

Inspire 2027 による日立の知財・無形資産戦略の変化予測レポート

OpenAI Deep Research

概要: 2025 年 4 月 28 日、日立製作所は新たな中期経営計画「Inspire 2027」を発表した。本レポートでは、まず現時点における日立の知的財産および広義の無形資産戦略（特許、商標、技術、ブランド、ソフトウェア、データ、顧客ネットワーク、信頼、サプライチェーン、組織能力など）の全体像を整理する。その上で、「Inspire 2027」による事業構造や戦略的優先順位の変化を踏まえ、知財・無形資産戦略において起こり得る複数のシナリオを予測し、各シナリオについて実現の条件、潜在的リスク、および組織・市場・競合に対する影響を考察する。

現状の知的財産・無形資産戦略

- **特許・知的財産ポートフォリオ:** 日立はグローバル規模で知的財産 (IP) 戦略を展開しており、その柱は「競争」「協創」「社会貢献」の 3 本に分類される。競争の戦略では、自社の特許やその他 IP 権利を取得・活用して競争優位を確保し、協創の戦略ではパートナーとの提携やエコシステム構築のため IP を活用する。さらに IP for Society (社会的価値のための知財) として、環境技術など社会課題解決に資する知財活動にも注力しており、例えば気候変動対策として WIPO GREEN に風力発電技術を登録するなどの取り組みを行っている。近年、知的財産部門を「グローバル知的財産グループ」に改称しチーフ知的財産責任者 (CIPO) を新設することで、グループ全体での知財ガバナンスと海外含む子会社との連携を強化している。こうした体制の下、日立はデジタル変革 (DX) やグリーン対応 (GX) を知財で支える方針を掲げ、「グリーン」「デジタル」「イノベティブ」分野における知財の保護・活用を通じて社会イノベーション事業の成長を図っている。
- **ブランドと信頼:** 日立のブランドは「社会イノベーション」を掲げるユニークな企業価値によって国内外で高い評価を受けており、例えば Clarivate 社の「世界のトップ 100 イノベーター」に 12 年連続で選出されるなど、その技術力・革新性が国際的に認知されている。長年にわたりインフラ・産業分野で培った実績から、顧客や社会との間に強固な信頼資本を有していることも日立の無形資産の一つである。日立は統合報告書やサステナビリティ報告等で知財・無形

資産に関する情報を積極開示しており、企業像の透明性を高めることで他社（スタートアップ含む）との協業時に安心感を与え、オープンイノベーションを進めやすくなるメリットがあると認識している。こうしたブランド力と信頼関係は、日立がパートナーシップや市場展開を拡大する上で重要な土台となっている。

- **デジタル技術・データ活用:** IT(情報技術)と OT(制御・運用技術)、そしてプロダクト(製品)の融合は日立の強みであり、これらを組み合わせたデジタルソリューション群「Lumada(ルマーダ)」は同社の重要な無形資産となっている。

Lumada は各種社会インフラから得られる膨大なデータと日立のドメイン知見を統合し、顧客と共同で価値創出するプラットフォームである。2016 年に事業化された Lumada 事業は急成長を遂げ、前中計期間には米グローバルロジック社の買収などにより「Lumada 2.0」としてデジタルエンジニアリングや IoT (Connected Products)、システムインテグレーション、マネージドサービスを循環させるサービス体系を確立した。これにより顧客現場のデータ収集からシステム構築・運用まで一貫して支援する能力を獲得し、データ駆動型の価値創造サイクルを形成している。日立は**必要な特許の先行取得**などにより Lumada 関連ソリューションで用いるコア技術を戦略的に保護し、ソフトウェアや AI アルゴリズム等の無形資産を競争力の源泉として活用している。また Lumada 自体が日立のブランド化したデジタルソリューション群であり、ソフトウェア・プラットフォームとしての価値を持つ点でも無形資産と位置付けられる。

