

An aerial view of a city skyline, likely New York City, with a network of white lines and dots overlaid on the image, suggesting a global or digital theme. The network lines connect various points across the city and extend towards the horizon.

swcc

Integrated Report 2026

つなぐ。結ぶ。挑み続ける。



Advancing **T**ransformation for **G**rowth

目次

CONTENTS

イントロダクション

編集方針	02
SWCCパーパス／理念体系	03
中期経営計画2030と2036年のありたい姿	04
At a Glance	05
「稼ぐ力」の飛躍的な向上	06

トップメッセージ

CEOメッセージ	07
----------	----

価値創造ストーリー

さらなる成長のポテンシャル	12
SWCCグループの価値創造ストーリー	13
SWCCグループのビジネスモデル	14
新中期経営計画の概要	15
SWCCグループのマテリアリティ	17

ROIC経営による企業価値の向上

ROIC経営の実践

CFO(最高財務責任者)メッセージ	20
最高事業責任者メッセージ	24
エネルギー・インフラ事業セグメント	27
通信・コンポーネンツ事業セグメント	31
Regana TM 事業	35
従業員座談会	37

収益性向上のドライバー

CTOメッセージ	39
CDOメッセージ	41

無形資産の価値向上とガバナンスの向上

サステナビリティ経営	43
人的資本戦略	46
安全な労働環境	51
社会とのつながり	52
環境課題への対応	55
社会課題への対応	59
取締役会議長メッセージ	60
ガバナンスシステムの高度化	62
社外取締役座談会	75
マネジメントチーム(役員紹介)	81

財務・経営情報

過去11年間の主要財務データ	82
連結財務諸表	83
財務ハイライト	84
非財務ハイライト	85
2025年度決算のポイント	86
価値創造とイノベーションの歴史	87
株式・投資家情報	88
会社情報	89
外部評価	90

編集方針

本統合報告書では、創業90周年を迎えたSWCCグループが、新たに策定した中期経営計画「Transformation for Growth SWCC 2030」および長期ビジョン「SWCC VISION 2036」のもと、持続的成長と企業価値向上を目指す姿をお伝えします。財務・非財務情報を統合し、戦略や成果、重要課題への対応、事業の方向性、サステナビリティの取り組みを分かりやすく整理しました。特に本年度は、ROIC経営2.0による成長投資と資本効率の両立、「成長事業」「キャッシュ・カウ事業」「刷新・課題事業」を明確化した事業ポートフォリオ改革、人的資本・技術・環境・ガバナンスを企業価値向上につなげる非財務KGI・KPIの再構築を重点的に開示しています。幅広い読者の皆さまに当社への理解を一層深めていただけるよう、今後も内容のさらなる充実に努めてまいります。

統合報告書の対象期間

2025年4月1日～2026年3月31日（2025年度）

※ただし、一部には過去および直近の活動が含まれます。

統合報告書の対象範囲

SWCC株式会社、連結子会社（国内10社、海外9社）および
持分法適用会社（海外2社）

参考にしたガイドライン

- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- GRI (Global Reporting Initiative)
「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」
- (一財)日本規格協会「JIS Z 26000:2012社会的責任に関する手引」

発行年月

2026年8月（次回発行予定：2027年8月）

その他

会社案内、有価証券報告書などの企業情報は、ウェブサイトでご覧いただけます。

発刊にあたり

本報告書は、株主・投資家の皆さまをはじめ、従業員、お取引先、地域社会など、全てのステークホルダーの皆さまに向けて、SWCCグループの価値創造の歩みと未来への挑戦をお伝えするものです。私たちは、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、変化を恐れず挑戦を続け、社会価値と経済価値の両立を目指しています。

創業90周年を迎える本年度は、これまで進めてきた構造改革の成果を礎に、新たな成長ステージへ踏み出す節目の年となりました。

本報告書の制作にあたっては、社内の関係部門が連携し、経営層での議論も踏まえながら、SWCCグループがどのように持続的な企業価値向上を実現しようとしているのかを、誠実かつ分かりやすくお伝えすることを心がけました。特に、経営陣だけでなく、従業員一人一人が価値創造の担い手となり、ROIC経営を組織文化として定着・発展させながら、新たな成長に挑戦している姿をお伝えしたいと考えています。

今後も株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの積極的な対話を通じて、企業価値の持続的な向上に取り組んでまいります。本報告書が、SWCCグループの目指す未来をご理解いただく一助となれば幸いです。

2026年8月

SWCC株式会社

サステナビリティ推進部長 犬木 里枝

SWCC パーパス／理念体系

Advancing Transformation for Growth

私たちは2023年4月、まだ見ぬ頂への道しるべとして
パーパスを制定し、変革を続けています。

2026年2月には、100周年となる2036年に向けたビジョンと、
2026年度～2030年度における新中期経営計画を発表し、

新たなスタートを切りました。

「変革」と「成長」に向けた取り組みを推進し、

次なる飛躍を実現していきます。

SWCCパーパス

時代は、変化でできている。

私たちが、変化をしないわけにはいかない。

インフラだけじゃない。電線だけでもない。

つないでいるのは、昨日や、今日や、明日のこと。

この先も、人が和やかに生きるために。

いつかの、愛すべきあたりまえのために。

人を想う品質と信頼で、応えていく。

だから、情熱と輝きをたやさない。挑戦をやめない。

いま、あたらしいことを。

いつか、あたりまえになることへ。

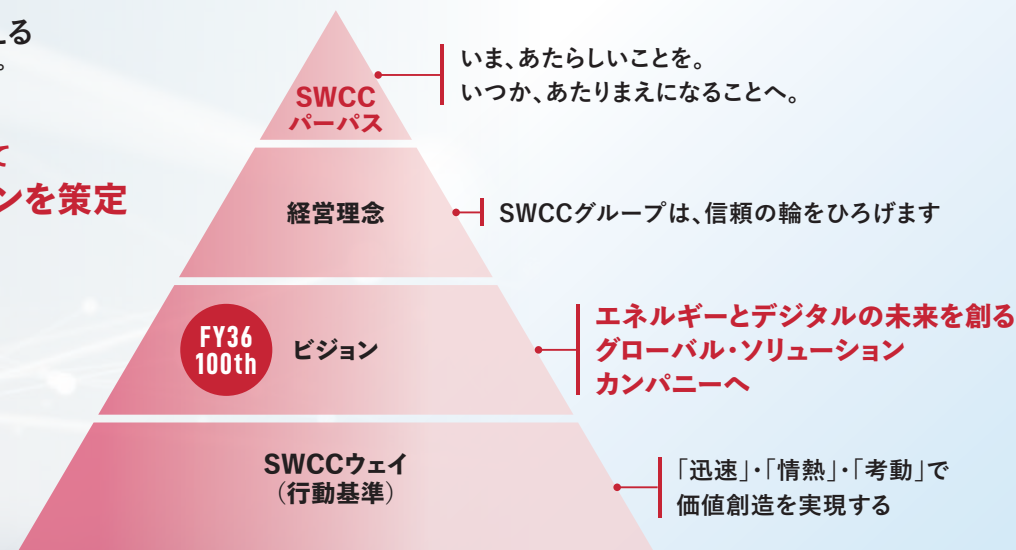
中期経営計画初年度に

90周年を迎える

SWCCグループ

100周年に向けて

新たなビジョンを策定



「迅速」・「情熱」・「考動」で価値創造を実現する

【迅速】

- 大切な経営資源である「時間」を常に意識し、スピード重視で行動します
- 報告・連絡・相談は速やかに行います
- 問題発生時には、速やかに解決にあたり、真因の分析と再発防止に努めます

【情熱】

- 失敗を恐れず、絶えず変革にチャレンジします
- 時代に合わない慣習は自ら断ち切る勇気を持って行動します
- お客様からの信頼を大切に、誠実で心のこもった対応をいたします

【考動】

- 前例にとらわれず、また指示を待つことなく、自ら考え、積極的に行動します
- コンプライアンスを常に意識し、お客さまや家族に胸を張って話せる仕事や行動に徹します
- 思いやりの気持ちを忘れずに、一人ひとりが働きがいのある執務環境をつくります

中期経営計画2030と2036年のありたい姿

SWCCグループは、中期経営計画2030をマイルストーンに、2036年のありたい姿“グローバルに挑戦を続ける100年企業”に向けて「変化」と「成長」を続けていきます。

SWCC VISION 2036

エネルギーとデジタルの未来を創るグローバル・ソリューションカンパニーへ

中期経営計画

Transformation for Growth SWCC 2030

(2026年度～2030年度)

戦略
I

成長領域へのビジネスシフト

戦略
II

グローバル事業の強化

2025年度実績

- 営業利益: **273億円**
- 営業利益率: **9.8%**
- ROIC: **13.6%**

FY26
90th

2030年度目標

- 営業利益: **400億円以上**
- 営業利益率: **12%以上**
- ROIC: **15%以上**
- 営業キャッシュ・フロー(5年累計): **1,500億円以上**

FY36
100th

2036年度目標

- 営業利益: **800億円以上**
- 営業利益率: **15%以上**
- ROIC: **18%以上**

At a Glance

1936年の創業以来、社会インフラを支え続けてきたSWCC。
構造改革を通じて、高収益・高効率な事業基盤へと進化を続けています。

売上高 **2,777億円**

営業利益 **273億円**

2019-2025
営業利益
のCAGR **21%**

営業
利益率 **9.8%**

ROIC **13.6%**

連結従業員数 **6,017名**
(2026年7月1日現在、臨時従業員含む)

事業展開 **アジアを中心に5カ国
20拠点の製造ネットワーク**
(国内含む)

関係会社数 **21社**
(連結子会社19社、持分法適用会社2社)

エネルギー・インフラ事業セグメント

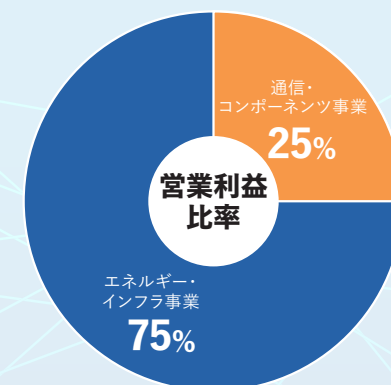
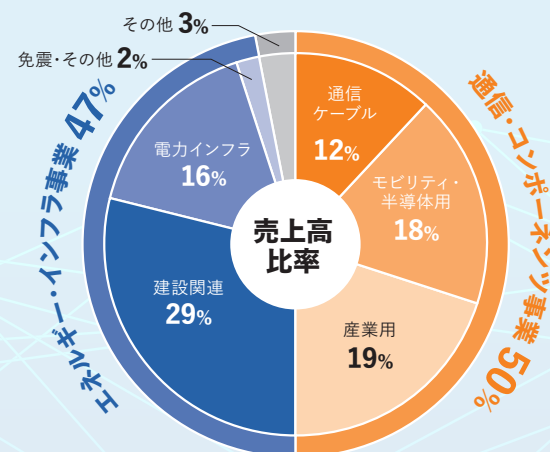
売上高 **1,319億円** 営業利益(率) **204億円 (15.5%)**

高電圧電力ケーブル用コネクタ「SICONEX®(サイコネックス)」は国内発電市場シェアトップ

通信・コンポーネンツ事業セグメント

売上高 **1,384億円** 営業利益(率) **69億円 (5.0%)**

トップクラスの技術・生産性を武器に、世界中のパートナーと連携



「稼ぐ力」の飛躍的な向上

当社は、2019年度よりROIC経営を導入しています。株価・資本コストを踏まえた経営を徹底し、事業別ROICとWACC（加重平均資本コスト）を活用した資本効率の低い事業の見直し・撤退や、ROICの現場への浸透・実践に注力してきました。その成果は、「稼ぐ力」の大幅な向上となって現れています。

2018年度 「Change SWCC 2022」をスタート

2019年度 「Change SWCC 2022」ローリングプラン（2019）

- ・ROICの導入とガバナンス改革
- ・グループを横断した生産拠点再配置による構造改革プロジェクト ▶〈成果：構造改革・財務体質改善〉

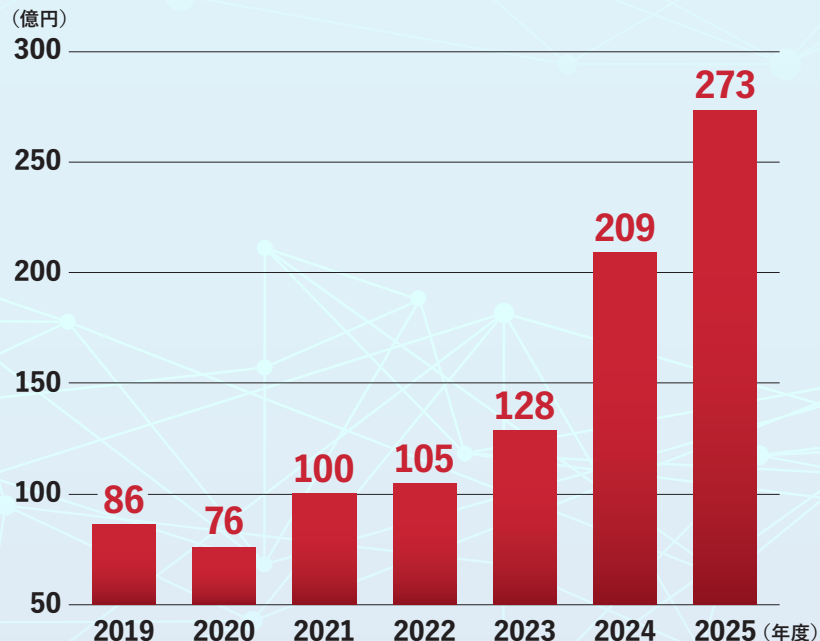
2022年度 中期経営計画「Change & Growth SWCC 2026」

- ・ROICを基軸とした事業ポートフォリオ改革 ▶〈成果：収益力の向上〉

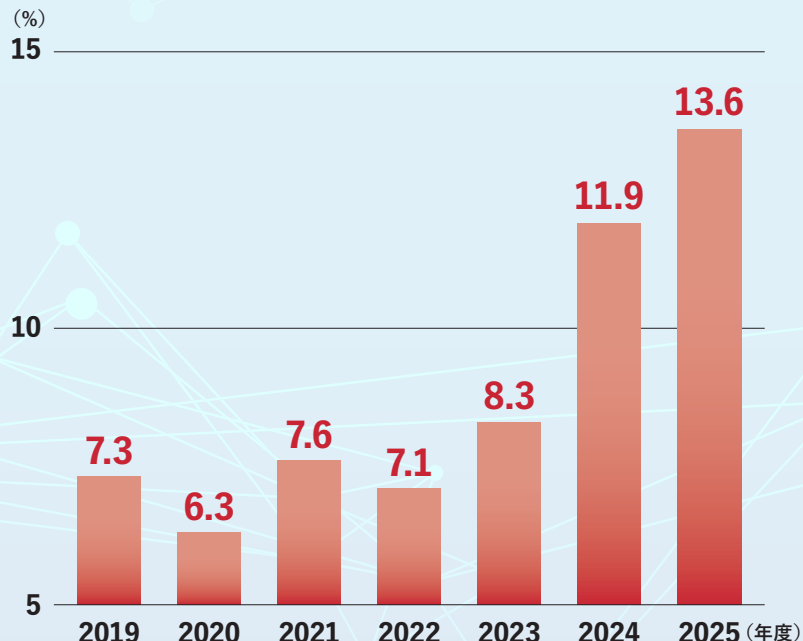
2024年度 中期経営計画「Change & Growth SWCC 2026」ローリングプラン2024

- ・成長投資強化とポートフォリオ転換の推進

営業利益



ROIC



「確かな勝ち筋」を描き出し、 グローバル・ソリューション カンパニーへ

代表取締役 CEO 社長執行役員 小又 哲夫



創業90年の誇りと、 構造改革による復活

私たちSWCCグループは、1936年の創業以来、電力・通信インフラの発展を支え続け、今年、創業90周年という節目を迎えました。この90年の歩みは、私たちの大きな誇りです。そして、その歩みを支えていただいた全てのステークホルダーの皆さまに心より感謝申し上げます。私たちは、社会課題の解決を通じて安心・安全で豊かな世界の実現に貢献する「社会貢献企業」としての責任をあらためて認識しています。

当社のここまでの道のりは決して平坦ではありませんでした。2015年度には、長期に業績の低迷が続いていたことから、大きな減損を計上し、かつてない厳しい経営危機に直面しました。そして2018年、長谷川前社長の就任とともに、中期経営計画のスローガンに「Change」を掲げ、変える挑戦を決意し、全社一丸となって構造改革へと突き進んでいきました。

■ 中期経営計画2026の財務目標達成状況

		Change & Growth 1年前倒し達成	
		2025年度実績	2026年度中計目標
収益性	営業利益	273億円	240億円
	ROE	20.7%	14%以上
効率性	ROIC	13.6%	10%以上
	配当金（連結配当性向/DOE）	223円（35.0%/7.3%）	180円以上（35%以上/4%以上）
株主還元	DEレシオ	40.7%	30～50%
	純資産	1,060億円	1,000億円以上
	外部格付（※）	A-	A-以上

（※）JCR（株式会社日本格付研究所）による長期発行体格付

経営判断の軸としてROIC（投下資本利益率）を導入し、不採算事業の整理をはじめとする大胆な事業ポートフォリオ改革を進め、徹底的な財務体質の強化に取り組みました。かつてない危機感のもと、組織の壁を越えた改革を断行した結果、業績は急速に回復し、危機的状況にあった財務体質は改善され“稼ぐ力”を取り戻しました。この構造改革を起点として、2022年度以降の成長フェーズへとつながっていきます。

成長フェーズへの転換と 飛躍のための土台づくり

2022年度を初年度とする前中期経営計画「Change & Growth」では、持続的な成長を続けるためには、社会課題を解決するソリューション提案型企業へと生まれ変わる改革が不可欠であるという認識のもと、ホールディングス体制から事業会社体制への移行を決断し、社名も昭和電線ホールディングスからSWCCへと変

更、そしてパーパスの策定を一気に推し進めました。従業員自らが議論を重ねて創り上げた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。」には、“インフラだけじゃない、電線だけでもない、ソリューション提案型企業へ生まれ変わる”という未来へのありがたい姿が込められています。

私はこうした改革の流れを受け継ぎ、2025年に社長に就任いたしました。成長フェーズへの移行と経営基盤の高度化をさらに推し進めるため、「エネルギー・インフラ事業のさらなる強化」「第二の成長の柱とする通信・コンポーネンツ事業の確立」「DX経営の加速」の3つを重点施策に掲げ、「改革以前には後戻りさせない経営。変化を恐れず、より高い目標への挑戦マインドを持つ」という意志を、従業員一人一人に示し続けました。そして2025年には、事業ポートフォリオを進化させる重要な布石として、（株）TOTOKUをグループへ迎え、当社の将来を担うインオーガニック成長への大きな一歩を踏み出しました。

これらの構造改革と攻めの投資が実を結んだ結果、2025年度の決算は、営業利益273億円となり2023年度以降3期連続で最高益を更新し、配当金も1株あたり223円（連結配当性向35.0%）となり、中期経営計画の全ての目標を1年前倒しで達成しました。当社は着実に成長フェーズへの軌道へと移行し、さらなる飛躍的な成長を目指す土台をつくることができました。



Transformation for Growth SWCC 2030

——10年後のビジョン実現に向けた飛躍的成長戦略——

当社は、創業100周年を迎える2036年度に向け、長期ビジョン「SWCC VISION 2036」を掲げ、ありたい姿を「エネルギーとデジタルの未来を創るグローバル・ソリューションカンパニーへ」として示しました。そして、グローバルに挑戦し続ける100年企業へと向かう重要なマイルストーンとなる2030年度への具体的な経営戦略が、中期経営計画「Transformation for Growth SWCC 2030」です。

私たちが2030年度に目指すチャレンジングな目標は、2036年度の営業利益800億円からバックキャストした「営業利益400

億円以上（インオーガニック成長含まず）」「営業利益率12%以上」「ROIC15%以上」です。この中期経営計画の高い目標を達成するには、これまでの構造改革を推し進めた「Change」の延長による成長だけでは到達できません。私たちは会社を根幹から変えていく変革（Transformation）として、国内市場の深耕はもちろ

ん、グローバル市場における事業拡大を強力に推進し、既存領域の枠を超える成長を加速させていきます。

ROIC経営の深化と「勝てる領域」への集中

変革を一段と加速させていくため、経営の中核に据えたのが「ROIC経営2.0」への深化です。構造改革を中心とした「ROIC経営1.0」をさらに高度化し、構造改革と成長戦略を両輪に、資本効率を起点としてキャッシュ・フローの最大化を推し進めます。

当社の強みが発揮できる「勝てる領域」を明確化し、そこに資本と経営資源を集中投下し、収益性と成長性の向上を図り、企業価値の最大化を目指します。

具体的戦略として、事業ポートフォリオ改革を推進し、成長領域へのビジネスシフト、グローバル事業の強化およびインオーガニック成長の推進を通じて、これまでの延長ではない持続的成長を確かなものにしていきます。

事業ポートフォリオ改革（ROIC経営2.0の実践）

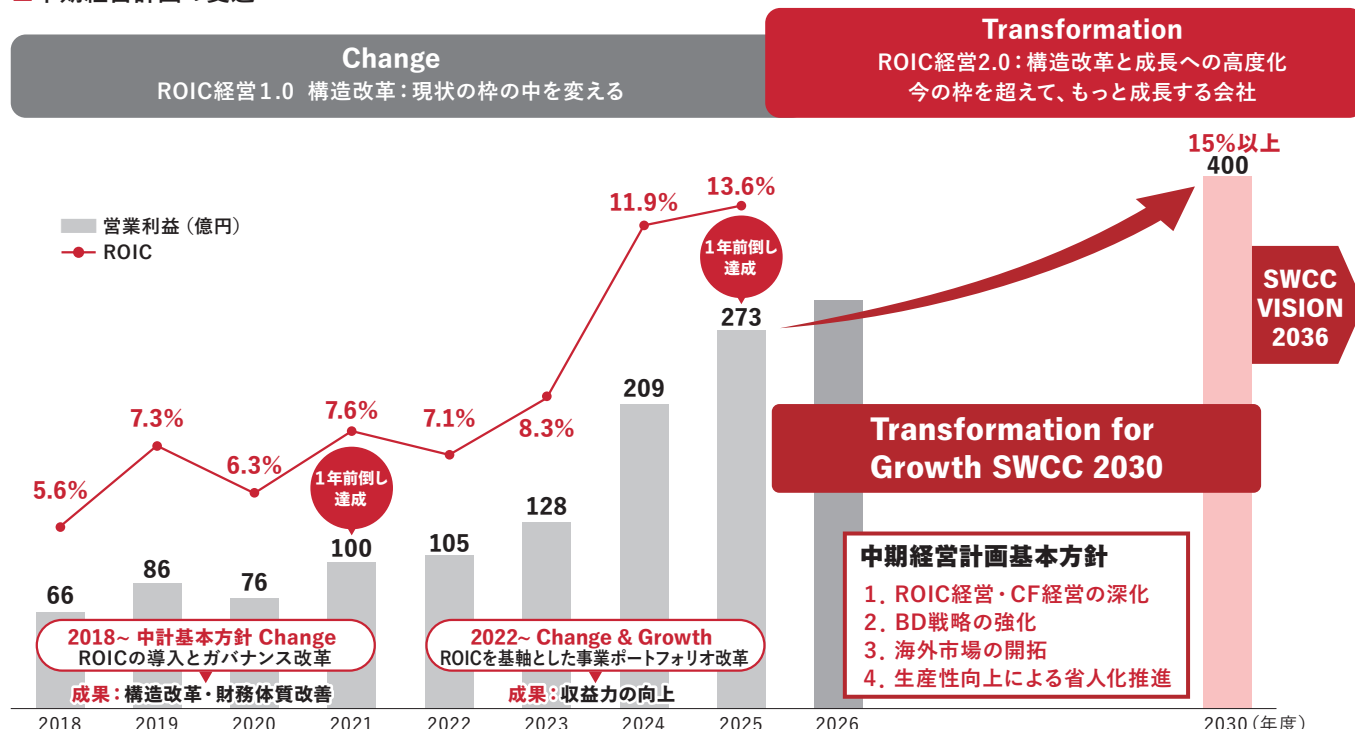
ROIC経営2.0の根幹となる、事業ポートフォリオ改革については、大きく「成長事業」「キャッシュ・カウ事業」「刷新・課題事業」の3つのポートフォリオに分類し、資本とリソースの最適配分を進めています。

まず「成長事業」として、今後さらなる市場拡大が期待できる、電力事業、通信（海外）事業、半導体事業を成長領域に位置付けています。当社の強みを生かした戦略製品の増産投資や高付加価値製品の拡充により収益成長を力強く牽引していきます。

次に、「キャッシュ・カウ事業」と位置付ける国内建設関連事業（エネルギー・通信）は、安定的にキャッシュを創出する重要な基盤事業

SWCC VISION 2036 エネルギーとデジタルの未来を創る グローバル・ソリューションカンパニーへ

■中期経営計画の変遷



です。成熟期である市場を踏まえ、投資を抑制しながら、デジタル化や物流改革などによる徹底した効率化を進めることで、収益力の向上を図ります。こうして生み出されるキャッシュを成長事業へ再投資することで、ROIC経営2.0による成長をしっかりと支えます。

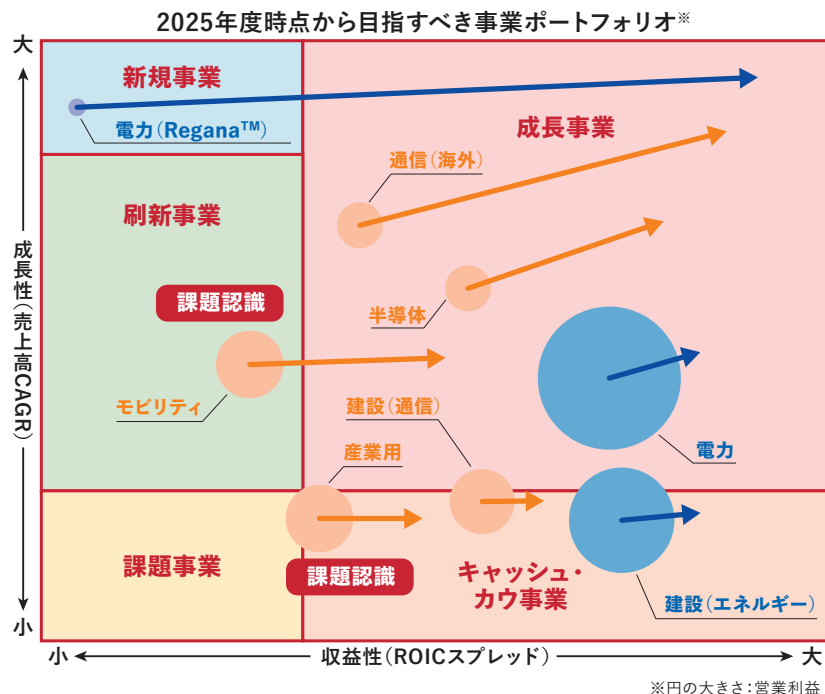
また、モビリティ事業および産業用事業については、事業環境の変化を踏まえ、「刷新・課題事業」に位置付けます。モビリティ事業は刷新事業とし、収益性の改善に向け事業モデルの抜本的な見直しを実施します。また産業用事業は課題事業として、収益性の改善と安定した利益創出に向けたドラスティックな構造改革を進めます。いずれも見極めの時期と適切な投資基準を明確にして構造改革を推し進め、資本効率の改善を図ります。

このように、戦略的位置付けを明確にした事業ポートフォリオ改革により、メリハリのある資本配分を徹底し、「ROIC経営2.0」を着実に実践していきます。

新たな成長機会 (Regana™事業)

成長事業である電力インフラ事業の強みを生かし、新たな事業化を目指しているのが、「Regana™(レガナ)事業」です。長年培ってきた電力インフラ事業における当社の強みは、強固な顧客基盤と市場への深い理解力です。お客さまが直面している人手

■事業ポートフォリオマネジメントの強化



中計期間の事業ポートフォリオマネジメント

ハード レート	I.事業別ROICスプレッド (ROIC-WACC)3%超 II.売上高CAGR3%超
成長事業	成長投資を強化し、成長加速 電力、通信(海外)、半導体
キャッシュ・ カウ事業	安定的なキャッシュ・フローの創出 建設(エネルギー)、建設(通信)
刷新事業	高付加価値製品の強化で 収益性向上 モビリティ⇒2年以内に刷新進捗 見極め
課題事業	事業のターンアラウンド、 事業保有の見極め 産業用⇒2年以内に改革成果見極め
新規事業	成長促進の源泉として、 新規事業投資を実行 電力(Regana™)



不足や設備の老朽化といった課題を正しく理解した上で、当社が独自に開発した高度なデジタルツールを用いたソリューション提案を行っています。当社が目指しているソリューション提案型企業に向けて、コト売りによる事業化への取り組みを一段と加速させていきます。

このように、お客さまの課題を明確に把握し、先回りして解決策を提案するアプローチは、私自身の技術者時代の経験にも重なります。当時、営業に同行してお客さまを訪問する中で、お客さまの潜在的な課題を把握することの大切さを学びました。時にはお客さまの現場へも足を運び、対話を重ねて理解を深め、当社の優位性のある技術を用いて解決策を提案する。時代がどれだけ変化してもソリューション提案の本質は変わりません。当社が新たに生み出す製品・サービスが、お客さまの課題を解決し、世の中のあたりまえとなり、持続可能な社会の実現につながるからこそ、私たちのパーパスです。

専門性と責任を明確化するCxO体制

当社を取り巻く経営課題は急速に変化しています。成長投資やM&A、人的資本投資の拡大に加え、ROICやTSRをはじめとする資本市場からの要求は一段と厳格化しています。さらには、事業環境の変化は加速度的に高まっており、従来の延長での経営体制では対応しきれない局面にあります。

こうした状況下で、新中期経営計画を確実に達成するために、強固な“経営チーム”として構成したのが、CxO体制です。今後、さらに重要な執行となる、事業・財務・技術・DXにおいて、それぞれのプロフェッショナル領域の責任と権限を担う最高責任者が、経営課題への迅速な意思決定を可能とし、力強く課題解決を推し進めます。

■ CxO体制

最高事業責任者 事業ポートフォリオ改革の実現	CFO (最高財務責任者) ROIC経営2.0を厳格に推進
CTO (最高技術責任者) 競争優位の源泉となる技術力を強化	CDO (最高デジタル責任者) DX戦略を加速させ、全社変革を牽引

事業成長を支える「人」への投資

当社が目指すDE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)は、形だけの多様性(ダイバーシティ)の追求ではありません。意欲ある人に挑戦と活躍の機会を公平に提供し、固定観念にとらわれない多様な意見をイノベーションの源泉とすることを目指し、誰もが公平にチャンスを得られる組織づくりを推進しています。また、自身の殻を破り、未知の領域への挑戦を促し、成長をしっかりと後押しする文化を育てることを大切にしています。

私が30代の頃に経験したことですが、製造や技術しか経験のない私に突然、新たな海外合併会社の設立に関わるチャンスを頂きました。海外合併会社の責任者として、技術や製造だけでなく、営業、採算管理、財務、人事といった経営全般を、責任者の立場で会社設立から学べたことは、自分のキャリアにとって大きな財産になっています。そして何より、この挑戦を乗り越えられたのは、周囲の支えがあったからです。背中を押してくれた上司や、慣れない環境で共に奮闘してくれた異国の仲間の存在が、自分にとって大きな力になりました。自分一人では得ることができなかった成長は、そうした応援があったからこそであり、今でも深く感謝しています。

しかし今という時代、学びや挑戦を、会社がただ押し付けても人は動きません。私はいろいろな機会を通して、会社のパーパスと従業員一人一人の存在意義「マイパーパス」との重なりを見つけてほしいと伝えています。マイパーパスは、家族のためでも、自己成長のためでも構いません。自分の人生を豊かにするために、会社の変革をどう重ねるかという視点に立ったとき、変革は初めて自分事へと変わります。私自身のマイパーパスは「変わる勇氣、変える挑戦、共に成長を楽しむ」です。私自身が変わり続ける姿を示すことで、従業員一人一人に変える挑戦を促し、共に成長を楽しめる組織風土を育てていきたいと考えています。こうした風土改革を通じて、全員が主体的に変革を牽引する企業グループへと進化していけると信じています。

ステークホルダーの皆さまへ

2036年、当社は創業100周年という大きな節目を迎えます。私たちは、グローバル・ソリューションカンパニーへの挑戦を続ける100年企業として、事業を通じた社会課題の解決により、安心・安全で豊かな社会の実現に貢献していきます。

そのための重要なマイルストーンとなる新中期経営計画でスローガンとして掲げた変革(Transformation)を全社一丸となって推進し、構造改革による成長から「変革による成長」へとギアを上げ、新たな価値創造を実現します。

取締役会による強固なガバナンスと成長への後押しのもと、収益性を見極めながら果敢な投資を実行し、「大きな未来」の実現に向けて持続的な企業価値向上を追求してまいります。

これからのSWCCグループのさらなる飛躍に向けた挑戦に、どうぞ期待ください。



さらなる成長のポテンシャル

エネルギー転換とデジタル化の進展という構造変化の中で、当社の成長事業は持続的な市場成長と事業機会を有しています。

電力事業

電力変革を成長力に



通信(海外)事業

通信高度化を成長力に



半導体事業

AI需要拡大を成長力に



足元の 市場動向

電力投資が拡大基調

老朽化設備の更新に加え、再生可能エネルギーの導入拡大やデータセンターの増加を背景に、電力インフラへの投資は拡大基調が続く市場は堅調に成長しており、こうした市場環境のもと、当社は旺盛な需要を着実に取り込むことで戦略製品の受注も拡大しています。

データセンター需要が拡大

生成AIの普及を背景にデータセンター関連需要が拡大しており、通信トラフィックの増加に伴う高密度配線ニーズの高まりとともに市場は拡大しています。この中で、HSDC(ハイパースケールデータセンター)向けに当社のe-Ribbon®(イーリボン)の売上も拡大しています。

AI需要が検査市場を牽引

生成AI向け半導体需要の拡大を背景に関連市場は活況を呈しています。演算チップ・広帯域メモリの高機能化・高密度化の進展に伴うチップの高機能化・複雑化が加速しています。こうした中、製造・検査工程における要求水準が高度化する中で、検査関連製品の重要性がさらに高まっています。

中長期の 市場見通し

電力インフラ需要が拡大

データセンターや再生可能エネルギーの拡大、老朽化設備の更新需要を背景に、国内の電力インフラ市場は中長期的な成長が見込まれており、市場規模は2024年度の約1,500億円から2030年度には約2,440億円へ拡大することが見込まれています。

通信インフラ需要が加速

データセンター市場は高成長(CAGR約19%)が見込まれており、生成AI技術の進展やHSDCの構築拡大を背景に、通信インフラ需要は中長期的に拡大が続く見通しです。

半導体の高度化が続く

半導体試験装置市場は、AIの進展に伴う、微細化・チップレット化・広帯域メモリ需要拡大を背景に、中長期的に安定成長(CAGR約7%)が見込まれています。こうしたなかで、検査工程に求められる技術水準は今後一段と高度化する見通しであり、これに対応した関連製品の需要拡大は継続すると予想されます。

SWCCの 事業機会

ソリューションで価値創出

戦略製品であるSICONEX®(サイコネックス)のさらなるシェア拡大に加え、高電圧ケーブルe-Cable®(イーケーブル)とSICOPLUS®(サイコプラス)による施工人材の育成、施工支援、設備保全のデジタル化を融合することで、工期短縮、省人化、高信頼化を実現するソリューション型事業を展開し、電力インフラ市場の拡大と顧客ニーズの高度化を成長機会として捉え、持続的な事業成長を目指していきます。

e-Ribbon®でシェア拡大

e-Ribbon®による高密度配線と施工性を両立する技術優位を強みに、ケーブル製品の展開と部材供給を組み合わせたビジネスモデルにより収益機会を拡大するとともに、リボン加工といった高付加価値領域への集中により価格競争を回避し、グローバル展開と増産投資を通じて市場シェアの拡大を図っていきます。

技術優位で成長を獲得

SWCCグループは、(株)TOTOKUのコンタクトプローブ、高性能同軸、(株)昭和サイエンスのアクティブ除振台など、半導体検査装置に関連する多様な製品群を有しています。AI・広帯域メモリ需要の拡大に伴い、検査工程における精度・信頼性の要求が一段と高まる中、グループの技術力と製品力を結集し、前工程から後工程までをカバーする製品展開を推進しています。今後も製品ラインナップの拡充やM&Aを通じて事業領域を拡大し、お客さまにより高い付加価値を提供していきます。

SWCC グループの価値創造ストーリー

SWCCグループは蓄積してきた資本の強みを生かし、事業を通じてエネルギー、デバイス、コミュニケーションなど経済活動・社会活動を支える領域で価値を創出することにより、持続的な企業価値向上を図っています。



SWCC グループのビジネスモデル

SWCCグループは、国内の電力インフラ、建設関連向けの電線・ケーブルなどを取り扱う「エネルギー・インフラ事業」、自動車部品、電子部品（半導体検査装置など）、通信ケーブル、ワイヤハーネス、複写機用部品、FA用ケーブルなどを取り扱う「通信・コンポーネンツ事業」の2事業に加え、モビリティ、インダストリー、ITを軸にした新たな事業創出に向けた開発に取り組んでいます。これらの事業において、以下に掲げる4つの要素からなるビジネスサイクルを回すことで、お客さまにとって価値のある製品・サービスを生み出しています。

1. お客さまの課題を見つける

- 「お客さまとの信頼関係」
- 「課題の本質を見極める力」



SWCCグループの製品・サービスは、国内外のさまざまな産業において、お客さまの事業活動を支えています。

技術の進化、社会の複雑化に伴い、私たちの製品・サービスに対するお客さまのニーズも、機能面・安全面・環境面で、ますます多様化・高度化しています。その中で私たちは、製品・サービスの提供を通じて未来社会を支えるという強い思いのもと、お客さまに寄り添いながら、直面する課題の本質を見極めることに注力しています。こうした課題解決への取り組みを通じて、お客さまとの信頼関係を揺るぎないものとしています。

2. お客さまの期待を超える

- 「お客さまのビジネスに対する深い理解」
- 「社内の英知を結集する力」



お客さまから求められる製品やサービスをただ納入するだけでは、ビジネスの持続的な発展にはつながりません。お客さまの期待を超える価値を提供することが重要であり、お客さまのビジネスの本質や将来の成長戦略を深く理解したうえで、社内の各部門が連携し、これまで培ってきた技術や知見を結集することが求められます。

時には、お客さま自身が自らの課題に気付いていない場合もあります。そうした局面では、私たちが主体的に考え、お客さまに新たな視点や気づきをもたらす提案を行っています。

4. 再投資により、強みに磨きをかける

- 「新たな投資先の見極め」
- 「戦略投資と回収」



事業活動で得た資金は、成長のための戦略投資や運転資金に活用し、それ以外はステークホルダーへの適正配分や内部留保に充てます。戦略投資はこの自己資金に加え、必要に応じて借入れや増資でも賄います。再投資にあたってはリスクとリターンを踏まえ、投資先の事業を慎重に見極めたうえで、積極かつタイムリーな投資となるよう判断・実行します。こうした資金の再投資により、SWCCグループの事業は強化され、持続的成長が可能となります。お客さまとの信頼関係もさらに深まり、再び課題解決に向かう力となります。

3. キャッシュを安定的に生み出す

- 「事業の展開力」
- 「飽くなき業務改善」



お客さまの期待を超える付加価値の高い提案を行い、お客さまにご満足いただくことにより適正な対価を得るとともに、さまざまな産業のお客さまを数多く持つことで、安定的な事業ポートフォリオを実現しています。

事業ポートフォリオのさらなる強化に向けて、将来に高い成長が期待できる分野に経営資本を集中し、また、ROIC経営のもと各ビジネスの資本効率を高め、飽くなき業務改善を通じて生産性・収益性を向上することにより、キャッシュ・フローを効率的に生み出し、安定的に増大させることを目指しています。

新中期経営計画「Transformation for Growth SWCC 2030」の概要

前中期経営計画における今後への課題

当社は、前中期経営計画「Change & Growth SWCC 2026 ローリングプラン2024」において、資本効率を重視した「ROIC(投下資本利益率)経営1.0」を軸に、不採算事業の売却や縮小といった事業ポートフォリオの構造改革を進め、稼ぐ力と財務体質を大幅に強化し、その結果、主要KPIを1年前倒して達成しました。一方、今後に向けた重要課題として、以下の項目が抽出されました。

1. キャッシュ・フロー創出力の強化

- 成長事業のさらなる強化
- 第2の成長の柱の確立
- 事業ポートフォリオ改革の継続

2. 資本コストの最適化

- 成長投資と株主還元の両立
- WACCのコントロール

3. 無形資産への投資

- DX経営の加速
- 研究開発投資

中期経営計画「Transformation for Growth SWCC 2030」の方針・戦略

これらの重要課題を踏まえ、当社は2026年2月に、長期ビジョン「SWCC VISION 2036」および、新たな中期経営計画「Transformation for Growth SWCC 2030」を公表しました。当中期経営計画は、これまでの構造改革フェーズから「持続的な成長と変革」へと舵を切り、2036年のありたい姿である「グローバルに挑戦を続ける100年企業」に向けた重要なマイルストーンとして位置付けています。

