

財務担当役員が語る財務戦略



長峰 明彦
執行役 経理財務統括部長

E-Plan2019の財務戦略の振り返り

前中期経営計画 E-Plan2019においては、「成長への飽くなき挑戦」のスローガンのもと、成長投資に1,050億円を投じる計画とし、ROIC(投下資本利益率)8.0%以上、売上高営業利益率9.0%以上の達成に取り組んできました。

設備投資には目標を上回る661億円の実施を決め、研究開発投資には目標に若干届かなかったものの294億円をかけ、拠点設立も合わせると計画に近い金額の投資を行いました。ただ、自動化工場をはじめとする生産力増強・収益性向上を目的とした設備投資が若干遅れたこと、大きなM&Aを成し得なかったこともあり、十分に投資効果を上げるには至りませんでした。また、市場の見通しの甘さや事業構造の変革が不十分であったことから、収益性の改善が遅れました。

一方、株主還元については、E-Plan2019期間中に163億円の配当と200億円の自己株式取得を実施し、2019年12月期の連結総還元性向は目標を大きく上回る88.8%となりました。併せて、経済合理性の観点から政策保有株式の売却を進め、資本効率向上に努めてきましたが、上記の収益性改善の遅れから、ROIC、売上高営業利益率は、いずれも未達に終わりました。

前中計の結果と新中計の目標

	E-Plan2019の目標	E-Plan2019の結果	E-Plan2022の目標
成長投資	設備投資	600億円以上	661億円(3年累計)
	研究開発費	350億円以上	294億円(3年累計)
	M&A	100億円	南アフリカ販売拠点1件
株主還元	連結総還元性向	30%以上	88.8%(最終年度)
	自己株式取得	機動的な自己株式取得	200億円(3年累計)

E-Plan2022の財務戦略・株主還元

新中期経営計画 E-Plan2022においては、「更なる成長に向けた筋肉質化」のスローガンのもと、引き続き成長性と資本効率性に重点を置いた財務戦略を取っていきます。

まず**成長性**ですが、設備投資については前中計期間で実施した額を上回る1,000億円を投資する計画です。この中には、S&Sの拡大・強化、新市場開拓、生産力強化・最適化のための投資のほか、デジタルトランスフォーメーション(DX)による業務効率化やERPによる経営管理高度化のための投資も含まれます。研究開発投資も同様に、前中計期間の実施額を上回る400億円を投じる計画です。高付加価値製品の市場投入のほか、新規事業の具体化・創出にも先行投資をしていきます。また、引き続きトップラインを引き上げるようなM&Aの機会をうかがうとともに、新たなニーズ・シーズの探求のための業務提携や出資にも、柔軟かつ積極的に取り組みます。投資規律を働かせながら、前中計期間以上に、将来の成長の原動力となる投資にキャッシュを投入していきます。

次に**効率性**ですが、引き続き資本コスト(WACC)を念頭にROIC8.0%以上を目指し、ポートフォリオ経営の強化に取り組みます。事業ごとのROIC向上に向け、事業ごとの売上債権回転期間や棚卸資産回転期間、固定資産回転率などのKPI向上に注力します。また、事業を成長事業と収益改善事業に区分し、成長事業にはトップラインの成長につながる施策を、収益改善事業には生産体制最適化等を含む収益改善施策を徹底して実行します。成長事業への投資や新規事業への先行投資を進め、前中計期間から取り組んできた、将来の成長を可能とする強いバランスシートづくりをより一層進めます。

株主還元については連結配当性向35%以上を基本としますが、一時的に業績が悪化した際の備えとして連結自己資本配当率(DOE)2.0%以上を下限値とします。稼いだ利益の3分

の1強は配当とし、残りの3分の2に減価償却費を加えた額以上を投資(設備投資・研究開発投資・M&A)に向けます。また、自己株式取得を機動的に実施します。財務健全性には十分留意し、シングルA格を維持することで有事に備えつつも、必要以上に内部留保を増やさない考えです。

