

次のステージに向けて  
皆さん一人一人のコミットとアクションが重要

# 事業別 ROIC いよいよスタート!!

昭和電線グループ(SWCC)では、中期経営計画「Change & Growth SWCC2026」において ROIC目標10%以上を目指し、構造改革の推進と成長フェーズへの移行を掲げています。前号で学んだROICの基本に続き、今号は主要3セグメントのROICに注目し、各事業と一人一人の活動が ROICとどう関わっているのか見ていきましょう。

各事業の活動が、全社ROIC向上の

カギ!

Creating for the Future

## 中期経営計画

Change & Growth  
SWCC 2026

【2026年度業績目標】

- 売上高2,150億円
- 営業利益150億円
- 営業利益率7%以上
- ROIC 10%以上

## 中期経営計画基本方針

1. 基盤事業の収益力強化
2. 新規事業の創出
3. 海外事業の新展開

戦略  
1

Change

構造改革のさらなる積み上げ

戦略  
2

Growth

成長フェーズへの移行

SWCC VISION 2030

未来につなぐ  
価値を創造する

【2030年度業績目標】

- 売上高2,200億円
- 営業利益200億円
- 営業利益率9%以上
- ROIC 10%以上

Key Point

ROICは、事業のために使ったお金(投下資本)に対してどれくらい効率よく稼いだかを示す指標。計算式は「税引後営業利益÷投下資本」。各事業において、分母となる投資(投下資本)を従来以上にきめ細かく計画・モニタリングし、各事業やプロジェクトのステージに応じて適切なお金を投じていくこと、そして、分子となる営業利益を増やすために、売上と利益率を向上させるとともに、原価を抑える、販管費のムダを減らすといった施策で生産性を高めることが ROIC向上につながります。

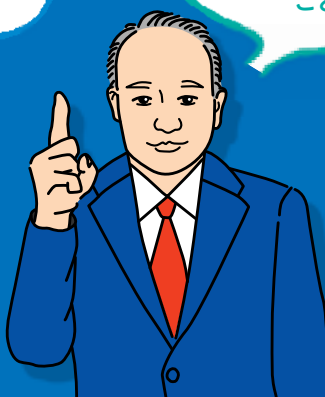
一人一人の取り組みが  
ROIC経営の実現に  
結びつきます



川瀬 幸雄 さん

エネルギー・インフラ事業  
セグメント長 常務執行役員

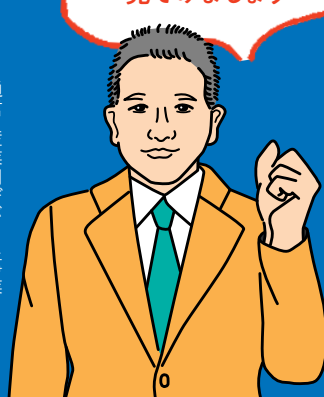
ROIC向上のポイントを  
しっかり理解する  
ことが大事!



