

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

- 本日のご説明内容はご覧のとおりです。
- エプソンが将来にわたって追求していく「ありたい姿」、環境の取り組みに関するビジョンである「環境ビジョン2050」、そして、今回改定した「Epson 25 Renewed」のビジョンや、イノベーション実現に向けた取り組みなどをご説明します。

持続可能でこころ豊かな社会を実現する



© Seiko Epson Corporation. 2021

2

- 「持続可能でこころ豊かな社会を実現する」
- これが、エプソンが将来にわたって追求していくありたい姿です。
- 現在、気候変動や新型コロナウイルスをはじめ、社会はさまざまな課題に直面しています。
- 人々は、より豊かな生活を求めて発展してきましたが、その中心は、モノの豊かさや、経済的な豊かさであり、いわば、自分たちだけが豊かになるという考えだったことにも原因があるのかもしれない。
- しかし、これからは、自分たちだけでなく、世界中が、そして地球全体がより豊かになることが必要なことであり、望まれることです。
- 物質的、経済的な豊かさだけでなく、もっと精神的な豊かさ、文化的な豊かさ、そういったさまざまな豊かさを含めた「こころの豊かさ」が望まれているのだと思います。
- もちろんそのためには、持続可能な社会であることが大前提になります。
- 私たちエプソンは、常に社会課題を起点として考え、その解決に向けて私たちに何ができるのか、どう社会に貢献できるのか、そんな発想でビジネスを展開していきたいと考えています。

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

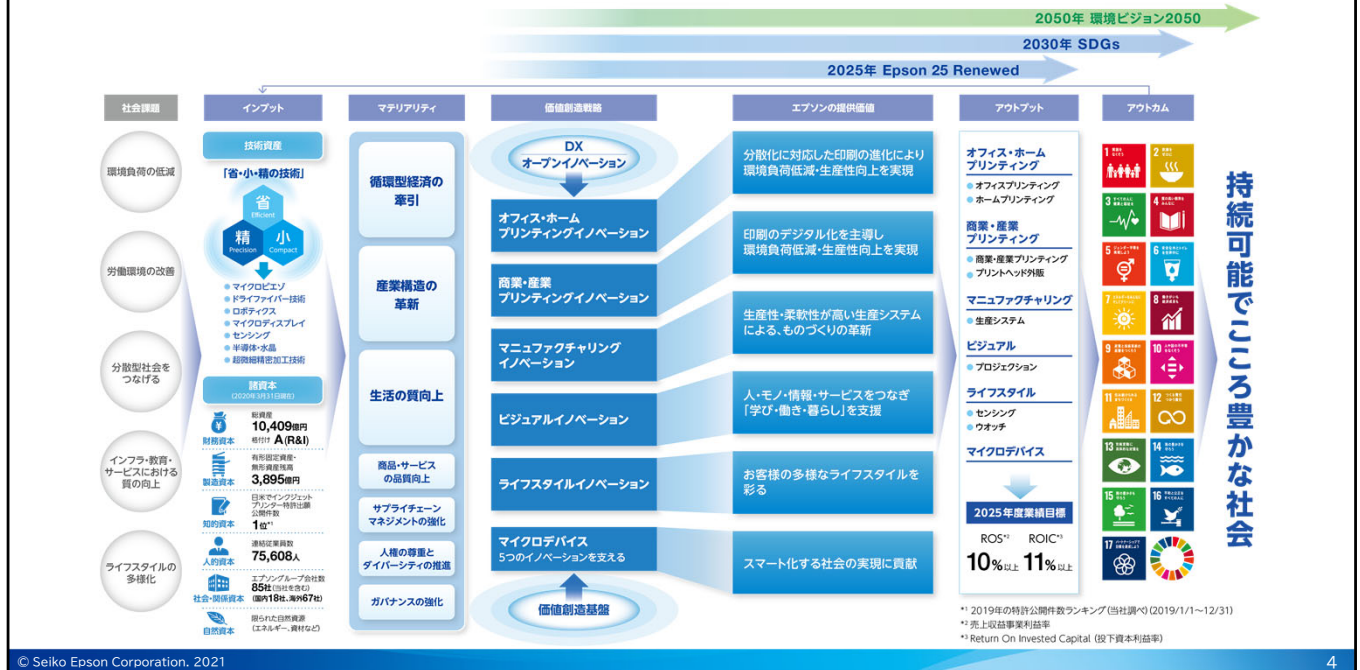
- 商品・サービスやサプライチェーンにおける環境負荷の低減
- オープンで独創的なイノベーションによる循環型経済の牽引と産業構造の革新
- 国際的な環境保全活動への貢献

*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

- ありたい姿を定めるのに合わせ、環境ビジョンを改定しました。
- エプソンは、2050年に「カーボンマイナス」と「地下資源*1消費ゼロ」を達成します。
- 商品とサービス、そしてサプライチェーンでも環境負荷を低減するとともに、オープンで独創的なイノベーションにより、循環型経済の牽引と産業構造の革新を実現していきます。

ありたい姿を実現するための価値創造ストーリー



- 価値創造ストーリーも改定しました。
- 主に社会課題、マテリアリティ、価値創造戦略、業績目標を変更しています。
- これらは、後ほどご説明いたします。



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

- こちらは、エプソンが取り組む社会課題です。
- 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、そして、ライフスタイルの多様化への対応です。

エプソンが取り組む主なマテリアリティ

EPSON
EXCEED YOUR VISION

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



- マテリアリティは、これまでの「循環型経済の牽引」と「産業構造の革新」に加え、「生活の質向上」を新たな重要テーマとして設定しました。
- 多様なライフスタイルを選択でき、健やかで、彩りある暮らしにつながるような取り組みを進めていきます。

振り返り・環境認識

© Seiko Epson Corporation. 2021

- 新しいビジョンのご説明の前に、この5年間の振り返りと足元の環境認識をご説明します。

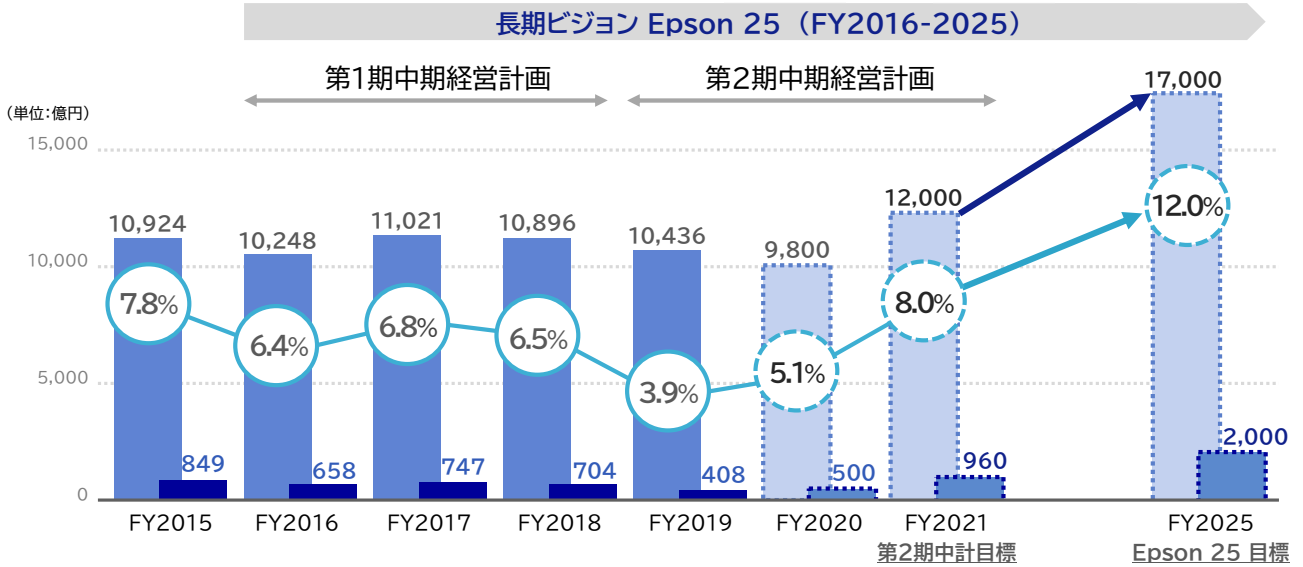
Epson 25 振り返り



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



© Seiko Epson Corporation. 2021

8

- 2016年3月に、長期ビジョンEpson 25を発表しました。
- 2025年の売上収益を1兆7,000億円、事業利益率12%を業績目標としていましたが、その達成は困難な状況です。

