YAMAHA
Make Waves

# 第196期 定時株主総会 招集ご通知

2020年6月23日(火) 午前10時開催

証券コード：7951




ヤマハ株式会社

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 企業理念
02 株主の皆さまへ
03 ■第196期定時株主総会招集ご通知
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
06 QRコードを読み取る方法「スマート行使」による議決権行使について
07 ■株主総会参考書類
07 第1号議案　剰余金の処分の件
08 第2号議案　取締役7名選任の件
17 取締役会の構成 他
19 ■事業報告
19 1. 企業集団の現況に関する事項
37 2. 会社の株式に関する事項
37 3. 会社の新株予約権等に関する事項
38 4. 会社役員に関する事項
42 5. 会計監査人の状況
43 6. 業務の適正を確保するための体制
45 7. 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要
47 ■連結計算書類
47 連結財政状態計算書
48 連結損益計算書 他
49 ■計算書類
49 貸借対照表
50 損益計算書
51 ■監査報告書
51 連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書(謄本)
53 会計監査人の監査報告書(謄本)
55 監査委員会の監査報告書(謄本)
57 トピックス
58 株主メモ

## 株主の皆さまへ

株主の皆様には、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申しあげます。

当社グループの第196期（2019年4月1日から2020年3月31日まで）の事業内容をご報告するにあたりまして、ご挨拶申しあげます。

当連結会計年度の業績は、楽器事業が堅調に推移したものの、為替の円高や、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、売上収益4,142億円、事業利益464億円、親会社の所有者に帰属する当期利益346億円と、対前期で減収減益となりました。

期末配当につきましては、1株につき33円とさせていただきたく、第196期定時株主総会においてご提案申しあげたいと存じます。これにより中間配当金（1株につき33円）を加えた年間配当金は、1株につき6円増配の66円となります。

また、当期において、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、253万株、総額150億円の自己株式の取得を実施しました。

第196期からスタートした中期経営計画「Make Waves 1.0」においては、中長期的に目指す姿である「『なくてはならない、個性輝く企業』になる」の実現に向け、「顧客・社会との繋がりを強化し、価値創造力を高める」を基本戦略に、4つの重点戦略①顧客ともっと繋がる ②新たな価値を創造する ③生産性を向上する ④事業を通じて社会に貢献する、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あげます。



2020年6月
取締役
代表執行役社長
中田卓也

（証券コード　7951）
2020年6月8日

静岡県浜松市中区中沢町10番1号
ヤマハ株式会社
取締役
代表執行役社長　中田　卓也

株主各位

# 第196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196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。

新型コロナウイルス感染リスクを避けるため、可能な限りご来場を見合わせていただき、同封の議決権行使書用紙のご郵送またはインターネットによる議決権行使をお願いいたします。

お手数ながら後記株主総会参考書類をご検討いただき、2020年6月22日（月曜日）午後5時までに議決権を行使してくださいますようお願い申しあげます。

**［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。

**［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頁記載の「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。

敬　具

記

**1. 日　　時**　2020年6月23日（火曜日）午前10時

**2. 場　　所**　静岡県浜松市中区中沢町10番1号　当社18号館1階
（本招集ご通知の裏面「株主総会会場ご案内図」をご参照ください。）

**3. 目 的 事 項**

**報 告 事 項**
1. 第196期（2019年4月1日から2020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196期（2019年4月1日から2020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7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**

本招集ご通知に際して提供すべき書類のうち、「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、インターネット上の当社ウェブサイト(https://www.yamaha.com/ja/)に掲載しておりますので、本招集ご通知の添付書類には記載しておりません。

以　上

◎ 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あげます。
株主総会参考書類及び添付書類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。

**▶新型コロナウイルス感染防止への対応**

- 感染リスクを避けるため、可能な限り株主総会当日のご来場を見合わせていただき、同封の議決権行使書用紙のご郵送またはインターネット等による議決権行使をお願いいたします。
- インターネット等による議決権行使の詳細は次ページ(5〜6ページ)をご参照ください。
- 本株主総会につきましては、株主総会の翌日6月24日(水)正午(予定)より、下記当社ウェブサイトにて動画配信いたします。
  https://www.yamaha.com/ja/ir/shareholder_info/

**▶ミニコンサート及びイノベーションロードのご見学は中止いたします。**

**▶お土産はございません。**

**▶駐車場の準備はございません。**

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

**スマートフォンをご利用の方**

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、次ページ及び同封の「スマート行使の使い方」リーフレットをご覧ください。

**パソコンをご利用の方**

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ってのみ可能です。
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。

**行使期限にご注意ください**

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、2020年6月22日（月曜日）午後5時までに行使されますようお願いいたします。

**最後に行使されたものが有効**

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。

**インターネット議決権を優先**

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。

**アクセス費用のご負担**

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。

**インターネットによる議決権行使に関するお問い合せ**

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
電話 0120−652−031（フリーダイヤル）
［受付時間 9：00～21：00］

## 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。

# QRコードを読み取る方法「スマート行使®」による議決権行使について

## スマートフォン用議決権行使の方法

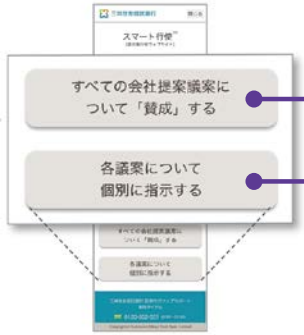
専用の「QRコード」をスマートフォンまたはタブレット端末で読み取って、議決権行使を簡単に行えます。

### ステップ1

同封の議決権行使書用紙の右下「スマートフォン用議決権行使ウェブサイトログインQRコード」をスマートフォンかタブレット端末で読み取ります。




### ステップ2




表示されたURLを開くと議決権行使ウェブサイト画面が開きます。議決権行使方法は2つあります。

### ステップ3




画面の案内に従って各議案の賛否をご入力ください。

### ステップ4




確認画面で問題なければ「この内容で行使する」ボタンを押して行使が完了します。

※QRコードは、株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

# 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、将来の成長投資の為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たいと存じます。

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　33円

配当総額　5,802,058,053円

これにより、中間配当（1株につき33円）を加えた年間配当金は1株につき66円となります。

3.剰余金の配当が効力を生じる日

2020年6月24日

## 第2号議案　取締役7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7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 |
|---|---|---|---|
| 1 | 再任 中田（なかた） 卓也（たくや） | 取締役<br>指名委員　報酬委員<br>代表執行役社長<br>ブランド戦略本部長 | 100%<br>(12回中12回) |
| 2 | 再任 山畑（やまはた） 聡（さとし） | 取締役<br>常務執行役<br>経営本部長兼人事・総務本部長 | 100%<br>(12回中12回) |
| 3 | 再任 中島（なかじま） 好美（よしみ） 社外取締役 独立役員 | 社外取締役<br>監査委員 | 100%<br>(12回中12回) |
| 4 | 再任 福井（ふくい） 琢（たく） 社外取締役 独立役員 | 社外取締役<br>監査委員 | 100%<br>(12回中12回) |
| 5 | 再任 日髙（ひだか） 祥博（よしひろ） 社外取締役 独立役員 | 社外取締役<br>指名委員　報酬委員 | 91.7%<br>(12回中11回) |
| 6 | 再任 藤塚（ふじつか） 主夫（みきお） 社外取締役 独立役員 | 社外取締役<br>監査委員 | 100%<br>(10回中10回) |
| 7 | 再任 Paul Candland ポール・キャンドランド 社外取締役 独立役員 | 社外取締役<br>指名委員　報酬委員 | 100%<br>(10回中10回) |

候補者番号 1

## 中田 卓也（なかた たくや）（1958年6月8日生）

再任



■所有する当社株式の数

75,500株

■取締役在任年数

8年間（本総会終結時）

■取締役会への出席状況

12回中12回（100%）

■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取締役（社外取締役）（現）
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（現）

■取締役候補者とした理由

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おります。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。

候補者番号 2 山畑 聡（やまはた さとし）（1960年12月3日生） 再任



■所有する当社株式の数
28,400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
12回中12回（100%）

■略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1988年 1月 当社入社
2009年 8月 同 経理・財務部長
2013年 6月 同 執行役員
2013年 6月 同 経営企画部長
2015年 4月 同 業務本部長
2015年 6月 同 取締役 上席執行役員
2016年 5月 同 経営本部長（現）
2017年 6月 同 取締役 常務執行役（現）
2020年 4月 同 人事・総務本部長（現）

■取締役候補者とした理由

これまで海外現地法人での勤務経験、経理・財務部長、経営企画部長、業務本部長、経営本部長等、豊富な経験と実績並びに幅広い見識を有しております。
2015年6月から取締役上席執行役員、2017年6月からは取締役常務執行役としてコーポレートガバナンス改革を推進し、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。

候補者番号 3 中島（なかじま） 好美（よしみ） （1956年12月16日生）

再任 社外取締役 独立役員



■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

12回中12回（100%）

■略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

| | | |
|---|---|---|
| 1980年 | 4月 | 安田信託銀行株式会社（現 みずほ信託銀行株式会社）入行 |
| 1982年 | 2月 | エイボン・プロダクツ株式会社入社 |
| 1997年 | 5月 | シティバンク,N.A. バイスプレジデント |
| 2000年 | 6月 | ソシエテ ジェネラル証券会社シニアジェネラルマネジャー |
| 2002年 | 4月 | アメリカン・エキスプレス・インターナショナル社 日本支社<br>グローバルトラベラーズチェック&プリペイドカードサービス担当副社長 |
| 2011年 | 8月 | 同　シンガポール カントリー・マネジャー（社長） |
| 2014年 | 4月 | アメリカン・エキスプレス・ジャパン株式会社 代表取締役社長 |
| 2017年 | 6月 | 当社社外取締役（現） |
| 2017年 | 6月 | イオンフィナンシャルサービス株式会社社外取締役（現） |
| 2018年 | 6月 | 日本貨物鉄道株式会社社外取締役（現） |
| 2018年 | 9月 | 株式会社アルバック社外取締役（現） |

■取締役候補者とした理由

グローバル金融機関のアジア地区及び日本法人の責任者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を有しております。
2017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

当社は、中島好美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。

候補者番号 4 福井 琢（ふくい たく）（1961年8月24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

1987年 4月 弁護士登録 柏木総合法律事務所入所
2004年 4月 慶應義塾大学大学院法務研究科（法科大学院）教授（現）
2005年 6月 信越化学工業株式会社社外監査役（現）
2009年 1月 柏木総合法律事務所マネージングパートナー（現）
2017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

3年間（本総会終結時）

■取締役会への出席状況

12回中12回（100%）

■取締役候補者とした理由

弁護士として国内外の企業法務や企業統治に精通する等、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。
2017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

当社と福井琢氏がマネージングパートナーを務める柏木総合法律事務所との間に取引関係はありません。
当社は、福井琢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。

