

Epson 25 第2期中期経営計画 **(2019年度～2021年度)**

2019年3月14日
セイコーエプソン株式会社



■ 将来見通しに係わる記述についての注意事項

本説明資料に記載されている将来の業績に関する見通しは、公表時点で入手可能な情報に基づく将来の予測であり、潜在的なリスクや不確定要素を含んだものです。そのため、実際の業績はさまざまな要素により、記載された見通しと大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。

実際の業績に影響を与える要素としては、日本および海外の経済情勢、市場におけるエプソンの新商品・新サービスの開発・提供とそれらに対する需要の動向、価格競争を含む他社との競合、テクノロジーの変化、為替の変動などが含まれます。

なお、業績などに影響を与える要素は、これらに限定されるものではありません。

■ 事業利益について

事業利益は、売上収益から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して算出しております。

連結包括利益計算書上に定義されていない指標であるものの、日本基準の営業利益とほぼ同じ概念であることから、連結財務諸表の利用者がエプソンの業績を評価する上でも有用な情報であると判断し、追加的に開示しております。

■ 本説明資料における表示方法

数値：表示単位未満を切り捨て 比率：円単位で計算後、表示単位の一桁下位を四捨五入

年号：断りが無い限り、会計年度を示す

私たちエプソンは
より良い社会の実現に中心的な役割を果たし、
「なくてはならない会社」でありたいと志を高く持ち、
新しい価値の創造に挑戦しています。



- 私たちエプソンは、より良い社会の実現に中心的な役割を果たし、
「なくてはならない会社」でありたいと志を高く持ち、新しい価値の創造に挑戦しています。
- 「Epson 25 第2期中期経営計画」も、この考え方が根底にあります。

目次

- I. 長期ビジョン Epson 25
- II. Epson 25 第1期中期経営計画の振り返り
- III. Epson 25 第2期中期経営計画
- IV. 財務目標
- V. 株主還元



- I. 長期ビジョン Epson 25
- II. Epson 25 第1期中期経営計画の振り返り
- III. Epson 25 第2期中期経営計画
- IV. 財務目標
- V. 株主還元



「省・小・精の価値」で、人やモノと情報がつながる新しい時代を創造する



5

- こちらは、2016年に制定した、「Epson 25」のビジョンステートメントです。
- 省・小・精の価値を提供し続けることで、「インクジェット」、「ビジュアル」、「ウェアラブル」、「ロボティクス」の4領域でイノベーションを起こし、人やモノと情報がつながる新しい時代を創造します。



■ スマート

いつでもどこでも簡単・便利で安心して製品を使える世界を創造し、お客様の無駄、手間、時間、コストを徹底的に省く

■ 環境

エプソン製品をご使用いただくことで、お客様の業務プロセスも含めて環境負荷を低減し、お客様と社会の持続的な発展をもたらす

■ パフォーマンス

高性能な製品により、お客様の生産性、正確さ、創造性というパフォーマンスを大幅に向上する

- こちらは、エプソンが提供する「スマート」、「環境」、「パフォーマンス」という、「省・小・精の価値」を表した図です。



インクジェットイノベーション

独自の「マイクロピエゾ技術」を磨き上げ、より高生産性領域へ飛躍する
また、高い環境性能と、循環型の印刷環境をお客様へ提供する



ビジュアルイノベーション

独自の「マイクロディスプレイ技術」と「プロジェクション技術」を極め、
ビジネスと生活のあらゆる場面で感動の映像体験と快適な
ビジュアルコミュニケーション環境を創造し続ける



ウェアラブルイノベーション

ウオッチのDNAを基盤に、先進技術に磨きをかけ、
個性あふれる製品群を創り出し、さまざまなお客様に
着ける・使う喜びを提供する



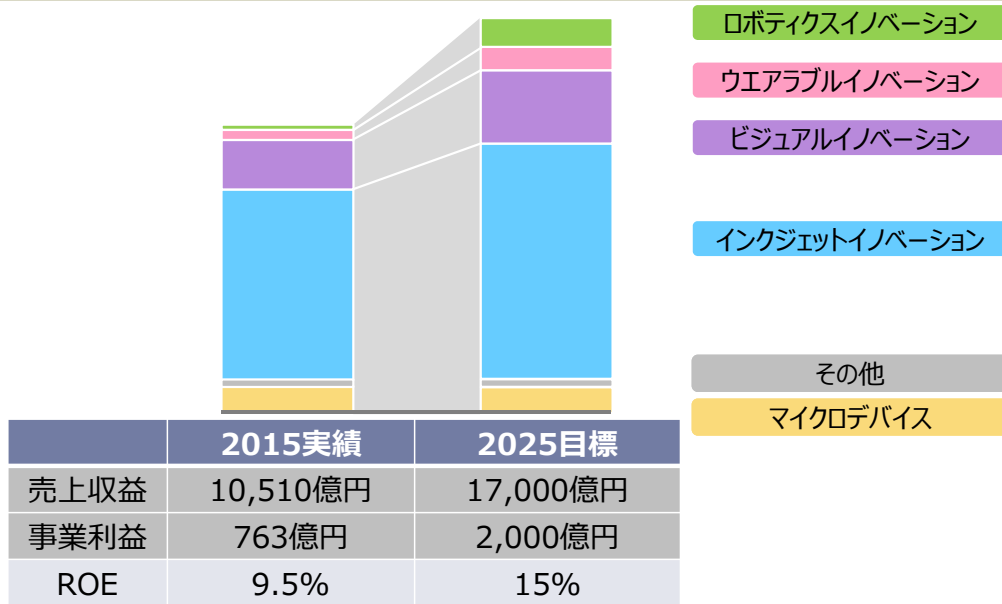
ロボティクスイノベーション

「省・小・精の技術」に加え、センシングとスマートを融合させたコア技術を
製造領域で磨き上げる。そして、それらの技術を広げて、あらゆる領域で
ロボットが人々を支える未来を実現する

- こちらは、それぞれのイノベーション領域で目指す姿です。
- コア技術を磨き続けることで、高い顧客価値を生み出し続けていきます。

成長の方向性

- 2025年エプソンは、オフィス、産業領域のビジネスで飛躍する
- プラットフォーム化して商業・産業領域を拡大・強化する

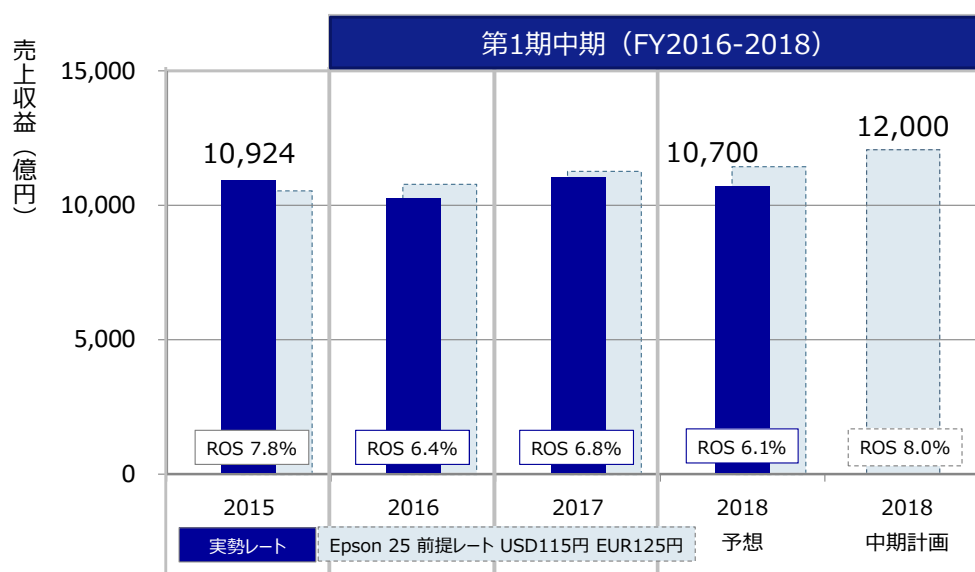


- こちらは、2025年の目標値と、それに向けたイノベーションごとの成長の方向性です。
- 3年前に定めた目標に変更はありません。

- I. 長期ビジョン Epson 25
- II. Epson 25 第1期中期経営計画の振り返り
- III. Epson 25 第2期中期経営計画
- IV. 財務目標
- V. 株主還元



第1期は、売上収益、ROSともに目標未達



- Epson 25では、目標実現に向けた道筋を3つの期間に分けました。
- 2016年度から2018年度までの第1期中期経営計画は、Epson 25の実現に向けた商品開発の仕込みと必要な投資を積極的に行い、Epson 25のゴールに向けた強固な成長基盤を整備することで、第2期以降の成長につなげる期間と位置付けていました。
- 第1期の成果や課題についてはのちほどご説明しますが、業績としては、既に発表した通り売上収益、ROSともに未達です。

Epson 25実現に向けた、必要な投資は実施したものの、 売上・利益の未達によりFCFは計画に至らず

単位 | 億円

項目	第1期計画	予想*	差
営業CF	3,300	2,741	-558
投資CF	-2,100	-2,294	-194
FCF	1,200	447	-752
研究開発	積極的投下	1,580	-
設備投資	2,100	2,377	+277

* 2016、2017年度実績、2018年度予想

将来技術獲得のための投資

2016年6月 捺染印刷機メーカー**Robustelli社**を完全子会社化

2018年6月 小型射出技術獲得に向け、**(株)新興セルビック**を完全子会社化

2019年2月 AIベンチャー企業 **(株)クロスコンパス**への出資

| 11

- フリーキャッシュフローについても、売上・利益の未達により、目標に対して未達となる見込みです。
- 研究開発は、計画に沿って積極的に実施しましたが、設備投資は、建設資材や人件費の上昇などにより、計画を上回りました。
- また、将来技術獲得のために ロブステリ、新興セルビック、クロスコンパスへ出資しました。

