SWCC GROUP

Creating for the Future

いま、あたらしいことを。いつか、あたりまえになることへ。

異なる視点がつくる新たな可能性
～SWCC（旧昭和電線）のD＆I推進～

2024年3月6日

SWCC株式会社

東証プライム　5805

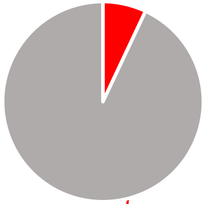
数字でみるSWCC

Creating for the Future

創業年

1936年

海外売上比率



7%

平均勤続年数

18年

製造拠点

12拠点

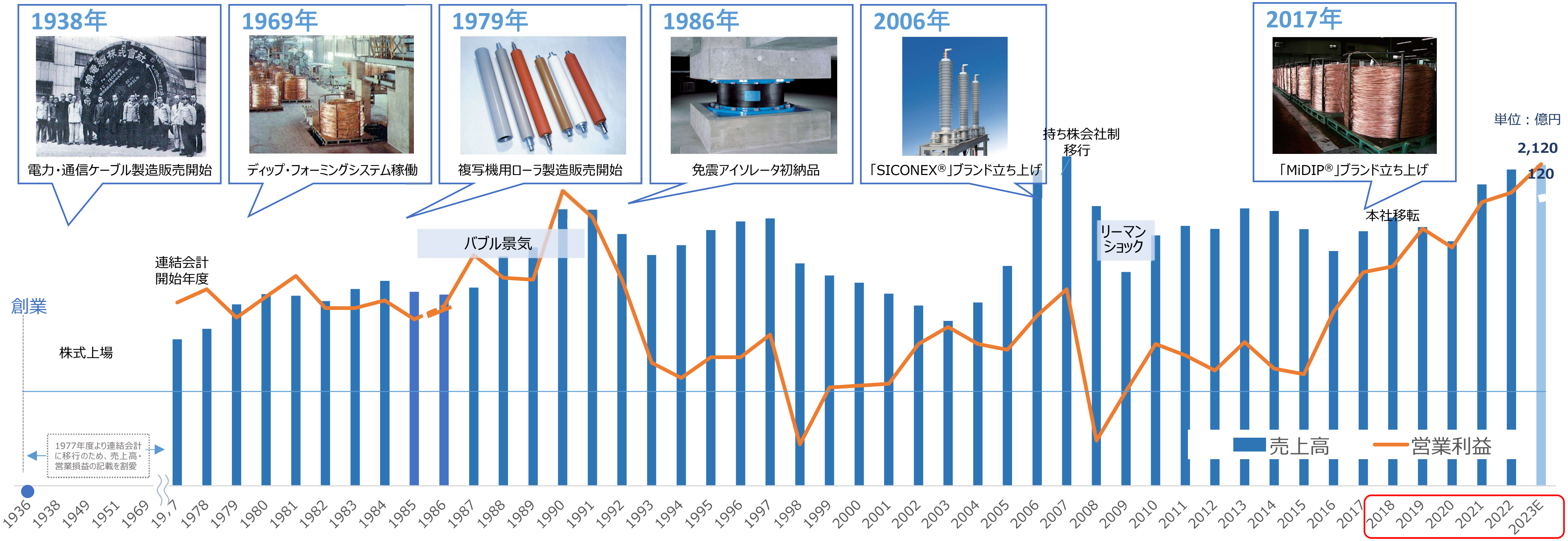
育休取得率

100%(女性)
(男性 26%)