候補者番号 5 **日髙 祥博**（ひだか よしひろ）（1963年7月24日生）

再任 | 社外取締役 | 独立役員



### ■所有する当社株式の数
1,500株

### ■取締役在任年数
2年間（本総会終結時）

### ■取締役会への出席状況
12回中11回（91.7%）

### ■略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

| | | |
|---|---|---|
| 1987年 | 4月 | ヤマハ発動機株式会社入社 |
| 2010年 | 7月 | Yamaha Motor Corporation, U.S.A. バイスプレジデント |
| 2013年 | 1月 | ヤマハ発動機株式会社MC事業本部第3事業部長 |
| 2014年 | 3月 | 同　執行役員 |
| 2015年 | 1月 | 同　MC事業本部第2事業部長 |
| 2016年 | 1月 | 同　MC事業本部第1事業部長 兼 MC事業本部第1事業部アセアン営業部長 |
| 2017年 | 1月 | 同　企画・財務本部長 |
| 2017年 | 3月 | 同　取締役 上席執行役員 |
| 2018年 | 1月 | 同　代表取締役社長 社長執行役員（現） |
| 2018年 | 6月 | 当社社外取締役（現） |

### ■取締役候補者とした理由
日本を代表するグローバル輸送機器メーカーにおいて経営に携わる等、経営者としての豊富な経験と実績並びに幅広い見識を有しております。また当社と共通のブランドを使用するヤマハ発動機株式会社の代表取締役社長としてヤマハブランドを最もよく理解する一人でもあります。

2018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及びブランド価値の向上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
当社と日髙祥博氏が代表取締役社長を務めるヤマハ発動機株式会社は共通のヤマハブランドを使用していることから、当社の持続的発展によるブランド価値の向上が同社の企業価値にもプラスの影響を与える一方、当社の法令違反・ガバナンスの欠如等によるブランドの毀損が同社の企業価値にマイナスの影響を及ぼすという関係にあります。日髙祥博氏は、当社の企業価値の源泉であるヤマハブランドを最もよく理解する一人であり、当社のブランド価値向上について一般株主と共通の利益を有しております。また、当社とヤマハ発動機株式会社との間に重要な取引関係はないうえ*、2017年に当社は同社の主要株主から外れたことから、日髙祥博氏は、一般株主との利益相反が生じるおそれがなく、当社株主の利益を最大化すべく、独立した立場で経営の監督等の責務を果たしていただけると考えております。

当社は、日髙祥博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。

*当社とヤマハ発動機株式会社との間の取引額は、両社の連結売上高の0.1%未満であります。

候補者番号 6 **藤塚 主夫**（ふじつか みきお）（1955年3月13日生）

再任 | 社外取締役 | 独立役員



## ■所有する当社株式の数

0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

10回中10回（100%）

## ■略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

| | | |
|---|---|---|
| 1977年 | 4月 | 株式会社小松製作所入社 |
| 2001年 | 6月 | 同　管理部長 |
| 2005年 | 4月 | 同　執行役員 |
| 2008年 | 4月 | 同　グローバル・リテール・ファイナンス事業本部長 |
| 2009年 | 2月 | 同　経営企画室長 兼 グローバル・リテール・ファイナンス事業本部長 |
| 2010年 | 4月 | 同　常務執行役員 |
| 2011年 | 4月 | 同　CFO |
| 2011年 | 6月 | 同　取締役 兼 常務執行役員 |
| 2013年 | 4月 | 同　取締役 兼 専務執行役員 |
| 2016年 | 4月 | 同　代表取締役副社長 |
| 2019年 | 6月 | 当社社外取締役（現） |
| 2019年 | 6月 | 三井化学株式会社社外監査役（現） |

## ■取締役候補者とした理由

日本を代表するグローバル建設機械メーカーにおいてCFO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財務・会計に関する十分な知見を有しております。
2019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

当社は、藤塚主夫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。

候補者番号 7

Paul Candland

## ポール・キャンドランド (1958年12月4日生)

再任　社外取締役　独立役員



### ■所有する当社株式の数

100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

10回中10回（100%）

### ■略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1985年 6月　オーウェンス・コーニング社入社
1987年 4月　ペプシコ社入社
1994年11月　沖縄ペプシコーラ社 社長
1998年 4月　ペプシコインターナショナル日本支社代表
1998年11月　ディズニーストア・ジャパン株式会社代表取締役総支配人
2002年 4月　ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社
ウォルト・ディズニー・テレビジョン・インターナショナルジャパンマネージングディレクター
2007年 6月　ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社代表取締役社長
2014年 7月　ウォルト・ディズニー・カンパニー・アジアプレジデント
2018年 9月　PMCパートナーズ株式会社 マネージングディレクター（現）
2019年 6月　当社社外取締役（現）
2019年 9月　エイジオブラーニング社CEO（現）

### ■取締役候補者とした理由

グローバルエンターテインメント企業のアジア地区及び日本法人の責任者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を有しております。
2019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

当社とポール・キャンドランド氏が代表を務めるPMCパートナーズ株式会社及びエイジオブラーニング社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。
当社とポール・キャンドランド氏が2017年12月まで在任していたウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社との間に重要な取引関係はなく*、また相互に主要株主にも該当しません。
当社は、ポール・キャンドランド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。

*当社とウォルト・ディズニー・カンパニー及びウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社との間の取引額は、両社の連結売上高の0.1%未満であります。

## 責任限定契約の内容の概要

当社は、中島好美、福井琢、日髙祥博、藤塚主夫及びポール・キャンドランドの各氏と会社法第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。

## 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務し、当社は同財団法人と業務受託取引等があります。

② 日髙祥博氏は、ヤマハ発動機株式会社の代表取締役社長を兼務し、当社は同社と不動産賃貸借取引等があります。
当社とヤマハ発動機株式会社との間の取引額は、両社の連結売上高の0.1％未満であります。

③ ポール・キャンドランド氏は、エイジオブラーニング社のCEOを兼務し、同社は当社グループの語学教育事業と同種の事業を行っております。

## 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また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 取締役に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といたします。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、社内取締役、社外取締役それぞれ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の選定に関して、指名委員会は、委員会の役割に応じ定義した人材要件に基づき候補者を選定し、取締役会に提出する選定議案の内容を決定いたします。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、取締役会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 | 法務・リスクマネジメント | 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 経験 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 中田 卓也（なかた たくや） | | ● | | | ● | ● | ● | ● |
| 山畑 聡（やまはた さとし） | | | ● | ● | | | | ● |
| 中島 好美（なかじま よしみ） | 社外 | ● | ● | | | | ● | ● |
| 福井 琢（ふくい たく） | 社外 | | ● | | | | | ● |
| 日髙 祥博（ひだか よしひろ） | 社外 | ● | | ● | | | | ● |
| 藤塚 主夫（ふじつか みきお） | 社外 | ● | ● | ● | | | | ● |
| Paul Candland ポール・キャンドランド | 社外 | ● | | | | | ● | ● |

以　上

## MEMO

# 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、米中貿易摩擦をはじめとする保護主義の広まりなどにより、世界経済は全体として減速傾向にありました。米国は好調さを維持した一方、中国は貿易摩擦などにより力強さを欠き、欧州では低成長が継続しました。国内は、消費税率引き上げ前の駆け込み需要等により穏やかに拡大しましたが、その後の東日本を直撃した台風等により成長のペースを落としました。このような中、昨年末からの新型コロナウイルスの爆発的な感染拡大により、世界経済全体が大きな打撃を受けました。

当社グループは上記のような経済環境の下、中期経営計画「Make Waves 1.0」の1年目として、4つの重点戦略「顧客ともっと繋がる」「新たな価値を創造する」「生産性を向上する」「事業を通じて社会に貢献する」に取り組みました。

---

「顧客ともっと繋がる」につきましては、国内外の店舗や教室を、これまでの単なる販売やレッスンの場から、お客さまに体験してもらい、ヤマハの価値を感じてもらう“ブランド価値発信拠点”という位置づけに再定義し、その実現に向けた活動がスタートいたしました。またEC(電子商取引)の活用も進んでいます。楽器事業では、インドの多様な音楽文化に対応したポータブルキーボード「PSR-I500」等、多様なニーズに合わせた商品を発売いたしました。音響機器事業では、ワイヤレスヘッドホン・イヤホンの発売等、ドメインの拡大を通じ、顧客と広く繋がるための取組みが進みました。



ブランドショップ(ヤマハ銀座店)





ポータブルキーボード
PSR-I500

「新たな価値を創造する」につきましては、高度な物理モデル音源によるオルガン音色を搭載したステージキーボード「YC61」や、騒がしいオープンスペースにおいても遠隔会議を可能にするUCスピーカーフォン「YVC-330」等、技術×感性のヤマハならではの製品を生み出しました。新たな価値の創造に向けた「飽くなき表現力の向上」に関する取組みも進んでいます。その一つの成果として、ヤマハフルートを使用したマトヴェイ・デョーミン氏が、チャイコフスキー国際コンクール木管部門で優勝を飾りました。また、AIを使った取組みも進んでおり、活動の一部がメディアに取り上げられ、注目されました。



UCスピーカーフォン YVC-330

「生産性を向上する」につきましては、インド工場の稼働本格化や、中国蘇州工場でのピアノフレーム製造開始、インドネシア工場のIoT等を活用したスマートファクトリー化、グローバル集中購買の進展等、各工場で様々なコスト低減施策が進みました。また価格の適正化についても計画に沿って進捗しています。

「事業を通じて社会に貢献する」につきましては、器楽教育普及の取組みが、インドネシアに加えインドやベトナム等でも進み、中期経営計画3年目の目標である累計100万人に対し累計39万人に達しました。また、認証木材使用率向上に関しても中期経営計画3年目の目標である50%に向け、計画通り進捗しています。

当連結会計年度の売上収益は、新型コロナウイルスの感染拡大に伴うマイナス影響137億円、為替のマイナス影響131億円、及び部品・装置事業の市況低迷により、前期に対し201億45百万円（4.6%）減少の4,142億27百万円となりました。事業利益※は、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う影響、為替のマイナス影響65億円、及び部品・装置事業の悪化により、前期に対し63億93百万円（12.1%）減少の463億52百万円となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は、事業利益の減少に加え、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う操業停止損14億円、及び固定資産の減損損失33億円を計上したことにより、前期に対し57億15百万円(14.2%)減少の346億21百万円となりました。

※事業利益とは、売上総利益から販売費及び一般管理費を控除して算出した日本基準の営業利益に相当するものです。

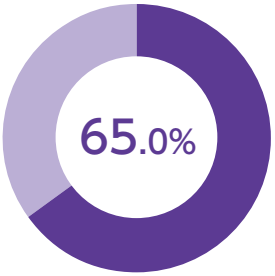
当社グループは、当連結会計年度より、国際財務報告基準（IFRS）を適用しております。
また、前連結会計年度の財務数値については、日本基準で発表された数値をIFRSに組み替えて表示しております。

