

# ヤマハ株式会社のご紹介

(東証一部 7951)

2021年 2月



## 本日の内容

**1. 会社概要**

**2. 事業活動**

**3. 中期経営計画**

**4. 業績と株主還元**

**5. ガバナンス、外部からの評価**

# ヤマハ株式会社概要・沿革

---

会社名	ヤマハ株式会社
代表者	代表執行役社長 中田 卓也
本社所在地	静岡県浜松市中区中沢町10番1号
創業	1887年10月
従業員数	20,203人 (ほか平均臨時雇用者数 8,064人) (2020年3月末現在)
連結子会社数	57社 (2020年3月末現在)
証券コード・URL	7951 <a href="https://www.yamaha.com/ja/">https://www.yamaha.com/ja/</a>

# ヤマハ株式会社の歴史



**1887 (明治20) 年 創業** オルガン製造を開始



山葉寅楠  
(やまはとらくす)

1897 (明治30) 年 日本楽器製造株式会社を設立

1900 (明治33) 年 **ピアノ**製造を開始



1954 (昭和29) 年 **オーディオ**製造を開始、**オートバイ**製造を開始  
**ヤマハオルガン教室**開講 (ヤマハ音楽教室の前身)



1958 (昭和33) 年 **初の海外販売現地法人**ヤマハ・デ・メヒコ(メキシコ)設立



1965 (昭和40) 年 **管楽器**製造を開始

1969 (昭和44) 年 **台湾に初の海外生産現地法人**設立

1987 (昭和62) 年 創業100周年 ヤマハ株式会社に社名変更



**2017 (平成29) 年 創業130周年**

1955 オートバイ部門を分離し、ヤマハ発動機株式会社設立



2007 持株比率を徐々に減らし、ヤマハ発動機(株)は  
ヤマハ(株)の持分法適用会社から外れる



2017年11月

持ち分比率を10%未満に減らし、ヤマハ(株)は  
ヤマハ発動機(株)の主要株主から外れる

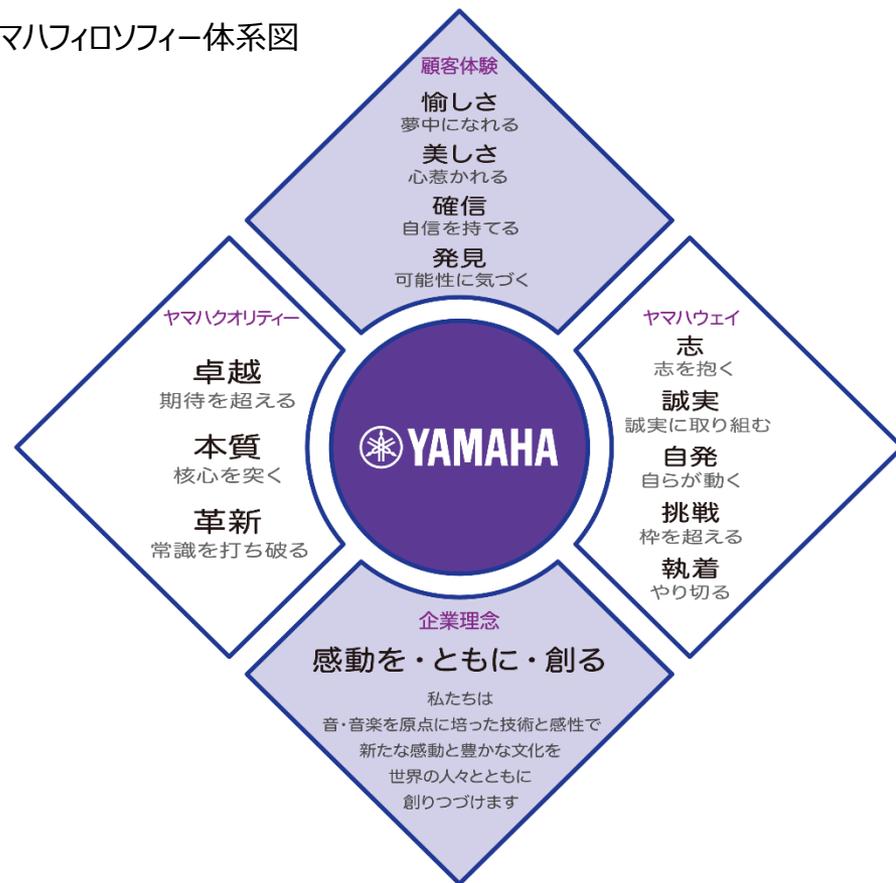
※ヤマハ発動機(株)はヤマハ(株)の株式を5.9%保有

## 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

ヤマハフィロソフィー体系図



フィロソフィー・ブックレット  
（9か国語）

## 本日の内容

**1. 会社概要**

**2. 事業活動**

**3. 中期経営計画**

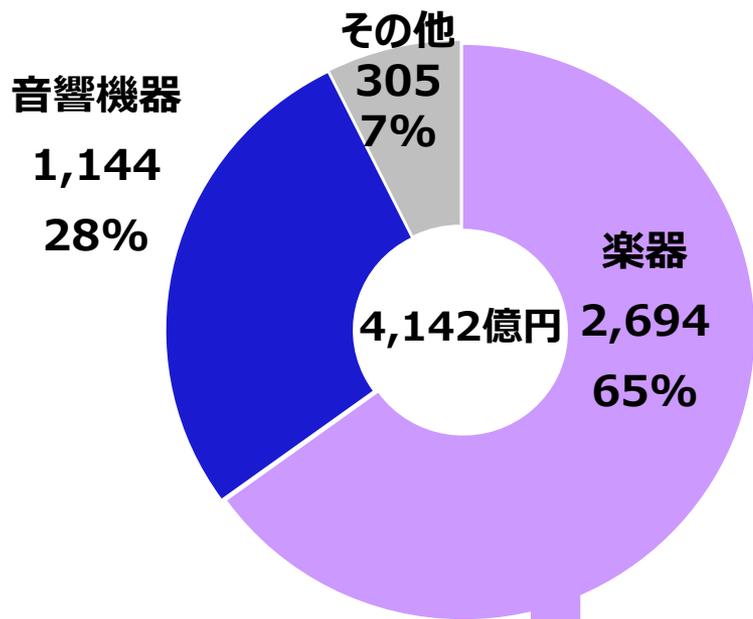
**4. 業績と株主還元**

**5. ガバナンス、外部からの評価**

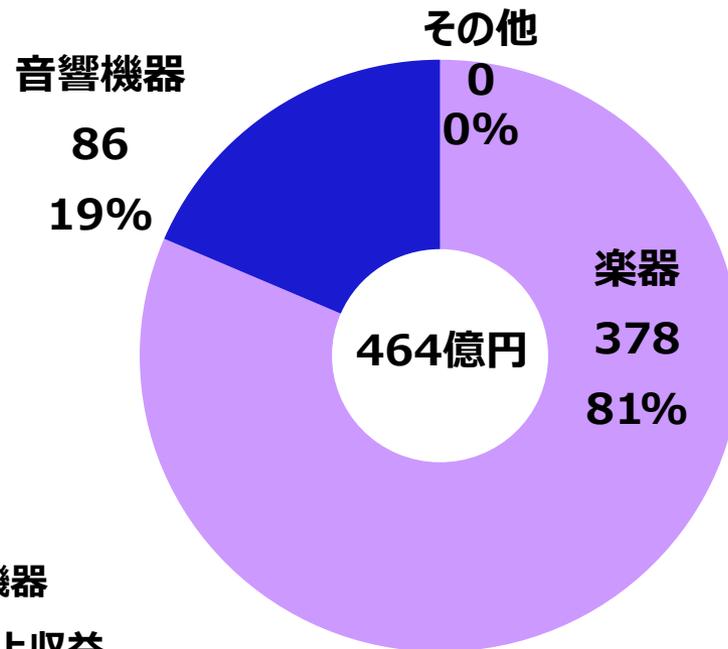
# 事業別売上収益・事業利益 [2020年3月期 (IFRS)]



