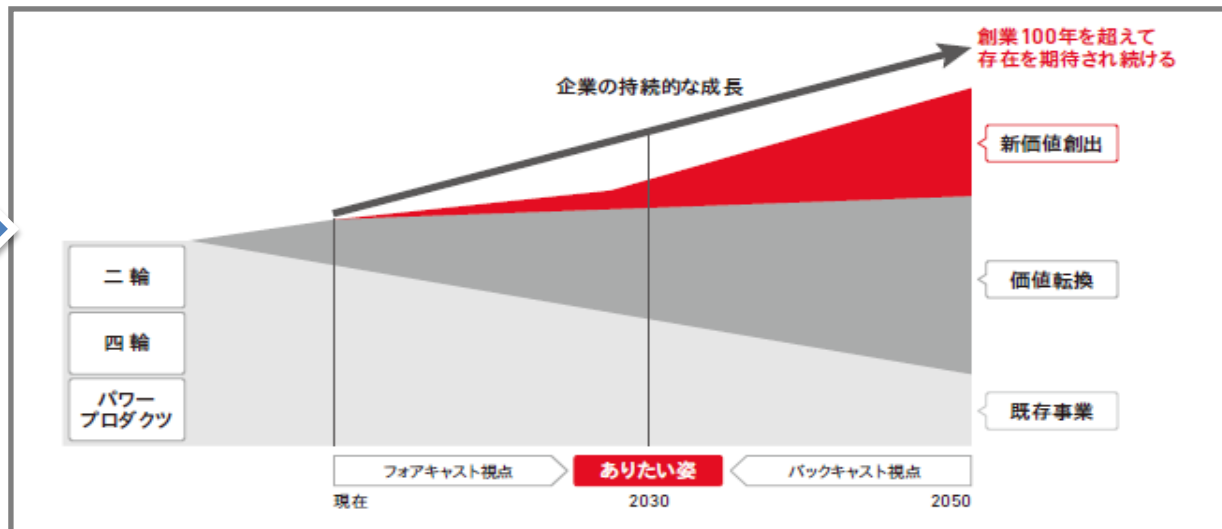
私たちは、地球的視野に立ち、世界中の顧客の満足のために、質の高い商品を適正な価格で供給することに全力を尽くす

HondaフィロソフィーはHonda従業員が共有する価値観であり、あらゆる企業活動の基準

# 1. 価値観



## 1.1. 企業理念と経営ビジョン



## <2030年ビジョン>

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

<p>《喜びの創造》 「移動」と「暮らし」の価値創造</p> <ul style="list-style-type: none"><li>自由で楽しい移動の喜びの提供</li><li>生活が変わる・豊かになる喜びの提供</li></ul>	<p>《喜びの拡大》 多様な社会・個人への対応</p> <ul style="list-style-type: none"><li>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</li></ul>	<p>《喜びを次世代へ》 クリーンで安全・安心な社会へ</p> <ul style="list-style-type: none"><li>カーボンフリー社会の実現をリード</li><li>交通事故ゼロ社会の実現をリード</li></ul>
---	---	--

注力すべき事業視点：経営資源の有効活用





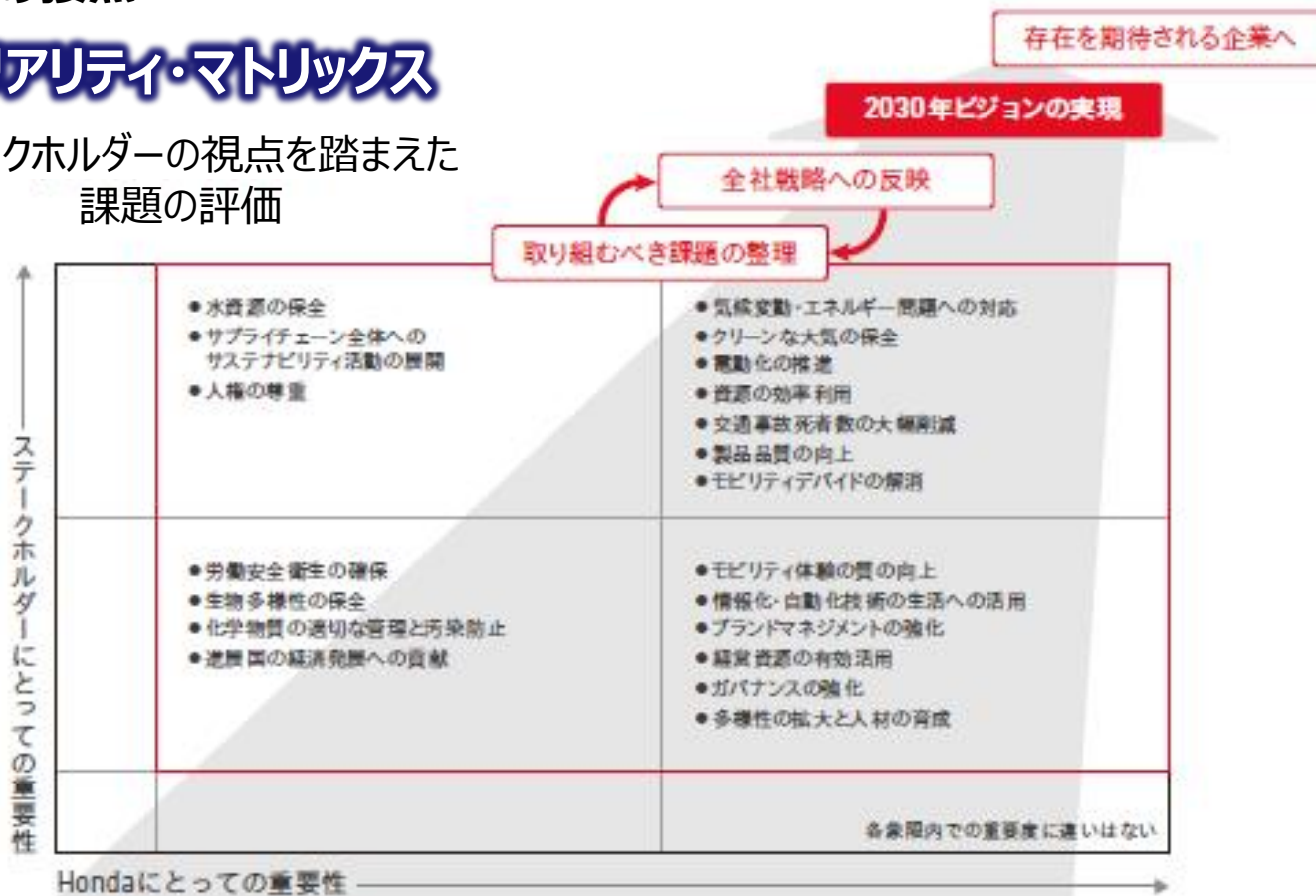
# 1. 価値観



## 1.2. 社会との接点

### マテリアリティ・マトリックス

ステークホルダーの視点を踏まえた課題の評価



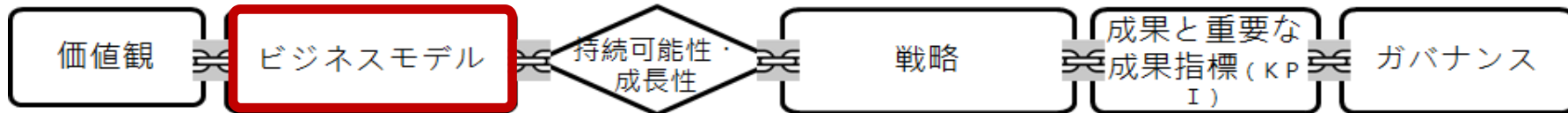
自社だけでなくステークホルダーの視点を踏まえ、課題を可視化し整理、全社戦略へ反映  
→ 「カーボンフリー社会の実現」「交通事故ゼロ社会の実現」



# ビジネスモデル



# 2. ビジネスモデル



## 2.1.市場勢力図における位置づけ Hondaの事業概要（製品別）

	二輪事業 page 13 	四輪事業 page 16 	汎用パワープロダクツ事業 及びその他の事業 page 19 	金融サービス事業 page 21 
<b>売上収益</b> (百万円)				
外部顧客	¥1,716,165	¥10,086,816	¥318,125	¥1,878,094
セグメント間	—	169,850	31,567	13,188
<b>合計</b>	<b>¥1,716,165</b>	<b>¥10,256,666</b>	<b>¥349,692</b>	<b>¥1,891,282</b>
<b>営業利益</b> (損失) (百万円)	<b>¥170,740</b>	<b>¥501,181</b>	<b>¥(9,659)</b>	<b>¥178,449</b>

