



昭和電線ホールディングス株式会社

第3四半期決算およびESG説明会

2022年3月3日

イベント概要

[企業名]	昭和電線ホールディングス株式会社
[企業 ID]	5805
[イベント言語]	JPN
[イベント種類]	決算説明会
[イベント名]	第 3 四半期決算および ESG 説明会
[決算期]	2021 年度 第 3 四半期
[日程]	2022 年 3 月 3 日
[時間]	14:30 – 15:45 (合計：75 分、登壇：42 分、質疑応答：33 分)
[開催場所]	インターネット配信
[登壇者]	3 名 代表取締役社長・取締役会議長 グループ CEO 長谷川 隆代 (以下、長谷川) 常務執行役員 山口 太 (以下、山口) 社外取締役 監査等委員会委員長 戸川 清 (以下、戸川)
[アナリスト名]*	いちよし経済研究所 張谷 幸一

*質疑応答の中で発言をしたアナリストの中で、SCRIPTS Asia が特定出来たものに限る

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com



登壇

司会：皆様、大変お待たせいたしました。ただ今より、昭和電線ホールディングス、第3四半期決算概要およびESG説明スモールミーティングを開催いたします。

本日のアジェンダとスピーカー



1. 第3四半期決算の概要
2. SWCCのESGの取り組み
3. 社外取締役から見たSWCCのガバナンス



2

はじめに、本日のスピーカーをご紹介します。

代表取締役社長・取締役会議長、グループCEO、長谷川隆代様です。常務執行役員、山口太様です。社外取締役、監査等委員委員長、戸川清様です。

まずは、お三方に約40分間のプレゼンテーションをしていただきます。その後、質疑応答へと移ります。

それでは、第3四半期決算の概要について、長谷川社長よりご説明いただきます。

長谷川：昭和電線の長谷川でございます。今日は、お忙しい中お集まりいただきまして、ありがとうございます。

当社は、これまでも何回かこういう形でスモールミーティングを開催させていただいておりますけれども、いつも業績の話が多く、ESGという観点からしっかりと話をさせていただくのは今回が初めてとなります。ESGのご説明に入る前に、2月初めに第3四半期の決算報告をいたしましたので、私からはまずその点につきましてご報告させていただきます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

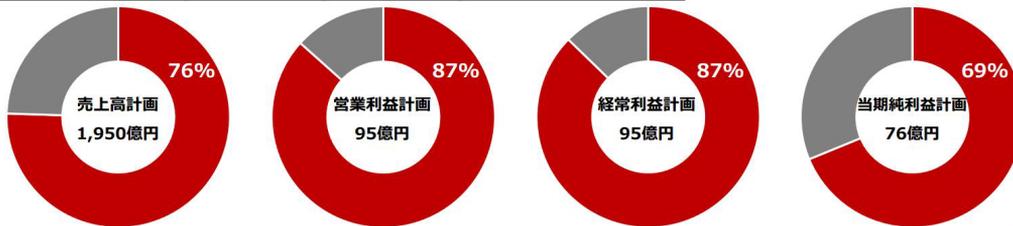


2022年3月期 第3四半期決算総括

業績：原材料価格高騰の影響があったものの前年同期比で増収・増益

- ・エネルギー・インフラ事業：建設関連向けは需要が減少する中で大口案件向け出荷もあり堅調に推移したものの石化製品等の原材料価格高騰の影響が顕在化。電力インフラ向け需要は引き続き旺盛。
- ・通信・産業用デバイス事業：産業用デバイスは前年同期比で需要が回復。通信インフラ向けは5G需要等があったものの、建設関連向けでは需要の減少と原材料価格高騰の影響あり。
- ・電装・コンポーネツ事業：自動車減産の影響があったものの、前年同期比で自動車および電子部品向け高機能製品の需要は回復。また、銅価上昇の影響もあり。

3Q進捗率（売上高/営業利益/経常利益/四半期純利益）



4

当社は、上期が終わった時点で上方修正をいたしました。第3四半期の営業利益は通期目標の95億円に対し87%の進捗率でした。

主要3セグメントについてご説明いたします。エネルギー・インフラ事業ですけれども、やはりこのセグメントが当社の基盤を支えているというのは、本年度第3四半期までも変わらない状況でございます。建設向けは、大口案件があつて堅調に推移したのですが、やはり昨今の資源高からきている材料の高騰が、第3四半期、第4四半期と、少しずつ影響が出てきています。

ただ、電力は相変わらず堅調でございます。"物売り"から"コト売り"へといった、工事を含めたビジネスモデルの転換が功を奏してございまして、引き続き堅調に推移をしております。

通信・産業用デバイス事業ですけれども、建設向けが少し上期から低調だったということと、ここも原材料の下押しがあつて今に至っているということです。

電装・コンポーネツ事業につきましては、自動車関連は上期非常に調子が良かったんですが、足元に来て、カーメーカーさんの半導体の影響が出ていることに加えて、ちょうど今、在庫調整に入ったような形になっており、サプライチェーンのスピードが非常に速いので、一進一退のところもあります。そのような背景で現在の状況に至っているところでございます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

3Q 連結損益計算書

- 原材料価格高騰や物流価格高騰の影響を受けながらも業績は想定どおりに推移し、前年同期比で増収・増益となった。

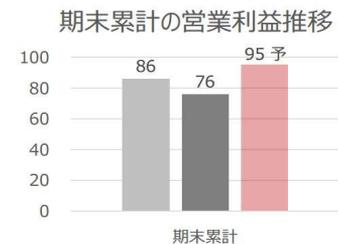
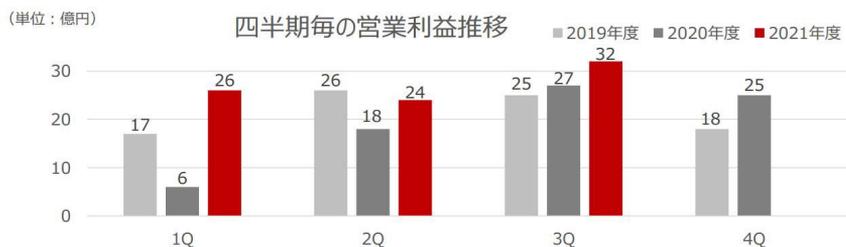
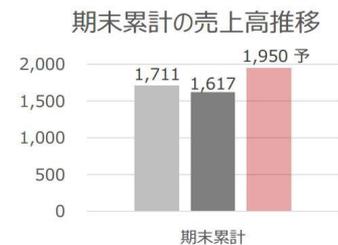
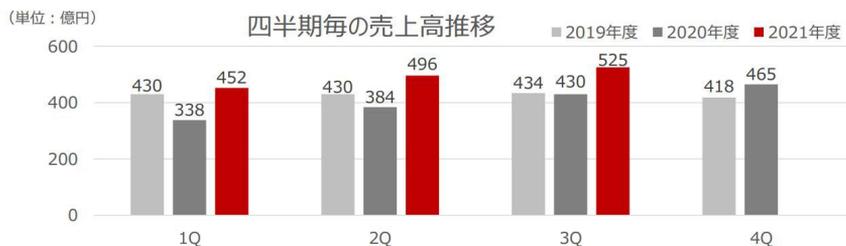
(単位：億円)	2019年度 3Q実績	2020年度 3Q実績	2021年度 3Q実績	構成 %	前年同期比増減率 %
売上高	1,293	1,152	1,472	-	27.8%
売上総利益	179	155	191	13.0%	23.9%
営業利益	68	51	82	5.6%	62.2%
経常利益	63	53	83	5.6%	57.3%
親会社株主に 帰属する 四半期純利益	46	35	52	3.5%	51.1%

