

ヤマハ発動機のグローバル知財・無形資産戦略：現状と新中期計画を踏まえた将来シナリオ

現状の知的財産・無形資産戦略の要点

ヤマハ発動機は「感動創造企業（Kando Creating Company）」という企業目的のもと、製品やサービスを通じて顧客に感動（Kando）を提供することを目指しています¹²。その実現には**知的財産（IP）やブランド等の無形資産戦略が重要な役割**を果たしており、グローバル規模で知財・無形資産を創造・保護・活用する取り組みを推進しています¹³。以下、現在の主な戦略の柱を分類して整理します。

- ・**特許・技術（知的財産）戦略**：ヤマハ発動機は世界各地で積極的な特許出願と知財権の活用を行い、自社の競争力とブランド価値の向上に繋げています¹。知財部門は製品開発の初期段階から関与し、「**IP for Business**」の方針の下で事業戦略と知財戦略を一体化しています⁴⁵。具体的には、既存事業に紐づく知財創造だけでなく、将来の技術動向や市場拡大を見据えた先取り型の知財活動を展開しています⁶。例えば**電動化（EV）プラットフォーム**に関しては、電動パワートレインの要となる要素技術の特許を戦略的に出願し、電動モビリティへのシフトを知財面から支えています⁷。また知財部門は最新の技術・市場トレンドを分析した「テクノロジーホワイトペーパー」を経営層に提供し、知財戦略の視点から経営判断に貢献しています⁴。こうした取り組みにより、ヤマハ発動機は「**創造・保護・活用**」の循環で**知的財産を事業価値に転化し**、長期ビジョン「ART for Human Possibilities～人はもっと幸せになれる～」の実現を後押ししています¹⁵。
- ・**ブランド・商標戦略**：ヤマハ発動機グループは**ブランド価値の向上を重要な経営課題**と位置づけ、2017年に「ブランド委員会」を設置してグローバル・ブランド戦略を推進しています³。共通の指標でブランド価値を測定・分析し、その結果を事業活動にフィードバックする仕組みを整えるとともに、**ブランド基本構造（企業目的・ブランドスローガン・ヤマハらしさ）**をグループ全体で共有することで企業価値とブランド強度の向上に取り組んでいます⁸⁹。ブランドスローガン“Revs your Heart”は2013年に制定され、「心を昂らせ感動を与える」というヤマハの想いを体現しています¹⁰。また2017年には「発・悦・信・魅・結」の5つの言葉で「ヤマハらしさ」を定義し、社員にも浸透させることでブランドの一貫性を高めています⁹。ヤマハ株式会社（楽器・音響メーカー）とヤマハ発動機は“**Two Yamahas, One Passion**”のテーマの下、**合同ブランド委員会やブランド憲章**を通じて共通の「ヤマハ」ブランド価値を維持・向上させる協働体制を築いています¹¹¹²。この協力により、異業種でありながらヤマハブランドの信用力・訴求力を相乗的に強化しています。例えば近年、ヤマハブランドはインターブランド社の「日本ブランドランキング」で2023年に9年連続で選出されるなど国際的評価も高まっており¹³、**ブランド力の維持・向上が企業競争力の源泉**となっています。
- ・**デザイン・意匠戦略**：ヤマハ発動機は「デザインは経営とブランディングに資する」ものと位置づけており¹⁴、製品デザインのみならず販売店の空間デザインや展示会ブースの演出まで含め、**一貫したヤマハらしい体験の提供**に注力しています¹⁵。デザインセンターにはデザイナー以外の人材も配置し、企画やブランディングの観点を融合させた組織体制をとっています¹⁶¹⁴。また、異なる部門のメンバーでチームを組み新しい価値提案を行う「ヤマハクリエイティブハッカソン」の開催や、社外のデザイン人材との協創も行い、**デザインによるイノベーション創出**を図っています¹⁷¹⁸。これらの取り組みの成果として、生体認証で人とバイクが交感するコンセプトバイク「MOTOROiD」が世界三大デザイン賞を受賞するなど、ヤマハのデザイン力は国際的にも評価されています¹⁹。実

