

日立製作所 新経営計画「Inspire 2027」：デジタルセントリック企業への変革と持続的成長への道筋

Gemini Deep Research

I. 概要

株式会社日立製作所（以下、日立）は 2025 年 4 月 28 日、2024 中期経営計画（MMP 2024）の後継となる、2025 年度から 2027 年度までの 3 カ年を対象とした新経営計画「Inspire 2027」を発表した。本計画は、日立が持続的な成長を実現し、企業価値をさらに向上させるためのロードマップを提示するものである。その核心は、Lumada 事業を中核に据え、「真の One Hitachi」としてのグループシナジーを最大限に活用し、「デジタルセントリック企業」へと変革を遂げることにある¹。

「Inspire 2027」では、主要な戦略として、AI（特に生成 AI）によって強化された「Lumada 3.0」への進化、主力 4 事業（デジタルシステム&サービス、エネルギー、モビリティ、コネクティブインダストリーズ）の強化と新たな成長領域を開拓する「戦略 SIB（Social Innovation Business）」ユニットの新設、研究開発（3 年累計 1.3 兆円）および生成 AI（3000 億円）への重点投資、AI 人材（5 万人目標）・次世代リーダー（1000 人目標）育成や従業員への株式報酬導入といった人的資本戦略の強化、継続的な事業ポートフォリオ改革、そしてグローバルでの自律分散型経営の強化が掲げられている¹。財務目標としては、2027 年度に売上収益 CAGR（年平均成長率）7～9%、調整後 EBITA（Adj. EBITA）率 13～15%、キャッシュフローコンバージョン 90%超、ROIC（投下資本利益率）12～13%を目指す。さらに、Lumada 事業については 2027 年度に売上収益比率 50%超、Adj. EBITA 率 18%超を目標とし、長期的な「めざす水準」として野心的な「Lumada 80-20」（売上収益比率 80%、Adj. EBITA 率 20%）を新たに設定した¹。

本計画の成長性は、Lumada および戦略 SIB の成功に大きく依存するが、実行力が鍵となる。リスクとしては、地政学的緊張、中国市場を含む市場の減速、M&A や内部シナジー創出における統合の課題、そして激化する人材獲得競争が挙げられる。グローバル戦略は地産地消のトレンドに適応しつつも、複雑性を増している。人的資本と無形資産戦略は計画実現の重要な要素であるが、継続的な投資と組織文化への浸透が不可欠である。

アナリストからは、計画の野心的な目標設定に対し、実行面の課題を指摘しつつも、総じて「強気」のレーティングが継続されるなど、一定の期待感が示されている。ただし、目標株価については、計画発表前後で引き上げ・引き下げの両方の動きが見られ、

評価は定まっていない⁸。本レポートは、「Inspire 2027」の内容を詳細に分析し、成長性、リスク、海外展開、人材戦略、知財・無形資産戦略の観点から、その実現可能性と日立の将来像への影響を評価するものである。

II. Inspire 2027 の解説：日立の戦略的青写真

A. 背景：MMP 2024 の成果と課題

新経営計画「Inspire 2027」は、MMP 2024 の成果の上に構築されている。MMP 2024 期間において、日立は M&A 主導からオーガニック成長への「モードチェンジ」を実現し、キャッシュフローと ROIC を重視する経営を定着させ、企業価値を大きく向上させた¹と自己評価している¹。この成功体験が、「Inspire 2027」でさらに野心的な目標を掲げる基盤と自信を与えている。

一方で、MMP 2024 期間中に達成できなかった、あるいは更なる強化が必要な課題も残されている。「Inspire 2027」が取り組むべき主要課題としては、一層の収益性と資本効率の向上、規律ある成長投資の実行（特に戦略的な M&A は MMP 2024 期間中に十分ではなかったとの認識が示されている⁸）、そして「真の One Hitachi」としてのグループシナジーの完全な実現が挙げられる¹。

MMP 2024 から Inspire 2027 への移行は、方向性の根本的な転換ではなく、むしろこれまでの戦略の「加速」と深化を意味する。MMP 2024 で築かれた基盤（事業ポートフォリオ整理、GlobalLogic 買収、Lumada への注力）を活かし、Inspire 2027 では Lumada 3.0 への進化、戦略 SIB の創設、研究開発や AI への大型投資を通じて、選択したデジタル・社会イノベーション領域での主導権確立を目指す。売上成長率目標を維持しつつ¹⁰、収益性目標を大幅に引き上げている点¹に、その加速への意志が表れている。

B. コアビジョン：デジタルセントリックとハーモナイズドソサエティ

「Inspire 2027」の根底には、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」の実現に貢献するという、パーパスドリブンなビジョンが存在する¹。これは、日立の事業活動が社会全体の持続可能性向上に寄与することを目指す姿勢を示すものである。

このビジョンを実現するための具体的な企業像として、「デジタルセントリック企業」への変革が宣言されている¹。これは単にデジタルツールを活用するレベルに留まらず、Lumada を中心としたデジタルソリューションが事業成長と価値創造の主たる駆動力となるよう、ビジネスモデルそのものを根本的に変革することを意味する。

そして、その変革を推進する力となるのが「真の One Hitachi」という概念である。IT、OT（制御・運用技術）、プロダクトという日立独自の強みを融合し、グローバルに展開する 28 万人以上の従業員の力を結集することで、特に社会インフラの変革において、他社にはない独自の価値を提供する体制を目指す¹。内部の縦割りを打破し、グループ全体の能力を統合することが強調されている。

「ハーモナイズドソサエティ」というビジョンは、日立が持つ IT・OT・プロダクトの統合力¹が差別化要因となり得る、複雑で大規模な社会インフラ関連市場（例：グリーンエネルギー、スマートモビリティ、産業 DX）への注力を正当化する物語を提供する。環境やウェルビーイングといった社会貢献目標と経済成長を結びつけ¹、Lumada 3.0 が目指す社会インフラ変革¹とも整合性が取れており、日立が競争優位性を持ち、高い付加価値を獲得できると考える市場への戦略的集中を促す役割を果たしている。

C. 戦略的転換：オーガニック成長重視とポートフォリオ進化

MMP 2024 で達成したオーガニック成長へのモードチェンジ¹を、「Inspire 2027」ではさらに推し進める方針が示されている。自律的な成長を主軸に据える一方で、「不断の事業ポートフォリオ改革」も継続する。これは、成長分野である Lumada や戦略 SIB への投資を強化し、成長性や収益性が見込めないノン Lumada 事業については、領域を選ばずに着実に対応していく（整理・再編を進める）ことを意味する¹。

成長投資については、「規律ある実行」が強調されている。M&A も選択肢に含まれるが、MMP 2024 期間中の戦略的 M&A が不十分だったとの反省⁸を踏まえ、戦略適合性やリターンに対する要求水準は高まっている可能性がある¹。

