

SWCC 株式会社

機関投資家ミーティング

(SWCC 価値創造ストーリー 今後の事業の成長戦略と資本戦略について) Q&A 要旨

実施日時：2023 年 12 月 18 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

■ エネルギー・インフラ事業

Q：SICONEX[®]の利益成長の見通しと、建設関連の顧客動向について教えてください。

A：変電所内の老朽化設備の更新、強靱化、洋上風力関連、送変電網整備といった需要の高まりに対し、更なる SICONEX[®]への増強投資が必要かどうか検討している状況である。また、電力会社が新たに導入したレバニューキャップ制度など、現中計では織り込んでいない要素を踏まえ、中計ローリングを行っていく。建設関連では急激に需要の高まりに対し、供給が追いつけていない状況である。今後の需要の見通しとしては、目先では大阪万博、半導体工場、首都圏再開発向けに堅調な需要を見通しているが、中長期的に下がっていく見通しであり、その点を考慮し、設備投資は慎重に考えたい。

Q：SICOPLUS[®]について、老朽化した変電設備の更新需要は右肩上がりとなるのか、それとも高位安定となるのか教えてください。

A：本来であれば、電力会社はレバニューキャップ制度の中で、古い設備、高稼働の設備から更新を進めていこうと思うが、2024 年問題も重なり施工人材が不足している状況にあるため、更新需要のピークが平準化され、高位安定で推移する可能性が高いとみている。

人材不足については、協力会社を増やし人員を確保するとともに、当社の高いスキルを持った施工人材を電圧階級の高い分野に振り向けることで、人材不足を解消できる体制を構築している。

■ 電装・コンポーネンツ事業

Q：他社の決算を見ると BEV の E-Axle 関連製品は価格競争が激化している印象を持っているが、当社の製品は中長期的に収益を得ることが出来るのか確認したい。

A：競争が厳しい環境ではあるが、現在 AI 等を使ったシミュレーション技術を駆使して開発中の生産革新ラインが完成すれば、生産性、品質、収益性向上を実現でき、当社の優位性を活かすことができるとみている。

■ 通信・産業用デバイス事業

Q：中国のワイヤハーネス事業について、今後の成長投資の中で利益拡大していけるのか、それとも戦略の転換が必要と考えているのか教えてほしい。

A：現状、ワイヤハーネスは家電向けの製品で、コロナ需要の剥落や、中国・ベトナム経済の減速により非常に苦しんでいる。それらのリカバリー策として、家電向けから車載向けへの転換を着実に進めている。競合他社の得意とするメインハーネスではなく、自動運転等が普及する中で、カメラやセンサー周りといった新しいハーネス分野への進出に向けて、中国企業とのタイアップを進めており、中計目標達成に寄与できる戦略だと考えている。

■ 成長戦略

Q：2025年から2026年にかけて拡大していく成長投資について、投資が利益貢献するタイミングはいつになるのか。また、2026年度の営業利益目標150億円はM&Aをしなくとも既存事業のみで達成できる見込みなのか教えてほしい。

A：成長投資はBD（Business Development）戦略に関するM&Aや新規事業への投資となり、2026年からSWCC VISION 2030にかけて大きく利益に貢献する見込み。

一方、既存の成長牽引事業への設備投資は2022年度から開始しており、2026年度の営業利益目標150億円に大きく貢献する見込み。

Q：中計ローリングに際し、SICONEX[®]などへの設備投資が再来年以降ピークアウトする計画に見えるが、投資計画に変更を加える予定があるのか教えてほしい。

A：現中計の策定時と、現在の事業環境は大きく変わってきており、投資計画に変更を加える可能性は大いにあり、需要に応じたさらなる投資、BCPを考慮した拠点再編、人員増強等に関して議論を行っている。

Q：BD戦略について具体的に教えてほしい。また、既存事業への投資が必要であるならば、そちらへ割り振る、という考え方もあると思うが意見を聞かせてほしい。

A：投資が回収できる既存事業に対して資金を割り振る、という考え方に関しては同意見であるが、2030年までの時間軸を考慮すると、M&A等により既存事業からの染み出しを行い、ポートフォリオを改革する必要があると考えている。

Q：収益性向上と売上高成長率のバランスに関して、両者のバランスを取りながら段階的に成長フェーズに突入していくという方針なのか、それとも先行投資と利益貢献にタイムラグが発生するのかについて教えてほしい。

A：売上高成長率を向上させるためには、増産投資が必要となる。その際、利益貢献の時期を当然意識するが、やはり先行的に設備を導入するため、一時的に投資が勝ってしまう時期は発生する。設備投資と同時に生産性向上を図り、なるべくコストを抑え、利益貢献時期とのタイムラグを少なくすることを意識し、中計ローリングに取り組んでいく。

また、BD 戦略では M&A 等を活用し、コア技術をベースに新市場や新領域に展開し、さらなる収益性向上と非連続的な成長に向けて、200 億円を投資する計画である。

■ 資本戦略

Q：今年 8 月に政策保有株式を売却したが、政策保有株式はさらに見直していくのか。また売却により得るキャッシュは何に使うのか教えてほしい。

A：政策保有株式については、原則保有しないという方針を掲げている。まだ政策保有株式は残っているが、相手先との交渉を進めながら株式の売却を進めていく予定。使途に関しては、成長投資や株主還元等の選択肢があるが、議論しながら柔軟に対応していく。

Q：株主還元について、今後柔軟に対応していくのか教えてほしい。

A：これまでは有利子負債を多く抱えており、株主還元が十分でなかったが、今後は過剰資本となるフェーズに入るため、配当や自社株買いなどの株主還元策を検討していく。

Q：運転資本の圧縮によりキャッシュを創出することだが、現場にどのような KPI を設定して進めていくのか教えてほしい。

A：運転資本を 100 億円圧縮したいと現場へ要求している。仕入債務はコントロールが難しいため売上債権と棚卸資産をどのようにコントロールするかに焦点を当てており、売上債権については、交渉相手の数は少ないものの支払サイトが長い状況であり、営業が短縮交渉を行うことにより改善を図る。棚卸資産に関しては、経理が細かく数字を出して改善につなげていく。

Q：格付け取得と DE レシオの低減について、どちらを優先し取り組んでいくのか。また DE レシオはどの水準まで低減する計画なのか教えてほしい。

A：これまでは有利子負債を多く抱えていたが、今後は過剰資本となり WACC が上がってくるというフェーズに差し掛かってきている。現中計においては成長投資額を 200 億円としているが、中計ローリングに際し、成長投資、BD 戦略にどのくらい必要になるかによって最適資本構成が大きく変わるため、投資の進捗を見ながら検討していく。

■その他

Q：持株会社制から事業会社制になったが、どのような変化を感じているのか。また、今後期待するのはどのような点か教えてほしい。

A：経営会議等に一体感が生まれ、意思疎通が深くなった。成長戦略が共通の課題になっているため、より一層議論が深まることを期待している。

Q：今後も長期にわたって変革を継続させていくために、サクセッションプランについてはどのように考えているのか教えてほしい。

A：2019 年以降長谷川社長の力強いリーダーシップで変革を進め、日経 WOMAN「ウーマン・オブ・ザ・イヤー2024」の特別賞にも選ばれるなど、伝統的で体質の古い電線業界における長谷川社長の貢献は、大きくメディアでも取り上げられている。必ずしも 5 年、6 年で変わる必要はないにせよ、いずれ交代のタイミングは来る。まずは中計を達成した上で、2030 年、2040 年においても、会社として、強いリーダーシップによる変革を継続できるよう、サクセッションプランについては常に議論を行っている。

以上