

長期ビジョン Epson 25 Renewed

2021年3月18日

セイコーエプソン株式会社

- ありたい姿
- 環境ビジョン2050
- 振り返り・環境認識
- Epson 25 Renewed
 - ビジョン
 - イノベーション戦略
 - 経営基盤強化の取り組み
 - 財務目標
 - ガバナンス強化の取り組み

持続可能でこころ豊かな社会を実現する



2050年に「カーボンマイナス」と「地下資源*1消費ゼロ」を達成し、 持続可能でこころ豊かな社会を実現する

*1 原油、金属などの枯渇性資源

達成目標

- 2030年：1.5℃シナリオ*2に沿った総排出量削減
- 2050年：「カーボンマイナス」、「地下資源*1消費ゼロ」

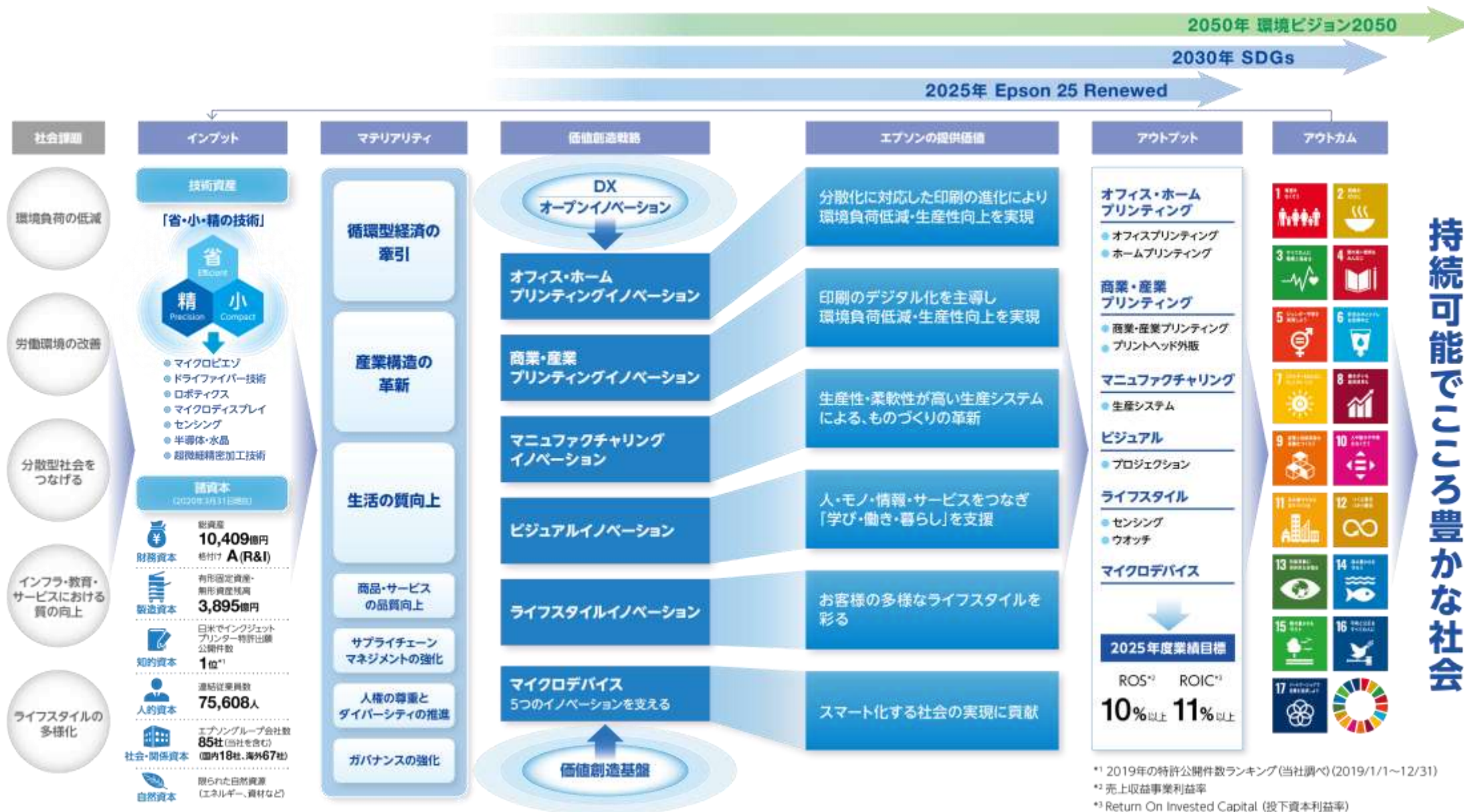
アクション

- 商品・サービスやサプライチェーンにおける環境負荷の低減
- オープンで独創的なイノベーションによる循環型経済の牽引と産業構造の革新
- 国際的な環境保全活動への貢献

*1 原油、金属などの枯渇性資源

*2 SBTイニシアチブ(Science Based Targets initiative)のクライテリアに基づく科学的な知見と整合した温室効果ガスの削減目標

ありたい姿を実現するための価値創造ストーリー





環境負荷の低減



労働環境の改善



分散型社会
をつなげる



インフラ・教育・
サービスにおける
質の向上



ライフスタイルの
多様化

社会課題解決に向け、「循環型経済の牽引」「産業構造の革新」「生活の質向上」を重要テーマとして取り組む



循環型経済の牽引



産業構造の革新



生活の質向上



NEW

振り返り・環境認識

2025年度の業績目標は達成困難

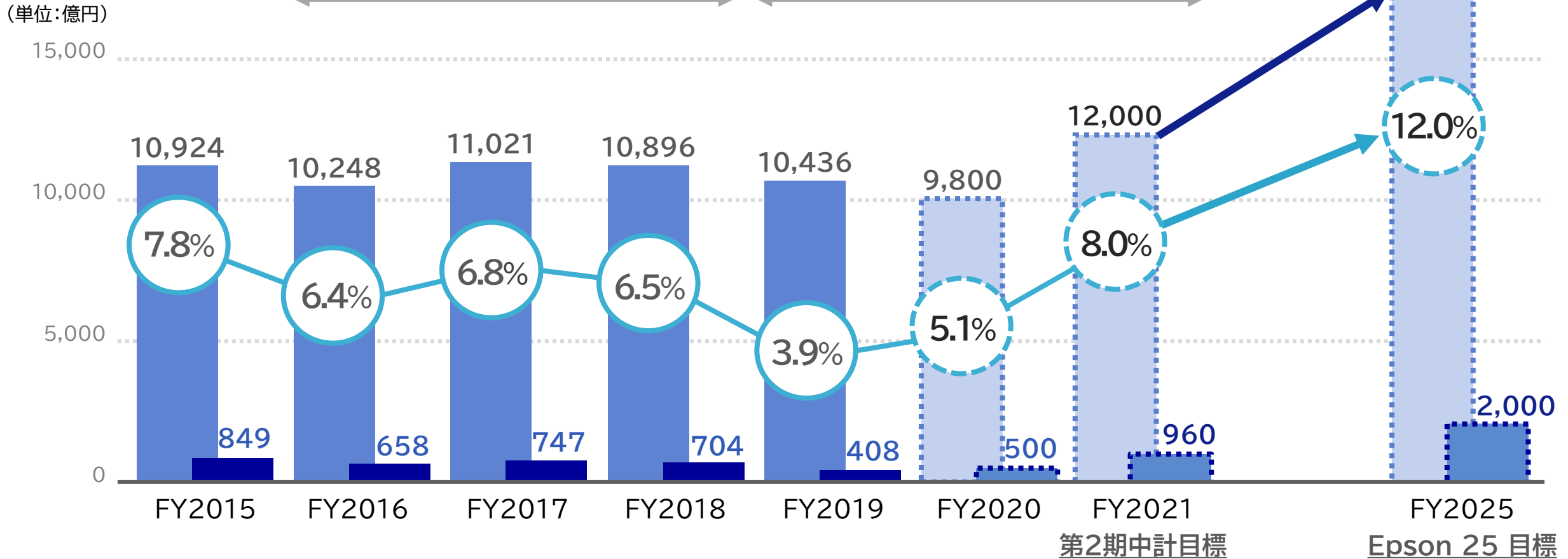
*1 ROS=事業利益/売上収益

売上収益 事業利益 ROS*1

長期ビジョン Epson 25 (FY2016-2025)

第1期中期経営計画

第2期中期経営計画



取り組みを進めてきたものの、成果に結びつかず

取り組み

製品・サービスの拡充

- 戦略製品の投入
(LIJ、大容量インクタンクモデル、LFP、高光束プロジェクターなど)
- サブスクリプション型サービスの開始
- プリントヘッド外販ビジネスの強化

基盤強化

- 全社視点での経営資源配分
- プラットフォーム設計による開発スピード向上と低コスト化
- 生産能力の強化
- BtoB販売体制の構築
- 将来技術獲得のための出資・CVC設立

問題点

- 過度な売上成長を前提とした計画
 - オフィス・産業プリンター
 - ロボティクス、ウェアラブル
- 戦略実行スピードの不足
 - 強いハードを活かしたソリューション展開
 - 産業領域での販売体制構築
 - プロジェクター代替技術対抗
 - 新規事業創出
- 環境変化への対応遅れ
 - デジタルを活用した経営と顧客獲得活動

戦略やマネジメントプロセスを改め、業績目標も再設定が必要

《過度な売上成長を追わず、取り組みにメリハリをつけ、収益性の確保と将来成長を目指す経営へ》

問題点

- 過度な売上成長を前提とした計画
- 戦略実行スピードの不足
- 環境変化への対応遅れ

要因

- 顧客理解・競合視点が不足し、性能の良いモノを作れば売れるというマインド
- 社会要請変化への感度の不足と、全社戦略への落とし込みの弱さ
- 戦略実行のための能力不足と自前主義への偏重
 - ・ コンシューマー製品の販売を軸とした営業体制
 - ・ 人材戦略の不足

対応

- 事業領域の目指す姿の再定義と戦略進化
 - ・ 顧客情報を活用した商品企画
 - ・ ソリューション強化
- 事業領域を跨いだ全社戦略の強化
 - ・ 環境を軸に据えた戦略の策定
 - ・ DXによるソリューション提供
 - ・ 共創の仕組み構築
- 事業ポートフォリオ明確化による成長・新規領域への経営資源配分
- 戦略を実行するための経営基盤強化
 - ・ データを活用した顧客支援型営業強化
 - ・ 多様な人材の獲得及び育成

