

日立製作所「Inspire 2027」経営計画における知財・無形資産戦略の変革予測

Gemini Deep Research

I. エグゼクティブサマリー

本レポートは、株式会社日立製作所（以下、日立）が 2025 年 4 月 28 日に発表した新中期経営計画「Inspire 2027」が、同社の知的財産（IP）および無形資産（IA）戦略に与える影響を分析・予測するものである。本レポートにおける「知財・無形資産」とは、特許権、商標権等の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、信頼・レピュテーション、バリューチェーン、組織能力など、企業価値の源泉となる広範な資産を指す。

日立は、デジタル化、脱炭素化、地政学的変動といった複雑な事業環境下で、持続的な成長を目指している。「Inspire 2027」は、この文脈における同社の戦略的羅針盤であり、特にデジタル（Lumada、AI）、グリーン（脱炭素技術）、グローバル連携を成長の柱と位置付けている。これらの目標達成には、無形資産の戦略的な活用が不可欠である。

日立の現在の知財・無形資産ポートフォリオは、長年の事業活動を通じて蓄積された強力な技術基盤、確立されたブランド、広範な顧客基盤を特徴とする。特に、産業・電機分野における特許ポートフォリオや、OT（制御・運用技術）と IT の融合を体現する Lumada プラットフォーム、GlobalLogic 社の買収によるソフトウェア開発力強化などが注目される。しかし、「Inspire 2027」が要求するスピードと変革の度合いは、既存の知財・無形資産管理体制に新たな挑戦をもたらす可能性がある。

「Inspire 2027」の下では、日立の知財・無形資産戦略は、以下の方向へシフトすると予測される。

- デジタル資産の戦略的強化:** Lumada の進化（生成 AI の活用含む）、データ利活用の高度化、ソフトウェア関連 IP（著作権、営業秘密含む）の保護・活用強化。
- グリーン技術関連 IA の重点投資:** 脱炭素関連技術（再生可能エネルギー、水素、CCUS 等）の研究開発と特許ポートフォリオ構築、サステナブルなバリューチェーンの確立。
- グローバルな IA 管理とシナジー創出:** グローバルブランド価値の向上、地域特性に応じた IA 戦略展開、デジタルとグリーンを融合したソリューション提供のための IA 連携強化。

本レポートでは、これらの変化を踏まえ、日立の将来的な知財・無形資産戦略の展開として、以下の3つのシナリオを提示する。

- **シナリオ A：アグレッシブなデジタル・データ主導戦略:** Lumada と AI を核に、デジタル分野での圧倒的地位確立を目指す。
- **シナリオ B：グリーン変革の先駆者戦略:** 脱炭素技術 とサステナビリティ関連 IA でリーダーシップを発揮する。
- **シナリオ C：バランス型グローバル・シナジスト戦略:** デジタル とグリーン の強みを全事業・地域で融合させ、IA ポートフォリオ全体の最適化とシナジー創出を図る。

「Inspire 2027」の目標達成に向けて、日立がこれらの無形資産をいかに戦略的に開発・管理・保護・活用していくかが、今後の企業価値創造における決定的な要因となる。伝統的な IP 管理の枠を超え、広範な無形資産を統合的に捉え、経営戦略の中核に据えることの重要性が一層高まっている。

II. はじめに：日立における無形資産の戦略的重要性の高まり

A. 戦略的背景と無形資産の重要性

日立製作所は、IT、エネルギー、モビリティ、インダストリー、スマートライフといった多岐にわたる事業領域を持つグローバルコングロマリットとして、急速なデジタル化、世界的な脱炭素化への要請、地政学的リスクの高まりといった複雑な市場環境の変化に直面している。現代の企業価値評価において、有形資産に加えて、技術、ブランド、データ、ソフトウェア、人的資本といった無形資産が占める割合はますます増加しており、これらの無形資産をいかに戦略的に管理・活用するかが、企業の持続的成長と競争優位性を左右する重要な経営課題となっている。