成長に向けては、特に「成長領域へのビジネスシフト」と「グローバル事業の強化」に注力し、成長事業の伸びを通じて全体の収益性の向上を牽引し、グローバル展開においては2030年度までに海外売上高比率を20%へと拡大することを目指します。

■ 中期経営計画「Change & Growth SWCC 2026」の振り返り

	1年前倒して達成	
	2022～2026 中計 2026年度目標 (2025.2.7発表)	2025年度 実績
営業利益	240億円	273億円
ROE	14%以上	20.7%
ROIC	10%以上	13.6%
配当金 (連結配当性向/DOE)	180円以上 (35%以上/4%以上)	223円 (35.0%/7.3%)
DEレシオ	30～50%	40.7%
純資産	1,000億円 以上	1,060億円
外部格付	A-以上	A-

Next Step

中計2026の 重点施策	中計2030に向けた 課題
キャッシュ・フロー 創出力の強化	・成長事業のさらなる強化 ・第2の成長の柱の確立 ・事業ポートフォリオ改革 の継続
資本コストの 最適化	・成長投資と株主還元 の両立 ・WACCのコントロール
無形資産への 投資	・DX経営の加速 ・研究開発投資

■ 中期経営計画2030 財務数値目標

		2024 (実績)	2025 (実績)	2030 (中計目標)
収益性	営業利益	209億円	273億円	400億円以上* ※インオーガニック成長除く
効率性	ROE	14.3%	20.7%	20%以上
	ROIC	11.9%	13.6%	15%以上
株主還元	配当金 (連結配当性向/DOE)	136円 (35.3%/5.0%)	223円 (35.0%/7.3%)	380円以上 (40%以上/5%以上)
安定性	DEレシオ	65.4%	40.7%	40～60%
	純資産	921億円	1,060億円	1,500億円以上
	外部格付	A-	A-	A

1. ROIC経営、キャッシュ・フロー経営の深化

構造改革における「ROIC経営1.0」から、構造改革に加え成長を加速させる「ROIC経営2.0」へと深化させ、成長投資と資本効率を両立します。高いキャッシュ創出力を持つグローバル企業への成長を目指し、創出したキャッシュをさらなる成長投資へと循環させる仕組みを高度化させます。

- 投資効率の徹底管理と、キャッシュ・フローの最大化を追求します。
- 資本コストの最適化と、積極的な株主還元の充実を両立します。

2. BD（ビジネス・デベロップメント）戦略の強化

BD戦略を通じて、新領域やグローバルへの事業拡大を目指します。

- 既存事業の枠を超え、新たな事業領域や市場を開拓します。
- M&Aや他社アライアンス（インオーガニック成長）を視野に入れ、事業のアップサイドを狙います。

3. 海外市場の開拓

これまでの国内中心のビジネスモデルから脱却し、海外展開を本格的に加速させます。

- 東アジア、南アジア、中国、欧州、米国を主要ターゲット地域に定めています。
- 強みである高電圧電力ケーブル用コネクタSICONEX®（サイコネックス）や、リボン状光ファイバ心線 e-Ribbon®（イーリボン）、半導体検査装置用関連製品などの戦略製品を軸に、2030年度までに海外売上高比率20%の達成を目指します。

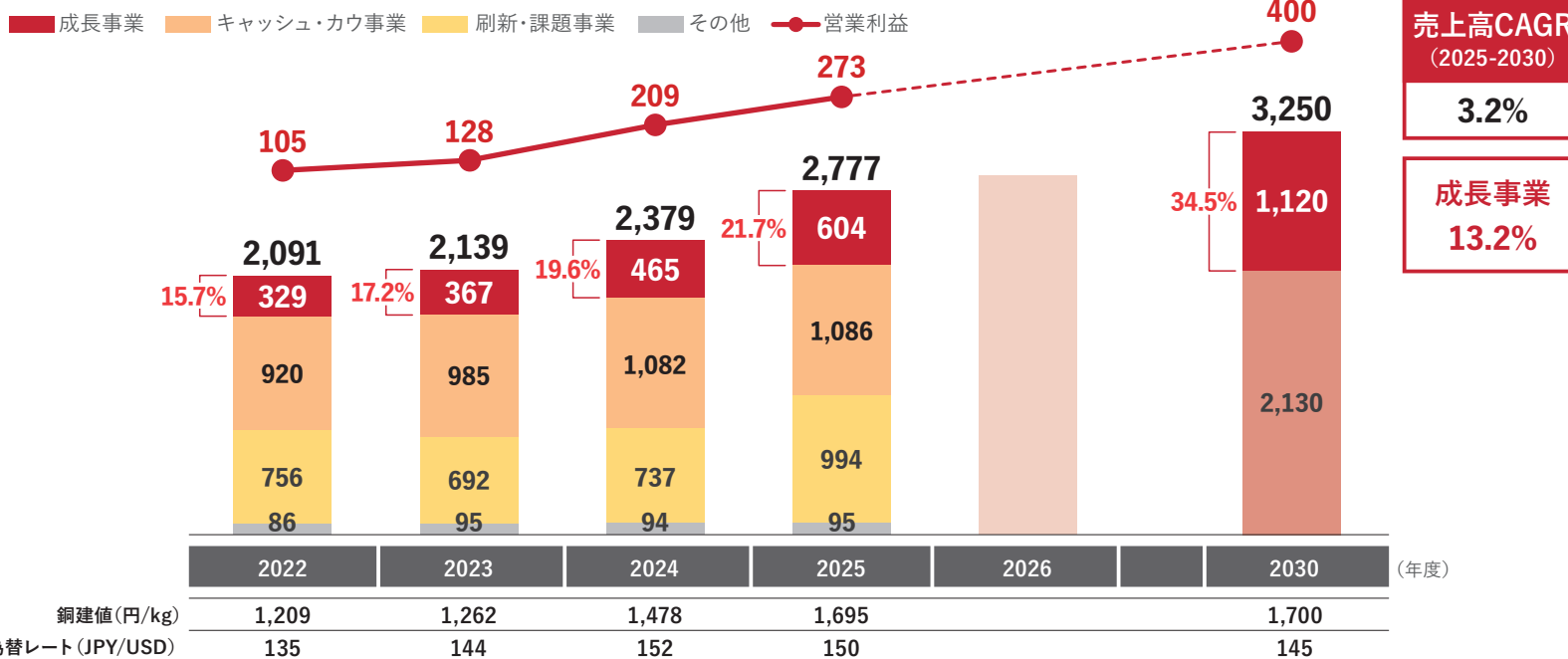
4. 生産性向上による省人化推進

業務効率化と省人化の徹底に向けた取り組みを実施します。

- 国内製造拠点のDX（デジタルトランスフォーメーション）投資やシステム統合を進めます。
- 労働人口の減少に対応できる強靱な生産体制を構築します。

■事業計画

売上高・営業利益 推移 単位:億円



SWCC グループのマテリアリティ

当社は、サステナビリティ基本方針に基づく重点項目を見直し、4つの特定プロセスを経て、2022年8月に新たな重要課題として5つのマテリアリティを設定しました。



【カテゴリ】 テーマ	優先度の高い社会課題	特定した理由
 〔技術〕 みらいを創る Our future	●持続可能なクリーンエネルギーの普及 ●強靱なインフラ構築とイノベーションの推進 ●強靱で持続可能な都市の実現	クリーンエネルギーの普及、強靱な社会インフラの構築、資源循環の実現に向け、当社の技術力を生かして社会課題の解決と新たな事業機会を創出し、企業価値の向上につなげるため。
 〔環境〕 地球にやさしい Our earth	●温室効果ガス排出量 ●化学物質や廃棄物の削減	サプライチェーン・バリューチェーンのなかで環境保全における役割を果たすことが重要。また、環境対応の遅れは、追加コストの発生やレピュテーションリスクにつながり、事業経営に大きな影響を及ぼす。
 〔コミュニティ〕 ともに生きる Our partnership	●地域コミュニティとのエンゲージメント	サステナブルな事業活動を行うためには、地域社会との良好な関係を構築することが極めて重要。社会課題を解決していくうえで、パートナー企業とのコミュニケーション・関係強化が重要。
 〔人〕 ひとが輝く Our people	●ジェンダー平等 ●働きがいのある仕事 ●人材育成	社会課題として優先させるべき課題であるとの認識のもと、ダイバーシティ&インクルージョンへの取り組みやエンゲージメントを高めることが、優秀な人材確保と生産性向上につながり、ひいては当社の変革と成長を推し進め、これまでにない成長ステージの実現に寄与する。
 〔ガバナンス〕 より良き企業に Our governance	●事業に対する重要なインパクト ●製品やサービスに対する安全 ●製品やサービスに関する情報とラベリング	企業価値を損ねることのない運営とするため、ガバナンスやリスク管理・コンプライアンス強化を図る。これらの取り組みを進めることでステークホルダーからの信頼が得られる。

※詳細は当社ウェブサイト（<https://www.swcc.co.jp/jpn/sustainability/management/materiality/index.html>）にて公開しています。

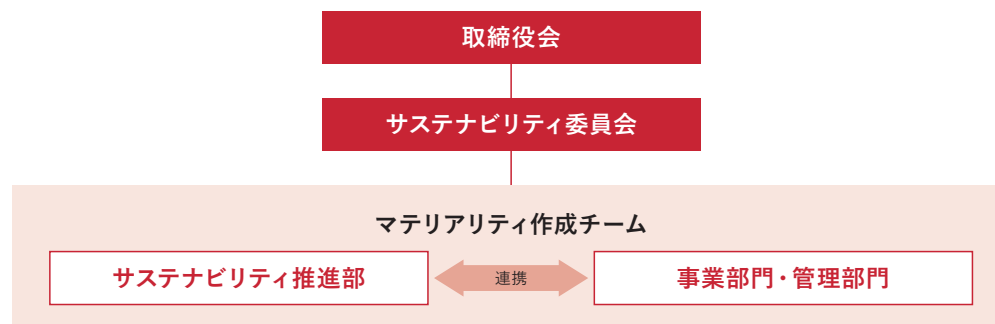
企業価値向上に向けたマテリアリティ指標の更新

2022年度に設定した16のサステナビリティ指標は、中期経営計画「Change & Growth 2026」の進捗とともに着実な歩みを重ねてきました。そして今、次なる成長に向けた新中期経営計画「Transformation for Growth SWCC 2030」の策定に合わせ、指標体系の抜本的な見直しを行いました。

2026年度以降を見据え、2030年度をゴールとする新たな14の指標を設定し、これまでの「施策の進捗把握」を主眼としたKPIから、「経営戦略の遂行や企業価値創出への貢献度をよりダイナミックに評価する」KGI・KPIを掲げ、再構築しています。

この変更は、全ての中核的なマテリアリティにおいて実施しました。サステナビリティを真に経営管理の核へと組み込み、持続可能な企業価値向上につなげていきます。

■ マテリアリティ見直し実施時の体制



■ ROICツリーに組み込まれた非財務要素



中期経営計画「Transformation for Growth SWCC 2030」の策定にあわせた新 KGI・KPI

マテリアリティ	関連するSDGs	2030年の目指す姿	目標 (KGI)	達成時期	KPI (単年目標)	詳細ページ
〔技術〕 未来を創る 	 	独自の製品・サービスを通じ、持続可能な社会に貢献する価値を創出する	差別化技術の創出 (知財ROIC 3.0以上)	2030年	特許出願数、特許査定率	→ P40
〔環境〕 地球にやさしい 	 	脱炭素社会の実現に向け、温室効果ガスの削減と資源循環を促進する	GHG排出量 (Scope1+Scope2) (2024年度比25%以上削減)	2030年	エネルギー使用量、再生可能エネルギー導入率	→ P56
			GHG排出量 (Scope3) (2024年度比15%以上削減)	2030年	銅リサイクル率	
			廃棄物原単位 (2024年度比10%以上削減)	2030年	廃棄物量、リサイクル量	
			水使用量原単位 (2024年度比10%以上削減)	2030年	水使用量	
〔コミュニティ〕 ともに生きる 	 	地域社会と共生し、ビジネスパートナーと共に成長する関係を築く	社会貢献活動 (2025年度比5%以上増加)	2030年	参加人数、活動時間、参加者満足度	→ P59
			サステナブル調達の実現	年度毎	サプライヤー訪問・交流会計画達成率、サステナビリティ調達アンケートの実施	→ P52
			人権尊重とリスク管理体制の実現 (重大な人権侵害ゼロ)	年度毎	人権デュー・ディリジェンス実施率、人権教育受講者数・受講率	→ P59
〔人〕 ひとが輝く 	 	変革・挑戦・成長を促す職場文化を育み、個人の生産性と付加価値を高める組織を創る	労働生産性 (800万円以上/人)	2030年	VQ活動各種報告会・発表会への延べ参加チーム数・人数	→ P54
					DX普及率	→ P41
					年平均研修時間	→ P48
			エンゲージメントの向上 (55以上)	2030年	年平均研修時間、サーベイ結果の改善部署率	→ P49
			DE&Iの組織文化への定着 (女性課長職以上比率 8.0%以上)	2030年	女性採用比率、キャリア開発研修受講者数	→ P50
〔ガバナンス〕 より良き企業に 		健全な事業活動を継続し、企業としての信頼と評価を高める	顧客満足度 (失敗コスト発生率2025年度比40%以上削減)	2030年	クレーム損金、外部失敗コスト発生率、社内不適合損金、内部失敗コスト発生率	→ P53
			株主資本コスト (10%以下)	2030年	投資家の皆さまとの対話件数	→ P73

CFO メッセージ

資本効率のさらなる向上への取り組み、
成長の加速に向けた積極的な
投資を推進専務執行役員
CFO (最高財務責任者)

上條 俊春



財務面から構造改革と成長の加速を後押し

私は2026年4月、CFO (最高財務責任者) に就任しました。当社はこれまで、資本効率の改善を軸に着実な成果を積み上げてきましたが、今後は効率の追求にとどまらず、成長投資を起点とした価値創造へと舵を切ります。その中核となるのが「ROIC経営2.0」であり、CFOとしてこれを推進していきます。財務面からSWCCグループを牽引し、構造改革と成長の加速を着実に実現するため、財務規律を守りながら、リスクを見極めた果敢な意思決定による積極的な投資を実行し、事業の成長を力強く後押ししていきます。

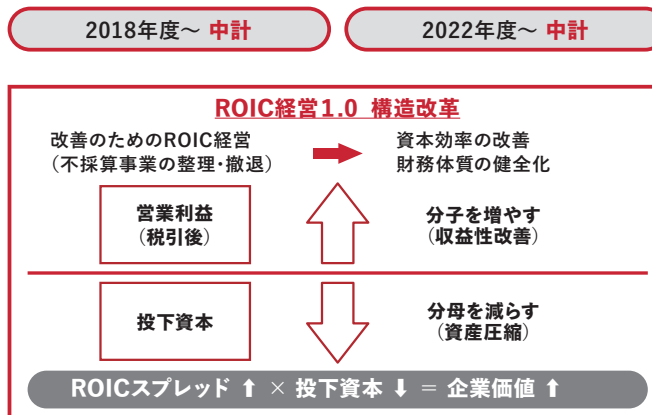
2025年度業績、財務・資本政策の振り返り

2025年度の業績は、電力ケーブルや通信ケーブル、半導体検査装置関連製品の販売拡大などにより、売上高は前期比

16.8%増の2,777億円、営業利益は同30.5%増の273億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同65.3%増の188億円となり、中期経営計画「Change & Growth SWCC 2026 ローリングプラン2024」の2026年度目標を1年前倒しで達成しました。

■ ROIC経営1.0から、ROIC経営2.0への深化

構造改革に加え成長を加速させるROIC経営2.0へと深化させ、キャッシュ・フローの最大化を図り、成長に向けて変革。



財務面については、2025年3月のM&Aにより一時的に上昇したDEレシオが、預金やキャッシュ・フローによる有利子負債削減により、前年度末より24.7ポイント低下し40.7%に大幅改善しました。

また、SWCCグループにおけるキャッシュマネジメントの高度化を進め、資金をより効率的に管理できる仕組みを構築しました。外部格付では、2024年度にJCRの長期発行体格付で「A-」を取得したこともあり、金融機関との取引条件についても改善を進めることができました。

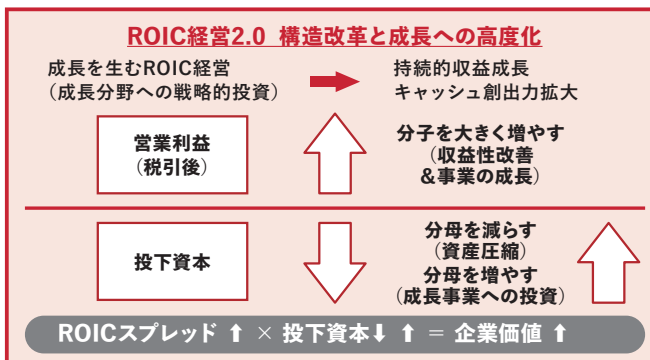
中期経営計画2030における財務戦略

2026年度にスタートした中期経営計画2030においては、1)「ROIC経営2.0」の推進、2)キャッシュの創出と配分、3)資本市場との対話に注力していきます。

1) ROIC経営2.0の推進

新しい中期経営計画2030にあわせて「ROIC経営2.0」がスタートしました。「ROIC経営2.0」は、効率化を追求するあまり、投

2026年度～ 中計 Transformation for Growth SWCC 2030



下資本を抑えて縮小均衡に向かうのではなく、投資効率を意識しつつ積極的な成長投資を行い、価値創造を積み上げていくというものです。その考え方には以下の3つの柱があります。

第一に効率性です。事業ごとに異なる成長性・リスク特性を踏まえ、 β 値を含めたWACC(加重平均資本コスト)を精緻化し、より実態に即した資本コスト管理を行います。これにより、資本効率に基づいたメリハリある事業ポートフォリオ運営を強化します。WACCを精緻化しコントロールするとともに、WACCの水準に見合ったROICを事業ごとに上げていくことで全体のROICスプレッドを拡大させていきます。また事業ポートフォリオについては、従来はセグメント単位で管理していましたが、同じセグメントの中にも異なる位置付けの事業が混在しており、それぞれの事業のステージに応じた管理を徹底していくことにしました。ハードルレートは「事業別ROICスプレッド」と「売上高CAGR」をそれぞれ3%超に設定し、「成長事業」「キャッシュ・カウ事業」「刷新・課題事業」「新規事業」を明確化し、「成長事業」には積極的に投資、「キャッシュ・カウ事業」は償却内に投資を抑えるといったかたちで、メリハリのある投資配分を実行していきます。

第二に、規模に関する視点として「EVA[®](^(※1)経済付加価値)」を導入します。この指標は資本コスト控除後の価値がどの程度増加しているかを測定する指標となります。当社は今後、ROICなどの「率」の指標に加え、価値創造の「額」であるEVA[®]を重視していきます。成長領域への投資やM&Aを通じて投下資本を拡大し、資本コストを上回る価値をどれだけ創出できたかを金額ベースで積み上げていきます。これからはROICに加えてEVA[®]の拡大を経営の重要指標と位置付けます。

第三に、キャッシュの回収速度の観点から、投資判断では「回収期間」を厳格に管理し、運転資本についてはCCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)を重視していきます。キャッシュの回転速度を高めることで、次の成長投資へと資金を迅速に振り向け、成長のスピードを加速させていきます。

(※1) EVA[®]は、Stern Stewart & Co. が開発した経営指標であり、HILLTOP CONSULTING GROUP, LLC の登録商標です。

■事業性WACCの導入によるROIC経営の高度化

WACCを意識した経営

事業別WACCの精緻化

事業のリスクやレバレッジの状況を反映した事業性WACCへ変更

ROIC経営1.0	ROIC経営2.0
[事業セグメント] - 建設電販、電力、免震、制振 - 通信、WH、デバイス、線材、巻線	[事業セグメント] 電力インフラ、建設関連、通信ケーブル、半導体、モビリティ、産業用
[資本構成(D/E)] 事業ごとに運転資金≡有利子負債、固定資産≡自己資本とみなして計算	[資本構成(D/E)] 事業のステージ(成熟、成長等)を踏まえ設定
[資本コスト] β値は全社一律の値を採用 - 事業ごとのリスクは考慮せず - 中計期間中は変更せず	[資本コスト] β値は事業特性によるボラティリティやリスクを踏まえ個別に設定 - 金利動向などを踏まえ、毎年見直し

■ROIC経営2.0を進める仕組みづくり

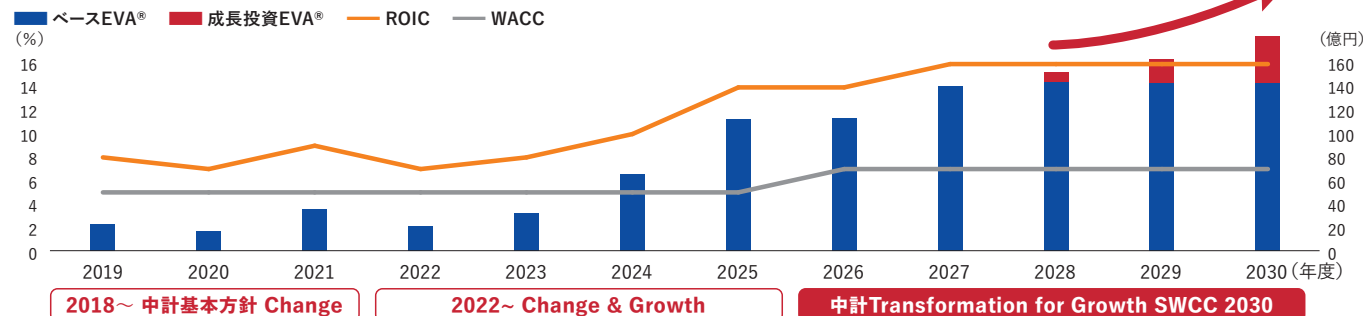
効率性指標のROICに加え、絶対額の指標であるEVA[®]も併用し、投資がいかに早く利益貢献できるかの視点から投資回収期間も考慮、CCCも継続してモニタリング

①効率性: ROIC	②規模: EVA [®]	③速度: 回収期間
投下資本に対して どれだけ効率的に稼いだか $ROIC = \frac{NOPAT \text{ (税引後営業利益)}}{\text{投下資本}}$	資本コスト控除後に いくら価値を積み上げたか $EVA^{\circledast} = (ROIC - WACC) \times \text{投下資本}$	キャッシュが どれだけ速さで回収されるか $\text{投資回収期間} = \text{累積CFで回収するまでの年数}$ $CCC = \text{棚卸資産回転期間} + \text{売上債権回転期間} - \text{仕入債務回転期間}$
▶ 投資の「質」を評価 ▶ ROIC-WACCで価値創出可否を判断	▶ 投資の「価値創出額」を評価 ▶ EVA [®] 最大化=企業価値最大化	▶ NPVとあわせて投資回収期間を評価 ▶ 運転資本の回収速度を評価

効率性(ROIC) × 規模(EVA[®]) × 速度(回収期間)で企業価値を最大化

■目指す姿に向けた資本の使い方(配分や優先順位)

ROICなどの「率」の指標に加え、価値創造の「額」であるEVA[®](経済付加価値)を重視
成長投資やM&Aで投下資本を増やし、EVA[®]の創出額を積み上げていく



2) キャッシュの創出と配分

中期経営計画2030ではキャッシュ・インは、前中期経営計画の4年間に於ける751億円から、中期経営計画2030の5年間は1,800億円へと規模が大きく拡大します。稼ぐ力がついたことにより増大した営業キャッシュ・フロー1,500億円に加え、資本コストを意識し、250億円程度の資金調達を実施し、レバレッジを利かせます。また、政策保有株式や遊休不動産の売却はすでに進んでいます。50億円程度の事業売却などを見込んでいます。

これに対し、キャッシュ・アウトは、設備投資は総額560億円、年間100億円を超える水準で計画しており、成長投資を中心に研究開発やDX、人的資本への投資を進めます。インオーガニック投資は800億円として、大型のM&Aも想定しています。そして、株主還元については440億円を計画しています。

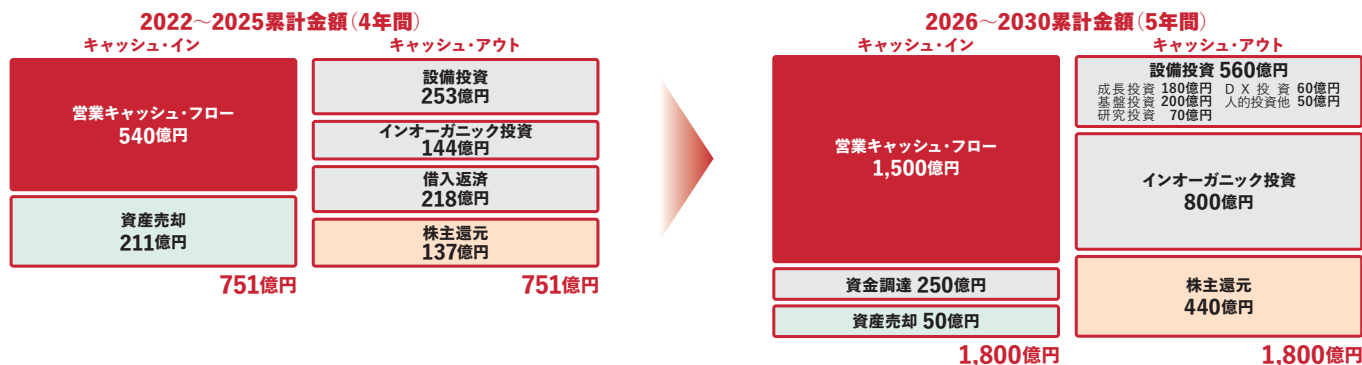
中期経営計画2030の早い段階でM&Aを実行することで2030年、さらには創業100周年となる2036年の営業利益目標確保に向けた成長基盤を早期に確立します。M&Aの対象として想定しているのは、SWCCグループの事業領域やグローバル展開の拡大、収益性・成長性の向上に資する案件です。半導体やデータセンターなど、当社が強みを発揮できる成長分野に関わる企業を対象として、高い資本効率と成長性の両立を目指し、検討を進めていきます。

3) 資本市場との対話

ステークホルダーの共感を得るためには、エクイティストーリーをしっかりと語ることが重要です。当社が「資本コストと株価を意識した経営」を進める上で株主価値の最終指標として重視しているのが、TSR(株主総利回り)です。「ROIC経営2.0」を通じて、どのようにTSRを上昇させていくのかを、投資家の皆さまと共有する心がけています。株主資本コスト(10%以下)を下限としてTOPIX(配当込)をアウトパフォームするように、成長投資と資本効率を両立させ、キャッシュの創出力を高め続けることで、TSRの持続的向上にコミットします。TSRは収益性向上(EPS)、成長期待(PER)、株主還元(配当金)の3要素に分解することができます。「ROIC経営2.0」による資本効率向上と成長投資の加速により

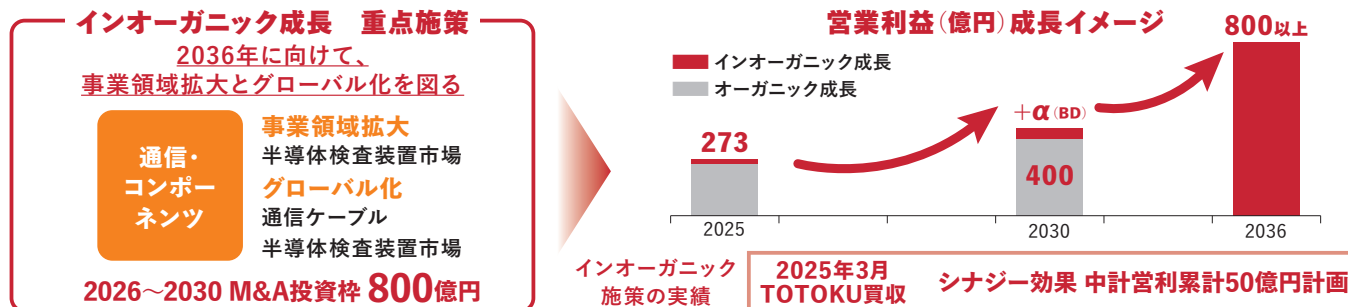
■キャッシュ・アロケーション

キャッシュ・フローは、PL成長とBS効率化の両輪で創出。十分な人的資本投資・研究開発投資・DX投資を通じて価値創造を加速し、株主還元も強化。



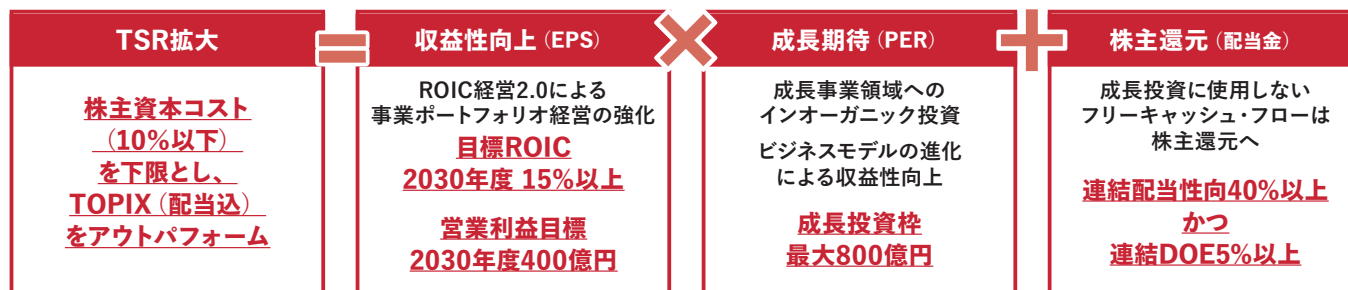
■インオーガニック成長を促す BD戦略

中期経営計画のBD戦略(M&A)は、3年以内での実現を目指す。中計目標400億円に+αの収益貢献を期待。投資先は、SWCCグループの事業領域拡大とグローバル化による収益性・成長性の向上に資する案件を想定。



■TSR拡大方針と定量目標

ROIC経営2.0の実行により、成長と還元を両立させるTSR拡大モデルを実現。



EPSを拡大し、成長投資と発信強化により市場からのPERを高めることでTSRの持続的な向上を実現します。配当については、配当性向40%以上、DOE5%以上を掲げ、利益成長による安定配当を継続していきます。

また、サステナブルな成長を実現するためには、非財務要素を含め経営基盤を強化することが重要であることから、新たに「ROIC経営2.0」の視点で財務・非財務の両面からツリー分解をしました。財務・非財務の各KPIを改善することで、ROICの向上、成長基盤の強化を図っていきます。中期経営計画2030は成長フェーズであることから、分母の投下資本において「既存事業への戦略投資」と「M&Aによる成長・シナジー」が増加することを想定しています。

各KPIについては、SSBJ(サステナビリティ基準委員会)のサステナビリティ開示基準による開示の充実も見据え、データをタイムリーに収集・管理できるように、ERPシステムの導入とあわせて準備を進めています。

成長の実現に向け、経営戦略と紐づいた人的資本戦略を推進

こうした成長戦略を持続的に実行していくためには、それを支える人的資本の強化が不可欠です。SWCCグループの人的資本戦略の基本方針は、1)事業ポートフォリオを支える人材ポートフォリオ構築による価値創出の強化、2)事業戦略に適合したリーダー人材の育成と強化、3)ものづくりの高度化を支える現場力の強化、報酬の適正化、4)AI、IoTを活用した業務変革人材の育成、の4つの柱から構成されます。2036年のありたい姿「エネルギーとデジタルの未来を創るグローバル・ソリューションカンパニー」の実現に向け、経営戦略と紐づいた人的資本戦略を推進します。まず、半導体領域など成長領域へのシフト、グローバル展開の強化などに対応するため、あるべき組織・人材と現状のギャップを精査し、その上で、必要となる人的資本の採用・育成、KPIの設定による人的資本の可視化を進めていきます。

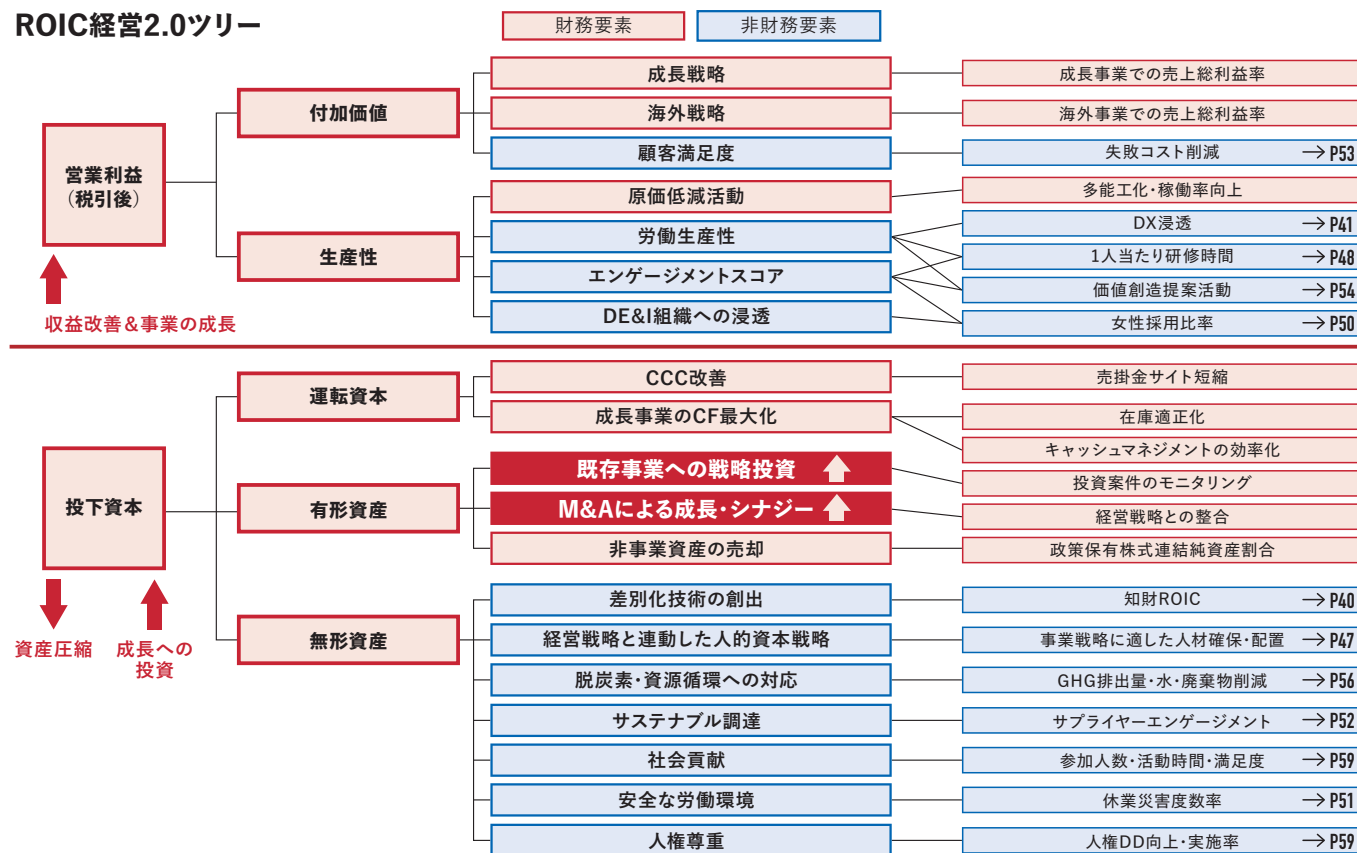
中期経営計画2030の目標達成に向けて

中期経営計画2030は、意欲的な財務数値目標を掲げていますが、当社はこれまでの中期経営計画についても前倒しで達成してきました。今回も早期に達成できるように、各取り組みを着実に推進していきます。そしてステークホルダーの皆さまが、私たちの方針や考え方に共感し、応援していただけるよう、透明性の高い情報開示と継続的な対話を通じて信頼を高め、企業価値・株主価値の向上に努めてまいります。



■資本市場との対話

ROIC経営2.0ツリー



最高事業責任者メッセージ

事業ポートフォリオの最適化、海外展開の加速、
成長性と収益性を両立する
事業基盤の構築に注力専務執行役員
最高事業責任者 事業セグメント統括

川瀬 幸雄

新体制のもと「全体最適」を追求し、変革を実行

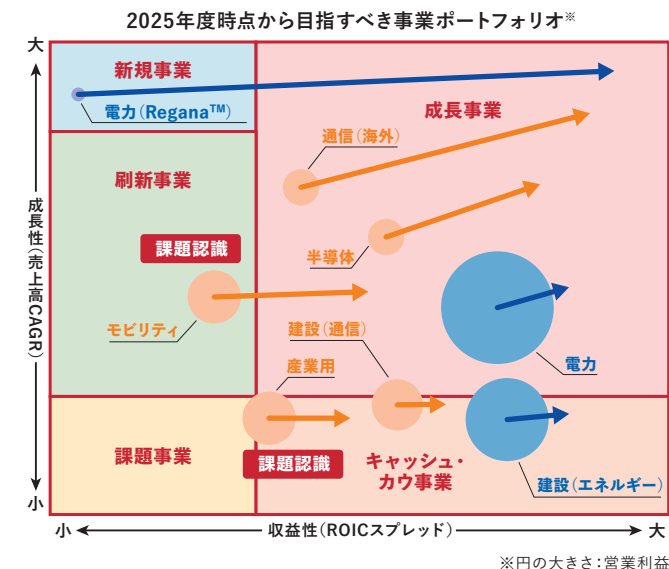
私は2026年4月より最高事業責任者に就任し、営業、事業部に加え、資材調達、生産技術、物流も含めて統括することとなりました。この新たな体制のもと、長期ビジョンである「エネルギーとデジタルの未来を創るグローバル・ソリューションカンパニー」を見据え、資材調達から生産、販売、物流において一貫通貫で変革を進め、強固な基盤を構築していきます。2026年度にスタートした中期経営計画2030を「変革の実行期間」と位置付け、以下の3つの取り組みに注力します。

- 資本効率と成長性の両立を重視し、事業ポートフォリオの最適化と構造改革を推進
- パートナー戦略・M&Aを活用してグローバル展開を強化し、世界市場で戦える事業基盤を確立
- 不確実性の高い事業環境へ対応するため、安定供給とコスト競争力の両立に向けて、サプライチェーンを強靱化

事業ポートフォリオの最適化、構造改革を推進

前中期経営計画においても事業ポートフォリオマネジメントを強化してきましたが、エネルギー転換やデジタル化の進展により電線業界を取り巻く環境が急速に変化する中、従来の製品軸・事業軸での区分では、市場成長性や収益構造の違い、当社の競争優位性を十分に可視化できていないという課題がありました。今回、あらためて各事業の収益性や成長性、資本効率を客観的に評価し、市場成長性と競争環境の整理、各事業のROIC・収益構造の分析、将来の投資優先領域の特定を通じてポートフォリオ分析を行い、「どの事業で成長を実現するのか」「どの事業を改革するのか」を明確化しました。これにより、投資判断やリソース配分において一貫性と透明性が向上するとともに、より迅速に実行できるようになります。

事業セグメント統括では、「成長事業」「キャッシュ・カウ事業」「刷新事業」「課題事業」について、セグメント・サブセグメント単位でROICや営業利益率、成長率、キャッシュ創出力などのデータに基づいて事業評価を行い、定期的にモニタリング・意思決定を行います。各事業の位置付けと方針は右記の通りです。



成長事業

電力
通信 (海外)
半導体

持続的成長を牽引する

今後の市場拡大が見込まれ、かつ当社が競争優位性を発揮できる領域であり、成長ドライバーと位置付けています。積極的な設備投資・研究開発投資、人材・資源の優先的配分、グローバル展開を進め、成長を加速します。

キャッシュ・カウ事業
建設 (エネルギー)
建設 (通信)

安定的な収益基盤を確立する

安定した市場基盤と収益力により安定的にキャッシュを創出し、全社の成長投資を支える役割を担います。資本効率を重視し、設備投資は維持・更新を中心として、生産性の向上や価格戦略の強化による収益確保、安定供給による顧客基盤の維持に注力します。

刷新事業
モビリティ

収益モデル転換による再成長を図る

市場環境や競争環境の変化により、従来のビジネスモデルのままでは持続的成長が難しい領域です。事業の刷新に向けて、用途や技術の転換による高付加価値分野へのシフト、不採算製品・事業の見直し、ビジネスモデルの転換(サービス化・ソリューション化)、アライアンスやM&Aの活用を推進し、再成長できる体制を2027年までに再構築することを目指します。

課題事業
産業用

抜本的な対応による改善または撤退を検討する

収益性・成長性・資本効率の観点から改善が求められる領域であり、最も厳格な経営判断が必要な領域と位置付けています。コスト削減や価格正など短期的な収益改善施策の徹底、生産拠点再編や事業縮小など構造改革の断行、外部活用を含む戦略的選択肢の検討を進め、改善が見込めない場合には、撤退や事業再編も含めた意思決定を2027年までに進めます。

