

日立製作所の新経営計画「Inspire 2027」の分析と評価

日立製作所が2025年4月28日に発表した新経営計画「Inspire 2027」は、デジタルセントリック企業への変革を明確に打ち出し、Lumada事業を中心とした成長戦略を示すものとなっています。本報告書では、この新経営計画の内容と市場からの評価を複数の観点から分析します。

「Inspire 2027」の概要と主要財務目標

「Inspire 2027」は2025年度から2027年度までの3カ年計画で、日立が次のステージに進むための道筋を示しています。この計画では、以下の主要財務KPI(重要業績評価指標)が設定されています：

- 売上収益：年平均成長率7～9% ^{[1] [2] [3]}
- Adjusted EBITA：年平均成長率13～15% ^{[1] [2] [3]}
- キャッシュフローコンバージョン：2027年度に90%超 ^{[1] [2]}
- ROIC(投下資本利益率)：12～13% ^{[1] [4] [2] [3]}
- Lumada事業の売上収益比率：50%、Adjusted EBITA率18% ^{[1] [5] [2]}

さらに特筆すべきは、「Lumada 80-20」という意欲的な長期目標を新たに設定した点です。これは、Lumadaの売上収益比率を80%、Adjusted EBITA率を20%にまで高めるという目標であり、徳永俊昭社長兼CEOは「日立をデジタルセントリック企業に変革するという揺るぎない決意を示すため」にこの目標を掲げたと述べています ^{[1] [5] [2]}。

成長性の観点からの分析

Lumada 3.0による成長戦略

新経営計画の中核をなすのが「Lumada 3.0」への進化です。Lumadaは2016年のローンチ以来、IoTプラットフォーム(Lumada 1.0)から、2021年のGlobalLogic買収によるデジタルエンジニアリング強化(Lumada 2.0)へと進化してきました ^[5]。「Inspire 2027」では、日立のドメインナレッジで強化したAIによって社会インフラを進化させるLumada 3.0へと発展させることを目指しています ^{[1] [5] [2]}。

2025年度のLumada売上収益は前年比28%増の3兆9000億円と高い成長を見込んでおり、全社売上収益に占める割合は38%にまで拡大させる計画です ^[5]。特に、デジタルサービスが前年比28.1%増の1兆8000億円、デジタルライズドアセットが同30.0%増の2兆1000億円という目標が設定されています ^[5]。

セクター別の成長目標

4つの主力セクターそれぞれに明確な成長目標が設定されています：

1. デジタルシステム & サービス(DSS)セクター：年平均成長率7～9%、Adjusted EBITA率16%超^[6]
2. エナジーセクター：年平均成長率11～13%、Adjusted EBITA率12%超^[6]
3. モビリティセクター：年平均成長率7～9%、Adjusted EBITA率11%超^[6]
4. コネクティブインダストリーズ(CI)セクター：年平均成長率6～8%、Adjusted EBITA率13%超^[6]

特にエナジーセクターに高い成長期待がかけられており、送配電システム事業の長期的成長見通しと、6兆5000億円に上る受注残を背景としています^[6]。

リスク管理と対応策

不透明な経済環境への対応

「Inspire 2027」は不透明な事業環境を踏まえた計画となっており、徳永社長は「これまで以上にキャッシュフローの強化、キャピタルアロケーションの最適化、ポートフォリオ改革に取り組む」と述べています^{[7] [11] [12]}。

特に注目すべきは、米国の相互関税政策への対応です。2025年度の業績見通しには、米国関税リスクとして調整後EBITAで300億円、最終利益で350億円を織り込んでいます^[8]。この対応策として、「サプライチェーンの見直し、他地域での拡販、売価転嫁などで対応していく」方針が示されています^[8]。

グローバル自律分散型経営の強化

徳永社長は「米国の自国優先主義への移行は一過性のものではない」との認識を示し、グローバル自律分散型経営をさらに推し進めて「地産地消を強化し事業リスクの低減に取り組む」考えを表明しています^[6]。

日立グループ全体での現地調達率が82%に達するなど、地政学的リスクへの耐性強化が進んでいる点も強調されています^[3]。これは「分断が加速する世界においても、地域ごとの課題に寄り添える自律分散的な事業構造」を日立の強みと位置づける戦略と合致しています^{[1] [2]}。