オーガニック成長が強調される一方で、戦略 SIB 向けに最大 5000 億円¹、研究開発に 1.3 兆円⁴、生成 AI に 3000 億円⁹といった巨額の戦略的投資枠が設定され、M&A の必要性も認識されている（例：GlobalLogic のボルトオン買収、産業オートメーション領域¹）。これは、オーガニック成長を主エンジンとしつつも、特定の能力獲得や市場アクセスを目的としたターゲットを絞った M&A を組み合わせるバランスの取れたアプローチを示唆している。過去のような大規模 M&A によるポートフォリオ大変革ではなく、既存戦略を補完・加速するための戦術的な M&A 活用へと軸足が移っていると考えられる。

III. 財務目標と業績指標

A. 2027 年度 主要業績評価指標（KPI）

「Inspire 2027」では、持続的な成長と企業価値向上を測るため、以下の 5 つの主要

KPI とその目標値が設定されている。

- **売上収益成長率（CAGR）：7～9%¹**。不透明な経済環境下⁶でも、MMP 2024 期間と同水準の成長¹⁰を維持することを目指す。Lumada 事業の拡大、主力 4 事業の成長、戦略 SIB による新規事業創出が牽引役となる。
- **調整後 EBITA（Adj. EBITA）率：13～15%¹**。従来の MMP 2024 目標（12%）から大幅に引き上げられ、グローバル同業他社の水準を目指す⁸。高収益な Lumada/デジタルサービス事業の構成比拡大と、事業ポートフォリオ改革による低収益事業の整理が達成の鍵となる¹。（Adj. EBITA は、調整後営業利益に買収に伴う無形資産等の償却費を足し戻し、持分法損益を加算した指標¹）
- **キャッシュフローコンバージョン：90% 超**（コア FCF / 当期利益（特殊要因除く））¹。MMP 2024 で定着したキャッシュ創出力重視の経営¹を継続・強化する。成長投資や株主還元の原資として極めて重要となる。
- **ROIC（投下資本利益率）：12～13%¹**。「Inspire 2027」期間中の成長投資実行を見込みつつも、資本効率の改善を目指す。投資が成果を生み始める 2027 年度以降、更なる向上が期待される⁸。
- **Lumada 事業目標（2027 年度）：**
 - **売上収益比率：50% 超¹**。
 - **Adj. EBITA 率：18% 超¹**。Lumada 事業を、グループ全体の成長と収益性改善の主要エンジンとして明確に位置づける目標である。

高水準の売上成長（7-9%）と大幅な利益率改善（Adj. EBITA 率 13-15%）を同時に達成するという目標設定は、極めて野心的である。これは、Lumada ソリューションの高い収益性と拡張性、そして事業ポートフォリオ改革の成功に対する強い自信の表れと言える。高成長を追求する際には通常、先行投資が利益率を圧迫する傾向があるため、両立には Lumada 事業（目標利益率 18% 超⁸）のような高収益事業への構成比シフト、コスト管理の徹底、そして低収益事業からの撤退や改善が不可欠となる。計画の成否は、Lumada 事業がその収益性（18% 超）を維持・向上させつつ、売上構成比（50% 超）を高め、グループ全体の平均利益率を押し上げられるかにかかっている¹。

B. 「Lumada 80 -20」：長期的な北極星

「Inspire 2027」の 3 カ年目標に加え、日立はさらに長期的な「めざす水準」として、「Lumada 売上収益比率 80%、Lumada Adj. EBITA 率 20%」という目標を設定した¹。

この「Lumada 80-20」目標は、日立がデジタルセントリック企業への変革を成し遂げるといふ揺るぎない決意を示すものである²。3 カ年計画を超える明確な、しかし達成

には相当な時間を要するであろうゴールを設定することで、Lumada への投資優先とノン Lumada 事業への対応²という戦略的方向性を社内外に強く印象付ける。これは、日立の事業構成と企業アイデンティティの根本的な長期的変革を示唆するものである。

このような極めて高い長期目標を設定することには、複数の戦略的意図があると考えられる。第一に、社内に対しては最優先事項を明確化し、リソース配分や意思決定の指針を与える。第二に、社外（投資家、人材、パートナー）に対しては、日立がデジタル企業として未来を切り拓くという強いメッセージを発信する。第三に、継続的な事業ポートフォリオ最適化へのプレッシャーを生み出す。2027 年度目標（売上比率 50%超、利益率 18%超）と長期目標（80%、20%）の間に存在する大きなギャップは、「Inspire 2027」終了後も事業変革が続くことを示唆している。ただし、これほど高い目標を設定することは、達成への道のりが険しい場合に失望を招くリスクも伴う。競争の激しいデジタル市場で、売上の 8 割を単一ブランド（Lumada）で達成することの難易度は非常に高いと言わざるを得ない。

C. キャピタルアロケーション戦略

「Inspire 2027」期間中の資金配分は、成長戦略の実現を最優先する方針が明確である。

- **成長投資:** Lumada の進化、主力 4 事業の強化（特にデジタル・サービス領域）、戦略 SIB の事業開発（最大 5000 億円）、研究開発（3 年累計 1.3 兆円）への資金投入が優先される¹。
- **株主還元:** 成長投資とのバランスを取りながら、中長期的に株主還元の拡大を目指す方針が示されている¹。自己株式取得プログラムも発表されており²¹、キャッシュフロー創出力、資産売却、成長投資の状況に応じて柔軟に実施される見込みである⁸。（ただし、計画説明資料中のグラフの目盛は正確ではなく、金額規模を推定すべきではないとの注意喚起があった¹⁹）
- **財務レバレッジ:** 強固なキャッシュ創出力に加え、必要に応じて借入レバレッジも活用し、機動的な投資を行う姿勢を示している¹。

この資金配分計画からは、Lumada、戦略 SIB、研究開発といったコミットされた成長イニシアチブへの資金供給が最優先事項であることが読み取れる。株主還元の拡大も目標とされているが、このフェーズにおいては戦略的投資が優先され、還元策の規模やタイミングは柔軟性を持って判断される可能性が高い⁸。MMP 2024 期間中の戦略投資が不十分であったとの認識⁸も、今回の計画で投資を優先する背景にあると考えられる。これは、短期的な大規模還元よりも、将来の成長基盤構築を重視する姿勢を示してい

