

コーポレートガバナンス

ヤマハグループは、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、企業として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んでいます。

その実現のため、以下に掲げる基本方針のもと、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行います。

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

コーポレートスローガン	感動を・ともに・創る
企業理念	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
顧客体験* 1</td <td>愉しげ／美しげ／確信／発見</td>	愉しげ／美しげ／確信／発見
ヤマハクオリティ（品質指針）* 2</td <td>卓越／本質／革新</td>	卓越／本質／革新
ヤマハウェイ（行動指針）* 3</td <td>志を抱く／誠実に取り組む／自らが動く／枠を超える／やり切る</td>	志を抱く／誠実に取り組む／自らが動く／枠を超える／やり切る

*1. 顧客体験とは、企業理念をお客さまの視点から具体的に示したものであり、お客さまがヤマハの製品・サービスを手にし、使用されたときに、心と五感で感じたいことができる体験を分類し明示したものです

*2. ヤマハクオリティとは、企業理念を具現化するために、製品・サービスに込めたこだわりや、モノづくりに対する基本的な考え方を「指針」として示したものです

*3. ヤマハウェイとは、企業理念を具現化するために、ヤマハグループで働く全ての従業員が、日々、何を意識し、どのように行動すべきかを「指針」として示したものです

ステークホルダーへの約束

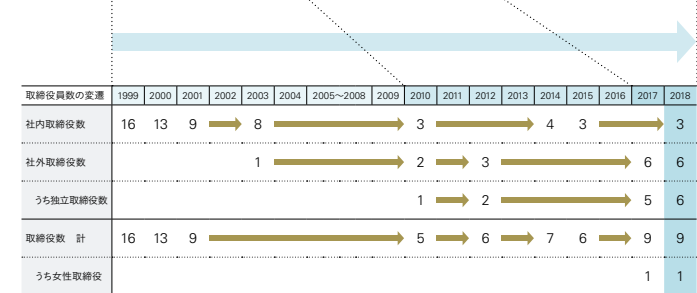
顧客主義・高品質主義に立った経営（お客さまに対して）	お客さまの心からの満足のために、先進と伝統の技術、そして豊かな感性と創造性で、優れた品質の価値ある商品・サービスを提供し続けます。
健全かつ透明な経営（株主に対して）	健全な業績を確保し適正な成果の還元を継続するとともに、透明で質の高い経営による持続的な発展を図ります。
人重視の経営（ともに働く人々に対して）	ヤマハに関わりを持って働く全ての人々が一人ひとりの個性や創造性を尊重し合い、業務を通じて自己実現できる企業風土づくりを目指します。
社会と調和した経営（社会に対して）	高い倫理性を持って法律を遵守するとともに、環境保護に努め、良き企業市民として、社会・文化・経済の発展に貢献します。

コーポレートガバナンス強化の変遷

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が、さらなるコーポレートガバナンス強化のため、2017年6月、指名委員会等設置会社に移行しました。

ガバナンス体制強化の変遷

	1999年～2009年	2010年～2016年	2017年～
監督と執行の分離	2001年 執行役員制度導入 2003年 社外取締役選任 役員人事委員会(指名・報酬)設置	2010年 社外取締役複数選任 社内取締役員数削減 (8名→3名)	2017年 指名委員会等設置会社に移行
実効性向上の取り組み	2005年 取締役の任期を2年から1年に変更	2015年 コーポレートガバナンス方針書制定 2016年 取締役会の実効性評価開始 2016年 執行役員を雇用契約から委任契約へ	2018年 執行役・執行役員任期を事業年度に合わせる
役員報酬制度	2001年 月別報酬を業績連動に変更 (連結業績に基づき±20%の範囲で増減) 2006年 役員退職慰労金完全廃止	2011年 役員賞与を連結純利益に完全連動 2015年 株式取得報酬を導入 (固定報酬の一部を強制的に役員持株会へ拠出し、自社株式を取得)	2017年 役員報酬制度の全面改定 譲渡制限付株式報酬を導入 (P69参照)