事業ポートフォリオ戦略の推進にあたっては、「事業戦略部」が司令塔としての役割を担い、中長期視点での事業ポートフォリオの設計、各事業の資本効率・収益性の可視化と評価、投資・撤退を含む戦略判断の支援を行います。単なる企画部門ではなく、経営の意思決定をドライブする実行型組織として機能させたいと考えています。また、「営業統括部門」は、市場と顧客の視点から「どこで勝つか」を具体化し、ポートフォリオの成長を支える役割を担います。具体的には、成長市場や重点顧客の戦略的開拓、ソリューション提案による付加価値向上、市場情報の集約と戦略へのフィードバック、案件単位での収益性管理を行います。そして、「エネルギー・インフラ」「通信・コンポーネンツ」の両事業セグメントは、ポートフォリオ戦略を実際の事業成果へと具現化するために、担当領域における競争優位の確立、価格・コスト・生産性の改善による収益性向上、技術・製品の高度化による差別化、戦略施策の確実な実行に取り組みます。この体制のもと、事業ポートフォリオの最適化と構造改革を着実に推進していきます。

成長の加速、事業規模の拡大に向けた「成長事業」における戦略を推進

・電力インフラ事業

データセンターの増加、再生可能エネルギーの拡大、そして電力インフラの老朽化に伴う更新需要が増加するなか、発電所や変電所などでの使用が拡大しているのが当社の「SICONEX®(サイコネックス)」です。SICONEX®は高電圧電力ケーブル用のコネクタで、軽量・コンパクトであり、耐震性・耐火性に優れ、加えて、簡易ジョイント設計により設置における施工時間を従来品と比べて30%短縮することができます。このSICONEX®と簡易施工タイプの高圧ケーブルe-Cable®(イーケーブル)、接続工事システム「SICOPLUS®(サイコプラス)」を強みとして、成長の加速を図っていきます。

・通信(海外)事業

生成AIの爆発的な普及に伴い増加しているデータセンターには、

非常に多くの光ファイバケーブルが布設されていますが、ケーブルを細くするために高密度配線へのニーズが高まっています。このような中で注目が高まっているのが、変形しやすい柔軟な特性を維持しながら大量の光ファイバを連結することを可能にした当社の「e-Ribbon®(イーリボン)」です。現在、北米への売上が大きく伸びていますが、データセンターは欧州やアジア、日本でも建設が進むことが見込まれます。中長期的に拡大する需要の獲得に向けて、技術的優位性を持つ「リボン加工」にリソースを集中して投下し、グローバル市場での成長を確実なものとしていきます。

・半導体事業

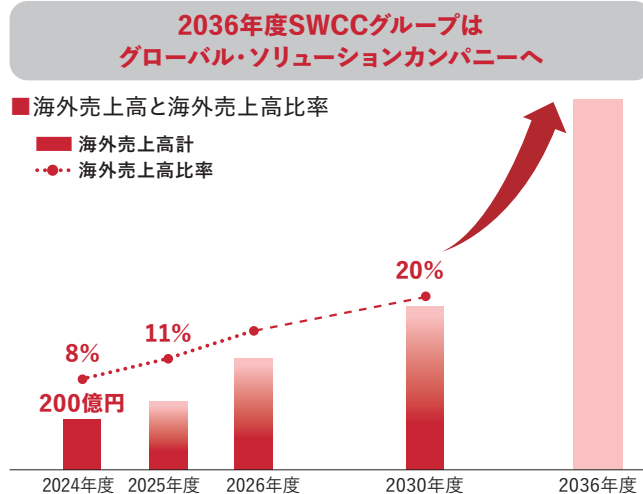
私たちが手掛けているのは、半導体チップの検査に使われるコンタクトプローブ用の検査ピンです。当社は、高い技術力を持つ銅銀合金の特性を生かし、半導体の前工程のウェーハ検査工程向けに製品開発を進めていたなか、2025年3月にTOTOKUをグループ会社化しました。同社は、半導体の後工程におけるコンタクトプローブに

強みを持ち、金属材料を非常に細くすることで、先端を特殊加工する高度な量産技術を持っています。2026年度より、半導体に関するリソースは全てTOTOKUに集約し、検査ピンの素材開発から微細加工、量産までを一貫して手掛ける体制としました。半導体の前工程・後工程で使われるさまざまなピンに対応できるように、全方位戦略を推進していきます。

3製品分野を軸に海外展開を加速

中期経営計画2030では重要テーマの一つに、海外市場の開拓を掲げています。エネルギーの転換やインフラ投資の拡大といった成長機会は、海外市場においてより顕著であり、持続的な成長を実現するためには事業基盤のグローバル化が不可欠です。現状、当社グループの海外売上高比率は11%程度ですが、2030年度までに20%へ拡大したいと考えています。海外展開にあたっては、成

SWCCグループは、各種戦略製品を軸に海外展開を加速。新規市場を開拓し、2030年度までに海外売上高比率を20%、2036年度までにさらなる向上を目指してエネルギーとデジタルの未来を創るグローバル・ソリューションカンパニーを目指す。



ROIC 経営による企業価値の向上

長市場にフォーカスし、当社が競争優位性を発揮できる「半導体検査装置用関連製品」「e-Ribbon®」「SICONEX®」を軸として展開していきます。欧州・北米・中国を中心に、成長が見込まれるデータセンターやインフラ関連市場において、需要の質と成長性を見極めて集中投資を実行し、海外展開を加速させていきます。

「ROIC経営2.0」をスタート、構造改革と成長への取り組みに注力

2019年より取り組んできた「ROIC経営1.0」では、まず「資本コストを意識した経営」の考え方を現場レベルまで浸透させることに注力しました。具体的には、ROICを構成する要素（利益率・投下資本回転率）の分解と見える化、事業・製品単位での収益性および資本効率の把握、在庫の圧縮、リードタイムの短縮、設備稼働率の向上に取り組むとともに、各現場でのKPIの設定、継続的なモニタリングを行ってきました。これにより、従来は売上や利益中心であった現場の意識が「資本をいかに効率よく使うか」という視点へと変化し、収益性やキャッシュ創出力の向上につながってきたと考えています。

2026年度からスタートした「ROIC経営2.0」では、構造改革と成長の高度化に向けて、「ROIC経営1.0」における現場改善への取り組みを引き続き実施していくとともに、「成長事業」への投資により成長を実現し、キャッシュ・フローの最大化を図ります。また、需給・在庫・生産計画の統合管理、サプライチェーン全体での資本効率の最適化、そして、部門を横断したKPIを通じた部門間連携の強化に取り組んでいます。

競争力の源泉である「モノづくり」と「サプライチェーン」を強化

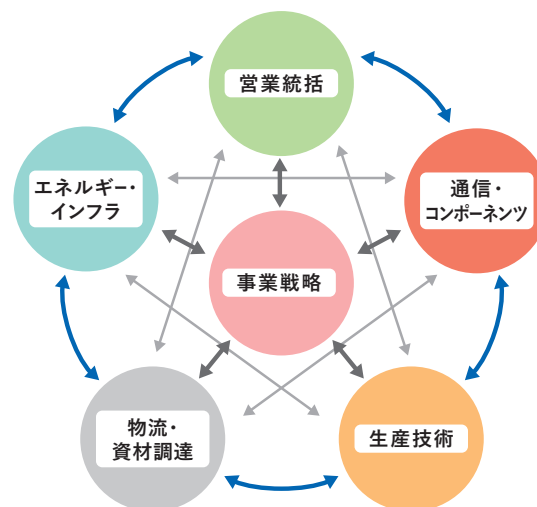
事業セグメント統括体制は、これまでの事業戦略部、営業統括

部門、エネルギー・インフラ事業セグメント、通信・コンポーネンツ事業セグメントに、2026年4月よりサプライチェーン部、生産技術部が加わりました。毎月、この6部門の責任者が集まるセグメント経営会議を開催し、情報共有および意見交換を行っています。

私は、長年にわたり工場で生産に携わっていたことから、当社の競争力の源泉は「モノづくり」と「サプライチェーン」にあると考えており、中長期的な成長に向けて原材料調達の多様化、生産体制の最適化、物流拠点の再配置により強化を図っていきます。「モノづくり人材開発センター」は変革を現場に根付かせる中核組織として位置付け、少人数かつ多様な人材で運営できる職場の構築、現場改善を自律的に推進できる人材の育成、そして、世代交代を見据えた技能伝承の体系化を進めていきます。

また、「2035ファクトリーPJ」において、製造現場の抜本的な改革に取り組めます。生産性向上と品質安定の両立に直結する喫緊の課題として、熟練人材に依存してきた技能の形式知化と標準化を進めるために、自動化・省人化への取り組み、IoT・AIの活用によるデータドリブンな工場運営、品質のつくり込み（不良率・手戻りの削減）に注力し、現場への実装を図っていきます。

■事業セグメント統括体制



そして、物流については、今までと同じ考え方・方法では輸送能力が不足し、国土交通省の試算によると、2030年には34%の輸送能力が不足すると予測されています。このような中、当社は物流改革プロジェクトにおいて、1) サプライチェーンの構築、2) 法令対応・特定荷主対応、3) グループ拠点・流通センター再編、4) 流通センターの省力化・効率化を進め、コスト削減とリードタイム短縮を実現し、競争力の向上につなげていきます。

社会インフラを支えるパートナーとして、信頼に応える

エネルギー構造の転換とデジタル化の進展といった大きな潮流の中で、当社にはこれまで以上に社会インフラを支えることが求められており、その責任を果たしながら持続的な成長を実現するためには、これまでの延長線上にとどまらない変革が不可欠です。

私は最高事業責任者として、事業ポートフォリオの見直し、ROICを軸とした経営へのさらなる深化、そして調達・生産・販売・物流を一体化した運営を通じて、収益性と成長性を両立する事業基盤の構築に挑戦していきます。選択と集中を徹底し、時には痛みを伴う意思決定も行いながら、将来の成長に必要な基盤を構築していきます。そして、お客さまに対しては、単なる製品供給にとどまらず、品質・供給力・技術力をさらに強化し、社会インフラを支えるパートナーとしてより高い価値を提供し、信頼に応えてまいります。



エネルギー・インフラ事業セグメント

事業内容

電力インフラ

- 主要製品** : 特別高圧電力ケーブル、接続部品
- 主な使用場所** : 発電所、変電所、ビルの変電設備
- 主な納入先** : 電力会社、電力機器メーカー



SICONEX®

建設関連

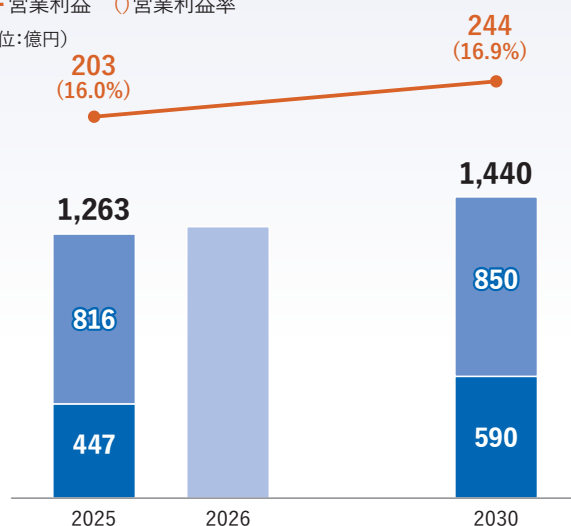
- 主要製品** : 汎用電線、産業用電線ケーブル、アルミケーブル
- 主な使用場所** : ビル、工場
- 主な納入先** : 建設電販関係



産業用電線ケーブル

● 売上高・営業利益

■ 電力インフラ ■ 建設関連
— 営業利益 () 営業利益率
(単位: 億円)



● 市場の見通し

電力インフラ

機会

- ・データセンターおよび再生可能エネルギー拡大に伴う電力需要による送電インフラ投資の拡大
- ・老朽化電力インフラ(油絶縁型ケーブルなど)の更新需要の拡大

リスク

- ・人手不足および技術継承の停滞による施工能力制約・工事遅延リスク
- ・海外メーカー参入による価格競争激化および受注環境の悪化

● 事業セグメントの強み

- ・多様な製品ラインナップによる幅広い用途・顧客への対応力
- ・安定供給と短納期対応を実現する生産・供給・物流体制
- ・設計・供給から施工・保守までを一貫して供給するソリューション力
- ・施工性に優れた接続部材SICONEX®(サイコネックス)における高い市場シェア

建設関連

機会

- ・安定需要を背景とした収益基盤の確保および生産・物流効率化による収益性改善余地
- ・建設電販市場における品質・性能重視の高まりによる高付加価値製品へのシフトおよび価格適正化

リスク

- ・人手不足の深刻化による建設案件の延期・中止および施工・物流効率の低下による需要・供給双方への影響
- ・原材料価格(銅・アルミなど)の変動による収益性への変動リスク

エネルギー・インフラ事業セグメント長メッセージ

新たな領域での事業拡大に注力、
高い成長性と安定した
利益創出を目指す

執行役員
エネルギー・インフラ事業
セグメント長
森口 至郎



2025年度の概況

エネルギー・インフラ事業セグメントにおける2025年度の業績は、売上高は前期比3.0%増の1,263億円、営業利益は同24.4%増の203億円、営業利益率は同2.7ポイント改善し16.0%となりました。

電力インフラでは、データセンターや半導体におけるお客さまのニーズが増えており、需要が拡大しています。施工能力の問題から入札不調の案件もあるなか、当社は、全国で協力会社とともに施工能力を強化してきた効果もあり、多くの案件を受注することができました。特に、

SICONEX®（サイコネックス）が強みを持つ発電変電領域で、高電圧領域における高採算案件が増加したことにより、利益率が向上しました。

建設関連分野では、日本の人口減少に伴い、電線市場は微減傾向が続くと予想されており、当社においても維持・微減ベースで計画しています。そのような中で、2025年度上期はトランプ関税の影響もあり銅ベースが急落し、市場が冷え込むことが懸念されましたが、2026年に入り、銅ベースが200万円を超えることもあり、売上高は増加しました。また、価格改定を実施してきたことにより利益率が改善しました。

中期経営計画2030における取り組み

中期経営計画2030では、「電力インフラ」を成長事業として積極的な投資を進め、一方、「建設関連」はキャッシュ・カウ事業と位置付け、グループ経営リソースの効率的な活用により安定したキャッシュの創出を図ります。グループの中核事業として、安定した利益を獲得しながら、さらなる成長を実現していきます。

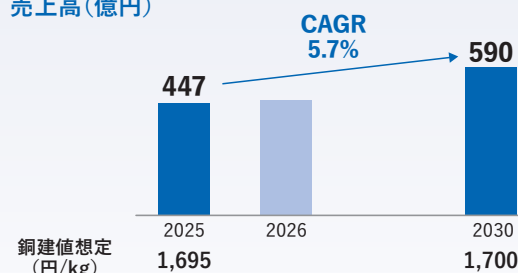
〈電力インフラ〉

電力会社のレベニューキャップ制度は、2028年より第二次規制期間となり、その規模感では2026年度～2027年度に提示されることが予想されます。1990年前後より稼働している設備

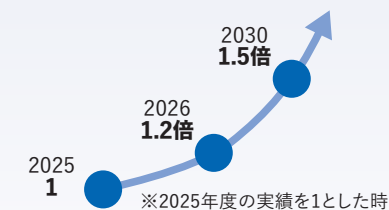
が30年～40年経過しており、電線・ケーブルの設計寿命である30年を踏まえると更新時期に入ることから、安定した更新需要が見込まれます。加えて、半導体、データセンターの拡大に伴い、電力量は予想より大きく上振れることが予想されることから、電力インフラ市場は2024年度の1,500億円から、2030年度の2,440億円まで拡大することを想定しています。

このような中、当社が強みを持つ電力発電電においては、SICONEX®のシェアが2025年度の68%から2030年度には90%となることを予想しています。電力メーカーの機器は小型のものへの切り替えが進んでおり、それに合わせた設計となっている当社のSICONEX®の導入が増えています。現在、高電圧向けの製品を

売上高(億円)



SICONEX®売上計画



レトロフィットSICONEX®導入

SICONEX®シェア想定推移

	2025	2030
電力発電電	68%	90%
民需変電	93%	95%

続作業の効率化に役立つとお客さまから評価いただいている中、今回、さらに高電圧である154kV用に対応する製品を導入しました。154kV線路の接続工事では、より高い施工技能レベルが必要とされますが、e-Cable®を使用することで、施工のスキルレス化に寄与するとともに、作業時間を従来の約1/4に短縮することが可能となります。中期経営計画2030の期間中に、もう一段上の275kVまでバリエーションを広げることを目指し、取り組んでいきます。

〈建設関連〉

建設業界においては週休1日から2日への移行が2024年度以降進んでおり、今後、建設の施工キャパシティの減少などが見込まれ、

建設需要は現状維持、微減傾向が続くことが予想されます。その中で現在の売上水準を維持するためには、シェアの拡大を図っていくことが大きなテーマとなります。

シェアの拡大に向けては、顧客支援ウェブサイトによる利便性の向上を図ります。現在は、WCS（ウェブカスタマーサービス）を導入し、当社製品在庫の閲覧や仕様書のダウンロードができるようになっており、富士電線とSFCCの2社のサイトでは相互にアクセスが可能です。2028年に予定している基幹システムの統合に合わせて、両社のWCSを統合し、最終的にはECサイトにすることを目指します。配送に関する機能などを付加し、利便性を高め、代理店やサブコントラクターといったお客さまからの注文をサイト上

で受け、営業業務の効率化を進めていきたいと考えています。

生産面においては、生産性のさらなる向上に向けて、工場におけるVQ（Value Quest）活動の実施や、設備の見える化に向けて、センサーによる温度や振動、周波数などの把握を通じた予防保全などの取り組みを進めています。また、AGF（無人搬送フォークリフト）を導入するなど、自動化・省人化を図っています。

また、物流面でも効率化を進めます。SFCCの工場が三重県と茨城県にあります。茨城工場の製造能力は三重工場の約5割となっています。建設用のケーブルが最も使われる首都圏への供給に向けて、茨城工場の製造能力を高め、三重工場から首都圏へ運んでいる製品を、茨城

工場からの供給に切り替えていくことにより、物流のさらなる効率化を進めます。

ステークホルダーへのメッセージ

中期経営計画2030のテーマは“Transformation for Growth”であり、エネルギー・インフラ事業セグメントにおいても、成長に向けて変革を進めていきます。そして、SWCCグループの中核事業として、電力インフラでの高い成長性と、建設関連での安定した利益の創出を実現し、中期経営計画2030の目標の達成、さらには前倒しでの達成に向けて、全力で取り組んでまいります。

安定したキャッシュ創出力の向上施策

I. 物流改革による棚卸資産の圧縮・リードタイム短縮



- グループ拠点・流通センター再編
- 流通センターの省人化・効率化
- 在庫の削減

II. 顧客支援ウェブサイトによる顧客利便性の向上



SFCC

- 在庫照会
- 仕様書作成
- ドラム選定

富士電線

- 在庫・仕様書作成
- ドラムサイズ照会
- 請求書・納品書
- 送り状照会

【効果】

- 機会創出による売上増
- 各種問い合わせ時間の削減

通信・コンポーネンツ事業セグメント

事業内容

通信ケーブル

主要製品:

光ケーブル、LANケーブル

主な使用場所:

家庭、オフィス、データセンター

主な納入先:

データセンター事業者、通信事業者



e-Ribbon®

半導体

主要製品:

半導体検査用部品・ケーブル

主な使用場所:

半導体検査装置、電気検査装置

主な納入先:

半導体装置メーカー



コンタクトプローブ

モビリティ・産業用

主要製品:

無酸素銅、平角巻線、ワイヤハーネス、ローラ

主な使用場所:

自動車、家電、複合機

主な納入先:

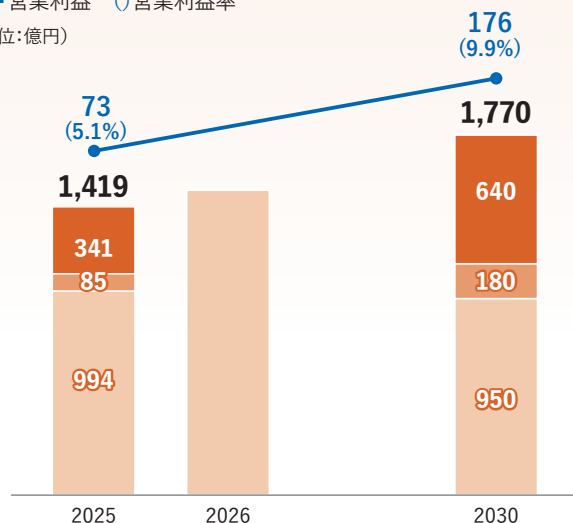
自動車(部品)メーカー、電子・電気機器メーカー



MiDIP®

● 売上高・営業利益

■ 通信ケーブル ■ 半導体 ■ モビリティ・産業用
— 営業利益 () 営業利益率
(単位: 億円)



● 市場の見通し

通信ケーブル

機会

- ・ビッグテックによる大規模データセンター投資の拡大
- ・通信・データ需要のAPAC(アジア太平洋)へのシフト

リスク

- ・間欠リボン型光ファイバe-Ribbon®(イーリボン)の市場拡大に伴う競争激化・価格競争の進行
- ・大容量通信技術(WDM)の低価格化による多心光ケーブル

● 事業セグメントの強み

- ・高速・高周波領域における低損失・高品質な伝送・接続技術
- ・高密度・高精度実装に対応した設計・インターコネクト技術
- ・成長市場のニーズに迅速に対応する製品開発力
- ・半導体検査用コンタクトプローブにおけるグローバルでの高い市場シェア

半導体

機会

- ・AI・データセンター向け半導体需要の拡大
- ・半導体の微細化・チップレット化の進展による高付加価値部材需要の拡大

リスク

- ・Si-MEMS等の代替検査方式の台頭による既存技術の需要減少
- ・半導体市場および市場成長鈍化に伴う価格競争の激化
- ・半導体メーカーの設備投資動向による需要変動リスク

通信・コンポーネッツ事業セグメント長メッセージ

グローバルでの成長需要の取り込み、
果敢な構造改革を推進する

常務執行役員
通信・コンポーネッツ事業
セグメント長

井上 和彦

2025年度の概況

通信・コンポーネッツ事業セグメントにおける2025年度の業績は、売上高は前期比34.1%増の1,419億円、営業利益は同37.0%増の73億円、営業利益率は同0.1ポイント改善し5.1%となりました。

通信ケーブルは、米国におけるデータセンターの活発な投資を背景に、戦略製品であるe-Ribbon®が、上期にグローバルメーカーと長期契約を締結したことに伴い、下期から販売が拡大しました。

半導体においては、生成AIの普及を背景として半導体市況が好調に推移するなか、2025年3月にグループ会社化した(株)TOTOKUとの連携強化を通じて、半導体検査装置に使われるコンタクトプローブや高性能同軸ケーブルと、データセンター内の小

型トランスに使われる線材の販売が拡大しました。

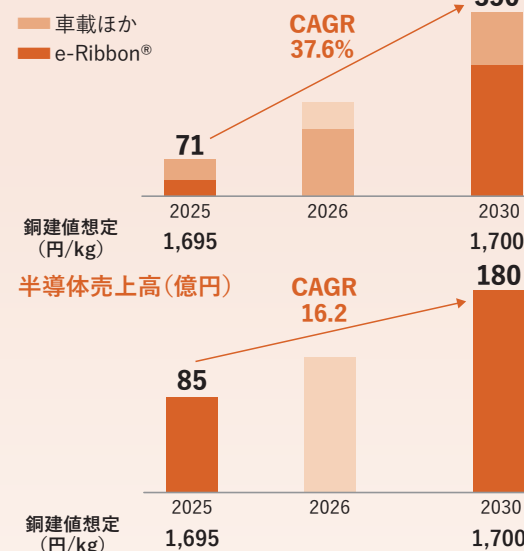
建設(通信)は、グループ内の構造改革を行い、国内向け汎用光製品事業を富士電線(株)に集約しました。富士電線の高いブランド力を生かし、売上を拡大するとともに事業の効率化を図り、利益の創出を進めました。

一方、産業用においては、汎用巻線は国内需要の低迷、ワイヤハーネスは競争の激化に伴い厳しい事業環境が続く、不採算製品の撤退、生産拠点の再編など、利益率改善に向けた構造改革を進めました。

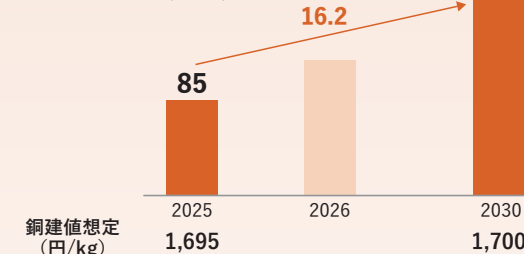
中期経営計画2030における取り組み

中期経営計画2030では、通信・コンポーネッツ事業をエネルギー・インフラ事業に次ぐ第2の柱と

通信(海外)売上高(億円)



半導体売上高(億円)



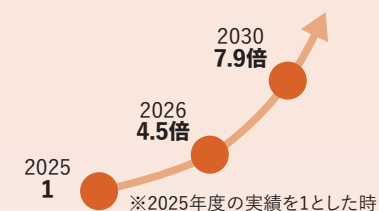
することを目指し、「通信(海外)」「半導体」を成長事業、「建設(通信)」をキャッシュ・カウ事業、「モビリティ」を刷新事業、「産業用」を課題事業と位置付け、各分野における戦略を着実に推進していきます。

〈通信ケーブル〉

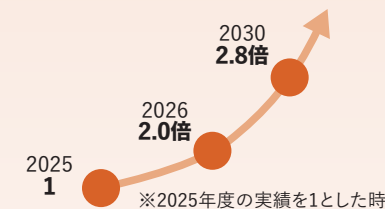
通信(海外)の売上高は、2025年度の71億円から、2030年度には約5倍となる350億円へ引き上げる計画です。

世界で生成AI市場が成長するなか、ビックテックによるHSDC(ハイパースケールデータセンター)の構築が急増しており、データセンター内・データセンター間の高密度配線において、当社のe-Ribbon®の採用が拡大しています。当社は、複数のグローバルメーカーとの長期契約締結による安定した受注のもと、国内外での増産投資、パートナー企業との協業生産推進により生産体制を強化していきます。そして、パートナー企業各社が

e-Ribbon®売上計画



コンタクトプローブ売上計画



持つ市場チャネルを活用し、効率的にグローバル展開を推進して成長を加速し、2028年までに間欠接着リボン市場におけるe-Ribbon®のポジションを世界トップレベルとすることを目指します。

さらに、2026年度より、e-Ribbon®ケーブルの販売を開始しました。データセンター市場においてケーブル需要が拡大していることを踏まえ、自社内でのケーブル化、応用製品の展開を進め、販売拡大、収益性向上を図ります。

また、車載高速通信ケーブルFLANTEC®(フランクテック)は、ADAS(先進運転支援システム)を実現する通信ネットワーク環境の構築において、車載カメラなどの画像伝送やECU間的高速データ伝送に適したケーブルソリューションを提供、グローバル展開を進めています。

〈半導体〉

半導体においては、現在、半導体の後工程にお

ける製品検査・信頼性試験装置に使用されるコンタクトプローブ、装置間を結ぶ高性能同軸ケーブルにおいて予測を上回る引き合いをいただいています。今後、半導体需要がさらに拡大することが見込まれることから、設備増強を進め、お客さまの需要を獲得していきたいと考えています。

TOTOKUは、コンタクトプローブを競合他社よりも高効率で大量に生産できる優位性を持っています。SWCCの銅合金などの素材開発に関する技術と、TOTOKUの量産技術を融合し、これらの強みや営業リソースをTOTOKUに集約することによって、スピード感を持って開発・生産・販売の強

化を図ります。そして、中国、韓国、台湾、日本を中心に拡販を図り、中国においては、需要が拡大していることを踏まえ、現在検査作業を行っているTOTOKUの中国拠点での生産も検討していきます。

さらなる成長に向けては、需要の拡大が見込まれる半導体製造の前工程においても、コンタクトプローブの販売拡大を目指し、全方位戦略を展開していきます。現在、お客さまの前工程の装置で当社製品のサンプル評価が行われており、今後、開発を進め、2027年度から収益に貢献することを目指しています。

高性能同軸ケーブルについては、新たに大手検査装置メーカーのお客さまに採用されました。今後、

長期契約の締結に向けた取り組み、生産体制増強への投資を進め、需要の取り込みを図っていきます。

また、半導体検査装置を揺れから防ぐアクティブ除振ユニットについても、拡販に取り組んでいきます。同装置は、専用の波形表示ソフトで振動波形のモニタリングおよび解析を行うことができます。今後、さまざまな装置にこのようなソリューション機能を付加し、高機能化を図っていききたいと考えています。

〈モビリティ〉

EV市場の拡大を見据えた取り組みを進めてきましたが、EV市場の低迷や、中国メーカーとの競争に

よる日系自動車メーカーの業績悪化、車載製品のコモディティ化など、事業環境が大きく変化しています。非常に見極めが難しい段階にあり、引き続き、市場やお客さま、競合の動向を注視していきます。

シートヒータ線は搭載率が高まっており需要は堅調ですが、競争は激化しており、収益性を確保することが難しくなっています。こうした状況のもとでこれまでヒータ線はSWCCとTOTOKUの両社で生産していましたが、2025年にヒータ線事業をTOTOKUに集約しました。TOTOKUは従来より販売シェアがグローバルで高く、モビリティ用のヒータ線は世界トップの企業に納入しています。

通信（海外）事業：e-Ribbon®の成長戦略

世界規模で生成AI市場が爆発的に成長。ビックテックによるHSDC構築の急増で、DC内・DC間の高密度配線にe-Ribbon®の採用が拡大中。この強い需要を2つの戦略強化により捕捉。

戦略Ⅰ

e-Ribbon®事業のグローバル展開



e-Ribbon®生産への集中投資により
高い資本効率（ROIC30%以上）を実現

戦略Ⅱ

e-Ribbon®ケーブルおよび応用製品の拡販



- 付加価値の高いDC向けケーブル製品のグローバル生産と拡販
- e-Ribbon®ケーブル応用製品の拡販

川下戦略による収益性の向上

事業集約の効果は、2026年度から発現することを見込んでいます。引き続き、中国での生産など、最適な生産体制を進め、ヒータ線のラインナップ拡充と海外販売網の強化により、グローバルシェアの拡大を図ります。

〈産業用〉

産業用では、線材巻線やワイヤハーネス、事務機器用ローラ、民生用エレクトロニクス、ヒータ線などを扱っていますが、不採算製品の撤退や生産拠点の再編など徹底した構造改革の実行と、インダストリー領域（川下工程やモジュール化工程）

の取り込みによる収益向上を図り、キャッシュ・カウへの転換を目指します。

汎用線材・巻線については、生産拠点の再構築のため、山元工場（宮城県）を2026年末までに段階的に縮小・停止し、国内外の協力会社へ随時生産を移管していきます。これにより、需要変動に柔軟に対応できる生産体制と最適なコスト構造を構築し、競争力の強化を図ります。さらに、販売体制の再編のため、グループ会社である国内総合商社の（株）SDSへ商流を集約・一元化し、営業体制の最適化とDXによるリードタイム短縮・顧客サービス向上を図っていきます。

ワイヤハーネスについては 現在、中国に2拠点、ベトナムに1拠点の現地法人を通じて製造・販売を行っています。今後は、中国拠点を中心に、これまで実績のある日系家電メーカーに加え、中国系家電メーカーへの拡販を一層強化します。あわせて、中国パートナーと設立した合併会社における生産体制の強化を進めるとともに、自動化・省人化設備の導入を進め、生産効率の向上を図ります。これらの取り組みにより、売上拡大とコスト競争力の向上を両立し、事業全体の利益率改善につなげていきます。

ステークホルダーへのメッセージ

通信・コンポーネンツ事業セグメントは、変化の激しいグローバル市場において、成長を実現するべく、中期経営計画2030の各施策についてスピード感を持って推進していきます。通信（海外）と半導体にリソースを投じ、事業拡大、利益獲得を図るとともに、刷新・課題事業については迷いなく構造改革を進め、2027年までにその成果を見極めます。TOTOKUのグループインを契機として、通信・コンポーネンツ事業をSWCCグループの第2の柱として確立することに全力を尽くしてまいります。

半導体事業における成長戦略

半導体事業のターゲット市場

品質要求レベルと技術面で参入障壁が高い領域。前・後両工程に強みを持つ豊富な製品ラインナップとグループシナジーを生かしつつ、**BD戦略により事業領域を拡大**。

前工程

ウェーハ検査工程

後工程

製品検査・信頼性試験

TOTOKU

高性能同軸ケーブル
RUOTA

TOTOKU

コンタクトプローブ

TOTOKU

コンタクトプローブ

昭和サイエンス

アクティブ除振ユニット

TOTOKU

高性能同軸ケーブル
RUOTA



Regana™事業について

高度経済成長期に大量に導入された電力機器およびケーブルの更新寿命に加え、AIの普及・再生可能エネルギー推進に伴う設備導入が増加するなど電力インフラ市場が拡大しています。

現在、当社は大幅な工期短縮、簡易な施工性を実現する「SICONEX®(サイコネックス)」の増産と拡販、SICONEX®接続工事の人材育成プログラムを活用したコト売りソリューション「SICOPLUS®(サイコプラス)」の施策により、さらなる電力市場の成長戦略を図っています。

さらにRegana™(レガナ)事業は拡大する市場を見据え「技能継承」「効率化」「安全」の課題をデジタル技術によって解決する新たなソリューションサービスを実現し、新しい事業への価値創造を牽引する取り組みを進めています。

デジタル映像技術 (AVR®・ADitor™・ADTPS®)

映像は文字に比べ圧倒的に多くの情報を伝えることができるため、教育において非常に効果的なツールとなります。そこで、2024年4月に(株)ACW-DEEPを吸収合併し、現実と仮想空間をリアルタイムに融合する独自のAVR®(Advanced Virtual Reality)技術を確立しました。

このAVR®技術と、対象空間を市販のカメラで撮影した動画をもとに3次元化を可能にするフォトグラメトリ技術を組み合わせたADitor™(Advanced Digital image Generator)を開発し、変電所などの電力設備の設計レイアウト、機器の搬入や埋設物の干渉確認など、設計業務の効率化を実現しました。

さらに、時間要素を加えたポリュメトリック技術を適用し、離れた場所や過去の現場へ体験者を“転送”できるADTPS®(Advanced Digital Transporter System)技術の開発を進めています。これが実用化すると、会議室などから高所や狭所の現場を確認できることから、安全かつ効率的な巡視・点検が可能になります。

■ADitor™ 変電所の3次元化モデル



統合プラットフォーム「CURRENT BASS™」

現場課題を解決するスマートフォンアプリ「安全情報を提供するYURIKAGO™」「作業環境を管理するハトメル™」「現場の状況をリアルタイムで確認するSICOREMO®(サイコロモ)」をプラットフォーム上で統合させる「CURRENT BASS™(カレントベース)」システムを構築しました。

単一のサービス提供ではなく、複数のアプリや外部システムをデータとの柔軟な連携を可能とし、顧客に応じたサービスを提供することで付加価値の高いプラットフォームへと進化していきます。

■CURRENT BASS™イメージ図



安全情報提供ソリューション「YURIKAGO™」

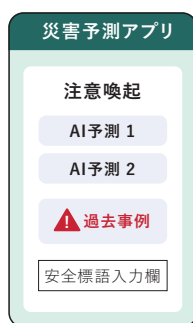
安全衛生への対応は、現場に共通する重要な活動であり、インフラ業界においてもTBM-KY、安全パトロール、安全教育など、「労働災害再発防止」を目的とした取り組みが継続的に実施されていますが、さらなるリスクアセスメントの高度化が求められています。

そこで、過去の労働災害データをAIで解析し、将来の災害リスクを予測する安全情報提供ソリューション「YURIKAGO™」を実用化しました。

現場ごとの作業内容、環境、地域 ■YURIKAGO™アプリイメージ

性および時間軸などの情報から災害発生リスクの高い注意事項をAIにより提案し、あわせて過去事例を提示することで、より安全な現場環境の構築が実現できます。

さらにデータの拡充を進めて現場の安全意識向上への取り組みを行っています。



■YURIKAGO™による安全へのアプローチ



作業環境管理ソリューション「ハトメル™」

熱中症などの労働災害について製造・工事現場では、作業者ごとの現場環境を適切に把握し、酷暑による災害の未然防止に繋げていくことが重要課題となっています。

そこで、作業環境管理を支援する、ソリューション「ハトメル™」を展開しています。腕などに小型心拍センサーを装着し、スマートフォン等と連携することで、心拍数などの情報をもとに利用者の現場環境をリアルタイムに確認するシステムを実用化しました。

現場管理者は、離れた場所で作業する作業員を含め、一人一人の状態をリアルタイムに把握できるため、暑さ指数(WBGT値)や心拍数の変化に対して迅速に対処することができます。

すでにSWCCグループ従業員への導入を開始しており、広くお客さまにも展開していきます。

■ハトメル™システムの概要



新規事業のコンセプトであるSmart Streamから新ブランド名Regana™(レガナ)を立ち上げ事業化を目指します。Regana™という名称は、次の3つの言葉から生まれました。“Realize the unseen”(新しいことを当たり前) “Gather DX & AI”(DX・AIを纏い Dataを集める) “Navigate Forward”(前に進め 舵を取る) Regana™事業のシンボルマークには、パーパス、強み、お客さまのニーズ、そして社会・産業構造の未来という4つの視点を起点に新たな価値を創造し続けるというビジョン、そして、強い意志が込められています。これからもお客さまの現場に寄り添い、課題を深く理解しながら、新たな価値創出に挑戦し続けてまいります。



Regana事業推進室 室長
佐野 達郎



現場をリアルタイムで確認する「SICOREMO®」

SICOREMO®は、現場を市販のウェアラブルカメラを用いて遠方の複数の現場をリアルタイムに管理者と共有することで、品質トレーサビリティの向上と管理業務の効率化が可能となりました。

さらに、SICOREMO®にデジタル映像技術「ADitor™」と組み合わせれば、現場の3次元データ化により高度なトレーサビリティが実現できます。

■SICOREMO®現場側－管理側連携イメージ



新たな成長領域への展開

2026年度以降は電力インフラ業界向けに、デジタル映像技術(AVR®・ADitor™・ADTPS®)、統合プラットフォーム「CURRENT BASS™」などのサービスを拡充することに加え、パートナー企業との連携強化およびM&Aなどによる外部技術の補完も視野に入れ、医療や教育などの新市場領域への拡大展開も進めています。

2030年には本事業をSWCCグループにおける新たな収益の柱として確立することを目指しています。



SWCC株式会社
事業戦略部
事業戦略グループ長

西塚 宗浩

SWCC株式会社
電装営業部長

羽生 俊輔

SWCC株式会社
2035ファクトリーPJ
DX推進グループ長

岩城 理美

SWCC株式会社
CFO室

入澤 俊之介

SWCC株式会社
電力システム部
電力機器製造課長

桐山 晃

株式会社TOTOKU
営業本部
国内営業グループ課長

太田 厚志

従業員座談会 現場における ROIC経営への 取り組みについて

本座談会では、事業部門の代表者によるROICの活用や業務改善の成果事例を通じてROIC経営1.0の浸透状況を示すとともに、ROIC経営2.0への展望について議論しました。ファシリテーターは、全社の事業ポートフォリオや投資判断の高度化、ROIC経営の推進を担うSWCC(株)事業戦略部 事業戦略グループ長の西塚が務め、全社視点から議論を進行しています。

ROIC経営1.0をどう受け止めたか

西塚(ファシリテーター) 本日は、ROIC経営が現場にどのように浸透し、私たちの意思決定や行動をどう変えてきたのかについて語り合いたいと思います。まず、ROIC経営1.0が導入された当初、皆さんはどう受け止めていましたか。

羽生(営業) 正直なところ、難しいと思いました。営業としては売上や営業利益を伸ばすことが目標でしたが、ROIC経営になって投下資本の改善も求められるようになりました。営業活動で利益と投下資

本のバランスを意識する必要が出てきました。

桐山(製造) 同感です。製造はこれまでコスト低減や品質がテーマの中心でした。在庫を増やさないことや設備は最小限であるべきだと理解はしていましたが、ROIC導入後はそれらの数値管理が本格化し、業務に落とし込んだり課員に理解してもらうのに苦労しました。

西塚 なるほど、馴染みにくさと違和感を抱いていたのがスタート地点だったのですね。その中で、どのようにROIC経営に適応していったのか、具体的な変化を教えてください。

ROIC経営1.0をどう活用してきたか

入澤(CFO室) ROICを用いた全事業の事業性評価を行う仕組みができたことが大きいですね。評価結果を基にした事業再編が、高収益な企業体質に生まれ変わるきっかけになったと思います。また、私は全社の設備投資の管理をしていますが、各投資がROICの改善に結びつくかという視点は欠かせなくなっています。

羽生 営業の変化点は、売上だけでなく売上債権回収期間の長短が資本効率に影響すると実感するようになったことです。契約条件の見直しや回収サイト短縮の交渉などに積極的に取り組むようになりました。また、より利益率の高い案件の獲得を強く求められるようになりましたね。

