





携帯電話のご使用は、ご遠慮願います。



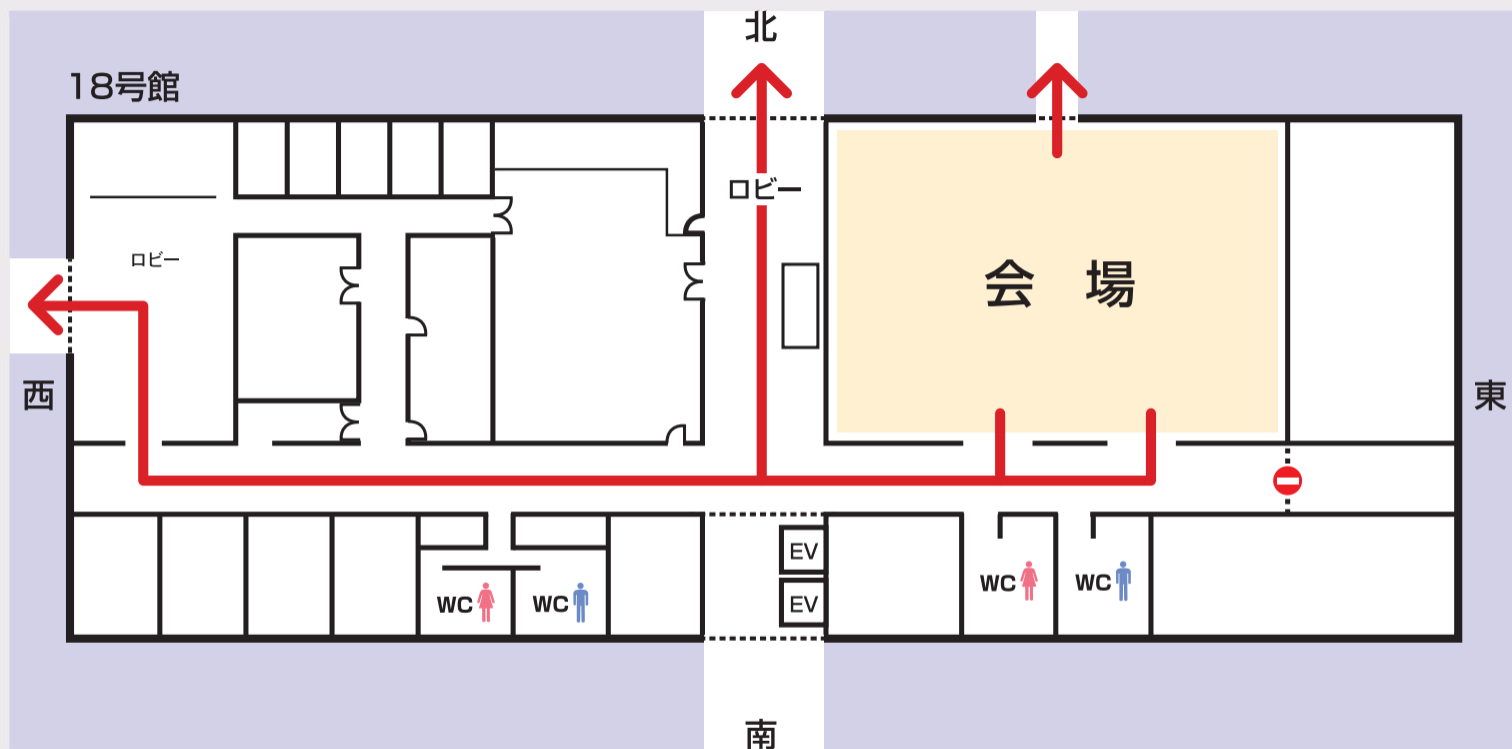
撮影は、ご遠慮願います。

# 会場内でのお願い

- ① ご発言その他会議の議事運営につきましては、議長の指示に従っていただきますようお願いいたします。
- ② ご質問等は、議長の許可を受けてから、議長が指定する番号のマイクの位置まで移動いただき、出席票の番号とお名前をおっしゃってからご発言ください。ご質問が終わりましたら、お席にお戻りください。
- ③ ご発言は、要領を簡潔にまとめてお願いいたします。
- ④ ご発言は、会議の目的事項(報告事項及び決議事項)に関するものに限ってなされますようお願いいたします。また、ご質問等はお一人様1問とさせていただきます。
- ⑤ 携帯電話をお持ちの方は、電源を切るかマナーモードに切り替えをおねがいいたします。
- ⑥ 会場内の録音、録画、撮影はご遠慮いただきますようお願いいたします。
- ⑦ 株主総会終了後の株主様のご退場は、会場スタッフの誘導に従い、出入口に近い お席の方より順番にご案内させていただきます。
- ⑧ ミニコンサートおよびお土産はございません。

