



執行役社長  
佐藤 教郎

## 新たな成長を目指した基盤づくりに、 確かな手応えを感じています。

中期経営計画「プラン“BEGIN”」のもと、新たな成長を実現する経営基盤づくりに注力し、2008年3月期も増収増益を達成しました。「プラン“BEGIN”」の最終年度である2009年3月期は、仕上げの年として成果の刈り取りを確実に行うとともに、さらなる成長を実現できる土台作りを完成してまいります。

**Q1** 中期経営計画「プラン“BEGIN”」の2年目である2008年3月期が終了しました。この1年を振り返ってみて、いかがでしたか。

**A** 新たな成長に向けた土台づくりが、着実に進展した1年だったと考えます。

現在、当社グループが全力をあげて取り組んでいるさまざまな施策は、2004年3月期にスタートした3カ年の中期経営計画「サバイバルプロジェクト」にまで遡ります。この計画では、徹底的なコストダウンやスリム化、選択と集中、アライアンスやM&A、グローバル展開などをスピーディーに推し進めました。その結果、経常黒字が定着し、ITバブル崩壊後続いていたマイナスのスパイラルを断ち切ることができました。

事業構造改革を推し進めた「サバイバルプロジェクト」での成果を踏まえ、新たな成長に向けた経営基盤を確立していくのが「プラン“BEGIN”」です。こ

の中期経営計画は、2007年3月期から2009年3月期までの3年間を対象にし、電線・ケーブル（産業用電線、巻線）、伸銅品、自動車用ブレーキホースを中心とした基盤事業において、確実に利益を創出するとともに、今後大きな成長が見込めるエレクトロニクス（デジタル家電・半導体）、無線・放送・情報ネットワーク、自動車（ハイブリッド自動車・電装品・センサ類）などの成長事業分野に経営資源を集中的に投入し、積極的な事業拡大を図ることを基本方針としています。同時に市場に合わせた構造改革も引き続き実施し、営業利益200億円以上を恒常的に創出できる企業体質の確立を目指しています。

「プラン“BEGIN”」の初年度となった2007年3月期では、売上高、営業利益ともに目標値を上回り、確実な成果を得ることができました。2年目であるこの2008年3月期においても、改革の手を緩めることなく飛躍への土台づくりに邁進してきました。シナジー効果が期待できるM&A（企業の合併および買収）の実施をはじめ、研究開発体制、生産技術力

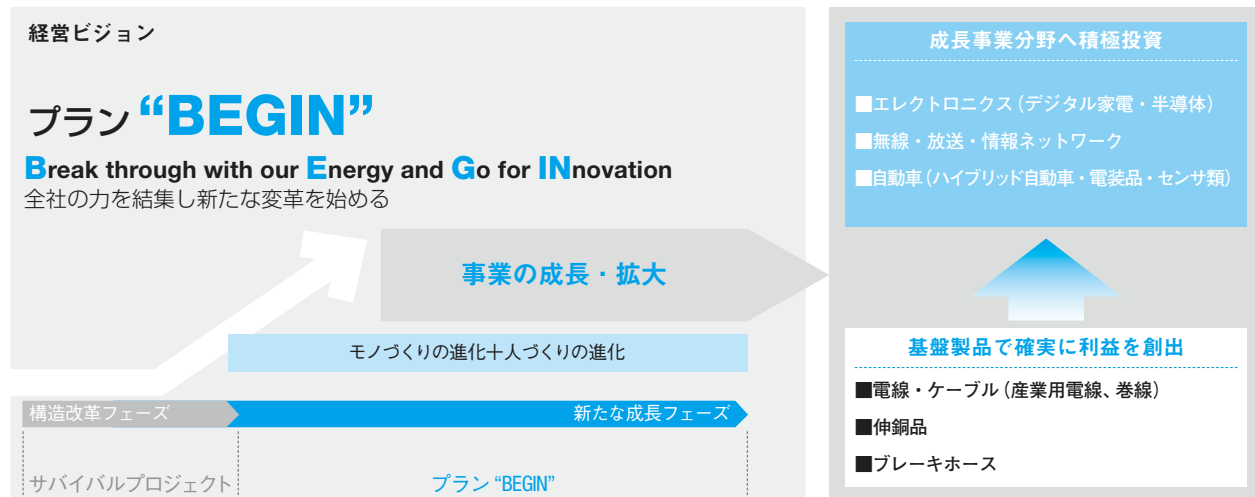
の強化などを進め、新たな事業基盤づくりをさらに前進できたと考えています。

**Q2** 2008年3月期の業績について、概況をお聞かせください。

**A** これまでの事業構造改革の積み重ねが、着実に業績に反映されてきており、増収増益を達成しました。

2008年3月期における世界経済は、中国を中心とした東アジア地域では拡大基調が続いたものの、米国でのサブプライムローン問題に端を発した金融不安が深刻さを増すにつれて、実体経済への影響が広がりました。また、国内経済もエネルギー・原材料価格の高騰、円高の影響などにより減速傾向となり、厳しい年でした。

