

中期経営計画 リニューアル・プラン“BRIDGE”

当社グループは中期経営計画「リニューアル・プラン “BRIDGE”」の下で、「経営基盤の強化と事業構造改革」、「グローバル成長戦略の実行」を柱としたさまざまな施策を実行しております。計画最終年度にあたる2013年3月期は、これまで実行してきた施策の成果を刈り取り、「高収益企業として復活を果たし、真のグローバル企業への変革を遂げる」という基本方針のとおり、確実に利益を上げる企業への変革を遂げていきます。

■ 中期経営計画の概要

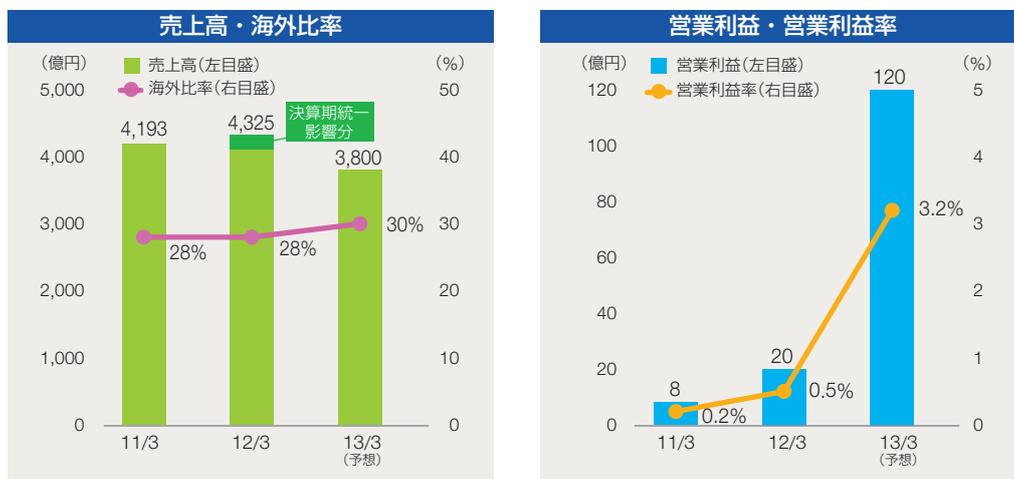
当社は、2011年9月に中期経営計画「リニューアル・プラン “BRIDGE”」（対象期間：2011年3月期～2013年3月期）を策定しました。この計画は、2010年4月に発表した中期経営計画「プラン “BRIDGE”」の基本方針を踏襲しながらも、東日本大震災や為替の歴史的円高進行等による事業環境の変化を踏まえ、新たな施策を盛り込んだものです。当社では、「高収益企業として復活を果たし、真のグローバル企業への変革を遂げる」という基

本方針の下、「経営基盤の強化と事業構造改革」及び「グローバル成長戦略の実行」を大きな柱としてさまざまな施策を実行しています。「経営基盤の強化と事業構造改革」に関する主な施策としては、事業の選択と集中の断行、固定費圧縮施策の実行、及び製品の競争力強化の3つの取り組みを進めています。また、「グローバル成長戦略の実行」に関する主な施策としては、重点ターゲット分野へ経営リソースを集中するとともに、成長が期待される海外事業の

抜本的強化に取り組んでいます。

計画の最終年度にあたる2013年3月期の経営目標値は、2011年9月の計画発表時点では売上高4,400億円、海外売上高比率30%、営業利益率4.1%としました。しかしながら、2012年3月期後半以降の世界経済の停滞及びエレクトロニクス・半導体市場の冷え込み等を踏まえて目標値を見直し、売上高3,800億円、海外売上高比率30%、営業利益率3.2%の達成をめざしています。

表1.中期経営計画「リニューアル・プラン“BRIDGE”」経営目標(2012年5月8日公表)



