



慶應義塾大学ビジネス・スクール

セイコーエプソン：戦略の設計

2007年5月、セイコーエプソン株式会社（以下、エプソン）の2007年3月期売上高は、前期比8.6パーセント減の14,160億円、当期純損失71億円で、2期連続純損失という業績悪化の中にあつた（附属資料1、2、3）。代表取締役社長である花岡清二は、前年度よりスタートした中期経営計画・創造と挑戦1000の目標である「2009年3月期売上高16,700億円、経常利益1,000億円以上」の達成に向けて、業績の回復と再成長のための施策をより強力に推進する必要にせまられていた（附属資料10）。

中期グループ経営方針に基づき花岡は、「事業や商品のポートフォリオの明確化と強化」「デバイス事業構造改革の推進」「コスト効率の徹底強化」などによって、収益力を強化すべく経営改革に取り組んでいた（附属資料11）。

支柱事業であるプリンタ事業は、これまで一般家庭向けインクジェットプリンタを主に販売してきたが、国内家庭用プリンタ市場の成熟化や価格低下により、前期に比べて営業利益は増加したものの、売上高は前期より約6パーセント減少していた。今後売上を上げるためにどのようにしてビジネス・産業領域へ展開、売上を拡大していくか、また利益率をいかに上げていくかがプリンタ事業の鍵であった。

また、ディスプレイ事業においては、携帯電話機向けディスプレイへの売り上げ依存が高く、また携帯電話自体の販売数量や技術革新、競争激化による大幅な価格低下の影響を大きく受け、ディスプレイ事業を含む電子デバイス事業セグメントで261億円の赤字となった。花岡はこの3月に、「中・小型ディスプレイ事業の構造改革」（附属資料12）を発表し、再建を目指した抜本的な改革に着手しはじめたところである。そして液晶プロジェクター事業では、高温ポリシリコ

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科 藤尾美佐子(M28期)が青井倫一教授の指導の下、セイコーエプソン株式会社の協力を得て、クラス討議の資料とするために作成した。本ケースに記述された企業及び個人の意思決定や行動は、経営管理上の適否を例示することを目的としたものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 青井倫一、藤尾美佐子 (2008年7月作成)

ン TFT 液晶パネルという独自技術によりエプソンは技術的な優位を保っており、液晶プロジェクター市場の成長と共に、エプソンの成長事業として大きく期待していた。

エプソンは創業以来、ウオッチを基盤に数多くの世界初の技術・商品を継続的に投入して発展してきた（付属資料 4）。しかし、かつては時計の会社と思われてきたようにエプソンの創業事業であるウオッチ事業を含む精密機器事業セグメントは 2007 年 3 月期売上高 877 億円で、全体の 6 パーセントほどしか占めていない（付属資料 7）。今後もエプソンが中長期に発展・成長していくために、花岡は、「エプソンの DNA である『創造と挑戦』によって、画像と映像の融合をめざした商品・サービスを創造し、社会の発展に貢献していく」と語っている。（付属資料 15）

10

エプソン発展の歴史

セイコーエプソンの前身は、1942 年に諏訪の地に創業した有限会社大和工業であり、1944 年に戦火を逃れて長野県諏訪市に疎開したセイコーグループのウオッチ製造を担当する株式会社第二精工舎（現セイコーインスツル株式会社）に協力して、大和工業がメカウオッチの組立て・部品製造したのに始まる（付属資料 5）。大和工業を興したのは故山崎久夫氏（後に諏訪精工舎代表取締役）であり、養蚕業など衰退していく諏訪の産業を復興させようと腕時計の部品製造を始めたのであった。

その後、1950 年代にはスイス時計に追いつけ追い越せを合言葉に、生産技術の進展、生産の自動化、量産化、コストダウンを図る。やがて 1956 年に男子用腕時計「セイコーマーベル」が誕生する。このマーベルの成功により、大和工業、第二精工舎諏訪工場の地位は揺るぎないものとなった。加えて、マーベルの開発によって培われた技術力はその後の精密技術、微細加工技術の重要な礎となる。そして、1959 年には、大和工業と第二精工舎諏訪工場が合併して、株式会社諏訪精工舎が誕生した。

そして、1964 年に開催した東京オリンピックでの公式計時の仕事が、エプソン発展の大きな契機となったのである。スイスメーカー以外で初めて日本のセイコーグループに計時装置を任せられることになり、そこで諏訪精工舎は、技術立国日本で開催する以上は、先端技術を駆使してこの責務を全うしようと臨んだ。

当時、日本はようやくエレクトロニクス時代の幕開けに差し掛かっていた。時計分野ではメカ

式よりはるかに正確に時を刻む、クォーツ時計に注目が集まっていた。山崎氏は来るべき電子腕時計時代の到来を予測し、方々の大学の工学部から学生を得ようと奔走する。しかし、長野の田舎町に学生を送ろうなどと考える大学教授はいなかった。だが、ようやくその熱意と努力が実り、静岡大学、信州大学、山梨大学などの工学部から学生が集まるようになった。この頃から本格的に電子化に取り組む体制ができ始めたのであった。

5

その体制をベースにして諏訪精工舎では、全社を挙げてこのクォーツ式を採用した卓上小型水晶時計「クリスタルクロノメーターQC-951」をオリンピックに向けて開発する。世界で初めて小型化に成功したこのクォーツ時計はオリンピックで大活躍する。この100分の1秒まで計時精度を高めた成功で、セイコーブランドは一躍世界に名を馳せた。これを機にクリスタルクロノメーターを更に小型化し、クォーツ時計の開発・商品化に成功、1969年末には、世界初のクォーツウォッチ「クォーツアストロン 35SQ」を発表した。この製品は、世界の時計市場がメカ式からクォーツ式へと主流を移す革命を起こしたのだった。またこのクォーツウォッチの輸出でエプソンは大きく成長していったのであった。

10

同時期に諏訪精工舎では、全電子ウォッチの開発も進められていた。全電子化においての大きな課題が、文字盤と針の電子化であった。そこで注目されたのが液晶であった。液晶は一見液体だが、分子同士が規則正しく配列している状態にある物質で、温度や電気などの刺激で分子配列が不規則になり、光を通したり遮断したりする特性を発揮する。この液晶の性質が新しい時計の表示方法として注目されていた。

15

当時、液晶は世界でも開発段階であり、液晶を製造しているメーカーもなかったために、セイコーエプソンは液晶を内製するしかなかった。苦心の末、1973年、世界初の液晶表示体採用のデジタルクォーツウォッチ「06LC」を発表する。この成功によって、次に開発のターゲットとしたのが電卓である。液晶表示体は問題の多かった蛍光管の表示トラブルを排除し、電卓を小型化して電池寿命を延ばすことに成功した。

20

この製品は予想以上に市場に受け入れられ、また心配されていた液晶表示の信頼性の面でも、表示パネルの欠陥を理由とした返品はなく、高い評価を得たのである。この成功によって、液晶表示体を次なる事業のターゲットとし、ウォッチ以外の用途開発に乗り出していくことになる。

25

東京オリンピックを契機とするエプソンのもう一つの画期的な商品開発は、計時結果を印字する装置「プリンティングタイマー」であった。プリンティングタイマーは、時間計測機構（タイムカウンター）と時刻印刷機構（プリント機構）をひとつに組み合わせた電子記録装置である。測定する人間の反射神経の誤差が大きくなるスピード競技で、ピストルや写真判定機と連動して

30

自動的に所要時間を記録する装置として考案された。往年の偉大な米国人プリンター、ボブ・ヘイズが、東京オリンピックでマークした記録は手動計時で9秒8。人類の夢であった9秒台を始めて達成するはずであったが、電子計時では10秒6であった。この計時システムは、正確なオリンピック記録を残す画期的な装置であったのである。

5

そして、プリンティングタイマーの開発を契機に、ミニプリンタの商品化が進められた。電卓業界用の用途に向けて1968年に発売されたデジタルプリンタ「EP-101」は、プリンティングタイマーをさらに小型化、高性能化したミニプリンタで、発売時から国内外で高い評価を得て爆発的な売れ行きを示した。従来のプリンタは、重さが30kgあり、トランクほどの大きさであったのに比較し、EP-101はわずか2kgしかなく、両手に乗るサイズに縮めた画期的な製品であった。型番の「EP」は、「エレクトリックプリンタ」の頭文字をとったものであり、このEPがEPSON（EPの息子）という社名の由来である。1970年には、子会社の信州精器株式会社 広丘工場がプリンタ専用工場として建設される。信州精器で設計から製造、販売までの一貫体制を敷いた本格生産が始まり、EP-101は累計144万台を販売する大ヒット・ロングセラー製品となる。

15

伝統の超小型・超精密実装技術をあらゆる面で活かしたこの商品の成功を機にプリンタ事業は飛躍的に発展・展開していく。印字方式もドラムインパクト式、活字選択式、ゴム活字式、ドットマトリクス式など市場ニーズに応じた方式が開発された。ミニプリンタの利用範囲も、電卓以外にECR、POSシステム、CAT/EFT（カード支払い端末）、ATMなどの銀行端末、TAXIメーター、各種計測機器など、あらゆる場面への市場を開拓していった。

20

1970年後半には、ミニプリンタ技術でコンピュータに接続可能なプリンタ開発に着手し、1977年には卓上型ラインプリンタ「MODEL 10」を発表、翌78年には初のドットマトリクスプリンタ「TP-80」を製品化する。これがコンピュータ用プリンタ事業の基礎となったのである。東京オリンピックの公式計時の仕事が発端となり、クォーツウオッチや全電子ウオッチ、小型プリンタ、ICという画期的な技術が諏訪精工舎に次々に生まれた。この結果、それぞれの事業は確固たる技術基盤を築き、さらに発展していくのである。

25

コンピュータ用プリンタ開発

30

本格的なコンピュータ用プリンタについては、ミニプリンタ事業とは分かれて独自の設計・開

発が進められた。1980 年に開発された最初の商品が「MX-80」（国内向けは MP-80）である。MX-80 は米国 IBM 社のパーソナルコンピュータの普及に伴い、米国におけるプリンタのスタンダード的地位を獲得するまでに至った。そして同時に、セイコーエプソンの米国内での販売網の構築にも注力した。また、当時のコンピュータ用プリンタは、大きい上に非常に重く、オフィス内での移動も困難なほどであった。セイコーエプソンは実際の使用環境を考慮し、外装ケースをプラスチック製で軽くし、インクリボンを大きくして長寿命化するなど、使い勝手の向上もはかった。米国 IBM 社から標準品としての推奨を得てからは、IBM 製パソコンの普及で、さらに EPSON の知名度は向上した。

1982 年には、漢字の印刷を可能にする 24 ピンドットマトリクスプリンタ「MP-130K」の開発に成功、24 ピン時代への移行をリードした。1983 年には印字品質の高い活字式デイジーホイールプリンタを発表する。しかし、プリンタ市場の大きな流れは、ドットインパクト方式からインクジェット方式やレーザー方式などのノンインパクト方式に移行していた。

ノンインパクト方式はインパクトタイプに比べ、印刷がきれいで速く、作業音が静かであることが特徴である。市場のニーズの変化に対応するため、エプソンは 1984 年にインクジェットプリンタ「IP-130K（海外市場では SQ-2000）」を商品化し、1986 年には広丘事業所にプリンタの自動組み立てライン「ET ライン」を導入、量産化を軌道に乗せる。1993 年にはこれまでのインクジェット技術に比べて、高速かつ高印字品質を実現したインクジェットプリンタ技術「EPSON MACH（Multi-layerACTuatorHead）テクノロジー」を搭載した、インクジェットプリンタ「MJ-500（海外市場では Stylus 800）」を発売する。このときのプリンタ事業責任者が花岡であった。

