



専務執行役員
事業セグメント統括、事業所 担当

川瀬 幸雄

マイパーパス

「一人より、みんなで強くなる」

利益拡大へ 事業ポートフォリオ マネジメント強化、 資本効率向上に注力

2事業セグメント体制に集約、「通信・コンポーネッツ事業」を第2の柱へ

SWCCグループの2024年度における営業利益は、2023年度年比63.2%増となる209億円となり、過去最高を更新しましたが、事業部別構成比をみると、エネルギー・インフラ事業86.6%、電装・コンポーネッツ事業6.7%、通信・産業用デバイス事業13.4%となっており、エネルギー・インフラ事業が大半を占めています。

このような状況の中、エネルギー・インフラ事業に次ぐ第2の柱の確立に向けて、2025年4月より、「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、さらに連結子会社化した(株)TOTOKUの事業を加え、「通信・コンポーネッツ事業」としました。そして同事業におけるサブセグメントを、市場の成長性により3つに組み替え、e-Ribbon®(イーリボン)、FLANTEC®(フランテック)、一部

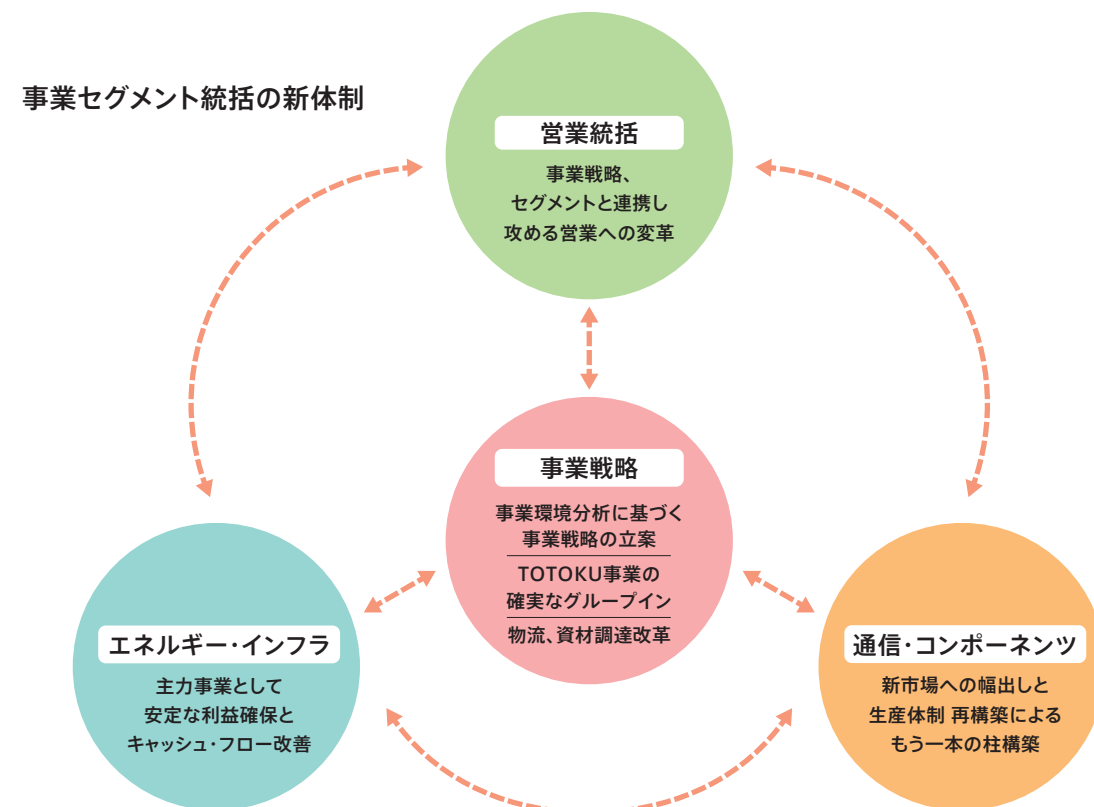
建設関連製品などを「通信ケーブル分野」、成長市場である高機能無酸素銅線MiDIP®(ミディップ)やシートヒータ線、半導体プローブなどを「モビリティ・半導体用分野」、成熟市場であるワイヤハーネスや精密デバイスなどを「産業用・デバイス分野」としました。

また、事業セグメント全体における戦略推進に向けて、新たに「事業戦略部」を設けました。「エネルギー・インフラ事業」「通信・コンポーネッツ事業」「営業統括」の3部門のつながりを強化し、事業セグメント全体を推進する役割を担います。経営戦略を踏まえた「事業環境分析に基づく事業戦略の立案」「TOTOKU事業の確実なグループイン」「物流、資材調達改革」を推進していきます。

事業ポートフォリオマネジメントの強化に向けて

SWCCグループは2019年からROIC経営を導入し、事業別のROICスプレッドと成長性を用いた事業ポートフォリオマネジメントを強化しています。年1回の事業性評価委員会にて各製品分野について損益やROICを基準として評価し、継続・縮

小・撤退を判断しています。2024年度においては、アルミ架空送電線事業を北日本電線株式会社に譲渡することを決定し、2025年4月1日付で実施しました。また、7月には免震事業に関して、2026年度末をもって生産停止することを決定しました。



各事業、製品分野の今後の方向性

・エネルギー・インフラ事業

エネルギー・インフラ事業については、さらなる成長を目指すとともに、主力事業として安定した利益の確保とキャッシュ・フローの改善に注力します。

電力インフラ分野においては、2023年度から導入されたレベニューキャップ制度による発送配電設備の老朽化更新・改修計画や、大型再生可能エネルギーの首都圏への安定供給に向けた送電網の増強整備計画、そして災害対策としての日本全土の電力系統網の安定供給強化などによる需要が継続し、さらにデータセンターや半導体関連での需要増予測もあり、中期的に電力会社の旺盛な投資が予想されます。また、SICONEX®(サイコネックス)のダイレクトモールド製品については競合会社の一部事業撤退もあり、当社への需要は引き続き拡大することを見込んでいます。

こうした需要環境のもと、当社は、需要が高まっている使用電圧7,000Vを超える特別高圧以上の領域を支えるSICONEX®の電力機器を2023年度から増産し、営業利益の拡大につなげることができました。2025年度は、第二次増産投資として20億円規模の新たな設備投資を実施し、段階的に工場内のリプレイス、設備ラインを増強することにより、2026年度中に2023年度の実績比220%の売上拡大を目指します。