# 楽器事業

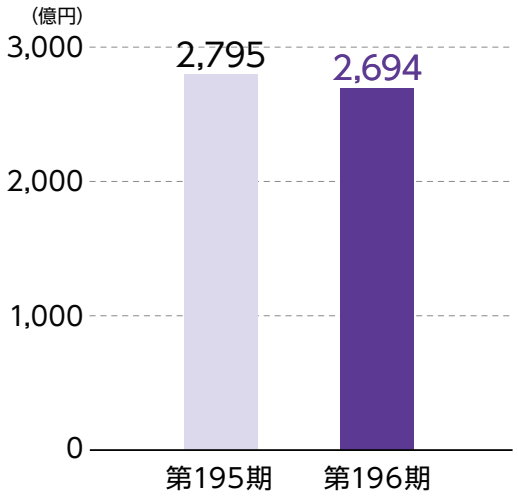
第4四半期は全ての地域で新型コロナウイルスの影響を受けましたが、通期では国内以外の全ての地域で増収となりました。アコースティックピアノは、店舗閉鎖などの影響により、中国ではほぼ前年並みにとどまり、国内、北米では減収となりました。EC（電子商取引）販売の比率が比較的高いギターは全ての地域で、電子楽器は国内以外の全ての地域で増収となりました。また、管楽器は国内の吹奏楽需要縮小もあり減収となりました。

以上により、当事業の売上収益は、前期に対し為替のマイナス影響91億円を含め、101億円（3.6%）減少の2,693億71百万円となりました。事業利益は、為替のマイナス影響48億円を含め、30億64百万円（7.5%）減少の377億50百万円となりました。

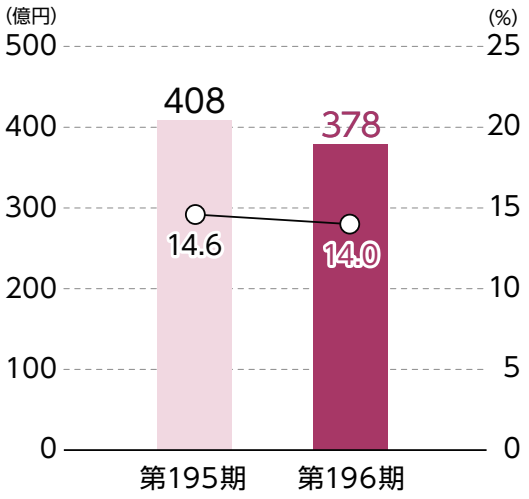
## [売上収益構成比率]




## [売上収益]




## [事業利益] ■事業利益 ○事業利益率




当社グループは、第196期より、国際財務報告基準（IFRS）を適用しております。
また、第195期の財務数値については、日本基準で発表された数値をIFRSに組み替えて表示しており、本ページのグラフはIFRS基準で比較可能な第195期と第196期の数値を掲載しております。



## ■ ステージキーボード YC61

伝統的なオルガン、アコースティックピアノやエレクトリックピアノそしてシンセサイザー等、多彩な音楽ジャンルで必要とされる様々なキーボードのサウンドを、ひとつひとつこだわりをもった高いクオリティで備え、キーボーディストが求める“本物”のサウンドを追求したステージキーボード。



## ■ ハンドメイドフルート イデアル

フランス語で“理想”という名を持つハンドメイドフルート“イデアル”は、優雅な風格と美しい外観、プロ奏者のシビアな要求にも応える優れた演奏性を持つフラッグシップモデル。世界的オーケストラの首席奏者から国際コンクール優勝の若手演奏家まで、幅広い世代のトップアーティストが愛用。



## ■ アコースティックギター STORIA

抱えやすい小ぶりなボディサイズながら、粒立ちがクリアで豊かな音色。透明感のある色味が、ユーザーの部屋を明るくするアクセントに。弾いたことがない初心者の“ギター、やってみようかな”そんな気持ちをサポート。




## ■ サイレントベース SLB300

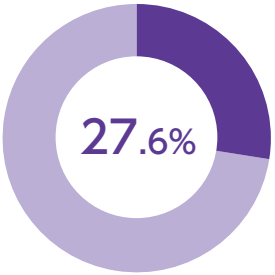
従来より定評のある可搬性はそのままに、音質と演奏性で革新的進化を遂げた新世代のサイレントベース。ヤマハ独自の「SRTパワードシステム」により、高品位なマイクでスタジオ録音したコントラバスの音をシミュレートし、アコースティック楽器のような自然な響きとレスポンスを実現。

# 音響機器事業

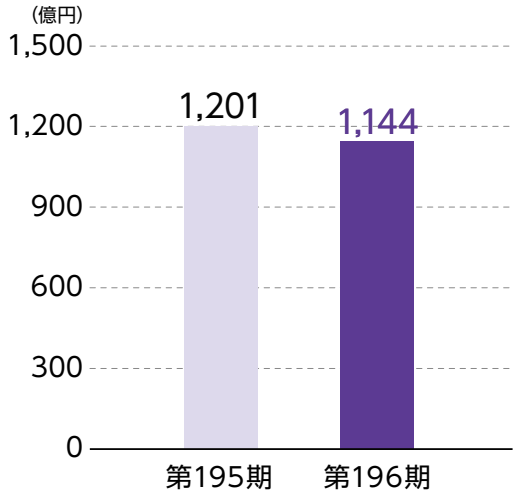
業務用音響機器は、新型コロナウイルスの影響もあり、北米や中国では減収でしたが、国内の音響設備工事で想定通りに納入が進んだことなどから、全体では増収となりました。オーディオ機器は、国内は増収でしたが、それ以外の地域では減収となりました。

以上により、当事業の売上収益は、前期に対し為替のマイナス影響38億円を含め、57億51百万円(4.8%)減少の1,143億92百万円となりました。事業利益は、為替のマイナス影響17億円を含め、10億43百万円(10.9%)減少の85億71百万円となりました。

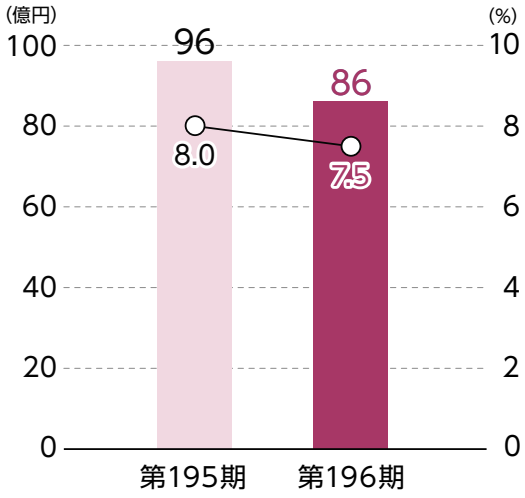
## [売上収益構成比率]




## [売上収益]




## [事業利益] ■事業利益 ○事業利益率




当社グループは、第196期より、国際財務報告基準(IFRS)を適用しております。
また、第195期の財務数値については、日本基準で発表された数値をIFRSに組み替えて表示しており、本ページのグラフはIFRS基準で比較可能な第195期と第196期の数値を掲載しております。



## ■ サウンドバー YAS-209

ファブリック素材に包まれたシックな佇まい。ワイヤレスサブウーファーなど、シンプルで洗練された高品位なデザインのサウンドバー。3Dサラウンド、各種音楽配信サービスや、音声AIにも対応し、リビングルームの暮らしを一変。



## ■ ワイヤレスイヤホン TW-E7A

音楽に深く没入できる、音のリアリティを追求。ヤマハ独自のリスニングケアをはじめ、アクティブノイズキャンセリング機能を搭載。一音一音がクリアに聴こえる音、曲線が美しい洗練されたデザインで、より深く音楽が楽しめる完全ワイヤレスイヤホン。



## ■ オーディオインターフェース UR-Cシリーズ

自宅での音楽制作初心者からプロフェッショナルまで、幅広い層の方にお使いいただけるUSBオーディオインターフェース「URシリーズ」の新ラインアップ。新搭載のDSPチップとUSB3.0対応端子により柔軟性と安定性を両立し、優れた音質で快適な音楽制作を実現。



## ■ スピーカーフォン YVC-1000

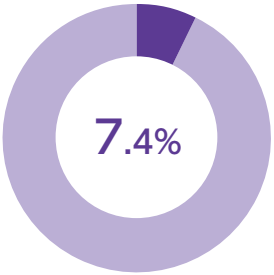
卓越した独自音声処理技術と大規模会議まで使えるスケーラブルなソリューションで遠隔コミュニケーションを豊かにするUSBスピーカーフォン。遠隔会議やオンライン授業など、さまざまな遠隔コミュニケーションスタイルを実現。

# 部品・装置、その他の事業

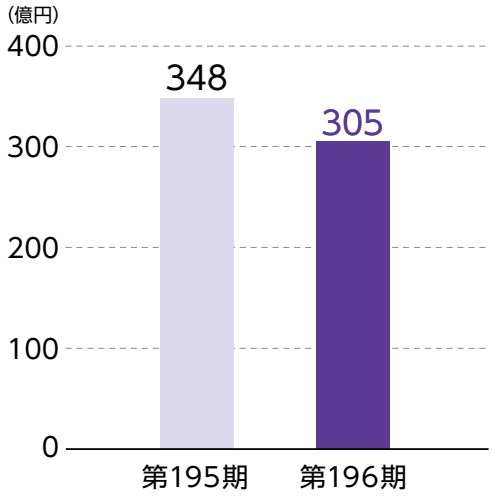
電子デバイスは増収でしたが、FA機器は市況低迷が続き減収となりました。

以上により、当事業の売上収益は、前期に対し42億94百万円(12.4%)減少の304億62百万円となりました。事業利益は、22億84百万円(98.7%)減少の30百万円となりました。

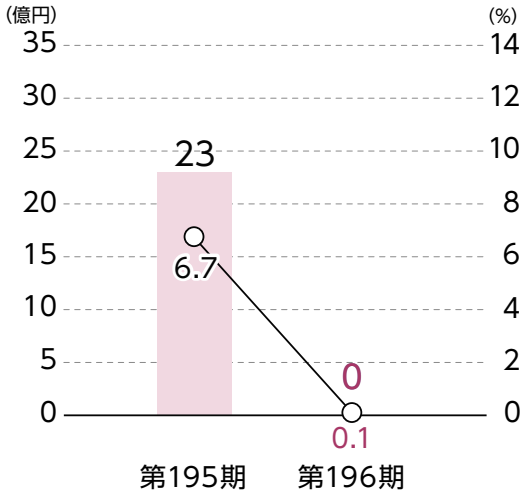
## [売上収益構成比率]




## [売上収益]




## [事業利益] ■事業利益 ○事業利益率




当社グループは、第196期より、国際財務報告基準(IFRS)を適用しております。
また、第195期の財務数値については、日本基準で発表された数値をIFRSに組み替えて表示しており、本ページのグラフはIFRS基準で比較可能な第195期と第196期の数値を掲載しております。





■ ヘリウムリークテスター

ドラム缶や燃料タンク、リチウムイオン電池容器などの漏れを、ヘリウムガスを利用して検査する設備。独自技術により、気密性の担保が欠かせない工業製品の信頼性向上に大きな効果を発揮。



■ 緊急通報システム向け車載通話モジュール

エアバッグの作動などから自動車事故を検知し、車両が位置情報をコールセンターに自動通報する緊急通報システム。ヤマハが音・音楽の事業で培ってきた音声処理技術を生かして開発した高い通話品質の緊急通報システム用車載通話モジュールは、欧州向けに販売される車種等に搭載が拡大中。

