

# ヤマハ株式会社のご紹介

東証プライム 7951

ヤマハ株式会社

執行役員 コーポレート本部 副本部長  
西村 淳

2024年12月13日



# 本日の内容



1. 会社概要

2. 事業概要

3. 中期経営計画

4. 中期経営計画3年目の状況

5. コーポレート・ガバナンス、外部からの評価

6. 株主還元

**1887 (明治20年) 創業 オルガン製造を開始**

**1897 (明治30年) 日本楽器製造株式会社を設立**

**1900 (明治33年) ピアノ製造を開始**

**1954 (昭和29年) オーディオ製造を開始、オートバイ製造を開始  
ヤマハオルガン教室開講 (ヤマハ音楽教室の前身)**

**1955 (昭和30年) オートバイ部門をヤマハ発動機株式会社として分離**

**1958 (昭和33年) 初の海外販売現地法人ヤマハ・デ・メヒコ(メキシコ)設立**

**1965 (昭和40年) 管楽器製造を開始**

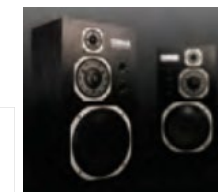
**1969 (昭和44年) 台湾に初の海外生産現地法人設立**

**1987 (昭和62年) 創業100周年 ヤマハ株式会社に社名変更**

**2022 (令和4年) 創業135周年**



山葉寅楠  
(やまはとらくす)



1955 オートバイ部門を分離し、ヤマハ発動機株式会社設立



- 2007 持株比率を徐々に減らし、ヤマハ発動機(株)はヤマハ(株)の持分法適用会社から外れる



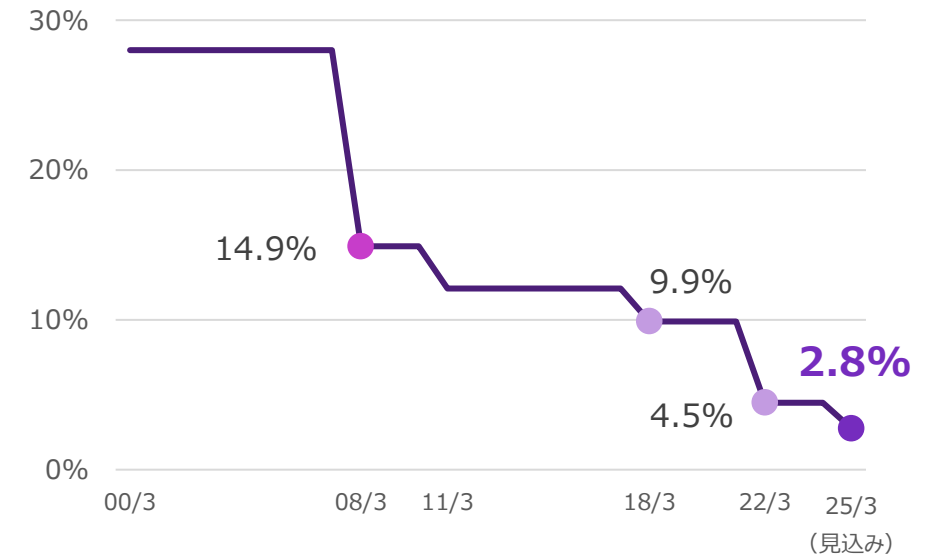
- 2017 持ち分比率を10%未満に減らし、ヤマハ(株)はヤマハ発動機(株)の主要株主から外れる