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

- この5年間、製品・サービスの拡充や、基盤強化の取り組みを進めてきましたが、十分な成果には結びついておらず、いくつかの問題点があったと認識しています。
- 事業の戦略や見直しには、甘さがあり、過度な売上成長を前提とした計画だったと言わざるを得ません。
- また、戦略実行のスピードも不足していました。
例えば、プリントヘッドや大容量インクタンクモデルなど、高いプレゼンスをもつハードウェアを持ちながらもソリューション展開にまで生かし切れていません。
- また、産業領域での販売体制の構築遅れや、プロジェクターの代替技術対抗、新規事業創出などにも遅れがありました。
- さらに、想定以上に世の中のデジタル化が進行し、エプソンの対応が後手に回っていることなどもありました。

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	要因	対応
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業領域の目指す姿の再定義と戦略進化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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

- その要因と対応をご覧のように整理しました。
- 顧客理解・競合視点が不足しており、性能の良いものを作りさえすれば、販売計画は達成できるというマインドであったと言えます。
- また、社会要請変化への感度不足もあり、全社戦略への落とし込みの弱さもありました。
- さらに、戦略実行のための能力不足や自前主義への偏重もありました。
- 戦略は、商業向けや産業向けを強化するというものでしたが、それらを実現する営業体制への転換や人材戦略は不十分でした。
- これらを振り返った結果、いくつかの戦略を見直しています。
- 事業領域の目指す姿を再定義し戦略を進化させると同時に、事業領域をまたいだ、「環境」、「DX」、「共創」の取り組みを強化していきます。
- また、事業ポートフォリオを明確化し、適切な経営資源配分を行っていきます。
- 同時に、戦略実行を支える経営基盤の一層の強化にも取り組みます。

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



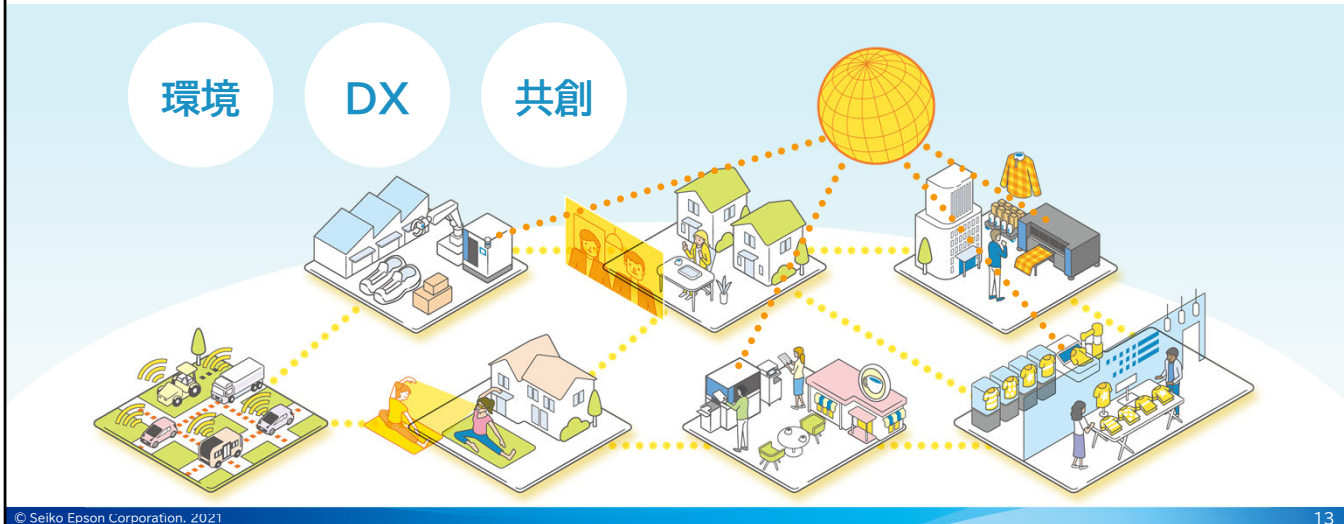
- 続いて、外部環境認識です。
- デジタル化、AIなどの進化によって、消費や生活様式が多様化するというメガトレンドは変わらないものの、それが加速し、前倒しで進んでいるという認識です。
- そうした中、環境問題をはじめとした社会課題解決に対する要求が高まっています。
- 加えて、新型コロナウイルス感染症の影響で、新たな生活様式が求められる中で、分散化が加速しています。
- 効率重視で過度に集中してきたことが、いくつかの社会課題を生んでいましたので、ある程度の分散化は自然な流れでしたが、この急速な分散化は、コミュニケーションの阻害や分断などの課題も持っており、「つながる」こと、「情報」の重要性のさらなる高まりもみられます。

Epson 25 Renewed

© Seiko Epson Corporation. 2021

- それでは、新しいエプソンのビジョン
Epson 25 Renewed のご説明をします。

「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

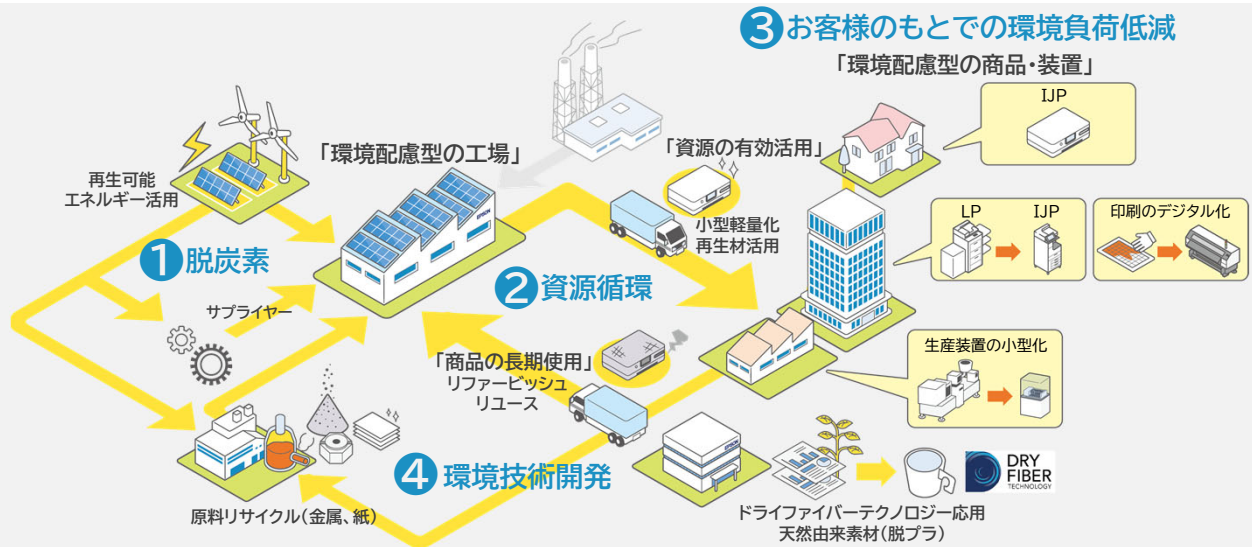


© Seiko Epson Corporation. 2021

13

- 「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
これがビジョンステートメントです。
- 社会が、これまでの過度な集中から分散へと向かう中、人・モノ・情報をスマートにつなげるソリューションを、個人の生活や、産業や製造の現場にまで広く社会へ提供し、ありたい姿の実現に取り組んでいきます。
- この取り組みの中で重要となるのは、「環境」、「DX」、「共創」の3つです。
- エプソンは、「環境」への貢献に重点を置きます。
- そのうえで、イノベーション実現のために、デジタル技術を活用し、多くのパートナーとの共創に取り組んでいきます。

「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



- それでは重視する取り組みについてご説明します。
- ひとつ目は、「環境」への取り組みです。
- 2050年でのカーボンマイナス実現を目指し、商品・サービスや製造工程における脱炭素と資源循環に取り組むとともに、お客様のもとでの環境負荷低減につながる商品の提供や、環境技術の開発を行っていきます。

