

GOVERNANCE

ガバナンス

56 社外取締役対談

59 コーポレート・ガバナンス

66 コンプライアンス

67 リスクマネジメント

DIALOGUE

社外取締役対談

持続的な企業価値向上に向け、 目指すガバナンスの姿とは

中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」の実行フェーズに入り、いすゞは「商用モビリティソリューションカンパニー」への変革を進めています。持続的な企業価値向上に向け、いすゞのガバナンスへの評価と課題を社外取締役の宮井真千子氏と中野哲也氏が議論しました。

Q はじめに、ご自身の社外取締役としての役割についてお考えをお聞かせください。

宮井 社外取締役の役割は、一般的に「経営の監督」と言われていますが、私自身はそれだけでなく、中長期的な視点で企業価値を高めるための助言を戦略的に行うことも、とても重要だと考えています。もちろん監督機能も担いつつ、執行側が前向きにリスクを取って挑戦できるよう、しっかり議論し、適切に背中を押す——そんなサポート役も大きな使命です。

社外取締役には、客観的かつ異なる視点で物事を捉え、提言していくことが求められています。私はこれまで、電機業界や食品業界など、多様な会社でキャリアを重ねてきまし



中野 哲也

社外取締役

宮井 真千子

社外取締役

たので、そういった経験を活かした助言をするよう心がけています。

中野 宮井さんと同じく、中長期的な企業価値向上に向けた助言が社外取締役に期待される役割だと考えています。取締役会のあり方や、そこでの議論が業界の事情や社内の論理に偏っていないか、客観的な視点から意見を述べることも重要です。私も食品業界でキャリアの大半を過ごしてきましたので、いすゞ社内とは異なる視点、とりわけ投資家、さらには社会全体といったマルチステークホルダーの視点で、

適切な経営判断がなされているかを監督する姿勢を大切にしています。

Q いすゞのガバナンス体制への評価をお聞かせください。

宮井 ガバナンスの実効性は、機関設計をはじめとする「形式面」と、その枠組み内での取り組みという「実質面」の両方から評価すべきと思います。形式面では、2021年に監査

社外取締役対談

等委員会設置会社へ移行したことにより、当社にとってより実効性の高い機関設計となりました。監査等委員会設置会社では、監査等委員が取締役を兼務するため、執行側への監督と監査を一貫した視点で行えるという利点があり、当社も有効に機能していると思います。

また、実質面でも、常にとり締役会の運営を改善しようという意識で議長はじめ取締役の方々も取り組まれており、2024年に私が就任した直後からでも進化を感じています。

中野 同感です。当社は「形式」にとらわれることなく、実質的・本質的にガバナンスの実効性を高めようという意識が非常に強いと感じています。その姿勢の表れとして、取締役会での議論や資料のあり方についても、この1年の間に何度も見直しや改善が行われてきました。事前の説明、取締役会本番、事後の振り返りといった一連のサイクルがしっかり回っており、PDCAサイクルの実践が着実に根付いている印象です。他社での経験と比べても、意見をよく聞き入れる風土が根付いていることを実感しています。

宮井 取締役会でもその後の振り返りの場でも、取締役の皆さんが積極的に発言する雰囲気が醸成されていますよね。柔和な雰囲気の中にも厳しさがあり、議長の片山CEOも、取締役一人ひとりが意見を言えるよう意識して議事を進行していると感じます。

中野 先ほど、PDCAサイクルの実践が着実に根付いていると申し上げましたが、この1年でサイクルがうまく回り始めていると感じるものの一つに、リスクマネジメントが挙げられます。当社は「リスク管理体制を含む内部統制状況の報告の充実化」を実効性向上の重点テーマの一つと捉え、リスク管理体制の強化を進めてきました。リスクマネジメントを担うCRMOをトップとする管理体制は2020年から設置されていますが、直近ではリスクに関するレポートラインや、発生したリスクに対する再発防止の議論が、この1年だけでも格段に強化されています。

宮井 南COOをはじめトップがリスクマネジメントを優先度高く重視し、リーダーシップを取っていることも、スピード感のある取り組みを後押ししていますね。

Q ISUZU IDとIXへの評価をお聞かせください。

宮井 従業員の立場から見て、いすゞグループが目指す姿であるISUZU IDの存在は非常に大きいと感じています。パーパスから始まり、ビジョンやミッション、コアバリューまでが分かりやすく整理されていて、理念がしっかりと伝わる内容になっていると思います。また、ISUZU IDとともに中期経営計画であるIXを重ねて見ることで、従業員一人ひとりが2030年の目標と自身の目標とを具体的に結び付けやすくなっているのではないのでしょうか。ISUZU IDとIXの両方が

