

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

自動車業界は今、カーボンニュートラルの実現やCASEといった最先端技術への対応が強く求められています。この変革の時代において、日本・アジアの自動車産業の競争力を一層高め、より豊かなモビリティ社会の創造に貢献するため、日野自動車株式会社(以下「日野自動車」といいます。)及び三菱ふそうトラック・バス株式会社(以下「三菱ふそうトラック・バス」といいます。)は、未来への大きな一歩としての経営統合を決定しました。

当社グループは、「この先の道とともに歩み続ける、信頼のパートナー」というビジョンのもと、「人と物の移動をつなぎ、ともに豊かな未来を創ります」のミッションをはたしてまいります。当社グループは、より良い未来のために、協業と業界パートナーシップを通じて社会への貢献とイノベーションの追求を目指しています。当社グループは、信頼いただける製品・サービス、地域バランスの取れた強固な国際ネットワーク、そしてグローバルな視点を備え、ステークホルダーの最良のパートナーとなることを目指し、みなさまの期待を超える価値提供に挑戦し続けてまいります。経営の健全性・効率性・透明性を確保する実効性のあるガバナンス体制を構築・運用し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図ってまいります。また、当社は「コーポレートガバナンス・コード」に賛同し、その理念や原則の趣旨・精神等を踏まえた様々な施策を講じて、コーポレート・ガバナンスの強化につとめていくことを基本方針としてまいります。

【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、全てを実施する予定です。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

【原則1 - 3 資本政策の基本的な方針】

当社は、中長期の企業価値最大化に向け、強固な財務基盤維持に取り組み、資本効率を意識した経営を行い、ポートフォリオマネジメントや投資判断の意思決定をしております。有利子負債の適正化と自己資本の充実につとめ、研究開発・設備投資のため適切な資金確保を行い、最適な資本の流動性を保っております。株主還元としては、財務基盤の強化にあわせて、業績に応じた配当の実施を基本とします。

また、当該方針は取締役会にて決議予定です。「経営戦略や経営計画の策定・公表」については、本報告書「原則5 - 2」もご参照ください。

【原則1 - 4 政策保有株式】

政策保有株式については、取締役会において、毎年、銘柄ごとに株式保有による便益が資本コストに見合っているか等の定量面に加え、保有意義等の定性面の評価を実施し、保有の適否を総合的に判断してまいります。保有意義が認められなくなった銘柄については縮減してまいります。政策保有株式に係る議決権行使については、中長期的な視点で企業価値向上につながるか、当社の保有意義が損なわれないか等を判断基準として、総合的に判断してまいります。

また、当該方針は取締役会にて決議予定です。

【原則1 - 7 関連当事者間の取引】

当社は、取締役が当社と利益相反取引を行う場合、専門的見地からの審査を経た上で、取締役会での承認・報告を必須としてまいります。当社グループと、トヨタグループ又はタイムラートラックグループ(以下「主要株主グループ」といいます。)との重要な取引実績に関しては、取締役会に毎年報告することとしております。また、少数株主との利益相反の恐れがある、当社グループと主要株主グループとの重要な取引に関しては、取締役会での承認を必須としております。なお、取引に特別の利害関係を有する取締役は、取締役会の議決に加わることができないこととしております。これらに該当する取締役会での報告・承認結果に関しては、監査等委員会が監査を実施することとしております。

【原則2 - 4 女性の活躍促進を含む社内多様性の確保】

補充原則2 - 4 - 1

当社は、社内に異なる経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観を共存させ、持続的な成長に向けて性別・国籍等の属性にかかわらず、また様々な経験を有する中途採用者を含む多様な人材の働きやすい、能力を発揮しやすい環境づくりを実施してまいります。女性管理職比率・外国人管理職比率・中途採用者管理職比率の2025年3月末実績は下記のとおりです。

日野自動車及び三菱ふそうトラック・バスの目標については、現在検討中です。

<管理職比率(2025年3月末実績)>

日野自動車

女性 7.5%、外国人 7.3%、中途採用者 40.5%

三菱ふそうトラック・バス

女性 11.6%、外国人 27.1%、中途採用者 18.8%

【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】

当社並びに日野自動車及び三菱ふそうトラック・バスでは、企業年金の積立金の適切な運用と年金制度の将来にわたる健全な運営のため、運用機関に対するモニタリング等の適切な活動を実施しており、また、必要な人材の更なる強化につとめてまいります。

更に、必要に応じて、外部有識者及び労働組合の助言も得ながら、企業年金の受益者と会社との間に生じ得る利益相反が適切に管理されるようにつとめてまいります。加えて、従業員の資産形成に資するよう、企業年金担当部署を中心に、資産形成セミナーを定期的に開催してまいります。

【原則3 - 1 情報開示の充実】

(1) 会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画

自動車業界は今、カーボンニュートラルの実現やCASEといった最先端技術への対応が強く求められています。この変革の時代において、日本・アジアの自動車産業の競争力を一層高め、より豊かなモビリティ社会の創造に貢献するため、日野自動車及び三菱ふそうトラック・バスは、未来への大きな一歩としての経営統合を決断しました。

統合によってできる当社の社名「ARCHION」は、英語で弓型の構造物を意味する「ARCH」と、遠い過去から未来まで続く様子を意味する英語の「EON(ION)」を融合させた言葉です。会社とステークホルダー、そして日野自動車と三菱ふそうトラック・バスをつなぐ絆を、また、輸送の未来を創造し、より良い暮らしを次世代に受け継いでいく志を表しています。

当社グループは、「この先の道とともに歩み続ける、信頼のパートナー」というビジョンのもと、「人と物の移動をつなぎ、ともに豊かな未来を創ります」のミッションをはたしてまいります。当社グループは、より良い未来のために、協業と業界パートナーシップを通じて社会への貢献とイノベーションの追求を目指しています。当社グループは、信頼いただける製品・サービス、地域バランスの取れた強固な国際ネットワーク、そしてグローバルな視点を備え、ステークホルダーの最良のパートナーとなることを目指し、みなさまの期待を超える価値提供に挑戦し続けてまいります。

上記を実現するにあたり、将来に向けて優れた価値を創出するための主要な戦略的基盤は以下となります。

< 事業統合による競争力・効率性の向上 >

日野自動車及び三菱ふそうトラック・バスの競争力を高める主要戦略として、「統合プラットフォーム戦略」を推進します。大型・中型・小型トラックのプラットフォームを統合し、両社の強みを活かして製品の競争力を引き上げるとともに、コスト効率性を高め、より良い商品をタイムリーに市場投入できる体制を実現します。「統合プラットフォーム戦略」を支える開発・調達・生産・物流等の機能の統合・効率化にも積極的に取り組み、事業効率を大きく高めていきます。開発機能の統合を通じて、重複投資の削減を図るとともに、リソースの最適配置及び有効活用を進めることで、製品プラットフォームの統合をタイムリーに実現し、将来のイノベーションを支える基盤を構築します。

調達においては、購買機能を統合し購買ボリュームを集約することで直接・間接調達の幅広いカテゴリーにおいて大幅なコスト削減を図るとともに、製品統合によるスケールメリットを活かした更なる効率化にも取り組みます。

更に、生産拠点・物流ネットワークを最適化することで、コスト・品質・リードタイムを改善するとともに、「統合プラットフォーム戦略」の実現を推進してまいります。2028年末までに、現在5か所ある国内のトラック生産拠点を川崎製作所(神奈川県川崎市)・古河工場(茨城県古河市)・新田工場(群馬県太田市)の3か所に集約します。

間接機能においても、機能集約化・重複領域の最適化を進め、コスト効率化と業務の卓越性を両立させてまいります。

< お互いの強みを掛け合わせる付加価値 >

事業統合によって生まれるシナジー及び競争力の向上にとどまらず、日野自動車と三菱ふそうトラック・バスは、互いに学び合い、それぞれの強みを補完しながら、全てのステークホルダーに更なる価値を提供してまいります。長い歴史と高い信頼を誇る日本の2ブランドを結びつけることで、当社グループは卓越した製造力と、確かな品質・耐久性に裏打ちされた実績を備えています。「日野」及び「三菱ふそう」の両ブランドの車両と強固な調達ネットワークを活用することで、より幅広く魅力的な製品ポートフォリオをお客様に提供してまいります。

また、強固な地域基盤とお客様との緊密な関係性を活かし、深い顧客理解、業界知見、そして高い技術力に基づく、迅速かつ信頼性の高いサポートとサービスを提供してまいります。同時に、販売及びアフターセールス事業の収益性強化を通じ、当社の事業モデルのレジリエンス向上にも取り組みます。