環境問題をはじめ社会課題解決に対する要求の高まり

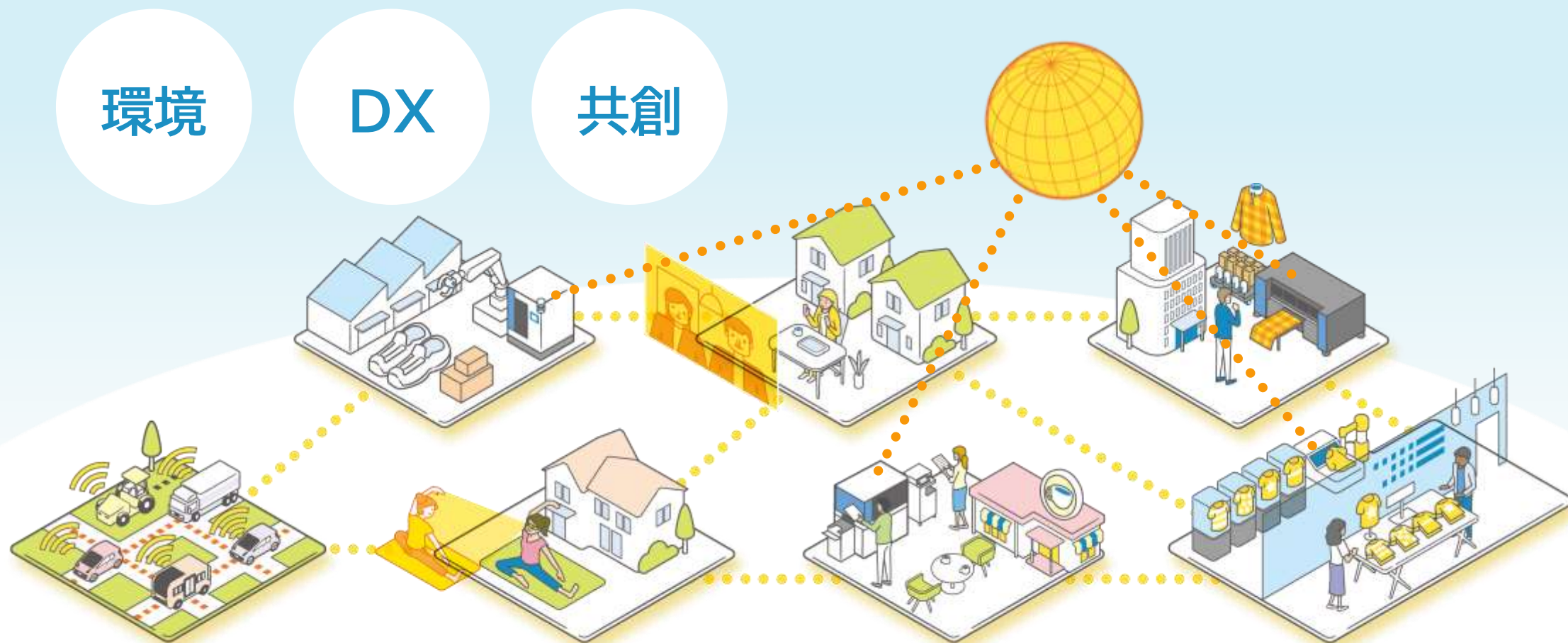


New Normalで「分散」が加速
「つながる」こと、「情報」の重要性の
さらなる高まり

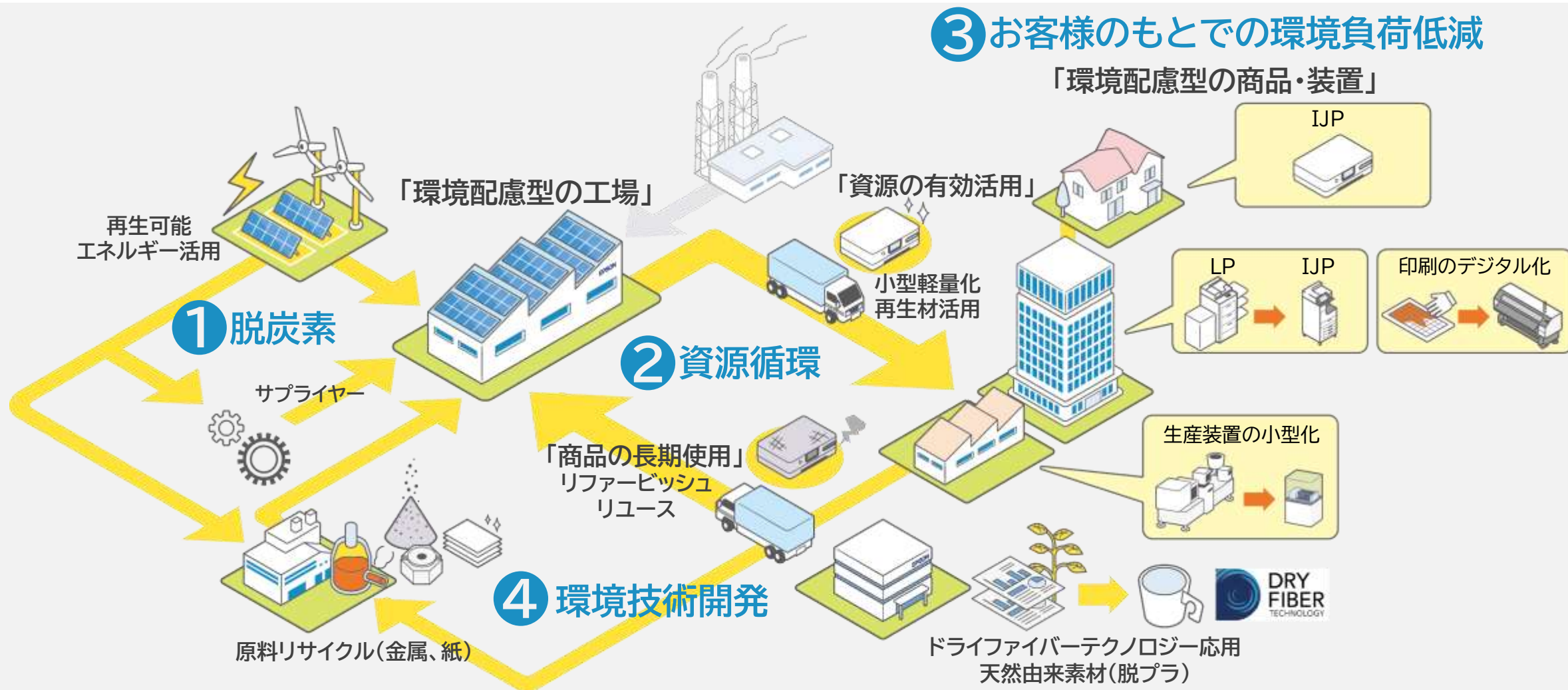


Epson 25 Renewed

「省・小・精の技術」とデジタル技術で
人・モノ・情報がつながる、持続可能でこころ豊かな社会を共創する



「脱炭素」と「資源循環」に取り組むとともに、環境負荷低減を実現する商品・サービスの提供、環境技術の開発を推進する



1

脱炭素

- 再生可能エネルギー活用
- 設備の省エネ
- 温室効果ガス除去
- サプライヤーエンゲージメント
- 脱炭素ロジスティクス

2

資源循環

- 資源の有効活用:
 - ・小型軽量化/再生材活用
- 生産ロス極小化
- 商品の長期使用:
 - ・リファービッシュ/リユース

3

お客様のもとでの 環境負荷低減

- 低消費電力化
- 長寿命化
- 消耗品・交換部品の削減
- 印刷のデジタル化
- 生産装置の小型化

4

環境技術開発

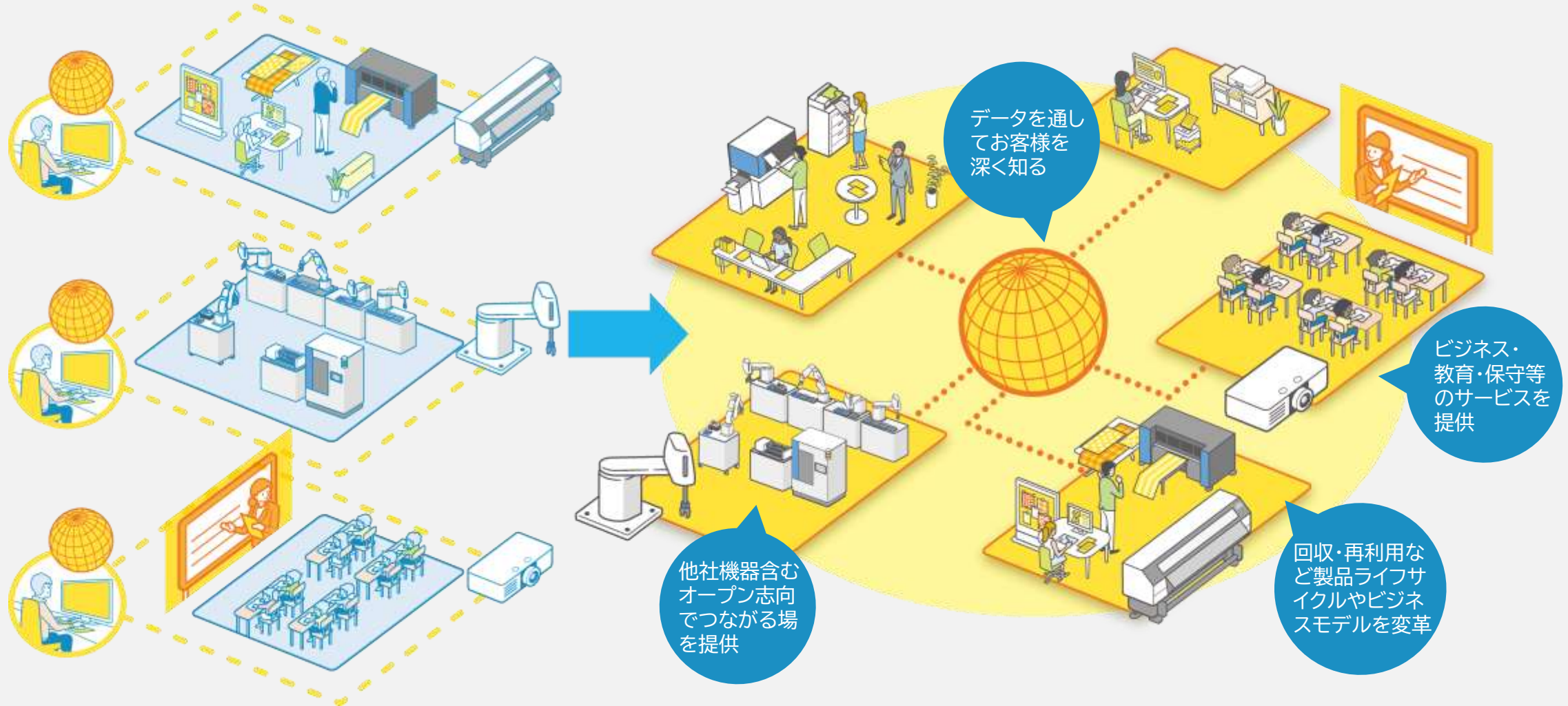
- ドライファイバー
テクノロジー応用
- 天然由来素材(脱プラ)
- 原料リサイクル(金属、紙)

環境投資・費用

- 2030年までの10年間で1,000億円の費用を投入 ① ② ④
 - ・ サプライチェーンにおけるGHG排出量*1を200万t以上削減
 - ・ 2023年には、エプソングループ全体の消費電力*2の100%を、再生可能エネルギー化(2020年4月 欧州販売拠点達成 / 2022年3月 日本国内達成予定)*2
- 環境負荷低減に貢献する商品・サービスの開発に経営資源を集中 ③

*1 GHGスコープ1、2、3排出量 *2 一部、販売拠点などの賃借物件は除く

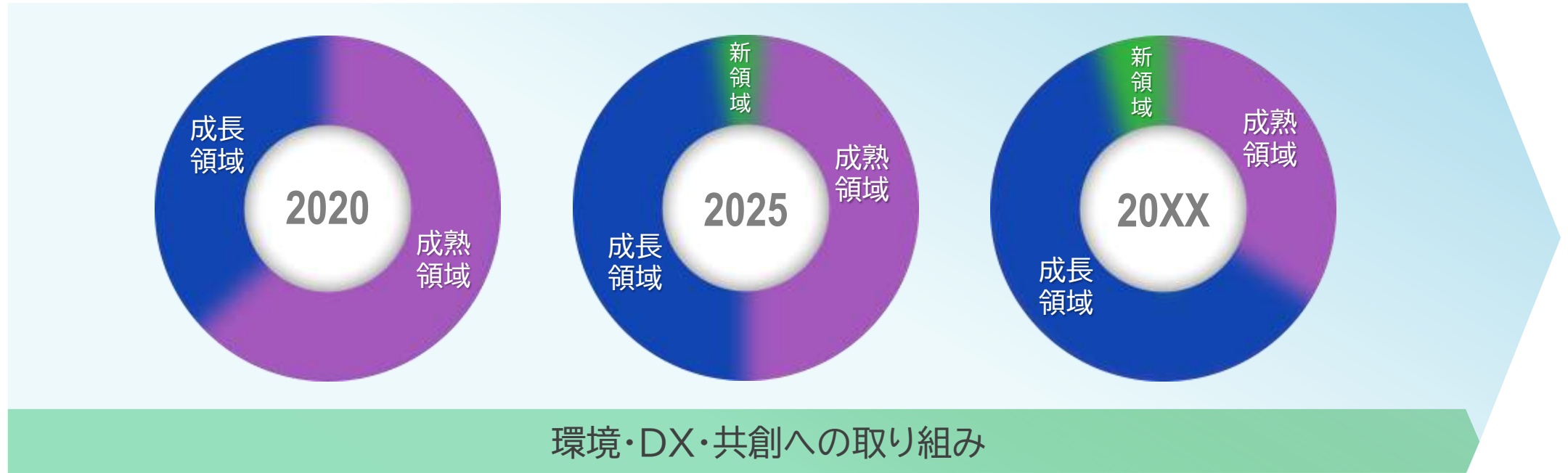
強固なデジタルプラットフォームを構築し、人・モノ・情報をつなげ、お客様のニーズに寄り添い続けるソリューションを共創し、カスタマーサクセスに貢献する



