

## G：ガバナンス

ヤマハグループは、ステークホルダーの皆さまの信頼をより確かなものにするために、コーポレートガバナンス体制の強化、コンプライアンスの推進、適切な情報開示などを通じて、健全で透明性の高い経営を実践しています。

### コーポレートガバナンス

#### コーポレートガバナンスに関する基本方針

ヤマハグループ（以下、当社グループという）は、世界中の全ての人々が心豊かに暮らす社会を目指します。その実現のために、企業理念である「[ヤマハフィロソフィー](#)」及び、全ての関係者に対する「[ステークホルダーへの約束](#)」を掲げ、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に取り組むとともに、以下に掲げる「コーポレートガバナンス基本方針」及び第一章以降の各方針のもと、経営上の機関設計、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おして、透明で質の高い経営を実現します。

#### ■コーポレートガバナンス基本方針

- 株主の視点に立ち、株主の権利・平等性を確保する
- 全てのステークホルダーとの関係に配慮し、企業の社会的責任を積極的に果たす
- 適切な情報開示を行い、透明な経営を確保する
- 監督と執行の分離、監督機能の強化により、取締役会の高い実効性を確保するとともに適正かつスピード感のある執行を実現する
- 株主との積極的な対話を行う

#### コーポレートガバナンス体制

ヤマハ（株）は、経営における監督と執行の分離を一層明確にし、取締役会による監督機能の強化と執行のスピードアップを図ることを目的に、2017年6月22日より指名委員会等設置会社に移行しました。

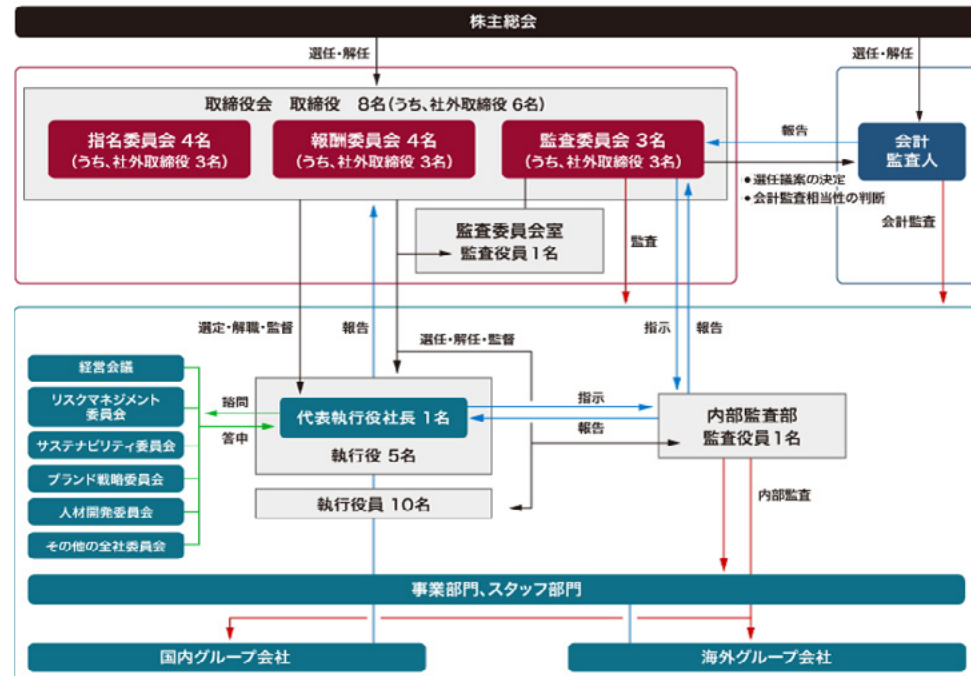
取締役会の構成において、他業界の経営者など、さまざまな経歴や専門性を持つ独立社外取締役を4分の3（全8人中6人）とするとともに、独立社外取締役が過半数を占める法定の指名委員会、監査委員会および報酬委員会を設けることにより、透明性・客観性のより高い監督機能を発揮します。

なお、監査委員会では、内部監査部門との連携を図りながら、適法性監査に加え、妥当性監査を実施することにより、監査を通じた監督機能を強化します。

また、会社法上の正式な機関であり、株主に対して直接責任を負う執行役を設置し、取締役会から執行役へ大幅に権限委譲を行い、執行役が業務執行にかかわる重要な意思決定機能を担うことにより、執行の一層のスピードアップを図っております。

これら監督機能の強化と執行のスピードアップによって、さらなるコーポレートガバナンスの強化を図り、持続的な企業価値の向上に努めます。

#### ■コーポレートガバナンス体制(2023年6月23日現在)



## ■ガバナンス組織の人員構成

(ヤマハ(株)、2023年6月23日現在)

		男性	女性
取締役	総数	6	2
	うち社外取締役	4	2
執行役	総数	5	0
	うち代表執行役社長	1	0
	うち常務執行役	2	0
執行役員	総数	8	2
監査役員	総数	2	0
指名委員会	総数	4	0
	うち社外取締役	3	0
監査委員会	総数	1	2
	うち社外取締役	1	2
報酬委員会	総数	4	0
	うち社外取締役	3	0

## ■ガバナンス組織の国籍別人員構成

(ヤマハ(株)、2023年6月23日現在)

		日本	海外
取締役	総数	7	1
	うち社外取締役	5	1
執行役	総数	5	0
	うち代表執行役社長	1	0
	うち常務執行役	2	0
執行役員		9	1
監査役員		2	0

[役員一覧>](#)

## ■取締役・取締役会

当社の取締役は、2023年6月23日現在で8名（うち、社外取締役6名）であります。取締役会は、原則として毎月1回開催されております。取締役会は、受託者責任を踏まえ、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を促しております。執行役及び取締役の職務執行を監督するとともに経営の基本方針等、法令・定款及び取締役会規則で定められた重要事項の決定を行っております。また最高経営責任者等の後継者計画の監督、指名・監査・報酬の各委員会の委員及び委員長を選定、執行役・執行役員・監査役員の選任、関連当事者間取引の承認、内部統制システムの構築と運用状況の監督等を通じて、経営全般に対する監督機能を発揮しております。

また、取締役は、受託者責任を踏まえ、全てのステークホルダーとの関係に配慮し、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために行動しております。取締役は、関連する法令、当社の定款等を理解し、十分な情報収集を行い、取締役会等において積極的に意見を表明し、建設的な議論を行っております。独立社外取締役は、独立した立場を踏まえ、経営の監督機能、助言機能、利益相反の監督機能を果たし、ステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させております。

なお、当社は、業務執行を行わない取締役との間で、会社法第427条第1項の規定に基づく当社定款第26条第2項の定めにより、損害賠償責任を限定する契約を締結しております。

2022年度（2022年4月1日から2023年3月31日まで、以下同じ）は、取締役会を計13回開催いたしました。

## ■指名委員会

指名委員会は、2023年6月23日現在で4名（うち、社外取締役3名）であります。指名委員会は、株主総会に提出する取

締役の選解任に関する議案の内容、及び取締役会に提出する執行役、執行役員、監査役員の選解任に関する議案の内容等を決定します。また、取締役、執行役、執行役員、監査役員等の人材開発を通じて最高経営責任者等の後継者計画を実行します。

