





携帯電話のご使用は、ご遠慮願います。



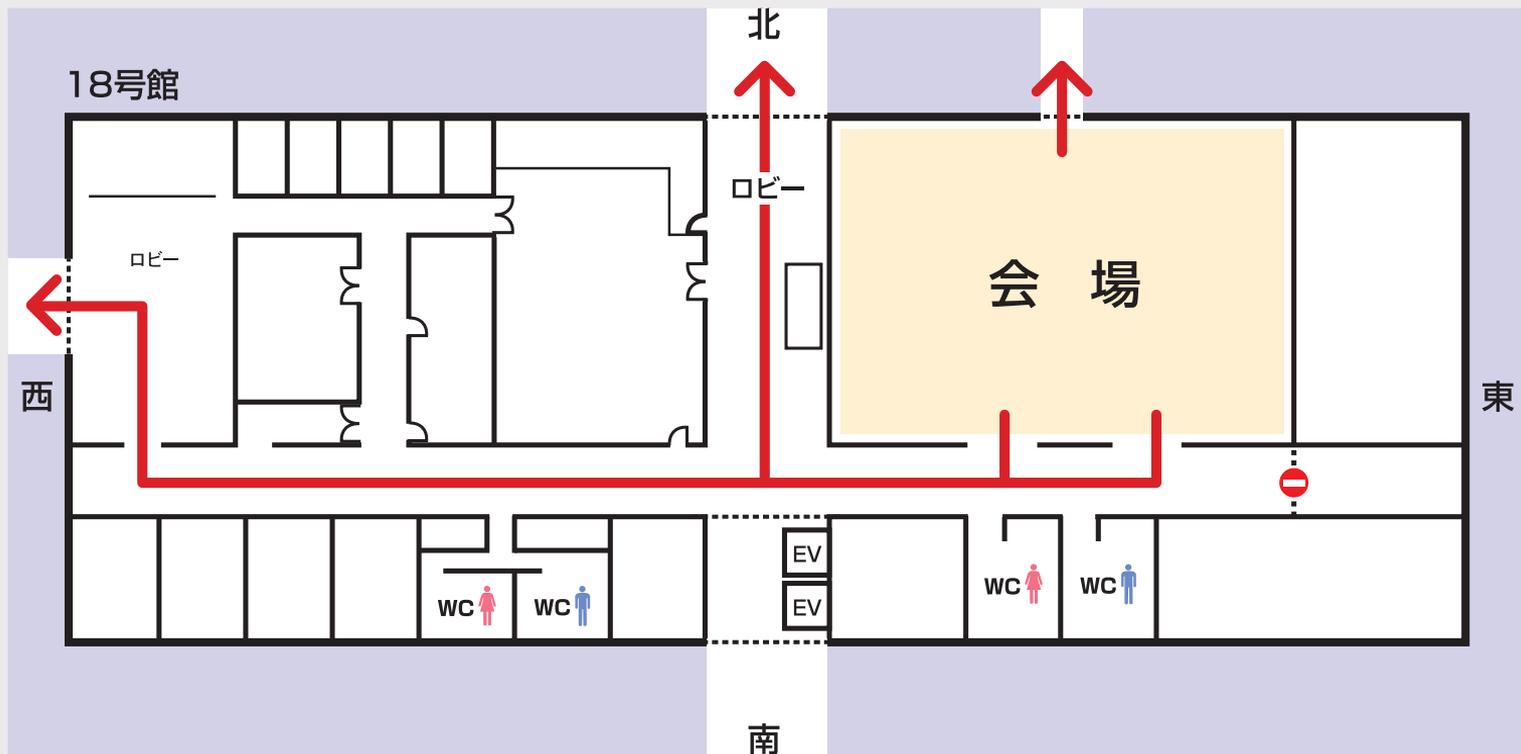
撮影は、ご遠慮願います。

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、議事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、あらかじめご了承をお願いいたします。
- 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201期定時株主総会