技術、製品群をベースとし、共創の場・人材交流、コアデバイスの提供、協業・出資を通して、さまざまなパートナーと社会課題の解決につなげる



取り組みにメリハリをつけることにより、収益性の確保と将来成長を目指す



成長領域

- オフィスプリンティング
- 商業・産業プリンティング
- プリントヘッド外販
- 生産システム

環境変化を機会と捉えて経営資源投下

成熟領域

- ホームプリンティング
- プロジェクション
- ウォッチ
- マイクロデバイス

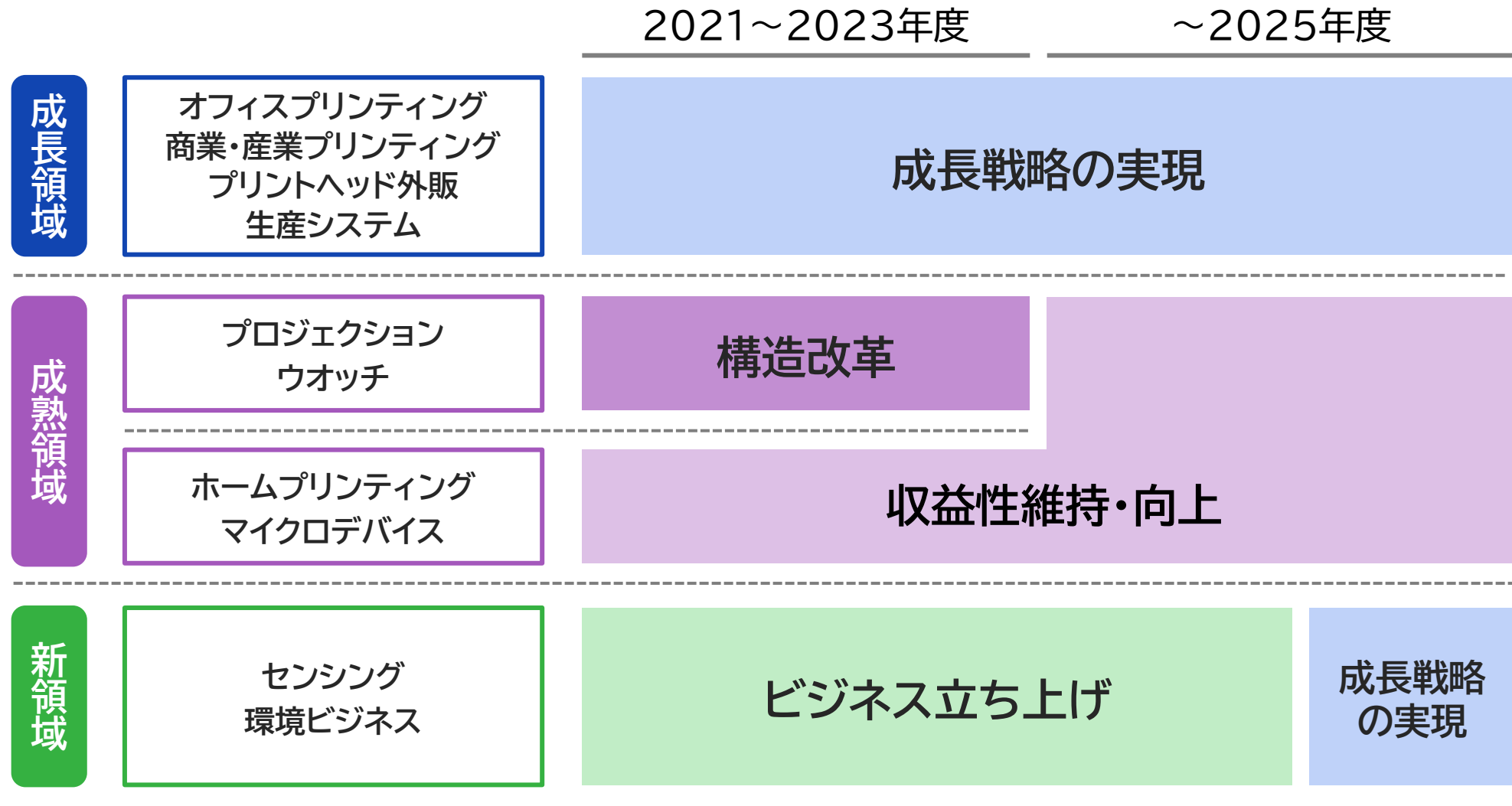
構造改革や効率化などにより収益性重視

新領域

- センシング
- 環境ビジネス

新たな技術・ビジネス開発に取り組む

各領域の位置づけと期限を明確にしたうえで、事業運営を進める



5つのイノベーション領域を設定し、戦略推進する

成長領域

成熟領域

新領域

オフィス・ホーム
プリンティング
イノベーション

オフィス
プリンティング

ホーム
プリンティング

商業・産業
プリンティング
イノベーション

商業・産業
プリンティング

プリントヘッド
外販

マニュファクチャリング
イノベーション

生産システム

ビジュアル
イノベーション

プロジェクション

ライフスタイル
イノベーション

センシング

ウォッチ

環境
ビジネス

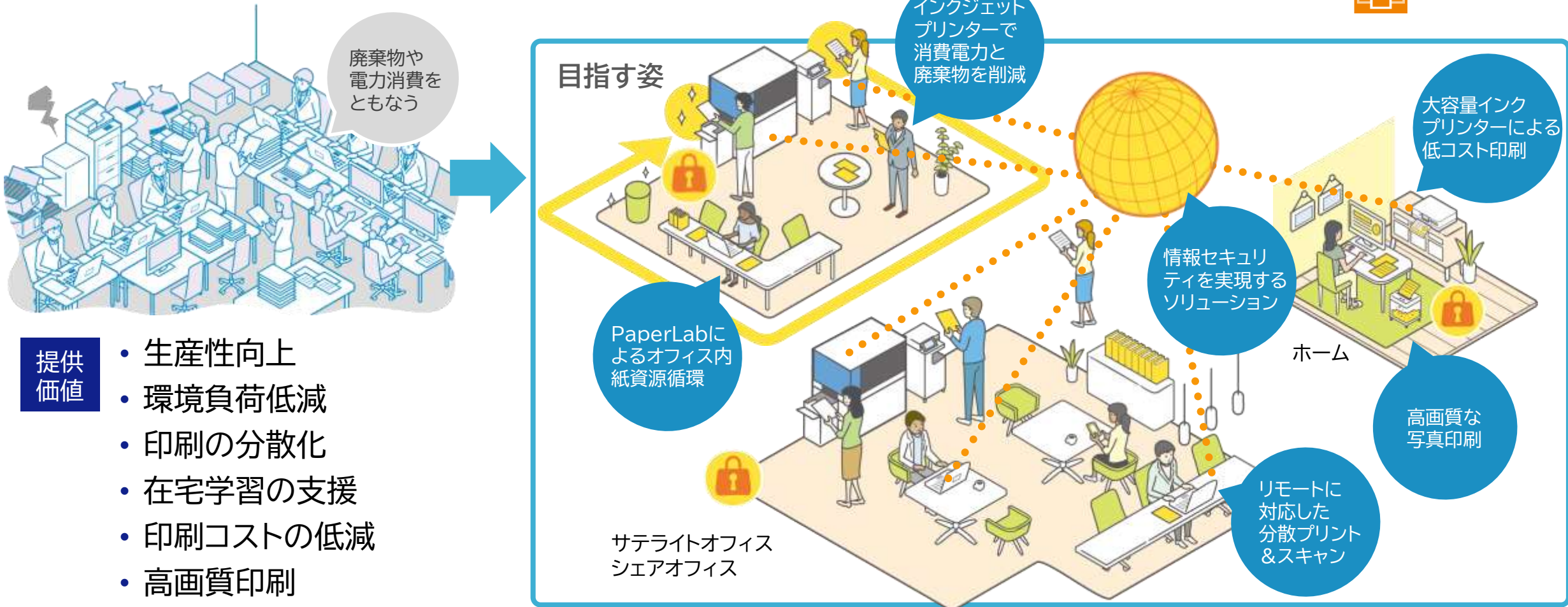
マイクロデバイス

イノベーション戦略

オフィス・ホーム プリンティングイノベーション

インクジェット技術・紙再生技術とオープンなソリューションにより、環境負荷低減・生産性向上を実現し、分散化に対応した印刷の進化を主導する

-  循環型経済の牽引
-  産業構造の革新
-  生活の質向上



提供価値

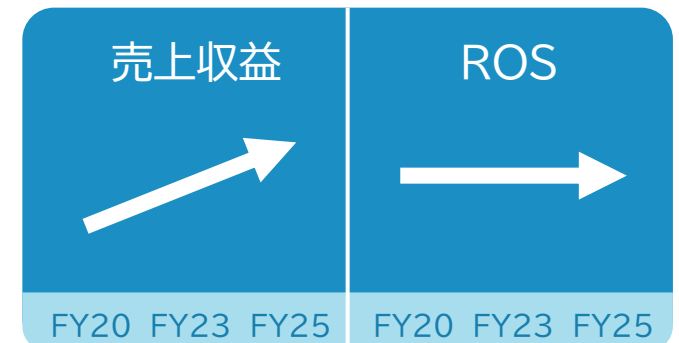
- 生産性向上
- 環境負荷低減
- 印刷の分散化
- 在宅学習の支援
- 印刷コストの低減
- 高画質印刷

取り組み

- 環境負荷低減・生産性向上・印刷コスト低減を実現するインクジェット製品の提供
- 製品ラインアップ拡大とソリューション提供、環境性能の訴求による、レーザーからインクジェットへのテクノロジーシフトを実現
- 紙資源循環、プリンター再生・リサイクルを加速
- オフィスの分散化や教育ニーズの高まりに対応するソリューションを共創
- 大容量インクプリンターのラインアップ強化と価値の訴求

