

社外取締役座談会

新経営体制のもと、より輝きを放つSWCCグループの未来に期待



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

取締役会の実効性

SWCCグループの取締役会について、どのように捉えていますか？

棕野 コーポレート・ガバナンスコードでは、企業戦略などの大きな方向性を示すこと、経営陣幹部の適切なリスクテイクを支える環境整備を行うことを、取締役会の役割として求めています。こうした観点で見れば、当社の取締役会では、執行側が策定する中期経営計画「Change & Growth SWCC 2026 ローリングプラン2024」（ローリングプラン）や特定の事業戦略の策定について、多面的な検証がなされているほか、バックグラウンドの異なる複数の社外取締役からも、計画の方向性にズレがないかなど、多くの議論がありました。こうした議論は、経営陣に対して、経営計画や事業戦略の精査を促す良い機会にもなっており、その点では、当社の取締役会では、実効性が確保されていると評価することができます。

新執行体制について

2024年6月に、SWCCグループは新執行体制に移行しました。指名・報酬委員会の委員としての立場も踏まえ、ご意見をお聞かせください。

坂倉 新執行体制として長谷川CEOのもと、新たにCOOとして、小又副社長が就任されました。COOの選任が、今回の執行役員人事において、非常に重要なポイントです。今回のローリングプランもそうですが、経営方針や戦略の策定など、長谷川

坂倉 東証から「資本コストや株価を意識した経営」に関する要請があった際も、取締役会での議論がありました。社外取締役からも多くの意見があり、有意義な議論が展開されていたと認識しています。私自身は、2023年12月に開催した機関投資家向け説明会で、社外取締役から見た資本政策というテーマで説明する機会がありました。その際、多くの投資家と有意義な対話を持つ機会が得られたことが、非常に良かったと感じています。一方で、資本コストやガバナンスなど、常に最新の事情を踏まえる必要がある話題については、経営陣を対象としたトレーニングを強化することが、今後、議論の質をさらに高める意味でより有効だと思っています。

CEOに対する期待が高まるなかで、内部統制を効かせながら、掲げた経営方針や戦略を実行に移していく、オペレーションをリードしていくためのCOOのポストが必要であろうという結論に至り、小又副社長の指名という流れになりました。

市川 そのとおりです。これまで長谷川CEOが進めてきた経営戦略、構造改革が正しい道を進んでいることは、すでに実績として示されています。その上で、新たなローリングプランを、より実効性の高い形で実現させていくための執行体制が必要であろうと考えました。長谷川CEOはこれまで、ROIC経営をはじめとして、さまざまな改革を進め、成功させてきました。こうした流れを受けて、新しい成長戦略を、強いリーダーシップを持ってマネジメント層を統制し、計画を確実に実行に移す人材が必要でした。その意味で、小又氏のCOO就任は今後のSWCCグループの成長を加速させる重要な人事であると考えています。

棕野 今回のローリングプランについて、意図したレベルに押し上げるには、これまで以上に事業を強くし、構造改革を

成長戦略、事業ポートフォリオの強化について

成長戦略、事業ポートフォリオの強化については、どのような評価をされていますか？

坂倉 当社グループがROIC経営に着手してから、例えばグループ会社の清算など、取締役会ではさまざまな経営判断を行ってきましたが、大胆な事業ポートフォリオの入れ替えというところには、まだ至っていません。もちろん大胆に変えることが良いとは言いきれませんが、例えば、当社グループのエネルギー・インフラ事業は、今は非常に強いフォローの風が吹いています。その一方で、事業のなかには若干アゲインストの風が吹くものもあります。事業ポートフォリオの強化という観点では、今は少し思い切った決断が必要な時期なのかもしれません。新たに、CEO、COO体制が始まったこともあり、長谷川CEOには、是非これからも、大胆な経営戦略を描いてほしいと思います。

棕野 中計のローリングプランに関しては、長谷川CEOの強いリーダーシップのもとで、日頃の経営陣のご努力、それから従業員の方々の頑張りもあり、近年の好業績も背景に、株



強力に進めていく必要があります。新執行体制は、成長戦略を実行に移し、確実に成果を上げるために適材適所の人事を考え、若返りを図ったものと理解しています。今回、これまで長谷川CEOが進めてきた改革を一番良く知る小又COOを迎え入れたこともあり、執行面では強力な布陣とすることができたと、高く評価しています。