この新しいプリンタヘッド MACH(マッハ)は、独自に開発したピエゾ(圧着素子)方式により、インクの飛び散りやにじみを抑えるのに成功し、その技術が後のカラー化に大きく貢献する。他社のインクジェットプリンタは、インクに熱を加えて膨張する圧力を利用して印刷するが、膨張させてインク粒を飛ばすとどうしてもムラが生じやすい。一方、電気負荷によってピエゾを機械的に湾曲させて生じる圧力を用いて飛ばす MACH はインク粒を正確にコントロールすることが可能である。クリアかつシャープな印字でヘッド自体に半永久的な寿命があり、交換の必要もないという優れた特徴を持っている。この高精細インクジェットプリンタは高く評価され、1997 年に大河内記念生産賞を受賞した。その後も花岡は、カラリオ発売を含めて 10 以上の商品をヒットさせ続けていく。

カラリオの誕生

1990 年代初め、ドットインパクト方式で地歩を築いたエプソンではあったが、カラー化への対応は競合企業に一步遅れていた。一方コンピュータは、ビジネスユース一辺倒の時代から、低価格化したパソコンが家庭へ普及し、その結果消費者は安くて品質の良いカラープリンタを待ち望んでいた。本格的なカラープリンタへの進出に際して、製品開発の最大の課題は「いかに他社と差別化を図るか」であった。

社内の結論は「他の追随を許さない高印刷品質を成し遂げる」という正攻法であった。時計という精密機械を強みに持つエプソンならではの技術の強みを活かす戦略である。1992 年暮れから具体的な設計に入り、お家芸の微細化技術を突き詰め、解像度は業界最高の 720dpi (1 インチあたり 720 ドット) に設定した。図表や写真が細部までくっきり忠実に再現できるのがこのレベルである。モノクロのマッハヘッドに印刷の三原色であるイエロー、マゼンタ、シアンの各色ヘッドを重ね合わせればカラーになる。しかし、インクの種類を増やして済むという単純なものではなかった。

従来、モノクロインクジェットでは、インクを紙の表面ににじませないのを最大かつ唯一の条件として蒸発型インクを使っていた。ところがこの方法では、蒸発して染料が固着する前に、違った色のインク同士が紙の上で混ざり、画質が非常に悪くなってしまう。紙に染み込む浸透型インクに換える必要があったが、紙の繊維によって水平方向に広がって画像がぼやけてしまうのが難点であった。

この問題解決には、インクメーカーの協力を得て、瞬間的に垂直方向に入り込む超浸透型インクを開発、同時にモーター、歯車、シャフトなど紙送りに必要な駆動系部品も徹底した精度向上が図られた。その結果、写真に迫る印字品質の出力ができる印刷機を開発した。この成果を踏まえて 1994 年に発表されたのが、カラーインクジェットプリンタ「MJ-700V2C (海外市場では Epson Stylus Color)」であり、約 78 万台を売って一躍国内外でベストセラー機となった。10 万円を切る価格ながら写真に匹敵する高画質を実現したのは、プリンタの革命とも言えるに等しい成果であった。以降、印字速度、印字品質を向上させた後継機を次々に発表して「カラーイメージングのエプソン」という評価が市場に定着した。

1996 年に発売したカラーインクジェットプリンタ「PM-700C (海外市場では Epson Stylus Photo)」は累計 70 万台を出荷し、この一機種だけで市場シェアの 20 パーセントを占めた。この製品は、従来のイエロー、マゼンタ、シアン、ブラックの 4 色に、濃度を下げたライトマゼンタ、ライトシアンを 2 色を加えた 6 色インク方式を採用した上に、インク粒の面積を 3 分の 1 に微細化し精密な高画質写真印刷を実現した。一色あたり 32 個に増やされたノズルをコンパクトにまとめたプリンタ

ヘッドはモノクロ方式のインクジェットと変わらぬスピードで上質の印刷画像を出力し、高画質は印刷スピードが遅いという常識を打ち破った。このプリンタ開発には、ハード面だけでなく、ソフト面におけるプリンタドライバの自社開発が行われた。MJ-700V2C 当時は、社内でのソフト面の画像処理技術が確立されておらず、プリンタドライバは外部調達であった。PM-700C は内製化することにより、プリンタドライバ、データ転送、プリンタコントローラ、プリンタエンジンなど、様々な印刷機構を高速化することに成功した。この製品は「カラリオ」というブランドネーミングがつけられ、人気タレントを使ったプロモーションも功を奏し、「プリンタのエプソン」のイメージが消費者にしっかりと定着した。そして、1997 年にはエプソンが国内プリンタ市場でトップに躍り出る。年賀状をカラーで印刷したり、カラーのプレゼンテーション資料を作成したりなど、花岡はプリントのカラー化を社会に促進し、エプソンを国内シェアトップに躍進させたのである。

エプソンのインクジェットプリンタは、1998 年には国内市場の過半数を占め、2003 年までトップを維持し続けた。その後は、キヤノン株式会社との首位争いを繰り広げている。2006 年の国内プリンタシェアはエプソンが僅差で 2 位となったものの、インクジェットプリンタに限れば、エプソンが 41.5 パーセント、キヤノンは 39.5 パーセントでエプソンがトップであった（付属資料 13）。エプソンは、スキャナ・コピー機能を統合したインクジェット複合機や顔料インクフォトプリンタなどの写真高画質プリンタを販売し市場をリードし、対するキヤノンはフラッグシップモデルからエントリーモデルまで、ラインナップ多く取り揃えている。インクジェットプリンタ事業を含む情報関連機器事業セグメントの 2007 年 3 月期の売上は、9,163 億円（前期比 6.2 パーセント減）で、エプソン全体の 62 パーセントを占めている。また営業利益は 842 億円（前期比 87.1 パーセント増）で過去最高となった（付属資料 8）。

半導体

エプソンが半導体事業を手がけるきっかけは、やはりクォーツウオッチの開発が原点であった。世界初のクォーツウオッチ「クォーツアストロン 35SQ」には、自社開発の専用 IC が搭載された。クォーツ時計の小型化には、中枢部品の小型化、低消費電力化、耐久性の向上を実現する必要がある、そのためには小型高性能を有する IC が不可欠だった。しかし、アストロンの条件を満たす腕時計用の IC を作っている半導体メーカーは国内になかった。そこで専用 IC の自社開発、自社量産を決断する。社内にプロジェクトチームを設け、正式に IC 事業をスタートしたのだった。IC は集積されてい

るトランジスタの構造により MOS 型とハイポラ型に大別される。MOS 型はハイポラ型に比べると処理速度は遅いものの、消費電力が小さい上、高集積化が容易であるといった特性を持っている。セイコーエプソンは其中でもとりわけ消費電力が少ない CMOS 型の IC の開発に専念することを決断し、開発を進める。

5 CMOS に特化した研究開発は、1971 年アナログクォーツ用の IC として、また翌 1972 年にはデジタルクォーツ用の IC として成果を納めた。ウオッチ用 IC での成功を経て、セイコーエプソンは「CMOS IC」の量産技術を確立すると共に、1973 年に量産工場を本社敷地内に新設する。1974 年にはウオッチ用 CMOS IC の応用製品として PH メーター、パネルメーター用 IC を開発、製品ラインアップを拡大していった。1976 年には製造・技術・設計からなる半導体事業部を発足させ、独立した事業運営
10 を開始した。1979 年には需要拡大への対応のため、本社のある諏訪市から 20 km ほど南東に離れた場所に富士見工場を新設し、4K、16K メモリ、音声合成 IC、ゲートアレイへ製品群を拡大し業績は躍進する。

1985 年には、国内第二の IC 生産拠点として、山形県酒田市に庄内電子工業株式会社（現 東北エプソン株式会社）を新設した。海外においても現地ユーザーニーズに直結した IC の開発・供給体制
15 を敷くため、1982 年に台湾、1983 年に米国カリフォルニア、1989 年に独ミュンヘン、1990 年代はカナダのバンクーバー、上海及びスコットランドと、全世界に開発、販売のための現地法人を設立していった。

エプソンは、シリコンサイクル不況の影響を受けないように、汎用製品よりも需要の波の少ない
20 ASIC（特定用途向けに開発される IC）に力を入れた。1996 年から「省」技術を基本コンセプトに標榜し、低パワー、低消費電力をベースの IC 開発を進めた結果、エプソンの LCD ドライバ（液晶駆動用ドライバ）が携帯電話市場に受け入れられ、2000 年には高い市場占有率を獲得し拡大した。それに伴い製造拠点も、富士見事業所、東北エプソンに加え、2000 年 6 月には日本テキサス・インスツルメンツから LCD ドライバの主力工場であった鳩ヶ谷工場（埼玉県）を約 20 億円（推定）で買収し、
25 同年 10 月より株式会社エプソン鳩ヶ谷を稼働した。さらに 2001 年 6 月には、米国 IBM との合弁会社を日本 IBM 野洲事業所（滋賀県）内に株式会社野洲セミコンダクターとして設立し、4 拠点体制となった。

しかし、2000 年秋以降の半導体市場の世界的な急激な景気低迷に影響され、2002 年 10 月にはエプソン鳩ヶ谷を閉鎖する。野洲セミコンダクターも赤字が続き、2006 年 7 月に野洲セミコンダクター
30 の IBM の持ち株を 94 億円で取得し、エプソンの完全子会社化しててこ入れしたが成果が上がらず、2007 年 3 月に解散し、事業用資産を 50 億円（推定）でオムロン株式会社に譲渡する結果となった。エプソンは、携帯電話向け表示システムを中心とした事業構造から、エプソンの独自技術である待機

時電流を大幅にカットする低リークプロセス、システムのパワー効率を高めるアルゴリズムに加えて、低パワー・低電力化を極めたアナログ回路を活用した複合商品を中心とした事業構造への転換を図っている。2007年3月期の半導体事業を含む、電子デバイス事業セグメントの売上高は売上高4,447億円で、半導体事業はその20パーセントを占めている。(付属資料9)

5

液晶表示体

ウォッチの成功を背景に、1975年にLCD(液晶)パネルの開発チームをLD(主として電卓用パネルの開発・製造、外販用)、LC(ウォッチ専用パネルの開発・製造、内販用)の2チームに分けて、用途別の研究・開発を進めた。以後、LDチームは電卓のさらに一歩先の応用を狙い、より面積の大きなパネルの生産を目指した。1976年には松本事業所にて、中小容量のパネルおよびプラスチックパネルの生産を開始、着実に業容を拡大していった。1977年にはアクティブ・マトリクス方式の液晶開発がスタートし、1982年には、世界初の液晶表示による「テレビウォッチ」を商品化した。

10

15

創業当時からのウォッチの製造で培ってきた小型化・高密度化・薄型化・省エネルギー化技術を結集した製品であった。その後、ポリシリコンTFT方式へと開発の方向性を転換し、翌1983年5月には学会でTFT液晶カラーディスプレイの発表を行い、本社内に工場の建設をすすめ、1984年に液晶ポケットカラーテレビ「ET-10(米国市場ではEpsonelf)」を発売した。画面サイズはわずか2インチ大であったが、CRT以外でカラーテレビを実現した世界で初めての商品であった。その後も密着型イメージセンサー、ビデオカメラ用カラービューファインダー、液晶プロジェクター用ライトバルブなどを開発、液晶表示体分野で揺るぎない地位を築いた。

