

新時代の扉を開くSWCCグループ

新たな企業ブランドのもと、
新たな成長フェーズを突き進みます。



SWCC株式会社
代表取締役社長

長谷川 隆乃

Into the **New Paradigm**

社長就任からの5年間を振り返って

私は2018年6月に社長に就任しました。当社はその頃、2015年度決算時に出した大きな損失により、長く続いた業績低迷の状態から抜け出しかけてはいましたが、財務状態も脆弱であったため、経営改革のスピード感をさらに上げていかなくては本当の意味での業績回復にはならないという状況にありました。

それまで私は、関係会社の取締役、当社の執行役員や取締役を務めていましたが、当社グループの経営改革にさまざまな課題を感じており、思うように進まないことに非常にもどかしい思いをしていました。社長就任の要請を受けた時は、「思い切った経営改革に挑戦する」という使命を託されたと感じました。創業からの歴史の中で、初めての女性社長ですし、研究開発出身の社長も初めてでしたから、従来の延長線上にない変革を期待して推薦をいただいたのだと理解したのです。

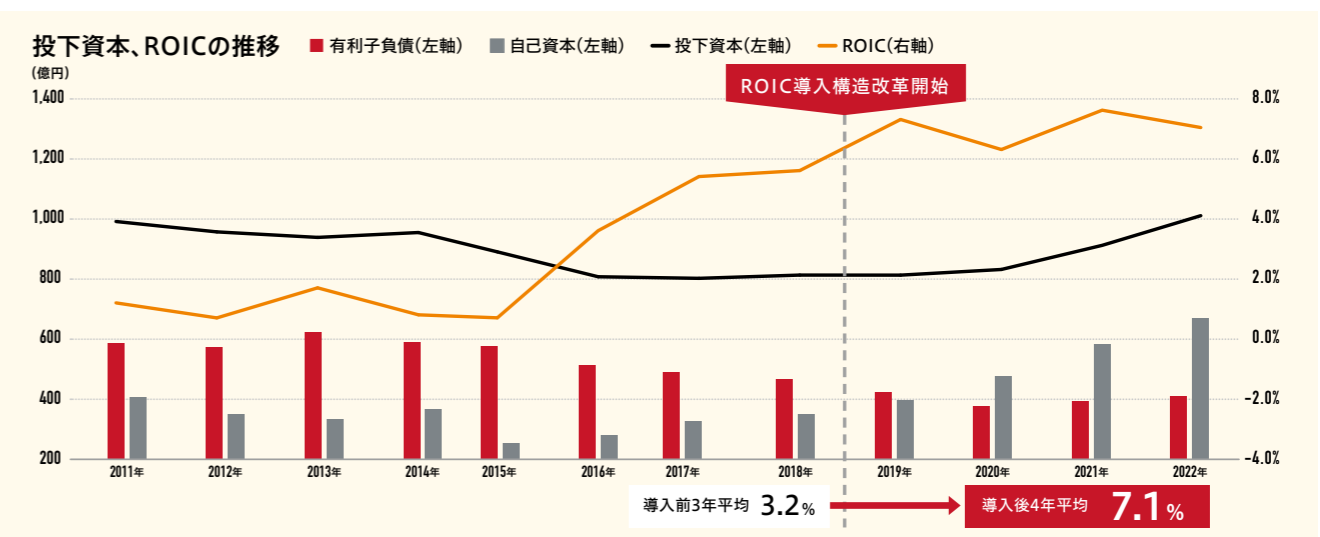
社長に就任した私は、当社のこれまでの財務データを確認して課題を整理し、認識することから仕事を始めました。そして、それらを解決するには、まず「意思決定のガバナンスを変革しなくてはならない」と考えました。企業が中期経営計画を策定し、経営改革を成し遂げるには改革をリードする執行側の強い意思と、それを支え、監督する取締役会の体制が必要だからです。このために機関設計を監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へと変え、執行側にスピード感を持って改革をする権限と責任を持たせるとともに、社外取締役の方々に監督機能と権限を持っていただき、改革を

支えていただきました。

また事業のガバナンスについても、これまでの関係会社の個別経営を優先した体制から、市場から事業を見ることができるよう事業セグメントを軸とした経営体制に変更しました。当社が提供する製品からではなく、市場の視点から経営していこうと思ったわけです。

