

- 52 サステナビリティを推進するガバナンス体制
- 53 いすゞのマテリアリティ
- 54 TCFDフレームワークに基づく開示
- 56 技術の向上と信頼できる製品・サービスの提供
- 57 従業員の尊重と多様性
- 59 人権尊重への取り組み
- 60 サプライチェーン・マネジメント
- 61 地域・ステークホルダーとの共存・共栄
- 62 コーポレート・ガバナンス
- 70 コンプライアンス
- 71 リスクマネジメント
- 73 社外取締役対談



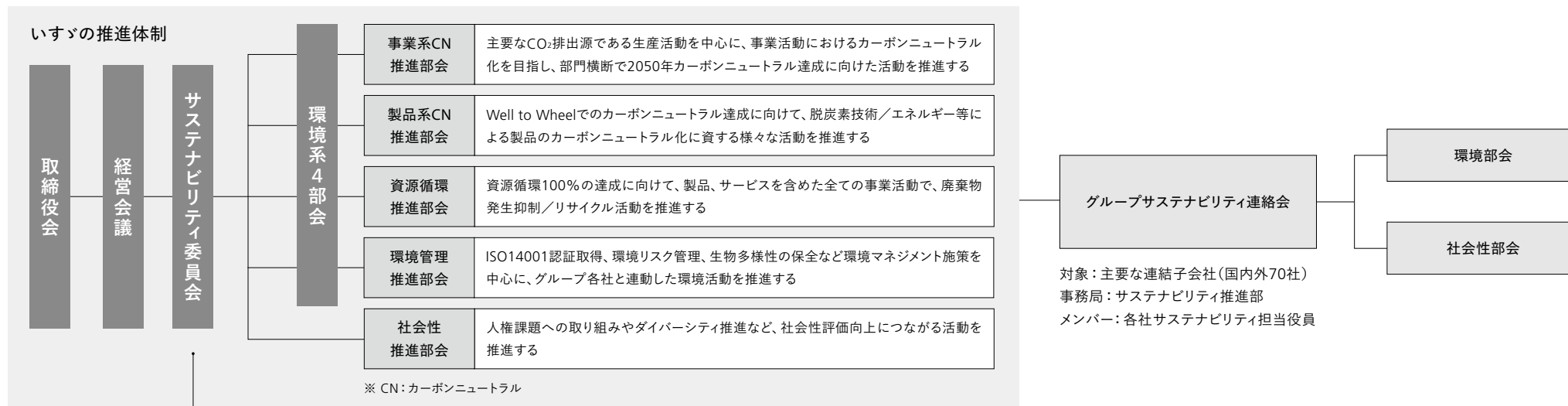
BUSINESS FOUNDATION SUPPORTING VALUE CREATION

価値創造を支える基礎

サステナビリティを推進するガバナンス体制

いすゞではグループ全体でサステナビリティの推進を図るため、サステナビリティ委員会を中心とするガバナンス体制を整備しています。サステナビリティ委員会は経営会議や取締役会に活動内容を報告しつつ、各推進部会と連動して全社的なサステナビリティ活動を推進しています。また、主要子会社とグループサステナビリティ連絡会を開催し、サステナビリティ活動に関する情報共有や指示を行っています。

サステナビリティを推進するガバナンス体制



サステナビリティ委員会の目的

サステナビリティ委員会は、サステナビリティに関する経営課題、事業方針、事業戦略の意思決定を行い、全社的なサステナビリティ活動を継続的に推進しています。これらの活動を通じて変化する社会動向および社会からの企業への期待を中長期的な事業活動に反映させ、社会と企業の持続的成長を高めていくことを目的としています。

サステナビリティ委員会の役割

- グループ全体のサステナビリティ推進
- サステナビリティ活動の進捗確認
- 外部の期待/内部の情報収集と共有

サステナビリティ委員会と経営の連動

サステナビリティ委員会は、定期的(年4回以上)に開催しています。サステナビリティ委員会の審議事項は、内容の重要度などを鑑み、必要に応じて経営会議、取締役会へ報告を行っています。

サステナビリティ委員会の構成

取締役副社長を委員長とし、各領域の担当役員をはじめとする経営層を常任委員として構成しています。

2023年3月期サステナビリティ委員会における主要議題

- 事業活動におけるCN実現に向けたエネルギー調達推進体制の構築について
- 人権課題への取り組み・DE&I推進活動計画
- GXリーグ参画について
- 各部会の活動報告 他

MESSAGE

いすゞは「地球の『運ぶ』を創造する」という使命の実現に向け、2030年までに1兆円規模のイノベーション投資を実施し、カーボンニュートラルや物流DXなどの社会課題解決を促進していきます。特に事業活動におけるカーボンニュートラルの実現に向けては、サステナビリティ委員会と下部組織にて引き続き議論を重ね、具体化していきます。

また、2023年3月期は、「いすゞグループ人権方針」のもとサプライチェーン全体で人権デュー・ディリジェンスを実施したほか、いすゞグループサステナビリティ連絡会を開催し、グループ全体でのサステナビリティ活動の連携を進めました。

今後も、サステナビリティ諸課題に継続して取り組んでいきます。



取締役副社長
サステナビリティ委員会委員長
高橋 信一

いすゞのマテリアリティ

いすゞでは、「安心・安全・効率的に人・物を運べる社会の実現」や「地球環境維持と経済発展の両立」などの事業活動を通して実現したい「社会への提供価値」と、「従業員の尊重と多様性」、「適正なガバナンス」などの「価値創造を支える基盤」からなる、8つのマテリアリティを設定しています。

これらの課題解決に向けた具体的な活動計画を定め、事業活動内に統合し、実行することで、社会と当社の持続的な発展を目指します。

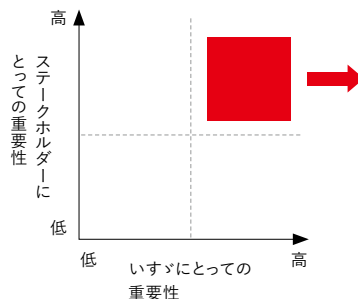
🔴 マテリアリティの抽出と選定プロセス

STEP 1 重要課題候補の抽出・整理

重要課題を特定するにあたり、いすゞグループの事業特性や事業課題、国際的なガイドライン(GRI、ISO26000、SDGs、SASBなど)、日々のステークホルダーとのコミュニケーションなどをもとに検討すべき重要課題候補を洗い出しました。

STEP 2 社会・自社視点での仮説設定・分析

課題候補について、まずは社会視点、自社視点の評価軸で仮説を立てて検証しました。仮説は社会動向、業界動向などを踏まえ、いすゞの事業に関する外部環境、特性、戦略、CSR活動状況などに鑑みて、社会／自社視点のそれぞれで重要度を割り振り、分析しました。



STEP 3 重要課題候補と中期経営計画の連動

2018年当時、同時に見直しが行われていた中期経営計画との連動を図り、自社視点を見直し重要課題候補を修正しました。

STEP 4 ダイアログにより社会視点で検証・最終化

重要課題候補の妥当性を社会視点で改めて検証し、いすゞに寄せられる社会からの期待を知るために、2名の有識者を迎えたダイアログを開催しました。ダイアログにはいすゞのサステナビリティ推進を統括する責任者が出席し、有識者との意見交換を通じて、重要課題候補のブラッシュアップを行いました。

最終的にはダイアログにて重要課題候補の妥当性を確認し、2018年の経営会議でいすゞの重要課題として決定しました。

	マテリアリティ	達成に向けたアプローチ
社会への提供価値	安心・安全・効率的に人・物を運べる社会の実現	信頼できるパートナーとの協業を活用し、自動運転やコネクテッド技術におけるイノベーションを創出します。さらにアフターサービス網の強化や先進安全性能を備えた製品供給にも引き続き取り組みます。
	地球環境維持と経済発展の両立	製造工程の環境負荷低減や循環型ビジネスに取り組むほか、先進環境性能を備えた製品開発、効率的な輸送への貢献等、脱炭素化に向けたイノベーションの創出を通して、環境性と経済性を両立する製品・サービスを提供します。
	新興国の暮らしと経済の充実	CV/LCVの販路拡大・顧客層拡大を進め、商用車の普及に貢献します。連結事業体がさらに地域に密着することにより、各国・地域に適合した形で生活・経済基盤の発展に寄与する製品・サービスを提供します。
	災害時・有事における生活環境維持	緊急時用車両や多様な動力源に対応できる製品の開発、被災車両の復旧を支援するアフターサービス網など、平時のみならず、災害時・有事にも強い製品・サービスを提供します。
価値創造を支える基盤	技術の向上と信頼できる製品・サービスの提供	品質を全てに優先させ、時代に合った安全・環境技術を追求めます。製品・サービスの品質確保のため、バリューチェーン各段階で品質確保に向けた体制を整えています。
	従業員の尊重と多様性	従業員の人權や多様性を尊重し、能力を最大限に発揮でき、また安全で快適に働くことのできる環境を整えます。また、ESGを視点とした経営の実現に向けて、人事制度改革を推進し、人材基盤強化に取り組みます。
	地域・ステークホルダーとの共存・共栄	オープンでフェアな取引を行い、サプライチェーンに関わる様々なお取引先様と双方向のコミュニケーションを行うとともに、信頼関係を築きます。また、国や地域の文化を尊重し、事業活動を通して地域や社会に参画し、調和を図ることで、地域・ステークホルダーからの要請を正しく認識し、応えていきます。
	適正なガバナンス	監督機能の強化および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責任説明を果たします。