建設関連分野では、国内で発生した電線不足を背景として電線の価値が見直され、販売価格が上昇したこともあり、2024年度においては利益率が改善しました。今後に向けては、製品の差別化が難しい分野であり、市場環境や業界の変化を見据えながら、キャッシュ・カウ事業としての立ち位置を強化していきます。

・通信・コンポーネッツ事業

通信・コンポーネッツ事業については、新市場への幅出しと生産体制の再構築を進めています。

通信ケーブル分野は、データセンターを含む建設関連向けにe-Ribbon®やLANケーブル、車載向け高速通信ケーブルの販売が拡大しています。今後は、TOTOKUと連携し、お互いのお客さまへのクロスセルや新製品開発を推進するとともに、当社と富士電線(株)を中心としたグループにおける通信ケーブル分野の生産性向上に向けた生産体制の再構築に取り組んでいきます。

モビリティ・半導体用分野については、MiDIP®や銅銀合金線、高機能巻線を扱っていますが、加工度を高めた高付加価値製品のバリエーションを拡充し、川下市場への展開に注力しています。車載用シートヒータや半導体検査用のコンタクトプローブなどを扱うTOTOKUの「AS(オートモーティブ・セミコンダクタ)事業」と連携し、モビリティ・半導体などの成長市場をターゲットとして、車載用シートヒータや半導体検査用プローブピンの開発・販売を強化していきます。

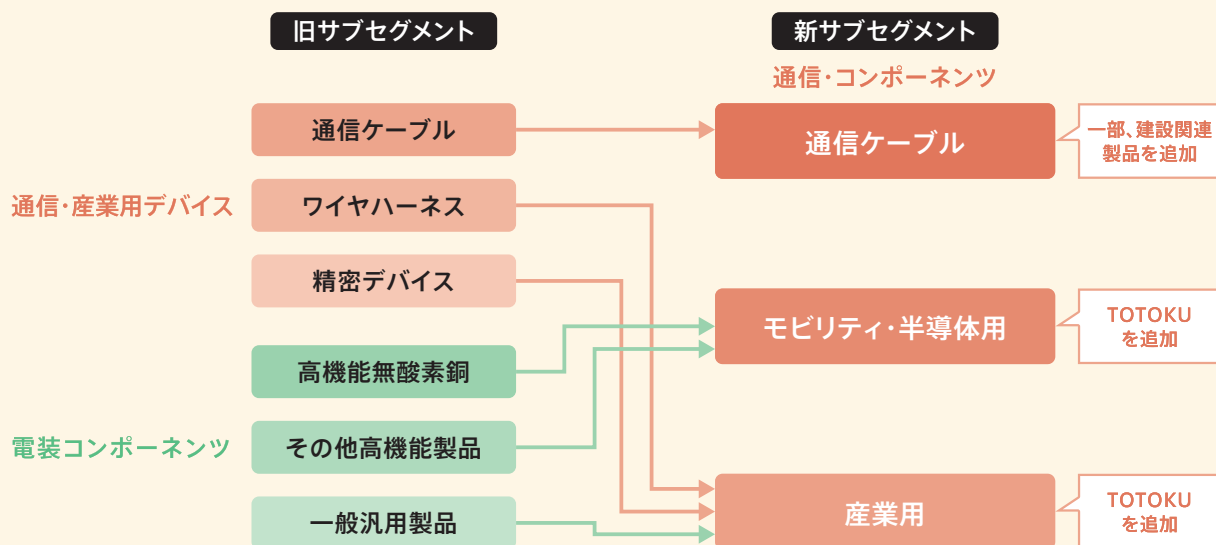
産業用デバイス分野は、民生・エレクトロニクス分野のヒータ線を扱っているTOTOKUの「CA(コンシューマーアプライアンス)事業」とのクロスセルを強化するとともに、当社

既存生産拠点の中国、ベトナムにインドネシア、フィリピンが加わったことにより、生産・販売体制の再構築に取り組んでいます。具体的には、複写機用ローラは、日本、ベトナム、中国で生産していますが、生産性の向上とさらなる受注拡大に向けて体制の再構築を検討していきます。また、中国のワイヤハーネスは日系顧客の需要が伸び悩んでおり、車載向けや新規分野への拡大、地域的にはベトナム、東南アジアへ多角化を図っていきます。

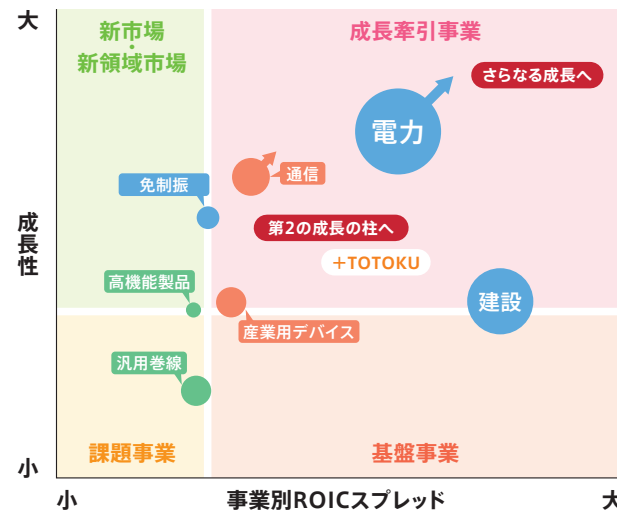


サブセグメント組み替え新旧対比

TOTOKUグループ会社化にあわせて、市場成長性に応じたサブセグメントの組み替えを実施。
成長市場をモビリティ・半導体用へ、成熟市場を産業用へ集約。



現時点の事業ポートフォリオと方向性



事業方向性の視点 事業のターンアラウンド、事業保有の見極め
●競争優位性 ●資本効率性 ●成長性
●当社の目指す姿 ●他事業とのシナジー

成長・キャッシュ・カウ
【電力】電力機器増産投資による市場成長の補足と追加オプション
【建設】市場・事業・業界構造の変化を睨んだキャッシュ・カウ事業の深化
【通信】e-Ribbon®、車載高速通信ケーブルの拡販による成長シフト
【高機能製品】MiDIP®の川下展開/AS事業融合による成長市場領域へ展開強化
課題事業
【産業用デバイス】家電向けWH事業の縮小と車載事業へのシフト
【汎用巻線】当面の収益基盤維持から高機能製品へのリソースシフト
【免制振】免震事業は、2027年3月に製造・販売を終了