際、ヤマハ発動機は**14年連続で世界的デザイン賞を受賞**しており²⁰、意匠権の取得やデザイン面でのブランド訴求に努めることで競合との差別化を実現しています。

・**コンテンツ・ソフトウェア・データ戦略**：近年、ヤマハ発動機はデジタル分野にも戦略資源を拡大しています。たとえば2020年からモバイルアプリ「My Yamaha Motor」の提供を開始し、製品購入後もユーザーとデータを介して繋がり続ける施策を展開しています²¹。インドネシアやベトナムで累計100万ダウンロードを超えるこの公式アプリを通じ、顧客の行動データ収集やUX向上施策（「UXグロース活動」）によってライフタイムバリュー（LTV）の向上を図っています²¹。これは**顧客ネットワークとデータという無形資産**を活用した新たな価値提供モデルであり、単なる製品販売から「サービス・体験の提供」へビジネスモデルを広げる試みです。またソフトウェア面では、バイクやボートの電子制御（エンジンECU、船舶の操船支援システム等）に独自アルゴリズムを組み込み、制御ソフトウェアを知財（著作権やノウハウ）として蓄積しています。産業用ロボット事業やモビリティサービス事業でもIoT・AI技術を活用し、データ解析による高度なサービス提供（例：予知保全や最適運行）が進められています。これらデジタル領域の知見は社内の**デジタル戦略部**が主管し、各事業と連携してDX（デジタルトランスフォーメーション）を推進しています²²。さらに2025年にはIT本部から経営戦略本部への組織改編によりデジタル戦略機能が経営中枢に組み込まれ、全社横断でデジタル技術を活用した変革を加速する体制が整えられました²²。

・**ノウハウ・組織能力とプロセス**：創業以来培ってきた**ものづくりの巧み（Monozukuri）**やエンジン開発技術はヤマハ発動機の重要な無形資産です。小型高性能エンジンの開発・製造ノウハウはオートバイから船外機まで共通基盤として活かされ、事業横断的なシナジーを生んでいます。例えば船舶向け電動機器の開発では、長年培った艇体設計技術やエンジン技術のノウハウを新領域に応用しています²³。また**グローバルなバリューチェーン**も無形の強みです。世界各地に広がる生産拠点・販売網・サービス網を通じて顧客との接点（タッチポイント）を密に保ち、地域ごとのニーズやフィードバックを商品開発に取り入れる体制があります。このネットワークと顧客からの信頼は長年の実績で築かれた資産であり、新興市場への進出やプレミアム戦略（上位モデル投入）にも寄与しています。実際、東南アジアではヤマハのプレミアムモデルが成功を収めており（例：インドネシアでの「AEROX」人気²⁴）、ブランド力と製品力によって顧客ロイヤルティ（忠誠心）を高めています。組織プロセス面では、社内の人材育成・知識継承にも注力しています。技術者育成のための社内教育プログラムやグローバル人事ローテーションにより、**組織能力の底上げと無形資本の蓄積**を図っています。また毎年7月1日の創立記念日を「Yamaha Day」と定め世界中の社員がヤマハブランドへの理解と愛着を深める活動を行うなど、従業員エンゲージメント向上策も取られています²⁵。このように、人と組織の面でも無形資産（企業文化・知見の共有）を強化することで、事業全体の競争力を高めています。

以上のように、ヤマハ発動機の現行戦略は**特許等の知的財産、ブランドとデザイン、データ・ソフトウェア、ノウハウやネットワーク**といった広義の無形資産をバランス良くマネジメントし、「ヤマハらしさ」を核とした価値創造を図っていることがわかります。

2025～2027年新中期経営計画の概要と無形資産戦略の方向性

ヤマハ発動機は2025年から2027年までを対象とした新たな中期経営計画（MTP）を2025年2月12日に発表しました²⁶。この計画は2030年長期ビジョン「ART for Human Possibilities」の後半6年間の起点となるもので、**基本方針として「コア事業の競争力を高め、人の可能性を広げる新技術を獲得し、人の喜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」**ことが掲げられています²⁶。新中計の内容を要約し、無形資産戦略に関連するポイントを整理します。

