

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

／コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1. 基本的な考え方

当社が企業活動を通じて継続的に収益をあげ、企業価値を高めていくためには、その活動を律する枠組みであるコーポレート・ガバナンス（企業統治）の体制の整備は不可欠であると考えております。

当社は、当社をとりまくあらゆるステークホルダーの立場を尊重し、円滑な関係を構築していくことが、コーポレート・ガバナンスの基本的な目的であると考え、そのために重要情報の適時適切な開示をとおして、企業内容の公正性・透明性確保に努めております。特に、全てのステークホルダーの権利・利益を守り、ステークホルダー間の平等性を確保するために、社内体制、環境の整備を図ることは、コーポレート・ガバナンスの重要な要素であると考えております。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則について、全てを実施しております。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

【原則1－4 政策保有株式】

当社は、長期取引を前提に取引先企業の株式を保有することは、安定的な関係構築の有効な手段であり、中長期的な企業価値の向上につながるものと考えております。なお、取引先企業の株式保有の合理性を確認するため、年に1回、取締役会において、個別銘柄ごとに保有に伴う便益が資本コストに見合っているかなどの定量的な評価と、保有意義といった定性的な評価の両面で検証を行っております。その結果、保有目的が失われたと判断した株式については、速やかに縮減を行ってまいります。

株主としての議決権の行使については、個別取引関係を有する株主として投資先企業の会社提案議案の趣旨や意向を尊重します。ただし、投資先企業との対話や議案精査の過程で当該企業の企業価値を毀損するリスクがあると判断した場合は、議案の取り下げや見直しを要請するほか、議決権行使の棄権なども含めた議案ごとの対応を行ってまいります。

【原則1－7 関連当事者間の取引】

取締役の会社との取引および会社の取締役との利益が相反する取引につきましては、取締役会規則の定めた手続きに基づき適切に監督されております。

【補充原則2－4－1 中核人材の登用等における多様性の確保】

1. 多様性の確保についての考え方

当社は、従業員の人権や、多様性を尊重し、その能力を最大限に発揮できるような環境、また安全で快適に働くことのできる環境を整えることで、従業員と会社が共に成長できると考えております。

2. 多様性の確保の自主的かつ測定可能な目標、およびその状況

当社では、管理職のポジションに登用する上で性別、国籍、社歴などによらず、各ポジションに求められる経験、知識・スキル、能力等に鑑みて公平に登用を行うことで、多様性の確保に努めてまいります。

具体的には、上級職を含む女性管理職比率について、自動車業界における他社動向等を踏まえ、2024年3月末実績の3.7%を、2027年3月末までに4.7%へ増加させることを目指し、引き続き計画的な育成や採用等に取り組んでまいります。

3. 多様性の確保に向けた人材育成方針、社内環境整備方針、その実施状況

多様性の確保に向けた方針やその実施状況につきましては、当社のウェブサイトに掲載しております「統合報告書」および「サステナビリティレポート」の中で記載しておりますので、ご参照ください。

統合報告書 <https://www.isuzu.co.jp/investor/annual/index.html>

サステナビリティレポート <https://www.isuzu.co.jp/company/sustainability/report.html>

【原則2－6 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮】

当社の企業年金基金は、積立金の運用が従業員の安定的な資産形成に加えて当社の財政状態にも影響を与えることを踏まえ、運用機関に対するモニタリングなども含めた運用の専門性を高めてアセットオーナーとして期待される機能を発揮できるよう、運用コンサルタントと連携し、企業年金の運用に携わる人材の専門性を高めるほか、企業年金連合会主催の研修や投資機関各社の実施するセミナーへの参加、代議員会での勉強会の実施などにより、必要な専門能力や知見を補完しております。

【原則3－1 情報開示の充実】

（会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、経営計画）

当社は2023年に新たな経営理念体系である「ISUZU ID」を制定しました。また、経営戦略、経営計画につきましては、「ISUZU Transformation-Growth to 2030」を策定し、それぞれ当社ウェブサイトに掲載しておりますので、ご参照ください。

経営理念体系「ISUZU ID」 <https://www.isuzu.co.jp/company/vision.html>

(コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針)

当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針は、本報告書の「1.1. 基本的な考え方」の冒頭に記載しておりますので、ご参照ください。

(経営陣幹部・取締役の報酬決定の方針と手続)

当社の取締役の報酬につきましては、株主総会で承認された範囲内で決定しております。役員報酬の詳細は、本報告書の「2.1. [取締役報酬関係] 報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」に記載しておりますので、ご参照ください。

(経営陣幹部の選解任・役員候補者の指名の方針と手続)

取締役候補者には、経営に関する深い知識や経験を有し、当社の事業や自動車産業についての十分な知識と、それらの知識と経験に基づいて適切に判断し、適切な発言ができる、高い見識・力量を備える人物を社内から指名し取締役会で審議します。同時に、社外からも企業経営などに関する豊富な経験・幅広い見識を有し、当社が定める独立性基準を満たし、外部視点から積極的に提言できる人材を取締役に複数選任することで、取締役会の審議と意思決定における多様性の向上、チェック・助言などの監督機能の強化を図っております。

監査等委員である取締役候補者は、財務・会計または法務等の専門分野や企業経営に関わる知識と経験を有し、外部視点から積極的に提言できる人材とし、また、専門分野等について偏りがなく、一定の多様性が確保された構成となるよう、監査等委員会の同意を得たうえで取締役会において審議します。

執行役員は、各部門の十分な知見と、リーダーシップ、全社最適視点、ステークホルダー目線を備える人物であることに加え、部門ごとの規模、業務領域等を考慮し適正なバランスとなることを考慮します。

また、経営陣幹部の選解任ならびに取締役候補者の指名にあたっては、手続の客観性と透明性をより一層高めるため、社内取締役2名および独立社外取締役3名で構成する指名・報酬委員会を設置し、その答申を得ることとしております。

なお、取締役社長の職務に関し、業務上の違法行為、故意・過失による重大な損害その他業務継続が困難と認められる事由等が認められる場合には、解職の可否について、指名・報酬委員会の提言を踏まえ、取締役会に議案を上程します。

(個々の選解任・指名についての説明)

役員候補者については、個々の選任理由を「定時株主総会招集ご通知」に記載しておりますので、ご参照ください。

<https://www.isuzu.co.jp/company/investor/stock/meeting.html>

[補充原則3-1-3 サステナビリティの取組み等の開示]

1. サステナビリティについての取組み

当社グループは、経営理念体系「ISUZU ID」でMISSION (任務) として掲げている、4つの分野 (お客さま満足度・地球へのやさしさ・働きがい・社会への影響力) でのNo.1という目標の実現に向けて、サステナビリティ活動を推進しています。2024年5月に中期経営計画「ISUZU Transformation-Growth to 2030」を発表し、「ISUZU ID」で掲げているMISSION (任務) と紐づけて、当社グループが2030年に目指す姿、道筋を具体化しました。サステナビリティ領域においても、「ISUZU Transformation-Growth to 2030」に則って気候変動を含む地球環境問題や全ての基盤となる人権尊重に積極的に取り組んでおります。

当社では、取締役を委員長とするサステナビリティ委員会において、サステナビリティに関する経営課題、事業方針、事業戦略について審議を行うことで、グループ全体でサステナビリティ活動を推進しております。2024年度 (2025年3月期) は、環境ロードマップに基づいた、調達電力のCN化計画などをはじめとする環境問題への対応や、人権デュー・ディリジェンス活動の進捗など、サステナビリティ活動に関する議論を進め、従前からの取り組みの強化を行いました。2023年度からは、国内外の主要な連結子会社を対象としたグループサステナビリティ連絡会を開催し、情報共有を行っております。

また、2025年4月には制度開示の適用をはじめとするサステナビリティ情報開示の動向を踏まえてサステナビリティ情報開示部会を新設し、情報開示の改善に向けて取り組んでおります。

このようなサステナビリティに関する取り組みの具体的内容は、当社ウェブサイト、統合報告書およびサステナビリティレポート等で開示しております。

ウェブサイト <https://www.isuzu.co.jp/company/sustainability/>

統合報告書 <https://www.isuzu.co.jp/investor/annual/index.html>

サステナビリティレポート <https://www.isuzu.co.jp/company/sustainability/report.html>

2. 人的資本への投資

当社は、2024年4月に策定した中期経営計画「ISUZU Transformation-Growth to 2030」において、経営理念体系「ISUZU ID」を起点とする人的資本経営を掲げております。

「人的資本経営への進化」と「グローバル視点でのグループ経営」を実現するべく、グローバル基準の人財マネジメント基盤を整備するとともに、「安心×革新」を実現する人財に投資し、さらなる事業成長を目指してまいります。

