



長期ビジョン Epson 25

Epson 25 第1期中期経営計画 (2016年度～2018年度)

2016年3月17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る要素は、これらに限定されるものではありません。

■ IFRS適用について

業績開示は、2012年度以前は日本基準、2013年度以降はIFRSを適用しています。

■ 事業利益およびROS・ROE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。

また、本説明資料において、ROSは売上収益事業利益率、ROEは親会社所有者帰属持分当期利益率を示します。

■ 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

はじめに

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」でありたいという
高い志の下、新しい価値の創造に挑戦しています。



オフィスで新しい紙を生み出す製紙機 PaperLab

本日の内容

- ◆長期ビジョン SE15の振り返り
- ◆長期ビジョン Epson 25
 - <領域別のビジョン>
- ◆Epson 25 第1期中期経営計画
 - <各事業の取り組み>
 - <基盤強化の取り組み>
 - <財務目標>
 - <株主還元>

長期ビジョン SE15の振り返り

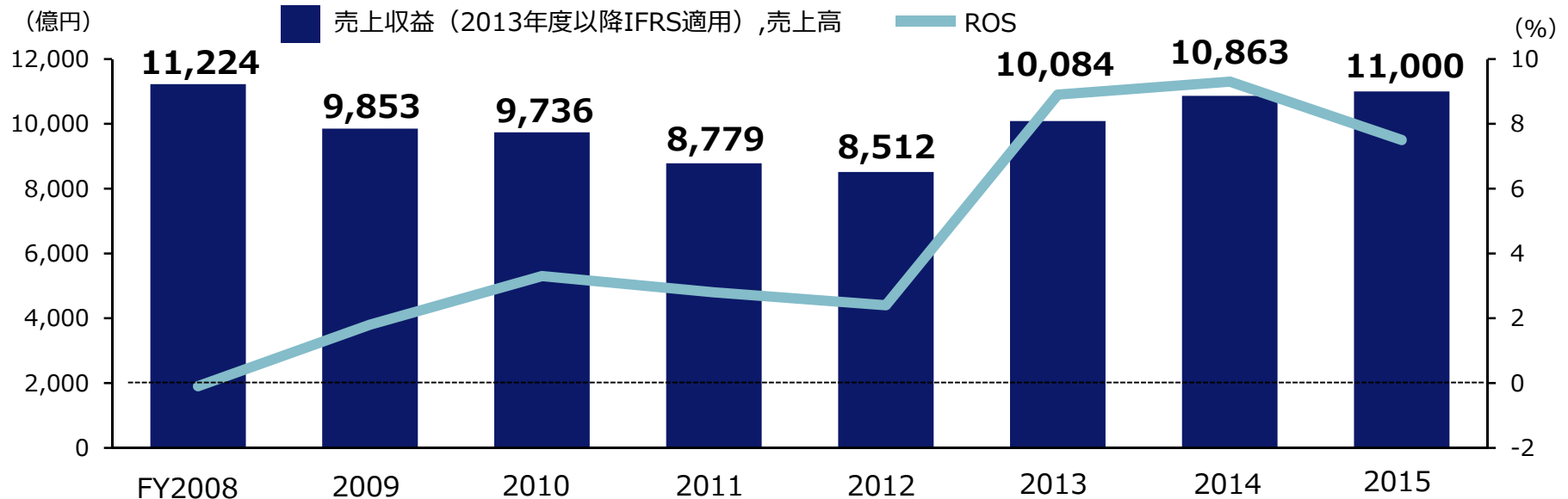
SE15の振り返り

成果

- ◆ 安定的かつ継続的な
キャッシュ創出力の構築
 - ビジネスモデルの転換・
新規領域の開拓が進展
 - バリューチェーンのベースを確立

課題

- ◆ 「転換と開拓」をやり切れなかった
事業、領域があった
 - 新規領域での知見蓄積
 - 販売・サービス機能の強化



SE15の振り返り（成果）

安定かつ継続的なキャッシュ創出力の構築

3年間累積で営業CF 3,246億円、FCF 1,946億円
連結配当性向 30%の実現

◆ ビジネスモデルの転換・新規領域の開拓が進展

- デバイス事業を中心とした構造改革の完遂
- 既存事業領域の転換および新規領域の開拓

プリンター事業でのビジネスモデル変革／プロジェクター市場でのプレゼンス向上／ロボティクスソリューションズの拡大／マイクロデバイスの基盤強化／ウェアラブル機器拡大のための体制整備／将来成長に向けた先行的投資を実施