桐山 製造では、在庫回転日数への意識が高まったことです。機会損失を回避するため、過去の経験から受注量以上に手配していましたが、



ROICの視点からは、在庫の増加は投下資本の増加につながりますので、在庫最適化に取り組みました。着実に効果は出ています。

西塚 投下資本に対する考え方がよりシビアになりましたよね。岩城さん、DXを推進する立場からはどのような変化がありましたか。

岩城 (DX推進) DXを推進する立場では、ROICは生産性改善の指針として機能しています。桐山さんの言う通り、以前は在庫管理のマインドが十分に醸成されていませんでしたが、ROIC導入によって在庫適正化や材料投入からキャッシュ・インまでのリードタイム短縮に向けた動きが活発になり、ROICに直結するKPIをダッシュボードで可視化するニーズが高まりました。可視化により製造現場における改善の優先順位が明確になり、DX施策が財務的な成果につながる手応えを感じつつあります。

西塚 TOTOKUではSWCCグループに入る前はEBITDAを経営指標としていました。太田さんは今年からTOTOKUへ出向されていますが、ROIC経営に変わってTOTOKU側に戸惑いは感じられましたか。

太田 (TOTOKU出向) 戸惑いを感じている人もいますが、キャッシュを重視するという点は共通しています。稼ぐ



キャッシュの最大化という発想は残しつつ、投下資本とのバランスが求められるようになったため、売上債権回収期間や在庫の適正化、

設備投資管理強化などに取り組み、ROIC経営の体質に変化しているところです。

ROIC経営1.0で得た成果・変化

西塚 ここまでの話を踏まえて、ROIC経営1.0で得られた変化をどう感じていますか。

入澤 ROICの導入により一見すると管理指標が増加したようにも見えますが、「最終的にROICにどう影響するのか」というグループ全体がシンプルな共通言語を持てるようになりました。

羽生 その通りですね。私は部署間の会話が変わったと感じます。ROICという指標を通じて議論が建設的になりました。営業と製造間で「なぜその判断なのか」をお互いに説明する文化が醸成されてきました。

桐山 投資効率と得られる利益のバランスを取りながらどのように付加価値を上げていくのか、製造と営業でコミュニケーションを取る場が増加し一体感が生まれましたよね。

岩城 製造現場では、以前は情報収集や分析においてアナログ作業が非常に多かったのですが、ROIC導入により必要データの増加とリアルタイム性への対応



が求められたことが、設備のIoT化や情報のやり取りの自動化など、デジタル化を大きく進める契機の一つとなりました。

西塚 つまり、ROICは単なる指標ではなく、組織の文化そのものを変える力を持っていたということですね。

ROIC経営2.0への期待と覚悟

西塚 こうした変化を踏まえて、次のステージであるROIC経営2.0(構造改革+成長投資)では成長へのギアを上げていくことになります。意気込みを教えてください。

羽生 営業としては、SWCCグループに加わったTOTOKUとのクロスセルなど提案できる商品の幅が広がっており、総合力を生かして売上を拡大していきたいです。成長のための大型先行投資を行う際は、一時的なROICの低下も考えられますが、しっかりと中長期的な事業計画を説明していきたいと思います。

桐山 製造部門では、時機を逃さないスピーディーな設備投資判断、投資効果を高めるための効率的な生産体制の構築、さらなる在庫適正化に向けた仕組みづくりなどに主体的に取り組んでいます。私が担当している電力機器部品は当社の主力商品であり、他事業のロールモデルとなるような結果を残したいですね。

太田 TOTOKUはSWCCグループが成長事業と位置付けている半導体事業を担います。グループの中期経営計画を達成するためには、TOTOKUの飛躍が欠かせません。そのために、成長投資と効率のバランスをモニターしながら、今まさに拡大している半導体市場の中で存在感を高めていきたいですね。

岩城 DXはROIC経営2.0の意思決定を支える基盤だと考えています。特に、成長投資に必要なデータを迅速に活用できる基盤を構築し、意思決定のスピードを上げられるようにしたいです。そして、限られたリソースでより高い付加価値を生み出せる環境づくりに貢献したいと考えてい



ます。
入澤 CFO室では、成長投資がROIC向上につながるよう、設備投資、P/L、キャッシュ・フローなどのデータ分析や改善施策の提言

を行うとともに、重要投資案件では投資後の実績評価も厳正に実施していきます。全社の管理会計を強化することで、成長領域における事業拡大を目指したポートフォリオの最適化を支援し、SWCCグループの企業価値向上に寄与していきたいと考えています。一点忘れないようにしたいのは、ROICはそれを高めること自体が目的ではなく、当社が永続的にお客さまや社会、従業員の皆さんなど、さまざまなステークホルダーに価値を提供し続けるための、あくまで手段であるということです。何のためのROICなのかという原点は常に頭の片隅に置きながら、日々の業務に取り組みたいです。

最後に

西塚 ROIC経営を通して、当社では資本効率を軸とした考え方が現場に浸透し、意思決定や行動に大きな変化が起きました。今後は、成長事業への大胆な投資を行うことで、中期経営計画2030を達成し、より高い価値を社会に提供していきたいと思っています。ROIC経営2.0は、未来に向けた挑戦として全社で取り組んでいくテーマです。



CTO メッセージ

競争優位性を持続的に実現し、
新しいソリューションの
創出に注力

執行役員
CTO(最高技術責任者)、
技術企画、知財戦略担当

森下 裕一

CTOとしてSWCCグループの
技術開発部門全体を舵取り

私は2026年4月にCTO(最高技術責任者)に就任し、SWCCグループの技術開発部門全体を統括しています。各事業部の技術開発部門およびコーポレートの技術・研究開発部門と連携し、「エネルギーとデジタルの未来を創る」というビジョンのもと、持続的な競争優位の確立と新たなソリューションの創出に取り組んでいます。競争力ある製品・技術の創出を通じて、継続的な成長につながる価値創造に尽力しています。

「市場起点」にシフトチェンジ、
課題解決につながる技術開発に注力

中期経営計画2030においては、「市場・トレンド起点の技術開発」「社内外共創・シナジー創出」「知的財産品質の向上」の3つの視点を掲げています。

視点の1つ目は「市場・トレンド起点の技術開発」です。技術開発成果を事業化するためには、「市場」と「技術」の2つの要素が必要です。新たな視点や知見も取り入れ、積み上げてきた技術を生かしながら、市場やマクロトレンドを見据え、社会やお客さまの課題解決につながる取り組みに注力します。

2つ目は「社内外共創・シナジー創出」です。これまでは各事業の研究部門が独自に技術開発を進めるケースが多く見られましたが、今後は各技術部門間の連携や社外との共創を一層強化していきます。互いの技術を活用し、シナジーを最大限に発揮することで、開発スピードの向上および製品化・ソリューション化の加速を図ります。2026年4月に新設した技術戦略室では、コーポレートの研究開発部門、知的財産部門の責任者、そして事業の技術部門の責任者を集めた組織となり、開発部門の連携強化や全体最適に向けて議論しています。

3つ目は「知的財産品質の向上」です。これまでは特許件数を増やすことに力を入れてきましたが、一定の成果を得られたことから、今後はよりクオリティを重視し、事業への貢献につながる特許を取得することに注力していきます。

持続的成長を実現する
4つの技術開発の重点領域

技術開発においては、「事業領域の成長貢献」「基盤技術の強化」「新領域の探索と育成」「知的財産の向上」の4領域を重点的に強化します。

1つ目は「事業領域の成長貢献」です。成長市場のロードマップを見直し、市場や顧客のトレンドを踏まえて将来像を描いていきます。想定される課題に対しバックキャストに必要な製品・ソリューションを明確化し、差別化技術の開発を進めます。既存領域の開発では、電力事業の戦略製品であるSICONEX®(サイコネックス)、SICOPLUS®(サイコプラス)など競争優位性を引き続き高めていきます。またデータセンター需要の拡大を背景に、通信事業の戦略製品であるe-Ribbon®(イーリボン)関連製品を拡充していきます。加えて、半導体検査装置向けコンタクトプローブについては、2025年にグループ化した(株)TOTOKUにおいて、当社の銅合金技術を活用し、将来必要になる開発・製品化を強化しています。

2つ目は「基盤技術の強化」です。「金属」「ポリマー成形」「高周波」の3つの基盤技術を一層強化します。金属分野では、銅および銅合金技術をさらに高度化します。中長期研究では、東北大学と連携した高機能金属共創研究所において、硬さと導電率のバランスなどのメカニズム解析を進め、2025年度には学会発表を行いました。今後は知見を深化させ、多様な特性を有する材料開発へつなげ、TOTOKUの実用化技術とのシナジー創出により製品化を進めます。次に、絶縁材料やシース材料をはじめとし、ポリマー成形技術は多種多様な製品に進化・活用されています。さらなる技術開発の強化により製品競争力をさらに高めます。最後に高周波分野では、AIの普及により重要性がますます増している高周波エネルギーや信号の伝送技術や測定・伝送技術の高度化を推進します。

3つ目は「新領域の探索と育成」です。超電導ケーブルシステムは、AI普及による電力需要の拡大を背景に、社会実装の好機を迎えつつあり、着実に開発を進めます。また、高周波エネルギー技術を活用したEV向け走行中給電システム用の非接触給電コイルユ

ニットについて、東京大学と共同開発を進めており、2030年代での社会実装を目指します。

4つ目は「知的財産の向上」です。知的財産の収益貢献を可視化するため、「知財ROIC^(※)」を新たに設定しました。特許の質を高め、事業収益への貢献度を向上させることで、知財ROICを現状の2.0から2030年に3.0へ引き上げることを目指します。

(※)知財ROIC = 知財活動による成果 ÷ 知財投資(知財費用+工数)

ビジョンの実現に向けて

SWCCグループのビジョンである「エネルギーとデジタルの未来を創るグローバル・ソリューションカンパニー」の実現に向けて、基盤技術の研究開発、そして既存事業、新領域における技術開発についてバランスを取りながら強化していきます。さらに、技術開

発そのもののアプローチの変革も進め、社会課題の解決につながる技術の創出を目指してまいります。



KGI

差別化技術の創出(知財ROIC3.0以上)

KPI

特許出願数、特許査定率

エネルギーとデジタルの未来を創るために

競争優位性を持続的に実現し、あたらしいソリューションを創出する

市場・トレンド起点の技術開発



社内外共創・シナジー創出



知的財産品質の向上

研究開発費の売上高比率

2024年度

0.8%
(20億円)

2030年度

2%以上
(60億円以上)

事業領域の成長貢献

成長市場のロードマップの
見直しと技術開発推進

新領域の探索と育成

メガトレンドから想起される
未来シナリオの作成と技術開発の推進

基盤技術の強化

3つの重要基盤技術強化

知的財産の向上

知財ROICと事業収益への貢献度の向上



CDOとしての役割と中期経営計画2030推進のミッション

私はCDOとして、全社的なDX戦略の策定・推進とデータドリブン文化を醸成する責務を担っています。中期経営計画2030の達成に向け、グループ共通の統合基幹システム「SERIS(セリス)」による基幹刷新、ローコード開発プラットフォーム「LCDP」による市民開発、生成AIによる価値創造の3階層DXを一気通貫で推進し、グループ全体の労働生産性を1.5倍とすること、1人当たり営業利益を800万円とすることを目指します。デジタルを「人を減らす手段」ではなく「人の価値を高める基盤」と位置付け、人材・組織・業務プロセスの変革を完遂することが、私のミッションです。

■デジタル価値の最大化によるTransformation for Growth

80%

DX普及率
2030年度目標

10倍

DX開発人材
2025年度比

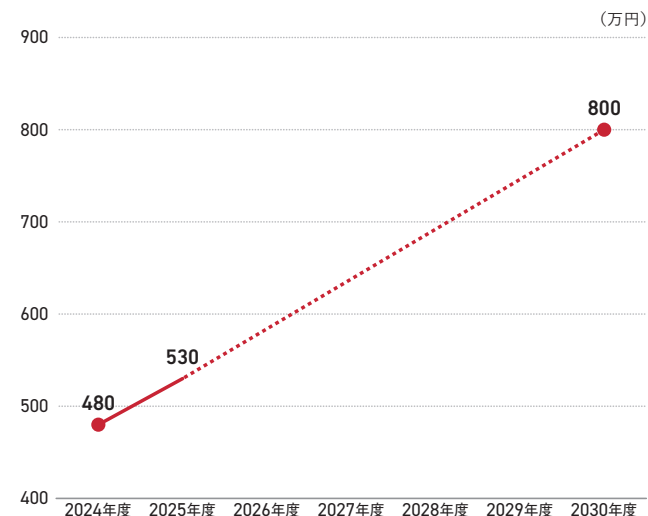
800万円

1人当たり営業利益
2030年度目標

3階層DX戦略で労働生産性1.5倍へ

SWCCグループは2030年に「1人当たり営業利益を530万円から800万円へ(50%増)」「営業利益400億円以上」「ROIC 15%以上」を経営目標として掲げ、資本効率と付加価値創造の実現を目指しています。一方で、足元の事業環境は構造的に厳しさを増しており、国内では労働人口の減少が進行し、現場の担い手不足は製造・営業・管理のあらゆる領域で顕在化しています。海外では、銅価格をはじめとする原材料の高騰と為替変動、グローバルプレーヤーとの価格・品質競争が一段と激しくなる中、人を増やし設備を積み増す従来型の延長線では、上記目標を達成することは困難です。そのため、デジタルを「コスト削減の手段」ではなく、「経営の中核」に据え直し、収益構造そのものを非連続に書き換えるために、3階層のDXアーキテクチャを定義し、トップダウンの標準化とボトムアップの現場創意を両立させていきます。

■労働生産性KGI:1人当たり営業利益

DX1.0
経営管理レベル

SERIS (統合基幹システム)

「SERIS」は営業、製造、管理などの各業務を統合するグループ共通の統合基幹システムであり、2026年度は、開発業務を中心に、現場の理解度向上に努めていきます。また、生産管理・配車システムなどとの連携および業務改善を行い、グループ内業務の標準化を進めていきます。経営情報の伝達スピードを効率的かつ最適に向上させることにより、データに基づく戦略的意思決定を可能にし、ROIC経営のさらなる高度化、資本効率の向上、そしてフリーキャッシュ・フローの最大化を図ります。

DX2.0
現場開発レベル

LCDP (ローコード開発)

基幹システムをプロコードで構築しつつ、LCDPを導入し、個別部門のニーズをローコードで素早く補完する動きが定着しています。2026年度は、AIに業務要件を伝えてアプリを生成させる「ノーコード開発」へのシフトを計画しており、グループ各社への浸透と各部門のDXの活性化を図ります。システム・機器・人のデータ連携を促進し、業務のスキルや経験への依存度を抑え、少人数かつ多様な人材による現場運営を進めていきます。

DX3.0
価値創造レベル

SWCC_GPT (生成AI)

高度なAI技術をグループ全体で最大限に活用するため、「課題の可視化→対策立案→解決実行」の一連の動きをAIエージェントが自律的に行うモデルの開発を推進しています。2026年度は、テキスト対話中心からデータ分析や映像・音声解析などのマルチモーダル活用へのシフトを計画しており、生産性や品質のボトルネックをAIで特定することで、業務プロセスのさらなる改善を目指し、より高い付加価値と競争優位の創出を進めていきます。

企業価値を高めるDX投資とDX経営の進化シナリオ:構造改革による成長から「変革による成長」へ

DXがもたらす真の価値は、業務効率化や人員削減そのものではなく、創出した経営余力をどこに再投資し、企業の競争力をどう進化させるかにあります。SWCCグループは2030年に向け、構造改革による成長から変革による成長へとフェーズを移行します。すなわち、コスト構造の最適化を起点としつつも、その先にある付加価値創造の総量拡大こそが、DX戦略の本質的なミッションで

す。人材はコストではなく資本であり、成長領域への配置転換、新規事業や提案型営業へのシフト、さらにリスキングでLCDP・AI活用人材の計画的な育成により、「人を減らすDX」ではなく「人の価値を高めるDX」を進めていきます。デジタルが業務を担い、人が価値創造と顧客接点に集中する役割転換を完遂し、付加価値創造企業への進化を実現することを目指します。

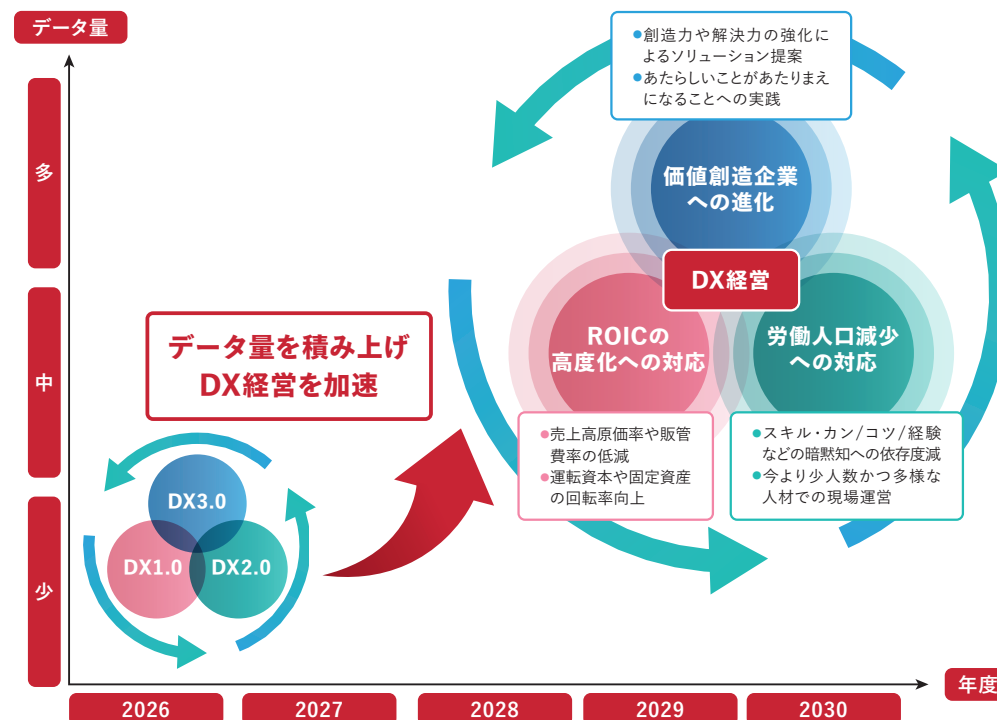
■DX投資金額



■戦略的人員再配置:人材は「コスト」ではなく「資本」



■DX経営の進化シナリオ(デジタル価値の積み上げ)



サステナビリティ担当役員メッセージ

マテリアリティの見直しを実施、
社会価値と経済価値の創出へ
より実効性の高い
取り組みを推進

執行役員
サステナビリティ、品質、
安全衛生担当

志賀 紀幸



パーパスを起点としたサステナビリティ経営

SWCCグループのパーパスは、「いま、あたらしいことを。いつか、あたりまえになることへ。」という言葉に象徴されるように、時代の変化に向き合いながら、人と社会の未来を見据えて挑戦を続けていく姿勢をあらわしています。人を思い、品質と信頼で応え続けること、そして情熱と輝きを失うことなく挑戦を積み重ねることが、私たちの事業活動の原点です。このパーパスに基づき、私たちは社会課題の解決を自らの責任として捉え、サステナビリティを経営の根幹に据えています。

事業環境の変化とESG・マテリアリティ戦略

近年、気候変動の深刻化、資源制約の顕在化、地政学リスクの高まり、そして社会構造の変化など、企業を取り巻く環境は大きく変化

しています。こうした中、企業には持続的な成長とともに、社会的価値の創出がより強く求められています。当社は、このような要請に応えるべく、中長期的な経営戦略と連動し、ESGの観点から経営基盤の強化と事業機会の創出に取り組んできました。

当社は、「技術(Our future)」「環境(Our earth)」「コミュニティ(Our partnership)」「人(Our people)」「ガバナンス(Our governance)」の5つをマテリアリティ(重要課題)と定めています。これらは、社会課題や事業環境の変化を踏まえ、パーパスと事業戦略を結びつける重点領域として整理したものです。こうした位置付けのもと、2026年度からの新たな中期経営計画「Transformation for Growth SWCC 2030」にあわせてマテリアリティの見直しを行い、より実効性の高い取り組みへと進化させました。各マテリアリティには2030年を見据えたKGI(重要目標指標)と目標を達成するためのKPI(重要評価指標)を設定し、進捗の可視化と継続的な改善を図っています。具体的には、差別化技術の創出を通じた競争優位性の確立、人的資本投資の強化や人権尊重の推進、サプライチェーン全体での責任ある調達の実践など、多面的な施策を展開しています。

環境および事業を通じた価値創造の深化

2025年度においては、マテリアリティに基づく各種取り組みを着実に推進し、特に環境分野を中心に具体的な成果を積み上げました。特に「環境(Our earth)」については、長期ビジョン「Green Plan 2050」のもと、2030年目標の確実な達成に向けた段階的な取り組みを推進しています。2021年度から2025年度にかけては第7次環境自主行動計画を実行し、「温室効果ガス(CO₂)排出量削減」「廃棄物最終処分量削減」「水使用量削減」を主要テーマとして取り組んできました。その結果、最終年度である2025年度には、温室効果ガス(CO₂)排出量について2013年度比55%削減を達成し、当初目標である50%削減を上回る成果を実現しました。こうした着実な進展を踏まえ、2026年度からは中期経営計画と連動する第8次環境自主行動計画を開始し、「Green Plan 2050」および2030年目標との整合を一層強化するとともに、これまでの取り組みを継承・発展させています。あわ

せて、環境施策を経営戦略や企業価値向上に直接結びつける取り組みを推進し、環境と事業成長の統合をさらに深化させています。

さらに、事業を通じた価値創造の高度化にも注力しています。製品・サービスを通じてお客さまの環境負荷低減に貢献するとともに、DXの活用や知的財産戦略と連動したソリューション提案型ビジネスへの転換を進めることで、提供価値の拡張と収益基盤の強化を図ってきました。これらのマテリアリティへの取り組みは、非財務領域にとどまるものではなく、収益性や資本効率の向上といった財務指標へのインパクトを意識して設計・推進しています。KGI・KPIを通じて成果を定量的に把握するとともに、事業ポートフォリオや投資判断とも連動させることで、持続的な価値創造と企業価値向上の実現につなげています。

成長基盤と今後の取り組み

こうした取り組みの成果として、2026年には経済産業省および東京証券取引所が選定する「サステナビリティ・トランスフォーメーション銘柄(SX銘柄)2026」に初めて選定されました。SX銘柄は、サステナビリティを起点とした事業変革を通じて持続的に成長原資を創出し、企業価値向上を実現する先進的な企業を選定されるものです。当社においては、社名変更や経営体制の刷新、事業ポートフォリオの見直しに加え、ROICを軸とした資本効率重視の経営の高度化や、「Change」から「Growth」へのフェーズ移行、DX・知財戦略と一体となった価値創造、KPIによる進捗管理と投資家との対話の強化などが総合的に評価されたものと認識しています。

当社は、サステナビリティを単なる「取り組み」にとどめるのではなく、経営判断と一体で推進することで、社会価値と経済価値の双方の向上につなげています。これにより、2036年の創立100周年、さらにはその先の未来に向けて、強固で持続可能な成長基盤の構築を進めています。今後も、パーパスを起点に、社会課題の解決と事業成長の両立を図りながら、ステークホルダーの皆さまとともに新たな価値を創造し続けていきます。引き続き、ご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

サステナビリティへの取り組み

当社は、2022年に「サステナビリティ委員会」を設置し、「サステナビリティ基本方針」の策定や「マテリアリティ(重要課題)」の特定など、サステナビリティ経営を加速させる体制づくり・各種施策の展開を進めてきました。マテリアリティに紐づくKPI(重要業績評価指標)や各種施策は、経営戦略全般との整合性を担保しています。これらを着実に推進することで、事業戦略および財務戦略との相乗効果を創出し、持続可能な成長を目指しています。

サステナビリティ基本方針

SWCCグループは、信頼とイノベーションにより、「社会課題の解決」と「企業価値向上」を図り、サステナブルで豊かな未来社会を創ります。

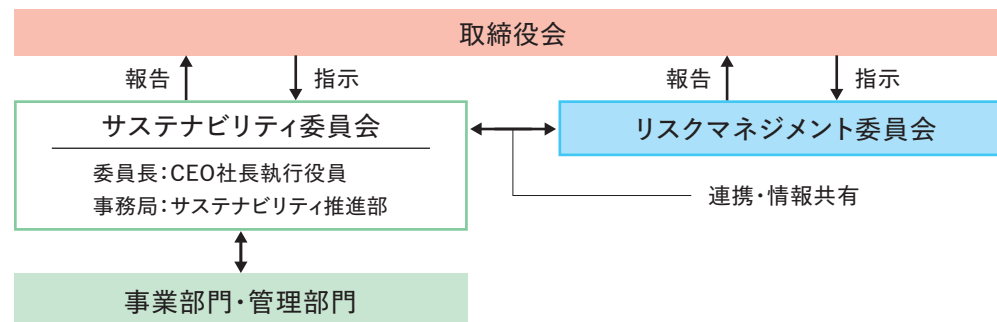
- 優れた技術とイノベーションを通じ、お客さまへ高い品質の製品・サービスを提供します
- クリーンでグリーンなエネルギーの普及を図り、地球環境の保全に努めます
- 「共感」「共存」「共栄」の精神で、地域やバリューチェーンとのつながりを大切にします
- 個性や多様性を活かした働き方を推し進め、エンゲージメントの向上を図ります
- 役職員の人間性と倫理観を高め、良き企業文化を醸成します

サステナビリティ推進体制

SWCCグループの経営理念に基づき、ESG(環境・社会・ガバナンス)の観点から持続可能な企業運営を推進すべく、CEO社長執行役員を委員長とするサステナビリティ委員会を設置しています。同委員会は、委員長が任命した各事業部門および人事・環境・調達などの管理部門の担当執行役員・フェローで構成されています。

サステナビリティに関する経営上の課題については、事務局であるサステナビリティ推進部が事業部門・管理部門から課題や対応策を集約し、「サステナビリティ委員会」で議論したうえで、グループの「サステナビリティ基本方針」の立案、マテリアリティ(重要課題)の特定、機会とリスクに基づく戦略の推進、取締役会へのサステナビリティ課題と対応に関する報告や提言などを行っています。

サステナビリティ推進体制



活動状況

「サステナビリティ基本方針」に基づき、当社は、「技術」「環境」「コミュニティ」「人」「ガバナンス」の5つのテーマでマテリアリティを特定し、それぞれに対して行動方針を定めています。

また、行動方針に基づき、前中計では2026年度をゴールとするKPIとして16の指標を設定していましたが、2026年2月に公表した新中期経営計画の策定に合わせて指標体系を見直し、2030年度目標を新たに設定しました。従来の制度整備を中心としたKPIから、経営戦略の遂行状況や企業価値創出への貢献度を把握するKGI・KPIへと再構築し、14の指標を新たに設定しています。これにより、サステナビリティを経営管理に組み込む取り組みを一層強化するとともに、各指標の進捗確認、課題の抽出、対策の実行を通じて、PDCAサイクルによる継続的な管理・改善を進めています。

SWCCグループ人権方針・マルチステークホルダー方針

SWCCグループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき人権方針を制定し、人権デュー・ディリジェンスを導入。年1回以上、従業員・お取引先を対象に人権リスク評価を実施し、改善策を講じています。社内では、ハラスメント防止・コンプライアンス・ダイバーシティに関する教育を全従業員向けに実施しています。また、匿名相談可能な社内通報制度を整備し、迅速かつ適切な対応体制の構築を進めています。2025年3月には「マルチステークホルダー方針」を策定しました。経営理念のもと、顧客・株主・従業員・お取引先・地域社会との信頼関係の構築と協働を進め、共感・共存・共栄の関係づくりを推進しています。具体的な事例は統合報告書内でご紹介しています。

詳細はウェブサイトにて公開しています。

https://www.swcc.co.jp/jpn/sustainability/esg/society/human_rights.html

マテリアリティの進捗状況について

2025年度は、中期経営計画「Change & Growth 2026」(2021年度～2025年度)の最終年度を迎えました。各指標の進捗確認はサステナビリティ推進部が定期的実施しており、「サステナビリティ委員会」にて計画と実績を審議・整理したうえで、取締役会へ報告・提言を行っています。以下に、最終年度における各項目の進捗状況を示します。

【カテゴリ】テーマ	行動方針	指標・KPI	目標	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	新指標への 継承有無	2025年度取り組み
[技術] みらいを創る Our future	優れた技術とイノベーションによる 持続可能なクリーンエネルギーの普及 みらい社会に向けた 強靱なインフラの構築	xEV(電動車)関連製品の 売上比率	20%以上 〈2026年度〉	14%	13%	16%	無	新しいxEV関連製品として、25年度からグループインしたTOTOKU製品のRUOTAケーブルを活用したEV給電用冷却ケーブルを展開しました。
		SICONEX®(サイコネックス)製品の CAGR(年平均成長率)	12%以上 〈2022～2026年度〉	11% (2021～2023年度平均)	12% (2021～2024年度平均)	24% (2021～2025年度平均)	無	生産能力増強に向けた追加投資によりDM・SICONEX®製品の売上が拡大しており、2026年度に新設備が稼働予定です。開発面では154kV DM(超重汚損対応)の評価を完了し、製品ラインナップの拡充を図ります。
		特許出願件数	100件以上 〈2026年度〉	71件	81件	99件	有	研究開発・事業部門と密に連携し、他社特許の分析に基づく出願戦略を推進。発明発掘から権利化までを体系化し、社内の発明創出を仕組み化しました。
[環境] 地球にやさしい Our earth	たゆまぬ努力と対応による 温室効果ガスの削減	温室効果ガス(CO ₂)排出量 (Scope1+Scope2)オフセット分含む	2013年度比50%以上削減 〈2025年度〉	38%削減	50%削減	55%削減	有	省エネ活動と再生可能エネルギー導入の拡大により、国内主要拠点のGHG排出量を2013年度比で55%削減し、2030年度目標を前倒しで達成。データはISO規格に準拠した第三者検証を受けています。
		再生可能エネルギーの 社内導入率	30%以上 〈2025年度〉	7%	24%	37%	有	太陽光発電設備の導入やCO ₂ フリー電力の調達拡大により、国内主要拠点の再エネ導入率は前年比13ポイント増の37%に向上。2030年度のグループ全体目標50%に向け、引き続き導入を強力に推進します。
	グループ総合力で あらゆる資源を循環促進	廃棄物の最終処分量	2018年度比90%以上削減 〈2025年度〉	69%削減	90%削減	92%削減	有	分別の徹底による資源リサイクルの拡大、廃プラスチックのリサイクル化推進により資源循環を徹底。廃棄物最終処分量を2018年度比で92%削減し、2025年度の計画目標を上回る成果を達成しました。
	かぎりある水資源の有効利用	水使用量	2018年度比20%以上削減 〈2025年度〉	28%削減	35%削減	47%削減	有	配管更新や漏水点検、冷却水の循環利用といった現場主導の改善活動が奏功し、2025年度の水使用量原単位は2018年度比で47%削減を記録。設定していた目標である35%削減を大幅に上回りました。
[地域] ともに生きる Our partnership	つながりを大切にし、 地域社会とともに発展	非営利団体等への資金／ 物資援助・地域貢献活動件数	前年度比5%以上増 〈毎年〉	2022年度比25%増	2023年度比60%増	2024年度比33%増	有	各拠点の特性を生かした清掃や教育支援等の地域密着活動をグループ内で共有。取り組みの多様化が進んだことで、社会貢献の活動件数は前年度比で33%増加し、地域社会への貢献をさらに拡大させました。
	共感、共存、共栄の精神による バリューチェーンとの協力	サステナビリティ調達ガイドライン アンケートスコア	4.5以上 〈2026年度〉	4.0	4.0	4.2	有	評価に改善余地のある取引先6社への訪問や、人権の重点項目で課題が見られた8社への追加確認を実施しました。実態に問題がないことが確認でき、アンケートの点数も前年より増加しています。
[人] ひとが輝く Our people	多様な人材活用の促進 (Diversity Equity & Inclusion)	女性管理職(課長職)比率	8%以上(10%以上) 〈2026年度〉	6%(4%)	7%(5%)	6.7%(5.6%)	有	2025年度は従来の女性社員向けの研修他、DE&Iへの現場レベルでの理解促進に向け、技能職向け階層別研修内での講義の実施や各事業所・工場でワークショップを開催しました。
	みらいへの人材育成	従業員1人当たりの 年間平均研修時間	40時間以上 〈2026年度〉	16時間	23時間	47時間	有	キャリア自律を促す年間10時間の個人学習時間設定と教材環境の整備、さらに階層別研修の大幅な拡充という2点により、研修時間が47時間に拡大しました。自発的な学びが醸成され、26年度目標を前倒しで達成しました。
	エンゲージメントの向上 (働きがいのある仕事・職場づくり)	エンゲージメントスコア	全国調査偏差値 46以上	46	44	50	有	サーベイ会社変更で課題を明確化し、グループ一斉のPDCA体制を確立しました。施設環境や待遇改善を進めた結果、全社でスコアが向上したほか、TOTOKUや海外拠点の参画により回答者数が約千人増加しました。
		休業災害度数率	毎年0.23以下	0.90	0.66	0.53	有	職場毎の安全衛生活動診断の実施、従業員の職務や職級に応じた安全衛生教育(eラーニングおよび法定教育)、リスクアセスメント等の活動を拡大させ、安全安心な職場作りを推進しています。
[ガバナンス] より良き企業に Our governance	企業経営のモニタリング	独立社外取締役の取締役会 および委員会での出席率	75%以上 〈毎年〉	100%	100%	100%	無	取締役会開催頻度・付議基準を見直すことで、取締役会での実質的な議論の時間を確保しました。
	良質で安全な 製品とサービスの提供	品質起因による失敗コスト	2021年度比 50%以上削減	2021年度比5%増	2021年度比11%減	2021年度比50%増	有	大半の部門においては、失敗コストが半減し、件数も減少しました。一方で一部の大型不具合の影響により、全体としては一時的に増加。今後は、売上拡大に伴う品質管理体制のさらなる高度化が課題です。
		顧客満足度	4.0以上を維持 (5点満点)	4.1	4.2	4.2	無	生成AIでの自由記載分析により価格転嫁の説明力に課題を特定。重点顧客への訪問頻度向上と理解度獲得を営業方針に掲げ、PDCAを回しながら改善に取り組みしました。

人的資本戦略

KGI

労働生産性(800万円以上/人)

KPI

VQ活動各種報告会・発表会への延べ参加
チーム数・人数、DX普及率、年平均研修時間

人的資本が事業成長を牽引する

SWCCグループは、主にエネルギー・インフラ、通信コンポーネンツの2つの領域において事業を展開し、ここに新たなデジタルサービス事業など社会課題を解決するための新たな事業を加えて企業価値を高めるポートフォリオ経営を行っています。この根底には、長年インフラを支える企業として培った強い技術力、堅実なもののづくりの精神と現場力、堅実な財務運営があります。これに加えて、2019年より導入したROICによって経営の軸を変えることで、グループの資本効率を上げ、企業価値の向上に一貫して取り組んできました。この経営戦略の実行は、ROICスプレッドと売上成長を軸としたポートフォリオ経営を徹底し、成長事業、キャッシュ・カウ事業、刷新事業、課題事業、新規事業を明確にし、五象限の特長に応じて投資の考え方を換え、投資効率とキャッシュ・フローを管理することによって実現するものです。このような方針の中で、人的資本戦略もポートフォリオ経営を中心とした経営戦略に沿って考えられ、その実行力を中長期的に支える基盤として位置付けています。こうした考え方のもと、当社グループでは人的資本戦略として次の4点を重要な方針として位置付けています。

人的資本戦略の基本方針

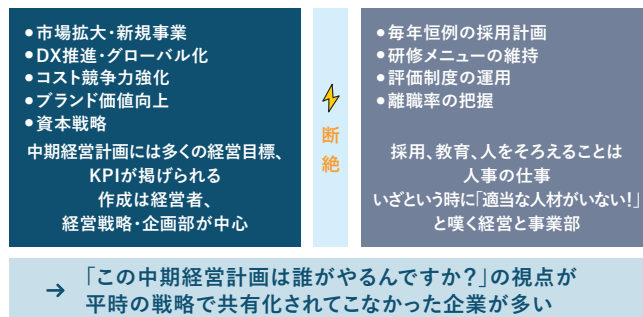
- ①事業ポートフォリオを支える人材ポートフォリオ構築による価値創出の強化
- ②事業戦略に適合したリーダー人材の育成と強化
- ③ものづくりの高度化を支える現場力の強化、報酬の適正化
- ④AI、IoTを活用した業務変革人材の育成

人事部長 渡辺 玲子



その人材で中期経営計画が達成できますか?という問題

中期経営計画でよくある問題



本来であれば・・・



AI技術が躍進する中、必要な人材は変わってくる。(部門による人材余剰/人手不足のアンバランスが発生)
経営戦略と同期させ、どの分野の人をどの程度の数、どう採用し、どう育て、どう評価(報酬も含め)していくか

→ 「人事の問題」ではなく、深刻な「経営」の問題

「この中期経営計画は誰がやるのですか?」という視点が平時の戦略で共有されていなかった点を踏まえ、人的資本戦略を事業ポートフォリオ戦略に従って構築し、成長事業やキャッシュ・カウ事業を支えるには、どのような人材がどの組織で何人必要なのかについて、As-Is/To-Beのギャップ分析を行い、課題の明確化を図ったうえで、必要な人事施策を推進していきます。

人的資本戦略を着実に実行していくために、経営レベルと実務レベルの推進体制も整備しました。

人的資本戦略の推進体制

人事戦略委員会の設置

2026年4月に、人事担当役員を委員長とする「人事戦略委員会」を設置しました。本委員会には社長をはじめ、経営戦略・事業戦略を担う役員が参画しており、月1回、協議する体制を構築しています。本委員会では、事業ポートフォリオの転換や成長戦略の進展を踏まえ、必要となる人材の確保・育成・配置の方向性を議論し、経営戦略と人的資本戦略の連動を担保しています。

人的資本戦略ワーキンググループの発足

事業戦略の深化に向けた集中的な検討を行うため、人的資本戦略ワーキンググループを設置しました。本グループは会長の方針のもとで運営され、人事部、経営戦略部、事業戦略部、サステナビリティ推進部のメンバーにより構成され、全社横断的な実行体制の構築を進めています。



人的資本戦略ワーキンググループの様子

グループ人事基盤の強化

中期経営計画では人的資本戦略の実効性を高めるため、グループ人事基盤の強化を重要施策と位置付けています。2026年1月にグループ人事制度統合プロジェクトを開始し、2028年4月に主要グループ会社の人事制度を統合することを計画しています。グループのガバナンスを強化し、グループ内の人材流動化を促進することで、グループ人材の最大活用による全員戦力化を目指しています。

人的資本戦略

経営戦略と人的資本戦略の連動 ～ As Is To Be ギャップ把握～

事業ポートフォリオを支える

人材ポートフォリオ

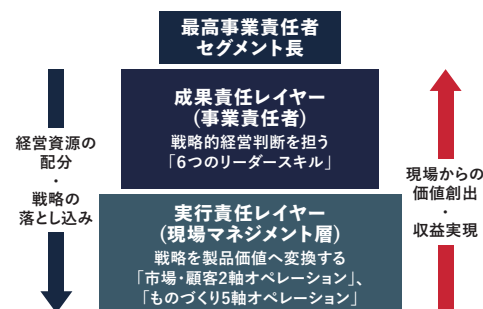
中期経営計画の実行力を高めるため、経営戦略と人的資本戦略を一体的に連動させるPDCAサイクルを構築しました。その中核に位置付けているのが、事業ポートフォリオと連動した人材ポートフォリオの設計です。当社の人材ポートフォリオの特長は、第一に、成長事業、キャッシュ・カウ事業といった事業ポートフォリオの区分ごとに、人材の質・量・役割を明確に定義している点にあります。事業特性に応じて求められる人材要件を戦略的に整理することで、画一的ではない最適な人材配分を実現していきます。当社の人材ポートフォリオは、事業を担う人材と、それを支えるコーポレート人材の双方を対象としています。現在は当社の競争優位の源泉である「ものづくり」に関わる人材について先行してスキルの可視化や人材要件の整理を進めていますが、人事・財務・ITなどのコーポレート人材についても、グローバル展開や事業規模拡大を支える重要な経営基盤として、同様の考え方で整備を進めています。

第二の特長は、ものづくりをコアとする当社の競争優位性を踏まえ、「ものづくりオペレーション」に特化したスキル体系を要件定義化している点です。製造現場における実行力を細分化・可視化することで、技能の高度化・伝承および生産性向上を図り、現場力そのものを経営資源として強化していきます。