揃っていることで、従業員が自分の業務に落とし込み、目指すべき方向性を明確に描ける点に、大きな価値があります。

中野 おっしゃるとおりですね。今後はいかにグループ全体に浸透させていくかが鍵になりますので、私もその進捗を重点的に見えています。取締役会でもISUZU IDの浸透に関する議論をよく行っていますが、執行側が強く問題意識を持って施策を打っていると感じています。

宮井 従業員への浸透について、中野さんも頻りに質問されていますよね。経営理念の全社への浸透は当然、一朝一夕にはいきません。経営と従業員が対話する機会を設けたり、ISUZU IDに込めた想いを粘り強く発信し続けたり、地道な活動の積み重ねが不可欠です。その点、執行側の「いすゞを変革する」「ISUZU IDを実現する」といった強い意志を感じますので、今後の進捗に大いに期待しています。

Q ISUZU IDやIXの実現に向け、どのような議論を重ねていくことが重要でしょうか。

中野 これからは、ISUZU IDやIXの実現に向けて着実に戦略や施策を実行するフェーズです。議論すべきことは大きく2つあります。第一が「IXの目標である2031年3月期の目標達成」、第二が「さらにその先を見据えた、長期視点での経営の高度化」であると考えています。

一つ目のIX最終年度の目標達成に向けては、客観的に見ると、現時点で業績と目標値の間に一定のギャップが存在しています。2027年3月期の中間目標も含め、本当に実現可能なのか、常にモニタリングを続けることが重要です。

宮井 そうですね。目標と現状のギャップは気になるところですが、私たちの懸念に対して、執行側からは「外部環境に



社外取締役対談

左右されにくい収益構造の構築」や、「新事業への挑戦」「既存事業の強化」が着実に進捗していると、きめ細かな説明を受けています。現在は外部環境の影響で一時的に業績が落ち込んではいませんが、現在の施策を着実に実行することで、IX目標は十分に射程圏内にあると認識しています。

中野 投資家の視点では、「資本効率の向上」も重要なテーマです。取締役会においても、資本効率向上について、今後さらに議論を深めていく余地があります。一方で、CFOが明確な問題意識を持ち、適切な資本コントロールや効率性向上に向けた財務戦略の立案や施策などの検討を進めていることも確認しています。

宮井 資本効率や資本コストに関する議論は、今後さらに取締役会で充実させていくべきテーマですね。これは取締役会の実効性向上に向けた重点テーマにも設定されていますので、明確な課題意識を持ち、継続的に議論を拡充していく必要があるでしょう。

中野 2つ目の「長期視点での経営の高度化」も、継続的に議論を拡充していく必要があると考えています。IXが目指す2030年は、あと5年と決して遠い将来ではありません。2030年以降も持続的な成長を実現していくために、変化し続ける外部環境の中で、どのような収益構造を構築し、どの技術分野に注力していくべきか。現状では、これらのテーマはさらに議論を深めていく余地があります。

宮井 同感です。取締役会の議題も、将来を見据えた技術戦略など、未来志向のテーマ設定が増えてきており、今後はこれらの議論をより一層充実させていくことが重要だと考えています。取締役会は従来のモニタリング機能に加え、今後は戦略面での建設的な議論をさらに拡充していくことが

求められています。さらに、長期的な戦略と連動する形で各機能や資本戦略の議論を進めていくことも肝要です。私の見立てでは、今までは、当社の従業員の業務執行能力が高いためか、例えば人財戦略がなくとも業務が遂行できた可能性があり、良くも悪くも明確な戦略が不在のままそれぞれの機能が少し独立して動いてきた側面があるように思います。一例として、「将来、どのようなビジネスモデルを目指すから、どのような人財や技術が必要なのか」というように、事業戦略と、財務、人事、マーケティングといった機能戦略が一体となって会社全体の経営戦略として動かすべきだと思います。