5

そういったなか、第3四半期の仕上がりは売上高 1,472 億円、営業利益 82 億円でございます。

昨年度は、コロナの影響で非常に苦労しましたが、当社は、この期が始まる前の目標として、19 年度以上ということをも、まず大きな目標としておりました。19 年度は、当社にとって純利益が最高益を達成した年度ですけれども、今年はそれを超えるような利益が今のところは積み上がってきています。

四半期業績推移



6

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

四半期の動きですが、第3四半期までは順調に来ていながら、それでも95億円という通期の見通しを変えなかったということで、株主の皆様や投資家の皆様から、慎重過ぎるのではないかとのご意見もいただいております。

ただ、先ほどから申しておりますように、上期、原材料の影響は大体2億円、利益を下押ししましたが、第3四半期、第4四半期とさらに右肩上がりに原料費が上がってきておりますので、その辺のリスクを少し重く見たということで、リスクを含め、見通しを変えていないということをご理解をいただければと思います。

セグメント情報（過去3期比較）



- ・ エネルギー・インフラ事業と電装・コンポーネッツ事業は増収増益、通信・産業用デバイス事業は増収減益となった。

(単位：億円)	2019年度 3Q実績		2020年度 3Q実績		2021年度 3Q実績	
	売上高	営業利益 (利益率%)	売上高	営業利益 (利益率%)	売上高	営業利益 (利益率%)
エネルギー・インフラ事業	667	48 (7.2%)	618	35 (5.7%)	782	54 (6.9%)
通信・産業用デバイス事業	229	20 (8.6%)	197	15 (7.7%)	220	13 (6.0%)
電装・コンポーネッツ事業	362	3 (0.9%)	304	5 (1.6%)	441	21 (4.7%)
その他 (内 新規事業)	36 (22)	△4 (△1)	33 (23)	△4 (△0)	29 (20)	△6 (△0)
合計	1,293	68 (5.2%)	1,152	51 (4.4%)	1,472	82 (5.6%)

7

セグメントの状況でございます。

エネルギー・インフラ事業は、先ほど申しましたように、今のところは非常に好調で、当社の事業を支えています。

営業利益にすると約65%をエネルギー・インフラで稼ぎ出しているという事業の立て付けになっています。売上高比率で53%がエネルギー・インフラ、それに対して利益が65%でございますので、やはり収益率が非常に高くなっているということと、先ほど申しましたとおり、SICONEX®を中心にした電力インフラ事業によって、材料高の下押しをリカバリーしたというところが、この決算の中で言えることでございます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



2022年3月期 期末配当予想の修正(増配)に関するお知らせ



中期経営計画の数値目標（KPI）の前倒し達成に向け、足元の業績等を総合的に勘案した結果、期末配当予想を1株当たり10円増配の50円に修正することといたしました。

この金額は現中期経営計画2022年度の目標額に相当します。

引き続き、収益力を高め、財務体質の改善を図り、安定継続した配当に努めてまいります。

	年間配当金			配当性向
	第2四半期末	期末	合計	
前回発表予想	—	40.00円	40.00円	16%
今回発表予想		50.00円	50.00円	20%
当期実績	0.00円	—	—	—
(ご参考)前期の 1株当たり配当金実績	0.00円	20.00円	20.00円	12%

8

こちらは2月に公表いたしました期末の配当額の修正（増配）に関するお知らせでございます。

期初予想では、1株当たり配当40円、配当性向16%で公表いたしましたが、足元の利益の状況を鑑みまして1株当たり配当50円、配当性向を20%に上方修正をさせていただきました。

当社は中期経営計画2022年度の目標額として、50円の配当を目標にさせていただきました。1年前倒しで、本年度到達できたということは、ひとえに皆様のご支援のおかげと思っております。御礼を申し上げます。

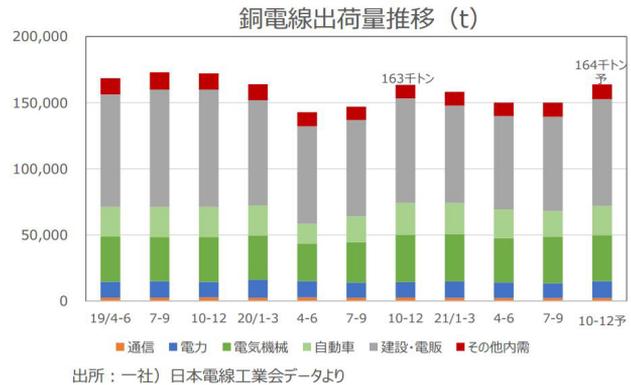
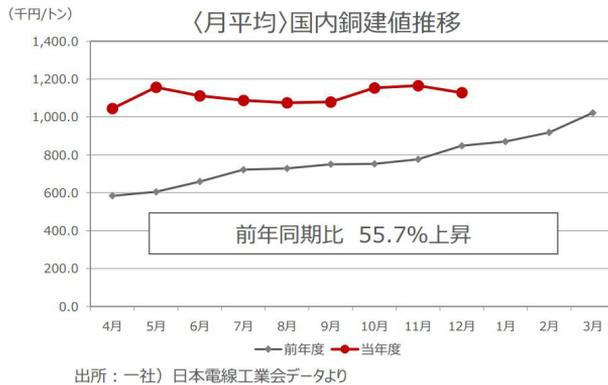
サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



国内銅建値／銅電線出荷量の推移

- 国内銅建値は、高止まりが継続。
- 国内の銅電線出荷量は、建設・電販の回復が弱いものの電気機械・自動車を中心に回復基調。(前年度比2.2%増)



9

銅価の影響を少しここに書いてございます。

銅価については、今年の初めから高止まりしていることを、いろいろな場面でお話をさせていただいておりまして、投資家の皆さまからも、この銅価の影響によって損が出ますか、利益が出ますかというご質問もいただいております。

銅価がトン当たり 100 万円を超えるようになってから、もうかれこれ 1 年近くたっております。第 3 四半期の昨年同期比平均で見ましても 55.7%の上昇で、昨年度から見ると約 1.5 倍の銅価の中で事業が推移しているというところでございます。

しかしながら、銅価の影響をなるべく打ち消すような銅の買い方、売り方を工夫して今まで経営をやってまいりましたので、何とかその辺は高止まりしているということで、まだまだ苦労しているところはございますけれども、この銅価の影響が経営にインパクトを与えているということは、足元はそれほど大きくないと思っております。

電線の出荷量も、コロナで一時期落ち込みましたけれども、かなり戻ってきているというところでございます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