20

液晶表示体の技術がさらに花開くのは、1990年代に入って携帯電話が普及してからである。1980年代後半、セイコーエプソンは他社と同じように、大きな液晶パネルの開発を重視した。液晶は大型化すればするほど歩留まりが悪くなる問題があった。採算性も乏しく事業として大きな壁にぶつかっていた。1990年代に入ってもテレビモニター用、パソコンやワープロ用液晶表示モジュールは競合メーカーとの激しい競争で厳しい状況が続いた。そんな折り、欧州の携帯電話メーカーから引き合いがあった。当時は新興勢力であったが、後に携帯電話の世界最大メーカーとなったノキア社である。

25

それをきっかけに1993年に白黒STN液晶モジュール「ECM-A0662」が量産出荷が開始された。次第に他の携帯電話機メーカーとの取引高も増えるに従って、液晶の研究開発の方向を中・小型パネルに特化していく方針を固める。そして同時に、半導体事業部と連携して、携帯電話の使用条件に適合し、

30

1 回の充電で長時間利用できる低消費電力のドライバ IC の開発に取り組んだ。水晶時計で培った低消費電力駆動の技術は、携帯電話用 LCD ドライバ IC 「SED1565」として結実する。

この製品で従来製品の 10 分の 1 という低消費電力を実現した。1993 年に量産出荷されたこの製品が、短期間で携帯電話 LCD ドライバのデファクトスタンダードとしての地位を確立する。他の液晶表示体メーカーもエプソンの LCD ドライバを前提に液晶パネルを開発せざるを得ない結果となった。エプソンの強みは、このドライバと液晶パネルを組み合わせたモジュールによる携帯電話機への組み込みにあった。加えて、小型・軽量化の決め手となる高密度実装技術も含めて、ユーザーにノウハウ提供、提案でき、商品企画の段階から、ユーザー及びその先の通信事業者も含めて、エプソンが加わるケースも多かった。その後急速に普及したカラー液晶パネルにおいてもエプソンの圧倒的な地位は揺るぎなかった。

2000 年には、携帯電話の液晶表示モジュールで 30 パーセント、LCD ドライバで 60 パーセントのシェアを有するまでに至り、ディスプレイ事業、半導体事業、水晶事業からなる電子デバイス事業セグメントの 2001 年 3 月期の売上高は 4,126 億円、営業利益は 707 億円と空前の黒字を達成する。しかし一転、翌年の 2002 年 3 月期に 223 億円、2003 年 3 月期に 280 億円と 2 期連続して営業損失となった。携帯電話端末市場の成長鈍化とそれに伴う生産調整の影響を受けたのと同時に、カラー液晶ディスプレイの応用分野がデジタルカメラ、PDA、車載向けなどに急速に拡大すると国内メーカーだけでなく海外まで含めた多数のメーカーが参入したため、供給過剰となり厳しい価格競争にさらされたのであった。加えて、カラー液晶ディスプレイの急速な技術革新により、商品寿命は短サイクル化し、より高性能なパネル開発のための研究開発・設備投資が大きな負担となってきた。

そこでエプソンは三洋電機株式会社と液晶事業を統合し、2004 年 10 月には三洋エプソンイメージングデバイス株式会社（現 エプソンイメージングデバイス株式会社）という合弁会社を設立し、デジタルカメラ用カラー液晶ディスプレイにおいて世界シェア No.1 のメーカーとなったのである。その後、売上高は順調に伸びたが、2006 年 3 月期には携帯電話向け市場においてトップシェアを維持したものの急激な価格低下にコスト削減が追いつかず、赤字となる。続き 2007 年 3 月期も連続して赤字となり、2007 年 3 月に花岡は、「中・小型液晶ディスプレイ事業の構造改革」を発表したのであった（付属資料 12）。

ディスプレイ事業の業績不振は 2 つの原因があると花岡は考えた。ひとつは、エプソンが保有する 4 つの液晶ディスプレイテクノロジー間にリソースが分散し、顧客の要望に十分に答えることができなかったこと。2 つめは、新規領域の開拓において、強みである、技術に基づく市場動向を先取りした提案力が十分でなく、想定した成果を得られなかったことである。そのため、エプソンの独自技術であるがコストダウンに限界がみられていた「MD-TFD」のオペレーションを終結し、もともと三洋電

機の技術であった「アモルファスシリコン TFT」と「低温ポリシリコン TFT」のテクノロジーにリソースを集中する事業構造改革に踏み切った。

また近々の問題として、花岡は次世代ディスプレイとして注目されている有機 EL ディ스플레이の開発・製品化時期の経営判断に迫られていた。2006年には、有機 EL の技術先駆者であった三洋電機が事業撤退を表明したものの、2007年3月には KDDI が韓国サムスン SDI 製の有機 EL を搭載した携帯電話を発売し始め、またソニー株式会社は 2007 年中に 11 型有機パネルテレビを発売すると表明している。

有機 EL は一般に液晶パネルより薄く色鮮やかな表示特性が特徴で、また両者が市場で棲み分けすることは難しいといわれている。将来、ディスプレイの主役が液晶から有機 EL へと交代した場合、新しい事業機会が生み出されると同時に、巨額の設備投資をしてきた液晶からの生産移行による事業リスクをどのようにマネジメントしていくのか、花岡はディスプレイ事業の早期再建を図りつつ、事業環境を先読みし中長期的な事業戦略を立てる必要があった。

液晶プロジェクタ

エプソンの中長期基本構想の柱の一つ、液晶プロジェクター事業は、高温ポリシリコン TFT 液晶パネルというエプソン独自技術によって市場で技術的な優位を保っており、成長事業として大きく期待されている。もともとプロジェクターの研究・開発は 1980 年代半ば、ポケットテレビ用に開発した高画質の「ポリシリコン TFT 液晶パネル」の応用が始まりであった。

液晶ディスプレイの新たな提案商品として、1989年には、それまでの CRT に代わり、世界初の液晶ビデオプロジェクター「VPJ-700」を発売した。その後、液晶テレビと液晶プロジェクター製品からなる映像機器事業部が設立する。しかしビデオ系のプロジェクター開発を続けたものの、厳しい状況が続いた。そうした中、1992年に PC を利用したプレゼンテーション用途に着目し、データプロジェクターの開発に照準を当てる。

完成品事業部門と液晶表示体事業部門の協力体制を築き、液晶表示体・微細加工の技術を結集したことで、1994年に高性能マルチメディア液晶プロジェクター「ELP-300」が完成した。画質の決め手となる液晶パネルには、独自開発した「高温ポリシリコン TFT」を採用し、小型・軽量化をはかりながらも明るく美しい画像・映像を投影することが可能となった。エプソンの予想通り、プレゼンテーション用途を中心としたビジネス市場の拡大が続き、競争激化と低価格化が進

んだものの市場動向に対応した商品ラインナップを整え拡販に努めたことにより、13年連続で国内シェア No.1 の地位を築いている。

5 従来のビジネス用途だけでなく、2002年には、DVDやデジタル放送の普及にともないホームシアター市場が拡大することを予測し、ホームシアター用液晶プロジェクター市場に参入する。2005年には、配線の必要がなく電源を入れるだけで鑑賞できるDVDプレーヤーとスピーカーを一体にしたホームシアタープロジェクター「EMP-TWD1」を発売した。

10 また、2004年3月には、これまで培ってきたプロジェクション技術を活かし、液晶リアプロジェクションテレビ「リビングステーション」を米国で販売を開始し、家庭用大画面テレビ市場へ参入した。液晶リアプロジェクション方式は、プラズマや液晶といった他方式に比べて高精細な大画面を低価格で提供でき、テレビ本体にはカラープリンタユニットが標準搭載されている。

15 国内では2004年5月に発売した。北米では店頭販売を行っているが、日本では、PC直販をしている関連会社であるエプソンダイレクト株式会社を使った直販での販売のみで、量販店の店頭には並んでいない。直販のため配送や設置、配線といったサービスを含めて提供している。その後、三洋電機、三菱電機、ソニー、日本ビクターといった家電メーカーも、相次いで液晶リアプロジェクションテレビ市場に参入した。これら液晶プロジェクターの市場拡大に伴い、2005年には基幹部品である「高温ポリシリコン TFT」液晶パネルの生産体制増強のため、北海道千歳に工場を新設しに生産を開始している。2007年3月期の映像機器事業の売上は、情報関連機器事業セグメントの売上高9,163億円の12パーセントを占めている。

20

花岡のビジネスモデル

25 2005年4月、花岡が57才のとき、前社長である草間三郎（2008年まで会長）から社長職をバトンタッチされた。草間は、2003年にエプソンの東京証券取引所第一部株式上場を成し遂げ、2002年3月期の創業以来初の赤字の後、2期連続で最高益を更新し、エプソンをV字回復させた。しかし、電子デバイスの価格低下は2004年末から厳しくなり、インクジェットプリンタは8年ぶりにキヤノンにシェア1位の座を奪われ、厳しい経営環境が予測されていた中で花岡の社長就任であった（付属資料17）。

30

花岡は1947年に長野県で生まれ、1970年に東北大学工学部を卒業後、諏訪精工舎に入社する。

機構系の技術者としてプリンタの開発に携わり、インクジェットプリンタ事業を国内トップに押し上げた立役者である。

しかし、花岡は最初から先を読む力に長けていたわけではない。花岡が駆け出しの頃、顧客である電卓メーカー担当者から「うーん。これはプリンタとは言えないなあ、花岡さん」と言われたことを忘れたことはない。当時、花岡は電卓に内蔵する小型のドットインパクトプリンタの機構部を開発する技術者であった。花岡はこのプリンタで、プリンタリボン紙を交換しやすくするために、紙を挿入する部分に突起を設ける工夫を凝らした。

従来のプリンタはリボン紙が印刷ヘッドに引っかかり、挿入しにくかったためである。ところがその突起は電卓メーカーにとっては邪魔でしかなかった。当時のプリンタ付き電卓では「一行直視」という仕様が定番になっていた。一行直視とは、プリンタで文字列を印刷したら、文字列の1ラインを一目で確認できることを言う。突起があると、打った文字列が一部読めなくなってしまうのである。リボン紙の幅はそう広くないので、電卓の利用者が少し頭を移動すれば読み取れる。だが電卓メーカーにとっては、普通の姿勢で印刷した文字列を読めなければ話にならなかった。結局、製品から突起を外して出荷し、事なきを得た。「本当にお客様に教えていただいた。自分がいいと思った技術と、顧客が望む技術にギャップがあることに気づかされた」という。

その後、花岡はプリンタ事業部の責任者となり、1980年代半ばに百億円に満たなかったインクジェットプリンタ事業が現在7千億円を超える事業に発展した。この成功を導いたのは、数多くの顧客との対話のおかげだと花岡はいう。「当社では自分が開発した商品を自分で顧客に売りに行く。入社以来、先輩のそうした姿を見て育った。当初、私が手がけていたのは数あるプリンタ商品の中でも傍流のもの。携わる人員があまり多くなかったから、若手でもかなり頻繁に『行商』をさせてもらえた。商品のコンセプト作りや顧客との交渉もすべて任せられた。客先に足を運んで、顧客と対話する。こうして『顧客』『事業』『商品』そして『売れる技術』の基本を身に付けた。これはエプソンのよき伝統です。」

「技術をいかに顧客に届けるか。技術の限界と可能性を最もよく知る技術者が橋渡しをすべきだろう。顧客との対話がなければ、アイデアは生まれない。とって顧客の要望通り、仕様書通りに商品を作っているだけでは先がない。顧客にもこちらのアイデアを共有してもらい、相乗効果でいい企画を生める関係を作り出す。それが売れる技術、売れる商品につながる。」

