



第202期 定時株主総会 招集ご通知

2026年6月29日(月曜日) 午前10時開催

証券コード：7951

シンセサイザー「MODX M6」



デジタルミキシングコンソール「MGXシリーズ」



ギター製品発売60周年記念モデル
「FG9 60TH」 「RSP20B 60TH」



ヤマハ株式会社

世界中の人々のこころ豊かなくらし

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

目次

- | | | | |
|----|----------------------------------|----|----------------------------|
| 01 | ヤマハが目指すもの・企業理念 | 48 | 6. 会計監査人の状況 |
| 02 | 株主の皆様へ | 49 | 7. 業務の適正を確保するための体制 |
| 03 | ■第202期定時株主総会招集ご通知 | 51 | 8. 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要 |
| 05 | 電磁的方法(インターネット等)による議決権行使のお手続きについて | 53 | ■連結計算書類 |
| 06 | 株主総会ポータル®での議決権行使方法のご案内 | 53 | 連結財政状態計算書 |
| 07 | ■株主総会参考書類 | 53 | 連結損益計算書 |
| 07 | 第1号議案 剰余金の処分の件 | 54 | ■計算書類 |
| 08 | 第2号議案 取締役8名選任の件 | 54 | 貸借対照表 |
| 17 | 当社の独立役員指定基準 | 54 | 損益計算書 |
| 18 | 取締役会の構成 他 | 55 | ■監査報告書 |
| 19 | ■事業報告 | 55 | 連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書(謄本) |
| 19 | 1. 企業集団の現況に関する事項 | 57 | 会計監査人の監査報告書(謄本) |
| 40 | 2. 会社の株式に関する事項 | 59 | 監査委員会の監査報告書(謄本) |
| 40 | 3. 会社の新株予約権等に関する事項 | 61 | トピックス |
| 41 | 4. 当社が保有する株式に関する事項 | 62 | 株主メモ |
| 42 | 5. 会社役員に関する事項 | | |

表紙

シンセサイザー「MODX M6」2025年10月発売
デジタルミキシングコンソール「MGXシリーズ」2026年1月発売
アコースティックギター「FG」60周年記念モデル「FG9 60TH」2026年2月発売
エレキギター「REVSTAR」60周年記念モデル「RSP20B 60TH」2026年2月発売

株主の皆様へ



2026年5月

代表執行役社長 小浦 敦

株主の皆様には、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

当社グループの第202期(2025年4月1日から2026年3月31日まで)の業績は、中国でのピアノの販売減や、業務用音響機器の高需要一巡が影響したものの、北米を中心としたギターの販売増や全地域での電子楽器の販売増などにより、売上収益4,653億円、事業利益319億円と、対前期で増収・事業利益減益となりました。また、親会社の所有者に帰属する当期利益は237億円と、対前期で増益となりました。

期末配当につきましては、1株につき13円とさせていただきますたく、第202期定時株主総会においてご提案申し上げたいと存じます。これにより中間配当金(1株につき13円)を加えた年間配当金は、1株につき26円となります。当社は、2024年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき3株の

割合で株式分割を行っており、株式分割を考慮した場合の第201期年間配当金は1株につき25.33円となりますので、前期に対し若干の増配となります。

また、株主の皆様への還元を進めるとともに資本効率の向上を図ることを目的として、2025年11月の取締役会で総額150億円の自己株式の取得を決議し、実施しております。

第202期からは、中期経営計画「Rebuild & Evolve」がスタートいたしました。「Rebuild & Evolve」では、経営ビジョン「音・音楽の力で、人々の個性輝く未来を創る」の実現を目指し、「強固な事業基盤の再構築」「未来を創る挑戦」「経営基盤の強化」の3つの戦略方針を掲げ、各種の施策に取り組んでおります。

株主の皆様におかれましては、今後とも一層のご指導とご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

(証券コード 7951)

2026年6月5日

(電子提供措置の開始日 2026年5月29日)

静岡県浜松市中央区中沢町10番1号

ヤマハ株式会社

取締役
代表執行役社長 山浦 敦

株主各位

第202期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申しあげます。

当社第202期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申しあげます。

本株主総会の招集に際しては、法令及び当社定款第18条の規定に基づき電子提供措置をとっております。事業報告等の内容につきましては、インターネット上の当社ウェブサイトにて「第202期定時株主総会招集ご通知」として掲載しておりますので、以下の当社ウェブサイトへアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申しあげます。

当社ウェブサイト

<https://www.yamaha.com/ja/ir/stock/shareholder-info/>



電子提供措置事項は、上記ウェブサイトのほか、東京証券取引所（東証）のウェブサイト及び三井住友信託銀行が提供する「株主総会ポータル®」にも掲載しております。東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）をご利用される場合は、アクセス後に銘柄名（ヤマハ）又は証券コード（7951）を入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類／PR情報」を選択のうえ、ご確認くださいませようお願い申しあげます。また「株主総会ポータル®」をご利用される場合は、6ページに記載の方法をご確認くださいませようお願い申しあげます。

東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



三井住友信託銀行「株主総会ポータル®」

<https://www.soukai-portal.net>

▶ QRコードは議決権行使書用紙にございます。

なお、当日ご出席されない場合は、インターネット等又は書面により議決権を行使することができますので、お手数ながら株主総会参考書類をご検討のうえ、2026年6月26日（金曜日）午後5時までに議決権を行使してくださいませようお願い申しあげます。

【電磁的方法（インターネット等）による議決権行使の場合】

5ページに記載の「電磁的方法（インターネット等）による議決権行使のお手続きについて」をご確認のうえ、議案に対する賛否をご入力ください。

【郵送による議決権行使の場合】

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、上記の行使期限までに到着するようご返送ください。

敬 具

記

1. 日 時 2026年6月29日(月曜日) 午前10時
2. 場 所 静岡県浜松市中央区中沢町10番1号 当社18号館1階
3. 目的事項
- 報告事項 1. 第202期(2025年4月1日から2026年3月31日まで)事業報告の内容、連結計算書類の内容並びに会計監査人及び監査委員会の連結計算書類監査結果報告の件
2. 第202期(2025年4月1日から2026年3月31日まで)計算書類の内容報告の件
- 決議事項
- 第1号議案 剰余金の処分の件
- 第2号議案 取締役8名選任の件

4. 招集にあたっての決定事項

- (1) 議決権行使書用紙において、各議案に賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示をされたものとしてお取り扱いいたします。
- (2) 議決権の重複行使について
- ① インターネット等により複数回、議決権行使をされた場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。
- ② インターネット等と議決権行使書用紙の両方で議決権行使をされた場合は、インターネット等によるものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。
- (3) 当日代理人により議決権を行使される場合は、他の議決権を有する株主様1名に委任することができます。この場合は、株主様ご本人の議決権行使書用紙とともに、代理権を証明する書面をご提出ください。

5. その他本招集ご通知に関する事項

書面交付請求された株主様にご送付している書面におきまして、「連結計算書類の連結注記表」「計算書類の個別注記表」「連結持分変動計算書」及び「株主資本等変動計算書」につきましては、法令及び当社定款第18条の規定に基づき、記載しておりません。

なお、これらの書類に加えて、「連結包括利益計算書」「連結キャッシュ・フロー計算書の要旨」につきましても、電子提供措置をとっております。

以 上

- ▶ 本株主総会につきましては、後日、下記当社ウェブサイトにて動画配信することを予定しております。
<https://www.yamaha.com/ja/ir/stock/shareholder-info/>
- ▶ 専用ウェブサイト「株主総会ポータル®」にて、議案に関するご質問を事前に承ります。質問の入力方法は、本招集ご通知の6ページをご参照ください。
- ▶ いただいたご質問についても、動画配信とあわせて上記当社ウェブサイトにて回答を掲載することを予定しております。なお、類似のご質問につきましては、集約した形で回答させていただきますのでご了承ください。

◎ 当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。電子提供措置事項に修正すべき事情が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイト(<https://www.yamaha.com/ja/>)に修正後の事項を掲載させていただきます。

*本定時株主総会の運営に変更等が生じた場合は当社ウェブサイトに掲載いたします。
<https://www.yamaha.com/ja/ir/stock/shareholder-info/>

電磁的方法(インターネット等)による議決権行使のお手続きについて

1. インターネットをご利用される皆様へ



同封の議決権行使書用紙に記載された「ログインQRコード」を読み取りいただくことにより、スマートフォン用議決権行使ウェブサイトから議決権を行使できます。詳しくは、6ページ及び同封のリーフレットをご覧ください。



パソコンからの議決権行使は、当社の指定する議決権行使サイト(<https://www.web54.net>)をご利用いただくことにより行うことができます。上記アドレスにアクセスいただき、同封の議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」及び「パスワード」をご利用になり、画面の案内に従って賛否をご入力ください。
また、「株主総会ポータル®」(<https://www.soukai-portal.net>)をご利用いただくことも可能です。詳しくは、6ページをご覧ください。



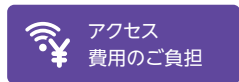
インターネットによる議決権行使は、株主総会参考書類をご検討いただき、**2026年6月26日(金曜日)午後5時まで**に行われますようお願いいたします。



インターネットと議決権行使書用紙の両方で議決権行使をされた場合は、インターネットによるものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。



インターネットにより複数回、議決権行使をされた場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。



議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用は、株主様のご負担となりますのでご了承ください。

2. 機関投資家の皆様へ

管理信託銀行等の名義株主様(常任代理人様を含みます。)につきましては、議決権行使プラットフォームのご利用を事前に申し込まれた場合には、当社の株主総会における電磁的方法による議決権行使の方法として、当該プラットフォームをご利用いただくことができます。



株主総会ポータル[®]での議決権行使方法のご案内

インターネット行使期限
2026年6月26日(金)午後5時まで

スマートフォン等による議決権行使方法



議決権行使書用紙に記載のQRコード[®]を読み取ります。

*QRコードは、株式会社デンソーウェブの登録商標です。



株主総会ポータル[®]トップ画面から「議決権行使へ」ボタンをタップします。



スマート行使[®]トップ画面が表示されます。以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

PC等による議決権行使方法

以下のURLより議決権行使書用紙に記載のログインID・パスワードをご入力のうえアクセスしてください。ログイン以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

[株主総会ポータル[®]URL] <https://www.soukai-portal.net>

事前質問受付のご案内 [事前質問受付期限] 2026年6月17日(水)午後5時まで

本株主総会においては、株主総会ポータル[®]を通じて、株主様より議案に関するご質問を事前に承ります。上記の議決権行使方法と同様に、株主総会ポータル[®]にアクセスいただき、トップ画面から「事前質問へ」ボタンをタップ/クリックします。「事前質問のご入力」画面が表示されますので、以降は画面の案内に従ってご質問をご入力ください。

※いただいたご質問のうち、株主の皆様のご関心の高い事項につきましては、株主総会当日に取り上げさせていただく場合がございます。

※ご質問すべてに回答することをお約束するものではありません。また、個別の対応はいたしかねますのでご了承ください。

ご注意事項

- 一度議決権を行使した後で行使内容を変更される場合、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」「パスワード」をご入力いただく必要があります。
- インターネットと書面により重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使を有効なものとしたします。また、インターネットによって複数回議決権を行使された場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。

[お問い合わせ]

三井住友信託銀行
証券代行ウェブサポート 専用ダイヤル

0120-652-031 受付時間
9:00~21:00

ぜひQ&Aも
ご確認ください。



株主総会参考書類

議案及び参考事項

第1号議案 剰余金の処分の件

当社は、ROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）の向上を念頭において、中期的な連結利益水準をベースに、研究開発・販売投資・設備投資などの成長投資を行うとともに、株主の皆様への積極的な還元を行います。株主還元は、継続的かつ安定的な配当を基本としますが、将来の成長投資のための適正な内部留保とのバランスを考慮しながら、資本効率の向上を目的とした機動的な株主還元も適宜、実施してまいります。

剰余金の処分につきましては、上記の方針及び財務状況等を勘案して、以下のとおりとさせていただきますと存じます。

期末配当に関する事項

1. 配当財産の種類

金銭といたします。

2. 株主に対する配当財産の割当てに関する事項及びその総額

当社普通株式1株につき 13円

配当総額 5,718,660,428円

これにより、中間配当（1株につき13円）を加えた年間配当金は、1株につき26円となります。

3. 剰余金の配当が効力を生じる日

2026年6月30日

第2号議案 取締役8名選任の件

本株主総会終結の時をもって取締役8名全員が任期満了となりますので、取締役8名の選任をお願いするものであります。

取締役候補者は、次のとおりであります。

候補者一覧

候補者番号	氏名	現在の地位及び担当	当事業年度の取締役会出席率	当事業年度の委員会出席率	取締役に選任された場合の委員会委員への就任予定
1	再任 <small>なか た たく や</small> 中田 卓也	取締役会長 指名委員	100% 13回中13回	指名委員会 100% (4回中4回) 報酬委員会 100% (2回中2回)	指名委員
2	再任 <small>やま うちら あつし</small> 山浦 敦	取締役 代表執行役社長	100% (13回中13回)	—	—
3	再任 <small>しの はら ひろ みち</small> 篠原 弘道 <small>社外取締役 独立役員</small>	社外取締役 指名委員(委員長) 報酬委員	100% (13回中13回)	指名委員会 100% (4回中4回) 報酬委員会 100% (4回中4回)	指名委員(委員長) 報酬委員
4	再任 <small>よし ざわ なお こ</small> 吉澤 尚子 <small>社外取締役 独立役員</small>	社外取締役 監査委員	100% (13回中13回)	監査委員会 100% (17回中17回)	監査委員
5	再任 <small>え ばた な ほ</small> 江幡 奈歩 <small>社外取締役 独立役員</small>	社外取締役 監査委員	100% (13回中13回)	監査委員会 100% (17回中17回)	監査委員
6	再任 <small>い とう しゅう じ</small> 伊藤 秀二 <small>社外取締役 独立役員</small>	社外取締役 指名委員 報酬委員	100% (11回中11回)	指名委員会100% (4回中4回) 報酬委員会100% (2回中2回)	指名委員 報酬委員(委員長)
7	再任 <small>の がみ さい もん</small> 野上 宰門 <small>社外取締役 独立役員</small>	社外取締役 監査委員(委員長)	100% (11回中11回)	監査委員会 100% (14回中14回)	監査委員(委員長)
8	新任 <small>Kerrie Waring</small> ケリー・ワリング <small>社外取締役 独立役員</small>	—	—	—	指名委員 報酬委員

**■略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況**

- 1981年 4月 当社入社
- 2005年 10月 同 PA・DMI事業部長
- 2006年 6月 同 執行役員
- 2009年 6月 同 取締役 執行役員
- 2010年 4月 ヤマハコーポレーションオブアメリカ取締役社長
- 2010年 6月 当社上席執行役員
- 2013年 6月 同 代表取締役社長
- 2014年 3月 ヤマハ発動機株式会社社外取締役
- 2015年 6月 一般財団法人ヤマハ音楽振興会理事長(現)
- 2017年 6月 当社取締役 代表執行役社長
- 2024年 4月 同 取締役会長(現)
- 2025年 6月 株式会社ニコン社外取締役(現)
- 2026年 3月 株式会社資生堂社外取締役(現)

■所有する当社株式の数

326,100株

■取締役在任年数

14年間(本総会終結時)

■取締役会への出席状況

13回中13回(100%)

■委員会への出席状況

指名委員会4回中4回(100%)

報酬委員会2回中2回(100%)

■取締役候補者とした理由及び期待される役割

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等、事業における豊富な経験と実績並びに幅広い見識を有しております。

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牽引してきました。また、指名委員会等設置会社への移行等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・見識等より取締役会の更なる監督機能の強化を期待できることから取締役候補としております。