原材料価格高騰に対する当社の対応



【当社の対応】

- 当社は顧客への価格転嫁を継続的に実施。
- 業界全体でも価格転嫁が進む。

【原材料価格高騰】

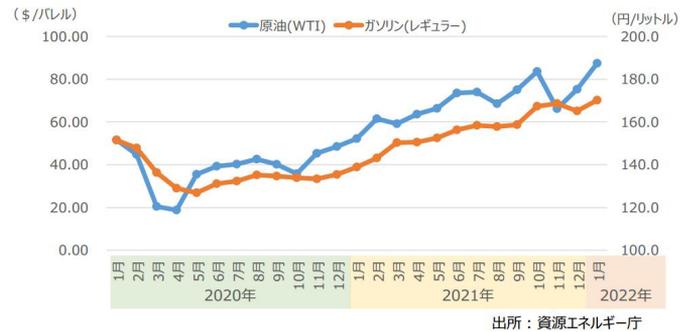
- 原油価格上昇の影響により石化製品が高騰。
- ガソリン価格上昇の影響により物流価格が高騰。

●新聞報道

2022/1/25付 日本経済新聞 朝刊
国内の電線価格、原料高波及で上昇

※著作権のため記事内容割愛

●原油およびガソリン価格の推移



10

そんな中、先ほどから申しておりますように、今の足元、われわれが非常に頭を悩ませているのは、原材料、特に石油化学製品の高騰でございます。

左下に原油価格の動きを書いておりますけれども、これに伴ってポリエチレン、それから塩ビ、いろいろなものが上がっています。それから、光熱費、物流費も上がってきております。

私どもが原材料高騰のインパクトを受け始めたのは、下期からというお話をさせていただきましたけれども、下期に入って、建設用の電線は2回お客様に値上げをお願いしてきました。今年に入って、なかなかその高騰に歯止めがかからないということで、2月に建設用の電線の5%近辺の値上げということをお伝えさせていただいております。

銅価は売り買いのところで何とか相殺できる仕組みがあるものの、プラスチック材料ですとか、配送費の高騰は、やはり私どもは製造業でございますので、お客様に相談をしながら相応に分担いただくというようなことを基本的な考え方にしています。

第4四半期は、その辺の価格高騰と、お客様への価格転嫁のずれも出てきているというところもありまして、ちょっと下押しの懸念が多くなってきてございますけれども。着実にこれはもういろいろなものが上がってきているというのは、お客様もご存じでございますので、引き続き粘り強く価格の上昇をお願いしていくという考え方でございます。

以上で第3四半期の決算のご説明を終わらせていただきます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



司会：次に、ESGの取り組みにつきまして、山口常務よりご説明いただきます。よろしくお願いいたします。

E S G



ESG経営上の重点項目 / 社会課題解決型ビジネスの促進

経営理念である「信頼」を基軸に以下の重点項目に注力し、事業で培った技術と経験を活かして社会課題解決型ビジネスを促進、持続的な社会の実現と企業価値向上を目指します。

ステークホルダーの期待	非常に高い	社会課題解決型ビジネスの促進 ROIC・営業利益 気候変動 温室効果ガス排出量 環境保全 産業廃棄物埋立率 ダイバーシティ&インクルージョン 女性管理職総合職数
	かなり高い	地域との共生 コーポレートガバナンス 社会・環境コンプライアンス
	高い	働き方改革・DXによる生産性向上 労働安全衛生
		高い かなり高い 非常に高い
事業としての重要度		

環境・エネルギー
再生可能エネルギーの促進

防災・インフラ
都市のレジリエンス強化

生活・モビリティ

高効率EVEーター実現 安全快適な自動運転

教育・人材育成
労働人口不足の解決

医療・健康
医療環境の充実

山口：当社の ESG の取り組みについて、細かくご説明するのは初めての試みになりますが、私、山口からご説明させていただきます。

当社の ESG 経営上の重要な項目について、GRI スタンダードを参考に、重要度の高い項目をまとめたのが左側の表になります。社会課題解決型のビジネスの促進と、気候変動、環境保全といった部分での環境への対応、ダイバーシティ&インクルージョンや、DX による生産性向上といった、働き方等の改善、さらには、それを支えるコーポレートガバナンスという内容でご説明してまいります。

まずは、右側にありますように、インフラを支える企業としての社会課題解決型のビジネスの促進ということでございます。これは中計の中でもご説明している内容にはなりますが、環境・エネルギーという分野におきましては、再生可能エネルギーの促進で当社の SICONEX®を基盤にして、工事を組み合わせた SICOPLUS™、この辺のところ再生可能エネルギーの、特に発電所が増えるような形になりますので、それと系統へのつなぎ込みという形の、当社が得意としている接続の部分に対して貢献できると考えてございます。

防災・インフラにつきましては、免震アイソレータであったり、消防用電線といった分野のものが貢献できます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



生活・モビリティについては、脱炭素の決め手でもあります。自動車のEV化に対して、当社のMiDIP[®]をはじめとした合金線や巻線といったような分野が貢献できると、さらには自動運転というところには、高速通信が今後必要になってくるというところで、いち早く開発も進めています。

少子高齢化という社会課題に関しては、教育・人材育成というところで、労働人口不足の解決を図ろうということで、SICOPLUS[™]、これは従来の既存の技術とデジタル技術を組み合わせながら、ソリューションの中で労働人口の不足に対して対応していこうというものでございます。

さらには医療の分野では、カテーテルなど新しい分野における取り組みの中で、医療環境の充実に貢献していきたいということで進めてございます。

E

CO₂排出削減の取り組み



グリーン化に貢献する主な製品群



再生可能エネルギーの利用

カーボンニュートラルな都市ガスの導入

三重事業所
燃料由来の
年間CO₂排出量
の約30%を削減



昭和電線ケーブルシステム株式会社（三重事業所）
昭和電線エニマック株式会社（本社・工場）

PPAモデルによる再生可能エネルギーの導入



愛知工場の
年間CO₂排出量
の約15%削減

昭和電線ケーブルシステム株式会社（愛知工場）

13

続いて、今の環境、特にCO₂の削減、気候変動に対応するものとして、当社の製品のポイントをご説明させていただきます。

ここにありますが、今ご説明しましたSICONEX[®]であったり、MiDIP[®]を中心にしたEV向けの製品がございしますが、それ以外にも、通信関係では輸送効率の向上に貢献できる製品の開発であったり、昨年暮れに実証実験を終えてございしますが、超電導ケーブルの実用化に向けた動きを進めてございます。

右側に、再生可能エネルギーの利用の状況を書いてございます。これは2件ともプレスリリースをしておりますが、三重事業所でカーボンニュートラルな都市ガスの導入をおこない、また、愛知事