2022年度は、指名委員会を計4回開催いたしました。

## ■監査委員会

監査委員会は、2023年6月23日現在で3名（社外取締役3名）であります。監査委員会は、当社及びグループ企業における内部統制システムの構築及び運用の状況等について、内部監査部門との連携を通じて又は直接に監査を行い、その結果を踏まえ、執行役及び取締役の職務の執行について適法性及び妥当性の監査を実施しております。

監査委員は、必要があると認めるとき、取締役会に対する報告若しくは意見表明、又は執行役若しくは取締役に対する行為の差止め等を実施します。また、会計監査人の選解任等に関する株主総会提出議案を決定しております。

2022年度は、監査委員会を計20回開催いたしました。

## ■報酬委員会

報酬委員会は、2023年6月23日現在で4名（うち、社外取締役3名）であります。報酬委員会は、取締役、執行役、執行役員及び監査役員の報酬の決定に関する方針を制定し、当該方針に基づき個人別の報酬を決定します。

2022年度は、報酬委員会を計3回開催いたしました。

## ■執行役

当社の執行役は、2023年6月23日現在で5名（うち、代表執行役社長1名、常務執行役2名）であります。執行役は、業務執行を担う機関として、全社的な視点を持ち、取締役会から

委任を受けた業務執行に関わる重要な決定を行うとともに取締役会の監督の下、業務を執行します。

### ■ 執行役員

当社の執行役員は、2023年6月23日現在で10名であります。執行役員は、取締役会または執行役が行った業務執行に関わる重要な決定に基づき、執行役の監督の下、全社的な視点をもちつつ、担当業務を執行します。

### ■ 監査役員

当社の監査役員は、2023年6月23日現在で2名であります。監査役員は、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の監査を担います。

### ■ 役員等を選出するプロセス・基準

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・実績など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します。

指名、監査および報酬委員会の委員および委員長を選定に関して、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します。なお、監査委員会委員およ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うものとします。

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・実績など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します。

指名委員会は、執行役員に求められる役割に応じ定義した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します。

### ■ 取締役の選任理由

役職	氏名	選任理由
取締役	中田 卓也	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います。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います。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選任しています。
取締役	山畑 聡	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います。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選任しています。
取締役	日高 祥博	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います。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敢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選任しています。
取締役	藤塚 主夫	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敢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選任しております。
取締役	ポール・キャンドランド	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とともに、ブランド、マーケティングに関する幅広い知見を有しています。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敢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選任しています。
取締役	篠原 弘道	日本を代表する通信・ICT企業において代表取締役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通信システム、エレクトロニクス等に関する幅広く深い知見を有しています。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選任しています。
取締役	吉澤 尚子	日本を代表するエレクトロニクス・ICT企業において執行役員や海外グループ企業のCEO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デジタル、AI技術等に関する高い専門性を有しています。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選任しています。
取締役	江幡 奈歩	弁護士として国内及び海外の企業法務や企業統治、また知的財産分野に精通する等、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います。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選任しています。

※ ヤマハ(株)は、日高 祥博、藤塚 主夫、ポール・キャンドランド、篠原弘道、吉澤尚子、江幡奈歩の6人を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出をしています。(2023年6月23日現在)

## ■取締役が有している専門性

取締役		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
中田 卓也	-	●			●	●	●	●
山畑 聡	-		●	●				●
日高 祥博	社外	●		●				●
藤塚 主夫	社外	●	●	●				●
ポール・キヤンドランド	社外	●					●	●
篠原 弘道	社外	●			●	●		●
吉澤 尚子	社外	●			●	●		●
江幡 奈歩	社外		●					●

## ■社外取締役の主な活動状況(2022年度)

		取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
総開催回数		13回	4回	20回	3回
社外取締役 日高 祥博	出席回数	13回	3回	-	3回
	出席率 <sup>※</sup>	100%	75%	-	100%
社外取締役 藤塚 主夫	出席回数	13回	-	20回	-
	出席率 <sup>※</sup>	100%	-	100%	-
社外取締役 ポール・キヤンドランド	出席回数	13回	4回	-	3回
	出席率 <sup>※</sup>	100%	100%	-	100%
社外取締役 篠原 弘道	出席回数	13回	4回	-	3回
	出席率 <sup>※</sup>	100%	100%	-	100%
社外取締役 吉澤 尚子	出席回数	13回	-	20回	-
	出席率 <sup>※</sup>	100%	-	100%	-
社外取締役 江幡 奈歩	出席回数	-	-	-	-
	出席率 <sup>※</sup>	-	-	-	-

※ 出席率の分母は各人の就任期間中の総開催回数

## | 社外取締役のサポート体制

取締役会の開催にあたっては、原則として3日前までにイントラネットのデータベースシステムに掲載して共有を図っているほか、必要に応じて議案について個別に事前説明を行っております。また、経営会議で審議された内容や社内の諸規則も同システムで共有しております。

その他、社内の主要イベントやアナリストレポートについての情報も随時事務局から提供しております。

## | 内部統制システムの整備

ヤマハ(株)は、会社法および会社法施行規則に基づき、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、財産の保全およびリスクマネジメントの強化を図っていきます。

子会社に対しては、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しています。また、経営情報その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、ヤマハ(株)の事前承認義務を課すとともに、一定の事項をヤマハ(株)への報告事項としています。



## ■利益相反に関する情報

取締役、執行役およびその近親者との取引を行う場合には、ヤマハ（株）および株主共同の利益を害することがないよう必要な体制を整えて監視します。関連当事者間取引については、会社法に基づき取締役会の承認を受け、取引終了後にその結果を報告するものとしています。

## ■役員報酬の方針と状況

### ■取締役の報酬

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おいて決定しております。

社外取締役を除く取締役及び執行役の報酬は、(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。

(1) 固定報酬は、役位に応じた金銭報酬を月例報酬として支給しております。(2) 業績連動賞与は、企業業績の向上に資するよう、役位に応じた金銭報酬を、当事業年度の業績に連動させて、個人別の成績を加味した上で算出し、事業年度終了後に支給しております。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評価しております。(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及び、中期における業績達成への動機づけを目的として、役位に応じた譲渡制限付株式報酬を、中期経営計画初年度に支給しております。譲渡制限付株式報酬のうち、1/3は役員在籍を条件として支給し、2/3は業績に連動させております。業績評価は、中期経営計画で掲げた「財務目標」「非財務目標」及び「企業価値目標」

を均等に評価指標として算定しております。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、役員退任時又は支給後30年経過時まで譲渡制限は解除出来ないものとしております。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。財務目標と非財務目標は、中期経営計画で掲げる経営目標を指標とし、企業価値目標については株主総利回り (TSR) を指標としています。株式報酬への影響度合いは、財務目標：非財務目標：企業価値目標=50%：30%：20%です。

