





携帯電話のご使用は、ご遠慮願います。



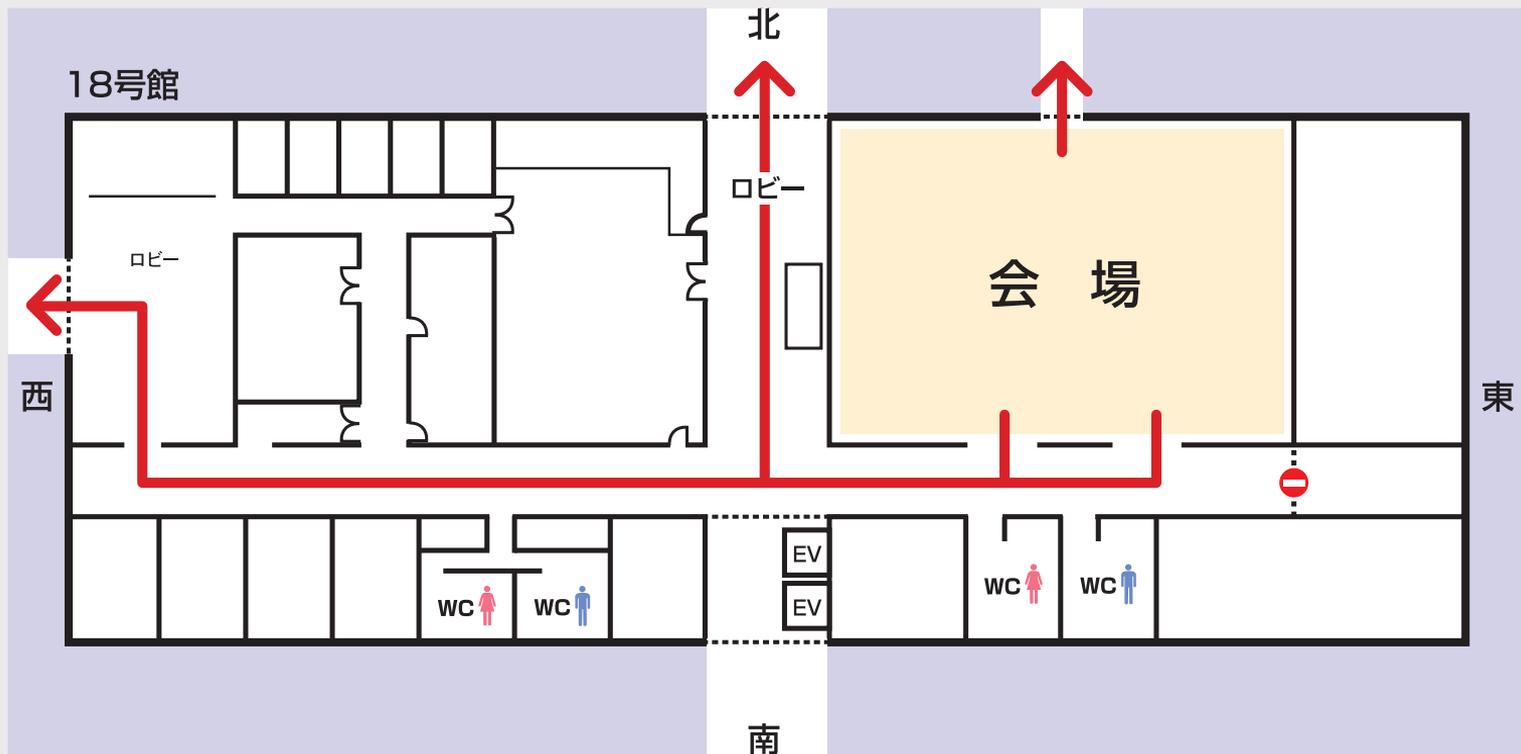
撮影は、ご遠慮願います。

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。**
- **また、6月26日(月)夕方までに当社ウェブサイトで開催させていただく予定です。**
- **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199期定時株主総会

