

# SECTION 5

# GOVERNANCE

## ガバナンス

取締役	63
取締役会の構成	65
執行役・執行役員・監査役員	66
社外取締役座談会	67
コーポレートガバナンス	70
リスクマネジメント	76
コンプライアンス	77

## CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

**SECTION 5 ガバナンス**

取締役	63
取締役会の構成	65
執行役・執行役員・監査役員	66
社外取締役座談会	67
コーポレートガバナンス	70
リスクマネジメント	76
コンプライアンス	77

SECTION 6 財務／企業情報



# 取締役 (2025年6月末現在)



# CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

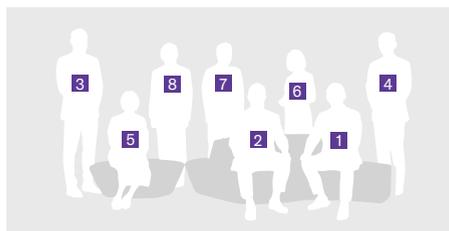
SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

SECTION 5 ガバナンス

取締役	63
取締役会の構成	65
執行役・執行役員・監査役員	66
社外取締役座談会	67
コーポレートガバナンス	70
リスクマネジメント	76
コンプライアンス	77

SECTION 6 財務／企業情報



**1** 中田 卓也  
取締役会長

**5** 吉澤 尚子  
独立社外取締役

**2** 山浦 敦  
取締役 代表執行役社長

**6** 江幡 奈歩  
独立社外取締役

**3** ポール・キャンランド  
独立社外取締役

**7** 伊藤 秀二  
独立社外取締役

**4** 篠原 弘道  
独立社外取締役

**8** 野上 宰門  
独立社外取締役



## 取締役 (2025年6月末現在)

### 1 中田 卓也

取締役会長  
所有する当社株式の数：290,700株

### 3 ポール・キャンランド

独立社外取締役  
所有する当社株式の数：3,400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 Partners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)

### 6 江幡 奈歩

独立社外取締役  
所有する当社株式の数：0株

2000年	弁護士登録 阿部・井窪・片山法律事務所入所
2004年	特許庁総務部総務課制度改正審議室法制専門官
2008年	阿部・井窪・片山法律事務所パートナー(現)
2020年	株式会社アピスト社外取締役(監査等委員)(現)
2022年	株式会社スリー・ディー・マトリックス仮監査役(一時監査役職務代行者) 株式会社Brave group社外監査役(現)
2023年	当社社外取締役(現)

### 2 山浦 敦

取締役 代表執行役社長  
所有する当社株式の数：58,052株

### 4 篠原 弘道

独立社外取締役  
所有する当社株式の数：3,400株

1978年	日本電信電話公社入社
2003年	日本電信電話株式会社(現 NTT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)
2023年	株式会社みずほフィナンシャルグループ社外取締役(現)

### 7 伊藤 秀二

独立社外取締役  
所有する当社株式の数：0株

1979年	カルビー株式会社入社
2001年	同 執行役員東日本カンパニーCOO
2004年	同 取締役執行役員じゃがりこカンパニーCOO
2006年	同 取締役常務執行役員・CMOマーケティンググループコントローラー
2009年	同 代表取締役社長・COO
2018年	同 代表取締役社長・CEO
2023年	同 取締役
2024年	東北電力株式会社社外取締役(現)
2025年	当社社外取締役(現)

### 5 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ドシステム開発本部長代理 兼 AI推進室長
2017年	同 執行役員AI基盤事業本部長
2018年	同 執行役員常務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)

### 8 野上 宰門

独立社外取締役  
所有する当社株式の数：0株

1984年	日本精工株式会社入社
2011年	同 執行役員産業機械事業本部副本部長
2013年	同 取締役執行役員常務経営企画本部長
2015年	同 取締役代表執行役員専務コーポレート経営本部長
2017年	同 取締役代表執行役員専務・CFO コーポレート経営本部長
2019年	同 取締役代表執行役員副社長・CFO
2023年	同 取締役
2024年	安田倉庫株式会社社外取締役(現)
2025年	当社社外取締役(現) 野村不動産ホールディングス株式会社社外取締役(現)



# CONTENTS

## SECTION 1 ヤマハの価値創造

## SECTION 2 経営戦略

## SECTION 3 事業別戦略

## SECTION 4 コーポレート戦略

## SECTION 5 ガバナンス

取締役	63
取締役会の構成	65
執行役・執行役員・監査役員	66
社外取締役座談会	67
コーポレートガバナンス	70
リスクマネジメント	76
コンプライアンス	77

## SECTION 6 財務／企業情報

# 取締役会の構成 (2025年6月末現在)

氏名	在任 年数	取締役会・所属委員会の構成*1 / 出席状況*2				取締役が有している専門性							選任理由
		取締役会	指名 委員会	報酬 委員会	監査 委員会	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	
取締役会長 中田 卓也	13年	◎ 13/13	○ 4/4	○ 4/4		●			●	●	●	●	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、2013年6月から代表取締役社長、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きました。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 代表執行役社長 山浦 敦	1年	○ 11/11				●			●	●		●	新規事業の開発経験、電子楽器事業部長、楽器事業本部長、ヤマハ楽器音響(中国)投資有限公司総経理など、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、2024年4月から代表執行役社長、同年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。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	6年	○ 13/13	○ 4/4	◎ 5/5		●			●		●	●	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法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、ブランド、マーケティングに関する幅広い知見を有し、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 篠原 弘道	4年	○ 13/13	◎ 4/4	○ 5/5		●			●		●	●	日本を代表するグローバル通信・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、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、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 吉澤 尚子	4年	○ 13/13			○ 17/17	●			●	●		●	日本を代表するグローバルエレクトロニクス・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、デジタル、AI技術などに関する高い専門性を有し、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 江幡 奈歩	2年	○ 13/13			○ 17/17		●					●	弁護士として国内および海外の企業法務や企業統治、また知的財産分野に精通するなど、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、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 伊藤 秀二	-	○ -	○ -	○ -		●				●	●	●	日本を代表する菓子・食品メーカーにおいて代表取締役社長・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、マーケティングに関する深い知見を有し、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 野上 宰門	-	○ -			◎ -	●	●	●				●	日本を代表するグローバル産業機械メーカーにおいて代表執行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、経営企画、財務に関する深い知見を有し、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。