社外取締役の報酬は、固定報酬のみとしております。

### ■ヤマハ（株）の取締役および執行役への報酬等の額（2023年3月期）

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	88	88	-	-	6
うち社外取締役	88	88	-	-	6
執行役	536	224	157	155	6

※ 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。

※ 譲渡制限付株式報酬は、中期経営計画「Make Waves 2.0」の初年度である2023年3月期（第199期）に3事業年度分として一括で交付しております。一括交付した株式報酬額は中期経営計画の3年間で按分して計上しておりますが、業績指標の達成度に基づき、2025年3月期（第201期）の報酬額は調整されます。

## ■ステークホルダーの声の反映

### ■ステークホルダーの意見を経営に反映するための仕組み

ヤマハ（株）は、株主や投資家との個別対話に加え、証券アナリストや機関投資家向けの中期経営計画や四半期決算ごとの決算説明会、事業説明会、施設見学会、個人投資家向け説明会などを実施しています。また、ウェブサイトにて経営計画や決算説明会の資料などを公表しています。

株主・投資家との対話の結果は、担当する取締役、執行役または執行役員から取締役会に適宜報告し、事業経営に適切に反映することで、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上につなげていきます。また、定時株主総会の議案ごとの議決権行使の状況についても分析を行い、取締役会で報告しています。

[情報開示\(株主・投資家との対話\)>](#)

## ■コーポレートガバナンス方針書/報告書

東京証券取引所の規則及びコーポレートガバナンス・コードに従い、当社のコーポレートガバナンスの考え方や体制などを記述した方針書/報告書です。

[コーポレートガバナンス方針書\(PDF:241KB\)>](#)

2023年6月1日改定

[コーポレートガバナンス報告書\(PDF:119KB\)>](#)

2023年6月26日改定

## リスクマネジメント

### リスクマネジメントの取り組み

- ヤマハグループは、リスクへの対応力を向上させ、健全で透明性の高い経営を実践するために、リスクマネジメントの推進体制や仕組みの整備・改善に取り組んでいます。リスクマネジメントの推進に際しては、下記の考え方に基いて実施しています。
1. リスクマネジメントのための組織や仕組みを整えて、リスク対応力の向上を図り、企業価値の最大化に努める。
  2. 平常時のリスクマネジメント活動の中で、リスクの認識・評価・低減を図り、教育や訓練などの啓発活動を通じて、リスク意識の浸透とリスク感性の醸成を図る。
  3. リスクが現実化したクライシス時には、人々の安全を最優先し、地域社会と協調し、誠実かつ適切で速やかな対応により、負の影響を最小化する。また、製品・サービスの安定供給に努め、可能な限り事業を継続し、社会の持続的な発展に貢献する。
  4. リスク対応後には、その発生要因・対処法などを分析し、再発防止に努める。

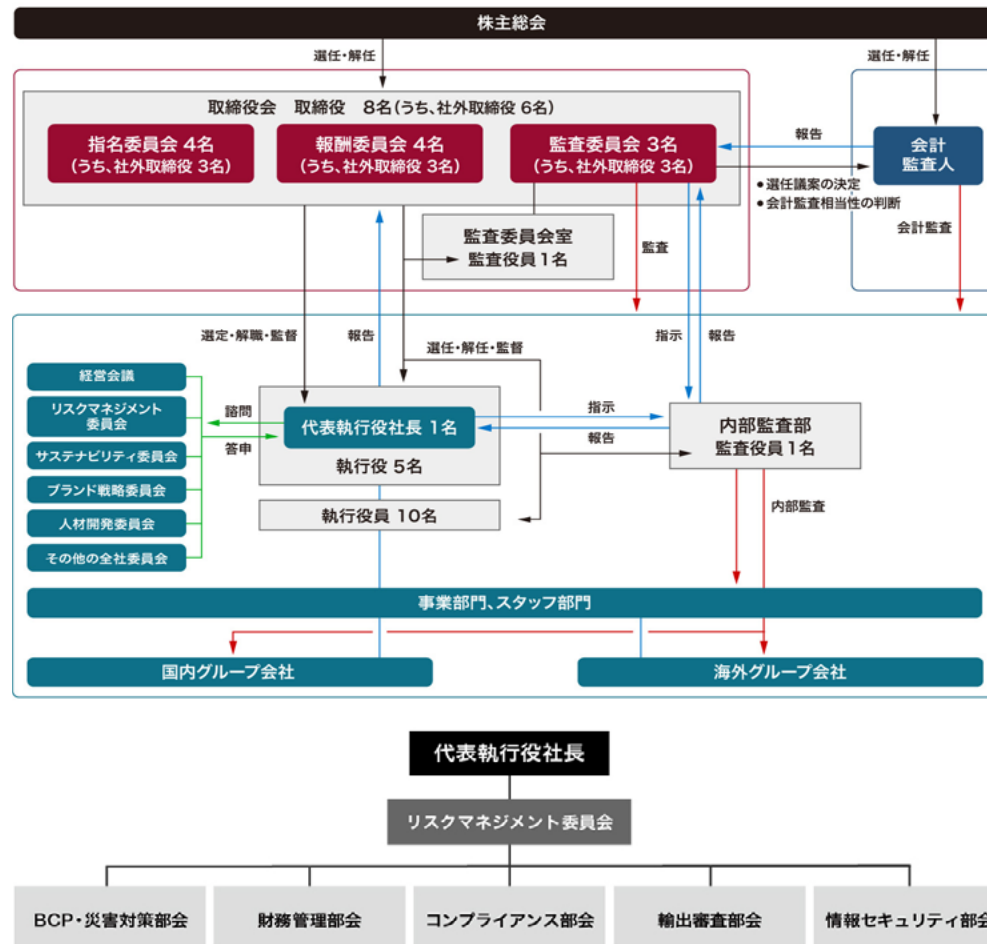
### 体制

ヤマハ（株）は、取締役会の監督に基づき、代表執行役社長の諮問機関としてリスクマネジメント委員会を設置し、リスクマネジメントに関わるテーマについて全社的な立場から審議し、代表執行役社長に答申しています。また、同委員会の下部組織として常務執行役もしくは執行役員を部会長とし、全社横断的な重要テーマについて活動方針の策定やモニタリングを行う「BCP・災害対策部会」「財務管理部会」「コンプライアンス部会」「輸出審査部会」「情報セキュリティ部会」

