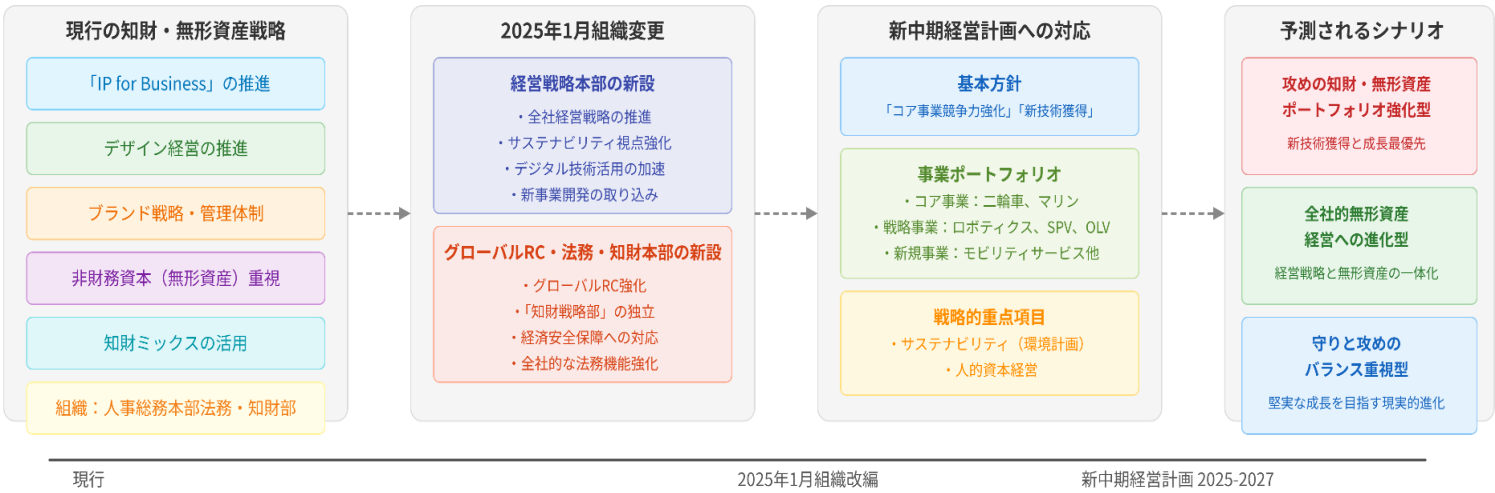


ヤマハ発動機の新中期経営計画により、知財・無形資産戦略はどう変わるか？

Felo AI

ヤマハ発動機の新中期経営計画による知財・無形資産戦略の変化



概要

ヤマハ発動機株式会社が 2025 年 2 月 12 日に発表した 2025 年度から 2027 年度の新中期経営計画は、同社の知財・無形資産戦略に大きな変革をもたらす可能性があります。この新計画は、長期ビジョン「ART for Human Possibilities」の後半 6 年間のスタートと位置づけられ、「コア事業の競争力を高め、人の可能性を拓ける新技術を獲得し、人の悦びと環境が共生する社会をヤマハ発動機らしい挑戦で実現する」ことを基本方針としています[1][6][9]。これに伴い、2025 年 1 月 1 日付で「経営戦略本部」および「グローバル RC・法務・知財本部」が新設され、その中に「知財戦略部」が設置されるなど、知財・無形資産を重視する組織体制への移行が見られます[2][5][10]。

現行の知財・無形資産戦略は、「IP for Business」を旗印に、事業戦略と連携した知財活動、デザイン経営の推進、ブラ

ンド価値向上、そして新規事業を非財務資本（無形資産）と捉える視点などが特徴です[3][17][29]。

新中期経営計画下では、これらの戦略がさらに強化・進化すると予測されます。具体的には、コア事業の競争力維持と戦略事業・新規事業の成長加速のため、より戦略的かつ積極的な知財・無形資産の創出・獲得・活用が進むでしょう。特に、「人の可能性を拓ける新技術」に関連する技術、データ、ノウハウ、ブランド、顧客ネットワークなどの無形資産の重要性が増すと考えられます。

