

# 中期経営計画 (2009年度～2011年度)説明会

---

2009年 3月12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。

## ■ 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： 千円単位で計算後、表示単位の一桁下位を四捨五入

1. 中期経営計画・創造と挑戦1000(2006～2008年度)総括
2. 電子デバイスセグメントの改革
3. 長期ビジョン「SE15」
4. 中期経営計画(2009～2011年度)
5. 成長が見込める分野
6. 中長期的にめざす姿
7. 構造改革および収益改善施策による影響金額
8. 2008年度通期業績
9. 最後に

## 総括(1)

### 中期グループ経営方針(2006～2008)

- ① 事業・商品ポートフォリオの明確化と強化
- ② デバイス事業構造改革推進
- ③ コスト効率の徹底推進
- ④ ガバナンス体系の改革
- ⑤ 企業風土改革と全員による推進

- プリンター、プロジェクターを中心に、情報関連機器においてプラットフォームの共通化、コスト削減などに取り組み成果をあげた一方ミックスの変化による価格低下、2008年度下期以降の景気後退の影響
- 成長領域としてインクジェットプリンターの商業・産業領域への進出

- 電子デバイスは、中・小型液晶ディスプレイ事業、半導体事業で、大胆なポートフォリオの見直し、固定費削減、拠点の集約、要員効率化を進め、2008年度上期は黒字化したものの
- 競争環境の激化、サブプライム問題に端を発する景気後退による外的要因などもあり、黒字転換は困難な状況

## 総括(2)

### ■ 電子デバイスセグメントの構造的な問題に対する施策

- 中・小型液晶ディスプレイ事業の抜本的な対策
- 半導体事業の構造改革
- 今後のコア事業である、水晶デバイス事業・エプソントヨコムの100%子会社化

### ■ 固定費削減への取り組み

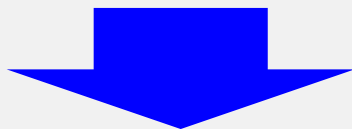
- 設備投資の厳選
- 国内外拠点の見直しと整理統合
- 研究開発テーマの精査・厳選
- 要員の配置転換、 など

## 2. 電子デバイスセグメントの改革

### 中・小型液晶ディスプレイ事業

- 景気後退による市場環境が悪化する中、稼働率・収益性が悪化
- 引き続き、事業の効率化のための取り組み
  - エプソンイメージングデバイスの本社機能を鳥取事業所へ集約
  - 岐阜事業所の2009年度上期中の閉鎖
  - 要員のグループ内の成長領域への転換の加速 など

当社単独での中・小型液晶ディスプレイ事業の、収益回復は困難



本日 3月12日、

当社とソニー株式会社は、当社の中・小型液晶ディスプレイ事業資産の一部をソニー株式会社へ譲渡することを含めた、中・小型液晶ディスプレイ事業分野での提携に向けての協議を開始することに合意

## 2. 電子デバイスセグメントの改革

### 半導体事業

#### 現状認識と課題

- 売上高成長がない前提で、事業規模に見合った、当社の半導体技術の強みを活かした戦略を選択
- 規模が小さくニッチ市場・ファンドリー向けが売上の中心



- 世界的な景気後退や需要減退等の影響が著しく、携帯電話向けドライバー、シリコンファンドリーの受注数量減少、稼働率低下

#### 構造改革のポイント

- 従来どおり、低パワーアナログ混載技術をコアとした製品を事業領域とするものの、事業規模を見直し、国内の製造拠点を山形県の酒田事業所に集約
- 成長分野を持っているプリンター事業などの完成品事業や水晶デバイス事業の強化のために、半導体技術をはじめとしたリソースをシフト