その第一ステップとして「人財マネジメントの変革」および「DXケイパビリティの充実」を進めております。

人財マネジメントについては、従業員の専門性強化と挑戦を後押しする根幹と位置づけ、新たな人事制度の導入により、人財の成長を支援するための「対話と育成の文化醸成」に努めてまいります。

DXケイパビリティについては、新事業展開に向けた技術・サービスの開発と既存事業運営の効率化の取り組みを通じて充実させることで、社会に提供する価値の拡大と変革を実現してまいります。

これらを通して、人財のグローバル化、従業員の自律的な成長の支援、プロ集団への進化を推進することが、「ISUZU ID」の実現へとつながっていくものと考えております。

さらに、2025年4月には当社初となるCHROを新たに設置し、人財戦略を推進する体制を明確にしました。

なお、無形投資である教育体系については、キャリア開発、スキル開発、マネジメント能力開発の3分野から成り立っております。キャリア開発では、キャリア研修と上司とのOne on Oneを通じて、自らの専門性を高め、自身でキャリアを開発できる人材を養成しております。スキル開発では、それぞれの職務に必要なとされる能力を中心に、グローバルに活躍するために必要な知識や見識を身に付けられるよう、従業員のスキルアップをサポートしております。マネジメント能力開発では、将来の経営人材を育成するために、マネジメント力や人間力強化を目的とした教育を実施しております。また、自主的に受講できる各種ビジネス講座やオンライン英会話の研修といった、従業員のさらなるキャリア形成のための自己啓発支援を行っております。

受講人数や教育カリキュラム等の詳細は当社のウェブサイトに掲載しております「統合報告書」および「サステナビリティレポート」の中で記載しておりますので、ご参照ください。

統合報告書 <https://www.isuzu.co.jp/investor/annual/index.html>

サステナビリティレポート <https://www.isuzu.co.jp/company/sustainability/report.html>

3. 知的財産への投資

当社は、中期経営計画「ISUZU Transformation-Growth to 2030」に掲げるとおり、「運ぶ」を創造する新事業への挑戦のために総額1兆円規模のイ

ノベーション投資を行っております。これに伴い、様々なパートナーとの協業・協創や各種コンポーネント・技術の内製化を通じて創出する知的財産を効果的に保護・活用する取り組みを加速させます。

また、いすゞグループ全体での既存事業の強化を軸に、新規事業を強力に推進し、グローバルで商品を含むソリューションを提供するために、複数国において特許・意匠・商標の出願をしております。

引き続き効果的な投資により必要な知的財産を確保し、持続的な成長に資するよう実効的なモニタリングを行い、その情報を積極的に開示するよう取り組んでまいります。

4. 気候変動への対応

当社は、2021年4月にTCFD（気候変動関連財務情報開示タスクフォース）提言に賛同し、気候変動に係るリスクと機会について、TCFDのフレームワークに沿った開示を行っております。「いすゞ環境長期ビジョン 2050」でも掲げたカーボンニュートラル達成に向け、「2030環境ロードマップ」で示した2030チャレンジとグローバルアクションを通じて、事業活動から直接排出されるGHGおよび製品ライフサイクル全体でのGHGゼロに取り組んでまいります。

このような気候変動に関する取り組みや環境データについては、当社ウェブサイト、サステナビリティレポートおよび統合報告書等で開示しております。

ウェブサイト <https://www.isuzu.co.jp/company/sustainability/>

統合報告書 <https://www.isuzu.co.jp/investor/annual/index.html>

サステナビリティレポート <https://www.isuzu.co.jp/company/sustainability/report.html>

[補充原則4-1-1 取締役会の役割・責務]（経営陣に対する委任の範囲）

当社取締役会は、経営の基本方針、経営戦略等の重要な業務執行に関する事項について審議・決定するとともに、取締役の職務執行の監督を行っております。また、迅速・機動的な意思決定を可能とするため、定款の定めに基づき、重要な業務執行の決定の相当部分を取締役委任しており、これらの事項については、経営会議規則および決裁基準規則に基づいて決定しております。

さらに、経営会議の下部組織として「予算専門委員会」「設備投資専門委員会」「商品開発専門委員会」等の各委員会を設置し、それぞれの専門分野における審議を効率的に行う体制とし、決裁基準規則に基づいてこれら下部審議体で決定しております。

[原則4-9 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質]

本報告書の「2.1. [独立役員関係] その他独立役員に関する事項」に記載しておりますので、ご参照ください。

[補充原則4-10-1 指名委員会・報酬委員会]

当社では、役員候補者の指名や経営陣幹部などの選定、役員報酬の決定などに係る取締役会の機能の独立性・透明性・客観性を強化するため、社外取締役を委員長とする「指名・報酬委員会」を任意に設置しております。社内取締役2名と社外取締役3名で構成され、過半数を独立社外取締役とすることで独立性・客観性を確保しており、取締役会のもとで、諮問を受けた内容について審議し答申を行っております。

2024年度（2025年3月期）は、9回開催し、取締役候補者の選定および個別具体的な指名・報酬案、サクセッションプラン等について検討しました。

[補充原則4-11-1 取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方]

上記原則3-1（経営陣幹部の選解任・役員候補者の指名の方針と手続）に記載しておりますので、ご参照ください。

なお、取締役会は、戦略や経営環境を踏まえた実効的な監督体制を整えるため、必要となる知見、経験、能力および多様性（ジェンダー、国際性、職歴、年齢等）を踏まえた構成となるよう、定期的に検証を行ってまいります。当社の取締役に期待するスキル等（スキル・マトリックス）は、V.その他 2.「その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項」に掲載しております。

[補充原則4-11-2 取締役の社外役員兼任状況]

当社取締役の他の上場会社を含む重要な兼職の状況につきましては、「定時株主総会招集ご通知」に記載しておりますので、ご参照ください。

<https://www.isuzu.co.jp/company/investor/stock/meeting.html>

[補充原則4-11-3 取締役会の実効性の分析・評価]

当社は、取締役会の機能向上を図るため、毎年、取締役会の実効性について、評価・分析を実施しております。2024年度（2025年3月期）の評価・分析の概要は以下のとおりです。

1. 2024年度の分析・評価のプロセス

当社は、現在の取締役会の強みおよび課題の抽出に焦点を当てて評価を実施しました。

全ての取締役を対象として、アンケートおよび第三者機関によるインタビューを実施し、分析を行いました。また、分析結果から抽出される課題についての対応策を整理し、2025年3月の取締役会において報告の上、その評価と今後の取り組みを確認しました。

2. 評価結果の概要（強み）

当社の取締役会は、次の4点を強みとして評価し、確認しました。

(1) 取締役会は代表取締役をはじめとする業務を執行する取締役が説明責任を果たす場であるという意識が高まり、これら取締役は、取締役会に監督されることを意識して説明を行っている。

(2) 取締役会後の振り返りにより、取締役会運営の迅速な改善が進められている。

(3) 社外取締役への事前説明や、社外取締役による現地視察の機会の設定がなされており、社外取締役の役割・機能発揮を支える体制が整備されている。

(4) 顕在化したリスクに対する取締役会へのレポートの迅速化がみられるなど、リスクマネジメント機能が強化・向上している。

3. 評価結果の概要（課題）

当社の取締役会は、モニタリング機能強化に向け、次の2点を課題として確認しました。

(1) 取締役会で取り扱うべきテーマの範囲の明確化

(2) 取締役会審議のために必要な情報提供の充実

4. 2023年度の主な課題および2024年度の取り組み状況

2023年度の主な課題／2024年度の取り組み状況

(1) 経営理念および中長期経営計画を軸とした取締役会の議論充実

・中期経営計画「ISUZU Transformation-Growth to 2030」（以下、IX）の策定過程で、様々な論点で活発な議論が行われ、取締役会の議論の充実化がみられた。

・一方で、今後もIX進捗のモニタリングを軸とした議論の充実化を継続することが求められる。

(2) リスク管理体制を含む内部統制状況の報告の充実

・顕在化したリスクに対する取締役会へのレポートの迅速化により、リスクマネジメント機能の強化・向上がみられた。

(3) 資本コスト／事業ポートフォリオに関する議論の充実

・自己資本の考え方など、資本政策に関する議論がなされた。

[補充原則4-14-2 取締役に対するトレーニングの方針]

取締役に対しては就任時に社内法令遵守に関する啓発機会を設けておりますほか、社外取締役の就任に際しましては、当社の事業への理解を深めるため、国内外の主要拠点の視察も含めた社内各部門によるオリエンテーションプログラムを実施しております。また、監査等委員である取締役は日本監査役協会が開催する講習会等に適宜参加し、必要な知識・情報の習得に努めることとしております。当社は今後も取締役がその責務役割をより適切に果たすことができるよう、必要十分なサポートをしてまいります。