予測されるシナリオとしては、

1. **攻めの知財・無形資産ポートフォリオ強化型**: 新技術獲得と事業成長を最優先し、M&A や提携も活用しながら関連無形資産を積極的に獲得・活用。
2. **全社的無形資産経営への進化型**: 経営戦略本部主導で、知財を含む広範な無形資産を全社的に可視化・評価し、経営判断に統合。
3. **守りと攻めのバランス重視型（現実的進化型）**: コア事業の知財・ブランド保護を継続しつつ、戦略・新規事業領域で重点分野の知財ポートフォリオ構築と無形資産活用を選択的に推進。 が考えられます。いずれのシナリオにおいても、新設された組織が中核となり、より経営戦略と一体化した知財・無形資産戦略が展開される見込みです。

詳細レポート

ヤマハ発動機の現行の知財・無形資産戦略

ヤマハ発動機は、これまでも知財・無形資産を重要な経営資源として位置づけ、戦略的な活用を進めてきました。

IP for Business とその四本柱 同社は「IP for Business」を旗印とし、知財活動方針の四本柱を推進しています[17][28][60]。

1. 既存事業の製品開発や技術開発に連動した知財創出を主とする従来型の知財活動から一歩先へ。
2. 既存技術の先を見る「先取り」と、既存市場の先を見る「領域拡大」の知財活動に取り組む。
3. さらなる「先取り」と「領域拡大」を狙う先進的な領域を、知財ランドスケープから示す。
4. 経営の判断や戦略策定および価値創造に、知財の視点から貢献する。 この方針のもと、事業部門と協働した知財分析の活用や、技術経営委員会への知財活動報告が行われています[17][57][60]。

デザイン経営とデザインの保護 ヤマハ発動機は「デザイン」を重要な経営資源と位置づけ、デザイン経営を推進しています[29][58]。知財部門は事業戦略と連携し、意匠権を含む知財ミックスによる製品の多面的な保護を通じて、デザイン価値の向上に貢献しています[24][29][61]。

ブランド戦略と管理体制 同社のブランドは、顧客や社会に対する責任の象徴として重要な資産と認識されています[7][15]。ヤマハブランドの表示方法に関する規程を設け、ブランド戦略委員会による全社的なブランド管理体制のもとで適切な使用とブランド価値向上に努めています[7][15]。グローバルに商標権を取得し、模倣品対策も積極的に行っていま

す[7][15][24]。

新規事業と非財務資本（無形資産） ヤマハ発動機では、新規事業開発を通じて生まれる「数値化できない価値」、すなわち非財務資本（無形資産）の重要性が認識されています[3][45][48]。これらの無形資産をいかに企業価値へ転換できるかが模索されており、新事業開発本部のトップであった青田元氏（現・経営戦略本部長 **CSO**）もこのテーマに深く関与しています[3][5][10]。

知財ミックスの活用 事業戦略を支えるため、特許権、意匠権、商標権などを組み合わせた「知財ミックス」を積極的に活用し、製品・サービスの多面的な知財保護によるユニークな価値創出を実現しています[17][24][60]。例えば、マリン事業の **CASE** 戦略や二輪車事業のプレミアム戦略（**NMAX**）などで具体的な事例が見られます[24][61]。

（氏 名）	（新 職）	（現 職）
設楽 元文	代表取締役副社長執行役員(CFO) コーポレート担当 領域: 経営戦略、人事総務、リスク・コンプライアンス・法務・知財、企画財務・IT・クリエイティブ	代表取締役副社長執行役員 管掌領域: 人事総務・企画財務・IT・クリエイティブ・マリン・市場開拓・カスタマーエクスペリエンス領域
丸山 平二	取締役常務執行役員 技術担当 領域: 技術研究・パワートレイン・モビリティシステム・モーターサイクル車両開発	取締役常務執行役員 管掌領域: 新規事業開発・技術研究・パワートレイン・車両開発領域
松山 智彦	取締役上席執行役員 製造担当 領域: 生産・生産技術・調達・US 戦略担当	取締役上席執行役員 管掌領域: 生産・生産技術・調達・RV・特機領域

組織体制（旧体制） これまでの知財戦略は、主に人事総務本部内の法務・知財部が担っていました[2][20][29]。

近年の無形資産投資額の推移 ヤマハ発動機ののれん及び無形資産は、2016 年から 2024 年にかけて増加傾向にあります。2023 年末の連結貸借対照表では、のれん及び無形資産は 774 億 68 百万円となっています[4][54]。これは、M&A や自社開発による無形資産の蓄積が進んでいることを示唆しています。