リーダー類型とスキルマップ

事業ポートフォリオの各象限ごとに、成果を最大化する5つのリーダー類型を設定しました。人材要件は①成果責任レイヤー（リーダー層）と②実行責任レイヤー（現場・販売層）の2層に区分し、それぞれに求められる役割とスキルを定義しています。成果責任レイヤーは、事業成果を最大化する意思決定および経営資源配分、戦略の具体化を担い、これらを支える6つのリーダースキルを設定しています。一方、実行責任レイヤーは、戦略を製品・サービス価値へと転換し、その実行品質を担保する役割を担い、「ものづくり5軸オペレーション」23項目と「市場・顧客2軸オペレーション」10項目、計33項目のスキルとして体系化しています。両レイヤーにわたる計39項目のスキルについては、独自指標により現有戦力の把握を開始し、事業フェーズごとの人材構成の可視化を進めています。現時点では主に現状把握(As-Is)の精緻化に取り組んでいる段階ですが、今後は将来必要となる人材像(To-Be)

経営戦略と現場実行を接続する 「階段スキル構造」



とのギャップ分析へと発展させ、課題の明確化を図っていきます。これらの分析結果を起点に、育成・配置・採用へとつなげることで、事業戦略の実行力を段階的に高めていきます。

重要な専門性

各事業は長年の顧客要求や技術課題への対応を通じて独自の知識・技術・経験を蓄積しており、これらは品質、供給能力、技術的優位性を支える重要な基盤となっています。

当社はこうした固有の技術・ノウハウを「重要な専門性」として定義し、共通スキルとは独立した評価軸としての整理も進めています。重要な専門性は事業ごとに形成されるものであり、喪失すれば競争力の低下につながり、強化すれば事業価値の向上に直結します。この認識のもと、事業部門と連携して専門性の体系化、保有者の把握、ギャップ分析を進めていきます。

人材ポートフォリオ管理指標

事業人材のスキル保有状況を保有者数レベルで定量的に把握するとともに、「必要人材保有率」および「適材充足率」といった独自指標を設定し、人材ポートフォリオの充足度を評価していきます。これらの指標の活用は、まず成長事業領域から開始しており、事業戦略の実行に直結する人材の過不足を可視化しています。今後は、キャッシュ・カウ事業、刷新・課題事業、新規事業へと対象を順次拡大し、各事業領域の特性に応じた人材マネジメントへと展開していきます。これにより、事業ごとに求められる人材の過不足を明確化し、適材適所の配置を基本とした配置・採用・育成施策へとつなげることで、事業戦略の実行力強化と人材ポートフォリオの最適化を推進していきます。

経営戦略と人的資本戦略を連動させるPDCA



人的資本戦略

事業ポートフォリオに連動した人材戦略の実行

施策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。



施策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継承が、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ほか、各事業所へのキャ

ラバンや動画教材カイゼンベースの活用などにより、人材のレベルアップを図っています。

施策3 プロフェッショナル職の採用

2025年度は、高度専門人材の確保に向けてプロフェッショナル職制度を拡充し、競争力ある待遇を整備の上、採用を開始しました。併せて、副業制度を部分導入し、外部の知見や手法を取り入れることで、組織の改善・活性化を図っています。

施策4 海外トレーニー制度

将来的に海外展開を担う人材の育成に向けて、2026年1月から「海外トレーニー制度」を再開しました。若手従業員をグローバル人材として計画的に育成して海外事業展開に資するとともに、自律的キャリア形成を促すことも狙っています。

施策5 多様な人材の採用と労働環境支援

採用力の強化に向け、2023年度にリファラル採用を導入し、従業員の知人へと採用母集団を拡大しました。続いて2024年度にはウェルカムバック採用（アルムナイ採用）を開始し、当社での知識と経験を有する人材を再び迎え入れています。キャリア申告と社内公募を連携することで制度利用の活性化を図りました。ジョブチャレンジと社内公募の利用者数と応募者数が着実に増えてきています。またeラーニングの拡充や資格報奨金の提供によりリスクリングする機会の提供を進めています。

さらに同年度にはシニア制度の見直しにも着手し、従来一律であった待遇に評価制度を組み込み、

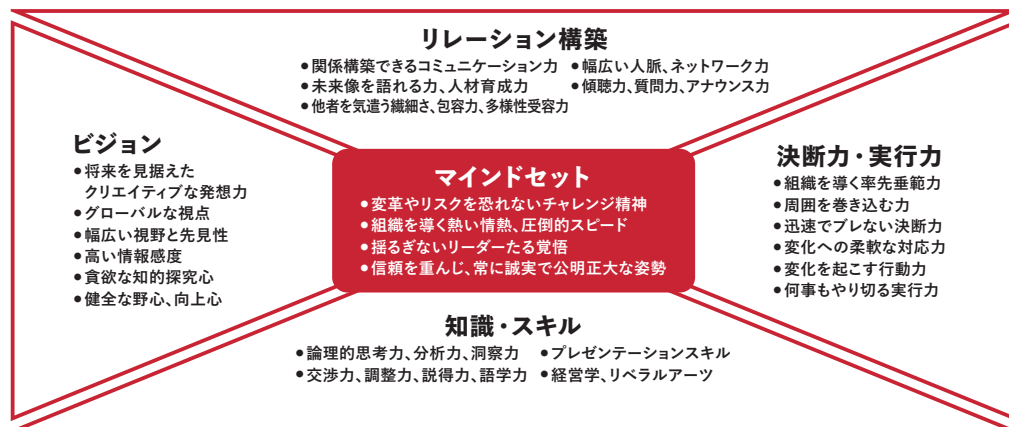
ポストオフ前比で最大約85%水準まで改善しました。技術継承を評価の中心に据えることで、次世代への技術・事業の継承を推進していきます。



施策6 自律的学習による専門性の深化

教育投資を拡充し、従業員1人当たりの年間学習時間を増加させることで専門性とスキルの強化を図っています。2025年度は、自律型学習の管理項目追加や研修通信による学習促進により、年間研修時間が2024年度の23時間から47時間へと大幅に増加し、目標を前倒しで達成しました。2026年度は年間40時間（会社主催25時間・自律学習15時間）以上の学習時間確保を継続目標とし、組織として必要な学習項目を特定し運用体制を強化します。2025年度にはエキスパート・技術者向け研修を拡充し、2026年度は技能職向けキャラバンやeラーニングを新設します。また、SWCC研修通信の定期発信により総合職・業務職の自律学習を支援し、キャリア採用者向け研修を通じて組織文化の浸透を図ります。方針展開と目標管理に「自律型学習」を設定し、教育時間を継続的に管理します。今後は量より質を重視し、部門・個人に応じた教材提供や拠点間交流の活性化を進めていきます。

■ SWCC役員に求められる人材像



人的資本戦略

KGI

エンゲージメントの向上(55以上)

KPI

年平均研修時間、サーベイ結果の改善部署率

エンゲージメントの向上

～「変革・挑戦・成長」組織文化へ～

働きがいのある仕事・職場づくり

SWCCグループは、従業員一人一人がモチベーションを高め、パフォーマンスを最大限に発揮できるよう、エンゲージメントの向上を目指しています。エンゲージメントは、会社と従業員の相互理解や、従業員が会社や仕事に対して愛着と誇りを持つことにより高まるものと考えています。

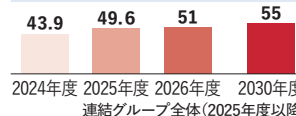
2024年度はエンゲージメントサーベイを従業員満足度調査と統合し、組織風土の刷新やダイバーシティ推進などの経営施策に従業員の声を反映していくことで、経営と従業員の一体感を高め、エンゲージメントの向上を図りました。

サーベイの結果をもとに課題を分析し、解決策を導き出して改善を実行し、働きがいのある職場をつくっていきます。国内グループ全体のスコアは45.7となり、前回比で1.8ポイント向上しました。

2025年度より海外子会社にも調査対象を拡大しており、海外を含めたスコアは49.6となり大幅に向上しています。全体として改善傾向にあります。2026年度はさらなる改善を目標に掲げて改善に取り組んでいます。

エンゲージメントスコア推移

偏差値:49.6 今回判定:B +5, 7UP
前回判定:CC



健康経営と働き方改革

当社は、7年連続で健康経営優良法人に認定されています。これからも従業員の健康に関する取り組みを推進していきます。その取り組みの一環として、以下の施策を実施していきます。

1) ヘルスリテラシーの向上(職場環境改善とセルフケア)

会社には、安全に働ける職場をつくる「安全配慮義務」があり、従業員には、健康で働く「自己保健義務」があります。SWCCグループは健康経営を推進し、心身共に健康で働ける職場づくりを目指しています。

- 産業保健活動の確実な実施:産業医面談の拡充、保健師・健康保険組合と連携した保健指導の推進
- 衛生分科会活動:グループ従業員の参加による健康増進活動(健康セミナー、スポーツイベントなど)

2) ワークライフバランスの実現(働きやすい職場づくり)

仕事と生活のバランスを取ることで、プライベートの充実や自己成長の機会をつくれるよう以下の施策を実施しています。

- 年次有給休暇の取得促進、時間外労働の削減、ノー残業デーの実施、テレワークおよびフレックスの推進
- 福利厚生:レジャー、スポーツ、育児介護支援などの割引サービス、健康増進アプリの導入、感謝を贈るサンクスポイントの導入、各種団体保険(総合福祉保険、GLTD(団体長期障害所得補償保険))など

3) コミュニケーションの活性化

多様化する現代社会においては、さまざまな人が一緒に働いています。社内コミュニケーションが取りやすい職場環境をつくることで、心理的安全性を高め、自分の意見や提案を発信しやすい組

織風土を醸成しています。

- オフィスのフリーアドレス化、モバイルPC、社内Wi-Fiの拡充、サテライトオフィスの活用
- ITツールによるコミュニケーション促進(M365、ウェブミーティング、チャットツール、内線スマホなど)

会社と従業員の意志共有

1) 経営理念、パーパス、会社方針の共有

- グループ各拠点で、社長による「決算・方針説明会」を開催し、従業員との対話を実施
- イントラネットによる「SWCC動画」や「職場サイネージ」など、社内広報による情報共有を推進
- 全ての従業員にシステムIDを付与し、業務参加しやすいIT環境整備を促進

2) 評価制度の見直し

会社と従業員が双方向で認め合い、互いの必要性や価値を認識できるよう、評価制度の見直しを実施しています。

- コンピテンシー評価
- 社会の変化、さまざまな業種、職種に見合った適正な評価制度の再構築

3) フィードバック面談の実施

従業員一人一人にフィードバック面談を行うことで、評価や給与に対する納得感を醸成します。

4) サーベイ業者の見直しと実態に即した

改善プランの実行

2024年度の調査からサーベイ業者を変更しました。これまでより多角的なデータを回収することにより、課題を明確に捉えることができるようになりました。2025年度はサーベイ結果から得られ

た従業員の思いに向き合うため、部門個別の課題に応じたアクションプランを策定のうえ、計画的に改善していきます。

5) 設備環境の改善

厚生棟の更新により、従業員が快適な施設でより生き生き働ける環境を準備していきます。2026年度は創立90周年を迎えグループ会社の一体感醸成のため、ユニフォームのリニューアルを行いました。



6) 内部通報(ほっとライン)の見直し

従来のコンプライアンスホットラインでは、問い合わせ先がわかりにくく、従業員にとって十分に機能していない面があったことから、運用体制を見直し、よりよいサービスを提供することとしました。通報・相談窓口として「SWCCグループほっとライン」を設置し統一しました。従業員が迷わず安心して通報・相談できるよう窓口を一本化し、専門家が対応する体制としました。



KGI	DE&Iの組織文化への定着(女性課長職以上比率8.0%以上)	KPI	女性採用比率、キャリア開発研修受講者数
------------	--------------------------------	------------	---------------------

安全な労働環境

KGI

安全な労働環境(休業災害ゼロ)

KPI

災害件数・休業災害度数率

SWCCグループは、人権尊重の取り組みの1つとして、従業員が健康で安全・安心な職場環境をつくり、疾病や事故・災害の未然防止に努めています。また、国や地域の法令および社内規程を遵守し、「安全はすべてに優先する」を基本とする安全衛生活動を推進しています。この取り組みは、SWCCグループが掲げる人権方針とも密接に関連しており、従業員一人一人が安心して働ける環境の実現に向けて取り組んでいます。

基本方針

- 1.働く人の心身の健康を保つ活動を推進します。
- 2.働きやすい環境づくりを推進します。
- 3.働く人一人一人の安全意識を高めるため、教育・訓練を徹底します。
- 4.災害を未然に防止する対策を積極的に行います。

推進体制

SWCCグループでは、グループ経営会議のもと、安全衛生統括担当役員を部会長とする安全衛生管理部会を設置し、グループ全体の安全衛生活動を推進しています。

安全衛生方針は安全管理室が策定し、安全衛生管理部会での審議を経てグループ経営会議へ提言しています。また、各社および各拠点に安全衛生担当者を配置し、事業領域に応じた安全衛生活動を実施しています。重大な労働災害、事故、法令違反などにつ

いては、リスク管理部門と連携し、経営層へ迅速に報告・共有する体制を整えています。

2026年度 安全衛生活動の重点テーマ

「ご安全に!」を合言葉にゼロ災を目指す

- (1)健康づくりと心のケアを進める
- (2)職場環境を改善し、心とからだの負担を減らす
- (3)安全点検を行い、安全・安心な職場をつくる
- (4)安全衛生教育で、一人一人の安全衛生意識を高める
- (5)事前に危険を見つけてつみ取る(リスクアセスメントの実行)

2025年度の取り組みと成果、今後の課題と展望

2025年度は4つの重点テーマに取り組みました。休業災害度数率・強度率の推移および2026年度の取り組みの概要と成果を示します。2025年度の度数率は0.53となり、2024年度の0.66から改善傾向が見られました。ただし、強度率が0.009となり0.003からわずかに悪化しました。災害件数はほぼ横ばいとなりました。

これらの成果と反省を踏まえ、2026年度も前述の重点テーマに取り組んでいきます。また、安全衛生教育の対象者を広げることにより、安全管理を向上させます。

また、「モノづくりトレーニングセンター」では、講義と実技を組み合わせた安全衛生教育を実践しています。階層別カリキュラムに加え、安全に関する専門教育を体系的に提供することで、従業員の安全衛生意識の向上と安全文化の醸成に取り組んでいます。



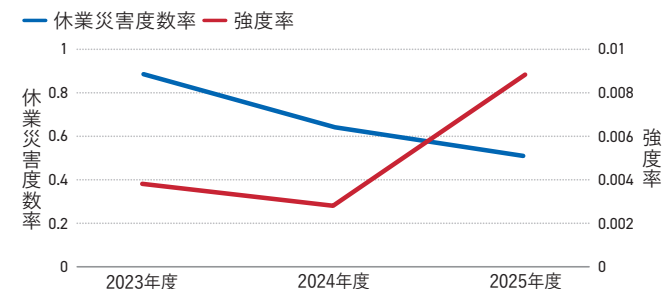
製造部門：
危険体感教育 機械へのはさまれ体験等



物流部門：
車両操作技能向上教育 外部講師による技術指導

2025 年度重点テーマ	取組の概要と成果
(1)安全衛生活動診断に基づく安全・安心な職場づくり	●2021年度より安全衛生レベルの見える化を目的に、自己診断と診断チームにより、「システム」と「現場管理」の2面で診断を実施し、結果を点数化 ●SWCC、SFCCの事業所・工場を中心に継続実施し、取り組みの成果として、年々診断結果が向上し安全衛生活動の底上げに寄与 ●2022年度よりロジス・ワークス、2025年度より富士電線の工場に活動を拡大
(2)安全衛生教育（法定、階層別など）による一人一人の安全衛生意識の向上	●新入社員教育、管理監督者候補への職長教育を実施 ●座学に加え、実技や危険体感、振り返り教育などの学習サイクルでの教育も取り入れ、学習効果を向上 ●管理監督者の「安全管理者」「第1種衛生管理者」資格の取得推進による関係法令に関する知識向上、改善手法の学習 ●eラーニングの導入拡大により、富士電線、ロジス・ワークスの全社員対象研修を実施
(3)健康増進の取組推進、健診結果のフォローアップとメンタルヘルスケア	●経済産業省と日本健康会議が共同で選出する「健康経営優良法人(大規模法人部門)」に7年連続認定
(4)リスクアセスメントで「不安全行動」「不安全状態」および「化学物質の有害性」を重点に労働災害リスクを低減	●グループ各拠点の主要職場で定期的にリスクアセスメントを実施し「不安全行動」と「不安全状態」を低減(既存事業や不定期なプロジェクトに関する評価を含む) ●リスクアセスメントの成果を報告会で共有化し、関連部門のリスクを低減

■休業災害度数率・強度率の推移



社会とのつながり

サステナブル調達の実現

基本的な考え方

SWCCグループでは「SWCCグループ調達方針」を策定し、付加価値のある製品を安定的に提供できるようお取引先と良好な関係を築くための取り組みを行っています。

SWCCグループ調達方針

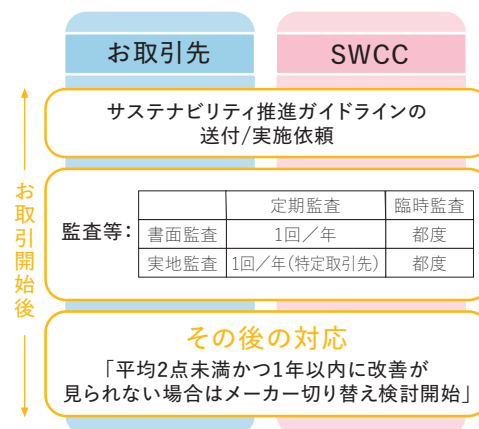
- 1.法令と社会規範を遵守し、公平且つ公正な取引を行います。
- 2.お取引先との相互信頼を第一に考え、お互いがベストパートナーとなり得る関係を構築します。
- 3.安定した品質と納期、継続的なコスト低減努力、弛まぬ技術開発力を高く評価します。
- 4.地球環境に配慮した資材の調達を進めます。
- 5.お取引先からの不適切な利益供与は受けません。

サステナビリティアンケートの実施

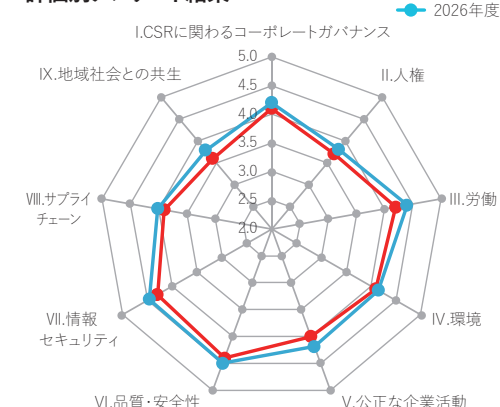
SWCCグループでは社会的な要請を踏まえて、お取引先と共に果たすべき社会的責任の基本的な考え方、依頼したい事項を「サプライチェーンサステナビリティ推進ガイドライン」および「グリーン調達ガイドライン」としてまとめています。また、2026年2月にサステナビリティ推進ガイドラインを改訂し、サプライヤーに対して贈収賄防止や国際的な腐敗防止規範の遵守を求めています。そしてSWCCグループ会社を含めた主要なお取引先に対して、サステナビリティへの取り組み状況をアンケート形式で調査しています。アンケートの内容は、2022年度よりグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)にて作成された「セルフ・アセスメント質問表(SAQ)」を採用しています。CSR、人権、労働、環境、公正な企業活動、品質・安全性、情報セキュリティ、サプライチェーン、地域社会との共生などを評価し、法令や国連グローバルコンパクトなどの国際的な基準との整合確認、教育・支援や監査の要否、サプライチェーン上のリスク管理などに活用しています。全114項目の取り組み状況について、1点、3点、5点の3段階で評価しています。2025年度からはアンケートを実施するサプライヤーの選定方法を見直し、購買金額の80%を網羅するお取引先を対象とし、毎年実施することで定点観測を行うようにしています。サプライチェーンでは過剰労働や最低賃金への対応は進んでいますが、文化や労働権の尊重に関する取り組みが十分に行われていないことを重く受け止め、当社は人権リスクの重要性を改めて認識し、SWCCグループの人権方針やサプライチェーンサステナビリティ推進ガイドラインへの理解・賛同を促し、改善を目指しています。

KGI	サステナブル調達の実現
KPI	サプライヤー訪問・交流会計画達成率、サステナビリティ調達アンケートの実施

また、総合評価の低いお取引先に関して、改善支援にご対応いただけない場合や、一定期間を経過しても課題が解決しない場合には、監査の実施、購買に関する契約や取引の見直しを検討しています。



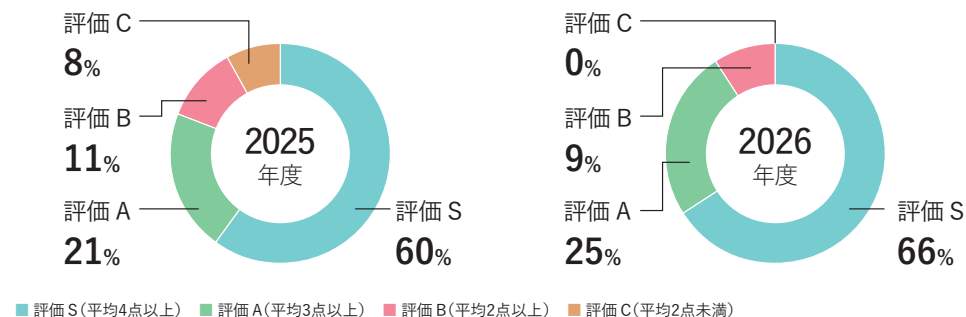
評価別アンケート結果



2026年度アンケートの結果

2026年度のアンケートを分析した結果、総合評価においてSWCCグループが求める水準の取り組みができているお取引先（評価A以上）は91%となり、特に評価Sの会社の割合は6ポイントの増加となりました。カテゴリ別での分析では、2025年度に引き続き「品質・安全性」が最も高い点数となりました。全てのカテゴリで2025年度よりも高い点数となっており、特に「労働」「公正な企業活動」「地域社会との共生」の各カテゴリでは0.2ポイントアップとなりました。

評価別アンケート結果



社会とのつながり

今後の対応として、今回実施したアンケート結果をさらに精査した上で、お取引先に対して結果のフィードバックと、より詳細な実態把握のためのヒアリングを実施します。特に評価Bのお取引先に対しては改善支援などを行い、PDCAサイクルを確立・定着させることでSWCCグループ調達方針の浸透およびサプライヤーと共同でレベル向上を図ります。

評価区分	割合(%)	改善に向けたアクション
評価S(平均4点以上)	66	全社平均、大分類別得点率のチャートとともにフィードバックを実施
評価A(平均3点以上)	25	
評価B(平均2点以上)	9	得点のフィードバックとともに次回までの改善を依頼
評価C(平均2点未満)	0	打ち合わせの上、意見交換・改善支援を実施

パートナーシップ構築宣言

当社は内閣府や中小企業庁などが推進する「未来を拓くパートナーシップ構築宣言」に基づき創設された「パートナーシップ構築宣言」の趣旨に賛同し、「パートナーシップ構築宣言」を公表しています。SWCCグループは「パートナーシップ構築宣言」への参加を通じて、お取引企業の皆さまと共存共生できる持続可能な取引関係の構築を目指します。

SWCCグループパートナーシップ構築宣言▶

<https://www.swcc.co.jp/jpn/sustainability/images/sengen.pdf>

グリーン調達

「かけがえのない地球」環境を、健全な状態で次世代に引き継いでいくことは現存する人間の基本的責務」との認識に立ち、資材調達活動においてもその必要性を十分に考慮した購入を心掛け、環境に与える負荷ができるだけ小さい製品の優先的購入を進めるべく「グリーン調達ガイドライン」を策定・公開し、サプライヤーとの環境方針の共有、教育、環境リスク評価、環境影響の対応促進、サプライヤーの監査に活用しています。またウェブサイトを通じて、以下に掲げる環境に配慮した製品の提案を広く募集しています。

グリーン調達ガイドライン▶

https://www.swcc.co.jp/jpn/sustainability/pdf/gtgl_3.pdf

責任ある鉱物調達方針

世界で取引されている鉱物資源の中には、武装勢力の関与や深刻な人権侵害が指摘される高リスクのものが存在しています。当社では、調達活動における社会的責任を果たすため、OECD「紛争地域における鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデュー・ディリジェンス・ガイダンス」を参考に、紛争地域諸国および高リスク国での鉱物調達に関して、3TGおよびコバルトなど、武装勢力の資金源や人権侵害に関与する鉱物を排除する責任ある鉱物調達を目指します。

サプライヤー調査(CMRT活用)を通じて調達先の透明性を確保し、必要に応じて調達停止や改善要求などの是正措置を講じます。

顧客満足度の向上

KGI	顧客満足度(失敗コスト発生率2025年度比40%以上削減)
KPI	クレーム損金、外部失敗コスト発生率、社内不適合損金、内部失敗コスト発生率

SWCCグループは「信頼の輪をひろげます」という経営理念のもと、品質を単なる製品性能ではなく、顧客満足を実現し、企業価値を高める重要な経営基盤と位置付けています。品質は、「顧客の期待を超える製品・サービスの提供」と「課題解決力」によって形成されるものであり、製品単体からソリューション提供へと価値創造モデルを進化させています。さらに、中期経営計画「Transformation for Growth SWCC 2030」においても、顧客価値創出を起点とした成長を実現するため、ソリューション提案型企業への変革を掲げ、顧客満足度の向上を重要な経営目標と位置付けています。

品質を軸とした価値創造と競争優位性

SWCCグループは、高品質製品とサービスを通じて社会インフラを支えるとともに、顧客の業務課題を解決することで付加価値を創出しています。具体例としては、

●SICONEX®(サイコネックス):高耐震性・施工効率を備えた電力機器接続製品

●e-Ribbon®(イーリボン):データセンターなどでの高密度配線を実現

●Regana™(レガナ):DXによる施工・保守の高度化ソリューション

これらは、単なる製品品質にとどまらず、「効率化」「安全性」「省人化」といった顧客価値を実現するソリューションとして提供されます。

また、中期経営計画では、電力・通信・半導体といった成長市場において、顧客課題に即したソリューション提案を通じて差別化を図り、高付加価値製品へのシフトを加速しています。

社会とのつながり

品質マネジメントと価値創造プロセスの高度化

品質向上に向けては、全社横断で品質マネジメント体制を構築し、以下を実施しています。

- 品質KPIの設定と取締役会、品質管理部会でのモニタリング
- 品質データのデジタル化・可視化
- 品質教育・技能伝承の強化
- 従来のKAIZEN活動を進化させ、価値創造活動と融合させたVQ(Value Quest)活動の推進



SWCCグループ
第2回VQ(Value Quest)
発表会

サプライチェーンを含めた品質と顧客満足

顧客満足の向上は、自社のみならずサプライチェーン全体での品質確保が不可欠です。

調達から製造、提供まで一貫した品質保証体制を構築し、顧客への安定的な価値提供を実現しています。

成長戦略と連動した品質・顧客満足の高度化

SWCCグループは、「ROIC経営2.0」のもと、成長投資と品質・顧客価値向上を一体で推進しています。「成長事業への重点投資」「研究開発・人的資本・DXへの積極投資」「ソリューションビジネス拡大による顧客付加価値向上」を進めています。特にRegana™などのデジタルソリューションは、顧客の安全性・生産性・技能継承といった課題を解決し、顧客満足のさらなる向上に寄与します。

今後の方向性

SWCCグループは、「ソリューション提案型の価値創造企業」への進化を通じて、顧客満足度のさらなる向上を目指し、以下を重点的に推進します。

- 顧客課題の本質的な把握と提案力の強化
- DX・AI活用による品質・開発スピードの向上
- 高付加価値製品・サービスの拡充
- グローバルでの品質・顧客対応力強化

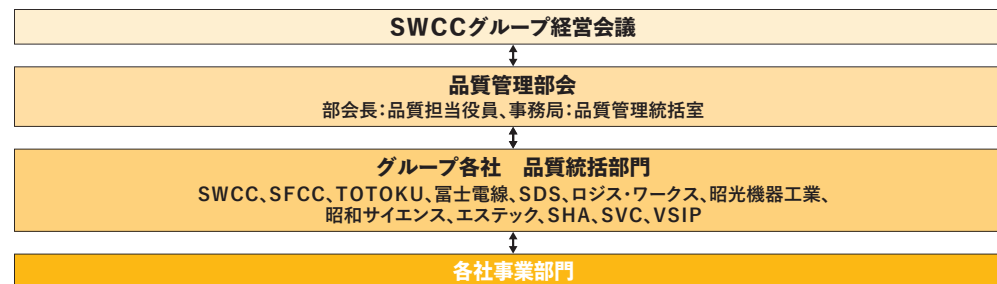
品質基本方針

- 1.法令・規制、お客さまとの合意事項を順守します。
- 2.お客さまに寄り添い、迅速な技術開発、サービスとものづくりを実現します。
 - グループ営業力を発揮して、お客さまのニーズを確実に共有し、販・技・製一体での新たなサービスを提案します。
 - お客さまに信頼していただける品質優先のものづくりを実現します。
- 3.お客さま、従業員、地域社会などのすべてのステークホルダーから満足を得られる品質活動を推進します。

2026年度 品質活動の重点テーマ

- (1) 品質に関わるコンプライアンスの徹底と意識向上
- (2) 品質管理のデジタル化及びデータの有効活用
- (3) 不適合による失敗コストの削減(お客さま満足度向上のための施策実行)
- (4) 標準化と人材育成による高品質なものづくりの継承
- (5) お客さまとの取り決め事項に関する、社内審査プロセスの強化と徹底

品質推進体制



環境課題への対応



環境への取り組み(環境マネジメント)

環境理念

SWCCグループは、かけがえのない地球をより健全な状態で次世代へ引き継ぐことが良き企業市民の使命であることを認識し、すべての事業活動を通じて環境保全に努め、持続的発展が可能な社会の構築に貢献します。

基本方針

1. 関連する環境法規制および当社が同意するその他の要求事項を順守します。
2. 事業活動・製品およびサービスの各領域において、環境側面を認識した環境目標を設定し、汚染の予防、気候変動の緩和、および持続可能な資源の利用を含む環境保護を推進します。
3. 環境パフォーマンスの向上に努め、環境マネジメントシステムの継続的改善を図ります。
4. 環境課題に関する情報公開を通じ、ステークホルダーとの対話を推進します。

環境マネジメントシステム取得状況

SWCCグループでは、国内外のグループ各社、各拠点においてISO14001認証を取得し、環境マネジメントシステムを構築・運用しています。定期的な内部監査とマネジメントシステムの有効性評価を実施し、継続的な改善を図っています。

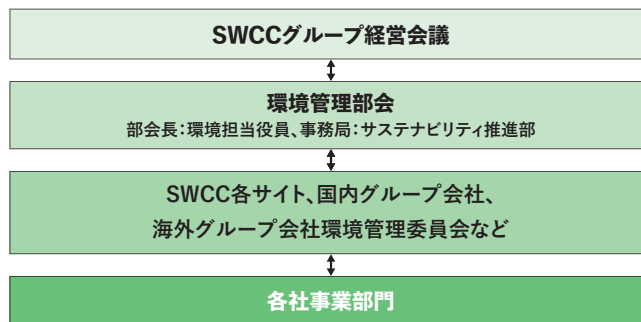
ISO14001認証取得状況はウェブサイトにて公開しています。▶

<https://www.swcc.co.jp/jpn/sustainability/esg/environment/management.html>

推進体制

SWCCグループの環境マネジメントは、グループ経営会議を頂点とし、環境担当役員を中心に当社サステナビリティ推進部が環境管理部会を運営する体制で推進しています。環境管理部会では、環境方針・目標の策定、施策のモニタリング、順法状況の確認を統括し、各社・各拠点の環境マネジメントシステム(EMS)運用と内部監査を通じて、グループの環境パフォーマンス向上を継続的に図っています。ステークホルダーとの対話や情報開示を推進することで、透明性・信頼性の高い環境経営を実現していきます。サステナビリティ推進部は、グループの環境マネジメント活動を定期的にレビューし、グループ全体の環境マネジメントを維持、向上させ、グループ各社の事業領域や各サイトの地域特性に応じた環境マネジメント活動を進めています。

■ 環境推進体制



2050年カーボンニュートラルに向けて

環境中長期計画「Green Plan 2050」および第8次環境自主行動計画(2026～2030年度)

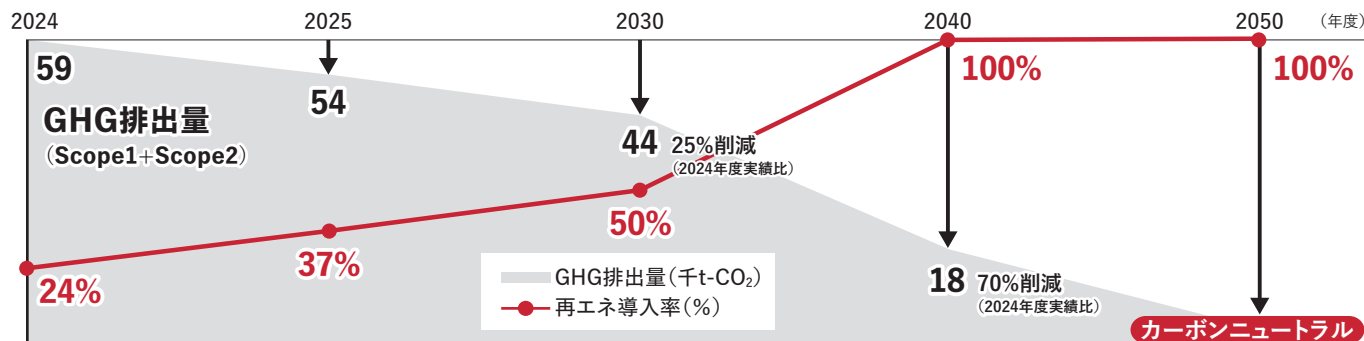
SWCCグループは、ESGおよびSDGsを踏まえた事業活動ならびに環境活動を通じて、社会課題の解決に取り組んでいます。重要課題(マテリアリティ)として「地球温暖化防止」および「資源の有効活用」を定めています。2020年に新たな環境ビジョンとして「2050年カーボンニュートラル達成」をキーワードに環境中長期計画「Green Plan 2050」を策定し、長期ビジョンおよび2030年目標を掲げています。このビジョンの実現に向け、2026年度を開始年度とする第8次環境自主行動計画を策定しました。環境中長期計画「Green Plan 2050」の長期ビジョンおよび2030年度目標実現に向け、2026～2030年度の全社行動を定めたものです。対象範囲は国内外のSWCCグループ全体に広げ、環境保全活動をグローバルに展開していきます。第8次環境自主行動計画においては、2030年度までに以下の数値目標を達成することを目指します。

- GHG排出量(Scope1+Scope2):2024年度比25%以上削減
- GHG排出量(Scope3):2024年度比15%以上削減
- 再生可能エネルギー導入率:50%以上
- 廃棄物原単位:2024年度比10%以上削減
- 水使用量原単位:2024年度比10%以上削減

このほか、廃棄物リサイクル率、プラスチック使用量削減、有害化学物質削減、環境貢献製品拡大を重点監視項目としています。

環境課題への対応

■ GHG排出量の推移およびScope1+Scope2の目標



■ マテリアリティと目標の進捗状況

環境目的	指標	2025年度実績 (国内主要製造拠点)	第8次環境自主行動計画(2030年度目標) グループ全体 ^(注1)	長期ビジョン
地球温暖化防止	温室効果ガス(GHG)排出量	2013年度実績より 55%削減 (Scope1+Scope2)	2024年度実績より 25%以上削減 (Scope1+Scope2)	・2050年にカーボンニュートラル達成 ・サプライヤーおよび顧客と協働し、Scope3排出の低減と脱炭素化を目指す
	再生可能エネルギーの社内導入率	37%	2024年度実績より 15%以上削減 (Scope3)	
資源の有効活用	廃棄物の最終処分量	2018年度実績より 92%削減	—	・ゼロエミッションの実現
	廃棄物の排出量原単位	—	2024年度実績より 10%以上削減	
水資源の有効活用	水使用量	2018年度実績より 47%削減	—	・水資源の持続可能な利用の推進
	水使用量の原単位	—	2024年度実績より 10%以上削減	

(注1) 2026年2月に公表した新中期経営計画の策定にあわせ、2026年度以降は新たに2026年度計画及び2030年度目標を設定しています。なお、対象範囲の拡大に伴い基準年度を変更したため、2025年度実績とは同一条件での比較にはなりません。2030年目標に向けた進捗は継続しています。

マテリアリティと目標の進捗状況

2025年度の成果を以下の通りまとめました。環境中長期計画「Green Plan 2050」および第7次環境自主行動計画(2021～2025年度)に基づき、全社一体となって気候変動対策、資源循環、水資源管理、情報開示の強化に取り組みました。

地球温暖化防止(GHG排出量削減)

2025年度国内主要製造拠点のGHG排出量(Scope1+Scope2)は、2013年度比55%削減となり、当初の中期目標であった2030年度目標(同50%削減)を前倒しで達成しました。各部門の省エネ活動の徹底と再生可能エネルギーの導入拡大が進んだことが大きく貢献しています。GHG排出量データ(2025年度分)については、日本環境認証機構(JACO)によりISO14064-3に準拠した第三者検証を受け、検証報告書を取得しました。

第三者認証の詳細はウェブサイト公開しています▶
<https://www.swcc.co.jp/jpn/sustainability/pdf/verificationreport.pdf>

再生可能エネルギーの社内導入率

国内主要製造拠点の再生可能エネルギー社内導入率は37%に向上し、前年度(24%)から13ポイント向上しました。オンサイトPPAによる太陽光発電設備の導入およびCO₂フリー電力の調達拡大が主な要因です。2030年度には国内外のグループ全体で50%導入を目標に掲げ、引き続き再エネ比率の向上を最重要施策の一つとして位置付けています。

循環社会の構築(廃棄物管理・プラスチック削減)

廃棄物最終処分量(埋立量)は、2018年度比で92%削減を達成し、第7次環境自主行動計画の2025年度目標(同90%削減)を上回りました。廃棄物の分別徹底と資源リサイクルの拡大、廃プラスチックのマテリアルリサイクル化などにより、資源循環効率を飛躍的に高めています。

環境課題への対応

水資源の有効活用

2025年度の水使用量は2018年度比47%削減となり、設定目標(同35%削減)を大幅に上回る実績を達成しました。老朽化配管の更新、漏水点検体制の強化、冷却水の循環利用など、現場主導の改善活動が奏功しています

Scope3排出量

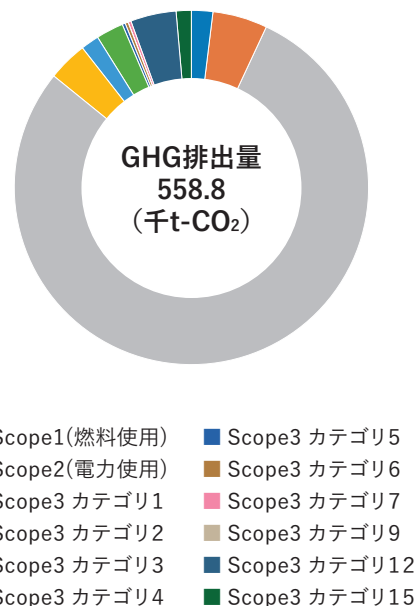
現時点での算出結果では、2025年度のサプライチェーンにおける排出量は以下の通りです。

購入した製品に伴う排出が大半を占めているため、サプライヤーとの協調による購入品由来の排出量削減、環境に配慮した製品設計・開発に取り組んでいきます。

■2025年度のGHG排出量実績(国内グループ会社の合計)

GHGプロトコルの算定範囲(国内全拠点対象)		CO ₂ 排出量 (千t-CO ₂)	全体に占める 割合
Scope1(燃料使用)		11.2	2.0%
Scope2(電力使用)		29.0	5.2%
Scope3	カテゴリ1 購入した製品・サービス	439.5	78.6%
	カテゴリ2 資本財	20.8	3.7%
	カテゴリ3 Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	9.2	1.6%
	カテゴリ4 輸送、配送(上流)	14.2	2.5%
	カテゴリ5 事業活動から出る廃棄物	1.9	0.3%
	カテゴリ6 出張	0.5	0.1%
	カテゴリ7 雇用者の通勤	1.4	0.2%
	カテゴリ8 リース資産(上流)	—	—
	カテゴリ9 輸送、配送(下流)	0.1	0.0%
	カテゴリ10 販売した製品の加工	—	—
	カテゴリ11 製品の使用	—	—
	カテゴリ12 販売した製品の廃棄	24.1	4.3%
	カテゴリ13 リース資産(下流)	—	—
	カテゴリ14 フランチャイズ	—	—
	カテゴリ15 投資	6.9	1.2%
Scope3 合計		518.6	92.8%
Scope1+Scope2+Scope3		558.8	100%

(注1) (—)は算定方法検討中あるいは対象外



グループの総合力でグローバルな取り組みへ

2026年度環境活動の重点テーマ

2026年度はグループ全体でグローバルな取り組みへの発展のフェーズとして、施策の拡大と成果の見える化を一層強化します。第8次環境自主行動計画(2026~2030年度)および2026年度環境方針に基づき、以下の3本柱を重点的に推進します。

