



いま、あたらしいことを。いつか、あたりまえになることへ。

資本コストを意識した経営の実現に向けた対応について

2023年5月12日

SWCC株式会社

現状分析①：資本効率を踏まえた構造改革による収益性改善の変遷

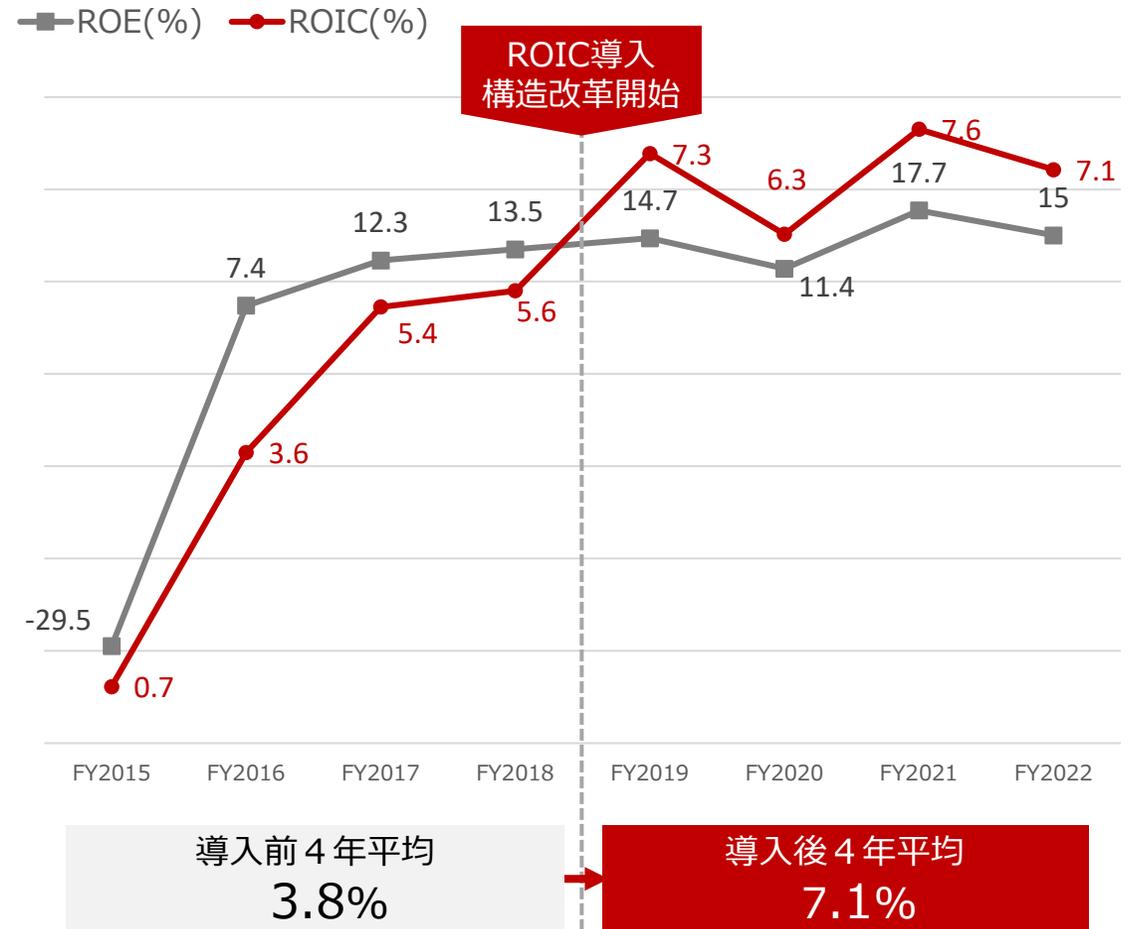
2019年度にROICを導入し構造改革を開始して以降順調に収益性を改善し、ROE・ROICともに向上。

～ 主な国内生産拠点の再編と不採算事業の撤退～

- 2019年度 昭和電線ユニマックを完全子会社化
- 2020年度 昭和電線ユニマックに多摩川電線を吸収合併
ゴム線事業の売却
ダイジの解散
- 2021年度 制振制音事業の昭和サイエンスへの移管
ロジス・ワークスに昭和リサイクルを吸収合併
通信ケーブル拠点再編・青森昭和電線の解散
海老名工場の売却
- 2022年度 建設関連のSFCC製販事業統合

