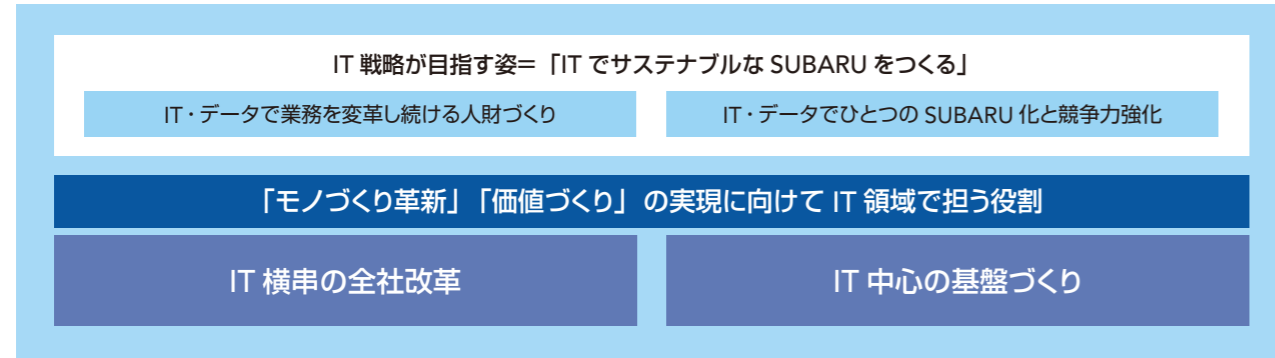


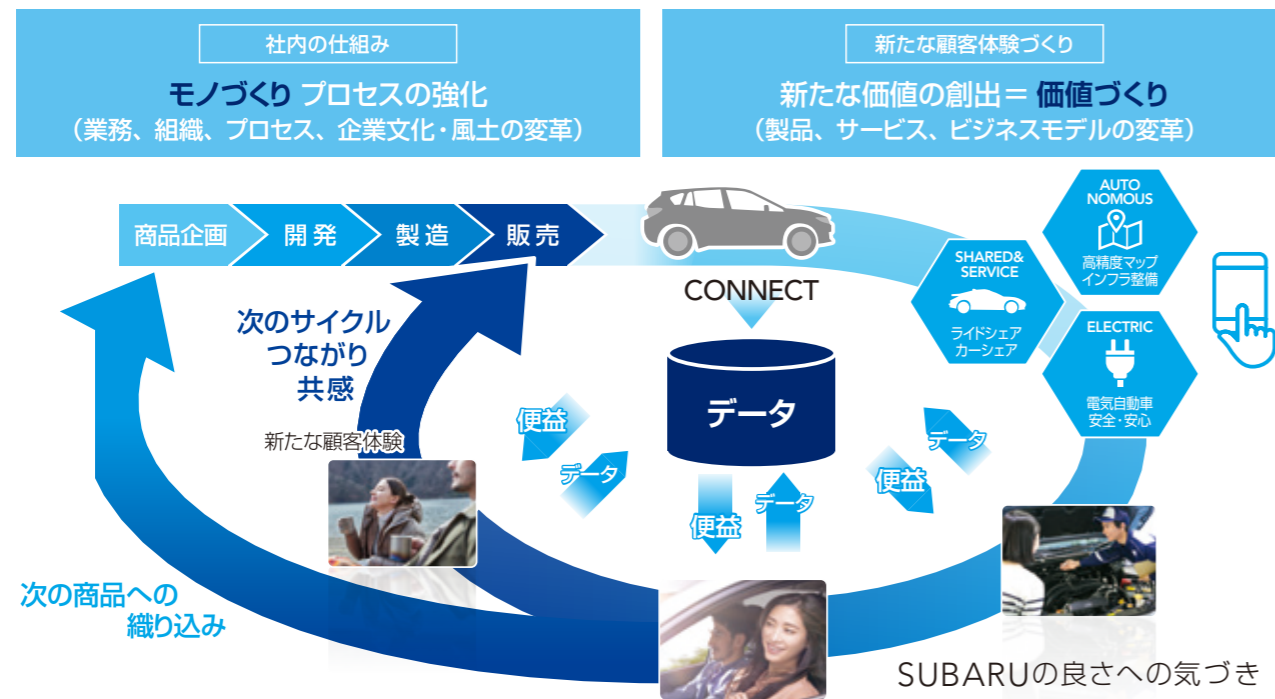
基本方針

100年に一度の大変革期に直面する自動車業界において、SUBARUはお客様の期待に応え企業競争力を高めるべく、「新経営体制における方針」で示した世界最先端の「モノづくり革新」と「価値づくり」の実現に向けた取り組みを進めています。社会全体でIT / デジタル技術の進化が加速するなか、当社のIT戦略では「ITでサステナブルなSUBARUをつくる」という想いのもと、「モノづくり革新」と「価値づくり」の実現に向け取り組んでいます。各取り組みを通じて開発・製造・販売の基盤を構築していくとともに、ITを通じてSUBARUグループ全体の変革の促進と時代の流れに通用しうるスピード感を生み出していきます。

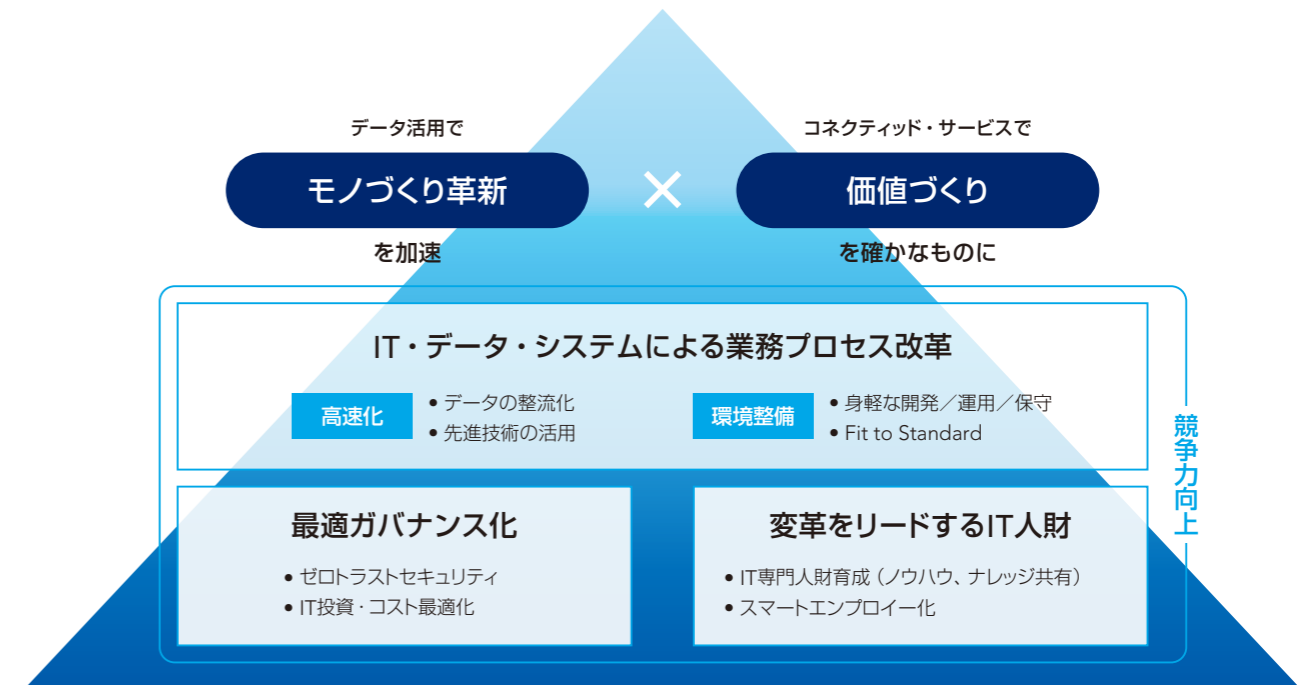


ITを活用してSUBARUとお客様との結びつきを強くする

当社はSUBARUとお客様とのつながりを強めるため、「モノづくりプロセスの強化」「新たな価値の創出」の2つを柱に、IT・データ・デジタル技術の活用を進めています。従来は部門毎に個別最適されたシステムやデータの持ち方をしてきたことで、貴重なデータを有効的に活用することができていませんでした。これを解消すべく、データを中心に置き、各種事業活動との連携を可能とする環境を構築することで、「モノづくり革新」や「価値づくり」の実現に向けた様々な取り組み同士との相乗効果の創出を目指しています。蓄積されたデータを有効に活用することで、電動化をはじめとして、高度化、複雑化の進む「モノづくりプロセス」全体の強化を進めるとともに、お客様に新たな体験価値を感じていただくための取り組みを進めることで、より一層お客様とのつながりを深めていきます。



主な取り組み



IT・データ・システムによる業務プロセス改革

自動車業界を取り巻く急速かつ非連続な変化に対して、従来のSUBARUのスピード感を大きく超えて対応するべく、IT・データ・システムを用いて業務をシンプルにする「業務プロセス改革」に取り組んでいます。データの整流化や先進技術の活用による業務の高速・短手番化、また身軽な開発・運用・保守ができる体制づくりや、世の中の優れた技術を活用するFit to Standardにより業務環境を迅速に整備していくことなど、ITで横串を通した全社改革を推進しています。

ITガバナンスの最適化による企業基盤のレベルアップ

当社が関わるステークホルダーの範囲は、テクノロジーの進化やビジネス・働き方の変化にともない拡大しています。これらのステークホルダーの皆様から信頼いただける業務遂行を継続できるように、サイバーセキュリティを軸としたグローバルITガバナンスの確立に取り組んでいます。「ひとつのSUBARU」の視点で、当社国内外拠点・関連会社・サプライヤーを含む、サプライチェーン全体におけるルールやポリシーの標準化による効率化やスピーディーな意思決定、業務遂行を可能とする企業体質への変革に取り組んでいます。

IT・データの活用により改革を実行できる人材を育成し、変革の時代に立ち向かう

これからの時代において、新たな商品やサービスを生み出し、お客様へ提供していくためには、IT・デジタル技術の進歩への対応が必須となります。その実現に向けて当社では、高度なITスキルを持った専門人材の育成、ITを活用し業務改善をリードできる人材の発掘・育成、全従業員IT / DXリテラシーの向上に向けた取り組みなどを、「スマートエンプロイー化」と位置づけ、「人材」の育成に焦点を当てた活動に注力していきます。

リスクマネジメント

考え方

当社グループでは緊急事態発生時の対応だけでなく、日々の企業活動において重大な影響を及ぼす様々なリスクに対し、リスク発生時のダメージを最小化するためのリスクマネジメントの実践を経営の最重要課題の一つとして推進しています。

自動車業界は100年に一度の大変革期を迎えており、グローバルに事業を展開する当社グループは、世界情勢の変化に素早く対応し、経営の持続性の確保と経営基盤の強靱化を図りつつ、人的、社会的および経済的損失の最小化にこれまで以上に取り組んでいく必要があります。このような環境のなかで事業活動を行っていくうえでは、グループ全体での戦略的なリスクマネジメントの推進が不可欠であり、当社グループをリスクに強い体質にし、企業価値の向上を図ることが重要であると考えています。

