

ヤマハ発動機 新中期経営計画（2025-2027 年度）：戦略分析と市場評価

Gemini Deep Research

1. エグゼクティブサマリー

ヤマハ発動機株式会社（以下、ヤマハ発動機）は 2025 年 2 月 12 日、2025 年度から 2027 年度までの新中期経営計画（以下、新中計）を発表しました。本計画は、同社の長期ビジョン「**ART for Human Possibilities**～人はもっと幸せになれる～」の後半期間の始動と位置づけられ、持続的な成長と企業価値向上を目指すものです。主要な財務目標として、2027 年度に売上収益 3.1 兆円以上、営業利益率 9%以上、ROE（自己資本利益率）14%水準を掲げています。

新中計では、「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」を基本方針とし、事業ポートフォリオを「コア事業（二輪車、マリン）」「戦略事業（ロボティクス、SPV、OLV）」「新規事業」の 3 領域に再編します。コア事業の再強化、戦略事業による成長の加速、そして新規事業領域の開拓が柱となります。特に、二輪車事業では 20 以上のフルモデルチェンジ、マリン事業では大型船外機のラインナップ拡充と生産能力増強、ロボティクス事業では業界トップ 3 を目指すなど、具体的な施策が盛り込まれています。研究開発費は前中期比 1,300 億円増の 4,900 億円以上を計画し、成長への強い意志を示しています。

投資家、業界関係者、メディア、アナリストからは、計画の野心的な目標設定と成長戦略への期待が示される一方、特に収益性やコア事業における競争環境、大規模投資の実行リスクに対する慎重な見方も混在しています。アナリストのコンセンサスは「中立」が多く、市場は計画の進捗を注視する姿勢です。本レポートでは、新中計の成長戦略、リスク要因、海外展開、人材戦略、知財・無形資産戦略を詳細に分析し、ステークホルダーの評価と合わせて、ヤマハ発動機の今後の戦略的方向性を考察します。

2. ヤマハ発動機 新中期経営計画（2025-2027 年度）：基本方針と主要目標

ヤマハ発動機が 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、同社の持続的な成長と企業価値向上に向けた重要な戦略的指針を示すものです。

2.1. 戦略的ビジョンと基本方針

新中計は、2018年に発表された2030年に向けた長期ビジョン「ART for Human Possibilities～人はもっと幸せになれる～」の後半6年間のスタートと位置づけられています¹。この継続性は、同社が一貫した長期的方向性を持っていることを示唆しています。

新中計の基本方針は、「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」と定められています¹。この方針は、事業基盤の強化、技術革新、そしてサステナビリティという、現代の企業戦略における主要テーマを網羅しており、ヤマハ発動機独自の価値創造への強い意志が込められています。

2.2. 主要財務目標と経営指標

新中計では、具体的な財務目標と経営指標が設定されており、これらは計画の進捗と成果を測る上で重要なベンチマークとなります。

- **売上収益:** 2027年度に3.1兆円以上を目指します（2023年度実績2.4兆円）²。これは意欲的な成長目標です。
- **営業利益率 (ROS):** 3年平均で9%以上を目標としています²。2023年度実績の10%⁶から若干低下する目標設定であり、後述する投資フェーズや市場環境の変化を織り込んでいる可能性があります。
- **投下資本利益率 (ROIC):** 将来的には全事業で12.5%超えを目指すという長期的な目標を掲げつつ¹、新中計期間では3年平均で8%水準を目標としています¹。この二重の目標設定は、段階的な財務改善アプローチを示唆していると考えられます。
- **自己資本利益率 (ROE):** 3年平均で14%水準を目標としています¹。これも2023年度実績の15.4%⁶から若干低下しています。
- **総資産利益率 (ROA):** 3年平均で9%水準を目指します¹。
- **株主還元:** 新中計期間累計で総還元性向40%以上とし、安定的かつ継続的な配当を基本方針としています¹。これは、大規模な投資計画と並行して株主への価値還元にも注力する姿勢を示すものです。

表1：ヤマハ発動機 新中期経営計画（2025-2027年度）主要財務目標

経営指標	2027年度目標（3年平均）	2023年度実績	長期的目標（該当する場合）
売上収益	3.1兆円以上	2.4兆円	-

営業利益率 (ROS)	9%以上	10 %	-
自己資本利益率 (ROE)	14%水準	15.4%	-
投下資本利益率 (ROIC)	8%水準	-	全事業で 12.5%超
総資産利益率 (ROA)	9%水準	-	-
総還元性向（期間累計）	40%以上	-	-

出典:¹

この表は、ヤマハ発動機の財務的野心と過去の実績との比較を明確に示し、計画の定量的評価の基礎となります。

売上収益の大幅な増加目標（3.1 兆円）に対し、営業利益率目標（9%）が 2023 年実績（10%）を若干下回る設定である点は注目されます。これは、新中計期間が研究開発費（前中期比 1,300 億円増の 4,900 億円以上）や設備投資の大幅増⁶を伴う投資集約型のフェーズであること、あるいは新規事業や戦略事業の育成に伴う初期コスト、競争激化による利益率への圧力を織り込んでいる可能性を示唆しています。投資家は、この利益率目標の背景と、中長期的な利益率改善への道筋を注視するでしょう。将来的に全事業で ROIC 12.5%超という高い目標を達成できるかは、この投資フェーズをいかに効率的に実行できるかにかかっています。

新中計の発表は、設楽元文氏（当時副社長）の社長就任（2025 年 3 月 25 日付）とほぼ同時に行われました²。設楽氏は副社長として新中計の策定に深く関与していたと考えられ、「変化に強い骨太な会社を目指す」との抱負²は、コア事業強化と市場変化への適応を重視する新中計の方向性と一致しています。このリーダーシップの継続性は、計画実行の一貫性という点でポジティブな要素と言えるでしょう。

2.3. 事業ポートフォリオの進化：コア事業、戦略事業、新規事業

新中計では、前中期経営計画から導入されているポートフォリオ経営をさらに進化さ

せ、事業セグメントを「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 事業、OLV 事業）」、「新規事業」の3つの領域に再編・明確化しています¹。この分類は、資源配分と成長優先順位付けをより戦略的に行うための枠組みと言えます。

全事業において将来的には ROIC 12.5%超えを目指すという overarching goal¹は、ポートフォリオ全体での資本効率向上への強いコミットメントを示しています。この戦略的継続性と焦点の明確化は、企業が既存の強みを活かしつつ、成長性の高い分野へ戦略的に資源をシフトしていくアダプティブなアプローチの現れです。各再編セグメントにおける実行力が、このポートフォリオ戦略の成否を左右します。