その後花岡は、様々なプロジェクトを任されたことで、「事業をどういう形にしていくか、それには、だれをアサインして、どうやっていくべきか」を考える経験をしたという。「おかげで、だれに委ねて、どこを落としどころとするか、任せた人間がどこまでやってくれるのか、という

ことを見られるようになった。」

「経営者は、事業戦略、商品戦略、技術戦略に通じている必要があります。大事なのは、『人』と『戦略』の二つですね。」と花岡は述べる。また欧米的経営に警告を発する、「最近では、
5 日本企業の多くが欧米の経営スタイルに倣って成果主義を導入しています。弊社も例外ではありません。気をつけなければいけないのは、経営の中に成果主義の考え方が入りすぎると、経営が近視眼的になりがちということです。そうなると、種をまき、水をあげ、時には日除けも作ってあげて、最後に結んだ実を収穫する、という日本企業ならではの農耕民族的な人や技術の育て方が失われてしまう恐れがあります。」

10 「経営者として好業績を上げるとはもちろん必要なことですが、それと同時に、経営の視点をおある程度長く持つことも重要です。経営者が業績ばかり追い求めていると、個々の社員も近視眼的に仕事をするようになり、長期のスパンで見た時に人や技術が育たなくなってしまいます。ですから私は『自分は今、セイコーエプソンという会社の歴史の一部を作っている』という気概を持ち、長期的な視点を忘れずに仕事に取り組むことを心がけています。」

15

「変人」の発掘

20 「私は経営者として、社内に『変な人』や『尖った人』『でしゃばる人』を見つけ出すことをモットーとしています。」と花岡はいう。

「変な人というのは、時代の先の先を読むような人です。将棋や碁のプロは、何手も先を読む能力があるからこそ強い。企業も同じで、常に時代の先を読める人が必要です。

25 次に尖った人は、頭の回転が速くすぐに結論を出せる人を指します。そういう人は、世の中の事象に潜む本質を見抜く能力を持っています。

最後のでしゃばる人は、ほかの部署の人間までも巻き込んで仕事をするパワーを持った人です。大きなプロジェクトを進める場合、より多くの人間が一丸となって取り組んだ方が効率的に仕事が進む。そのためには、他人のポケットに手を突っ込んで仕事をするような積極性を持った人が不可欠です。」

30 これは花岡の経験に基づくものだという。「弊社の中でカラーインクジェットプリンタを初めて製品化した開発チームは、まさにこうした技術者ばかりでした。こういう連中は、周囲に理解されず脇に追いやられがちです。私はプリンタ部門を統括していた時代から、彼らが社内に埋没

してしまわないよう常に気にかけてきました。世界初のことをやる人間は大抵の場合、変わり者が多い。『変』『尖っている』『でしゃばり』というのはある種、その人が持って生まれた資質です。彼らの資質を見抜き、潜在能力を引き出すことが、企業が躍進する原動力につながると考えています。

もちろん、そういう少数の“天才”だけでは会社は成り立ちません。天才が出した画期的なアイデアを現実のモノにするには、天才とスクラムを組んで仕事をする、たくさんの『普通の人』が必要です。天才と普通の人両者が生き生きと働ける環境を作ることが、マネジメントとしての私の務めであると認識しています。」

中期経営計画達成のために、先ず花岡は、中・小型液晶ディスプレイ事業の早期再建に取り組まなければならなかった。同時に、インクジェットプリンタや液晶プロジェクターなどの完成品における、シェアの拡大・ブランド認知度の向上を目指していくことも重要であった。また、将来、エプソンを引っ張っていく新しい事業の種を育てることに取り組まなければならない。そのためには、これまで自前の技術に頼ることが多かったエプソンであったが、今後は他社が持っている技術と結びつけ、相乗効果が得られるようにするのが大事であると花岡は考えていた。そして、21世紀を生き抜くには『何でもあり』という意識が必要だと社内で言っていた。

これからのエプソン

2007年度の実績としては、売上高は前年度比 681 億減の 1 兆 3478 億円（精密機器 877 億、情報関連機器 9029 億、電子デバイス 3951 億）そして営業利益としては連結で前年度比 72 億円増の 575 億円となっていた。売上高に関しては 2007 年度目標には全体としては未達で、事業分野ごとでは、精密機器は堅調、情報関連機器ではインクジェットは減収となっているものの、ビジネスシステム、プロジェクターは伸長した。電子デバイスは構造改革により半導体、ディスプレイは減収、水晶は堅調であった。利益面では 2007 年度の目標をほぼ達成していた。

2008 年 6 月エプソンは碓井が社長に就任し、花岡は社長から会長になった。新社長の碓井は花岡の下でプリンタ事業を開発の分野から成長させてきた中心人物であった。したがって会長になった花岡は当面は構造改革進行中のデバイス分野の事業展開についてはプリンタ畑出身の碓井社長を強くサポートしなければならないと判断していた。

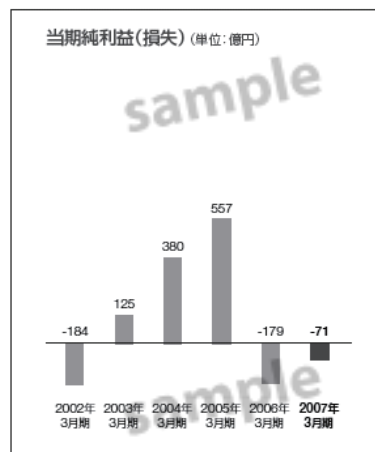
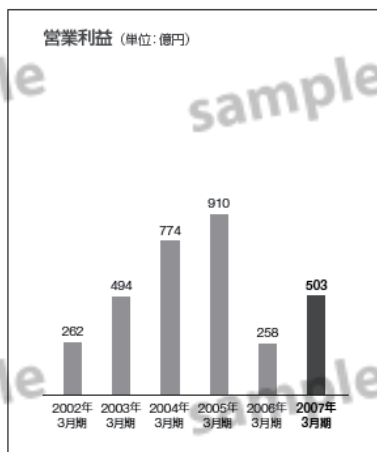
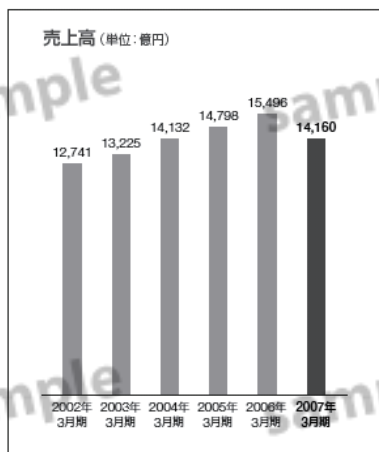
そしてエプソンの今後の絵をどう描いていくのか、どのようなアドバイスを碓井新社長にすべきかを花岡会長は思案していた。エプソンの強みを問われると、“先を考える能力、何も実現されていないときにどう先を描くか、それがエプソンの得意能力であるべきだと思います。そして、それをカタチにするための“道具”が技術ではないでしょうか。道具は余裕があればなんでも試せばいいのです。例えば、カラープリンタの場合も、まず存在したのが“カラーのほうがこれからは顧客に喜ばれる”ということでした。そしてできる限りの技術を試しました。その結果、生き残ったのが今の技術です。技術があって・・・ということではありません。そしてそのときに採用されなかった技術（道具）を担当したものは当然別の分野に異動しました。この“離散集合”、これがエプソンの開発の生き方です。

10 また往々にして見過ごされやすいことですが、エプソンの成長を語る時に営業の海外展開での初期の動きを挙げなければならないでしょう。このために有能な人を他社からスカウトしてきました。かれらの活躍があったからこそエプソンはここまで成長してきたといえます。エプソンが技術だけで成長する企業という見方には私は同意しません”。

付属資料1 セイコーエプソン連結損益計算書・キャッシュフロー ハイライト

単位:百万円
3月31日終了
連結会計年度

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
会計年度						
売上高	¥1,274,109	¥1,322,453	¥1,413,243	¥1,479,750	¥1,549,568	¥1,416,032
情報関連機器事業	902,248	915,857	920,380	946,029	976,443	916,330
電子デバイス事業	312,082	354,288	441,153	482,611	526,967	444,703
精密機器事業	78,188	79,745	81,102	81,143	85,778	87,744
その他の事業	25,828	26,310	29,457	34,510	32,977	30,310
消去又は全社	(44,237)	(53,747)	(58,849)	(64,543)	(72,597)	(63,055)
売上総利益	336,108	362,588	399,284	409,739	354,787	356,773
販売費及び一般管理費	309,912	313,228	321,883	318,772	329,029	306,430
営業利益	26,196	49,360	77,401	90,967	25,758	50,343
税金等調整前当期純利益(損失)	(18,382)	31,629	65,058	73,647	(20,047)	3,476
当期純利益(損失)	(18,432)	12,510	38,031	55,689	(17,917)	(7,094)
研究開発費	79,742	85,761	90,485	89,042	92,939	84,690
資本的支出	197,533	89,111	70,379	157,535	118,283	77,548
減価償却費	129,151	125,809	110,314	104,241	109,305	89,603
営業活動によるキャッシュフロー	151,284	159,504	182,669	162,489	117,497	160,229
投資活動によるキャッシュフロー	(278,358)	(107,943)	(65,329)	(99,396)	(95,266)	(76,419)
フリーキャッシュフロー	(127,074)	51,561	117,340	63,093	22,231	83,810
財務活動によるキャッシュフロー	101,701	9,111	(40,918)	(96,373)	19,123	(30,150)



付属資料2 セイコーエプソン連結貸借対照表・財務指標 ハイライト

単位:百万円
3月31日終了
連結会計年度

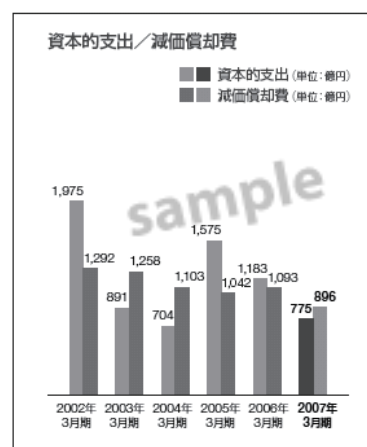
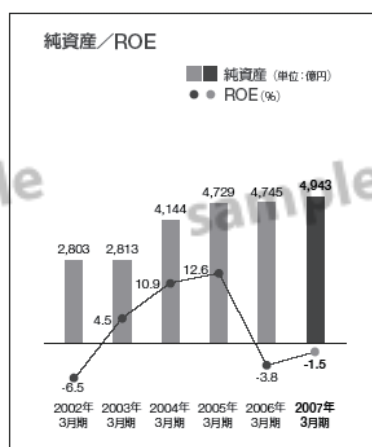
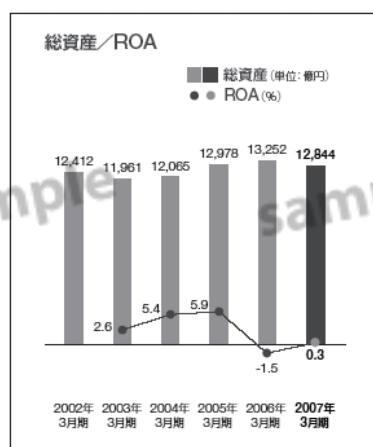
	2002	2003	2004	2005	2006	2007
会計年度末						
流動資産	¥ 622,415	¥ 645,310	¥ 709,169	¥ 746,712	¥ 795,402	¥ 813,274
有形固定資産	502,251	442,769	393,031	441,355	426,118	379,032
総資産	1,241,161	1,196,080	1,206,491	1,297,790	1,325,206	1,284,412
流動負債	600,891	493,087	417,573	504,601	507,371	476,125
固定負債	357,549	419,069	372,009	293,662	311,610	313,952
純資産	280,349	281,316	414,367	472,870	474,520	494,335
従業員数(人)	68,786	73,797	84,899	85,647	90,701	87,626