- 2024 持ち分比率を2.8%まで引き下げる



ヤマハ発動機発行済み株式総数に対する当社の保有比率





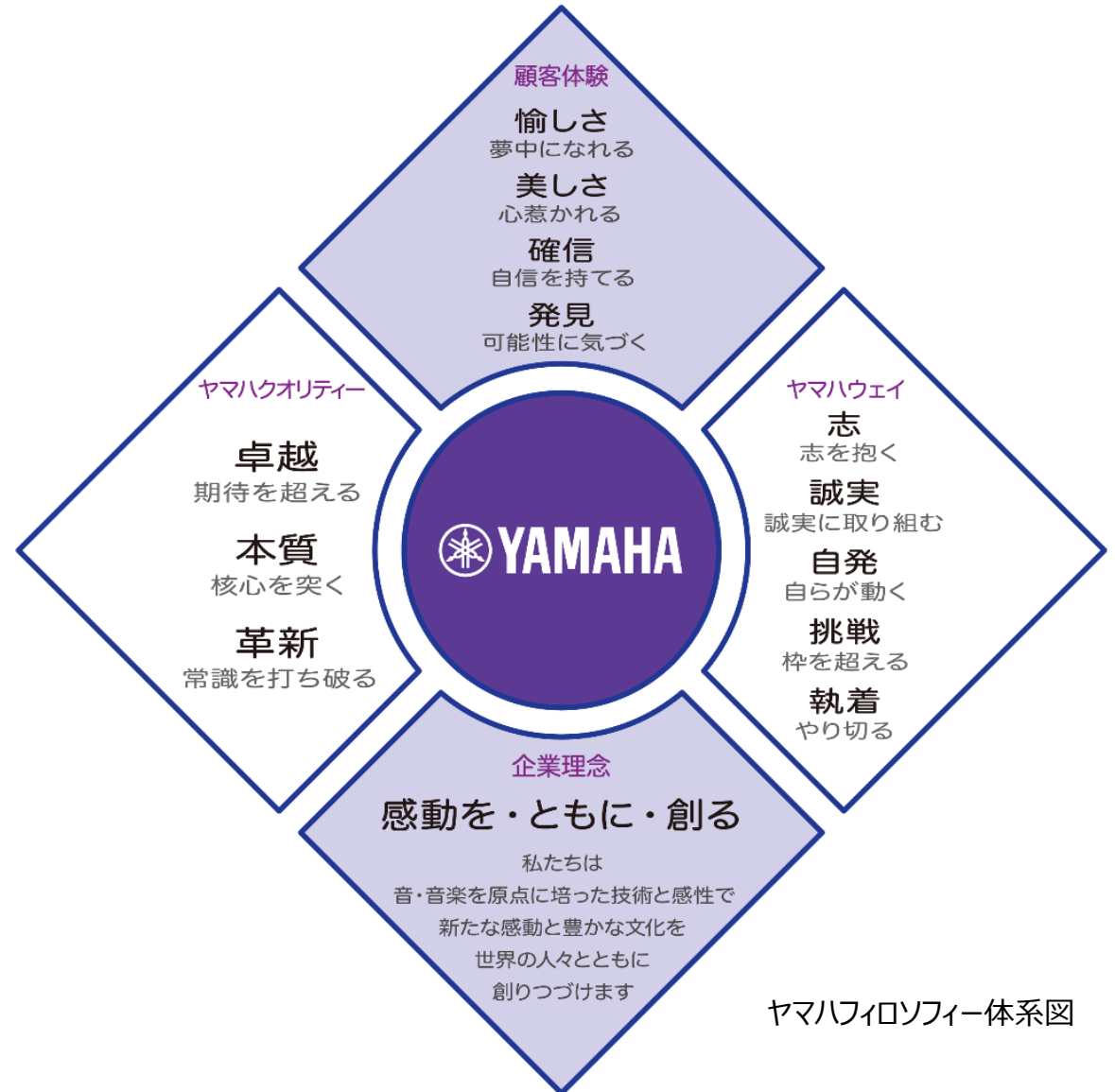
ヤマハが目指すもの  
世界中の人々のこころ豊かなくらし

企業理念（ヤマハフィロソフィー）  
**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



フィロソフィー・ブックレット  
（9か国語）



ヤマハフィロソフィー体系図

# 本日の内容



1. 会社概要

2. 事業概要

3. 中期経営計画

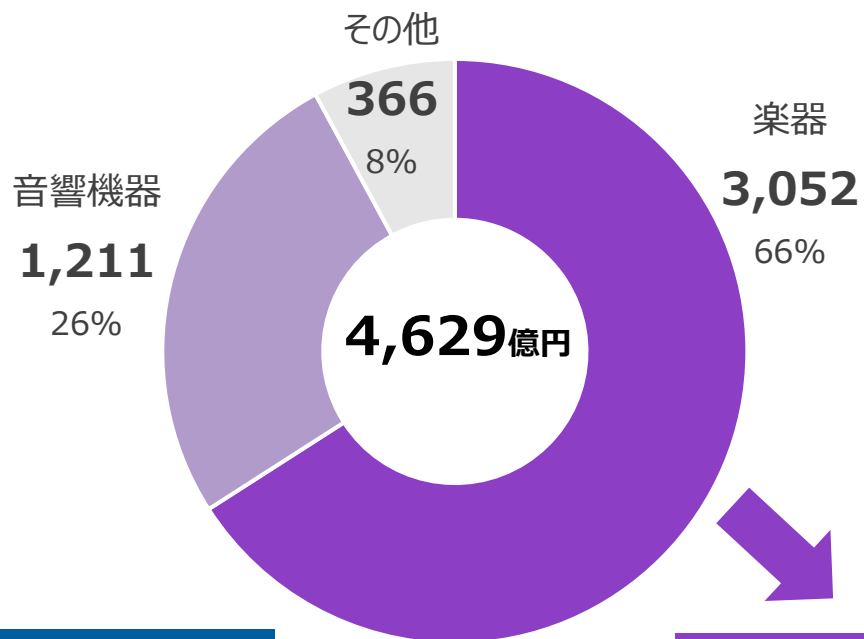
4. 中期経営計画3年目の状況

5. コーポレート・ガバナンス、外部からの評価

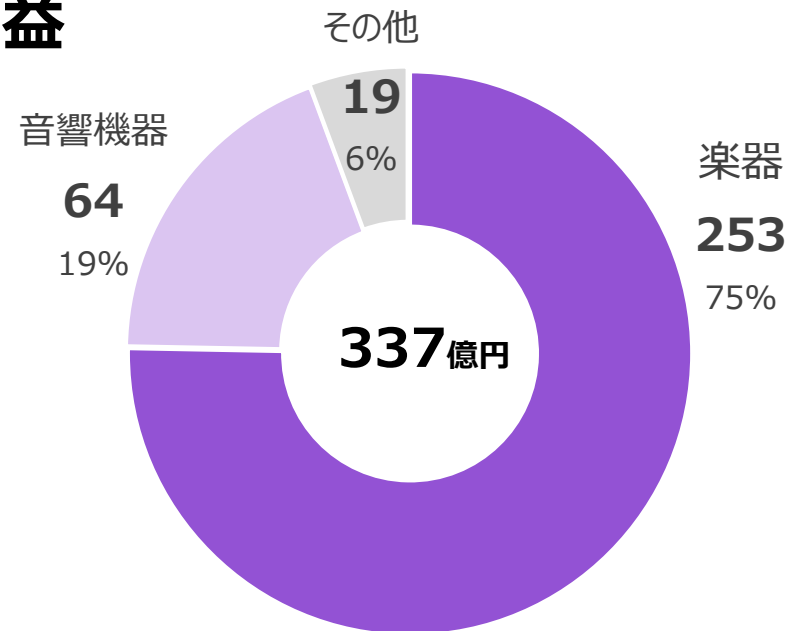
6. 株主還元



## 売上収益

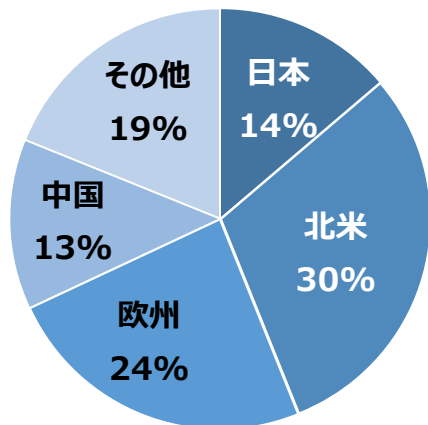


## 事業利益

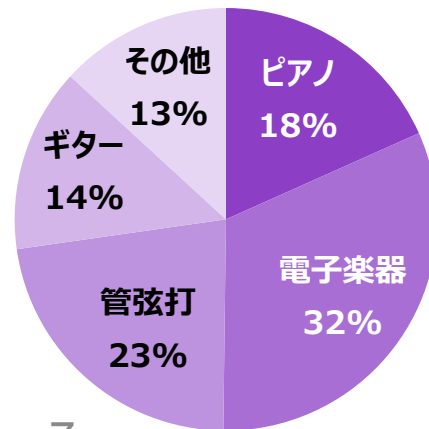


### 楽器・音響機器ハード 地域別

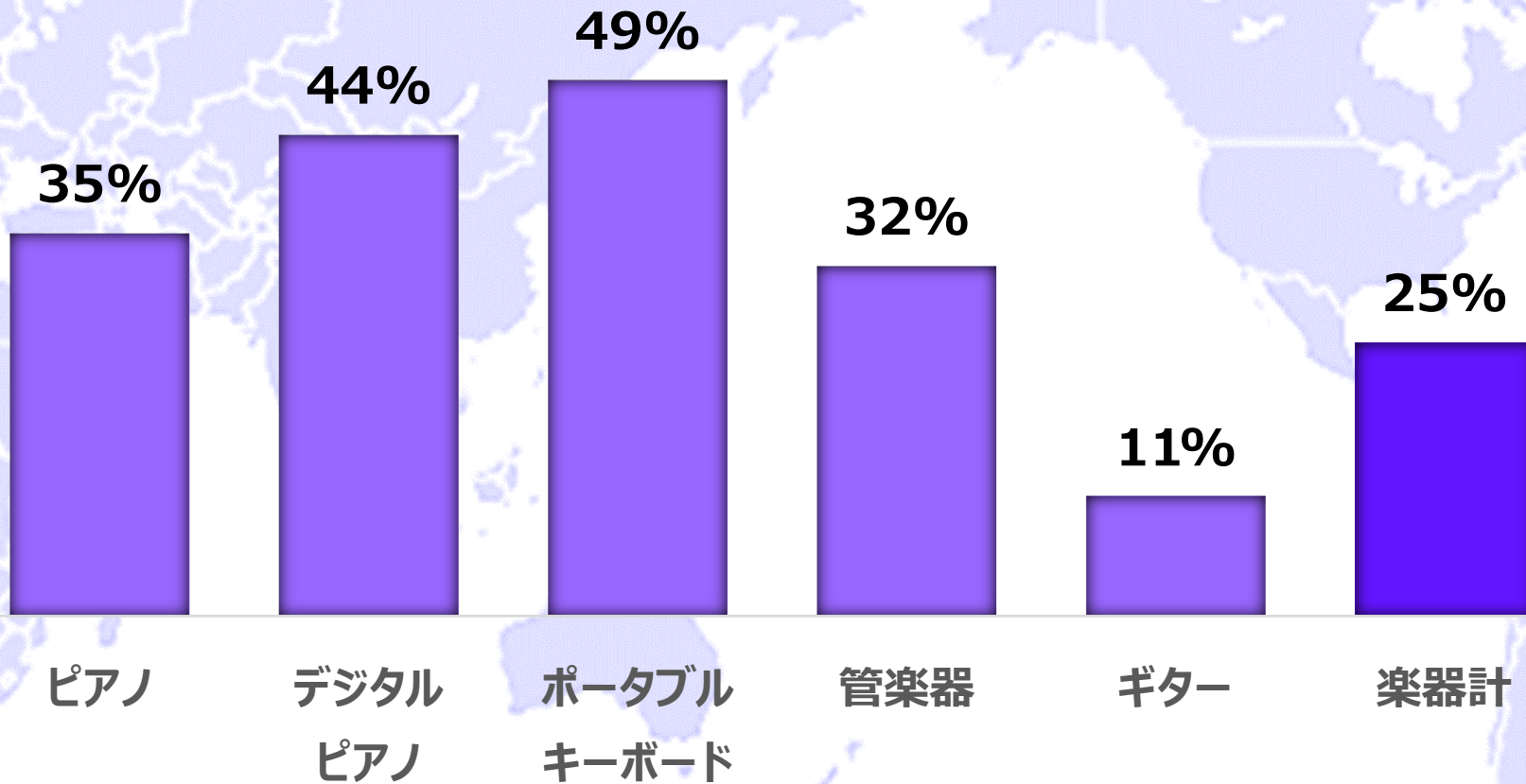
音楽教室・ソフトウェアなどを除く



### 楽器 商品別 売上収益



全世界





◇中国が最大市場

◇ヤマハは世界最大のフルラインサプライヤー

売上収益 559億円 [2024年3月期 (IFRS)]



グランドピアノ



アップライトピアノ



ハイブリッドピアノ



Bösendorfer



自動演奏ピアノ ディスクlavier



サイレントピアノ



◇多機能・使いやすさで世界需要拡大

◇ヤマハは世界シェアNo.1ブランド ※ヤマハ独自調べ

売上収益 973億円 [2024年3月期 (IFRS)]

## デジタルピアノ



## エレクトーン



## ポータブルキーボード



## シンセサイザー



インドモデル



◇新興国においても需要拡大

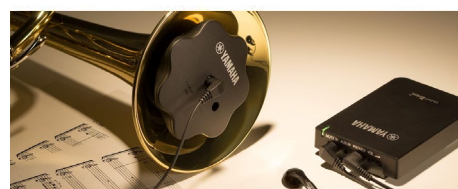
◇多くのジャンルでヤマハは首位を争うブランド

売上収益 688億円 [2024年3月期 (IFRS)]

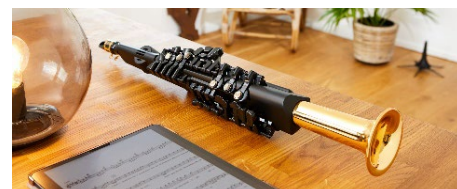
## 管楽器



カジュアル管楽器



サイレントブラス



デジタル管楽器

## 弦楽器 (ギター除く)



サイレントシリーズ

## 打楽器



## マーチングバンド



- ◇楽器ジャンルで最大の市場規模
- ◇多数の小規模専門メーカーが存在
- ◇ヤマハは伝統技術と最新技術の融合で差別化
- ◇マルチブランド展開で多様なニーズに対応

売上収益 430億円 [2024年3月期 (IFRS)]



アコースティックギター



エレキギター



トランスアコースティックギター



サイレントギター

## ギターエフェクト・プロセッサ



Line 6

## ギターアンプ・ベースアンプ



12

Line 6



Ampeg

## Yamaha Guitar Group

LINE 6



Córdoba





## ◇70余年に亘るノウハウの蓄積

2015年7月に国内の音楽教室事業運営を  
一般財団法人ヤマハ音楽振興会に移管



**売上収益 164億円\*** [2024年3月期 (IFRS)]

\*直営教室のみ

### 音楽教室の状況

(2024年3月)

| 教室        | 会場数          | 生徒数            |
|-----------|--------------|----------------|
| 国内**      | 2,200        | 310,000        |
| 海外        | 1,150        | 161,300        |
| <b>合計</b> | <b>3,350</b> | <b>471,300</b> |

\*\*子ども、大人の合計





- ◇ヤマハの感性と先進的なデジタル技術を融合
- ◇ユースケースに即した多彩な音楽の楽しみ方を提案

売上収益 487億円 [2024年3月期 (IFRS)]



