



代表執行役 執行役社長 今井 光雄

新中期経営計画「プラン“BRIDGE”」の下、 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てまいります。

2010年3月期は、徹底したコスト削減を実行するとともに事業構造改善施策に着手し、業績回復に向けて大きく前進しました。そして、2011年3月期は、新たな目標に向けて中期経営計画「プラン“BRIDGE”」をスタートします。利益率を重視した事業運営や、海外事業の抜本的な強化を進め、当社グループをインフラ分野に関連する材料、部品、機器を柱とした高収益な事業の集合体へと変革してまいります。

2010年3月期までの状況

Q.1

2010年3月期に取り組みられた施策と業績の概況についてお聞かせください。

A.1

2010年3月期は徹底したコスト削減と構造改善施策を実行し、赤字額を大幅に縮小できました。

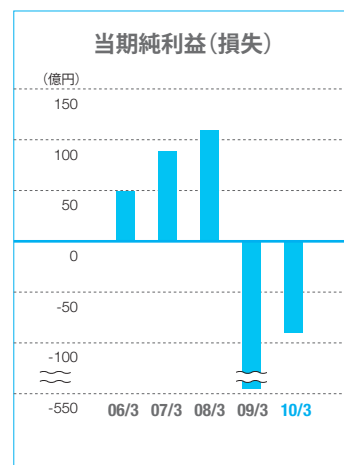
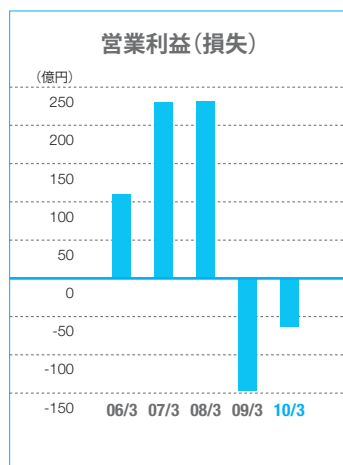
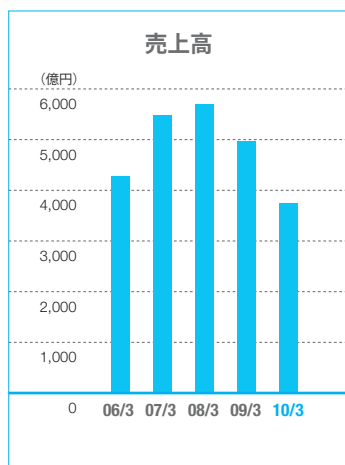
まず、2010年3月期に至るまでの状況について説明いたしますと、当社グループは2007年3月期から3カ年の中期経営計画「プラン“BEGIN”」の下で「新たな成長基盤を確立する」という基本方針を掲げ、基盤事業において確実に利益を上げるとともに、重点ターゲット分野には積極的に経営資源を投下することで、事業の成長・拡大を図ってまいりました。その結果、目標に掲げた営業利益200億円を計画初年度に達成しました。しかしながら、新たな成長基盤を確立するには至らず、2008年の米国大手証券会社の破綻を発端とした「100年に1度」ともいわれる金融危機と、それに続く世界的な景気悪化を受けて、2009年3月期は大きな赤字を計上することとなりました。

この苦境を一刻も早く乗り越えるために、2010年3月期は全社一丸となって業績改善施策に取り組みました。まずは、足下の出血を止めるために、固定費を中心に徹底したコスト削減を進め、概ね期初目標通り、166億円のコスト削減を達成しました。また、半導体や自動車市場関連製品など、

景気後退の影響を受けて特に採算が悪化した事業については、合理化を進めました。具体例をあげますと、電子機器用電線では合併解消等により海外の製造会社を4社削減し、自動車用部品では北米の生産拠点を5拠点から3拠点に再編しました。また、TAB(Tape Automated Bonding)は液晶用COF(Cip on Film)の国内生産拠点を3拠点から1拠点へ集約しました。このほかに、販売会社の統廃合も実行しました。

これらの取組みの結果、2010年3月期は売上高は3,724億50百万円となり前連結会計年度と比較して24%の減少となったものの、利益面では、営業損失は63億81百万円(前連結会計年度の営業損失147億40百万円)、当期純損失は91億10百万円(前連結会計年度の当期純損失537億75百万円)といずれも大幅に改善することができました。

