



## 第198期 定時株主総会 招集ご通知

2022年6月22日(水曜日) 午前10時開催

証券コード：7951



ヤマハ株式会社

# 世界中の人々のこころ豊かなくらし

## 企業理念

### 感動を・ともに・創る

私たちは  
音・音楽を原点に培った技術と感性で  
新たな感動と豊かな文化を  
世界の人々とともに  
創りつづけます

## 目次

- |  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| 01 ヤマハが目指すもの・企業理念                        | 43 5. 会社役員に関する事項                  |
| 02 株主の皆さまへ                               | 48 6. 会計監査人の状況                    |
| 03 ■第198期定時株主総会招集ご通知                     | 49 7. 業務の適正を確保するための体制             |
| 05 電磁的方法(インターネット等)による<br>議決権行使のお手続きについて  | 51 8. 業務の適正を確保するための<br>体制の運用状況の概要 |
| 06 QRコードを読み取る方法<br>「スマート行使®」による議決権行使について | 53 ■連結計算書類                        |
| 07 ■株主総会参考書類                             | 53 連結財政状態計算書                      |
| 07 第1号議案 剰余金の処分の件                        | 53 連結損益計算書                        |
| 08 第2号議案 定款一部変更の件                        | 54 ■計算書類                          |
| 09 第3号議案 取締役8名選任の件                       | 54 貸借対照表                          |
| 19 当社の独立役員指定基準                           | 54 損益計算書                          |
| 20 取締役会の構成 他                             | 55 ■監査報告書                         |
| 21 ■事業報告                                 | 55 連結計算書類に係る会計監査人の<br>監査報告書(謄本)   |
| 21 1. 企業集団の現況に関する事項                      | 57 会計監査人の監査報告書(謄本)                |
| 41 2. 会社の株式に関する事項                        | 59 監査委員会の監査報告書(謄本)                |
| 41 3. 会社の新株予約権等に関する事項                    | 61 トピックス                          |
| 42 4. 当社が保有する株式に関する事項                    | 62 株主メモ                           |

表紙

Let's Make Waves

ヤマハのお客様が、様々な場面でMake Wavesする瞬間を  
表現したムービーのエンディング・シーンです。

<https://www.youtube.com/watch?v=cKrwY5uuPE>



## 株主の皆さまへ

株主の皆様には、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

新型コロナウイルス感染症によりお亡くなりになられた方々に謹んでお悔やみ申し上げます。また、罹患されている方々には心よりお見舞い申し上げますとともに、困難な状況におられる方々の一日も早いご回復をお祈り申し上げます。

当社グループの第198期(2021年4月1日から2022年3月31日まで)の業績は、半導体調達難及び物流の混乱などによる商品供給不足が継続したものの、新型コロナウイルス感染拡大による影響からの回復が進み、売上収益4,082億円、事業利益430億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は373億円となりました。

期末配当につきましては、1株につき33円とさせていただきますたく、第198期定時株主総会においてご提案申し上げたいと存じます。これにより中間配当金(1株につき33円)を加えた年間配当金は、前期と同額の1株につき66円となります。

また第198期において、株主の皆様への還元を進めるとともに資本効率の向上を図ることを目的として、425万株、総額280億円の自己株式取得を実施しました。

第199期からは、新たな中期経営計画「Make Waves 2.0」がスタートいたしました。その概要につきましては、本招集ご通知の29ページから36ページに掲載しております。「Make Waves 2.0」では、「新たな社会で持続的な成長力を高める」を基本方針とし、「事業基盤をより強くする」「サステナビリティを価値の源泉に」「ともに働く仲間の活力最大化」の3つの方針に基づき戦略を組み立て、経営ビジョン「なくてはならない、個性輝く企業になる」の実現を目指してまいります。

株主の皆様におかれましては、今後とも一層のご指導とご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。



2022年5月  
取締役  
代表執行役社長

中田卓也

(証券コード 7951)

2022年5月31日

株主各位

静岡県浜松市中区中沢町10番1号

ヤマハ株式会社

取締役  
代表執行役社長 中田 卓也

## 第198期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

当社第198期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

**新型コロナウイルス感染拡大防止のため、可能な限りご来場を見合わせていただき、同封の議決権行使書用紙のご郵送又はインターネット等による議決権行使をお願いいたします。**

お手数ながら後記株主総会参考書類をご検討いただき、2022年6月21日(火曜日)午後5時までに議決権を行使していただきますようお願い申し上げます。

### 【郵送による議決権行使の場合】

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、上記の行使期限までに到着するようご返送ください。

### 【電磁的方法(インターネット等)による議決権行使の場合】

5ページ記載の「電磁的方法(インターネット等)による議決権行使のお手続きについて」をご確認のうえ、議案に対する賛否をご入力ください。

敬 具

記

1. 日 時 2022年6月22日(水曜日)午前10時
2. 場 所 静岡県浜松市中区中沢町10番1号 当社18号館1階  
(本招集ご通知の裏面「株主総会会場ご案内図」をご参照ください。)
3. 目的事項  
報告事項 1. 第198期(2021年4月1日から2022年3月31日まで)事業報告の内容、連結計算書類の内容並びに会計監査人及び監査委員会の連結計算書類監査結果報告の件  
2. 第198期(2021年4月1日から2022年3月31日まで)計算書類の内容報告の件  
決議事項  
第1号議案 剰余金の処分の件  
第2号議案 定款一部変更の件  
第3号議案 取締役8名選任の件



#### 4. 招集にあたっての決定事項

- (1) 議決権行使書用紙において、各議案に賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示をされたものとしてお取り扱いいたします。
- (2) 議決権の重複行使について
  - ① インターネット等により複数回、議決権行使をされた場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。
  - ② インターネット等と議決権行使書用紙の両方で議決権行使をされた場合は、インターネット等によるものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。
- (3) 当日代理人により議決権を行使される場合は、他の議決権を有する株主様1名に委任することができます。この場合は、株主様ご本人の議決権行使書用紙とともに、代理権を証明する書面をご提出ください。

#### 5. その他本招集ご通知に関する事項

本招集ご通知に際して提供すべき書類のうち、「連結計算書類の連結注記表」「計算書類の個別注記表」「連結持分変動計算書」及び「株主資本等変動計算書」につきましては、法令及び当社定款第18条の規定に基づき、インターネット上の当社ウェブサイト(<https://www.yamaha.com/ja/>)に掲載しております。また、「連結包括利益計算書」及び「連結キャッシュ・フロー計算書の要旨」につきましても、同ウェブサイトに掲載しておりますので、本招集ご通知の添付書類には記載しておりません。

以 上

- ◎ 当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。株主総会参考書類及び添付書類に修正すべき事情が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイト(<https://www.yamaha.com/ja/>)に修正後の事項を掲載させていただきます。

#### ▶ 新型コロナウイルス感染拡大防止への対応

- ・ 新型コロナウイルス感染拡大防止のため、可能な限り株主総会当日のご来場を見合わせていただき、同封の議決権行使書用紙のご郵送又はインターネット等による議決権行使をお願いいたします。
- ・ インターネット等による議決権行使の詳細は次ページ(5~6ページ)をご参照ください。
- ・ 本株主総会につきましては、株主総会の翌日6月23日(木曜日)正午(予定)より、下記当社ウェブサイトにて動画配信いたします。

[https://www.yamaha.com/ja/ir/shareholder\\_info/](https://www.yamaha.com/ja/ir/shareholder_info/)

- ▶ ミニコンサート及びイノベーションロードのご見学は中止いたします。
- ▶ お土産はございません。
- ▶ 駐車場の準備はございません。

\*本定時株主総会の運営に変更等が生じた場合は当社ウェブサイトに掲載いたします。

[https://www.yamaha.com/ja/ir/shareholder\\_info/](https://www.yamaha.com/ja/ir/shareholder_info/)

# 電磁的方法(インターネット等)による議決権行使のお手続きについて

## 1. インターネットをご利用される皆様へ



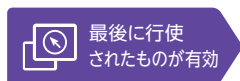
同封の議決権行使書用紙に記載された「ログインQRコード」を読み取りいただくことにより、スマートフォン用議決権行使ウェブサイトから議決権を行使できます。詳しくは、次ページ及び同封の「スマート行使の使い方」リーフレットをご覧ください。



パソコンからの議決権行使は、当社の指定する議決権行使サイト (<https://www.web54.net>) をご利用いただくことによつてのみ可能です。上記アドレスにアクセスいただき、同封の議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」及び「パスワード」をご利用になり、画面の案内に従って賛否をご入力ください。



インターネットによる議決権行使は、株主総会参考書類をご検討いただき、**2022年6月21日(火曜日)午後5時まで**に行われますようお願いいたします。



インターネットにより複数回、議決権行使をされた場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。



インターネットと議決権行使書用紙の両方で議決権行使をされた場合は、インターネットによるものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。



議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用は、株主様のご負担となりますのでご了承ください。



インターネットによる  
議決権行使に関する  
お問い合わせ

三井住友信託銀行証券代行ウェブサポート専用ダイヤル  
電話 **0120-652-031** (フリーダイヤル)  
[受付時間 9:00~21:00]

## 2. 機関投資家の皆様へ

管理信託銀行等の名義株主様(常任代理人様を含みます。)につきましては、議決権行使プラットフォームのご利用を事前に申し込まれた場合には、当社の株主総会における電磁的方法による議決権行使の方法として、当該プラットフォームをご利用いただくことができます。

# QRコードを読み取る方法「スマート行使<sup>®</sup>」による議決権行使について



## スマートフォン用議決権行使の方法

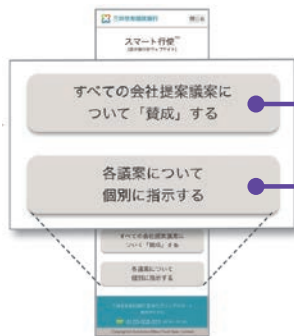
専用の「QRコード」をスマートフォン又はタブレット端末で読み取って、議決権行使を簡単に行えます。

### ステップ1

同封の議決権行使書用紙の右下「スマートフォン用議決権行使ウェブサイトログインQRコード」をスマートフォンかタブレット端末で読み取ります。



### ステップ2



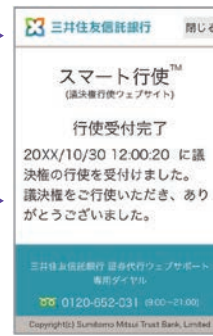
表示されたURLを開くと議決権行使ウェブサイト画面が開きます。議決権行使方法は2つあります。

### ステップ3



画面の案内に従って各議案の賛否をご入力ください。

### ステップ4



確認画面で問題なければ「この内容で行使する」ボタンを押して行使が完了します。

\*QRコードは、株式会社デンソーウェブの登録商標です。

# 株主総会参考書類

## 議案及び参考事項

### 第1号議案 剰余金の処分の件

当社は、ROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）の向上を念頭において、中期的な連結利益水準をベースに、研究開発・販売投資・設備投資などの成長投資を行うとともに、株主の皆様への積極的な還元を行います。株主還元は、継続的かつ安定的な配当を基本としますが、将来の成長投資のための適正な内部留保とのバランスを考慮しながら、資本効率の向上を目的とした機動的な株主還元も適宜、実施してまいります。

剰余金の処分につきましては、上記の方針及び財務状況等を勘案して、以下のとおりとさせていただきますと存じます。

### 期末配当に関する事項

#### 1. 配当財産の種類

金銭といたします。

#### 2. 株主に対する配当財産の割当てに関する事項及びその総額

当社普通株式1株につき 33円

配当総額 5,660,925,765円

これにより、中間配当（1株につき33円）を加えた年間配当金は1株につき66円となります。

#### 3. 剰余金の配当が効力を生じる日

2022年6月23日



## 第2号議案 定款一部変更の件

### 1.提案の理由

「会社法の一部を改正する法律」(令和元年法律第70号)附則第1条ただし書きに規定する改正規定が2022年9月1日に施行されますので、株主総会資料の電子提供制度導入に備えるため、次のとおり当社定款を変更するものであります。

- (1) 変更案第18条第1項は、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとる旨を定めるものであります。
- (2) 変更案第18条第2項は、書面交付請求をした株主に交付する書面に記載する事項の範囲を限定するための規定を設けるものであります。
- (3) 株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供の規定(現行定款第18条)は不要となるため、これを削除するものであります。
- (4) 上記の新設・削除に伴い、効力発生日等に関する附則を設けるものであります。

### 2.変更の内容

(下線は変更部分であります。)

現行定款	変更案
(株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供)	(削除)
<p><u>第18条</u> 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類及び連結計算書類に記載又は表示をすべき事項に係る情報を、法務省令に定めるところに従いインターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。</p> <p style="text-align: center;">(新設)</p>	(電子提供措置等)
(新設)	<p><u>第18条</u> 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとるものとする。</p> <p><u>2</u> 当社は、電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部又は一部について、議決権の基準日までに書面交付請求した株主に対して交付する書面に記載しないことができる。</p> <p style="text-align: center;">(附則)</p> <p><u>1</u> 現行定款第18条(株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供)の削除及び変更案第18条(電子提供措置等)の新設は、2022年9月1日から効力を生ずるものとする。</p> <p><u>2</u> 前項の規定にかかわらず、2022年9月1日から6か月以内の日を株主総会の日とする株主総会については、現行定款第18条はなお効力を有する。</p> <p><u>3</u> 本附則は、2022年9月1日から6か月を経過した日又は前項の株主総会の日から3か月を経過した日のいずれか遅い日後にこれを削除する。</p>

### 第3号議案 取締役8名選任の件

本株主総会終結の時をもって取締役8名全員が任期満了となりますので、取締役8名の選任をお願いするものであります。

取締役候補者は、次のとおりであります。

#### 候補者一覧

候補者番号	氏名	現在の地位及び担当	当事業年度の取締役会出席率	当事業年度の委員会出席率
1	再任 <small>なか た たく や</small> 中田 卓也	取締役 指名委員 報酬委員 代表執行役社長	100% (14回中14回)	指名委員会 100% (4回中4回) 報酬委員会 100% (4回中4回)
2	再任 <small>やま はた さとし</small> 山畑 聡	取締役 常務執行役 経営本部長兼人事・総務本部長	100% (14回中14回)	—
3	再任 <small>ふく い たく</small> 福井 琢 <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">社外取締役</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">独立役員</span>	社外取締役 監査委員	100% (14回中14回)	監査委員会 100% (16回中16回)
4	再任 <small>ひ だか よし ひろ</small> 日高 祥博 <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">社外取締役</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">独立役員</span>	社外取締役 指名委員 報酬委員	100% (14回中14回)	指名委員会 100% (4回中4回) 報酬委員会 100% (4回中4回)
5	再任 <small>ふじ つか みき お</small> 藤塚 主夫 <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">社外取締役</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">独立役員</span>	社外取締役 監査委員	100% (14回中14回)	監査委員会 100% (16回中16回)
6	再任 <small>Paul Candland</small> ポール・キャンランド <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">社外取締役</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">独立役員</span>	社外取締役 指名委員 報酬委員	100% (14回中14回)	指名委員会 100% (4回中4回) 報酬委員会 100% (4回中4回)
7	再任 <small>しの はら ひろ みち</small> 篠原 弘道 <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">社外取締役</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">独立役員</span>	社外取締役 指名委員 報酬委員	91.7% (12回中11回)	指名委員会 100% (4回中4回) 報酬委員会 100% (3回中3回)
8	再任 <small>よし ざわ なお こ</small> 吉澤 尚子 <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">社外取締役</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">独立役員</span>	社外取締役 監査委員	100% (12回中12回)	監査委員会 100% (13回中13回)