更に、豊富なグローバル業界経験と確かな実績を持つ経営陣のもと、誠実さ・相互尊重・多様性という共通の価値観に根ざし、責任ある持続的成長を実現するための堅固なガバナンス体制も整備しております。

< 社会への貢献に向けた未来技術の共創 >

当社の専門性とスケールメリットに加え、トヨタ自動車株式会社(以下「トヨタ」といいます。)やダイムラートトラック社(以下「ダイムラートトラック」といいます。)を含め戦略的パートナーとの協業を通じて、市場をリードする技術の開発に取り組んでまいります。サステナブル・モビリティの実現に向け、各製品セグメントでソリューションを提供し、信頼性の高いエコシステムの構築を支えることは、当社グループの重要な使命であると考えています。トヨタ及びダイムラートトラックの総合的な知見を結集し、水素ソリューション、ZEV、その他の技術分野において、協業を継続してまいります。これにより、当社グループは世界中のお客様に最適なタイミングで最適な技術を提供することを目指しています。また、自動運転技術の高度化を推進し、コネクテッド領域では車両データの活用を通じ、よりスマートで価値あるサービスを提供してまいります。

更に、販売店ネットワークやサービスパートナー、お客様との深い協働を通じて、進化し続けるニーズを的確にとらえ、産業変革の中でも長期的な成功を支える製品・サービスを提供することを目指します。当社グループは、独自の強み及びグローバルな視点を業界パートナーの専門性と組み合わせることで、優れた製品をお届けし、商用車業界及び社会全体に対して持続的で革新的かつ収益性の高い価値を創出し続けてまいります。

(2) 本コードのそれぞれの原則を踏まえた、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

当社グループは、「この先の道とともに歩み続ける、信頼のパートナー」というビジョンのもと、「人と物の移動をつなぎ、ともに豊かな未来を創ります」のミッションをはたしてまいります。当社グループは、より良い未来のために、協業と業界パートナーシップを通じて社会への貢献とイノベーションの追求を目指しています。当社グループは、信頼いただける製品・サービス、地域バランスの取れた強固な国際ネットワーク、そしてグローバルな視点を備え、ステークホルダーの最良のパートナーとなることを目指し、みなさまの期待を超える価値提供に挑戦し続けてまいります。経営の健全性・効率性・透明性を確保する実効性のあるガバナンス体制を構築・運用し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図ってまいります。

また、当社は「コーポレートガバナンス・コード」に賛同し、その理念や原則の趣旨・精神等を踏まえた様々な施策を講じて、コーポレート・ガバナンスの強化につとめていくことを基本方針としてまいります。

(3) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続

1 基本方針

当社の取締役の報酬は、当社の持続的成長と企業価値の向上に取り組み、株主視点に立った経営を促すとともに、会社・個人業績との連動性を持つことで業績向上への意欲を高める報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。

取締役の報酬は、基本報酬、短期的な企業業績の目標達成度合いに連動した賞与、持続的な企業価値向上の観点から長期的な株主への価値、利益の還元に関連する賞与によって構成してまいります。ただし、独立社外取締役は独立した立場での経営の監督・監視機能を担うことに鑑み、基本報酬のみを支払うことといたします。

取締役の基本報酬・賞与は、株主総会の決議により定められた報酬総額の上限額の範囲内において支給いたします。

2 取締役の個人別の報酬等の額と割合の決定に関する方針

取締役の基本報酬、業績連動報酬である賞与については、独立社外取締役が委員長を務め、委員の過半数が独立社外取締役で構成される報酬諮問委員会において総額を審議し、取締役会において取締役個人別の報酬等の内容に係る決定方針を定めています。

3 取締役の個人別の報酬等の内容の決定

報酬諮問委員会は、取締役会からの諮問に応じて取締役会に付議する取締役の個人別の報酬等の金額を審議し、取締役会は、報酬諮問委員会からの答申を踏まえて取締役(監査等委員であるものを除く。)の個人別の報酬等に関する事項を決定しています。

(4) 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名を行うに当たっての方針と手続

<方針>

当社の取締役会は、経営理念に基づく当社の中長期的な方針・戦略に沿って重要な業務執行を決定し、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目指し、ステークホルダーのみならずの視点も踏まえ、企業活動を適切に監督する役割を担ってまいります。上記の役割を果たすために、取締役の要件として知識・経験・能力に係る7項目のスキルを一覧化し、マトリックスにて整理しています。別紙2「取締役のスキルマトリックス」をご参照ください。

取締役の選任については、スキルセットの充足に加えて、取締役会構成の多様性と適切な規模を考慮し、的確かつ迅速な意思決定と適材適所の観点より、各人の実績・人格及び見識等を総合的に勘案し持続的成長に貢献できる人材を選定しております。独立社外取締役については、経営の監視・監督機能を充実させる観点から、他社での会社経営の経験・業界への理解・専門性・独立性等を総合的に勘案して人選しております。

<手続>

取締役選解任に際しては、独立社外取締役が委員長を務め、委員の過半数が独立社外取締役で構成される指名諮問委員会において、上記方針に沿った候補者を選定の上で、取締役会に答申し、当該答申を受けた取締役会にて候補者の内定を決議し、株主総会に付議します。

(5) 取締役会が上記(4)を踏まえて経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明

深い知見と実績を備え、両社の強みを最大限に引き出せる人材を経営陣幹部および取締役候補としてそれぞれ選任、指名しました。

詳細は、別紙1「取締役の役職名と職歴」をご参照ください。

補充原則3-1-2

当社は、より幅広い株主の利便性を高めるため、各種開示資料は英訳して積極的に開示してまいります。

補充原則3-1-3

2026年4月1日以降、自動車産業におけるサステナビリティの重要性に鑑み、グループ全体の中長期的な価値の向上に資する観点から、サステナビリティ方針を策定する予定です。当社は、サステナビリティ推進部門を中心に、グループ全体のサステナビリティ戦略の立案・推進を担うとともに、各事業会社における取り組み状況のモニタリング、TCFD等に関連する情報の収集・分析及び開示内容の取り纏めを実施し、経営戦略との整合性の確保につとめてまいります。

【原則4-1 取締役会の役割・責務(1)】

補充原則4-1-1

当社の取締役会は、業務執行取締役3名に加え、独立社外取締役4名を含む非業務執行取締役6名で構成されます。強固で透明性の高いガバナンスを構築するとともに、シナジーを最大化し、当社グループの持続的成長と継続的な企業価値向上を実現する人選としています。取締役会は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、経営会議における職務執行の監督を行ってまいります。

また、経営方針・戦略の議論等を軸とした、経営側・執行側のニーズを踏まえた計画的な議題設定を行い、取締役会及び取締役が、経営の立場から執行側との連携をとりながら経営方針に基づいて執行側を監督してまいります。

当社においては、経営方針に基づく迅速な意思決定を行うため、取締役会が、機能軸の組織体制を設置し各機能・役割の責任を明確にするとともに、各機能・役割を担当する経営陣に対し、業務執行の権限を与える予定です。責任を明確にしつつ権限を委譲することで、経営会議や各機能・役割を担当する経営陣は主体的・機動的に業務を執行することができ、取締役会はこれを監督してまいります。

なお、取締役会としての判断・決定事項や取締役、経営会議、経営陣に対する権限の付与の範囲並びに判断・決定事項については、定款、取締役会規程等において明確に定める予定です。

更に、当社は任意の委員会として、リスク・コンプライアンス委員会、プロダクト委員会、指名諮問委員会、報酬諮問委員会を設置し、それぞれの分野における審議を効率的に行い、これら会議体で決定・答申する体制としてまいります。

補充原則4-1-2

当社は、中長期のグループ経営に関する基本的考え方を示す中期経営計画を策定し、取締役会がその進捗と経営環境を継続的に検証してまいります。中期経営計画が目標未達に終わった場合には、原因と対応を分析し、具体的な対応策を立案し、株主総会・決算発表・IR等で説明の上で、次期計画へ反映してまいります。必要に応じ柔軟に軌道修正し、ステークホルダーとの対話を通じ透明性の高い情報開示を行ってまいります。

【原則4-2 取締役会の役割・責務(2)】

補充原則4-2-1

経営陣の報酬が中長期の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、報酬のベンチマーク、インセンティブ設計、長期の株式報酬設計等を含めた報酬の方針・制度を報酬諮問委員会で審議する予定です。

