

# 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 質疑応答要旨

実施日時：2022年3月3日（木）14時30分／16時開始

実施場所：東京都中央区日本橋兜町



### 第3四半期決算について

#### Q1. 昨年11月の通期業績計画を上方修正した頃と現在の状況との乖離について

A 業績の上方修正を公表した時点よりも、3Qの業績の方が良くなっている。この要因の1つとして、電力インフラ部門が非常に堅調であったことがあげられる。物品の売上もあがったが、本年度から会計基準が変わり、これまで期末に集中して工事の売上高があがっていたものが、工事の進行に合わせて売上高が計上されるようになった。加えて、電力インフラの出荷が3Qに集中した。加えて、上期ほどではないものの、電装・コンポーネンツ事業も堅調な出荷であった。これらのことから3Qの売上高は我々が想定していたよりも上振れた。

#### Q2. 通期計画の据え置きは4Qに原材料高騰の影響を見込んでのことか

##### ウクライナ情勢も見据え今後の見込みを教えてください

A 電力インフラの事業は工事やサービスの割合が高いので原材料高騰の影響はそれほど大きくない。その電力インフラが良かったので3Qの業績は良かった。上期で原材料の影響で2億円下押ししたが、3Q、4Qと原材料高騰による下押しは大きくなっている。それを何とか価格に上乗せして転嫁していくという動きをしている。ほぼ原材料の価格が見通せてきているのでリスクを取り過ぎではないかという評価もいただいているが、だんだんプレッシャーは大きくなってきており、来期も今の原油価格が続く限り同じような下押しがくるだろうという想定の下で来年度の予算を作っているところである。

ウクライナ情勢の当社へのインパクトは、9割方が国内の事業であり、海外工場があるのは、中国やベトナムなどアジア圏である当社においては、直接的な影響はない。ただ、資源価格が上がってくるとなるとそれがまたネガティブインパクトとして掛かってくるので、足元をよく見ながら価格設定をしていく。

また、モノ売りからコト売りへということの中計で言っているが、例えば医療など付加価値の高いところや、サービス側に事業を持って行く形で事業を広げていく予定。軸足を早めに移していかないといけないと考えている。

### **Q3. 政府の打ち出した投資総額2兆円規模の次世代送電網に絡んで質問したい**

#### **今後高圧直流送電ケーブルを手掛ける予定はあるか**

- A 超高压直流送電ケーブルについては、過去、ほぼ完成の域まで行った。しかし、国内ではほとんど需要がなく、開発をやめている。また、この分野は競合大手2社が手がけており、当社の規模感で収益が上がるものではないと考えている。そのため当社では、長距離送電ではなく、短距離連携の部分をマーケットとして捉えている。具体的には、変電所におけるつなぎこみに必要なケーブル、端末、工事メンテナンス、工事教育、モニタリングといったソリューションを SICOPPLUS™ としてブランド化して展開を進めている。電力網増強の流れの中、つなぎこみのビジネスは拡大するとみており、実際、このビジネス展開を進めて以降、電力インフラ事業の収益率はかなり高まっている。

### **Q4. 来期の SFCC の利益見通しについて**

#### **製造部門を取り込んだことで大幅な赤字がでるということはあるか**

- A いったん製造と販売が分かれることで、利益の源泉がどこにあるのか、製造採算と営業採算がきれいに見えるようになってきた。また、それぞれどこに問題があるのかもわかってきた。この2年間、違う会社で運営してきたというのは決してマイナスではないと思っている。その上で、製販統合して、モノの流れを良くする、管理の業務を簡単にする、そういうことを進めていく予定。製造自体も三重、茨城の2工場で行うので、今以上にシンプルな製造体制、販売体制ができるものと思っている。両社を統合して赤字にするような統合では決してない。