E-Vision2030へ向けた企業価値

10年後のありたい姿を描くにあたっては、経済価値としてROIC10.0%以上に加えて売上高1兆円規模を掲げました。ひたすら資本効率性を追求するのではなく、同時にトップラインの成長を追求することで、一定の規模感をもって経済価値を高めようとしています。そして、自分たちの努力だけではいかんともしがたい人気投票的な株価も、長い目で見れば理論値に収斂していくとの楽観的合理主義に立てば、企業価値の目安として時価総額1兆円を目指すことは決して不合理ではないとの結論に至りました。ひたむきに事業の成長性、資本効率性を追求していく先に見えてくる未来ではないかと思えます。

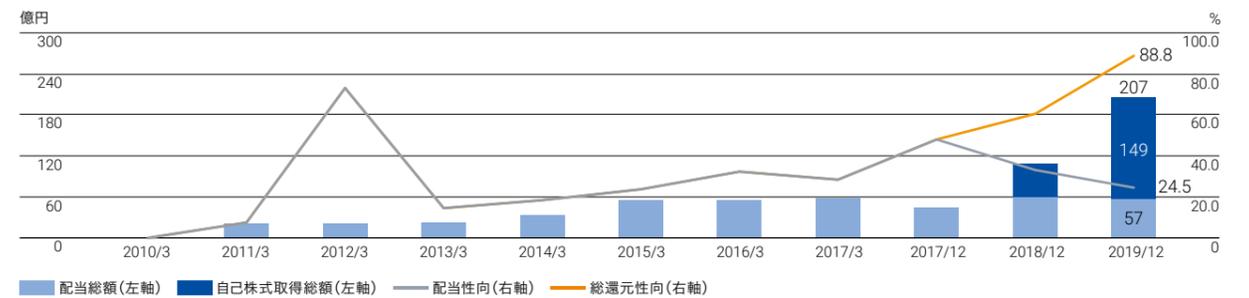
有事のリスク対応と新常態に向けた財務戦略

今般の新型コロナウイルス感染症拡大の状況下で見えてきたことは、改めて財務における**安全性**は重要だということです。事業を通じた社会課題の解決によって社会に貢献し企業価値を高めようにも、企業が存続しなければ成し得ないわけで、健全な財務基盤の維持が前提となります。引き続き、手元流動性の確保や信用力維持に努めていきます。

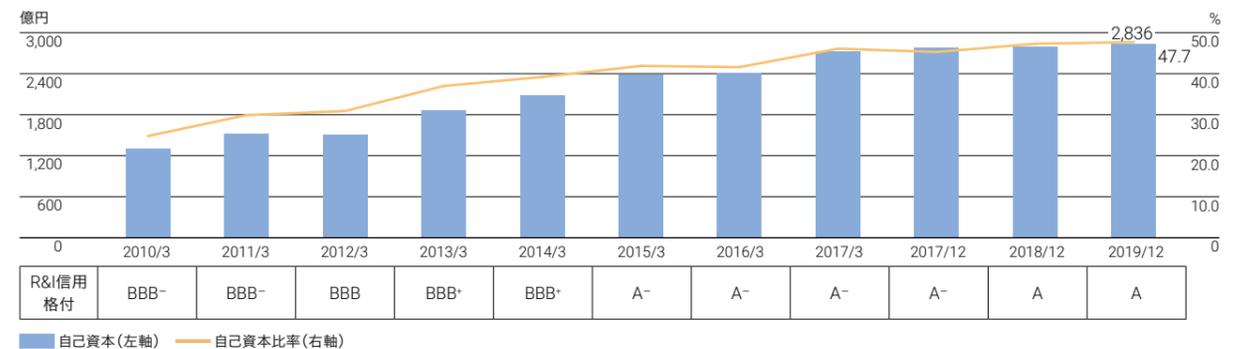
また、新型コロナウイルス感染症がグローバルに拡大する中、一部の海外子会社が工場を一時閉鎖せざるを得ない状況となりましたが、全連結子会社が2020年12月期第1四半期決算を締め、連結財務諸表を開示することができました。会計の電子化をさらに進め、より一層強固な経理基盤を構築していきます。加えて、国内では入金や支払いに使用している紙の手形・小切手が当社、取引先双方のリモートワークの障壁となっていることが明らかになりました。この機会に電子化・DXを強力に推進し、有事への耐性を高めたいと考えます。