を設置しています。取締役会は執行役からの報告により、リスクマネジメントの仕組みの有効性や推進状況を確認・監督しています。

また、事業活動において全社的な影響が及ぶような重大なリスクが顕在化した場合には、代表執行役社長を総本部長とするリスク対策総本部を設置し、当該リスクに対応します。

### リスクマネジメント体制(2023年6月24日現在)

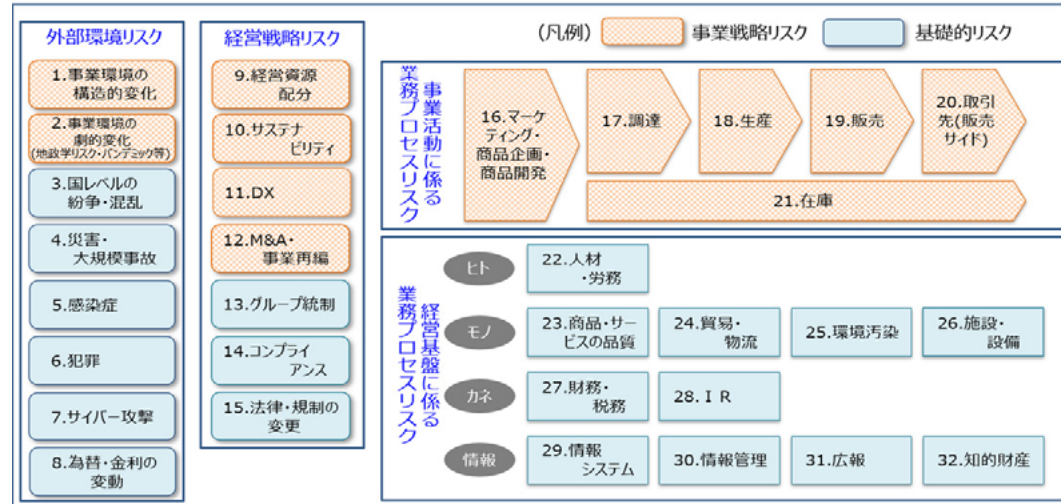


## リスク管理の取り組み

リスクマネジメント委員会では、識別した事業に関連するさまざまなリスクを大きく「外部環境リスク」「経営戦略リスク」「事業活動に関わる業務プロセスリスク」「経営基盤に関わる業務プロセスリスク」の4つに分類し、リスクの重要性を想定損害規模と想定発生頻度に応じて評価しています。また、各リスクに対するコントロールレベルを評価し、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、リスク低減活動の推進によりコントロールレベルの引き上げを図っています。リスク情報については下記をご覧ください。

[事業等のリスク\(有価証券報告書\)](#)>

## 事業に関するリスクの分類



## リスクマップ

B. 損害規模(大) - 発生頻度(小)		A. 損害規模(大) - 発生頻度(大)	
3. 国レベルの紛争・混乱 4. 災害・大規模事故 5. 感染症 7. サイバー攻撃 24. 貿易・物流 25. 環境汚染 26. 施設・設備 29. 情報システム 30. 情報管理 31. 広報	10. サステナビリティ 12. M&A・事業再編	8. 為替・金利の変動 13. グループ統制 14. コンプライアンス 15. 法律・規制の変更 22. 人材・労務 23. 商品・サービスの品質 27. 財務・税務	1. 事業環境の構造的変化 2. 事業環境の劇的変化 (地政学リスク・パンデミック等) 17. 調達
D. 損害規模(小) - 発生頻度(小)		C. 損害規模(小) - 発生頻度(大)	
6. 犯罪 28. IR		32. 知的財産	9. 経営資源配分 11. DX 16. マーケティング・商品企画・商品開発 18. 生産 19. 販売 20. 取引先(販売サイト) 21. 在庫

(凡例)   事業戦略リスク   基礎的リスク



## ■気候変動影響への対応

2019年6月に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への賛同を表明し、気候変動の財務的影響についての分析や情報開示の取り組みを開始しました。TCFDに基づく開示は下記をご覧ください。

[TCFDへの対応>](#)

## ■事業継続マネジメント(BCP: Business Continuity Plan)

大規模な自然災害や火災、感染症などの緊急事態に備え、ヤマハグループではBCP策定をはじめとする事業継続マネジメントに取り組んでいます。災害・緊急時の事業継続方針の決定などを担う組織として、代表執行役社長を委員長とするリスクマネジメント委員会内に「BCP・災害対策部会」を設置しています。災害・緊急時におけるヤマハグループの方針・規定を決定するとともに、緊急時には災害対策総本部を立ち上げ、グループ全社の事業継続策を検討します。

また、「グループBCP規程」において、災害等のリスクが顕在化した時に適切な対応を迅速に行い、経営への影響を最小化するための基本方針、責務、細則を定めています。

## 主な取り組み

基本方針・ルールの整備	BCPに関する手順書などのブラッシュアップと被害軽減対策の実施
BCPの策定・訓練実施	1.ヤマハグループ全体の緊急時対応を行う災害対策総本部において、緊急時に早急に事業継続対応を実施するための対応手順を改善 2.災害対策総本部や現地対策本部における在宅勤務を想定した訓練を実施 3.グループ・グローバルの各社におけるリスクに応じて定めたBCPについて、事業継続対応を中心に見直し評価し、改善を実施
インフラ整備	1.施設ごとにセキュリティ基準を制定し、セキュリティ強化対応を開始 2.ヤマハ設備耐震基準を制定し、新規設備導入時に適用 3.従業員安否確認システムを導入し、緊急時に有効に機能するため定期的に訓練を実施 4.重要な設備について減災対策を実施
被害軽減対策	1.豪雨などの自然災害が甚大化しているため、各拠点の水災リスクの見直しを実施 2.上記被害想定を基に、被害軽減対策の計画・実行および保険付保内容を見直し

## ■財務管理

グループ全体の業務プロセスの標準化など、財務管理を中心に内部統制活動のグローバル推進に取り組んでいます。財務管理部会では、グループ全体において「グループ内部統制規程」および各種規定に沿った業務運営がなされていることを確認しています。

## ■コンプライアンス

コンプライアンスに関する方針決定や案件審議の中核を担う組織として、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の下部組織としてコンプライアンス部会を設置し、グループにおけるコンプライアンスを推進するとともに、各部門およびグループ各社における順法かつ倫理的な業務遂行をモニターしています。また、従業員に向けての教育・

啓発やアンケート、内部通報・相談窓口となるヘルプラインの設置など、健全な事業活動を維持していくための施策を講じています。

[コンプライアンス>](#)

## ■輸出管理について

ヤマハグループは国際取引における順守事項として、コンプライアンス行動規準に安全保障貿易管理について定めています。輸出審査部会の設置とともに、「輸出管理規程」「輸出入業務運用規程」などを定め、輸出管理に関する業務プロセスを整備しています。

[8-3 安全保障貿易管理>](#)



## ■情報セキュリティについて

個人情報など、企業が保有する重要な情報の漏えいは、第三者に損害を与えるだけでなく、企業の信用問題にもつながる重大な過失となりえます。

ヤマハグループでは、情報セキュリティをリスク管理の重要事項と定め、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内に情報セキュリティ部会を設置し、情報管理についての方針を決定し、現状の管理体制の把握、脆弱性の特定・指導をすることで、管理レベルを高めています。また、IT管理の基本方針などについて明記した「グループIT規程」、個人情報の保護について明記した「グループ個人情報保護規程」を定め、さらにこれらに沿った研修を実施することで、不用意な情報漏えいの防止、外部からの侵害行為への防御を従業員に徹底しています。