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

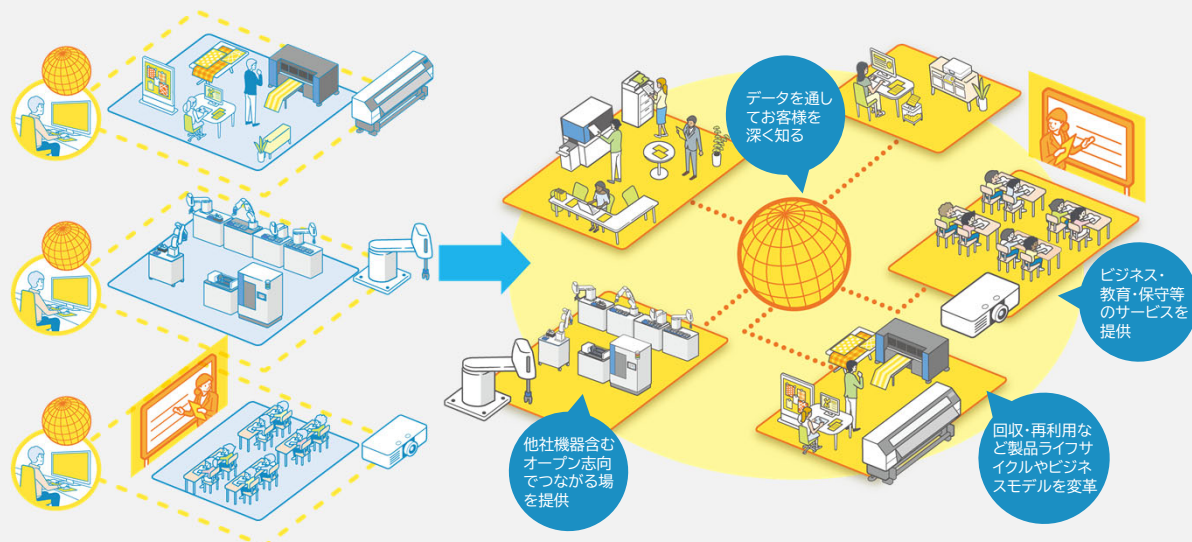
- 2030年までの10年間で1,000億円の費用を投入 **1 2 4**
 - ・ サプライチェーンにおけるGHG排出量*1を200万t以上削減
 - ・ 2023年には、エプソングループ全体の消費電力*2の100%を、再生可能エネルギー化(2020年4月 欧州販売拠点達成 / 2022年3月 日本国内達成予定)*2
- 環境負荷低減に貢献する商品・サービスの開発に経営資源を集中 **3**

*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

- 具体的な取り組みはご覧のとおりです。
- 脱炭素、資源循環、環境技術開発には、今後10年間で1,000億円の費用を投下し、サプライチェーンにおける温室効果ガス排出量を200万トン以上削減します。
- その取り組みのひとつとして、2023年には、エプソンの消費電力のすべてを再生可能エネルギー化します。
- これは、2022年3月には、日本国内で先行して達成する予定です。
- 詳細は、先日のニュースリリースをご確認ください。
- また、この1,000億円以外にも、経営資源のほとんどを、環境負荷低減に貢献する商品・サービスの開発やこれら商品の提供に集中し、お客様のもとでの環境負荷低減に貢献していきます。
- 例えば、インクジェット技術は、他の印刷方式と比較しても廃棄物が少なく、また、消費電力も少ないなどの優れた特性を持っています。
- それ以外の商品も「省・小・精の技術」に支えられた、環境性能に優れた商品です。
- エプソンは、こうした商品の提供に集中していきます。
- さらには、これらの取り組みの中から生み出された技術やソリューションを使い、新たなビジネスを生み出すことも進めていきます。

DXへの取り組み

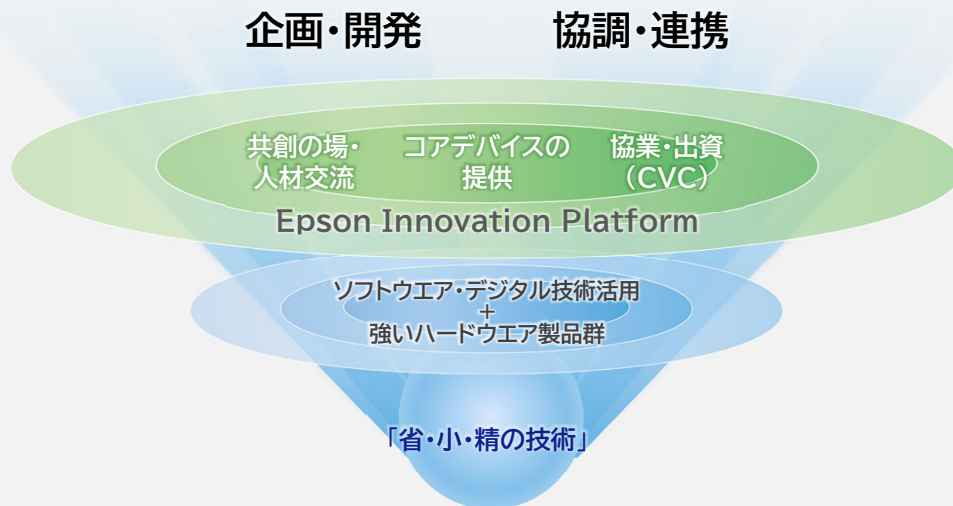
強固なデジタルプラットフォームを構築し、人・モノ・情報をつなげ、お客様のニーズに寄り添い続けるソリューションを共創し、カスタマーサクセスに貢献する



- 二つ目の取り組みは「DX」への取り組みです。
- エプソンの持つデータや、サービス・活用の基盤を共通化するなど、強固なデジタルプラットフォームを構築し、ビジネスや教育をつなげるソリューション、保守サービスなど、お客様に長く寄り添い続けることができるソリューションをパートナーと共創していきます。
- ソリューション共創にあたっては、例えば、APIの公開を行い、他社の機器接続も可能にします。
- また、多くのパートナーが参加する機会を提供するなど、オープン志向で進めていきます。
- 同時に、データを通してお客様を深く知ることで、サービスの拡充、サポート、新製品の創出につなげ、お客様の成功に貢献します。
- さらには、お客様の使用状況に応じて製品交換の提案や、回収した製品を別のお客様に提供するなど、製品のライフサイクルを変え、また、ビジネスモデルの変革にもつなげていきます。

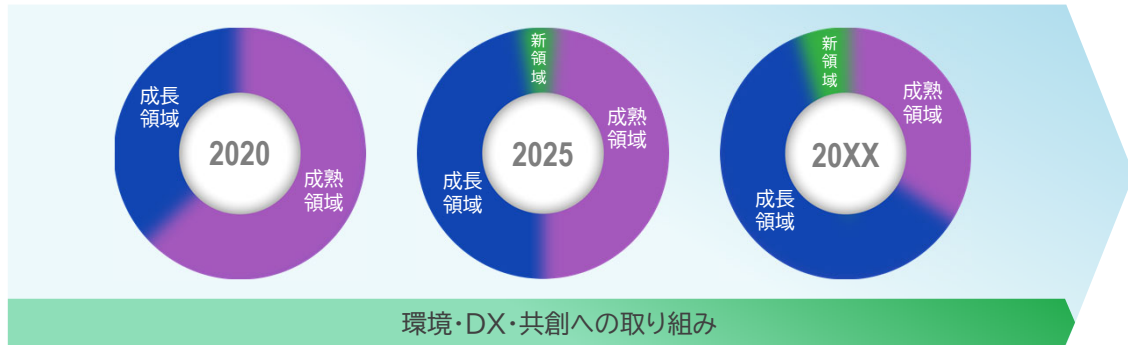
共創への取り組み

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



- 三つ目が「共創」への取り組みです。
- 「省・小・精の技術」を核とした強いハードウェア製品群をベースに、共創の場の提供や人材交流の活発化、コアデバイスの提供、CVCを使ったさまざまな社外パートナーとの共創など、これまで以上に活動を広げていきます。

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

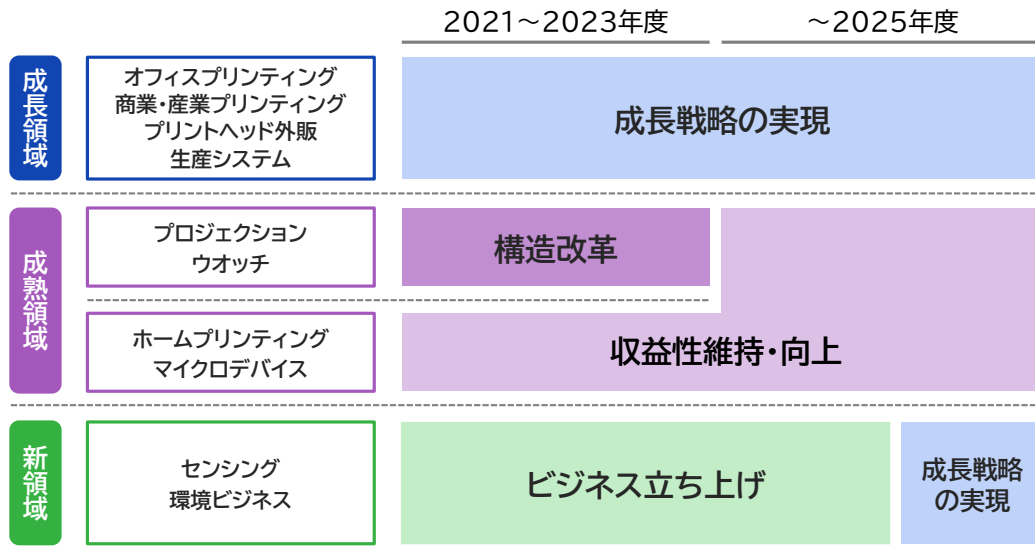


成長領域		成熟領域		新領域
オフィスプリンティング	商業・産業プリンティング	ホームプリンティング	プロジェクション	センシング
プリントヘッド外販	生産システム	ウオッチ	マイクロデバイス	環境ビジネス
環境変化を機会と捉えて経営資源投下		構造改革や効率化などにより収益性重視		新たな技術・ビジネス開発に取り組む