**■略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況**

- 1992年 4月 当社入社
- 2015年 4月 同 音響開発統括部音響技術開発部長
- 2016年10月 同 楽器開発統括部電子楽器開発部長
- 2019年 4月 同 楽器事業本部電子楽器事業部長
- 2021年 4月 同 執行役員
- 2022年 4月 同 執行役 楽器事業本部長
- 2023年 4月 同 執行役 楽器・音響営業本部副本部長 兼
ヤマハ楽器音響(中国)投資有限公司総経理
- 2024年 4月 当社代表執行役社長
- 2024年 6月 同 取締役 代表執行役社長(現)
- 2025年 6月 一般財団法人ヤマハ音楽振興会理事(現)

■所有する当社株式の数

126,752株

■取締役在任年数

2年(本総会終結時)

■取締役会への出席状況

13回中13回(100%)

■委員会への出席状況

—

■取締役候補者とした理由及び期待される役割

これまで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等、事業における豊富な経験と実績並びに幅広い見識を有しております。

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牽引しております。

これらの実績・見識等より取締役会の更なる監督機能の強化を期待できることから取締役候補としております。

候補者
番号

3

しの はら ひろ みち
篠原 弘道

(1954年3月15日生)

再任

社外取締役

独立役員



■略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

- 1978年 4月 日本電信電話公社入社
- 2003年 6月 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 6月 同 情報流通基盤総合研究所長
- 2009年 6月 同 取締役 研究企画部門長
- 2012年 6月 同 常務取締役 研究企画部門長
- 2014年 6月 同 代表取締役副社長 研究企画部門長
- 2018年 6月 同 取締役会長
- 2021年 6月 当社社外取締役(現)
- 2023年 6月 株式会社みずほフィナンシャルグループ社外取締役(現)

■所有する当社株式の数

4,800株

■取締役在任年数

5年間(本総会終結時)

■取締役会への出席状況

13回中13回(100%)

■委員会への出席状況

指名委員会4回中4回(100%)

報酬委員会4回中4回(100%)

■取締役候補者とした理由及び期待される役割

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等、経営者としての豊富な経験と実績並びに幅広い見識とともに、通信システム、エレクトロニクス等に関する幅広く深い知見を有しております。

2021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・見識等に基づき、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敢な意思決定の後押しを行ってまいりました。

これらの実績・見識等より取締役会の更なる監督機能の強化を期待できることから取締役候補としております。

■独立性について

当社は、篠原弘道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おります。



■略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

- 1988年 8月 富士通株式会社入社
- 2009年 9月 同 モバイルフォン事業本部統括部長
- 2011年10月 米国富士通研究所グローバル開発センター長
- 2016年 4月 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 4月 同 執行役員 AI基盤事業本部長
- 2018年 4月 同 執行役員常務 デジタルサービス部門副部門長
- 2018年 9月 同 執行役員常務 兼 FUJITSU Intelligence Technology Ltd. CEO
- 2019年11月 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10月 株式会社ナレッジピース取締役(現)
- 2021年 5月 株式会社ニトリホールディングス社外取締役(現)
- 2021年 6月 当社社外取締役(現)

■所有する当社株式の数

0株

■取締役在任年数

5年間(本総会終結時)

■取締役会への出席状況

13回中13回(100%)

■委員会への出席状況

監査委員会17回中17回(100%)

■取締役候補者とした理由及び期待される役割

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等、経営者としての豊富な経験と実績並びに幅広い見識とともに、デジタル、AI技術等に関する高い専門性を有しております。2021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・見識等に基づき、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きました。これらの実績・見識等より取締役会の更なる監督機能の強化を期待できることから取締役候補としております。

■独立性について

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。

当社は、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、同取引所に届け出ております。

**■略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況**

- 2000年10月 弁護士登録 阿部・井窪・片山法律事務所入所
- 2004年 7月 特許庁総務部総務課制度改正審議室法制専門官
- 2008年 1月 阿部・井窪・片山法律事務所パートナー(現)
- 2020年12月 株式会社アビスト社外取締役(監査等委員)(現)
- 2022年11月 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)
- 2022年12月 株式会社Brave group社外監査役
- 2023年 6月 当社社外取締役(現)
- 2025年 6月 テクマトリックス株式会社社外取締役(監査等委員)(現)
- 2025年12月 株式会社Brave group社外取締役(監査等委員)(現)

■所有する当社株式の数

0株

■取締役在任年数

3年間(本総会終結時)

■取締役会への出席状況

13回中13回(100%)

■委員会への出席状況

監査委員会17回中17回(100%)

■取締役候補者とした理由及び期待される役割

弁護士として国内及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等、高い専門性や豊富な経験と実績並びに幅広い見識を有しております。

2023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・見識等に基づき、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まいりました。

これらの実績・見識等より取締役会の更なる監督機能の強化を期待できることから取締役候補としております。

■独立性について

当社と江幡奈歩氏がパートナーを務める阿部・井窪・片山法律事務所との間に取引関係はありません。

当社は、江幡奈歩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おります。

(注) 江幡奈歩氏の戸籍上の氏名は、貴田奈歩です。

**■略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況**

- 1979年 3月 カルビー株式会社入社
2001年 7月 同 執行役員 東日本カンパニーCOO
2004年 6月 同 取締役執行役員 ジャがりカンパニーCOO
2006年 6月 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 6月 同 代表取締役社長・COO
2018年 6月 同 代表取締役社長・CEO
2023年 4月 同 取締役
2024年 6月 東北電力株式会社社外取締役(現)
2025年 6月 当社社外取締役(現)

■所有する当社株式の数

3,000株

■取締役在任年数

1年間(本総会終結時)

■取締役会への出席状況

11回中11回(100%)

■委員会への出席状況

指名委員会4回中4回(100%)

報酬委員会2回中2回(100%)

■取締役候補者とした理由及び期待される役割

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等、経営者としての豊富な経験と実績並びに幅広い見識とともに、マーケティングに関する深い知見を有しております。

2025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・見識等に基づき、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敢な意思決定の後押しを行ってまいります。

これらの実績・見識等より取締役会の更なる監督機能の強化を期待できることから取締役候補としております。

■独立性について

当社は、伊藤秀二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おります。

**■略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況**

- 1984年 4月 日本精工株式会社入社
- 2011年 6月 同 執行役 産業機械事業本部副本部長
- 2013年 6月 同 取締役 執行役常務 経営企画本部長
- 2015年 6月 同 取締役 代表執行役専務 コーポレート経営本部長
- 2017年 6月 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 4月 同 取締役 代表執行役副社長・CFO
- 2023年 4月 同 取締役
- 2024年 6月 安田倉庫株式会社社外取締役(現)
- 2025年 6月 当社社外取締役(現)
- 2025年 6月 野村不動産ホールディングス株式会社社外取締役(現)

■所有する当社株式の数

600株

■取締役在任年数

1年間(本総会終結時)

■取締役会への出席状況

11回中11回(100%)

■委員会への出席状況

監査委員会14回中14回(100%)

■取締役候補者とした理由及び期待される役割

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等、経営者としての豊富な経験と実績並びに幅広い見識とともに、経営企画、財務に関する深い知見を有しております。

2025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・見識等に基づき、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まいります。

これらの実績・見識等より取締役会の更なる監督機能の強化を期待できることから取締役候補としております。

■独立性について

当社は、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、同取引所に届け出ております。

**■略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況**

- 2008年 2月 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 1月 同 最高経営責任者
- 2017年 1月 金融庁 有識者会合メンバー
- 2024年12月 英国 勅許ガバナンス協会 グローバル事務総長(現)

■所有する当社株式の数

0株

■取締役在任年数

—

■取締役会への出席状況

—

■取締役候補者とした理由及び期待される役割

ガバナンスの専門家として、国内及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テュー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並びに幅広い見識を有しております。

これらの実績・見識等より取締役会の更なる監督機能の強化を期待できることから取締役候補としております。

■独立性について

当社は、ケリー・ワリング氏が取締役として選任された場合、同氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として、同取引所に届け出る予定です。

(注)ケリー・ワリング氏の法律上の氏名は、ケリー・ルイズ・スティーブンソンです。

(注) 1. 取締役候補者と当社との間の特別の利害関係

取締役候補者のうち、当社との間に特別の利害関係を有する者は以下のとおりであります。

- ① 中田卓也氏は、一般財団法人ヤマハ音楽振興会の理事長を兼職し、当社は同財団法人と業務受託取引等があります。
- ② 山浦敦氏は、一般財団法人ヤマハ音楽振興会の理事を兼職し、当社は同財団法人と業務受託取引等があります。
- ③ 篠原弘道氏は、株式会社みずほフィナンシャルグループの社外取締役を兼職し、同社の子会社である株式会社みずほ銀行は、当社の取引金融機関です。

2. 責任限定契約の内容の概要

当社は、篠原弘道、吉澤尚子、江幡奈歩、伊藤秀二及び野上宰門の各氏と会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、法令で定める最低限度額となっております。各氏の再任が承認された場合、当社は各氏との間の上記責任限定契約を継続する予定であります。ケリー・ワリング氏が取締役に選任された場合、当社は同氏と会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結し、当該契約に基づく賠償責任限度額は、法令で定める最低限度額とする予定であります。

3. 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、取締役を含む当社役員等を被保険者として会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。役員等が株主や第三者等から損害賠償請求を提起された場合において負担することとなる損害賠償金・争訟費用等の損害を当該保険契約により補填することとしており、各取締役候補者は当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、当該保険契約の次回更新時には同程度の内容での更新を予定しております。

当社の独立役員指定基準

1. 当社は、次の各号に該当する者を原則として独立役員に指定いたしません。また、独立役員に指定した後、次の各号に該当する者となった場合、独立役員の指定を解除いたします。

- ① 会社法で定める社外取締役の資格要件を満たさない者
- ② 当社グループを主要な取引先とする者もしくはその業務執行者又は当社グループの主要な取引先もしくはその業務執行者
「主要な取引先」とは、年間取引総額が、直近過去3年間のいずれかの事業年度において、当社グループが、当該取引先グループから対価を受け取る場合は当社の連結売上高の2%を超え、当該取引先グループに対価の支払をする場合は当該取引先の連結売上高の2%を超える取引先グループ並びに取引銀行上位5行をいいます。
- ③ 当社の主要株主である者もしくはその業務執行者、あるいは当社が主要株主となる会社の取締役又は監査役
「主要株主」とは、発行済株式総数の10%を超えて株式・持分を保有する者をいいます。
- ④ 当社グループとの間で、取締役、監査役の相互派遣の関係にある者
- ⑤ 当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家(当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいいます。)
「多額の金銭その他の財産」とは、当社グループの支払額(非金銭対価の場合は、支払時の時価評価額)が、直近過去3年間のいずれかの事業年度において1千万円を超える支払のある場合をいいます。

⑥次のa～cのいずれかに該当する者の近親者(二親等以内の親族)

- a ②～④に掲げる者
- b 当社又はその子会社の業務執行者
- c 取締役を選任された直近の株主総会終結時において前bに該当していた者

2.②～⑥に該当する場合であっても、実質的に、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと明らかに判断できる場合には、その理由を付して独立役員に指定し、あるいは指定の解除をしないことができます。

取締役会の構成

取締役会は、必要な識見、高い倫理観、公正さ、誠実さを有し、専門知識や経験等において多様な取締役で構成されるものいたします。取締役会の議長は、非業務執行の取締役会長が務め、取締役会の監督機能を高めています。取締役の人数は、取締役会の機能が効果的・効率的に発揮できる人数といたします。また、透明性、客観性の高い監督機能を発揮するため、取締役会の相当割合を独立社外取締役といたします。

取締役等の指名・選任

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・実績等の人材要件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いたします。

指名、監査及び報酬委員会の委員及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、取締役に提出する選定議案の内容を決定いたします。なお、監査委員会委員及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います。

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・実績等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いたします。

取締役候補者が有している専門性

取締役候補者		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
なか た たく や 中田 卓也		●			●	●	●	●
やま うち あつし 山浦 敦		●			●	●		●
しの ほん ひろ みち 篠原 弘道	社外	●			●	●		●
よし ざわ なお こ 吉澤 尚子	社外	●			●	●		●
え ぼた な ほ 江幡 奈歩	社外		●					●
い とつ しゅう じ 伊藤 秀二	社外	●				●	●	●
の がみ ざい もん 野上 宰門	社外	●	●	●				●
Kerrie Waring ケリー・ワリング	社外	●	●					●

以上

1. 企業集団の現況に関する事項

(1) 事業の経過及びその成果

全般的事業の状況

当連結会計年度における経営環境を振り返りますと、欧州市場での消費や投資減速、米国の追加関税、中国経済の停滞、地政学リスクの高まりや世界的な物価上昇など、経済・市場環境は厳しく、中期経営計画策定時の想定を大きく超える変化も生じ、当社グループを取り巻く事業環境は、今後も一層その不透明さが増していくものと認識しています。このような環境の中、当社グループは、2025年5月に中期経営計画「Rebuild & Evolve」を発表し、低下した競争力・収益性を早期に回復させ、当社の強みとなる領域に積極的に投資することで再び成長軌道を描く3年間と位置づけ、3つの戦略方針「強固な事業基盤の再構築」、「未来を創る挑戦」、「経営基盤の強化」を掲げて各施策を進めてきました。

財務目標については、売上収益は主要市場の消費減速、プロフェッショナル音響機器におけるコロナ後の高需要一巡などにより、円安の追い風を受けながらも前年並みにとどまりました。事業利益は米国の追加関税、部品・原材料費、人件費、物流費等のコスト上昇が重なり、課題事業の構造改革や価格の適正化を進めるも、当初の目標を下回りました。また、重点戦略の達成度合いを測るKPIについては、「戦略投資額」と「セグメント別ROIC」を除き、目標に向け概ね順調に進捗しました。

各戦略方針について、具体的な取り組みの進捗を説明いたします。

【強固な事業基盤の再構築】

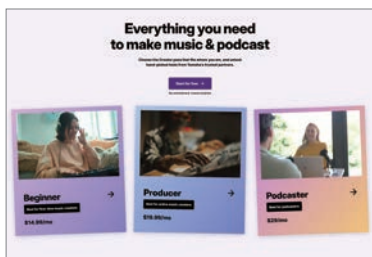
中期経営計画初年度は「Rebuild」(強固な事業基盤の再構築)に注力しました。特に、収益性が低下しているピアノ、ギター、ホームオーディオ、国内楽器事業について、今中期経営計画期間内での抜本的な収益性改善を最優先事項として取り組んできました。ピアノ事業では、生産拠点を再編による収益性改善は計画通りに進捗していますが、欧州、中国

を中心とした主要市場で需要回復が遅れており、市場在庫を適切にコントロールしながら、品質維持とコスト低減を両立させる取り組みをさらに進め、事業全体の利益率の向上を実現します。ギター事業では、固定費の削減、製造工程の効率化、高付加価値商品の拡充等が順調に進捗し、計画を前倒しして収益性を改善することができました。ホームオーディオ事業では、販売地域の絞り込み及び趣味層を対象にした中高級製品への絞り込みと、外部委託生産拡大による開発・製造固定費削減を進めました。国内楽器事業については、価格の適正化、商品ラインアップの見直し、店舗・教室の統廃合を進めているものの、市場自体の冷え込みもあり、目標に対する進捗には遅れが生じておりますが、目標達成を最重点課題の一つとして取り組みを強化していきます。