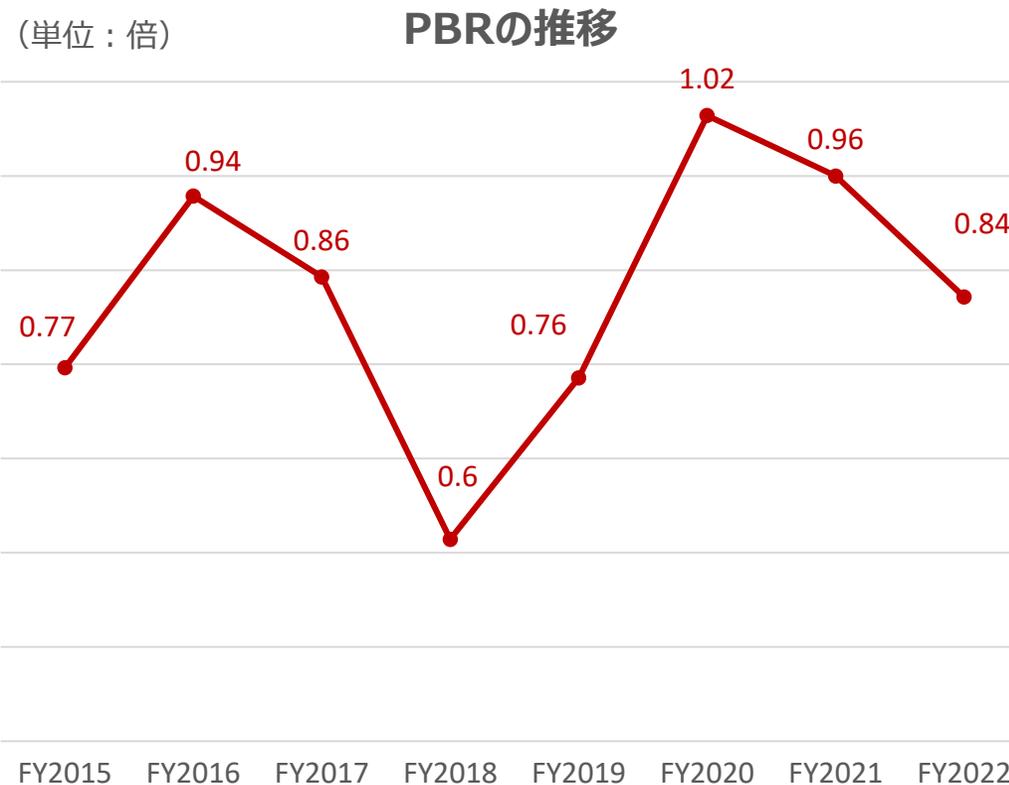
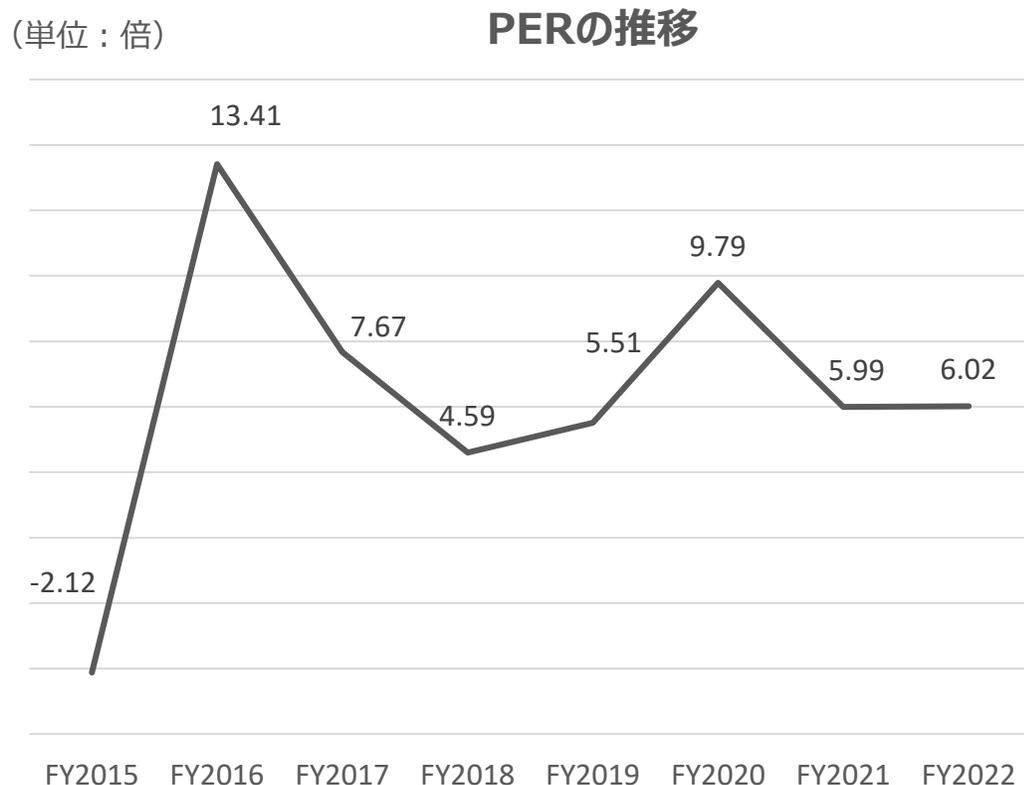
<収益改善の成果>

	FY2020	FY2021	FY2022	累計
制振・制音事業統合		1	1	2
SFCC製販事業統合			3	3
巻線事業の合理化	3	3	3	9
ワイヤハーネスの海外シフト	5	7	7	19
通信ケーブル生産拠点再編		3	8	11
合計 (単位：億円)	8	14	22	44



現状分析②：市場評価の変遷

資本収益の向上により、PER PBRともに改善傾向にあるものの、PBRは足元1倍の水準にいたっていない。
市場の評価向上に向けて、当社の成長ストーリーに関する開示の強化が必要と認識。



今後の成長に向けた取り組み

SWCCグループパーパス（存在意義）

いま、あたらしいことを。いつか、あたりまえになることへ。

当社グループは、「時代の変化に対応し、新たな価値を創造していく」というメッセージを込めて社名変更に伴いパーパスを策定しました。
事業を通じて、持続可能なより良い未来作りに貢献してまいります。