## その他

- 本総会の模様は、報道関係者にも、別室にて、公開しております。
- 後日、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。
- 撮影は会場後方からのみ行い、ご出席株主様の容姿は映らないように配慮いたしますが、やむを得ず映り込んでしまう場合がございます。ご質問・ご発言される株主様の音声は収録されますこと、あらかじめご了承ください。
- 株主の皆さまの、プライバシーには、十分配慮させていただきますので、あわせてご理解のほど、よろしくお願い申し上げます。



- 万一の停電や火災・大地震発生などの際は、係員の誘導に従ってください。なお、この建物は免震構造になっており、新耐震基準も満たしておりますので、地震発生時は揺れが収まるまで会場内に留まっていただきますようお願い申し上げます。

# 第202期定時株主総会

ヤマハ株式会社

# 報告事項

---

**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**

**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**

# 第202期定時株主総会

ヤマハ株式会社

# 対処すべき課題

ヤマハグループ 中期経営計画

**Rebuild & Evolve**

Apr.2025-Mar.2028

# 戦略方針と重点テーマ

新経営ビジョン



## 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

### 戦略方針 1 強固な事業基盤の**再構築**



#### 重点テーマ

- 1-1 楽器事業：収益構造改革と成長軌道への回帰
- 1-2 音響事業：事業最適な体制構築で成長加速
- 1-3 課題市場：環境変化を踏まえた構造改革
- 1-4 スピードを上げ競争力を高める組織・機能再編

### 戦略方針 2 未来を創る**挑戦**



#### 重点テーマ

- 2-1 楽器事業：カスタマーサクセス向上による事業機会拡大
- 2-2 音響事業：既存隣接領域へのドメイン拡大
- 2-3 成長市場：重点市場への積極的投資による売上成長
- 2-4 新規事業創出のメカニズム構築

#### 重点テーマ

### 戦略方針 3 経営基盤の**強化**



3-1 資本・資産効率向上

3-2 人的資本の強化

3-3 コーポレートガバナンス

サステナビリティを価値の源泉に



# 戦略方針と重点テーマ

新経営ビジョン



## 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

### 戦略方針 1 強固な事業基盤の**再構築**



#### 重点テーマ

- 1-1 楽器事業：収益構造改革と成長軌道への回帰
- 1-2 音響事業：事業最適な体制構築で成長加速
- 1-3 課題市場：環境変化を踏まえた構造改革
- 1-4 スピードを上げ競争力を高める組織・機能再編

### 戦略方針 2 未来を創る**挑戦**



#### 重点テーマ

- 2-1 楽器事業：カスタマーサクセス向上による事業機会拡大
- 2-2 音響事業：既存隣接領域へのドメイン拡大
- 2-3 成長市場：重点市場への積極的投資による売上成長
- 2-4 新規事業創出のメカニズム構築