【未来を創る挑戦】

音・音楽の楽しみ方を広げる体験価値の提供を通じて、事業ドメインの拡大に取り組んでいます。ミュージックコネクト事業(学び・表現・人のつながり創出)では、Yamaha Music School Onlineや楽器演奏をより楽しむためのスマートフォン用アプリなどのコンテンツを拡充しました。また、Yamaha Music IDを活用した多様な製品・サービスから顧客に最適なコンテンツを提供するメンバーシッププログラムの運用を欧州より開始しました。新規事業開発戦略については、2025年4月より新規事業開発部を新設し、「楽器・音響機器メーカー」の枠を超えた事業領域へ拡大していくためのブランドデザインと事業開発のメカニズム構築を進めています。米国シリコンバレーのYamaha Music Innovations, LLCによる事業開発戦略については、アフリカで1億人以上の利用者がいる音楽配信プラットフォームAudiomack社との協業や、音楽キャリア支援プラットフォームを運営する米国スタートアップ企業Groover社との協業など、立ち上げから2年という短い期間でスタートアップ12社との協業、7件の投資を実施しました。2026年3月には、ヤマハ及びパートナー企業の幅広いサービスをワンストップで提供し、より快適かつ効果的な音楽制作を実現するサブスクリプションサービス「Yamaha Creator Pass」を立ち上げました。このように外部リソースを活用したスピード感ある事業開発を進めてい

す。また、オープンイノベーションの仕組みの一つとして、「未来を創る挑戦を、世界中のイノベーターと共に」という狙いのもと、グローバルビジネスコンテスト「TRANSPOSE Innovation Challenge」を開催しました。63か国から300件を超える優れたビジネスアイデアが寄せられ、「音・音楽とテクノロジーによる社会課題解決」に大きなポテンシャルがあることを確信しました。このような様々な挑戦的な取り組みの中で、成長領域には積極的に投資し、10年後の新たな成長領域となる事業を育てていきます。



クリエイター向けの
新たな統合型
プラットフォーム
[Yamaha Creator Pass]

【経営基盤の強化】

資本・資産効率向上については、課題事業のターンアラウンドに向けた迅速な取り組み、そして成長事業への積極的な投資が行われるよう事業ポートフォリオマネジメントの仕組みを整備し、定期的な事業評価を進めています。その一つとして、2026年2月にゴルフ用品事業の終了を発表しました。今後も新陳代謝を高め、経営資源を成長分野に集中していきます。また、遊休不動産の処分や政策保有株式の縮減による資産の圧縮も進めました。人的資本の強化については、「組織力の強化と個の成長」の実現に向け、事業・部門戦略に沿った人材の獲得・育成等を行うための人事組織・体制の強化、公募制度や学びの機会創出、勤務体系の柔軟化など人事共通基盤・制度の整備も同時に進めました。グループガバナンスについては、執行スピードと実効性を両立させるべく、適切性・有効性を十分に考慮した上で現場に権限を移し、細部の手順を定めた規程は柔軟な運用が可能なガイドラインに移行するなど、現場の自律的かつスピーディな行動を促す改善を進めました。また、監査・モニタリングにおいてはリスクアプローチを一層進め、リスク低減

の実効性は担保しつつ、監査・モニタリングの対象を削減することで、本社・グループ子会社の業務負荷軽減も進めました。コーポレートガバナンスについては、取締役会での中長期戦略および、事業ポートフォリオ議論を充実させ、実効性向上と監督機能のさらなる強化を進めました。

【サステナビリティを価値の源泉に】

社会課題の解決に向けても様々な取り組みを進めました。「おとの森」プロジェクトでは、タンザニアにおけるアフリカンブラックウッドの植林に加え、インドでのローズウッド資源保全のプロジェクトが本格化しました。スクールプロジェクトでも、インド、フィリピン、エジプトでパイロット展開の準備が進み、累計で500万人以上の子どもたちに楽器を使った音楽教育の機会を届けることができました。他にも、音楽を通じて人と人がつながる場を創るCommunity Building with Music、演奏することを諦めかけた人を技術で支えるVXDなど、ヤマハならではの価値提供を続けています。これらの取り組みは、当社がどのような企業でありたいのかを社会に示すとともに、中長期の企業価値向上にもつながる極めて重要なものであり、今後も着実な施策実行と情報発信を進めていきます。



“声でバスタラムを操る”システム
[VXD]を試奏するRADWIMPSの
ドラマー山口智史さん

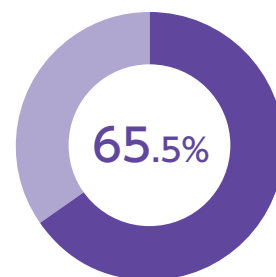
当連結会計年度の売上収益は、中国でのピアノの販売減や、業務用音響機器の高需要一巡が影響したものの、北米を中心としたギターの販売増や全地域での電子楽器の販売増などにより、前期に対して33億円(0.7%)増加の4,653億円となりました。事業利益は、米国追加関税の影響や調達コストの上昇に加え、モデルミックスの変動等もあり、前期に対し48億円(13.2%)減少の319億円となりました。また、親会社の所有者に帰属する当期利益は、ゴルフ用品事業の終了に伴う構造改革費用20億円を計上したものの、前期にピアノ生産設備の減損損失等、構造改革費用143億円を計上した影響により104億円(77.7%)増加の237億円となりました。

楽器事業

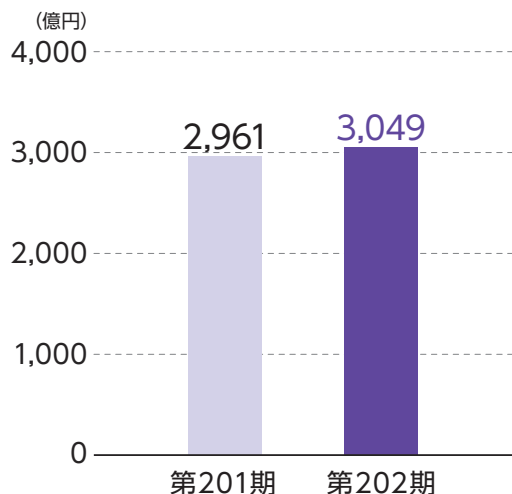
アコースティックピアノは、第4四半期では対前年で販売増に転じたものの、通期では減収となりました。電子楽器は、デジタルピアノの需要増に加え、ポータブルキーボードがその他の地域で販売を伸ばし増収となりました。管弦打楽器は、国内と欧州の管楽器販売が好調で増収となりました。ギターは、北米でアコースティックギターとLine6の販売が増加し増収となりました。

以上により、当事業の売上収益は、前期に対し88億24百万円(3.0%)増加の3,049億24百万円となりました。事業利益は、8億50百万円(3.9%)減少の212億18百万円となりました。

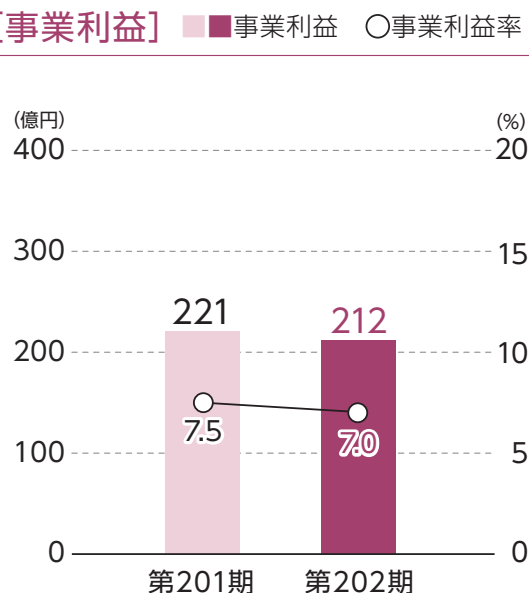
[売上収益構成比率]



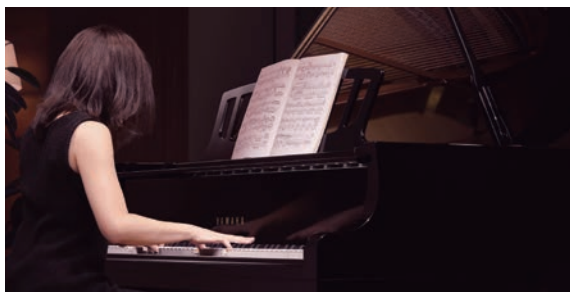
[売上収益]



[事業利益]



[第202期の主な新商品・サービス]



■ グランドピアノ C3X/C2X espresso

「espresso (表情豊かに)」の名の通り楽器の表現力を追求。2022年発売のCFX開発で培った技術を踏襲し5年ぶりに刷新。新設計と熟練職人の作り込みにより、立体的な響きと伸びやかな音、繊細な弾き心地を実現。家庭に置きやすいサイズ展開やサイレントピアノのオプションもラインアップ。



■ エレクトーン STAGEA ELN-03シリーズ

12年ぶりの刷新。新インターフェースと音色や表現を自在に変化させられるライブエクスプレッションコントロールなどの新機能を搭載し、演奏者一人ひとりの感性に寄り添い、多彩な表現と創造性、演奏スタイルの広がりを実現。



■ Line6 アンプ/エフェクト・プロセッサー Helix Stadium

Helixシリーズの中核となる最新プロセッサーを発売。最先端のモデリング技術と処理能力を搭載し、従来モデルから表現力と操作性を大きく進化させ、高品位サウンドと直感的な操作性とを両立。様々な仕様をアップグレードし、ライブやスタジオで現代のプロが求めるあらゆる機能を実装。



■ YAMAHA MUSIC SCHOOL ONLINE

ヤマハ認定講師による個別レッスンをオンラインで提供する音楽教育サービス。時間や場所に制約されない学習環境により、演奏体験の質向上と新規顧客層の獲得を実現し、音楽教育事業の持続的な価値拡張に貢献。

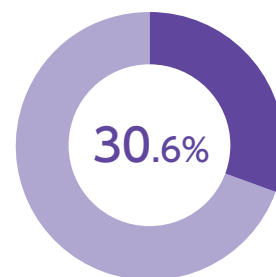
音響機器事業

コンシューマー音響機器は、ホームオーディオの縮小により減収となりました。プロフェッショナル音響機器は、前期の欧州を中心とした業務用音響機器の高需要が一巡したことにより減収となりました。モビリティ音響機器は、国内で販売を伸ばしたものの中国での販売減により減収となりました。

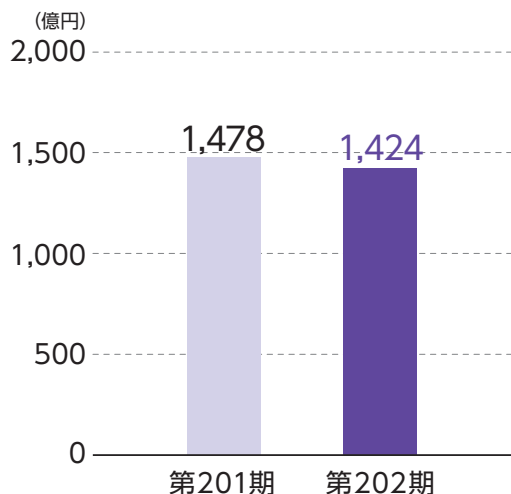
以上により、当事業の売上収益は、前期に対し53億20百万円(3.6%)減少の1,424億44百万円となりました。事業利益は、35億86百万円(25.0%)減少の107億74百万円となりました。

(注) 2026年3月期より、「電子デバイス事業」の名称を「モビリティ音響機器事業」に変更し、「その他の事業」セグメントから「音響機器事業」セグメントに組み替えています。これに合わせて前年同期比増減も過年度の数値を組み替えたうえで算出しています。

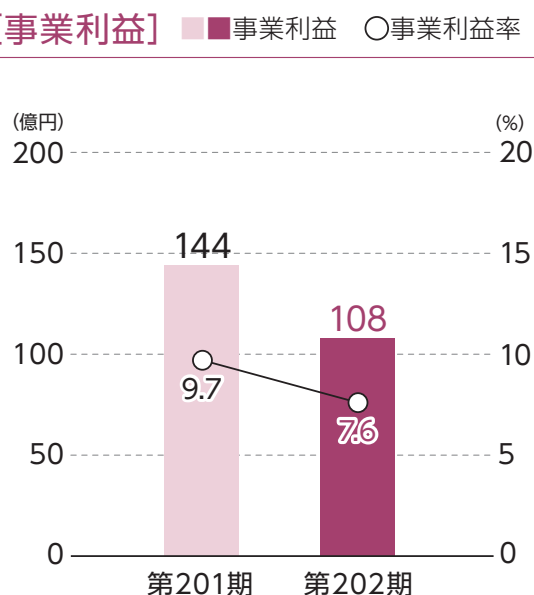
[売上収益構成比率]



[売上収益]



[事業利益]



[第202期の主な新商品・サービス]



■ 遠隔会議ソリューション ADECIA (ソフトウェアアップデート実施)

音の課題を解決する遠隔会議ソリューション。本アップデートでは、音声処理技術と自動化により、会議の音と運用を改善。新たに対応した「自動ボイスリフト機能」により、広い会議室でも話者の声が均一に聞こえる環境を実現。設計・セットアップの自動化で導入や運用の負担を軽減し、企業の生産性向上に貢献。



■ デジタルミキサー DM3シリーズ (ソフトウェアアップデート実施)

コンパクトな筐体に高品位な音響処理と直感的な操作性を備えたデジタルミキサーDM3シリーズ。本アップデートでは、ローランド株式会社のビデオ・スイッチャー「V-80HD」「V-160HD」との機能連携に対応。シーンメモリー呼び出しやフェーダー操作の相互連携により、音響と映像の一体的な制御環境を実現。これにより、複雑なオペレーションの簡素化と省力化に貢献。



■ ネットワーク機器L2/L3スイッチ SWX2320/SWX3220シリーズ

放送局やデータセンターなど映像・音声を扱うプロフェッショナル用途向けネットワークスイッチ。放送設備のIP化や大容量リアルタイム伝送を支え、24時間止められない現場で高い信頼性を発揮。2025年の実証でマルチベンダー環境の安定稼働を実証し、放送市場で信頼性を訴求。



■ 車載音響トヨタ自動車 bZ3X搭載

次世代電動車に向けた高品位車載音響システムを提供。車室内の音響特性に最適化したチューニング技術により走行環境に左右されないクリアで臨場感のあるサウンドを実現。静粛性の高いEV特性を最大限に活かし移動空間の価値向上に貢献。

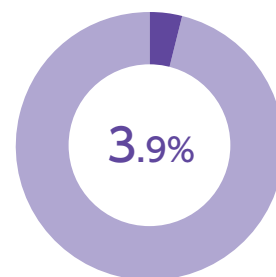
その他の事業

自動車用内装部品とFA機器は増収、ゴルフ用品は減収となりました。

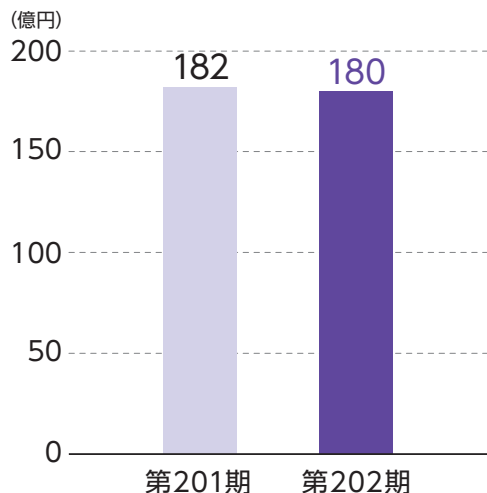
以上により、当事業の売上収益は、前期に対し2億53百万円(1.4%)減少の179億60百万円となりました。事業利益は、4億4百万円減少の1億13百万円の損失(前期は2億91百万円の利益)となりました。

(注) 2026年3月期より、「電子デバイス事業」の名称を「モビリティ音響機器事業」に変更し、「その他の事業」セグメントから「音響機器事業」セグメントに組み替えています。これに合わせて前年同期比増減も過年度の数値を組み替えたうえで算出しています。

