

# ガバナンス



## コーポレート・ガバナンス

### 基本的な考え方

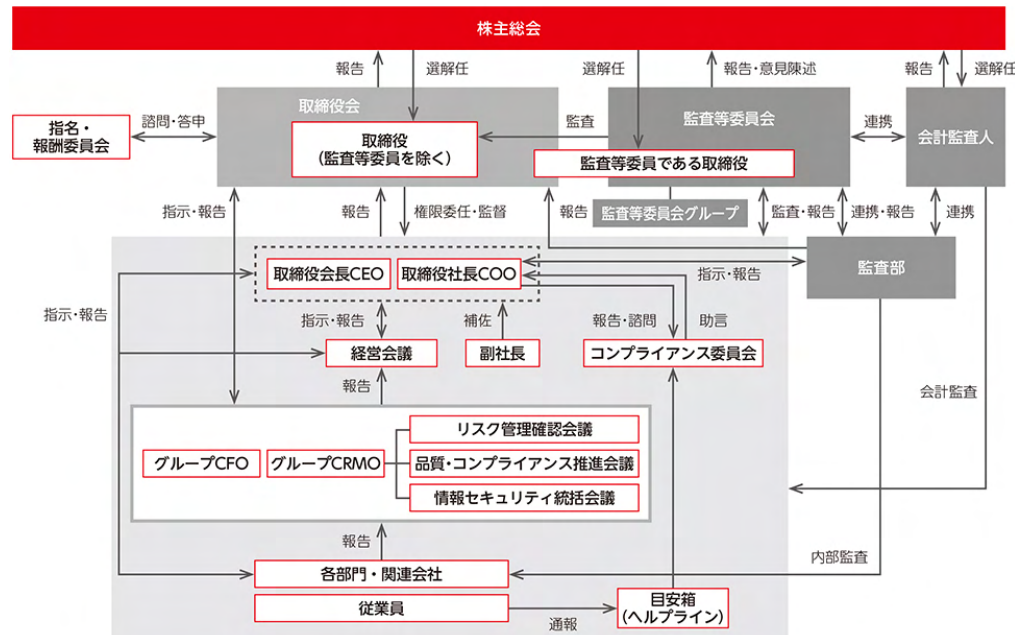
いすゞが企業活動を通じて継続的に収益をあげ、企業価値を高めていくためには、その活動を律する枠組みであるコーポレート・ガバナンス（企業統治）の体制の整備は不可欠であると考えています。

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。

### マネジメント体制

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、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。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・ガバナンス体制の概要は下記のとおりです。（2023年6月28日現在）



### 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、必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、取締役13名で構成されています。議長は、代表取締役 取締役会長CEOである片山正則が務め、取締役13名のうち5名は独立社外取締役です。

### 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・監督を行うこととしています。

現在の監査等委員会は、監査等委員である取締役5名で構成されています。監査等委員の監査・監督機能を強化し、日常的な情報収集、重要な社内会議への出席による情報共有、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、3名（穴山真、宮崎健司および渡邊正夫）を常勤監査等委員として選定しています。委員長は常勤監査等委員である取締役の穴山真が務め、監査等委員である取締役5名のうち3名は独立社外取締役です。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。

### 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（片山正則および南真介）、社外取締役3名（柴田光義、中山こずゑおよび穴山真）の5名で構成されています。議長は代表取締役 取締役会長CEOである片山正則が務め、取締役会から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・執行体制を図っており、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、代表取締役 取締役会長CEOである片山正則、代表取締役 取締役社長COOである南真介、各EVP、グループCxO、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COOである南真介が務め、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。

### グループCxO体制

ガバナンスのさらなる強化を図るため、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本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ています。