キャッシュ・フローの創出へ、資本効率の向上に注力

キャッシュ・フローの創出に向けて、営業利益拡大に向けた事業戦略の立案・実行を図るとともに、各事業セグメントの資本効率の向上に取り組んでいます。

具体的には、運転資金の圧縮に向けて、これまでCCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の改善を進めてきましたが、売上債権回収サイトの短縮についてはまだ不十分であり、営業統括が中心となって取り組みを強化していきます。加えて、製造部門とともに、棚卸資産の効率的な運営に向けて、各事業における適正在庫回転日数の評価・基準日数の提案、材料手配タイミングの見極め、製造リードタイムの改善、仕掛品の滞留期間圧縮などに取り組み、棚卸資産回転率の向上を図ります。

また、設備投資については、キャッシュ・フローへのインパ

クトを踏まえた適切な投資管理の仕組みづくりに取り組んでいます。設備資産の効率的な運用により固定資産回転率の向上を図るとともに、投資判断に使用しているNPV(正味現在価値)評価に関する改善ポイントを踏まえ、計画された投資額のなかで、より適切な投資配分、投資分野の選定、投資のタイミングを追求します。

2025年度においては、エネルギー・インフラ事業における増産に向けたさらなる設備増強と、TOTOKUとの連携事業への投資に注力していきます。一方、EV市場の拡大を見据え、この数年間において三重事業所のEV用巻線への設備投資を進めてきましたが、EVの普及が遅れている中で、当初の計画通りに投資を進めていくか、見直すべきかについて判断したいと考えています。

メンバー全員がゴールを見据え、高いモチベーションを持って取り組みを推進

私が事業セグメント統括という役職に就任するにあたり、セグメント役員には「言語化」することの重要性を伝えました。言語化を通じて「目指す姿を明確化」し、「取り組みを具体化」し、「部下に期待を伝えていく」ことにより、セグメントのメンバー全員がゴールをしっかりとイメージし、高いモチベーションを持って取り組んでいけるようにしていきます。

SWCCグループは、信頼の輪をひろげることを経営理念としています。が、「頼」という漢字の成り立ちをみると「もう

ける」という意味があります。当社はこれまで着実に利益を拡大してきましたが、まだまだ伸びしろがあると考えています。新たな事業セグメント体制のもと、エネルギー・インフラ事業を基盤事業としてさらなる成長を図るとともに、通信・コンポーネッツ事業を第2の柱として確立することを目指し、取り組んでいます。そして、社会課題の解決に貢献する製品・サービスの提供を通じて、持続可能な社会に貢献してまいります。

TOTOKUとともに 次の成長ステージへ歩む

執行役員
事業戦略、資材 担当

北川 陽一

マイパーパス

「自己投資、自己責任、自己実現」

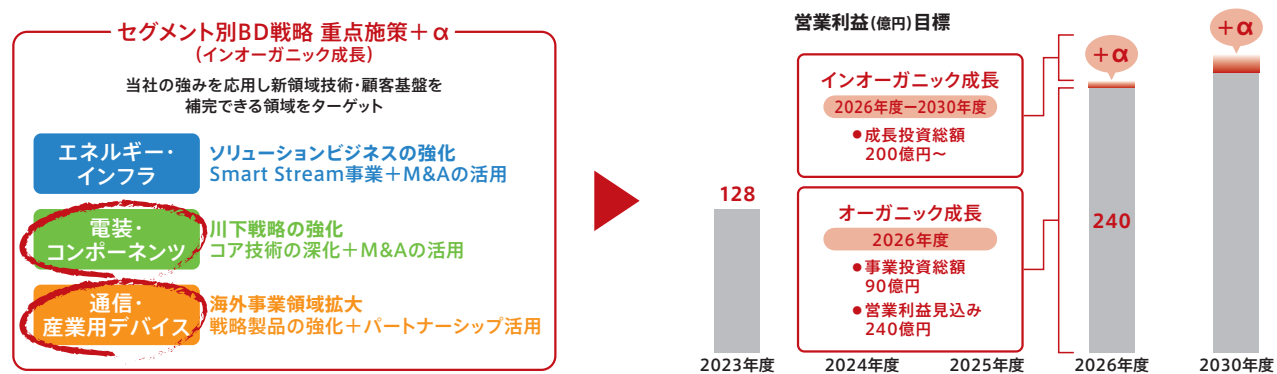


インオーガニック成長に向けてTOTOKUを連結子会社化

SWCCグループは、現中期経営計画において、インオーガニック成長に向けたBD (Business Development) 戦略を推進してきました。その主な対象領域は、旧電装・コンポーネンツ事業セグメントと旧通信・産業用デバイス事業セグメントであり、前者は収益性の向上に向けてより加工度の高い製品を拡充して川下領域へ展開すること、また、後者は海外事業領域の拡大を進めていくことが大きな課題となっていたため、これらを早期に実現するためのスキームの1つがBD戦略におけるM&Aと位置付けていました。

このような目的と課題感を持ちながら進めてきたBD戦略において、SWCCグループが見据えた目指すべき姿に即した企業が、まさに(株)TOTOKUでした。2025年3月に日本政策投資銀行との共同投資によりTOTOKUの全株式を取得し、連結子会社化しました。さらに旧電装・コンポーネンツ事業セグメントと通信・産業用デバイス事業セグメントを統合して新たに通信・コンポーネンツ事業セグメントとし、そこにTOTOKUグループを加えることで、エネルギー・インフラ事業に次ぐ第2の柱を確立することを目指します。

中計ローリングプラン2024 BD戦略(新規事業・M&Aなど)



優良な顧客基盤と海外展開に強み

TOTOKUは、1940年に設立された80年を超える歴史を持つ企業です。特に2023年に投資ファンドのカーライル・グループの傘下に入ってから、「細く、軽く、小さく」を特長とする収益性の高い製品群にリソースを集中し、電線から電子部品への事業転換を図ってきました。

