

社外取締役座談会

SWCCの企業変革と成長戦略を経営のモニタリングの立場から支える
4名の社外取締役 監査等委員に、現状の評価とさらなる価値向上への課題について
それぞれの視点から語ってもらいました。



社外取締役 監査等委員
西村 美奈子

社外取締役 監査等委員
市川 誠一郎

社外取締役 監査等委員
坂倉 裕司

社外取締役 監査等委員
棕野 貴司

中立的な立場から、専門的な知見を生かして Change & Growthの推進に貢献

社外取締役として求められていること

坂倉 社外取締役に求められる役割は、コーポレートガバナンスの観点からの経営執行の監視・監督、そして各自の経験や知見を生かした中長期的企業価値向上への貢献です。私は、総合商社のファイナンス部門や独立系M&Aアドバイザリー会社でのCFOとしてのキャリアから、財務戦略や資本政策、成長へのM&A戦略などに関する提言が期待されていると捉えています。

市川 私は、ビールメーカーの生産部門を中心に業務経験を積んできました。生産分野以外にも研究開発、品質管理、エンジニアリング、商品開発にも関わってきました。こうし



た知見を活用し、幅広い領域についての経営執行業務の監視・監督、意見の提言を行っています。また先の品質問題の対応にも関わり、適切な改善取り組みを支援しています。

棕野 私はB to Bを中心とした素材メーカーに長く勤務し、経営計画、知財・法務、マーケティング業務などに関わってきました。また通算16年にわたり、欧州、米国、中国の海外現地法人の経営責任者を務めてきました。これらの経験から、国内外の事業環境や同業社の動向分析をもとにした「SWCCの要素技術を生かした事業モデル」の追求、それを確立するための仕掛けづくりといった点で提言していきたいと考えています。

西村 私には、人材育成・キャリア開発を中心とした経験と、企業経営者としての見識、さらにIT分野における知見を生かした提言が期待されています。電線業界に携わるのは初めてですが、人的資本に関する業務経験を生かして、長谷川社長のもと、力強く進められているSWCCの改革を支えていきたいと思っています。

新たなコーポレートストラクチャーについて

坂倉 2023年4月から、コーポレートストラクチャーを昭和電線ホールディングスからSWCCによる事業会社体制に変えたのは、ガバナンスの観点からも非常にわかりやすく良い施策でした。財務体質を強化するための構造改革が進んだことでホールディング体制の意義が薄れており、見直す時期であったと思います。さらにコーポレートストラクチャーの変更と合わせて、SWCCパーパスを掲げて、全グループ社員約4,000名が共通する意識を持つ企業へと動き始めたのも意義のあることだと思います。

市川 SWCCパーパスは、外部から持ってきたのではなく、社内で生み出したことに価値があります。次は「パーパスを生産現場の社員も含めて浸透させていくプロセスをいかに踏んでいくか」が大事です。このことは、パーパスの説明を受けたときにも、アドバイスをさせてもらいましたが、順調に進められていると見ています。SWCCパーパスにより、生産現場一人一人に至るまで一体感のある会社ができていくかが持続的成長に向けたポイントです。その部分はまだ改善の余地があり、これからの課題ではないかと考えます。

監査等委員会の運営、取締役会の実効性

坂倉 当社は、機関設計を監査等委員会設置会社としています。監査等委員である私は、取締役としての役割と監査の役割を兼務する形ですが、常勤監査等委員や事務局スタッフの働きにも助けられ有機的に活動できていると感じています。これまでは国内の事業が主な監査対象でしたが、コロナ禍も収束してきましたので今後は中国・ベトナムなど海外事業についても活動を強化していきます。

市川 SWCCの監査等委員会は、非常にフランクだという印象です。社内の情報をオープンに提供していただけるため、実質的な議論ができています。形式的に社外取締役を交えた議論をするのではない点を、とても高く評価しています。

