



いま、あたらしいことを。いつか、あたりまえになることへ。

---

## 2023年3月期 スモールミーティング

---

2023年6月2日

**SWCC株式会社**

1. 2022年度決算概要
2. 2023年度通期業績予想
3. 資本コストを意識した経営の実現に向けた対応について
4. Appendix

# 1. 2022年度決算概要

---

# 2022年度 決算総括

業績：外部環境の影響は受けつつも**構造改革効果**や**好調事業の牽引**により、**前年度比増収・増益。**

## ・ エネルギー・インフラ事業

建設関連向けは原材料価格高騰に対する販売価格見直しや製販事業統合による収益改善を進め安定需要を捕捉。電力インフラ向けは老朽化更新や再生可能エネルギー関連の需要が堅調に推移。前年度比増収・増益。

## ・ 電装・コンポーネツ事業

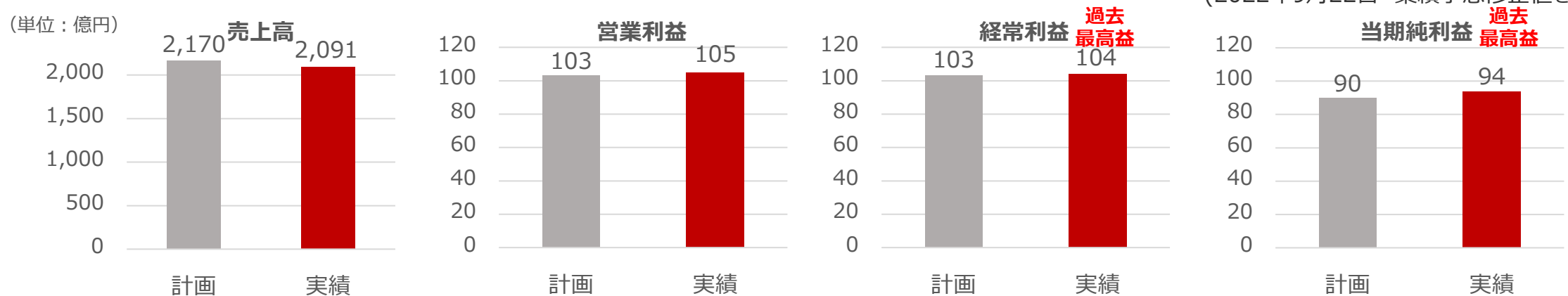
自動車向け高機能製品は一部欧州向け需要を取り込むも、前年度上期後半より続く自動車減産の影響を受けて低調に推移。前年度比減収・減益。

## ・ 通信・産業用デバイス事業

上期に生じた通信ケーブルの国内生産拠点再編の一部立ち上げ遅れや産業用デバイスの中国ロックダウン等の影響は下期に改善するも、前年度比増収・減益。

## 計画達成状況（売上高/営業利益/経常利益/当期純利益） ※経常利益・当期純利益とも、過去最高を記録

(2022年9月22日 業績予想修正値を反映)



# 2022年度 連結業績 P/L

前年度比増収・増益。利益については計画を上回り**経常利益、当期純利益ともに過去最高を記録。**

(単位：億円)	2021年度 実績	2022年度 実績	対前年増減率 (%)
売上高	1,992	2,091	5.0
売上総利益	254	258	1.8
営業利益	100	105	4.3
経常利益	99	<b>過去最高益</b> 104	5.2
親会社株主に帰属する 当期純利益	94	<b>過去最高益</b> 94	0.6
1株当たり配当 (円)	50	60	(前年差) 10
ROE (%)	17.7	15.0	(前年差) ▲2.7
ROIC (%)	7.6	7.1	(前年差) ▲0.5

## 2022年度 セグメント別業績

自動車の減産影響ならびに中国ロックダウンの影響等外部環境の影響を受けながらも、建設、電力ともに好調なエネルギー・インフラ事業の牽引や下期の施策強化により収益は回復。

(単位：億円)		2021年度 実績	2022年度 実績	2022年度 ROIC (%)
エネルギー・インフラ事業	売上高	1,069	1,133	8.7
	営業利益	65	77	
	営業利益率(%)	6.0	6.8	
電装・コンポーネンツ事業	売上高	586	581	6.9
	営業利益	24	17	
	営業利益率(%)	4.0	2.9	
通信・産業用デバイス事業	売上高	295	333	5.9
	営業利益	18	18	
	営業利益率(%)	6.2	5.3	

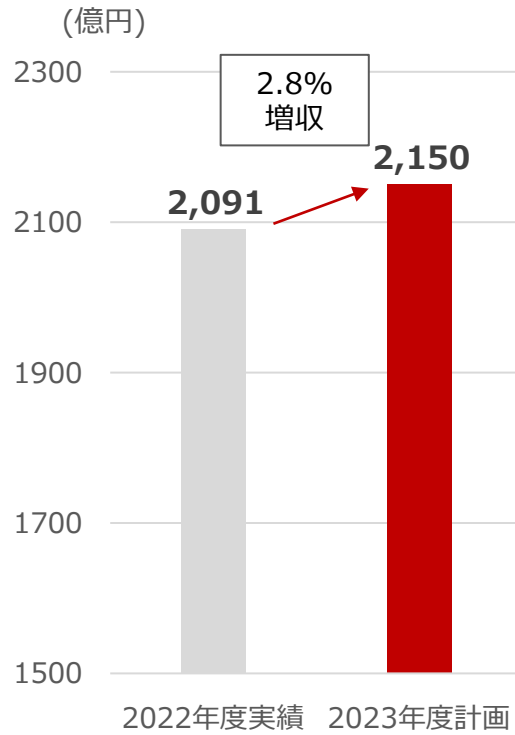
## 2. 2023年度通期業績計画

---

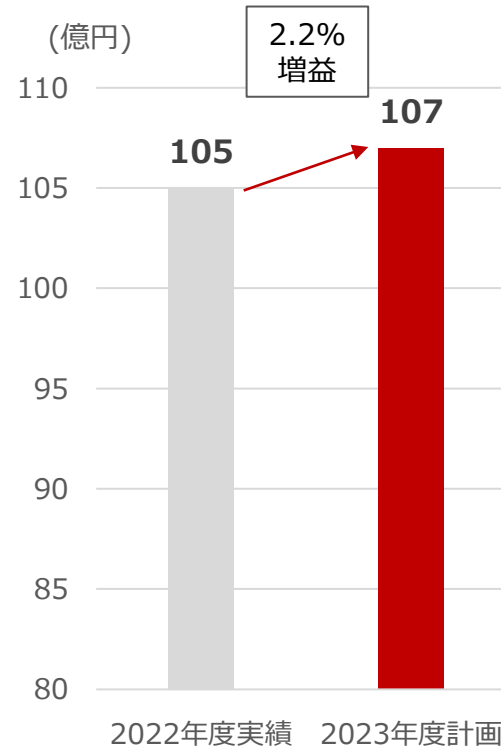
# 2023年度 通期業績計画

エネルギーコスト等の高騰を織り込むも、各種施策により増収・増益を計画。株主還元は中間配当を実施し増配予定。

## 売上高



## 営業利益



## 経常利益

**106億円** (前年度対比2.0%増)

## 親会社株主に帰属する 当期純利益

**70億円** (前年度対比25.6%減)

## 配当/配当性向

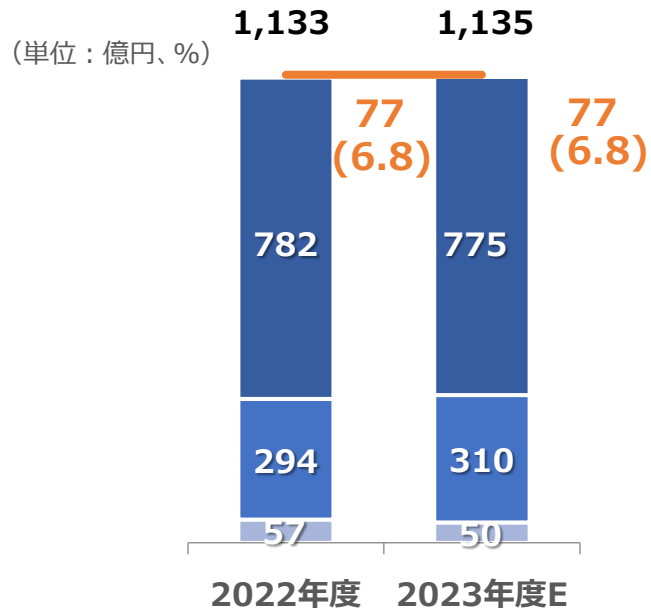
**75円/32%** (前年度対比15円の増配)  
 中間:35円 期末:40円 合計 75円