成長に向けた仕込みの進捗には濃淡があり、収益には結びつかず

【第1期基本方針】	【成果】	【課題】
成長軌道の確立 ・優位性のさらなる強化 ・転換と開拓	● 新興国でのI/Cモデルから大容量インクモデルへの転換 ● コア技術の強化 ● 生産能力の強化	● LPから大容量インクモデルへのビジネスモデル転換 ● 急速なデジタル化への対応 ● 新市場の創出
「スマート、環境、パフォーマンス」によるお客様価値の向上 ・商品やサービスの形に創り上げる	● 戦略商品投入 (LP、レーザー光源) ● ラインアップ拡充 (大容量インクモデル、高光束) ● 顧客知見を蓄積	● タイムリーな商品投入 ● 顧客ニーズを踏まえた機能・サービス提供
お届けする仕組みの充実 ・新しいビジネスモデルの早期確立	● BtoB販売体制の強化 (日本、西欧) ● 課金サービスの充実 (日本、西欧)	● BtoBに適した提案手法の確立 ● 北米等のBtoB販売体制の確立 ● 課金サービスの展開 (他地域)
経営資源のタイムリーかつ着実な投下	● 成長へ向けた積極的な設備投資 ● 積極的な研究開発費の投入 ● 将来技術獲得のための出資	● 中近東、アフリカ等の販売強化 ● メリハリのある投資・費用投入

- ここでは、第1期の基本方針ごとに、この3年間の成果と課題をまとめています。
- 成長に向けた仕込みは、大きく進展した取り組みがあった一方で、計画に対する遅れや、十分な成果に結びついていない取り組みなどもありました。
- 成果と課題を大きくまとめますと、コア技術の強化や生産能力の増強、今後の成長の核となる商品投入などは成果として挙げられますが、それらをスピード感を持って進めるという点には、課題が残りました。
- また、販売面でも、日本と西欧における販売体制の整備や、顧客知見の蓄積などは一定程度進展しましたが、その他地域での体制整備や、積み重ねた顧客知見を生かした商品・サービスの提供と提案手法の確立には、遅れがありました。
- さらに、経営資源については、成長分野での積極的な設備投資や研究開発を行いました。しかし、全体としてのメリハリが不十分であったと考えています。

デジタル化の急速な進展

- 新ビジネス台頭や顧客接点の変化
- 商業・産業印刷のデジタル化をインクジェット方式が牽引
- ロボット化やIoT化の進展

持続可能な社会実現に対する企業への期待の高まり

- 環境規制がより厳しくなり、環境性能の向上や廃棄物の削減が求められる

政治・経済状況の変化による不確実性の増大

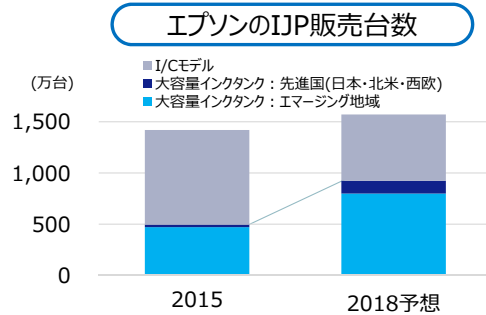
- 新興国市場は継続的に拡大してきたが、中国経済は減速、中南米などでは通貨下落や経済停滞が継続
- 中長期的にも不確実性は増大

- また、外部環境に関しては、いくつかの大きな変化を認識しています。
- まず、世の中のデジタル化は、当初の想定をはるかに超えるスピードで進展しています。
- 例えば、従来にないビジネスの台頭や顧客接点の変化、また、商業・産業印刷の分野では、インクジェット方式がデジタル化をけん引したり、産業界も、ロボット化やIoT化が急速に進展しています。
- もう一つの流れは、SDGsに代表されるように、持続可能な社会実現に向けた企業への期待の高まりです。
- さらに、政治・経済は、足元で、中国経済の減速や中南米などでの経済停滞が継続しており、今後に向けても、不確実性は増大するものと考えています。

インクジェットによりオフィス市場開拓を軌道に乗せる

- IJP・LPの消耗品に依存したビジネスモデル（カートリッジビジネス）からの転換を進めながら成長
 - 大容量インクタンクモデルは、エマージング地域で大きく伸長
 - 先進国でも本格販売開始
-
- LPからの置き換えは期待通りに進まず

大容量インクタンクモデル
世界累計販売台数3,000万台突破



- ここから、各イノベーションごとの取り組みについて振り返ります。
- 始めに、インクジェットによりオフィス市場開拓を軌道に乗せる取り組みです。
- 大容量インクタンクモデルの展開によって、消耗品に依存したカートリッジビジネスからのビジネスモデル転換をしながら、成長が継続しました。
- この大容量インクタンクモデルは、エマージング地域で大きく伸長したほか、先進国でも本格販売を開始しました。
- 一方で、レーザープリンターからの置き換えは、期待通りに進みませんでした。

インクジェットによりオフィス市場開拓を軌道に乗せる

- 高速ラインインクジェット複合機の市場投入
- 日本と西欧での販売体制の強化
- 市場投入による顧客ニーズの把握

- インクジェットの良さの訴求力の不足
- 顧客ニーズを踏まえた機能・サービス提供の遅れ
- 日本・西欧以外の地域での販売体制の構築遅れ



- また、高速ラインインクジェット複合機を市場投入するとともに、日本と西欧では販売体制の強化を実施し、顧客ニーズの把握についても進展しました。
- 一方で、インクジェットの良さの訴求力不足や、顧客ニーズを踏まえた機能やサービスの提供に遅れがあり、また、北米など、日本や西欧以外の地域では、販売体制構築に課題を残しました。

アナログからデジタルへの転換加速

- 次期成長へ向けたプラットフォーム化・商品開発は進展
- PrecisionCoreプリントヘッドの生産能力増強

- 新規分野（サイネージ・テキスタイル・ラベル）は、一定の成長も、新商品投入の遅れにより大幅成長には至らず
- 急速なデジタル化の進展により、市場は想定を上回るペースで拡大も、多種多様なニーズの広がりには十分対応できず

サイネージ

テキスタイル

ラベル

プリントヘッド



16

- 商業・産業の分野では、アナログからデジタルへの転換に向けての取り組みとして、プラットフォーム化や商品開発を進展させるとともに、コア技術である PrecisionCoreプリントヘッドの生産能力を増強しました。
- しかし、サイネージ・テキスタイル・ラベルの分野では一定の成長ができたものの、新商品投入の遅れにより、大幅な成長には至りませんでした。
- また、急速なデジタル化の進展により、市場は想定を上回るペースで拡大しましたが、多種多様なニーズの広がりには、十分応えることができませんでした。

プロジェクター

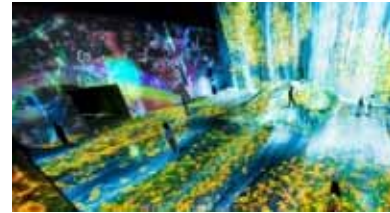
レーザー光源プロジェクターによる市場プレゼンスの向上

- FPDにより市場縮小傾向の中、強い商品・サービス力でシェア拡大
 - レーザー光源搭載の高光束プロジェクター投入により、市場プレゼンスの向上
-
- 小型プロジェクターなどによる新たな市場が拡大



レーザー光源搭載高光束プロジェクター

FY17世界
No.1シェア
獲得*



デジタルアートミュージアム「EPSON teamLab Borderless」にプロジェクションパートナーとして協賛

* 500ルーメン以上のプロジェクター販売台数において
Futuresource Consulting Limited 調べ。

- 続いて、ビジュアルイノベーションの取り組みです。
- プロジェクターは、レーザー光源プロジェクターによる市場プレゼンスの向上を図ってきました。
- 大型液晶モニターなどのフラットパネルの拡大で、プロジェクター市場は縮小傾向となるなか、レーザー光源搭載の高光束プロジェクターの投入など、強い商品とサービス力により市場シェアを継続拡大し、世界トップシェアを堅持しています。
- 一方で、小型のプロジェクターが急拡大しましたが、こちらはまだエプソンが商品を展開していない、新しい市場です。

新たな用途提案による新市場の創出

デジタルライティング

■ 空間演出市場に向けたプロジェクター ライティングモデルの投入



スマートグラス

■ シリコンOLED搭載商品の新商品投入

■ 大きな成長には至らず



- 新たな用途提案による新市場の創出に関しては、空間演出市場に向け、ライティングモデルを投入しました。
- スマートグラスは、シリコンOLEDを搭載した商品を投入したものの、大きな成長には至りませんでした。

ウオッチ

ウオッチ事業の基盤を磨き上げるとともに、
センシング技術を融合した個性豊かな商品群を創出

- エプソン独創技術を活かした付加価値の高いアナログウオッチ領域に資源を集中
- エプソン独自ブランド「TRUME」の新規立上げ

- スポーツウオッチは期待通りに進まず



- 続いて、ウェアラブルイノベーションです。
- 第1期では、センシング技術を融合した個性豊かな商品群を創出するという方針のもと、エプソン独自ブランド「TRUME」を立ち上げ、ラインアップを拡大してきました。
- 一方で、スポーツウオッチは、スマートウオッチの台頭などにより、期待通りに拡大させることができなかったことから、エプソンが持つ独創の技術を生かしたアナログウオッチ領域に資源を集中するという戦略に変更しました。

ロボット

様々な自動化ニーズに応えたロボットと、高度な作業に対応したソリューションの提供により、ものづくりを革新

- 市場は順調に拡大し、戦略商品の投入により、売上は大きく成長
- ウェアラブル事業で磨いたセンシング技術とソフトウェア技術資産をロボティクス領域へ転換
- AIベンチャー企業クロスコンパス社への出資



コントローラー一体型スカラ
(Tシリーズ)



コンパクト6軸
(Nシリーズ)



