

日立製作所の新経営計画「Inspire 2027」による知財・無形資産戦略の变革

「Inspire 2027」は日立製作所が2027年度までの3年間の成長戦略を示すもので、Lumada事業の強化とデジタルセントリック企業への変革を掲げています。この計画が知財・無形資産戦略にどのような変化をもたらすかを分析し、将来シナリオを予測します。日立の現行知財戦略を踏まえ、変革の方向性を多角的に考察していきます。

日立製作所の現行知財・無形資産戦略

知財戦略の進化と現状

日立製作所は長い歴史の中で知財戦略を段階的に発展させてきました。現在の知財戦略は大きく二つの柱から成り立っています。一つは「競争知財戦略」で、特許権を中心とした知的財産権の取得・活用により競争力を強化するものです。もう一つは「協創知財戦略」で、パートナーシップの促進やエコシステム構築における知的財産の活用を行うものです^[1]^[2]。

日立の知財戦略は「知財のレベル5段階」で説明されています：

- レベル1：ディフェンス（1910年代～）
- レベル2：コスト・コントロール（1970年代後半～）
- レベル3：プロフィットセンター（1980年代後半～）
- レベル4：インテグレーション、事業と知財戦略の統合（2000年代後半～）
- レベル5：ビジョン、未来を創る（2010年代後半～）

現在の日立は、レベル4を達成し、レベル5にチャレンジしている段階にあります^[2]。「知財マスタープラン」を通じて事業戦略と知財戦略の統合を図り、事業部門と知財部門が一体となってPDCAを回しています。

グローバル知財体制の構築

日立はグローバル企業としての成長に伴い、知財体制もグローバル化しています。Chief Intellectual Property Officer（CIPO）を設置し、日立グループ全体の知財機能を統合的に管理する体制を構築しています^[3]^[4]。

CIPOオフィスの下、「価値を考慮した企業主導の投資を可能にする」という方針で、再利用可能な知財の創出、戦略・製品ポートフォリオに基づく知財保護、日立の戦略的注力領域における現在から将来にわたるFreedom to Operateの確保などに取り組んでいます^[5]。

Lumadaと知財の関係

2016年に登場したLumadaは、当初IoTプラットフォームとして顧客のデータを活用して経営課題を解決する役割を担っていました（Lumada 1.0）。2021年にGlobalLogicを買収後、デジタルエンジニアリングの力で顧客のバリューチェーン全体をデジタルによって進化させる段階（Lumada 2.0）へと発展しています^{[6] [7]}。

Lumadaビジネスモデルを支える知財戦略においては、「ソリューション（ビジネスモデル）をカバーする発明」および「ソリューションを実現するためのIoT基盤関連発明」を強化領域と定め、年に200-300件の協創契約支援を通じて、顧客との知財の取り扱いを柔軟に定めています^[2]。

IP for societyの理念

日立はSDGsやSociety 5.0に向けた社会課題解決に貢献する知財活動として、「IP for society」という考え方を提唱しています。これは公共性の高い特定分野に関して知財オープン化を宣言し、社会規範の維持・進化に活用するという新時代の知財活動です^[2]。

「Inspire 2027」の概要と知財への影響

Inspire 2027の主要目標

2025年4月28日に発表された「Inspire 2027」は以下の目標を掲げています：

- 売上収益：年平均成長率7～9%
- Adjusted EBITA：年平均成長率13～15%
- キャッシュフローコンバージョン：2027年度に90%超
- ROIC：12～13%
- Lumadaの売上収益比率：50%（2027年度）
- Lumada Adjusted EBITA率：18%（2027年度）^{[8] [6]}

さらに、「デジタルセントリック企業への変革を実現するという揺るぎない決意」を示すため、「Lumada 80-20」という長期目標（Lumadaの売上収益比率80%、Adjusted EBITA率20%）を「めざす水準」として設定しています^{[6] [7]}。

Lumada 3.0の発表

Inspire 2027では「Lumada 3.0」を打ち出し、日立が持つデジタルケイパビリティ、ドメインナレッジ、インストールベースを活用し、さらに日立のドメインナレッジによって強化したAIを活用して、社会インフラのトランスフォームに取り組むことを明示しています^[6]。