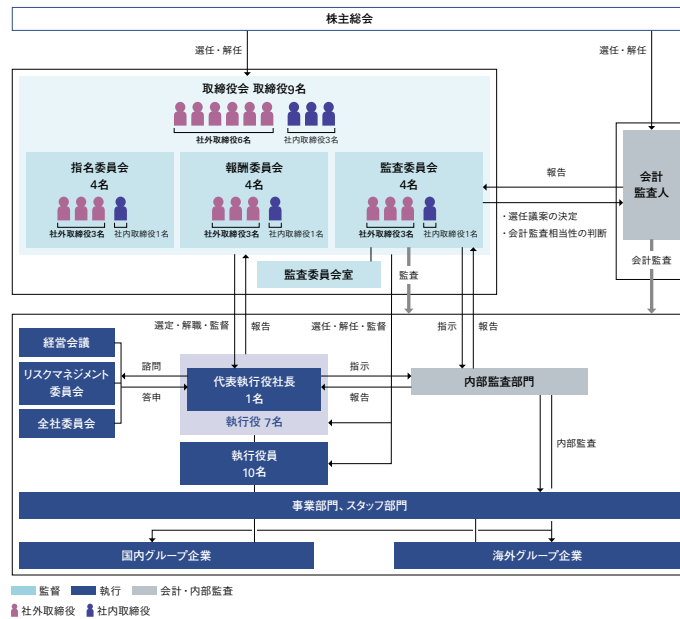


コーポレートガバナンス体制 (2018年6月26日現在)

当社は、指名委員会等設置会社を選択しています。この体制が、監督と執行を明確に分離し、監督機能の強化による取締役会の高い実効性の確保と、適正かつスピード感のある執行を実現するために最適な体制であると考えられています。

取締役会の相当割合を独立社外取締役とするとともに、社外取締役が過半数を占める法定の指名委員会、監査委員会、および報酬委員会を設置することにより、透明性、客観性の高い監督機能を発揮しています。

また、株主に対して直接責任を負う執行役が、取締役会から権限委譲を受けた業務執行に関わる重要な決定を担うことにより、適正かつスピード感のある執行を実現しています。



3委員会の構成

指名委員会	■ 中田 卓也 / ■ 野坂 茂 / ■ 伊藤 雅俊 / ■ 日高 祥博
報酬委員会	■ 中田 卓也 / ■ 野坂 茂 / ■ 伊藤 雅俊 / ■ 日高 祥博
監査委員会	■ 細井 正人 / ■ 稲田 順哉 / ■ 中島 好美 / ■ 福井 琢

監督機能

取締役・取締役会

当社の取締役は、2018年6月26日現在で9名(うち、社外取締役6名)です。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の選定、執行役・執行役員員の選任、関連当事者取引の承認、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に適切に反映させています。

■ 当社の独立性基準

会社法および東京証券取引所の独立性に関する要件に加え、当社独自の独立性基準を定めています。独立性基準の詳細は、「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

■ 2018年3月期における取締役会の実効性についての分析・評価

評価プロセス

外部専門家の評価も含め、以下のプロセスで評価を実施しました。

- ・「指名委員会等設置会社への移行」、「取締役会の役割・責務」、「取締役会の構成」、「取締役の役割と資質」、「取締役会の運営」、「各委員会の運営」について、取締役へアンケートを実施
- ・アンケートの回答、および個別ヒアリングに基づき、外部専門家も含め評価・分析
- ・分析結果に基づき、取締役会で実効性の評価、課題について審議し、改善を具体化

評価結果の概要

- ・指名委員会等設置会社への移行については、肯定的に評価されている
 - ・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比率は適正と判断されている
 - ・独立した客観的な立場から経営陣への実効性の高い監督が行われている
 - ・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
 - ・前回の実効性評価で課題認識された事項について、改善対応が進んでいる
- 一方で、取締役会の監督機能のさらなる強化や各委員会の運営に関し、建設的な意見が提示されました。本評価結果を踏まえ、継続的な改善を行うことで取締役会のさらなる実効性向上に取り組んでいきます。

指名委員会

指名委員会は、2018年6月26日現在で4名(うち、社外取締役3名)です。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、執行役員を選解任に関する議案の内容等を決定します。また、取締役、執行役、執行役員等の人材開発を通じて最高経営責任者等の後継者計画を実行します。

監査委員会

監査委員会は、2018年6月26日現在で4名(うち、社外取締役3名)です。なお、委員長は独立社外取締役としています。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等について、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には、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止め等を実施します。また、会計監査人の選解任等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