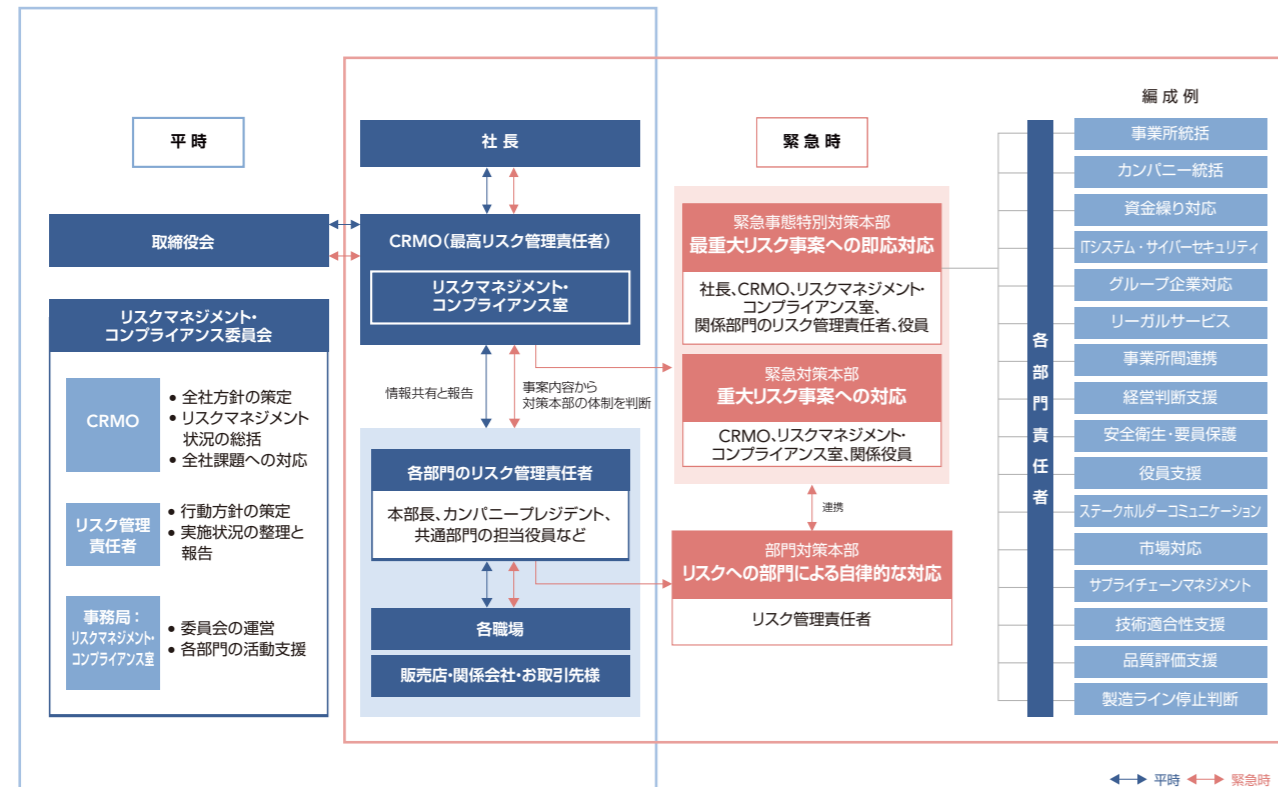
体制

当社は、グループのリスク顕在化と拡大を防止するため、取締役会が選任したCRMO（最高リスク管理責任者）が、リスクマネジメント・コンプライアンス活動を統括し、活動状況などを取締役会に報告しています。

具体的な推進体制として、各部門に本部長クラスのリスク管理責任者を置き、CRMOを委員長、リスクマネジメント・コンプライアンス室および法務部からなるリスクマネジメントグループを業務執行責任範囲とする執行役員を副委員長とする「リスクマネジメント・コンプライアンス委員会」において、重要事項の審議・協議、決定および情報交換・連絡を行っています。

CRMOは、リスクマネジメント・コンプライアンス室や法務部などのコーポレート部門の専門的見地からの支援を受けつつ、各事業に横断的な役割を担う経営企画部や各部門・カンパニーと密接に連携し、企業集団を通じたリスク管理の強化を推進しています。さらに、監査部が各部門および各子会社の業務遂行について計画的に監査を実施しています。

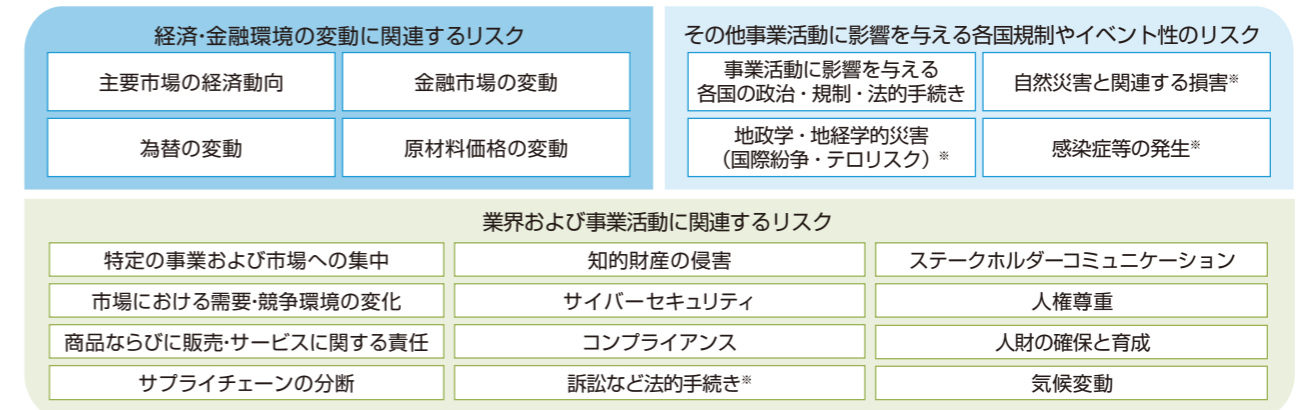
リスクマネジメント体制図



事業活動にともなうリスク

当社グループでは、事業活動にともなう重要なリスクを抽出・特定し、その対策を検討しています。2023年度のリスクマップ刷新に合わせ、事業活動に大きな影響を与える主なリスクについても発生頻度や事業活動への影響を鑑み、以下20のリスクに見直しを行いました。なお、以下は当社グループに関するすべてのリスクを列挙したものではありません。

事業活動に影響を与える20のリスク



経営成績および財務状態への影響

* 事業等のリスクについて詳しくは、第93期 有価証券報告書P.23～29をご覧ください。
 ※ 発生頻度や事業活動への影響を鑑み、重要なリスクとして新たに特定したものです。(個別リスクとして再認識したリスクも含まれます)

有価証券報告書

https://www.subaru.co.jp/ir/library/pdf/ms/ms_93.pdf

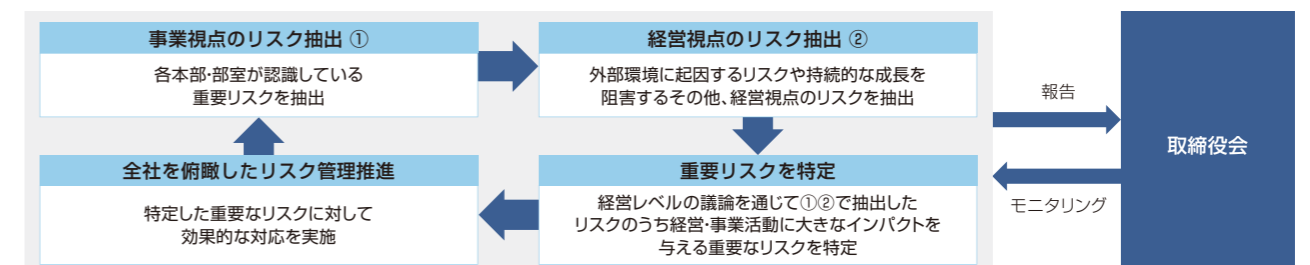
2023年度 主な活動内容

- ・「新経営体制における方針」（2023年8月公表）にもとづき、各本部の重要リスクに加え、優先対応課題をアップデートした新「リスクマップ」を経営レベルで議論を通じて策定
- ・リスクマネジメント手法やレピュテーション対応に関するリテラシー向上のための担当者向けリスクマネジメント研修会の実施
- ・当社グループの重点リスク低減に向け、「サイバーセキュリティ強化」「サプライチェーンBCP推進」「自然災害時の復旧対応」などの取り組みを継続、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会です定期的なフォローを実施
- ・「サイバーセキュリティ強化」は喫緊かつ重要な経営課題であり、特に製造業を営む当社では、サプライチェーン領域全体でセキュリティ強化に取り組むことが重要と捉え、お取引先様までを含めた活動を推進

さらなるリスクマネジメント強化に向けた活動

- ・2024年度以降は刷新したリスクマップにもとづき、各本部・部室が個々に認識する重要性の高いリスクに加え、最新の外部変化や足元の環境を踏まえたうえで、経営視点で重要であると判断した特定したリスクについて、グループ横断的なリスク管理体制をとることにより、リスクマネジメントをより一層強化し、推進していきます。

SUBARUグループのリスクマネジメントサイクル



人権尊重

考え方

SUBARUグループは、人を第一に考え、「人を中心としたモノづくり」を行っています。「一人ひとりの人権と個性を尊重」することを重要な経営課題と捉え、その実現を目指しています。2020年4月に制定した「人権方針」は世界人権宣言、国際人権規約、国際労働機関（ILO）「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」などの国際規範で定められる人権を尊重しています。また、SUBARUおよびすべての子会社に適用するとともに、ビジネスパートナーを含めたすべてのステークホルダーを対象とし、人種・年齢・性別・性自認および表現・性的指向・国籍・民族・出身地・宗教・信条・職業・障がいの有無・家族関係・その他法令で保護される地位などを根拠とした、あらゆる差別を禁止しています。

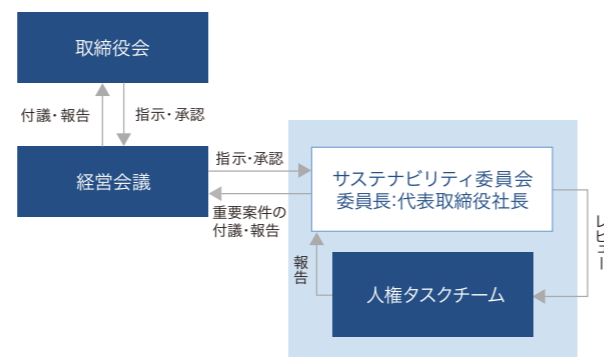
本方針は外部有識者や海外子会社と協議することで、ステークホルダーの期待値を十分考慮して作成し、2019年度第2回CSR委員会*での合意および2020年3月の取締役会への報告を経て制定しました。今後の環境変化も捉え、グローバルかつ適切に運用します。

* 2021年度に「サステナビリティ委員会」へ改称。

人権尊重（人権方針）
https://www.subaru.co.jp/csr/social/human_rights.html

体制

人権に関する取り組みを強化、推進するために、代表取締役社長をSUBARUグループの人権に関わる責任者とした体制を整備しています。具体的には、人事部、IR部、サステナビリティ推進部、リスクマネジメント・コンプライアンス室、調達統括部、群馬製作所総務部、航空宇宙カンパニー調達部の部長職を含むマネジメント層が参加するタスクチーム（以下、「人権タスクチーム」）を結成し、人権上の課題とその対策について定期的に検討し、PDCAを実行しています。タスクチーム内で検討した内容は、代表取締役社長が委員長を務めるサステナビリティ委員会にて、年に一回定期的に報告され、議論を行っています。さらに、その内容と結果は取締役会に付議・報告され、SUBARUグループのビジネスに与える影響をモニタリングし、適切に対処しています。



人権尊重取り組みにおけるリスクと対応

当社グループでは、人権尊重を「業界および事業活動に関連するリスク」として認識しています。SUBARUグループおよびビジネスパートナーなどの関係者において、労働環境・労働安全衛生上の問題、様々なハラスメント、労働者の権利・機会の侵害、人権上の問題のある調達などを行った場合には、関連法規への抵触に加え、お客様の信用・信頼を失うことや社会的評価・評判の低下によるブランドイメージの毀損、販売の低迷、人材流出、資材・資金の調達難などが事業基盤に重大な影響を与え、経営成績や財政状態に大きく影響を及ぼす可能性があると考えています。

SUBARUグループでは「人権方針」を策定し、同方針にもとづいた「人権デュー・ディリジェンス」を実施しています。ビジネス上の特に重要なリスクを明確化し、その対応策を着実に実行しマネジメントを行うことで、グループ全体での継続的なリスク軽減に努めています。また、サプライチェーンを含め、事業に関連するビジネスパートナーやその他の関係者にも、本方針にもとづく人権尊重の働きかけを行うとともに、取り組みを推進しています。

人権デュー・ディリジェンス

SUBARUグループでは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」の手順に基づいて、人権デュー・ディリジェンスを実施しています。この取り組みは、サプライヤーであるお取引先様と共に積極的に行っており、人権タスクチームが進捗状況や課題を定期的に把握し、その結果などをサステナビリティ委員会および取締役会に年1回報告を行うことでPDCAを実行しています。なお、調達領域の対応策に関しては「SUBARUサプライヤーCSRガイドライン」をベースに、お取引先様と共に取り組みを進めています。

