

構造改革フェーズから成長フェーズへ

あらたなROIC経営への挑戦



代表取締役CEO社長執行役員

小又 哲夫

マイパーパス

「変わる勇気、変える挑戦。
共に成長を楽しむ！」

強靱な事業基盤をもたらした変革の道のり

このたび、SWCC株式会社の代表取締役CEO社長に就任しました小又哲夫です。平素より当社の事業に対するご理解と温かいご支援を賜り、心より御礼申し上げます。

私は1989年、SWCCの前身である昭和電線電纜に入社し、長年にわたり日本国内および海外にて、主に通信関連事業に従事してきました。2018年からはグループ全社の経営戦略担当役員として、長谷川前CEO社長のもと「Change & Growth (変革と成長)」をスローガンに掲げ、経営改革に取り組みました。

この改革の中核にあったのは、ROIC (投下資本利益率) を重視した経営です。ROICを事業の収益力の指標とし、事業ポートフォリオの最適化を推し進め、低収益な事業への果敢な再編と成長事業への戦略的な資本投入を行うことで強靱な事業基盤を確立し、収益力と財務体質の大幅な改善を実現しました。

2025年3月期(2024年度)は、SWCCグループにとって、飛躍的な成長を遂げた年となりました。国内の労働力不足、エネルギー・資材・物流コストの高騰など、厳しい事業環境の中、エネルギー・インフラ事業における電力インフラ事業は、国内変電設備の老朽化更新・強靱化や脱炭素社会に向けた

再生可能エネルギーの投資拡大など旺盛な需要の、戦略製品である高圧電力機器SICONEX®(サイコネックス)の増産投資により生産能力を増強することで捕捉しました。さらには、関連する施工納期の平準化も追い風となったことから、業績を大きく引き上げました。その結果、グループ連結の営業利益は209億円となり2年連続で過去最高益を更新し、株主還元も一株当たりの年間配当136円となり、2023年度比46円の増配となりました。

これにより、中期経営計画におけるROE・ROICの目標を前倒しで達成し、時価総額は2018年比で約10倍にまで拡大しました。これまで取り組んできたROICを重視した経営により、SWCCグループはまさに飛躍的な変革を遂げたと確信しています。

今年度、長谷川前CEO社長から私に託された使命は、強いリーダーシップを発揮し、改革のマインドとノウハウをしっかりと継承することです。これまでの成果に満足し立ち止まることは、後退の始まりです。これからもグループ一丸となって後戻りすることなく、「Change & Growth (変革と成長)」を続けていくことで、構造改革フェーズから成長フェーズへと確実にステージを上げていきます。

中期経営計画とその先へ

SWCCグループは、2024年5月に中期経営計画の前半2年間の進捗と足元の事業環境変化を織り込んだ「Change & Growth SWCC 2026 ローリングプラン2024」を公表し、2026年度を最終年度とした目標をアップサイドに見直しました。その後、エネルギー・インフラ事業の事業環境が想定以上に好調であり、計画を上回る業績へ推移したことから、2025年2月、2026年度の営業利益と株主還元の目標を上方修正しました。