3. 成長戦略と市場機会の分析

ヤマハ発動機の新中計は、既存の強みを活かしつつ、新たな成長機会を積極的に追求する多面的な戦略を打ち出しています。

3.1. コア事業の再強化：二輪車（MC）事業とマリン事業

中核となる二輪車事業とマリン事業には重点的な投資を行い、製品・サービスの魅力を高めることで成長と収益性の両立を目指します。

二輪車（MC）事業:

事業利益を製品・設備に再投資し、注力領域での高い市場シェア獲得を目指します⁶。マーケティング力を強化し、「リアルとデジタルの融合体験」を通じて顧客との強い絆を構築することも重視されています⁶。特に ASEAN 地域や新興国市場では、成長著しい Z 世代をターゲットとしたプレミアム戦略を一層強化し、シェアの回復・拡大を図ります¹。具体例として、インドネシア向けの「AEROX ALPHA “TURBO” Ultimate」やインド向けの「MT-15」といったモデルが挙げられています⁵。

新中計期間中には、20 機種以上のフルモデルチェンジを計画しており²、これは大幅な製品ラインナップの刷新を意味します。デジタル技術を活用したユーザーサービスの強化や顧客エンゲージメント向上も図り¹、電動（EV）二輪車領域では、自社でのプラットフォーム開発と外部連携の両輪で開発を推進します¹。EV 市場については、市場動向を冷静に見極めつつ投資を行い、特にインドや中国を中長期的な重要市場と捉えています¹⁴。研究開発費は前中期比 1.2 倍、設備投資は同 1.4 倍に増額される計画です²。

マリン事業:

大型船外機のラインナップ拡充と生産能力の増強が戦略の核となります¹。これは、一部で指摘されていた競合に対する遅れを取り戻すための重要な一手です¹⁵。統合ボートビジネスを推進し、顧客価値の向上を目指すとともに¹、「マリン版 CASE 戦略」を発展させます。これに

は、次世代操船システムの導入、コネクテッド技術の活用、シェアリングシステムの提供、電動船外機の拡大（独 Torqeedo 社の買収や Skipperi 社への出資などを含む）が含まれます¹。最大市場である米国での研究開発機能の強化を通じて、開発スピードを加速させる方針です²。マリン事業の研究開発費は前中期比 1.7 倍、設備投資は同 1.8 倍と、大幅な投資増が計画されています²。

3.2. 戦略事業の推進：ロボティクス事業、SPV 事業、OLV 事業

市場ポテンシャルの高いロボティクス事業、SPV（Smart Power Vehicle）事業、OLV（Outdoor Land Vehicle）事業は戦略事業領域と位置づけられ、成長と収益性の両立を目指します¹。

ロボティクス事業：

成長領域に経営資源を集中し、独自の「ワンストップスマートソリューション」を進化させることで、シェア向上と事業活動の効率化を実現します¹。車載大手および EMS（電子機器受託製造サービス）開拓を軸に業界トップ3 の地位を確立し、その先の一手として M&A などの機会も積極的に探索する方針です⁶。特にロボット関連の M&A ニーズが明記されています⁶。

SPV 事業（電動アシスト自転車など）：

海外の完成車ビジネスを見直し、中長期的な成長が見込める e-Kit ビジネスと国内完成車ビジネスに注力します¹。OEM 顧客の信頼獲得のため、ダイレクトサービス機能の強化、供給リードタイムの短縮、開発スピードの迅速化に取り組みます¹。SPV 事業は、年平均成長率（CAGR）15%水準、営業利益率（ROS）8%水準、ROIC 18%水準（本社経費配賦前）という具体的な数値目標も掲げています¹⁶。

OLV 事業（RV 事業とゴルフカー事業を統合²）：

重要性を増す北米市場でのシナジー創出を目指します¹。2030 年に向けた次世代プラットフォームの開発に注力し、長期的な市場拡大を見込んでいます¹。拡大する ROV（Recreational Off-highway Vehicle）市場と LSM（Low Speed Mobility）市場を開拓するための投資判断を中期経営計画期間内に行うとしています⁶。

3.3. 新規事業領域の育成：農業、モビリティサービス、低速自動走行

農業、モビリティサービス、低速自動走行の3 領域を新規事業として注力し、事業拡大の可能性を見極めます¹。これらの新規事業内では、拡大を目指す領域と見極める領域を定め、ポートフォリオの入れ替えも行う計画です⁶。具体的な取り組み例として、インドやナイジェリアにおけるギグエコノミーワーカー向けの二輪車レンタルスキーム¹⁷や、ロボティクス技術を活用した農業の自動化（ニュージーランドの Robotics Plus 社買収など¹⁸）が挙げられます。低速自動走行技術は、物流の効率化や地方の交通課題解決への貢献が期待されています¹⁹。

表 2：事業セグメント別戦略イニシアチブ（コア事業、戦略事業、新規事業）

セグメント区分	具体的な事業	新中計における主要目標	主要な計画行動・投資
コア事業	二輪車（MC）	ASEAN・新興国でのプレミアム戦略強化、Z世代への訴求、シェア回復・拡大	20機種以上のフルモデルチェンジ、研究開発費 1.2 倍・設備投資 1.4 倍（前中期比）、リアル×デジタル体験提供
	マリン	大型船外機のラインナップ拡充・能力増強、統合ボートビジネス推進	大型モデル開発、米国 R&D 機能強化、研究開発費 1.7 倍・設備投資 1.8 倍（前中期比）、マリン版 CASE 戦略推進
戦略事業	ロボティクス	業界トップ 3 の地位確立（車載大手・EMS 開拓軸）、ワンストップスマートソリューション進化	M&A 機会の探索（特にロボット関連）
	SPV	e-Kit ビジネスと国内完成車に注力、OEM 顧客信頼獲得	ダイレクトサービス機能強化、供給リードタイム短縮、CAGR 15%・ROS 8%・ROIC 18%目標
	OLV	北米市場でのシナジー創出、次世代プラットフォーム開発	ROV・LSM 市場開拓投資判断（期間内）
新規事業	農業	事業拡大の可能性見極め	農業自動化ソリューション開発（Robotics Plus 社買収など）

	モビリティサービス	事業拡大の可能性見極め	二輪車レンタルスキーム（インド、ナイジェリア）
	低速自動走行	事業拡大の可能性見極め	物流効率化、地方交通課題解決

出典:¹

この表は、ヤマハ発動機が多岐にわたる事業ポートフォリオにおける成長戦略を体系的に整理したものです。各事業領域における具体的な焦点と計画行動を一覧することで、企業全体の成長目標達成に向けた道筋が明確になります。

成長戦略全体を俯瞰すると、「プレミアム化」が一つの横断的なテーマとして浮かび上がります。二輪車事業における新興国市場でのプレミアム戦略¹は明確に打ち出されていますが、マリン事業における大型・高付加価値な船外機や統合ボートシステムへの注力¹も、同様に高価格帯セグメントへのシフトを示唆しています。これは、低価格帯市場でのコモディティ化への対応、あるいはターゲット地域の所得向上層の取り込みを狙った戦略と考えられ、ブランド力と真のプレミアム価値提供が成功の鍵となります。

