

GOVERNANCE SECTION

IV. コーポレートガバナンス

取締役	80
取締役会の構成	82
執行役・執行役員・監査役員	84
独立社外取締役対談	85
コーポレートガバナンス	88
リスクマネジメント	98
コンプライアンス	100



取締役

(2022年6月23日現在)



左より、山畑 聡、藤塚 主夫、ポール・キャンドラント、吉澤 尚子、日高 祥博、中田 卓也、福井 琢、篠原 弘道

取締役

中田 卓也

取締役 代表執行役社長
所有する当社株式の数：75,500株

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

山畑 聡

取締役 常務執行役
所有する当社株式の数：28,400株

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

福井 琢

独立社外取締役
所有する当社株式の数：0株

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

日高 祥博

独立社外取締役
所有する当社株式の数：4,100株

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

藤塚 主夫

独立社外取締役
所有する当社株式の数：0株

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

ポール・キャンドラント

独立社外取締役
所有する当社株式の数：500株

- 1985年 オーウェンス・コーニング社入社
- 1987年 ペプシコ社入社
- 1994年 沖縄ペプシコーラ社 社長
- 1998年 ペプシコインターナショナル日本支社代表
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 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 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 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 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 当社 社外取締役(現)
エイジオブラーニング社CEO
- 2022年 株式会社電通グループ 社外取締役(現)

篠原 弘道

独立社外取締役
所有する当社株式の数：100株

- 1978年 日本電信電話社入社
- 2003年 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 同 情報流通基盤総合研究所長
- 2009年 同 取締役 研究企画部門長
- 2012年 同 常務取締役 研究企画部門長
- 2014年 同 代表取締役副社長 研究企画部門長
- 2018年 同 取締役会長
- 2021年 当社 社外取締役(現)

吉澤 尚子

独立社外取締役
所有する当社株式の数：0株

- 1988年 富士通株式会社入社
- 2009年 同 モバイルフォン事業本部統括部長
- 2011年 米国富士通研究所グローバル開発センター長
- 2016年 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 同 執行役員 兼 AI基盤事業本部長
- 2018年 同 執行役員常務 兼 デジタルサービス部門副部門長
同 執行役員常務 兼 FUJITSU Intelligence Technology Ltd. CEO
- 2019年 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 株式会社ナレッジベース 取締役(現)
- 2021年 株式会社ニトリホールディングス 社外取締役(現)
当社 社外取締役(現)

コーポレートガバナンス

取締役会の構成

氏名	取締役とした理由および期待される役割・社外取締役の独立性
取締役 代表執行役社長 中田 卓也	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など、事業における豊富な経験と実績ならびに幅広い見識を有しています。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けん引しています。また、指名委員会等設置会社への移行など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・見識などにより取締役会のさらなる監督機能の強化を期待できることから選任しています。
取締役 常務執行役 山畑 聡	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、豊富な経験と実績ならびに幅広い見識を有しています。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・見識などにより取締役会のさらなる監督機能の強化を期待できることから選任しています。
独立社外取締役 福井 琢	弁護士として国内外の企業法務や企業統治に精通するなど、高い専門性や豊富な経験と実績ならびに幅広い見識を有しています。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・見識などにに基づき、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来ました。これらの実績・見識などにより取締役会のさらなる監督機能の強化を期待できることから選任しています。 なお、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。
独立社外取締役 日高 祥博	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など、経営者としての豊富な経験と実績ならびに幅広い見識を有しています。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・見識などにに基づき、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来ました。これらの実績・見識などにより取締役会のさらなる監督機能の強化およびブランド価値の向上を期待できることから選任しています。 なお、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・ガバナンスの欠如など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います。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上*、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などの責務を果たしていただけると考えています。 *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%未満です。
独立社外取締役 藤塚 主夫	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など、経営者としての豊富な経験と実績なら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います。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・見識などにに基づき、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来ました。これらの実績・見識などにより取締役会のさらなる監督機能の強化を期待できることから選任しています。
独立社外取締役 ポール・キャンランド	グローバルエンターテインメント企業のアジア地区および日本人の責任者として経営に携わるなど、経営者としての豊富な経験と実績なら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います。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・見識などにに基づき、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来ました。これらの実績・見識などにより取締役会のさらなる監督機能の強化を期待できることから選任しています。 なお、当社とポール・キャン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。
独立社外取締役 篠原 弘道	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など、経営者としての豊富な経験と実績ならびに幅広い見識とともに通信システム、エレクトロニクスなどに関する幅広く深い知見を有しています。これらの実績・見識などにより取締役会のさらなる監督機能の強化を期待できることから選任しています。 なお、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%未満です。
独立社外取締役 吉澤 尚子	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など、経営者としての豊富な経験と実績ならびに幅広い見識とともにデジタル、AI技術などに関する高い専門性を有しています。これらの実績・見識などにより取締役会のさらなる監督機能の強化を期待できることから選任しています。 なお、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%未満です。

(注) 当社は、福井琢氏、日高祥博氏、藤塚主夫氏、ポール・キャンランド氏、篠原弘道氏、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、同取引所に届け出しています。

取締役が有している専門性

氏名	取締役が有している専門性						
	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	グローバル経験
中田 卓也	●			●	●	●	●
山畑 聡		●	●				●
福井 琢		●					●
日高 祥博	●		●				●
藤塚 主夫	●	●	●				●
ポール・キャンランド	●					●	●
篠原 弘道	●			●	●		●
吉澤 尚子	●			●	●		●

2022年3月期の指名・報酬・監査委員会の構成／取締役会・委員会への出席状況

氏名	2022年3月期の指名・報酬・監査委員会の構成			2022年3月期 取締役会および委員会への出席状況	
	指名委員会	報酬委員会	監査委員会		
中田 卓也	● 委員長	● 委員長		取締役会 指名委員会 報酬委員会	14回中14回(100%) 4回中 4回(100%) 4回中 4回(100%)
山畑 聡				取締役会	14回中14回(100%)
福井 琢			● 委員長	取締役会 監査委員会	14回中14回(100%) 16回中16回(100%)
日高 祥博	●	●		取締役会 指名委員会 報酬委員会	14回中14回(100%) 4回中 4回(100%) 4回中 4回(100%)
藤塚 主夫			●	取締役会 監査委員会	14回中14回(100%) 16回中16回(100%)
ポール・キャンランド	●	●		取締役会 指名委員会 報酬委員会	14回中14回(100%) 4回中 4回(100%) 4回中 4回(100%)
篠原 弘道	●	●		取締役会 指名委員会 報酬委員会	12回中11回(91.7%) 4回中 4回(100%) 3回中 3回(100%)
吉澤 尚子			●	取締役会 監査委員会	12回中12回(100%) 13回中13回(100%)

執行役・執行役員・監査役員

(2022年6月23日現在)

代表執行役社長



中田 卓也

略歴については、P.81をご参照ください。

常務執行役



川瀬 忍

楽器・音響生産本部長

1983年 当社入社
2004年 ヤマハファインテック株式会社 代表取締役社長
2011年 当社 管弦打楽器事業部長
2013年 楽器・音響生産本部アコースティック生産統括部長
2014年 執行役員
2015年 上席執行役員
楽器・音響生産本部長(現)
2016年 常務執行役員
2017年 常務執行役(現)
2020年 音響事業本部長



山畑 聡

経営本部長 兼 人事・総務本部長

略歴については、P.81をご参照ください。

執行役



藤井 茂樹

IMC事業本部長 兼 技術本部長

1983年 当社入社
2005年 アドバンスシステム開発センター長
2009年 半導体事業部長
2013年 執行役員
IMC事業本部長(現)
2015年 上席執行役員
2017年 執行役(現)
2018年 技術本部長(現)



山口 静一

楽器・音響営業本部長

1985年 当社入社
2006年 ヤマハスカンジナピア取締役社長
2010年 ヤマハ楽器音響(中国)投資有限公司 董事長 兼 総経理
2013年 当社 執行役員
2014年 楽器・音響営業本部事業企画部長
2015年 ソフト事業本部長
2016年 上席執行役員
2017年 楽器・音響営業本部長(現)
執行役(現)



山浦 敦

楽器事業本部長 兼 電子楽器事業部長

1992年 当社入社
2015年 音響開発統括部音響技術開発部長
2016年 楽器開発統括部電子楽器開発部長
2019年 楽器事業本部電子楽器事業部長(現)
2021年 執行役員
2022年 執行役(現)
楽器事業本部長(現)

執行役員



武永 伸一

音響事業本部長
兼 プロオーディオ事業部長



鉄村 直哉

楽器・音響生産本部 副本部長
兼 製造プロセス統括部長



松木 温

楽器事業本部 ピアノ事業部長



後藤 敏昭

楽器・音響生産本部
生産企画統括部長

監査役員



内野 博文

内部監査部長



西山 靖

監査委員会室長



押木 正人

株式会社ヤマハミュージック
ジャパン社長



徳弘 太郎

業務本部長



山下 寛文

経営本部 経営企画部長



トーマス・サムナー

ヤマハコーポレーションオブ
アメリカ社長



大村 寛子

ブランド戦略本部長
兼 マーケティング統括部長



鳥羽 伸和

IMC事業本部
電子デバイス事業部長

独立社外取締役対談



篠原 弘道
社外取締役

吉澤 尚子
社外取締役

議論を通じた真のトランスフォーメーションで、 持続的な価値創造を目指す

2021年6月に開催された株主総会において、新たな独立社外取締役に加わった篠原弘道氏と吉澤尚子氏。就任から1年が経過した2022年6月、ガバナンスの現状やヤマハへの期待についてうかがいました。