今後も、成長性、効率性を追求しつつも前提となる安全性に十分留意して、レジリエンスの高い財務基盤で事業継続を支えていきます。

株主還元推移



自己資本と格付推移



人材戦略

全社員のエンゲージメントを高める施策を実施し、「競争し、挑戦する企業風土」を磨いていきます。

2020年3月、荏原で初めて外国籍の執行役が誕生しました。今後もグローバル人材の抜擢、外国籍の方の採用、キャリア採用を積極的に進め、多様な社員が最大限の能力を発揮できるよう、皆が働きやすく、働きがいを感じる環境を整えていきます。また、アフターコロナの社会の変化を視野に、新たな職場のあり方、働き方などを検討していきます。さらなる成長に向け、グローバルの荏原グループ全社員のエンゲージメントを高める施策を実施し、「競争し、挑戦する企業風土」をさらに磨いていきます。



永田 修
執行役 グループ経営戦略・人事統括部長

参照 人事・人材開発方針

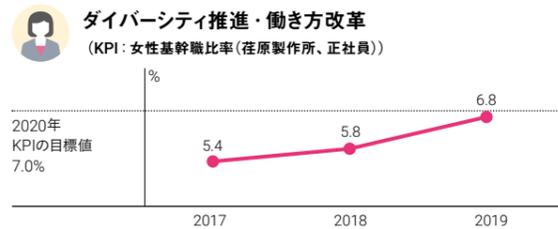
<https://www.ebara.co.jp/about/csr/social/environment/index.html#anc1199853>

E-Plan2019の振り返り

主な施策	取り組み結果
人事制度改革	<ul style="list-style-type: none"> ・新人事制度を導入しました(「総合職」「一般職」などの職群を廃止、基幹職要件認定試験の刷新など実行)。 ・サクセッションマネジメント(後継者育成計画)の施策を実施しました。 ・年功によらない実力主義での最適人材の配置を推進しています。
ダイバーシティ推進・働き方改革	<ul style="list-style-type: none"> ・働き方改革委員会による労働時間のモニタリング、各事業でのワークスタイル改革に取り組みました(2019年12月期の1人当たり年間総労働時間は平均1,976時間、2017年12月期比59時間削減)。 ・2020年12月期より新勤怠管理システムを導入し、労働時間の可視化を行い、労働基準法の遵守を推進しています。
人材開発	<ul style="list-style-type: none"> ・次期社長候補者を選抜し、育成するための次世代経営者育成プログラムをスタートしました。→経営者としての人間力向上を目的に、集合研修・コーチング・アセスメントを実施しました。 ・売り手市場の中で多様で優秀な人材を採用するため、社員自らが一緒に働きたい仲間を探し、推薦してもらうリファラル採用を導入しました。

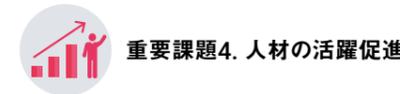
ESG重要課題対応方針の主なKPIの達成結果

対応方針6 従業員のダイバーシティを高めるとともに、従業員の能力を最大限に発揮できる環境整備を進め、必要な能力開発機会を提供していきます → P.81-82



E-Vision2030の目標とE-Plan2022の戦略

E-Vision2030の目標



E-Plan2022の戦略

E-Plan2022の関連施策	人的資本の戦略	具体的な施策
経営品質の向上	働き方改革の進化	<ul style="list-style-type: none"> ・有給休暇取得の推進 ・過度な労働時間の削減 ・意識改革 ・業務削減・効率化
事業活動の強化・支援	多様な人材の確保・育成・配置	<ul style="list-style-type: none"> ・タレントマネジメントシステムの導入 ・多様な人材の採用 ・エンゲージメントの向上
	健康経営の促進	<ul style="list-style-type: none"> ・就業環境の整備 ・安全・安心な職場整備