ヤマハ株式会社

報告事項

**第201期（2024年4月1日から2025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201期（2024年4月1日から2025年3月31日まで）
計算書類の内容報告の件**

第201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 新中期経営計画

Rebuild & Evolve

Apr.2025-Mar.2028

ダイナミックな環境変化は新たな成長機会を生み出すチャンス

マクロ環境の変化

主要国経済

為替変動

物価上昇

地政学リスク



急激な環境変化に対応するための
スピード感・柔軟性の向上



顧客の変化

価値観

購買行動

ライフスタイル

体験価値



多様なライフスタイル・価値観に
寄り添う体験価値の提供



技術の変化

生成AI

通信

ロボティクス

環境負荷



音・音楽の新たな価値・事業機会
拡大の可能性模索



音・音楽の力で、人々の個性輝く未来を創る

社会価値の共創を通じて企業価値を高める

■ 音・音楽の力

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

■ 人々の個性輝く未来

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

■ 社会価値の共創

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

音・音楽による
社会課題解決を
通じた **新価値創造**



【新規事業】
新たな価値
の提供

音・音楽の楽しみ方を
広げる **体験価値**



【隣接事業】
ハードとサー
ビスの連携

技術×感性で磨く
製品の **本質的価値**



【コア事業】
ハードによる
価値の提供

音・音楽の力で、人々の個性輝く未来を創る

社会価値の共創を通じて企業価値を高める

■ 音・音楽の力

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

■ 人々の個性輝く未来

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

■ 社会価値の共創

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

音・音楽による
社会課題解決を
通じた **新価値創造**



【新規事業】
新たな価値
の提供

音・音楽の楽しみ方を
広げる **体験価値**



【隣接事業】
ハードとサー
ビスの連携

技術×感性で磨く
製品の **本質的価値**



【コア事業】
ハードによる
価値の提供

音・音楽の力で、人々の個性輝く未来を創る

社会価値の共創を通じて企業価値を高める

■ 音・音楽の力

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

■ 人々の個性輝く未来

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

■ 社会価値の共創

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

音・音楽による
社会課題解決を
通じた **新価値創造**



【新規事業】
新たな価値
の提供

音・音楽の楽しみ方を
広げる **体験価値**



【隣接事業】
ハードとサー
ビスの連携

技術×感性で磨く
製品の **本質的価値**



【コア事業】
ハードによる
価値の提供

音・音楽の力で、人々の個性輝く未来を創る

社会価値の共創を通じて企業価値を高める

■ 音・音楽の力

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

■ 人々の個性輝く未来

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

■ 社会価値の共創

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

音・音楽による
社会課題解決を
通じた **新価値創造**



【新規事業】
新たな価値
の提供

音・音楽の楽しみ方を
広げる **体験価値**



【隣接事業】
ハードとサー
ビスの連携

技術×感性で磨く
製品の **本質的価値**



【コア事業】
ハードによる
価値の提供

音・音楽の力で、人々の個性輝く未来を創る

社会価値の共創を通じて企業価値を高める

■ 音・音楽の力

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

■ 人々の個性輝く未来