B. 変革の触媒：「Inspire 2027」中期経営計画

このような背景の下、日立は 2025 年 4 月 28 日に、2025 年度から 2027 年度までを対象とする新たな中期経営計画「Inspire 2027」を発表した。この計画は、変化する市場の要求に応え、将来の価値創造に向けたロードマップを示すものであり、本レポートにおける分析の中心的なドライバーとなる。「Inspire 2027」で掲げられた野心的な財務目標（2027 年度に連結売上収益 12 兆円以上、調整後 EBITA 率 12%以上、ROIC10%以上）の達成には、無形資産の戦略的活用が不可欠であることは明白である。

C. 知的財産（IP）および無形資産（IA）の定義

本レポートでは、「知財・無形資産（IP & IA）」を以下の通り広義に定義し、分析対象

とする。

- **伝統的 IP:** 特許権、商標権、意匠権、著作権など。
- **技術・ノウハウ:** 独自技術、研究開発能力、エンジニアリング専門知識、オペレーションプロセスなど。
- **デジタル資産:** ソフトウェア（特に Lumada）、データ、アルゴリズム、AI モデル、デジタルプラットフォームなど。
- **ブランド・レピュテーション:** コーポレートブランド価値、製品ブランド、ステークホルダーからの信頼、ESG（環境・社会・ガバナンス）評価など。
- **顧客・ネットワーク資産:** 顧客関係、協創エコシステム、パートナーネットワーク、販売チャネルなど。
- **組織資産:** 人的資本（スキル、タレント）、組織文化、ガバナンス体制、サプライチェーンの強靱性、バリューチェーン統合など。

D. レポートの目的と構成

本レポートの目的は、日立が保有する広範な無形資産ポートフォリオの現状を分析し、「Inspire 2027」計画がこれらの資産の開発・管理・保護・活用戦略をどのように変革していくかを予測することにある。具体的には、まず日立の現在の IP & IA の状況を概観し、次に「Inspire 2027」の主要な戦略的要素が無形資産に与える影響を分析する。最後に、これらの分析に基づき、将来起こりうる複数の戦略シナリオを提示する。

III. 日立の現在の知的財産・無形資産ランドスケープ（「Inspire 2027」以前）

A. 概要

「Inspire 2027」の本格的な実行に先立ち、日立の無形資産の現状（ベースライン）を把握することは極めて重要である。日立は、長年にわたり産業・技術分野のリーダーとして活動しており、その過程で膨大な無形資産を蓄積してきた。そのポートフォリオは多岐にわたり、伝統的な強みと、デジタル時代に対応するための新たな取り組みが混在している。

B. 伝統的 IP ポートフォリオ管理

日立は、歴史的に産業・電機分野を中心に強力な特許ポートフォリオを構築してきた。同社の知財活動は、単なる権利保護にとどまらず、より戦略的な側面を持つ。研究開発や事業戦略の策定において、IP ランドスケープ分析（特許情報の俯瞰分析）を活用している点は、その証左である。これは、IP 情報を事業目標達成のための戦略的ツールとして認識し、活用しようとする比較的洗練されたアプローチを示唆している。

また、知財部門が研究開発部門や事業部門と密接に連携している体制も、効果的な無形資産管理の鍵となる部門横断的な統合を示している。これにより、技術開発の成果を知的財産権として適切に保護し、事業戦略と連動させることが可能となる。

しかしながら、これらの確立されたプロセスも、デジタル変革、特にソフトウェアや AI といった急速に進化する分野においては、新たな課題に直面する可能性がある。伝統的な産業技術の IP ライフサイクルは、ソフトウェアや AI の開発サイクルよりも一般的に長い。日立の既存の IP プロセスは、こうした伝統的なサイクルを前提に構築されている可能性が高い。将来計画におけるデジタル・AI への注力強化は、より迅速な IP の特定、保護（特許、著作権、営業秘密）、そして収益化戦略を必要とすることを意味する。したがって、既存の IP 管理体制は、デジタル資産保護において、よりアジャイル（俊敏）で専門性を高める必要性に迫られるかもしれない。