TOPICS

執行役の選任

荏原では、事業戦略実行に欠かせない高度専門人材の抜擢を推進しています。2020年3月、情報通信統括部長の小和瀬浩之、風水力機械カンパニー、コンプレッサ・タービン事業担当のマイケル・ローダイが執行役に就任しました。小和瀬氏はDXの知見を持った高度専門人材であり、また、ローダイ氏は海外グループ会社のCEOとして活躍している人材です。執行役の選任にあたっては、国内外、社内外問わずそれぞれの分野で十分な知識や経験を有する人材を選任しています。

タレントマネジメントシステムの導入

2019年12月期の重要な人事施策として、タレントマネジメントシステムを導入しました。従業員の様々な情報を可視化することで、人材育成や戦略的な適所適材の人員配置を実現することを目的としています。2020年12月期以降は順次グローバルでの導入を予定しています。

グローバルエンゲージメントサーベイの実施

従業員の働きがい向上につながる施策も推進しています。当社では初となる国内外のグループ会社全従業員を対象としたグローバルエンゲージメントサーベイを実施し、従業員が会社や仕事についてどのように考えているのかを調査しました。この調査結果に基づき、部門長を中心にエンゲージメント向上に向けたアクションプランの策定・実施を行っています。

2019年12月期サーベイの結果(一例)

アンケート項目	肯定的な回答の割合
私は、当社の目指すゴールや目標を強く支持している	86%
当社は、差別やハラスメントのない職場環境を提供している	78%
不正や非倫理的な慣習があれば、報復を恐れることなく適切なレベルの担当者に報告することができると思う	75%

研究開発・知的財産戦略

10年かけて根付いた成果を基盤に、
事業を通じて社会・環境課題の解決に貢献できる体制を強化します。

当社は、2009年に総合研究所を解散して以来、事業・研究開発・知的財産の三位一体経営(BRDIP*1)を基本方針に掲げ、事業・学会・工業団体の三位一体(ABA*2)を基本戦略に据えて、10年にわたり独自の方法で研究開発と知的財産の強化に取り組んできました。その結果、研究部門・知的財産部門の意識向上、事業部門との連携強化、社外との共同研究の活発化などを図ることができ、旧総合研究所時代に対して、研究の成果と効率を大きく伸ばすことができました。今後は、これまでに築いてきた当社独自の研究開発・知的財産活動を、中長期的視野に立ってさらに進化・発展させることで、将来にわたって事業を通じて社会・環境課題の解決に貢献し続けていきます。

*1. BRDIP(ブルディップ)：Business, R&D and Intellectual Propertyを統合した荏原独自の標語
*2. ABA(アバ)：Academy, Business and Associationsを意味する荏原独自の標語