\*1. ◎：議長、委員長 ○：委員 \*2. 出席状況は2025年3月期の実績です。  
(注)当社は、ポール・キャンランド氏、篠原弘道氏、吉澤尚子氏、江幡奈歩氏、伊藤秀二氏、野上宰門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の選定理由

当社の経営ビジョンおよび中長期の経営の方向性や事業戦略に照らし合わせ、成長の実現と安定した企業経営を支えるために重要と考える専門性を指名委員会において定めています。

企業経営	社会価値を共創し、環境が変化する中でも持続可能な社会に資する会社であり続けるために、企業マネジメントの経験、実績を有する取締役が必要であるため	製造・技術・ 研究開発	事業基盤を着実に発展させるために、製造業における高度なマネジメント経験や、研究開発領域での新たな技術の創造や活用に関する専門的知見および実務経験を有する取締役が必要であるため
法務・ リスクマネジメント	実効性の高いガバナンスを行うために、企業法務に関する専門的知見および実務経験、リスクを適切に把握・管理する能力・知見を有する取締役が必要であるため	マーケティング・ 営業	売上成長を促進するために、的確な情報伝達および高い付加価値の提供を通して、顧客満足と企業価値を向上させる能力・知見を有する取締役が必要であるため
財務・会計	強固な財務基盤を維持し、中長期の価値向上に向けた投資や財務戦略を実施するために、財務・会計に関する知見および経営的実務経験を有する取締役が必要であるため	グローバル	海外売上高比率が高い当社にとって、グローバルに事業を展開する企業でのビジネス経験、海外の生活や文化に関して豊富な知見を有する取締役が必要であるため
IT・デジタル	成長戦略の実現に向け、DX推進の経験や、デジタル技術に根差したビジネスモデル変革や業務プロセス変革に関する能力・知見を有する取締役が必要であるため		

# CONTENTS

## SECTION 1 ヤマハの価値創造

## SECTION 2 経営戦略

## SECTION 3 事業別戦略

## SECTION 4 コーポレート戦略

## SECTION 5 ガバナンス

取締役	63
取締役会の構成	65
執行役・執行役員・監査役員	66
社外取締役座談会	67
コーポレートガバナンス	70
リスクマネジメント	76
コンプライアンス	77

## SECTION 6 財務／企業情報

# 執行役・執行役員・監査役員 (2025年6月末現在)

## 代表執行役社長



山浦 敦

## 常務執行役



山口 静一  
楽器事業本部長



押木 正人  
楽器事業本部副本部長 兼  
音響事業本部副本部長

## 執行役



後藤 敏昭  
楽器事業本部副本部長 兼  
音響事業本部副本部長



徳弘 太郎  
業務本部長



鳥羽 伸和  
音響事業本部長



西村 淳  
経営本部長

## 執行役員



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



松木 温  
楽器事業本部ピアノ事業部長



池田 雅弘  
技術本部長



北瀬 聖光  
新規事業開発部長



杉山 啓子  
ブランド戦略統括部長



阿部 征治  
楽器事業本部電子楽器事業部長

## 監査役員



西山 靖  
監査委員会室長



山下 寛文  
内部監査部長

# CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

SECTION 5 ガバナンス

取締役	63
取締役会の構成	65
執行役・執行役員・監査役員	66
社外取締役座談会	67
コーポレートガバナンス	70
リスクマネジメント	76
コンプライアンス	77

SECTION 6 財務／企業情報



## 適切なリスクテイクと 迅速なアクションを促す ガバナンスを通じ、 経営のレベルアップと 企業価値向上を目指す

2025年5月に発表された新中期経営計画「Rebuild & Evolve」(以下、新中計)。5名の社外取締役(当時)と取締役会議長の取締役会長が、策定過程で交わされた議論を振り返り、執行フェーズにおける監督・助言の方向性を確認しました。(2025年6月取材)



- 1 中田 卓也 取締役会長
- 2 藤塚 主夫 独立社外取締役(2025年6月20日付で退任)
- 3 ポール・キャンランド 独立社外取締役
- 4 篠原 弘道 独立社外取締役
- 5 吉澤 尚子 独立社外取締役
- 6 江幡 奈歩 独立社外取締役

### スピードとイノベーションが戦略的な課題

中田 新中計の策定に向けた議論が始まる段階で、当社にどのような経営課題があると皆さんが認識されていたのか、あらためてお聞かせください。

キャンランド 急速に変化する顧客ニーズや技術革新に応じて、いかにスピーディーに当社の製品・サービスのイノベーションを実現するか、いかにイノベーションを将来につないでいくかが最大の課題だと見ていました。

藤塚 スピードとイノベーションが中長期的な課題だと考えていたのは、私も同じです。2、3年前から売上が伸び悩むようになり、執行側は新しいテーマの設定やM&Aの実施など、成長に向けた「種」になりそうな施策を模索し実行してきました。しかし、それがなかなか成果につながっていない。監査委員会メンバーとして執行側の皆さんと定期的に議論する中でも、意思決定と実行をもっと早くしなければならないと感じてきました。

吉澤 当社の競争優位性であるブランドは、135年以上にわたる歴史を通じて蓄積してきた音・音楽に関わる幅広い技術と、音・音楽に対する情熱とこだわりを持つ多くの人材に支えられています。

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

SECTION 5 ガバナンス

取締役	63
取締役会の構成	65
執行役・執行役員・監査役員	66
社外取締役座談会	67
コーポレートガバナンス	70
リスクマネジメント	76
コンプライアンス	77

SECTION 6 財務/企業情報



しかしそうした長年にわたる積み重ねが保守的な傾向として表れて、もっと素早いインプットとアクションを求めたくなる場面がみられます。

**篠原** イノベーションのスピードアップのためには、これまで当社が重視していた「100点満点のものを丁寧に作る」というアプローチを、状況に合わせて改める必要があるのではないかと私は思います。これまで楽器や音響機器などハードウェアの製造で培ってきたプロセスも当然重要です。しかし場合によっては、7、8割仕上がった段階で製品・サービスを市場に出してマーケットの反応を問い、フィードバックを取り入れてつくり直す、といったアジャイルなアプローチも必要でしょう。グローバルなオープンイノベーションを加速させるため、2024年4月に米国シリコンバレーに設立した事業開発拠点Yamaha Music Innovationsを2025年1月に法人化し、またコーポレートベンチャーキャピタルを設立してさまざまなスタートアップ企業との協業案件をスタートさせるなど、執行側にもそこを変える意識があるのは歓迎すべきことです。