C. 主要な無形資産カテゴリー

日立の無形資産は、伝統的な IP 以外にも多岐にわたる。

- **技術・ノウハウ:** エネルギー、IT、モビリティ、インダストリー、スマートライフといった幅広いセクターにおける深いエンジニアリングの伝統と専門知識は、日立の競争力の根幹をなす。過去からの継続的な研究開発投資が、この技術的蓄積を支えている。
- **デジタル資産（Lumada 中心）:** Lumada は、OT（制御・運用技術）と IT を統合するコアデジタルプラットフォームとして、中心的な無形資産と位置づけられている。その機能拡張と進化は継続的に進められている。特に、2021 年の GlobalLogic 社の買収は、ソフトウェアエンジニアリング能力とデジタルトランスフォーメーション（DX）サービス提供能力を飛躍的に向上させる重要な戦略的投資であった。これは、Lumada を核とするデジタル戦略を加速するための重要な IA 強化策と解釈できる。
- **ブランド・レピュテーション:** 日立ブランドは、世界的に高い認知度と信頼性を有している。ブランド価値の維持・向上に向けた継続的な努力が行われている。特に、重要インフラやデータ機密性が高い分野においては、ステークホルダーからの信頼と高いレピュテーションが極めて重要な無形資産となる。
- **顧客・ネットワーク資産:** 日立は、特に BtoB（企業間取引）において、広範かつ長期的なグローバル顧客基盤を有している。顧客との「協創」を重視する方針は、これらの顧客関係や協創プロセス自体を価値ある資産として認識していることを示唆している。GlobalLogic 社もまた、顧客との協創において重要な役割を担っている。
- **組織資産（人的資本・組織能力）:** 日立は、人的資本の重要性を認識しており、リ

スキリング（学び直し）、DX 人材の確保・育成、従業員のウェルビーイング向上などに注力している。これらは、イノベーション創出と戦略実行を支える基盤となる重要な無形資産である。GlobalLogic 社のような買収企業の能力統合も、組織能力強化の一環である。

- **サプライチェーン・バリューチェーン:** 日立の事業は、複雑なグローバルサプライチェーンに依存している。サステナビリティやバリューチェーン管理に関する既存の取り組みは、事業の強靱性やレピュテーションに貢献する無形資産として、その重要性を増している。

D. 現在の包括的な IA 戦略とガバナンス（統合的考察）

「Inspire 2027」以前の段階における日立の無形資産戦略は、伝統的な IP とエンジニアリング・ノウハウにおいて強固な基盤を持つ一方で、Lumada を中心とするデジタル資産、データ、ブランド、ネットワーク、組織能力といった広範な無形資産を戦略的に管理するアプローチは、まだ発展途上にあると推察される。

ガバナンス体制としては、知財部門、研究開発センター、人事部門、ブランド管理部門、そして各事業部門がそれぞれの役割を担っていると考えられる。しかし、これらの活動を統合し、経営層が主導する形でポートフォリオ全体を最適化する、真に「ホリスティック（全体論的）」な無形資産戦略ガバナンスは、まだ成熟過程にある可能性がある。

この文脈において、GlobalLogic 社の買収と統合は、ソフトウェアおよびデジタル関連の無形資産を強化するための極めて重要な戦略的決断であった。日立が Lumada を通じてデジタル変革のリーダーを目指す上で、世界クラスのソフトウェアエンジニアリング、アジャイル開発、デジタルコンサルティング能力は不可欠である。GlobalLogic 社の買収は、これらの能力を内部での有機的成長よりもはるかに速いスピードで獲得することを可能にした。これは、特定のデジタル無形資産（人材、プロセス、顧客関係など）を獲得することで Lumada 戦略を加速するという、既存のギャップを認識した上での戦略的な優先順位付けを示唆している。