・**コア事業強化と魅力ある商品・サービスの提供**：ヤマハ発動機の主力である二輪車事業とマリンスーツに重点投資し、製品競争力と収益性の両立を図る方針です²⁷。具体的には、今後3年間で**20以上の二輪車モデルをフルモデルチェンジ**し（全面改良）、市場ニーズに即した魅力的な新製品を投入する

計画です²⁸。これはデザイン刷新や最新技術（例えば高度な安全装備や電動化）の搭載を通じて**ブランド力と製品価値を高める戦略**といえます。魅力ある商品・サービスの提供には、前述したような無形資産（デザイン力、技術力、ブランド信用）が不可欠であり、新中計でも**既存ブランドの価値向上と顧客エンゲージメント強化**が引き続き重視される方向です。

・**ポートフォリオ戦略（事業区分の明確化）**：新中計では事業ポートフォリオを(1)コア事業（二輪車・マリン）、(2)戦略事業（ロボティクス、SPV＜スマートパワービークル＞、OLV＜アウトドアランドビークル＞）、(3)新規事業に分類し、それぞれに異なる成長・収益目標を設定しています²⁹。戦略事業の一例である**OLV事業（RV＜レクリエーション車＞＋ゴルフカー統合）**では、「陸から海までワンブランドで楽しめるアウトドア商材」を強みに、特に北米市場で事業シナジーを創出するとしています³⁰。これは、**ヤマハの広範な製品ラインナップを活かし一貫したブランド体験を提供することで、アウトドア愛好層にヤマハブランドへの愛着を深めてもらう戦略**であり、ブランドという無形資産の活用例と言えます³⁰。またロボティクス事業や低速モビリティ（電動カート等）では、これまで培った技術資産を応用しつつ、新中計期間中に**次世代プラットフォームの開発**に注力する方針です³¹。例えば二輪車では2030年に向けた共通プラットフォーム（おそらく電動含む）の開発を推進する計画で、これは**技術・知財面の先行投資**を意味します³¹。要するに、新中計では**成長領域における技術開発と知的財産の蓄積**がこれまで以上に重視されており、無形資産ポートフォリオを最適化する戦略といえます。

・**新規事業開拓とDXの加速**：前中計から取り組んできたモビリティサービス（MaaS）、低速自動走行（自動配送ロボット等）、農業・医療分野の省力化ソリューションなどの新規事業は、引き続き事業化を追求しつつも、今後は**可能性の高い領域に経営資源を選択集中**する方針が示されています³²。具体的には、当面はモビリティサービス、低速自動走行、農業の3領域に注力するとされています³³。これらの新事業領域はいずれも**デジタル技術やデータ活用が鍵となる無形資産ビジネス**です。たとえばモビリティサービスでは車両のコネクテッド技術やプラットフォームソフトウェアが重要で、農業分野ではドローンやロボットの自律制御アルゴリズム（AI含む）や農業データが資産となります。ヤマハ発動機は組織改編により**新事業開発統括部**を新設し（2025年1月付）、社内の新事業開発機能を統合・強化しました²²。加えて**デジタル戦略部を経営戦略本部に移管**し、デジタル技術による新事業創出を加速する体制を整えています²²。このように、新中計では**DX（デジタルトランスフォーメーション）を推進する組織体制**を強化し、無形資産であるデジタル技術・データをテコに新たな事業価値を創出していく方向性が明確にされています。