ローリングプラン2024の2年目である2025年度は、3つの事業セグメント体制を2つに集約し、事業戦略の展開

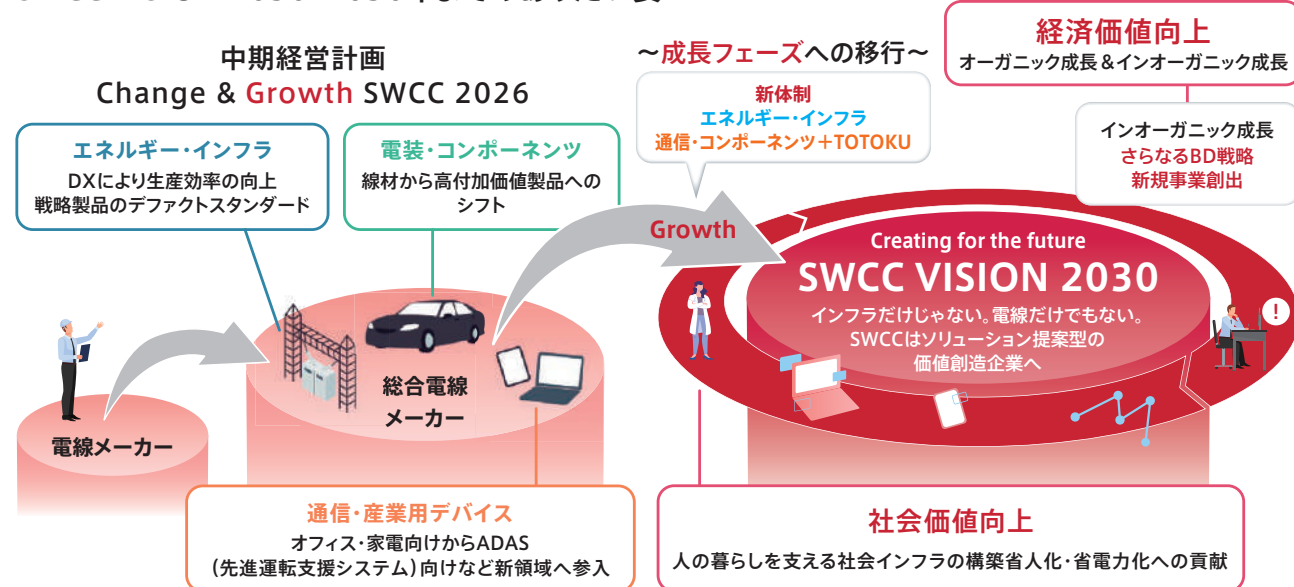
スピードを加速します。1つ目は、グループの成長を牽引し続ける「エネルギー・インフラ事業」とし、2つ目は、これに並ぶ成長事業の柱として、「電装・コンポーネッツ事業」と「通信・産業用デバイス事業」を統合し、今年度からグループインしたTOTOKUを加えた「通信・コンポーネッツ事業」としました。これにより、2025年度の業績予想は、売上高2,600億円、営業利益245億円、経常利益235億円、当期純利益150億円、ROIC12.3%とし、2024年度に続き、さらなる増収増益による成長を目指します。

中期経営計画 Change & Growth SWCC 2026 ローリングプラン2024

		2024年5月公表 2026年度 (目標)	上方修正	2025年2月見直し 2026年度 (目標)	+ 2026年2月 TOTOKUの業績を 織り込み公表予定 TOTOKU モビリティ xEV市場 自動運転市場 半導体 半導体検査 装置市場 AIサーバ AIサーバ市場
収益性	営業利益	170億円	+70億円	240億円	
効率性	ROE	14%以上		14%以上	
	ROIC	10%以上		10%以上	
株主還元	配当金 (配当性向/DOE)	150円以上 (35%以上/4%以上)	+30円	180円以上 (35%以上/4%以上)	
安定性	DEレシオ	30~50%		30~50%	
	純資産	930億円	+70億円	1,000億円	

また、SWCCグループのありたい姿である「SWCC VISION 2030」の実現に向け、新たな中期経営計画の策定に着手します。創業以来「総合電線メーカー」として成長を続けてきた事業領域を、2030年には、「インフラだけじゃない。電線でもない。」新たな領域への挑戦を国内にとどまらずグローバルに拡大し、さらなる成長に向けて「ソリューション提案型の価値創造企業」へと変容していきます。新しい価値を創造し、より豊かな社会の実現に貢献することで、持続的な成長による企業価値向上を目指します。新経営

SWCC VISION 2030 2030年までのありたい姿



成長牽引事業のさらなる強化 「エネルギー・インフラ事業のさらなる強化」

エネルギー・インフラ事業は、SWCCグループの成長を力強く牽引し続けている中核事業であり、今後もさらなる強化により持続的な成長を目指します。

国内電力インフラでは、社会課題である変電設備の老朽化更新・強靱化や脱炭素社会の実現に向けた再生可能エネルギーの投資拡大による送配電網の増強などがあり、これに対処する需要は継続して拡大しています。当社は、この旺盛な需要に応えるべく、戦略製品であるSICONEX®の増産投資を行い、2024年度の売上高拡大に貢献しました。さらにはその先の需要拡大を見据え、2026年度下期の完工を目指し、

体制のもとで継続する「Change(変革)& Growth(成長)」の取り組みを勝てる戦略として具現化し、これまでの構造改革フェーズで培ってきたROIC経営を、成長フェーズにおけるROIC経営へと高度化することで、資本効率の向上によるフリー・キャッシュ・フロー創出力を強化し、さらなる成長への投資拡大と株主還元の充実を目指します。2030年をゴールとする新中期経営計画は、グルーピングしたTOTOKUの業績を織り込んだ2026年度の数値目標とあわせて、2026年2月の公表を予定しています。

20億円規模の第2期増産投資に着手しました。これにより、SICONEX®の競争優位性を最大限活用し、高圧電力ケーブルと施工をあわせた高い付加価値を提供することで、収益の拡大を目指します。