## (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 | 14,995 | 25.3 | 73.0 |
| 音響機器事業 | 4,324 | 52.6 | 21.0 |
| 部品・装置、その他の事業 | 1,226 | 6.6 | 6.0 |
| 合 計 | 20,545 | 28.8 | 100.0 |

## (3) 資金調達の状況

該当事項はありません。

## (4) 対処すべき課題

当社グループは、2019年4月からの3年間を対象とした中期経営計画「Make Waves 1.0」に取り組んでいます。

### ①環境認識

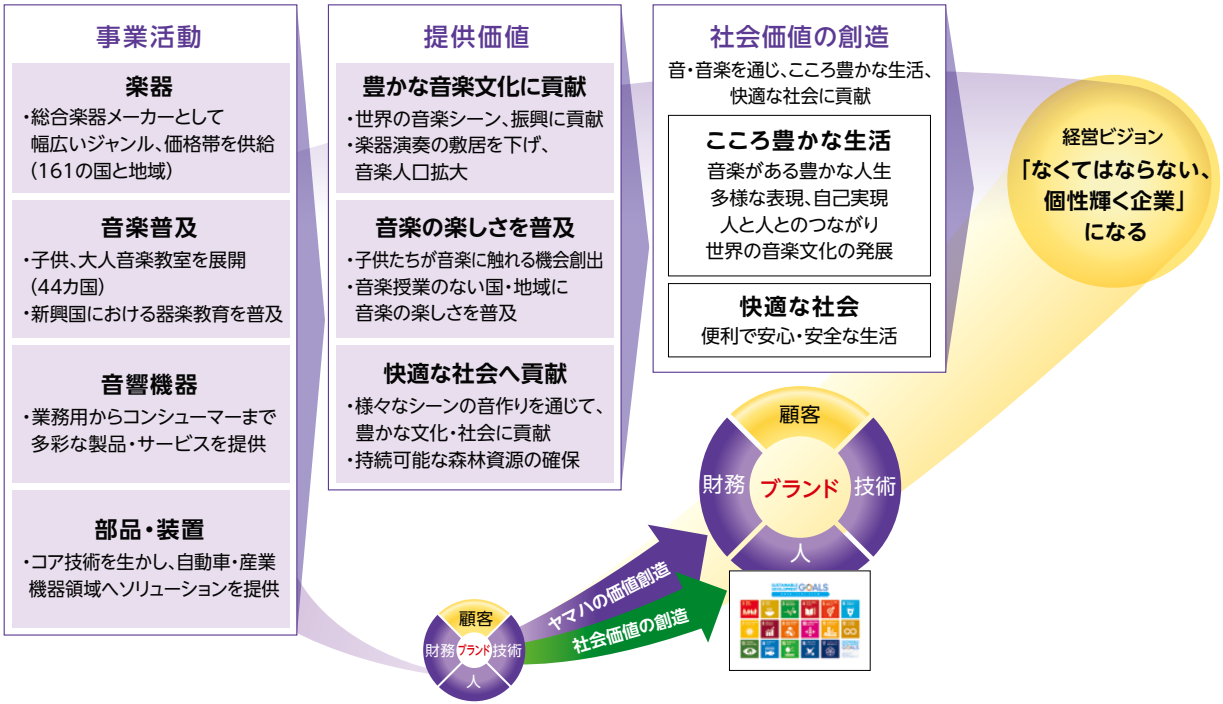
デジタル化の加速により、産業構造が急激に変化する一方、お客様とのより緊密な繋がりが可能になります。またAIやIoTで利便性が格段に高まると同時に、より精神的な満足や本質が求められる時代になると考えます。サステナビリティへの社会的な意識もより高まります。“技術×感性”を強みとする当社グループにとって、この様な変化はチャンスであると捉えています。

### ②経営ビジョンと価値創造ストーリー

**経営ビジョン**
（中長期的に目指す姿）

**「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～【事業利益率 20%】

**社会価値の創造を通じ、企業価値を高め、ビジョンを実現**




社会価値の創造を通じて、企業価値を高め、ビジョンの実現を目指します。

## ③中期経営計画の位置づけと基本戦略

これまでの成果も踏まえ、中期経営計画を“顧客・社会との繋がりを強化し、価値創造力を高める”3年間と位置づけ、これを基本戦略とします。




## ④経営目標（2022年3月期）

**財務目標**

（方針）収益力の強化と成長基盤の強化を両立

事業利益率：13.8% ｜ ROE：11.5% ｜ EPS：270円 ｜ （想定為替レート：USD 110円 / EUR 125円）

**非財務目標**

コーポレートブランド価値*：1.3倍 ｜ 新興国の器楽教育普及：100万人（累計） ｜ 認証木材使用率：50%

*ヤマハ株式会社とヤマハ発動機株式会社の合同ブランド価値 $1.2 billion（Interbrand社 Best Japan Brands 2019）

**投資と還元**

（方針）成長投資と株主還元にバランス良く配分

総還元性向：50%（3年累計）

### ⑤4つの重点戦略

基本戦略「顧客・社会との繋がりを強化し、価値創造力を高める」ために、4つの重点戦略を設定しました。これらの重点戦略を着実に遂行することで、ヤマハの価値創造、社会価値の創造を実現します。

顧客ともっと繋がり、新たな価値を創造することで顧客価値を創出し、さらに生産性を向上することで、収益力を高めていきます。

また、事業活動を通じて社会に貢献することは、中長期的には当社の企業価値の向上にも繋がっていくと考えています。




## 1.顧客ともっと繋がる

### 広く、深く、長く、お客さまと繋がる

広く、深く、長く、お客さまと繋がるため、ブランドプロミスを通じたブランド訴求と、デジタルマーケティングを軸にしたデジタル・リアル両面での顧客接点整備、そして、ライフタイムバリュー向上への貢献に取り組みます。また中国、ASEANをはじめとした新興国では、中間所得層を取り込み、成長を加速させます。音響機器事業、部品・装置事業では成長市場へ事業領域を拡大し成長を図っていきます。

| 顧客接点の強化 | 新興国での成長 | ドメインの拡大 |
|---|---|---|
| 広く、深く、長く | 広く、深く、長く | 広く、深く、長く |
| ■ブランドプロミスを通じたブランド訴求<br>■デジタルマーケティングを軸にした顧客接点整備<br>■ライフタイムバリュー向上への貢献<br>（お客さまのライフステージに応じた価値訴求） | ■ 中間所得層を取り込み、成長を加速 | ■音響機器事業ドメイン拡大<br>■部品・装置事業ドメインシフト |

売上 = お客さまの数（広く） × 頻度（深く） × 単価（深く） × 期間（長く）

### ブランドプロミス

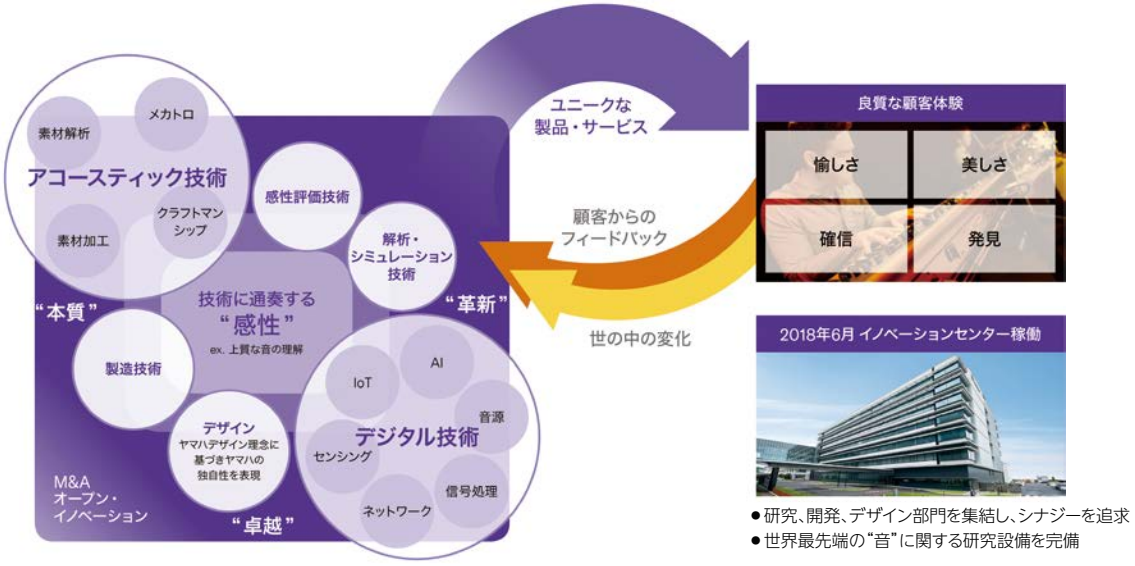
2019年1月にブランドプロミス「Make Waves」を制定し、
グローバルに展開しています。
中期経営計画では、このブランドプロミスを通じたブランド訴求や、
デジタルマーケティングを軸とした顧客接点の整備など、
ブランド価値向上に向けた取り組みを推進しています。

YAMAHA
Make Waves

## 2.新たな価値を創造する

### “技術×感性”で新たな価値を創造する

ヤマハの強みである、“技術×感性”で新たな価値を創造します。世の中の変化や、お客さまからのフィードバックに基づき、感性を定量化する技術（感性評価技術）や解析・シミュレーション技術を駆使し、また、アコースティック技術、デジタル技術など、当社が保有する技術を融合させ、ユニークな製品・サービスをお客さまに提供していきます。




- 研究、開発、デザイン部門を集結し、シナジーを追求
- 世界最先端の“音”に関する研究設備を完備

**“本質×革新”の追求により付加価値を向上**

**本質**
- 飽くなき表現力の向上
- 感性を科学する

**革新**
- イノベーションの創出
- AIによる技術革新

**「収益力=顧客価値×生産性」を牽引する事業基盤を整備**

- デジタル・トランスフォーメーション（DX）の推進
- グローバル人材マネジメントの基盤構築

## 3.生産性を向上する

### 生産性向上により収益力を強化する

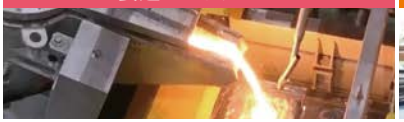
付加価値向上と商品価値の訴求・強化を通じて価格適正化を進めるとともに、製造コストの持続的な低減を図ります。また経費をゼロベースで見直し、顧客価値向上に資する戦略経費にシフトさせ、収益力の強化を図っていきます。

**価格適正化**



- 付加価値の向上と商品価値の的確な伝達により、価格を適正化

**製造コストダウン**



- 生産工程の再配置
- グローバル集中購買等により調達コスト低減
- 海外工場の製造プロセス自動化

**経費の戦略的使用**



- 顧客価値向上に経費をシフト
- ITコストの見直し
- 業務プロセス改革

## 4.事業を通じて社会に貢献する

### 音楽文化・社会の持続的発展に貢献する

多種多彩な楽器の供給を通じた世界の音楽シーンへの貢献、新興国における器楽教育普及など、音楽文化のサステナビリティへの貢献を拡大するほか、製品・サービスを通じた社会課題の解決に取り組みます。また、持続可能な木材利用や環境配慮製品の開発などを通じ、自然との共生を実現していきます。