価上昇という良い結果につながっていると思います。これは本当に素晴らしいことです。

社外取締役として着目しているのは、こうした好業績の陰で、見えなくなっている、あるいは見過ごされているような問題点がないのかという点です。取締役会では、そのような趣旨の質問をしたり、議論を投げかけたりしています。予算と実績との乖離といったミクロレベルの議論も大切ですが、そこに終始することなく、市場動向の変化、特に中期経営戦略の前提条件に与える影響はないか、それを踏まえた当社施策の変更など、マクロレベルの分析に基づいた戦略の議論をすることも重要であると考えています。

市川 当社グループは長い歴史を持つ製造業であり、行き過ぎたROIC経営で既存事業に目が行き届かなくなるようなことを懸念しています。価値を生みだしているコア事業の設備がサステナブルなのかどうか、気になっていました。ただ今回のローリングプランでは、老朽化した既存設備の更新も積極的に進めていくということでしたので、とても安心しました。BD（Business Development）戦略事業として新たなソリューション事業を生み出すことも重要ですが、SICONEX®（サイコネックス）、SICOPLUS®（サイコプラス）、SICOREMO®（サイコリモ）といった既存事業を強化する製品・サービスも、当社グループが誇るべき大きなソリューションだと考えています。こうした既存事業も含め、ビジネス事業を強化してほしいと思います。AIを駆使することで、さらに可能性も広がると思います。

構造改革の流れを止めないための仕組みづくり

これまでの構造改革の流れを止めないために、社内ベンチャー制度など、さまざまな工夫が凝らされています。こうした取り組みについては、どう評価していますか？

西村 社内ベンチャー制度のような、新しいことへのチャレンジを支援する制度を用意することは、とても良いと思います。当社グループはSWCCパーパスとして、会社が新しくなる、こう変わっていくということを強く打ち出しており、社内の新しい制度を整備するには、とても良いタイミングです。まだまだ制度として動き始めたばかりで、大きな成果が得られるには至っていませんが、まずは仕組みをつくり、チャレンジできる道を用意できたことは、大きな進歩だと思います。従業員の皆さんには、どんどんチャレンジしてほしいと思っています。企業として成長するための、まずは第一歩を踏み出すことができたと感じます。

市川 私も同感です。まだ応募数が少ないという話も聞きますが、最初から完璧を求めすぎているようなところは少し懸念しています。失敗しても、その失敗談を社内でも共有していくような、そういう文化を醸成する必要があるようにも思います。

ダイバーシティの推進

ダイバーシティ推進の取り組みについて、将来への期待も含め、ご助言をお願いします。

西村 当社グループにも、将来を託せるような優秀な女性が多くいると思います。ただし、その方たちが、執行役レベルに育つまでには、もう少し時間がかかるかもしれません。もちろん、社外から優秀な女性人材を登用するという選択肢もありますが、プロパーの幹部候補の女性従業員に対する意識付けや、経営の視座を持つための教育を行い、経営人材を育てることも必要です。さらに、継続的にこうした「人財」を輩出していくためには、やはり絶対数の確保も必要となります。そのために、引き続き、女性の採用を増やす方策は重要であると考えています。また、ダイバーシティに対する社会の関心が高まるなかで、女子学生が入社を決める基準の一つに、ダイバーシティへの取り組み姿勢を上げるようになっています。当社グループもダイバーシティ推進には積極的で、芝浦工業大学と連携して進めている取り組みや、エンジニアリング部門の女子学生の受け入れ、女性研究者のキャリア支援などの取り組みは、とても良い活動だと思います。また女性の活躍だけでなく、男性も含めたアンコンシャス・バイアスの啓発活動なども、高く評価しています。



新しいことには失敗もつきものです。技術開発などもそうですが、失敗を恐れては何も始まりません。いかにしてリスクを回避するかを考えながら、多くのチャレンジをすること、その結果として、多くの成果を生むことを目指すべきだと思います。失敗を恐れず、どんどんチャレンジしてほしいと思います。

棕野 古い、凝り固まった考え方を打破していくことを、当社グループでは多様性の推進によって行おうとしています。西村取締役のお話にあったような、女性の活躍推進も重要ですが、外国籍の従業員の方々の登用・活用ということも、グローバル



な事業を展開する当社グループにとって、非常に重要だと思います。

当社グループは、中国、ベトナムに現地法人を持っていますが、例えば、こうした地域の優秀な人材を半年くらいの時間をかけて研修に参加してもらおうとか、グループ経営会議でプレゼンテーションをしてもらおう、また別の世界が広がるかもしれません。将来は現地法人の社長、総経理など、経営関連のポストへの登用、さらにはこうした方々を、現地採用から当社の本社採用に切り替えるなど、さまざまなことが考えられます。