- グループCFO（Chief Financial Officer）
- グループCRMO（Chief Risk Management Officer）

## コーポレート・ガバナンス

### 取り組み

#### ガバナンスに関する取り組みテーマ

いすゞは、近年のわ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。さらに、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いきます。

|                      | 第115期<br>2017年3<br>月期 | 第116期<br>2018年3<br>月期 | 第117期<br>2019年3<br>月期 | 第118期<br>2020年3<br>月期 | 第119期<br>2021年3<br>月期   | 第120期<br>2022年3<br>月期         | 第121期<br>2023年3<br>月期 | 第122期<br>2024年3<br>月期 |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 社外取締役<br>(うち、女<br>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)                       | 5人 (2人)               | 5人 (2人)               |
| 役員報酬                 | 業績連動型<br>株式報酬制<br>度導入 | 取締役の賞<br>与年額枠の<br>設定  |                       |                       |                         |                               |                       |                       |
| 諮問委員会                |                       |                       |                       | 指名・報酬<br>委員会の設<br>置   |                         |                               |                       |                       |
| 執行と監督<br>の分離         |                       |                       |                       |                       | 決裁基準規<br>則改訂            | 監査等委員<br>会設置会社<br>へ移行         | CCOの設<br>置            | CEO・<br>COOの設<br>置    |
|                      |                       |                       |                       |                       | CxOの設<br>置              | 重要な業務<br>執行の決定<br>を取締役に<br>委任 |                       |                       |
| 取締役会の<br>機能向上        |                       |                       |                       | 実効性評価<br>の開始          |                         | 独立社外取<br>締役の比率<br>3分の1以<br>上  |                       |                       |
|                      |                       |                       |                       |                       | 経営戦略に<br>係る議題設<br>定     |                               |                       |                       |
|                      |                       |                       |                       |                       | スキルマト<br>リックス作<br>成     |                               |                       |                       |
|                      |                       |                       |                       |                       | 機関株主エ<br>ンゲージメ<br>ントの開始 |                               |                       |                       |

### 取締役会実効性評価

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。2022年度（2023年3月期）の分析・評価の概要は以下のとおりです。

#### 1. 2022年度の分析・評価のプロセス

いすゞは、一昨年実行した会社機関の変更に伴う「執行」と「監督」の分離状況および取締役会に期待されるモニタリング機能の発揮状況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、2023年5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) 着実にかつスピード感をもってガバナンス体制の構築・整備に取り組んでおり、「経営会議への権限委譲」と「取締役会の監督機能の強化」が確実に進められている。
- (2) 議題に関する理解促進のため、社外取締役を対象とした事前説明会や資料の事前配布が充実している。
- (3) 多様な経歴、資質、スキルを有するバランスの取れたメンバーで構成されている。

#### 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4点を課題として確認しました。

- (1) 適切な議題設定と議論の充実化
- (2) リスク管理体制を含む内部統制状況の報告の充実化
- (3) 各ステークホルダーの意見の取締役会への共有
- (4) 資本コスト／事業ポートフォリオに関する議論の充実

#### 4. 2021年度の主な課題および2022年度の取り組み状況

| 2021年度の主な課題                                     | 2022年度の取り組み状況   |
|---|---|
| (1) 株主等の多様な意見を意識した議論の充実                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員、取引先、株主、投資家などの各ステークホルダーの声や意見について、適宜取締役会に共有されました。</li> <li>特に決算報告内容の共有および結果報告などの情報提供が充実してきました。</li> <li>IR/SR活動およびESG面談などを踏まえた各ステークホルダーの声を体系的に捉え、共有・議論を行っていきます。</li> </ul> |
| (2) 資本コストを意識した戦略と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>グループCFOによる業績説明の内容充実が図られてきました。</li> <li>特に統合報告書の「CFOメッセージ」の内容が議論されるなど、望まれる方向へ向かっています。</li> <li>資本コストや事業ポートフォリオに関する議論の一層の充実を図っていきます。</li> </ul>                                |
| (3) 取締役会への報告内容の充実（リスク管理、コンプライアンスおよび指名・報酬に関する報告） | <ul style="list-style-type: none"> <li>年間を通じ、「リスクマネジメント」、「コンプライアンス」に関する議論等を行い、執行状況のモニタリング機能が向上しました。</li> <li>激変する環境を踏まえ、報告の充実と議論の主旨の明確化を図っていきます。</li> </ul>   |