このような経営改革が本格的に動き始めたのは、2019年度からになります。2020年度は新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受けて苦しい時期でありましたが、すでにある程度の経営改革が進んでおり、事業セグメントを中心とした柔軟な生産体制が機能し、一定の利益を上げることができました。

私が経営を考える上で重要視することの一つに数字があります。私は、技術者の経験から「全ての結果は、数字に出る。想定する数字が出ない時は、考え方や努力の方向が間違っている」と学びました。常に最新の数字から自分の向かう方向が正しいか否かを見ることが大切なのです。こうした考えのもと、私は事業の現在を数字で把握することを、全社に徹底してきました。ROIC経営の導入をはじめ数字を重視した経営の成果は着実に出てきていますが、まだまだ道半ばです。事業の最前線にいる社員も、経営判断に関わる幹部層も、それぞれの見るべき数字をリアルタイムで必要に応じた精度で把握できるようにし、ビジネス環境に応じてすぐ軌道修正ができるような状態を目指す経営をさらに推進していきたいと思っています。



新社名／新経営体制／新パーパスで目指すもの

新社名について説明をする前に、社名変更と同じく2023年4月に実施したホールディングス体制から事業会社体制への移行についてお話しします。これは私が社長就任した時から実施したかった改革の一つです。

SWCCグループの企業規模は社員数でいうと、国内で約2,400人、海外拠点を含めても約4,000人です。さらに各事業の収益規模、複数の子会社の事業領域が重なっているという点を踏まえると、ホールディングス体制をとることに疑問が出てきます。知られているように、純粋持株会社の下に事業会社が幾つも存在するのがホールディングス体制ですので、各会社の管理、収益状況を把握するためには有効ですが、往々にして遠心力が働いたり管理コストが高んだりするなどの問題も出てきますし、ガバナンスも複雑化します。私は社長に就任した時から体制を変えたいと考えており、財務体質の改善が進んだ今回のタイミングで純粋持株会社から事業会社へと移行しました。

新社名SWCCは、当社がこれまで使ってきた「Showa



Electric Wire & Cable Co. Ltd.」の略号であり、古くから馴染んだものです。これに加えて、新しい時代に「電線」だけではない新しいビジネスを育て、会社が持続的に成長していくことを願って役員全員で決めました。創業87年の歴史の中で「電線」を通じてインフラを支えてきたことを誇りに思いながら、そこで培ったコア技術を活用して、新しい世界に挑戦しながら成長していきたいと思っています。「当社は電線の会社ですよ」という言葉で自らの可能性を狭めてしまうことのないよう、次の10年、20年、その先の未来への希望を込めて新しい社名を名乗ることにしました。

新生SWCCの船出と同時に、私たちは改めて、自社と社会や未来とのつながりを示すSWCCパーパス(存在意義)を掲げることにしました。「いま、あたらしいことを。いつか、あたりまえになることへ。」を結びとするSWCCパーパスは、トップダウンでつくったものではなく、グループ横断で集まったさまざまな所属・職種・年代の社員たちが、約半年間をかけて議論を重ねて考え出したものです。SWCCパーパスは現在、社内への浸透を図っている段階にあり、策定に関わったメンバーが伝道師として全国の拠点を回っています。SWCCという同じ船に乗る仲間がパーパスに重ねた仕事や人生への思いを生々の声として聞くことは、社員一人一人の心に響き、自分事にしていくことにつながっているようです。

しかし、パーパスができたからといって、すぐに社員全員が同じ方向を向いて、一体感を醸成できるわけではありません。ある程度時間をかけてグループ内に定着させ、SWCCが不確実性の高い時代環境を乗り越えて持続的に成長していくための道しるべとしていきます。

事業環境と中期経営計画「Change & Growth SWCC 2026」の進捗

当社は、前中期経営計画「Change SWCC 2022」の業績目標を、1年前倒しで2021年度に達成しました。財務体質の改善を進めて、営業利益率5%、営業利益100億円を達成したことは、計画のテーマに掲げたChangeを推進した成

果といえます。2022年度からスタートした中期経営計画「Change & Growth SWCC 2026」では、Changeに加えてGrowthという言葉掲げています。Growthには、「我々をもっと良い会社にならなくてはならない、次のステッ