**■略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況**

- 1981年 4月 当社入社
- 2005年 10月 同 PA・DMI事業部長
- 2006年 6月 同 執行役員
- 2009年 6月 同 取締役 執行役員
- 2010年 4月 ヤマハコーポレーションオブアメリカ取締役社長
- 2010年 6月 当社上席執行役員
- 2013年 6月 同 代表取締役社長
- 2014年 3月 ヤマハ発動機株式会社取締役(社外取締役)(現)
- 2015年 6月 一般財団法人ヤマハ音楽振興会理事長(現)
- 2017年 6月 当社取締役 代表執行役社長(現)

**■所有する当社株式の数**

75,500株

**■取締役在任年数**

10年間(本総会最終時)

**■取締役会への出席状況**

14回中14回(100%)

**■委員会への出席状況**

指名委員会4回中4回(100%)

報酬委員会4回中4回(100%)

**■取締役候補者とした理由及び期待される役割**

これまでPA・DMI事業部長、ヤマハコーポレーションオブアメリカ取締役社長を歴任する等、事業における豊富な経験と実績並びに幅広い見識を有しております。

2013年6月から代表取締役社長、指名委員会等設置会社移行後の2017年6月からは取締役代表執行役社長として当社グループを牽引しております。また、指名委員会等設置会社への移行等コーポレートガバナンス改革を主導し、取締役会の監督機能の強化に努めてきました。

これらの実績・見識等より取締役会の更なる監督機能の強化を期待できることから取締役候補としております。



#### ■略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

- 1988年 1月 当社入社
- 2009年 8月 同 経理・財務部長
- 2013年 6月 同 執行役員
- 2013年 6月 同 経営企画部長
- 2015年 4月 同 業務本部長
- 2015年 6月 同 取締役 上席執行役員
- 2016年 5月 同 経営本部長(現)
- 2017年 6月 同 取締役 常務執行役(現)
- 2020年 4月 同 人事・総務本部長(現)

#### ■所有する当社株式の数

28,400株

#### ■取締役在任年数

7年間(本総会終結時)

#### ■取締役会への出席状況

14回中14回(100%)

#### ■取締役候補者とした理由及び期待される役割

これまで海外現地法人での勤務経験、経理・財務部長、経営企画部長、業務本部長、経営本部長、人事・総務本部長等、豊富な経験と実績並びに幅広い見識を有しております。

2015年6月から取締役上席執行役員、2017年6月からは取締役常務執行役としてコーポレートガバナンス改革を推進し、取締役会の監督機能の強化に努めてきました。

これらの実績・見識等より取締役会の更なる監督機能の強化を期待できることから取締役候補としております。



### ■略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

- 1987年 4月 弁護士登録 柏木総合法律事務所入所
- 2004年 4月 慶應義塾大学大学院法務研究科(法科大学院)教授(現)
- 2005年 6月 信越化学工業株式会社社外監査役
- 2009年 1月 柏木総合法律事務所マネージングパートナー(現)
- 2017年 6月 当社社外取締役(現)
- 2021年 6月 メタウォーター株式会社社外監査役(現)

### ■所有する当社株式の数

0株

### ■取締役在任年数

5年間(本総会終結時)

### ■取締役会への出席状況

14回中14回(100%)

### ■委員会への出席状況

監査委員会16回中16回(100%)

### ■取締役候補者とした理由及び期待される役割

弁護士として国内外の企業法務や企業統治に精通する等、高い専門性や豊富な経験と実績並びに幅広い見識を有しております。

2017年6月の当社社外取締役就任後は、高い専門性と豊富な実績・見識等に基づき、実効性の高い監督とともに経営の大きな方向性の決定や執行の迅速果断な意思決定の後押しを行ってまいりました。

これらの実績・見識等より取締役会の更なる監督機能の強化を期待できることから取締役候補としております。

### ■独立性について

当社と福井琢氏がマネージングパートナーを務める柏木総合法律事務所との間に取引関係はありません。

当社は、福井琢氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として、同取引所に届け出ております。





### ■略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

- 1987年 4月 ヤマハ発動機株式会社入社
- 2010年 7月 Yamaha Motor Corporation, U.S.A. バイスプレジデント
- 2013年 1月 ヤマハ発動機株式会社MC事業本部第3事業部長
- 2014年 3月 同 執行役員
- 2015年 1月 同 MC事業本部第2事業部長
- 2016年 1月 同 MC事業本部第1事業部長 兼 MC事業本部第1事業部アセアン営業部長
- 2017年 1月 同 企画・財務本部長
- 2017年 3月 同 取締役 上席執行役員
- 2018年 1月 同 代表取締役社長 社長執行役員(現)
- 2018年 6月 当社社外取締役(現)

### ■所有する当社株式の数

4,100株

### ■取締役在任年数

4年間(本総会終結時)

### ■取締役会への出席状況

14回中14回(100%)

### ■委員会への出席状況

指名委員会4回中4回(100%)

報酬委員会4回中4回(100%)

### ■取締役候補者とした理由及び期待される役割

日本を代表するグローバル輸送機器メーカーにおいて経営に携わる等、経営者としての豊富な経験と実績並びに幅広い見識を有しております。また当社と共通のブランドを使用するヤマハ発動機株式会社の代表取締役社長としてヤマハブランドを最もよく理解する一人でもあります。

2018年6月の当社社外取締役就任後は、経営者としての豊富な実績・見識等に基づき、実効性の高い監督とともに経営の大きな方向性の決定や執行の迅速果敢な意思決定の後押しを行ってまいりました。

これらの実績・見識等より取締役会の更なる監督機能の強化及びブランド価値の向上を期待できることから取締役候補としております。

### ■独立性について

当社と日高祥博氏が代表取締役社長を務めるヤマハ発動機株式会社は共通のヤマハブランドを使用していることから、当社の持続的発展によるブランド価値の向上が同社の企業価値にもプラスの影響を与える一方、当社の法令違反・ガバナンスの欠如等によるブランドの毀損が同社の企業価値にマイナスの影響を及ぼすという関係にあります。日高祥博氏は、当社の企業価値の源泉であるヤマハブランドを最もよく理解する一人であり、当社のブランド価値向上について一般株主と共通の利益を有しております。また、当社とヤマハ発動機株式会社との間に重要な取引関係はないうえ\*、2017年に当社は同社の主要株主から外れたことから、日高祥博氏は、一般株主との利益相反が生じるおそれがなく、当社株主の利益を最大化すべく、独立した立場で経営の監督等の責務を果たしていただけると考えております。

当社は、日高祥博氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として、同取引所に届け出ております。

\*当社とヤマハ発動機株式会社との間の取引額は、両社の連結売上高の0.3%未満であります。



### ■略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

- 1977年 4月 株式会社小松製作所入社
- 2001年 6月 同 管理部長
- 2005年 4月 同 執行役員
- 2008年 4月 同 グローバル・リテール・ファイナンス事業本部長
- 2009年 2月 同 経営企画室長 兼 グローバル・リテール・ファイナンス事業本部長
- 2010年 4月 同 常務執行役員
- 2011年 4月 同 CFO
- 2011年 6月 同 取締役 兼 常務執行役員
- 2013年 4月 同 取締役 兼 専務執行役員
- 2016年 4月 同 代表取締役副社長
- 2019年 6月 当社社外取締役(現)
- 2019年 6月 三井化学株式会社社外監査役(現)

### ■所有する当社株式の数

0株

### ■取締役在任年数

3年間(本総会終結時)

### ■取締役会への出席状況

14回中14回(100%)

### ■委員会への出席状況

監査委員会16回中16回(100%)

### ■取締役候補者とした理由及び期待される役割

日本を代表するグローバル建設機械メーカーにおいてCFOとして経営に携わる等、経営者としての豊富な経験と実績並びに幅広い見識とともに財務・会計に関する十分な知見を有しております。

2019年6月の当社社外取締役就任後は、経営者としての豊富な実績・見識等に基づき、実効性の高い監督とともに経営の大きな方向性の決定や執行の迅速果断な意思決定の後押しを行ってまいりました。

これらの実績・見識等より取締役会への更なる監督機能の強化を期待できることから取締役候補としております。

### ■独立性について

当社は、藤塚主夫氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として、同取引所に届け出ております。



### ■略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

- 1985年 6月 オーウェンス・コーニング社入社
- 1987年 4月 ペプシコ社入社
- 1994年 11月 沖縄ペプシコーラ社 社長
- 1998年 4月 ペプシコインターナショナル日本支社代表
- 1998年 11月 ディズニーストア・ジャパン株式会社代表取締役総支配人
- 2002年 4月 ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社  
ウォルト・ディズニー・テレビジョン・インターナショナルジャパンマネージングディレクター
- 2007年 6月 ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社代表取締役社長
- 2014年 7月 ウォルト・ディズニー・カンパニー・アジアプレジデント
- 2018年 9月 PMCパートナーズ株式会社 マネージングディレクター (現)
- 2019年 6月 当社社外取締役 (現)
- 2019年 9月 エイジオブラーニング社CEO
- 2022年 3月 株式会社電通グループ 社外取締役 (現)

### ■所有する当社株式の数

500株

### ■取締役在任年数

3年間(本総会終結時)

### ■取締役会への出席状況

14回中14回(100%)

### ■委員会への出席状況

指名委員会4回中4回(100%)

報酬委員会4回中4回(100%)

### ■取締役候補者とした理由及び期待される役割

グローバルエンターテインメント企業のアジア地区及び日本法人の責任者として経営に携わる等、経営者としての豊富な経験と実績並びに幅広い見識とともに、ブランド、マーケティングに関する幅広い知見を有しております。

2019年6月の当社社外取締役就任後は、経営者としての豊富な実績・見識等に基づき、実効性の高い監督とともに経営の大きな方向性の決定や執行の迅速果敢な意思決定の後押しを行ってきました。

これらの実績・見識等より取締役会の更なる監督機能の強化を期待できることから取締役候補としております。

### ■独立性について

当社とポール・キャンドランド氏が代表を務めるPMCパートナーズ株式会社との間に取引関係はなく、また相互に主要株主にも該当しません。

当社は、ポール・キャンドランド氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として、同取引所に届け出ております。

**■略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況**

- 1978年 4月 日本電信電話公社入社
- 2003年 6月 日本電信電話株式会社アクセスサービスシステム研究所長
- 2007年 6月 同 情報流通基盤総合研究所長
- 2009年 6月 同 取締役 研究企画部門長
- 2012年 6月 同 常務取締役 研究企画部門長
- 2014年 6月 同 代表取締役副社長 研究企画部門長
- 2018年 6月 同 取締役会長(現)
- 2021年 6月 当社社外取締役(現)

**■所有する当社株式の数**

100株

**■取締役在任年数**

1年間(本総会終結時)

**■取締役会への出席状況**

12回中11回(91.7%)

**■委員会への出席状況**

指名委員会4回中4回(100%)

報酬委員会3回中3回(100%)

**■取締役候補者とした理由及び期待される役割**

日本を代表する通信・ICT企業において代表取締役として経営に携わる等、経営者としての豊富な経験と実績並びに幅広い見識とともに通信システム、エレクトロニクス等に関する幅広く深い知見を有しております。

これらの実績・見識等より取締役会の監督機能の強化を期待できることから取締役候補としております。

**■独立性について**

当社と篠原弘道氏が取締役として在任している日本電信電話株式会社との間に重要な取引関係はなく\*、また相互に主要株主にも該当しません。

当社は、篠原弘道氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として、同取引所に届け出ております。

\*当社と日本電信電話株式会社との間の取引額は、両社の連結売上高の0.3%未満であります。

候補者  
番号

8

よし ざわ  
吉澤

なお こ  
尚子

(1964年5月29日生)

再任

社外取締役

独立役員



### ■略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

- 1988年 8月 富士通株式会社入社
- 2009年 9月 同 モバイルフォン事業本部統括部長
- 2011年10月 米国富士通研究所グローバル開発センター長
- 2016年 4月 富士通株式会社アドバンスシステム開発本部長代理 兼 AI推進室長
- 2017年 4月 同 執行役員 兼 AI基盤事業本部長
- 2018年 4月 同 執行役員常務 兼 デジタルサービス部門副部門長
- 2018年 9月 同 執行役員常務 兼 FUJITSU Intelligence Technology Ltd. CEO
- 2019年11月 同 執行役員常務 兼  
デジタルソフトウェア&ソリューションビジネスグループエバンジェリスト
- 2020年10月 株式会社ナレッジピース取締役(現)
- 2021年 5月 株式会社ニトリホールディングス社外取締役(現)
- 2021年 6月 当社社外取締役(現)

### ■所有する当社株式の数

0株

### ■取締役在任年数

1年間(本総会終結時)

### ■取締役会への出席状況

12回中12回(100%)

### ■委員会への出席状況

監査委員会13回中13回(100%)

### ■取締役候補者とした理由及び期待される役割

日本を代表するエレクトロニクス・ICT企業において執行役員や海外グループ企業のCEOとして経営に携わる等、経営者としての豊富な経験と実績並びに幅広い見識とともにデジタル、AI技術等に関する高い専門性を有しております。これらの実績・見識等より取締役会の監督機能の強化を期待できることから取締役候補としております。

### ■独立性について

当社と吉澤尚子氏が取締役として在任している株式会社ナレッジピースとの間に取引関係はなく、また相互に主要株主にも該当しません。

当社は、吉澤尚子氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として、同取引所に届け出ております。

\*当社と富士通株式会社との間の取引額は、両社の連結売上高の0.1%未満であります。



### (注)1.取締役候補者と当社との間の特別の利害関係

取締役候補者のうち、当社との間に特別の利害関係を有する者は以下のとおりであります。

- ① 中田卓也氏は、一般財団法人ヤマハ音楽振興会の理事長を兼務し、当社は同財団法人と業務受託取引等があります。
- ② 日高祥博氏は、ヤマハ発動機株式会社の代表取締役社長を兼務し、当社は同社と不動産賃貸借取引等があります。当社とヤマハ発動機株式会社との間の取引額は、両社の連結売上高の0.3%未満であります。

### 2.責任限定契約の内容の概要

当社は、福井琢、日高祥博、藤塚主夫、ポール・キャンドランド、篠原弘道及び吉澤尚子の各氏と会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、法令で定める最低限度額となっております。各氏の再任が承認された場合、当社は各氏との間の上記責任限定契約を継続する予定であります。

### 3.役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、取締役を含む当社役員等を被保険者として会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。役員等が株主や第三者等から損害賠償請求を提起された場合において負担することとなる損害賠償金・争訟費用等の損害を当該保険契約により補填することとしており、各取締役候補者は当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、当該保険契約の次回更新時には同程度の内容での更新を予定しております。

## 当社の独立役員指定基準

1. 当社は、次の各号に該当する者を原則として独立役員に指定いたしません。また、独立役員に指定した後、次の各号に該当する者となった場合、独立役員の指定を解除いたします。
  - ① 会社法で定める社外取締役の資格要件を満たさない者
  - ② 当社グループを主要な取引先とする者もしくはその業務執行者又は当社グループの主要な取引先もしくはその業務執行者  
「主要な取引先」とは、年間取引総額が、直近過去3年間のいずれかの事業年度において、当社グループが、当該取引先グループから対価を受け取る場合は当社の連結売上高の2%を超え、当該取引先グループに対価の支払をする場合は当該取引先の連結売上高の2%を超える取引先グループ並びに取引銀行上位5行をいいます。
  - ③ 当社の主要株主である者もしくはその業務執行者、あるいは当社が主要株主となる会社の取締役又は監査役  
「主要株主」とは、発行済株式総数の10%を超えて株式・持分を保有する者をいいます。
  - ④ 当社グループとの間で、取締役、監査役の相互派遣の関係にある者
  - ⑤ 当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家(当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいいます。)  
「多額の金銭その他の財産」とは、当社グループの支払額(非金銭対価の場合は、支払時の時価評価額)が、直近過去3年間のいずれかの事業年度において1千万円を超える支払のある場合をいいます。
  - ⑥ 次のa～cのいずれかに該当する者の近親者(二親等以内の親族)
    - a ②～④に掲げる者
    - b 当社又はその子会社の業務執行者
    - c 取締役を選任された直近の株主総会終結時において前bに該当していた者
2. ②～⑥に該当する場合であっても、実質的に、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと明らかに判断できる場合には、その理由を付して独立役員に指定し、あるいは指定の解除をしないことができます。