また、ヤマハ発動機は有機的成長と戦略的 M&A を組み合わせた二元的なアプローチで能力構築と市場拡大を図っています。大規模な研究開発投資²は内部からの成長努力を示す一方、ロボティクス事業における M&A 戦略⁶やマリン事業での買収・出資実績¹⁵、さらには「新コア技術領域」での M&A 検討⁶は、外部資源活用による成長加速の意図を示しています。この両輪戦略の成功は、M&A 後の効果的な統合とシナジー創出にかかっています。

さらに、デジタル化とコネクティビティが顧客体験向上、新サービス創出の鍵として繰り返し言及されています。二輪車事業の「リアル×デジタル体験」⁶、マリン版 CASE 戦略におけるコネクテッド技術¹、インド市場でのコネクテッド ID 活用¹⁵、二輪車へのソフトウェア・データ連携による付加価値向上²⁰などがその例です。これは単なる製品機能の追加に留まらず、顧客との関係性を変革し、サービスやデータから新たな収益源を生み出す可能性を秘めています。ただし、これを実現するには、従来の製造業の強みに加え、ソフトウェア開発、データ分析、サイバーセキュリティといった新たな能力への大規模な投資と組織変革が不可欠です。

4. 主要リスクと対応戦略の評価

ヤマハ発動機の新中計は意欲的な目標を掲げる一方で、その達成には様々なリスク要因への適切な対応が不可欠です。

4.1. 認識されているリスク

市場環境と競争:

市場の変動性とその影響 **21**は常に考慮すべき要素です。特に RV (OLV) 事業においては競争激化による販売減少や利益率圧迫が報告されており **10**、市場変化への迅速な対応の遅れが過去に在庫過多や収益力低下を招いた事例（ヤマハグループ内の教訓として言及 **22**）も認識されています。また、プレミアムモデルやコネクテッド車両に対する需要が、一部で当初の期待ほど伸び悩んだケースも見られました **14**。

事業運営・財務リスク:

原材料費や人件費の高騰 **10**は継続的な課題です。サプライチェーンの混乱 **21**も、グローバルに事業を展開する同社にとっては重要なリスクです。為替レートの変動に対しては、ヘッジ取引や価格転嫁等で影響を最小限に抑える努力をしています **23**。新技術や新規事業への大規模な研究開発投資（4,900 億円以上 **6**）は、本質的に実行リスクとリターンの不確実性を伴います。

地政学的・外部要因リスク:

地政学的な不安定さや地域紛争の発生 **21**は、グローバルな事業活動に影響を及ぼす可能性があります。米国の政権交代がマリン事業の生産能力増強タイミングに影響を与える可能性も示唆されています **15**。また、日本の主要製造拠点が南海トラフ巨大地震の想定震源域近傍に集中しているという自然災害リスクも抱えています **21**。

4.2. リスク軽減の枠組みと戦略

ヤマハ発動機は、これらのリスクに対応するため、正式なリスクマネジメントシステムを構築しています。チーフ・リスク・コンプライアンス・オフィサー (CRCO) を委員長とするグローバルリスク・コンプライアンス経営委員会を設置し、「Global」

「Integrated」 「Agile」を三本柱としたリスク対応 PDCA サイクルを運用しています¹。

具体的なリスク軽減策としては、事業ポートフォリオの多角化（コア、戦略、新規事業）自体がリスク分散に寄与すると考えられます。サプライチェーンの強靱化²²、市場プレゼンス向上による変動への耐久力獲得⁶、将来のコア技術への投資によるイノベーション対応力の強化²¹、そして意思決定迅速化のための責任と権限のグローバル化¹などが挙げられます。

また、MSCI ESGレーティングにおいて 2021 年以降 AAA 評価を継続して獲得していること²⁵は、優れた ESG（環境・社会・ガバナンス）実践を示しており、これはしば

しばより良いリスク管理能力と関連します。

新中計が掲げる多岐にわたる野心的な目標（新型モデル開発、新技術導入、新規事業領域参入、大幅な研究開発・設備投資）は、それ自体が大きな「実行リスク」を内包しています。ヤマハ発動機は正式なリスク管理体制を有していますが²³、これほど広範な変革を同時に推進することは、内部リソース（財務、人材、経営管理）への負荷を高め、複雑性を増大させます。過去の市場変化への対応の遅れ²²や、一部新技術モデルの需要見込み違い¹⁴といった経験は、潜在的な落とし穴を示唆しています。したがって、外部リスクの特定もさることながら、このような大規模変革に伴う内部の複雑性と潜在的なリソース制約をいかに管理するかが、計画達成の鍵を握るでしょう。優先順位付け、効率的な資源配分、そして変化へのアジャイルな適応が求められます。

海外売上高比率が極めて高い（約94%との言及あり¹⁷）ヤマハ発動機にとって、地政学的な変動や保護主義的傾向は特に重要なリスクファクターです。主要な成長戦略は特定の海外地域（ASEAN、インド、北米）をターゲットとしており⁵、米国の政治情勢が投資判断に影響する可能性も具体的に認識されています¹⁵。責任と権限のグローバル化²¹は地域ごとの対応力を高めるための一手かもしれませんが、マクロな地政学的トレンドは依然として大きな不確定要素です。

さらに、プレミアム戦略を推進する一方で、原材料費や人件費の上昇というコスト圧力にも直面しています¹⁰。新中計の営業利益率目標が近年の実績をやや下回る設定⁶であることも、この状況を反映している可能性があります。プレミアム製品がコスト上昇分を吸収できるだけの価格決定力を持つか、あるいはコストベースを効果的に管理できるかが、利益目標達成の重要なポイントとなります。ロボティクス事業における「ワンストップスマートソリューション」¹のような、ハードウェア以外の価値提供による利益率確保の取り組みも注目されます。

5. 海外展開と国際市場戦略の評価

ヤマハ発動機の成長戦略において、グローバル市場でのプレゼンス強化は不可欠な要素です。新中計では、地域特性とセグメント特性を考慮した多角的な海外展開戦略が示されています。

5.1. 地域別焦点とセグメント特化アプローチ

ASEAN 及び新興国市場（特にインド）：

二輪車事業においては、Z 世代や成長する中間層をターゲットとした「プレミアム戦略」を引き続き強化します¹。インドはプレミアムモデル（例：MT-15）の重要市場であると同時に、デジタルビジネスツール活用やEV 導入の潜在性が高い地域と位置づけられています⁵。インド

ネシアも「AEROX ALPHA」のようなモデルで注目されています 5。

モビリティサービス分野では、インドやナイジェリアでギグエコノミーワーカー向けの二輪車リースといった新たなビジネスモデルを展開しています 17。

北米市場:

