



昭和電線ホールディングス株式会社

2022年3月期第2四半期決算説明会

2021年11月12日

イベント概要

[企業名]	昭和電線ホールディングス株式会社
[企業 ID]	5805
[イベント言語]	JPN
[イベント種類]	決算説明会
[イベント名]	2022 年 3 月期第 2 四半期決算説明会
[決算期]	2021 年度 第 2 四半期
[日程]	2021 年 11 月 12 日
[ページ数]	35
[時間]	10:00 – 10:59 (合計：59 分、登壇：45 分、質疑応答：14 分)
[開催場所]	インターネット配信
[会場面積]	
[出席人数]	100 名
[登壇者]	1 名 代表取締役 グループ CEO 長谷川 隆代 (以下、長谷川)

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com

登壇

司会：皆様、お待たせいたしました。ただ今より昭和電線ホールディングス株式会社、インターネットライブ、第2四半期決算説明会を開始いたします。

はじめに、出席者の紹介をいたします。代表取締役社長グループ CEO、長谷川隆代でございます。

長谷川：昭和電線ホールディングス社長 CEO を務めてございます、長谷川と申します。本日はよろしくお願いたします。

司会：終了時刻は 11 時を予定しております。それでは社長の長谷川よりご説明いたします。長谷川社長、よろしくお願いたします。

長谷川：それでは昭和電線ホールディングスの 2022 年 3 月期上期終了のご報告、それから中計の見直しを今回やらせていただきましたので、その方針の説明を併せてやらせていただきたいと思っております。社長 CEO をやっております、長谷川でございます。

今日の骨子、今申し上げましたように 2 点でございます。第 2 四半期の報告、それから中計でございます。

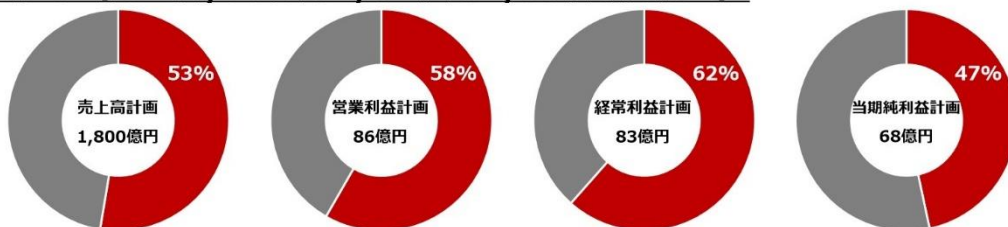
2022年3月期 第2四半期決算総括



業績：一部で需要の減速が見られたものの前年同期比で増収・増益

- ・**エネルギー・インフラ事業**：材料費高騰の影響があったものの、建設関連向けは需要が減少する中で大口案件向け出荷もあり堅調に推移。電力インフラ向け需要は引き続き旺盛。
- ・**通信・産業用デバイス事業**：通信インフラ向けは5G需要等がありながらも、材料費高騰の影響あり。産業用デバイスはサプライチェーンの混乱がありつつも、海外を中心に家電や事務機器の需要が回復。
- ・**電装・コンポーネンツ事業**：自動車減産の影響があったものの、前年同期比で自動車および電子部品向け高機能製品の需要は回復。また、銅価上昇の影響もあり。

2Q進捗率（売上高/営業利益/経常利益/四半期純利益）※対期初計画



4

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



まず、第2四半期の報告からさせていただこうと思います。総括が今の画面に出てございますけれども、総括としましては、昨年度は非常にコロナで上期、苦労いたしました。今年と比較的順調に推移した半年であったと思います。

ただ、皆さんご存知だと思いますけれども、銅価が非常に高止まりをしている中での上半期の動きでした。当社のメイン事業の一つである建設関係は、やはりその銅価の高止まりを受けて、市況全般としては少し低迷いたしました。当社では堅調に推移したというところがございます。

あと電力インフラ、当社の主要事業の一つでございますが、こちらも堅調に推移をした半年でございました。

通信・産業用デバイスでございますけれども、通信、光ケーブル、基幹系は非常に旺盛だったんですが、産業系、建設系は、やはり銅価の高止まりに少し引っ張られて、出荷が伸び悩んだところがございます。

それから三つ目の主要事業であります、電装・コンポーネンツは銅を中心にした車関係の事業でございますが、この夏過ぎから、半導体不足が非常に大きくクローズアップされてきましたけれども、上期は、当社はそれほど影響を受けることなく、堅調に推移をした。

加えて高機能製品、細い電線ですとかヒーター線ですとか、そういうものも堅調に推移したということがございます。

その結果といたしまして、期初に目標値として掲げさせていただきました営業利益、経常利益、当期純利益、50%前後ということで非常に好調な進捗でございます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



2022年3月期 通期業績計画の修正



- 業績の進捗を受けて、通期業績計画を修正。

(単位：億円)	2020年度 実績	構成 %	2021年度 5/13計画	構成 %	2021年度 修正計画	構成 %	修正額	修正幅 %
売上高	1,617	-	1,800	-	1,950	-	+150	+8.3%
営業利益	76	4.7%	86	4.8%	95	4.9%	+9	+10.5%
経常利益	78	4.8%	83	4.6%	95	4.9%	+12	+14.5%
親会社株主に 帰属する 当期純利益	50	3.1%	68	3.8%	76	3.9%	+8	+11.8%

5

それを受けまして、11月4日に今年の収益目標を上げさせていただいております。画面でご覧いただけますように、営業利益95億、経常利益95億、当期純利益76億と上げさせていただいております。

先ほどから申しておりますように、銅価が高いだけではなくて、やはり石化製品がこれから上がってくるであろう、エネルギーコストも上がってくるだろう、運搬費も上がってくるだろう。様々な下振れ要素を加味してこの数字を出させてもらいましたが、今のところ事業は堅調に推移してございますし、かなり堅い、いつも投資家の皆様から言われますけれども、かなり慎重な出し方と理解をしていただければと思っております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



2Q 連結損益計算書

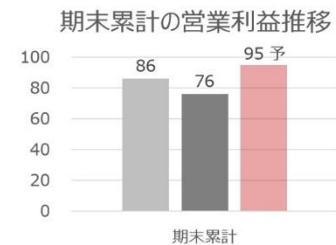
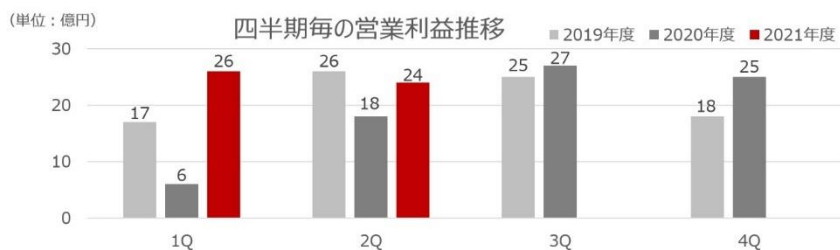
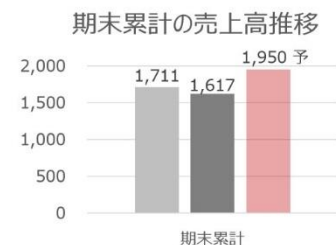
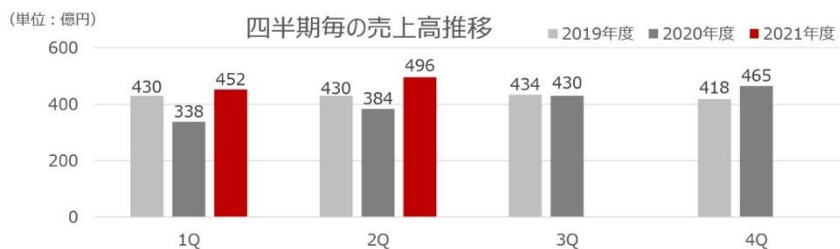
- 業績は想定どおりに推移し、前年同期比で増収・増益となった。

