

ガバナンス

豊かな暮らし創りに貢献する企業として、事業活動を支える堅実な基盤を構築するとともに、積極的な開示や説明を通じて企業価値に貢献します。

コーポレート・ガバナンス	93
コンプライアンス	98
リスクマネジメント	102



コーポレート・ガバナンス

基本方針

いすゞのコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方は、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ことにあります。そのためには、いすゞ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）の体制整備は不可欠であると考えています。

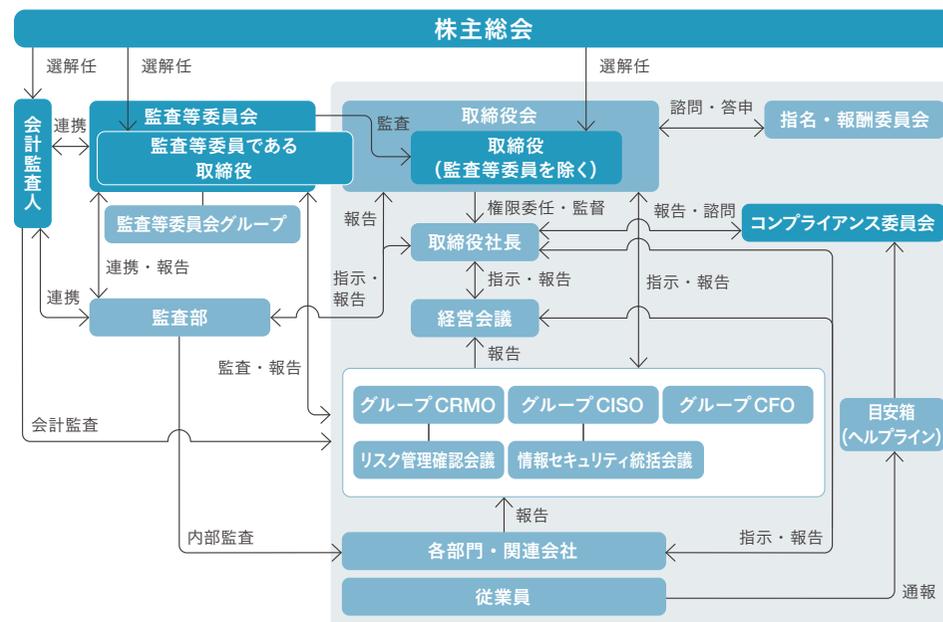
いすゞは、いすゞをとりまくあらゆるステークホルダーの立場を尊重し、円滑な関係を構築していくことをコーポレート・ガバナンスの基本的な目的としており、重要情報の適時適切な開示をとおして、企業内容の公正性・透明性の確保に努めています。特に、すべてのステークホルダーの権利・利益を守り、ステークホルダー間の平等性を確保するために、社内体制および環境整備を図ることは、コーポレート・ガバナンスの重要な要素であると認識しています。

そこで、2021年6月25日開催の第119回定時株主総会の決議により、取締役会における重要な業務執行の相当部分について、業務執行取締役に委任できる「監査等委員会設置会社」に移行しました。これにより、経営環境が急速に変化中にあっても、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図っていきます。

推進体制

いすゞは、監査等委員会設置会社を採用しており、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て主要な業務執行の決議、監督ならびに監査を行っています。さらに、これらの法定の会議体に加えて、重要方針・施策の審議、経営管理、その他の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および会議体も設置しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンス

<取締役会>

取締役会は、株主からの負託・信任に応えるとともに、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います。取締役会は、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、重要な事項に関して審議・決定しています。

現在の取締役会は、片山正則、高橋信一、南真介、藤森俊、池本哲也、瀬戸貢一、柴田光義、中山こずゑ、進藤哲彦、藤森正之、宮崎健司、河村寛治および桜木君枝の取締役13人で構成されています。議長は、代表取締役 取締役社長である片山正則が務め、取締役13人のうち5人（柴田光義、中山こずゑ、進藤哲彦、河村寛治および桜木君枝）は、独立性の高い社外取締役です。