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

■ 社会価値の共創

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

音・音楽による
社会課題解決を
通じた **新価値創造**



【新規事業】
新たな価値
の提供

音・音楽の楽しみ方を
広げる **体験価値**



【隣接事業】
ハードとサー
ビスの連携

技術×感性で磨く
製品の **本質的価値**



【コア事業】
ハードによる
価値の提供

重点課題と戦略骨子

経営ビジョン

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

音・音楽の力

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

人々の個性輝く未来

世界中の人々の自己表現、多様な個性の発揮を後押しする製品やサービスを提供し、新たな価値を創出していく

社会価値の共創

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

音・音楽による
社会課題解決を
通じた **新価値創造**



【新規事業】
人生や心に豊かさを
加える新たな価値
の提供

音・音楽の強みの方
を広げる **体験価値**



【既存事業】
ハートフルな
価値による製品や
サービスの提供

技術・経営・教育
製品の **本質的価値**



【コア事業】
音楽・楽器・教育
分野における
価値の提供

重点課題

現在の主軸である既存事業の収益低下
収益力をコロナ前水準に回復することが最優先

中長期的な成長に向け、隣接・新規事業領域への
戦略的投資による育成・事業化が必要

Rebuild & Evolve

戦略骨子

強固な事業基盤の
再構築

既存事業の収益改善と
成長軌道への回帰

未来を創る
挑戦

積極的な投資により
事業・市場ドメインを拡大

経営基盤の
強化

持続的な成長へ向け
資本効率・人的資本・ガバナンスを強化

重点課題と戦略骨子

経営ビジョン

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

音・音楽の力

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

人々の個性輝く未来

世界中の人々の自己表現、多様な個性の発揮を後押しする製品やサービスを提供し、成長を促進していく

社会価値の共創

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

音・音楽による
社会課題解決を
通じた **新価値創造**



【新規事業】
人生や心に豊かさを
加える新たな価値
の提供

音・音楽の強みの方
を広げる **体験価値**



【既存事業】
ハートフルな
価値による製品や
サービスの提供

技術・経営・教育
製品の **本質的価値**



【コア事業】
音楽・楽器・教育
分野における
価値の提供



重点課題

現在の主軸である既存事業の収益低下
収益力をコロナ前水準に回復することが最優先

中長期的な成長に向け、隣接・新規事業領域への
戦略的投資による育成・事業化が必要

Rebuild & Evolve

戦略骨子

強固な事業基盤の
再構築

既存事業の収益改善と
成長軌道への回帰

未来を創る
挑戦

積極的な投資により
事業・市場ドメインを拡大

経営基盤の
強化

持続的な成長へ向け
資本効率・人的資本・ガバナンスを強化

重点課題と戦略骨子

経営ビジョン

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

音・音楽の力

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

人々の個性輝く未来

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

社会価値の共創

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

音・音楽による
社会課題解決を
通じた **新価値創造**



【新規事業】
人生や心に豊かさを
加える新たな価値
の提供

音・音楽の強みの方
を広げる **体験価値**



【既存事業】
ハ・ワ・キの
連携による製品や
サービスの提供

技術・経営・教育
製品の **本質的価値**



【コア事業】
楽器・音楽体験等
ならではの
価値の提供

重点課題

現在の軸である既存事業の収益低下
収益力をコロナ前水準に回復することが最優先

中長期的な成長に向け、隣接・新規事業領域への
戦略的投資による育成・事業化が必要

Rebuild & Evolve

戦略骨子

強固な事業基盤の
再構築

既存事業の収益改善と
成長軌道への回帰

未来を創る
