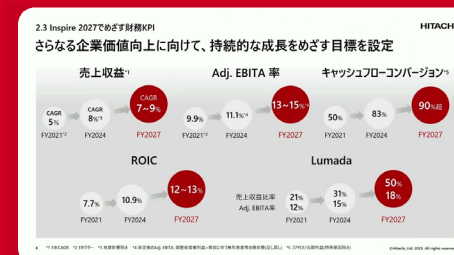


HITACHI

日立製作所の新経営計画 「Inspire 2027」による 知財無形資産戦略の変化

2025年5月5日



はじめに(背景説明)

2.3 Inspire 2027でめざす財務KPI

さらなる企業価値向上に向けて、持続的な成長をめざす目標を設定

HITACHI



*1 3年CAGR *2 3セクター *3 為替影響除き *4 新定義のAdj. EBITA: 調整後営業利益+買収に伴う無形資産等の償却費(足し戻し) *5 37FCF/当期利益(特殊要因除き)

©Hitachi, Ltd. 2025. All rights reserved

発表概要

日立製作所は**2025年4月28日**に
新たな経営計画「Inspire 2027」を発表

本資料の目的

「Inspire 2027」が**知財・無形資産戦略**に
もたらす影響の分析と将来シナリオの予測

本資料の構成

- 1 日立製作所の現行知財・無形資産戦略
- 2 「Inspire 2027」の概要
- 3 知財・無形資産戦略の変化予測
- 4 共通して起こりうる変化と提言

知財戦略の基本的枠組み

□ 競争知財戦略

特許権中心の知的財産権取得・活用による競争力強化

□ 協創知財戦略

エコシステム構築・パートナーシップのための知財活用

□ IP for Society

社会課題解決に知的財産を広く役立てる取り組み

「知財活用で社会課題解決とDX/GX事業成長を実現するグローバルリーダー」

知財・無形資産の定義と範囲

- 法的保護される知的財産権
- データ、ノウハウ、営業秘密
- バリューチェーン
- 技術、ブランド、デザイン
- 顧客ネットワーク、信頼
- 組織能力・プロセス

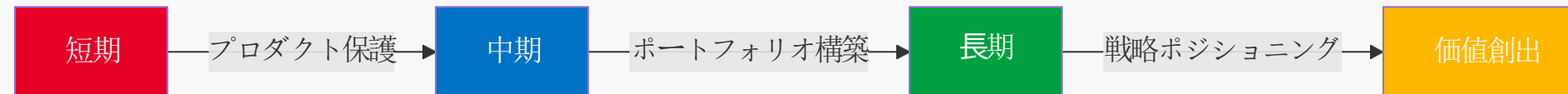
組織体制とLumada連携

□ 組織体制

CIPO中心の統合的知財マネジメント

□ Lumada連携

再利用技術の知財確保・グループ技術活用



「Inspire 2027」の概要と基本方針

基本方針

日立をデジタルセントリック企業へと変革

□ 主な施策



キャッシュフロー強化

キャピタルアロケーション最適化



ポートフォリオ改革

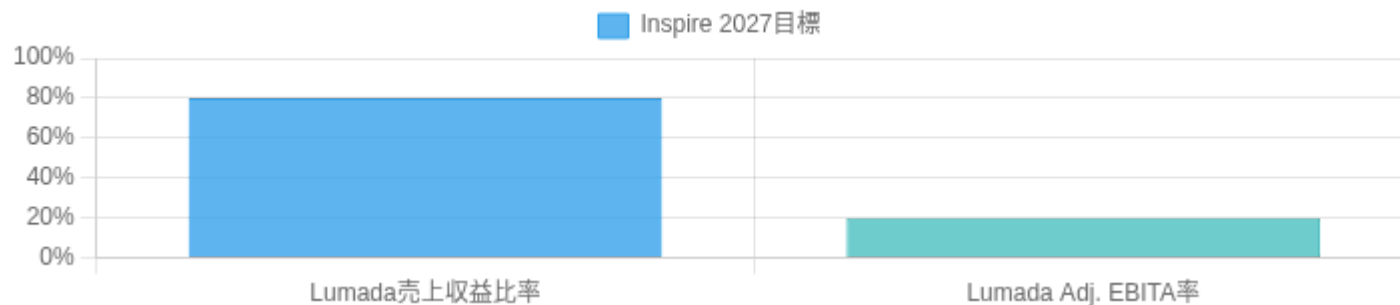
事業ポートフォリオの加速



唯一無二の価値

IT・OT・プロダクト連携

□ 長期目標：「Lumada 80-20」戦略



□ Lumadaの進化と位置づけ

日立の成長エンジン

2025年度 売上収益

前年比**28%増**の**3兆9,000億円**

(全社売上収益の38%)

