

改革と成長の両輪で挑戦する風土を形成する

SWCC株式会社

代表取締役 CEO 社長執行役員

長谷川 隆之

Change and Grow for The Future

この6年間でSWCCグループは大きく変わった

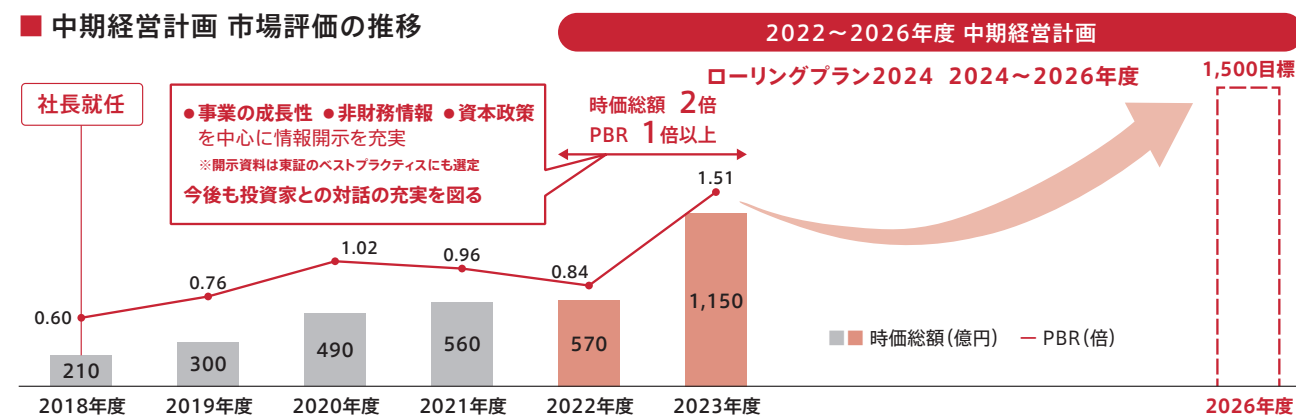
この6年間で、SWCCグループは大きく変わりました。

2018年、社長に就任した私が最初に取り組んだことは財務体質の改善でした。まずは、安定した利益を出せる会社になければ何もできないという強い思いをもって、これまで経営改革に取り組んできました。ガバナンス改革、事業構造改革、ROICを指標にしたポートフォリオ転換と課題事業への対応、資本効率を上げるための全社を挙げたリロケーションプロジェクトなど、実に多くの改革が実行され、期待された効果を上げることができました。この結果、2024年3月期には128億円という創業以来の最高益と、ROIC8.3%という成果を上げ、中期経営計画目標に向かって、良い進捗をお示してきたものと思います。まだまだ道半ばではありますが、

SWCCグループは確実に、変わりつつあります。

こうしたSWCCグループの努力に対し、資本市場からも一定の評価をいただけたものと思います。この1年で実施した「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対話」を基調とする「資本政策」や「株主還元政策」については、当社の成長戦略とともに多くの株主・投資家の皆さまから評価をいただき、かつては1倍割れしていたPBRも、足元では1.8倍程度にまで高まってきました。資本市場からのこうした評価を見ても、SWCCグループが名実ともに大きく変わり、株主・投資家の皆さまをはじめ、多くのステークホルダーの方々から期待を寄せていただいていることを実感します。

■ 中期経営計画 市場評価の推移



足元の事業環境と2024年3月期の成果

SWCCグループは2年前に中期経営計画「Change & Growth SWCC 2026」を掲げ、さらなる成長のために、この2年間は自らを大きく変えていくことに力を尽くしてきました。足元の事業環境に目を向けると、不透明な国際情勢を背景に原材料やエネルギー価格の高止まりが見られます。国内では、経済活動の正常化が進み、政府や経済界を巻き込んで賃上げが加速しています。また、金融緩和を示唆する財政・金融政策などが下支えとなる形で、建設関連市場、電力インフラ関連市場では堅調な動きが見られています。

2024年3月期は、上期においては主力事業であるエネルギー・インフラ事業で出足の鈍さを感じられたものの、下期には建設関連などの需要が想定以上に伸びたこともあり、概ね堅調に推移しました。これに対して期待通りの成果が得られなかったのが、電装・コンポーネンツ事業です。期待されて

