

社外取締役との対話会議事録

日 時 : 2025 年 12 月 12 日 (金) 13:30~14:50
場 所 : 新丸ビルコンファレンススクエア / Zoom ウェビナー
発表者 : 社外取締役 Jin Son Montesano (ジン ソン モンテサーノ)
社外取締役 増井 敬二
司会進行 : 企画・財務本部 経営統制部長 牧野 敬一郎
同席者 : 執行役員 企画・財務本部長 橋本 満

——パネルディスカッション——

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。
---------	---

モンテサーノ取締役：東京証券取引所に上場する企業において、社外取締役の役割は従来以上に重要性を増している。当社は、より強固なコーポレートガバナンス体制の構築を目指し、継続的に取り組みを進めている。

当社の取締役会は、社外監査役や独立取締役を含め、女性役員 5 名、外国人 2 名を擁し、高い多様性を実現している。さらに、取締役にはグローバルマーケティング、企業改革、M&A、ESG、人的資本、調達・サプライチェーンなど、幅広い分野で強力な専門知識を有する人材が集結している。

近年、社外取締役に求められる役割は、単なるモニタリングや安定性の確保から、経営陣に対して成長に向けた挑戦を促すものへと変化している。当社の経営陣も、中期経営計画の達成に向け、より効果的な方法を模索する必要性を認識しており、課題は「どのようにしてそこに到達するか」、そして「いかにスピードと俊敏性を高めるか」にある。

そのうえで、外部からの視点は極めて有益であり、当社はこの仕組みが良效に機能していると認識している。

増井取締役：ジンさんから包括的で大変良いコメントを頂いたので、重なるところは避け、私として特に貢献したいことについてお話する。私自身、自動車業界、特にモノづくりの分野での長いキャリアがあるため、そこでの知見を同じモビリティ分野である当社の経営に役立てたいと考えている。また、長年経営に携わってきた経験から、当社の経営トップと執行責任者とのコミュニケーションが、いかにオープンでフラットに行われているかは、取締役会において常に注視しているポイントである。

当社では、取締役会やその他の場においても率直な意見交換が活発に行われており、この点を非常に好ましく評価している。今後も、こうしたコミュニケーションのさらなる充実に貢献したいと考えている。

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。
---------	---

増井取締役：取締役会や CEO 懇談会などを通じ、当社では自由な発言と活発なコミュニケーションが行われている点を高く評価している。執行役員や部長クラスも率直に意見を述べ、反論できる風土があり、創業以来のチャレンジ精神が公式な場でも発揮されていると考えている。

一方で、改善の余地もある。執行側の取締役は自らの管掌分野に基づく発言が中心となる傾向がある。より全社的な視点での意見が増えることで、議論はさらに充実すると考えている。また、取締役会のテーマは絞り込まれてきてはいるものの、報告事項が多い場合、議論の時間が不足する傾向がある。さらに、説明に時間を要し、議論が表面的に終わるケースもあるため、今後はより深い議論を促進する仕組みが必要である。

モンテサーノ取締役：私も増井さんのご意見に同意。また、私は LIXIL の取締役会にも社内取締役として参加しており、両者を比較する視点を持っている。その中で、ヤマハ発動機の最大の強みの 1 つは、難しい議論を恐れない「チャレンジ精神」だと考える。取締役会では率直で正直な議論が行われており、経営陣はそれに対して積極的に関わり、改善する姿勢を持っている。議論が長引くこともあるが、それは本質的なテーマを深く掘り下げるためだと考えている。非常に優秀な独立社外取締役が揃っており、多様な意見交換ができることも良い点だと考えている。

改善点は、どの企業でもいえることだが、難しい局面においては短期的な視点に偏りやすくなってしまふ点である。独立社外取締役は、こうした状況で長期的な方向性を維持し、経営陣を引き戻す役割を果たす必要がある。短期課題への対応と長期戦略の確忍を両立させることが重要であり、経営陣がより明確な回答を示すことで、取締役会の議論はさらに有意義になると考えている。ただ、長期視点に欠けているということではない。当社の中期経営計画は長期的な方向性を反映しており、企業価値向上に寄与していると考えている。

また、特定分野において、社外取締役と経営陣の間に専門知識に差があるため、そのギャップを埋める議論が必要だと考えている。例えば、当社は、かなり高いブランド価値があるものの、その価値をどのように差別化の源泉として活用するかという議論において、十分に経営陣が消化できていない部分があると感じている。この議論は人財戦略にも通じている。必要な人財を外部から採用するのか、社内で育成するのかという選択が重要である。私は LIXIL で人的資本を扱っており、その専門性を取締役会の議論に反映させることで、当社における人的資本の考え方は確実に進化していると考えている。