力覚センサー
ジャイロセンサー

| 20

- ロボティクスイノベーションは、自動化ニーズに応えたロボットと、高度な作業に対応したソリューションの提供により、ものづくりを革新することを目指しています。
- 市場の拡大に加え、戦略商品を投入したことにより、売上成長を図ることができました。
- また、今後の成長に向けては、ウェアラブル事業で磨いたセンシング技術とソフトウェア技術資産をロボティクスへ転換したほか、AI技術の取得に向けて出資も行いました。

主力商品のコア技術を強化し、
第1期中期の位置付けである基盤づくりを進展



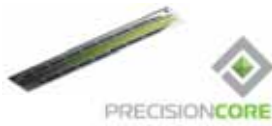
- コア技術は、着実に強化を進めました。
- プリンティングでは、PrecisionCoreの進化や、Color Control Technologyの商品化などを実現しました。
- ビジュアルでは、3LCDやレーザー光源の技術に磨きをかけました。
- ロボティクスでは、力覚センサーやジャイロセンサーなど、要素技術を強化しました。

主力商品の生産能力を強化し、
第1期中期の位置付けである基盤づくりが進展

■ インクジェットプリンター、プロジェクター、ロボットの生産能力を増強



長野県広丘事業所
PrecisionCoreプリントチップ
新工場竣工



フィリピン・インドネシアに
新工場を増設



長野県豊科事業所
ロボット生産ラインを設置



➤ 生産基盤については、主力商品を中心に生産能力を強化しました。

BtoB販売体制の整備と営業機能の変革

営業機能の強化

■ 日本・西欧におけるBtoB販売体制の強化

- グローバルにおけるBtoBに適した顧客密着型・ソリューション提案型営業への転換には至らず

BtoBシフトへ向けた準備

■ 定額利用サービスの導入

日本・西欧など

エプソンのスマートチャージ

Unlimited Printing カード



■ ソリューションセンターの設置

日本、ドイツ、フランス、スペイン、アメリカ、アジア各国



欧州ショールーム

広島ソリューションセンター

■ 拠点の整備

ベトナム法人・各オフィス（バングラデシュ、スリランカ、ミュンヘン、ベルリン、マドリード、リスボン）

- 営業機能は、主にBtoB販売拡大に向けて強化を図りました。
- 日本では、既存のビジネス系販売チャネルとの関係強化を進め、業種・業態に合わせたソリューション提供も、軌道に乗り始めています。
- 西欧でも、事務機系営業経験人材の採用などによる体制強化と、販売チャネルとの関係構築を進め、販売実績を着実に積み上げています。
- 一方で、米州などその他の地域では、販売体制強化への取り組みが不十分でした。
- また、グローバルにおける、顧客密着型・ソリューション提案型の営業への転換には至りませんでした。
- BtoBシフトに向けた取り組みは、日本と西欧などで定額サービスを導入したほか、各地でのソリューションセンター設置や拠点整備など、着実に前進しています。

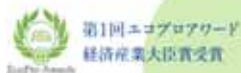
持続可能な社会の実現に向け、循環型経済をけん引する

商品・サービスによる環境貢献

SDGsへの貢献宣言

■ 環境貢献商品の投入

■ Epson 25/CSR重要テーマとSDGsの17の目標を紐付け、13の目標を選定



第1回エコプロアワード
経済産業大臣賞受賞



紙をその場で再生産する乾式オフィス製紙機



印刷性能と低消費電力を
両立する高速ラインインク
ジェット複合機



消耗品に関わる資源消費
が少ない大容量インク
タンクモデル

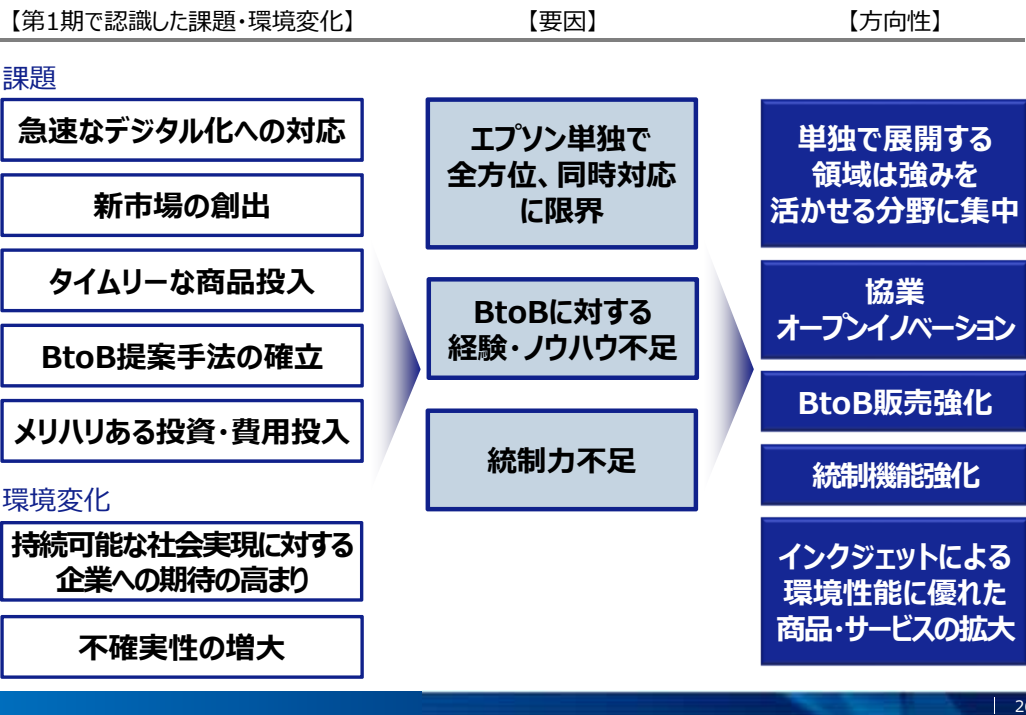


- 持続可能な社会の実現に向けても、各種取り組みが進展しました。
- 乾式オフィス製紙機をはじめとした環境貢献商品を投入するなど、商品やサービスを通じ、持続可能社会の実現に向けて貢献しています。
- また、SDGsについては、13の目標を選定しました。

- I. 長期ビジョン Epson 25
- II. Epson 25 第1期中期経営計画の振り返り
- III. Epson 25 第2期中期経営計画**
- IV. 財務目標
- V. 株主還元



第1期振り返りを踏まえた第2期の方向性



26

- 冒頭にご説明した、第1期での課題や環境変化は、こちらに示した項目に集約されます。
- 急速に変化が進むデジタル化への対応や新市場の創出遅れ、タイムリーな商品投入ができなかったことなどは、大きな課題です。
- 要因は三つあったと考えています。
- まず、エプソン単独での全方位同時対応に、限界がありました。
- BtoB領域への進展も、経験やノウハウ不足が大きな要因となりました。
顧客との関係構築や、ニーズを踏まえた提案力などは、まだまだ強化が必要です。
- そして、スピード感をもった販売や事業オペレーション、メリハリのある投資や費用投入などの統制不足も要因でした。
- これらの要因を真摯に受け止め、今後の成長に向けては、ここに挙げた5つの方向性をもって進むことが必要であると考えています。
- 培ってきたコア技術をベースに、単独で展開する領域は、強みを活かせる分野に集中することには変わりありません。
- それに加え、より成長スピードを上げるため、協業も積極的に進めるとともに、オープンイノベーションによる新市場創出の取り組みも進めていきます。
- BtoB販売強化に向けては、体制整備だけでなく、ソリューション提案力などの強化が必須です。
- 現場で起きている変化を的確に捉え、躍動感をもった素早い対応をするための統制機能強化を、本社主導で進めます。
- そして、インクジェットによる環境性能に優れた商品・サービスの拡大も、持続可能な社会の実現に向けて必要な取り組みになります。

**「Epson 25」で目指す姿は堅持し、
環境変化や社会課題に対応したメリハリのある経営により、
高い収益を生み出す事業運営に改革する**

資産の最大活用と協業・オープンイノベーションによる成長加速

- ・ソリューション提案型ビジネスの強化
- ・協業も含め商品ラインアップの迅速な強化
- ・コアデバイスを用いた外販ビジネスとオープンイノベーションの強化
- ・ロボティクスへ経営資源を投下し支柱事業化に向け成長を加速

本社からのコントロールによる、グローバルオペレーションの強化

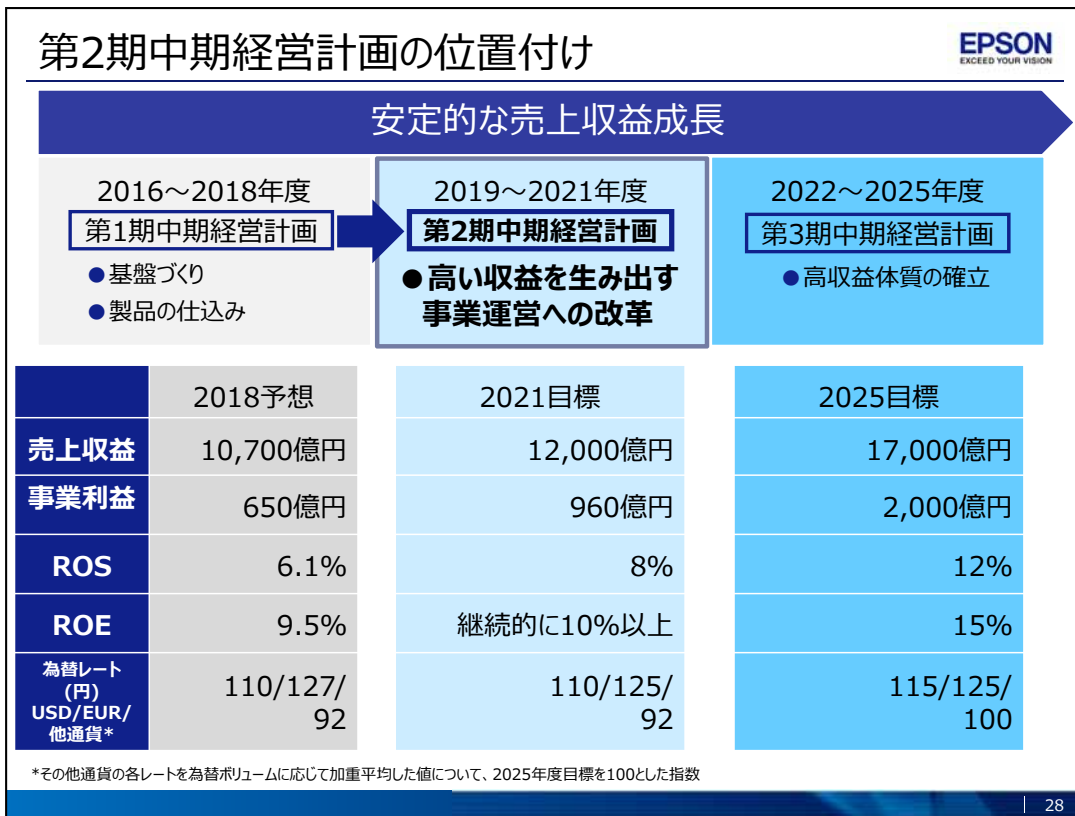
- ・強化すべき事業領域・地域の選択と集中
- ・提案型BtoB営業力強化に向けた組織整備と人材投入
- ・全社統合IT基盤の整備

