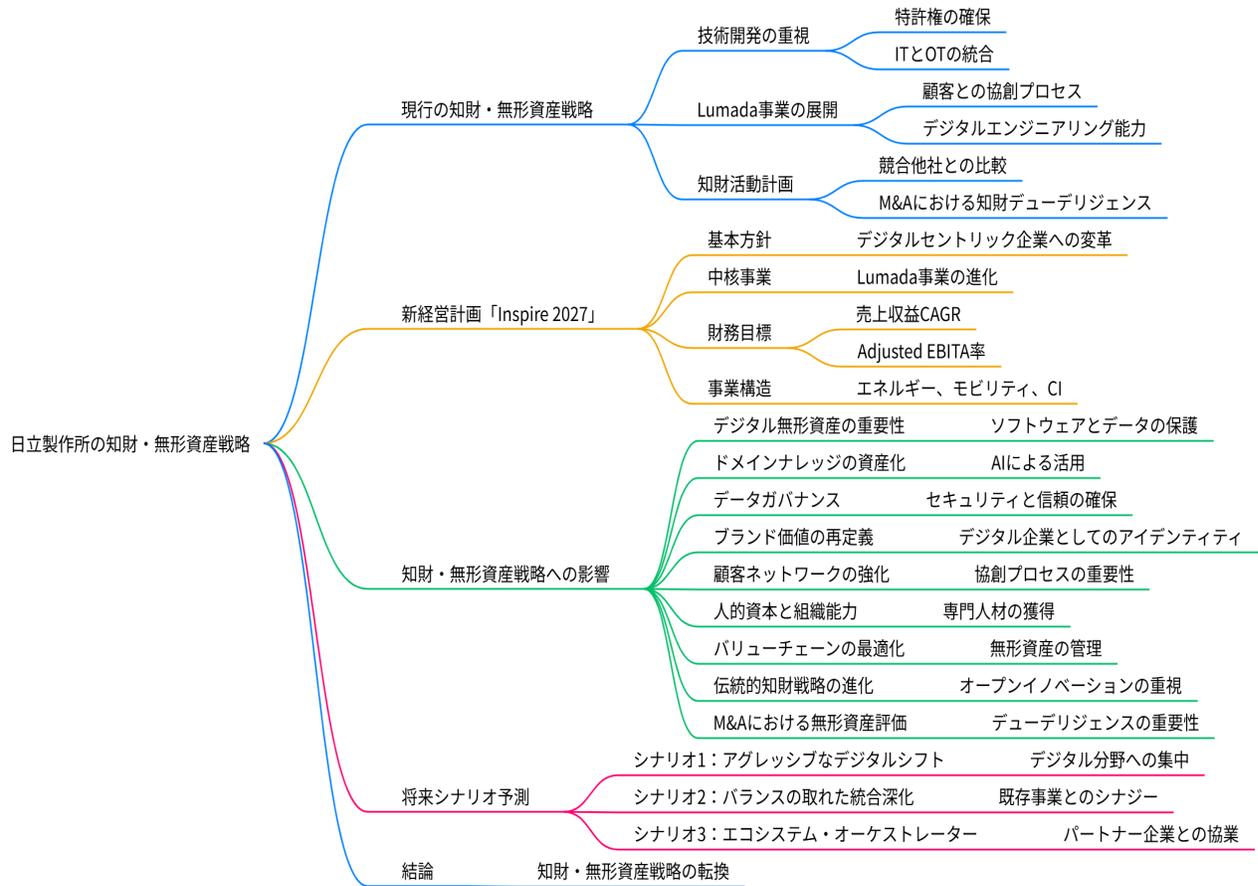


日立製作所 新経営計画「Inspire 2027」により、日立製作所の知財・無形資産戦略はどう変わるか？

Felo AI



Overview

日立製作所の新経営計画「Inspire 2027」は、同社を「デジタルセントリック企業」へと変革させ、Lumada 事業を中核に据えることを明確に示しています[1][18]。この計画は、従来の知的財産権に加え、技術、ブランド、データ、ソフトウェア、ノウハウ、顧客ネットワーク、組織能力といった広範な無形資産の戦略的重要性を飛躍的に高める