監査委員会は、社内の情報収集力を高めるため、常勤監査委員を選定しています。また、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。監査委員会室スタッフの人事評価、人事異動、懲戒処分等については、監査委員会の同意を必要とし、執行役その他業務執行者からの独立性を確保しています。

■ 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、会計監査人並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、監査の質の向上と併せて効率的な監査の実現に努めています。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りません。

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、事前に監査委員会の意見聴取を行うこととしています。

報酬委員会

報酬委員会は、2018年6月26日現在で4名(うち、社外取締役3名)です。報酬委員会は、取締役、執行役および執行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。

■ 報酬制度

社外取締役および監査委員を除く取締役、並びに内部監査担当を除く執行役の報酬は、(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。

(2)業績連動賞与は、前事業年度の親会社株主に帰属する連結当期純利益および連結自己資本利益率(ROE)に連動させ、個人別の成績を加味した上で算出しています。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導入しています。同時に中期での業績達成への動機付けを目的として、全体の3分の2を業績に連動させています。業績条件は、中期経営計画で掲げた連結売上高営業利益率(ROS)、1株当たり当期純利益(EPS)および連結自己資本利益率(ROE)を均等に評価指標としています。なお、譲渡制限期間は、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10年(または役員退任時)としています。また、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。

社外取締役、監査委員である取締役、および内部監査担当である執行役の報酬は、固定報酬のみとしています。

報酬等の内訳(2018年3月期)

役位	報酬等の総額 (百万円)	種類別の総額(百万円)			員数(名)
		固定報酬	業績連動報酬	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)	115 (45)	103 (45)	11 (—)	— (—)	10 (6)
執行役	413	189	—	140 83	7
監査役 (うち社外監査役)	19 (4)	19 (4)	— (—)	— (—)	4 (2)

(注) 1. 当社は、2017年6月22日開催の定時株主総会の決議により、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行しました。そのため、上記表中の監査役報酬等の総額および員数につきましては、2017年4月1日から2017年6月22日に在任していた監査役の当該期間に係る報酬等の総額および人数を記載しています。
2. 上記表中には、2017年6月22日開催の定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名および監査役4名(うち社外監査役2名)を含んでいます。
3. 対象役員の員数は、指名委員会等設置会社への移行に際し監査役を退任し取締役を選任された者、監査役を選任し執行役に選任された者、取締役と執行役の兼任者を重複して集計し記載しています。
4. 取締役を兼務する執行役に対して支給された報酬等の総額については、執行役の欄に記載しています。
5. 2017年6月22日開催の報酬委員会において報酬制度が変更となりました。取締役の報酬の業績連動報酬は、報酬制度変更前における業績に応じて支給された報酬の総額を記載しています。

社外取締役の出席状況(2018年3月期)

氏名	取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
総開催回数	13回	5回	15回	1回
社外取締役 柳 弘之	出席回数 12回	5回	—	1回
	出席率 *1 92.3%	100%	—	100%
社外取締役 野坂 茂	出席回数 13回	5回	—	1回
	出席率 *1 100%	100%	—	100%
社外取締役 伊藤 雅俊	出席回数 13回	5回	—	1回
	出席率 *1 100%	100%	—	100%
社外取締役 箱田 順哉 *2	出席回数 13回	—	15回	—
	出席率 *1 100%	—	100%	—
社外取締役 中島 好美	出席回数 10回	—	15回	—
	出席率 *1 100%	—	100%	—
社外取締役 福井 琢	出席回数 9回	—	14回	—
	出席率 *1 90%	—	93.3%	—

*1. 出席率の分母は各人の就任期間中の総開催回数

*2. 指名委員会等設置会社に移行する2017年6月22日まで、2018年3月期は監査役会を4回実施しました。箱田社外取締役は、監査役会4回全てに出席しています。

執行機能

代表執行役

当社の代表執行役は、2018年6月26日現在で1名(代表執行役社長)です。代表執行役社長は会社業務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

当社の執行役は、2018年6月26日現在で7名(うち、代表執行役社長1名、常務執行役2名)です。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。

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、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

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。

リスクマネジメント委員会

代表執行役社長の諮問機関として、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。

執行役員

当社の執行役員は、2018年6月26日現在で10名です。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

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、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。

内部統制システムについての詳細は、「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

代表執行役社長に直結する内部監査部門を設置し、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、その結果に基づき情報の提供並びに改善への助言・提案等を行っています。

