

SECTION 5

GOVERNANCE

ガバナンス

取締役	65
取締役会の構成	67
執行役・執行役員・監査役員	68
社外取締役対談	69
コーポレートガバナンス	72
リスクマネジメント	77
コンプライアンス	78

CONTENTS



社長メッセージ

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	65
取締役会の構成	67
執行役・執行役員・監査役員	68
社外取締役対談	69
コーポレートガバナンス	72
リスクマネジメント	77
コンプライアンス	78

SECTION 6 財務／企業情報

取締役 (2026年6月末現在)

CONTENTS



社長メッセージ

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	65
取締役会の構成	67
執行役・執行役員・監査役員	68
社外取締役対談	69
コーポレートガバナンス	72
リスクマネジメント	77
コンプライアンス	78

SECTION 6 財務／企業情報

伊藤 秀二
独立社外取締役

江幡 奈歩
独立社外取締役

篠原 弘道
独立社外取締役

山浦 敦
取締役 代表執行役社長

中田 卓也
取締役会長

ケリー・ワリング
独立社外取締役

吉澤 尚子
独立社外取締役

野上 宰門
独立社外取締役

中田 卓也

取締役会長
所有する当社株式の数：326,100株

篠原 弘道

独立社外取締役
所有する当社株式の数：4,800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）

伊藤 秀二

独立社外取締役
所有する当社株式の数：3,000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）

山浦 敦

取締役 代表執行役社長
所有する当社株式の数：126,752株

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ト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 株式会社ナレッジピース取締役（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）

野上 宰門

独立社外取締役
所有する当社株式の数：600株

1984年 日本精工株式会社入社
2011年 同 執行役産業機械事業本部副本部長
2013年 同 取締役執行役常務経営企画本部長
2015年 同 取締役代表執行役専務コーポレート経営本部長
2017年 同 取締役代表執行役専務・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）

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 株式会社アビスト社外取締役（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
2023年 当社社外取締役（現）
2025年 テクマトリックス株式会社社外取締役（監査等委員）（現）
 株式会社Brave group社外取締役（監査等委員）（現）

ケリー・ワリング

独立社外取締役
所有する当社株式の数：0株

2008年 英国 国際コーポレート・ガバナンス・ネットワーク
 最高執行責任者・カンパニー・セクレタリー
2014年 同 最高経営責任者
2017年 金融庁 有識者会合メンバー
2024年 英国 勅許ガバナンス協会 グローバル事務総長（現）
2026年 当社社外取締役（現）

CONTENTS



社長メッセージ

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	65
取締役会の構成	67
執行役・執行役員・監査役員	68
社外取締役対談	69
コーポレートガバナンス	72
リスクマネジメント	77
コンプライアンス	78

SECTION 6 財務／企業情報

取締役会の構成（2026年6月末現在）

取締役会および指名・報酬・監査委員会の構成

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	ガバナンス・ リスク・ コンプライ アンス	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	14年	◎ 13/13	○ 4/4	2/2		●			●	●	●	●	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 代表執行役社長 山浦 敦	2年	○ 13/13				●			●	●		●	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 篠原 弘道	5年	○ 13/13	◎ 4/4	○ 4/4		●			●	●		●	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	5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	3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	1年	○ 11/11	○ 4/4	◎ 2/2		●				●	●	●	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	1年	○ 11/11			◎ 14/14	●	●	●				●	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。
独立社外取締役 ケリー・ワリング	-	○ -	○ -	○ -		●	●					●	ガバナンスの専門家として、国内および海外の企業統治に精通し、また英国では機関投資家によって設立されたガバナンス機関において最高経営責任者として携わり、世界有数のガバナンスとスチュワードシップの組織へと成長させ、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。

*1. ◎：議長、委員長 ○：委員 *2. 出席状況は2026年3月期の実績です。
(注)当社は、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、ケリー・ワリング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
ガバナンス・リスク・ コンプライアンス	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		



社長メッセージ

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	65
取締役会の構成	67
執行役・執行役員・監査役員	68
社外取締役対談	69
コーポレートガバナンス	72
リスクマネジメント	77
コンプライアンス	78

SECTION 6 財務／企業情報

代表執行役社長



山浦 敦

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

執行役員



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

監査役員



西山 靖
監査委員会室長

常務執行役



押木 正人
楽器事業本部長



鳥羽 伸和
音響事業本部長



西村 淳
楽器事業本部副本部長 兼
音響事業本部副本部長



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



山下 寛文
内部監査部長



北瀬 聖光
新規事業開発部長



庄門 充
経営本部長

社長メッセージ	
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	65
取締役会の構成	67
執行役・執行役員・監査役員	68
社外取締役対談	69
コーポレートガバナンス	72
リスクマネジメント	77
コンプライアンス	78
SECTION 6 財務／企業情報	