<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・監督を行っています。

現在の監査等委員会は、進藤哲彦、藤森正之、宮崎健司、河村寛治および桜木君枝の監査等委員である取締役5人で構成されています。委員長は、常勤監査等委員である取締役の進藤哲彦が務め、構成員5人のうち3人（進藤哲彦、河村寛治および桜木君枝）は独立性の高い社外取締役です。

なお、構成員5人は全員選定監査等委員です。

<指名・報酬委員会>

いすゞでは、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、「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、議長の代表取締役 取締役社長 片山正則と社外取締役3人（柴田光義、中山こずゑおよび進藤哲彦）の合計4人で構成され、取締役会のもとで、諮問を受けた内容について審議し、答申を行います。

<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。さらに、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・執行担当を設置しています。

また、代表取締役 取締役社長 片山正則および各部門統括、グループCxO（分野別最高責任者）並びに執行役員等で構成される経営会議は、議長を代表取締役 取締役社長である片山正則が務め、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。

ガバナンスに関する取り組みテーマ

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まいりました。更に、2021年6月より、監査等委員会設置会社に移行するなど、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まいります。

	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
社外取締役 (うち、女性)	2人 (0人)	2人 (0人)	2人 (0人)	2人 (0人)	2人 (1人)	5人 (2人)
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				
諮問委員会				指名・報酬 委員会の設置		
執行と監督 の分離					決裁基準規則 改訂 CxO（分野別 最高責任者） の設置	監査等委員会 設置会社へ 移行 重要な業務執 行の決定を取 締役に委任
取締役会 運営				実効性評価の 開始		独立社外取締役 の比率1/3以上

コーポレート・ガバナンス

2020年度のポイント

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。2020年度（2021年3月期）の分析・評価の概要は以下のとおりです。

1. 2020年度の分析・評価のプロセス

取締役および監査役を対象とした、アンケートと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。分析結果については、2021年4月の取締役会において報告し、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

いすゞの取締役会は、持続的な成長と企業価値向上にあたり、監督機能を強化し、執行と監督の分離を図ることの必要性を共有しています。さらなる実効性向上に向けて取り組むべき課題はあるものの、その改善に向けて着実な取り組みがなされていると評価しました。

(2019年度に認識した課題の改善状況)

2019年度（2020年3月期）の評価で識別した課題として、「取締役会で議論すべきテーマの更なる明確化」がありました。これを解決すべく、2020年度は取締役会の付議基準の見直しと経営会議への権限の一部委譲を行いました。さらに、中期経営計画等の策定にあたり、複数回の審議を図るなどのプロセスの見直しやグループCxO（分野別最高責任者）による業務執行報告の充実等、取締役会の審議の充実にも取り組みました。

(2020年度の評価結果の概要)

2020年度の評価では、経営環境の変化や経営課題にスピード感を持って対応するため、執行と監督のそれぞれが果たすべき役割を明確にするとともに、取締役会は経営の前提条件となる中長期戦略にかかる議論を深め、社内取締役は経営目線をさらなる醸成につとめることや、運営面の工夫も必要であることを確認しました。また、取締役会の規模・構成について、中長期の視点で深度のある議論を行うために、さらなる多様性の確保が必要であることを確認しました。

3. 今後の取り組み

いすゞの取締役会は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に一層貢献するため、次の事項に取り組みます。

- (1) 経営スピードの向上には、執行と監督のさらなる分離が必要であることから、取締役会と経営会議の役割を明確化することで、取締役会における中長期戦略、経営課題の議論を深化させるとともに、社内外の役員が相互に期待される役割に対する理解を深めるためのコミュニケーション強化に取り組みます。
- (2) 取締役会の議論を充実させるため、議論に用いる資料の質・量の改善を図るとともに、審議時間の確保等、環境の整備に取り組みます。
- (3) 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、取締役会への期待、役割を踏まえ、必要となる知識・経験・能力および多様性（ジェンダー・国際性・職歴・年齢等）の検討を行うとともに、取締役会の規模・構成の定期的な検証を行っていきます。