ホームオーディオ

ライブ配信/ゲーミング

音楽制作

ミュージシャン・イベントPA



AVレシーバー



ヘッドホン・イヤホン



配信・ゲーミング用ミキサー  
マイク、ヘッドセット



制作用スピーカー



ポータブルPA



スピーカーシステム



サウンドバー



オーディオインターフェース



ミキサー



- ◇ヤマハはデジタルミキサーでシェアNo.1 ※ヤマハ独自調べ
- ◇店舗、会議場などの商業空間に向けた音環境ソリューション提案
- ◇オフィスから公共施設、宿泊施設まで幅広く対応
- ◇ネットワーク機器は、中小規模の企業拠点や店舗で多く採用

売上収益 613億円 [2024年3月期 (IFRS)]



ミキサー



プロセッサー/パワーアンプ



スピーカー



ユニファイドコミュニケーション  
(会議システム)



無線LANアクセスポイント



ルーター



スイッチ



◇電子楽器や音響機器の開発で培った技術力をベースに、  
高音質な車載オーディオや緊急通報モジュール、自動車用内装部品、  
FA機器等で事業領域を拡大

## 電子デバイス

### 車載オーディオ

全シートで立体音響の没入感を楽しむことのできるオーディオシステム



### 緊急通報モジュール



### 半導体



売上収益 366億円 [2024年3月期 (IFRS)]

## 自動車用内装部品



## FA機器



食品包装用超音波検査機



プレジジョンマシン



車載Li電池漏れ検査用  
ヘリウムリークテスター



ヤマハグループは、現在30以上の国・地域に拠点を置いてグローバルに事業を展開しています。



- 販売・サービス
- 製造・開発 等
- 音楽・ソフト関連

# 本日の内容



1. 会社概要
2. 事業概要
3. 中期経営計画
4. 中期経営計画3年目の状況
5. コーポレート・ガバナンス、外部からの評価
6. 株主還元



ヤマハが目指すもの

## Mission 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

経営ビジョン

## Vision 「なくてはならない、個性輝く企業」になる

～ ブランド力を一段高め、高収益な企業へ～

Postコロナの新たな社会で  
持続的な成長力を高めます

# MAKE WAVES 2.0

## 成長力を高める

2022-2025

新たな社会

Covid-19

2019-2022

### MAKE WAVES1.0

価値創造力を高める

2016-2019

### NEXT STAGE 12

ブランド力を高める

2013-2016

### YMP2016

収益力を高める

コロナ前の社会

## 新たな社会で持続的な成長力を高めるための「方針」と実現に向けた「重点テーマ」

方針

### 1. 事業基盤をより強くする

① 顧客ともっと繋がる

② 新たな価値を創出する

③ 柔軟さと強靭さを備え持つ

### 2. サステナビリティを価値の源泉に

【環境】

① 地球と社会の未来を支えるバリューチェーンを築く

【社会】

② 快適な暮らしへの貢献でブランド・競争力を向上する

【文化】

③ 音楽文化の普及・発展により市場を拡大する

### 3. ともに働く仲間の活力最大化

① 働きがいを高める

② 人権尊重とDE&Iを推進する

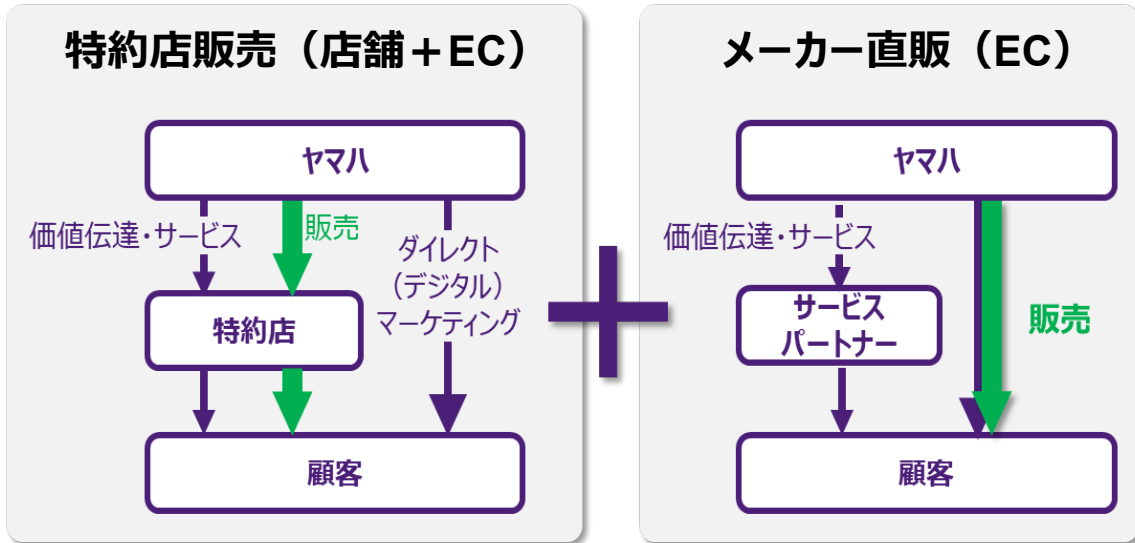
③ 風通しがよく、皆が挑戦する組織風土を醸成する

重点テーマ



## 販路

### 直接顧客と繋がる販売の進化



## 価値伝達

### デジタル×リアルを統合したハイブリッドな価値訴求



## 顧客情報基盤

顧客情報基盤 (Yamaha Music ID) を拡充し、  
ライフタイムでユーザーの音楽生活と繋がる

Yamaha Music ID登録数  
**500万ID**



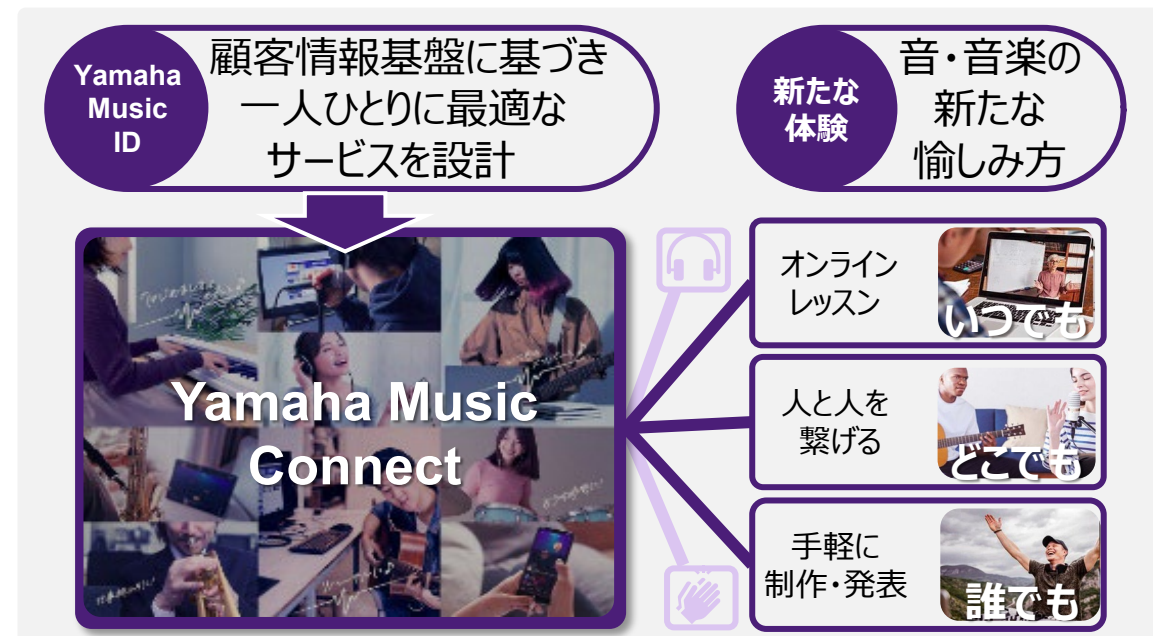
## 製品

アコースティック技術とデジタル技術の融合で  
ヤマハならではの新たな製品を生み出す



## サービス

LTV戦略※1を加速、外部連携・UGC※2等を活用し  
音楽生活をより楽しむためのサービスを展開



先進的な技術と豊かな感性で新たな感動体験を創造

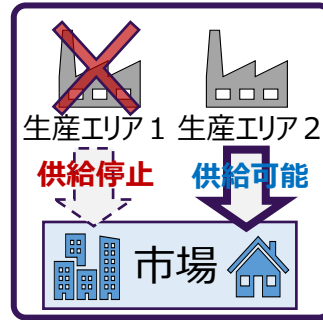




## 生産・技術開発

### 需要・環境変化に対応する供給力強化

- 調達、生産のレジリエンス向上
  - ・ 調達先、部品種類の戦略的絞り込み
  - ・ 同一商品群の複数エリア生産体制確立
- 既存工場の能力向上
  - ・ インドネシア工場、インド工場の能力増強
  - ・ スマートファクトリー推進 (AI・IoT・センサー技術活用)
  - ・ クラフトマンシップの技能伝承