DISCUSSION BETWEEN OUTSIDE DIRECTORS

社外取締役対談

ヤマハの本質的な価値を、最大化するには

2025年6月に当社の独立社外取締役に就任した伊藤秀二氏と野上宰門氏。ヤマハの強みと課題をどう見ているのか、中期経営計画の評価から企業価値向上の展望まで、率直に語っていただきました。



伊藤 秀二

独立社外取締役
指名委員会委員
報酬委員会委員長

野上 宰門

独立社外取締役
監査委員会委員長

ヤマハの本質的な強み

QUESTION 1

お二人がヤマハの取締役に就任して感じた、この会社ならではの強みとは何でしょうか？

野上 一言で言えば、「幸福な特殊性」を持つ会社だということです。ヤマハに入社される人は皆さん音楽が好きで、音・音楽が人や社会の未来を明るくすると信じている。それが入社のも動機そのものに包含されている。こんな会社は世界中を探してもなかなかない。今、多くの企業がパーパス経営を標榜していますが、それが不要ない。全員がパーパスをあらかじめ共有していることは、極めて強力な競争優位の源泉だと考えています。

伊藤 競争優位性に関しては、技術力の高さとものづくりへの誠実さも際立っています。加えて、売上の7割以上を海外で稼ぐ真のグローバル企業である点も大きな特徴です。世界各地に生産・販売拠点を持つという、地理的な広がり重要な資産であり、そのポテンシャルをさらに引き出すことが、成長の鍵になると考えます。

野上 ヤマハには歴史的に挑戦するDNAがあります。楽器づくりで培ったノウハウを、エンジン技術やスポーツ、リゾート事業などに展開してきた。その多角化の歴史は、技術と感性の蓄積に裏打ちされたものです。このDNAは今も社内に息づいており、それをいかにダイナミックに現在の事業戦略へ結び付けられるかが、今後の価値創造において重要なテーマだと思っています。

CONTENTS



社長メッセージ

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 65

取締役会の構成 67

執行役・執行役員・監査役員 68

社外取締役対談 69

コーポレートガバナンス 72

リスクマネジメント 77

コンプライアンス 78

SECTION 6 財務／企業情報



伊藤 これまで培ってきた「ヤマハブランド」は、グローバルに通用するものであり、そのブランドイメージは、既存の製品やサービスからの大胆な飛躍や、新たな挑戦も受け止める力を持っていると、自信を持って言えます。外部パートナーとの協業から生まれるものもたくさんありますから、もっと積極的に取り組んでほしいと思います。

経営の現状と今後の方向性

QUESTION 2

ここまでヤマハの強みとポテンシャルが見えてきましたが、一方で、取り組むべき課題と、その課題が生じている構造的な背景についてお聞かせください。

伊藤 コロナ禍以降、成長の鈍化や収益性の悪化に直面し、再構築を進めている最中です。こうした局面では「本業への集中」「原点回帰」を選択することも合理的な判断の一つです。ただ、それが「楽器以外は手を出さない」という硬直した判断に転じてしまうと、自由な発想や挑戦の芽が摘まれてしまう。従業員の

皆さんと話すと、柔軟な発想や挑戦意欲は十分にあると感じます。経営陣には、その現場のエネルギーを引き出す環境づくりが求められています。

野上 私が注目しているのは、意思決定の構造です。本社を軸とした承認フローが中央集権的になりすぎると、現場のスピードと創意工夫が損なわれる懸念があります。ヤマハのものづくりの本質は、現場の職人が自ら発想し、作ったものに責任を持つ「クラフトマンシップ」にあると私は考えています。このクラフトマンシップを組織全体で機能させるには、現場への適切な権限委譲が不可欠です。意思決定の構造を見直し、現場が主体的となる体制を整えることが、当社の強みの最大化につながると考えています。権限委譲により、失敗からの学びも大きくなる。その学びを蓄積する中で、人的資本の向上につなげていくことが重要です。

伊藤 権限委譲という観点では、グローバルな各地域の拠点を持つ知見や提案を、もっと本社の意思決定に反映させていった方がいい。世界各地にはそれぞれの歴史に根差した音楽文化があり、現地の従業員はその文化への深い理解を持っています。各拠点の声を戦略に取り込む仕組みを強化することで、グローバルな成長機会をより確実に捉えることができるはずです。

中計「Rebuild & Evolve」 スピードへの期待と課題

QUESTION 3

中計「Rebuild & Evolve」については、
どのように評価されていますか。

野上 中国での事業の大幅な見直しを含む収益構造の悪化という現状に正面から向き合い、まずRebuild(再構築)でコスト

構造・事業構造を変えることで収益性を高め、同時にEvolve(進化)で次の成長領域を育てる。骨格としてはよく設計された中計だと評価しています。

伊藤 現状認識とストーリーは非常に適切です。問題は、それをいかに早くやりきるかです。構造改革は「壊す痛み」を伴うものですから、できるだけ短期間で終わらせ、迅速に成長ステージへ移行しなければ、現場が疲弊してしまいます。