坂倉 SWCCは、さまざまな場面で、社外取締役の意見を聞いて、それを取り入れようとする企業です。経営会議は執行側の意思決定機関ですが、社外取締役も会議に出席し、単なるオブザーバーではなく積極的に意見を述べアドバイスすることで、意思決定のサポートに努めています。さらに、執行役員以上の全員が缶詰になって経営の重要課題を議論する役員合宿※にも参加するなど、会社の重要課題をタイムリーに把握することで、取締役会の実効性向上に一役買って

※役員合宿：取締役(社外取締役含む)、執行役員、およびフェローの全員が参加して、SWCCグループのさまざまな経営課題について集中的かつ建設的に意見を取り交わす議論の場



います。

指名・報酬委員会の活動

坂倉 SWCCでは役員の指名・報酬という面でも、指名・報酬委員会のもと、効果的な仕組みを目指した変革が行われています。「株主の目線」と「経営者の目線」を合わせるという観点から、譲渡制限付株式の付与など業績連動型の報酬制度が導入されました。さらに持続可能な企業成長が重要視されるなかで、ESG関連指標を役員報酬に反映させる施策も進めています。

市川 ESG関連指標と役員報酬は、緒についたばかりです。現在は、再生可能エネルギーの社内導入率、温室効果ガス排出量、休業災害度数率に対する達成度が指標となっていますが、社会の要求に合わせて、そのウエイトや内容は変動すると思います。SWCC独自のESG視点を持って、例えば脱炭素社会に向けた電力市場のニーズに対応するSICONEX®(サイコネックス)、SICOPLUS®(サイコプラス)の事業成長なども、指標として考えられるのではないのでしょうか。

坂倉 取締役の指名については、社長の任期、求められる資質などの議論を積み重ねてきており、SWCCとしてのサクセッションプランの基本的な考え方がまとまっています。経営者の指名には、業務実績に留まらず、リーダーシップや先見性、実行力なども含めて、さまざまな観点から検討する必要があります。特にCEOについては、「会社をサステナブルに成長させ株主価値を高めるサクセッションはどうあるべきか」を考えて実施していく必要があります。

市川 私はSWCCのサクセッションプランは、素晴らしいと感じています。育成プランから綿密に計画され、着実に実行されているからです。候補者は、明確に定められたプロセスを経て絞り込まれますから、株主の皆さまにも明快で不安を感じさせない後継者選びができると思います。

SWCCの企業価値を高めて、 持続的な成長を実現するために

経営改革の成果と、次の変革

坂倉 当社の経営改革が2019年度から本格的にスタートしてから4年が経過しました。その間に企業価値の算定の根拠となるEBITDAは、2019年3月末の90億円台から2023年3月末には140億円と約1.5倍に増えました。自己資本比率も28.7%から43.7%に、DEレシオも1.34から0.61へと大幅に改善しました。これら経営改革の結果として、株主還元を拡大できたのは大きな成果でした。ただ、変化が激しく予測が困難なVUCAの時代に、成長性を高めていくには、さらに改革を継続していかなければなりません。例えば、DXの推進による生産性や業務効率の向上は重要課題であると考えます。

棕野 SWCCは今、グループ経営体制の変革時期にありますから、DXを駆使して業務標準化・効率化を追求するには、通常時に増して良いタイミングといえます。DXの成否は、社員一人一人にかかっています。各職場に配置されるデジタル適性の高い人材への期待も大ですが、DX推進を「彼らの仕事」とせず、社員全員が「自分の仕事」と感じさせる意識改革が必要です。

西村 企業のDXには、2つの側面があります。一つは業務の改善・効率化をデジタル技術を活用して進めること、もう一つはデジタル技術で新しい価値を生み出すことです。これらを加速し成功させるカギは、棕野さんの意見にもあるように、「グループ全社員がDXを推進していくのだという強い意識を持つこと」です。私としては現場の社員たちとできるだけ接点を持ち、一人一人へのDXへの意識の浸透を注視していきたいと考えます。



市川 DXが必要とされるのは、現場、特に生産現場にほかなりません。人手不足が予測されて、特に技能職が高齢化し、人材の獲得やノウハウの継承が困難になります。それは絶対に避けられないところですから、直ちに生産現場のDXに着手する必要があると思います。