マリン事業にとって最大の市場であり、研究開発機能の強化が進められています 2。大型船外機の生産能力増強に関する意思決定は、米国の政治状況も考慮されるほど重要視されています 15。

OLV (Outdoor Land Vehicle) 事業においても、北米はシナジー効果を追求し、次世代プラットフォームを開発する上で中心的な市場です 1。

農業分野では、Robotics Plus 社の買収を通じて、北米（およびオーストラリア、ニュージーランド）の果樹園向け自動化ソリューションの展開を目指しています 18。

先進国市場（欧州などを含む）:

二輪車事業では、シェア拡大を目指しており、特に欧州市場は好調とされています 13。

SPV 事業では、海外市場向けに e-Kit ビジネスを強化する方針です 1。

5.2. グローバル競争優位性の強化

ヤマハ発動機は、製品開発、マーケティング、技術革新、オペレーション改善、M&A、人材といった多方面からグローバルな競争優位性を高めようとしています。

具体的には、二輪車 20 機種以上のフルモデルチェンジ 5、大型マリン船外機の開発 6、次世代 OLV プラットフォームの開発 1 といった製品力の強化。顧客との絆を深める「リアル×デジタル体験」の提供やデジタルユーザーサービスの拡充 1。マリン版 CASE 戦略 15、EV 開発 1、ロボティクスソリューション 1、農業自動化技術 18 などの技術革新。大型船外機の生産能力増強 15 や SPV の供給リードタイム短縮 1 といったオペレーションの効率化。ロボティクス分野での戦略的 M&A 6、農業技術企業の買収 18、モビリティサービスでのパートナーシップ構築 17。そして、北米や日本の研究開発・事業拠点における人員増強 2 などが挙げられます。

ヤマハ発動機の海外戦略は、各地域の市場特性に合わせたテーラードアプローチと、グローバルプラットフォームから得られるシナジーのバランスを追求しているように見受けられます。ASEAN・インドでは特定の二輪車セグメントと顧客層に焦点を当て⁵、北米では高付加価値なマリン製品や OLV に注力する²一方で、EV 向けプラットフォーム開発¹や OLV 向け次世代プラットフォーム開発¹は、スケーラブルなコア技術構築への取り組みを示唆しています。マリン事業の研究開発が日米両拠点で行われていること²も、グローバルな知見の集約と活用を意図していると考えられます。このローカルニーズへの適応とグローバルな効率性・技術開発スピードの両立が、今後の課題となるでしょう。

特筆すべきは、新興国、特にインドを単なる販売市場としてだけでなく、イノベーション拠点としても活用しようとする姿勢です。インドはプレミアム二輪車の販売ポテンシャルに加え、コネクテッドサービスやリースといった新しいデジタルビジネスモデルの実証の場となっており¹⁵、EV 開発においても挑戦的な地域と位置づけられています

¹⁴。このような新興国での先行的な取り組みは、グローバルに展開可能なリバーソリューションや貴重な知見を生み出す可能性があります。

同様に、北米市場の戦略的重要性も販売規模だけに留まりません。マリン事業の研究開発拠点²、OLVなどの戦略事業の成長ドライバー⁶、そして農業分野のような新規事業展開のターゲット¹⁸として、北米はヤマハ発動機の将来の技術開発と事業展開において極めて重要な役割を担っています。これは、北米の進んだ市場ニーズやイノベーションエコシステムを積極的に取り込もうとする戦略の表れと言えるでしょう。

6. 人材戦略とタレントマネジメント

ヤマハ発動機の新中計は、その野心的な目標達成のために「人」の力を最大限に引き出すことを重視しており、グローバルな視点での人材育成と組織文化の醸成に取り組んでいます。

6.1. グローバル人材プールの育成と DE&I（多様性・公平性・包括性）の推進

人的資本経営の重要な指標として「グローバルエンゲージメント指標」を導入し、高いレベルを維持することを目指しています¹。これは、グローバルに事業を展開する企業として、多様なバックグラウンドを持つ従業員の意欲と貢献を引き出すための基盤となります。DE&Iの推進も明記されており¹、タレントマネジメントにおいてはグローバル人材プログラムを拡充する方針です¹。ヤマハ発動機は、「企業活動の原点は人」という基本認識のもと、多様な視点や価値観を取り入れることの重要性を強調しています²⁶。

6.2. 従業員エンゲージメントの向上と革新的組織文化の醸成

多様な社員がチャレンジの機会を得ることで、個人と会社が共に成長し、未来を切り開いていける組織を目指すとしています¹。新中計自体が「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と謳っているように、組織全体に挑戦する文化を根付かせようという意図がうかがえます。

2022年に設立されたクリエイティブ本部は、新中計において「会社全体の創造性を上げる」というミッションを担い、「創造性の発揮」「事業競争力の向上」「ブランド価値の向上」という3つの具体的な取り組みを進めています²⁷。これは、ヤマハ発動機の企業目的である「感動創造企業」¹の精神を組織文化として具現化しようとする試みです。個人の成長と会社の目標達成を連動させるための目標管理制度も導入されています²⁶。過去の従業員エンゲージメント調査では社内の雰囲気好転が見られたとの記述もあり²⁹、継続的な取り組みがうかがえます。

具体的な人材獲得・拡充策としては、マリン事業などの機能拡大に伴い、北米拠点で人員を 1.3 倍、日本国内でも 1.1 倍に増やす計画が示されています²。これは戦略目標達成のための直接的な人材投資です。

外部評価としては、経済産業省と日本健康会議が主催する「健康経営優良法人認定制度」において、2025 年度の「健康経営優良法人（大規模法人部門）『ホワイト 500』」に認定されており²⁶、従業員の健康とウェルビーイングへの配慮が、エンゲージメントや生産性向上に繋がることが期待されます。

ヤマハ発動機の人材戦略は、単なる DE&I 推進や一般的なタレント育成プログラムに留まらず、同社の根幹をなす「感動創造企業」というアイデンティティや、新中計が掲げる「挑戦」の精神と深く結びついている点が特徴的です。クリエイティブ本部の設置とミッション²⁷は、この思想を具体的な組織活動に落とし込むための重要な布石と言えるでしょう。これは、役割を果たす人材を確保するという以上に、特定の思考様式、すなわちイノベーションと積極性を組織文化として醸成しようとする試みであり、特に新規事業や変化の激しい分野での成功に不可欠な要素です。

海外売上高比率が約 94%¹⁷ にも達するグローバル企業において、「グローバルエンゲージメント指標」の導入¹は大きな意味を持ちます。多様な文化や地域を越えて従業員のコミットメントを測定し、育むことは、グローバルな企業文化の統一、戦略的整合性の確保、そして各地域における従業員の満足度やモチベーションに関する課題特定に繋がる可能性があります。この指標の導入と活用が、真にグローバルな一体感の醸成にどう貢献するかが注目されます。