事業運営の方向性

- プラットフォーム設計による効率的な製品開発
- サブスクリプション、ソリューション提供による収益複層化



インクジェット技術と多様なソリューションにより、
印刷のデジタル化を主導し、環境負荷低減・生産性向上を実現する



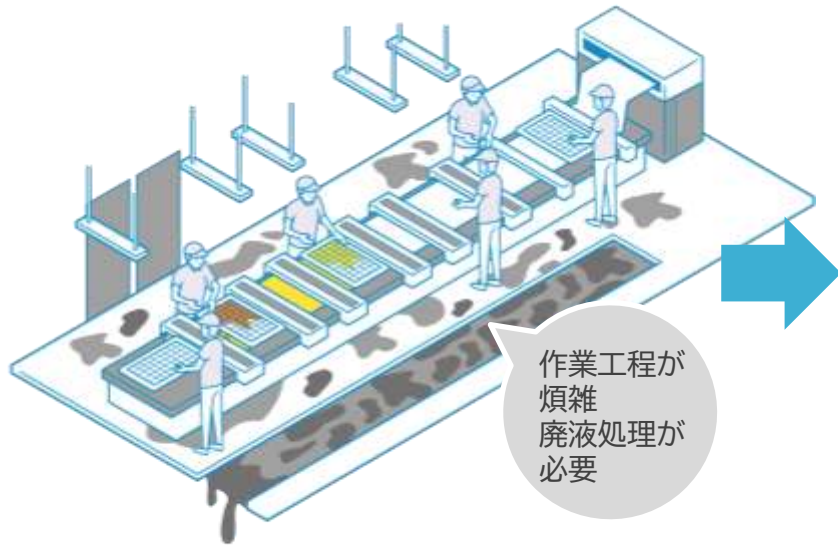
循環型経済の牽引



産業構造の革新



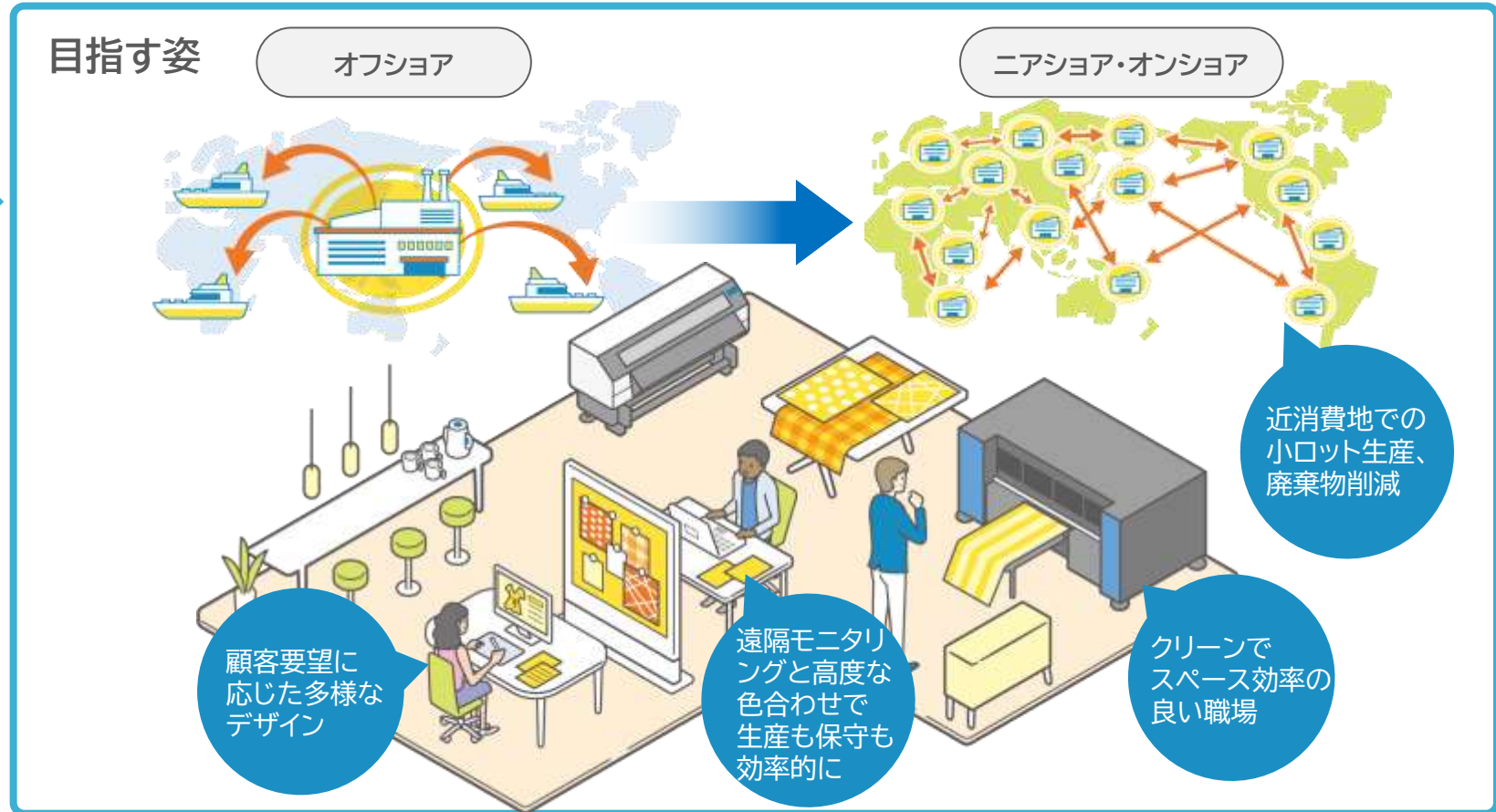
生活の質向上



目指す姿

オフショア

ニアショア・オンショア



提供
価値

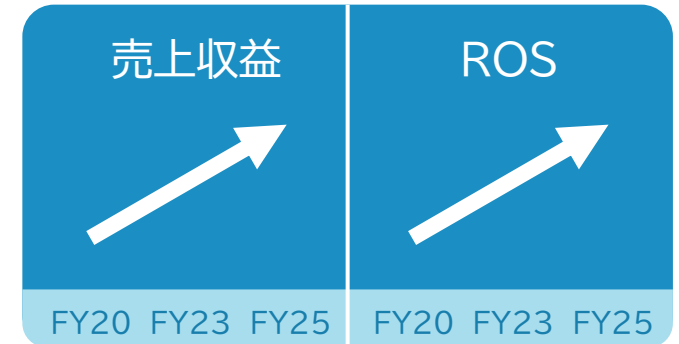
- デジタルならではの表現力
- 小ロット・短納期生産
- 分散生産・近消費地生産
- 廃棄物削減
- 職場環境の改善
- 流通の変化への対応

取り組み

- インクジェット技術とデジタルソリューションを組合せプラットフォーム化
- 完成品ビジネスは、広範なニーズに応えるラインアップを一気に拡大すると同時にデータ活用による顧客支援のソリューションを提供
- プrintヘッド外販ビジネスは、周辺技術を含めたソリューションの提供によるシェア拡大と共創による新規市場開拓
- 小型プリンター* は、流通・決済の変化に応じた製品・ソリューションの提供 * POSプリンター

事業運営の方向性

- プラットフォーム設計による効率的な製品開発・ラインアップ拡充
- サブスクリプション、ソリューション提供による収益複層化



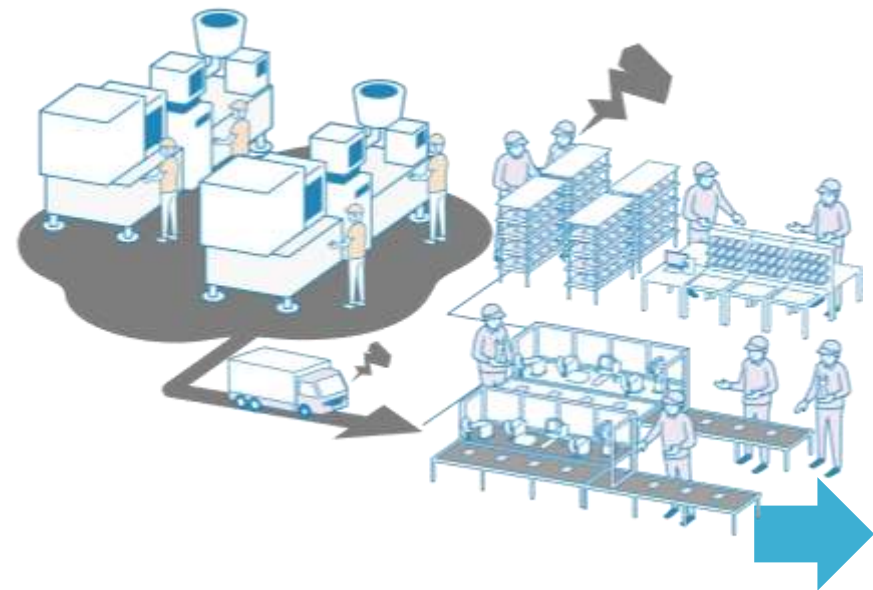
プリンティングイノベーションのエコシステム

独創のインクジェット技術をコアに、ハード・ソフト二つのプラットフォームを構築、パートナーと共に新たな価値を創出・提供し続ける



環境負荷に配慮した「生産性・柔軟性が高い生産システム」を共創し、ものづくりを革新する

- 循環型経済の牽引
- 産業構造の革新
- 生活の質向上



目指す姿



遠隔地から製造現場を管理・サポート

単純労働を自動化し、人手不足を解消

柔軟な生産を実現する移動式ロボット

小型射出成形機

3Dプリンター

材料・輸送・スペースの無駄を省き環境負荷低減

提供価値

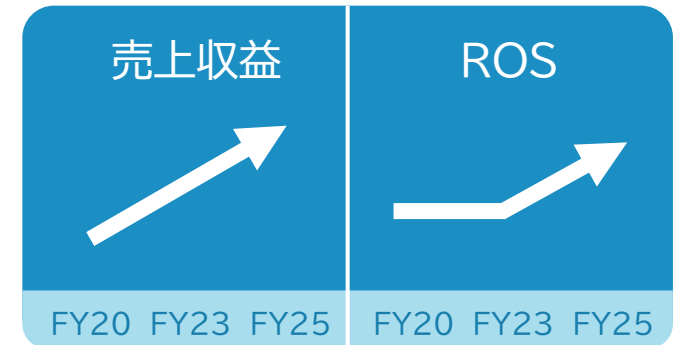
- 小ロット多品種対応
- 労働力不足解消
- 分散生産・近消費地生産
- 環境負荷低減・資源循環
- 省スペース
- システム構築の負荷低減

取り組み

- 次世代プラットフォームを開発し競争力ある製品を拡充
- センシング技術とデジタル技術を応用したものづくりの自動化
- 環境負荷低減を実現する新生産装置の拡充
(小型射出成形機、3Dプリンター、立体面印刷装置、ドライファイバー生産機など)
- 顧客支援：導入前～稼働中～回収までをトータルにアシスト

事業運営の方向性

- 次世代プラットフォーム拡大に経営資源を集中
- 製品ラインアップの拡充による売上拡大
- 効率的な製品開発による収益性向上



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で 人・モノ・情報・サービスをつなぎ、「学び・働き・暮らし」を支援する

- 循環型経済の牽引
- 産業構造の革新
- 生活の質向上



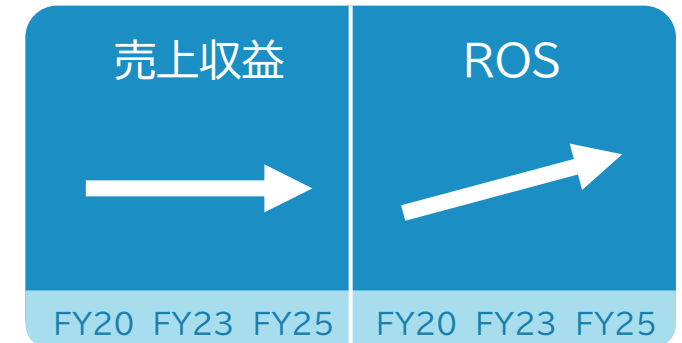
- 提供価値**
- 公平で質の高い教育環境
 - 生産性と創造性の向上
 - 多様な働き方・ライフスタイル支援
 - 生活に彩りを提供

取り組み

- 高画質な大画面とスマート化により使用環境・用途・シーンを拡大
- パートナーとの連携強化により、さらに質の高いICT教育環境を提供
- 光による空間演出・アートへの展開