TCFDフレームワークに基づく開示

ガバナンス・リスク管理

いすゞグループ環境推進体制

当社は、グループ全体でサステナビリティの推進を図るため、取締役副社長を委員長とし、各領域の担当役員をはじめとする経営層を常任委員とするサステナビリティ委員会を設置しています。

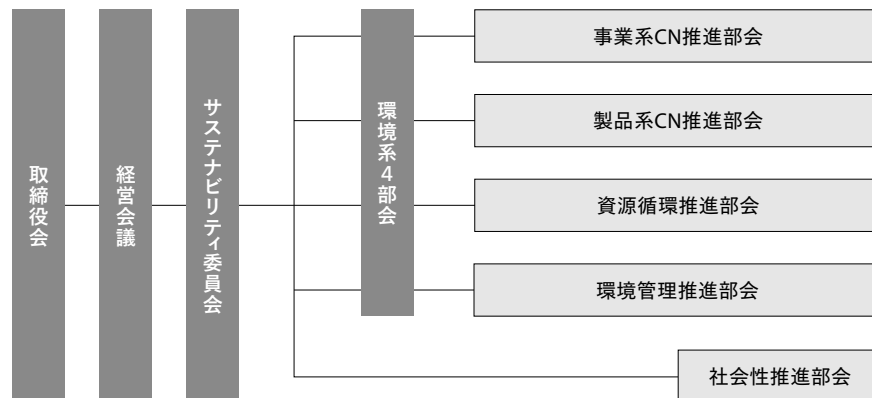
サステナビリティ委員会は、定期的(年4回以上)に開催し、気候変動リスクや人権・多様性への対応など、サステナビリティに関わる事項の審議・決定を行っており、審議事項は、内容の重要度などを鑑み、必要に応じて経営会議、取締役会へ報告を行っています。

また、サステナビリティ委員会の傘下には、関連する常任委員を部長とする環境系、社会系の専門部会を設置し、個別課題について具体的な議論を行っています。

カーボンニュートラルの達成に向けた取り組みを着実に推進する体制として、前述の「サステナビリティ委員会」のもと、気候変動に関する事項の審議・決定を行っています。また、傘下に生産活動を中心に事業活動のカーボンニュートラル達成に向けた活動を推進する「事業系CN推進部会」と脱炭素技術/エネルギーなどによる製品のカーボンニュートラルに資する様々な活動を推進する「製品系CN推進部会」を設置し、具体的な対応方針や活動の検討、実務展開を行う体制を整えています。

気候変動に関するリスク全般については、グループCRMO(Chief Risk Management Officer)主導による全社グループのリスク管理体制のもとで管理しています。個々の具体的な気候変動リスクについては、サステナビリティ委員会が特定・評価を行い、事業への影響を踏まえた対策の進捗を管理しています。

サステナビリティ委員会の構成



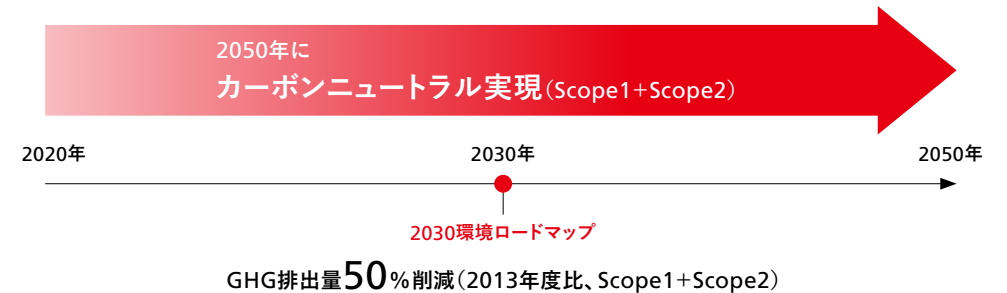
※ CN:カーボンニュートラル

※ 環境系4部会の役割については、P.52をご参照ください。

指標と目標

当社は、「いすゞ環境長期ビジョン2050」を策定し、2050年までに、当社グループ製品のライフサイクル全体でGHGゼロを目標に掲げました。また、この目標を実現するために、「2030環境ロードマップ」において、2030年までに当社グループのCO₂排出量(Scope1+2)を2013年度比で50%削減する目標を設定しました。

また、パリ協定の目指す気温上昇1.5°C以内達成を支持し、達成に向けた科学的な根拠に基づく目標設定を進めています。その一環としてSBT(Science Based Targets)イニシアチブにコミットメントレターを提出し、脱炭素社会への貢献を目指していきます。



戦略

気候変動に関する戦略

当社では、IPCC^{※1}による気候シナリオや、IPCC/IEA^{※2}が作成した社会経済シナリオを参考に、2050年に向けた環境長期シナリオに基づくシナリオ分析を行いました。脱炭素社会への移行に伴う「移行リスク・機会」と、自然災害の増大等により物理的な影響を及ぼす「物理的リスク・機会」に分け、次ページのとおり特定しています。

新たな経営理念体系である先述の「ISUZU ID」のもと、イノベーションの基軸に据えている「カーボンニュートラル」対応として、これらのリスク対策、および機会の創出・拡大策を加速していきます。

※1: IPCC(Intergovernmental Panel on Climate Change: 気候変動に関する政府間パネル)

※2: IEA(International Energy Agency: 国際エネルギー機関)

TCFDフレームワークに基づく開示

環境長期シナリオ

4°Cシナリオ

化石燃料への依存が続き、気候変動が進行する4°Cシナリオでは、自然災害が増大する社会になります。有限資源である化石燃料は奪い合いとなり、格差の増大により、反グローバル化が進み、国際的なガバナンスは機能不全となります。気候変動の進行により、災害に脆弱で経済が停滞した、望ましくない社会が想定されます。

1.5°Cシナリオ

GHG排出に関する規制が強化され、技術革新などにより気温上昇を1.5°Cに抑える1.5°Cシナリオでは、カーボンニュートラルな社会となります。規制が強化され、技術革新が進むことにより、社会構造や産業構造は大きく変わることが想定されます。いすゞでは、IEAのシナリオ(2DS/B2DS/SDS等)を参考に、シナリオ分析を行いました。1.5°Cシナリオでは、いすゞの製品群は用途により大きな変化が生じ、事業活動に大きな変化があると想定しています。

製品

→ 車種別

- 近距離、少量輸送を支える小型商用車はEVなど次世代パワートレインの開発、提供が進む
- 中～大型商用車にも電動化など新たな流れが生まれる
- 長距離、大量輸送を支える中～大型商用車では今後も内燃機関が果たす役割が大きい

→ 持続可能な脱炭素化したクリーンエネルギーを活用

- 従来以上に超省燃費でエネルギーロスのないパワートレインとそれらを搭載した製品の開発、市場提供が必要

サービス

→ 現在、実証実験を行っている自動運転、隊列走行、フルトレーラーは一般化

→ より効率的な輸送方法が一般化

事業活動

→ 製品生産をはじめとする事業活動で使用するエネルギーは脱炭素化したクリーンエネルギーへ切り替え

→ カーボンニュートラル実現のため、資源投入量の最小化、排出物の有効利用を徹底

リスクと機会

気候変動がもたらすリスクは、脱炭素社会への移行に伴う「移行リスク」と、自然災害の増大等により物理的な影響を及ぼす「物理的リスク」に分けられます。リスクと機会は次のとおりです。

分類	リスク	機会	対策	事業への影響度
脱炭素社会への移行に伴うリスク・機会	● さらなる環境対応規制の強化への対応遅れによるシェア低下	● ゼロエミッション車への需要増加	● カーボンニュートラル化に対応できるフルラインナップ確立に向けた取り組み推進	大
	● EV、FCVなど多様なパワートレインに対応するための開発、生産コストの増加	● オープンイノベーションの拡大 ● 安価なクリーンエネルギーの普及拡大	● アライアンスを活用した効率的な共同開発 ● 安価なクリーンエネルギーへの切り替えによる低炭素な操業とコスト低減	大
	● 化石燃料を使う内燃機関車の市場縮小	—	● 次世代燃料(カーボンニュートラル燃料)の活用による既存内燃機関技術やインフラの活用	大
自然災害の増大や水資源の枯渇等の物理的リスク・機会	● 物流インフラの多様なニーズに対応できないことによるブランド力低下	● 自動運転、隊列走行、フルトレーラーのニーズ拡大	● お客様との協創活動によるカーボンニュートラルに資する物流イノベーションの創出	大
	● 事業全般におけるGHG削減対策や再生可能エネルギー導入の遅れによるエネルギーコストの増加、評判リスクの増加	● 早期の再生可能エネルギー導入によるコスト低減と企業イメージ向上	● 再生可能エネルギーの導入拡大 ● 省エネ活動のさらなる推進によるエネルギーコスト低減	中
自然災害の増大や水資源の枯渇等の物理的リスク・機会	● 異常気象(洪水、台風等)発生増加による事業被害	● 災害対応可能な車両へ需要増加 ● 自然災害に強靭なインフラサービスへのニーズ拡大	● 災害対応車の提供 ● 水害等で被水した車両の復旧サービス提供 ● BCPの拡充による企業体質の強靭化	大