E. 主要無形資産の現状サマリー

以下の表は、「Inspire 2027」以前の日立の主要な無形資産の概要をまとめたものである。

表 1：日立の主要無形資産の概要（「Inspire 2027」以前）

IA カテゴリー（本レポート定義）	主要な具体例・指標	推定される強み/成熟度	関連事業セグメント例
伝統的 IP	産業・電機分野における強力な特許ポートフォリオ、IP ランドスケープ活用	高	エネルギー、インダストリー、モビリティ、IT
技術・ノウハウ	長年の OT・IT エンジニアリング実績、幅広い産業知識、研究開発投資	高	全セグメント
デジタル資産	Lumada プラットフォーム、 GlobalLogic のソフトウェア開発力、データ活用基盤	中～高（急速に発展中）	デジタルシステム&サービス（DSS）、その他全セグメント
ブランド・レピュテーション	グローバルなブランド認知度・信頼性、社会インフラにおける実績	高	全セグメント
顧客・ネットワーク資産	広範なグローバル BtoB 顧客基盤、協創実績、パートナーエコシステム	高	全セグメント
組織資産	熟練した従業員、DX 人材育成への注力、 GlobalLogic 統合、部門連携	中～高	全セグメント
サプライチェーン・バリューチェーン	グローバルな調達・生産ネットワーク、サステナビリティへの取り組み	中～高	エネルギー、インダストリー、モビリティ

この表は、日立の多様な無形資産ポートフォリオを構造化し、現状の強みと、「Inspire 2027」の下で重点が置かれる可能性のある領域を視覚的に示している。

IV. 「Inspire 2027」の分析：無形資産戦略へのインプリケーション

A. 概要

「Inspire 2027」は、日立の2025年度から2027年度までの戦略的設計図であり、連結売上収益12兆円以上、調整後EBITA率12%以上、ROIC10%以上という野心的な財務目標を掲げている。これらの目標達成は、日立が無形資産をどのように活用し、進化させるかに大きく依存している。本セクションでは、「Inspire 2027」の核心的な戦略要素を分析し、それが無形資産戦略にどのような影響を与えるかを考察する。

B. 「Inspire 2027」の中核となる戦略的柱

「Inspire 2027」は、主に以下の戦略的柱に基づいている。

- **デジタル・トランスフォーメーション (DX)** : Lumada を中核とし、デジタルシステム&サービス (DSS) 事業の成長を牽引する。IT x OT x プロダクトの融合とデータ利活用の高度化が鍵となる。Lumada の進化には、生成 AI (Generative AI) の活用検討も含まれる。GlobalLogic 社は、デジタルエンジニアリングと顧客協創を推進する上で中心的な役割を果たす。
- **グリーン・トランスフォーメーション (GX)** : 事業活動を通じて持続可能な社会への貢献を目指す。特に、エネルギー分野 (ネットゼロ)、モビリティ分野 (EV、鉄道)、インダストリー分野 (省エネ) に注力する。この柱は、特定の技術的無形資産への需要を創出する。
- **コネクティブインダストリーズ** : (計画の詳細によるが) 恐らく、デジタルとグリーンの要素を様々な産業セクター間で連携させる概念。IT x OT x プロダクトの連携強化がこれに該当すると考えられる。
- **グローバル成長** : グローバル市場での事業拡大と、グローバル経営基盤の強化を目指す。

C. 戦略的柱と無形資産要件の連関

これらの戦略的柱は、それぞれ特定の無形資産の強化・獲得を必要とする。

- **デジタル柱 → IA 要件** : Lumada コアに関するソフトウェア IP (著作権、特許、営業秘密)、データガバナンス体制、AI アルゴリズム/モデル、デジタルプラットフォームアーキテクチャのノウハウ、高度な DX 人財、堅牢なサイバーセキュリティ能力 (レピュテーション保護)、アジャイル開発プロセス (組織能力) の強化が求められる。GlobalLogic 社の資産活用と顧客協創エコシステムの育成も不可欠で