◆ エプソンの強みとなるバリューチェーンのベースを確立

- 垂直統合型ビジネスモデルの確立
- 様々な強みを持つ事業間のシナジー発揮のための体制構築

SE15の振り返り（課題）

■ 期間内で「転換と開拓」をやり切れなかった事業、領域があった

■ 成長のための課題が明確に

◆ 新規事業領域での知見蓄積

- お客様の幅広い要望に対する的確な分析と事業への反映
- 製品価値をさらに高める周辺技術の蓄積

◆ 新規・強化領域での販売・サービス機能

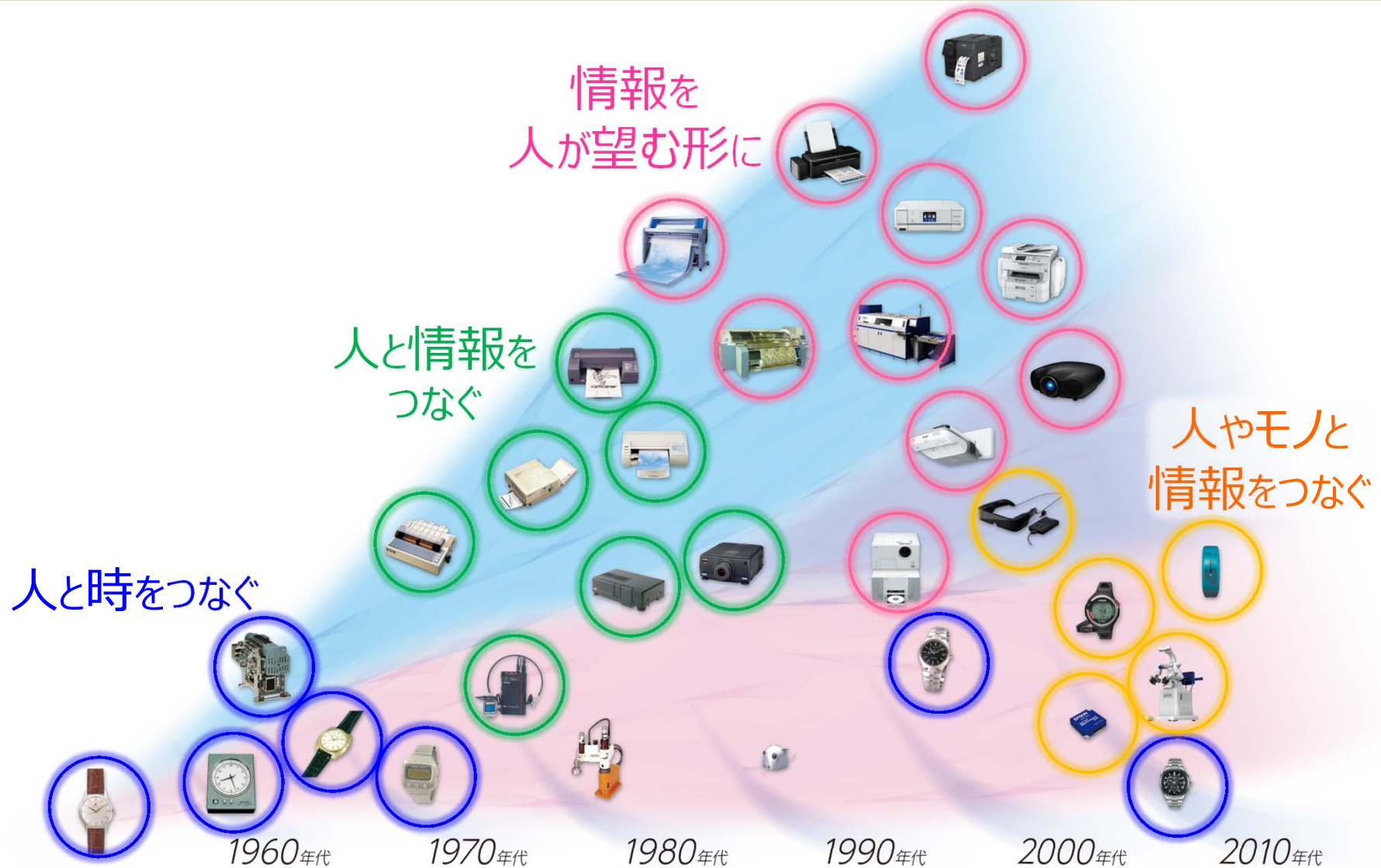
- コンシューマ領域以外へのエプソンブランド浸透
- 販売・サービスのリソース

長期ビジョン Epson 25

2025年に向けて

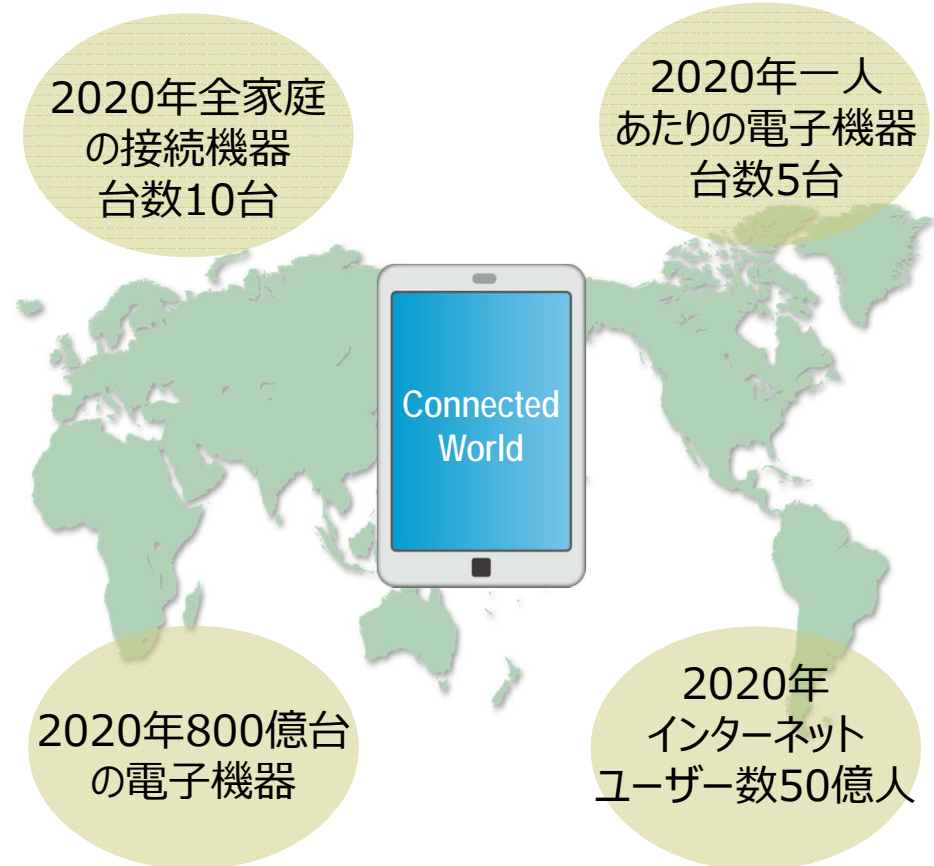
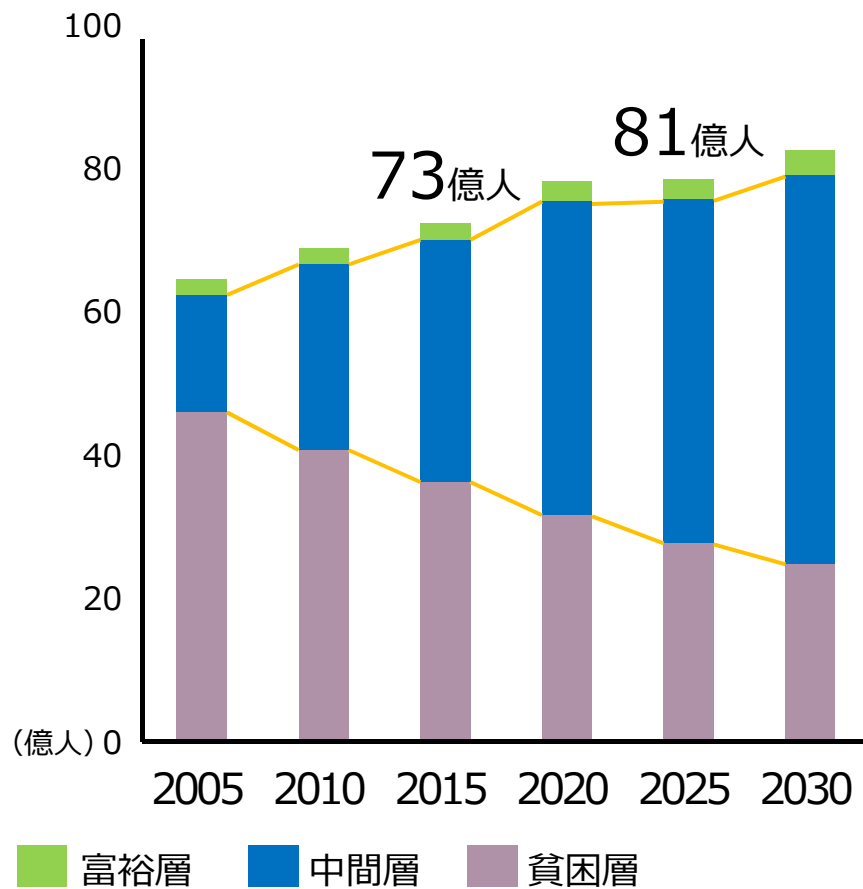
事業環境（内部環境）

「省・小・精の技術」を進化させて、人やモノと情報をつなぐ



メガトレンド (外部環境)

- 人口増加は継続し、中間層の拡大により人々の豊かさへの指向が進む
- ICTにより、多様・多量なコミュニケーションの進化を始め、社会・生活における変革が継続する