る。

表 1：日立 Inspire 2027 主要財務・Lumada 目標

指標	FY2024 実績 (または MMP2024 目標)	FY2027 目標	長期「めざす水準」	主要ドライバー/ 備考
売上収益成長率 (CAGR)	(MMP2024: 7-9%目標達成見込)	7～9%	N/A	Lumada、主力 4 事業、戦略 SIB による成長。不透明な経済環境下での維持目標。 ¹
Adj. EBITA 率	(FY2024 実績: 10.1%) *1	13～15%	N/A	Lumada 構成比拡大、ポートフォリオ改革による収益性向上。グローバル同業水準目標。 ¹
キャッシュフロー コンバージョン	(MMP2024: 90%超目標達成見込)	90%超	N/A	コア FCF / 当期利益（特殊要因除く）。キャッシュ創出力重視の継続。 ¹
ROIC	(FY2024 実績: 8.7%) *1	12～13%	N/A	成長投資実行と収益性改善のバランス。 ¹
Lumada 売上収益比率	(FY2024 実績: 約 41%) *2	50%超	80%	Lumada 事業の拡大がグループ全体の成長を牽

				引。 ¹
Lumada Adj. EBITA 率	(FY2024 実績: 約 15%) ^{*2}	18%超	20%	高収益な Lumada 事業が グループ全体の 利益率を押し上 げる。 ¹

*1 出典: 9 (日立統合報告書 2024)。FY2023 実績。売上収益 8 兆 5643 億円、Adj. EBITA 8674 億円 (率 10.1%)、ROIC 8.7%。

*2 出典: 9 (日立統合報告書 2024)。FY2023 実績。Lumada 売上収益 2 兆 3340 億円 (比率 約 27%)、Adj. EBITA 率 約 15%。注意: 統合報告書記載の FY23 実績値と計画発表時の FY24 見込み/実績値には差異がある可能性あり。計画発表資料 1 では FY24 Lumada 売上収益 2.8 兆円、比率 41%と記載。

IV. 戦略的推進力：Lumada、主力セクター、新規事業

A. Lumada 3.0：デジタルトランスフォーメーションの駆動力

「Inspire 2027」の中核を成すのが、Lumada の進化形である「Lumada 3.0」である。Lumada は、日立の強みである IT、OT、プロダクトを組み合わせたデジタルソリューションであり、その進化の過程は以下の通り整理できる¹。

- **Lumada 1.0 (2016 年～):** IoT プラットフォームとして登場。顧客のデータを活用し、業務プロセスをデータドリブンで進化させることを目指した。
- **Lumada 2.0 (2021 年～):** 米国 GlobalLogic 社の買収により獲得したデジタルエンジニアリング能力を活用。顧客のバリューチェーン全体のデジタル変革を支援。
- **Lumada 3.0 (Inspire 2027 ～):** これまでの事業ポートフォリオ改革で強化されたデジタルケイパビリティ、深いドメインナレッジ (IT×OT×プロダクト)、広範なインストールベースを基盤とし、AI (特に生成 AI) を統合・強化。個別の顧客課題解決やバリューチェーン最適化を超え、エネルギー網、交通システム、産業プロセスといった社会インフラ全体の変革を推進することを目指す¹。

Lumada 3.0 では、提供する価値を「デジタルイズドアセット」(コネクテッドプロダクトとシステムインテグレーションを統合)と「デジタルサービス」(マネージドサービスとデジタルエンジニアリングを統合)の 2 つに集約し、顧客への提供価値を分かりやすくする⁷。

その具体的な応用例として、鉄道分野における「HMAX (Hyper Mobility Asset Expert)」が挙げられる。これは、日立の鉄道に関する深いドメインナレッジと AI

(NVIDIA の技術も活用) を組み合わせ、車両や信号、運行データなどをリアルタイムで収集・分析することで、車両・インフラの資産効率向上（保守コスト 15%削減、列車遅延 20%削減など）を実現するソリューションである¹。既に全世界 8000 両以上に適用されており、今後はエネルギー分野（HMAX for Energy）や産業分野（HMAX for Industry）への横展開も計画されている⁷。

Lumada 3.0 の実現には、生成 AI の活用が不可欠と位置づけられている。日立はグループ全体で 3000 億円を生成 AI 関連に投資し、国内に設立した「Generative AI センター」を核に、安全かつ効果的な利活用を推進。5 万人の生成 AI プロフェッショナル人材育成を目指す¹。GlobalLogic の知見や NVIDIA とのパートナーシップも活用し⁸、システム開発の生産性向上、現場作業の効率化、顧客サポート品質向上など、幅広い分野での応用を進める計画である⁹。

Lumada 3.0 は、単なるソリューション提供からシステムレベルの価値創造へと、その目標を大きく引き上げている。この野心的な構想の成功は、GlobalLogic、各事業セクターが持つ OT・プロダクト知見、AI 研究開発といった多様な内部能力を効果的に統合し、過去の課題であった Lumada の産業横断的なスケーリング（決算説明会 Q&A でも言及⁸）を克服できるかにかかっている。「One Hitachi」¹の理念を具現化できるかが試される。

また、生成 AI への大規模投資⁹と人材育成⁴は、能力の飛躍的向上と独自の AI 駆動型ドメインソリューション創出の機会をもたらす一方で、AI 技術の急速な進化への追従、倫理的課題への対応、コモディティ化のリスク、競合他社の AI アプリケーションとの差別化といった課題も内包する。日立が持つドメインナレッジと AI をいかに深く結びつけ、独自の価値を提供できるか¹が、この投資の成否を分けるだろう。AI ガバナンスの継続的な進化も重要となる⁹。

B. セクター別戦略と目標

Inspire 2027 では、主力 4 事業それぞれにおいても、Lumada を核とした成長戦略と財務目標が設定されている。

- **デジタルシステム&サービス (DSS)** : グループ全体の Lumada 事業を牽引し、DX 市場の成長を取り込み、持続的な成長と収益性向上を目指す¹。
 - **目標:** 売上収益 CAGR 7~9%、Adj. EBITA 率 16%超¹。
 - **戦略:** GlobalLogic を中核としたグローバル DX 事業の拡大、日本国内での大規模 SI 案件獲得、AI・デジタル人材を活用した国内市場シェア拡大⁷。
- **エネルギー:** グリーントランスフォーメーション (GX) の「スーパーサイクル」を捉

え、成長を持続させるとともに、サービス事業強化による収益性向上を図る¹⁾。

- **目標:** 売上収益 CAGR 11~13%、Adj. EBITA 率 12%超¹⁾。
- **戦略:** HMAX for Energy による保守サービス革新、SMR（小型モジュール炉）のグローバル展開検討、地産地消推進による関税・地政学リスク対応、サービス事業強化による利益率改善¹⁾。（Q&A では、関税や景気減速の影響を受け、半年前~1年前と比較して短期的な見通しに若干の慎重さが見られるとの発言あり⁸⁾）
- **モビリティ:** 安全・快適でグリーンな移動手段を提供。HMAX を通じてサービス事業を車両・鉄道インフラ全体へと拡大する¹⁾。
 - **目標:** 売上収益 CAGR 7~9%、Adj. EBITA 率 11%超¹⁾。
 - **戦略:** デジタルサービス事業の伸長、生産効率向上、地政学リスクに対応した地産地消の拡大、AI 活用による運行最適化などサービス事業の展開¹⁾。
- **コネクティブインダストリーズ (CI) :** 事業ポートフォリオ改革を急ぎつつ、産業オートメーション市場での成長を目指す¹⁾。
 - **目標:** 売上収益 CAGR 6~8%、Adj. EBITA 率 13%超¹⁾。
 - **戦略:** バッテリー、バイオフィーマ、高機能材料分野での成長に加え、産業オートメーション市場における自動化・効率化サービスの具体化、HMAX for Industry の展開。産業オートメーション領域におけるグローバル成長に向けた規律ある M&A の実行¹⁾。（Q&A で産業オートメーション分野の M&A が重点領域として言及⁸⁾）

