

日立製作所「Inspire 2027」中期経営計画： 内容と評価

OpenAI Deep Research

要旨 (Executive Summary)

日立製作所が 2025 年 4 月 28 日に発表した新たな中期経営計画「Inspire 2027」は、デジタル事業「Lumada」の拡大と収益性向上を柱に、事業ポートフォリオの最適化と「真の One Hitachi」によるグローバル展開を掲げています。具体的な財務目標として、2027 年度までに Adjusted EBITA 利益率 13~15%、ROIC 12~13%を設定し、Lumada 事業の売上収益比率 50%・Adjusted EBITA 率 18%を目指しています。また、キャッシュフロー重視の経営や大規模な株主還元策（増配と 3,000 億円の自社株買い）によって成長投資と株主利益の両立を図っています。新計画ではエネルギー、モビリティ、産業（コネクティビティ・インダストリーズ）、デジタルの 4 セクターを米州・EMEA・アジア太平洋・インド・日本・中国のグローバル 6 極体制で推進し、M&A を含む事業ポートフォリオ改革によって成長領域への資源集中を加速します。

本報告書では、以下の 5 つの観点から「Inspire 2027」の内容とそれに対する国内外の関係者の評価を分析します。それぞれの項目で計画の要点と、投資家・業界・メディア・アナリストからの評価や懸念点を整理します。

1. **成長性**（収益性、事業拡大の可能性）
計画目標の達成可能性、Lumada 拡大による成長エンジン、収益性向上策など
2. **リスク**（経営課題、外部要因リスクなど）
不透明な事業環境への対応、事業ポートフォリオ見直し、実行上のリスク管理など
3. **海外展開**（地域別戦略、M&A、グローバルポートフォリオ）
グローバル 6 極体制や地域戦略、海外 M&A の方向性と統合課題など
4. **人材戦略**（人材獲得・育成、多様性）
人的資本投資計画、生成 AI 人材育成、ダイバーシティ推進策など

5. 知財・無形資産戦略(技術開発、知的財産、ブランド戦略)

Lumada 3.0 や AI・量子分野への投資、研究開発計画、知財創出とブランド価値向上策など

成長性: 収益拡大と収益性の向上

「Inspire 2027」の成長目標: 日立は 2027 年度までの財務 KPI として、売上高年平均成長率 7~9%、Adjusted EBITA 率 13~15%を掲げました。特にデジタル事業「Lumada」を成長エンジンと位置付け、その売上収益比率を 2024 年度の 31%(約 3 兆円)から 2025 年度 38%(3.9 兆円)へ、さらに 2027 年度には 50%まで高める計画です。長期的には Lumada 事業比率 80%・Adjusted EBITA 率 20%という大胆なビジョンも示されています。過去 3 年間で売上 CAGR14%と目標(5~7%)を大幅超過した実績(グローバルロジック買収等による)も踏まえ、デジタル分野中心に堅実な成長継続を目指しています。

収益性向上策と評価: 前中計で Adjusted EBITA 率は目標の 12%に僅かに届かず 11.7%でしたが、新計画では事業ポートフォリオの見直しやコスト効率化による利益率向上にコミットしています。具体的には低収益事業の再編や成長事業への集中投資で ROIC を向上させる戦略です。市場関係者からは、この利益率 15%前後という水準は野心的ながら、デジタル比率拡大による高マージン化で十分達成可能との見方があります。また、計画発表と同時に増配と自己株買い(約 3,000 億円)を決定したことは、「強固なキャッシュ創出力を背景に株主還元にも積極的」と評価されました。一方でアナリストは、成長投資と利益率目標の両立が課題になる可能性も指摘しています。例えば、新規領域への投資拡大が短期的にはコスト増となりうる点や、世界経済の減速が 7~9%成長目標の達成を難しくするリスクです。しかし、全体として市場の受け止めはポジティブであり、「前中計での KPI 達成実績が自信につながっている」との評価が多く見られました。株価も発表直後に大きな動きはありませんでしたが(4/28 終値+0.08%)、これは計画内容がおおむね想定の範囲内であったためと考えられます。