## 取締役会の構成

取締役会は、必要な識見、高い倫理観、公正さ、誠実さを有し、専門知識や経験等において多様な取締役で構成されるものいたします。取締役の人数は、取締役会の機能が効果的・効率的に発揮できる人数といたします。また、透明性、客観性の高い監督機能を発揮するため、取締役会の相当割合を独立社外取締役といたします。

## 取締役等の指名・選任

取締役候補者の選任に関して、指名委員会は、取締役に求められる役割に応じ定義した基本的資質、コンピテンシー、経験・実績等の人材要件に基づき候補者を選任し、株主総会に提出する選任議案の内容を決定いたします。

指名、監査及び報酬委員会の委員及び委員長の選任に関して、指名委員会は、委員会の役割に応じ定義した人材要件に基づき候補者を選定し、取締役に提出する選定議案の内容を決定いたします。なお、監査委員会委員及び委員長候補の選任に関しては、事前に監査委員会に意見聴取を行います。

指名委員会は、執行役に求められる役割に応じ定義した基本的資質、コンピテンシー、経験・実績等の人材要件に基づき候補者を選任し、取締役に提出する選任議案の内容を決定いたします。

## 取締役候補者が有している専門性

取締役候補者		企業経営	法務・リスク マネジメント	財務・会計	IT デジタル	製造・技術 研究開発	マーケティング 営業	グローバル
なか た たく や 中田 卓也		●			●	●	●	●
やま はた さとし 山畑 聡			●	●				●
ふくい たく 琢 福井 琢	社外		●					●
ひだか よしひろ 日高 祥博	社外	●		●				●
ふじつか みき お 藤塚 主夫	社外	●	●	●				●
Paul Candland ポール・キャンランド	社外	●					●	●
しの はら ひろあち 篠原 弘道	社外	●			●	●		●
よしざわ なお こ 吉澤 尚子	社外	●			●	●		●

以 上

## 1. 企業集団の現況に関する事項

### (1) 事業の経過及びその成果

#### 全般的事業の状況

当連結会計年度における経営環境を振り返りますと、新型コロナウイルス感染症拡大により2020年に大きく落ち込んだ世界経済は、ワクチン接種の進展、各国の財政・金融政策の効果により回復基調となりました。一方で、半導体不足やサプライチェーンの混乱、資源価格の高騰などが成長の足かせとなり、加えて年度末からのロシアによるウクライナ侵攻の影響により、依然として先行きが不透明な状況が続いています。国内においてもオミクロン株による感染再拡大に直面し、未だ収束の見通しが立たない中、様々な制約の下で企業活動を継続するために、感染拡大防止と社会経済活動の両立が大きな課題となりました。

このような環境の中で当社グループは、中期経営計画「Make Waves 1.0」において、「顧客・社会との繋がりを強化し、価値創造力を高める」ことを基本戦略として掲げ、4つの重点戦略を進めてきました。新型コロナウイルス感染症拡大による社会活動の制約やサプライチェーンの混乱による事業活動への甚大な影響から財務目標は未達となりましたが、「顧客ともっと繋がる」、「新たな価値を創造する」、「生産性を向上する」、「事業を通じて社会に貢献する」といった各重点戦略は着実に進捗し、前中期経営計画で初めて掲げた非財務目標につきましては、コーポレート

ブランド価値、新興国の器楽教育普及、認証木材使用率のいずれも達成しました。

「顧客ともっと繋がる」につきましては、お客様の購買行動が大きく変化する中、ライフタイムバリュー(LTV)戦略として、顧客接点の強化と商品・ブランドの価値伝達の仕組み作りを進めました。接点の一つである顧客体験の場では、ブランドの世界観を伝え、またヤマハの製品を実際に手に取って良さを感じ取っていただくための体験型ブランドショップとして、銀座店に続き名古屋店をリニューアルオープンしました。同時にeコマースやSNSの拡大にも対応し、リアルとオンラインの両方のアプローチでお客様への直接の価値訴求を加速させました。また、車載オーディオの中国自動車メーカーの採用獲得など、ドメインの拡大も進みました。



ヤマハミュージック名古屋店

「新たな価値を創造する」につきましては、デジタルサックス「YDS-150」とギターアンプ「THR30IIA Wireless」のデザインが高い評価を受け、ともに「アジアデザイン賞2021」を受賞しました。また、ビジネスや教育の場で良質な遠隔コミュニケーションを実現するスピーカーフォン「YVCシリーズ」、ライブやコンサート、スポーツ観戦など様々なイベントをリモートで盛り上げる「Remote Cheerer」、安心・安全な形でライブを実施できるよう支援する次世代ライブビューイング「Distance Viewing」など、社会課題を解決する様々な商品やサービスを提案しました。



スピーカーフォン「YVCシリーズ」 ギターアンプ「THR30IIA Wireless」

「生産性を向上する」につきましては、新型コロナウイルス感染拡大による稼働停止や混乱に加え、遠隔支援を余儀なくされたことにより計画に対し遅れは生じたものの、生産管理の標準化、スマートファクトリー化が進展、インドでは新たな工場を立ち上げ、生産能力・モデル数を拡大しました。また、コロナ禍をきっかけに、新たな働き方の促進と様々な手続きの電子化による業務効率化を加速させることができました。

「事業を通じて社会に貢献する」につきましては、「新興国の器楽教育普及累計100万人」の目標に対し、累計129万人を達成しました。音楽普及の取り組みの成果として、サウジアラビアに同国初の公認音楽教育施設として「ヤマハ音楽教室リヤド校」を2021年11月に開校しました。また、「認証木材使用率50%」についても目標を上回る52%を達成しました。



ヤマハ音楽教室リヤド校

希少木材の保全

当連結会計年度の売上収益は、半導体調達難及び物流の混乱などによる商品供給不足が継続したものの、新型コロナウイルス感染拡大による影響からの回復が進み、前期に対し355億66百万円(9.5%)増加の4,081億97百万円となりました。事業利益は、売上収益の増加により前期に対し23億1百万円(5.7%)増加の430億12百万円となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期に対し106億40百万円(40.0%)増加の372億55百万円となりました。

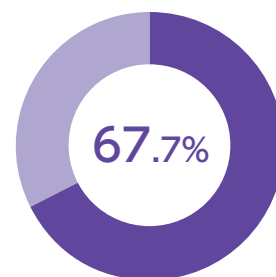


## 楽器事業

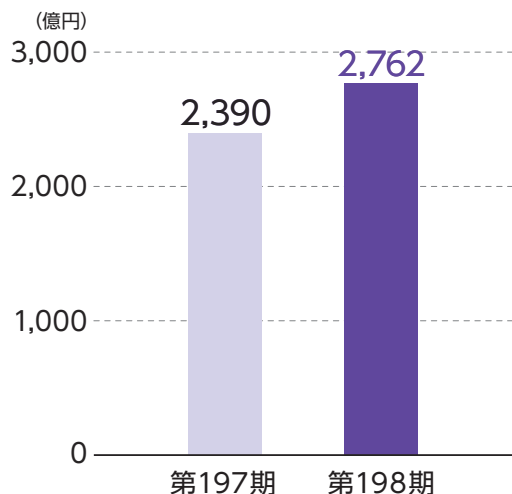
音源LSIなどの半導体調達難及び物流の混乱などによる商品供給不足が継続したものの、市況の回復に伴い、全ての商品で増収となりました。地域別でも全ての地域で増収となりました。

以上により、当事業の売上収益は、前期に対し371億72百万円(15.6%)増加の2,761億53百万円となりました。事業利益は、48億99百万円(15.1%)増加の373億17百万円となりました。

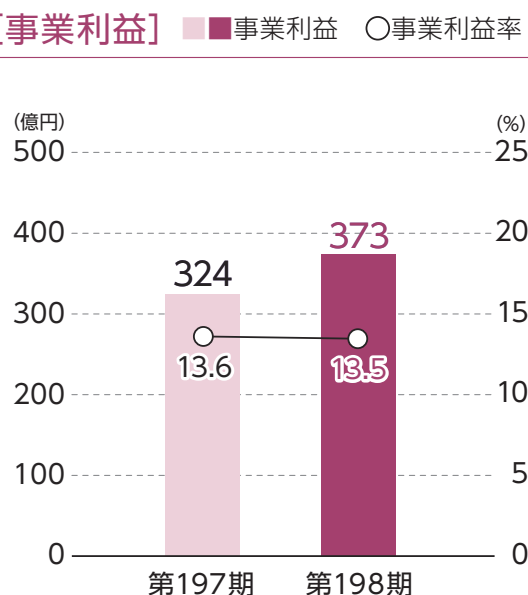
### [売上収益構成比率]



### [売上収益]



### [事業利益]



## [第198期の主な新商品・サービス]



### ■ コンサートグランドピアノ CFX

製品コンセプトは「私と、響き合う。」。約12年の歳月をかけて開発した、演奏者が意のままに謳い奏でることのできるピアノ。打鍵した時に生じる伝達エネルギーのロスを最小限に抑えることで、一体感のある演奏感を実現。匠たちの技と叡智が結実したヤマハコンサートグランドピアノ。



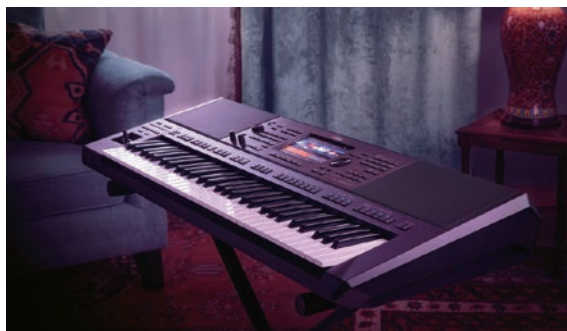
### ■ エレキギター REVSTARシリーズ

「REVSTARシリーズ」が新開発の技術を取り入れて新たなステージへと進化。ヤマハ独自の音響解析や3Dモデリングを活用し、ボディにチェンバー加工を採用することで鳴りの向上、軽量化、重量バランスの最適化を実現。多彩なカラーフィニッシュ、ピックアップアップ構成のバリエーションに加え、要望の高かった左利き用モデルを追加した魅力的なラインナップが完成。



### ■ 電子ドラム DTX10シリーズ

ドラマーが求める理想の演奏感と電子楽器としての機能性を兼ね備えたフラッグシップモデル。著名なスタジオで録音された本物のサウンドや音の広がり、空気感を忠実に再現。アコースティックドラムの美しさを彷彿させ、ステージで輝きを放つ木製シェルパッドを採用。



### ■ アレンジャーワークステーション PSR-A5000

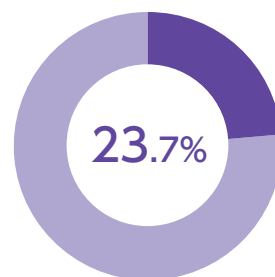
中東・北アフリカのミュージシャン向けに開発されたパフォーマンスキーボード。中東独自の民族楽器を新規にサンプリングした高品質な音源と、民族楽器特有の演奏表現を可能にした新機能の搭載で中東音楽の再現力を格段に向上。各地域の音楽を忠実に再現できるプロフェッショナルギアとして多くのミュージシャンが愛用。

## 音響機器事業

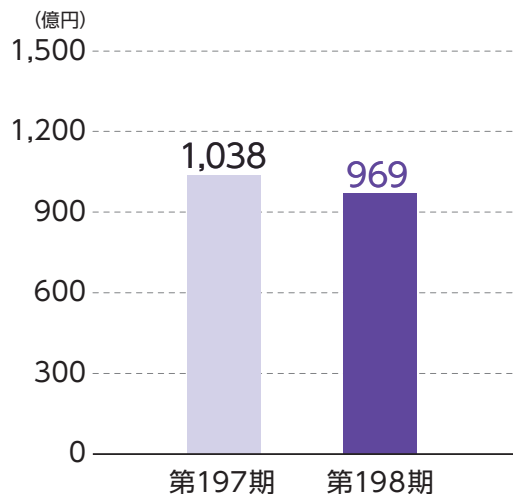
半導体調達難の影響を大きく受けたオーディオ機器とICT機器は、減収となりました。業務用音響機器は、需要の回復傾向により増収となりました。

以上により、当事業の売上収益は、前期に対し68億89百万円(6.6%)減少の969億24百万円となりました。事業利益は、55億31百万円(78.3%)減少の15億36百万円となりました。

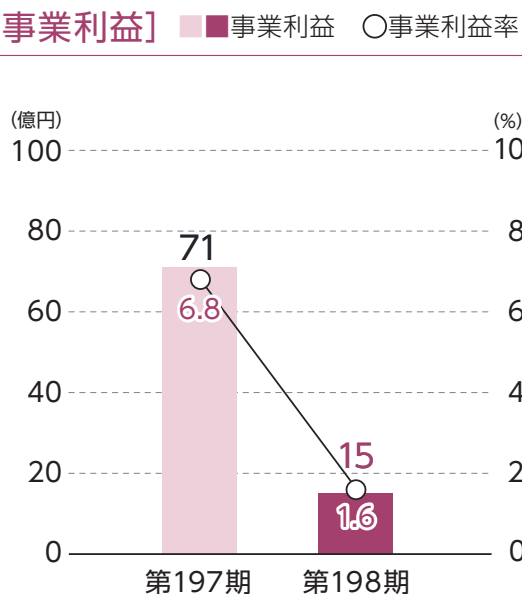
[売上収益構成比率]



[売上収益]



[事業利益]



## [第198期の主な新商品・サービス]



### ■ ライブストリーミングミキサー AGシリーズ

簡単に高音質なインターネット配信を実現する配信用機器の大定番機「AGシリーズ」がラインナップを刷新。「AG01」はミキサー、オーディオインターフェースに加えコンデンサーマイクも一体化、PCやスマホと接続するだけで簡単にライブ配信を始められる環境を実現。



### ■ 遠隔会議用ワンストップサウンドソリューション ADECIA ワイヤレスマイク

遠隔会議に最適な音響システム「ADECIA」の新ラインナップ。1.9GHz帯を使用するDECT方式を採用し、情報漏洩などセキュリティ面の安全性も高めたワイヤレスマイクロフォンシステム。最大16本のマイクロフォンを同時に使用可能で、パウンダリーマイクロフォンとグースネックマイクロフォンの計4モデルをラインナップ。



### ■ パワードラウドスピーカー DHRシリーズ

インド工場初の業務用スピーカー。音質に優れた木製筐体と高耐傷性のポリウレタ塗装を採用し、メインスピーカー/フロアモニタースピーカー/補助スピーカーそれぞれに最適にデザインされた3モデルをラインナップ。パワーアンプも内蔵し、ユーザーの使用目的にマッチしたソリューションを手頃な価格で提供。



### ■ 完全ワイヤレスイヤホン TW-E5B

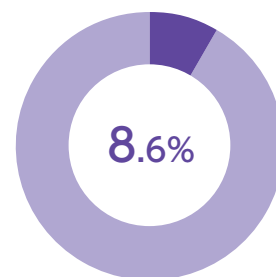
卓越したアコースティック技術を活かした筐体設計、耳への装着性を高めたハウジングデザイン、4色のカラーバリエーション、音量に応じて音のバランスを最適化するリスニングケア、アンビエントサウンド(外音取込機能)などを搭載しTRUE SOUNDを体現した完全ワイヤレスイヤホン。