経済環境、戦略の実効性を踏まえた規律ある経営資源の投入

- ・メリハリをつけた商品ポートフォリオの再構築
- ・財務規律の強化

| 27

- 第2期中期経営計画の基本方針はご覧の通りです。
- 長期ビジョン Epson 25で目指す姿は堅持し、環境変化や社会課題に対応したメリハリのある経営により、高い収益を生み出す事業運営に改革します。
- この基本的な考え方に則り、3つの基本方針を定めました。
- 一つ目は、第1期で仕込んだ資産の最大活用と、協業・オープンイノベーションによる成長の加速です。
- 第1期で磨いたコア技術、増強した生産能力、蓄積した顧客知見などを活かし、ソリューション提案型ビジネスの強化に加え、協業も含め、商品ラインアップを迅速に強化します。
- また、プリントヘッドなどのコアデバイスを用いた、外販ビジネス、およびオープンイノベーションによる、新たな価値創出の取り組みを強化します。
- 特に、ロボティクスは、将来を見据えた場合、大きな可能性を秘めた領域であり、積極的に経営資源を投下し、支柱事業化に向けた成長を加速させます。
- 二つ目は、本社からのコントロールによる、グローバルオペレーションの強化です。
- 強化すべき事業領域や地域は、これまで以上に本社からのコントロールを利かせ、選択と集中をしてまいります。
- 提案型営業力の強化に向けては、組織整備と人材投入を行います。
- また、オペレーション強化のための、全社統合IT基盤の整備も進めています。
- 三つ目は、経済環境や戦略の実効性を踏まえた、規律ある経営資源の投入を行います。
- メリハリをつけた商品ポートフォリオの再構築を進めるとともに、財務規律を強化します。



- 第2期中期経営計画の基本方針をもとに、目指す2021年度の業績目標はご覧のとおりです。
- 売上収益は1兆2,000億円、事業利益は960億円で、ROSは8%、ROEは継続的に10%以上を目標とします。
- 第2期の目標値は、外部環境の不確実性の増大を考慮し、現在の厳しい環境が継続する前提としています。
- そのうえで、第2期の位置付けは、「高い収益を生み出す事業運営への改革」としました。
- 第2期最終年度である2021年度の売上収益、事業利益の目標値は、為替水準の違いがあるとはいえ、3年前に発表した2018年度の目標と同水準です。
- また、ROS目標は10%から8%に引き下げました。
- Epson 25達成に向けた進捗に遅れがあることについては忸怩たる思いがあり、従来のやり方だけでは不足している部分も多かったと反省しています。
- しかし、第1期で仕込んだ基盤は確固たるものが築けたことから、それを活かすために環境変化への的確な対応や執行スピードの向上に取り組み、第3期に向けて収益力を回復するという強い意志を込めました。
- そして、事業運営の改革を実現し、第3期の「高収益体質の確立」につなげてまいります。



インクジェットイノベーション

- ・ **インクジェットによるオフィス市場開拓の加速と、消耗品に依存したビジネスモデルからの転換**
- ・ **商業・産業印刷のインクジェット化を先導**



ビジュアルイノベーション

- ・ **レーザー光源によるプロジェクターの価値向上**
- ・ **新市場の開拓**



ウェアラブルイノベーション

- ・ **強みを活かしたアナログウォッチ領域への集中**



ロボティクスイノベーション

- ・ **成長のさらなる加速と支柱事業化に向けた基盤強化**

➤ こちらは、第2期中期経営計画における、各イノベーションの取り組みをまとめたものです。

ビジネスモデル転換

- **大容量インクモデルによるオフィス市場開拓を加速し、消耗品に依存したビジネスモデルからの転換を進める**
 - 大容量インク(インクパック/インクタンク)モデルで、レーザープリンター、インクカートリッジモデルを置き換え、オフィスにインクジェットプリンターを浸透させる
- **インクジェットの優位点(環境性能/低コスト)の訴求による認知度の向上**
- **BtoB営業力強化**
- **インクカートリッジ型プリンターは、価格維持施策を堅持**

- インクジェットイノベーションでは、インクジェットの良さを最大限に活かせる大容量インクモデルで、レーザープリンターやインクカートリッジモデルを置き換え、オフィス市場開拓を加速させることにより、消耗品に依存したビジネスモデルからの転換を進めます。
- そのためには、第1期の反省を踏まえ、インクジェットの優位点の訴求を徹底的に行うことで、認知度向上を図り、また、BtoB営業力も強化します。
- 一方、インクカートリッジ型のプリンターは、引き続き価格維持施策を堅持します。

大容量インクタンク

- **オフィス向け大容量インクタンクモデルの商品ラインアップ強化**
 - ・ オフィスプリントに適した使い勝手を備えた商品投入、ラインアップの強化
 - ・ 競争力を支えるコストダウン設計の展開
- **導入しやすい環境整備**
 - ・ サブスクリプション方式などの課金サービスのグローバル展開



31

- こちらは、第2期でも成長の中心を担う、大容量インクタンクモデルの取り組みです。
- 第2期では、いよいよ本格的に、レーザープリンターからの置き換えを実現してまいります。
- オフィスプリントに適した使い勝手を備えた商品を投入し、ラインアップを一層強化するとともに、コストダウン設計したプラットフォームを水平展開することにより、競争力を支えます。
- 合わせて、初期導入コストを抑えたい顧客向けに、サブスクリプション方式などの課金サービスのグローバル展開を、行ってまいります。

オフィス共有

■ 高速ラインインクジェット複合機のラインアップを強化

- オフィスの需要に応える商品ラインアップの強化
- 大容量インク(インクパック/インクタンク)モデルとの組み合わせによるオフィス向け総合ラインアップの提供

■ 強みが活かせる分野でのソリューション提供に集中

- 顧客の仕事の効率を上げる業種業態別ソリューションの提供



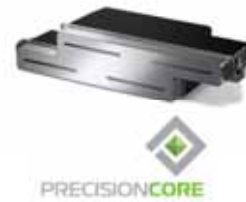
- 続いて、オフィス共有での取り組みです。
- 第1期で蓄積した顧客ニーズを踏まえ、オフィス需要に応えた高速ラインインクジェット複合機の新商品投入に加え、大容量インクパックや大容量インクタンクモデルを組み合わせ、オフィスに向けた総合ラインアップの整備を進めます。
- また、訴求力不足や販売体制などの課題を踏まえ、例えば、顧客の仕事の効率を上げるソリューションを、業種・業態別に提供するなど、強みが活かせる分野でのソリューション提供に集中します。

急激なデジタル化への転換を主導

- 1 プラットフォーム化と協業により
高生産性商品のラインアップを
一気に拡大



- 2 プリントヘッド外販とオープンイノベーションで
多種多様なニーズに対応し、ビジネスを拡大



33

- 商業・産業領域では、エプソンが急激なデジタル化への転換を主導するために、取り組みを大きく変えてまいります。
- エプソン単独で、全方位的に、また、全てを同時に実現するには限界があるという反省を踏まえ、タイムリーに商品投入を行うために、プラットフォーム化と協業により高生産性商品のラインアップを一気に拡大します。
- さらに、プリントヘッド外販とオープンイノベーションを通じ、これまで応えきれなかったニーズに対応し、ビジネスを拡大します。

① プラットフォーム化と協業により高生産性商品のラインアップを一気に拡大

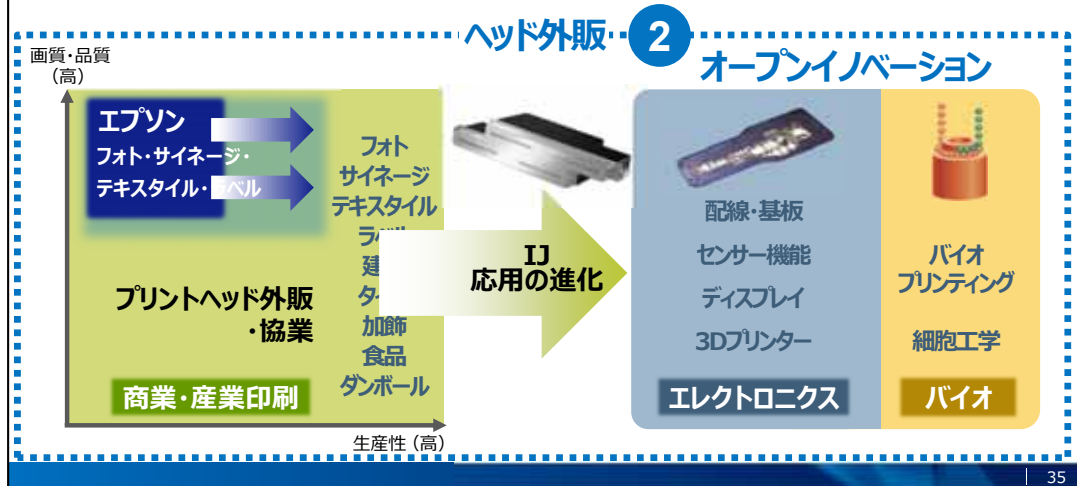
- 高画質・高品質に磨きをかけ、技術的資産を活用し、プラットフォーム化と協業を進める
- 同時に、Color Control Technologyを核とした、ソフト・ソリューションを提案し、置き換えや増設、さらには分散印刷の需要を取り込む