また、北米および日本における人員増強計画²は、マリン事業の機能拡大といった具体的な戦略目標と直接的に連動しています。これは、抽象的な人事目標ではなく、特定の成長イニシアチブを支えるための実践的な人材戦略の適用例であり、事業戦略と人事戦略の緊密な連携を示しています。

7. 知的財産・無形資産戦略

ヤマハ発動機の新中計は、将来の成長と競争力維持のために、知的財産（IP）とブランド価値を含む無形資産の戦略的重要性を明確に認識しています。

7.1. 戦略的研究開発投資と技術的優位性の追求

新中計期間における研究開発投資総額は 4,900 億円以上と、前中期比で 1,300 億円の大幅増額を計画しています⁶。この積極的な投資は、技術革新への強いコミットメントを示しています。

コア事業である二輪車事業の研究開発費は前中期比 1.2 倍²、マリン事業は同 1.7 倍²と、重点的な資源配分が行われます。（コア事業への具体的な研究開発費投入額として約 750 億円、設備投資増額 760 億円との記述⁶がありますが、総額 4,900 億円以上という全体像の中で、これは特定分野への追加配分か、あるいは前中期からの純増分の一部を指す可能性があります。いずれにせよ、総額としての研究開発費の大幅増が最も重要なポイントです。）

基本方針にもある通り、「人の可能性を拓ける新技術の獲得」を目指し 1、将来のコア技術として「エネルギーマネジメント」「知能化（AI）」「ソフトウェアサービス」を特定しています²¹。

ヤマハ発動機の知財活動方針は 4 つの柱からなり、従来の製品開発に連動した受動的な知財創出から一歩進んで、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」を目指す、より能動的なものへと進化しています。さらに、知財ランドスケープを活用して先進的な領域を示し、これらの取り組みを推進するとしています³⁰。

7.2. ブランド価値向上と未来志向の IP ポートフォリオ管理

魅力ある製品・サービスの提供を通じてブランド価値の向上を目指すことは、基本的な方針の一つです¹。前述のクリエイティブ本部は、その 3 つの主要ミッションの一つとして「ブランド価値の向上」を掲げています²⁷。ヤマハ発動機は、同社ならではの「ヤマハらしさ」が「ヤマハ」ブランドとしてステークホルダーに認識され、生涯にわたって製品・サービスが選ばれることが、持続的成長と中長期的な企業価値向上に繋がると考えています²⁸。経済的価値と社会的価値を結びつけ、「ヤマハ」ブランドを輝かせることで企業価値を高めるとしています²⁸。

同社は、その歴史的ブランド力を重要な資産と捉え、過去から学びブランドを未来へ導く作業を進める意向を示しています¹⁷。過去にはブランドへの投資として「2 桁億円規模」の支出も検討されたことがあり（2016 年の質疑応答より³¹）、ブランド構築への意識の高さがうかがえます。

表 3：計画研究開発費・設備投資（新中期経営計画 2025-2027 年度）

項目	新中計期間目標	前中期比（該当する場合）	主要技術重点分野
研究開発費総額	4,900 億円以上	1,300 億円増	エネルギーマネジメント、知能化（AI）、ソフトウェアサービス

二輪車事業 研究開発費	-	1.2 倍	
マリン事業 研究開発費	-	1.7 倍	
設備投資総額	(コア事業向け 760 億円増額など、総額は別途確認要)	-	

出典: 2

(注: 設備投資総額の明確な全体目標値は提供資料からは特定困難であったため、コア事業への増額分を記載)

この表は、ヤマハ発動機がイノベーションと将来成長に向けて行う大規模な財務的コミットメントを数値で示しています。研究開発が競争力と戦略実現の原動力として位置づけられていること、そしてどの技術分野に重点投資が行われるかが明確になり、技術主導型戦略の実現可能性を評価する上で重要な情報となります。

ヤマハ発動機の知財戦略は、従来の防衛的なものから、未来志向の攻めの姿勢へと明確にシフトしています。知財方針³⁰が示す「先取り」や「領域拡大」、知財ランドスケープの活用は、単に既存のイノベーションを保護するだけでなく、将来の技術動向や市場機会を予測し、競争優位を築くための戦略的ツールとして IP を活用しようとする意図の表れです。これは、AI やソフトウェアサービスといった「将来のコア技術」²¹の獲得を目指す新中計の方向性と完全に一致しており、選択された技術分野で追随者ではなくリーダーとなる野心を示唆しています。

また、「ブランド価値」が単なる製品の副産物ではなく、クリエイティブ本部が担う具体的な戦略目標²⁷であり、長期的な顧客ロイヤルティと企業価値に直結するものとして位置づけられている点²⁸も重要です。「ヤマハらしさ」や歴史的背景を活かしたブランド構築¹⁷は、特に「プレミアム戦略」を推進する上で、価格競争を超えた差別化要因となり得ます。この無形資産の意図的な育成は、顧客とのより深い関係性を築き、競争に対するレジリエンスを高めるでしょう。

そして、新中計における大幅な研究開発費の増額⁶は、計画全体の成功を左右する基盤的要素です。二輪車の新型モデル開発⁵、マリン版 CASE 戦略¹⁵、ロボティクス、SPV、OLV の進化¹、そして新規事業の探求⁶といった、新中計のほぼ全ての野心的な

取り組みが、この研究開発投資の成果にかかっています。これは、イノベーションの失敗や研究開発成果の事業化の遅れが、複数の戦略的柱を揺るがしかねない、ハイリスク・ハイリターンな投資と言えます。「エネルギーマネジメント、知能化、ソフトウェアサービス」²¹を将来のコア技術と特定したことは、最も変革的な研究開発努力がこれらの分野に集中することを示唆しています。

8. ステークホルダーの視点と市場の反応

ヤマハ発動機の新中期経営計画は、様々なステークホルダーから注目され、多様な評価を受けています。

8.1. 投資家心理とアナリスト評価

2025 年 5 月 10 日時点でのアナリストの総合的なコンセンサスは「中立」となっています³²。内訳は、強気買い 1 人、買い 3 人、中立 8 人であり³²、アナリストコミュニティが慎重な姿勢を示していることがうかがえます。同日時点での平均目標株価は 1,270 円で、当時の株価からは 10.86%の上昇余地があるとされていました³²。