- 今後の方針についてご説明します。
- 不透明な社会環境の継続が予想される中、取り組みにメリハリをつけることにより、収益性を確保しながら将来成長を目指します。
- 成長領域は、分散化や環境に対する意識の変化を機会と捉え、経営資源の投下を進めます。
- 一方で、成熟領域は、構造改革や効率化を進めるなど、収益性を重視した事業運営を行います。
- 新領域では、センシングや環境技術の開発などに取り組み、ビジネスの創出を進めます。

領域別事業運営の方向性

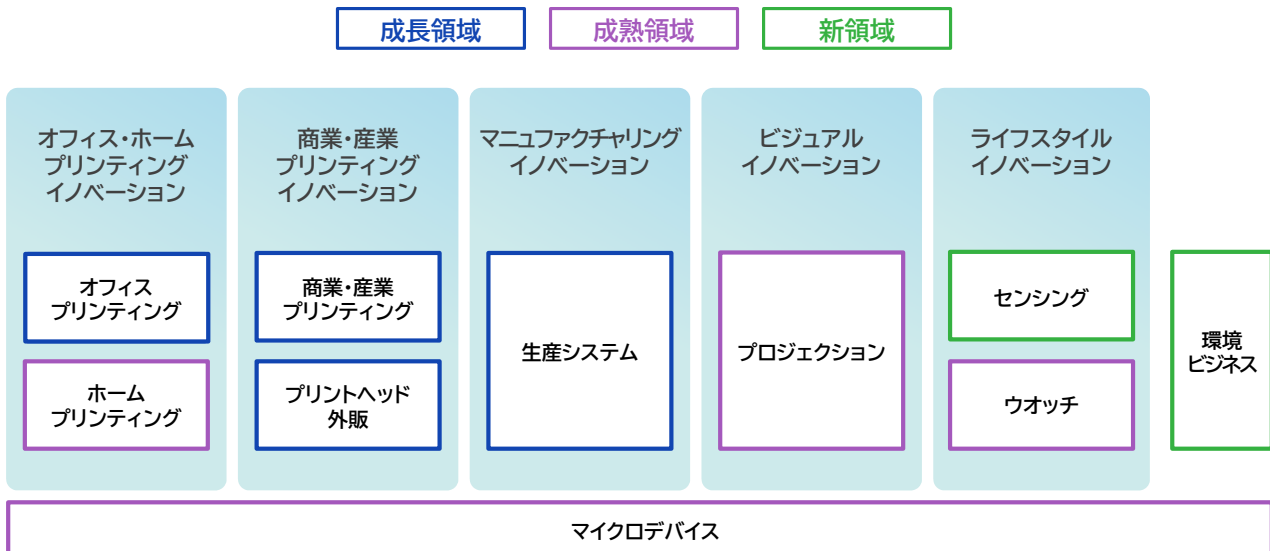
各領域の位置づけと期限を明確にしたうえで、事業運営を進める



- こちらは、領域別の事業運営の方向性です。
- それぞれ、位置づけと期限を明確にしたうえで、事業運営を進めていきます。

イノベーション領域

5つのイノベーション領域を設定し、戦略推進する



- また、目指す姿の実現に向け、イノベーション領域を5領域に再編しました。
- 従来は、テクノロジーを軸にイノベーションの実現を目指していましたが、お客様価値や社会課題の軸でイノベーション領域を設定しています。

イノベーション戦略

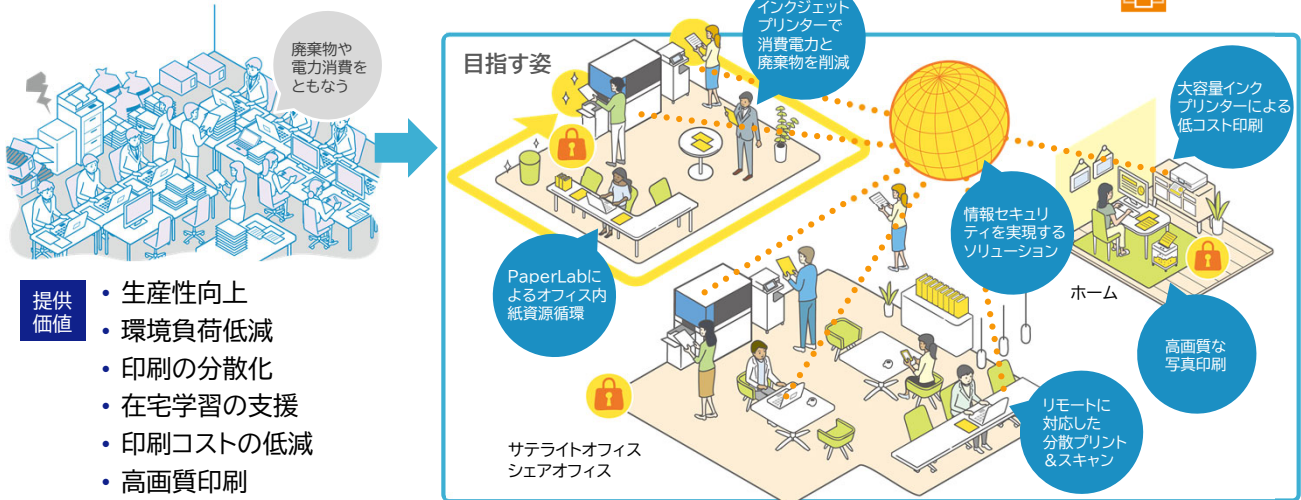
© Seiko Epson Corporation. 2021

➤ では、各イノベーション領域の戦略をご説明をします。

オフィス・ホーム プリンティングイノベーション

EPSON
EXCEED YOUR VISION

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



© Seiko Epson Corporation. 2021

22

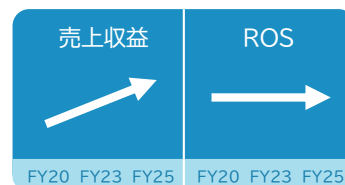
- イノベーションごとに、1枚目で目指す姿を、2枚目には、目指す姿の実現に向けた取り組みと事業運営の方向性を示しています。
- はじめは、オフィス・ホーム プリンティングイノベーション です。
- インクジェット技術・紙再生技術とオープンなソリューションの提案により、環境負荷の低減や生産性向上を実現し、分散化にむかう印刷の進化を主導していきます。
- オフィスでの印刷が、リモートオフィスや在宅での印刷に分散し、また、学校や塾での学習印刷が家庭に分散していきます。
- こうした中、インクジェットによる印刷の利便性向上や生産性向上を進めると同時に低消費電力化や低廃棄物化を実現します。
- また、PaperLabのような資源循環の環境も普及させていきます。

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

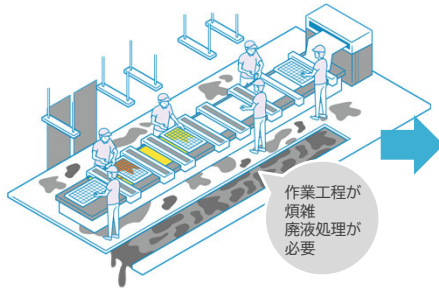


- オフィス・ホームの領域では、幅広い製品ラインアップとソリューションの提供、環境性能の訴求などにより、レーザーからインクジェットへと印刷のテクノロジーシフト実現に取り組んでいきます。
- 同時に、ドライファイバーテクノロジーによる紙資源循環や、プリンターの再生・リサイクルの取り組みを加速します。
- プラットフォーム設計による効率的な製品開発と、サブスクリプションビジネスやソリューションビジネスを充実させることで、収益を複層化させ、売上収益の着実な成長を目指すとともに、効率を重視した事業運営を行っていきます。