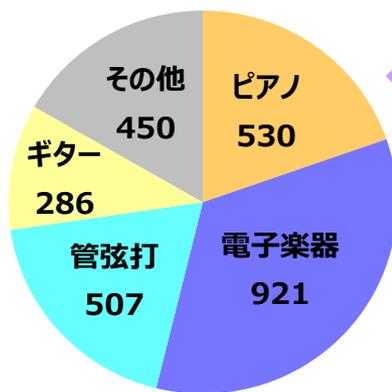
## 売上収益



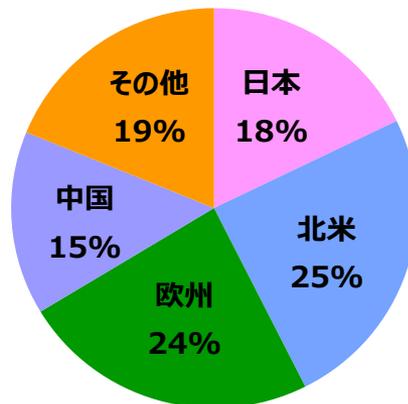
## 事業利益



## 楽器カテゴリ別売上収益



## 楽器・音響機器 ハード地域別売上収益



- ◇中国が最大市場
- ◇ヤマハは世界最大のフルラインサプライヤー

売上収益 530億円 [2020年3月期 (IFRS)]



グランドピアノ



アップライトピアノ



トランスアコースティックピアノ



自動演奏ピアノ ディスクlavier



サイレントピアノ

◇多機能・使いやすさで世界需要拡大

◇ヤマハは世界シェアNo.1ブランド

売上収益 921億円 [2020年3月期 (IFRS)]

## デジタルピアノ



## エレクトーン



## ポータブルキーボード



## シンセサイザー



# 楽器事業 管弦打楽器



◇新興国においても需要拡大

◇多くのジャンルでヤマハは首位を争うブランド

売上収益 507億円 [2020年3月期 (IFRS)]

## 管楽器



## 弦楽器 (ギター除く)



## 打楽器



## マーチング楽器



# 楽器事業 ギター

- ◇ 楽器ジャンルで最大の市場規模
- ◇ 多数の小規模専門メーカーが存在
- ◇ ヤマハは伝統技術と最新技術の融合で差別化

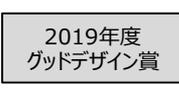
売上収益 286億円 [2020年3月期 (IFRS)]



〈トランスアコースティック™ギター〉



〈STORIA (ストーリア) シリーズ〉



〈REVSTAR (レヴスター) シリーズ〉



## Yamaha Guitar Group



### ギターエフェクト・プロセッサ

### ギターアンプ・ベースアンプ



## ◇60余年に亘るノウハウの蓄積

2015年7月に国内の音楽教室事業運営を  
一般財団ヤマハ振興会に移管



**売上収益 169億円** [2020年3月期 (IFRS)]

### 音楽教室の状況

教室	会場数	生徒数 (2019年6月)	生徒数 (2020年9月*)
子供の教室	2,800	252,000	215,000
大人音楽レッスン	1,200	105,000	87,000
国内計	2,900	357,000	302,000
海外	1,500	230,000	153,000
<b>合計</b>	<b>4,400</b>	<b>587,000</b>	<b>455,000</b>

\*コロナ禍より回復中



◇ヤマハの感性と先進的なデジタル技術を融合

売上収益 409億円 [2020年3月期 (IFRS)]

◇ユースケースに即した多彩な音楽の楽しみ方を提案



AVレシーバー



スピーカーシステム



システムコンポ



(ヤマハ独自のネットワークオーディオ機能)



MusicCast Surround  
(ワイヤレスリア+ワイヤレスサブウーファー)



ヘッドホン・イヤホン



サウンドバー



デスクトップ  
オーディオ



◇ハイエンドからローエンドまで幅広い需要

◇ヤマハはデジタルミキサーで優位性を持つ

◇店舗、会議場などの商業空間に向けたソリューションも提案

売上収益 554億円 [2020年3月期 (IFRS)]



ミキサー



スピーカー



PAシステム



パワーアンプ



音楽制作

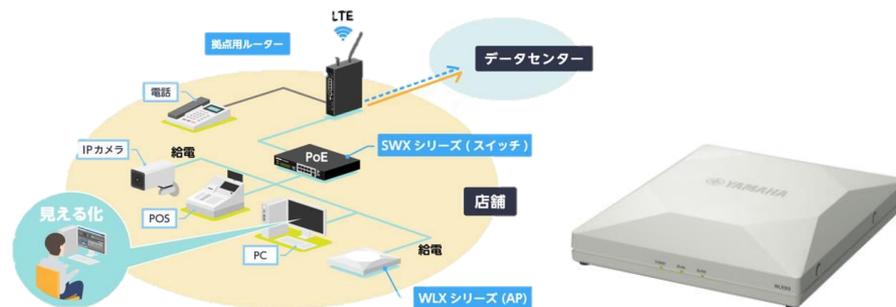
◇ オフィスから公共施設、宿泊施設まで幅広く対応 **売上収益 130億円** [2020年3月期 (IFRS)]

◇ ネットワーク機器は、中小規模の企業拠点や店舗で多く採用

「信頼性」「運用性」で高評価を獲得



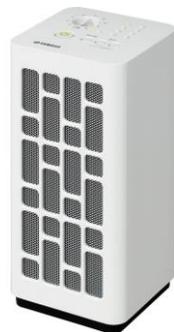
ルーター



無線LAN アクセスポイント



スピーチプライバシーシステム



会議システム

売上収益 305億円 [2020年3月期 (IFRS)]

## 電子デバイス

### アミューズメント機器



### オーディオ

(デジタルアンプ・DSP)



### スマートフォン

### ウェアラブル機器



熱電素子(ペルチェ・  
熱電発電モジュール)



### 車室内音声ソリューション

(緊急通報モジュール・車室オーディオ)



