

# GOVERNANCE THAT UNDERPINS SUSTAINABLE MANAGEMENT

持続的な経営を支えるガバナンス

66 社外取締役対談

77 コンプライアンス

69 コーポレート・ガバナンス

78 リスクマネジメント

# DIALOGUE

## 社外取締役対談

### 社外取締役の目から見る いすゞの变革

ISUZU IDの策定から1年。2030年に目指す姿「商用モビリティソリューションカンパニー」の実現に向け、いすゞはビジネスモデルや社内風土の变革を進めています。2024年4月に公表した新中期経営計画（以下、新中計）への評価や、いすゞが目指す姿の実現に向けた今後の課題について、社外取締役の柴田光義氏と桜木君枝氏が対談しました。

**Q** 初めに、前中期経営計画（以下、前中計）における取り組みをどのように評価されているかお聞かせください。

**柴田** 前中計目標である売上高、営業利益、ROEを超過で達成しており、執行サイドの努力に対して敬意を表したいと思います。いすゞは前中計における取り組みを通じて、グローバルリーディングメーカーとして一段上のステージに上がることができたのではないのでしょうか。

**桜木** 同意見です。振り返ってみると、前中計は100年に1度の

変革期に立ち向かい、より成長するための準備期間であったと捉えることができるでしょう。前中計期間では、初年度の2022年3月期に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へと、機関設計の変更を行いました。さらに新経営理念体系ISUZU IDの策定、そしてISUZU ID実現のための具体的な道筋として新中計「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」の策定を進めてきました。この一連の舵取りが非常に巧みだったと評価しています。

**柴田** 機関設計については、変更を検討するものの、大抵は課題を列挙して終わりにになってしまい、なかなか思い切った変更ができない企業が少なくありません。その点、いすゞは機関設計の変更を断行しました。決めてからの動きは速かったですし、外部からの要請ではなく自発的に検討、実施していた点も評価しています。

**桜木** 今、自動車業界そのものが変化の時を迎えていますから、いすゞも変わらざるを得ない、という緊迫感が原動力になっているのでしょう。緊迫感といっても、業界の変化をネガティブに捉えているわけではなく、むしろ経営陣はいすゞを变革させる好機として活かしているように感じます。

**柴田** 以前のいすゞは保守的で、世の中の動きに率先して自らガバナンスを強化することに消極的でした。前中計を進める中で、私たち社外取締役の意見や、アライアンス先の取り組み例などを取り入れながら、企業価値向上のため、ガバナンス強化



社外取締役

柴田 光義

社外取締役 監査等委員

桜木 君枝

## DIALOGUE



を積極的に推進する姿勢に変化したことは、大きな成果であり前進です。ぜひ、この姿勢を保ち続けてほしいと思います。

### Q 新中期経営計画の目指す姿、および策定プロセスについてのご評価をお聞かせください。

**桜木** 新中計で目指す姿「商用モビリティソリューションカンパニー」に、「ソリューション」という言葉が入ったことには大きな意味があると感じています。お客様と一緒に物流課題を解決するという考え方が前提となっており、社会課題の解決に立ち向かい、物流・人流そしてものづくりをいすゞが守るという覚悟も表れています。この目指す姿は納得性、共感性ともに高く、社員一人ひとりも自分の使命をよく理解できるのではないのでしょうか。

**柴田** 新中計では、ISUZU ID実現に向けた2030年までのマイルストーンとして目指す姿が設定され、さらには、過去の中計にはなかった経営基盤の各項目での明確なKPIも示されました。そこまで踏み込んで策定できたことは大きな前進であり、高く評価しています。

また、目指す姿に向けて新事業を創出するためには、既存事業からキャッシュを創出し、新規事業など未来の収益へ投資することが必然の戦略です。財務基盤となる既存事業のキャッシュ創出に向けた施策については、前中計においても相当検討しました。その結果、前中計では、様々な課題に直面したものの、十分にキャッシュを創出することができました。それを踏まえて、私が新中計で最も重視しているのは、未来の収

益への投資の部分です。新規事業だけでなく、経営全体の未来を見据えた資本配分を進めていけるかが極めて重要です。

**桜木** 新中計の策定プロセスでは、取締役会と、社外取締役を対象とした事前説明会を合わせると、私たち社外取締役は実質8回の討議に参加しました。中でも、事業戦略の前提となる資本コストを意識した経営をどう考えるか、というテーマに専念して議論する時間を確保できたことは非常に有意義でした。また、取締役会で議論する前に、若手部長クラスによる討議も行われていました。現在の経営幹部だけでなく、未来の中核を担うメンバーも巻き込んで策定を進めたことには大きな意味があると考えます。

**柴田** 策定プロセスに関しては前回から大きく進化しています。前回までの中計は各事業戦略を個別に議論し、並べて説明するような形でしたが、今回は要素間のつながり、ストーリー性を意識した内容につくり上げることができたと考えています。例えば、以前は資本コストを意識した資本配分についての議論が不足していました。一方で、今回の中計策定ではグループ視点で資本コストや資本戦略に焦点を当てて討議を行った上で、各事

業戦略への投資について議論しました。さらに、各機能戦略と各事業戦略をどのようなストーリーで結びつけ、社内外に示すか、というところまで議論を深めました。最終的に、新中計全体で蓋然性と納得感のあるストーリーになったと評価しています。

**桜木** 確かにその通りだと思います。そのうえで、今後の取締役会では、新中計を具体化させるテーマについて議論を深めることが必要だと考えています。例えば、人的資本を強化するために、どの領域にどれほど投資を行っていくのか、人財戦略の詳細を議論していかななくてはなりません。