参照 テクノロジー&サービス

<https://www.ebara.co.jp/about/technologies/index.html>

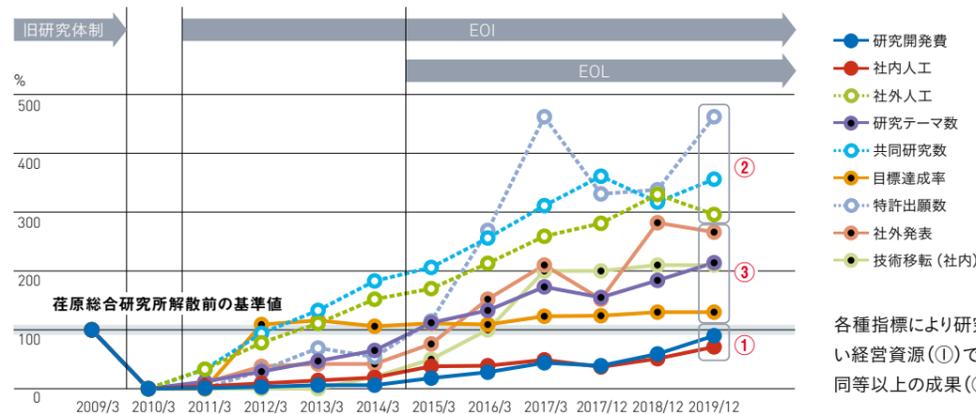
E-Plan2019の振り返り

主な施策	取り組み結果
研究開発 競争戦略と成長戦略を支える、知的財産活動と一体となった研究開発	<ul style="list-style-type: none"> 研究成果を確実かつタイムリーに事業につなぐためのオーナー制度*3を開始しました。 技術競争力の継続的な強化のため、10年先に向けた重要分野の研究ロードマップ策定に着手し具体化を推進しました。 データ科学分野の研究体制を構築し、AI、ビッグデータ、xR(仮想・拡張技術)、デジタルトランスフォーメーション(DX)技術による様々な事業支援を推進しました。 EIX(新事業領域研究)プロジェクトの進展により、ポンプの受注から設計・製造のプロセスを大きく改善する技術が形になりつつあります。 2017年から研究テーマとSDGsを結びつける活動を行い、研究者に社会・環境に貢献する意識が浸透しています。
知的財産活動 グループ保有の知的財産の最大活用を企図した「戦略的知的財産活動」の推進	<ul style="list-style-type: none"> PLS活動(Pre-Litigation Strategy：訴訟に備えた特許戦略)等の取り組みにより、量から質、そして戦える特許への進化を推進しています。 技術ブランディング活動(標準ポンプの技術ブランド「eDYNAMiQ」等)を進めています。 海外グループ会社の知的財産管理体制の構築・フォローを行っています。

*3. オーナー制度：成果の事業移管を推進するため、テーマの成果達成時期とその内容を事業部門とEOL側で共有し、事業部門が必要な成果をEOLからタイムリーに提供することを目的としている制度です。

重点戦略の達成結果 2019年12月期末実績

研究効率指標



研究開発・知的財産戦略

E-Vision2030の目標とE-Plan2022の戦略

E-Vision2030の目標



重要課題1. 持続可能な社会づくりへの貢献



重要課題2. 進化する豊かな生活づくりへの貢献

E-Plan2022の戦略

E-Plan2022の関連施策	具体的な対策
研究開発	<ul style="list-style-type: none"> 戦略的な重要コア技術の強化による事業部支援 収益性改善に係るEIXの成果を事業に展開し、その発展を強化 新事業につながる新しい研究テーマの創出とリサーチ活動の推進 研究開発人材の多様化
知的財産	<ul style="list-style-type: none"> 製品別知的財産戦略の立案 契約ごとのポリシー策定等による戦略的知的財産契約 経営判断・事業判断・IRに資する情報発信と提案 ライセンスイン・アウトによる荏原グループ内外の知的財産の活用

TOPICS：研究体制の概要と主な活動

研究は、荏原独自のEOI、EOL、EIXの体制で推進しています。さらに、試作機能を強化するEOS、技術発展を支える人材を育成するEHUの活動を展開しています。社外の各機関やグループ事業部門と連携し、これらの研究体制を最大限に活用することで、製品競争力の強化及び新規事業の創出につなげます。