このような経営環境のもと、当社グループの業績は上期までは非常に順調に推移しましたが、その後の急速な円高などの影響を受け、下期において伸びが鈍化するという結果となりました。



た。しかし、これまで積み上げてきた改革の成果は着実に業績に反映されつつあり、売上高、営業利益ともに前期を上回り、「プラン“BEGIN”」の最終年度の目標値として最初に掲げた営業利益200億円も前期に引き続き超えることができました。しかしながら、海外事業の拡大、伸銅品や化合物半導体などの注力製品の立ち上げが思うような成果に結びつかず、残念ながら課題を残すことになりました。これらについては、2009年3月期にきっちりと結果を出していきたいと考えています。

売上高は、565,994百万円(前期比4%増)を達成しており、主な増収要因として、電線・ケーブル、伸銅品などの主材料である銅の価格が高値で推移したことにより販売価格が押し上げられたこと、光海底ケーブルが好調だったことなどがあげられます。また、営業利益については、23,117百万円(前期比1%増)を確保しました。税制改正によって減価償却費が増加しましたが、生産性の向上やコスト削減など原価低減に努めた結果、若干ながら前期を上

回りました。なお、当期純利益は10,708百万円(前期比24%増)となりました。

### Q3 各事業セグメントにおける業績および「プラン“BEGIN”」の進捗状況についてお聞かせください。

**A** 電線・ケーブル事業は安定した業績を維持、情報通信ネットワーク事業は好調でしたが、高機能材料事業は減益となりました。

電線・ケーブル事業では、産業用・電力用ケーブルおよび巻線において需要が堅調に推移し、さらに銅値上昇などの影響も加わったことで、売上高は前期を上回りました。さまざまな構造改革を継続してきたことが成果に結びついたものであり、営業利益でコンスタントに100億円レベルを維持できる事業基盤を構築できたと考えています。

情報通信ネットワーク事業では、情報ネットワークが堅調に推移したほか、ワイヤレスシステムも携帯電話基地局

向けが好調だったため大幅な伸びとなりました。さらに、光海底ケーブルは世界的に急増している需要を確実にとらえたことで、大型案件向けの出荷が続き、大幅な売上増となりました。

高機能材料事業については、売上高は前期並みに推移したものの、営業利益は減価償却費増加の影響などを受け前期を下回る結果となりました。本事業に関しては、2008年3月期は次なる成長に向けた投資の時期であったと考えています。自動車用部品では、中国、タイ、米国で生産能力の増強を進めるとともに、自動車用プレーキホースのグローバル供給体制強化の一貫として、北米の自動車部品メーカーから事業を譲り受け新会社を設立しました。また、TAB (Tape Automated Bonding) についても、将来を見据えたM&Aによる事業基盤の増強を進めました。化合物半導体では窒化ガリウム基板の本格立ち上げに注力し、伸銅品についても高強度銅合金条製造能力増強に向け、約60億円の設備投資を行っています。

### Q4 2008年3月期以降に公表したM&A案件の狙いについてお聞かせください。

**A** エレクトロニクス分野、自動車分野でのM&Aの実施により、新たな成長ステージへの足がかりを築いていきます。

「プラン“BEGIN”」では、今後さらに当社グループの業容を拡大していくにあたり、従来の当社グループにはない製品・技術・商圏および規模をスピー

プラン“BEGIN”の目標値と業績の推移  
(単位：億円)

	2007/3	2008/3	2009/3 (予想)	2009/3 (当初目標) <sup>1)</sup>
売上高	5,442	5,660	5,800	4,450 <sup>2)</sup>
営業利益	230	231	210	200
営業利益率(%)	4.2	4.1	3.6	4.5
ROE(%)	4.7	5.5	6.2	6.0
FIV <sup>3)</sup>	27	30	26	14

<sup>1)</sup> 計画策定時(2006年3月)の目標値

<sup>2)</sup> 目標値の前提となる銅平均建値：450千円/トン

<sup>3)</sup> FIV (Future Inspiration Value) = 「税引後事業利益」 - 「投下資本額」 × 「資本コストレート」  
FIVがプラスの場合、資本コストを上回る利益を上げていることを意味します。

平成20年度税制改正法案の成立に伴い、減価償却資産の耐用年数が変更される見込みです。ただし、現状では詳細が未定であるため、連結および個別の業績予想には本件による影響は反映していません。この影響を反映した業績については、数値が確定次第公表します。