・**環境対応（グリーン戦略）の強化**：新中計には**環境目標**も盛り込まれており、「気候変動対応」「資源循環」「生物多様性保全」の3本柱で構成されています³⁴。気候変動対応では2035年までに自社事業でカーボンニュートラルを達成（2010年比74%のCO₂排出削減）し、製品使用時の排出も複数の技術パス（マルチパスウェイ）で削減を進める方針です³⁴。資源循環では、2050年にサステナブル素材比率100%を目標とし、中計期間中に現状14%から18%へ引き上げる計画です³⁴。これら環境目標の達成には、電動化技術や軽量素材、リサイクルプロセスなどの**環境関連の無形資産（グリーン技術・ノウハウ）**が不可欠です。実際、ヤマハ発動機はマリン事業において2017年に電動船外機のパイオニア企業Torqeedo社（ドイツ）を買収し、同社の持つ多数の特許や次世代環境技術の開発力を自社に取り込みました²³。この買収は「マリン版CASE戦略」のElectric分野強化とカーボンニュートラル対応加速が目的であり、ヤマハが長年培った船体設計やエンジン技術という**自社ノウハウ（無形資産）とのシナジー**で電動船外機開発をリードする狙いがあります³⁵³⁶。新中計でもこうしたグリーン分野への知財投資・提携は継続するとみられ、**無形資産戦略の中核に「環境価値」**が据えられつつあります。さらに組織面でも**環境推進部**を新設して全社の環境方針策定・施策推進を一元化するなど³⁷、環境に関する知見・情報の社内蓄積（無形資産化）を進める体制が敷かれました。

以上のように、新中期経営計画に基づき**ヤマハ発動機の無形資産戦略は「コア事業のブランド・技術強化」「新事業・DX推進」「環境対応の徹底」**という方向で進化していくことが示唆されています。組織改編でグ

ローバルRC・法務・知財本部を新設し、知財戦略部門を独立させたこと³⁸にも表れているように、知的財産やブランドなど無形資産のマネジメントが今後ますます経営戦略の中心に据えられていくでしょう。

では、このような方針のもとでヤマハ発動機の知財・無形資産戦略が今後どのように変化し得るか、いくつかのシナリオを想定して考察します。

将来のシナリオ予測：無形資産戦略の可能な変化

新中計に示された方向性は総合的なものですが、外部環境の変化や経営上のプライオリティに応じて、強調される戦略のニュアンスは変わり得ます。以下では「ブランド強化」「デジタル転換加速」「グリーントランスフォーメーション（GX）対応」という3つの観点で、ヤマハ発動機の無形資産戦略の将来的変化シナリオを描いてみます（これらは相互に排他的ではなく、重点の置き方の違いによるシナリオです）。

シナリオ1：ブランド強化戦略が最重視される場合

このシナリオでは、ヤマハ発動機がブランド価値の向上を最優先に据えて戦略を展開します。具体的には、グローバル市場でのヤマハブランドのプレゼンス拡大やプレミアムイメージ確立のために無形資産リソースを集中投下する方向です。

- ・**ブランド体験の一貫性と拡大**：ヤマハは既に「ワンブランドで陸海をカバーする」強みを持っていますが³⁰、ブランド強化シナリオではこれをさらに深化させ、**顧客体験の隅々にまでヤマハらしさを行き渡らせる**でしょう。販売店の顧客サービスやイベント、オンラインコミュニティなどあらゆる接点で統一されたブランドメッセージを発信し、ユーザーのブランド愛着を高めます。例えば、ヤマハ音楽事業との協業イベント（「Two Yamahas, One Passion」に基づくコラボレーションコンサートや試乗会等）の拡充、ヤマハオーナーズクラブのグローバル展開、ソーシャルメディアを通じたストーリーテリング強化などが考えられます³⁹。こうした**ブランドコミュニティ戦略**により、顧客ネットワークという無形資産を拡大・深化させることが期待されます。
- ・**商標・デザインの保護と活用**：ブランド重視の戦略では、ヤマハのロゴやデザインに対する保護・活用も一段と強化されます。世界各国で商標権の管理を徹底し、模倣品対策を強めると同時に、ライセンスビジネス（アパレルやアクセサリーへのヤマハブランド展開）を広げる可能性があります。デザイン面ではヤマハらしいデザイン言語をより洗練させ、各製品カテゴリーに共通するアイコン的意匠を確立するでしょう。例えば、ヤマハの二輪・マリン・ロボティクスすべてのプロダクトに共通するデザイン要素を打ち出し、「一目でヤマハとわかる」デザインを追求することが考えられます。その際、得られた優れた意匠については各国で意匠権を取得し、ブランド資産として保護します。ヤマハ発動機は既に世界的デザイン賞で14年連続受賞の実績があるなどデザイン力が強みであり²⁰、この資産をさらに磨き上げて**ブランドの魅力（魅）**⁹を極大化する戦略です。
- ・**品質と顧客信頼の維持向上**：ブランド価値の根幹には製品・サービスへの信頼があるため、品質保証やアフターサービスにも無形資産投資が厚くなるでしょう。具体的にはグローバル統一の品質管理プロセスや、安全技術の開発、リコール対応力の強化など、「**信**」= **信頼**⁹の資産をさらに高めます。加えて、モータースポーツ活動への投入もブランド戦略の一環として重視され続けると考えられます。ヤマハはMotoGPなどトップレースでの勝利を通じて技術力とブランド知名度を高めてきましたが、ブランド強化シナリオではレース活動から派生する技術ノウハウのフィードバックをより積極的に行い、市販製品の性能向上に繋げるでしょう。レーシングの成功はヤマハブランドに「革新と興奮（Innovation & Excitement）」を付与する無形資産であり⁴⁰、引き続き投入が見込まれます。