(単位：億円)	2019年度 2Q実績	2020年度 2Q実績	2021年度 2Q実績	構成 %	前年同期比 %
売上高	860	722	947	-	31.2%
売上総利益	117	93	122	12.9%	30.7%
営業利益	43	24	50	5.3%	107.6%
経常利益	40	26	51	5.4%	95.5%
親会社株主に 帰属する 四半期純利益	29	18	32	3.3%	73.9%

6

上期もう一度戻ってみますと、上期の営業利益で50億、経常利益で51億、当期純利益で32億でございます。昨年は上期、コロナで非常に苦労いたしましたので、昨年と比べてみてもあまり意味のないことかもしれませんが、19年度、コロナの前に比較して少しでも上をいって、利益を積み重ねていきたい思いで今期、始めました。それを考えても、19年度以上の成果が出ているところでございます。

四半期業績推移



7

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

四半期の動きをご覧いただいております。上は売上の推移、下は営業利益の推移を書かせていただきました。

上期は先ほどから申しておりますように、銅価が高くなったこともございますが、売上高としては上がっておりますし、銅価が上がったから売上が上がったというだけではなく、出荷する銅量もそれなりに増えてございますので、利益としては堅調に積み上がった半年であったと思っております。

第1クォーターで、昨年度対比で銅価は約80%上昇しております。第2クォーターでは約50%の上昇でございます。そういうことで、どうしても電線事業、私ども銅を使った製品の割合が多々ございますので、銅価の議論が皆様、気になるところかと思っております。

2Q 売上高・営業利益 増減要因

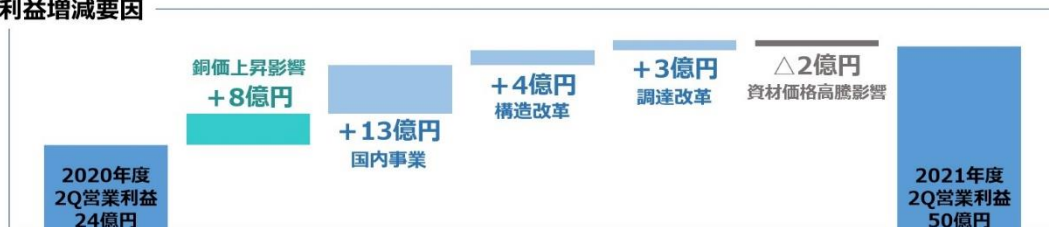


売上高増減要因



※収益認識基準適用影響額

営業利益増減要因



8

上期の売上、営業利益に対して銅がどの程度、影響しているかをここに示させていただきました。毎回いろんなIRの場で、銅価の上昇に対するインパクト、下落に対するインパクトのようなものをご質問をいただきます。今年、こんなかたちで出ささせていただいたということでございます。銅価の上昇のインパクトとしましては、164億でございます。

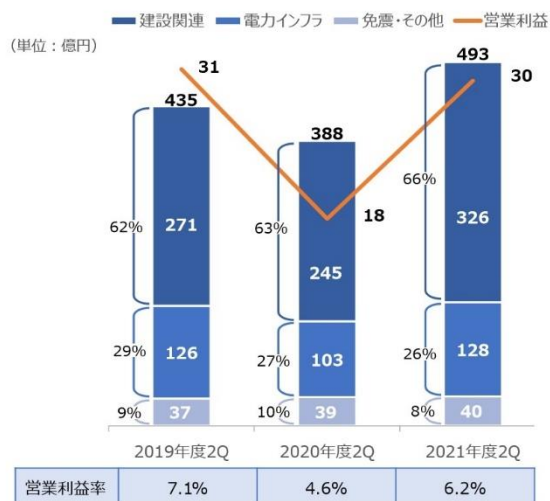
それから銅価上昇による利益の増減としては、8億でございます。先ほどから申しておりますように、銅価が上がったということでもございますが、それだけではなく私どもの事業で銅を主に使うエネルギー・インフラ、電装・コンポーネツ、出荷銅量も伸びてございますので、このような結果になっているとご理解いただければと思っております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



エネルギー・インフラ事業 2Q業績



※2021年度第2四半期実績のみ新会計基準を適用しております

実績	
◆建設関連 汎用電線	建設関連需要が減少する中で、汎用電線は、大口案件向けの出荷を伸ばした。
◆免震・その他 免震装置、制振・防振	
◆電力インフラ 電力ケーブル、工事、 電力機器部品(SICONEX®)	電力強化・老朽化更新・再生可能エネルギー連系の需要が引き続き旺盛だった。

トピックス	
9月21日プレスリリース	(株)協和エクシオ※との洋上風力発電に関する電力工事業の業務提携についてのお知らせ ※現エクシオグループ(株)
10月1日プレスリリース	昭和電線グループ電線・電材購入ECサイト「蛙屋(かえるや)」10月1日オープン

9

事業、一つ一つのお話をさせていただきます。

まず、エネルギー・インフラ事業でございます。私どものメインの事業でございます。

サブセグメントと私どもっておりますが、この中でどういう業界に対してものを売っているかということ、サブセグメントで書かせていただいております。

この中には建設関係の電線、電力インフラ、ここには工事も入っております。あと免震・その他という三つのサブセグメントで構成されております。

まず一番上の、銅を一番たくさん使う建設関係の売上高が伸びております。これは出荷も堅調であったことと銅価の影響で、売上としてはこういうインパクトがございます。

2番目のサブセグメント、電力でございますけれども、これは以前からお話しさせていただいておりますように、銅を使ったケーブルの出荷というよりも、部品を使ったサービス、工事、いろんなビジネスモデルを変革した中でのトータルソリューションのサービスで、付加価値が高く、銅の使用量も建設ほど多くないということでございます。それから売上としましても堅調に、それほど大きくぶれない数字が出ております。

この中でトピックス、2点書かせていただきました。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



一つ目は協和エクシオ様、今、エクシオグループさんですけれども、これからくる風力の案件に対して、共同で事業をやっていくということで、業務提携をさせていただいたことを開示しております。

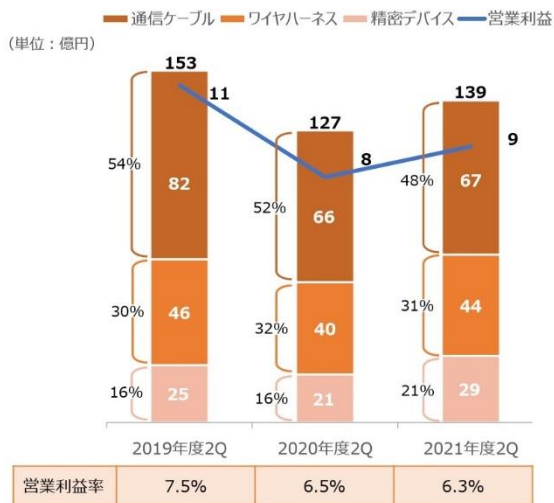
やはり私ども、ものづくり、サービスをやってございますけれども、工事も含めて、それでも、これから起きてくる大きな新しい洋上風力発電の市場への流れ、どう考えても工事の手が足りない。

この中で、工事の人員をたくさん抱えておられるエクシオグループさんと提携をすることにより、私どもの電力工事のノウハウを共有することによって工事の手を増やし、当社のももの売りも伸ばしていきたい。そういうことがあって業務提携に至ってございます。

もう一つは蛙屋というECサイトをつくりました。これから皆さん、インターネットを通じて、いろんなものをお買いになる機会が今、増えてございますし、電線、電材もそういう世の中が近い将来来るであろうということで、私どももECサイトをオープンする運びに至っております。



通信・産業用デバイス事業 2Q業績



※2021年度第2四半期実績のみ新会計基準を適用しております

実績	
◆通信ケーブル(建設) メタルケーブル、光ケーブル LANケーブル	通信インフラの増強等による好要因があるものの、材料費高騰の影響を受けた。
◆通信ケーブル(通信インフラ) メタルケーブル、光ケーブル	
◆ワイヤハーネス (家電・産業機器 他)	サプライチェーンの混乱がありながらも、海外を中心に家電・事務機器の需要が回復した。
◆精密デバイス (複写機 他)	