技術の向上と信頼できる製品・サービスの提供

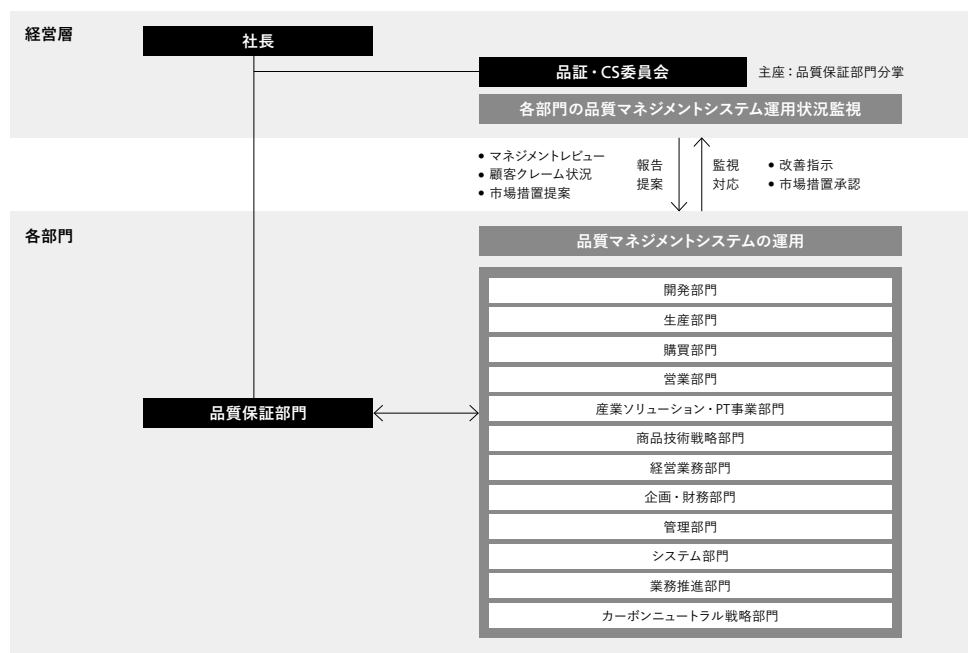
品質を全てに優先させ、時代に合った安全・環境技術を追求することで、ステークホルダーの信頼に応えます。

■ 基本的な考え方

いすゞは品質を全てに優先させ、お客様に心から満足いただける製品・サービスを創造し、社会へ貢献するとともに、人間性豊かな企業として発展することを目指しています。製品・サービスの品質確保のためには、バリューチェーンそれぞれの段階での活動が重要と考え、開発、購買、生産、市場の各段階で品質確保に向けた体制を整えています。

■ 全社品質保証体制

いすゞでは、メーカーとしての社会的責任と品質責任を果たせるよう、下図のような品質保証体制を構築し、品質保証部門を中心に全社一丸となって品質向上に取り組んでいます。具体的には、品質保証部門分掌を主座とする「品証・CS委員会」を毎月開催し、全部門のトップマネジメントにより、品質状況の共有やCS向上に関する審議を行い、各部門の品質マネジメントシステムの運用状況を監視しています。また、その結果を各事業部門の品質保証活動に展開しています。



■ 製品品質向上への取り組み

いすゞの使命は、従前の企業理念「『運ぶ』を支え」の枠を超え、お客様、そしてパートナーの皆様と共に地球上のすべてのモノ・ヒトの「運ぶ」を主体的に創造し、カーボンニュートラルへの対応や、進化する物流業への貢献など、新たな「運ぶ」の価値を提供し、社会を豊かにしていくことです。これを実現するため、製品の開発、生産から市場での稼働段階に至るまで、品質向上のために様々な取り組みを行っています。



歩行者・自転車も検知可能なプリクラッシュブレーキ

開発段階では、安全技術、経済技術、環境技術の3つを柱として、品質向上に努めています。特に、人や社会と密接な関わりを持つトラックにとって安全技術の高性能化は非常に重要です。事故の抑制と被害軽減に向け、歩行者・自転車を検知可能なプリクラッシュブレーキや、キャブ(乗車スペース)の四方を投影するブラインドスポットモニターなど、各車型に応じた安全性能の開発を進めています。さらに、お客様より販売後の稼働や使用状況の情報を収集し、製品の品質改善に活かす取り組みも行っています。

購買段階では、お取引先様の協力のもと、購入品に関する品質改善活動を徹底しています。取引社数は、国内と海外を合わせて680社となり、全てのお取引先様の納入品質と市場品質を定期的に確認しています。不良の発生件数や重要度などをもとに毎月評価点を算出し、納入品質の評価点が一定基準に達しないお取引先様については改善を求めています。

生産段階では、「品質第一」というものづくりの思想・方法や生産ノウハウを「いすゞのものづくり」(以下、IM)として体系化しており、「ISUZUバッジの付いている商品は、世界中どの工場でも同じものづくりの考え方で生産する」ことをコンセプトとし、高いレベルで均質化されたものづくりを展開しています。また、生産に携わる従業員に対して、このIMの思想・方法や生産ノウハウを身に付けるために座学および実技による教育を行っています。2023年3月期の受講者は995名で、1人当たりの受講時間は平均21時間(2~5日/人)でした。

技術の向上と信頼できる製品・サービスの提供

■ サービス品質向上への取り組み

商用車は過酷な環境で使用されるだけでなく使用年数も長いと、壊れないことと、万が一壊れた時には素早く対応できるサービス体制が充実していることも非常に重要です。いすゞは、国内・海外という枠を超えて、高いレベルで均一化されたサービス体制の確立を目指しています。国内サービス拠点は251拠点、海外サービス拠点は3,740拠点です(2023年3月現在)。



また、アフターサービスを支える整備技術の向上にも取り組んでいます。世界各国・地域からサービススタッフ・エンジニアが集い技術力と知識を競い合う「いすゞワールド技能サービスコンテスト」や、国内における部品技能コンテスト等、様々なコンテストを実施し、サービス技術を向上させ、世界各国・地域におけるサービス品質の向上を図っています。

販売会社のサービスエンジニア・アドバイザーに対し、サービス業務対応力、整備技術力、高難度修理への対応力向上に関する教育を行っています。修理対応を行うサービスエンジニアに対しては車両やエンジン等の構造や各装置の仕組みに関する基礎知識・専門知識について、お客様と直接やりとりを行うサービスアドバイザーに対しては問診力や説明力等の研修を行っています。

■ 業務品質向上への取り組み

いすゞグループでは、直接製品の品質に関わる部門だけでなく、全従業員の業務品質を高めることがお客様のニーズに応える品質をつくり出すと信じ、意識面と知識面の両面から教育を行っています。

グループ全体の品質意識を向上すべく、従業員に対しては毎年11月の品質月間にて「お客様にとっての良い仕事」について考える機会を設け、部署内でディスカッションし、業務品質に対する意識向上に努めています。2023年3月期はいすゞ従業員の96%が参加しました。また、従業員が品質に関する知識を体系的に学べる教育プログラムとして、法規教育を実施しています。法規教育では、いすゞ製品の品質に関する道路運送車両法やリコール制度に関する学習を実施しているほか、問題解決に必要な統計的解析力を持った品質管理の「エキスパート養成コース」を開講しており、職場の品質改善を効果的に進めていくための問題解決力と実践力の養成を行っています。2023年3月期はリモートおよび集合教育にて開催し、190名が受講しました。

📍 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「品質」分野ページをご参照ください。

従業員の尊重と多様性

従業員の人權や多様性を尊重し、いきいきと働ける環境をつくることで従業員と会社の成長を目指します。

■ 基本的な考え方

いすゞは、従業員を尊重し、その能力を最大限に発揮でき、また安全で快適に働くことのできる環境を整えることで、従業員と会社がともに成長します。

■ 取り組み概要

いすゞは、従業員の尊重と多様性の推進に向けて、「人材育成」、「働きがいの向上」、「多様な働き方への取り組み」、「多様な人材の活用」、「労働安全衛生」、「労使関係」といった各課題について様々な人事施策を行っています。

今後はESGを視点とした経営を行うための適所適材とプロフェッショナルリティの多様性と個の自立・自律を実現するための人事制度改革を推進していきます。

人材育成

いすゞの教育体系は、キャリア開発、スキル開発、マネジメント能力開発の3分野から成り立っています。キャリア開発では、新入社員と若手従業員を対象としており、自らの専門性を高め、自身でキャリアを開発できる人材を養成しています。スキル開発では、それぞれの階層や職位に必要な能力を中心に、グローバルに活躍するために必要な知識や見識を身に付けられるよう、従業員のスキルアップをサポートしています。マネジメント能力開発では、将来の経営人材を育成するために、マネジメント力や人間力強化を目的とした教育を実施しています。