山村 隆史 さん

電装・コンポーネッツ事業  
セグメント長 常務執行役員

事業別に具体的な  
活動内容を  
見てみましょう

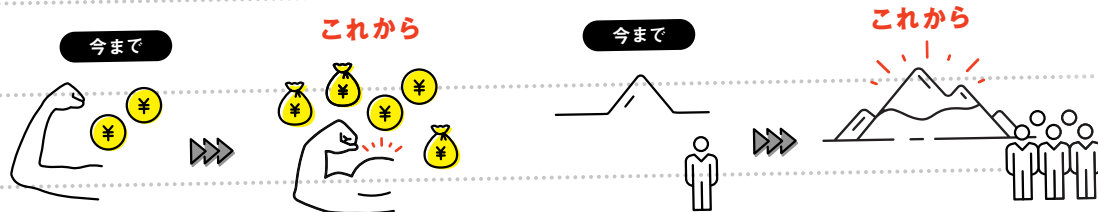


兒玉 喜直 さん

通信・産業用デバイス事業  
セグメント長 常務執行役員

## Q. 事業別 **ROIC** の取り組みで SWCCグループはどう変わる?

A. **1** 稼ぐ力がある 会社に**進化!** **2** 新しい **成長ステージへ!**



SWCCグループは2021年度に過去最高の利益を出しました。事業別ROICをそれぞれ達成することで、SWCCグループの稼ぐ力はさらに高まります。

各事業のROICツリーが示す課題に一人一人が取り組み、より良い製品とサービスを世の中に還元。さらなる高みを目指してサステナブルな社会に貢献する会社になります。

従業員全員で次のステージへ

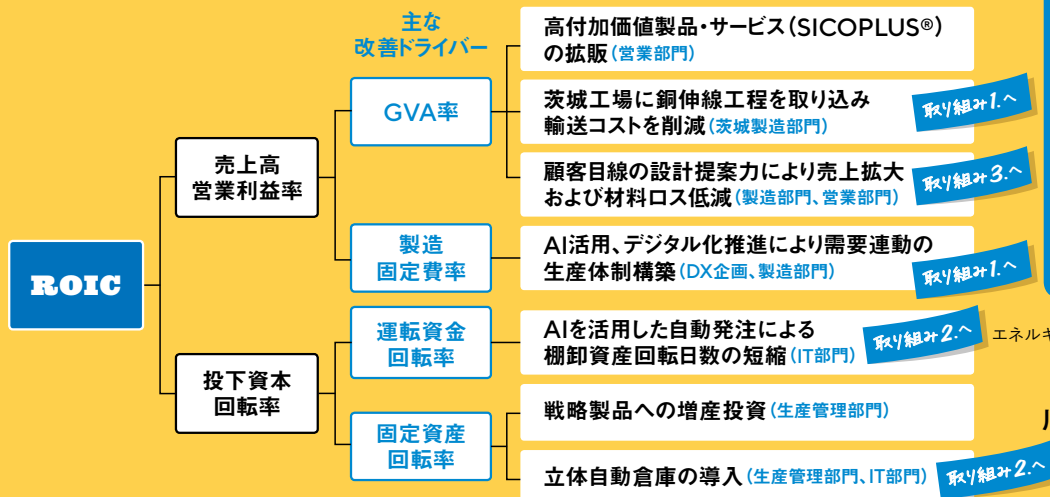
## 事業別 **ROIC** 実際の取り組み

各事業のROIC目標は、ROICツリーで分解することによって一人一人の取り組み内容が明確になります。目標値と目標達成に向けた取り組みを見ていきましょう。

### エネルギー・インフラ事業

## エネルギー・インフラ事業 **編**

具体的な取り組みの例



### 事業別ROIC浸透に向けて

電力事業では、市場拡大を背景に、戦略製品SICONEX®(サイコネックス)の需要増を踏まえた増産投資を実施します。AI活用による自動化や省力化にも注力し、生産工程の効率化や棚卸資産の適正管理も実現していきます。被覆線事業では、生産工程集約による固定費削減とともに、DXを推進し、製造・販売・物流を通じた効率的な生産・供給体制の構築に注力していきます。

エネルギー・インフラ事業  
セグメント長  
常務執行役員  
かわせ ゆきお  
川瀬 幸雄さん



取り組み 1.

具体的な取り組み例について取材しました!

茨城工場の生産能力向上、被覆線DXで投下資本効率、利益率を改善

取り組み内容

古河電気工業(株)との合併により営業を開始したSFCC(被覆線事業)は、今年7月より製販統合し、新たにスタート。今後は茨城工場に伸線設備を導入してコスト競争力を高め、西の三重工場、東の茨城工場の2拠点の能力を最大限発揮できるよう、AI活用、デジタル化を推進。需要連動の生産供給体制を構築し、基盤事業として当社グループへ貢献します。

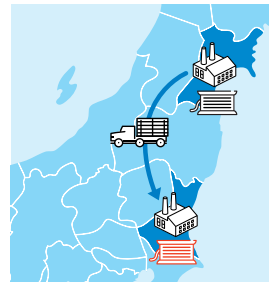
期待される効果

茨城工場は製販統合により生産品種が増加。さらに銅伸線工程を内製することで、これまでCS仙台事業所を経由することで発生していた輸送コストとCO2排出を削減し、コスト競争力を向上。柔軟な生産対応、銅伸線の在庫低減が期待できます。また被覆線DXプロジェクトで取り組んでいる需要予測や生産在庫計画で、販売機会の増加、在庫の適正化につなげていきます。



