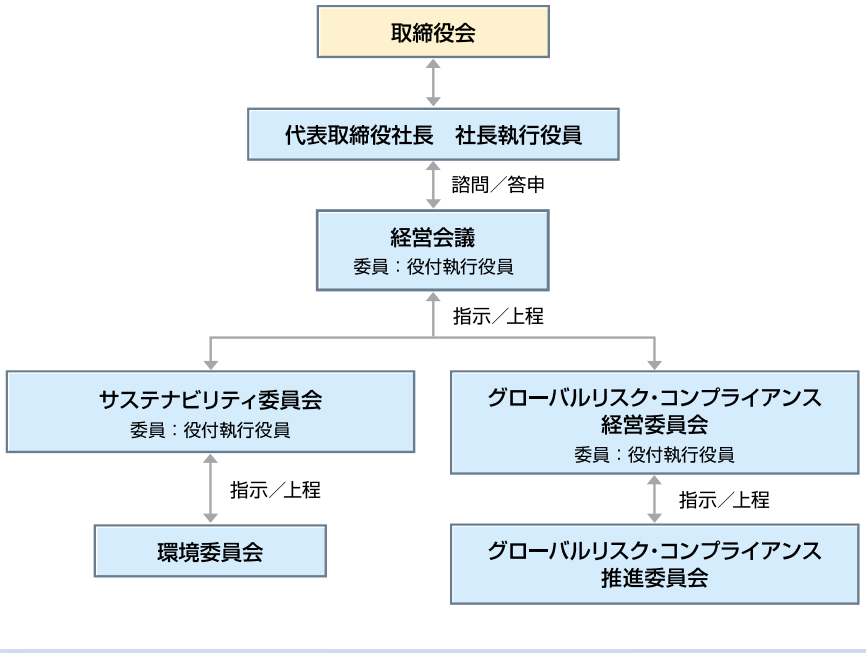
ヤマハ発動機の知財・無形資産戦略：新中期経営計画（2025-2027）による変革と将来展望

2025年5月

エグゼクティブサマリー

- ヤマハ発動機は**知的財産(IP)**に加え広義の**無形資産(IA)**の活用重視へとシフト
- **新中期経営計画(2025-2027)**は電動化・デジタル化・新規事業・サステナビリティに注力
- IP・IA戦略を**既存事業の保護**から**新たな価値創造**へと転換
- 将来シナリオは3方向：
  - **特定分野特化型イノベーションリーダー**
  - **エコシステム・オーケストレーター**
  - **サステナビリティ主導型変革**
- **全事業ROIC12.5%超**の財務目標と**サステナブル経営**の両立を目指す



