

昭和電線ホールディングス

機関投資家ミーティング（新社名変更に伴うパーパス策定と今後の成長戦略）Q&A

実施日時：2023年2月27日（月）

第一部 14：30～15：30／第二部 16：00～17：00

実施場所：東京都中央区日本橋兜町

Q1. 各セグメントの進捗、通期計画の達成確度と来期見通しについて教えて欲しい。

A 3つのセグメントに濃淡がある。通信・産業用デバイス事業が一番苦労している。国内で事業を行っている通信ケーブルの国内生産拠点の再編を行ったが、上期でシステムの立ち上げで躓きがあったのと材料高の価格転嫁で苦労した。海外で展開しているデバイス事業では上海ロックダウンがあって予定していたところに届かなかった。いずれも下期から挽回を図っている。3Qになってやっと上期で稼いだ5億円を稼いだし4Qで9億円のさらなる挽回を図っているところである。次に苦戦しているのが電装・コンポーネンツ事業。自動車の減産の回復が遅れていることで苦戦が続いている。対してエネルギー・インフラ事業は順調である。SICONEX[®]を中心に電力インフラの需要が堅調なのと、建設用の被覆線の需要も底堅く主力となるサブセグメントが順調。それぞれ濃淡があるが4Qでの通期計画達成に向けて取り組んでいる。年度は何とか計画103億円の営業利益に届かせる。来期は電装・コンポーネンツ事業のxEV向けがいつ回復するかがカギになる。来期上期までは回復は厳しいという見方もある。通信・産業用デバイス事業は今期苦労したがこの回復感を来期につなげていく。

Q2. 通信・産業用デバイス事業について、3Qから4Qに向けて営業利益5億円から9億円に回復ということだが、3Q時点でも、まだ国内の拠点再編時のトラブルが落ち着いていないなど、悪い要因が残っていたということなのか。詳しく教えて欲しい。

A 3Qは国内の生産拠点再編の躓き感は解消している。海外においても上海ロックダウンの影響は2Qにあたるため、3Qでは解消されている。通信ケーブルの材料高の価格転嫁も3Qはおお客様にご理解いただき進んでいる。3Qに対し4Qがさらに良くなるのは、国内の通信ケーブルは4Qに建設向けの需要が積みあがるためである。

Q3. 電装・コンポーネンツ事業は計画据置になっているが、なぜ4Qはこんなに見通しが悪いのか？

A 3Qで若干戻したようなイメージの営業利益になるが、中身は、特定のお客様の引き取りがあったもので一過性のもの。全般は半導体不足で出荷量は伸びない状況だった。そのため、4Q見通しはまだ回復には至っていない。一般汎用製品で重電向け需要の国内回帰というものがあつたが4Qは客先の在庫調整が予想されるため営業利益は積みあがってこないと見ている。

Q4. 電力インフラ事業について、施工人員は問題なく確保できるのか、また、こういった形で収益につながるビジネスになるのか教えて欲しい。

A エクシオグループとの協業から始まった施工人材教育については、何社か協力会社として賛同してもらい絶え間なく受講生を送ってもらっている。教育を受けに来た方は協力会社に戻るが、当社に工事案件が多く集まった時に、協力会社の施工人員に余裕があれば、当社の施工を請け負ってもらっている。スライド 36 ページに記載の 66kv の領域は配電に近い事業で、当社で教育を受けた方は施工できる。さらにスキルが上がった方は 154kv の領域も施工ができる。工事の受注量に山谷があり、これまで自社で人員をたくさん抱えることが出来なかった。電圧階級の低いところだけでも他社の人材が助けてくれることになったため今まで取れなかった工事が取れるようになった。他社の工事であっても当社の部材（部品、ケーブル）を使うので当社製品の出荷量は増え、収益にプラスとなる。275kv など電圧の高い部分は非常に高い技術が必要で付加価値も高い。製品の出荷量を増やすこと、今まで電圧階級に分散していた当社の手を付加価値の高いところに回すことができるようになるというのは、これからの電力戦略において非常に重要なポイントだと考えている。