年次	のれん及び無形資産 (百万米ドル) [4]
2016	0
2017	99
2018	78
2019	79

年次	のれん及び無形資産 (百万米ドル) [4]
2020	106
2021	259
2022	305
2023	363
2024 (Q3 末)	410
2024 年の年間数値は\$511B と予測されている[4]。	

新中期経営計画（2025-2027 年度）の概要

2025 年 2 月 12 日に発表された新中期経営計画は、以下の基本方針と主要戦略を掲げています[1][6][8]。

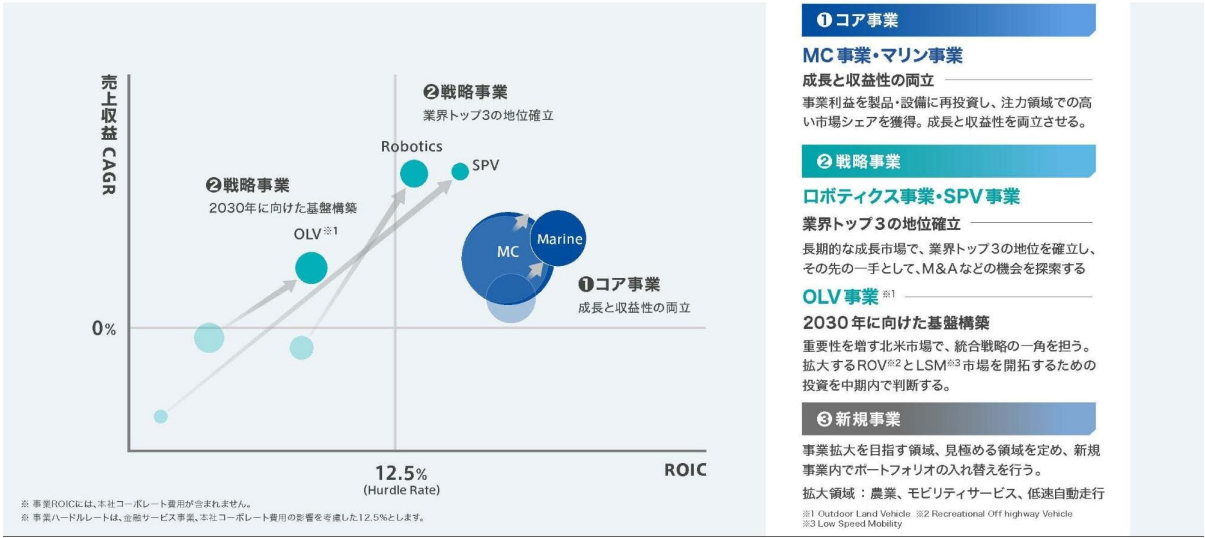
基本方針 「コア事業の競争力を高め、人の可能性を拓ける新技術を獲得し、人の悦びと環境が共生する社会をヤマハ発動機らしい挑戦で実現する」 [1][6][9]。

事業ポートフォリオ ポートフォリオ戦略として、以下の 3 つの領域で事業を推進します[1][9][46]。

- **コア事業:** 二輪車事業、マリン事業
- **戦略事業:** ロボティクス事業、SPV（Smart Power Vehicle）事業、OLV（Outdoor Land Vehicle）事業
- **新規事業:** モビリティサービス、低速自動走行、農業の 3 領域に注力