#### 重点テーマ

### 戦略方針 3 経営基盤の**強化**



3-1 資本・資産効率向上

3-2 人的資本の強化

3-3 コーポレートガバナンス

サステナビリティを価値の源泉に



# 強固な事業基盤の再構築

## 楽器事業

### ピアノ・ギターの収益性改善

#### ピアノ

- ・生産拠点再編 計画どおり
- ・主要モデルの生産移管も順調



#### ギター

- ・固定費削減、製造工程の効率化
- ・高付加価値モデルの拡充
- ・計画前倒しで収益性改善



## 音響事業

### ホームオーディオの収益性改善

#### ホームオーディオ

- ・販売地域の絞り込み
- ・商品ポートフォリオを中高級製品に絞り込み
- ・外部委託生産の拡大により、開発・製造固定費削減を推進



# 強固な事業基盤の再構築

## 楽器事業



### ピアノ・ギターの収益性改善

#### ピアノ

- ・生産拠点再編 計画どおり
- ・主要モデルの生産移管も順調



#### ギター

- ・固定費削減、製造工程の効率化
- ・高付加価値モデルの拡充
- ・計画前倒しで収益性改善



## 音響事業



### ホームオーディオの収益性改善

#### ホームオーディオ

- ・販売地域の絞り込み
- ・商品ポートフォリオを中高級製品に絞り込み
- ・外部委託生産の拡大により、開発・製造固定費削減を推進



# 強固な事業基盤の再構築

## 楽器事業

### ピアノ・ギターの収益性改善

#### ピアノ

- ・生産拠点再編 計画どおり
- ・主要モデルの生産移管も順調



#### ギター

- ・固定費削減、製造工程の効率化
- ・高付加価値モデルの拡充
- ・計画前倒しで収益性改善



## 音響事業

### ホームオーディオの収益性改善

#### ホームオーディオ

- ・販売地域の絞り込み
- ・商品ポートフォリオを中高級製品に絞り込み
- ・外部委託生産の拡大により、開発・製造固定費削減を推進



# 強固な事業基盤の再構築

## 楽器事業

### ピアノ・ギターの収益性改善

#### ピアノ

- ・生産拠点再編 計画どおり
- ・主要モデルの生産移管も順調



#### ギター

- ・固定費削減、製造工程の効率化
- ・高付加価値モデルの拡充
- ・計画前倒しで収益性改善



## 音響事業

### ホームオーディオの収益性改善

#### ホームオーディオ

- ・販売地域の絞り込み
- ・商品ポートフォリオを中高級製品に絞り込み
- ・外部委託生産の拡大により、開発・製造固定費削減を推進



# 新商品・新サービス

技術×感性で磨く本質的価値を追求した期待の新商品・新サービス

## グランドピアノ



C3X espresso

## エレクトーン



ELS-03シリーズ

## ポータブルキーボード



インド専用モデル  
PSR-E483 PSR-I610/I510

## シンセサイザー



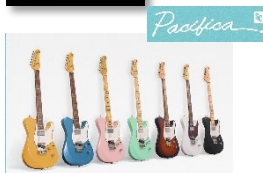
MODX Mシリーズ

## アコースティックギター エレキギター



60周年記念モデル  
RSP20B 60TH FG9 60TH

## エレキギター



Pacifica SC

## ギター用アンプ/エフェクト プロセッサー



Helix Stadium XL Floor

## エレクトロニックアコースティック ドラムモジュール



EAD50

## ヘッドホン



YH-4000 YH-C3000

## コンデンサーマイクロフォン



YCM705

## 音楽制作機器



MGX/URXシリーズ CC1

## 音楽制作ソフト



CUBASE 15 Omnisocial

## 無線LANルーター



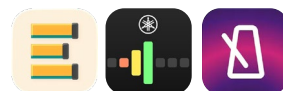
NWR100

## クリエイター向け 統合型プラットフォーム



Yamaha Creator Pass

## 演奏支援アプリ



Extract  
Tuner for Guitar  
METRONOME

# 戦略方針と重点テーマ

新経営ビジョン



## 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

### 戦略方針 1 強固な事業基盤の**再構築**



#### 重点テーマ

- 1-1 楽器事業：収益構造改革と成長軌道への回帰
- 1-2 音響事業：事業最適な体制構築で成長加速
- 1-3 課題市場：環境変化を踏まえた構造改革
- 1-4 スピードを上げ競争力を高める組織・機能再編

### 戦略方針 2 未来を創る**挑戦**



#### 重点テーマ

- 2-1 楽器事業：カスタマーサクセス向上による事業機会拡大
- 2-2 音響事業：既存隣接領域へのドメイン拡大
- 2-3 成長市場：重点市場への積極的投資による売上成長
- 2-4 新規事業創出のメカニズム構築