その代表的な製品群が、シートヒータ線とコンタクトプローブで、前者はモビリティ、後者は半導体といった成長市場をターゲットとしており、その他にも収益性の高い製品群の拡販やライン

ナップの強化を図ってきました。一方で成熟市場においても、民生エレクトロニクスや事務機器向けに製品群を有しており、現在、電気毛布用や便座用のヒータ線、プリンタの内部配線に使われるFFC(フレキシブルフラットケーブル)などを、中国、インドネシア、フィリピンにおいて製造・販売しています。

TOTOKUの強みは、優良な顧客基盤と積極的な海外展開にあります。顧客基盤については、車載用ヒータや、半導体検査治具の大手企業と取引があり、その他にも個々の製品群ごとにそ

の市場において高いシェアを持つ顧客に販売しています。また、海外売上高比率についても、SWCCグループが約10%であったのに対し、約40%に上ります。グローバルニッチ企業として、各製品群の市場規模は決して大きくはありませんが、その中で確固た

る地位と高い収益性を確保しているのがTOTOKUの強みであり、その点もSWCCグループが狙うポジションとも合致しています。

クロスセル、共同開発などにより幅広いシナジーを創出

SWCCとTOTOKUは、モビリティや半導体など一部重複した市場において取引を行っています。それぞれが異なる顧客基盤、異なる製品の特長を持っていることから、相互にぶつかり合うことなくクロスセルなどによるシナジーを生みやすい事業関係にあると考えています。さらに、両社ともに長年培った独自の技術・ノウハウに強みを有していることから、研究開発部門の連携によって双方の技術・ノウハウを融合させた新製品の開発なども進められます。その他にも、拠点や製造ラインの共用、マーケティング機能や営業リソースの活用、共同調達など、幅広い分野でシナジーの発現が図れると考えています。

現に買収後、2025年4月以降は、PMIの推進体制を発足し、具体的なシナジー創出のためのアクションプランについて検討してまいりました。その中では、TOTOKUの主力事業であるコンタクトプローブピンやシートヒータ線などの製品領域において、両社のリソース、アセットを活用または融合した事業展開の強化施策を

SWCCとTOTOKUの次の成長ステージに向けて

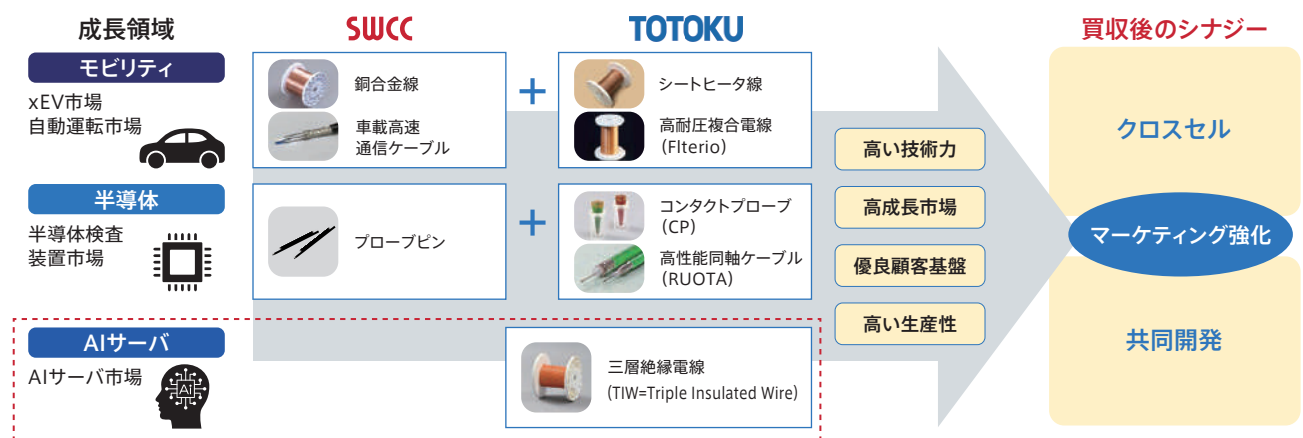
お客さまや投資家の皆さまからは、TOTOKUとの連携による製品ラインナップの拡充や新たな事業展開に大きな期待が寄せられています。また、TOTOKUの従業員からも、SWCCがTOTOKUとともに、これから何を実現するのか、どのような新しい取り組みや開発を行っていくのかということに強い期待と関心を持っていただいています。

今回の買収は、SWCCグループの歴史の中で従来にない規模の投資決定であり、前例のない大きなチャレンジではありますが

が、SWCCグループが今後も成長し社会に価値ある企業として存続し続けるためには、必要不可欠な投資と考えています。SWCCグループは、今回の大きな投資を決定したことに対して責任を持って次の成長につなげてまいります。そして、これから2030年に向けた新中期経営計画を策定し実行していく中で、SWCCとTOTOKUの将来像、そして次の成長ステージに向けた戦略を描き、その実現に向けてまい進してまいりますので、ご期待いただきたいと思います。

買収の戦略的意義

買収により成長領域への展開と海外事業の拡大を一層加速させ、**モビリティ・半導体事業をSWCCグループの主力事業とする。**



TOTOKUの買収により新規獲得



常務執行役員
コーポレート統括 財務戦略 人事担当

上條 俊春

「個と組織の変革、挑戦、成長をリードする」

マイバーパス

価値創造を実現する コーポレート機能の強化

企業価値の最大化を牽引するコーポレート部門

当社は2025年度から、コーポレート統括と事業セグメント統括による新たな経営体制を導入しました。

コーポレート統括は、コーポレート部門の「戦略機能」「CFO機能」「人事・ガバナンス機能」を統括し、経営資源の最適な配分や事業ポートフォリオの管理を通じて、企業価値の最大化を図ります。また、事業セグメント部門には、企業内投資家の視点から必要な要請を行い、財務や人事面でよりタイムリーかつ適切な支援を行ってまいります。同時に、グループ経営の進化を推進する立場として、2025年3月末に子会社化した(株)TOTOKUを含め、グループ全体の求心力強化という重要な使命を担っています。