Q5. 275kv の領域で北陸電力に採用とのことだが、今後の電力インフラ事業の成長ビジョンについて教えて欲しい。

A 旧来のは磁器製のものを現場で組み立てる方式で、工期が長くかかっていた。当社では現場ではプラグインで接続するだけなので工期が短く済む。工期が短く簡単というところが評価してもらっている。他にも引合いが増えている。

Q6. 今後の成長投資の時間軸について教えて欲しい。200 億円はこの中計期間中に使うのか？

A 今は新技術×既存市場への投資がメイン。これから本格的に投資をしようと思っているのが既存技術×新市場である。ここは M&A も選択肢に入っており、それなりの投資規模が必要と捉えている。中計最終年度の 2026 年度までには貢献するタイミングで仕掛けていかないといけないと考えている。200 億円のキャッシュアロケーションはフリーキャッシュフローを積み上げての 200 億円なので、中計の途中ではもう少しレバレッジを利かせる形になっていく可能性がある。最終的に余剰が出てくれば株主に還元することも検討はしていくが、まずは中計を達成させるために使っていく。

Q7. 設備投資のタイミングの考え方について教えて欲しい。前半に寄っているのは老朽化施設更新のためか？再エネ市場の立ち上げを見越して前倒しているのか？

A 22、23 年度は SICONEX[®]を増産投資する。一部はすでに生産能力が上がっているが実際にフ

ル稼働し始めるのは 2023 年度の 4Q から。66kv~275kv フルラインナップ揃えたのもあるが、再エネ、太陽光発電向けが結構盛んになってきており SICONEX[®]の引合いが多く、2026 年度まで投資タイミングを待つ必要はないと考えている。また、変電所を中心とする老朽化更新、送電網強化での発電所更新もかなり見込めるのでそういうところに投資をかけていく。決して再エネに頼った設備投資をしている訳ではない。

Q8. 中長期的な中国リスク（経済面、政治面）とそれらへの対応方針について教えて欲しい。

A 中国のリスクは建設市場含めて見通しが難しい。3 月の全人代含めて良く見ていく必要がある。当社としては、中国と中国以外のビジネスを分けて考えていく方針。お客様含めてベトナムを中心に工場を動かすケースが出ている。チャイナプラスワンとして、中国以外でも対応できるように体制をとっていく。当社の中国向けビジネスでかなり活況なのが電力インフラ事業である。特に南の方で順調に右肩上がりの成長をしている。無酸素銅についても、恐らく EV 向けと思われるが順調に伸びている。地政学リスクを考えながら組み立てをしていく方針。

Q9. 欧米市場への拡販の戦略について教えて欲しい

A 欧米のデータセンター向け、インフラ向けにおいて、e-Ribbon[®]という高密度光ファイバー需要が非常に活況で、ここの認証を取るという活動を今年度やってきた。活況な需要にむけて事業拡大していくということを色々模索してきた。認証も事業も 23 年度以降に何とか形ができるかというところまでできた。国内通信のインフラ事業が低調であるのに対して欧米は活況なので、当社もそこに乗っていければと考えている。自動車についても、日本の市場が落ちているのに対してヨーロッパが上がってきている。ヨーロッパの EV 化の流れは強いものがあり、そこに向けて顧客と一緒に攻めていく。中国の車の需要も旺盛でグローバルに見ると日本の市場とはちょっと違っている。

Q10. 今後は銅以外の製品を拡充という話があったが、どのような基盤技術を大事にしてどのように展開していくのか？

A これまではディップフォーミングという製造方法の特徴を中心にしてその延長線上で事業を考えてきた。それ以外を考えた時に、ディップフォーミングによる無酸素銅は圧倒的に加工性が高く、その優位性を活かせる電気自動車特有の箇所に引合いをもらっており、今後は、無酸素銅をそのまま売るのでなく加工して電気自動車特有のフィールドに売っていくと思っている。もう一つ、極細線の加工技術がある。銅合金を極細に引き伸ばしていくという非常に特徴的な技術がある。わずかだが電子部品などに使ってもらっているので、こういったところへの拡販を強化する。銅に偏った事業からより収益の高い川下製品、違う事業分野への発展などを指示している。