※2021年6月25日開催の第119回定時株主総会をもって、いすゞの独立社外取締役の比率は、3分の1以上に向上しました。

コーポレート・ガバナンス

税務方針

税法および関連する指針やガイドライン等を正しく理解し、その趣旨に沿った適切な納税を行います。

グループCxO体制

ガバナンスのさらなる強化を図るため、2020年4月1日付で、いすゞの各部門および各グループ企業を横断して、特定の分野について全社に対する指揮命令権限を有する以下の各責任役員を設置しました。

グループCxO体制

- ▶ グループCFO (Chief Financial Officer / 財務責任役員)
- ▶ グループCRMO (Chief Risk Management Officer / リスクマネジメント責任役員)
- ▶ グループCISO (Chief Information & Security Officer / 情報セキュリティ責任役員)

役員報酬

基本方針

いすゞ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. いすゞ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、いすゞ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

取締役（監査等委員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により構成しております。

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、ここで取締役社長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。

報酬等内容	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"> ● 中期経営計画期間中の目標達成度に連動 ● 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達成度を35% : 35% : 30% で加重平均し、株主価値の成長度等*1に係る係数を乗じて、0~225.6%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 (0.30、社長/会長は0.50) のほか、前提株価**を用いて付与するポイントを決定 <p>※1 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>※2 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)</p>
構成比の決定方針	基本報酬 : 賞与 : 株式報酬 = 1.00 : 0.40 : 0.30 (社長/会長は1.00 : 0.50 : 0.50) (業績目標100%達成時)	
支給時期にする方針	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	中期経営計画業績目標達成度および TOPIX との比較 TSR 係数確定後、7月支給
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取締役社長に再一任
	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

コーポレート・ガバナンス

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。

取締役および監査役の報酬等の総額

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 役員の員数 (人)
		基本報酬	賞与	業績連動型 株式報酬制度 に基づく報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	699	388	294	15	9
監査役 (社外監査役を除く)	62	62	—	—	3
社外役員	73	73	—	—	6

※2020年6月29日開催の第118回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1人および監査役1人を含んでいます。

※2021年6月25日開催の第119回定時株主総会の決議により、いすゞは「監査等委員会設置会社」に移行しています。

政策保有株式の方針

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ため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、年に一回、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と、両面での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、速やかに縮減を図っていきます。

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、議決権行使の棄権なども含めた議案ごとの対応を行っていきます。

コンプライアンス

基本的な考え方

いすゞは、「『運ぶ』を支え、信頼されるパートナーとして、豊かな暮らし創りに貢献します。」という企業理念を掲げています。いすゞの企業価値が認められ、この企業理念を実現し続けるためには、「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つの分野で構成し、方針に反するような事態が発生したときには、経営トップ自らが問題解決、原因究明にあたり、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。

コンプライアンスに関する基本的な取り組み方針

1 お客様からの信頼

社会的に有用な商品・サービスを提供することで、豊かな暮らし創りに貢献し、お客様の信頼を獲得します。

2 公正かつ健全な行動

公正かつ自由な競争に基づいた取引を行います。また、行政・政治と健全かつ正常な関係を保つとともに、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。