野上 中計策定以降、世界情勢はさらに変化しています。取締役会において昨今の情勢変化への対応に関する報告は受けています。ただ、それが中計の進捗や戦略修正の議論に直結しているかは、改善の余地があると感じています。例えば、原材料調達に関するリスクが報告されても、具体的な打ち手を議論し意思決定につなげる流れが十分に機能していない場面があります。中計に沿って着実に実行する流れは感じられるだけに、状況変化に応じた柔軟な軌道修正の力をいかに高めるかが、今後の重要なテーマだと考えています。

ROIC経営の浸透と権限委譲の推進

QUESTION 4

中計ではROIC経営の浸透も重要なテーマとなっています。
この点についてはどのようにお考えですか。

野上 ROIC経営の本質はシンプルです。「いくらの資本を使って、それに対してどれだけのリターンを出しているか」。これを現場レベルで意識することが重要です。在庫や設備投資に見合う利益が出ているか各事業部門が把握し、自らの判断で動かせる体制を整えること。それがマネジメントの役割です。新経営本部長、庄門充氏のリーダーシップのもとで、この仕組みの整備が加速することを期待しています。



社長メッセージ

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	65
取締役会の構成	67
執行役・執行役員・監査役員	68
社外取締役対談	69
コーポレートガバナンス	72
リスクマネジメント	77
コンプライアンス	78

SECTION 6 財務／企業情報

伊藤 新規事業も同様で、「その投資によって収益がどう変わったか」という視点が不可欠です。投資の承認と成果のモニタリングをセットで考えることが、ROIC経営の本質です。

野上 ROIC経営と権限委譲は表裏一体です。権限委譲が機能すると、現場の判断スピードも変わります。トランプ関税が発動された直後に、現場の責任者数名が即座に議論し、関税影響を最小化するためにアメリカへの出荷を止める迅速な判断を下しました。こうしたスピード感ある判断ができるかどうかで、経営のダイナミズムは大きく変わります。この動きが組織全体に浸透し、さらに下のレイヤーでも同様の判断が下せるようになることが、私たちが目指す自立した組織の姿です。

ポートフォリオマネジメントにおける取締役会の役割

QUESTION 5

投資家が注目するポートフォリオマネジメントについて、取締役会での議論の現状を聞かせてください。

野上 今後さらに本気で取り組むためには、取締役会の運営そのものも見直す必要があると感じています。収益性が低い事業はきっぱりやめ、そこで生み出した資金を成長領域に集中投下する。そうした厳しい意思決定を実効性ある形で行うには、社外取締役が主体的に議論をリードすることが不可欠です。経営陣との健全な緊張関係を保ちつつ、建設的に経営の意思決定に関与していく。それが私たち社外取締役の責務だと認識しています。

伊藤 事業別報告の積み重ねだけでは、ポートフォリオ全体の変化や方向性が見えにくくなります。代表執行役社長や経営本部長が全体を俯瞰し、変化や方向性を定期的に整理し各部門

にフィードバックする仕組みの強化が必要です。

野上 ゴルフ用品事業からの撤退は正しい決断でした。一方で、この経験を通じて、取締役会でのポートフォリオの見直しを早期かつ主体的に議論できる体制づくりが必要という認識を強く持ちました。社外取締役が忌憚なく意見を述べ、経営の背中を押す役割を果たすことが、企業価値向上に直結すると肝に銘じています。

人的資本を企業価値向上の源泉にする

QUESTION 6

最後に、ヤマハの企業価値を中長期的に高める上で、最も重要な要素は何だとお考えですか。

野上 人的資本です。今は企業が人を選ぶのではなく、人が企業を選ぶ時代です。「この会社に入ると成長できる」「入社時よりも市場価値が高まる」という評価が確立されれば、優秀な人材を継続的に獲得することができます。人材の質は将来のキャッシュフローを生む力に直結する。一部の機関投資家はすでにその観点で企業を評価しています。

伊藤 自分で考え、実行し、失敗からも学ぶ。その経験の積み重ねが人を育てます。そのためには、先ほどから何度か出てきている通り、現場への権限委譲が有効だと考えます。当社には、音楽を愛し、この会社でチャレンジしたいという強い動機を持った人材が揃っています。その力を解き放つことが、最大の経営課題であり、最大の成長機会です。