トピックス	
8月31日プレスリリース	高速LAN用ケーブル新ブランド戦略導入について『FLANTEC™ (フランテック)』始動
9月27日プレスリリース	連結子会社間のメタル通信ケーブル製造事業の譲渡に関するお知らせ

続きまして、通信・産業用デバイスでございます。

冒頭に申し上げましたとおり、光ファイバを中心にした基幹系の動き、5Gの進展もございまして、非常に堅調でございましたが、建設用の電力ケーブルが少し低調に推移したということがございます。

サポート

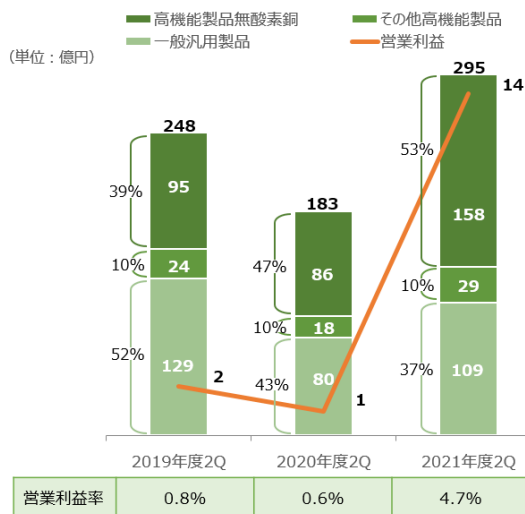
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



それで、サブセグメントで通信ケーブルの数字がちょっと伸び悩んでいるところがございます。ワイヤハーネスは私ども家電用のワイヤハーネスを中心につくっておりますけれども、家電用のワイヤハーネス、複写機用の部品、こういうものを海外に工場がございますが、ここは割と堅調に上期は推移した。コロナの影響ですとか、部材調達の困難さ、ありましたけれども、堅調に収益が出てきているところがございます。

このトピックスとしては、FLANTEC という新しいブランドをつくらせてもらいました。これ、何かと申しますと、高速通信用の LAN ケーブルを中心にした、新しい高機能のケーブル。これがこれから自動運転ですとか、様々なところで入ってまいります。これを見越していち早く開発をし、後で中計のお話をしますけれども、その中でも増産計画を立てているものがございます。

電装・コンポーネンツ事業 2Q業績



※2021年度第2四半期実績のみ新会計基準を適用しております

実績	
◆高機能製品無酸素銅(自動車、電子機器 他) 無酸素銅MiDIP®	自動車および電子部品向け高機能製品の需要が回復した。
◆その他高機能製品(自動車、電子機器 他) 銅合金、高機能巻線	
◆一般汎用製品(電気機械 他) 汎用巻線	重電向け等の汎用巻線はサプライチェーンの見直しによる国内需要を取り込んだ。

トピックス	
9月29日化学工業日報掲載	MiDIP®をはじめとする高機能製品のさらなる強化と川下展開の展望

11

三つ目の事業、電装・コンポーネンツ事業でございます。これは自動車向けの、銅、巻線、ヒーター線がメインの事業として入っております。

サブセグメントとしましては、高機能無酸素銅、高機能製品、一番薄い緑のところは一般製品でございます。

無酸素銅が、銅価が高いからということもございますが、大体、出荷量で1.5倍ぐらいの昨年度対比の出荷量がございました。それによりまして、売上、収益とも大きく上がっております。

サポート

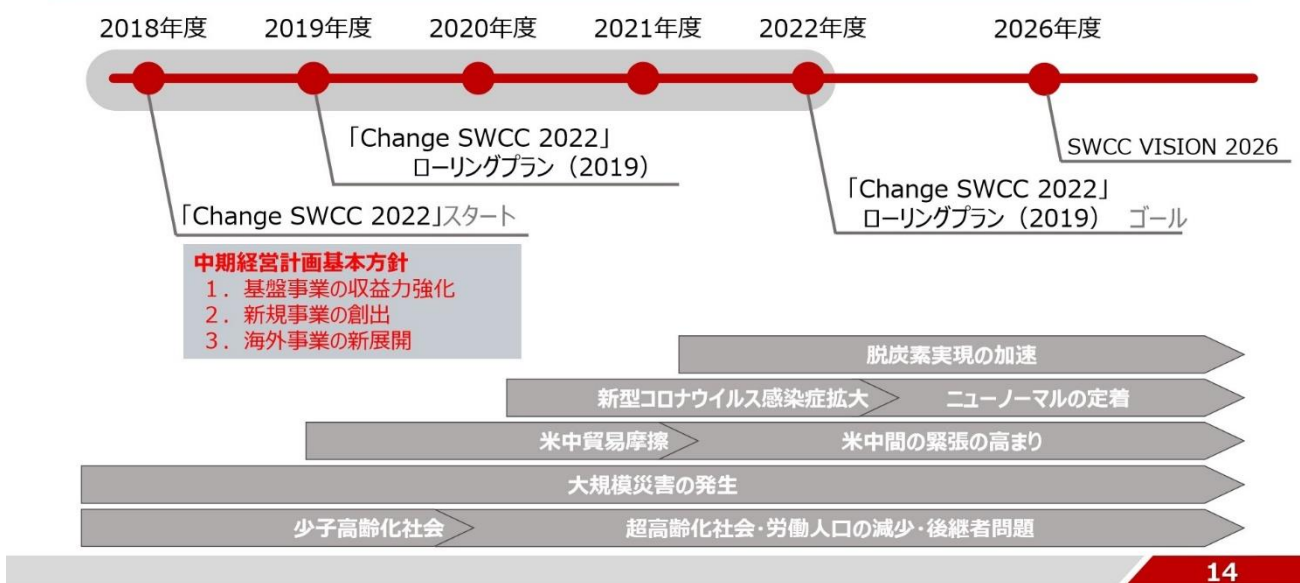
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



それからEV用に使っておりますヒーター線も、非常に順調に伸びてございますし、あとは電子部品用のような非常に細い線も堅調に伸びてございます。

一般巻線も割合としては下がってございますが、売上としてはそれなりの価格、売上高になっているということでございます。この辺の事業変革を考えてございますので、後でご説明をさせていただきます。

現中期経営計画「Change SWCC 2022」の変遷



それではこういう上期の状況を受けて、中期経営計画を22年度から変更したく用意をしました資料を、これからご説明をさせていただきます。

まず、今、動いている中期経営計画の振り返りをさせていただきました。

今、動いてる中期経営計画は、2018年度から22年度までというものでございます。今年4年目に入っております。本来は来年書き換えればいいのかもしいんですけれども、いろんな世の中の動きが慌ただしい、事業戦略も見直さなきゃいけない中で、1年前倒しでここを書き換えたというところでございます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



【営業利益率】

2022年度目標：5.0%以上
2021年度計画：4.9%

【1株当たり配当金】

2022年度目標：50円以上
2021年度計画：40円

【自己資本比率】

2022年度目標：38%以上
2021年度計画：38%



数字として、今回の中計の進捗をご覧いただいております。一番左は営業利益率でございます、22年に5%の営業利益率を目指してやっております。今年の目標4.9で、5%に近い数字が出てくるようになりました。100億の営業利益も一つの目標でございます。

それから配当については、当社業績が悪い時代が長く続いて、株主の皆様にしっかりと報いることができなかったこともございますが、やっと配当が順調に、中期経営計画の中で伸ばしていくことができる状況になってきたということで、これも順調に推移してございます。

あと自己資本比率も今、38%で、これも順調に推移してございます。

本中計、なんとか終わりの数字に向けて、目標に近いところまで持ち上がってきたとご理解いただきたいと思っております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

現中期経営計画「Change SWCC 2022」のリングプラン(2019)