*1 2012年3月期の売上高、営業利益は決算期統一の影響を含む数値
*2 2012年3月期の海外売上高比率は決算期統一の影響を除く数値

経営基盤の強化と事業構造改革

事業構造改革:事業ポートフォリオの見直し、事業の選択と集中

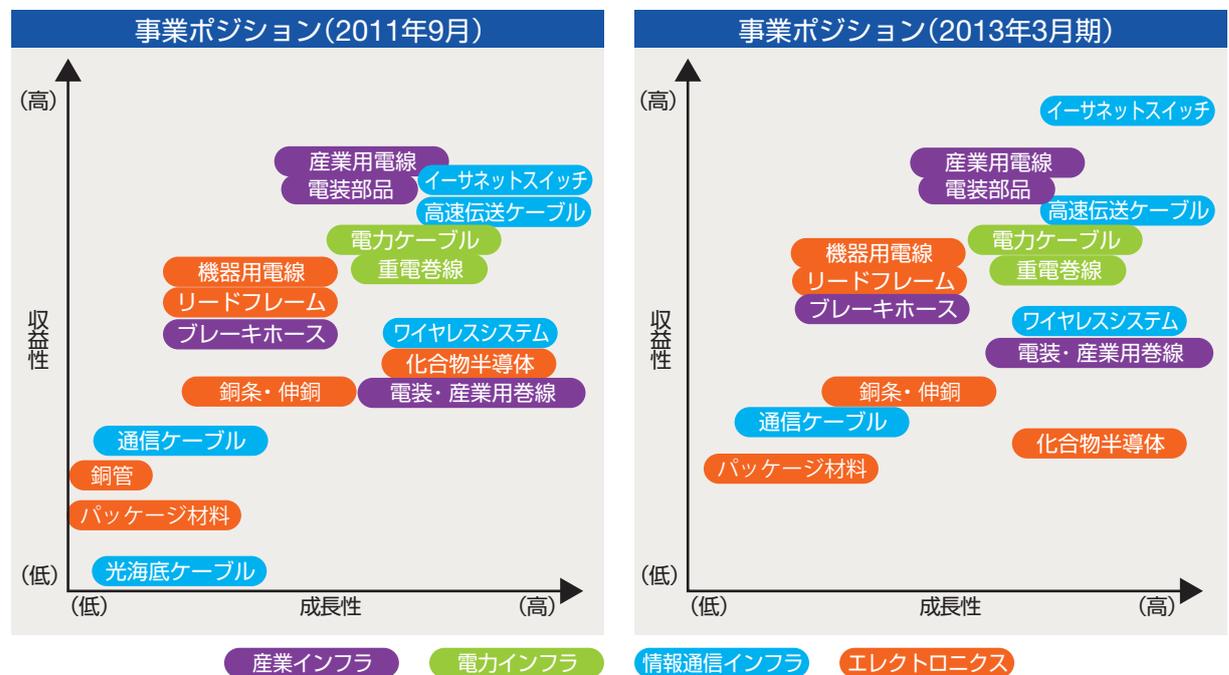
当社では、成長性と収益性を判断軸として継続的に事業ポートフォリオを見直しています。2012年3月期には、収益性、成長性ともに低位に位置していた光海底ケーブル事業及び国内銅管事業について、それぞれ2011年9月及び2012年3月をもって撤退しました。2013年

3月期においても、各事業を「さらなる拡大」を図る分野、「効率化の推進」をする分野、「見直し・縮小」を進める分野に分類し、ポートフォリオを見直していきます。(表2.参照) また、事業の選択と集中としては生産拠点集約による効率化も進めています。2012年3月期はPVワ

イヤー及びメタル通信ケーブルの生産拠点をそれぞれ集約しました。2013年3月期は、FFC(Flexible Flat Cable)と工業用ゴム製品について、それぞれ生産拠点の集約を実行します。

表2.事業ポジション

左側が中期経営計画「リニューアブルプラン“BRIDGE”」を発表した2011年9月時点の各事業のポジション、右側が2013年3月期の各事業のポジション



さらなる拡大を図る分野：産業用電線、電装部品、電装・産業用巻線、電力ケーブル、重電巻線、イーサネットスイッチ、高速伝送ケーブル、ワイヤレスシステム
 効率化を推進する分野：ブレーキホース、機器用電線、リードフレーム、銅条・伸銅
 見直し・縮小を進める分野：通信ケーブル、化合物半導体、パッケージ材料

事業構造改革:国内営業体制の再編、固定費の圧縮

国内営業の効率化と海外事業へのリソース集中を図るために、国内営業体制を再編しました。具体的には、3社あった販売子会社を日立電線商事株式会社1社に統合するとともに、製造子会社3社の営業機能を日立電線商事に移管しました。これ