ある。

- **グリーン柱 → IA 要件:** 再生可能エネルギー、蓄電池技術、水素、CCUS（二酸化炭素回収・利用・貯留）、エネルギーマネジメントシステム、サステナブル素材に関する研究開発と特許ポートフォリオの重点的構築が必要となる。グリーンサプライチェーン、ESG 情報開示能力（レピュテーション）、そして場合によっては専門的なグリーンテック企業の買収や技術提携による IA 獲得も視野に入る。サステナビリティを軸としたブランドポジショニングも重要な無形資産となる。
- **グローバル成長 → IA 要件:** グローバルな日立ブランドの活用、地域特性に合わせた IA 戦略（特許出願戦略、ブランディング等）の展開、グローバルな人材プールの構築、市場アクセスや地域固有の IA 獲得を目的とした企業買収の可能性などが考えられる。グローバルなネットワーク（顧客、パートナー）管理能力の強化も必要である。

D. 予測される IA 投資と重点分野の変化

「Inspire 2027」の下で、無形資産への投資と重点分野は以下のように変化すると予測される。

- **研究開発（R&D）の再編:** 研究開発投資は、デジタル（AI、Lumada の高度化）およびグリーン技術へと、より重点的に配分されるだろう。IP ランドスケープ分析は、このシフトを方向付けるために活用される可能性が高い。
- **M&A 戦略:** 特定の無形資産獲得を目的とした M&A が活発化する可能性がある。対象としては、AI スタートアップ、専門ソフトウェア企業、グリーンテック・イノベーター、強力な地域顧客ネットワークや独自のデータ資産を持つ企業などが考えられる。GlobalLogic 社の買収は、デジタル能力獲得のための M&A の前例となっている。
- **データ戦略:** データを中核的な戦略資産として位置づける動きが加速する。データの収集、統合（IT/OT）、ガバナンス、セキュリティ、そして Lumada を通じた収益化に注力する。レピュテーション IA の一部として、データ・AI 倫理フレームワークの構築も重要になる。
- **タレントマネジメント:** デジタルおよびグリーン技術分野の人材獲得・育成・維持への投資が強化される。組織文化も、アジリティとデータ駆動型の意思決定を重視する方向へと変化する可能性がある。
- **ブランド進化:** ブランドメッセージが、Lumada を核とするデジタルソリューションのリーダーシップと、サステナビリティへの貢献をより強調する方向へと進化する可能性がある。

「Inspire 2027」の目標は非常に野心的であり、デジタル、グリーン、グローバルの各

柱間の相乗効果に大きく依存している。これは、個々の無形資産カテゴリーを個別に管理するだけでなく、異なる種類の無形資産（例：Lumada を活用してグローバルなグリーンエネルギーソリューションを最適化する）を**統合**し、相互作用させることの重要性が高まることを示唆している。目標達成には、(1) 高い財務目標 が設定されていること、(2) 戦略がデジタル (Lumada)、グリーン技術、グローバル展開の組み合わせに依存していること、(3) シナジー創出にはこれらの領域を結びつける必要があること（例：AI を電力網最適化に応用、デジタルプラットフォームをグローバルサプライチェーンのサステナビリティ に活用）、(4) これにはソフトウェアプラットフォーム (Lumada)、AI アルゴリズム、グリーン関連特許、グローバル顧客ネットワーク、統合された組織プロセスといった IA が効果的に連携する必要があること、(5) したがって、日立の IA 戦略は、個々の資産管理を超えて、より高次の価値を創造するために IA の**組み合わせ**を巧みに操る必要があり、強力な部門横断的連携 と新たなガバナンスモデルが求められる可能性がある、という連鎖的な思考プロセスが背景にある。

また、生成 AI の活用検討 が明記されている点は、デジタル IA における潜在的な段階変化を示唆する。これは単なるデータ分析にとどまらず、新たなコンテンツ、コード、設計などを**創造**する技術であり、新たな IP 上の課題（所有権、学習データに関する権利）と機会（生産性向上、新規ソリューション創出）をもたらす。(1) 日立が生産性向上と価値創造のために生成 AI を検討していること、(2) 生成 AI は従来の AI/分析とは異なり、新しい出力を「創造」すること、(3) これが複雑な IP 問題（AI 生成コードやデザインの所有権、学習データの権利）を引き起こすこと、(4) 同時に、独自の AI モデル、ファインチューニング用データセット、プロンプトエンジニアリングのノウハウ、倫理的利用ガイドラインといった新たな IA を生み出すこと、(5) したがって、日立の IA 戦略は、生成 AI 特有のリスクと機会を管理するためのポリシーと実践を迅速に組み込む必要があり、知財部門 内に新たな法務・IP 専門知識が必要となる可能性がある、という点が重要である。