野上 当社の活動は、音楽を通じた文化価値の創造や、情操教育の基盤を支えています。（一財）ヤマハ音楽振興会をはじめ、



学校での音楽教育や音楽教室を通じて子どもたちの人格形成に貢献し、その中から音楽を愛する人材が育ち、さらには音楽界の発展を担う人材も輩出されている。こうした活動は企業の直接的な収益には結び付かないように見えますが、潜在的な音楽需要を長期にわたって育て、当社の事業基盤を支える土台になっています。社会への貢献と企業価値の向上が、当社においては本質的に一致している。グローバルに通用するヤマハブランドの強さは、まさにその積み重ねの証左だと思っています。

伊藤 音楽や音楽文化を通じて人を幸福にする。これはヤマハの事業そのものであると同時にサステナビリティの中心にある活動です。本業を誠実に追求することが、そのまま社会への貢献になる。そこに共鳴する人材が集まり、力を発揮することで事業がさらに発展していく。この好循環を回し続けるためには、収益をしっかりと生み出すことが大前提です。当社が本来の強みに集中し、そこに収益性が伴えば、企業価値は必ず高まっていく。私はそう確信しています。



社長メッセージ

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	65
取締役会の構成	67
執行役・執行役員・監査役員	68
社外取締役対談	69
コーポレートガバナンス	72
リスクマネジメント	77
コンプライアンス	78

SECTION 6 財務／企業情報



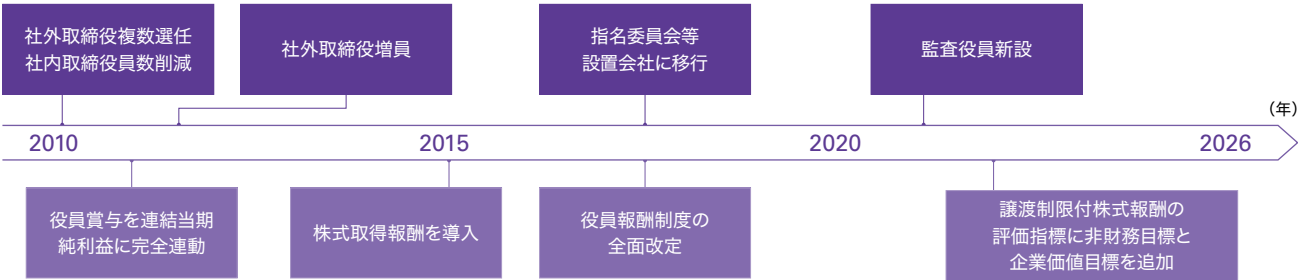
コーポレートガバナンス基本方針

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

監督機能の強化



報酬の業績連動性

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を企業の持続的成長の基盤と位置付け、継続的な改革・改善が重要と認識しています。2001年の執行役員制度導入以降、社外取締役の選任および任意の指名・報酬委員会の設置、社内取締役の員数削減および社外取締役の複数選任、コーポレートガバナンス方針書の制定など、コーポレートガバナンスの強化に努めてきました。さらに指名委員会等設置会社への移行や多様な社外取締役の選任、監査役員新設により体制を強化しています。

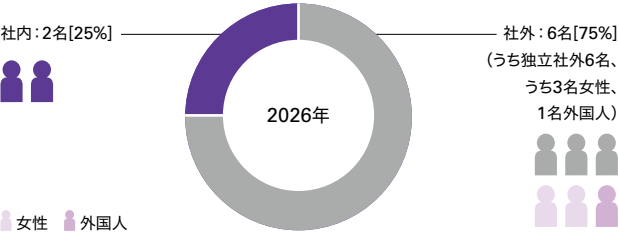
監督と執行の分離に伴う取り組み

取締役会は、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、業務執行に関わる判断を執行役へ委譲し、報告事項や手続きを規定することで監督機能を担っています。執行役は、職務執行状況を定期的に報告し、取締役会がその職務執行を監督しています。また、監査委員会が監査基準・監査計画に基づき取締役および執行役の職務執行を監査しています。加えて各種規則や経営会議規則を整備し、執行の適正性と効率性の確保を図っています。