挑戦

積極的な投資により
事業・市場ドメインを拡大

経営基盤の
強化

持続的な成長へ向け
資本効率・人的資本・ガバナンスを強化

重点課題と戦略骨子

経営ビジョン

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

音・音楽の力

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

人々の個性輝く未来

世界中の人々の自己表現、多様な個性の発揮を後押しする製品やサービスを提供し、成長を追求していく

社会価値の共創

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

音・音楽による
社会課題解決を
通じた **新価値創造**



【新規事業】
人生や心に豊かさを
加える新たな価値
の提供

音・音楽の強みの方
を広げる **体験価値**



【既存事業】
ハートフルな
価値による製品や
サービスの提供

技術・経営・教育
製品の **本質的価値**



【コア事業】
音楽・楽器体験等
ならではの
価値の提供

7

重点課題

現在の主軸である既存事業の収益低下
収益力をコロナ前水準に回復することが最優先

中長期的な成長に向け、隣接・新規事業領域への
戦略的投資による育成・事業化が必要

Rebuild & Evolve

戦略骨子

強固な事業基盤の
再構築

既存事業の収益改善と
成長軌道への回帰

未来を創る
挑戦

積極的な投資により
事業・市場ドメインを拡大

経営基盤の
強化

持続的な成長へ向け
資本効率・人的資本・ガバナンスを強化

重点課題と戦略骨子

経営ビジョン

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

■ 音・音楽の力

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

■ 人々の個性輝く未来

世界中の人々の自己表現、多様な個性の発揮を後押しする製品やサービスを提供し、新たな価値を創る

■ 社会価値の共創

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

音・音楽による
社会課題解決を
通じた **新価値創造**



【新規事業】
人生や心に豊かさを
加える新たな価値
の提供

音・音楽の強み
を広げる **体験価値**



【既存事業】
ハートフルな
価値による製品や
サービスの提供

技術・経営・教育
製品の **本質的価値**



【コア事業】
音楽・楽器・教育
分野における
価値の提供

重点課題

現在の主軸である既存事業の収益低下
収益力をコロナ前水準に回復することが最優先

中長期的な成長に向け、隣接・新規事業領域への
戦略的投資による育成・事業化が必要

Rebuild & Evolve

戦略骨子

強固な事業基盤の
再構築

既存事業の収益改善と
成長軌道への回帰

未来を創る
挑戦

積極的な投資により
事業・市場ドメインを拡大

経営基盤の
強化

持続的な成長へ向け
資本効率・人的資本・ガバナンスを強化

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・ギターの早期収益性改善

ピアノ

- 生産拠点再編による固定費削減



ギター

- 製法改革による原価低減
- 高付加価値モデルの販売強化

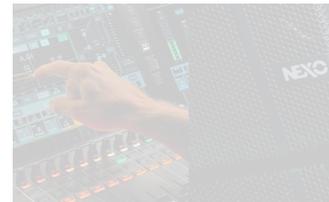


音響事業

法人音響成長加速とHAの収益性改善

法人向け音響機器

- 法人音響ビジネスの特性に最適な事業体制への再編



ホームオーディオ (HA)

- 収益性の高いセグメントへのラインアップ絞り込み
- 開発・製造固定費の大幅な削減



強固な事業基盤の再構築

楽器事業

ピアノ・ギターの早期収益性改善

ピアノ

- 生産拠点再編による
固定費削減



ギター

- 製法改革による原価低減
- 高付加価値モデルの販売
強化

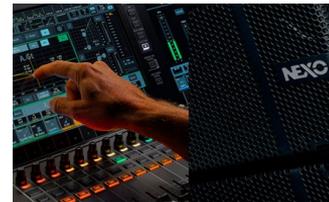


音響事業

法人音響成長加速とHAの収益性改善

法人向け音響機器

- 法人音響ビジネスの特性に
最適な事業体制への再編



ホームオーディオ (HA)

- 収益性の高いセグメントへの
ラインアップ絞り込み
- 開発・製造固定費の大幅な
削減



強固な事業基盤の再構築

課題市場

環境変化踏まえた事業構造改革で収益性改善

中国

- ・ 台数から付加価値訴求へ転換し体制適正化
- ・ ギター・管楽器・法人向け音響機器等専門力の高い販売網構築



日本

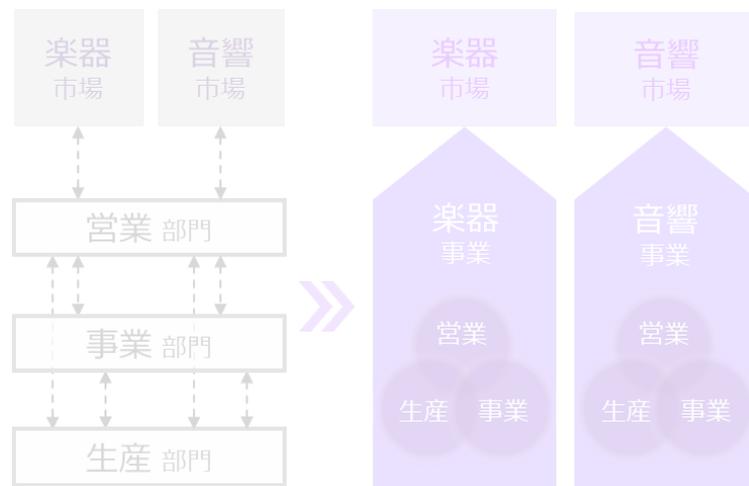
- ・ 業務合理化と価格適正化で利益率改善
- ・ 専門家との協業、体験の場活用等で普及活動強化