- 一つ目のラインアップ拡大について、ご説明します。
- 左の図で表していますが、エプソンブランドで展開する領域は、強みである高画質・高品質に磨きをかけ、これまで培ってきた技術的資産を活用することにより、プラットフォーム化を進めるとともに、協業も行うことで、高生産性商品のラインアップを一気に拡大させます。
- 同時に、そのラインアップを活かすため、Color Control Technologyを核とした、ソフトウェアやソリューションを提案し、置き換えや増設、さらには、分散印刷の需要にも応えていきます。

2 プリントヘッド外販とオープンイノベーションで多種多様なニーズに対応し、ビジネスを拡大

- 多様な印刷用途に対し、プリントヘッド提供によりデジタル化を加速する
- オープンイノベーションにより、新市場の創出をけん引する

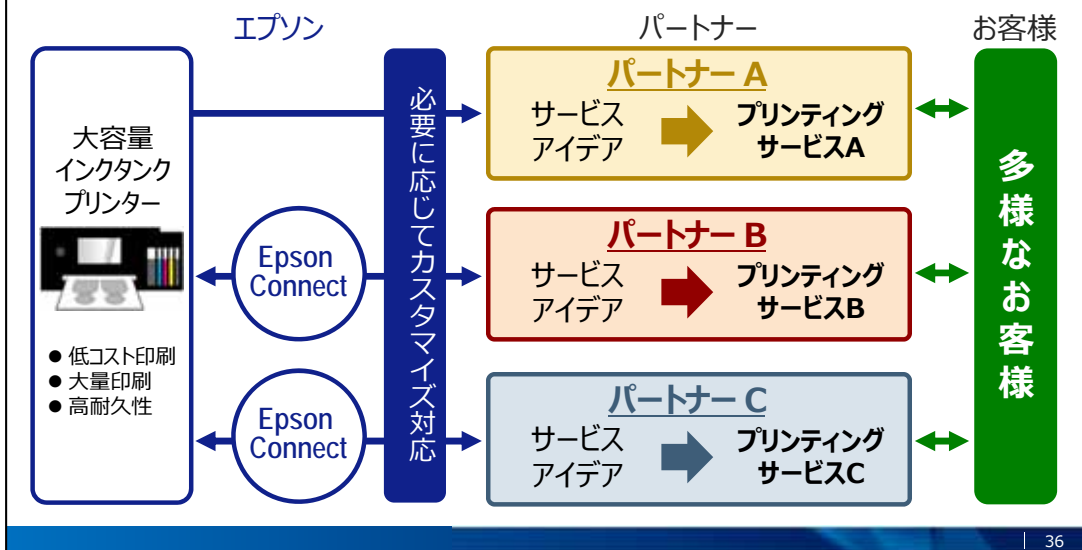


- 二つ目は、プリントヘッド外販とオープンイノベーションです。
- まず、拡大する多様な印刷用途に対しては、エプソンが積極的にプリントヘッドを提供し、デジタル化の加速を主導します。
- 図の通り、商業・産業印刷の分野には、エプソンが注力してきたフォト、サイネージ、テキスタイル、ラベルなどの用途があります。
- これらの用途には、先ほどご説明したとおり、エプソンブランドのラインアップを拡大しますが、同時に、プリントヘッドの外販も行っています。また、エプソンが顧客知見を持たない、建材、タイル、加飾などの用途にも積極的に外販を行うことで、デジタル化を加速させます。
- さらに、エレクトロニクスやバイオの世界でも、PrecisionCoreに代表されるエプソンの高性能なインクジェット技術を活用したいという、新たなニーズが生まれています。これらの分野に対しても、プリントヘッドの提供に加え、オープンイノベーションを通じ、新たな市場創出をけん引してまいります。

新たなプリンティングサービスの創出

急速なデジタル化への対応（顧客接点の変化）

■ 協業・オープンイノベーションによる新たなプリンティングサービスの創出



36

- つづいて、新たなプリント需要の創出についてご説明します。
- 急速なデジタル化の進展により、顧客との接点も大きく変化しており、新たに生まれた接点によって、新しいプリンティングのニーズも出てきました。
- 低コストで大量に印刷でき、高い耐久性をもつ大容量インクタンクプリンターは、メンテナンス回数が少なく済むなどの利点があります。
- このような特長を活かして、たとえば無人のキオスクで、スマートフォンからSNS経由で写真を印刷するなどのプリントサービスに、利用されています。
- このような、新たなサービスをいち早く実現するためには、それを支えるプラットフォームも必要です。
- エプソンは、パートナーのサービスやアイデアをもとに、モバイル・クラウドサービスのプラットフォームであるEpson Connectを通じて、つなげる環境も提供し、また、カスタマイズ対応などの協業や、オープンイノベーションも進めます。
- これにより、新たなプリンティングサービスを創出し、印刷の社会インフラ構築に寄与してまいります。

プロジェクターの価値向上・新市場の開拓

■ レーザー光源とプラットフォーム化で効率的にラインアップを拡大し、市場プレゼンスの向上と新市場開拓を実現

- ・ レーザー光源エンジンプラットフォームのさらなる進化により、FPDへの対抗と高光束領域での成長を加速
- ・ プロジェクター ライティングモデルによる店舗などの空間演出需要の創出
- ・ ホーム超短焦点プロジェクターラインアップ拡充、小型プロジェクター商品化



- 続いて、ビジュアルコミュニケーションの取り組みです。
- レーザー光源とプラットフォーム化で効率的にラインアップを拡大し、市場プレゼンスの向上と、新市場開拓を進めます。
- まず、レーザー光源エンジンプラットフォームをさらに進化させ、フラットパネルに対抗するとともに、高光束領域での成長を加速させます。
- また、店舗などの空間演出需要を、ライティングモデルで創出します。
- さらに、ホーム用超短焦点のラインアップを拡充するとともに、従来手掛けてこなかった小型プロジェクターの商品化も行い、業界トップ企業としての地位をさらに盤石にしていまいます。

新市場の創出／顧客ニーズを踏まえた機能・サービス提供

- 光学エンジン外販+専用アプリによる用途拡大
- キラーシーンへのアプリ提供
- OLED・光学系の進化による価値向上



遠隔支援



民生ドローン



産業ドローン



光学エンジン
モジュール



- スマートグラスは、エプソン単独で市場の創出は難しいとの、第1期の振り返りから、外販や協業もしながら成長を目指します。
- まず、エプソンが開発した、独自のシリコンOLEDの光学エンジンモジュールの外販を開始するとともに、専用アプリの提供を通じ、単独ではなし得なかった用途の拡大を図ります。
- また、働き方改革の一環としての業務の遠隔支援や、ドローン操縦などのキラーシーンに向けて、アプリ提供を行うことで、用途の拡大を目指します。
- もちろん、競争力のある商品を生供給し、顧客へ高い価値を提供するために、OLEDや光学系の進化も継続して行います。

ウオッチ

強みを活かした領域への集中

- エプソン独創技術を活かした付加価値の高いアナログウオッチ領域への資源集中の継続

エプソンオリジナルブランド

ムーブメント

セイコービジネス



- ウェアラブルイノベーションは、第1期での戦略変更を踏まえ、エプソンの強みである独創技術を活かした、付加価値の高いアナログウオッチ領域への資源集中を継続します。

成長のさらなる加速と支柱事業化に向けた基盤強化

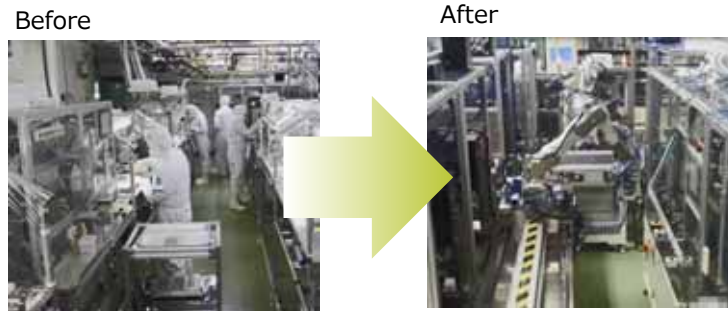
- エプソンが保有する技術基盤（センサーなど）をベースに、積極的な協業により成長を加速
- AI活用による更なる使い勝手向上の実現
- ヒト協調市場への参入



- ロボティクスイノベーションは、成長をさらに加速させ、将来の支柱事業化に向けた基盤強化に取り組めます。
- 商品力の強化に向けては、エプソンが保有するセンサーなどの技術基盤をベースに、積極的な協業を進めるとともに、AI活用により、さらに使い勝手を向上させてまいります。
- これらの取り組みにより、既存のロボット市場での成長に加え、ヒト協調市場への参入も実現します。

ロボット

■ エプソンの製造ノウハウをベースにした自動化要求に応えるソリューション提案



プリントヘッド組み立ての自動化

■ グローバル製造拠点と協働した販売サポート体制の更なる強化

41

- 製造現場の自動化は、ロボットを導入するだけでなく、さまざまな製造ノウハウをベースとしたラインの設計・構築が欠かせません。
- こちらは、エプソンのプリントヘッド組み立て工程における、自動化導入事例です。
- エプソンのロボティクス事業は、このようなユーザーの要求を形にするためのノウハウを蓄積しており、ソリューションの提案力を持っていることが強みです。
- これをさらに磨き上げるとともに、エプソンがグローバルに持つ製造拠点と協働した販売サポート体制の強化により、成長をさらに加速させてまいります。