CSR調達
<https://www.subaru.co.jp/csr/social/procurement.html>

2019年	・人権方針の制定
2020年度～2021年度	・人事および調達領域における人権リスクの特定とインパクト評価の実施 ・SUBARUグループにとって特に重要なリスクを明確化と対応策の策定* ・人事、調達領域を担当している従業員へ「ビジネスと人権」に関する勉強会をスタート（毎年対象を拡大）
2022年度以降	・リスクに対する対応策を確実に実行に移すとともに、人権タスクチームがリスクに対する対応策の進捗・課題を把握

* 「ビジネスと人権」に関して専門的な知見を有するLRQAサステナビリティ株式会社（旧 ロイドレジスタージャパン株式会社 / <https://lrqa-sus.co.jp/>）の協力を得て策定。

2023年度 取り組み実績と今後の課題

2023年度はLRQAサステナビリティ株式会社による現場視察や関係者ヒアリングなどのサンプリング調査を通じて、2020年度に特定した人事領域の人権リスクとその対応策を「自動車製造」の視点で検証しました。その結果、遵法の観点からは、改善が必要な事項やヒアリング対象者に対する喫緊の実害がある問題は確認されませんでした。今後も人権尊重に向けて、啓蒙活動を行うとともに、リスク軽減に向けた対応策の検証を拡大継続していく予定です。

対応策例

領域	重要と考える人権リスク	対応策例	2023年度 取り組み実績	今後の課題
労働者へのハラスメント		・マネジメント層向けハラスメント防止勉強会の実施 ・ハラスメント相談窓口の運用 ・管理職に対する360度評価を活用したリスク事案の早期発見	・ハラスメント撲滅月間における気持ちよく働ける職場環境づくりに向けた「部内勉強会」の実施 ・従業員に対する相談窓口の周知と活用促進 ・評価結果からの高リスク者の抽出と対象職場へのフォロー実施	・ハラスメント未然防止・従業員の一層の意識醸成
人事	外国人労働者の強制労働	・外国人技能実習生について覚書をベースとした監理団体との連携、定期監査による不祥事や不公平な扱いの未然防止	・監理団体との連携、3カ月ごとの定期監査、月1回の職場巡回	・監理団体、派遣元会社との連携強化
	地域社会の脆弱な人々の権利侵害（「自動車製造」視点）	・工場女子トイレにおけるサンタリーボックスの設置徹底	—	—
	お取引先様における人権侵害	・サプライチェーン人権デュー・ディリジェンスの実施 ・サプライチェーン苦情処理メカニズムの構築	・取引先CSR説明会およびCSR調査の実施継続 ・JP-MIRAI企業協働プログラムによる労働者相談窓口の設置継続	・サプライチェーン人権デュー・ディリジェンスの精度向上 ・相談救済窓口の定着化
調達	責任ある鉱物調達	・紛争鉱物（金・スズ・タンタル・タングステン）への人権対応 ・紛争鉱物以外の鉱物への人権対応	・紛争鉱物調査の実施継続 ・電池メーカーへのコバルト調査実施継続	・新たな国際法令・規範への対応に向けた情報収集および準備
	お取引先様へのハラスメント	・パートナーシップ構築宣言 ・自工会自主行動計画の遵守	・宣言内容の実践 ・取引先に対して価格交渉の要否を確認し、明示的な協議を実施	・サプライチェーン全体への適正取引の周知・浸透

役員一覧 (2024年6月19日現在)

取締役

取締役在任年数/所有株式数 *所有株式数は2024年3月末時点



代表取締役社長CEO
大崎 篤
Atsushi Osaki
3年/30,521株



代表取締役副社長
早田 文昭
Fumiaki Hayata
3年/16,607株



取締役会長
中村 知美
Tomomi Nakamura
6年/50,825株



取締役専務執行役員 CFO 兼 CRMO
水間 克之
Katsuyuki Mizuma
3年/21,497株



取締役専務執行役員 CTO
藤貫 哲郎
Tetsuo Fujinuki
1年/15,810株



社外取締役
土井 美和子
Miwako Doi
4年/400株



社外取締役
八馬 史尚
Fuminao Hachiuma
1年/1,000株



社外取締役
山下 茂
Shigeru Yamashita
新任/0株

監査役

監査役在任年数/所有株式数 *所有株式数は2024年3月末時点



常勤監査役
加藤 洋一
Yoichi Kato
3年/11,129株



常勤監査役
堤 ひろみ
Hiromi Tsutsumi
4年/19,056株



社外監査役
古澤 ゆり
Yuri Furusawa
2年/700株



社外監査役
榑田 恭正
Yasumasa Masuda
1年/0株



略歴については、当社HPをご参照ください。
<https://www.subaru.co.jp/outline/profile.html>

執行役員

* 取締役を兼務

(2024年4月1日現在)

会長	中村 知美 (Tomomi Nakamura) *	—
社長	大崎 篤 (Atsushi Osaki) *	CEO (最高経営責任者)
副社長	早田 文昭 (Fumiaki Hayata) *	秘書室、人事部、営業、マーケティング、原価、調達
専務執行役員	水間 克之 (Katsuyuki Mizuma) *	CFO (最高財務責任者)、CRMO (最高リスク管理責任者)、財務管理部
専務執行役員	藤貫 哲郎 (Tetsuo Fujinuki) *	CTO (最高技術責任者)、技術本部、技術研究所、CTO室
専務執行役員	江森 朋晃 (Tomoaki Emori)	経営企画本部
常務執行役員	小林 達朗 (Tatsuro Kobayashi)	CBBO (最高バッテリービジネス責任者)、バッテリービジネス推進室
常務執行役員	庄司 仁也 (Jinya Shoji)	海外第二営業本部長
常務執行役員	江里口 磨 (Osamu Eriguchi)	CQO (最高品質責任者)、品質保証本部、カスタマーサービス本部
常務執行役員	乾 保 (Tamotsu Inui)	調達本部
常務執行役員	阿部 一博 (Kazuhiro Abe)	CCBO (最高コネクタビジネス責任者)、CBPM (Connected Business Planning and Management)
常務執行役員	戸田 真介 (Shinsuke Toda)	海外第二営業本部、経営企画本部、広報部、IR部
常務執行役員	綿引 洋 (Hiroshi Watahiki)	技術本部、技術研究所
常務執行役員	吉田 直司 (Tadashi Yoshida)	海外第一営業本部、SCI、NASI
常務執行役員	福水 良太 (Ryota Fukumizu)	モノづくり本部、群馬製作所
常務執行役員	渡邊 郁夫 (Ikuo Watanabe)	CMzO (最高モノづくり責任者)、CMzO室、データ統括活用推進部、技術本部、モノづくり本部
執行役員	村田 眞一 (Shinichi Murata)	リスクマネジメントグループ、渉外部、知的財産部、総務部、サステナビリティ推進部
執行役員	植島 和樹 (Kazuki Uejima)	商品事業本部
執行役員	加藤 章浩 (Akihiro Kato)	部品用品本部
執行役員	中沢 克文 (Katsufumi Nakazawa)	国内営業本部
執行役員	河合 功介 (Kosuke Kawai)	CCIO (最高コスト改革責任者)、原価・投資戦略室、コストイノベーション推進部、経営企画本部、技術本部、商品事業本部、調達本部
執行役員	齋藤 義弘 (Yoshihiro Saito)	航空宇宙カンパニー
執行役員	堀 陽一 (Yoichi Hori)	CTO室、経営企画本部
執行役員	柴田 英司 (Eiji Shibata)	CDCO (最高デジタルカー責任者)、技術本部
執行役員	板東 信行 (Nobuyuki Bando)	SIA
執行役員	辻 裕里 (Yuri Tsuji)	CIO (最高情報責任者)、IT戦略本部
執行役員	草深 英行 (Hideyuki Kusabuka)	人事部

S I A : Subaru of Indiana Automotive, Inc.

SOA : Subaru of America, Inc.

S C I : Subaru Canada, Inc.

NASI : North American Subaru, Inc.

コーポレートガバナンス

考え方

当社は、SUBARUのありたい姿である「笑顔をつくる会社」を目指し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることにより、すべてのステークホルダーの皆様の満足と信頼を得るべく、コーポレートガバナンスの強化を経営の最重要課題の一つとして取り組んでいます。

- <ありたい姿> 笑顔をつくる会社
- <提供価値> 安心と楽しさ
- <経営理念> “お客様第一”を基軸に「存在感と魅力ある企業」を目指す

当社は、経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を明確に区別し、意思決定の迅速化を図り、効率的な経営を実現することを目指しています。また、社外役員によるモニタリングおよび助言を通じ、適切な経営の意思決定・監督と業務執行を確保するとともに、リスクマネジメント体制およびコンプライアンス体制の向上を図ります。そして、経営の透明性を高めるために、適切かつ適時な開示を実施します。

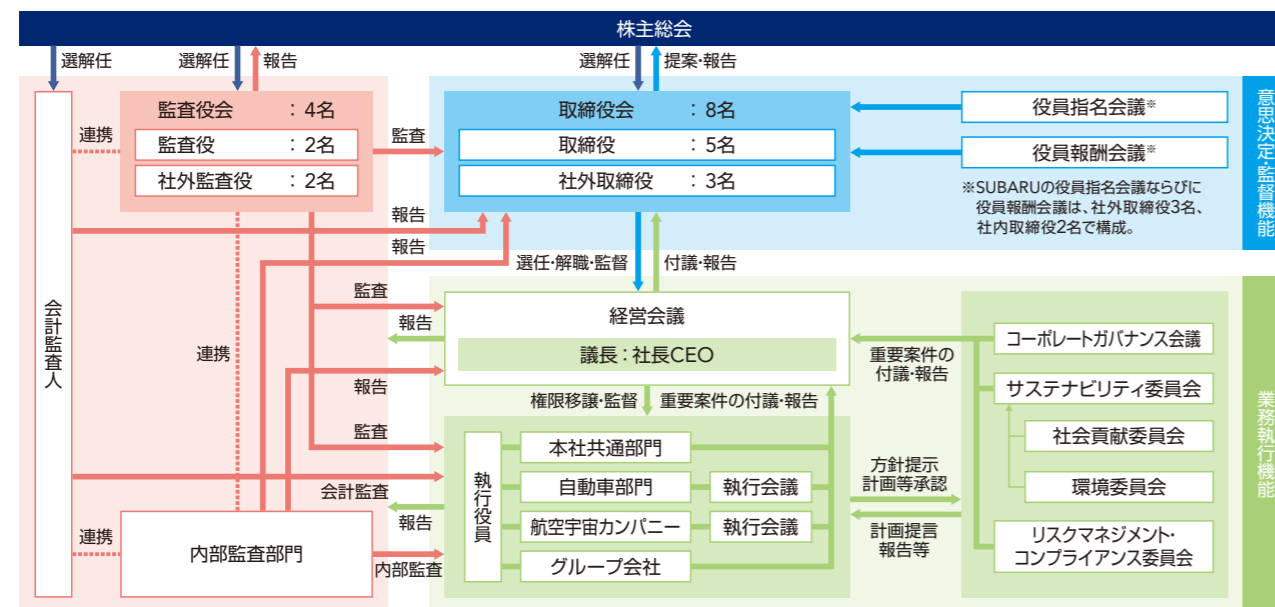
その他コーポレートガバナンス情報に関して
<https://www.subaru.co.jp/csr/governance/corporate/>

企業統治の体制

当社は、企業統治体制として監査役会設置会社を選択し、取締役会においては監督と執行の分離を意識しつつ重要な業務執行の決定・監督を、監査役会においては各監査役が監査に関する重要事項についての協議または決議等を行っています。また、独立性の高い社外取締役および社外監査役の関与により、経営のモニタリングの実効性を高めることなどを通じて、事業の健全性・効率性を高めることが可能な体制としています。

当社は現状の機関設計を前提とした実質的なガバナンス体制の向上を図るため、任意の会議として役員指名会議（取締役5名のうち3名が社外取締役）および役員報酬会議（取締役5名のうち3名が社外取締役）を設置しています。

業務執行体制については、執行役員制度を採用し、取締役の業務執行の権限を執行役員に委譲することにより、取締役会における経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を明確に区分し、意思決定の迅速化を図っています。