DSS が Lumada のエンジンと位置づけられているものの、計画全体の収益性目標（Adj. EBITA 率 13-15%）達成のためには、他の 3 セクターも Lumada やデジタルサービスを積極的に取り込み、利益率を改善することが不可欠である¹⁾。各セクターの戦略に HMAX 等のデジタル・サービス拡大が明記されていることから、デジタル変革戦略がポートフォリオ全体に浸透していることがわかる。この成功には、DSS/GlobalLogic と、伝統的な OT/プロダクト事業部門との強固な連携が求められる⁸⁾。

売上成長率の目標値を見ると、エネルギー（11-13%）とモビリティ（7-9%）が最も高く、GX やインフラ投資といった世界的なメガトレンドを追い風にしようとしていることがうかがえる。しかし、これらのセクターは同時に関税問題、顧客の投資意欲を左右する景気変動、サプライチェーンに影響を与える地政学リスクといった外部要因の影響を最も受けやすいことも、計画や Q&A で認識されている¹⁾。これらのセクターの業績は、計画全体の強靱性を測る上で重要な指標となるだろう。

C. 戦略 SIB : 未来の成長の種まき

「Inspire 2027」における新たな取り組みとして、CEO 直轄組織「戦略 SIB (Social Innovation Business) ビジネスユニット」が新設された¹⁾。これは、既存事業の枠を超えた新たな成長の柱を創出することを目的としている。

- **組織と権限:** CEO 直轄とし、One Hitachi のケイパビリティを結集。谷(たに)氏（氏名は⁶⁾より）がリーダーを務め、研究開発部門やコーポレートベンチャーキャピタルである日立ベンチャーズとも連携する¹⁾。
- **投資枠:** 計画期間中に最大 5000 億円の事業開発投資枠が設定され、企業価値向上に繋がるリターン創出を目指す¹⁾。
- **初期注力領域:** データセンター（One Hitachi でのトータルインテグレーション提供）、ヘルスケア（がん治療と社会参加の両立支援）、e モビリティ（大型輸送の電動化、バッテリー循環経済構築）、スマートシティ（持続可能な都市実現）の 4 領域から着手する¹⁾。
- **研究開発との連携:** 治療、移動、量子、宇宙といった将来の事業貢献を見据えた基礎・応用研究（3 年累計 1.3 兆円投資）とも密接に連携し、イノベーション創出を目指す¹⁾。

戦略 SIB の創設と 5000 億円という巨額の投資枠設定は、日立が既存事業セクターの延長線上だけでは長期的な変革的成長を実現できない可能性があることを認識していることの表れである。これは、既存事業ラインの制約から離れた場所で、萌芽的でポテンシャルの高い市場に対して戦略的な賭けを行い、イノベーションを制度化しようとする試みと言える。SIB が CEO 直轄であること⁵⁾、専用ファンドを持つこと⁵⁾、そしてその注力領域が既存セクターとは異なること¹⁸⁾が、既存の損益管理の枠外で将来の事業を育成しようとする意図を示唆している。

戦略 SIB の成功は、効果的な部門横断連携（「One Hitachi」）と、研究開発投資を商業的に実行可能な事業へと転換する能力にかかっている。日立ベンチャーズの統合は、内部開発と外部イノベーション（スタートアップ投資、エコシステム活用）を組み合わせる戦略を示唆している¹⁾。もしシナジー創出や研究開発の事業化に失敗すれば、戦略 SIB はコストのかかる実験に終わるリスクもある。

表 2 : Inspire 2027 主力セクター・戦略 SIB の焦点

事業ユニット	FY2027 目標 (売上 CAGR / Adj. EBITA 率)	主要戦略イニシアチブ	Lumada 統合の焦点

デジタルシステム& サービス	7～9% / 16%超	GlobalLogic 核のグローバル DX 展開、国内大規模 SI 獲得、AI 人材活用	グループ全体の Lumada 事業牽引、プラットフォーム提供、他セクターとの連携によるソリューション開発 ¹
エネルギー	11～13% / 12%超	GX スーパーサイクル捕捉、サービス事業強化（HMAX for Energy）、SMR 検討、地産地消推進	設備保守・運用最適化、エネルギーマネジメント、再生可能エネルギー統合ソリューション ¹
モビリティ	7～9% / 11%超	サービス事業拡大（HMAX）、生産効率向上、地産地消、AI による運行最適化	車両・インフラの予兆保全、運行最適化、MaaS 関連サービス連携 ¹
コネクティブインダストリーズ	6～8% / 13%超	ポートフォリオ改革、産業オートメーション成長（バッテリー、バイオフィーマ等）、自動化サービス開発（HMAX for Industry）、規律ある M&A	製造現場の DX、サプライチェーン最適化、製品ライフサイクル管理、産業オートメーション連携 ¹
戦略 SIB	目標未定	新規成長領域（データセンター、ヘルスケア、e モビリティ、スマートシティ）の事業創生、最大 5000 億円投資、R&D・ベンチャー連携	各領域における One Hitachi のデジタル・ドメイン知見統合、新たな社会イノベーションモデル構築 ¹

V. Inspire 2027 の多角的評価

A. 成長軌道の評価

「Inspire 2027」が掲げる売上収益 CAGR 7～9%という目標の実現可能性は、Lumada 事業の成長加速（売上構成比 50%超目標）、エネルギー・モビリティといった主力セクターの勢い、戦略 SIB による新規事業貢献、そして研究開発パイプラインの成果に依存する¹。

アナリストのコンセンサス予想は、日立が属する広範な産業平均を上回る成長を遂げることを示唆しており、7～9%という目標設定の妥当性をある程度裏付けている（例：Simply Wall St は 2026 年末までの年率 7.0%成長を予測、これは同業他社の 5.3%を上回る¹¹。Zacks は長期成長率 16.6%と評価¹⁶。Fintel の収益予測も成長を示唆¹⁵）。また、HFS Research はデジタル製造業市場が年率 15%で成長すると予測しており²⁰、日立が注力する市場自体に成長性があることを示している。