V. 将来シナリオ：日立の IP・IA 戦略の進化（2025-2027 年）

A. シナリオ導入

日立が実際に取る道筋は、戦略実行の優先順位、市場の動向、そして将来の戦略的選択によって変動する。本セクションでは、「Inspire 2027」の下で、同社の IP・IA 戦略が辿る可能性のある、いくつかの代表的な未来像（シナリオ）を探る。

B. シナリオ A：アグレッシブなデジタル・データ主導戦略

- **戦略的焦点:** Lumada および関連デジタルサービスの急速な拡大と深化を最優先し、Lumada を業界標準プラットフォームにすることを目指す可能性がある。AI、

特に生成 AI への重点的な投資を行う。

- **IP・IA への影響:**

- *IP*: AI アルゴリズム、データ処理技術、プラットフォームアーキテクチャ、UI/UX デザインに関する積極的な特許出願。Lumada コアコンポーネントに関するソフトウェア著作権と営業秘密の保護強化。プラットフォーム API のライセンス供与の可能性。
- *データ*: 堅牢なデータガバナンス体制の確立、データ収集と統合 (IT/OT) への大規模投資。高度なデータ収益化モデルの探求。データ倫理とセキュリティが、信頼・レピュテーションを支える最重要 IA となる。
- *技術/ノウハウ*: クラウドコンピューティング、AI/ML、サイバーセキュリティに関する専門知識の深化。アジャイル開発と顧客協創のために GlobalLogic を広範に活用。
- *ブランド/レピュテーション*: 日立を主に「デジタルトランスフォーメーション・リーダー」として位置づけるブランド戦略。
- *組織*: DX 人財の獲得とリスクリング への大規模な注力。アジャイル手法の組織全体への浸透。非デジタル領域のレガシー事業の分離・縮小の可能性。

C. シナリオ B : グリーン変革の先駆者戦略

- **戦略的焦点**: 脱炭素技術とサステナブルソリューションにおけるリーダーシップ確立を最優先する。デジタル能力は、主にグリーン関連製品・サービスの強化のために活用する。

- **IP・IA への影響:**

- *IP*: 再生可能エネルギーの生成・貯蔵・送電、水素技術、CCUS、サーキュラーエコノミープロセス、グリーン素材に関する特許ポートフォリオの集中的構築。サステナビリティに関連する商標の戦略的活用。
- *技術/ノウハウ*: 中核となるグリーン技術分野で世界トップレベルの専門知識を構築。関連分野への大規模な研究開発投資。サステナブルな製造プロセスやライフサイクル管理に関する IA の開発。
- *サプライチェーン/バリューチェーン*: 高度に強靱で透明性が高く、検証可能なサステナブルサプライチェーンを、主要な差別化要因および IA として構築。
- *ブランド/レピュテーション*: 日立ブランドを主に「サステナビリティと環境貢献」の観点から構築。ESG リーダーシップが中核的なレピュテーション IA となる。
- *ネットワーク*: 政府、エネルギー企業、環境団体、グリーンテックスタートアップとの強力なパートナーシップ構築。サステナビリティ課題解決に焦点を当てた顧客協創。