**中田** 成長軌道への回帰に向けさまざまなことに取り組む中で、経営のスピードを上げなければならないということは執行側も強く認識していました。

**藤塚** ちょうど2024年4月の山浦さんの社長就任のタイミングで新

中計の議論が本格化しました。組織体制の変更や、市場の変化に対応するためのピアノの生産体制など、大きな意思決定をしたことは、今話に出たスピードという課題を本気で解決しようという意識があったからだと思います。そうした決断をした上で新中計が策定されたことは非常に良かったです。

**キャンドランド** 前中期経営計画「Make Waves 2.0」期間中にコロナ禍、サプライチェーンの混乱に起因する部材不足、中国市場の縮小といった急速かつ大きな変化に

直面する中で、フレッシュな視点を持つ新社長とともにスピード感を持ってオープンな議論ができたことを評価しています。

### 戦略を具体化することで得られる ステークホルダーの納得

**中田** スピードとイノベーション、そして成長という戦略的テーマが取締役会での議論を通じて明確になりました。そうしたテーマに照らして、執行側が策定した計画案について集中討議した際の実績は、取締役会での論点を振り返ってみたいと思います。

**江幡** 過去数年の当社は、期中に業績予想を下方修正することが何度かあり、市場や投資家の皆さまからの信頼が損なわれているのではないかと感じていました。信頼を取り戻すためには、数字に対する強いコミットメントが必要であることを強調しました。

**篠原** 成長に関しては、トップラインだけでなくボトムラインの重要性も指摘しました。ボトムを上げるために重要なのは、何もかも同列に取り組むのではなく、戦略的に注力すべき分野とそうでない

分野を分け、メリハリをつけていくことです。

**江幡** どこに注力して資本や人材を投入するのか、攻めるべきところと守るべきところを見極めることが、より重要になると私も考えています。総合楽器メーカーとして多岐にわたる製品・サービスを持つからこそ、当社は教育分野を含めた多様なニーズに応えられるという強みがあります。しかしその反面、これまでは投資する対象が広範囲にわたり、分散してしまっていたとも言えます。

**篠原** ポートフォリオやメリハリをつけた投資について、一般論ではなくて具体論を新中計の中で提示することを執行側に求めましたね。それは当社が音楽を通じて提供する新しい価値についても同じで、具体的にそれが何を意味するのかを議論しました。

**吉澤** 新中計で掲げた長期ビジョンについても、具体的なKPIを設定するなど、数値に基づいた実効性のある目標を立てるよう促しました。同様にサステナビリティを価値の源泉にするという前中計から続く重点戦略に関しても、目標が妥当なのか、社内外のステークホルダーに納得してもらえるものなのかといった多くの指摘が取締役会でありました。

**中田** ステークホルダーの納得感を得るためには伝え方も重要だというご指摘を受けて、執行側も意識を改めました。株主・投資家はもちろん、従業員が腹落ちするかも相当意識したはずですが。

### リスクテイクと挑戦を促す制度設計の変更

**中田** 株主や投資家の方から「PDCAは本当に回っているのか」というご質問もいただきます。新中計の執行のモニタリングで押さえるべきポイントについて、どのようにお考えでしょうか。

**キャンドランド** 情報を全てオープンにし、透明化を図ることが当社の信頼につながると考えます。社内でも情報をオープンにする

# CONTENTS

## SECTION 1 ヤマハの価値創造

## SECTION 2 経営戦略

## SECTION 3 事業別戦略

## SECTION 4 コーポレート戦略

## SECTION 5 ガバナンス

取締役	63
取締役会の構成	65
執行役・執行役員・監査役員	66
社外取締役座談会	67
コーポレートガバナンス	70
リスクマネジメント	76
コンプライアンス	77

## SECTION 6 財務／企業情報

ことは大切で、それが意思決定と執行のスピードアップにもつながるでしょう。

**吉澤** 監査委員会でも、取締役会でも、課題を指摘するだけではなく、その課題に対する執行側の迅速なアクションとフィードバックをこれまで以上に厳しく求めていきたいと思っています。

**江幡** 現場で変化の芽をできるだけ早く察知し、素早く手を打っているかに注目します。社会が急速に変わる現在、それができないと本当に乗り遅れるという危機感があります。リスクを過度に恐れるより、リスクテイクしないことが中長期のリスクになると思うので、適切なリスクテイクを求めていきたいですし、変化の芽を察知した現場が声を上げやすいような環境づくりも支援したいですね。

**キヤンドランド** リスクテイクと挑戦を促すために、2025年に役員報酬制度を見直しました。これまでは目標が未達だと報酬が減る、反対に言えば目標達成に対するインセンティブがなかったのですが、新報酬体系では成果に対する報酬を拡大しました。従業員、管理職、そして特に執行側の経営層の皆さんには、設定された目標を達成することにのみ満足するのではなく、さらにそれを大きく超えていこうという意識を持ってもらいたいです。

**中田** 「出すぎた釘は打たれない」というのが若い頃からの私の信条です。今お伺いした皆さんからの後押しを受け止めて、経営層には山浦さんの足を踏んでしまうくらいのつもりでどんどん前に進んで挑戦してほしいですね。

多様な意見を生かして  
さらなる経営のレベルアップを図る

**中田** 最後に、取締役としてのご自身の役割をどのようにお考えか、あらためてお聞かせください。

**篠原** 成長軌道への回復というこの難しい時期を乗り越えるためには、時には厳しいことや刺激が強いことも言わなければならないと思っています。当社の経営陣は今も高い意識を持っていらっしゃると思いますが、もっと高い意識を持っていただけるように働きかけていきます。改革を進めるにはさまざまなアプローチが必要ですが、当社が持つ楽器、音に関する総合楽器メーカーとしての絶対的な強さ、この部分は揺るがず、さらに筋肉質な会社になるよう貢献していきます。