【原則4-4 監査等委員会の役割・責務】

当社は監査等委員会設置会社であり、監査等委員会は、独立社外取締役を委員長とし、また過半数が独立社外取締役で構成されています。監査等委員会は、取締役の職務執行の監査及び監査報告の作成を行うほか、株主総会に提出する会計監査人の選解任に関する議案の決定や、取締役の選解任・報酬に関して意見してまいります。

また、監査等委員会は必要に応じて、会計監査人・取締役・グループ内部監査部等に報告を求めることで、情報収集力の強化を図ってまいります。

【原則4-7 独立社外取締役の役割・責務】

当社では、企業経営経験や専門的知見としてガバナンス・リーガル、財務・会計等のスキルを備えた独立社外取締役を選定しており、企業経営戦略等の大きな方向性を示し適切なリスクマネジメントを支えながら、経営陣に対する実効性の高い監督を期待しています。監査等委員会は、独立社外取締役を委員長とし、また過半数が独立社外取締役で構成されており、取締役の職務の執行の監査等を行ってまいります。

また、取締役会の諮問機関として指名諮問委員会及び報酬諮問委員会を設置しています。これらの委員会は、委員の過半数が独立社外取締役から構成され、委員長を独立社外取締役が務める体制としています。これにより、独立社外取締役からの適切な関与と助言を得てまいります。

また、当社では、独立社外取締役に対して、その責務及び期待する役割について説明する機会を設け、当社の経営課題や戦略を十分に理解した上で監督機能を発揮できる環境を整備してまいります。

更に、独立社外取締役が十分な助言を行えるよう、取締役会での付議事項等について事前説明の機会を設け、意思決定の質と透明性の向上を

図ってまいります。

【原則4-8 独立社外取締役の有効な活用】

補充原則4-8-2

独立社外取締役と経営陣との情報連携については、経営陣からの重要事項や経営状況を、事務局を通じて適時かつ定期的に独立社外取締役へ伝達する等の取り組みにより、独立社外取締役間の連携強化、監督機能の充実を目指してまいります。

【原則4-9 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】

当社では、会社法に定める社外取締役の要件及び金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえつつ、企業経営経験や専門的知見としてガバナンス・リーガル、財務・会計等のスキルを備えた人材を選定しており、企業経営戦略等の大きな方向性を示し適切なリスクマネジメントを支えながら、経営陣に対する実効性の高い監督機能を果たすことができることを独立社外取締役の選任要件としております。

独立社外取締役の資質や専門性の詳細については、別紙2「取締役のスキルマトリックス」をご参照ください。

当社の独立社外取締役は、経営体制をより一層強化するために、会社経営者として豊富な経験と幅広い見識を有する4名により構成しております。独立社外取締役の選任にあたっては、経営体制強化等の観点から、他社での会社経営の経験、業界への理解、専門性、独立性等を総合的に勘案しております。独立社外取締役4名は、東京証券取引所の「上場管理等に関するガイドライン」の独立性基準を満たしております。

【原則4-10 任意の仕組みの活用】

当社は、会社法上の必須機関に加えて、任意の委員会として、リスク・コンプライアンス委員会、プロダクト委員会、指名諮問委員会、報酬諮問委員会を設置しています。

リスク・コンプライアンス委員会はグループにおけるリスク管理及び法令遵守体制の強化を目的とし、活動してまいります。プロダクト委員会はグループにおける製品及びその戦略の審議を目的とし、活動する予定です。指名諮問委員会及び報酬諮問委員会は、委員の過半数を独立社外取締役で構成し、取締役の選解任や報酬方針の決定等に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的とし、活動してまいります。

補充原則4-10-1

当社は、任意の指名委員会・報酬委員会として、指名諮問委員会と報酬諮問委員会を設置します。いずれも委員長は独立社外取締役が務め、委員の過半数は独立社外取締役で構成しております。構成員である独立社外取締役には、多様な経歴、知見を有した方を選任しています。

指名諮問委員会は、取締役の選解任に関する方針、取締役の選任及び解任議案の原案、経営陣の後継者計画等について審議し、取締役会に答申するものです。報酬諮問委員会は、経営陣の報酬等を決定するに当たっての方針・制度等について審議し、取締役会に答申するものです。その他詳細は、本報告書「1.【任意の委員会】」をご参照ください。

【原則4-11 取締役会の実効性確保のための前提条件】

当社は、取締役会がその役割・責務を実効的に果たすためには、多様な視点と専門性を有する人材で構成されることが重要であると考えています。この考え方に基づき、取締役の選任にあたっては、知識・経験・能力を全体としてバランス良く備えるとともに、ジェンダー、国際性、職歴、年齢等の多様性を考慮しています。また、監査等委員会の構成員については、ガバナンス・リーガル、財務・会計等の幅広い知識・経験を有する者を選任しています。

補充原則4-11-1

取締役会は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に必要な取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性を確保してまいります。当社の経営理念や行動規範、経営戦略から導いた取締役に求める要件を明確化し、当社が必要とする豊富な経験、高い見識、高度な専門性・能力を有する当社取締役に相応しい人物により構成することとしています。取締役の資質や専門性の詳細については、別紙2「取締役のスキルマトリックス」をご参照ください。

また、企業経営経験や専門的知見としてガバナンス・リーガル、財務・会計等のスキルを備えた人材を選定しており、企業経営戦略等の大きな方向性を示し適切なリスクマネジメントを支えながら、経営陣に対する実効性の高い監督機能を果たすことができることを独立社外取締役の選任要件としております。

補充原則4-11-2

他の上場会社の役員の兼任については、本報告書「1.【取締役関係】会社との関係(2)」をご参照ください。

補充原則4-11-3

当社は、当社の中長期的な企業価値の向上に資するため、取締役会の実効性の分析・評価を行い、開示してまいります。全ての取締役を対象として、分析・評価を行ってまいります。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、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てまいります。実施時期については今後定める予定です。

【原則4-13 情報入手と支援体制】

当社は、監査等委員でない取締役及び監査等委員である取締役がその役割・責務を実効的に果たすために必要な情報を円滑かつ適時に入手できるように、取締役会事務局及び執行から独立した監査等委員会補佐部を設置し、会議資料の作成・提供、情報共有等の支援を行ってまいります。また、監査等委員でない取締役及び監査等委員である取締役に対する情報提供として、リスク・コンプライアンス委員会は経営会議及び監査等委員会に報告し、更に経営会議から取締役会に適切に報告される体制としています。プロダクト委員会についても同様に経営会議へ報告し、重要な経営課題やプロダクト関連情報が取締役会に適切に報告される体制としています。

更に、グループ内部監査部と監査等委員会が密接に連携し、当社並びに日野自動車及び三菱ふそうトラック・バスを含む各グループ会社に対する内部監査を実施してまいります。内部監査の活動内容及び監査結果等について、定期的に経営陣・経営会議及び監査等委員会へ報告するとともに、必要に応じ取締役会へも報告を行ってまいります。これらの取り組みにより、監査等委員でない取締役・監査等委員である取締役が求める情報の円滑な提供が確保される環境を整備してまいります。

内部統制システムについては、本報告書「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」をご参照ください。

【原則4-14 取締役・監査等委員のトレーニング】

補充原則4-14-2

新任者をはじめとする監査等委員でない取締役及び監査等委員である取締役に対して、経営理念・行動指針・戦略の理解・実践、自動車業界の動向理解、コンプライアンスの理解・実践に加え、環境変化等を捉え持続的な成長を促進する観点から、時々の情勢に適した内容の社内講習会や必要な社外セミナーに参加する機会を設け、知識の習得及び取締役の役割と責任の理解促進につとめてまいります。

また、就任後においても、これらを継続的に実施する機会を設けてまいります。更に社外取締役は、取締役会前に、議題に関する事前説明を受け、各経営課題に対する理解を深めてまいります。

【原則5 - 1 株主との建設的な対話に関する方針】

当社では、当社及び当社グループへの正しい理解を深めていただくために、事業内容の適時・適正開示が重要だと考えております。この考え方のもと、株主・投資家のみなさまとの建設的な対話につとめ、その対話を通じて得られたご意見等を真摯に受け止め、当社経営の参考にさせていただくことで、中長期での企業価値向上を図りたいと考えております。

<対話の場と考え方>

1. 株主総会

当社では、株主総会を、株主のみなさまとの貴重な対話の場と位置付けており、事業の経過及びその成果、対処すべき課題等の報告や質疑応答を通じて、当社へのご理解を深めていただきたいと考えております。そして、その対話を通じた株主のみなさまからのご意見等は、当社経営の参考にさせていただくこととしております。

また、株主総会においては、議決権の電子行使制度を導入するとともに、英文による招集通知を送付し、海外投資家を含む全ての株主が円滑に議決権を行使できる環境を整えてまいります。