ディーに補うため、M&Aについても検討してきました。そのうちのいくつかが実現の運びとなりました。

TAB事業の柱のひとつである液晶用COF (Chip on Film) 事業において、カシオマイクロニクス株式会社から事業を譲り受け、2008年6月に日立電線フィルムデバイス株式会社として営業を開始しました。COFは2008年3月期の後半以降、大幅な価格下落により市場環境が急速に悪化しました。しかしながら、2009年3月期以降、COFが搭載される液晶パネルの生産増加が計画されるなど、長い目でみれば5～7%の成長が予測される有望分野であると、当社では考えています。今後は既存事業とのシナジー効果を早期に最大化していく必要がありますが、幸い2008年春以降、COF市場は活発な動きを示しており、新会社の滑り出しはますます順調と言えます。

同じく2008年7月、オーストリアのアストラル・メディテック社 (Astral Meditech GmbH) の株式を70%取得して子会社化しました。これは、超音波診断装置用プローブケーブルのシェア拡大を目指したM&Aですが、超音波診断装置の需要は特に新興国を中心に伸びており、そこに使われるプローブケーブル市場も拡大が見込まれています。この有望市場において、2011年3月期にはワールドワイドでシェアNo.1を目指します。

また、2008年2月には、北米の自動車部品メーカーから自動車用ブレーキホース事業を譲り受け、新会社ヒタチケーブル・フロリダ社 (Hitachi Cable Florida, Inc.) を設立しました。本事業は

すでに世界トップクラスのシェアを獲得しており、今回のM&Aによってトップメーカーとしての地位をさらに確固たるものにできたと考えています。

2008年4月には、OA機器用ゴムローラーメーカーの創生株式会社の株式を取得し子会社化しました。これにより、今後の成長が見込まれる現像系ゴムローラー事業に参入を果たします。

\*これらM&A案件のうち、「COF」「超音波診断装置用プローブケーブル」「自動車用ブレーキホース」の3件の詳細については、特集 (P.10～13) をご参照ください。

## Q5 「プラン“BEGIN”」で重点施策としてあげている“グローバル市場への対応”についてお聞かせください。

**A** 中国、東南アジアの地域統括機能を強化し、欧米・中国・東南アジアの3極体制で、海外市場での展開を加速します。

世界経済成長予測では、残念ながら日本は今後それほど大きな成長が期待されず、一方、グローバル市場では、BRICs、VISTAとよばれる国々をはじめ、今後の経済成長が見込まれる地域が数多くあります。このため、海外事業を強化・拡大することで、当社グループは業容を拡大していきたいと考えています。

欧米地域においては、従来からヒタチケーブル・アメリカ社が地域統括会社として、その機能を果たしています。中国では、上海日立電線貿易有限公司を中国事業の中核会社と位置づけました。同社は2007年8月1日付けで商号を「日立電線 (中国) 商貿有限公司」に



変更し、中国全土における情報収集・発信や事業戦略の立案、管理部門業務サービスの提供など中核会社としての役割を果たしてまいります。

東南アジアでは、シンガポールの海外子会社であるヒタチケーブル・アジアパシフィック社 (Hitachi Cable Asia Pacific Pte. Ltd.) の管理・販売部門を切り離し、東南アジアにおける地域統括会社として分社化し、2008年6月に営業開始しました。これは、同地域全般のマーケティング・販売業務を統括するとともに、域内グループ会社に対する総務・経理・ITシステム業務などのシェアードサービスを行うことを目的としています。一方、統括会社の分割後に残る製造部門をヒタチケーブル・シンガポール社 (Hitachi Cable (Singapore) Pte. Ltd.) とし、製造事業に特化することで生産体制の最適化を実現し、より一層マーケットニーズに応えていきます。

この施策により、欧米、中国、東南アジアという重点マーケットそれぞれに地域統括会社を配置する体制を確立しました。今後はこの3極を軸に、これまで以上に各地域の市場環境にきめ細かく対応しながらグローバル市場での展開を加速し、海外グループ各社の収益力を強化していきたいと考えています。





**Q6** 「プラン“BEGIN”」におけるテーマのひとつとして“モノづくり・人づくりの進化”を掲げていますが、どのような取り組みを進めていますか。

**A** 日立電線同期生産方式の導入・展開により、リードタイムの短縮、在庫の圧縮、従業員の意識改革などに取り組んでいます。

“モノづくりの進化”については、トヨタ生産方式をベースにした「日立電線同期生産方式」の導入を進めています。

これは製造を軸としたバリューチェーン全体の最適化を図るもので、リードタイムの短縮や在庫の圧縮などにより製品の滞留をなくし、生産工程におけるあらゆる「ムダ」を徹底して排除することを狙いとしています。

2008年3月期には、当社の全工場のモデル職場に導入し、リードタイムの大幅な短縮や在庫圧縮など、すでに大きな成果があがっています。2009年3月期には国内外のグループ会社にも本格展開していく計画です。