中野 別の視点では、各機能のリソースに関する議論も行う必要があります。取締役会で各機能戦略の説明を受ける際には、例えば社外取締役である柴田さんから「その戦略を実行するためのリソースは十分なのか」という問いかけがしばしばなされます。いすゞは過去の経営危機の経験から、事業規模に対して組織規模を抑えている状態だと理解していますが、今後のIXやその先の戦略実行では、無理のある局面もあり得るでしょう。今後、より攻めの戦略や技術・商品開発、組織の変革を進めるために、適正な組織規模や体制にまで踏み込んだ議論を深めていきたいですね。

Q 最後に、今後のいすゞへの期待をお聞かせください。

宮井 過去の経営危機から立ち直り、グローバルの商用車市場で存在感のある企業にまで成長してきたことは、当社の底力の表れと将来の企業価値向上に向けたポテンシャルを表していると思います。ISUZU IDとIXを両輪に、各戦略を



着実に実行することで、グローバル市場における商用車のイノベーションリーダーへと駆け上がってくれることを期待しています。

中野 いすゞは「『運ぶ』を支える」ことから、これからは「『運ぶ』を創造する」ことへと進化しようとしています。常に商用車を取り巻く社会課題に正面から向き合い、その解決に尽力してきた企業であり、社会課題やニーズが大きく変化する中でも存在感を示し、グローバル市場で「なくてはならない」と言われる商用車メーカーになることを期待しています。

コーポレート・ガバナンス

監督機能強化と意思決定の合理性とスピードを高め、全てのステークホルダーへの説明責任を果たしていきます。

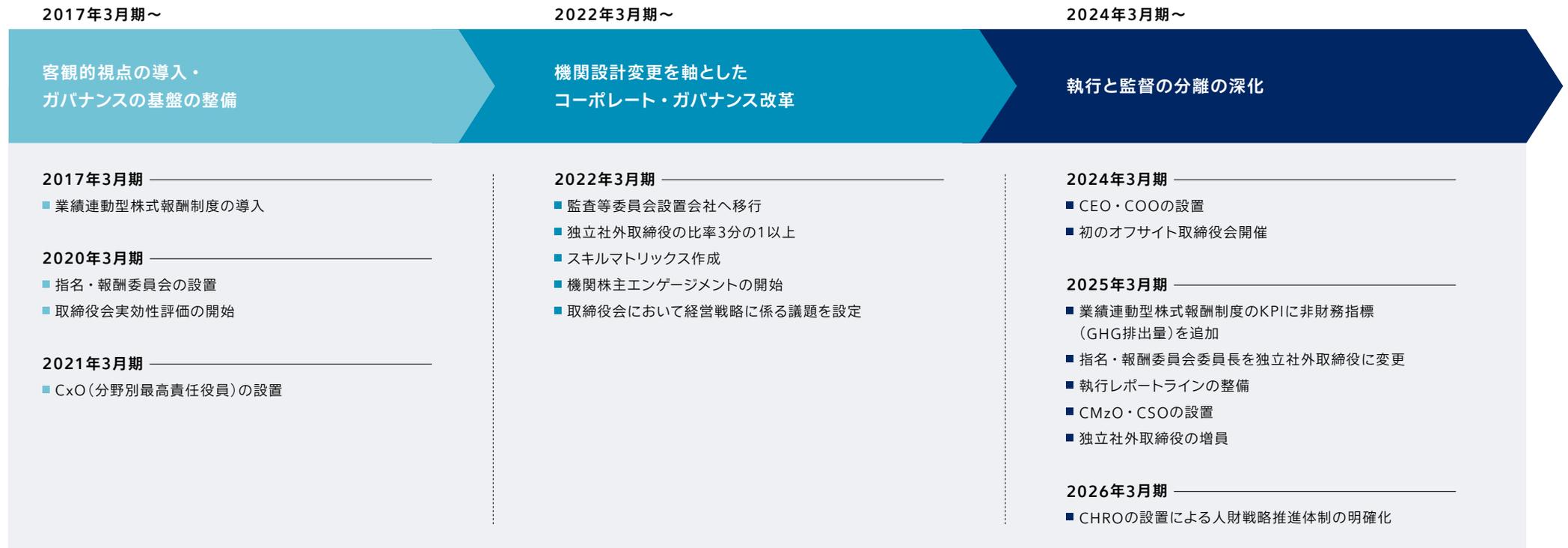
基本的な考え方

いすゞが企業活動を通じて継続的に収益を上げ、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います。

また、いすゞを取り巻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通して、企業内容の公正性・透明性確保に努めています。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。