従業員数

4,043人

SWCCのこれまでの歩み



1936年
「昭和」電線電纜株式会社設立

1949年
東京証券取引所に株式上場

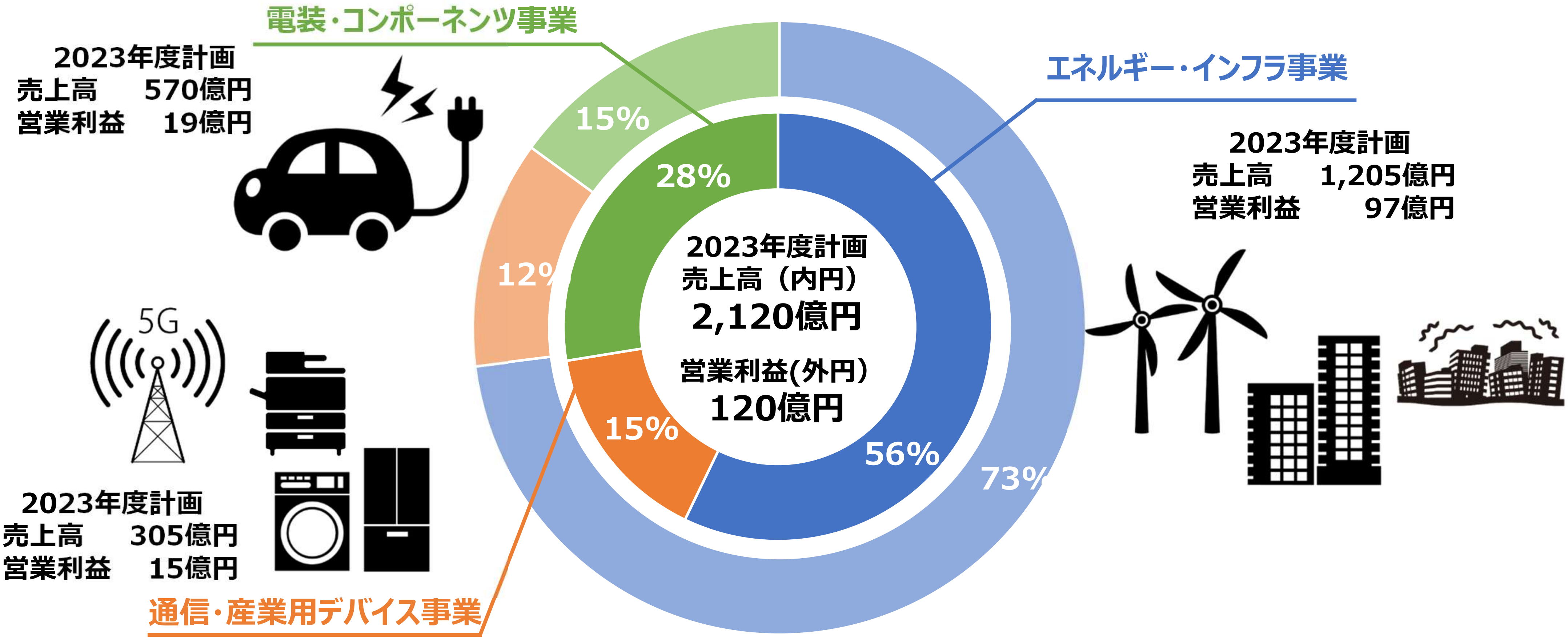
1951年
米国GE社と技術援助契約締結

2006年
持株会社体制へ移行　商号変更

2019年
監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行
ROIC経営やセグメント制を導入し、構造改革を進めグループガバナンスを強化

2023年
4月に持株会社体制から事業会社へと移行。商号をSWCCと改め「SWCCパーパス」を策定。

セグメント構成とターゲット市場イメージ（2023年度計画）



SWCCパーパス

「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、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。

女性が働く環境

母の時代

「女性の仕事/男性の仕事」の区分が明確であたりまえ
男性と同じ職業で互角に働く人はその大変な中を戦ってきた

私の時代

女性技術者の地位は無きがごとし
入社試験を受ける権利さえ与えられない
とにかく男性以上に仕事をしなければ認められない
「あれもこれも」ではなく「あれかこれか」の時代

男女雇用機会均等法（1986年）

法律ができたことによって、
ひとまず「女性総合職」なるものが生まれる

娘の時代

"女性が"輝く社会

今は、女性／男性ではなく「その人」としての可能性を追求できる時代

会社員としての歩み

- 監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行
- ROICを指標とした構造改革推進
- セグメント制導入
- グループガバナンス強化