# 2023年度 セグメント別業績計画

## エネルギー・インフラ事業

■ 建設関連 ■ 電力インフラ  
■ 免震・その他 ■ 営業利益 ( ) 営業利益率

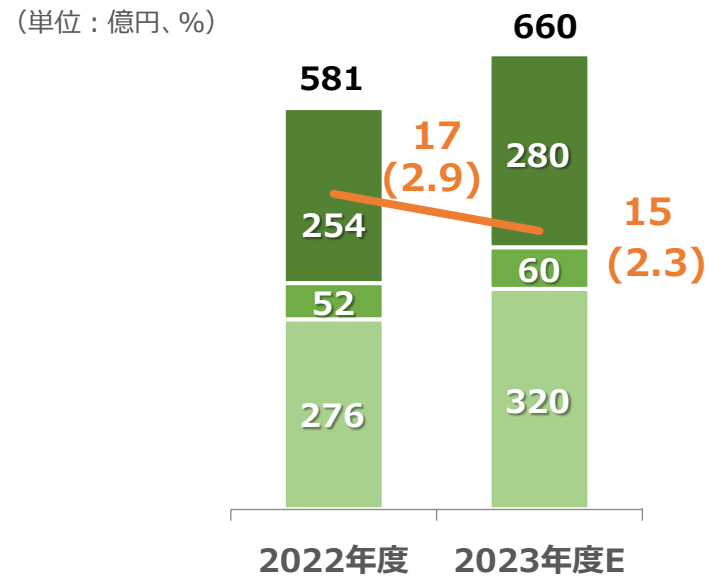


銅価影響：売上高5億円増

- + 要因 ● 建設関連の製販事業統合による収益改善
- SICONEX®の増産投資による売上貢献
- 要因 ● 建設関連特需の減少

## 電装・コンポーネンツ事業

■ 高機能製品無酸素銅 ■ その他高機能製品  
■ 一般汎用製品 ■ 営業利益 ( ) 営業利益率

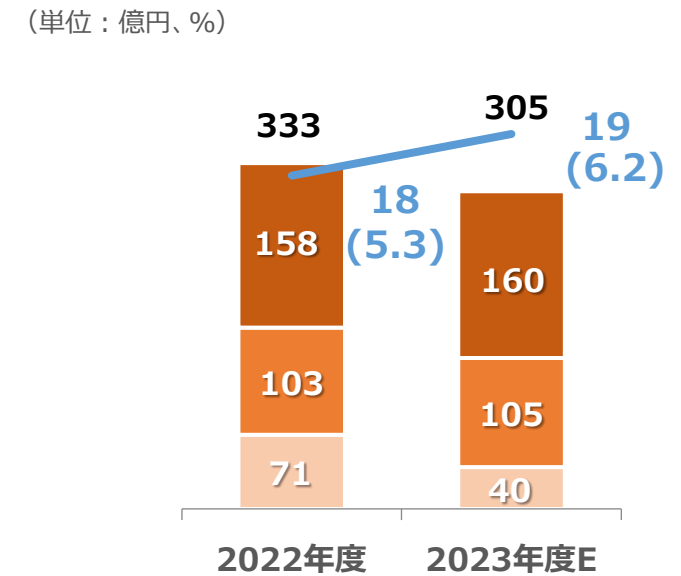


銅価影響：売上高50億円増

- + 要因 ● xEV向け高機能製品の下期回復
- 重電向け需要堅調
- 要因 ● xEV向け高機能製品の上期低迷

## 通信・産業用デバイス事業

■ 通信ケーブル ■ ワイヤハーネス  
■ 精密デバイス ■ 営業利益 ( ) 営業利益率



銅価影響：-

- + 要因 ● 通信ケーブル生産拠点統合効果の最大化
- 中国ロックダウンの解消
- 要因 ● 産業用デバイス事業のコロナ特需の剥落

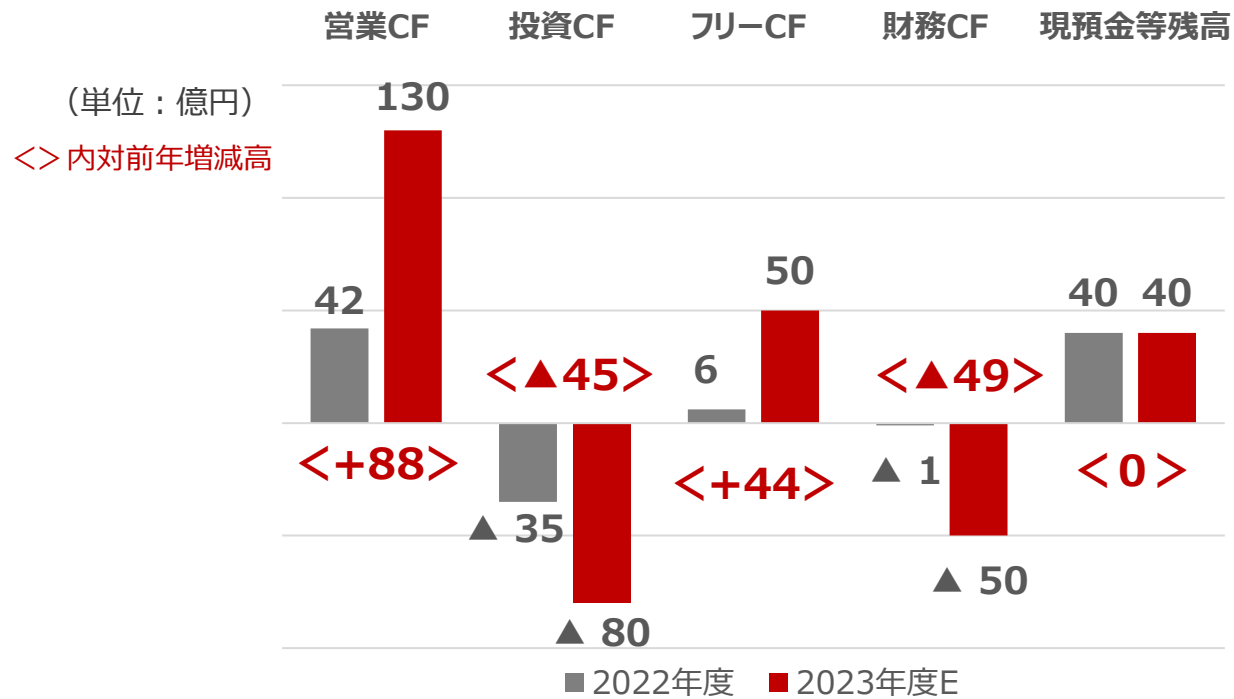
# 2023年度の事業環境認識

上期業績の進捗は例年に比べて緩やかな見込み。下期における電力や通信の旺盛な需要と新規事業の本格化により、通期増益を見込む。

	上期	下期
事業環境認識	建設	例年並み
	電力	再エネ系統整備等、需要旺盛な電力案件の集中 SICONEX®増産による拡販
	自動車	xEV向け高機能製品の需要回復
	産業用デバイス	産業用デバイス事業の需要回復
	通信	e-Ribbon®の海外拡販、車載向けFLANTEC®の拡販
	新規事業(ICT)	ICTの本格化

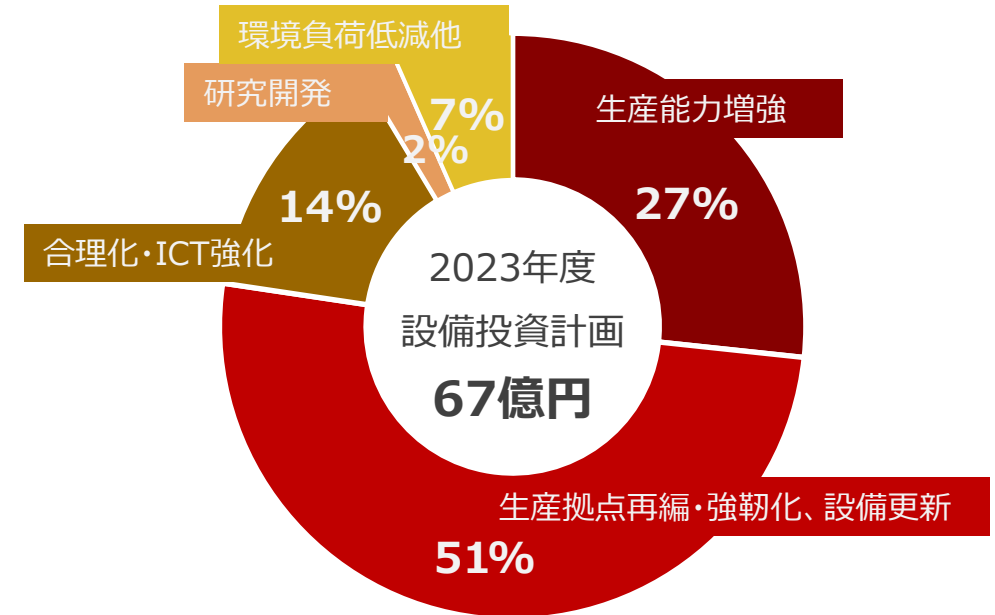
# 2023年度連結業績CF予想と設備投資計画

## < 連結キャッシュフロー >



2023年度の営業CFは運転資金の圧縮により増大  
投資CFは、設備投資の増加により支出増加

## < 設備投資計画 >



### セグメント別内訳

エネルギー・インフラ事業	25億円
電装・コンポーネンツ事業	18億円
通信・産業用デバイス事業	10億円
その他	14億円

### 3. 資本コストを意識した経営の実現に向けた対応について

---

# 現状分析①：資本効率を踏まえた構造改革による収益性改善の変遷

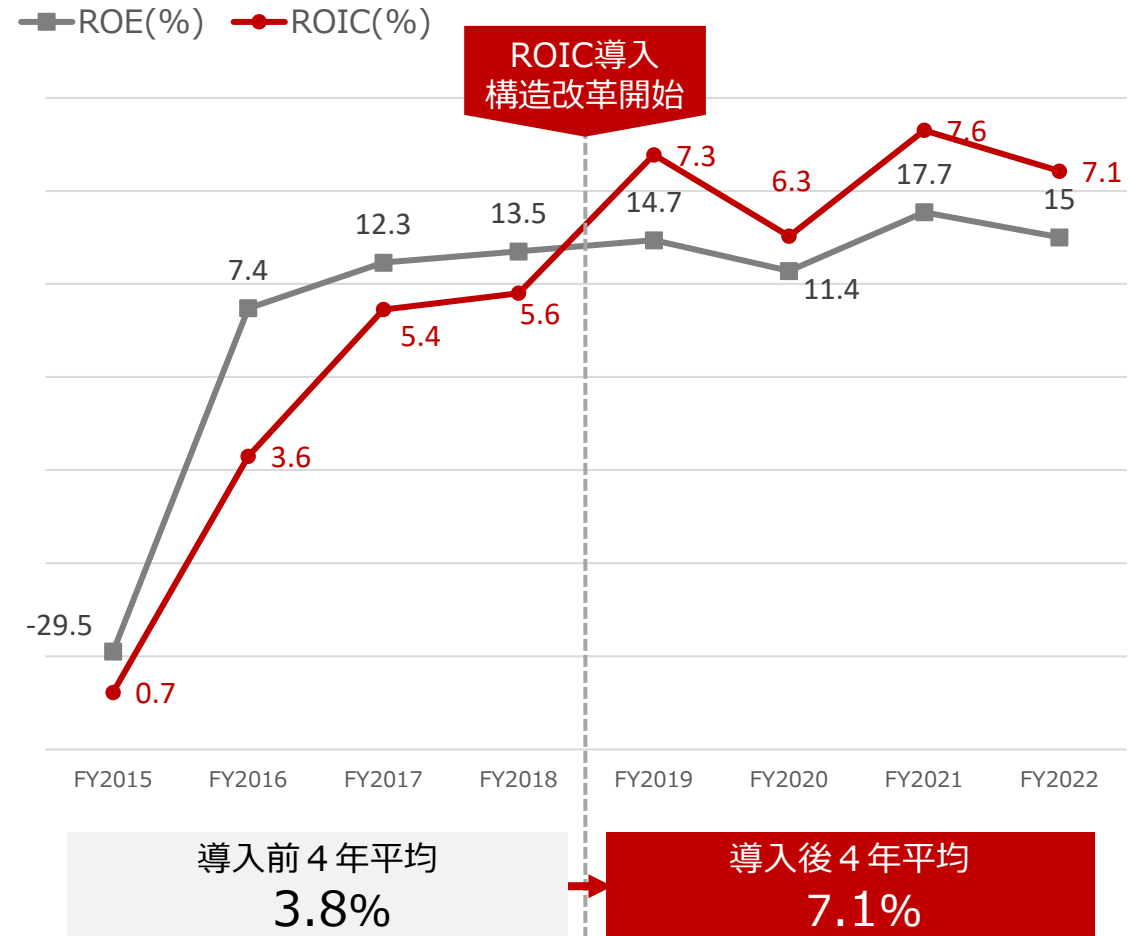
2019年度にROICを導入し構造改革を開始して以降順調に収益性を改善し、ROE・ROICともに向上。

## ～ 主な国内生産拠点の再編と不採算事業の撤退～

- 2019年度 昭和電線ユニマックを完全子会社化
- 2020年度 昭和電線ユニマックに多摩川電線を吸収合併  
ゴム線事業の売却  
ダイジの解散
- 2021年度 制振制音事業の昭和サイエンスへの移管  
ロジス・ワークスに昭和リサイクルを吸収合併  
通信ケーブル拠点再編・青森昭和電線の解散  
海老名工場の売却
- 2022年度 建設関連のSFCC製販事業統合

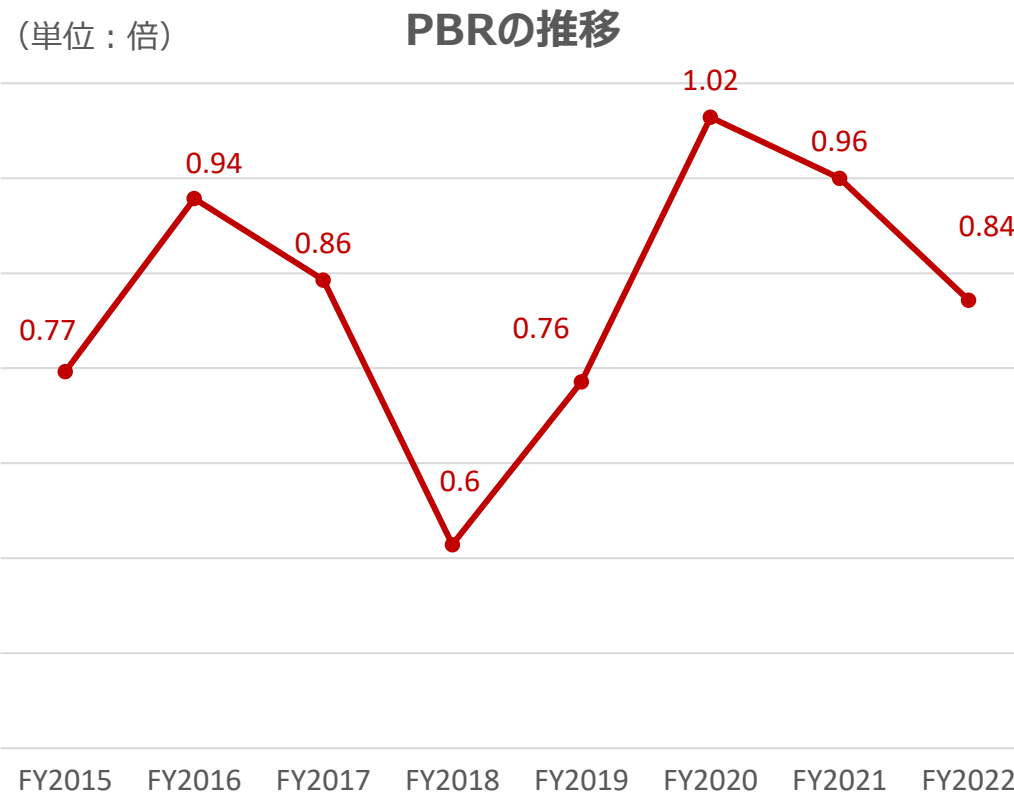
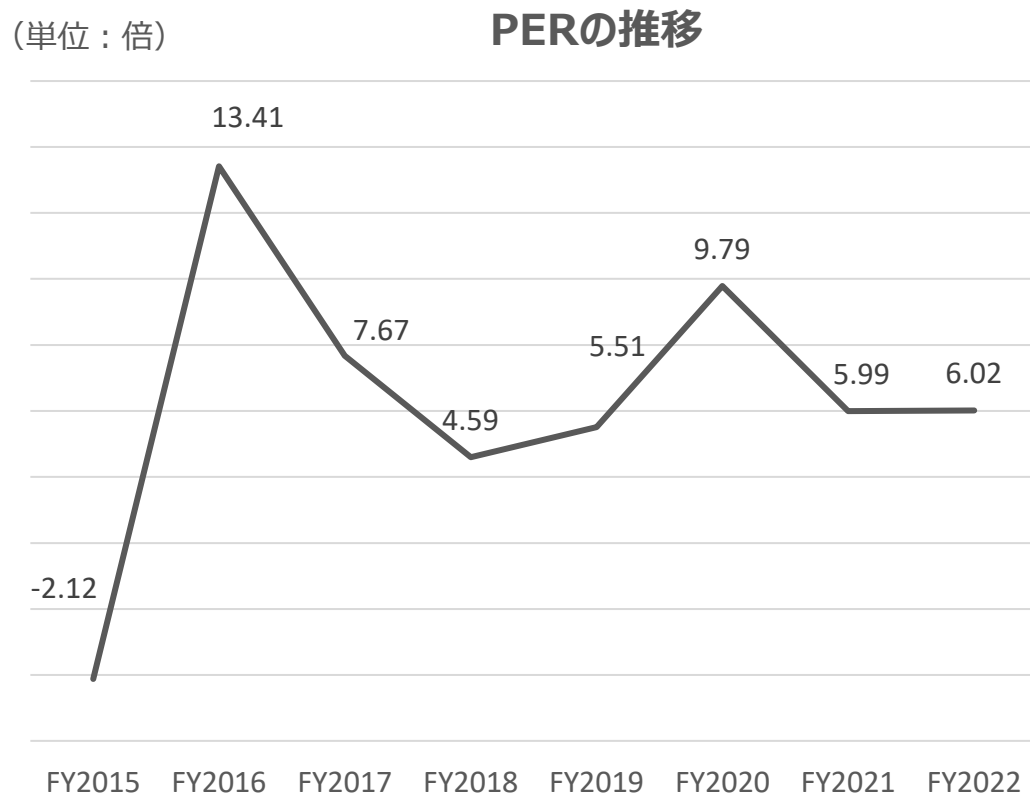
### <収益改善の成果>