## 部品・装置、その他の事業

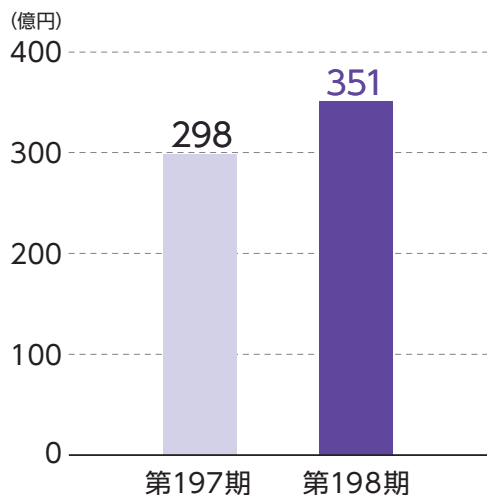
電子デバイス、自動車用内装部品は、市況の回復により増収となりましたが、FA機器は、減収となりました。

以上により、当事業の売上収益は、前期に対し52億82百万円(17.7%)増加の351億19百万円となりました。事業利益は、29億32百万円(239.2%)増加の41億58百万円となりました。

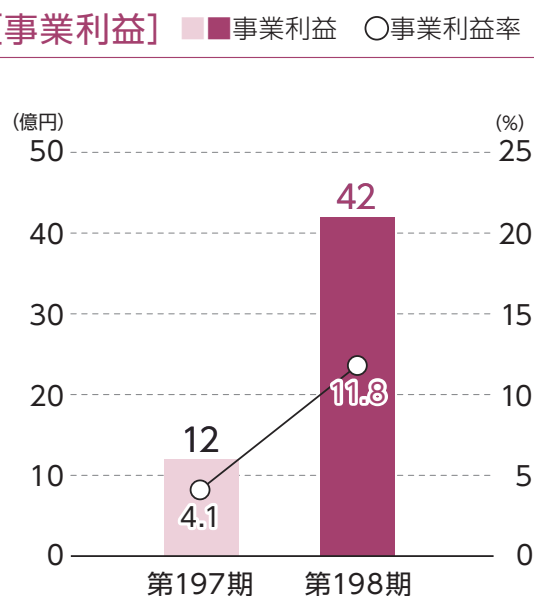
[売上収益構成比率]



[売上収益]



[事業利益]



## 【第198期の主な新商品・サービス】



### ■ 車載向けヤマハブランドオーディオ

車の個性やコンセプト、そして自動車メーカーの価値観と一体になったサウンドシステムを専用で設計。そのシステムには、全ての素材を選び抜いたスピーカーユニット、スピーカーを駆動する電流をよどみなく流すパワーアンプ、音の透明感を損なわずに演算を重ねる独自のデジタル信号処理プロセッサを搭載。車内にいる全ての人の心を熱く昂らせ豊かに彩るサウンド空間を再現。事業においては、自動車メーカー5社の採用を獲得しドメイン拡大。

## (2) 設備投資の状況

事業区分	投資額(百万円)	前期比増減率(%)	構成比率(%)
楽器事業	11,602	43.2	78.2
音響機器事業	2,554	△1.0	17.2
部品・装置、その他の事業	678	17.9	4.6
合計	14,835	31.8	100.0

## (3) 資金調達の状況

該当事項はありません。



## (4) 対処すべき課題

当社グループが取り組んでいく重要な課題として、ステークホルダーや社内外有識者の意見も参考に、マテリアリティを策定しました。これらのマテリアリティに基づき、2022年4月からの3年間を対象に新中期経営計画「Make Waves 2.0」を策定しました。

### 【1】経営環境認識

COVID-19により、デジタル化、多様化、サステナビリティへの意識の高まりなど、前中期経営計画で前提としていた環境変化が一気に加速しました。人の移動や対面の活動が制約される一方で、オンラインを介したモノや情報のやりとりが拡大し、新しい生活様式に対応する製品、サービスが生まれてきています。サステナビリティ意識の一層の高まりは、人々の関心が経済的繁栄を超えた本質的な心の豊かさに向かっていることの証左であると考えられます。これらの環境変化によってもたらされる「新たな社会」は音・音楽を原点に“技術 × 感性”で新たな感動と豊かな文化を追求してきた当社グループにとって、更なる大きな機会となると認識しています。

### 環境変化がもたらす「新たな社会」

環境予測

#### デジタル化の加速がもたらす大変革

- 産業構造、世の中が大きく変化
- 顧客とよりダイレクトで緊密な繋がりが強まる



環境予測

#### ライフスタイル・価値観の多様化

- 自動化・便利さが新たなステージへ
- より精神的な満足や本質が求められる時代へ



環境予測

#### サステナビリティへの意識の高まり

- 企業の社会的責任がより一層求められる
- 社会への貢献が中長期的に企業価値創造に繋がることが広く認知される



### COVID-19により、人々の意識・環境が急激に変化、Postコロナの「新たな社会」へ移行

- ・ 本質的な心の豊かさが求められ、音・音楽は人間必需品として、より必要とされる時代に
- ・ デジタル・オンラインへ人々の購買行動がシフトし、EC利用が拡大
- ・ 遠隔合奏・会議など、音・音楽の楽しみ方、コミュニケーションのあり方が変化

「新たな社会」は、技術×感性のヤマハにとって更なるチャンス!

## 【2】経営ビジョンと新中期経営計画の基本方針

経営ビジョン(中長期的に目指す姿)

# 「なくてはならない、個性輝く企業」になる ～ブランド力を一段高め、高収益な企業へ～

基本方針

## 新たな社会で持続的な成長力を高める

当社グループは事業活動を通じて、「世界中の人々のこころ豊かなくらし」を実現することを目指しています。そのために、「感動を・ともに・創る：私たちは、音・音楽を原点に培った技術と感性で、新たな感動と豊かな文化を世界の人々とともに創りつづけます」を企業理念に掲げ、我々の行動の原点としています。中長期的に目指す姿「なくてはならない、個性輝く企業になる」を経営ビジョンとして、中期経営計画の各ステージで企業価値を高めてきました。

新たなステージである「Make Waves 2.0」では、ポストコロナで大きく様相が変化した新たな社会で持続的な成長力を高めることを基本方針とし、さらに企業価値を向上させていきます。

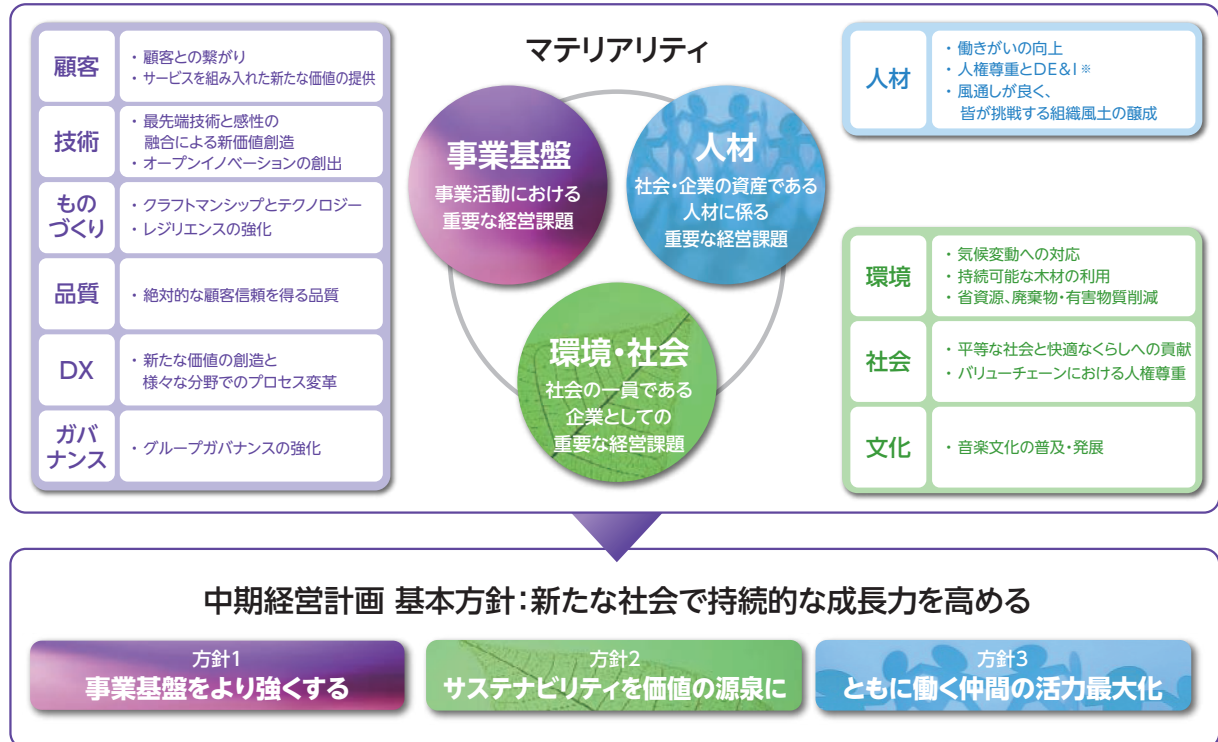
### 新中期経営計画の位置づけ



### [3] マテリアリティ策定と3つの方針

「事業基盤」、「環境・社会」、「人材」の3領域10項目をマテリアリティとして策定しました。新中期経営計画ではこれらのマテリアリティに基づき3つの方針を設定しました。

#### マテリアリティと中期経営計画方針



※DE&I: Diversity, Equity, and Inclusion

## 【4】3つの方針の詳細

### (1) 事業基盤をより強くする

デジタルマーケティングとリアル拠点の活動を統合したブランド体験の提供に加え、メーカー直販の仕組みの拡大により、顧客とのつながりを強化し、一層のブランド価値向上を進めます。また、製品・サービスにおいてはヤマハの強みであるアコースティック技術とデジタル技術に加え、AIとネットワークをヤマハならではの感性により結びつけ、新たな体験を創造します。外的環境の変化に柔軟に対応できる事業組織としていくために調達・生産のレジリエンスを強化しつつ、DXにより新たな価値を創出します。



### (2) サステナビリティを価値の源泉に

2050年カーボンニュートラルを目指した事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出量削減や持続的な木材の利用を通じ、地球環境の保全に努めます。製品・サービスを通じて新たな社会の様々な課題を解決し、快適で安全な暮らしに貢献することで社会価値を創造します。また多種・多彩な楽器の供給を通じた世界の音楽シーンへの貢献、新興国における器楽教育普及など、音楽文化全体の普及・発展に力を尽くします。



### (3) ともに働く仲間の活力最大化

ともに働く仲間の活力は、事業活動を行う上で最も重要な要素であり、社会価値、企業価値を創造するための原動力です。従業員一人ひとりが最高のパフォーマンスを発揮できるよう、一人ひとりの個性を活かす経営を行います。組織内、組織間の多面的な対話機会の創出により、心理的安全性が確保された働きやすい職場づくりを進め、多様な人材の知恵や発想から多くの挑戦や共創が生まれる組織風土を醸成します。

1



#### 働きがいを高める

グローバルリーダーの育成、  
自律的なキャリア開発支援、  
柔軟な働き方支援

2



#### 人権尊重とDE&Iを推進する

人権デューデリジェンス、  
多様な人材構成、女性活躍推進

3

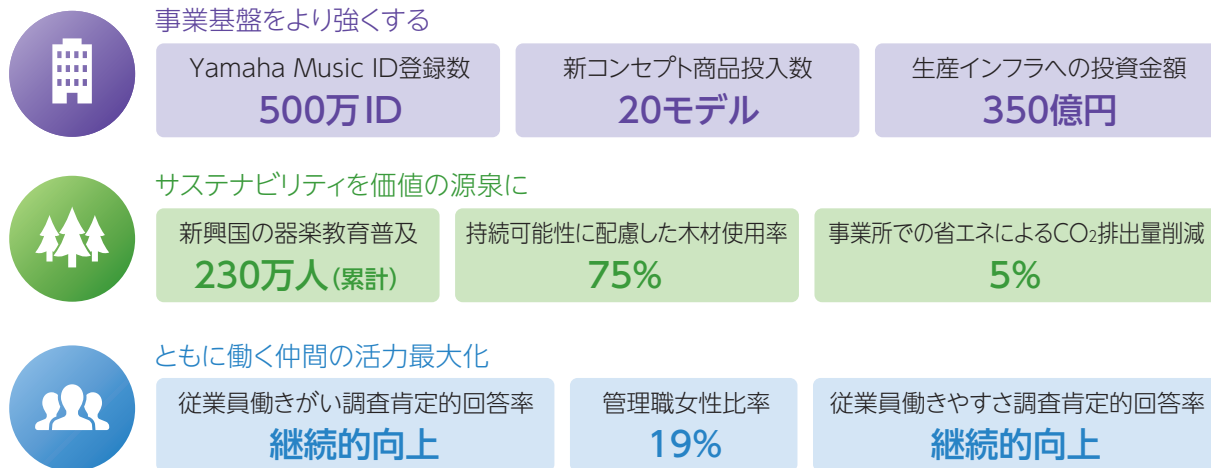


#### 風通しがよく、皆が挑戦する 組織風土を醸成する

対話機会の創出、  
組織風土・文化の更なる変革

## 【5】経営目標

### 非財務目標



### 財務目標



### 投資と株主還元

創出したキャッシュを成長投資と株主還元バランス良く配分します。



株主還元 継続的かつ安定的な配当を基本としますが、将来の成長投資のための適正な内部留保とのバランスを考慮しながら、資本効率の向上を目的とした機動的な株主還元も適宜、実施します。3年累計で総還元性向50%を目標とします。

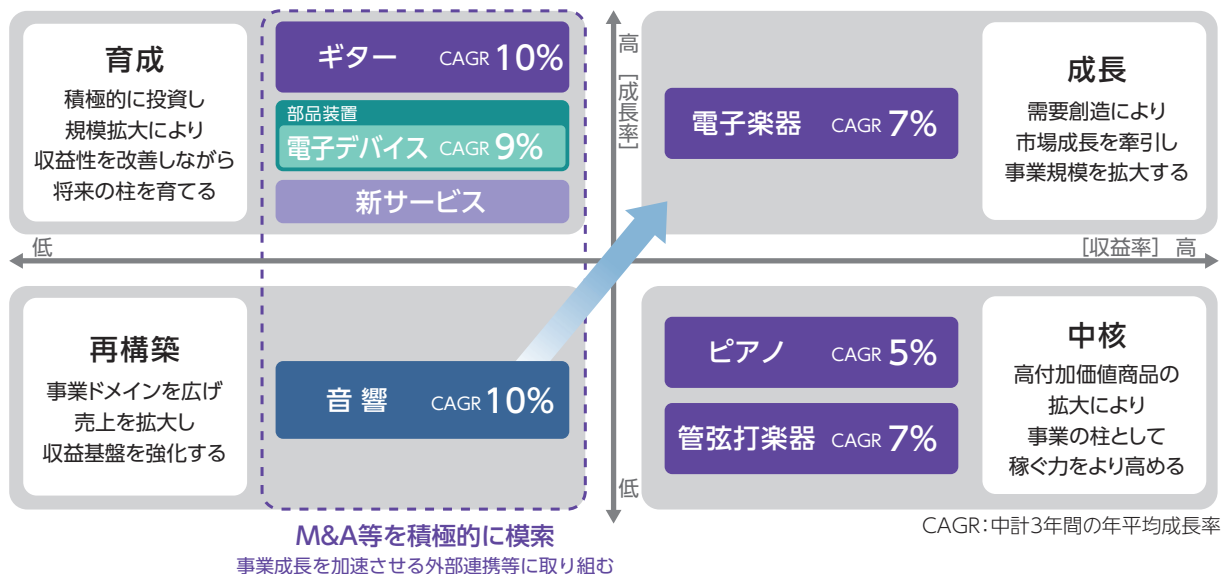
## 【6】ガバナンス

指名委員会等設置会社の特長を活かし、定期的な評価を行いながら、より実効性の高いコーポレートガバナンスを目指して継続的な向上を図ります。またグループガバナンスのしくみの整備を進め、リスク対応力の向上と健全で強固な経営基盤を実現します。