いた日米欧でのBEV(電気自動車)への移行時期が遅延するなかで、PHV(プラグインハイブリッド自動車)やHV(ハイブリッド自動車)が強さを見せ、一部で需要の回復が見られましたが、モータや変圧器をはじめとする産業機器向けの一般汎用品市場には厳しさを感じられました。また、通信・産業用デバイス事業では、建設関係が堅調に推移するなか、ADAS(先進運転支援システム)向け的高速通信ケーブルが順調な立ち上がりを見せましたが、中国・ベトナムの景気悪化や国内の家電需要の低迷が事業に影を落としました。このような事業環境のもと、2024年3月期の業績は、好調なエネルギー・インフラ事業が牽引する形となっています。この事業の堅調さは2024年度も継続すると見えますが、前年比で業績を落とした電装・コンポーネンツ事業と通信・産業用デバイス事業については、現状を直視し、改善策を講じていく必要があると考えています。

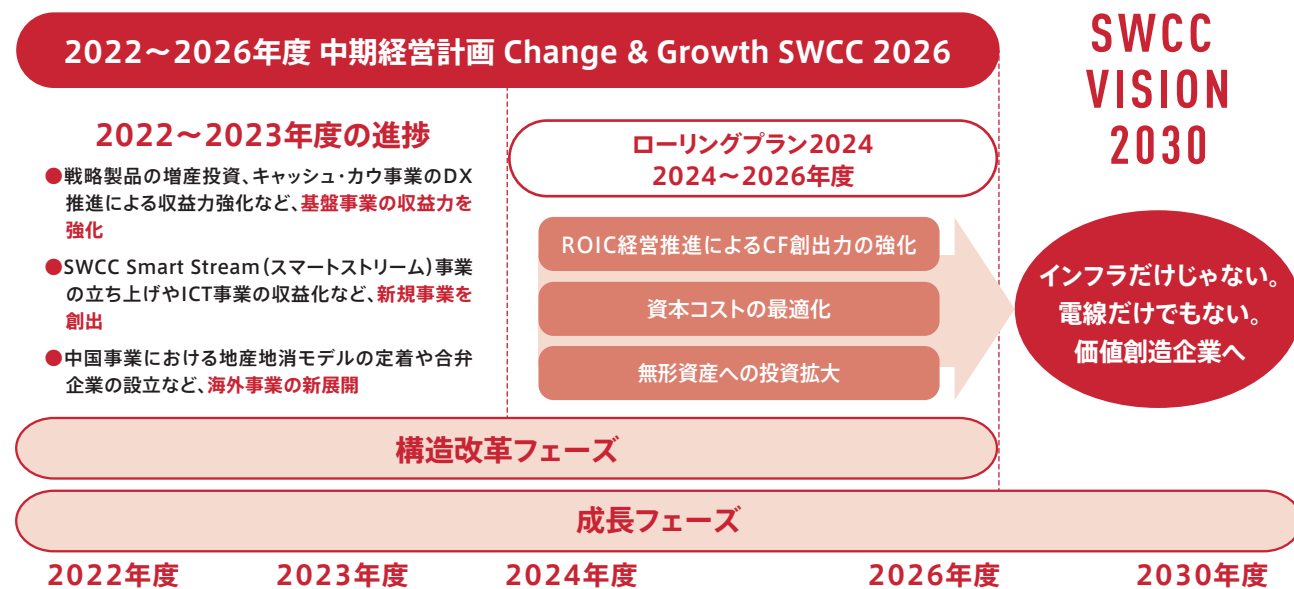
中期経営計画の進捗と今後の展開

事業は毎年安定して成長させるべきものであり、そのために何をすべきかを常に考えることを、経営チームには指示しています。2024年5月に、足元での事業環境の変化を折り込む形で中期経営計画のローリングプランとなる「Change & Growth SWCC 2026 ローリングプラン2024」を発表しました。このローリングプランは、三つの基盤事業のさらなる強化によるオーガニックな成長に加え、BD (Business Development) 戦略など、今後の成長フェーズへの移行に向けた具体的な取り組みを確実に進め、インオーガニックな成長を上乘せていく計画としました。ローリングプランで掲げる営業利益目標は、ローリング前の目標数値である150億円を20億円上回る170億円としています。この目標は基盤事業によるオーガニックな成長のみで達成するものとし、これにBD戦略によるインオーガニックな事業成長を加え、さらにアップサイドを追求していく計画としています。