生産インフラへの投資金額

**350億円**

### イノベーションを生み出す開発基盤の強化

- 首都圏の研究開発拠点を新設
- 社外リソース活用と連携強化、共通開発基盤の整備



横浜みなとみらい21

## DX

### DXによる新たな価値の創出とプロセス変革

- 新たな価値の創出
  - ・ 顧客データを活用し、顧客毎に最適化したサービスを提供
  - ・ 音・音楽の演奏・感性データを蓄積、新たな技術へ活用

### プロセス変革

意思決定・行動のためのデータ戦略

- ・ データマネジメント基盤構築
- ・ DX人材育成



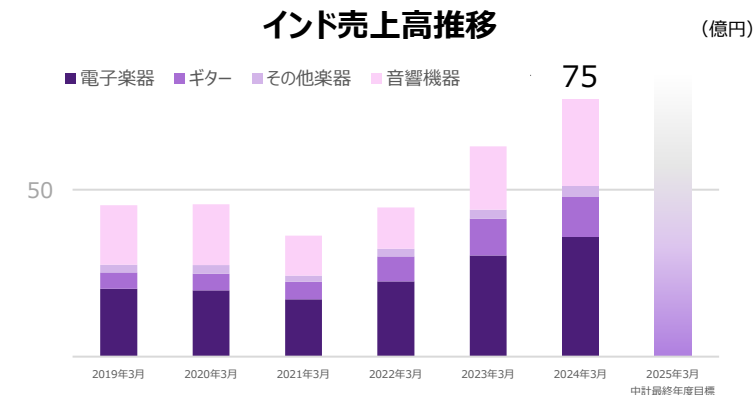
### SCMの迅速化・効率化

- ・ 生産～顧客まで繋がる新たなSCMシステム本格稼働

### 販売業務・生産管理の標準化・効率化

- ・ 販売ERP、生産ERPの導入
- ・ 製造のデジタルツインで効率化・品質向上

- ◇ **Make in India を強みに圧倒的シェアを獲得**
- ◇ **販売網を構築**
- ◇ **楽器演奏需要の創造**



## 生産拠点

インド最適な企画・生産・物流により、コスト競争力のある普及価格帯商品を提供する製販一体の複合工場



チェンナイ工場

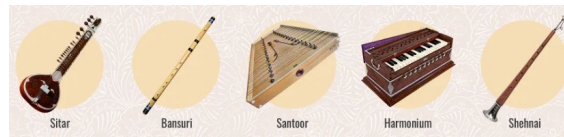


## インド専用モデル

インド音楽の演奏に不可欠な、伝統楽器の音色や演奏スタイルを満載した戦略商品の市場導入



インド新工場で新たに立ち上げたインド市場戦略モデル  
ポータブルキーボード PSR-I500



## 販売網拡大と需要創造活動

潜在需要へのアプローチ強化で楽器顧客層を開拓・拡大



Yamaha Music Square



スクールプロジェクト



ギター ウォール



ギター・チュートリアル ビデオ

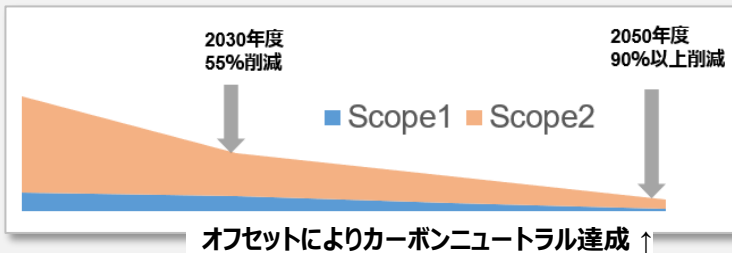


## 地球環境の保全

### 気候変動への対応

- 2050年 カーボンニュートラルを目指して事業所使用エネルギーのCO<sub>2</sub>排出削減（省エネ、再生可能エネルギーへのシフト）

カーボンニュートラル達成への道筋（Scope1,2）



- 製品の省エネルギー化
- 調達、物流等におけるCO<sub>2</sub>排出削減（サプライヤーとの協業、物流積載効率向上）

※1 エコプロダクト：当社独自基準で認定する環境配慮製品

#### 気候変動への対応

省エネによる  
CO<sub>2</sub>排出量削減  
**5%**

※CO<sub>2</sub>排出量／生産高  
2018年3月期比

CDP気候変動  
Aリスト企業継続



エコプロダクト ※1

物流積載効率向上  
**5%**

### 持続可能な木材の利用



- 楽器材料となる希少樹種の育成・保全活動
- 持続可能性に配慮した木材利用推進
- 既存材を超える性能の代替材を研究

**3樹種の  
育成・保全 ※2**

持続可能な木材の利用  
持続可能性に配慮した木材  
使用率 **75%**

### 省資源化、廃棄物・有害物質削減

- 枯渇性資源の新規投入量、廃棄物削減  
サーキュラー素材活用、プラスチック使用量削減
- 製品の長寿命化  
高耐久性、アップグレード、メンテナンス、リニューアル
- 塗料、接着剤中の揮発性有機化合物の削減

新規小型製品  
**梱包材プラ廃止**



## ■ 持続可能性に配慮した木材利用推進

### 木材デューデリジェンスの推進

伐採時の合法性確認、持続可能性に配慮した木材の基準策定と使用率拡大

## ■ 楽器材料となる希少樹種の育成・保全活動

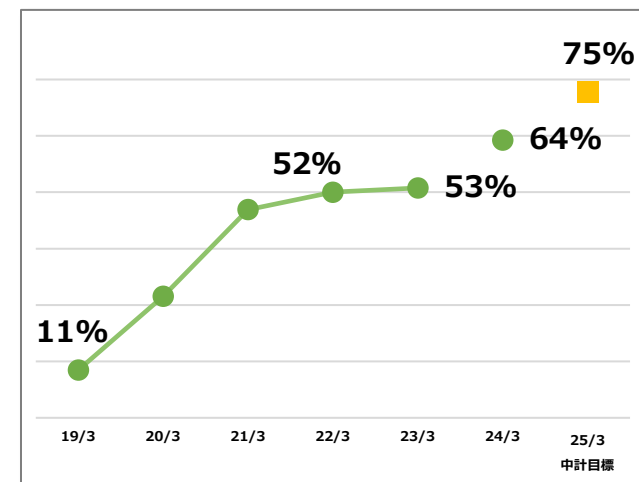
### おとの森 (北海道・タンザニア・インド)

行政や学術機関と連携し、原産地コミュニティと連携した循環型の森林づくりを国内外で推進



訪問調査

### 認証木材・持続可能性に配慮した木材使用率の推移



\*23/3期までは認証木材使用率、24/3期からは認証木材を含む「持続可能性に配慮した木材」使用率



鈴木北海道知事との調印式



植林活動 (北海道)



生態調査 (タンザニア)

5年間で累計12,000本の苗木を植栽



生態調査 (インド)

調達木材の適域変化や木材伐採事業の撤退等の気候変動が事業にもたらすリスクを分析し、**経営戦略に反映させる**とともに、その対策について、TCFD<sup>\*1</sup>の枠組みに基づき**積極的に情報を開示**  
今後、自然に関する情報開示の新たな枠組みである**TNFD<sup>\*2</sup>への対応を開始**



## 平等な社会と快適な暮らしへの貢献

### 新たな社会に対応した遠隔・非接触環境づくり



講師と生徒を繋ぐリモートレッスン



音と映像技術で快適な遠隔会議

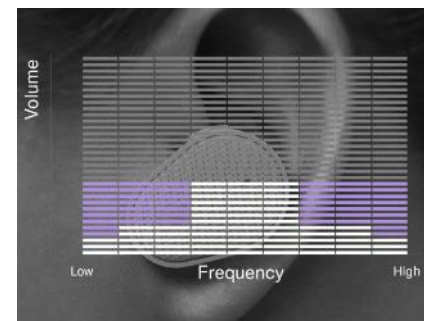
- 快適で臨場感のあるリモート演奏・レッスンの実現
- 高品質で自然な遠隔コミュニケーションの実現

### バリューチェーンにおける人権尊重

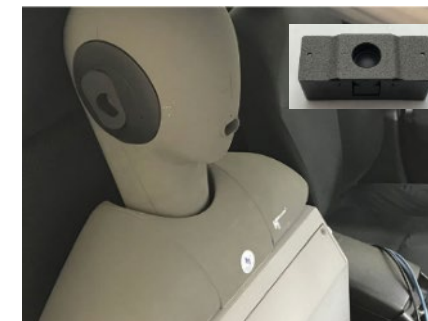
- サプライヤー人権デューデリジェンスのレベル向上

サプライヤー実地監査導入  
**60社**

### 音に関わる健康と安全への貢献



耳に負担をかけないリスニングケア技術



音声通話モジュール

- 騒音・難聴問題を解決し「耳を保護」する新価値提案
- 音声ソリューションによる安全確保と交通事故被害低減（車内緊急通報、ハンズフリー通話等）
- 音楽を用いて高齢者の認知症予防や生きがい創出、QoL向上等に貢献

## 音楽文化の普及・発展

### 楽器演奏人口の拡大



各国のスクールプロジェクト



各種音楽演奏支援・管理アプリ

- 新たな社会における音楽教室の在り方を追求
- 演奏支援機能・アプリ・サービスで未経験者や休眠層に楽器演奏のきっかけを提供
- 新興国の学校教育への器楽教育を普及

**海外音楽教室  
+10万人**

音楽文化の普及・発展

新興国の学校教育への  
器楽教育普及

**支援対象10カ国  
累計230万人**

### 地域音楽文化への貢献



地域・民族楽器を再現した電子楽器



Love Piano

- 地域文化に根差した製品開発とローカルコンテンツの拡充による音楽文化の保護・発展
- 音楽文化発展に不可欠な講師・技術者を育成
- 若手音楽家・音楽研究家の活動を支援
- 楽器をもっと身近に感じて頂くための試奏ピアノ (Love Piano※) を拡大