BtoB営業力の強化

グローバルな販売戦略と管理機能の強化

■ 本社による統制力強化

- ・ 各地域の状況に応じた商品展開
- ・ メリハリをつけた販売費用のコントロール

BtoBシフトに向けた展開

■ 先行している日本・西欧の機能をさらに強化し、その販売ノウハウをグローバルに展開

- ・ ソリューション提案営業の水平展開
- ・ 課金サービスのグローバル展開
- ・ 北米BtoB販売チャネル開拓の推進

■ 人材・拠点強化

- ・ 経験人材・セールスエンジニアの強化
- ・ 中近東・アフリカなどの販売拠点の充実
- ・ 北米中央部・東部地域へのソリューションセンターの展開

42

- ここで、第2期で展開するBtoB営業力の強化についてご説明します。
- まずはグローバル視点での販売戦略の実行と、管理機能を強化するために、本社による統制力を強化します。
- 商品投入にあたっては、画一的ではなく、各地域の状況に応じた展開を、本社主導で進めます。
- また、販売会社の販売促進費や人件費などの費用についても、予算計上から執行と効果測定まで、本社による統制を強化し、メリハリをつけたコントロールを行うことにより、費用対効果の最大化をめざします。
- その上で、BtoBへシフトするための取り組みを強化します。
- 先行している日本・西欧の機能を強化しながら、そこで培った販売ノウハウをグローバルに展開します。
具体的には、ソリューション提案営業の水平展開や、課金サービスのグローバル展開を進めます。
加えて、重要課題である、北米BtoB販売チャネルの開拓に向けた取り組みを強化・加速して行きます。
- 人材は、特にBtoB営業経験者や、セールスエンジニアに重点を置きます。
- また、拠点については、中近東・アフリカなどを充実させるとともに、北米の中央部・東部地域への、ソリューションセンターの展開を進めます。

経済環境、戦略の実効性を踏まえた規律ある経営資源の投入

事業オペレーションの見える化と本社指導力の強化

- 現場での状況変化を適時的確に把握するしくみの整備
- 全社最適視点で商品ポートフォリオのメリハリをつける

「規律と躍動」のある業務プロセスの実現

- 業務プロセス革新と全社統合IT基盤の整備

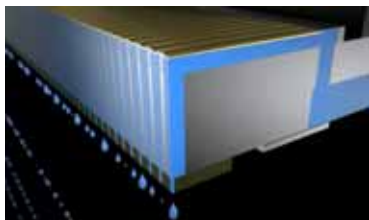
メリハリある投資・費用執行の統制

- 将来成長に向け必要な費用投下は継続
- 戦略の実効性を踏まえた費用統制
 - ・ 設備投資は、中期計画値を上限に、執行段階で精査して執行
 - ・ 販管費などの伸び率は、売上伸長とのバランスを取りつつ、売上成長率以下となるように、全社視点でメリハリをつけて統制

- 本社機能の強化に関しては、事業オペレーションの見える化と、本社の指導力強化を進めます。
- 現場での変化をタイムリーに把握するための仕組みの整備とともに、商品ポートフォリオにメリハリをつけていきます。
- 「規律と躍動」のある業務プロセスの実現にあたっては、既に業務プロセス革新と全社統合IT基盤の整備に着手しています。
- 費用執行は、将来成長に向けた必要な費用投下は継続するものの、執行にあたっては、戦略の実効性を検証したうえで、コントロールを行っていきます。
- 設備投資は、中期計画値を上限に、執行段階で精査したうえで執行します。
- 販管費などの伸び率は、売上伸長とのバランスを取りながら、売上成長率以下となるように、全社視点でメリハリをつけて統制します。

持続可能な社会実現に対する期待の高まりを
ビジネスチャンスと捉える

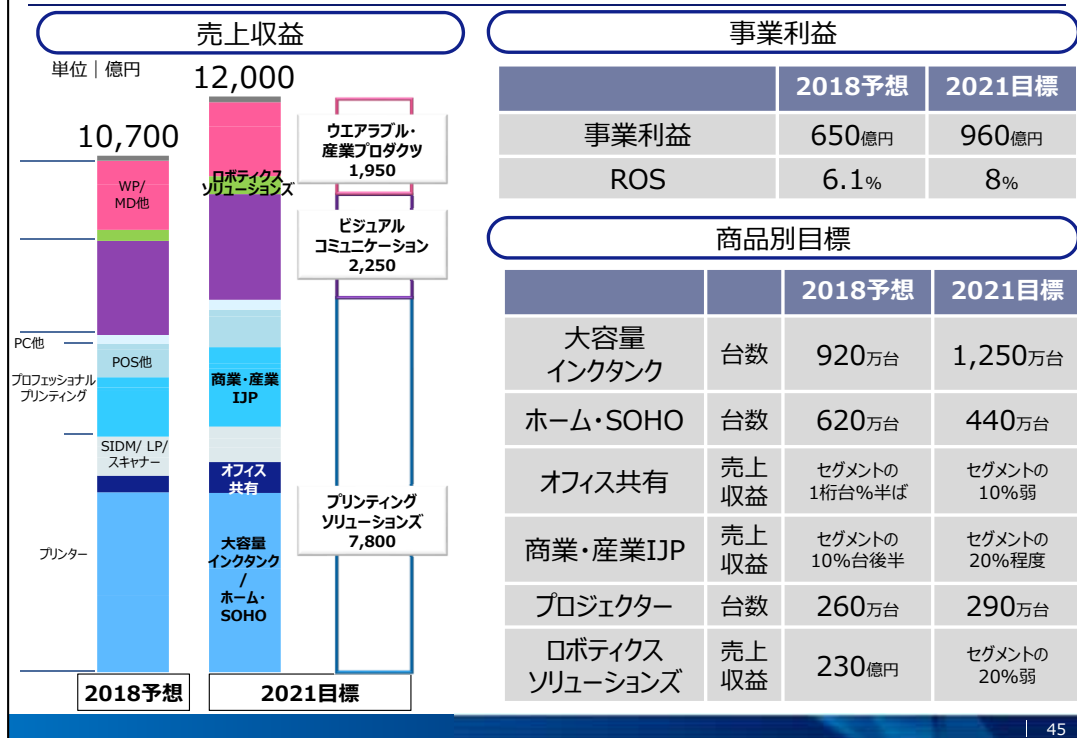
インクジェット技術
によるイノベーション



インクジェット化 = 持続可能な社会の実現

- 持続可能な社会の実現に向けた取り組みについては、期待の高まりをビジネスチャンスと捉え、インクジェット技術によるイノベーションを加速させ、持続可能な社会の実現に取り組んでまいります。

第2期中期目標（詳細）



- こちらは、セグメントごとの売上収益と、主要商品の目標値となります。
- プリンターでは、レーザープリンターからの置き換えを進めながら、ビジネスモデルの転換も加速させます。
ホーム・SOHO向けでは減少を見込みますが、大容量インクタンクの増加とオフィス共有で売上成長を目指します。
- プロフェッショナルプリンティングは、大判プリンターやプリントヘッド外販を含む商業・産業IJPで、売上成長をけん引します。
- ビジュアルコミュニケーションは、プロジェクターの数量増による売上成長を図ります。
- ウェアラブル・産業プロダクトは、ロボティクスが成長をけん引します。
- これらにより、事業利益は、売上収益の増加に加え、プリンティングソリューションでの大容量インクタンクモデルやオフィス共有の拡大による、モデルミックス改善などを計画しています。
- なお、商品別の目標値については、今後の決算発表時にも進捗を報告してまいります。

- I. 長期ビジョン Epson 25
- II. Epson 25 第1期中期経営計画の振り返り
- III. Epson 25 第2期中期経営計画
- IV. 財務目標**
- V. 株主還元



キャッシュ・フロー（CF）および投資計画

- 着実な利益成長、効率的なオペレーションにより、キャッシュ・フロー創出力を回復
- 創出したキャッシュは、メリハリを付け成長投資へ優先配分
- 健全な財務構造を維持しながら、株主還元を実施

単位 | 億円

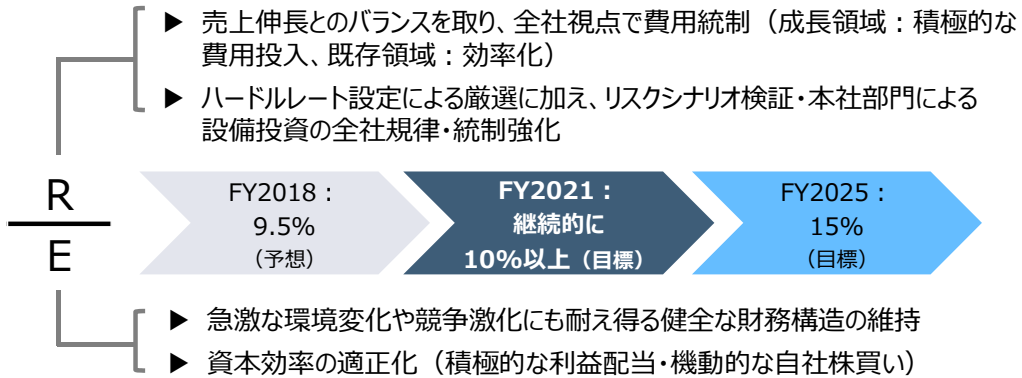
項目	第1期中期予想*	第2期中期経営計画
営業CF	3年間累計：2,741	3年間累計：3,700程度
FCF	3年間累計：447	3年間累計：1,700程度
研究開発費	3年間累計：1,580	Epson 25実現に必要な新商品・要素開発などに積極的に投下
設備投資 (リース除く)	3年間累計：2,377	3年間累計：2,000程度 (生産体制強化・新商品対応など)

* 2016、2017年度実績、2018年度予想

47

- 最初に、キャッシュフローおよび投資計画についてご説明します。
- キャッシュフローは、第2期で着実な利益成長と効率的なオペレーションを実現し、創出力を回復します。
- 創出したキャッシュは、メリハリを付け成長投資へ優先配分したうえで、健全な財務構造を維持しながら、株主還元を実施します。