坂倉 海外の話が出ましたが、2024年6月、4人の社外取締役で、ベトナムの現地法人2社を視察する機会がありました。やはり見ると聞くでは大違いで、その立派さに感銘を受けました。棕野取締役が言うように、優秀な人材には道を拓くべきで、現地採用者を経営層として採用するなども含め、今後の事業拡大にも大いに期待しています。

SWCCグループの未来のために

SWCCグループの未来のために、今、何をすべきだと思いますか？

西村 当社グループは社名を変え、パーパスを打ち出しました。これからは、海外の拠点も含めて、グループとしての一体感を醸成していくことが大切です。社名を変更してから1年ほどということもあり、まだまだ知名度も高くありません。対外向けにも、社内向けにもブランディングを強化し、従業員の方々にも強い帰属意識と誇りを持っていただくことが大切です。

坂倉 私も同感です。社名を変え、パーパスを策定しただけ



西村取締役の話にありましたが、やはり執行役員クラスに登用する女性人材が育っていないのが現実で、キャリア採用による執行役員や部長クラスを補充すべきです。外部の女性人材を、唐突に当社グループのエンジニアとして採用し、活躍していただくのは難しいのですが、まずは本社コーポレート部門などで、採用を始めてほしいと思います。

で、新しい風土が醸成されるわけではありません。当社グループには90年近い歴史があり、すでに立派な風土が備わっています。その風土を変える必要はなく、その土台に、いろいろなことにチャレンジができる、オープンな社風を加えていくことができれば、素晴らしいことだと思います。

市川 当社グループは、この数年間で大きく変わりました。財務も強くなり、資本市場からも高く評価される会社に生まれ変わりました。私が社外取締役に就任した3年前に比べれば、従業員の表情もますます明るくなったと感じます。これからも改革を続けながら、今後は従業員のエンゲージメントが高まる施策を、是非続けてほしいと思います。

棕野 坂倉取締役のご指摘の通り、当社グループには歴史のなかで培われた立派な企業文化があります。会社に対する思いは従業員によって異なるもので、会社としてのアイデンティティはこうだと、上から押し付けることもすべきではないと思いますが、私たちがなぜ、今のようなユニークな立ち位置にいるのか、これまでに至る成長の源泉は何だったのかといった「方向づけ」は、会社として従業員に伝えるべきだと思います。「SWCCグループってこんな会社」と、従業員が誇らしげに語れる会社になってほしいと思います。

マネジメントチーム(役員紹介)

取締役・監査等委員 (2024年6月25日現在)



代表取締役
CEO 社長執行役員

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
2024年6月 当社代表取締役 CEO 社長執行役員(現任)



代表取締役
COO 副社長執行役員

こ ま た て つ お
小又 哲夫

グループ経営戦略、BD戦略、IR戦略、
国内外グループ会社管理 担当

略 歴

1989年4月 昭和電線電纜株式会社入社
2021年4月 当社常務執行役員
2024年6月 当社代表取締役 COO 副社長執行役員(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 し 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 か 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・ファイナンシャル・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 ち 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

や ま ぐ ち ふ と し
山口 太

略 歴

1988年11月 昭和電線電纜株式会社入社
2015年6月 当社取締役
2019年7月 当社常務執行役員
2024年6月 当社取締役 常勤監査等役員(現任)

(注)略歴中の当社はSWCC株式会社を示す

執行役員 (2024年4月1日現在)

専務執行役員

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

専務執行役員

や ま む ら た か し

山村 隆史

営業統括、資材調達 担当

執行役員

い の う え か ず ひ こ

井上 和彦

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

執行役員

お お た け き よ し

大竹 潔

通信・産業用デバイス事業セグメント長補佐
産業用デバイス 担当

執行役員

と お や ま し げ る

遠山 繁

エネルギー・インフラ事業セグメント長補佐
電力事業 担当

常務執行役員

い ま い の ぶ た か

今井 啓隆

財務、経理、審査、シェアードサービス 担当

常務執行役員

か み じ ょ う と し は る

上條 俊春

資本戦略、人事、人財戦略、総務、法務、リスクマネジメント 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

執行役員

あ き も と よ し て る

秋元 義輝

電装・コンポーネッツ事業セグメント長

執行役員

も り し た ゆ う い ち

森下 裕一

技術企画、研究開発、知財戦略 担当