**江幡** 当社は管理職女性比率の向上に取り組んでいますが、それでもまだ20%に届きません。その中で私は女性取締役であり、取締役会の中では比較的年齢が低いことから、取締役会の議論に多様性を確保することが期待されていると思っています。自分の専門性を生かして監査委員としての役割を果たすだけでなく、異なる価値観や近年大きく変化している消費者の嗜好を踏まえた視点での経営の議論でも、新たな価値創造に貢献したいと思っています。

**キヤンドランド** 私も外国人の視点を持って、皆さんが時には言いづらいことをストレートに指摘するのが役割だと自認しています。企業経営者としての経験で得た知見をもとに、優先順位を判断すること、伸ばすべき領域にフォーカスすること、そしてテクノロジーをうまく取り込んでいくことを求めています。

**吉澤** 常に変化に目を配って、予兆を捉え、早め早めのアクションを取っているかを問い続けていこうと思っています。監査委員として監査に同行

すると、経営と現場では認識の違いを感じる機会があります。現場での監査で感知した違和感を経営にインプットするのが私の役割だと思っていますし、それに対してできるだけ早くアクションを取ることが、私たちの責任でもあります。

**藤塚** まず財務目標をしっかりと達成すること。その上で、新中計の進捗状況を定期的にモニタリングし、何か課題があればすぐ修正して、現場における各種目標の達成をサポートしていかなければなりません。私は2025年6月で取締役を退任しますが、今後もヤマハに注目していきます。

**中田** 当社は多様なバックグラウンドと専門性を持つ方々を取締役会のメンバーとしています。その皆さんからいただくアドバイスやご指摘を、広く経営に生かしていかなければならないと、あらためて決意しました。取締役会における議論に対する執行側からのフィードバックが徹底されるよう、確実にチェックして経営のレベルアップにつなげていきたいと思っています。



# CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

SECTION 5 ガバナンス

取締役	63
取締役会の構成	65
執行役・執行役員・監査役員	66
社外取締役座談会	67
コーポレートガバナンス	70
リスクマネジメント	76
コンプライアンス	77

SECTION 6 財務／企業情報

# コーポレートガバナンス

## コーポレートガバナンス基本方針

ヤマハグループは、世界中の全ての人々が心豊かに暮らす社会を目指します。その実現のために、企業理念である「ヤマハフィロソフィー」および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、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に取り組むとともに、以下に掲げる「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 ▶
- ステークホルダーへの約束 ▶
- コーポレートガバナンスに関する基本方針 ▶

## コーポレートガバナンスの変遷

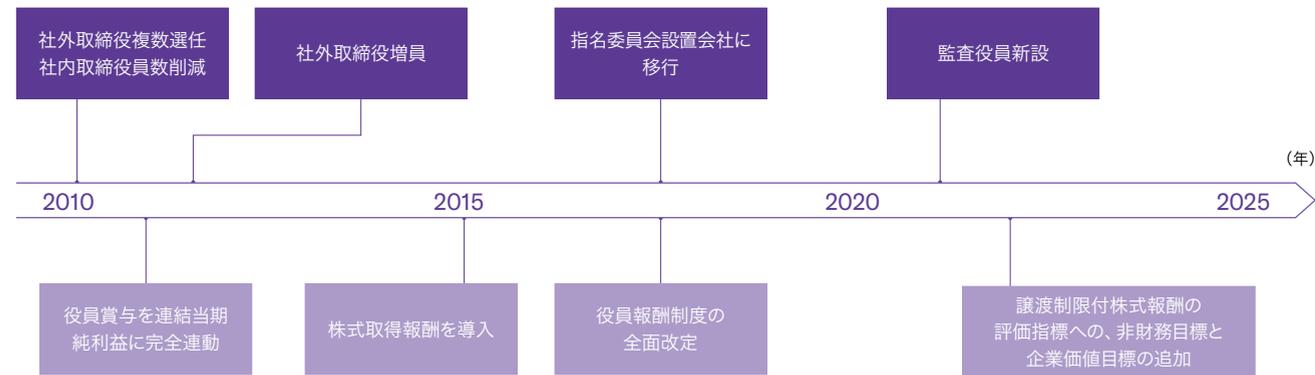
当社では、コーポレートガバナンスは、企業の持続的な発展に必要な不可欠なものであり、経営の全ての質を上げる基礎となるものであると捉えています。そして、一度構築したら終わりではなく、不断の改革・改善が引き続き必要であると認識しています。

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。

### 監督機能の強化



報酬の業績連動性

# CONTENTS

## SECTION 1 ヤマハの価値創造

## SECTION 2 経営戦略

## SECTION 3 事業別戦略

## SECTION 4 コーポレート戦略

## SECTION 5 ガバナンス

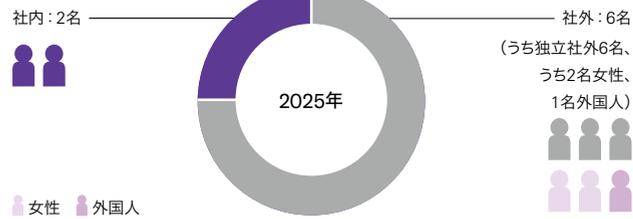
取締役	63
取締役会の構成	65
執行役・執行役員・監査役員	66
社外取締役座談会	67
コーポレートガバナンス	70
リスクマネジメント	76
コンプライアンス	77

## SECTION 6 財務／企業情報

監督機能強化

当社は監督機能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。2025年6月20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。