1株当たり情報(単位:円、米ドル)

当期純利益(損失)	(121.37)	81.08	204.70	283.60	(91.24)	(36.13)
配当金	18.00	18.00	18.00	22.00	29.00	32.00
純資産	1,846.05	1,851.13	2,110.20	2,408.13	2,416.54	2,395.14

財務指標(単位:%)

自己資本比率	22.6	23.5	34.3	36.4	35.8	36.6
ROE(当期純利益(損失)/ 期首・期末自己資本平均)	(6.5)	4.5	10.9	12.6	(3.8)	(1.5)
ROA(税金等調整前当期純利益(損失)/ 期首・期末総資産平均)	N/A	2.6	5.4	5.9	(1.5)	0.3
ROS(税金等調整前当期純利益(損失)/売上高)	(1.4)	2.4	4.6	5.0	(1.3)	0.2



付属資料3 セイコーエプソン 株価



- 2007年5月28日時点
 - ◇ 株 価 3,480 円
 - ◇ 株式時価総額 683,349 百万円

出典：ヤフージャパン・ファイナンス

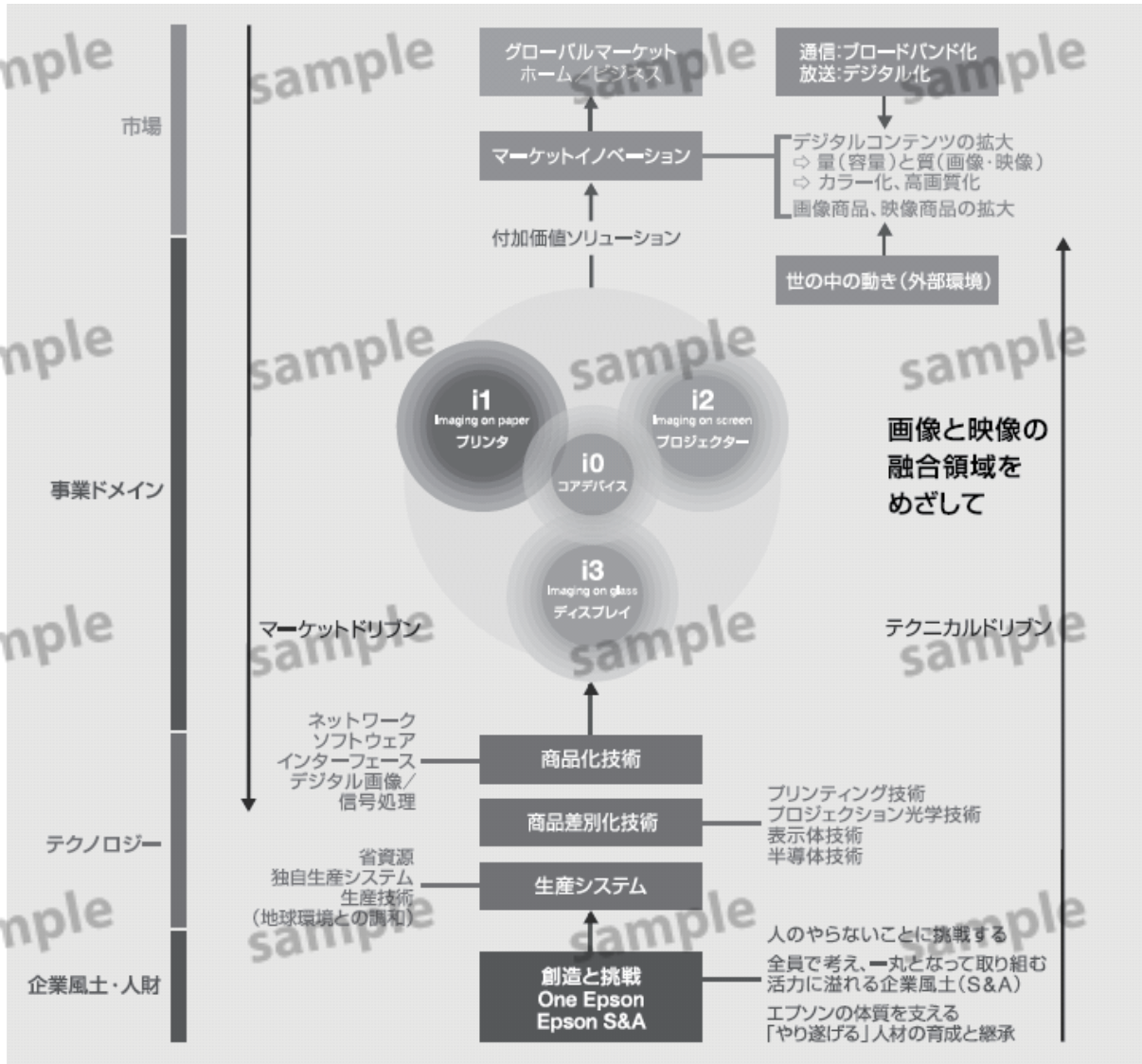
付属資料4 セイコーエプソン マイルストーンプロダクト

 <p>1963 セイコー水晶クロノメーター QC-951: 世界初、AC電源不要なポータブル型高精度水晶時計</p>	 <p>1963 プリンティングタイマー: オリンピック史上初めての、電子記録システム</p>	 <p>1968 EP-101: 「EPSON」の由来となった、世界初小型軽量デジタルプリンタ</p>	 <p>1969 セイコークォーツアストロン 35SQ: 時計史に革命をもたらした世界初のクォーツウォッチ</p>
 <p>1980 MP-80: 時代の先駆けとなった、コンピュータ用小型軽量プリンタ</p>	 <p>1982 HC-20: 新たなスタイルを提案した、世界初ハンドヘルドコンピュータ</p>	 <p>1988 セイコー AGS: 腕の動きを電気に変える、世界初の自動巻発電クォーツウォッチ</p>	 <p>1988 EVF液晶パネルモジュール: 世界初、ビデオカメラ用カラー液晶パネルモジュール</p>
 <p>1994 MJ-700V2C: 世界初 720dpiを実現した、カラーインクジェットプリンタ</p>	 <p>1994 ELP-3000: 高輝度・高解像度を実現した、液晶データプロジェクター</p>	 <p>1996 PM-700C: 写真画質を超えた、6色インク採用のフォトマッハジェットプリンタ</p>	 <p>1997 セイコースーパー P-1: 世界に先駆けて開発された、内面累進屈折力レンズ</p>
 <p>1999 ECM-A1192: 超低消費電力で携帯電話市場を席巻した半透過型カラーSTN液晶パネルモジュール</p>	 <p>2000 MC-9000: 長期耐光性と超写真高画質を両立した、新顔料インク搭載の大判プリンタ</p>	 <p>2004 Colorio Me: リビングにもキッチンにも置ける、女性が手軽に使えるプリンタ</p>	 <p>2005 EMP-TWD1: ホームプロジェクター市場の裾野を広げたDVD一体型プロジェクター</p>

付属資料5 会社沿革

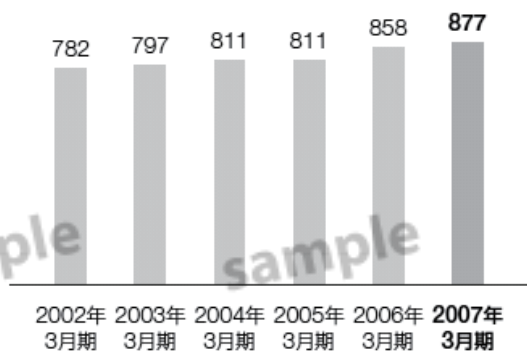
<p>1940-59</p>	<p>1942.5 セイコーエプソンの前身として、(有)大和工業創立。</p> <p>1959.5 (有)大和工業と(株)第二精工舎 <現、セイコーインスツル(株)> 諏訪工場が合体、 社名を(株)諏訪精工舎とする。</p>	<p>1990</p>	<p>1990.1 オランダ、アムステルダムにEpson Europe B.V. 設立。(ヨーロッパ地域統括会社)</p> <p>1992.10 国内全事業所および関連会社の生産工程において フロン全廃を達成。米国環境保護庁より「1992年 成層圏オゾン層保護賞(企業賞)」を受賞。</p> <p>1994.4 国内全事業所においてISO 9000シリーズの規格 認証取得を完了。</p> <p>1998.2 長野オリンピックでセイコーグループが公式計時を 担当。</p> <p>1998.4 中国の地域統括会社Epson (China) Co., Ltd. を北京に設立。</p>
<p>1960</p>	<p>1961.12 信州精器(株) <82年にエプソン(株)に社名変更>設立。</p> <p>1964.10 東京オリンピックでセイコーグループが公式計時を 担当。</p> <p>1968.8 初の海外生産拠点 Tenryu (Singapore) Pte. Ltd. (現Singapore Epson Industrial Pte. Ltd.) 設立。 (ウォッチケース、プレス加工部品、自動旋盤部品の 製造)</p> <p>1968.9 世界初のミニプリンタ「EP-101」を発売。</p> <p>1969.12 世界初のアナログクォーツウォッチ「セイコークオー ツアストロン35SQ」商品化。</p>	<p>2000</p>	<p>2001.5 全世界の主要68拠点で環境管理システムの国際 規格ISO 14001の認証取得完了。</p> <p>2002.6 米国電気電子技術者協会(IEEE)より電子産業の 発展に寄与した企業へ贈られる革新企業賞を受賞。</p> <p>2003.6 東京証券取引所市場第一部へ株式上場。</p> <p>2004.10 三洋エプソンイメージングデバイス(株) (現エプソンイメージングデバイス(株))始動。</p> <p>2004.11 クォーツウォッチ「セイコークォーツアストロン35SQ」 (1969年)がIEEEの「マイルストーン賞」に認定。</p> <p>2005.4 全世界でブランド力強化を推進〜グローバルタグラ イン「Exceed Your Vision」を制定〜。</p> <p>2005.10 エプソントヨコム(株)始動。</p> <p>2006.12 三洋エプソンイメージングデバイス株式会社を株式 取得により完全子会社化し、エプソンイメージ デバイス株式会社に商号変更。</p>
<p>1970</p>	<p>1975.4 初の海外販売拠点Epson America, Inc. 設立。 (コンピュータおよび周辺機器、各種電子デバイスの 販売、サービス)</p> <p>1975.6 エプソンブランド制定。</p>		
<p>1980</p>	<p>1983.5 国内の販売会社としてエプソン販売(株)設立。</p> <p>1985.1 国内の生産会社として庄内電子工業(株) (現東北エプソン(株)) 設立。</p> <p>1985.11 (株)諏訪精工舎が子会社のエプソン(株)と合併し、 セイコーエプソン(株)に社名変更。</p>		

付属資料6 セイコーエプソン 中長期基本構想

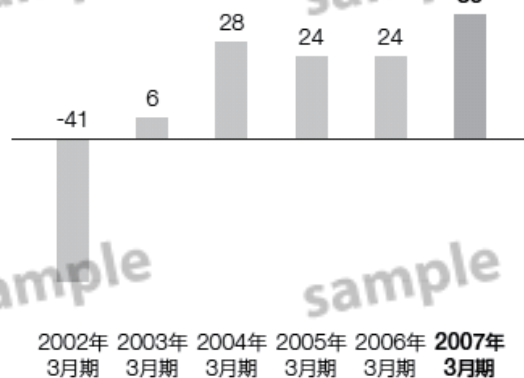


付属資料7 セイコーエプソン 精密機器事業セグメント概要

売上高(単位:億円)