内部監査を統括する内部監査担当執行役を置き、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

当社は、会計監査人としてEY新日本有限責任監査法人を選任しており、同監査法人に属する公認会計士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ており、継続監査年数が一定期間を超えないよう措置を取っています。

また、当社は監査業務の委託先については、連結決算の早期化および信頼性確保のため、原則としてEY新日本有限責任監査法人としています。

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、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等について明確でわかりやすい方法で説明を行います。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等を実施し、当社ホームページにおいて説明資料等を随時公表しています。

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。また、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、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、原則として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

2018年3月期における主なIR活動は以下の通りです。

対象	活動	回数	内容
アナリスト・機関投資家向け	決算説明会	4回	四半期ごとの説明会
	証券会社主催のカンファレンス	2回	担当役員による面談
	取材受け入れ	約260件	IR担当者による面談
国内外機関投資家向け	経営計画・IR説明	5回	代表執行役社長、担当役員による訪問(日本・北米・欧州・アジア)
個人投資家向け	個人投資家向け会社説明会	5回	東京、横浜、大阪、神戸

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な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等、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

2018年6月25日開催の第194期定時株主総会において、下記事項が決議されました。

議案	賛成数	反対数	棄権数	賛成割合(%)	決議結果
議案1. 剰余金の処分の件	1,601,804	6,755	425	99.2	可決
議案2. 資本準備金の額の減少の件	1,608,238	321	425	99.6	可決
議案3. 定款一部変更の件	1,608,325	233	425	99.6	可決
議案4. 取締役9名選任の件					
中田 卓也	1,565,024	43,577	425	96.9	可決
山畑 聡	1,598,639	9,970	425	99.0	可決
細井 正人	1,575,028	33,575	425	97.6	可決
野坂 茂	1,607,988	621	425	99.6	可決
伊藤 雅俊	1,586,925	21,682	425	98.3	可決
箱田 順哉	1,599,666	8,943	425	99.1	可決
中島 好美	1,599,613	8,996	425	99.1	可決
福井 琢	1,599,678	8,931	425	99.1	可決
日高 祥博	1,431,847	176,753	425	88.7	可決

(注)1. 各議案の可決要件は次の通りです。

(1) 第1号議案および第2号議案は、出席した株主の過半数の賛成

(2) 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3分の2以上の賛成

(3) 第4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

2. 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。

政策保有株式

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。これは、重要な協力関係にある企業や取引先企業、金融機関等との安定的な関係を継続することにより、当社のブランド価値を高める、持続的な成長を支える、強固な財務基盤を確実なものとする、と判断した場合のことを指します。

政策保有株式の縮減に関する基本方針

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

政策保有株式に係る議決権の行使基準

政策保有株式の議決権行使にあたっては、それぞれの議案が、当該企業の中長期的な企業価値の向上を図るものか、当社の「政策保有株式に関する基本方針」に沿っているか、当社の中長期的な企業価値の向上につながるものか、など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

- 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

貸借対照表計上額の合計額 128,582百万円(2018年3月期)

- 特定投資株式

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式のうち、2018年3月期における上場保有銘柄は以下の通りです。

銘柄	株式数(株)	貸借対照表計上額(百万円)
ヤマハ発動機(株)*1	34,642,790	110,164
MS&AD インシュアランスグループホールディングス(株)*2	1,303,723	4,373
(株)静岡銀行*2	3,486,678	3,507
トヨタ自動車(株)*2	501,300	3,421
(株)三井住友フィナンシャルグループ*2	445,402	1,985
(株)みずほフィナンシャルグループ*2	10,123,816	1,937
Audinate Group Limited*2	6,289,308	1,648
(株)第一興商*2	50,000	282
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ*2	226,480	157
三井住友トラスト・ホールディングス(株)*2	40,900	176
TDK(株)*2	100	0
花王(株)*2	100	0
(株)資生堂*2	100	0
旭硝子(株)*2	100	0
キリンホールディングス(株)*2	100	0

*1. ヤマハ発動機(株)と当社は共通の「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るため、ヤマハ発動機(株)の株式を保有しています。(議決権保有割合 9.93%)

*2. 安定的な取引関係を維持継続するため、株式を保有しています。

*3. 株主に対する情報提供方法等の情報収集のため、株式を保有しています。