により2012年4月から、国内の営業窓口は、実質的に当社と日立電線商事の2社に集約されました。

また、事業規模にあわせて国内人員規模の適正化を図り、国内人員を2011年6月末比で約1,600人削減しました。このほかにも福利厚生施

設等の売却や国内オフィスの統廃合、日立グループ共通制度・システム活用によるコスト削減等を進めた結果、2013年3月期の固定費は2012年3月期比で105億円削減いたします。

グローバル成長戦略

重点ターゲット分野の強化

当社では、さらなる成長を実現するため「産業インフラ」「電力インフラ・次世代エネルギー」「情報通信インフラ」の3つを重点ターゲット

分野と位置づけ経営リソースを集中してまいります。将来目標としては、売上高構成比に占める重点ターゲット分野の割合を55%（2011年

3月期）から65%（2016年3月期）まで引き上げることをめざします。

重点ターゲット分野別成長戦略

重点ターゲット分野ごとの主な強化施策は以下のとおりです。

産業インフラ

産業用電線・ケーブル、電装部品

産業用電線については、2011年12月から中国の日立電線（蘇州）有限公司で鉄道車両用電線・耐熱電線の製造を開始しました。日立グループとの連携を強化し、まずは中国市場での販路拡大を進め、将来的にはインドの都市交通や風力発電、欧州の鉄道車両ビッグ3への販売網拡大をめざします。

自動車部品については、ブレーキホースはさらなる事業の効率化を進める一方、電装部品（ハイブリッド自動車用

ハーネス、センサ類）には経営リソースを重点投入し事業の拡大を図っていきます。この事業方針のもと、グローバルでみた最適地生産を推進しています。ブレーキホースではタイのAHCL (Thailand) Co., Ltd.を拡大・強化するとともに、電装部品についてはメキシコのHC Queretaro, S.A. de C.V.において新たに生産を開始します。また、チェコに新拠点を立ち上げ欧州の自動車部品生産拠点の要としていきます。



鉄道車両用電線・ケーブル



ABSセンサ

電力インフラ・次世代エネルギー

高圧電力ケーブル、重電用巻線

高圧電力ケーブルは、持分法適用会社であるジェイ・パワーシステムズ社でインドとサウジアラビアの拠点を立上げ、新興国の電力需要取込みを図ります。

重電用巻線は、クリーンエネルギー

市場への拡販に取り組みます。上海日立電線有限公司において重電用巻線を事業化するほか、新興国における設備投資需要の取込みを進めています。



高圧電力ケーブル



風力発電用横巻線

情報通信インフラ

イーサネットスイッチ、携帯電話基地局用アンテナ

イーサネットスイッチは、携帯電話の新しい通信規格であるLTE (Long Term Evolution)やデータセンター市場への拡販に向けて、40ギガビット・イーサネット対応製品の機能拡張や品揃えを拡充するとともに、100ギガビット・イーサネット対応製品の開発に注力しています。

ワイヤレスシステムでもLTE網向けや、プラチナバンド*1市場への拡販に取り組みます。そのために、携帯電話事業者による基地局新設需要の取込みや共用アンテナの開発、製品化を推進します。



携帯電話基地局用アンテナ



イーサネットスイッチ*2
「APRESIA*3」

*1 プラチナバンドとは、700～900MHz帯の周波数帯域を指す通称。障害物がある程度迂回しながら電波が伝わるという性質を持ちます。

*2 イーサネットは、富士ゼロックス株式会社の登録商標です。

*3 APRESIAは、日立電線株式会社の登録商標です。

■ 海外事業の抜本的強化

「真のグローバル企業への変革を遂げる」という基本方針の下、新興国の非日系顧客への拡販を強化します。

まず、海外事業運営体制を強化するため、2011年10月に「海外事業本部」を設立しました。当社では、従来、産業インフラ、電機・自動車部品、情報デバイス、金属材料の4つの製品別事業本部を中心に製品軸で事業戦略を立案・実行してきました。しかし、海外事業を一層強化するため、より全社的な視点から各地域の市場環境に合わせた戦略を描