※Love Piano：駅や空港、商業施設などに設置した誰でも自由に弾けるピアノ



## 新興国の子どもたちに楽器と音楽の楽しみを提供

### - スクールプロジェクト

各国の政府教育機関と協業し、「楽器・教材・指導ノウハウ」をパッケージにした独自プログラムを提供

**累計 7カ国** (ベトナム、マレーシア、インドネシア、インド、ブラジル、UAE、エジプト) 、 6,200校

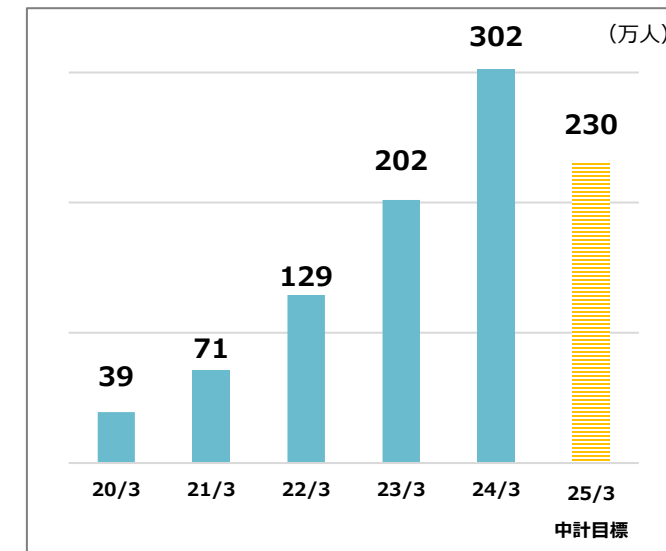
**累計 302万人**



We support the Sustainable Development Goals



### 器楽教育普及活動の推移



インドネシア中央教育省と公立校教員研修の合意書締結



エジプト教育省担当者と教員研修修了書を手にする先生方



インド  
公立初等学校 パイロット8校でリコーダーを使った日本式音楽教育開始



ベトナム

[https://www.yamaha.com/ja/about/initiatives/school\\_project/](https://www.yamaha.com/ja/about/initiatives/school_project/)  
<https://www.yamaha.com/ja/stories/feature/feature-15/>



マレーシア



エジプト 音楽授業の教員研修



エジプト日本学校小3向けの日本式音楽教育を取り入れた新教材

## 働きがいを高める

### ヤマハで働く価値を創出する

- グローバル視点でビジネスを牽引するリーダーの育成と適材適所配置実現
- 自律的なキャリア開発への支援を強化
- 多様で柔軟な働き方の支援

働きがい指標

従業員サーベイ  
働きがい肯定的回答率  
継続的向上

人的投資額  
**2倍**



## 人権尊重とDE&Iを推進する※

### 多様な人材一人ひとりの個性を活かす

- 人権教育、人権デューデリジェンス
- 女性活躍推進、多様な人材構成

管理職女性比率

グローバル  
**19%**

クロスボーダー配置  
**30名**



## 風通しがよく、皆が挑戦する組織風土を醸成する

### 互いをリスペクトし働きやすい組織文化を築く

- 多様な対話の機会の創出
- 失敗を恐れず挑戦する組織風土・文化へ更なる変革

働きやすさ指標

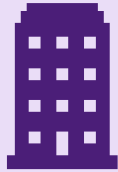
従業員サーベイ  
働きやすさ肯定的回答率  
継続的向上





## 新たな社会で持続的な成長力を高めるための非財務目標

事業基盤をより強くする



顧客ともっと繋がる指標

Yamaha Music ID登録数  
**500万ID**  
新規

新価値創出指標

新コンセプト商品投入数  
**20モデル**  
前中計：10モデル

レジリエンス指標

生産インフラへの投資金額  
**350億円**  
前中計：270億円

サステナビリティを  
価値の源泉に



音楽文化普及指標

器楽教育支援対象10カ国  
累計**230万人**  
2022年3月期実績：累計129万人

環境負荷低減指標

持続可能性に配慮した木材使用率  
**75%** ※当社基準  
2022年3月期実績：約55%

省エネによるCO2排出量削減  
**5%**  
※CO2排出量／生産高  
2018年3月期比

ともに働く仲間の  
活力最大化



働きがい指標

従業員サーベイ  
働きがい肯定的回答率  
**継続的向上**  
2022年3月期実績：66%

女性活躍推進指標

管理職女性比率  
グローバル **19%**  
2022年3月期実績：16.5%

働きやすさ指標

従業員サーベイ  
働きやすさ肯定的回答率  
**継続的向上**  
2022年3月期実績：63%

## 【財務目標】

成長力と収益力の強化を両立

売上成長率： **20** %

事業利益率： **14** %

ROE： **10** % 以上  
(株主資本コスト※1：7.8%)

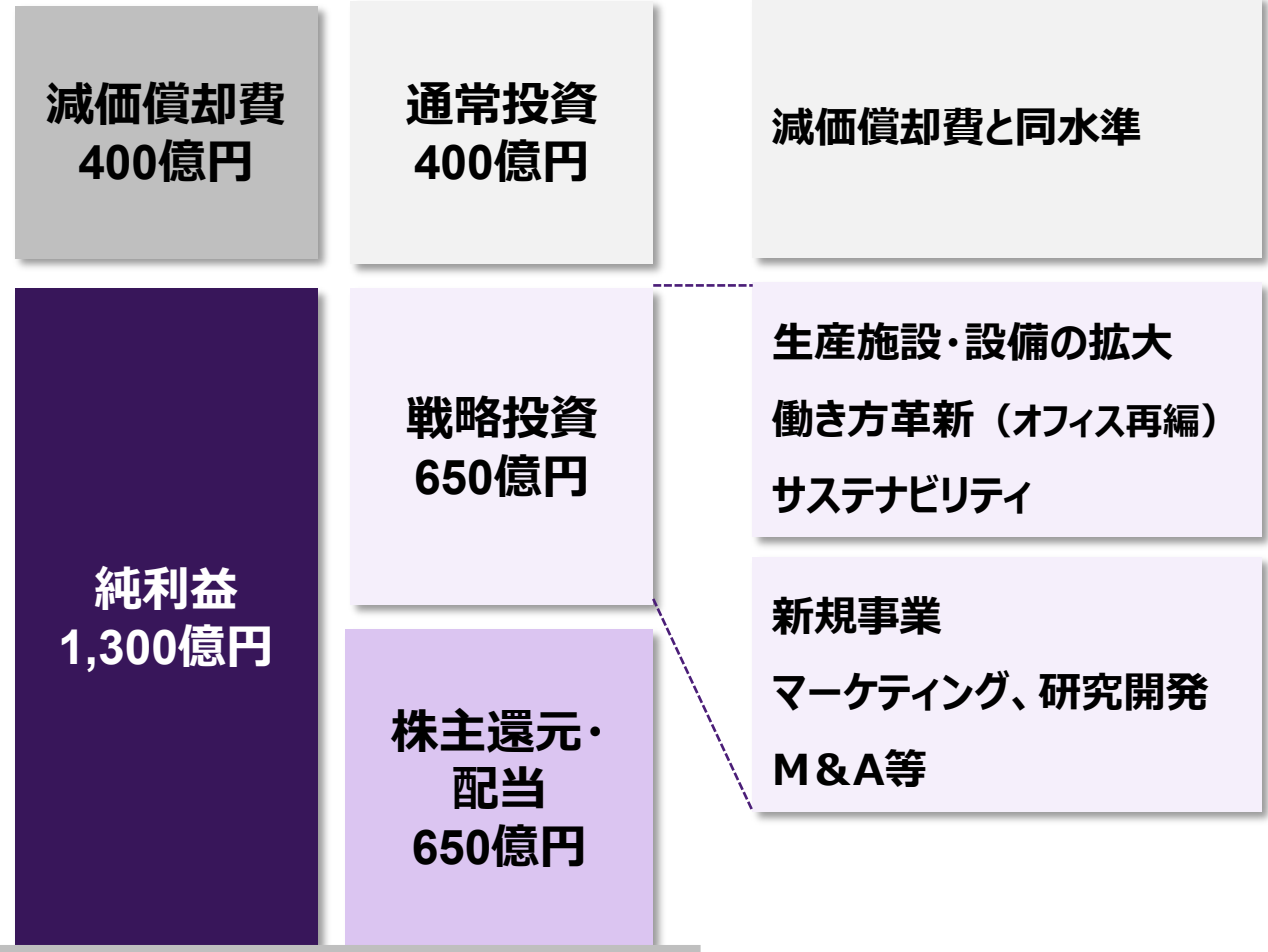
ROIC※2： **10** % 以上  
(WACC※1：7.6%)

## 【投資と還元】

成長投資と株主還元バランス良く配分

総還元性向： **50** %

営業キャッシュフロー 投資と株主還元  
1,700億円（3年間） 1,700億円（3年間）



※1 株主資本コスト、WACCは2022年3月現在

※2 ROIC = 税引後事業利益 ÷ (親会社の所有者に帰属する株主資本 + 有利子負債)



# 本日の内容

1. 会社概要
2. 事業概要
3. 中期経営計画
- 4. 中期経営計画3年目の状況**
5. コーポレート・ガバナンス、外部からの評価
6. 株主還元

中国市場の一段の減速を織り込み、対前年減収減益を予想

(億円)

|                    |      | 24/3          | 25/3予想                      | 前期比                             |
|--------------------|------|---------------|-----------------------------|---------------------------------|
| 売上収益               |      | 4,629         | <b>4,600</b>                | △29 <sup>*2</sup>               |
| 事業利益率<br>(事業利益率)   |      | 337<br>(7.3%) | <b>370</b><br><b>(8.0%)</b> | 33                              |
| 当期利益 <sup>*1</sup> |      | 296           | <b>180</b>                  | △116                            |
|                    |      |               |                             | <sup>*2</sup> △2.6%<br>(為替影響除く) |
| 為替レート (円)          |      |               |                             | 1円変動による影響額                      |
| 売上収益<br>(期中平均)     | US\$ | 145           | <b>149</b>                  | 約9.3億円                          |
|                    | EUR  | 157           | <b>163</b>                  | 約6.5億円                          |
| 利益<br>(決済レート)      | US\$ | 144           | <b>150</b>                  | 約1.1億円                          |
|                    | EUR  | 146           | <b>164</b>                  | 約3.9億円                          |