—— 取締役ご就任後、ヤマハに関する新たな発見や、 認識を改めたことがありましたか。

吉澤：音を徹底的に追求する姿勢とそれを支える技術力には、改めて感銘を受けました。ピアノと管楽器の工場見学の際に、生産現場に立つ従業員の皆さんの音へのこだわりと技術力を実感しました。その場で、従業員の方が自分で作った楽器で演奏を披露してくれたのですが、その音色にも本当に感動しました。

篠原：モノづくり我真摯に向かい合う、真面目な企業ですね。芸術や感性に関わる製品を作っている企業とあって、取締役就任前は「感覚的な議論やちょっと突飛な発想があるかもしれない」と思っていたのですが、実際にはとても論理的に事業を進めていることが分かりました。

私が長く関わってきた情報通信の分野とは大きく異なる部分があることも感じています。例えば、情報通信がお客さまに提供する価値は効率性や利便性ですが、当社の場合はそれが喜びや

楽しさ、感動です。ですから、目標や指標の作り方がまったく異なるわけです。

吉澤：技術の先に「楽しさ」というお客さまに提供する価値がはつきりと見えているところは、当社の素晴らしい特長ですね。技術開発自体を事業とするテクノロジー企業で技術者としてのキャリアを積んだ私自身の経験を振り返ってみても、開発した技術の出口があるという点が決定的に違っていて、少しうらやましく感じます。

—— 過去1年間の活動を踏まえ、取締役会による監督の 現状、実効性をどのように評価していますか。

吉澤：リスクマネジメント、サステナビリティなど特定テーマを検討する全社委員会が設置され、ガバナンスの仕組みがきちんと整備されています。何より、当社の経営陣にはコーポレートガバナンスを通じて会社を良くしようという強いコミットメントがあります。新中期経営計画の策定に関する議論にもそれは表れて

いました。計画の方針とテーマについては相当時間をかけて議論しましたし、特にマテリアリティの設定とその表現方法を検討した際には、当社の優先課題とその背景にある経営の意思をどうやって外部のステークホルダーに伝えるか、取締役会でさまざまな意見が出ました。

篠原：多様な意見が出るのも多様なバックグラウンドを持つ取締役がそれぞれの専門性や経験を生かして監督しているからこそでしょう。当社の取締役会のメンバー構成はバランスが取れている。強いといえば、女性が増えともっといいでしょうが。それから、当社の事業と将来ビジョンに鑑みて、今後の持続的な発展のために取締役会としてどういったスキルセットが必要か、一度考えてみるのもいいかもしれません。今は多くの企業が取締役のスキル・マトリックスを開示していますが、そのほとんどが、法務、財務、研究開発など「スタンダード」なスキルしか示していません。本来は、業種や企業の発展のステージによって、必要となるスキルセットが変わるはずですよ。

吉澤：当社にとってどういう多様性が一番望ましいのかということは、改めて議論すべきですね。現在の取締役会は民間企業出身者のみで構成されていますから、例えば官公庁・自治体でキャリアを積んだ方が入ると、まったく違う視点を得られるといった可能性もあると思います。

篠原：実効性をより強化するためには「深い議論」が必要だという前提で課題をあえて挙げると、取締役会で十分に議論を尽くすべき議題と、皆が合意して承認すればよい議題のメリハリがもっとあっていいと思います。議題によっては、フォーマルな取締役会1回だけでは議論が足りないかもしれない。そういう場合は次回取締役会で討議を継続したり、別途意見交換する場を設けたりというフレキシビリティがあってもいいと思います。

吉澤：取締役会では今、全ての事業本部や委員会の取り組みを網羅的に検討・モニタリングしていますが、時間的な制約がある中で網羅性が強く出すぎると、本来掘り下げるべき議論の本質が埋もれてしまう懸念があるのは確かですね。

篠原：一点、取締役会に先立って事前に配布される資料についても注文があります。私たち社外取締役は、議題の内容について可能な限り資料を読み込み、事前に勉強してから取締役会に臨みます。ただ、社内取締役よりも当社に対する理解に限られる社外取締役からすると、もらった資料だけではどうしても分からないところがある。資料にもう一工夫あると理解が進み、議論がさらに深まるはずですよ。



当社には、ウェルビーイングをはじめ時代が求める新しい価値観を提供する力があると私は信じています。

篠原 弘道

吉澤：議題の中身の説明だけでなく、現状に至るまでにどのような経緯があったのか、その過程でどのような選択肢が検討され、どのような異論や代案が出たのか、ぜひ知りたいと私も思います。背景やプロセスが分かれば、私たち社外取締役にも新たな気づきがあるはずですよ。

—— 指名委員会、報酬委員会、監査委員会の活動についても教えてください。

篠原：指名・報酬両委員会のメンバーになってまだ1年ですが、指名委員会では後継者計画、報酬委員会では報酬設計にどのように業績を連動させるべきかを中心に議論しています。後継者計画については、指名プロセスの整備も重要ではありますが、人を育成するにはやはり時間がかかりますから、将来のリーダーの育成という観点で議論と準備をしておくことが大切だと考えています。

吉澤：当社はサステナビリティを価値の源泉にする経営を打ち出していますから、サステナビリティをいかに価値に変えて成長していくか、そういう考え方ができる人材を育てていくことも必要ですね。

篠原：報酬についても、財務目標の達成度のみを評価するのではなく、サステナビリティを価値の源泉に据えた経営を反映すべきではないかという議論をしました。結果として、新中期経営計画のスタートを機に、マテリアリティとその進捗を表す非財務目標の達成度を評価指標として追加することが決まりました。

吉澤：監査委員会は、グループ全体を見渡す役割を担っています

技術の先に「楽しさ」というお客さまに提供する価値がはっきりと見えているところは、当社の素晴らしい特長です。

吉澤 尚子

から、例えば、子会社が個別にガバナンス強化を進めているような状況に対して、ベストプラクティスを横展開することで、より効果的かつ有効なマネジメントの仕組みを作りましょうといった指摘をしています。業務が適切に行われているのかを監査することは、経営上の課題や業務の現場の悩みの根本にある問題を明らかにして解決方法を見出すことです。ここでカギを握るのが情報で、監査役員、監査委員会室、内部監査部門から幅広くかつ膨大な情報を得て、現場の視察もした上で、課題を議論しています。特に監査役員とは、それぞれ資料を読んだだけでは分からないことについてたくさん質問してたくさんの回答を得る、という密なコミュニケーションを取っています。

—— ご専門分野であるデジタル技術、DXという観点でヤマハの現在をどう評価していますか。

吉澤：DXのD、デジタル技術、中でもAIについては、すでに高い技術力と多くの蓄積があります。それ故にそこから出発してDXのX、トランスフォーメーションが後回しにならないように、当社がどのような価値創出を目指すべきかについての議論がこれからもっと必要ではないかと考えています。当社は、世界中の人々に音楽、楽器を届けたい、豊かなくらしを届けたい、ということがはっきりしているわけですから、それを実現するために技術をどう活用するかを検討すればいいのです。

篠原：同感です。当社はこれまで顧客情報基盤やサプライ

チェーンマネジメントシステムなど、データ連携機能をしっかり築き上げてきて、これからその中にあるデータをいかに活用していくか、という段階まで進んでいます。ただし気を付けなくてはならないのが、「このデータを使うと何ができるのだろうか」と、データ活用を目的にしてしまうことです。本来はやりたいことがまずあり、それを実現するためにはどういったデータが必要か、そのためには誰と連携すべきかを考える、というロジックを進めるべきですよ。

吉澤：「やりたいこと」の良い例だと思うのが、当社が現在世界40以上の国と地域で展開している音楽教室です。今から約70年前に、当時は主に富裕層のものだった楽器を演奏する楽しみを一般の人々にも広げたいと始めた音楽教室は、まさにトランスフォーメーションであり、それが今の当社の企業価値につながっていると私は思います。こうした歴史を持つ企業である当社には、DXを成功させる素地があるはずですよ。

—— 新中期経営計画に関して、取締役会では今後どのような議論が必要だとお考えですか。

篠原：従来の製品群については、事業環境の変化があっても競争力を高めていくということがまず大前提です。その上で、アジャイル開発のような、これまで培ってきた価値観とちょっと違うアプローチをどう実現していくか、議論していきたいですね。

吉澤：モノづくりという観点では、サプライチェーンのレジリエンスを含めた基盤強化が焦点となるでしょうが、やはり、先ほども話が出た新たな価値とはなんぞやというDXの本質を、皆さんと一緒に考えて、デジタル分野でどのように当社のビジネスを成功に導くか、模索していきたいと思います。

篠原：当社には、ウェルビーイングをはじめ時代が求める新しい価値観を提供する力があると私は信じています。「ライフタイムバリュー」を通じた新たな価値の提供、つまり、モノを作って売ることに加えて、いかにコトを作り出してコトを売って、お客さまと長くつながっていくかという新しい事業の方向性について、もっと議論が必要でしょう。当社が持つケイバビリティを世の中の価値につなぐためには、どのような技術ポートフォリオを作っていくかも考えねばなりません。