事業ポートフォリオの方向性

環境変化を素早く捉え、ポートフォリオ戦略を機動的に修正、全ての事業でROIC 12.5%以上を目指す



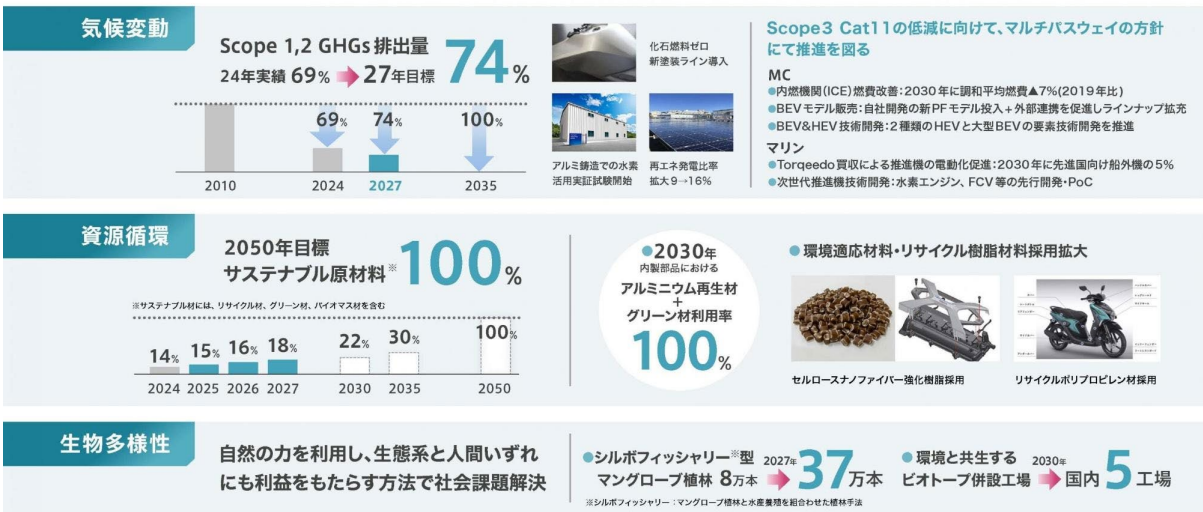
重点戦略

- **コア事業領域:** 二輪車事業とマリン事業へ重点的な投資を行い、成長と収益性を両立させる。二輪車ではプレミアム戦略強化とデジタル技術活用、マリンでは大型モデル拡充と統合ボートビジネス（マリン版 CASE 戦略）を推進[9][52]。
- **戦略事業領域:** ロボティクス事業ではワンストップスマートソリューション、SPV 事業では e-Kit ビジネスと国内完成車、OLV 事業では北米市場でのシナジー創出と次世代プラットフォーム開発に注力[9][52]。
- **新規事業領域:** モビリティサービス、低速自動走行、農業の 3 領域に注力し、事業拡大の可能性を見極める[9][52]。

財務指標・株主還元方針 ROE14%水準、ROIC8%水準、ROA9%水準（いずれも 3 年平均）を目指します。総還元性向は中期経営計画期間累計で 40%以上を目標としています[1][8][9]。

環境計画 「気候変動」「資源循環」「生物多様性」を 3 つの柱とし、2035 年のカーボンニュートラル（自社排出 CO2）、2050 年のサステナブル原材料使用比率 100%などを目指します[1][8][9]。

環境計画



≫ 事業活動の脱炭素推進、気候変動対応、生物多様性促進のため、サステナビリティファンドを通じた新技術の探索と投資を継続

人的資本経営 グローバルエンゲージメント指標を導入し、DE&I 推進、グローバル人財プログラム拡充などにより、個人と会社が成長できる組織を目指します[8][9][52]。

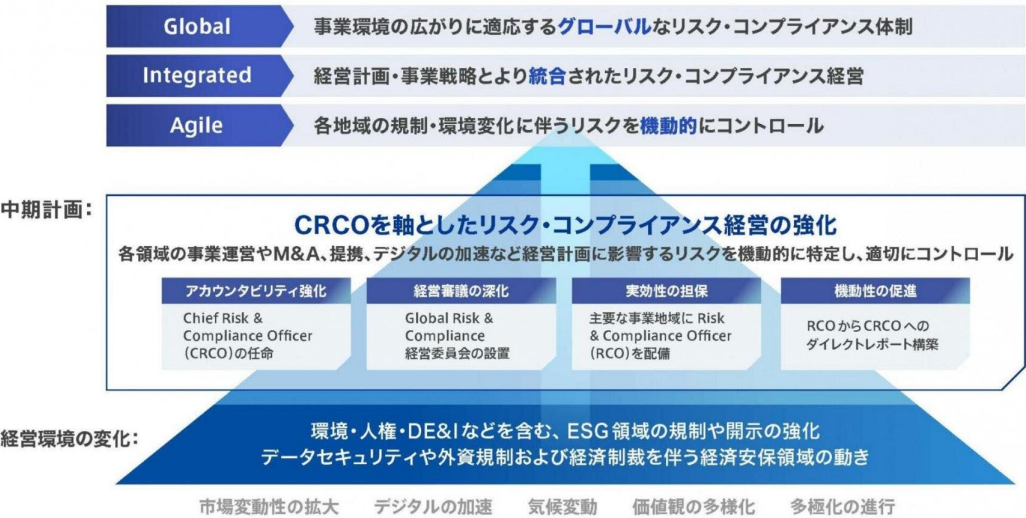
人的資本経営の方針



リスク・コンプライアンス経営 Global、Integrated、Agile を柱に、経営・事業に想定されるリスクを特定し、適切にコントロールしていきます[9][52]。