## 【7】事業ポートフォリオと方向性

中長期的に企業価値を向上させるため、成長・中核・育成・再構築の4象限に各事業を位置づけ、経営資源を適切に配分するポートフォリオマネジメントを進めます。



### 【楽器事業】

新たな社会に合致した販売とマーケティングの強化により、高付加価値商品の拡売を進めます。電子楽器は成長事業として、需要創造により市場成長を牽引し事業規模を拡大します。ギターは育成事業として、中高級価格帯を中心にブランド力向上へ向けた施策を展開し、収益性を向上させながら規模を拡大します。ピアノ・管弦打楽器は中核事業として、プレミアムブランドの地位を確立し、一層の収益強化を進めます。

### 【音響機器事業】

再構築事業として位置づけ、コロナ禍により大きく変化した音響機器の新たな市場へ事業ドメインを拡大します。保有する多彩な技術資産やリソースを柔軟に組み換え、各市場に最適な製品やソリューションを効率的に提供できる開発プラットフォーム・体制を整備します。

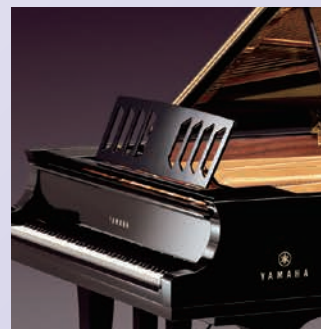
### 【部品・装置、その他事業】

育成事業として位置づけ、前中期経営計画より取り組んできた電子デバイス事業の車載オーディオを核に、CASE時代に対応した車内音空間へのソリューション提供を新たな事業の柱として確立します。

## 【8】事業別戦略

### 楽器事業

長期的な楽器事業の成長を見据えた事業基盤の一層の強化に取り組んでいきます。中国・インド・アセアンを重点成長市場と位置づけ、市場育成と販売網の拡充を進めます。また既存の楽器カテゴリーに収まらないヤマハならではの独創的なコンセプト商品の開発や、音楽の楽しみを広げるサービス提供により、音楽を愛好するアクティブユーザーの拡大を図ります。これらの取り組みにより、市場プレゼンスをより高め、シェアの拡大と収益性の向上を追求し、サステナブルな高収益体質を実現します。



### 音響機器事業

コロナ禍により大きく変化した音響機器に対する需要を捉えるべく、事業を再構築し事業ドメインを拡大します。新たな成長市場に対しヤマハが保有する技術資産やリソースを柔軟に組み換え、各市場に合った製品やソリューションを効率的に提供できる開発プラットフォーム・体制を整備します。法人向け市場では、新たな市場として企業・公共施設・学校などに対象を広げ、専門知識がなくても快適な音環境が得られる音響システムを提供します。個人向け市場では、オンラインゲームや制作・配信のシーンに、高品質な音を簡便な設定で快適に実現できる音環境・ソリューションを提供します。



### 部品・装置、その他事業

長年培った音に関する技術と信頼性を活かし、ブランドオーディオや緊急通報システムなど、車室内の多様な音環境の課題を解決するソリューションで、新たな時代のモビリティ社会になくてはならないソリューションベンダーとして、この市場でのビジネスを確立します。FA事業においては、超音波技術やセンシング技術による超音波検査機器やEV電池用リークテスターなどの検査機で、新たな市場の開拓を目指します。



以上

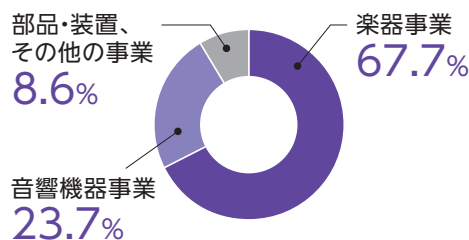
## (5) 財産及び損益の状況の推移

区分	国際財務報告基準 (IFRS)			
	2019年3月期 第195期	2020年3月期 第196期	2021年3月期 第197期	2022年3月期 第198期
売上収益	434,373百万円	414,227百万円	372,630百万円	408,197百万円
事業利益	52,745百万円	46,352百万円	40,711百万円	43,012百万円
親会社の所有者に帰属する当期利益	40,337百万円	34,621百万円	26,615百万円	37,255百万円
基本的1株当たり当期利益	222円12銭	194円71銭	151円39銭	214円79銭
資産合計	515,924百万円	474,034百万円	557,616百万円	580,927百万円
資本合計	359,007百万円	326,450百万円	396,949百万円	415,927百万円

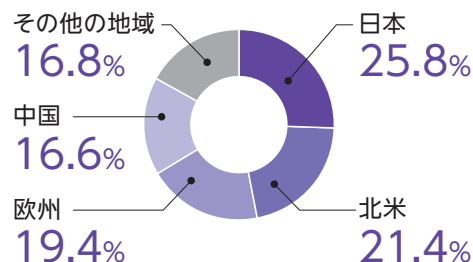
(注) 当社グループは、第196期より、国際財務報告基準 (IFRS) を適用しております。

第195期の数値は、日本基準で発表された数値をIFRSに組み替えて表示したものであります。

### 事業別売上収益構成比率



### 地域別売上収益構成比率

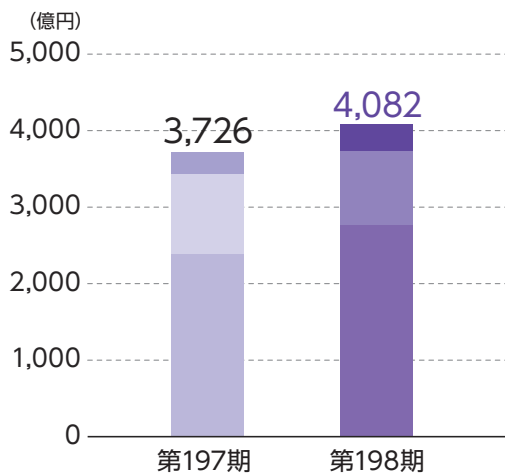


### 楽器事業・音響機器事業の地域別売上収益構成比率

楽器事業 売上収益2,762億円	日本 21.1%	北米 21.9%	欧州 19.3%	中国 20.6%	その他 17.1%
音響機器事業 売上収益969億円	日本 29.6%	北米 21.7%	欧州 26.2%	中国 7.2%	その他 15.3%

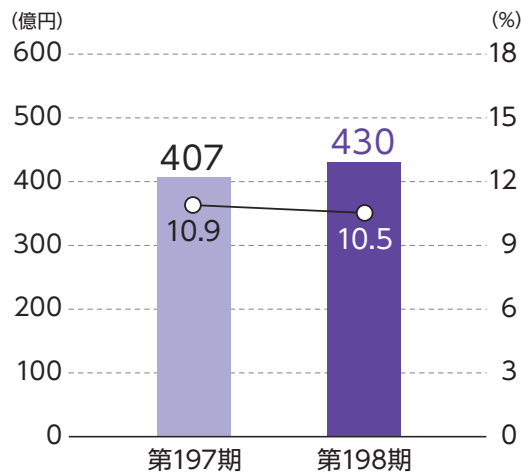
## 売上収益

■ 楽器事業    ■ 音響機器事業  
■ 部品・装置、その他の事業



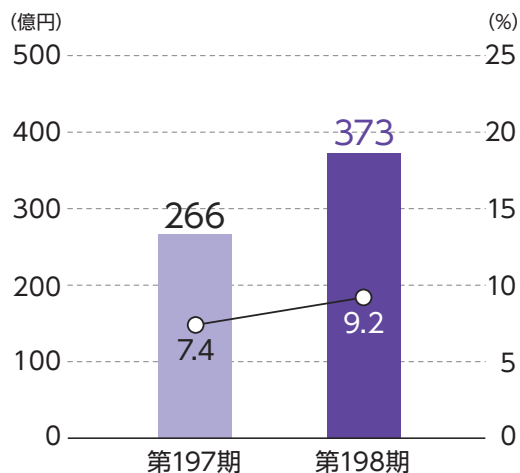
## 事業利益／事業利益率

■ 事業利益    ○ 事業利益率



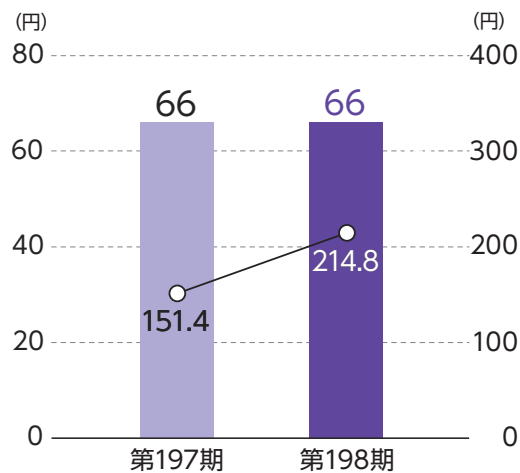
## 親会社の所有者に帰属する当期利益／ROE (親会社所有者帰属持分当期利益率)

■ 親会社の所有者に帰属する当期利益    ○ ROE



## 年間配当／EPS (1株当たり当期利益)

■ 年間配当金額    ○ EPS



## (6) 重要な子会社の状況

会社名	資本金	当社の出資比率	主要な事業内容
ヤマハコーポレーションオブアメリカ	千米ドル 50,000	100.0%	楽器・音響機器の輸入・販売
ヤマハミュージックヨーロッパ	千ユーロ 70,000	100.0%	楽器・音響機器の輸入・販売
ヤマハ楽器音響(中国)投資有限公司	千元 782,023	100.0%	中国国内の投資管理、楽器・音響機器の販売
蕭山ヤマハ楽器有限公司	千元 274,888	* 100.0%	楽器の製造
ヤマハ電子(蘇州)有限公司	千元 328,754	* 100.0%	楽器・音響機器の製造
杭州ヤマハ楽器有限公司	千元 396,121	* 100.0%	楽器の製造
ヤマハインドネシア	百万インドネシアルピア 8,507	100.0%	楽器の製造
ヤマハミュージックマニュファクチュアリングアジア	百万インドネシアルピア 82,450	100.0%	楽器・音響機器の製造
ヤマハミュージカルプロダクツアジア	百万インドネシアルピア 568,540	* 100.0%	楽器の製造
ヤマハエレクトロニクスマニュファクチュアリングマレーシア	千マレーシアリングギット 31,000	100.0%	音響機器の製造
ヤマハミュージックインディア	百万ルピー 3,700	* 100.0%	楽器・音響機器の輸入・販売、製造
株式会社ヤマハミュージックジャパン	百万円 100	100.0%	楽器・音響機器の販売
株式会社ヤマハミュージックリテイリング	百万円 100	* 100.0%	楽器の販売
株式会社ヤマハミュージックマニュファクチュアリング	百万円 100	100.0%	楽器・音響機器の製造

(注) 1. \*印は、間接所有による持分を含む比率であります。

2. 連結子会社は、上記の重要な子会社14社を含む55社であります。

## (7) 主要な事業内容

事業区分	主要製品等
楽器事業	ピアノ、電子楽器、管楽器、弦楽器、打楽器、音楽教室、英語教室、音楽ソフト
音響機器事業	オーディオ機器、業務用音響機器、情報通信機器、防音室
部品・装置、その他の事業	電子デバイス、自動車用内装部品、FA機器、ゴルフ用品、宿泊施設・スポーツ施設の経営

## (8) 主要な営業所及び工場

当社	本社	静岡県浜松市中区中沢町10番1号
	営業拠点	東京事業所(東京都港区)、大阪事業所(大阪市浪速区)
子会社	国内	株式会社ヤマハミュージックジャパン(東京都港区) 株式会社ヤマハミュージックリテイリング(東京都港区) 株式会社ヤマハミュージックエンタテインメントホールディングス(東京都豊島区) ヤマハファインテック株式会社(浜松市南区) 株式会社ヤマハミュージックマニュファクチュアリング(静岡県磐田市)
	海外	ヤマハコーポレーションオブアメリカ(米国) ヤマハカナダミュージック(カナダ) ヤマハミュージックヨーロッパ(ドイツ) ヤマハ楽器音響(中国)投資有限公司(中国) 蕭山ヤマハ楽器有限公司(中国) ヤマハ電子(蘇州)有限公司(中国) 杭州ヤマハ楽器有限公司(中国) 天津ヤマハ電子楽器有限公司(中国) ヤマハインドネシア(インドネシア) ヤマハミュージックマニュファクチュアリングアジア(インドネシア) ヤマハミュージカルプロダクツアジア(インドネシア) ヤマハエレクトロニクスマニュファクチュアリングマレーシア(マレーシア) ヤマハミュージックインド(インド)

## (9) 従業員の状況

事業区分	従業員数(名)	前期末比増減(名)
楽器事業	14,680	199
音響機器事業	4,158	△348
部品・装置、その他の事業	1,057	23
合計	19,895	△126

(注)従業員数は、就業人員数で記載しております。

## (10) 主要な借入先

該当事項はありません。



## 2. 会社の株式に関する事項

- (1) 発行可能株式総数 700,000,000株  
 (2) 発行済株式の総数 187,300,000株 (自己株式 15,756,795株を含む)  
 (3) 株主数 18,604名  
 (4) 大株主

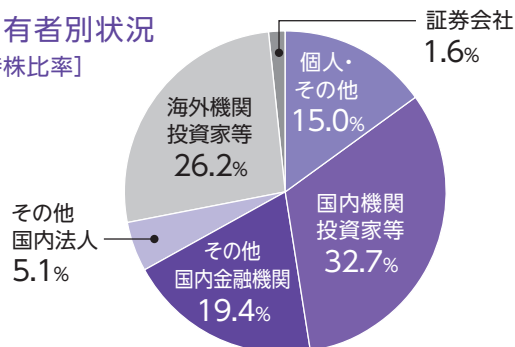
株主名	所有株式数(千株)	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	40,631	23.69%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	12,383	7.22%
ヤマハ発動機株式会社	8,026	4.68%
株式会社静岡銀行	7,525	4.39%
住友生命保険相互会社	7,300	4.26%
三井住友海上火災保険株式会社	5,917	3.45%
日本生命保険相互会社	5,002	2.92%
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505223	2,969	1.73%
株式会社みずほ銀行	2,958	1.72%
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	2,867	1.67%

(注) 当社は自己株式15,756,795株を保有しておりますが、上記大株主から除いております。  
 また、持株比率は自己株式を除いた発行済株式の総数で除しております。

株主構成	株主数(名)	株式数(千株)
個人・その他	17,589	28,012
国内機関投資家等	14	61,265
その他国内金融機関	36	36,318
その他国内法人	193	9,623
海外機関投資家等	725	48,989
証券会社	47	3,091

(注)「個人・その他」には自己株式が含まれております。

### 所有者別状況 [持株比率]



## 3. 会社の新株予約権等に関する事項

該当事項はありません。

## 4. 当社が保有する株式に関する事項

### (1) 政策保有株式に関する基本方針

当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資する、という合理性のある場合のみ、保有することを基本方針としております。当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資する、という合理性のある場合とは、重要な協力関係にある企業、取引先企業、金融機関等との安定的な関係を継続することにより、当社のブランド価値を高める、持続的な成長を支える、強固な財務基盤を確実なものとする、ことを指します。