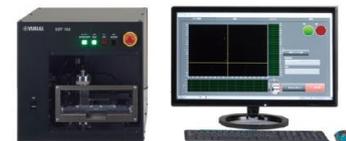
## 自動車用内装部品



## FA機器



プレジジョンマシン

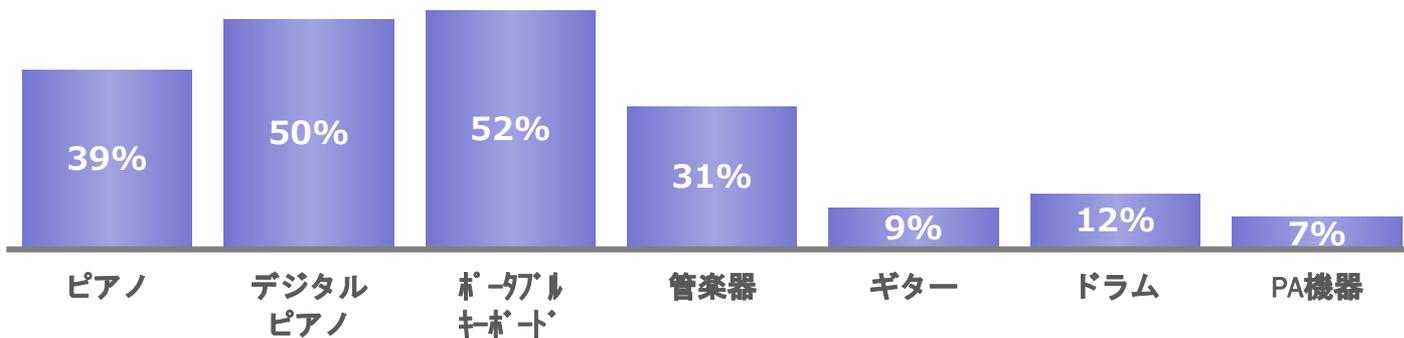
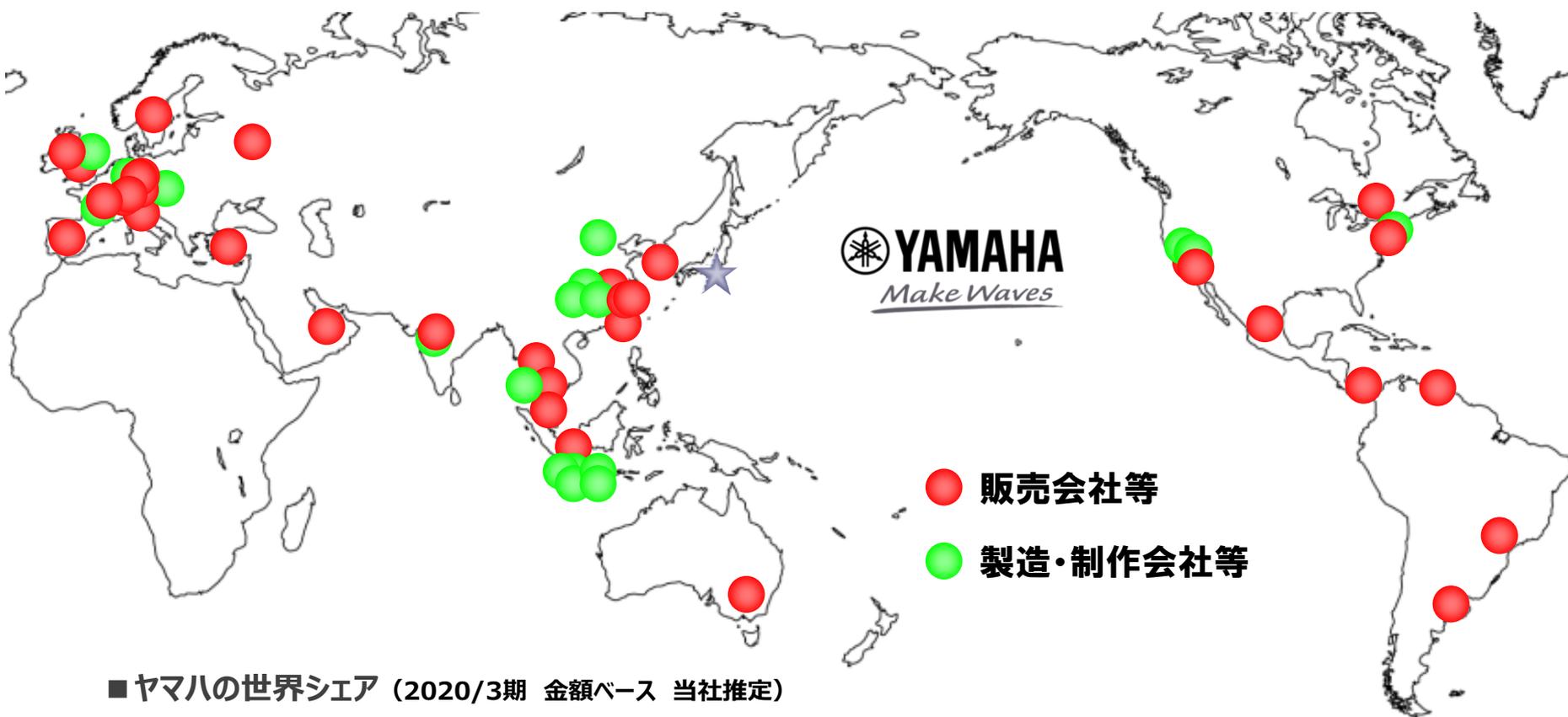


デスクトップ型 超音波スキャナ



水素リークディテクタ

# グローバル展開とシェア



## 本日の内容

**1. 会社概要**

**2. 事業活動**

**3. 中期経営計画**

**4. 業績と株主還元**

**5. ガバナンス、外部からの評価**

# 中期経営計画の概要

---

*Make Waves 1.0*

Yamaha Medium-Term Management Plan

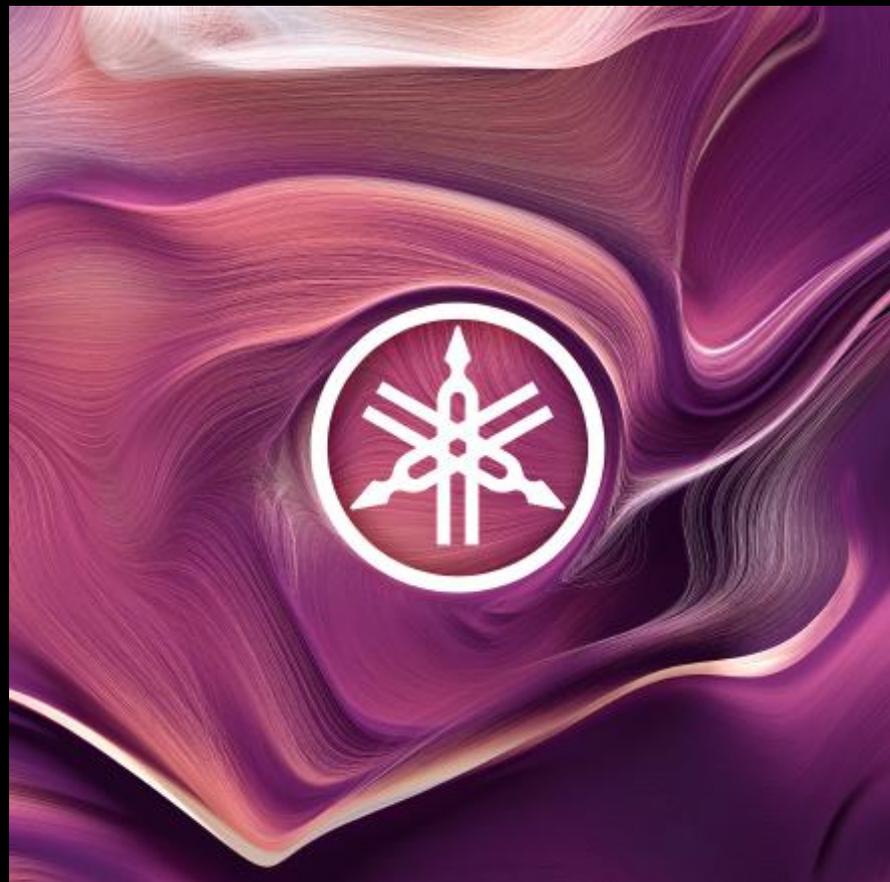
**Apr. 2019 - Mar. 2022**

ヤマハグループ新中期経営計画

# *Make Waves 1.0*

Yamaha Medium-Term Management Plan

Apr.2019 - Mar.2022



経営ビジョン  
(中長期的に目指す姿)