リスク・コンプライアンス経営の方針 “Global・Integrated・Agile”

目指す姿： 環境の変化を素早く捉え、責任・権限のグローバル化を図るヤマハ発動機グループの経営促進



新中期経営計画に伴う組織変更

新中期経営計画の推進に向けて、2025 年 1 月 1 日付で大幅な組織変更が実施されました。特に知財・無形資産戦略に深く関連するのは以下の点です。

「**経営戦略本部**」の**新設** 全社にわたる経営戦略の推進、サステナビリティ視点の強化、デジタル技術を活用した変革や新事業開発の加速を目的として新設されました[5][10][13]。人事総務本部や IT 本部から企画機能やデジタル戦略機能が移管され、従来の新事業開発本部が「新事業開発統括部」として取り込まれています。トップには青田元執行役員が経営戦略本部長・最高戦略責任者（CSO）として就任しています[5][10][13]。

「**グローバル RC・法務・知財本部**」の**新設** グローバルでのリスク・コンプライアンス（RC）ガバナンス強化を目的として新設されました[2][5][10]。人事総務本部から子会社統治、法務、知的財産権戦略、経済安全保障に関わる輸出入貿易管理などの機能が引き継がれています[5][10][13]。この本部の下に「法務戦略部」と並んで**「知財戦略部」が新設**され、旧人事総務本部法務・知財部の知財戦略機能が移管されました[2][20][22]。

これらの組織変更は、経営戦略レベルでの知財・無形資産の重要性が高まり、より専門的かつ統合的な戦略推進体制を構築する意図を示唆しています。

新中期経営計画が知財・無形資産戦略に与える影響

新中期経営計画とそれに伴う組織変更は、ヤマハ発動機の知財・無形資産戦略に以下のような影響を与えられそうです。

戦略的意思決定における知財・無形資産の重要性向上 「経営戦略本部」と「グローバル RC・法務・知財本部」の新設、特に後者における「知財戦略部」の設置は、知財・無形資産戦略を経営の中枢に据え、全社戦略とより密接に連携させることを意図しています[5][10][20]。CSO（最高戦略責任者）の指揮のもと、無形資産をより戦略的に活用し、企業価値向上に直接的に貢献させようとする姿勢がうかがえます。

事業ポートフォリオ戦略と連動した知財・無形資産戦略の強化 新中期経営計画では、コア事業、戦略事業、新規事業という明確な事業ポートフォリオが示されました[1][9][52]。

- **コア事業（二輪車、マリン）**：競争力再強化のため、既存技術の高度化やブランド価値維持・向上に関わる知財・無形資産の保護と活用が継続されます。デジタル技術活用によるユーザーサービス強化 [9] に伴い、関連するソフトウェア、データ、顧客ネットワークといった無形資産の戦略も重要になります。
- **戦略事業（ロボティクス、SPV、OLV）**：高い市場ポテンシャルを持つこれらの事業では、成長を加速させるための技術的優位性を確立・維持する知財戦略が求められます。特にロボティクス事業の「ワンストップスマートソリューション」、SPV 事業の「e-Kit ビジネス」、OLV 事業の「次世代プラットフォーム開発」 [9][52] は、特許、ノウハウ、ソフトウェア、ブランドなどの無形資産が競争力の源泉となります。
- **新規事業（モビリティサービス、低速自動走行、農業）**：これらの領域では、新たなビジネスモデルの構築と市場開拓が鍵となります。関連する技術シーズの探索・獲得、実証実験で得られるデータやノウハウ、パートナーシップによるネットワークなどが重要な無形資産となり、その保護と活用戦略が事業化の成否を左右します。

「人の可能性を拓ける新技術」の獲得と保護・活用 基本方針に掲げられた「人の可能性を拓ける新技術を獲得し」という文言は、研究開発投資の強化とともに、外部技術の導入（M&A、アライアンス、オープンイノベーションなど）も積極的に行う可能性を示唆しています[1][6][9]。これにより獲得される特許、技術ノウハウ、ソフトウェア、データなどの無形資産を効果的に保護し、事業価値に転換していく戦略が一層重要になります。人工知能（AI）関連の特許出願も進めていると報じられており[35]、こうした先端技術分野での知財ポートフォリオ構築が加速する可能性があります。