2. その他

株主総会以外の対話の場としては、各種会見や説明会等を適宜開催し、当社の経営戦略や事業内容等をより深く理解いただくようつとめます。

更に、経営陣が定期的に個別面談や証券会社主催のカンファレンスに参加する等して、四半期開示に加え、投資家のみなさまと継続的かつ積極的な対話を行う予定です。個別に寄せられたご質問や面談のご要望につきましても、その内容等を踏まえて適宜対応させていただきます。株主との対話内容は、事務局において記録・保管してまいります。

更に、株主名簿の分析を通じて海外投資家比率や機関投資家比率を把握し、株主構成の変化を対話の方針に反映してまいります。

<インサイダー情報の管理>

対話に臨む取締役・従業員に対しては、意識向上・管理徹底による意図せぬインサイダー情報の流出やインサイダー取引の防止を図ります。各四半期決算及び年度決算前においては、業績に関わる面談のご要望はお断りさせていただくほか、同様のお問い合わせに対しても回答を控えさせていただきます場合がございます。

<株主構造の把握>

外部のデータサービス会社を活用する等して、当社の株主構造を定期的に把握し、対話に活かすようつとめます。

【原則5 - 2 経営戦略や経営計画の策定・公表】

当社は、高いシナジー効果の可能性を特定し、潜在能力を最大限に引き出すことを目指します。財務実績と戦略的な資本配分を実現するために、財務指標を算出し、ポートフォリオマネジメントや投資判断の意思決定等に活用する等、資本効率を意識した経営を行ってまいります。将来の価値創造への投資と持続的な株主還元のバランスを取る資本配分を実行することで、長期的な企業価値の向上を目指します。資本政策の方針は取締役会にて決議予定です。

【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	検討状況の開示
英文開示の有無	有り

該当項目に関する説明

日野自動車、三菱ふそうトラック・バスを事業会社とする経営統合の機会を活かすべく、検討してまいります。

2. 資本構成

外国人株式保有比率	30%以上
-----------	-------

【大株主の状況】

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
Daimler Truck AG (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	1,142,162	41.43
トヨタ自動車株式会社	1,142,162	41.43
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	57,073	2.07
株式会社三菱UFJ銀行	41,333	1.50
三菱重工業株式会社	41,333	1.50
三菱商事株式会社	41,333	1.50
株式会社日本カストディ銀行	19,049	0.69
東京海上日動火災保険株式会社	15,400	0.56
三菱UFJ信託銀行株式会社	12,400	0.45
明治安田生命保険相互会社	12,400	0.45

支配株主(親会社を除く)の有無	
親会社の有無	なし

補足説明

- A種種類株式を含む所有株式数です。
- 大株主の状況は、2025年9月30日現在の日野自動車の株主情報及び2025年12月31日現在の三菱ふそうトラック・バスの株主情報をもとに、また、本経営統合の効力発生日の直前に実施予定の本第三者割当増資による日野自動車からトヨタへの普通株式270,915,798株及びA種種類株式175,512,774株の発行を反映した上で、本株式交換が1:1の交換比率であること及び本株式交付に係る割当比率が1(当社):310(三菱ふそうトラック・バス)であることを勘案して算出しております。
- 日本マスタートラスト信託銀行株式会社及び株式会社日本カストディ銀行の所有株式数は、全て信託業務に係る株式の総数です。上記信託銀行所有株式数のうち株主名簿上所有株式数が最も多い名義分は、それぞれ次のとおりです。
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) 57,073千株(所有株式数の割合 2.07%)
株式会社日本カストディ銀行(信託口) 16,665千株(所有株式数の割合 0.60%)

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	50社以上100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る特別な事情

【コンプライアンスに関する事業会社各社の取り組み】

当社は、当社グループでこれまで培った知見やノウハウを結集し、ガバナンスの面でもシナジーの創出を図るとともに、コンプライアンスの取り組みを一層強化いたします。特に当社の事業会社である日野自動車及び三菱ふそうトラック・バスにおいては、過去の不正事案を踏まえ、引き続き再発防止につとめてまいります。

加えて、当社は、コーポレート・ガバナンスの更なる強化に取り組み、リスク・コンプライアンス委員会及びチーフコンプライアンスリーガルオフィサー(CCLO)等を通じた監督体制をより一層充実させてまいります。更に、製品の安全性、認証及び排出ガス規制に関するコンプライアンス体制を特に強化するために、プロダクトコンプライアンスオフィサー(PCO)及びプロダクトコンプライアンスグループを設置してグループの体制を監督してまいります。

事業会社各社のそれぞれの具体的な取り組みは下記のとおりです。

<日野自動車>

当社の事業会社である日野自動車は、2022年3月公表のエンジン認証不正問題について、外部有識者による特別調査委員会及び国土交通省からの指摘及び提言を真摯に受け止め、二度と不正を起こさないための「3つの改革」(1.「人財尊重」と「正しい仕事」を実践する経営改革、2.「人財尊重」を中心に据えた組織風土改革及び3.新しい「日野のクルマづくり」のための構造改革)を策定いたしました。また、米国当局との和解に基づく和解後義務の一環としてもコンプライアンス体制の強化が求められており、外部コンサルタントの評価を受けて体制の改善につなげる等の活動を推進しています。これらの活動を軸として、コンプライアンスプログラムの一層の強化に取り組んでまいります。

日野自動車における主な活動は以下のとおりです。

1. 「人財尊重」と「正しい仕事」を実践する経営改革

・不正を許さず、風化させないコンプライアンス意識の確立と全社レベルでの「正しい仕事」の確実な実践を担保するため、内部統制システムの強化や経営監督機能の強化を図りガバナンスの強化に取り組んでおります。

・経営陣が各事業所に赴いての対話会の開催や社内チャットを活用した情報発信を行う等、従業員との双方向でのコミュニケーションの強化を図り、現場に寄り添う経営に取り組んでおります。

・スピークアップが安心してできる実効性のある社内通報制度とするため、24時間365日の体制を整える等、内部通報制度を強化しております。

・認証不正問題について風化させないために、不正問題の展示をする「正しい仕事学習館」を常設し、問題の公表を行った3月4日を新たに「再出発の日」と位置づけ、全社での振り返りを毎年実施しております。

2. 「人財尊重」を中心に据えた組織風土改革

・スピークアップに基づく実態調査や人事諸施策の見直しを行い、「パワハラゼロ活動」等のハラスメント撲滅活動に取り組んでおります。
・キャリアデザインと連動したローテーション施策や従業員の声に向き合った業務の生産性向上等、従業員の主体性と能力を引き出す施策を行っております。

3. 新しい「日野のクルマづくり」のための構造改革

・クルマづくりの中心となってプロジェクト全体を経営するチーフエンジニアを、「プロダクトオーナー」と定義し、役割を明確化した上で組織の垣根を越えた課題解決に取り組んでおります。「不正行為を起こし得ない型式指定申請体制の構築」に向けては、外部監査を伴う品質マネジメントシステムを導入するために取り組みを進めてきた、エンジンの設計/開発から認証申請プロセスにおける国際規格「ISO9001」の認証を2024年4月に取得いたしました。
・データの適切な管理体制の強化に向けては、認証試験データの自動保存化とアクセス管理を強化した外部新システムを導入しております。

<三菱ふそうトラック・バス>

当社の事業会社である三菱ふそうトラック・バスは、2004年に道路運送車両法のリコールに係る不正問題の教訓を風化させることなく、継続的な改善活動へとつなげています。組織として学んだことを確実に引き継ぎ、更なる品質向上とコンプライアンス強化に向けた取り組みを、継続しています。主な活動は、以下のとおりです。

1. コンプライアンス文化の醸成と定着

・経営トップ自らがコンプライアンス重視の姿勢を明確に示し、全従業員へ向けて継続的にメッセージを発信することで、組織全体のコンプライアンス意識を維持・醸成します。
・毎年「誠実性について考える日」を開催し、各職場でコンプライアンスについて議論します。日々の業務に潜むリスクや、取るべき行動について従業員一人一人が自ら考えることを習慣付けます。

2. コンプライアンス体制の強化・定着

タイムラートラックから引き継いだ行動規範を基盤としつつ、法令遵守と倫理観を徹底するために、以下の仕組み・運用面を継続的に強化し、コンプライアンスを組織文化として定着させる取り組みを進めています。