## コーポレート・ガバナンス

### 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います。

- 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
- 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
- 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
- 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
- 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、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。

| 報酬および非金銭報酬の内容 | 基本報酬   |   | 役員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  |
|---------------|--|---|---|
|               | 賞与   | 株式報酬  |   |
| 業績連動報酬        | 賞与   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>単年度業績の目標達成度に連動</li> <li>連結営業利益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（0.40、社長/会長は0.50）を乗じて決定</li> </ul>   |
|               | 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）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<sup>※1</sup>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<sup>※2</sup>を用いて付与するポイントを設定</li> </ul> <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<br/>           ※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）<br>（業績目標100%達成時） |   |   |
| 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   | 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 |   |

#### 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。

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役の報酬等の総額

| 役員区分                      | 報酬等の総額<br>(百万円) | 報酬等の種類別の額 (百万円) |     |                    |                      | 対象となる役<br>員の員数<br>(人) |
|---------------------------|-----------------|-----------------|-----|--------------------|----------------------|-----------------------|
|                           |                 | 基本報酬            | 賞与  | 業績連動<br>型株式報<br>酬等 | 左記のう<br>ち、非金<br>銭報酬等 |                       |
| 取締役<br>(監査等委員および社外取締役を除く) | 663             | 336             | 183 | 142                | 142                  | 7                     |
| 監査等委員<br>(社外取締役を除く)       | 68              | 68              | -   | -                  | -                    | 2                     |
| 社外役員                      | 94              | 94              | -   | -                  | -                    | 5                     |

※ 2022年6月28日開催の第120回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名を含んでいます。

### 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います。

## 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、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。

### 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。

### マネジメント体制

#### コンプライアンス委員会

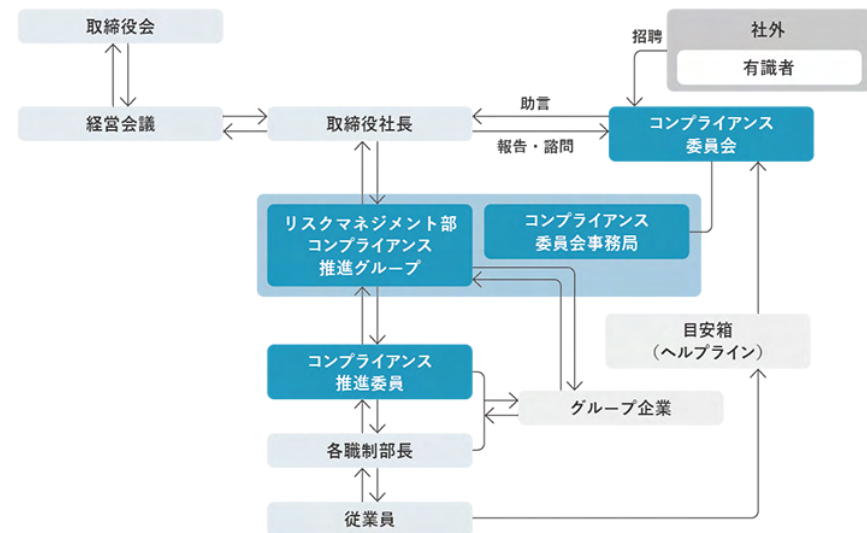
コンプライアンスの推進に必要な公明性・透明性を確保するための社長の諮問機関として、また、コンプライアンス活動の方針や体制、各相談窓口の運営状況の確認などについて、客観的な視点から助言・指導をいただき、いすゞのコンプライアンス強化を図ることを目的に「コンプライアンス委員会」を設置しています。

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。

#### コンプライアンス委員会議事内容

#### コンプライアンス推進体制の概要



## コンプライアンス

### 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をはじめとするコンプライアンスに関する社内通報・相談の窓口として、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）等を設置しています。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。

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・カード」を全従業員に配布しています。また、ポスターなどにより、各窓口連絡先の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。

2022年度に社外相談窓口で通報・相談を受け付けたものは46件（いすゞに関するもの9件、グループ企業に関するもの37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。