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。

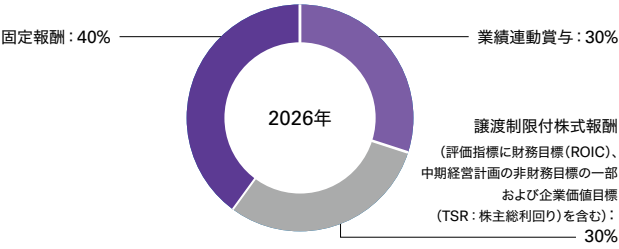
■ 社外取締役比率



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。

社長メッセージ

SECTION 1 ヤマハの価値創造

SECTION 2 経営戦略

SECTION 3 事業別戦略

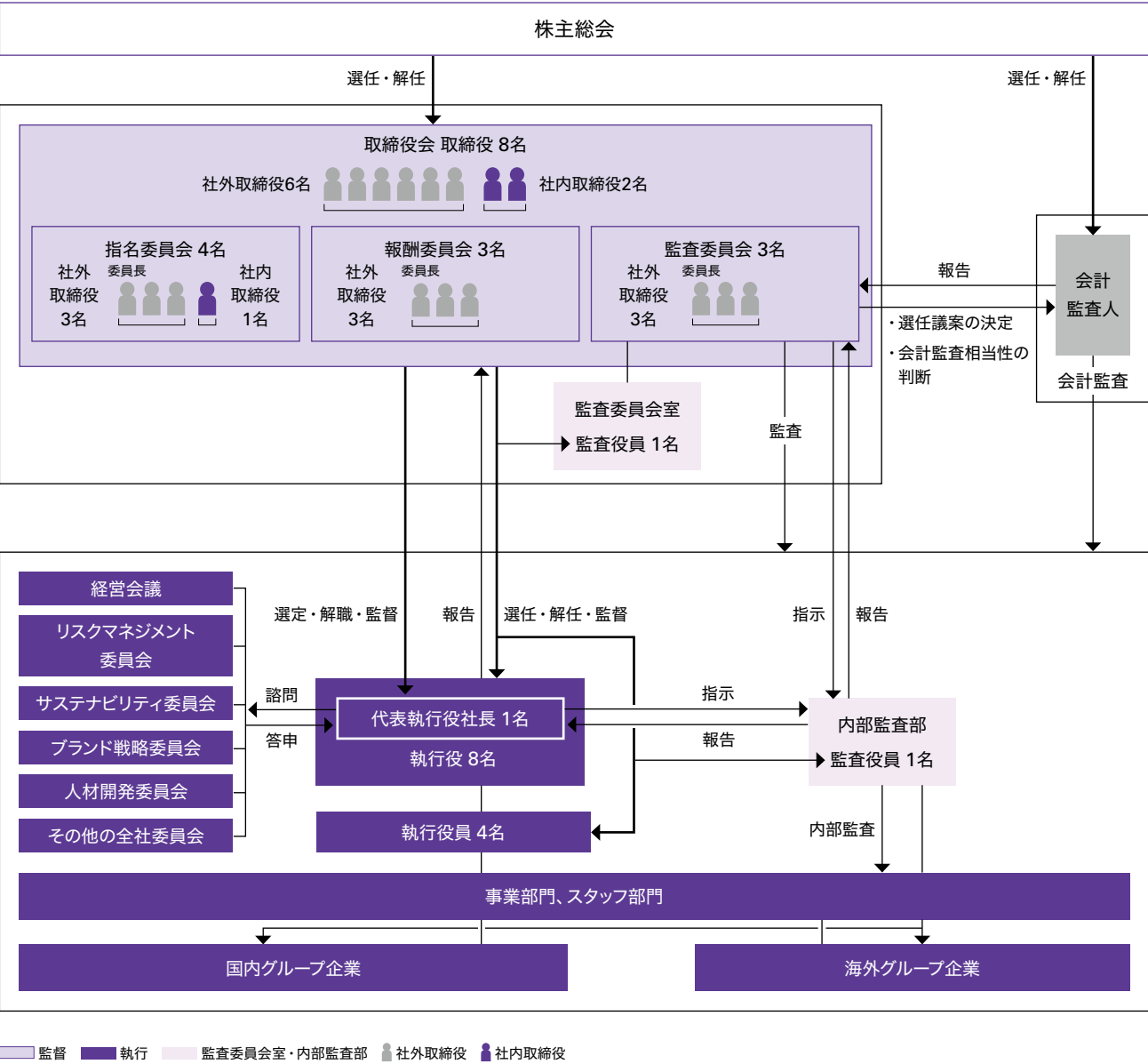
SECTION 4 コーポレート戦略

SECTION 5 ガバナンス

取締役	65
取締役会の構成	67
執行役・執行役員・監査役員	68
社外取締役対談	69
コーポレートガバナンス	72
リスクマネジメント	77
コンプライアンス	78

SECTION 6 財務／企業情報

■コーポレートガバナンス体制図(2026年6月29日現在)



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を選定に関して、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定に関しては、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ています。

最高経営責任者などの後継者計画

指名委員会は、制度設計と人材要件の定義を踏まえ、人材選定・評価・開発のプロセスを通じて後継者候補を決定し、取締役会がその計画の監督を行っています。

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、取締役会などで対象候補者による発表機会を設けるなど、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）の実施により、早期から十分な時間と機会を設定し計画を実行しています。

社長メッセージ

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	65
取締役会の構成	67
執行役・執行役員・監査役員	68
社外取締役対談	69
コーポレートガバナンス	72
リスクマネジメント	77
コンプライアンス	78