- ・社内規程・手続きの定期的見直しと改善
- ・コンプライアンス教育の徹底(階層別・職種別研修等)
- ・内部通報制度の整備と周知、スピークアップ文化の推進
- ・「企業価値及びCSR推進委員会」(倫理委員会に相当)の設置と「誠実性について考える日」の実施
- ・コンプライアンスリスクアセスメント&モニタリング活動
- ・PCMS(Product Compliance Management System)の構築と運用

全ての製品が法的・技術的・規制上の要件を満たすために、明確な原則、標準化されたプロセス、そして製品に関するコンプライアンス上の疑問点を解釈・解決するための体制を保持しています。

3. 品質ガバナンスの強化と継続的な改善活動

品質ガバナンスの強化と継続的な改善活動に向けて以下のような取り組みを継続して実施しています。

- ・不具合情報の収集・分析:コネクテッドデータの活用による早期問題検知・原因究明
- ・技術的検証体制の強化:メジャーメント・マテリアルラボを活用した部品の抜き取り検査
- ・監査体制・方法の強化・改善
- ・リコール業務体制の継続的改善

[少数株主保護に関する情報開示]

タイムラートラックとトヨタは当社の主要株主(タイムラートラックはその他の関係会社)に該当いたしますが、事業活動を行う上での承認事項等同社からの制約はなく、独自に事業活動を行っています。当社と主要株主グループとの取引条件は各企業と個別協議により決定されており、その他同グループ外企業との取引条件と同様のものとなっています。これら、当社グループと主要株主グループとの重要な取引実績に関しては、取締役会に毎年報告することとしております。

また、少数株主との利益相反の恐れがある、当社グループと主要株主グループとの重要な取引に関しては、取締役会の承認を必須としています。なお、取引に特別な利害関係を有する取締役は、取締役会の議決に加わることができないこととしています。

これらに該当する取締役会での報告・承認結果に関しては、監査等委員会が監査を実施することとしています。従って、当社は、少数株主を含む株主全体の利益保護のために十分な体制を整備しているものと認識しています。

[上場関連会社であるグループ会社に関して]

澤藤電機株式会社は、独自の専門性と市場ポジションを有し、当社並びにグループ会社とのシナジー効果を高めております。今後も、透明性の高いガバナンス体制を維持し、また独立性を尊重しつつ緊密に連携しながら相互理解を深めていくとともに、一般株主の利益にも十分配慮してまいります。

なお澤藤電機株式会社は、東京証券取引所の上場廃止基準に従い、上場廃止を予定しております。

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

11名

定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	社長
取締役の人数	9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	4名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	4名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係()											
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	
安部 和志	他の会社の出身者												
江藤 彰洋	他の会社の出身者												
君嶋 祥子	他の会社の出身者												
小林 いずみ	他の会社の出身者												

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i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

会社との関係(2)

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
安部 和志			安部和志氏が過去において業務執行者であった企業において、当社の意思決定に著しい影響を及ぼす取引関係はありません。	ソニーグループ株式会社において、シニアアドバイザー等を歴任、現在は株式会社東海理化においても社外取締役として活躍されており、企業経営者として豊富な経験と幅広い見識を有しています。今後も、当社の経営全般に対して独立した立場からの十分な助言と経営の監視・監督機能を担っていただけることを期待できると判断し、独立社外取締役として選任しております。特に、グローバル企業において指名・報酬委員会や役員報酬制度の設計、運営に関与された経験を有しており、中長期的な株主価値向上に向けた人事・報酬戦略の策定に貢献いただけたと考えております。なお、独立役員要件を満たしており、一般株主と利益相反が生ずるおそれがないと判断したため、独立役員として届け出を予定しております。

江藤 彰洋		江藤彰洋氏が過去において業務執行者であった企業において、当社の意思決定に著しい影響を及ぼす取引関係はありません。	株式会社ブリヂストンにおいて、社長等を歴任、現在はダイムラートラック・ホールディング社スーパーバイザリーボードメンバー、パナソニックホールディングス株式会社監査役、三菱ケミカルグループ株式会社社外取締役として活躍されており、企業経営者として豊富な経験と幅広い見識を有しています。今後も、当社の経営全般に対して独立した立場からの十分な助言と経営の監視・監督機能を担っていただけることを期待できると判断し、独立社外取締役として選任しております。特に、財務領域における豊富な知識と実務経験を有しており、当社の財務戦略や経営全般に対し、専門的な見地から助言及び監督を行うことで、健全な経営管理体制の構築に貢献いただけたと考えております。 なお、独立役員の要件を満たしており、一般株主と利益相反が生ずるおそれがないと判断したため、独立役員として届け出を予定しております。
君嶋 祥子		君嶋祥子氏が過去において業務執行者であった企業において、当社の意思決定に著しい影響を及ぼす取引関係はありません。	長島・大野法律事務所(現 長島・大野・常松法律事務所)で弁護士業務に従事後、日本GE株式会社、東京エレクトロン株式会社、株式会社LIXILにおいて法律部門の要職を歴任、現在は中外製薬株式会社において、上席執行役員、法務、知的財産統括として活躍されており、企業経営者として豊富な経験と幅広い見識を有しています。今後も、当社の経営全般に対して独立した立場からの十分な助言と経営の監視・監督機能を担っていただけることを期待できると判断し、独立社外取締役として選任しております。企業法務を通じた法務及びコンプライアンス領域に関する高度な専門知識を有しており、当社の経営に対し、法務・コンプライアンスの観点から適切な助言及び監督を行うことで、ガバナンス強化に貢献いただけたと考えております。 なお、独立役員の要件を満たしており、一般株主と利益相反が生ずるおそれがないと判断したため、独立役員として届け出を予定しております。
小林 いずみ		小林いずみ氏が過去において業務執行者であった企業において、当社の意思決定に著しい影響を及ぼす取引関係はありません。	メリルリンチ日本証券株式会社(現 BofA証券株式会社)代表取締役社長、世界銀行グループ多数国間投資保証機関長官及び様々な企業における社外取締役を歴任し、現在はオムロン株式会社社外取締役、富士通株式会社社外取締役として活躍されており、企業経営者として豊富な経験と幅広い見識を有しています。今後も、当社の経営全般に対して独立した立場からの十分な助言と経営の監視・監督機能を担っていただけることを期待できると判断し、独立社外取締役として選任しております。特に、金融機関での豊富な経験を有しており、マーケットに関する知見が深く、投資家目線及び経営者目線の双方から当社の経営に対して的確な助言・監督を行っていただけたと考え、選任しております。 なお、独立役員の要件を満たしており、一般株主と利益相反が生ずるおそれがないと判断したため、独立役員として届け出を予定しております。

【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	0	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

監査等委員会の職務を補助するため取締役(監査等委員である取締役を除く。)から独立した監査等委員会補佐部を設置し、適切な人数のスタッフの配置を行ってまいります。また、監査等委員会補佐部及び監査等委員会補佐部のスタッフの取締役(監査等委員である取締役を除く。)からの独立性及び指示の実行性を確保するため、その人事については、事前に監査等委員会の同意を得ます。

監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

グループ内部監査部又は会計監査人と積極的に意見及び情報の交換を行う等、緊密な連携を図り、効率的な監査の実施につとめてまいります。

【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	指名諮問委員会	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	報酬諮問委員会	5	0	2	3	0	0	社外取締役

補足説明

当社は、任意の指名委員会・報酬委員会として、指名諮問委員会と報酬諮問委員会を設置します。いずれも委員長は独立社外取締役が務め、委員の過半数は独立社外取締役で構成しております。構成員である独立社外取締役には、多様な経歴・知見を有した方を選任しています。詳細は、本報告書「補充原則4-10-1」をご参照ください。

【独立役員関係】

独立役員の人数

4名

その他独立役員に関する事項

当社では、会社法に定める社外取締役の要件及び金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえつつ、経営者として豊富な経験と幅広い見識又は会計等の専門領域における知見を有し、当社の経営に対し、適切な監督・監視機能を果たすことができることを独立役員の要件としております。なお、当社は独立役員の資格を満たす社外役員を全て独立役員に指定しています。

【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

しかるべき手続きを経て決定のうえ、開示してまいります。

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

個別報酬の開示はしていない

該当項目に関する補足説明

現時点で報酬支給実績がないため。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

当社の取締役の報酬は、当社の持続的成長と企業価値の向上に取り組み、株主視点に立った経営を促すとともに、会社・個人業績との連動性を持つことで業績向上への意欲を高める報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。

詳細は、本報告書「原則3-1(3)」をご参照ください。

【社外取締役のサポート体制】

社外取締役は、取締役会前には、議題に関する事前説明を受け、各経営課題に対する理解を深めてまいります。

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)