#### 重点テーマ

### 戦略方針 3 経営基盤の**強化**



3-1 資本・資産効率向上

3-2 人的資本の強化

3-3 コーポレートガバナンス

サステナビリティを価値の源泉に



# 未来を創る挑戦

## 楽器事業

ミュージックコネクトで学び・表現・人のつながり創出

### ミュージックコネクト事業

- Yamaha Music School Online を日本で開始、欧州・北米等グローバル展開準備



- スマートフォン用アプリなどのコンテンツ拡充
- Yamaha Music ID活用で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運用を欧州で開始

## 新規事業

外部リソースを活用したスピード感ある事業開発

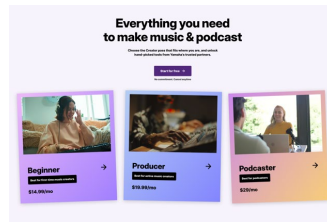
### 新規事業開発

- 米国 Yamaha Music Innovations, LLCの事業開発戦略で、2年間に12社との協業、7件の投資を実施



- Yamaha Creator Pass、21社と提供開始

ヤマハ及びパートナー企業のサービスをワンストップで提供し、音楽制作を実現するサービス



- TRANSPOSE Innovation Challenge 開催

グローバルビジネスコンテスト  
63か国から参加  
300件超の応募



# 未来を創る挑戦

## 楽器事業

ミュージックコネクトで学び・表現・人のつながり創出

### ミュージックコネクト事業

- Yamaha Music School Online を日本で開始、欧州・北米等グローバル展開準備



- スマートフォン用アプリなどのコンテンツ拡充
- Yamaha Music ID活用で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運用を欧州で開始

## 新規事業

外部リソースを活用したスピード感ある事業開発

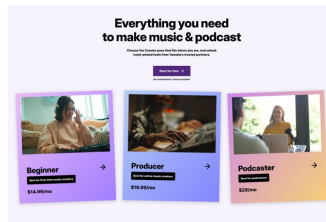
### 新規事業開発

- 米国 Yamaha Music Innovations, LLCの事業開発戦略で、2年間に12社との協業、7件の投資を実施



- Yamaha Creator Pass、21社と提供開始

ヤマハ及びパートナー企業のサービスをワンストップで提供し、音楽制作を実現するサービス



- TRANSPOSE Innovation Challenge 開催

グローバルビジネスコンテスト  
63か国から参加  
300件超の応募



# 未来を創る挑戦

## 楽器事業

ミュージックコネクトで学び・表現・人のつながり創出

### ミュージックコネクト事業

- Yamaha Music School Online を日本で開始、欧州・北米等グローバル展開準備



- スマートフォン用アプリなどのコンテンツ拡充
- Yamaha Music ID活用で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運用を欧州で開始

## 新規事業

外部リソースを活用したスピード感ある事業開発

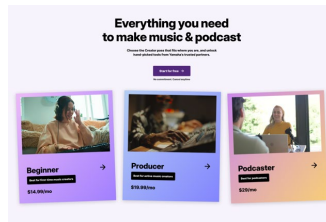
### 新規事業開発

- 米国 Yamaha Music Innovations, LLCの事業開発戦略で、2年間に12社との協業、7件の投資を実施



- Yamaha Creator Pass、21社と提供開始

ヤマハ及びパートナー企業のサービスをワンストップで提供し、音楽制作を実現するサービス



- TRANSPOSE Innovation Challenge 開催

グローバルビジネスコンテスト  
63か国から参加  
300件超の応募



# 未来を創る挑戦

## 楽器事業

ミュージックコネクで学び・表現・人のつながり創出

### ミュージックコネク事業

- Yamaha Music School Online を日本で開始、欧州・北米等グローバル展開準備



- スマートフォン用アプリなどのコンテンツ拡充
- Yamaha Music ID活用で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運用を欧州で開始