2026年　中計期間での事業化を目指す

グループ経営体制再編と商号変更　2023年

2018年策定中計 前倒し達成　2022年

新中計策定 Change & Growth SWCC 2026

2020年~2021年　国内化学プラントにて三相同軸実証実験開始、終了

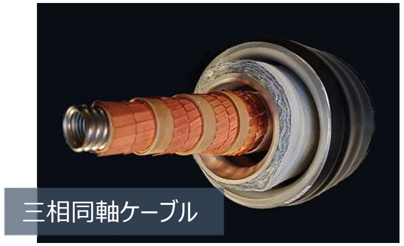
HD 代表取締役社長 グループC E O 就任　2019年

HD 取締役社長 就任　2018年
中計「Change SWCC2022」推進

2016~2017年　プラント内利用の低コスト型三相同軸ケーブルシステムの開発

愛知工場で超電導ケーブル開発を開始

HD 取締役
兼 超電導テクノロジーセンター長　2014年



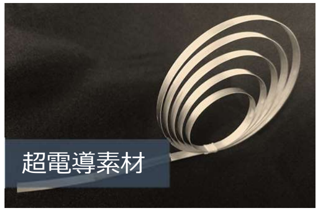
HD 取締役 就任　2013年

産業用超電導線材・機器技術研究組合にて超電導線材の特性向上に参画

CS社 常務取締役 就任　2009年

CS社 取締役 就任　2006年

技術開発センター次長
兼 超電導プロジェクト長　2005年



基盤技術研究部
高温超電導研究室長　1999年　（財）国際超電導産業技術研究センターの超電導線材研究に参画

1994年　博士（工学）取得
専門は材料工学（超電導材料）

入社 1984年

※上記、HD（昭和電線ホールディングス㈱）、CS（昭和電線ケーブルシステム㈱）として記載。

社長としての課題感

- この会社、何か変じゃない？・・・という「違和感」
- 山積する課題の解決（「本当は・・・・・すればいいんだけどね」の解消）

↓

これまでとは異質の社長だからできる非連続な改革

この感覚のぶつかり合いが経営を磨く
⇒ 多様性のメリット

基本的な考え方

目標を決め、仮説を立てる → 優先順位を決め、実験 → 結果（数値）の検証 → 検討・修正 → 目標を決め、仮説を立てる

- □ 目標を明らかに（できるだけ定量的に）
  ⇒ チームの力を作り上げる。「できない理由」より「やり遂げるための工夫」を引き出すことができる。
  とはいえ、改革初期はかなりトップダウン
- □ 目標は常に「110%」
  ⇒ 「普通にやればできる目標」では意味がない。「できるかな」の目標で自分もチームも成長できる。
  ⇒ 「何とかやる工夫は？」「どこかに道はあるはず」を問い続ける。
  やってみれば、案外できるじゃない・・・という感覚を皆で共有することは大事
- □ 間違っているな？と思ったら、数字を確認、周囲と対話、そしてすぐに軌道修正をする柔軟さ、選択肢を持つ。
- □ 選択に迷ったら・・・・自分自身の心に問い直し、最後は直感に従い、自分が正しいと思う道を選ぶ。

そして始めた経営変革

Creating for the Future

就任当時の課題認識	2018年からこれまでの取り組み
赤字が出なければ事業継続となる経営体制	**ガバナンス改革（変革を支える下地作り）**
・低い利益率 ・非効率な経営体制 ・年功序列の硬直した人事制度	・事業セグメント制の導入 ・ROICを指標とした構造改革推進 ・会社をあげて、全拠点での再配置PJ ・高付加価値品へポートフォリオシフト ・人事制度改革 ・執行役員の権限強化 ・社外取締役によるモニタリング強化