経営基盤強化への取り組みと中期経営計画基本方針の成果



16

それでは、どれくらいの進捗度があるのかということをよくお問合せをいただきますので、少しそこを説明させていただこうかと思って、こんなグラフをつくってみました。

当社の中期経営計画の基本戦略の三つは、基盤事業の収益力強化、新規事業の創出、海外事業の新展開という三つの基本の柱で動かしてございます。それを支えなければいけないのは経営基盤の強化でございまして、ここを含めて四つの項目でこの中計を動かしてきたということでございます。

経営基盤の強化は、一番大きいのは個社の集まりから、大きな市場を見た三つのセグメントに分けて、会社を越えて運営をして、収益力を高める活動を集中的にやってきたところでございます。

それから、デジタルイノベーションの推進室をつくりまして、いろんな業務の中にDXを入れていく計画、今、進みつつあります。それで経営の効率化、見える化を集中的にやってきています。

あとは次の世代を考えて、サクセッションプランですとか、人事の考え方を変えたりとか、そういう経営基盤の強化ということで、達成度と書いてありますけれども、これは私の感覚と捉えていただいていると思います。どれぐらいできているのかというお問合せに対して、こんな達成度で示させていただいているということです。

経営基盤の強化はあらかた、70%ぐらい。もう一息のところなんです。それから基盤事業の強化でございまして、これも収益力を上げる場所、不採算事業の売却・撤退、それからROICの導入。古い事業が多々ございますので、生産効率を上げるために国内生産拠点を再編する。ここはほぼ、やれてきております。戦略製品の増産投資、アライアンスによる事業展開も着手しているところです。

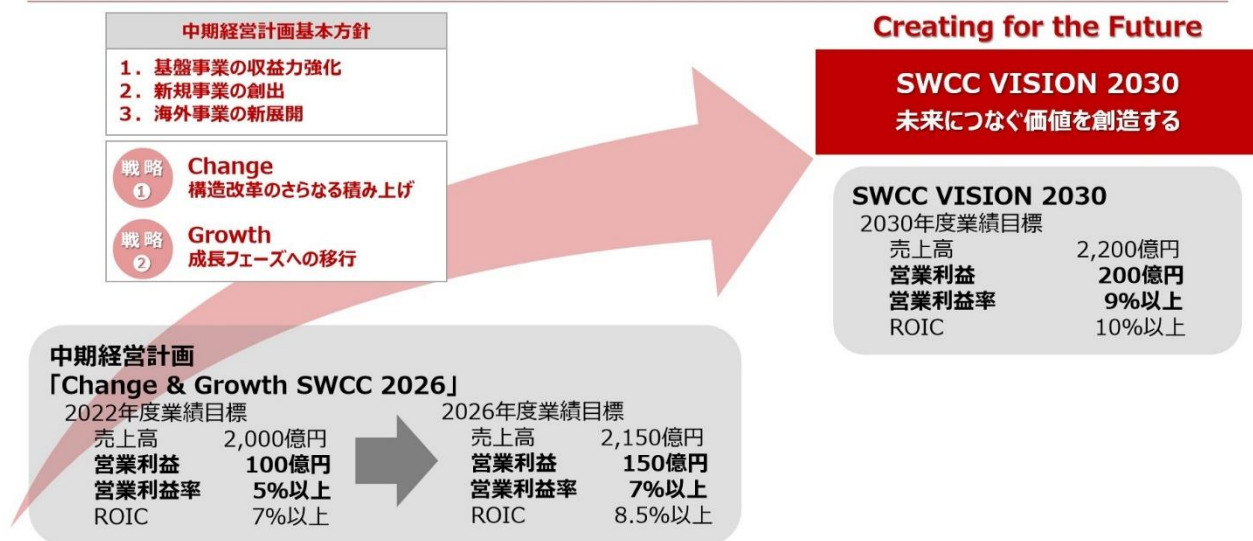
サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



少しまだ足りなかったと思うのが、新規事業。始めてはおりますけれども、まだまだ大きな成果に至っていません。それから海外事業は海外の投資を決めて器はつくりましたが、事業の拡大、もう一歩でございます。

ビジョン SWCC VISION 2030 中期経営計画 Change & Growth SWCC 2026



18

そういう反省の中で、次のビジョンを書かせていただいております。

先ほどのような、まだ途中のところもでございますので、基本方針は三つ書いてございません。ただそこに Change という柱、今までここだけだったんですけれども、ここに Growth という柱、2本の柱を立てたところでございます。

Change という柱では、オーガニックの成長をもっとやっていかなければいけない。それからそこに対して、事業ポートフォリオを転換していかなければいけないこともございますので、新たな成長の事業を加えさせていただきたいところでございます。

ここに営業利益目標、営業利益率目標、売上目標も書いてございますけれども、営業利益を2030年度には、現在の2倍を取れる事業にしたい。営業利益率を上げていく。それから ROIC も10%以上を目指していく。ある意味、銅を使っている当社でございますので、売上高はある意味、結果論のようなものがございますが、まずこういう利益、利益率を中心に事業展開をしていきたいと思っております。

営業利益率9%でございますけれども、今、効率を上げてきた電線を中心にした事業が、オーガニックにあって9%以上の営業利益率が達成できるかということ、それはかなり難しいところもあろう

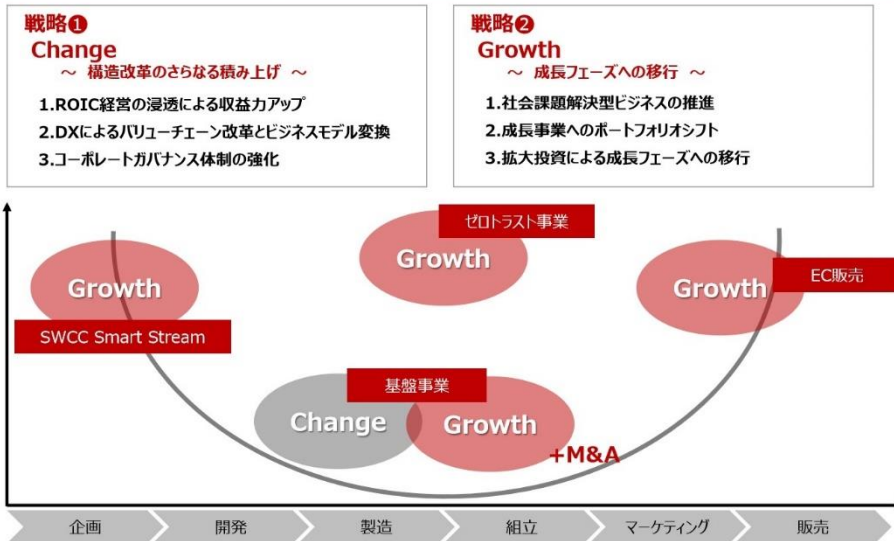
サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



かと思えます。それに対して事業ポートフォリオを変えていって、収益率の高い事業を入れていかないと、こういうものが出せない。数字で見ると前回見たような数字と、皆さんお考えかもしれませんが、事業内容は相当変えていかないといけないところがございます。

中期経営計画 Change & Growth SWCC 2026



19

それで、こんなグラフをつくってみました。スマイルカーブでございますが、オーガニックに育っていくところは、この基盤事業の Change、Growth です。今の基盤事業、3 事業を中心にして、そこに成長投資をかけながら今の基盤の上に、事業の中でもポートフォリオ変えていきますけれども、収益性の悪いものはやめ、収益性の高いところに投資をすることはもちろんでございますけれども、そこでも変えていく。

そこにプラス、Growth の軸ということで、新しいものをいくつかやっております。

一つはゼロトラスト事業、EC 事業。EC 事業は、先ほどご説明したとおりでございます。この中でゼロトラスト事業、それからちょっと耳慣れない Smart Stream 事業について、少しご説明をさせていただきます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