D. シナリオ C：バランス型グローバル・シナジスト戦略

- **戦略的焦点:** デジタル と グリーン の能力を、主要な全事業ラインと地域にわたって統合することにより、相乗効果による成長を追求する。IA ポートフォリオ全体の最適化に焦点を当てる。
- **IP・IA への影響:**
 - *IP:* 戦略的なデジタル、グリーン、および中核産業技術にわたるバランスの取れた特許ポートフォリオ。統合ソリューション（例：AI 最適化エネルギーシステム）の保護に注力。シナジー機会を特定するための高度な IP ランドスケープ分析 の活用。積極的なポートフォリオ管理（整理・ライセンス供与）。
 - *技術/ノウハウ:* 分野横断的な研究開発 と 知識共有 の重視。グリーン応用を含む全セクターにわたるイネーブラーとしての Lumada の活用。GlobalLogic の継続的な統合活用。
 - *ブランド/レピュテーション:* 信頼性、革新性、そして複数領域（デジタル、グリーン、社会インフラ）にわたる貢献を強調する、バランスの取れたブランドイメージ の維持。
 - *組織:* グローバルな経営能力と部門横断的な連携 の強化。多能な人材育成 への注力。グローバルな顧客ネットワーク管理 の強化。
 - *バリュー/サプライチェーン:* デジタルとグリーンの要素を取り込みながら、効率性と強靱性の両面からグローバルバリューチェーン を最適化。

これらのシナリオ間の選択は、必ずしも相互排他的ではないが、IA 開発に関する**優先順位付け**と**リソース配分**の違いを反映している。シナリオ C は、日立の多角的なコングロマリットとしての性質と、IT x OT x プロダクトの統合 という表明された目標に最も整合するよう見える。しかし、真のシナジーを達成することは複雑である。(1) 日立は多様なセクター（IT、エネルギー、モビリティ、インダストリー等）で事業を展開していること、(2) 「Inspire 2027」はデジタルとグリーンの両変革を重視し、これらを IT x OT x プロダクト統合 を通じて各セクターに適用しようとしていること、(3) シナリオ A（デジタル焦点）は、日立が強みを持つグリーンテック IA における機会を見過ごす可能性があること、(4) シナリオ B（グリーン焦点）は、Lumada/デジタル IA のより広範な市場への影響力を十分に活用できない可能性があること、(5) シナリオ C（バランス型シナジスト）は、ポートフォリオ全体の主要な IA を活用しようとするものであり、日立の多角的な構造と統合戦略のレトリック に合致していること、(6) しかし、異種の IA（例：AI コード、バッテリー特許、グローバルサプライチェーン、ブランドイメージ）間で深いシナジーを達成するには、卓越した組織統合と IA ガバナンスが必要であり、実行が困難であること、(7) したがって、シナリオ C は戦略的に論理的であるように見えるが、その成功は、日立が IA を全体的に管理し、深い部門横断的連

携を促進できるかどうか大きく依存する、という考察が重要となる。シナリオ A と B は、より焦点を絞った、潜在的により高いリスクとリターンを伴う賭けを表している。

E. 将来シナリオの比較

以下の表は、日立の IP・IA 戦略に関する将来シナリオを比較したものである。

表 2：日立の IP・IA 戦略に関する将来シナリオの比較（2025-2027 年）

特徴/次元	シナリオ A：デジタル・データ主導	シナリオ B：グリーン変革の先駆者	シナリオ C：バランス型グローバル・シナジスト
主要な戦略的推進力	Lumada と AI によるデジタル市場支配	脱炭素技術 とサステナビリティにおけるリーダーシップ	デジタル とグリーン のグローバルなシナジー創出
主要な IA 焦点	ソフトウェア、データ、AI モデル、デジタルプラットフォーム、DX 人財	グリーン技術特許、サステナブル・サプライチェーン、ESG レピュテーション	多様な IA ポートフォリオ全体の最適化、IA 間の連携
主要な IP 戦略	AI・ソフトウェア特許、著作権、営業秘密の積極的保護	グリーン技術分野での集中的な特許ポートフォリオ構築	バランスの取れたポートフォリオ、統合ソリューション保護、IP ランドスケープ活用
R&D 優先度	AI、Lumada 機能強化、データサイエンス	再エネ、水素、CCUS、省エネ、新素材	分野横断的研究、デジタルとグリーンの融合技術
M&A ターゲット像	AI/ソフトウェア企業、データ企業、GlobalLogic 型	グリーンテック企業、環境ソリューション企業	デジタル・グリーン双方の補完的技術、地域アクセス強化企業

