

戦略本部役員メッセージ

More Profitable

企業風土、ビジネスモデルの変革



常務執行役員
経営戦略担当
小又 哲夫

執行役員
資本戦略担当
上條 俊春

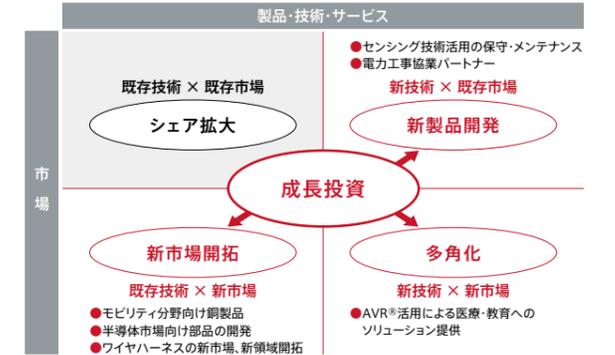
ソリューション提案型企業への転換

積極的な成長投資とあわせて、バリューチェーン全体を見渡し、より付加価値の高いビジネスモデルを創造することで、SWCCグループはソリューション提案型メーカーへと進化していきます。

SWCCグループでは、新規事業への挑戦の一環として「SWCC Smart Stream (スマートストリーム) 事業」を推進しており、グループが保有する技術・データとDXを融合させた新たなソリューションサービスの開発に取り組んでいます。例えば、SWCCグループがノウハウを有するケーブル接続工事の人材教育に仮想現場での体感、体験を可能とするDXを取り入れた教育プログラムの開発などがすでに進んで

おり、さらに医療現場などへの応用も目指しています。
また、このような既存の事業にとらわれない新たなアイデア提案を可能とするための仕組みとして2023年4月に社内ベンチャー制度をスタートさせました。

成長戦略の四象限によるカテゴライズ



More Resilient

財務基盤の強化



ROIC経営を深化させ、次のステップへ

ROIC経営の深化による資本収益性の向上

SWCCグループは、2019年度からROICを経営に取り入れ、P/Lの指標だけでなくB/Sを重視したROIC経営を進めており、導入後4年間の平均ROICは、7.1% (導入前 3.8%) と向上し大きな成果を上げてきました。今後も、B/Sやキャッシュフローを重視する経営へさらなる進化を図ります。

2019年度、ROIC経営導入当時は低収益事業を洗い出し、さまざまな構造改革を果敢に実行し、ROICの改善を実現してきました。今後は不採算事業の構造改革に加え、事業全般の「稼ぐ力」の底上げに向けて、事業セグメントそれぞれがROIC

ツリーを現場レベルまで落とし込み、改善目標の達成にこだわっていきます。こうした取り組みにより、棚卸資産の適正化によるキャッシュコンバージョンサイクルの改善など、収益力のみならず、キャッシュフロー創出力も強化していきます。

ROIC経営の本質は、WACCを下げて、ROICスプレッドを得ることにあります。WACCの構成要素の一つである株主資本コストを低減することでROICスプレッドの拡大につながります。財務体質の強化とともに、株主資本コストを計算する際に使用するβ値はここ数年低下しています。今後は株主資本と有利子負債のバランスをコントロールすることで、適正なWACCの水準を維持していくことが重要だと考えています。

SWCCパーパスで成長戦略を加速する

SWCCは、さらなる高みを目指して

2023年4月1日、昭和電線は純粋持株会社から事業会社へ移行し、社名をあらたに、SWCCへと生まれ変わりました。社名変更とあわせて、時代の変化に対応し、新たな価値を創造していくというメッセージを込め、SWCCパーパスを策定しました。

SWCCパーパスには、「成長フェーズへの移行による新市場、新領域への展開」といった成長戦略に向けられた思いも込められており、中期経営計画「Change & Growth SWCC 2026」、「SWCC VISION 2030」で掲げた目標に辿り着くための、道しるべとなっています。

また、成長フェーズへの移行に向けて、新たに戦略本部を設けて、財務戦略と事業戦略、サステナビリティ戦略を一体として推進し、より収益性の高い企業グループを目指す取り組みを加速しています。