また、国内電力インフラが直面する課題として、施工人材の不足、災害リスクの未然防止、設備保全の省力化など、「モノ」の提供では解決できない課題が多くあります。当社のSmart Stream技術は、AIや遠隔監視、センシングなどのデジタル技術を駆使した、DX価値を「コト」として提供するものであり、今後、ソリューションビジネスとしての事業化を目指しています。

期待しています。TOTOKUは「細く、軽く、小さく」を実現する独自の技術により高い競争力があり、SWCCとTOTOKUが持つ、優良な顧客基盤や技術開発力などを融合させ、クロスセルや共同開発のシナジー効果を高めることにより、「通信・コンポーネンツ事業」の成長を加速させてまいります。

第2の成長の柱の確立 「エネルギー・インフラ事業に並び立つ通信・コンポーネンツ事業」

2025年度からスタートした「通信・コンポーネンツ事業」をエネルギー・インフラ事業に並ぶ、成長事業へと拡大させてまいります。成長分野として位置付けるモビリティ・半導体分野でのインオーガニック成長を目指して取り組んできたBD(Business Development)戦略により、今年度からグルーピングするTOTOKUが、成長を加速する原動力となることに

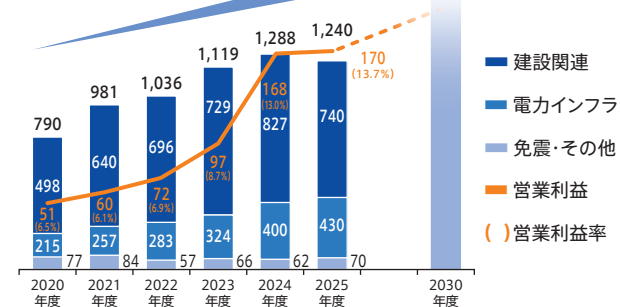
新経営体制で推し進める「Change & Growth」の主な取り組み

2025年度から3セグメント体制から2セグメント体制へ移行。

成長牽引事業のさらなる強化

エネルギー・インフラ事業

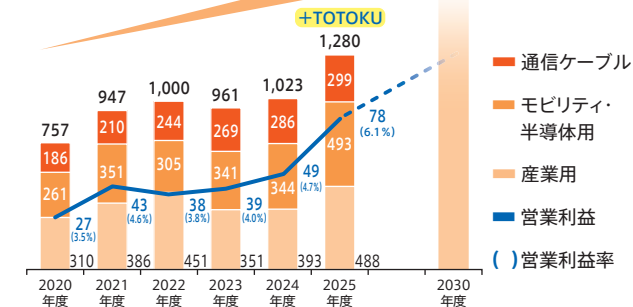
(単位:億円)



第2の成長の柱の確立

通信・コンポーネンツ事業

(単位:億円)



SWCCパーパスとダイバーシティ推進

当社は2023年4月、昭和電線からSWCCへと社名を新たにするとともにSWCCパーパス(存在意義)を制定しました。このパーパスは「いま、あたらしいことを。いつか、あたりまえになることへ。」で結び、私たちSWCCグループが、「未来につながるあたらしい価値を創造し、より豊かな社会に貢献する企業」として存在し続けることへの思いが込められています。近年では、変化が激しく、社会課題が多様化する世の中において、新たな価値を創造し続けるには、古くからの固定観念にとらわれることなく、全ての従業員が安心して多様な意見を交わし、新たな発想から、より多くのイノベーションを生み出すことが不可欠です。

SWCCグループでは、ダイバーシティ推進こそがイノベーション創出の源泉であると捉えており、多様性あふれる全ての従業員が活躍し、輝く企業風土となることを目指して活動を行っています。4年前に女性活躍推進プロジェクトとしてスタートした活動は、ダイバーシティ推進プロジェクトとして進化し、女性のキャリア形成支援、男性育休取得推進、アンコンシャス・バイアスへの対処など、グループを横断した活動へと拡大し、芝浦工業大学との連携した活動にも領域を広げ、社

ステークホルダーの皆さまとともに

SWCCグループの未来は、株主・投資家の皆さま、お客さま、お取引先、地域社会および従業員、そして将来世代をはじめとする全てのステークホルダーの信頼とご支援によって支えられています。私たちは、SWCCパーパス「いま、あたらしいことを。いつか、あたりまえになることへ。」のもと、企業価値の向上を目指し、健全で透明性の高いコーポレート・ガバナンスの強化と多様性を尊重した従業員エンゲージメントの向上、そして環境負荷低減を意識した事業活動を推進することで、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