吉澤：コトのサービス化には、モノづくりが中心だった今までにはない人材や能力も必要になりますから、そうした人材をどうやって獲得し育てていくかについても、継続的に検討していきたいですよ。

コーポレートガバナンス基本方針

ヤマハグループは世界中の人々のこころ豊かなくらしを目指し、企業理念である「ヤマハフィロソフィー」および株主をはじめとする全ての関係者に対する「ステークホルダーへの約束」を掲げ、グローバルな競争力と経営の効率化に基づく高い収益性を確保するとともに、コンプライアンス、環境、安全、地域社会への貢献など、企業の社会的責任を果たすことにより、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に取り組みます。

その実現のため、「コーポレートガバナンス基本方針」のもと、経営上の機関設計、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通して、透明で質の高い経営を実現します。

コーポレートガバナンス基本方針

- 株主の視点に立ち、株主の権利・平等性を確保する
- 全てのステークホルダーとの関係に配慮し、企業の社会的責任を積極的に果たす
- 適切な情報開示を行い、透明な経営を確保する
- 監督と執行の分離、監督機能の強化により、取締役会の高い実効性を確保するとともに適正かつスピード感のある執行を実現する
- 株主との積極的な対話を行う

ヤマハフィロソフィーについては、P.2をご参照ください。

ステークホルダーへの約束(2022年4月1日改定)については、P.5をご参照ください。

コーポレートガバナンス基本方針の詳細については、コーポレートガバナンス方針書(2022年6月22日改定)をご参照ください。

<https://www.yamaha.com/ja/ir/governance/#08>



コーポレートガバナンスの変遷

当社では、コーポレートガバナンスは、企業の持続的な発展に必要な不可欠なものであり、経営の全ての質を上げる基礎となるものであると捉えています。そして、一度構築したら終わりではなく、不断の改革・改善が引き続き必要であると認識しています。

当社は、2001年の執行役員制度導入、2003年の社外取締役選任および任意の指名・報酬委員会の設置、2010年の社内取締役の員数削減および社外取締役の複数選任、2015年のコーポレートガバナンス方針書の制定など、これまで一貫してコーポレートガバナンスの強化に努めてきました。また、2017年6月に指名委員会等設置会社に移行するとともに、初めて女性の独立社外取締役を選任、2019年には、同じく初となる外国籍の独立社外取締役の選任、そして2020年4月には監査役員を新設するなど、さらなるコーポレートガバナンス強化を図っています。

監督と執行の分離に伴う取り組み

取締役会は、経営の基本方針などの法令、定款およ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ことで、監督機能を担っています。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しています。また、監査委員会は、執行役および取締役の職務執行状況について、監査基準・監査計画に基づき監査を実施しています。なお、執行役、執行役員、監査役員の職務の執行およびその効率性を確保するため、執行役規則、執行役員規則およ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います。

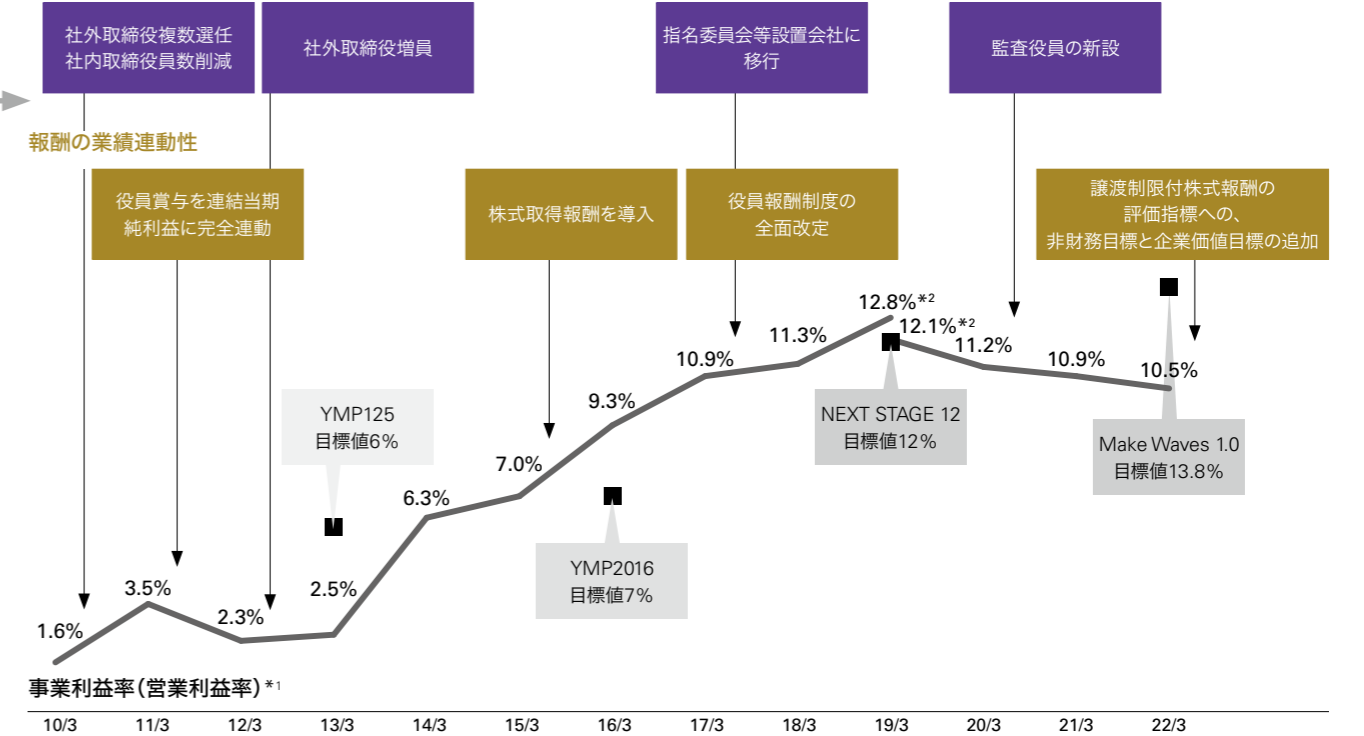
報酬の業績連動性

当社は報酬制度を持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた健全なインセンティブとすること、また、株主の皆さまとの価値共有を図ることを目的として、役員報酬制度を全面改定し、業務執行取締役および執行役の業績連動比率を2017年に引き上げました(右図の役員報酬のイメージを参照)。

監督機能強化

当社は監督の強化と執行のスピードアップを図るため、監督と執行の分離を進めています。独立社外取締役比率を高めることで、監督機能を強化してきました。2022年6月23日現在、取締役会の4分の3を独立社外取締役が占めています(右図の社外取締役比率を参照)。

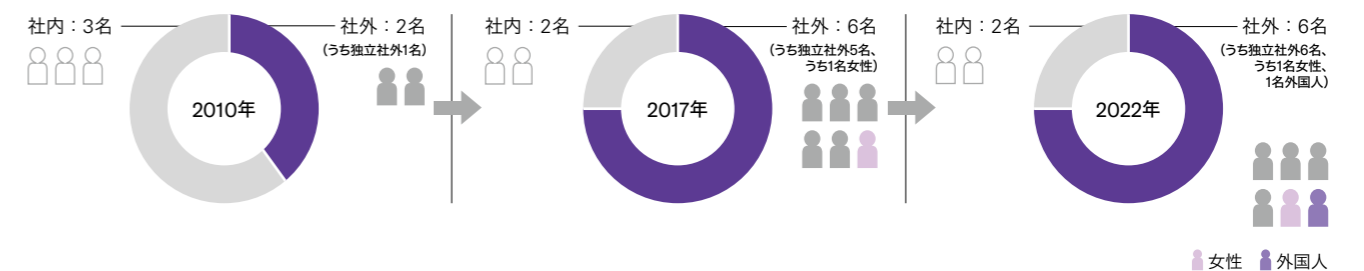
監督機能強化



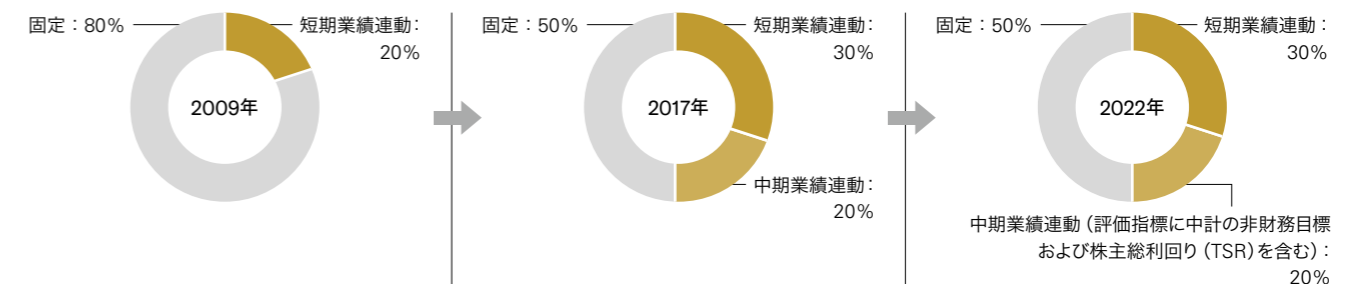
中期経営計画	YMP125 経営基盤再構築	YMP2016 収益力を強化	NEXT STAGE 12 ブランド力を強化	Make Waves 1.0 顧客・社会とのつながりを強化し、価値創造力を高める	Make Waves 2.0 新たな社会で持続的な成長力を高める
--------	----------------	----------------	------------------------	--	----------------------------------