今回の新体制のポイントは、一貫性のある経営戦略と実行機能を有することにあります。これまでは各事業部門の要請に応じて、財務や人事が「ヒト・モノ・カネ」を供給していました。新体制では、コーポレート部門全体が事業部門とより緊密に連携し、効果的なキャッシュ創出を実現するために、「ヒト・モノ・カネ」の供給を戦略的かつ能動的に行います。

「一貫性ある経営戦略」と「実行機能」を有するSWCCの新体制



成長フェーズの財務戦略

(1) 2024年度の業績 ～「ローリングプラン2024」を前倒して達成～

2024年度はエネルギー・インフラ事業が牽引し、2024年5月に公表した中期経営計画「Change & Growth SWCC 2026 ローリングプラン2024」の各目標値を上回る進捗となったことから、2025年2月に目標のアップサイドへの見直しを実施しました。2024年度の売上高は前期比11.2%増の2,379億円、営業利益は同63.2%増の209億円と、いずれも過去最高を更新しました。営業利益率も8.8%と高い水準となり、製造業としては高収益体制を構築しています。一方で経常利益は、持分法適用会社に対する投資損失や債権の貸倒リスクを最大限引当したことなどの影響で、7.7%の減益となりましたが、当期純利益は過去最高の114億円となりました。

当社の配当方針は、配当性向35%かつDOE(株主資本配当率)4%以上に設定しています。年間配当金は対前年比46円増加の136円となりました。ROEは14.3%となり、中期経営計画「Change & Growth SWCC 2026 ローリングプラン2024」で掲げた14%の計画を達成しました。

また、TOTOKUの買収により投下資本が膨らみましたが、ROICは目標10%に対して11.9%を達成しました。

(2) バリューからグロースへ

株価や資本コストを意識した経営は、この2年間で大きく進展しました。これまで資本効率を意識し、①ROICを物差しとした事業ポートフォリオの見直し、②非事業性資産(土地、政策保有株式など)の売却によるバランスシートの見直し、③CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の短縮によるキャッシュ・フロー経営の浸透に取り組んできました。

事業ポートフォリオの入れ替えでは、黒字でも資本コストをカバーできない事業には思い切ってメスを入れてきました。ROICとWACCのスプレッドの拡大を各事業に徹底したことも、収益性の向上につながっています。また、相模原事業所敷地の遊休部分を物流倉庫として活用する計画は、当初は底地を開発業者に貸与し業者が建設した物件を賃貸するプランでしたが、土地については売却し、キャッシュを確保する計画に変更しました。政策保有株式についても約40億円の売却をすすめ、2025年3月末には、純資産対比の残高が3.3%まで低下しています。

キャッシュ・フローの改善にも継続的に取り組んでおり、売掛金のサイト短縮や在庫圧縮によるCCCの改善を図っています。

こうして確保したキャッシュについては、戦略製品であるSICONEX®(サイコネックス)の増産投資や、TOTOKUの買収などに配分しました。

その結果、株価は2022年度末の1,895円から2024年決算発表後には7,160円と、約4倍の水準にまで上昇しました。PBR(株価純資産倍率)は0.84倍から2.53倍へと、1倍未満から安定して2倍を超える水準で推移しています。株主の成長期待を反映するPER(株価収益率)も6.02倍から18.6倍と約3倍に伸長しています。

主力事業の成長トレンドが継続することや、ビジネスデベロップメント戦略の具現化により、収益を上げる成長ストーリーが実現しつつあることが株価にも反映されてきました。

財務戦略の2026年度目標であった時価総額1,500億円や格付け「A-」以上については2024年度に達成することができ、株主価値向上のKPIとして重視しているTSRについても、TOPIXを大幅に上回る成果となりました。

財務戦略、資本政策の取り組みにより、当社は2年前の割安株(バリュー株)から成長株(グロース株)へと大きく転換できたと考えています。

(3) ROIC経営2.0 ～成長フェーズでのROIC経営高度化～

こうした環境のなかで、2025年は2026年度からスタートする新たな中期経営計画の策定に取り組む1年と位置付けています。新中期経営計画の発表は2026年2月を予定しており、ROIC経営のさらなる高度化を目指してまいります。2024年度のROICは11.9%と計画を上回りましたが、単に数値目標を高めるだけでは高度化とは言えません。

当社は2019年度からROIC経営を導入しており、これまでは資本効率の低い事業の見直しや、株価・資本コストを踏まえた経営の徹底を推進してきました。具体的には、事業別ROICとWACC(加重平均資本コスト)を活用した低資本効率事業からの撤退、ROICツリー展開の浸透などを実施してきました。

2024年度は、WACCのコントロールやキャッシュ・フロー経営、ROICスプレッド拡大によって企業価値・株価上昇を図り、当社はバリュー株からグロース株へとポジションを移し、成長フェーズに入っています。

新中期経営計画で目指す「ROIC経営2.0」とは、事業やキャッシュ・フローの成長性も意識したマネジメントと、これまで以上に株価や資本コストに焦点を当てる資本政策の融合です。ROICは使い方を誤ると、縮小均衡に陥るリスクがあります。成長のためには先行投資が必要であり、その間ROICは一時的に下がるため、ROICを最終目標としてしまうと事業責任者の投資意欲は下がります。成長フェーズではむしろ積極的な投資が必要であり、成長事業にキャッシュが優先的に振り向けられ、新たな収益やキャッシュを生んでいくスパイラルアップを実現するROIC経営を目指していきます。

新中期経営計画では、ROICやWACCによる管理に加え、各事業部門がフリー・キャッシュ・フローの向上に継続的に取り組める仕組みづくりを導入します。また、「資産を持たない事業か／高資本効率事業か」など、事業特性に応じて重視すべき指標をきめ細かく検討する必要があると考えています。事業環境は複雑化していますが、SWCCグループはその変化を見極める段階にきたと認識しています。

	構造改革フェーズ	ROIC経営2.0
経営状況	・非効率・低採算事業が経営の足かせ ・成長投資へのキャッシュ確保が不十分	・高リターンが期待される投資機会の存在 ・成長投資へのキャッシュを十分確保
ROIC経営の軸足	・ROICの低い事業の見直し・撤退	・投資効率の高い事業に優先してキャッシュを配分 ・成長投資を促すKPI管理
資本コストの考え方	・運用サイド(固定資産・運転資本)をベースとした事業別WACCの活用	・事業別リスクを踏まえたWACCの精緻化 ・金利上昇・投下資本増加局面でのWACCコントロール強化