### Q ISUZU IDの社内への浸透状況をどのように評価されていますか。また、いすゞが社内風土の変革に向けて取り組むべき課題についてお聞かせください。

**桜木** 監査等委員として国内外の各拠点を視察する際、社員とISUZU IDについて話をしますが、グループ会社の社員も含めて予想以上にISUZU IDの内容を自分事として受け止めてくれているという実感があります。

**柴田** 同感です。ISUZU IDの浸透は順調に進んでおり、いすゞの目指す姿については全社で共有されつつあると思います。しかしながら、目指す姿に向けて行動の変容が進むかは別問題であり、それが今後の課題です。行動の変容を妨げる要因の一つに、やや保守的な社内風土を挙げることができるでしょう。ただ、社内風土で変えた方が良い点がある一方で、変えずに残した方が良い点もたくさんあると思っています。それらを区分けし、変えるものを思い切って変えていくことで、ISUZU IDの実現がなされるのではないのでしょうか。

## DIALOGUE

では、どのように社内風土を変えていくのか。第一に、最終的な目標達成に向けて、社員が自分の職務の範疇だけでなく、チーム、部署、さらにはいすゞ全体を見据えて行動することができるように、上司から働きかける必要があります。第二に、挑戦する文化の醸成です。社員が積極的に挑戦するためには、まずリスクテイクを許容する風土をつくるのが非常に重要です。同時に、リスクテイクを許容できる収益基盤も必要です。そのためには、既存事業をさらに強化しなければなりません。

**桜木** 私は、社内風土の変革に向けた取り組みとして、ISUZU IDの浸透と人事制度改革をセットで導入していることを評価しています。この2つは、「会社は変わる決意をしました。社員と会社の相互成長に向け、自らを成長させていく人を評価します。皆さんの意識も変えていきましょう」という社員に向けたメッセージになっていると私は考えています。これによって、社員は会社の変化を自分事として受け入れやすくなっているのではないのでしょうか。

人事制度改革は、「適所適財」の考えによるジョブ型制度の導入という大きな変革です。今後も、ISUZU IDと人事制度改革をはじめとした新中計の各施策を別物として扱わず、しっかりとつながりを持たせた形で社員に語っていくことが大事だと考えています。

### Q 経営体制の強化や、ガバナンスの実効性向上に向けた取り組みへのご評価をお聞かせください。

**柴田** 2023年に、「中長期の戦略を立案するCEO」と「それを確実に実行していくCOO」を配置するという経営体制の変更を行いました。この体制は、いわば平常時の体制としての位置づけでした。

しかしながら、この1年で様々な企業との提携が進み、カーボンニュートラルや自動運転といった社会的要請も日増しに強くなり、さらには片山CEOが日本自動車工業会会長になり、いすゞの置かれている状況は大きく変わりました。もはや、平常時ではなくなったのです。このような現在のいすゞの状況を踏まえ、指名・報酬委員会にて、「各経営課題の権限と責任の所在を明確化し、より迅速な意思決定をしていくべき」との議論が交わされました。その結果、2024年4月の体制変更では、CEOを頂点と位置づけ、「ものづくり分野を管掌するCMzO」と「全社戦略を管掌するCSO」を新設し、COOとともにCEOを直接サポートする体制としました。

この新体制に移行してから、各部門トップであるEVPの役割が期待通りに機能し始めており、情報の吸い上げ方や回り方、意思決定の迅速さなどの点が大きく向上してきたと考えています。

**桜木** 取締役会としてモニタリングすべきテーマに関する議論や報告も拡充されています。例えば、以前は取締役会の監督機能に資する内部統制関連の議案の少なさやリスク管理体制に課題があると感じていました。現在は定期報告が上がってくるほか、グループCRMOをトップとするリスク管理体制の整備が進んでいます。報告されるリスクはさまざまですが、引き続き社外の視点で意見や指摘をすることで、リスク感度を高めることやリスク管理体制の強化に貢献していきたいと思えます。

### Q 最後に、今後のいすゞに期待することをお聞かせください。

**柴田** いすゞは新中計で「商用モビリティソリューションカンパニー」という目標を掲げていますが、その実現に向けては、2つの変革が必要であると考えます。第一に、マネジメント層が今まで以上に変革意欲と当事者意識を持って行動してくれること。DNAとしては埋め込まれているものの、今までのいすゞでは埋もれがちだった変革意欲を呼び覚ますことが不可欠です。第二に、財務体質の強化をベースにして、リスクを取るような成長機会にも挑戦すること。この2つを注視していきたいと考えています。

**桜木** 新中計によって、いすゞの目指す姿は明確になりました。その実現は、一人ひとりの社員の肩にかかっています。まじめで堅実という、今までの良さは残しながらも、チャレンジする心も発揮していただくことで、「安心×斬新」で「『運ぶ』を創造する」というISUZU IDで掲げた使命を果たしていくことを期待しています。





## コーポレート・ガバナンス

### 指名・報酬委員会

いすゞでは、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」を任意に設置しています。いすゞの指名・報酬委員会は社内取締役2名と社外取締役3名の5名で構成されています。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います。2024年3月期は9回開催し、役員報酬制度の見直し(報酬水準の改定など)や、社外取締役候補者の選定等について検討しました。

### 執行役員制度および経営会議

いすゞでは、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・執行体制を図っています。いすゞでは、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います。また、取締役会長CEO 片山正則、取締役社長COO 南真介および各部門EVP等で構成される経営会議を設置しています。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・審議しています。

### ガバナンス強化の変遷

いすゞは、近年の我が国のコーポレート・ガバナンス強化の潮流を背景に、ガバナンスの改革に努めてきました。今後も、より一層のガバナンス強化と企業価値の向上に取り組んでいきます。