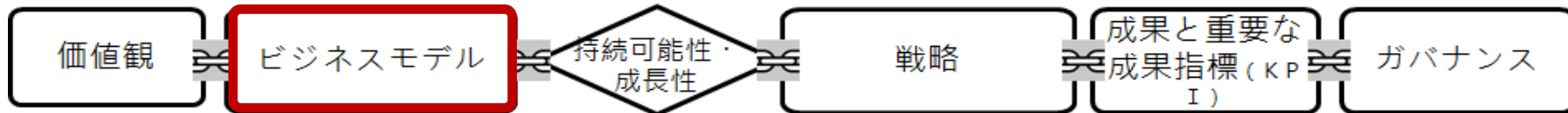
事業別売上収益構成比



地域別売上収益構成比



# 2. ビジネスモデル

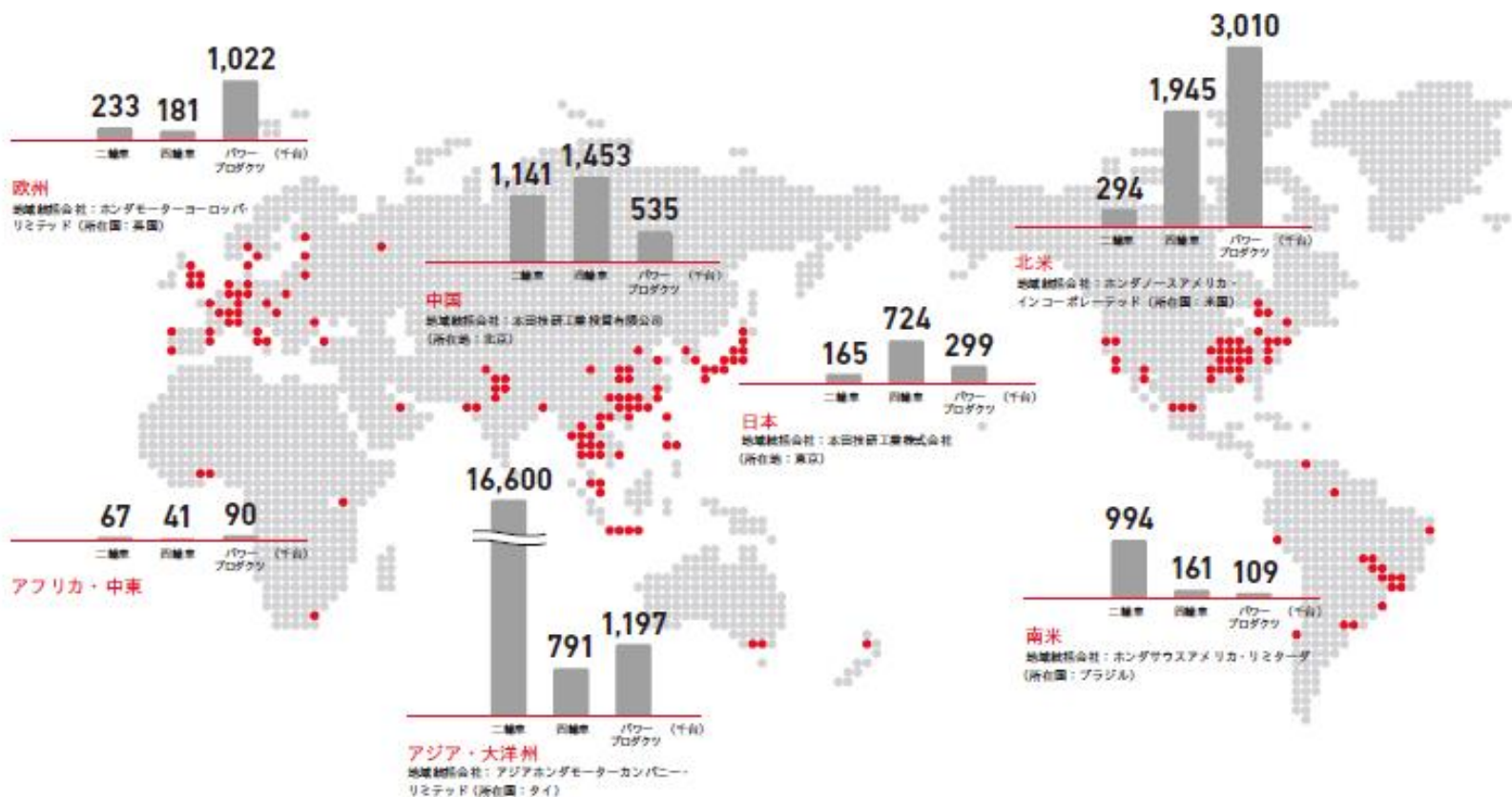


## 2.1.市場勢力図における位置づけ Hondaの事業概要（地域別）

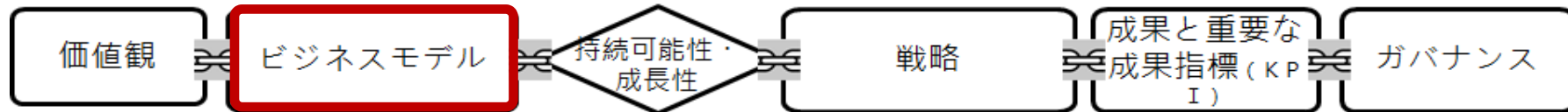
### Hondaの概要

販売台数と主な拠点

国境を超え **31,000,000**人の喜びへ

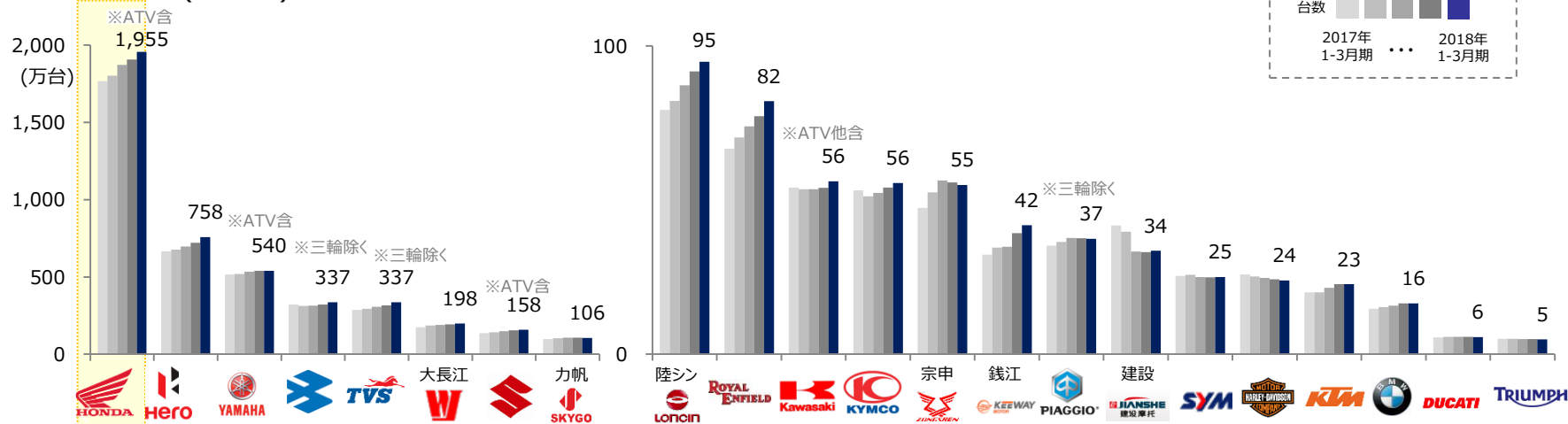


# 2. ビジネスモデル

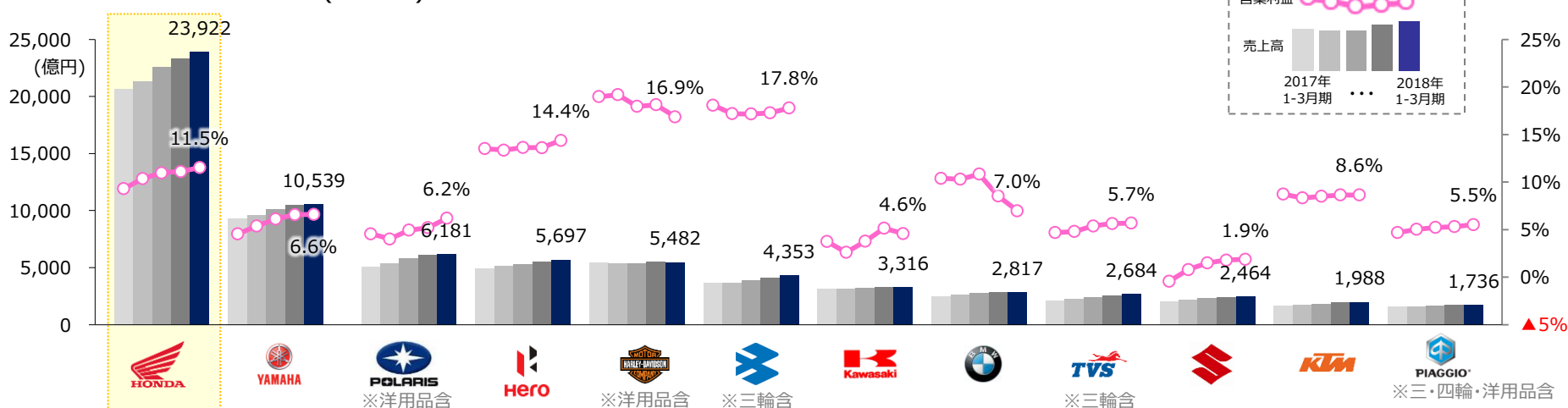


## 2.1. 市場勢力図における位置づけ (二輪事業)

### ● 販売台数(移動年)



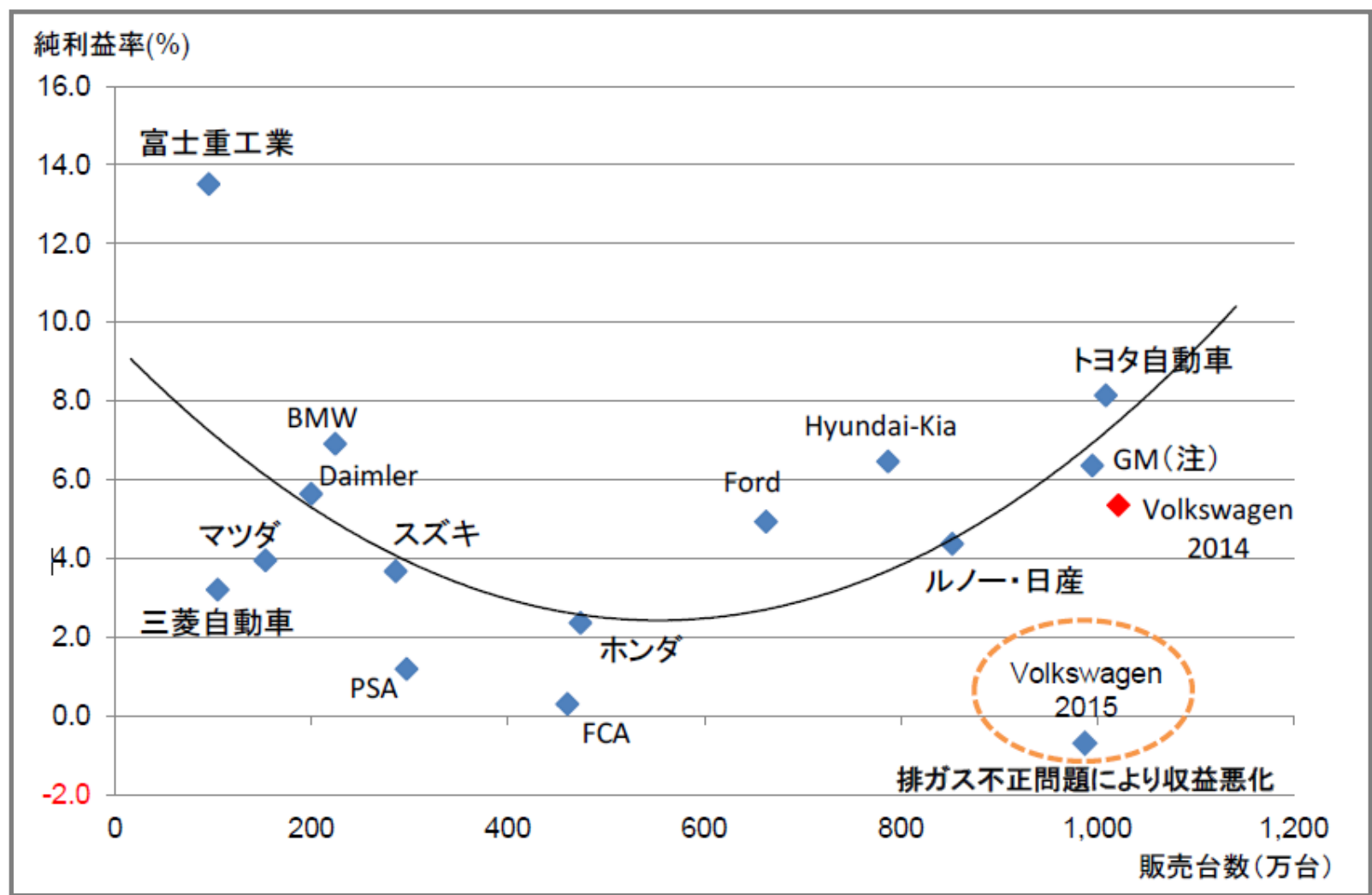
### ● 売上高、営業利益率(移動年)



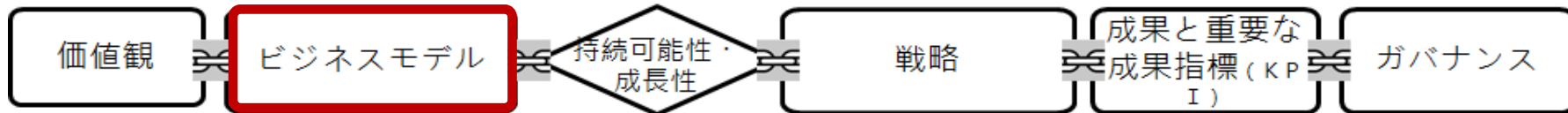
# 2. ビジネスモデル



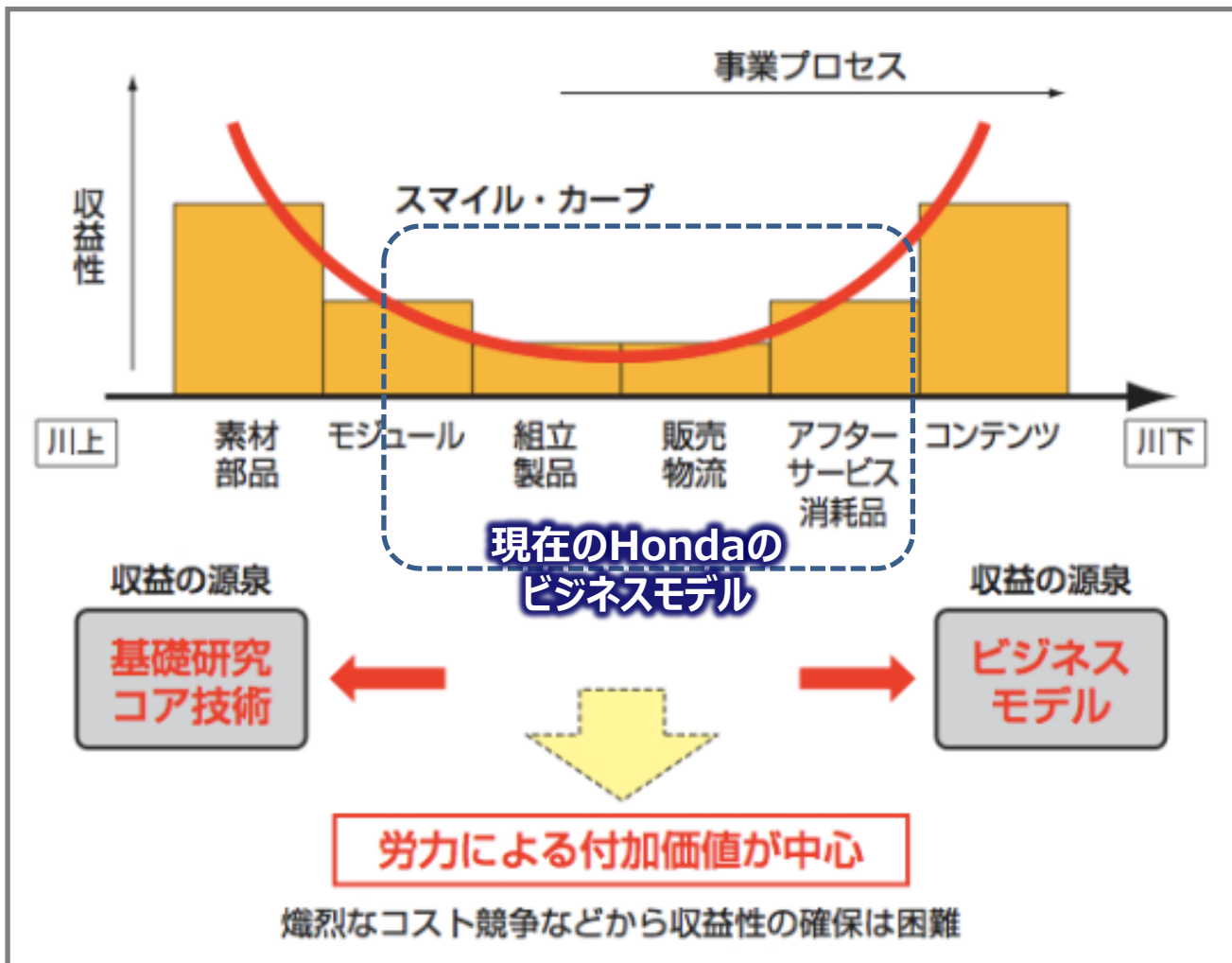
## 2.1.市場勢力図における位置づけ (四輪事業)



# 2. ビジネスモデル

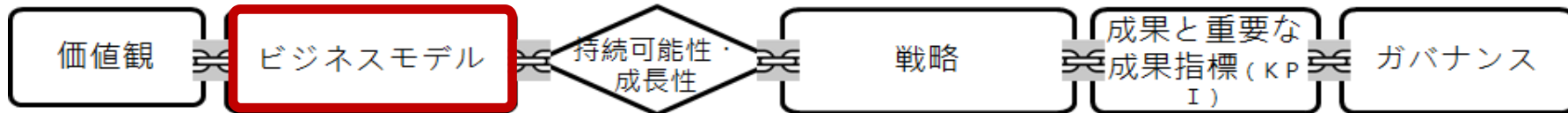


## 2.1.市場勢力図における位置づけ (四輪事業)





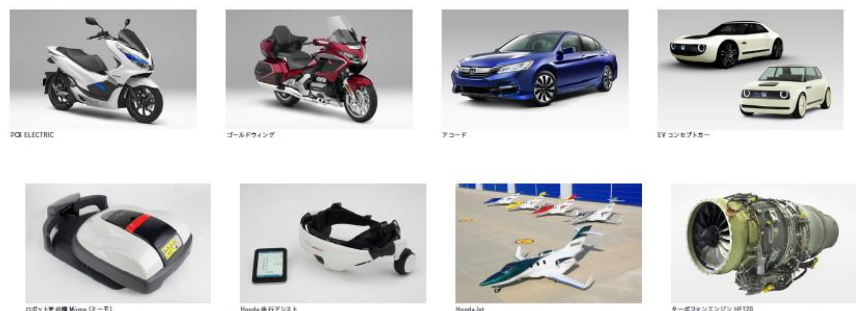
# 2. ビジネスモデル



## 2.2.1 競争優位の源泉となる経営資源・無形資産

**多様な製品**

二輪、四輪  
パワープロダクツ、航空機



**技術力**

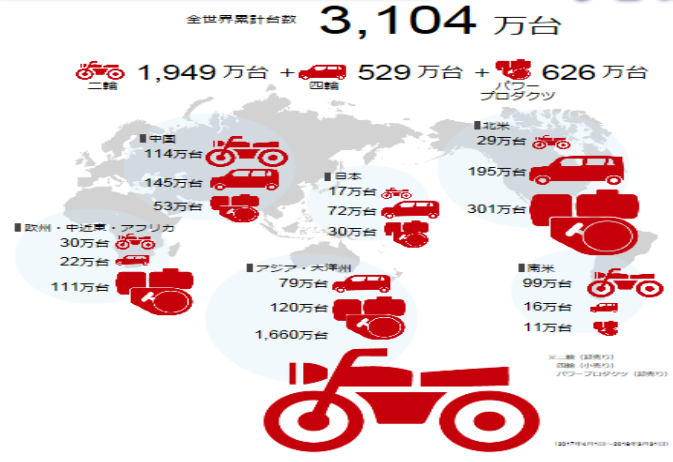


研究開発支出 6,853億円/年

**グローバルネットワーク**

**ブランド**  
グローバルブランド価値  
20位

**事業基盤**



売上収益 **15兆 3,611** 億円  
営業利益 **8,335** 億円

**従業員**

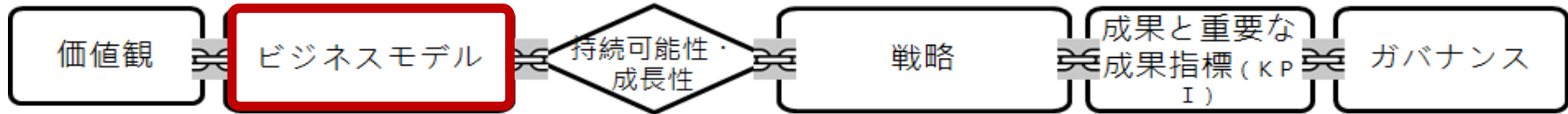
連結 **215,638** 名  
単独 **21,543** 名

**グループ会社**

368社 + 72社 = **440** 社  
連結子会社 持分法適用会社

グローバル生産能力 **540**万台(四輪)

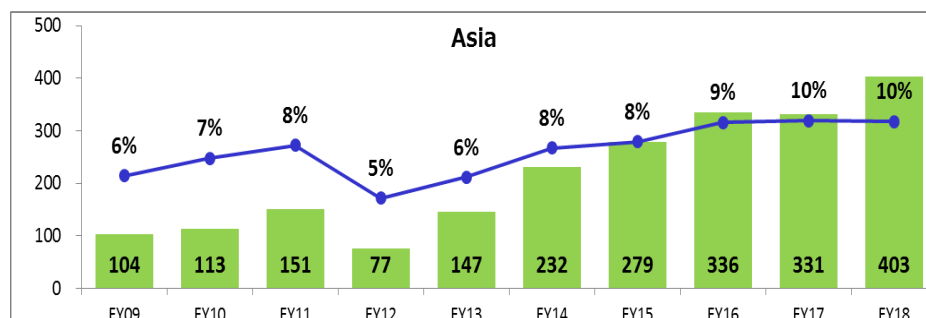
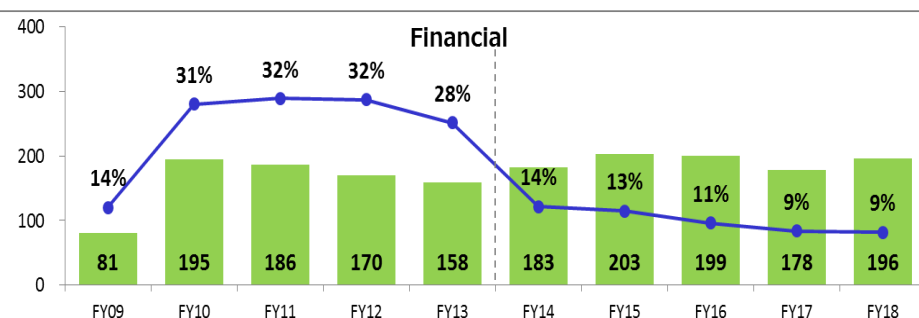
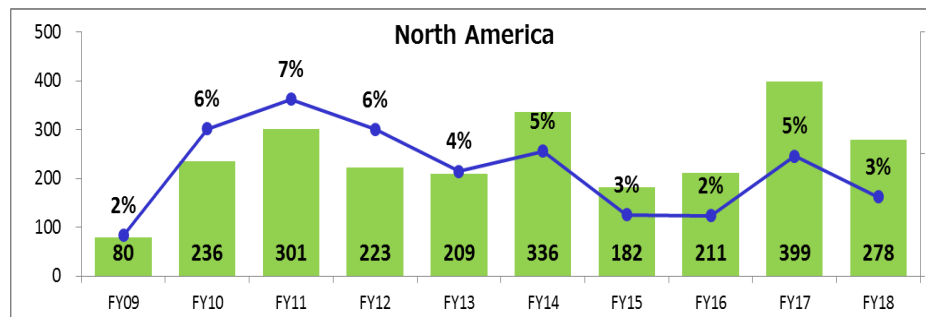
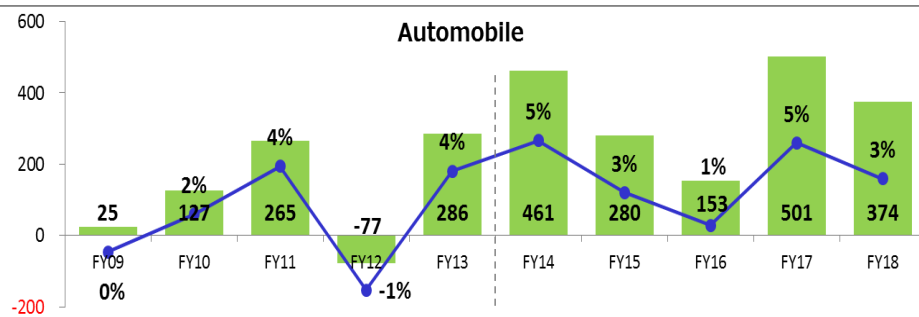
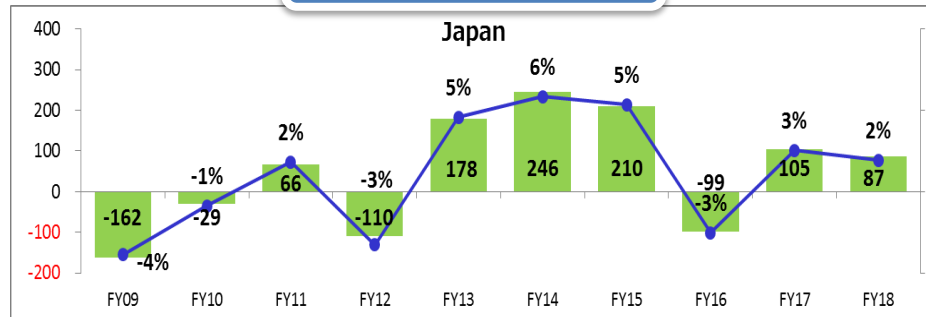
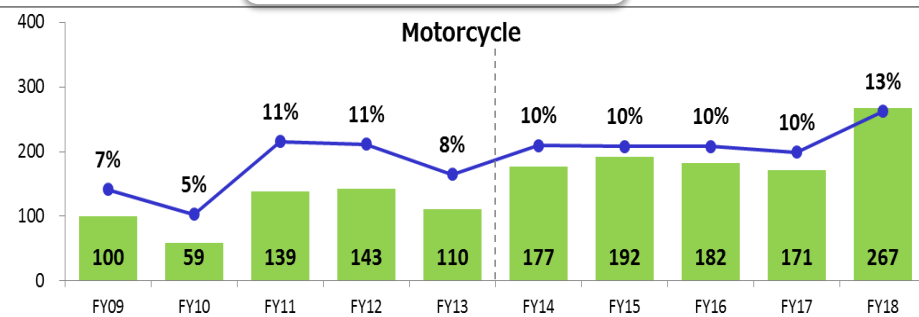
# 2. ビジネスモデル