- 第2期での着実な売上・利益成長と、それに基づく安定的な営業キャッシュ・フローの創出を基盤に、Epson 25の実現に向けて必要な成長投資を優先させながら、健全な財務構造の維持と資本効率の適正化を実現し、継続的にROE10%以上を達成



- ROEについては、継続的に10%以上の達成を目指します。
- 費用の執行にあたっては、売上伸長とのバランスを取り、全社視点で費用統制を進めます。
- また、投資にあたっては、ハードルレート設定による案件の厳選に加え、全社視点での規律・統制強化を行ってまいります。
- なお、2025年でROE15%の目標に変更はありません。

- I. 長期ビジョン Epson 25
- II. Epson 25 第1期中期経営計画の振り返り
- III. Epson 25 第2期中期経営計画
- IV. 財務目標
- V. 株主還元



■ 継続的・安定的な株主還元を実施

項目	第1期中期経営計画	第2期中期経営計画
利益配当： 連結配当性向*	2018年度： 48%程度 (予想)	40%程度
自己株式取得	2016年度： 100億円の 自己株式取得	株価水準や資金の状況 などを総合的に勘案し、 必要に応じて 機動的に実施

*本業による利益を示す事業利益から法定実効税率相当額を控除した利益をベースに算出

| 50

- 株主還元については、経営環境の変化などに耐え得る健全な財務構造の維持と、積極的な利益還元と並行して取り組むことを、配当政策の基本方針としています。
- 第2期中期経営計画でもこの方針に変更はなく、継続的・安定的に株主還元を実施します。
- 連結配当性向については、第1期では40%程度を目標とし、2018年度では、48%程度となる予想です。
- 第2期でも引き続き40%を目標とします。
- また、株価水準や資金の状況などを勘案したうえで、機動的な自己株式取得なども選択肢としながら、株主のみなさまの期待に応えていきたいと考えています。



Exceed Your Vision

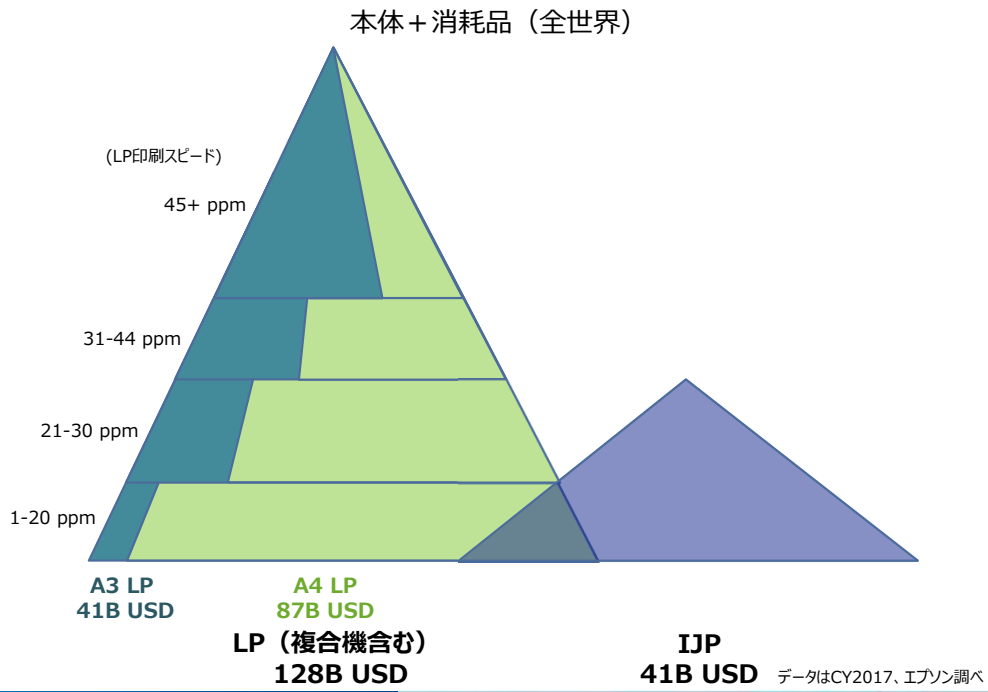
私たちエプソンは、製品・サービスを通して、常にお客様に驚きや感動をお届けします。
私たちは、技術革新を通じて、世界中の人々の創造力をかきたて、
それを具現化する力となっていきます。

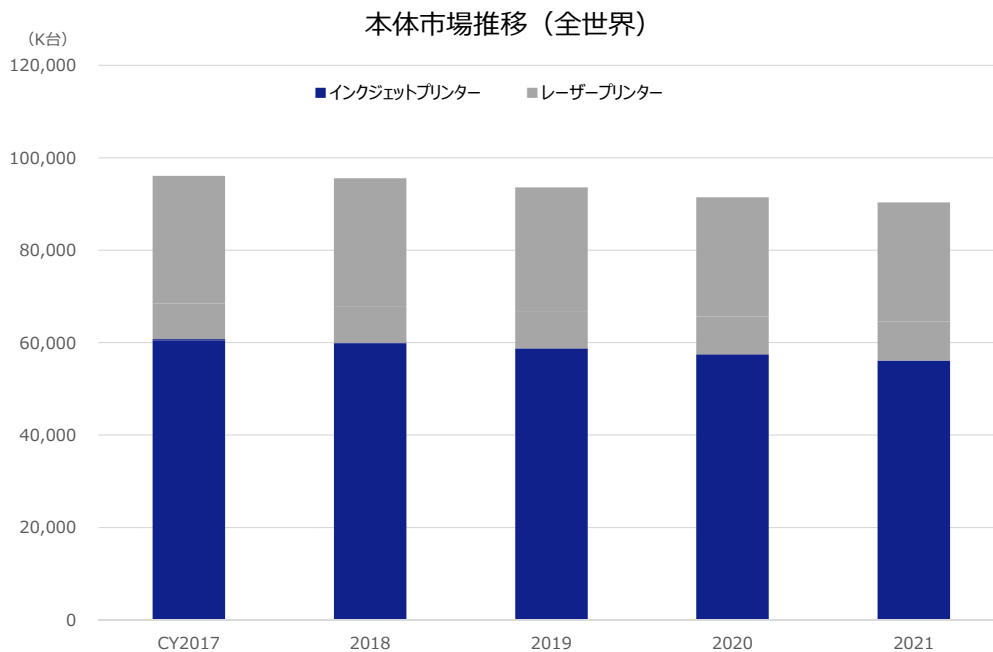
- 最後になりますが、エプソンのグローバルタグライン Exceed Your Vision は、お客様への約束とエプソンの果たすべき役割を表現したものです。
- それは、お客様の期待を超えた驚きや感動をお届けすることであり、これが社会課題の解決、そして、持続可能な社会実現への貢献だと考えています。
- これらを通じてエプソンの成長を実現し、資本市場の皆様の期待にも応えるために、経営陣が先頭に立って、事業運営の改革を実現してまいります。
- 以上

ご参考



Color Control Technology	商業・産業印刷における色再現性を高めるカラーマネジメント技術
Epson Connect	エプソンの商品・サービスを対象としたモバイル・クラウドサービス
I/C	Ink Cartridge, インクカートリッジ
IJP	Inkjet Printer, インクジェットプリンター
LIJ	Line Inkjet Printer, 高速ラインインクジェット複合機
LP	Laser Printer, レーザープリンター（複合機含む）
POS	Point of Sales, POSプリンター：レシートなどを印刷する小型プリンター
RIPS	Replaceable Ink Pack System, 大容量インクパックモデル
SOHO	Small Office Home Office, 小規模オフィス・ホームオフィス
オフィス共有	商品カテゴリの1つ。高プリントボリュームオフィス向けプリンター。I/Cモデル,RIPS,LIJを含む。
フォト	フォト、グラフィックス、ブルーフ、CAD印刷向け大判プリンターなどが含まれる
大容量インクタンクモデル	エコタンク搭載インクジェットプリンター
大容量インクモデル	大容量インクカートリッジモデル、大容量インクタンクモデル、大容量インクパックモデル（RIPS）、高速ラインインクジェット（LIJ）の総称
分散印刷	同一内容の印刷物を複数のプリンターを用いて印刷する方法
3LCD	プロジェクター方式の1つ。液晶パネル3枚を使う方式。
FPD	Flat Panel Display, フラットパネルディスプレイ
OLED	Organic Light Emitting Diode（有機EL）
高光束プロジェクター	交換レンズ機能付き高輝度プロジェクター
WP	ウェアラブル機器事業
MD他	マイクロデバイス他事業
ROS	売上収益事業利益率
ROE	親会社所有者帰属持分当期利益率