働きがいの向上

いすゞグループで働く全ての従業員の働きがいを経営理念体系のミッションに掲げ、経営課題と捉え重点的に取り組んでいきます。従業員が活性化している状況を確認するため、働きがいに関する意識調査を継続的に実施し、データの変化を観測していきます。

従業員の尊重と多様性

多様な働き方への取り組み

「仕事に適した働き方を追求し、生産性を向上する」という基本的な考えのもと、従業員一人ひとりが働きがいを持って仕事に取り組めるよう人事処遇体系の整備や、組織として柔軟な働き方を推進できるような多様な就業形態を導入しています。施策の議論や全社展開には、各部門のVP(Vice President)、代表部長によって構成される「働き方改革推進会議」が中心となって取り組んでいます。

多様な人材の活用

障がい者・外国人など多様な従業員の採用や、短時間勤務や育児・介護休業などを取得しやすい環境づくりに努めています。女性従業員の活躍支援については、2024年3月末までに女性管理職(上級職)登用を2015年3月期比で2倍以上にすることを目標として掲げ、取り組みを進めています。

また、いすゞは、女性活躍推進法に基づき、厚生労働大臣が女性活躍推進への取り組み実施状況が優良な企業を認定する「えるぼし」の3つ星を取得しています。

労働安全衛生

「安全衛生理念」を掲げ、従業員の安全と健康を基盤とした事業活動を推進しています。安全確認の徹底による労働災害防止や、防火・防災のための定期訓練を実施しています。

各事業所では月1回、「安全衛生委員会」を開催し、従業員の労働安全・交通安全・健康管理、職場の環境改善などについて労使間で議論を行っています。さらに、安全衛生委員会での議論の内容を踏まえて、部単位で委員会を実施し、円滑な情報共有を図っています。国内協力会社に対しては、協力企業からなる「いすゞ安全衛生協会」を設置し、毎月の企業診断を通じて、安全、健康、防火・防災に関する指導を行っており、連携の強化を図っています。また、事業のグローバル化に伴い、海外関連会社に対しても国内の災害情報を配信し、定期的に会議体を設けて情報共有を行い、指導を行っています。

メンタルヘルス対策の推進

セルフケアサポートとして、ストレスチェックの実施やその後の面談対応、新入社員へのセルフケア研修などを行っています。またラインケアとして、職場での相談体制の構築に加え、ラインケア研修やストレスチェック結果を活用した職制へのカウンセリングなどを行っています。産業保健スタッフによるケアとしては、日々職場からの相談対応を行い、必要時には外部機関の紹介や職場との就業調整、継続的なフォローを行っています。また外部専門家による支援(EAP[※])を活用し、カウンセリングや研修を実施しています。

※ EAP(Employee Assistance Program): 従業員支援プログラム

具体的取り組み内容については、サステナビリティレポートの「従業員の尊重」分類ページをご参照ください。

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)への取り組み

VOIS(VOLvo and ISuzu)

いすゞグループとボルボ・グループ(以下、VG)は、DE&I(Diversity[多様性]、Equity[公平性]& Inclusion[受容性])推進を目標とするネットワーク「VOIS」を結成しています。両グループにおけるDE&Iに関する最良の事例を共有し、双方の従業員に前向きな変化をもたらすことを目指しています。

2022年10月に、VG本社(スウェーデン・イエテボリ市)で、アンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)をテーマとしたイベントを開催しました。アンコンシャス・バイアスが、お客様、お取引先様、パートナー企業との関係にどのような影響を及ぼすか、機能横断的に働く中でのインクルージョンの重要性、戦略的協業におけるDE&Iの役割などを、両社の社長、経営層が参加しディスカッションしました。本イベントはライブ配信され、両グループの役員・従業員約2,500名が参加し、アンコンシャス・バイアスへの理解を深めました。



VG本会場の様子



アメリカ駐在時代の体験談を話す南社長

Topics

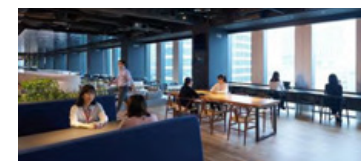
横浜本社がWELL認証の「プラチナ」を取得

いすゞは中期経営計画で「ESGを視点とした経営への進化」を掲げ、人材・組織面では「イノベーションを創出する集団」への変革を目指しています。その一環として、2022年5月に移転した横浜本社オフィスは、従業員が心身ともに健康に働くことができるオフィス空間であるかを評価する、米国・健康建築性能評価制度「WELL Building Standard™(WELL認証)」の最高ランク「プラチナ」レベルを国内自動車メーカーで初めて取得しました。

新本社ではABW[※]というオフィス設計を採用し、WEB会議にも対応可能な会議室や個人作業ブースなど、各業務内容・目的に適したオフィス環境を整備しています。



WEB会議用の防音ブース



打ち合わせや個人作業にも利用可能な食堂

※ ABW(Activity Based Working): 仕事の内容や目的に合わせて働く環境を選べる、働きやすさと効率性を考えた仕事環境

人権尊重への取り組み

いすゞグループ人権方針

2022年2月25日、「いすゞグループ人権方針」(以下、本方針)を取締役会で決議し、制定しました。本方針は、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則(UNGPs)」に準拠したものであり、企業の社会的責任として人権を尊重した事業活動を推進することで、持続可能な社会の実現に貢献するいすゞの考え方を改めて表明するものです。

本方針に従い、国際規範、法令、グループ規範などを遵守し、グループ人権推進体制の整備、人権デュー・ディリジェンスへ取り組むとともに、役員・従業員への適切な教育を行ってまいります。また、ステークホルダーとの対話を行い、事業パートナーおよびお取引先様に対しても理解促進に努めてまいります。

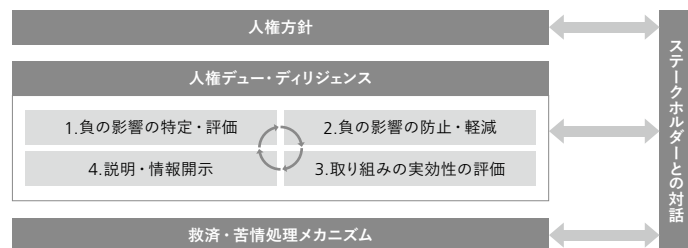
④ 詳細は「いすゞグループ人権方針」をご参照ください。

マネジメント体制

人権課題は、取締役副社長を委員長とし、各部門の担当役員をはじめとする経営層で構成されるサステナビリティ委員会で審議され、重要事項に関しては、経営会議、取締役会に報告しています。執行については主に専任部署であるサステナビリティ推進部が関係部門とともに推進しています。サステナビリティ委員会の下部組織で、社会性課題を扱うワーキンググループである社会性推進部会では、全部門の代表者が人権課題について議論しています。

人権デュー・ディリジェンス

いすゞグループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則(UNGPs)」に則り、いすゞグループ人権方針のもと、人権デュー・ディリジェンス、是正・苦情処理メカニズムの構築を進めています。



優先的に取り組む人権テーマの特定

2023年、外部有識者である経済人コー円卓会議日本委員会(CRT)の協力を得て、グループの事業活動が人権に及ぼす潜在的なリスクの洗い出しを実施しました。具体的な手順としては、社会性推進部会に

において、全部門が参加し、バリューチェーンの工程ごとに懸念される人権リスクについて討議しました。さらに、関係部署にインタビュー調査を実施し、討議やインタビューの内容を社会からの視点で分析、整理の上、優先的に取り組む人権テーマを特定。サステナビリティ委員会で議論の上、決定しました。

➔ 特定した優先的に取り組む人権テーマ

1. 販売会社を含む自社グループ、及び広義のサプライチェーンの外国人労働者問題
2. 物流・バリューチェーン下流を含むバリューチェーンにおける人権課題と取り組みの管理

外国人技能実習生への第三者インタビュー実施

2023年1~2月にグループ会社1社、お取引先様2社において、外国人技能実習生へのインタビューを実施しました。インタビューは、客観性ならびに中立性を確保する目的で、第三者機関であるCRTの協力のもと、対面で行いました。その結果、CRTの石田事務局長より、全般に外国人労働者と会社の関係は健全であり、一部改善の余地はあるものの、現時点において特段懸念すべき人権課題はないとの評価コメントをいただきました。今後も、お取引先の皆様のご協力のもと、当該活動を継続・拡大するとともに、改善提案等に関して真摯に対応してまいります。

救済・苦情処理メカニズム

JP-MIRAI 相談・救済窓口事業への参画

外国人労働者の救済メカニズムの構築の取り組みとして、2022年10月、責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム(以下、JP-MIRAI)の相談・救済窓口事業に参画しました。本事業では、JP-MIRAIポータルサイトの活用により、外国人労働者の皆様に必要な情報の発信や、匿名かつ多言語対応可能な社外相談窓口での相談対応、参加企業へのフィードバックなどが行われており、現在、いすゞおよびグループ会社2社の外国人労働者を対象として参加しています。