### コーポレート・ガバナンスに関する取り組み

	第115期 2017年3月期	第116期 2018年3月期	第117期 2019年3月期	第118期 2020年3月期	第119期 2021年3月期	第120期 2022年3月期	第121期 2023年3月期	第122期 2024年3月期	第123期 2025年3月期
独立社外取締役 (うち、女性)	2名 (0名)	2名 (0名)	2名 (0名)	2名 (0名)	2名 (1名)	5名 (2名)	5名 (2名)	5名 (2名)	6名 (2名)
役員報酬	業績連動型 株式報酬制度 導入		取締役の賞与 年額枠の設定		業績連動型株 式報酬制度に おける業績指 標に非財務指 標(GHG排出 量)を追加				
諮問委員会				指名・ 報酬委員会の 設置		指名・報酬委 員会委員長を 独立社外取 締役に変更			

	第115期 2017年3月期	第116期 2018年3月期	第117期 2019年3月期	第118期 2020年3月期	第119期 2021年3月期	第120期 2022年3月期	第121期 2023年3月期	第122期 2024年3月期	第123期 2025年3月期
執行と監督の 分離					決裁基準規則 改訂	監査等委員会 設置会社へ 移行	CCOの設置	CEO・ COOの 設置	CMzO・ CSOの 設置
取締役会の 機能向上					CxOの設置	重要な業務 執行の決定を 取締役委任	独立社外 取締役の比率 3分の1以上	経営戦略に 係る議題設定 スキルマトリッ クス作成	独立社外 取締役の 増員
					実効性評価の 開始		機関株主 エンゲージ メントの開始		

### 取締役・監査等委員の出席状況(出席率)(2023年4月1日～2024年3月31日)

地位	氏名	出席状況
代表取締役 取締役会長CEO	片山 正則	取締役会 14/14回(100%)
代表取締役 取締役社長COO	南 真介	取締役会 14/14回(100%)
取締役副社長	高橋 信一	取締役会 14/14回(100%)
取締役 専務執行役員	藤森 俊	取締役会 14/14回(100%)
取締役 専務執行役員	池本 哲也	取締役会 14/14回(100%)
取締役 常務執行役員	山口 真宏	取締役会 14/14回(100%)
取締役	柴田 光義	取締役会 14/14回(100%)
取締役	中山 こずゑ <sup>※1</sup>	取締役会 13/14回(93%)
取締役	穴山 真 <sup>※2</sup>	取締役会 10/10回(100%)
常勤監査等委員		監査等委員会 11/11回(100%)
取締役	宮崎 健司	取締役会 14/14回(100%)
常勤監査等委員		監査等委員会 15/15回(100%)
取締役	渡邊 正夫 <sup>※2</sup>	取締役会 10/10回(100%)
常勤監査等委員		監査等委員会 11/11回(100%)
取締役	河村 寛治	取締役会 14/14回(100%)
監査等委員		監査等委員会 15/15回(100%)
取締役	桜木 君枝	取締役会 14/14回(100%)
監査等委員		監査等委員会 15/15回(100%)
取締役	進藤 哲彦 <sup>※3</sup>	取締役会 4/4回(100%)
常勤監査等委員		監査等委員会 4/4回(100%)
取締役	藤森 正之 <sup>※3</sup>	取締役会 4/4回(100%)
常勤監査等委員		監査等委員会 4/4回(100%)

※1 2024年6月26日退任

※2 2023年6月28日の就任以降

※3 2023年6月28日退任

# コーポレート・ガバナンス

## → 役員一覧 (2024年6月26日現在)

**指**：指名・報酬委員 **独**：独立役員

### 取締役



代表取締役  
取締役会長CEO

**片山 正則**

**指**

1978年 4月 当社 入社  
2007年 6月 当社 取締役  
2014年 4月 当社 取締役副社長  
2015年 4月 当社 取締役副社長、社長補佐、技術本部長  
2015年 6月 当社 代表取締役、取締役社長  
2023年 4月 当社 代表取締役、取締役会長CEO、現在に至る  
2024年 1月 一般社団法人 日本自動車工業会 会長、現在に至る



代表取締役  
取締役社長COO

**南 真介**

1983年 4月 当社 入社  
2017年 4月 当社 常務執行役員、営業本部営業部門統括  
2018年 6月 当社 取締役、営業本部営業部門統括  
2019年 4月 当社 取締役、品質保証部門分掌、企画・財務部門統括  
2020年 4月 当社 取締役、経営業務部門、企画・財務部門統括  
2022年 4月 当社 取締役、グループCCO (Chief Coordination Officer)、企画・財務部門統括、CV協業推進担当  
2023年 4月 当社 代表取締役、取締役社長COO、現在に至る



取締役副社長

**高橋 信一**

CMzO

**指**

1980年 4月 当社 入社  
2017年 6月 当社 取締役、技術本部開発部門統括  
2020年 4月 当社 取締役、品質保証部門分掌、技術本部開発部門統括  
2021年 4月 当社 取締役副社長、技術本部長、品質保証部門、商品技術戦略部門分掌  
2023年 4月 当社 取締役副社長  
2024年 4月 当社 取締役副社長、CMzO (Chief Monozukuri Officer)、現在に至る



取締役専務執行役員

**山口 真宏**

CSO  
グループCFO  
経営業務部門EVP  
企画・財務部門EVP  
SVP 渉外担当役員

1986年 4月 当社 入社  
2015年 5月 いすゞモーターズインディア 社長  
2019年 4月 当社 執行役員  
2021年 4月 当社 常務執行役員、LCV事業総括担当、営業本部 営業部門LCV事業部執行担当  
2022年 6月 当社 取締役、営業本部 営業部門統括代行、営業企画部、貿易管理部、海外商品政策部、架装・特装企画部、販売管理部執行担当、技術本部 開発部門 LCV統括CE、LCV事業総括担当  
2023年 4月 当社 取締役、グループCFO、経営業務部門EVP、企画・財務部門EVP、事務渉外担当  
2024年 4月 当社 取締役、CSO (Chief Strategy Officer)、グループCFO、経営業務部門EVP、企画・財務部門EVP、SVP 渉外担当役員、現在に至る