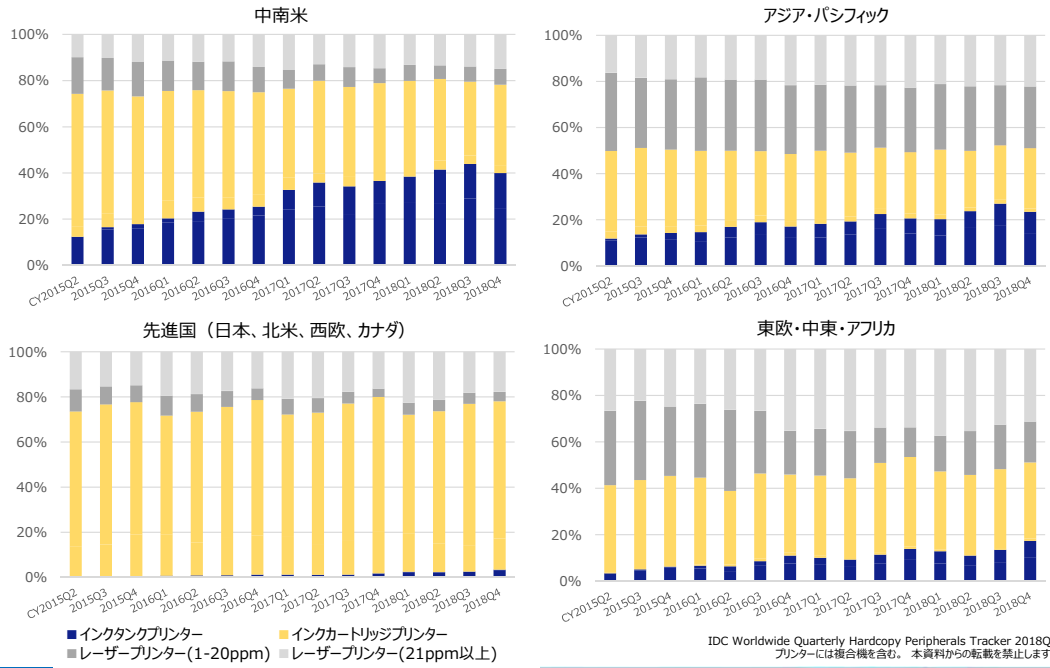


IDC Quarterly Hardcopy Peripherals Tracker 2018Q4 Forecast Release
プリンターには複合機を含む。本資料からの転載を禁止します。

大容量インクタンクモデルの浸透（数量構成比）



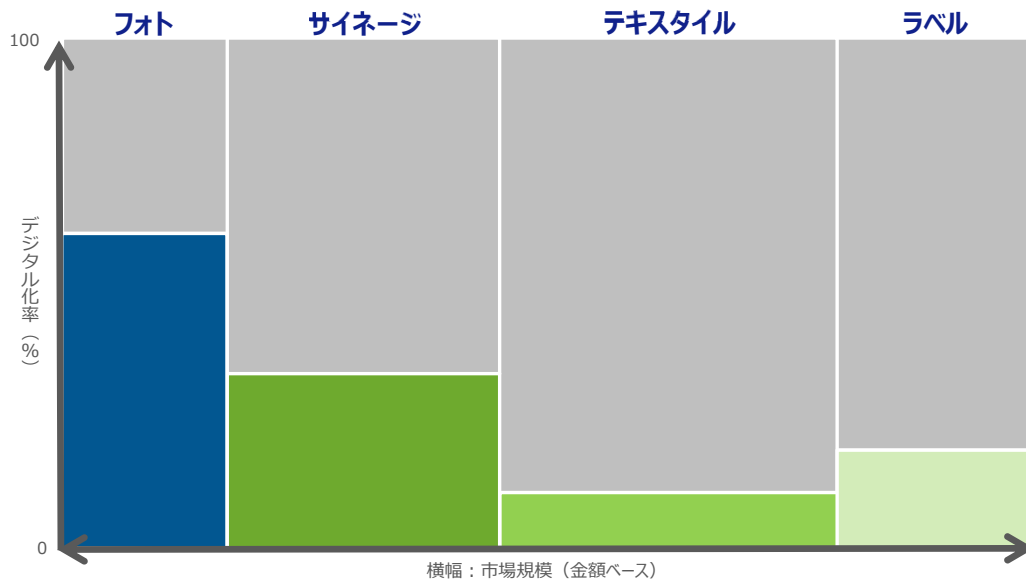
A4サイズプリンタータイプ別市場推移



ジャンル別 FY17アナログ+デジタル市場規模 (本体+インク)

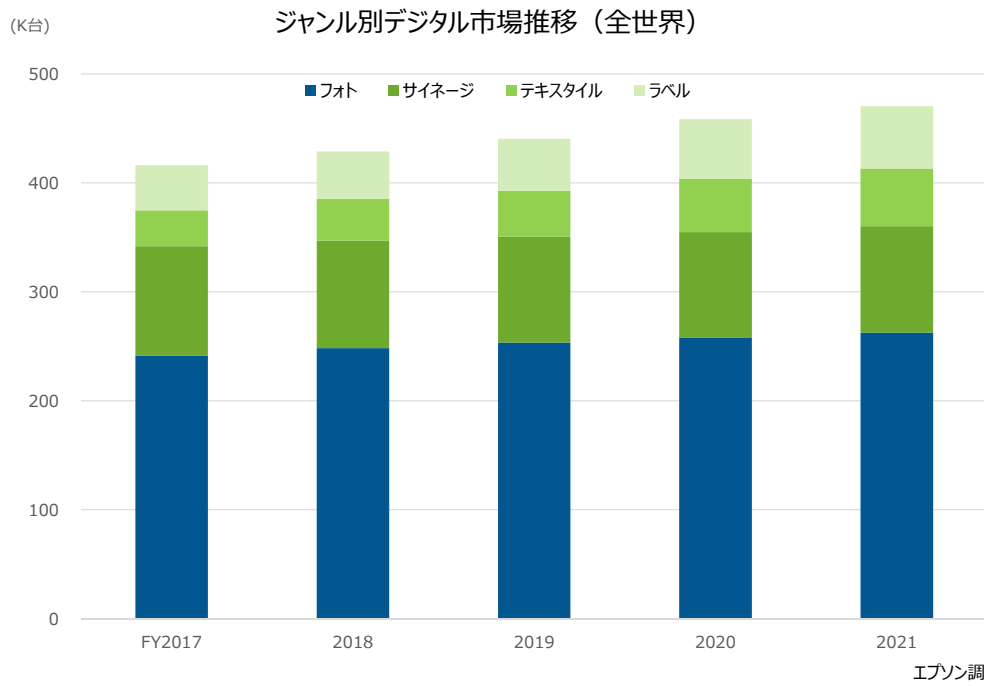
全世界 33B USD

アナログ
デジタル

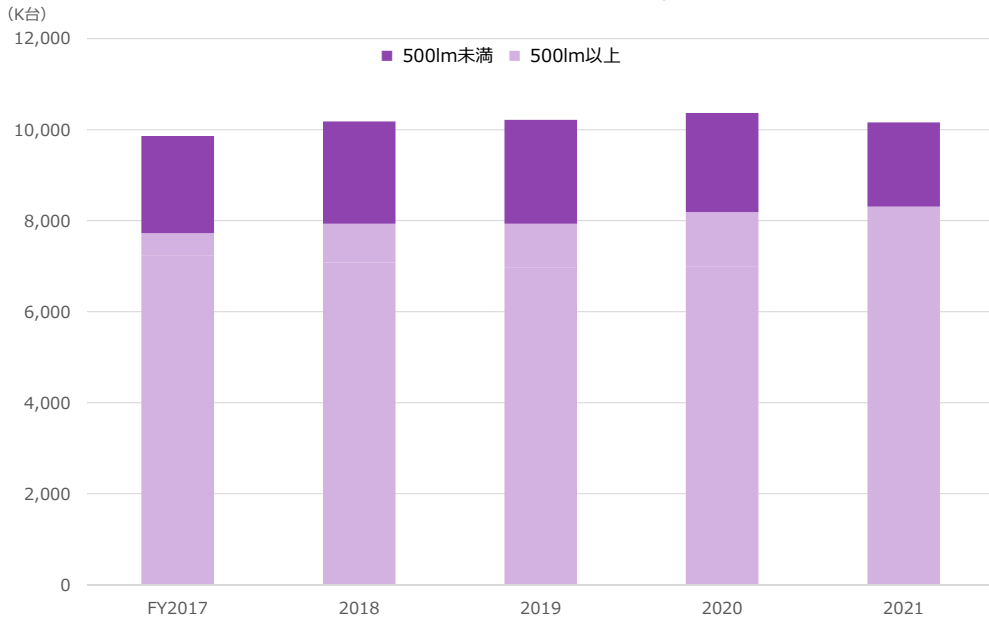


横幅：市場規模 (金額ベース)

エプソン調べ

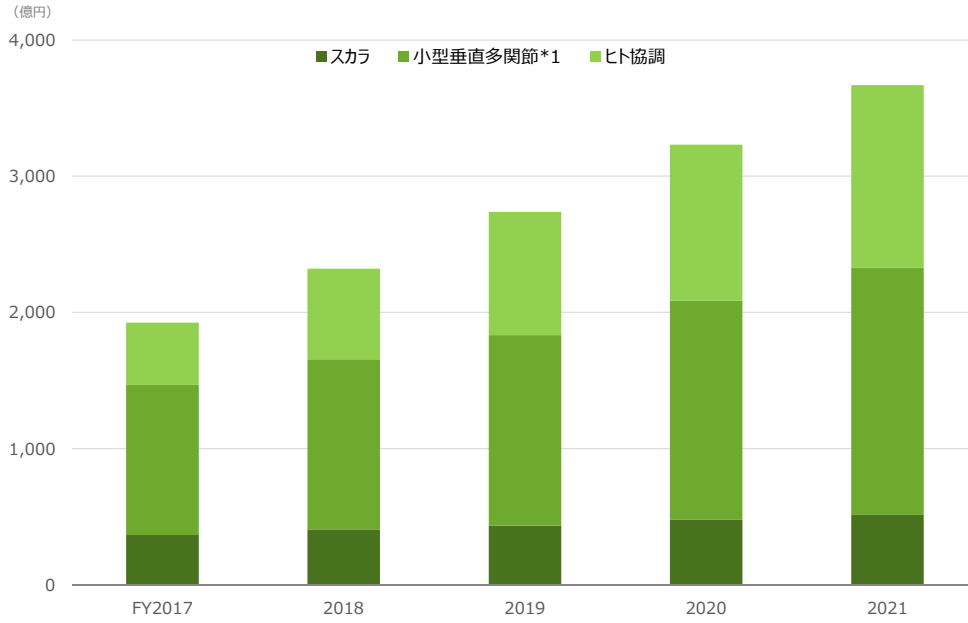


プロジェクター市場推移（全世界）



エプソン調べ

小型精密ロボット市場推移



*1 可搬重量20kg以下の垂直多関節ロボット

エプソン調べ

EPSON
EXCEED YOUR VISION