## ESG の取り組みについて

### Q1. ESG という観点から製品に付加価値をつけていく取り組みについて教えて欲しい

#### SICONEX<sup>®</sup>は省力化に貢献できる製品だと思うが電力会社からの評価はどうか

A xEV化が拡大していく中で、環境配慮型の製品が付加価値の高い製品として認められるのではないかと思ひ、我々も早くに取り組みを行ってきた。

しかしながら、当社1社で出来る範囲は比較的限られているものと思ひ。例えば上流下流の取引先とのコラボレーションの中で、より付加価値の高い製品やお客様の要求に応えるような製品を開発していく取り組みが現実的であると考えている。

SICONEX<sup>®</sup>は、絶縁に油やガスを使用しない、軽量かつコンパクトで取扱いがしやすく、工事工数がかからないなど、環境負荷が少ない製品である。電力会社様からも評価され、シェアが上がってきている。

### Q2. 1月の報道にあった超電導ケーブルについて

#### 概要と実用化に向けた今後のスケジュールを教えて欲しい

A 超電導ケーブルは、電気抵抗がゼロで送電できるところが最大のポイントである。日本の電力系統では、大体総電力の5%程度をロスしている。これは日本の総電力からいうと電子力発電所5基分にあたる。一方で、冷却コストがかかるという弱点がある。1月の報道にもあったとおり、当社では、NEDO様やBASF様と共同で、世界で初めて民間プラント内にて低コスト型三相同軸超電導ケーブルシステムを導入する実証試験を完了させている。例えば、今後どういうところに超電導ケーブルが使われるかというところ、コンビナートのような大きなプラントにおける構内配線が考えられる。そういうところには液体窒素のタンクがあり、それを活用することでコストが抑えられる。また、スマートコミュニティと系統をつなぐというところでも、変電所数を減らし、用地を減らすといった貢献ができると思ひている。超電導は冷却に液体窒素を使うことから初期コストが高いものの、非常に大きな省エネ効果がある。電気代も高くなっている昨今、初期コストの回収は難しくないと思ひている。実用化に向けては、当社は電力のビジネスが得意である。超電導といってもケーブルであり、電力ソリューションの1つである。お客様への訴求効果は高いと思ひており、中計期間中に事業化したいと思ひている。

### Q3. 電線・電材購入 EC サイト「蛙屋（かえるや）」の運営状況について

A EC サイト「蛙屋」の企画立案は、当社の階層別教育の1つである30代半ばの社員を対象としたSDセミナーの活動の中からでてきている。現在我々は問屋を中心とした商売をしているが、これから世代が代わっていくにつれて、ECサイト事業が必ず伸びてくるという30代の提案を採用し、約1年半かけてここまできた。まだまだ認知度が不足しており、大きな売上は上がっていないが、昨今の物不足の状況下、思わぬところからお客様の引き合いがある。今後、若手が奮闘してくれるものと期待している。

### Q4. DX を活用した事業や収益の成長イメージについて

A 当社にとってDXというのは2つの意味がある。ひとつは事業上将来の収益になるから必要だということと、経営効率を上げるために必要だということの2つ。最近、教育素材にAVR™ (Advanced Virtual Reality) を入れるということで「ACW-DEEP」というベンチャーを買収した。また、アクシオがやっているゼロトラスト事業において、クラウドを使える「かもめエンジニアリング」というベンチャー企業も買収した。アクシオのクラウドビジネスは、これまでオンプレミス型で、一対一の企業とのやり取りでやってきた。今後は、クラウドを使ったもっと自由度の高い、サブスクリプション型ビジネスへと移行し、マンパワー＝(イコール)収益というビジネスモデルから変えていきたいと思っている。もう一つは、人材教育にDXを取り入れる点で、スマートストリーム事業がかなり活発に動いている。工事教育の中にAVR™を使って実際、物がなくても関わらずAVR™のグラスをかけて作業の訓練ができるようになってきている。

国の施策を背景に、老朽化対策や風力をはじめとした再エネ連系など様々な事業拡張の話題が出てきている。当社はその需要に対し、増産投資はしているものの、不足しているのが電力の工事人材である。そこを当社が全て抱えるということではなく、国内の色々な会社と連携を取りながら、そこに教育素材を提供していく。ある場合は販売をしていくというビジネスモデルを考えている。