ものです。特に、AI とドメインナレッジを融合させた「Lumada 3.0」への進化は、データ、AI モデル、ソフトウェア、そしてそれらを活用するノウハウやプロセスといったデジタル無形資産の価値創出と戦略的管理を最重要課題と位置づけることを示唆しています。今後の戦略は、これらの無形資産をいかに効果的に創出し、保護し、活用して持続的な成長と企業価値向上に繋げるかに焦点が当てられると考えられます。

Detailed Report

日立製作所の現行の知財・無形資産戦略

日立製作所は、長年にわたり技術開発を重視し、特許権などの伝統的な知的財産権の確保に努めてきました。近年の「社会イノベーション事業」への注力に伴い、IT（情報技術）、OT（制御・運用技術）、プロダクトを組み合わせたソリューション提供が強化され、これに関連する技術やノウハウ、ソフトウェアが重要な無形資産として認識されています[12][18]。

特に、Lumada 事業の展開（Lumada 1.0、2.0）を通じて、顧客との協創プロセスから生まれるノウハウ、収集・分析されるデータ、ソフトウェアプラットフォーム、そして GlobalLogic の買収によって強化されたデジタルエンジニアリング能力などが、価値創出の源泉として重視されてきました[6][11][18]。

また、日立グループ内（例：日立ハイテク）では、事業戦略に沿った知財活動計画の策定・実行、競合他社との比較やアライアンス形成の観点からの知財権確保、データやノウハウの取り扱いに関する検討、M&A や協業における知財デューデリジェンスなどの取り組みが進められています[20]。日立総合計画研究所の研究[10]などからも、企業価値向上における無形資産（人的資本、イノベーション資本など）の重要性に対する認識がうかがえます。

しかし、「Inspire 2027」以前の戦略では、クエリで定義された広範な無形資産全体を、体系的かつ統合的に管理・活用する枠組みが、必ずしも明確に打ち出されていたわけではありませんでした。

新経営計画「Inspire 2027」の概要

2025年4月28日に発表された「Inspire 2027」は、2027年度（2028年3月期）を最終年度とする3カ年の中期経営計画です[2][6][8][21]。

- 基本方針: デジタルセントリック企業への変革を目指し、持続的成長を実現する[1][18]。グループや地域が一体となる真の「ワン日立」を掲げる[6]。
- 中核事業: Lumada 事業を成長の核と位置づけ、「Lumada 3.0」へと進化させる[3][6][11][18]。
 - Lumada 3.0: 日立が培ってきたドメインナレッジを AI で強化し、社会インフラの変革を目指す[6][11][18]。Lumada 事業の定義を「デジタルイズドアセット」と「デジタルサービス」に明確化・シンプル化する[11]。
- 財務目標 (2027 年度):
 - 売上収益 CAGR: 7~9%[1][6][19]
 - Adjusted EBITA 率: 13~15% (新定義: 調整後営業利益+買収に伴う無形資産等の償却費)[1][6][19]
 - ROIC: 12~13%[1][6]
 - キャッシュフローコンバージョン: 90%超[1][3]
- Lumada 目標 (2027 年度):
 - 売上収益比率: 50% (2024 年度実績: 31%)[1][3][6][19]
 - Adjusted EBITA 率: 18% (2024 年度実績: 15%)[1][3][6][19]
- 長期目標「Lumada 80-20」: 将来的に Lumada 売上比率 80%、Adjusted EBITA 率 20%を目指す (達成時期はベストケースで 2031 年 3 月期を計画)[1][3][18]。

- 事業構造: エネルギー、モビリティ、コネクティブインダストリーズ (CI) 、デジタルシステム&サービス (DSS) の4事業を軸に、グローバル6極 (日本、米州、EMEA、APAC、インド、中国) で展開[6][16][18][19]。CEO 直下に戦略SIB (Social Innovation Business) を新設し、新事業創生を推進[16][18]。
- 投資・ポートフォリオ: Lumada への継続的な投資強化[1][18]。Hitachi Energy へは2027年までに45億ドルの追加投資[2][5]。成長性や収益性向上が見込めないノン Lumada 事業についてはポートフォリオ改革を推進[1][18]。CI セクターではM&Aの可能性も示唆[16]。