[9-8 情報システムの使用と管理](#)  
[情報セキュリティ・個人情報の保護](#)

## ■安全衛生および環境リスク管理について

ヤマハグループでは労働災害や環境汚染を未然に防ぐため、工場など事業所におけるリスクアセスメント活動を推進しています。また、安全衛生および環境保全の専門スタッフ参加のもと、定期的なモニタリング、監査、緊急事態対応訓練などを実施しています。

[従業員の安全と健康](#)  
[汚染防止と化学物質管理](#)

## コンプライアンス

### コンプライアンスの推進および行動規準

ヤマハグループは、コンプライアンスを経営の最重要テーマと位置付けています。法令順守はもとより、社会規範や企業倫理に則した高いレベルでのコンプライアンス経営を追求しています。役員ならびに従業員各自の行動規準「コンプライアンス行動規準」を定め、2003年の制定以降、環境や社会情勢の変化に対応した改定や多言語化を進め、コンプライアンス経営の基盤としています。

[コンプライアンス行動規準](#)

### ■コンプライアンス行動規準の周知・啓発

コンプライアンス行動規準の周知・啓発のために、詳細な解説を加えた冊子を発行しています。日本国内では、冊子の配布に加え、電子版をイントラネットに掲載し、全従業員および派遣社員（雇用契約のあるアルバイトなどを含む）が内容を常時確認できるようにして、コンプライアンス研修や職場での教育・啓発ツールとして活用しています。海外グループ企業各社では、日本語版の内容をベースに、各国・地域に合わせた言語で冊子を作成し、活用しています。

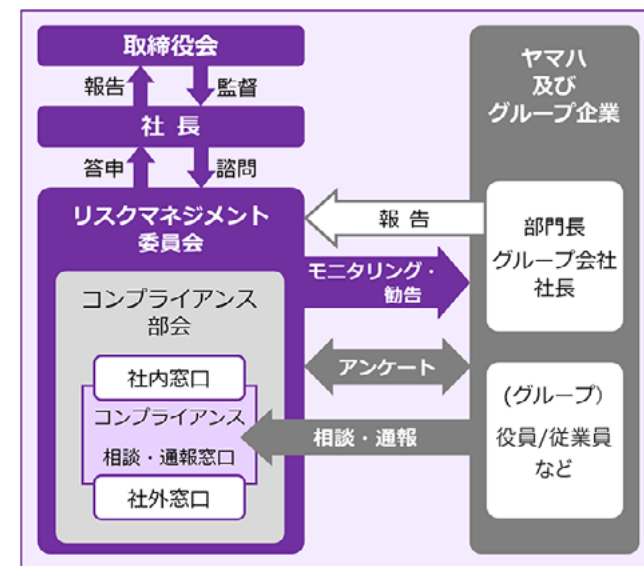
### コンプライアンス経営の仕組みと推進体制

コンプライアンス推進の中核組織として、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下に「コンプライアンス部会」（部会長：執行役員）を設置し、コンプライアンスに関するグループ全体の方針や施策などの審議・決定を行うとともに、各部門および各グループ企業の順法かつ倫理的

な業務遂行をモニターしています。

また、健全な事業活動を維持していくために、社内教育・啓発や従業員アンケートを実施するほか、従業員や派遣社員などを対象とした「コンプライアンス相談・通報窓口」を設置しています。

[公正な事業活動](#)



コンプライアンス推進体制

## ■コンプライアンス部会の活動状況

### 活動実績

2023年3月期 4回開催

### 主な活動内容

- グループ全体のコンプライアンス推進状況の確認
- 公益通報者保護法改正対応、グループ内部通報取扱専門規程の発効
- グループ管理職に対するハラスメント防止研修
- 通報窓口の拡充・実効性向上の取り組み

## | モニタリング

ヤマハグループにおいて順法かつ倫理的な業務遂行が維持されるよう、コンプライアンス部会は各部門およびグループ各社のコンプライアンス体制や推進状況を定期的にモニタリングし、必要に応じ改善支援を行っています。海外においては、従来の年1回のモニタリングから、四半期ごとのモニタリングに頻度を上げ、運用状況を適時に把握しています。また、3年に一度従業員向けにコンプライアンス・アンケートを実施しています。海外では、全グループ企業にて通報窓口設置が完了したことを受け、コンプライアンス行動規準の認知状況に加えて通報窓口の認知状況も網羅的に把握しました。国内では、グループ企業における従業員の意識を「コンプライアンス・リスク診断」と「組織風土診断」の2つの方向で診断し、組織別に分析することで、課題解決、風土改善の取り組みに反映させています。

## コンプライアンス体制・推進状況のモニタリングの概要

対象	ヤマハ(株)各部門および国内外グループ各社(47社)
内容	コンプライアンス推進体制の確認、内部通報窓口の設置と通報件数 など
頻度	推進体制の確認：年1回、海外グループ企業の通報件数：四半期に1回

※ 数字は2022年4月実施の実績

## コンプライアンス・アンケートの概要

対象	【国内】グループ企業の従業員および出向者、派遣社員(雇用契約のある契約社員、アルバイトなどを含む)約8,500人 【海外】グループ企業(34社)の従業員および出向者、約20,000人(工場勤務者含む)
内容	従業員のコンプライアンス意識と通報窓口認知、行動規準認知の状況を把握するための設問
頻度	3年に1回

※ 数字は、国内では2021年10月、海外では2023年1月に実施した実績

## | 教育・啓発

ヤマハグループは、イントラネットや各種研修などを通じて、従業員へのコンプライアンス教育・啓発活動を行っています。

イントラネットでは、国内グループ企業の従業員を対象に、4コマ漫画形式の「コンプライアンス便り」や「コンプライアンスクイズ」「コンプライアンスミニテスト」など、分かりやすく親しみやすいウェブコンテンツを毎月配信しています。2023年3月期からは新たに相談・通報窓口の理解促進・窓口不安の解消を目的とした漫画形式の「窓口利用インフォメーショ

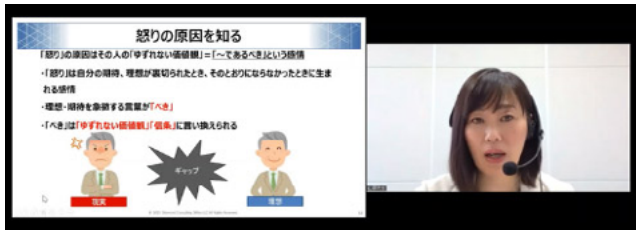
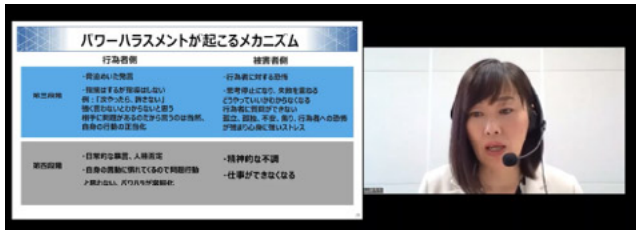
ン」を公開するなど、短時間で効果的に学べるコンテンツを連載しています。