このシナリオの結果、ヤマハ発動機の**ブランド強度（Brand Strength）**と**企業評価は大幅に向上し**、価格プレミアムの獲得やロイヤルユーザーの増加といった効果が期待されます⁴¹。無形資産戦略としては、知財ポートフォリオの中で**商標・ブランド関連資産の比重が高まり**、それを支える**デザイン・品質・顧客体験の**

無形資産群がより厚く蓄積されるでしょう。一方で、ブランドイメージに合致しない事業には大胆な見直し（場合によっては撤退）も行われ、経営資源をブランドが際立つ分野に集中する可能性があります。

シナリオ2：デジタル転換（DX）戦略が加速する場合

このシナリオでは、市場環境のデジタル化や競合状況への対応として**ヤマハ発動機がDXを徹底的に推進し**、自社を「モビリティ×テクノロジー企業」へと変革させる姿を描きます。無形資産の中でもソフトウェア、データ、ITプラットフォームが中心的資源となります。

- ・**コネクテッド製品・サービスへのシフト**：あらゆるヤマハ製品がインターネットに接続され、データを収集・活用する方向です。例えば、二輪車や船外機には通信モジュールを標準搭載し、走行データ・位置情報・稼働状況をクラウドに蓄積。ユーザー向けにはスマホ連携アプリでナビゲーションや車両状態モニタリング、リコール通知などのサービスを提供します。一例として既に東南アジアで展開している「My Yamaha Motor」アプリをグローバルに拡大し、全市場でユーザーとリアルタイムに繋がる**デジタル顧客プラットフォーム**を構築するでしょう。このプラットフォーム自体が貴重な無形資産（顧客データベースおよび顧客接点）となり、将来的には保険サービスやフィンテックとの連携による新収益源も期待できます。
- ・**ソフトウェア開発力・データ解析力の強化**：DXシナリオでは、ヤマハ発動機は**ソフトウェア企業的な能力**を大幅に向上させます。具体的には、社内に大規模なソフトウェアエンジニアチームやデータサイエンティストチームを擁し、車載OS、制御アルゴリズム、モバイルアプリ、クラウドサービスまで自社開発する体制を築くかもしれません。知財戦略としてもソフトウェア関連の特許出願（例えばAIによる運転制御や航行支援アルゴリズムの特許）を増やし、ヤマハ独自の技術を保護します。また、ビッグデータ解析によるサービス高度化も進むでしょう。コネクテッド製品から集積した膨大なデータをAIで解析し、**予防保全サービス**（故障を事前に検知し通知）や**製品開発へのフィードバック**（ユーザーの使い方を分析し次世代モデルに反映）を実現します。これにより、**データという無形資産を事業価値に直結**させるのです。さらに、DX推進のため社内プロセスもIT化・自動化が進み、スマート工場化やPLM（製品ライフサイクル管理）の高度化によって開発スピードと品質向上を両立するでしょう。
- ・**オープンイノベーションと知財エコシステム**：急速な技術革新に対応するため、ヤマハ発動機は外部企業やスタートアップとの連携を一段と深める可能性があります。コーポレートベンチャーキャピタルを通じた出資や共同開発、大学・研究機関との協業を積極化し、必要なデジタル技術をスピーディに取り込む戦略です。例えば、AI分野のスタートアップと提携して自動運転技術を開発したり、IT大手企業と共同でバイクの統合プラットフォームを構築したりするかもしれません。その際、知的財産の取り扱いについては**共同特許出願やクロスライセンス**などエコシステム型の戦略をとり、単独で囲い込むのではなく**パートナーシップ全体で価値を創出・共有する知財戦略**へシフトする可能性もあります。もっとも、オープン化が進みすぎると自社のコア技術の独自性が失われかねないため、ヤマハとして差別化の源泉となる部分（例えばエンジン制御の高度ノウハウや「人機官能」に関するUX技術【59＋】等）は引き続き社内蓄積し、ブラックボックス化（企業秘密化）するバランスを取るでしょう。