## 新規事業

外部リソースを活用したスピード感ある事業開発

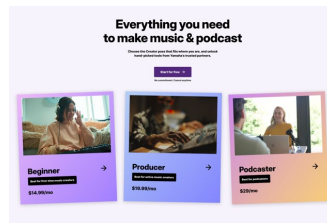
### 新規事業開発

- 米国 Yamaha Music Innovations, LLCの事業開発戦略で、2年間に12社との協業、7件の投資を実施



- Yamaha Creator Pass、21社と提供開始

ヤマハ及びパートナー企業のサービスをワンストップで提供し、音楽制作を実現するサービス



- TRANSPOSE Innovation Challenge 開催

グローバルビジネスコンテスト  
63か国から参加  
300件超の応募



# 未来を創る挑戦

## 楽器事業

ミュージックコネクトで学び・表現・人のつながり創出

### ミュージックコネクト事業

- Yamaha Music School Online を日本で開始、欧州・北米等グローバル展開準備



- スマートフォン用アプリなどのコンテンツ拡充
- Yamaha Music ID活用で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運用を欧州で開始

## 新規事業

外部リソースを活用したスピード感ある事業開発

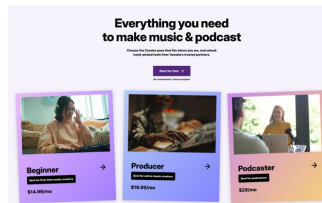
### 新規事業開発

- 米国 Yamaha Music Innovations, LLCの事業開発戦略で、2年間に12社との協業、7件の投資を実施



- Yamaha Creator Pass、21社と提供開始

ヤマハ及びパートナー企業のサービスをワンストップで提供し、音楽制作を実現するサービス



- TRANSDPOSE Innovation Challenge 開催

グローバルビジネスコンテスト  
63か国から参加  
300件超の応募



# 未来を創る挑戦

## 楽器事業

ミュージックコネクトで学び・表現・人のつながり創出

### ミュージックコネクト事業

- Yamaha Music School Online を日本で開始、欧州・北米等グローバル展開準備



- スマートフォン用アプリなどのコンテンツ拡充
- Yamaha Music ID活用で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運用を欧州で開始

## 新規事業

外部リソースを活用したスピード感ある事業開発

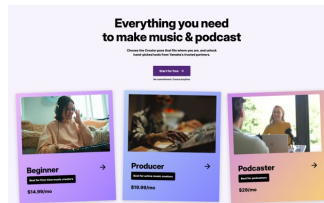
### 新規事業開発

- 米国 Yamaha Music Innovations, LLCの事業開発戦略で、2年間に12社との協業、7件の投資を実施



- Yamaha Creator Pass、21社と提供開始

ヤマハ及びパートナー企業のサービスをワンストップで提供し、音楽制作を実現するサービス



- TRANSPOSE Innovation Challenge 開催

グローバルビジネスコンテスト  
63か国から参加  
300件超の応募



# 戦略方針と重点テーマ

新経営ビジョン



## 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

### 戦略方針 1 強固な事業基盤の**再構築**



#### 重点テーマ

- 1-1 楽器事業：収益構造改革と成長軌道への回帰
- 1-2 音響事業：事業最適な体制構築で成長加速
- 1-3 課題市場：環境変化を踏まえた構造改革
- 1-4 スピードを上げ競争力を高める組織・機能再編

### 戦略方針 2 未来を創る**挑戦**



#### 重点テーマ

- 2-1 楽器事業：カスタマーサクセス向上による事業機会拡大
- 2-2 音響事業：既存隣接領域へのドメイン拡大
- 2-3 成長市場：重点市場への積極的投資による売上成長
- 2-4 新規事業創出のメカニズム構築