- **顧客ネットワークと協創:** 日立は世界各地で長年にわたり社会インフラや産業システムを提供してきた結果、政府・自治体や大企業を中心とする強力な顧客ネットワークを築いている。これら顧客基盤との長期的関係は信頼に裏打ちされた無形資産であり、新たな提案や共同プロジェクトの展開を可能にしている。日立はこのネットワークを活かし、顧客やパートナーとの協創(コクリエーション)を経営戦略の中核に据えているのも特徴だ。社内には協創を体系化する独自手法「NEXPERIENCE」を整備し、東京の Lumada イノベーション拠点「協創の森」などグローバルに複数のオープンイノベーション拠点を設置して顧客との共創活動を推進している。こうした場で顧客の課題を共有し、新ソリューションを共に創出することで、顧客関係を単なる受発注の枠を超えたパートナーシップへと高めている。協創から生まれたアイデアや技術については、必要に応じて共同知財として権利化・活用する仕組みも整え、エコシステム全体の発展に資する無形資産と位置付けている。
- **人的資本・組織能力:** 約 28 万人にのぼる日立グループ従業員一人ひとりが持つ技能・知識は、同社最大の無形資産である人的資本である。近年日立はデジタル人材の拡充に力を入れており、2022 年には米国シリコンバレーに「Hitachi Digital」社を設立してグローバルの Lumada 戦略の司令塔とし、事業

部門の壁を越えてデジタル専門人材を結集・活用する体制を敷いた。またグループ内の知見共有やシナジー創出を目的に、世界各地の経営層を集めた会議を開催するなど「One Hitachi」のスローガンの下で組織横断的な連携強化を図っている。知的財産面でも CIPD の下でグループ会社間の特許ポートフォリオ共有を促進し、互いの技術・ブランド・顧客基盤を融合して新たな価値を生み出す**組織的ケイパビリティ**を高めている。これらの取り組みにより、日立は大規模かつ多様な事業を束ねる**統合力**と、新事業創出に必要な**組織学習能力**を培っている。

Inspire 2027 による知財・無形資産戦略の変化シナリオ

新中期経営計画「Inspire 2027」では、**デジタルを核とした事業成長**や**ポートフォリオ改革の加速**、**真の「One Hitachi」実現**といった方針が打ち出されている。これらを踏まえ、今後日立の知財・無形資産戦略には以下のような変化が起こり得ると考えられる。それぞれ少なくとも一つのシナリオとして想定し、実現の条件、潜在的なリスク、および組織・市場・競合への影響を分析する。

シナリオ 1: デジタル・AI を核とした知財戦略への転換

概要: Inspire 2027 では、全社を通じて「**デジタル中心の企業**」への変革が強調されており、特に AI を活用した Lumada 3.0 や業界特化型の大規模言語モデル(LLM)開発が掲げられている。このシナリオでは、**日立の知財戦略が従来のハードウェア中心からソフトウェア・データ・AI 中心へと大きくシフト**することが予測される。具体的には、AI アルゴリズムやデータ解析手法に関する特許出願の強化、重要な AI 技術の社内秘(トレードシークレット)管理、ならびに顧客データ利活用のための契約・ガバナンス戦略の整備が進むだろう。日立は既に生成 AI 人材を今後 3 年で 5 万人育成すると表明しており、こうした人的資本投資と相まって AI・デジタル分野での知財創出を加速させる見込みである。

- **実現の条件:** 社内のデジタル人材が計画通り育成・増強され、Lumada 3.0 における新技術開発が順調に進むことが前提となる。また、AI 関連の発明を適切に権利化できる体制(ソフトウェア分野に明るい知財人材の配置や発明抽出プロセスの強化)の確立が必要である。加えて、顧客との契約面でデータ利用権を明確に獲得し、プライバシーやセキュリティに配慮しつつ大量データを学習・活用できる環境を整えることも重要となる。

- 潜在的リスク:** AI・ソフトウェア領域では競合他社(大手 IT 企業や産業機器メーカー)との**特許競争**が激しく、必要な技術で他社特許に阻まれるリスクがある。また、オープンソースソフトウェアや第三者データの利用も増えるため、知財侵害やデータ権利に関する予期せぬ問題が発生する懸念もある。AI モデル自体の特許性について各国の法律や判例が流動的である点も不確定要素だ。さらに、ハードウェア起点の従来型事業から急速にデジタル比重を高めることで、既存事業のエンジニアリング知見が軽視されるようなことがあれば、日立が長年培った強みの一部を損なうリスクもある。
- 組織・市場・競合への影響:** 組織面では、知財部門を含む社内人員のスキルセットや評価指標が見直され、ソフトウェア・AI 領域の発明創出にフォーカスした体制へと変化するだろう。研究開発部門と知財部門の連携がこれまで以上に密接になり、迅速な権利化や守秘対応が求められる。また市場に対しては、日立が産業分野向け AI 技術の**知財リーダー**となることで、例えば製造業の DX や社会インフラ管理 AI といった領域での競争優位を確立し、顧客にも高度なデジタルソリューションを提供できるようになる。他方、競合他社にとっては日立の台頭が脅威となり得るため、類似技術の特許取得競争や防衛的な権利主張が活発化する可能性がある。場合によっては、特許のクロスライセンスや業界標準化を巡って他社(例えば Siemens や GE、あるいは IT 企業)との**協調と競争の駆け引き**が生じ、市場構造が再編される可能性もある。