## 2.2.3. 収益構造・牽引要素 (ドライバー)

事業別収益

地域別収益





## 2. ビジネスモデル



### 2.2.3.収益構造・牽引要素（ドライバー）

## Hondaらしい チャレンジングな商品づくり グローバル 6 極体制の進化

グローバルモデルと地域専用モデルの強化

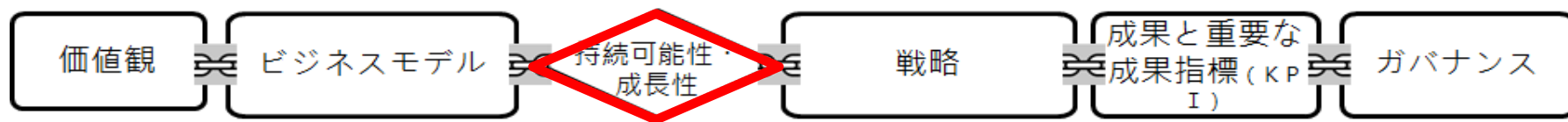
四輪車の「デザイン」と「走り」

グローバル 相互補完

カーボンフリー社会と交通事故ゼロ社会の実現

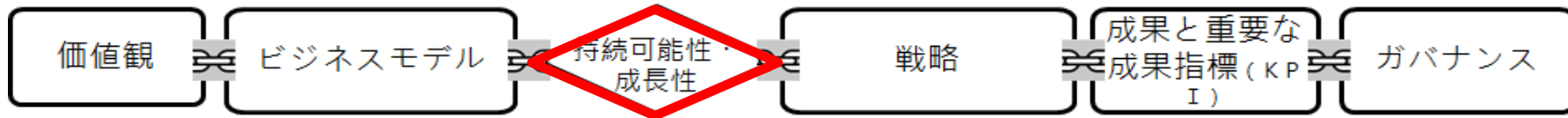
電動化技術の導入強化

先進安全技術の導入への取り組み



# 持続可能性・成長性

# 3. 持続可能性・成長性



## 3.1. ESGに対する認識

### 社会から存在を期待させる企業を目指す

## The Power of Dreams

Hondaは「夢」を原動力として、個人・社会への新たなモビリティを提供すべく、事業活動を行ってきました。現在では幅広いカテゴリーで独創的な技術・商品を開発・生産する企業へと成長、世界各地のお客様が望む商品・サービスの提供のために、販売はもちろん、商品の生産や開発までも現地で行う体制を整えました。同時に、企業市民としての社会的な責任を果たすべく、Hondaは環境や安全への取り組みを積極的に行っています。

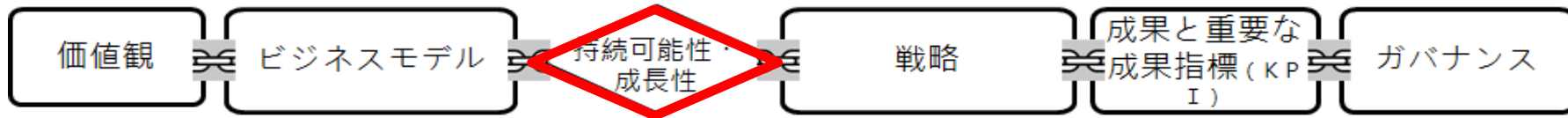
2017年夏より欧州と日本・北米を含む世界各国で販売される新型「Civic Type R」は先代モデルに対して「2.0L VTEC TURBOエンジン」の進化や6速マニュアルトランスミッションのローレシオ化によって加速性能を向上。加えて、新プラットフォームの採用によるねじ剛性の大幅向上やボディの軽量化、マルチリンクリアサスペンションの採用によるステアリングの応答性やコーナリング性能がさらに向上を遂げており、これらにより運動性が大幅に上がっています。ドイツのニュルブルクリンク北コースでの最終的な性能評価のための走行テストにおいては、FFモデルで最速\*1となる、7分43秒80\*\*のラップタイムを記録しました。サーキットでの走行性能だけでなく、一般公道でのグランドツアラー性能も大幅に進化しており、より幅広い走行シーンにマッチしたダイナミック性能を提供します。

\*1 Honda調べ(2017年4月現在)  
\*2 Honda調べ

Civic Type R

Hondaは事業活動を行うと同時に、**企業市民として社会的な責任を果たすべく、環境や安全への取り組みを積極的に行っています**

# 3. 持続可能性・成長性



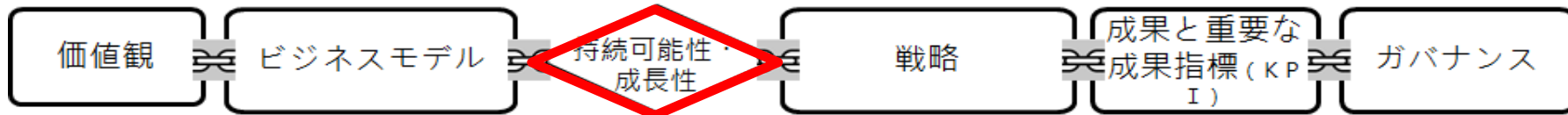
## 3.1. ESGに対する認識

Honda環境・安全ビジョン（2011年設定）



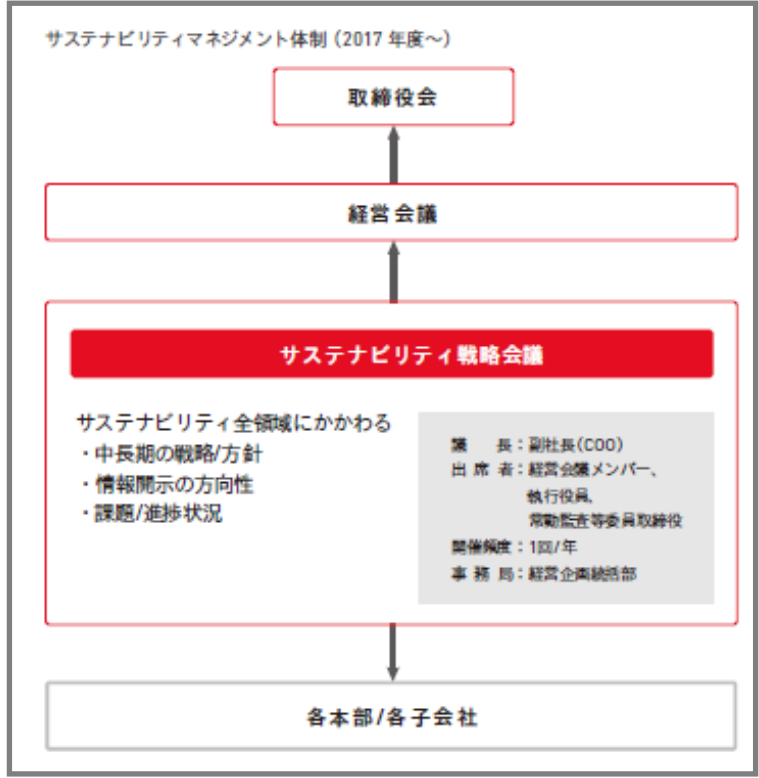
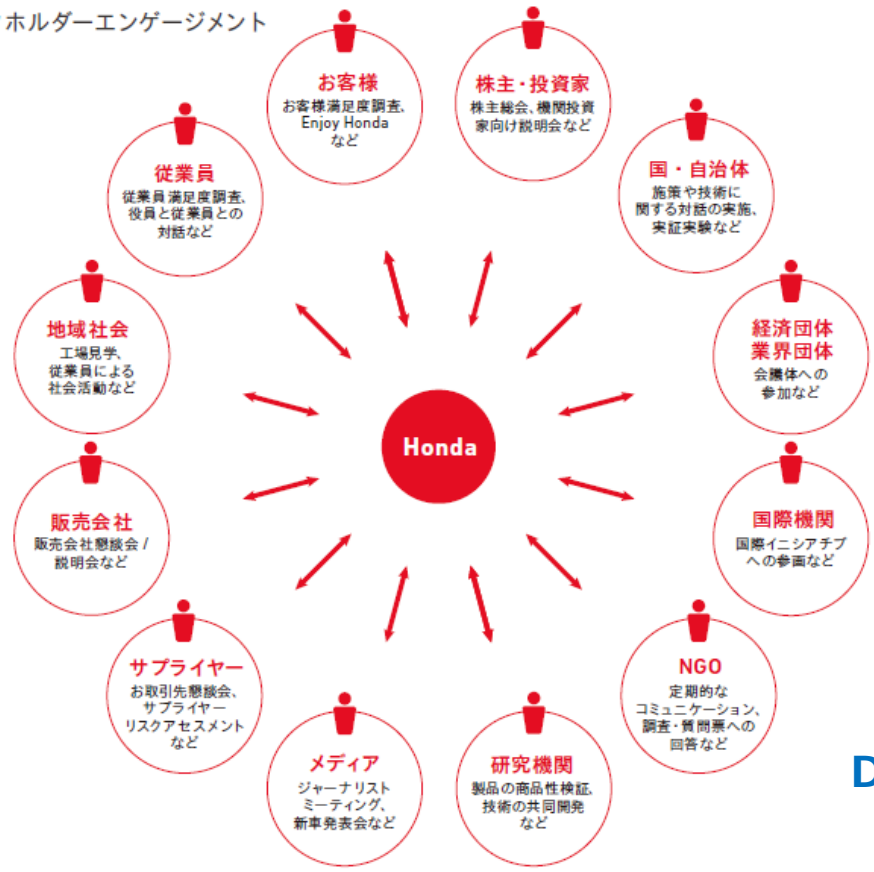
ESGはHondaのビジョン、企業活動の中に組み込まれている

# 3. 持続可能性・成長性



## 3.2. 主要なステークホルダーとしての関係性の維持

ステークホルダーエンゲージメント



社会的責任投資の代表的な指標である

**Dow Jones Sustainability World Index**

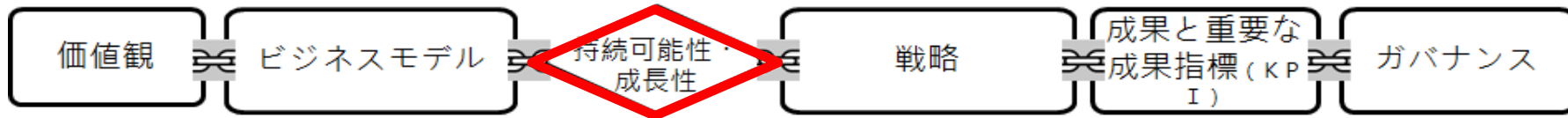
の構成銘柄に2年連続で選定

**Dow Jones Sustainability Asia/Pacific Index**

の構成銘柄に4年連続で選定



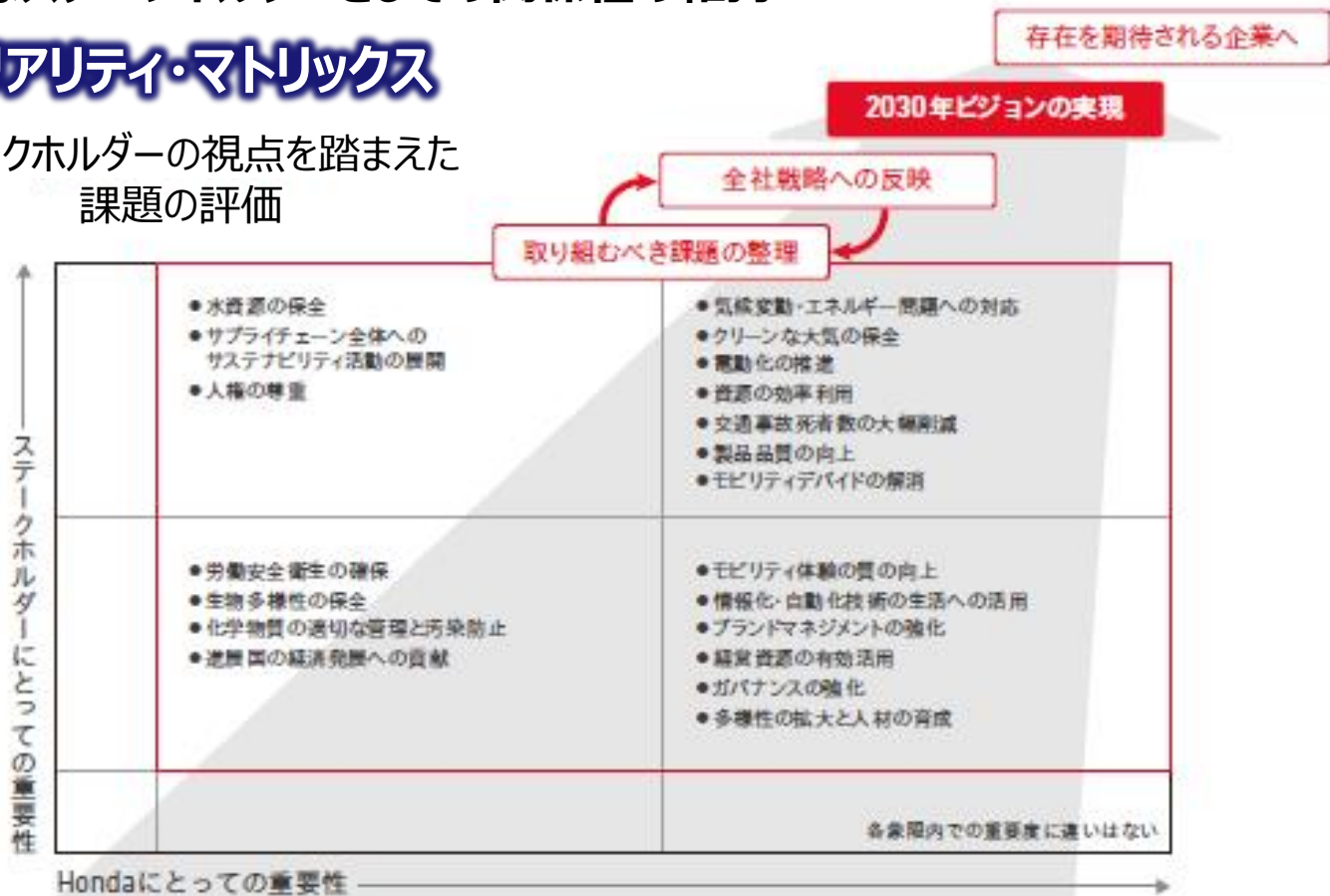
# 3. 持続可能性・成長性



## 3.2. 主要なステークホルダーとしての関係性の維持

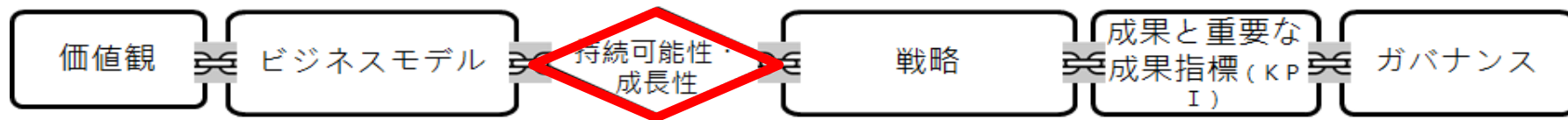
### マテリアリティ・マトリックス

ステークホルダーの視点を踏まえた課題の評価



自社だけでなくステークホルダーの視点を踏まえ、課題を可視化し整理、全社戦略へ反映  
 → 「カーボンフリー社会の実現」「交通事故ゼロ社会の実現」

# 3. 持続可能性・成長性



## 3.3. 事業環境の変化リスク

### 市場の変化によるリスク

市場環境の変化

製品の価格変動

### 事業等の変化によるリスク

#### 1. 為替、金利に関するリスク

為替変動

#### 2. 法律、規制に関するリスク

法規制リスク

知的財産の保護

法的手続き

#### 3. 事業特有のリスク

金融事業特有のリスク

特定の原材料および  
部品の外部業者への依存

他社との業務提携・合併

戦争・テロ・政情不安・  
ストライキ等の影響

自然災害等

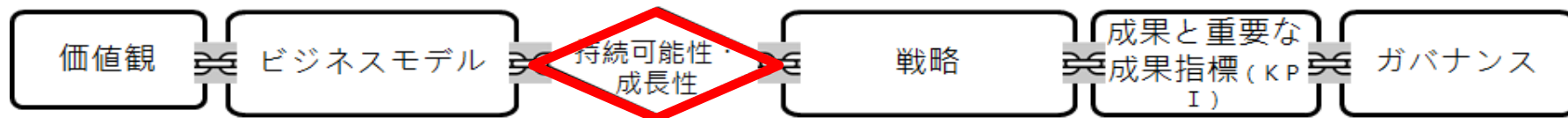
情報セキュリティ

退職給付に関わるリスク

ブランドイメージに  
関連するリスク



# 3. 持続可能性・成長性



## 3.3. 事業環境の変化リスク

### リスクマネジメント

#### リスクマネジメント体制の整備

Honda は、グループ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。各組織は、規程の基本方針に基づいて、自立したリスクマネジメント体制を構築し、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。

また、取締役会で選出されたリスクマネジメントオフィサーを中心にリスクマネジメント活動の仕組みづくりや、定着に向けたフォローを実施しています。

主な取り組みとして、予見されたリスクに影響度、頻度の観点で評価する「リスク分析」を行い、危機が発生した際には、その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。

#### リスク分析

Honda は 2013 年 10 月から、東日本大震災やタイの洪水被害を機に、各地域・本部単位でボトムアップでの重点リスクの洗い出しを開始しています。これは、潜在的なリスクを見出し、その対策を構築することで、リスクを予見し、影響を最小化することが目的です。

具体的な手順としては、経済危機や景気低迷、為替・金利変動、気候変動、エネルギー問題など、Honda グループとして予見される 91 のリスク項目について、共通の評価基準により影響レベルと発生頻度を算出し、リスク評価を実施しています。各本部の執行責任者は、これらの結果から自らの判断で、翌期に重点管理する「本部の重点リスク」を選定し対応しています。またその内容と対策を毎年経営会議で共有し、進捗管理を行っています。