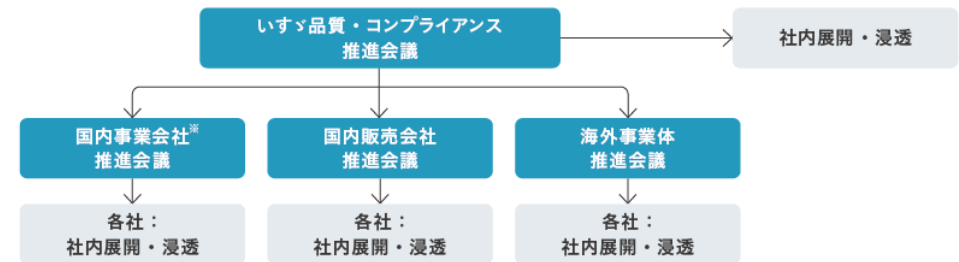
### お取引先様相談窓口の設置

お取引先様に対する中立的な相談窓口として、「お取引先様相談窓口」をリスクマネジメント部コンプライアンス推進グループ内に設け、コンプライアンスに関するお取引先様からの相談を受け付けています。

### 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。

#### いすゞグループコンプライアンス推進体制の概要



※国内販売会社を除いた国内関係会社

## コンプライアンス

### 取り組み

#### 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、飲酒運転撲滅活動については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するために、飲酒運転撲滅を誓う寄せ書きの実施や、講習会などを定期的に開催しています。

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重要であるとの考えの下、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」をいすゞ社内は隔年ごと、グループ企業は毎年実施しています。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、2022年度のアンケートは、グループ企業従業員約11,000名を対象に、「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」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。



eラーニング

### コンプライアンス教育

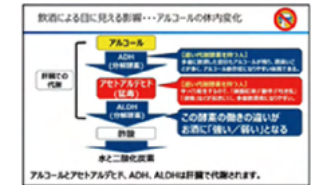
いすゞは、社内とグループ企業各社の従業員を対象に対面やオンラインにてコンプライアンス教育を実施し、コンプライアンス意識のさらなる向上に努めています。

一例として、「新任管理職向けコンプライアンス教育」では、いじめやハラスメント防止も取り入れており、その定義や事例、事案が発生した際の対応について教育を行っています。

また、全社相談窓口の担当者は、コンプライアンス推進機構が主催する研修（通報者が不利益な処遇を受けないための秘密保護や、実際の通報を模したケーススタディなど）を受け、コンプライアンスアドバイザーの資格を取得しています。2022年度も引き続き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など、適切な感染対策を講じた上で実施しました。

#### 教育テーマ（例）

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



飲酒運転撲滅講習会（動画配信）

### 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、全社員に配布しています。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」も作成し、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及んでいます。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。



## コンプライアンス

### 腐敗防止への取り組み

接待・贈答やインサイダー取引禁止、公務員、みなし公務員および外国公務員に対する接待・贈答の禁止、マネーロンダリングなどの腐敗防止について、「コンプライアンス・ガイドブック」で行動基準を定め、全役員と従業員に対して周知徹底を図っています。なお、2022年度は本件に関して、当該規制当局より罰金などの措置は受けておりません。

### 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下請法教育などを適宜実施し、法令遵守の徹底を図っています。

## 税務方針

いすゞグループは、納税を企業市民の重要な役割の一つと捉えています。適正な納税を通じて社会に貢献するため、本税務方針を定め、グループ会社に適用します。

- 法令遵守  
事業活動を行うすべての国・地域の税法および関連する指針やガイドライン等の立法趣旨を正しく理解した上で遵守し、その趣旨に沿った適切な納税を行います。
- 租税回避行為の禁止  
税法等の趣旨や目的を逸脱した租税回避行為は行いません。
- 適切な取引価格・利益配分  
国外関連者との取引では、独立企業間価格を考慮した価格設定を行い、地域の事業活動の実態に応じた適切な納税を行います。
- 税務当局との健全な関係  
国内外の税務当局と、税法等の正しい理解を基礎とした健全な関係を築きます。
- 税の透明性の確保  
全てのステークホルダーに対して、適時・適切な税務情報の開示に努めます。
- ガバナンス  
グループCFOは、本税務方針に沿ってグループの税務業務が遂行されるよう、ガバナンス体制を整備します。