パーパスを基軸に、持続的な「企業価値」と「株主価値」の創出を行い

**ROE 10%を下限として、
ROIC 10%以上、PBR 1倍以上、配当金額 120円以上の早期実現を目指します**

事業戦略

- 社会課題解決型ビジネスの推進
- 事業ポートフォリオの最適化
- 投資と利益貢献タイムライン

財務戦略

- キャッシュアロケーション
- さらなる資本効率の改善
- 財務健全性の維持向上と株主還元

非財務戦略

- 持続可能な成長を支える人的資本戦略の推進
- 脱炭素社会への貢献

「事業戦略」 社会課題解決型ビジネスの推進

コアバリュー（高付加価値戦略製品）を活かし、脱炭素市場で社会課題解決型ビジネスを推進

電力インフラ事業（SICOPLUS®）

アプローチする
主な社会課題

- 環境・エネルギー**
- カーボンニュートラルの実現
 - 消費電力の増加

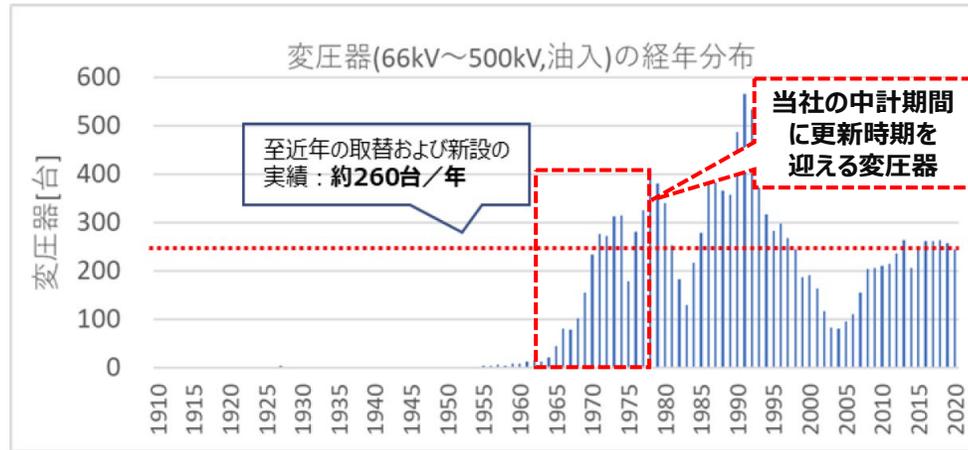
- 防災・インフラ**
- 社会インフラの老朽化
 - 大規模自然災害の発生

- 教育・人材育成**
- 労働人口の減少
 - リモート教育環境の不足

現在の市場（収益基盤）

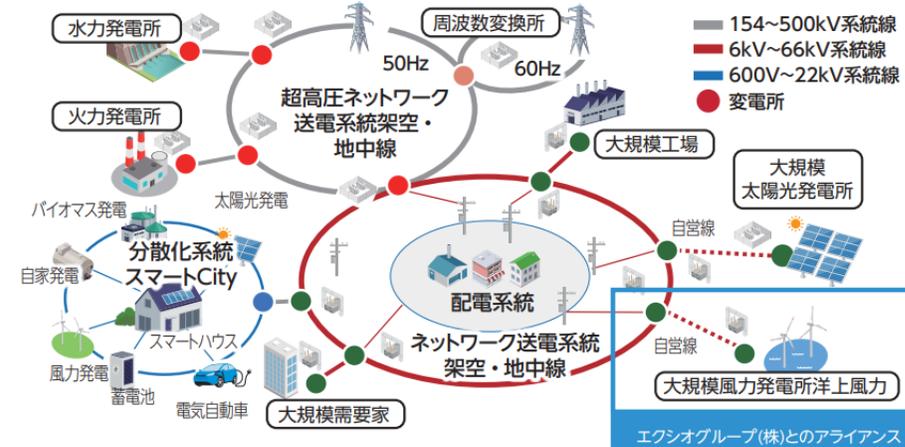
今後の市場(2025年以降～)

電力網の老朽化更新需要



出典：電力広域的運営推進機関「2023年度供給計画の取りまとめ」

再エネ送電網整備 (6~7兆円市場規模)



製品戦略

軽量コンパクト、施工時間短縮、簡易ジョイント設計など**製品優位性**を活かし、**変電市場のデファクトスタンダード化**を推進

ユニバーサルデザイン推進・増産体制強化・超高压含むフルラインナップ化

人材戦略

施工人財開発センターによる教育・協業企業とのアライアンス拡大

「事業戦略」 社会課題解決型ビジネスの推進

コアバリュー（高付加価値戦略製品）を活かし、脱炭素市場で社会課題解決型ビジネスを推進

xEV向け事業（高機能巻線）

アプローチする
主な社会課題

環境・エネルギー

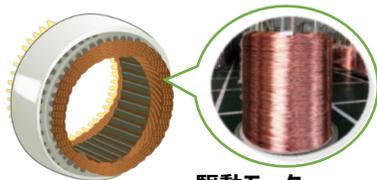
●カーボンニュートラルの実現

生活・モビリティ

●内燃機関車による環境汚染

現在の市場（収益基盤）

国内唯一の製法DIPフォーミング方式で製造する高機能無酸素銅MiDIP®を中核にxEV関連の業績を拡大。



駆動モーター

車両の軽量化のため、細径で高効率な素材の要求

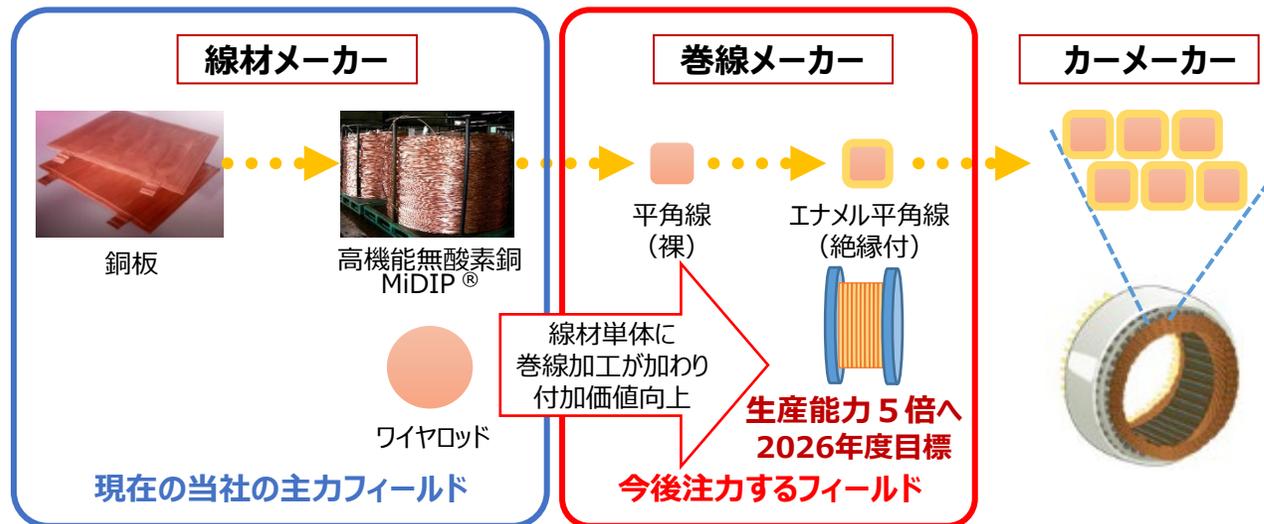


	MiDIP®	無酸素銅	タフピッチ銅
酸素含有量	◎	○	△
導電率	◎	○	○
加工性 (曲げ、細線)	◎	○	△

今後の市場(2025年以降～)

MiDIP®のブランド力を生かしてより加工度が高く利益率の高いビジネスモデルへシフト。販売先や製品ラインナップを拡充し、車の電動化・自動運転・快適空間の実現を推進。

より利益率の高いビジネスモデルへとシフト



「事業戦略」 事業ポートフォリオの最適化

成長牽引事業と基盤事業への集中投資と事業構造改革を推進しさらなる利益の創出を図る。また、コア技術をベースに新市場・新領域に向けてビジネスを発展。オープンイノベーション、社内ベンチャー・M&Aを活用し事業を拡大。