Growth 成長フェーズへの移行



Growth SWCC 2026

①生産能力増強 120億円

SWCC Smart Stream

新規事業の創出 ゼロトラスト事業
新市場への展開 車載、再エネ、DX等

②成長投資 200億円

③研究開発 100億円



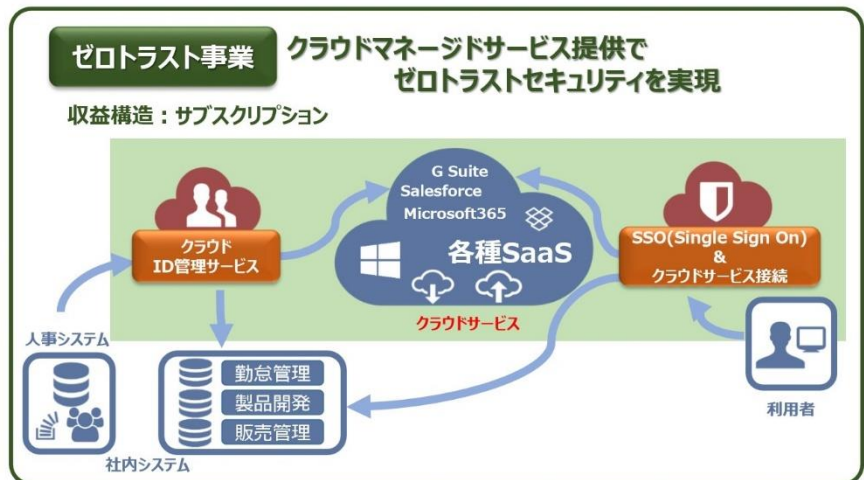
20

その前に、これの資金でございます。オーガニックな成長に対する生産能力増強に対しては120億、それから成長投資として、新しい事業ですとか研究開発に対して、合わせて300億という資金を今、考えているところでございます。

アクシオのビジネスモデル転換（ゼロトラスト事業）



売上高目標



21

ゼロトラストの事業をご説明させていただきます。当社の直轄子会社に、アクシオというIT事業をやっている会社がございます。そこが今、得意としているところは一番左にございます、ID管

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



理サービス。オンプレミス型で、1on1 で様々な企業さんの組織ですとか人事体系に合わせながら、ID 管理の仕組みをつくっていく事業をずっとやっておりました。

そういうことだと、1on1 ということで非常に手もかかりますし、収益率もそれほど高くは望めないこともございますし、お客様自体が今、オンプレミスというよりもクラウドをお使いになってきているお客さんが増えています。そういうお客様ですとか世の中の流れに、当社もしっかり乗っていかなければいけないということで、クラウドを使った事業展開に今、変えつつあるというところなんです。今年から、そういう動きをさせていただいているところでございます。

左側のゼロトラスト事業というくくりの中の左側の、クラウドの ID 管理サービスは、当社のアクシオが今まで持っている基盤の強いところでございます。これをクラウドのサービスに上げて、いろんな会社さんが持っている人事のシステムですとか、それぞれの会社さんで勤怠ですとか、製造ですとか販売ですとか、いろんな管理ソフトがございまして。

そこと ID を結びつけるようなプログラムをつくっておまして、これをクラウドサービスとして載せます。

それから真ん中のところ、皆さんお使いの Microsoft ですとか、大きなクラウドサービスございませうけれども、そこにログインしてくる利用者様、社員の皆様がログインしてくるところのセキュリティゲート、シングルサインオンのクラウドサービスの接続の二つのゲートをしっかりプログラムをつくってサービスをさせていただきながら、サブスクリプションのかたちで収益を上げていくところを、事業の方向転換として今、仕掛けているところでございます。

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com

「製品」売りからデジタルツールを使った「コト」売りへ



22

それから Smart Stream 事業は新しく今回ご説明させていただいております。ちょっと分かりにくいところもあるんですけども、いくつかの事業が今ここでスタートしております。

一番分かりやすいところでは SICOPLUS。先ほどエクシオグループさんとのお話をさせていただきましたが、工事の人材教育のプログラムをつくっております。

この中の Smart Stream 事業の一番左にある、現場教育システム。現在、これは人に集まっていたら当社の指導員が一つ一つ、相模原工場にある模擬洞道という、都市の地下にある共同溝みたいなものを模擬した施設があるのですが、そこに来ていただいて、ある程度の時間をかけて、一つ一つ手作業を覚えていただくというやり方をしています。

それを人材教育のパッケージにして、展開をしていけるんじゃないかと考えています。ですけども、当社のリソースも限られてございます。そこで使おうとしているのが AVR、バーチャルリアリティと現実のものを組み合わせたような仕組みをつくって、例えば離れたところでも洞道の中を再現できるとか、あたかも工事現場で作業しているような訓練ができるとか、そういう環境を整える。

それからわれわれが今、実際に人材開発センターで教えている内容を eラーニングのようなかたちにして、相模原でなくてもいろんな拠点でこういうものをお使いいただければ、工事の人員の養成ができるような横展開をするサービスを今、考えております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



ですから一番下の、われわれの保有財産を IT、DX ソリューションとつなげてパッケージ化して、これを横展開をして、事業につなげていきたいと思っております。

あとは、長年こういう事業をやっておりますので、プラスチックの設計のデータ、金属の設計のデータ、設備の設計のデータ、様々持っております。そういうものを例えばマテリアルズ・インフォマティクスですとか、プロセス・インフォマティクスですとか、IT の仕組みを加えることによって、新たな価値創造ができるのではないかと考えてございます。

先ほどの工事のお話に戻らせていただきますけれども、例えば工事現場にスマートグラスをかけていただいて、現場の工事の方がやる時に遠隔操作でいろんなことをやりとりしながら、正しい工事をしっかりやっていただくとか。今、IT、DX の技術が相当進んでございますので、それを従来のモデルと組み合わせることによって、私どもも新しい事業ができてくるのではないかと。そういうところ、私どもだけではできませんので、今、ベンチャーの方々、スタートアップの方々、いろんなところと話をしながら、こういうものに取り組み始めているところでございます。

こういうかたちで先ほど、戻らせていただきますけれども、Growth の軸、オーガニックの成長とはちょっと違う軸に投資をかけさせていただいて、ぜひ新しい事業展開を今の中に加えていきたいという中計にしたいと考えてございます。

社会課題解決型ビジネス



持続可能な社会の実現にむけて、社会課題の解決に貢献します

	環境・エネルギー	防災・インフラ	生活・モビリティ	教育・人材育成	医療・健康
社会課題	<ul style="list-style-type: none"> ●カーボンニュートラルの実現 ●消費電力の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ●社会インフラの老朽化 ●大規模自然災害の発生 	<ul style="list-style-type: none"> ●内燃機関車による環境汚染 ●Afterコロナの到来 	<ul style="list-style-type: none"> ●労働人口の減少 ●リモート教育環境の不足 	<ul style="list-style-type: none"> ●医療従事者の不足 ●医療費の増大
社会課題解決	<p>再生可能エネルギーの促進</p>	<p>都市のレジリエンス強化</p>	<p>高効率EVモーター実現</p> <p>安全快適な自動運転</p>	<p>労働人口不足の解決</p>	<p>医療環境の充実</p>

セグメントのお話をさせていただきます。3セグメント、オーガニックなところでございますが。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