メガトレンドを構成するさまざまな要素

エプソンにとって、注目すべきトレンドのキーワードは、「スマート化」と「環境」

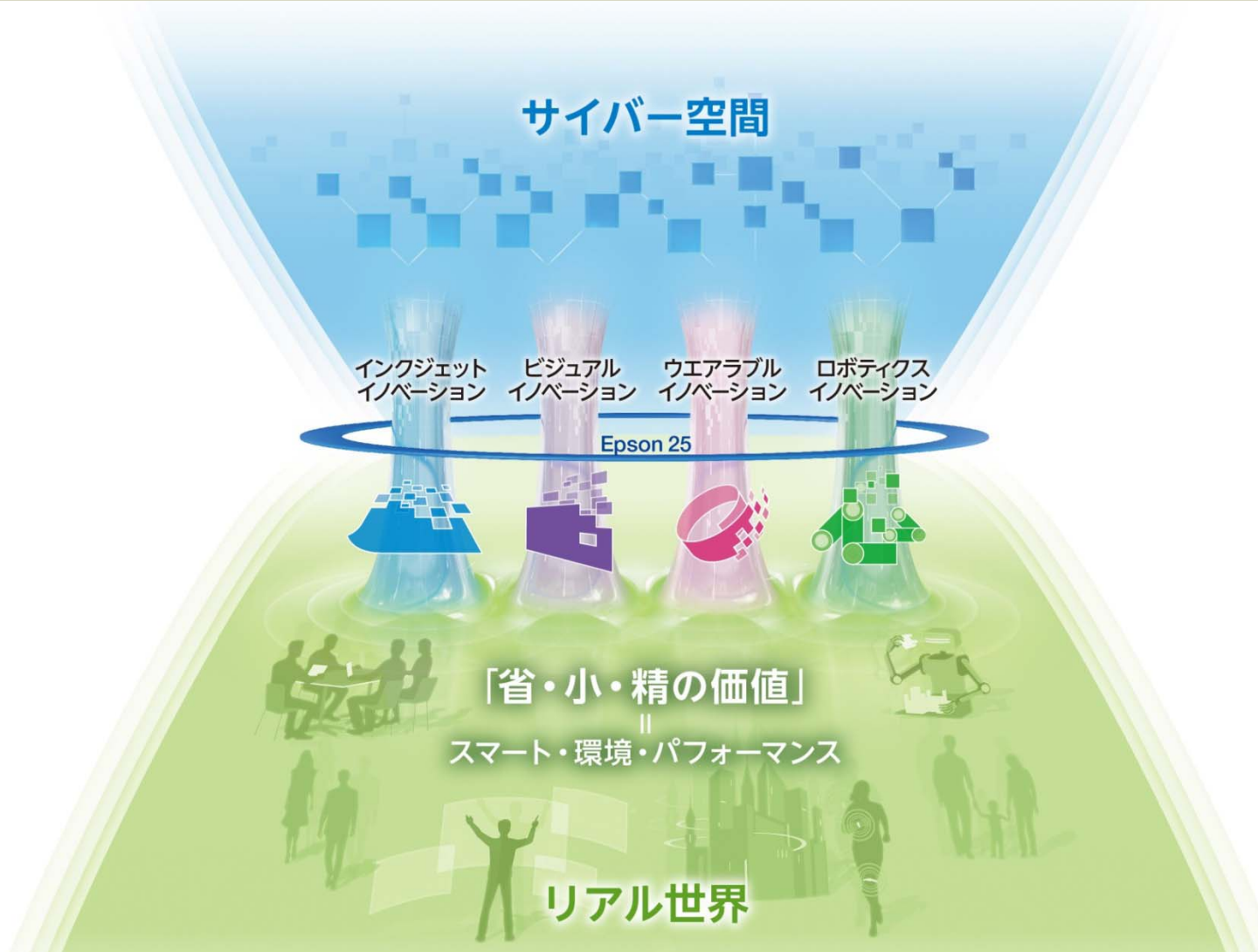


エプソンの提供可能な価値

- スマート化** | 社会のスマート化（効率化、サービス向上）を推進する
- 環境** | 環境負荷を削減し、改善する

ビジョンステートメント

「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



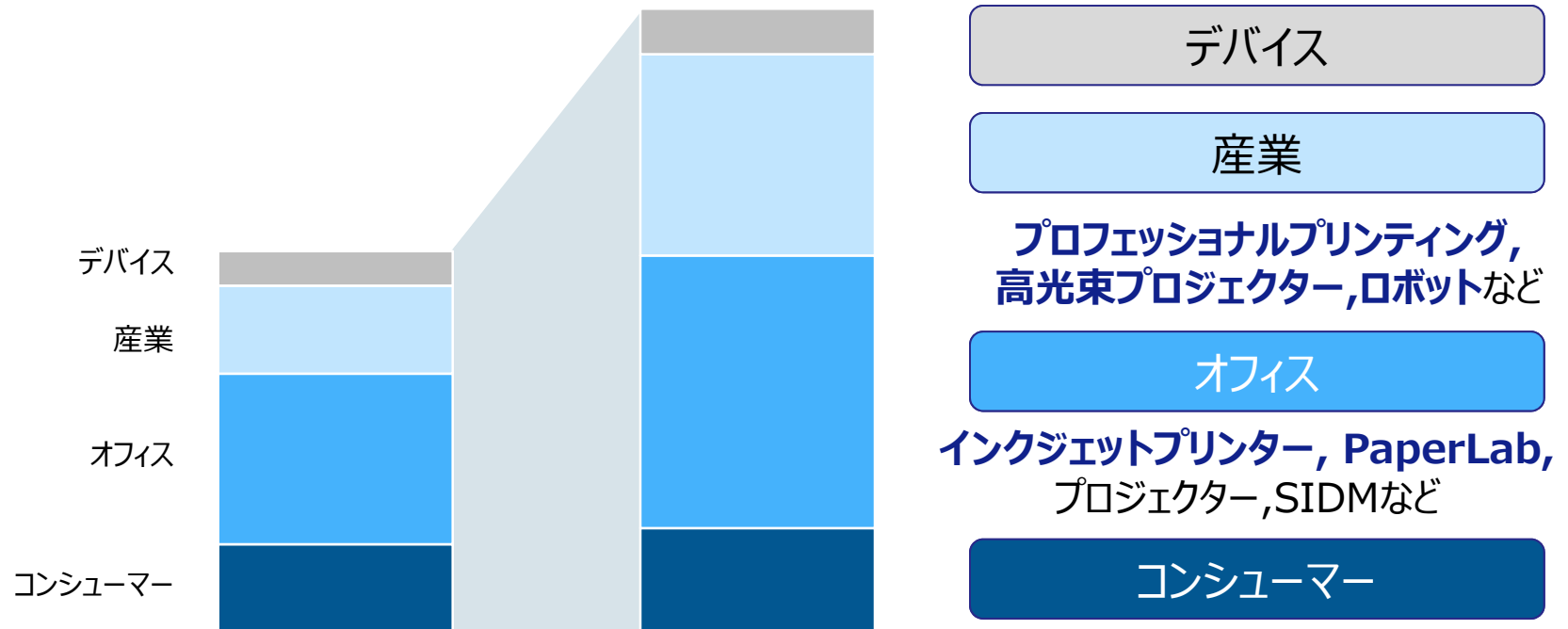
「省・小・精の価値」で広がる新しい世界



- **スマート**
「省・小・精の技術」で先鋭化した製品を核に、ソフトウェア技術を極め、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る
- **環境**
革新的な「省・小・精の技術」で、製品・サービスのライフサイクルにわたる環境負荷低減をお客様価値として提供し、持続的な発展をもたらす
- **パフォーマンス**
「省・小・精の技術」を極めて、高いパフォーマンスの生産性、正確さ、創造性をお客様に提供することで、より高い、新たな価値を創造する