SWCCのサステナビリティ経営について

坂倉 SWCCは社会インフラの根幹を支える製品をつくる会社。従って、社会課題の解決に貢献するイノベティブで高品質な製品を提供し続けることが、企業として求められるサステナビリティです。それを実現していくには、ニーズを先取りする発想力とチャレンジスピリッツを持つ創造性豊かな技術集団とならなくてはなりません。そうなるために、社員には積極的に社外と交流して、自らのマーケットバリューを上げることに真剣に取り組んで欲しいと思います。

市川 まったく同感です。未来への価値創造は、SWCC内だけでは成しえないと思います。すでに、さまざまな形でスタートしていますが、積極的に外部と交流して、オープンイノベーションを進めて、それを通して開発力を高めていく方法もあります。

西村 お二方の仰るように、持続的な成長力の源泉は人材力です。SWCCでは、人材開発と環境整備それぞれにおいて制度改革や人的資本への投資が行われています。しかし、社員が自分の望む仕事に就ける「ジョブ・チャレンジ制度」「成果主義を取り入れた評価処遇制度」がもっと有効な制度となるように制度設計や、従業員のモチベーション向上策などさまざまな視点から改善に貢献したいと考えています。

市川 人的資本への投資は、極めて大事です。人材育成は一度途絶えると、その反動が5年後10年後に出てきます。過去の反省を踏まえて、「教育への投資は経営環境が悪化しても削減しない方が良い」という話が、取締役会の中でも行われていて、良いことだと感じています。

Change & Growth達成への課題

坂倉 SWCCが、継続的にGrowthを成し遂げるには、ROIC経営のさらなる浸透による事業ポートフォリオの見直しと高収益ビジネスへの転換が必要と考えています。高機能巻線のように非常に高い競争力を持つ製品を有していますが、それらの利益率を高めていくことが求められているのではないのでしょうか。今後の事業投資のなかで、事業範囲を川下に拡大するなど、付加価値を高めるM&Aを、国内に限らず東南アジアなどの海外を含めて検討する必要があると思います。

棕野 海外事業は、自身の経験に照らして、より実践的な考え方を共有できるのではないかと思います。中国、ベトナムおよび東南アジア各国でのビジネスは、中央・地方政府や主要ローカル企業との関係構築が鍵となることが多く、SWCCだけの力で進めるのは困難なケースもあります。また、「技術パッケージ」としてのソリューション提案を求められるなど、第三者の製品・サービスの活用も必要になることもあります。他社との提携やM&Aなどの検討、あわせて海外拠点の人材・組織の強化を図ることで、現地の実情に応じた戦略・戦術が展開できれば大きな成長が期待できると考えます。

市川 私は、さらなる成長への基盤として品質管理体制に触れておきます。SWCCはこの2年間、グループ会社の品質問題に端を発して、品質管理体制の改善を進めてきました。不適切な行いは、「機会」「動機」「正当化」の三つが揃うと起こるとされています。SWCCでは、業務のデジタル化による「機会」の減少、人材配置の柔軟化、品質意識の浸透プロジェクトによる「動機」「正当化」を生まないようにする働きかけが順調に進んでいます。私は社外取締役として改善への活動を見てきましたが、良い方向へと変化していると思います。品質体制は、一朝一夕に確立することは難しいことかもしれませんが、できるだけ早急に改革が進捗するよう支援したいと思います。

西村 私は、人的資本の面についてお話しします。SWCCでは、人材の多様性への取り組みについては「女性活躍推進」から「ダイバーシティ推進」へ枠を広げ、着実に前進しています。今後より人材の多様性を高めるには、人材採用がポイントとなりますが、SWCCが応募者から選んでもらえる存在にならなくてはなりません。SWCCを新しいことに挑戦していて面白そうな会社だと感じてもらえるように、社員が生き生きと自分らしく輝き、活躍できる企業づくりに向けて、積極的に提言していきたいと思っています。

坂倉 SWCCが次の段階へと飛躍していくためには、社会のニーズを先取りした成長のビジョン&ストーリーを打ち出し、それを実現し続けることで、長期的に支持をいただける、ファンともいえる株主の皆さまを増やしていくことが大きな力となります。これからの社会に必要な事業を展開するSWCCの企業価値をさらに高めるとともに、多くの方々に理解していただけるよう、取締役・執行役員はじめ多くの社員の皆さんと協力していきたいと考えています。