司会：当社の取締役会は他社と比べて意見交換が活発なのでしょう。私は当社しか知らないのですが、当社の雰囲気一般的なのかを教えてください。

増井取締役：率直に言えば、社外取締役の指摘は非常に厳しいと思う。ストレートに意見を述べるので、相手が気の毒に思えることもある。しかし、執行側はそれを真摯に受け止め、議論が深まっている。議長である渡部会長の采配は適切で、厳しい局面でも和やかに議事を進め、全員に発言の機会を与える点は非常に優れていると考えている。

モンテサーノ取締役：私もそう考えている。他社の取締役会は形式的で控えめな印象があるが、当社は非常にダイナミック。議論は情熱的で、時に厳しい場面もある。しかし、それは改善への強い意欲と会社の可能性へのコミットメントの表れである。批判ではなく、より良い会社を目指す前向きなフィードバックが中心であり、現状の価値をさらに高めようとする議論が行われている。

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あるべき姿、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。
---------	---

モンテサーノ取締役：まず強調したいのは、役員人事委員会を指名委員会と報酬委員会に分けたことで、議論の質が大きく向上したことである。以前の役員人事委員会では、社外取締役全員が一堂に会し、時間も限られていたため議論が表面的になりがちだった。分割後は、それぞれの委員会が専門的な視点から深い議論を行うことが可能となり、意思決定の精度が高まっている。この2つの委員会の設置は、ガバナンスの改善に向けた正しい一歩であると確信している。

指名委員会の役割は、CEO や取締役、監査役の安定的かつ効果的な後継者計画を構築し、取締役会の構成を最適化することである。長期的な視点では、当社は、電動化やデジタルトランスフォーメーションといった産業構造の大きな変化に直面しているため、取締役会にはこれらの分野に精通した専門性をさらに取り入れることが望ましい。

後継者計画のプロセス整備はすでに始まっており、渡部会長とともに、この取り組みを当社の価値創造に直結する重要課題として推進している。この取り組みには、定款に基づくルールが存在するものの、より厳密なプロセスが求められる。また、特徴的なのは、私が論理的フレームワークや基準を重視する一方で、渡部会長や経営陣は従来の考え方を重視する傾向があることである。この2つの視点が融合することで、健全で活発な議論が生まれ、結果として、強固な後継者計画の基盤が築かれるなど、全体として良好な進展が見られていると感じている。

増井取締役：私自身、当社の取締役に就任してからまだ1年であるが、このたび報酬委員会の委員長に指名された。報酬委員会にはグローバルな経験を有するメンバーも参加しており、多様な視点から意見を得られることは非常に新鮮であり、委員会に大きな価値をもたらしていると思う。

当社は今年、新しい報酬体系を導入し、その初年度を迎えている。報酬委員会では、体系の理解を深めるとともに、実際の運用を通じてKPIの妥当性や市場との連動性を検証している。今後は、外国人幹部の処遇や指名委員会との連携を強化し、トップマネジメントのパフォーマンスと報酬体系の整合性を確保することで、持続的な企業価値向上に貢献していく考えである。

Theme 4	環境変化に強い収益体質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てください。
---------	---

増井取締役：現在、当社を含むモビリティ産業は、米国の追加関税など、極めて難しい事業環境に置かれている。このような状況下で、企業体質をより強固にすることは容易ではないが、社外取締役としての役割は、外部の視点から執行側に危機感を促し、必要な刺激を与えることであると考えている。そのため、個別案件にとどまらず、全般的な課題について執行側と継続的に議論を行っている。

具体的な方策としては、当社の主力事業であるマリン事業やモーターサイクル事業において、為替や関税の影響を最小化するためのグローバルな生産レイアウトの再構築が重要である。また、厳しい事業環境下では、開発投資において優先順位を明確化し、メリハリをつけることが求められる。さらに、調達や生産の分野では、モノづくりで強い優位性を持った会社にすることが、製造業において最も重要な課題である。そのため、開発期間や生産準備を計画どおりに進め、計画台数を確実に達成し、売上につなげる体制の強化が不可欠である。

こうした取り組みを通じて、当社全体の体質強化を図り、持続的な成長を実現することが目標である。社外取締役として、これらの観点から執行側との議論を続けている。

モンテサーノ取締役：ヤマハ発動機は長い歴史の中で卓越した実績を築いてきた非常に成功した企業である。その背景には、強い「挑戦する文化」がある。新しいことに積極的に取り組み、実験を重ねる姿勢は、企業の健全性を支える重要な要素であり、この文化はヤマハの強みである。