意思決定・経営監督機能

取締役会・監査役会

機関	取締役会	監査役会
議長	取締役会長	常勤監査役
構成	社内取締役5名、社外取締役3名	常勤監査役2名、社外監査役2名
役割・責務	取締役会は、SUBARUのありたい姿、実効的なコーポレートガバナンス、持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を実現するため、経営全般に対する監督機能を発揮して経営の公正性・透明性を確保します。また、CEOその他の経営陣の指名、評価およびその報酬の決定、直面する重大なリスクの評価および対応策の策定、ならびに重要な業務執行の決定などを通じて、当社のために最善の意思決定を行います。	監査役会は、当社の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立するため、株主の負託を受けた独立の機関として取締役の職務執行の監査、株主総会に提出する会計監査人の選解任ならびに不再任に関する議案内容の決議、業務監査、会計監査、その他法令で定められた事項を実施します。

役員指名会議・役員報酬会議

機関	役員指名会議	役員報酬会議
議長	取締役会長	取締役会長
構成	社外取締役3名、社内取締役2名	社外取締役3名、社内取締役2名
役割・責務	役員人事の決定における公正性・透明性を確保するため、独立社外取締役が過半数を占める委員による十分な審議に基づき、取締役会の構成、CEOを含む経営幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うにあたっての方針、その方針に基づいた選解任案および指名案などを決定し、取締役会に答申します。	役員報酬の決定における客観性・透明性を確保するため、取締役会の委任に基づき、十分な審議のうえ、取締役の個人別の報酬額等を決定しています。報酬制度の改定など、全体に関わる事項については、役員報酬会議にて承認された案を取締役に審議・決定しています。

業務執行機能

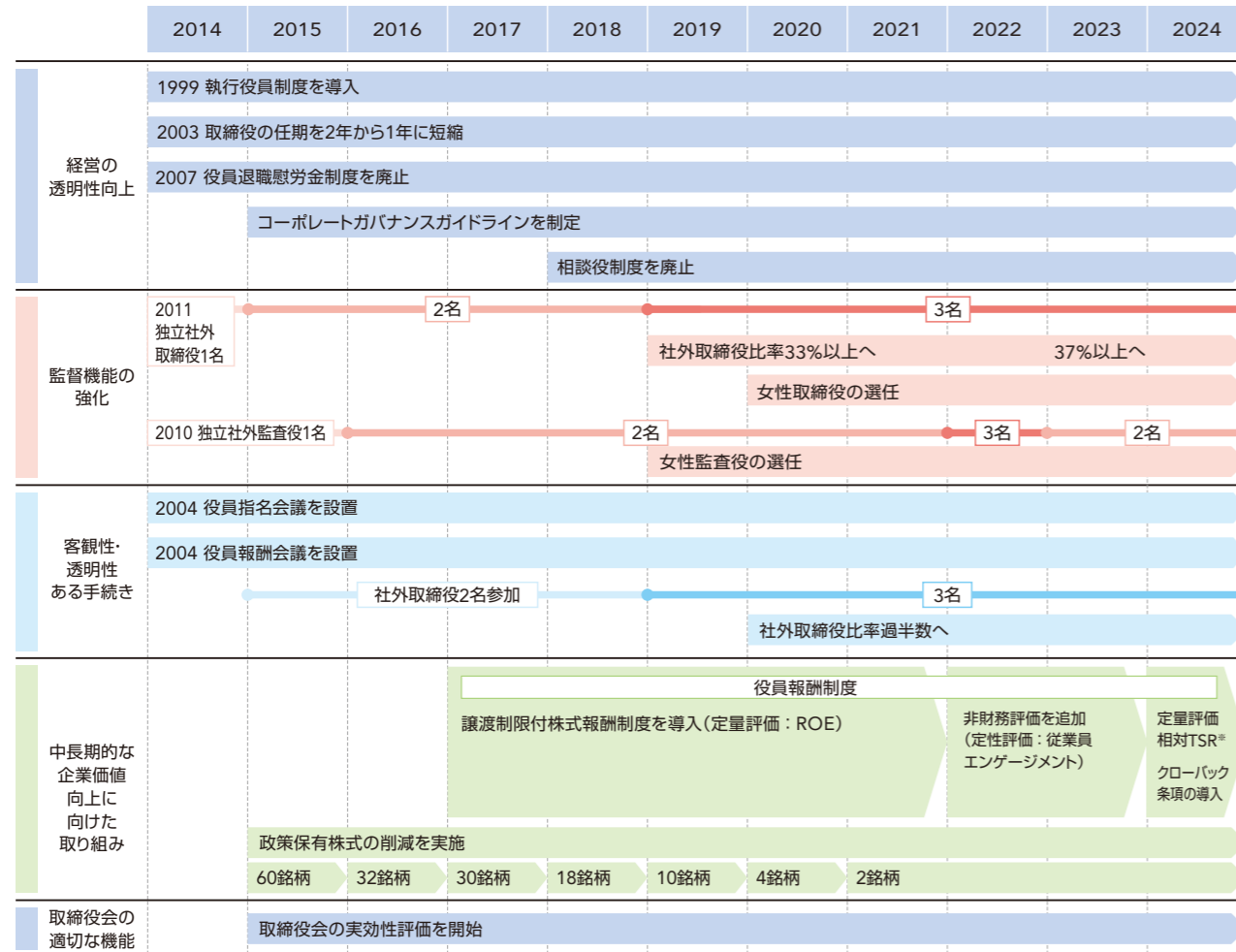
主な会議体	経営会議	執行会議（自動車部門・航空宇宙カンパニー ^{*1} ）
議長	CEO（最高経営責任者）	CEO（最高経営責任者）
構成	執行役員	執行役員
役割・責務 主な審議事項	全社戦略の策定、取締役会から委任を受けた重要な業務執行の審議（全社・各事業の中期経営計画や予算の編成、業績評価など）を行い、意思決定の迅速化を図っています。	各事業（自動車部門・航空宇宙カンパニーの経営会議への提案事項の審議や業務執行を円滑に進めるための審議（営業政策や新製品の企画化・量産化・生産販売に関わる事項など）を行っています。

自動車事業においては、2024年度から新たに新設されたCXO^{*2}の束ね役であるCTOが主宰するミーティングを開催しています。「新経営体制における方針」で掲げた「モノづくり革新」「価値づくり」における意思決定を迅速かつ柔軟に行っていくために、本部単位では解決できない部門を跨いだ重要な技術課題について十分な議論や方向性を確認したうえで、経営会議や執行会議への審議につなげています。

^{*1} 航空宇宙カンパニーの執行会議の議長はカンパニープレジデントが主宰し、主要統括部門の部長で構成しています。
^{*2} CXOによる推進体制についてはP.26をご覧ください。

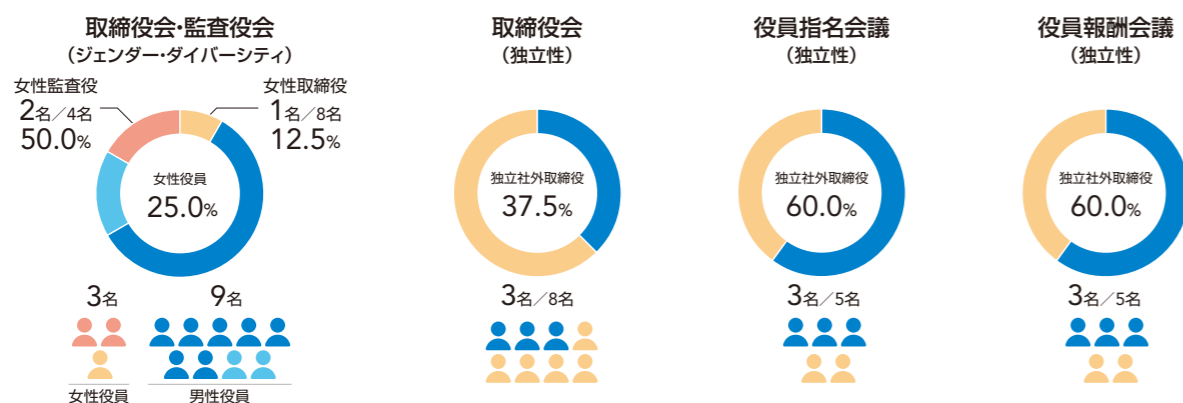
コーポレートガバナンス強化に向けた取り組み

当社は、経営の透明性の向上や監督機能の強化などコーポレートガバナンスの向上に向けた取り組みを段階的に進めてきました。今後も一歩一歩着実にSUBARUらしいコーポレートガバナンスの実効性を高めていくことで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図っていきます。



※ 対配当込みTOPIX成長率

2024年度 取締役会、監査役会、役員指名会議、役員報酬会議の構成



持続的な成長を実現するための役員のスキル

スキル・マトリックスの活用

当社では取締役会のさらなる監督機能の強化・実効性向上に向けて毎年当社が置かれている環境を考慮したうえで、役員指名会議において取締役会が備えるべきスキル項目の見直しについて審議しています。

100年に一度の大変革期を乗り越え、その先の持続的な成長を成し遂げていくために、取締役会が備えるべき3つのスキル領域として、「企業経営(トップ経験)」「事業戦略推進」「経営基盤強化」を選定しています。2023年8月に公表した「新経営体制における方針」で掲げた「モノづくり革新」「価値づくり」の着実な実行に向け、「事業戦略推進」と「経営基盤強化」の推進にあたり必要な専門領域スキルを選定しています。

さらなる実効性の向上に向けて

新たに備えるべきスキルについては、事業の柔軟性と拡張性に対応できるよう多様性の観点を取り入れ、サステナブルな役員人財の登用につなげていきます。

取締役・監査役会のスキル・マトリックス

備えるべきスキル	スキルの選定理由	スキルの保有定義
企業経営(トップ経験)	重要な戦略的意思決定を行っていく経験、知見、リーダーシップ	上場企業における経営トップとしての経験
事業戦略推進	技術・開発 製造・調達 営業・マーケティング グローバル IT・デジタル	大変革期への対応を加速させる事業戦略の推進 各事業部門における責任者としての経験、実績
経営基盤強化	経営管理・財務・会計 法務・コンプライアンス・リスク管理 人的資本・労務	当社の持続的な成長を支える経営基盤の強化 各事業部門における責任者あるいは専門性の高い実務経験者としての知識、経験、能力

氏名	当社における地位	企業経営(トップ経験)	事業戦略推進					経営基盤強化		
			技術・開発	製造・調達	営業・マーケティング	グローバル	IT・デジタル	経営管理・財務・会計	法務・コンプライアンス・リスク管理	人的資本・労務
大崎 篤	代表取締役社長 (CEO)	●	●	●					●	●
早田 文昭	代表取締役副社長			●	●	●			●	
中村 知美	取締役会長	●			●	●			●	●
水間 克之	取締役専務執行役員 (CFO) (CRMO)				●	●			●	●
藤貫 哲郎	取締役専務執行役員 (CTO)		●					●		
土井 美和子	独立社外取締役		●					●		
八馬 史尚	独立社外取締役	●			●	●				●
山下 茂	独立社外取締役	●		●	●	●				●
加藤 洋一	常勤監査役					●	●	●	●	●
堤 ひろみ	常勤監査役				●					●
古澤 ゆり	独立社外監査役				●				●	●
榎田 恭正	独立社外監査役				●			●		

*上記一覧表は、取締役および監査役の有するすべての知見を表すものではありません。

CEO後継者計画

当社は、経営トップ（CEO）の交代と後継者の指名が企業価値を大きく左右する重要な意思決定であることを踏まえて、その交代が優れた後継者に対して最適なタイミングでなされることを確保するため、十分な時間と資源をかけて後継者計画の策定および実行に取り組みます。

取締役会は、優れた後継者に当社の経営を託すために、その重要な責務として、どのステークホルダーにとっても納得感を得られるような後継者計画の策定に取り組みます。また、客観性と透明性の高いCEO交代と後継者の指名を行うために、役員指名会議における議論などを通じて、現CEOによる原案の策定などを適切に監督します。

現CEOは、後継者計画を適切に運用するため、CEO就任と同時に、後継候補者の選考と育成のプロセスを主体的に進めるとともに、社外取締役が後継者候補の評価・選定を適切に行えるよう、普段からモニタリングの機会として後継者候補との直接の接点を増やす工夫をするなど、後継候補者に関する情報提供を継続的にを行います。

取締役会および役員指名会議は、その時点における時代認識や当社を取り巻く経営環境の変化、将来にわたるグループ戦略の方向性などを踏まえ、重視または追加で考慮すべき資質や能力要件について継続的に検討を行います。