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



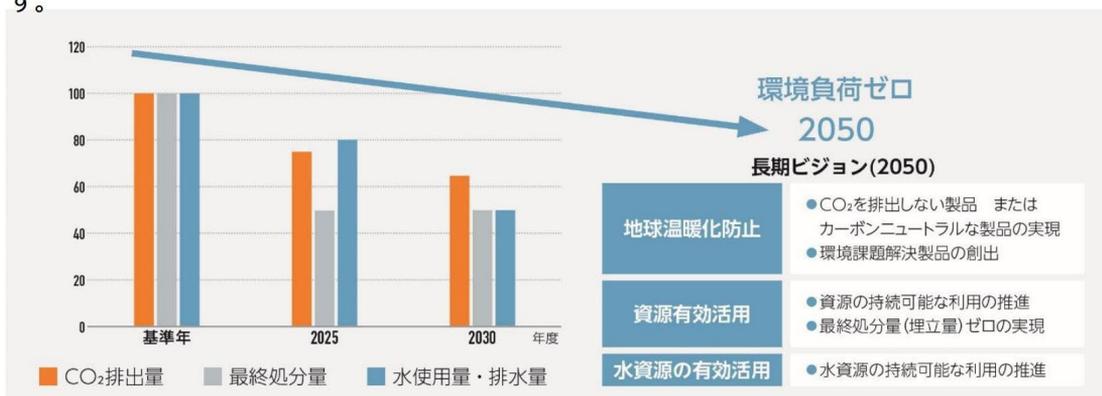
業所で PPA モデルによる再生可能エネルギーの導入を図ってございます。この2つの導入に伴って、当社の CO₂ の排出量に対しては 6%ほどの削減効果があると見込んでございます。

E

Green Plan 2050(環境中長期計画)



2050年環境負荷ゼロをキーワードに、長期ビジョンを掲げています。達成に向けて、社内インフラの変革を促し、環境配慮と経済性の両立に向けた取り組みを進めています。



14

環境に関しては、2019年に公表した内容になってございますが、Green Plan 2050 という形で、2050年に環境負荷ゼロ目標にした計画を立ててございます。

2050年環境負荷ゼロに向けた、足元の対応ということで、2025年までに第7次ボランタリープランを立てて目標を決めており、その先、パリ協定等も含めて、2030年を次のマイルストーンとして計画を作っております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



第7次環境自主行動計画（2021～2025年度）

「Green Plan 2050」達成に向けて5カ年ごとに計画を作成。国内全事業を対象に「地球温暖化防止」「資源の有効活用」「水資源の有効活用」と目的別に目標値を掲げています。

環境目的	活動項目	到達目標または指標
地球温暖化防止	省エネルギー（CO ₂ 削減）	2013年度実績を基準として、2025年度までにCO ₂ 排出量（Scope1+Scope2）を 25%削減 する。
資源の有効活用	廃棄物の排出量削減	2018年度実績を基準として、2025年度までに全拠点の排出量を 5%削減 する。
	資源循環の推進	2018年度実績を基準として、2025年度までに製造10拠点より排出される廃棄物の最終処分量（埋立量）を 50%削減 する。
	プラスチック使用量の削減	『プラスチック使用ガイドライン』による。
水資源の有効活用	水使用量の削減	2018年度実績を基準として、2025年度までに水使用量を 20%削減 する。
その他	有害化学物質の使用削減	『グリーン調達ガイドライン』による。
	環境貢献製品の拡大	『環境貢献製品ガイドライン』による。
	生物多様性への貢献	『生物多様性の保全ガイドライン』による。

その足元の、2025年までに向けた取り組みということで、第7次環境自主行動計画を作成してございます。

この環境自主行動計画は、1993年から第1次という形でスタートしてございまして、このCO₂削減のところでは、当初のスタート時期の排出量に比べますと、今は半減ぐらいのところまで進めてきている、そういった活動でございまして。

今回は省エネ、CO₂の削減につきましては、2013年度、これはパリ協定の基準になりますけれども、こちらを基準として25%の削減を2025年までに達成しようという計画でございまして。

資源の有効活用の分野におきましては、先ほどの長期の中にもございましてけれども、廃棄物の最終処分量を50%、これは基準が2018年度ということで設定してございまして。このような計画で進めてございまして。

さらには水の使用量の削減という形で、こちら2018年度基準でございまして、2025年までに20%削減という目標でございまして。

従来、水の使用量については大きな目標を立てずにきたということもございまして、これからの取り組みとして、2025年度に向けては、まずやるべきことを整理するという段階でございまして。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

「Green Energy Project」

製造段階においてさらなるエネルギー使用量低減を目指す、全社横断的なプロジェクトチーム「Green Energy Project」を設立。中長期計画達成に向け環境配慮と経済性の両立を目指します。



16

このような形で、足元につきましては従来の自主行動計画でのフォローを続けてまいりますが、やはりその先の2030年、2050年といった目標に対しては、今までの活動の延長では到底達成できないということもあり、昨年2021年にGreen Energy Projectという、製造段階におけるさらなるエネルギーの使用量低減を目指そうということで、全社グループ横断的にプロジェクトチームを立ち上げて、今、具体的な中身の検討を進めているところでございます。

プロジェクトについては三つのワーキングを立ち上げまして、CO₂ソリューションの導入、あとは省エネのさらなる推進、再エネの活用といった、三つのワーキングの中で具体的な検討をしてございます。

この中で、今の第7次環境行動自主計画のテーマとしては、従来の中にもございますけども、老朽化設備の更新等も含めた省エネの対策、再生可能エネルギーについては、2025年の中で30%、先ほど6%程度の導入率になってございますが、さらにこれを伸ばしていこうということで実際に具体的なアイテム出しをしているところでございます。

あとは更新乗用車両については電動化率を100%にしていこうということも計画の中で取り組んでいるところでございます。

さらには、この2030年というテーマに向けては、今進めていたテーマの継続もございまして、再生可能エネルギー率をさらに促進できないかということや、CO₂の回収や再利用化等の新技術の基礎研究もテーマに上げてまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

右側に地球温暖化防止のロードマップという形で、2050年に向けてのイメージをお示ししてございます。2030年というところでは、今お話ししたCO₂の回収や再利用、それから、スライドに書いてございます、鑄造・焼付というのは、従来の設備とは革新的な設備を導入して、従来のつくり方とは違う形で、省エネタイプのモノづくりも導入しながら、2030年の目標を達成しようということ考えてございます。

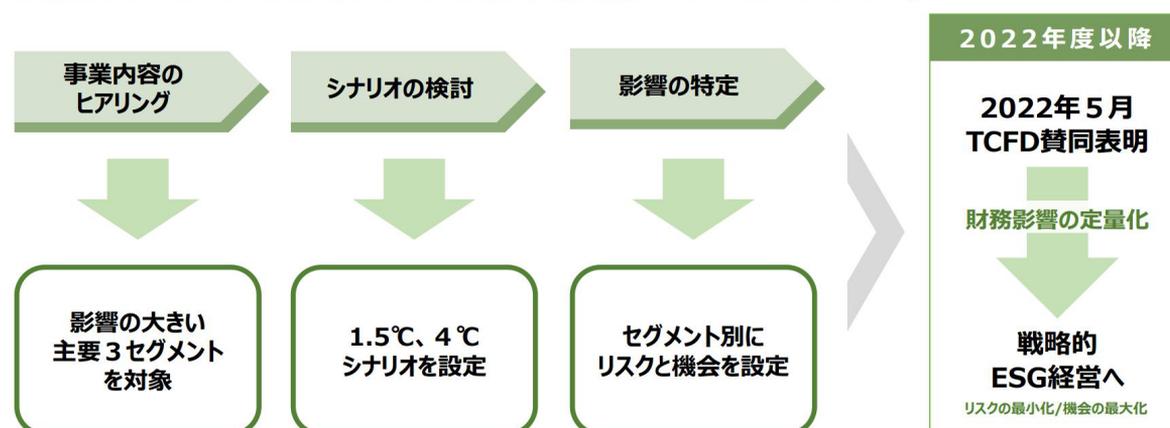
さらに2050年になりますと、環境負荷ゼロという目標になりますので、こちらについてはメタネーションであったり、廃熱利用の実用化も含め、今後どう取り組んでいくかということになるかと思いますが、ここについては、これからのいろいろな進展をしっかりとウォッチしながら対応していきたいと考えてございます。