SFCC 取締役  
たかはし まさひと  
高橋 真人さん

バックグラウンドが異なる人材が集結したSFCC。営業スタッフが培った改善マインドを製造にも浸透させて、ROICを指標に収益性を向上していきます。



茨城工場の増強、被覆線DXプロジェクトで  
需要連動の生産・供給体制を構築

今まで

Step1. 仙台事業所で伸線加工  
Step2. 仙台事業所から茨城工場に輸送してケーブル化

今後

Step1. 茨城工場で一括して伸線加工・ケーブル生産が可能に

取り組み 2.

AI活用で管理業務を省力化 固定費率を改善

取り組み内容

相模原事業所ではROICを意識した電力機器事業のリロケーション・プロジェクト(R-PJ)を推進中。約8,600種類の部材を管理する自動倉庫を導入し、保管スペースを67%削減(平面を立体的に使用し固定資産の有効利用)、無人フォークリフトや自動プラスト装置、自動発注システムの導入など管理業務を含め自動化・省力化により固定費率の改善も目指します。

期待される効果

自動倉庫は、AIを活用して出し入れ頻度を監視し、使用頻度の高い部材は手前に収納することでハンドリング時間を軽減し、部材管理の強化により棚卸資産回転期間改善の効果も見込めます。自動化・省力化ではプラスト作業と表面粗し作業を同時に行うなど様々な取り組みを通して製造量増強も含め利益向上につなげます。



昭和電線ケーブルシステム  
電力システム部  
電力機器製造課 課長  
くぼ たかひろ  
久保 裕二さん

大きな視野で現状把握、小さな改善を積み重ね、チーム一丸で大きな成果に結び付けましょう!



6軸ロボット

製品自動塗布装置の導入により省人化・熟練スキルレス化を図る



取り組み 3.

顧客目線の設計提案力による 売上拡大と材料ロスを減らす取り組みでGVA率向上

取り組み内容

顧客目線で免震装置を設計提案することにより、顧客は建物用途に応じた最適設計を実現でき、当社は高品質と評価されている天然ゴム系積層ゴムと高付加価値製品をセットで販売。また製品の設計や製造面でVA/VEを実践し、ゴム材料の配合を見直すことで性能不良によるロスを削減したり、ゴムシートの端材の再利用により、GVA率向上に取り組んでいます。

期待される効果

設計提案により、天然ゴム系積層ゴムを核としたプラグ入り積層ゴムや弾性すべり支承の販売バリエーションを増やすことにより、利益率の向上が期待できます。また、ゴム端材の再利用は廃棄量削減や製造コストの低減を実現し、GVA率向上だけでなく環境に優しいモノづくりに貢献しています。



昭和電線ケーブルシステム  
免震制振部 部長  
かとう なおき  
加藤 直樹さん

間接部門の支援も得ながら、グルーパー丸となってROIC向上のPDCAを回していきます!