上記のボトムアップでのリスクの洗い出しに加え、2016 年度よりビジョンや戦略等の長期視点を踏まえマテリアリティマトリックス（⇒ P.16）を活用し、全社横断的に対応する必要のあるリスク（「全社重点リスク」）の選定を開始しました。今後も、この長期戦略リスクの特定・対応プロセスを確立し、全社的なリスク対応力の強化を図っていきます。

#### 危機対応

2016 年 4 月に発生した熊本地震では、熊本製作所、販売店などで大きな被害を受けました。この危機に対し Honda はグローバル危機対策本部を立ち上げ、熊本製作所はもちろん、お取引先や地域社会の復旧に全社一丸となって取り組みました。

2016 年度は、この熊本地震における危機対応の検証を実施し、顕在化した課題について、グローバル危機対策本部マニュアルに反映し、改訂を行いました。

2017 年度は、改訂したマニュアルを用いた訓練を実施し、その有効性を確認しました。また、グローバル危機対策本部の訓練を通じた危機対応力の向上を図るとともに、平時から危機対応に関する議論の場（班長会議）を新設することで、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。

防災訓練においても 2016 年度以降、人命の安全確保、安否確認に加え、BCP<sup>®</sup>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。

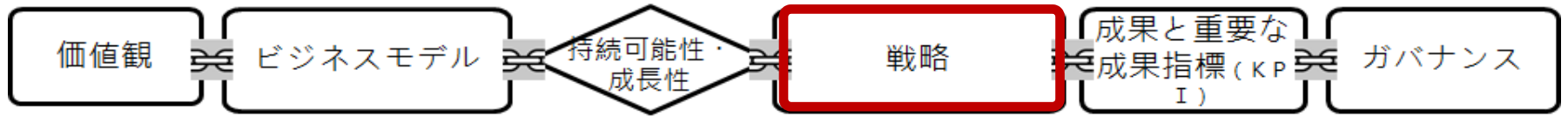
#### 情報管理

Honda は、お客様や従業員などの個人情報保護や会社情報の適正管理、および 3D データなど高度な機密情報のグローバルでの取り扱い増加に対応するため、2014 年度に「GCP」<sup>※1</sup>を策定し、グローバル機密委員会を設立。人事・コーポレートガバナンス本部長を委員長として、地域の推進体制づくり、規程の整備、機密管理状況のチェックなどグローバルで展開しています。2017 年度のグローバル機密委員会で、全地域の情報管理体制の確立完了を確認し、2018 年度から向こう 3 ヶ年の機密活動方針と取り組み施策について決定し、活動を開始しています。

すでに施行されている「GPP」<sup>※2</sup>「電子会議ポリシー」に加え、2016 年 12 月のグローバル機密会議のなかで「グローバル文書管理規程」を決定し、GCP 関連規程の整備が一通り完了しました。

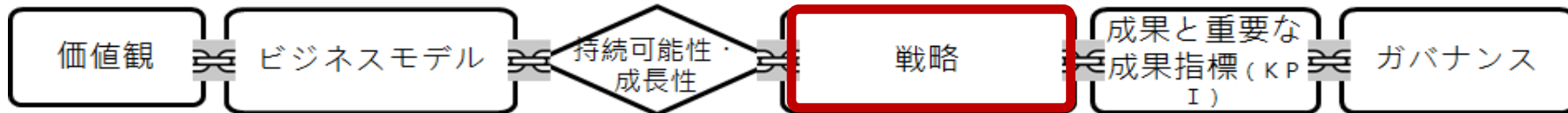
日本では、「日本機密委員会」を中心に年間を通じた情報管理強化の取り組みを推進しています。

また、近年、巧妙化・複雑化しているサイバー攻撃への対応は、グローバル機密委員会ならびに日本機密委員会とも連携し、情報セキュリティ強化に向けた取り組みを行っています。



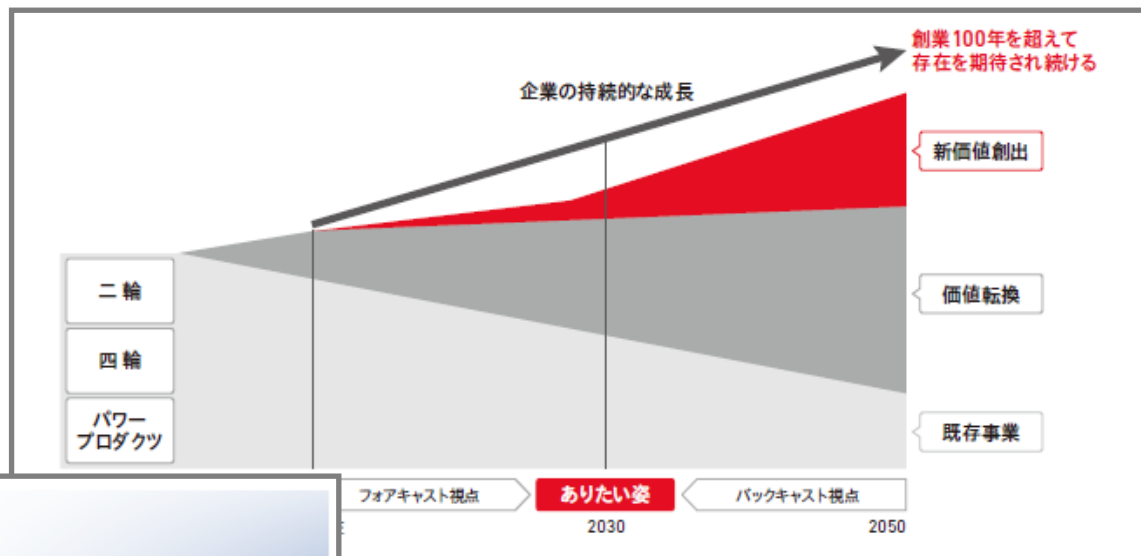
# 戦略

# 4. 戦略



## 4.1. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善

### 2030年ビジョン



### Hondaの強み

二輪・四輪・パワープロダクツでの多岐にわたる技術力・モノづくりの力  
世界2,800万人の顧客・市場基盤

+

モノだけでなくコトづくりを含むソリューション創出力

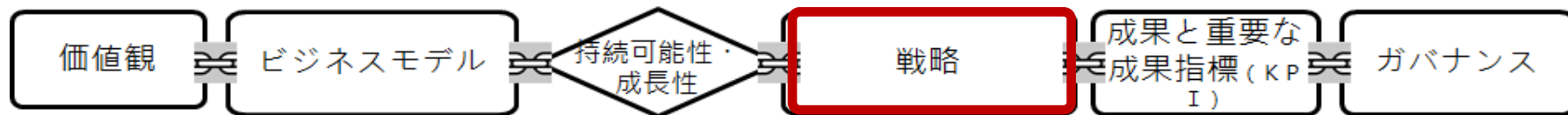
既存の強み      新たな強み

### モノづくりの進化とコトづくりの統合

### Honda「普通の想い」

提供価値 人々の夢と可能性を拡げる      企業姿勢 熱き想いで新しいことに挑戦

# 4. 戦略



## 4.1.バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善

### 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

ビジョンステートメント

企業姿勢

ビジョン実現に向けた  
取り組みの方向性

成長の為の事業基盤強化

# 4. 戦略

## 4.1. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善

2030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

### Hondaの強み

既存の強み

二輪・四輪・PPでの  
多岐にわたる  
技術力・モノづくりの力

世界2,800万人の  
顧客・市場基盤

+

新たな強み

モノだけでなく  
コトづくりを含む  
ソリューション創出力

財務面

盤石な財務基盤と  
キャッシュ創出力

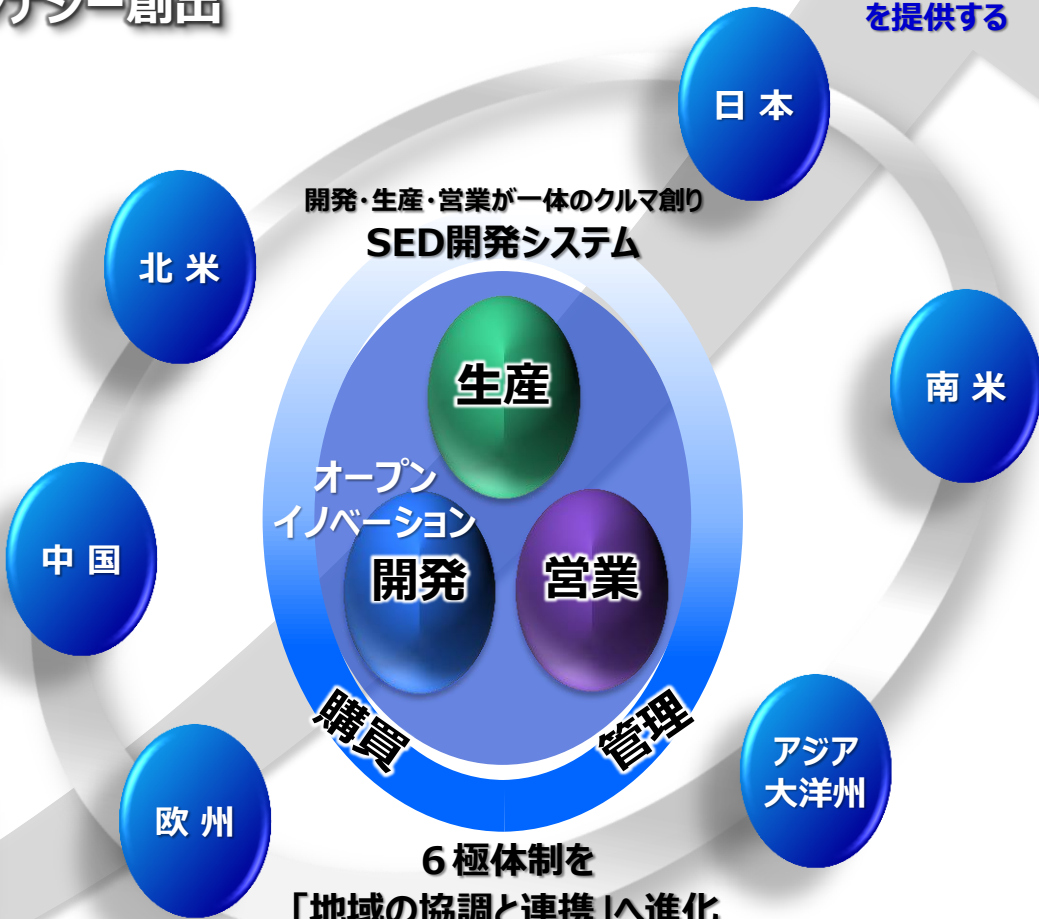
お客様のライフスタイルに合わせた  
新たなビジネスモデルの推進と  
事業間のシナジー創出

航空機  
他

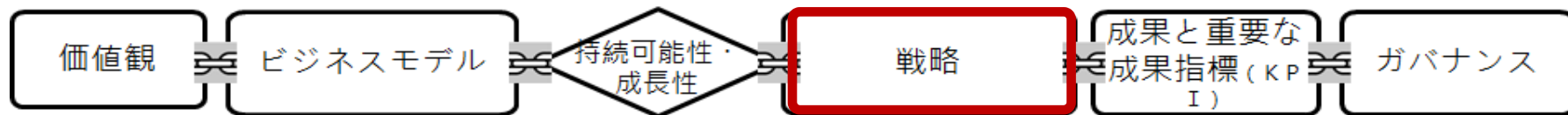
四輪

二輪

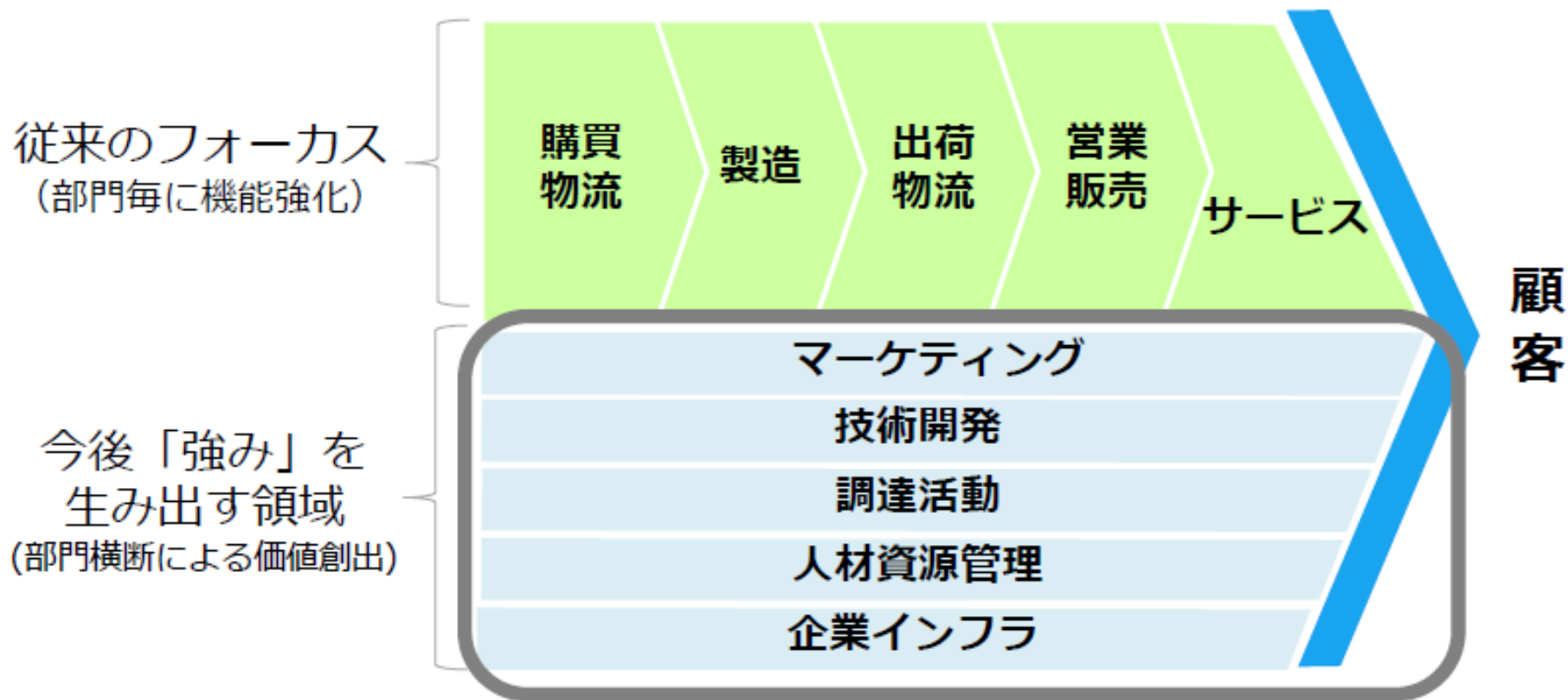
パワー  
プロダクツ



# 4. 戦略

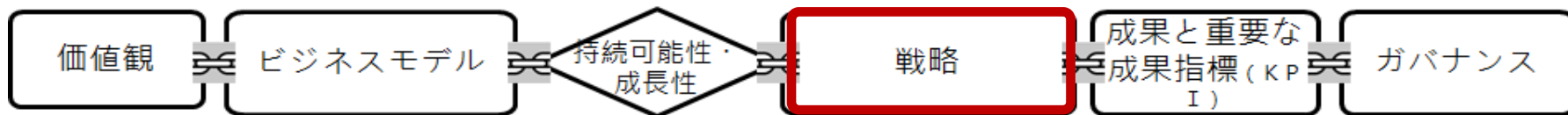


## 4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化



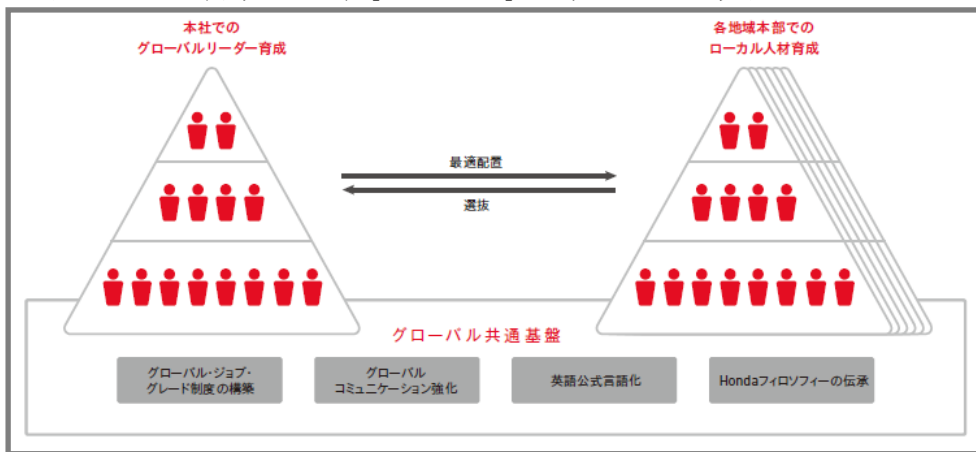


# 4. 戦略



## 4.2.1. 人的資本への投資

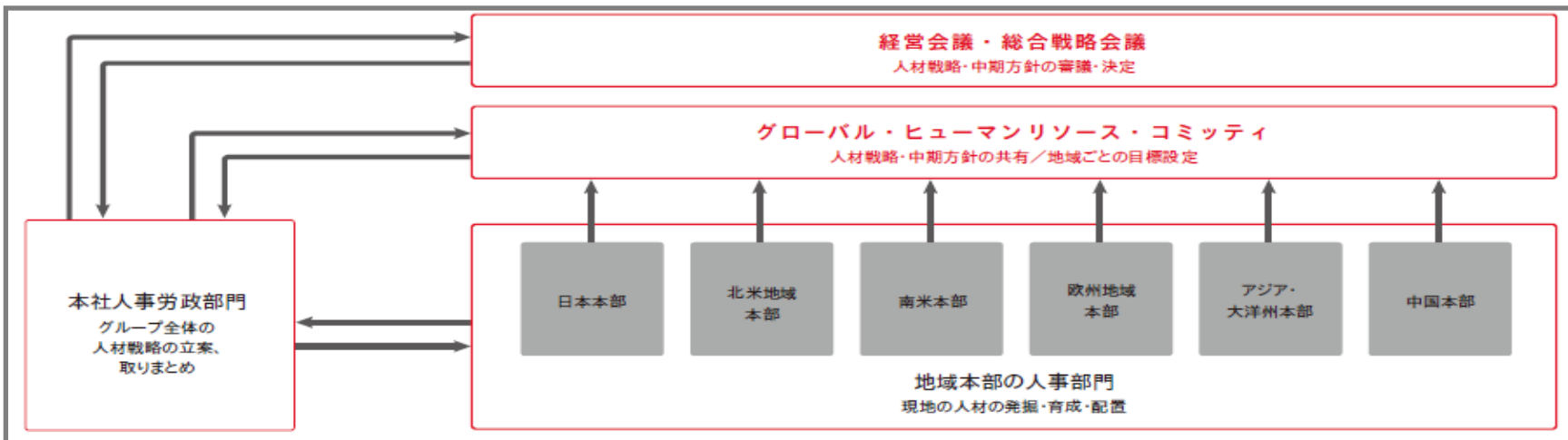
### <グローバル人材マネジメントのアプローチ>



### <人材に関する取り組み>

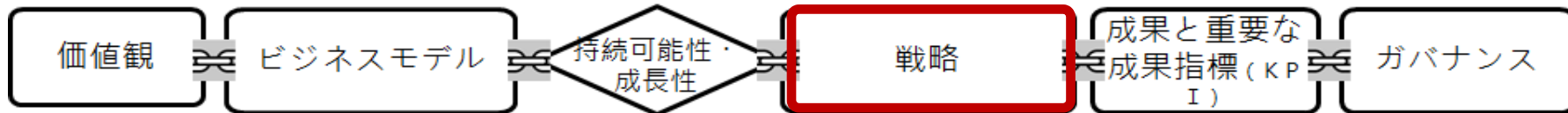
- OJTを基盤とする人材育成
- グローバルリーダー育成
- グローバルジョブグレード制度の構築
- Hondaフィロソフィーの伝承
- 英語公用化の推進
- ダイバーシティの推進