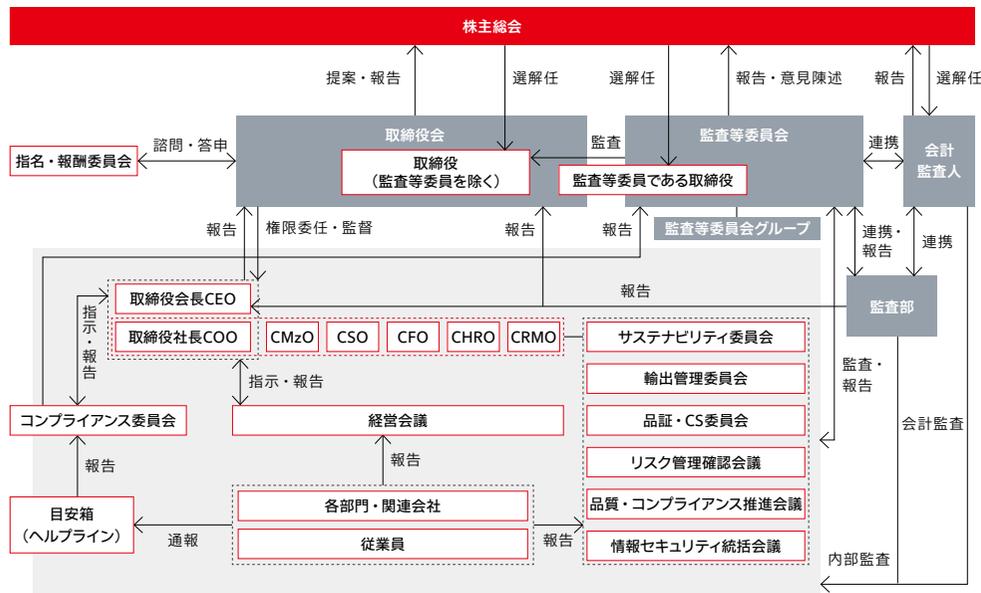
コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

企業と経営者が全てのステークホルダーからの信頼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、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目的として、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委任できる「監査等委員会設置会社」を採用しています。

このコーポレート・ガバナンス体制においては、5名中3名が社外取締役で構成される監査等委員会を設置し、監査等委員である取締役が取締役会における議決権を有することで、経営の健全性と透明性をより一層向上させることを目指しています。さらに企業統治に関する任意の機関として、社外取締役が議長を務め、また、社外取締役が過半数を占める指名・報酬委員会を設置し、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・客観性を強化しています。

コーポレート・ガバナンス体制図(2025年6月25日現在)



意思決定・経営監督機能

機関	取締役会	監査等委員会
議長	取締役会長CEO 片山正則	社外取締役 監査等委員 阿部博友
構成	取締役13名(社内7名、社外6名)	取締役監査等委員5名(社内2名、社外3名)
役割・責務	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います。	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います。
概要	原則として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・決定しています。 2025年3月期は15回開催し、中期経営計画およびその推進等に関して活発な議論を行いました。	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います。 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す。 また、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専任の組織として、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者規則を制定し、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。 2025年3月期は監査等委員会を15回開催しました。

業務執行機能

主な制度・会議体	執行役員制度	経営会議
議長	-	取締役会長CEO 片山正則
構成	執行役員	取締役会長CEO、取締役社長COO、取締役副社長CMzOおよび各部門EVP等
概要	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。	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。

指名・報酬委員会

機関	指名・報酬委員会
議長	社外取締役 柴田光義
構成	取締役5名(社内2名、社外3名)
概要	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。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。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。

コーポレート・ガバナンス

役員一覧 (2025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
取締役会議長
片山 正則

指



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



代表取締役
取締役社長COO
南 真介



社外取締役(独立役員)
指名・報酬委員会委員長
柴田 光義

指 独



取締役副社長
高橋 信一

CMzO
指



社外取締役(独立役員)
宮井 真千子

指 独



取締役専務執行役員
山口 真宏
CSO
経営業務部門EVP
企画・財務部門EVP
システム部門EVP



社外取締役(独立役員)
中野 哲也

独

取締役監査等委員



社外取締役(独立役員)
監査等委員会委員長
阿部 博友

指 独



社外取締役(独立役員)
監査等委員
桜木 君枝

独



取締役
常勤監査等委員
渡邊 正夫



社外取締役(独立役員)
監査等委員
細井 友美子

独



取締役
常勤監査等委員
川浪 正人

役員構成 (2025年6月26日現在)

