

SWCC 株式会社

機関投資家ミーティング（2023 年 3 月期決算）Q&A 要旨

実施日時：2023 年 6 月 2 日（金）

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

中計ローリングのポイントについて

Q 中計のローリングにあたって織り込むべきポイントは何か？

A 2 年前は洋上風力がいつから立ち上がるのかわからなかったが、現在はだいぶ様子がわかってきた。人手不足についても 154kv 以下の領域は人手を確保できるようになってきた。最近出てきたのは送電網の強靱化という話題。新しい考え方の系統連系が出てきた。2 年前は特別高圧までだったが現在当社は超高圧まで提案できるようになってきている。今出てきている話は、2025 年、2026 年の計画の話が多い。新しい領域の案件をどれだけとっていただけるのか、SICONEX[®]の生産は現在の 50%増強だけでキャパが足りるのか、更なる投資が必要かなど更に検討していくが、将来の市場予測はかなりはっきり見えてきた。

電力インフラ事業について

Q SICONEX[®]については工期短縮の製品特性から、建設業界の 2024 年からの労働時間規制などの恩恵を受けるとみているが実際はどうか？

A 恩恵はあるかもしれないが、一方で深刻な問題だと捉えている。現状、施工人員の確保については、高齢化だとか、成り手がいないなど切実である。当社はこれまで、相模原事業所に施工人財開発センターを設立して、あまり電圧の高くない施工の人材教育をするなど対策をとってきた。既に 4 期目でだいぶ人が育ってきている。新しく出てきた超高圧のニーズについては自社のリソースを充てていく方針。

Q SICONEX[®]を更に増産投資するとした場合、場所は相模原事業所と考えて良いか？

A 現時点では未定。

Q 電力インフラ事業の超高圧（275kv）領域の利益率の考え方は？

A 超高圧になるほど利益率は高くなる。

建設電販事業について

Q 基盤事業の SFCC は、営業利益率が将来 5%までいくと DX 導入によるコストダウン効果が開示された予測よりも更に見込めそうだがどうか？

- A 営業利益率は 5%出せれば良いが、それよりもっとキャッシュを回していけるようになりたいと思っている。たくさん在庫を持っていないと安心できないとか、今までの配送スタイルが残っていると。そういったことを DX の導入により見える化をし、キャッシュを回していく。PL 上の営業利益を出すことも重要だが SFCC の取り組みについてはキャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）の改善が大きな目標となっている。

エネルギー・インフラ事業全般について

- Q エネルギー・インフラ事業は再エネ案件がこれから増えてくるのであればこの事業セグメントだけで営業利益 100 億円位出そうに思う。アップサイドの余地はどの程度か？
- A エネルギー・インフラ事業の営業利益は、今期想定 77 億円。増強投資と収益力強化で CAGR を更に伸ばしたいと思っている。そのためにどこにどのくらいの投資をしないといけないのか、というところを中計のローリングの中で検討する。

電装・コンポーネンツ事業について

- Q xEV 向け平角巻線の現在の事業環境（市況）について教えて欲しい。
- A 直接顧客名は出せないが、Tier1 のお客様からは色々と引き合いをいただき、完成車メーカーからも直接当社に相談が来るようになってきている。今回の説明資料で、コロナ前を 100 とした場合、2026 年度の生産高は 10 倍になると予想しているが、確度の高い話だと思っている。自分たちのサプライチェーンの中で供給先をしっかりと捉えていく考えを持っている。
- Q 線材メーカーから巻線メーカーにビジネスモデルをシフトすることだが、MiDIP[®]のブランド力を生かしてということか？
- A MiDIP[®]はこれまでは同業他社に販売していた。これからは、同業他社に素材を売るのではなく、MiDIP[®]の製品優位性を活かしつつ加工度を上げて、より利益率の高い下流側にシフトしていかなければいけないと考えている。
- Q 電装・コンポーネンツ事業の高機能巻線を欧州に販路を広げたように、今後も販路拡大に向けた取り組みはあるか？
- A 販路の拡大については、社外役員からも指摘のある当社の課題。高機能巻線については、Tier1 を通じて欧州メーカーに出しているが、今後どういう形で営業的なコネクションを取っていくか、MiDIP[®]の良さをアピールしていくかが課題となる。

ワイヤハーネス事業について

- Q ワイヤハーネスの製品優位性はどんなものがあるか？
- A 現在は技術的な差別化はあまりなく、当社の対応力の高さに厚い信頼をいただき、家電メーカーのシェアをとっているという状況。20 年以上ビジネスを続ける中でお客様との強いつながりがあり、対話