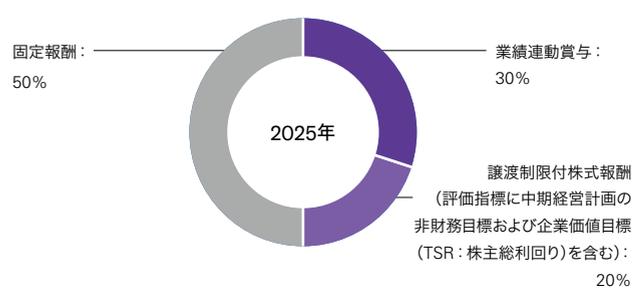
社外取締役比率



報酬の業績連動性

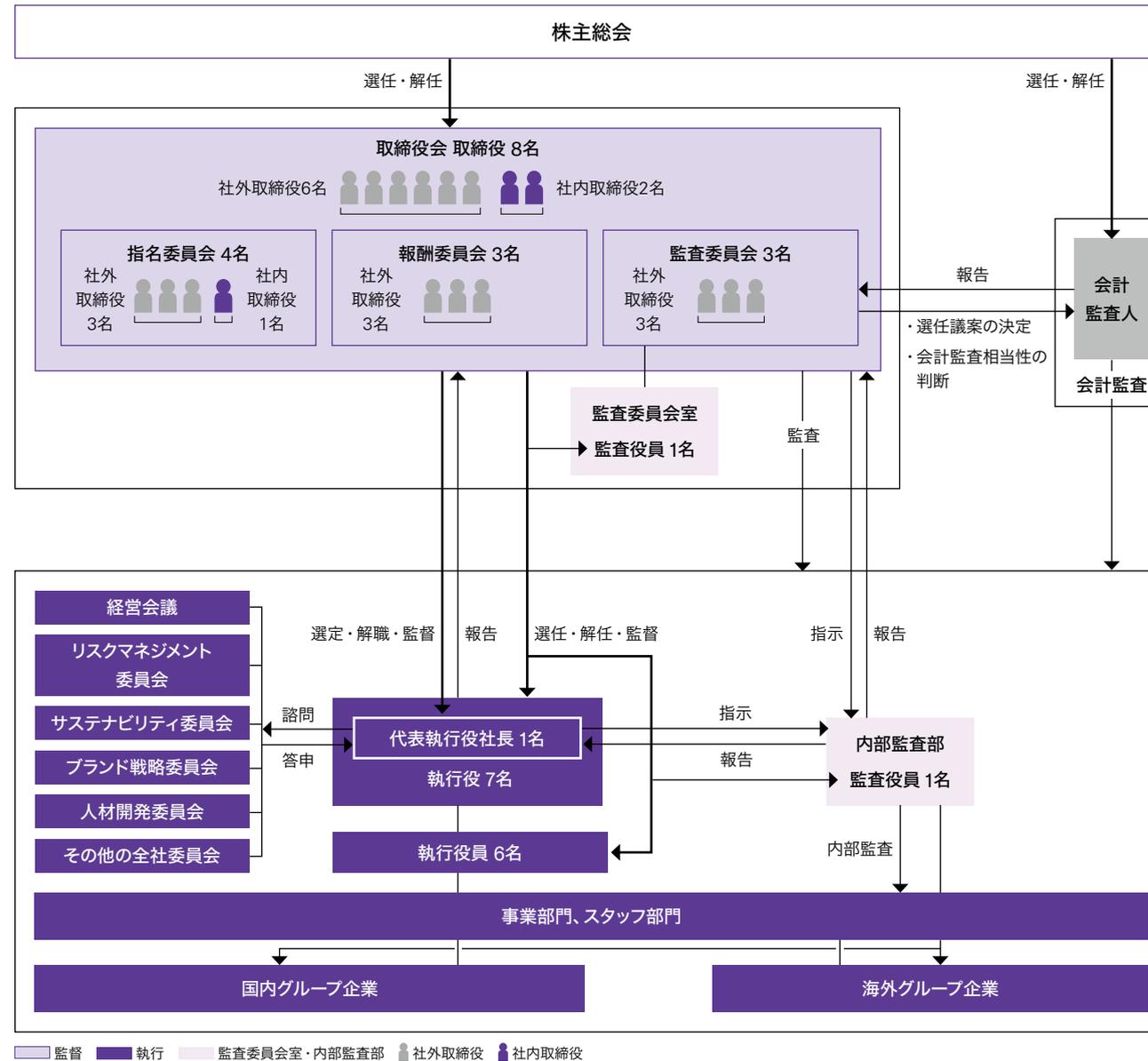
当社は報酬制度を持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた健全なインセンティブとすること、また、株主の皆さまとの価値共有を図ることを目的として、役員報酬制度を全面改定し、業務執行取締役および執行役の業績連動比率を2017年に引き上げました。

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(2025年6月20日現在)



CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

SECTION 5 ガバナンス

取締役 63

取締役会の構成 65

執行役・執行役員・監査役員 66

社外取締役座談会 67

コーポレートガバナンス 70

リスクマネジメント 76

コンプライアンス 77

SECTION 6 財務/企業情報

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

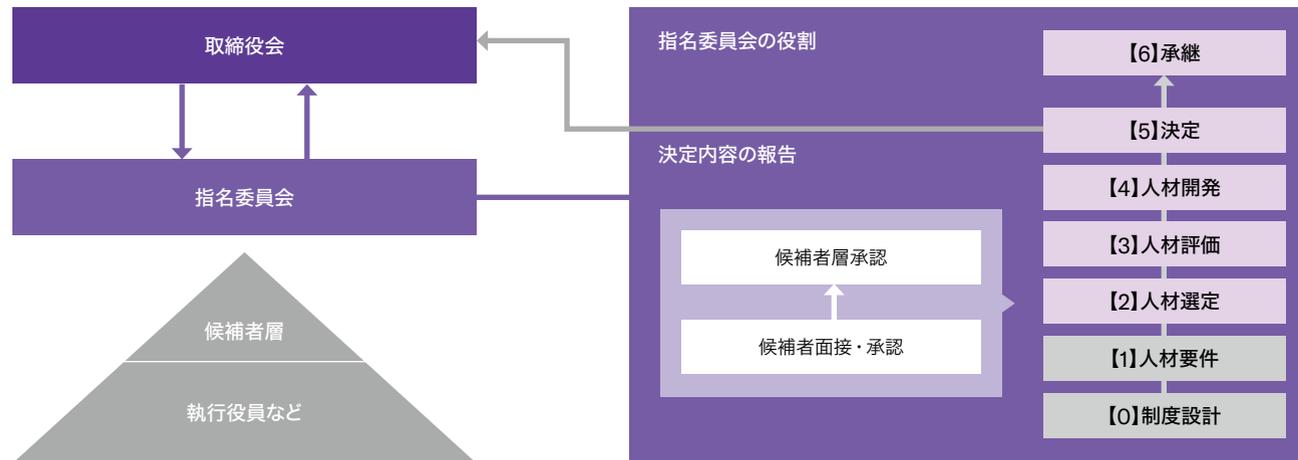
た人材要件に基づき候補者を選任し、取締役に提出する選任議案の内容を決定します。なお、監査役員の選任に関しては、事前に監査委員会に意見聴取を行うものとしています。