⇒キャッシュがさらなるキャッシュを生む経営へ

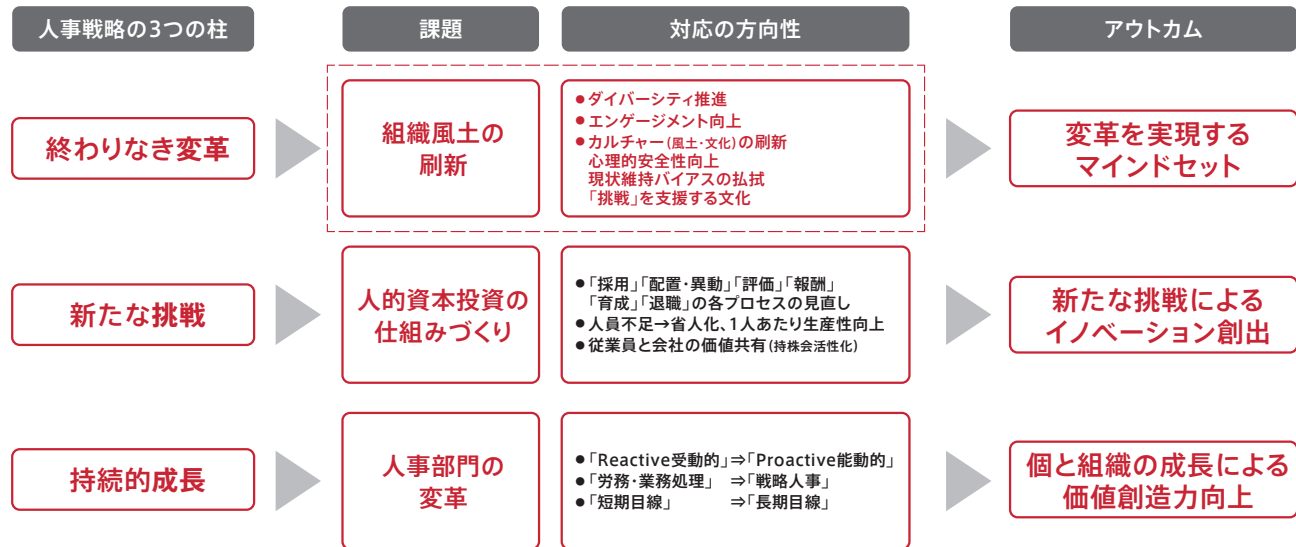
「変革」「挑戦」「成長」でひとが輝く組織風土へ

人的資本経営では、2024年に「ひとが輝く組織風土」の実現に向けて、「終わりなき変革」「新たな挑戦」「持続的成長」の3つを柱とした人事戦略を掲げました。変革を止めずに挑戦し続けることで、組織も個人も成長し続けられるという思いを、この三本の柱に込めています。

こうした人事戦略を着実に進めていくため、2025年度も

人事部門の強化を図っています。具体的には当社初となる女性の人事部長を任命した他、2024年度からスタートしたHRBP(Human Resource Business Partner)を3名まで増員し、各事業所での戦略的な人事やエンゲージメント向上に活躍いただいています。

人的資本経営「ひとが輝く組織風土」の実現に向けて



組織風土の刷新

組織風土の刷新は、時間を要する取り組みですが、会社経営の根幹であり不可欠だと考えています。心理的安全性の向上や、現状維持バイアスの払拭によって、挑戦する文化を醸成しなければ、会社は成長しません。樹木が健やかに

育つには土壌の刷新が必要であるように、当社でもエンゲージメント向上やダイバーシティの推進、企業カルチャーの改革に積極的に取り組んでいます。

(1)エンゲージメント向上

2024年11月から新たなエンゲージメントサーベイを導入し、詳細な分析を行いました。今回のサーベイは従業員が会社や組織に対して何を求めているのか、会社とそれぞれの組織がどれだけその期待に応えられているのかを見える化し、より具体的な対策を実施していくことを方針としました。

分析結果によると、SWCCグループの強みとしては「会社の安定性」と「職場の一体感」ということが分かりました。また課題としては「施設環境の整備」「評価が不透明」「階層間の意識の隔たり」などが挙がってきました。こうした課題については、厚生棟のリニューアルなどの施設面の改善、評価フィードバック面談の徹底、職場コミュニケーション改善活動などに着手しています。

今後もサーベイと分析を繰り返し、組織や役職ごとに人事部と各職場が連携を図りながら、具体的な対策を講じてまいります。

(2)ダイバーシティ推進

2021年にスタートした女性活躍推進プロジェクトは、2023年度よりダイバーシティ推進プロジェクトへと進化・発展し活動の幅を広げています。2024年度はアンコンシャス・バイアスハンドブックを発行し、社内での周知活動などに活用しました。この取り組みはマスメディアでも取り上げられました。また、男性育児休業の取得促進に関しても、社内での雰囲気醸成や人事部門への施策提言などを積極に行った結果、SWCCグループの2024年度男性育児休業取得率は51.1%と2025年の政府目標50%を上回ることができました。最終的には取得率100%を目指していきますが、2025年度は2030年度政府目標の85%をクリアできるよう取り組んでいきます。

ダイバーシティとは、さまざまな考え方やバックグラウンド、立場を持った人たちが、共通の目標達成に向け、活発な議論を交わすことが基本です。それぞれの意見がぶつかりあうことで生まれるエネルギーこそが、組織の力を高めていく原動力になると確信しています。今後も価値創造につなげていくダイバーシティ活動を継続してまいります。

人的資本投資の仕組みづくり

2024年は採用や人事制度でも新たな施策に着手しました。当社の退職者に、再び従業員として活躍いただく機会を提供することを目的に「ウェルカムバック採用」制度を導入しました。また、従業員が挑戦しやすい環境を整えるため、社内公募制度を制定するとともに、「ジョブチャレンジ制度」として、公募の有無にかかわらず自ら希望する部署への異動申請も可能にしています。