#### 重点テーマ

### 戦略方針 3 経営基盤の**強化**



3-1 資本・資産効率向上

3-2 人的資本の強化

3-3 コーポレートガバナンス

サステナビリティを価値の源泉に



# 経営基盤の強化

## 資本・資産効率の向上



### 事業ポートフォリオマネジメントの仕組み整備と定期的事業評価

- ・ゴルフ用品事業の終了発表と、経営資源の成長分野への集中
- ・遊休不動産の処分、政策保有株式の縮減により資産を圧縮

## 人的資本の強化



### 組織力の強化と個の成長の実現に向け、人事共通基盤・制度を整備

- ・人事組織・体制の強化
- ・公募制度、学びの機会創出、勤務体系の柔軟化

## コーポレートガバナンス



### 取締役会の実効性向上と監督機能のさらなる強化

- ・中長期戦略および事業ポートフォリオ議論を充実

# 経営基盤の強化

## 資本・資産効率の向上



### 事業ポートフォリオマネジメントの仕組み整備と定期的事業評価

- ・ゴルフ用品事業の終了発表と、経営資源の成長分野への集中
- ・遊休不動産の処分、政策保有株式の縮減により資産を圧縮

## 人的資本の強化



### 組織力の強化と個の成長の実現に向け、人事共通基盤・制度を整備

- ・人事組織・体制の強化
- ・公募制度、学びの機会創出、勤務体系の柔軟化

## コーポレートガバナンス



### 取締役会の実効性向上と監督機能のさらなる強化

- ・中長期戦略および事業ポートフォリオ議論を充実

# 経営基盤の強化

## 資本・資産効率の向上



### 事業ポートフォリオマネジメントの仕組み整備と定期的事業評価

- ・ゴルフ用品事業の終了発表と、経営資源の成長分野への集中
- ・遊休不動産の処分、政策保有株式の縮減により資産を圧縮

## 人的資本の強化



### 組織力の強化と個の成長の実現に向け、人事共通基盤・制度を整備

- ・人事組織・体制の強化
- ・公募制度、学びの機会創出、勤務体系の柔軟化

## コーポレートガバナンス



### 取締役会の実効性向上と監督機能のさらなる強化

- ・中長期戦略および事業ポートフォリオ議論を充実

# 戦略方針と重点テーマ

新経営ビジョン



## 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

### 戦略方針 1 強固な事業基盤の **再構築**



重点テーマ

- 1-1 楽器事業：収益構造改革と成長軌道への回帰
- 1-2 音響事業：事業最適な体制構築で成長加速
- 1-3 課題市場：環境変化を踏まえた構造改革
- 1-4 スピードを上げ競争力を高める組織・機能再編

### 戦略方針 2 未来を創る **挑戦**



重点テーマ

- 2-1 楽器事業：カスタマーサクセス向上による事業機会拡大
- 2-2 音響事業：既存隣接領域へのドメイン拡大
- 2-3 成長市場：重点市場への積極的投資による売上成長
- 2-4 新規事業創出のメカニズム構築

重点テーマ

### 戦略方針 3 経営基盤の **強化**



3-1 資本・資産効率向上

3-2 人的資本の強化

3-3 コーポレートガバナンス

**サステナビリティ** を価値の源泉に



# サステナビリティを価値の源泉に

## おとの森プロジェクト

### 持続可能な木材調達

- ・インドでのローズウッド資源保全のプロジェクトを本格化



## スクールプロジェクト

### 楽器を使った音楽教育機会の提供

- ・インド、フィリピン、エジプトでパイロット展開を準備
- ・累計500万人以上の子供たちに提供



## VXDプロジェクト

### 演奏することを諦めかけたアーティストを技術で支える

- ・VXDは、演奏者の発声を検知し、バスドラムを鳴らすシステム
- ・右足にミュージシャンズ・ジストニアを発症した奏者を支える
- ・ミュージシャンズ・ジストニア：演奏時のみ無意識に筋肉が収縮



# サステナビリティを価値の源泉に

## おとの森プロジェクト

### 持続可能な木材調達

- ・インドでのローズウッド資源保全のプロジェクトを本格化



## スクールプロジェクト

### 楽器を使った音楽教育機会の提供

- ・インド、フィリピン、エジプトでパイロット展開を準備
- ・累計500万人以上の子供たちに提供



## VXDプロジェクト

### 演奏することを諦めかけたアーティストを技術で支える

- ・VXDは、演奏者の発声を検知し、バスドラムを鳴らすシステム
- ・右足にミュージシャンズ・ジストニアを発症した奏者を支える
- ・ミュージシャンズ・ジストニア：演奏時のみ無意識に筋肉が収縮



# サステナビリティを価値の源泉に

## おとの森プロジェクト

### 持続可能な木材調達

- ・インドでのローズウッド資源保全のプロジェクトを本格化



## スクールプロジェクト

### 楽器を使った音楽教育機会の提供

- ・インド、フィリピン、エジプトでパイロット展開を準備
- ・累計500万人以上の子供たちに提供



## VXDプロジェクト

### 演奏することを諦めかけたアーティストを技術で支える

- ・VXDは、演奏者の発声を検知し、バスドラムを鳴らすシステム
- ・右足にミュージシャンズ・ジストニアを発症した奏者を支える
- ・ミュージシャンズ・ジストニア：演奏時のみ無意識に筋肉が収縮