取締役専務執行役員

**藤森 俊**

商品技術戦略部門EVP  
EVP CV協業推進部

1984年 4月 当社 入社  
2018年 10月 当社 執行役員、企画・財務部門統括補佐、プログラムマネジメント部長  
2019年 4月 当社 執行役員、企画・財務部門統括補佐  
2020年 4月 当社 常務執行役員、商品戦略部門統括、技術本部開発部門統括代行  
2021年 4月 当社 常務執行役員、商品技術戦略部門統括、技術本部開発部門統括代行  
2021年 6月 当社 取締役、商品技術戦略部門統括、技術本部開発部門統括代行  
2023年 4月 当社 取締役、商品技術戦略部門EVP、EVP CV協業推進部、現在に至る



取締役専務執行役員

**池本 哲也**

営業部門EVP

1983年 4月 当社 入社  
2017年 4月 当社 常務執行役員 いすゞ自動車販売株式会社 取締役副社長  
2018年 4月 当社 常務執行役員 いすゞ自動車販売株式会社 代表取締役社長  
2019年 6月 当社 取締役 いすゞ自動車販売株式会社 代表取締役社長  
2021年 4月 当社 取締役、営業本部営業部門統括  
2021年 10月 いすゞ自動車販売株式会社 代表取締役会長  
2023年 4月 当社 取締役、営業本部営業部門統括、現在に至る



社外取締役

指名・報酬委員会委員長

**柴田 光義**

**指 独**

1977年 4月 古河電気工業株式会社 入社  
2010年 6月 同社 取締役兼執行役員常務、金属カンパニー長  
2012年 4月 同社 代表取締役社長  
2017年 4月 同社 取締役会長  
2018年 6月 東武鉄道株式会社 社外取締役、現在に至る  
2018年 7月 朝日生命保険相互会社 社外監査役、現在に至る  
2023年 4月 古河電気工業株式会社 取締役  
2023年 6月 同社 特別顧問、現在に至る



社外取締役

**宮井 真千子**

**指 独**

1983年 4月 松下電器産業株式会社 (現 パナソニックホールディングス株式会社) 入社  
2012年 4月 同社 役員 R&D本部 未来生活研究担当 (2014年3月退任)  
2014年 6月 森永製菓株式会社 社外取締役  
2014年 12月 加藤産業株式会社 社外取締役 (2018年12月退任)  
2015年 5月 株式会社吉野家ホールディングス 社外取締役 (2019年5月退任)  
2018年 6月 森永製菓株式会社 取締役常務執行役員  
2019年 2月 NPO法人 サステナビリティ日本フォーラム会長、現在に至る  
2022年 4月 お茶の水女子大学 非常勤監事、現在に至る  
2022年 6月 積水化学工業株式会社 社外取締役、現在に至る  
2024年 4月 森永製菓株式会社 取締役 (2024年6月退任)  
2024年 6月 当社 社外取締役、現在に至る

### コーポレート・ガバナンス

#### → 役員一覧 (2024年6月26日現在)

**指** : 指名・報酬委員 **独** : 独立役員



社外取締役  
**中野 哲也**

**独**

1986年	4月	味の素株式会社 入社
2002年	7月	インドネシア味の素株式会社 財務担当取締役
2012年	7月	タイ味の素株式会社 コーポレート担当常務取締役
2015年	6月	フィリピン味の素株式会社 代表取締役社長
2017年	6月	味の素株式会社 執行役員 財務・経理部長
2019年	6月	同社 常務執行役員 (財務部門管掌)
2021年	6月	同社 執行役常務 財務・IR担当
2023年	4月	同社 アドバイザー、現在に至る
2024年	6月	当社 社外取締役、現在に至る



社外取締役 監査等委員  
**河村 寛治**

**独**

1971年	4月	伊藤忠商事株式会社 入社
1998年	4月	明治学院大学 法学部教授
2011年	6月	株式会社ジャムコ 社外監査役 (2019年6月退任)
2013年	4月	明治学院大学 学長補佐 (2017年3月退任)
2017年	6月	当社 社外監査役
2021年	6月	当社 社外取締役、監査等委員、現在に至る

#### 取締役監査等委員



社外取締役  
常勤監査等委員  
**穴山 眞**

**指 独**

1986年	4月	日本開発銀行 (現 株式会社日本政策投資銀行) 入行
2013年	9月	同社 執行役員業務企画部長
2015年	6月	同社 常務執行役員
2018年	6月	同社 取締役 常務執行役員 (2022年6月退任)
2019年	3月	同社 取締役 常務執行役員 兼 設備投資研究所長
2022年	6月	同社 設備投資研究所長 (2023年6月退任)
2023年	6月	当社 社外取締役、常勤監査等委員、現在に至る



取締役 常勤監査等委員  
**宮崎 健司**

1981年	4月	当社 入社
2013年	4月	当社 執行役員、企画・財務部門統括補佐
2015年	4月	いすゞモーターズアジアタイランド 代表取締役社長
		泰国いすゞ自動車株式会社 取締役上級副社長
2018年	6月	日本フルハーフ株式会社 専務取締役
2020年	6月	当社 常勤監査役
2021年	6月	当社 取締役、常勤監査等委員、現在に至る



取締役 常勤監査等委員  
**渡邊 正夫**

1983年	4月	当社 入社
2008年	4月	当社 総務人事部 部長
2013年	4月	泰国いすゞ自動車株式会社 取締役副社長
2019年	4月	当社 監査部 執行担当
2023年	4月	当社 管理部門付 シニアエキスパート
2023年	6月	当社 取締役、常勤監査等委員、現在に至る