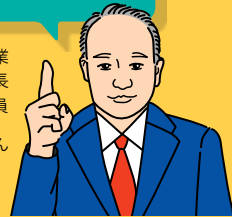
製品のVA/VEを実施し、つど大臣認定を更新

# 電装・コンポーネンツ事業 編

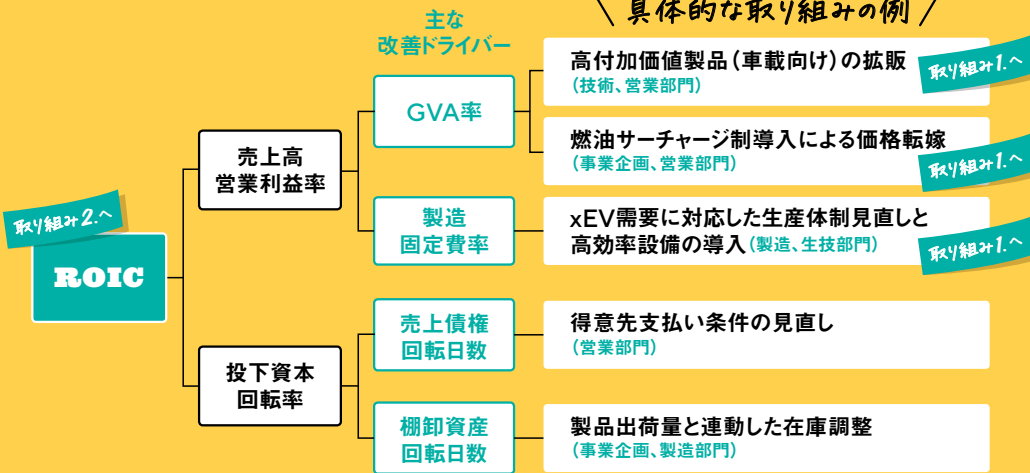
事業別ROIC浸透に向けて

足元の半導体不足の解消が見込まれる2024年度以降の自動車のxEV化加速に伴い、無酸素銅や車載平角巻線、非接触給電用のリッツ線の需要増が見込まれます。高付加価値のモビリティや電子部品向け製品へのポートフォリオ・シフトをより一層推進するため、生産体制の見直しや世界初の高速、高品質の車載平角巻線の生産ライン立上げを実施し、製造能力増強とともに効率的な生産工程の構築を実現していきます。

電装・コンポーネンツ事業  
セグメント長  
常務執行役員  
やまむら たかし  
**山村 隆史**さん



具体的な取り組みの例 /



具体的な取り組み例について取材しました!

取り組み1.

## 「生産体制の見直しと新設備の導入でxEV需要に対応」

取り組み内容

xEV市場向け商材の需要増を見越し、平角巻線の拡販に取り組むとともに、生産にかかるエネルギーコスト高騰の対策として業界に先駆けサーチャージ制による販売価格転嫁を導入。仙台事業所のリロケーションでは効率的な生産体制構築に向けてヒータ線の設備を集約したほか、三重事業所では、高効率焼付設備による量産を開始。価格転嫁や高付加価値製品の量産によりGVA率向上に取り組んでいます。

期待される効果

xEV市場に向けた製品への増産投資を進め、自動車産業の需要回復に先手を打ちます。巻線製造ラインへ導入した新設備は、エネルギー使用量が大幅にカットできることからCO<sub>2</sub>排出量を削減できる上、従来の炉と比べて約10倍の生産性があります。GVA率向上に寄与するほか、製品リードタイムの短縮と在庫抑制につながります。



昭和電線ケーブルシステム  
線材・巻線部 部長  
あきもと よしてる  
**秋元 義輝**さん

若い人たちの育成に力を入れてROICへの理解度を深めながら、活気あふれる事業へと成長させていきます。



高効率な設備を2026年度までに継続的に導入し、車載向けニーズに応える

取り組み2.

## 「社員目線のオリジナル研修資料で事業別ROICの浸透を促進」

取り組み内容

セグメント独自の取り組みとして、セグメント各拠点において、営業と生産現場の両方に向けたROIC研修を自作の研修資料で行っています。現場の目線で、ROICの概要、業績との関連性、PLやBSなど各種経営指標との関係性を分かりやすく説明し、理解促進に向けて取り組んでいます。

期待される効果

ROIC研修では、ムリとムダを排除し、経営資源を適切に投じて製品の付加価値を継続的に高めていく活動の重要性を共有する機会になります。受講者への宿題として、ROIC向上につながるKPIを提案してもらい、ROIC経営と自分の仕事とを結びつけて考える“ROICの自分ごと化”にもつながっています。