営業利益(損失)(単位:億円)



事業内容

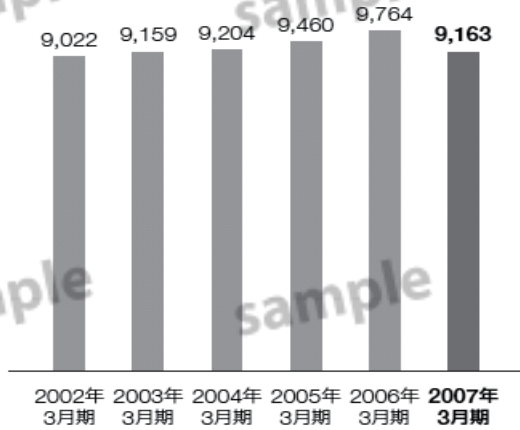
- ウォッチ事業(ウォッチ、ウォッチムーブメントなど)
- 光学事業(プラスチック眼鏡レンズなど)
- FA機器事業(水平多関節型/垂直多関節型ロボット、ICハンドラ、工業用インクジェット装置など)

2007年3月期の主な新商品、開発状況

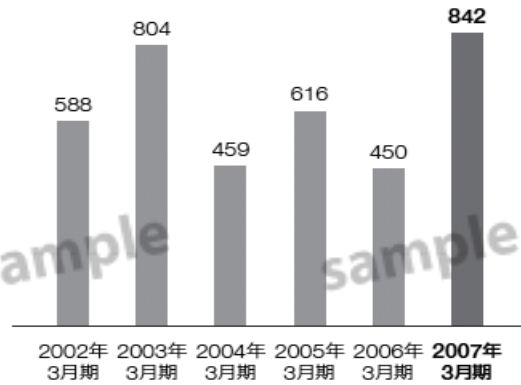
- 光学事業では、松下電工株式会社と共同でプラスチック眼鏡レンズ用の高耐久反射防止膜を開発。
- FA機器事業では、大幅な小型化と新機能の搭載を実現した産業用ロボットコントローラと、ワンプラットフォーム化した次世代ハンドラを発売。また、第8世代の大型液晶基板に対応したカラーフィルタ用インクジェット装置を開発し、大型液晶テレビ用カラーフィルタ製造工程において量産稼働を開始。

付属資料 8 情報関連機器事業セグメント概要

売上高 (単位: 億円)



営業利益 (損失) (単位: 億円)



事業内容

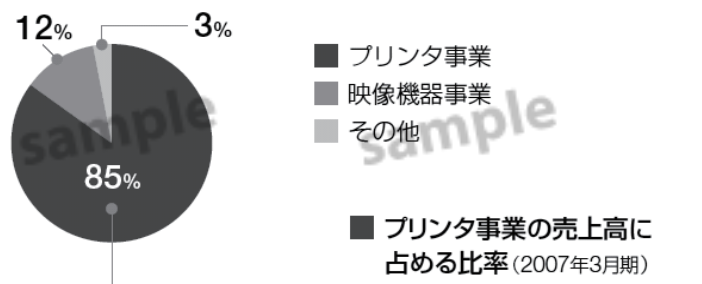
- プリンタ事業(インクジェットプリンタ、レーザープリンタ、ドットマトリクスプリンタ、大判インクジェットプリンタおよびそれらの消耗品、カラーイメージスキャナ、ミニプリンタ、POSシステム関連製品など)
- 映像機器事業(液晶プロジェクター、液晶モニター、ラベルライタなど)
- その他(PCなど)

2007年3月期の主な新商品、開発状況

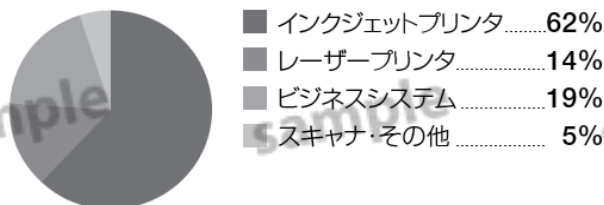
- プリンタ事業では、「Epson Color」*をさらに進化させ、新世代画像処理エンジンなどの新テクノロジーを搭載して「キレイに速く」を実現したインクジェットプリンタを発売。
- 映像機器事業では、市場で好評をいただいたDVDプレーヤー、スピーカー一体型ホームプロジェクターに、PC接続端子(コンポーネント対応)を追加したモデルを発売。

*Epson Color: 逆光や色かぶりなどの人物撮影を、背景とのバランスも重視して、自然で好ましい色に自動補正してプリントする画像処理技術、長期保存性能に優れたインク技術、美しい仕上がりの写真用紙の組み合わせで実現される写真プリントのこと。

情報関連機器事業セグメントの売上高に占める比率 (2007年3月期)

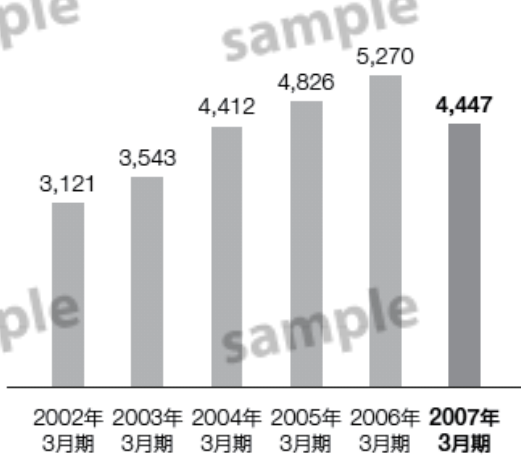


プリンタ事業の売上高に占める比率 (2007年3月期)

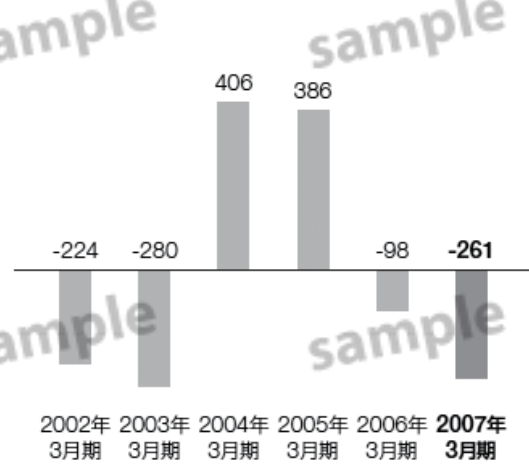


付属資料9 電子デバイス事業セグメント概要

売上高(単位:億円)



営業利益(損失)(単位:億円)



事業内容

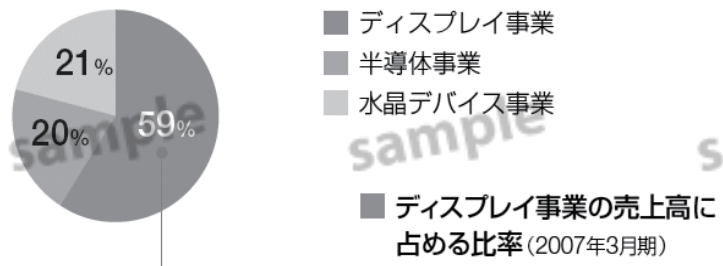
- ディスプレイ事業(中・小型液晶ディスプレイ、液晶プロジェクター用高温ポリシリコンTFT液晶パネルなど)
- 半導体事業(CMOS LSIなど)
- 水晶デバイス事業(水晶振動子、水晶発振器、オプトデバイスなど)

2007年3月期の主な新商品、開発状況

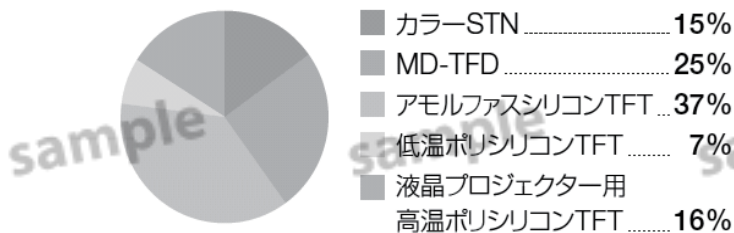
- ディスプレイ事業では、超広視野角技術「Photo Fine Vistarich」(フォトファイン・ビスタリッチ)を搭載した高精細液晶ディスプレイを開発。
- 水晶デバイス事業では、携帯機器のさらなる小型化に貢献する、超小型SMDタイプ*の音叉型水晶振動子「FC-12M」を、次世代主力商品のひとつとして商品化。

*SMDタイプ：回路基板の表面に実装するタイプのパッケージの総称。なお、SMDはSurface Mounted Deviceの略。

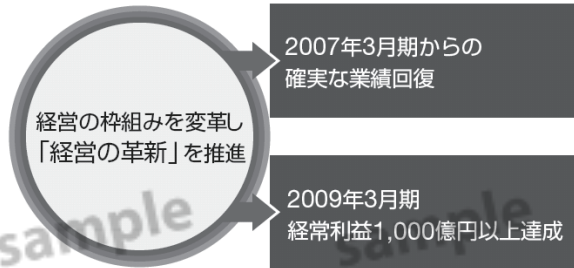
電子デバイス事業セグメントの売上高に占める比率(2007年3月期)



ディスプレイ事業の売上高に占める比率(2007年3月期)



エプソンの経営革新
中期経営計画・創造と挑戦1000

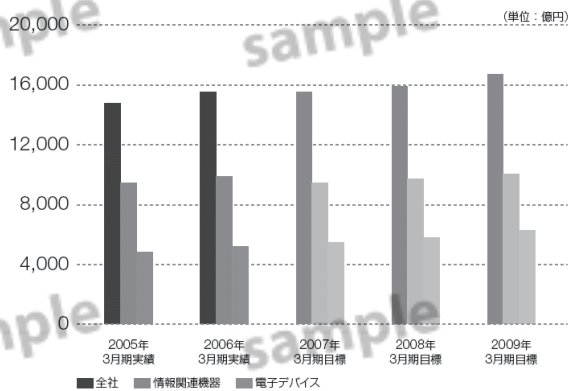


中期グループ経営方針

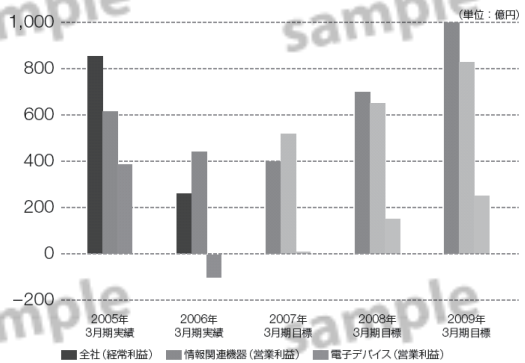
- 1 事業・商品ポートフォリオの明確化と強化
- 2 デバイス事業構造改革の推進
- 3 コスト効率の徹底強化
- 4 ガバナンス体系の変革
- 5 企業風土改革と全員による推進