「Inspire 2027」が知財・無形資産戦略に与える影響

「Inspire 2027」は、日立の知財・無形資産戦略に以下の様な変化をもたらすと考えられます。

- デジタル無形資産の戦略的重要性の向上: Lumada 3.0 への進化に伴い、ソフトウェア (特にAI関連)、データ (収集・分析・活用技術)、AIモデル、アルゴリズム、デジタルエンジニアリング (GlobalLogic のケイパビリティ)、関連するノウハウなどが最重要の無形資産となります[6][11][18]。これらの創出、保護 (特許、著作権、営業秘密)、活用が戦略の中心になります。
- ドメインナレッジの資産化と活用: Lumada 3.0 は「ドメインナレッジで強化したAI」を特徴としており[11][18]、各事業領域 (エネルギー、モビリティ、CI など) の深い知見やノウハウを形式知化し、AIで活用可能な形で「資産化」する取り組みが強化されます。
- データガバナンスと信頼の重要性: データ活用が深化するにつれて、データガバナンス体制の構築、セキュリティ確保、顧客や社会からの信頼・レピュテーションの維持・向上が、事業継続と成長に不可欠な無形資産となります[20]。
- ブランド価値の再定義: 「デジタルセントリック企業」としてのアイデンティティを反映するため、ブランド戦略の見直しや、Lumada を中心としたブランドイメージの構築・浸透が重要になります[1][18]。

- 顧客ネットワークと協創プロセスの強化: Lumada 事業の推進には顧客との協創が不可欠であり[11]、強固な顧客ネットワーク、パートナーシップ、そして効果的な協創を進めるためのプロセスや組織能力（＝無形資産）の強化が求められます。
- 人的資本と組織能力: Lumada 3.0 を推進するための AI、データサイエンス、デジタルエンジニアリング等の専門人材の獲得・育成、および迅速な意思決定を可能にする組織文化・プロセスの構築が、重要な無形資産戦略の一部となります[12]。
- バリューチェーン/サプライチェーンにおける無形資産: ポートフォリオ改革と Lumada による事業変革は、バリューチェーンやサプライチェーンの最適化を伴います。これらチェーン全体の効率性、レジリエンス、関連するプロセスノウハウも戦略的な無形資産として管理される可能性があります[1][18]。
- 伝統的知財戦略の進化: 特許戦略は、従来のハードウェア技術に加え、AI、ソフトウェア、ビジネスモデルに関する発明の保護に重点が移ります。オープンイノベーションやエコシステム戦略との連携を考慮した権利取得・活用方針（秘匿、公開、ライセンスなど）の重要性が増します[20]。
- M&A における無形資産評価: ポートフォリオ改革や成長投資に伴う M&A において、対象企業の技術、ソフトウェア、データ、人材、ブランド、顧客基盤といった無形資産の評価（デューデリジェンス）がより重要になります[16][20]。

将来シナリオ予測

「Inspire 2027」の下で、日立の知財・無形資産戦略は以下のいずれか、またはこれらの組み合わせの方向に進む可能性があります。

- シナリオ 1：アグレッシブなデジタルシフト
 - Lumada 事業の収益目標（特に 80-20）達成を最優先し、リソースをデジタル分野に集中投下するシナリオ。

- 知財・無形資産戦略: ソフトウェア、AI モデル、データプラットフォームに関する特許・営業秘密・著作権の保護と活用を最優先。デジタル技術・人材を持つ企業の積極的な M&A。ノン Lumada 事業に関連する無形資産（技術、ノウハウ等）は、整理・売却の対象となる可能性。ブランドイメージは完全に「デジタル企業」へと転換。人的資本戦略もデジタル人材獲得・育成に極端にシフト。
- 影響: デジタル分野での競争力は急速に高まる可能性がある一方、既存事業の強みであるドメインナレッジや OT 関連の無形資産が相対的に軽視され、シナジー効果が限定的になるリスク。
- シナリオ 2：バランスの取れた統合深化
 - Lumada 3.0 を、エネルギー、モビリティ、CI といった既存の強固な事業ドメインと深く統合させ、OT×IT×プロダクトのシナジーを最大化するシナリオ。
 - 知財・無形資産戦略: デジタル無形資産（AI、データ、ソフト）と、各ドメイン固有の技術・ノウハウ・運用実績（OT、プロダクト、インストールベースからのデータ）の両方を戦略的に管理・保護・活用。これらを組み合わせたソリューションに関する特許ポートフォリオを構築。ブランドは「社会インフラをデジタルで変革する企業」として訴求。顧客ネットワークや信頼も、デジタルと既存ドメインの両面で維持・強化。
 - 影響: 日立独自の強みを活かした持続的成長が期待できる。一方で、多様な無形資産ポートフォリオの管理が複雑化し、デジタル専門企業と比較して変革スピードが遅れる可能性。
- シナリオ 3：エコシステム・オーケストレーター
 - Lumada をオープンプラットフォームとして位置づけ、パートナー企業を巻き込んだエコシステムを構築・主導することに重点を置くシナリオ。
 - 知財・無形資産戦略: プラットフォームの標準化、API 管理、データ共有ルール、パートナープログラムといった、エコシステムを機能させるための仕組み（プロセス、ガバナンス）自体が重要な無形資産となる。自社で