商業・産業 プリンティングイノベーション

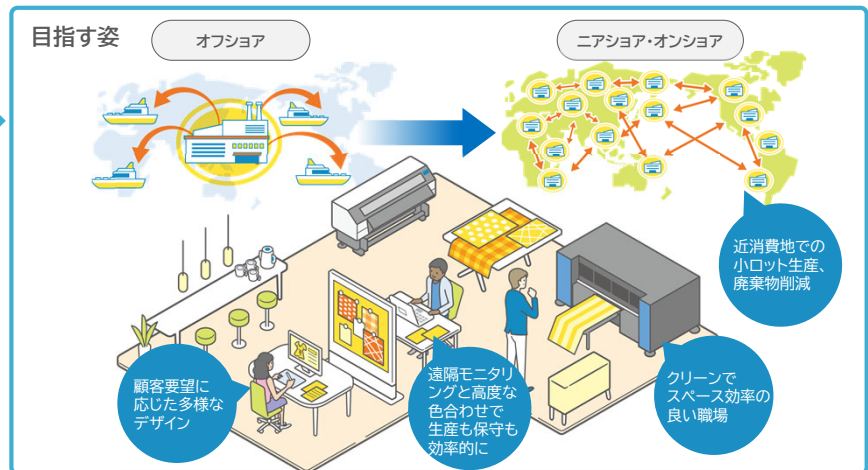
EPSON
EXCEED YOUR VISION

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



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



© Seiko Epson Corporation. 2021

24

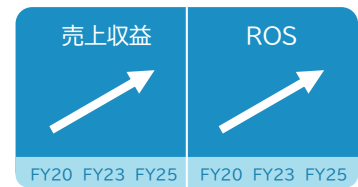
- 続いて、商業・産業 プリンティングイノベーション です。
- インクジェット技術は、必要な場所に、必要な量のインクを置くという印刷技術であり、捨てない技術、環境負荷の低い技術であると考えています。
- また、アナログ印刷では容易に実現できないような繊細な表現も可能であり、その応用範囲は極めて広い技術です。
- このインクジェット技術と多様なソリューション提案により、印刷のデジタル化を主導し、環境負荷低減や生産性向上に貢献します。
- 例えば、消費地に近い場所での分散生産を容易に可能とするソリューションにより、無駄のない生産の実現やバリューチェーンの変革にもつなげていきます。

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
- プリント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

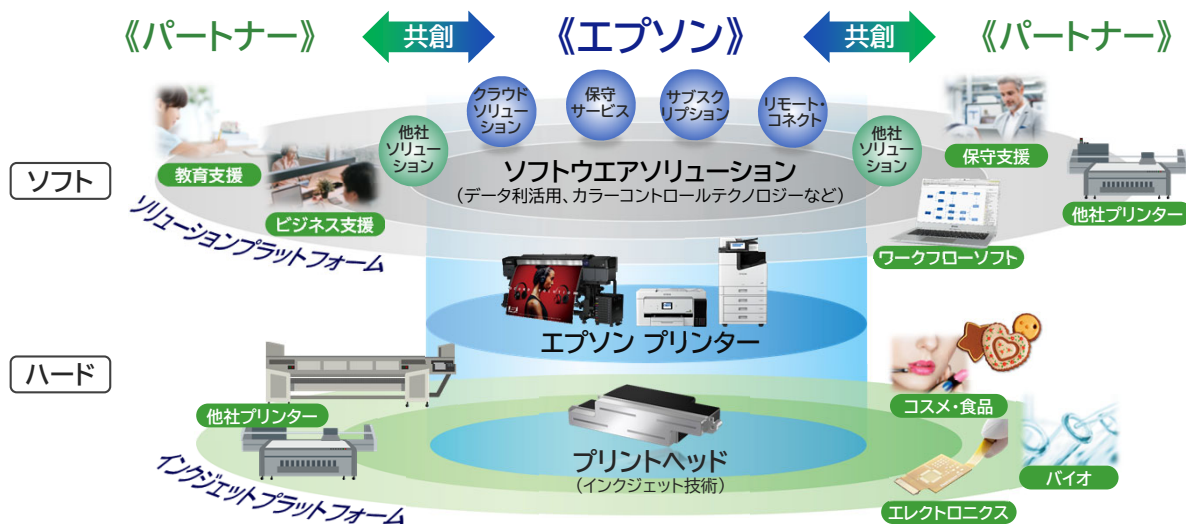


- この領域でも、インクジェット技術をコアに、デジタルソリューションを組み合わせるプラットフォーム化して、お客様の課題を解決していきます。
- 完成品ビジネスでは、ラインアップを一気に拡大させると同時に、お客様をトータルにサポートするソリューションを提供していき、お客様と継続的な関係構築を目指していきます。
- プリントヘッド外販ビジネスは、プリントヘッドだけでなく、駆動方法やインクなどの周辺技術を含めたソリューションを提供することで、シェア拡大と共創による新規市場開拓を進めていきます。
- この領域は、効率的なラインアップ拡充が可能です。
- また、ハードウェアだけでなく、ソリューションも提供することで、売上拡大と同時に収益性もさらに向上させていきます。

プリンティングイノベーションのエコシステム

EPSON
EXCEED YOUR VISION

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



© Seiko Epson Corporation. 2021

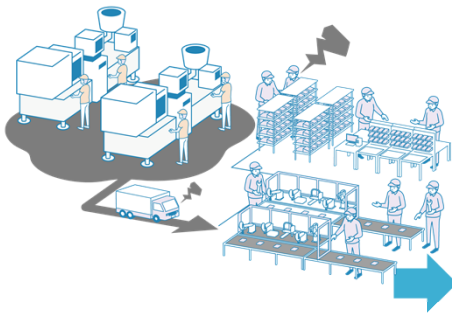
26

- ここで、オフィス・ホーム領域、商業・産業領域を合わせた、プリンティングイノベーションのエコシステムの考え方をご説明します。
- プリンティングの領域では、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し、パートナーと共に新たな価値を創出・提供し続けていきます。
- エプソンは、圧倒的なコストパフォーマンスを有するマイクロピエゾプリントヘッドをコアに、さまざまな分野に展開する中で、インク、制御システム、画像処理、精密加工や生産技術などの基盤技術を磨き上げ、インクジェットプラットフォームを創り上げてきました。
- これらは、エプソンのプリンターに活用するだけでなく、プリントヘッド外販ビジネスとしての拡大も始まっています。
- さらに、エプソンのプリントヘッドは、インクだけでなく、金属など、さまざまなものを飛ばすことが可能です。
- 多様な業種のパートナーとの協業やオープンイノベーションを通じて、フレキシブル基板印刷、3Dプリンティング、バイオ用途など、全く新しい領域への拡大も進めていきます。
- また、カラーコントロールテクノロジーやお客様の稼働状況データを活用し、分散生産や効率的な生産を可能にする新たなソフトウェアソリューションの展開も始まっています。
- これらのソフトウェアや製品の提供、また、パートナーとの協業も組み合わせ、教育支援やビジネス支援などのソリューションプラットフォームを創り出していきます。
- このように、エプソンは、独創のインクジェット技術をコアにした、二つのプラットフォームという、パートナーとの共創の「場」を構築し、さらに大きく広がる「価値」を生み出していきたいと考えています。

マニュファクチャリングイノベーション

EPSON
EXCEED YOUR VISION

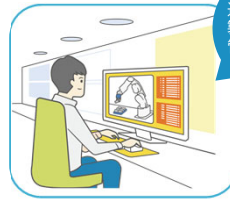
環境負荷に配慮した「生産性・柔軟性が高い生産システム」を共創し、ものづくりを革新する



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

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

© Seiko Epson Corporation. 2021

27

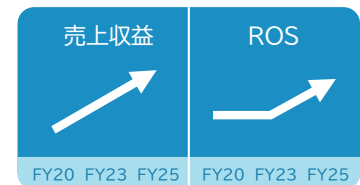
- 次は、マニュファクチャリングイノベーションです。
- マニュファクチャリングの領域では、環境負荷に配慮した「生産性・柔軟性が高い生産システム」を生み出し、ものづくりを革新します。
- 現在のものづくりは、別の工場部品を製造し、それを輸送し、そして、部品をストックし、ラインに多くの人々が密集する形で製造しています。
- エプソンの描く将来の工場は、コンパクトにユニット化された製造装置で部品が製造され、同じ場所で組立が可能となるような工場です。
- これらにより、労働力不足や、小ロット多品種生産、近消費地生産にも対応可能なものづくりの実現を目指します。