*2010年3月期の業績の詳細については、13ページ「経営者による財政状態及び経営成績の検討と分析」をご参照ください。



新中期経営計画 プラン“BRIDGE”：基本方針

Q.2

新中期経営計画「プラン“BRIDGE”」が策定されましたが、この計画の概要と目標についてお話しいただけますか。

A.2

高収益企業としての復活と真のグローバル企業への変革を目標に、利益率重視の経営と重点ターゲット分野の見直し、海外事業の抜本的強化に取り組んでまいります。

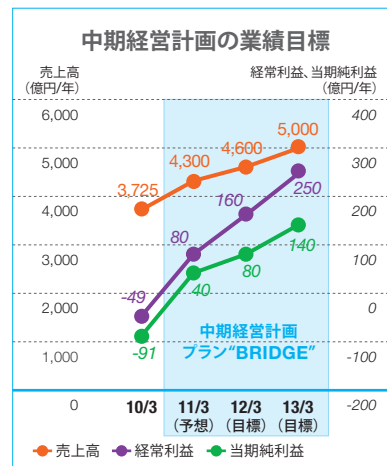
2011年3月期からスタートする中期経営計画「プラン“BRIDGE”」(対象期間：2011年3月期～2013年3月期)は、当社グループが「高収益企業として復活を果たし、真のグローバル企業への変革を遂げる」という目標に向かう「架け橋」であり、“BRIDGE”という名称には、この架け橋を経て現在の厳しい環境を乗り越えていこうという決意が込められています。

計画の達成に向けて、まずは利益率を重視した経営を進め、強固な収益基盤の構築に取り組んでまいります。これまでの当社グループは、利益額を増やす手段として、事業規模の拡大を優先してきましたが、「プラン“BRIDGE”」では、効率を上げ利益率を向上することによって利益額を増やしていく考えです。そのため、事業別の経常利益率管理を徹底し、将来的には全事業単位とも売上高経常利益率が5%以上になるよう徹底を図ってまいります。

また、前中期経営計画で設定した重点ターゲット分野を見直し、インフラ関連事業を新たなターゲットとします。さらに、高い経済成長が期待される海外における事業については、抜本的な強化に取り

組み、将来目標として海外売上高比率40%以上をめざします。

これらの施策を通して、2013年3月期には、売上高5,000億円、経常利益250億円、海外売上高比率38%を達成するとともに、当社グループをインフラ分野に関連する材料、部品、機器を柱とした高収益な事業の集合体に変革してまいります。



新中期経営計画 プラン"BRIDGE": 重点ターゲット分野の見直し

Q.3

「プラン"BRIDGE"」の下で見直された、新しい重点ターゲット分野についてお聞かせください。

A.3

「電力インフラ・次世代エネルギー」「産業インフラ」「情報通信インフラ」の3分野を重点ターゲット分野と定め、経営資源を集中してまいります。

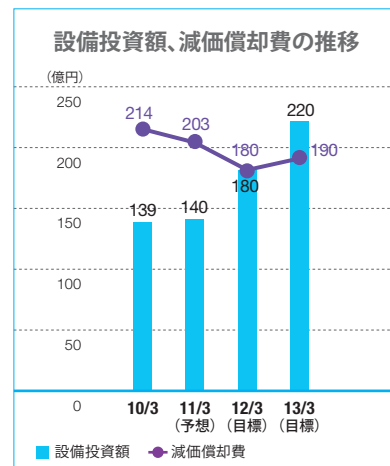
前中期経営計画「プラン"BEGIN"」では、電線・ケーブル、伸銅品、ブレーキホースといった基盤事業で確実な利益を上げるとともに、「エレクトロニクス」「自動車」「無線・放送・情報ネットワーク」という3つの重点ターゲット分野に重点的に経営資源を投下することで、事業の拡大に努めてまいりました。