(1)法規制に基づく要求事項への確実な対応

改正省エネ法、温対法、化学物質規制など、国内外の環境関連法規を確実に順守する取り組みを展開します。

(2)環境課題の解決に向けた負荷低減の取り組み

① 省エネの徹底および再生可能エネルギーの導入推進

●設備更新や生産方法の見直しなど技術革新を通じてさらなるエネルギー原単位削減を図るとともに、非化石由来電力の導入比率拡大を加速します。

② 廃棄物の分別と削減

●廃棄物の分別精度向上を徹底し、有価物への転換を推進し、廃棄物量の低減に努めるとともにリサイクル率を継続的に改善します。

③ プラスチック使用量の削減(軽く、薄く、少なく)

●製品および梱包の設計段階から使用量の最適化、プラスチック以外の素材への変換も含めた取り組みを行います。

④ 水使用量の削減

●水の循環利用の促進、老朽化した配管設備の更新を行い、水使用量削減に取り組みます。

(3)施策と成果に関する情報の収集とステークホルダーへの開示を推進

必要な環境データを迅速かつ正確に収集・集約し、KPIの進捗を定量的に開示します。ステークホルダーとの対話機会を拡充し、PDCAサイクルをより短期間で回すことにより、透明性の高い環境ガバナンスを実現します。

また、グループ内の情報の共有により、新たに対象範囲となる国内および海外のグループ会社への施策の水平展開により、グローバルな取り組みへつなげていきます。

環境課題への対応

気候変動関連開示

当社は2022年にTCFD提言への賛同を表明し、気候関連情報の開示を進めてきました。

詳細は当社ウェブサイトに掲載しています▶<https://www.swcc.co.jp/jpn/sustainability/esg/environment/tcfd.html>

項目		対応状況
ガバナンス	①取締役会の監督	・サステナビリティ委員会では、事業部門・管理部門の課題を集約し対応を協議し、その内容は年2回以上、取締役会へ報告 ・取締役会は、サステナビリティ課題、特に気候変動に関する監督責任を負い、重要なリスク・機会への対応方針を確認
	②経営陣の役割	・全取締役およびサステナビリティ委員会の担当執行役員は、気候変動関連の戦略を監督するスキルの有無を判断した上で任命され、温室効果ガス排出量などを指標とした業績連動報酬を設けている
	③投資家のご意見・コメント・関心	・Scope3の大部分がカテゴリ1であることを踏まえ、サプライチェーン全体における情報開示の拡充と、削減に向けた取り組みの進展を期待
戦略	①短期・中期・長期のリスクと機会	・1.5°Cシナリオと4°Cシナリオに基づく気候変動関連リスク、機会を分析
	②事業、戦略、財務計画に及ぼす影響	・「通信(海外)」、「電力」、「半導体」事業に及ぼす影響を分析し、財務インパクトを算出
	③組織戦略のレジリエンス	・重要なリスク、機会への対応策 ・カーボンニュートラル実現に向けた移行計画
リスク管理	①短期・中期・長期のリスクと機会	・リスクマネジメント委員会は、各事業部門・管理部門からのリスク報告を年2回以上受け、進捗管理 ・取締役会は、グループ全体に関わったコンプライアンスおよびリスク管理の問題点に関する報告および審議
	②事業、戦略、財務計画に及ぼす影響	・「リスクの識別」、「リスクの分析」、「リスクの評価」、「リスクの対応」というサイクルの中で、SWCCグループとして重要な影響を及ぼす可能性があるリスクを主要リスクとして特定
	③組織戦略のレジリエンス	・気候変動関連のリスクについては、リスクマネジメント委員会と密接に連携し、情報を共有 ・各事業部門・管理部門は事務局を通じて、迅速かつ適切な対応を実施する体制を構築
指標と目標	①気候関連の指標	・GHG排出量の目標として管理
	②Scope1、2、3のGHG排出量	・Scope1:11.2千t-CO ₂ ・Scope2:29.0千t-CO ₂ ・Scope3:518.6千t-CO ₂
	③目標およびその目標に対するパフォーマンス	・SWCC Green Energy Project(SGEP)の推進 ・第8次環境自主行動計画に基づく取り組みの推進

社会課題への対応

社会貢献活動

KGI	社会貢献活動(2025年度比5%以上増加)
KPI	参加人数、活動時間、参加者満足度

社会貢献活動方針

SWCCグループは、持続可能な社会の実現に向けて、従業員 ひとり一人が社会貢献に対する高い意識をもち、製品・サービスおよび従業員の行動を通じ価値のある多様な活動を推進します。

地域とともに歩む社会貢献活動

地域社会の課題解決や活性化を支援し、共存共栄を目指す温かみのある活動を通じて、信頼を深め、持続可能な成長と豊かな地域社会の実現に貢献します。具体的には、社会貢献活動を、「安心安全」「環境保全」「次世代育成」「地域活性化」「技術支援」の5つの重点テーマに基づいて推進しています。これらのテーマは、SWCCグループの会社方針・マテリアリティ・目指す姿と整合したものであり、会社として大切にしている価値観を表しています。

2025年度実績

2025年度の社会貢献活動は、前年度比で活動件数が33%増加しました。各拠点の活動をグループ内で共有・展開することで取り組みの幅が広がり、多様化が進んでいます。近隣の清掃活動、体験学習やインターンシップの受け入れ、献血協力、地元イベントや教育機関への募金・寄付など、地域に根差した活動を中心に、各拠点の特性を生かした取り組みが展開されています。

2025年度取り組み事例

三重事業所 三重県いなべ市が推進する体験型SDGsプロジェクト「INABE SDGs 4T PROJECT」に参画。		富士電線(伊勢原工場) 内閣府男女共同参画局が中心となって実施している、理工チャレンジ(リコチャレ)に参画。その他、三重・相模原事業所でも実施。	
仙台事業所 仙南地域に住む小中学生が「せんなん工場探検隊」として、工場での職場体験を実施。		その他 ・地元の中学校・高校に対し、インターンシップを実施。 ・工場周辺の清掃活動を年間計画に従い、定期的に実施。 ・年に2回、工場に献血バスを招致し、献血活動を実施。 ・フードドライブ回収ボランティアに参加。 ・大学間連携共同教育やキャリア支援教育を実施。 ・各地元のイベントへの協賛。 など	

人権尊重とリスク管理体制の実現

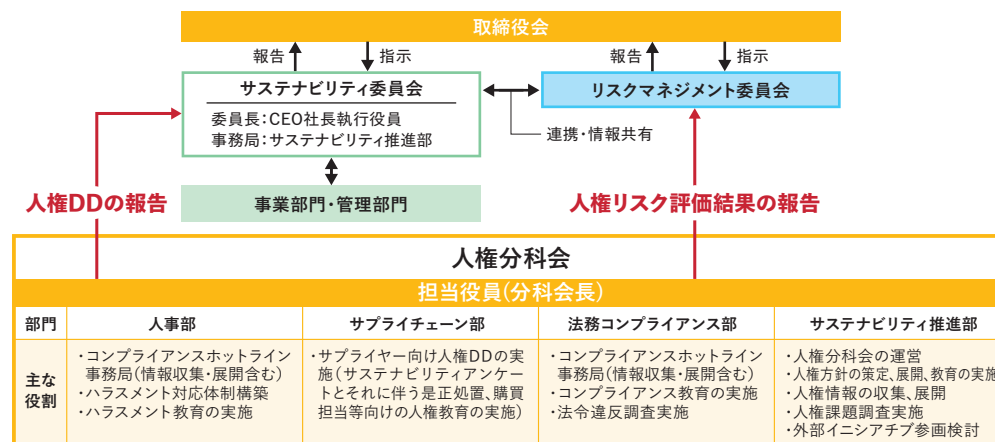
KGI	人権尊重とリスク管理体制の実現(重大な人権侵害ゼロ)
KPI	人権デュー・ディリジェンス実施率、人権教育受講者数・受講率

人権尊重へ向けた取り組み

2024年1月に、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、「国際人権章典」、「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」などの国際規範を支持し、「SWCCグループ人権方針」を策定しました。本方針は、SWCCグループ全ての役職員に対して適用するとともに、SWCCグループの事業活動に関わるサプライヤーを含むビジネスパートナーに対しても、内容への理解や支持を期待し、人権尊重への取り組みを求めています。

「SWCCグループ人権方針」では、人権尊重への取り組み項目として、(1)差別の禁止、(2)強制労働・児童労働の禁止、(3)ハラスメントの禁止、(4)平等な機会の提供、(5)労働基本権の尊重、(6)労働安全衛生を掲げており、SWCCグループが直接・間接的に影響を及ぼす可能性のある人権への負の影響を特定し、防止・軽減を図るとともに、その取り組みの実効性を評価しています。

また、人権尊重に関する取り組みをより専門的かつ実効的に推進するため、2026年5月に人権分科会を設置しました。人権デュー・ディリジェンスの状況は、半期ごとにリスク評価結果をリスクマネジメント委員会へ報告するとともに、進捗状況および課題についてはサステナビリティ委員会において集約され、取締役会へ報告します。さらに、人権侵害が生じた場合には是正と救済を行うとともに、未然防止を図るため役職員に対する定期的な教育・啓発も進めています。





“後戻りさせない”強固なガバナンスで さらなる企業価値向上を

代表取締役会長 取締役会議長 長谷川 隆代

成長のための投資を後押しする責務

新中期経営計画の1年目がスタートし、SWCCグループは事業ポートフォリオ経営に基づき、成長事業に積極的に投資することで成長を加速させるステージへと入りました。これを私たちはROIC経営2.0と呼び、これまでのROIC経営とは一味違う経営ポリシーを作り上げようとしています。このような環境において、取締役会は、グループの持続的な成長と企業価値向上を支えるための経営戦略を後押しする責務を負っています。現在の執行側との議

論からは、まだ過去の業績回復期に培われた“投資への慎重な姿勢”が感じられる場面もあります。しかし、成長フェーズでは、その規律ある慎重さを尊重しつつ「果敢に投資をして、それを超える収益を上げる」という攻めの姿勢へと切り替えていかなければなりません。

ポートフォリオで成長領域と定めた事業については、収益性を十分に見極めたうえで、多少のリスクがあってもしっかり投資をしていくべきです。タイミングを逃さず、執行側のマインドを「成長のための投資」へと変えていくこと、それに対して第三者目線を持つ

社外取締役の意見を伺うことについて、取締役会議長として大きな注意を払っています。

一方で、安定した利益を生むキャッシュ・カウとなる事業領域は、減価償却費の範囲内で投資効率を高めて利益を創出する仕組みを徹底させていますから、もし執行側から過大な投資要求があった場合、取締役会がブレーキをかけることになります。このように、投資の是非を見極めながらガバナンスを効かせることが、企業価値を損なわないための取締役会の重要な役割の一つであると考えています。

執行側との緊張感ある関係を持続させる

比較的規模の小さい投資判断などについては、経営のスピードを損なわないよう、執行側に意思決定の権限を委ねています。しかし権限を与えるということは、執行側には重い説明責任が伴うことを意味します。取締役会は常に、「なぜこれを実行するのか」「リスクをどう考えているのか」を問い続け、執行側はそれに対して明確に回答しなければなりません。

この執行側との“対話”において、全員が会社経営経験を持つ5人の社外取締役の役割は非常に重要です。社内とはまったく違う観点や専門性を持っており、“予想もしない角度”から鋭い質問をしていくことがあります。また「それは違うんじゃないですか」と、ちゃんと意見してくれる存在でもあります。私は議長として、取締役会の場においてこうした遠慮のない発言をさらに引き出し、企業価値向上のためしっかり働いていただくための舵取りをしていきたいと思っています。

私自身、他の2つの会社で社外取締役を務めさせていただいており、その立場の重さと難しさは身を以て知っているつもりです。違う会社の経営経験を持つ人間だからこそ、潜在的な課題に気づくことができたり、ガバナンスの手法を提案できるといったことは確かにあります。私が社外で得たガバナンスの知見は、当社の取締役会にも活用し、さらなる議論の活性化につなげていきたいと考えています。

取締役会の実効性をより高めるために

2025年度を振り返ると、その前年の実効性評価で指摘された、幾つかの課題について改善を図りました。代表的な取り組みが、企業価値向上のための判断に不可欠な、「議論の質を高める」ためのプロセスの改善です。

例えば、以前は取締役会の各メンバーに資料を配布するタイミングが直前であった点は、遅くとも3日前には担当の執行役員から資料を共有するようにしました。加えて、必要に応じて独立社外取締役に対する事前説明を実施することのほか、決算関連付議事項などを除く一部の付議事項について事前に説明動画を提供するなど、取締役による事前理解の促進を図ることにより、取締役会自体を課題の議論に集中できるようにするとともに、資料の分かりにくい点を翌日までに修正してもらうプロセスへと改善しました。

また、アジェンダの年間計画について、新しい年度を迎える前に「何月にどのテーマを議論するのか」をあらかじめ決めておくこととしました。これにより、場当たりの報告で時間が埋まってしまうのを防ぎ、中長期的な経営課題や、中計の進捗、人的資本、DXといった重要テーマについて年間を通じて深く議論できるようになりました。

2026年度の実効性向上の重点テーマ

重要なテーマのひとつが、グループガバナンスの深化です。M&Aなどで、半導体事業のような新領域が加わる場合、我々の祖業である電力・通信インフラ事業とはビジネスサイクルがまったく違うことが多くあります。従来の常識をそのまま当てはめてしまえば、正しい判断ができなかったり、リスクを見誤ったりしかねません。新領域の“リズム”を理解できる人材を社外取締役に招聘することも視野に入れ、事業特性に即したモニタリングを徹底していきます。

また、(株)TOTOKUに代表される元上場子会社のガバナンス体制の見直しもテーマです。非上場化により、上場維持を前提とした

監査や報告のための機能は、グループ全体で見れば重複となります。こうした不要な機能を削ぎ落として当社のガバナンスを適用することで、現場の負担を軽減できます。その分、子会社が自律的にリソースをビジネス成長に注ぎ込める環境を整えることが、グループシナジーの最大化につながると考えています。

あわせて、2026年度は、非財務領域、特に「人的資本」の監督も取締役会が議論する大きなテーマとなります。中期経営計画で掲げた大きな未来を達成するためには、どのような人材が必要で、どう育てていくのか。社外取締役からも「人的資本戦略を議論したい」という意向が出ていますので、新設された人事戦略委員会などの活動報告も踏まえ、執行側としっかり議論を深めていきます。

議長として取締役会のさらなる進化を促す

私は、執行側を正しく監督するには、取締役会自体が「正しい方向に変わり続ける機関」でなければならないと考えます。2018年に私が代表取締役社長として取締役会に加わった当時、体制は監査役会設置会社でした。7名の取締役のうち社外取締役は3名で、アドバイザリーボードの性格が強く、執行と監督の役割分離が不明瞭でした。そのままでは客観的な判断に基づいた抜本的改革を進められないと考え、監査等委員会設置会社に体制をあらためるとともに社外取締役に積極的に招聘し、取締役会自体のガバナンス改革に注力したという経緯がありました。

執行側が事業の方向を転換し、新たな領域に挑むには膨大なエネルギーを要します。苦しい局面では、どうしても「今のままでいい、仕方がない」という内向きのマインドが働いてしまいます。そんな時、取締役会は、それが正しい道であるならば「一度決めたことの後戻りは許さない」と強い意志で背中を押し、持続的な企業価値向上をサポートし続ける存在になれるよう、取締役会の改革に取り組んできました。

現在、それぞれの専門性を持つ社外取締役は5人まで増え、目標としてきた、「執行」と「監督」の役割分離は大きく前進した手応えが

あります。しかしその一方、取締役会の実効性を高める余地がまだまだあるとも感じます。深みのある議論と運用効率化を通じて、取締役会の進化を促していくことが、議長としての私の役割です。

「大きな未来」に向け執行側の背中を押し続ける

執行側が掲げる中期経営計画「Transformation for Growth SWCC 2030」には、非常に大きな未来が描かれています。取締役会としては、目の前の一つ一つの判断に留まらず、この会社の執行側が中長期の成長に向けて正しく機能しているか、また手段や手当ては十分か、リスクの見落としはないかという目線で監督していきます。同時に、取締役会が直面する課題を冷静に俯瞰し、企業価値向上に向けて最適な答えを導き出し続けてまいります。

株主・投資家の皆さまからのご要望に応じ、社外取締役を含めた取締役会が中長期の事業戦略をどう見ているか、どう寄与しているのかを説明する場を設けることも検討中です。

大きな未来に向け、取締役会としてしっかりと執行側の背中を押し、目標達成を揺るぎないものとする。それが、議長としての私の決意です。



ガバナンスシステムの高度化



コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社のコーポレート・ガバナンスの基本的な考え方は、「いま、あたらしいことを。いつか、あたりまえになることへ。」のパーパスのもと、「信頼」をキーワードとした経営理念に基づき、経営の迅速・効率化およびこれに伴うモニタリング機能の強化が企業における普遍的な課題であると認識して取り組みを進めていくことです。

また、企業として求められる社会的責任(CSR)を果たしていくことを念頭に置き、SWCCグループの業務の適正性を確保するために必要な体制の整備についても積極的に取り組んでいきます。

現在の体制

当社は、機関設計として監査等委員会設置会社を選択しています。

これは以下を目的としています。

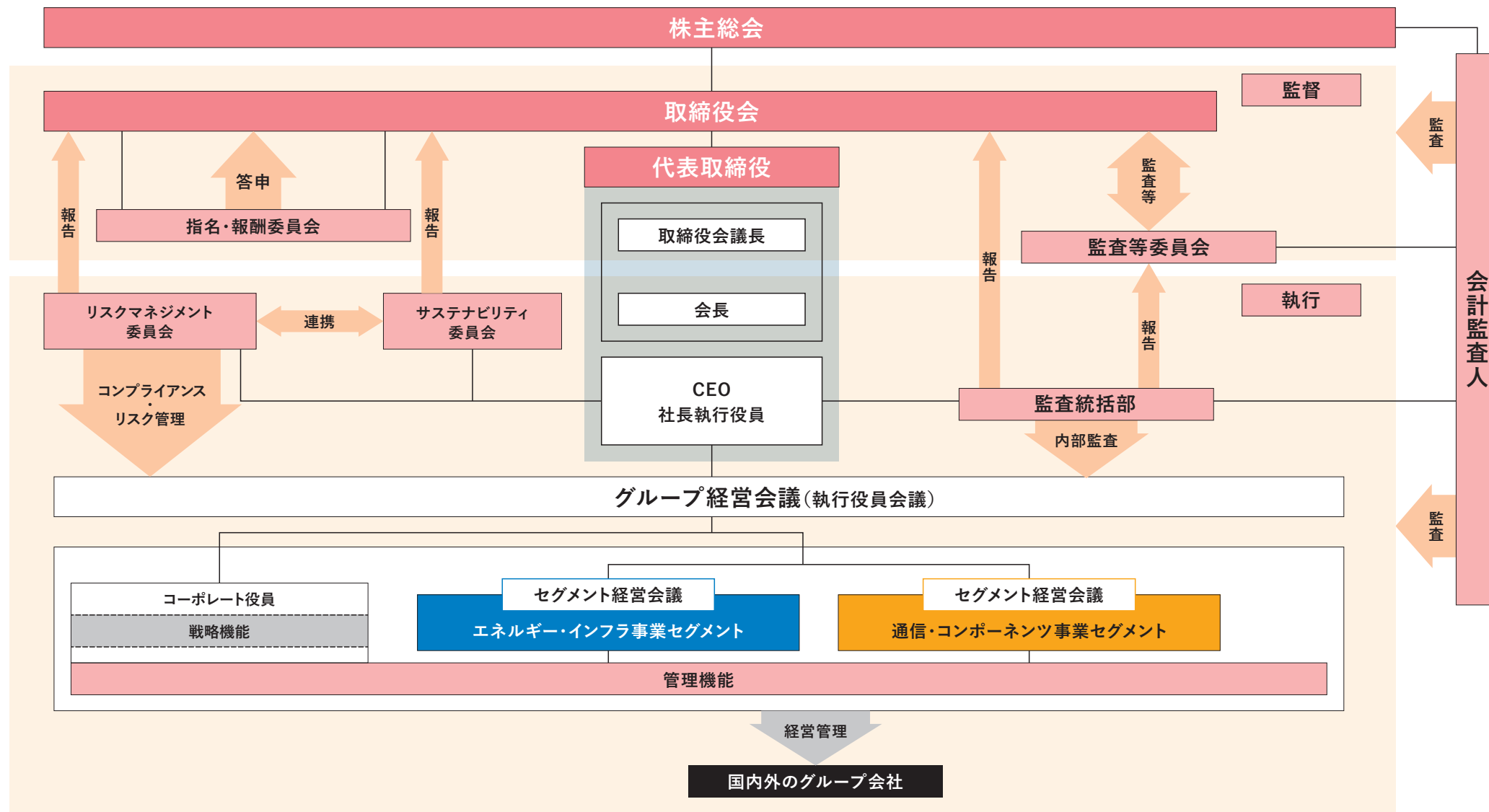
- 1 執行役員に業務執行権限を大幅に委譲することで、業務執行を効率化・迅速化させること
- 2 1により取締役会において経営戦略などの重要なテーマの審議を一層充実させること
- 3 監査等委員会を中心に監査、監督機能の強化を図ること

ガバナンスの変遷

年	2015	2018	2019	2020	2023	2025
機関設計	監査役会設置会社(～2019年6月)		監査等委員会設置会社(2019年6月～)			
役員合計(執行役員除く)	14	10	7	7	7	8
取締役合計	10	7	7	7	7	8
うち社外取締役	2	3	3	3	4	5
監査役合計	4	3	—	—	—	—
うち社外監査役	3	2	—	—	—	—
執行役員	—	—	13	12	12	17
トピックス	・社外取締役の選任 (2015年6月～)	・指名委員会の設置 (2018年12月～) ・報酬委員会の設置 (2018年12月～) ・取締役会の実効性評価 開始	・執行役員の権限強化 (2019年4月) ・グループCEOの設置 (2019年6月～) ・取締役の役位廃止 ・相談役制度廃止	・取締役会議長設置 (2020年4月) ・譲渡制限付株式報酬 制度の導入	・事業会社化(2023年4月) ・指名委員会、報酬委員会 を統合し指名・報酬委員会 を設置(2023年6月)	

ガバナンスシステムの高度化

コーポレート・ガバナンス体制図



ガバナンスシステムの高度化

取締役会・各委員会の取り組み

取締役会 2025年度 16回開催

 社長  社内  社外

目標・権限

構成

〈自由闊達で建設的な議論〉

当社は、取締役会の実効性評価において、当社取締役会の構成および運営が適正であり、社外取締役による問題提起を含め、形式的ではなく自由闊達で建設的な議論や意見交換が実質的に行われていることを確認しています。今後も議論のさらなる充実に資する改善に、積極的に取り組んでいきます。

〈取締役会への情報の提供〉

取締役会の運営面では、年間の取締役会開催スケジュールや定例の付議事項については、前年度末の取締役会に上程し、取締役と共有しています。取締役会はおおむね毎月開催しており、各回の付議事項ごとの説明時間の設定や、動画による事前説明の対象議案の選定などについても議長と事前に協議し、取締役会当日の審議時間を十分に確保するように努めています。

また、当社では、取締役による能動的な情報入手ならびに適時および適切な意思決定を支えるため、取締役会に上程する付議事項に関する資料を会日の数日前までに共有しています。取締役会の付議事項は、決算関連付議事項などを除く付議事項について事前に説明動画を提供するとともに、必要に応じて独立社外取締役への事前説明を実施するなど、取締役にによる事前理解の促進を図っています。

さらに、資料や事前説明の内容に質問、不明点または追加情報の要請があった場合には、取締役会開催日までに回答するほか、必要に応じて取締役会当日の審議においても補足説明を行うことにより、審議の充実を図っています。

〈取締役会の支援体制〉

当社では、取締役会の支援体制の強化に取り組んでおり、その一環として、取締役会事務局を単なる会議運営機能ではなく、取締役会の実効性向上を支援する専門機能として一層強化していく方針です。取締役会事務局では、取締役会実効性評価結果などに基づくガバナンスの強化などを通じて、取締役会が中長期的な企業価値向上に関する議論へより注力できる環境整備を進めています。

当社の取締役会事務局は、法務部門が担当しています。事務局人材について、法務やコーポレート・ガバナンスに加え、経営戦略、資本戦略、人材戦略、サステナビリティ分野の知見を備えた人材の育成を進め、取締役会および社外取締役を総合的に支援できる体制の構築を目指しています。

取締役4名



監査等委員である取締役4名



【取締役会における主な審議の内容】

開催月	カテゴリ	主な議題の内容
5月	ガバナンス	●コンプライアンス議題に関する議論 ●株主・機関投資家との対話のフィードバックなど ●取締役会決議事項および重要指示事項の進捗フォロー
6月	ガバナンス 経営戦略	●株主・機関投資家との対話のフィードバックなど ●ビジネス・デベロップメント戦略報告
8月	経営戦略 ガバナンス サステナビリティ	●最適株主構成の検討 ●リスクマネジメント委員会報告 ●定時株主総会における議決権行使の分析報告 ●サステナビリティ委員会報告
9月	ガバナンス 経営戦略	●株主・機関投資家との対話のフィードバック ●2025年度事業ポートフォリオ検証 ●知的財産への投資に関する議論

開催月	カテゴリ	主な議題の内容
11月	ガバナンス	●取締役会付議基準の見直し
12月	経営戦略 ガバナンス	●新中期経営計画策定に向けた検討 ●株主・投資家との対話のフィードバックなど ●リスクマネジメント委員会報告 ●取締役会決議事項および重要指示事項の進捗フォロー
2月	経営戦略 ガバナンス サステナビリティ	●非財務重要課題（マテリアリティ）見直し ●中期経営計画策定 ●内部統制基本方針、取締役会付議基準の見直し ●サステナビリティ委員会報告 ●法令遵守活動に関する取り組み
3月	ガバナンス 経営戦略	●株主総会の方針 ●株主・機関投資家との対話のフィードバックなど ●取締役会実効性評価の結果確認 ●2026年度 取締役会年間スケジュール ●有価証券報告書の株主総会前開示の取り組み

ガバナンスシステムの高度化

監査等委員会 2025年度 14回開催

 社長  社内  社外

目標・権限	構成
監査等委員会において定められた監査方針、監査計画などに基づき、内部統制システムに対する監視および検証ならびに会計監査人および内部監査部門などとの実効的な連携を通じて、取締役の職務執行の監査などを行います。 議論された内容 ● 監査方針、監査計画などの策定 ● 会計監査人の評価および再任の適否の決定 ● 監査報告の作成	取締役4名 

指名・報酬委員会 2025年度 9回開催

目標・権限	構成
取締役および執行役員などの候補者の指名や後継者計画に関する事項など、指名に関する事項、ならびに取締役および経営陣幹部の体系・制度や個別の報酬額等の決定など、報酬に関する事項について取締役会の諮問に応じて、審議の上、答申します。	取締役3名 

リスクマネジメント委員会 2025年度 2回開催

目標・権限	構成
グループ全体に係るコンプライアンスおよびリスク管理を所管し、それらの問題点の把握および是正を継続して行うことで、SWCCグループのコーポレート・ガバナンス体制のより一層の強化に努めます。	委員長1名 委員17名 

サステナビリティ委員会 2025年度 2回開催

目標・権限	構成
グループの経営理念に基づき、環境・社会・ガバナンスなどの観点において持続可能な企業運営を行うべく、サステナビリティ体制の強化に努めます。	委員長1名 委員14名 

ガバナンスシステムの高度化

取締役会の構成に関する考え方

当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方は、SWC Cグループの存在意義ならびに経営陣および従業員がともに歩んでいくための道しるべとなるSWCCパーパスに基づき、経営の迅速・効率化およびこれに伴うモニタリング機能の強化が企業における普遍的な課題であるとの認識のもと、取り組みを進めていくことにあります。

かかる考え方に則り、当社は、取締役として、人格・見識に優れ、当社の経営を監督・執行することができる人材であること、また当社にとって重要と考える知識・知見を幅広くカバーするように、多様なバックグラウンドを持つメンバーで構成することを方針としています。上記方針のもと、取締役会として、企業経営に関する経験に加え、社会課題解決への取り組みを一層推し進めるためにサステナビリティに関する知識・知見を必須として、営業、国際、経理財務および技術などの分野につき、それぞれ豊富な知識・知見および経験を有する者をバランスよく選任することとしています。なお、取締役会に必要とされるスキルについては、今後も経営方針および経営戦略などの変更に応じて見直します。

取締役会の構成

役 職	長谷川 隆代	小又 哲夫	坂倉 裕司	棕野 貴司	西村 美奈子	内藤 宏治	馬場 久美子	山口 太
代表取締役	●	●						
監査等委員				◎	●		●	●
指名・報酬委員			◎		●	●		
社外取締役			●	●	●	●	●	
独立役員			●	●	●	●	●	

◎ 委員長

各取締役のスキル・マトリックス

スキル	長谷川 隆代	小又 哲夫	坂倉 裕司	棕野 貴司	西村 美奈子	内藤 宏治	馬場 久美子	山口 太
 企業経営 ^(※)	●	●	●	●	●	●	●	●
 サステナビリティ ^(※)	●	●	●	●	●	●	●	●
 営業	—	—	—	●	—	●	—	—
 国際	—	●	●	●	—	●	●	—
 経理財務	—	—	●	—	—	—	●	●
 技術	●	●	—	—	●	—	—	—

(※) 必修スキル

スキル項目の選定理由

スキル項目	選定理由
 企業経営	中期経営計画「Transformation for Growth SWCC 2030」を実現するために、当社の企業価値を持続的に成長推進できる企業経営に関する確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。
 サステナビリティ	SWCCパーパスに基づき、事業で培った技術と経験を生かして社会課題解決型ビジネスを推進し持続的な社会の実現と企業価値向上を目指すため、環境・社会およびガバナンスの強化などに関する確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。
 営業	付加価値の高い製品を提供するために市場におけるトレンドの把握および分析ならびに営業戦略の策定に関する確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。
 国際	海外事業を持続的に成長させるために、海外における事業マネジメント経験および海外の事業環境などに関する確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。
 経理財務	持続的な企業価値向上に向けた成長投資の推進、またROICを重要な経営指標として資本効率を高める経営を推進するために、経理財務に関する確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。
 技術	適切な品質を有する製品づくり、基礎研究を含めた広範囲にわたる研究開発、新規ビジネスモデルの創出やDX推進などのために、技術に関する確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。

ガバナンスシステムの高度化

社内取締役・社外取締役の選任理由

氏名	選任理由
長谷川 隆代	経営者としての豊富なビジネス経験と実績および見識を有しており、当社の企業価値を大きく向上させています。 SWCCグループの持続的成長と企業価値向上のためには、これらの経験と知見が不可欠であると判断し、引き続き取締役役に選任しました。
小又 哲夫	経営全般における豊富な経験と実績を有しており、中期経営計画「Transformation for Growth SWCC 2030」の実現に向けた施策を展開しグローバル経営を推進しています。 今後もこれらの経験と知見を生かし、SWCCグループの企業価値向上に寄与できると判断し、引き続き取締役役に選任しました。
坂倉 裕司	総合商社の財務関連業務執行者、証券会社の経営者、さらにM&Aアドバイザーファームの最高財務責任者としての実績と経験から、企業経営に関する多角的で幅広い知見を有しています。 これらの経験および知見に基づき、今後も当社の持続的成長と企業価値向上に寄与していただけると判断したことから、社外取締役役に選任しました。
棕野 貴司	上場企業での経営企画や海外子会社での経営トップとしての経験と実績を含む、グローバルな企業経営の経験と実績を有しています。 その豊富な経験と実績を生かし、グローバルな経営者視点から、監査等委員としての職務を適切に遂行しています。 中立的・客観的な立場からの、当事業への的確な提言および執行の監督が期待されることから、引き続き監査等委員である社外取締役役に選任しました。
西村 美奈子	人材育成・キャリア開発を中心とした人的資本経営に係る豊富な経験と、企業経営者としての高い見識を生かし、独立した立場から取締役の職務を適切に遂行しています。 中立的・客観的な立場からの、当事業への的確な提言および執行の監督が期待されることから、監査等委員である社外取締役役に選任しました。 なお、取締役役に就任後は指名・報酬委員会委員として当社の役員報酬や役員候補者の選定などに対し、引き続き関与いただく予定となっています。
内藤 宏治	上場企業の代表取締役を務めるなど、企業経営に関する幅広い経験と実績を有しています。 その豊富な経験と経営に対する高い見識を生かし、経営に対する的確な助言と適切な監督を行っており、今後もSWCCグループの企業価値向上に寄与していただけると判断したことから、引き続き社外取締役役に選任しました。
馬場 久美子	上場企業での監査役の経験や、経営企画、財務・経理など、幅広い経験と実績を有しています。 その豊富な経験と実績を生かし、中立的・客観的な立場からの、当事業への的確な提言および執行の監督が期待されることから、引き続き監査等委員である社外取締役役に選任しました。
山口 太	経理財務部門を中心に豊富な経験と実績を有し、当社およびグループ会社の取締役として企業経営にも携わってきました。 これらの経歴および見識に基づき、当社の経営課題に対する客観的視点からの提言および執行の監督をしていただくことで、当社およびグループ会社のコーポレート・ガバナンスの強化に寄与していただいていることから、引き続き監査等委員である取締役役に選任しました。

ガバナンスシステムの高度化

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会が適切に機能していることを検証するために、事業年度ごとに、その実効性に関する分析・評価を実施することとしています。具体的には、全取締役を対象とする質問票への回答に基づき、取締役会においてその評価結果および課題を共有し、今後の取締役会の在り方について建設的な議論を行うこととしています。2025年度における分析・評価は、外部機関の助言を得ながら以下の方法で行いました。まず、取締役会の構成員である全ての取締役を対象にアンケートを実施しました。回答方法は外部機関に直接回答することで匿名性を確保しました。なお、アンケートの内容としては、取締役会の在り方、取締役会の運営、議論およびモニタリング機能などのほか、株主（投資家）との対話、社外取締役のパフォーマンス、指名・報酬委員会の運営、監査等委員会の運営など、複数の観点から実施しています。

また、2025年度は、アンケート結果を踏まえ、回答内容の掘り下げや広範なテーマについて、取締役から個別にヒアリングを実施するとともに、アンケート結果・インタビュー内容に基づき、外部機関の視点から課題・改善について提言を受けました。

評価結果の概要として、まず取締役会の運営などについて、取締役会の構成員は、知識、経験、専門性、職歴、年齢、ジェンダーなどの観点で多様性を備えたものとなっていること、取締役会は十分な開催頻度が確保されていること、取締役会資料は、事前の検討が可能となる適切な時期に提供されていること、形式的ではなく自由闊達で建設的な議論や意見交換がなされていること、取締役会事務局によ

る運営（スケジュール調整、招集通知発送、議事録作成など）は、取締役会のサポートとして十分であることなどの評価結果が得られており、経営戦略・経営計画については、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出にどのように整合しているかについて認識した上で十分な議論が行われていること、取締役会は、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて、自社の資本コストや資本収益性の内容や市場評価に関して現状分析・評価をし、改善に向けた方針や目標・検討期間、具体的な取り組みについて十分に検討を行っていることなどの評価結果が得られています。

また、社外取締役にし、そのパフォーマンスについて、積極的に取締役にし専門的な見地から助言を提供し、または効果的な質問を行っていること、取締役にし自らの発言に責任を持ち、簡潔かつ付加価値の高い発言を十分にに行っていることなどの評価結果が得られています。

さらに、指名・報酬委員会の評価について、委員の構成は、委員としての職務執行に必要な知識、経験、専門性および委員の多様性を備えたものとなっていること、委員会の開催頻度、回数は適切であること、委員会では、形式的ではなく自由闊達で建設的な議論や意見交換がなされていること、審議内容に応じて適切な社内関係者が委員会に出席して委員からの質問に答えられるようになっていることなどの評価結果も得ています。

そして、監査等委員会の評価についても、適切な監査方針および監査計画を策定し、法令に定められた個別の事項のほか会計監査などを行うとともに

に、内部統制システムが適切に構築、運営されているかを十分な深度・頻度で監査していること、また独立性と監査の実効性の双方を考慮した上で、職務執行を行うにあたり必要かつ適切な頻度で執行役員などと面談していることなどの評価結果も得ています。

従いまして、各評価結果についておおむね良好な結果が得られていることから、取締役会全体として適切に機能しており、実効性は確保されているものと判断しています。

一方、取締役会の運営に関して、取締役会説明

資料・取締役会付議事項を整理することによる取締役にし議論時間のさらなる確保、内部統制・リスク管理に関して、サイバーセキュリティリスクに関する議論、指名・報酬委員会の評価に関して、指名・報酬委員会で議論された内容の取締役にし共有などの課題が抽出されています。

今後、当社の取締役会では本実効性評価を踏まえ、かかる課題について十分な検討を行った上で迅速に対応し、取締役会の機能を高める取り組みを継続的に進めていきます。

2025年度の主な評価項目および評価結果

評価項目				
取締役会の在り方	取締役にに対する支援体制	指名・報酬	社外取締役のパフォーマンス	指名・報酬委員会の評価
取締役会の構成	経営戦略・経営計画	(監査等委員以外の) 社内取締役の パフォーマンス	トレーニング	監査等委員会の評価
取締役会の運営	内部統制・リスク管理		株主(投資家)との対話	
評価結果				
取締役会の運営	・構成員は、知識、経験、専門性、職歴、年齢、ジェンダーなどの観点で多様性を備えたものとなっている ・十分な開催頻度が確保されており、資料は事前の検討が可能となる適切な時期に提供されている ・事務局による運営は取締役会のサポートとして十分である			
経営戦略・経営計画	・会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出にどのように整合しているかについて認識したうえで十分な議論が行われている ・資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて、自社の資本コストや資本収益性の内容や市場評価に関して現状分析・評価をし、改善に向けた方針や目標・検討期間、具体的な取り組みについて十分に検討を行っている			
社外取締役の パフォーマンス	・積極的に、取締役に専門的な見地から助言を提供しまたは効果的な質問を行っている ・自らの発言に責任を持ち、簡潔かつ付加価値の高い発言を十分にしている			
指名・報酬委員会 の評価	・委員の構成は、委員としての職務執行に必要な知識、経験、専門性および委員の多様性を備えたものとなっている ・委員会の開催頻度、回数は適切である ・委員会では、形式的ではなく自由闊達で建設的な議論や意見交換がなされている ・審議内容に応じて適切な社内関係者が委員会に出席して委員からの質問に答えられるようになっている			
監査等委員会 の評価	・適切な監査方針および監査計画を策定し、法令に定められた個別の事項のほか会計監査などを行うとともに、内部統制システムが適切に構築、運営されているかを十分な深度・頻度で監査している ・独立性と監査の実効性の双方を考慮した上で、職務執行を行うにあたり必要かつ適切な頻度で執行役員などと面談している			
取締役会全体として適切に機能しており、実効性は確保されている				

2026年度に対応すべき課題

取締役会の運営	取締役会説明資料・取締役会付議事項を整理することによる取締役にし議論時間のさらなる確保
内部統制・リスク管理	サイバーセキュリティリスクに関する議論
指名・報酬委員会の評価	指名・報酬委員会で議論された内容の取締役にし共有
取締役会の監督機能がさらに高まる	

ガバナンスシステムの高度化

役員報酬

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針については、独立性および客観性を担保するために、独立社外取締役を構成員とする任意の指名・報酬委員会における審議を踏まえ、取締役会にて決定しています。

また、取締役会は、2025年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法および決定された報酬等の内容が当該決定方針と整合していることや、指名・報酬委員会からの答申が尊重されていることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しています。なお、取締役の報酬等の水準は、外部専門機関の調査による他社水準を参考にしながら設定しています。

また、報酬構成として、取締役（業務執行を行わない取締役または監査等委員である取締役を除く。）については固定報酬、短期インセンティブ報酬である業績連動報酬ならびに長期インセンティブ報酬である業績連動型株式の付与のための報酬（PSU（パフォーマンス・シェア・ユニット））および譲渡

制限付株式報酬（RS）の報酬構成としています。短期および長期の視点による経営への取り組みを促すことにより、成果に対して適切に報いることができる報酬構成としています。なお、業務執行を行わない取締役または監査等委員である取締役については経営の監督機能を担い、業務執行を担う立場にはないことから、インセンティブ報酬を含まない固定報酬のみとしています。

報酬構成

取締役（業務執行を行わない取締役または監査等委員である取締役を除く。）に対する報酬は、固定報酬、短期インセンティブ報酬である業績連動報酬および長期インセンティブ報酬である業績連動型株式の付与のための報酬（PSU）ならびに譲渡制限付株式報酬（RS）で構成されます。なお、2026年度の報酬構成は次の通りです。