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



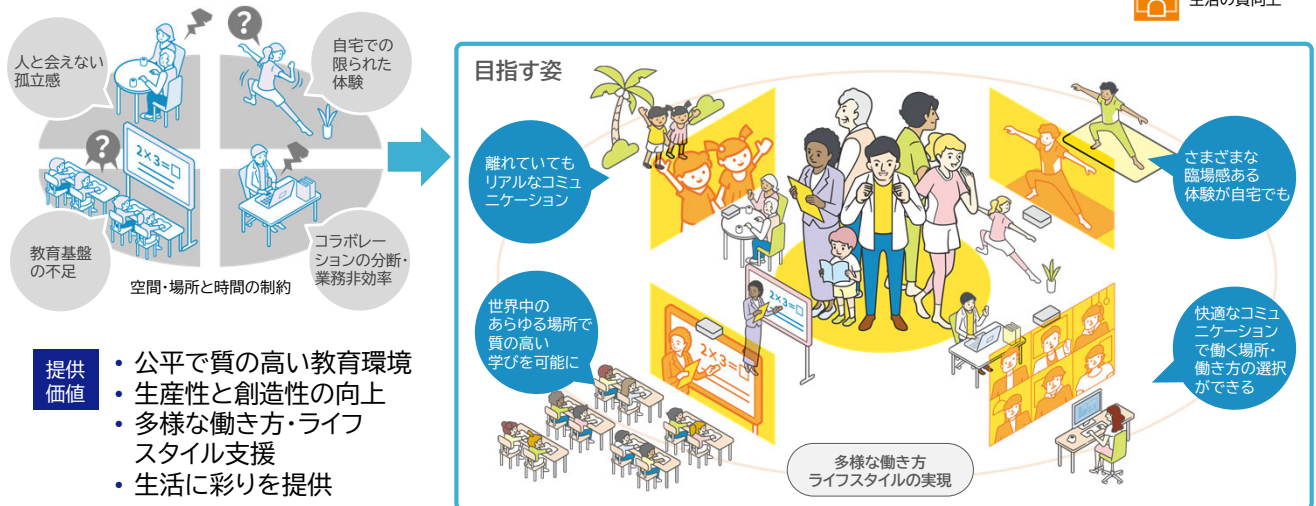
- マニュファクチャリング領域では、次世代プラットフォームを開発し、競争力のある製品を拡充していきます。
- センシング技術とデジタル技術を応用したものづくりの自動化を進めるとともに、エプソンの独自技術を用いた新しい生産装置などを拡充していきます。
- また、導入前検討から稼働、そして稼働終了後の回収まで、お客様をトータルにサポートする取り組みを一層強化していきます。

- マニュファクチャリング領域では、まずは、次世代プラットフォームの拡大に向けて、経営資源を集中します。
- この領域は、ポテンシャルも大きく、さらに大きな事業とすることが可能だと考え、当面は、費用投入を先行させていきます。

ビジュアルイノベーション

EPSON
EXCEED YOUR VISION

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



© Seiko Epson Corporation. 2021

29

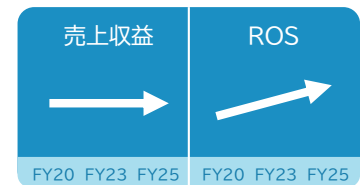
- 続いて、ビジュアルイノベーションです。
- 臨場感溢れる映像による感動の体験を提供し、また、快適なビジュアルコミュニケーション環境によって、人・モノ・情報・サービスをつなぎ、多様な学び方、働き方、暮らし方の支援を行います。
- これまでのコミュニケーションは空間や時間に制約がありましたが、デジタル映像で人びとやサービスをつなぐという、新たなコミュニケーションを生み出していきます。

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



- この領域では、高画質な大画面とスマート化を進めます。
- また、ハードウェアの提供だけでなく、さまざまなパートナーとの連携も進めます。
- しかしながら、プロジェクターは、新たな生活様式のもと、オフィスや学校向けなどの市場回復は不透明であり、さらにはフラットパネルディスプレイの低価格化の影響も避けられないことと考慮しており、現時点では、大きな販売成長は見込んでいません。
- 先ずは、筋肉質な収益構造を実現したうえで、サービスやソリューション提供による収益の複層化を進めます。

ライフスタイルイノベーション

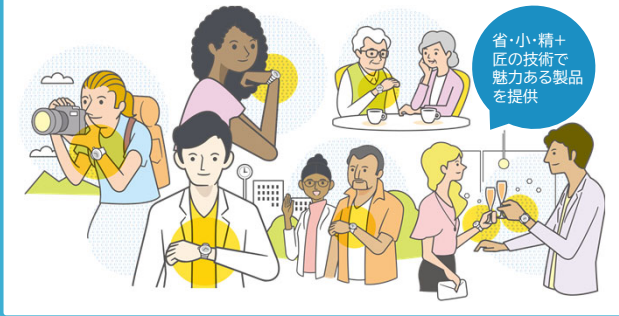
EPSON
EXCEED YOUR VISION

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



「ウォッチ」

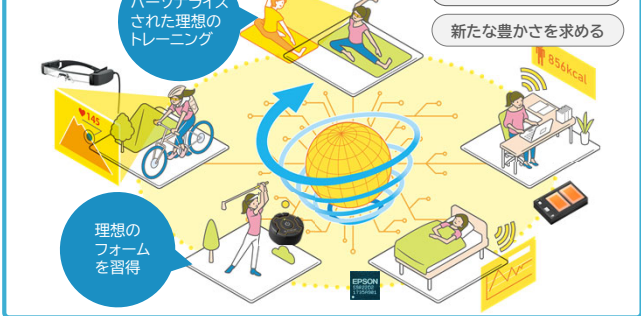
目指す姿



- 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

- 次は、ライフスタイルイノベーションです。
- 「省・小・精の技術」に加え匠の技能で創り上げたウォッチや、センシング技術を活用して生活に密着したソリューションを共創し、お客様それぞれのライフスタイルを彩ります。
- ウォッチでは、お客様の感性に訴える製品をタイムリーに提供し続けます。
- また、センシングでは、パーソナライズされた情報などを提供し、お客様のライフスタイルに合わせて、生活の見守りや、健康・トレーニング、働き方の改革などを支援します。

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

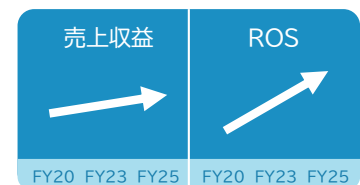
事業運営の方向性

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



- ウォッチは、ライフスタイルの変化に素早く対応できるオペレーション実現に取り組みます。
- センシングは、高度なセンシング技術、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、新たな価値を共創していきます。
- また、得られたデータを価値ある情報に転換し、健康支援や安心・安全サービスの提供にも取り組みます。
- こうした取り組みを進めながら、ウォッチは、事業構造改革と販売改革を進め、黒字化を実現します。
- センシングは、着実に売上を拡大し、安定的な利益創出につなげていきます。

マイクロデバイス

EPSON
EXCEED YOUR VISION

「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



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



© Seiko Epson Corporation. 2021

33

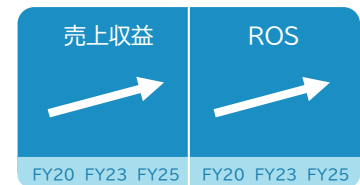
- 続いて、マイクロデバイスです。
- 今後は、高速・大容量通信、モビリティ環境の進化などに対応し、省電力、小型、高精度なデバイスの重要性が高まっていきます。
- エプソンは、「省・小・精の技術」を極めた水晶デバイスや半導体ソリューションにより、スマート化する社会の実現に貢献していきます。

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



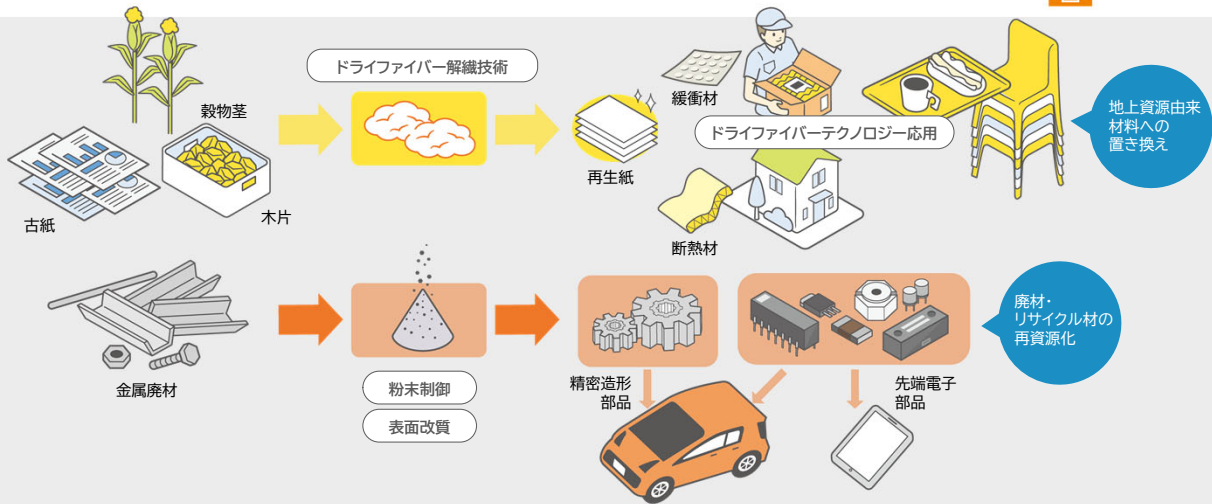
- 低消費電力かつ小型で温度安定性に優れた水晶デバイス、低消費電力な半導体デバイスの開発に取り組みます。
- また、水晶デバイスと半導体の両方を事業展開する強みを生かし、アプリケーションに最適なソリューション提案も強化していきます。
- 同時に、エプソン完成品の価値向上を支える取り組みも進めていきます。