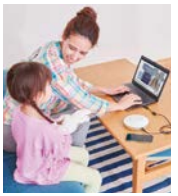
**文化**



**■音楽文化のサステナビリティに貢献**

・多種多様な楽器の供給を通じ、世界の音楽シーンに貢献
・音楽教室を通じ、音楽の楽しさを広く普及
・新興国の学校教育への器楽教育普及
・中国農民工学校への楽器寄贈による教育支援

**社会**



**■製品・サービスを通じて社会課題を解決**

・音楽普及活動を通じた青少年健全育成（中南米）
・音楽の街づくりPJ「おとまち」によるコミュニティ振興継続（国内）

**■ともに働く人々の多様性、働きがい向上**

・多様な人材が個性・創造性を十分に発揮できる環境整備
・バリューチェーン全体で人権デューデリジェンス推進
・テレワーク、社内託児所等ワークライフバランス支援（国内）

**環境**

**■自然との共生**

・持続可能な木材利用
・環境配慮製品の開発
・温室効果ガス排出削減



TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

## ⑥事業別戦略

### 楽器事業

新興国を中心とした販売拡大と付加価値向上により収益力の強化を進めます。頂点戦略の推進や中高級価格帯の拡売、併せてライフタイムバリュー向上と音楽普及活動への取り組みを通じた需要創出を進めていきます。

### 音響機器事業

B2B事業では、デジタルミキサーの強みを活かしながら、トータルソリューションの更なる強化に取り組む他、施主等、上流工程の顧客へのダイレクトアプローチを強化します。B2C事業であるAV機器では、顧客のライフスタイル変化に適合したポートフォリオへの転換を進めます。

### 部品・装置事業

「音響×音声×騒音制御」の技術で、車室内の多様な音の課題を解決し、市場でのポジションを確立していきます。

## ⑦投資と株主還元

創出したキャッシュを成長投資と株主還元にバランス良く配分します。

[ 投　資 ] 通常投資 400億円
戦略投資 500億円（新製造拠点への追加投資、R&D拠点、M&A他）

[株主還元] 継続的かつ安定的な配当を基本としますが、将来の成長投資の為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。
3年累計で総還元性向50%を目標とします。

## 新型コロナウイルス感染拡大への対応

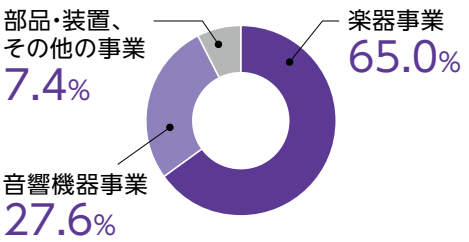
お客様、ビジネスパートナー、従業員及びその家族の安全・健康を第一に考え、感染拡大防止に優先的に取り組んでおります。その上で、各国政府及び地方自治体の要請、指導に基づきながら、事業への影響を最小限に抑えるべく対応を行っております。

## (5) 財産及び損益の状況の推移

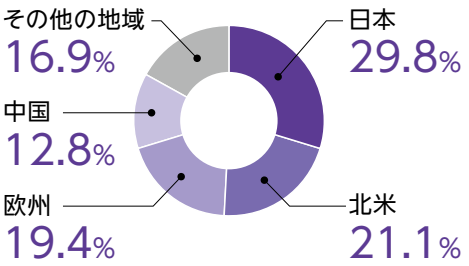
| 区分<br>(　)内は日本基準の区分 | 日本基準 | | | 国際財務報告基準(IFRS) | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2017年3月期<br>第193期 | 2018年3月期<br>第194期 | 2019年3月期<br>第195期 | 2019年3月期<br>第195期 | 2020年3月期<br>第196期 |
| 売上収益(売上高) | 408,248百万円 | 432,967百万円 | 437,416百万円 | 434,373百万円 | 414,227百万円 |
| 事業利益(営業利益) | 44,302百万円 | 48,833百万円 | 56,030百万円 | 52,745百万円 | 46,352百万円 |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益<br>(親会社株主に帰属する当期純利益) | 46,719百万円 | 54,378百万円 | 43,753百万円 | 40,337百万円 | 34,621百万円 |
| 基本的1株当たり当期利益<br>(1株当たり当期純利益) | 249円17銭 | 291円81銭 | 240円94銭 | 222円12銭 | 194円71銭 |
| 資産合計(総資産) | 522,362百万円 | 552,309百万円 | 514,762百万円 | 515,924百万円 | 474,034百万円 |
| 資本合計(純資産) | 367,437百万円 | 388,345百万円 | 382,771百万円 | 359,007百万円 | 326,450百万円 |

(注) 当社グループは、第196期より、国際財務報告基準(IFRS)を適用しております。
国際財務報告基準(IFRS)の第195期の数値は、日本基準で発表された数値をIFRSに組み替えて表示したものであります。
日本基準の第195期において、「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」等を適用し表示方法の変更を行っております。
第194期の総資産の金額は、当該会計基準等を遡って適用した後の数値となっております。

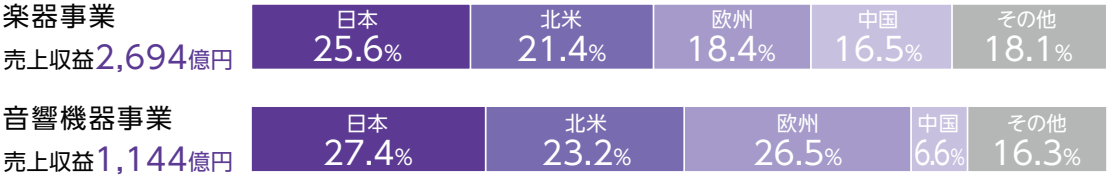
### 事業別売上収益構成比率



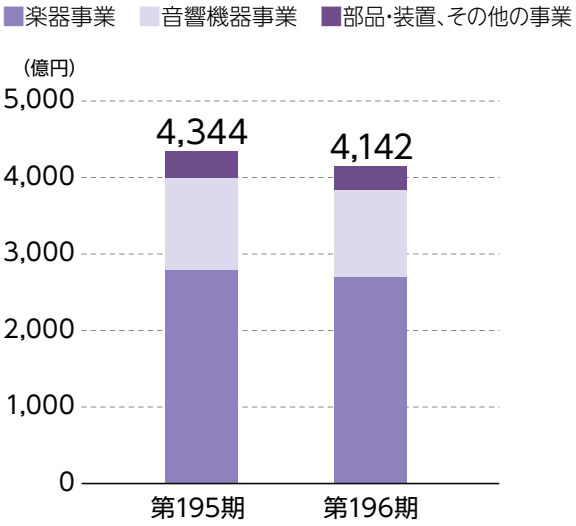

### 地域別売上収益構成比率



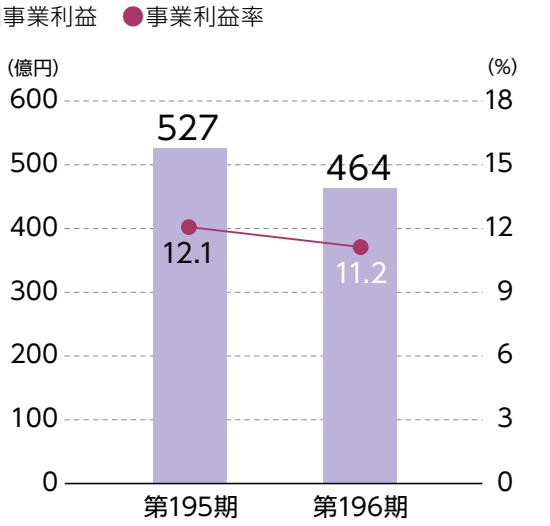

### 楽器事業・音響機器事業の地域別売上収益構成比率



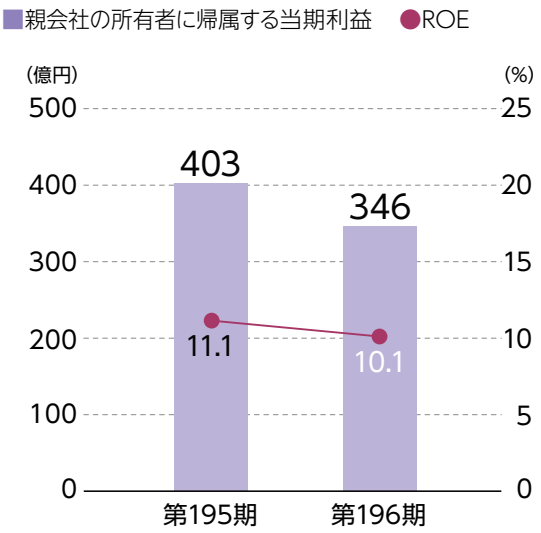
## 売上収益



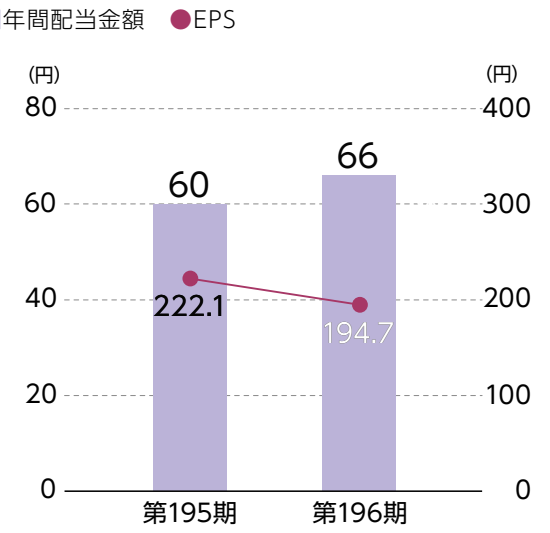

## 事業利益／事業利益率




## 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（基本的1株当たり当期利益）




当社グループは、第196期より、国際財務報告基準（IFRS）を適用しております。
また、第195期の財務数値については、日本基準で発表された数値をIFRSに組み替えて表示しており、
本ページのグラフはIFRS基準で比較可能な第195期と第196期の数値を掲載しております。

## (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・音響機器の輸入及び販売 |
| ヤマハミュージックヨーロッパ | 千ユーロ 70,000 | 100.0% | 楽器・音響機器の輸入及び販売 |
| 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 |
| 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 | 千マレーシアリンギット 31,000 | 100.0% | 音響機器の製造 |
| 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 |
| ヤマハ電子(蘇州)有限公司 | 千元 328,754 | ※ 100.0% | 楽器・音響機器の製造 |
| ヤマハミュージカルプロダクツアジア | 百万インドネシアルピア 568,540 | ※ 100.0% | 楽器の製造 |
| 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インディア | 百万ルピー 3,700 | ※ 100.0% | 楽器・音響機器の輸入及び販売、楽器の製造 |
| 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 |
| 株式会社ヤマハミュージックリテイリング | 百万円 100 | ※ 100.0% | 楽器の販売 |
| 株式会社ヤマハミュージックマニュファクチュアリング | 百万円 100 | 100.0% | 楽器・音響機器の製造 |