各種研修としては、コンプライアンスに関する知識や風通しの良い職場風土醸成に向けた上司・部下間のコミュニケーション改善などのテーマを、国内グループ企業の従業員を対象にオンライン形式もしくは少人数での集合研修形式で実施しています。コンプライアンスの重要課題の一つとしてハラスメント防止にも注力し、2023年3月期においては、国内グループ企業内の管理職全体に向けて「パワーハラスメント防止オンラインセミナー」を実施しました。ハラスメントのメカニズム解説やケーススタディ、アンガーマネジメント、アンコンシャスバイアスなど、マネジメント層が直面する課題に幅広く言及する内容を展開し、聴講後のアンケートでは研修内容へのコメントやさらなる要望が寄せられ、理解と意識の向上が伺えました。また、2022年6月に改正された「公益通報者保護法」を踏まえ、同年12月に、通報内容の調査に関わる従事者に向けた従事者研修を行いました。この他にも、各国内グループ企業独自でコンプライアンスに関する教育・研修を実施しています。

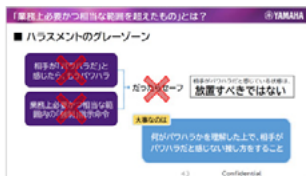
## 2023年3月期 コンプライアンス研修実績

	実施回数(回)	受講者数(人)
階層別研修	10	335
キャリア入社研修	11	44
その他	3	229
合計	24	608

[従業員の人権の尊重>](#)



© 2022 Diamond Consulting Office LLC.All Rights Reserved. 山藤祐子氏(ダイヤモンド・コンサルティングオフィス合同会社)による、基幹職向け「パワーハラスメント防止オンラインセミナー」の様子



新任管理職向けコンプライアンス研修

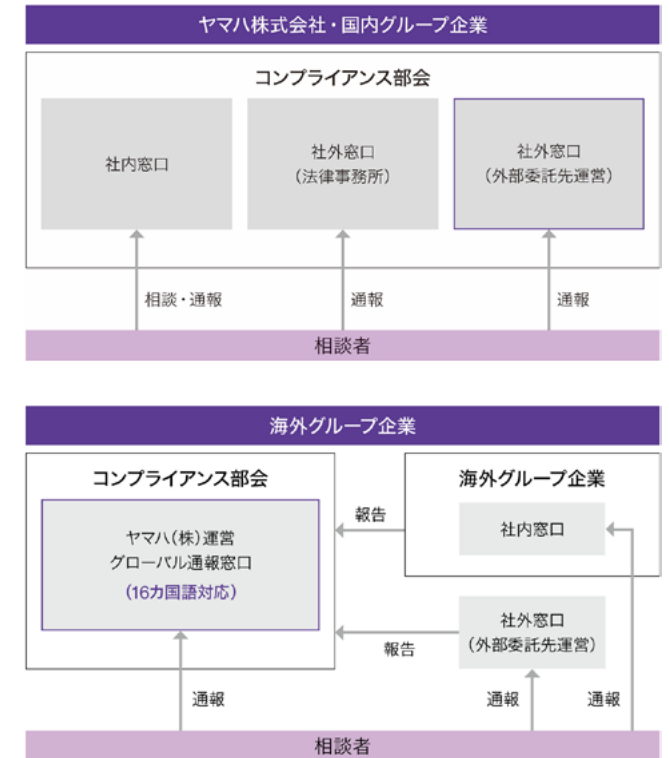
### コンプライアンス相談・通報窓口

ヤマハグループは、ウェブ・電話・Eメール・郵便などさまざまな方法でコンプライアンスに関する相談・通報を受け付ける窓口を開設しています。相談・通報によりコンプライアンス違反の可能性が指摘された場合は、事実関係の調査によって客観的に状況を把握し、対策や処分について判断しています。

国内では、業務委託先が運営する社外の窓口「ヤマハ コンプライアンス・ホットライン」、社内相談窓口、社外の法律事務所窓口と合わせて3つの窓口を設置・運用しています。窓口の連絡先を記載したカードを従業員に配布するほか、各種研修の機会を利用して周知・利用促進を図っています。窓口の利用は、役員、従業員（派遣社員やアルバイトなども含む）を対象とし、2022年6月に公益通報者保護法が改正されたことに伴い、誠実な通報者が不利益な取り扱いを受けないよう、通報者保護を強化した社内規程に改訂しました。また、調査にあたる従事者への研修を実施し、法令順守を確実なものにしています。

海外では、海外グループ企業（34社）がそれぞれ設置している通報窓口に加えて、ヤマハ(株)運営の16カ国語対応のグループ共通の通報窓口を設置しています。さらに2022年には、ほとんど全ての海外グループ企業において各企業独自の社外窓口を設置し、通報者の用途に合わせた選択肢を増やしました。また、グループ企業全体に対する内部通報取扱規定を新設し、併せて通報窓口の利用促進と迅速な案件解決を目的とした通報対応マニュアルを作成、各グループ企業のコンプライアンス責任者・担当者に対して内容の説明会を実施しました。

### コンプライアンス相談・通報窓口の体制





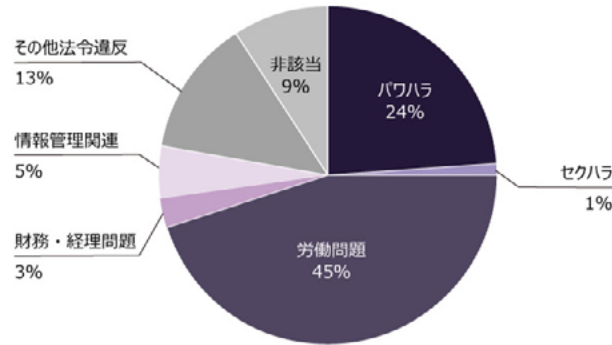
寄せられる相談・通報の内容は、2022年3月末現在、ハラスメントや労務関連が過半数を占めています。2022年6月には、法改正に対応した「内部通報取扱規程」の改定を行い、通報とその対応に関するルールが明確化されました。相談・通報に関して、事実確認・コンプライアンス違反の有無判断、違反があった場合の是正など、法令を順守した適切な対応プロセスが定められています。

2023年3月期のコンプライアンス相談・通報案件のうち、社会経済分野の法規制の違反により重大な罰金および罰金以外の制裁措置などに該当する重大なコンプライアンス違反はありませんでした。

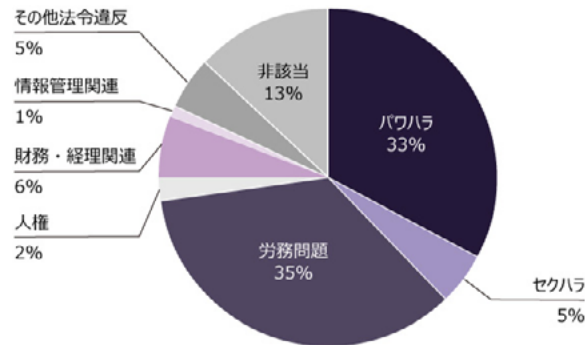
#### コンプライアンス相談・通報窓口受付状況 (件)