[原則5-1. 株主との建設的な対話に関する方針]

(対話促進のための体制整備、取り組み)

株主との建設的な対話を促進するための体制整備、取り組みといたしましては、企画・財務部門および経營業務部門の役員が対話を促進する体制を整備するほか、必要に応じて他部門とも連携してまいります。また個別面談以外の対話手段の充実についても検討してまいりますとともに、対話の内容は適宜経営陣幹部にフィードバックし、内容に応じて取締役会でも報告することといたします。さらに、今後株主との対話の増加が見込まれる中、いわゆるインサイダー情報や有価証券上場規程で適時開示が求められる会社情報が公表前に伝達されることのないよう十分注意するとともに、四半期決算を含む各決算期日前に設けるサイレント期間の徹底など、情報管理の一層の強化に努めてまいります。

(対話の実施状況)

決算説明会を年4回開催しているほか、株主・機関投資家との対話について、昨年度は250件以上実施しております。

[原則5-2. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応 (英文開示あり)]

資本効率重視の観点から、株主資本コストを上回るROE目標を設定し、その達成に向けて収益性向上を図るとともに、運転資金効率化などのキャッシュマネジメント強化を進めます。また、成長投資資金の確保、および財務健全性の維持を目的とする内部留保の充実とのバランスを総合的に勘案の上、各期の利益をベースに株主還元を実施しており、中期経営計画「ISUZU Transformation-Growth to 2030」期間においても、配当性向 (平均) 40%を維持します。当社は、引き続き収益力を向上させることにより、着実な配当成長を目指します。

[補充原則5-2-1 事業ポートフォリオの基本方針および見直しの状況]

当社は、経営理念体系「ISUZU ID」を起点とした企業体質転換と財務基盤強化を基礎として、2030年度までにカーボンニュートラルや物流DXへの対応に、総額1兆円規模の研究開発・設備投資・事業投資を行っております。

詳細は当社のウェブサイトに掲載しております資料、「ISUZU Transformation-Growth to 2030」に記載しておりますので、ご参照ください。

[ISUZU Transformation-Growth to 2030]

https://www.isuzu.co.jp/company/investor/plan/pdf/20240403_ISUZU_Transformation_JP.pdf

資本コストを意識した経営により企業価値を向上するために、損益情報を整理し、成長性と収益性の観点から、事業のモニタリングを行っております。具体的には事業ごとに目標採算を設定し管理することで、適切な経営資源の配分と回収を意識しております。

[資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応]

記載内容	取組みの開示 (アップデート)
英文開示の有無	有り
アップデート日付	2025年7月1日

該当項目に関する説明

資本効率重視の観点から、株主資本コストを上回るROE目標を設定し、その達成に向けて収益性向上を図るとともに、運転資金効率化などのキャッシュマネジメント強化を進めます。また、成長投資資金の確保、および財務健全性の維持を目的とする内部留保の充実とのバランスを総合的に勘案の上、各期の利益をベースに株主還元を実施しており、中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030」期間においても、配当性向 (平均) 40%を維持します。当社は、引き続き収益力を向上させることにより、着実な配当成長を目指します。

2. 資本構成

外国人株式保有比率	30%以上
-----------	-------

[大株主の状況] 更新

氏名又は名称	所有株式数 (株)	割合 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	106,058,100	14.86
三菱商事株式会社	63,633,040	8.92
伊藤忠自動車投資合同会社	52,938,100	7.42
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	51,037,750	7.15
トヨタ自動車株式会社	39,000,000	5.47
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	17,446,893	2.45
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	11,961,614	1.68
野村信託銀行株式会社 (投信口)	10,090,600	1.41
全国共済農業協同組合連合会 (常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	10,000,000	1.40
JP MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	9,831,906	1.38

支配株主 (親会社を除く) の有無	―――
親会社の有無	なし

- ① 2025年3月31日現在の状況を記載しております。
- ② 割合(%)の数値は自己名義株式(42,887株)を除いた発行済株式総数に占める割合を記載しております。
- ③ 上記日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)の所有株式数のうち、信託業務に係る株式数は105,398,600株であります。
- ④ 上記株式会社日本カストディ銀行(信託口)の所有株式数のうち、信託業務に係る株式数は45,008,950株であります。
- ⑤ 上記野村信託銀行株式会社(投信口)の所有株式数は、すべて信託業務に係る株式の総数です。
- ⑥ 2021年4月6日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書において、三井住友信託銀行株式会社ならびにその共同保有者である三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社および日興アセットマネジメント株式会社が2021年3月31日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2025年3月31日現在の実質所有株式数の確認ができませんので、上記「大株主の状況」に含めておりません。なお、その大量保有報告書の内容は以下のとおりであります。
- 三井住友信託銀行株式会社 1,581,000株
 三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社 20,280,800株
 日興アセットマネジメント株式会社 17,275,900株
- ⑦ 2024年3月7日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書(変更報告書)において、野村アセットマネジメント株式会社が2024年2月29日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2025年3月31日現在の実質所有株式数の確認ができませんので、上記「大株主の状況」に含めておりません。なお、その大量保有報告書(変更報告書)の内容は以下のとおりであります。
- 野村アセットマネジメント株式会社 45,365,700株
- ⑧ 2023年12月20日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書において、ブラックロック・ジャパン株式会社ならびにその共同保有者であるブラックロック(ネザーランド)BV(BlackRock (Netherlands) BV)、ブラックロック・ファンド・マネジャーズ・リミテッド(BlackRock Fund Managers Limited)、ブラックロック・アセット・マネジメント・アイルランド・リミテッド(BlackRock Asset Management Ireland Limited)、ブラックロック・ファンド・アドバイザーズ(BlackRock Fund Advisors)およびブラックロック・インスティテューショナル・トラスト・カンパニー、エヌ・エイ。(BlackRock Institutional Trust Company, N.A.)が2023年12月15日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2025年3月31日現在の実質所有株式数の確認ができませんので、上記「大株主の状況」に含めておりません。なお、その大量保有報告書の内容は以下のとおりであります。
- ブラックロック・ジャパン株式会社 13,622,700株
 ブラックロック(ネザーランド)BV(BlackRock (Netherlands) BV) 2,388,605株
 ブラックロック・ファンド・マネジャーズ・リミテッド(BlackRock Fund Managers Limited) 1,317,751株
 ブラックロック・アセット・マネジメント・アイルランド・リミテッド(BlackRock Asset Management Ireland Limited) 3,286,532株
 ブラックロック・ファンド・アドバイザーズ(BlackRock Fund Advisors) 10,456,000株
 ブラックロック・インスティテューショナル・トラスト・カンパニー、エヌ・エイ。(BlackRock Institutional Trust Company, N.A.) 8,078,050株

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	3 月
業種	輸送用機器
直前事業年度末における (連結) 従業員数	1000人以上
直前事業年度における (連結) 売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	100社以上300社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

// 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査等委員会設置会社
------	------------

[取締役関係]

定款上の取締役の員数	18 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	会長 (社長を兼任している場合を除く)
取締役の人数 更新	13 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	6 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	6 名

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
柴田 光義	他の会社の出身者								△			
宮井 真千子	他の会社の出身者											
中野 哲也	他の会社の出身者											
阿部 博友	学者											
桜木 君枝	他の会社の出身者											
細井 友美子	公認会計士											