【現状の体制の概要】

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・監査等委員会を設置しております。

当社の取締役会は、業務執行取締役3名に加え、独立社外取締役4名を含む非業務執行取締役6名で構成されます。強固で透明性の高いガバナンスを構築するとともに、シナジーを最大化し、グループの持続的成長と継続的な企業価値向上を実現する人選としています。取締役会は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、経営会議における職務執行の監督を行ってまいります。

また、経営方針・戦略の議論等を軸とした、監督側・執行側の二層を踏まえた計画的な議題設定を行い、取締役会及び取締役が、経営の立場から執行側との連携をとりながら経営方針に基づいて執行側を監督してまいります。

当社においては、経営方針に基づく迅速な意思決定を行うため、取締役会が、機能軸の組織体制を設置し各機能・役割の責任を明確にするとともに、各機能・役割を担当する経営陣に対し、業務執行の権限を与える予定です。責任を明確にしつつ権限を委譲することで、経営会議や各機能・役割を担当する経営陣は主体的・機動的に業務を執行することができ、取締役会はこれを監督してまいります。

なお、取締役会としての判断・決定事項や取締役、経営会議、経営陣に対する権限の付与の範囲並びに判断・決定事項については、定款、取締役会規程等において明確に定める予定です。

監査等委員会は、独立社外取締役を委員長とし、また過半数が独立社外取締役で構成されています。監査等委員会は、取締役の職務執行の監査及び監査報告の作成を行うほか、株主総会に提出する会計監査人の選解任に関する議案の決定や、取締役の選解任・報酬に関して意見してまいります。また、監査等委員会は必要に応じて、会計監査人、取締役、グループ内部監査部等に報告を求めることで、情報収集力の強化を図ってまいります。

更に、グループ内部監査部と監査等委員会が密接に連携し、当社並びに日野自動車及び三菱ふそうトラック・バスを含む各グループ会社に対する内部監査を実施してまいります。内部監査の活動内容及び監査結果等について、定期的に経営陣・経営会議及び監査等委員会へ報告するとともに、必要に応じ取締役会へ報告を行ってまいります。これらの取り組みにより、監査等委員でない取締役・監査等委員である取締役が求める情報の円滑な提供が確保される環境を整備してまいります。

当社は、会社法上の機関に加えて、任意の委員会として、リスク・コンプライアンス委員会、プロダクト委員会、指名諮問委員会、報酬諮問委員会を設置しています。

リスク・コンプライアンス委員会はグループにおけるリスク管理及び法令遵守体制の強化を目的とし、活動してまいります。プロダクト委員会はグループにおける製品及びその戦略の審議を目的とし、活動してまいります。指名諮問委員会及び報酬諮問委員会は、委員の過半数を独立社外取締役で構成し、取締役の選解任や報酬方針の決定等に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的とし、活動してまいります。

指名諮問委員会及び報酬諮問委員会いずれも委員長は独立社外取締役が務め、委員の過半数は独立社外取締役で構成しております。構成員である独立社外取締役には、多様な経歴、知見を有した方を選任しています。指名諮問委員会は、取締役の選解任に関する方針、取締役の選任及び解任議案の原案、経営陣の後継者計画等について審議し、取締役会に答申するものです。報酬諮問委員会は、取締役の報酬等を決定するに当たっての方針・制度等について審議し、取締役会に答申するものです。

【取締役会が取締役の選解任と取締役候補の指名を行うに当たっての方針と手続】

<方針>

当社の取締役会は、経営理念に基づく当社の中長期的な方針・戦略に沿って重要な業務執行を決定し、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目指し、ステークホルダーのみならずの視点も踏まえ、企業活動を適切に監督する役割を担ってまいります。上記の役割を果たすために、取締役の要件として知識・経験・能力に係る7項目のスキルを一覧化し、マトリクスにて整理しています。別紙2「取締役のスキルマトリクス」、別紙3「各項目に求められるスキル保有基準、知識・経験」をご参照ください。

取締役の選任については、スキルセットの充足に加えて、取締役会構成の多様性と適切な規模を考慮し、的確かつ迅速な意思決定と適材適所の観点より、各人の実績・人格及び見識等を総合的に勘案し持続的成長に貢献できる人材を選定しております。独立社外取締役については、経営の監視・監督機能を充実させる観点から、他社での会社経営の経験・当業界への理解・専門性・独立性等を総合的に勘案して人選しております。

<手続>

取締役選解任に際しては、独立社外取締役が委員長を務め、委員の過半数が独立社外取締役で構成される指名諮問委員会において、上記方針に沿った候補者を選定の上で、取締役会に答申し、当該答申を受けた取締役会にて候補者の内定を決議し、株主総会に付議します。

【取締役会が取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続】

1 基本方針

当社の取締役の報酬は、当社の持続的成長と企業価値の向上に取り組み、株主視点に立った経営を促すとともに、会社・個人業績との連動性を持つことで業績向上への意欲を高める報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。

取締役の報酬は、基本報酬、短期的な企業業績の目標達成度合いに連動した賞与、持続的な企業価値向上の観点から長期的な株主への価値、利益の還元に関連する賞与によって構成してまいります。ただし、独立社外取締役は独立した立場での経営の監督・監視機能を担うことに鑑み、基本報酬のみを支払うことといたします。

取締役の基本報酬・賞与は、株主総会の決議により定められた報酬総額の上限額の範囲内において支給いたします。

2 取締役の個人別の報酬等の額と割合の決定に関する方針

取締役の基本報酬、業績連動報酬である賞与については、独立社外取締役が委員長を務め、委員の過半数が独立社外取締役で構成される報酬諮問委員会において、総額を審議し、取締役会において、取締役個人別の報酬等の内容に係る決定方針を定めています。

3 取締役の個人別の報酬等の内容の決定

報酬諮問委員会は、取締役会からの諮問に応じて取締役会に付議する取締役の個人別の報酬等の金額を審議し、取締役会は、報酬諮問委員会からの答申を踏まえて取締役（監査等委員であるものを除く。）の個人別の報酬等に関する事項を決定しています。

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

監査等委員である取締役が経営の意思決定に加わることで取締役会の透明性及び客観性を高め、監査・監督機能が強化されることで、コーポレート・ガバナンス体制の一層の充実を図れるものと判断し、当該体制を採用しております。

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
集中日を回避した株主総会の設定	集中日及び準集中日を回避して開催するようにつとめます。
電磁的方法による議決権の行使	インターネットによる議決権行使を可能とする予定です。

2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
IRに関する部署(担当者)の設置	株式&IR部	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	今後、適正な情報開示の方針について規定を定め、適正な情報開示を進めてまいります。

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

当社グループは、「この先の道をともに歩み続ける、信頼のパートナー」というビジョンのもと、「人と物の移動をつなぎ、ともに豊かな未来を創ります」のミッションをはたしてまいります。当社グループは、より良い未来のために、協業と業界パートナーシップを通じて社会への貢献とイノベーションの追求を目指しています。

また、ステークホルダーの信頼を得て、持続的成長と企業価値の向上を図っていくため、当社グループとして健全な企業風土の醸成とコーポレート・ガバナンス及び内部統制の更なる強化が重要と認識し、取締役会運営等の充実に取り組んでまいります。実際の業務執行の場においては、業務プロセスの中に牽制構造も含む問題の発見と改善の仕組みを組み込むとともに、またそれを実践する人材の育成に取り組んでまいります。

1. 取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

(1) 取締役会は、取締役及び使用人の職務執行が法令及び定款に適合することを確保してまいります。また、取締役会は、リスク管理体制を含む内部統制システムについて、取締役会が決議した方針に従った整備を経営陣に委任し、整備及び運用状況の報告を受け、その遂行を監督してまいります。

(2) 法令・定款、業務分掌、社内規定に基づき、取締役会及び組織横断的な各種会議体で総合的に検討した上で意思決定し、取締役間の相互牽制を図ってまいります。

(3) 当社グループのガバナンス、リスクマネジメント及び内部統制の適正を確保する内部監査を実施するため、当社は独立した専任組織としてグループ内部監査部を設置します。グループ内部監査部は、内部監査の計画を含むその活動につき、取締役会及び監査等委員会と連携し、当該活動内容及び監査結果等について、定期的に経営陣、経営会議及び監査等委員会へ報告するとともに、必要に応じ取締役会へも報告を行います。

(4) 当社グループのコンプライアンスの遵守及び適切なリスク管理のため、当社はリスク・コンプライアンス委員会を設置し、全社的な課題や方針について審議し、その結果を踏まえ適切に対応してまいります。