ステークホルダーとの対話

ステークホルダー・エンゲージメントプログラムへの参加

いすゞは、事業活動による人権への負の影響について、ステークホルダーの視点から理解することが重要であると考え、CRTが主催するステークホルダー・エンゲージメントプログラムへ、2024年3月期より参加しています。参加企業、学識有識者、NGO/NPO等が、幅広い人権問題をテーマに対話を行うこの場を通じて、ライツ・ホルダーの視点を理解し、UNGPsで求められている人権デュー・ディリジェンスの実施に必要な知識を得ています。

④ 具体的な取り組み内容については、サステナビリティレポートの「人権」分野ページをご参照ください。

サプライチェーン・マネジメント

■ 基本的な考え方

オープンでフェアな取引を行い、様々なお取引先様と双方向のコミュニケーションを行うとともに、信頼関係を築いていきます。

また、「購買基本理念」と「購買基本方針」を制定し、従業員への教育を徹底しています。さらにお取引先様に対しては、「いすゞサプライヤーサステナビリティガイドライン」および「ISUZUグリーン調達ガイドライン」を制定し、いすゞの考え方や取り組みに対する理解を求めています。

■ マネジメント体制

いすゞでは、購買部門品質会議を毎月1回開催し、前月の購入部品の品質状況、新規お取引先様の監査結果、およびISO/IATF関連の内部監査/外部審査結果などの報告と討議を行っています。さらに、購買部門品質・コンプライアンス推進会議、および購買部門環境会議をそれぞれ毎月1回開催し、各委員会からの情報を購買部門内の各部に展開しています。コンプライアンスと環境に関する購買部門の活動方針は、この会議体で決定しています。

■ いすゞサプライヤーサステナビリティガイドライン

いすゞでは、「ISUZUサプライヤーCSRガイドライン」を2022年12月に「いすゞサプライヤーサステナビリティガイドライン」(以下、本ガイドライン)に改訂しました。

今回の改訂では、いすゞのサプライチェーン全体で環境や人権などサステナビリティに関する価値観を共有するため内容の充実を図り、本ガイドラインをお取引先様の取り組みの推進にご活用いただくとともに、お取引先様のサプライチェーンに対しても周知・実態把握に努めていただくよう依頼しています。

お取引先様には本ガイドラインの要請に準ずることの確認として、同意書への署名をお願いしています。2023年7月現在、年間購買金額の約90%を占めるお取引先様から署名をいただいています。

また、改訂したガイドラインに沿った取り組みができているかを評価する自己評価調査票(Self Assessment Questionnaire、以下、SAQ)を作成し、2024年3月期より調査を開始します。

■ お取引先様の取り組み状況のモニタリング実施

人権

2022年3月期より、お取引先様の紛争鉱物使用状況や人権への取り組み状況など、サステナビリティに関する取り組み状況を確認するため、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン発行の「CSR調達セルフアセスメント質問票」へのご回答をお願いしています。2023年3月期は年間購買金額の約90%にあたるお取引先様からご回答をいただきました。

2024年3月期からは、「いすゞサプライヤーサステナビリティガイドライン」の内容に沿った新SAQを用いて、リスクの特定、評価、改善を実施する予定です。

品質

お取引先様の納入品質と市場品質をモニターするために、毎月、評価点を算出しています。その結果、納入品質の評価点が一定基準に達しないお取引先様は毎月の品質会議開催などによって納入品質の改善に努めています。このような取り組みの結果、2023年3月期は、約90%のお取引先様が納入品質評価点の基準を満たしました。

BCP

事業継続の観点において、部品供給不足や感染症、自然災害による生産計画変更、稼働調整など、今後の生産活動において、短期・中長期的視点で対応すべき課題が数多くあります。また、地政学リスクにも留意する必要があります。BCP/BCM体制構築も推進しており、サプライチェーンの可視化も新たな課題として取り組んでいきます。自然災害が発生した際にはシステムを活用し、年間購買金額の約85%にあたるお取引先様から納入への影響度を即時に報告いただく体制を取っています。稼働再開最短化に向けた取り組みも行っており、災害などの発生時は、初動を早め、お取引先様と協力し合いながら早期の復旧に努めるとともに、いすゞ商品の販売への影響を最小限に抑える体制を構築しています。

環境

「環境マネジメント自主評価報告書」によって、環境マネジメントシステム推進に関する活動報告をお願いしています。2023年3月期は、お取引先様365社に自主評価をお願いし、回答率では昨年に引き続き過去最高を更新し、平均点でも過去最高となりました。

また、2023年3月期から「CDPサプライチェーンプログラム」を活用し、お取引先様の気候変動関連の取り組みや、GHG排出量の把握を進めています。

■ お取引様相談窓口の設置

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。

🌐 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「サプライチェーン・マネジメント」分野ページをご参照ください。

地域・ステークホルダーとの共存・共栄

■ 基本的な考え方

いすゞのパーパスである「地球の『運ぶ』を創造する」ため、カーボンニュートラルへの対応や進化する物流への貢献の取り組みを進めます。また、国や地域の文化を尊重し、事業活動を通じて地域や社会に参画することで社会課題の解決に貢献するため下記の取り組みを進めます。

■ 社会貢献における取り組みテーマ

① 「地球環境維持と経済発展の両立」

製造工程の環境負荷低減や循環型ビジネスに取り組むほか、先進環境性能を備えた製品開発、効率的な輸送への貢献等、脱炭素化に向けたイノベーションの創出を通して、環境性と経済性を両立する製品・サービスを提供します。

② 「安心・安全・効率的に人・物を運べる社会の実現」

信頼できるパートナーとの協業を活用しながら、自動運転やコネクテッド技術におけるイノベーションを創出します。さらにアフターサービス網の強化や先進安全性能を備えた製品供給にも引き続き取り組み、輸送業界を支える製品・サービスを提供します。

③ 「地域社会との調和」

国や地域の文化を尊重し、事業活動を通して地域や社会に参画し、調和を図ることで、地域の一員として信頼されるとともに、地域社会の発展に貢献するための活動に取り組めます。

■ 地域社会との調和

いすゞプラザの開設

2017年4月、いすゞ創立80周年記念事業の一環として、藤沢工場の隣接地に「いすゞプラザ」を開館しました。いすゞプラザは、「『運ぶ』を支えるいすゞ」、「いすゞのくるまづくり」、「いすゞの歴史」の3つのゾーンで構成しており、いすゞを知っていただき、より身近に感じていただけるような施設を目指しています。

また、各種イベントやものづくりワークショップなどを開催し、地域の皆様とのコミュニティをつなぐ施設としての役割も果たしていきます。



いすゞプラザ外観



いすゞプラザで開催している、いすゞの技術を活かした「ものづくり体験鑄物教室」の様子

■ 自動車整備士養成学校における教育支援活動

2008年11月より、いすゞの創立70周年を機に立ち上げた独自の社会貢献活動プロジェクトの一環として、フィリピン・レイテ島タクロバン市のフィリピン労働雇用省技術教育技能開発庁(TESDA*)において、経済的に恵まれない若者を対象に、自動車整備士養成学校への教育支援活動を行っています。

この活動は、単なる資金援助にとどまらず、自社のノウハウを活かした支援を行っています。具体的には、日本の指導員を現地に派遣し、「いすゞ塾」という技術教育支援を行っています。それによって同校では、電気、トランスミッション、エンジン、ブレーキなどに関する高い整備技能に加えて、5S(整理・整頓・清掃・清潔・躰)活動の考え方も身に付くことから、卒業生は就職先で高い評価を受けています。

本校卒業生は351名(2023年3月現在)になり、多くがフィリピン国内販売会社や海外で活躍しています。日本で就職する卒業生も増えており、2019年から2023年3月現在までに9名の卒業生がいすゞおよび国内の販売会社で活躍しています。

※ TESDA: Technical Education and Skills Development Authority

■ グループ会社での取り組み

Isuzu East Africa(以下、IEA)では、交通安全・教育・環境を「CSR 3本の柱」として社会貢献活動に取り組んでいます。活動を通して政府・地域とのつながりが生まれ、いすゞブランドが支持される要因にもなっています。

「教育」への活動

ケニアでは初等学校から中等学校への進学率は約50%にとどまっています。その原因は主に資金不足で、多くの若者が学びの機会を失っています。そのため、IEAは恵まれない背景を持つ優秀な学生が、中等教育を受けられるよう支援しています。