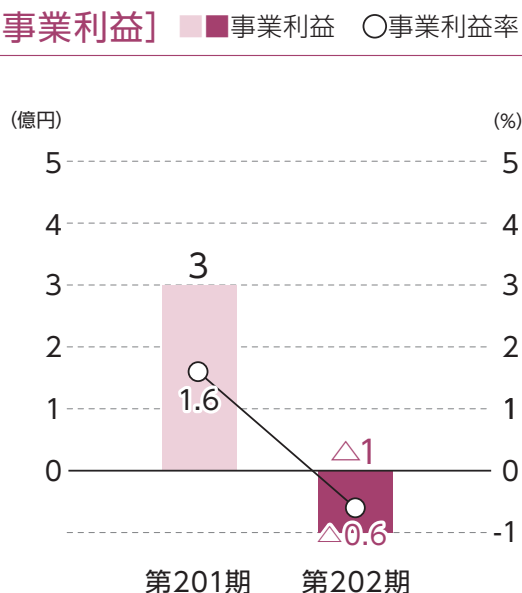
[売上収益構成比率]



[売上収益]



[事業利益]



[第202期の主な新商品・サービス]



Lexus IS (2026年1月発売)

■ 車載内装加飾パネル 内外装の高級感と快適性を追求したラグジュアリー仕様“version L”のオーナメントパネルに採用

日本で古くから絵画の顔料として使用されていた真鍮を採用。漆黒の墨本空にオープンポアの木目柄を人工的に着色し浮かびあがらせ、ラグジュアリーなイメージを演出。

(2) 設備投資の状況

事業区分	投資額(百万円)	前期比増減率(%)	構成比率(%)
楽器事業	9,182	△37.1	63.8
音響機器事業	4,214	4.0	29.3
その他の事業	993	△23.5	6.9
合計	14,390	△27.9	100.0

(3) 資金調達状況

該当事項はありません。

(4) 対処すべき課題

当社は、2025年3月末で終了した「Make Waves 2.0」に続き、2025年4月からの3年間を対象とした新たな中期経営計画「Rebuild & Evolve」を策定しました。

【1】経営環境認識

前中期経営計画期間を通じて当社を取り巻く経営環境は、かつてないスピードで変化しております。

経済変動、物価高騰、為替リスク、地政学リスクといったマクロ環境の変化に加え、顧客の価値観やライフスタイルの多様化、購買行動のオンラインシフトが急速に進んでいます。また、技術革新、とりわけ生成AIの進化は、ビジネスのあり方を根本から変えつつあるといっても過言ではありません。

このような環境下において企業に求められるのは、現状維持ではありません。ダイナミックな変化を恐れず、迅速かつ柔軟に対応し、むしろ成長機会として積極的に活かしていく姿勢が必要です。音・音楽を軸にした当社ならではの新たな価値創造に挑戦するとともに、多様なライフスタイルや価値観に寄り添う体験価値を提供することで、事業機会拡大のチャンスになると認識しています。

▶ ダイナミックな環境変化は新たな成長機会を生み出すチャンス



【2】経営ビジョン

今後も変化する経営環境を見据え、当社グループが実現したい提供価値を改めて示した上で、中長期的に当社が目指す姿を新たな経営ビジョンとして打ち出します。

経営ビジョン（中長期的に目指す姿）

音・音楽の力で、人々の個性輝く未来を創る

～社会価値の共創を通じて企業価値を高める～

新たな経営ビジョンに込めた3つの意図は以下のとおりです。

一つ、ヤマハの強み、ヤマハラしさが十分に活きる「音・音楽」領域において、新たな価値創造の可能性を追求していくこと。

二つ、そのために、世界中の人々の自己表現、多様な個性の発揮を後押しする製品やサービスをたゆまず提供していくこと。

三つ、多様なステークホルダーと積極的に連携・協業し、社会課題の解決に資する新たな価値を、共に創り上げること。

当社はこれまで同様、音・音楽を原点に培った技術と感性で製品の本質的価値を磨き続けるとともに、そこに、より楽しい、よりクリエイティブな、あるいはより便利な体験価値を加えるための取り組みを強化し、隣接事業領域として拡大していきます。さらには、既存商品、既存事業の枠にとらわれない、社会課題解決につながる音・音楽の新たな可能性を追求し、事業ドメインを拡大していきます。

音・音楽の力で、人々の個性輝く未来を創る

社会価値の共創を通じて企業価値を高める

■ 音・音楽の力

ヤマハの強み、ヤマハラしさが十分に活きる「音・音楽」領域において新たな価値創造の可能性を追求する

音・音楽による
社会課題解決を
通じた
新価値創造



【新規事業】

人生や心に
豊かさを添える
新たな価値の提供

■ 人々の個性輝く未来

世界中の人々の自己表現、多様な個性の発揮を後押しする製品やサービスをたゆまず提供していく

音・音楽の
楽しみ方を広げる
体験価値



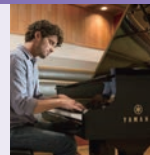
【隣接事業】

ハードとサービスの
連携による楽しさや
便利さの提供

■ 社会価値の共創

多様なステークホルダーと積極的に
連携・協業し、社会課題の解決に資する
新たな価値を共に創り上げる

技術×感性で磨く
製品の
本質的価値



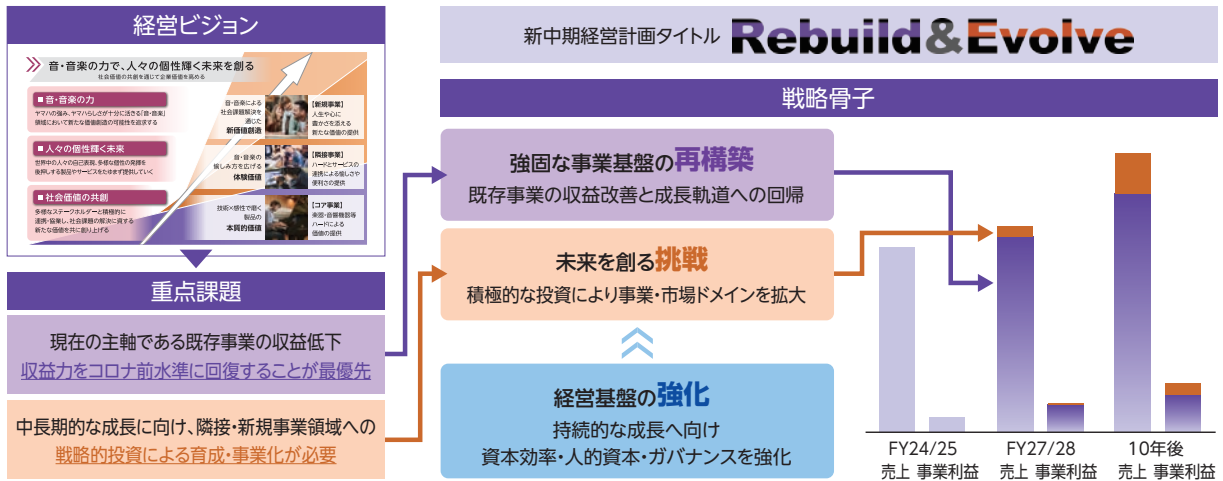
【コア事業】

楽器・音響機器等
ハードによる
価値の提供

[3] 重点課題と戦略骨子

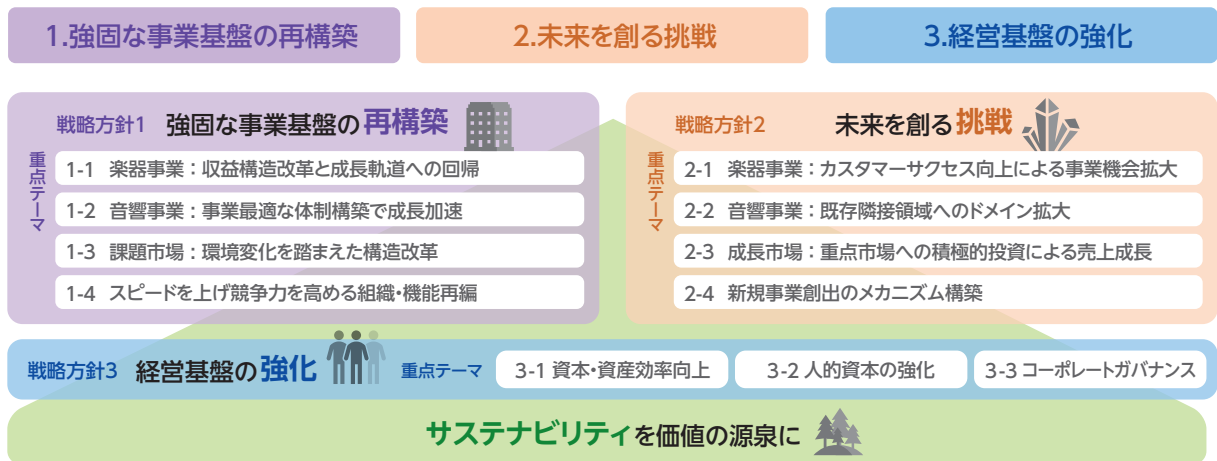
経営ビジョン、マテリアリティ、および前中期経営計画のレビューからいくつかの課題が明確となりました。一つは、最優先課題となりますが、低下した既存事業の収益力をコロナ前水準までに回復し、再び成長軌道に乗せることです。次に、中長期的な成長に向け、隣接・新規領域への戦略的投資による育成・事業化を行っていくことです。そして最後に、持続的な成長を支える安定した経営基盤を作るため、資本・資産効率、人的資本、ガバナンスを強化していくことです。当社は中期経営計画の3年間、明確となった課題へ全力で取り組みます。

新中期経営計画のタイトルは『Rebuild & Evolve』とし、“Rebuild”は再構築、“Evolve”は進化を意味し、特に「未来を創る挑戦」の“Evolve”は単なるドメインの拡大ではなく、ヤマハのビジネス全体に質的な変化をもたらすものにしていきたいという意図を込めました。



[4] 新中期経営計画「Rebuild & Evolve」

新中期経営計画では、3つの戦略方針を掲げ、事業軸、市場軸、そして全社それぞれの視点で取り組みを進めていきます。

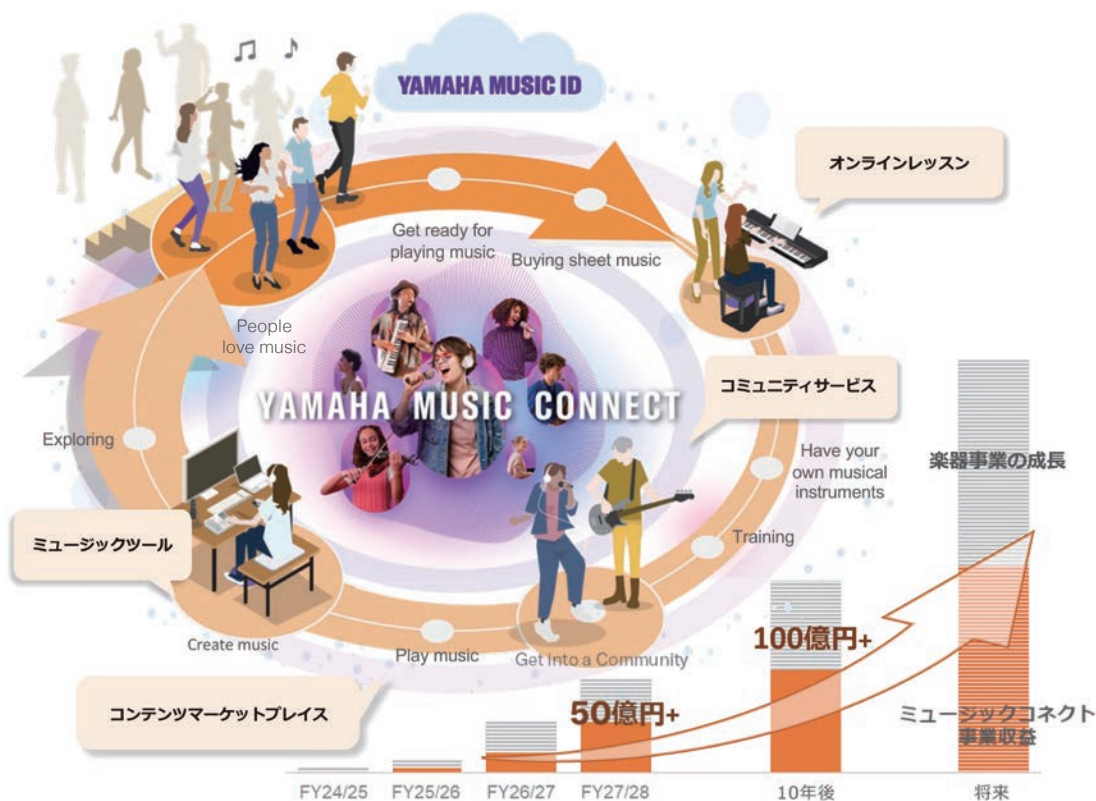


1. 強固な事業基盤の再構築 (Rebuild)

既存事業の在り方について抜本的な見直しを行い、事業環境に適応したあるべき姿に早期に作り替えていくことを目指します。過去数年、私たちは市場環境の急速な変化に対して十分な対応ができず、一部事業で収益性が低下しました。この反省を踏まえ、まず課題事業の収益構造を徹底的に見直します。楽器事業ではピアノ・ギター事業の構造改革と高付加価値製品の比重を高め収益性を改善するとともに、デジタルピアノ等のさらなる競争力強化で再び成長軌道に回帰することに取り組みます。音響事業では、顧客要求へのタイムリーな対応など、B2Bに必要な視点がこれまで十分に反映できていなかった反省をもとに、事業環境の変化に即応できる組織体制を整備し、収益性と販売力を強化します。

2. 未来を創る挑戦 (Evolve)

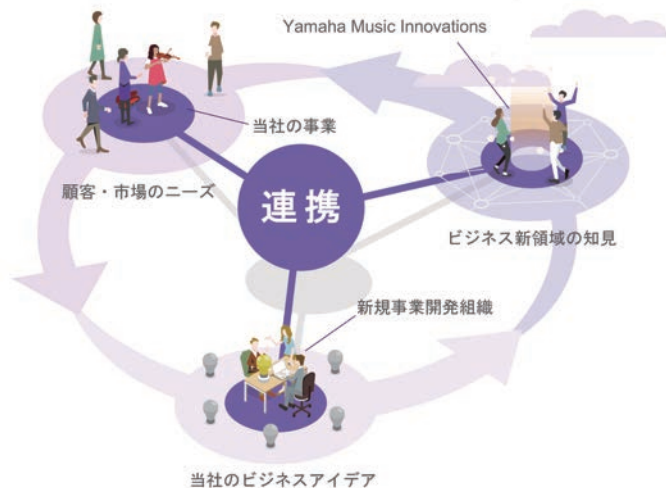
新たなドメインへ事業を拡大することを目指します。楽器事業では、製品そのものの価値提供にとどまらず、カスタマーサクセスを起点とした価値提供へのシフトに取り組みます。演奏体験の支援、そしてオンラインとオフラインを融合した新しい顧客体験の創出に取り組みます。



音響事業では、業界トップレベルの信号処理と音場調整の技術等、当社ならではの強みを活かしながら隣接領域へドメイン拡大を図ります。前中期経営計画期間から事業成長を進めてきた車載オーディオ領域に加え、エンタテインメント領域、商業施設・公共施設向けの新ソリューション提供など、市場・顧客の様々な要求に応える最適な音環境を提供し、多角的な成長機会を狙います。



また、インド・フィリピン等の成長市場や新たな成長事業への積極的な投資、および持続的な事業成長に向けた新規事業創出のメカニズム構築など中長期視点での未来を創る挑戦こそが、ヤマハの次なる飛躍を支えるエンジンになると信じています。



当社はサステナビリティを価値の源泉ととらえており、音・音楽の力、そして事業を通じて培ってきた技術と感性で社会課題の解決に貢献したいと考えています。重視したい視点は「人・社会・地球」の三つ。音楽で人のつながりを作ること、音による安心と安全を提供すること、そして音楽文化が持続可能であるように地球規模での資源循環を実現すること。このような取り組みを通じて音・音楽の新たな可能性を追求し、事業ドメインを拡大していきます。