Q11. 今後の人材戦略について教えて欲しい。

例えば、CHRO（最高人事責任者）の設置有無や、全社的経営課題の洗い出しとそれに連動した人材戦略の最重要 KPI および選定根拠、認識しているリスクについてお聞かせください。

A 現在人事担当役員はいるが CHRO として指名しているということではない。当社（ホールディングス）の役員がグループ全体の人員を見ている。これまでは事業側の要求に応じて採用、教育することが重要課題だった。これからは、伸ばしていくべき事業や戦略に合わせた人材戦略を行っていきたいというのが 2023 年度からの方針である。KPI については、有価証券報告書への記載が求められる 19 項目は全て回答できるようにしているが、当社のダイバーシティの取り組みについては、38 ページに記載のとおり。今は女性活躍推進に力を入れているが、今後はプロジェクトメンバーに男性も加えてより広い範囲でダイバーシティ・インクルージョンへの取り組みを進めていく。また、エンゲージメントスコアを上げるための取り組み、労災を減らす取り組み、人材育成なども進めていく（P39～40）。リスクについては、労働力不足を明確なリスクと捉えている。DX 推進だけで、全ての省人化、自動化ができるわけではない。

Q12. 今後の構造改革による収益改善余地について教えて欲しい。また、現時点での 26 年度中計達成に向けた施策の積み上げ状況と社長の自信について聞かせて欲しい。

A 中計の目標数字は簡単に達成できると思っていたわけではないが、やり方はあると考えている。しかし、ロシアのウクライナ侵攻など環境の変化もあり、思うように進んでいない部分もある。事業部には、製品ラインナップなども見直しをするよう話をしている。構造改革については、4月にホールディングス体制から事業会社へと移行することで一旦落ち着くところはあるが、今後の成長のための布石を打っていく。銅を中心としたビジネスモデルでは、原価が高いままなので、もっと付加価値を付けたビジネスへと展開していく方針。

Q13. 社長就任から約 5 年。振り返って、良くできたと思う点、まだ進んでいないと思う点、それぞれ聞かせて欲しい。

A 良くできたと思う点は、不採算事業を止めて、そこにかかる資産を落としたことで ROIC が改善したところ。また、社長になった当初からホールディングス体制は非常に効率が悪いと思っていた。3 セグメントを縦串でしっかりと立て、その 3 セグメントが確実な収益の柱となるように、という思いでやってきた。そこは、だいぶできてきた。あとは間接部門の非効率なところをどうやって効率化していくかを、考えて実行しようとしている。一方、進んでいないと思う点は、社員のマインドチェンジ。若い人を中心にビジネス提案、会社改革の提案が出てきているが、会社全体として挑戦できるマインドになっているかというところでもない。エンゲージメントスコアは現場で従事する社員の割合が多い部門で落ちている。

モノづくりの現場まで新しい経営の考え方が十分に伝わっていないので、人材の確保、スキルの向上、労災を下げる取り組みを強化していかないといけない。タウンミーティングも始めているがまだ不十分だと感じている。

マインドチェンジの表れとして、若手中堅で社内ベンチャーをやりたいという声が出ているし、3 セグメントに収まらないアイデアも出てきているが、その上の層がまだ重たい。若手中堅が頑張っ変わろうとしているのは上の層も見ているので時間はかかると思うが理解は進んでいくものと思っている。社員のマインドチェンジを進める鍵は、思い切った発想を持っている人材にチャンスを与えることだと思うし、また、丁寧に現場の意見を聞いていくことだと思う。どこまで考えをくみ取れるかというと全てではないと思うが耳を傾け理解をする、理解をしてもらうことが必要と感じている。

以上