E

気候変動課題解決に向けたTCFDシナリオ分析の活用



今年度、複数シナリオ下における気候関連の「リスク」と「機会」をセグメント別に特定。来期以降、2022年5月TCFD賛同を表明し、財務影響の定量化を行います。



17

そういった取り組みの中で、気候変動に関しましては、TCFDへの賛同を、今準備をしているところでございます。これは2022年5月に表明することに向けたものでございます。今は情報の整理をしてございますので、こちらにつきましては、まとまりましたらまた開示をさせていただければと思っております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



ダイバーシティマネジメントとサステナブル人材育成の取り組み

働き手不足の深刻化が見込まれる中、従業員の属性や働く条件の違いなど多様な個性を柔軟に受け入れ、活かして適応できる組織作りを進めつつ、サステナブルな人材育成に取り組んでいます。

シニア人材活躍制度

定年後も継続して就労を希望する意欲ある人材に対して活躍の場を提供する制度。

キャリア設定パターン

- ① **一般シニア制度**
対象：総合職・技能職・一般職
- ② **専門職制度**
対象：総合管理職相当
- ③ **ショートタイム勤務（副業可）**
対象：総合職・技能職・一般職
- ④ **転進支援制度**
対象：総合職

女性活躍推進

2021年4月社長直轄の女性活躍推進プロジェクトを発足。意識調査をもとに制度や教育改革を加速。

2026年度までの目標

管理職の割合8%
(2020年度対比約2倍)
課長職以上の割合10%
(2020年度対比約7倍)



2022年2月女性活躍の先進企業として評価「SMBCなでしこ融資」認定取得 ⇒



健康経営の推進

健康経営戦略MAPを活用し、従業員エンゲージメントを高め、着実に当社の健康課題を解決。

健康投資

健康投資効果

労働生産性・創造性の向上

2年連続で、健康経営優良法人に認定 ⇒



人材開発への取り組み

従業員の力は会社の力という考えをもとに階層別に教育・研修制度を運営。

- 次世代経営者サクセッションプラン
- SDセミナー
- ネクストリーダー研修
- 次世代経営者育成研修
- 異業種交流研修



社外取締役によるSDセミナーの開催

ここまでの環境でございます。ここからは Social、S の分野のご説明に入りたいと思います。

ダイバーシティという意味では、シニアの人材活用、こちらはここ数年、制度の充実を図ってきてございます。一般シニア専門職という役割であったり、評価に応じた処遇をするような仕組みの充実であったり、ショートタイム勤務が可能な制度を導入したり。さらには、次の新しいステージに進みたいというご希望の方に対しては、転職支援制度も充実するような形で進めてございます。

2021年4月、社長直轄の女性活躍推進プロジェクトが隣にあるところでございます。これにつきましては、経団連が進めています2030年30%へのチャレンジに賛同をすることで進めてございます。当社における目標としては、やはりまず女性のマネージャーが少ないということもございまして、ここにございますようにマネージャー層の割合を従来から増やしていこうという取り組みを進めてございます。

この内容については、まずは母数の増加が一つの大きなテーマでありますし、その後のマインドを変えていくという部分での教育制度や、女性が働きやすい制度の充実。また、この女性が働きやすい制度というのは、ある意味男性にも働きやすい制度になるだろうということも含めて、このプロジェクトの中で提言をしながら、経営としてどう取り組むべきかということにつなげていこうと考えております。

このプロジェクトの活動につきましては、外部からも評価をいただきまして、SMBCのなでしこ融資の認定も取得してございます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

その隣の健康経営の推進の取り組みについては、2年連続で健康経営優良法人に認定されています。当社としては、できればホワイト500の認定もいただきたいということで、引き続き不足している部分について取り組みを強化している段階でございます。

サステナブルな人材育成という部分では、人材開発はここ数年力を入れている分野でございます。特に次世代経営者のサクセッションプランをつくって、それに向けた教育、制度、さらには次の世代としてのネクストリーダーを育成する制度を充実させて進めてございます。

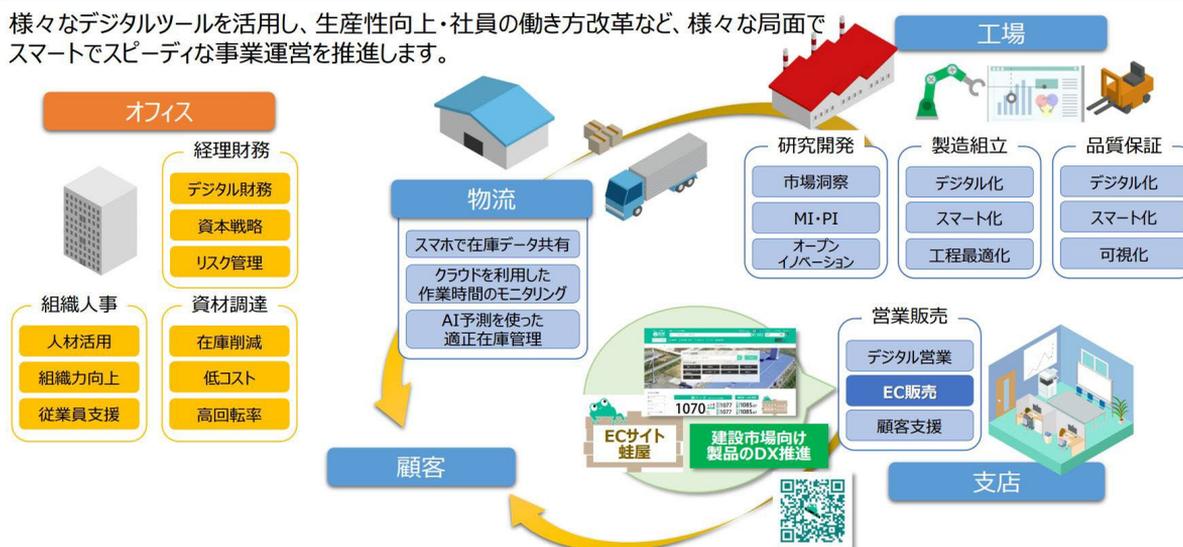
このそれぞれの研修の中では、テーマを決めて報告をする仕組みを導入してございます。この報告をした中から、次のところでもご説明しますが、新しい企業活動につながっているところがございます。