3. 経営基盤の強化

持続的成長を実現するために経営基盤を強化します。資本・資産効率向上に向けて、投資とリターンバランスを重視し、企業価値の最大化を図ります。次に、人的資本の強化については、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進、グローバル人材育成、社員エンゲージメント向上に向けた施策を積極的に展開します。さらに、コーポレートガバナンスの強化を図り、より透明性・公正性の高い経営体制を確立します。

価値の源泉であるサステナビリティを常に意識しながら、これらの三つの戦略方針に沿った取り組みを進めていく、それが新中期経営計画における当社が目指す成長戦略です。

【5】経営目標

財務目標

売上成長率 (CAGR) **5%**

ROE **10%**

事業利益率 **13.5%**

総還元性向 **50%以上**

重点戦略の達成度合いを測るKPI

強固な事業基盤の再構築

既存事業規模拡大指標

セグメント別売上成長率 (CAGR)

楽器：**4%**
音響：**7%**

利益改善指標

セグメント別事業利益率

楽器：**14%**
音響：**12%**

未来を創る挑戦

ドメイン拡大指標

戦略投資額

600億円

Yamaha Music ID数

1,000万ID

インド+フィリピン成長率 (CAGR)

18%

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

経営基盤の強化

資本・資産効率指標

セグメント別ROIC (向上)

楽器：**+7%**
音響：**+3%**

人的資本強化指標

人的投資金額

1.5倍

管理職女性比率

24%

サステナビリティを価値の源泉に

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

※1.発泡スチロール(2022年度比) ※2.スコープ1+2(2017年度比) ※3.音楽を通じて人と人がつながる場を創出する活動

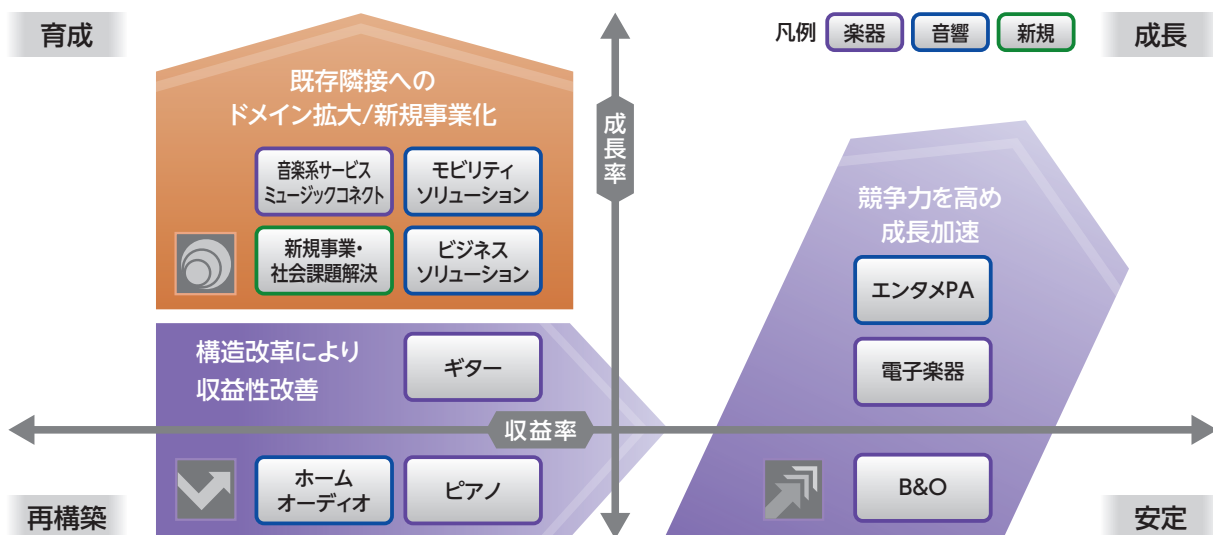
(注) 赤枠は、譲渡制限付株式報酬に関する非財務の業績指標とその目標値です。譲渡制限付株式報酬に関する業績指標は、財務指標(ROIC)、非財務指標、企業価値指標(TSR)で構成されておりますが、その詳細については、46ページに記載しております。

中期経営計画の経営目標は記載の通りです。特にこれまで以上に財務目標の達成に執着し取り組みを推進してまいります。年平均の売上成長5%、最終年度のROE10%が中期経営計画3年間で目指す、最も優先すべき経営目標です。加えて、各重点戦略の達成度合いをモニターしていくための多面的なKPI指標を設定しました。強固な事業基盤の再構築のKPIとしてはセグメント別の売上成長率と事業利益率を、未来を創る挑戦のKPIとしては戦略投資額などのドメイン拡大指標と新価値創造指標を、経営基盤強化のKPIとしては資本・資産効率指標と人的資本強化指標を、さらにサステナビリティ関連では環境・社会・文化それぞれの取り組みで目標とする指標を設定しました。短期的な収益改善と中長期的な成長基盤づくりにバランスよく取り組むことで、企業価値の持続的な向上を実現してまいります。

【6】事業ポートフォリオ

中長期的に企業価値を向上していくため、下図の3つの領域に各事業を位置づけ、経営資源を適切に配分するポートフォリオマネジメントを進めます。

ここでは収益率と成長率を基準に当社の主要な事業をマッピングしていますが、既存の事業領域については、成長加速に向けた取り組みを強化する事業と、収益性改善に注力する事業とを明確に分け、戦略を組み立てます。具体的には、エンタテインメントPAや電子楽器、B&Oといったカテゴリにおいてはさらなる競争力強化による成長を最優先課題とし、一方、環境変化により収益性が低下しているピアノ、ギター、ホームオーディオ事業については、構造改革を急ぎ、収益性改善に努めます。あわせて、新たな成長の種を作る取り組みを強化していきます。音楽系サービス、モビリティソリューション、ビジネスソリューション等に積極的な投資を行い、また、新規事業、社会課題解決型ビジネスについても、実証を重ねながら将来の柱とするべく育成を図ります。



事業ポートフォリオマネジメントの仕組みも整備していきます。経営ビジョン等の目指す姿との整合性、事業将来性と収益性、そしてベストオーナー視点での当社の保有意義のそれぞれを評価し、定期的な事業構成の見直しのマネジメントプロセスを導入してまいります。特に収益性については、事業ごとの資本収益性を可視化し、高収益・高成長が期待できる領域には積極的に投資を行い、競争力が低下した領域については(縮小・撤退を含めた)戦略的な見直しを進めます。

これらの取り組みを通じて、「収益力向上」と「資本・資産効率改善」の両立を図り、変化の激しい環境下でも持続的な成長と高い収益性を実現できる事業構成を確立してまいります。

変革の
ポイント

1. ポートフォリオの事業方向性3つの評価軸

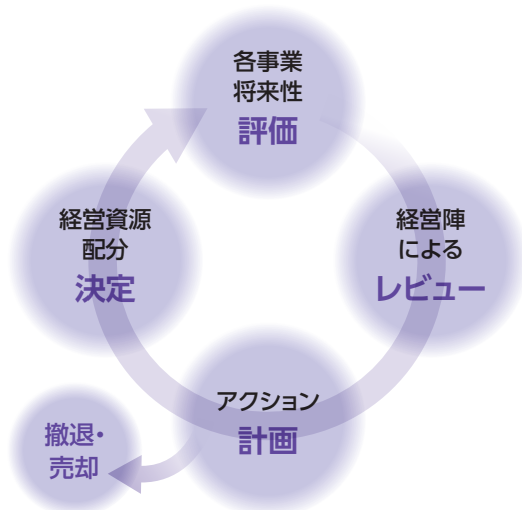
ミッションや
経営ビジョン等の
目指す姿との整合性

事業将来性と
収益性(ROIC等)で
事業を評価

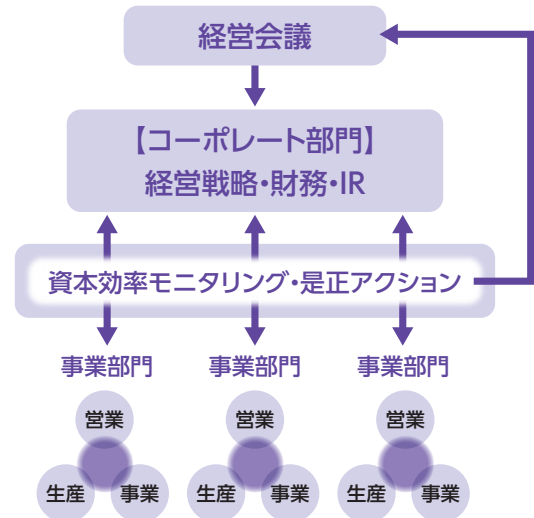
ベストオーナー
視点での
当社の保有意義

2. 評価軸に基づき事業評価を行い、各事業を4象限に位置づけ
3. 定期的な見直しのマネジメントプロセスを導入
投資・撤退基準の策定
4. ROIC管理を実現するモニタリング体制

マネジメントプロセス



モニタリング体制



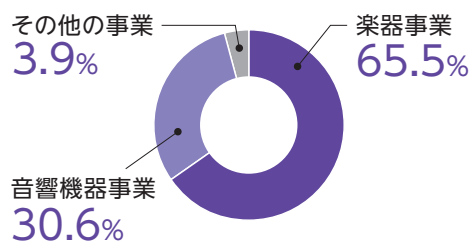
(5) 財産及び損益の状況の推移

区分	国際財務報告基準 (IFRS)			
	2023年3月期 第199期	2024年3月期 第200期	2025年3月期 第201期	2026年3月期 第202期
売上収益	451,410百万円	462,866百万円	462,080百万円	465,330百万円
事業利益	45,867百万円	33,653百万円	36,721百万円	31,879百万円
親会社の所有者に帰属する当期利益	38,183百万円	29,642百万円	13,351百万円	23,720百万円
基本的1株当たり当期利益	74円21銭	58円56銭	27円58銭	52円70銭
資産合計	594,209百万円	666,837百万円	591,278百万円	617,568百万円
資本合計	457,944百万円	511,810百万円	450,113百万円	479,730百万円

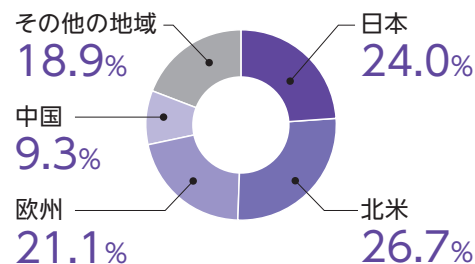
(注) 1. 第200期において、企業結合における取得対価の配分の完了に伴い、第199期の数値を遡及修正しております。

2. 2024年10月1日付で、普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行いました。第199期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して基本的1株当たり当期利益を算出しております。

事業別売上収益構成比率



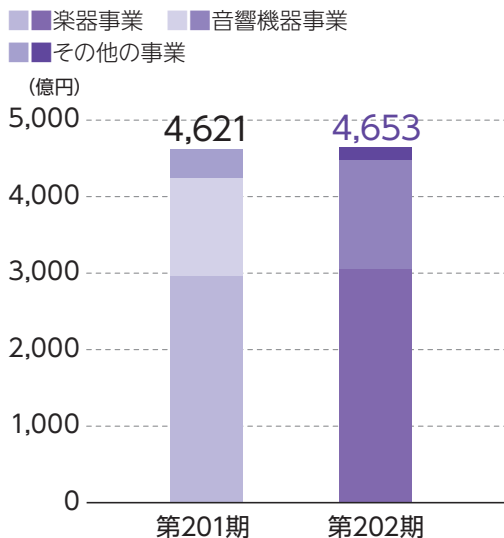
地域別売上収益構成比率



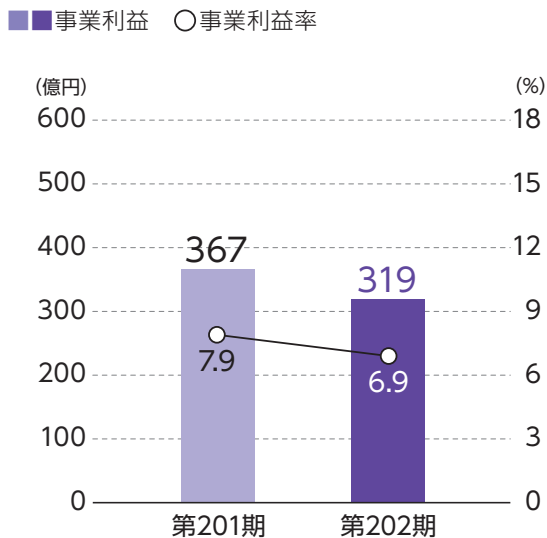
楽器事業・音響機器事業の地域別売上収益構成比率

楽器事業 売上収益3,049億円	日本 19.3%	北米 27.7%	欧州 22.3%	中国 10.7%	その他 20.0%
音響機器事業 売上収益1,424億円	日本 32.0%	北米 22.3%	欧州 21.3%	中国 6.3%	その他 18.1%

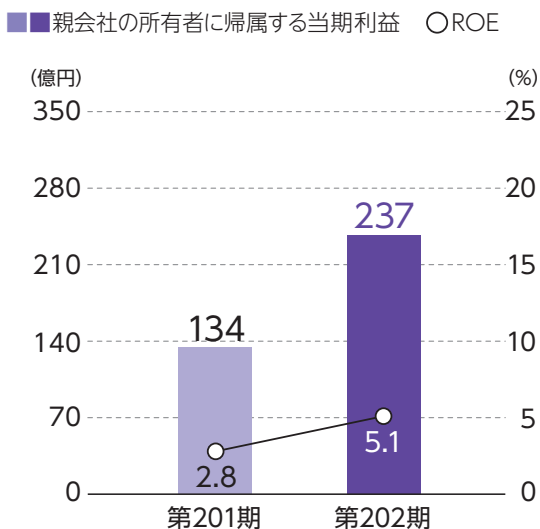
売上収益



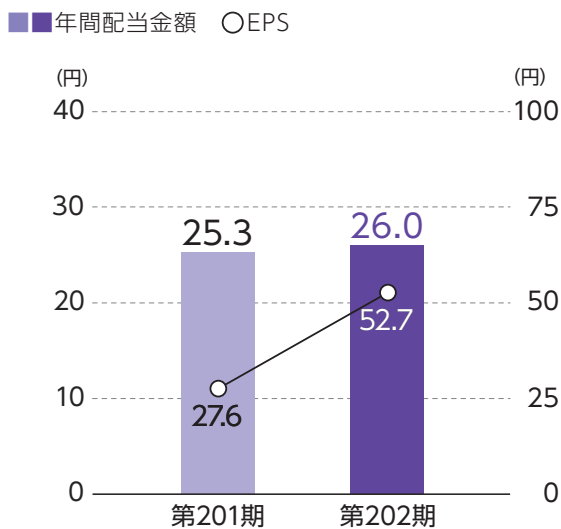
事業利益／事業利益率



親会社の所有者に帰属する当期利益／ROE (親会社所有者帰属持分当期利益率)



年間配当／EPS (1株当たり当期利益)



(注)2024年10月1日付で、普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行いました。
上記年間配当/EPSは当該株式分割の影響を考慮して計算しています。