女性取締役比率
23.08%



社外取締役(独立役員)比率
46.15%



コーポレート・ガバナンス

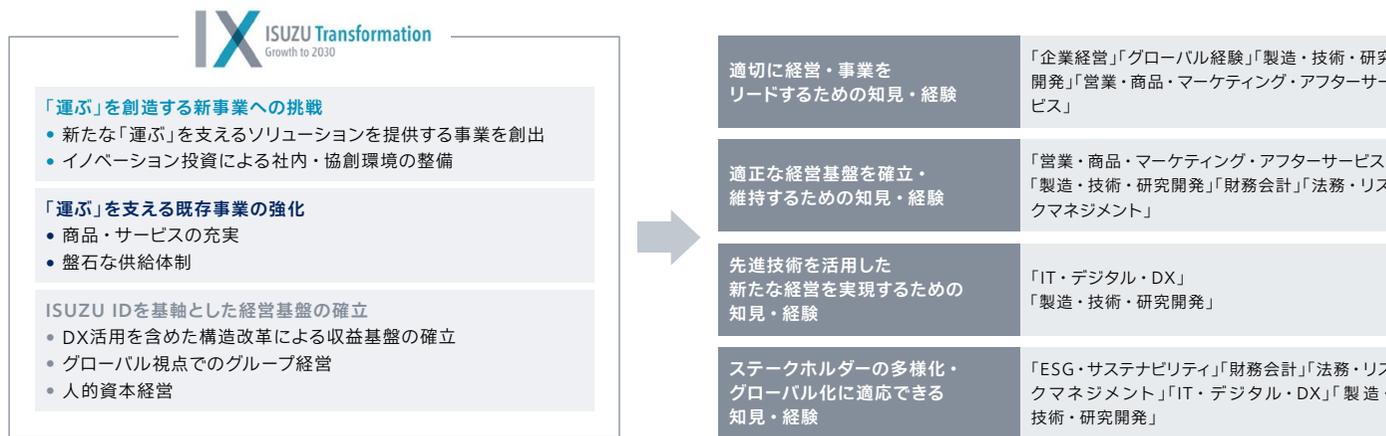
取締役会のスキルマトリックス (2025年6月26日現在)

氏名	在任期間	独立社外	出席状況 (2024年4月1日～2025年3月31日)			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
			取締役会	監査等 委員会	指名・報酬 委員会								
片山 正則	18年		15/15回 (100%)	-	9/9回 (100%)	●	●	●		●		●	
南 真介	7年		15/15回 (100%)	-	2/2回 (100%) ^{※2}	●	●	●			●		
高橋 信一	8年		15/15回 (100%)	-	7/7回 (100%) ^{※1}			●		●	●	●	
山口 真宏	3年		15/15回 (100%)	-	-	●	●	●			●		
藤森 俊	4年		15/15回 (100%)	-	-						●	●	●
柴田 光義	7年	●	15/15回 (100%)	-	9/9回 (100%)	●		●		●		●	●
宮井 真千子	1年	●	11/11回 (100%) ^{※1}	-	7/7回 (100%) ^{※1}	●		●		●	●	●	
中野 哲也	1年	●	11/11回 (100%) ^{※1}	-	-	●	●	●			●		●
阿部 博友	2025年 6月就任	●	-	-	-			●					
渡邊 正夫	2年		15/15回 (100%)	15/15回 (100%)	-			●	●				
川浪 正人	2025年 6月就任		-	-	-	●	●	●			●		
桜木 君枝	4年	●	15/15回 (100%)	15/15回 (100%)	-				●	●	●		
細井 友美子	2025年 6月就任	●	-	-	-		●		●	●			

注 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。 ※1 2024年6月26日の就任以降 ※2 2024年6月26日の退任まで

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 (IX)」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. 当社の持続的な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