	FY2020	FY2021	FY2022	累計
制振・制音事業統合		1	1	2
SFCC製販事業統合			3	3
巻線事業の合理化	3	3	3	9
ワイヤハーネスの海外シフト	5	7	7	19
通信ケーブル生産拠点再編		3	8	11
合計 (単位：億円)	8	14	22	44



## 現状分析②：市場評価の変遷

資本収益の向上により、PER PBRともに改善傾向にあるものの、PBRは足元1倍の水準にいたっていない。  
**市場の評価向上に向けて、当社の成長ストーリーに関する開示の強化が必要と認識。**



# 今後の成長に向けた取り組み

SWCCグループパーパス（存在意義）

いま、あたらしいことを。いつか、あたりまえになることへ。

当社グループは、「時代の変化に対応し、新たな価値を創造していく」というメッセージを込めて社名変更に伴いパーパスを策定しました。  
事業を通じて、持続可能なより良い未来作りに貢献してまいります。

パーパスを基軸に、持続的な「企業価値」と「株主価値」の創出を行い

**ROE 10%を下限として、  
ROIC 10%以上、PBR 1倍以上、配当金額 120円以上の早期実現を目指します**

## 事業戦略

- 事業ポートフォリオの最適化
- 投資と利益貢献タイムライン
- 各事業の成長戦略

## 財務戦略

- キャッシュアロケーション
- さらなる資本効率の改善
- 財務健全性の維持向上と株主還元

## 非財務戦略

- 持続可能な成長を支える人的資本戦略の推進
- 脱炭素社会への貢献

# 「事業戦略」 事業ポートフォリオの最適化

成長牽引事業と基盤事業への集中投資と事業構造改革を推進しさらなる利益の創出を図る。また、コア技術をベースに新市場・新領域に向けてビジネスを発展。オープンイノベーション、社内ベンチャー・M&Aを活用し事業を拡大。





# 「事業戦略」 中計策定時の事業投資と利益貢献タイムライン

## 事業投資

2022~2026年度の5年累計

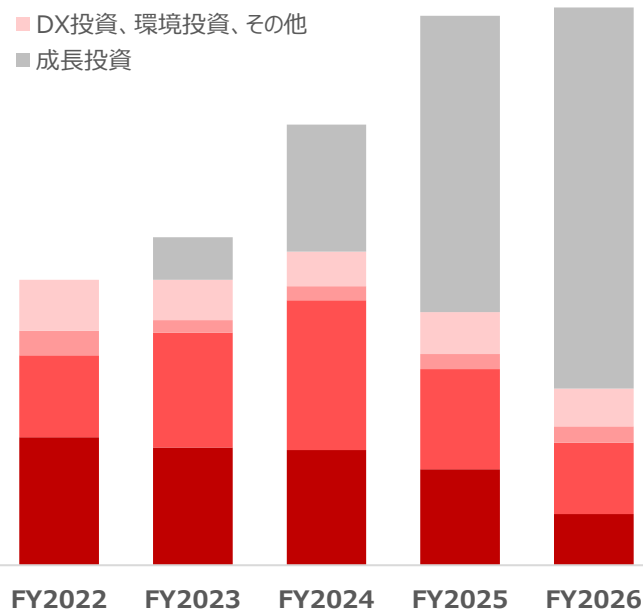
成長牽引事業を中心とする  
事業強化・DXへの投資 **310億円**

<内訳>

生産能力増強	120億円
生産拠点再編、設備更新	122億円
研究開発	20億円
DX投資、環境投資、その他	48億円

成長投資 **200億円**

- 生産能力増強
- 生産拠点再編、設備更新
- 研究開発
- DX投資、環境投資、その他
- 成長投資



## 利益計画

営業利益  
**105億円**

FY2022

営業利益  
**150億円**

FY2026

# 「事業戦略」 中計策定時の成長牽引事業への増産投資と利益貢献タイムライン

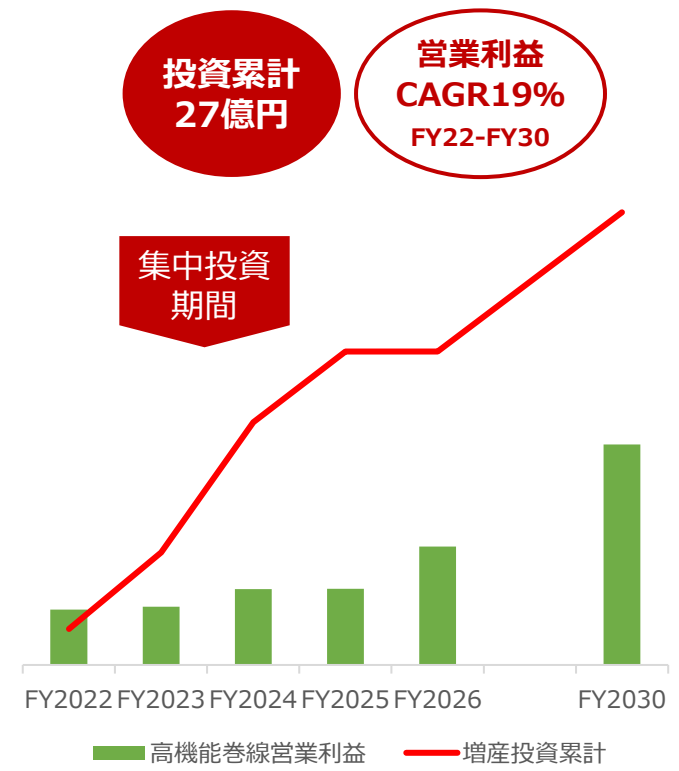
戦略製品  
成長戦略

増産投資  
利益貢献  
タイムライン

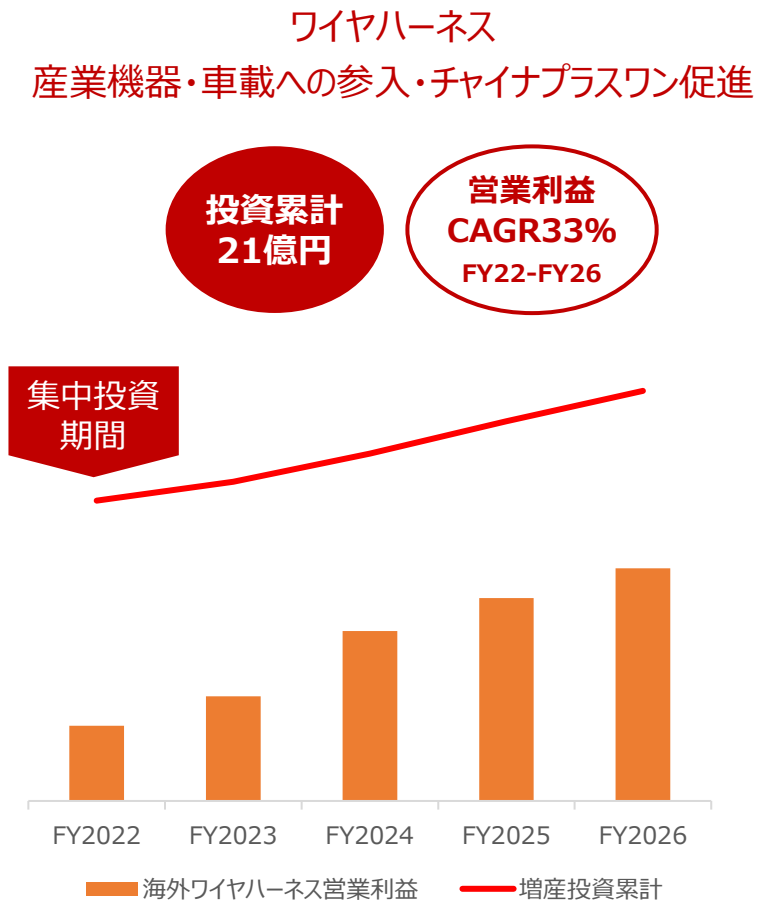
## 脱炭素関連



## 高機能巻線 xEV化促進

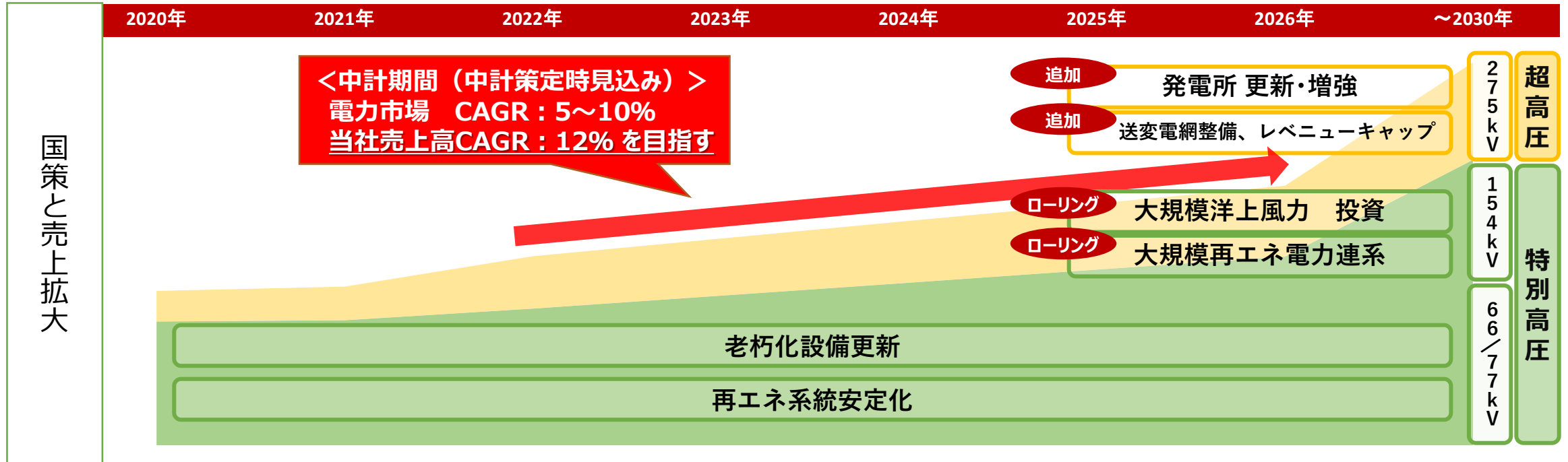


## 海外展開



# 成長牽引事業：SICOPLUS®成長戦略(中計ローリングのポイント)

国策を背景に拡大する市場にむけて「製品」と「人材」の両面から戦略を展開。  
中計公表時に未織り込みであった国策を加味し、本年度ローリングを実施。来期開示。



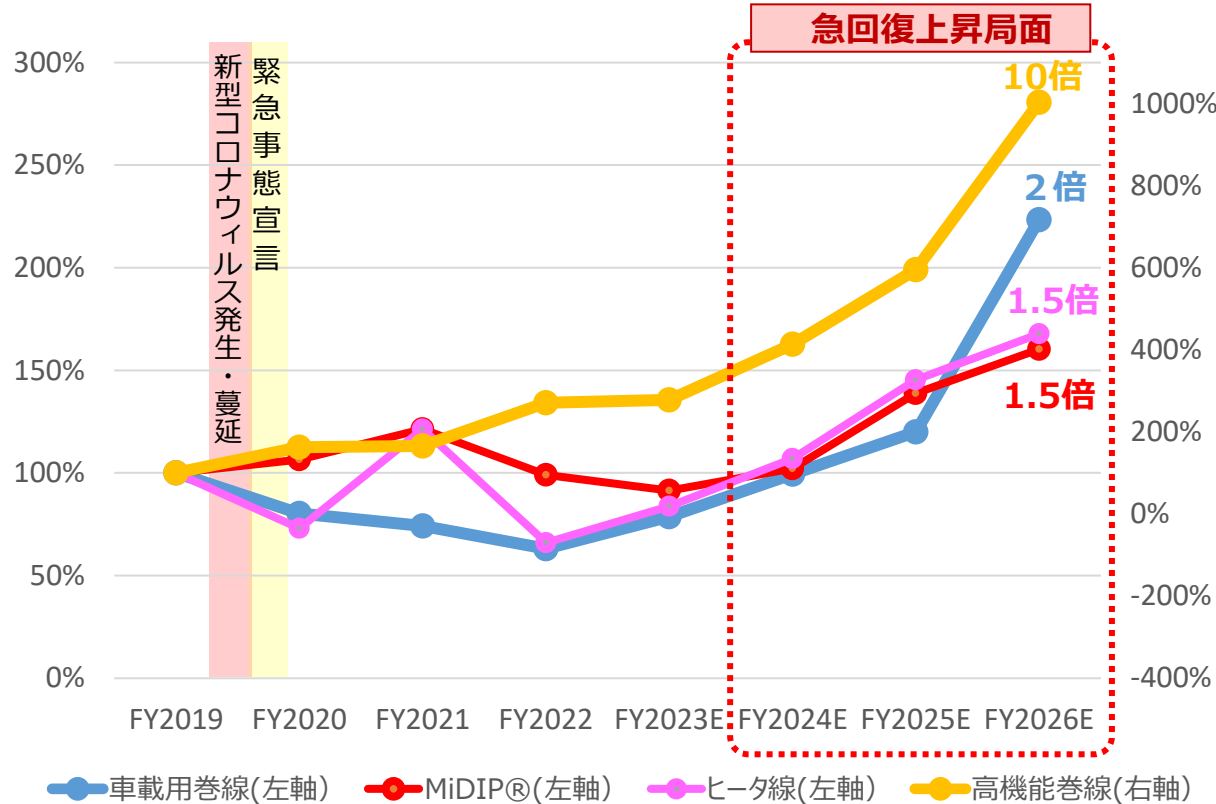
戦略	製品	軽量コンパクト、施工時間短縮、簡易ジョイント設計など製品優位性を活かし、変電市場のデファクトスタンダード化を推進	ユニバーサルデザイン推進・増産体制強化・超高压含むフルラインナップ化
	人材	施工人財開発センターによる教育・協業企業とのアライアンス拡大	