Change SWCC 期

2018年から2022年はROIC経営を導入して財務体質改善に注力

Change＆Growth SWCC 期

2023年からはROIC経営を軸とした成長を指す

緒に就いた人財戦略

就任前	2019	2020	2021～	
年功序列の硬直した人事制度 →プロフェッショナル人材の評価が難しく、仕事の多様性についていけない人事制 （資格、役割、等級に関係ない評価体制）	**指名・報酬委員会の設置** ・選定プロセスの見える化 ・業績連動型の報酬体系	**成果主義の拡大** ・管理職の新人事制度 ・年功的運用の排除 ・役割×能力⇒報酬 ・役員報酬にRS導入	**ダイバーシティマネジメントの推進** ・女性活躍推進プロジェクト発足 ・シニアスタッフの働き方選択と定年延長	**健康経営の推進** ・ホワイト500選出
	人財育成プログラムの整備・拡充 ・若手選抜教育 ・次世代経営候補者研修 ・リベラルアーツ教育	**サクセッションプランの策定** ・求められる人材像 ・経営候補者人材プール ・連続した選抜研修 SD⇒ネクスト⇒次世代 ・若手からの経営提案	**成果主義の拡大** ・総合職の新人事制度 ・シニアスタッフの人事制度変更 ・飛び級制度	**チャレンジ精神の育成** ・ジョブチャレンジ制度 ・社内ベンチャー制度

社長が女性といえど、次に続く女性幹部はまだまだ育成の段階

SWCCでのD＆I活動

2021年度の女性社員の意識調査から始まったPJ活動

- ✓ 自分の経験知識に自信が持てない不安
- ✓ 育児介護と両立しながら今と同じ働き方を続けるのは難しい（時間制約の不安）
- ✓ 主に一般職の評価制度に対する不満

2021年5月実施　回答率79%
回答者　女性社員　240名／305名

↓

マインドセット
キャリア形成支援
女性ネットワーク

- ✓ 女性社員比率低位１5%　　現状

↓

女性母数拡大が必要

ひとりひとりが、価値観や個性を大切にし、能力を充分に発揮できる輝ける環境

女性だけでなく男性を含む全ての従業員にとって働きやすい環境を作ること。
全ての方が管理職を目指すことが目的ではなく、自由な働き方を選択できる、働きやすい職場環境を目指す。