<基盤事業の成長>

基盤事業のなかで大きな成長を見込んでいるのは、エネルギー・インフラ事業です。特に電力・インフラ事業については、系統の老朽化や強靱化、再生可能エネルギーの整備に加え、データセンターの増設などにより中期的な需要増を見込んでいます。こうした市場環境を受け、さらなる生産能力増強の必要性も見えてきており、追加投資の検討を行うことにしています。

ローリングプラン2024の位置づけ



電装・コンポーネンツ事業については、BEVへの移行がやや後ろ倒しになる一方、HVやPHVの需要は根強いことから、モータ搭載車に対する全方位型で事業機会を捉えるべく、生産設備の入れ替えなどを進めます。また、お客さまの低炭素部材ニーズの高まりに応えるため、製造工程で発生するCO₂を約80%削減したグリーン車載巻線のような高性能製品の投入により、販売拡大を進めます。

通信・産業用デバイス事業については、ワイヤハーネスや精密デバイスの計画遅れを折り込み、最終年度の目標については下方修正していますが、建設用電線の生産効率向上、BD戦略の取り組みもあわせて展開可能性を模索します。

<BD戦略>

今回のローリングプランでBD戦略を打ち出した背景の一つは、成長のためには、事業環境や会社のあるべき姿にあわせて事業ポートフォリオを変えていくことが必要であると考えているからです。これまでは確かなポリシーを持って3事業の改革を進めてきましたが、改革を通じた成長も、経済情勢の変化のなかでいずれは鈍化していく可能性があります。そのようなリスクも踏まえて、事業の幅出しや新たな広がりを加えていくことがBD戦略のポイントです。SWCCグループとしてこれまで培ってきた強みを応用することで、新領域技術や顧客基盤を補完できる領域での新たな事業展開を想定しています。



「Change & Growth」をテーマとする中計で、この2年間で主に“Change”に取り組んできたとすれば、これからの3年弱の期間は、いよいよ“Growth”を強く意識することとなります。BD戦略の公表は、まさにこうした意思の表明にほかなりません。とはいえローリングプランの3年弱でさらにアップサイドに持ち上げるための施策を講じることで、2030年ま

でのありたい姿に近づく大きなステップにしたいと考えています。

なお、中期経営計画の達成を確実なものにするため、2024年6月からは執行役員体制も強化しました。今後は事業経営のスピードアップを図るため、CEO、COO体制で執行を牽引していきます。

SWCCパーパスの浸透は道半ば

SWCCグループは大きく変わり、業績面でも改善が見られます。6年前から強力に進めてきたさまざまな変革は成果を上げつつあり、資本市場からの賛同も得られるようになりました。2023年は昭和電線ホールディングス、昭和電線ケーブルシステムとユニマックを統合することによって事業会社となり、社名を変えました。また、拠り所ともいえるSWCCパーパスも制定し、その浸透にも力を注いでいます。しかし、まだ課題も多いと言わざるを得ません。もちろん従業員のなかにも、私たちの起こす改革に共感し、主体的に行動してくれるメンバーが数多く存在します。その一方で、経営者が示す方向

性は理解するものの、自分はどうしても馴染めない、経営者との距離感が遠すぎるという意識を持つ従業員も一定数存在することが従業員エンゲージメント調査などを見ても読み取ることができます。目標への取り組みについては順調でも、企業風土の変革はまだ道半ばといえます。この点について、私は強い危機意識を抱いています。というのも、SWCCグループはモノづくりの会社であり、最前線で製品をつくっている従業員がいるからこそ、お客さまや社会に多くの価値が提供できるからです。