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	<ul style="list-style-type: none"> • 連結売上収益^{*1}、連結営業利益および親会社の所有者に帰属する当期利益^{*1}の目標達成度合いに連動 • 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構成割合(会長CEO:0.70、社長COO・副社長・CMzO・CSOおよびCHRO:0.50、前述の役員以外:0.40)を乗じて決定
	株式報酬	<ul style="list-style-type: none"> • 対象期間(2024年6月26日~2027年3月31日)の目標達成度に連動 • 連結売上収益^{*1}、連結営業利益、連結自己資本当期利益率(ROE)およびGHG排出削減^{*2}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^{*3}に係る係数を乗じて、0~240.0%の間の業績連動係数を算出し、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・CSOおよびCHRO:0.50、前述の役員以外:0.30)のほか、前提株価^{*4}を用いて付与するポイントを決 • マルス・クローバック条項^{*5}を設定 <p>※1 2025年3月期より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用したことに伴い、従来の日本基準に基づく「連結売上高」および「親会社株主に帰属する当期純利益」は、IFRSにおける「連結売上収益」および「親会社の所有者に帰属する当期利益」に、それぞれ変更しています。</p> <p>※2 2027年3月期のGHG削減目標:12%削減(2014年3月期比)</p> <p>※3 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</p> <p>※4 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)</p> <p>※5 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</p>

構成比の決定方針(業績目標100%達成時)

	基本報酬	賞与	株式報酬
会長CEO	41.67%	29.17%	29.17%
社長COO・副社長・CMzO・CSOおよびCHRO	50.00%	25.00%	25.00%
上記以外の役員	58.82%	23.53%	17.65%

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等

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)			対象となる役員の員数(人)
		基本報酬	業績連動報酬		
			賞与	業績連動型株式報酬等	
取締役(うち社外取締役)	665(48)	428(48)	148(—)	88(—)	10(4)
取締役(監査等委員)(うち社外取締役)	133(64)	133(64)	—(—)	—(—)	5(3)

注 2024年6月26日開催の第122回定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役1名を含んでいます。

④ 詳細については、2025年3月期 有価証券報告書をご参照ください。

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。2025年3月期の分析・評価の概要は以下のとおりです。

① 2025年3月期の分析・評価のプロセス

いすゞは、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)

いすゞの取締役会は、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)

いすゞの取締役会は、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 2024年3月期の主な課題および2025年3月期の取り組み状況

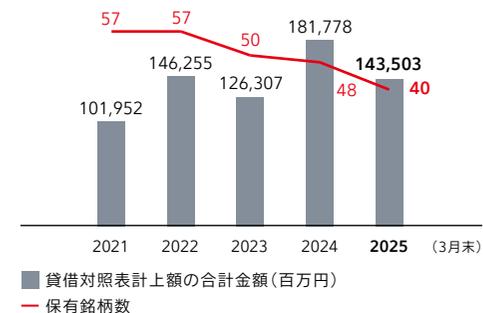
2024年3月期の主な課題	2025年3月期における取り組み状況
(1) 経営理念および中長期経営計画を軸とした取締役会の議論充実	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」の策定過程で、様々な論点で活発な議論が行われ、取締役会の議論の充実化がみられた。 一方で、今後もIX進捗のモニタリングを軸とした議論の充実化を継続することが求められる。
(2) リスク管理体制を含む内部統制状況の報告の充実	<ul style="list-style-type: none"> 顕在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	<ul style="list-style-type: none"> 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。

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。

なお、2025年3月期は10銘柄、約2,128百万円の売却を行いました。

政策保有株式(非上場株式以外の株式)の縮減状況



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。

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改訂を決議し、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。

📄 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づけ、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的確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。

④ 7つの分野については、サステナビリティサイト「コンプライアンス」ページをご参照ください。

マネジメント体制

取締役会長CEOのモニタリングのもと、取締役社長COOを委員長、重要法令を所管する各部門長をメンバーとし、監査等委員および監査部をオブザーバーとした「コンプライアンス委員会」を設置しています。本委員会では、コンプライアンス方針・計画・KPI・それらの実行状況について、審議し、当社およびグループのコンプライアンス推進の方向性を決定しています。

また、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、解決に向けた対応状況について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））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、社内規程や業務に係る法令に関する問い合わせ先としての機能も果たしています。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も目安箱（社外相談窓口）も設置しています。

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人事部等関係部署とともに厳正に調査・対処しています。2025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70件（いすゞに関するもの17件、グループ企業に関するもの53件）でした。また違反総件数は16件（いすゞに関するもの1件、グループ企業に関するもの15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。