車両分解作業の実習の様子



日本語課外授業の様子



毎年、困窮などの恵まれない学生へ奨学金を提供し、2005年以来、約70人の学生が地元大学に進学

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。

■ 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。

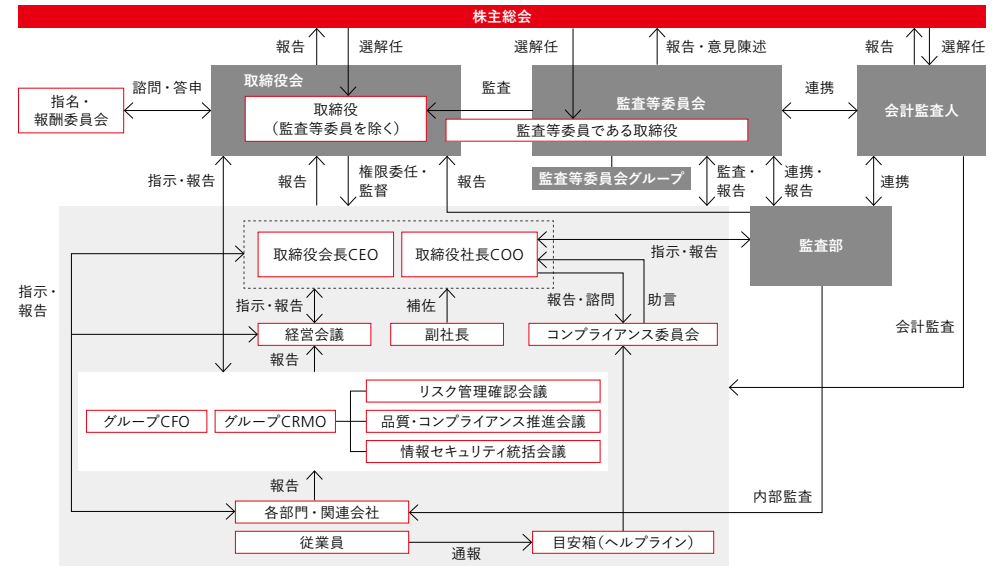
■ 取締役会

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。

2023年3月期は15回開催し、当社の経営理念体系の再構築等に関して活発な議論を行いました。

コーポレート・ガバナンス体制図(2023年6月28日現在)



■ 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(穴山眞、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眞が務め、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。

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人規則を制定し、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。

2023年3月期は監査等委員会を15回開催しました。

コーポレート・ガバナンス

■ 指名・報酬委員会

指名・報酬委員会は、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・客観性を強化することを目指しています。

現在の指名・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眞)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。2023年3月期は8回開催し、指名・報酬全般(取締役社長の後継者計画とその育成に関する事項を含む)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。

■ 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。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。

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
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)
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				

	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
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		
					CxO(分野別 最高責任者) の設置	重要な業務執行 の決定を取締役 に委任	CCO(Chief Coordination Officer)の設置	CEO・COOの 設置
取締役会の 機能向上					実効性評価の 開始	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
						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)(2022年4月1日～2023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 15/15回(100%)
代表取締役 取締役社長COO	南 真介	取締役会 15/15回(100%)
取締役副社長	高橋 信一	取締役会 15/15回(100%)
取締役 専務執行役員	藤森 俊	取締役会 15/15回(100%)
取締役 専務執行役員	池本 哲也	取締役会 15/15回(100%)
取締役 常務執行役員	山口 真宏 ^{※1}	取締役会 11/11回(100%)
取締役	柴田 光義	取締役会 15/15回(100%)
取締役	中山 こずゑ	取締役会 15/15回(100%)
取締役	瀬戸 貢一 ^{※2}	取締役会 4/4回(100%)
取締役 常勤監査等委員	宮崎 健司	取締役会 15/15回(100%) 監査等委員会 15/15回(100%)
取締役 監査等委員	河村 寛治	取締役会 15/15回(100%) 監査等委員会 15/15回(100%)
取締役 監査等委員	桜木 君枝	取締役会 15/15回(100%) 監査等委員会 15/15回(100%)
取締役 常勤監査等委員	進藤 哲彦 ^{※3}	取締役会 15/15回(100%) 監査等委員会 15/15回(100%)
取締役 常勤監査等委員	藤森 正之 ^{※3}	取締役会 15/15回(100%) 監査等委員会 15/15回(100%)

※1 2022年6月28日の就任以降

※2 2022年6月28日退任

※3 2023年6月28日退任

コーポレート・ガバナンス

役員一覧(2023年6月28日現在)

指：指名・報酬委員 **監**：監査等委員 **独**：独立役員



代表取締役
取締役会長CEO
指名・報酬委員会委員長

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



代表取締役
取締役社長COO

南 真介

指

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

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、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 いすゞ自動車販売株式会社 代表取締役会長
2021年 10月 当社 取締役、営業本部営業部門統括
2023年 4月 当社 取締役、営業部門EVP、現在に至る



取締役常務執行役員

山口 真宏

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

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、現在に至る



社外取締役

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
当社 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

中山 こずゑ

指 独

1982年 4月 日産自動車株式会社 入社
2008年 4月 同社 ブランドマネジメントオフィス部長
2010年 9月 同社 ブランドコーディネーションディビジョン副本部長
2011年 4月 横浜市 都市経営局担当理事
2011年 5月 同市 文化観光局横浜魅力づくり室長
2012年 4月 同市 文化観光局長
2012年 6月 株式会社横浜国際平和会議場(通称 パシフィコ横浜) 社外取締役
2018年 4月 同社 理事
2018年 6月 同社 代表取締役社長(2020年6月退任)
2019年 6月 株式会社帝国ホテル 社外監査役、現在に至る
2020年 6月 TDK株式会社 社外取締役、現在に至る
当社 社外取締役、現在に至る
2022年 6月 株式会社南都銀行 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(2023年6月28日現在)

指：指名・報酬委員 監：監査等委員 独：独立役員



穴山 眞

社外取締役 常勤監査等委員

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 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

指 監 独



桜木 君枝

社外取締役 監査等委員

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

監 独



宮崎 健司

取締役 常勤監査等委員

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

監



渡邊 正夫

取締役 常勤監査等委員

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

監



河村 寛治

社外取締役 監査等委員

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

監 独

役員構成(2023年6月28日現在)

女性取締役比率
15.38%



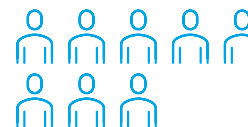
社外取締役比率
38.46%



▶ 取締役

♂:男性 ♀:女性

社内 8名



社外 5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

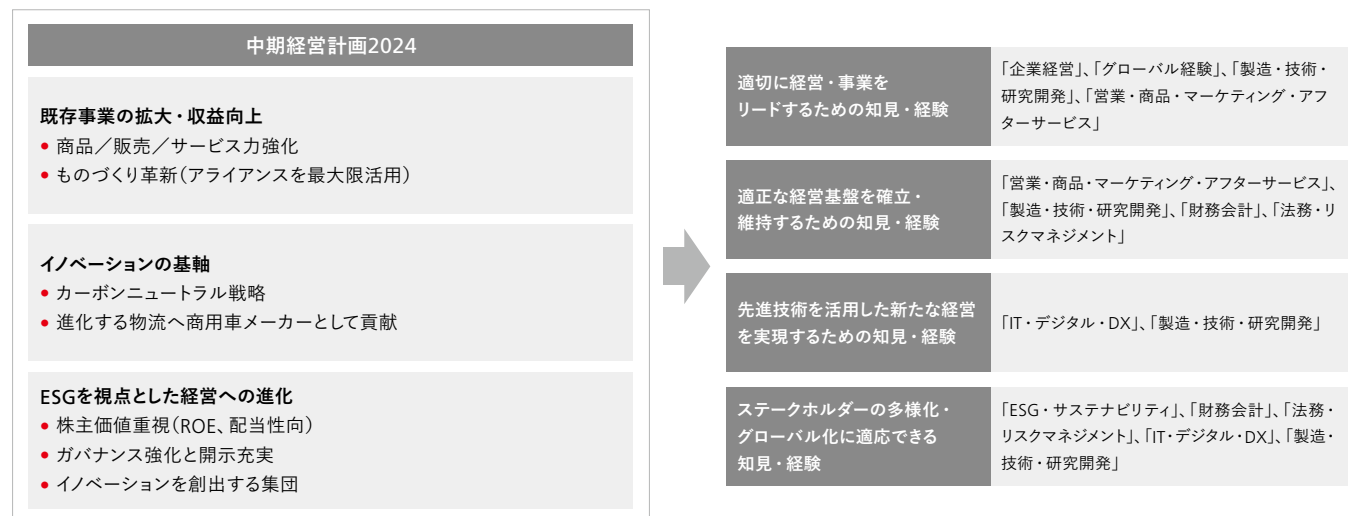
取締役会のスキルマトリックス

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					●		●	●	●	
藤森 俊								●	●	●
池本 哲也			●	●				●		
山口 真宏			●		●			●		
柴田 光義		●	●		●		●		●	●
中山 こずゑ		●	●		●		●	●		
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、「中期経営計画2024」で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、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
	賞与	<ul style="list-style-type: none"> • 単年度業績の目標達成度に連動 • 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
業績連動報酬	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純利益率(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^{※2}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り捨て)</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

■ 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。

■ 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)				対象となる役員の数(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)	663	336	183	142	142	7
監査等委員(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。

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。2023年3月期の分析・評価の概要は以下のとおりです。

① 2023年3月期の分析・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持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 2022年3月期の主な課題および2023年3月期の取り組み状況

2022年3月期の主な課題	2023年3月期における取り組み状況
(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"> 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。 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。 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。
(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"> 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。 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。 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。
(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"> 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。 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。

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会社については、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にて審議します。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・執行役員を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

社外取締役の選任にあたっては、当社の「社外取締役の独立性判断基準」を満たしていることを前提としています。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、原因究明に当たり、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か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