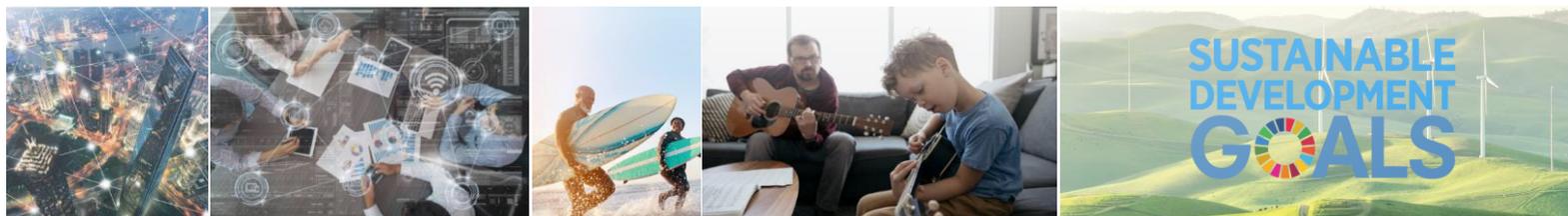
## 「なくてはならない、個性輝く企業」になる

～ブランド力を一段高め、高収益な企業へ～【事業利益率 20%】

### 社会価値の創造を通じ、企業価値を高め、ビジョンを実現



## デジタル化の加速と価値観の多様化により、世の中が急激に変化 → **技術 X 感性**のヤマハにとっては、チャンス！



### デジタル化の加速がもたらす大変革

- デジタル技術の進歩により、産業構造、世の中が大きく変化
- お客様とよりダイレクトで緊密な繋がりが強まる

### ライフスタイル・価値観の多様化

- AI、IoTにより自動化、便利さが新たなステージへ
- 物質的な豊かさと同時に、より精神的な満足や本質が求められる時代へ

### 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ように
- 社会への貢献が中長期的に企業の価値創造に繋がることが広く認知される



### 地域マクロ 経済環境

- 成熟国は底堅さを維持するも、不透明感を増す
- 中国の成長率は鈍化
- 新興国全体では拡大基調も、国・地域毎にばらつき

### 市場予測

- 楽器：新興国中間層増加を背景に穏やかに拡大 (+6%)
- 音響：技術革新・設備需要を背景に拡大 (+8%)

\*3年間市場成長率

経営ビジョン

「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 ～ 【事業利益率20%】

新中期経営計画

*Make Waves 1.0*

顧客・社会との繋がりを強化し、  
価値創造力を高める

事業利益率\* **13.8%**

(IFRS基準)

2019 - 2022

2016-  
2019

NEXT STAGE 12

ブランド力を強化

営業利益率 12.8% (日本基準)  
事業利益率\* 12.2% (IFRS基準)

2013-  
2016

YMP2016

収益力を強化

営業利益率 9.3%

2010-  
2013

YMP125

経営基盤再構築

営業利益率 2.5%

\*事業利益：日本基準の営業利益に相当。但し、売上割引(30億円)を売上高より控除 (日本基準：営業外費用)

## 【基本戦略】

大きく、急激なスピードで変化する世の中で、

**「顧客・社会との繋がりを強化し、価値創造力を高める」**

## 【財務目標】

(IFRS基準)

収益力の強化と成長基盤の強化を両立

事業利益率：**13.8 %**

ROE：**11.5 %**

EPS：**270 円**

## 【非財務目標】

コーポレートブランド価値\*：**1.3 倍**

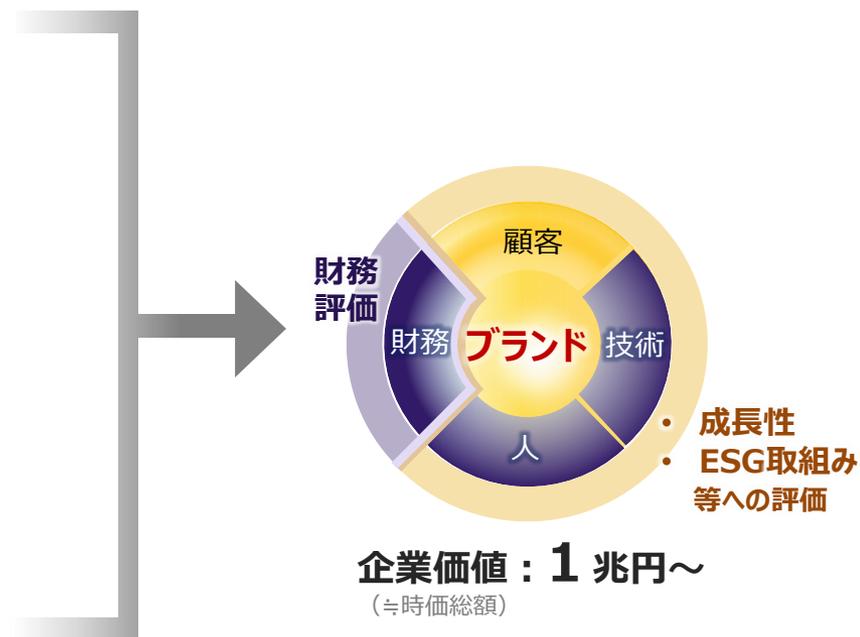
新興国の器楽教育普及：**100 万人**  
(累計)

認証木材使用率：**50 %**

## 【投資と還元】

成長投資と株主還元バランス良く配分

総還元性向：**50 %**



\*ヤマハ(株)とヤマハ発動機(株)の合同ブランド価値 \$1.2 billion  
(Interbrand社 Best Japan Brands 2019)

# 事業利益率改善の道筋

## 【事業毎の方針】

- 楽器事業：引き続き収益力向上を推進

事業利益率 **14.6%** → **16.5%**  
(2019/3) (2022/3)

- 音響事業：事業規模の成長を牽引

事業利益率 **8.1%** → **9.6%**  
(2019/3) (2022/3)

- 部品・装置事業 他：飛躍に向けた基盤強化

事業利益率 **7.2%** → **7.9%**  
(2019/3) (2022/3)

事業利益率14%水準、更にその先に向けて

事業利益率 **12.2%** → **13.8%**  
(2019/3) (2022/3)