当社は、客観性を担保し、取締役会や役員指名会議による監督を実効的なものにするためには、社外取締役などが拠るべき判断軸となる「あるべきCEO像」が前提になると考えます。そのため、取締役会および役員指名会議において、CEOに求められる資質・能力・経験・実績・専門性・人柄などを議論し、SUBARUグループの「あるべきCEO像」および「CEOとして備えるべき5つの資質」として開示しています。

SUBARUグループの「あるべきCEO像」

当社を取り巻く経営環境や当社の企業文化・経営理念・成長ステージ・中長期的な経営戦略・経営課題などを踏まえ、様々なステークホルダーと適切な協働を図りながら、当社の役員・従業員と共に企業価値を最大化させる人材。

SUBARUグループの「CEOとして備えるべき5つの資質」

- | | | |
|--------------------|-------------|--------|
| ①「インテグリティ」 | ②「大局観」 | ③「人間力」 |
| ④「胆力」または「変化を牽引する力」 | ⑤「成果を実現する力」 | |

社外役員メッセージ



社外取締役
土井 美和子

SUBARUらしいモノづくりの本質を見失うことなく、挑戦し続ける組織と、広い視野を持ち意識的に行動ができる次世代の経営人財の早期育成を成長の原動力につなげる

私たちを取り巻く環境は2020年以降新型コロナウイルスによるパンデミック、ウクライナ侵攻など今までに経験したことのない様々な事象が発生し、これに追い打ちをかけるように経済動向も金融相場が激変するなど先行きを見通すことが難しい状況となっています。

一方、社会では生成AIなどにより消費活動のデジタル化・ソフトウェア化が進み、自動車も含め、コネクティッドにシフトしていきます。これからは人手不足や低コスト化のために、調達・生産・物流を横断したデジタル化・ネットワーク化が求められ、製造現場においてもAIを含めたソフトとハードの双方向の循環がより重要となっています。つまりデジタル化・ネットワーク化・コネクティッド化では縦割りは許容されないのです。

このような状況のなかで、SUBARUグループが社会に新たな価値を生み出し成長し続けていくためにはSUBARUらしいモノづくりの本質を見失うことなく、個々人の長所を尊敬し、お互いが連携して焦らず着実に挑戦し続けていける組織と多様な考え方やスキルを持った人財が必要と考えます。

次世代役員に登用に向けては、育成のスキーム構築や今まで以上にスキル・マトリックスを有効活用して計画的な人財育成につなげていけるよう今後議論を深めていく必要があると感じています。また、女性を含め次世代経営の人財輩出については、早い段階から広い視野を持ち意識的に行動ができるよう、コミュニケーション機会を積極的に持ちたいと思います。

SUBARUの将来を担う人財の育成に向けて自らの経験も踏まえ応援できれば幸いです。

社外役員メッセージ



社外取締役
八馬 史尚

現場感覚と社内とは異なる視点・客観性を持ち、取締役会の議論を活性化させ企業価値向上につなげる

自動車業界においては大きな変化の時を迎え、様々な力学が変化の方向性を定めていく時代と認識しています。これから先も、現在の延長線上ではなく未来のシナリオを多角的に検討していく必要性が今まで以上に高まっていくと考えています。

一方でこれからの時代においても当社が掲げる「安心と愉しさ」の追求は、MOBILITYにおける普遍的な価値でありSUBARUの独自の強みを磨く重要な取り組みです。その価値を起点として、米国においては、お客様、リテラーとの強い絆、さらには地域社会への貢献を通じて独自の強固なブランド基盤を構築しており、これからの時代においても変わらない大きな事業資産と捉えています。

そのうえで、取締役会、経営懇話会では、変化する環境に「柔軟性と拡張性」を持って対応すべく外部環境変化、予測と必要な対応について、情報共有しつつ意思決定を行っています。また、社外取締役も日本はもちろんのこと、最大の市場である米国現地のメンバーと直接コミュニケーションをとる機会を持ち、理解を深めてきています。

今後、SUBARUが実行していくカーボンニュートラルに向けた取り組みの進捗などの重要テーマについては、取締役会でもさらに議論を深め、ステークホルダーの皆様に対しこれまで以上に解像度を上げて発信していくことが大きな課題と捉えています。この変化の荒波を乗り越えてSUBARUの持続的な発展につなげられるよう、現場感覚を持ちつつ、社内とは異なる視点や客観性をもって企業価値向上のために社外取締役としての責務を果たすべく努めてまいります。

2023年度 取締役会・役員指名会議・役員報酬会議の活動状況

取締役会 開催回数 13回^{*1}

主要テーマ

- 取締役および監査役候補者ならびにCEOその他の経営陣の決定
- 自己株式取得に係る事項および自己株式消却の決定
- 役員報酬制度および取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の改定、役員報酬制度に基づく取締役および執行役員の個人別の報酬等の決定に関する役員報酬会議への委任の決定
- 電動車戦略をはじめとする中長期の経営課題、IR／SR活動、サステナビリティ委員会およびリスクマネジメント・コンプライアンス委員会等の報告事項に関する議論

取締役会活性化に向けた取り組み

経営を監督するうえで必要となる事業活動に関する情報や知識を継続的に提供します。また、社外役員に対し、当社の経営理念、企業文化、経営環境などについて継続的に情報提供を行うため、執行部門からの業務報告や工場見学などの機会を設けるとともに、役員相互での情報共有、意見交換を充実させるために経営懇話会^{*2}などの環境を整備しています。

※1 このほか、会社法第370条および定款に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が1回ありました。

※2 取締役および監査役によって実施される当社の経営における重要テーマについての決議を要しない意見交換会。

役員指名会議 開催回数 8回

- CEOなどの後継者計画、役員360度評価、役員のスキル・マトリックスなどを活用した、CEOを中心とする役員人財の育成、役員のスキル・マトリックスの見直し（「スキル選定の理由」および「スキル保有の定義」の追加、役員体制決定プロセスの早期化ならびに当社の役員体制）
- 人事およびその役割分担ならびに重要な連結子会社の役員人事の答申に関する審議など

役員報酬会議 開催回数 8回

- 取締役の報酬制度および個人別の報酬等の内容に係る決定方針の改定案の答申
- 外部調査データを活用した役員報酬水準に関する検討
- 考課に基づいた取締役（社外取締役を除く）および執行役員の個人別業績連動報酬額の決定
- 譲渡制限付株式報酬に係る個人別基準額などの決定

社外取締役

選任基準 ●社外取締役には、経営陣から独立した立場からのモニタリング機能と、広範かつ高度な知見に基づく経営に対する的確な助言者の役割を期待しています。

- 東京証券取引所が定める独立役員の独立性に関する判断基準のほか、社外役員の独立性に関する判断基準を当社においても定め、社外取締役を選任しています。

社外取締役の選任理由と2023年度の活動状況

氏名	選任理由	出席回数	重要な兼職の状況
土井 美和子氏 2020年6月 就任	株式会社東芝において情報技術分野の研究者・責任者として長年にわたる豊富な経験を有し、同分野における専門家として多数の功績を上げております。また、その高度な専門性と豊富な経験・知識から、政府の委員会委員なども歴任しております。 2020年6月より当社独立社外取締役に就任し、当社の経営に対する新たなイノベーションの創出に向けた有益な提言を行っていることから、今後も社外取締役として当社の経営全般に対して独立した立場から十分な助言と監督を行うことを期待し、引き続き社外取締役として適任であると考え選任しています。	取締役会*1 13回／100% 役員指名会議 8回／100% 役員報酬会議 8回／100%	国立研究開発法人情報通信研究機構 監事 (非常勤) 東北大学 理事 (非常勤) 奈良先端科学技術大学院大学 理事 (非常勤) 日本特殊陶業株式会社 社外取締役
八馬 史尚氏 2023年6月 就任	味の素株式会社およびそのグループ会社において、海外事業も含めた幅広い分野で経営に携わり、株式会社J-オイルミルズの代表取締役社長としてコーポレートガバナンスの強化や経営改革の推進を図るなど、企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識を備えております。 当社の経営に対して忌憚のない発言などを行っていることから、今後も社外取締役として当社の経営全般に対して独立した立場から十分な助言と監督を行うことを期待し、引き続き社外取締役として適任であると考え選任しています。	取締役会*1 10回／100%*2 役員指名会議 5回／100% 役員報酬会議 6回／100%	株式会社セブン&アイ・ホールディングス 社外取締役 YKK AP株式会社 社外監査役
(新任) 山下 茂氏 2024年6月 就任	ビジョン株式会社およびそのグループ会社において、海外事業も含めた幅広い分野で経営に携わり、同社の代表取締役へ就任後は、経営改革の推進、コーポレートガバナンスの強化および企業価値最大化への取り組みをけん引するなど、企業経営者としての豊富な経験と見識を備えていることから、社外取締役として当社の経営全般に対して独立した立場から十分な助言と監督を行うことを期待し、新たに社外取締役として適任であると考え選任しています。		

※1 上表の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および定款に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が1回ありました。

※2 八馬 史尚氏の出席回数は、当社取締役に就任した2023年6月21日開催の第92期定時株主総会以降を対象にしています。

* 「重要な兼職の状況」は2024年9月末日時点の状況です。

新任役員メッセージ



社外取締役
山下 茂

大変革期においてもSUBARUらしい新たな価値を生み出し、「社会価値」と「経済価値」両方の向上を図る

コーポレートガバナンスの目的は、事業の持続的成長と中長期的な企業価値の向上だと考えますが、実際に成果を出すには、「守り」（不正・コンプライアンス違反の防止や人権・環境保護）と「攻め」（リスクを取って将来の事業の成長、キャッシュを創出するための種まき・戦略実行）の両面のガバナンスを実質的に機能させる必要があります。

業界は違いますが、これまで経営者として、企業価値は、「社会価値」と「経済価値」の双方で構成されていると考え、その両方を高める経営を行ってまいりました。「社会価値」は、究極的には「自社が社会にとってなくてはならない会社か」どうかで判断できます。それを実現させる原動力は、従業員一人ひとりですので、会社の理念を社員で共有することがとても重要になります。そういう意味で、SUBARUのありたい姿である「笑顔をつくる会社」や提供価値である「安心と楽しさ」は、仕事の基盤として社内にしっかり根づいていると感じます。

自動車業界の大変革のなか、EVの対応など手探りで正解が分からない状況において、大きな投資を含む戦略上の決断を求められています。その対応として、当社では、開発期間の大幅短縮などを含む「モノづくり革新」の取り組みを始めています。世界に誇る「アイサイト」の技術を生み出した当社だからこそ、SUBARUらしい新たな価値を生み出せると信じています。社外取締役として、当社の中長期的な企業価値の向上のため、適時、果敢な経営上の決断を後押ししたいと考えます。

役員トレーニング

区分	トレーニングの方針・主なトレーニング
取締役・監査役	<p>方針 その職責を十分に果たすため、経営の監督および監査を行ううえで必要となる事業活動に関する情報や知識を継続的に提供します。</p> <p>トレーニング ●会社法をはじめとする関係法令やコーポレートガバナンスに関する情報などを再確認するためのプログラムを提供 ●各省庁・経団連・日本取締役協会・日本監査役協会などが開催する研修・セミナーへの参加機会を提供</p>
社外取締役・社外監査役	<p>方針 当社の経営理念、企業文化、経営環境などについて継続的に情報提供を行うため、執行部門からの業務報告や工場見学などの機会を設けるとともに、役員相互での情報共有、意見交換を充実させるための環境を整備します。</p> <p>トレーニング ●就任時における下記情報の提供と継続的なアップデート - 当社の経営理念、企業文化、経営環境、事業部門・各本部の状況・活動内容および課題に関する担当執行役員からの説明およびディスカッションの機会 - 製造・研究開発・販売拠点などの視察 - 取締役・監査役による経営課題に対する懇話会の実施 - 取締役・監査役による懇話会の実施 - 全社改善事例発表会など全社的なイベントへの参加</p>
執行役員	<p>方針 次代の当社経営を担う人材育成の観点から、取締役・監査役と同様の機会を提供します。</p> <p>トレーニング ●経営者・役員としての意識を醸成し、行動変革につなげることを目的とした外部機関が実施するプログラムへの参加機会を提供 ●特定テーマに関するリテラシー向上・共有のため、外部講師招聘による講演会などの実施（法務、コンプライアンス、IT、SDGs、メディア対応など） ●執行役員全員による合宿形式の戦略検討会の実施 ●外部セミナー・講座などへの参加斡旋・支援</p>