3 企業情報の開示

株主様はもとより、広く社会的にコミュニケーションを行い、企業情報を適時・適切かつ公正に開示します。

4 従業員の尊重

従業員が能力を最大限発揮できるように、人格・個性を尊重し、安全で働きやすい環境を実現します。

5 環境保全への貢献

事業活動を通して、環境保全に取り組むことはもちろん、地球に暮らす市民として、社会や地域の環境保全活動にも積極的に取り組みます。

6 社会への貢献

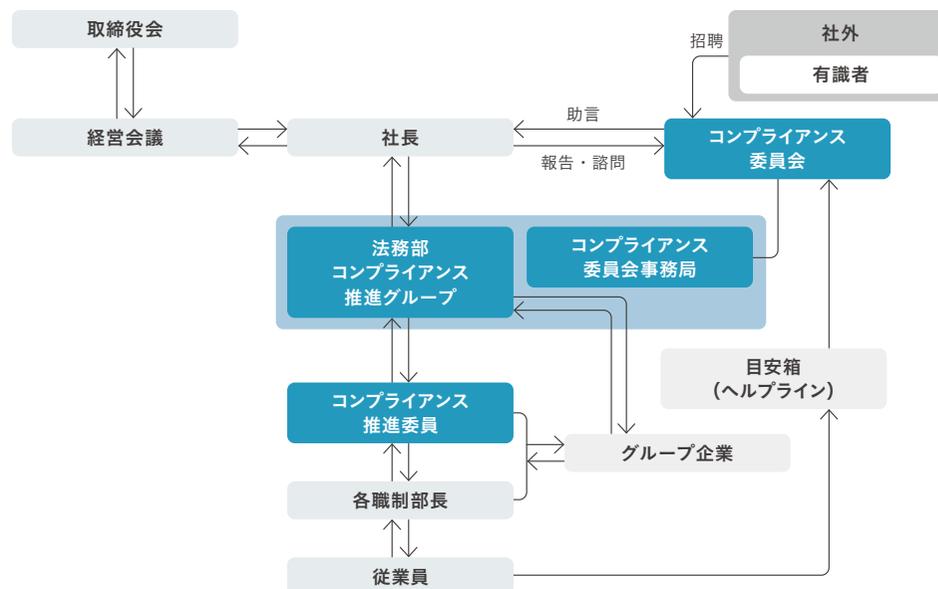
良き企業市民として積極的に社会貢献活動を行います。

7 国際・地域社会との調和

国や地域の文化、習慣を尊重し、事業活動を通してその発展に貢献します。

いすゞ社内

コンプライアンス推進体制の概要



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等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（大学教授や弁護士等）を委員として招聘し、役員3人を加えた7人で構成され、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。

コンプライアンス

社内相談窓口／社外相談窓口（目安箱）

いすゞは、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：法務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、明確な法令違反や社内規程に反する事案だけでなく、法令遵守、社内規程の観点から疑わしい事象についての相談、社内規程や業務に関係する法令等に関する問い合わせ先としての機能も果たしています。

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）を設置しています。

通報、相談、問い合わせについては、eメール・FAX・電話・手紙で受け付けています。受け付けた情報提供者の個人名やその内容等は、秘匿情報として扱い、通報や相談によって社内で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。

社内・社外の各相談窓口の周知については、全従業員に各相談窓口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・カードを配布しています。さらに、いすゞ品質・コンプライアンス推進会議やポスターの掲示等により、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、法務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。2020年中に社外相談窓口で通報・相談を受け付けたものは30件（いすゞに関するもの6件、グループ企業に関するもの24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無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、重大な違反事案等については取締役会に報告しています。

いすゞグループ

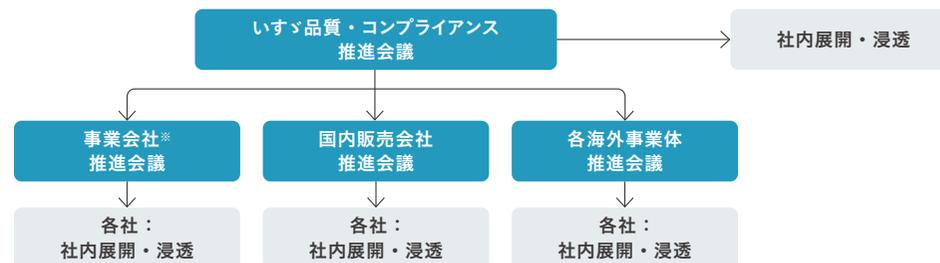
推進体制

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等を通じて、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等を行い、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あたります。