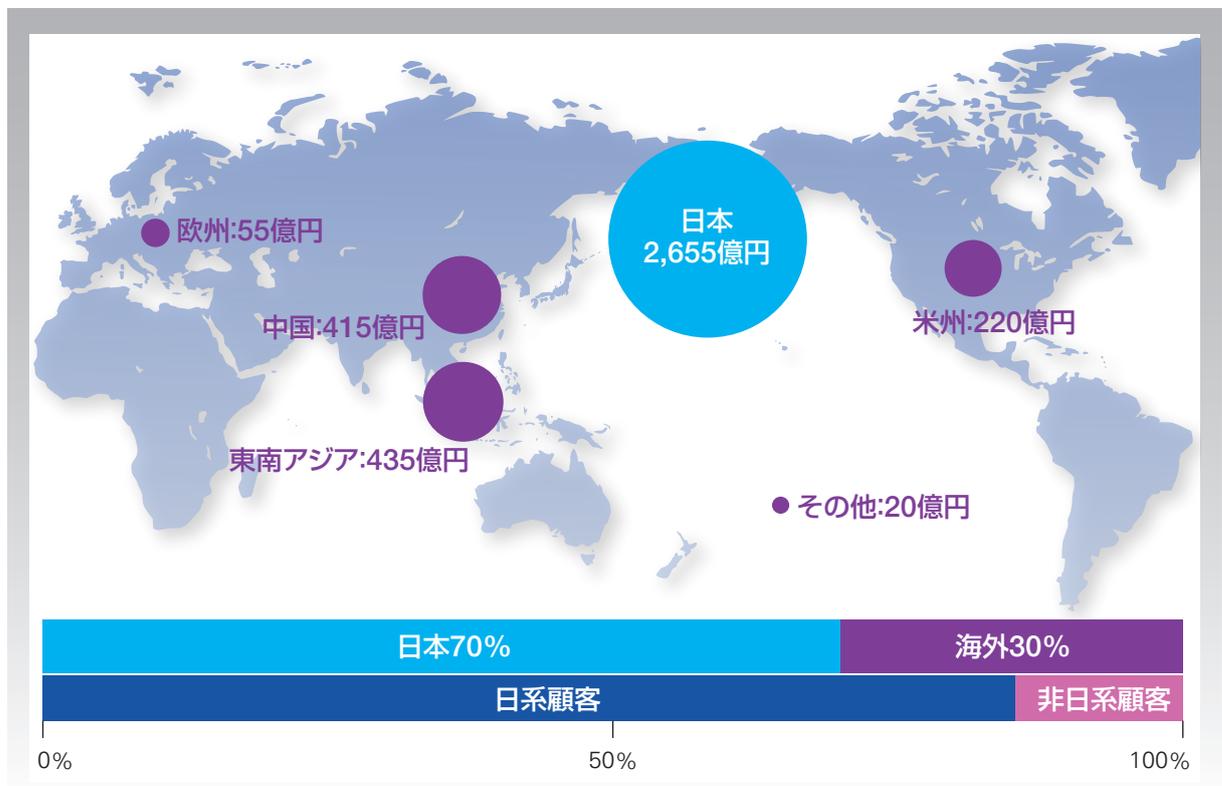
いていく必要があります。そこで、全事業を統合して地域ごとに戦略を立案・実行する部門として海外事業本部を立ち上げました。同本部の下に、米州、欧州、アジア、中国の4つの海外地域統括会社を置き、製品別事業本部とも連携しつつ、各海外地域統括会社が主体となって地域軸・製品軸の両面から最適な戦略を立案しスピーディーに実行します。

このほかにも、現地生産化として、社会インフラ分野で中国や東南アジア等の成長市場への生産シフトを進めワールドワイドでみた最

適な生産体制の構築を進めています。また、製品開発の面でも、欧州規格に対応した鉄道車両用電線・ケーブルの量産化等、海外市場に対応できる技術や製品の開発に努めています。

2012年3月期の海外売上高（決算期統一の影響を除く）は1,129億円、海外売上高比率は28%でした。2013年3月期は上記の施策等を進め、海外売上高1,145億円、海外売上高比率30%をめざします。