アナリスト向け質疑応答¹⁵からは、いくつかの主要な議論点や懸念事項が明らかになっています。

- **二輪車事業の収益性:** インド市場の潜在力や EV 投資を踏まえ、二輪車事業の利益率目標 10%が十分に野心的かという質問がありました。ヤマハ発動機側は、一部に「投資過剰」な部分があることを認め、収益性改善には時間を要するとの見通しを示しています。
- **インド二輪車戦略:** プレミアムカテゴリーでのシェア、人口動態、可処分所得の動向から、将来の良い収益源になると期待されています。現在は販路構築とコネクテッドサービス（既に数百万規模の ID 取得済み）を進めており、インドは新興国の中で最も早くデジタル化する見通しであるため、EV を含め注力していく方針です。
- **マリン事業戦略:** 大型船外機モデルやイノベーションで競合に後れを取っているとの懸念に対し、ヤマハ発動機は、①さらに大型のモデル開発（新中計後半に成果発表見込み）、②生産能力増強（米国の政治情勢を考慮しタイミングを見極める）を戦略ポイントとして挙げています。CASE 戦略も M&A を含め継続します。

個別の証券会社のレポート内容は詳細には不明ですが、野村證券がヤマハ発動機をカバーしていると言及されています³⁴。SMBC 日興証券も過去にレポートを発行していますが（17/3 期、18/3 期目標に関するもの³⁵）、新中計への直接的評価は限定的です。投資家からは、中期経営計画や人事施策、政策保有株などに関する取締役会での議論内

容の開示が評価されています³⁶。

表 4：アナリスト評価と目標株価の概要（新中計発表後）

項目	詳細（2025 年 5 月 10 日時点）
全体コンセンサス評価	中立
アナリスト構成	強気買い: 1 人、買い: 3 人、中立: 8 人、売り: 0 人、強気売り: 0 人
平均目標株価	1,270 円
当該時点からの株価上昇余地	10.86%
アナリストからの主なポジティブテーマ	インド市場の将来性、コネクテッド戦略の進展
アナリストからの主な懸念・質問事項	二輪車事業の利益率、マリン事業の大型船外機における競争力、投資回収期間

出典:¹⁵

この表は、専門的な投資家コミュニティが新中計をどのように捉えているかを要約しています。評価（レーティング、目標株価）を数値化し、肯定的な側面と懐疑的な側面を質的にまとめることで、計画のどの部分が評価され、どの部分に課題が残されているかについての洞察を提供します。

8.2. 業界専門家とメディアの論調

価格.com⁵、Response.jp²、ウェビックニュース⁴、日刊自動車新聞 Net⁹などのメディアは、新中計の発表を報じ、売上・利益・ROIC 目標、コア事業強化（二輪車モデルチェンジ、マリン投資）、戦略・新規事業領域、CEO 交代といった主要点に焦点を当てました。

Response.jp² は詳細な概要を伝え、新中計発表直前の会計年度で売上高は過去最高を更新したものの、営業利益は減益（販管費増、事業構造見直し費用、減損損失などが要

因) となった点に触れ、新中計における収益性向上が重要な課題であると示唆しました。ウェビックニュース⁴ は二輪車関連に特化し、新型モデル投入やデジタル技術活用、特に ASEAN・新興国でのプレミアム戦略を強調しました。

SustainableBrands.jp¹⁷ は、ヤマハ発動機幹部へのインタビューを通じて、新中計が目指すアウトカム(「モビリティの楽しさ」「豊かな人生」「地球との共生」)、ブランド構築、新規ビジネスモデル(インド・ナイジェリアでの二輪車リース)、企業歴史の活用といった質的・サステナビリティ・ブランド重視の視点を提供しています。

Altvega.com⁶ は、目標と戦略を簡潔にまとめ、「ヤマハ発動機は将来のコア技術を定め集中的に投資し、ケイパビリティ獲得を図るとともに、シェア拡大により市場プレゼンスを高め変動への耐久力獲得を目指す」との所感を述べ、コア技術やロボティクス分野での M&A を注目点として挙げています。

8.3. 新中計発表後の株価反応と市場評価(2025 年 2 月 12 日以降)

新中計は 2025 年 2 月 12 日に発表されました⁶。発表日前後の株価データを見ると、

- 2025 年 2 月 7 日終値: 1,239 円³⁷
- 2025 年 2 月 13 日終値: 1,224.5 円³⁷
- 2025 年 2 月 14 日終値: 1,227 円³⁷ と、大きな変動は見られませんでした。

フィスコは 2025 年 2 月 12 日付で、理論株価を 2,671 円とし、実際の株価を「割安」と評価しました³⁴。Asset-Alive.com(後の更新情報)は、株価はオシレーター系指標では中立圏だが上昇トレンドにあり、「押し目買いゾーン」と示唆しました¹⁸。また、同サイトは 2 月 12 日発表の 2024 年度決算と 2025 年度の増益計画も報じています。みんかぶ³⁸ は 2 月 12 日時点で、2025 年度は新興国での二輪車需要が堅調で、マリン事業も緩やかに回復する見込みと報じました。

これらの情報から、新中計発表直後に株価が急騰・急落するような劇的な反応は限定的であったと考えられます。後に(5 月までに)形成されたアナリストの「中立」というコンセンサス³² は、市場が「様子見」の姿勢を取った可能性を示唆しています。

ヤマハ発動機が野心的な成長目標と大規模投資を打ち出したにもかかわらず、アナリストのコンセンサスが「中立」に留まっている点は注目に値します。これは、アナリストが新中計の広範なスコープに伴う実行リスク、大規模投資が短期～中期的な収益性を圧迫する可能性、あるいは主要セグメントにおける特定の競争課題を織り込んでいるためかもしれません。アナリスト向け質疑応答¹⁵ での二輪車事業の利益率やマリン事業の大型船外機における競争力への懸念は、この背景を裏付けています。また、営業利益率

目標（9%以上）が2023年実績（10%）⁶を若干下回っていることも、慎重な評価の一因と考えられます。

メディア報道やアナリストの質問からは、収益性（過去最高売上にもかかわらず営業減益となった年度の直後²）と、中核である二輪車・マリン事業における戦略実行への関心の高さがうかがえます。新規事業や戦略事業の長期的な重要性は認識しつつも、ステークホルダーはまず、基盤となる事業での課題解決と計画遂行能力を注視しているようです。ここでの成功が、より野心的で未来志向の計画部分への信頼醸成の前提となるでしょう。

新中計発表が株価の即時的な大幅な再評価に繋がらなかった背景には、新中計の詳細と同時に発表された2024年度決算（営業減益）の内容が影響した可能性や、アナリストの慎重な見方、あるいは市場が新中計の成果発現を長期的なものと捉え、実行のハードルを考慮したことなどが考えられます。計画は短期的に見れば革命的というより漸進的な変革と受け止められたのかもしれませんが。

9. 戦略的意義と結論的考察

ヤマハ発動機の新中期経営計画（2025-2027年度）は、同社の将来像を形作る上で極めて重要な戦略的岐路を示すものです。その実現可能性、市場への影響、そして企業自身への示唆を多角的に考察します。