ヤマハ株式会社

報告事項

**第199期(2022年4月1日から2023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199期(2022年4月1日から2023年3月31日まで)
計算書類の内容報告の件**

第199期定時株主総会

ヤマハ株式会社

対処すべき課題

Make Waves 2.0

Yamaha Medium-Term Management Plan

中期経営計画MAKE WAVES2.0の位置づけ



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

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

新たな社会

Covid-19

コロナ前の社会

2022-
2025

MAKE WAVES 2.0
成長力を高める

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



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

1.事業基盤をより強くする

①顧客ともっと繋がる

◆米国ギターメーカー Cordoba社買収



◆Yamaha Music ID導入 一つのIDで様々なサービスを利用可能



②新たな価値を創出する

◆ヤマハならではの顧客体験 AI技術を活用した新価値提案

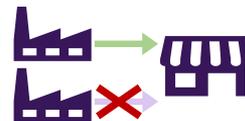


◆新たなサービス事業構想 外部と連携したエコシステム



③柔軟さと強靭さを備え持つ

◆同一製品の複数拠点生産化



◆半導体調達先の戦略的絞込み

◆DXによるプロセス改革

- ・製造のデジタルツイン導入による
生産効率化
- ・新ERP導入による販売業務効率化
※ERP : Enterprise resource planning

1.事業基盤をより強くする

②新たな価値を創出する ～ 個性際立つ新商品を投入 ～

グランドピアノ



CFX

電子ピアノ



ARIUS

シンセサイザー



MODX+

キーボード



PSR-E473

エレキギター



REVSTAR

ギターエフェクター



Line 6 DL4 MkII

スピーカー



NS2000A

ヘッドフォン



YH-5000E

配信用ミキサー



AG08

ゲーム配信用機器



ZGシリーズ

ポータブルPA



STAGEPAS

ビデオ会議システム



CSシリーズ

遠隔会議用機器



ADECIA

VPNルーター



RTXシリーズ

防音室



DIY.M

車載オーディオ



スピーカー・アンプ

自動車用内装部品



高級車向けウッドパネル

ゴルフクラブ



New Inpres

1.事業基盤をより強くする

①顧客ともっと繋がる

◆米国ギターメーカー Cordoba社買収



◆Yamaha Music ID導入 一つのIDで様々なサービスを利用可能



②新たな価値を創出する

◆ヤマハならではの顧客体験 AI技術を活用した新価値提案

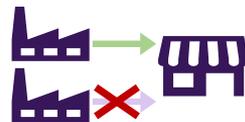


◆新たなサービス事業構想 外部と連携したエコシステム



③柔軟さと強靭さを備え持つ

◆同一製品の複数拠点生産化



◆半導体調達先の戦略的絞込み

◆DXによるプロセス改革

- ・製造のデジタルツイン導入による
生産効率化
- ・新ERP導入による販売業務効率化
※ERP : Enterprise resource planning

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

◆気候変動への対応

- ・省エネ活動を推進
- ・再生可能エネルギーへ転換
- ・インターナルカーボンプライシング
制度導入

◆持続可能性に配慮した木材利用

- ・認証木材の拡大
- ・希少樹種の育成・保全活動推進



【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

◆ユニバーサルデザインへの取り組み

- ・音のバリアフリー化



◆交通事故被害の低減

- ・自動緊急通報システム採用拡大

【文化】

③ 音楽文化の普及・発展
により市場を拡大する

◆グローバルでの器楽教育普及

- ・「EDU-Portニッポン応援PJ」採択
- ・エジプトで日本音楽教育を
公立40校に拡大



3.ともに働く仲間の活力最大化

① 働きがい高める

◆ 自律的キャリア形成の支援

- ・社員自らキャリア形成を描く仕組み整備
- ・社内公募制度を運用開始
- ・副業等、多様な働き方を支援



② 人権尊重とDE&Iを推進する

◆ 多様な人材活躍の環境整備

- ・女性リーダー育成支援を拡充
- ・クロスボーダー配置の規定整備
- ・グローバルDE&Iサイト開設

◆ PRIDE指標2022「ゴールド」

4年連続で受賞

work with Pride



③ 風通しがよく、皆が挑戦する 組織風土を醸成する

◆ 多様な対話を継続



◆ 健康経営銘柄

2年連続選定



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ジャパン 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)

*GPIF (Government Pension Investment Fund)

日本の独立行政法人で、預託された公的年金積立金の管理、運用を行っています。

Best Japan Brandsに9年連続選定

◆ 前年同順位の28位、ブランド価値対前年11%増加*

(US\$百万)

1 59,757 \$m 10%	2 22,837 \$m 7%	3 16,989 \$m 18%	4 12,212 \$m 10%	5 10,676 \$m 16%	6 10,470 \$m 15%	7 6,363 \$m -8%	8 6,337 \$m 9%	9 5,828 \$m -15%	10 5,513 \$m 8%
11 5,295 \$m -3%	12 4,712 \$m 5%	13 4,668 \$m 8%	14 4,162 \$m 15%	15 4,086 \$m 3%	16 3,448 \$m 10%	17 3,441 \$m 14%	18 3,206 \$m 8%	19 3,073 \$m 0%	20 2,974 \$m 20%
21 2,949 \$m 9%	22 2,660 \$m -21%	23 2,655 \$m 5%	24 2,509 \$m 3%	25 2,304 \$m 23%	26 2,289 \$m 3%	27 2,190 \$m 7%	28 2,004 \$m 11%	29 1,964 \$m 15%	30 1,848 \$m 3%
31 1,708 \$m -1%	32 1,451 \$m 9%	33 1,391 \$m 15%	34 1,336 \$m 4%	35 1,330 \$m -9%	36 1,295 \$m 28%	37 1,278 \$m 19%	38 1,260 \$m 5%	39 1,193 \$m 9%	40 1,189 \$m -14%
41 1,171 \$m -9%	42 1,163 \$m 8%	43 1,153 \$m 6%	44 1,142 \$m 16%	45 1,110 \$m 7%	46 1,068 \$m 8%	47 1,042 \$m 13%	48 1,033 \$m 0%	49 1,001 \$m 5%	50 993 \$m 8%

* ヤマハ(株)とヤマハ発動機(株)の合同ブランド価値



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 33円

配当総額 5,624,565,111円

中間配当を加えた年間配当金 1株につき66円

■剰余金の配当が効力を生じる日

2023年6月26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 はた さとし
山畑 聡



候補者
番号

3

ひ だか よし ひろ
日高 祥博



候補者
番号

4

ふじ つか みき お
藤塚 主夫



候補者
番号

5

Paul Candland

ポール・キャンドランド



候補者
番号

6

しの はら ひろ みち
篠原 弘道



候補者
番号

7

よし ざわ なお こ
吉澤 尚子



候補者
番号

8

え ばた な ほ
江幡 奈歩



第199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

藤塚 主夫

吉澤 尚子

山畑 聡

ポール・キャントランド

江幡 奈歩

日高 祥博

篠原 弘道

第199期定時株主総会

ヤマハ株式会社

新任取締役

江幡 奈歩

**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。

ミニコンサートおよびお土産はございません。