※ 会社との関係についての選択項目

※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」

※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a 上場会社又はその子会社の業務執行者

b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役

c 上場会社の兄弟会社の業務執行者

d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者

e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者

f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家

g 上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）

h 上場会社の取引先（d、e及びfのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）

i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）

j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）

k その他

氏名	監査等 委員	独立 役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
柴田 光義		○	柴田光義氏が長年勤めている古河電気工業(株) (以下当該取引先という)と当社との取引関係については、その内容・金額規模は、当社の財政状態・経営成績およびキャッシュ・フローの状況からみて、いずれも重要性は認められません。また当該取引先から見ても特段重要性は認められないと考えられます。 なお、当社の当該取引先に対する売上高および当該取引先の当社に対する売上高はいずれも当社の連結売上高の0.1%以下であります。	長年にわたる上場企業の経営者としての豊富な経験・幅広い知見に基づき、社外取締役として、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図る観点から意見をいただくこと、また独立した立場から取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言をいただくことを期待し、引き続き社外取締役に選任しております。 また、当社が定める社外取締役の独立性判断基準に照らし、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく、十分な独立性を有していると判断し、独立役員に指定しております。
宮井 真千子		○	前述「会社との関係(1)」の表に記載すべき適合項目はありません。	多様な業種・企業での職務および経営参画を経験しており、ダイバーシティに関する講演を行う等多岐にわたる活躍をされています。 製品開発・マーケティングの豊富な職務経験、特に当社事業エリアであるASEAN各国のマーケットに関する知見およびコーポレートコミュニケーション・サステナビリティ等の豊富な知見を有しており、社外取締役として、異業種視点を踏まえた当社のマーケティング分野のさらなる強化および多角的視点から意見をいただくこと、また独立した立場から取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言をいただくことを期待し、社外取締役に選任しております。 また、当社が定める社外取締役の独立性判断基準に照らし、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく、十分な独立性を有していると判断し、独立役員に指定しております。
中野 哲也		○	前述「会社との関係(1)」の表に記載すべき適合項目はありません。	グローバル食品メーカーにおいて財務会計・IR領域の統括をされてきました。また、ASEAN複数国におけるグループ企業および子会社経営の経験を有しており、グローバル視点でのマネジメント実績も豊富です。 財務会計・IT・企業経営の経験および見識、また当社事業エリアであるASEANにおける知見を有しており、社外取締役として、多角的視点から意見をいただくこと、また独立した立場から取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言をいただくことを期待し、社外取締役に選任しております。 また、当社が定める社外取締役の独立性判断基準に照らし、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく、十分な独立性を有していると判断し、独立役員に指定しております。
阿部 博友	○	○	前述「会社との関係(1)」の表に記載すべき適合項目はありません。	企業法務に関する豊富な知見と職務経験を有しており、公正中立な第三者的立場から高い専門性と客観的な視点で当社の経営を監査・監督いただくとともに、取締役会および監査等委員会において適時適切な発言をいただくことを期待し、監査等委員である社外取締役に選任しております。 また、当社が定める社外取締役の独立性判断基準に照らし、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく、十分な独立性を有していると判断し、独立役員に指定しております。

桜木 君枝	○	○	前述「会社との関係(1)」の表に記載すべき適合項目はありません。	企業倫理・コンプライアンス、コーポレートガバナンスに関する豊富な知見と職務経験を有しており、当該知見および職務経験を活かして公正中立な第三者的立場から当社の経営を監査・監督いただくとともに、取締役会および監査等委員会において適時適切な発言をいただくことを期待し、引き続き監査等委員である社外取締役に選任しております。 また、当社が定める社外取締役の独立性判断基準に照らし、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく、十分な独立性を有していると判断し、独立役員に指定しております。
細井 友美子	○	○	前述「会社との関係(1)」の表に記載すべき適合項目はありません。	長年にわたる公認会計士としての豊富な監査経験およびリスク管理業務経験と、財務および会計に関する相当程度の知見に基づき、公正中立な第三者的立場から高い専門性と客観的な視点で当社の経営を監査・監督いただくとともに、取締役会および監査等委員会において適時適切な発言をいただくことを期待し、監査等委員である社外取締役に選任しております。 また、当社が定める社外取締役の独立性判断基準に照らし、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく、十分な独立性を有していると判断し、独立役員に指定しております。

【監査等委員会】

委員構成及び議長の属性

	全委員 (名)	常勤委員 (名)	社内取締役 (名)	社外取締役 (名)	委員長 (議長)
監査等委員会	5	2	2	3	社外取締役

監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無	あり
----------------------------	----

当該取締役及び使用人の業務執行取締役からの独立性に関する事項

監査等委員会をサポートするため、監査等委員の職務執行を補助する組織として、スタッフ4名で構成される監査等委員会直属の監査等委員会グループを設置しています。監査等委員会補助使用人規則を制定し、同グループの独立性とスタッフへの指示の実効性を確保しています。

監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査等委員会と監査部は定期的に会合を行い、それぞれの監査結果・指摘事項等の情報を共有し意見交換を実施してまいります。また、監査等委員会は会計監査人と定期的に会合を行い、必要に応じ、監査部長が同席し、必要な情報交換および相互連携に努めてまいります。

【任意の委員会】

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	あり
----------------------------	----

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長 (議長) の属性

	委員会の名称	全委員 (名)	常勤委員 (名)	社内取締役 (名)	社外取締役 (名)	社外有識者 (名)	その他 (名)	委員長 (議長)
指名委員会に相当する任意の委員会	指名・報酬委員会	5	0	2	3	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	指名・報酬委員会	5	0	2	3	0	0	社外取締役

補足説明 更新

当社では企業統治に関する任意の機関として、役員候補者の指名や経営陣幹部などの選定、役員報酬の決定などに係る取締役会の機能の独立性・透明性・客観性を強化するため、社外取締役を委員長とする「指名・報酬委員会」を任意に設置しております。指名・報酬委員会は社内取締役2名と社外取締役3名の5名で構成され、取締役会のもとで、諮問を受けた議案について審議し答申を行っております。2024年度 (2025年3月期) は、9回開催し、指名・報酬委員会で審議した指名案・報酬案を取締役会へ答申し、また、役員報酬制度の見直し (報酬水準の改定など)、取締役候補者の選定および個別具体的な指名・報酬案、サクセッションプラン等について議論いたしました。

[独立役員関係]

独立役員の人数 **更新**

6名

その他独立役員に関する事項

当社は、「社外取締役の独立性判断基準」を以下のとおり定めており、独立役員の資格を充たす社外役員を全て独立役員に指定しております。

<社外取締役の独立性判断基準>

当社の社外取締役の独立性を判断する基準は、東京証券取引所が定める独立性基準に準拠しており、当社の主要な取引先の業務執行者や当社を主要な取引先とする者またはその業務執行者のほか、当社から役員報酬以外に多額の金銭等を得ているコンサルタント、会計専門家または法律家等は、原則として独立性のないものと判断いたします。

なお、このうち「主要な」取引先とは当社との取引高が取引先または当社のいずれかの前連結会計年度における連結売上高の2%以上となる取引先であり、また「多額」の基準は年間1千万円（団体の場合は当該団体の前事業年度における年間総収入の2%）以上であります。

[インセンティブ関係]

取締役へのインセンティブ付与に関する
施策の実施状況

業績連動報酬制度の導入

該当項目に関する補足説明

当該内容については、「[取締役報酬関係] 報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」に記載しておりますので、ご参照ください。

ストックオプションの付与対象者

該当項目に関する補足説明

[取締役報酬関係]

(個別の取締役報酬の) 開示状況

一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明

事業報告および有価証券報告書において、役員の区分ごとにそれぞれの報酬等の総額および対象となる役員の員数を開示しております。

なお、報酬等の総額が1億円以上の者は、有価証券報告書において個別開示を行っております。

(定時株主総会招集ご通知 <https://www.isuzu.co.jp/company/investor/stock/meeting.html>)

(有価証券報告書 <https://www.isuzu.co.jp/company/investor/financial/securities/>)

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

イ. 報酬制度の基本方針

当社は取締役および執行役員の報酬に関する基本方針を、以下のとおり定めております。

1. 当社の持続的成長と企業価値の向上に資するものであり、株主との価値共有を図るものであること
2. 経済環境や市場動向、他社水準を考慮の上、優秀な人材を確保・維持するのに必要かつ適切な報酬水準であること
3. 会社および各人の業績を反映の上、職責・役位に応じた報酬金額であること
4. 報酬の決定プロセスが客観性・公平性・透明性の高いものであること
5. 役員報酬制度と支給水準は、中期経営計画の更新に合わせ、経済環境、他社の水準や制度、当社での制度の運用状況等を踏まえ、定期的に見直しを検討すること

ロ. 報酬構成および報酬の決定に関する方針等

1. 報酬構成の概要

・取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬は、基本報酬、単年度の連結業績の目標達成度合に連動した賞与および持続的な企業価値向上を目指して掲げた経営指標の中期経営計画期間における達成度合に連動した業績連動型株式報酬制度に基づく報酬（以下「株式報酬」という）により構成しております。当社の取締役（監査等委員である取締役を除く）の員数は、8名（うち社外取締役3名）です。

・監査等委員である取締役の報酬は、基本報酬のみで構成されます。当社の監査等委員である取締役の員数は5名（うち社外取締役3名）です。
・上記に関わらず、社外取締役の報酬は、社外取締役の役割と独立性の観点から基本報酬のみから構成されます。

2. 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針

報酬制度の基本方針に基づき、短期的な業績目標達成および中長期的な企業価値向上を図るインセンティブとして適切に機能し、報酬決定プロセスの透明性および客観性を担保する報酬制度を構築すべく、指名・報酬委員会が審議の上、2025年6月26日開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針を決議しております。