サステナビリティ（環境、人的資本）と関連する無形資産の重視 環境計画ではカーボンニュートラルやサステナブル原材料の使用、生物多様性への貢献が目標とされており、これらを実現する技術（電動化技術、新素材技術など）やノウハウ、バリューチェーン全体での環境負荷低減プロセスなどが重要な無形資産となります[1][8][9]。また、人的資本経営の推進は、従業員のスキル、組織文化、エンゲージメントといった無形資産の価値向上を目指すものであり、これらがイノベーション創出やブランド価値向上に繋がることが期待されます[8][9][32]。

グローバル展開とリスク管理に対応した知財・無形資産管理体制の強化 「グローバル RC・法務・知財本部」の新設は、グローバルでの事業展開に伴う知財リスク（侵害、模倣品など）やコンプライアンス、経済安全保障といった課題への対応力を強化する狙いがあります[2][5][10]。各国・地域での事業戦略に基づいた知財ポートフォリオの最適化、ブランド保護、ライセンス戦略、紛争対応など、より高度なグローバル知財管理が求められます。

デジタル技術活用と関連する無形資産の戦略的高度化 二輪車事業におけるデジタル技術を活用したユーザーサービス強化[9]、マリン事業におけるコネクテッド技術の活用[52]、ロボティクス事業の進化など、全社的にデジタル技術の活用が

進められています。これに伴い、ソフトウェア、データ、アルゴリズム、顧客情報、デジタルプラットフォームなどの無形資産の価値が相対的に高まります。これらの収集、分析、保護、活用に関する戦略が、新たな価値創造や競争優位性の確立に不可欠となります。

予測されるシナリオ

新中期経営計画と新組織体制のもと、ヤマハ発動機の知財・無形資産戦略は以下のような方向性で進化する可能性があります。

シナリオ 1：攻めの知財・無形資産ポートフォリオ強化型 このシナリオでは、新中期経営計画の基本方針である「人の可能性を拓ける新技術の獲得」と、戦略事業・新規事業の成長加速を最優先します。

- **重点施策:**

- 成長領域（電動化、自動運転、コネクテッド、AI、ロボティクス、サステナビリティ関連技術など）における特許ポートフォリオの積極的な構築。
- **M&A** やスタートアップ投資、大学・研究機関との連携を強化し、外部の有望な技術やノウハウ、人材といった無形資産を迅速に取り込む。
- 獲得した無形資産を核とした新製品・新サービスの早期市場投入。
- ブランド価値向上と顧客エンゲージメント強化のため、デジタルコンテンツ、顧客データ活用、コミュニティ形成など、ブランド関連無形資産への投資を拡大。
- 知財戦略部が中心となり、事業部門と連携して知財ランドスケープ分析やパテントクリアランスを強化し、事業展開の自由度を確保。

- **特徴:** リスクを許容しつつ、将来の大きな成長機会を狙う。無形資産投資額が大幅に増加する可能性がある。

シナリオ 2：全社的無形資産経営への進化型 このシナリオでは、知財部門に留まらず、経営戦略本部が主導して、企業価値向上のために広義の無形資産を全社的にマネジメントする体制を構築します。青田 **CSO** が言及している「新規事業は“経営上の無形資産”」[3][45][48]という考え方を全社的に展開するイメージです。

- **重点施策:**

- 知的財産権だけでなく、技術、ブランド、デザイン、データ、ノウハウ、顧客ネットワーク、組織能力、企業文化など、広範な無形資産を定義・可視化し、その価値を評価するフレームワークを導入。
- 無形資産の評価結果を経営指標（KPI）に組み込み、投資判断や事業ポートフォリオ管理に活用。
- 各事業部門や研究開発部門が無形資産創出・活用の目標を設定し、その達成度を評価。
- 無形資産に関する情報を統合報告書などで積極的に開示し、投資家との対話を深める。
- 従業員の知財・無形資産リテラシー向上のための教育プログラムを強化。

- **特徴:** 知財戦略が経営戦略と完全に一体化し、無形資産を起点とした価値創造サイクルを確立。長期的な企業価値

向上を目指す。

シナリオ 3：守りと攻めのバランス重視型（現実的進化型） このシナリオでは、既存事業の収益基盤を守りつつ、将来の成長に向けた選択的な投資を行う、より現実的なアプローチを取ります。