ヤマハ発動機のサステナビリティ戦略フレームワーク

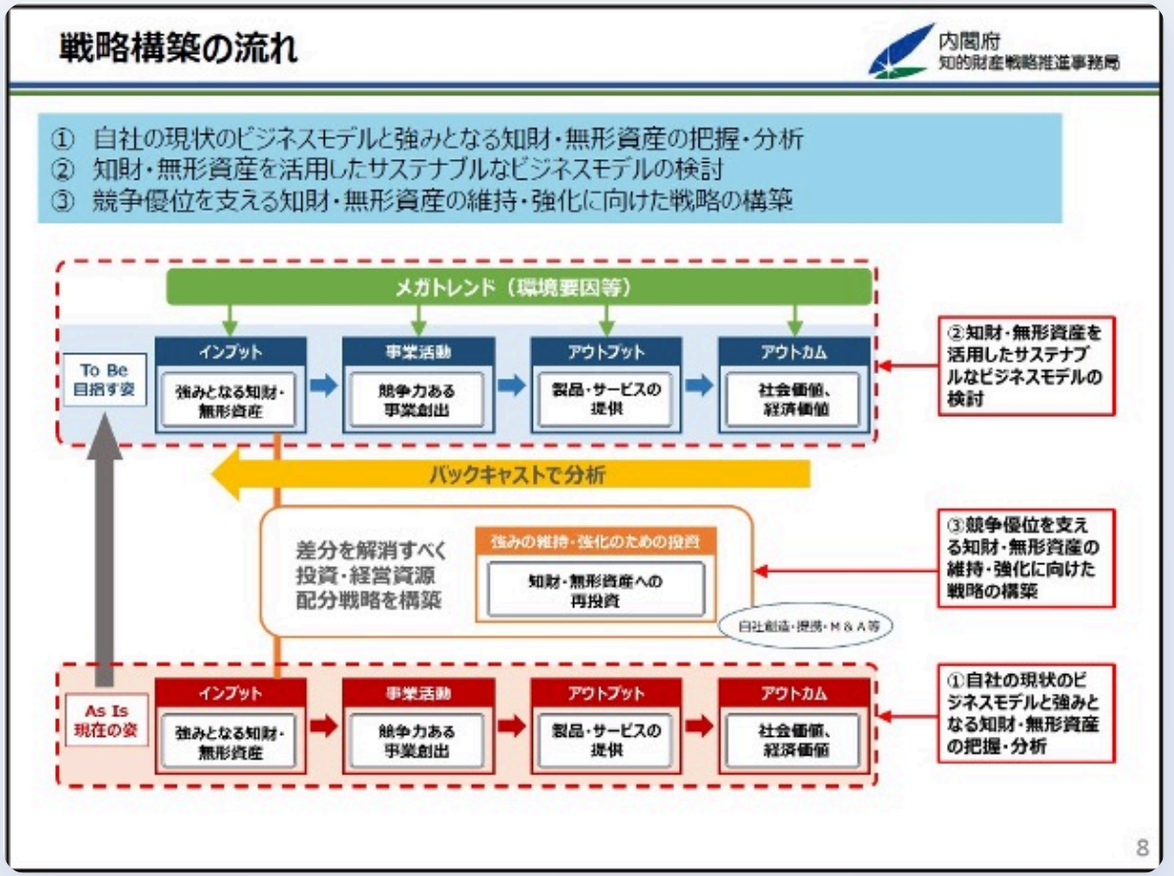
現行知的財産・無形資産の状況

正式な知的財産戦略

- 特許戦略と「知財ミックス」（VVA技術、マリン特許）
- 商標のグローバル登録・模倣品対策
- 意匠・著作権の戦略的活用

広範な無形資産ポートフォリオ

- 技術力（NEXT KANDO ACTIONS）
- ブランドエクイティ（「感動創造企業」）
- デジタル化・データ資産（Treasure Data CDP）
- 顧客ネットワークと信頼（YRA、ファン株主クラブ）
- 組織能力と人的資本