日立が目標を上回る成長を達成するシナリオとしては、Lumada 3.0 が予想以上に速いペースで多様な産業へ浸透する場合、戦略 SIB が早期に大きな収益貢献を果たす場合、研究開発から画期的な技術や製品が生まれる場合、あるいはコネクティブインダストリーズ分野での M&A が成功する場合などが考えられる。

一方で、成長に対する下方リスクも存在する。Lumada のスケーリングに失敗する、戦略 SIB の取り組みが停滞する、世界経済の減速がエネルギーやモビリティ分野の大型投資にブレーキをかける、デジタル市場での競争が激化し Lumada の収益性が圧迫される、といった可能性である。

アナリストが日立の成長性を業界平均より高く評価していること¹¹は、7-9%目標の達成可能性を支持する材料である。しかし、この成長率を 3 年間維持し、同時に利益率を大幅に改善するという目標は、極めて高い実行能力を要求する。特に Lumada のスケーリングと、エネルギーセクターにおける関税問題のようなセクター固有リスクへの対処が成功の鍵となるだろう。

B. リスク要因とその対応

日立自身も、「Inspire 2027」を取り巻く様々なリスクを認識している。主なものとして、世界経済の変動、為替リスク、地政学的な不安定化（これが地産地消戦略の背景にある）、サプライチェーンの混乱、サイバーセキュリティの脅威、気候変動関連規制の強化、M&A の統合やリターンに関するリスク、人材獲得・維持の難しさ、AI などの技術的破壊のリスクが挙げられる¹。特に、米国の関税問題⁸や中国市場の減速⁸は、具体的な懸念事項として言及されている。

これらのリスクに対する日立の対応策は多岐にわたる。

- **リスクマネジメント体制の強化:** グループ全体でのリスク管理を継続的に強化し、「脅威の緩和」と「機会の創出」の両立を目指す¹。
- **自律分散型グローバル経営:** グローバル 6 極体制を推進し、各地域が自律的にリスクと機会に対応できる体制を構築することで、変化への対応力（アジリティ）を高める¹。
- **地産地消（Jisan - Jisho）:** サプライチェーンリスクや地政学リスクを低減するため、現地での生産・調達比率を高める。既にグループ全体での現地調達率は 82% に達しているとされ⁷、特にリスクの高い米国市場のエネルギー・モビリティ分野で強化を進める⁷。
- **M&A における規律:** 投資リターンの最大化と統合リスクの最小化のため、M&A プロセスを強化する¹。
- **AI によるリスク管理:** 経営リスクへの対応策として AI 活用も検討されている¹。

日立のリスク管理アプローチ、特に自律分散型経営と地産地消の推進¹は、現在の事業環境認識に基づいた合理的な戦略と言える。しかし、「One Hitachi」としてのシナジー創出や Lumada のようなグローバルプラットフォーム展開に必要なグループ全体の連携・統合と、地域ごとの自律性との間で、いかに最適なバランスを見出すかが実行上の大きな課題となる。関税問題⁸のような地域固有のリスクに現地で対応しつつ、グローバルな戦略を一貫性を持って推進するには、高度な組織運営能力とガバナンスが求められる。

加えて、収益性の低いノン Lumada 事業への対応²という計画は、それ自体が「内部的」な実行リスクを伴う。事業売却や再建は、複雑な交渉、潜在的な評価損、従業員への影響、そして経営資源の分散を伴う可能性がある。このポートフォリオ最適化をいかに迅速かつ効果的に進められるかが、利益率目標達成の鍵を握る。

C. グローバル展開戦略

日立は、グローバル 6 極（日本、米州、EMEA、APAC、インド、中国）体制の下、各地域が自律的に「One Hitachi」の価値を提供するモデルを推進する¹。地政学的リスクや保護主義の高まりに対応するため、「地産地消」戦略が重視され、現地調達率は 82% に達している¹。

地域別の動向としては、以下が注目される。

- **北米:** 1.3 兆円規模の重要市場。地産地消の強化、戦略 SIB によるデータセンター需要の獲得、GlobalLogic の活用が戦略の柱¹。エネルギー分野での関税影響への対応が課題⁸。

- **中国:** ビルシステム事業を中心に市場減速の影響を受けており、短期的な業績への懸念材料となっている⁸。2024 年 3 月期の中国売上は前期比 12%減⁷。
- **欧州:** 2024 年 3 月期は 23%増と好調で、海外最大の収益地域となった⁷。エネルギー、モビリティ事業の重要市場。
- **ASEAN・インド他:** 2024 年 3 月期は 17%減⁷。インドは GlobalLogic を通じたデジタル人材供給源として重要視されている⁸。

「自律分散型グローバル経営」¹は、現在の地政学的環境下では戦略的な必然性を持つ。しかし、グローバルブランドの維持、品質の一貫性確保、そして Lumada や戦略 SIB に不可欠な地域横断的なシナジー創出といった観点からは、マネジメントの複雑性が増大する。地域ごとの最適化と、グローバルプラットフォームの効率性や標準化との間で、いかにバランスを取るかが極めて重要になる。外部環境への適応力と、内部の連携・統合力を両立させる高度な舵取りが求められる。

D. 人的資本への投資

「Inspire 2027」では、持続的成長を支える基盤として人的資本への投資が重点項目とされている。

- **AI 人材の育成・拡充:** Lumada 3.0 の実現と社内生産性向上のため、生成 AI プロフェッショナル人材を今後 3 年間で 5 万人に増やすという野心的な目標を掲げている¹。GlobalLogic やインドの人材拠点も活用する⁸。
- **次世代リーダー育成:** 成長戦略を牽引する将来の経営幹部候補として、2027 年度までに累計 1000 人の次世代リーダーを育成する計画である¹。
- **報酬制度とエンゲージメント:** 従来役員限定だった株式報酬制度（譲渡制限付株式ユニット：RSU）を、初めてグローバルに従業員へ拡大導入する¹。これにより、報酬水準の向上を図るとともに、従業員の企業価値向上へのコミットメントを高めることを目指す。グローバルでの従業員持株制度導入も計画されている¹。従業員エンゲージメントスコアは 68.6 と報告されている⁹。
- **グローバル人材育成:** 国際的な視野と語学力、異文化理解力を持つ人材の育成を強化し、グローバル企業としての更なる発展を目指す²⁵。

5 万人という大規模な AI 人材育成目標⁴は、単なる新規採用だけでは達成困難であり、既存従業員に対する大規模なリスキリング・アップスキリングプログラムの実施が不可欠となる。競争の激しい市場で外部から優秀な人材を獲得し、育成した人材を効果的に事業プロセスへ統合していくことが成功の鍵となる。

従業員への株式報酬のグローバル展開⁴は、日立にとって大きな文化的な転換であり、

財務的にも重要なコミットメントである。従業員の利益と株主価値を連動させることで、特に獲得競争の激しいデジタル人材のリテンション向上や新規獲得に繋げる狙いがある。この施策の効果は、制度に関する丁寧なコミュニケーション、持続的な株価パフォーマンス、そして地域や職位による処遇の公平性に対する従業員の認識に左右されるだろう。