シナリオ 2: オープンイノベーションと協創エコシステムの深化

概要: Inspire 2027 では「真の One Hitachi」の下、グローバル 6 極体制で事業を展開し、自社顧客以外にも他社のシステムを使う企業へ Lumada ソリューションを提供していく方針が示された。これを受けて、日立は自社技術やプラットフォームをより**オープンに解放**し、外部企業やスタートアップとの協創エコシステムを一段と強化する戦略が考えられる。具体的には、標準化団体や業界コンソーシアムへの積極関与、自社プラットフォーム(Lumada)の API 公開やサードパーティ開発促進、大学・ベンチャー企業との共同研究開発の拡大などが含まれる。このようなオープン戦略の下では、知財の扱いも**コラボレーション重視**へシフトし、共同出願やクロスライセンス、さらには社会貢献目的での特許無償開放(グリーン技術のオープンアクセスなど)といった施策が増える可能性がある。

- 実現の条件:** エコシステム戦略を成功させるには、自社と他社の境界を越えた**知財ガバナンス**体制の整備が欠かせない。協業契約における知的財産権の取り決めを明確化し、共同開発の成果を公平に分配しつつ各社が安心して技術提供できる枠組みを構築する必要がある。また、オープン化によって自社

のコア技術が流出しすぎないようにコアとノンコアの切り分け戦略も重要だ。社内的には「自前主義」を乗り越えオープンイノベーションを受け入れる文化醸成が前提条件となる。幸い、日立自身「一社でできない課題は協創で解決する」との認識を示しており、経営トップのコミットメントをもって社内意識改革を進めることが期待される。

- **潜在的リスク:** 協創を拡大するほど、**知的財産の流出や管理難度の上昇**というリスクが高まる。他社と共同で技術開発を行う際に、自社ノウハウが意図せず相手に移転したり、逆に相手の知財を侵害してしまったりする可能性がある。また、オープン化によって一部の技術優位性が薄れることで、収益機会を逃す恐れもある。例えば自社プラットフォーム上でパートナーが開発したソリューションが競合製品となり、自社のビジネスを侵食することもある。さらに、多数のステークホルダーと連携することでプロジェクト管理や意思決定が複雑化し、スピード感が損なわれるリスクも存在する。知財の観点では、共同出願した特許の権利帰属や行使方針を巡ってパートナー間で意見の相違が生じ、紛争に発展する可能性にも注意が必要だ。
- **組織・市場・競合への影響:** 組織面では、他社との連携を専門に担う**アライアンス部門**や、協創プロジェクト毎の知財契約を管理する専門チームの重要性が増すだろう。また、自社の研究者・技術者が外部コミュニティに参加しやすくする社内制度(副業解禁や社外活動奨励など)の導入といった変化も起こり得る。市場に対しては、日立を中核とする**産業プラットフォーム型エコシステム**が形成されれば、顧客企業は複数ベンダーの技術を組み合わせた統合ソリューションを得やすくなり、市場全体のイノベーションが加速する可能性がある。一方、競合他社にとっては、日立のエコシステムに参加するか独自路線を追求するかの戦略判断を迫られるだろう。参加すれば日立の知財基盤を利用できるメリットがある反面、自社の存在感が埋没するリスクがある。逆に独自エコシステムを構築する場合、市場標準の争いとなり競合が激化する恐れがある。いずれにせよ、協創エコシステムの主導権を巡り、競合各社との**連合と対立**が混在するダイナミックな市場環境となることが予想される。

シナリオ 3: ポートフォリオ最適化と知財・無形資産の収益化

概要: Inspire 2027 では「キャッシュフロー強化」「資本アロケーション最適化」とともに**事業ポートフォリオ改革の加速**が明確に打ち出されている。これは、経営資源を重点分野に集中し非中核事業を整理する動きを継続・加速する方針と解釈できる。実際、日立は前中計期間までに日立化成(現レゾナック)や日立金属(現プロテリアル)など長年の主要子会社を相次ぎ売却し、大型再編を果たしてきた。新中計ではこれをさらに進め、エネルギー、モビリティ、コネクティブインダストリーズ、デジタルシステム&サ