成長の方向性

- 2025年エプソンは、産業分野、オフィス分野のビジネスで飛躍する
- ウェアラブルを拡大してコンシューマ分野を強化する



	FY2015 予想	FY2025 目標
売上収益	11,000億円	17,000億円
事業利益	820億円	2,000億円
ROE	11.8%	15%

ウェアラブル,スマートアイウェア,
インクジェットプリンター,
プロジェクターなど

長期ビジョン Epson 25

<領域別のビジョン>

プリンティング領域

ビジュアルコミュニケーション領域

ウェアラブル領域

ロボティクス領域

マイクロデバイス領域

プリンティング領域 <インクジェットイノベーション>

- 独創の「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

超高速コピー



高速ラインヘッド
スマート化

PaperLab



ドライファイバー
テクノロジー

インクジェットイノベーション

デジタルプレス



高耐久・
高生産性ヘッド

産業

高性能インク
高速搬送

デジタル捺染



ビジュアルコミュニケーション領域 <ビジュアルイノベーション>

独創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

サイネージ



超高光束化

ビジュアルイノベーション

ライティング



レーザー光源を含む
光制御技術

スマートアイウェア



小型・軽量化
センシング、AR技術

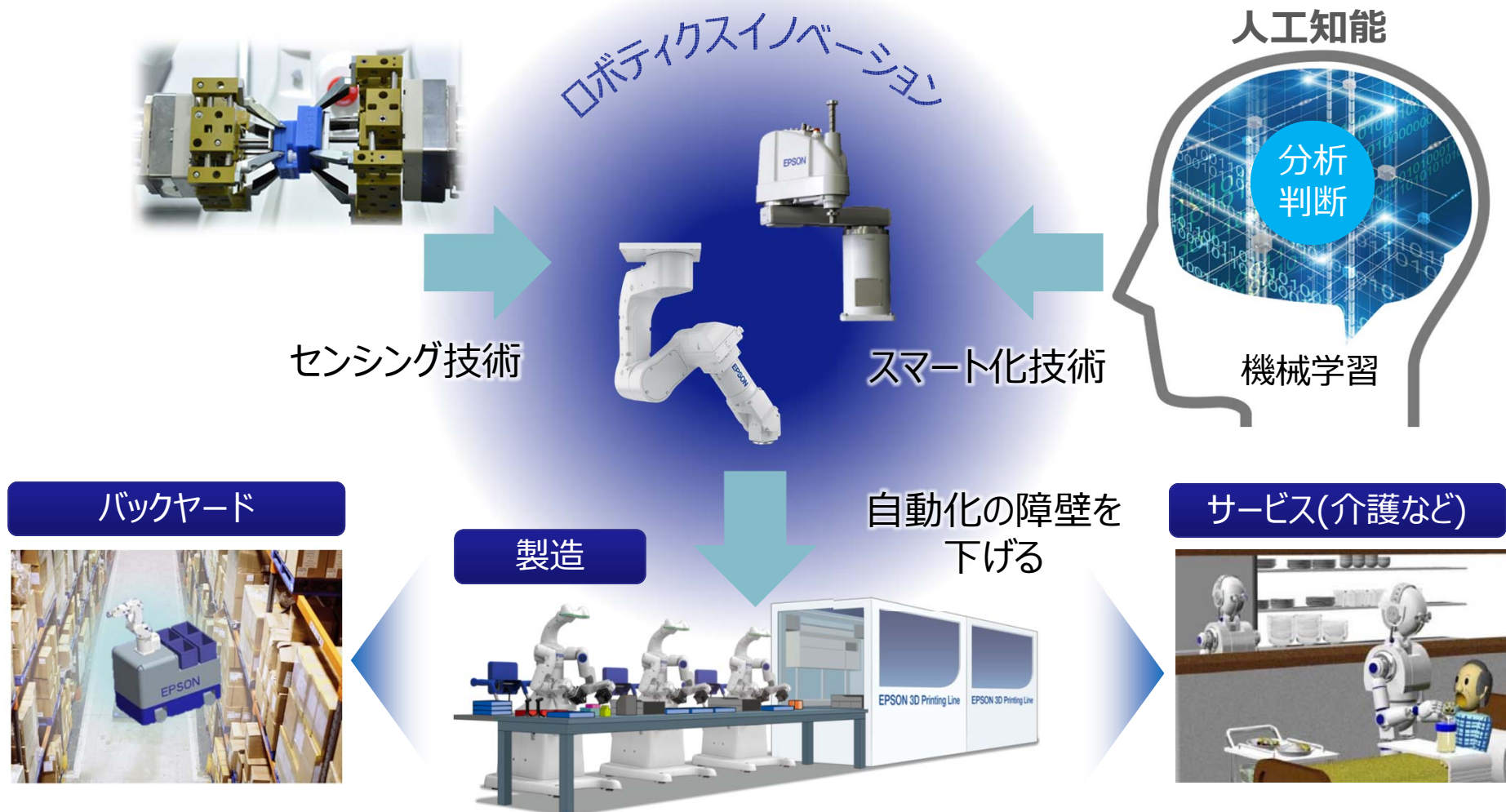
ウェアラブル領域 <ウェアラブルイノベーション>

ウオッチのDNAを基盤に、正確な時間とセンシングに磨きをかけ個性あふれる製品群を創り出し、さまざまなお客さまに着ける・使う喜びを提供する



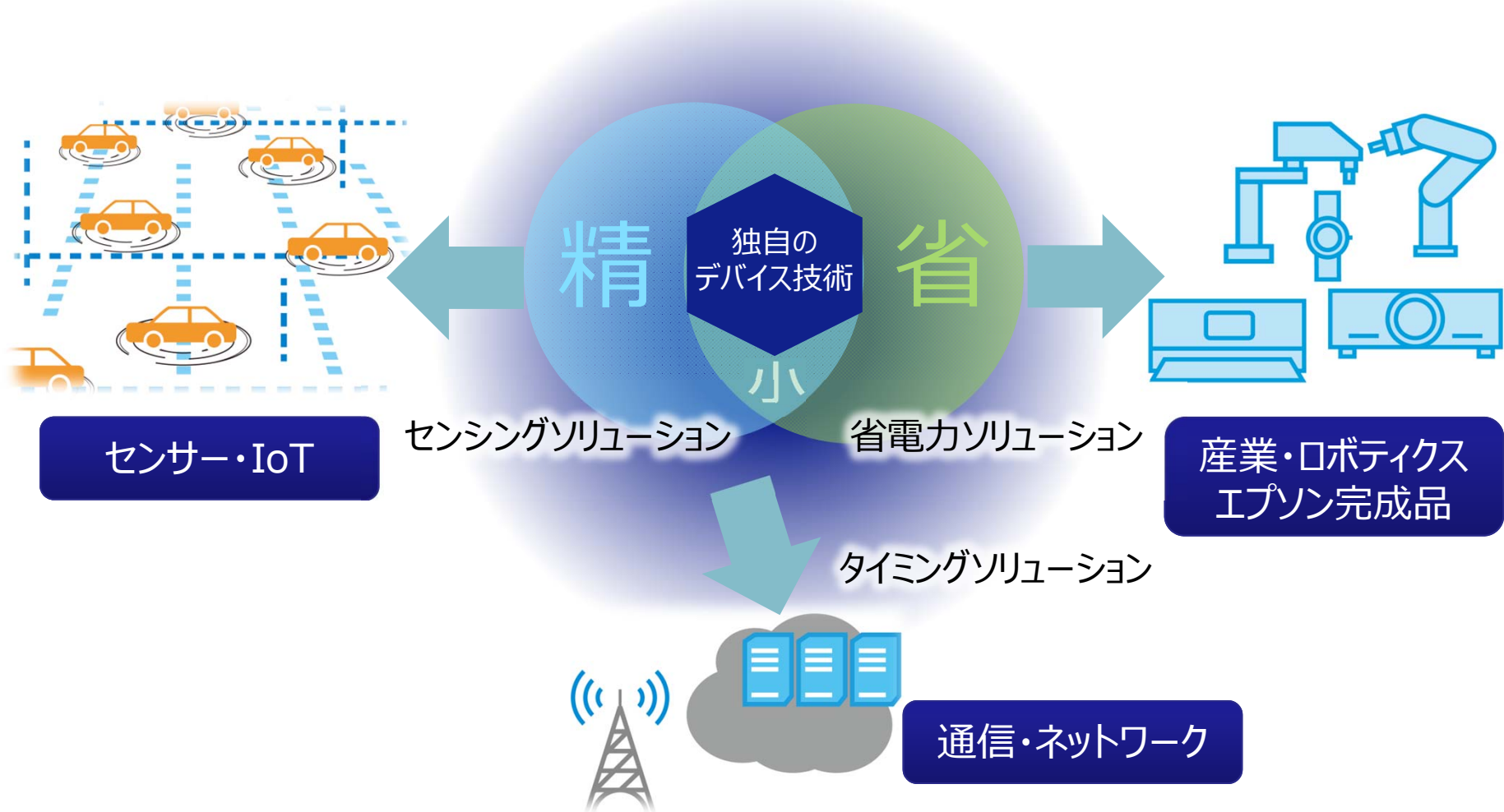
ロボティクス領域 <ロボティクスイノベーション>


「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あげる。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



マイクロデバイス領域 <4つのイノベーションを支える>

エプソン独自のデバイス技術をコアに、水晶の「精」を極めたタイミングソリューション・センシングソリューションと、半導体の「省」を極めたパワーソリューションにより、通信、電力、交通、製造がスマート化する社会を牽引するとともに、エプソン完成品の価値創造に貢献する

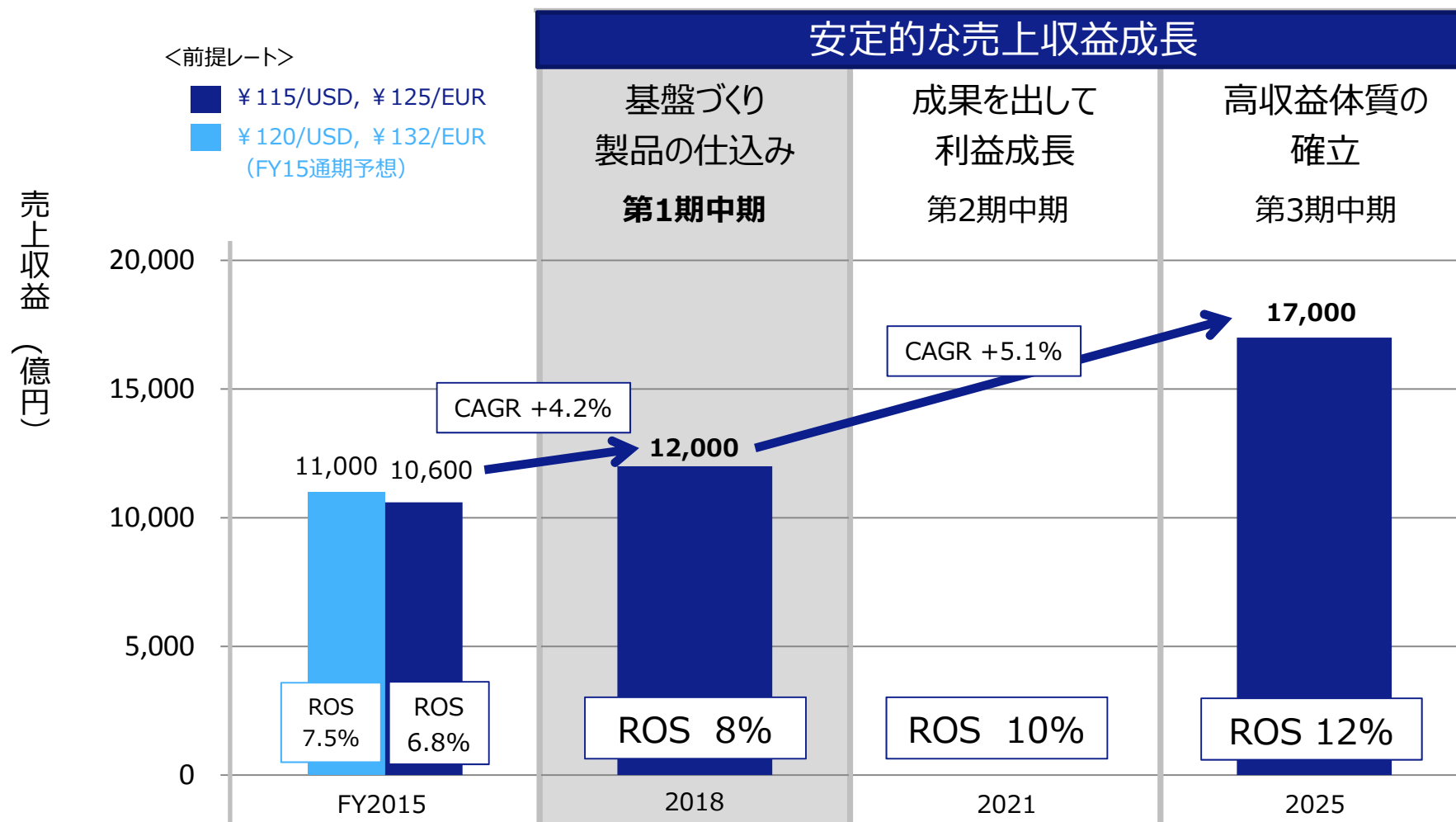




Epson 25 第1期中期経営計画 (FY2016-2018)

位置づけ

SE15で残された課題をやり切り、
Epson 25の実現に向けた成長基盤を創り上げる



SE15において「転換と開拓」を実現した事業領域は、その優位性をさらに強化し、成長を継続する。「転換と開拓」が遅れている事業領域は、すみやかに課題に対応し、成長軌道を確立する

Epson 25で目指す、「スマート、環境、パフォーマンス」のお客様価値を、製品やサービスの形に創り上げ、成長を確実なものとする

Epson 25を実現するために、短期的な利益成長を勘案しつつも、必要な経営資源はタイムリーかつ着実に投下する

新しいビジネスモデルを早期に確立し、お客様にお届けする仕組みを充実する

業績目標

(億円,%)