*1. 19/3までは日本基準。20/3以降はIFRS
*2. 19/3 日本基準では12.8%、IFRSでは12.1%

社外取締役比率

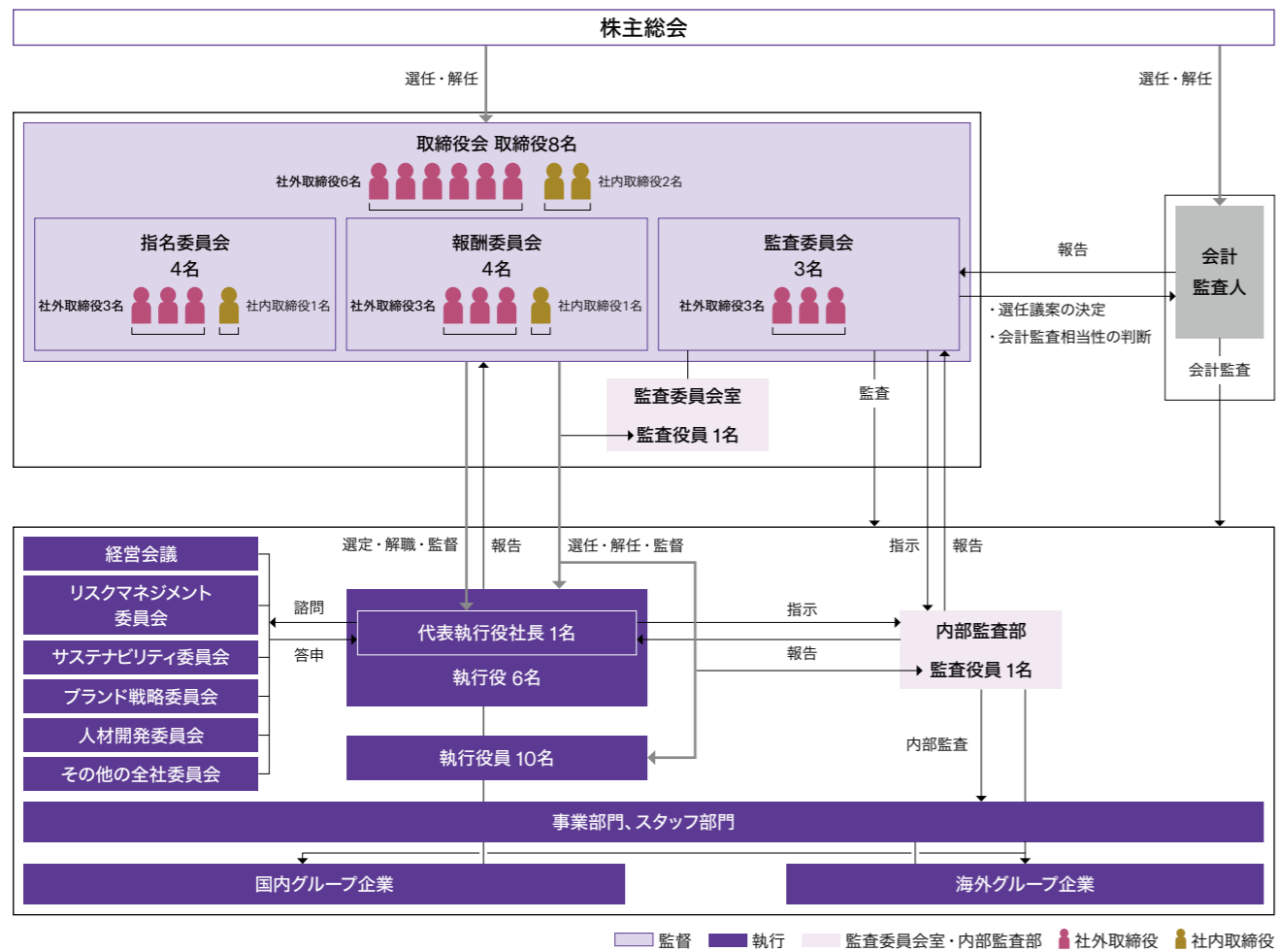


役員報酬のイメージ



(注) 当社は、クローバック条項を設定しており、重大な不正会計や巨額損失が発生した場合は、役員ごとの責任に応じ、累積した譲渡制限付株式の全数または一部を無償返還することとしています。

コーポレートガバナンス体制図(2022年6月23日現在)



監督機能

取締役・取締役会

取締役会は、原則として毎月1回開催されています。取締役会は、受託者責任を踏まえ、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を促しています。執行役および取締役の職務執行を監督するとともに、経営の基本方針等、法令・定款および取締役会規則で定められた重要事項の決定を行っています。また、最高経営責任者等の後継者計画の監督、指名・監査・報酬の各委員会の委員および委員長を選定、執行役・執行役員・監査役員の選任、関連当事者間取引の承認、内部統制システムの構築と運用状況の監督等を通じて、経営全般に対する監督機能を発揮しています。

また、取締役は、受託者責任を踏まえ、全てのステークホルダーとの関係に配慮し、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために行動しています。取締役は、関連する法令、

当社の定款等を理解し、十分な情報収集を行い、取締役会等において積極的に意見を表明し、建設的な議論を行っています。

独立社外取締役は、独立した立場を踏まえ、経営の監督機能、助言機能、利益相反の監督機能を果たし、ステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させています。

指名委員会

指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選解任に関する議案の内容、および取締役会に提出する執行役、執行役員、監査役員の選解任に関する議案の内容などを決定します。また、取締役、執行役、執行役員、監査役員などの人材開発を通じて最高経営責任者などの後継者計画を実行します。

報酬委員会

報酬委員会は、取締役、執行役、執行役員および監査役員の

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ます。

監査委員会

監査委員会は、当社およびグループ企業における内部統制システムの構築および運用の状況などについて、内部監査部門との連携を通じて、または直接に監査を行い、その結果を踏まえ、執行役および取締役の職務の執行について適法性および妥当性の監査を実施しています。

監査委員は、必要があると認めるとき、取締役会に対する報告もしくは意見表明、または執行役もしくは取締役に対する行為の差し止めなどを実施します。また、会計監査人の選解任などに関する株主総会提出議案を決定します。

監査委員会の実効性の確保

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しています。監査委員会は、監査委員会室長に、重要会議などへの出席および意見陳述、その他社内での情報収集および調査を指示しています。監査委員会室スタッフの人事評価、人事異動、懲戒処分などについては、監査委員会の同意を必要とし、執行役およびその他業務執行者からの独立性を確保しています。

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しています。

また、代表執行役社長は、内部統制システムの整備、運用状況などについて、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しています。

会計監査人および内部監査部門との連携

監査委員会は、執行役および取締役の職務執行の監査に必要な事項に関し、会計監査人ならびに内部監査部門と連携し情報を共有するなど、十分かつ適正な監査を行うことができる体制を確保し、監査の質の向上と効率的な監査の実現に努めています。なお、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ものとしています。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ものとしています。内部監査部長の人事異動については、事前に監査委員会の意見聴取を行うこととしています。

内部監査部門は、自らの監査の結果について定期かつ随時に監査委員会に報告するとともに、監査委員会の求めがあるときはいつでも報告しなければならないとしています。

監査役員

監査役員は、執行役員と同格の経営陣メンバーとして当社グループの監査を担います。

執行機能

代表執行役

代表執行役は会社業務執行の最高責任者として会社を代表し、取締役会の定める基本方針に基づき会社業務を統括します。

執行役

執行役は業務執行を担う機関として全社的な視点を持ち、取締役会から委任を受けた業務執行に関わる重要な決定を行うとともに取締役会の監督のもと、業務を執行します。

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として、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ています。また、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などについて検討を行い、代表執行役社長に答申しています。なお、グループ全体の目標の設定および業績評価を行うとともに、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しています。

経営会議

代表執行役社長の諮問機関として執行役を構成員とする経営会議を設置しています。原則として月2回開催し、経営に関する重要な事項を審議します。

全社委員会

当社は、全社委員会を代表執行役社長の諮問機関として、全社横断的かつ経営レベルで継続的に検討・取り組みが必要なテーマに関し、その方針を審議し、代表執行役社長に答申しています。主な委員会はP.92の通りです。

リスクマネジメント委員会

当社は、代表執行役社長の諮問機関としてリスクマネジメント委員会を設置しています。リスクマネジメントに関わるテーマについて全社的な立場から審議し、代表執行役社長に答申しています。

サステナビリティ委員会

当社は、代表執行役社長の諮問機関としてサステナビリティ委員会を設置しています。サステナビリティ推進に関わるテーマについて全社的な立場から審議し、代表執行役社長に答申しています。

ブランド戦略委員会

当社は、代表執行役社長の諮問機関としてブランド戦略委員会を設置しています。戦略的なブランド価値向上に関わるテーマについて全社的な立場から審議し、代表執行役社長に答申しています。

人材開発委員会

当社は、代表執行役社長の諮問機関として人材開発委員会を設置しています。経営人材の開発に関わるテーマについて全社的な立場から審議し、代表執行役社長に答申しています。