事業運営の方向性

- 構造改革による筋肉質な収益構造の実現
- 製品ポートフォリオ最適化と効率的な製品開発
- サービス・ソリューション提供による収益複層化



匠の技能、センシング技術を活用したソリューションを共創し、お客様の多様なライフスタイルを彩る

- 循環型経済の牽引
- 産業構造の革新
- 生活の質向上

「ウォッチ」

目指す姿

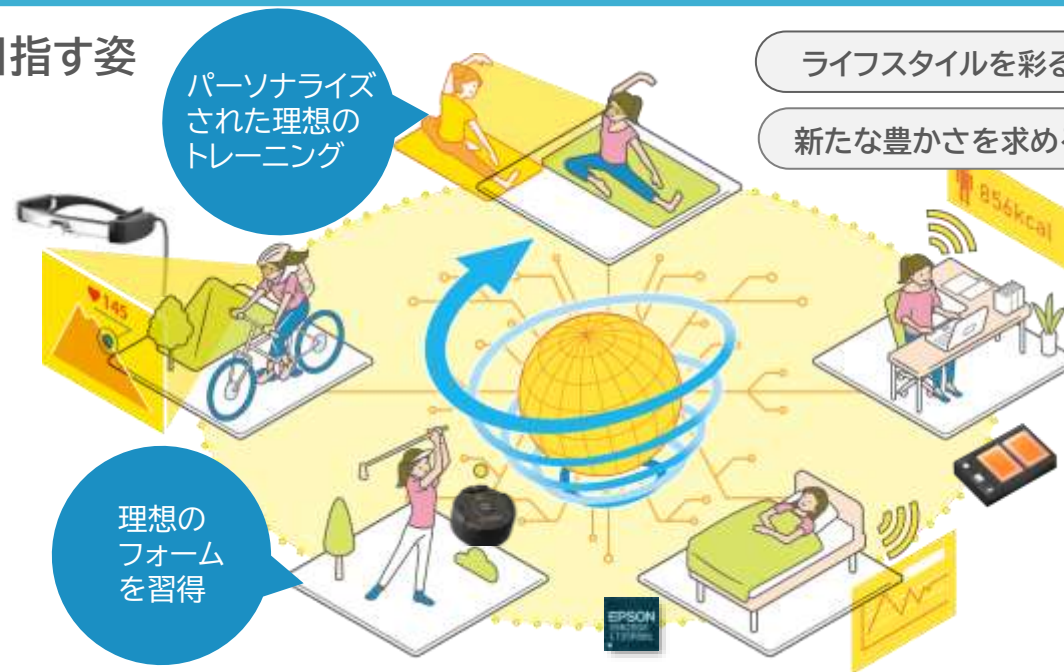


提供価値

- お客様個々の感性に訴える
- 自己発電機能による徹底した環境性能向上

「センシング」

目指す姿



提供価値

- パーソナライズされた情報
- ライフスタイルに合わせた支援、働き方改革

取り組み

ウォッチ

- 感性に訴えるデザイン・高品質な製品を、お値打ち感ある価格で提供
- ライフスタイルの変化に即応するオペレーション

センシング

- センシング技術・分析アルゴリズム・マイクロディスプレイなどを活用した新たな価値を共創
- パーソナライズされた健康支援や安心・安全サービスなどの提供

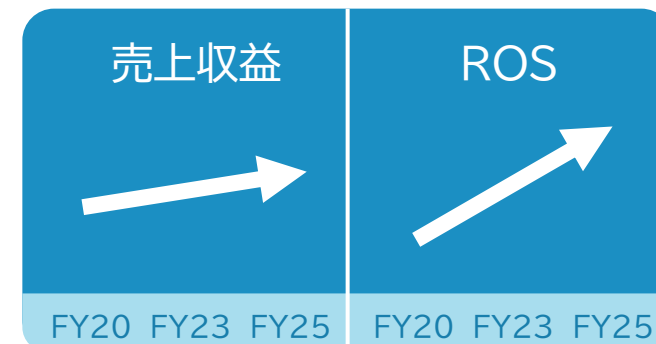
事業運営の方向性

ウォッチ

- 事業構造改革と販売改革による黒字化
- 製品展開の絞り込み、費用統制の継続

センシング

- 新規領域の売上拡大



「省・小・精の技術」を極めた水晶・半導体ソリューションにより、スマート化する社会の実現に貢献する

-  循環型経済の牽引
-  産業構造の革新
-  生活の質向上

目指す姿

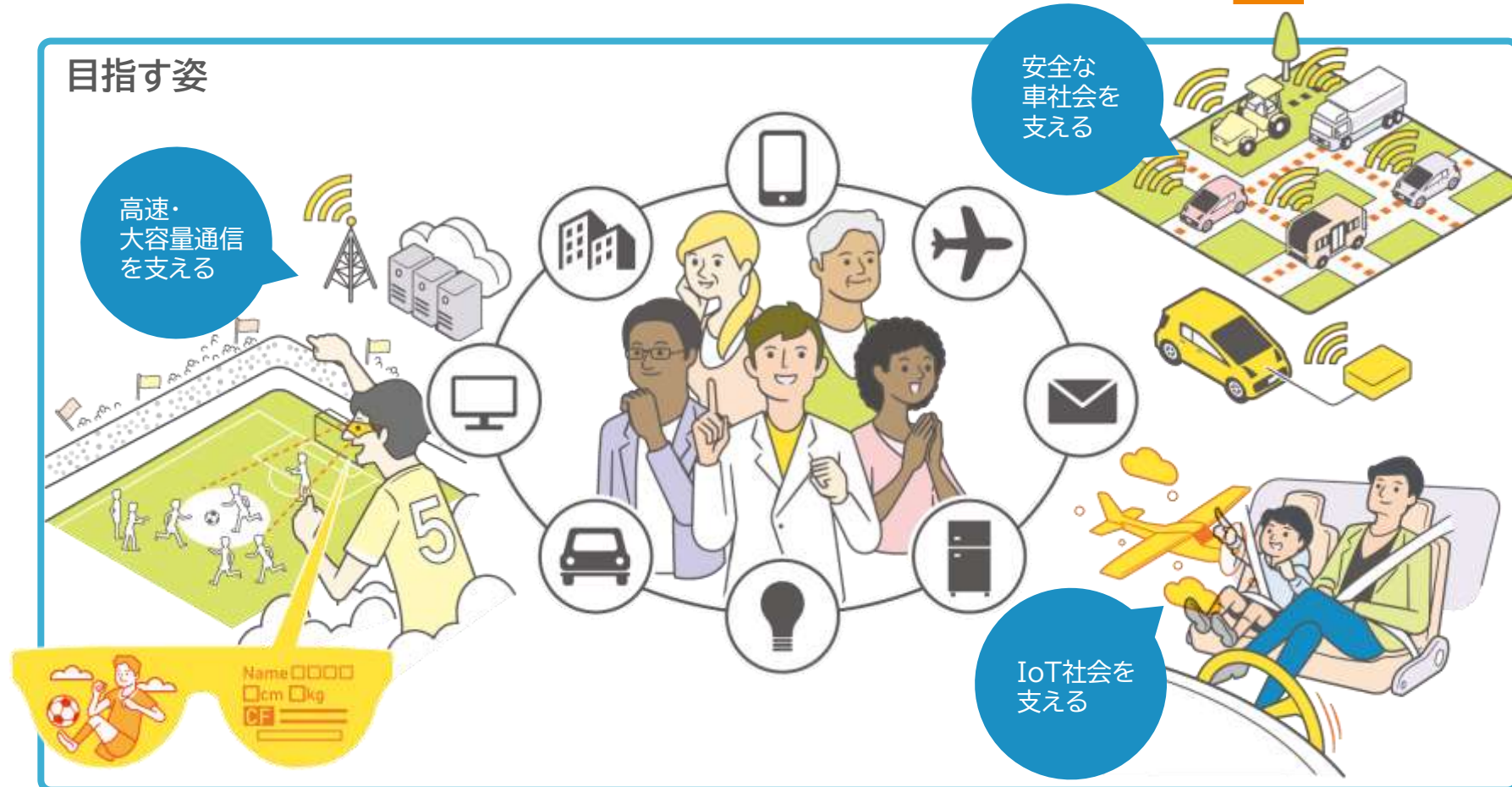
高速・大容量通信を支える

安全な車社会を支える

IoT社会を支える

提供価値

- 温度安定性の高い水晶デバイス
- 高精度・高安定なセンシングデバイス
- 省電力・小型なデバイス

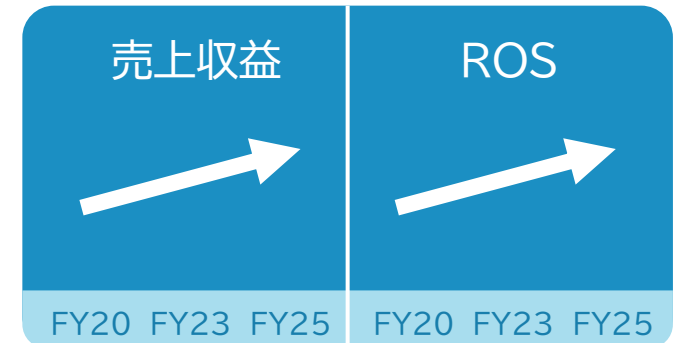


取り組み

- 社会インフラのスマート化を実現する省電力・小型・高精度なデバイス開発
- 水晶・半導体技術を融合し、アプリケーションごとに最適ソリューションを提案
- 独自の水晶・半導体技術を極め、エプソン完成品の価値向上を支える