従業員の福利厚生や一体感の醸成、インセンティブの向上を目的として、2024年2月には従業員持株会の制度を改定しました。具体的には、奨励金の支給率を10%から20%へと引き上げました。また、従業員持株会支援信託(ESOP)も導入し、信託期間(3年間)中に株価が上昇して株式売却益が発生した場合は、掛け金の額に応じて持株会会員へ分配する仕組みとしています。株価上昇の恩恵を従業員にもしっかり受け取ってもらいたいと考えています。

人事運営全般について、さまざまな角度から評価してい

く必要があると考えますが、当社の強みとしては「低い離職率」が挙げられ、2024年度は2.06%となりました。今後も個々人のキャリアプランや働き方にしっかり向き合い、従業員が魅力を感じる企業であり続けるよう努めてまいります。

2025年度は変革や挑戦を促し、個人や組織を成長させるための施策として、従来から実施している全社提案活動を抜本的に見直し、活性化させる予定です。これまでは現場の改善活動が中心でしたが、新たな価値創造も含めた本社と現場が一体となった活動に進化させ、「いつか、あたりまえになること」を生み出していく活動を広げていきます。



持続可能な経営を実現する人材育成

(1)次世代経営者サクセッションプラン

SWCCグループはサクセッションプランに基づき、次世代経営者の育成に注力しています。30歳前後を対象としたSDセミナー(SWCC Director's Seminar)では、将来の経営幹部候補者に経営視点を養う機会を提供しています。2015年より継続しているこの取り組みでは、社外取締役も講師として登壇するなど、プログラム面で支援しています。

また、33~45歳前後の課長職手前の次々世代を対象とした「次々世代経営塾」では、各年度のプログラム内容を毎年アップデートし、経営人材育成に必要なインプットの充実を図っています。

さらに、40~50代の部課長職を対象とした「次世代経営者育成研修」は、より実践的なケーススタディやシナリオプランニングなどを取り入れ、執行役員やフェローの選抜プロセスとしても指名・報酬委員会委員も参画し、運営しています。

(2)「みらいへの人財育成プロジェクト」

SWCCグループは現場を支える従業員の育成や技能承継が、持続的成長の根幹であるとの認識のもと、「みらいへの人財育成プロジェクト」を組成し、これまで培ってきたものづくりの技能をさらに高いレベルに引き上げながら、しっかり次世代へ伝えていくための仕組みづくりを進めています。特に技能職への階層別の研修体系を整備し、集合研修を実施する他、eラーニングの活用などにより、人材のレベルアップを図っています。

マイパーパス＝個と組織の「変革」「挑戦」「成長」をリードする

「個と組織の変革、挑戦、成長をリードする」という言葉は、人事戦略の柱そのものです。

私が入社した2020年は、当社で改革がスタートし、さらに加速していくタイミングでした。私自身も前職で同様の変革に携わった経験があり、SWCCでもその経験を生かしてきました。2025年度、体制やマネジメントが変化しますが、変革

そのものを止めてはいけなと考えています。絶えず変化し続けることで挑戦を続け、個人も組織も成長し続ける、そのような会社づくりをこれからも目指します。

今後のSWCCグループのさらなる成長に、ぜひご期待いただければと思います。

戦略アップデート 技術・研究開発戦略担当役員メッセージ

ビジョンを見据え、データ駆動型技術・研究開発を推進

執行役員
技術企画、研究開発、知財戦略 担当

森下 裕一

「一つのことに関わらず、柔軟に新しいことを取り込む」

マイバパス

SWCCの技術開発体制と概要

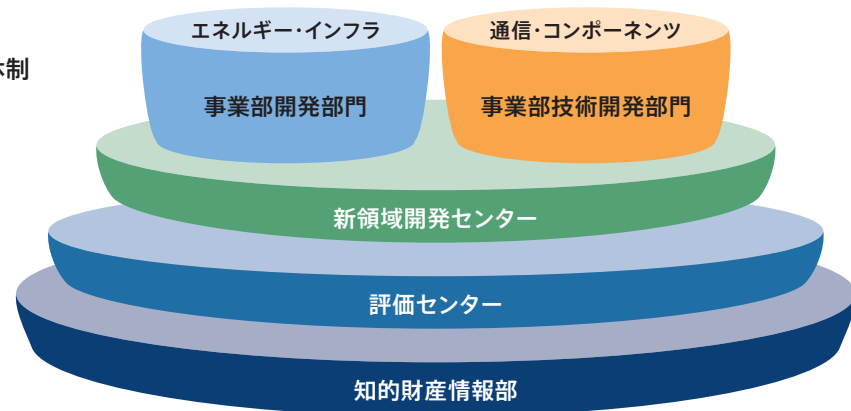
SWCCグループの技術開発は、コーポレートの技術・研究開発部門と、各事業部内の技術開発部門で推進しています。コーポレートでは、「新領域開発センター」「評価センター」「知的財産情報部」の3部門があります。

「新領域開発センター」では、研究要素の高い基盤技術の開発や新たな領域における製品開発と、事業部門に紐づく開発に取り組んでいます。

「評価センター」は、新領域開発センターや事業部内の技術開発部門で開発している技術・製品の分析・評価・解析を行っています。

「知的財産情報部」は、製品や技術開発の特許取得・保護、特許網の構築に取り組んでいます。近年は、出願戦略を練りながら積極的な出願を進めており、出願件数が増加しています。