全社委員会の詳細については、
コーポレートガバナンス報告書をご参照ください。
https://www.yamaha.com/ja/ir/governance/pdf/governance_report.pdf



執行役員

執行役員は、取締役会または執行役が行った業務執行に関わる重要な決定に基づき、執行役の監督のもと、全社的な視点を持ちつつ、担当業務を執行します。

内部統制システム・内部監査・会計監査人

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基づき、次の通り当社の業務の適正を確保するための体制を整備し、効率的な事業活動、報告の信頼性、法令順守の徹底、財産の保全およびリスクマネジメントの強化を図っています。

内部統制システムの詳細については、
コーポレートガバナンス報告書をご参照ください。
https://www.yamaha.com/ja/ir/governance/pdf/governance_report.pdf



内部監査

当社は、代表執行役社長に直結する内部監査部(スタッフ数は2022年6月23日現在で19名)を設置し、当社およびグループ企業における経営諸活動の全般にわたる管理・運営の制度、および業務の遂行状況を適法性、有効性、効率性の観点から検討・評価し、その結果に基づく情報の提供ならびに改善への助言・提案などを行っています。

内部監査を統括する監査役員を置き、内部監査機能の向上を図っています。また、取締役会が決議する監査委員会監査の実効性を確保するための方針に基づき、監査委員会と密接な連携体制を構築するとともに会計監査人との連絡・調整を密に行うことにより、監査効率の向上に努めています。

会計監査人

当社は、会計監査人にEY新日本有限責任監査法人を選任し、同監査法人に属する公認会計士市川亮悟氏、関口俊克氏および岡本周二氏が当社の会計監査を行っています。同監査法人は自主的に業務執行社員の交替制度を導入し、継続監査年数が一定期間を超えないよう措置をとっています。なお、公認会計士11名およびその他39名が監査業務の補助をしています。

監査法人の選定方針と理由

当社監査委員会は、以下の監査法人の解任または不再任の決定の方針に従って検討を行った結果、2021年3月期より引き続いてEY新日本有限責任監査法人を監査法人として選定しています。

監査法人の解任または不再任の決定の方針

当社監査委員会は、監査法人が会社法第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監査法人を解任します。また、監査法人の適格性、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、監査法人の職務の執行に支障があると判断されるなど監査法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監査法人の解任または不再任に関する議案の内容を決定します。

監査委員会による監査法人の評価

当社監査委員会は、監査法人に対する評価を行っています。

監査委員会と監査法人との直接のコミュニケーションの状況、および被監査部門からの監査法人の監査に関する報告を踏まえて、監査法人の適格性、専門性、当社からの独立性その他、評価基準に従った評価を監査委員が実施した上で、監査委員会において審議し総合的に評価しています。

役員などを選出するプロセス・基準

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・実績などの人材要件、および経営戦略に照らし必要とされる専門性などを一覧化したスキル・マトリックス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します。

指名、監査、報酬委員会の委員およ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、取締役会に提出する選定議案の内容を決定します。なお、監査委員会委員およ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うものとします。

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・実績などの人材要件に基づき候補者を選任し、取締役会に提出する選任議案の内容を決定します。

また、執行役員および監査役員に求められる役割に応じ定義した人材要件に基づき候補者を選任し、取締役会に提出する選任議案の内容を決定します。なお、監査役員の選任に関しては、事前に監査委員会に意見聴取を行うものとします。

最高経営責任者などの後継者計画

指名委員会において、制度設計と人材要件を定義した上で、人材選定・人材評価・人材開発を経て後継者候補を決定するプロセスを実行しています。

後継者候補の対象となる参与、執行役員の登用面接を指名委員会が実施するとともに、取締役会などでの対象候補者によ

る発表の機会を意識的に設けるなど、前段階の人材開発委員会によるコア人材のCDP(キャリア・ディベロップメント・プラン)実施により、早期の段階から十分な時間と機会を設定し計画を実行しています。

報酬制度

社外取締役を除く取締役および執行役の報酬は、(1)固定報酬(2)業績連動賞与および(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います。

(1)固定報酬は、役位に応じた金銭報酬を月例報酬として支給しています。

(2)業績連動賞与は、企業業績の向上に資するよう、役位に応じた金銭報酬を、当事業年度の連結当期利益およびROE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しています。個人別の成績は、担当領域ごとに事業別機能別に設定した評価指標に基づいて評価しています。

(3)譲渡制限付株式報酬は、企業価値の持続的な向上と株主の皆さまとの価値共有を図ることを目的に、役位に応じた株式報酬を、中期経営計画スタート時に支給しています。中期における業績達成への動機付けを目的として、譲渡制限付株式報酬のうち、3分の1は役員在籍を条件として支給し、3分の2は業績に連動させています。業績評価は、中期経営計画で掲げた「事業利益率」「ROE」および「EPS」を均等に評価指標として算定しています。なお、中期経営計画期間終了後も長期にわたり株主の皆さまとの価値共有を図るという趣旨から、役員退任時または支給後30年経過時まで譲渡制限は解除できないものとしています。その間に重大な不正会計や巨額損失が発生した場合は、役員ごとの責任に応じて、累積した譲渡制限付株式の全数または一部を無償返還するクローバック条項を設定しています。

(4)社外取締役の報酬は、固定報酬のみとしています。

報酬等の内訳(2022年3月期)

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 (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期定時株主総会最終の時をもって退任した取締役1名を含んでいます。
2. 取締役を兼務する執行役の報酬等の総額および人数については、執行役の欄に記載しています。
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、2022年3月期において交付した株式はありません。上記報酬額は、2022年3月期に関す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います。

業績連動賞与

業績連動報酬の指標としている連結当期利益は372億55百万円、ROEは9.2%となりました。

譲渡制限付株式報酬

業績連動報酬の指標としている中期経営計画「Make Waves 1.0」における2022年3月期の経営目標「事業利益率 13.8%」「ROE 11.5%」「EPS 270円」の実績は、それぞれ「10.5%」「9.2%」「214円79銭」となりました。

譲渡制限付き株式報酬については、2022年4月からの新中期経営計画「Make Waves 2.0」のスタートに伴い、評価指標および目標値を見直しています。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した。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付け、企業価値目標は株主の皆さまとの目線共有をより強く動機付ける趣旨から導入しました。

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=5：3：2とします。

2022年3月期の活動

取締役会の主な議題

- マテリアリティと新中期経営計画「Make Waves 2.0」の基本方針の方向性
- 中期経営計画の重点テーマの検討
- 財務・非財務経営目標の検討
- ヤマハグループサステナビリティ方針の改訂 他

指名委員会の主な取り組み

- 最高経営責任者などの後継者計画の実行
- 新年度役員体制の決定
- 役員人材要件の見直し 他

報酬委員会の主な取り組み

- 個人別役員報酬の決定
- 譲渡制限付株式報酬の評価指標および目標値の見直し 他

監査委員会の主な取り組み

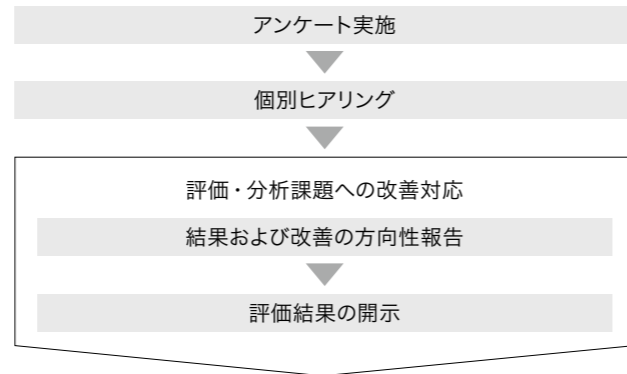
- 代表執行役へのインタビュー、意見交換
- 執行役および執行役員へのインタビュー
- 内部監査部門および監査委員会室からの報告聴取
- 会計監査人との監査計画会、レビュー報告会 他

📖 取締役会の活動、指名・報酬・監査委員会の活動については、独立社外取締役対談(P.85-87)もご参照ください。

取締役会の実効性についての分析・評価

取締役会機能のさらなる向上を図ることを目的に、取締役会の実効性の分析・評価、および確認された課題の改善を外部専門家の評価も含めて行っています。

評価プロセス



取締役会の実効性評価結果の概要

- 毎年着実な改善を積み重ね、指名委員会等設置会社として完成度の高いガバナンス体制を構築している
- 取締役会は多様な視点や経験を持つ取締役で構成され、その規模と社外取締役の比率は適正と判断されている
- 経営上の重要課題について真摯かつ建設的に議論が行われている
- 一方で、さらなる改善に向け、長期的な成長戦略に関する議論や、海外グループ企業における内部通報制度の実効性、説明資料の明快さなどに関し課題が提起された

政策保有株式の基本方針

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います。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、金融機関などとの安定的な関係を継続することにより、当社

