



*Revs Your Heart*

社外取締役との対話会

ヤマハ発動機株式会社  
2025年12月12日

# Today's Agenda

- 1 登壇者のご紹介
- 2 コーポレートガバナンス強化の取り組み
- 3 パネルディスカッション
- 4 質疑応答

ヤマハ発動機株式会社 社外取締役  
指名委員会 委員長

## Jin Song Montesano



- |       |     |   |
|-------|-----|---|
| 1995年 | 9月  | 米国韓国経済研究所(KEI)行政渉外担当ディレクター  |
| 2001年 | 7月  | グラクソ・スミスクライン アジア太平洋地域 広報・渉外担当ディレクター   |
| 2005年 | 7月  | GEマネー アジア地域 コミュニケーション担当バイスプレジデント  |
| 2009年 | 3月  | クラフトフーズ アジア太平洋地域 広報・渉外担当バイスプレジデント   |
| 2012年 | 7月  | GSKワクチン グローバル・パブリックアフェアーズ担当バイスプレジデント  |
| 2014年 | 11月 | 株式会社LIXILグループ 執行役専務 広報・CSR・環境戦略担当<br>株式会社LIXIL 専務執行役員(兼)Chief Public Affaires Officer |
| 2020年 | 12月 | 株式会社LIXIL 取締役 執行役専務<br>*2020年12月1日 株式会社LIXILグループと株式会社LIXILが合併<br>【新会社:株式会社LIXIL】      |
| 2022年 | 3月  | 当社 社外取締役(現任)  |
| 2023年 | 4月  | 株式会社LIXIL 取締役 代表執行役専務<br>人事・広報・渉外・Impact戦略担当 兼 Chief People Officer(現任)               |

ヤマハ発動機株式会社 社外取締役  
報酬委員会 委員長

## 増井 敬二



1977年	4月	トヨタ自動車工業株式会社(現トヨタ自動車株式会社)入社
1999年	7月	トヨタモーターヨーロッパマニュファクチャリング株式会社出向
2005年	1月	トヨタ自動車株式会社生産管理部部長
2007年	6月	同社常務役員就任
2012年	4月	同社専務役員就任
2016年	4月	トヨタ車体株式会社代表取締役社長就任
2018年	1月	同社代表取締役・社長就任
2023年	4月	同社代表取締役会長就任
2024年	3月	当社社外取締役就任(現任)

# コーポレートガバナンス強化に向けた取り組み

## 指名・報酬委員会設置に伴う委員会の構成の変化

- 2025年3月に役員人事委員会を再編し、指名委員会と報酬委員会を設置
- 透明性と客觀性向上のため、両委員会の委員長を社外取締役とし、委員の過半数以上を社外とした



## 取締役会・監査役会における独立性と多様性の強化

- 取締役会・監査役会の過半数が独立社外役員となり、経営の透明性と監督機能を強化
- 2025年3月にグローバルなBtoCビジネスで豊富な経験を持つサラ・カサノバ氏が社外取締役に就任



# コーポレートガバナンス強化に向けた取り組み

これまで

役員人事委員会 の中で、指名と報酬の双方の議題を取り扱い、年7回程度の開催

これから

## 指名委員会

## 報酬委員会

開催実績

5回（5月、6月、7月、9月、11月）

3回（7月、9月、12月）+ 勉強会1回（5月）

主な議題

- 現CEOのレビュー
- CEOサクセッションプラン
- 次期役員体制（取締役、執行役員）

- 現行の役員報酬制度の理解
- 改善課題に関する目線合わせ
- 短期的課題への対応策

従前からの  
変化

- 審議内容の透明性の向上
- CEOサクセッションプランへのフォーカス

- 報酬系のテーマの議論への早期着手
- 客觀性を保った議論の深堀

今後の  
課題

- 委員会間の情報共有・役割整理
- 執行側の運営体制の整備
- 実効性向上のためのPDCA

## ヤマハ発動機の取締役会の特長

### 今年度の取り組み

- ✓ 取締役会付議基準を見直し、議題を絞込み
- ✓ 対面開催の増加（久しぶりに東京でも開催）

### 今後の 課題

- 以下は、実効性評価でも道半ばとの評価
- ✓ 中長期戦略の議論の充実化
  - ✓ 審議の実効性の向上

1. 経験豊富な社外役員からの多様なコメント
2. 開達な議論を行える雰囲気と機会設定



### 取締役会を超えた議論の場

#### CEO懇談会

- CEO(社長)と社外取締役、社外監査役が参加
- CEOによる業務総括・課題認識等について社外役員からフィードバック、議論

#### 役員研究会

- 取締役、監査役が参加(取締役会と同じ)
- 取締役会とは別の場として、テーマを絞って議論

#### 社外取締役・監査役意見交換会

- 社内外監査役、社外取締役が参加
- 監査役が設定したテーマについて議論

## Theme 1

ヤマハ発動機の社外取締役として求められる役割や、経営への関わり方、企業価値向上への貢献など、期待されている点についてお聞かせください。

## Theme 2

他社の取締役会と比較して、ヤマハ発動機の良い点や改善すべき点についてお聞かせください。

## Theme 3

指名委員会と報酬委員会の委員長として、それぞれの委員会の役割やるべき姿、委員会間の連携に加え、現在どのような課題意識があるのかお聞かせください。

## Theme 4

環境変化に強い収益体质や長期的な経営基盤の強化に向けた取締役会での議論の進捗や課題についてもお話しください。