リスク: 事業環境と経営課題への対応

計画におけるリスク認識: トクナガ新 CEO は「現状では持続的成長に課題がある」と述べ、変化する事業環境に合わせてリスクマネジメントを継続強化していく姿勢を強調しました。Inspire 2027 では、不確実な世界情勢下で機動的かつ長期的視点の両

立を図る方針が示されています。具体的には(1)キャッシュフローの更なる強化、(2)キャピタルアロケーション(資本配分)の最適化、(3)事業ポートフォリオ改革の加速という3点を徹底し、経営の耐久力を高めるとしています。例えば、地政学リスク対応として日立グループ全体の現地調達率を82%に高めた結果、サプライチェーンの強靱性が向上しているとの分析があります。こうした取り組みは世界的な保護主義やサプライチェーン寸断リスクへの備えとして投資家から一定の評価を得ています。

ステークホルダーの評価と懸念: アナリストやメディアは、新計画がリスクと成長のバランスに配慮している点の評価をしています。特に前中計期間におけるキャッシュフロー重視経営の定着が奏功し、財務体質の改善(コア FCF 累計 1.8 兆円で目標超過)がリスク耐性を高めた点は肯定的に受け取られています。「不透明な事業環境でも長期的視野を維持しつつ機動的に手を打つ」という経営方針は、投資家に安心感を与えるものです。一方で懸念として挙げられるのは、**大型案件や買収の統合リスク**です。日立は近年グローバル企業買収を活発に行っており(例えば鉄道システム事業のタレス社買収など)、これらの統合効果を計画通りに実現できるかどうかは課題と指摘されています。また、インフラ案件に付きものの採算悪化リスク(長期プロジェクトのコスト増大や遅延)についても注意が必要です。さらに、競合他社との技術開発競争が激化する中で、**デジタル人材の確保や技術革新への追従**が遅れれば競争上のリスクとなりえます。総じて、新中計はリスク要因を織り込んだ現実的な計画と見る向きが強いものの、その実現には的確なリスク管理と迅速な経営判断が引き続き求められるとの声が聞かれます。

海外展開: グローバル戦略とポートフォリオ再編

地域別戦略とグローバル6極体制: Inspire 2027 では、「真の "One Hitachi"」をスローガンに掲げ、グループ一体となった世界展開を図ります。事業セグメントはエネルギー(エネルギーソリューション)、モビリティ(鉄道など交通)、コネクティブインダストリーズ(産業・設備分野)、デジタルシステム&サービスの4領域に再編され、それぞれを米州、EMEA、アジア太平洋、インド、日本、中国の「グローバル6極」で展開する体制を構築します。地域毎に自律分散型の経営を強化しつつ、本社が横串でデジタル技術や Lumada プラットフォームを提供して全社シナジーを追求するモデルです。この体制は、分断が進む世界において各地域のニーズにきめ細かく対応できる強みになると期待されています。

M&A とポートフォリオ戦略: 日立は過去数年、**選択と集中**を進めてきました。建機大手の日立建機や日立金属の株式売却などで非中核事業を整理する一方、米

GlobalLogic 社(デジタル人材・ソフトウェア)や ABB 送配電(現日立エナジー)、仏タレス社の鉄道システム事業など**海外企業の大型買収**を行い、成長分野を取り込んできました。新中計でも引き続き**戦略的 M&A**を活用したグローバル展開が示唆されています。とくに Lumada 事業強化のため、必要に応じ先端技術や顧客基盤を持つ企業の買収も選択肢となるでしょう。加えて、社長直轄の戦略組織「SIB (Social Innovation Business)」を新設し、グループ横断で新規事業創出を図る体制を敷いています。この SIB は日立ベンチャーズ(CVC)も管掌し、スタートアップ連携によるイノベーションも加速させる狙いです。