新中期経営計画「プラン"BRIDGE"」では、海外を中心に高まりを見せているインフラ需要の取込みと、当社グループの強みである「電線・ケーブル事業」及び「情報システム事業」の強化・拡大を軸として、環境ニーズへの対応強化も視野に入れた検討を行い、新たな重点ターゲット分野を「電力インフラ・次世代エネルギー」「産業インフラ」「情報通信インフラ」の3分野としました。

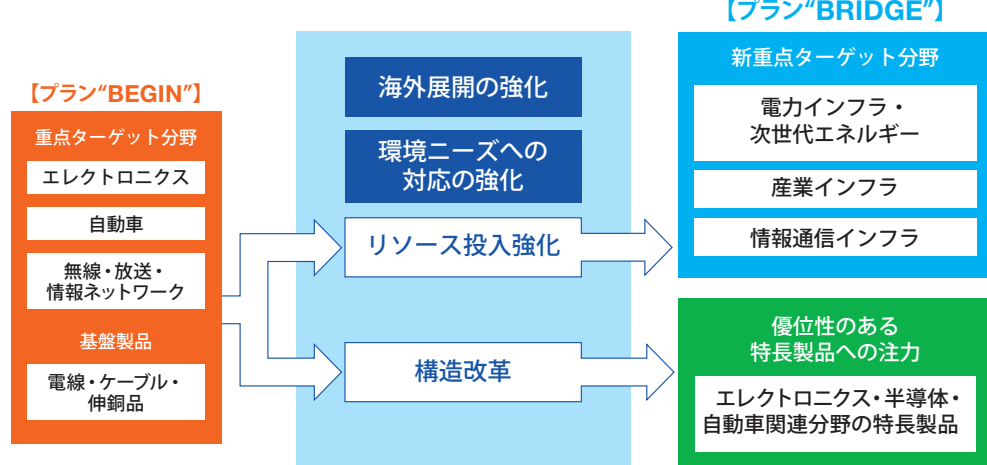
一方、これまで注力してきた「エレクトロニクス」「半導体」「自動車関連分野」では、優位性のある特長製品に注力するとともに、収益力向上施策を実行し、事業構造改革を推進していきます。

また、設備投資については年間200億円程度に抑え、減価償却費と同水準で維持していく考え

です。これまでは、前中期経営計画において重点ターゲットとしていた「エレクトロニクス」や「自動車」関連製品などを中心に設備投資を行ってまいりましたが、このたびの重点ターゲット分野の見直しに伴い、今後は電線・ケーブルや情報通信ネットワーク関連に投資の重点をシフトしていきます。また、海外でも積極的な設備投資を行います。



目標達成に向けた経営戦略





重点ターゲット分野と注力製品群

電力インフラ・次世代エネルギー分野

この分野では、重電分野製品、太陽光発電関連製品、超電導事業などに注力していきます。

重電分野製品では、日本国内において、電力消費量が増大した1960年代～80年代に設置された数多くの重電設備が今後更新時期を迎えます。このような重電設備の更新需要を確実に捕捉するほか、原子力発電施設向け製品の拡販、風力発電など新規需要の獲得、グローバルでの大型電力インフラ受注活動、スマートグリッド市場でのビジネスチャンス探索などに注力していきます。また、太陽光発電関連製品では、セルで発電した電気の集電線となる平角はんだめっき線のグローバル供給体制を整え、シェアNo.1の地位を確立していきます。超電導事業についても今後の拡大に向けて注力していきます。

*1 No Warp は、日立電線(株)の登録商標です。



大型変圧器用巻線



平角はんだめっき線「No Warp」*1

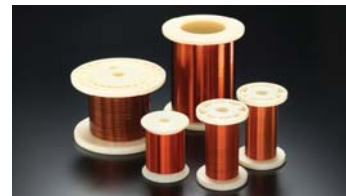
産業インフラ分野

この分野では、鉄道車両・信号用電線、産業・工作機械向け製品、医療用プローブケーブル、次世代自動車用製品などに注力していきます。

鉄道車両用電線では、高難燃性や低発煙性などの特性を併せ持つ欧州標準規格(EN規格)対応製品のラインアップを拡充しつつ、日立のグループ力を生かして海外大型案件受注をめざします。産業・工作機械向け製品では、半導体製造装置用ケーブルやロボット用ケーブルの拡販に力を入れます。医療用プローブケーブルでは、当社グループが得意とする合金技術を活かした高性能製品の開発を推進するとともに、グローバル生産体制を生かして原価低減を図っていきます。次世代自動車用製品では、モータ用巻線のシェア拡大のほか、リチウムイオン電池用圧延銅箔を車載用途として拡販します。