**市場をリード**  
 (価格の適正化)

**市場での圧倒的な  
 プレゼンス**

**新興国を  
 中心とした  
 売上成長**

**ユニークな  
 商品・サービス**

\* 事業利益率(2019/3)は19年3月期決算発表時試算値

**高限界利益率**

ヤマハの強み



ヤマハらしさ

**技術 × 感性**

**生産性向上**

基本戦略

## 「顧客・社会との繋がりを強化し、価値創造力を高める」

*Make Waves 1.0*

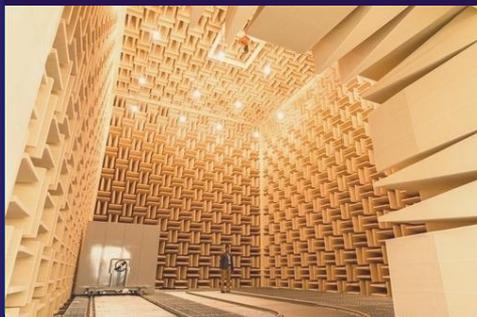
### ヤマハの価値創造

### 社会価値の創造

1. 顧客ともっと繋がる



2. 新たな価値を創造する



3. 生産性を向上する



4. 事業を通じて社会に貢献する

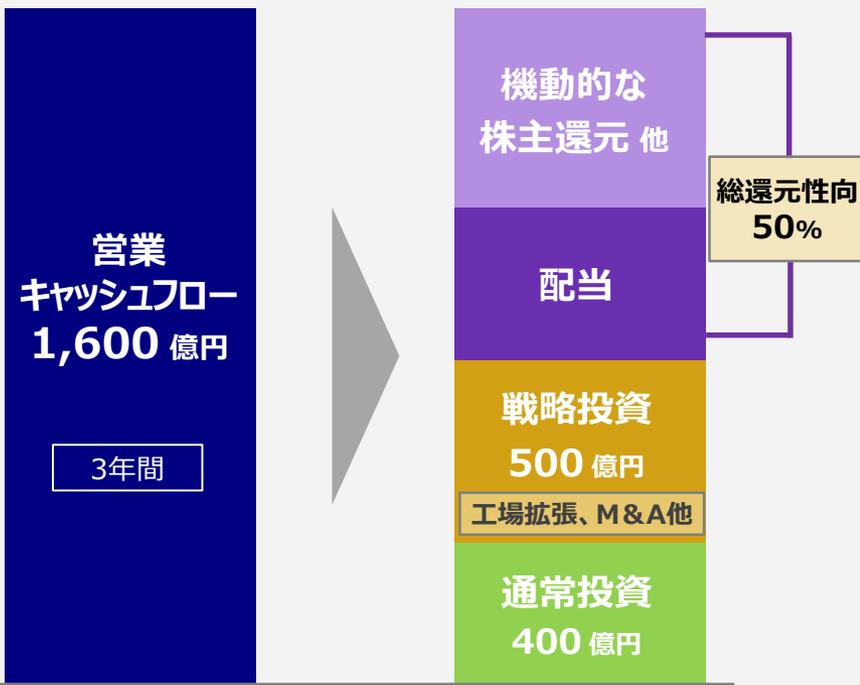


収益力 = 顧客価値 × 生産性

中長期的に自らの価値に反映

## 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

### <キャッシュフロー>



### 投資

- 通常投資【400億円】  
既存事業への基礎投資（減価償却費と同水準）
- 戦略投資【500億円】
  - ・ 新製造拠点への追加投資
  - ・ 海外工場工程自動化投資
  - ・ R&D拠点、アーティストリレーション強化他
  - ・ M&A
- 戦略マーケティング・戦略研究開発投資（経費）  
ブランディング、顧客接点強化、技術イノベーション

### 株主還元

- 継続的・安定的な配当を基本とするが、将来の成長投資の為に適正な内部留保とのバランスを考慮しながら、資本効率向上を目的とした機動的な株主還元も適宜、実施
- 3年累計で総還元性向50%を目標とする