(6) 重要な子会社の状況

会社名	資本金	当社の出資比率	主要な事業内容
ヤマハコーポレーションオブアメリカ	千米ドル 50,000	100.0%	楽器・音響機器の輸入・販売
ヤマハギターグループ	千米ドル 20,722	100.0%	楽器の企画・開発・販売
ヤマハミュージックヨーロッパ	千ユーロ 70,000	100.0%	楽器・音響機器の輸入・販売
ヤマハ楽器音響(中国)投資有限公司	千元 782,023	100.0%	中国国内の投資管理、楽器・音響機器の販売
蕭山ヤマハ楽器有限公司	千元 274,888	* 100.0%	楽器の製造
ヤマハ電子(蘇州)有限公司	千元 256,254	* 100.0%	楽器・音響機器の製造
杭州ヤマハ楽器有限公司	千元 396,121	* 100.0%	楽器の製造
ヤマハミュージックマニュファクチュアリングアジア	百万インドネシアルピア 82,450	100.0%	楽器・音響機器の製造
ヤマハエレクトロニクスマニュファクチュアリングマレーシア	千マレーシアリングギット 31,000	100.0%	音響機器の製造
ヤマハミュージックインディア	百万ルピー 3,700	* 100.0%	楽器・音響機器の輸入・販売、製造
株式会社ヤマハミュージックジャパン	百万円 100	100.0%	楽器・音響機器の販売
ヤマハファインテック株式会社	百万円 100	100.0%	自動車用内装部品・FA機器の製造・販売等

(注) 1. *印は、間接所有による持分を含む比率であります。
2. 連結子会社は、上記の重要な子会社12社を含む57社であります。

(7) 主要な事業内容

事業区分	主要製品等
楽器事業	ピアノ、電子楽器、管楽器、弦楽器、打楽器、音楽教室、英語教室、音楽ソフト、防音室
音響機器事業	オーディオ機器、業務用音響機器、情報通信機器、モビリティ音響機器
その他の事業	自動車用内装部品、FA機器、ゴルフ用品、宿泊施設・スポーツ施設の経営

(8) 主要な営業所及び工場

当社	本社	静岡県浜松市中央区中沢町10番1号
	営業拠点	首都圏事業所(横浜市西区、東京都渋谷区)、大阪事業所(大阪市浪速区)
	製造拠点	掛川工場(静岡県掛川市)、豊岡工場(静岡県磐田市)
子会社	国内	株式会社ヤマハミュージックジャパン(横浜市西区) 株式会社ヤマハミュージックエンタテインメントホールディングス(横浜市西区) ヤマハファインテック株式会社(浜松市中央区)
	海外	ヤマハコーポレーションオブアメリカ(米国) ヤマハギターグループ(米国) ヤマハカナダミュージック(カナダ) ヤマハミュージックヨーロッパ(ドイツ) ヤマハ楽器音響(中国)投資有限公司(中国) 蕭山ヤマハ楽器有限公司(中国) ヤマハ電子(蘇州)有限公司(中国) 杭州ヤマハ楽器有限公司(中国) 天津ヤマハ電子楽器有限公司(中国) ヤマハミュージックマニュファクチュアリングアジア(インドネシア) ヤマハエレクトロニクスマニュファクチュアリングマレーシア(マレーシア) ヤマハミュージックインディア(インド)

(9) 従業員の状況

事業区分	従業員数(名)	前期末比増減(名)
楽器事業	12,694	△928
音響機器事業	4,374	△91
その他の事業	818	△44
合計	17,886	△1,063

(注)従業員数は、就業人員数で記載しております。

(10) 主要な借入先

該当事項はありません。

2. 会社の株式に関する事項

- (1) 発行可能株式総数 700,000,000株
 (2) 発行済株式の総数 463,000,000株(自己株式 23,103,044株を含む。)
 (3) 株主数 43,674名
 (4) 大株主

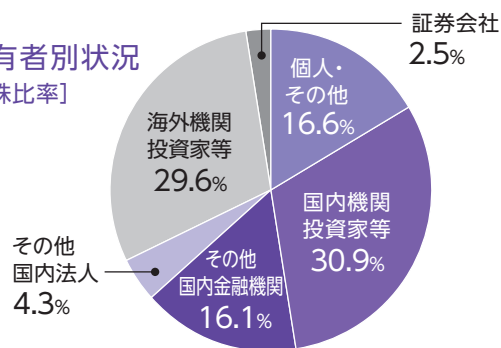
株主名	所有株式数(千株)	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	97,981	22.27%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	37,427	8.51%
住友生命保険相互会社	21,900	4.98%
株式会社静岡銀行	21,576	4.90%
日本生命保険相互会社	15,006	3.41%
ヤマハ発動機株式会社	14,080	3.20%
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505301	11,251	2.56%
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	10,640	2.42%
バンク オブ ニューヨーク ジーシーエム クライアント アカUNT ジェイピーアールディ アイエスジー(エフイー エイシー)	8,676	1.97%
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505025	8,544	1.94%

(注) 当社は自己株式23,103,044株を保有しておりますが、上記大株主から除いております。
 また、持株比率は自己株式を除いた発行済株式の総数で除しております。

株主構成	株主数(名)	株式数(千株)
個人・その他	42,617	76,838
国内機関投資家等	10	143,000
その他国内金融機関	32	74,694
その他国内法人	313	19,996
海外機関投資家等	663	137,017
証券会社	39	11,453

(注) 「個人・その他」には自己株式が含まれております。

所有者別状況 [持株比率]



(5) 当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

当社は、企業価値の持続的な向上と株主の皆様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交付しております。当事業年度においては、社外取締役を除く取締役及び執行役の計8名に対し、356,400株を交付しております。

3. 会社の新株予約権等に関する事項

該当事項はありません。

4. 当社が保有する株式に関する事項

(1) 政策保有株式に関する基本方針

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おります。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、ことを指します。

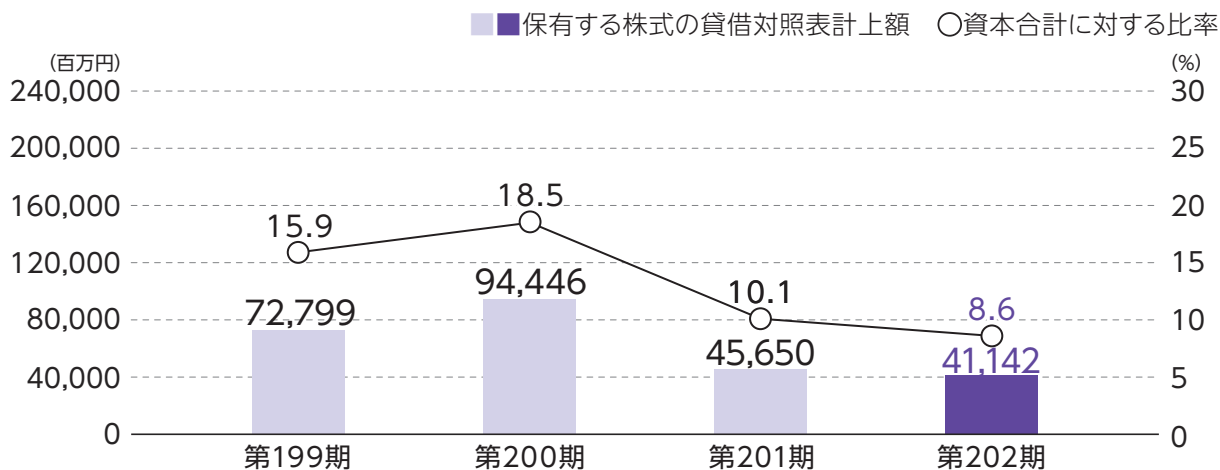
(2) 政策保有株式の縮減に関する基本方針

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等を、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おります。

(3) 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繋がるものか、との観点から賛否を総合的に判断しております。

(4) 純投資目的以外で当社が保有する株式の貸借対照表計上額及び資本合計に対する比率



(注) 上記の期間、当社は有価証券報告書にみなし保有株式として記載すべき株式は保有していません。

5. 会社役員に関する事項

(1) 取締役の氏名等

氏名	地位	担当	重要な兼職の状況
なかた たくや 中田 卓也	取締役	指名委員	一般財団法人ヤマハ音楽振興会 理事長 株式会社ニコン 社外取締役、株式会社資生堂 社外取締役
やま づら あつし 山浦 敦	取締役		一般財団法人ヤマハ音楽振興会 理事
Paul Candland ポール・キャンランド	社外取締役	指名委員、 報酬委員(委員長)	PMC Partners株式会社 マネージングディレクター、 株式会社電通グループ 社外取締役
しの はら ひろみち 篠原 弘道	社外取締役	指名委員(委員長)、 報酬委員	株式会社みずほフィナンシャルグループ 社外取締役
よし ざわ なおこ 吉澤 尚子	社外取締役	監査委員	株式会社ナレッジピース 取締役、 株式会社ニトリホールディングス 社外取締役
え ばた な ほ 江幡 奈歩	社外取締役	監査委員	阿部・井窪・片山法律事務所 パートナー、株式会社アシスト 社外取締役(監査等委員)、 テクマトリックス株式会社 社外取締役(監査等委員)、株式会社Brave group 社外取締役(監査等委員)
い とう しゅうじ 伊藤 秀二	社外取締役	指名委員、 報酬委員	東北電力株式会社 社外取締役
の がみ さいもん 野上 宰門	社外取締役	監査委員(委員長)	安田倉庫株式会社 社外取締役、 野村不動産ホールディングス株式会社 社外取締役

- (注) 1. 取締役ポール・キャンランド、篠原弘道、吉澤尚子、江幡奈歩、伊藤秀二及び野上宰門は社外取締役であります。
2. 当社は社外取締役、ポール・キャンランド、篠原弘道、吉澤尚子、江幡奈歩、伊藤秀二及び野上宰門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おります。
3. 当社は、監査委員会の独立性を保ち、客観性の高い監査を行うため、監査委員全員を独立社外取締役としており、常勤の監査委員を選定しておりません。監査委員会の職務を補助すべき部門として監査委員会室を設け、専任者2名を配置し監査役員に監査委員会室長を委嘱して、社内の重要会議への出席及び意見陳述を行わせることで、監査委員会の監査の実効性の確保を図っております。
4. 監査委員野上宰門は日本を代表するグローバル産業機械メーカーにおいてCFOを務めた経験を有し、財務及び会計に関する十分な知見を有しております。
5. 社外取締役の重要な兼職先と当社との関係は以下のとおりであります。
- ① 取締役篠原弘道の兼職先であります株式会社みずほフィナンシャルグループの子会社である株式会社みずほ銀行は、当社の取引金融機関です。
- ② 取締役ポール・キャンランド、吉澤尚子、江幡奈歩、伊藤秀二及び野上宰門の兼職先と当社との間に特別の関係はありません。
6. 当事業年度中の取締役の異動は以下のとおりであります。
- ① 社外取締役伊藤秀二及び野上宰門は、2025年6月20日開催の第201期定時株主総会において新たに選任され就任した取締役であります。
- ② 2025年6月20日開催の第201期定時株主総会終結の時をもって、社外取締役藤塚主夫は任期満了により退任いたしました。

責任限定契約の内容の概要

当社は、取締役ポール・キャンランド、篠原弘道、吉澤尚子、江幡奈歩、伊藤秀二及び野上宰門と会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は法令で定める最低限度額となります。

役員等賠償責任保険契約に関する事項

当社は、当社の取締役、執行役、執行役員及び監査役員並びに当社の子会社の取締役、監査役(以下、「役員等」という。)を被保険者とする役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。保険料は全額当社が負担しており、役員等がその職務の執行に起因して保険期間中に損害賠償請求がなされた場合の損害賠償金及び争訟費用等が当該保険にて補填されます。なお被保険者の故意等による損害は保険の対象外となる旨の免責事由を設けております。

(2) 社外役員に関する事項

当事業年度における主な活動内容

氏名	地位	当事業年度における主な活動状況
Paul Candland ポール・キャンランド	社外取締役	<p>当事業年度開催の取締役会13回中12回、並びに指名委員会4回及び報酬委員会4回の全てに出席しました。</p> <p>経営者としての豊富な実績・見識及び専門的知見等に基づき取締役会及び指名委員会、報酬委員会での議案審議等において積極的に発言を行っております。また、報酬委員長として報酬委員会の審議の充実に主導的な役割を担う等、当社の社外取締役として期待される役割を適切に果たしております。</p>
しのほら ひろみち 篠原 弘道	社外取締役	<p>当事業年度開催の取締役会13回、並びに指名委員会4回及び報酬委員会4回の全てに出席しました。</p> <p>経営者としての豊富な実績・見識及び専門的知見等に基づき取締役会及び指名委員会、報酬委員会での議案審議等において積極的に発言を行っております。また、指名委員長として指名委員会の審議の充実に主導的な役割を担う等、当社の社外取締役として期待される役割を適切に果たしております。</p>
よしざわ なおこ 吉澤 尚子	社外取締役	<p>当事業年度開催の取締役会13回及び監査委員会17回の全てに出席しました。</p> <p>経営者としての豊富な実績・見識及び専門的知見等に基づき取締役会及び監査委員会での議案審議等において積極的に発言を行う等、当社の社外取締役として期待される役割を適切に果たしております。</p>
えばた なほ 江幡 奈歩	社外取締役	<p>当事業年度開催の取締役会13回及び監査委員会17回の全てに出席しました。</p> <p>弁護士としての高い専門性と豊富な実績・見識等に基づき取締役会及び監査委員会での議案審議等において積極的に発言を行う等、当社の社外取締役として期待される役割を適切に果たしております。</p>
いとう しゅうじ 伊藤 秀二	社外取締役	<p>取締役在任期間中開催の取締役会11回、並びに指名委員会4回及び報酬委員会2回の全てに出席しました。</p> <p>経営者としての豊富な実績・見識及び専門的知見等に基づき取締役会及び指名委員会、報酬委員会での議案審議等において積極的に発言を行う等、当社の社外取締役として期待される役割を適切に果たしております。</p>
のがみ さいもん 野上 幸門	社外取締役	<p>取締役在任期間中開催の取締役会11回及び監査委員会14回の全てに出席しました。</p> <p>経営者としての豊富な実績・見識及び専門的知見等に基づき取締役会及び監査委員会での議案審議等において積極的に発言を行っております。また、監査委員長として監査委員会の審議の充実に主導的な役割を担う等、当社の社外取締役として期待される役割を適切に果たしております。</p>

(3) 執行役の氏名等

氏名	地位	担当、重要な兼職の状況
やまうら あつし 山浦 敦	代表執行役社長	
やまぐち せい いち 山口 静一	常務執行役	楽器事業本部長
おし き まさと 押木 正人	常務執行役	楽器事業本部副本部長 兼 音響事業本部副本部長
ことう とし あき 後藤 敏昭	執行役	楽器事業本部副本部長 兼 音響事業本部副本部長
とくひろ た ろう 徳弘 太郎	執行役	業務本部長
と ぼ のぶ かず 鳥羽 伸和	執行役	音響事業本部長
にしむら じゅん 西村 淳	執行役	経営本部長

(注) 2026年4月1日以降の執行役の異動は以下のとおりであります。

- ①山口静一は、2026年3月31日をもって退任しました。
- ②押木正人は、2026年4月1日付で楽器事業本部長に就任いたしました。
- ③西村淳は、2026年4月1日付で楽器事業本部副本部長兼音響事業本部副本部長に就任いたしました。
- ④北瀬聖光が、2026年4月1日付で執行役に選任されました。(新規事業開発部長)
- ⑤庄門充が、2026年4月1日付で執行役に選任されました。(経営本部長)

(4) 執行役員 of 氏名等

氏名	地位	担当、重要な兼職の状況
Thomas Sumner トーマス・サムナー	執行役員	ヤマハコーポレーションオブアメリカ社長
まつ き ゆたか 松木 温	執行役員	楽器事業本部ピアノ事業部長
いけ だ まさ ひろ 池田 雅弘	執行役員	技術本部長
きた せ まさ みつ 北瀬 聖光	執行役員	新規事業開発部長
すぎ やま けい こ 杉山 啓子	執行役員	ブランド戦略統括部長
あ べ せい じ 阿部 征治	執行役員	楽器事業本部電子楽器事業部長