S

DX推進による企業価値向上の取り組み



様々なデジタルツールを活用し、生産性向上・社員の働き方改革など、様々な局面でスマートでスピーディな事業運営を推進します。



19

今申しましたように、DXの推進のもともとのスタートは、今申しましたような次世代の経営者の報告会の中から、AIを含めたデータの活用の報告がございまして、それが採用されて、今は組織化されて、旗振り役として全体のDX推進を進めているところでございます。

さらには、右の下のところがございます、ECサイトの蛙屋についても、このような研修の中から出てきたアイデアを実際に採用して、これはオープンまでござつけている内容でございます。

それ以外にも、製造、組み立てのラインを自動化していったり、在庫の管理であったり、物流の効率化といったところに、現在、データの活用を進めているという形で、さらにそれは対応する範囲を広げていくという動きを今、しているところでございます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



ガバナンスの変遷と現在の体制

2019年度より監査等委員会設置会社へ移行。2020年度からは監査等委員である取締役4名中の3名を社外取締役とすることで、経営への助言機能およびモニタリング機能を強化しています。

ガバナンスの変遷

年	2006	2016	2018	2019	2020	2021
機関設計	監査役会設置会社 (～2019年6月)			監査等委員会設置会社 (2019年6月～)		
役員数合計	13	14	10	7	7	7
取締役員数	9	10	7	7	7	7
社外取締役数	0	2	2	3	3	3
監査役員数	4	4	3	—	—	—
社外監査役数	3	3	2	—	—	—
トピックス	・持株会社化	・社外取締役の選任 (2015年6月～)	・指名委員会の設置(2018年12月) ・報酬委員会の設置(2018年12月) ・取締役会の実効性評価開始	・執行役員の権限強化(2019年4月) ・グループCEO監査(2019年6月～) ・取締役の役位廃止 ・相談役制度廃止	・取締役会議長設置(2020年4月～) ・議決制限付株式報酬制度の導入	

※上記人数は、3月末時点となります。

取締役会 2020年度 20回 開催 / **監査等委員会** 2020年度 17回 開催
指名委員会 2020年度 16回 開催 / **報酬委員会** 2020年度 9回 開催 / **リスクマネジメント委員会** 2020年度 3回 開催

20

そういう活動を支えているベースとしてのガバナンスの改革を、ここもずっと進めている内容でございます。評価的なところは、この次の戸川取締役の説明に委ねたいとは思ってございますが、今までの取り組みについて簡単にご説明させていただきます。

2015年社外取締役の選任、ここが多分当社としては大きく変わるきっかけになったのではないかと思います。従来の社内の中での議論から、やはり社外のいろいろな見識を取り入れるきっかけになってきてございます。

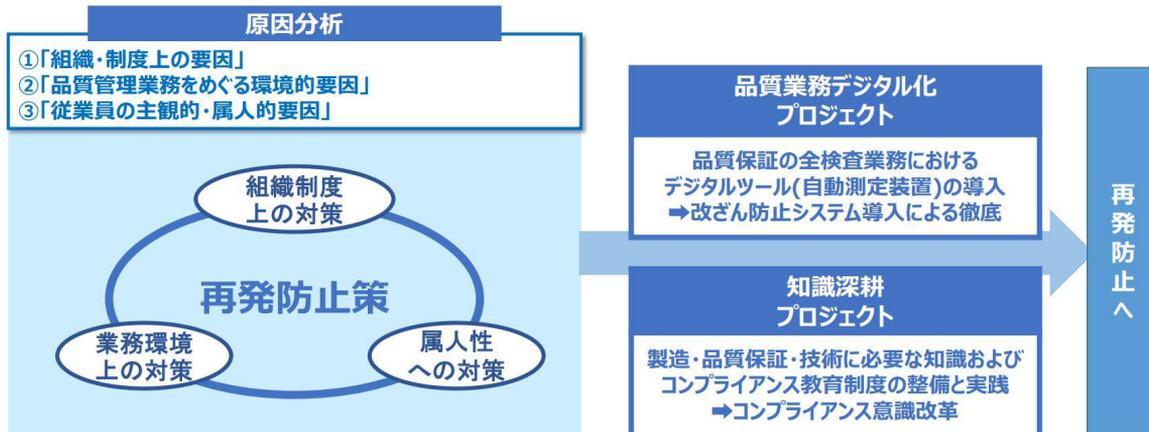
さらには、長谷川が社長になった後、指名報酬委員会の設置であったり、監査等委員会設置会社への移行であったり、特に私のイメージとしては、2019年からスタートしたセグメント制への移行、特にここで取締役と執行役員の役割を明確にして進めてきたところが大きく変化をしているところではなかろうかと思っております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

新たな品質管理体制

外部から指摘を受けた調査対象製品について、改めて客観的な調査を行うために、外部の専門家である弁護士を委員長とする委員会による調査を実施。調査結果をもとに、原因分析を行い、以下の再発防止策を新たに実行しています。



このような形でガバナンスの体制の整備が進んでいる中で、昨年、品質の不整合に関する開示をいたしました。こちらは皆様にも大変ご心配をお掛けして、あらためてお詫び申し上げたいと思います。

ここは調査委員会で原因分析がなされまして、組織・度上の要因としての改ざん等を防止するシステムの未整備であったり、品質管理業務における環境的要因としての品質部門の人員の不足であったり、従業員の主観的・人的要因としては、コンプライアンス意識の希薄化といったところをご指摘を受けているところでございます。

再発防止ということで、今、足元でプロジェクトを立ち上げたものが右側でございます、二つの品質業務デジタル化プロジェクトと、知識深耕プロジェクトでございます。

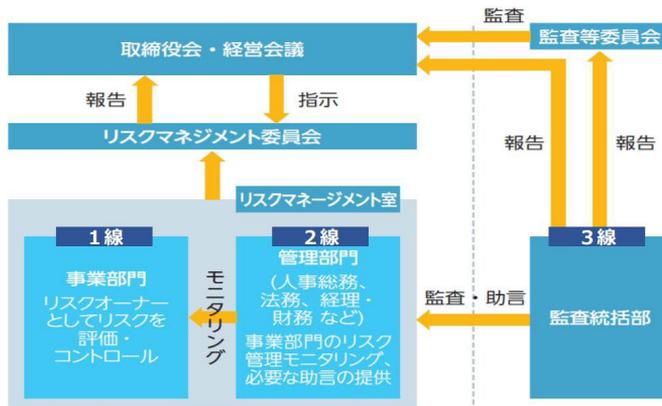
品質業務のデジタル化については、基本的には人の手を介さないで検査データを測定していくという形で、改ざん防止システムを導入していこうということでございます。知識深耕プロジェクトにつきましては、コンプライアンス教育を含めて、品質の基本的な知識であったり、コンプライアンス意識といったところを向上させていくという形でスタートをするところでございます。これを浸透させて、再発防止につなげていきたいという強い思いでスタートしてございます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

リスクマネジメント

事業部門（第1線）、管理部門（第2線）、監査部門（第3線）の3つのディフェンスラインによる全社的リスクマネジメントを展開。グループCEOを委員長とするリスクマネジメント委員会で、リスク評価・リスクマネジメント計画・対応策・年間を通じたリスク施策の進捗管理を実施。



21年度の新たな取り組み

●HD各部署対象リスクモニタリングの実施

リスクマネジメントの高度化を目指し、本社各部署を対象にリスクモニタリングを実施。

【主な議題】

金利リスク／為替リスク／与信リスク
銅価格変動リスク／人財リスク／
サプライチェーンリスク／安全・環境・品質リスク
サイバー攻撃リスク／情報漏洩リスク etc.