特に、鉄道向けAIソリューション群「HMAX」のような、AIがドメインナレッジを学習し、資産の効率的な利用や運用の高度化を実現するソリューションを他の業態にも展開し、Lumadaをスケールさせる方針が示されています^[6]。

経営方針との連動

「Inspire 2027」では、「これまで以上にキャッシュフロー強化、キャピタルアロケーション最適化、そしてポートフォリオ改革を加速する」と明示されています^[9]。また、日立のユニークな強みとして、「テクノロジーとドメインナレッジを統合して社会インフラをトランスフォームできること」と「地域ごとの課題に寄り添える自律分散的な事業構造を持っていること」を挙げています^[9]^[8]。

「Inspire 2027」による知財・無形資産戦略の変革シナリオ

「Inspire 2027」の内容を踏まえ、今後の日立の知財・無形資産戦略について以下のシナリオを予測します。

シナリオ1：Lumada中心の知財・無形資産エコシステム構築

Lumadaの売上収益比率を50%（長期的には80%）まで高める目標達成のために、Lumadaを中心とした知財・無形資産のエコシステムを構築するシナリオです。

具体的な変革ポイント：

- Lumada関連の知財・無形資産（ソフトウェア、アルゴリズム、データ、API等）の体系的管理と活用
- 協創知財活動の強化：パートナー企業との協創で生まれる知財・無形資産の柔軟な取扱い
- エコシステム拡大のための戦略的知財オープン化とクローズ化の使い分け
- デジタルプラットフォームビジネスモデルを保護する特許・著作権戦略の強化^[6]^[7]

このシナリオでは、従来の「協創知財戦略」が進化し、プラットフォーム戦略と知財戦略の統合が進むでしょう。技術そのものよりも、プラットフォーム上での連携や価値創出モデルに関する知財・無形資産が重視されます。

シナリオ2：ドメインナレッジとAIの融合による差別化知財の創出

日立の強みである「テクノロジーとドメインナレッジを統合して社会インフラをトランスフォームできる」という特性を知財面で強化するシナリオです。

具体的な変革ポイント：

- 特定産業領域（鉄道、電力、製造等）における深いドメインナレッジをAIで強化した知財の構築
- 「HMAX」のような業界特化型AIソリューションの他産業への展開に伴う知財戦略^[6]
- ドメインナレッジとAIの融合によって生まれる新たな知財権の保護手法の開発
- データの収集・分析・活用に関するノウハウの蓄積と保護^[8]^[10]

このシナリオでは、AIを活用した高精度な予測、故障予知、最適化などに関する知財が重視され、業界特化型のAIソリューションを核とした知財ポートフォリオが構築されるでしょう。

シナリオ3：グローバル知財ガバナンスの高度化による価値創出

「真のOne Hitachi」としての統合^[9]を知財・無形資産の側面から支え、グローバルでの持続的成長を実現するシナリオです。

具体的な変革ポイント：

- 日立グループ内での包括的な知財ポートフォリオの可視化と使いやすさの向上^[5]
- 地域ごとの事業ニーズに合わせた知財・無形資産の柔軟な運用
- M&A等で取得した知財・無形資産の体系的な統合・活用
- グローバルな知財・無形資産の価値評価とROIC管理への組み込み^[3]

このシナリオでは、CIPPOの下でグローバル知財機能の統合がさらに進み、地域ごとの課題に寄り添える自律分散的な事業構造^[9]^[8]を知財面から支える体制が構築されるでしょう。

シナリオ4：サステナビリティとESGを軸とした知財・無形資産戦略

「環境・幸福・経済成長が調和するハーモナイズドソサエティの実現」^[9]という目標に向けた知財・無形資産戦略を展開するシナリオです。

具体的な変革ポイント：

- 環境価値・社会価値を高める知財・無形資産への戦略的投資
- ESGの取組が財務パフォーマンスに与える正のインパクトの可視化・最大化^[11]
- ハーモナイズドソサエティ実現に貢献する社会課題解決型知財の創出^[9]
- 気候変動対応、資源循環など環境技術に関する一部知財のオープン化