社外取締役 監査等委員  
**桜木 君枝**

**独**

1981年	3月	株式会社福武書店 (現 株式会社ベネッセホールディングス) 入社
1995年	4月	同社 出版部門 書籍事業部長
1998年	11月	同社 企業倫理・コンプライアンス室長
2003年	6月	同社 常勤監査役 (2019年6月退任)
2007年	4月	会津大学大学院 特任教授、現在に至る
2019年	6月	東洋紡株式会社 社外取締役、現在に至る
2021年	6月	株式会社熊谷組 社外取締役、現在に至る
		当社 社外取締役、監査等委員、現在に至る

#### → 役員構成 (2024年6月26日現在)

女性取締役比率  
**14.28%**



社外取締役比率  
**42.85%**



#### ▶ 取締役

: 男性 : 女性

社内 **8名**

社外 **6名**

#### ▶ 監査等委員

社内 **2名**

社外 **3名**



## コーポレート・ガバナンス

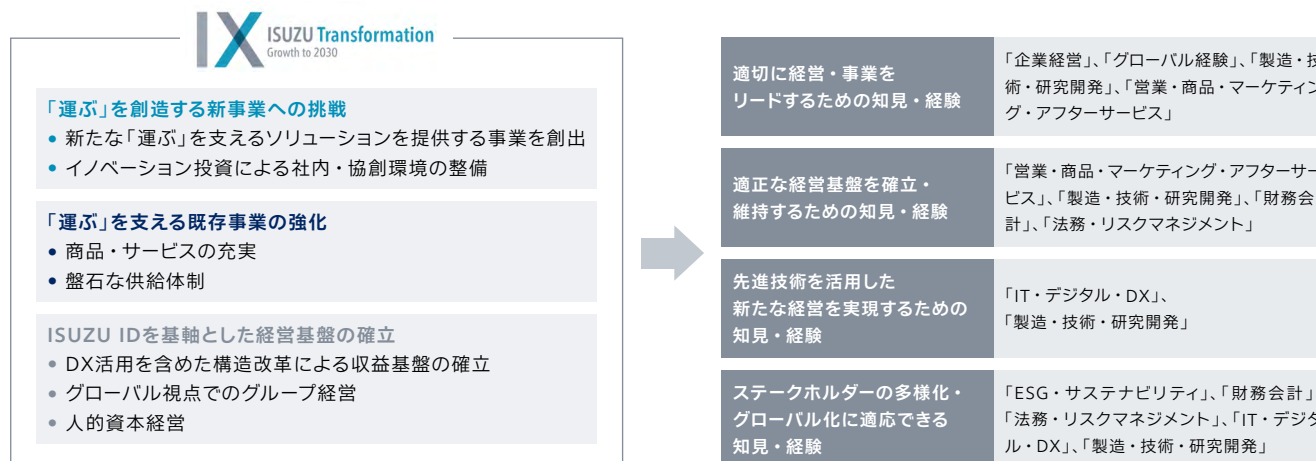
### 取締役会のスキルマトリックス

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
片山 正則			●	●	●		●		●	
南 真介			●	●	●			●		
高橋 信一					●		●	●	●	
山口 真宏			●	●	●			●		
藤森 俊								●	●	●
池本 哲也			●	●				●		
柴田 光義		●	●		●		●		●	●
宮井 真千子		●	●		●		●	●	●	
中野 哲也		●	●	●	●			●		●
穴山 眞	●	●		●		●	●			
宮崎 健司	●		●	●	●			●		
渡邊 正夫	●				●	●				
河村 寛治	●	●			●	●				
桜木 君枝	●	●				●	●	●		

※ 上記一覧は、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。

### スキル項目の選定理由

当社のスキルマトリックスは、新たに定めた中期経営計画「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右記のとおりです。



## コーポレート・ガバナンス

### 役員報酬

#### 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います。

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て、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

報酬および非金銭報酬の内容	基本報酬	役位ごとにあらかじめ定められた報酬基準額と個人業績評価により決定
	業績連動報酬	賞与
	株式報酬	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 中期経営計画期間中の目標達成度に連動</li> <li>• 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)、GHG排出削減<sup>※1</sup>等の目標値に対する達成度を30%:30%:30%:10%で加重平均し、株主価値の成長度等<sup>※2</sup>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、これに基本報酬のもととなる役位別基準額および構成割合(会長CEO:0.70、社長COO・副社長・CMzOおよびCSO:0.50、前述の役員以外:0.30)のほか、前提株価<sup>※3</sup>を用いて付与するポイントを設定</li> <li>※1 2027年3月期のGHG削減目標:12%削減(2014年3月期比)</li> <li>※2 対象期間における当社株主総利回り(TSR)とTOPIX(配当込み)の成長率との比較結果に基づき評価</li> <li>※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り捨て)</li> </ul>
構成比の決定方針		基本報酬:賞与:株式報酬(業績目標100%達成時) (会長CEO)1.00:0.70:0.70 (社長COO・副社長・CMzOおよびCSO)1.00:0.50:0.50 (上記の役員以外)1.00:0.40:0.30
支給時期に関する方針	基本報酬	月例報酬(基本報酬の12分の1を毎月支給)
	賞与	単年度(個人/会社)業績目標達成度の確定後、7月支給
	株式報酬	対象期間の満了後、7月頃支給 (対象期間の満了日より前に退任した取締役等については、当該退任後に支給)
再一任の決定方法	基本報酬	個人業績の評価について、取締役会決議によりCEOに再一任
	賞与・株式報酬	目標達成度・基準額・係数により自動的に算定され、その金額は会社業績によってのみ左右されることから、裁量の範囲はない

#### 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)の報酬

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)の報酬は基本報酬、単年度の連結業績の目標達成度合い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いに連動した業績連動型株式報酬制度に基づく報酬により構成しています。

また、役員ごとの個人業績の評価や賞与および業績連動型株式報酬制度の決定方法等については、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・答申の手続きを設けており、ここでCEOが説明責任を果たすことで、役員報酬の客観性・公平性を確保しています。