SWCCグループ社長直轄チーム　ダイバーシティー推進PJの愛称

KPI（女性管理職比率）

SWCC GROUP
Creating for the Future

ＰＪ発足前実績

管理職４%
課長職１%

管理職＋0.8%
課長職+1.6%

2021年度実績

管理職4.8%
課長職2.6%

管理職＋1.2%
課長職+0.2%

2022年度実績

管理職6%
課長職2.8%

課長職+0.7%

2023年度実績

管理職6%
課長職3.5%

このままでは届かない
管理職＋２%
課長職以上+6.5%

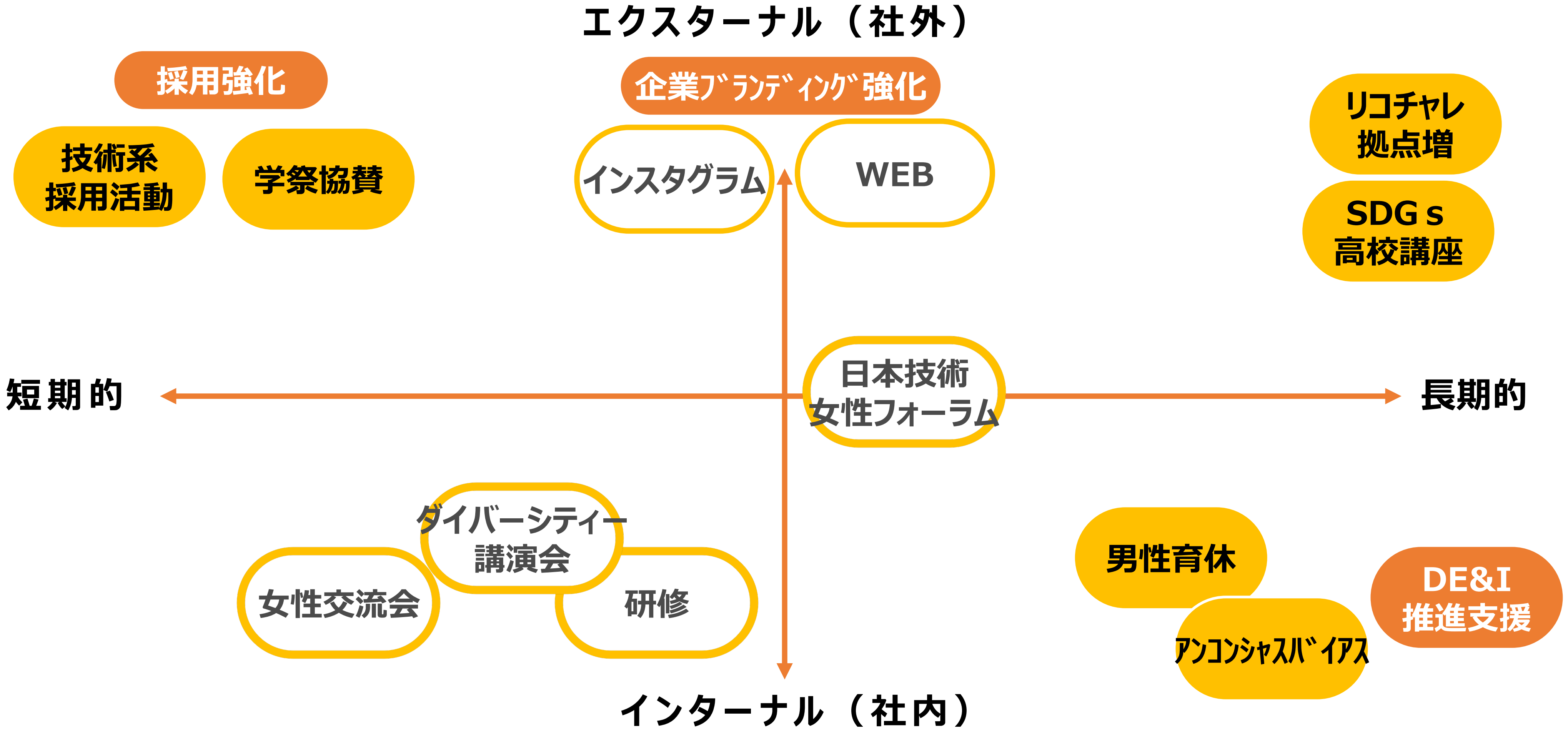
2026年度目標

管理職８%
課長職以上
10%

Challenge 30
#HereWeGo203030

女性母数拡大＆
優秀な人材獲得必須

SWCCarat(カラット)の取り組みと位置づけ



SWCCarat（カラット）の活動

- 3年目は男性社員を加え、「ダイバーシティー推進PJ」として新たなフェーズへ
- メンバーを定期的に入れ替えながら社員に定着

2021年度（１年目） → **2022年度（２年目）** → **2023年度（3年目）**

1. 女性活躍推進プロジェクト発足
2. 女性社員へ意識調査
3. 経団連2030年30%チャレンジ賛同
4. 数値目標設定
5. 社長講演会開催 愛称「カラット」決定
6. 社内報でロールモデル紹介
7. グループ各社社長宛働き方改善要望書を提出
8. 活動説明会開催
9. 年代別研修 ダイバーシティ研修
10. 理工系学生育成イベント参加 ２拠点
11. ＳＮＳ運用開始
12. フィナンシャルプランナー講演会
13. 女性交流会・他社交流会
14. 活動説明会開催
15. 男性育休取得促進アンケート
16. 理工系学生育成イベント参加 ３拠点
17. 年代別研修 ダイバーシティ研修、ライン長向け研修
18. 男性育休取得促進制度と会社への提案
19. 女性交流会・他社交流会
20. 芝浦工大とのトークイベント企画

会社として：　多様な人財活用の促進

SWCC GROUP
Creating for the Future

① 社長直轄PJとして、SWCCarat(カラット)の活動を無条件で支持し、制約を付けないこと

② 制度変更を含む会社への要望は社長を含む役員が必ず検討し、可能な限り受け入れること

③ いつも対話を絶やさず、意見を傾聴すること

SWCCarat カラット

これまでの主な活動

制度整備

- **総合職への職掌転換制度導入拡充**
- **一般職への成果主義導入拡大**

研修

- **女性社員へのマインドセット研修**
- **男性を含む管理職へのダイバーシティ教育**
- **女性交流会（自社および他社交流）**

PR

- **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といった工夫点が評価され、
内閣府の要請により、３月８日事例紹介の講演を予定。