SECTION 6 財務／企業情報

報酬制度

■ 報酬制度		支給方法	期間	対象者
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				
取締役／執行役				
業績連動賞与		・ 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		
現金				
単年度		・ 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き評価		
執行役				
評価指標		・ 連結当期利益、売上成長率		
譲渡制限付株式報酬		・ 役位に応じた譲渡制限付株式報酬を、中計初年度に支給		
株式		・ 1/3は役員在籍を条件として支給し、2/3は業績に連動		
3年		・ 業績指標の達成度に基づき株式報酬の株数が確定し、2026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		
社外取締役を除く取締役／執行役				
評価指標 および ウェイト		・ 財務目標 (ROIC) : 50% ・ 非財務目標 (以下項目) : 20% ドメイン拡大指標 戦略投資額 600億円 Yamaha Music ID数 1,000万ID 新価値創造指標 新規・隣接領域の事業化・サービスイン数 20件 人的資本強化指標 人的投資額 1.5倍 管理職女性比率 24% 環境指標 持続可能性に配慮した木材 80% 梱包材の脱プラスチック ▲25% *1 CO₂排出量 ▲30% *2 社会指標 社会課題関連取り組み数 20件 サプライヤー実地監査 60社 文化指標 音楽文化支援活動*3 1.2万回 スクールプロジェクト 累計児童数 700万人 ・ 企業価値目標 (TSR) : 30%		
報酬構成割合		・ おおむね4 : 3 : 3*4		
		固定報酬	業績連動賞与	譲渡制限付 株式報酬

^{*1} 発泡スチロール(2023年3月期比) ^{*2} スコープ1+2(2018年3月期比)
^{*3} 音楽を通じて人と人がつながる場を創出する活動 ^{*4} 前提としたKPI等を達成の場合(役位 代表執行役)
(注) 譲渡制限付株式報酬に関する業績指標は、財務指標(ROIC)、非財務指標、企業価値指標(TSR)で構成されていますが、その詳細については、右図に記載しています。

■ 業績指標の実績

種類	指標		2026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 ・ 売上成長率(CAGR 5%)		・ 連結当期利益 : 23,720百万円 ・ 売上成長率 : ▲0.2% (為替影響を除いた成長率)		
種類	目標区分	配分	目標値	2026年3月期実績	業績反映 度合い
譲渡制限付 株式報酬	財務	50%	ROIC 10%	4.5%	0~200%
	非財務	20%	中計「Rebuild & Evolve」に掲げる重点戦略KPI(12指標) ・ ドメイン拡大指標 : 2指標 (戦略投資額、Yamaha Music ID数) ・ 新価値創造指標 : 1指標 ・ 人的資本強化指標 : 2指標 ・ 環境指標 : 3指標 ・ 社会指標 : 2指標 ・ 文化指標 : 2指標	P.20「重点戦略の達成度合いを測るKPI」参照	0~120%
	企業価値	30%	株主総利回り(TSR) (注) TSR / 配当込みTOPIX成長率 = 1.0	0.71	0~200%

■ 報酬等の内訳(2026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	176	152	—	24	8
(うち社外取締役)	89	89	—	—	7
執行役	399	245	67	86	7

(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、中計「Rebuild & Evolve」の初年度である2026年3月期(第202期)に3事業年度分として一括で交付しており、株式報酬額は中計の3年間で按分計上していますが、業績指標の達成度に基づき、2028年3月期(第204期)の報酬額は調整されます。

社長メッセージ

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

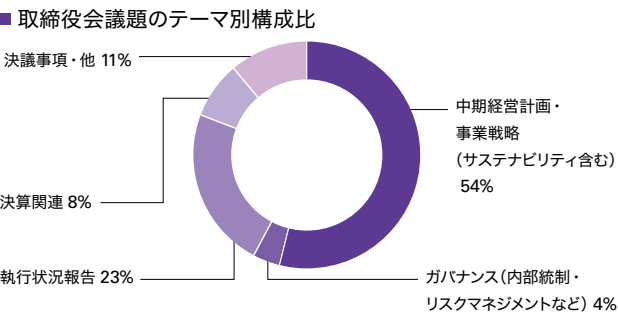
取締役	65
取締役会の構成	67
執行役・執行役員・監査役員	68
社外取締役対談	69
コーポレートガバナンス	72
リスクマネジメント	77
コンプライアンス	78

SECTION 6 財務／企業情報

2026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



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

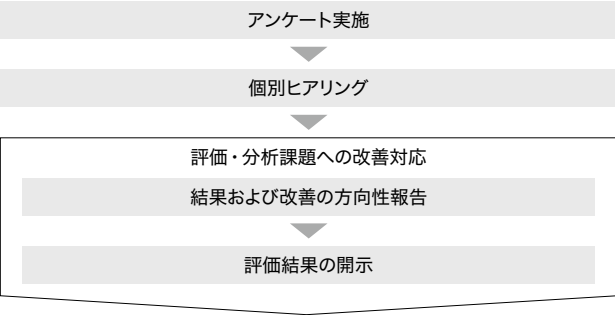
取締役会の実効性についての分析・評価

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
- ・経営上の重要課題や戦略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活発な議論、戦略遂行の実行力とスピード向上等の課題が提起された