強みである技術力を、未来のためにどう使うか

当社のパーパスに、「いま、あたらしいことを。いつか、あたりまえになることへ。」という一文があります。

総合電線メーカーである当社がこれまで歴史をつないでくることができたのは、これまで培ってきた高い技術力によるものです。私は1984年の入社以来、技術者、研究者として研究開発に携わってきましたので、SWCCグループの技術開発に人一倍の思い入れがあります。コーポレートの技術開発本部や、各事業部の技術開発部門にはこれまで以上に高い志を持って取り組んでほしいと思っていますが、業績の芳しくない時代が長らく続いたこともあり、これまでは新しくチャレンジすることに対して大胆に経営資本を集中させることに慎重になりすぎるところがありました。もちろん、全方位的かつ無尽蔵に資本を投入することは得策でなく、自分たちの技術的な優位性、進むべき道について慎重に見極めることは大前提です。そのうえで、より大胆な資本の集中が必要だと考えています。

その一方で、これからは、継続的な研究開発を通して自分



持続的成長を支えるサステナブルな取り組み

高い技術力を支え、持続させていく力となるのは人財です。社会の動き、技術のトレンドを見据えるのは人であり、目の前の事業機会を捉え、品質を担保しながら確実に対応していくのも、人の力があればこそです。次の世代の経営チームに、より良い形でバトンを渡すためにも、私たちは未来のSWCCグループがより良い会社となるよう、優秀な人財を集め、育成することが重要だと考えています。このことは、SWCCグループの今を預かる現経営チームの重要なミッションです。私たちが未来のために取り組むマテリアリティ(重要課題)は、こうした「人」に加え、「技術」「環境」「地域」「ガバナ

ンス」の各カテゴリーで目標を定め、解決に向けて取り組んでいます。ガバナンスに関しては、社外取締役の方々に貴重なご意見をいただきながら、取締役会が十分な監督機能を発揮することが非常に重要です。ただし、SWCCグループは技術力、開発力を成長ドライバーとする企業であり、技術に関する最終的な目利きなどについては、執行側を信じてお任せいただきたいという気持ちを持っています。ガバナンス面でのこうした「守り」と「攻め」のバランスについては、私自身、取締役会の議長として強く意識しているところです。

新たな事業を切り拓くためには、もちろん強い営業力を発揮することもさることながら、技術者、研究者が高いパフォーマンスを発揮し続けることが何よりも重要です。それ故SWCCグループの技術者、研究者には、これまで以上に高い志を持ち、世の中の流れに沿った新たなモノづくりに向けて、積極果敢に挑戦してほしいと思っています。

2024年2月、当社は東北大学と連携し、「SWCC×東北大学高機能金属共創研究所」を設立しました。当社が事業を通して蓄積してきた金属に関する技術・ノウハウと、東北大学の持つ知見を重ね合わせていく取り組みとして、大いに期待を寄せています。

ステークホルダーの皆さまへ

すでに申し上げた通り、中期経営計画のもとで、構造改革を進め、成長牽引事業とともに、課題事業についても、新たな成長に向けた布石を確実に打つことができました。資本効率の向上を強く意識したROIC経営への取り組みも含め、これまで進めてきたSWCCグループの打ち手に対して、株主・投資家の皆さまから一定の評価をいただけていることは、PBRの大幅な改善という形でも確認することができます。

ただその一方で、私たちはまだインオーガニックな成長の部分について、株主・投資家の皆さまに対して、明確な道筋をお示しすることができていません。今後はそれらを明示することで、今後の事業の成長性をさらに強く、明確なものにできればと思っています。このなかで、SWCCグループは「総合電線メーカー」とどまらず、社会やお客様の抱える課題を解決するソリューションやサービスを積極的に提案し、今までの事業の枠にとらわれない広がりを用意した姿をお見せすることができるものと考えています。

なお、数値目標の一つとして、中期経営計画ローリングプランの最終年度の株主還元目標としては、配当性向35%以上、かつDOE(自己資本配当率)4%以上の実現としていますが、還元方針については、成長投資の資金需要などを総合的に勘案しながら、機動的な自己株取得を検討するなど、さらなる資本効率の向上を図っていく考えです。また、SWCCグループの製品、サービスをご利用いただいているお客さまに対しては、今後もより良い品質と付加価値の提供に努めていきます。

2030年のありたい姿に向けて、SWCCグループの改革と成長はまだこれからです。

企業風土の変革に本気で取り組み、グループ一丸となって成長していくSWCCグループの未来に、是非ご期待ください。

■ 1株あたり配当金(円)と配当性向の推移