●グループ与信管理体制の強化

コロナ禍の不透明な経済、経営環境を踏まえ、取引先の与信管理を強化

そのような品質の問題もあったということもございますが、リスクマネジメントの体制も強化をしてございます。書いてある内容は、一般的にはある意味当たり前だと思われる部分もあろうかと思いますが、昨年、リスクマネジメント室を立ち上げて、われわれよりもリスクマネジメントが進んでいる金融機関から人を招き入れて、そこに就いていただく中で整備を進めてきたという内容になってございます。

ここは今までのリスク管理の強化に対して、一段と強化をした形で、またこの後もさらに強化を進めながら、いろいろなリスクに対しての対応力をつけてまいりたいというところでございます。

簡単でございますが、当社の ESG への取り組みということで、ご説明させていただきました。ありがとうございました。

司会：山口常務、ありがとうございました。次に、社外取締役、戸川様より、昭和電線ホールディングスのガバナンスについてプレゼンテーションをお願いしたいと思います。よろしくお願いいたします。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

取締役会の実効性向上の取り組み

7名（女性比率 14% 外国人比率 29%） / 2020年度20回開催

取締役 3名



監査等委員である取締役 4名



ガバナンス改革の実践 取締役会の実効性評価の実施

社外取締役の役割

1. 経営に対する質問と助言
当社グループの中長期的な企業価値向上のための執行部隊への効果的質問と助言
2. 経営及び利益相反の管理・監督
経営幹部の選解任への関与。経営陣による業務執行と利益相反の管理・監督
3. ステークホルダーの意見反映
少数株主をはじめステークホルダーの意見を取締役会に反映



取締役会リモート開催の様子

取締役会 目的・権限

当社グループの持続的成長と企業価値向上のため、経営方針及び業務執行に関する事項を審議決定するとともに、取締役の職務が適法かつ効率的に行われている事を管理・監督する。

24

戸川：ご紹介いただきました、戸川清でございます。

私も、社外取締役から見た昭和電線ホールディングスのガバナンスということでお話を進めさせていただきたいと思います。

まず、取締役会の実効性向上の取り組みでございます。現在、7名の取締役で構成されておりますが、ご覧のとおり、女性の比率 14%、外国人比率 29%で、非常にダイバーズな役員構成になっております。

2015年に、私は社会取締役に就任いたしましたわけですが、当時の取締役会のときは外国人が1名、女性が1名という取締役会構成で、会社案内を見る限りにおいては非常にダイバーズな取締役会だなどという印象は持っていたんですけども、いざ取締役会に参加してみると、この2人がほとんど発言をされないという状況もございました。そこから今日の実効性の中での、このお二方、プラスもう1名の外国人取締役の発言力は大変大きく、ガバナンスという意味でもかなり向上しているように感じております。

また、実効性評価という点では、毎年、取締役全員に対しましてアンケート調査を実施いたしております。特に取締役会の構成、それから運営、さらに審議事項の内容、そして取締役会を支えるあり方についてのアンケートを採っております。

7名のうちの4名が監査等委員になるわけですが、現在、社内には監査等委員が1名おります。また、社外取締役3名は、それぞれ事業会社の経営を経験した人間でございまして、1人は財務部門、

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

1 人は製造部門、そして私は営業部門の出身で、ここも社会取締役の属性として、その3つの分野をカバーしているということが言えると思います。

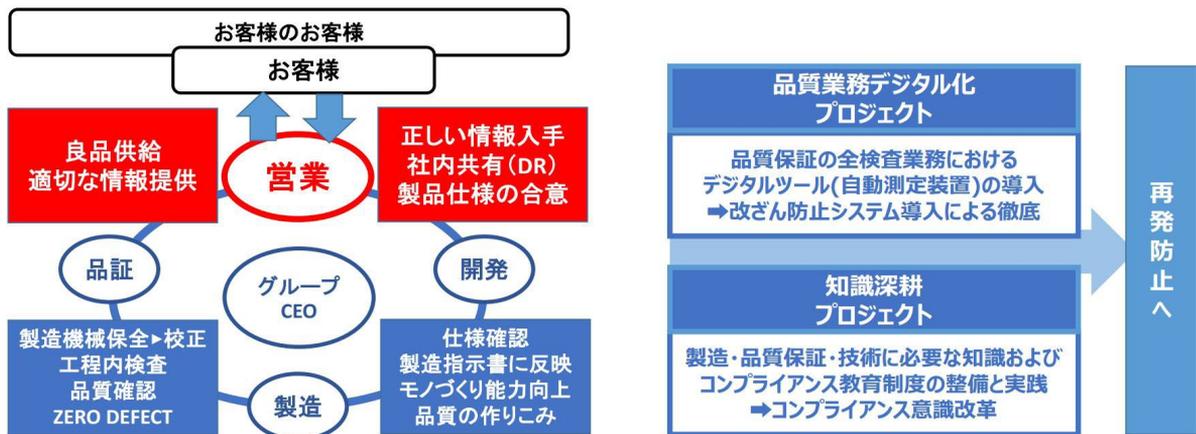
社外取締役の役割、目的・権限等につきましては、ここに記載のとおりでございます。写真に写っておりますのは、社外取締役は全員リモートで参加した、ある取締役会の様子をご覧ください。

G

新たな品質管理体制 … 営業が品質管理の起点となる重要性認識



営業が品質管理の起点となることの重要性を再認識。社内の品質管理プロセスの見直しを行うと同時に、外部から指摘を受けた調査対象品について客観的な調査を実施し、結果を踏まえ再発防止策を実行中。



25

先ほど山口常務からも品質管理体制ということでお話がございましたが、ここでは特に社外取締役の目から見た品質管理体制ということでお話をさせていただきます。

特に私は、営業出身と先ほど申し上げましたけれども、品質管理の起点は、これは営業が起点になるべきだということを、私自身も現役時代にそういった教育を受けてまいりました。

特に BtoB の仕事をしていく中では、お客様との関わり合いを一番密に持つ営業部門が、お客様からいただいた情報、設計情報であるとか、製品の仕様であるとか。そういった情報を社内の、DRと書いてありますけれども、デザインレビューを通じて社内には共有をする。開発部門でそれを吟味した上で、製造指示書に落とし込んで、製造工程の中で品質管理を行いながら、良品をお客様に提供する。

そのときに、やはり営業があくまでも窓口になって良品を供給するわけですし、適切な情報提供がなされなければいけないということで。昨年、外部から指摘を受けました調査対象品について、客