■ 評価プロセス



2026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

2026年3月期の課題	2026年3月期の取り組み状況
成長戦略の具体化	・中長期成長戦略の議論の充実と策定プロセスの改善は進展したが、さらなる具体化が課題
執行のスピード向上	・権限委譲による意思決定スピードは向上したが、組織連携の強化と現場の組織風土改革が課題
議論の質向上	・市場・競合データ、アナリストレポートのサマリーなどの情報拡充により資料の質が向上し、改善した ・アジェンダ選定や時間配分の工夫により議論が充実し、効率性も改善した
社外取締役の事業理解支援	・取締役会の販売・生産拠点での現地開催を実施し、事業理解が進んだ ・社外取締役のみの意見交換の場の拡充により、よりハイレベルな議論が可能となった

今後の課題	2027年3月期の取り組み方針
執行のスピード向上	・現場の組織風土改革とさらなる権限委譲の実施
事業構造改革と収益性改善	・構造改革効果のモニタリングと挽回策の策定
資本コストと株価を意識した経営	・業績見通しの確度向上とIR情報開示の拡充
モニタリングボード機能の強化	・中計目標や予算計画などの達成進捗のモニタリング強化
社外取締役の事業理解支援	・資料事前公開の早期化、情報提供の拡充 ・社外取締役のみの意見交換の場の継続開催とリードディレクターの選任



社長メッセージ

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	65
取締役会の構成	67
執行役・執行役員・監査役員	68
社外取締役対談	69
コーポレートガバナンス	72
リスクマネジメント	77
コンプライアンス	78

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。

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、必要に応じて取締役（社外取締役含む）、執行役、執行役員が面談に臨み、資本政策や中計などの説明を行っています。対話を合理的かつ円滑に行うため、法務・IR・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、中計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、当社ホームページで説明資料などを公表しています。対話の結果や定時株主総会の議案ごとの議決権行使の状況は、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、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。

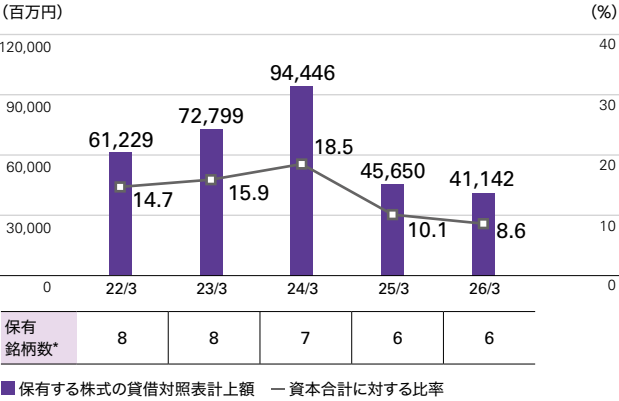
ディスクロージャーポリシーに基づき、公平・迅速な情報開示とインサイダー情報管理を徹底しています。株主・投資家との面談時は、インサイダー情報に該当しないことを確認した上で開示

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、2026年3月期末における保有状況は右記の通りです。2026年3月期は政策保有株式の縮減によるさらなる資産の圧縮を進めました。

■ 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



* 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）

対話の主なテーマ

- ・ 中期経営計画の概要と目標達成に向けた取り組み
- ・ 楽器事業／音響機器事業の事業環境・競争優位性・今後の成長性
- ・ 中国市場の展望と今後の取り組み
- ・ 収益改善に向けた取り組み
- ・ 中長期の方向性
- ・ 株主還元に対する考え方

株主総会

株主総会において、株主の権利行使期間の確保を重視し、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日英での早期内容開示、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による利便性確保など、全株主が適切に議決権を行使できる環境整備に努めています。

主なIR活動状況

📅 2026年3月期における主なIR活動 ▶



社長メッセージ

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	65
取締役会の構成	67
執行役・執行役員・監査役員	68
社外取締役対談	69
コーポレートガバナンス	72
リスクマネジメント	77
コンプライアンス	78

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。またリスクに対するコントロールレベル基準を定めており、重要リスクについては、リスク担当部門によるリスク低減活動を推進することで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(左図参照)。

BCP・災害対策についての取り組み

ヤマハグループでは、大規模な自然災害や外部起因による事故などの緊急事態に備え、BCP策定をはじめとする事業継続マネジメントに取り組んでいます。

BCP・災害対策部会では、災害・緊急時のリスクが顕在化したときに適切な対応を迅速に行い、経営への影響を最小化するための基本方針などを「グループBCP規程」で定め、緊急時には災害対策総本部を立ち上げ、グループ全社の事業継続策を検討します。