の機会も増えている。規模を拡大して収益を上げられないかと考えているほか、顧客層をどう拡大させるのかについて取り組みを進めている。

Q 中期経営計画について、ワイヤハーネスが 2026 年度までに加速するタイミングはいつか？

また、この分野に対する成長投資の効果は中計期間内で実現するのか？

A 当社のワイヤハーネスは、無酸素銅 MiDIP[®]や SICONEX[®]などのように非常に強い技術があってというものではない。今までのお客様との関係性で拡大していくという形。M&A なども通じて違う領域のところも取り入れながら徐々に広げていくという事業だと考えている。車載向けなどは EV が伸びていけばセンサー等の需要が上がり通信系の高速通信ケーブルが必要になるとか、当社の製品を伸ばしていけるところもあるので、二つの戦略を持ちながら規模を上げていきたいと考えている。成長投資は M&A も入っているが利益貢献のタイミングは、2030 年度の営業利益目標 200 億円に向けての話と思っている。

Q 車載向けのワイヤハーネスに今から参入するのはどうしてか？

A メインハーネスについてはレッドオーシャンだし参入しても勝てるものではない。それとは違う、センサーとかそういう領域では当社の技術力を生かしてまだまだ戦えると考えている。

株主還元政策について

Q 今期の計画は、配当性向 30% 目安。計画よりも利益が上がってきた場合は配当性向に応じて配当金をあげるのか？

A 配当性向が低いのは問題だと思っていた。平均値である 30~35%を出したいということでこの数値を出した。来期以降も、30%以上という数値は堅持したいと考えている。

期初計画の立て方について

Q 期初計画の利益の出方は上期：下期で、3：7 かなという話があったが、計画値はできれば上下で出して欲しい。期初計画が保守的なイメージだが、これは業績連動報酬になっていることが要因か？

A 計画の出し方は、敢えて通年にしているが、上期の成績で下期をコントロールしようとかそういうのではなくあくまで通年でここまでやるという気持ちだが、ご指摘はごもっともと思う。報酬委員会でも議題になっているほか、他の投資家からも同様の意見をいただいている。計画の立て方についても、ストレッチした計画を対象にするなど議論を始めたところである。会社の成長に対して役員が貢献していくという課題感を持っているのもう少し時間をいただきたい。

資本コストの低減策について

Q 資本コストは収益性を上げるか分母を小さくするか、どちらで下げていくのか？

A まず中計最終年度の目標である配当 120 円を少しでも早く達成したい。ただし、自社株買いにつ

いては、まだまだ投資を行わなければならないため現時点で予定はない。投資戦略については具体的に説明をしないといけないと思っている。M&A も検討しているが具体的なことは説明できる段階になったら説明する。下期からローリングするので本年度一杯は時間が欲しい。

ガバナンスについて

- Q どういった思いで今回の取締役のメンバーを選んだのか。ガバナンス面での課題が残っているのであればどんなことか？
- A 取締役会構成の中でバランスの良い構成を考えて指名委員会と話をしている。海外営業のバックグラウンドを持った方を入れたい。社外役員を過半数入れたい。ダイバーシティに関して知見のある方、意見をもらえる方が社外役員として入って欲しい。サステナビリティに知見があり、会社経営を経験した方であまり兼務の多くない方に入って欲しいということでメンバーを選定した。持株会社体制をやめたのは、社長就任の頃から会社規模にあっているのかずっと疑問だったから。グループ会社はたくさんあるが皆同じような電線を作っており、持株会社で管理するのが良いのか、もっと経営のスピードを上げていかなければならないのではないかという検討の中で、身の丈、戦略にあった体制を取るのが方向性ではないかと考えた。

ROIC経営の浸透について

- Q ROIC10%以上の目標値は、どういったものが発動してくれば実現するのか？
- A 一つは電力インフラ事業。エネルギー・インフラ事業という括りで見ても ROIC は 8%を超えている。まだまだ上に上がる素地がたくさんある。工場増設も行っているがそれでもまだ足りないのではないかと、という状況。ここを伸ばせれば全社の営業利益率も上がってくる。事業環境から言ってもまだまだ伸びる素地はあるとみている。もうひとつは建設電販事業、ここは電力インフラ事業に比べて利益率が低く昔からの習慣も残っている事業だが、現場から ROIC を 8%に上げていきたい、という声が出てくるなど積極的に改革を進めている。エネルギー・インフラ事業は、今後、かなり大きな牽引力を持つと思う。
- Q ROIC 経営について、思いもよらぬ効果などあれば伺いたい。
- A どこまで浸透しているか、一人ひとりがわかっているかについて改善の余地があるが、現状、若手からどうしたら ROIC が改善するのかという積極的な話が出てくるようになったのでだいぶ浸透してきたように思う。思いもよらぬところでは、建設電販で ROIC8%を目標にするというのは現場から出てきた話で、何をどうするかまで落とし込んできたことについてとても期待をしている。

以上