(5) 業務執行を担当する経営陣は、各担当分野・役割における法令及び定款に適合することを担保する業務プロセスの整備と運用に取り組んでまいります。また、取締役の選解任は指名諮問委員会が取締役会の諮問に応じて答申し、当該答申を受けた取締役会で候補者の内定を決議し、株主総会に付議します。経営陣の選解任は、経営会議にて決議され、取締役会に報告してまいります。

(6) 法令及び社内規程の遵守に関するコンプライアンス上の懸念や問題の早期把握及び解決を図ってまいります。内部通報者に対しては、不利益がないよう保護を図り、従業員が法令や社内規程への疑問・懸念・違反を発見した場合、職場の上司、専門部署、コンプライアンス相談窓口等の各種相談窓口への報告・相談を安心して行うことができる環境・体制を整備し、運用してまいります。

2. 取締役の職務執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

経営の健全性、効率性及び透明性を確保するため、取締役及び使用人の職務執行に関する情報について、適切な保存と管理のための体制を構築し、実効的に運用してまいります。

3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

(1) 事業や投資に関わるリスクは、業務執行を担当する経営陣が各担当分野・役割において適切なリスク管理を行うとともに、重要リスクについては取締役会、経営会議等に諮り、全社的に管理してまいります。

(2) 安全、品質、環境、情報セキュリティ等を含む全てのリスクについて、適切に管理を行い、リスク・コンプライアンス委員会において全社横断的なリスクを把握し、評価・対策の確認をしてまいります。災害等の発生に備えて、マニュアルの整備や訓練を行うほか、必要に応じて、リスク分散措置及び保険付保等を行ってまいります。

(3) 資金の流れや管理の体制を文書化する等、適正な財務報告の確保に取り組むほか、適時適正な情報開示を確保してまいります。

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

取締役会は、経営方針に基づき、迅速な意思決定を行うため、業務執行を担当する取締役へ権限を委譲し、加えて経営陣を定め、各分野・役割における執行の権限を与えます。業務執行を担当する取締役を含む経営陣は主体的、機動的に業務を執行し、取締役会はこれを監督してまいります。

5. 当社グループにおける業務の適正を確保するための体制

当社グループ共通の方針を事業会社及びグループ会社に展開し、人的交流を通じた経営理念の浸透も行うことで、当社グループにおける健全な業務の適正確保の環境を醸成してまいります。

(1) 事業会社及びグループ会社の取締役等の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制

グループ管理規則及び関連規則を定め、当社における事業会社及びグループ会社の主管部署は定期及び随時の情報交換を通じて、各社の業務の適法性及び適正性を確認してまいります。当社グループ経営上の重要事項については、当社の取締役会等において審議・報告することで、事業会社及びグループ会社の業務の適法性及び適正性を確保してまいります。

(2) 事業会社及びグループ会社の取締役等及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
当社は、事業会社及びグループ会社におけるコンプライアンス体制の整備を支援するとともに、各社にも内部通報窓口を展開してまいります。また、事業会社及びグループ会社のコンプライアンス状況については、定期的な監査や点検を実施し、各社のコンプライアンス強化を確保してまいります。併せて、監査等委員会は各社の監査役会又は監査役と密に連携してまいります。

(3) 事業会社及びグループ会社の損失の危険の管理に関する規程、その他の体制
事業会社及びグループ会社に対し、当社のリスク管理に関する規程に基づき、リスク管理体制の構築と運用を求め、当社のリスク・コンプライアンス委員会及び主管理部署は、必要に応じ各社における重要なリスクの識別・評価・対策について審議し、当社グループとしてのリスクマネジメントを推進してまいります。

(4) 事業会社及びグループ会社の取締役等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
事業会社及びグループ会社に対して、経営方針、年度事業計画の作成と定期的な報告を求めるとともに、グループ管理規則に基づいた権限規定、業務分掌等の社内規程を定め、それに基づく適切な権限委譲を行い、適正で効率的な執行を確保してまいります。

6. 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

(1) 監査等委員会の職務を補助するため、取締役(監査等委員である取締役を除く。)から独立した監査等委員会補佐部を設置し、適切な人数のスタッフの配置を行ってまいります。また、監査等委員会補佐部及び監査等委員会補佐部のスタッフの取締役(監査等委員である取締役を除く。)からの独立性及び指示の実効性を確保するため、その人事については、事前に監査等委員会の同意を得ます。

(2) 当社並びに事業会社及びグループ会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見したときは、直ちに監査等委員会に報告してまいります。当社並びに事業会社及びグループ会社の経営陣及び従業員は、監査等委員会の求めに応じ、定期的なまた随時、各社の事業に関する報告を行ってまいります。

また、監査等委員会は、事業会社の監査役からの定期報告の場を確保する等密な連携を行ってまいります。監査等委員会への報告をした者について、当該報告をしたことを理由として、不利な取扱いを受けることはなく、この旨を経営陣及び従業員に周知徹底してまいります。

(3) 監査等委員会の職務の執行に必要となる費用については、監査等委員会が必要と考える金額を適正に予算措置するとともに、予算措置時に想定し得ない事由のために必要となった費用についても、当社が負担してまいります。

(4) 必要に応じて、主要な会議体には監査等委員の出席を得るとともに、会計監査人との定期的及び随時の情報交換の機会等を確保してまいります。

(5) グループ内部監査部は、経営陣、経営会議へ報告し監査等委員会にも直接報告する体制を整えます。

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

当社は、反社会的勢力との関係は一切持たないことを基本方針とします。反社会的勢力・団体による組織暴力や犯罪行為に対しては組織として毅然とした対応をとること、不当な要求を受けた場合には直ちに担当部署に相談し、関係機関と連携して迅速な解決を図るようにつとめることを、周知徹底してまいります。

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 更新

当社のコーポレート・ガバナンス体制については、別紙4「コーポレート・ガバナンス体制」をご参照ください。

当社の会社情報の適時開示に係る社内体制の状況は、以下のとおりです。

当社は開示の必要な情報・開示担当部署・開示の手順等を以下の通り明確にし、次のような流れにより会社情報の適時開示を図っております。

* 開示担当部署...株式&IR部、経理統括部、グループ法務部、経営管理部

(1) 社内各部署は、東京証券取引所の定める適時開示に関する規則に則り、部内(及び子会社)において開示すべき情報がある場合には、次の対応をとるものとします。

- 決定事実については、案件毎に企画・検討の段階で、各部と開示担当部署が、適時開示の方法・時期について協議します。
- 発生事実については、各部が情報を入手次第、速やかに開示担当部署に連絡します。

(2) 開示内容は次の通り決定します。

- 決定事実については、取締役会、または経営会議などの会議体において決定します。
- 発生事実については、開示担当部署が当該案件担当部等と協議の上決定します。

(3) 情報取扱責任部署(株式&IR部)は、前記の決定を受けて、速やかに証券取引所への開示を行います。

別紙 1：取締役の役職名と職歴

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期
代表取締役 社長 Chief Executive Officer (CEO)	カール・ デッペン	1966 年 4 月 1 日生	1990 年 9 月	ダイムラー・ベンツ社（ドイツ）入社	(注) 2
			2000 年 7 月	ダイムラー・クライスラー社（ドイツ） 商用車シャシー・バン購買部門 統括部長	
			2003 年 1 月	三菱ふそうトラック・バス株式会社（日本） 購買・物流本部長	
			2007 年 10 月	ダイムラー社（ドイツ）メルセデス・ベンツ トラックライフサイクルマネジメント部門 統括部長	
			2011 年 7 月	同社 副社長 人事開発部門 本部長	
			2014 年 9 月	ダイムラーグレーターチャイナ社（中国） 副社長 最高財務責任者（CFO）	
			2017 年 6 月	メルセデス・ベンツ社（ドイツ）副社長 コスト管理部門 本部長	
			2020 年 5 月	メルセデス・ベンツ・ブラジル社 （ブラジル）最高経営責任者（CEO）	
			2021 年 12 月	ダイムラートラック・ホールディング社 （ドイツ）取締役 アジア地域責任者	
			2022 年 1 月	三菱ふそうトラック・バス株式会社（日本） 代表取締役社長・CEO	
2025 年 1 月	ダイムラートラック・ホールディング社 （ドイツ）取締役 FUSO・RIZON 担当				