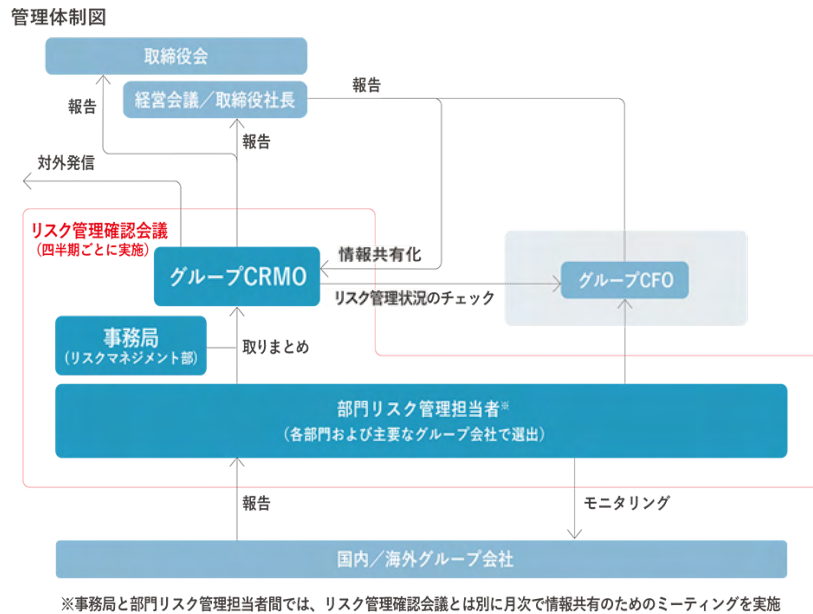
## リスクマネジメント

### 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、不確実性が高まる中、いすゞグループでのリスク管理プロセスを主導するグループCRMO(Chief Risk Management Officer)を設置したリスク管理体制を構築しています。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・評価するとともに、これらのリスクを適切に管理し、低減に努めています。

### マネジメント体制

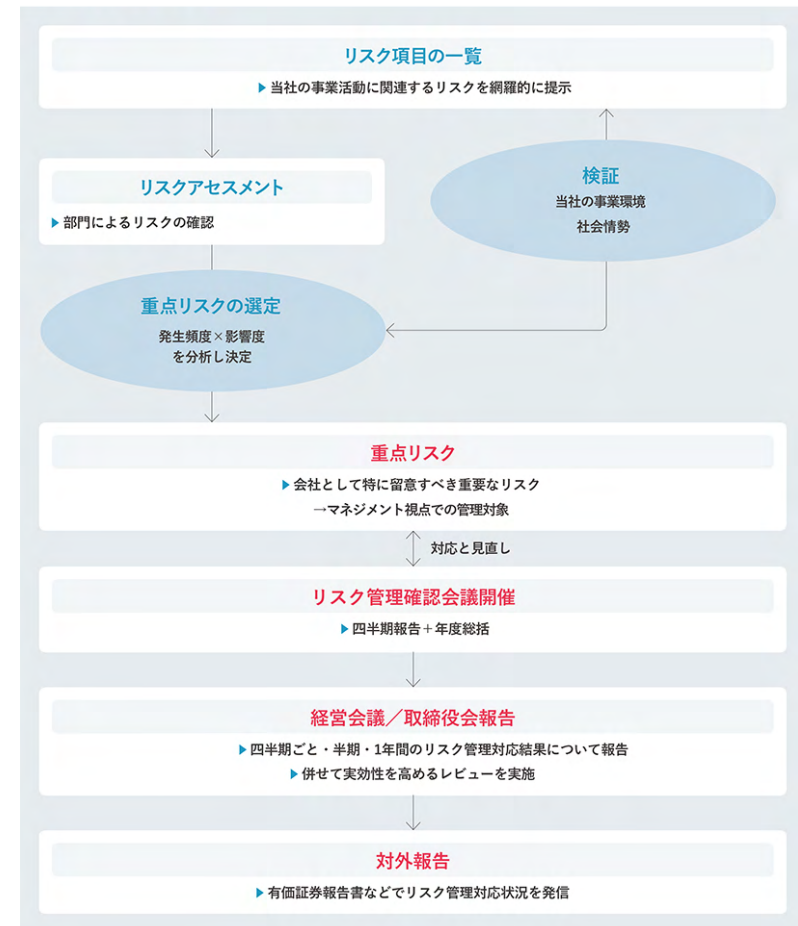
いすゞグループでは、グループCRMOが四半期ごとに「リスク管理確認会議」を開催して、業務執行部門やグループ企業のリスク対策の進捗状況や顕在化したリスク事象を把握し、リスク対策の強化を指示するとともに、経営に影響を及ぼす重点リスクの認識について不断の見直しを行います。また、リスクが顕在化して大きな危機に転化した場合は、その影響を極小化するために、グループCRMO指名メンバーによる対応チームを組成し、各種対応方針等を決定実行するとともに、その結果を随時マネジメントに報告を行うことで、常に危機管理を徹底しています。