仕組み・活動	概要	E-Plan2022活動方針
EOI	Ebara Open Innovation：若手研究者を外部研究機関内で育成しながら、高度な技術課題解決に関する共同研究を実施していく、独自のオープンイノベーション形態	これからは日本及び欧米、アジアなどでさらに展開し、共同研究を推進していきます。また、東京大学社会連携講座「未来社会協創工学」に参画し、社会課題解決に取り組みます。
EOL	Ebara Open Laboratory：研究者の人事交流、実施テーマ等が社内でもオープンになっているコーポレートの研究組織	2019年12月期から開始したオーナー制度によって、成果に対する認識を共有しタイムリーに事業へ展開しています。事業部門の製品開発担当者がEOLテーマに取り組みことでEOL内で製品技術とコア技術の知識交流が生まれています。オーナー制度とともに、お互いの理解を深めることで、研究と事業の好循環につなげていきます。
EIX	Ebara Innovation for "X"：新規事業を創り出すための、新しい研究開発の仕組み	技術の変革に対応し、従来の技術にとらわれない視点で、リサーチ機能と連携して新事業の創出に向けた取り組みを継続します。
EOS	Ebara Open for Supplier：研究開発に必要な物品や試作品などの調達先を、既存のサプライヤー群にとらわれず、オープンに探索する仕組み・活動	研究におけるプロトタイピングのスピードを上げ、効率化を図ります。また、EOSにご参加いただいている中小企業の方々との交流の機会を持つことで、お互いの技術の向上を図ります。
EHU	Ebara Hi-tech University：最先端の知識や技術を学ぶことで、研究者・エンジニアの技術の向上や、新たな研究アイデア創出を推進する取り組み	最先端技術の講演や、技術人材の育成プログラムを実施するとともに、EOIシンポジウム**を「技術分野を超えた学術と事業をつなげる産学連携共創の場」と位置付け、社内外の技術の発展に貢献します。

*4. EOIシンポジウム：当社が主催し、事業と関連する学術分野のエキスパートを招聘して開催する、技術をテーマにしたシンポジウムです。

さらなる成長と競争力強化のために

デジタルトランスフォーメーション (DX) を積極的に推進します。

荏原グループが、より一層世界規模で事業展開し、持続的に成長する産業機械メーカーへと発展するために、さらに積極的にDXを推進していきます。具体的には、働き方改革を推進し、業務の自動化と効率化を可能な限り実現することによって、革新的に生産性を高める情報基盤を提供します。また、データとデジタル技術を活用し、ビジネス環境の激しい変化に対応するとともに、顧客や社会のニーズを基に製品やサービス、ビジネスモデルを変革し、既存の事業ドメインへの貢献のみならず、新たな事業分野へ進出できる取り組みを後押しします。