一方で、優先順位を明確にすることは必ずしも得意としてこなかった側面もある。しかし、外部環境の変化は、事業ポートフォリオを見直し、何を本当に優先すべきかを再考する絶好の機会である。資本配分や投資テーマを明確化し、意思決定の質を高めることが、長期的な企業価値向上につながると考える。

もう 1 つ強調したいのは、「シンプル化」である。事業を取り巻く環境がより複雑化する中で、製造業の難易度は高まっている。私自身も製造業に携わっているため、この課題を深く理解している。選択と集中こそが、企業の強靱性を高める重要なドライバーである。

社外取締役として経営陣に促したいのは、意思決定の仕組みをより明確にすることである。判断のプロセスを明示することが、スピードと俊敏性を生み出し、困難な時期への対応力を強化し、長期的にも企業を支えると考えている。こうした議論を取締役会で行えることは非常に価値が高いと考えており、経営陣がこの議論をオープンに受け入れていることは高く評価している。

司会：当社の経営陣が社外役員のコメントを受け入れているという意見があったが、増井さんはその点をどのように感じていますか。

増井取締役：社外取締役からの指摘を経営陣は常に真摯に受け止めている。簡単に答えが出るものではない課題も多く、苦労している部分は多いと思うが、外部からの気づきを大切にしている姿勢は非常に良い。「外の人には分からない」という態度をとられるとコミュニケーションは途絶えるが、当社は素直に受け止め、どう改善していくかを考えている。その姿勢自体は立派であると感じている。

Q. 社外取締役求められる役割、特に監督機能の重要性をどう考えているのか教えてください。

モンテサーノ取締役：社外取締役として、経営の健全性を確保するための監督機能は不可欠だと考えており、定期的な監査やレビュー、報告は継続的に実施している。毎月の取締役会で特定のプロジェクトについて確認し、詳細なレビューが必要な案件についてはフォローアップしている。特に問題が指摘された場合は重点的に確認している。CEO は毎月「Bad news」から報告し、取締役はその課題に対して詳細なフィードバックを求めている。

増井取締役：具体的な監督事例として、二輪車の型式指定申請での法規認証問題への対応がある。この件については、取締役会で経営陣の対応方針を検証し、必要に応じて追加の対策を提案してきた。特に、こうした問題の背景には、リソース不足や風土の課題があることが多いため、人的・技術的リソースの十分な確保を求めている。単なるアドバイスではなく、実効性のある解決策を提示し、経営の意思決定に反映させることが、社外取締役の責務であると考えている。

Q. 赤字事業について、取締役会ではどのような議論がなされ、社外取締役はどのようなアドバイスをしているのか。

増井取締役：社外取締役として、単に売上やラインナップの拡充を評価するだけではなく、事業の競争力や収益性に関して厳格に助言・監督している。特に、赤字が続く事業については、将来の展望を含めて本当に継続すべきかを真剣に議論している。これは企業価値に直結する重要なテーマである。

同時に、事業ポートフォリオ全体のバランスも重視している。例えば、モーターサイクル事業やマリンスポーツ事業といったコア事業の収益力を高めることで、厳しい事業を全社でカバーする取り組みも必要であると考えている。

モンテサーノ取締役：社外取締役として、単に経営報告を確認し、コメントするだけではなく、競争環境の現状や将来の動向、他社の戦略を踏まえ、当社事業の位置づけを多角的に評価している。他社の投資状況を把握し、当社が同等の投資を行えるかなど、重要な問いを投げかけている。競争力を維持できない場合は、幅広い選択肢を検討する必要がある。こうした議論は取締役会でも活発に行われ、事業ポートフォリオの意思決定において重要な役割を果たしていると考えている。

Q. 御社はチャレンジ精神がある一方で、市場に合った製品投入ができておらず、開発が競合の後追いに見える。この現状をどう考えているのか。

モンテサーノ取締役：この点については、私も同様に課題だと感じている。率直に言えば、当社は依然としてプロダクトアウト志向が強い。今後は、より消費者志向に転換する必要がある。消費者の嗜好やライフスタイル、市場動向を深く理解し、それを当社の強みである製品開発力や優先順位付けに結びつけることが重要である。