このシナリオでは、従来の「IP for society」^[2]の考え方をさらに発展させ、企業価値向上とサステナビリティの好循環を知財・無形資産戦略によって促進します。

シナリオ5：デジタル人材・組織能力を中核とした無形資産戦略

デジタルセントリック企業への変革^[6]^[7]を人材・組織能力の側面から支える無形資産戦略を展開するシナリオです。

具体的な変革ポイント：

- デジタル人材の獲得・育成・定着に関する組織的ケイパビリティの構築
- デジタルとOTを融合できる組織文化・風土の醸成
- GlobalLogic等のM&Aで獲得したデジタル人材の知見・ノウハウの全社共有^[12]
- 社内外のデジタル人材の知恵を集める知識創造の仕組みづくり

このシナリオでは、「知財・無形資産への戦略的投資の更なる強化（特に「人財資産」）」^[13]を実現し、Lumada 80-20という野心的な目標に向けて不可欠な人材・組織の無形資産を強化します。

結論

「Inspire 2027」による日立製作所の知財・無形資産戦略は、デジタルセントリック企業への変革という大きな方向性に沿って、根本的に進化すると予測されます。特に、Lumada中心のビジネスモデルへの転換に伴い、知財・無形資産戦略も従来のハードウェア中心から、ソフトウェア・データ・AIなどのデジタル資産を重視する方向へとシフトするでしょう^{[8] [6] [7]}。

また、グローバル企業としての成熟度が増す中で、地域ごとの課題に寄り添える自律分散的な事業構造^{[9][8]}を支える知財ガバナンスの重要性も増します。同時に、「環境・幸福・経済成長が調和するハーモナイズドソサエティの実現」^[9]という社会的使命を果たすための「IP for society」^[2]の考え方もさらに発展するでしょう。

企業価値向上の観点からは、キャッシュフロー強化、キャピタルアロケーション最適化、ポートフォリオ改革^[9]に貢献する知財・無形資産の評価・管理手法が重要性を増し、知財・無形資産が企業価値創造のストーリーの中でより明確に位置づけられるようになることが予想されます^[13]。

さらに、デジタル人材やドメインナレッジといった人的資本・組織能力も重要な無形資産として戦略的に投資・強化される方向性が強まるでしょう。

これらの変革を通じて、日立製作所はLumada 80-20という野心的な目標に向けて、知財・無形資産を戦略的レバレッジとして活用していくと予測されます。

参考文献と注釈

本レポートは、日立製作所の公開情報および関連記事に基づいて作成しています。「Inspire 2027」は2025年4月28日に発表された新しい経営計画であり、今後の実行過程で知財・無形資産戦略にも変更が生じる可能性があります。無形資産は財務諸表に現れにくい重要な経営資源であり、その戦略的活用は今後の企業価値向上において一層重要性を増すと考えられます。



1. <https://www.hitachi.co.jp/information/info/20240311.html>
2. <https://yorozuipsc.com/blog/5082813>
3. https://www.hitachi.com/New/cnews/month/2022/12/221205/20221205_03_ip_presentation_en.pdf
4. <https://www.lexisnexisip.jp/resources/patentsightsummit2023-hitachi/>
5. https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2022/12/1205/20221205_03_ip_presentation_ja.pdf
6. <https://news.yahoo.co.jp/articles/bfe40bddb97add4d72d5a7662973dd8cdaaa7d34>
7. <https://japan.zdnet.com/article/35232442/>
8. <https://news.yahoo.co.jp/articles/ff47dfd43ece96a96f88751cfd2637acce482e11>
9. https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2025/04/0428/f_0428pre.pdf
10. <https://cloud.watch.impress.co.jp/docs/news/2010738.html>
11. <https://www.alterna.co.jp/83828/>
12. https://www.hitachi.com/New/cnews/month/2023/04/230427/f_230427pre.pdf
13. https://www.kantei.go.jp/ip/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/dai24/siryou4.pdf