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、取締役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。

後継者候補の対象となる参与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。

指名委員会の役割



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、それらはおおむね、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および中期における業績達成への動機付けを目的として、役位に応じた株式報酬を、前中計の初年度である2023年3月期に3事業年度分として一括で交付しています。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交付し、3分の2は業績に連動させています。業績指標は、前中計で掲げた財務目標と非財務目標に加え、企業価値目標(TSR)としており、業績指標の達成度に基づき株式報酬の株数が確定し、2023年3月期に3事業年度分として一括交付した株数との差分は調整されます。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%です。前中計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、役員退任時または交付後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、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。

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

SECTION 5 ガバナンス

取締役	63
取締役会の構成	65
執行役・執行役員・監査役員	66
社外取締役座談会	67
コーポレートガバナンス	70
リスクマネジメント	76
コンプライアンス	77

SECTION 6 財務/企業情報

社外取締役の報酬は、固定報酬のみとしています。

2026年3月期からの新中計のスタートに伴い、業績連動賞与および譲渡制限付株式報酬に関し、目標の見直しを行います。会社の成長実現を期する観点から、執行役が対象となる業績連動賞与の指標の1つに売上高成長率を採用します。譲渡制限付株式報酬については、3つの目標区分(財務、非財務、企業価値)は継続しますが、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企業価値目標の配分を高めることとします。結果として業績連動部分の配分は、財務目標：非財務目標：企業価値目標=50%：20%：30%となります。

なお、各目標に連動する指標は、財務目標がROIC、非財務目標が新中計において掲げる非財務目標、企業価値目標が株主総利回り(TSR)となります。

### 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133億51百万円、ROEは2.8%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前中計における2025年3月期の経営目標「売上成長率 20%」「事業利益率 14%」「ROE 10%以上」「ROIC 10%以上」の実績は、それぞれ「13.2%」「7.9%」「2.8%」「4.4%」となりました。

### 報酬等の内訳(2025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	128	148	—	▲19	7
(うち社外取締役)	86	86	—	—	6
執行役	214	193	21	▲1	5

(注) 1. 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。  
2. 譲渡制限付株式報酬の株式は、前中計の初年度である2023年3月期(第199期)に3事業年度分として一括で交付しており、株式報酬額は前中計の3年間で按分して計上しています。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、業績指標の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。

### 業績指標の実績

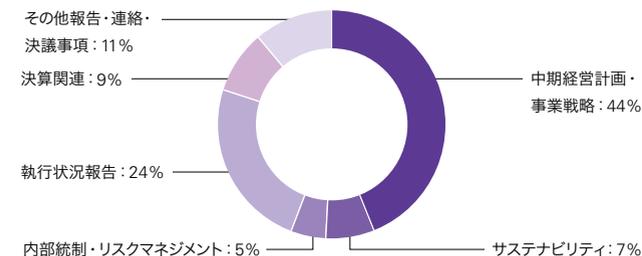
種類	指標	2025年3月期 実績
業績連動賞与	当事業年度における以下の指標 • 連結当期利益 • ROE	• 連結当期利益：13,351百万円 • ROE：2.8%
譲渡制限付 株式報酬	財務	前中計における以下の2025年3月期目標 • 売上成長率：20% • 事業利益率：14% • ROE：10%以上 • ROIC：10%以上
	非財務	詳細については、P.18をご参照ください。
	企業価値	株主総利回り(TSR) (注)TSR/配当込みTOPIX成長率=1.0

### 2025年3月期の活動

#### 取締役会の主な議題

- 新規・隣接事業領域等成長戦略
- 収益改善に向けた事業構造改革
- 資本・資産効率向上、経営基盤強化
- サステナビリティへの取り組み 他

#### 取締役会議題のテーマ別構成比



# CONTENTS

## SECTION 1 ヤマハの価値創造

## SECTION 2 経営戦略

## SECTION 3 事業別戦略

## SECTION 4 コーポレート戦略

## SECTION 5 ガバナンス

取締役	63
取締役会の構成	65
執行役・執行役員・監査役員	66
社外取締役座談会	67
<b>コーポレートガバナンス</b>	<b>70</b>
リスクマネジメント	76
コンプライアンス	77

## SECTION 6 財務／企業情報

2025年3月期の評価において確認された主な課題および今後の取り組み方針

2025年3月期の課題	2025年3月期の取り組み内容
審議内容の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>各事業戦略、事業ポートフォリオおよび、新中計策定に向けた重点成長領域の議論を実施</li> </ul>
執行のスピード向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>部門・グループ子会社への権限委譲を実施</li> </ul>
会議運営の高度化	<ul style="list-style-type: none"> <li>説明資料における目的、課題、論点の明確化</li> </ul>
社外取締役の事業理解支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外現地法人幹部との意見交換の実施</li> <li>市場・競合などの客観情報の拡充</li> </ul>
承継プロセスの透明性	<ul style="list-style-type: none"> <li>社長、社外取締役等の承継プロセスや評価基準の明確化と共有</li> </ul>
取締役会の体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役の相互派遣の解消</li> <li>取締役会議長と社長の役割分担の明確化</li> </ul>

今後の課題	2026年3月期の取り組み方針
成長戦略の具体化	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長事業の中長期戦略の議論の充実</li> <li>集中討議会における事業ポートフォリオおよび新規事業領域の議論の充実</li> </ul>
執行のスピード向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>さらなる権限委譲の実施</li> <li>効果的かつ効率的なモニタリング・監査プロセスの見直し</li> <li>新組織再編による執行スピード向上への有効性検証</li> </ul>
議論の質向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>論点に即した議論設計と資料の質向上</li> <li>事業戦略における市場・競合などの客観情報の拡充</li> </ul>
社外取締役の事業理解支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の販売・生産拠点での現地開催(年4回)</li> <li>社外取締役のみの会合による社外取締役間の意見交換の場の拡充</li> </ul>