すべての技術 IP を保有するよりも、パートナーとの協業を促進するライセンスポリシーや共同開発契約を重視。ブランドは「信頼されるプラットフォーム/オーケストレーター」としての評価確立を目指す。

- 影響: 広範な技術やサービスを迅速に提供可能になる可能性がある。一方、エコシステムへの依存度が高まり、コア技術のコントロールや利益確保が難しくなるリスク。

Conclusion

日立製作所の新経営計画「Inspire 2027」は、同社の知財・無形資産戦略を、従来の特許権中心のアプローチから、ソフトウェア、データ、AI、ドメインナレッジ、ブランド、顧客ネットワーク、組織能力といった、より広範な無形資産を統合的かつ戦略的に管理・活用する方向へと大きく転換させるものです。Lumada 3.0 を核とするデジタルセントリック企業への変革は、これらの無形資産こそが企業価値創造の源泉であるとの認識を明確に示しています。今後、アグレッシブなデジタルシフト、既存事業とのバランスの取れた統合、あるいはエコシステムの主導といったシナリオのいずれを選択するかによって、具体的な無形資産戦略の重点は異なりますが、いずれにせよ、その戦略的高度化が持続的成長の鍵となることは間違いありません。

1. [日立、「デジタルセントリック企業」に変革ー新経営計画 ...](#)
2. [IR News : Investor Relations – Hitachi Global](#)
3. [日立徳永新社長が掲げた Lumada 強化戦略、「重電×AI」で ...](#)
4. [Leading the energy transition](#)
5. [Hitachi Energy to invest additional \\$4.5 billion by 2027 to ...](#)
6. [日立が新中計「Inspire 2027」発表「ルマーダ」を次の ...](#)
7. [Inspire 2027, Hitachi Group's New Management Plan](#)
8. [日立グループ新経営計画「Inspire 2027」および 2025 年 3 月期 ...](#)
9. [0000950170-23-007851 | 10-K | iXBRL Viewer](#)
10. [Expanding Corporate Value Through “Ideal Intangible Asset ...](#)
11. [日立は新中計で 2027 年度の利益率 15%も視野 – MONOist](#)

12. [Hitachi | LinkedIn](#)
13. [経営 — 日立製作所](#)
14. [Inspire 2027, Hitachi Group's New Management Plan](#)
15. [Hitachi Energy invests additional \\$250 million USD to address ...](#)
16. [日立は新中計で 2027 年度の利益率 15%も視野 — MONOist](#)
17. [Hitachi Energy advances a sustainable energy future for all](#)
18. [日立が新経営計画「Inspire 2027」を発表、Lumada 事業の ...](#)
19. [日立、3 月期連結は主要 3 セクターが増収増益 — 電波新聞デジタル](#)
20. [Intellectual Property : Hitachi High-Tech Corporation](#)
21. [Inspire 2027, Hitachi Group's New Management Plan and Consolidated Financial Results for the Year Ended March 31, 2025 : April 28, 2025](#)
- 22.
- 23.
24. [日立徳永新社長が掲げた Lumada 強化戦略、「重電×AI」で売上収益の 8 割目指す \(2 ページ目\) | 日経クロステック \(xTECH\)](#)
- 25.
26. [Discover thousands of collaborative articles on 2500+ skills](#)
- 27.