海外展開戦略

グローバル6極体制の推進

「Inspire 2027」では、デジタルシステム & サービス、エナジー、モビリティ、コネクティブインダストリーズの主力4事業を、日本、米州、EMEA、APAC、インド、中国のグローバル6極で展開する体制が示されています^[11]。

特に米国ビジネスは2024年度売上高で約1兆3000億円（全体の約13%）を占めており^[6]、関税政策の影響が最も大きい地域として注目されています。

HMAXのグローバル展開

鉄道向けの「HMAX」（日立のAIを活用した保守サービス）は、既に全世界で8000両の鉄道車両に適用されており、保守コスト15%低減、列車遅延20%削減などの成果を上げています^[5]。欧州では他社の鉄道車両にも適用例があり^[5]、今後はエネルギー分野向けの「HMAX for Energy」、インダストリー分野向けの「HMAX for Industry」として他業種への展開も計画されています^[5]。

人材戦略と組織改革

検索結果からは日立の人材戦略に関する詳細な情報は限られていますが、いくつかの重要な取り組みが示されています：

1. **生成AIの利活用人材の強化**：Lumada 3.0の中核となるAI活用に向けた人材育成^[1]
2. **次世代リーダー育成の強化**：Future50と呼ばれるプログラムによる次世代リーダー育成の継続・強化^[1]
3. **専門人材の獲得**：戦略SIBの一環として、データセンター分野のエキスパートであるカウシック・ジョシ氏（元エクイニックス事業責任者）を採用するなど、業界エキスパートの獲得^{[1] [6]}

また、サステナブル経営の深化として、関連指標を定めるとともに、役員報酬とも連動させる方針も示されています^[1]。

知財・無形資産戦略

ドメインナレッジとAIの融合

「Inspire 2027」における知財・無形資産戦略の中心は、日立の持つドメインナレッジとAIの融合による価値創出にあります。日立のドメインナレッジを活用したAIにより、社会インフラの課題を解決することが目指されています^{[1] [5] [2]}。

具体的な取り組みとしては、ドメインナレッジを学習した特化型大規模言語モデル（LLM）の開発や、他社インストールベースへのインターフェース強化などが計画されています^[5]。

インストールベースの価値化

特筆すべき点として、日立が持つエネルギー、鉄道、インダストリーのインストールベース（既設の製品・システム・サービス）を「データを生み出す源泉であると同時に、価値を生み出す資産」と位置づけている点があります^[5]。こうした既存資産を活用したビジネスモデルの構築が、Lumada 3.0の重要な要素となっています。

市場からの評価と今後の展望

新経営計画「Inspire 2027」は、日経XTechによって「徳永社長の所信表明」と位置づけられ、好調な同社の業績をそのままに「強気」と評されています^[9]。

特に注目されているのは「Lumada 80-20」という長期目標の設定であり、これは「日立をデジタルセントリック企業に変革するという揺るぎない決意を示すため」のものとして、高い評価を受けています^{[1] [5] [2]}。

徳永社長は「キャッシュフローとROICを重視した経営が定着してきた確かな手ごたえを感じている」と述べており^[3]、前中計での成果を踏まえた上での新たな戦略として、市場からの期待が高まっています。

結論

「Inspire 2027」は、不透明な世界経済環境の中でも成長を目指す意欲的な計画であり、特にLumada事業を中心としたデジタル変革に重点を置いています。グローバル自律分散型経営の強化や、ドメインナレッジとAIの融合によるインストールベースの価値向上など、日立独自の強みを生かした戦略が特徴的です。

一方で、米国の相互関税政策といった地政学的リスクへの対応や、高い成長目標の達成に向けた具体的な施策の実行力が今後の課題となります。「真のOne Hitachi」の実現を通じて、日立が掲げる「ハーモナイズドソサエティの実現」という目標にどこまで近づけるか、今後の展開が注目されます。

✻

1. <https://news.yahoo.co.jp/articles/ff47dfd43ece96a96f88751cfd2637acce482e11>
2. <https://cloud.watch.impress.co.jp/docs/news/2010738.html>
3. <https://monoist.itmedia.co.jp/mn/articles/2504/30/news080.html>
4. <https://dempa-digital.com/article/656204>
5. <https://japan.zdnet.com/article/35232442/>
6. https://monoist.itmedia.co.jp/mn/articles/2504/30/news080_3.html
7. https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2025/04/0428/f_0428pre.pdf
8. https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2025/04/0428/2024_Anpre.pdf
9. <https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/00001/10572/>