マネジメントチーム(役員紹介)

取締役・監査等委員 (2023年6月27日現在)



代表取締役社長・取締役会議長
グループCEO

はせがわ たかよ
長谷川 隆代

グループ経営統括
品質統括担当

略歴

1984年4月 昭和電線電纜株式会社入社
2013年6月 当社取締役
2018年6月 当社取締役社長
2019年4月 当社代表取締役社長 グループCEO
2020年4月 当社代表取締役社長 取締役会議長 グループCEO (現任)



取締役
専務執行役員

ちょう とうせい
張 東成

社長補佐
中国事業ガバナンス改革担当

略歴

1993年4月 昭和電線電纜株式会社入社
2015年6月 当社取締役
2017年6月 当社常務取締役
2019年4月 当社取締役 専務執行役員
2021年4月 当社代表取締役 専務執行役員
2023年6月 当社取締役 専務執行役員 (現任)



社外取締役
監査等委員

むくの たかし
棕野 貴司

略歴

1981年4月 旭化成工業株式会社(現旭化成株式会社)入社
2008年8月 旭化成アメリカ取締役社長
2021年4月 旭化成株式会社常務執行役員 中国総代表
2022年4月 同社顧問(現任)
2023年6月 当社社外取締役 監査等委員(現任)



社外取締役
監査等委員

にむら みなこ
西村 美奈子

略歴

1983年4月 富士通株式会社入社
2018年12月 株式会社Next Story代表取締役(現任)
2023年6月 当社社外取締役 監査等委員(現任)



社外取締役
監査等委員

さくら ゆうじ
坂倉 裕司

略歴

1974年4月 日商岩井株式会社(現双日株式会社)入社
1999年6月 日商岩井証券株式会社 代表取締役社長
2006年5月 GCA株式会社取締役チーフ・フィナンシャル・オフィサー
2020年6月 当社社外取締役 監査等委員(現任)



社外取締役
監査等委員

いかわ せいいちろう
市川 誠一郎

略歴

1976年4月 サッポロビール株式会社入社
2013年3月 同社取締役 専務執行役員
2021年6月 当社社外取締役 監査等委員(現任)



取締役
常勤監査等委員

とがわ たかし
戸川 隆

略歴

1980年4月 東京芝浦電気株式会社(現株式会社東芝)入社
2011年6月 当社取締役
2014年6月 当社常務取締役
2020年6月 当社取締役 常勤監査等委員(現任)

(注)略歴中の当社はSWCC株式会社を示す

執行役員 (2023年4月1日現在)

常務執行役員

やまぐち ふとし
山口 太

人事、総務、シェアードサービス担当

常務執行役員

こまた てつお
小又 哲夫

経営戦略、投資戦略、IR、グループ会社管理担当

常務執行役員

かわせ ゆきお
川瀬 幸雄

エネルギー・インフラ事業セグメント長
SFCC株式会社代表取締役社長

執行役員

おおたけ きよし
大竹 潔

海外事業、ワイヤハーネス事業担当
昭和電線電纜(上海)有限公司董事長
香港昭和有限公司董事長
嘉興昭和機電有限公司董事長
東莞昭和機電有限公司董事長
福清昭和精密電子有限公司董事長

執行役員

いまい のぶたか
今井 啓隆

財務、経理、審査担当

執行役員

かみじょう としはる
上條 俊春

資本戦略、サステナビリティ
リスクマネジメント、法務担当

常務執行役員

こだま よしなお
兒玉 喜直

通信・産業用デバイス事業セグメント長
富士電線株式会社代表取締役社長

常務執行役員

やまむら たかし
山村 隆史

電装・コンポーネンツ事業セグメント長
モビリティ事業戦略担当

執行役員

いのうえ かずひこ
井上 和彦

営業統括、資材調達担当

執行役員

せま のぶゆき
瀬間 信幸

Smart Stream事業、電力システム戦略担当