E. 無形資産の活用

日立は、知的財産（IP）、データ、AI、そして長年培ってきたドメインナレッジ（事業領域固有の知見）を、社会イノベーション事業、特に Lumada における中核的な競争優位性の源泉と位置づけている¹。

- **ドメインナレッジ:** OT（制御・運用技術）やプロダクトに関する深い知見と、IT・デジタル技術を組み合わせることが日立の独自性であると繰り返し強調されている¹。鉄道（HMAX）、エネルギー、産業分野などでの具体的な活用例が示されている¹。
- **データ活用:** エネルギー、鉄道、産業機器など、広範なインストールベースから得られる稼働データを Lumada ソリューション開発、サービス改善、AI モデル学習に活用する¹。顧客データを用いた共創（Co-creation）も推進する⁹。データ管理基盤としてハイブリッドクラウドソリューションの導入を加速している⁹。
- **AI 能力:** Lumada 3.0 において AI（特に生成 AI）が中心的な役割を担う²。Generative AI センター設立、プラットフォーム開発、人材育成への投資を通じて⁹、生産性向上と新たなソリューション創出を目指す。AI ガバナンス体制も整備・進化させている⁹。
- **知的財産（IP）:** 顧客価値に基づいた「価値駆動型」の知財ポートフォリオを戦略的に構築。特に将来の Lumada ソリューションに関連する IP は、バックキャストイングによる研究開発と連携し、グローバルな特許出願やノウハウ秘匿化などにより保護する²⁶。Chief Intellectual Property Officer（CIPO）がグローバルな知財活動を統括し、グループ内での IP 活用促進と保護強化を図る²⁶。取締役会レベルでも IP に関する専門性が重視されている⁹。
- **Lumada による統合:** Lumada は、これらの無形資産（デジタル技術、ドメインナレッジ、データ、AI）を統合し、具体的な顧客ソリューションへと転換するためのプラットフォームおよび方法論として機能する¹。

日立のデジタル分野における競争優位性の核心は、汎用的な IT や AI そのものではなく、Lumada を通じて実現される、深いドメインナレッジ（OT/プロダクト）と先進的なデジタル技術（IT/AI/データ分析）の「相乗効果」にあると考えられる¹。この独自の組み合わせからなる無形資産基盤を効果的に保護し、継続的に強化していくことが、伝

統的な産業競合や専門テック企業に対する差別化を維持するために不可欠である。

既存のドメインナレッジやインストールベースデータの活用が強調される一方で、将来に向けた研究開発（治療、移動、量子、宇宙などに 1.3 兆円⁴⁾ や生成 AI（3000 億円⁹⁾）への巨額投資は、新たな無形資産の「創出」にも注力していることを示している。既存資産の活用（Exploitation）と未来技術の探索（Exploration）のバランスをいかに取るかが、長期的な競争力を左右する重要な戦略的課題となる。

VI. 市場の認識とステークホルダーの見解

A. アナリスト評価と目標株価

「Inspire 2027」発表（2025 年 4 月 28 日）前後のアナリスト評価を見ると、全体的なレーティングは「強気(Strong Buy/Buy)」または「やや強気(Moderate Buy)」で維持される傾向が見られる¹³。これは、日立のデジタル変革戦略と成長ポテンシャルに対する基本的な信頼感を示している。

しかし、目標株価については、評価が分かれている。計画発表直後の 4 月 30 日には、米系大手証券が目標株価を 4,900 円に引き上げた（レーティングは強気継続）¹³。一方で、発表前の 4 月 16 日には別の米系大手証券が目標株価を 5,600 円から 4,800 円に引き下げていた（レーティングは強気継続）¹⁴。Simply Wall St は、2024 年度通期決算（計画発表直前）後に、コンセンサス目標株価は 4,587 円でほぼ変わらずも、EPS（1 株当たり利益）予想はわずかに低下したと報じている¹²。Zacks は 3 社の証券会社がいずれも「Strong Buy」としてしているとし、平均目標株価を 30.60 ドル（HTHIY ADR）と報告¹⁶。Fintel はアナリスト予測の平均目標株価を 32.34 ドル（HTHIF ADR）としつつ、最低 23.97 ドルから最高 39.87 ドルと幅広いレンジを示している¹⁵。TipRanks はコンセンサスを「Moderate Buy」としているが、具体的な目標株価は示していない¹⁷。

レーティングコンセンサスが概ねポジティブであるにも関わらず、目標株価にばらつきが見られる¹²ことは、アナリスト間で日立の変革スピード、投資や事業再編が短期的な収益性に与える影響、そして変革期における適切な評価倍率について、見解が一致していないことを示唆している。戦略の方向性は支持されつつも、その実行に伴う不確実性や短期的な業績変動リスクが、株価評価に影響を与えていると考えられる。

B. 決算説明会 質疑応答からの洞察⁸

計画発表後の決算説明会における質疑応答⁸は、投資家やアナリストが計画のどの点に注目し、懸念を抱いているかを浮き彫りにした。主な論点は以下の通りである。

- エナジーセクターの成長ペースと確実性（関税の影響、市場シェア）
- 戦略投資額増加の根拠
- 短期的な利益率への圧力（中国のビルシステム事業など）
- Lumada を効果的に加速・スケールさせる能力
- 不採算・ノン Lumada 事業への具体的な対応計画
- MMP 2024 で M&A が計画通り進まなかった理由と Inspire 2027 でのターゲット
- 高水準の投資と EBITA 率目標の両立可能性
- 人材獲得・育成の課題
- 自己株式取得方針の柔軟性と投資ニーズとのバランス

これらの質問は、アナリストが計画の全体戦略を理解した上で、その「実行の詳細とリスク」に焦点を当てていることを示している。特に、関税や中国市場といった外部圧力への対応、投資と収益性のバランス、Lumada 実現のための部門横断シナジー、そしてポートフォリオ改革の具体的な進め方などが、主要な関心事となっている。経営陣は自信を示しつつも、これらの課題に積極的に取り組んでいることを認める回答を行った。

C. メディア・業界の反応

メディア報道は、Lumada 中心の戦略、デジタル変革へのコミットメント、主要な財務目標（特に長期目標の Lumada 80-20）、研究開発・AI 投資、人的資本への取り組みといった計画の骨子を、概ね事実に基づき、あるいはその野心性を評価するトーンで伝えている²。