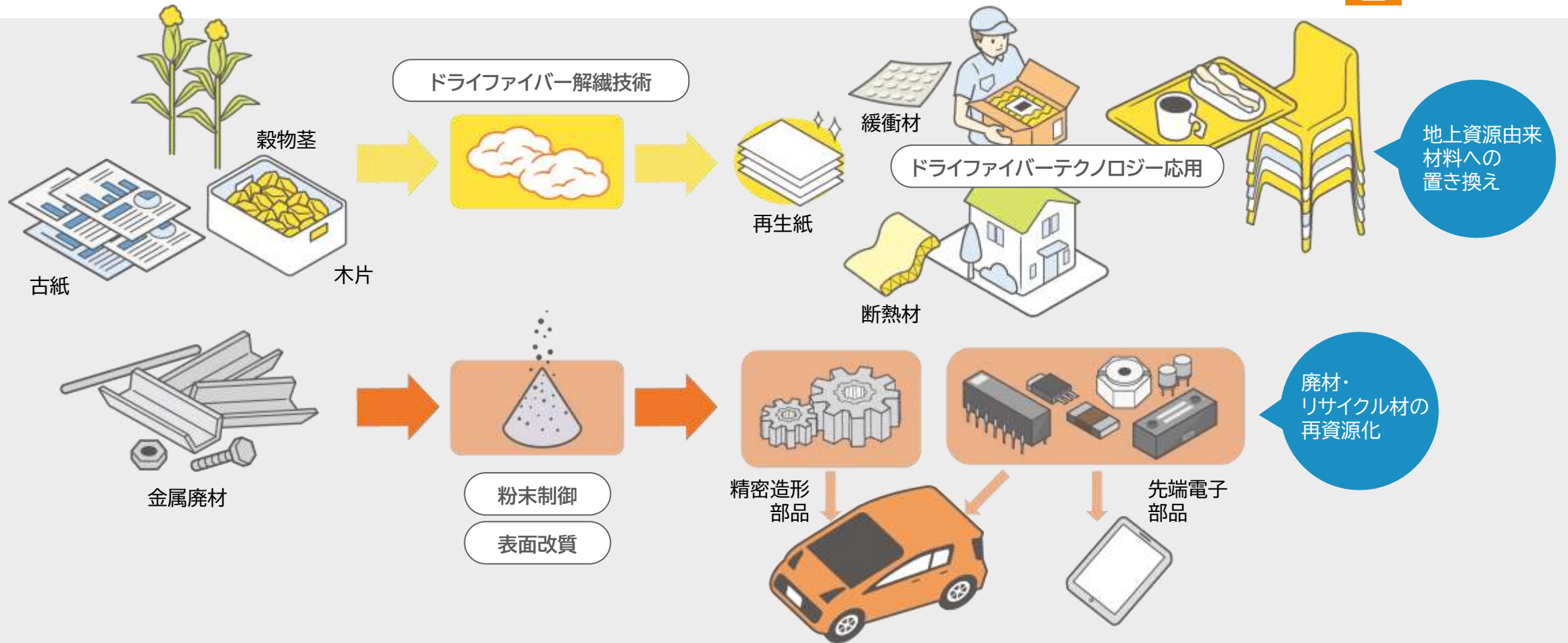
事業運営の方向性

- IoT、5G、ADAS等の成長領域での売上拡大
- 価値向上による販売価格維持
- 生産ライン共有化などによる製造コスト低減



材料技術の融合により、環境ソリューションビジネスを創出し、脱炭素と資源循環に貢献する

- 循環型経済の牽引
- 産業構造の革新
- 生活の質向上

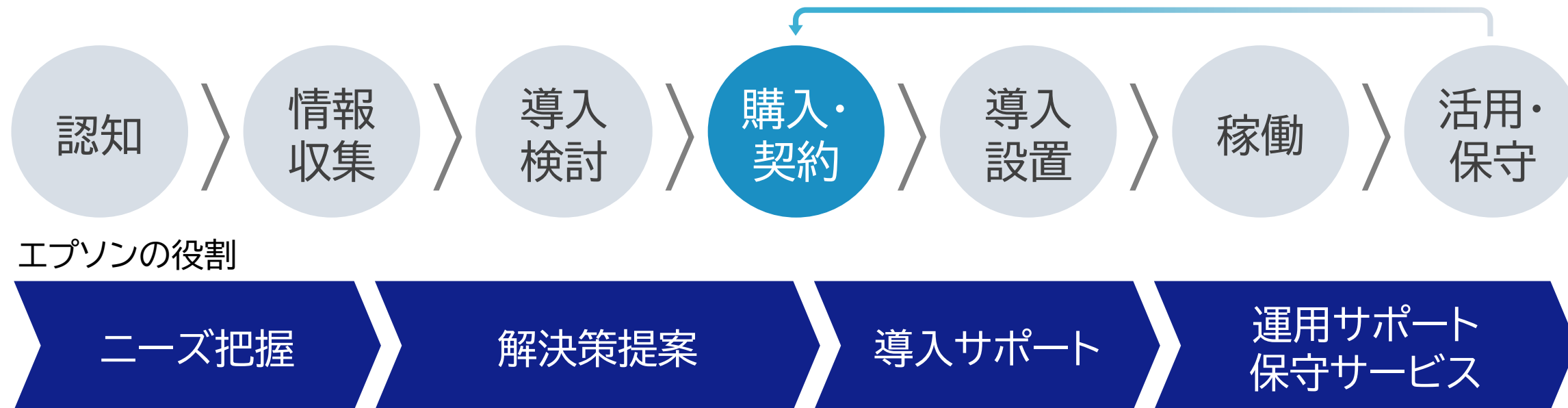


イノベーション実現のための 経営基盤強化の取り組み

デジタルを活用した顧客支援型営業

- ・ ソリューション提案型営業の深化
- ・ デジタル活用による時間と場所の制約を受けない顧客接点の創出・拡大

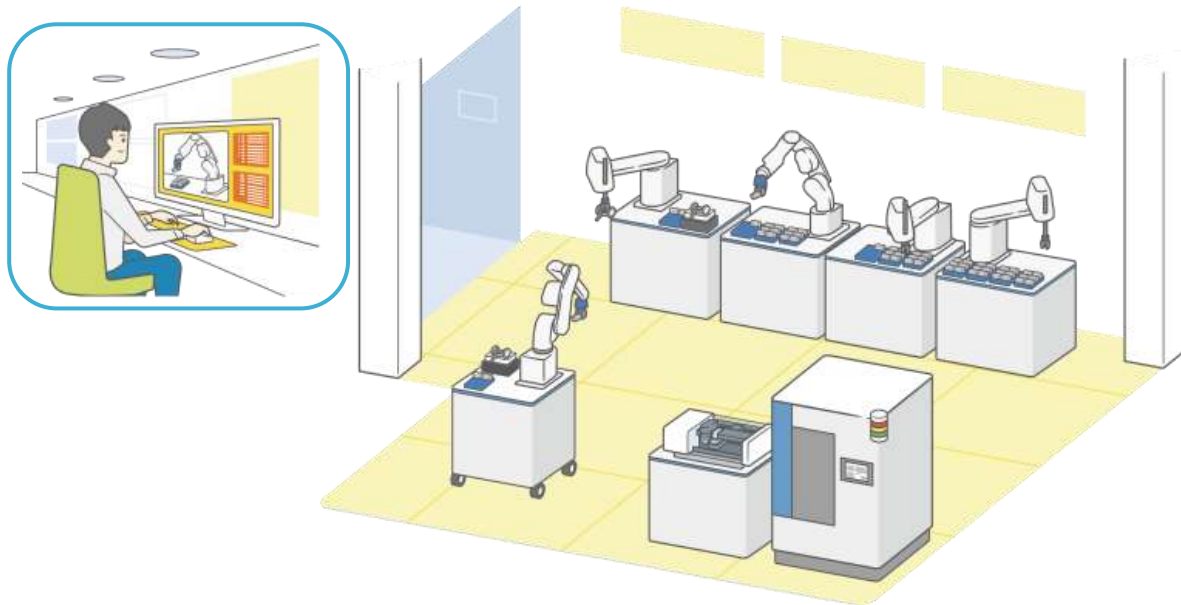
地域別、領域別の重点的な組織強化



COVID-19拡大を契機に従来戦略を加速

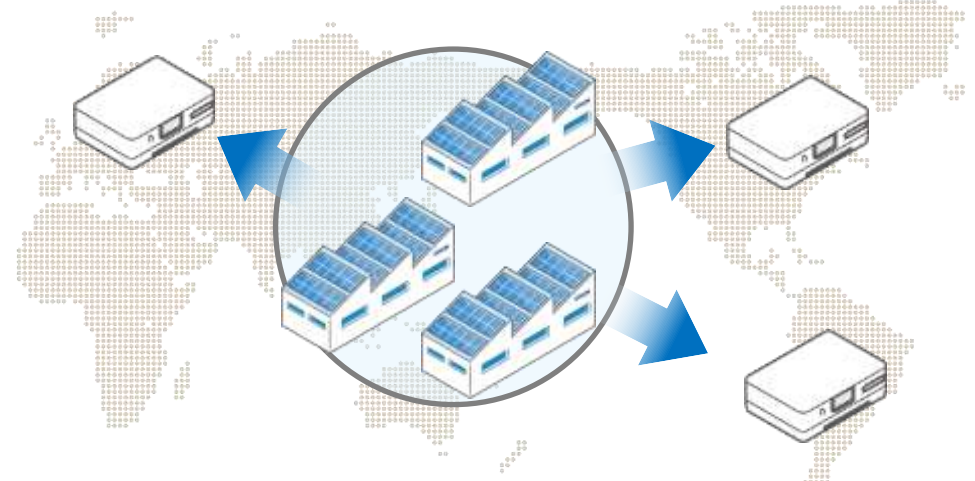
- ・ 自動化・デジタル化によりFY25に生産性2倍
- ・ 分散生産、近消費地生産の強化
- ・ 投資総額 400億円

自動化・デジタル化によるスマート工場



分散生産

有事の際でも お客様への供給を止めない



一極集中生産から各拠点で完結する分散生産へ

イノベーションを支える基盤技術、コア技術、製品技術を進化

- 特に材料・AI・デジタル技術を強化

イノベーション



強化領域への人材重点配置

- ・ スペシャリストの獲得
- ・ 成長領域への重点配置



人材育成強化

- ・ 専門教育の充実
- ・ 知識・経験の幅を広げるローテーションの加速

組織活性化

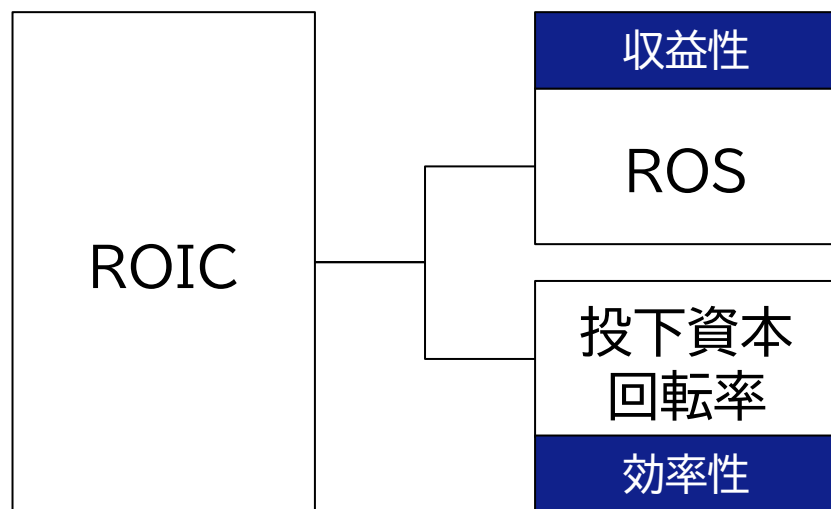
- ・ ダイバーシティを尊重し、チーム力を最大限に発揮
- ・ 自由闊達で風通しの良い組織風土作り
- ・ 働き方の多様化に対応

財務目標

世界経済の不透明感が増すなか、収益性を重視した経営へ

	2020年度	2023年度	2025年度
ROIC ^{*1}	4.7%	8%以上	11%以上
ROE ^{*2}	3.6%	10%以上	13%以上
ROS ^{*3}	5.1%	8%以上	10%以上

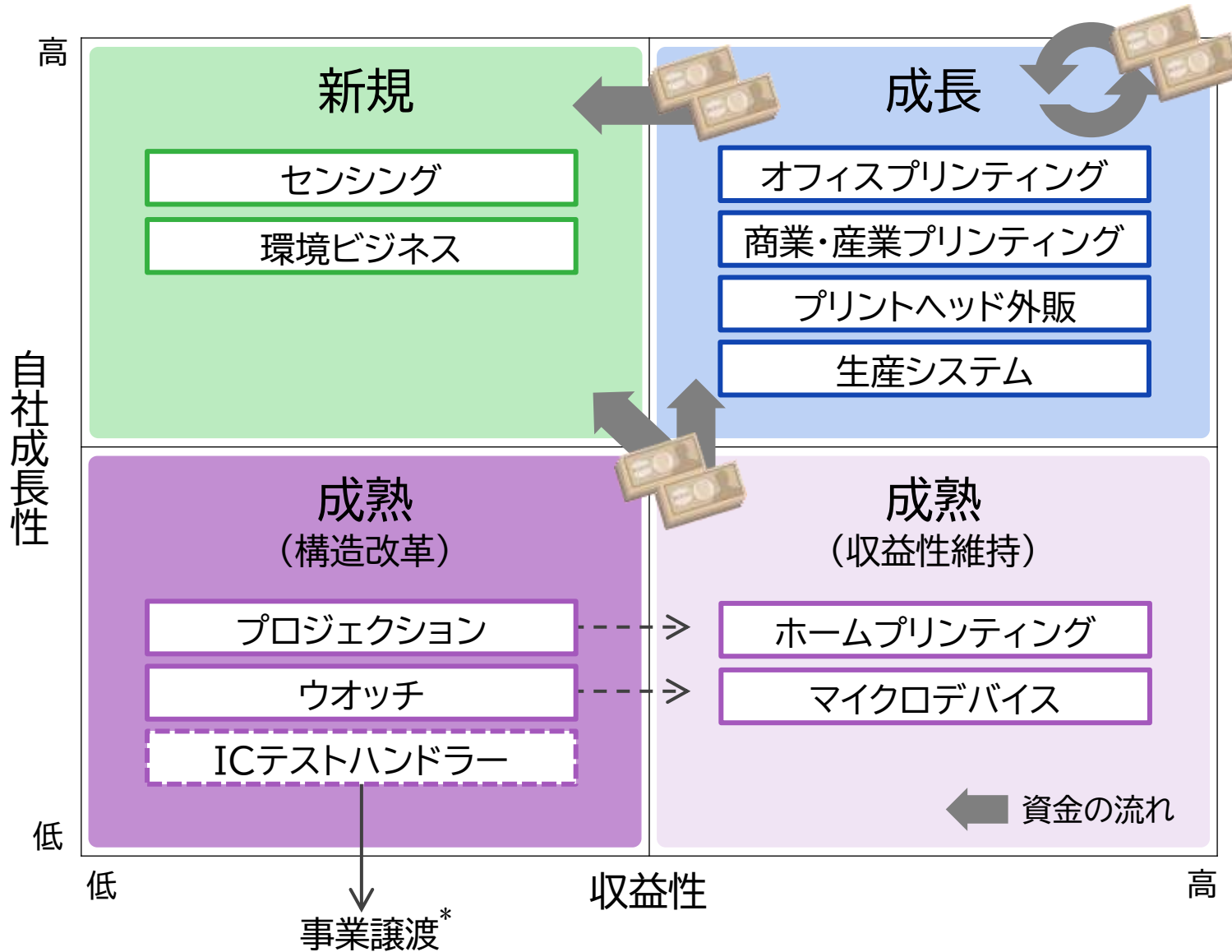
主な取り組み



- 成長・新領域への積極的な経営資源投下
- プラットフォーム設計による効率的な製品ラインアップ拡充
- 成熟領域は構造改革実施
- メリハリのある投資執行
- 運転資金回転率(CCC)の改善