* 上記トレーニングに必要な費用は当社が負担。

区分	2023年度の主な実績
全役員	<ul style="list-style-type: none"> ●外部主催セミナー：新任の取締役および執行役員 ●外部講師招聘による講演会：電動化対応、サステナビリティなどの経営課題をテーマとした講演会：計3回実施
社外取締役・社外監査役	<ul style="list-style-type: none"> ●執行役員ほかからの業務説明およびディスカッション ●取締役・監査役による経営課題に対する懇話会：計4回実施 ●社内発表会および展示会：将来技術・品質をテーマに社外取締役・社外監査役が参加

取締役会実効性評価

取締役会は、「コーポレートガバナンスガイドライン」第23条ののっとり、取締役会の実効性に関し、毎年、分析・評価を行い、洗い出された課題に対する改善策を検討・実施し、その結果の概要を適時適切に開示しています。

2023年度は、本取り組みを取締役会の機能発揮によりつなげていくことを目指し、昨年までに認識した課題への取り組み状況の確認に加え、アンケートの評価項目の再整理および取締役へのインタビュー範囲の拡大を行い、課題認識の相違の理由や背景の把握・分析を実施しました。

評価および分析の方法

実施期間と実施方法	2023年12月～2024年2月 第三者機関作成のアンケートによる自己評価方式の回答およびインタビュー
対象者	アンケート：取締役(8名) および監査役(4名) 計12名 インタビュー：取締役会議長、代表取締役社長、代表取締役副社長、社外取締役(3名) 計6名
実施要領	1. 第三者機関が取締役および監査役に対し、無記名式による自己評価アンケートを実施 2. 第三者機関が取締役会議長、代表取締役社長、代表取締役副社長、社外取締役に対してインタビューを実施 3. 第三者機関がアンケートおよびインタビュー結果を集計・分析 4. 第三者機関より受領した報告書を取締役会で検証・議論
アンケートによる評価項目	① 取締役会の役割・機能 ② 取締役会の構成 ③ 取締役会の運営 ④ 取締役会に対する支援体制 ⑤ 取締役会の風土・コミュニケーション ⑥ 取締役会のリスクマネジメント・内部統制 ⑦ 役員指名会議・役員報酬会議の運営 ⑧ 株主との対話 ⑨ 取締役会の継続的な改善

評価結果

当社取締役会は、第三者機関から集計・分析結果の報告を受け、以下の通り議論・確認を行いました。

1. 総評

当社の取締役会は、新経営体制のもとで、意欲的に戦略を推進する強い執行を支える取締役会として、実効性が確保されていることを確認しました。

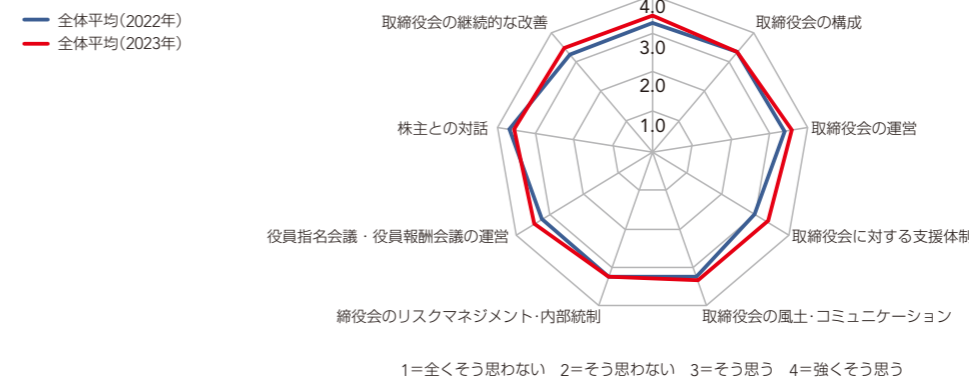
2. 当社取締役会の特徴

項目	概要
モニタリング機能を重視した取締役会	業界において独自のポジションに位置している、という前提を社外取締役も理解したうえで議論している。戦略の方向性が明確に示され、執行が熱意を持って取り組み、執行を応援し見守る取締役会が現状うまく成立している。
自由闊達な議論が行える環境	発言しやすい環境により、自由闊達な議論を行うことができている。
コンプライアンス・リスクマネジメントに対する意識の高さ	リスクマネジメント・コンプライアンス委員会報告が年間で5回実施されるなど、コンプライアンスやリスクマネジメントに対する意識が高い。
支援部門としての機能を果たす事務局	情報提供、事前説明、取締役会資料などの点について、社外取締役から不満の声がほとんど上がっていない。事務局が監督と執行の結節点としてうまく機能している。

2023年度の進捗と2024年度の対応課題

2023年度の対応状況		2024年度以降の対応課題	
指摘課題	前年度の課題改善に向けた取り組み	評価	対応課題の方向性
中長期的な経営戦略に関する議論	経営懇話会を機動的に活用し、充実した議論がなされた。中長期的な経営戦略の進捗状況等は、引き続き定期的な情報のアップデートを図る。	改善	「新経営体制の方針」における電動化戦略などの進捗状況に応じたアジェンダのセッティング、グループ全体のモニタリングの在り方について、引き続き議論を活発化させていく。
社外取締役支援体制のさらなる強化	取締役会以外の場での情報共有や現場視察など、社外取締役への情報インプットの機会を増やすことで、社外取締役としての機能発揮を支援する体制の強化を図った。	改善	社外取締役のより一層の機能発揮を促すべく、執行トップおよび監査役とのコミュニケーション機会の拡充に取り組む。
役員指名会議のさらなる実効性向上と機能評価	CEO交代直後であり、CEOサクセッションプロセスの高度化は今後の議論が必要。役員指名会議として、育成スキーム構築、スキル・マトリックスを有効活用した計画的な育成など、役員サクセッションのプロセスへの関与は今後の検討課題である。	改善 途上	社外取締役の選任プロセスの見直し、全役員を対象としたスキル・マトリックスの整備・活用、サクセッション議論の深化など、CEOを中心とした役員の育成・選抜プロセスの一層の深化を図る。

アンケート結果



評価項目

評価項目	評価項目	評価項目	
① 取締役会の役割・機能	取締役会の役割・機能の認識	⑤ 取締役会の風土・コミュニケーション	
	執行役員への権限委譲		
	報告体制		
経営の監督	多様な価値観		
取締役会の規模	ステークホルダー視点		
② 取締役会の構成	取締役会の構成(社内外比)	取締役と執行	
	取締役会の構成(多様性・専門性)	社外取締役間	
	開催頻度・時間・配分	取締役と監査役	
③ 取締役会の運営	議題の妥当性	⑥ 取締役会のリスクマネジメント・内部統制	
	議題付議のタイミング		リスクマネジメント
	資料の質・量		グループガバナンス
	資料配布のタイミング	内部統制・コンプライアンス	
	事前説明	⑦ 役員指名会議・役員報酬会議の運営	
	説明・報告の内容		株主・投資家への適切な開示の監督
取締役会の議論	株主・投資家からの意見の共有		
④ 取締役会に対する支援体制	議長の采配	⑧ 株主との対話	
	情報提供の環境・体制		株主・投資家との対話の充実化
	社外役員への情報提供		⑨ 取締役会の継続的な改善
社外役員のトレーニング	昨年度の実効性評価の結果を踏まえた改善状況		
社内役員のトレーニング			

監査

監査役監査

当社監査役は、取締役会などの重要会議への出席に加え、執行役員等との意見交換ならびにグループ企業の取締役および監査役との個別のコミュニケーションなどの活動を通じて、グループ全体にわたる内部統制の構築および運用状況をはじめとする経営執行状況について幅広く情報収集するとともに、その有効性の検証を行っています。また、これら監査活動を通じて得られた所見にもとづき必要な助言、提言を行っています。

2023年度 活動状況

監査役の主な活動状況

- 経営モニタリングと執行状況の確認

取締役会、経営会議、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会などの重要な会議に出席し、経営意思決定プロセスのモニタリングを行うとともに、必要に応じ、会議外の機会を含めて説明を求め積極的に意見を表明

- 取締役や執行役員等とのコミュニケーションおよびグループ企業を含む各事業所などにおける内部統制状況の確認

取締役や執行役員等との意見交換や主要な事業所やグループ企業への往査・視察ならびにグループ企業取締役および監査役との連携を通じて、グループ内部統制の整備・運用状況を含む業務執行状況を確認

法務部、リスクマネジメント・コンプライアンス室および監査部との定例会議を通じて、グループ全体にわたるリスク管理実務の状況を確認

- 三様監査体制間の連携

内部監査部門、会計監査人との定期的な報告会などを通じて情報共有や意見交換を行い、三様監査体制下における緊密な相互連携を行うとともに、連携した監査活動を実施するなどにより、グループを通じた内部統制の有効性に関する相互検証を実施

監査役会 開催回数 12回

- 決議事項

当事業年度の監査方針、監査計画ならびに監査業務分担、株主総会（監査役選任）議案の同意、会計監査人の評価および選解任、会計監査人の監査報酬の同意、監査報告書の作成など

- 報告事項

個々の監査役活動に基づき得られた所見などを報告・共有するとともに、予防的監査の視点からリスクマネジメント上配慮すべきと目される事案について、担当部門からの報告を受け、経営執行状況の適格性の確認を実施

内部監査

独立・客観的な立場から内部統制の整備・運用状況およびリスクマネジメントの有効性を評価し、当社および国内外のグループ企業の業務執行の適切性について確認するとともに、必要に応じ改善に向けた助言・提案を行っています。

体制と取り組み

社長直属の監査部（18名）を設置、年度初めにグループ全体のリスクおよび内部統制の状況を考慮した業務監査計画を策定し業務監査を実施

業務監査結果の報告

業務監査における監査報告書について月に一度の定例報告会にて社長に直接報告すると同時に、すべての取締役および監査役ならびに関係部門に配布、並行して半期ごとに取締役会で、四半期ごとに全執行役員で構成される合同会議で報告を実施

社外監査役

選任基準 ●社外監査役には、経営陣から独立した経営監視機能として、広範かつ高度な知見に基づく適法性・妥当性の観点からの監査の役割を期待しています。

- 東京証券取引所が定める独立役員の独立性に関する判断基準のほか、社外役員の独立性に関する判断基準を当社においても定め、社外監査役を選任しています。

社外監査役の選任理由と2023年度の活動状況

氏名	選任理由	出席回数	重要な兼職の状況
古澤 ゆり氏 2022年6月 就任	国土交通省において要職を歴任し、内閣の機関では働き方改革・女性活躍・ダイバーシティ推進に携わり、また、民間企業での海外事業展開も経験しており、幅広い視野と高い見識を有していることから、社外監査役として適任であると考え選任しています。	取締役会 ^{*1} 13回／100% 監査役会 12回／100%	株式会社クボタ 社外監査役
樹田 恭正氏 2023年6月 就任	アステラス製薬株式会社においてCFOの経験を持ち、財務・経理を中心に経営全般の深い知見を有しています。また、デロイトトーマツグループにおいて独立非業務執行役員を歴任し、また、オリンパス株式会社において社外取締役監査委員長としての経験もあり、幅広い視野と高い見識を有していることから、社外監査役として適任であると考え選任しています。	取締役会 ^{*1} 10回／100% ^{*2} 監査役会 10回／100% ^{*2}	

※1 上表の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および定款に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が1回ありました。

※2 樹田 恭正氏の出席回数は、当社監査役に就任した2023年6月21日開催の第92期定時株主総会以降を対象にしています。

* 「重要な兼職の状況」は2024年9月末日時点の状況です。

内部統制

体制

内部統制とリスクマネジメントの実効性を高めることを目的に、CRMO（最高リスク管理責任者）が統括するリスクマネジメントグループから監査部を独立させ、内部監査部門の組織上の独立性をより高いレベルで確保し、内部統制の有効性を高める体制を整えています。

内部統制システム

当社は、会社法および会社法施行規則にもとづき、「取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制の整備」「その他株式会社の業務ならびに当該株式会社およびその子会社から成る企業集団の適正を確保するために必要なものとして、法務省令で定める体制の整備」についての基本方針を取締役会において決議しています。なお、この基本方針については、随時見直しを図り、整備・運用を行っています。

財務報告に係る内部統制

金融商品取引法にもとづく「内部統制報告制度」に関して、当社の財務報告に係る内部統制の整備および運用については、CEO（最高経営責任者）およびCFO（最高財務責任者）が責任を有しています。またその評価については、連結会計年度の末日を基準日として行っており、一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価に関する基準に準拠しています。