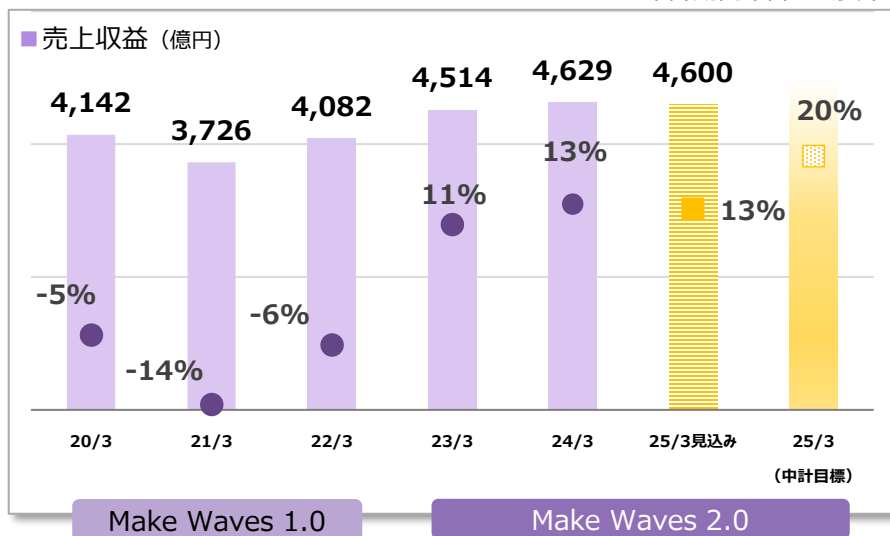
\*1 親会社の所有者に帰属する当期利益



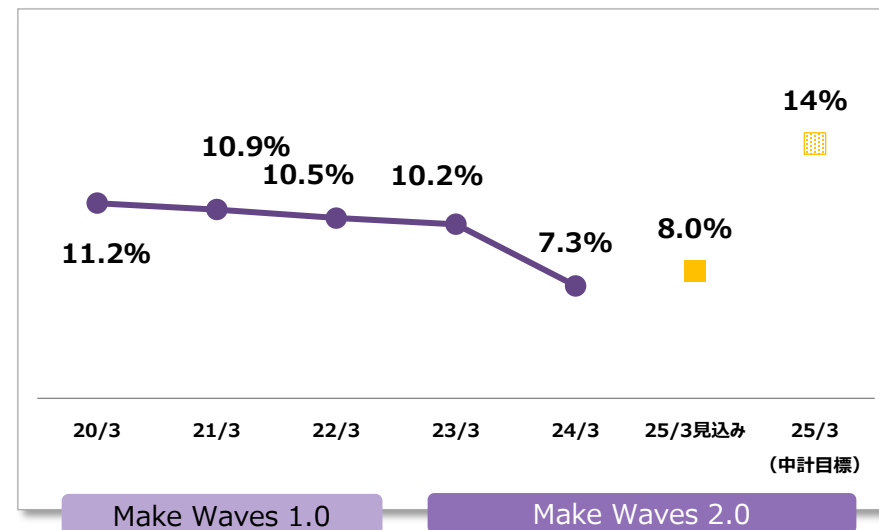
\*2025年3月期見込みは2024年11月発表値

## 売上収益/売上成長率\*

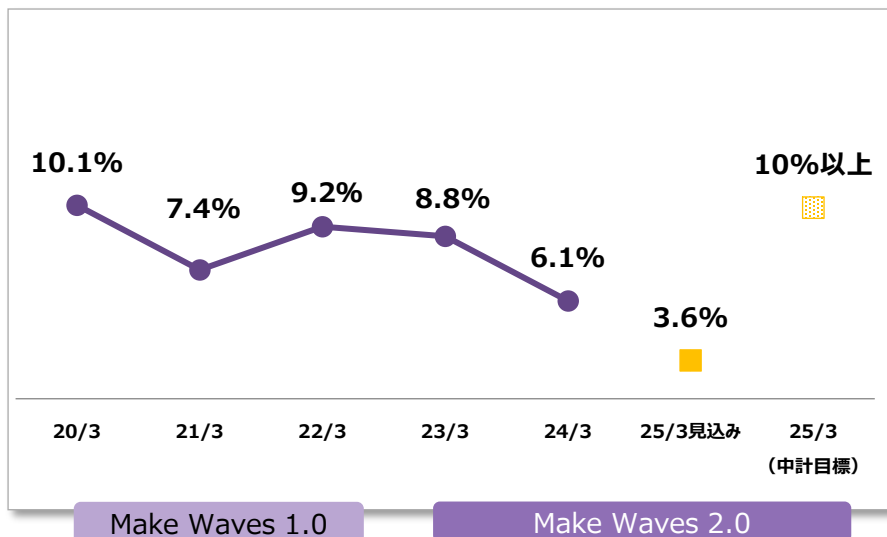
\* 中計期間累計の成長率



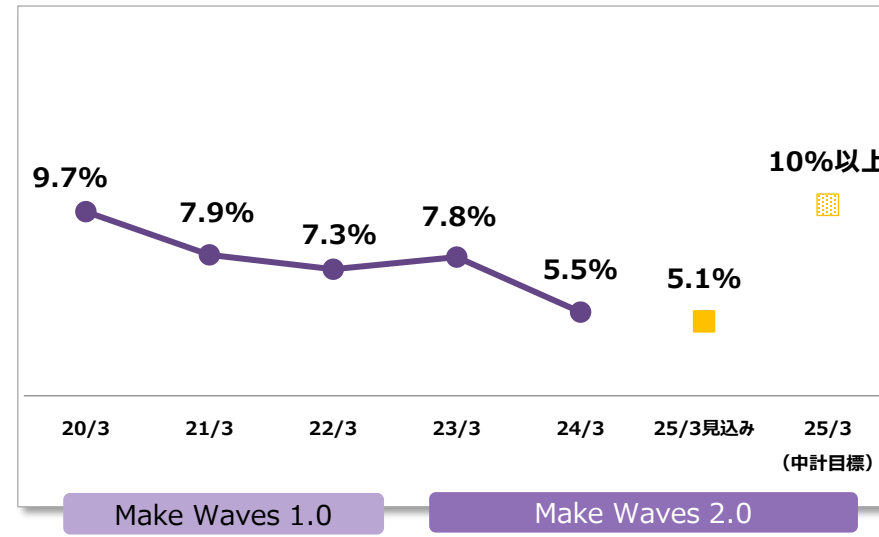
## 事業利益率



## ROE



## ROIC



## 事業基盤をより強くする

### ① 顧客ともっと繋がる

#### 体験価値を高める顧客接点の整備



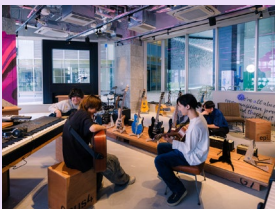
横浜シンフォステージ (2024年6月)



Yamaha Music London  
リニューアル (2023年10月)



渋谷サクラステージ (2024年11月)



フィリピン販売始動 ヤマハ専売店  
リニューアル (2023年10月)

#### 事業ドメインの拡大

車載オーディオの採用拡大 日中メーカー15車種発売



④ 新型センチュリー  
(写真提供: トヨタ自動車)



④ XFORCE  
(写真提供: 三菱自動車)



④ アウトランダー  
(写真提供: 三菱自動車)

[https://device.yamaha.com/ja/automotive\\_sound/](https://device.yamaha.com/ja/automotive_sound/)

### ② 新たな価値を創出する

#### ヤマハならではの顧客体験を創造

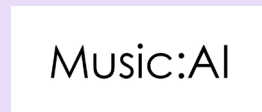
AI技術を活用した新価値提案



④ リアルタイムAI解析技術



④ AI歌声合成技術



④ 車室音響の最適化AI技術

#### 音・音楽の新しい楽しみ方を提案

Yamaha Music Connectを通じたサービス提供を加速



④ なりきりマイク



④ Distance Viewing/GPAP



④ Yamaha Music API

<https://www.yamaha.com/ja/about/business/music-connect/>

#### シリコンバレー発の外部連携加速



④ ベンチャーキャピタルへの出資



④ TuneCamera



④ アフリカ市場に向けた協業開始

### ③ 柔軟さと強靭さを備え持つ

#### 環境変化に対応する供給力を強化

調達レジリエンスの強化

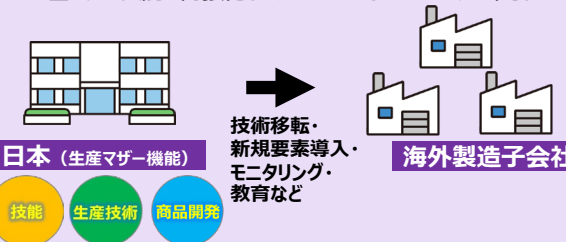
マレーシアに半導体調達会社を設立

[https://www.yamaha.com/ja/news\\_release/2023/23122203/](https://www.yamaha.com/ja/news_release/2023/23122203/)