成長投資による新領域への展開

SWCCグループでは現在、事業ポートフォリオや企業文化を変革しながら、新たな成長戦略を推進しています。まずは、事業領域を「市場と製品・サービス」「既存と新規」によって4象限に区分して、カテゴリー化。さらにカテゴリーごとに収益目標や利益貢献開始時期、投資回収期間などの投資基準を設定し優先順位を付けながら投資案件を選別しています。その中でも、新領域へと染み出し・展開するカテゴリー（【既存技術×新市場】【新技術×既存市場】【新技術×新市場】）が成長投資の対象となります。これらの領域において、M&Aやスタートアップ企業への投資を行いながら新領域へと事業を展開させます。

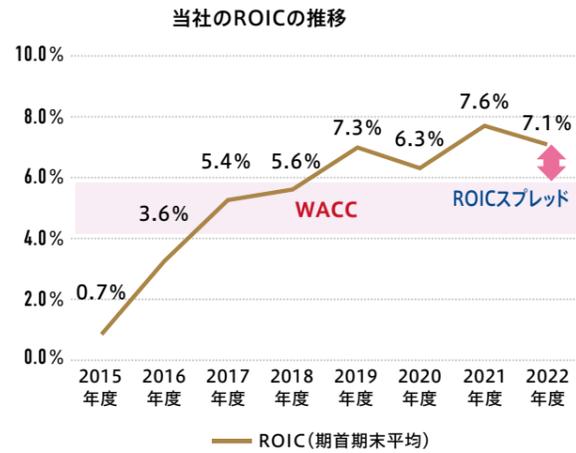
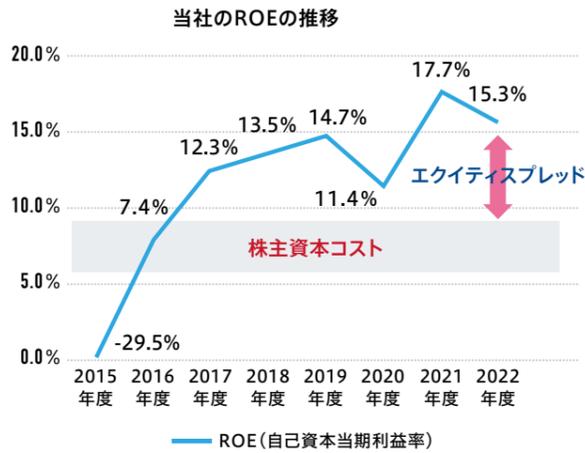
成長投資には海外市場への投資も含まれており、新領域の展開が海外市場においてより親和性が高いと思われる事業については、クロスボーダーでのM&Aや海外企業との合併なども行っていきます。

もちろん、既存事業分野においても、積極的な増産投資や研究開発投資を行いながら、確実にオーガニック成長も遂げていきます。

現在、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」への要請が高まっています。SWCCグループでも、より資本効率の高い経営を目指して、ROICスプレッドを確保することでPBR1倍以上を意識した財務戦略を進めています。

PBRは、ROEとPERに分解されますが、SWCCグループのROEはROIC経営の推進が奏功したことにより上昇して

います。2018年3月期以降10%を超える水準で推移しており、2023年3月期は15.3%となっています。ROEは伊藤レポートで示される8%、あるいは同業他社と比べても高い水準です。一方、PERは低水準にとどまっています。さらなる株主資本コストの低減や、成長戦略の明確化により、利益成長率の期待値を上げ、PERの上昇を目指します。