表3.海外地域別売上高 2013年3月期予想



■ 地域別戦略

海外の地域別成長戦略は以下のとおりです。

中国地域



中国では、産業用電線・ケーブルと重電用巻線については現地生産化による競争力強化及び日立グループとの連携強化による販路の拡大に取り組みます。

また、医療用ケーブルでは、グローバル事業戦略として中国の深圳日立電線有限公司を製造の核として強化し、その価格競争力を生かして北米市場の開拓を進めます。



日立電線（蘇州）有限公司に新設した産業用電線の製造ライン

東南アジア地域



東南アジアでは、リードフレーム、機器用電線、巻線の製造拠点があわせて8拠点ありましたが、これを集約し効率化を図ります。また、ベトナムのHitachi Cable Vietnam Co., Ltd.を機器用電線製造のメイン拠点として生産能力を増強するほか、将来的には電力・産業用電線の製造拠点とすることも検討します。



Hitachi Cable Vietnam Co., Ltd.

欧州・北米地域



欧州・北米では、2012年3月期中にグループ会社の統合を行い、英国1社、米国1社体制となりました。今後は、オペレーションの効率化、リソースの有効活用による事業拡大を図るとともに、地域統括機能とガバナンス機能の強化に注力します。また、製造の海外シフトによりコスト競争力の強化を進めている電装部品や医療用ケーブルについて、この地域の市場開拓を進めていきます。



2013年3月よりABSセンサの製造を開始するHC Queretaro, S.A. de C.V.

製品競争力の強化

製品競争力を強化するために、コスト競争力と研究開発力の強化を推進します。

コスト競争力の強化については、集約購買比率と海外調達比率の増加による資材費低減に取り組んでいます。資材費低減を迅速に進めるため2011年11月に「VEC・調達本部」を設立し、コスト削減施策の企画・

推進機能を強化しました。また、VEC・調達本部の拠点を上海の日立電線（中国）商貿有限公司とシンガポールのHitachi Cable Asia Pacific (HCAP) Pte. Ltd.にも設け、海外における調達機能を強化しました。これらの施策により、2013年3月期は、集約購買比率を55%、海外調達の比率を27%まで高め、一層のコス

ト競争力強化に取り組んでいきます。

研究・開発では、主体を従来の研究部門から事業部門に移すことにより、研究・開発活動の成果を早期に事業化・製品化につなげていきます。また、基礎研究については日立グループのリソースを活用し、中長期的な成長につながる研究開発も強化します。

表4.集約購買比率・海外調達比率の推移

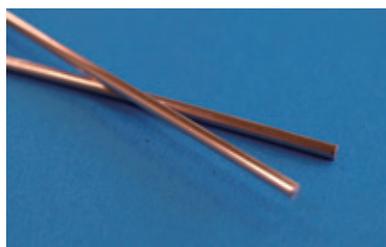
	2011年3月期 (実績)	2012年3月期 (実績)	2013年3月期 (目標)
集約購買比率	42%	53%	55%
海外調達比率	18%	25%	27%

将来の成長に向けた次世代製品

当社では、将来的な目標として、2016年3月期に営業利益率6%レベルをめざします。この水準は、グローバルでみた電線トップメーカーと並ぶものです。目標達成に向けては、「経営基盤の強化と事業構造改革」を進め、既存事業・製品の利益率向上を図ることはもちろん、当社の成長ドライバーとなる次世代製品の創出にも

取り組んでいきます。具体的な次世代製品としては、産業インフラ分野では高機能純銅「HiFC」を用いた各種電線・巻線等の製品化に取り組んでいます。HiFCは、やわらかさに加えて無酸素銅と同等以上の溶接性、高い導電率などを実現できる新材料です。電力インフラ・次世代エネルギー分野では、超高压海底電力ケー

ブルや次世代リチウムイオン電池用銅合金箔等の開発を進めています。情報通信インフラ分野では、100ギガビット・イーサネットスイッチの開発に注力。エレクトロニクス分野ほかでは、プリンタや各種センサ向けの無鉛圧電薄膜などに注力していきます。

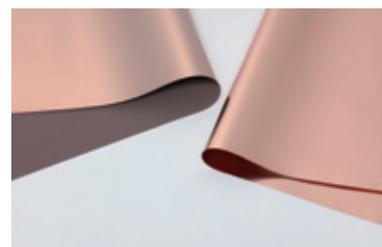


HiFCを用いた素線

*HiFCは、日立電線株式会社の登録商標です。



海底電力ケーブル



リチウムイオン電池用銅箔



イーサネットスイッチ「APRESIA」



無鉛圧電薄膜