〔中期経営計画の業績目標〕

<売上高>



<経常利益(セグメントは営業利益)>

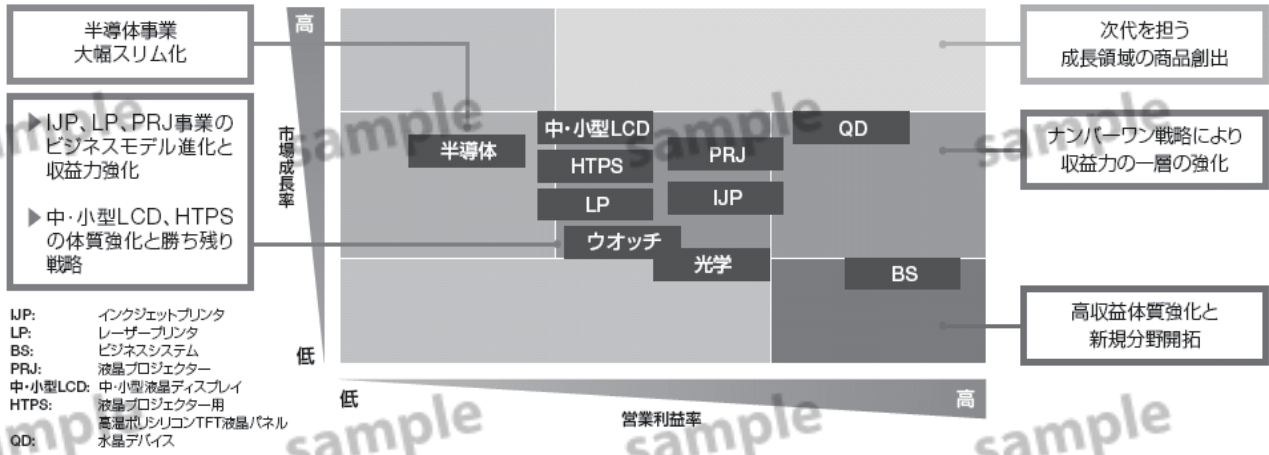


付属資料 11 事業・商品ポートフォリオの明確化／デバイス事業構造改革の推進

● 事業・商品ポートフォリオの明確化

事業・商品ポートフォリオと個別事業戦略

継続的な収益確保を目的として、ポートフォリオマネジメントにより
事業・商品のミッションを明確化し先鋭化する



● デバイス事業構造改革の推進

固定費構造改革 内容と改善効果額*

(単位:億円)

		特別損失			年度固定費改善効果額			
		2006年 3月期	2007年 3月期	合計	2007年 3月期	2008年 3月期	2009年 3月期	合計
電子デバイス固定費構造改革 合計		447	30	477	120	140	110	370
半導体	生産拠点／ライン再編	175	30	205				
	技術導入費用一括償却	71	-	71	80	100	75	255
小計		246	30	276				
中・小型LCD	MD-TFD減損処理	157	-	157				
	生産設備減損／廃却	13	-	13	40	30	25	95
小計		171	-	171				
HTPS	生産ライン再編	29	-	29	-	10	10	20
その他事業（欧州エリア人員削減など）		16	-	16	15	15	15	45
要員効率化	業務改革と正規従業員重点配置により 向こう3年間で外部要員3,000人を効率化				25	75	125	225
合計		463	30	493	160	230	250	640

*記載された金額は、2006年3月の中期経営計画発表時点の予測に基づくものです。

2007年3月期に明確になった課題を徹底的に分析し、テクノロジーごとに今後の方向性の見直しを行い、オペレーション改革に取り組むこととしました。

■各テクノロジーの今後の方向性

カラーSTNのオペレーションについては、海外へ完全に移管します。また、コストダウンに限界が見えてきたMD-TFDを事業終結するとともに、今後需要の増加が見込まれるアモルファスシリコンTFTおよび低温ポリシリコンTFTにリソースを集中していきます。

各テクノロジーの方向性

<p>カラーSTN</p> <p>■ 携帯電話向けは、数量に対応した事業規模を維持。他のアプリケーションの開拓にも注力</p> <p>■ オペレーションを海外へ完全に移管し、効率的な運営を進める</p>	<p>オペレーションを海外へ完全移管</p>
<p>MD-TFD</p> <p>■ 事業終結に向けた取り組みを進める</p>	<p>2008年3月期中に終結</p>
<p>アモルファスシリコンTFT</p> <p>■ 既存の領域は、今まで以上に顧客ニーズに徹底に対応。新規領域については、差別化技術により対応</p> <p>■ 商品企画段階からの部品共通化を徹底。調達コストダウンを強化して収益改善に取り組む</p> <p>低温ポリシリコンTFT</p> <p>■ 低パワー・薄型・高画質・高精細技術により、新規領域を取り込む</p>	<p>リソースを集中し顧客ニーズに応える</p>

■ オペレーション改革への取り組み

- (1) 開発・設計力およびものづくり力などの強化
お客様の、品質・価格・納期に対するご要望に確実に対応するため、開発・設計力およびマーケティング力の強化を行いつつ、MD-TFDで培った高い製造技術を活用して、引き続きものづくり力の強化を進めます。
- (2) 生産体制の見直し
中・小型液晶ディスプレイ事業においては現在、国内(長野県、岐阜県、鳥取県)と海外(中国、フィリピン)に生産拠点を有しています。各テクノロジーの方向性の見直しにともない、今後、事業規模に応じた最適な生産拠点とラインの整理・統合を実施します。
- (3) グループ内の成長分野への人員の配置転換
MD-TFDの事業終結にともなう、アモルファスシリコンTFTおよび低温ポリシリコンTFTへのリソースの集中とあわせて、人員については、エプソングループの中で今後の成長が見込まれる分野を中心に配置転換を進めます。
- (4) プラットフォーム化および部品の共通化
今後、購買部品のコストダウンを一層強化するために、プラットフォーム化および部品の共通化を徹底的に進め、変動費削減に取り組みます。

中・小型液晶ディスプレイ事業の改善シナリオ

減損(406億円)による影響金額*

(単位:億円)

	2008年 3月期	2009年 3月期	2010年 3月期	合計
固定費の減少金額	113	69	33	215

構造改革による収益改善金額

中・小型液晶ディスプレイ事業:
2008年3月期は収益改善
2009年3月期以降は黒字化

*記載された金額は、2007年3月の構造改革発表時点の予測に基づくものです。

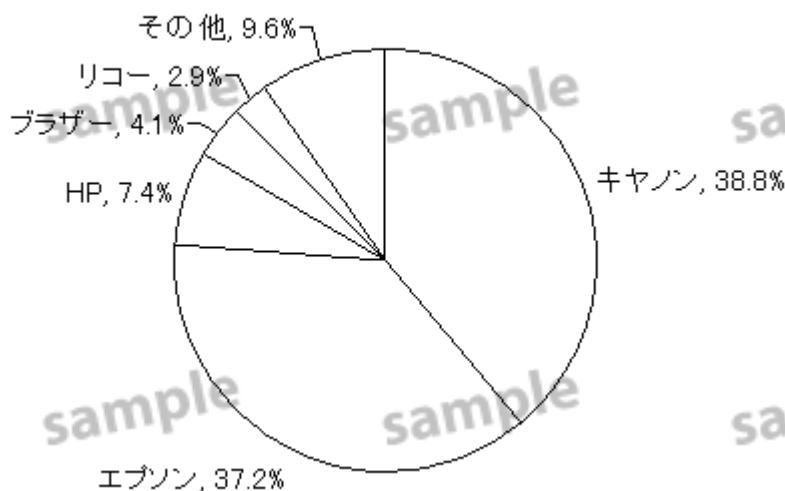
付属資料 13 国内プリンタ市場出荷台数・シェア

- 日本における印刷技術別プリンタ出荷台数：2004～2006年（単位：千台）

	2004年		2005年		2006年		2005-2006年 成長率
	台数	シェア	台数	シェア	台数	シェア	
インクジェット複合機	2,178	27.9%	3,554	40.9%	4,256	50.0%	19.7%
インクジェット単機能	4,294	54.9%	3,801	43.7%	2,877	33.8%	-24.3%
モノクロ・ページ	820	10.5%	795	9.1%	777	9.1%	-2.3%
カラー・ページ	243	3.1%	267	3.1%	277	3.2%	3.6%
その他	280	3.6%	284	3.3%	328	3.9%	15.5%
合計	7,816	100.0%	8,701	100.0%	8,514	100.0%	-2.1%

注：丸め誤差により、各合計値と合計欄の値が一致しない箇所がある。

- 2006年日本プリンタ市場シェア（出荷台数ベース）



注：インクジェット・プリンターは“ページ”に、ドット・プリンターは“その他”に含まれている。

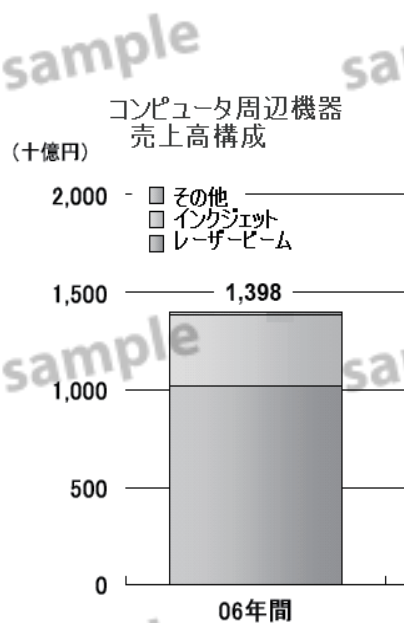
出典：ガートナー データクエスト（2007年2月）

付属資料 14 キヤノン部門別売上高・営業利益・株式時価総額

- 2006年12月期 部門別連結売上高・営業利益

(億円)

	売上高	構成比	営業利益	構成比	営業利益率	当期純利益
全体	41,568	100%	7,070	100%	17%	4,553
事務機	26,911	65%	5,992	85%	22%	
オフィスイメージング機器	11,859	29%				
コンピュータ周辺機器	13,984	34%				
ビジネス情報機器	1,068	3%				
カメラ	10,419	25%	2,687	38%	26%	
光学機器およびその他	4,238	10%	415	6%	10%	
消去又は全社			-2024			



〔部門別主要製品〕

部門	主要製品
事務機	
オフィスイメージング機器	デジタル複合機、複写機、レーザファクシミリ
コンピュータ周辺機器	レーザビームプリンタ、インクジェットプリンタ、インクジェット複合機/ファクシミリ、イメージスキャナ
ビジネス情報機器	コンピュータ、ドキュメントスキャナ、マイクロフィルム機器、ハンディターミナル、電卓、電子辞書
カメラ	デジタルカメラ、銀塩カメラ、デジタルビデオカメラ、交換レンズ、液晶プロジェクター
光学機器およびその他	光学機器およびその他半導体用露光装置、液晶用露光装置、放送局用テレビレンズ、医療画像記録機器、電子部品製造用真空装置

- 2007年5月28日時点

◇ 株 価 7,200 円
◇ 株式時価総額 9,602,181 百万円

経営理念

お客様を大切に、地球を友に、
個性を尊重し、総合力を発揮して
世界の人々に信頼され、社会とともに発展する
開かれた会社でありたい。
そして社員が自信を持ち、
常に創造し挑戦していることを誇りとしたい。