1 Lumada 1.0 (2016年)

IoTプラットフォーム始動

2 Lumada 2.0

買収による進化と拡大

3 Lumada 3.0

デジタルエンジニアリングとAI活用

□ IoTから AIへの進化

シナリオ1: デジタル知財戦略の高度化

□ AIとデータ時代の知財戦略を再構築

□ 中核要素



AI・データ分野の特許取得 保護

先端アルゴリズムと学習モデルの戦略的権利化



オープン/クローズド戦略

オープンソースと独自技術の最適バランス



データ権利化 保護

データ利用権の明確な枠組み整備

□ 変化の詳細



Lumada 3.0への進化

AI・データ分析技術の知財戦略が変化。生成AI/特化型LLMは基盤部分をオープン化しながらも、差別化要素は保護強化



データ権利保護の新フレームワーク

データ権利・利用条件の法的・契約的フレームワーク整備。「データ利用権証明書」の実用化



実現可能性

高い

Lumada売上収益比率80%には、AI関連の知財保護・活用が不可欠



シナリオ2：グローバル知財ガバナンスの再編

□ 地域主導と全社一貫性の両立による知財ガバナンス変革

□ 中核要素

□

リージョナル知財戦略強化

地域特性に応じた戦略展開

□

事業部門と知財部門の連携

迅速な意思決定体制構築

□

クロスボーダー知財活用

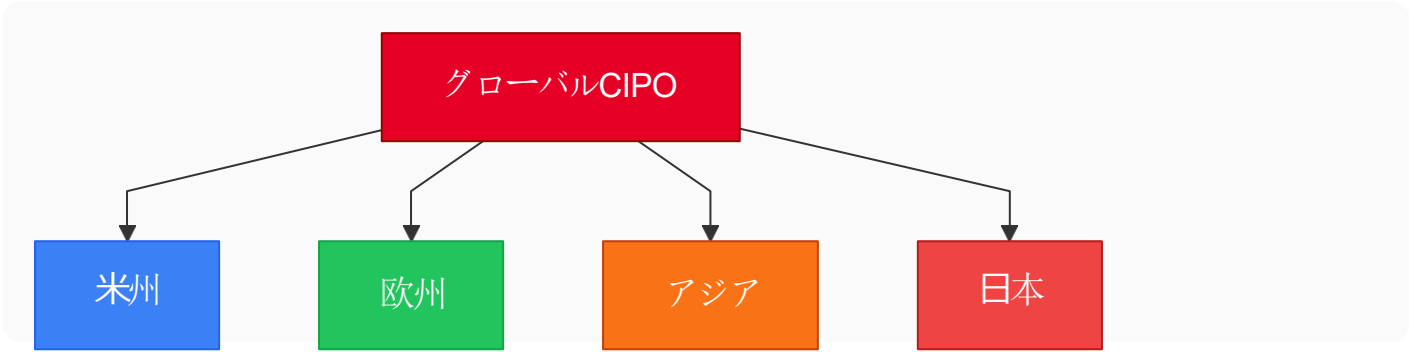
国境を越えた知財ライセンス体系

中程度

実現可能性

地域ごとの自律性とグループ全体の一貫性のバランスが課題 「真のOne Hitachi」 実現に不可欠

□ グローバル知財ガバナンス構造



変化の詳細

「Inspire 2027」が掲げる自律分散型モデルを支える知財ガバナンス改革。地域特性に応じた戦略展開と全社一貫性の両立



□

地域知財責任者のエンパワメント

各地域に一定の裁量を持たせつつ、グループ全体での知財相互活用を促進