サポート

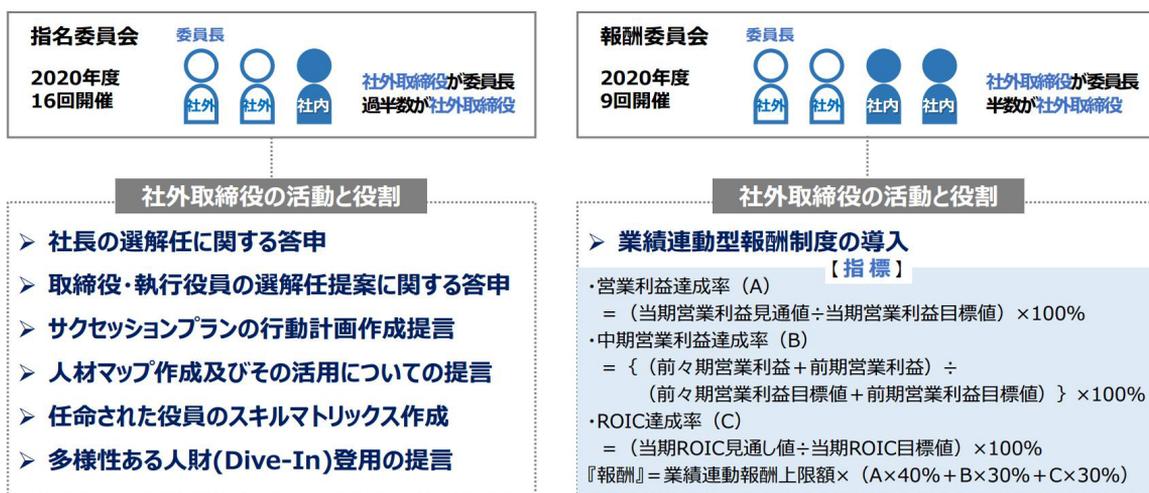
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



観的な調査を実施いたしました。その結果を踏まえて、右側に記載のと通りの再発防止策を現在実行中と拝見しております。

G

指名委員会および報酬委員会の活動



26

当社は任意ではございますが、指名委員会と報酬委員会を設置いたしております。

指名委員会は社外取締役が2名、社内の取締役が1名という構成でございますが、私が指名委員会の委員長を務めております。

特に社長の選解任に関する答申をするというのは、これはコーポレートガバナンス・コードでも求められているところでございます。特に指名委員会では、社内には一体どういう人材がいるのか、次に社長になるべき人、次に取締役、執行役員になる人がどういう人たちがいるのかということで、特に人事部門の役員と社長に、この辺りの情報を指名委員会にご提供いただくということをやらせていただいております。

それから、もう一方の報酬委員会でございますけれども、ここも長年の昭和電線グループのこれまでの経緯として、あまりそういう意味では世間一般に比べて給料が高い会社ではないと。役員の報酬も決して高くはないという状態がずっと続いておりました。

この報酬委員会をつくることによって、公正な、かつ正当な役員報酬を決めていこうではないかということで、ここにごございますような業績連動型の報酬制度を導入いたしました。これに加えまして、制限付きの株式の付与も具体的にスタートいたしております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



中期経営計画の目標達成に向けた社外取締役の役割

安定的で付加価値の高いビジネスモデル創出に向けた働きかけ



27

さて、中期経営計画の目標達成は、社外取締役が一番関心を置いているところでございます。先ほど、既に中期計画についても多少のご説明があったかと思いますが、安定的で付加価値の高いビジネスモデルを創出するというのが非常に重要なポイントですが。当社の中を見ますと、要素技術が非常にたくさんございます。

ここにいくつか表示されているもの以外に、もっと根本的な、例えば高電圧処理とか、そういった技術が要素技術としてかなり歴史のある事業活動の中で培われてきております。そういったものを今後の成長分野であるモビリティ分野であるとか、医療機器分野に活用できないか、応用できないかということ、社内の新規事業グループと各セグメントで検討いただいている状況でございます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

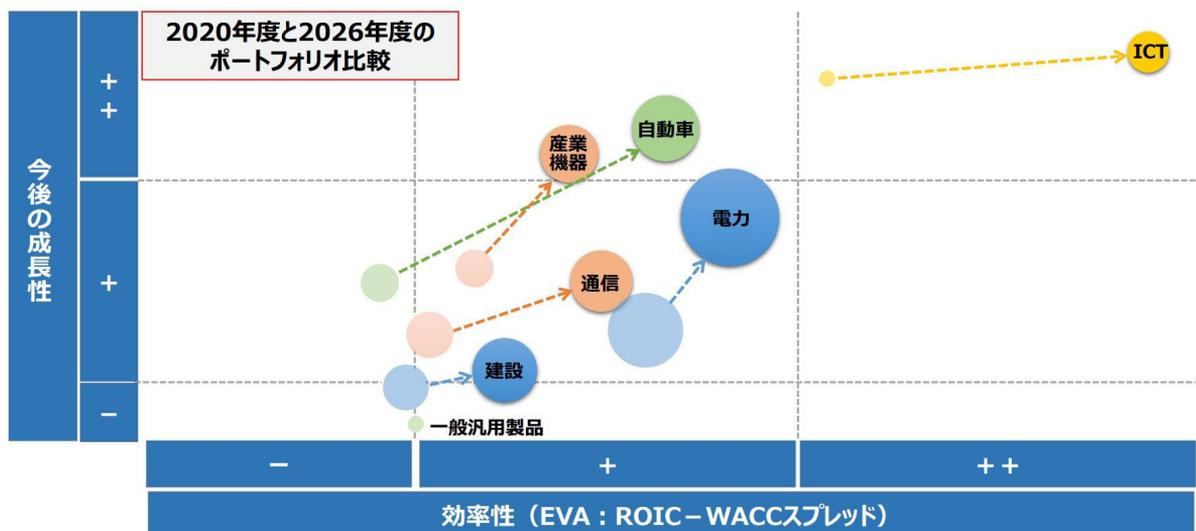
DXソリューションによるSWCC Smart Streamの事業化



28

DX ソリューションという話も、先ほど山口常務のお話の中に出てきましたけれども、SWCC Smart Stream が一つの目玉として、DX といいますか、IoT 技術を活用したモノづくりを進めていくということですが。われわれ社外取締役の目からしますと、DX ソリューションというのは一体何なんだと。これは、あくまでも構造改革を伴う DX でなければ意味がないと考えておられて、そんなアドバイスをさせていただいております。

成長事業へのポートフォリオシフト



29

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

最後のページでございます。成長事業へのポートフォリオのイメージ、大体よくある絵でございますけど、縦軸に成長性、横軸に効率性で、ともかく右の上の象限を目指して頑張っていこうということを当社の執行部隊で考えておられるので、そこをしっかりと見ていきたいと考えております。

私のご説明は以上でございます。どうもご清聴ありがとうございました。

司会：戸川取締役、ありがとうございました。

以上

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com



免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。さらに、利用者が当社から直接又は間接に本サービスに関する情報を得た場合であっても、当社は利用者に対し本規約において規定されている内容を超えて如何なる保証も行わないものとします。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて会員自身の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者自身が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による本規約に基づく利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して会員が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com