技術開発体制



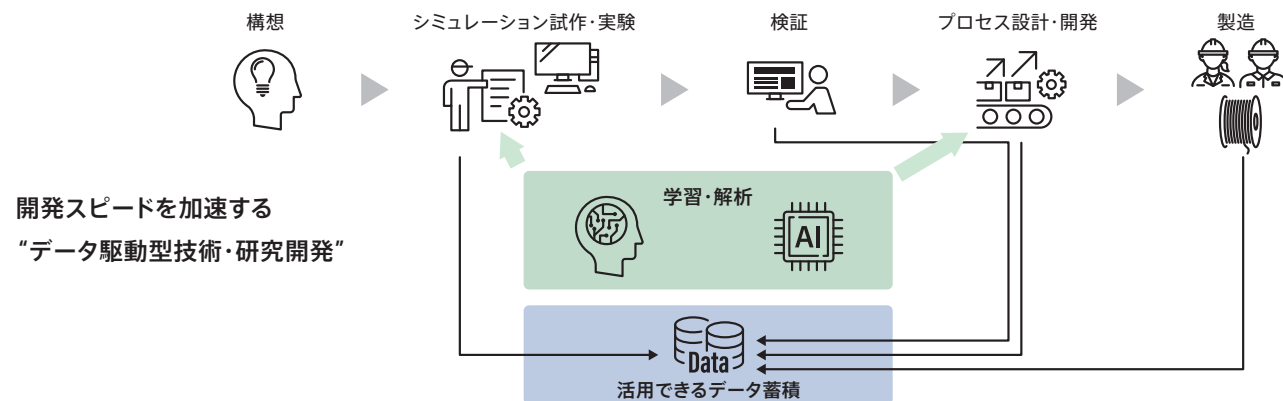
データ駆動型技術・研究開発により開発スピードが向上

SWCCグループは技術開発の推進にあたり、データ駆動型技術・研究開発に注力しています。事前に多くのデータを収集し、シミュレーションやインフォマティクスを活用して材料やプロセスに関する膨大なデータベースをもとに、機械学習などでAIによる解析を行っています。この5年間にわたり、当社独自の開発システムの構築に向けて、当社の技術開発に適合するソフト、必要となるデータ、収集したデータの解析手法などについて検討を進めてきましたが、形になってきたと手応えを感じています。

例えば、金属組成の検討や加工工程の最適化のためには「トライアンドエラー」を繰り返すことが必要となり、そのために例えば年単位でかかるような長期間の開発とコストを要することが課題

となっていました。この課題を克服するためにプロセスインフォマティクスを活用した新たな銅合金開発プロセスを構築し、組成と加工工程から金属の特性を予測することができるようになりました。そして、お客さまから要求される特性を満足させるための組成や工程を即座に求めることができるようになりました。

この開発プロセスを強化することにより、高強度・高導電率など優れた特性を持つ金属や、新たな特性を持つ素材の開発を、さらに追求していきたいと考えています。また、これまでは技術開発部門で仕組みを構築・習得してきましたが、次のステップでは事業部門の設計や開発で活用を進め、現中期経営期間において全社に適用していきたいと考えています。



TOTOKUと連携し、技術力・開発力の強化を図る

2025年3月にグループ会社となった(株)TOTOKUについては、4月から同社の研究開発部門と連携し、協議を進めています。TOTOKUは、「細く、軽く、小さく」を特徴とする製品群を持ち、ユニークな技術を保有しています。当社がインフラ市場向けの製品が多いのに対し、TOTOKUはモビリティや半導体産業向

けなどに少量多品種の製品を扱っています。新しい用途の開拓に強みがあり、製造工程においてもユニークな技術を保有しています。SWCCグループとTOTOKUの融合を進め、相互に良い面を取り込みながらシナジー効果を創出し、技術力・開発力の強化を図っていききたいと考えています。

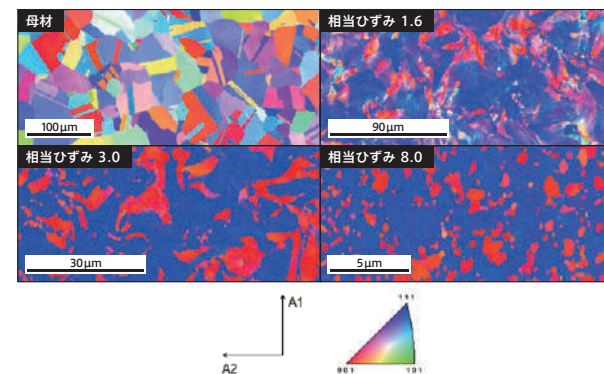
研究開発力の強化に向けて、人材の育成に注力

当社は、2024年2月に、東北大学と連携して高機能金属共同研究所を立ち上げました。東北大学での基礎研究・応用研究と、SWCCグループにおける製品開発・製造までのプロセスを掛け合わせ、新製品開発や社会実装を加速させるとともに、銅合金などの革新的な材料など、次世代の技術・商品につながる研究開発と人材育成を進めています。いくつかの共同研究も立ち上がり、成果も現れてきていることから、2025年度中には、これまでの研究成果を発表したいと考えています。

当社の研究開発をリードする人材の育成に向けては、東北大学との取り組みを通じて高度研究人材の育成を強化してまいります。大学院への入学金や授業料を会社が助成し、従業員の博士課程取得を推進する「大学院、社会人ドクター制度」の活用を促進します。また、博士の学位を取得した人材の採用にも注力してまいります。論理的な思考ができる、新しい知見や考え方を取り込むことのできる人材の育成・採用に努めます。差別化した競争力のある研究開発を行なっていくとフィジビリティが高まってきます。そのため、数多くのテーマにチャレンジしていくことが重要です。お客さまやマーケティング部門からのテーマだけではなく、自ら主体的に取り組みたい研究開発テーマについては、業務の中で自由に取り組むことができる制度を設け

ています。研究開発メンバーには、学会などに参加し、新しい技術や研究成果に触れる機会を通じて、新しいことへの関心を持つことを奨励しています。新たに取り組みたいテーマを見つけ、バパスにある「いま、あたらしいことを。」にチャレンジしていったほしいと考えています。

MiDIP®の微細構造解析に関する研究



各加工度における引抜き方向を面法線とした逆極点図マップ

東北大学と共同でMiDIP®(4N無酸素銅)の引抜き加工前後の内部組織変化の解析と、それに伴う特性変化を予測する研究を行なった。上図(EBSDにより取得)では、引抜き加工により結晶粒が微細化していることや結晶の向きが優先的に配向した集合組織が形成していることがわかる。本研究成果は、2025年9月の第76回塑性加工連合講演会にて発表した。

ソリューション提案型の価値創造企業を目指して

SWCCグループは、2030年にソリューション提案型の価値創造企業となることを目指しています。このビジョンの実現に向けて、引き続き、データ駆動型技術・研究開発を推進していきます。そして知財活動については、これまで製品に関する特許を中心に取り組んできましたが、今後、ビジネスモデル特許も含め価値創造ができる知的財産を創出して

いくことを強化していきます。次のステージに向けて、必要となる技術や知見を柔軟に取り込みながらコア技術を磨いて新しいイノベーションを生み出し、事業部や新規事業グループと連携して持続的な社会に貢献する新たな事業の創出につなげていきます。