「事業戦略」 成長牽引事業への増産投資と利益貢献タイムライン

脱炭素関連

海外展開

戦略製品

成長戦略

SICOPLUS®

変電所老朽化更新・再エネ導入促進

高機能巻線

xEV化促進

ワイヤハーネス

産業機器・車載への参入・チャイナプラスワン促進

投資累計
24億円

営業利益
CAGR9%

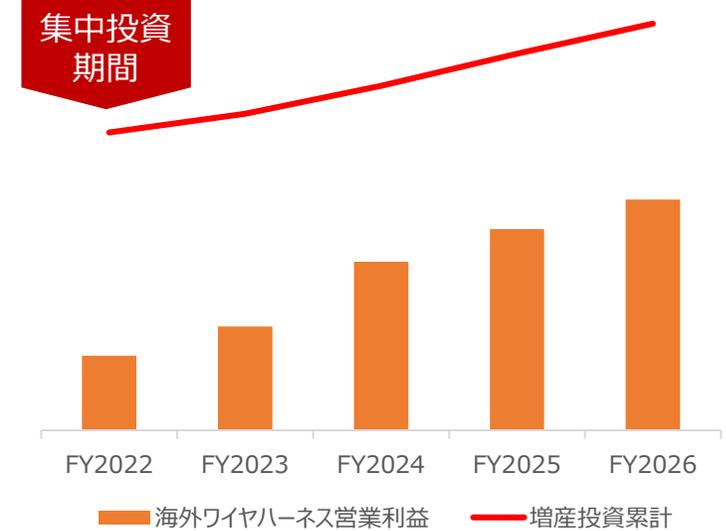
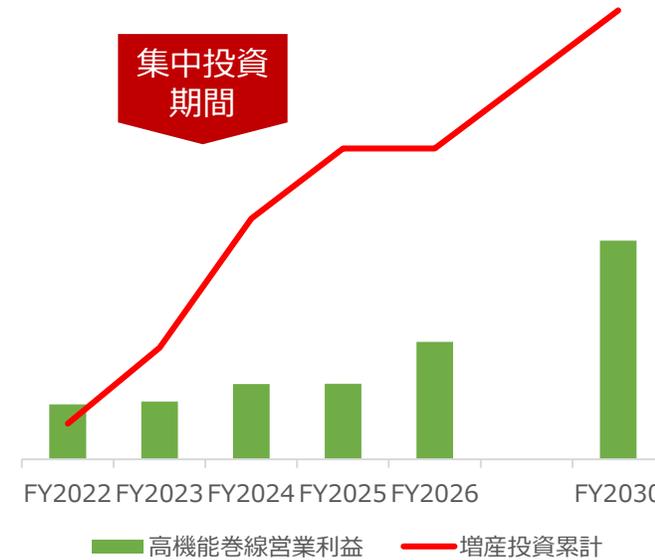
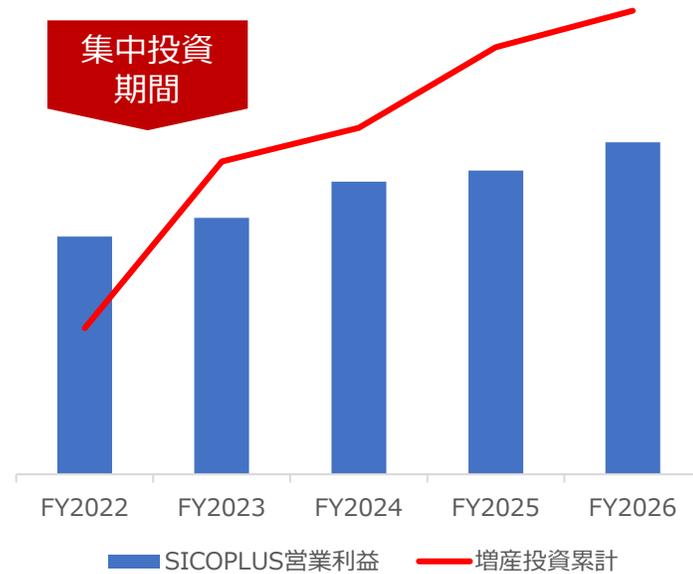
投資累計
27億円

営業利益
CAGR19%

投資累計
21億円

営業利益
CAGR33%

増産投資
利益貢献
タイムライン



「事業戦略」 中計達成に向けた事業投資と利益貢献タイムライン

事業投資

2022~2026年度の5年累計

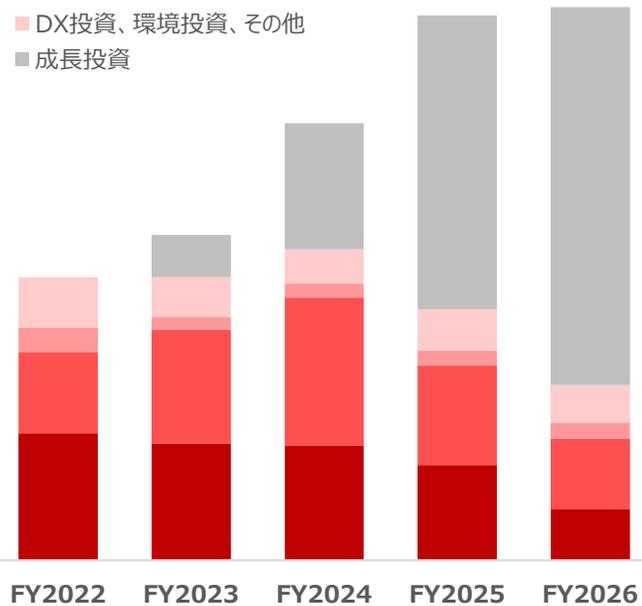
成長牽引事業を中心とする
事業強化・DXへの投資 **310億円**

<内訳>

生産能力増強	120億円
生産拠点再編、設備更新	122億円
研究開発	20億円
DX投資、環境投資、その他	48億円

成長投資 **200億円**

- 生産能力増強
- 生産拠点再編、設備更新
- 研究開発
- DX投資、環境投資、その他
- 成長投資



利益計画

営業利益
105億円

FY2022

営業利益
150億円

FY2026

「財務戦略」 キャッシュアロケーション

創出したキャッシュを**基盤事業の強化**ならびに**新市場・新領域に向けた成長投資**と**株主還元**に向けて適切に配分。

キャッシュの創出

2022～2026年度の5年間

営業CFの創出

617億円以上

キャッシュアロケーション戦略

事業投資

成長牽引事業を中心とする
事業強化・DXへの投資
310億円

新市場・新領域への
成長投資
200億円

株主還元

成長投資とのバランスによる
安定継続的な配当

107億円

「財務戦略」さらなる資本効率の改善

2022年度より事業別ROICを設定。ROICツリーで分解し、社内報活用などにより各部門の業務レベルにまで浸透させるとともに事業ポートフォリオ最適化の見直しや投資判断への活用を徹底させていく。(以下は、社内報秋号の記事の一部を抜粋)

エネルギー・インフラ事業 編

E事業

事業別ROIC浸透に向けて

電力事業では、市場拡大を背景に、戦略製品SICOPLUS[®] (サイコネックス) の需要増を踏まえた増産投資を実施します。AI活用による自動化や省電力にも注力し、生産工程の効率化や棚卸資産の適正管理も実現していきます。被覆線事業では、生産工程集約による固定費削減とともに、DXを推進し、製造・販売・物流を通じた効率的な生産・供給体制の構築に注力していきます。