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
- 執行役および一部の執行役員へのインタビュー
- 監査委員会室、内部監査部門、経理部門等からの報告聴取
- 会計監査人からの報告聴取、意見交換
- 会計監査人の評価、再任検討
- 翌年度監査計画検討



取締役会の実効性についての分析・評価

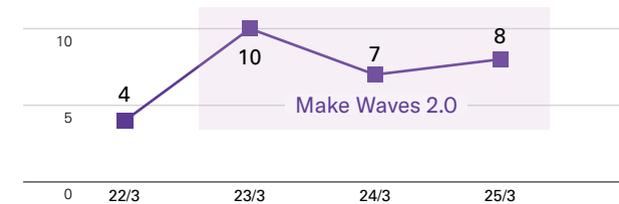
取締役会機能のさらなる向上を図ることを目的に、毎年取締役会の実効性の分析・評価、および確認された課題の改善を外部専門家との評価も含めて行っています。

取締役会の実効性評価結果の概要

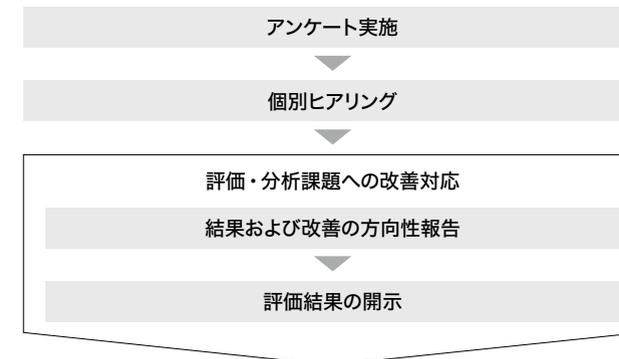
- 毎年着実な改善を積み重ね、指名委員会等設置会社として完成度の高いガバナンス体制を構築している
- 取締役会は多様な視点や経験を持つ取締役で構成され、その規模と社外取締役の比率は適正と判断されている
- 経営上の重要課題について真摯かつ建設的に議論が行われている
- 一方で、さらなる進化に向け、外部環境変化を迅速に捉えた成長戦略のさらなる具体化とより活発な議論、説明資料の明快さ、戦略遂行のスピードアップ等の課題が提起された

取締役会実効性評価の改善状況の推移

(改善項目数－悪化項目数)



評価プロセス



SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

SECTION 5 ガバナンス

取締役	63
取締役会の構成	65
執行役・執行役員・監査役員	66
社外取締役座談会	67
コーポレートガバナンス	70
リスクマネジメント	76
コンプライアンス	77

SECTION 6 財務／企業情報

政策保有株式の基本方針

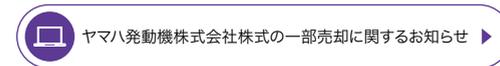
当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するという合理性のある場合のみ、保有することを基本方針としています。当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するという合理性のある場合は、重要な協力関係にある企業、取引先企業、金融機関などの安定的な関係を継続することにより、当社のブランド価値を高める、持続的な成長を支える、強固な財務基盤を確かなものとするを指します。

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いう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、2025年3月期末における保有状況は右記の通りです。2025年3月期にはヤマハ発動機株式会社株式の一部売却を実施しました。



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。

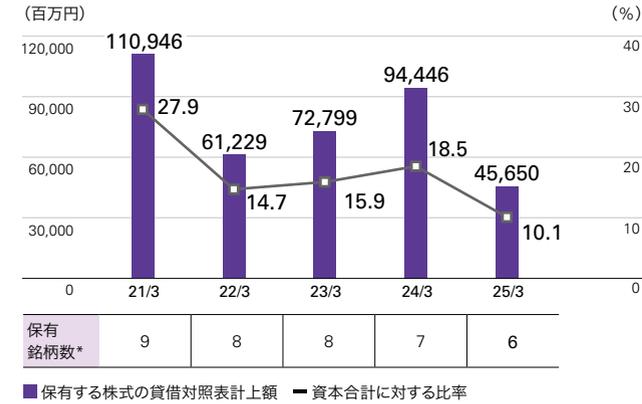
株主・投資家との対話を合理的かつ円滑に行うため、法務部門、IR部門、経営管理部門が連携し、担当取締役の補助を行っています。

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。

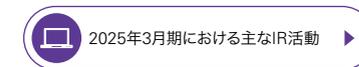
保有する株式の貸借対照表計上額／資本合計に対する比率



保有銘柄数*	21/3	22/3	23/3	24/3	25/3
保有銘柄数*	9	8	8	7	6

\* 上場株式(株主に対する情報提供方法などの情報収集のため保有している銘柄を除く)

主なIR活動状況



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。

CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

SECTION 5 ガバナンス

- 取締役 63
- 取締役会の構成 65
- 執行役・執行役員・監査役員 66
- 社外取締役座談会 67
- コーポレートガバナンス 70
  - リスクマネジメント 76
  - コンプライアンス 77

SECTION 6 財務／企業情報

リスクマネジメント

基本的な考え方と体制

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、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。

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。事業活動において全社的な影響が及ぶような重大なリスクが顕在化した場合には、代表執行役社長を総本部長とするリスク対策総本部を設置し、当該リスクに対応します。

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。これらのリスクは毎年見直しを行うとともに、新たなリスクの抽出・選定も検討しています(右図参照)。