種 類	割合 ※1 ※4	内 容
固定報酬	100	基本報酬と取締役各人の職務・職責に応じて支給する職務付加報酬で構成されます。なお、基本報酬は、役職ならびにその重要度および難易度に応ずるものとします。
業績連動報酬	65	〈短期インセンティブ報酬〉 短期インセンティブ報酬となる年次業績連動報酬の金銭による支給額は、当該事業年度の期初に公表された営業利益およびROICの業績予想値に対し105%を乗じた営業利益目標値およびROIC目標値における達成度に応じた会社業績指標の他、ESG関連指標、具体的には再生可能エネルギーの社内導入率、温室効果ガス（GHG）排出量、休業災害度数率およびエンゲージメントスコアに対する達成項目数から決定しています。報酬の指標、算式および年次業績連動の仕組みは以下の通りです。 ①会社業績指標 営業利益達成率（A）およびROIC達成率（B）に応じて支給します。具体的な内容は以下の通りです。 ・営業利益達成率（A）＝（当期営業利益実績値÷当期営業利益目標値）×100% ・ROIC達成率（B）＝（当期ROIC実績値÷当期ROIC目標値）×100% ②ESG関連指標 再生可能エネルギーの社内導入率（C）、温室効果ガス（GHG）排出量（D）、休業災害度数率（E）およびエンゲージメントスコア（F）のうち達成項目数に応じて支給します。 ③指標を選択した理由 会社業績指標における営業利益達成率は収益性の指標として設定しており、またROIC達成率は資本効率性の指標として設定しています。またESG関連指標について、当社はマテリアリティとして影響の大きい社会課題を抽出し、優先課題を特定し、テーマ別に具体的な行動方針、指標・KPIを策定しており、かかるテーマのうち特に当社として重要と考えるESG関連指標として、再生可能エネルギーの社内導入率、温室効果ガス（GHG）排出量、休業災害度数率およびエンゲージメントスコアを指標として設定しています。それぞれの目標値を達成することで企業価値向上につながるものと判断しています。 ④算式 年次業績連動報酬額＝固定報酬額×（会社業績における年度目標達成度（A×50%＋B×50%）＋ESG関連における年度目標達成度（C、D、EおよびFのうち達成項目数に応じた達成度））

種 類	割合※1※4	内 容			
		⑤年度目標達成度（割合および仕組み）			
		年度目標指標	目標値	割合※2	支給率
		会社業績 ・営業利益	299億円（公表値285億円）	30%	0～150%
		会社業績 ・ROIC	14.4%（公表値13.8%）	30%	0～150%
		ESG関連 ・再生可能エネルギー※3の社内導入率 ・温室効果ガス（GHG）排出量 ・休業災害度数率 ・エンゲージメントスコア	26% 2024年度対比9%減 0.23 51	5%	0～125%
10		〈長期インセンティブ報酬〉 長期インセンティブ報酬となる業績連動型株式の付与のための報酬（PSU）は、具体的には当年度の固定報酬に10%を乗じた報酬に相当するポイントを付与し、連続した3事業年度を評価期間として当社の目標達成率に基づいて交付する業績連動型株式の付与のための報酬としています。			
譲渡制限付 株式報酬	32.5	〈長期インセンティブ報酬〉 長期インセンティブ報酬となる譲渡制限付株式報酬（RS）は、固定報酬の内の一定割合をその支給に充てるものとしています。 業務執行を行わない取締役（監査等委員である取締役を含む。）に対しては、譲渡制限付株式の付与のための報酬は支給しないものとしています。			

（注）1. 年次業績連動報酬の割合は、支給率100%と仮定した場合を記載しています。 2. 年度目標指標である会社業績およびESG関連の割合は、支給率100%と仮定した場合を記載しています。

3. 再生可能エネルギーには、非化石由来のエネルギーを含みます。 4. 代表取締役会長に対する業績連動報酬は、固定報酬に業績連動割合55%を乗じた報酬とし、譲渡制限付株式の付与のための報酬は、役職にかかわらず固定報酬に65%を乗じた報酬に対して50%に相当する金額としています。

ガバナンスシステムの高度化

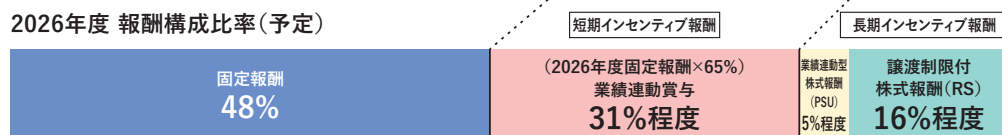
報酬割合

全体の報酬に占める固定報酬、短期インセンティブ報酬である業績連動報酬ならびに長期インセンティブ報酬である業績連動型株式の付与のための報酬(PSU)および譲渡制限付株式報酬(RS)については、都度、指名・報酬委員会において見直されるものとします。

2025年度 報酬構成比率



2026年度 報酬構成比率(予定)



交付の時期

2026年度における固定報酬の金銭報酬については、2026年度の開始月より、月額で均等に支給するものとします。また、2025年度の成果に係る業績連動報酬については、2026年6月に支給するものとします。さらに、譲渡制限付株式報酬(RS)については、第130期定時株主総会において選任または再任されることを条件として、その翌月までに支給するものとします。あわせて、業績連動型株式の付与のための報酬(PSU)については、当年度の固定報酬に一定割合を乗じた報酬に相当するポイントを付与し、連続した3事業年度を評価期間として当社の目標達成率に基づいて交付する業績連動型株式を評価期間終了後に支給するものとします。

なお、2026年度の成果に係る業績連動報酬については、2027年6月に支給するものとします。

取締役の報酬等についての株主総会決議に関する事項

取締役(監査等委員である取締役を除く。以下、本項目において同じ。)の報酬については、2019年6月26日開催の当社第123期定時株主総会において年額3億円以内(うち社外取締役分年額30百万円以内)とすることと決議されており、取締役の報酬額には、実質的な限度額の範囲を明確にするために、執行役員兼務取締役の執行役員分報酬および使用人兼務取締役の使用人分給与を含むこととしています。なお、第123期定時株主総会終結時点の取締役の員数は4名(うち社外取締役1名)となります。

また、2020年6月29日開催の当社第124期定時株主総会において年額3億円以内(うち社外取締役分

年額30百万円以内)の枠内で、取締役に対して譲渡制限付株式の付与のために、年額80百万円以内で金銭報酬を支給することとしています。なお、第124期定時株主総会終結時点の取締役の員数は3名(うち社外取締役0名)となります。

監査等委員である取締役の報酬については、2019年6月26日開催の当社第123期定時株主総会において年額80百万円以内とすることと決議されています。なお、第123期定時株主総会終結時点の監査等委員である取締役の員数は3名(うち社外取締役2名)となります。

取締役の個人別の報酬等の決定に関する事項

取締役(監査等委員である取締役を除く。以下、本項目において同じ。)の個人別の報酬額は、株主総会において定められた取締役の報酬等総額の範囲内で、独立社外取締役のみで構成される指名・報酬委員会において審議された後、取締役会により決定しています。取締役会は、2025年度にかかる取締役の個人別の報酬等について、指名・報酬委員会からの答申が尊重されていることのみならず、報酬等の内容の決定方法および決議する報酬等の内容が当社の役員報酬の当該決定方針と整合していることを確認しています。

監査等委員である取締役の報酬は、会社法第361条第3項により、株主総会において定められた限度額の範囲内において、監査等委員である取締役の協議により決定されます。

政策保有株式

当社は、原則として政策保有株式を保有しない方針としています。個別の政策保有株式につきましては、SWCCグループの中長期的な企業価値の維持・向上に資すると判断される場合において限定的に保有し、取引先との十分な対話を経た上で、今後も政策保有株式の縮減を進めていきます。

政策保有株式に関する基本方針

- ①原則として保有しないことを基本方針とする。
- ②やむを得ず保有を継続する場合、合理性を厳格に検証する。
- ③当該株式に関する議決権行使は、当社の企業価値向上の貢献等に鑑みて総合的に判断する。

政策保有株式の現況

2026年3月末において、当社は政策保有株式を19銘柄(1,550百万円)保有しており、当社が保有する政策保有株式の連結純資産に対する期末貸借対照表計上額の割合は1.4%です。

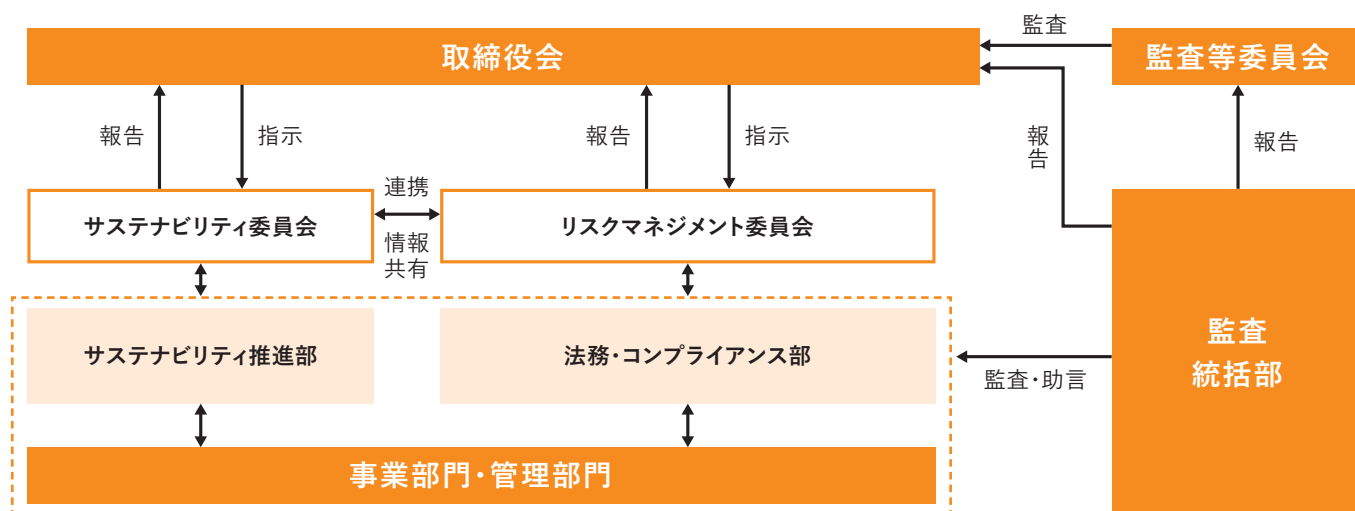
ガバナンスシステムの高度化

企業経営のモニタリング リスクマネジメント

リスクマネジメント

SWCCグループの全社的なリスクマネジメントに関しては、「リスクマネジメント委員会」を中心とするリスクマネジメント体制を整備しています。具体的には、SWCCグループのリスク管理に関する責任者である代表取締役 CEO 社長執行役員を委員長とし、委員長が任命した当社の執行役員・フェローを委員とする「リスクマネジメント委員会」にて、事業部門等で実施したリスクの評価や対応策を議論の上、リスクマネジメント計画やリスク施策の進捗管理を実施し、取締役会に報告を行っています。また、リスク統括部門とし

て法務・コンプライアンス部内にリスクマネジメント部署を設置し、規則・ガイドラインの制定、教育研修およびモニタリングの実施など、グループ全体のリスク管理を統括し、事業の継続発展のために不可欠な全社的なリスクマネジメント体制の強化を図っています。さらに、事業部門や管理部門で定常的に発生するリスクへ迅速に対応するため、リスク事象が発生した場合に担当部門よりリスク統括部門へ迅速にリスク情報を提供する仕組みである「リスクー報制度」を運営し、緊急かつ重大な事象についてはリスクマネジメント委員や常勤監査等委員と情報共有し、対応を協議・検討しています。なお、環境、社会、ガバナンス関連のリスクについては、サステナビリティ推進部とも連携・情報共有を図っています。



認識しているリスク

リスクのうち、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性がある主要リスクについては、本委員会にてリスクを識別、分析、評価をして判断しています。具体的には各事業セグメントやグループ各社から挙げられたリスクを影響度、発生可能性、リスク管理の脆弱性(リスクが顕在化した場合にその影響をコントロールできているか)の評価軸からリスク軽減策を実施してもなお残存するリスクを数値化して定量的に分析を行い、その上でSWCCグループとして重要な影響を及ぼす可能性があるリスクを主要リスクとして特定しています。また、「サステナビリティ基本方針」に基づきマテリアリティを定めていることから、それらとの関連付けやコーポレート部門で認識したリスクについても追加の上、全社的に主要リスクへの対策を行っています。ただし、次項に記載したリスクはSWCCグループに関する全てのリスクを網羅したものではなく、記載されたリスク以外のリスクもあります。それらのリスク要因のいずれによっても、投資家の判断に影響を及ぼす可能性があります。

また、中東情勢の緊迫化により、地政学的リスクの高まりは今後も続くものと予測されます。原材料価格などの高騰は、販売価格への転嫁に取り組むものの、既契約分への適用が一部困難なことを想定し、この影響額を一定程度業績に織り込んでいます。一方、サプライチェーンの混乱については、不透明感が継続しているものの、現時点においては、重大な影響には及ばないと想定しております。なお、中東情勢による状況の変化などにより、今後連結業績への影響が見込まれる場合には速やかに開示します。

ガバナンスシステムの高度化

認識している主要リスク

リスク項目	マテリアリティ	認識しているリスク内容	主要な取り組み	残存するリスク
サプライチェーン リスク	ともに生きる Our partnership	○サプライチェーンの寸断・ 喪失による原材料供給の停止、 遅延	・調達先の多様化、複数購買の 推進によるリスク低減 ・代替品の確保	・地域紛争の長期化等起因する 原材料やエネルギー資源の供給 途絶ならびに国際物流の混乱に より、安定的な事業活動が困難と なり、業績および財政状態に大 幅な影響を及ぼすリスク
人材・労働リスク	ひとが輝く Our people	○営業機会の損失 ○製造の技能承継困難による 事業継続への影響 ○製品やサービスの品質低下 ○成長機会の逸失による業績 目標達成への影響	・アルムナイ採用、リファラル採用等 の推進による採用機会の拡充 ・階層別教育、自律型学習制度の 拡充 ・フィードバック面談等の エンゲージメント向上施策の実施	・組織編制上の制約や事業上の 機会の逸失による業績等への 重要な影響
市場変動リスク	ともに生きる Our partnership より良き企業に Our governance	○主要原料の銅の価格変動 ○ポリエチレン等の石油化学製品 の価格変動	・為替変動に応じた製品単価の 見直しと、コスト増加分の適正な 価格転嫁	・材料単価や外注製品の原価上昇 により、製品採算が悪化し収益が 低下するリスク ・円高進行により、海外向け販売に おける収益性が低下するリスク
自然災害リスク	ともに生きる Our partnership より良き企業に Our governance	○大規模な地震・台風・洪水等の 自然災害等による製造拠点の 操業停止や物流機能の麻痺等	・BCP(事業継続計画)について、 全社および関係部門への周知 徹底を図るとともに、定期的な 訓練を実施し、実効性確保	・想定を超えた自然災害等により 電力不足・物流の停滞等が生じ、 社会インフラ機能そのものの 低下が長期化する等、計画的な 生産活動に大幅な制限が生じた 場合の業績等への重要な影響
情報セキュリティ リスク	みらいを創る Our future より良き企業に Our governance	○サイバー攻撃、情報漏えい、 システム障害による知的財産や 顧客情報その他の機密情報の 損失、レピュテーションの毀損	・CSIRTの運営、モニタリング ・年2回の訓練を通じたインシデ ント発生時の情報伝達体制の確認 ・サイバーセキュリティ保険の付保	・未知の攻撃に晒された場合の 機密情報の損失やレピュテーショ ンの毀損 ・保険適用外の損失の発生

コンプライアンス

SWCCグループは、2022年度に【迅速】・【情熱】・【考動】からなる「SWCCウェイ(行動基準)」を制定し、グループ全体で価値創造の実現を目指しています。このうち【考動】では、全役職員にコンプライアンスを常に意識させ、お客さまや家族に胸を張って話せる仕事や行動に徹することを求めています。また、2022年度には、経営理念のキーワードである「信頼」を大切にし、コンプライアンスを優先し、より良き企業に進化し続けるため、「コンプライアンス基本方針」を策定しています。

2025年度は、これまでに引き続き、SWCCウェイ・コンプライアンス基本方針をSWCCグループ全体にさらに浸透させるべく、技術部門や海外子会社に注力して研修を実施するなど、法務部門が中心となって啓発活動を実施しています。また、独占禁止法、下請法、建設業法などの事業に関連が深い法令や、改正下請法(取適法)の注意点などのコンプライアンス教育にも取り組んでいます。さらに、各部門が自律的に設定したテーマに基づきコンプライアンス推進活動を展開する「コンプライアンス・プログラム」について、対象部門を拡大するとともに、2026年度は、実施部門とのディスカッションなどを通じて取り組み状況の共有・深化を図り、これまでの活動成果を踏まえながら、引き続きコンプライアンスの推進を継続していきます。そのほか、社内と社外(弁護士)に通報窓口を有するグループ共有の内部通報制度(「コンプライアンス・ホットライン」)を運営しており、コンプライアンス違反の未然防止や早期発見の体制も整えています。SWCCグループは、これらの取り組みを継続していくことで、引き続きコンプライアンスの強化・徹底に努めます。

ガバナンスシステムの高度化

株主・投資家との関わり

KGI

株主資本コスト(10%以下)

KPI

投資家の皆さまとの対話件数

ステークホルダーとの対話強化

SWCCグループでは、株主・投資家をはじめ全てのステークホルダーの皆さまから正しく理解され、信頼され、共感される企業になるための情報開示に向けた「ディスクロージャーポリシー」を定めています。また、決算前に「沈黙期間」を設けるなど、各種の取り組みによりインサイダー情報の漏洩防止に細心の注意を払っています。

株主・投資家との対話については、株主総会、機関投資家・アナリストを対象とした決算説明会や、その時々の投資家の関心を反映し

たテーマ別説明会、国内外の機関投資家との対話、個人投資家向け説明会、工場見学会など、当社への理解を深めていただくためのIR施策の充実に努め、当社経営陣とのコミュニケーション機会の創出に努めています。これらの対話においては、2026年2月に公表した中期経営計画を軸に、とりわけ成長事業の成長ストーリーをテーマとして、戦略的投資を通じた持続的な収益向上およびキャッシュ創出力の最大化に向けた取り組みについて議論を重ねています。

フィードバック活用による情報発信の深化

株主・投資家の皆さまからは、これらの成長ストーリーやその実現可能性に関する点に高い関心が寄せられており、対話を通じて得られた示唆やフィードバックを踏まえ、皆さまの関心やご意見を反映した開示資料の作成、テーマ別説明会の実施など情報提供の充実に努めています。

また、ガバナンスや人的資本などに関する建設的な議論も活発に行っており、多様な視点からのご意見・ご要望を踏まえ、企業

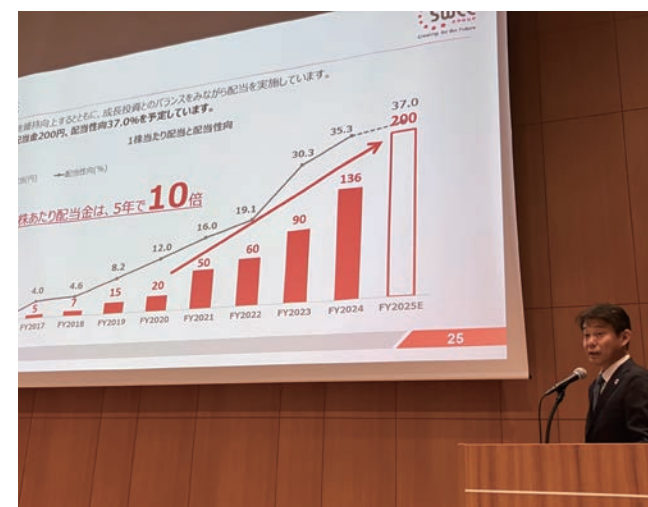
活動へ反映しています。

今後も、こうした知見を経営および開示の工夫に生かし、ステークホルダーの皆さまに対して、当社の取り組みをより分かりやすく発信していきます。なお、各種イベントならびに開示資料は、当社への理解を深めていただくためのコンテンツとして、当社ウェブサイトにて公開しています。

株主資本コスト

2030年に当社が目指す姿「健全な事業活動を継続し、企業としての信頼と評価を高める」の実現に向け、株主資本コストを10%以下とすることを重要な経営目標として設定しています。株主資本コストの低減に向けては、事業の収益性向上や資本効率の改善に加え、資本市場における適切な評価の獲得が重要であると認識していま

す。こうした認識のもと、投資家との対話を重要な取り組みと位置付け、その実施状況をKPIとして管理しています。対話を通じて当社の事業戦略や成長性に関する理解を促進し、資本市場における適正な評価につなげることで、株主資本コストの低減を図ります。



ガバナンスシステムの高度化

情報セキュリティ

SWCCグループでは「情報セキュリティポリシー」を定め、サイバーセキュリティ対策を見直すとともに、これを踏まえた従業員の教育を毎年実施しています。SWCCグループは、情報セキュリティに対する投資を経営の重要課題と認識し積極的に取り組んでいます。

情報セキュリティ基本方針

SWCCグループで取り扱う情報には、お客さまの情報、経営情報、技術・生産情報、従業員の個人情報など、事業活動における重要な情報があり、法令遵守に努めるとともに、適切な情報管理体制とIT環境を整備することで機密性・完全性・可用性を確保し、お客さまの信頼に応えます。これらを実現するために、SWCCグループは『情報セキュリティガイド』を定め、これを維持しています。

管理体制

SWCCグループは、経営戦略に基づいた全体最適化を目標に情報システムの導入・運営を実現することを目的としてIT戦略推進委員会を設置しています。IT戦略推進委員会は、グループ各社のIT管理者で構成されており、情報セキュリティ対策の整備、セ

キュリティ教育計画および実施、セキュリティ対策への投資提案を行います。ITインフラ構築、セキュリティ対策の実施、および保守・運用はSWCC情報システム部が担っています。

2025年度 取り組み結果

SWCCグループ従業員を対象とした情報セキュリティ教育を実施しました。あわせて、毎月セキュリティに特化したミニテストを実施し、継続的かつ高頻度の教育機会を提供することで、従業員の意識および対応力の向上を図っています。さらに、各部門のIT担当者に対しては、高度化するサイバーセキュリティリスクへの対応を目的とした専門的な教育を実施しました。

また、サイバー攻撃を想定した訓練を実施し、インシデント発生時における実践的な対応力の強化に努めています。

加えて、外部のサイバーセキュリティ専門会社と連携し、インターネット上に公開されているSWCCグループのIT資産の棚卸を実施しました。当該IT資産に対してセキュリティ診断を行い、発見された脆弱性については、適切な是正対応を実施しました。

2026年度 取り組み計画

情報セキュリティ教育およびサイバー攻撃を想定した訓練を継続的に実施し、従業員のセキュリティ意識および対応力のさらなる向上を図ります。加えて、外部のサイバーセキュリティ専門会社と連携し、ASM (Attack Surface Management) システムを活用したセキュリティ診断を定期的実施するとともに、発見された脆弱性に対する対策を継続的に推進し、IT資産に関するリスクの一層の低減に取り組んでいきます。

BCM

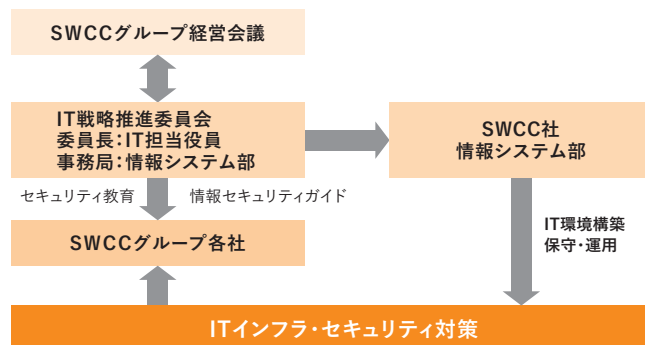
BCM (事業継続マネジメント)

SWCCグループは、BCM (Business Continuity Management: 事業継続マネジメント) を通じて、自然災害やシステム障害などのリスクに備え、お取引先に対する安定的な製品供給を通じた社会的責任を果たす取り組みを進めています。また、事業環境の変化に迅速に対応し、事業継続性を維持するためのBCP (Business Continuity Plan: 事業継続計画) マニュアルの検証と見直しを実施しています。

2025年度は、全拠点においてマニュアルの実効性確認と視察を実施しました。2026年度は、さらにマニュアルの実効性を高めるための訓練を予定しています。

近年、気候変動やサイバー攻撃、地政学的リスク、感染症など、事業継続を脅かすリスクは年々増加・多様化しています。

SWCCグループは、社会インフラを支える企業として、リスクの管理と低減を経営の重要事項と位置付け、グループ全体で継続的な活動を進めていきます。



監督と助言をバランスよく行い、 強靱な事業ポートフォリオ構築に向けて背中を押す

新中計をスタートさせ、チャレンジングな目標に挑むSWCCグループ。
新領域やグローバルでの事業拡大への期待や注視すべきポイントについて、
5名の社外取締役と話していました。



社外取締役 監査等委員
西村 美奈子

社外取締役
坂倉 裕司

社外取締役
内藤 宏治

社外取締役 監査等委員
棕野 貴司

社外取締役 監査等委員
馬場 久美子

新中期経営計画の策定過程での議論

「中期経営計画Transformation for Growth SWCC 2030」(新中計)に関する着目点、あるいは策定に向けた取締役会での議論のポイントについて教えてください。

坂倉: 新中計に関する最大の着目点は、BD (Business Development) 戦略の起爆剤となる800億円のインオーガニック投資枠と、2030年度計画として掲げた400億円の営業利益です。「Transformation」という言葉を計画の名称に添えており、これまでとは異なる大きな変革をしようとする経営陣の決意を感じます。計画には、成長分野として注目される半導体領域や、グローバル展開など、かつてないほどの大胆な戦略が織り込まれています。経営陣の果敢な攻めに期待し、私自身も社外取締役の立場で、しっかりと助言し監督します。新中計のスタートに相応しいトピックが2026年5月に決定した連結子会社(株)アクシオの事業譲渡です。2019年度以降、ROIC経営を積極的に進めてきましたが、ROIC経営の観点から、これまでにない大きな決断をしたと感じています。

棕野: 新中計は、現在の長谷川会長が進めてきた改革のバトンを受け継いだ小又社長が、新たに成長フェーズへの移行を宣言し

たもので、これからの変化を強く意識した内容となっています。長谷川前社長の時代に伸ばしてきた売上高や利益を、さらに伸ばすためには何をすべきかを熟慮し、新領域やグローバルでの事業展開、人的資本への投資などを強く打ち出しています。こうした、これまであまり重点的に扱ってこなかったテーマを多く盛り込んだ点は非常に良かったと考えています。これからの課題は、描いた絵を実現させるために、いつまでに何をするのかといったマイルストーンを示すことです。

西村: 棕野さんのご指摘の通り、それぞれの事業を大きく伸ばしてきた局面を終え、これから新しい局面に入っていくというメッセージを打ち出したのが、この新中計です。いわば「改革」のステージから「成長」のステージへの移行です。ステージが変わったことを受けて、社員の方々の意識も変えていく必要があるように感じます。また、人的資本をさらに充実させていくことと併せて、意識の変革も進めていくことが大事です。

馬場: 2025年3月にグループ入りした(株)TOTOKUの成長は、ROIC経営2.0を展開する新中計において重要な鍵となります。SWCCグループはこの1年は、TOTOKUのPMI*を本格的に進めてきましたが、こ

れまで経験したことのない大型買収だったこともあり、PMIに関しても現場の苦労は大きいでしょう。監査等委員として、同社の上田事業所などにも視察、往査に出向きましたが、極めてポテンシャルの高い会社だと思いました。高い技術力もあり、新中計で進めていくグローバル展開にも、またインオーガニックな成長を実現させるうえでも大いに期待しています。

*PMI: Post Merger Integration

坂倉: アクシオの事業譲渡に関しても、さまざまな議論がありました。アクシオ自体の今後の成長のためにも他社に譲渡すべきという意見に対して、同じグループの仲間であり、簡単には手放し難いという意見もありました。私自身はかなり以前から、アクシオに関してはSWCCグループとして見直しを図るべきだと助言してきました。結果として、事業の選択と集中をより高めるべきだということになり、今回の結論に至ったものと思います。執行側に対して期待することは、強烈なリーダーシップの発揮です。これまでのSWCCグループには、激論を戦わせるような文化が少なかったかもしれませんが、グローバル展開を標榜するのであれば、そこは避けて通れないと思います。フォローの風が吹く状況のなかで、われわれ社外取締役にも、背中を押す責任があります。



内藤: 当社の社外取締役としての経験は1年ほどですが、事業ポートフォリオマネジメントは、過去からかなり厳格に進めてきたという印象を持っています。成長事業、キャッシュ・カウ事業、刷新事業、課題事業に加えて新規事業を定義づけ、事業ごとにポジショニングしたうえで対応を決めているからこそ、的確な決断ができるのでしょう。坂倉さんのご指摘にもあったようにアクシオについても、誰がベストオーナーにふさわしいのかを見極めたのだと考えています。過去においても企業価値を高めるための判断を、規律をもって行ってきたことが容易に推察できます。執行側に対して期待することは、西村さんのご指摘にもあったよう

な意識改革、風土改革です。海外展開と半導体事業の拡大がキーワードとなるのであれば、どのような風土をどう変革するのかを明らかにすべきです。そうすることで、取り組みの具体性がより高まるはずです。

取締役会の実効性

取締役会の実効性評価の結果を受けた改善の状況、あるいは第三者評価を含めた実効性評価の改善についてのご意見をお聞かせください。

馬場: 実効性評価そのものの効果という点では3つあります。1点目は、この評価プロセス

自体が、取締役会の活性化に貢献しているということです。取締役会をどのように機能させていくかを含め、各取締役が真剣に向き合う機会を生んでいます。2点目は、SWCCグループが成長市場を捉えて急成長を遂げている中、経営に関してもスピード感をもった判断や議論が求められています。実効性評価を経て、取締役会のあり方を議論する機会につながっています。取締役会規則の改定の際にも、こうした議論が背景となり、何を取締役会で決議し、何を執行に委ねるか、深い議論に発展しました。3点目は第三者評価の効果です。客観的な視点が取り入れられたことで、取締役の方々の気づきにつながり、目線が一段上がったように感じます。ただ

し、第三者評価に縛られすぎると、当社の取締役会が持つ創造力や独創性が削がれてしまう可能性もあり、そこには注意が必要です。とりわけ現在の成長フェーズにあっては、適切なリスクテイクを後押しすることに力を入れるなど、注力ポイントを会社の状況に合わせるのは取締役会にとって重要な点です。

棕野: 取締役会の効率的運営の一環として、事前説明の方法を大きく変えた点はとても良かったと思っています。動画によるプレゼン資料を確認したうえで、それに対する質問を事務局に伝えておくことで、取締役会で議論すべきポイントが定まります。その行程が事前に置かれるように



なり、取締役会の効率化や質的向上が進んだと感じます。実際、以前に比べて取締役会での議論が大きく深められたと感じています。また、馬場さんのご指摘とも関連しますが、取締役会規則の改定に触れると、付議基準の改定まで及ばなくても、運用面の工夫によって、取締役会で戦略議論に費やす時間を増やすことができるはずなので、そこは事務局の方々に知恵を絞ってほしいところです。第三者評価はさまざまな気づきにつながっています。例えば提案部門があげてくるプレゼン資料の質です。事務局の手をさらに煩わせることにはなりますが、主管部門と事務局との間で、取締役会

での議論の質的向上につながる資料のあり方を詰めることも重要です。

坂倉: 実効性評価の結果に基づいて議論の質を高めていく努力はもちろん重要で、今回の評価のなかでは、執行側に対する期待や要請が多く聞かれました。もう一つ大事なのは、執行側からあげられた案件に対して、取締役会の過半数を占める5人の社外取締役がどうアプローチするのか、どのような議論にもっていくことが取締役会の実効性を高めるのかを、しっかりと突き詰めることが大切です。結局それが実効性の向上につながるように感じます。さきほど馬場さんのご指



摘の通り、当社の取締役会ならではの創造力、獨創性については私も全く同感です。他社の好事例から学んで我が身を正していくことももちろん重要ですが、「コンプライ・オア・エクスプレイン」を尊重するコーポレート・ガバナンスコード同様、獨自性のある取締役会であることを正当化するにはエクスプレインすること、つまり、われわれ社外取締役が実効性の向上を強く意識し、責任をもって役割を果たすことが大事です。

西村: 5人の社外取締役は、それぞれが異なるバックグラウンドを持ち、それぞれの経験や専門性、価値観をもって取締役会での議論に臨んでいます。こうした多様性が取締役会の実効性を高めていることを強く感じます。当社の社外取締役には、事業や経営の経験者が揃っています。教科書的な「あるべき姿」だけを意識して論じるのではなく、それぞれが実際に事業を運営した経験や知見をもとにして意見を述べています。これが議論の質を高めることにつながっているように思います。

内藤: 取締役会議長を務める長谷川会長が、多様な意見を引き出している部分は大きく、それもまた実効性の向上につながっているように感じます。取締役会の質というのは、議長のあり方によって大きく変わ

るものだと考えています。何となく発言しにくかったり、忖度が働いてしまったりする雰囲気を、取締役会で感じさせないことが重要です。その意味では、当社の取締役会にはそのような空気感はなく、闊達な議論、執行側と監督側との分け隔てもなくフラットな議論ができています。また、取締役会での決議に対して実行力が伴っている点にも感心します。質の高い議論を経て決まったことが、常に行動に結びついています。まさにガバナンスが効いている会社だということです。

人的資本に関する議論

経営戦略と連動した人材戦略という観点での課題や、今後の人的資本の充実に向けたキーワードについてお聞かせください。

西村: 昨年あたりから、「人的資本」という言葉が社内でも多く使われるようになった印象を持っています。新中計においても、人的資本投資の仕組みづくりが謳われており、会社として、人的資本の重要性をより明確に位置付けたと理解しています。人的資本戦略として掲げた4つの柱のなかでは、特に「事業ポートフォリオ」に連動した人材ポートフォリオの構築の進捗をしっかりと監督したいと考えます。また、もう一段当社



が飛躍するために必要なのが、グローバルなビジネスを展開できる人材や、デジタル人材の育成です。今年から人事戦略委員会が設置されていますが、議論の中身に注目しています。

内藤: 視点は西村さんのご指摘の通り、私も同様の問題意識を持っています。経営戦略と人材の関係性についてのモニタリングが足りていないと認識しています。経営戦略を担う人材が誰なのかという部分の確認が不十分であり、まずはそこを見極めます。また、取締役会での深い議論が必要なのが情報開示です。人的資本に関する情報開示がまだまだ足りていません。例えば事業ポートフォリオマネジメントでは、

成長事業とキャッシュ・カウ事業では、事業を担う人材像も異なるはずで、どのようなリーダー像を描き、そのために何をしているのかについて、丁寧な説明を求めています。

棕野: 一般論として人的資本の充実策というと、教育や研修によってスキルを磨いたり、見込みのありそうな人材を抜擢してプールを形成し、そこから引き上げたりする方法が多いように感じます。一方、SWCCグループにおいては、内藤さんのおっしゃったように、キャッシュ・カウ事業から成長事業まで、さまざまなフェーズの事業が共存するわけで、研修よりも、実体験からの学びの多い職場も多数存在

するはずで。例えば将来性のある人に新規事業を全面的に任せてみる。周囲の人を巻き込まざるを得ない環境の中でリーダーシップを発揮するといった経験も、次世代の経営人材を育てるという意味も含め、効果的ではないでしょうか。自分自身の経験も踏まえて、そう感じます。

坂倉: 棕野さんがおっしゃったようなOJTの重要性というのは、確かにあると思います。OJTによってチャンスを与える、チャンスが得られる状況をモチベーションに変えられる人材を増やすことは重要です。中堅社員研修や次世代経営研修などは本来そうあるべきで、経営戦略に沿った人的資本充実に意識した研修の仕方については、工夫の余

地があるかもしれません。もちろん、一部ではシビアな現場体験から成功体験を得ている人材も育っています。Regana™(レガナ)事業はその好例で、第2、第3のRegana™事業の登場を楽しみにしています。

馬場: 現場に目を向けることの大切さを感じます。私自身もメーカー出身なので実感することがあります。「次世代経営人材の育成」という文脈で人的資本の充実に語られることも多いのですが、製造現場を支える人材の育成にも力を注ぐことは非常に重要です。日本は今、フィジカルAIの推進に舵を切っていますが、それも含め、製造技術を持った人材なしで回る製造現場はありません。もちろん当社経営陣は十分認

識していますが、働く環境を含め、全社での現場への目配りが欠かせません。

取締役会の多様性とサクセッション

取締役会の多様性について、社外取締役としてどのように認識しているか、また次世代経営人材へのサクセッションをどのように捉えるべきかを教えてください。

西村: 取締役会の多様性に関して言えば、多様なバックグラウンドを持つ社外取締役が過半数を占めていることが、議論の質的向上に貢献しています。また、一般論ですが、執行側の取締役は、どうしても過去からの経緯や業界の慣習などへの意識が強く、新たな分野に挑戦すべき局面で慎重になりがちです。こうした方々の背中を押すという意味でも、当社の取締役会の構成は優れていると考えます。

棕野: 執行側の方々の背中を押した事例としては、取締役会や経営会議に関する権限移譲の議論が印象的でした。当社は2019年、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へと移行しましたが、それを受けた、取締役会の付議事項や経営会議のあり方について、社外取締役から進言しています。議論の末、経営会議の運営が大き

く改善されることになりました。一方、経営会議自体の多様性という点では、基本的な意見の対立が見られず、議論が深まっていない印象があります。この点は少し気になっています。

坂倉: 取締役会というと、他社ではどうしても執行側と監督側との間で議論を戦わせることが多くなりがちですが、当社の場合は、社外取締役間での意見が対立することも少なくありません。まさに本当の議論ができています。こうしたことは、執行側にとっても、良い気づきを得る機会になっていると思います。

また、サクセッションというテーマでは、社外取締役のサクセッションという観点があります。社外取締役が果たすべき役割は、一つには覚悟を持つことです。アクティビスト対応など有事の際の対応だけでなく、平時でも、株主共同利益を代弁する立場で経営者に対峙する覚悟を持つべきだということです。もう一つは、監督機能と助言機能の両立です。「よき監督は、よき助言に基づく」という考え方を持つことが必要です。

馬場: 新たな経営体制として、CxO体制を強化していくことが強調されていますが、これからの進化に期待したいところです。棕野さんのご指摘とも関連しますが、経営会議で



の議論の同質化という点について、CxOの体制を敷くからには、各CxOがオーナーシップを強く意識して、機能を高めていくことが不可欠です。

内藤: 次世代経営者へのサクセッションを考える際には、自分たちの意思でSWCCグループの未来を選択するという視点も必要です。そこには、長谷川会長、小又CEOの思いも重要なほか、指名・報酬委員会のメンバーが、別の視点からSWCCグループの未来を思い描き、それを伝えることも重要です。その意味では、社外取締役が担う役割というのは極めて重要です。

株主・投資家へのメッセージ

最後に、株主・投資家の皆さまに対するメッセージをお願いします。

棕野: SWCCグループは、ユニークな特性を持つ製品を次々と市場に投入できているところに大きな特長があります。別の視点で言えば、ユニークな製品を生み出す開発力を、それだけで終わらせることなく、事業の強みにうまく変換できる力を持つ会社だと感じています。こうした力をこれからも発揮し続けるために必要なのは、やはり人材です。こうした人材を育てることの

できる会社として広く認知されるよう、社外取締役として必要な助言と監督に力を尽くしたいと考えています。

馬場: 急速に成長する市場と対峙するうえで、強力なリーダーシップを発揮することもちろん重要ですが、やはりそれを実行に移すのは社員であり、現場です。SWCCグループは、素直で誠実な人間集団であるとともに、フランクな関係性のなかで、チームで物事を進めていく風土を持っています。ROIC経営をはじめとしたさまざまな改革もこうした人材により実現しています。このことについて、社員の方々はもっと自信を持って良いと思います。こうした人材や風土の存在を、株主・投資家の皆さまにはもっとよく知ってほしいと感じています。

坂倉: SWCCグループは、社会のインフラを支える、世の中になくてはならない会社の一つであることは間違いありません。データセンターや電力インフラの市場が急成長を遂げるなかで、フォローの風も吹いています。大手電線メーカーという括りでは、SWCCグループは上位3社から水をあけられているという見方をされがちですが、株主・投資家の皆さまにお伝えしたいのは、当社は「業界4番手の会社」ではなく、「唯一無二のユニークな会社」だと

いうことです。例えばROIC経営についても日本企業の中でもかなり早くから取り組み、成果をあげています。こうした動きの早さは、当社規模だからこそ可能なことだと思います。まだまだ成長機会のある企業グループの社外取締役として、経営者の背中をしっかりと押す存在でありたいと思っています。

西村: 今回打ち出した新中計は、大変チャレンジングな目標を掲げています。ただ、それを絵に描いた餅にせず、実現させるだけのリーダーシップと組織力、人材力を持つ、ポテンシャル溢れる会社だと思っています。株主・投資家の皆さまには、是非ご期待い

ただきたいと思います。

内藤: 坂倉さんがご指摘の通り、SWCCグループは電力インフラの市場をがっちりと捉えており、次々と付加価値の高いソリューションを展開できている会社です。言ってみれば、すばらしく魅力的な畑を持っていて、そこからさまざまな作物をどんどん生産している農家のようなイメージがあります。ただ、私たちが対峙している市場は、「農耕型」というよりは、むしろ「狩猟型」です。M&Aを通じて取得した、異文化を持つ方々の力をしっかりと取り入れ、成長を続けるSWCCグループに、是非、期待を寄せてください。