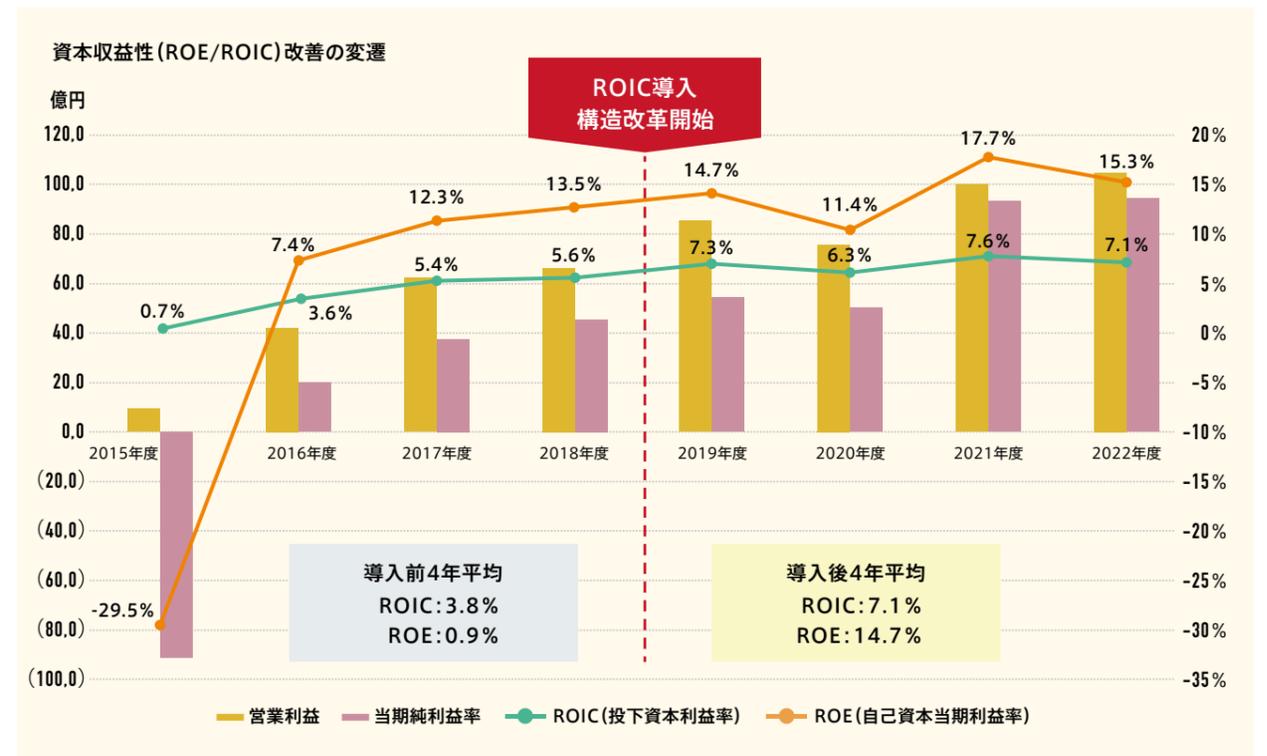
収益積み上げにより財務基盤を強化

SWCCグループの財務戦略の基本方針は、事業からの収益積み上げを中心とした自己資本の充実により、財務基盤の強化を図っていくことです。ここ数年の収益計上で、有利子負債の削減が進み、直近決算では自己資本比率は43.1%、DEレシオも61%まで改善しています。自己資本の額についても、675億円まで積み上がってきました。今後も

中計で計画している収益性の向上を着実に実現しながら、さらなる自己資本の拡充を図ることで、信用格付けで、A-以上の取得を展望したいと考えています。これにより、調達コストの低減や調達パイプの多角化にもつながります。引き続き、しっかりとした財務規律のもと、財務基盤のさらなる強化を図っていきます。

時価総額1,000億円を目指して

SWCCグループは、2026年度までの中計期間中に、PBR1倍以上を実現した上で、時価総額のターゲットを1,000億円に置いています。資本政策については、中長期的な企業価値向上を目指して、資本効率性を踏まえたB/Sのコントロール、資金調達・キャッシュアロケーションを実施します。特に、政策保有株式や遊休不動産などの非事業性資産の見直しによる資本効率性の向上を進めていきます。キャッシュアロケーションについては、成長投資、人的資本投資、研究開発投資と株主還元への適切な配分に取り組んでいます。株主還元については、財務基盤やキャッシュフローの状況を踏まえて、安定、継続して実施することを基本方針としています。1株あたりの配当金は、2022年3月期は年50円で、2023年3月期の決算では年60円の配当を行っています。2024年3月期は年75円まで増配をし、中間配当も開始する計画です。配当性向は、30%を超える見込みとなっています。