実効性評価における課題認識と取り組み

項目	2022年3月期		2023年3月期	
	課題	実施内容	課題	取り組みの方向性
審議内容	<ul style="list-style-type: none"> (継続)長期経営戦略に関する議論 ESGの取り組みと発信に関する議論 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会「検討事項」での審議に加え、集中して議論する機会を設定(取締役合宿など) サステナビリティ報告会の実施 	<ul style="list-style-type: none"> (継続)長期経営戦略に関する議論 無形資産への投資と強化施策に関する議論 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会で中長期議論の機会を設定、特に次の成長の柱となる事業領域に焦点 人事戦略や技術開発戦略、知財戦略の報告を通じ、無形資産への投資について議論する機会を設定
承継プラン	<ul style="list-style-type: none"> (継続)取締役会によるCEOなどの後継者計画の監督 社外取締役の後継者計画の議論 社内役員候補者との交流 	<ul style="list-style-type: none"> 指名委員会内における後継者計画の議論継続 取締役会における指名委員会報告および審議 執行役、次世代リーダー、若手従業員の3階層と社外取締役との交流会を設定 	<ul style="list-style-type: none"> (継続)取締役会によるCEOなどの後継者計画の監督 指名委員会での議論のプロセスの、指名委員以外の社外取締役への共有 (継続)社内役員候補者との交流 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会への指名委員会報告の強化 次世代幹部、若手有望層との対話継続 人材開発委員会で有望人材発掘と計画的育成 執行役、次世代リーダー、若手従業員の3階層と社外取締役との交流会に加え、海外人材も参加
運営	(継続)取締役相互の活発な議論	活発な議論を意識した議事運営および参加メンバーへの意識付けを強化	<ul style="list-style-type: none"> (継続)取締役相互の活発な議論 説明資料における課題、論点の明確化 	<ul style="list-style-type: none"> 資料中のポイントの明記、明確化 社内用語、略語の排除 取締役会の現場(生産拠点など)開催
体制	<ul style="list-style-type: none"> (継続)議長と社長の役割分担 取締役会、各委員会の適正な人数・構成 	<ul style="list-style-type: none"> CEOなどの後継者計画と併せて改善を検討 次期体制(2021年6月24日以降)で社外取締役1名増、監査委員会と他委員会との兼務解消 	(継続)議長と社長の役割分担	<ul style="list-style-type: none"> CEOなどの後継者計画と併せて改善を検討
リスク対応	<ul style="list-style-type: none"> (継続)内部通報制度の周知&パッドニュースファースト (継続)海外子会社の内部監査の充実 	<ul style="list-style-type: none"> 内部通報の解決早期化を含む運用の充実化 内部監査における意識付け強化 全社ミーティングなどを活用した発信継続 風通しの良い組織風土づくり(対話活動など) グループ企業内部監査体制の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> (継続)内部通報制度の周知&パッドニュースファースト 第2ラインのリスク管理強化 製造子会社における品質管理 	<ul style="list-style-type: none"> 寄せられた通報に対応する機能の充実 公益通報者保護制度の趣旨周知 各回執行状況報告におけるパッドニュース情報の共有 組織内および組織間の対話促進 グローバル人材育成目的の駐在員制度の運用 品質管理文書の整備と工程監査の全拠点展開 実践的品質管理教育、意識向上プログラム展開

取締役会実効性評価(アンケート)結果の推移



	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
肯定的評価が75%以上の項目	62	58	83
肯定的評価が50~75%未満の項目	3	6	16
肯定的評価が50%未満の項目	1	2	0

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を指します。

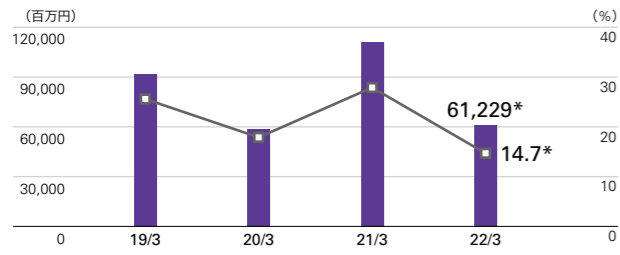
個々の政策保有株式の合理性については、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかなどを取締役会で定期的、継続的に検証し、検証結果に基づき政策保有株式の縮減を進めています。

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つながるものか、との観点から賛否を総合的に判断しています。

株式の保有状況

特定投資株式のうち、2022年3月期末における全ての保有銘柄はP96の通りです。なお、2021年8月24日にヤマハ発動機(株)の株式を19,000,000株(発行済株式総数に対する割合は5.43%)売却し、売却後の保有株式数は15,642,790株(同4.47%)となりました。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当しました。また、みなし保有株式と保有目的が純投資である投資株式は保有していません。

保有する株式の貸借対照表計上額／資本合計に対する比率



■ 保有する株式の貸借対照表計上額 — 資本合計に対する比率(右軸)
 * 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(19,000千株)を売却しました。

株主・投資家との対話に関する取り組み

株主・投資家との建設的な対話を実現するため、取締役会は担当取締役を定めています。株主・投資家からの対話の要望に対し

ては必要に応じ、担当取締役およびその他の取締役(社外取締役含む)、執行役または執行役員が面談に臨み、資本政策や中期経営計画およびその進捗などについて株主・投資家に対し明確で分かりやすい方法で説明を行っています。

株主・投資家との対話を合理的かつ円滑に行うため、法務部門、IR部門、経営管理部門が連携し、担当取締役の補助を行っています。

株主や機関投資家との個別対話に加え、中期経営計画や四半期決算ごとの決算説明会、事業説明会、施設見学会、個人投資家向け説明会などを実施します。また、当社ホームページにおいて経営計画や決算説明会の説明資料などを公表しています。株主・投資家との対話の結果は、担当する取締役、執行役または執行役員より取締役会に適宜報告を行い、事業経営に適切に反映

し、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上につなげています。定時株主総会の議案ごとの議決権行使の状況についても分析を行い、取締役会で報告を行っています。

インサイダー情報管理の方策としては、当社のディスクロージャーポリシーに基づき、インサイダー情報管理に十分な配慮を行いつつ、公平かつ迅速、適時な情報開示に努めています。株主・投資家との面談にあたっては、提供する情報がインサイダー情報に該当しないことを確認した上で情報提供を行います。なお、四半期ごとの決算日翌日から決算発表日までは、決算情報に関する対話を控える沈黙期間としています。

主なIR活動状況

2022年3月期における主なIR活動は下表の通りです。

株主総会

株主総会にあたっては株主の十分な権利行使期間を確保し、適切に議決権を行使できるよう環境の整備に努めています。定時株主総会の招集通知を株主総会日の3週間前までに発送するほか、当社ホームページにおける招集通知の日本語・英語による早期内容開示、いわゆる集中日を回避した定時株主総会の開催、議決権電子行使プラットフォームの利用による利便性確保など、全ての株主が適切に議決権を行使できる環境整備を行っています。

定時株主総会で議決された事項

2022年6月22日開催の第198期定時株主総会において、下表の事項が決議されました。

特定投資株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額など(全上場保有銘柄)

銘柄	2021年3月期末株式数(株) 貸借対照表計上額(百万円)	2022年3月期末株式数(株) 貸借対照表計上額(百万円)	当社の株式の保有の有無
ヤマハ発動機(株)*1	34,642,790	15,642,790	有
	93,916	43,111	
トヨタ自動車(株)*2*3	501,300	2,506,500	無
	4,319	5,570	
Audinate Group Limited*2	6,289,308	6,289,308	無
	3,729	3,847	
MS&ADインシュアランスグループホールディングス(株)*4	1,048,423	963,323	有
	3,406	3,832	
(株)静岡銀行*4	2,686,064	2,563,564	有
	2,336	2,212	
(株)三井住友フィナンシャルグループ*4	311,802	267,302	有
	1,249	1,044	
(株)みずほフィナンシャルグループ*4	470,775	351,875	有
	752	551	
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ*4	226,480	226,480	有
	134	172	
中外製薬(株)*5	—	100	無
	—	0	
ルネサスエレクトロニクス(株)*5	—	100	無
	—	0	
ライオン(株)*5	—	100	無
	—	0	
(株)第一興商	50,000	—	無
	214	—	
富士ソフト(株)	100	—	無
	0	—	
(株)安川電機	100	—	無
	0	—	
サイボウズ(株)	100	—	無
	0	—	

(注)「—」は、当該銘柄を保有していないことを示しています。

*1. 当社と共通の「ヤマハ」ブランドを使用しており、「合同ブランド委員会」「ヤマハブランド憲章」「合同ブランド規程」を設け、さまざまな取り組みを共同で実施するとともに、株式の保有、取締役の派遣を通じ、双方の持続的な成長に向けた取り組みを適切にモニタリングしています。当社は、このようなモニタリング・協力関係を構築することにより、「ヤマハ」ブランド価値の維持・向上を図ることが、当社の中長期的な企業価値向上に資すると考えています。

*2. 安定的な取引関係を維持継続するため

*3. トヨタ自動車(株)は、2021年10月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割しています。

*4. 取引金融機関として、安定的な関係を維持継続するため

*5. 株主に対する情報提供方法などの情報収集のため

主なIR活動状況(2022年3月期)

対象	活動	回数	内容
株主・アナリスト・機関投資家向け	決算説明会	4回	代表執行役社長・担当役員による四半期ごとの説明会
	スモールミーティング	1回	代表執行役社長・担当役員によるミーティング
	マネジメント面談	23回	代表執行役社長・担当役員による個別面談
	個別取材	250回	IR担当者による面談
個人投資家向け	個人投資家向け会社説明会	2回	オンライン会社説明会
その他IR活動	投資家向け訴求活動	毎月	ホームページ情報更新、コンテンツ拡充、登録キャンペーン