#### 社外取締役の報酬

社外取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から、基本報酬のみとしており、それぞれ固定額のみ支給し、業績評価等による変動はありません。

#### 監査等委員である取締役の報酬

監査等委員である取締役の報酬額は、その役割と独立性の観点から基本報酬のみとしており、取締役の員数、経済環境、市場動向、他社水準等も考慮し、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ます。

#### 取締役の報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の額(百万円)				対象となる役員員数(人)
		基本報酬	賞与	業績連動型株式報酬等	左記のうち、非金銭報酬等	
取締役(監査等委員および社外取締役を除く)	766	364	179	222	222	6
監査等委員(社外取締役を除く)	68	68	—	—	—	3
社外役員	94	94	—	—	—	6

※ 2023年6月28日開催の第121回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名を含んでいます。

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役会の実効性評価

いすゞは、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、分析・評価を実施しています。2024年3月期の分析・評価の概要は以下のとおりです。

#### ① 2024年3月期の分析・評価のプロセス

いすゞは、昨年実施した取締役会実効性評価で抽出された課題をもとに、当社取締役会の持つ強みと課題解決の状況の継続的なモニタリング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た、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、2024年4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)

いすゞの取締役会は、次の3点を強みとして評価、確認しました。

- (1) 多様なバックグラウンドを持つ取締役に裏付けられた実効性のある取締役会の構成となっている。
- (2) 取締役会の運営における改善策やグループCRMOによるリスク管理体制の構築、その他の課題として指摘された事項について、着実かつスピード感を持って取り組んでいる。
- (3) 社外取締役を含む取締役に對する事前説明等が取締役会における実効的な議論のために効果的に機能しており、充分性が確保されている。

#### ③ 評価結果の概要(課題)

いすゞの取締役会は、モニタリング機能強化に向け次の3点を課題として確認しました。

- (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
- (2) リスク管理体制を含む内部統制状況の報告の充実
- (3) 資本コスト／事業ポートフォリオに関する議論の充実

### ④ 2023年3月期の主な課題および2024年3月期の取り組み状況

2023年3月期の主な課題	2024年3月期における取り組み状況
(1) 適切な議題設定と議論の充実化	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営理念および中長期経営計画に関する議題が増加し、中長期視点でのモニタリングに資する議論が行われました。</li> <li>年間スケジュールの設定等、年間を通した計画的な議題設定によるさらなる議論の充実化を図っていきます。</li> </ul>
(2) リスク管理体制を含む内部統制状況の報告充実化	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループCRMOによるリスク管理体制・機能の強化、リスク関連報告頻度の増加等、執行側モニタリング機能の向上が図られました。</li> <li>リスクの予防的取り組みや取締役会とグループCRMOの連携を継続して強化していきます。</li> </ul>
(3) 各ステークホルダーの意見の取締役会への共有	<ul style="list-style-type: none"> <li>IR／SRおよびESG面談を通じた投資家の意見は取締役会へ適宜報告がなされています。</li> <li>報告の内容および頻度については、一層の充実化を図っていきます。</li> </ul>
(4) 資本効率／事業ポートフォリオに関する議論の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>自己株式取得にあたっての議論や中期経営計画策定に連動する財務戦略の議論を実施し、資本・財務戦略に関する議論が前進しました。</li> <li>資本コスト／事業ポートフォリオについての議論は、一層の充実化を図っていきます。</li> </ul>

### 政策保有株式に関する考え方

いすゞは、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います。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います。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います。

株主としての議決権行使については、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、議決権の行使の棄権なども含めた議案ごとの対応を行っています。

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役の選解任基準

取締役候補者には、経営に関する深い知識や経験を有し、いすゞ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います。

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上で取締役会において審議します。

取締役・執行役員の選解任ならびに取締役候補者の指名にあたっては、手続きの客観性と透明性をより一層高めるため、指名・報酬委員会の答申を得ることとしています。

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、解職の要否について、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。

### 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1千万円以上です。

### 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います。

### 内部統制システム

いすゞでは、法令および定款の遵守や、リスク管理の徹底、経営の効率性の確保、財務報告の信頼性の確保の観点より、グループ全体で業務の適正を確保するための体制を整備しています。

なお、いすゞは2021年6月25日開催の第119回定時株主総会において、同日付で監査等委員会設置会社へ移行しました。移行に伴い、「内部統制システム基本方針」を改訂し、これに基づき業務の適正を確保するための体制を整備・維持しています。

④ 詳細については、[コーポレート・ガバナンスに関する報告書](#)をご参照ください。

# コンプライアンス

## 基本的な考え方

いすゞは、「コンプライアンス」、すなわち、法令遵守はもとより、社会の信頼に応える高い倫理観を持って全役員・従業員一人ひとりが行動することが必要不可欠であると認識しています。特に、法令遵守の徹底については経営の最重要課題と位置付け、2005年より、「コンプライアンスに関する基本的な取り組み方針」を策定して運用を開始し、全役員・従業員への周知と定着化に取り組んでいます。コンプライアンスに関する基本的な取り組み方針は7つの分野で構成され、方針に反する事態が発生したときには、経営トップ自らが問題解決、原因究明に当たり、取締役会の監督のもと、再発防止ならびに社会への迅速かつ確かな情報の公開と説明責任を遂行することと定めています。また、コンプライアンスに関する基本的な取り組み方針については、その有効性を定期的に評価し、必要に応じて更新します。

## コンプライアンス委員会

コンプライアンスの推進に必要な公明性・透明性を確保するための社長の諮問機関として、また、コンプライアンス活動の方針や体制、各相談窓口の運営状況の確認などについて、客観的な視点から助言・指導をいただき、いすゞのコンプライアンス強化を図ることを目的に「コンプライアンス委員会」を設置しています。