2024年3月31日現在の整備および運用状況については、評価の結果、有効であると判断し、その旨の内部統制報告書を会計監査人の監査を得て発行しました。



第93期 有価証券報告書および内部統制報告書については、当社IRサイトに掲載しています。
https://www.subaru.co.jp/ir/library/pdf/ms/ms_93.pdf

役員報酬制度

役員報酬制度の改定

当社は、取締役および執行役員（社外取締役を除く。以下、「取締役等」という。）に対する当社グループの中長期的な企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを強化するため、役員報酬制度の見直しの一環として、2024年度に譲渡制限付株式報酬制度を改定しました。今回は主に以下3点の改定を行っており、2024年6月19日に開催された第93期定時株主総会にて承認可決され、2024年度の役員報酬から適用しています。

株式報酬の構成比率拡大

役員報酬については、2017年度より定額報酬型（以下、「RS^{*1}」という。）の譲渡制限付株式報酬を導入し、2022年度には変動報酬型（以下、「PSU^{*2}」という。）を加え、段階的に株式報酬のウェイトを高めてきました。2024年度の改定では株式報酬の構成比率をさらに増やし、企業価値の向上と報酬の連動性をより高めました。本改定により代表取締役社長CEOの報酬は、基本報酬、年次業績連動賞与、譲渡制限付株式報酬の各報酬の基本的な構成比率が1：0.5：0.7（うち、PSU 0.5+RS 0.2）となります。なお、社外取締役の報酬は従前の通り、基本報酬のみとします。

PSUにおける業績指標（以下、「KPI」という。）として相対TSR（対 配当込みTOPIX成長率）を追加

2024年度の改定では従前のKPIに加えて、企業価値の改善に関する指標である相対TSR（対 配当込みTOPIX成長率）を定量（財務）評価におけるKPIに新たに追加しました。

株式報酬に対するクローバック条項の導入

報酬がバランスの向上を目的とし、株式報酬割合の増加を機に、株式報酬制度にクローバック条項を導入します。譲渡制限期間中または譲渡制限の解除後3年以内に、当該役員に非遵行為があった場合および株式付与の前提とした業績に重大な誤りがあることが判明した場合は、当社は役員報酬会議において審議・決定した内容を踏まえ、取締役会の決議により、当該役員に対し、本割当株式の全部もしくは一部の無償取得、または当該株式の時価相当額の金銭の支払いを請求することができるものとします。

※1 Restricted Stock

※2 Performance Share Unit

役員報酬制度の概要

基本報酬

基本報酬として、月例の固定報酬を支給します。個人別の支給額は、役位を基礎とし経営環境などを勘案して具体的な金額を決定します。

年次業績連動賞与（短期インセンティブ）

KPIは当事業年度の連結税引前利益を基礎とし、上位の役位ほど年次業績への連動性を強めた報酬テーブルを設定し、毎年一定の時期に現金報酬として支給します。また、専務執行役員・常務執行役員・執行役員に対しては、年次業績のほか人材育成への貢献度などを勘案したうえで、具体的な金額を決定します。なお、社外取締役への支給は行いません。

譲渡制限付株式報酬（中長期インセンティブ）

- ・定額報酬型（RS）：毎年一定の時期に、当社の業績、各取締役の職責の範囲および諸般の事情を勘案して決定した基準額に相当する数の当社普通株式を交付します。
- ・変動報酬型（PSU）：毎年一定の時期に、当社の業績、各取締役の職責の範囲および諸般の事情を勘案して決定した基準額に相当する数のユニット（1ユニット=1株換算）を付与し、評価期間後、ユニット数に各業績指標の目標達成度合いに連動して定められる支給率を乗じて算定された数の当社普通株式を交付します。

<2024年度のPSUのKPI>

定量（財務）評価には連結ROEを、定性（非財務）評価には従業員エンゲージメント指数改善ポイントおよび相対TSR（対配当込みTOPIX成長率）を採用しています。

なお、社外取締役への譲渡制限付株式報酬の支給は行いません。

取締役報酬制度のイメージ（代表取締役社長CEOの場合）

	固定分	短期インセンティブ	中長期インセンティブ	
	基本報酬	年次業績連動賞与	譲渡制限付株式報酬	
			変動報酬型（PSU）	定額報酬型（RS）
構成比*	1	0.5	0.5	0.2

※ 年次業績連動賞与、譲渡制限付株式報酬（変動報酬型／定額報酬型）の構成比は基本報酬を1とした際の比率

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

2024年度における取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針は以下の通りです。

（2024年5月15日取締役会において決定）

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針																													
1. 基本方針	当社の取締役の報酬は、以下に掲げる項目の観点から決定することを基本方針とする。 (1) その役割と責務に相応しい水準とし、適切、公正かつバランスの取れたものとする。 (2) 企業業績と企業価値の持続的な向上に対する動機付けや優秀な人材確保に配慮した体系とする。 具体的には、社外取締役を除く取締役については、基本報酬、年次業績連動賞与、譲渡制限付株式報酬（国内非居住役員は譲渡制限付株式に代わりファントムストック）により構成する。社外取締役については、独立した立場から経営の監視・監督機能を担う職務に鑑み、基本報酬のみを支払うこととする。なお、個人別の報酬の総額及び各項目の水準は、外部専門機関等の調査データを活用し、職責や社内社外の別に応じて設定する。																												
2. 業績連動報酬を除く金銭報酬（以下「固定金銭報酬」という）、業績連動報酬及び非金銭報酬の額等の決定に関する方針（報酬を与える時期または条件の決定に関する方針を含む。）	(1) 固定金銭報酬に関する方針 基本報酬として、月例の固定報酬を支給する。個人別の支給額は、役位を基礎とし経営環境等を勘案して具体的な金額を決定するものとする。 (2) 業績連動報酬に関する方針 社外取締役を除く取締役に対する年次業績連動賞与として、業績指標（以下「KPI」という）として当事業年度の連結税引前利益を基礎とする役位に応じた報酬テーブルを設定し、毎年、一定の時期に現金報酬として支給する。また、当社グループの中長期戦略の目標達成を後押しするため、非金銭報酬として付与する譲渡制限付株式報酬（後記(3)）の一部について、付与株式数を目標業績の達成度合いに連動させるパフォーマンス・シェア・ユニット（以下「PSU」という）とする。PSUのKPIは、財務指標として中期戦略において重視する連結株主資本利益率、中長期的な企業価値の向上に資する株主総利回りを、非財務指標として従業員エンゲージメントを採用する。なお、年次業績連動賞与及びPSUのKPI及び各KPIの構成割合は、環境の変化に応じて適宜に、役員報酬会議にて承認された提案内容を踏まえ、取締役会で見直しを審議決定するものとする。 (3) 非金銭報酬に関する方針 企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを強化するとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、社外取締役を除く取締役を対象に譲渡制限付株式報酬を交付する。譲渡制限付株式報酬は、その一部を定額報酬型、残りを変動報酬型とし、いずれについても在任中の譲渡を禁止し、退任時に譲渡制限を解除するものとする。定額報酬型の譲渡制限付株式報酬（RS）は、毎年一定の時期に、当社の業績、各取締役の職責の範囲及び諸般の事情を勘案して決定した基準額に相当する数の当社普通株式を交付する。変動報酬型の譲渡制限付株式報酬（PSU）は、毎年一定の時期に、当社の業績、各取締役の職責の範囲及び諸般の事情を勘案して決定した基準額に相当する数のユニット（1ユニット=1株換算）を付与し、評価期間後、ユニット数に各業績指標の目標達成度合いに連動して定められる支給率を乗じて算定された数																												
3. 固定金銭報酬の額、業績連動報酬の額及び非金銭報酬の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針	社外取締役を除く取締役の種類別の報酬割合については、外部専門機関を利用して調査した同業企業ならびに同業他社の報酬水準及び報酬ミックスを参考に、また、当社従業員給与の水準、社会情勢等を考慮し、概ね次の割合を目安とする（業績連動報酬については基準額の割合）。 <table><thead><tr><th rowspan="2"></th><th colspan="2">内訳</th><th colspan="2">割合</th></tr><tr><th>基本報酬</th><th>年次業績連動賞与</th><th>譲渡制限付株式報酬 PSU RS</th><th>社長 社長以外の取締役</th></tr></thead><tbody><tr><td>固定金銭報酬</td><td>●</td><td></td><td>1</td><td>1</td></tr><tr><td>業績連動報酬</td><td></td><td>●</td><td>●</td><td>0.9</td></tr><tr><td>非金銭報酬</td><td></td><td></td><td>● ●</td><td>0.7 0.6</td></tr></tbody></table> 報酬水準及びミックスは、当社の経営環境、及び同業企業、同業他社の状況その他の事情を勘案し、適宜、役員報酬会議にて承認された提案内容を踏まえ、見直しを行うものとする。						内訳		割合		基本報酬	年次業績連動賞与	譲渡制限付株式報酬 PSU RS	社長 社長以外の取締役	固定金銭報酬	●		1	1	業績連動報酬		●	●	0.9	非金銭報酬			● ●	0.7 0.6
	内訳		割合																										
	基本報酬	年次業績連動賞与	譲渡制限付株式報酬 PSU RS	社長 社長以外の取締役																									
固定金銭報酬	●		1	1																									
業績連動報酬		●	●	0.9																									
非金銭報酬			● ●	0.7 0.6																									
4. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項	取締役会は、役員の報酬等に関する決定プロセスの公平性や透明性を確保するため、任意の委員会として、過半数が独立社外取締役で構成される役員報酬会議を設置する。なお、役員報酬会議の議長は、取締役会の決議によって選任する。役員報酬会議は、株主総会決議及び取締役会決議に基づき、取締役の基本報酬、年次業績連動賞与及び譲渡制限付株式報酬等の具体的な額並びにそれらの支給時期等の決定権限について委任を受けるものとし、独立社外取締役も含めた委員による十分な審議の上で決定する。なお、譲渡制限付株式報酬にかかる個人別の割当株式数は、役員報酬会議の決定した基準額を踏まえ、取締役会の決議によって定める。役員報酬制度の改定等、全体に関わる事項については、役員報酬会議にて承認された提案内容を踏まえ、取締役会にて審議・決定する。 以上																												

2023年度の業績連動報酬等に関する事項

役員報酬会議は取締役会の委任を受け、2023年度の税引前利益実績を基礎とし、上位の役位ほど年次業績への連動性を強めた報酬テーブルを設定し、各取締役に支給する年次業績連動賞与を決定しています。当期業績に対する年次業績連動賞与の額およびPSUに用いたKPIに関する実績は右表の通りです。

2023年度に係る取締役および監査役の報酬等の総額

	区分	基本報酬（月額固定）	年次業績連動賞与	譲渡制限付株式報酬		合計
				PSU	RS	
取締役 11名	社内取締役 7名	213	244	69	65	591
	社外取締役 4名	38	—	—	—	38
監査役 6名	社内監査役 2名	63	—	—	—	63
	社外監査役 4名	26	—	—	—	26
合計 17名		340	244	69	65	718

*1 上表には、2023年度の末日までに退任した社内取締役2名、社外取締役1名、社外監査役2名を対象に含んでいます。2023年度末において、取締役は8名（うち、社外取締役3名）、監査役は4名（うち、社外監査役2名）です。

*2 上表の総額は、2023年度末に費用計上した金額を示しており、未確定の報酬（国内非居住者に付与されるファントムストック、PSUなど）が含まれています。

*3 ファントムストックおよびPSUの額については、2024年3月31日付の東京証券取引所プライム市場における当社普通株式の終値にて算出しており、実際の支給の際には、交付時株価を適用します。

政策保有株式

政策保有に関する方針

当社は、政策保有株式として保有する上場株式について当該企業と対話を行い、毎年取締役会において、定量的には保有にともなう便益を「配当利回り」で、資本コストは「WACC」でそれぞれ測定し比較検証しています。その結果を参考に、定性的に中長期的な経営戦略および事業戦略に資すると判断した場合のみ保有を継続することとしています。

政策保有株式に係る検証の内容

当社は、上記の方針に基づき、政策保有株式として保有する上場株式の縮減を着実に行ってきました。2015年3月末時点で保有していた60銘柄が、縮減の結果、2021年3月末に2銘柄となりました。これら2銘柄は下記の理由から現時点で保有は不可欠であると判断していますが、今後も継続的に、少なくとも年に一度は当該企業と対話を行い、毎年取締役会において評価・精査し、保有の可否について判断していきます。

