

日立製作所の新経営計画「Inspire 2027」に関する総合分析レポート



Genspark

May 05, 2025

1. はじめに：「Inspire 2027」の概要

2025年4月28日、日立製作所は執行役社長兼 CEO 徳永俊昭氏のもと、新たな中期経営計画「Inspire 2027」を発表した。この経営計画は2025年度から2027年度（2028年3月期）までの3年間を対象とし、日立のIT、OT（運用技術）、プロダクトを統合した独自の強みを活かし、社会インフラのデジタル変革を加速させるビジョンを掲げている [Hitachi1](#)。

「Inspire 2027」の根幹には、日立グループを「デジタルセントリック企業」へと変革する強い意志が明示されており、特に「Lumada」事業を軸とした成長戦略と、「真の One Hitachi」として日立グループの力を統合する方針が示されている。この計画は単なる財務目標の設定に留まらず、デジタルとの融合によって社会インフラを進化させ、「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」の実現に貢献することを掲げている [ZDNET Japan2](#)。

2. 財務目標と成長戦略

2.1 主要財務目標

Inspire 2027 における主要財務目標は以下の通り設定されている：

- 売上収益：年平均成長率（CAGR）7～9%
- 調整後 EBITA 率：13～15%（前中計で未達だった要素を引き上げ）
- キャッシュフローコンバージョン：90%超（2024年度の83%から上昇）
- ROIC（投下資本利益率）：12～13%（2024年度の10.9%から改善）
- Lumada 事業の売上収益比率：50%（2024年度の31%から大幅拡大）
- Lumada 事業の Adjusted EBITA 率：18%（2024年度の15%から上昇）

特筆すべきは、さらに先を見据えた長期目標「Lumada 80-20」の設定であり、将来的には Lumada 事業の売上収益比率 80%、Adjusted EBITA 率 20%を目指すという意欲的な目標を掲げている [ITmedia3](#)。

2.2 重点成長分野

「Inspire 2027」では、以下の4つの主力事業部門を軸にした成長戦略が示されている：

1. **デジタルシステム&サービス (DSS)**：売上高年平均成長率7~9%、Adjusted EBITA 率16%超を目指す
2. **エネルギー**：売上高年平均成長率7~8%、Adjusted EBITA 率7~9%達成を目標
3. **モビリティ**：売上高年平均成長率7~9%、Adjusted EBITA 率11%超を目指す
4. **コネクティブインダストリーズ (CI)**：売上高年平均成長率6~8%、Adjusted EBITA 率13%超を目標

特に「Lumada」の進化は重要視され、従来のIoTプラットフォーム (Lumada 1.0)、デジタルエンジニアリング (Lumada 2.0) から、「Lumada 3.0」へと発展させ、日立のドメインナレッジとAIの融合による社会インフラのトランスフォーメーションを実現する ZDNET Japan²。

2.3 戦略的投資計画

成長戦略を実行するための投資計画も具体的に提示されている：

- 研究開発投資：3年間で最大1.3兆円 (Lumada 開発と次世代技術開発)
- 戦略SIB向け事業開発投資：最大5,000億円
- 重点領域：高QoL粒子線治療、航空機の電動化、シリコン量子コンピューティング、宇宙ビッグデータ活用など

「真のOne Hitachi」として連携するため、CEO直下に「戦略SIB」を設置し、データセンター、eMobility、スマートシティ、ヘルスケアなどの成長事業を創出する方針も示されている Yahoo! JAPAN News⁴。

3. リスク要因と対応策

3.1 不透明な経済環境への対応

「Inspire 2027」では、現在の不透明な経済環境への対応策として、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、事業ポートフォリオ改革を加速する方針が明確に示されている。徳永CEOは「将来が見通せない事業環境下において、リスクを見極め、高いアジリティで打ち手を講じつつも、デジタル活用による社会課題の解決に貢献することで成長を持続する」と表明している Hitachi¹。

3.2 地政学的リスクへの対応

日立製作所は地政学的リスクに対応するため、「グローバル自律分散型経営」を推進し、各地域での意思決定の迅速化と現地主導の事業展開を強化している。特に、米中貿易摩擦や米

国の関税政策などの影響を緩和するため、現地調達率を 82%まで高めており、地政学的リスクに対する耐性を強化している ITmedia³。

米国市場においては、現地生産基盤を強化し、サプライチェーンの見直しを進めることで、関税などによる直接的な影響を最小限に抑える戦略を取っている。同時に、こうしたリスクを新たな成長機会として捉え、現地に根ざした事業展開を進める姿勢も示している Yahoo! JAPAN News⁴。