日本でのものづくり基盤再構築

生産マザー機能を再強化し、グローバルでのものづくりを牽引



海外生産工場へのデジタルツイン導入開始、  
製造管理DX導入加速

#### イノベーションを生み出す 知的財産基盤の強化

中国音響メーカーに対する意匠権侵害訴訟および  
中国楽器メーカーに対する著作権侵害訴訟勝訴

[https://www.yamaha.com/ja/news\\_release/2024/24012901/](https://www.yamaha.com/ja/news_release/2024/24012901/)  
[https://www.yamaha.com/ja/news\\_release/2023/23101001/](https://www.yamaha.com/ja/news_release/2023/23101001/)



## サステナビリティを価値の源泉に

【環境】

### ① 地球と社会の未来を支える バリューチェーンを築く

#### 気候変動に対する取り組み評価

CDP評価にて最高評価の  
「Aリスト」企業選定 [🔗](#)



#### 持続可能な木材の利用

持続可能性に配慮した木材の自社基準導入

国際環境団体Preferred by Nature監修



楽器材料となる希少樹種の育成・  
保全活動を推進

[🔗](#) おとの森

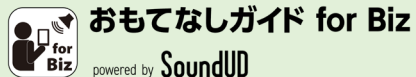


【社会】

### ② 快適な暮らしへの貢献で ブランド・競争力を向上する

#### 音のユニバーサルデザイン化を目指し 公共機関における課題解決に貢献

「みえるアナウンス」を東京メトロの  
全171駅導入 [🔗](#)



【文化】

### ③ 音楽文化の普及・発展により 市場を拡大する

#### 新興国の器楽教育普及の取り組み拡大



コロンビア公立学校でリコーダー試験導入 エジプト公立校40校に導入拡大



インドパイロット校8校で展開中



インド 初めてのリコーダー授業



ベトナム公立小学校4年生に  
ピアノ、リコーダー授業導入開始



マレーシアの公立小学校11校に  
音楽教育の試験導入

## ともに働く仲間の活力最大化

### 働きがいを高める

#### 自律的キャリア開発の支援

ジョブ・スキルを整理し、社員自らキャリア形成を支援する  
タレントマネジメントシステム導入

社内キャリア採用公募制度、副業制度などの運用開始

#### 従業員が社会と直接関わり個性を発揮する 機会を提供

従業員社会貢献プログラム



## 人権尊重とDE&Iを推進する

#### DE&Iへの取り組み評価





# 本日の内容

1. 会社概要
2. 事業概要
3. 中期経営計画
4. 中期経営計画3年目の状況
5. コーポレート・ガバナンス、外部からの評価
6. 株主還元



## 指名委員会等設置会社

### ■ 目的

監督と執行の分離による、監督機能の強化/執行のスピードアップ

### ■ 特徴

取締役会の過半数が独立社外取締役、執行役への思い切った権限移譲

### 取締役が有している専門性

| 取締役         |    | 企業経営 | 法務・リスク<br>マネジメント | 財務・<br>会計 | IT・<br>デジタル | 製造・技術<br>研究開発 | マーケティ<br>ング・営業 | グローバル |
|-------------|----|------|------------------|-----------|-------------|---------------|----------------|-------|
| 中田 卓也       | -  | ●    |                  |           | ●           | ●             | ●              | ●     |
| 山浦 敦 (新任)   | -  | ●    |                  |           | ●           | ●             |                | ●     |
| 藤塚 主夫       | 社外 | ●    | ●                | ●         |             |               |                | ●     |
| ポール・キャンドランド | 社外 | ●    |                  |           | ●           |               | ●              | ●     |
| 篠原 弘道       | 社外 | ●    |                  |           | ●           | ●             |                | ●     |
| 吉澤 尚子       | 社外 | ●    |                  |           | ●           | ●             |                | ●     |
| 江幡 奈歩       | 社外 |      | ●                |           |             |               |                | ●     |

## 取締役会の多様性確保（専門性・経験、ジェンダー、国籍）

◆ : 指名委員(3名)    ◆ : 報酬委員(3名)    ◆ : 監査委員(3名)



取締役  
中田 卓也



新任 取締役  
山浦 敦



独立社外取締役  
藤塚 主夫  
(日本精工株式会社 社外取締役)



独立社外取締役  
Paul Candland  
(PMCパートナーズ株式会社  
マネージングディレクター)



独立社外取締役  
篠原 弘道  
(株式会社みずほフィナンシャルグループ  
社外取締役)



独立社外取締役  
吉澤 尚子  
(株式会社ナレッジピース 取締役)

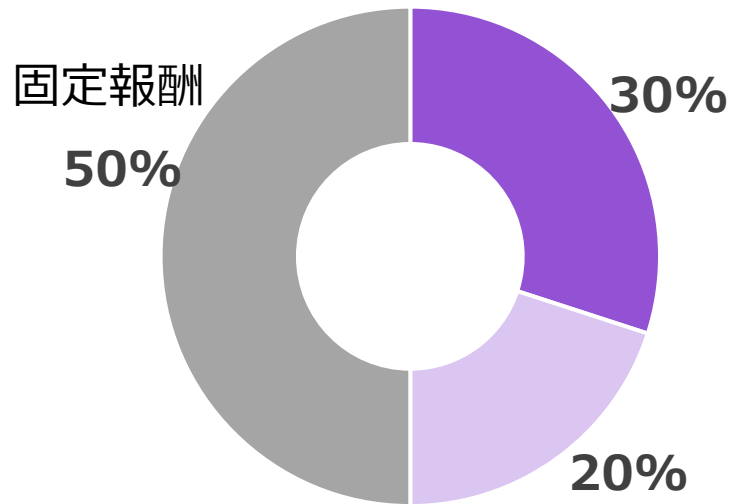


独立社外取締役  
江幡 奈歩  
(阿部・井窪・片山法律事務所  
パートナー)

## 役員報酬\*の構成

(1) 固定報酬、(2) 業績連動賞与、(3) 譲渡制限付株式報酬から成り、約5:3:2の割合で構成

\*対象は、社外取締役を除く取締役、執行役及び執行役員（社外取締役は固定報酬のみ）



### 業績連動賞与

連結当期利益、ROEにダイレクトに連動、個人別の成績を加味

### 譲渡制限付株式報酬

全体の2/3を中計目標に業績連動

財務目標：非財務目標：企業価値目標（TSR） = 50%：30%：20%

### クローバック条項の採用

譲渡制限期間は役員退任時までとし、その間に、不正会計、巨額損失等が発生した場合、全数又は一部の株式を返還

### 非財務目標





## GPIFが採用する6本全てのESG指数に選定

- FTSE Blossom Japan Index
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- MSCI日本株 ESGセレクトリーダーズ指数
- S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数
- MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)
- Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt (GenDi J)



FTSE Blossom Japan

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)



Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

TOP CONSTITUENT 2023

S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数

## Best Japan Brands 2024

10年連続選定  
対前年2ランクアップの26位、ブランド価値14%増加\*

(US\$百万)

|    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 |
|    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
|    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |
|    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 |
|    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 |
|    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |

\* ヤマハ(株)とヤマハ発動機(株)の合同ブランド価値

## 活動に対する評価・表彰



FTSE Russell (the trading name of FTSE International Limited and Frank Russell Company) confirms that Yamaha Corporation has been independently assessed according to the FTSE4Good criteria, and has satisfied the requirements to become a constituent of the FTSE4Good Index Series. Created by the global index provider FTSE Russell, the FTSE4Good Index Series is designed to measure the performance of companies demonstrating strong Environmental, Social and Governance (ESG) practices. The FTSE4Good indices are used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products.

FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company)の登録商標はここにヤマハ株式会社から第三者譲渡の結果、FTSE Blossom Japan Indexに組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan IndexはグローバルインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス (ESG) について優れたパフォーマンスを達成する企業が対象となります。FTSE Blossom Japan Indexはサステナブル投資のフロントや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

THE INCLUSION OF YAMAHA CORPORATION IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF YAMAHA CORPORATION BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDICES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

Morningstar, Inc., and/or one of its affiliated companies (individually and collectively, "Morningstar") has authorized Yamaha Corporation to use of the Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Logo ("Logo") to reflect the fact that, for the designated ranking year, Yamaha Corporation ranks in the top quintile of companies comprising the Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index ("Index") on the issue of gender diversity in the workplace. Morningstar is making the Logo available for use by Yamaha Corporation solely for informational purposes. Yamaha Corporation use of the Logo should not be construed as an endorsement by Morningstar of Yamaha Corporation or as a recommendation, offer or solicitation to purchase, sell or underwrite any security associated with Yamaha Corporation. The Index is designed to reflect gender diversity in the workplace in Japan, but Morningstar does not guarantee the accuracy, completeness or timeliness of the Index or any data included in it. Morningstar makes no express or implied warranties regarding the Index or the Logo, and expressly disclaim all warranties of merchantability or fitness for a particular purpose or use with respect to the Index, any data included in it or the Logo. Without limiting any of the foregoing, in no event shall Morningstar or any of its third party content providers have any liability for any damages (whether direct or indirect), arising from any party's use or reliance on the Index or the Logo, even if Morningstar is notified of the possibility of such damages. The Morningstar name, Index name and the Logo are the trademarks or services marks of Morningstar, Inc. Past performance is no guarantee of future results.