### リスク管理プロセス

いすゞグループ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、対応計画等を策定し実行しています。また、モニタリングや定期的なレビューにより、重点リスクやその対策を見直すことで、リスクの適切な管理・低減に努めるとともに、管理状況についてはマネジメント報告や対外発信を行っています。

#### 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、2023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。

| 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"> <li>■ 経済状況・需要動向の見通しの正確な把握</li> <li>■ 製品を販売する市場の分散</li> </ul>   |
| (2)自動車市場における競争             | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 製品性能、安全性、燃費、環境負荷、価格、アフターサービスなどの改善</li> <li>■ 競争力の高い製品について継続的に開発・生産・販売ならびにそのアフターサービスを実施</li> </ul>                                  |
| (3)為替および金利の変動              | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 現地生産の推進</li> <li>■ 先物為替予約取引を含むデリバティブ金融商品の活用</li> </ul>   |
| 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"> <li>■ 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</li> </ul>   |
| (5)研究開発                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul>                                  |
| (6)合併事業をはじめとするアライアンス       | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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さまざまな情報による業務提携の要否検討</li> </ul>  |
| (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"> <li>■ 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</li> </ul>   |
| (8)資材、部品などの調達遅れや不足、調達価格の高騰 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ サプライヤーの生産能力、信用リスク、製品などの品質、コストの定期的な把握</li> <li>■ サプライチェーン上の「人権デュー・ディリジェンス」への取り組み、法令・コンプライアンス遵守、気候変動問題への対応状況の確認</li> </ul>           |
| (9)コンプライアンス・レピュテーション       | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 法令などの違反を未然に防止する体制なら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</li> <li>■ 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</li> </ul>                       |
| (10)製品の欠陥                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 厳格な品質管理基準に従った製品の製造</li> <li>■ 「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</li> <li>■ 製造物賠償責任保険への加入</li> </ul> |

|                              |   |
|------------------------------|---|
| (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"> <li>■ 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</li> <li>■ 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、各種情報の改ざん防止など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</li> <li>■ 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</li> </ul>   |
| (12)知的財産保護に関するリスク            | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 知的財産保護に向けた取り組みの推進</li> </ul>   |
| (13)優秀な人材の確保・定着、成果創出など       | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新人事制度にて以下の強化 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 職務に適した人材確保に向けた職務記述書や報酬制度の整備</li> <li>• 自律的なキャリア形成を支援する魅力的な職場環境の整備</li> <li>• 上司/部下間での頻繁な対話機会の確保による部下の成長支援等取組み</li> </ul> </li> <li>■ 「いすゞグループ人権方針」に従い、役員・従業員に対する人権意識を高めるための教育・啓発活動、「人権デュー・ディリジェンス」への取組み</li> </ul>   |
| (14)法的規制等                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 各国、特に日本、米国、タイ、中国、欧州地域における法規制などの動向の情報収集</li> <li>■ 法規制の変化に備えた投資や新技術・製品の開発</li> </ul>  |
| (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"> <li>■ 各国における以下リスク状況の把握 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 政治および経済状況の変動</li> <li>• 許認可等に関する一方的な政策変更、いすゞグループ財産の直接的または間接的収用</li> <li>• 輸出入や技術移転の制限</li> <li>• 情報やデータの管理や移転の制限</li> <li>• 安全保障上のリスクがある設備、ソフトウェア、クラウドサービス、委託先などの利用、調達に関する制限</li> <li>• 潜在的に不利な税影響</li> <li>• 送金や兌換の規制</li> <li>• 人材の採用と確保の難しさ</li> <li>• 未整備の技術インフラや社会インフラ（電力、上下水、道路、港湾など）</li> <li>• 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</li> </ul> </li> </ul> |
| (16)災害など                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 災害など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</li> <li>■ 新型インフルエンザやその他の未知の感染症などに関する予防・対応計画の策定、それに基づいた訓練の実施</li> <li>■ 外部コンサルタントの活用などによる新型インフルエンザやその他の未知の感染症などに関するグローバルな情報の早期入手</li> <li>■ マスクなどの適正な備蓄</li> </ul>   |