組織・体制

執行速度上げ競争力高める組織再編

- ・ 楽器・音響それぞれの事業特性・環境に最適な開発/生産/販売一体の事業オペレーション確立
- ・ 顧客目線の強化



強固な事業基盤の再構築

課題市場

環境変化踏まえた事業構造改革で収益性改善

中国

- ・ 台数から付加価値訴求へ転換し体制適正化
- ・ ギター・管楽器・法人向け音響機器等専門力の高い販売網構築



日本

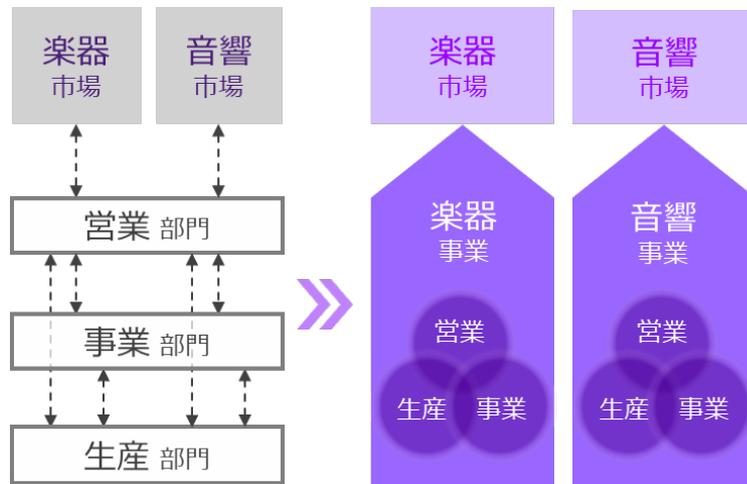
- ・ 業務合理化と価格適正化で利益率改善
- ・ 専門家との協業、体験の場活用等で普及活動強化