このシナリオでは、ヤマハ発動機は従来の「ハード製品メーカー」から「ハード＋ソフトサービス企業」へと姿を変え、**収益モデルも製品販売からサービス課金やデータ活用収入へ多角化**することが予想されます。無形資産戦略としては、**特許・商標など伝統的IPに加えてデータ・ソフトウェア・プラットフォームの管理**が極めて重要となり、知財戦略部門もIT部門やセキュリティ部門と一体となった運用が必要でしょう。実際、ヤマハ発動機は2025年にサイバーセキュリティ推進部を新設しており⁴²、DX時代に備えた知的資産（データやITシステム）の防衛にも力を入れています。DX加速によって得られるメリットは、新サービス創出による新規顧客層開拓や、業務効率化による利益率向上など多岐にわたりますが、一方でソフトウェア不具合によるブランド毀損やサイバー攻撃リスクといった新たな課題への対処も求められるでしょう。

シナリオ3：グリーントランスフォーメーション（GX）対応が最優先となる場合

気候変動問題の深刻化や環境規制の強化により、ヤマハ発動機が環境対応を経営の最優先課題と位置づけるシナリオです。製品ポートフォリオや技術開発の大部分が**カーボンニュートラル実現と持続可能性**に向けられ、環境関連の無形資産が戦略の中核となります。