年度	実名	匿名	合計
2019年3月期	25	9	34
2020年3月期	54	12	66
2021年3月期	50	33	83
2022年3月期	44	43	87
2023年3月期	57	57	114

#### 2022年3月期 通報件数: 87件



#### 2023年3月期 通報件数: 114件



## 公正な事業活動

### 公正な事業活動について

ヤマハグループは市場経済社会の健全な発展のため、法令、社会規範の順守による公正な事業慣行を徹底しています。「コンプライアンス行動規準」に基づいて、取引先ほか関係機関との不透明な関係の排除による公正な関係の構築・維持、不当な比較広告などの禁止による公正な競争、独占禁止法の遵守など、適正な管理を図っています。また、これらの順守を従業員に徹底するために、社内教育を実施しています。

[コンプライアンス](#)>

### 腐敗防止

ヤマハグループは、腐敗行為は健全な経済活動を阻害し、持続可能な社会に悪影響を及ぼすとの認識のもと、「腐敗防止」を原則に定める国連グローバル・コンパクトに署名しています。また、取引先や政府・地方自治体・公的機関との不透明な関係を排除し、公正な取引をすることをコンプライアンス行動規準に定め腐敗防止に取り組んでいます。

[イニシアチブへの参画](#)>

[コンプライアンス行動規準](#)>

[5-4 不透明な関係の排除\(贈答・接待などのあり方\)](#)>

[7-1 政府・地方自治体・公的機関との取引](#)>

[7-2 公務員等への贈答・接待の禁止](#)>

[8-5 外国公務員への贈賄禁止](#)>

## ■ 腐敗防止を徹底するための仕組み、施策

ヤマハグループは、腐敗防止を徹底するため、グループ企業が法令遵守のために取り組むべきコンプライアンスプログラムを定めたルールを制定し、国内外のグループ企業において、トップコミットメントの社内発信、教育・啓発活動の実施、法令に抵触する恐れのある案件を事前に検知し適切に対応するプロセスの整備を推進するなど、腐敗防止を徹底する取り組みを行っています。ヤマハ（株）法務部門は、国内外の全てのグループ企業に対し、事業において腐敗リスクが存在するケースにつき注意喚起を継続的に実施し、グループ内の取り組み状況のモニタリングを行っています。

また、自社による行為はもとより、取引先が自社のために行う贈賄リスクを考慮して、取引先に対し契約書などで贈賄の禁止を義務付けたり、取引先から誓約を取得するといった措置を講じる運用を進めています。さらに「ヤマハサプライヤーCSR行動基準」にて、サプライヤーに対しても腐敗行為の禁止を求めています。

## ■ 腐敗行為に関する指摘などの状況

2023年3月期、ヤマハグループ内で腐敗行為に関する法令違反や行政処分はありませんでした。

[コンプライアンス相談・通報窓口の運用](#)>

## | 責任ある政治的関与

政治や政策への関与について、ヤマハグループでは、社会全体の利益となる政策の策定・推進に向けて、誠実に向き合っていきたいと考えています。その認識のもと、コンプライアンス行動規準の中で、行政や政治家などとの関係について規定し、適切な関係を維持しています。

[7-1 政府・地方自治体・公的機関との取引](#)>

[7-2 公務員等への贈答・接待の禁止](#)>

[7-3 政治献金](#)>

[7-4 関係官庁への対応](#)>

## ■ 政治献金について

ヤマハグループは、政党や政治家に対して中立な立場をとり、公職選挙法、政治資金規正法、その他の政治関係の法令を順守し、法律によって禁じられている政治家個人への献金や、特定の政治団体・政党への法律で許容された範囲を超える金額の寄付などを禁止しています。ヤマハ（株）内では、50万円以上の「政治献金」については社長決裁および総務、経営管理、法務部門への合議と内部監査部長の確認が義務付けられているほか、グループ企業に対しても、政治献金に関わらず、政府関係者や公的機関に属する者に対する支払いに関しては、各国の政治資金規正法令の制限を守らせるとともに、ヤマハ（株）と同様の内容を義務付けています。

また、毎年4月には内部監査部長による「政治献金関係における監査」を実施し、グループ全体でこれらが適切に守られているかどうか監査しています。

[7-3 政治献金](#)>

## | 公正な競争

ヤマハグループは、不当な競争制限行為や不公正な取引を行わず、市場経済社会の健全な発展の基本である「公正な競争」を徹底します。コンプライアンス行動規準においては、取引先との公正な関係に対する規定と市場競争における企業の行動に対する規定をそれぞれ明記し、グループ内に周知徹底を図っています。

[5. 取引先との関係](#)>

[6. 競争相手との関係](#)>

## ■ 公正な競争・取引のための仕組み・施策

### 競争法の遵守

ヤマハグループは、「公正な競争」を徹底するため、グループ企業が競争法遵守のために取り組むべきコンプライアンスプログラムを定めたルールを制定し、国内・海外グループ企業において、トップコミットメントの社内発信や、カルテル、入札談合、価格拘束などの違法行為を防止するための競争法研修などを実施しています。

当該ルールに基づき、2023年3月期は、海外のグループ企業22社（販売子会社、事業子会社）および国内のグループ企業10社（ヤマハ（株）、販子会社、事業子会社）で競争法研修を実施しました（国内受講者2,219名、海外受講者2,436名）。

### 下請法の遵守

ヤマハグループ（国内）では、会計システム上で下請事業者との取引を把握し、支払い遅延を未然に防止できる仕組みを運用しています。また、社内通達や購買部門担当者の会議などを通じて、下請法に関する行政からの通達や運用基準を社内へ通知し、順守すべき事項の把握と周知徹底に努めています。

## ■ 公正な競争に関する違反の状況

2023年3月期において、ヤマハグループ内で、反競争行為、競争法違反、独占禁止法違反により当局による法的措置を受けた事例はありませんでした。

また、国内については、公正取引委員会や中小企業庁からの書面調査に協力しており、法令違反による命令・勧告は受けていません。

## 税務コンプライアンスに対する取り組み

ヤマハグループは「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」を企業理念とし、高い収益性を確保するとともに企業としての社会的責任を果たすことにより、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に取り組んでいます。

### 基本的な考え方

ヤマハグループは、国・地域ごとに規定される税務関連法令、OECD移転価格ガイドラインやBEPS (Base Erosion and Profit Shifting) 各行動計画に従ってグループ対応を進め、適正な納税を行い、企業価値の向上のみならず、各国の経済および社会発展に求められる役割を果たしていきます。

### 税務ガバナンス

ヤマハグループは、国際的な税務リスクを適切に認識し、税務戦略を経営上の重要課題と位置付け、税務ガバナンスの整備・維持・強化に努めています。ヤマハ(株)では代表執行役社長の諮問機関として、全社リスクマネジメントに関し、継続的な取り組み方針を審議、モニタリングするリスクマネジメント委員会を設置しています。税務に関しても同委員会のモニタリングの下、ヤマハ(株) 税務担当部門において、税務ガバナンス体制の整備とリスク管理を行っています。