いすゞグループコンプライアンス推進体制の概要



※事業会社：国内販売会社を除いた国内関係会社

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の状況を踏まえ、適切な感染対策を講じたうえで各種会議を開催しています。

コンプライアンス

2021年度の取り組み方針と実績

グループ統一課題への取り組み(国内)

国内ではグループ統一課題を設定し、グループ全体で活動を推進しています。例えば、自動車業界に携わる者として、従業員一人ひとりに自覚を促すとともに、家族・友人・知人を含め、飲酒運転を「しない」「させない」をキーワードに、飲酒運転撲滅に取り組んでいます。具体的な取り組み内容としては、飲酒運転の危険性・社会的責任の重さを改めて意識してもらうために、飲酒運転撲滅を誓う寄せ書きの実施や講習会開催等を定期的に行っています。

また、ハラスメント防止への取り組みとしては、職場内における良好な人間関係の構築がハラスメント防止にあたり重要であると考え、活動に取り組んでいます。具体的な取り組み内容としては、上司と部下の間で日常から双方向のコミュニケーションを取ることを意識を深く理解してもらうため、管理職や一般社員を対象とする研修等を定期的に行っています。

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。このアンケート結果は、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。

なお、2020年度のアンケートは、グループ企業従業員約11,300人を対象に、「コンプライアンスに関する教育・指導の状況」「時間外労働の状況」「ハラスメントの実態把握」「飲酒運転に対する意識」等に関する設問を設け、実施しました。

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き、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等を行い、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でのコンプライアンス推進会議や、定期的に行っている現地との意見交換の場を通じて、コンプライアンス活動計画の進捗状況を確認し、適宜助言を行う等、活動の推進を支援しています。



e-ラーニング

コンプライアンス教育

いすゞは、社内とグループ企業各社に対して、座学やオンラインで、コンプライアンス教育を実施し、コンプライアンス意識の更なる向上に努めています。

なお、2020年度は、新型コロナウイルス感染症の状況を踏まえ、各種教育や講演会をオンラインで開催する等、適切な感染対策を講じたうえで実施しています。

教育テーマ(例)

- ▶ 新入社員向けコンプライアンス基礎教育
- ▶ 中途採用者向けコンプライアンス教育
- ▶ 新任管理職向けコンプライアンス教育
- ▶ 新任取締役研修
- ▶ 新任グループ企業役員出向者教育
- ▶ 管理職向けハラスメント防止教育
- ▶ 下請法教育
- ▶ 特定輸出者申告制度教育
- ▶ 飲酒運転撲滅講習会



飲酒運転撲滅講習会(動画配信)

コンプライアンス

コンプライアンス・ガイドブック、コンプライアンス・カードの発行

いすゞの全役員と従業員に求められる行動の基本的なスタンスや考え方を示す行動規範集として、2006年1月よりコンプライアンス・ガイドブックを発行し、配布しています。

また、部門・部署内の日常業務において、コンプライアンス事案につながりかねない事項を事例集としてまとめた、部門版のコンプライアンス・ガイドブックを作成し、各部署の所属員に配布しています。

これらのガイドブックは、毎年、その内容を見直し、法改正事項の反映にとどまらず、従業員の理解が深まるように改訂を行っています。

また、これらのガイドブックの中から、いすゞのコンプライアンスの取り組み方針、コンプライアンスに関する行動指針、社内・社外相談窓口をコンプライアンス・カードにまとめ、常時携帯するよう促しています。

海外ビジネスガイドライン

いすゞの企業活動は世界各国におよんでいます。各国の法令、商習慣、宗教的・文化的価値観を尊重しつつ企業活動を推進していくために、海外ビジネスガイドラインを作成し、適正な海外ビジネス展開に努めています。