(注) 2026年4月1日以降の執行役員の異動は以下のとおりであります。

- ①トーマス・サムナーは、2026年3月31日をもって退任いたしました。
- ②北瀬聖光が、2026年4月1日付で執行役に選任されました。(新規事業開発部長)

(5) 監査役員の氏名等

氏名	地位	担当、重要な兼職の状況
にし やま やすし 西山 靖	監査役員	監査委員会室長
やま した ひろ ふみ 山下 寛文	監査役員	内部監査部長

(6) 取締役及び執行役報酬等の総額

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及び人数については、執行役の欄に記載しております。

2. 譲渡制限付株式報酬の株式は、中期経営計画「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、株式報酬額は中期経営計画の3年間で按分計上しておりますが、業績指標(46ページご参照)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。

1. 役員報酬等の額の決定に関する方針及びその概要

取締役、執行役の報酬の決定に関する方針と個人別の報酬は報酬委員会にて決定しております。

執行役の報酬は、(1)固定報酬(2)業績連動賞与及び(3)譲渡制限付株式報酬からなり、それらは概ね、4：3：3の割合で構成されております(前提としたKPI等を達成した際の代表執行役の場合)。取締役を含む報酬の概要については以下のとおりです。

種類	目的・内容	連動する指標	期間	支給 方法	社外取締役を 除く取締役	社外取締役	執行役
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	○	○	○
業績連動 賞与 (変動)	・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 ・個人別の成績は、担当領域毎に事業別、機能別に設定した評価指標に基づいて評価	連結当期利益 売上高成長率	単年度	現金	—	—	○
譲渡制限付 株式報酬 (変動)	・企業価値の持続的な向上と株主の皆様との価値共有を図ること及び、中期における業績達成への動機づけを目的として、役位に応じた譲渡制限付株式報酬を、中期経営計画初年度に支給 ・1/3は役員在籍を条件として支給し、2/3は業績に連動	ROIC(財務目標) 中期経営計画で掲げた指標(非財務目標) 株主総利回り(企業価値目標)	3年	株式	○	—	○
<p>・中期経営計画期間終了後も長期にわたり株主の皆様との価値共有を図るという趣旨から、役員退任時又は支給後30年経過時まで譲渡制限は解除できないものとしております。その間に重大な不正会計や巨額損失が発生した場合は、役員毎の責任に応じ、累積した譲渡制限付株式の全数又は一部を無償返還するクローバック条項を設定しております。</p> <p>・財務目標はROICを、非財務目標は中期経営計画で掲げた非財務目標の一部を指標とし、企業価値目標については株主総利回り(TSR)を指標としています。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%：20%：30%です。</p>							

2.業績連動報酬等の指標等

業績連動賞与の業績指標及び実績

指標		実績
業績連動賞与	当事業年度	連結当期利益 売上成長率 (CAGR 5%)
		237億20百万円 △0.2%(為替影響を除いた成長率)

3.非金銭報酬等の指標等

譲渡制限付株式報酬の業績指標及び目標

	指標		目標値	業績反映度合い	
	目標区分	配分			
譲渡制限付 株式報酬	財務	50%	ROIC	10%	0~200%
	非財務	20%	中期経営計画「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	各指標の目標達成: 33ページ記載の「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):配当込みTOPIX成長率をベンチマークとする	当社TSR/配当込みTOPIX成長率=1.0	0~200%

(注) 譲渡制限付株式報酬の対象期間は、中期経営計画「Rebuild & Evolve」に連動し、2026年3月期(第202期)から2028年3月期(第204期)の3事業年度とし、目標値を上記のとおり設定しております。目標の達成度に基づき譲渡制限付株式報酬の株数が確定し、2026年3月期(第202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。

4.報酬委員会の状況

報酬委員は、2026年3月31日現在で3名(社外取締役3名)であります。

当事業年度においては、報酬委員会を4回開催しました。

報酬委員会は、取締役及び執行役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ております。

5.当事業年度に係る取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものと報酬委員会が判断した理由

報酬委員会は、第202期の個人別の報酬等について、45ページ1の役員の報酬等の額の決定に関する方針に基づいて、(1)固定報酬については、役位に応じた金銭報酬として算出されていること、(2)業績連動賞与については、個人毎の金銭報酬が、当事業年度の業績指標に連動し、個人別の成績を加味し算出されていること、(3)譲渡制限付株式報酬については、個人毎の株式報酬が役位、役員在籍期間、及び業績指標による評価に基づき算出されていることを委員会の審議の中で確認のうえ、決定しております。これにより、報酬委員会は、当事業年度に係る取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると判断しております。

6. 会計監査人の状況

(1) 会計監査人の名称

EY新日本有限責任監査法人

(2) 会計監査人の報酬等の額

区分	支払額(百万円)
①当社の当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額	151
②当社及び当社子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	173

- (注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬を区分しておらず、実質的にも区分できないため、上記①の報酬等はこれらの合計額を記載しております。
2. 当社監査委員会は、過年度の監査計画と実績の状況を確認するとともに、監査時間及び監査報酬の推移を確認し、当該事業年度の監査時間及び報酬額の見積もりの妥当性を検討した結果、会計監査人の報酬等につき、会社法第399条第1項の同意を行っております。
3. 当社の重要な子会社のうち、ヤマハコーポレーションオブアメリカ、ヤマハギターグループ、ヤマハミュージックヨーロッパ、ヤマハ楽器音響(中国)投資有限公司、蕭山ヤマハ楽器有限公司、ヤマハ電子(蘇州)有限公司、杭州ヤマハ楽器有限公司、ヤマハミュージックマニュファクチュアリングアジア、ヤマハエレクトロニクスマニュファクチュアリングマレーシア及びヤマハミュージックインディアは、当社の会計監査人以外の公認会計士又は監査法人(外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む。)の監査を受けております。

(3) 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

当社監査委員会は、会計監査人が会社法第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、会計監査人を解任いたします。また、当社監査委員会は、会計監査人の適格性、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、会計監査人の職務の執行に支障があると判断されるなど、会計監査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会計監査人の解任又は不再任に関する議案の内容を決定いたします。

7. 業務の適正を確保するための体制

当社は、会社法及び会社法施行規則に基づき、次のとおり当社の業務の適正を確保するための体制（以下、内部統制システム）を整備し、効率的な事業活動、報告の信頼性、法令遵守の徹底、財産の保全及びリスクマネジメントの強化を図る。

(1) 執行役、執行役員、監査役員及び従業員の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- ① 当社の理念体系を表す「ヤマハフィロソフィー」を定め、執行役、執行役員、監査役員及びグループの全従業員はこれを共有・実践する。
- ② 取締役会は、経営の基本方針等法令、定款及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。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する。
- ③ 監査委員会は、執行役及び取締役の職務執行状況を監査基準、監査計画に基づき監査する。
- ④ コンプライアンスに係る会議体を設置して、「コンプライアンス行動規程」の制定、規定・マニュアルの整備を行い、コンプライアンス教育の徹底を図る。
- ⑤ コンプライアンスの実効性を高めるため、グループ全体を対象とした内部通報制度を設ける。
- ⑥ 反社会的勢力排除の基本方針を明言し、反社会的勢力からの不当要求に対する断固拒否と、不当要求を生む温床となる不祥事等の隠蔽排除の姿勢を明確にし、その徹底を図る。

(2) 執行役の職務の執行に係る情報の保存及び管理等に関する体制

執行役は、その職務の執行に係る文書その他の情報につき、法令及び社内規程に則り、適切に保存及び管理を行う。

(3) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- ① 業務上の重要リスクについて、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」において、リスクの網羅的な把握を行うとともに、グループ全体のリスク管理方針の策定を行う。
- ② リスクの内容に応じて担当部門を定め、規程・マニュアルの整備及びグループ全体に対する指導・助言を行う。
- ③ 内部監査部門の内部監査をととして、リスク情報の収集と適切な対応を行う。

(4) 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

- ① 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る。
- ② 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等について検討を行い代表執行役社長に答申する。
- ③ グループ全体の目標値の設定及び業績評価を行うため、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する。

(5) 当社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

- ① グループ経営の基本方針を定めた「グループマネジメント憲章」及び内部統制の方針を定めた「グループ内部統制規程」に基づき、グループ全体における内部統制体制を構築する。

- ② 当社及び子会社は、取締役会規則、経営会議規則、権限規程その他の業務執行に係る規程を整備し、取締役等の権限の明確化、指揮命令系統の明確化を図る。
- ③ 子会社は、経営状況他グループ経営に影響を及ぼす一定の重要事項の決定について、事前に当社の承認を得るとともに、一定の事項を当社に対し報告する。
- ④ グループ全体を対象にリスク管理体制を敷くとともに、コンプライアンス教育を実施する。

(6) 監査委員会の職務を補助すべき従業員等に関する事項
 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する。

(7) 監査委員会の職務を補助すべき従業員等の執行役からの独立性に関する事項及び当該従業員等に対する指示の実効性の確保に関する事項
 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する。

(8) 監査委員会への報告に関する体制

- ① 監査委員は、経営会議等の重要会議に出席し、意見を述べることができる。
- ② 監査委員会室長は、監査委員会の指示を受け、経営会議等の重要会議に出席し、意見を述べる。
- ③ 監査委員会室長は、決裁書他の重要書類を閲覧し、必要に応じて執行役、執行役員、監査役員及び従業員に対して説明・報告を求めたうえでその内容を監査委員会に報告する。
- ④ 下記の部門は、グループ全体を対象として、法令に定められた事項のほか、監査委員会の要請に応じ、定期的に報告する。
 - ・ 内部監査部門による内部監査の結果
 - ・ 法務担当部門によるコンプライアンス遵守状況報告並びに内部通報制度の運用及び通報状況

・ その他のスタッフ部門によるコンプライアンス遵守状況、内部統制の活動状況

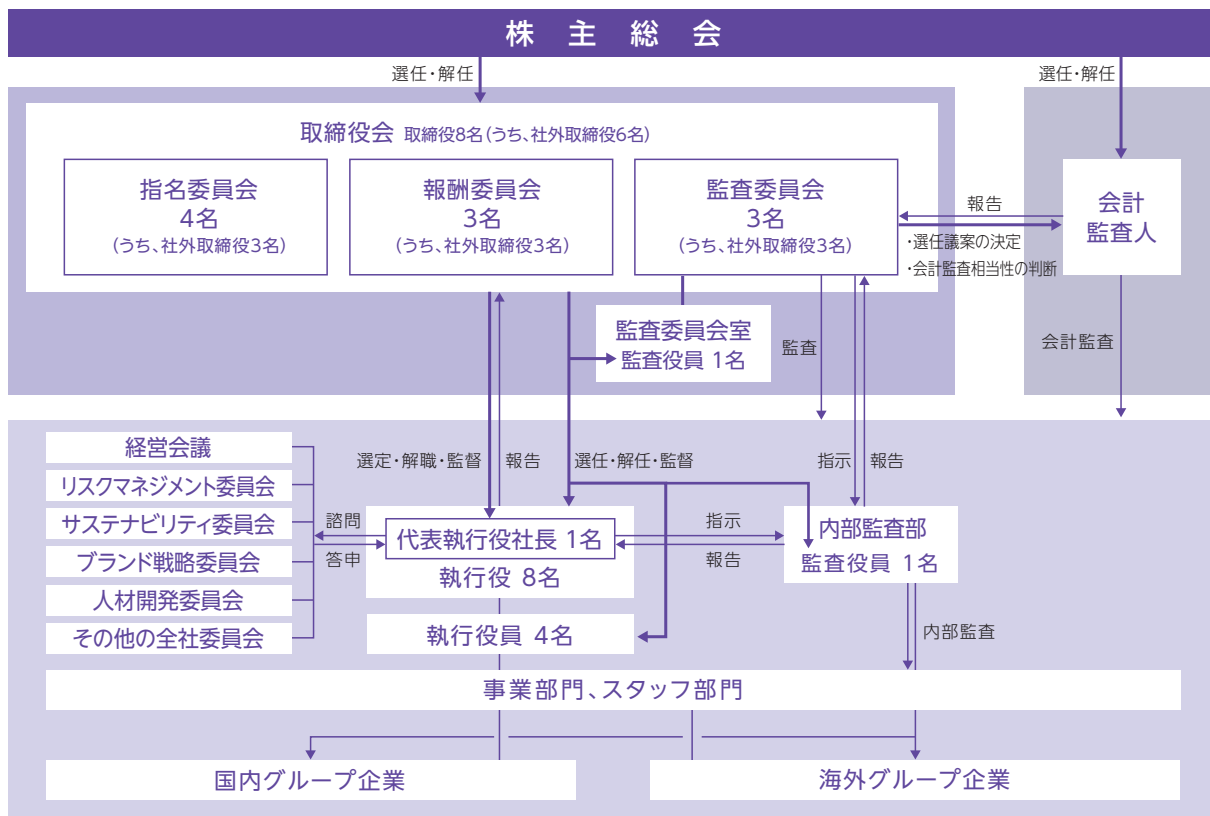
- ⑤ 当社の部門及び子会社は、業務及び業績に影響がある重要な事項を当社の執行役、執行役員、監査役員及び従業員をとおして、又は直接、監査委員会もしくは監査委員会室長に報告する。

(9) 当社及び子会社の取締役、執行役、執行役員、監査役員及び従業員が監査委員会に報告したことを理由として不利益な取扱いを受けないことを確保するための体制
 当社は、監査委員会に対し内部通報等を行った報告者の秘密が厳守され、報告者に対し不当な処分がなされないためのしくみを整備する。

(10) 監査委員の職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項
 当社は、監査委員会の監査計画に基づく監査業務に係る費用を負担し、監査計画外に発生する監査業務に係る費用については監査委員の請求により支払う。

(11) その他監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

代表執行役社長は、内部統制システムの整備、運用状況等について、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する。
 当社は、監査委員会の監査の実施にあたり、内部監査部門並びに会計監査人との連携の機会を確保する。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。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。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。
 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する。



2026年4月1日現在

8. 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

(1) 執行役、執行役員、監査役員及び従業員の職務の執行及びその効率性を確保するための取り組みの状況

当社は、企業理念及びその実現のための指針からなる「ヤマハフィロソフィー」を定め、執行役、執行役員、監査役員及び従業員はこれを共有し、実践しております。また「コーポレートガバナンス方針書」を策定し、そこで定めたコーポレートガバナンス基本方針のもと、「業務の適正を確保するための体制」に基づき経営上の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とおして、透明で質の高い経営の実現に取り組んでおります。

当社は、機関設計として指名委員会等設置会社を選択し、業務執行に関わる重要な決定権限を取締役会から執行役に大幅に委譲しております。これにより、効率的かつスピード感のある業務執行が可能になっております。

当期においては、代表執行役社長の諮問機関である「経営会議」を月2回開催し、経営課題の進捗確認を行いながら中期経営計画に沿った業務執行を進めました。

執行役による職務執行の状況は、執行役から取締役会に対し定期又は必要に応じ報告がされ、取締役会は、その職務執行状況を監督しました。

なお、執行役、執行役員、監査役員の職務の執行の状況及びその効率性を確保するため、執行役規則、執行役員規則及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おります。

(2) 法令への適合性の確保に関する取り組みの状況

当社は、コンプライアンスに関し執行役、監査役員、外部弁護士等を委員とする部会を設置し、グループ全体の方針や施策などの審議を行うとともに、各部門及びグループ各社の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ています。

当期において、国内では、従業員のコンプライアンス意識と組織の状況、潜在的なリスクなどを把握し、問題がある場合は改善を図るため、コンプライアンス意識調査を実施しました。また、不正・不祥事、ハラスメントの防止や早期発見・対応のため、国内グループ企業の全従業員を対象としたオンデマンド形式のハラスメント防止セミナーを実施しました。並行して、解決力向上のため、内部通報調査に関わる従事者に向けた通報対応研修も行いました。