(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13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 |
| 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、防音室 |
| 部品・装置、その他の事業 | 電子デバイス、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 | 静岡県浜松市中区中沢町10番1号 |
| | 営業拠点 | 東京事業所（東京都港区）、大阪事業所（大阪市浪速区） |
| 子会社 | 国内 | 株式会社ヤマハミュージックジャパン（東京都港区）<br>株式会社ヤマハミュージックリテイリング（東京都港区）<br>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（東京都渋谷区）<br>ヤマハファインテック株式会社（浜松市南区）<br>株式会社ヤマハミュージックマニュファクチュアリング（静岡県磐田市） |
| | 海外 | ヤマハコーポレーションオブアメリカ（米国）<br>ヤマハカナダミュージック（カナダ）<br>ヤマハミュージックヨーロッパ（ドイツ）<br>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）<br>ヤマハインドネシア（インドネシア）<br>ヤマハミュージカルプロダクツアジア（インドネシア）<br>ヤマハ楽器音響（中国）投資有限公司（中国）<br>天津ヤマハ電子楽器有限公司（中国）<br>杭州ヤマハ楽器有限公司（中国）<br>蕭山ヤマハ楽器有限公司（中国）<br>ヤマハ電子（蘇州）有限公司（中国）<br>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）<br>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 | 14,746 | △62 |
| 音響機器事業 | 4,393 | △121 |
| 部品・装置、その他の事業 | 1,064 | 11 |
| 合 計 | 20,203 | △172 |

（注）従業員数は、就業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 191,555,025株(自己株式 15,735,084株を含む。)

(3) 株主数 18,290名

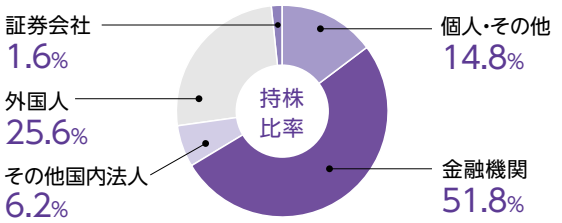
(4) 大株主

| 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) | 28,414 | 16.16% |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口) | 12,078 | 6.87% |
| ヤマハ発動機株式会社 | 10,326 | 5.87% |
| 株式会社静岡銀行 | 7,525 | 4.28% |
| 住友生命保険相互会社 | 7,300 | 4.15% |
| 三井住友海上火災保険株式会社 | 6,963 | 3.96% |
| 日本生命保険相互会社 | 5,002 | 2.85% |
| 株式会社みずほ銀行 | 4,958 | 2.82% |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7) | 3,629 | 2.06% |
| ジェーピー モルガン チェース バンク 385151 | 2,782 | 1.58% |

(注) 当社は自己株式15,735,084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 | 17,345 | 28,317 |
| 金融機関 | 59 | 99,290 |
| その他国内法人 | 182 | 11,929 |
| 外国人 | 666 | 48,958 |
| 証券会社 | 38 | 3,059 |

(注)「個人・その他」には自己株式が含まれております。




## 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. 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 |
|---|---|---|---|
| 中田 卓也（なかた たくや） | 取締役 | 指名委員、報酬委員 | ヤマハ発動機株式会社社外取締役、<br>一般財団法人ヤマハ音楽振興会理事長 |
| 山畑 聡（やまはた さとし） | 取締役 | | |
| 伊藤 雅俊（いとう まさとし） | 社外取締役 | 指名委員、報酬委員 | 味の素株式会社取締役会長、日本航空株式会社社外取締役、<br>日本電気株式会社社外取締役 |
| 中島 好美（なかじま よしみ） | 社外取締役 | 監査委員 | イオンフィナンシャルサービス株式会社社外取締役、<br>日本貨物鉄道株式会社社外取締役、株式会社アルバック社外取締役 |
| 福井 琢（ふくい たく） | 社外取締役 | 監査委員 | 弁護士（柏木総合法律事務所）、信越化学工業株式会社社外監査役、<br>慶應義塾大学大学院法務研究科（法科大学院）教授 |
| 日髙 祥博（ひだか よしひろ） | 社外取締役 | 指名委員、報酬委員 | ヤマハ発動機株式会社代表取締役社長 社長執行役員 |
| 藤塚 主夫（ふじつか みきお） | 社外取締役 | 監査委員 | 三井化学株式会社社外監査役 |
| Paul Candland<br>ポール・キャンドランド | 社外取締役 | 指名委員、報酬委員 | PMCパートナーズ株式会社マネージングディレクター、<br>エイジオブラーニング社CEO |

(注) 1. 取締役伊藤雅俊、中島好美、福井琢、日髙祥博、藤塚主夫及びポール・キャンドランドは社外取締役であります。
2. 当社は社外取締役伊藤雅俊、中島好美、福井琢、日髙祥博、藤塚主夫及びポール・キャンドランド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. 監査委員藤塚主夫は日本を代表するグローバル建設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相当程度の知見を有しております。
4. 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当社は取締役日髙祥博の兼職先でありますヤマハ発動機株式会社の株式の9.9%を保有しております。
②取締役ポール・キャンドランドの兼職先でありますエイジオブラーニング社は当社グループの語学教育事業と同種の事業を行っております。
③取締役伊藤雅俊、中島好美、福井琢及び藤塚主夫の兼職先と当社との間に特別の関係はありません。
5. 当事業年度中の社外取締役の重要な兼職の異動は以下のとおりであります。
①取締役藤塚主夫は、2019年6月18日付で株式会社小松製作所の取締役を退任し、2019年6月25日付で三井化学株式会社社外監査役に就任いたしました。
②取締役ポール・キャンドランドは、2019年9月1日付でエイジオブラーニング社CEOに就任いたしました。
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取締役藤塚主夫及びポール・キャンドランドは、2019年6月24日開催の第195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。
②2019年6月24日開催の第195期定時株主総会終結の時をもって、取締役細井正人、野坂茂及び箱田順哉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、取締役伊藤雅俊、中島好美、福井琢、日髙祥博、藤塚主夫及びポール・キャンドランドと会社法第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。

## (2) 社外役員に関する事項

当事業年度における主な活動状況

| 氏 名 | 地 位 | 当事業年度における主な活動状況 |
|---|---|---|
| 伊藤 雅俊（いとう まさとし） | 取締役 | 当事業年度開催の取締役会12回、並びに指名委員会3回及び報酬委員会3回の全てに出席し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき議案審議等に必要な発言を適宜行っております。 |
| 中島 好美（なかじま よしみ） | 取締役 | 当事業年度開催の取締役会12回の全て、及び監査委員会14回のうち13回に出席し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき議案審議等に必要な発言を適宜行っております。 |
| 福井 琢（ふくい たく） | 取締役 | 当事業年度開催の取締役会12回、及び監査委員会14回の全てに出席し、弁護士としての専門的見地と幅広い見識に基づき議案審議等に必要な発言を適宜行っております。 |
| 日髙 祥博（ひだか よしひろ） | 取締役 | 当事業年度開催の取締役会12回のうち11回、並びに指名委員会3回及び報酬委員会3回の全てに出席し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき議案審議等に必要な発言を適宜行っております。 |
| 藤塚 主夫（ふじつか みきお） | 取締役 | 取締役就任後の取締役会10回、及び監査委員会11回の全てに出席し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき議案審議等に必要な発言を適宜行っております。 |
| ポール・キャンドランド（Paul Candland） | 取締役 | 取締役就任後の取締役会10回、並びに指名委員会3回及び報酬委員会2回の全てに出席し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき議案審議等に必要な発言を適宜行っております。 |

## (3) 執行役の氏名等

| 氏 名 | 地 位 | 担当、重要な兼職の状況 |
|---|---|---|
| 中田 卓也（なかた たくや） | 代表執行役社長 | ブランド戦略本部長 |
| 川瀬 忍（かわせ しのぶ） | 常務執行役 | 楽器・音響生産本部長 |
| 山畑 聡（やまはた さとし） | 常務執行役 | 経営本部長兼業務本部長 |
| 藤井 茂樹（ふじい しげき） | 執行役 | IMC事業本部長兼技術本部長 |
| 飯塚 朗（いいづか あきら） | 執行役 | 音響事業本部長 |
| 山口 静一（やまぐち せいいち） | 執行役 | 楽器・音響営業本部長 |
| 大六野 隆（だいろくの たかし） | 執行役 | 内部監査担当 |
| 鶴見 照彦（つるみ てるひこ） | 執行役 | 楽器事業本部長 |

(注) 2020年4月1日以降の執行役の担当の異動は以下のとおりであります。
①飯塚朗及び大六野隆は、2020年3月31日をもって執行役を退任いたしました。
②川瀬忍は、2020年4月1日付で楽器・音響生産本部長兼音響事業本部長に就任いたしました。
③山畑聡は、2020年4月1日付で経営本部長兼人事・総務本部長に就任いたしました。

## (4) 執行役員の氏名等

| 氏 名 | 地 位 | 担当、重要な兼職の状況 |
|---|---|---|
| 伊藤 公保（いとう きみやす） | 執行役員 | 楽器事業本部副本部長 |
| 高井 正人（たかい まさと） | 執行役員 | 人事・総務本部長 |
| 武永 伸一（たけなが しんいち） | 執行役員 | ヤマハミュージックインドネシアディストリビューター社長 |
| 押木 正人（おしき まさと） | 執行役員 | 株式会社ヤマハミュージックジャパン社長 |
| 芳賀 崇司（はが たかし） | 執行役員 | ヤマハミュージックインディア社長 |
| 森田 浩一（もりた こういち） | 執行役員 | 技術本部研究開発統括部長 |
| トーマス・サムナー（Thomas Sumner） | 執行役員 | ヤマハコーポレーションオブアメリカ社長 |
| 鉄村 直哉（てつむら なおや） | 執行役員 | 楽器・音響生産本部製造プロセス統括部長 |
| 徳弘 太郎（とくひろ たろう） | 執行役員 | 経営本部経営企画部長兼業務本部情報システム部長 |
| 大村 寛子（おおむら ひろこ） | 執行役員 | ブランド戦略本部マーケティング統括部長 |

(注) 2020年4月1日以降の執行役員の担当の異動は以下のとおりであります。
①伊藤公保、高井正人、芳賀崇司及び森田浩一は、2020年3月31日をもって執行役員を退任いたしました。
②武永伸一は、2020年4月1日付で音響事業本部副本部長に就任いたしました。
③鉄村直哉は、2020年4月1日付で楽器・音響生産本部副本部長に就任いたしました。
④徳弘太郎は、2020年4月1日付で業務本部長に就任いたしました。
⑤大村寛子は、2020年4月1日付でブランド戦略本部副本部長に就任いたしました。
⑥松木温が、2020年4月1日付で執行役員に選任されました。(楽器事業本部ピアノ事業部長)

## (5) 監査役員の氏名等 (2020年4月1日就任)

| 氏 名 | 地 位 | 担当、重要な兼職の状況 |
|---|---|---|
| 向野 博文（むかいの ひろふみ） | 監査役員 | 内部監査部長 |
| 西山 靖（にしやま やすし） | 監査役員 | 監査委員会室長 |

(注) 監査機能強化のため、執行役員と同格の経営陣メンバーとしてヤマハグループにおける監査機能を担う監査役員を2020年4月1日付で新設いたしました。

## (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 | 68 | 68 | ー | ー | 9 |
| うち社外取締役 | 60 | 60 | ー | ー | 8 |
| 執　行　役 | 579 | 279 | 141 | 158 | 8 |