組織・体制

執行速度上げ競争力高める組織再編

- ・ 楽器・音響それぞれの事業特性・環境に最適な開発/生産/販売一体の事業オペレーション確立
- ・ 顧客目線の強化



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による事業成長

ミュージックコネクト事業

楽器全体での事業機会拡大

提供価値

デジタルツールや
レッスンコンテンツで
充実した楽器演奏体験

ハードとソフトの連携で
演奏体験をより楽しく

オンラインセッション・
ライブ配信など
時と場所を越えてつながる

サービス

オンラインレッスン
ミュージックツール

コンテンツ
マーケットプレイス

コミュニティサービス

YAMAHA MUSIC ID

顧客情報基盤 (YAMAHA MUSIC ID) に
基づき一人ひとりに最適なサービスを設計

音響事業

車載オーディオ領域を含め、積極的なドメイン拡大

モビリティソリューション 事業

- Music AI*によるプレミアムな顧客体験の訴求で成長を加速

*Music AI : 最適な音環境設定のためのAIソフト



プロフェッショナルソリューション 事業

- 光/映像の統合制御を実現する新たなソリューションでドメイン拡大



未来を創る挑戦

楽器事業

ミュージックコネクトによる事業成長

ミュージックコネクト事業

楽器全体での事業機会拡大

提供価値

デジタルツールや
レッスンコンテンツで
充実した楽器演奏体験

ハードとソフトの連携で
演奏体験をより楽しく

オンラインセッション・
ライブ配信など
時と場所を越えてつながる

サービス

オンラインレッスン
ミュージックツール

コンテンツ
マーケットプレイス

コミュニティサービス

YAMAHA MUSIC ID

顧客情報基盤 (YAMAHA MUSIC ID) に
基づき一人ひとりに最適なサービスを設計

音響事業

車載オーディオ領域を含め、積極的なドメイン拡大

モビリティソリューション 事業

- Music AI*によるプレミアムな顧客体験の訴求で成長を加速

* Music AI : 最適な音環境設定のためのAIソフト



プロフェッショナルソリューション 事業

- 光/映像の統合制御を実現する新たなソリューションでドメイン拡大



未来を創る挑戦

成長市場

重点市場への積極的投資による売上成長

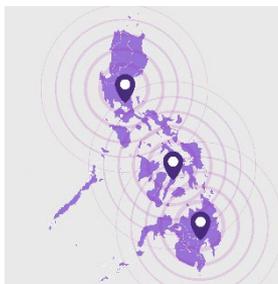
インド

- 販売網の拡大と現地生産モデルを最大限活用し、さらなる売上成長



フィリピン

- 価値伝達力強化により中高級製品拡売しASEAN成長のエンジンに

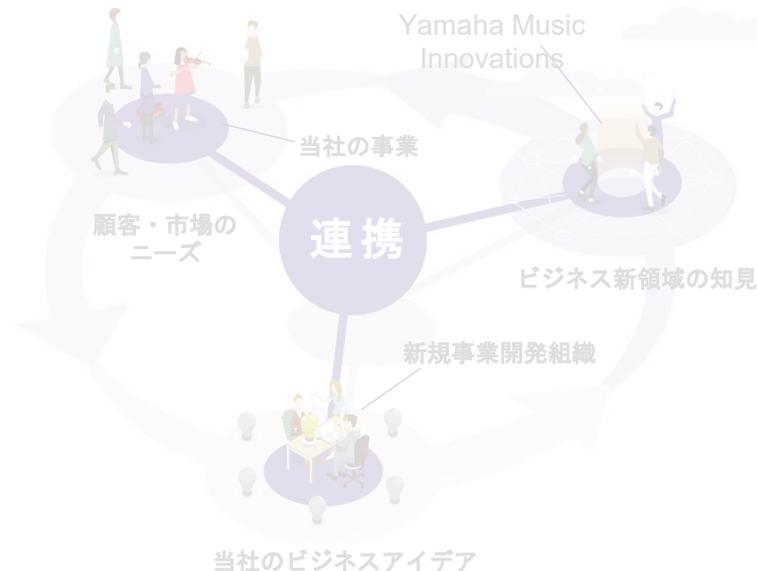


都市部を中心に販売拠点を倍増

新規事業

新規事業創出のメカニズム構築

- 新規事業開発組織、Yamaha Music Innovationsと既存事業が連携
- 外部パートナーと連携し新たなビジネス創出



未来を創る挑戦

成長市場

重点市場への積極的投資による売上成長

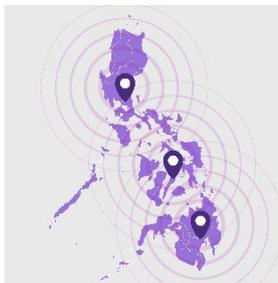
インド

- 販売網の拡大と現地生産モデルを最大限活用し、さらなる売上成長



フィリピン

- 価値伝達力強化により中高級製品拡売しASEAN成長のエンジンに

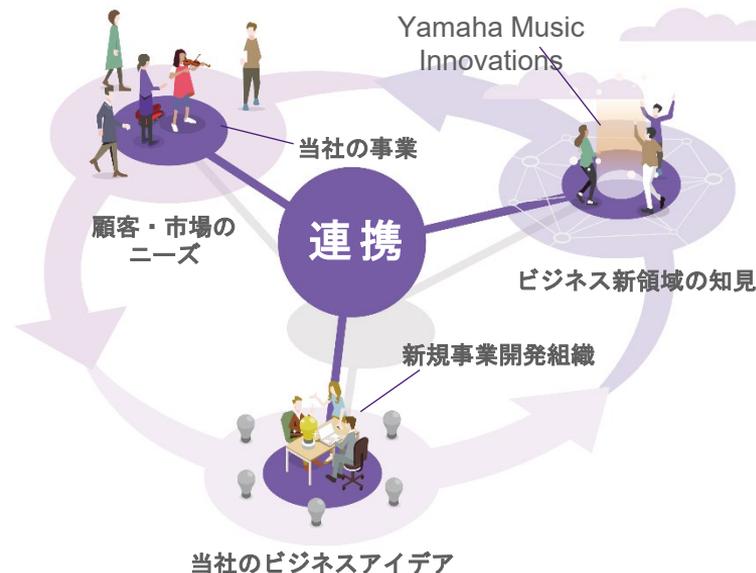


都市部を中心に販売拠点を倍増

新規事業

新規事業創出のメカニズム構築

- 新規事業開発組織、Yamaha Music Innovationsと既存事業が連携