ービスという4領域に経営資源を絞り込む一方、それ以外の事業や収益性の低い資産については**売却・統合・縮小**などの検討が加速すると予想される。その際、特許・技術・ブランド・顧客基盤といった無形資産も事業ポートフォリオの構成要素として取捨選択の対象となる。シナリオ3では、日立が不要と判断した知的財産や無形資産を**収益化(マネタイズ)**する戦略をとる可能性を考える。例えば、非中核事業で蓄積した特許群を売却またはライセンスアウトしてキャッシュ創出に充てる、あるいは遊休ブランド(過去の製品ブランド等)を商標権ごと売却する、といった施策である。また、研究開発の過程で生まれたが自社では使い切れない技術についてベンチャーに技術移転し持分収入を得る、といったオープン戦略と収益化を組み合わせた取組も考えられる。

- **実現の条件:** この戦略を進めるには、まず自社の知的財産・無形資産の棚卸しを行い**重要度と収益ポテンシャルの評価**を的確に行う必要がある。どの資産を維持し、どれを放出するか判断には、将来の事業戦略との整合と市場での評価額の見極めが求められる。また、特許売却やライセンス交渉には高度な知財取引の専門知見が要するため、その分野の人材確保や仲介会社との連携が鍵となる。さらに、事業売却の際には**無形資産の移転条件**(特許のクロスライセンスやブランド使用許諾期間など)を有利に設定し、売却後も自社に不利益が生じないようにする法務戦略も重要だ。これらを実行するには、経営陣が無形資産の価値に対する深い理解を持ち、短期的な売却益と長期的な競争力維持とのバランスを取った意思決定を行えることが前提条件となる。
- **潜在的リスク:** 知財・無形資産の売却や外部提供にはいくつかのリスクが伴う。第一に**将来価値の見誤り**である。一度手放した特許や技術が将来大きな価値を生む可能性があり、早計な売却は機会損失になり得る。第二に、譲渡先が競合化するリスクである。自社から流出した技術を基に第三者が事業を拡大し、結果的に日立の競争相手となる可能性がある。第三に、知財の収益化を優先するあまり**訴訟的な収益モデル**に傾斜すれば、協創路線との整合性が崩れブランドイメージにも悪影響が及ぶ恐れがある。例えば特許実施料ビジネスを追求しすぎると「特許訴訟企業」のような印象を与えかねず、長年培った信頼資本を損なう懸念がある。さらに社内的には、事業売却に伴う人員移管や士気低下、組織知の散逸といったリスクも無視できない。特に熟練技術者のノウハウ(暗黙知)が移籍により社外流出することは、数字に表れにくい大きな損失となる可能性がある。
- **組織・市場・競合への影響:** 組織面では、ポートフォリオ最適化が進むことで**身軽で集中度の高い事業構成**が実現し、経営効率や収益性指標(EBITA率やROIC)の向上が期待される。残されたコア事業では、研究開発投資や知財

活動を選択と集中で強化でき、主要分野でのイノベーションが加速するだろう。一方、従来はグループ内にあった多様な事業領域が減ることで、社内の異分野交流やシナジー創出の機会が減少し、総合技術力という面での厚みが若干損なわれる可能性もある。市場に対しては、日立がある領域から撤退すればその空白を埋める形で他社が台頭する余地が生まれるため、競合地図が変わるだろう。逆にコア領域においては、集中投資の成果として日立が圧倒的な存在感を示せば、その分野の競合他社にとっては脅威が増大することになる。競合企業は、自社が取得できなかった日立の資産を第三者経由で入手するチャンスもあるため、日立の動きを注視しつつ必要なら買収提案や提携に動く可能性もある。総じて、日立のポートフォリオ戦略次第で業界勢力図が再編され、特にデジタルやグリーンといった成長分野での競争が一層熾烈化するだろう。

シナリオ 4: 人的資本重視と「One Hitachi」の組織知統合

概要: 新中計では人的資本への積極投資も掲げられており、従業員への株式報酬制度の拡大や次世代リーダー1000人育成、そして5万人規模の生成AI人材育成といった大胆な目標が示された。また、グループ・地域一体で価値創出する「真の One Hitachi」の実現が宣言されている。このシナリオでは、日立が**人的資産と組織的な知の統合**をこれまで以上に重視し、無形資産戦略の中核に据えんと考えられる。具体的には、社内教育プログラムの大幅拡充、グローバル人材の流動的な配置（適材適所の人事異動やタレントマネジメント強化）、社内ナレッジ共有基盤の高度化（専門知識をデータベース化しAIで検索・活用する仕組みの導入など）が進むだろう。さらに、買収企業の完全な文化・ブランド統合（例：社名変更やバリューの共有）を促進し、「One Hitachi」ブランドの下で統一的に活動することで、ブランド力・組織力を最大化する戦略も想定される。