純投資目的以外の目的で保有する上場株式の全銘柄

2024年3月31日現在

銘柄	株式数(株)	貸借対照表計上額(百万円)	保有目的
株式会社群馬銀行	2,850,468	2,503	当社主力工場の地元の地方銀行として、当社のみならず、地場サプライヤーの日米拠点に対しても、金融業務を通じて支援を受けています。重要なパートナーとして、金融取引などを対等かつ円滑に推進するために保有を継続します。
株式会社みずほフィナンシャルグループ	372,097	1,133	みずほフィナンシャルグループ各社より、金融取引を中心にサポートを受けており、中でもみずほ銀行は、当社の最重要取引銀行として長年に渡り幅広く経営をサポートいただいています。取引を対等かつ円滑に推進するために保有を継続します。

政策保有株式に係る議決権行使基準

政策保有株式として保有する上場株式の議決権行使については、業績不振が継続していないか、十分な人数の独立社外取締役を設置し適切に経営の監督が行われているか、コーポレートガバナンス上の問題がないかなどの評価項目を備えた議決権行使基準を取締役会にて審議のうえで定めています。これを原則としつつも、画一的な判断とならないよう、少なくとも毎年1回は保有先と対話を行い、当該企業の業績、経営方針および中長期経営計画に鑑みたくうで、企業価値の向上、コーポレートガバナンスおよび社会的責任の観点も踏まえ、適切に議決権を行使しています。また今後も毎年、議決権行使基準は見直しの可否を検証していきます。

株主・投資家の皆様との対話

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するべく、株主や投資家、アナリストとの間で建設的な対話を行い、長期的な信頼関係の構築に努めています。CEO・CFOによる決算説明会や海外ロードショー（北米・欧州）の実施をはじめ、経営陣による事業・技術説明会を行うなど積極的な対話の実行により相互理解を深めるとともに、株主・投資家の皆様との対話内容や指摘事項を取締役会や関係部門へ定期的に報告し、さらなる開示や対話の充実などにつなげていきます。

社内推進体制

CEOおよびCFOの全体統括のもと経営陣が建設的な対話を推進するとともに、対話のさらなる充実を図るためにIR部が中心となり、経営企画、取締役会事務局、財務・経理、法務、人事、サステナビリティ、知的財産、内部監査部門等の関係部門が有機的に連携を行っています。

社内へのフィードバック

株主や投資家、アナリストの皆様との対話において把握した意見・懸念などの内容は、必要に応じて取締役会に報告を行うとともに、活動報告として定期的にと取締役・監査役・執行役員のほか、関連部署にフィードバックしています。

インサイダー情報管理

対話において未公表の重要な内部情報（インサイダー情報）が漏れることを防ぐために、内部者取引防止全社規則に基づき、情報管理を徹底しています。さらに当社のディスクロージャーポリシーにもとづき、株主・投資家の皆様との適切な対話を実施しています。



ディスクロージャーポリシー

<https://www.subaru.co.jp/ir/disclosure.html>

2023年度 対話実績

経営陣が参加する各種イベント・取材に加え、当社事業への理解深化を目的とした商品・技術説明会などを通して、国内外の様々な属性の株主や投資家、アナリストの皆様と対話を行っています。

株主・投資家との対話実績

対話イベント	回数	主な対応者*
決算説明会	4回	代表取締役社長、代表取締役副社長、取締役専務執行役員CFO、専務執行役員経営企画本部長
スモールミーティング	9回	代表取締役社長、取締役専務執行役員CFO、執行役員IR部長
証券会社主催カンファレンス	6回	取締役専務執行役員CFO、執行役員IR部長
商品・技術説明会、工場見学会	3回	常務執行役員CTO、技術本部、商品企画本部、IR部門など

個別対話	回数	主な対応者*
投資家・株主との対話 (うち、海外投資家・株主との対話)	211回 (114回)	代表取締役社長、取締役専務執行役員CFO、執行役員IR部長、IR部門
アナリストとの対話	87回	執行役員IR部長、IR部門

※主な対話者の役職については実施時点の役職で記載しています。

対話における主要トピックス

直近の業績について	部品供給課題および生産状況、米国市場の状況、価格政策など
電動化に向けた取り組みについて	国内生産体制の再編計画と投資金額など
ESG関連について	カーボンニュートラル、人的資本経営、ガバナンスのさらなる強化に関する取り組みなど
「新経営体制における方針」について（2023年8月2日公表）	
株主還元について	

コンプライアンス

考え方

当社では、コンプライアンスの実践を経営の最重要課題の一つと位置づけて、SUBARUグループのすべての役員および従業員がコンプライアンスマニュアルや法令をはじめとする社内規程および社会の倫理・規範に則した行動を行うことを隅々にまで浸透・定着させています。万が一、そこで掲げた行動基準に違反するようなことがあれば、法令などの定めにより罰せられ、会社に損害が発生するばかりでなく、お客様、お取引先様をはじめとするステークホルダーの皆様や社会からの信用・信頼を失うこととなります。当社では、SUBARU全体でのコンプライアンスの徹底が経営の基盤を成すということ、従業員一人ひとりが強く認識して行動できるように、コンプライアンス体制・組織の構築および運営ならびに各種研修などの活動を実施しています。



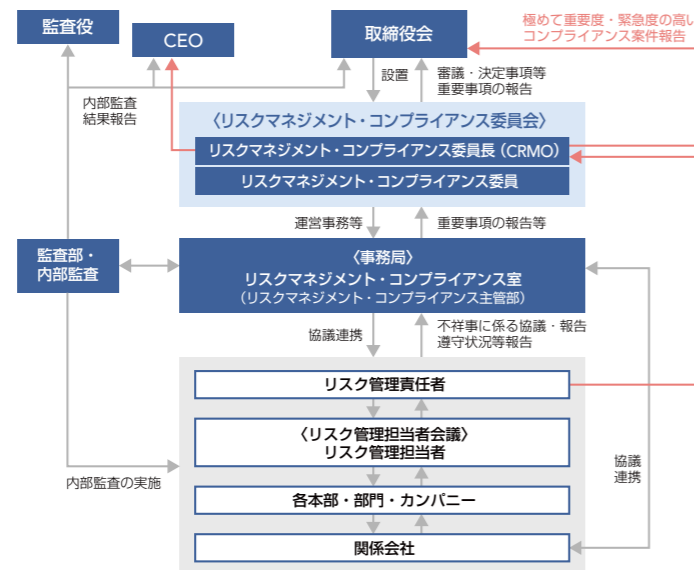
コンプライアンスマニュアル

体制

当社グループは、コンプライアンスを推進する全社的な組織として「リスクマネジメント・コンプライアンス委員会」を設置し、取締役会が選任したCRMO（最高リスク管理責任者）が、同委員会の委員長となり、グローバルかつグループワイドでの取り組みを実行しています。加えて、各種方針などの策定、SUBARUグループ全体でのコンプライアンス活動状況、内部通報制度運用状況など、重要なコンプライアンス事項に関する審議・協議、決定および情報交換・連絡を行っており、その内容については取締役会へ付議・報告しています。

また、各部門はそれぞれコンプライアンス推進のための実践計画（コンプライアンス・プログラム）を毎年度策定し、法令遵守管理や従業員へのコンプライアンス啓発などに関する継続的・計画的な自主活動を進めるほか、コンプライアンス遵守状況の確認を通して、PDCAを実行しています。

コンプライアンス体制



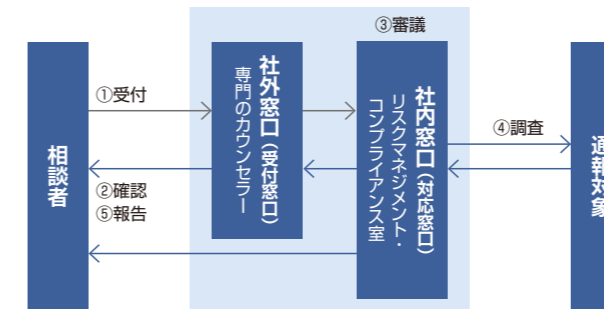
コンプライアンス・ホットライン制度

SUBARUと国内のグループ会社で働く従業員や派遣社員は、グループ内のコンプライアンスに関する問題を発見した場合、「コンプライアンス・ホットライン」を利用して「内部通報窓口」に相談することができます。

「内部通報窓口」は、電話・Web・郵送などにより受け付けた通報を、公益通報者保護法に定める従事者に指定された従業員が、事実調査や対応にあたります。また、利害関係のない第三者の外部専門事業者による社外窓口を設け、受付時間の拡大と通報者の秘匿性および機密性を強化しています。

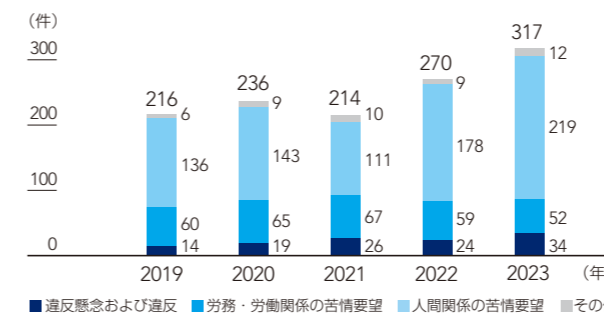
同制度の周知を図る取り組みにより、コンプライアンス意識が向上するとともに、些細なことでも気軽に相談できる風土が醸成されたことで、直近5年間の相談件数は増加傾向にあります。また、相談の8割以上は人間関係や労務・労働関係であることから、職場問題の吸い上げと解決の窓口として、組織風土改革にも寄与しています。

SUBARUコンプライアンス・ホットライン



- ① 相談の受付
- ② 相談者の意向確認 (匿名/顕名、要望など)
- ③ 調査方針会議による審議 (相談者意向を前提とした対応方針など)
- ④ リスクマネジメント・コンプライアンス室および協力者 (人事部門、職場所属長など) による調査および是正措置確認
- ⑤ 相談者への報告 (必要な場合)

コンプライアンス・ホットラインの相談内容の内訳と推移



2023年度 相談件数について

相談件数 317件

うちコンプライアンス違反懸念および違反 34件

2023年度は重大なコンプライアンス違反に該当するものはありませんでした。

34件のうち8件はパワハラなどのハラスメントと認定される行為がありましたが、ハラスメントに特化した各種研修を行うなど、継続的な啓発活動を行っています。なお、労働基準法違反の事例はありませんでした。

賄賂防止

SUBARUと国内のグループ会社は、事業に関する贈賄行為の防止を重要な課題であると捉え、「コンプライアンスガイドライン」において下記の行動基準を定め、「コンプライアンスマニュアル」でその具体的な行動を周知して徹底しています。海外のグループ会社でも、現地法令を勘案した贈賄防止に関するガイドラインを定め、従業員に求められる行動の明確化を図っています。

- 国内外を問わず、公務員又はこれに準ずる立場の者への不正な接待・贈答・便宜そのほかの経済的な利益の供与、申出又は約束の禁止
- 公務員等に該当しないお取引先様やお得意先様とのお付き合いにおける社会通念上妥当な範囲を超える供与又は接受の禁止
- 公私のけじめをつけ、業務上知り得た情報等を利用した私的な利益の享受の禁止

当社における贈賄防止のためのモニタリングの仕組みでは、コンプライアンス違反の可能性のある事案の早期発見に向けて、全部門での実態調査を通じて情報収集を行うとともに、内部監査部門による業務監査などを実施しています。さらに、リスクの大きい事案などについては、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会および取締役会へ報告する体制とし、監督の強化を図っています。

なお、2023年度、当社グループでは、腐敗防止に関連する罰金、科料、和解金の支払いはなく、その違反による懲戒解雇の対象者はありませんでした。

税務方針

SUBARUグループは、社会の恩恵を受けることで事業活動が成り立っていることから、その利益を社会に還元することの意義を強く認識し、納税はその重要な要素と考えます。

健全な事業活動による持続的な発展を目指しながら、国・地域ごとの税務関連法令、国際機関などが公表している基準に従い、税務コンプライアンスの維持向上に努め、適正な納税を行い、企業の社会的責任を果たします。

その他コンプライアンス情報に関して

コーポレートガバナンスガイドラインおよび税務方針の詳細は当社HPもあわせてご参照ください。
<https://www.subaru.co.jp/csr/governance/compliance.html>