## リスクマネジメント

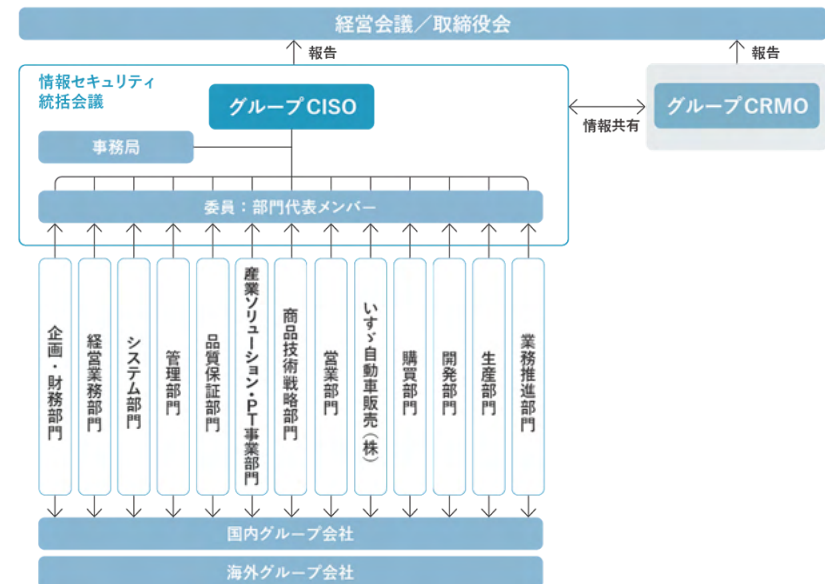
|           |   |
|-----------|---|
| (17) 気候変動 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「いすゞ環境長期ビジョン2050」の策定</li> <li>■ 「サステナビリティ委員会」が以下のリスクの特定や評価の実施、対策の進捗を管理           <ul style="list-style-type: none"> <li>• 複数の「環境長期シナリオ」に基づいた製品、サービス、事業活動への具体的影響の検討、分析</li> <li>• 脱炭素社会への移行、気候変動に伴う自然災害の増大や水資源の枯渇などのリスク/機会について事業への影響度を踏まえた対策</li> <li>• TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）が推奨するフレームワークに沿った気候変動関連の情報開示</li> </ul> </li> </ul> |
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業継続態勢の高度化</li> <li>■ GHGゼロの製品開発・市場投入・生産体制構築、バリューチェーン全体の脱炭素化</li> </ul>  |

※ 各項の内容は、[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CISO（Chief Information & Security Officer）の下（2020年4月～2023年3月迄）、「グループ情報セキュリティ方針」を定め、いすゞと連結子会社におけるグループ横断的な情報セキュリティ管理を推進しています。

情報セキュリティ管理体制図（-2023年3月迄、2023年4月より改正予定）



当社では、いすゞグループにおける情報セキュリティ管理体制および標準類の整備とその教育を行っております。内部の秘密情報を管理している情報システムだけでなく、製品・工場・ITシステムのサイバーセキュリティに係る標準類も整備し、順次運用を開始しております。また、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事案を収集し、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「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おり、自動車のサイバーセキュリティおよび自動車のサイバーセキュリティに影響を与えるシステムに関しては、2022年7月より施行された自動車のサイバーセキュリティに関する国際基準に適合しています。尚、上記標準類に基づく運用状況の確認を年1回実施し、継続的な情報セキュリティ管理と改善を進めます。

※ 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