当委員会は、社外の有識者(大学教授や弁護士など)を委員として招聘し、役員3名を加えた7名で構成され、3カ月ごとに開催されています。

当委員会では、各相談窓口にて受け付けた通報・相談の内容についても報告され、具体的な施策やその経過状況の監督などを行っています。

## いすゞグループコンプライアンス推進体制

いすゞでは、毎月、各部門のコンプライアンス推進委員を構成メンバーとして、いすゞ品質・コンプライアンス推進会議を開催しています。当会議では、各部門間の情報交換や活動状況の報告などを通じて、コンプライアンス・リスクの予防に取り組んでいます。

また、グループ全体でもコンプライアンス・リスクを予防する体制を整備しています。国内では、グループ企業各社が出席する各種コンプライアンス推進会議を定期開催し、情報共有と活動の推進に取り組んでいます。海外拠点では、各グループ企業の窓口と定期的に情報共有などを行い、コンプライアンス・リスクの予防に努めています。特に、海外の主要拠点であるタイでは、タイ国内グループ企業合同でのコンプライアンス推進会議を定期開催し、情報共有および活動を推進しています。

なお、万が一重大な事案が発生した場合には、グループ企業管理規程に基づき、当該企業より速やかに報告を受けるとともに、当該企業と連携してその解決に当たります。

## 従業員相談窓口の設置

いすゞは、差別やハラスメント、接待・贈答やインサイダー取引などの包括的な腐敗行為に対して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(担当:所属長)、部門内窓口(担当:部門責任者)、全社窓口(担当:リスクマネジメント部コンプライアンス推進グループ))を設置しています。これらの窓口では、公平かつ中立的な立場で情報を受け付けるとともに、明確に法令違反や社内規程に反する事案だけでなく、疑わしいと思われる内容の相談、社内規程や業務に関係する法令に関する問い合わせ先としての機能を果たしています。なお、コンプライアンスに関する内容にとどまらず、人権に関する相談・通報を受け付ける窓口も兼ねています。

また、外部の弁護士事務所に目安箱(社外相談窓口)も設置しています。社内・社外の各相談窓口では、相談・問い合わせをメール・電話・手紙にて受け付けており、公益通報者保護法にのっとり、受け付けた情報提供者の個人名やその内容などは秘匿情報として扱い、社内において不利益な取り扱いを受けることがないよう、保護されています。

これらの相談窓口の周知のため、各相談窓口や目安箱の連絡先を記載した「コンプライアンス・ガイドブック」と「コンプライアンス相談窓口カード」を全従業員に配布しています。また、いすゞ品質・コンプライアンス推進会議やポスターなどにより、窓口連絡先の定期的な周知活動を行っています。各窓口で受け付けた通報・相談事項は、リスクマネジメント部コンプライアンス推進グループを事務局として、事実確認・改善に取り組んでいます。そして、各窓口で受け付けた通報・相談事項の中にコンプライアンス違反の懸念が生じた場合は、取締役会の監督のもと、リスクマネジメント部が法務部や総務人事部等関係部署とともに厳正に調査・対処しています。いすゞは、コンプライアンスの取り組みを最高水準に保つために、今後もコンプライアンス各施策の有効性を定期的に評価、検証し、必要に応じて改善していきます。

2024年3月期に社外相談窓口で通報・相談を受け付けたものは42件(いすゞに関するもの8件、グループ企業に関するもの34件)でした。また違反総件数は11件(いすゞに関するもの1件、グループ企業に関するもの10件)でした。社内・社外相談窓口で受け付けたものについては、適切に対応し、重大なコンプライアンス違反がないことを確認しています。なお、コンプライアンスへの取り組み状況、相談件数、重大な違反事案などについては取締役会に報告しています。

📄 具体的な取り組み内容については、サステナビリティレポートの「コンプライアンス」分野ページをご参照ください。

# リスクマネジメント

## 基本的な考え方

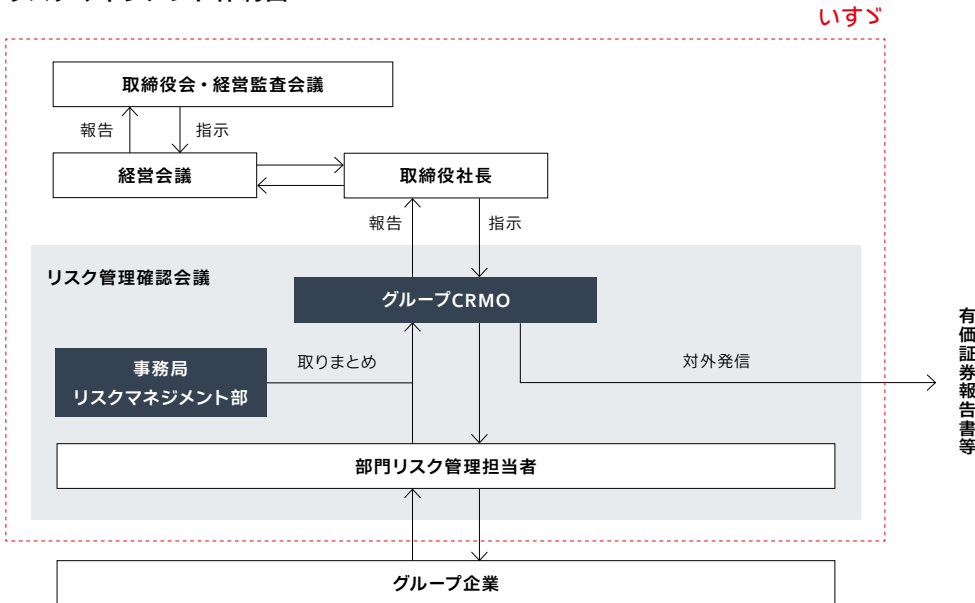
いすゞグループは、事業を取り巻くさまざまなリスクに対し、リスクが顕在化して重大なインシデントに至らぬように、予防的取り組みを強化するとともに、万が一インシデントが発生してしまった場合には、拡大・重大化にならないように、速やかに適切な対応に努めます。