コンプライアンス・アンケートの実施（国内）

コンプライアンス意識の浸透確認と、コンプライアンス・リスクの洗い出しを目的として、「コンプライアンス・アンケート」を定期的に実施しています。本アンケートは、職場の風土や重要法令テーマの理解度等に関する設問で構成され、コンプライアンス・リスクの抽出に有効な設計となっています。アンケート結果は、グループ企業各社のマネジメント層とコンプライアンス責任者にフィードバックされ、各社の活動に活用されています。

海外グループ企業の取り組み

主要な海外拠点であるタイでは、コンプライアンス活動計画に基づいて活動を推進しています。具体的には、階層別研修やeラーニングの実施、ポスター掲示による飲酒運転撲滅の啓発などを行い、コンプライアンス意識の醸成に取り組んでいます。なお、いすゞは、タイ国内グループ企業合同によるコンプライアンス推進会議を定期的に開催し、進捗状況の確認や助言を行うなど、コンプライアンス活動の推進を支援しています。

④ 具体的な取り組み内容については、サステナビリティサイト「コンプライアンス」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

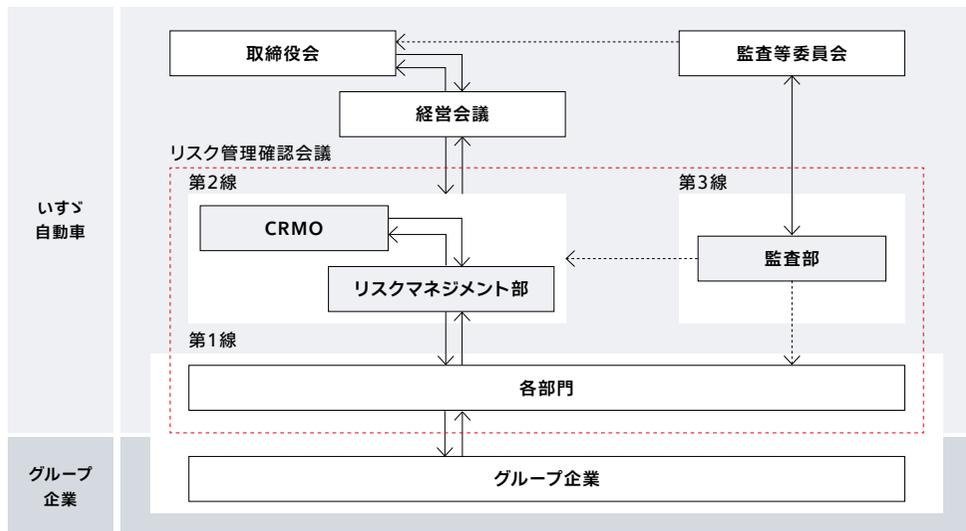
いすゞグループでは、持続可能な成長と企業価値の向上を実現するために、事業を取り巻く様々なリスクを体系的かつ統合的に管理しています。また、リスクマネジメントの取り組みを通じて、リスクの最小化、業務の効率性向上、事業機会の創出、競争優位性の強化およびステークホルダーとの信頼関係構築に努めていきます。

リスクガバナンス体制

グループ全体のリスクマネジメント活動の責任分担および実効性を向上させるために、グループ全体での三線防御体制を前提としたリスクガバナンス体制を構築しています。いすゞの各部門および各部門が所管するグループ企業を第一線、CRMOの指揮監督のもとリスクマネジメント部を第二線、さらに監査部を第三線と位置づけ、各防御層が相互に連携しながらリスクマネジメント活動を行っています。

また、リスクマネジメント活動の実効性を担保するため、「リスク管理確認会議」を毎月開催し、グループ重点リスク項目を中心に各部門およびグループ企業の予防的取組およびインシデント管理の対応状況を確認するとともに、その内容を経営へ報告しています。

リスクマネジメント体制図



リスクマネジメント・プロセス

いすゞグループでは、事業ないし経営に影響のあるリスクを網羅的に特定、定量的・定性的に評価し、リスク低減に向けた具体的な予防的取組の計画を策定の上、実行・モニタリングを推進しています。また、持続可能な成長と企業価値の最大化のため、全従業員がリスクマネジメント活動を自分ごとと捉えて行動することが肝要であると考え、リスクカルチャーの醸成も継続的に推進しています。