(単位: 億円)	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度計画	2026年度中計
営業利益 (営業利益率)	76 (4.7%)	100 (5.0%)	105 (5.0%)	107 (5.0%)	150 (7.0%)
当期純利益	50	94	94	70	100
1株あたり配当額(円)	20.0	50.0	60.0	75.0	120~
配当性向	12.0%	16.0%	19.1%	32.0%	35%~
自己資本	476	583	675	720~	900~
自己資本比率	36.7%	39.5%	43.1%	45%~	50%~
DEレシオ	79%	67%	61%	50%~	~50%

PBR 1倍以上
時価総額
1,000億円

世界中の株主・投資家の皆さまとともに

SWCCグループは、国内はもちろん、世界中の機関投資家をはじめとする投資家、株主の皆さまとの、IR・SRミーティング、海外ロードショーを通して、財務戦略、成長戦略や企業変革への取り組みを積極的に発信し、より深くご理解をいただいています。また、そうした機会にいただいた質問や要望については、経営にフィードバックするとともにIR活動や情報開示にできるかぎり反映しています。SWCCグループは、これまで以上に財務情報、非財務情報の発信を充実させ、株主・投資家の皆さまに寄り添ったIR・SR活動を通して、企業価値、株主価値の向上につなげていきます。



人事担当役員メッセージ

More Powerful

「人」の变革



常務執行役員 人事担当
山口 太

実効性の高い、人的資本戦略の展開を目指して

人的資本経営とマテリアリティ

当社グループは、SWCCパーパスを推進力に経営戦略と連動した人的資本戦略を展開しています。2022年度にマテリアリティの一つとして、「人(ひとが輝く)」を設定して、「多様な人材活用の促進」「みらいへの人材育成」「エンゲージメントの向上」を行動方針に掲げています。この中でも「エンゲージメントの向上」に「人(ひとが輝く)」を実現するための答えが集約されていると考えています。成長戦略を支える採用、教育機会の提供、働き方改革など、人材に関わるさまざまな施策を相乗的に機能させることで社員のエンゲージメントを高めて、企業変革の原動力としていきます。

みらいへの人材育成

SWCCグループの人材は、個々に見ると真面目でおとな



しい人が多いと思いますが、ここ数年の構造改革や事業環境の変化にも柔軟に対応することができる器用さも兼ね備えていると考えています。しかしながら、自らが将来への目標を掲げて、その実現に向かう力はまだ改善の余地があると認識しており、先見性とバランス感覚を備え、変革やリスクを恐れず、チャレンジ精神を持ったリーダーの育成が求められています。限られた人数の中から、当社の成長と発展に必要な人材を確保するためには、育成の精度を向上させる必要があります。当社では、次世代の経営者やリーダーを育てるサクセッションプランを整備し、若手から中堅、管理職、そして執行役員候補までをつなぐ育成プログラムを進めています。これらのプログラムは数年間にわたって運用されており、すでに執行役員に就任した者も含めて一定の成果を上げています。

また、人材の成長には、学ぶ機会だけでなく、実際に力を発揮する成功体験の機会も必要です。サクセッションプランの研修プログラムにおいて、経営への提言を行い、優れたアイデアを実際の事業化や組織化につなげ、提案者にその運営を任せることも行っています。また、社長直轄のプロジェクトなどにも若手を参加させ、多様な人材が自身のアイデアを実現する場を提供しています。しかしながら、本来の業務に加えてプロジェクトに参加する場合、業務負担は増えますので、適切なサポートが必要です。新たな価値創造に取り組む時間を確保するためにも、シェアードサービスの導入、業務改善、テレワーク化などの施策を進めています。