業界分析レポートとしては、HFS Research による Hitachi Digital Services (HDS) に関する評価²⁰が注目される。同レポートは、HDS が「OneEcosystem」アプローチと生成 AI を活用し、IT/OT コンバージェンス市場において有利なポジションにあると評価している。日立グループの持つ技術的遺産やエコシステム、アクセラレータ、生成 AI への投資を強みとして挙げる一方で、グローバルな事業規模の拡大、対象産業の多様化、そして「One Hitachi」戦略下でのグループ内連携の明確化といった課題も指摘している。このレポートは、日立の戦略が市場ニーズに合致していることを示す外部からの評価であると同時に、計画実行における内部的な課題（シナジー創出、グローバル展開の複雑性）も示唆しており、計画や質疑応答で触れられた懸念点を補強する形となっている。

D. 投資家向けアクション

日立は、「Inspire 2027」発表と同時に、自己株式の取得に関するお知らせを発表した

²¹。これは、成長への大規模投資と並行して、株主還元へのコミットメントも示すことで、市場の信頼を維持しようとする意図の表れと考えられる。質疑応答では、自己株式取得はキャッシュフローや投資機会に応じて柔軟に行う方針が示された⁸。

表 3：アナリスト評価・目標株価スナップショット（Inspire 2027 発表後）

証券会社 /情報源	報告日	レーティ ング	前回レー ティング	目標株価	前回目標 株価	主要コメ ント概要	出典
米系大手 証券	2025/04 /30	強気 (継 続)	強気	¥4,900	N/A	目標株価 引き上げ	13
米系大手 証券	2025/04 /17*1	強気 (継 続)	強気	¥4,800	¥5,600	目標株価 引き下げ	14
Simply Wall St	2025/05 /01*2	(レーテ ィング 無)	(レーテ ィング 無)	(¥4,587)	(¥4,587)	FY24 決 算後、コ ンセンサ ス目標株 価はほぼ 不変だが EPS 予 想は微 減。成長 性は業界 を上回 ると予測。	12
Zacks	(日付不 明)	1.00 (Strong Buy)	1.00	\$30.60 (ADR)	N/A	3 社が Strong Buy 推 奨。長期 成長率 16.6%予 測。	16

Fintel	2025/03/19*3	(レーティング無)	(レーティング無)	\$32.34 (ADR)	N/A	アナリスト予測平均。レンジ: \$23.97 - \$39.87。収益・EPS 成長予測。	15
TipRanks	(日付不明)	Moderate Buy	N/A	N/A	N/A	コンセンサスレーティング。	17
アイフィス株予報	2025/05/02*4	4.58 (強気)	N/A	¥4,600	N/A	アナリスト 12 名のコンセンサス。目標株価は前週比 - 0.18%。	28

*1 計画発表前の日付。

*2 FY24 決算発表（4/26）後、Inspire 2027 詳細発表（4/28）直後の可能性あり。目標株価はコンセンサス値。

*3 予測対象期間を示す日付であり、レポート発行日ではない可能性あり。

*4 コンセンサスデータの集計日。

VII. 戦略的展望と結論

A. 計画の整合性と野心度

日立の新経営計画「Inspire 2027」は、MMP 2024 で確立した方向性を継承・加速し、Lumada を核としたデジタルセントリック企業への変革を通じて持続的な成長と企業価値向上を目指す、一貫性のある戦略を示している。ハーモナイズドソサエティへの貢献というビジョンは、主力事業や戦略 SIB の方向性と整合しており、Lumada 3.0 への進化、研究開発・AI への大型投資、人的資本強化といった施策は、設定された野心的な財務目標達成に向けた具体的な道筋を描いている。

計画の野心度は極めて高い。特に、7-9%という高い売上成長率を維持しながら、Adj. EBITA 率を 13-15%へと大幅に引き上げる目標は、Lumada 事業の収益性と拡張性、そしてポートフォリオ改革の成功に対する強い自信を反映している。長期目標「Lumada 80-20」は、日立が目指す変革の最終形を明確に示すものであり、その達成は容易ではないものの、組織のベクトルを合わせる上で重要な役割を果たすだろう。

B. 主要な実行課題

この野心的な計画の実現には、いくつかの重大な実行課題が存在する。

1. **Lumada 3.0 のスケーリング:** 鉄道分野での成功事例（HMAX）をエネルギー、産業など他の多様なセクターや地域へ効果的に横展開し、収益を拡大できるか。
2. **「One Hitachi」シナジーの実現:** グローバルな自律分散型経営を進めつつ、部門や地域を超えた連携をいかに促進し、グループ全体の能力を結集できるか。
3. **ポートフォリオ改革の断行:** 成長が見込めないノン Lumada 事業の整理・再編を、経営資源を過度に分散させることなく、迅速かつ効果的に実行できるか。
4. **外部リスクへの対応:** 地政学的緊張、世界経済の変動、激化する市場競争といった、コントロール困難な外部環境の変化に、計画の柔軟性を保ちながら対応できるか。
5. **デジタル・AI 人材の獲得と育成:** 5 万人という目標達成に向け、競争の激しい市場で必要な人材を確保し、育成・定着させ、組織能力へと転換できるか。
6. **R&D・SIB の事業化:** 研究開発投資や戦略 SIB の取り組みを、具体的な商業的成功へと結びつけ、将来の成長エンジンとして確立できるか。

C. 成功への重要因子

これらの課題を克服し、「Inspire 2027」を成功に導くためには、以下の要素が不可欠となる。

- **経営陣の強いリーダーシップと一貫した実行:** 計画達成への強いコミットメントと、戦略を着実に実行に移す組織能力。
- **GlobalLogic 等の統合効果最大化:** M&A で獲得した能力をグループ全体で効果的に活用し、シナジーを創出する仕組み。
- **規律ある M&A 戦略:** 戦略的な必要性に基づき、適切な価格で M&A を実行し、統合を成功させる能力。
- **アジャイルで協調的な組織文化:** 変化に迅速に対応し、部門や地域の壁を越えて協力し合える、デジタル時代に適応した組織文化の醸成。
- **Lumada・AI 投資効果の可視化:** Lumada や AI への投資が、具体的な顧客価値や業績向上に繋がっていることを、定量的・定性的に示していくこと。

D. 最終評価

「Inspire 2027」は、日立がこれまでの事業変革の成果を土台に、デジタル技術を駆使して社会インフラ領域におけるグローバルリーダーとしての地位を確立しようとする、明確な意志と野心を示す経営計画である。計画が成功裏に実行されれば、日立は収益性と成長性を両立させ、企業価値を飛躍的に高める可能性がある。Lumada を中核に据え、IT・OT・プロダクトの融合という独自の強みを活かす戦略は、時代の要請にも合致している。

しかし、その道のりは平坦ではない。設定された目標は高く、実行には多くの困難が伴う。特に、Lumada のスケーリング、グローバル経営とシナジーの両立、そしてポートフォリオ改革の推進は、経営陣の手腕が問われる重要課題である。外部環境の不確実性も依然として高い。