川瀬 幸雄 さん
エネルギー・インフラ事業 セグメント長
常務執行役員

ROICツリー:

- 売上高営業利益率
 - GVA率: 高付加価値製品・サービス(SICOPLUS[®])の拡販(営業部門) **取り組み1へ**
 - 製造固定費率: 茨城工場に銅伸線工程を取り込み輸送コストを削減(茨城製造部門) **取り組み1へ**
 - 製造固定費率: 顧客目線の設計提案力により売上拡大および材料ロス低減(製造部門、営業部門) **取り組み3へ**
 - 製造固定費率: AI活用、デジタル化推進により需要運動の生産体制構築(DX企画、製造部門) **取り組み1へ**
- 投下資本回転率
 - 運転資金回転率: AIを活用した自動発注による棚卸資産回転日数の短縮(IT部門) **取り組み2へ**
 - 固定資産回転率: 戦略製品への増産投資(生産管理部門) **取り組み2へ**
 - 固定資産回転率: 立体自動倉庫の導入(生産管理部門、IT部門) **取り組み2へ**

電装・コンポーネンツ事業 編

D事業

事業別ROIC浸透に向けて

足元の半導体不足の解消が見込まれる2024年度以降の自動車のxEV化加速に伴い、無酸素銅や車載平角巻線、非接触給電用のリッツ線の需要増が見込まれます。高付加価値のモビリティや電子部品向け製品へのポートフォリオ・シフトをより一層推進するため、生産体制の見直しや世界初の高速、高品質の車載平角巻線の生産ライン立ち上げを実施し、製造能力増強とともに効率的な生産工程の構築を実現していきます。

山村 隆史 さん
電装・コンポーネンツ事業 セグメント長
常務執行役員

ROICツリー:

- 売上高営業利益率
 - GVA率: 高付加価値製品(車載向け)の拡販(技術、営業部門) **取り組み1へ**
 - 製造固定費率: 燃費サーチャージ制導入による価格転嫁(事業企画、営業部門) **取り組み1へ**
 - 製造固定費率: xEV需要に対応した生産体制見直しと高効率設備の導入(製造、生技部門) **取り組み1へ**
- 投下資本回転率
 - 売上債権回転日数: 得意先支払い条件の見直し(営業部門)
 - 棚卸資産回転日数: 製品出荷量と連動した在庫調整(事業企画、製造部門)

通信・産業用デバイス事業 編

C事業

事業別ROIC浸透に向けて

2022年度に実施した通信ケーブル事業の国内拠点再編による効率的な生産体制を生かし、国内市場の需要に対応した新製品開発・棚卸資産適正管理の体制の構築を実現していきます。光ケーブル事業では、独自の技術を持つフーラブルリボンケーブルをFTTx市場の拡大が見込まれる米国などの海外市場で拡販し、高いGVA率の確保を目指していきます。

児玉 喜直 さん
通信・産業用デバイス事業 セグメント長
常務執行役員

ROICツリー:

- 売上高営業利益率
 - GVA率: 高付加価値製品(Cat.6A、e-Ribbon[®]など)の拡販(営業部門、技術部門) **取り組み2へ**
 - 製造固定費率: 製造拠点のコンセプトを明確化し材料や輸送コストを削減(製造部門、資材部門) **取り組み1へ**
- 投下資本回転率
 - 棚卸資産回転日数: 在庫回転月数、リードタイム削減(営業部門、製造部門)
 - 固定資産回転率: 再編による製造設備集約により、生産効率を改善(製造部門、生産技術部門)

2026年度目標 全社ROIC 10%以上
2022年度実績 全社ROIC 7.1%
セグメントROIC E事業8.7% D事業6.9% C事業5.9%

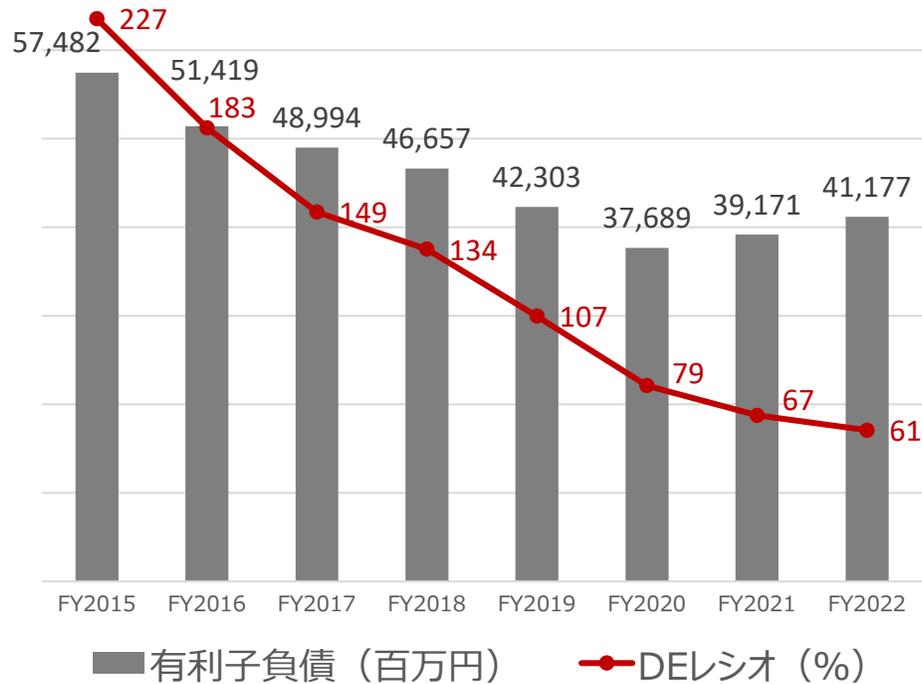
ROICの計算式

全社 ROIC = 税引後営業利益 ÷ 投下資本 (自己資本 + 有利子負債)
 事業別 ROIC = 税引後営業利益 ÷ 投下資本 (運転資金 + 固定資産)