FY2008

FY2009～ 中期的に製造拠点を集約

富士見

酒田

酒田

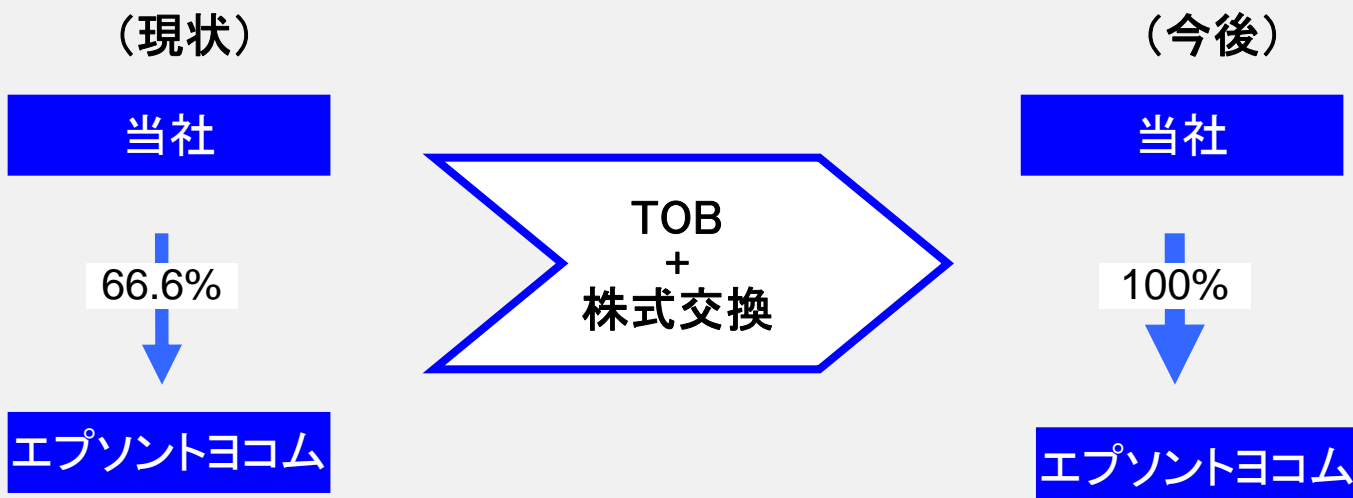
製造拠点の集約

人員・リソースを成長分野である  
完成品・水晶デバイス事業への集中

## 2. 電子デバイスセグメントの改革

### 水晶デバイス事業

- 今後のエプソングループのデバイス事業の核として位置付け
- 半導体事業との連携強化により、独創のマイクロセンシングテクノロジーをコアとして、入出力機器までを視野に入れたモジュールビジネスを展開
- 業界No.1のポジションを確固たるものとし、デバイス事業の基盤強化
- エプソントヨコムをTOB+株式交換により完全子会社とし、今後、効率的かつ機動的な事業運営体制を構築



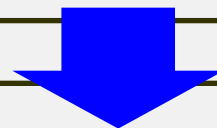
# 3. 長期ビジョン「SE15」

## 「SE15」・中期経営計画(2009～2011年度)

2008年度、急速に事業環境が悪化

深刻化した円高と景気後退は、少なくとも2010年度までは継続する

「低価格化」と「需要の減退」は世の中の大きな流れであり、景気の回復に関わらず継続すると予想される



構造改革・再構築を進める(3つの方針)

- 強みを活かせる分野に集中し勝ち残る
- 集中する事業は事業基盤を徹底的に強くする
- 保有する技術や販売の資産から新しい製品と事業を生み出す

### ■ 長期ビジョン「SE15」

⇒強い事業の集合体

### ■ 中期経営計画(2009～2011年度)

利益体質、事業基盤の再構築  
⇒強い事業の集合体への転換

## 構造改革・再構築の方針

- 強みを活かせる分野に集中し勝ち残る
- 集中する事業は事業基盤を徹底的に強くする
  - ・コスト削減に取り組み、低価格・ボリュームゾーンに対応
  - ・新規分野への取り組み
- 保有する技術や販売の資産から新しい製品と事業を生み出す