9.1. 新中期経営計画の実現可能性に関する総合評価

新中計の強みは、明確なポートフォリオ戦略、成長とイノベーションへの積極的な投資コミットメント、強力なブランド力、そして既存のグローバルな事業基盤にあります。一方で、課題としては、広範な計画の実行リスク、激化する市場競争、利益率管理の難しさ、研究開発成果の不確実性、そして地政学的な不安定要素などが挙げられます。

財務目標の現実性は、これらの戦略的イニシアチブの成功とリスク管理の巧拙に大きく左右されます。売上収益3.1兆円という目標は野心的ですが、コア事業の再強化と戦略事業の成長が計画通りに進めば達成の射程圏内に入るでしょう。しかし、営業利益率9%以上という目標は、大規模投資とコスト上昇圧力を考慮すると、継続的な効率改善とプレミアム戦略の成功が不可欠です。

9.2. ヤマハ発動機の市場ポジションと競争環境への潜在的影響

新中計が成功裏に実行されれば、ヤマハ発動機の主要市場（二輪車、マリン、ロボティクスなど）における地位は一層強化される可能性があります。特に、二輪車事業でのプレミアム戦略と20機種以上の新型モデル投入は、新興国市場でのブランドイメージ向

上とシェア拡大に貢献するでしょう。マリン事業における大型船外機への注力と CASE 戦略の推進は、高付加価値市場での競争力を高めることが期待されます。ロボティクス事業での業界トップ3 入りという目標は、達成されれば同社の事業構造に大きな変化をもたらす可能性があります。

EV、AI、自動運転といった新技術への取り組みや、モビリティサービスのような新ビジネスモデルへの進出は、ヤマハ発動機を将来の産業変革に対応できる企業へと押し上げる潜在力を秘めています。これらの分野での先行的な動きは、長期的な競争優位の源泉となり得ます。

9.3. ヤマハ発動機への戦略的提言（分析に基づく仮説）

本分析に基づき、ヤマハ発動機が新中計の価値を最大化し、持続的な成長を確実にするために、以下の戦略的方向性を検討することが有益であると考えられます。

1. **進捗状況に関する透明性の高いコミュニケーションの徹底:** 特にコア事業の収益性改善、新技術開発のマイルストーン達成状況に関して、アナリストや投資家が抱える懸念に対応するため、定期的かつ具体的な情報開示を強化することが望まれます。
2. **新規事業への段階的かつ慎重な投資実行:** イノベーションを追求しつつも、財務リスクを管理するために、特に不確実性の高い新規事業領域への投資は、検証と学習を繰り返しながら段階的に拡大するアプローチが賢明です。
3. **ソフトウェア、AI、データ分析人材の重点的育成・獲得:** デジタル化と「知能化」戦略を支えるため、これらの分野における高度専門人材の育成と外部からの獲得を最優先課題の一つとして取り組むべきです。
4. **サプライチェーンのレジリエンス強化と戦略的地域生産体制の構築:** 地政学的リスクを軽減するため、サプライチェーンの多様化と強靱化を継続するとともに、戦略的に重要な地域での生産体制構築を検討することが、安定供給と市場対応力向上に繋がります。
5. **長期 ROIC 目標への道筋の明確化:** 現在の中期目標（営業利益率 9%、ROIC 8%水準）から、全事業での **ROIC 12.5%超**という長期的な目標達成に向けた具体的なロードマップと時間軸を、より明確にステークホルダーに示すことが、長期的な信頼醸成に寄与します。

ヤマハ発動機の新中計は、成熟したコア事業の再活性化、成長著しい戦略事業の規模拡大、そして未来を拓く新規事業の開拓という、複雑かつ高度なバランスを同時に追求する壮大な試みです。グローバルな事業環境の不確実性が高まる中、株主への利益還元という期待にも応えなければなりません。この「ハイスタークスのなバルランシング・アク

ト」の成功は、卓越した戦略実行力、規律ある資源配分、そして多様な事業モデルと時間軸を効果的に管理する能力にかかっています。営業利益率目標が過去実績より若干抑制的であるのは、この投資集約的で複雑なフェーズを乗り越えるための現実的な判断の表れかもしれません。

モビリティ産業が電動化、コネクテッド化、自動化へと大きく変貌する中で、ヤマハ発動機が「ヤマハらしさ」²⁸、「感動」¹、そしてブランド構築¹⁷を技術革新と並行して強調している点は、極めて戦略的です。これは、単なるスペックや価格競争を超えた差別化を図り、モビリティがコモディティ化する可能性のある未来においても、独自の競争優位を維持しようとする意志の表れです。この無形資産が巧みに育成されれば、技術革新と同等かそれ以上に重要な、持続的な競争力の源泉となるでしょう。

最後に、本中期経営計画は、ヤマハ発動機が伝統的な製品製造業者の枠を超え、より広範な「モビリティソリューション」提供企業へと進化するための決定的な一歩と捉えることができます。モビリティサービス、低速自動走行、そして将来のコア技術としてのソフトウェアサービスへの注力¹は、この変革への明確な意志を示しています。サービススペースおよびソリューション指向の事業を成功裏に展開するには、新たな能力、異なるビジネスモデル、そして企業文化の変革が不可欠ですが、それは新たな収益源の開拓と顧客エンゲージメントの深化に繋がり、製品所有モデルが進化する可能性のある時代において極めて重要です。この新しいサービス指向の事業を、確立された製造業としての卓越性と如何に融合させていくかが、ヤマハ発動機の長期的な飛躍の鍵を握ると言えるでしょう。

引用文献

1. 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, 5 月 10, 2025 にアクセス、<https://global.yamaha-motor.com/jp/news/2025/0212/mtp.html>
2. 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, 5 月 10, 2025 にアクセス、<https://s.response.jp/article/2025/02/13/391973.html>
3. 中期経営計画 - 企業情報 | ヤマハ発動機 - Yamaha Motor Global, 5 月 10, 2025 にアクセス、<https://global.yamaha-motor.com/jp/profile/mtp/>
4. ヤマハ発「新中期計画」二輪、新型 20 機種超を投入 投資、前中期比 ..., 5 月 10, 2025 にアクセス、<https://news.webike.net/bikenews/448685/>
5. 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 - 価格.com, 5 月 10, 2025 にアクセス、<https://news.kakaku.com/prdnews/cd=kuruma/ctcd=7610/id=146863/>
6. ヤマハ発動機が新中期経営計画（2025～2027）を発表 - 三澤公認会計士事務所, 5 月 10, 2025 にアクセス、<https://altvega.com/yamahamotor -bp-20250212/>