贈収賄防止の取り組み

接待・贈答に関して、コンプライアンス・ガイドブックにおいて行動基準を定め、全役員と従業員に対して周知徹底を図っています。具体的な取り扱い方法については、接待・贈答に関する行動指針で定めています。外国公務員についても、同様の取り組みを行っています。

反競争的行為防止への取り組み

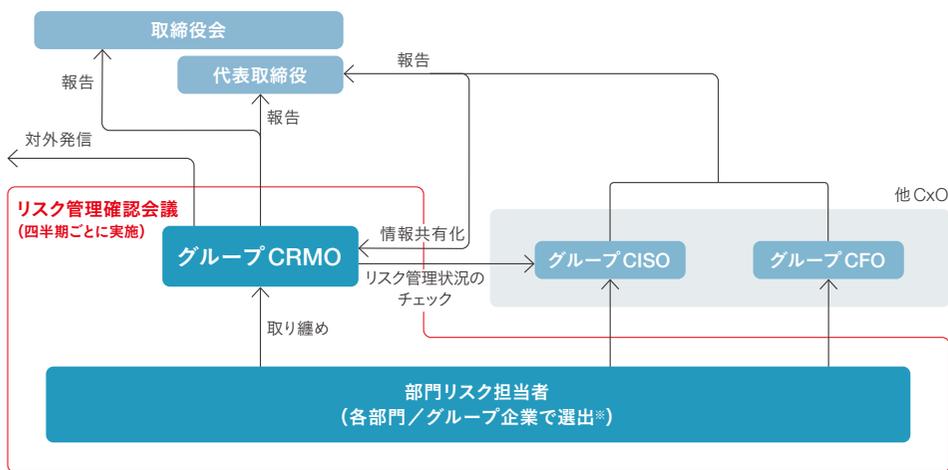
いすゞは、コンプライアンス・ガイドブックにおいて独占禁止法と下請法の遵守を定め、全役員と従業員に対して、その徹底を求めています。さらに、社内関係部門に対しては、定期的に法令遵守の状況確認を行うとともに、下請法教育等を適宜実施し、法令遵守の徹底を図っています。

リスクマネジメント

基本的な考え方

経営および事業を取り巻く環境が大きく変化し、不確実性が高まっています。踏まえ、2020年よりいすゞグループは新たなリスク管理体制へ移行しました。グループでのリスク管理統括責任者として、グループCRMO (Chief Risk Management Officer) を設置し、全社的なリスク管理プロセスを主導しています。グループCRMOは、定期的にグループの経営上・事業遂行上でのリスクを特定・評価し、これらリスクを適切に管理、特に低減に努めています。定期的に「リスク管理確認会議」を主催し、リスク対策の進捗状況、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います。また、リスクが顕在化して危機に転化した場合は、グループCRMOが責任者として対応チームを組成し、その影響を極小化する等、各種リスク対策を企画・実行します。そしてその結果を随時マネジメントに報告を行うことで、常にリスク管理を徹底しています。