3.3 事業ポートフォリオの最適化

「Inspire 2027」では、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、着実に対応（撤退や売却も含む）していく方針が示されている。これは、限られた経営資源を Lumada 事業など高成長が期待される分野に集中投資するための施策である ZDNET Japan²。

4. 海外展開戦略

4.1 グローバル 6 極体制

日立製作所は「Inspire 2027」において、「グローバル 6 極体制」による戦略的な海外展開を掲げている。具体的には、米州、EMEA（欧州・中東・アフリカ）、APAC（アジア太平洋）、インド、日本、中国の 6 つの地域において、主力 4 事業（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）を展開する体制を構築している ITmedia³。

この体制により、各地域での自律的な意思決定と事業運営を実現し、地域特性に合った価値提供と迅速な対応を可能にする方針が示されている。同時に、「真の One Hitachi」として全社的な統合と連携も推進する Hitachi¹。

4.2 実績と成功事例

海外展開の具体的成果として、鉄道向け AI ソリューション「HMAX」の事例が挙げられている。このソリューションは全世界で 8,000 両の鉄道車両に適用され、保守コストを 15% 低減、列車遅延を 20% 削減する成果を上げており、欧州では他社の鉄道車両にも適用が拡大している。また、このソリューションを鉄道分野だけでなく、エネルギーやインダストリー分野にも水平展開する計画が示されている ZDNET Japan²。

5. 人材戦略

5.1 株式報酬制度の拡充

「Inspire 2027」では、人的資本への投資強化として特筆すべき施策が盛り込まれている。従来は役員を対象としていた株式報酬制度を、初めて従業員にも拡大する方針が示された。

具体的には、譲渡制限付株式ユニットの付与対象を 1,500 人に設定し、グローバルでの持株制度対象を 15 万人に拡大する計画である Hitachi¹。

この施策により、従業員の報酬水準の向上を図るとともに、企業価値向上への当事者意識とコミットメントを高める狙いがある Yahoo! JAPAN News⁴。

5.2 デジタル人材の育成

Lumada 事業の強化と AI 活用の促進に向け、デジタル人材の育成も重要な施策として位置づけられている：

- 生成 AI プロフェッショナル人材の育成：5 万人（FY2027 までの累計）
- 次世代リーダー育成プログラムの選抜：1,000 人（FY2027 までの累計）

これらの育成プログラムを通じて、Lumada 事業の進化を支える人材基盤を強化する方針が示されている Hitachi¹。

6. 知財・無形資産戦略

6.1 ドメインナレッジと AI の融合

「Inspire 2027」では、日立のドメインナレッジを最大の無形資産と位置づけ、これを AI 技術と融合させることで競争優位性を確立する戦略が示されている。特に「Lumada 3.0」への進化においては、日立の持つ産業分野での知見と AI 技術を組み合わせた特化型 LLM（大規模言語モデル）の開発や、他社のインストールベースとの連携強化を図る方針が示されている Hitachi¹。

6.2 研究開発投資の強化

知財・無形資産の強化に向けた具体的な施策として、3 年間で最大 1.3 兆円の研究開発投資が計画されている。この投資は、Lumada プラットフォームの進化と次世代技術開発に充てられる予定で、高 QoL 粒子線治療、航空機の電動化、シリコン量子コンピューティング、宇宙ビッグデータ活用など、先端分野での技術開発を加速させる計画である Hitachi¹。

7. 評価と反響

7.1 投資家・アナリストからの評価

Inspire 2027 の発表を受け、投資家やアナリストからは概ね前向きな評価が見られる。特に、米系大手証券は日立製作所のレーティングを「強気（買い）」に据え置き、目標株価を 4,800 円から 4,900 円に引き上げた。4 月 28 日時点のレーティングコンセンサスは 4.58（アナリスト数 12 人）で「強気」の水準、目標株価コンセンサスは 4,608 円となっている finance.yahoo.co.jp⁵。

これは、Lumada を中心としたデジタル事業の成長戦略と明確な数値目標の設定が、投資家からの信頼を獲得していることを示している。

7.2 業界関係者からの評価

具体的な業界関係者からのコメントは限定的だが、鉄道分野での HMAX ソリューションの成功事例のように、日立のデジタルトランスフォーメーション戦略が実際の業績向上に結びついている点が評価されている。特に、保守コスト 15%削減、列車遅延 20%削減といった具体的な成果が、日立の技術力と実行力への信頼を高めている ZDNET Japan²。

7.3 メディアからの評価

メディアの報道では、日経 XTECH が「日立徳永新社長が掲げた Lumada 強化戦略、『重電×AI』で売上収益比率 80%へ」という見出しで、新経営計画を「好調な同社の業績をそのままに『強気』と言える内容」と評している xtech.nikkei.com⁶。