- 外部パートナーと連携し新たなビジネス創出



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・資産効率向上

資本・資産効率を高め、ROIC > WACCを早期に実現

- ・事業別ROICツリーの分析と対策を強化し、バランスシート全体の健全性を高める
 - －在庫管理の厳格化
 - －政策保有株式の縮減

経営基盤の強化

資本・資産効率向上

▶▶▶ 資本・資産効率を高め、ROIC > WACCを早期に実現

- ・事業別ROICツリーの分析と対策を強化し、バランスシート全体の健全性を高める
 - －在庫管理の厳格化
 - －政策保有株式の縮減

人的資本の強化

▶▶▶ 多様な価値観・バックグラウンドを持つ人材が活躍できる環境整備

- ・創造的で挑戦的な組織風土の醸成
- ・組織力強化と個の成長を後押しする仕組みの構築
- ・事業戦略連携型人材マネジメントシステムの構築

経営基盤の強化

資本・資産効率向上

資本・資産効率を高め、ROIC > WACCを早期に実現

- ・事業別ROICツリーの分析と対策を強化し、バランスシート全体の健全性を高める
 - －在庫管理の厳格化
 - －政策保有株式の縮減

人的資本の強化

多様な価値観・バックグラウンドを持つ人材が活躍できる環境整備

- ・創造的で挑戦的な組織風土の醸成
- ・組織力強化と個の成長を後押しする仕組みの構築
- ・事業戦略連携型人材マネジメントシステムの構築

コーポレートガバナンス

すべてのステークホルダーの信頼に応える、健全な企業経営の実現

- ・取締役会の実効性向上に向けた取り組みの継続

経営目標

経営目標

財務目標

売上成長率 (CAGR)

5%

ROE

10%

事業利益率

13.5%

総還元性向

50%以上

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

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

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



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 5,890,117,558円

中間配当(1株当たり37円)を加えた株式分割を考慮しない年間配当金は、1株につき76円となります

■ 剰余金の配当が効力を生じる日

2025年6月23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

Paul Candland
ポール・キャン্ডランド



候補者
番号

4

しの はら ひろ みち
篠原 弘道



候補者
番号

5

よし ざわ なお こ
吉澤 尚子



候補者
番号

6

え ぱた な ほ
江幡 奈歩



候補者
番号

7

い とう しゅう じ
伊藤 秀二



候補者
番号

8

の がみ さい もん
野上 宰門



第201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

篠原 弘道

伊藤 秀二

山浦 敦

吉澤 尚子

野上 宰門

ポール・キャントラント

江幡 奈歩

第201期定時株主総会

ヤマハ株式会社

新任取締役

伊藤 秀二

新任取締役

野上 宰門

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。

ミニコンサート及びお土産はございません。