EN規格対応鉄道車両用電線



各種モータ用エナメル線

情報通信インフラ分野

この分野では、情報ネットワーク機器、アンテナ・高周波同軸ケーブル、光海底ケーブルなどに注力していきます。

情報ネットワーク機器では、国内イーサネットスイッチ市場でのシェア確保に取り組むとともに、東南アジアを中心にグローバル展開も進めていきます。すでにタイやベトナムでは納入実績があり、今後もさらなる拡販に取り組んでいきます。アンテナ・高周波同軸ケーブルでは、国内No.1メーカーをめざし、競争優位製品の継続的な市場投入を進めていきます。また、当社グループは自立式電波塔として世界一の高さをめざす東京スカイツリー®*2(2012年春竣工予定)向けの放送用送信アンテナシステムを受注しており、プロジェクトの完遂に向けて注力していきます。光海底ケーブルについては、世界3大メーカーの1社として、グローバルで大型案件を捕捉していきます。

*2 東京スカイツリーは、東武鉄道(株)と東武タワースカイツリー(株)の登録商標です。

*3 APRESIAは、日立電線(株)の登録商標です。

*4 イーサネットは、富士ゼロックス(株)の登録商標です。



イーサネットスイッチ
「APRESIA®*3シリーズ」*4

新中期経営計画 プラン"BRIDGE": 海外事業の抜本的強化

Q.4

海外事業の強化について、今後の方針と施策をお聞かせ下さい。

A.4

マーケティングに基づいた戦略立案とワールドワイドでの生産体制見直しを進め、収益力を強化してまいります。

日本の名目GDPは1995年をピークとしてほぼフラットに推移しておりますが、中国を中心とした新興国では、一時的な落ち込みはあるものの、2002年以降、高い成長を維持しています。この傾向は今後も続くと考えられ、当社グループが高収益企業として成長していくためには海外での事業拡大が不可欠です。

これまで当社グループは、お客さまである日系企業の海外進出に伴って、個別製品ごとに海外展開を進めてきました。そのため、製造拠点が小規模分散化する傾向にあり、収益力の面でも課題がありました。こうした状況を脱却し収益力を改善するために、今後はマーケティングに基づいた戦略に沿って、主体的に海外事業を展開してまいります。ターゲットとしては、今後の成長が期待さ

れるアジア地域を中心に、クリーンエネルギーや社会インフラといった成長分野での拡大を狙ってまいります。また、アライアンス戦略も強化してまいります。

さらに、複数の有力製品を製造するコア拠点の創設を検討します。同時に、電子機器用電線や、自動車用部品、リードフレーム、化合物半導体といった事業においては、ワールドワイドで調達、製造、物流などを見直し最適な事業遂行体制を構築し効率化を図ってまいります。

また、販売面においては、日系企業以外への販路拡大に注力してまいります。

これらの施策を遂行することで、海外売上高比率を2010年3月期実績の25%から、2013年3月期には38%まで高めてまいります。

海外事業強化のための施策

1 インフラ分野への進出

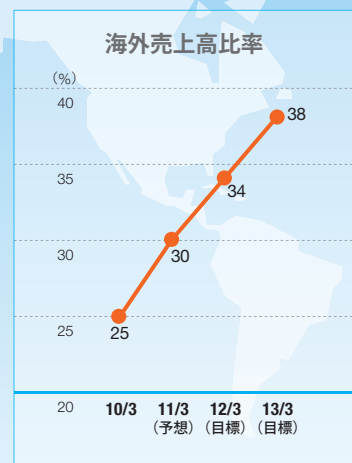
- 次世代エネルギー向け製品需要の捕捉
- 鉄道車両・信号用ケーブル、原子力発電施設用ケーブルのグローバル拡販
- APRESIA®を軸に東南アジア情報インフラ市場攻略