(注)2022年3月期における代表執行役社長、担当役員による投資家訪問(日本・北米・欧州・アジア)は、COVID-19のため中止となりました。

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

第198期定時株主総会で決議された事項(2022年6月22日開催)

議案	賛成数(個)	反対数(個)	棄権数(個)	賛成割合(%)	決議結果
第1号議案	1,540,514	4,383	0	99.7	可決
第2号議案	1,544,200	701	0	99.9	可決
第3号議案					
中田 卓也	1,437,764	107,122	0	93.0	可決
山畑 聡	1,536,911	7,989	0	99.4	可決
福井 琢	1,537,272	7,629	0	99.4	可決
日高 祥博	1,366,356	171,885	6,649	88.4	可決
藤塚 主夫	1,537,168	7,733	0	99.4	可決
ポール・ギヤンドランド	1,529,348	15,549	0	98.9	可決
篠原 弘道	1,528,736	16,161	0	98.9	可決
吉澤 尚子	1,541,804	3,097	0	99.7	可決

(注) 各議案の可決要件は次の通りです。

・第1号議案は、出席した株主の議決権の過半数の賛成です。

・第2号議案は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主の出席および出席した当該株主の議決権の3分の2以上の賛成です。

・第3号議案は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主の出席および出席した当該株主の議決権の過半数の賛成です。

(注) 株主総会に出席した株主の議決権の数の一部を加算しなかった理由：本総会前日までの事前行使分および当日出席の一部の株主から各議案の賛否に関して確認できたものを合計したことにより、各議案の可決要件を満たし、会社法上適法に決議が成立したため、本総会当日出席の株主のうち、賛成、反対および棄権の確認ができていない議決権は加算していません。

リスクマネジメント

ヤマハグループは、リスクへの対応力を向上させ、健全で透明性の高い経営を実践するために、リスクマネジメントの推進体制や仕組みの整備・改善に取り組んでいます。

基本的な考え方

リスクマネジメントの推進に際しては、下記の考え方に基いて実施しています。

1. リスクマネジメントのための組織や仕組みを整えて、リスク対応力の向上を図り、企業価値の最大化に努める。
2. 平常時のリスクマネジメント活動の中で、リスクの認識・評価・低減を図り、教育や訓練などの啓発活動を通じて、リスク意識の浸透とリスク感性の醸成を図る。
3. リスクが現実化したクライシス時には、人々の安全を最優先し、地域社会と協調し、誠実かつ適切で速やかな対処により、負の影響を最小化する。また、製品・サービスの安定供給に努め、可能な限り事業を継続し、社会の持続的な発展に貢献する。
4. リスク対応後には、その発生要因・対処法などを分析し、再発防止に努める。

推進体制

当社は、取締役会の監督に基づき、代表執行役社長の諮問機関と

して「リスクマネジメント委員会」を設置し、リスクマネジメントに関わるテーマについて全社的な立場から審議し、代表執行役社長に答申しています。また、同委員会の下部組織として、全社横断的な重要テーマについて活動方針の策定やモニタリングを行う「BCP・災害対策部会」「財務管理部会」「コンプライアンス部会」「輸出審査部会」「情報セキュリティ部会」を設置しています。取締役会は執行役からの報告により、リスクマネジメントの仕組みの有効性や推進状況を確認・監督しています。

リスクマネジメント体制と委員会の詳細については、こちらを参照ください。
https://www.yamaha.com/ja/csr/governance/risk_management/

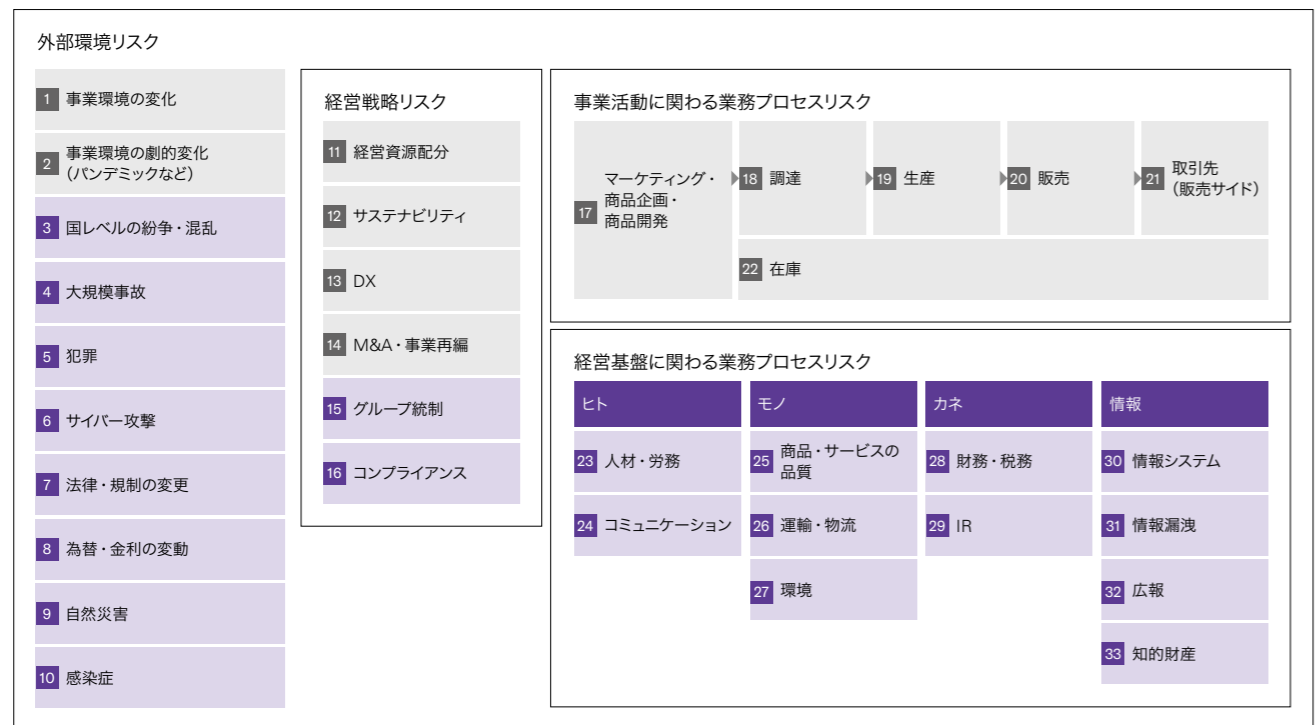


事業等のリスクについての変更

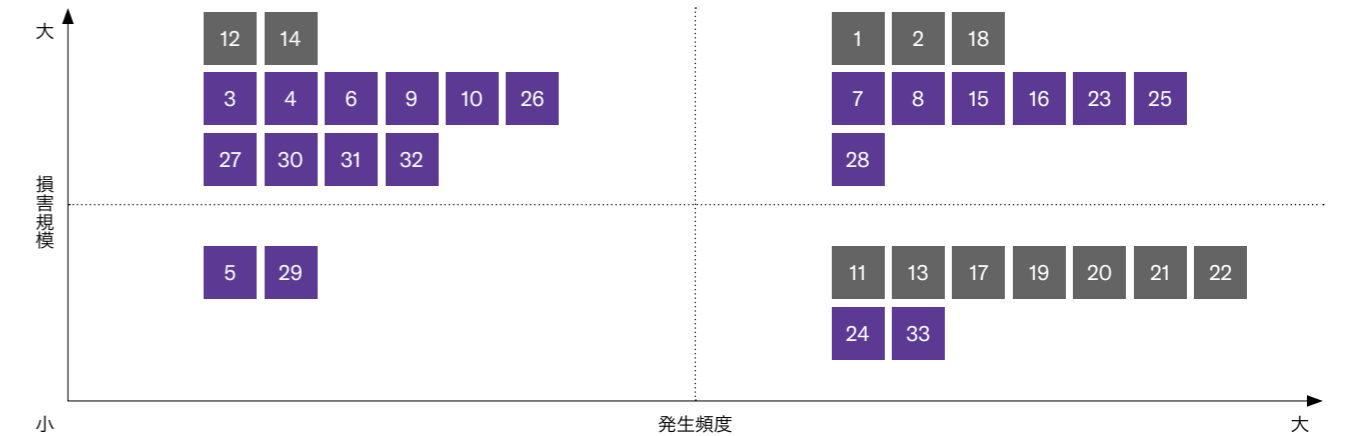
「DX」を新たに独立したリスク項目として認識

デジタルトランスフォーメーション(DX)を通じた業務改革を進めていますが、その執行の遅延や適切に推進されないことにより、パフォーマンスが向上しないリスクがあります。DXを経営戦略

事業に関連するリスクの分類



リスクマップ



における重点的に対応すべき課題と捉え、投資の見極めや組織体制の構築を行っています。

「調達」のリスクレベル見直し

世界的な半導体不足等により、調達部品や材料の価格上昇、供給遅延、確保が困難となるリスクが高まっています。今後も優先して対応すべきリスクであることから、リスクレベルを最上位に引き上げ、対策を進めています。

「運輸・物流」のリスクレベル見直し

世界的な海上輸送コンテナの不足などにより、物流の遅延や物流コストの異常な高騰が発生しています。物流コストの上昇による影響額が増加していることから、リスクレベルを引き上げ、対策を進めています。