7. 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) , 5 月 10, 2025 にアクセス、
<https://response.jp/article/2025/02/13/391973.html>
8. 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 - e 燃費, 5 月 10, 2025 にアクセス、<https://e-nenpi.com/article/detail/391973>
9. ヤマハ発動機が新中計策定、2027 年に売上高 3.1 兆円へ 2024 年 12 月期決算は 25.6%の営業減益 - 日刊自動車新聞 電子版, 5 月 10, 2025 にアクセス、
<https://www.netdenjd.com/articles/-/313500>
10. ヤマハ発動機 2024 年 12 月期 本決算説明会 | 新中期経営計画 (2025 - YouTube, 5 月 10, 2025 にアクセス、<https://www.youtube.com/watch?v=0Cecllu7G3c>
11. 新中期経営計画の概要について | ヤマハ発動機株式会社 - Digital PR Platform, 5 月 10, 2025 にアクセス、<https://digitalpr.jp/r/103940>
12. ヤマハ発動機 2024 年 12 月期 本決算説明会 | 新中期経営計画 (2025 - YouTube, 5 月 10, 2025 にアクセス、
<https://www.youtube.com/watch?v=0Cecllu7G3c&pp=0gcJCdgAo7VqN5tD>
13. ヤマハは 2027 年までに新型を 20 車種以上投入し、コネクタ化を進める！ 新社長に TW ブームの火付け役である設楽氏が就任【ヤマハ説明会】 - Webike プラス, 5 月 10, 2025 にアクセス、<https://news.webike.net/bikenews/440970/>
14. MC 事業 新中期経営計画 2025-2027 年 - Yamaha Motor Global, 5 月 10, 2025 にアクセス、https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/library/report/pdf/2025/mc_presentation_Jp_01.pdf
15. 新中期経営計画 (2025 年~2027 年) アナリスト向け説明会 質疑応答録, 5 月 10, 2025 にアクセス、https://global.yamaha-motor.com/jp/profile/mtp/pdf/2025/2025medium-plan_qa_session.pdf
16. SPV 事業新中期経営計画 2025-2027 年 - Yamaha Motor Global, 5 月 10, 2025 にアクセス、https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/library/report/pdf/2025/spv_presentation_Jp_02.pdf
17. “感動創造企業”として、自社の歴史から「未財務」な価値のヒントを探る——ヤマハ発動機が今、サステナビリティの社内浸透を進める理由とは | サステナブル・ブランドジャパン, 5 月 10, 2025 にアクセス、
<https://www.sustainablebrands.jp/news/1228822/>
18. 7272 ヤマハ発動機 | 株価予想 | アセットアライブ株式情報, 5 月 10, 2025 にアクセス、<https://www.asset-alive.com/tech/code2.php?code=7272>
19. 新規・成長事業に投資で 2024 年売上目標 2.2 兆円...ヤマハ発動機 新中期経営計画, 5 月 10, 2025 にアクセス、<https://response.jp/article/2022/02/10/354111.html>
20. 「EV でも爽快感を」バイク愛あふれるヤマハ新社長が描く「理想のバイク」と未来への「三つの技術」, 5 月 10, 2025 にアクセス、
<https://response.jp/article/2025/04/14/394453.html>
21. 新中期経営計画 2025-2027 - Yamaha Motor Global, 5 月 10, 2025 にアクセス、
<https://global.yamaha-motor.com/jp/profile/mtp/pdf/2025/2025medium-plan.pdf>
22. ヤマハグループ 新中期経営計画 - Yamaha Corporation, 5 月 10, 2025 にアクセ

- ス、https://www.yamaha.com/ja/ir/library/presentations/pdf/pres-250508_02.pdf
23. ヤマハ発動機【7272】のリスク・方針 - キタイシホン, 5 月 10, 2025 にアクセス、<https://kitaishihon.com/company/7272/management-strategy>
 24. ヤマハグループ - 統合報告書 - Yamaha Corporation, 5 月 10, 2025 にアクセス、<https://www.yamaha.com/ja/ir/library/publications/pdf/an-2024.pdf>
 25. 社外からの ESG（環境・社会・ガバナンス）評価 - 企業情報 | ヤマハ発動機, 5 月 10, 2025 にアクセス、<https://global.yamaha-motor.com/jp/profile/csr/evaluation/>
 26. 人的資本経営 - 企業情報 | ヤマハ発動機 - Yamaha Motor Global, 5 月 10, 2025 にアクセス、https://global.yamaha-motor.com/jp/profile/csr/social/human_capital/
 27. 社員の個人的な「こうしたい」を、会社全体の創造性につなげるデザインの可能性——ヤマハ発動機 執行役員・クリエイティブ本部長木下拓也氏インタビュー - ダイヤモンド・オンライン, 5 月 10, 2025 にアクセス、<https://diamond.jp/articles/-/360026>
 28. ヤマハ発動機株式会社, 5 月 10, 2025 にアクセス、<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250326/20250312592587.pdf>
 29. AGC 統合レポート 2024, 5 月 10, 2025 にアクセス、https://www.agc.com/sustainability/pdf/agc_report_2024.pdf
 30. 当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです - ヤマハ発動機株式会社, 5 月 10, 2025 にアクセス、https://global.yamaha-motor.com/jp/ir/governance/pdf/corporate_governance.pdf
 31. 新中期経営計画説明会 質疑応答 - 投資家向け情報 - ヤマハ株式会社 - Yamaha Corporation, 5 月 10, 2025 にアクセス、<https://www.yamaha.com/ja/ir/library/presentations/qa-201604/>
 32. ヤマハ発動機 (7272): アナリストの予想株価・プロ予想 [Yamaha ..., 5 月 10, 2025 にアクセス、https://minkabu.jp/stock/7272/analyst_consensus
 33. ヤマハ発動機 (7272): 今後の予想・売買予想・AI 株価診断 [Yamaha ..., 5 月 10, 2025 にアクセス、<https://minkabu.jp/stock/7272/analysis>
 34. ヤマハ発動機【7272】: 株価・チャート・企業概要 | 企業情報 FISCO, 5 月 10, 2025 にアクセス、<https://web.fisco.jp/platform/companies/0727200>
 35. ヤマハ (7951) - NIKKO Research Direct, 5 月 10, 2025 にアクセス、<https://researchdirect.smbcnikko.co.jp/mdl.php?r=speFGPcuZoJD8De8DWYogVBro9c+g87Yn&wf=1>
 36. 6. 「コーポレート・ガバナンスの概要」の開示例 - 金融庁, 5 月 10, 2025 にアクセス、<https://www.fsa.go.jp/policy/kaiji/20250324/10.pdf>
 37. ヤマハ発動機(株)【7272】: 株価時系列・信用残時系列 - Yahoo!ファイナンス, 5 月 10, 2025 にアクセス、<https://finance.yahoo.co.jp/quote/7272.T/history>
 38. ヤマハ発動機 (7272): 株価/予想・目標株価 [Yamaha Motor Co.,] - みんかぶ, 5 月 10, 2025 にアクセス、<https://minkabu.jp/stock/7272>