管理体制

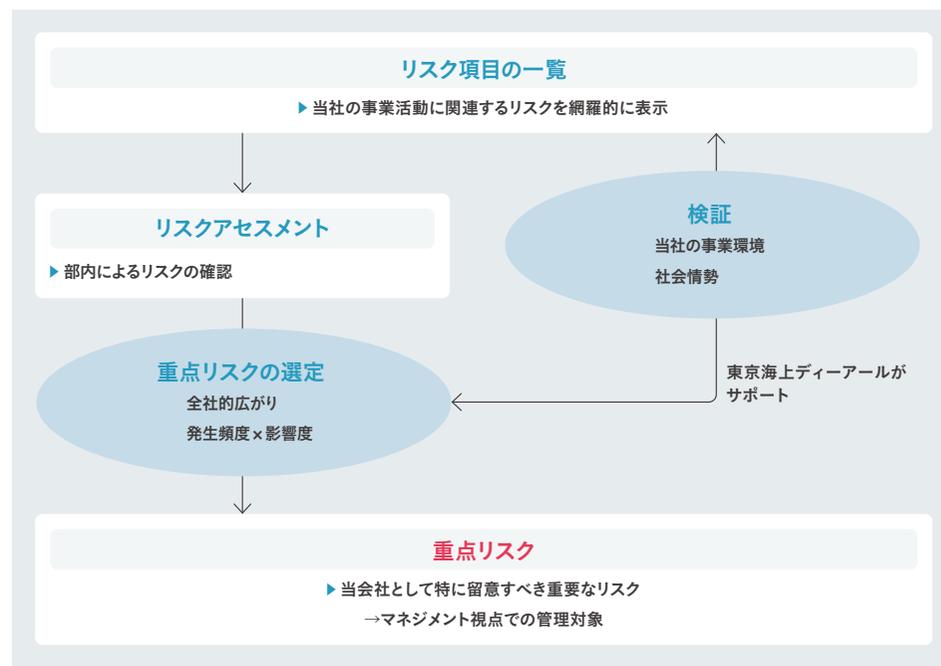


※ 別に事務局とメンバー間で事務連絡のためのミーティングを実施。

リスク管理プロセス

いすゞでは、事業活動に関連するリスクを網羅的に抽出し、リスクアセスメントを行った上で、会社として特に留意すべき重点リスクを選定しています。

リスク管理プロセス図



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、有価証券報告書提出日（2021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。

リスク項目	対策
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	<ul style="list-style-type: none"> ● 経済状況・需要動向の見通しの正確な把握 ● 製品を販売する市場の分散
(2)自動車市場における競争	<ul style="list-style-type: none"> ● 製品性能、安全性、燃費、環境負荷、価格、アフターサービス等の改善 ● 競争力の高い製品について継続的に開発・生産・販売並びにそのアフターサービスを実施
(3)為替および金利の変動	<ul style="list-style-type: none"> ● 現地生産の推進 ● 先物為替予約取引を含むデリバティブ金融商品の活用
事業に関するリスク	
(4)新しい技術革新やビジネスモデル変化などへの対応	<ul style="list-style-type: none"> ● 技術変化や社会変化に速やかに対応する常設部署の設置および、全社横断の複数プロジェクトの推進
(5)研究開発	<ul style="list-style-type: none"> ● 将来の市場ニーズの予測、研究開発分野の優先順位付けを通じた新たな技術や製品の開発 ● アライアンスおよび部品メーカーとの協業を通じた新たな技術や製品の入手
(6)合併事業をはじめとするアライアンス	<ul style="list-style-type: none"> ● 合併相手やアライアンス先の経営状況、ガバナンス、その他重要な非財務情報も含めた様々な情報による業務提携の要否検討
(7)販売・供給における特定チャネルへの依存	<ul style="list-style-type: none"> ● 大口顧客企業との関係維持および、新規顧客の開拓によるリスク分散
(8)資材、部品等の調達遅れや不足、調達価格の高騰	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライヤーの生産能力、信用リスク、製品等の品質、コストの定期的な把握
(9)コンプライアンス・レピュテーション	<ul style="list-style-type: none"> ● 法令等の違反を未然に防止する体制並びにコンプライアンスに関わる案件を察知した場合における対応体制の構築 ● 社外の有識者（弁護士等）を委員としたコンプライアンス委員会の設置