# 成長牽引事業：高機能巻線成長戦略(中計ローリングのポイント)

事業環境に関する各種レポートおよび客先情報より中計までの出荷量を試算。2024年度以降の急回復に向けて準備。

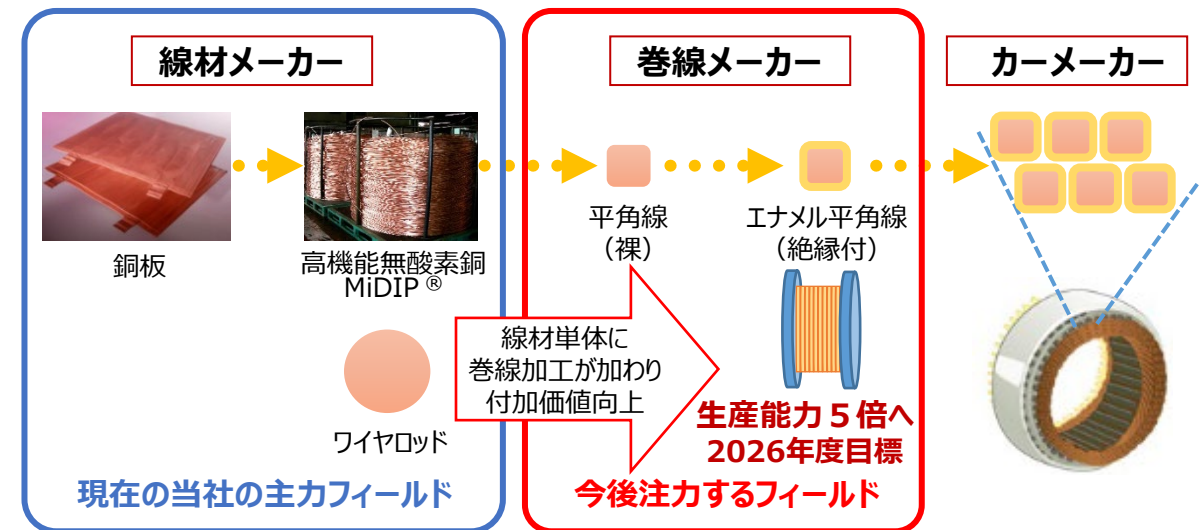
## 製品カテゴリー別出荷量推移

(コロナ前を100として試算)



## 今後の市場を見据えた高付加価値ビジネスモデルへの転換

市場予測から2024年度以降の巻線需要は急拡大。高機能線材MiDIP®のブランド力を生かしてより加工度が高く利益率の高いビジネスモデルへシフト。販売先や製品ラインナップを拡充し、車の電動化・自動運転・快適空間の実現を推進。



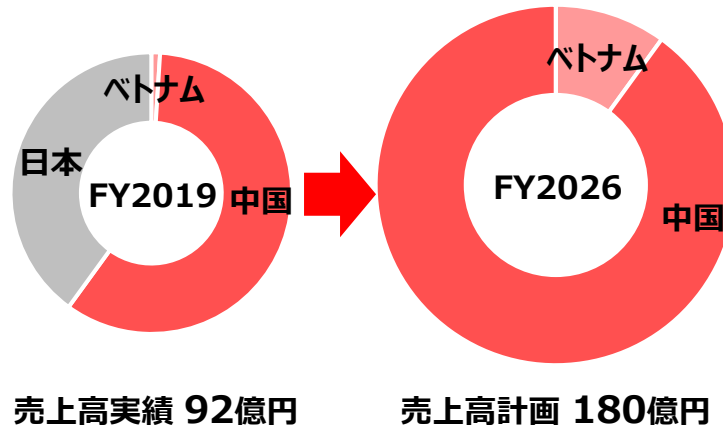
# 成長牽引事業：ワイヤハーネス成長戦略(中計ローリングのポイント)

## これまでの構造改革

- ① 生産拠点の多元化
- ② 現地調達・地産地消の推進  
(嘉興・東莞 現地調達率74%)



## 構造改革前後の生産拠点比率の変化



## 供給の柔軟性を図る



ベトナム SWCC SHOWA VIETNAM INTERCONNECT PRODUCTS CO., LTD.

2023年4月工場移転

現行の2倍の延べ床面積

延べ床面積 約5,700㎡

# 基盤事業：建設関連事業(SFCC(株)被覆線)収益性向上の取り組み

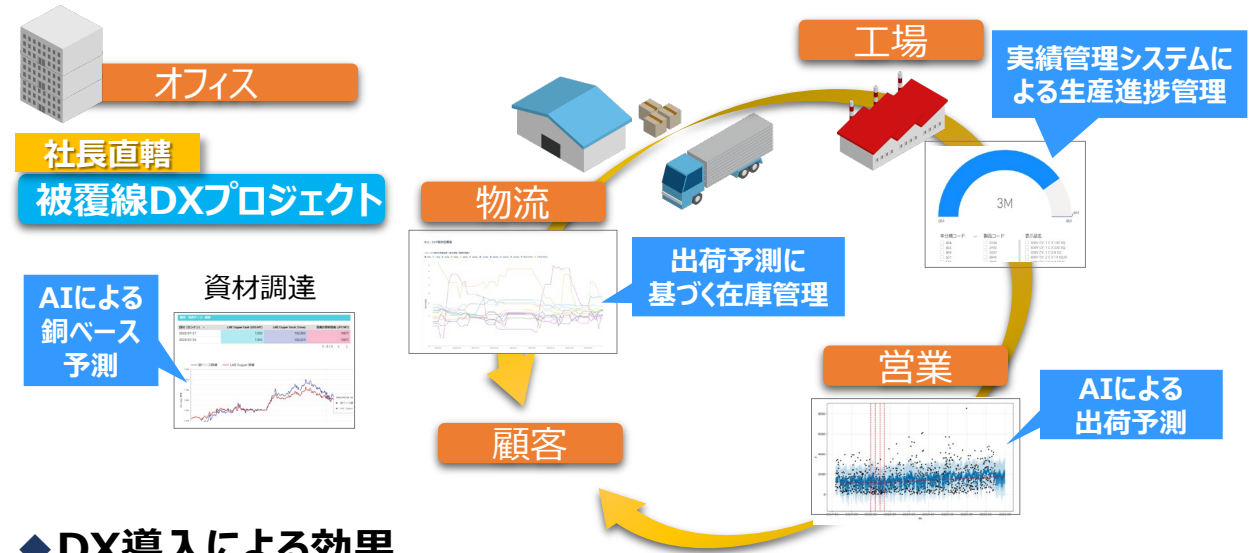
グループ売上構成比率4割の建設関連事業を、ROICを指標にDXを活用し収益性を向上。グループ利益貢献額を拡大。

3つの柱

1.顧客利便性、サービス向上による粗利改善

2.需要連動型、生産・供給体制の構築

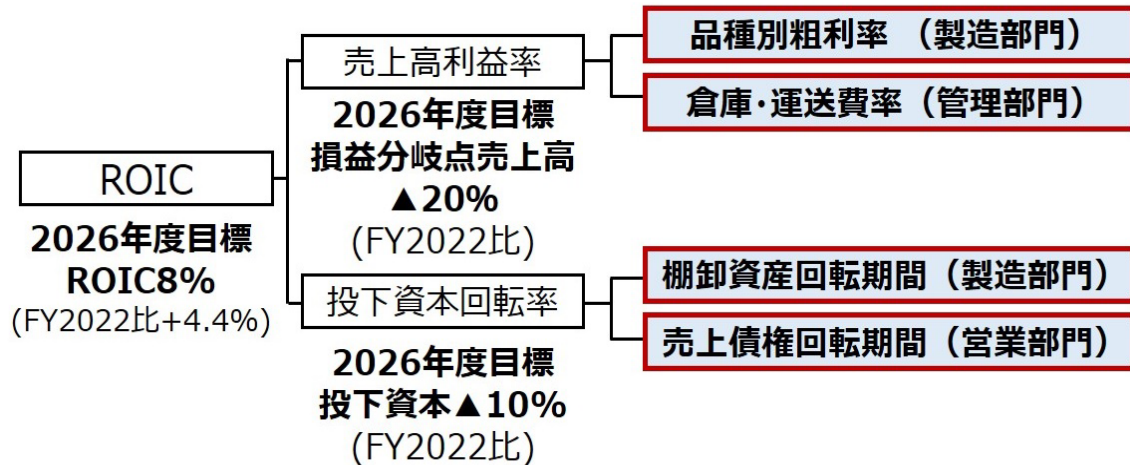
3.AI・データ活用による業務プロセスの改善



## ◆DX導入による効果

	FY2021実績	FY2022実績	FY2026目標
棚卸資産回転日数	45日	42日	36日
コストダウン(利益貢献)	-	5億円	10億円
CCC	85日	82日	72日