(注) 1. 上記には、2019年6月24日開催の第195期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名を含んでおります。
2. 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。

### 役員の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、社外取締役3名及び社内取締役1名で構成される報酬委員会にて決定しております。

社外取締役及び監査委員を除く取締役、並びに内部監査担当を除く執行役の報酬は、(1) 固定報酬 (2) 業績連動賞与及び (3) 譲渡制限付株式報酬からなり、それらは概ね、5 : 3 : 2の割合で構成されております。(2) 業績連動賞与は、前事業年度の連結当期利益及びROEに連動させ、個人別の成績を加味した上で算出しております。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おります。(3) 譲渡制限付株式報酬は、企業価値の持続的な向上と株主の皆様との価値共有を図ることを目的に導入しております。同時に中期での業績達成への動機づけを目的として、全体の2/3を業績に連動させており、業績条件は、中期経営計画で掲げた「事業利益率」「ROE」及び「EPS」を均等に評価指標としております。なお、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、役員退任まで譲渡制限は解除出来ないもの（譲渡制限期間は、30年又は役員退任時迄）としており、また、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。

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

# 5. 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 | 113 |
| 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 | 154 |

(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、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、蕭山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、ヤマハ電子(蘇州)有限公司、ヤマハミュージカルプロダクツアジア、杭州ヤマハ楽器有限公司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。

# 6. 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準」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おして、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、または直接、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

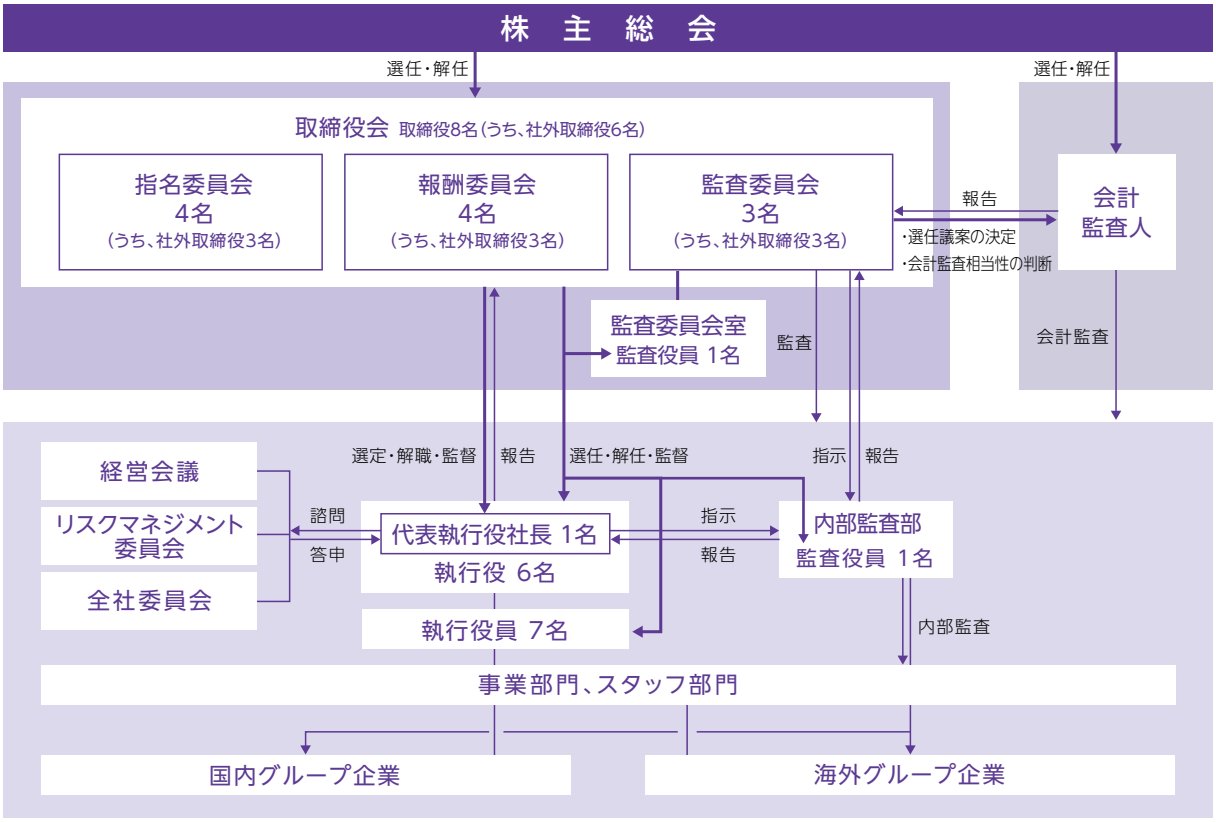
当社は、監査委員会に対し内部通報等を行った報告者の秘密が厳守され、報告者に対し不当な処分がなされないためのしくみを整備する。

### (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。




2020年4月1日現在

## 7. 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、2017年6月の指名委員会等設置会社への移行に伴い、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、執行においては、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また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) 損失の危険の管理に関する取組みの状況

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。

当期においては、当社グループをとりまくリスクの重要度と発生頻度、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引上げを行いました。

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。

コンプライアンスに関しては、外部弁護士も委員とする部会を開催し、活動計画の策定やグループ全体を対象とした内部通報窓口に寄せられた案件の対応を協議しております。当期においては、国内内部通報窓口の増強により、利用者利便性の向上を図るとともに、国内外のグループ従業員に対して通報窓口の周知を図りました。また、コンプライアンス行動規準に基づいた教育プログラムとして各種研修を実施し、コンプライアンス意識の啓発を行いました。

## (3) 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、グループ企業管理規程を設け、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、グループ規程の整備を進め、法務、文書管理、内部監査に関する規程を新たに制定しました。また、国内外子会社の管理責任者や、法務、情報システム、物流等の各業務の担当者が参加する国際会議を開催し、業務の課題や好事例の共有を図りました。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。

## (4) 監査委員会の監査の実効性の確保に関する取組みの状況

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、本年4月1日より新設した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、社外取締役3名により構成される監査委員会は、定期的にリスク管理・内部統制に関わる部門より報告を受け、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、執行役員ら経営陣から報告を受け、業務執行状況を確認しました。そのほかにも、国内子会社の監査役が一堂に会し各社の監査報告を行う連絡会への参加や、監査委員会が会計監査人、内部監査部門と情報共有を行う場の設定等、実効性の確保に努めております。

# 連結計算書類

## 連結財政状態計算書

(2020年3月31日現在)

(単位:百万円)

| | 前期 | 当期 |
|---|---|---|
| 資産 | | |
| 流動資産 | | |
| 現金及び現金同等物 | 95,815 | 92,671 |
| 営業債権及びその他の債権 | 65,346 | 58,067 |
| その他の金融資産 | 10,508 | 12,939 |
| 棚卸資産 | 101,003 | 100,054 |
| その他の流動資産 | 10,144 | 6,455 |
| 流動資産合計 | 282,819 | 270,189 |
| 非流動資産 | | |
| 有形固定資産 | 91,326 | 97,106 |
| 使用権資産 | 29,579 | 24,480 |
| のれん | 161 | 158 |
| 無形資産 | 1,321 | 1,736 |
| 金融資産 | 101,093 | 67,817 |
| 繰延税金資産 | 7,237 | 10,795 |
| その他の非流動資産 | 2,387 | 1,749 |
| 非流動資産合計 | 233,105 | 203,844 |
| 資産合計 | 515,924 | 474,034 |

| | 前期 | 当期 |
|---|---|---|
| 負債 | | |
| 流動負債 | | |
| 営業債務及びその他の債務 | 59,525 | 52,982 |
| 有利子負債 | 8,936 | 10,830 |
| リース負債 | 5,730 | 5,365 |
| その他の金融負債 | 9,650 | 9,620 |
| 未払法人所得税 | 2,474 | 4,236 |
| 引当金 | 1,898 | 1,700 |
| その他の流動負債 | 12,228 | 14,412 |
| 流動負債合計 | 100,443 | 99,149 |
| 非流動負債 | | |
| リース負債 | 18,258 | 15,864 |
| 金融負債 | 3,014 | 1,568 |
| 退職給付に係る負債 | 24,268 | 23,704 |
| 引当金 | 455 | 2,574 |
| 繰延税金負債 | 8,650 | 2,825 |
| その他の非流動負債 | 1,824 | 1,897 |
| 非流動負債合計 | 56,473 | 48,434 |
| 負債合計 | 156,917 | 147,584 |
| 資本 | | |
| 資本金 | 28,534 | 28,534 |
| 資本剰余金 | 21,568 | 21,277 |
| 利益剰余金 | 293,547 | 316,899 |
| 自己株式 | △42,533 | △65,093 |
| その他の資本の構成要素 | 56,820 | 23,789 |
| 親会社の所有者に帰属する持分合計 | 357,936 | 325,409 |
| 非支配持分 | 1,070 | 1,040 |
| 資本合計 | 359,007 | 326,450 |
| 負債及び資本合計 | 515,924 | 474,034 |

(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。

当社グループは、当連結会計年度より、国際財務報告基準(IFRS)を適用しております。
また、前連結会計年度の財務数値については、日本基準で発表された数値をIFRSに組み替えて表示しております。

## 連結損益計算書

(2019年4月1日から2020年3月31日まで)　(単位:百万円)

| | 前期 | 当期 |
|---|---|---|
| 売上収益 | 434,373 | 414,227 |
| 売上原価 | △255,367 | △245,967 |
| 売上総利益 | 179,005 | 168,259 |
| 販売費及び一般管理費 | △126,259 | △121,907 |
| 事業利益 | 52,745 | 46,352 |
| その他の収益 | 1,558 | 2,806 |
| その他の費用 | △1,488 | △5,826 |
| 営業利益 | 52,815 | 43,333 |
| 金融収益 | 4,652 | 4,968 |
| 金融費用 | △1,008 | △1,083 |
| 持分法による投資損益 | 12 | 6 |
| 税引前当期利益 | 56,471 | 47,225 |
| 法人所得税費用 | △16,085 | △12,521 |
| 当期利益 | 40,386 | 34,703 |
| 当期利益の帰属 | | |
| 親会社の所有者 | 40,337 | 34,621 |
| 非支配持分 | 48 | 81 |
| 1株当たり当期利益 | | |
| 基本的1株当たり当期利益(円) | 222.12 | 194.71 |

(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。

## 連結包括利益計算書

(2019年4月1日から2020年3月31日まで)　(単位:百万円)

| | |
|---|---|
| 当期利益 | 34,703 |
| その他の包括利益 | |
| 純損益に振り替えられることのない項目 | |
| 確定給付制度の再測定 | 7 |
| その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産 | △23,431 |
| 持分法によるその他の包括利益 | 1 |
| 純損益に振り替えられることのない項目合計 | △23,421 |
| 純損益に振り替えられる可能性のある項目 | |
| 在外営業活動体の換算差額 | △9,629 |
| キャッシュ・フロー・ヘッジ | △35 |
| 純損益に振り替えられる可能性のある項目合計 | △9,664 |
| その他の包括利益合計 | △33,086 |
| 当期包括利益 | 1,616 |
| 当期包括利益の帰属 | |
| 親会社の所有者 | 1,597 |
| 非支配持分 | 19 |