今後 3 年間は、日立が「Inspire 2027」で掲げた野心的な目標、特に Lumada 事業の成長と収益性への貢献において、具体的な進捗を示せるかどうか厳しく問われる、極めて重要な期間となるだろう。その成否が、日立の長期的な企業価値と市場における評価を大きく左右することになる。

引用文献

1. [www.hitachi.co.jp](https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2025/04/0428/f_0428pre.pdf), 5 月 5, 2025 にアクセス、
https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2025/04/0428/f_0428pre.pdf
2. 日立、「デジタルセントリック企業」に変革-- 新経営計画「Inspire ...」, 5 月 5, 2025 にアクセス、
<https://japan.zdnet.com/article/35232442/>
3. 日立グループ新経営計画「Inspire 2027」, 5 月 5, 2025 にアクセス、
<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250428/20250428525911.pdf>
4. 日立が新中計「Inspire 2027」発表「ルマーダ」を次のステージへ ..., 5 月 5, 2025 にアクセス、
<https://dempa-digital.com/article/656683>
5. 日立、「デジタルセントリック企業」に変革-- 新経営計画「Inspire 2027」で宣言 - (page 2), 5 月 5, 2025 にアクセス、
<https://japan.zdnet.com/article/35232442/2/>
6. 日立製作所「新経営計画「Inspire 2027」／2025 年 3 月期 決算説明会」 - YouTube, 5 月 5, 2025 にアクセス、
<https://www.youtube.com/watch?v=lpKtw7T0aG0>
7. 日立が新経営計画「Inspire 2027」を発表、Lumada 事業の強化に ..., 5 月 5, 2025 にアクセス、
<https://cloud.watch.impress.co.jp/docs/news/2010738.html>
8. Hitachi, Ltd. (HTHIY) Q4 2024 Earnings Call Transcript | Seeking ..., 5 月 5, 2025 にアクセス、
<https://seekingalpha.com/article/4778952-hitachi-ltd-hthiy-q4-2024-earnings-call-transcript>

9. [www.hitachi.com](https://www.hitachi.com/IR-e/library/integrated/2024/ar2024e.pdf), 5 月 5, 2025 にアクセス、<https://www.hitachi.com/IR-e/library/integrated/2024/ar2024e.pdf>
10. 日立は新中計で 2027 年度の利益率 15% も視野、長期では Lumada ..., 5 月 5, 2025 にアクセス、<https://www.techeyesonline.com/news/detail/monoist-202504300800-1/>
11. 日立製作所の EPS が 14%未達：アナリストが考える次の展開は？ - Simply Wall St, 5 月 5, 2025 にアクセス、<https://simplywall.st/ja/stocks/jp/capital-goods/tse-6501/hitachi-shares/news/7f9da6a53c7c04ec>
12. Hitachi, Ltd. Just Missed EPS By 5.1%: Here's What Analysts Think Will Happen Next, 5 月 5, 2025 にアクセス、<https://simplywall.st/stocks/jp/capital-goods/tse-6501/hitachi-shares/news/hitachi-ltd-just-missed-eps-by-51-heres-what-analysts-think>
13. 【アナリスト評価】日立製作所、レーティング強気を継続、目標株価 4,900 円に引上げ（米系大手証券）（アイフィス株予報）- Yahoo!ファイナンス, 5 月 5, 2025 にアクセス、<https://finance.yahoo.co.jp/news/detail/f947d0c8b7a613d1aaa6c3f5d3855d2c4541bfdd>
14. 日立製作所(6501):米系大手証券、レーティング強気継続。目標株価引き下げ - 株予報 Pro, 5 月 5, 2025 にアクセス、https://kabuyoho.jp/consNewsDetail?nid=6501_20250416_rep_20250417_160508_35&cat=3&bcode=6501
15. HTHIF / Hitachi, Ltd. (OTCPK) - Forecast, Price Target, Estimates, Predictions - Fintel, 5 月 5, 2025 にアクセス、<https://fintel.io/sfo/us/hthif>
16. What is the current Price Target and Forecast for Hitachi (HTHIY) - Zacks, 5 月 5, 2025 にアクセス、<https://www.zacks.com/stock/research/HTHIY/price-target-stock-forecast>
17. Hitachi Ltd (HTHIY) Stock Price, Quote, News & Analysis - TipRanks.com, 5 月 5, 2025 にアクセス、<https://www.tipranks.com/stocks/hthiy>
18. 日立新社長・徳永氏が新経営計画「Inspire 2027」発表、次なる目標は？ - Mapion, 5 月 5, 2025 にアクセス、<https://www.mapion.co.jp/news/column/cobs2968535-1-all/>
19. Hitachi, Ltd.'s Web Conference on Inspire 2027, New Management Plan and FY2024 Earnings - YouTube, 5 月 5, 2025 にアクセス、<https://www.youtube.com/watch?v=i9r571PJOWQ>
20. Hitachi Digital Services brings multiple entry points to help clients ..., 5 月 5, 2025 にアクセス、<https://www.hfsresearch.com/research/hitachi-digital-services-clients-convergence/>
21. 株主・投資家向け情報：日立, 5 月 5, 2025 にアクセス、<https://www.hitachi.co.jp/IR/>
22. IR News : Investor Relations - Hitachi Global, 5 月 5, 2025 にアクセス、<https://www.hitachi.com/IR-e/topics/>
23. 日立新社長・徳永氏が新経営計画「Inspire 2027」発表、次なる目標は？ -

- BIGLOBE ニュース, 5 月 5, 2025 にアクセス、
https://news.biglobe.ne.jp/it/0501/mnn_250501_1932151203.html
24. Inspire 2027, Hitachi Group's New Management Plan and Consolidated Financial Results for the Year Ended March 31, 2025, 5 月 5, 2025 にアクセス、
https://www.hitachi.com/New/cnews/month/2025/04/250428/f_250428pre.pdf
25. Developing Leadership for a Global Hitachi: Hitachi Academy Co., Ltd., 5 月 5, 2025 にアクセス、
https://www.hitachi-ac.co.jp/en/academy_column/letters/2024-01/
26. Hitachi Integrated Report 2023, 5 月 5, 2025 にアクセス、
https://www.hitachi.com/IR-e/library/integrated/2023/ar2023e_12.pdf
27. 日立 統合報告書 2024 (2024 年 3 月期) , 5 月 5, 2025 にアクセス、
https://www.hitachi.co.jp/IR/library/integrated/2024/ar2024j_08.pdf
28. 日立製作所(6501): 理論株価・目標株価 - 株予報 Pro, 5 月 5, 2025 にアクセス、
<https://kabuyoho.jp/sp/reportTarget?bcode=6501>
29. 日立、Lumada 事業の構成比を全社売上の過半を占める規模にまで拡張へ～Hitachi Investor Day レポート - クラウド Watch, 5 月 5, 2025 にアクセス、
<https://cloud.watch.impress.co.jp/docs/column/ohkawara/1509035.html>