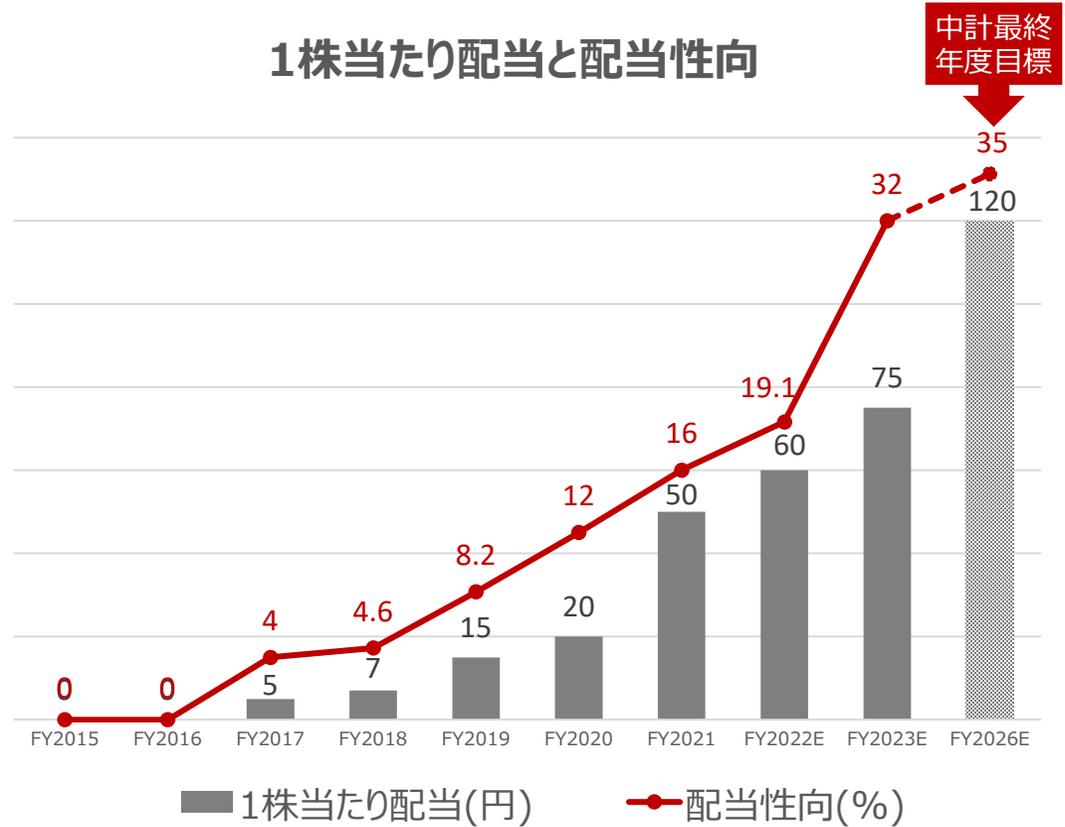
「財務戦略」 財務健全性の維持向上と株主還元

財務の健全性を維持向上するとともに、成長投資とのバランスをみながら**配当金額120円以上の早期実現**を目指す。

有利子負債とDELシオ



1株当たり配当と配当性向

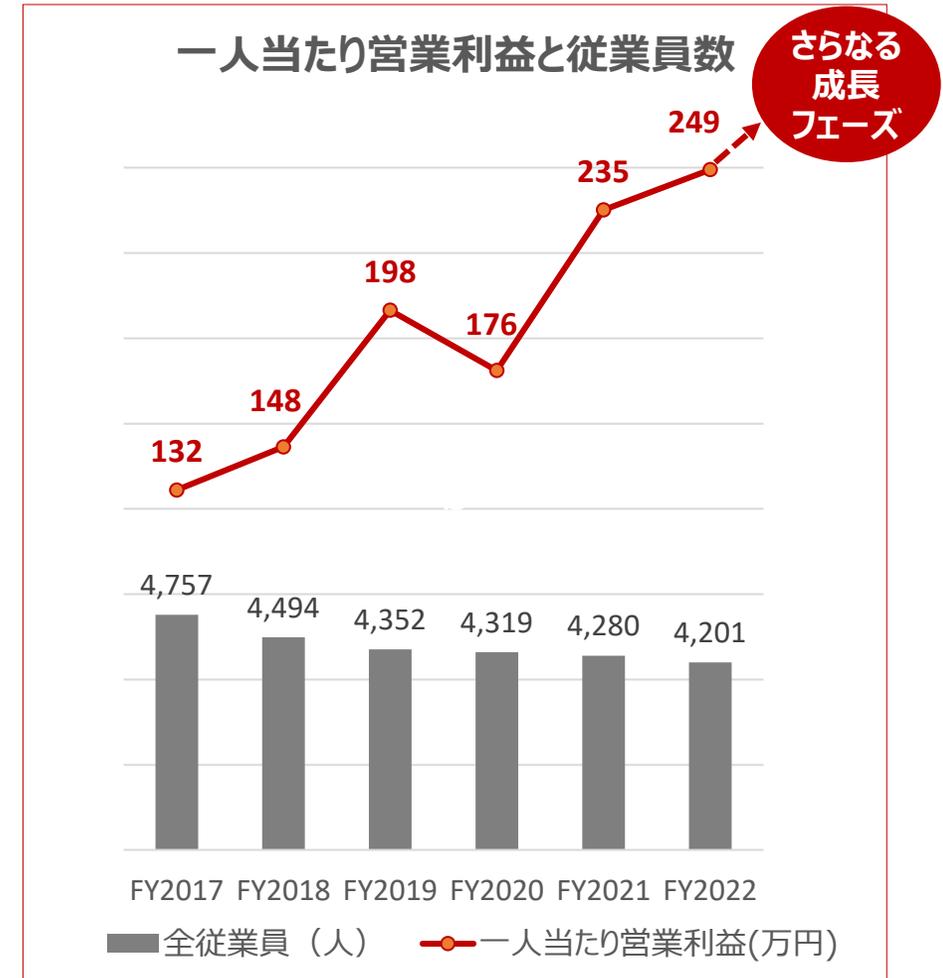


「非財務戦略」 持続可能な成長を支える人的資本戦略の推進①

【人材ポートフォリオマネジメント】

構造改革の推進や成長フェーズへの移行に際し、求められる人材スキルの変化に対応するため、以下の施策を推進。

- **ジョブ型採用の強化**
 - ・必要な特定スキルを持つ即戦力人材、高度専門人材の採用強化。
- **会社と従業員の要望をマッチングさせる制度の拡充**
 - ・適所適材配置の実現のため、ジョブチャレンジ制度・社内公募制度の拡充。
- **挑戦を促す処遇制度の整備**
 - ・挑戦する従業員の努力や成果がより適正に反映される処遇制度への移行。
- **成長事業への人材シフト**
 - ・成長事業強化のための集中的人材投入。