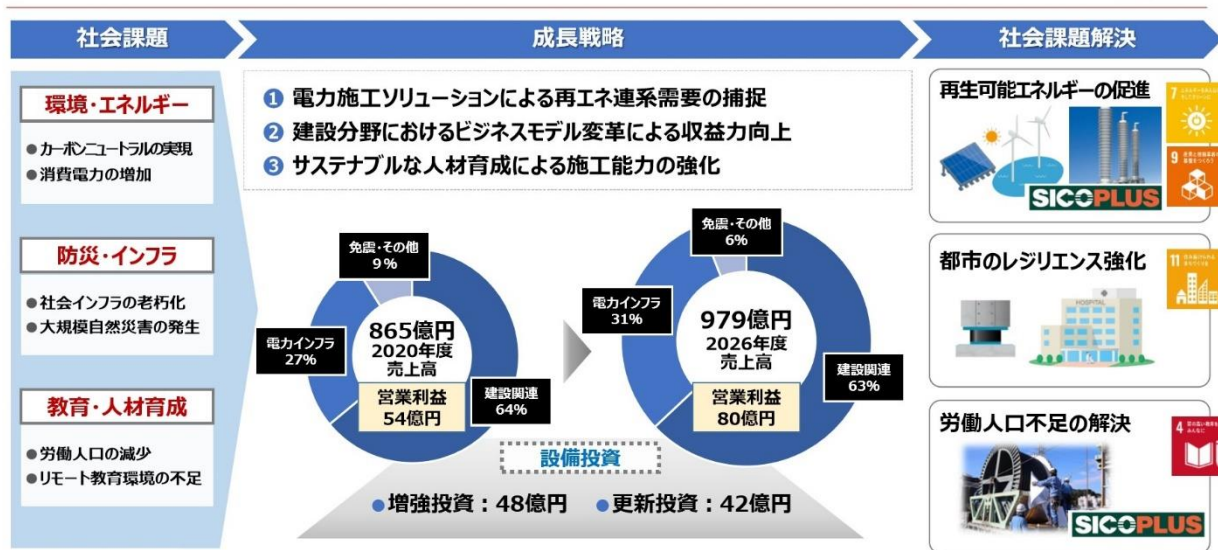


3セグメントで運営をしていますが、社会課題に対して解決をしていくというコンセプトで、事業展開していることはもちろんでございます。

以前から申し上げておりますように、電気、通信は皆様にとってかけがえのない、最初に何かあってもつなげなければいけないインフラと考えております。そういうことで都市のレジリエンス化ですとか、基本的なエネルギーのところはそうなのですが、最近の脱炭素の動き、再生可能エネルギーに転換していかなければいけないという流れ。それから車をEV化していかなければいけない。それから自動運転と変わってくる。

いろんな世の中の変化に対して、全社を挙げてこういうところに真剣に取り組んでいくところを基本コンセプトにさせてもらっております。

エネルギー・インフラ事業戦略①



25

まず一番大きな事業であるエネルギー・インフラ事業でございますが、これは考え方としては、建設関係は漸減していきだろろうと思っております。日本の人口減少、いろんなことがございますので、それほど大きく伸びる事業ではないと思っております。

電力ももともとは、国内の電力はそれほど大きく伸びる事業ではなく、ただ電力会社の堅実な老朽化対策を着実にやっていただけるシナリオの中で、ある意味堅実な事業で、そこに収益をどうやって出していくかということ、私どもずっと懸案としてやってございましたが、このところ、特に洋上風力の増設の動きが多く出てきております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



そこに当社もしっかりと入っていきける。市場自体が風力の増強でかなり持ち上がってまいりますので、当社もそこにしっかりと貢献していくということを考えて、電力インフラの割合が多くなってきているところがございます。

エネルギー・インフラ事業戦略②



DXによるバリューチェーン改革を進めるとともに、再エネ連系需要を取りこみ社会課題解決型ビジネスを推進

Change 構造改革のさらなる積み上げ

DXによるバリューチェーン改革とビジネスモデル変換
ECサイト蛙屋で建設用電線のビジネスモデルを変える

DX ソリューション

最適な品揃え

受注プロセス

AI・IoTの導入

製造プロセス

出荷・輸送効率化

物流プロセス

バリューチェーンを改革し“高収益ビジネスモデル”にかえる

Growth 成長フェーズへの移行

社会課題解決型ビジネスの推進
再エネ連系需要を取りこみSICOPLUS™を展開

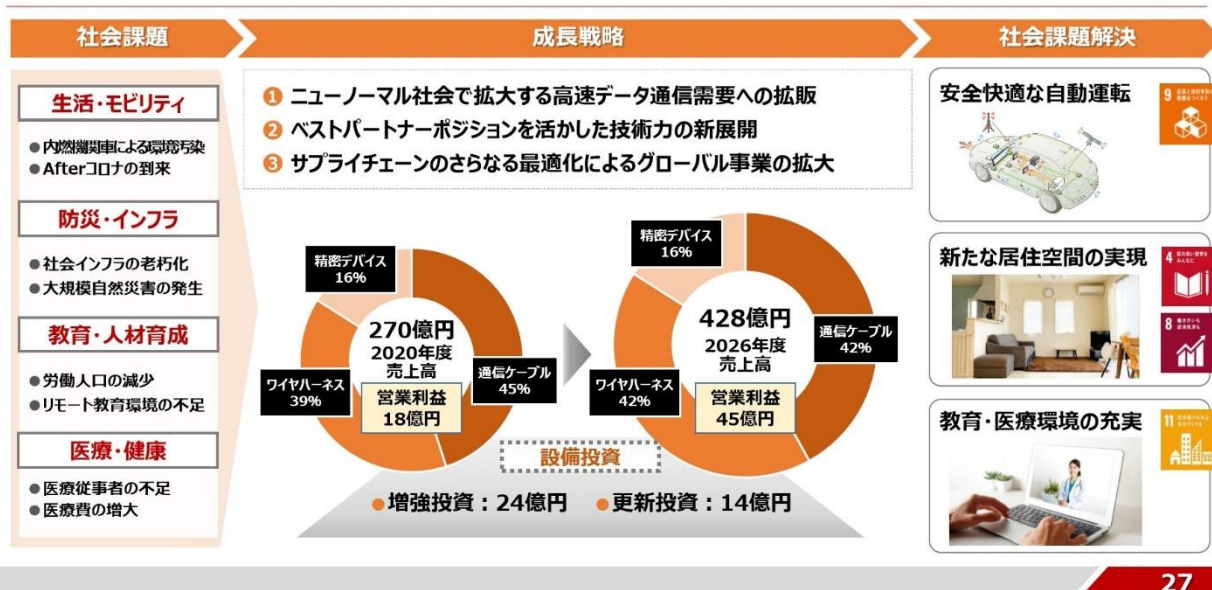
こうやって見ますと、右側の Growth のところ、成長フェーズへの移行でございますけれども、洋上風力についていくために、先ほどから説明させていただいておりますような SICOPLUS という教育システム、エクシオグループさんとの提携を中心にして伸びる足がかりをつくっていきたいということでございます。ここの Change のところは EC サイト、世の中の流れに沿ってというところでございます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



通信・産業用デバイス事業戦略①



続きまして、通信・産業用デバイスでございます。この中には通信ケーブルとワイヤハーネス、複写機の部品という三つの事業が入っております。

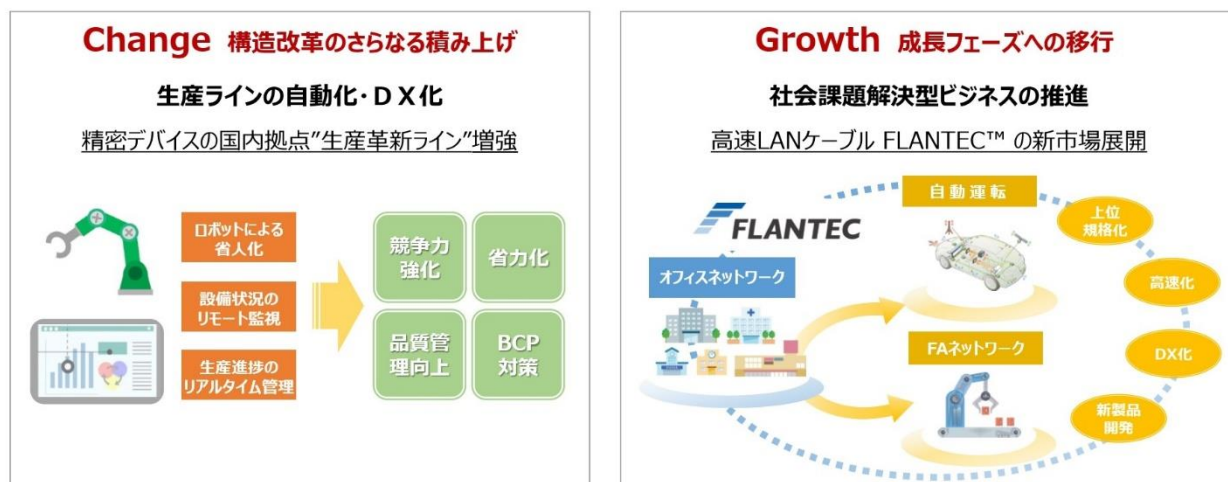
通信ケーブルは5G、ファクトリーオートメーションですとか、いろんなところで増えていくであろうという考え方をしております。