当社には技術力や製品開発力への強い誇りがあり、自分たちが市場で最高だと思う製品を作る文化がある。しかし、選択と集中に加え、消費者や顧客のインサイトを開発の上流工程に取り込むことが不可欠だと考えている。このテーマは取締役会で継続的に議論しており、最近カサバ取締役が加わったことで、より核心に迫る内容になってきている。

増井取締役：私も同様に課題と感じている。当社の開発現場では、エンジニアが自分のやりたいことを追求する傾向があるのは事実。もちろん技術者の自由な発想は強みだが、経営の観点からは、開発リソースや生産投資を市場ニーズに的確に集中させることが不可欠である。市場が求めるものを見極め、メリハリをつけた投資を行わなければ、経営的に非常に厳しい状況になりかねない。

そのためには、マーケットトレンドを先取りし、ユーザーが本当に欲しい商品を少しでも早く投入できる仕組みやプロセスを確立する必要がある。これまでの「良いものを作れば売れる」という考え方だけでは、競争が激化する中で差別化は難しくなってくると考える。

例えば、二輪車のプレミアムモデルは確かに魅力的で、当社の強みでもあるが、今後は「良い商品を作る」だけでなく、「市場が求めるものをタイムリーに提供すること」が企業の競争力を左右する。これは他事業にも共通する課題。市場予測は難しく、外れることも多いため、マーケットの規模や成長性を的確に見極める力を高めることが重要だと考えている。

司会： 当社のマーケティング機能については、取締役会においてしばしば議題となっており、他の社外取締役の方からも改善すべきであるとの意見が寄せられている。これを受け、執行側としてもマーケティング機能の強化は重要な課題であると認識しており、今後さらに取り組みを加速していく方針である。

Q.	報酬制度において、3年平均ROAのような実績指標だけでなく、開発や施策の結果に対するプロセス評価を組み込むべきではないか。
-----------	--

増井取締役： 当社は今年より新しい報酬制度を導入し、運用を開始している。現行制度では、ROAの3年平均を中期的な評価指標として採用し、加えて短期業績指標をKPIとして設定している。プロセス評価やコスト効率といった要素を評価指標に組み込むことについては、今後の検討課題としている。

また、定量評価に加え、定性的評価の重要性も認識している。具体的には、カーボンニュートラルへの取り組みやガバナンス強化など、持続可能性や企業価値向上に資する要素を評価項目として既に導入し、運用を開始している。

Q.	プレゼン資料に今後の課題として取締役会の審議の実効性の向上とあったが、具体的に教えてほしい。
-----------	---

司会： 当社取締役会では、説明や質疑に時間を要し、本質的な議論に十分な時間を割けない場合がある。

現在、当社では資料と動画を事前に配信しているが、今後は内容をより分かりやすく充実させることで、議論に集中できるようにしていく。加えて、議題を見直し、重要なテーマに絞り込んで行く予定。現在は報告事項が多く取締役会に上がっているが、社外役員とのコンセンサスが得られれば、報告は他の場に移し、取締役会では中長期的なテーマにより多くの時間を割く方針である。これにより、戦略的な議論の質と深度を高め、取締役会の実効性を一層向上させることを目指していく。

Q.	株式市場に伝えきれていない、評価されるべき企業価値はどこにあると考えているか。
-----------	--

増井取締役： 当社は、モーターサイクル事業を主軸に幅広い製品群を展開している。これらの製品は移動手段としての実用性に加え、余暇やレジャー、アミューズメントといった「楽しむ価値」を提供する点に特徴がある。しかし、こうしたブランド価値を十分に活かし切れているかという、課題が残されている。

特に海外市場においては、顧客のライフスタイルやライフサイクルに沿った総合的な価値提供が十分に実現できていないと感じている。ハードウェアとして高品質な製品を提供しているものの、ソフト面、例えばファイナンスサービスや購入後の顧客体験の充実など、付加価値を高める取り組みはまだ限定的である。

マリン分野では、コネクテッド機能やデジタルサービスなどソフト面の価値が急速に高まっているが、当社の対応はまだ十分とは言えない。今後は、ブランド価値を最大限に活用し、製品だけでなくサービスや体験を含めた総合的なソリューションを提供することで、顧客との長期的な関係を構築し、企業価値を高めることが重要だと考えている。

モンテサーノ取締役：当社にとって、将来の企業価値を創出する最大の機会の1つは、ブランドを活かしたユーザー体験のイノベーションである。現状では製品そのものに注力しているが、顧客からのフィードバックによれば、より豊かなユーザー体験やシームレスな接続性において、さらなる向上の余地がある。エンジンやハードウェア、デザインの品質は高いものの、ハードとソフトを融合し、他社を超える体験を提供することで、製品価値をさらに高める余地がある。