■ 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、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、社内規程や業務に係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則り、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、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。

2023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。

📌 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

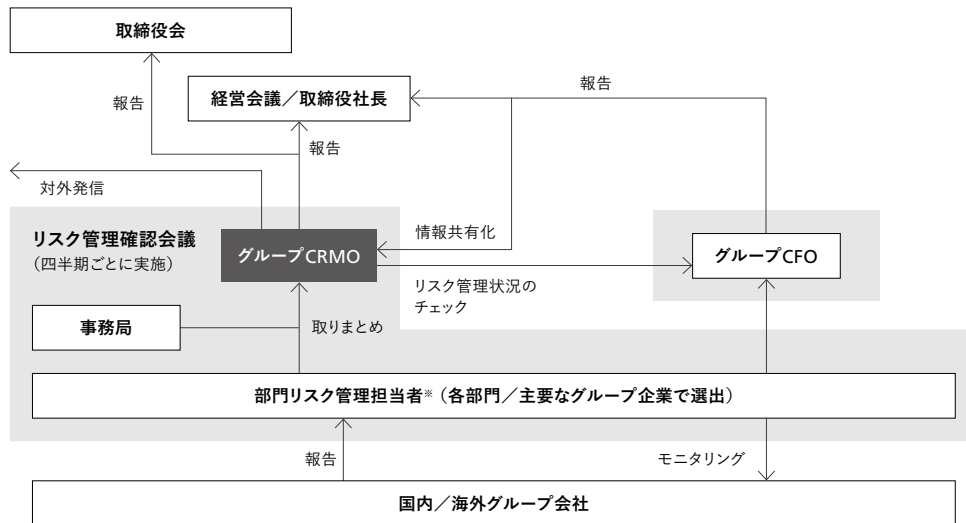
経営および事業を取り巻く環境が大きく変化し、不確実性がますます高まる中、いすゞはグループでのリスク管理プロセスを主導するグループCRMOを設置したリスク管理体制を構築しています。グループCRMOは定期的にグループの経営上・事業遂行上でのリスクを特定・評価するとともに、これらのリスクを適切に管理し、特に低減に努めています。

■ 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、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。

管理体制図

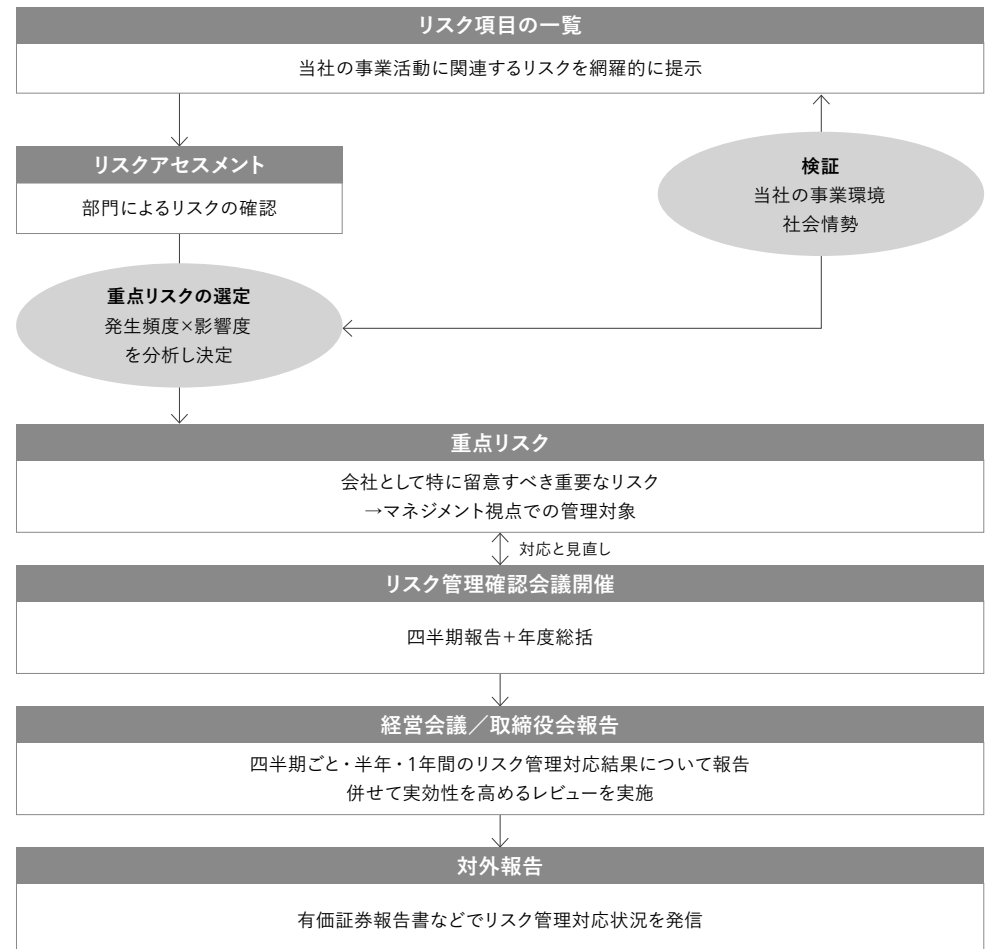


※ 事務局と部門リスク管理担当者間では、リスク管理確認会議とは別に月次で情報共有のためのミーティングを実施

■ 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。

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

2. 事業に関するリスク

2-1.主に「外部環境への当社グループの対応」に起因する事業リスク

- (4) 新しい技術革新やビジネスモデル変化などへの対応
- (5) 研究開発
- (6) 合併事業をはじめとするアライアンス
- (7) 販売・供給における特定チャネルへの依存
- (8) 資材、部品等の調達遅れや不足、調達価格の高騰

2-2.主に「当社グループ内部」に起因する事業リスク

- (9) コンプライアンス・レピュテーション
- (10) 製品の欠陥
- (11) IT化社会における情報セキュリティに関するリスク
- (12) 知的財産保護に関するリスク
- (13) 優秀な人材の確保・定着、成果創出等

2-3.主に「当社グループ外部」に起因する事業リスク

- (14) 法的規制等
- (15) 国際的活動および海外進出に潜在するリスク
- (16) 災害等
- (17) 気候変動

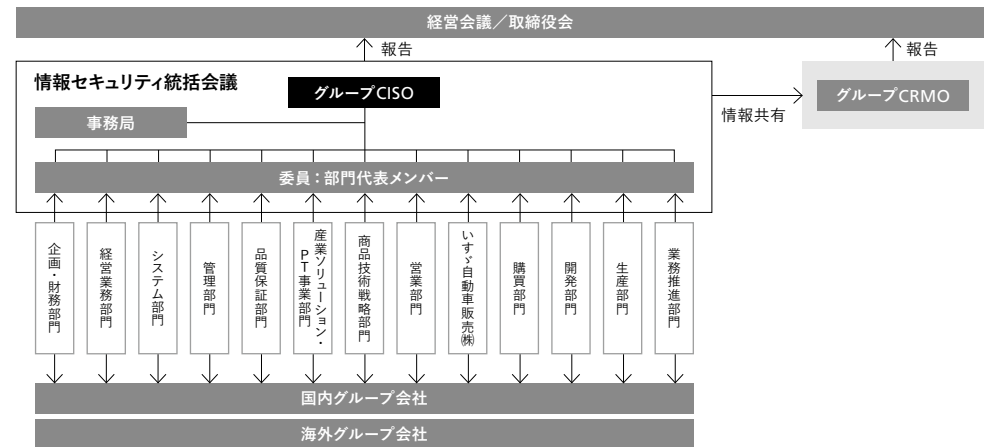
Ⓜ 各項の内容は、当社有価証券報告書を併せてご参照ください。

■ 情報セキュリティ

いすゞは、グループ CISO(Chief Information & Security Officer)のもと(2020年4月～2023年3月)、「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月時点



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います。

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います。

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。

なお、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。

DIALOGUE

社外取締役対談

ISUZU ID策定と経営体制変更に見る いすゞのガバナンス

ISUZU IDの策定や経営体制の変更により、いすゞは一段上のステージに向けて新たな一歩を踏み出しました。一連の変革に対する評価や、取り組むべきガバナンスの課題について、社外取締役の柴田光義氏と河村寛治氏が議論しました。

社外取締役
監査等委員

河村 寛治

社外取締役

柴田 光義

Q 初めに、ISUZU IDの印象をお聞かせください。

▶ **柴田** 率直に申し上げて、私自身にとっても、従業員の皆さんにとっても非常に共感できる経営理念体系に仕上がったと感じています。「地球の『運ぶ』を創造する」というパーパスが、いすゞのあるべき姿を明確に示すだけでなく、それを支えるビジョンやミッション、コア・バリューもシンプルかつ体系的で分かりやすい。社内外のステークホルダーから共感を得られる経営理念体系が完成しましたね。

▶ **河村** 私も同感です。加えて、社員一人ひとりに「創造する」

ことの意味や定義が委ねられている点も評価しています。いすゞとしての統一した定義をあえて設定せず、個人がそれぞれの職務や役割に応じてどのように「『運ぶ』を創造する」のかを考える余地を残すことで、一人ひとりの責務を考えるスタート地点を提供し、パーパス実現に向けた主体的な行動を促していると思います。