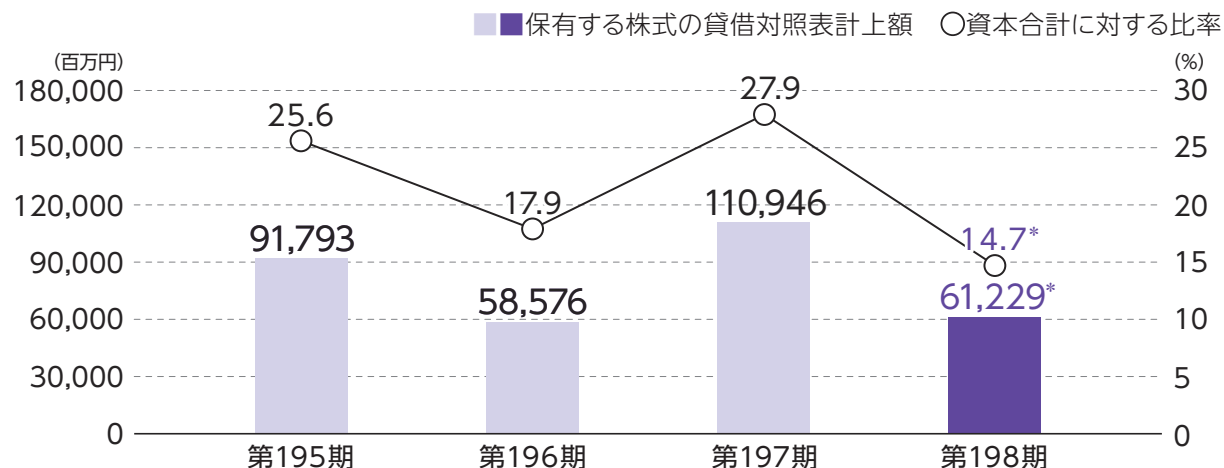
### (2) 政策保有株式の縮減に関する基本方針

個々の政策保有株式の合理性については、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を、取締役会で定期的、継続的に検証し、検証結果に基づき政策保有株式の縮減を進めております。

### (3) 政策保有株式に係る議決権の行使基準

政策保有株式の議決権行使にあたっては、それぞれの議案が、当該企業の中長期的な企業価値の向上を図るものか、当社の「政策保有株式に関する基本方針」に沿っているか、当社の中長期的な企業価値の向上に繋がるものか、との観点から賛否を総合的に判断しております。

### (4) 純投資目的以外で当社が保有する株式の貸借対照表計上額及び資本合計に対する比率



\*当期において、当社が保有していたヤマハ発動機株式会社の株式の一部を以下のとおり売却いたしました。

[ 売却日 ] 2021年8月24日

[ 売却株式数 ] 19,000,000株 (発行済株式総数に対する割合 5.43%)

[売却前保有株式数] 34,642,790株 (同 9.89%)

[売却後保有株式数] 15,642,790株 (同 4.47%)

なお、当株式売却額から税金等を控除した資金は、自己株式の取得に充當いたしました。

## 5. 会社役員に関する事項

### (1) 取締役の氏名等

氏名	地位	担当	重要な兼職の状況
なかた たくや 中田 卓也	取締役	指名委員、報酬委員	ヤマハ発動機株式会社社外取締役、 一般財団法人ヤマハ音楽振興会理事長
やま はた ざとし 山畑 聡	取締役		
ふくい たく 福井 琢	社外取締役	監査委員	弁護士(柏木総合法律事務所)、メタウォーター株式会社社外監査役、 慶應義塾大学大学院法務研究科(法科大学院)教授
ひだか よしひろ 日高 祥博	社外取締役	指名委員、報酬委員	ヤマハ発動機株式会社代表取締役社長 社長執行役員
ふじつか みきお 藤塚 主夫	社外取締役	監査委員	三井化学株式会社社外監査役
Paul Candland ポール・キャンランド	社外取締役	指名委員、報酬委員	PMCパートナーズ株式会社マネージングディレクター、 エイジオブラーニング社CEO、株式会社電通グループ社外取締役
しのはら ひろみち 篠原 弘道	社外取締役	指名委員、報酬委員	日本電信電話株式会社取締役会長
よしざわ なおこ 吉澤 尚子	社外取締役	監査委員	株式会社ナレッジピース取締役、 株式会社ニトリホールディングス社外取締役

- (注) 1. 取締役福井琢、日高祥博、藤塚主夫、ポール・キャンランド、篠原弘道及び吉澤尚子は社外取締役であります。
2. 当社は社外取締役福井琢、日高祥博、藤塚主夫、ポール・キャンランド、篠原弘道及び吉澤尚子を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出ております。
3. 当社は、監査委員会の独立性を保ち、客観性の高い監査を行うため、監査委員全員を独立社外取締役としており、常勤の監査委員を選定しておりません。監査委員会の職務を補助すべき部門として監査委員会室を設け、専任者2名を配置し監査役員に監査委員会室長を委嘱して、社内の重要会議への出席及び意見陳述を行わせることで、監査委員会の監査の実効性の確保を図っております。
4. 監査委員藤塚主夫は日本を代表するグローバル建設機械メーカーにおいてCFOを務めた経験を有し、財務及び会計に関する十分な知見を有しております。
5. 社外取締役の重要な兼職先と当社との関係は以下のとおりであります。
- ① 当社は取締役日高祥博の兼職先でありますヤマハ発動機株式会社の株式の4.47%を保有しております。
  - ② 取締役ポール・キャンランドの兼職先でありますエイジオブラーニング社は当社グループの語学教育事業と同種の事業を行っております。
  - ③ 取締役福井琢、藤塚主夫、篠原弘道及び吉澤尚子の兼職先と当社との間に特別の関係はありません。
6. 当事業年度中の取締役の異動は以下のとおりであります。
- 取締役篠原弘道及び吉澤尚子は、2021年6月24日開催の第197期定時株主総会において新たに選任され就任した取締役であります。2021年6月24日開催の第197期定時株主総会終結の時をもって、取締役中島好美は任期満了により退任いたしました。

### 責任限定契約の内容の概要

当社は、取締役福井琢、日高祥博、藤塚主夫、ポール・キャンランド、篠原弘道及び吉澤尚子と会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は法令で定める最低限度額となります。

### 役員等賠償責任保険契約に関する事項

当社は、当社の取締役、執行役、執行役員及び監査役員並びに当社の子会社の取締役、監査役(以下、「役員等」という。)を被保険者とする役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。保険料は全額当社が負担しており、役員等がその職務の執行に起因して保険期間中に損害賠償請求がなされた場合の損害賠償金及び争訟費用等が当該保険にて補填されます。なお被保険者の故意等による損害は保険の対象外となる旨の免責事由を設けております。

## (2) 社外役員に関する事項

### 当事業年度における主な活動内容

氏名	地位	当事業年度における主な活動状況
ふくい たく 福井 琢	社外取締役	当事業年度開催の取締役会14回及び監査委員会16回の全てに出席しました。 弁護士としての高い専門性と豊富な実績・見識等に基づき取締役会及び監査委員会での議案審議等において積極的に発言を行っております。また、監査委員長として監査委員会の審議の充実に主導的な役割を担う等、当社の社外取締役として期待される役割を適切に果たしております。
ひだか よしひろ 日高 祥博	社外取締役	当事業年度開催の取締役会14回、並びに指名委員会4回及び報酬委員会4回の全てに出席しました。 経営者としての豊富な実績・見識及びヤマハブランドへの深い知見等に基づき、取締役会及び指名委員会、報酬委員会での議案審議等において積極的に発言を行う等、当社の社外取締役として期待される役割を適切に果たしております。
ふじつか みき お 藤塚 主夫	社外取締役	当事業年度開催の取締役会14回及び監査委員会16回の全てに出席しました。 経営者としての豊富な実績・見識及び専門的知見等に基づき取締役会及び監査委員会での議案審議等において積極的に発言を行う等、当社の社外取締役として期待される役割を適切に果たしております。
Paul Candland ポール・キャンランド	社外取締役	当事業年度開催の取締役会14回、並びに指名委員会4回及び報酬委員会4回の全てに出席しました。 経営者としての豊富な実績・見識及び専門的知見等に基づき取締役会及び指名委員会、報酬委員会での議案審議等において積極的に発言を行う等、当社の社外取締役として期待される役割を適切に果たしております。
しの はら ひろみち 篠原 弘道	社外取締役	取締役就任後の取締役会12回中11回、並びに指名委員会4回及び報酬委員会3回に出席しました。 経営者としての豊富な実績・見識及び専門的知見等に基づき取締役会及び指名委員会、報酬委員会での議案審議等において積極的に発言を行う等、当社の社外取締役として期待される役割を適切に果たしております。
よしざわ なお こ 吉澤 尚子	社外取締役	取締役就任後の取締役会12回及び監査委員会13回の全てに出席しました。 経営者としての豊富な実績・見識及び専門的知見等に基づき取締役会及び監査委員会での議案審議等において積極的に発言を行う等、当社の社外取締役として期待される役割を適切に果たしております。

### (3) 執行役の氏名等

氏名	地位	担当、重要な兼職の状況
なか たく や 中田 卓也	代表執行役社長	楽器事業本部長
かわ せ しのぶ 川瀬 忍	常務執行役	楽器・音響生産本部長兼音響事業本部長
やま はた さとし 山畑 聡	常務執行役	経営本部長兼人事・総務本部長
ふじ い しげ き 藤井 茂樹	執行役	IMC事業本部長兼技術本部長
やま ぐち せい いち 山口 静一	執行役	楽器・音響営業本部長

(注) 2022年4月1日以降の執行役の担当の異動は以下のとおりであります。

- ①中田卓也は、2022年4月1日付で楽器事業本部長を退任いたしました。
- ②川瀬忍は、2022年4月1日付で音響事業本部長を退任いたしました。
- ③山浦敦が、2022年4月1日付で執行役に選任されました。(楽器事業本部長兼電子楽器事業部長)

### (4) 執行役員の氏名等

氏名	地位	担当、重要な兼職の状況
たけ なが しん いち 武永 伸一	執行役員	音響事業本部副本部長兼プロオーディオ事業部長
おし き まさと 押木 正人	執行役員	株式会社ヤマハミュージックジャパン社長兼株式会社ヤマハミュージックリテイリング社長
Thomas Sumner トーマス・サムナー	執行役員	ヤマハコーポレーションオブアメリカ社長
てつ むら なお や 鉄村 直哉	執行役員	楽器・音響生産本部副本部長兼製造プロセス統括部長
とく ひろ た ろう 徳弘 太郎	執行役員	業務本部長兼情報システム部長
おお むら ひろ こ 大村 寛子	執行役員	ブランド戦略本部長兼マーケティング統括部長
まつ き ゆたか 松木 温	執行役員	楽器事業本部ピアノ事業部長
やました ひろ ふみ 山下 寛文	執行役員	経営本部経営企画部長
やま ぐら あつし 山浦 敦	執行役員	楽器事業本部電子楽器事業部長

(注) 2022年4月1日以降の執行役員の担当の異動は以下のとおりであります。

- ①武永伸一は、2022年4月1日付で音響事業本部長兼プロオーディオ事業部長に就任いたしました。
- ②徳弘太郎は、2022年4月1日付で兼務していた情報システム部長を退任いたしました。
- ③山浦敦は、2022年4月1日付で執行役に就任いたしました。(楽器事業本部長兼電子楽器事業部長)
- ④鳥羽伸和が、2022年4月1日付で執行役員に選任されました。(IMC事業本部 電子デバイス事業部長)
- ⑤後藤敏昭が、2022年4月1日付で執行役員に選任されました。(楽器・音響生産本部生産企画統括部長)

### (5) 監査役員の氏名等

氏名	地位	担当、重要な兼職の状況
むかい の ひろ ふみ 向野 博文	監査役員	内部監査部長
にし やま やすし 西山 靖	監査役員	監査委員会室長

## (6) 取締役及び執行役報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			人数(名)
		固定報酬	業績連動賞与	譲渡制限付株式報酬	
取締役	78	78	—	—	7
うち社外取締役	78	78	—	—	7
執行役	347	197	119	31	5

- (注) 1. 上記には、2021年6月24日開催の第197期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名を含んでおります。  
 2. 取締役を兼務する執行役の報酬等の総額及び人数については、執行役の欄に記載しております。  
 3. 譲渡制限付株式報酬の株式は前中期経営計画初年度である第196期(2020年3月期)に一括で交付しており、当事業年度において交付した株式はありません。上記報酬額は、当事業年度に係る譲渡制限付株式報酬の費用計上額から、業績達成度に基づく過年度費用計上額の戻入等を減額しております。

### 1. 役員の報酬等の額の決定に関する方針及びその概要

取締役、執行役の報酬の決定に関する方針と個人別の報酬は、社外取締役3名及び社内取締役1名で構成される報酬委員会にて決定しております。

社外取締役を除く取締役及び執行役の報酬は、(1)固定報酬(2)業績連動賞与及び(3)譲渡制限付株式報酬からなり、それらは概ね、5：3：2の割合で構成されております。社外取締役の報酬は、固定報酬のみとしております。報酬の概要については以下のとおりです。

種類	目的・内容	連動する指標	期間	支給方法	社外取締役を除く取締役及び執行役	社外取締役
固定報酬	・役位に応じた金銭報酬を月例報酬として支給	—	—	現金	○	○
業績連動賞与(変動)	・企業業績の向上に資するよう、役位に応じた金銭報酬を、当事業年度の業績に連動させて、個人別の成績を加味した上で算出し、事業年度終了後に支給 ・個人別の成績は、担当領域毎に事業別、機能別に設定した評価指標に基づいて評価	連結当期利益 ROE	単年度	現金	○	—
譲渡制限付株式報酬(変動)	・企業価値の持続的な向上と株主の皆様との価値共有を図ること及び、中期における業績達成への動機づけを目的として、役位に応じた譲渡制限付株式報酬を、中期経営計画初年度に支給 ・1/3は役員在籍を条件として支給し、2/3は業績に連動	中期経営計画で掲げた 事業利益率 ROE EPS	3年	株式	○	—
<p>*中期経営計画期間終了後も長期にわたり株主の皆様との価値共有を図るという趣旨から、役員退任時又は支給後30年経過時まで譲渡制限は解除できないものとしております。その間に重大な不正会計や巨額損失が発生した場合は、役員毎の責任に応じ、累積した譲渡制限付株式の全数又は一部を無償返還するクローバック条項を設定しております。</p>						



## 2.業績指標の実績

	指標		実績	
業績連動賞与	当事業年度	連結当期利益 ROE	連結当期利益 ROE	372億55百万円 9.2%
譲渡制限付株式	中期経営計画 [Make Waves 1.0] における 2022年3月期 目標	事業利益率 13.8% ROE 11.5% EPS 270円	事業利益率 ROE EPS	10.5% 9.2% 214円79銭

## 3.報酬委員会の状況

報酬委員は、2022年3月31日現在で4名（うち、社外取締役3名）であります。

当事業年度においては、報酬委員会を4回開催しました。

報酬委員会は、取締役及び執行役の報酬の決定に関する方針を制定し、当該方針に基づき個人別の報酬を決定しております。

## 4.当事業年度に係る取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると報酬委員会が判断した理由

報酬委員会は、第198期の個人別の報酬等について、46ページ1の役員の報酬等の額の決定に関する方針に基づいて、(1)固定報酬については、役位に応じた金銭報酬として算出されていること、(2)業績連動賞与については、個人毎の金銭報酬が、当事業年度の業績指標に連動し、個人別の成績を加味し算出されていること、(3)譲渡制限付株式報酬については、個人毎の株式報酬が役位、役員在籍期間、及び業績指標による評価に基づき算出されていることを委員会の審議の中で確認のうえ、決定しております。これにより、報酬委員会は、当事業年度に係る取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると判断しております。