それから、ワイヤハーネスの伸びが少し大きくなってございますけれども、やはり家電の堅調さは、これは引き続いて動いていくと思っております。そこを加えさせていただいたところです。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

通信トラフィックの増大による高速Ethernet通信用途の需要取り込みと主要製品の生産力増強



28

この戦略、二つでございます。左側は Change でございますが、特に複写機の部品をつくる工場が今、かなり自動化が進んでおります。ロボットをかなりの台数入れまして、複写機の定着ロールは、ロボットでつくっているという動きに変わってございます。

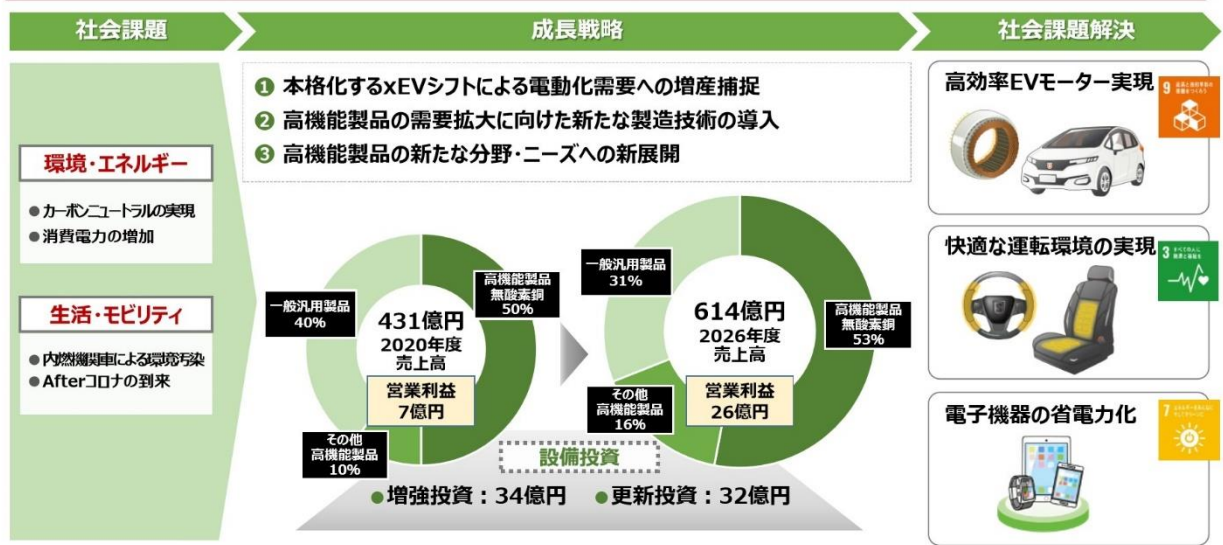
それを国内回帰ということで地産地消、このコロナのようなことがありますと、お客様の工場に近いところで作ることで、今までのように外国でつくったものを国内に持ってきてというサプライチェーンが長いところに対して、ネガティブな考え方を持たれるお客様も大勢いらっしゃいますので、国内で安く、生産効率を上げてつくるための自動化を着手して今、1ラインございますが、それを増設していきたいということでございます。

右側は、先ほどから申しておりますように高速の通信ケーブルへの需要に対して増産の用意をしているところでございます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

電装・コンポーネンツ事業戦略①



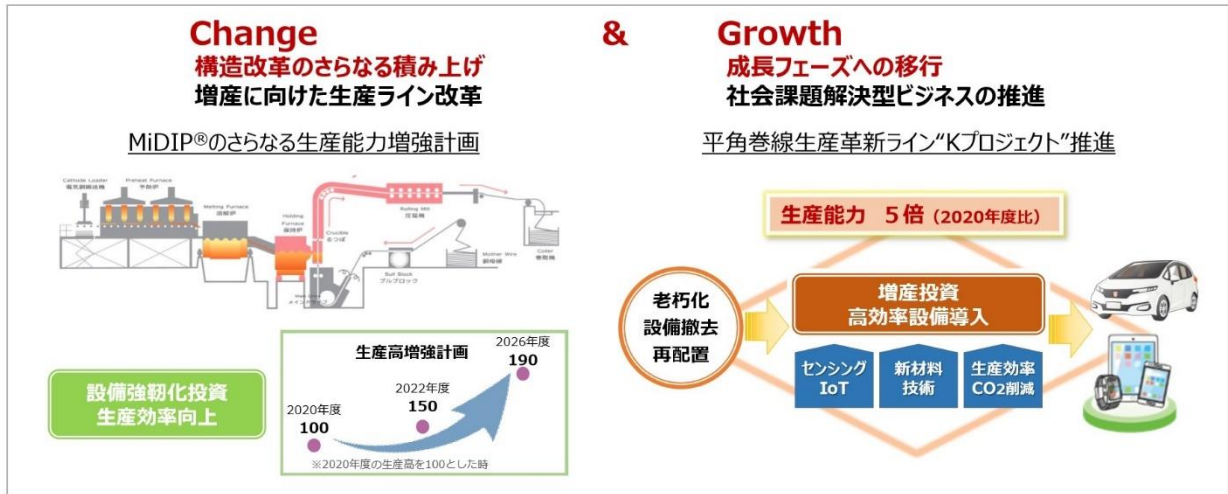
三つ目の電装・コンポーネンツ事業です。これは圧倒的にEVの流れに乗っていきたくて考えております。高品位の無酸素銅の割合を上げていくこと。それから一番大きな変化は一般の汎用製品を下げっていくところがございます。

私ども、これまで一般のモーター用の線ですとか、変圧器用の線ですとか、かなりの割合をつくってございましたが、事業ポートフォリオの変換とともにその割合を下げて、自動車家向けのラインを整えていくということで、今、ここはその準備に入ったところがございます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

高機能製品の増産による車載向けシフトの加速と新たな市場への展開



30

Change では無酸素銅の取れ高を上げていきたいところです。これディップフォーミングというつくり方をしてございまして、非常にユニークで、それはそれでいいんですけども、EV の流れに乗って、これを例えば炉の数を増やしていくんですかというご質問をいただきます。

ただ今の技術では、ディップフォーミングでつくった全ての銅が無酸素銅になるわけではないです。そういうこともありますので、この中計の中では今の設備の中で、無酸素銅が取れる割合を増やしていきたいということでございます。2020 年度対比で 26 年度では 1.9 倍、2 倍に近い取れ高を目指してやっていきたいと思っております。

それから生産能力 5 倍と書いてございますのは、それを使った車載用の巻線事業です。汎用品の生産を止めて、今、ラインを撤去して、こちらの増産をかけるような準備をしているということでございます。

この銅事業、こちらのグラフに戻らせていただきますけれども、営業利益率がまだ 2026 でも 4.2%で、目標の営業利益率までに届いていないということでございます。

この問題というのは、私どもも十分理解をしております。昨年、一昨年、1%台からそれでも何倍かになっているのですが、まだまだ会社の目標に届いていないということです。

この一つの理由としては、この投資が本年度から取りかかっているということ。私ども 2018 年、2019 年からリロケーション、事業ポートフォリオの変更をやってございますけれども、通信、電力はもうあらかた終わっております。海外もあらかた投資が済んでおります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

ただ、この自動車に向けての体制の変換が少し遅らせたところもあって、本年度ぐらいから投資にかかっているということで、この中計の中を見ますと、やはりまだ投資の途中でございます。

いろいろ調べてみて、EVの立ち上がりが2025、2026には間に合ってくるとは思っておりますけれども、ちょうどこの中計が投資途中ということで、まだ少し期待利益にまでいっていないところが問題点だと思っております。