## <ROIC目標と主なKPI>

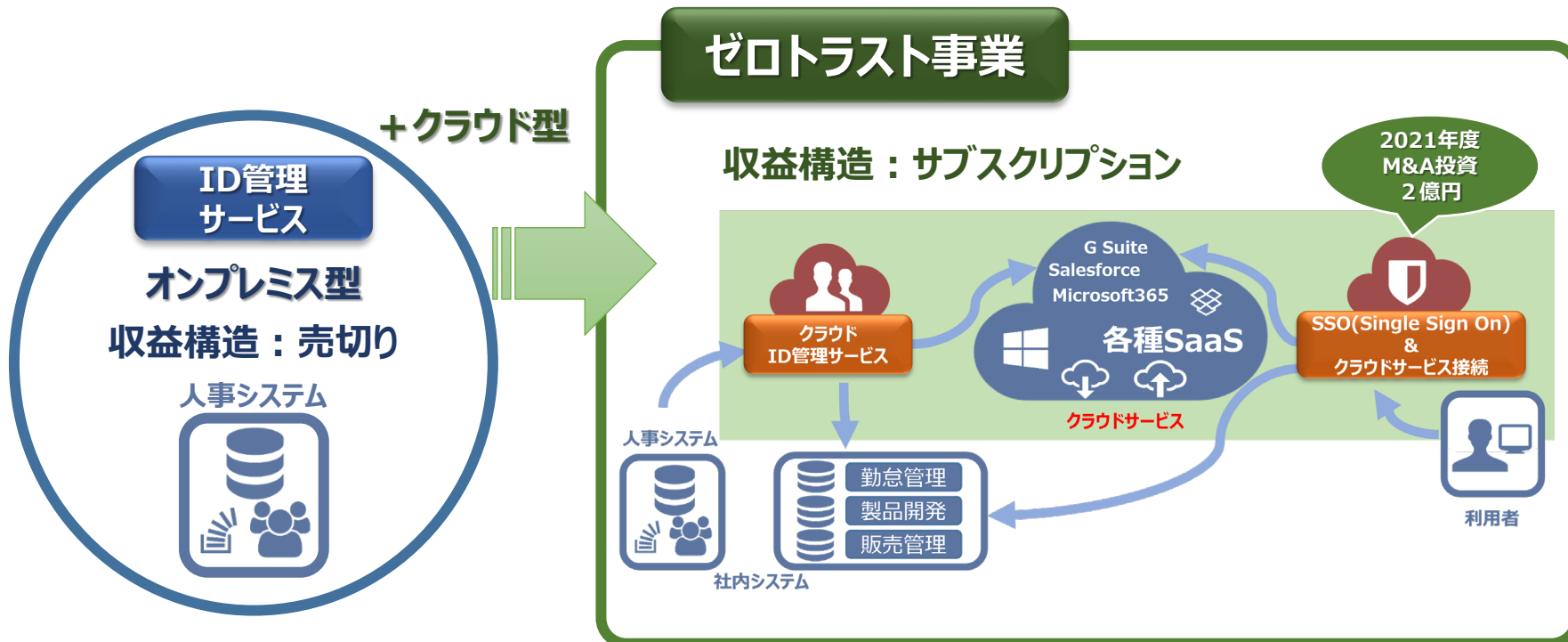


# 新市場・新領域事業：ICT事業(株)アクシオの成長戦略

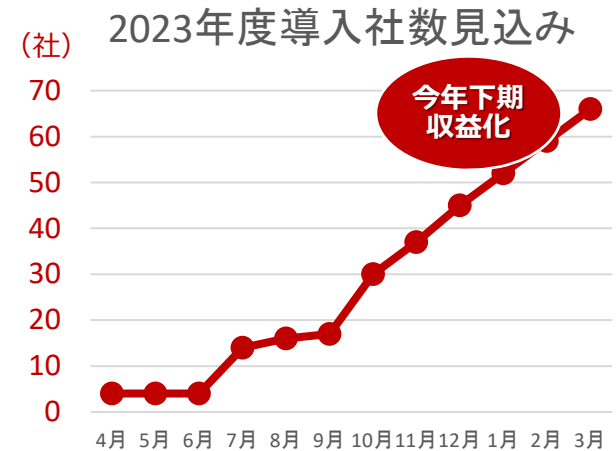
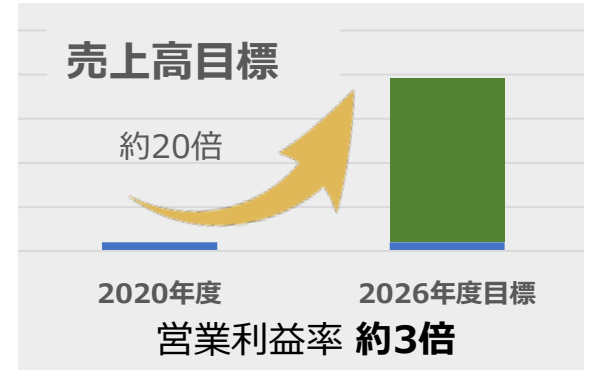
ゼロトラスト事業を柱に収益構造をこれまでの「売り切り型」から「サブスクリプション型」に移行して**高収益ビジネスモデルに転換**。  
2023年度より、いよいよ**新規事業が収益化**。

## ＜事業の成長背景＞

運用・管理の負荷が高いオンプレミス型からクラウド型へと顧客ニーズが移行



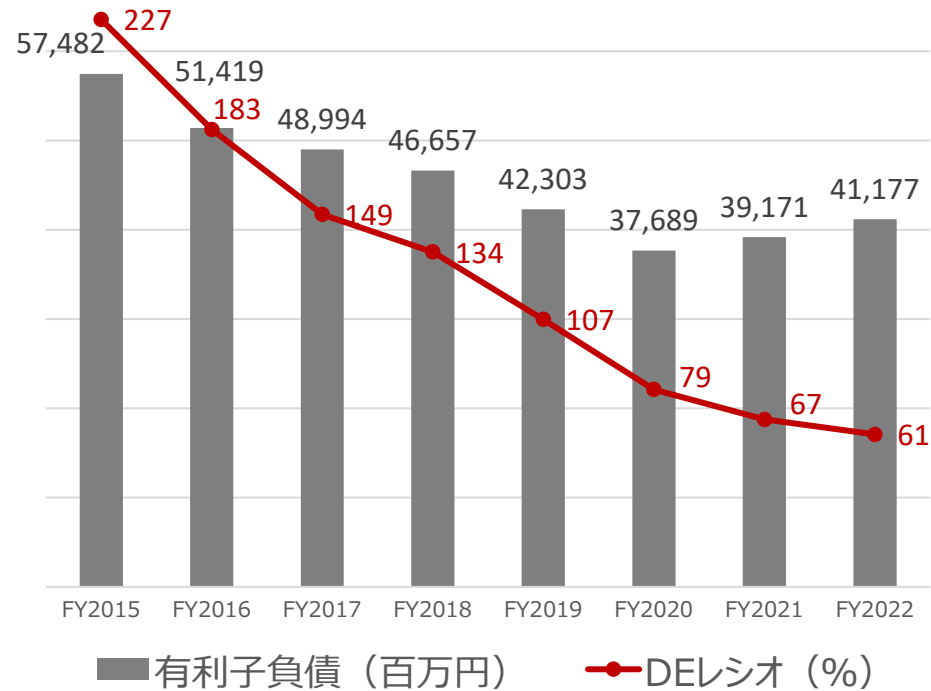
※ゼロトラストとは、「何も信頼しない」を前提に強固なセキュリティ対策を講じる考え方



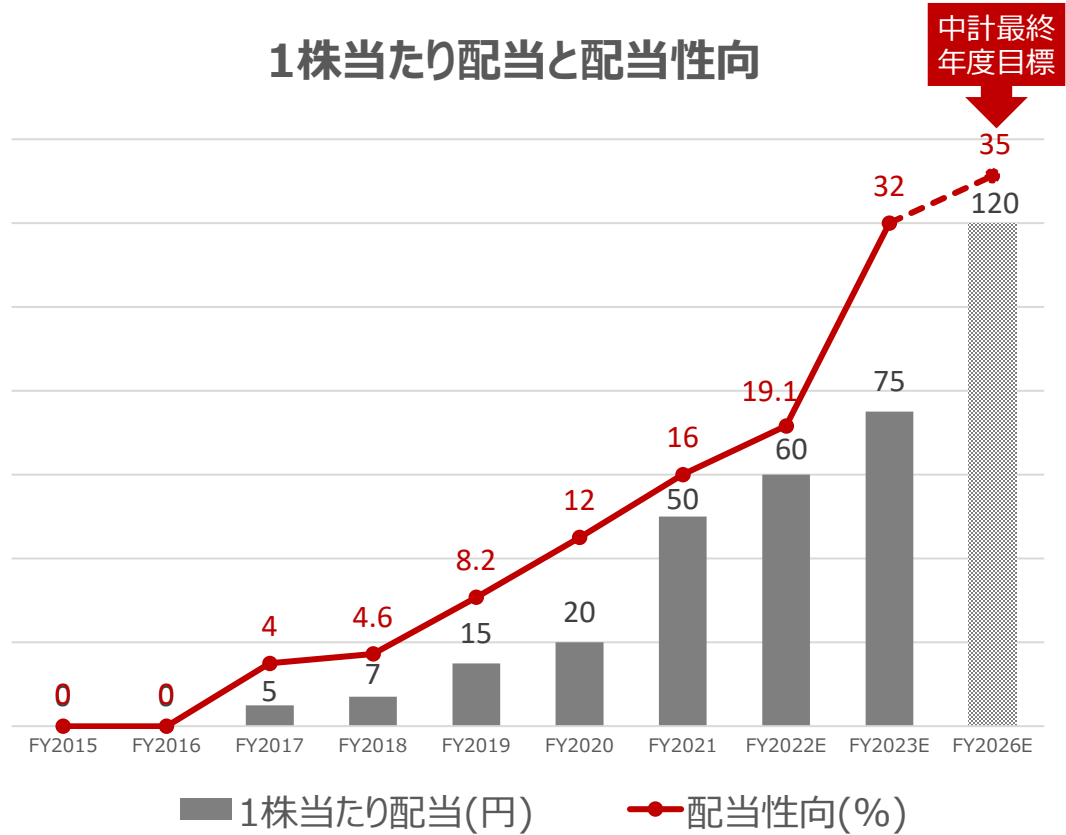
# 「財務戦略」 財務健全性の維持向上と株主還元

財務の健全性を維持向上するとともに、成長投資とのバランスをみながら**配当金額120円以上の早期実現**を目指す。

### 有利子負債とDELシオ



### 1株当たり配当と配当性向





# 4 . Appendix

---

# 「財務戦略」 キャッシュアロケーション

創出したキャッシュを**基盤事業の強化**ならびに**新市場・新領域に向けた成長投資**と**株主還元**に向けて適切に配分。

## キャッシュの創出

2022～2026年度の5年間

営業CFの創出

617億円以上

## キャッシュアロケーション戦略

事業投資

成長牽引事業を中心とする  
事業強化・DXへの投資  
**310億円**

新市場・新領域への  
成長投資  
**200億円**

株主還元

成長投資とのバランスによる  
安定継続的な配当

**107億円**

# 「財務戦略」さらなる資本効率の改善

2022年度より事業別ROICを設定。ROICツリーで分解し、社内報活用などにより各部門の業務レベルにまで浸透させるとともに事業ポートフォリオ最適化の見直しや投資判断への活用を徹底させていく。(以下は、社内報秋号の記事の一部を抜粋)

## エネルギー・インフラ事業 編

### E事業

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SICOPLUS®(サイコネククス)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電力にも注力し、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。

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ツリー:

- 売上高営業利益率
  - GVA率: 高付加価値製品・サービス(SICOPLUS®)の拡販(営業部門) **取り組み1へ**
  - 製造固定費率: 茨城工場に銅伸線工程を取り込み輸送コストを削減(茨城製造部門) **取り組み1へ**
  - 製造固定費率: 顧客目線の設計提案力により売上拡大および材料ロス低減(製造部門、営業部門) **取り組み3へ**
  - 製造固定費率: AI活用、デジタル化推進により需要運動の生産体制構築(DX企画、製造部門) **取り組み1へ**
- 投下資本回転率
  - 運転資金回転率: AIを活用した自動発注による棚卸資産回転日数の短縮(IT部門) **取り組み2へ**
  - 固定資産回転率: 戦略製品への増産投資(生産管理部門) **取り組み2へ**
  - 固定資産回転率: 立体自動倉庫の導入(生産管理部門、IT部門) **取り組み2へ**

## 電装・コンポーネンツ事業 編

### D事業

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ち上げを実施し、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。

山村 隆史 さん  
電装・コンポーネンツ事業 セグメント長  
常務執行役員

ROICツリー:

- 売上高営業利益率
  - GVA率: 高付加価値製品(車載向け)の拡販(技術、営業部門) **取り組み1へ**
  - 製造固定費率: 燃費サーチャージ制導入による価格転嫁(事業企画、営業部門) **取り組み1へ**
  - 製造固定費率: xEV需要に対応した生産体制見直しと高効率設備の導入(製造、生技部門) **取り組み1へ**
- 投下資本回転率
  - 売上債権回転日数: 得意先支払い条件の見直し(営業部門)
  - 棚卸資産回転日数: 製品出荷量と連動した在庫調整(事業企画、製造部門)

## 通信・産業用デバイス事業 編

### C事業

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いきます。光ケーブル事業では、独自の技術を持つフ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いきます。

児玉 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

ROICツリー:

- 売上高営業利益率
  - GVA率: 高付加価値製品(Cat.6A、e-Ribbon®など)の拡販(営業部門、技術部門) **取り組み2へ**
  - 製造固定費率: 製造拠点のコンセプトを明確化し材料や輸送コストを削減(製造部門、資材部門) **取り組み1へ**
- 投下資本回転率
  - 棚卸資産回転日数: 在庫回転月数、リードタイム削減(営業部門、製造部門)
  - 固定資産回転率: 再編による製造設備集約により、生産効率を改善(製造部門、生産技術部門)

**2026年度目標 全社ROIC 10%以上**  
**2022年度実績 全社ROIC 7.1%**  
**セグメントROIC E事業8.7% D事業6.9% C事業5.9%**

**ROICの計算式**

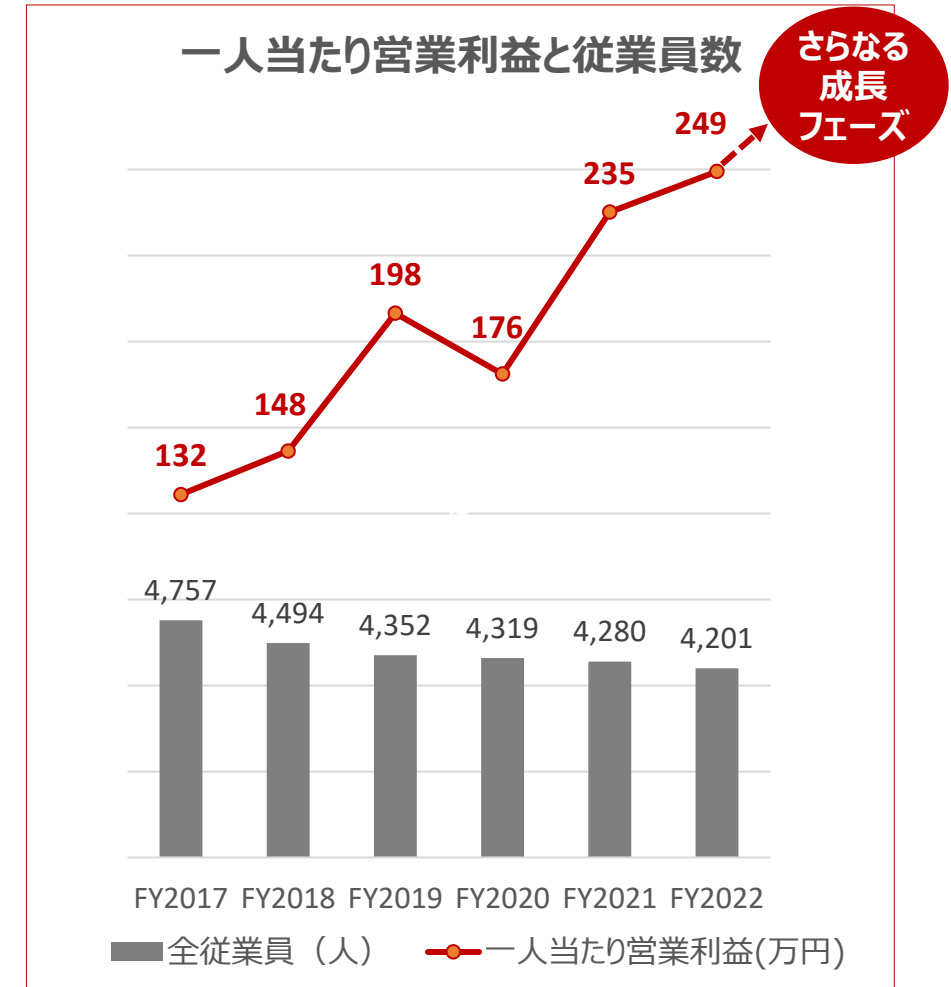
全社 ROIC = 税引後営業利益 ÷ 投下資本 (自己資本 + 有利子負債)  
 事業別 ROIC = 税引後営業利益 ÷ 投下資本 (運転資金 + 固定資産)