## 新型コロナの拡大により、世の中の変化がスピードアップ

デジタル化の加速がもたらす大変革

ライフスタイル・価値観の多様化

サステナビリティへの意識の高まり

中期経営計画の環境予測で想定していた環境変化・自社への影響は、  
確実性を伴い加速しており、掲げた重点戦略をさらにスピードアップする必要があると認識

## 新常態での新たなビジネス機会の創出と社会課題の解決

新型コロナウイルス感染症は、当社の事業活動に大きな影響を及ぼしたが、  
同時に加速化するリモート社会に新たな事業機会を見出すこともできた

### 〈 遠隔技術を用いた新サービスの一例 〉



リモート合奏サービス  
『SYNCRROOM』



次世代ライブビューイング  
『Distance Viewing』

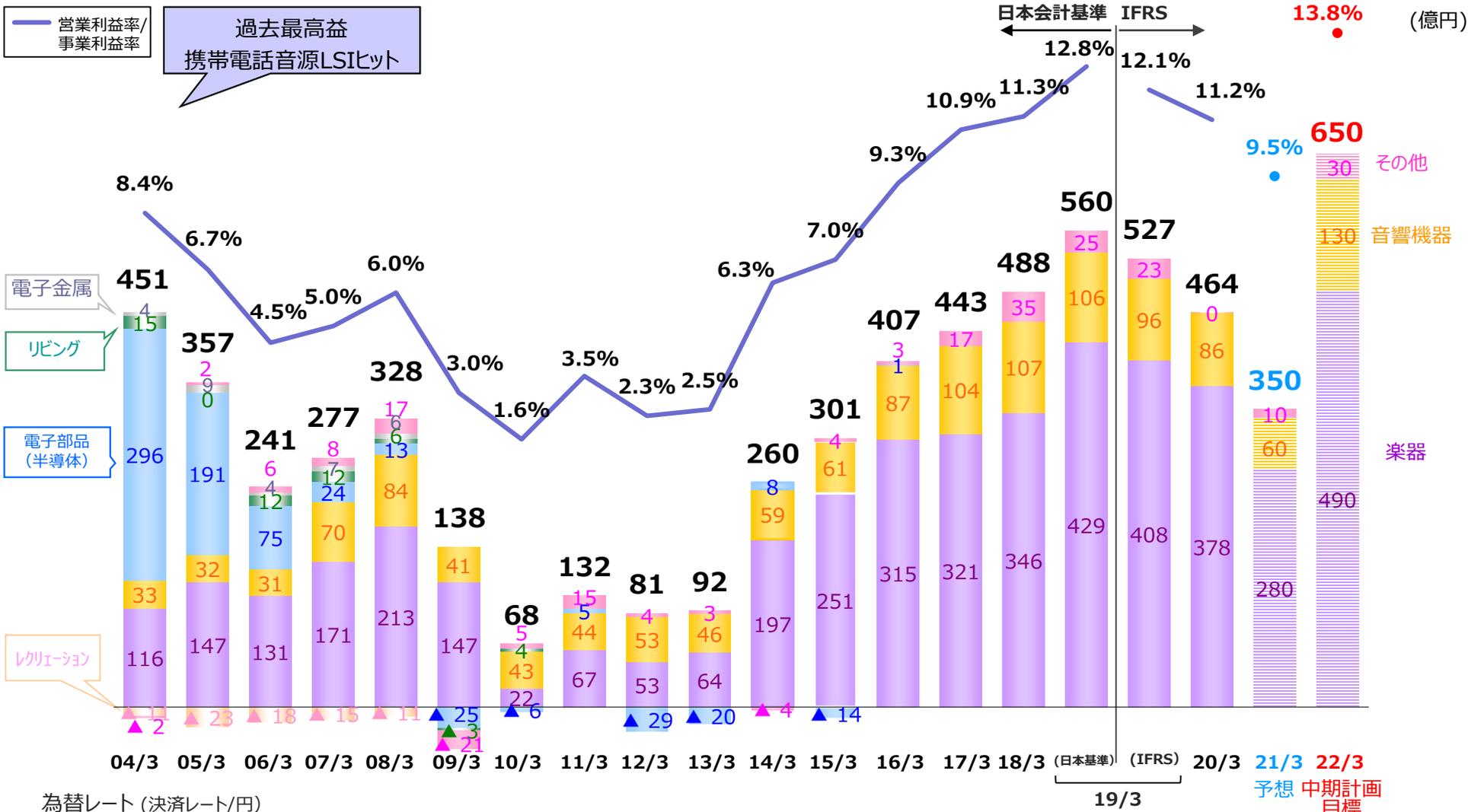


リモート応援システム  
『Remote Cheerer powered by SoundUD』

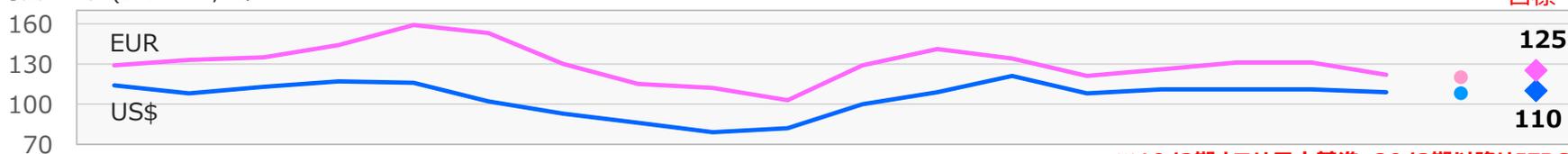
## 本日の内容

1. **会社概要**
2. **事業活動**
3. **中期経営計画**
4. **業績と株主還元**
5. **ガバナンス、外部からの評価**

# ヤマハの事業別営業利益/事業利益推移

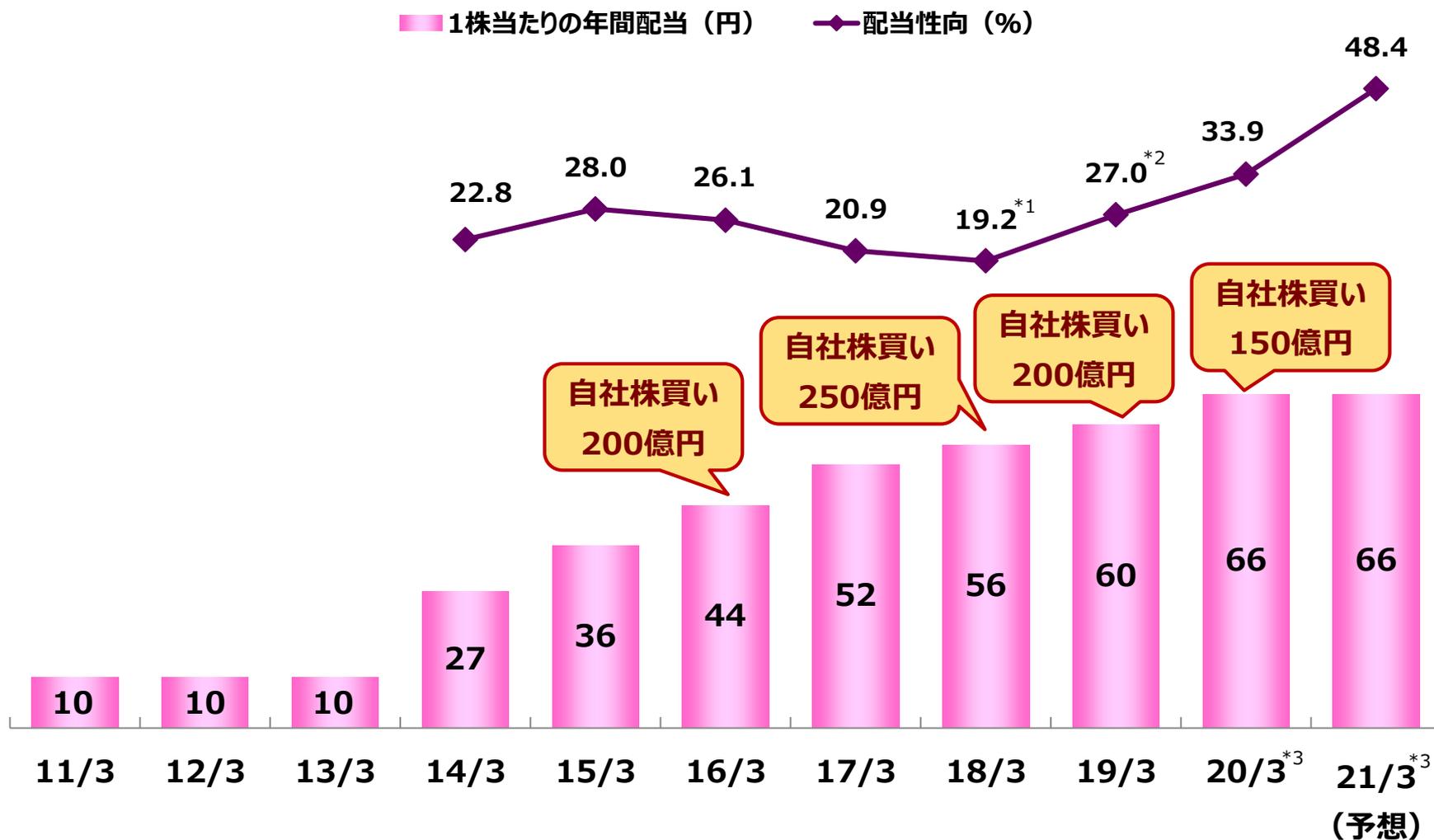


為替レート (決済レート/円)



※19/3期までは日本基準 20/3期以降はIFRS

## ➤ 配当は7年連続増配後、コロナ業績下でも21/3月期は据え置き



\*1 繰延税金資産計上を含む

\*2 ヤマハ発動機(株)株式の一部売却による売却益を含む

\*3 19/3以降はIFRS

保有株式数と保有年数に応じて、①～③より1つ選択いただけます

1. ヤマハリゾートのオリジナルギフト商品
2. ヤマハミュージックリテイリング優待券
3. 自然保護団体への寄付



※上記は2020年3月31日の優待内容です。

ヤマハリゾートのオリジナルギフト商品 (7,000円相当)

100～999株	1,000株～1,999株 (3年未満保有)	1,000株～1,999株 (3年以上保有) もしくは、2,000株以上 (3年未満保有)	2,000株以上 (3年以上保有)
1,500円相当	3,000円相当	5,000円相当	7,000円相当

毎年3月31日現在の株主名簿に記録された1単元（100株）以上保有の株主様が対象となります。

# 株主優待制度 ~2020年 株主優待特別企画~

優待案①

## 1. ヤマハホールコンサート チケット 《抽選でペア50組様にプレゼント》



## 2. ヤマハアーティスト CD・Blu-ray 《抽選で120名様にプレゼント》



## 3. 2021 ヤマハレディースオープン葛城 招待状 《抽選で30組様にプレゼント》



### ヤマハホールコンサートチケット

アコースティック楽器に最適なコンサートホール「ヤマハホール」のコンサートチケットをプレゼント  
(コンサート主催)ヤマハ株式会社 (場所)東京都中央区銀座7-9-14

<p><b>① 11/14①14時 ニコライ・ルガンスキー ピアノ・リサイタル</b></p> <p>ロシアのピアノリズムを感じさせてくれる巨匠ピアニスト。生誕250周年を迎えるペートルヴェンの後期ピアノ・ソナタから第30番、第32番、そしてドビュッシー、ラフマニノフで彩りを添えるプログラム。</p> <p>抽選で <b>ペア 15 組様</b></p>	<p><b>② 11/25①19時 広田智之×大萩康司 ~オーボエとギターが織りなすロマンティックな夕暮れ~</b></p> <p>東京都交響楽団首席オーボエ奏者として、そしてクラシックに留まらずジャズにも活動続ける広田智之と、人気ギタリスト、大萩康司のデュオ・オーボエとギターの心地よい調べをお楽しみください。</p> <p>抽選で <b>ペア 10 組様</b></p>
<p><b>③ 11/27①19時 塩谷哲 with ソルト・ストリングスコンサート2020</b></p> <p>最近ではNHKエテレ音楽番組「コレナンデ商会」の音楽で人気を博すピアニスト、作曲家、プロデューサー、塩谷哲とストリングスの共演。ピアノやスティックの名曲、オリジナル曲等多彩な音楽をお届けします。</p> <p>抽選で <b>ペア 15 組様</b></p>	<p><b>④ 11/28①14時 ダニエル・シュエ ピアノ・リサイタル</b></p> <p>2015年の浜松国際ピアノコンクールでは最年少の18歳で第3位入賞。2017年にはヴァン・クライバーン国際ピアノコンクールで第3位を獲得した新星ピアニスト。ひたむきに音楽に向き合う彼の演奏をお楽しみに。</p> <p>抽選で <b>ペア 10 組様</b></p>

---

### ヤマハ関連CD・DVD・Blu-ray

ヤマハ関連の人気作品 (CD・DVD・Blu-ray) をプレゼント!