### <グローバルHRマネジメント関連図>





# 4. 戦略



## 4.2.2.技術（知財資本）への投資

### 独立組織で価値創造

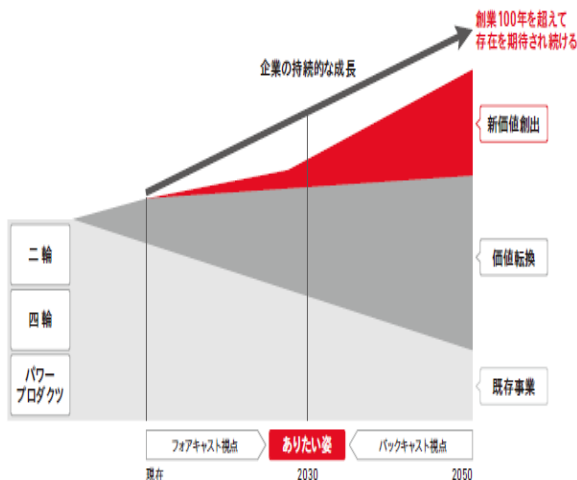


未来に希望を託して生きる世界中の人々のために、そして人を育ててきた地球と社会のために、Hondaにしかできないことは何か。

**Honda R&D Co., Ltd.**  
株式会社本田技術研究所

半世紀を超えるさまざまな技術の蓄積を基盤とし、常に時代をリードする技術開発や研究を行ないながら、新しいモビリティの提供を通じ、次世代に人と地球と社会に積極的に貢献していくことこそが、私たちに与えられた役割であると考えています。

### 新領域の研究開発を加速



### 「R&D センターX」を開設

これまでとは異なるアプローチで新価値領域を担う研究開発組織「R&D センターX」を、2017年4月に開設

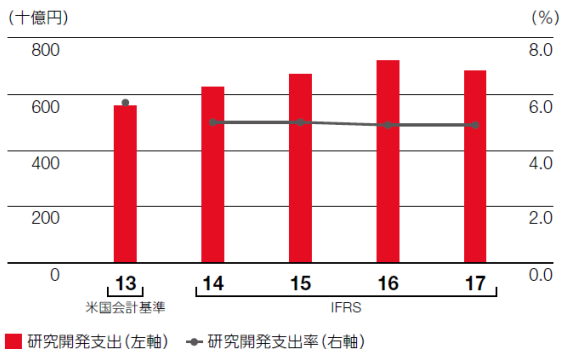
3E コンセプト



### 研究開発支出／研究開発支出率 (注)

3月31日に終了した各年度

※2013は米国会計基準に基づいた「研究開発費」を記載しています。



### TOPICS

#### 「CES\* 2018」で、Honda のめざすロボティクス社会を提案

Honda は、2018年1月に開催された「CES 2018」に、前年に続いて参加しました。3E コンセプトをテーマに出展し、Honda のめざす「人の幸福らしさが際立つロボティクス社会」を提案しました。会場では、3E を表現したロボットのプロトタイプをプレゼンテーションし、来場者の注目を集めました。

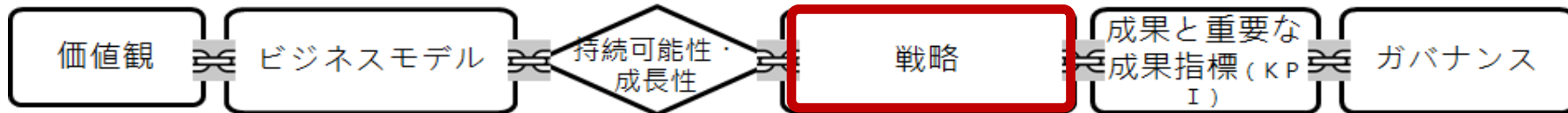


### オープンイノベーションのグローバル展開

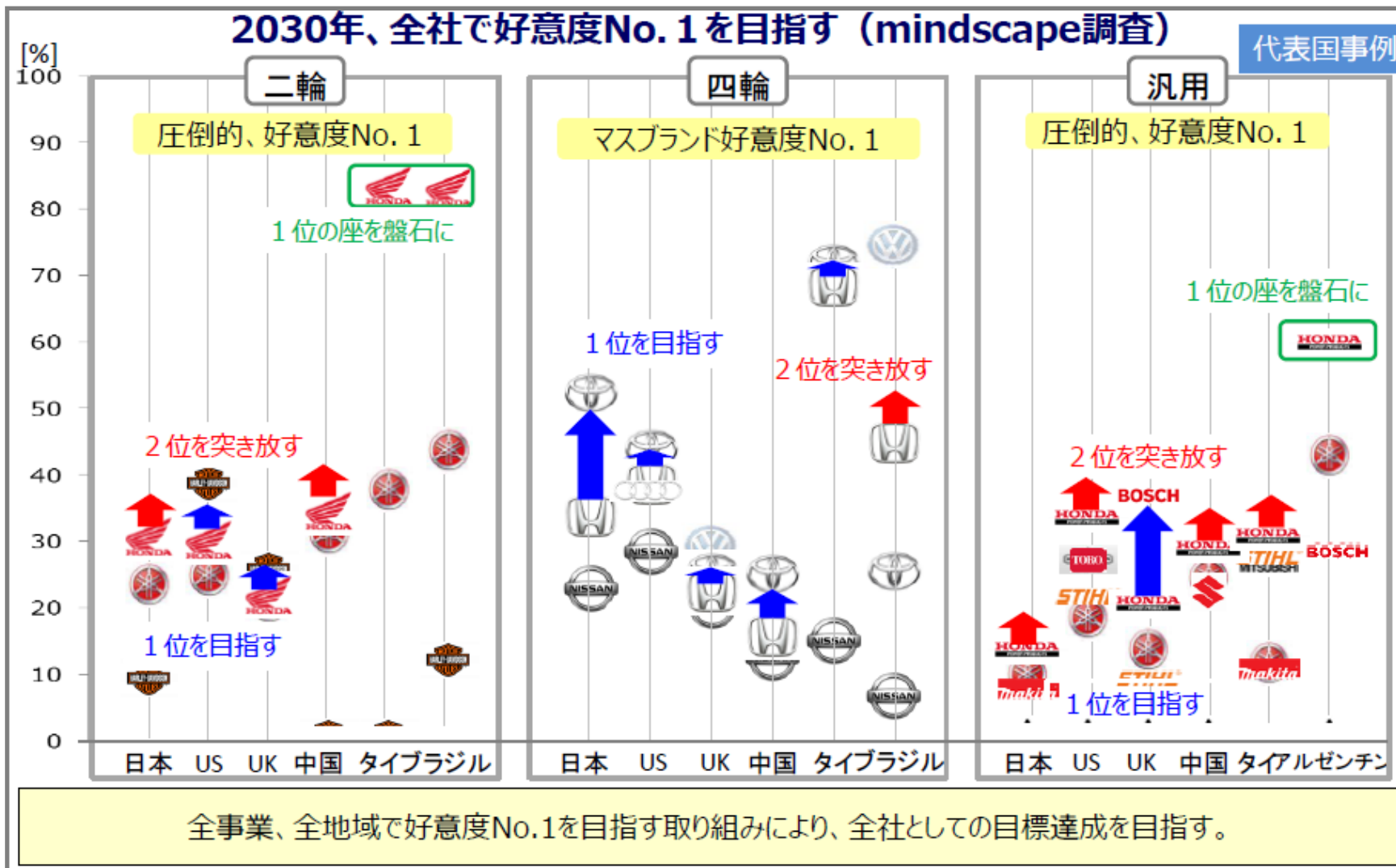
Honda Xcelerator のグローバル展開



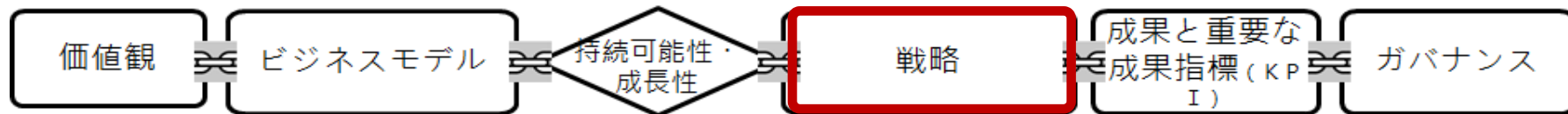
# 4. 戦略



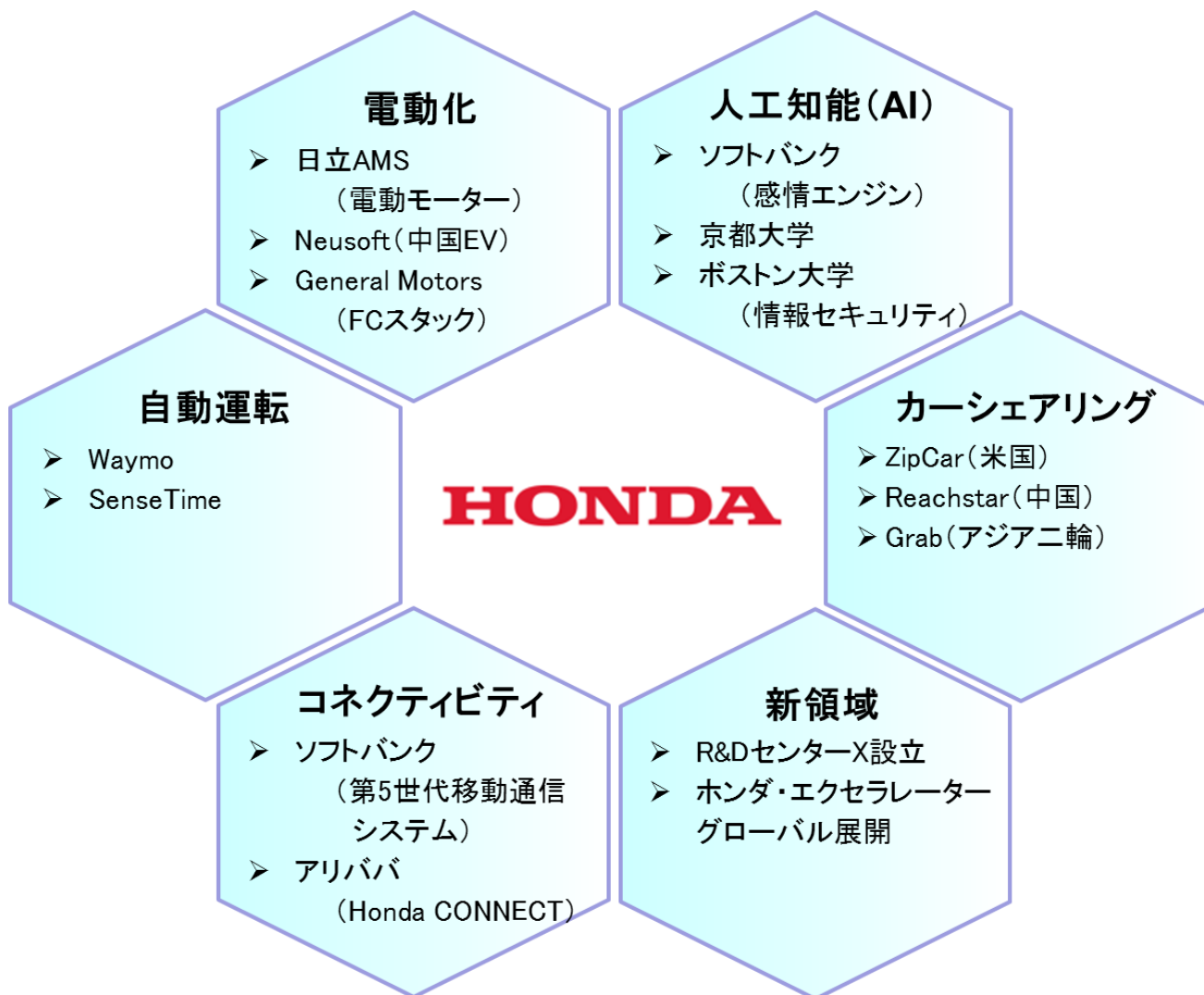
## 4.2.3. 経営資源・無形資産等の確保・強化 (ブランド)