(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。

## 連結キャッシュ・フロー計算書の要旨

(2019年4月1日から2020年3月31日まで)　(単位:百万円)

| | |
|---|---|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 57,162 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △21,067 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | △36,422 |
| 現金及び現金同等物に係る為替変動の影響額 | △2,816 |
| 現金及び現金同等物の増減額 | △3,143 |
| 現金及び現金同等物の期首残高 | 95,815 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 92,671 |

(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。

当社グループは、当連結会計年度より、国際財務報告基準(IFRS)を適用しております。
また、前連結会計年度の財務数値については、日本基準で発表された数値をIFRSに組み替えて表示しております。

## 貸借対照表

(2020年3月31日現在)

(単位:百万円)

| | 前期 | 当期 |
|---|---|---|
| 資産の部 | | |
| **流動資産** | **105,168** | **94,870** |
| 現金及び預金 | 54,722 | 50,833 |
| 受取手形 | 253 | 419 |
| 電子記録債権 | 1,153 | 1,166 |
| 売掛金 | 16,430 | 17,491 |
| 商品及び製品 | 12,191 | 9,725 |
| 仕掛品 | 2,031 | 1,678 |
| 原材料 | 1,237 | 1,247 |
| 短期貸付金 | 4,504 | 5,869 |
| その他 | 13,005 | 6,874 |
| 貸倒引当金 | △361 | △434 |
| **固定資産** | **253,719** | **224,853** |
| **有形固定資産** | **74,169** | **77,001** |
| 建物及び構築物 | 26,295 | 26,314 |
| 機械及び装置 | 1,057 | 967 |
| 車輌運搬具 | 61 | 52 |
| 工具、器具及び備品 | 3,006 | 2,891 |
| 土地 | 40,601 | 43,700 |
| リース資産 | 2 | 2 |
| 建設仮勘定 | 3,144 | 3,072 |
| **無形固定資産** | **0** | **83** |
| ソフトウェア | – | 83 |
| その他 | 0 | 0 |
| **投資その他の資産** | **179,548** | **147,768** |
| 投資有価証券 | 92,400 | 59,075 |
| 関係会社株式 | 65,546 | 65,522 |
| 関係会社出資金 | 20,563 | 20,563 |
| 長期貸付金 | 2 | 2 |
| 敷金及び保証金 | 1,034 | 1,014 |
| 前払年金費用 | – | 1,588 |
| その他 | 132 | 91 |
| 貸倒引当金 | △131 | △88 |
| 資産合計 | 358,887 | 319,723 |

| | 前期 | 当期 |
|---|---|---|
| 負債の部 | | |
| **流動負債** | **44,376** | **45,891** |
| 買掛金 | 8,925 | 8,365 |
| 短期借入金 | 13,447 | 16,398 |
| リース債務 | 0 | 0 |
| 未払金 | 4,823 | 3,987 |
| 未払費用 | 15,388 | 13,751 |
| 未払法人税等 | – | 2,319 |
| 前受金 | 815 | 618 |
| 預り金 | 512 | 302 |
| 製品保証引当金 | 20 | 16 |
| 子会社支援引当金 | 442 | 131 |
| **固定負債** | **46,637** | **37,133** |
| リース債務 | 2 | 1 |
| 長期未払金 | 2,840 | 1,409 |
| 繰延税金負債 | 10,087 | 894 |
| 再評価に係る繰延税金負債 | 9,544 | 9,536 |
| 製品保証引当金 | – | 1,140 |
| 退職給付引当金 | 15,118 | 14,704 |
| 長期預り金 | 8,997 | 8,980 |
| その他 | 47 | 466 |
| 負債合計 | 91,013 | 83,025 |
| 純資産の部 | | |
| **株主資本** | **192,636** | **185,042** |
| **資本金** | **28,534** | **28,534** |
| **資本剰余金** | **22,206** | **22,374** |
| 資本準備金 | 3,054 | 3,054 |
| その他資本剰余金 | 19,152 | 19,319 |
| **利益剰余金** | **184,429** | **199,226** |
| 利益準備金 | 4,159 | 4,159 |
| その他利益剰余金 | 180,269 | 195,067 |
| 圧縮記帳積立金 | 6,712 | 6,478 |
| 別途積立金 | 70,710 | 70,710 |
| 繰越利益剰余金 | 102,847 | 117,878 |
| **自己株式** | **△42,533** | **△65,093** |
| **評価・換算差額等** | **75,237** | **51,655** |
| **その他有価証券評価差額金** | **54,771** | **31,225** |
| **繰延ヘッジ損益** | **85** | **67** |
| **土地再評価差額金** | **20,379** | **20,362** |
| 純資産合計 | 267,873 | 236,698 |
| 負債純資産合計 | 358,887 | 319,723 |

(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

(2019年4月1日から2020年3月31日まで)　　(単位:百万円)

| | 前期 | 当期 |
|---|---|---|
| 売上高 | 232,416 | 231,795 |
| 売上原価 | 178,968 | 180,335 |
| 売上総利益 | 53,448 | 51,460 |
| 販売費及び一般管理費 | 33,930 | 33,072 |
| 営業利益 | 19,518 | 18,387 |
| 営業外収益 | | |
| 受取利息 | 118 | 93 |
| 受取配当金 | 17,510 | 12,751 |
| その他 | 1,250 | 889 |
| 営業外収益合計 | 18,879 | 13,735 |
| 営業外費用 | | |
| 支払利息 | 2 | 2 |
| その他 | 181 | 740 |
| 営業外費用合計 | 183 | 742 |
| 経常利益 | 38,214 | 31,380 |
| 特別利益 | | |
| 固定資産売却益 | 40 | 133 |
| 固定資産交換差益 | 2,034 | — |
| 投資有価証券売却益 | 821 | — |
| 子会社支援引当金戻入額 | 200 | 310 |
| 特別利益合計 | 3,097 | 443 |
| 特別損失 | | |
| 固定資産除却損 | 350 | 32 |
| 貸倒引当金繰入額 | 94 | 58 |
| 操業停止損 | — | 174 |
| 関係会社株式評価損 | 688 | — |
| 減損損失 | 192 | — |
| 特別損失合計 | 1,325 | 265 |
| 税引前当期純利益 | 39,985 | 31,558 |
| 法人税、住民税及び事業税 | 5,051 | 5,042 |
| 法人税等調整額 | 2,115 | 461 |
| 法人税等合計 | 7,167 | 5,503 |
| 当期純利益 | 32,817 | 26,055 |

(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。

# 監査報告書

## 連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書（謄本）

独立監査人の監査報告書　　2020年5月26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　関口 俊克　㊞
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　松浦 俊行　㊞
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　岡本 周二　㊞

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2019年4月1日から2020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、会社計算規則第120条第1項後段の規定により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て作成された上記の連結計算書類が、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。

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て作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定により作成し、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、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て作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定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、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て作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定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を表明するために、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。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施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又は軽減するためにセーフガードを講じ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

2020年5月26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　関口 俊克　㊞
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　松浦 俊行　㊞
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　岡本 周二　㊞

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2019年4月1日から2020年3月31日までの第196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。

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、継続企業の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又は軽減するためにセーフガードを講じ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、2019年4月1日から2020年3月31日までの第196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、会社の内部監査部門等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、並びに会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、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」（2005年10月28日企業会計審議会）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

一 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。

二 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。

三 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。

2020年5月26日
ヤマハ株式会社　監査委員会

監査委員　福井　琢　㊞

監査委員　中島 好美　㊞

監査委員　藤塚 主夫　㊞

(注)監査委員 福井琢、中島好美及び藤塚主夫は、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

## 13億人の巨大市場インドに挑む～インド工場での生産を開始

約13億人というインドの人口は2025年には中国を抜き、世界トップの超巨大市場になるとみられています。ヤマハはインドを中国に次ぐ成長市場と位置付け、2008年にヤマハミュージックインディアを設立し北部のグルグラムを拠点に営業活動を開始しています。2019年より、南部の港湾都市チェンナイに設立した工場でアコースティックギターとポータブルキーボードの生産を開始しました。ヤマハグループ初の「製造・販売一体拠点」として、市場の近くに確立した柔軟な生産体制を駆使し、インド市場での売上拡大を図っていきます。





## 人間とAIの共創の可能性を追求するAIテクノロジー

ヤマハは、AIという最新技術を活用して、音楽の新たな可能性を追求しています。当期は以下に代表されるような、新たな音楽表現を可能にするAIテクノロジーに挑戦しました。

「NHKスペシャルAIでよみがえる美空ひばり*1」において、当社が開発を進める歌声合成技術「VOCALOID:AI」(ボーカロイド:エーアイ)を用い、故 美空ひばりさんの歌声を再現し、新曲ライブを実現する取り組みを支援しました。

また、「Dear Glenn」プロジェクトとして、伝説的ピアニストである故 グレン・グールドの音楽表現でピアノを自動演奏する世界初*2のAIシステムを公開。2019年9月、世界最大規模のメディアアートの祭典「アルスエレクトロニカ・フェスティバル(オーストリア)」で彼の代表曲や未演奏曲の他、現代の名演奏家との合奏コンサートを行いました。



*1 初回放送2019年9月29日　*2 2019年8月現在、当社調べ

## 未来技術遺産に、電子オルガン、シンセサイザー、FM音源LSIの3件が登録

独立行政法人 国立科学博物館が登録を行っている重要科学技術史資料(愛称:未来技術遺産)に、当社が開発した『電子オルガンD-1』『デジタルシンセサイザー DX7』『FM音源LSI YM3526、YMU757』の3件が2019年9月に登録されました。

楽器やLSIが重要科学技術史資料として登録されるのは初となります。



電子オルガン「D-1(エレクトーン)」



デジタルシンセサイザー「DX7」



FM音源LSI「YM3526」

# 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せ先

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

| 株式事務の内容 | ①住所変更<br>②配当金受取方法の変更<br>③単元未満株式の買取請求 | 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。




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

▶ **新型コロナウイルス感染防止への対応**

・感染リスクを避けるため、可能な限り株主総会当日のご来場を見合わせていただき、同封の議決権行使書用紙のご郵送またはインターネット等による議決権行使をお願いいたします。

・インターネット等による議決権行使の詳細は本招集ご通知5～6ページをご参照ください。

・本株主総会につきましては、株主総会の翌日6月24日(水)正午(予定)より、下記当社ウェブサイトにて動画配信いたします。
https://www.yamaha.com/ja/ir/shareholder_info/

▶ **ミニコンサート及びイノベーションロードご見学は中止いたします。**

▶ **お土産はございません。**

▶ **駐車場の準備はございません。**

VEGETABLE OIL INK

FSC ミックス 責任ある木質資源を使用した紙 FSC® C011530

この「招集ご通知」は環境にやさしい植物油インキとFSC®森林認証紙を使用しています。

UD FONT

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 静岡県浜松市中区中沢町10番1号
Tel: 053(460)2800 Fax: 053(460)2802
URL: https://www.yamaha.com/ja/