シナリオ3 :オープンイノベーション中心の知財戦略へのシフト

□ エcosystem形成と協創による知財価値の最大化

□ 中核要素

□

知財共有メカニズム発展
エコシステム促進共有基盤構築

□

協創知財戦略の強化
共同創造支援の知財拡充

⚖

オープン&クローズド戦略
共有と占有の最適バランス

□

オープン
基礎技術・エコシステム拡大

□

クローズド
差別化技術・競争優位性

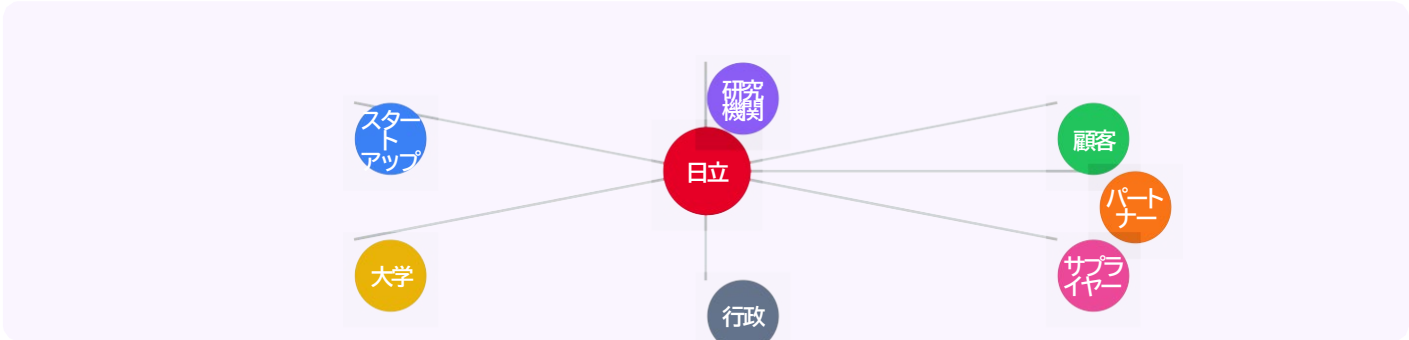
□ 変化の詳細とエコシステム形成

□

「Inspire」の協創方向性
パートナーや顧客との共創拡大、知財共有枠組み発展

□

CVCファンド活用
2023年設立CVCによるオープンイノベーション、スタートアップ連携



高い

デジタルセントリック企業への変革には多様なパートナーとのエコシステム形成が不可欠

シナリオ4：無形資産の価値測定・管理の高度化

目に見えない価値の可視化と戦略的管理

中核要素

Lumada関連無形資産の可視化
デジタルソリューション価値の定量評価手法確立

非特許系資産の体系的管理
ブランド・ノウハウなどの戦略的評価と活用

投資対効果分析の精緻化
投資とリターンの関係性モデル構築

やや高い
実現可能性
デジタルビジネスシフトにおいて、特許以外の**無形資産の重要性**から価値管理手法の進化は必然

変化の詳細と無形資産評価

無形資産評価の進化
Adjusted EBITAなど償却費加味指標の重視から、無形資産価値の精緻な測定・管理手法へ



ソフトウェア/アルゴリズム

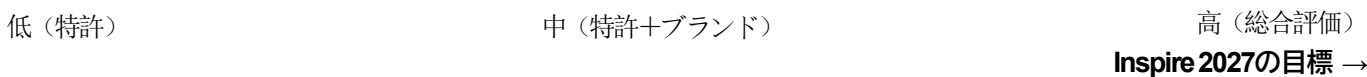
データセット/分析モデル

顧客ネットワーク

TM
ブランド/評判

Lumada事業拡大と無形資産管理

特許中心評価から **多様な無形資産**の定量化へ進展。M&A時の価値算定や資源配分的意思決定精度向上
無形資産の価値可視化レベル