評価と課題: グローバル戦略に対して、業界関係者からは「**6 極分散と One Hitachi の両立**」が鍵との指摘があります。現地主導の自律経営は各市場での迅速な対応を可能にする一方、日立の強みである幅広いポートフォリオを束ねてシナジーを出すには、統合的なビジョンとガバナンスが不可欠です。新 CEO の徳永氏は米国子会社社長や IT 部門出身という経歴からグローバルマインドに優れ、DX を核に事業をまとめ上げる適任と見る声もあります。投資家にとっても海外売上比率の拡大や多極体制は**成長機会の拡大**として歓迎されています。ただし同時に、「買収した事業の文化統合」「地域ごとに異なる市場慣習への対応」といった**実務面の課題**も指摘されています。例えば、欧州の鉄道事業買収後の収益改善や、エネルギー分野での地域規制対応など、具体的なハードルを乗り越える必要があります。また地政学的リスクとして、米中対立下で中国事業と米国事業の双方を展開する難しさもありますが、日立の分社・分権化された構造は制裁リスクの遮断に一定有利との分析もあります(各地域法人で完結する経営)。総じて、新中計の海外展開戦略は**攻守のバランス**が取れていると評価され、グローバルでのポートフォリオ最適化が企業価値向上につながるか注目されています。

人材戦略: 人的資本投資とダイバーシティ

人材投資と育成計画: Inspire 2027 では**人的資本への積極投資**が大きな柱となっています。同計画では、これまで役員のみ対象だった株式報酬制度を一般従業員にも拡大し、従業員のモチベーション向上とエンゲージメント強化を図ります。さらに今後 3 年間で**生成 AI のプロフェッショナル人材を 5 万人育成**するという大胆な目標を掲げました。これは全従業員約 28 万人のうち約 18%に相当し、社内研修や外部採用を通じて AI 人材を飛躍的に増やす計画です。また、グローバルに活躍できる**次世代リーダー1000 人の育成**も打ち出し、経営人材パイプラインの強化に努めます。これらはデジタル変革を牽引する人材群を内部から生み出し、長期成長を支える狙いがあります。

ダイバーシティと組織文化: 多様性の推進も重要な戦略です。日立製作所は 2030 年度までに**女性と外国人の執行役員比率をそれぞれ 30%**に引き上げる目標を掲げており、新中計期間中もその達成に向けた中間目標を設定しています。例えば、女性管理職比率の継続的な上昇や海外現地法人出身の経営層登用などを進めています。こうしたダイバーシティの取り組みは、イノベーション創出やグローバル経営に不可欠との認識からであり、投資家も人的資本開示の充実や多様性指標の改善に注目しています。

評価: 人材戦略について、メディアやアナリストからは概ね高い評価が寄せられています。特に 5 万人の生成 AI 人材育成は「AI 時代への先手を打つもの」として注目され、社内 DX の底上げとサービス提供力強化につながると期待されています。また、従業員への株式インセンティブ拡大は**従業員のエンゲージメント向上とグローバル人材獲得**にプラスとの見方です。昨今、人材不足が懸念される日本企業にあって、大胆な人材投資策を示したことは投資家にもポジティブに映りました。もっとも、人的投資の効果は中長期で現れるため、**成果の可視化**が課題となります。たとえば、育成した AI 人材が具体的にどの事業成果に結びついたか、ダイバーシティがどう競争力に寄与したかを継続的に示す必要があります。また、大規模なリスキリング計画の遂行には現場の受け入れ態勢や教育プログラムの整備が不可欠であり、その実行力も問われるでしょう。しかし総合的には、「**人に対する投資なくして成長なし**」との観点で新計画は人的資本強化を前面に打ち出しており、この点は海外投資家からも好感される部分となっています。