(10)製品の欠陥	<ul style="list-style-type: none"> ● 厳格な品質管理基準に従った製品の製造 ● 「品証・CS委員会」を通じた不具合情報の早期発見と共有、品質向上のための全社横断的検討、全社的な品質マネジメントの運用状況の監視 ● 製造物賠償責任保険への加入
(11)IT化社会における情報セキュリティに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 情報セキュリティに関するリスク管理責任者および専門組織の設置 ● 個人情報や機密情報の保護、データやシステムの可用性の維持、各種情報の改竄防止等の情報セキュリティの維持・改善を目的とした安全対策の実施 ● アライアンス先との情報セキュリティに関する契約の締結
(12)知的財産保護に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 知的財産保護に向けた取組みの推進
(13)優秀な人材の確保・定着、パフォーマンスの発揮等	<ul style="list-style-type: none"> ● 計画的な採用の実施 ● 適切な人員配置・再配置 ● 教育・育成・キャリアアップに関わる制度の運用 ● 適切な人事考課制度の運用
(14)法的規制等	<ul style="list-style-type: none"> ● 各国、特に日本、米国、タイ、中国、欧州地域における法規制等の動向の情報収集 ● 法規制の変化に備えた投資や新技術・製品の開発
(15)国際的活動および海外進出に潜在するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 各国における以下リスク状況の把握 <ul style="list-style-type: none"> ・ 政治および経済状況の変動 ・ 許認可等に関する一方的な政策変更、当社グループ財産の直接的又は間接的収用 ・ 潜在的に不利な税影響 ・ 送金や兌換の規制 ・ 人材の採用と確保の難しさ ・ 未整備の技術インフラや社会インフラ（電力、上下水、道路、港湾等） ・ テロ、戦争、自然災害、経済制裁、その他の要因による社会的混乱
(16)災害等	<ul style="list-style-type: none"> ● 全ての設備における定期的な災害防止検査と設備点検の実施 ● 災害等が発生した場合の行動計画の策定、それに基づいた訓練の実施 ● 新型インフルエンザやその他の未知の感染症等に関する予防・対応計画の策定、それに基づいた訓練の実施 ● 外部コンサルタントの活用等による新型インフルエンザやその他の未知の感染症等に関するグローバルな情報の早期入手 ● マスク等の適正な備蓄
(17)気候変動	<ul style="list-style-type: none"> ● 「いすゞ環境長期ビジョン2050」の策定 ● 事業継続態勢の高度化 ● GHGゼロの製品開発・市場投入

※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

リスクマネジメント

新型コロナウイルス

いすゞでは、商用車メーカーとして医療・生活物資輸送等の社会インフラ維持のために、感染防止対策に努めながら生産体制、アフターサービス体制を継続しています。

また、地域貢献の一環として、市区町村からの要請に伴い、いすゞ病院等を新型コロナウイルスワクチン接種会場として提供しています。

製品においては、路線バスにおける取り組みとして、車内換気シミュレーションを産官学連携で実施し、その結果をホームページにて公表いたしました^{※1}。シミュレーションの結果を基に、運転席の飛沫感染防止対策商品の発売や、窓を開放した場合の車内換気と同等効果のあるエアロゾルフィルターのオプション追加などを行いました。

コロナ禍を経て人々の価値観が変わる中においても、お客様および地域のニーズ把握に努め迅速な対応を行ってまいります。

※1 お知らせ「路線バスの車内換気シミュレーションについて」

情報セキュリティ

情報セキュリティのリスクが年々深刻化している中、いすゞはグループCISO (Chief Information & Security Officer) のもと、情報セキュリティ強化に向けたグループ横断的な活動に取り組んでいます。

情報セキュリティ管理推進のため、「グループ情報セキュリティ方針」を定め、いすゞグループ各社における規定類を整備しています。いずれも、経済産業省「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」、ISO21434、ISO27001、NIST SP800-171等の各種法令・基準・規格をベースに策定しています。さらに、自動車の情報セキュリティに関しては、日米で活動を開始している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Auto-ISAC^{※2}に参加し、業界内で検知した事案を収集・対応する体制を構築しています。

※2 Auto-ISAC：北米の自動車サイバーセキュリティ組織、Automotive Information Sharing and Analysis Center。日本では、一般社団法人Japan Automotive ISACが2021年2月に設立。

情報セキュリティ管理体制図