- 成長領域での売上拡大などにより安定的に収益を拡大させながら、製造コスト低減にも継続的に取り組み、収益性は、さらに向上させていきます。

環境ビジネス

EPSON
EXCEED YOUR VISION

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



© Seiko Epson Corporation. 2021

35

- 個別領域の最後が、環境ビジネスです。
- お客様への製品提供を行うだけではありません。
- 今後は、環境負荷低減に貢献する新たなソリューション開発を行い、ビジネス創出も同時に目指していきます。
- 例えば、ドライファイバーテクノロジーや金属粉末制御技術などの材料技術を融合し、廃材やリサイクル材から新たな製品を生み出すことで、地下資源から地上資源由来材料への置き換えを実現するなど、新たな環境ビジネスの創出を目指します。

イノベーション実現のための 経営基盤強化の取り組み

© Seiko Epson Corporation. 2021

- ここからは、イノベーションの実現に向けた、経営基盤強化の取り組みをご説明します。

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

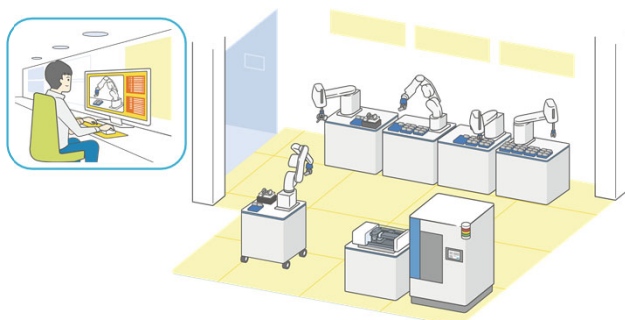


- まずは、営業戦略についてご説明します。
 - ソリューション提案型営業は、商業・産業プリンティングやマニュファクチャリングなどの領域で特に重要となります。
 - ここ数年で整備を進めたソリューションセンターやデモセンターを活用し、また、マニュファクチャリング領域では、エプソンの製造拠点の活用や外部パートナーとの連携も強化していきます。
 - また、デジタルを有効活用し、お客様のニーズをより深く・早く把握する活動を進めていきます。
 - サブスクリプションサービスの導入などによって、お客様との直接の接点が拡大しています。
 - これをさらに拡大し、それぞれのお客様の要望に応えるソリューション提供につなげていきます。
-
- 組織強化は、地域別・領域別に重点を決めて対応していきます。
 - 北米のオフィス向けプリンターの専任組織の強化や中近東アフリカの組織強化の成果が出始めています。
 - 今後も、必要な取り組みをタイムリーに実施していきます。

COVID-19拡大を契機に従来戦略を加速

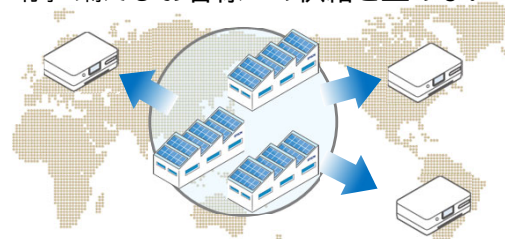
- ・ 自動化・デジタル化によりFY25に生産性2倍
- ・ 分散生産、近消費地生産の強化
- ・ 投資総額 400億円

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

- 次に、生産戦略についてご説明します。
- 今回の新型コロナウイルス影響により、メインの生産拠点であるフィリピンやインドネシアでの操業が停止し、あらためて人手に依存した生産や、一極集中生産の脆弱性を認識しました。
- 自動化・デジタル化は、これまで以上に加速させ、生産性を現在の2倍程度にまで引き上げます。
- また、生産拠点戦略は、今回の経験を踏まえた対応を進めます。
- 従来は、効率性を重視し、同一モデルは一か所で生産していましたが、メインのモデルは複数拠点で生産するなど、一極集中生産方式から分散生産方式へと移行させていきます。
- これらの取り組みには、自動化・デジタル化を中心に、今後の5年間で400億円を投下していきます。
- さらに、これらの取り組みで培ったノウハウは、マニュファクチャリングイノベーションを通じてお客様にも提供し、ものづくり革新に貢献していきます。

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



- つづきまして、技術開発戦略についてご説明します。
- エプソンのイノベーションを実現するには、これらを支える基盤技術、コア技術、製品技術の進化が必要不可欠です。
- 今後は、材料、AI、デジタル技術を特に強化していきます。

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



- 経営基盤強化の取り組みの最後は、人材戦略です。
- スペシャリストの獲得や成長領域への重点配置などを行っていきます。
- 同時に、人材育成の強化や組織活性化の取り組みも進めていきます。

財務目標

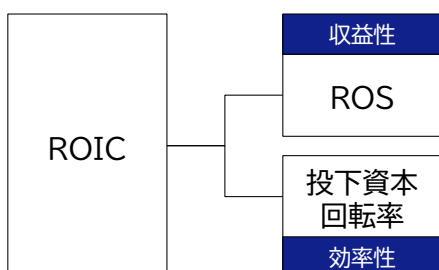
© Seiko Epson Corporation. 2021

- ここからは、財務目標について、ご説明します。

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

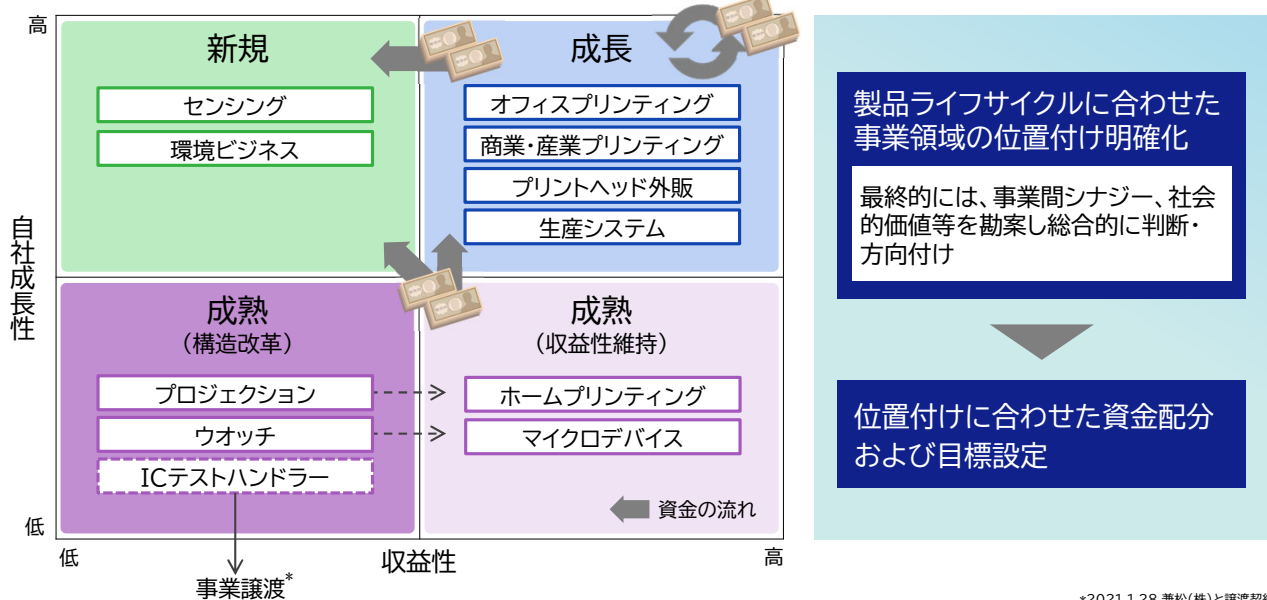


- 成長・新領域への積極的な経営資源投下
- プラットフォーム設計による効率的な製品ラインアップ拡充
- 成熟領域は構造改革実施
- メリハリのある投資執行
- 運転資金回転率(CCC)の改善

*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
 *3 ROS=事業利益/売上収益

- 世界経済の不透明感が増すなか、収益性を重視した経営をしていきます。
- 資本コストをより意識して、従来のROEに加え、ROICを全社目標に設定します。
- また、売上成長を過度に重視していたとの反省から、売上収益の公表は取りやめることとし、ROSを中・長期目標として公表します。
- それぞれの目標値はご覧のとおりです。

事業ポートフォリオ管理による効率的資金循環



*2021.1.28 兼松(株)と譲渡契約締結

- 事業ごとの役割を明確にし、効率的な資金循環を実現させていくことで、経営効率性を上げていきます。
- エプソンのビジネス領域は、先ほどご説明したとおり、「新規領域」、「成長領域」、「成熟領域」に大別できます。
- 成熟領域は、収益性によって、構造改革が必要な領域と、安定的な収益を獲得する領域に分けています。
- 位置付けに合わせた資金配分および目標設定を行い、それらを定期的に見直すというサイクルを回す中で、事業の方向性も判断していきます。
- 1月に発表しました、ICテストハンドラー事業の兼松株式会社への事業譲渡は、この取り組みの一環で判断したものです。