### 税務執行体制

ヤマハ(株)の税務担当部門は、グループ税務を統括する担当執行役の指示の下、グループ税務規程を制定し、グループ各社の税務担当と連携して、グループ従業員にヤマハグループ税

務方針と手続きの周知、運用の徹底を図っています。

また、グループ企業の責任者は、グループ税務規程に従い、税務に関する内部統制システムの構築・維持に努めています。

### 税務リスク低減とモニタリング

ヤマハ(株)の税務担当部門は、上記体制の下、グループ各社の税務執行状況の定期的モニタリング、必要な是正、運用支援を行っています。また、外部専門家からの助言や税務当局への確認などにより税務リスク低減に取り組んでいます。

### タックスプランニング

ヤマハグループは、各国における優遇税制が通常の事業活動を遂行する上で、合法的かつ社会倫理にのっとって利用可能な場合は効果的に活用し、適正な税負担となるように努めています。国際法および国内法の立法精神に反するタックスヘイブンの利用など、または恣意的な租税回避行為と認められるタックスプランニングは行いません。

### 移転価格

ヤマハグループは、グループ各社の機能・リスクに応じた所得の適正配分を実現し、所得の不当な他国移転を防止することに努めています。グループ各社損益の定期的なモニタリングを通じ独立企業間価格を維持するとともに、事後的な移転価格課税のリスクを回避するため、税務当局との事前確認制度(Advanced Pricing Agreement)の実施に努めています。

### 税務当局との関係

ヤマハグループは、事業を行う各地域の税務当局と良好な関係を維持し、必要な場合は事前に税務当局に確認を行うこ

とで、適正な税務申告に努めるとともに、税務リスクの低減に取り組んでいます。

### 透明性の確保

ヤマハグループは、各国の関連法令や開示基準、会計基準に従った税務情報の開示を行います。また、事業を行う地域の税務当局に対してもわかりやすい説明に努め、透明性を確保していきます。

## 情報セキュリティ・個人情報の保護

### 情報セキュリティ・個人情報保護の取り組み

ヤマハグループは、保有、あるいはお預かりする全ての情報の適切な管理、保護に取り組んでいます。

情報セキュリティに関する法規制、当社グループのIT管理の基本方針・ルールを明記した「グループIT規程」、また、個人情報保護に関する法規制、当社「個人情報保護方針」および「グループ個人情報保護規程」を順守するとともに、情報通信技術の発展により情報漏えいや毀損のリスクが高まる中、ヤマハグループはこうした潜在的リスクへの対応を図り、情報セキュリティおよび個人情報保護のレベル向上を目指しています。

[個人情報保護方針](#)>



## 推進体制

ヤマハグループでは、情報セキュリティおよび個人情報保護をリスク管理の重要事項と定め、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の下部組織として情報セキュリティ部会(部会長:執行役員)を設置しています。グループIT規程およびグループ個人情報保護規程のもと、情報資産および個人情報保護に関する規程の順守モニタリング、事故報告などの取りまとめ、業務改善の施策検討を行っているほか、当社グループの情報セキュリティおよび個人情報取扱統括責任者および部門ごとの管理責任者を設置し、漏えいなどの事故発生時においても迅速に対応できるよう、体制を整備しています。

## 教育・研修

ヤマハグループは、グループIT規程で、セキュリティに配慮した安全なIT基盤を提供するとともに、利用者の教育に努め、効率的で安全なIT技術の利用を実現することを定めています。情報資産・個人情報取り扱い部門を対象とした教育・啓発や監査、情報資産保護や漏えい防止に関する一般従業員向けの情報セキュリティ教育を実施するなど、従業員の意識啓発・強化に力を入れています。

2020年から、国内外のヤマハグループ企業の全従業員を対象に「情報セキュリティ教育(e-ラーニング)」を実施し、情報セキュリティの脅威、特にメールを利用した詐欺やウイルス感染に関する知識と適切な対応方法を学習する教育を定期的に実施しています。

2023年2月には、国内ヤマハグループ企業の役員および従業員の約8,000名を対象に「標的型攻撃メール」に対する訓練を実施しました。「標的型攻撃メール」とは、特定の組織を

狙って機密情報や知的財産、アカウント情報などの窃取を目的としたメールを送付する、サイバー攻撃の一種です。対象者に疑似的な標的型攻撃メールを告知なく送信し、各々が受信後にとった対応を振り返り、不審なメール・心当たりがないメールを受信した場合の正しい対処法を学びました。

また、個人情報保護については、2022年4月から全面施行された改正個人情報保護法に対する適切な理解と運用を徹底するため、個人情報を取り扱う担当者に対しeラーニングによるフォローアップ教育を実施しています。

## 取り組み状況

### ■お客さまの個人情報に関する窓口と対応状況

ヤマハグループでは法に基づき、個人情報に関わる窓口を設定し、保有するお客さまの個人情報について、ご本人またはその代理人からの開示・変更・削除・利用停止などの求めに対応しています。

[個人情報の開示、訂正等の求めに応じる手続きについて](#)

### ■顧客情報管理の取り組み状況

ヤマハグループでは、個人情報のIT管理について明記した「グループIT管理規程」に基づいて、情報セキュリティを踏まえた個人情報管理を実務レベルで推進しています。自動暗号化機能を備えた個人情報の保管場所を整備し、万が一漏えいした際にも、権限保持者以外は閲覧・使用できない仕組みにより、安全性を高めています。

なお、2023年3月期は、個人情報の管理に関する重大事故はございませんでした。

## 株主・投資家との対話

### 株主・投資家との対話に関する方針について

ヤマハは、以下の方針・行動規準に沿って株主・投資家をはじめとしたステークホルダーへの適切な情報開示と建設的な対話を行い、担当役員より取締役会で適宜報告を行うことで、事業経営に適切に反映し、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上につなげています。

株主・投資家との対話に関する方針 ([コーポレート・ガバナンス方針書](#) 第五章)

[2-1 正確な会計記録と報告](#)

[2-2 情報の適時開示](#)

### ■IR<sup>※1</sup>活動

ヤマハグループでは、国内外の機関投資家および個人投資家に対して、公平かつタイムリーで積極的な情報開示に努めています。「ディスクロージャーポリシー」をルールとして定め、ウェブサイトに公開しています。

※1 IR: Investor Relations(株主・投資家向け広報)

[ディスクロージャーポリシー](#)

### ■投資家向けウェブサイトの整備

ヤマハホームページ内に株主・投資家向けウェブサイト(日・英)を開設し、事業戦略や中期経営計画、決算報告や財務データ、統合報告書など経営に関する最新情報をメールマガジン発行と合わせて開示しています。2023年3月期は、企業情報、経営情報などの情報充実度などが評価され「2022年インターネットIR表彰 優良賞」(大和IR)、「2022年度全上場企業ホームペー