*1 ROIC=税引後事業利益/(親会社の所有者に帰属する持分+有利子負債)
 *2 ROE=親会社の所有者に帰属する当期利益/親会社の所有者に帰属する持分
 親会社の所有者に帰属する持分および有利子負債は期首・期末を平均して算出
 *3 ROS=事業利益/売上収益

事業ポートフォリオ管理による効率的資金循環



製品ライフサイクルに合わせた
事業領域の位置付け明確化

最終的には、事業間シナジー、社会的
価値等を勘案し総合的に判断・
方向付け

位置付けに合わせた資金配分
および目標設定

*2021.1.28 兼松(株)と譲渡契約締結

領域別事業運営の方向性と目標

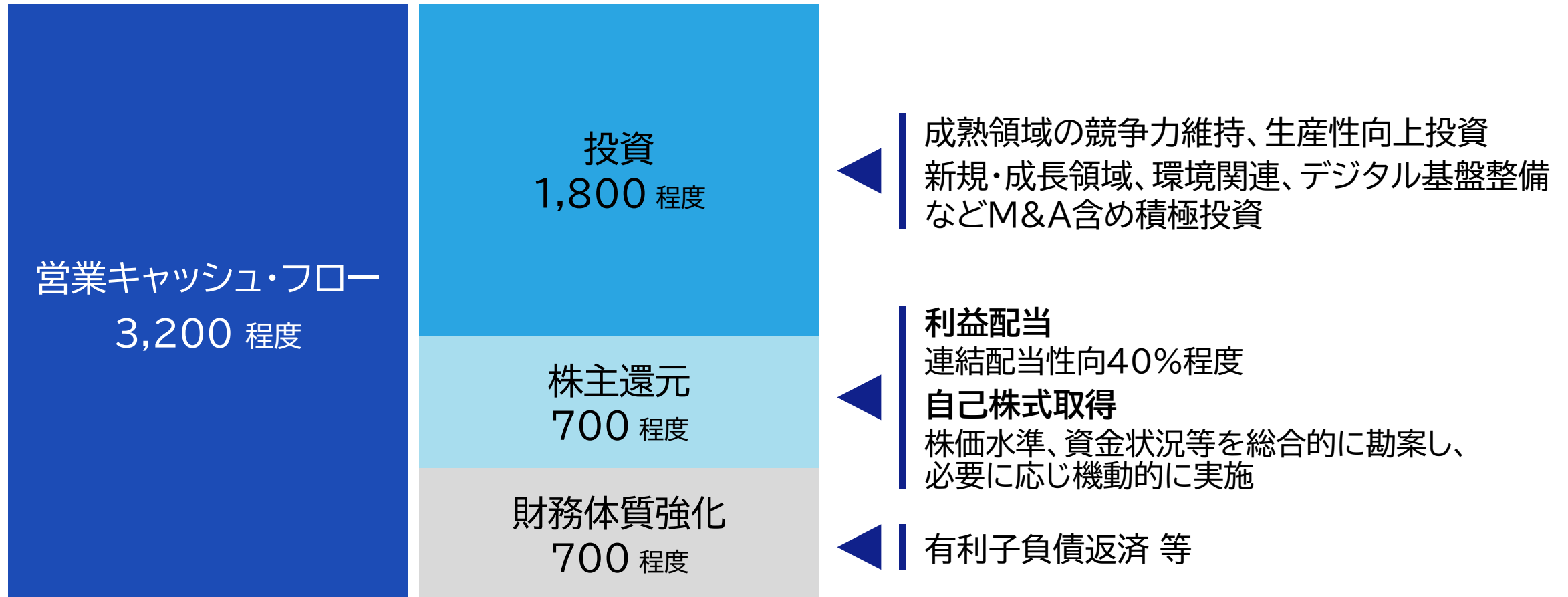
		2021~2023年度	~2025年度	目標
成長領域	オフィスプリンティング 商業・産業プリンティング プリントヘッド外販 生産システム	成長戦略の実現		2020→25年度 売上収益 CAGR +15% 以上
	プロジェクション ウォッチ	構造改革	収益性維持・向上	2020→25年度 ROS改善 +10pt 以上
成熟領域	ホームプリンティング マイクロデバイス			継続的に ROS 15% 以上
新領域	センシング 環境ビジネス	ビジネス立ち上げ	成長戦略 の実現	2025年度 売上収益 100 億円以上

全社ROS目標 2023年度 **8%**以上 2025年度 **10%**以上

成長・新領域に投資を重点配分しつつ、継続的・安定的に株主還元を実施

3カ年累計(2021~2023年度)

単位 | 億円



ガバナンス強化の取り組み

経営意思決定の透明性確保・迅速化

- 取締役会の実効性向上
 - 執行へのさらなる権限移譲、実効性評価による継続改善
- 投資家等との継続的なエンゲージメント
- 経営判断の迅速化
 - グローバル統合IT基盤整備による情報の一元管理



持続可能でこころ豊かな社会を実現する



EPSON
EXCEED YOUR VISION

■ 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うる要素としては、日本および海外の経済情勢、市場におけるエプソンの新製品・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。

■ 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

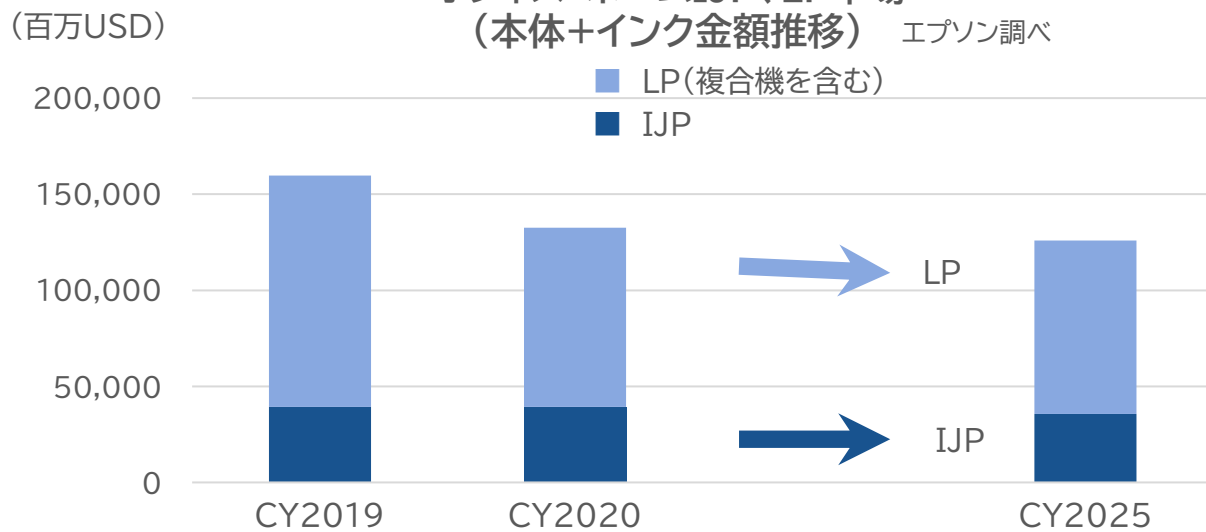
数値:表示単位未満を切り捨て 比率:円単位で計算後、表示単位の一桁下位を四捨五入

年号:断りが無い限り、会計年度を示す

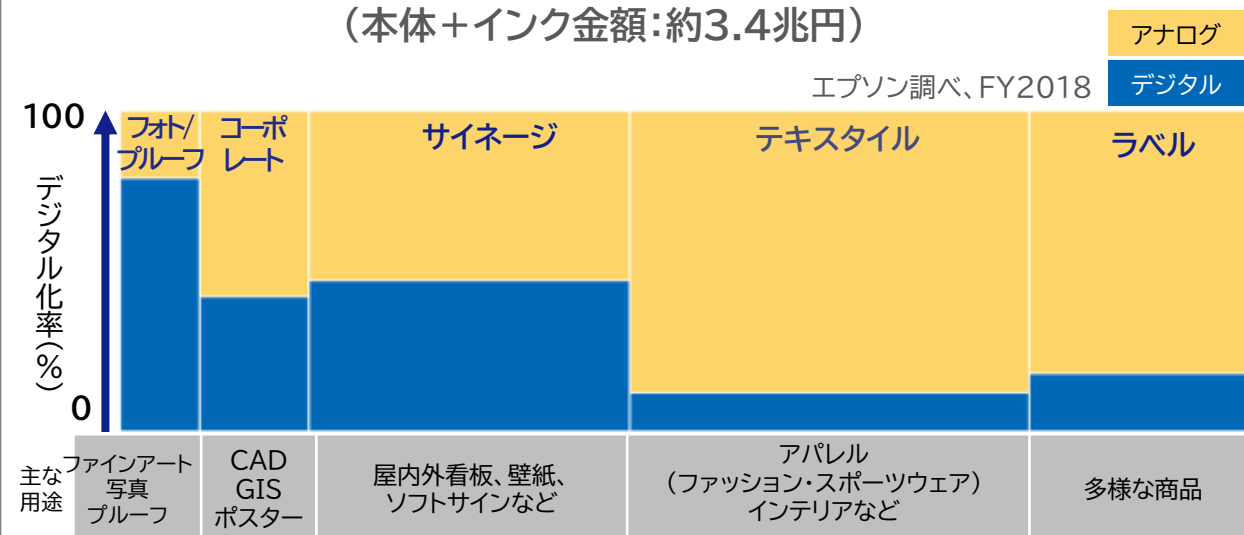
補足資料

市場前提(1)