- **重点施策:**
 - コア事業（二輪車、マリン）における既存製品・技術の特許保護やブランド維持活動を継続・強化し、模倣品対策や権利侵害リスクへの対応を徹底。
 - 戦略事業・新規事業領域では、特に優先度の高い技術分野や市場セグメントに知財・無形資産投資を集中。例えば、SPV 事業の **e-Kit** ビジネスや **OLV** 事業の北米市場向け製品群、特定の農業技術など。
 - 「グローバル **RC**・法務・知財本部」の機能を活用し、グローバルなコンプライアンス体制の整備と経済安全保障リスクへの対応を優先的に進める。
 - オープンイノベーションは活用するものの、自社単独でのコントロールが難しい無形資産の取り込みには慎重な姿勢を維持。
 - 無形資産投資は、**ROIC** などの財務目標とのバランスを考慮しながら段階的に拡大。
- **特徴:** 堅実な成長を目指し、リスク管理を重視。現行の「**IP for Business**」戦略をベースに、新組織体制下でより戦略性を高めていく。

これらのシナリオは排他的なものではなく、状況に応じて要素が組み合わされる可能性もあります。重要なのは、新中期経営計画が知財・無形資産戦略の重要性を格段に高め、ヤマハ発動機がこれらの資産をより戦略的に活用していく方向へ大きく舵を切ったという点です。

結論

ヤマハ発動機の新中期経営計画（**2025-2027 年度**）は、同社の知財・無形資産戦略にとって大きな転換点となるでしょう。基本方針である「コア事業の競争力強化」「新技術獲得」「人の悦びと環境が共生する社会の実現」は、いずれも広義の知財・無形資産の戦略的活用なしには達成困難です[1][6][9]。

「経営戦略本部」と「グローバル **RC**・法務・知財本部（知財戦略部を含む）」の新設は、知財・無形資産を経営戦略の中核に据え、全社横断的かつグローバルな視点でこれをマネジメントしていくという明確な意思の表れと解釈できます[2][5][10]。これにより、従来の「**IP for Business**」の取り組みがさらに深化・進化し、よりダイナミックな知財・無形資産戦略が展開されることが期待されます。

予測されるシナリオとして「攻めの知財・無形資産ポートフォリオ強化型」「全社的無形資産経営への進化型」「守りと攻めのバランス重視型」を提示しましたが、実際の戦略はこれらの要素を組み合わせたものになる可能性が高いでしょう。特に、経営戦略本部 **CSO** が主導する形での新規事業を含む非財務資本（無形資産）の価値最大化への取り組み[3][5][10]と、グローバル **RC**・法務・知財本部による戦略的知財ポートフォリオ構築及びリスク管理の強化が両輪となっ

て進められると考えられます。

今後の注目点としては、新設された組織が具体的にどのような知財・無形資産戦略を打ち出し、事業ポートフォリオの各領域（コア、戦略、新規）でそれをどう実行していくか、そして無形資産への投資が財務成果や企業価値向上にどう結びついていくかという点です。また、サステナビリティや人的資本といった非財務情報と知財・無形資産戦略の連携が、統合報告書などを通じてどのように開示されていくかも重要となるでしょう。