「非財務戦略」 持続可能な成長を支える人的資本戦略の推進②

【ダイバーシティマネジメント】

顧客ニーズの変化に柔軟に対応できる競争力の高い企業を目指し、多様性を志向した制度・組織作りを推進。

● 「女性活躍推進プロジェクト」から「ダイバーシティ推進プロジェクト」へ

・2021年4月発足のプロジェクトに、2023年4月から男性メンバーを追加しアンコンシャス・バイアスへの気づきを与える取り組みを推進。

● 女性に限らない育児休業取得等の促進

・出産や育児に対応する人事制度構築や社内研修による理解の促進。

● 定年延長・選択定年制の導入

・経験豊富なベテラン社員が安心して働ける環境を構築。

女性活躍推進プロジェクトの取り組み



ひとりひとりが、価値観や個性を大切にし、能力を十分に発揮、輝ける環境へ

・経団連・内閣府・文科省との共催、女子中高生の理工学生の育成イベントに賛同

地方自治体を通しての集客など、工夫点が評価され内閣府の要請により、2023年3月当社の事例紹介の講演を実施。

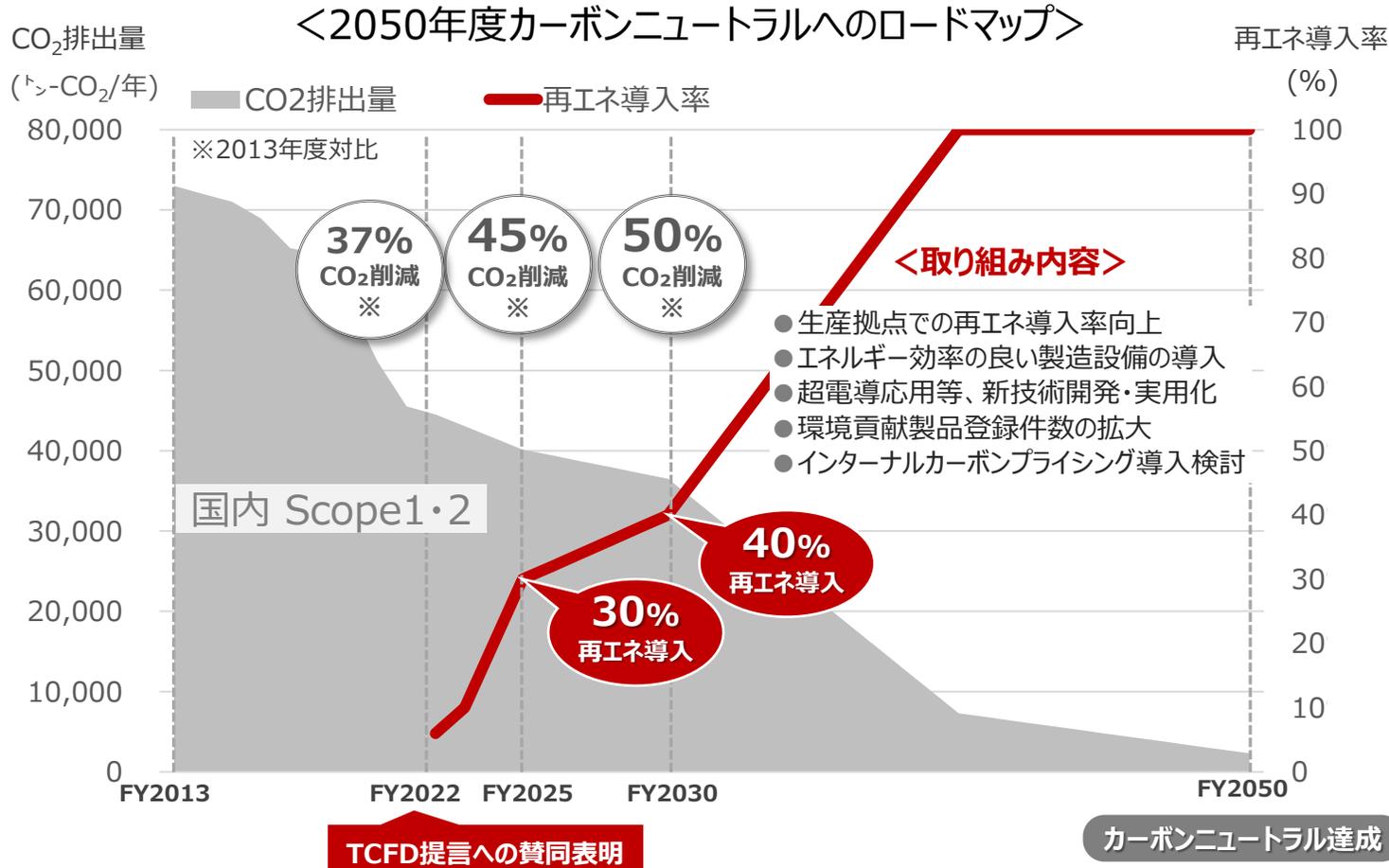
● SNS運用開始

若い世代に身近なInstagramを通じた採用強化開始。動画再生回数10万回を突破。

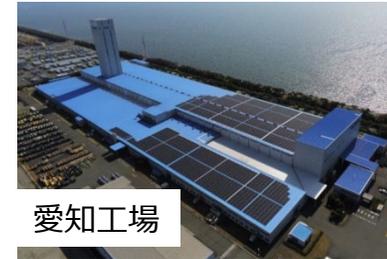


「非財務戦略」 脱炭素社会への貢献

グリーンエネルギーPJのもと、国内外の製造拠点における再エネ導入や非化石由来エネルギー調達の促進、新技術による高効率・省エネ設備の導入など各種施策を実行し、**2050年カーボンニュートラル達成**を目指す。



製造拠点における再エネ導入の取り組み



愛知工場

PPAモデルによる再エネ導入
年間956トンのCO₂排出量削減
年間電気使用量の約20%相当



三重事業所

カーボンニュートラルな都市ガスの導入
燃料由来CO₂排出量の約30%
(約1.3万トン)削減



中国 嘉興工場

太陽光発電による再エネ導入
年間728トンのCO₂排出量削減
年間電気使用量の約40%相当



仙台事業所

太陽光発電による再エネ導入
年間売電額5千万円相当

Appendix

「相模原事業所敷地における複合施設建設計画」 2023年3月31日 プレスリリース



※本計画は大和ハウス工業が提案・統括者として推進し、芙蓉総合リースが施主となって複合施設を建設する。竣工は、2026年7月予定。

製造拠点・製造ラインの効率化・集約を進める中で、当該製造棟建屋を解体・撤去した**跡地を有効活用**することを目的に、相模原事業所敷地（115,000m²）内の南側道路に面した区画約33,000m²に、高さ約36m、地上5階建て、**建築面積約18,000m²、延べ床面積約80,000m²の複合施設の建設を予定。**