- ・**電動化技術と特許戦略の深化**：GXシナリオでは、全製品分野で電動化・クリーンエネルギー化が加速します。二輪車では2030年までに主要モデルの電動バイク化、ハイブリッド化を進め、内燃機関モデルについてもカーボンニュートラル燃料対応エンジンの開発を行うでしょう。マリン事業でも船外機の電動モデルラインナップを早期に拡充し、大小あらゆる船舶で電動推進オプションを提供することが見込まれます⁴³。こうした電動化へのシフトに伴い、モーター、インバーター、バッテリー制御、熱管理、軽量素材など**電動パワートレインのキーテクノロジーの特許取得**が戦略上さらに重要になります。ヤマハ発動機は既にEV用基幹部品で特許出願を強化していますが⁷、GXシナリオでは競合他社や異業種からの参入も増えるため、特許ポートフォリオを拡充して技術的優位を確保するでしょう。同時に、業界標準化にも積極的に関与し、例えば前述のバッテリー交換コンソーシアム（ホンダ・スズキ・カワサキ・ENEOSとの協働によるGachaco社など）における標準仕様策定に影響力を持つことで、自社に有利な環境を構築する可能性もあります⁴⁴。環境技術に関する知的財産は他社との**クロスライセンスやパテントプール**も増えると予想され、ヤマハは自社の強み領域（例えば船舶の電動推進技術）で牽引役となりつつ、弱み領域は提携で補完する戦略を採るかもしれません。
- ・**サステナブル素材・循環型デザインの追求**：GXを最優先する場合、製品の設計思想も「環境第一」に変化します。具体的には、車体や部品の素材を再生素材・植物由来素材など環境負荷の低いものに置き換え、製品寿命後のリサイクルを前提とした**循環型デザイン**を導入します。例えば、ヤマハの電動バイクのバッテリーパックはモジュール式でリユース可能にし、使用済みバッテリーはエネルギー貯蔵用途へ転用する、といった設計です。また3Dプリンティングなどデジタル製造技術を活用して必要最小限の材料で製造することで廃棄物を削減する取り組みも考えられます。こうした素材・工程に関するノウハウも重要な無形資産となります。ヤマハ発動機は目標としてサステナブル素材比率を2050年までに100%にすると掲げており³⁴、その実現に向けて材料メーカーとの連携開発や大学との共同研究などを通じて新素材特許の取得、製造プロセス特許の取得を進めるでしょう。また、**ライフサイクル全体でのCO₂削減**をアピールするため、自社製品の環境性能を定量的に示す環境ラベルやカーボンフットプリントの開示にも積極的になると考えられます。これにより環境対応企業としてのレピュテーション（評判）という無形資産も向上し、環境意識の高い投資家や顧客から支持を得る効果が期待できます。
- ・**グリーンブランドと顧客巻き込み**：GXシナリオでは、ヤマハのブランドメッセージも「環境との共生」に重点が置かれます。先述の基本方針にある「人の喜びと環境が共生する社会を実現するヤマハらしい挑戦」²⁶を体現する形で、環境に優しいヤマハ＝「グリーン・イノベーター」のイメージを打ち出すでしょう。例えば、ヤマハのブランドスローガンを補強する形で環境キャンペーンスローガンを策定し、全世界で統一展開することも考えられます（仮に“Green your Heart”のようなコピーで環境と楽しさの両立を訴求する等）。顧客に対しても、自社の環境活動への参加を促す施策を展開するでしょう。具体的には、ヤマハ製品のユーザーに植林プロジェクトへの参加を募ったり、CO₂オフセットプログラム（製品使用に伴うCO₂排出を相殺する寄付プラン）を提供したり、あるいはリサイクル部品を用いたカスタマイズサービスを提案するなど、**顧客を巻き込んだサステナビリティ活動**を促進します。これらにより、ヤマハコミュニティ全体で環境価値を共有・実践する動きが生まれ、「**信頼・共感**」という無形資産がさらに強固になるでしょう⁴⁵。他方、環境対応を急ぐあまり製品コストが上昇し価格競争力が落ちるリスクもあるため、無形資産であるブランド力で補完しつつ、政府のグリーン補助金活用やカーボンクレジット取引なども駆使して収益性と両立させる工夫が必要となります。

このシナリオが進展した場合、ヤマハ発動機は業界内でもトップクラスの環境リーダー企業として評価され、**ESG投資家からの支持や新規顧客層（環境志向層）の獲得**といったメリットが得られるでしょう。無形

資産戦略の観点では、**特許・ノウハウ・ブランドのすべてを環境価値と結びつける形**になります。例えば、「環境技術×ブランド」でグリーン商品のプレミアム価格設定を可能にし、「環境ノウハウ×顧客ネットワーク」で新たなサービス（カーボンニュートラル支援サービス等）を創出するといった展開が期待されます。ヤマハ発動機自身、気候変動対応を「ヤマハ発動機らしい挑戦」と位置づけており²⁶、その強みである技術革新力とブランド力をもって持続可能な社会への貢献と企業価値向上を両立させる戦略を志向していくと考えられます。