- **SNS運用開始**

若い世代に身近なインスタグラムを通じて、採用強化につなげる取り組みを開始。
動画再生回数10万回突破。

SWCCARAT

- **各種メディア掲載**

これからの活動と目的

- **アンコンシャスバイアスに係る取り組み**
  女性メンバー中心から
  男性を加え、多様な視点を持つ体制に
- **女性社員母数拡大**　など
  選ばれる企業に

企業価値の向上

会社として：ガバナンス強化と取締役会の多様性強化

SWCC GROUP
Creating for the Future

2006年 持株会社化

2013年 女性取締役選任

2015年 社外取締役の選任

2018年
指名委員会の設置
報酬委員会の設置
取締役会の実効性評価開始

2019年
監査等委員会設置会社へ移行
執行役員の権限強化
グループCEO設置
取締役の役位廃止
相談役制度廃止
事業セグメント制導入

2020年
取締役会議長設置
譲渡制限付株式報酬制度導入

2023年
HD体制から事業会社体制へ
グループ経営体制再編と商号変更

2022年度

女性比率 14% 外国人比率 29%

取締役 3名

議 長

社内（女性） 社内（外国籍） 社内（外国籍）

監査等委員である取締役 4名

社内 社外 社外 社外

2023年度

女性比率 29% 外国人比率 14%
ダイバーシティかつ、
独立社外取締役が過半である構成

取締役 2名

議 長

社内（女性） 社内（外国籍）

監査等委員である取締役 5名

社内 社外 社外 社外 社外（女性）

新たな価値創造に向けた４つのトランスフォーメーション

SWCC GROUP
Creating for the Future

ビジネス領域

強みを生かす注力分野

- 基盤事業をベースとした新市場・新領域への展開

ビジネスモデル

"稼ぐ力"の向上

- 新市場・新領域に向けた積極的投資
- ソリューション提案型ビジネスへの転換
- ROIC経営定着による"稼ぐ力"の向上
- DX推進による生産性向上
- 知財戦略の取り組み
- カーボンニュートラルに向けた取り組み
- 財務方針・配当政策

人

時代の変化に対応できる優秀な人材の確保

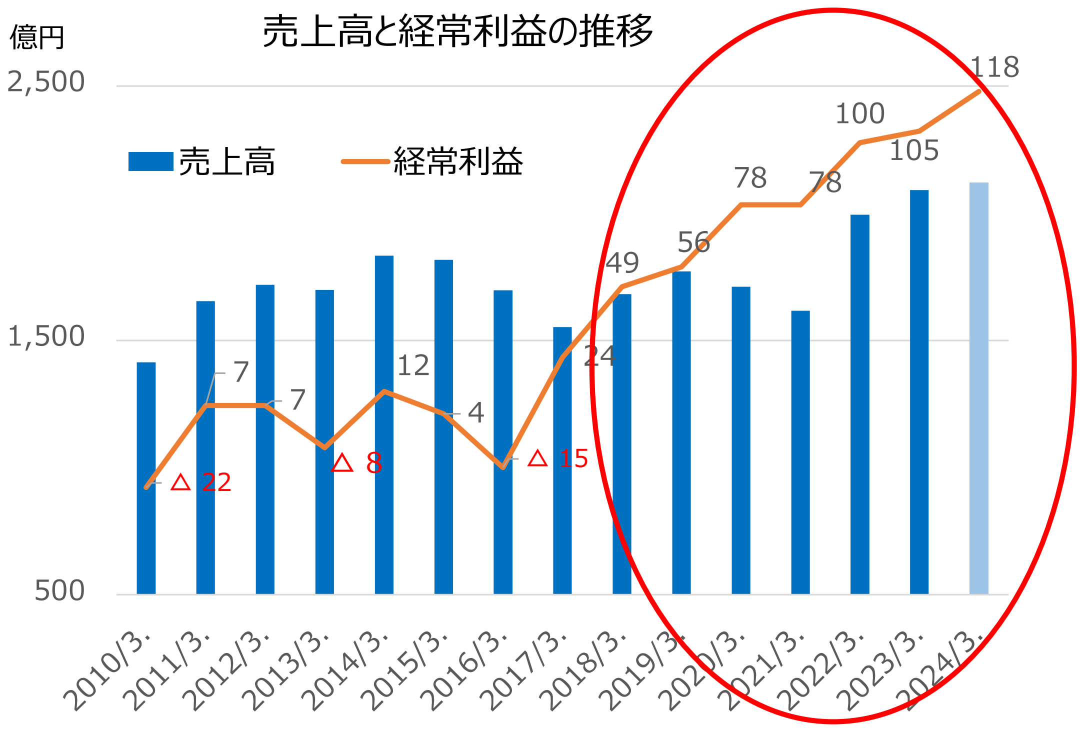
- ダイバーシティーにより多様な意見を経営に反映
- 経営戦略と連動した人的資本戦略