また、この「日立電線同期生産方式」の活動は、従業員の意識改革、技術の伝承という面で“人づくりの進化”においても大きな役割を果たしています。今後の海外事業の拡大に向けて、ナショナルスタッフ（海外グループ会社の現地スタッフ）の育成も急務であると考えています。

**Q7** 以上を踏まえて、2009年3月期において、どのような施策に注力していくのでしょうか。

**A** M&Aと既存事業とのシナジー効果の創出、重点ターゲット分野への積極投資の継続、グローバル展開の強化に注力していきます。

2009年3月期は、「プラン“BEGIN”」の最終年度となります。したがって、成果の刈り取りを確実に行うとともに、その先の新たな成長を視野に入れた事業基盤づくりの完成に全力を結集して取り組んでいきます。

次世代の成長ドライバーを創出するための施策としては、まず2008年前半に実行した複数のM&Aについて、既存事業とのシナジー効果を早急に実現していきます。また、成長事業分野であるエレクトロニクス分野、無線・放送・情報ネットワーク分野、自動車分野への積極的な

グローバル市場への対応

地域統括会社の指揮による業容の拡大

- グローバル・ビッグ・アカウントへの深耕
- マーケティング力の向上
- ガバナンスの強化
- ナショナルスタッフの育成



- Hitachi Cable America Inc. : 欧米地域統括会社
- 日立電線（中国）商貿有限公司 : 中国地域統括会社
- Hitachi Cable Asia Pacific (HCAP) Pte. Ltd. : 東南アジア地域統括会社

投資を継続するとともに、これらの投資を製造能力の増強、生産効率の向上、新製品のスピーディーな開発といった成果に確実に結びつけていきます。

一方、強固な経営基盤を構築するために欠かせないグローバル展開では、欧米・中国・東南アジアの3極を軸に、拡販、管理体制の強化を図り、海外売上比率を高めていきます。また「日立電線同期生産方式」の導入を国内外全グループ会社へ着実に浸透させ、グループ経営をより強化していきます。基盤事業についても、さらに収益力を向上させるため、国内外で投資を行っていきます。

**Q8** CSR（企業の社会的責任）の重要性が高まっていますが、日立電線の持続的成長のためにどのようなことに取り組んでいますか。

**A** CSRを経営の根幹に据え、コーポレート・ガバナンスの強化、コンプライアンスの徹底に努めています。

当社の持続的な成長において、まずコーポレート・ガバナンスが経営上の最重要課題であると考えています。この考えのもと、経営の意思決定スピードを高め、経営の透明性を向上させるために「委員会設置会社制度」を採用し、経営の「執行」と「監督」の機能を明確に分離しています。また、「基本と正道」を歩むことを全役員・全従業員が順守すべき行動規範のひとつに掲げ、コンプライアンスが事業活動の前提であることを明確にしています。

私は企業活動そのものがCSR活動であり、すべての業務がCSRに密接に結びつくものであると思っています。今後は、当社グループ内のみならず、日立グループ各社をはじめ、さらにはお客様、地域社会、株主様などあらゆるステークホルダーとの連携を強め、より充実させていきたいと考えています。

\*CSR活動についての詳細はP.20～21、コーポレート・ガバナンスはP.22～23をご参照ください。

**Q9** 最後に、株主・投資家の皆様へのメッセージをお願いします。

**A** 株主・投資家の皆様の期待に応えられるよう、企業価値のさらなる向上に努めていきます。

当社は2006年、株式会社日立製作所から分立して50周年を迎えたのを期に、企業スローガンを「Empowering Energy & Communication」と定め、第二の創業に向けて新たな第一歩を踏み出しています。すでにお話ししました通り、中期経営計画「プラン“BEGIN”」も順調に推移しており、その歩みを着実に前進させ、営業利益200億円以上を恒常的に創出できる企業体質の構築と持続的な成長に努めていきます。

資本政策については、自己資本比率50%以上を確保するとともに、有利子負債の圧縮に努め、健全な財務体質を前提に将来の成長のためのM&A資金、設備投資資金を効率的に運用しています。

また、配当金に関しては、2008年3月期の期末配当を1株あたり4円25銭と

し、中間配当4円25銭と合わせて、年間配当は1株当たり8円50銭となりました。

今後も、当社の使命として掲げているように「情報」や「エネルギー」を「速く」「確実に」「効率よく」伝えることで社会に貢献するべく、企業価値の向上を図り、株主・投資家の皆様をはじめとしたステークホルダーの期待に応えられるよう努めていきます。株主・投資家の皆様には、今後とも、より一層のご支援、ご鞭撻を承りますようお願い申し上げます。

2008年7月

執行役社長

佐藤 教郎