マネジメントチーム（役員紹介）

取締役・監査等委員（2026年6月25日現在）

代表取締役会長
取締役会議長はせがわ たかよ
長谷川 隆代所有する当社の株式数*1 24,440株
取締役会出席状況*2 16/16回
取締役在任年数*3 13年代表取締役
CEO 社長執行役員こまた てつお
小又 哲夫所有する当社の株式数*1 8,556株
取締役会出席状況*2 16/16回
取締役在任年数*3 2年

社外取締役

さかくら ゆうじ
坂倉 裕司所有する当社の株式数*1 900株
取締役会出席状況*2 16/16回
取締役在任年数*3 6年社外取締役
監査等委員むくの たかし
棕野 貴司所有する当社の株式数*1 200株
取締役会出席状況*2 16/16回
取締役在任年数*3 3年社外取締役
監査等委員にしむら みなこ
西村 美奈子所有する当社の株式数*1 200株
取締役会出席状況*2 16/16回
取締役在任年数*3 3年

社外取締役

ないとう こうじ
内藤 宏治所有する当社の株式数*1 300株
取締役会出席状況*2 11/11回
取締役在任年数*3 1年社外取締役
監査等委員ばば くみこ
馬場 久美子所有する当社の株式数*1 0株
取締役会出席状況*2 11/11回
取締役在任年数*3 1年取締役
常勤監査等委員やまぐち ふとし
山口 太所有する当社の株式数*1 9,800株
取締役会出席状況*2 16/16回
取締役在任年数*3 2年略歴は当社ウェブサイトをご参照ください <https://www.swcc.co.jp/jpn/ir/policy/leadership.html>

*1:2026年3月31日時の所有株式数 *2:2025年度の取締役会出席状況 *3:2026年6月25日時の在任年数

執行役員（2026年4月1日現在）

専務執行役員

かわせ ゆきお
川瀬 幸雄最高事業責任者、事業セグメント統括、
事業所、物流改革担当

専務執行役員

かみじょう としはる
上條 俊春CFO(最高財務責任者)、
コーポレート統括、グループ会社統括、
人事、法務、リスクマネジメント担当

常務執行役員

いのうえ かずひこ
井上 和彦通信・コンポーネンツ事業セグメント長
兼 富士電線株式会社 代表取締役社長

執行役員

もりぐち しろう
森口 至郎エネルギー・インフラ事業セグメント長
兼 SFCC株式会社代表取締役社長

執行役員

とおよま 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

執行役員

せま のぶゆき
瀬間 信幸

Regana事業担当

執行役員

もりした ゆういち
森下 裕一CTO(最高技術責任者)、
技術企画、知財戦略担当

執行役員

しが のりゆき
志賀 紀幸

サステナビリティ、品質、安全衛生担当

執行役員

ばば だいご
馬場 大吾

営業統括、営業戦略担当

執行役員

きたがわ よういち
北川 陽一

事業戦略、資材担当

執行役員

まつい まさき
松井 政樹

経理、総務、シェアードサービス担当

執行役員

しん こうい
沈 恒偉CDO(最高デジタル責任者)、
サイバーセキュリティ担当

執行役員

ふくもと いそふみ
福本 勤文経営戦略、ビジネスディベロップメント戦略、
IR・広報戦略担当

執行役員

やまむら たかし
山村 隆史TOTOKU事業担当
兼 株式会社TOTOKU代表取締役社長

過去11年間の主要財務データ

会計年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
連結経営成績（百万円）											
売上高	169,712	155,232	168,186	177,174	171,142	161,697	199,194	209,111	213,904	237,862	277,736
売上総利益	17,728	20,099	21,646	21,718	23,733	21,759	25,357	25,804	28,967	38,643	50,622
販売費及び一般管理費（△）	△ 16,778	△ 15,865	△ 15,370	△ 15,077	△ 15,123	△ 14,168	△ 15,318	△ 15,329	△ 16,142	△ 17,708	△ 23,302
営業利益	949	4,234	6,276	6,640	8,609	7,590	10,039	10,474	12,824	20,935	27,320
支払利息（△）	△ 965	△ 852	△ 841	△ 805	△ 669	△ 398	△ 363	△ 520	△ 580	△ 513	△ 642
持分法投資損益（損は△）	△ 644	△ 83	△ 415	△ 476	△ 2	248	484	263	33	△ 7,643	△ 467
為替差損益（損は△）	△ 304	△ 202	36	△ 75	△ 36	19	37	△ 138	△ 9	△ 126	△ 55
経常利益	△ 1,461	2,446	4,892	5,603	7,864	7,765	9,882	10,393	12,213	11,272	26,130
親会社株主に帰属する当期純利益	△ 9,151	1,976	3,737	4,569	5,465	4,966	9,353	9,410	8,838	11,400	18,840
包括利益	△ 11,195	2,938	5,722	2,314	4,584	8,628	11,332	10,782	12,623	11,505	20,771
減価償却費	3,699	2,928	2,877	3,011	3,099	3,183	3,345	3,497	3,638	3,903	6,593
設備投資	3,983	3,244	3,391	2,944	4,186	3,969	6,303	4,282	5,736	6,830	7,080
研究開発費	1,045	927	1,046	1,119	1,255	1,276	1,414	1,378	1,568	1,991	2,280
連結キャッシュ・フロー情報（百万円）											
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,545	7,842	6,804	6,901	8,696	8,882	428	4,163	17,740	13,112	16,230
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 3,846	△ 2,218	△ 4,051	△ 3,552	△ 4,144	△ 3,358	△ 1,519	△ 3,547	1,021	71	△ 2,482
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,289	△ 6,506	△ 3,295	△ 2,970	△ 4,879	△ 5,661	64	△ 85	△ 15,626	△ 1,451	△ 22,348
現金及び現金同等物の期末残高	6,282	5,192	4,603	4,721	4,225	4,086	3,279	3,958	7,227	19,153	10,607
連結財政状態（百万円）											
総資産	123,069	119,528	123,518	124,165	122,521	129,460	147,356	156,650	161,583	210,970	206,878
純資産	25,724	28,655	33,477	35,628	39,981	48,169	58,932	68,390	77,126	92,130	106,012
有利子負債	57,482	51,419	48,994	46,658	42,303	37,689	39,171	41,177	30,282	54,729	40,018
自己資本	25,371	28,150	32,857	34,943	39,576	47,568	58,273	67,505	75,905	83,659	98,395
1株あたり情報（連結）（円）											
当期純利益	△ 296.98	64.14	123.93	153.22	183.27	166.49	313.44	315.01	297.12	385.69	636.48
純資産	823.37	913.60	1,101.71	1,171.66	1,327.04	1,594.63	1,952.73	2,259.11	2,570.85	2,828.99	3,322.34
配当額	0.00	0.00	5.00	7.00	15.00	20.00	50.00	60.00	90.00	136.00	223.00
配当性向（連結）	—	—	4.0%	4.6%	8.2%	12.0%	16.0%	19.1%	30.3%	35.3%	35.0%
主な財務指標（連結）											
営業利益率	0.6%	2.7%	3.7%	3.8%	5.0%	4.7%	5.0%	5.0%	6.0%	8.8%	9.8%
ROA（総資産経常利益率）	−1.1%	2.0%	4.0%	4.5%	6.4%	6.2%	7.1%	6.8%	7.7%	6.1%	12.5%
ROE（自己資本当期利益率）	−29.5%	7.4%	12.3%	13.5%	14.7%	11.4%	17.7%	15.0%	12.3%	14.3%	20.7%
自己資本比率	20.6%	23.6%	26.6%	28.1%	32.3%	36.7%	39.5%	43.1%	47.0%	39.7%	47.6%
DE レシオ	227%	183%	149%	134%	107%	79%	67%	61%	40%	65%	41%
海外売上高比率	11.2%	11.5%	11.8%	9.7%	8.2%	9.2%	9.2%	9.9%	8.3%	8.4%	11.5%

注1) 2017年10月1日を効力発生日として普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しています。これに伴い、1株当たり当期純利益金額または1株当たり純資産額は、2014年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し算定しています。

2) 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」（企業会計基準第28号 平成30年2月16日）を2018年度の期首から適用しており、2017年度に係る数値については、当該会計基準を遡って適用後の数値となっています。

3) 2025年度において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2024年度における各数値については、確定後の数値を反映しています。

連結財務諸表

連結貸借対照表 (単位:百万円)

	2024年度	2025年度
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	19,449	10,764
受取手形	973	650
電子記録債権	9,452	7,017
売掛金	41,313	47,310
契約資産	2,495	2,897
商品及び製品	15,436	14,230
仕掛品	9,931	12,067
原材料及び貯蔵品	7,657	7,997
その他	3,824	3,493
貸倒引当金	△ 16	△ 19
流動資産合計	110,518	106,409
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	16,185	17,661
機械装置及び運搬具(純額)	14,007	12,836
工具、器具及び備品(純額)	1,886	1,951
土地	21,295	20,795
その他	1,857	1,378
有形固定資産合計	55,231	54,622
無形固定資産		
顧客関連資産	15,890	15,199
技術資産	5,277	5,013
のれん	7,583	7,161
その他	2,065	2,880
無形固定資産合計	30,815	30,254
投資その他の資産		
投資有価証券	6,207	5,298
繰延税金資産	710	431
退職給付に係る資産	6,211	8,381
その他	3,321	2,737
貸倒引当金	△ 2,045	△ 1,256
投資その他の資産合計	14,404	15,592
固定資産合計	100,452	100,469
資産合計	210,970	206,878

(単位:百万円)

	2024年度	2025年度
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	23,913	25,076
電子記録債務	4,181	4,101
短期借入金	46,965	23,000
未払金	7,372	6,317
未払法人税等	8,051	4,108
契約負債	555	394
役員賞与引当金	51	67
その他	6,982	8,025
流動負債合計	98,075	71,091
固定負債		
長期借入金	7,199	16,484
繰延税金負債	6,960	6,864
再評価に係る繰延税金負債	3,604	3,604
役員退職慰労引当金	7	10
退職給付に係る負債	2,048	1,768
その他	942	1,041
固定負債合計	20,764	29,774
負債合計	118,840	100,865
純資産の部		
株主資本		
資本金	24,221	24,221
資本剰余金	6,234	6,748
利益剰余金	42,088	55,700
自己株式	△ 1,972	△ 1,878
株主資本合計	70,571	84,791
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	720	910
繰延ヘッジ損益	－	0
土地再評価差額金	5,243	5,243
為替換算調整勘定	4,790	3,840
退職給付に係る調整累計額	2,333	3,607
その他の包括利益累計額合計	13,087	13,603
非支配株主持分	8,470	7,617
純資産合計	92,130	106,012
負債純資産合計	210,970	206,878

連結損益計算書 (単位:百万円)

	2024年度	2025年度
売上高	237,862	277,736
売上原価	199,219	227,113
売上総利益	38,643	50,622
販売費及び一般管理費	17,708	23,302
営業利益	20,935	27,320
営業外収益		
受取利息	58	43
受取配当金	214	142
固定資産売却益	44	307
貸倒引当金戻入額	－	637
その他	361	467
営業外収益合計	678	1,598
営業外費用		
支払利息	513	642
持分法による投資損失	7,643	467
為替差損	126	55
資金調達費用	50	297
貸倒引当金繰入額	1,256	－
固定資産廃却損	181	367
デリバティブ決済損	162	331
その他	406	627
営業外費用合計	10,341	2,788
経常利益	11,272	26,130
特別利益		
固定資産売却益	7,394	－
投資有価証券売却益	2,113	2,105
関係会社清算益	－	748
関係会社株式売却益	－	11
関係会社出資金売却益	174	239
特別利益合計	9,682	3,105
特別損失		
減損損失	－	526
事業構造改善費用	180	5
関係会社株式評価損	29	－
投資有価証券売却損	－	0
特別損失合計	210	531
税金等調整前当期純利益	20,744	28,703
法人税、住民税及び事業税	10,123	9,087
法人税等調整額	△ 1,574	△ 551
法人税等合計	8,548	8,535
当期純利益	12,196	20,168
非支配株主に帰属する当期純利益	795	1,327
親会社株主に帰属する当期純利益	11,400	18,840

連結包括利益計算書 (単位:百万円)

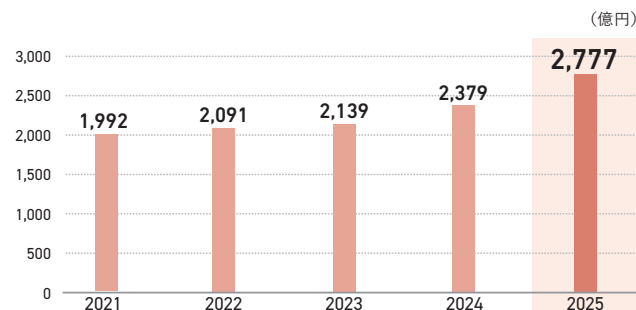
	2024年度	2025年度
当期純利益	12,196	20,168
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△ 1,789	206
繰越ヘッジ損益	0	0
土地再評価差額金	△ 104	－
為替換算調整勘定	836	△ 504
退職給付に係る調整額	174	1,297
持分法適用会社に対する持分相当額	192	△ 395
その他の包括利益合計	△ 690	603
包括利益	11,505	20,771
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	10,702	19,302
非支配株主に係る包括利益	802	1,469

連結キャッシュ・フロー計算書 (単位:百万円)

	2024年度	2025年度
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	20,744	28,703
減価償却費	3,903	6,593
のれん償却額	－	421
減損損失	－	526
投資有価証券売却損益(△は益)	△ 2,113	△ 2,105
貸倒引当金の増減額(△は減少)	937	△ 786
工事損失引当金の増減額(△は減少)	△ 50	－
製品改修費用引当金の増減額(△は減少)	△ 209	－
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	10	15
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	33	△ 210
受取利息及び受取配当金	△ 272	△ 186
支払利息	513	642
為替差損益(△は益)	135	30
事業構造改善費用	180	5
固定資産売却損益(△は益)	△ 7,394	△ 307
持分法による投資損益(△は益)	7,643	467
売上債権の増減額(△は増加)	400	△ 3,694
棚卸資産の増減額(△は増加)	△ 1,396	△ 1,269
仕入債務の増減額(△は減少)	△ 154	1,181
その他の流動資産の増減額(△は増加)	△ 732	107
その他の流動負債の増減額(△は減少)	△ 2,947	63
その他	978	△ 666
小計	20,210	29,532
利息及び配当金の受取額	443	260
利息の支払額	△ 516	△ 642
事業構造改善費用の支払額	△ 245	△ 6
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△ 6,779	△ 12,913
営業活動によるキャッシュ・フロー	13,112	16,230
投資活動によるキャッシュ・フロー		
投資有価証券の取得による支出	△ 57	△ 18
投資有価証券の売却による収入	4,578	3,292
有形固定資産の取得による支出	△ 6,956	△ 5,862
有形固定資産の売却による収入	10,226	938
無形固定資産の取得による支出	△ 634	△ 1,169
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△ 7,709	－
短期貸付金の増減額(△は増加)	0	187
その他	624	149
投資活動によるキャッシュ・フロー	71	△ 2,482
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	7,516	△ 23,690
長期借入れによる収入	450	17,237
長期借入金の返済による支出	△ 5,828	△ 8,580
社債の償還による支出	△ 30	－
自己株式の取得による支出	△ 2	△ 5
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	－	△ 1,406
配当金の支払額	△ 3,117	△ 5,228
その他	△ 439	△ 675
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,451	△ 22,348
現金及び現金同等物に係る換算差額	193	54
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	11,926	△ 8,545
現金及び現金同等物の期首残高	7,227	19,153
現金及び現金同等物の期末残高	19,153	10,607

財務ハイライト

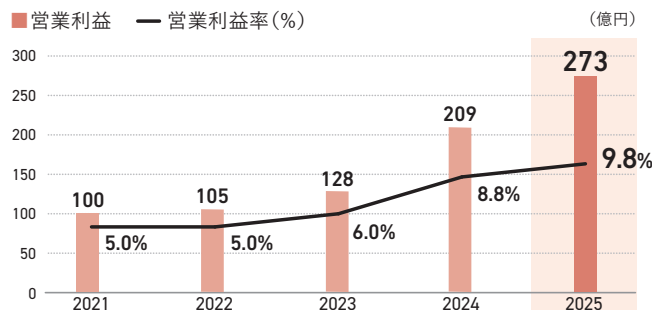
売上高



エネルギー・インフラ事業は、戦略製品SICONEX®（サイコネックス）の増産が旺盛な変電設備更新需要を捉え受注も拡大しました。通信・コンポーネンツ事業は、米国データセンター向けの戦略製品e-Ribbon®（イーリボン）の需要拡大に加え、㈱TOTOKUのグループインも収益増に寄与しました。これらに加え、銅価高騰の影響もあり、売上高は2024年度比16.8%増となりました。

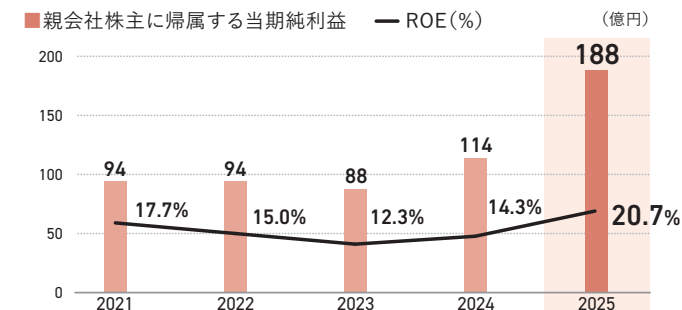
対象はSWCCおよび連結子会社

営業利益／営業利益率



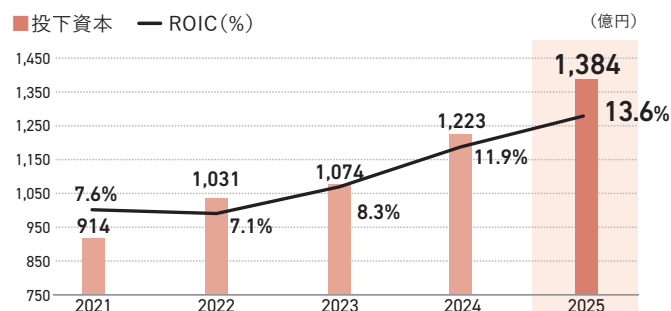
SICONEX®増産効果や生産性向上施策推進によりエネルギー・インフラ事業の収益性が向上したほか、e-Ribbon®出荷増やTOTOKUのグループイン効果は通信・コンポーネンツ事業の増収に貢献しました。また、原材料価格高騰に対しては適切な価格改定や原価低減施策により対応しました。これらの結果、営業利益は2024年度比30.5%増となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



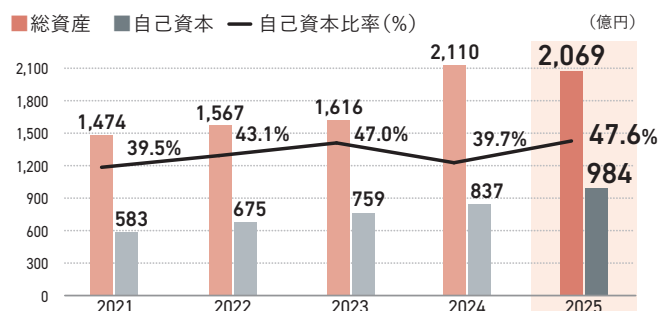
前述した営業利益の増加に加え、投資有価証券売却益や関係会社清算・持分譲渡益を計上したことなどにより、親会社株主に帰属する当期純利益は2024年度比65.3%増となりました。その結果、ROEは20.7%となりました。

投下資本／ROIC



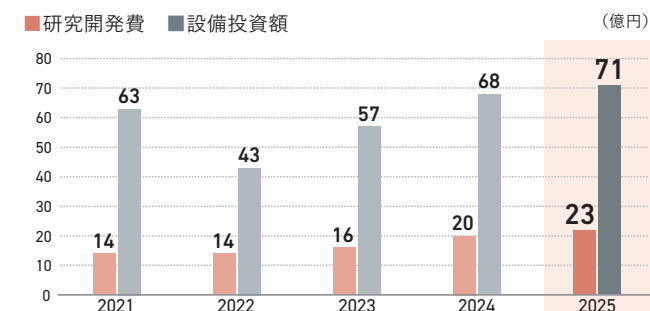
銅価高騰による運転資金増などにより投下資本は増加したものの、電力インフラ事業および通信ケーブル事業の好調な推移により営業利益が増加したことから、ROICは2024年度比1.7ポイント増の13.6%となりました。

総資産／自己資本／自己資本比率



総資産は、運転資金は増加したもののTOTOKU取得により一時的に増加した現金および預金の削減などにより前連結会計年度末より減少しました。一方、自己資本は親会社株主に帰属する当期純利益の計上による利益剰余金の増加を主因として増加し、自己資本比率は47.6%となりました。

研究開発費／設備投資額

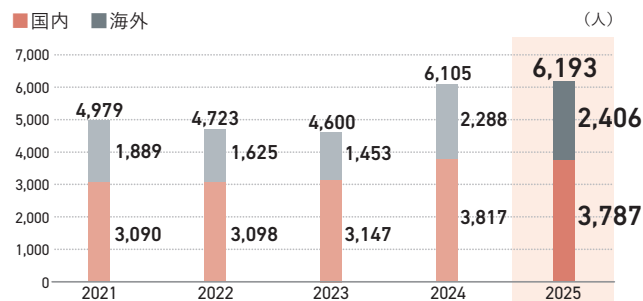


研究開発費については、電力インフラ向け製品や戦略製品e-Ribbon®、半導体関連製品などの開発推進により2024年度比で増加となりました。設備投資については、SICONEX®の増産および試験用設備の増強、e-Ribbon®の増産投資、事業所の厚生棟および事務所棟の建設などにより2024年度比で増加となりました。

対象はSWCCおよび連結子会社

非財務ハイライト

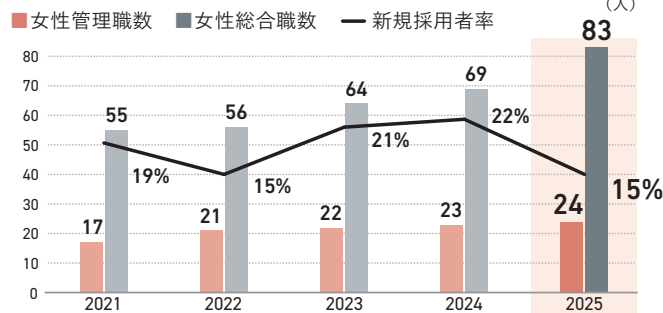
従業員数(各年度末時点の従業員在籍数)



2025年度は海外を中心に人員が増加し、連結計で過去最高の規模となりました。事業拡大に伴う体制強化を背景に、国内外のバランスを保ちながら持続的成長を支える人員配置を推進しています。

対象はSWCCおよび連結子会社

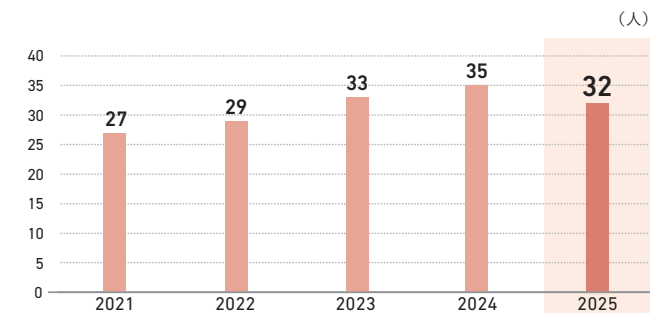
女性従業員数



女性従業員数は総合職・管理職ともに着実に増加しています。採用や職掌転換、正規社員登用の取り組みが進展した結果と考えられます。SWCCarat(カラット)によるキャリア形成支援や多様な働き方の整備を継続し、今後も女性採用の拡大と定着の向上を図ります。

対象はSWCC

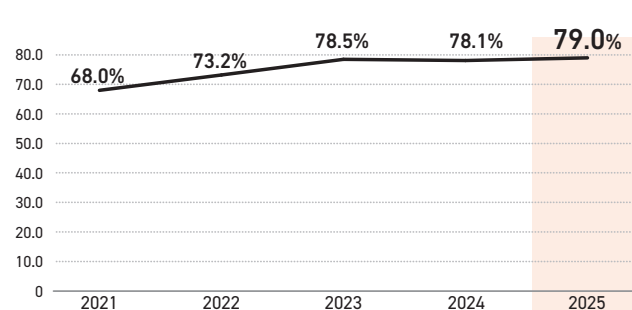
外国籍従業員数(国内)



多様な人材の受け入れを推進しています。グローバル展開の加速に対応し、今後も積極的な人材活用に取り組んでいきます。

対象はSWCC

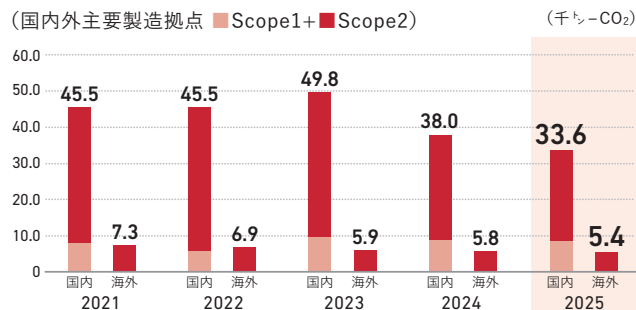
有給休暇取得率



有給休暇取得率は2024年度からさらに向上し、働きやすい環境整備が進んでいます。労働時間管理の徹底と意識改革を通じて、今後も取得促進に継続的に取り組んでいきます。

対象はSWCC

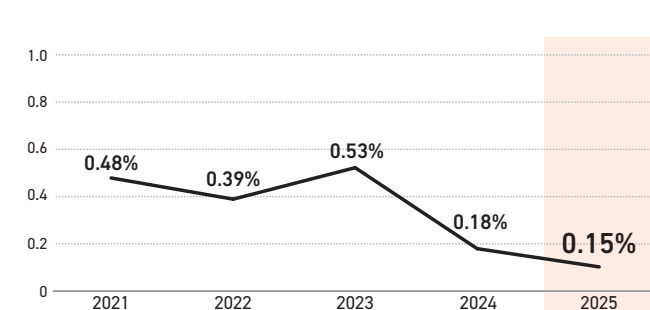
温室効果ガス排出量



2025年度は第7次環境自主行動計画の最終年度で、2013年度のGHG排出量50%以上削減の目標に対して55%削減と目標をクリアしています。2025年度実績については三重事業所のCO₂フリー電力増加および太陽光発電の導入、仙台事業所の太陽光発電が増加しScope2の削減に貢献しています。

対象は国内外グループ主要製造拠点

産業廃棄物埋立率



継続して取り組んできた廃プラスチックのリサイクル化が順調に進み、埋立率は0.15%と第7次環境自主行動計画の目標である2018年度実績比90%削減を上回る92%削減を達成しました。今後は活動量の増加に伴う排出量の増加が懸念されますが、2023年来取り組んでいる廃プラスチックの油化やその他のリサイクルへの適用拡大などに取り組んでいきます。

対象は国内外グループ主要製造拠点

2025年度決算のポイント

SWCCグループは、ROIC経営を軸とした事業ポートフォリオ改革を通じた構造改革を推進し、2018年度以降、財務体質と稼ぐ力を大幅に強化してきました。その結果、SWCCグループの営業利益は3期連続で過去最高益を達成しています。

2026年2月に発表した中期経営計画「Transformation for Growth SWCC 2030」で示したように、SWCCグループは、従来の構造改革を中心としたROIC経営1.0から、成長を加速させるROIC経営2.0へと深化させ、キャッシュ・フローの最大化を図り、成長に向けた変革を続けてまいります。

連結貸借対照表(2024年度末比)

資産の部は、銅価高騰の影響もあり売上債権や棚卸資産は増加しましたが、(株)TOTOKUのグループ会社化に伴い2024年度末に一時的に増加していた現預金の水準を適正化し、2024年度末比41億円減の2,069億円となりました。

負債の部は、FCF(フリーキャッシュ・フロー)の増加や現預金の圧縮により、有利子負債を147億円減少させたことなどにより、2024年度末比180億円減の1,009億円となりました。

純資産の部は、配当金の支払いは2024年度比で増加したもの

の、親会社株主に帰属する当期純利益188億円を計上したことで利益剰余金が増加し、2024年度末比139億円増の1,060億円となりました。これにより、自己資本は2024年度末比147億円増の984億円となり、自己資本比率は2024年度末比7.9ポイント改善の47.6%となりました。また、年度末のDEレシオは、有利子負債の削減および自己資本の拡充に伴い、2024年度末比24.7ポイント改善の40.7%となりました。

連結損益計算書(2024年度比)

売上高は、電力インフラ事業および通信ケーブル事業が好調に推移したこと、また、2025年3月にグループ会社化したTOTOKUの業績が貢献し、さらに銅価の高騰が売上高を押し上げたことで、2024年度比16.8%増の2,777億円となりました。その結果として営業利益は、営業利益率が2024年度比1.0ポイント改善の9.8%となり、2024年度比30.5%増の273億円となりました。

経常利益は、2024年度に持分法適用会社に対する投資損失および債権貸倒れリスクに関する引当を計上していた反動もあり、2024年度比131.8%増の261億円となりました。また、親会社株主に帰属する当期純利益は、減損損失を計上した一方で、投資有価証券売却益および関係会社の清算、持分譲渡に伴う利益を計上し、2024年度比74億円増の188億円となりました。

連結キャッシュ・フロー計算書(2024年度比)

2025年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、法人税などの支払い増や運転資金の増加となったものの、営業利益の増加により2024年度比31億円増の162億円となりました。FCFの増加お

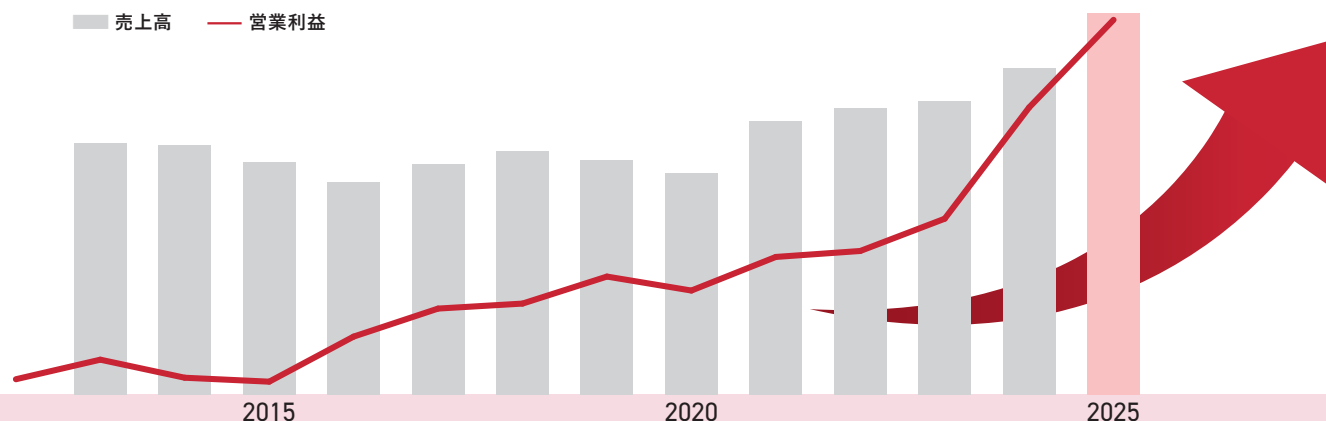
よび現預金の圧縮により、2024年度を上回る配当支払いや有利子負債削減を実行しました。

執行役員
経理、総務、シェアードサービス担当

松井 政樹

価値創造とイノベーションの歴史

SWCCグループは1936年の創立以来、電線・ケーブルを中心とした製品・技術を通じて、安心・安全な社会インフラを支え、持続可能な社会の実現に貢献してきました。2026年5月に創業90周年を迎え、長年培ってきた技術と信頼を基盤に、グローバルに挑戦を続けながら、ソリューションカンパニーへの進化を目指し、新たな価値創造に取り組んでいます。



基盤構築・事業拡張期

- 1936 「昭和電線電纜株式会社」設立
(東京電気株式会社:現 株式会社東芝より分離独立)
- 1937 神奈川県川崎市にて操業開始(裸銅線製造販売開始)
- 1938 電力ケーブル・通信ケーブル製造販売開始
- 1960 相模原工場操業開始
- 1968 三重工場操業開始
- 1969 ディップ・フォーミング・システムによる荒引線の製造開始
- 1972 仙台工場操業開始
- 1979 電子複写機用ヒートローラの製造販売開始
- 1995 愛知工場操業開始



高圧ケーブル出荷
(1939年撮影)



ディップ・フォーミング・システム



ヒートローラ



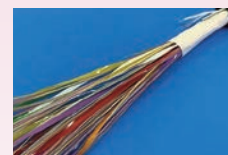
汎用電線

事業変革・基盤再構築期

- 2006 会社分割 持株会社体制へ移行
商号変更「昭和電線電纜株式会社」から
「昭和電線ホールディングス株式会社」へ
コンパクト型電力機器用製品群を
「SICONEX®(サイコネックス)」ブランドとして統一
- 2017 神奈川県川崎市に本社所在地変更
高性能無酸素銅を「MiDIP®(ミディップ)」ブランド
として販売開始



SICONEX®



e-Ribbon®



MiDIP®

構造改革・成長変革期

- 2019 監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行
事業セグメント見直し・グループガバナンスを強化
- 2023 純粋持株会社から事業会社体制とする経営体制の再編
商号変更「昭和電線ホールディングス株式会社」から
「SWCC株式会社」へ
SWCCパーパスを策定
- 2025 共同投資による株式会社TOTOKUの株式を取得
- 2026 中期経営計画「Transformation for Growth SWCC 2030」
ビジョン「SWCC VISION 2036」の策定



コンタクトプローブ



AVR®

株式・投資家情報（2026年3月31日現在）

株式の状況

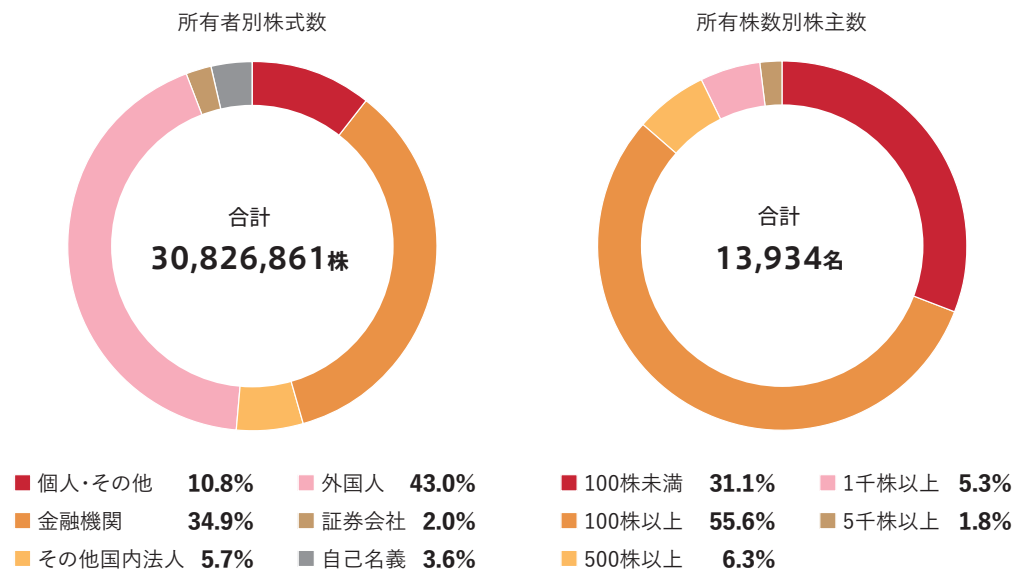
発行可能株式総数	70,000,000株
発行済株式総数	30,826,861株
株主数	13,934名

大株主（上位10位）

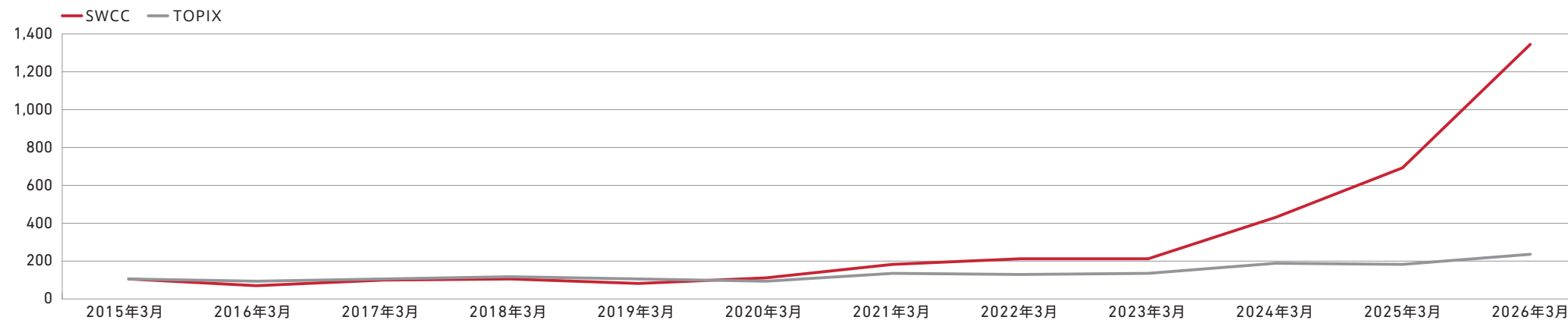
株主名	所有株式数(千株)	出資比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,673	19.0
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,336	11.2
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,873	9.6
JX金属株式会社	979	3.2
富国生命保険相互会社	892	3.0
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 385598	787	2.6
JP MORGAN CHASE BANK 385781	418	1.4
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	390	1.3
野村信託銀行株式会社(送信口)	379	1.2
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	311	1.0

※上記の他、当社が所有している自己株式1,107,178株があります。※出資比率は、発行済株式総数から自己株式数を控除して計算しています。

株式分布状況



株価の推移（2015年3月末の終値データを100とした株価指数の推移）



会社情報(2026年7月1日現在)

会社概要

社 名 SWCC株式会社
 設 立 1936年5月26日
 資 本 金 24,221百万円
 本 店 〒210-0024 神奈川県川崎市川崎区日進町1-14 JMFビル川崎01
 連 結 従 業 員 数 6,017人(臨時従業員含む)

上 場 証 券 取 引 所 東京証券取引所プライム市場、「SWCC、証券コード5805」
 ※2022年4月4日より東京証券取引所(プライム市場)へ移行しています。
 事 業 内 容 電線・ケーブル、電力機器部品、巻線、光ファイバケーブル、
 情報機器用ローラ等の製造販売
 決 算 期 毎年3月31日

主要会社一覧(2026年7月1日現在)

国 内

- 株式会社TOTOKU
- SFCC株式会社
- 富士電線株式会社
- 株式会社SDS
- 株式会社ロジス・ワークス
- 昭光機器工業株式会社
- 株式会社特電
- 株式会社トクデンプロセル
- 株式会社昭和サイエンス
- 株式会社エステック

国内製造拠点



海 外

- 愛世達喜(上海)投資有限公司
- SWCC SHOWA (VIETNAM) CO., LTD.
- 嘉興昭和機電有限公司
- 福清昭和精密電子有限公司
- TTI LAGUNA PHILIPPINES INC.
- PT. TOTOKU INDONESIA
- 東特(浙江)有限公司
- 東莞昭和機電有限公司
- SWCC SHOWA VIETNAM INTERCONNECT PRODUCTS CO., LTD.
- 富通昭和線纜(杭州)有限公司
- 特変電工昭和(山東)電纜附件有限公司

海外製造拠点



外部評価

ESG・投資家評価



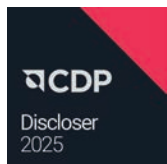
経済産業省および東京証券取引所
が選定する「SX銘柄2026」に選定

MSCI
ESG RATINGS



MSCI ESGレーティングにおいて、
「BBB」評価を獲得

CCC B BB BBB A AA AAA



CDP 2025において、Bリスト企業
に選定

GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「マテリアリティの観点から
『優れたサステナビリティ開示』」に選定

ガバナンスに関する評価



「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・
イヤー2025」で受賞

社会・人材評価



7年連続で「健康経営優良法人2026
(大規模法人部門)」に認定



女性活躍先進企業評価に基づく
SMBCなでしこ融資受給
(2022年2月に選定)



「スポーツエールカンパニー2026
ブロンズ」に認定

IR活動評価



IR優良企業賞2025において、
「共感! IR賞」を受賞

指数構成銘柄への組み入れ



JPX-NIKKEI 400

JPX日経インデックス400



JPX-NIKKEI Mid Small

JPX日経中小型株指数

2026



Sompo Sustainability Index

ESG投資指数
「SOMPO サステナビリティ・
インデックス」



FTSE JPX Blossom
Japan Sector
Relative Index

ESG投資指数
「FTSE JPX Blossom Japan
Sector Relative Index」



いま、あたらしいことを。
いつか、あたりまえになることへ。

SWCC株式会社

サステナビリティ推進部

〒210-0024 神奈川県川崎市川崎区日進町1-14 (JMFビル川崎01 2階)

当資料の情報は、2026年8月現在のものです。当資料については、無断で複製、転載することを禁じます。

SWCCホームページ