外からも高い評価をいただいています。これからも、未来を切り拓くイノベーションを生み出す力を強めることで、2030年度のありたい姿である「ソリューション提案型の価値創造企業」への変容へと導いてまいります。



挑戦と成長の軌跡、 そして新たなフェーズへ

代表取締役会長

長谷川 隆代

マイパーパス

「成長する会社への貢献」

経営改革で築いた新たなSWCCの地盤

2018年に社長に就任してからの7年間、当社の財務体質を含めた経営強化と企業風土改革を進めてきました。就任当時、当社は経営・財務の両面で大きな課題に直面しており、「6年で経営改革をやり切る」と決意し、この取り組みに臨みました。ガバナンスの強化、セグメント制の導入、ROICという経営指標の導入、不採算事業からの撤退と事業ポートフォリオの再構築、工場再配置、成長事業への戦略的投資、ホールディングス体制から事業会社への転換と社名変更、SWCCパーパスの明確化やダイバーシティ推進、人材育成や福利厚

生の充実など、多面的な改革を積み重ねてきました。

これらの改革は、単なる業績の回復にとどまらず、従業員一人一人が主体性と誇りを持って挑戦し続ける企業風土への変化にもつながったと感じています。幾たびもの外部環境の変化や困難を経験しながらも、多様な社外取締役の協力のもと執行役員や多くの従業員と力をあわせ、着実な経営変革を遂げてきました。その結果、中期経営計画で掲げてきた数値目標も前倒しで達成し、働く環境や株主還元も大きく前進しました。

新体制への移行と会長の積極的な役割

今回の社長交代は、社外取締役で構成される指名・報酬委員会によるサクセッションプランに則り、公平かつ透明なプロセスを経て実現したものです。体制が新しくなった今、私は代表権のある会長として、経営に対してより俯瞰的な視点で関わる覚悟を固めています。

会長の役割は経営環境や社会情勢、外部リスク・事業機会を広く見渡し、現場や新執行陣が捉えきれない課題や成長機

会を経営の議論に届けることだと考えています。そのうえで社長・執行役員が現場でリーダーシップを発揮する一方、私は多角的な情報や中長期的な視点を経営全体にもたらす存在として、率直な助言と支援を惜しまないつもりです。この困難な社会情勢の中にあっても、会社全体が持続的な成長軌道に乗り続けるために働く「もう一つの舵」としての強い責任を感じています。

新社長に期待すること

新社長には、これまで築いてきた経営改革の手法やマインドをしっかりと受け継いでもらうだけでなく、次なる成長段階への道を果敢に切り拓いていただきたいと考えています。社長就任中を通して、「立ち止まることは後退と同じである」ということを伝えてきました。単なる安定・維持ではなく、成長を目指す鮮明なビジョンのもと、成長事業への積極的な投資やイノベーションへのチャレンジを実現してほしいと期待しています。

特に「成長のためのROIC経営」の実践は今後の当社にとって最重要のテーマです。効率性を高める一方で、機を逃さぬ投資とキャッシュ・フローの好循環を生み出し、企業価値の最大化に挑んでいただきたいと強く願っています。また、多様



な人材の力を引き出し、従業員が一層挑戦しやすい組織づくりや、新たなビジネスチャンスをつめる柔軟な経営判断も併せて期待しています。私も会長として知見と経験をもとに、全力で新経営陣をバックアップしていきます。

多様性こそSWCCの強み

当社の取締役会や経営陣には多様なメンバーがそろい、豊富な知見をもとに既成概念にとらわれない自由な議論が交わされています。私は「ロールモデル」を目指すのではなく、社員一人一人が目線を高くし、想像力を広げ、自分自身の意思と力で会社や社会に貢献する企業文化がもっと強まることを願っています。会長としては、そうしてつくられた多様な力が企業成長の原動力になるよう、ガバナンスと意思決定の質をさらに高めていきます。

SWCCを支えてくださる皆さまへ

当社はこれまで、株主、お客さま、社員、お取引先、社会など多くのステークホルダーの方々に支えられて発展してきました。今後も、新しい経営チームとともに、着実な変革と成長、誰もが誇れる企業をつくるために挑戦を続けていきます。

私自身も代表権を持つ会長として、「情熱」と「俯瞰的な知見」で執行側を積極的に支え、当社のさらなる進化の力になってまいります。今後とも、当社への一層のご支援とご期待を賜りますようお願い申し上げます。