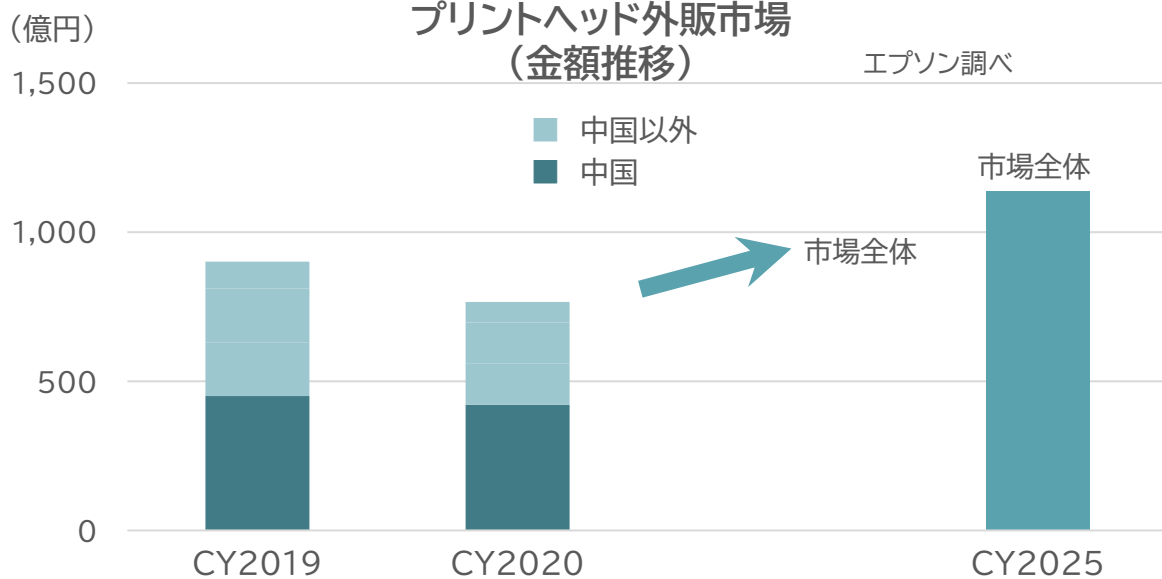
オフィス・ホームIJP、LP市場
(本体+インク金額推移) エプソン調べ



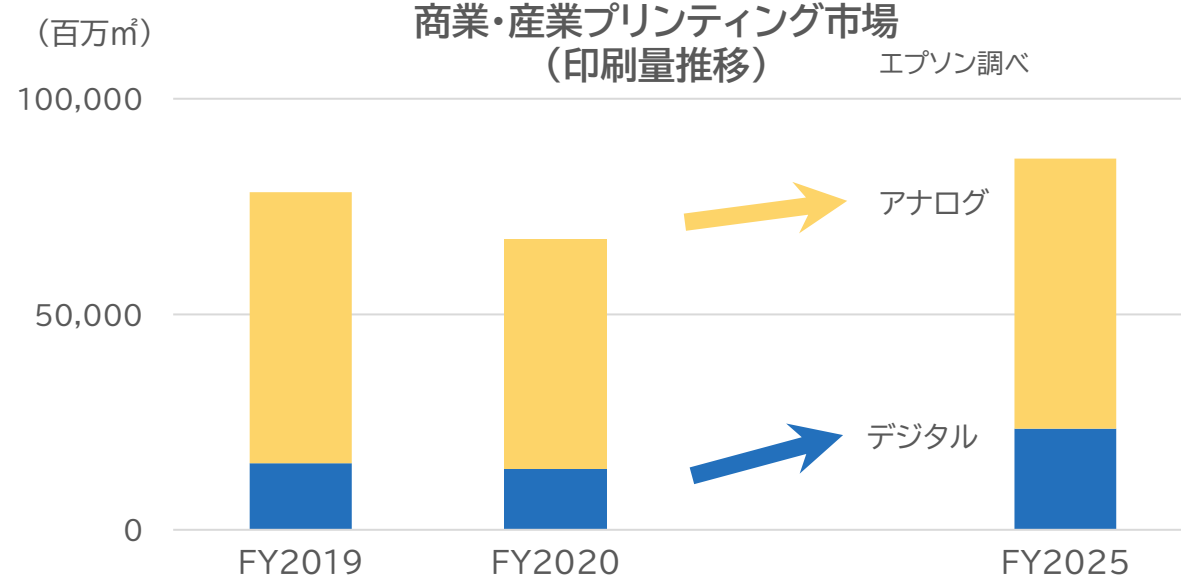
商業・産業プリンティング市場におけるデジタル化比率
(本体+インク金額:約3.4兆円)



プリントヘッド外販市場
(金額推移) エプソン調べ



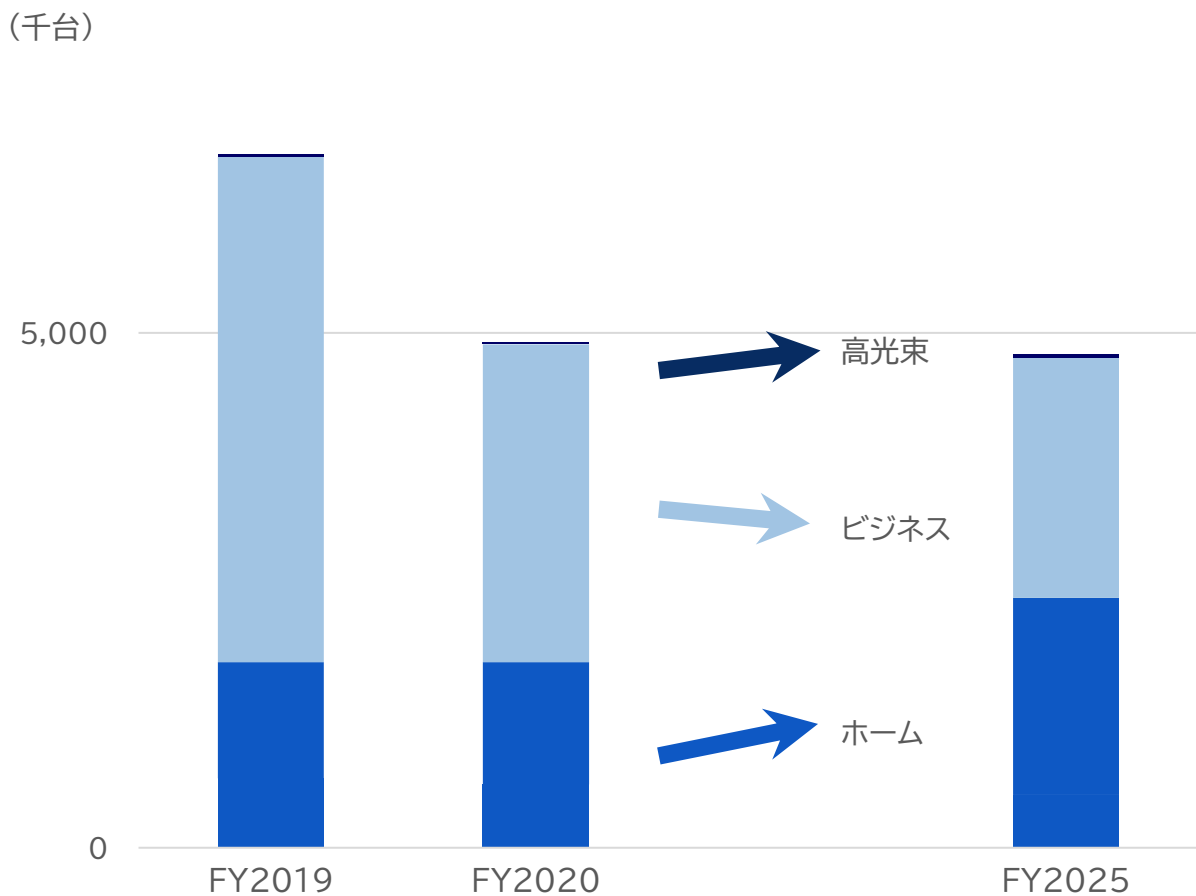
商業・産業プリンティング市場
(印刷量推移) エプソン調べ



プロジェクター市場 (商品別数量推移)

エプソン調べ

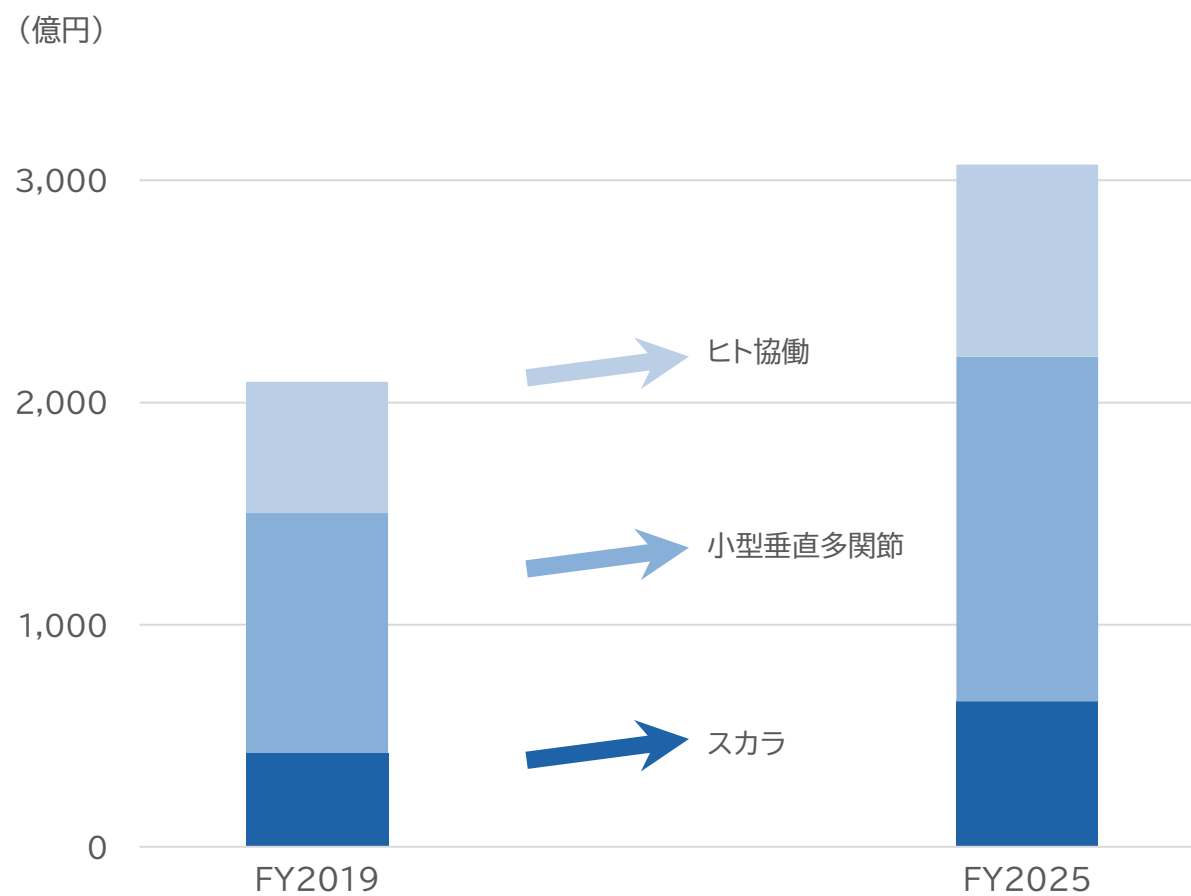
- 高光束:交換レンズ機能付きプロジェクター
- ビジネス:500lm以上プロジェクター
- ホーム:家庭向けプロジェクター



小型精密ロボット市場 (商品別金額推移)

エプソン調べ

- ヒト協働:安全機能がついた多関節ロボット
- 小型垂直多関節:垂直多関節ロボット(可搬重量20kg以下)
- スカラ:水平多関節ロボット



GIS	Geographic Information System、地理情報システム
IJP	Inkjet Printer, インクジェットプリンター
LFP	Large Format Printer, 大判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)
PaperLab	ペーパーラボ、乾式オフィス製紙機
カラーコントロールテクノロジー	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
ドライファイバーテクノロジー	水を使わず(機器内の湿度を保つために少量の水を使用)、繊維素材を価値あるカタチに変え、用途に合わせた繊維化や、結合、成形を行い素材の高機能化を実現する技術
ドライファイバー生産機	ドライファイバーテクノロジーにより素材を繊維化し、繊維を生産する装置、または繊維からの機能性商品を生産する装置
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
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
大容量インクプリンター	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)、大容量インクカートリッジモデルの総称

EPSON
EXCEED YOUR VISION