情報セキュリティ・個人情報保護への取り組み

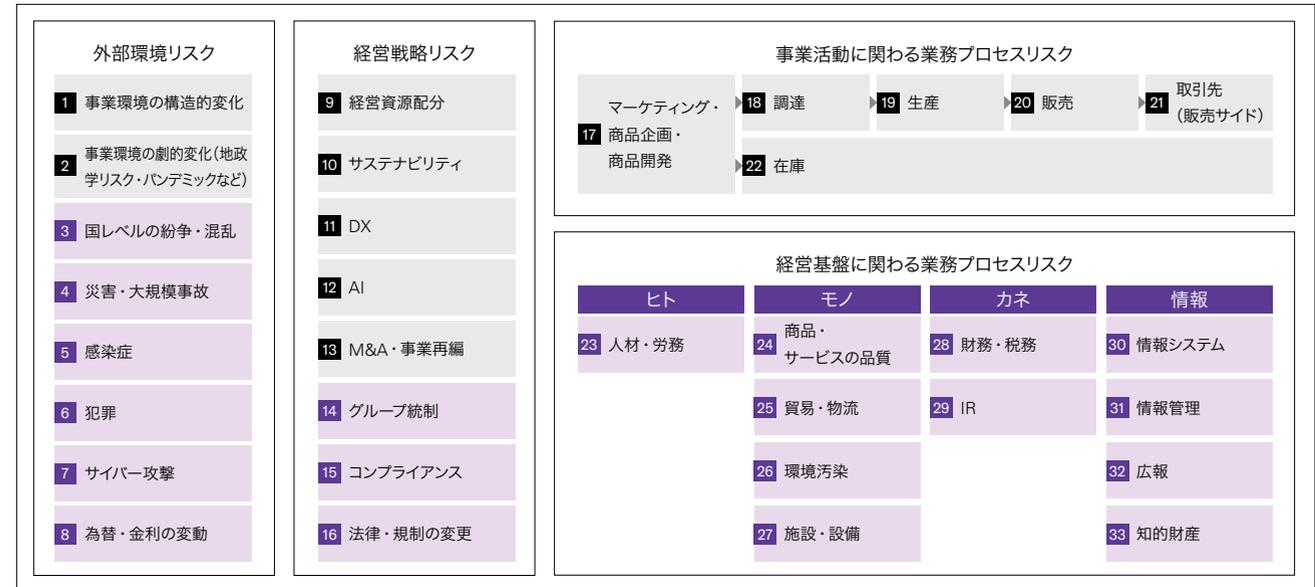
ヤマハグループでは、情報セキュリティおよび個人情報保護を経営課題の重要事項と定め、保有する情報資産、あるいはお預かりする個人情報を含む全ての情報の適切な管理、保護に取り組んでいます。

サイバー攻撃やコンピューターウイルスへの感染などによる情報セキュリティ事故が発生した場合、当社グループの情報システムの破壊やデータ改ざんだけでなく、社会的信用やブランド価値の毀損による経済的損失などにより、当社グループの業績と財務状

況に悪影響を及ぼす可能性があります。そこで、IT管理の基本方針・ルールを明記した「グループIT規程」を定め、情報セキュリティ部会が管理体制の把握、ウェブサイトの脆弱性の特定・改善指導などを行うことより、ITネットワークへの不正な侵入によるデータ破壊や、ウイルス感染を予防するためのセキュリティ管理体制の維持・向上を図っています。



リスク分類表



■ 事業戦略リスク ■ 基礎的リスク



CONTENTS

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

SECTION 5 ガバナンス

- 取締役 63
- 取締役会の構成 65
- 執行役・執行役員・監査役員 66
- 社外取締役座談会 67
- コーポレートガバナンス 70
  - リスクマネジメント 76
  - コンプライアンス 77

SECTION 6 財務／企業情報

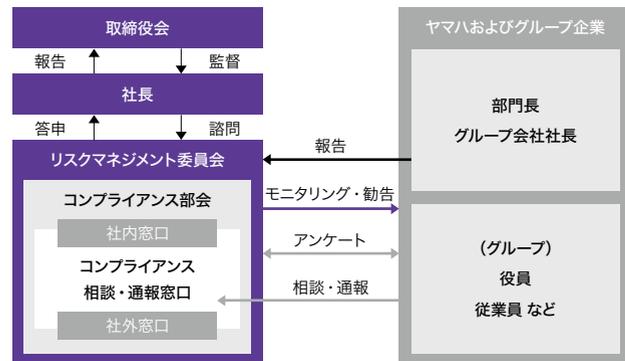
コンプライアンス

基本的な考え方と推進体制

ヤマハグループは、コンプライアンスを経営の最重要テーマと位置付け、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しています。

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として、執行役、監査役員、外部弁護士などを委員とする「コンプライアンス部会」を設置し、コンプライアンスに関する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の遵法かつ倫理的な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、取締役会に報告しています。

コンプライアンス推進体制



コンプライアンス部会の活動状況(2025年3月期)

活動実績	4回開催
主な活動内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体のコンプライアンス推進状況の確認</li> <li>コンプライアンス教育コンテンツの供給(海外)</li> <li>ハラスメント防止セミナーの実施(ヤマハ(株)全従業員・国内グループ管理職)</li> <li>通報対応における実効性向上の取り組み</li> </ul>

コンプライアンス経営の仕組みと行動規準

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、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。

また、健全な事業活動を維持していくために、社内教育・啓発活動や従業員意識調査などのアンケートを実施するほか、内部通報制度の実効性を高めるため、従業員や派遣社員などグループ全体を対象とした相談・通報窓口を設置しています。

コンプライアンス相談・通報窓口の体制(左:国内、右:海外)



コンプライアンス相談・通報窓口 受付状況(件)

年度	国内*1	海外*2	合計
2021年3月期	83	8	91
2022年3月期	87	32	119
2023年3月期	114	35	149
2024年3月期	109	38	147
2025年3月期	98	40	138

\*1. ヤマハ(株)が設置する国内窓口、グローバル通報窓口の受付件数の合計  
\*2. 海外グループ企業各社の通報窓口、社外窓口の受付件数の合計

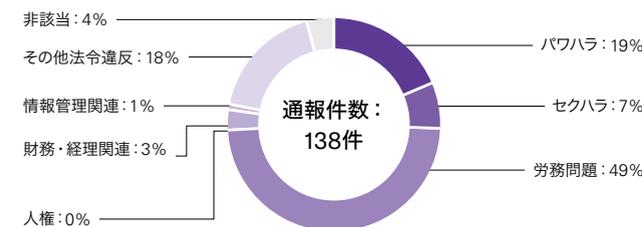
コンプライアンス相談・通報窓口

ウェブ・電話・Eメール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「コンプライアンス相談・通報窓口」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できるための報告を行います。

2025年3月末現在、寄せられる相談・通報の内容は、ハラスメントや労務関連が過半数を占めています。



2025年3月期 通報内容の内訳比率



SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

SECTION 4 コーポレート戦略

SECTION 5 ガバナンス

取締役	63
取締役会の構成	65
執行役・執行役員・監査役員	66
社外取締役座談会	67
コーポレートガバナンス	70
リスクマネジメント	76
コンプライアンス	77

SECTION 6 財務/企業情報