人的資本戦略の枠組み



人材ポートフォリオの变革

人材ポートフォリオの基本的な考え方は、適所適材です。ややもすると欠員補充を繰り返しがちな発想から脱却を図り、中期経営計画「Change & Growth SWCC 2026」で進められている高付加価値なビジネスへの事業ポートフォリオの变革に伴い、人材ポートフォリオも柔軟に変化できるような变革に取り組みます。その第一歩として、どんなスキル・経験を持つ人材がグループ内のどこにいるかが分かるように、人的資本の「見える化」を進めています。すでに当該システムの導入を完了しており、今後は速やかに効果的な運用を実現したいと考えています。

公平・公正な評価・処遇制度

当社は、仕事の成果と結びついた処遇制度の導入を進めています。管理職から始まり、総合職へ、さらに2023年度からは業務職にも拡大しています。次は、製造現場の技能職も視野に入れています。定められた業務を手順通り正確に遂行することが責務となる技能職の仕事の成果をどのように測り、処遇につなげるかは簡単ではありませんが、本人の努力が適切に認められ、モチベーションアップとなる、新たな評価の切り口を探っていきます。職種にあわせて、公平・公正かつ納得できる評価制度に発展させていきます。

人材採用・外部人材の活用

人材の獲得競争の激化に伴い、当社の採用活動にも変化

が求められています。新しい領域へと進化していくためにも今までよりも積極的に外部人材採用に目を向け、DXなど特定領域のスキルを持つ即戦力人材、高度専門人材の「ジョブ型採用」を強化していきます。また当社は、業績が低迷した時期に採用を控えたため、30代後半～40代の人材層が薄くなっている状況があり、従来型のキャリアステップでは、人材が足りず機能しないポジションが出てくる懸念があります。この懸念を解消する取り組みとして、年功序列的な人事制度を払拭し、早期に主任や管理職に昇格する飛び級制度を導入するなど、育成プログラム実施のタイミングも含めた新しいキャリアステップの在り方に対応していきます。

多様性を生かす企業経営

当社グループの多様性への取り組みは、「女性活躍推進」から、社員が年齢、性別、国籍を問わず能力を発揮する機会と制度を整える「ダイバーシティ推進」へと進展しています。現在は、社員に広く「アンコンシャス・バイアス(無意識の偏見や差別)への気づき」を意識化する取り組みに注力していますが、ダイバーシティを本質的に定着させるために、「多様性のメリットを生かそう」という意識を浸透させたいと考えます。例えば多様な人材の多様な知識・経験・知恵が、人事ローテーションによってグループ全体を流動的に循環する。そうした仕掛けが機能すれば、さまざまな職場が活性化し、個人も会社も共に成長していけるのではないかと思います。

これからも、当社グループの成長を支えるダイバーシティを推進し、人的資本経営を強化していきます。

みらいへの人材育成

目標数値 従業員1人あたり年間平均研修時間 2026年度4倍(2021年度比)



技術開発本部役員メッセージ

More Widely

新市場・新領域への展開



フェロー 技術企画、研究開発、知財戦略担当
森下 裕一

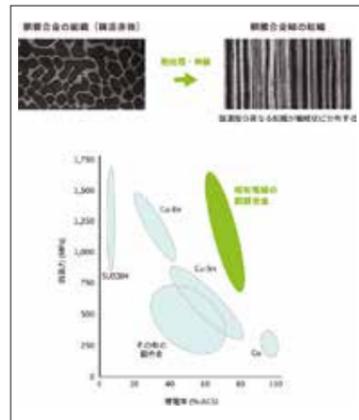
未来を拓くビジネス

ものづくりの技術を磨くとともに、最新のデジタル技術を取り入れながら。そして、既存の市場はもちろん、未知の市場や社会全体の未来にも目を向けて。SWCCが展開する研究開発の特徴的な事例や基本的な戦略を紹介します。

既存技術 × 新市場

コア技術である銅銀合金を新市場へ

シートヒータなどのモビリティ分野で実績がある高強度・高導電率の銅銀合金線は、SWCCグループの重要なコア技術の一つです。この銅銀合金線の技術をさらに高め、半導体市場分野という新たな分野への参入を進めています。これは、半導体素子の高精細化により、その検査工程に使われるプローブピンには、高強度・高導電率を有する銅銀合金線が最適であるからです。