シナリオ5：社会課題解決型知財アプローチの拡充

知財を通じた社会的価値と経済的価値の両立

中核要素

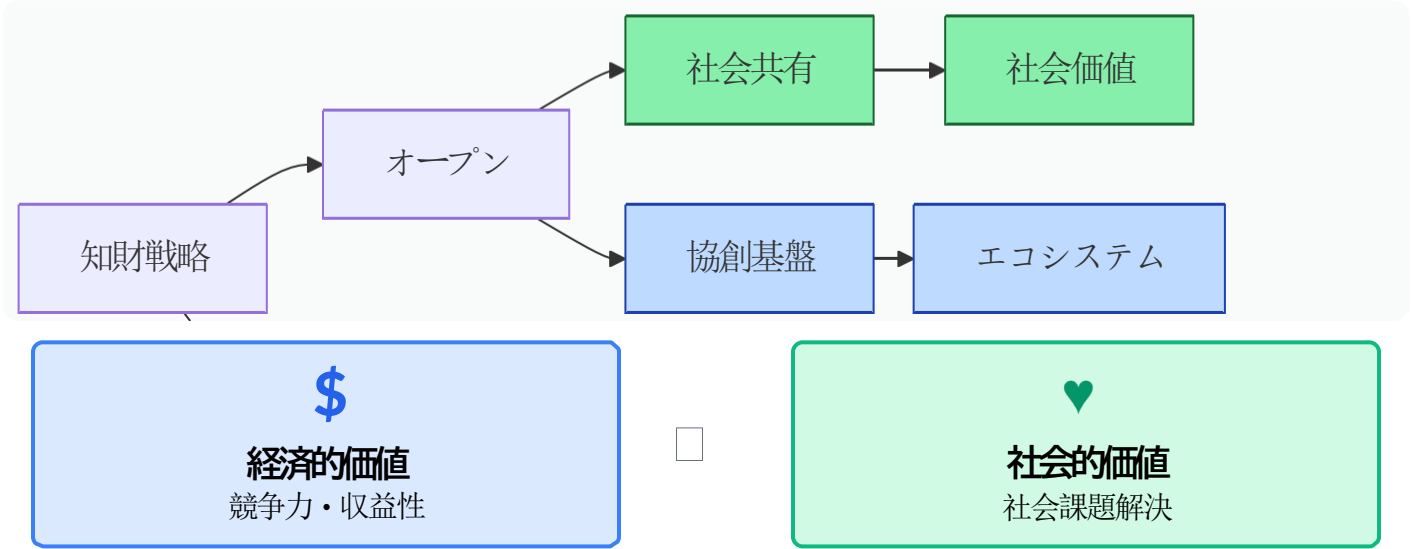
- SDGs関連知財の戦略的活用**
持続可能な開発目標達成に貢献する技術普及
- 知財共有プラットフォーム構築**
社会イノベーション促進のための協創基盤
- 「IP for Society」拡大**
社会課題解決に知財を広く活用する取組み

SDGs重点領域



変化の詳細とIP for Society拡充

- 「Inspire 2027」の社会貢献**
社会課題解決は継続重要テーマ。エネルギー分野やGX関連知財の戦略的保護と基盤技術の社会共有を組み合わせた新「IP for Society」



中程度 社会課題解決と収益性のバランスが課題。日立の企業理念と合致

共通して起こりうる変化と結論

すべてのシナリオに共通する変化

AIとデータに関する知財戦略の強化
生成AI・特化型LLM技術の特許戦略とデータ利用権の法的フレームワーク構築

知財・無形資産の価値評価手法の進化
デジタル資産評価の精緻化とビジネスモデル・ソフトウェア特許の戦略活用

オープン&クローズド戦略の高度化
基盤技術のオープン化と差別化技術の保護によるエコシステム戦略

知財人材の育成と組織能力の強化
デジタル・AI分野の専門家育成とビジネス・知財部門の連携強化

知財情報分析(IPランドスケープ)の活用拡大
事業戦略への知財情報活用と競合分析・パートナー探索への応用

知財戦略の変革プロセス



結論

「Inspire 2027」は、日立の知財・無形資産戦略に**大きな変革**をもたらす

- デジタル変革と**Lumada事業拡大**が知財戦略を根本的に変革
- 「**真のOne Hitachi**」のグローバル知財ガバナンスが転換点に
- 知財による**社会的・経済的価値の両立**が差別化要因に

日立製作所はグローバル知財リーダーとしての地位を強化