リスク管理の取り組み

リスクマネジメント委員会では、識別した事業に関連するさまざまなリスクを大きく「外部環境リスク」「経営戦略リスク」「事業活動に関わる業務プロセスリスク」「経営基盤に関わる業務プロセスリスク」の4つに分類し、リスクの重要性を想定損害規模と想定発生頻度に応じて評価しています。また、各リスクに対するコントロールレベルを評価し、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、リスク低減活動の推進によりコントロールレベルの引き上げを図っています。

感染症についての対策

2022年3月期は、世界的規模で感染拡大したCOVID-19対策として、感染症対策基本行動、テレワーク勤務推奨などを継続しました。また、早急なワクチン接種を実現するために、2021年7月

からヤマハ本社の医療所にて当社グループ従業員の希望者(約3,500人)に対して接種を実施し、2022年5月には3回目の職域ワクチン接種も行いました。

生産・販売拠点を置くインドネシアでも、現地行政との協力のもと、従業員のほか家族や事業所内で働く請負業者の方々まで対象を拡大して接種を実施しました。



職域ワクチン接種の様子(インドネシア)

このほか世界共通の課題であるHIV/エイズ、結核、マラリアなど社会的・経済的に大きな影響を及ぼす感染症の蔓延を防ぐための対策として、海外拠点の中でも、特に東南アジア地域の生産拠点では、徹底した環境整備を行っています。海外出張者や駐在者、家族に対しては、現地における感染症の流行情報の通知、渡航前の感染症予防対策として、A型肝炎、B型肝炎、破傷風、狂犬病、麻疹・風疹などのワクチン接種を推奨しています。

情報セキュリティの取り組み

当社グループでは、情報セキュリティをリスク管理の重要事項と定め、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内に、執行役員を部会長とする情報セキュリティ部会を設置しています。同部会では、情報管理についての方針を決定するほか、現状の管理体制の把握、脆弱性の特定・指導をすることで、管理レベルを高めています。また、IT管理の基本方針などについて明記した「グループIT規程」、個人情報の保護について明記した「グループ個人情報保護規程」を定め、さらに、これらに沿った研修を実施することで、不用意な情報漏えいの防止、外部からの侵害行為への防御を従業員に徹底しています。

コンプライアンス

ヤマハグループは、グローバル企業として、企業活動の大前提であるコンプライアンスを経営の最重要テーマと位置付けています。

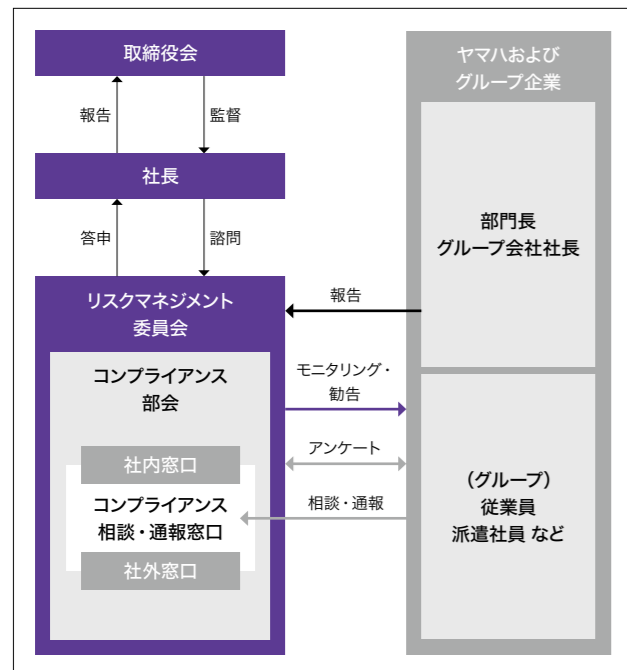
コンプライアンスの推進と行動規準

当社グループは、社会やステークホルダーに対する責任を果たすと同時に持続的成長を実現するため、コンプライアンスを経営の最重要テーマと位置付けています。法令順守はもとより、社会規範や企業倫理に則した高いレベルでのコンプライアンス経営を追求するとともに、役員ならびに従業員各自の行動規準「コンプライアンス行動規準」を定めています。2003年の制定以降、環境や社会情勢の変化に対応した改定や多言語化を進め、コンプライアンス経営の基盤としています。

コンプライアンス経営の仕組みと推進体制

コンプライアンス推進の中核組織として、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」の下部組織に位置付けられ、常務執行役を部会長とする「コンプライアンス部会」を設置しています。同部会は、コンプライアンスに関するグループ全体の方針や施策などの審議・決定を行うとともに、各部門およびグループ企業各社の順法かつ倫理的な業務遂行をモニタリングしています。

コンプライアンス推進体制



また、健全な事業活動を維持していくために、社内教育・啓発や従業員アンケートを実施するほか、従業員や派遣社員などを対象とした「コンプライアンス相談・通報窓口」を設置しています。

グローバル対応の強化

2011年に国連グローバル・コンパクトに署名し、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンの会員として「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野にわたる10の行動原則に沿った事業活動に取り組んでいます。

法務面では、法令遵守を基本方針として、グローバルに予防法務の強化に注力し、グループ全体で法令情報を一元管理するための法令台帳DBを運用しています。また、コンプライアンス行動規準に基づいたルールの整備・運用の徹底、「腐敗防止」「公正な競争の徹底」などの施策・教育・啓発活動に取り組み、法務部門がグループ内の状況をモニタリングしています。

グローバルなコンプライアンス体制の強化にあたっては、各現地法人にコンプライアンス担当者を置き、それぞれの地域における施策の推進、教育・啓発活動、グループ間の情報共有などの役割を果たしています。

モニタリング

順法かつ倫理的な業務遂行が維持されるよう、コンプライアンス部会は各部門およびグループ各社のコンプライアンス体制や推進状況を定期的にモニタリングし、必要に応じ改善支援を行っています。

2021年は、3年に一度実施している国内従業員向けのコンプライアンス・アンケートを実施しました。国内グループ企業における従業員の意識を、「コンプライアンス・リスク診断」と「組織風土診断」の2つの方向で診断し、組織別に分析することで、課題解決、風土改善の取り組みに反映させています。

教育・啓発活動

コンプライアンス強化のための重要な取り組みとして、教育・啓発活動を積極的に展開しています。

国内の従業員向けには、イントラネットで各種教育・研修コンテンツを発信するほか、コンプライアンスに関するセミナーを随時開催するなど、社内啓発を図っています。

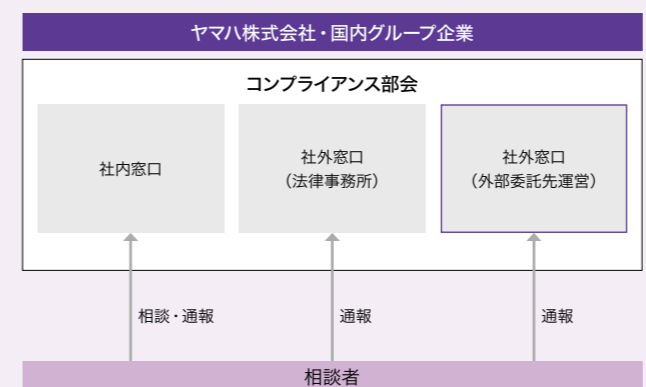
コンプライアンス相談・通報窓口

ウェブ・電話・FAX・eメール・郵便など、さまざまな方法でコンプライアンスに関する相談・通報を受け付ける窓口を開設しています。相談・通報によりコンプライアンス違反の可能性が指摘された場合は、事実関係の調査によって客観的に状況を把握し、対策や処分について判断しています。

国内では、業務委託先が運営する社外の窓口「ヤマハ コンプライアンス・ホットライン」、社内相談窓口、社外の法律事務所窓口と合わせて3つの窓口を設置・運用しています。窓口の連絡先を記載したカードを従業員に配布するほか、ポスターや冊子などのツール、各種研修機会を利用して周知・利用促進を図っています。窓口の運用にあたっては、誠実な通報者が不利益な取り扱いを受けないよう、通報者保護を定めた社内規程を整備しています。従業員、派遣社員、委任・請負契約者などのほか、外注先・特約店などの取引事業者およびその従業員、当社グループの事業に関わる方からの相談・通報にも対応しています。

海外では、海外グループ企業(34社)がそれぞれ設置している通報窓口に加えて、当社運営の16カ国語対応のグループ共通の

コンプライアンス相談・通報窓口の体制



また、コンプライアンスのカリキュラムをキャリアレベルに応じた人事階層研修に組み込み、グループ人材育成の重要テーマとして位置付けています。

通報窓口を設置しています。2021年には、海外グループ企業の窓口の実効性向上のために、各グループ企業独自の社外窓口設置を進め、ほとんどのグループ企業で設置を完了しました(2022年9月現在)。また、これまで前期の通報件数をモニタリングするにとどまっていたものを、2022年4月から四半期ごとのモニタリングができるよう、精度を向上させました。

コンプライアンス相談・通報窓口 受付状況(件)

年度	実名	匿名	合計*
2018年3月期	34	13	47
2019年3月期	25	9	34
2020年3月期	54	12	66
2021年3月期	50	33	83
2022年3月期	44	43	87

* 国内窓口、グローバル通報窓口の受付件数の合計

2022年3月期 通報内容の内訳