コネクティビティを強化し、テクノロジーを活用して顧客体験を向上させることは、当社の競争力を高める重要な要素。これにより、製品単体の価値にとどまらず、サービスや体験を含めた総合的な価値提供を実現し、持続的な差別化を図ることが可能となる。

また、顧客層の変化にも対応する必要がある。特に北米市場では既存顧客の高齢化が進んでおり、新しい世代の消費者を取り込むことは重要な戦略課題である。彼らは従来とは異なる価値を求めており、そのニーズを的確に捉えるためには、戦略的マーケティング、消費者インサイト、データ分析の強化が不可欠である。これらは当社が現在投資を進めている分野であり、今後の成長と競争力創出の鍵となる。

Q.	新設された指名委員会と報酬委員会の実効性を、投資家としてどのように確認すればよいか。
-----------	---

モンテサーノ取締役：将来の企業価値向上に向けて後継者計画を最重要課題の1つと位置づけている。後継者計画の成果が現れるまでには、通常5年、その真価が確認できるのは10年と時間を要する。当社の課題は、CEOレベルの後継者候補を育成するための「人財パイプライン」の整備だと考えている。

当社には、計画的なローテーションや育成プログラムにより、優秀な人財は多くいる。課題は、将来のリーダー候補を特定し、育て、継続的に評価するための仕組みを確立することである。現在、経営陣と連携し、フレームワークと評価基準を導入し、将来のヤマハ発動機を牽引するリーダーに求められる資質を明確化した上で、タレントマッピングや重点的な育成プログラムなどの先進的手法を活用している。きちんとした後継者計画がなければ、人財選定は不確実な要素や個人の見解、過去の慣習に頼ることになる。当社が求めるのは、事業の未来を見据え、会社を前進させることができるリーダーである。過去の基準にとらわれず、急速に進化する技術や変化する地政学的状況、そして不確実な経済環境の中でも、効果的に組織を導ける、未来の事業環境に対応できるリーダーを育成することが重要である。

増井取締役：当社は、報酬体系の将来像を検討する中で、現行制度におけるKPIの設定方法や評価指標の改善を重要なテーマとしている。今年度の課題を踏まえ、来年度以降の改善に向けた具体的な検討を進めている。

例えば、今年度の実績を新しい評価方法に適用した場合の影響を試算するなど、報酬委員会においてシミュレーションを実施し、議論を深める取り組みを行った。このような定量的な検討に社外取締役も参画し、従来の「結果を聞いただけ」から「自ら検証する」プロセスへと進化したことは、大きな成果である。また、委員会を報酬に特化した形で分離したことにより、議論の質が向上し、グローバルな視点からの適切性や透明性についても意見を聞くことができた。

今後は、こうした議論の成果を外部的に対しても分かりやすく説明し、説明責任を果たすことが必要だと考えている。

Q.	指名委員会と報酬委員会を分離したきっかけについて教えてほしい。
-----------	--

モンテサーノ取締役：何か特定のきっかけがあったわけではなく、ガバナンス改善を継続的に議論する中で、従来の役員人事委員会では、報酬や指名、後継者計画に関して質の高い議論が難しいという課題があった。そのため、今年度は指名委員会と報酬委員会を新設し、独立性と透明性を高める体制に移行した。

すでに一定のメリットは確認されているが、より強固なガバナンス体制を構築することが重要である。報酬と指名は、独立取締役が企業価値創出に貢献できる最も重要な領域であり、適切な人材を適切な役割に配置することは、企業価値に大きな影響を与えていると考えている。

増井取締役：現在は監査役会設置会社であるが、指名委員会等設置会社や監査等委員会設置会社への移行が進む中で、どの体制が当社のガバナンスを最も強化できるかを検討してきた。その結果、監査役会設置会社には、常勤監査役による社内監査を含む強固な監査機能というメリットがあることから、当面は現行体制を維持する方針とした。

一方で、指名委員会等設置会社の良さも取り入れるべきとの考えから、従来の役員人事委員会を改め、指名委員会と報酬委員会を設置し、委員長を社外取締役が務めることで独立性と透明性を高める仕組みを導入した。この体制は、外部の意見も踏まえた議論の結果であり、ガバナンス強化に向けた重要な一歩である。今後は、この仕組みを継続的に検証し、必要に応じて指名委員会等設置会社への移行を含めた提案を行うなど、能動的な委員会運営を目指していきたい。

以上