目標の前提レート： ¥ 115/USD, ¥ 125/EUR

項目		FY2015 予想	FY2018 目標	FY2025 目標
売上収益		11,000	12,000	17,000
セグメント	プリンティングソリューションズ	7,420	8,050	-
	ビジュアルコミュニケーション	1,800	2,000	-
	ウェアラブル・産業プロダクツ	1,760	1,950	-
	その他調整額	20	0	-
事業利益		820	960	2,000
ROS		7.5%	8%	12%
ROE		11.8%	継続的に 10%以上	15%

Epson 25 第1期中中期経営計画 <各事業の取り組み>

プリンター事業

プロフェッショナルプリンティング事業

ビジュアルコミュニケーション事業

ウェアラブルプロダクツ事業

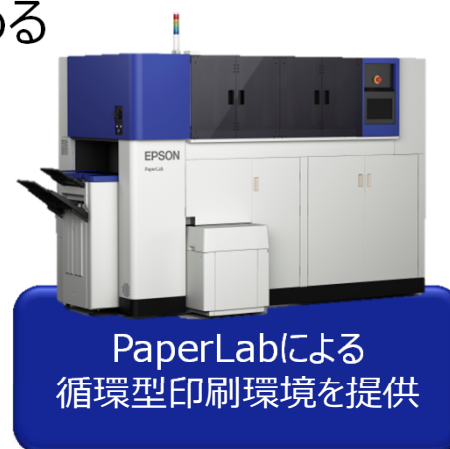
ロボティクスソリューションズ事業

マイクロデバイス事業

プリンター事業の取り組み

- 製品の魅力度向上でホーム市場での競争優位を確立する
- ラインヘッド搭載機種でオフィス市場開拓を軌道に乗せる

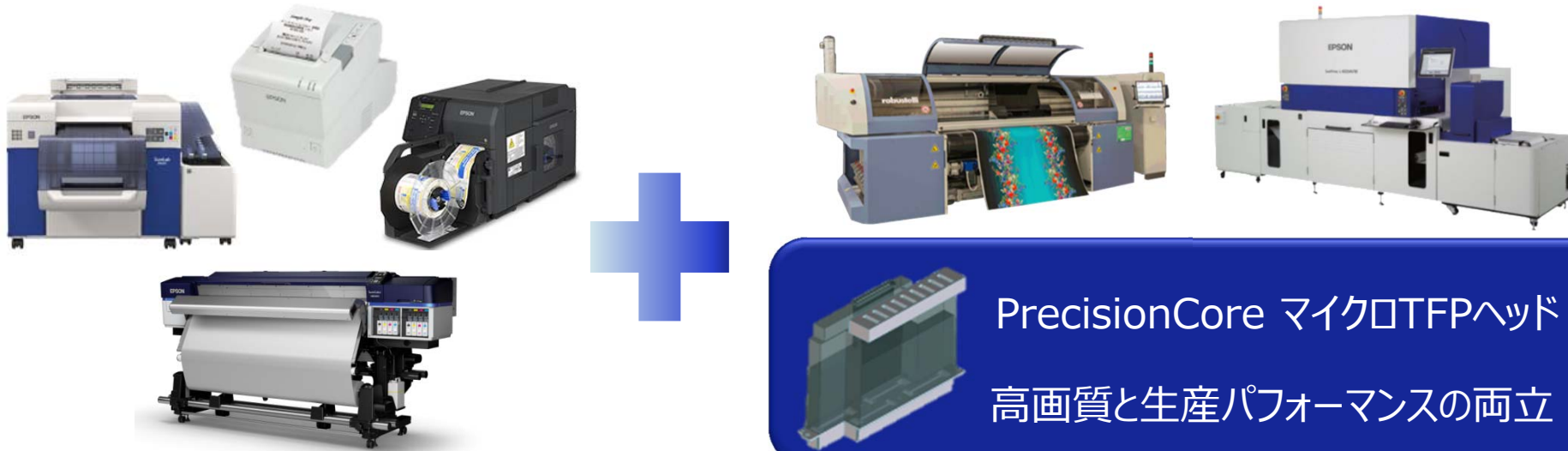
- ◆ プリンターの性能向上やコストパフォーマンスをより高め、新しいビジネスモデルを浸透させることで、インクジェットによるオフィス市場開拓を進める
 - ラインヘッドを搭載した製品の早期投入
 - PrecisionCore搭載モデルのラインアップ強化
 - 大容量インクタンクモデルの高性能化による拡大継続
 - 課金ビジネスへの展開加速
 - 小型化による製品の魅力度向上
- ◆ ラインアップ拡大に備えた生産能力・販売・サービス網の整備
- ◆ PaperLabによる、循環型印刷環境を提供



プロフェッショナルプリンティング事業の取り組み

ハードウェアで競争優位を確立し、サービスなどの組織基盤を整備し、新規領域での確かな成長を実現

- ◆ 新規領域（サインージ・テキスタイル・ラベル）で、インクジェットによるシンプル・フレキシブルな生産プロセスを提供し、印刷産業のデジタル化を促進
 - 要素開発・生産技術・知財の優位性を最大限活用し、高生産性・高信頼性・低TCOを実現する新製品を投入
 - お客様のニーズに合った販売・サービス体制の構築
 - 協業・M&Aによる事業拡大のスピードアップ



ビジュアルコミュニケーション事業の取り組み

- プロジェクター市場でのプレゼンスをさらに強化する
- レーザー光源により新市場での飛躍の道筋をつける

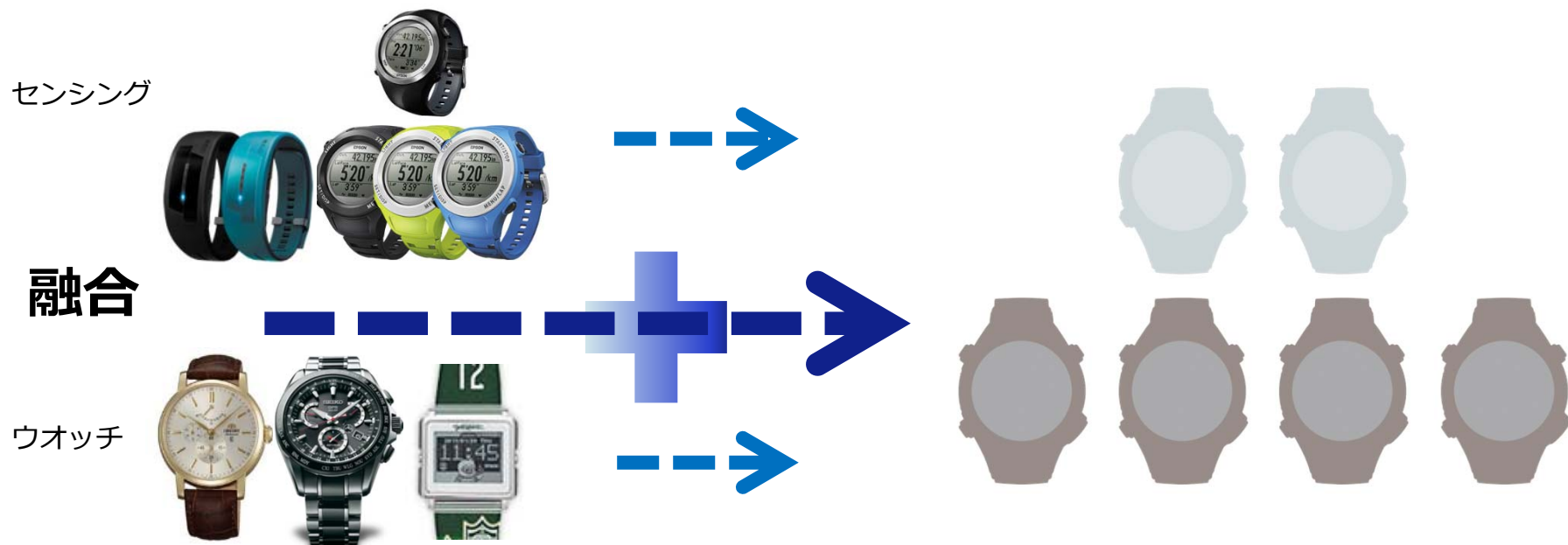
- ◆ プロジェクターは、フルラインアップにより市場プレゼンスをさらに向上
 - レーザー光源・インタラクティブ技術などにより、あらゆるディスプレイに対する競争優位性を強化し、高光束領域・超/短焦点領域での成長を加速
- ◆ 新たな用途提案による市場開拓
- ◆ スマートアイウェアは、業務プロセスの革新と新用途の提案により、新しい市場を創出