# 本日の内容



1. 会社概要
2. 事業概要
3. 中期経営計画
4. 中期経営計画3年目の状況
5. コーポレート・ガバナンス、外部からの評価
6. 株主還元

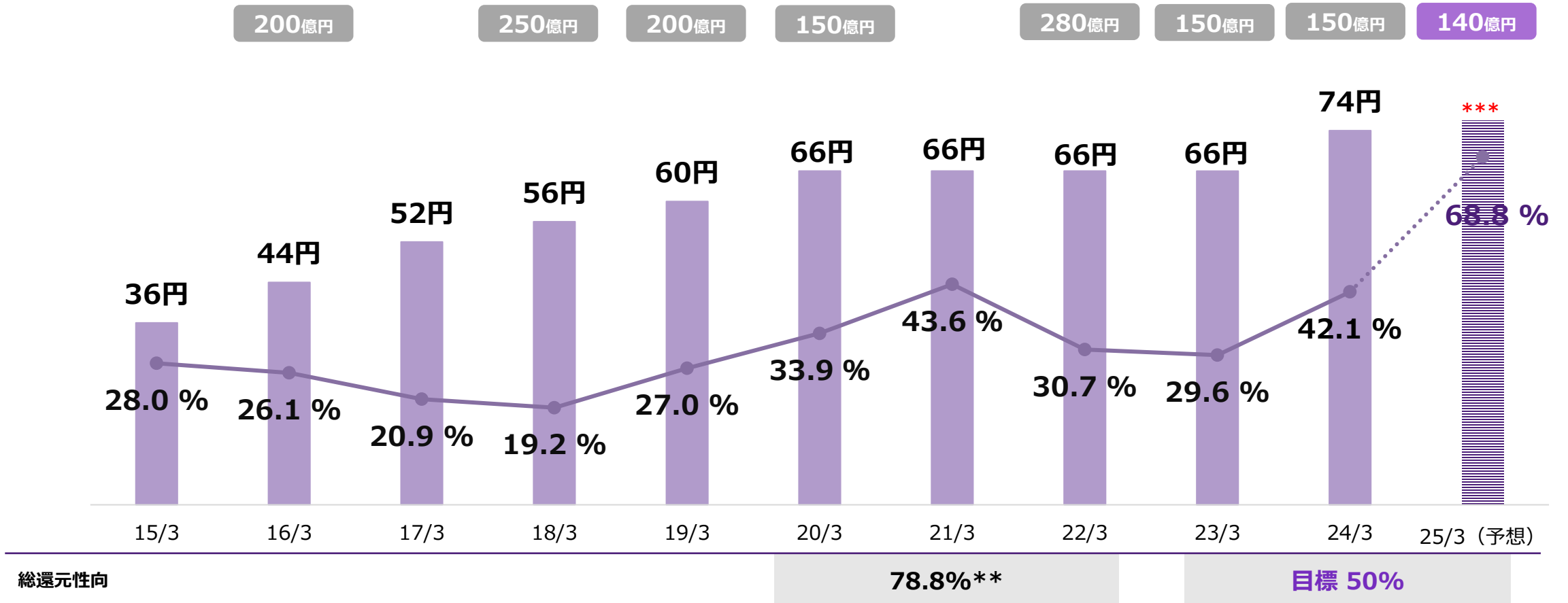


# 株主還元（配当・自社株買い・配当性向）



資金を成長投資と還元バランスよく配分し、中期経営計画期間3年間で総還元性向50%\*を目指します。

\* 今中期経営計画（2023年3月期-2025年3月期）における3年累計



■ 1株あたりの年間配当

● 配当性向

■ 自社株取得

\*\* 前中期経営計画（2020年3月期-2022年3月期）における3年累計の実績（目標値:50%）

\*\*\* 2024年10月1日付で、1株につき3株の株式分割を行っています。  
 25/3期年間配当金予想の合計金額は、株式分割実施により単純合算ができないため表示していません。  
 分割を考慮しない1株あたり年間配当予想は期末39円、年間76円です。

## 株式分割を実施し、配当予想を修正

投資単位当たりの金額を引き下げることにより、  
投資しやすい環境を整え、投資家層の拡大を図る

### <概要>

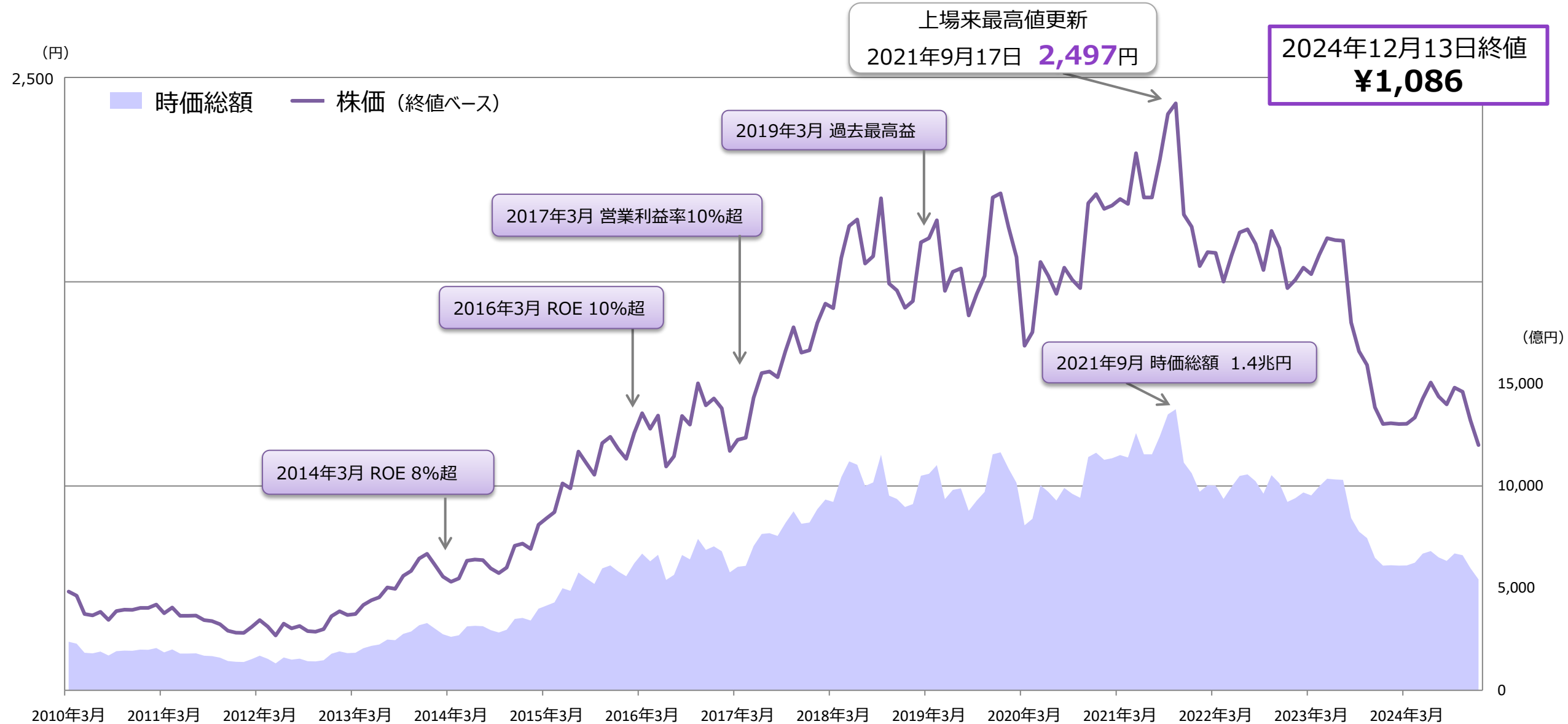
- ① 分割の方法 : 普通株式 1 株を 3 株に分割
- ② 基準日 : 2024年9月30日
- ③ 効力発生日 : 2024年10月1日

| 基準日                   | 1株当たり配当金 (円) |              |            |
|-----------------------|--------------|--------------|------------|
|                       | 第2四半期末       | 期末           | 合計         |
| 前回予想<br>(2024年5月8日公表) | 37円          | 37円          | 74円        |
| 今回修正予想<br>(株式分割前換算)   | 37円<br>(-)   | 13円<br>(39円) | -<br>(76円) |
| 前期実績<br>(2024年3月期)    | 37円          | 37円          | 74円        |

株主優待制度は、株主への公平な利益還元のあり方という観点から、配当等による利益還元に集約することとし、2024年3月末をもって廃止いたしました。



# 株価推移



2024年10月1日を効力発生日とする株式分割（1株につき3株）に伴い、それ以前の株価は換算して表示しています





|           |   |
|-----------|---|
| 会社名       | ヤマハ株式会社   |
| 代表者       | 代表執行役社長 山浦 敦  |
| 本社所在地     | 静岡県浜松市中区中沢町10番1号  |
| 創業        | 1887年10月  |
| 従業員数      | 19,644人 (ほか平均臨時雇用者数 6,871人)<br>(2024年3月末現在)   |
| 連結子会社数    | 59社 (2024年3月末現在)  |
| 証券コード・URL | プライム市場 7951 <a href="https://www.yamaha.com/ja/">https://www.yamaha.com/ja/</a>  |

## 投資家向け情報 (IRサイト)

<https://www.yamaha.com/ja/ir/>



## IRメール配信サービス



当社IRに関する情報について、ご登録のメールアドレスにお知らせいたします。

<https://www.yamaha.com/ja/ir/newsletter/>

## 個人投資家向けページ



## 統合報告書



## ストーリー



<https://www.yamaha.com/ja/ir/investor-digest/>

<https://www.yamaha.com/ja/ir/library/publications/>

<https://www.yamaha.com/ja/stories/>



**この資料の中で、将来の見通しに関する数値につきましては、ヤマハ及びヤマハグループ各社の現時点での入手可能な情報に基づいており、この中にはリスクや不確定な要因も含まれております。**

**従いまして、実際の業績は、事業を取り巻く経済環境、需要動向、米ドル、ユーロを中心とする為替動向等により、これらの業績見通しと大きく異なる可能性があります。**