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。

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、管理体制の把握、ウェブサイトの脆弱性の特定・改善指導などにより、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・向上を図るとともに、情報資産保護や漏えい防止に関する一般従業員向けの情報セキュリティ教育を実施するなど、従業員の意識啓発にも取り組んでいます。



社長メッセージ

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	65
取締役会の構成	67
執行役・執行役員・監査役員	68
社外取締役対談	69
コーポレートガバナンス	72
リスクマネジメント	77
コンプライアンス	78

SECTION 6 財務／企業情報

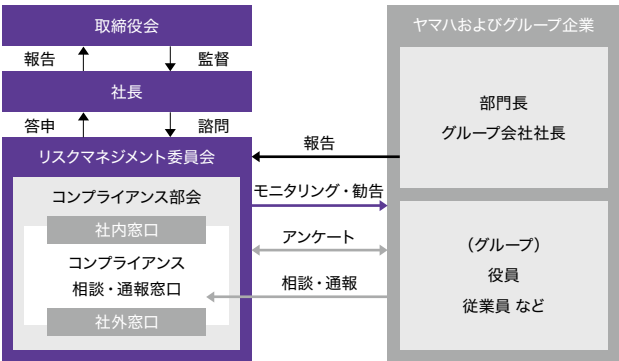
コンプライアンス

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を部会長、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、各部門および各グループ企業の遵法かつ倫理的な業務遂行をモニタリングし、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(2026年3月期)

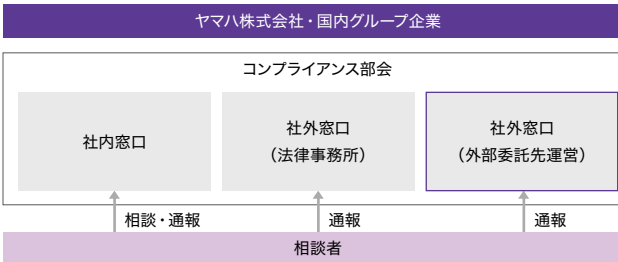
活動実績	4回開催
主な活動内容	・グループ全体のコンプライアンス推進状況の確認 ・ヤマハ(株)および国内グループ企業全従業員に対するハラスメント防止セミナーの実施 ・役員向けコンプライアンス研修の実施 ・通報対応における実効性向上の取り組み

コンプライアンスの推進および行動規準

役員ならびに従業員各自の行動規範「コンプライアンス行動規準」を定め、社内研修などを通じて従業員一人一人のコンプライアンス意識の向上を図るとともに、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。

コンプライアンス行動規準の周知・啓発のために、国内向けには、詳細な解説を盛り込んだ冊子版PDFをイントラサイトに掲載し、常時内容を確認できるようにしています。海外向けには、日本語版の内容をベースに、各国・地域に合わせた言語でそれぞれ冊子を作成・活用しています。

■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
2022年3月期	87	32	119
2023年3月期	114	49	163
2024年3月期	109	38	147
2025年3月期	98	40	138
2026年3月期	109	32	141

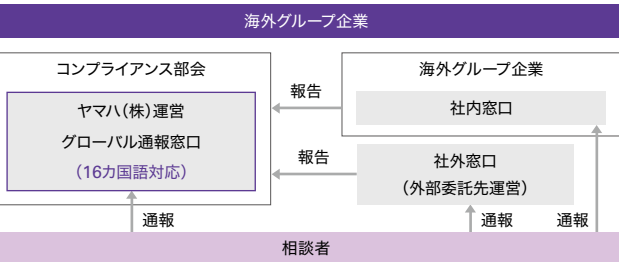
*1. ヤマハ(株)が設置する国内窓口、グローバル通報窓口の受付件数の合計

*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

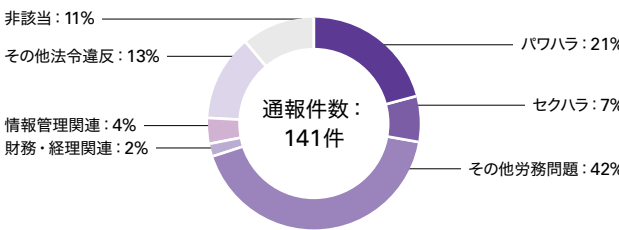
コンプライアンス相談・通報窓口

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、グループ全従業員(正社員、契約社員、シニアパートナー、派遣社員、パート・アルバイトなど)を対象とした「コンプライアンス相談・通報窓口」を開設しています。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、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。

2026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。



■2026年3月期 通報内容の内訳比率



社長メッセージ

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	65
取締役会の構成	67
執行役・執行役員・監査役員	68
社外取締役対談	69
コーポレートガバナンス	72
リスクマネジメント	77
コンプライアンス	78

SECTION 6 財務／企業情報