ウェアラブルプロダクツ事業の取り組み

ウオッチの事業基盤を磨き上げ、センシング技術を融合し、個性豊かな製品群を創出し続け、支柱事業としての礎を築く

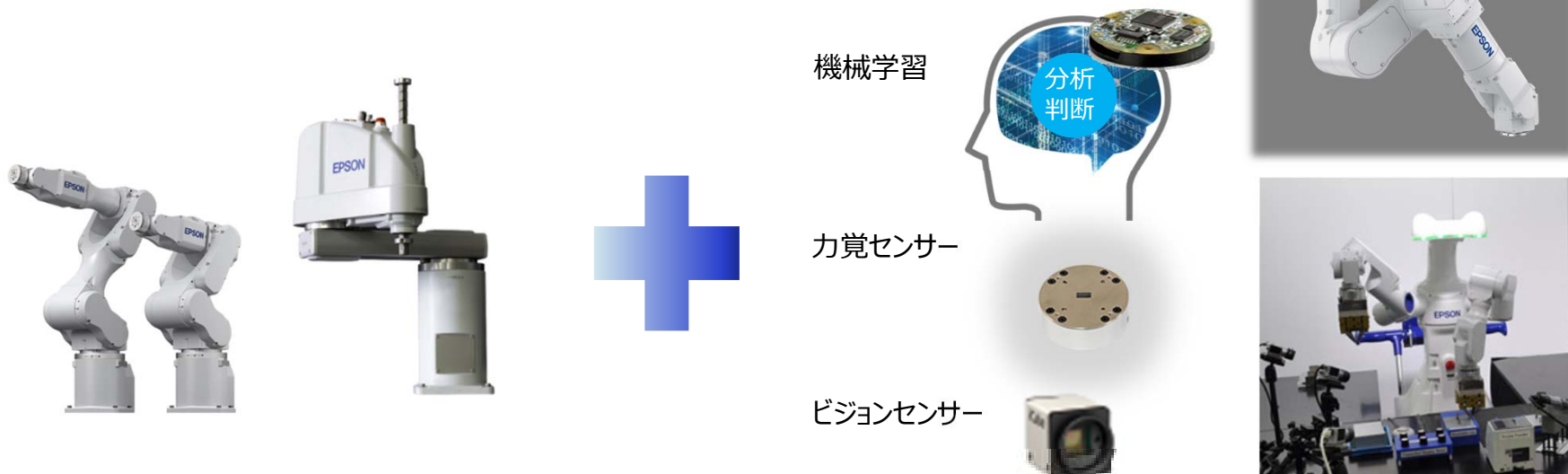
- ◆ ウオッチは、プラットフォームの整備とバリエーション展開を図ることで、事業基盤を磨き上げる
- ◆ センシング機器は、ウオッチでの事業資産に、強みのある技術資産を融合させ、人と情報を繋ぐ価値ある製品の創出により利益貢献する
- ◆ 事業領域拡大に備えた事業基盤の再整備をおこなう



ロボティクスソリューションズ事業の取り組み

エプソンが保有する技術基盤をベースに、成長に向けた骨格となる事業基盤を創り上げる

- ◆ センサーとロボット機能の融合などにより、お客様のロボット導入に対する障壁を排除し、精密組立分野での成長機会を着実に捉える
 - エプソンの強みである力覚センサー・ビジョンセンサーなどの活用
 - ライン構築の知見の提供
- ◆ 需要増に対応した販売サービス網の強化
- ◆ ロボット活用によるグループ内の生産性向上に貢献



マイクロデバイス事業の取り組み

水晶 ■ 競争力の強化により、安定的な事業基盤を創る
半導体 ■ 新たなコア技術・コアデバイスの創出

水晶

- ◆ 高精度・小型化・高信頼性を追求
- ◆ 合理化、自動化の推進による徹底したコストダウン

半導体

- ◆ エプソン製品の価値最大化のためのデバイス開発と、その過程からコア技術・コアデバイスを創出する



Epson 25 第1期中期經營計畫 <基盤強化>

事業基盤強化

技術 「省・小・精の技術」を磨き、アクチュエーター・光制御・センサー技術を極め、情報通信技術を取り込むことで、新たなお客様価値を創出し続ける

- ◆ 独創の技術開発（次世代を担うインクジェット要素技術など）
- ◆ 機械学習R&D、ソフトウェア基盤の整備
- ◆ 材料開発体制の構築
- ◆ 海外R&D拠点の拡充・強化

生産 他社が簡単に真似できない製品を、高い競争力のあるコストと品質で、タイムリーに提供し続ける

- ◆ 生産拠点の省人化活動
- ◆ 総原価低減活動の推進
- ◆ 海外製造拠点の整備と国内生産の強化
- ◆ オペレーション・情報通信基盤の仕組み統合

事業基盤強化

販売

オフィス・産業領域を強化してエリアに最適な販売体制を整備し、マーケットインの考え方で企画品質を向上させ、ブランドイメージを変革する

- ◆ オフィス・産業領域での販売・サービスのリソース増強
(協業・M&Aも含め検討を実施)
- ◆ お客様要望を的確に捉えた製品企画プロセスの改善
- ◆ ブランド力強化への地域別戦略投資の継続

環境

製品・サービスのライフサイクル、サプライチェーン全般にわたる環境負荷低減への取り組みを拡大する

- ◆ オフィスへのインクジェット拡大やPaperLabの投入、高効率のプロジェクターなど、環境負荷を低減する製品の開発
- ◆ 製造・輸送・販売活動での環境対応技術の開発
- ◆ エプソンが培った知識や経験を地域・社会へ広めることで、社会全体の環境保全に貢献

経営理念に掲げられた目指す姿を実現し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るため、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を実現するコーポレートガバナンスの充実・強化に継続的に取り組む

◆ 監査等委員会設置会社への移行

- 取締役会の監督機能をさらに高める
- 会社の方向性・戦略に関する取締役会の審議の一層の充実を図る
- 経営判断の迅速化を図り、スピード感をもって事業を推進する

◆ 業務執行を担う役員を対象とした業績連動型株式報酬制度の導入

- 株主の皆様との利益共有意識をさらに高める
- 持続的な成長と中長期的な企業価値向上へのコミットメントを示す

Epson 25 第1期中期経営計画 <財務目標>

キャッシュフロー(CF)および成長投資

安定的・持続的にキャッシュを創出しつつ、将来成長に向けた戦略的成長投資（研究開発、生産能力増強、情報通信技術強化、省人化、アライアンス、M&Aなど）を継続・強化

項目	SE15後期 新中期 経営計画（予想）	Epson 25 第1期中期経営計画
営業CF	3年間累計：3,246億円	3年間累計：3,300億円程度
FCF	3年間累計：1,946億円	3年間累計：1,200億円程度

<成長のための投資など>

研究開発費	3年間累計：1,533億円	Epson 25実現に必要な新製品・要素の開発などに積極的に投下
設備投資	3年間累計：1,532億円	3年間累計：2,100億円程度 (開発・生産体制強化など)
M&A	3年間累計：約25億円	Epson 25実現に必要な案件は積極的に実施

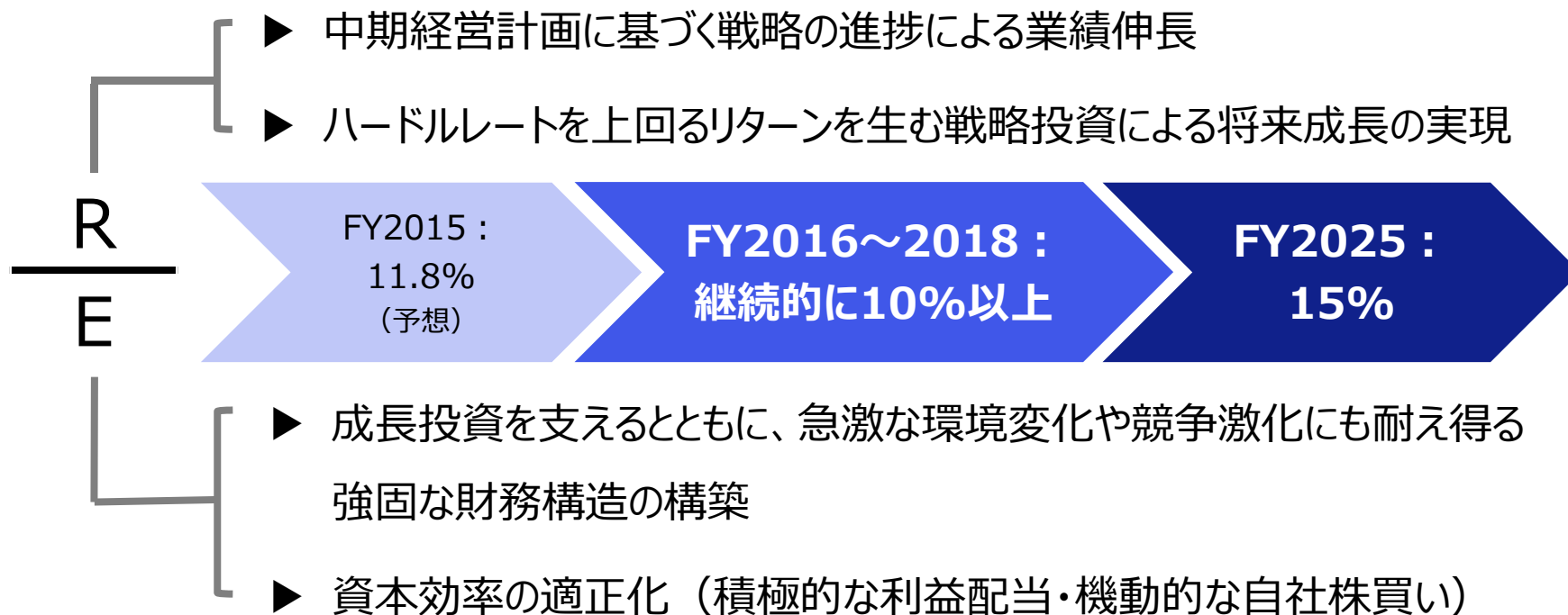
キャッシュの使途

創出したキャッシュは、成長投資を最優先としたうえで、財務構造の強化と同時に株主還元を活用

目的	主な内容	優先度
成長投資など	<ul style="list-style-type: none">● 通常投資● ハードルレートを上回るリターンを生む戦略投資(M&Aや販売の基盤構築のための投資を含む)	最優先で対応
財務構造強化	<ul style="list-style-type: none">● 自己資本比率向上のための内部留保	同時並行的に実施
株主還元	<ul style="list-style-type: none">● 積極的な利益配当● 機動的な自社株買い	