中期経営計画 「Change & Growth SWCC 2026」

2026年度業績目標

売上高	2,150億円
営業利益	150億円
営業利益率	7%以上
ROIC	10%以上*

※2022年5月12日にROIC目標を見直しております

プでは成長の新しいフェーズをつくらなくてはいけない」という意味があります。

前中期経営計画「Change SWCC 2022」では、ROIC経営を導入し、これに基づき事業ポートフォリオの見直しを行いながら、グループ全体の売上高をある程度キープしながら利益率を上げていくという方針をとりました。そのために収益率の低い事業の売却、撤退、縮小、海外移転を行っています。次に目指すべきは、ROICを指標としながら事業規模を拡大し、時価総額を上げていくことです。それを実現するための目標が、2026年度の業績目標 営業利益150億円、2030年度の業績目標 営業利益200億円、ROIC10%の達成になります。

当社は2019年よりROIC経営を導入し、事業ごとにROICツリーに分解し、改善ドライバーを現場レベルに落とし込んで取り組んでおり、一つ一つの取り組みのPDCAをより迅速に循環させることで目標を達成していきたいと思っています。

基盤3事業を例にとっても、すでに、コアバリュー(高付加

価値戦略製品)を生かした社会課題解決型ビジネスの推進から、さまざまな事業において成長の芽が生まれてきています。

電力事業では、社会の脱炭素化や社会インフラの老朽化更新需要に対応する電力機器ブランドSICONEX®(サイコネックス)を中心としたビジネスモデルを推進しています。SICONEX®は、軽量で、施工性に極めて優れているほか、絶縁油を使っていないため環境性と安全性が高く、巨大地震への耐震性も高いなどの特長を持っています。さらに工事の省力化、簡素化による人手不足への対応といった提供価値もあります。国家的な課題である再生可能エネルギーの普及、送電網の強靱化の観点からも確実に社会に貢献していける事業といえます。

また脱炭素社会への貢献という点では、xEV(電動車)向け事業が有望です。当社は、長年にわたり連続鋳造によって無酸素銅を生産しており、MiDIP®(ミディップ)のブランドネームでお客さまにお届けしています。また、この銅を伸線加工し、高性能な絶縁を施した巻線はxEVのモータ用やインバータ用としてお使いいただいています。今後、環境対応車の要求が増えていくことは明らかであり、当社としてもこの中期経営計画の中でxEV用巻線事業を拡大しながら、現在の線材メーカーから巻線メーカーへと進化し、より加工度が高く利益率の高いビジネスモデルにシフトしていく計画です。

常にROICやWACCといった投資効率に関わる数字を把握し、中期経営計画「Change & Growth SWCC 2026」をローリングすることで、目標の達成をより確かなものにしていきたいと考えています。



サステナビリティ経営の基本的な考え方

サステナビリティ経営は、SWCCグループの最重要課題です。この考え方のもと、当社ではESGの取り組みにKPIを設けて推進しています。

E(環境)については、1993年からボランタリープランを推進しており、「CO₂排出量の削減」「廃棄物の削減」「水資源の有効利用」に数値目標を掲げて継続的に取り組むことで、企業の責任を果たしています。地球温暖化対策においては、2022年にTCFDに賛同するとともに、CO₂削減目標を上方修正し、再生可能エネルギー導入目標も開示しましたので、これを着実に進めていきます。事業においては、xEVに使用される高機能巻線をはじめ脱炭素につながる製品を展開していますので、それらの事業を拡大することでも地球環境の保全に貢献していくことができると考えています。

また、当社自身も継続的に事業を行うために、工場インフラを強くしなければいけません。この考え方のもと、近年、激甚化する自然災害を想定して、各生産拠点を改修し、インフラを支える当社の責任が全うできるよう、また災害時の社員や家族の安全確保などが確実にできるよう施策を進めます。

S(社会)では、人材への取り組みの重要性が高まっています。労働人口の減少、人材の獲得競争の激化を背景に、「限られた人材に、いかに安全・安心に、モチベーションとパフォーマンスを上げて働いてもらえる、魅力ある会社になれるか」という問題が、経営者に突きつけられています。経営層と社員の相互のコミュニケーションを深めて会社の戦略や考え方を理解してもらうとともに、社員が求める成長機会を提供して、働きがいのある会社にしていきたいと思えます。またエンゲージメントの向上には、ダイバーシティの推進も必要であると思えます。SWCCグループは、まだ女性の社員比率も管理職比率も低い状況ですが、ダイバーシティ推進プロジェクトを社長直轄組織として持ち、さまざまな働き方の導入やセミナーなどを通じてマインドを醸成する活動をして