# 「非財務戦略」 持続可能な成長を支える人的資本戦略の推進①

## 【人材ポートフォリオマネジメント】

構造改革の推進や成長フェーズへの移行に際し、求められる人材スキルの変化に対応するため、以下の施策を推進。

- **ジョブ型採用の強化**
  - ・必要な特定スキルを持つ即戦力人材、高度専門人材の採用強化。
- **会社と従業員の要望をマッチングさせる制度の拡充**
  - ・適所適材配置の実現のため、ジョブチャレンジ制度・社内公募制度の拡充。
- **挑戦を促す処遇制度の整備**
  - ・挑戦する従業員の努力や成果がより適正に反映される処遇制度への移行。
- **成長事業への人材シフト**
  - ・成長事業強化のための集中的人材投入。



# 「非財務戦略」 持続可能な成長を支える人的資本戦略の推進②

## 【ダイバーシティマネジメント】

顧客ニーズの変化に柔軟に対応できる競争力の高い企業を目指し、多様性を志向した制度・組織作りを推進。

### ● 「女性活躍推進プロジェクト」から「ダイバーシティ推進プロジェクト」へ

・2021年4月発足のプロジェクトに、2023年4月から男性メンバーを追加しアンコンシャス・バイアスへの気づきを与える取り組みを推進。

### ● 女性に限らない育児休業取得等の促進

・出産や育児に対応する人事制度構築や社内研修による理解の促進。

### ● 定年延長・選択定年制の導入

・経験豊富なベテラン社員が安心して働ける環境を構築。

## 女性活躍推進プロジェクトの取り組み



ひとりひとりが、価値観や個性を大切にし、能力を十分に発揮、輝ける環境へ

・経団連・内閣府・文科省との共催、女子中高生の理工学生の育成イベントに賛同

地方自治体を通しての集客など、工夫点が評価され内閣府の要請により、2023年3月当社の事例紹介の講演を実施。

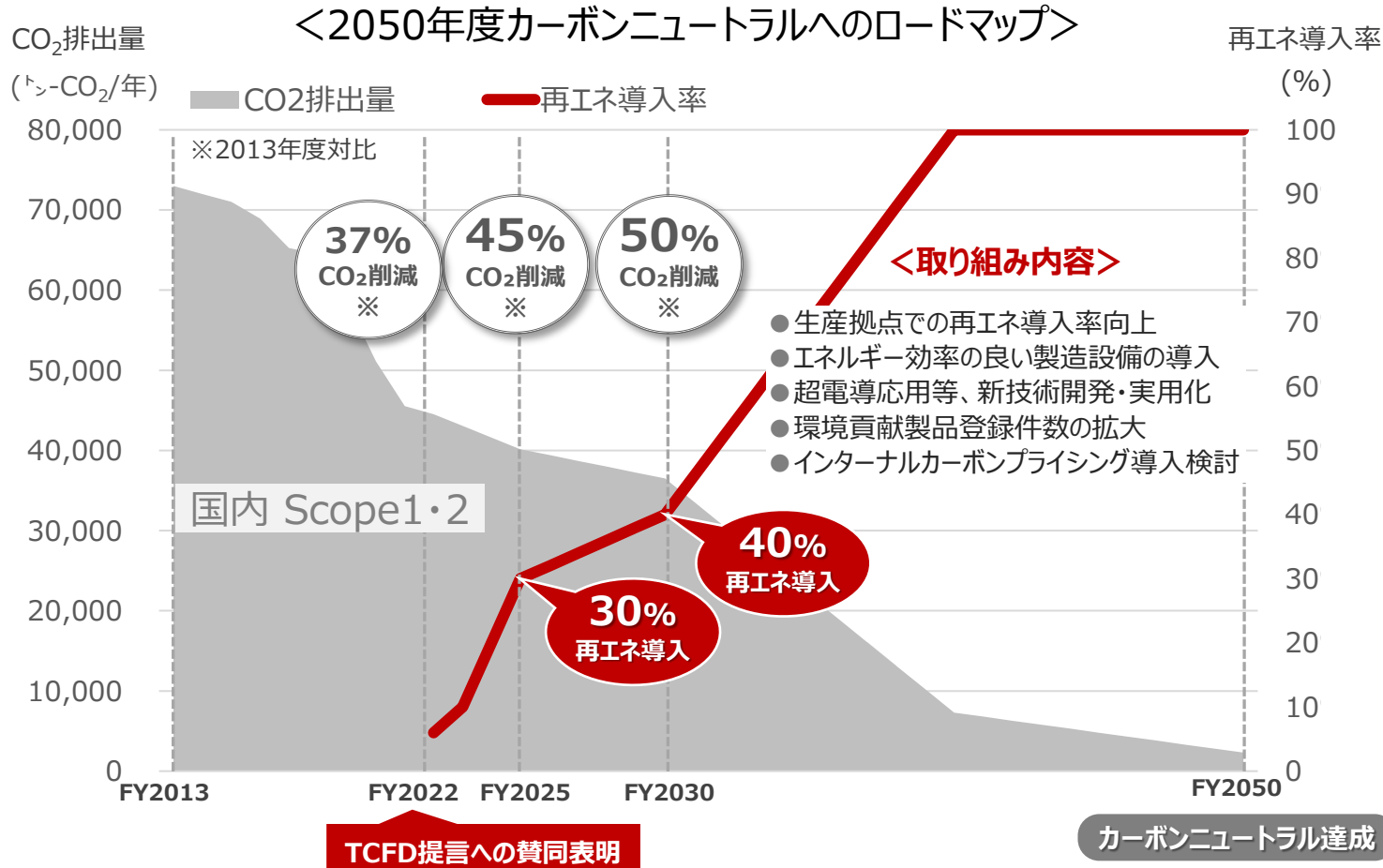
### ● SNS運用開始

若い世代に身近なInstagramを通じた採用強化開始。動画再生回数10万回を突破。

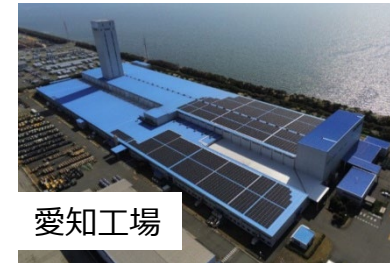


# 「非財務戦略」 脱炭素社会への貢献

グリーンエネルギーPJのもと、国内外の製造拠点における再エネ導入や非化石由来エネルギー調達の促進、新技術による高効率・省エネ設備の導入など各種施策を実行し、**2050年カーボンニュートラル達成**を目指す。



## 製造拠点における再エネ導入の取り組み



愛知工場

PPAモデルによる再エネ導入  
年間956トンのCO<sub>2</sub>排出量削減  
年間電気使用量の約20%相当



三重事業所

カーボンニュートラルな都市ガスの導入  
燃料由来CO<sub>2</sub>排出量の約30%  
(約1.3万トン)削減



中国 嘉興工場

太陽光発電による再エネ導入  
年間728トンのCO<sub>2</sub>排出量削減  
年間電気使用量の約40%相当



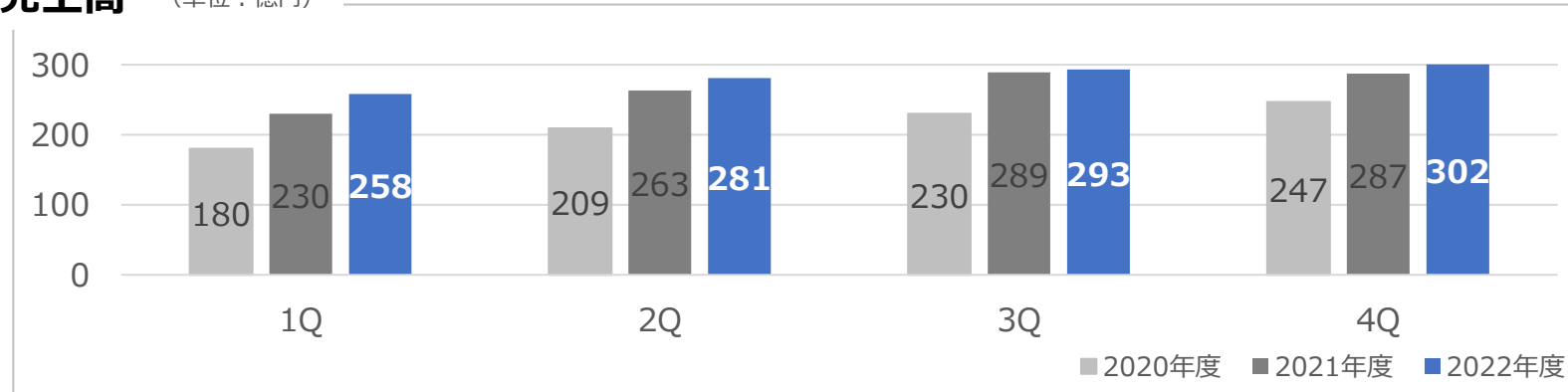
仙台事業所

太陽光発電による再エネ導入  
年間売電額5千万円相当

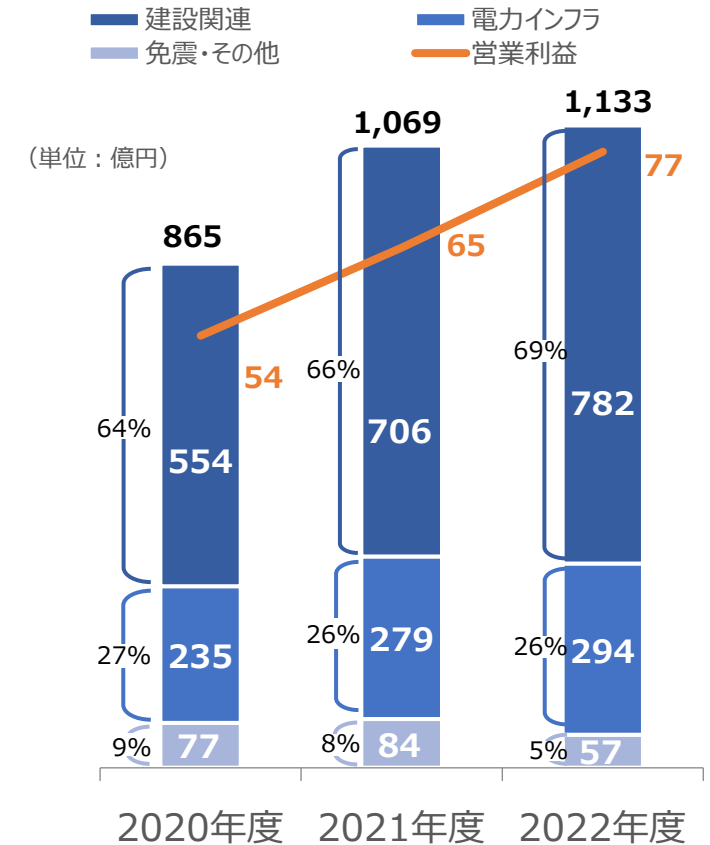
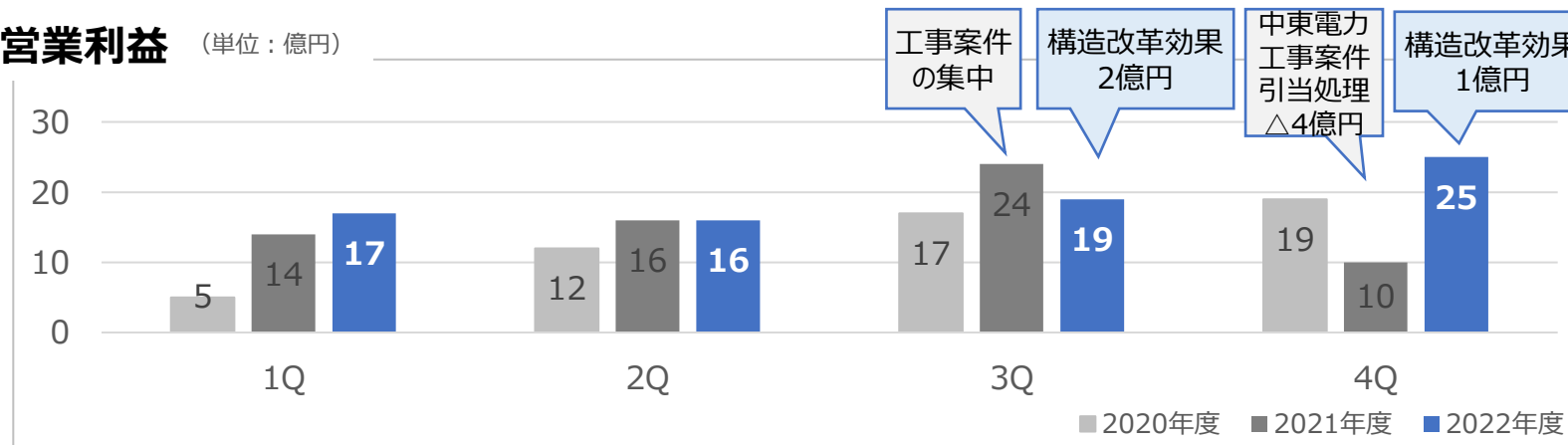
# 2022年度 セグメント業績 エネルギー・インフラ事業