ROE 目標達成に向けた考え方

第1期中期経営計画での着実な利益成長と、それに基づく安定的な営業CF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、財務構造強化と資本効率の適正化を実現し、継続的にROE10%以上を達成



Epson 25 第1期中期経営計画 <株主還元>

株主還元の基本方針

より積極的な株主還元を実施

項目	SE15後期 新中期経営計画	Epson 25 第1期中期経営計画
利益配当 (連結配当性向)	2015年度：35.7% (予想)	中期的には40% ^(※) 程度
自社株買い	(実績なし)	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

おわりに



世の中に驚きと感動を

スマートグラス BT-300 で見たイメージ



ご参考

ご参考：プリンター事業の市場環境・見通し

◆ オフィス向け

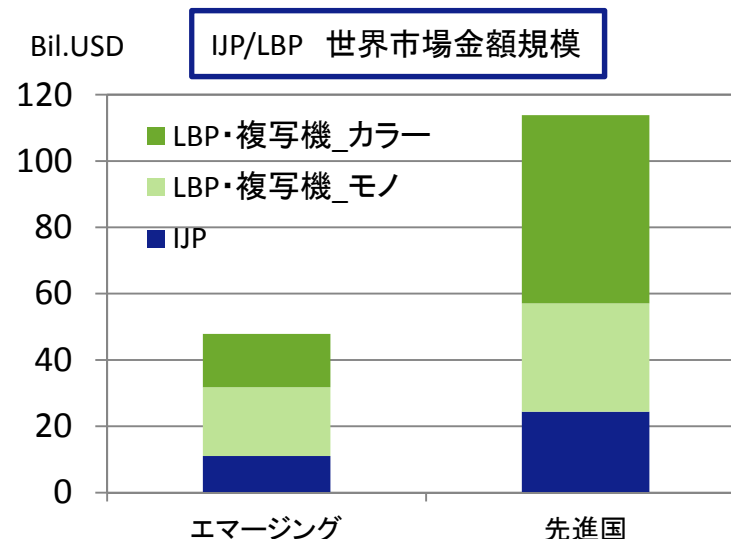
- プリント需要は安定的に推移するなか、低プリントコスト化が進展
- 中低速印刷領域へは、IJPの浸透が進む
- モノクロ・低速印刷領域には、大容量インクタイプの浸透が進む
- 高速印刷領域へのIJPの浸透が段階的に進展

◆ 大容量インクタンクモデル

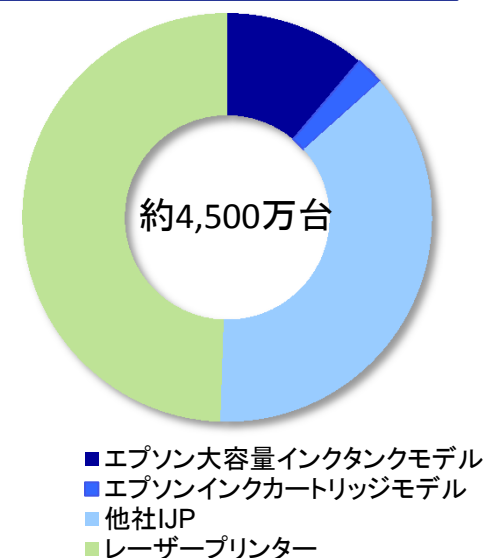
- 低プリントコストへのニーズは強い
- 大容量インクタンクモデルは浸透途上
- 大容量インクタンクモデルへの他社参入も、市場拡大のさらなる機会

◆ ホーム向け

- 先進国中心に需要は緩やかに減少



エマージング地域での本体販売台数

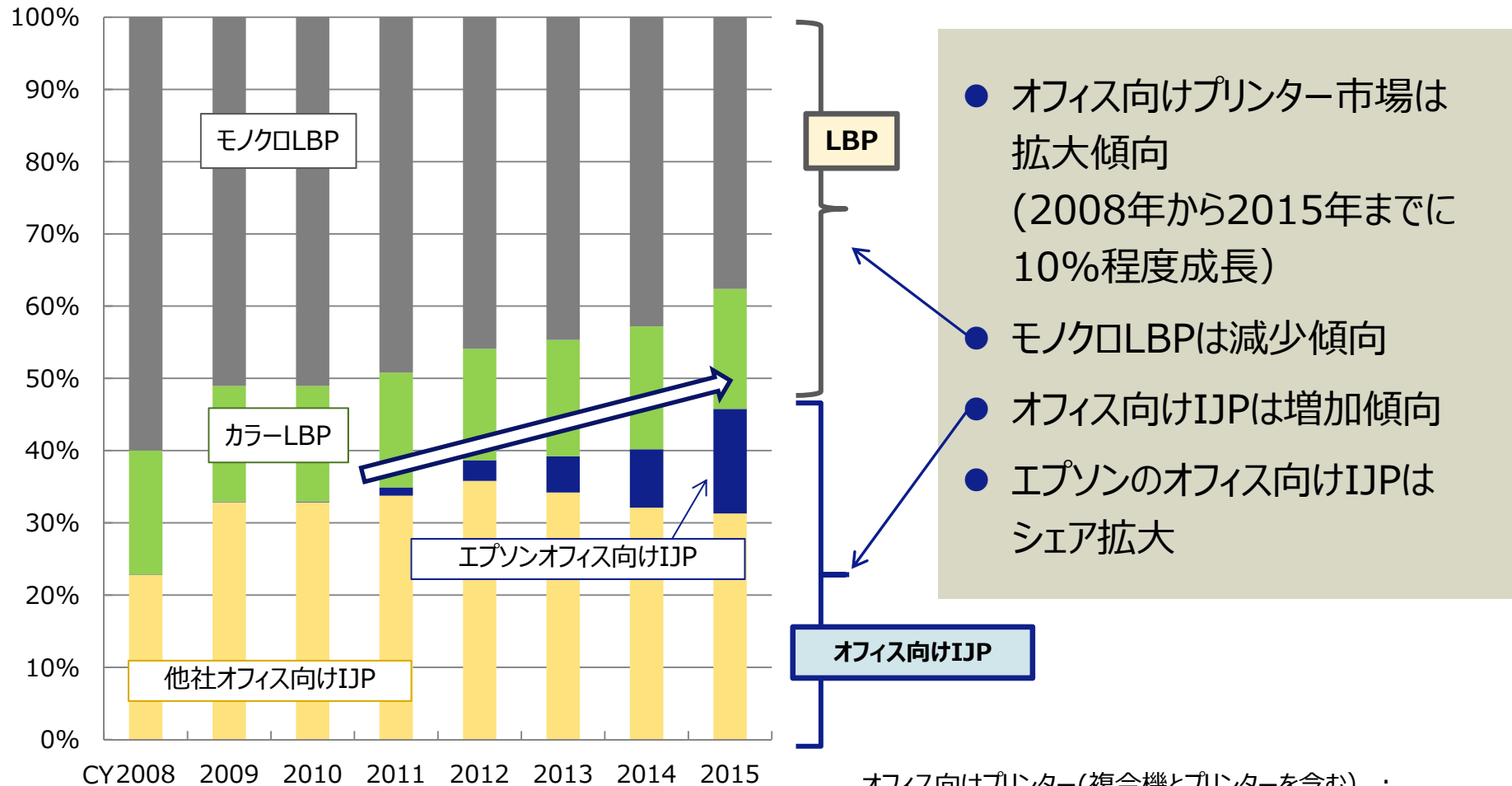


データはFY15 エプソン予想

ご参考：IJP戦略の進捗（IJPとLBPの市場状況 米国）

◆ 米国オフィス向けプリンター市場 テクノロジー別シェア

(数量ベース)



出典：IDC, Worldwide Quarterly Hardcopy Peripherals Tracker 2015Q4
本資料からの転載を禁止します

オフィス向けプリンター(複合機とプリンターを含む) : 「LBP + オフィス向けIJP」と定義
※ LBP : Laser beam printers

ご参考：IJP戦略の進捗 (IJPとLBPの市場状況 エマージング地域)