ブランドポジショニング	デジタルトランスフォーメーション・リーダー	サステナビリティと環境貢献のリーダー	信頼性・革新性・社会貢献（デジタル・グリーン含む）のバランス
主要な組織能力	アジャイル開発、データ分析力、サイバーセキュリティ	グリーン技術専門知識、ESG 経営能力、パートナーシップ構築力	グローバル経営力、部門横断連携、統合ソリューション開発力
主要リスク	技術陳腐化の速さ、データ倫理・セキュリティ問題、市場競争激化	技術開発の不確実性、政策変動リスク、グリーンウォッシュ批判リスク	実行の複雑性、シナジー創出の困難性、リソース分散リスク

この表は、日立が無形資産に関して取りうる異なる戦略的パスを明確かつ簡潔に比較するものである。各シナリオに関連するトレードオフ、焦点領域の違い、潜在的风险を浮き彫りにし、読者がその核心的な違いと意味合いを迅速に把握できるようにする。

VI. 戦略的提言と結論

A. 最も可能性の高い方向性の統合的考察

「Inspire 2027」の計画内容、現在の資産状況、そして日立のコングロマリットとしての特性を総合的に勘案すると、シナリオ C（バランス型グローバル・シナジスト）が最も可能性が高い、あるいは戦略的に有利な方向性であると考えられる。ただし、その成功のためには、グリーンや他のセクターのイネーブラーとして、「デジタル」要素（シナリオ A の要素に近い）をアグレッシブに実行することが極めて重要となる。真のシナジー創出には、強力なデジタル基盤が不可欠であるためである。

B. 日立への提言（またはステークホルダーへの示唆）

「Inspire 2027」の目標達成に向けて、日立の知財・無形資産戦略に関して以下の点を提言する。

- **ホリスティックな IA ガバナンスの確立・強化:** 伝統的な知財部門の枠を超え、無形資産ポートフォリオ全体を統括し、「Inspire 2027」との整合性を確保する経営層レベルの機能（例：Chief Intellectual Property & Intangible Asset Officer）を設

置または強化する。

- **アジャイルな IP プロセスの導入:** 従来の IP 管理プロセス を、デジタル/AI のスピードに対応できるよう適応させ、ソフトウェア、データ、AI モデル保護のための戦略を組み込む。
- **戦略的 IA 指標の開発と追跡:** 従来の財務 KPI に加え、主要な無形資産（例：Lumada 導入率、データ収益化価値、グリーン技術特許の影響度、デジタル/サステナビリティに関するブランド認知度、DX 人材密度、協創プロジェクト成功率 など）に関する戦略的指標を開発し、追跡する。
- **統合とシナジーの重視:** 異なる種類の無形資産と事業部門間のシナジーを促進する取り組み（例：Lumada を活用したグリーンソリューション の強化、GlobalLogic のセクター横断的な活用）を優先する。
- **人材と文化の継続的投資:** 人的資本 への重点的な投資を継続し、データ活用、部門横断的な協働、継続的なイノベーションを尊重する組織文化を醸成する。

C. 結論

日立が「Inspire 2027」で掲げた目標 を追求する上で、無形資産が果たす役割は決定的に重要である。特許やソフトウェア から、ブランド、データ、ネットワーク、そして組織能力 に至るまで、**広範な知的財産と無形資産**のポートフォリオ全体を、いかに先見のかつ戦略的に管理していくかが、今後数年間の成功を左右する鍵となる。この変革は、単なる投資の問題ではなく、無形資産を企業価値創造の中核的なドライバーとして捉え、管理するという、根本的なマインドセットの転換を必要としている。日立がこの課題に効果的に取り組み、無形資産の力を最大限に引き出すことができれば、

「Inspire 2027」の目標達成、ひいては持続的な企業価値向上への道筋が拓かれるであろう。