小和瀬 浩之
執行役 情報通信統括部長

E-Vision2030の目標とE-Plan2022の戦略

E-Vision2030の目標

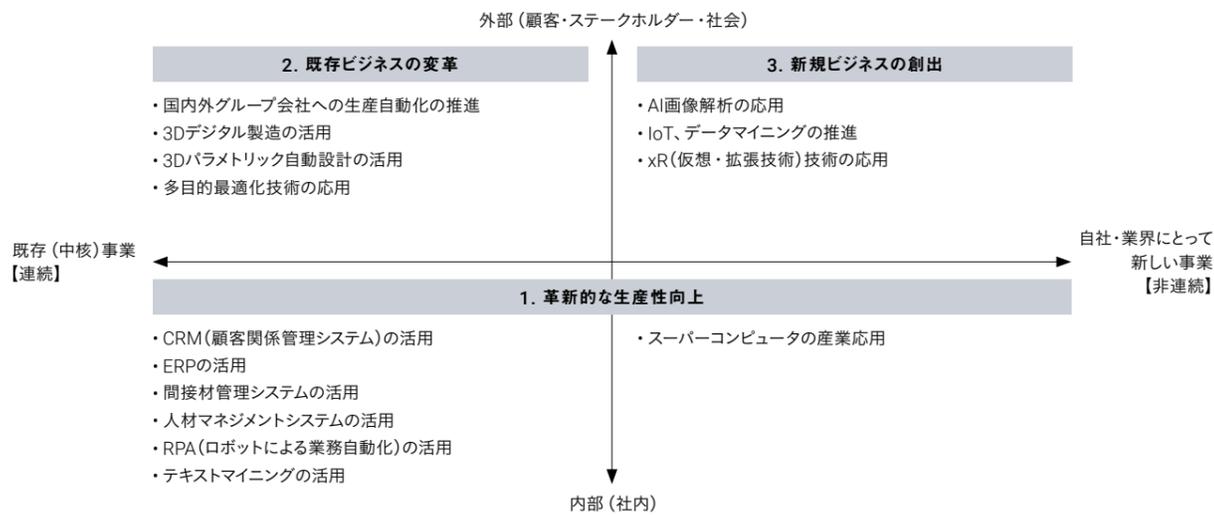
重要課題1. 持続可能な社会づくりへの貢献

重要課題2. 進化する豊かな生活づくりへの貢献

E-Plan2022の戦略

荏原グループが今後も「技術で、熱く、世界を支える」ために必要な技術の開発や蓄積、並びにこれに資する人材の育成を積極的に継続します。その根幹として、DXを駆使し、業界をリードする効率性の高い経営・事業遂行を実践します。データとデジタル技術を活用し、製品やサービス、ビジネスモデルをグローバルに変革し、それを支えるERP(企業資源計画)の全社的導入等により業務インフラを整備するとともに最適化された業務フローや業務ルールを構築します。

DX取り組み図



(注) フレームの典拠：経済産業省HP「企業価値向上のためのDX推進の取組」P.3
https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/keiei_meigara/sentei_meigara2020.pdf



DX推進に向けた取り組み
攻めのDXと守りのDX

攻めのDX: 3Dデジタル化により、「ものづくり・ことづくり」を変革する

3、4年で10倍高速化するコンピュータと計算科学、そしてデータ科学などの最先端技術を取り込むことで、「ものづくり」と「ことづくり」の両面でビジネスの変革に取り組んでいます。画像解析によるごみ識別AIの実用化に続き、テキストマイニングによる技術資産の活用や技術文書の解説、風水力機械の多目的最適化・3Dパラメトリック自動設計と3Dデジタル製造による「ものづくり」プロセスの刷新など、業務プロセスの革新に挑戦しています。スーパーコンピュータに代表される高速コンピュータの産業応用では、幅広い事業分野でサイエンスに立脚したエンジニアリングを活用し、さらなる高度化を進めています。また、IoTとビッグデータ解析による製品診断システムの

提供や、xR(仮想・拡張現実)を応用した、営業から研究開発、S&Sなどの幅広い領域での「ことづくり」による顧客価値創出を加速させていきます。



xR(仮想・拡張現実)を活用した3Dデジタルエンジニアリング

守りのDX: グローバル一体運営のための情報基盤を構築する

海外拠点が個別に事業を行う「インターナショナル経営」ではなく、各拠点に個別のファンクションを置かず、「ローコストオペレーションの実現」や「ガバナンスの強化」、「適材適所の人材活用」を目指す、真の「グローバル経営」のためには、グローバルな業務標準化は不可欠です。このため、業務プロセス、KPI、コードといった業務標準化をグローバルで行い、ERPをベースにした情報基盤を構築します。

まずは、本社を中心としたCoE(Center of Excellence)チームを立ち上げ、荏原グループの業務標準テンプレートをERP上に構築し、世界中の荏原グループ会社に展開、導入していきます。また、「グローバル経営情報の見える化」を行うことで、グローバルでのマネジメントサイクルの早回しを実現し、経営が抱える課題に迅速に対応できる情報基盤を提供します。

現状の業務/システムのイメージ

事業	子会社	荏原単体						
		営業	設計	販売	調達	生産管理	サービス	会計
A	■	■	■	■	■	■	■	■
B	■	■	■	■	■	■	■	■
C	■	■	■	■	■	■	■	■

バラバラな業務/システム

ERP導入後の業務/システムのイメージ

事業	子会社	荏原単体						
		営業	設計	販売	調達	生産管理	サービス	会計
A	■	■	■	■	■	■	■	■
B	■	■	■	■	■	■	■	■
C	■	■	■	■	■	■	■	■

一つにつながった業務/システム