海外では、グループ企業に向けて、現地従業員のコンプライアンス教育に使用する「コンプライアンスマイクロラーニングコンテンツ」の配布を行いました。今まで伝えていた“やってはならないこと (Don't)”だけでなく、ヤマハグループ従業員に“求められる行動 (Do)”を重要な教育要素として含む全12章7言語(注)のコンテンツを、毎月1章ずつ各社に配信し、これらの全章、全言語版を、各国から閲覧できるグローバル向けのコンプライアンスイントラサイトに公開しました。

(注) 英語、中国簡体字、スペイン語、ヒンディー語、インドネシア語、南米ポルトガル語、日本語

(3) 損失の危険の管理に関する取り組みの状況

当社は、業務上の重要リスクについて、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」において、グループ全体のリスク管理の方針策定を行うとともに、リスクの網羅的な把握・分析・評価や、対応のモニタリングを行っております。

当期においても、引き続き当社グループを取り巻くリスクの想定損害規模と想定発生頻度、及びコントロールレベルを評価・分析し、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、コントロールレベルの向上を図りました。

また、同委員会における5つの部会において、特定の専門課題を審議し、リスク低減活動を推進しています。

(4) 当社及びその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための取り組みの状況

当社は、グループ全体の業務の適正を確保するためグループマネジメント憲章、グループ内部統制規程及び各種グループ規程を定め、グループ全体の基本方針として共有しております。また、グループ内部統制規程にて、当社における各子会社の所轄部門及びコーポレートスタッフ部門の役割を明確化し、子会社に対する責任と権限、運営管理の方法を定めております。

当期においては、規程運用の効率化と実効性向上の両立を図るために、既存規程の内容や権限移譲の妥当性を検証し、顕在化した課題について対応を進めております。また、内部監査部門がグループ全体の業務執行の適法性、合理性、有効性、効率性につき監査を行いました。

(5) 監査委員会の監査の実効性の確保に関する取り組みの状況

当社は、監査委員会の監査の実効性を確保し、維持向上するため、監査委員会がグループ全体の重要情報の全てを入手でき、必要に応じ説明を受けることができる体制を確保しております。監査委員会の職務を補助すべき部門として監査委員会室を設け、専任者2名を配置し、監査役員に監査委員会室長を委嘱して、社内の重要会議への出席及び意見陳述を行わせることで、実効性の確保を図っております。

当期においては、社外取締役3名により構成される監査委員会は、毎月、内部監査部門及び監査委員会室から、全ての内部監査結果、重要会議の状況、重要書類閲覧やリスク管理部門聴取等により収集した情報の報告を受けたほか、定期的に経理部門等から直接報告を受け、内容確認を行いました。また、代表執行役社長と意見交換会を行ったほか、執行役ら経営陣から報告を受け、業務執行状況を確認しました。監査委員会には毎回、内部監査部長を出席させ、また会計監査人とは監査報告会・期中レビュー報告会のほかに監査計画会、意見交換会を行い、連携を図りました。

連結計算書類

連結財政状態計算書

(2026年3月31日現在)

(単位:百万円)

	前期	当期	前期	当期
資産			負債	
流動資産			流動負債	
現金及び現金同等物	99,819	108,952	営業債務及びその他の債務	64,004
営業債権及びその他の債権	87,331	87,727	有利子負債	5,552
その他の金融資産	5,197	4,207	リース負債	5,167
棚卸資産	150,488	152,271	その他の金融負債	9,450
その他の流動資産	9,097	11,786	未払法人所得税	7,691
			引当金	2,205
			その他の流動負債	12,586
流動資産合計	351,933	364,945	流動負債合計	106,658
非流動資産			非流動負債	
有形固定資産	121,866	124,255	リース負債	9,238
使用権資産	19,167	21,873	金融負債	241
無形資産	5,411	5,044	退職給付に係る負債	11,706
金融資産	54,037	51,517	引当金	3,576
退職給付に係る資産	25,798	36,595	繰延税金負債	7,286
繰延税金資産	11,042	10,943	その他の非流動負債	2,457
その他の非流動資産	2,020	2,393	非流動負債合計	34,506
非流動資産合計	239,344	252,623	負債合計	141,165
			資本	
			資本金	28,534
			資本剰余金	1,785
			利益剰余金	438,454
			自己株式	△101,642
			その他の資本の構成要素	81,701
			親会社の所有者に帰属する 持分合計	448,834
			非支配持分	1,278
			資本合計	450,113
資産合計	591,278	617,568	負債及び資本合計	591,278

(注)記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

連結損益計算書

(2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位:百万円)

	前期	当期
売上収益	462,080	465,330
売上原価	△285,939	△290,358
売上総利益	176,140	174,971
販売費及び一般管理費	△139,419	△143,091
事業利益	36,721	31,879
その他の収益	2,269	2,634
その他の費用	△18,295	△5,240
営業利益	20,695	29,274
金融収益	4,631	6,729
金融費用	△2,864	△717
税引前当期利益	22,462	35,287
法人所得税費用	△8,994	△11,472
当期利益	13,467	23,814
当期利益の帰属		
親会社の所有者	13,351	23,720
非支配持分	116	93
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	27.58	52.70

(注)1.記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。
2.2024年10月1日付で、普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行いました。前期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して基本的1株当たり当期利益を算出しております。

計算書類

貸借対照表

(2026年3月31日現在)

		(単位:百万円)			
	前期	当期	前期	当期	
資産の部			負債の部		
流動資産	120,383	107,417	流動負債	58,565	54,038
現金及び預金	24,005	29,901	買掛金	8,434	10,856
受取手形	326	0	短期借入金	21,458	17,708
電子記録債権	1,217	1,328	リース債務	3	2
売掛金	22,639	17,262	未払金	4,073	4,279
商品及び製品	19,128	17,995	未払費用	19,414	19,149
仕掛品	6,492	5,435	未払法人税等	4,199	423
原材料	7,473	7,576	契約負債	307	337
短期貸付金	22,104	13,837	返金負債	—	502
未収還付消費税等	4,977	3,990	預り金	375	356
未収還付法人税等	—	3,230	製品保証引当金	42	31
その他	12,373	6,865	その他	256	391
貸倒引当金	△354	△6			
固定資産	234,928	234,980	固定負債	24,792	24,709
有形固定資産	102,660	102,788	リース債務	4	1
建物及び構築物	49,386	48,452	再評価に係る繰延税金負債	9,248	9,248
機械及び装置	4,654	5,667	製品保証引当金	1,461	1,674
車輛運搬具	65	63	退職給付引当金	5,027	4,780
工具、器具及び備品	4,623	4,805	長期預り金	8,870	8,897
土地	42,773	42,773	長期未払法人税等	123	54
リース資産	13	6	その他	56	52
建設仮勘定	1,145	1,019			
無形固定資産	995	1,044	負債合計	83,357	78,748
投資その他の資産	131,273	131,147	純資産の部		
投資有価証券	45,927	41,539	株主資本	225,260	219,353
関係会社株式	53,746	53,832	資本金	28,534	28,534
関係会社出資金	20,682	21,236	資本剰余金	3,054	3,054
長期貸付金	3	—	資本準備金	3,054	3,054
その他の関係会社有価証券	—	1,418	利益剰余金	295,313	216,883
敷金及び保証金	366	365	利益準備金	4,159	4,159
繰延税金資産	2,144	2,677	その他利益剰余金	291,154	212,723
前払年金費用	8,400	10,040	圧縮記帳積立金	7,767	7,495
その他	62	140	別途積立金	70,710	70,710
貸倒引当金	△61	△102	繰越利益剰余金	212,676	134,518
			自己株式	△101,642	△29,118
			評価・換算差額等	46,694	44,295
			その他有価証券評価差額金	27,893	25,495
			土地再評価差額金	18,800	18,800
資産合計	355,312	342,397	純資産合計	271,954	263,649
			負債純資産合計	355,312	342,397

(注)記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

損益計算書

(2025年4月1日から2026年3月31日まで)

		(単位:百万円)		
	前期	当期	前期	当期
売上高	264,229	246,773		
売上原価	209,801	204,233		
売上総利益	54,427	42,540		
販売費及び一般管理費	40,294	41,354		
営業利益	14,133	1,185		
営業外収益				
受取利息	1,419	1,113		
受取配当金	10,868	17,808		
その他	522	4,094		
営業外収益合計	12,809	23,016		
営業外費用				
支払利息	17	101		
その他	2,390	926		
営業外費用合計	2,408	1,028		
経常利益	24,535	23,173		
特別利益				
固定資産売却益	250	6		
投資有価証券売却益	28,619	3,199		
抱合せ株式消滅差益	4,840	—		
特別利益合計	33,710	3,205		
特別損失				
固定資産除却損	230	95		
関係会社株式評価損	4,395	—		
関係会社貸付金貸倒損失	440	—		
構造改革費用	—	1,930		
減損損失	35	7		
貸倒引当金繰入額	4	4		
特別損失合計	5,105	2,038		
税引前当期純利益	53,139	24,341		
法人税、住民税及び事業税	9,023	3,404		
法人税等調整額	1,501	510		
法人税等合計	10,524	3,914		
当期純利益	42,615	20,427		

(注)記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書(謄本)

ヤマハ株式会社
取締役会 御中

独立監査人の監査報告書

2026年5月8日

EY新日本有限責任監査法人

浜松事務所

指定有限責任社員 公認会計士 市川 亮悟
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 角田 大輔
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 鎌田 善之
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、ヤマハ株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、ヤマハ株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定(社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。)に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表

示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

会計監査人の監査報告書(謄本)

独立監査人の監査報告書

2026年5月8日

ヤマハ株式会社
取締役会 御中

EY新日本有限責任監査法人
浜松事務所
指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 市川 亮悟
指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 角田 大輔
指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 鎌田 善之

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、ヤマハ株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの第202期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書(以下「計算書類等」という。)について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定(社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。)に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表

示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業を前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業を前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業を前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監査委員会の監査報告書(謄本)

監査報告書

当監査委員会は、2025年4月1日から2026年3月31日までの第202期事業年度の取締役及び執行役の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果につき以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法及びその内容

監査委員会は、会社法第416条第1項第1号ロ及びホに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制(内部統制システム)について、執行役、執行役員及び従業員等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。

また、監査委員会が定めた監査基準に準拠し、監査方針及び職務分担等を定めた監査計画に基づき、社の内部監査部門及びその他スタッフ部門と連携の上、重要な会議等における意思決定の過程及び内容、決裁書等の重要書類の内容、取締役及び執行役等の職務の執行状況、並びに社の業務及び財産の状況について調査いたしました。

子会社については、子会社監査役及び会計監査人等との意思疎通を図るとともに、必要に応じて子会社へ赴き、またはウェブ会議システムを利用して、各社の取締役及び部門長等から事業の報告を受け、業務及び財産の状況等について調査いたしました。

さらに、会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」(会社計算規則第131条各号に掲げる事項)を「監査に関する品質管理基準」等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書と併せ、計算書類(貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表)及びその附属明細書並びに連結計算書類(連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表)について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役及び執行役の職務の執行に関する不正の行為又は法令もしくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容並びに取締役及び執行役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人 EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人 EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2026年5月11日
ヤマハ株式会社 監査委員会

監査委員 野上 宰門 ㊟

監査委員 吉澤 尚子 ㊟

監査委員 江幡 奈歩 ㊟

(注)監査委員 野上宰門、吉澤尚子及び江幡奈歩は、会社法第2条第15号及び第400条第3項に規定する社外取締役であります。

以 上

トピックス

文部科学省・JICAとの官民協働により フィリピン教育省と連携覚書を締結

文部科学省「日本型教育の海外展開 (EDU-Portニッポン)」応援プロジェクトに採択
JICAとの連携覚書を締結

フィリピンにおける初等教育の質の向上を目指した独立行政法人国際協力機構 (JICA) との官民協働等を通じ、当社のフィリピンにおける販売子会社であるヤマハ・ミュージック・フィリピンは、フィリピン教育省と初等教育の質向上を目的とした連携覚書を2026年2月に締結しました。なお、本連携覚書の署名式は、日本・フィリピン友好年 (国交正常化70周年) 記念事業に認定されています。

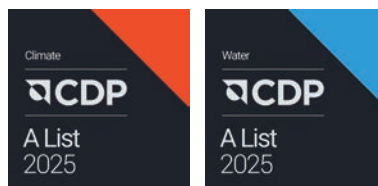


スクールプロジェクト ▶



ヤマハグループがCDP「気候変動」及び 「水セキュリティ」両分野で最高評価の「Aリスト」企業に選定

当社は、国際的な環境非営利団体CDPより、気候変動及び水資源保全に関する積極的な取り組みと透明性が評価され、2025年度の「気候変動」及び「水セキュリティ」の両分野において、最高評価である「Aリスト」企業に選定されました。当社のAリスト選定は、「気候変動」分野では3年連続4回目、「水セキュリティ」分野では初めてとなります。当社グループは今後も、気候変動対応と自然資本保全の両面で持続可能な社会の実現に貢献することを目指し、長期的な視点で気候変動や自然関連課題への対応を進めていきます。



当社グループの
環境に関する取り組み ▶



優良な健康経営を实践 「健康経営優良法人 (ホワイト500)」に認定

当社は、優良な健康経営を实践している法人を認定する「健康経営優良法人 (ホワイト500)」に認定されました。今年で5年連続、通算9回目の認定となります。社内診療所での定期健康診断 (誕生月健診) の実施や、長年にわたり重点的に取り組んできた喫煙対策による喫煙率の大幅低下、当社グループ敷地内全面禁煙の実現など、これまで当社グループが実践してきた従業員の健康管理に関する取り組みが評価されました。



当社グループの
健康経営に関する取り組み ▶



株主メモ

●事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
●定時株主総会の基準日	3月31日
●定時株主総会	6月
●期末配当の基準日	3月31日
●中間配当の基準日	9月30日
●単元株式数	100株

●公告の方法

電子公告によります。

但し、事故その他やむを得ない事由によって電子公告ができない場合は、東京都において発行する日本経済新聞に掲載いたします。

[電子公告のURL] <https://www.yamaha.com/ja/>

●株主名簿管理人・特別口座の口座管理機関

三井住友信託銀行株式会社

同事務取扱場所

〒460-8685 名古屋市中区栄三丁目15番33号

三井住友信託銀行株式会社 証券代行部

●株式事務のお問い合わせ先

株式事務の内容により、証券会社又は三井住友信託銀行株式会社にお問い合わせください。

株式事務の内容	・住所変更 ・配当金受取方法の変更 ・単元未満株式の買取請求 ・株主総会資料の書面交付請求* *下記いずれも可	・未払い配当金の支払い
口座を開設されている場合	口座を開設された証券会社	三井住友信託銀行株式会社
株式が特別口座にある場合	三井住友信託銀行株式会社	三井住友信託銀行株式会社

●三井住友信託銀行株式会社のお問い合わせ先

 0120-782-031 平日9:00-17:00

●特別口座について

株券電子化の施行日(2009年1月5日)前に株式会社証券保管振替機構(ほふり)を利用されていなかった株主様の株式は、三井住友信託銀行株式会社に開設された特別口座に記録されております。

●配当金計算書について

配当金支払いの際送付している「配当金計算書」は、租税特別措置法の規定に基づく「支払通知書」を兼ねております。



浜松市中央区中沢町10番1号 当社18号館1階 Tel:053(460)2800

- ▶ミニコンサート及びお土産はございません。
- ▶駐車場の準備はございません。
- ▶会場でのサポートが必要な方は、座席やお手洗いへの誘導、受付の筆談サポートをお手伝いさせていただきますので、当日スタッフにお声がけください。



この「招集ご通知」は
環境にやさしい
植物油インキを使用しています。



見やすい
ユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。

ヤマハ株式会社

〒430-8650 静岡県浜松市中央区中沢町10番1号
Tel: 053(460)2800 Fax: 053(460)2802
URL: <https://www.yamaha.com/ja/>