領域別事業運営の方向性と目標

EPSON
EXCEED YOUR VISION

	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
成熟領域	プロジェクション ウオッチ	構造改革	2020→25年度 ROS改善 +10pt 以上
	ホームプリンティング マイクロデバイス	収益性維持・向上	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	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

© Seiko Epson Corporation. 2021

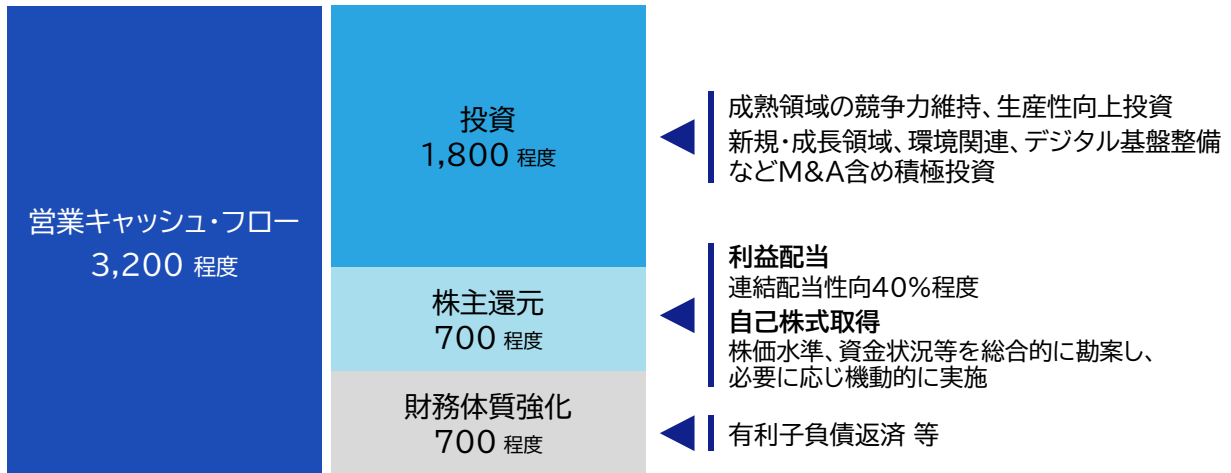
44

- ビジネス領域ごとの目標はご覧のとおりです。
- 全社ROS目標の達成に向けて、領域に応じた目標を設定しました。
- 「成長領域」は売上拡大による成長を目指しますので売上収益成長率を目標としますが、もちろん、収益性も勘案した費用投下を行います。
- 「成熟領域」は収益性の維持・向上を目指すことからROSを目標値に、また、「新領域」は、ビジネスを立ち上げることが最優先となりますので売上収益を目標値として設定しました。

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



- 次に、キャッシュの配分方針をご説明します。
- 創出したキャッシュは、成長領域・新領域や環境関連を中心とした成長投資に優先的に配分するという考え方に変更ありません。
- そのうえで、継続的・安定的な株主還元を実施しつつ、資金需要などを総合的に勘案しながら有利子負債の返済などの財務体質強化を実現します。

ガバナンス強化の取り組み

© Seiko Epson Corporation. 2021

- 最後は、ガバナンス強化の取り組みです。

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



- 経営意思決定の透明性確保・迅速化を進めます。
- 取締役会の実効性向上、投資家のみなさまを始めとしたステークホルダーとのエンゲージメントに継続的に取り組むとともに、経営判断をより正確かつ迅速なものとするために、グローバル統合IT基盤の整備を進めます。

持続可能でこころ豊かな社会を実現する



- これまでご説明した取り組みを着実に進め、持続可能でこころ豊かな社会の実現に貢献してまいります。
- 以上

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争、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。

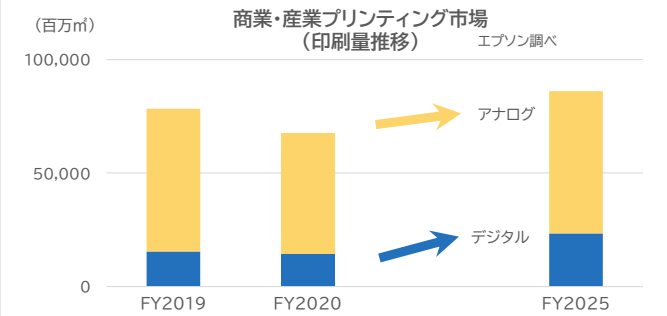
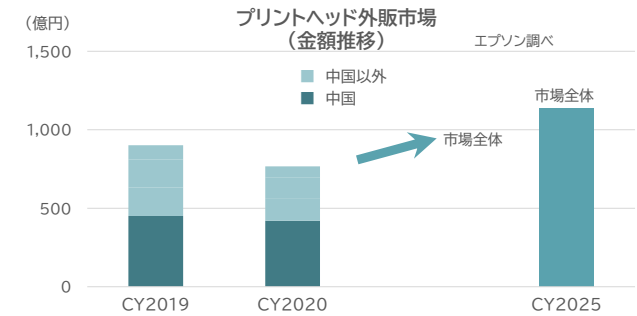
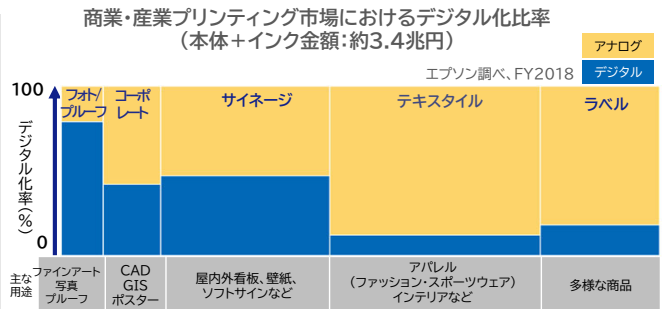
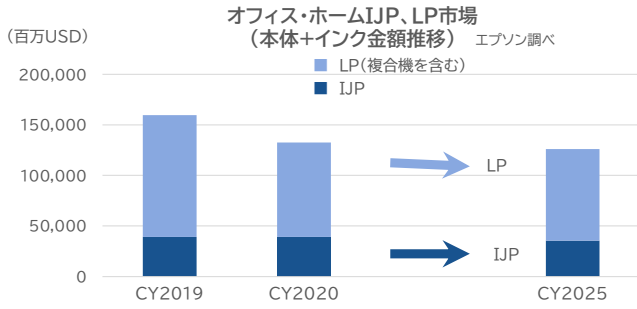
■ 本説明資料における表示方法

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)

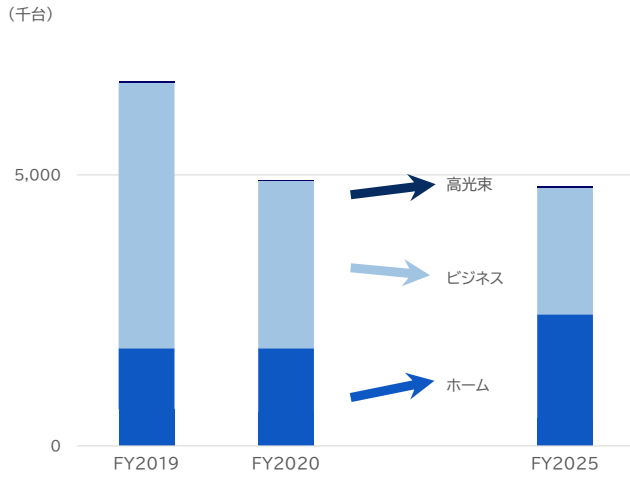


市場前提(2)

プロジェクター市場
(商品別数量推移)

エプソン調べ

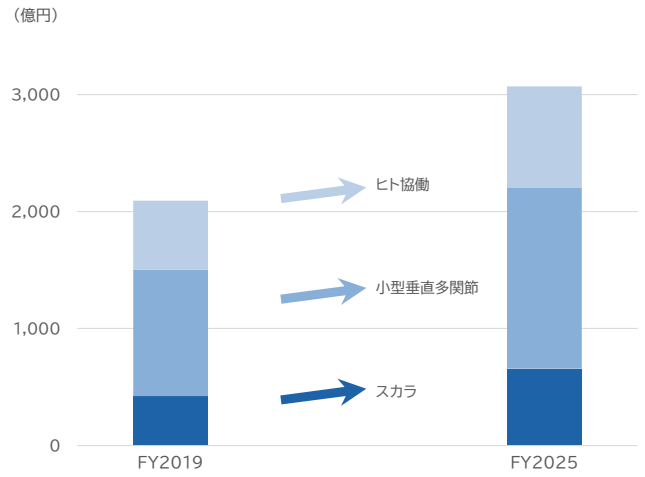
- 高光束:交換レンズ機能付きプロジェクター
- ビジネス:500lm以上プロジェクター
- ホーム:家庭向けプロジェクター



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



本説明資料における標記・定義

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