<p><b>⑤ 中島みゆき「夜会 VOL.20 リトル・トーキョー」(Blu-ray)</b></p> <p>30年続く、中島みゆきの歌で綴るオリジナル舞台表現「夜会」シリーズの第20弾。初見の人でも「夜会」の魅力や世界、ストーリーをわかりやすく堪能できる。全32曲。遠辺真知子等をゲストに迎えた感動の5年ぶり書き下ろし新作!</p> <p>抽選で <b>20 名様</b></p>	<p><b>⑥ 中島みゆき 「CONTRALTO」(CD)</b></p> <p>中島みゆきが「中島みゆき」を歌う! 倉本聰脚本の人気ドラマ「やまゆき」の主題歌4曲(「薔薇の歌」「進化樹」「終り初物」(観音橋))収録の全12曲(カラオケ2曲含む)。自身43枚目のオリジナル・フルアルバム。</p> <p>抽選で <b>20 名様</b></p>
<p><b>⑦ 上原ひろみ「Spectrum」(CD)</b></p> <p>世界を駆けるピアニスト=上原ひろみ。10年ぶりのソロピアノ・アルバム。ピアニストとしても作曲家としても、さらなる高みに達したことを証明する、「上原ひろみのキャリア最高傑作」と断言できる作品。</p> <p>抽選で <b>20 名様</b></p>	<p><b>⑧ 阿部真央「まだいけます」(CD)</b></p> <p>デビュー11年目の始まりを飾る9枚目のオリジナルアルバム(映画「ア男子」主題歌の「君の唄(キミノウタ)」、NHKドラマ「これは経費で落ちません!」の主題歌「どうしますか、あなたなら」など、話題曲満載。</p> <p>抽選で <b>20 名様</b></p>
<p><b>⑨ ジェフ・ベック「ステイル・オン・ザ・ラン ジェフ・ベック・ストーリー 通常盤」(Blu-ray)</b></p> <p>現在に至るまで未だに衰えない技術と進化を続けるロック・ギタリスト、ジェフ・ベックの50年のキャリアを追ったヒストリー映像。ジェフ・ベックを語る上でこれ以上ない輝々たる顔ぶれが出演するスペシャル・ドキュメンタリー。</p> <p>抽選で <b>20 名様</b></p>	<p><b>⑩ キャロル・キング「ライヴ・アット・ モントルー 1973」(DVD+CD)</b></p> <p>1973年にモントルーにて行われ、アルバム「Tapestry」と、5枚目のソロ・アルバム「Fantasy」からの楽曲を中心に演奏された、キャロル・キングの未発表ライブの模様を映像化した、往年のファンにとっては感涙モノの発掘ライブ。</p> <p>抽選で <b>20 名様</b></p>

---

### ゴルフトーナメント招待状

ヤマハレディースオープンの特別招待状をプレゼント!

**⑪ 2021 ヤマハレディースオープン葛城 招待状**

《主催》ヤマハ株式会社 ヤマハ発動機株式会社 《公認》日本女子プロゴルフ協会 (LPGA)

●葛城ゴルフ倶楽部 山名コース 静岡県袋井市宇刈 2505-2 ●2021年4月1~4日(予定)

※招待状にはゲスト(2名様分)、お食事、お飲み物(2名様分)、大会記念品(1名様分)等の来場特典がございます。

※会場までの交通費は、株主様(もしくはご来場の方)にご負担させていただきます。

Yamaha Ladies Open  
KATSURAGI

毎年3月31日現在の株主名簿に記録された1単元(100株)以上保有の株主様が対象となります。上記は2020年度の内容です。

35

# 株主優待制度 ～2020年 株主優待特別企画～

優待案②

## ヤマハアーティスト CD・Blu-ray 《抽選で120名様にプレゼント》



## 2021 ヤマハレディースオープン葛城 招待状 《抽選で30組様にプレゼント》



**ヤマハ関連CD・DVD・Blu-ray** ヤマハ関連の人気作品 (CD・DVD・Blu-ray) をプレゼント!

<p><b>5 中島みゆき「夜会VOL.20 リトル・トーキョー」(Blu-ray)</b></p> <p>30年続く、中島みゆきの歌で綴るオリジナル舞台表現「夜会」シリーズの第20弾。初見の人でも「夜会」の魅力や世界、ストーリーをわかりやすく堪能できる、全32曲。渡辺真知子等をゲストに迎えた感動の5年ぶり書き下ろし新作!</p> <p>抽選で <b>20</b> 名様</p>	<p><b>6 中島みゆき「CONTRALTO」(CD)</b></p> <p>中島みゆきが「中島みゆき」を歌う倉本聰脚本の人気ドラマ「やすらぎの刻〜道」の主題歌4曲(「離郷の歌」「進化樹」「終り初物」「観音橋」)収録の全12曲(カラオケ2曲含む)。自身43枚目のオリジナル・フルアルバム。</p> <p>抽選で <b>20</b> 名様</p>
<p><b>7 上原ひろみ「Spectrum」(CD)</b></p> <p>世界を駆けるピアニスト＝上原ひろみ、10年ぶりのソロ・ピアノ・アルバム。ピアニストとしても作曲家としても、さらなる高みに達したことを証明する、「上原ひろみのキャリア最高傑作」と断言できる作品。</p> <p>抽選で <b>20</b> 名様</p>	<p><b>8 阿部真央「まだいけます」(CD)</b></p> <p>デビュー11年目の始まりを飾る9枚目のオリジナルアルバム!映画「チア男子!!」主題歌の「君の唄(キミノウタ)」、NHKドラマ「これは経費で落ちません!」の主題歌「どうですか、あなたなら」など、話題曲満載。</p> <p>抽選で <b>20</b> 名様</p>
<p><b>9 ジェフ・ベック「ステイル・オン・ザ・ラン-ジェフ・ベック・ストーリー 通常盤」(Blu-ray)</b></p> <p>現在に至るまで未だに衰えない技術と進化を続けるロック・ギタリスト、ジェフ・ベックの50年のキャリアを追ったヒストリー映像。ジェフ・ベックを語る上でこれ以上ない輝々たる顔ぶれが出演するスペシャル・ドキュメンタリー。</p> <p>抽選で <b>20</b> 名様</p>	<p><b>10 キャロル・キング「ライブ・アット・モントルー 1973」(DVD+CD)</b></p> <p>1973年にモントルーにて行われ、アルバム「Tapestry」と5枚目のソロ・アルバム「Fantasy」からの楽曲を中心に演奏された、キャロル・キングの未発表ライブの模様を映像化。往年のファンにとっては感涙モノの発掘ライブ。</p> <p>抽選で <b>20</b> 名様</p>

---

**ゴルフトーナメント招待状** ヤマハレディースオープンの特別招待状をプレゼント!

**11 2021ヤマハレディースオープン葛城 招待状**

〈主催〉ヤマハ株式会社 ヤマハ発動機株式会社 〈公認〉日本女子プロゴルフ協会 (LPGA)  
● 葛城ゴルフ倶楽部 山名コース 静岡県袋井市宇刈 2505-2 ● 2021年4月1～4日(予定)

抽選で  
**30**  
名様

※招待状にはゲストバス(2名様分)、お食事・お飲み物券(2名様分)、大会記念品(1名様分)等の楽場特典がございます。  
※会場までの交通費は、株主様(もしくはご来場の方)のご負担とさせていただきます。