新技術 × 既存市場

脱炭素社会の課題を新技術で解決

脱炭素社会に向け、SWCCグループが長年取り組んできた超電導ケーブルシステムの社会実装への取り組みを行っています。超電導は、電気抵抗がゼロとなり、電力の送電ロスを限りなく少なくする究極の省エネ技術になります。この超電導システムの技術を使い、カーボンニュートラル実現に貢献する技術開発を進めています。



新技術 × 新市場

DX技術で体験型コンテンツを創出

SWCCグループ独自の新技术・AVR® (Advanced Virtual Reality) を活用して、体験型コンテンツの開発・実証を進め、新たな市場領域にも展開を進めています。大がかりな設備やVRゴーグルがなくても離れた人や、あらかじめ撮影した人を立体的に合成し、まるで一つの空間に居合わせたような体験ができるAVR®による空間共有の特性を生かして、教育、医療、エンターテインメント分野など新市場へのコンテンツ提案・提供を進めています。



技術と市場を掛けあわせて、未来価値を創造

コア技術に磨きをかけて、競争力の向上へ

新たな成長段階に向けて「SWCCはソリューション提案型メーカーへ!」のビジョンを掲げ、新市場・新領域への事業展開をリードする研究開発に取り組んでいます。次世代技術、新製品・新事業の種となる基礎・基盤技術開発を進めるとともに、SWCCグループの共通基盤技術である分析・評価・解析などの共通基盤技術のさらなる強化を図っています。また、知的財産の取得やその情報を活用した事業提案を進めています。このように社内開発体制を強化しつつ、オープンイノベーションも取り入れながらコア技術を強化し、事業創出を推進しています。

知的財産情報を活用した新規事業創出や強化

SWCCグループでは、コア技術を軸とした価値創造へ「IPランドスケープ: Intellectual Property」と呼ばれる活動もスタートさせています。IPランドスケープによって、特許など知的財産に含まれる情報を活用・解析し、事業戦略や技術戦略への提言を図っています。これらIPランドスケープを通じて、保有技術のポジションを知的財産の観点からとらえることで事業優位性の獲得や新規事業の創出、あるいは協創パートナーの探索などに活用しています。

新しいものづくりに向けたオープンイノベーション

新しい技術で新しい事業を創出するとともに、SWCCグループは研究開発の手法をデータ駆動型へと進化させようとしています。その取り組みの一環が、国立研究開発法人

産業技術総合研究所との共同開発による高機能銅合金の開発プロセスの構築です。開発された材料の最適な製造方法を最短で探索するプロセス・インフォマティクスを活用することで、トライアンドエラーに頼らない、AIによる効率的な開発を目指しています。データ駆動型の研究開発で狙っているのは、スピードアップによる事業競争力の強化にほかなりません。



次世代市場にフォーカスした組織体制&新戦略

SWCCグループは、100年に一度と言われる変革期にあるモビリティ市場に対して、車載ヒータ線やリッツ線、xEV(電動車)向けの電装部品「バスバー」用の被覆付き平角線などの製造を通じたソリューション提案型ビジネスを推進してきました。研究・開発活動が各事業セグメントで別々に行われていたため、開発リソースの分散が課題となっていました。2023年4月から「モビリティ開発センター」に開発機能を集約し、各製品間のシナジー効果による新製品の投入・拡販のスピードを加速させています。

SWCCのコア技術

材料技術	設計技術	分析・評価技術	プロセス技術	DX技術
非鉄金属応用技術	電気特性制御技術	材料分析技術	非鉄金属加工技術	AVR®技術 (Advanced Virtual Reality)
被覆材料技術	免振・制振・除振技術	構造分析技術	被覆/ケーブル加工技術	IoTネットワーク技術 (Internet of things)
	超電導技術	高周波評価技術	注型・成形加工技術	
			接着・接合技術	
			端末加工技術	
			光伝搬技術	