# サステナビリティを価値の源泉に

## おとの森プロジェクト

### 持続可能な木材調達

- ・インドでのローズウッド資源保全のプロジェクトを本格化



## スクールプロジェクト

### 楽器を使った音楽教育機会の提供

- ・インド、フィリピン、エジプトでパイロット展開を準備
- ・累計500万人以上の子供たちに提供



## VXDプロジェクト

### 演奏することを諦めかけたアーティストを技術で支える

- ・VXDは、演奏者の発声を検知し、バスドラムを鳴らすシステム
- ・右足にミュージシャンズ・ジストニアを発症した奏者を支える
- ・ミュージシャンズ・ジストニア：演奏時のみ無意識に筋肉が収縮



# 経営目標

## 経営目標

### 財務目標

|             |     |       |       |
|-------------|-----|-------|-------|
| 売上成長率（CAGR） | ROE | 事業利益率 | 総還元性向 |
| 5%          | 10% | 13.5% | 50%以上 |

### 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%<br>音響：7% |
|-------------------|----------------|

#### 利益改善指標

|             |                  |
|-------------|------------------|
| セグメント別事業利益率 | 楽器：14%<br>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 |
|---------------------|-----|

重点戦略の  
達成度合いを  
測るKPI

### 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%<br>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% <sup>*1</sup> |
| CO2排出量       | △30% <sup>*2</sup> |

#### 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 <sup>*3</sup> | 1.2万回 |
| スクールプロジェクト累計児童数        | 700万人 |

<sup>\*1</sup> 発泡スチロール（2022年度比） <sup>\*2</sup> スcope1+2（2017年度比）

<sup>\*3</sup> 音楽を通じて人と人がつながる場を創出する活動

# 経営目標

## 経営目標

### 財務目標

1年目 実績  
0.7%

売上成長率 (CAGR)

5%

ROE

10%

事業利益率

13.5%

総還元性向

50%以上

### 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

重点戦略の  
達成度合いを  
測るKPI

### 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cope1+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

# 経営目標

## 経営目標

### 財務目標

1年目 実績  
0.7%

売上成長率 (CAGR)  
5%

ROE  
10%

事業利益率  
13.5%

1年目 実績  
112%

総還元性向  
50%以上

### 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%

#### 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

### 未来を創る挑戦



重点戦略の  
達成度合いを  
測るKPI

### 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cope1+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



# 議案及び参考事項

# **第1号議案**

## **剰余金の処分の件**

## ■ 配当財産の種類

金銭

## ■ 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

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。

## ■ 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**

候補者  
番号

1

なか た たく や  
中田 卓也



候補者  
番号

2

やま うら あつし  
山浦 敦



候補者  
番号

3

しの はら ひろ みち  
篠原 弘道



候補者  
番号

4

よし ざわ なお こ  
吉澤 尚子



候補者  
番号

5

え ばた な ほ  
江幡 奈歩



候補者  
番号

6

い とう しゅう じ  
伊藤 秀二



候補者  
番号

7

の がみ さい もん  
野上 宰門



候補者  
番号

8

Kerrie Waring  
ケリー・ワリング



# 第202期定時株主総会

ヤマハ株式会社



Q

音・音楽がもたらす感動の需要動向



Q

株価向上に向けた具体策と資本政策



Q

AI等の先端技術を活かした事業機会と戦略

# 第202期定時株主総会

ヤマハ株式会社

# **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

### ■ 候補者

中田 卓也  
山浦 敦  
篠原 弘道

吉澤 尚子  
江幡 奈歩  
伊藤 秀二

野上 宰門  
ケリー・ワリング

# 第202期定時株主総会

ヤマハ株式会社

新任取締役

**ケリー・ワリング**



出入口での混雑・密集を避けるため、  
株主様のご退場は、会場スタッフの誘導に従い、  
出入口に近いお席の方より順番にご案内させていただきます。

ご案内があるまでお席にてご着席のままお待ちください。

---

ミニコンサートはございません。