昭和電線ユニマック  
事業企画部 部長  
のざき ひろと  
**野崎 裕人**さん

開発・提案力の強化により、皆でROICを活用して会社をより良くしていきましょう。



社員目線のオリジナル研修資料を用いて、知識面からROIC経営の底上げを行う

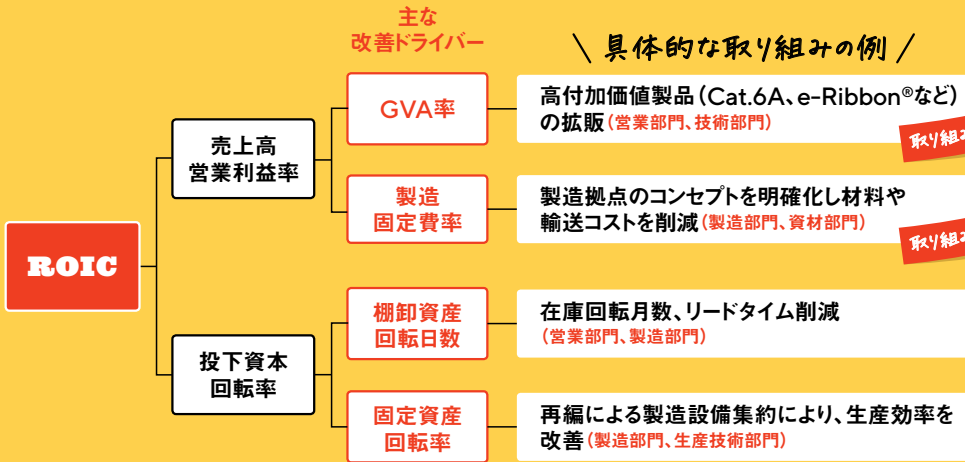


# 通信・産業用デバイス事業 編

事業別ROIC浸透に向けて

2022年度に実施した通信ケーブル事業の国内拠点再編による効率的な生産体制を生かし、国内市場の需要に対応した新製品開発・棚卸資産適正管理の体制の構築を実現してまいります。光ケーブル事業では、独自の技術を持つローラブルリボンケーブルをFTTx市場の拡大が見込まれる米国などの海外市場で拡販し、高いGVA率の確保を目指してまいります。

通信・産業用デバイス事業  
セグメント長  
常務執行役員  
こたま よしなお  
兒玉 喜直さん



## 具体的な取り組み例について取材しました!

### 取り組み1.

## 「3拠点のコンセプトを明確化し生産性を向上」

取り組み内容

2022年に4月に総額14億円を投じた通信ケーブルの国内拠点再編（4拠点から3拠点に集約）が完了。今後は、伊勢原事業所は消防ケーブル生産と出荷拠点の機能、仙台事業所は光ケーブルとメタル通信のマザー工場機能、甲府工場は新製品のCat.6Aの増産を見据えたLANケーブル事業とコンセプトを明確化した上で固定費率を改善させます。

期待される効果

拠点再編（青森工場の閉鎖・売却と生産品種別の集約化）により、材料や製品の輸送コスト軽減と生産性向上が見込めます。営業利益と営業利益率の中長期的な向上により、将来的には再編前と比べてROIC値の向上を見込んでいます。

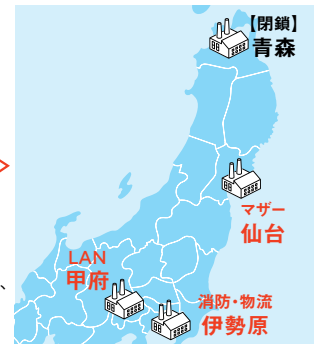


富士電線  
生産本部 本部長  
うすのみや たかし  
浦 卓也さん

製品価格の適正化やロスと経費の削減などROIC改善に向けて多様な取り組みを実施してまいります。

4製造拠点  
↓  
3拠点集約

青森工場からの設備移管で消防、光ケーブル、LANケーブルそれぞれのシェアを拡大



### 取り組み2.

## 「高付加価値製品の拡販でGVA率アップ」

取り組み内容

2022年度下期にローラブルリボンケーブルの需要が拡大する米国FTTx市場でのリリースを推進。米国規格の認証取得を急ぎつつ、営業面では、受注が見込める有力顧客とのコンタクトを増やし、当社を含め日本企業を中心に作られているローラブルリボンケーブルの拡販を目指します。

期待される効果

欧米での旺盛なニーズに対し、製品を提供できる企業は限られていることから新規参入による大きなビジネスチャンスが見込めます。このチャンスを確実に利益へとつなげていきます。



昭和電線ケーブルシステム  
通信ケーブル部 部長  
きよま けんじ  
清武 耕三さん

ROICツリーで可視化される各種KPIを着実に実行していきましょう。

米国市場参入を見据え、米国の展示会への出品や顧客へのヒアリングに注力