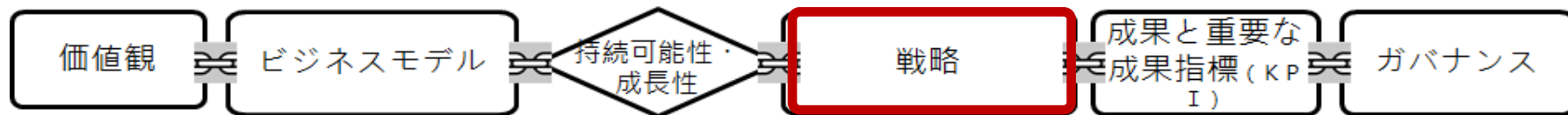
# 4. 戦略



## 4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策 = 変革のパートナーシップ



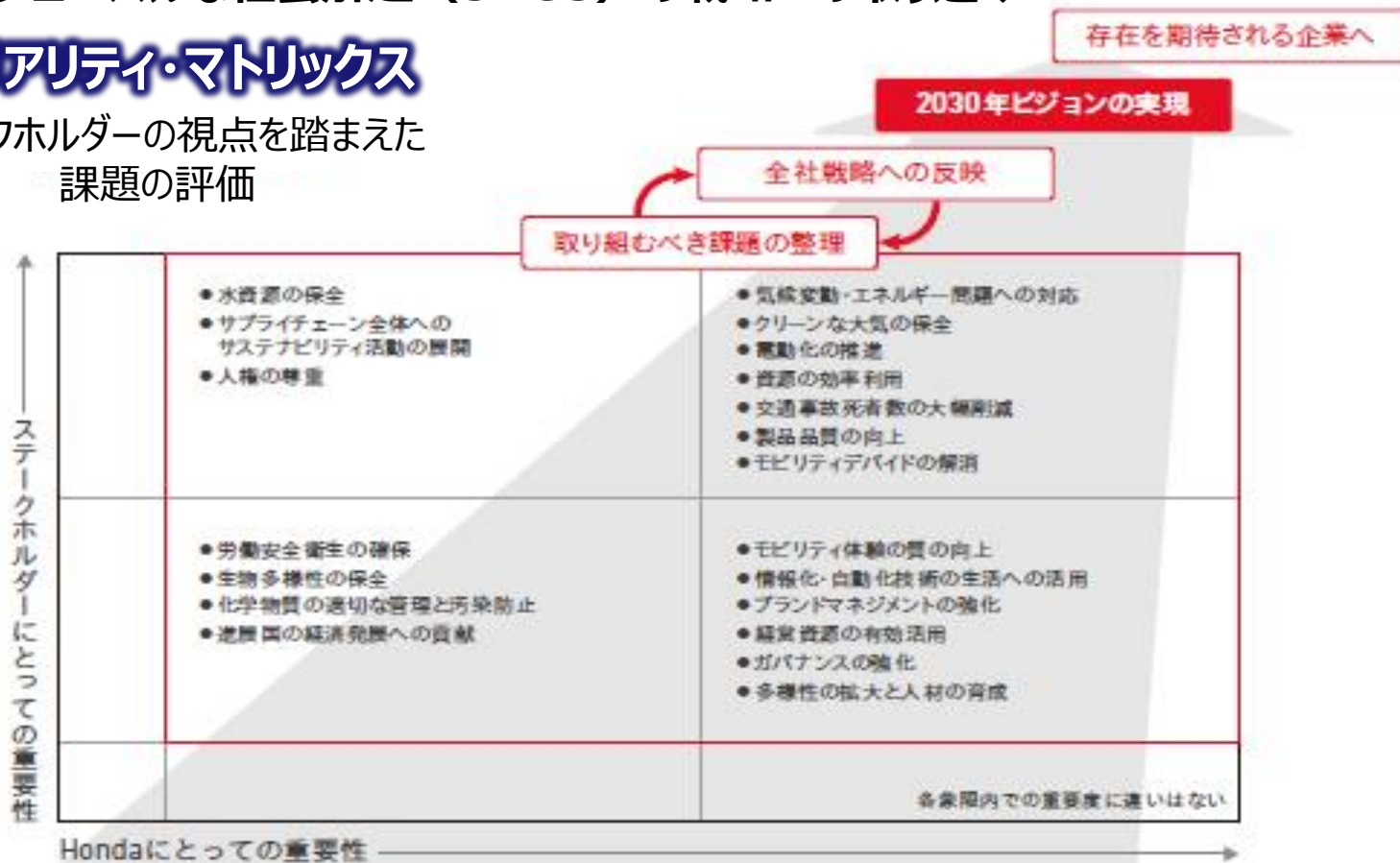
# 4. 戦略



## 4.3. ESG・グローバルな社会課題 (SDGS) の戦略への取り込み

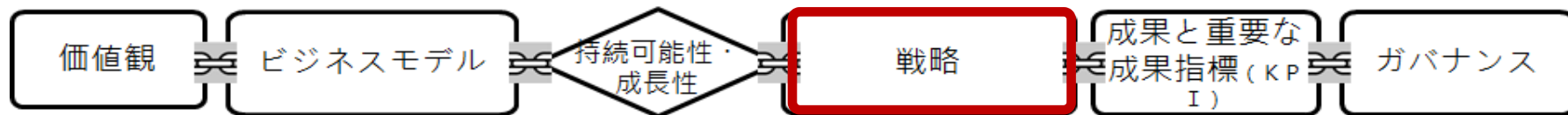
### マテリアリティ・マトリックス

ステークホルダーの視点を踏まえた  
課題の評価



自社だけでなくステークホルダーの視点を踏まえ、課題を可視化し整理、  
 反映 → 「カーボンフリー社会の実現」「交通事故ゼロ社会の実現」

# 4. 戦略



## 4.4. 経営資源・資本配分（キャピタルアロケーション）戦略

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



# 4. 戦略

## 4.4. 経営資源・資本配分（キャピタルアロケーション）戦略

### 地域の「協調と連携」

#### グローバルモデル



ACCORD CIVIC CR-V



VEZEL / HR-V FIT/JAZZ

どの地域でも通用する  
強いモデルに育てること

#### 地域専用モデル



ODYSSEY PILOT N-BOX



AVANCIER UR-V BR-V

お客様ニーズの近い地域同士が  
連携し**共通のモデル**を企画すること

### 変革のパートナーシップ

#### HONDA New Organizational Structure

**R&D Center X**  
AI×Data×Honda's Strengths  
AI×CI ACCORD  
Data EXHIBITION  
Honda's Strengths EXHIBITION

**HONDA INNOVATIONS**  
**HondaXcelerator**  
Global Startup Collaboration Program for Open Innovation

Robotics  
Mobility Systems  
Energy Awareness  
Stability Assistance

#### Connectivity

**SoftBank** Joint Research utilizing 5G mobile communication system

**Alibaba Group** Honda CONNECT

#### Autonomous Driving

**WAYMO** AI Technologies for Automated Driving

**sensetime**

#### Shared & Services

**zipcar** (U.S.) **Grab** (Asia)  
**REACH** (China) -Motorcycle

#### Electrification

**HITACHI** Inspire the Next  
日立 次世代EVモーター  
-EV Motor

**GM** -FC Stack & Next Generation Battery Development

**Neusoft** -China EV

### 既存のビジネスの盤石化



#### SEID 開発システム

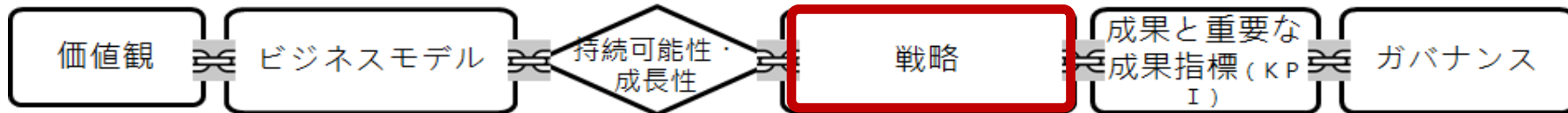
感性に響く商品とサービスを  
高効率に生み出す新たな  
「Hondaのクルマづくりの  
開発プロセス」を導入

魅力あるクルマづくり

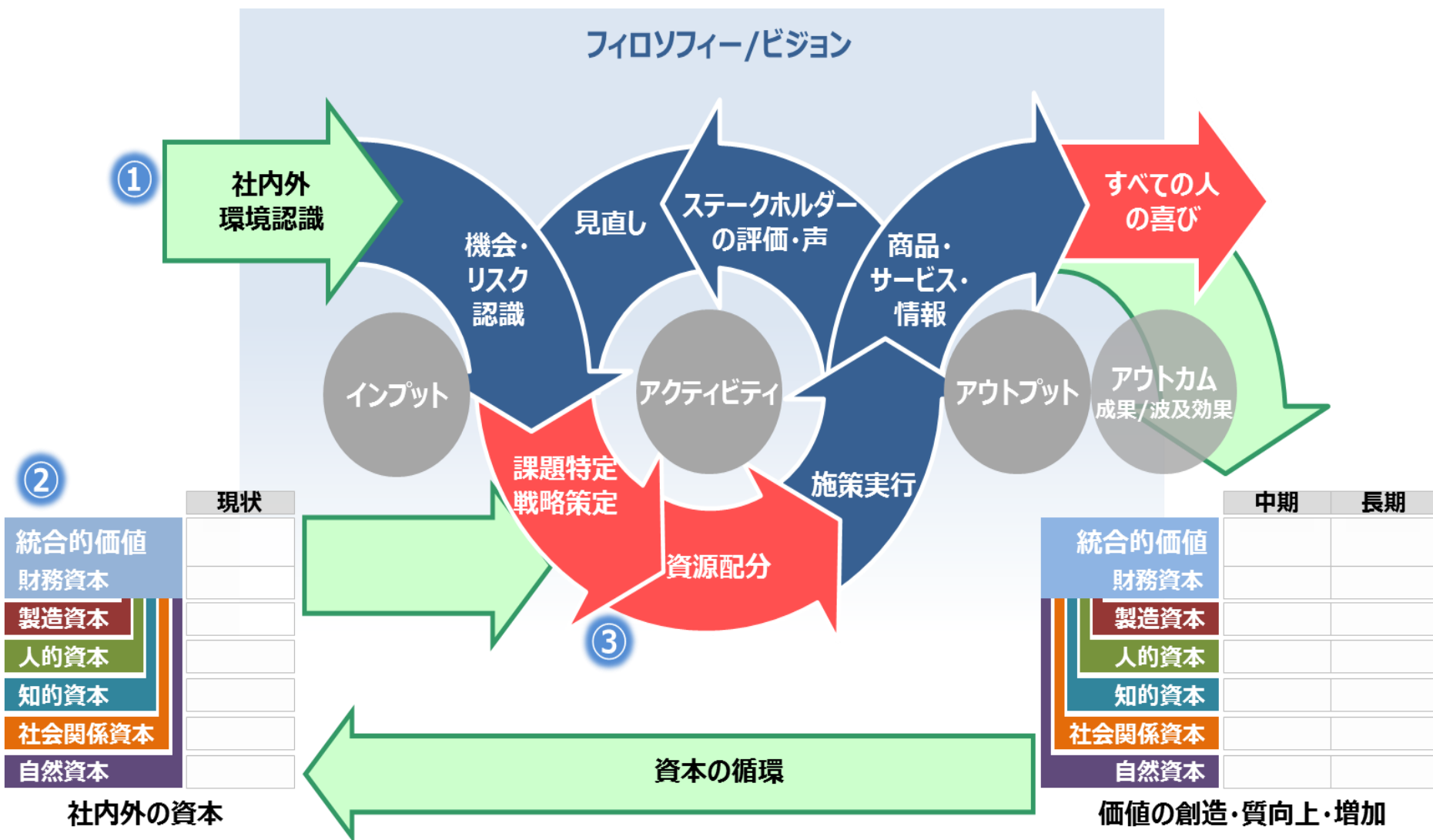
+

開発・生産効率の向上・  
総合的なコストの低減

# 4. 戦略



## 4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング

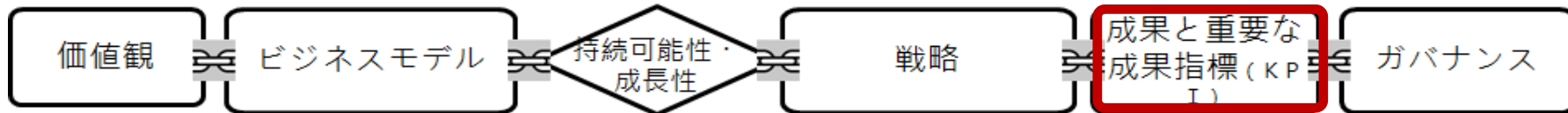






# 成果と重要な成果指標(KPI)

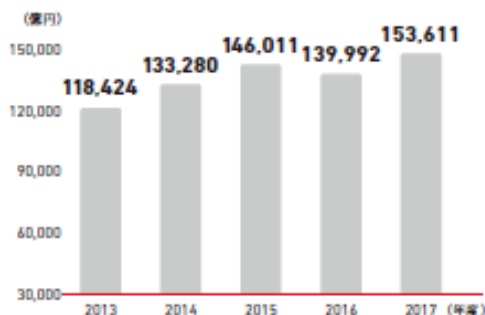
# 5. 成果と重要な成果指標 (KPI)



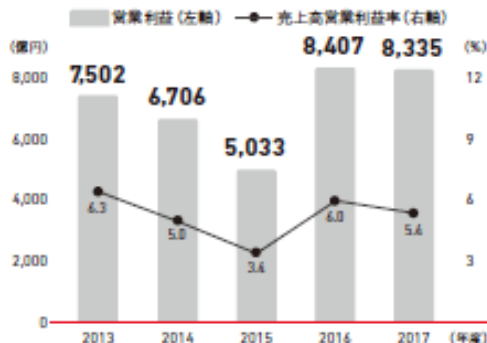
## 5.1. 財務パフォーマンス

### Honda の概要 財務ハイライト

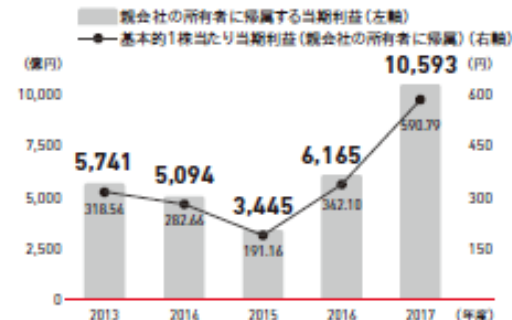
売上収益



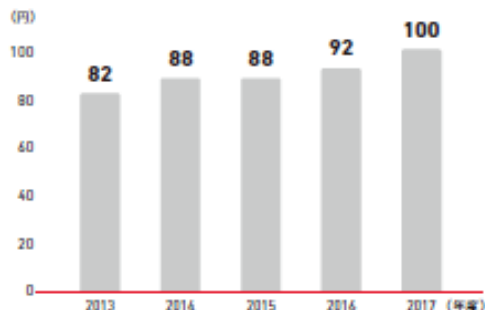
営業利益/売上高営業利益率



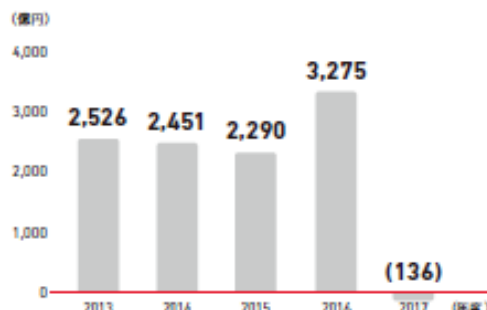
親会社の所有者に帰属する当期利益/基本的1株当たり当期利益 (親会社の所有者に帰属)



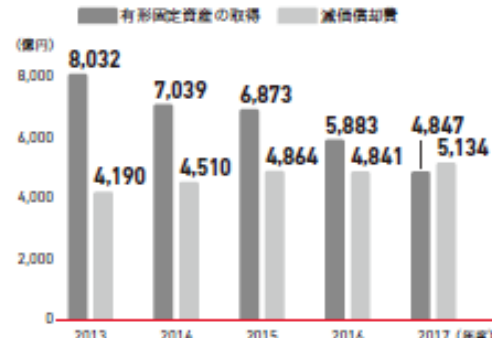
1株当たり配当額



法人所得税費用



有形固定資産の取得/減価償却費



※2013年度の有形固定資産の取得/減価償却費は国際会計基準(IFRS)で集計。

# 5. 成果と重要な成果指標 (KPI)



## 5.1.1. 財務状態及び経営成績の分析



### Q.2017年3月期決算の概要についてお聞かせください

2017年3月期の売上収益は、二輪・四輪・汎用パワープロダクツ事業における連結売上台数の増加や金融サービス事業の売上収益の増加などがあったものの、為替換算影響などにより、前年度比4.1%減収の13兆9,992億円となりました。為替換算影響を除くと7,226億円の増収となります。

台数面では、四輪車の世界販売台数が500万台を超え、過去最高となりました。市場別には、2016年6月に新型「Ridgeline」、同12月に新型「CR-V」を投入した米国では販売台数が160万台を超え、過去最高を更新するとともに、中国でも「CR-V」「Vezel」「XR-V」「Accord」「Civic」などの好調によ

り初の130万台超えとなりました。二輪車においては、インドの二輪連結子会社の生産台数が初めて500万台に達しました。

営業利益は前年度比67.0%増益の8,407億円となりました。内訳としては、品質関連費用の減少や年金制度改定影響による一過性影響や、円高による為替影響はあったものの、販売台数増加やコストダウン努力などの実質改善が1,050億円のプラスに作用するなど、厳しい事業環境の中でもファンダメンタルズが引き続き改善しました。

また、2017年3月期は、オープンイノベーションや協業の分野でも特筆すべき取り組みがありました。2016年12月には、Google Inc. (グーグル社)を傘下に持つAlphabet Inc. (アルファベット社)の自動運転研究開発子会社であるWaymo

(ウェイモ社)と、米国において自動運転技術領域の共同研究に向けた検討を開始しました。また2017年1月には、業界初となる先進の燃料電池システムの量産を行う合弁子会社をゼネラルモーターズ(GM)とともに設立することを発表しました。さらに同年3月、日立オートモティブ・システムズ社と、電動車両用モーターの開発、製造および販売を事業として行う合弁会社設立に関する契約を締結しました。

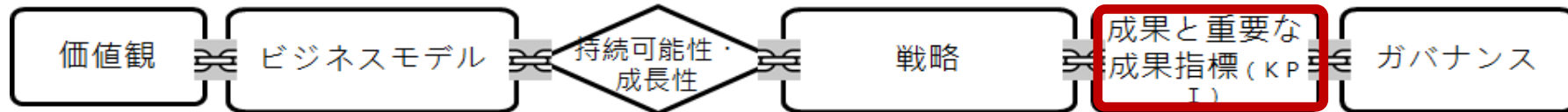
また同年2月には、「ロボット技術」「モビリティシステム」「エネルギーマネジメント」といった新価値領域における研究開発の更なる強化のため、当社の研究開発子会社である本田技術研究所が「R&DセンターX」の新設を発表し、4月より稼働開始いたしました。

### Q.中期的な取り組みについてお聞かせください

2018年3月期は、売上収益14兆2,000億円(前年度比1.4%増)、営業利益7,050億円(同16.1%減)を計画しています\*。円対米ドルの為替レート前提は、2017年3月期実績108円/米ドルに対し、2018年3月期は105円/米ドルとしています\*。営業利益については、為替影響および、2017年3月期に発生した年金制度改定影響がなくなったことによるマイナス要因を除くと、前年度比433億円の増益となる見通しです。これは、原材料価格の上昇による減益影響を受けながらも、機種構成の改善、二輪事業の台数増加、コストダウン努力などが、それらの減益要因を上回って利益に寄与することを見込んでいます。

中期的には、電動化技術や自動運転技術などの導入に向けた先行費用負担を見込むものの、厳しい競争環境のなかでも、持続的な成長と株主還元を共に実現できる企業体質の構築を実現します。具体的には、地域の協調と連携を更に進めた効率的な事業運営や、部品やプラットフォームの更なる共

# 5. 成果と重要な成果指標 (KPI)



## 5.1.1. 財務状態及び経営成績の分析

有化によるコスト削減などにより、既存ビジネスのファンダメンタルズをさらに改善するほか、前述のようなオープンイノベーションや協業を進めます。

\* 2017年4月28日現在

### Q. 設備投資、研究開発費の今後の方向性を教えてください

#### 設備投資について

2017年3月期は、新機種への投入に伴う投資や、生産設備・販売設備・研究開発施設の拡充、合理化および更新などにより、設備投資額は前年度比16.4%減の5,410億円となりました。2018年3月期は、同2.0%減の5,300億円を計画しています\*。中国では生産能力が不足しているため、中国の東風本田汽車有限公司の第三工場を2019年稼働開始にむけ建設を進めております\*\*。今後の拡大が想定される電動化対応などについては、電動車両用モーター領域や燃料電池システムの共同開発・生産などのアライアンスも検討するとともに経営資源を有効活用し、設備投資額の増加を抑制していきます。

#### 研究開発について

Hondaでは、技術者が自由闊達に研究開発活動を行い、先進の技術によって個性的で競争力のある商品を生み出すことを目的に、主要な研究開発部門を子会社として独立させています。2017年3月期の研究開発支出は前年度比4.8%減の6,853億円となりました。2018年3月期は前年度比9.4%増の7,500億円を計画しています\*。

今後の電動化技術や先進安全技術などの導入に向けて研究開発費用の増加が見込まれていますが、既存分野の開発効率を更に高めることや、オープンイノベーションの積極活用による研究開発領域の選択と集中を進めていくことで、今後の費用増加を抑制しつつ、効率的な研究開発活動を推進していきます。