・基本報酬は、株主総会で承認された限度額の範囲内で、役位と個人業績の評価に応じ、個人別の支給額を決定しております。個人業績の評価は取締役会からCEOに委任されており、CEOは前事業年度の個人業績に基づき評価を行い、指名・報酬委員会へ諮問の上、毎年6月に個人別の支給額を最終決定し、これを12分した金額を月例報酬として支給しております。但し、社外取締役については個人業績の評価反映は行わないものとしております。監査等委員である取締役の報酬額は、株主総会で承認された限度額の範囲内で、監査等委員である取締役の協議により決定し、これを12分した金額を月例報酬として支給することとしております。賞与は、株主総会で承認された限度額の範囲内で、役位別基準額に会社業績を反映した上で個人別の支給額を算定し、指名・報酬委員会への諮問を経て取締役会で審議の上、毎年5月に決定しており、毎年7月に支給しております。

・なお、2024年6月26日開催の第122回定時株主総会において、取締役（監査等委員である取締役を除く）に対する基本報酬および賞与を含む年額の報酬額は、取締役の員数、経済環境、市場動向、他社水準等も考慮し、基本報酬および賞与を含め年額1,300百万円以内（うち社外取締役分年額131百万円以内とし、社外取締役はその役割および独立性の観点から賞与の支給対象外とする。）としております。また、当該報酬額には、従来どおり使用人兼務取締役の使用人分給与は含みません。

・監査等委員である取締役の報酬額は、取締役の員数、経済環境、市場動向、他社水準等も考慮して、年額300百万円以内としております。

・株式報酬は、株主総会で承認された限度額の範囲内で、役位別基準額に中期経営計画の目標値等に基づく会社業績等を反映した上で個人別の支給額を算定し、指名・報酬委員会への諮問を経て取締役会で審議の上決定しており、対象期間が終了した翌事業年度に支給しております。賞与および株式報酬の個人別の支給額の決定方法は、下記「ホ。」に記載のとおり基準額の決定後は、係数等によって自動的に算定され、会社業績によってのみ左右されることから裁量の範囲はありません。

ハ. 業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等の支給割合の決定に関する方針の内容

当社の役員報酬制度における業績連動報酬としては、上述のとおり、取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）に支給される賞与（短期業績と連動）および中長期業績と連動する株式報酬（中期経営計画の目標達成度と連動）がありますが、基本報酬、賞与および株式報酬の構成割合は、業績目標の100%達成時において、1.00:0.70:0.70（会長CEO）、1.00:0.50:0.50（社長COO、副社長、CMZ、CSO及びCHRO）、1.00:0.40:0.30（前述の役員以外）としております。

二. 報酬等の決定の委任

2025年6月26日開催の取締役会にてCEOに取締役の個人別の基本報酬額の具体的内容の決定を委任する旨の決議をしております。権限の内容は、取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）の個人業績の評価およびこれを踏まえた基本報酬の個人別の報酬額の決定としております。これらの権限を委任した理由は、当社全体の業績を俯瞰しつつ、プロセスも含め担当事業の評価を適正に行うには、CEOが最も適しているからです。取締役会は、当該権限がCEOによって適切に行使されるよう、独立社外取締役が過半数を占める任意の指名・報酬委員会への諮問・答申の手続を設け、ここでCEOが説明責任を果たしており、役員報酬の客観性・公正性を確保しております。

ホ. 業績連動報酬に係る指標とその選択理由および当該業績連動報酬の額の決定方法等

1. 賞与

業績連動報酬に係る指標としては、まず賞与は連結売上高、連結営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益の目標達成度合に連動することとしており、各業績指標の単年度実績と目標との比較において達成度をあらわす業績連動係数を0～200%の間で定め、これに賞与の役位別基準額である基本報酬および前述の構成割合を乗じて賞与の決定をしております。

当該業績指標を選択した理由としては、これらが当社グループの中期経営計画に掲げた目標と整合しており、その実現に向けて事業年度ごとに着実に成果を積み上げるための重要な規模指標と考えること、また、近時の他社動向等を踏まえ、複数の指標を採用するべきと考えるためです。

2. 株式報酬

当社は、2024年6月26日開催の第122回定時株主総会において、取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く）及び執行役員（以下

「取締役等」というに対する業績連動型株式報酬として、当社が拠出する金員の上限を中期経営計画の対象となる事業年度（原則3事業年度、以下「対象期間」という）ごとに4,900百万円とすることが決議され、その範囲内で支給額を決定しております。

株式報酬制度の対象となるのは、取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）5名に加えて、執行役員（取締役である執行役員を除く）21名を加えた、計26名です。

株式報酬の額は、対象期間（2024年6月26日から2027年3月31日）における、連結売上高、連結営業利益、および連結自己資本当期利益率（ROE）等の目標値に対する業績達成度、カーボンニュートラル戦略の推進に向けたGHG排出削減（※1）目標の達成度および株主価値の成長度等（※2）に係る係数を乗じて0～240.0%の間の業績連動係数を算定します。これに基本報酬のもととなる役位別基準額および前述の構成割合のほか、前提株価（※3）を用いて付与するポイントを決定しております。

また、本株式報酬制度には、マルス・クロージャック条項（※4）を設定しております。

各評価指標は当社が公表した中期経営計画の対象期間（2024年6月26日から2027年3月31日）で掲げた目標値であり、それぞれ計画の進捗を示す重要な指標であることから、これを選定しています。

※1 2027年3月期のGHG削減目標：12%削減（2014年3月期比）

※2 対象期間における当社株主総利回り（Total Shareholder Return）とTOPIX（配当込み）の成長率との比較結果に基づき評価します。

株主総利回りはキャピタルゲインと配当を合わせた株主にとっての総合投資利回りです。

※3 対象期間の開始日の属する月の前月各日（取引が成立しない日を除く）の東京証券取引所における当社株式の普通取引の終値の平均値（小数点以下の端数は切捨て）

※4 業績連動型株式報酬制度の対象者に重大な不正・違反行為が発生した場合には、当該対象者に対して、当該制度に基づく当社株式等の交付等を受ける権利の喪失もしくは没収、または交付した当社株式等相当の金銭の返却を請求できる制度

本制度は、取締役等の報酬と当社の業績および株式価値との連動性をより明確にし、取締役等が株価上昇によるメリットのみならず株価下落によるリスクまでも共有することで、中長期の経営目標の達成および企業価値の向上に対する取締役等の意識をより一層高めることを目的としており、本制度の導入は妥当であると考えております。当社が拠出する金員の上限については、経済環境や市場動向、他社水準等と比較して妥当であるとともに、優秀な人材を確保・維持するのに必要かつ適切な水準であり、妥当であると考えております。また、指名・報酬委員会からもその旨の答申を受けております。

賞与の決定に係る業績指標は連結売上高、連結営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益であり、その実績は、それぞれ3兆2,081億円、2,291億円および1,344億円であります。

また、株式報酬の決定に係る業績指標は、財務指標として連結売上高、連結営業利益およびROE、非財務指標としてGHG削減率（2014年3月期比）をそれぞれ設定しております。財務指標の実績は、それぞれ3兆2,081億円、2,291億円および9.3%であります。また、非財務指標であるGHG削減については、対象期間中の計画どおり進捗しております。

へ、2024年度（2025年3月期）に係る取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由
個人別の報酬等の内容の決定にあたっては、指名・報酬委員会が、決定方針や個人業績の評価プロセス、および業績に基づき算定された報酬額について客観的かつ多角的な検証を行っており、取締役会は決定方針に沿うものであると判断しております。

ト、報酬等の決定における取締役会および指名・報酬委員会の活動方針

取締役の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針の決定権限は、取締役会に委嘱されております。

2024年度（2025年3月期）の役員報酬決定における取締役会の活動としては、取締役の基本報酬支給については、2024年6月26日開催の臨時取締役会にて、賞与支給については2025年5月29日開催の取締役会にて、それぞれ決議されております。

独立社外取締役が過半数を占める任意の指名・報酬委員会は、報酬の決定方針や手続に関する事項、報酬額及び個人業績の評価プロセス等について審議し、指名・報酬委員会として決議の上、その内容を取締役会に答申します。取締役会における報酬に関する議案は、いずれもその数日前に開催された指名・報酬委員会で審議し答申された内容を踏まえて上程されております。2024年度（2025年3月期）において、指名・報酬委員会で審議し取締役会で決議した主な事項は、以下のとおりです。なお、2024年度（2025年3月期）に指名・報酬委員会は9回開催しております。