### Q5. DX を進める上での必要な人材、特に企画開発を進める人材の内製化について

A DX人材については、先ほど説明したECサイト立案の中核メンバーが、デジタルイノベーション推進室の室長として活躍している。内製化については、難しさを感じているが、入社して2～3年のデジタルの中で育ってきた若手がとても器用で、また、社内副業をしてでもDX業務に携わりたいと希望するなどモチベーションが高いことに頼もしさを感じている。人材確保については、スタートアップの方々と手を組むなど、社内外から検討している。

## Q6. 社長就任以降、ガバナンス面で最も力を入れた部分とその成果について

また今後の課題についても聞かせて欲しい

A 就任以来、ガバナンス面で力を入れたところは、セグメント制の導入である。個社の社長よりもセグメント長に多く権限を与えて、セグメント長の判断であらゆることができる体制にした。この効果が一番強く感じられたのは、20年度のコロナのタイミングである。1Qは緊急事態宣言とともに急激に状況が悪くなっていったが、その時、どの工場を止めて、どういう部門を帰休させて、従業員を稼働の高いところに移すのかということ、とても機動的にやってくれた。おかげで、1Q利益は低かったが、赤字を出さずに済んだ。

課題の面でいうと、ROICという指標を入れたが、まだ隅々まで浸透していない点がある。バランスシートをみると、在庫面や、債権の回転率など、まだ本当の意味ではROIC経営が浸透していない。まだ改善の余地がある。これからはそういう点にも力を入れていく。

もう1つの課題は、デジタルトランスフォーメーションである。85年の歴史は、私が4年やったからといって根本的に変わるものではなく、まだまだ変わるべきところが多い。そこにデジタルを投入して、一気に通貫でものを見て判断を速くしていく、そういう体制になるためにはもうひと頑張りのガバナンス改革が求められていると思う。

## Q7. 昨年筆頭株主だった富通集団の持株減少によるガバナンスの変化について

A 富通集団の役員を兼任している取締役会メンバーもいるが、富通集団から経営に対し指示を受けているということはない。持株比率が下がる前と後で関係性が変わったとは思っていない。当社は中国に合弁会社も持っているが、中国での事業展開においては、営業ルートなど、富通集団との連携が必要と考えている。

## 社外取締役から見た SWCC のガバナンスについて

**Q1. ここ数年で事業の高付加価値化と構造改革が着実に進んでいる印象だが、その変化のきっかけおよび要因は、社外取締役の目から見てどこにあると思うか**

A 2015年から2017年ぐらいまでの3年間は、現在の取締役会とは全く構成や中身が異なっており現在のような開かれた議論ができる体質ではなかった。長谷川社長就任以降、構造改革に対し積極的に様々な手を打ってきている。特にセグメント制を敷いたこと、それからROIC経営を標榜したこと。加えて、ダイバーシティということに目を向けていること、こういったことが業績にも大きな影響を与えていると認識している。

**Q2. 社外取締役から見て、短期的・長期的に改善すべきと思う点について**

A 中期経営計画を引っ張っていく人材、さらにその次のチャレンジングな計画を作っていく人材は、短期的には今の執行部の皆が効率の良い経営を進めている。しかし、長期的に見ると、まだ表に出てきていない社内人材の育成や、社外からの優秀な人材の確保が必要と思っている。これらの人材を活用して、新たな事業に積極的に取り組んでいくことが当社の更なる改善につながると思っている。

**Q3. 要素技術の活用事例について**

A 先ほどご紹介した要素技術の中から例をあげると、ひとつは、医療機器分野である。編組技術という電線の中で使われてきた技術で、カテーテルという医療機器分野で非常に微細な技術に応用するという使われ方がされている。それからもうひとつはモビリティの分野で、車載ヒーターは、金属加工、合金技術を使って、さらにワイヤーを加工したもので、実際に製品としてビジネスになっている。この2つが要素技術の応用の事例である。

以上