1. [中期経営計画－企業情報 | ヤマハ発動機－Yamaha Motor Global](#)
2. [組織変更と人事異動について | ヤマハ発動機株式会社](#)
3. [経営視点で再定義する 新規事業 の”非財務”的価値－SPEEDA](#)
4. [Yamaha Motor Goodwill and Intangible Assets 2016－2024](#)
5. [ヤマハ発動機、経営戦略本部を新設 法務・知財も強化](#)
6. [Outline of the New Medium－Term Management Plan](#)
7. [Intellectual Property－Sustainability－Yamaha Corporation](#)
8. [Medium－term Management Plan－Company information](#)
9. [新中期経営計画の概要について | ヤマハ発動機株式会社](#)
10. [ヤマハ発動機、経営戦略本部を新設 法務・知財も強化](#)
11. [ヤマハ発動機のビジネスモデルと成長戦略を徹底解説](#)
12. [Yamaha Motor Co（STU:YMA）Net Current Asset Value](#)
13. [「経営戦略本部」を新設 ヤマハ発、新中計にらみ－日本経済新聞](#)
14. [An overview of the new mid－term management plan.](#)
15. [Intellectual Property－Sustainability－Yamaha Corporation](#)
16. [Yamaha Motor Outline of Long－term Vision & New Medium ...](#)
17. [ヤマハ発動機 統合報告書 2022 54/94－Yamaha Motor Global](#)
18. [これからも選ばれ続けるメーカーになるために。ヤマハ発動機 ...](#)
19. [Yamaha Motor Co Ltd（7272）Balance Sheet](#)
20. [ヤマハ発動機 組織変更－オートバイ流通新聞](#)
21. [Yamaha Motor Co., Ltd.'s Post－LinkedIn](#)
22. [New Organizational Reforms and Personnel Changes at ...](#)
23. [Outline of the New Medium－Term Management Plan](#)
24. [ヤマハ発動機 統合報告書 2022 55/94－Yamaha Motor Global](#)
25. [統合報告書 2023－Yamaha Corporation](#)
26. [These 4 Measures Indicate That Yamaha Motor（TSE:7272）Is ...](#)
27. [Outline of the New Medium－Term Management Plan](#)

28. [Yamaha Motor Integrated Report 2022 54/94](#)
29. [第 23 号のご案内 ― 知的財産研究教育財団](#)
30. [「感動」を生み出すヤマハ発動機の経営戦略 ― Forbes JAPAN](#)
31. [YAMAHA MOTOR Total Asset vs Price To Book | YMA.BE ― Macroaxis](#)
32. [Yamaha Motor Co., Ltd. Corporate Governance Report ― japan invest](#)
33. [Yamaha joins E-commerce MOU to protect online ... ― IPOPHL](#)
34. [知的財産 ― 採用情報 ― ヤマハ株式会社 ― Yamaha Corporation](#)
35. [Yamaha Motor in artificial intelligence: Theme innovation ...](#)
36. [“感動創造企業”として、自社の歴史から「未財務」な価値の ...](#)
37. [Yamaha Agriculture formed by Yamaha Motor acquisition of ...](#)
38. [ヤマハ発動機、経営戦略本部を新設 法務・知財も強化](#)
39. [patesalo: "ヤマハ発動機、経営戦略本部を新設 法務・知財も ...](#)
40. [組織変更と人事異動について | ヤマハ発動機株式会社](#)
41. [ヤマハ発動機の企業情報 ― 7272 / プライム / 輸送用機器](#)
42. [2025 年から IT コストを厳しく管理、先進リーダーに共通する ...](#)
43. [ブランド力の向上を目指したヤマハの知財活動](#)
44. [原告＝ヤマハ発動機 の権利無効）。知的財産高等裁判所 ... ― note](#)
45. [経営視点で再定義する 新規事業 の”非財務”的価値 ― SPEEDA](#)
46. [中期経営計画 ― 企業情報 | ヤマハ発動機 ― Yamaha Motor Global](#)
47. [ヤマハ発、2025／1／1 付の組織変更と役員等人事](#)
48. [【ヤマハ発動機 執行役員出演】経営視点で再定義する 新規 ...](#)
49. [新中期経営計画の概要について | ヤマハ発動機株式会社](#)
50. [ヤマハ発動機、経営戦略本部を新設 法務・知財も強化 ― 日本経済新聞](#)
51. [組織変更と人事異動について ― ニュースリリース | ヤマハ発動機株式会社](#)
52. [新中期経営計画の概要について ― ニュースリリース | ヤマハ発動機株式会社](#)
53. [統合報告書 2024 ― 株主・投資家情報 | ヤマハ発動機](#)
54. [連結貸借対照表 ― 株主・投資家情報 | ヤマハ発動機](#)
55. [統合報告書 2022 ― 株主・投資家情報 | ヤマハ発動機](#)
56. [統合報告書 2021 ― 株主・投資家情報 | ヤマハ発動機](#)
57. [ヤマハ発動機 統合報告書 2022 54/94 ― Yamaha Motor Global](#)
58. [ヤマハ発動機におけるデザインの利活用](#)
59. [ヤマハ発動機 統合報告書 2022 55/94 ― Yamaha Motor Global](#)

60. [ヤマハ発動機 統合報告書 2022](#)

61. [ヤマハ発動機 統合報告書 2022](#)

62. [統合報告書 2024 ― 株主・投資家情報 ― ヤマハ発動機](#)

63.