・役員報酬制度の見直し（報酬水準の改定など）

・基本報酬の個人別支給額

・賞与の支給額

・サクセッションプラン

【社外取締役のサポート体制】

当社は、取締役会において社外取締役が積極的に意見を述べ、審議が充実するよう、取締役会の議案について事前説明を実施するとともに、経営の監督に必要な情報を提供できるよう、資料の充実に継続的に取り組んでおります。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要) 更新

当社は、監査等委員会設置会社であり、法定の会議体として取締役会および監査等委員会を設置し、これを用いて主要な業務執行の決議、監督ならびに監査を行っております。法定の会議体に加えて、重要方針・施策の審議、経営管理、その他業務執行全般を行うための「経営会議」、監督や業務執行の意思決定に資するための各種諮問機関や会議体を設置しております。

<取締役会>

取締役会は、株主からの負託・信任に応え、企業価値を継続的に高めるため、経営に関わる重要な意思決定および監督を行っております。原則毎月定例取締役会を開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催し、必要な事項を審議・決定してまいります。

現在の取締役会は、取締役13名で構成されます。議長は取締役会長CEOである片山正則であり、取締役13名のうち6名は独立社外取締役であります。

<監査等委員会>

監査等委員会は、監査等委員会で定めた監査計画に従い、取締役会の意思決定および取締役の業務執行の監査・監督を行うこととしております。

現在の監査等委員会は、5名で構成されます。監査等委員の監査・監督機能を強化し、日常的な情報収集および重要な社内会議への出席による情報共有ならびに会計監査人および内部監査部門との十分な連携を可能にするため、2名を常勤監査等委員として選定しております。

委員長は社外監査等委員である取締役の阿部博友であり、監査等委員である取締役5名のうち3名は独立社外取締役であります。

なお、監査等委員である取締役5名は全員選定監査等委員であります。

<指名・報酬委員会>

当社では上記の法定機関以外に、企業統治に関する任意の機関として、役員候補者の指名や経営陣幹部などの選定、役員報酬の決定などに係る取締役会の機能の独立性・透明性・客観性を強化するため、社外取締役を委員長とする「指名・報酬委員会」を任意に設置しております。

当社の指名・報酬委員会は社内取締役2名と社外取締役3名の5名で構成されております。委員長は社外取締役の柴田光義であり、取締役会のもとで、諮問を受けた内容について審議し答申を行っております。

<執行役員制度および経営会議>

当社では監督と業務執行の分離により、監督機関である取締役会の審議の充実、取締役会からの適切な権限委譲を通じた迅速な意思決定・執行体制を図っております。当社では、迅速な意思決定・執行体制および担当分野における業務執行責任者として、執行役員を設置しております。

また、取締役会長CEO 片山正則、取締役社長COO 南真介、取締役副社長CMOおよび各部門EVP等で構成される経営会議を設置しております。議長は取締役会長CEO 片山正則であり、取締役会からの権限委譲の範囲内で経営・業務執行に関する事項を決議・審議しております。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

企業が、企業をとりまくあらゆるステークホルダーからの負託・信任に応えて企業価値を向上させていくためには、経営者は、自らの立場や自社の利害、特定のステークホルダーの利害に偏ることなく、企業と全てのステークホルダー共同の利益の拡大と、各ステークホルダー間の利害の調整に努めていかねばなりません。

こうした企業と経営者が全てのステークホルダーからの信任を確保していく上でふさわしいと考えられる企業統治体制として、また、経営に関する意思決定の合理性とスピードをさらに高めるとともに、取締役会における審議の一層の充実と監督機能の強化を実現するため、当社では、取締役会における重要な業務執行の決定の相当部分を業務執行取締役に委任できる「監査等委員会設置会社」を採用しています。

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	定時株主総会の招集通知につきましては、原則として開催日の約3週間前に発送しております。また、東京証券取引所のサイトや自社のホームページには、原則として開催日の約4週間前に電子ファイルを掲載しております。
電磁的方法による議決権の行使	投資家の利便性向上の観点から、電磁的方法による議決権行使を採用しております。
議決権電子行使プラットフォームへの参加 その他機関投資家の議決権行使環境 向上に向けた取組み	プラットフォームには立ち上げ初年度より参加しております。
招集通知(要約)の英文での提供	全ページ英訳したものを上記プラットフォームや取引所のサイトに提供するほか、当社のホームページにも掲載しております。

2. IRに関する活動状況 更新

	補足説明	代表者 自身による説明の有 無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	当社ホームページの「投資家の皆様へ」のページに掲載しております。	
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	四半期ごとに、代表取締役または担当役員による決算説明会をWeb会議方式で開催しております。その他、証券アナリスト、機関投資家と対面、Webによる個別説明会を実施しております。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	会社主催の説明会は実施しておりませんが、海外機関投資家と対面、Webによる個別説明会を実施しております。また、証券会社主催のカンファレンスにも参加しており、昨年度は6回参加しております。	なし
IR資料のホームページ掲載	ホームページに「投資家の皆様へ」のページを設置し、投資家向け情報として社長メッセージ、中期経営計画(IX)、決算短信、株主総会の招集通知、統合報告書等の各種報告書のほか、先述の決算説明会で使用した資料に加え、説明動画、質疑応答の日本語版、英語版を公開しております。その他「プレスリリース」のページを設置し、各種リリース資料を掲載し、都度更新しております。	
IRに関する部署(担当者)の設置	IR担当部署は企画・財務部門の経営企画部です。IR担当役員は、同部門を管轄する役員となります。	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 更新

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	当社は、ステークホルダーの皆様との信頼関係を築きながら、企業の社会的責任を果たし、経営理念体系の実現を図ることを目的として、「コンプライアンスに関する基本的な取り組み方針」を定め、開示しております。
環境保全活動、CSR活動等の実施	当社グループは、2020年3月に策定いたしました「いすゞ環境長期ビジョン2050」の実現に向け、グループ全体でサステナビリティ活動の推進を図るため、取締役を委員長とし、各領域の担当役員を常任委員とするサステナビリティ委員会を設置し、環境や社会の課題解決に取り組んでおります。サステナビリティ活動の具体的な取り組み内容は、当社ホームページに掲載しております。 (https://www.isuzu.co.jp/company/sustainability/report.html)

内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況 更新

当社は、業務の適正を確保するための体制の構築の基本方針を次のとおりとし、これに基づき体制を整備・維持いたします。

当社グループが属する自動車業界における型式認証不正等の深刻な法令違反の発生を受け、事業運営上決して犯してはならない法令違反の発生を未然に防止し、撲滅する事を経営の最重要課題と位置づけ、取締役をはじめとする経営陣が率先垂範して課題解決に臨む事を改めて明確化するために、内部統制システムの基本方針を見直し、業務の適正を確保するための体制整備について2025年3月取締役会において、以下のとおり、決議しております。

当社は経営理念体系「SUZUKI ID」の下、いすゞグループの従業員一人ひとりが高い視座に立ち、同じ価値観を共有しながら、一丸となって社会課題の解決に取り組むにあたり、いすゞグループ全体において、健全かつ風通しの良い企業風土を醸成します。

また、コンプライアンスを支える仕組み作りとして、業務プロセスの中に設けた不正を牽制し、改善を促す仕組みを強化した上で、不断の改善を継続するとともに、またそれを実践する人材基盤の整備ならびに人材の育成に不断的努力を払います。

(1) 取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

・コンプライアンスの徹底を当社の最重要課題と位置付ける。当社における「コンプライアンス」とは、法令遵守はもとより社会の信頼に応える高い倫理観をもって、全役員・従業員一人ひとりが行動することとし、コストや日程等の職務執行に関わるあらゆる事情に関わらず、最優先にコンプライアンスの徹底を図ることとする。取締役をはじめとする経営陣は、率先垂範してコンプライアンス徹底のために不断的努力を払う。

・「コンプライアンスに関する基本的な取り組み方針」、「コンプライアンスに関する行動基準」を全役員・従業員に周知徹底し、コンプライアンスの実効性を確保する。

・社長COOを委員長とし、重要法令を所管する各部門長をメンバーとした「コンプライアンス委員会」を定期的開催し、各種法令違反の未然防止・撲滅にかかる実効的な対策を策定し、各部門ならびにリスクマネジメント部へコンプライアンス活動の推進および体制の整備について指示・助言する。

・リスクマネジメント部は、コンプライアンス委員会による指示・助言を基に、コンプライアンスに係る事項を管理・推進し、各部門の代表者が出席する「品質・コンプライアンス推進会議」を通じてその活動を全社に展開する。また、監査部が監査を行うことにより、コンプライアンスに係る内部監査機能を確保する。