## 5.役員報酬等の額の決定に関する方針の改定について

譲渡制限付株式報酬については、新中期経営計画「Make Waves 2.0」のスタートに伴い、評価指標及び目標値を見直します。評価指標については、これまでの財務目標に、サステナビリティを中心とした非財務目標、企業価値目標の区分を加えます。非財務目標は、持続的かつ社会的な価値向上への取り組みをより強く動機づけ、企業価値目標は株主の皆様との目線共有をより強く動機づける趣旨から導入します。

財務目標と非財務目標は、中期経営計画で掲げる経営指標を指標とし、企業価値目標については株主総利回り(TSR)を指標とします。なお、株式報酬への影響度合いは、財務目標：非財務目標：企業価値目標=50%：30%：20%とする予定です。

## 6. 会計監査人の状況

### (1) 会計監査人の名称

EY新日本有限責任監査法人

### (2) 会計監査人の報酬等の額

区分	支払額(百万円)
①当社の当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額	119
②当社及び当社子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	162

- (注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬を区分しておらず、実質的にも区分できないため、上記①の報酬等はこれらの合計額を記載しております。
2. 当社監査委員会は、過年度の監査計画と実績の状況を確認するとともに、監査時間及び監査報酬の推移を確認し、当該事業年度の監査時間及び報酬額の見積もりの妥当性を検討した結果、会計監査人の報酬等につき、会社法第399条第1項の同意を行っております。
3. 当社の重要な子会社のうち、ヤマハコーポレーションオブアメリカ、ヤマハミュージックヨーロッパ、ヤマハ楽器音響(中国)投資有限公司、蕭山ヤマハ楽器有限公司、ヤマハ電子(蘇州)有限公司、杭州ヤマハ楽器有限公司、ヤマハインドネシア、ヤマハミュージックマニュファクチュアリングアジア、ヤマハミュージカルプロダクツアジア、ヤマハエレクトロニクスマニュファクチュアリングマレーシア及びヤマハミュージックインディアは、当社の会計監査人以外の公認会計士又は監査法人(外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む。)の監査を受けております。

### (3) 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

当社監査委員会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合には、監査委員全員の同意に基づき、会計監査人を解任いたします。また、当社監査委員会は、会計監査人の適格性、専門性、当社からの独立性その他の評価基準に従い総合的に評価し、会計監査人の職務の執行に支障があると判断されるなど、会計監査人の変更が必要であると認められる場合には、株主総会に提出する会計監査人の解任又は不再任に関する議案の内容を決定いたします。

## 7. 業務の適正を確保するための体制

当社は、会社法及び会社法施行規則に基づき、次のとおり当社の業務の適正を確保するための体制（以下、内部統制システム）を整備し、効率的な事業活動、報告の信頼性、法令遵守の徹底、財産の保全及びリスクマネジメントの強化を図る。

### (1) 執行役、執行役員、監査役員及び従業員の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- ① 当社の理念体系を表す「ヤマハフィロソフィー」を定め、執行役、執行役員、監査役員及びグループの全従業員はこれを共有・実践する。
- ② 取締役会は、経営の基本方針等法令、定款及び取締役会規則に定めた重要事項の決定を行うとともに、業務執行に関わる重要な決定を執行役に委譲し、その報告すべき内容を取締役会規則で定め、その手続きと決議の合理性を要求する。執行役は、職務執行の状況を取締役会に定期的に報告し、取締役会は執行役の職務執行を監督する。
- ③ 監査委員会は、執行役及び取締役の職務執行状況を監査基準、監査計画に基づき監査する。
- ④ コンプライアンスに係る会議体を設置して、「コンプライアンス行動規程」の制定、規定・マニュアルの整備を行い、コンプライアンス教育の徹底を図る。
- ⑤ コンプライアンスの実効性を高めるため、グループ全体を対象とした内部通報制度を設ける。
- ⑥ 反社会的勢力排除の基本方針を明言し、反社会的勢力からの不当要求に対する断固拒否と、不当要求を生む温床となる不祥事等の隠蔽排除の姿勢を明確にし、その徹底を図る。

### (2) 執行役の職務の執行に係る情報の保存及び管理等に関する体制

執行役は、その職務の執行に係る文書その他の情報につき、法令及び社内規程に則り、適切に保存及び管理を行う。

### (3) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- ① 業務上の重要リスクについて、代表執行役社長の諮問機関である「リスクマネジメント委員会」において、リスクの網羅的な把握を行うとともに、グループ全体のリスク管理方針の策定を行う。
- ② リスクの内容に応じて担当部門を定め、規程・マニュアルの整備及びグループ全体に対する指導・助言を行う。
- ③ 内部監査部門の内部監査をととして、リスク情報の収集と適切な対応を行う。

### (4) 執行役の職務執行が効率的に行われることを確保するための体制

- ① 組織規程、権限規程その他の業務執行に係る規程を整備し、執行役の権限と責任、適切な権限委譲、当社各部門・子会社のミッション、指揮命令系統を明確にして業務執行スピードの向上と経営の効率性を高める。
- ② 代表執行役社長の諮問機関として「経営会議」を設け、業務執行に関わる重要な決定等について検討を行い代表執行役社長に答申する。
- ③ グループ全体の目標値の設定及び業績評価を行うため、迅速な経営判断、リスク管理を可能とする経営管理システムを構築する。

### (5) 当社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

- ① グループ経営の基本方針を定めた「グループマネジメント憲章」及び内部統制の方針を定めた「グループ内部統制規程」に基づき、グループ全体における内部統制体制を構築する。

- ② 当社及び子会社は、取締役会規則、経営会議規則、権限規程その他の業務執行に係る規程を整備し、取締役等の権限の明確化、指揮命令系統の明確化を図る。
- ③ 子会社は、経営状況他グループ経営に影響を及ぼす一定の重要事項の決定について、事前に当社の承認を得るとともに、一定の事項を当社に対し報告する。
- ④ グループ全体を対象にリスク管理体制を敷くとともに、コンプライアンス教育を実施する。

**(6) 監査委員会の職務を補助すべき従業員等に関する事項**  
 監査委員会の職務を補助する専任の組織として監査委員会直轄の監査委員会室を設置する。

**(7) 監査委員会の職務を補助すべき従業員等の執行役からの独立性に関する事項及び当該従業員等に対する指示の実効性の確保に関する事項**  
 監査委員会室スタッフの人事評価、人事異動、懲戒処分等については、監査委員会の同意を必要とし、執行役その他業務執行者からの独立性を確保する。

**(8) 監査委員会への報告に関する体制**

- ① 監査委員は、経営会議等の重要会議に出席し、意見を述べるができる。
- ② 監査委員会室長は、監査委員会の指示を受け、経営会議等の重要会議に出席し、意見を述べる。
- ③ 監査委員会室長は、決裁書他の重要書類を閲覧し、必要に応じて執行役、執行役員、監査役員及び従業員に対して説明・報告を求めたうえでその内容を監査委員会に報告する。
- ④ 下記の部門は、グループ全体を対象として、法令に定められた事項のほか、監査委員会の要請に応じ、定期的に報告する。
  - ・ 内部監査部門による内部監査の結果
  - ・ 法務担当部門によるコンプライアンス遵守状況報告並びに内部通報制度の運用及び通報状況

・ その他のスタッフ部門によるコンプライアンス遵守状況、内部統制の活動状況

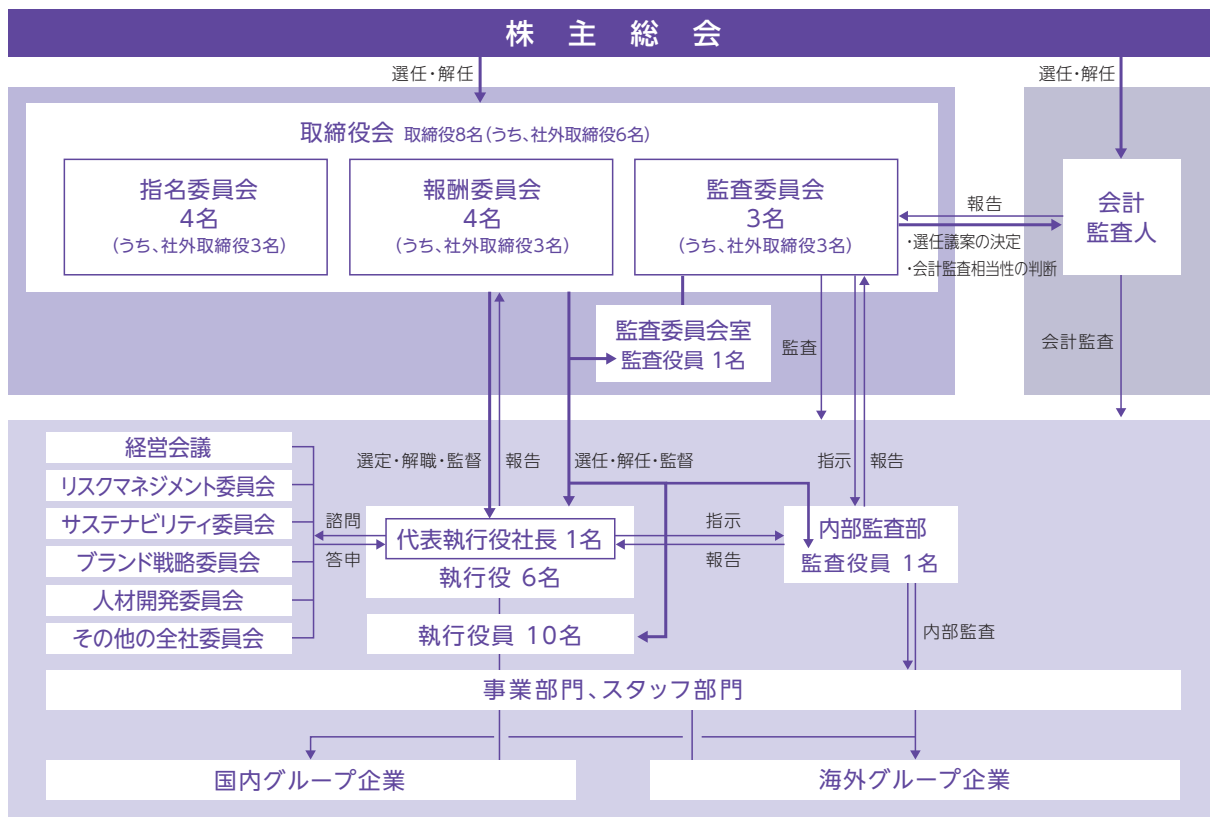
- ⑤ 当社の部門及び子会社は、業務及び業績に影響がある重要な事項を当社の執行役、執行役員、監査役員及び従業員をとおして、または直接、監査委員会もしくは監査委員会室長に報告する。

**(9) 当社及び子会社の取締役、執行役、執行役員、監査役員及び従業員が監査委員会に報告したことを理由として不利益な取扱いを受けないことを確保するための体制**  
 当社は、監査委員会に対し内部通報等を行った報告者の秘密が厳守され、報告者に対し不当な処分がなされないためのしくみを整備する。

**(10) 監査委員の職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項**  
 当社は、監査委員会の監査計画に基づく監査業務に係る費用を負担し、監査計画外に発生する監査業務に係る費用については監査委員の請求により支払う。

**(11) その他監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制**

代表執行役社長は、内部統制システムの整備、運用状況等について、監査委員会と定期的な意見交換の場を持ち、その恒常的な改善を推進する。  
 当社は、監査委員会の監査の実施にあたり、内部監査部門並びに会計監査人との連携の機会を確保する。監査委員会は、内部監査部門に対して必要に応じ監査に関する指示をすることができる。監査委員会が内部監査部門に対して指示した事項が、代表執行役社長からの指示と相反する場合は、監査委員会の指示を優先する。内部監査部長の人事異動について、事前に監査委員会の意見聴取を行う。  
 なお、監査委員会が必要と認める場合には、監査業務について外部専門家による支援を確保する。



2022年4月1日現在

## 8. 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

### (1) 執行役、執行役員、監査役員及び従業員の職務の執行及びその効率性を確保するための取り組みの状況

当社は、企業理念及びその実現のための指針からなる「ヤマハフィロソフィー」を定め、執行役、執行役員、監査役員及び従業員はこれを共有し、実践しております。また「コーポレートガバナンス方針書」を策定し、そこで定めたコーポレートガバナンス基本方針のもと、「業務の適正を確保するための体制」に基づき経営上の組織体制や仕組みを整備し、諸施策を実施するとともに適切な開示をとおして、透明で質の高い経営の実現に取り組んでおります。

当社は、2017年6月の指名委員会等設置会社への移行に伴い、業務執行に関わる重要な決定権限を取締役会から執行役に大幅に委譲しております。これにより、執行においては、効率的かつスピード感のある業務執行が可能になっております。

当期においては、代表執行役社長の諮問機関である「経営会議」を月2回開催し、経営課題の進捗確認を行いながら中期経営計画に沿った業務執行を進めました。

執行役による職務執行の状況は、執行役から取締役会に対し定期又は必要に応じ報告がされ、取締役会は、その



職務執行状況を監督しました。

なお、執行役、執行役員、監査役員の職務の執行及びその効率性を確保するため、執行役規則、執行役員規則及び監査役員規則を制定するとともに経営会議規則を明文化しております。

## (2) 損失の危険の管理に関する取り組みの状況

当社は、業務上の重要リスクについて、代表執行役社長の諮問機関である「リスクマネジメント委員会」において、グループ全体のリスク管理の方針策定を行うとともに、リスクの網羅的な把握・分析・評価や、対応のモニタリングを行っております。

当期においても、引き続き当社グループをとりまくリスクの想定損害規模と想定発生頻度、及びコントロールレベルを評価・分析し、優先的に対処すべき重要リスクを特定するとともに担当部門を定め、コントロールレベルの向上を図りました。

また、同委員会における5つの部会において、特定の専門課題を審議し、リスク低減活動を推進しています。

コンプライアンスに関しては執行役、監査役員、外部弁護士等を委員とする部会を設置し、グループ全体の方針や施策などの審議を行うとともに、各部門及びグループ各社の業務遂行をコンプライアンスの観点からモニタリングしています。

当期においては、国内内部通報窓口の周知・啓発活動による実効性向上とともに、海外通報窓口の整備・強化（現地社外窓口の設置等）を進め、不正・不祥事、ハラスメントの防止や早期発見・対応を図っています。また、従業員向けオンラインコンテンツやビデオ会議を活用した研修を積極的に実施するとともに、国内グループ企業全従業員を対象として3年に1度行うコンプライアンス・アンケートを行いました。アンケート結果から得られた課題を分析し、更なる企業風土の改善等の取り組みを進めています。

## (3) 当社及びその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための取り組みの状況

当社は、グループ全体の業務の適正を確保するためグループマネジメント憲章、グループ内部統制規程及び各種グループ規程を定め、グループ全体の基本方針として共有しております。また、グループ内部統制規程にて、当社における各子会社の所轄部門及びコーポレートスタッフ部門の役割を明確化し、子会社に対する責任と権限、運営管理の方法を定めております。

当期においては、グループ規程の整備を一層進めました。リスクマネジメントに関する規程、インサイダー取引規制に関する規程、技術管理に関する規程を新たにグループ規程として制定し、計25規程としました。また、コロナ禍においても、国内外子会社の管理責任者や、経営管理、法務、人事、総務、物流、情報システムの各業務の担当者が参加するオンライン形式の国際会議を開催し、業務の課題や好事例の共有を図りました。また、内部監査部門がグループ全体の業務執行の適法性、合理性、有効性、効率性につき監査を行いました。

## (4) 監査委員会の監査の実効性の確保に関する取り組みの状況

当社は、監査委員会の監査の実効性を確保し、維持向上するため、監査委員会がグループ全体の重要情報の全てを入手でき、必要に応じ説明を受けることができる体制を確保しております。監査委員会の職務を補助すべき部門として監査委員会室を設け、専任者2名を配置し、監査役員に監査委員会室長を委嘱して、社内の重要会議への出席及び意見陳述を行わせることで、実効性の確保を図っております。