知財・無形資産戦略: 技術開発とイノベーション創出

Lumada 3.0 とデジタル技術戦略: 新中計の中心に位置付けられる Lumada 事業では、「Lumada 3.0」構想が打ち出されました。これは日立が各事業領域で蓄積してきたドメインナレッジ(現場の知見)に AI 技術を掛け合わせ、顧客のインフラや業務データから新たな価値を創出する取り組みです。具体的には、従来の Lumada 2.0 で展開していたマネージドサービス、デジタルエンジニアリング、コネクテッドプロダクト、SI(システムインテグレーション)という 4 つの機能を再編し、「デジタルサービス」と「デジタルライズドアセット」の 2 カテゴリーに統合。これらを循環させながら AI とデータ活用を高度化することで、社会インフラや産業プロセスの最適化・高度化を目指します。また、他社システムを使っている顧客にも Lumada ソリューションを提供し、市場を拡大する方針です。さらに特化型の大規模言語モデル(LLM)の開発にも乗り出し、日立独自 AI の強みで差別化を図ります。

研究開発投資と知的財産: Inspire 2027 では総額 1.3 兆円(3 年間累計)の研究開発投資を実施する計画で、重点領域として「医療(治療)」、「モビリティ(移動)」、「量子」、「宇宙」の 4 分野を挙げています。これらは将来の社会インフラや産業を左右する先端領域であり、長期視点の技術開発によって新事業の柱を育成する狙いがあります。例えば量子分野では量子コンピューティングや量子センサの開発、宇宙分野では衛星データ活用や宇宙インフラ向けシステムの開発などが含まれます。知的財産戦略としては、これら研究開発の成果を特許やソフトウェア資産として確実に押さえ、IP ポートフォリオを拡充する方針です。日立は近年特許出願件数で国内トップクラスを維持しており、Lumada 関連のデータ分析・AI 技術でも多数の知財を保有します。ブランド戦略の面では、「Social Innovation」というキーワードを全面に出し、日立ブランドを社会課題解決型の先進テクノロジー企業としてグローバルに訴求しています。実際、Lumada は日立のデジタルソリューションのブランドとして市場浸透が進んでおり、顧客企業からの認知度も高まっています。

評価: 技術・無形資産戦略について、業界メディアは「攻めの R&D 投資」と肯定的に報じています。1.3 兆円もの研究開発費投入は国内製造業でも最大級であり、これだけの投資余力があること自体が日立の強さと見られています。また、DX 領域での Lumada 強化策についても、「日立ならではの産業現場の知見と先端 AI の融合は競合他社にない価値を生む可能性がある」と評価されています。特に製造業×デジタルの領域で、Lumada は今後の収益源として大きな期待が寄せられています。ただし、技術開発の投資対効果については株主から厳しく見られる可能性もあります。巨額投資が必ずしも成功に結び付くとは限らず、「量子や宇宙といった新規分野でどこまで事業化できるか不透明」との声もあります。そのため、オープンイノベーションの活用や開発成果の迅速な事業化プロセスが求められるでしょう。また、知財の収益化(ライセンス収入や他社とのアライアンスにおける優位性確保)も課題です。しかし総じて、日立の知財・無形資産戦略は長期的視野に立ったものとして概ね好意的に受け止められています。ブランド面でも、社会イノベーション企業としてのイメージ定着が進めば、人材採用や事業提携において良循環が期待できます。

まとめ

「Inspire 2027」は、前中計までの成果と課題を踏まえつつ、日立を次のステージへ牽引する包括的な計画と言えます。成長性の面では Lumada を軸とした持続的成長への道筋を示し、リスク管理の面でも現実的な手を打っています。海外展開では真の One Hitachi によるグローバル展開を掲げ、人材・技術といった無形資産への投資で未来の競争力強化に舵を切っています。投資家・アナリストからは総じて「大胆かつ

堅実」との評価が多く、特にデジタルシフトと人的資本戦略へのコミットメントが高く評価されています。一方で、計画達成には M&A 後の統合作業の完遂や人材戦略の実行力など、いくつかのハードルも存在します。今後、経営陣がこれら課題にどう対処し、KPI を達成していくかが注目されます。日本発のグローバル企業として、日立製作所が本計画によって企業価値を一段と向上させることができるのか、国内外のステークホルダーから熱い視線が注がれています。