\* 2017年4月28日現在

\*\* 持分法適用会社における設備投資のため、前述の設備投資額には含まれません。

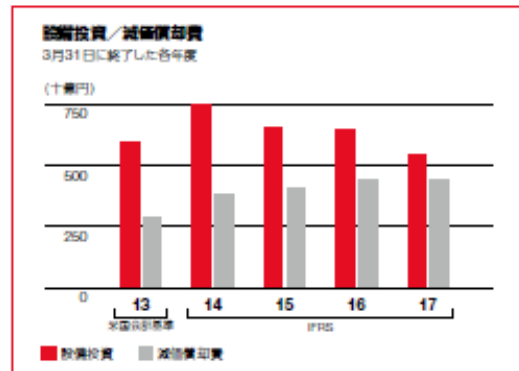
### Q. 株主還元の方針を教えてください

Hondaは、グローバルな視野に立って世界各国で事業を展開し、企業価値の向上に努めています。成果の配分について

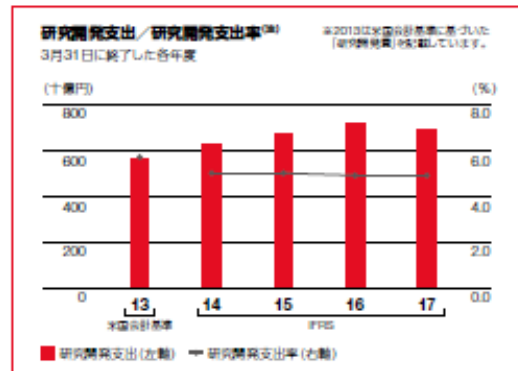
は、株主の皆様に対する利益還元を経営の最重要課題の一つと位置付けていますが、一方で、環境技術や先進安全技術といった、将来の成長に不可欠な研究開発や事業拡大に向けた投資および出資に充てるための内部留保も必要であり、これらを総合的に勘案すると、株主還元性向は、長期的な視点で30%程度とすることが適切であると考えています。また、自己株式の取得については、資本効率の向上や株主還元を目的とした機動的な資本政策の一環として検討していきます。

配当金については、株主の皆様に対して少しでも早く還元したいとの思いから、支払いを年4回としています。2017年3月期の配当金は、第1・第2四半期末が各22円、第3・第4四半期末が各24円、年間の配当金としては前年度比4円増配となる92円となりました。2018年3月期の配当金の予想につきましては、年間でさらに4円増配となる96円としています\*。今後とも株主の皆様のご期待に沿うべく企業価値向上にむけて努力してまいります。

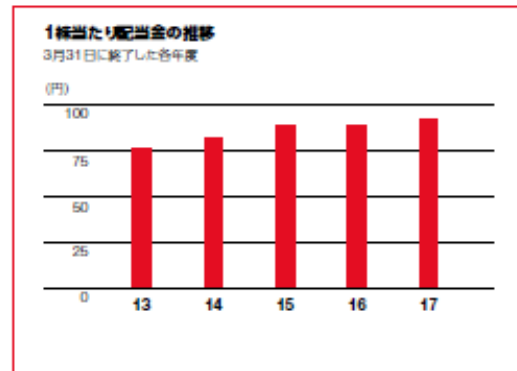
\* 2017年4月28日現在



(注) 上記のグラフには、オペレーティング・リース資産、ファイナンス・リース資産および有形固定資産に係る設備投資および減価償却費は含まれておりません。

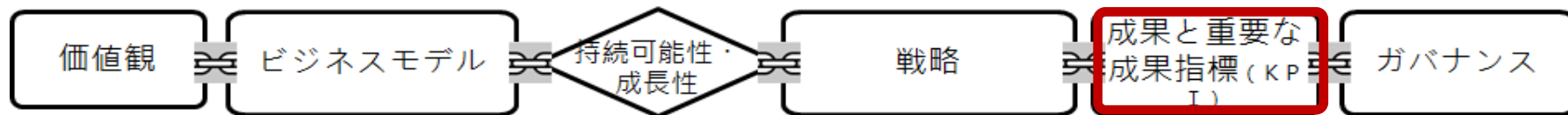


(注) 連結集計対象上の研究開発費とは異なります。



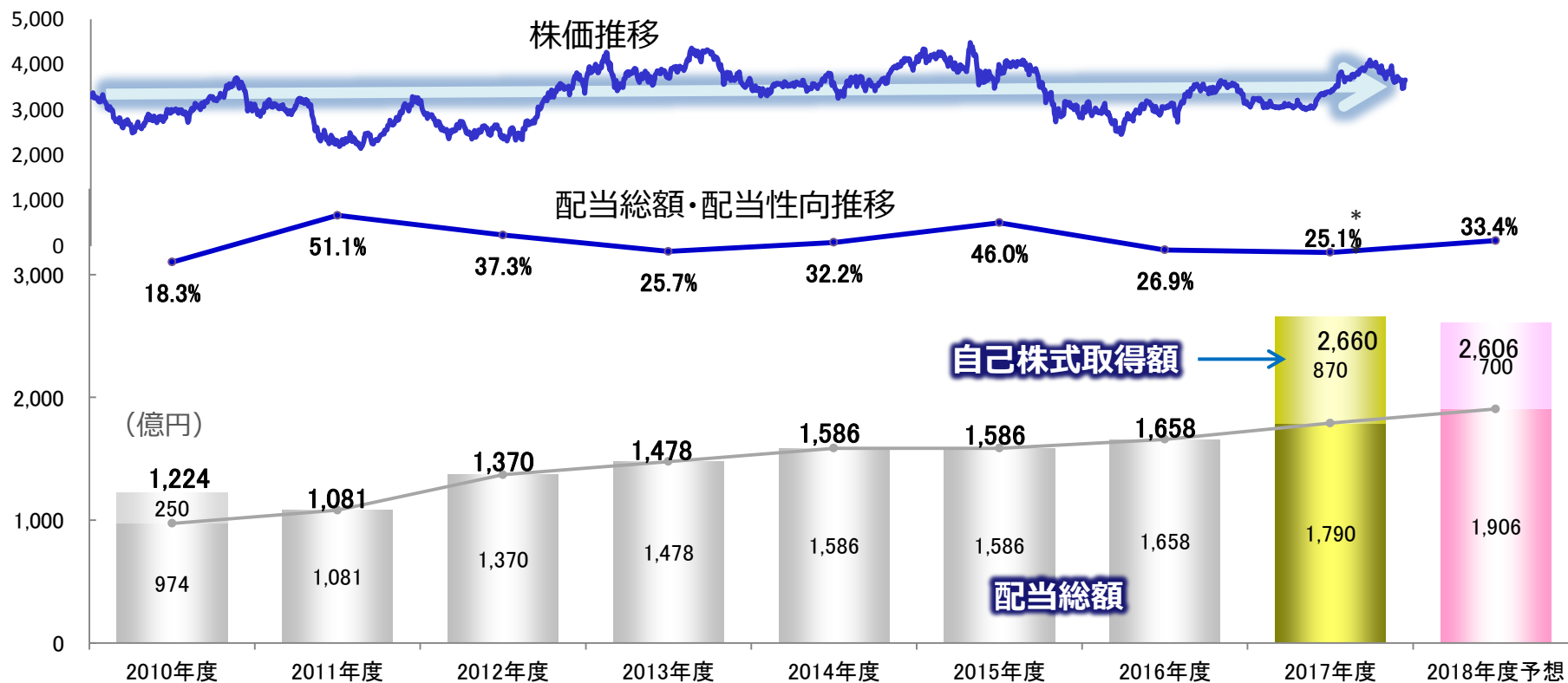


# 5. 成果と重要な成果指標 (KPI)



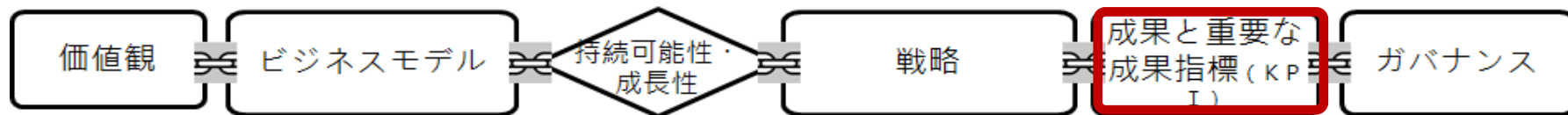
## 5.1.2. 経済的価値・株主価値の創出状況 (株価および株主還元の状況)

	2010年度実績	2011年度実績	2012年度実績	2013年度実績	2014年度実績	2015年度実績	2016年度実績	2017年度実績	2018年度(予想)
1株当り配当金(年間)	54	60	76	82	88	88	92	100	(108)



2010年以降、株価は微増に留まるも、安定配当および増配を実施

# 5. 成果と重要な成果指標 (KPI)



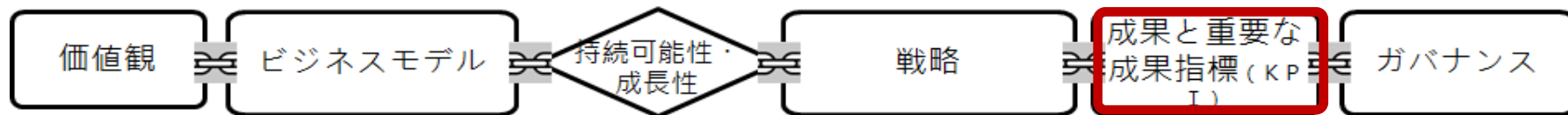
## 5.2. 戦略の進歩を示す独自KPIの設定

2017年度-2019年度 中期経営計画 (17-19中計) ~事業基盤の構築~		14	
全社目標	結果指標	■ ブランド価値指標 ■ 企業体質指標(ROS)	
	提供価値の「質」	喜びの創造	■
		喜びの拡大	■
		喜びを次世代へ	■
全社重点課題	顧客基盤	■	
	事業基盤	■	
	環境	■	
	安全	■	
	移動価値	■	
	生活価値	■	
	運営	■	
資源	■		

社内では重点課題毎にKPIの設定を行っているが、対外的にはアナウンスを行っていない

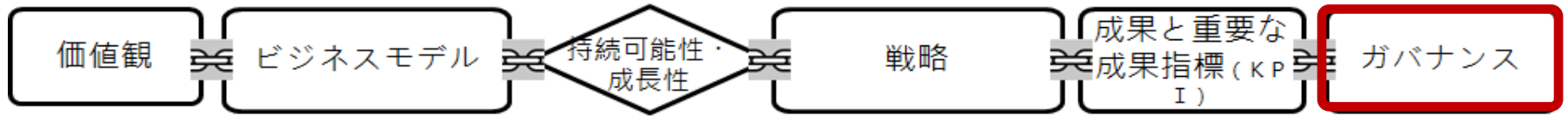


# 5. 成果と重要な成果指標 (KPI)



## 5.4. 資本コストに対する認識

質問 ※投資家と企業の対話ガイドラインより	回答
経営陣が資本コストを把握した上で収益力・資本効率等に関する目標を設定しているか？	株主の期待する収益を踏まえて、収益計画を設定している。ROE(株主資本利益率)を意識しながらROS等の目標を設定している。
中長期的に資本コストに見合うリターンを上げているか？	Hondaの10年平均のROE(8.0%)は資本コスト(**%)を上回っている。
資本コストに見合う観点から、設備投資・研究開発投資・人材投資等を戦略的・計画的に行っているか？	株主の期待する収益も踏まえ、将来の投資および研究開発を行っている。
経営・投資戦略を踏まえ、資本コストを意識した、資本構成や手元資金の活用を含めた財務管理の方針を策定し運用しているか？	株主の期待する収益も踏まえ、健全な財務体質を維持しながら、将来の成長に不可欠な研究開発や事業拡大のための投資および出資などに充てている。



# ガバナンス

# 6. ガバナンス



## 6.1. 経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性

### コーポレート・ガバナンス

#### 基本的な考え方

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、取締役会の監督機能の強化と意思決定の迅速化のため、取締役で構成される「監査等委員会」を有し、取締役会から取締役への業務執行権限の委譲により監督と業務執行の分離を進めることのできる監査等委員会設置会社に、2017年6月15日開催の定時株主総会の決議により、移行しました。

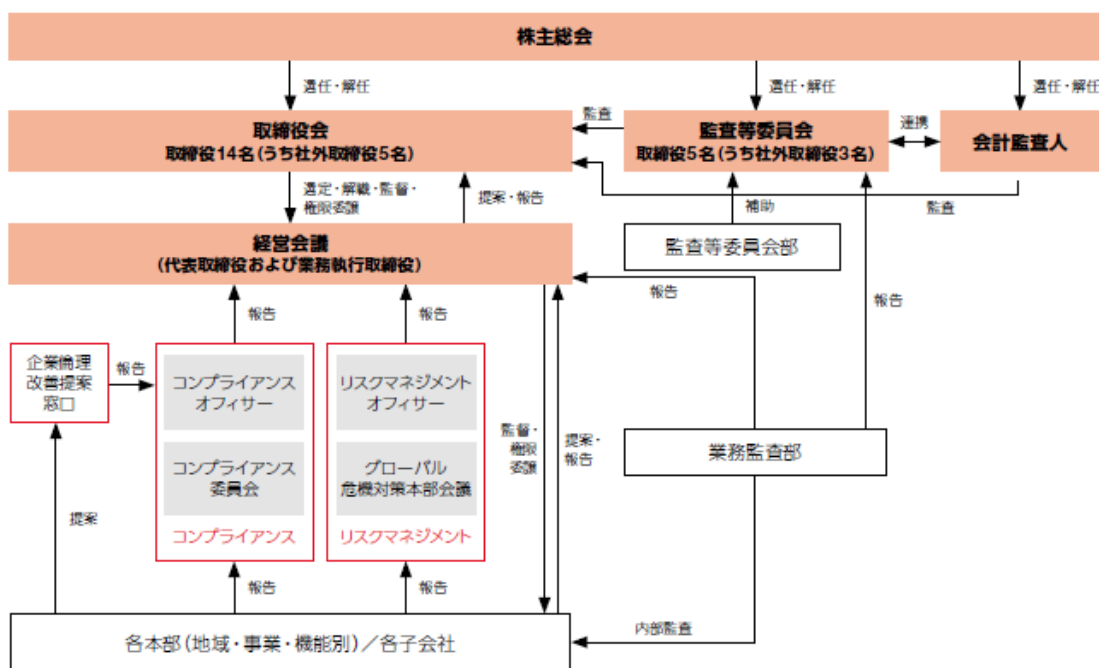
株主・投資家の皆様やお客様、社会からの信頼と共感をよりいっそう高めるため、四半期ごとの決算や経営政策の迅速かつ正確な公表など、企業情報の適切な開示を行っており、今後も透明性の確保に努めています。

#### コーポレート・ガバナンスの概要 (2017年6月15日時点)

組織形態 監査等委員会設置会社

- 取締役 (監査等委員である取締役を除く) の人数 ..... 9名
  - うち社外取締役の人数 ..... 2名
  - うち独立役員の人数 ..... 2名
  - うち女性取締役の人数 ..... 1名
- 取締役 (監査等委員である取締役を除く) の任期 ..... 1年
- 監査等委員である取締役の人数 ..... 5名
  - うち社外取締役の人数 ..... 3名
  - うち独立役員の人数 ..... 3名
  - うち女性取締役の人数 ..... 1名
- 監査等委員である取締役の任期 ..... 2年

#### コーポレート・ガバナンス体制 (2017年6月15日時点)



ESG情報についての詳細はサステナビリティレポートをご参照ください。  
<http://www.honda.co.jp/sustainability/>

# 6. ガバナンス

## 6.2. 社長、経営陣のスキルおよび多様性（取締役会メンバーと役割）

### 業務執行取締役

社内



八郷 隆弘

Takahiro Hachigo

代表取締役社長 **CEO**

社内



倉石 誠司

Seiji Kuraishi

代表取締役副社長 **COO**

戦略・事業・地域担  
当

社内



松本 宜之

Yoshiyuki Matsumoto  
専務取締役

R&D担当

研究子会社  
副社長

社内



神子柴 寿昭

Toshiaki Mikoshiba  
専務取締役

営業担当

副本部長

社内



山根 庸史

Yoshi Yamane  
専務取締役

生産担当

副本部長

社内



竹内 弘平

Kohei Takeuchi  
専務取締役

管理担当

副本部長

業務の  
監督に  
より集中

### 非業務執行取締役

社外



取締役  
國井秀子

Hideko Kunii

社外



取締役  
尾崎元規

Motoki Ozaki

社内



取締役 相談役  
伊東 孝紳

Takanobu Ito

監査等  
委員会

社内



取締役  
吉田 正弘

Masahiro Yoshida

社内



取締役  
鈴木 雅文

Suzuki Masafumi

社外



取締役  
樋渡 利秋

Toshiaki Hiwatari

社外



取締役  
高浦 英夫

Hideo Takaura

社外



取締役  
田村 真由美

Mayumi Tamura

業務執行取締役が業務執行を行っていた担当領域に、副本部長を設置し、取締役から業務執行を委任する体制へ移行開始

● 独立社外取締役比率は、全体の1/3以上。監査等委員会では過半数。女性は2人

● 新たに執行副責任者を設置 ⇒ 取締役執行責任者からの執行権限の委譲を進め、取締役はより監督に集中

# 6. ガバナンス



## 6.2. 社長、経営陣のスキルおよび多様性

**候補者番号** 1 **はちごう たかひろ** **八郷 隆弘** 生年月日 1959年5月19日 **再任**

**地位** 代表取締役社長 **担当** 最高経営責任者

- 所有する当社株式の数 37,200株
- 取締役会出席状況 開催10回/出席10回(100%)
- 取組役在任年数(本定時株主総会終結時) 3年
- 当社との特別の利害関係 なし
- 取締役在任年数(本定時株主総会終結時) 3年

**● 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況**

1982年4月	当社入社	2013年4月	当社中国生産統括責任者
2008年4月	同 購買本部四輪購買二部長	2013年4月	本田技研工業(中国)投資有限公司副総経理
2008年6月	同 執行役員	2013年11月	本田技研科技(中国)有限公司副総経理
2010年4月	同 購買本部購買二部長	2014年4月	当社常務執行役員
2011年4月	同 生産本部鉛炭製作所長	2015年4月	同 専務執行役員
2012年4月	ホンダモーターヨーロッパ・リミテッド 取締役副社長	2015年6月	同 代表取締役社長 社長執行役員
2012年9月	同 取締役副社長	2017年4月	同 最高経営責任者(現在)
2012年9月	同 取締役副社長	2017年6月	同 代表取締役社長(現在)

**取締役候補者とした理由**  
八郷隆弘氏は、豊富な海外経験と研究開発・生産・購買領域を中心に幅広い経験を持ち、海外を含めた当社グループの業務に精通しております。2015年6月からは代表取締役社長として全ての業務執行に対する責任を負い、力強いリーダーシップを発揮して当社グループ全体の経営を担っております。人格・見識ともに優れた優秀な人物であり、2030年ビジョンの実現に向けて、引き続き経営者としての役割を担うに相応しいことから、取締役の候補者となりました。