当期においては、社外取締役3名により構成される監査委員会は、定期的にリスク管理・内部統制に関わる部門より報告を受け、内容確認を行いました。また、代表執行役社長と意見交換会を行ったほか、執行役、執行役員ら経営陣から報告を受け、業務執行状況を確認しました。そのほかにも、監査委員会が会計監査人、内部監査部門と情報共有を行う場の設定等、実効性の確保に努めております。



# 連結計算書類

## 連結財政状態計算書

(2022年3月31日現在)

(単位:百万円)

	前期	当期	前期	当期
<b>資産</b>			<b>負債</b>	
<b>流動資産</b>			<b>流動負債</b>	
現金及び現金同等物	129,345	172,495	営業債務及びその他の債務	56,915
営業債権及びその他の債権	57,329	60,018	有利子負債	7,980
その他の金融資産	8,573	4,352	リース負債	5,696
棚卸資産	96,803	118,640	その他の金融負債	9,745
その他の流動資産	7,871	7,169	未払法人所得税	4,045
			引当金	1,806
			その他の流動負債	14,664
小計	299,924	362,676	<b>流動負債合計</b>	<b>100,852</b>
売却目的で保有する資産	1,179	-	<b>非流動負債</b>	
<b>流動資産合計</b>	<b>301,103</b>	<b>362,676</b>	有利子負債	387
			リース負債	14,465
<b>非流動資産</b>			その他の金融負債	178
有形固定資産	96,142	102,898	退職給付に係る負債	22,576
使用権資産	22,231	21,655	引当金	1,823
のれん	160	177	繰延税金負債	18,244
無形資産	2,529	3,045	その他の非流動負債	2,137
金融資産	120,058	70,319	<b>非流動負債合計</b>	<b>59,814</b>
繰延税金資産	7,407	7,892	<b>負債合計</b>	<b>160,667</b>
その他の非流動資産	7,983	12,261	<b>資本</b>	
<b>非流動資産合計</b>	<b>256,513</b>	<b>218,250</b>	資本金	28,534
			資本剰余金	21,430
			利益剰余金	337,923
			自己株式	△65,086
			その他の資本の構成要素	73,156
			<b>親会社の所有者に帰属する 持分合計</b>	<b>395,958</b>
			非支配持分	991
			<b>資本合計</b>	<b>396,949</b>
<b>資産合計</b>	<b>557,616</b>	<b>580,927</b>	<b>負債及び資本合計</b>	<b>557,616</b>

(注)記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

## 連結損益計算書

(2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位:百万円)

	前期	当期
売上収益	372,630	408,197
売上原価	△229,720	△253,476
<b>売上総利益</b>	<b>142,909</b>	<b>154,720</b>
販売費及び一般管理費	△102,198	△111,708
<b>事業利益</b>	<b>40,711</b>	<b>43,012</b>
その他の収益	1,909	7,558
その他の費用	△7,580	△1,250
<b>営業利益</b>	<b>35,039</b>	<b>49,320</b>
金融収益	3,366	5,792
金融費用	△1,303	△2,102
<b>税引前当期利益</b>	<b>37,102</b>	<b>53,010</b>
法人所得税費用	△10,393	△15,663
<b>当期利益</b>	<b>26,708</b>	<b>37,347</b>
<b>当期利益の帰属</b>		
親会社の所有者	26,615	37,255
非支配持分	93	92
<b>1株当たり当期利益</b>		
基本的1株当たり当期利益(円)	151.39	214.79

(注)記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

# 計算書類

## 貸借対照表

(2022年3月31日現在)

		(単位:百万円)	
	前期	当期	
<b>資産の部</b>			<b>負債の部</b>
<b>流動資産</b>	<b>102,814</b>	<b>146,891</b>	<b>流動負債</b>
現金及び預金	51,493	85,899	買掛金
受取手形	379	391	短期借入金
電子記録債権	1,148	1,223	リース債務
売掛金	19,537	22,235	未払金
商品及び製品	9,919	7,854	未払費用
仕掛品	1,352	1,700	未払法人税等
原材料	2,201	2,786	前受金
短期貸付金	5,937	9,255	契約負債
その他	13,472	18,833	返金負債
貸倒引当金	△2,628	△3,288	預り金
			製品保証引当金
			その他
<b>固定資産</b>	<b>276,350</b>	<b>227,782</b>	<b>固定負債</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>75,401</b>	<b>75,906</b>	リース債務
建物及び構築物	25,854	25,914	繰延税金負債
機械及び装置	909	891	再評価に係る繰延税金負債
車輻運搬具	41	29	製品保証引当金
工具、器具及び備品	2,988	2,908	退職給付引当金
土地	42,410	41,856	長期預り金
リース資産	11	8	その他
建設仮勘定	3,185	4,297	
<b>無形固定資産</b>	<b>566</b>	<b>959</b>	<b>負債合計</b>
ソフトウェア	565	959	97,915
その他	0	0	
<b>投資その他の資産</b>	<b>200,382</b>	<b>150,916</b>	<b>純資産の部</b>
投資有価証券	111,198	61,529	株主資本
関係会社株式	65,245	63,471	資本金
関係会社出資金	20,563	20,563	資本剰余金
長期貸付金	2	3	資本準備金
敷金及び保証金	1,011	1,003	資本剰余金
前払年金費用	2,360	4,346	資本準備金
その他	87	71	その他資本剰余金
貸倒引当金	△87	△71	利益剰余金
			利益準備金
			その他利益剰余金
			圧縮記帳積立金
			買換資産取得特別勘定積立金
			別途積立金
			繰越利益剰余金
			自己株式
			△65,086
			△73,288
			評価・換算差額等
			88,051
			55,657
			その他有価証券評価差額金
			68,637
			36,465
			繰延ヘッジ損益
			△123
			△345
			土地再評価差額金
			19,537
			19,537
<b>資産合計</b>	<b>379,165</b>	<b>374,674</b>	<b>純資産合計</b>
			281,249
			277,307
			<b>負債純資産合計</b>
			379,165
			374,674

(注)記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

## 損益計算書

(2021年4月1日から2022年3月31日まで)

		(単位:百万円)	
	前期	当期	
<b>売上高</b>	<b>194,117</b>	<b>217,696</b>	
<b>売上原価</b>	<b>152,862</b>	<b>173,128</b>	
<b>売上総利益</b>	<b>41,254</b>	<b>44,567</b>	
<b>販売費及び一般管理費</b>	<b>29,465</b>	<b>32,518</b>	
<b>営業利益</b>	<b>11,789</b>	<b>12,049</b>	
<b>営業外収益</b>			
受取利息	96	92	
受取配当金	12,832	27,257	
その他	932	2,426	
<b>営業外収益合計</b>	<b>13,861</b>	<b>29,776</b>	
<b>営業外費用</b>			
支払利息	2	2	
その他	98	939	
<b>営業外費用合計</b>	<b>101</b>	<b>941</b>	
<b>経常利益</b>	<b>25,548</b>	<b>40,883</b>	
<b>特別利益</b>			
固定資産売却益	5	5,112	
投資有価証券売却益	463	43,776	
子会社支援引当金戻入額	131	-	
<b>特別利益合計</b>	<b>601</b>	<b>48,889</b>	
<b>特別損失</b>			
固定資産除却損	80	65	
関係会社株式評価損	277	1,773	
減損損失	1,290	91	
貸倒引当金繰入額	2,218	659	
操業停止損	45	-	
<b>特別損失合計</b>	<b>3,912</b>	<b>2,590</b>	
<b>税引前当期純利益</b>	<b>22,237</b>	<b>87,182</b>	
<b>法人税、住民税及び事業税</b>	<b>3,019</b>	<b>18,750</b>	
<b>法人税等調整額</b>	<b>295</b>	<b>495</b>	
<b>法人税等合計</b>	<b>3,314</b>	<b>19,245</b>	
<b>当期純利益</b>	<b>18,922</b>	<b>67,936</b>	

(注)記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

## 連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書(謄本)

ヤマハ株式会社  
取締役会 御中

### 独立監査人の監査報告書

2022年5月10日

EY新日本有限責任監査法人

浜松事務所

指定有限責任社員 公認会計士 市川亮悟  
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 関口俊克  
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 岡本周二  
業務執行社員

#### 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、ヤマハ株式会社の2021年4月1日から2022年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書、及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、ヤマハ株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 連結計算書類に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

#### 連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業的前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業的前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

# 会計監査人の監査報告書(謄本)

## 独立監査人の監査報告書

2022年5月10日

ヤマハ株式会社  
取締役会 御中

EY新日本有限責任監査法人  
浜松事務所  
指定有限責任社員 公認会計士 市川 亮悟  
業務執行社員  
指定有限責任社員 公認会計士 関口 俊克  
業務執行社員  
指定有限責任社員 公認会計士 岡本 周二  
業務執行社員

### 監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、ヤマハ株式会社の2021年4月1日から2022年3月31日までの第198期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書(以下「計算書類等」という。)について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

### 計算書類等に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。



計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

#### 計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上



## 監査委員会の監査報告書(謄本)

### 監査報告書

当監査委員会は、2021年4月1日から2022年3月31日までの第198期事業年度の取締役及び執行役の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果につき以下のとおり報告いたします。

#### 1. 監査の方法及びその内容

監査委員会は、会社法第416条第1項第1号ロ及びホに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制(内部統制システム)について、執行役、執行役員及び従業員等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。

また、監査委員会が定めた監査基準に準拠し、監査方針及び職務分担等を定めた監査計画に基づき、社の内部監査部門及びその他スタッフ部門と連携の上、重要な会議等における意思決定の過程及び内容、決裁書等の重要書類の内容、取締役及び執行役等の職務の執行状況、並びに社の業務及び財産の状況について調査いたしました。

子会社については、子会社監査役及び会計監査人等との意思疎通を図るとともに、必要に応じて子会社へ赴き、またはウェブ会議システムを利用して、各社の取締役及び部門長等から事業の報告を受け、業務及び財産の状況等について調査いたしました。

さらに、会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」(会社計算規則第131条各号に掲げる事項)を「監査に関する品質管理基準」(2005年10月28日企業会計審議会)等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書と併せ、計算書類(貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表)及びその附属明細書並びに連結計算書類(連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表)について検討いたしました。

## 2. 監査の結果

### (1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役及び執行役の職務の執行に関する不正の行為又は法令もしくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容並びに取締役及び執行役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

### (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人 EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

### (3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人 EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2022年5月11日  
ヤマハ株式会社 監査委員会

監査委員 福井 琢 ㊞

監査委員 藤塚 主夫 ㊞

監査委員 吉澤 尚子 ㊞

(注)監査委員 福井琢、藤塚主夫及び吉澤尚子は、会社法第2条第15号及び第400条第3項に規定する社外取締役であります。

以 上

## トピックス

### 気候変動に関するCDP調査において 最高評価となる「Aリスト」企業に選定

国際的な環境非営利団体CDPより、気候変動対策の取り組みとその情報開示に関して世界的に優秀な企業として評価され、「2021年度気候変動Aリスト企業」に初めて選定されました。世界中の主要企業約13,000社を対象とした調査結果はAからDまでの8段階のスコアで評価され、最高評価として名誉ある「Aリスト」には、全世界で200社、うち日本企業は55社が選定されています。

また当社のサプライチェーン全体における気候変動・GHG排出量削減の取り組みが、同団体がやっている「サプライヤー・エンゲージメント評価」において、最高評価の「リーダー」に2年連続で選定されました。



当社グループの  
気候変動対策の取り組み



### 従業員の健康管理を経営視点で実践 「健康経営銘柄」に初選定

当社の敷地内全面禁煙等の取り組みなどが評価され、東京証券取引所の上場会社の中から「健康経営<sup>\*</sup>」に優れた企業を選定する「健康経営銘柄」に初めて選ばれました。また、当社及び当社のグループ企業の株式会社ヤマハコーポレートサービスが「健康経営優良法人（ホワイト500）」にも認定されました。当社グループは引き続き、従業員の健康維持・増進を経営の重要テーマと位置づけて積極的に取り組みます。

※「健康経営」はNPO法人健康経営研究会の登録商標です。



### 東京藝術大学COI拠点と共同開発した「だれでもピアノ<sup>®</sup>」が 令和3年度「STI for SDGs」アワードで、文部科学大臣賞を受賞

「だれでもピアノ<sup>®</sup>」が、科学技術イノベーションを用いて社会課題を解決する優れた取り組みを表彰する「STI for SDGs」アワードで、文部科学大臣賞を受賞しました。

「だれでもピアノ<sup>®</sup>」は、2015年に当社と東京藝術大学COI拠点が共同開発した自動伴奏追従機能のついたピアノです。一本指でメロディーを弾くと、伴奏とペダルが自動で追従して、熟練したピアニストのように華麗な演奏が可能で、障がいのある児童・生徒を対象に音楽教育やワークショップでの活用、また高齢者を対象に継続的なピアノレッスンでの活用を研究しています。

※当社は2015年10月より、文部科学省と科学技術振興機構の事業である「革新的イノベーション創出プログラム(COI STREAM)」の拠点の一つである「東京藝術大学COI拠点」に参画しています。受賞団体名は、東京藝術大学COI拠点です。



## 株主メモ

●事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
●定時株主総会の基準日	3月31日
●定時株主総会	6月
●期末配当の基準日	3月31日
●中間配当の基準日	9月30日
●単元株式数	100株

### ●公告の方法

電子公告によります。

但し、事故その他やむを得ない事由によって電子公告ができない場合は、東京都において発行する日本経済新聞に掲載いたします。

[電子公告のURL] <https://www.yamaha.com/ja/>

### ●株主名簿管理人・特別口座の口座管理機関

三井住友信託銀行株式会社

同事務取扱場所

〒460-8685 名古屋市中区栄三丁目15番33号

三井住友信託銀行株式会社 証券代行部

### ●株式事務のお問い合わせ先

株式事務の内容により、証券会社又は三井住友信託銀行株式会社にお問い合わせください。

株式事務の内容	①住所変更 ②配当金受取方法の変更 ③単元未満株式の買取請求	未払い 配当金の 支払い
口座を開設されている場合	口座を開設された証券会社	三井住友信託銀行株式会社
株式が特別口座にある場合	三井住友信託銀行株式会社	三井住友信託銀行株式会社

### ●三井住友信託銀行株式会社のお問い合わせ先

 **0120-782-031** 平日9:00-17:00



浜松市中区中沢町10番1号 当社18号館1階 Tel:053(460)2800

### ▶ 新型コロナウイルス感染拡大防止への対応

- ・ 新型コロナウイルス感染拡大防止のため、可能な限り株主総会当日のご来場を見合わせていただき、同封の議決権行使書用紙のご郵送又はインターネット等による議決権行使をお願いいたします。
- ・ インターネット等による議決権行使の詳細は本招集ご通知5~6ページをご参照ください。
- ・ 本株主総会につきましては、株主総会の翌日6月23日(木曜日)正午(予定)より、下記当社ウェブサイトにて動画配信いたします。

[https://www.yamaha.com/ja/ir/shareholder\\_info/](https://www.yamaha.com/ja/ir/shareholder_info/)

### ▶ ミニコンサート及びイノベーションロードのご見学は中止いたします。

### ▶ お土産はございません。

### ▶ 駐車場の準備はございません。



この「招集ご通知」は環境にやさしい  
植物油インキとFSC®森林認証紙を使用しています。



見やすいユニバーサルデザイン  
フォントを採用しています。

## ヤマハ株式会社

〒430-8650 静岡県浜松市中区中沢町10番1号  
Tel: 053(460)2800 Fax: 053(460)2802  
URL: <https://www.yamaha.com/ja/>