組織

価値創造を促進する組織体制

- イノベーション創出環境の強化
- リージョナル経営体制の推進
- 品質に対する信頼性の向上

振り返ってみて、会社として変わったこと



2018年6月、83年続いた当社は「異質な」社長を受け入れ、ROIC経営を基軸として多くの改革を成し遂げてきました。

「ダイバーシティー」や「多様性」が否応なく受け入れられ、気が付いてみれば今に至っているということかもしれません。

会社にとってのダイバーシティーの本質は、「**性別、国籍、年齢、習慣の違いを認め合い、それを超えて平等に意見を言い合い、共通の課題を解決し、より良い方向に進むことで会社価値を向上させること**」と考えます。

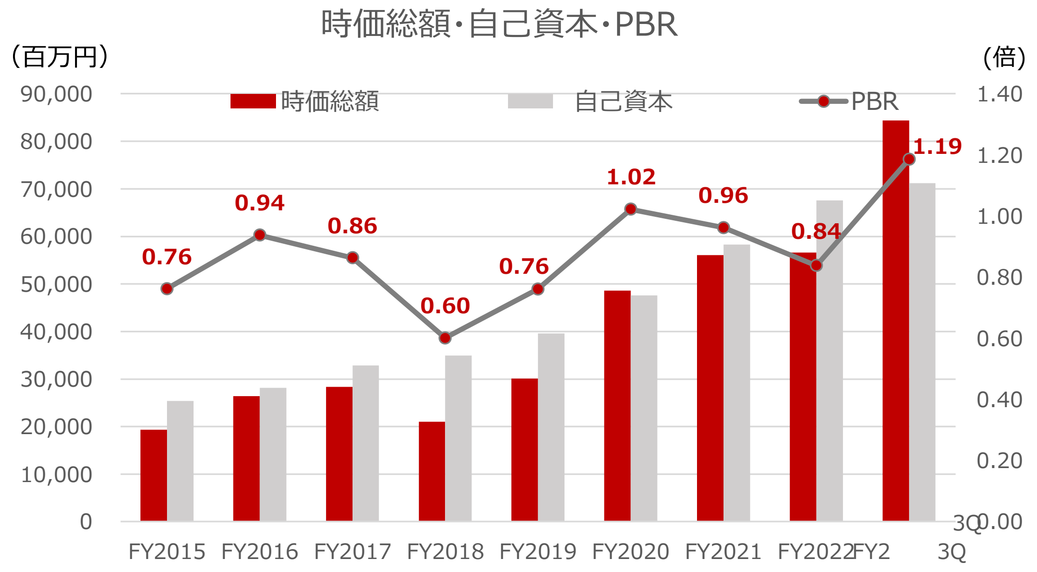
～ 主な国内生産拠点の再編と不採算事業の撤退～

2019年度	昭和電線ユニマック（株）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（株）を吸収合併
	ゴム線事業の売却、（株）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（株）に昭和リサイクル（株）を吸収合併
	通信ケーブル拠点再編・青森昭和電線（株）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

会社として変わったこと、そしてこれから

結果として、財務体質の改善、株価の向上を成し遂げることができましたが、経営チームや社員はまだまだやり残したことが多いと感じ、次に向かおうとしています。更なる成長のためには、真のダイバーシティーの力としての女性の価値観、目線、「**真っ当でわきまえない意見**」が必要です。

SWCCはこれからも新たな目標に向かって、D&Iを推進してまいります。



SWCC GROUP

Creating for the Future

SWCC株式会社

https://www.swcc.co.jp

東証プライム　5805