・監査部は、「コンプライアンス」、「リスク管理体制」、「コーポレート・ガバナンス」等に関連する経営諸活動の状況を、独立的な立場で公正かつ客観的に評価し、改善指示・要望を行うことにより、会社が社会から存在価値を認められ信頼を得ること、および会社の経営目標の達成に資することを目的として内部監査を行う。

・取締役会の業務執行監督機能の客観性・中立性・透明性を高めるため、独立した立場の社外取締役を置く。

・反社会的勢力や団体との一切の関係を遮断し、不当な要求等を拒否するため、毅然とした態度で対応する。

・コンプライアンスに関する社内通報・相談の窓口として、3つの相談窓口（職場窓口、部門内窓口、全社窓口）を設置する。また、何らかの理由で社内相談窓口での相談・解決が難しい場合の対応として、外部の弁護士事務所に目安箱（社外相談窓口）を設置する。また、これら窓口への内部通報者に対しての不利益がないよう、通報者の保護を徹底し、コンプライアンス上の疑問・懸念・違反を安心して通報できるよう、通報者の心理的安全性の確保に努める。

(2) 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

・法令および「取締役会規則」その他の社内規則に従い、取締役会議事録その他の取締役の職務執行に関する情報について、情報ごとにこれを保存および管理すべき主管部署を定め、当該主管部署において、これを適切に保存および管理するとともに、秘密情報については、法令および「秘密情報取扱規則」に従い、秘密情報管理統括責任者が、これを適切に管理する。また、監査等委員会の要請に応じてその閲覧に供する。

・情報管理および情報セキュリティ管理については、「グループ情報セキュリティ方針」に従い、各部門によるセキュリティ対策実施状況をCRMOおよび各部門代表者からなる「情報セキュリティ統括会議」が評価することによって適切な情報管理体制を敷き、その状況について適宜取締役会に報告することにより、情報管理を徹底する。

・当社と協業パートナーとの信頼関係を損なう事態に至ることを防止することを目的として、「協業情報取扱規則」を制定している。これにより、協業パートナーの秘密情報が当社から他の協業パートナーを含む外部に漏洩することの防止、または他の協業パートナーとの研究・開発に混入・流用することの防止等を、従業員に徹底する。

(3) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

・「リスク管理規程」に従い、3線防御体制に基づき、第1線である各部門長がリスクオーナーとして業務執行を通じ、グループ企業を含むリスクの予防的取組や顕在化事象への対応を行い、第2線であるCRMO・リスクマネジメント部が、グループ全体のリスク管理体制を構築し、第1線によるリスクへの対応を管理・監督する。また、第3線である監査部が部門・CRMOから独立した形でリスク管理体制や仕組みの合理性を判断する。

・CRMOは、代表取締役および取締役会に対して、定期的にリスク管理の状況について報告し、代表取締役または取締役会から指示があった場合には、これに従う。なお、CRMOは、自ら必要と判断した場合、代表取締役および取締役会に対して、随時リスク管理の状況について報告する。

・CRMOは、「リスク管理確認会議」を定期的に主催し、他社不正の状況等も踏まえて当社の各事業を取り巻くリスクを洗い出した上で、リスクの予防的取組の設定・進捗状況および顕在化したリスクを把握し、対策やリスク認識の不断の見直しを行う。そのリスク管理状況については、取締役会にて定期的に把握・評価し、また、経営に与える影響が大きい危機に際しては、CRMOが責任者となり、その危機対応（体制を含む。）を決定・実施し、影響の最小化、企業価値毀損の低減を図る。

(4) 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

・会社法第399条の13第6項および定款第25条の規定により、重要な業務執行の決定の全部または一部を取締役に委任する。取締役会からの委任を受けた取締役は、「決裁基準規則」およびその他の規則に従い、重要な業務執行を決定する。

・取締役会は、取締役による業務執行の決定の指針となる経営計画等の経営の基本方針を策定するとともに、取締役がそれに沿った決定をしているかについてモニタリングする。

・取締役の業務執行を適切にサポートする体制としてCxO（分野別最高責任役員）ならびに執行役員を任命する。

(5) 当社およびその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

・当社および当社グループは、社会からその存在価値を認められ、信頼を得るため、経営理念体系として「SUZUKI ID」掲げるとともに、「コンプライアンスに関するグループ行動基準」を策定し、当社グループの全役員・従業員がこれらを踏まえた行動をとるよう適切に対応する。

・当社グループ各社に対し、当該各社に応じた適切なコンプライアンス体制の整備とコンプライアンスの徹底を要請するとともに適切なリスク管理体制の整備やリスク対応を要請する。

・「グループ企業管理規程」および「グループ企業管理細則」を制定し、当社グループの業務の適正を確保するための体制の強化に対応する。

・当社経営幹部による、当社グループ各社の経営幹部に対する当該各社の経営状況のモニタリングを継続的に実施するとともに、当該各社のコンプライアンスの状況、リスク管理状況および業務の効率性を確保する体制についても報告を受け、改善すべき点があると認められた場合には、改善を要請する。

・グループ企業の内部監査は、当社「内部監査規程」を準用して実施し、また、事業管理を担当するグループ企業事業管理管轄部署に対して必要な通知、依頼および報告を行う。ただし、監査機能が設置されているグループ企業については、内部監査結果に依拠する。

・金融商品取引法に基づく財務報告の信頼性を確保するための体制を敷く。

(6)監査等委員会がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項

・監査等委員会からの要請に従い、当社の社内組織として「監査等委員会グループ」を設置し、監査等委員会の職務を補助すべき使用人を配属する。

(7)監査等委員会の職務を補助すべき使用人の取締役からの独立性および当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

・監査等委員会の職務を補助すべき使用人の取締役（監査等委員である取締役を除く）からの独立性および当該使用人に対する指示の実効性を確保するために、当該使用人を監査等委員会の指揮命令下に置くとともに、その人事異動、人事考課および賞罰について監査等委員会の事前同意を得る。

(8)当社およびその子会社の取締役および使用人等が監査等委員会に報告をするための体制

・監査等委員会に対し、当社および当社グループ各社の取締役（監査等委員である取締役を除く）および執行役員その他これらに相当する者ならびに従業員が、適宜、当社および当社グループ各社の業務執行の状況および経営状況その他監査等委員会と協議して定める事項を報告するとともに、監査等委員会の求めに応じて、随時、必要かつ十分な情報を監査等委員会に開示し、または報告する体制を敷く。

・当社の監査等委員会および当社グループ各社の監査役が相互に連携して当社グループ全体の監査の充実・強化を図ることを目的として定期的に開催する連絡会に対し、適宜協力を行う。

(9)監査等委員会に報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

・前項に基づき監査等委員会への報告を行った者に対し、当該報告を行ったことを理由として不利な取扱いを行うことを禁止し、その旨を当社および当社グループ各社の役員・従業員に周知徹底する。

(10)監査等委員会の職務の執行について生ずる費用の前払または償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項

・監査等委員である取締役がその職務の執行について、当社に対し、費用の前払、償還または債務の弁済の請求等をしたときは、法令に基づいて、速やかに当該費用または債務を処理する。

・監査等委員である取締役の職務の執行について生ずる費用等を支弁するため、毎年、適切な予算を確保する。

(11)その他監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

・監査部のレポートライン（報告経路）について、取締役会長CEOへのレポートラインに加え、監査等委員会にも直接のレポートラインを確保する。

・監査部長および指揮命令系統において監査部長の上位に属する役職者の人事異動について監査等委員会の事前同意を得る。

・監査等委員である取締役が経営会議へ出席する機会を確保する。

・その他監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制を整備するために、今後とも監査等委員会と継続的に協議するとともに、当該協議を通じて監査等委員会から要請された事項については、これを実現するために必要な措置を講ずるよう努める。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況 更新

◇反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方

当社は、市民社会の一員として、反社会的勢力および団体とは断固として対決します。

◇反社会的勢力排除に向けた整備状況

（倫理規定・行動規範等の整備状況）

当社は、前掲の反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方を含めた「コンプライアンスに関する行動基準」を役員・従業員に周知徹底しております。また、会社の業務の適正を確保するための体制の構築の基本方針にも一切の

関係遮断と毅然と対応する旨を明記しております。

（その他社内体制の整備状況）

・対応統括部署をコーポレート管理部とし、不当要求防止責任者1名を設置しております。

・反社会的勢力の不当要求に備え、平素より外部の専門機関と緊密な連携関係を構築するとともに、反社会的勢力に関する情報の収集に努めております。

・具体的には、警察との間で年2回の研修会を行い、特殊暴力の状況、対応策についての情報・指導を受けるなど、不当要求に対する排除・防止対策を推進しております。また弁護士とも顧問契約を結び、不当要求に対しての法律的な指導を受けております。