**候補者番号** 2 **くらいし せいじ** **倉石 誠司** 生年月日 1958年7月10日 **再任**

**地位** 代表取締役社長 **担当** 最高執行責任者、戦略・事業・地域担当、リスクマネジメントオフィサー、コーポレートブランドオフィサー

- 所有する当社株式の数 37,200株
- 取締役会出席状況 開催10回/出席10回(100%)
- 当社との特別の利害関係 なし
- 取締役在任年数(本定時株主総会終結時) 2年

**● 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況**

1982年4月	当社入社	2013年11月	本田技研科技(中国)有限公司総経理
2007年4月	本田技研工業(中国)投資有限公司 副総経理	2014年4月	当社常務執行役員
2007年6月	当社執行役員	2016年4月	同 専務執行役員
2008年1月	東風本田汽車有限公司総経理	2016年6月	同 代表取締役副社長執行役員
2010年4月	当社中国本部長	2016年6月	同 リスクマネジメントオフィサー(現在)
2010年4月	本田技研工業(中国)投資有限公司総経理	2016年6月	同 コーポレートブランドオフィサー(現在)
2010年6月	当社取締役	2017年4月	同 最高執行責任者(現在)
2011年4月	同 取締役 執行役員	2017年4月	同 戦略・事業・地域担当(現在)
2011年6月	同 執行役員(取締役を退任)	2017年6月	同 代表取締役副社長(現在)

**取締役候補者とした理由**  
倉石誠司氏は、豊富な海外経験とサプライチェーン・マネジメントや営業領域を中心に幅広い経験を持ち、海外を含めた当社グループの業務に精通しております。2017年度は、代表取締役副社長、最高執行責任者、戦略・事業・地域担当としてグローバルでのお客様の喜び拡大に向けて力強いリーダーシップを発揮しており、十分な実績をあげております。人格・見識ともに優れた優秀な人物であり、2030年ビジョンの実現に向けて、引き続き経営者としての役割を担うに相応しいことから、取締役の候補者となりました。

## 執行役員 (抜粋 参考)

### 常務執行役員

関口 孝

● 四輪事業本部長

滝澤 惣一郎

● ホンダオプティマエンジニアリング・インコーポレーテッド取締役社長

藤野 道格

● ホンダエアクラフトカンパニー・エル・エル・シー取締役社長

青山 真二

● 北米地域本部副本部長  
● 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  
● 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

貝原 典也

● 購買本部長

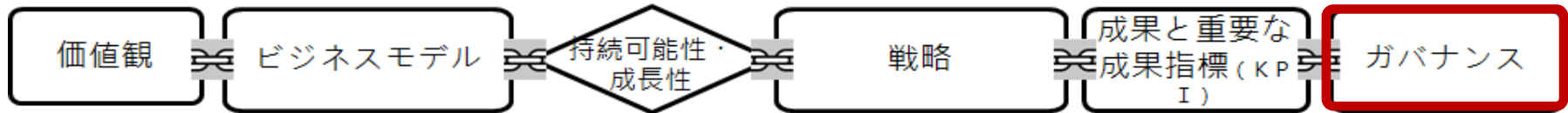
三部 敏宏

● 株式会社本田技術研究所取締役副社長  
● 株式会社本田技術研究所リスクマネジメント

取締役の候補者は、人格・見識に優れ、Honda の経営を監督することのできる人物を、性別・国籍等の個人の属性にかかわらず、取締役会の決議によって決定しています。



# 6. ガバナンス



## 6.3. 社外役員のスルキおよび多様性

候補者番号 **7** **くにい ひでこ** 国井 秀子 生年月日 1947年12月13日 再任 社外 独立役員

地位 取締役

- 所有する当社株式の数 1,600株
- 取締役会出席状況 開催10回/出席10回(100%)
- 当社との特別の利害関係 なし
- 社外取締役在任年数(本定時株主総会終結時) 4年

● 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

2009年4月 株式会社 取締役	2013年3月 株式会社 取締役
2009年7月 リコーITソリューションズ株式会社 取締役会長兼執行役員	2013年4月 芝浦工業大学学長補佐(現在)
2009年7月 株式会社 取締役(現在)	2013年10月 同 男女共同参画推進室長(現在)
2009年8月 内閣府男女共同参画推進連携会議委員	2014年6月 当社取締役(現在)
2012年4月 芝浦工業大学大学院工学マネジメント研究科教授(現在)	2014年6月 東京電力株式会社(現東京電力ホールディングス)社外取締役(現在)
2013年3月 リコーITソリューションズ株式会社取締役会長兼執行役員退職	2015年6月 株式会社ケミカルホールディングス社外取締役(現在)

(重要な兼職の状況)

株式会社新機構社外取締役、芝浦工業大学大学院工学マネジメント研究科教授、同 学長補佐、同 男女共同参画推進室長、東京電力ホールディングス株式会社外取締役、株式会社ケミカルホールディングス社外取締役

1. 社外取締役候補者とした理由

国井秀子氏は、企業、政府、教育機関における幅広い経験と企業経営に関する高い見識を有し、2014年6月より社外取締役として積極的な意見、提言等をいただきその職責を十分に果たしていただいております。今後も客観的で広範かつ高度な視野から当社の企業活動に助言いただくとともに経営全般を監督いただくため、引き続き社外取締役の候補者としていたしました。

2. その他社外取締役候補者に関する事項

(1) 国井秀子氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者であります。

(2) 国井秀子氏は、当社の「社外取締役の独立性判断基準」を満たしております。当社は、同氏が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ており、同氏が取締役として再任された場合には、独立役員の届出を継続する予定であります。

(3) 社外取締役候補者との責任限定契約の内容の概要

当社は、国井秀子氏との間で、会社法第427条第1項および当社定款第29条の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任について、同法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度とする旨の責任限定契約を締結しております。同氏が取締役として再任された場合には、当社は同氏との間で当該責任限定契約を継続する予定であります。

候補者番号 **8** **おどき もとき** 尾崎 元規 生年月日 1949年6月6日 再任 社外 独立役員

地位 取締役

- 所有する当社株式の数 700株
- 取締役会出席状況 開催10回/出席10回(100%)
- 当社との特別の利害関係 なし
- 社外取締役在任年数(本定時株主総会終結時) 2年

● 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

2012年6月 花王株式会社 取締役 取締役会会長	2014年3月 花王株式会社 取締役 取締役会会長退職
2012年6月 公益財団法人花王芸術・科学財団代表理事(現在)	2014年6月 公益財団法人新国立劇場運営財団理事長(現在)
2014年3月 公益社団法人企業メセナ協議会理事長(現在)	2015年6月 野村證券株式会社外取締役(現在)
	2016年6月 当社取締役(現在)

(重要な兼職の状況)

公益財団法人花王芸術・科学財団代表理事、公益社団法人企業メセナ協議会理事長、公益財団法人新国立劇場運営財団理事長、野村證券株式会社外取締役

1. 社外取締役候補者とした理由

尾崎元規氏は、花王株式会社の社長・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、2016年6月より社外取締役として積極的に意見、提言等をいただきその職責を十分に果たしていただいております。今後も客観的で広範かつ高度な視野から当社の企業活動に助言いただくとともに経営全般を監督いただくため、引き続き社外取締役の候補者としていたしました。

2. その他社外取締役候補者に関する事項

(1) 尾崎元規氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者であります。

(2) 尾崎元規氏は、当社の「社外取締役の独立性判断基準」を満たしております。当社は、同氏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ており、同氏が取締役として再任された場合には、独立役員の届出を継続する予定であります。

(3) 社外取締役候補者との責任限定契約の内容の概要

当社は、尾崎元規氏との間で、会社法第427条第1項および当社定款第29条の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任について、同法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度とする旨の責任限定契約を締結しております。同氏が取締役として再任された場合には、当社は同氏との間で当該責任限定契約を継続する予定であります。

現在、取締役会の1/3以上、監査等委員会の1/2以上が社外取締役

Honda では、豊かな経験と高い見識に基づき、客観的で広範かつ高度な視野から当社の経営を監督いただける方を社外取締役に選任しています。(独立性に留意)



# 6. ガバナンス



## 6.4. 戦略的意思決定の監督・評価

### コーポレートガバナンス

#### 業務執行の意思決定

Hondaは、2017年6月15日より監査等委員会設置会社へ移行し、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、取締役会から取締役への委任を拡大しています。これにより、迅速な意思決定と機動的な業務執行を可能にするとともに、経営の監督と業務執行の分離を進め、取締役会の機能を、従来よりも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、さらに経営会議は地域執行会議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。地域執行会議は、経営会議から委譲された権限の範囲内で地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14名の取締役によって構成されています。

取締役の候補者は、人格・見識に優れ、Hondaの経営を監督することのできる人物を、性別・国籍等の個人の属性にかかわらず、取締役会の決議によって決定しています。

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取締役または業務執行取締役に委任しています。

#### 取締役会の実効性評価

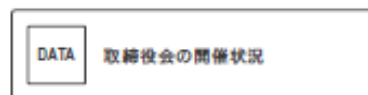
当社は取締役会の機能の現状を確認し、実効性の向上につなげることを目的に、毎年度、取締役会全体の実効性の評価を実施しています。

2017年度は、評価にあたり、前回同様、取締役の自己評価を行いました。自己評価は、取締役に対して実施したアンケートとヒアリングの結果をもとに、取締役会で審議・決定しました。アンケートの質問項目は、外部の弁護士に監修のもとで設定し、またヒアリングおよび結果の集計は外部の弁護士により実施しました。

取締役会では、前回の指摘事項を踏まえ、取締役構成の見直し、審議基準の改定

や社外取締役に対する情報提供の充実等を行っていることから、「実効性は適切に確保されている」と確認するとともに、2017年6月に監査等委員会設置会社へ移行し、「モニタリング型」の経営体制を採用したことを踏まえ、取締役会による監督機能をさらに充実させる必要がある、という認識を共有しました。

当社は、「取締役会の監督機能をより発揮するために有用な情報」の提供を充実させるとともに、「グローバル経営のモニタリングを意識した審議」を活発化させ、「モニタリング型取締役会」としての実効性をいっそう高めていきます。

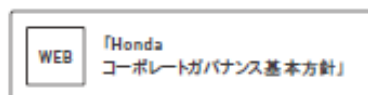


▶ P.35へ

#### 社外取締役

Hondaでは、豊かな経験と高い見識に基づき、客観的で広範かつ高度な視野から当社の経営を監督いただける方を社外取締役に選任しています。そのなかには、独立性の高い社外取締役を含め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。



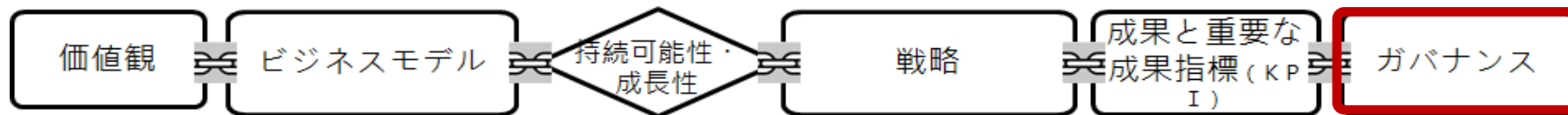
▶ <http://www.honda.co.jp/investors/policy/governance.html>

#### 社外取締役のサポート体制

Hondaでは、社外取締役に対しては、秘書部または監査等委員会部が、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。

# 6. ガバナンス



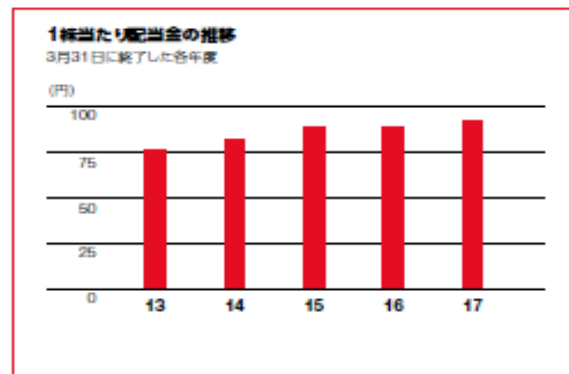
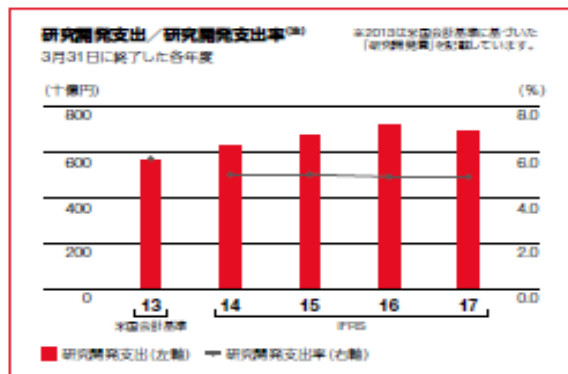
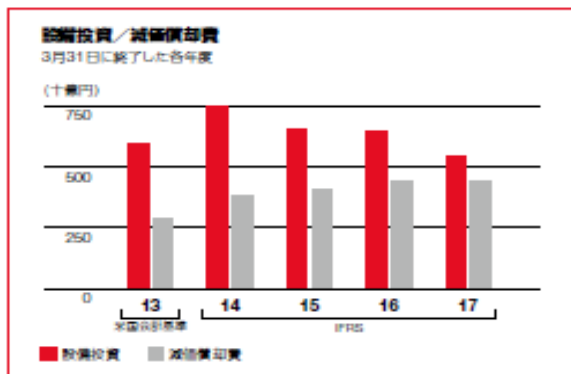
## 6.5.利益配分の方針

当社は、グローバルな視野に立って世界各国で事業を展開し、企業価値の向上に努めています。成果の配分にあたりましては、**株主の皆様に対する利益還元を経営の最重要課題のひとつとして位置づけ**ており、長期的な視点に立ち将来成長にむ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、配当金額の親会社の所有者に帰属する当期利益に対する比率 **(配当性向) 30%を目処**に実施していきます。当社の剰余金の配当は、年4回の配当を基本的な方針としています。配当の決定機関は、取締役会としています。

また、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。

内部留保資金につきましては、将来の成長に不可欠な研究開発や事業拡大のための投資および出資と健全な財務体質の維持に充てていきます。



# 6. ガバナンス



## 6.6. 役員報酬制度の設計と結果

Hondaコーポレートガバナンス基本方針13条  
 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

月度報酬は、多様で優秀な人材を引きつけることができるよう、他社の水準等を考慮して相応な金額を支給。

役員賞与は、各事業年度の業績、株主への配当、従業員賞与水準等の事情を勘案して、取締役会の決議によって決定し、支給。

株式報酬は、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、取締役会で承認された基準および手続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

社外取締役その他業務執行を行わない取締役の報酬は、取締役会で承認された報酬基準に基づいて支給する月度報酬のみで構成。

監査等委員である取締役の報酬は、監査等委員である取締役の協議によって決定し、支給する月度報酬のみで構成。

### 取締役および監査役の報酬等の額

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 役員の員数(名)
		基本報酬	賞与	
取締役 (監査等委員を除く) (社外取締役を除く)	639	408	230	10
社外取締役 (監査等委員を除く)	29	29	-	2
取締役 (監査等委員) (社外取締役を除く)	100	100	-	2
社外取締役 (監査等委員)	35	35	-	3
監査役 (社外監査役を除く)	33	33	-	2
社外監査役	11	11	-	3

※上記の「基本報酬」については、当年度において、当社が当社役員に対して支給した基本報酬の金額を記載しており、2017年6月15日開催の第93回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名、監査役1名に対する支給額を含んでいます。

### 最高給与受給者の年間報酬等の総額 (日本)

最高給与受給者の年間報酬等の総額 (百万円)	155
従業員の年間報酬総額の中央値に対する比率 (%)	1,938

### 最高給与受給者の年間報酬総額等の増加率 (日本)

最高給与受給者の年間報酬総額等の増加率 (%)	104
-------------------------	-----

# 6. ガバナンス



## 6.7.取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題

取締役会の実効性評価（サステナビリティレポート）  
 当社は取締役会の機能の現状を確認し、実効性の向上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。

2017年度は、評価にあたり、前回同様、取締役の自己評価を行いました。自己評価は、取締役に対して実施したアンケートとヒアリングの結果をもとに、取締役会で審議・決定。  
 アンケートの質問項目は、外部の弁護士の監修のもとで設定し、またヒアリングおよび結果の集計は外部の弁護士により実施。

取締役会では、前回の指摘事項を踏まえ、取締役構成の見直し、審議基準の改定や社外取締役に対する情報提供の充実等を行っていることから、「実効性は適切に確保されている」と確認するとともに、2017年6月に監査等委員会設置会社へ移行し、「モニタリング型」の経営体制を採用したことを踏まえ、取締役会による監督機能をさらに充実させる必要がある、という認識を共有。

### コーポレートガバナンスの概要（2018年6月14日時点）

組織形態	監査等委員会設置会社
● 取締役（監査等委員である取締役を除く）の人数	9名
うち社外取締役の人数	2名
うち独立役員の数	2名
うち女性取締役の人数	1名
● 取締役（監査等委員である取締役を除く）の任期	1年
● 監査等委員である取締役の人数	5名
うち社外取締役の人数	3名
うち独立役員の数	3名
うち女性取締役の人数	1名
● 監査等委員である取締役の任期	2年

### 取締役会の開催状況（2017年度）

● 開催数（回）	10
● 取締役（監査等委員である取締役を除く） <sup>※1</sup> の出席率（%）	100
うち、社外取締役の出席率（%）	100
● 監査等委員である取締役 <sup>※2</sup> の出席率（%）	100
うち、社外取締役 <sup>※3</sup> の出席率（%）	100

※1 2017年6月15日付の監査等委員会設置会社移行前は「取締役」。  
 ※2 2017年6月15日付の監査等委員会設置会社移行前は「監査役」。  
 ※3 2017年6月15日付の監査等委員会設置会社移行前は「社外監査役」。

### 監査等委員会の開催状況（2017年度）

● 開催数（回）	8
● 監査等委員である取締役 <sup>※1</sup> の出席率（%）	100
うち、社外取締役 <sup>※2</sup> の出席率（%）	100

※1 2017年6月15日付の監査等委員会設置会社移行前は「監査役」。  
 ※2 2017年6月15日付の監査等委員会設置会社移行前は「社外監査役」。

**END**