建設関連の製販事業統合による収益改善や、老朽化更新および再エネ関連の需要が堅調に推移し、前年度比増収・増益。

## 売上高 (単位：億円)



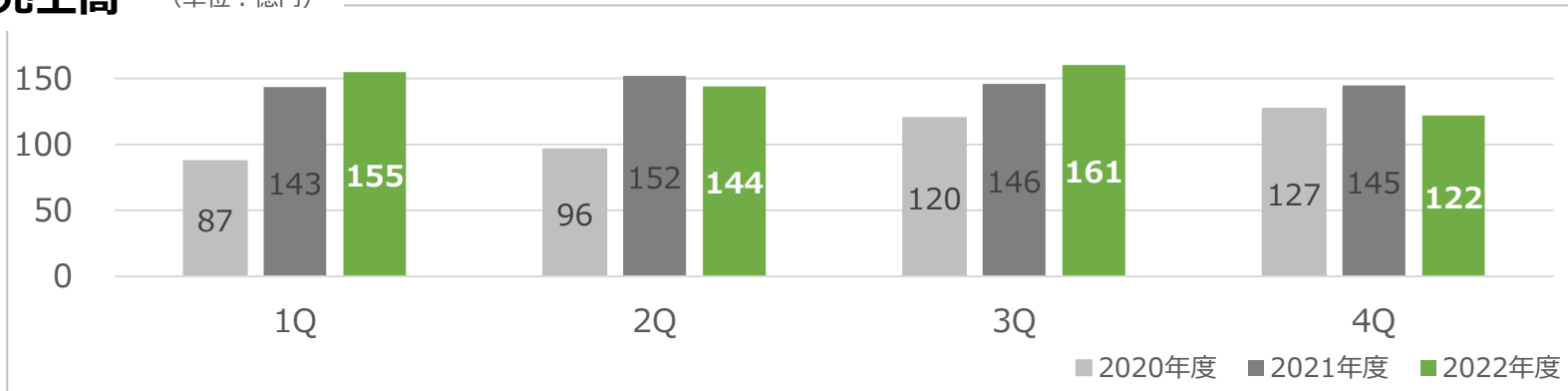
## 営業利益 (単位：億円)



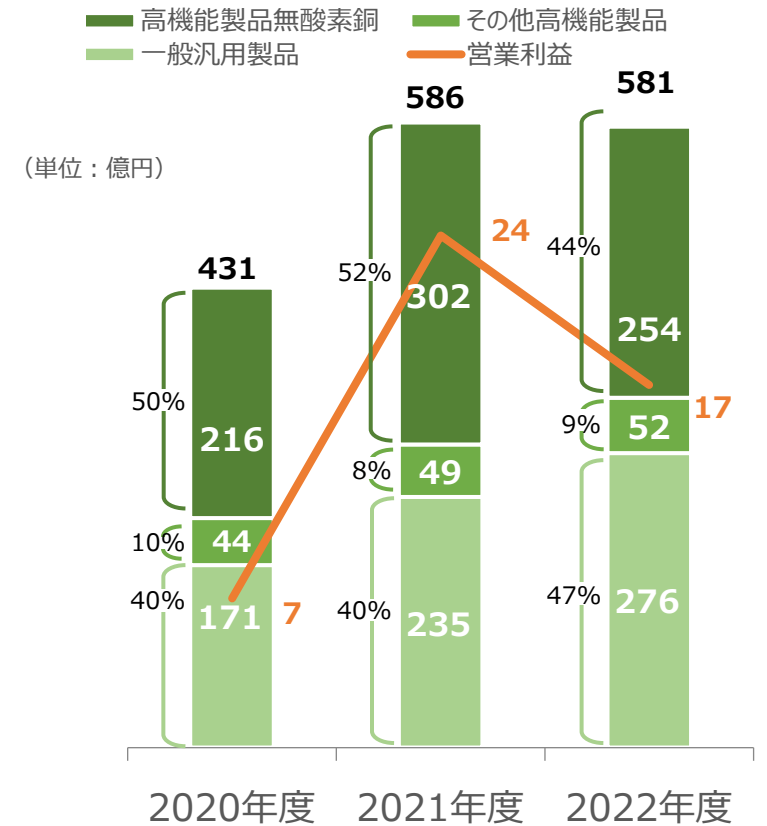
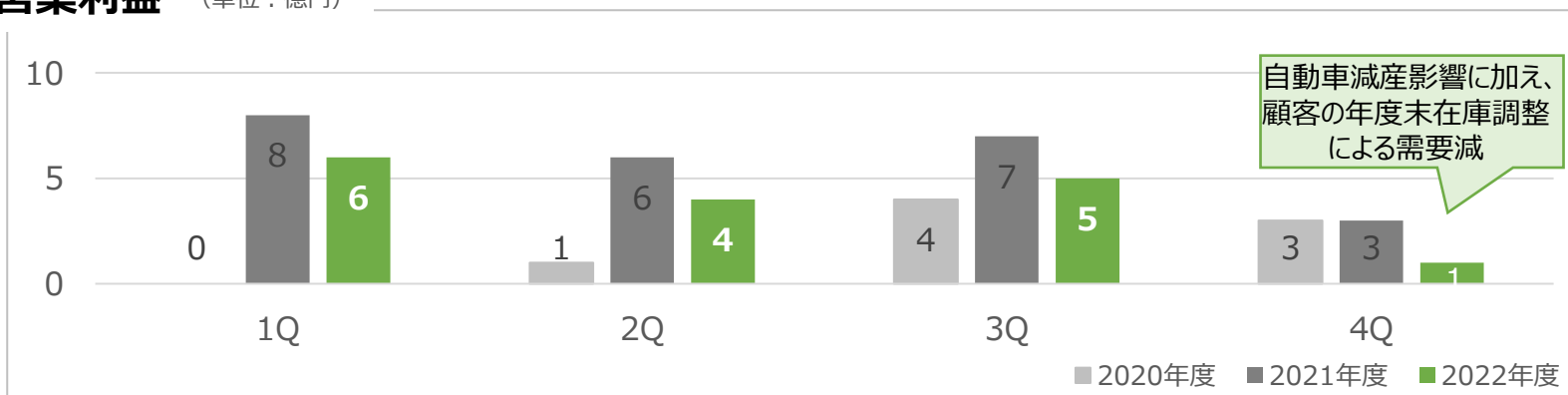
# 2022年度 セグメント業績 電装・コンポーネンツ事業

高機能製品は一部欧州向け需要を取り込むも、前年度上期より続く自動車減産の影響を受けて、前年度比減収・減益。

## 売上高 (単位：億円)



## 営業利益 (単位：億円)

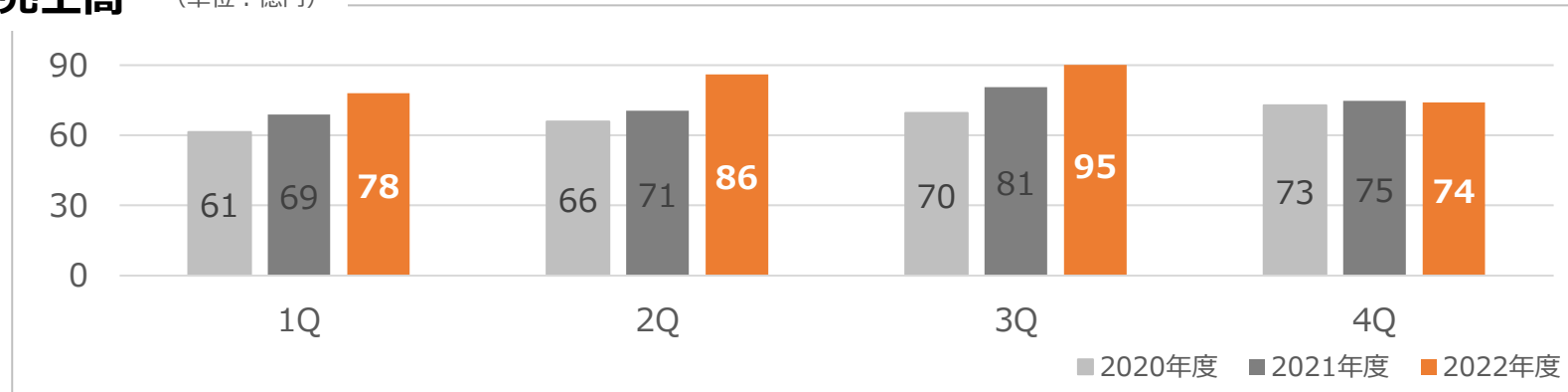




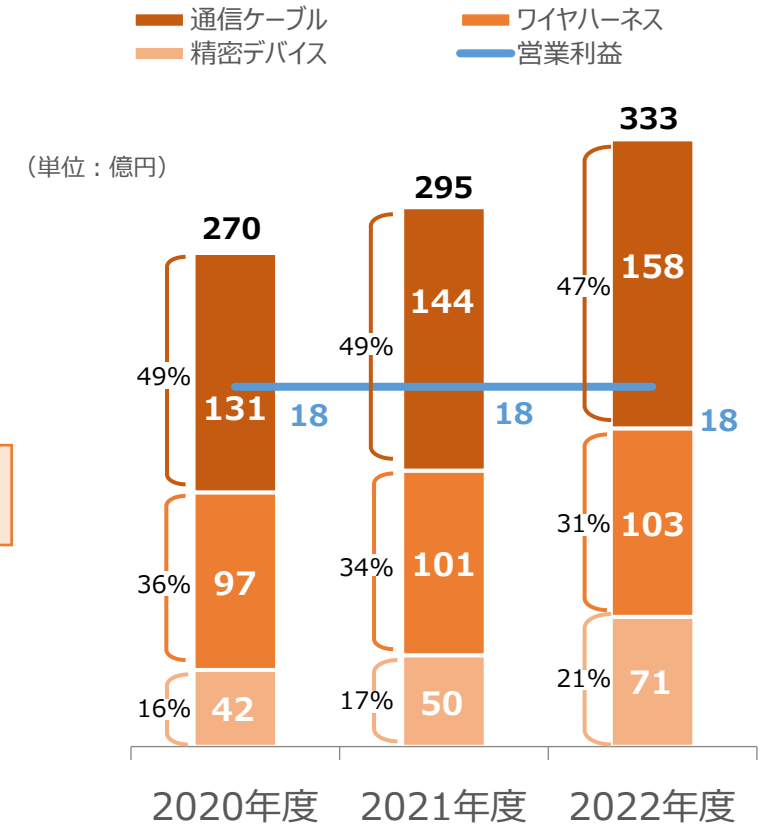
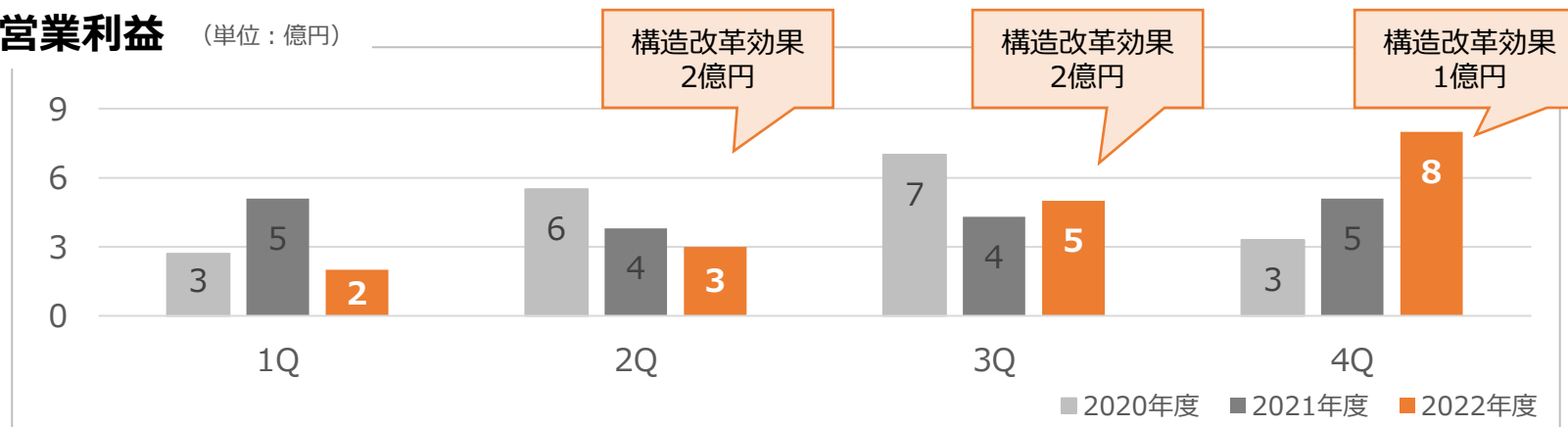
# 2022年度 セグメント業績 通信・産業用デバイス事業