・公益社団法人警視庁管内特殊暴力防止対策連合会等に参加して、特殊暴力に関する研修会、意見交換会、講演会を通じて不当要求の排除と防止対策を検討しております。

V その他

1. 買収への対応方針の導入の有無

買収への対応方針の導入の有無

なし

該当項目に関する補足説明

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

1. 適時開示に係る基本方針

当社は、1949年5月に東京証券取引所に上場以来、各法令の遵守ならびに適時適切な会社情報の開示に努めております。
金融商品取引法で規定されている重要事実等が生成された時には、当該重要事実等の公表の時期・方法・内容等を、当該重要事実等の生成された時またはその後遅滞なく、有価証券上場規程をはじめ東京証券取引所の制度・規則および金商法令に従い、決しております。特に適時開示に該当する情報につきましては、重要事実等に該当しないものも含め、TDnetを通じて正確・公平かつ迅速な情報開示に努めますとともに、決算情報等につきましては投資家の理解を深めていただくために、当社ホームページにてこれを補足する情報の積極的な提供に努めております。

2. 適時開示に係る社内体制

(1) 情報の集約

適時開示に該当する可能性のある情報が生じた場合、社内各部は広報部広報グループに報告いたします。また子会社に係る情報につきましても社内担当部署を経由し、広報部広報グループに報告いたします。

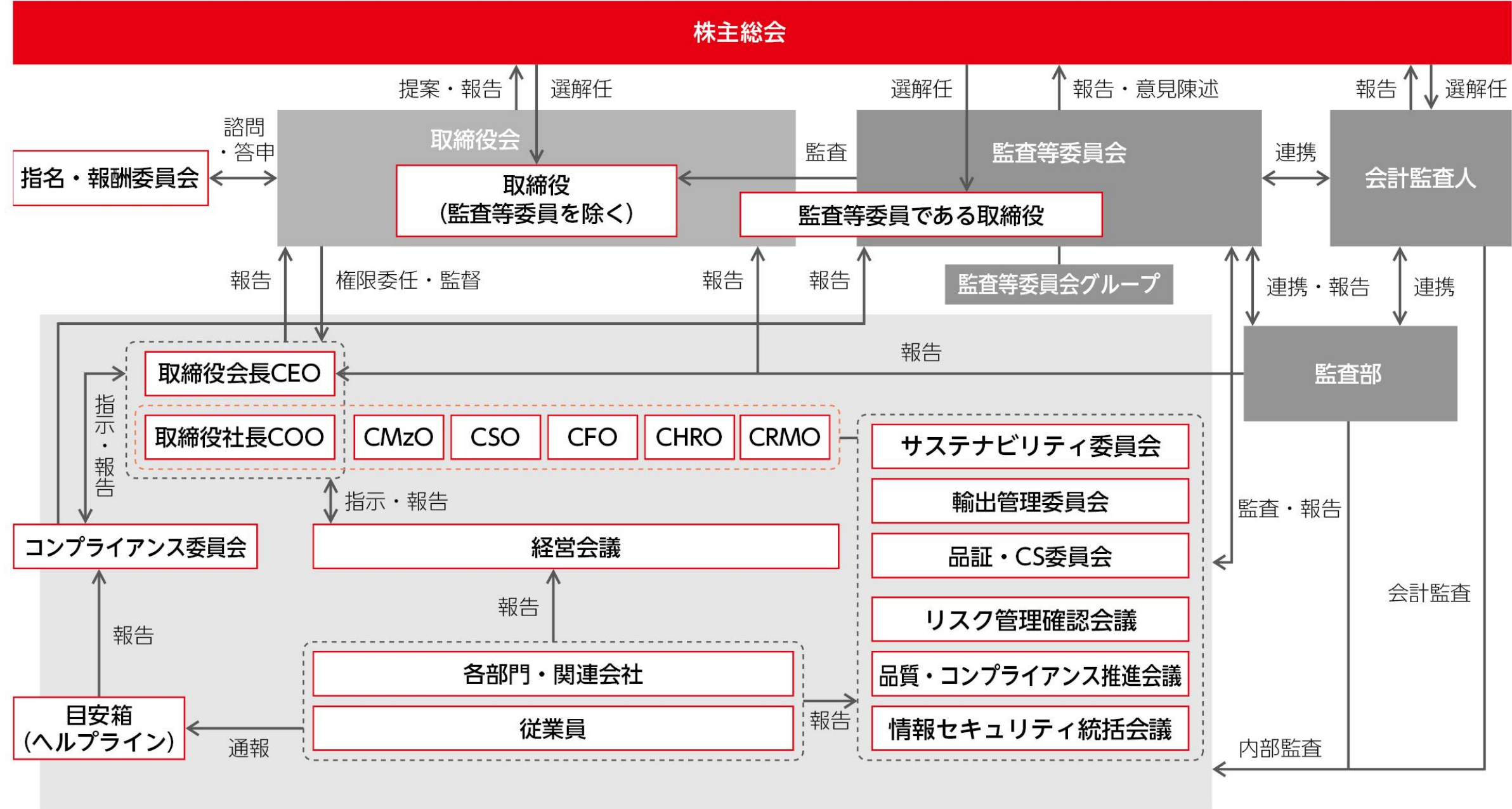
(2) 取締役会への付議と情報開示

会社の重要な意思決定は、当該案件を所管する部署または起案部署が社内の下部審議体での審議および取締役会等での承認を経て、このうち重要性の高いものについては広報部広報グループに送致され、即日に開示いたします。また発生事実は、その重要性に応じて社内のレポートラインで把握される都度、事案発生現場と所管部署で検討の上、広報部広報グループを経由して速やかに適切な情報を開示いたします。

(3) その他

適時開示情報以外にも、不明瞭な報道などにつきましては、関係部署等と事実確認のうえ速やかに会社としてのコメントを公表いたします。

コーポレートガバナンス体制図



取締役 に期待するスキル等(スキルマトリックス)

氏 名			監査等委員	独立社外	企業経営	財務会計	グローバル 経験	法務・ リスクマネジメント	ESG・ サステナビリティ	営業・商品・ マーケティング・ アフターサービス	製造・技術・ 研究開発	IT・ デジタル・DX
かたやま 片山	まさのり 正則	男性			●	●	●		●		●	
みなみ 南	しんすけ 真介	男性			●	●	●			●		
たかはし 高橋	しんいち 信一	男性					●		●	●	●	
やまぐち 山口	なおひろ 真宏	男性			●	●	●			●		
ふじもり 藤森	しゅん 俊	男性								●	●	●
しばた 柴田	みつよし 光義	男性		●	●		●		●		●	●
みやい 宮井	まちこ 真千子	女性		●	●		●		●	●	●	
なかの 中野	てつや 哲也	男性		●	●	●	●			●		●
あべ 阿部	ひろとも 博友	男性	●	●			●	●				
わたなべ 渡邊	まさお 正夫	男性	●				●	●				
かななみ 川浪	まさと 正人	男性	●		●	●	●			●		
さくらぎ 桜木	きみえ 君枝	女性	●	●				●	●	●		
ほそい 細井	ゆみこ 友美子	女性	●	●		●		●	●			

(注) 上記一覧表は、各氏の有する全ての知見・経験を表すものではありません。

(ご参考) スキル項目の選定理由

当社のスキルマトリックスは、中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030」において掲げた各課題の解決のために当社の取締役が持つべき知見・経験より構成されており、各スキル項目と各課題の関連性は以下のとおりです。



「運ぶ」を創造する新事業への挑戦

- 新たな「運ぶ」を支えるソリューションを提供する事業を創出
- イノベーション投資による社内・協創環境の整備

「運ぶ」を支える既存事業の強化

- 商品・サービスの充実
- 盤石な供給体制

ISUZU IDを基軸とした経営基盤の確立

- DX活用を含めた構造改革による収益基盤の確立
- グローバル視点でのグループ経営
- 人的資本経営



適切に経営・事業をリードするための知見・経験

「企業経営」、「グローバル経験」、「製造・技術・研究開発」
「営業・商品・マーケティング・アフターサービス」

適正な経営基盤を確立・維持するための知見・経験

「営業・商品・マーケティング・アフターサービス」、
「製造・技術・研究開発」、「財務会計」、
「法務・リスクマネジメント」

先進技術を活用した新たな経営を実現するための知見・経験

「IT・デジタル・DX」、「製造・技術・研究開発」

ステークホルダーの多様化・グローバル化に適応できる知見・経験

「ESG・サステナビリティ」、「財務会計」、
「法務・リスクマネジメント」、「IT・デジタル・DX」、
「製造・技術・研究開発」