1,161億円
2023年度研究開発費

1,339人
DX推進人材

527件
2023年模倣品対策

グローバル
顧客情報インフラ整備

新中期経営計画（2025-2027）の概要

電動化

- 次世代EVバイク・三輪開発
- マリンCASE・電動推進システム
- バッテリー技術の内製化推進

デジタル化

- Treasure Data CDP強化
- DX推進人材拡充計画
- 顧客データ統合プラットフォーム

新規事業

- Robotics Plus買収・農業分野展開
- Yamaha Agriculture設立
- ロボティクス技術の応用拡大

サステナビリティ

- カーボンニュートラル推進
- サーキュラーエコノミー実現
- サステナブル素材率14%→18%へ

次世代モビリティ技術 → 新中計の中核

12.5%超
全事業ROIC目標

重点投資
新技術・IP取得

2050年
カーボンニュートラル

** 2025年より本中期経営計画が本格始動*

新中計が知財・無形資産戦略に与える影響

技術主導型IP・戦略的買収の加速

電動化・ロボティクス分野の特許強化、Robotics Plus買収によるIP獲得

データの収集・分析・収益化への注力

顧客データプラットフォーム拡充、デジタルツインの知財保護

ブランド戦略の進化

感動×新技術×サステナビリティの融合、グローバル展開

新領域ノウハウの強化

農業・ロボティクス分野の暗黙知確保、クロスドメイン活用

組織能力・デジタル化の内部変革

IP・IA横断的マネジメント体制、人的資本強化

従来
保護重視の静的IP管理

→

新中計
成長創造型の動的IA活用

将来のシナリオ予測（2027年以降）

◎ 特定分野特化型イノベーションリーダー

概要

電動化・先進モビリティ分野に特化した技術的優位性を確立

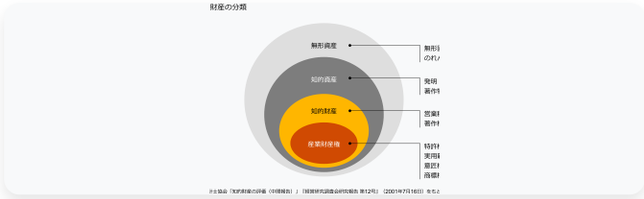
IP/IA戦略の焦点

コア特許強化　技術ブランド　専門人材

成功要因 / 課題

✔ 技術特化　⚠ 市場変動

エコシステム・オーケストレーター



概要

幅広いパートナーとのネットワーク構築で業界標準を確立

IP/IA戦略の焦点

オープン特許　プラットフォーム　パートナーシップ

成功要因 / 課題

✔ 幅広い影響力　⚠ 調整複雑化

サステナビリティ主導型変革

概要

サステナブル技術・製品を中心に事業再構築を実現

IP/IA戦略の焦点

サステナ素材特許　社会価値創造　規制対応力

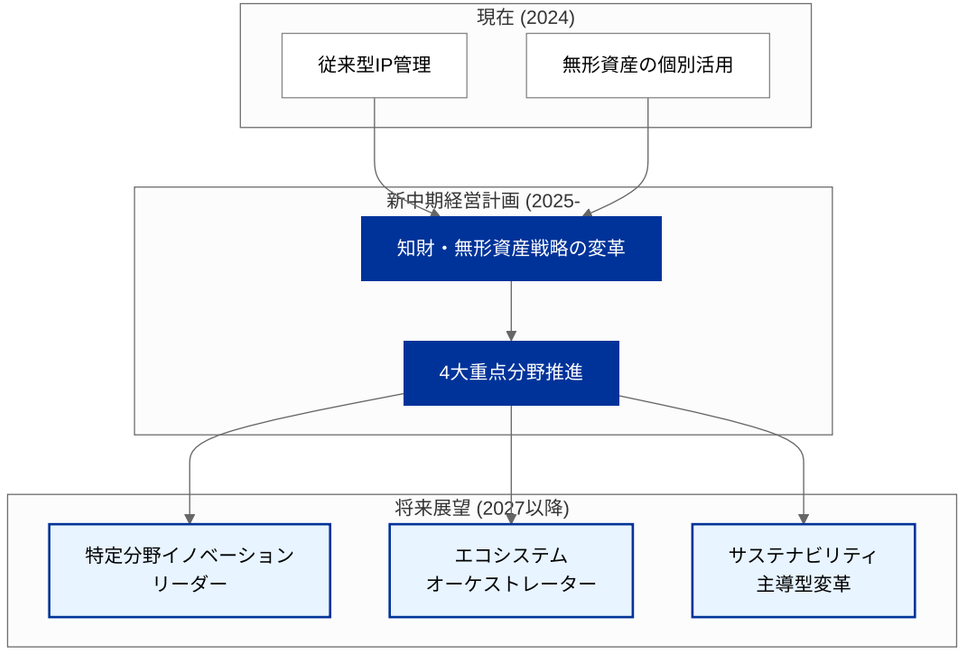
成功要因 / 課題

✔ 社会課題解決　⚠ 収益性両立

ℹ 各シナリオは相互排他的ではなく、将来の方向性として検討すべき選択肢

結論と戦略的示唆

- **IP/IAの統合的管理の重要性** — 特許・商標といった従来型IPと、データ・ブランド・人的資本などの広義IAを総合管理
- **ソフトウェア・AI・データIPの複雑化** — デジタル化・電動化進展に伴い増加する新形態IPの保護と活用戦略を強化
- **知財・無形資産ガバナンス強化** — 全社的なIP・IA管理体制の確立と明確な統合戦略・KPI設定
- **イノベーションと収益性の両立** — 長期的視点による無形資産投資とROIC12.5%超の財務目標の均衡
- **グローバル戦略の差異化** — 地域特性に応じたIP・IA戦略の最適化と柔軟な運用



感動創造企業としての本質に立ち返り
新時代の知財・無形資産戦略を創造

知財・無形資産は単なる保護対象ではなく
ヤマハ発動機の持続的成長と新たな価値創造の源泉である