います。また、社員へのアンケートを基に働きやすい職場づくりを進めるとともに、男性の育休取得の促進活動も行っています。女性活躍＝ダイバーシティということではなく、性差、年齢、国籍を問わず全ての社員が同じ立場で語りあい、より良い会社をつくっていく。そうしたダイバーシティの本質をSWCCグループで実現していきたいと考えています。

また、サステナビリティの観点から、事業戦略と人材戦略をマッチングさせることも必要です。これからも適所適材の考え方のもと、戦略事業への人材の集約、キャリア採用、海外人材の受け入れなどを推進しますが、それでも人材が不足する時代を見据えていかなければいけません。これを克服するために、IoTを使った業務の省力化、生産のロボット化を積極的に進めます。また、DXやAIによる業務変革を思い切って進めていくことが必要であり、これは2020年に立ち上げたデジタルイノベーション推進室が牽引しています。

G(ガバナンス)は、私が社長に就任した当初から最も強く意識していた経営課題であり、経営改革におけるガバナンスの考え方は冒頭にお話した通りです。加えて、Gにおいて大切にすべきことの一つは外部の視点だと思えます。それは、企業の価値を決めるのは株主・投資家といった外部の皆さまだからです。SRやIRを通じてさまざまな意見を伺うと、社内の考え方とは相当に違うポイントで事業の可能性やリスクを見ていらっしゃる。ですから、日常の経営においても取締役会における社外取締役の存在が価値を持つと考えています。当社では、投資、製造技術、営業、海外事業、ITなどさまざまな専門性と企業経営の経験を持つ方々に社外取締役として経営に参画いただいています。私は取締役社長であると同時に、取締役会議長を務めていますが、議事の進行にあたるなかで、社外取締役の皆さまの多様な知見に基づく意見に刺激を受けて有意義な議論が行われ、適切な経営判断につながっていると感じています。

ESGの取り組みに関する 各種KPI	2025年度目標	2030年度目標	2050年度目標
CO ₂ 排出量削減 基準年2013年度	45%	50%	カーボンニュートラル実現
廃棄物最終処分量削減 基準年2018年度	80%	85%	最終処分量ゼロ
水使用量削減 基準年2018年度	20%	50%	持続可能な利用の推進
再エネ導入率	30%以上		
女性活躍推進 基準年2020年度 管理職/課長職以上 比率	2026年度目標 8%/10%		

ステークホルダーの皆さまへのメッセージ

私は、自分のミッションが、SWCCグループの企業価値と株主価値の向上であることを常に意識しています。

当社グループは、まだ経営改革の途上にあり、今後さらに財務基盤の改善、利益成長の余地がある企業グループです。社会課題の解決に貢献し、皆さまのお役に立てる事業も抱えていますので、そうした領域に資源を集中させるとともに、コア技術を核とする事業の広がりによって成長を見込むことができると考えています。

今後も成長戦略の推進に取り組むとともに、株主・投資家の皆さまとのコミュニケーションを深め、経営者としての責務を果たしていきます。現在、東京証券取引所からPBR1倍を下回る企業に改善策が要請されるなど、株式価値を重視した企業経営が強く求められています。私たち経営チーム全員が資本収益性や株主価値への意識を一層高めて経営にあたる必要があり、2023年3月期の決算説明会におきましても、「資本コストを意識した経営の実現に向けた対応」として、当社グループの現状分析と今後の成長に向けた取り組みをお伝えしました。2023年度は中期経営計画を確かなものとすべくローリングを実施します。それをもってSWCCグループの成長ストーリーを積極的に発信していこうと思っています。



私は、経営者であると同時に技術者でもあります。世界の技術者がしのぎを削っていた未知の領域の技術が、いつのまにか世の中の人があたりまえに使うようになる。それは、研究者や技術者など物をつくる者にとっては、このうえない喜びです。「いま、あたらしいことを。いつか、あたりまえになることへ。」未来に挑戦するSWCCグループの姿を皆さまにしっかりとお伝えしながら、企業価値と株式価値のさらなる創造を目指してまいりますので、これからもご支援をお願い申し上げます。

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づく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