以上、ヤマハ発動機の知財・無形資産戦略について現状を整理し、新中期経営計画を踏まえた将来シナリオを**ブランド強化、デジタル転換、グリーントランスフォーメーション**の観点から考察しました。¹ ²⁶ 現実の戦略運用ではこれらの要素は互いに絡み合い、実際のヤマハ発動機は**三位一体のアプローチ**でブランド価値を高めつつデジタル技術とグリーン技術を両輪で推進していく可能性が高いでしょう。事実、新中計の基本方針自体がそれらを包含するものです²⁶。今後の事業環境によって特定領域に舵を切るシナリオも考えられますが、いずれの場合でもヤマハ発動機が有する豊富な無形資産群（技術特許、ブランド信用、デザイン力、データ基盤、組織知など）は**競争優位の源泉**であり続けると予想されます。その戦略的マネジメント如何によって、同社が掲げる「人々の幸せを拓ける挑戦」がいかに実現されるかが決まってくるでしょう。

参考文献・情報源：

- ・ヤマハ発動機株式会社「2025～2027年 新中期経営計画 概要」ニュースリリース（2025年2月12日）²⁶ ³⁴
- ・ヤマハ発動機 **統合報告書2022**（知的財産戦略・ブランド戦略に関する記述）¹ ²
- ・ヤマハ発動機 **統合報告書2018**（デザイン＆ブランド戦略に関する記述）⁸ ¹⁵
- ・ヤマハ発動機 **ニュースリリース**「組織変更と人事異動について」（2024年12月20日）²² ³⁸
- ・Response.jp「ヤマハ発動機、新中期経営計画を発表」（2025年2月13日）³⁰ ³¹
- ・MarkeZine「ヤマハ発動機のデジタル施策『UXグロース活動』」（2023年）²¹
- ・IRバンク「有価証券報告書（企業結合事項：Torqeedo社買収）」²³ 等。

-
- ¹ ⁴ ⁵ **Yamaha Motor Integrated Report 2022**
⁶ ⁷ https://global.yamaha-motor.com/ir/integrated-report/integrated2022/e-book_eng/pageindices/index54.html
- ² ¹² ¹³ **untitled**
¹⁴ ¹⁵ ¹⁶ https://global.yamaha-motor.com/ir/integrated-report/integrated2018/pdf/Integrated2018_en_all_05.pdf
¹⁷ ¹⁸ ¹⁹
²⁵ ⁴⁰ ⁴¹
- ³ ⁸ ⁹ **untitled**
¹⁰ ⁴⁵ https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/integrated-report/integrated2018/pdf/Integrated2018_jp_05.pdf
- ¹¹ **ヤマハ発動機 統合報告書2022**
https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/integrated-report/integrated2022/e-book_jp/pageindices/index75.html
- ²⁰ ²⁴ **ヤマハ発動機、20以上の二輪車をフルモデルチェンジへ…新中期経営計画を発表 | レスポンス (Response.jp)**
²⁸ ³⁰ <https://response.jp/article/2025/02/13/391973.html>
³¹ ³²
³³
- ²¹ **これからも選ばれ続けるメーカーになるために。ヤマハ発動機のデジタル施策のカギ「UXグロース活動」とは (1/3) : MarkeZine (マーケティング)**
<https://markezine.jp/article/detail/40802>

- 22 37 38 **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**
<https://global.yamaha-motor.com/jp/news/2024/1220/personnel.html>
- 23 35 **7272 ヤマハ発動機 | 有形固定資産及び無形固定資産の増加額 - マリンの推移 - 通期**
36 43 https://irbank.net/E02168/IncreaseInPropertyPlantAndEquipmentAndIntangibleAssets_MarineProductsReportableSegmentsMember?t=Q4
- 26 27 29 **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**
34 <https://global.yamaha-motor.com/jp/news/2025/0212/mtp.html>
- 39 **ヤマハがブランド戦略強化 SNSも海外連携しストーリー発信**
<https://www.sendenkaigi.com/marketing/media/kouhoukaigi/features/4cii8f1j2uy/013298/>
- 42 **New Organizational Reforms and Personnel Changes at Yamaha Motor - News releases | Yamaha Motor Co., Ltd.**
<https://news.yamaha-motor.co.jp/news/2024/1220/personnel.html>
- 44 **Gachaco opens public battery sharing service for EV scooters in Japan**
<https://en.engage.tv/engage-volt/2024/01/02/gachaco-opens-public-battery-sharing-service-for-ev-scooters-in-japan/506743/>