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期
代表取締役 Chief Financial Officer (CFO)	ヘタル・ ラリギ	1973年 9月21日生	1994年10月	ダイムラー・ベンツ社（ドイツ）入社	(注) 2
			1997年10月	ダイムラー・クライスラー社（ドイツ） グループ・トレジャリー 外国為替管理 マネージャー	
			2000年8月	ダイムラー・クライスラー・ブラジル社 （ブラジル）経営計画・戦略部長 兼 CEO エグゼクティブアシスタント	
			2004年10月	ダイムラー・クライスラー・東南アジア 社（シンガポール）リージョナル・トレ ジャリー・センター・シンガポール ゼ ネラルマネージャー	
			2007年8月	ダイムラー社（ドイツ）ダイムラー 中央／東ヨーロッパ、アフリカ、アジ ア、中東（DCAA）メルセデス・ベンツ& クライスラー／ジープ／ダッジ 財務管 理 責任者	
			2011年1月	ダイムラー社（ドイツ）グローバルセー ルス・コントローリング・プライシン グ・メルセデスベンツ ディレクター	
			2013年9月	メルセデス・ベンツ・ブラジル社（ブラ ジル）副社長 ブラジル／ラテンアメリ カ CFO	
			2019年1月	三菱ふそうトラック・バス株式会社（日 本） 代表取締役副社長兼財務管理本部 長最高財務責任者（CFO）	

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期
取締役 Chief Technology Officer (CTO)	小木曾 聡	1961年 1月5日生	1983年4月	トヨタ自動車株式会社入社	(注) 2
			2013年4月	同社常務役員	
			2015年4月	同社顧問	
			2015年6月	株式会社アドヴィックス取締役社長	
			2018年1月	トヨタ自動車株式会社専務役員	
			2019年1月	同社執行役員	
			2021年2月	日野自動車株式会社顧問	
			2021年6月	同社代表取締役社長・CEO	

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期
取締役	安部 和志	1961年 4月23日生	1984年4月	ソニー株式会社（現ソニーグループ株式会社）入社	(注) 2
			2001年10月	Sony Ericsson Mobile Communications AB バイス・プレジデント	
			2006年4月	Sony Corporation of America シニア・バイス・プレジデント	
			2014年11月	ソニー株式会社 業務執行役員 SVP	
			2016年6月	同社 執行役 EVP	
			2018年6月	同社 執行役 常務	
			2020年6月	同社 執行役 専務	
			2024年6月	株式会社東海理化 社外取締役（現在に至る）	
			2025年4月	ソニーグループ株式会社 シニアピープルアドバイザー（現在に至る） ソニーユニバーシティ 学長（現在に至る）	

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	
取締役	江藤 彰洋	1960年 4月7日生	1986年4月	株式会社ブリヂストン 入社	(注) 3
			2010年1月	同社 経営企画本部長	
			2010年7月	同社 執行役員	
			2012年9月	同社 常務執行役員	
			2014年9月	同社 専務執行役員	
			2016年1月	同社 副社長	
			2016年3月	同社 執行役 副社長	
			2019年1月	同社 代表執行役 C00 兼 社長	
			2019年3月	同社 取締役 代表執行役 C00 兼 社長	
			2021年12月	ダイムラートラック・ホールディング社 スーパーバイザリーボードメンバー (現在に至る)	
2022年6月	パナソニック ホールディングス株式会社 監査役 (現在に至る)				
2024年6月	三菱ケミカルグループ株式会社 社外取締役 (現在に至る)				

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期
取締役	君嶋 祥子	1970年 3月27日生	1996年4月	長島・大野法律事務所（現 長島・大野・常松法律事務所）入所	(注) 3
			2002年10月	ゼネラル・エレクトリック・インターナショナル・インク日本支社入社	
			2010年10月	日本GE株式会社 アソシエイト・ゼネラルカウンセル	
			2015年1月	株式会社LIXIL 執行役員	
			2019年2月	東京エレクトロン株式会社 副本部長兼 Chief Compliance Officer	
			2020年4月	株式会社LIXILグループ（現 株式会社LIXIL） 執行役専務 Chief Legal and Compliance Officer	
			2023年6月	日野自動車株式会社 社外取締役	
			2025年4月	中外製薬株式会社 上席執行役員（現在に至る）	

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期
取締役	小林 いずみ	1959年 1月18日生	1981年4月	三菱化成工業株式会社（現三菱ケミカル株式会社）入社	(注) 3
			1985年6月	メリルリンチ・フューチャーズ・ジャパン株式会社入社	
			2001年12月	メリルリンチ日本証券株式会社（現BofA証券株式会社）代表取締役社長	
			2008年11月	世界銀行グループ 多数国間投資保証機関 長官	
			2013年7月	ANA ホールディングス株式会社 社外取締役	
			2014年6月	三井物産株式会社 社外取締役	
			2017年6月	株式会社みずほフィナンシャルグループ 社外取締役	
			2020年6月	オムロン株式会社 社外取締役（現在に至る）	
2025年6月	富士通株式会社 社外取締役（現在に至る）				

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期
取締役	伊勢 清貴	1955年 3月2日生	1980年4月	トヨタ自動車工業株式会社（現 トヨタ自動車株式会社） 入社	(注) 3
			2007年6月	トヨタ自動車株式会社 常務役員	
			2013年4月	同社 専務役員	
			2013年6月	同社 取締役	
			2018年1月	アイシン精機株式会社（現 株式会社アイシン）副社長執行役員	
			2018年6月	同社 取締役社長	
			2020年4月	同社 社長執行役員	
			2021年6月	株式会社アイシン 取締役副会長	
			2025年6月	住友理工株式会社 社外取締役	

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期
取締役	クリスチャン・ヘルマン	1978年 10月29日生	2003年4月	ダイムラー・クライスラー社 入社（ドイツ）	(注) 3
			2005年9月	ダイムラー社（ドイツ） 財務管理部門	
			2007年5月	同社 財務管理部門 会計・財務報告、 コントローリング マネージャー	
			2010年5月	同社 M&A（合併・買収） マネージャー	
			2011年6月	同社 M&A（アメリカ地域担当） 部長	
			2016年11月	同社 M&A テクノロジー及びベンチャー 部門責任者 統括部長	
			2021年12月	ダイムラー・トラック社 IR（投資家向け 広報）・M&A 部門責任者 副社長	
			2025年7月	同社、コーポレート・ディベロップメン ト部門責任者（M&A、企業戦略、企業不動 産） 副社長（現在に至る）	

- (注) 1 取締役安部和志、江藤彰洋、君嶋祥子及び小林いずみは、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。
- 2 本経営統合の効力発生日である2026年4月1日就任後、2027年3月期に係る定時株主総会の終結の時までであります。
- 3 本経営統合の効力発生日である2026年4月1日就任後、2028年3月期に係る定時株主総会の終結の時までであります。

別紙2: 取締役のスキルマトリックス

No.	氏名	項目						
		企業経営・ 戦略・ サステナビリティ	法務・ コンプライアンス	財務・会計	グローバル	技術・IT・DX	HR・人材育成	業界知識・経験
1	カール・デッペン	○		○	○		○	○
2	ヘタル・ラリギ	○		○	○	○		○
3	小木曾 聡	○			○	○	○	○
4	安部 和志	○			○		○	
5	江藤 彰洋	○	○	○	○			○
6	君嶋 祥子	○	○		○			
7	小林 いずみ	○		○	○			
8	伊勢 清貴	○			○	○		○
9	クリスチャン・ヘルマン	○		○	○	○		○

※各項目に求められるスキルは次頁参照

別紙3:各項目に求められるスキル保有基準、知識・経験

No.	項目	スキル保有基準	あればより望ましい知識・経験
1	企業経営・戦略・サステナビリティ	上場企業の経営・戦略を監督し、持続的な成長を実現できる	企業の社長・取締役・執行役、それに準ずる職の経験
2	法務・コンプライアンス	法令やコンプライアンスの観点で、経営への監督・助言ができる	弁護士、監査役経験、CCO、CLO、内部監査や法務部門の経験
3	財務・会計	上場企業の財務・会計分野を監督できる	公認会計士、監査役経験、CFOや財務・経理部門での経験
4	グローバル	グローバル市場での戦略・リスクに関する理解や広い視野に基づいて、自社の事業を監督できる	グローバル事業を展開する企業での勤務経験、海外事業の監督や、海外での職務・駐在経験などがある
5	技術・IT・DX	自動車の技術やIT・DX、技術面のシナジー等に関する戦略の立案・実行を監督できる	CTO、CDO、CIOなどの経験、技術・情報・デジタル部門の監督経験
6	HR・人材育成	人的資本経営の推進や、人事戦略の立案・実行を監督できる	CHROの経験、人事部門の監督経験
7	業界知識・経験	自動車・商用車及び関連業界に関する知識や経験がある	(左記のとおり)

別紙4:コーポレート・ガバナンス体制