## マネジメント体制

いすゞはグループCRMO (Chief Risk Management Officer) 主導のもと、グループのリスク管理体制を構築しています。その中で、いすゞの各業務執行部門と主要なグループ企業のリスク管理担当者を集めた「リスク管理確認会議」を定期的開催、予防的取り組みの進捗状況やインシデントの対応状況をモニタリングし、取り組みの強化を指示しています。

さらには、経営会議、取締役会に定期的に報告し、取締役会では、グループ全体のリスク管理活動を監督・評価しています。

## リスクマネジメント体制図



## インシデント発生時の対応

いすゞおよびグループ企業では、インシデントを網羅的かつ速やかにリスクマネジメント部に報告するとともに、拡大・重大化させないために速やかな解決に向け対応しています。また、大きな危機に転化するおそれがある場合は、その影響を極小化するために、グループCRMO指名メンバーによる対応チームを組成し、各種対応方針等を決定・実行することにより、常に危機管理を徹底しています。

なお、事業影響が生じる、または、緊急性が高いインシデントの場合は、グループCRMOは速やかに経営層に報告し、対応方針について審議・決定しています。

リスクマネジメント部は、インシデント発生部門・企業による再発防止策の有効性を確認するとともに、インシデントをグループ内で共有し、グループ全体での再発防止を徹底しています。

## 予防的取り組み

いすゞグループでは、いすゞおよびグループ企業による事業活動に影響があるリスクを網羅的に特定・分析・評価し、グループとして経営に大きな影響を及ぼしうるリスクをグループ重点リスクとして選定しています。その上でいすゞおよびグループ企業はグループ重点リスクを中心としたリスク対応計画を策定し、予防的取り組みを実行しています。



## 重点リスクの決定プロセス

いすゞグループでは、経営に大きな影響を及ぼしうるリスクとして、「事業・中計リスク」「戦略リスク」「オペレーショナルリスク」「ハザードリスク」の4つの分野にてグループ重点リスクを設定しています。グループ重点リスクは毎年期首に策定し、社内外の環境変化やインシデント発生状況を踏まえ半年ごとに見直しています。

## リスクマネジメント

### 事業等のリスク

いすゞグループの事業展開上のリスク要因として、有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがあります。

なお、文中における将来に関する事項は2024年3月末現在において、いすゞグループが判断したものです。

#### 1. 世界経済・金融市場・自動車市場に起因するリスク

- (1) 主要市場の経済状況・総需要の変動
- (2) 自動車市場における競争
- (3) 為替および金利の変動
- (4) 原材料等価格の変動

#### 2. 事業に関するリスク

- (5) 新しい技術革新やビジネスモデル変化などへの対応
- (6) 研究開発
- (7) 合併事業をはじめとするアライアンス
- (8) 販売・供給における特定チャネルへの依存
- (9) 資材、部品等の調達遅れや不足
- (10) コンプライアンス・レピュテーション
- (11) 製品の欠陥
- (12) デジタル社会におけるサイバーセキュリティに関するリスク
- (13) 知的財産保護に関するリスク
- (14) 優秀な人材の確保・定着、成果創出等
- (15) 地政学リスク
- (16) 災害等
- (17) 気候変動

Ⓜ 各項の内容は、当社有価証券報告書を併せてご参照ください。

### 情報セキュリティ

いすゞは、グループCRMOのもと、「グループ情報セキュリティ方針」を定め、いすゞとグループ企業におけるグループ横断的な情報セキュリティ管理体制および規則類の整備、運用とその教育を行っています。

#### マネジメント体制

いすゞグループでは、いすゞの各部門およびグループ企業に情報セキュリティ管理責任者を設け、情報セキュリティガバナンス規則に基づき、情報セキュリティリスク低減のための年間実行計画を策定し、各施策を実行します。グループCRMOは、定期的に、「情報セキュリティ統括会議」を開催して、各部門やグループ企業の施策の進捗状況の把握や課題等を集約し、情報セキュリティ対策の強化に関する指示をするとともに、情報セキュリティ管理の維持・向上に努めます。そして、情報セキュリティ統括会議の内容を経営会議、取締役会に定期的に報告することで、情報セキュリティ活動の有効性を担保しています。

#### 情報セキュリティ管理運用

いすゞでは、情報セキュリティ全般の規則類にとどまらず、製品・工場・ITシステム、サプライチェーンのサイバーセキュリティに係る各種規則類も整備、運用しています。そして自動車のサイバーセキュリティに関する情報を収集・分析するJ-Auto-ISAC※に参加して業界内で検知した情報セキュリティに関するインシデントを収集し、サイバーセキュリティを考慮した自動車の開発・製造を行う体制を構築し運用しています。この活動は、経済産業省「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」、国際連合欧州経済委員会自動車基準調和世界フォーラム(WP29)にて採択された国際法規UN-R155、およびISO21434、ISO27001、NIST SP800-171などの国際規格を参照して実施しています。

※ J-Auto-ISAC：一般社団法人Japan Automotive ISAC。日本の自動車サイバーセキュリティ組織

#### 情報セキュリティに関するインシデント発生時の対応

いすゞおよびグループ企業で発生した情報セキュリティに関するインシデントは、インシデント管理規則に基づき、被害が拡大・重大化しないよう、グループCRMOの指揮のもと、関係部門・企業と連携し、速やかに対応します。

そして、インシデントの再発防止策の実行をモニタリングするとともに、いすゞおよびグループ企業で共有し、グループ全体での再発防止を徹底します。