2 海外拠点分担の見直し/製造コア拠点の創設

- ヒタチケーブル・ベトナム社の早期稼働→東南アジアにおけるコア拠点化
- ワールドワイドでの事業遂行体制(調達・製造・物流など)の最適化によるコスト構造の抜本的改善(機器用電線、自動車用部品、リードフレーム、化合物半導体など)

3 アライアンス戦略の強化

海外売上高比率



Q.5

研究開発の強化方針について、お考えをお聞かせ下さい。

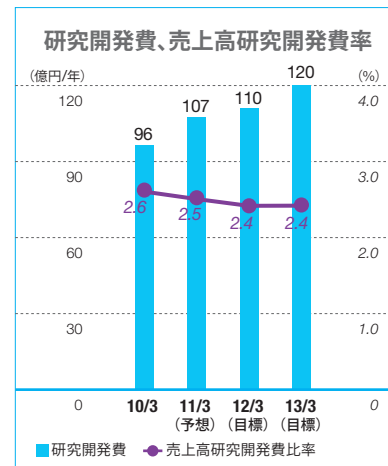
A.5

要素技術の育成に注力するとともに、重点ターゲット分野を中心に市場を先取りした製品の早期製品化、事業化を進めます。

お客様のニーズに的確に応えながら高い収益力を維持するためには、他社に抜きん出た高付加価値製品を継続的に創出する力が求められます。当社グループの持続的な成長に向けて、これまで以上に研究開発力を強化してまいります。

特に、金属・樹脂・ファイバーなどの材料技術、高電界絶縁や高速伝送に代表される電気・電子設計技術、生産技術や製品の信頼性を支える機械技術など、将来にわたって当社グループを支える要素技術を重点的に強化・育成してまいります。また、重点ターゲット分野については、市場を深耕しニーズを先取りすることで、早期製品化・事業化につながる研究開発を推進します。さらに、海外事業を強化する中で当社の技術を守り生かすためには、知的財産戦略が極めて重要です。事業戦略と連動した知的財産戦略の立案・実行により、総合的な研究開発力の強化に取り組めます。

なお、2010年3月期における研究開発費は96億12百万円(売上高比率2.6%)でした。今後、売上高に対する研究開発費の割合は、2.5%前後で維持していく考えです。



社外からも高い評価を受ける 日立電線グループの極細銅合金線

当社グループが開発・量産化した極細銅合金線は、銅に添加した微量の錫とインジウムの比率を最適化することで、優れた屈曲性と高い電気的特性を兼ね備え、かつ直径16 μ mという極細サイズへの加工性を実現しました。

この成果は社外からも高く評価され、平成21年度全国発明表彰の「文部科学大臣発明賞」及び「発明実施功労賞」(主催：社団法人 発明協会)、並びに「第56回大河内記念技術賞」(主催：財団法人 大河内記念会)などさまざまな賞を受賞しています。

この極細銅合金線は、最先端の超音波診断装置用プローブケーブルなど医療分野製品で使用するほか、情報通信分野、機械加工分野など幅広い分野で活用されています。当社グループは、さまざまな分野で応用できる要素技術の育成に注力し、事業の持続的な成長をめざします。



(上)医療用プローブケーブル
(下)直径10 μ mの銅合金線(先端開発品)と毛髪

新中期経営計画 プラン"BRIDGE": 社内体制の構築

Q.6

人材育成やものづくりの強化など、社内体制の強化方針については、どのようにお考えですか。

A.6

日立電線同期生産方式のさらなる深化、世界で勝ち残るための人材育成を中心に、成長の基盤となる社内体制の構築を進めてまいります。

ものづくりの強化としては、2006年3月から「日立電線同期生産方式」を軸に据え、リードタイムの短縮や在庫の圧縮に取り組んできました。今後、国内ではそのさらなる深化及び定着に努めるとともに、海外グループ会社においても中国、東南アジア地区を皮切りに、本格的に展開してまいります。

また、当社グループが世界で勝ち残っていくための推進力となる人材の育成にも注力してまいります。OJTでの人材育成を強化するとともに、教育制度全体の見直しを図り、多面的な視野で判断できる人材を育てていきます。また、海外事業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)の育成強化・登用も進めてまいります。