上期に生じた国内生産拠点再編の一部立ち上げ遅れや中国ロックダウン等の影響は下期に改善も、前年度比増収・減益。

## 売上高 (単位：億円)

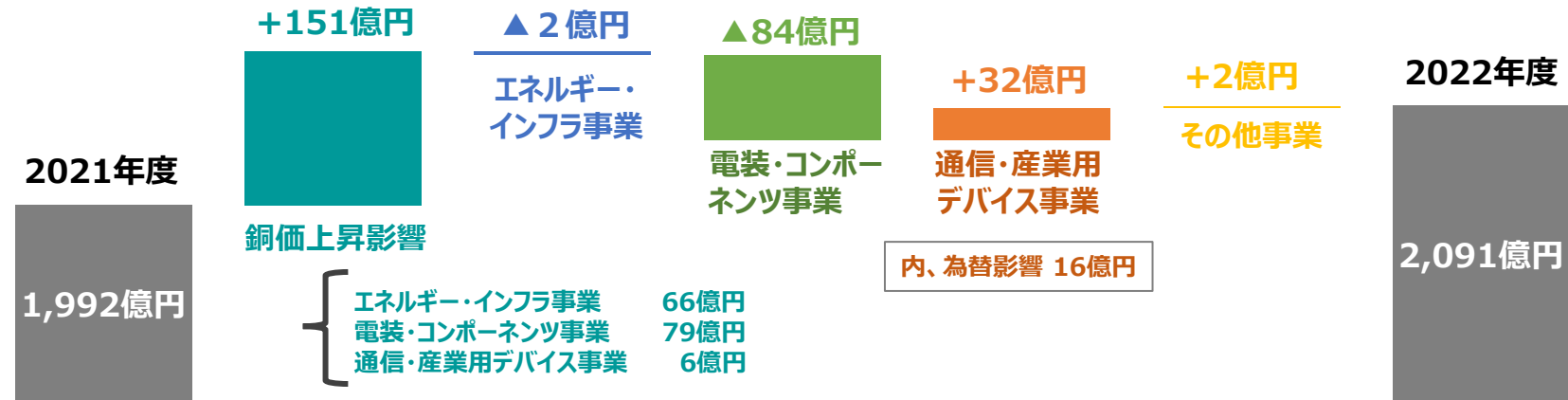


## 営業利益 (単位：億円)



# 2022年度 増減要因

## 売上高増減要因

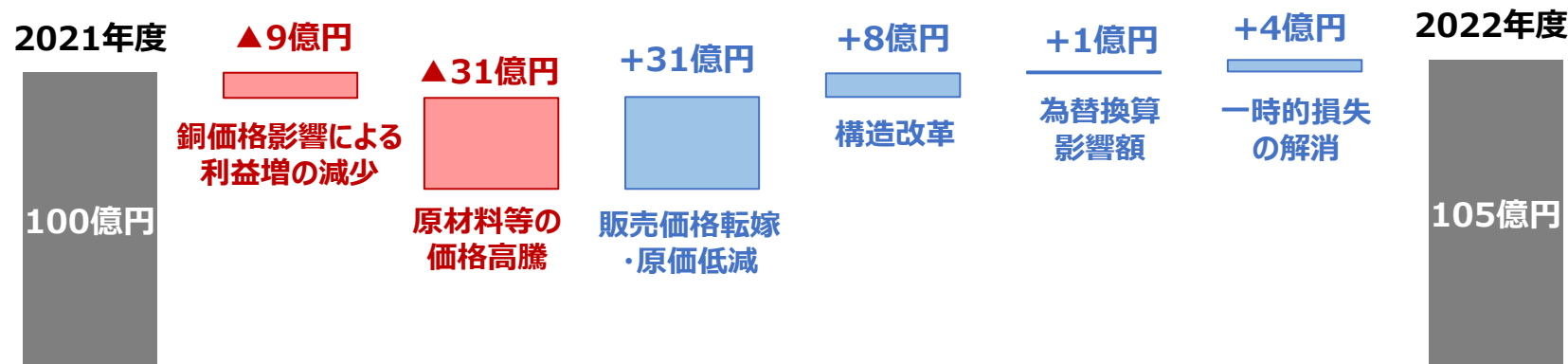


## 【増減要因】

### 1. 売上高

主に銅価格上昇によるコストアップを適時に販売価格にスライドし**増収**。為替の影響は、通信・産業用デバイス事業に16億円程度含まれる。

## 営業利益増減要因

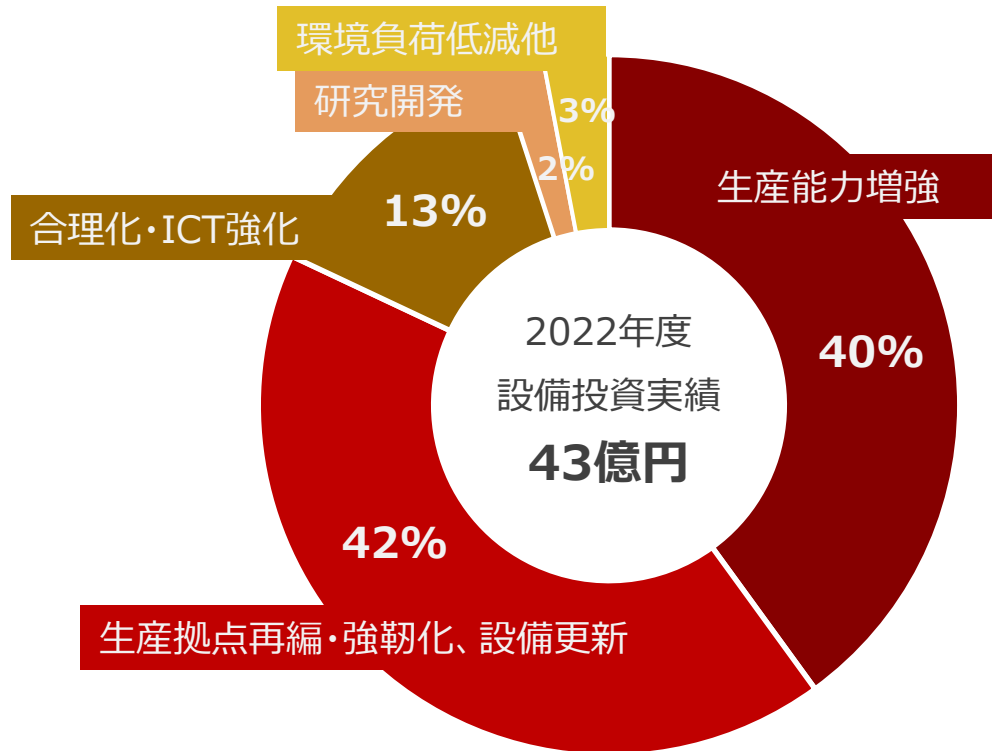


### 2. 営業利益

原材料等の価格高騰に対し販売価格の見直しや原価低減によりカバー。**構造改革効果 8 億円**に加え、為替影響1億円のプラスもあり**増益**。

# 2022年度の設備投資実績

## < 設備投資実績 >

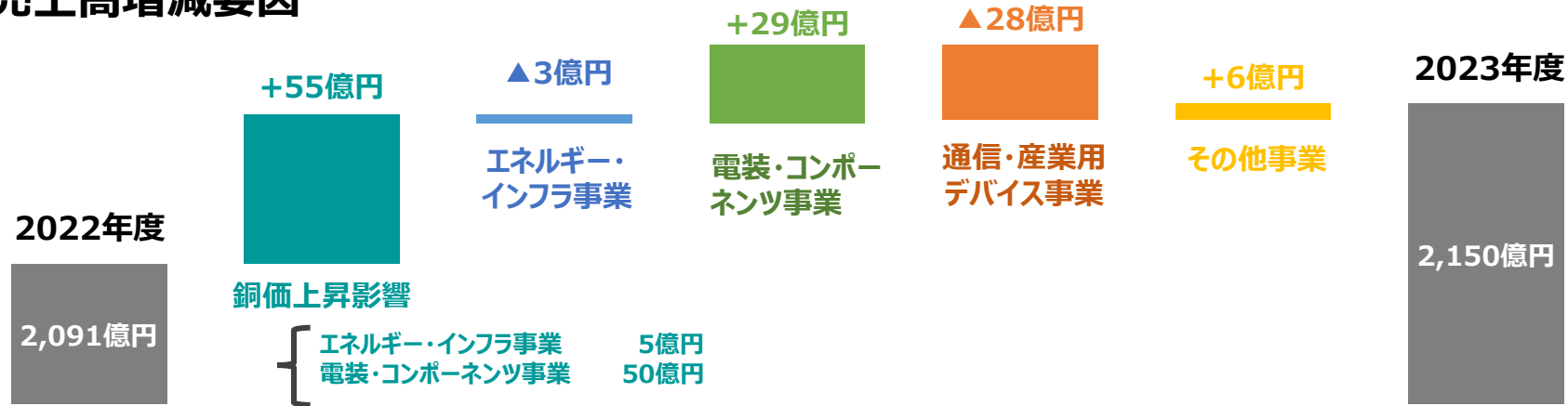


### セグメント別内訳

<b>エネルギー・インフラ事業</b>	15億円
・被覆線製造設備および電力機器製造設備の増強等	
<b>電装・コンポーネッツ事業</b>	10億円
・巻線製造設備の増強等	
<b>通信・産業用デバイス事業</b>	12億円
・通信ケーブル製造設備の増強等	
<b>その他</b>	6億円
・事業所強靱化およびシステム関連等	

# 2023年度 増減要因

## 売上高増減要因



### 【増減要因】

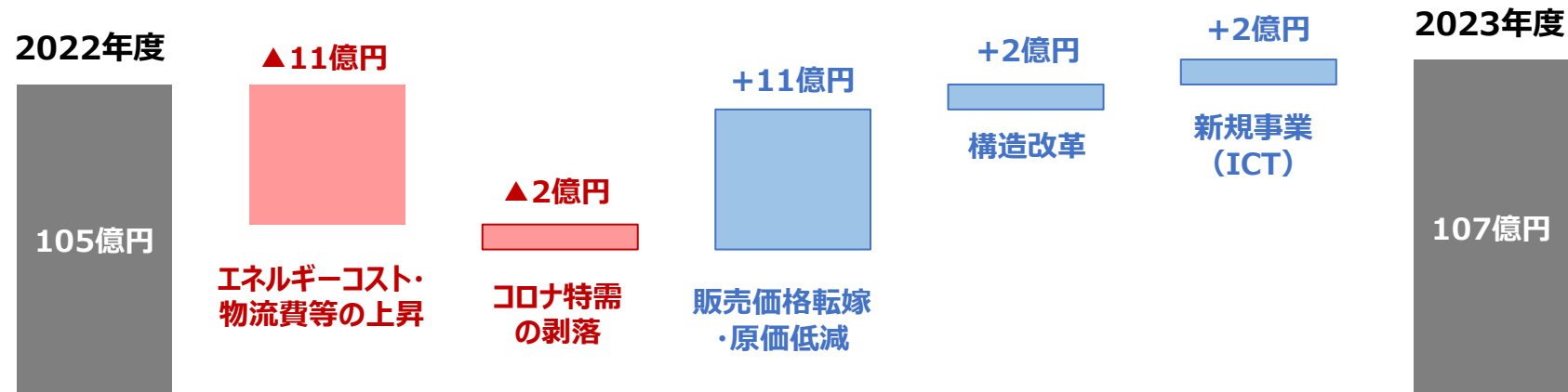
#### 1. 売上高

主に銅価格上昇によるコストアップを適時に販売価格にスライドし**増収**見込み。

#### 2. 営業利益

エネルギーコスト・物流費の高騰に対し販売価格の見直しや原価低減によりカバー。**構造改革効果 2 億円**に加え、**新規事業 (ICT) の本格化**により**増益**見込み。

## 営業利益増減要因





**SWCC株式会社**

<https://www.swcc.co.jp>

本説明資料に記載されている将来の業績予測値は、公表時点で入手可能な情報に基づいており、潜在的なリスクや不確定要素を含んでおります。

このため、実際の業績は、さまざまな要素により、記載された予測値と大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。

実際の業績に影響を与えうる要素としては、経済情勢、需要動向、原材料価格・為替の変動などが含まれます。

なお、業績等に影響を与えうる要素は、これらに限定されるものではありません。