また、各メディアは特に「Lumada 80-20」という長期目標に注目し、日立がデジタルセントリック企業への変革を本格的に進める決意の表れとして報じている。ただし、この野心的な目標の実現可能性については慎重な見方も一部に存在するようだ。

7.4 経営陣の反応

徳永 CEO は「当初想定したよりも、活発な議論を生んでおり、今後の戦略実行には大きなプラス材料になると考えている。One Hitachi を実行することができており、今後の事業成長に期待できる状況にある」と発言し、社内外からの反応を前向きに受け止めている Yahoo! JAPAN News⁴。

8. 総合評価

8.1 成長性の観点から

「Inspire 2027」は、日立のデジタル事業への明確なシフトを示しており、Lumada 事業の売上比率を現状の 31%から 50%（長期的には 80%）に引き上げる計画は、高い成長ポテンシャルを示している。また、年平均成長率 7~9%という目標は、不透明な経済環境を考慮すると意欲的だが、過去 3 年間の CAGR 8%を踏まえると十分に達成可能な水準と評価できる ITmedia³。

特に、Lumada 3.0 への進化によって、日立のドメインナレッジと AI 技術を融合させた差別化戦略は、競争優位性を確立する上で効果的と考えられる。

8.2 リスク対応の観点から

不透明な経済環境や地政学的リスクに対する認識と対応策は具体的かつ現実的である。特

に、グローバル自律分散型経営の推進と現地調達率 82%の達成は、地政学的リスクへの耐性を高める上で効果的な施策と評価できる。また、キャッシュフローの強化やキャピタルアロケーションの最適化など、財務面でのリスク対応も明確に打ち出されている Yahoo! JAPAN News⁴。

8.3 海外展開の観点から

グローバル6極体制による海外展開戦略は、各地域の特性に合わせた事業運営を可能にし、地政学的リスクの分散にも寄与する合理的なアプローチである。また、HMAXなどの具体的な成功事例の存在は、この戦略の実効性を裏付けている。日立の現地調達率の高さは、近年増加する保護主義的傾向に対応する上でも有効な戦略と言える ITmedia³。

8.4 人材戦略の観点から

株式報酬の従業員への拡大や、生成 AI プロフェッショナル人材の育成計画は、デジタルセントリック企業への変革を支える人材基盤の強化に向けた具体的な施策として評価できる。特に、15万人規模のグローバル持株制度は、従業員の企業価値向上へのコミットメントを高める効果が期待される Hitachi¹。

8.5 知財・無形資産戦略の観点から

3年間で最大1.3兆円の研究開発投資と、日立のドメインナレッジを活かした AI 開発への注力は、知財・無形資産の強化に向けた明確な方針を示している。特に、特化型 LLM の開発やインストールベースの連携強化は、他社との差別化を図る上で効果的な戦略と評価できる Hitachi¹。

9. 結論

日立製作所の新経営計画「Inspire 2027」は、IT、OT、プロダクトを融合した「デジタルセントリック企業」への変革を明確に打ち出した戦略的な計画である。特に、Lumada 事業を中核に据え、日立のドメインナレッジと AI 技術を融合させる方針は、差別化戦略として有効と評価できる。

財務目標は意欲的ながらも達成可能な水準に設定され、不透明な経済環境や地政学的リスクへの対応策も具体的に示されている。また、人材戦略や知財・無形資産戦略においても、デジタル変革を支える基盤強化に向けた施策が盛り込まれている。

投資家・アナリストからの評価も概ね前向きであり、特に米系大手証券によるレーティング「強気（買い）」の維持と目標株価の引き上げは、市場の信頼感を示している。

ただし、「Lumada 80-20」という長期目標の達成には多くの課題が存在し、不確実性の高い経済・地政学環境の中で、計画通りの成長を実現できるかどうかは今後の経営執行力にかかっている。特に、従来のハードウェア中心の事業から、デジタル・サービス中心の事業モデ

ルへの転換を着実に進められるかが鍵となるだろう。

総じて、「Inspire 2027」は日立製作所の経営の方向性と決意を明確に示した計画であり、社会インフラのデジタル変革を通じた持続的成長とハーモナイズドソサエティの実現に向けた意義ある一歩と評価できる。

Appendix: Supplementary Video Resources



日立製作所「新経営計画「Inspire 2027」／2025年3月期 決算 ...

6 days ago



日立 純利益 4.4%増 「ルマーダ」事業を強化【WBS】

6 days ago



2025年3月期 第3四半期 決算説明会 - 日立

Feb 3, 2025

もっと詳しく

1

www.hitachi.co.jp

2

japan.zdnet.com

3

monoist.itmedia.co.jp

4

news.yahoo.co.jp

5

finance.yahoo.co.jp

6

xtech.nikkei.com