日立電線グループ小集団活動「第8回国際大会」の様様

国内外の日立電線グループ各社では、TQC (Total Quality Control) の柱として活発な小集団活動が行われています。2010年4月に行われた日立電線グループ小集団活動「第8回国際大会」には、8カ国、17社・事業所の代表グループが参加し、日頃の活動成果を発表しました。

このような活動を通して、ナショナルスタッフを含めた人材育成と日立電線同期生産方式の普及に努めています。

CSR (Corporate Social Responsibility) への取り組み

Q.7

日立電線のCSR活動についてお聞かせください。

A.7

「基本と正道」を歩み、企業活動を通じて社会に貢献していきます。

当社グループは、「企業ビジョン」に基づく「行動規範」において「基本と正道」を歩むこと、すなわち国際社会の一員として社会と調和した誠実な事業活動を行うことをうたっています。この規範に則り、法令及び企業倫理を遵守することはもとより、環境保全、品質・安全の確保、人材の多様化、人権の尊重、情報・セキュリティの強化、社会貢献活動への継続的取り組みなど、CSR経営に邁進してまいります。

2010年3月期に取り組んだ具体的な活動事例としては、内部統制システムの強化・拡充があげられます。統制レベルを強化したグループ会社への

支援や、コンサルティング会社の指導による海外グループ会社への啓発活動などを行い、グループ全体で内部統制の充実を図りました。また、人権の尊重や情報セキュリティの強化についても、定期的にe-ラーニング*1を実施するなど、社員の理解促進に努めました。

また、生産活動と環境保全の調和に向けて、温暖化対策や資源の有効利用のほか、VOC*2大気排出量の削減など化学物質排出管理にも取り組んでいます。2010年3月期は、期中に本格稼働させたVOC回収装置などが効果を上げ、VOC大気排出量を2001年3月期の728tから386t(2001年3

月期比47%減)まで削減することができました。このほか、環境適合設計や製品含有化学物質の管理など環境負荷の低減をめざした製品の拡充も図っております。

なお、2010年5月に公正取引委員会から、光ファイバケーブル製品の製造業者に対する行政処分が発表されました。当社については行政処分の対象にはなりませんでしたが、これまで以上に、コンプライアンス体制の整備と役員及び従業員への教育を強化・徹底し、再発防止と信頼回復に努めてまいります。

*1 e-ラーニング (Electronic Learning) : パソコンやコンピュータ・ネットワークを利用して教育を行うこと

*2 VOC (Volatile Organic Compounds) : 揮発性有機化合物



「かすみがうらマラソン兼国際盲人マラソンかすみがうら大会」でのボランティア活動

茨城県土浦市で開催される「かすみがうらマラソン兼国際盲人マラソンかすみがうら大会」に、毎年社員がボランティアとして参加しています。盲人マラソンや車いすマラソン選手のガイドヘルパーとして活動するほか、当社マラソン部員が盲人ランナーの伴走者としても活躍しています。

また、1995年に盲人マラソン大会が併催されて以来の貢献が評価され、2010年4月にこの大会における当社ボランティア活動を取り纏めている土浦工場が、大会実行委員会から表彰されました。

株主の皆さまへ

Q.8

最後に、株主・投資家の皆さまへメッセージをお願いします。

A.8

株主・投資家の皆さまの期待に応えられるよう、中期経営計画「プラン“BRIDGE”」を着実に実行し、企業価値のさらなる向上に努めていきます。

ここまで、「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」という目標を達成するための、さまざまな施策についてご説明してきました。しかし、「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という当社グループの原点は変わりません。「『伝える』をきわめる」という企業ビジョンの下、中期経営計画で掲げた施策を推進し、企業価値を向上することによって株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまの期待に応えられるよう努めてまいります。

なお、2010年3月期の配当金につきましては、業績の状況や今後の事業戦略などを総合的に勘案したうえで、期末配当を1株当たり2円50銭とし、中間配当の2円50銭と合わせて、年間配当は1株当たり5円といたしました。

株主・投資家の皆さまには、今後とも、より一層のご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。



2010年7月
代表執行役 執行役社長

今井 光雄