そこをカバーするためにヒーター線の事業、これは非常に収益率が高いです。それから電子機器用の巻線も非常に収益率が高いです。こういうものの割合を伸ばしていきながら、ある程度、収益力をさらに上げていく工夫をしなければいけない。そこは十分理解をしているつもりでございます。

海外事業戦略



Growth 海外地産地消による売上高拡大と光ファイバ輸出によるグローバル展開



31

海外でございます。

海外は、ワイヤハーネス、精密デバイスは先ほどから申し上げておりますので、繰り返しません。

一つ、右下に銅材、電力機器がございます。銅材は中国の富陽市に富通集団と共同で、ディップフォーミングの設備、2基ございます。

ご存知のとおり、EVの生産の中心は中国でございます。日本と同じような無酸素銅のグレードが要求されているわけではないですけれども、非常に加工性の良いディップフォーミングの銅材は、かなりの引合いをいただいているところでございます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



ここの生産効率を上げていって、ある意味、銅材も地産地消ということで、持分法適用会社でございますけれども伸ばしていきたいと思っております。

それから電力機器は中国の最大の変圧器メーカーである特変電工との合併事業でございますが、中国の中の再エネ関係でございます。長距離送電網、直流送電網がたくさん計画をされております。

当社、国内というよりも、海外、中国の合併会社で直流端末の開発ですとか、送電の開発ですとかやっております。これが、この中計の中では相当伸びていこうと思っております、ここも持分法適用会社でございますけれども、期待をしているところでございます。



事業ポートフォリオ変化

	2020年度	2026年度	2030年度
売上高	1,617億円	2,150億円	2,200億円
営業利益	76億円	150億円	200億円
営業利益率	4.7%	7%以上	9%以上

	2020年度 売上高比率	2026年度 売上高比率	CAGR目標 2022-2026	2026年度 利益目標	2030年度 売上高比率
自動車	16%	20%	+3~5%	↑	21%
電力	14%	14%	+5~10%	↔	15%
建設	40%	33%	0~+1%前後	↔	28%
通信	8%	8%	+3~5%	↔	9%
産業機器	20%	21%	+5~10%	↑	22%
ICT	2%	4%	+15%強	↑	5%

32

こういう中で、事業ポートフォリオを変えていきたいところです。2020年度、建設に頼ったポートフォリオから、2026年には建設を下げ、自動車を上げ、2030年にはその傾向をしっかりと出していききたい。以前に申し上げたとおりインフラの一本足ではなくて、バランスのとれたポートフォリオをつくっていききたいということで、こういうかたちで将来目標を出させていただいたということでございます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



サステナビリティ戦略



E 環境への取り組み

Green Plan 2050の推進
TCFDの枠組みに基づいた開示

目的	目標
気候変動リスク対応	TCFDに基づく戦略等の推進
地球温暖化防止	2013年度比2030年度までにCO ₂ 排出量35%削減
水資源の有効活用	2018年度比2030年度までに水使用量50%削減

S 社会への取り組み

多様な人材の登用
サステナブルな育成

目的	目標
ダイバーシティマネジメントの促進	女性活躍推進 ・管理職割合8% ・課長職以上割合10% シニア人材活用
人材開発	次世代経営者サケツジョブプランの充実 DX教材を活用した施工人材育成
健康経営の推進	健康経営戦略マップを活用した従業員エンゲージメント向上

G コーポレート・ガバナンス

グループカのさらなる強化
品質管理・監査の強化・徹底

目的	目標
グループ経営体制の強化・再構築	グループ再編の仕上げと経営体制の合理化・効率化
制度・ITシステムのグループ内統一化	人事等の各種制度とITシステムのグループ内での統一化
品質管理体制の強化	品質管理の強化と監査の徹底による信頼回復

34

話は変わりますが、サステナビリティ戦略についてです。これがESGということで、環境への取り組み。私どもも再生可能エネルギーを使った電力ですとか、あと排出権のついたガスですとか、いろんな取り組みをやってございます。

2030年に向けて、13年度対比で35%のCO₂の削減。50年に向けて、カーボンゼロに向けて、中長期の計画を立てて進めてございます。それからTCFDに関してですが来年度、これを開示させていただくべく準備をしているところでございます。

Sのところでございますが、女性活躍推進、それからの人材開発、働き方改革、健康経営の推進、しっかりとやらせていただきたいと思いますと思っております。

ガバナンスは一番下に掲げております、品質体制の強化。これは今年の7月、それから10月にかけて、当社の品質不整合の問題、開示をさせていただきました。ステークホルダーの皆様には大変ご心配をおかけしたということで、私も代表者として非常に申し訳なく思っております。

さらに品質体制を強化することをお誓い申し上げて、こういうかたちでガバナンスの1項目として挙げさせていただきました。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



中期的なキャッシュアロケーション

2017年度～2021年度 累計			2022年度～2026年度 累計				
営業利益	362	税金	69	営業利益	610	税金	184
		その他	66			その他	9
		設備投資	224			設備投資	310
		運転資金増減	59			成長投資	200
		借入返済	103			運転資金増減	30
減価償却費	173	配当	14	減価償却費	231	借入返済	1
		FCF	117			配当	107
EBITDA	535		535	EBITDA	841	FCF	108
							841

① 生産能力増強	120億円
② 生産拠点再編・強靱化、設備更新	122億円
③ 合理化・ICT強化	35億円
④ 研究開発	20億円
⑤ 環境負荷低減他	13億円
合計	310億円

新たな成長事業領域への投資	200億円 (M&Aなど)
---------------	---------------

2026年度 株主還元	
一株当たり配当	120円以上
配当性向	約35%

36

最後に財務戦略でございます。キャッシュアロケーションを2017年から2021年、新しい中計の2022年から2026年でも出させていただきました。

ずっと財務体質が悪かった、負債が多かったところもあって、まず私が社長就任して3年半、財務体質の改善に努めてまいりました。ただ、これから会社を発展させていくために、この次の中計には成長投資、設備投資、今までできなかったことをやりながら事業を伸ばしていく、収益を上げていくことに軸を変えさせていただきたい。

それから株主様への還元も、こちらに目標を掲げさせていただきましたけれども、しっかりとやらせていただきたいという、キャッシュアロケーションの方針を出させていただきます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

中期経営計画 Change & Growth SWCC 2026



	2020年度実績	2022年度計画	2026年度目標
売上高	1,617億円	2,000億円	2,150億円
営業利益/営業利益率	76億円 / 4.7%	100億円 / 5%以上	150億円 / 7%以上
経常利益	78億円	98億円	150億円
親会社株主に帰属する当期純利益	50億円	66億円	100億円
1株当たり配当金/配当性向	20円 / 12%	50円以上 / 約20%	120円以上 / 約35%
有利子負債	377億円	430億円以下	400億円以下
DEレシオ※ DEレシオは自己資本で算出しております	79%	70%以下	50%以下
純資産	482億円	600億円以上	850億円以上
自己資本比率	36.7%	40%以上	50%以上
ROE/ROIC	11.4% / 6.3%	10%以上 / 7.0%以上	10%以上 / 8.5%以上
EBITDA	108億円	130億円以上	200億円以上

37

そういうかたちで、ちょっと細かい数字がここに並んでございますけれども、数字は数字として見ていただくとしまして、2030年に向けて利益を倍にしたい、利益率を9%を超したい、ROICを10%取れるような会社になりたい。そういう大きな目標の中で進んでおります。

これは到達したい目標ではなくて、これを超えていきたい目標として、社内の中ではしっかりと把握をされていると考えております。

引き続きましてステークホルダーの皆様、投資家の皆様の支援をお願いいたしたいと思っております。

どうもありがとうございました。よろしくお願いいたします。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。さらに、利用者が当社から直接又は間接に本サービスに関する情報を得た場合であっても、当社は利用者に対し本規約において規定されている内容を超えて如何なる保証も行うものではありません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて会員自身の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者自身が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による本規約に基づく利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して会員が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