ポジショニングが悪化した、収益化が難しい事業の見直し  
多くのリソースをより成長が見込める分野、重点分野にシフト

### 収益化が難しい事業

- 中・小型液晶ディスプレイ事業
- 半導体事業

### 成長が見込める分野

- プリンター  
エマージング地域、ビジネス分野、C&I領域の強化
- プロジェクター  
(商業・産業)  
NO.1ポジショニングの強化
- 水晶デバイス事業  
NO.1ポジショニングの製品や、センサーなどの強化

## プリンタ

マイクロピエゾテクノロジー、  
当社が独自技術を持ち、強みを発揮できる分野

### ■ インクジェットプリンター

- 先進国市場、機能を訴求
- エマージング市場 コスト競争力の徹底的な強化
- ビジネス分野の拡大

### ■ インクジェットプリンター C&I(商業・産業向け)

- 商業印刷分野の拡大
- インダストリー向けへのさらなる展開

### ■ ビジネスシステム

- POS関連製品、SIDMの強いプレゼンスの維持・強化
- インクジェット技術を用いた新規事業領域の拡大

# 5. 成長が見込める分野

## プロジェクター

### プロジェクター

シェアNo.1の完成品、  
強いキーデバイスHTPSを内製している強みを活かす

- 普及価格帯でのシェアNo.1の維持
- 高輝度エリアでのシェア拡大

## 水晶デバイス

### 水晶デバイス + 半導体

シェアNo.1の水晶デバイスと半導体技術の連携強化

- 水晶と半導体技術の融合による高付加価値製品の創出
- モジュールシステムなど、センサビジネスへの取り組み

## 6. 中長期的にめざす姿

### 【中長期的に目指す姿】

#### 強い事業の集合体

インクジェットテクノロジーをコアとした様々な完成品、  
水晶テクノロジーをコアとしたモジュールやシステム など

### 【中期経営計画(2009～2011年度)】

#### 事業基盤の再構築

利益体質転換施策を展開

商品・ポートフォリオの組み換えは継続して行っていく

将来の売上高成長も視野に入れ、強い事業の成長基盤を構築

# 7. 構造改革および収益改善施策による影響金額

(億円)

## 電子デバイス

2008年度

### ■ 事業構造改善費用および減損損失

682



2009年度

2010年度

2011年度

影響金額

110

90

60

## 全社

### ■ 固定費削減への取り組み

- 設備投資の厳選
- 国内外拠点の見直しと整理統合
- 研究開発テーマの精査・厳選
- 要員の配置転換、など

# 8. 2008年度業績予想

(億円)	2007年度		2008年度				増減額 増減率	
	実績	%	前回予想 (2/25)	%	今回予想 (3/11)	%	前年 同期比	2/25 予想比
売上高	13,478	-	11,380	-	11,380	-	-2,098 -15.6%	- -
営業利益	575	4.3%	60	0.5%	60	0.5%	-515 -89.6%	- -
経常利益	632	4.7%	130	1.1%	130	1.1%	-502 -79.5%	- -
税引前利益	520	3.9%	△70	-0.6%	△760	-6.7%	-1,280 -	-690 -
当期純利益	190	1.4%	△40	-0.4%	△1,000	-8.8%	-1,190 -	-960 -
EPS	97.24 円		△20.37 円		△509.26 円		【期末配当予想の修正】 1株当たり: 19円→7円(年間26円)	
換 算 レ ー ト	USD	114.28 円	100.00 円		100.00 円			
	EUR	161.53 円	142.00 円		142.00 円			

## 損益イメージ

### 【中期経営計画(2009～2011年度)】

2009年度:ブレークイーブンを目指す、  
長期ビジョンの布石となる事業基盤再構築

2010年度:確実に利益が確保できる企業体質の定着

2011年度:長期ビジョンSE15実現に向けた新たな成長軌道の確立

### 【長期ビジョン「SE15」】

2015年度: ROS:10%、ROE:継続的に10%以上

**EPSON**  
EXCEED YOUR VISION