◆ プリンター市場 テクノロジー別シェア

(数量ベース)

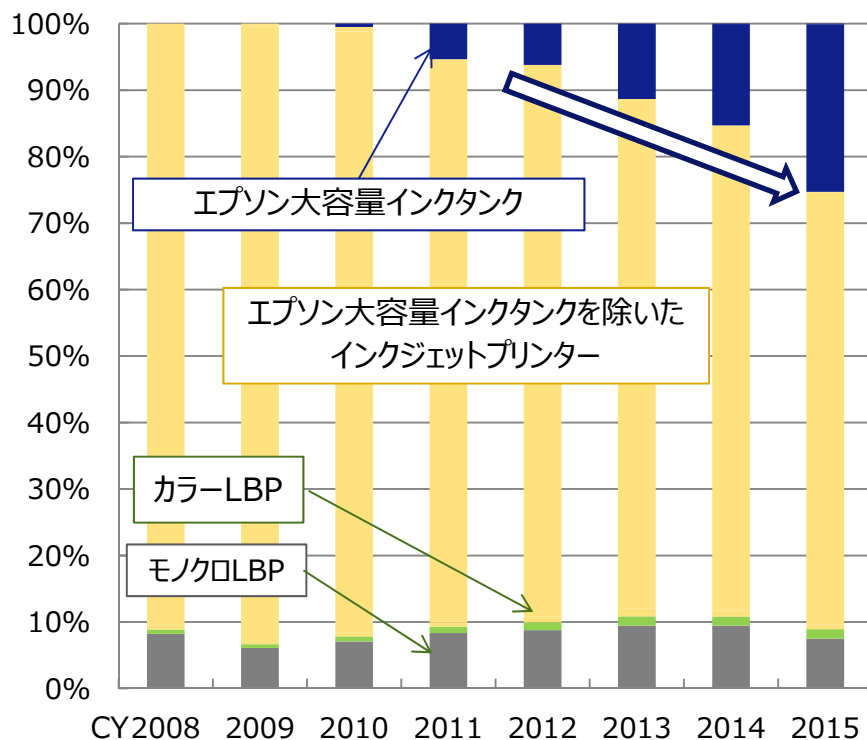
プリンターは複合機とプリンター含む

<インドネシア>

- エプソンの大容量インクタンクモデルは着実にIJP市場におけるシェアを拡大

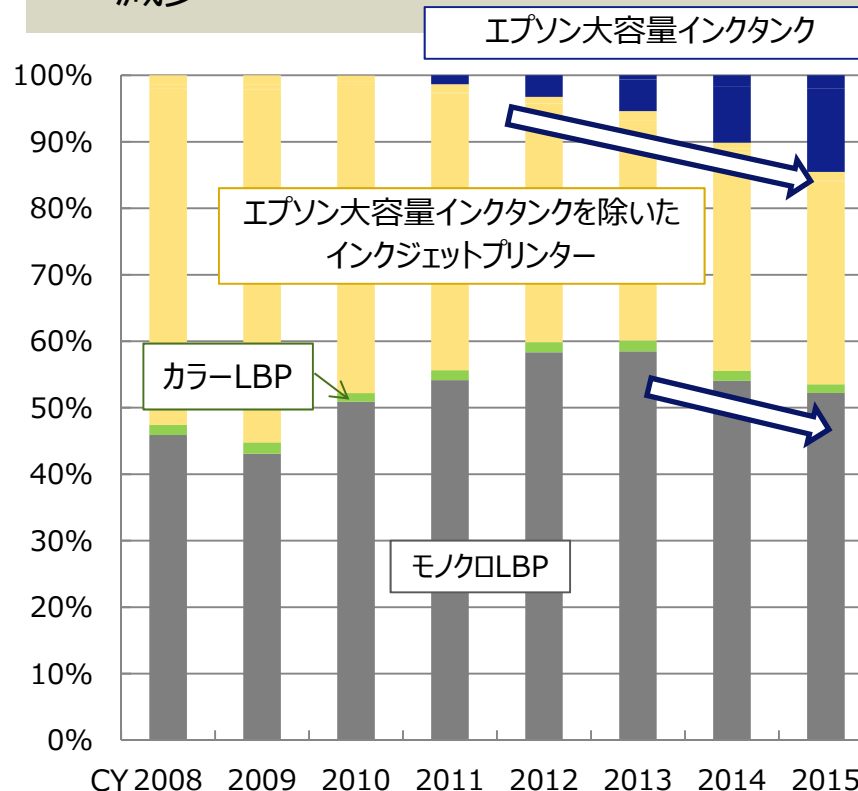
<インド>

- エプソンの大容量インクタンクモデルのシェアは着実に拡大
- 2014年からモノクロLBPのシェアは減少



出典：IDC, Worldwide Quarterly Hardcopy Peripherals Tracker 2015Q4

本資料からの転載を禁止します



出典：IDC, Worldwide Quarterly Hardcopy Peripherals Tracker 2015Q4

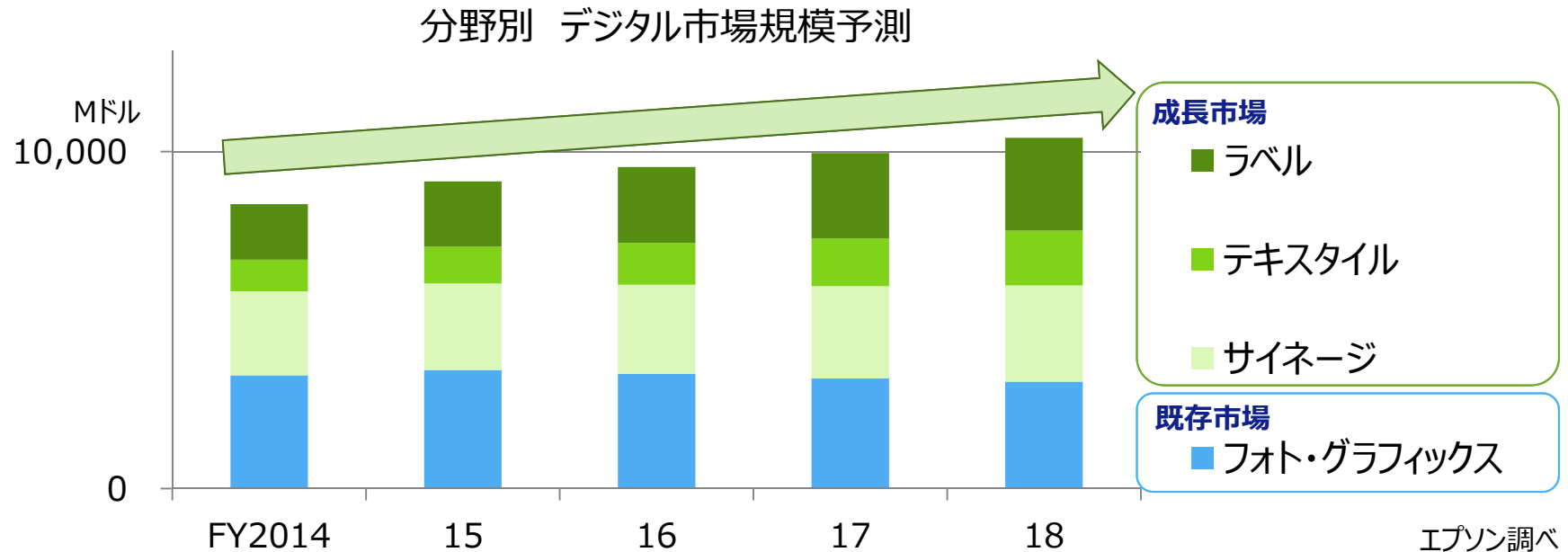
本資料からの転載を禁止します

◆ フォト・グラフィックス市場は安定的に推移

- エプソンは高画質分野では高いシェアを維持

◆ サイネージ・捺染・ラベル市場は順調に拡大

- 現状はアナログ印刷が主流も、順調にデジタル化進展



◆ 小型プリンター市場は安定的に推移

- エプソンは、WWではNo.1ポジション確立

プロジェクター

◆ 大規模スポーツイベントのサイクルに同期しながら安定的に推移

- エプソンは各領域でNo.1ポジション獲得も、高光束領域で拡大余地

領域	市場規模 (CY2015)	エプソン シェア (FY2015) 台数ベース	見通し
高光束 ※	約25億ドル	15%程度	需要は安定的に拡大 エプソン本格投入でさらに活性化
超/短焦点	約60億ドル	30%以上	教育向け中心に需要は安定的に推移
スタンダード			緩やかな台数成長の中、低価格化が進行
ホーム			コンテンツの流通が増大し、家庭での映像体験 方法の多様化が進むことで安定的に推移

※高光束は、4000lm以上、据え置きタイプを想定し5kg以上と定義

エプソン調べ

◆ 新たな用途へのプロジェクター応用による新規市場の開拓

- 空間演出照明（LED照明市場など）・連続映像投映

EPSON
EXCEED YOUR VISION