ビジョンである「『安心×斬新』で世界を進化させるイノベーションリーダー」もいすゞが目指すべき方向性を的確に表現しています。お客様、そして社員がいすゞに抱いている信頼、すなわち「安心」を基盤としながらも、激変する外部環境への対応や社会課題の

解決を目指し一段上の付加価値を提供する必要があります。その点で「安心×斬新」は最適な表現だと評価しています。

Q ISUZU ID策定のプロセスに対する評価をお聞かせください。また、社内への浸透に向けて必要な取り組みは何でしょうか？

▶ **柴田** 理念とは、企業集団の存在意義や社会的役割を社内外に示す、企業活動の根幹を成すものです。したがって経営理念体

DIALOGUE

系を刷新する際は、経営陣が責任と覚悟を持ち、綿密な議論を経て社内外のステークホルダーから共感を得ることが肝要です。1年前に取締役会で説明を受けた際にはそのように申し上げました。実際の策定では、役員層や部長クラスのワークショップ合宿でいすゞのあるべき姿や理念について議論したほか、全社的なアンケートにより社内で幅広い意見を集約しました。社内の各階層で本音の議論が交わされていたと受け止めています。

▶ **河村** そうですね、社内全体を巻き込んだ議論だったという実感は、私たち社外取締役にもあります。通常、このような議論の過程は取締役会に報告されないものかと思いますが、ISUZU IDの策定では構想・議論段階から取締役会への報告・ヒアリングがありました。私たち社外取締役も含めて各階層の共感を得ながらつくり上げていったと感じています。

同時に、策定までのスピードには驚かされました。構想は3年前から始まっていたそうですが、実際の議論はほぼ1年で集中して行っています。綿密な議論とスピード感を持った策定プロセスを敷いたことを高く評価しています。

▶ **柴田** 同感です。その背景には、ものづくりを手がける企業として、一度決めたことはスピード感を持って実行するという企業文化があるのではないのでしょうか。

▶ **河村** 実行のスピードは企業文化として確立されていると考えています。監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への機関設計変更という非常に重要な経営判断もわずか1年で成し遂げました。機関設計変更を取締役会で提案された際、最低でも1年半は必要だと申し上げたものの、それを上回る1年で移行を完了したという点で、実行スピードの速さという企業文化が発揮されたと感じています。

▶ **柴田** 経営理念体系を刷新したタイミングも的確でした。自動車産業は100年に1度の変革期にある中、いすゞ社内ではカーボンニュートラルへの対応や物流DXに向けた次世代商品開発といった取り組みを進めています。その中で社内には、いすゞの成長ポテンシャルに対する自信と「変わらない」というエネルギーが蓄積されてい

るのを感じていました。私は全社的な活動をよく「竜巻」に例えます。イノベーションの起点が社内のどこかに存在し、経営陣から従業員まで芯が結ばれて一体となって初めて「竜巻」という全社を貫くうねりが発生し、それがステークホルダーを巻き込んで拡大していくようなイメージです。ISUZU IDの策定では経営陣と社員の変革に対する意識が見事につながり、強力な「竜巻」を生み出してくれたのではないのでしょうか。

▶ **河村** 一方、将来に眼を向けるとISUZU IDの全社的な浸透が欠かせません。企業集団のパーパスと個人のパーパス実現は両立していることが望ましいと考えています。自分の役割や職務をどのような形で具現化していくか、いすゞで働く意義や喜びを見出すことが重要です。経営層としてはISUZU IDへの貢献を評価する人事制度の整備やエンゲージメント調査での浸透度の計測を進めてほしいですね。

▶ **柴田** 中でも、自分の仕事とISUZU IDがつながっているという実感・信念を持つことが重要です。例えば工場の従業員が物流業者の担当者と直接話し、製造している車両がどのように「地球の『運ぶ』を創造する」に貢献しているか、実際の声を聞く。ISUZU IDへの理解を促す機会をぜひ提供してほしいと思っています。



Q ISUZU IDの策定に合わせ、CEOとCOOを
トップとする経営体制への変更を実施しました。
新体制への評価をお聞かせください。

▶ **柴田** 現在のいすゞは、売上や規模拡大により「国内商用車メーカーの1社」から「グローバルに通用する商用車のリーディングカンパニー」へと一段上のステージにきています。競争相手がグローバルレベルに拡大するだけでなく、カーボンニュートラルなど物流の抱える課題に対する責任もますます重くなっていると言えるでしょう。このような状況の中で持続的に成長するためには、長期的な経営戦略と足元の事業基盤を維持することの「両刀」が肝要であり、トップ体制が最適だという結論に達したということです。長期戦略が得意な片山さんと経営執行で実績のある南さんを選出することで、最適な体制を築けたと考えています。

▶ **河村** 私も単独トップの限界という課題認識は同じです。現在の規模において一人で長期戦略と足元の事業基盤維持の両立は困難です。2人で役割を分担し、共同でいすゞをけん引していく形は柴田さんのおっしゃる通り現状に即していますし、確実に持続的成長を実現できる体制になったと感じています。

DIALOGUE

Q 経営理念の刷新や役員体制の変更で経営体制は強化されました。経営体制を支えるガバナンスの実効性向上に向けて取り組むべき課題をお聞かせください。

▶ **河村** ガバナンス体制全体を総括すると、先ほど申し上げたような監査等委員会設置会社への移行も含めて数年単位で改善が進んでいます。特に機関設計変更後は、取締役会の役割の力を執行から監督に移し、モニタリング機能の強化を進めてきました。例えば、リスクマネジメントでは、CRMO(Chief Risk Management Officer)を中心とするリスクマネジメント体制を整備し、リスク管理機能を強化しています。

このようにガバナンスの体制は強化・充実されてきていますが、取締役会の議論内容についてはまだ改善の余地があると考えています。いすゞの規模やアライアンス網の拡大、ステークホルダーの多様化を踏まえると、各ステークホルダーの意見を反映した戦略や施策の議論が欠かせません。現在は機関投資家など、市場を

向いた議論は充実していますが、それ以外のステークホルダーについては意見を反映しきれていないのが現状です。

▶ **柴田** 同感です。ただ、SR(シェアホルダー・リレーションズ)やIR、PRに対応する部署や組織体系自体は確立され、各ステークホルダーへのヒアリングと取締役会への報告をもとに議論することが可能になりました。河村さんのおっしゃる通り、今後は従業員やサプライヤーなどステークホルダー全体の声を俯瞰して分析し、戦略に落とし込むことが課題です。各ステークホルダーに対していすゞはどのような存在であるべきか、といった議論につなげていく必要があります。

同様に、資本コストを踏まえた戦略策定も課題です。戦略策定の視点は部門単位からグループ単位に進化していますが、資本コストの考え方を徹底していくことが肝要です。資本コストを上回る利益創出はもちろん、事業ポートフォリオをどのような構成にするのか、資本配分をどうするのかといった方針を決定していかなければなりません。

今まで申し上げてきた課題に対して、取締役会においてしっかりと議論することが必要です。昨年の社外取締役対談でも触れたとおり、事業ポートフォリオや戦略策定など、いわゆる骨太の方針に関しては討議事項として年間計画にあらかじめ入れ込むことが肝要です。この1年で、年間計画化は進んでおり、より長期視点での議論が可能になっていると感じています。

▶ **河村** 柴田さんのおっしゃる通り、議題に関わる年間計画は充実してきています。特に機関設計変更前と比較すると、その差は歴然としています。さら

なる課題としては、年間計画策定のプロセスをもう少し可視化していただきたいですね。例えば、各議題を設定するにあたって、どのような部署が関わり、どのような検討がなされたのか、といった計画策定プロセスを可視化することで、設定された議題の妥当性や重要度も取締役全員が理解しやすくなると考えています。

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。

▶ **河村** 現在のポジションにおいては、経済的価値の創出や「運ぶ」を支える社会的責任だけでなく、新たな物流といった社会的価値を「創造する」ことが欠かせません。中期経営計画2024で掲げている「ESGを視点とした経営への進化」を深めつつ、社会からいすゞへの期待に応えられる実行力を強化してほしいですね。翻って私自身は企業法務の専門家として、リスクマネジメント体制や機能強化のサポートを行ってきました。事業環境が激変する中、今後もリスクマネジメント強化に貢献していきます。

▶ **柴田** 私からは、ISUZU IDのもと自信を持ち、一丸となってパーパスの実現に向かって突き進んでほしい、ということに尽きます。ISUZU IDの策定や経営体制変更は外部環境の変化に対して的確なタイミングでした。社員一人ひとりが当事者意識を持って新たな価値創造にチャレンジしてほしいと思います。

私たち社外取締役も外部と社員の視点を両立し、独自の観点から戦略策定に貢献することが重要です。社外取締役自身がいすゞ社内はもちろんのこと、社外のステークホルダーとも対話し研鑽を重ねることで、いすゞのもう一段上の成長を後押ししていきたいと考えています。