- **実現の条件:** これらを実現するには、人材育成計画に沿った大規模研修・教育の実行とその効果測定が欠かせない。5万人への生成AI研修などは前例のない規模であり、質を担保しつつ実践的スキルを身に付けさせる仕組み作りが必要だ。また、育成した人材が社内に留まり活躍できるよう**インセンティブ設計**（給与・評価への反映やキャリアパス整備）を行うことも重要で、株式報酬の拡大はその一環といえる。組織知の統合に関しては、各事業部門・地域会社間の壁を越えたプロジェクト型組織の創設や、デジタルプラットフォーム上での情報共有（ナレッジマネジメントシステムの全社展開）が必要となる。経営陣のリーダーシップの下、「One Hitachi」文化を醸成するチェンジマネジメント（意識改革）施策も求められる。

- **潜在的リスク:** 人的資本への投資は成果が中長期にわたり顕在化するものであり、短期で見ればコスト増につながる。そのため途中で業績悪化などが生じた場合に計画が縮小・中断され、十分な効果が得られないリスクがある。また、従業員に新スキルを習得させても、他社へ転職してしまえば自社の無形資産にはならない。特に生成 AI などホットなスキルは市場価値が高いため、研修後に人材流出が起きるリスクには注意が必要である。組織統合面では、急激な文化融合やブランド変更が従業員にストレスを与え、**エンゲージメント低下**を招く恐れがある。One Hitachi を強調するあまり現場の裁量が奪われると士気や機動力が下がる可能性もある。さらに、知の共有を進める際には機密情報の取り扱いや過度な情報公開による**セキュリティリスク**も無視できない。全社横断でデータやナレッジを連結するほど、サイバー攻撃等による被害範囲も拡大し得るため慎重な対策が必要だ。
- **組織・市場・競合への影響:** 組織内部では、人材育成と知識共有の徹底により**組織学習能力**と**イノベーション創出力**が飛躍的に高まる可能性がある。部門や国境の壁を越えた人材・情報の流動によって、新規事業や技術が従来以上のスピードで生まれたり、各拠点のベストプラクティスが全社に波及したりするだろう。また従業員エンゲージメントが向上すれば生産性やサービス品質の向上にもつながり、それ自体が無形の価値となって顧客満足度向上をもたらす。市場に対しては、One Hitachi 体制により複数部門のソリューションを組み合わせた**統合提案**が可能となるため、大規模で複雑なプロジェクト(例:スマートシティや分散型エネルギー網など)において競争力が増すだろう。顧客にとってもワンストップで総合力のある提案が得られるメリットがある。一方、競合他社から見ると、日立の組織力強化は脅威となり得る。特に事業領域の広い**コングロマリット型**の競合(例:三菱電機や Siemens など)にとっては、日立がグループ総合力を武器に案件獲得力を高めることは自社シェアの侵食につながりかねず、自社内の連携強化や人材施策で対抗する動きが予想される。また、優秀な人材の獲得競争も激化する可能性があり、各社が従業員エンゲージメント向上や企業理念の訴求にこれまで以上に注力することになるだろう。

おわりに

以上、日立製作所の現状の知財・無形資産戦略を概観し、Inspire 2027 に基づく複数の戦略的変化シナリオを考察した。**デジタルシフトの深化、協創エコシステムの拡大、事業資産の最適化、そして人的資本の戦略的活用**といった方向性は、それぞれ単独というより相互に関連し合いながら日立の今後数年間の戦略に影響を与えると

考えられる。実際にはこれらシナリオの要素をバランス良く組み合わせ、**知財・無形資産ガバナンス**を強化していくことが、Inspire 2027 期間における日立的持続的成長を支える鍵となるだろう。その進捗は今後発表される IR 資料や知財報告等で明らかになっていくと予想され、引き続き注視していきたい。

参考文献・情報源: 日立製作所公式発表・決算資料【6】【21】【22】、日立統合報告書・サステナビリティ報告書【13】【28】、Clarivate プレスリリース【8】、業界メディア報道【18】、内閣府知財戦略事務局資料【11】など。各出典は該当箇所に【†】で示した。各シナリオの内容は上記情報に基づく筆者の分析・予測である。