主には**物流倉庫**として活用するほか、一部は当社グループも入居する**インキュベーションセンター**の設置や、**託児所**など事業所従業員や地域の方にもご利用いただける**テナントの入居**を検討中。

SWCCグループのパーパス（存在意義）



「時代の変化に対応し、新たな価値を創造していく」
というメッセージを含め、社名変更に伴いパーパスを策定

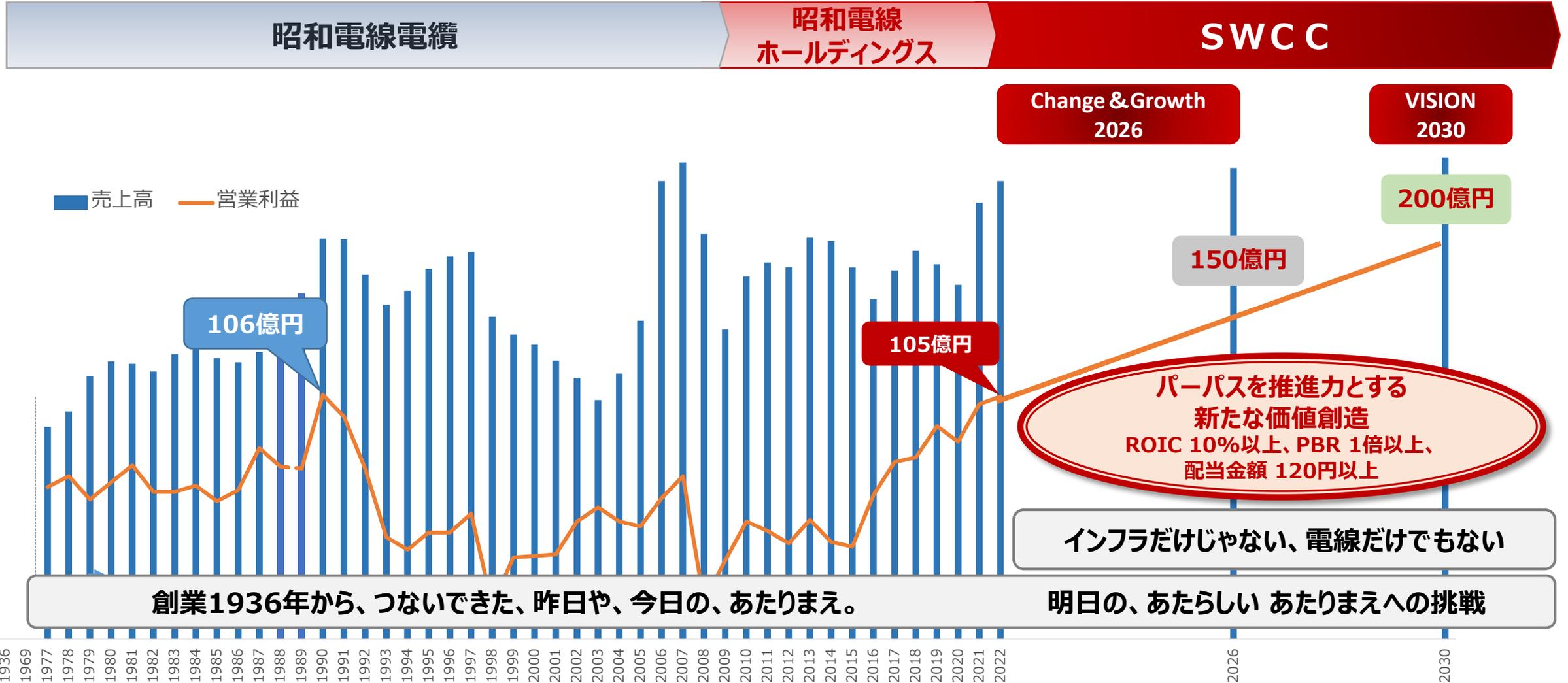
時代は、変化でできている。
私たちが、変化をしないわけにはいかない。
インフラだけじゃない。電線だけでもない。
つないでいるのは、昨日や、今日や、明日のこと。
この先も、人が和やかに生きるために。
いつかの、愛すべきあたりまえのために。
人を想う品質と信頼で、応えていく。
だから、情熱と輝きをたやさない。挑戦をやめない。

いま、あたらしいことを。
いつか、あたりまえになることへ。

当社パーパスと課題の整理

	課題	パーパスセンテンス
社会的背景	<ul style="list-style-type: none"> ・価値観の変化と持続可能な社会実現への貢献 (経済価値最大化 < 社会課題解決・持続的成長) 	時代は、変化でできている。
変化・変容	<ul style="list-style-type: none"> ・低迷期の構造改革から成長フェーズへの移行・脱却 ・変化を恐れずチャレンジするスピリットの醸成 ・ROIC経営のさらなる浸透と定着による“稼ぐ力”の底上げ ・既存の枠にとらわれない積極的な投資 (M&A、社内ベンチャー) 	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。
社会貢献	<ul style="list-style-type: none"> ・87年間つないできたインフラ事業への誇り (事業継続) ・新たな社会課題 (再エネ、労働人口不足等) への対応 ・品質に対する信頼性の向上 	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。
人的資本	<ul style="list-style-type: none"> ・多様な人材活用の促進 ・変化・変容に対応できるチャレンジスピリットを支援する社内制度 ・働きがいのある仕事・職場づくりによるエンゲージメントの向上 	だから、情熱と輝きをたやさない。挑戦をやめない。
価値創造	<ul style="list-style-type: none"> ・創業時のチャレンジスピリットへの回帰 ・モノウリからコトウリへ、ソリューション提案型メーカーへのシフト ・長年培った技術・ノウハウを活かした新市場・新領域への展開 	いま、あたらしいことを。いつか、あたりまえになることへ。

パーパスを推進力とした“SWCCの目指す方向性”





SWCC株式会社

<https://www.swcc.co.jp>

本説明資料に記載されている将来の業績予測値は、公表時点で入手可能な情報に基づいており、潜在的なリスクや不確定要素を含んでおります。

このため、実際の業績は、さまざまな要素により、記載された予測値と大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。

実際の業績に影響を与えうる要素としては、経済情勢、需要動向、原材料価格・為替の変動などが含まれます。

なお、業績等に影響を与えうる要素は、これらに限定されるものではありません。