Yamaha Ladies Open  
KATSURAGI

毎年3月31日現在の株主名簿に記録された1単元（100株）以上保有の株主様が対象となります。  
上記は、2020年度の特別企画の一例となります。

## 本日の内容

1. 会社概要
2. 事業活動
3. 中期経営計画
4. 業績と株主還元
5. ESG、外部からの評価

## 音楽文化・社会の持続的発展に貢献する



**文化**

音楽文化のサステナビリティに貢献

4 質の高い教育をみんなに  
8 働きがいも 経済成長も  
11 気候変動に具体的な対策を  
12 つくる責任 持続  
16 平和と公正をすべての人に  
17 パートナリシップで課題を解決しよう



**社会**

製品・サービスを通じた社会課題の解決  
/ともに働く人々の多様性、働きがい向上

3 持続可能なエネルギー  
4 質の高い教育をみんなに  
5 ジンダリティ平等  
8 働きがいも 経済成長も  
9 産業と雇用革新  
10 人や国の不平等をなくす  
11 気候変動に具体的な対策を  
13 気候変動に具体的な対策を  
16 平和と公正をすべての人に  
17 パートナリシップで課題を解決しよう



**環境**

自然との共生

7 持続可能なエネルギー  
12 つくる責任 持続  
13 気候変動に具体的な対策を  
15 気候変動に具体的な対策を  
17 パートナリシップで課題を解決しよう

## 音楽文化・社会の持続的発展に貢献する



その他の活動進捗や詳細は、当社ウェブサイトをご確認ください。

→ “サステナビリティ重点課題および進捗状況” <https://www.yamaha.com/ja/csr/management/#03>

## 指名委員会等設置会社へ移行 (2017年6月)

### ■ 目的

監督と執行の分離による、監督機能の強化/執行のスピードアップ

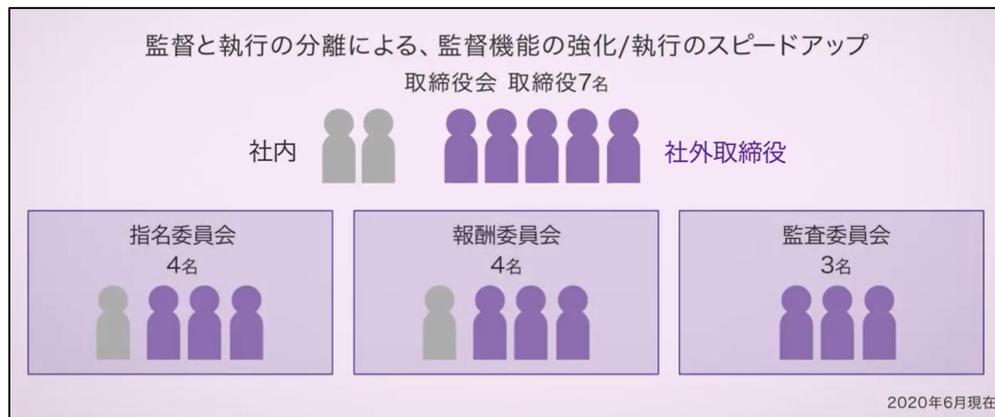
### ■ 特徴

取締役会の過半数が独立社外取締役、執行役への思い切った権限移譲

## 役員体制 (2020年6月～)

### ■ 取締役会

7名体制、独立社外取締役5名  
(女性1名、外国人1名を含む)



## 役員報酬制度

### ■ 譲渡制限付株式報酬の導入

固定報酬、業績連動賞与、譲渡制限付株式報酬から構成され、概ね5 : 3 : 2の割合

### ■ クローバック条項の採用

不正会計、巨額損失発生の場合、全数又は一部の株式を無償返還

# 取締役会の構成（2020.6～）

多様性の確保（専門性・経験、ジェンダー、国籍）

◆：指名委員    ◆：監査委員    ◆：報酬委員



取締役  
中田 卓也



取締役  
山畑 聡

取締役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 経験
中田 卓也	●			●	●	●	●
山畑 聡		●	●				●
中島 好美	社外 ●	●				●	●
福井 琢	社外	●					●
日高 祥博	社外 ●		●				●
藤塚 主夫	社外 ●	●	●				●
ポール・キャンランド Paul Candland	社外 ●					●	●



独立社外取締役  
中島 好美  
(元アメリカン・エキスプレス・ジャパン  
代表取締役社長)



独立社外取締役  
福井 琢  
(柏木総合法律事務所  
マネジメント・パートナー、  
慶應義塾大学大学院  
法務研究科 教授)



独立社外取締役  
日高 祥博  
(ヤマハ発動機株式会社  
代表取締役社長)



独立社外取締役  
藤塚 主夫  
(株式会社小松製作所 取締役  
元代表取締役副社長CFO)



独立社外取締役  
Paul Candland  
(元ウォルト・ディズニー・ジャパン  
代表取締役社長)

## ■ ESG指数への組入れ・外部評価



FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) はここにヤマハ株式会社 が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Index 組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Index はグローバルなインテグレーションリーダーである FTSE Russell が作成し、環境、社会、ガバナンス (ESG) について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE Blossom Japan Index はサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。



2020 CONSTITUENT MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

THE INCLUSION OF YAMAHA CORPORATION IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF YAMAHA CORPORATION BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.



ヤマハは、CDPを含む外部のESG評価機関が行う調査に協力し情報を開示しています。  
2020年度評価：気候変動「A-」

S&P Japan 500 ESG

S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数



## ■ 活動に対する評価・表彰





Corporate Governance  
of The Year

## 2018年 「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー」<sup>®</sup> 大賞受賞

※2019年2月1日受賞企業公表、2月21日表彰式



左：宮内義彦氏 一般社団法人日本取締役協会会長  
右：中田卓也 ヤマハ（株）代表執行役社長

### 【コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー<sup>®</sup>概要】

主催	一般社団法人日本取締役協会		
目的	コーポレートガバナンスを用いて中長期的な成長を実現する企業を表彰する共に、コーポレートガバナンスの普及・啓蒙を広く呼び掛ける		
審査委員	委員長 斉藤 惇 （日本野球機構会長・プロ野球組織コミッショナー、元日本取引所グループCEO） 委員 井伊 重行 （産経新聞 論説委員） 伊藤 邦雄 （一橋大学CFO教育センター長、一橋大学大学院商学研究科特任教授） 太田 洋 （西村あさひ法律事務所パートナー弁護士、ニューヨーク州弁護士） 富山 和彦 （株式会社経営共創基盤CEO） 中神 康議 （みさき投資株式会社代表取締役社長）		
選定対象	東京証券取引所 第一部上場企業（約2000社）		
2018年 受賞企業	大賞： ヤマハ株式会社 入賞： TDK株式会社、明治ホールディングス株式会社 経済産業大臣賞： オムロン株式会社 東京都知事賞： 大和ハウス工業株式会社	過去の 大賞 受賞企業	2017年度 花王株式会社 2016年度 HOYA株式会社 2015年度 株式会社プリチストン

# 株価推移

月足チャート





ヤマハ株式会社  
(東証一部 7951)

**この資料の中で、将来の見通しに関する数値につきましては、ヤマハ及びヤマハグループ各社の現時点での入手可能な情報に基いており、この中にはリスクや不確定な要因も含まれております。**

**従いまして、実際の業績は、事業を取り巻く経済環境、需要動向、米ドル、ユーロを中心とする為替動向等により、これらの業績見通しと大きく異なる可能性があります。**