グループ重点リスク

いすゞグループでは、当社各部門およびグループ企業単位で特に重要度の高いリスクについて優先的に予防的取組を行うほか、グループ全体の視点で事業ないし経営に影響を及ぼしうるリスクを「グループ重点リスク」として設定し、組織横断的に予防的取組を行っています。

グループ重点リスクの選定にあたっては、以下の4つの観点から抜け漏れのないリスクの抽出を行っています。

- 1 当社各部門およびグループ企業からのリスクアセスメントによるボトムアップ型のリスク抽出
- 2 「CRMOインタビュー」によるトップダウン型のリスク抽出
- 3 社内や他社で発生したリスクの顕在化事象
- 4 外部環境等の変化

注 P.68の「事業等のリスク」はグループ重点リスクをベースに取りまとめているので併せてご参照ください。

危機対応

いすゞグループでは、顕在化したリスク事象を網羅的かつ迅速に把握し、有効な初動対応を実行するための体制を構築しています。また、当該リスクがいすゞグループの事業ないし経営に影響を与えるおそれがある場合、速やかに経営へエスカレーションするとともに、経営による対応方針の意思決定を行っています。そして、CRMOの指揮監督のもと危機対応チームを組成し各種対応策を実行することにより、当該リスクの最小化を図っています。

さらに、実際に顕在化したリスク事象の真因分析を行い対応策の有効性を確認することにより、「リスクマネジメント・プロセス」と「危機管理プロセス」を有機的に連動させることで、いすゞグループにおけるリスクマネジメントの全体最適化を図っています。

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2025年6月25日現在において、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) 地政学リスクの発生
- (4) 為替および金利の変動
- (5) 原材料等価格の変動

2. 事業に関するリスク

- (6) 新しい技術革新やビジネスモデル変化などへの対応
- (7) 研究開発の失敗や遅延
- (8) 合併事業をはじめとするアライアンス先との提携目的の未達
- (9) 販売・供給における特定チャネルへの依存
- (10) 資材、部品等の調達不足や遅延
- (11) 製品の欠陥
- (12) 人権の侵害
- (13) 優秀な人材の確保・定着の困難
- (14) 労働災害の発生
- (15) コンプライアンス違反
- (16) 情報セキュリティへの対応不足
- (17) 知的財産の保護の不足や侵害・被侵害
- (18) 気候変動に関する社会的要請への対応遅れ
- (19) 災害等の発生

Ⓜ 各項の内容は、2025年3月期 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

いすゞグループでは、情報セキュリティリスクはリスクマネジメント活動において特に重要なリスクの一つとして認識しています。情報漏洩等の既存のリスクに加え、サイバー攻撃等の新たなリスクに備え、社内体制を整備するとともに、社員への教育研修をはじめ、各種対応策を実施し、情報セキュリティの確保に努めています。

マネジメント体制

いすゞグループでは、「グループ情報セキュリティ方針」のもと、グループ横断的な情報セキュリティ管理体制を構築するとともに、運用プロセスを含めた各種規程類の整備、運用を行っています。情報セキュリティ管理体制は、CRMOをいすゞグループ全体の情報セキュリティ管理の責任者とし、いすゞ各部門に情報セキュリティ管理責任者、管理担当者等を配置することで、当該部門が管轄するグループ会社を含めた情報セキュリティに関する各種施策を実行しています。

また、CRMOが主催する情報セキュリティ統括会議を定期的で開催し、当該会議において情報セキュリティに関する年度活動計画の策定、グループ会社を含めた各部門の活動計画のモニタリング、必要に応じた対応策の指示等を行うことで、グループの情報セキュリティの維持、向上に努めています。これらの活動については、定期的に経営会議や取締役会に報告がなされ、活動の有効性について経営層の確認を受けています。

サイバーセキュリティに関する取り組み

近年、自動車業界ではIT技術の進展により、車両のデジタル化や自動運転技術等が急速に進化しており、これに伴い、情報セキュリティの重要性が増しています。また、サイバー攻撃やデータ漏洩のリスクが高まり、顧客情報や車両制御システムの保護が不可欠となっています。

いすゞグループでは、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ついても強化を進めており、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ています。この活動は、経済産業省が定める「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」ならびにISO21434、ISO27001、NIST SP800-171および「国際欧州経済委員会 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-R155/156などの国際規格を参照の上、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