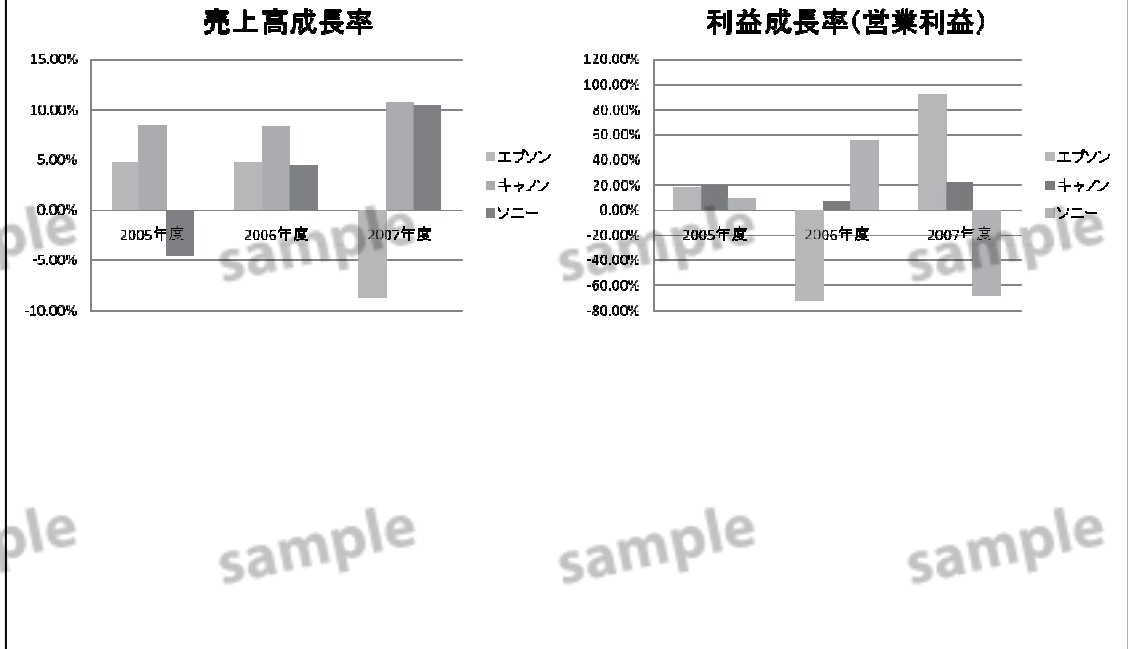
品質理念

常にお客様の視点で商品／サービスの品質を
最優先に考え、世界中の社員一人ひとりが
仕事に取り組む心の質から会社の質に至るまで
品質第一に徹し、お客様に喜ばれ信頼される
商品／サービスを創りつづけたい。

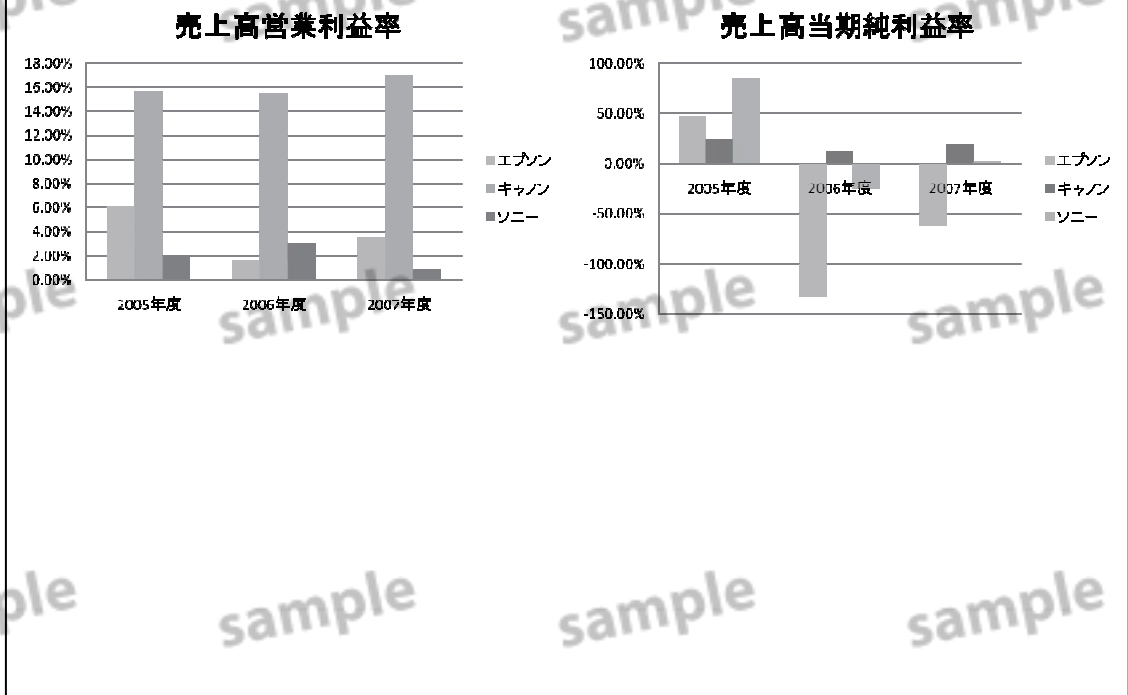
環境理念

セイコーエプソングループは企業活動と
地球環境との調和をめざし、高い目標の
環境保全に積極的に取り組み、
良き企業市民としての社会的責任を
果たしていきます。

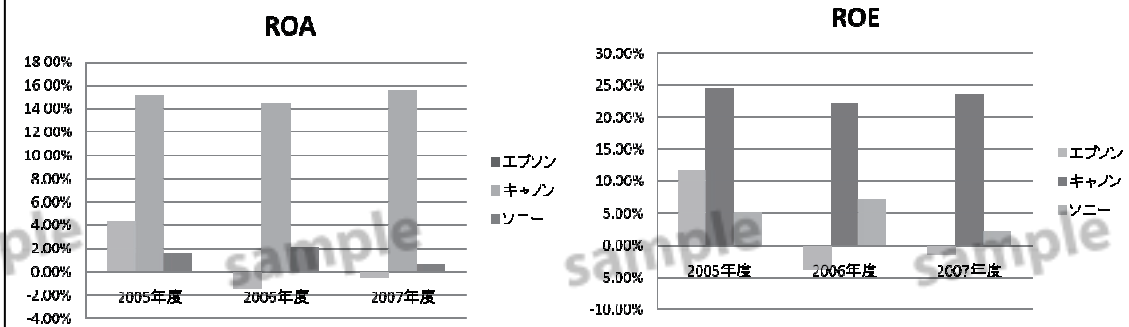
財務分析(成長性)



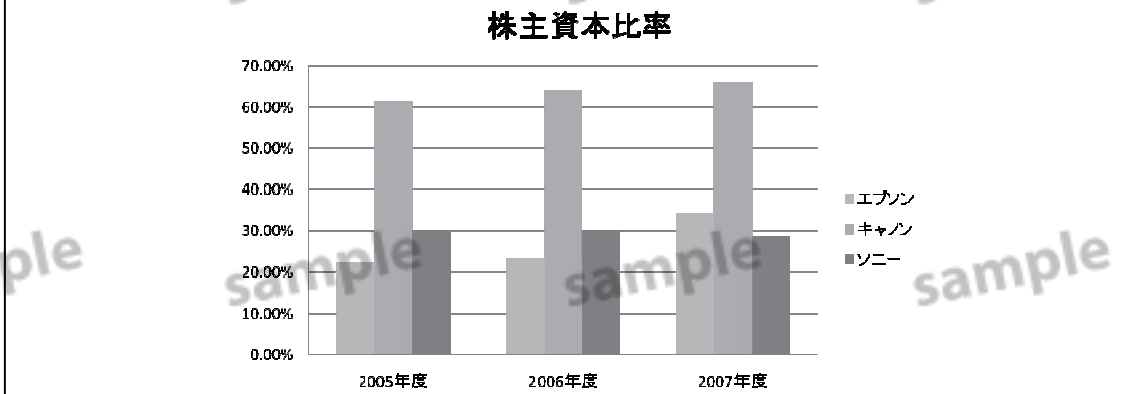
財務分析(収益性)



財務分析(効率性)

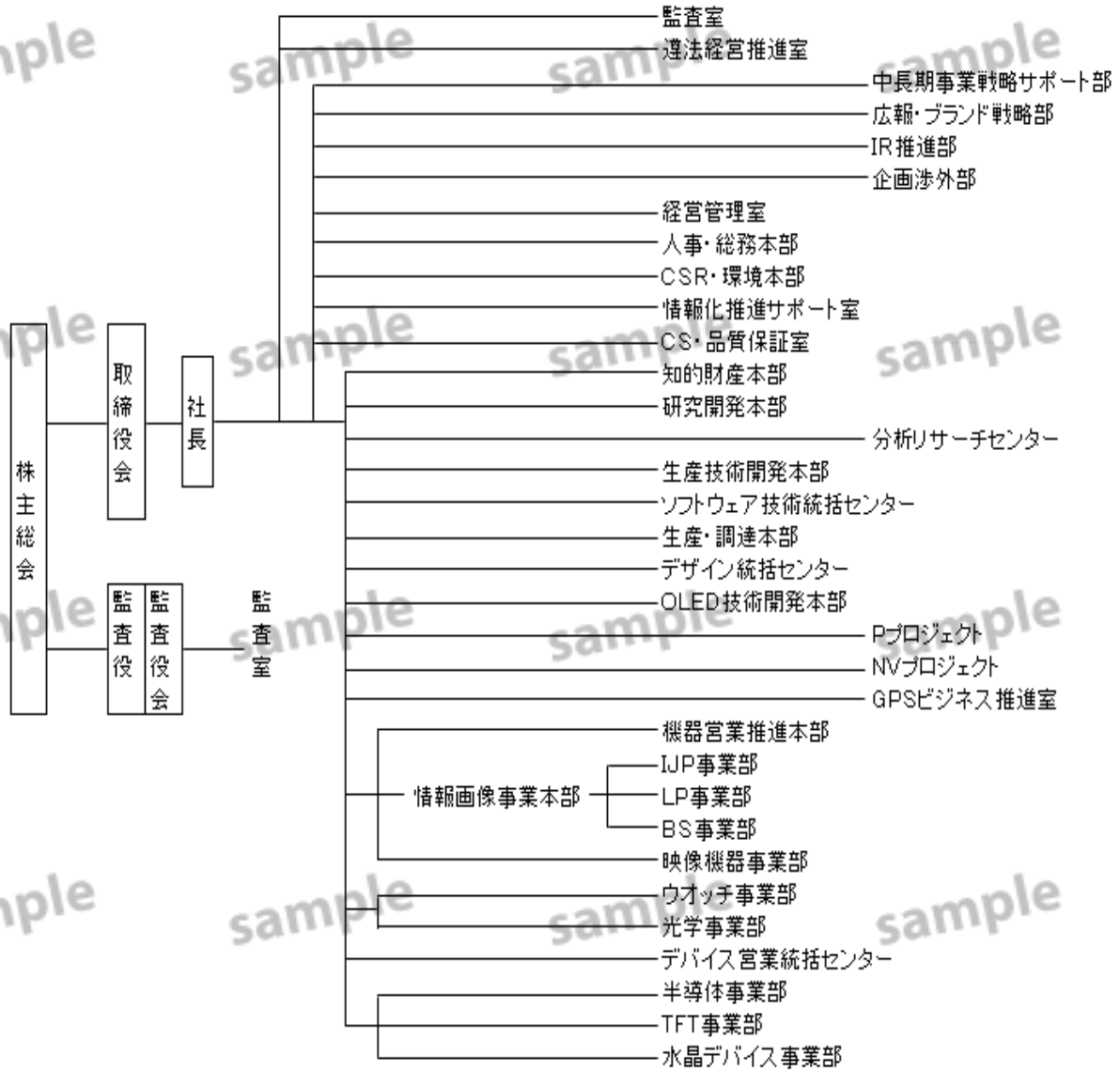


財務分析(安全性)

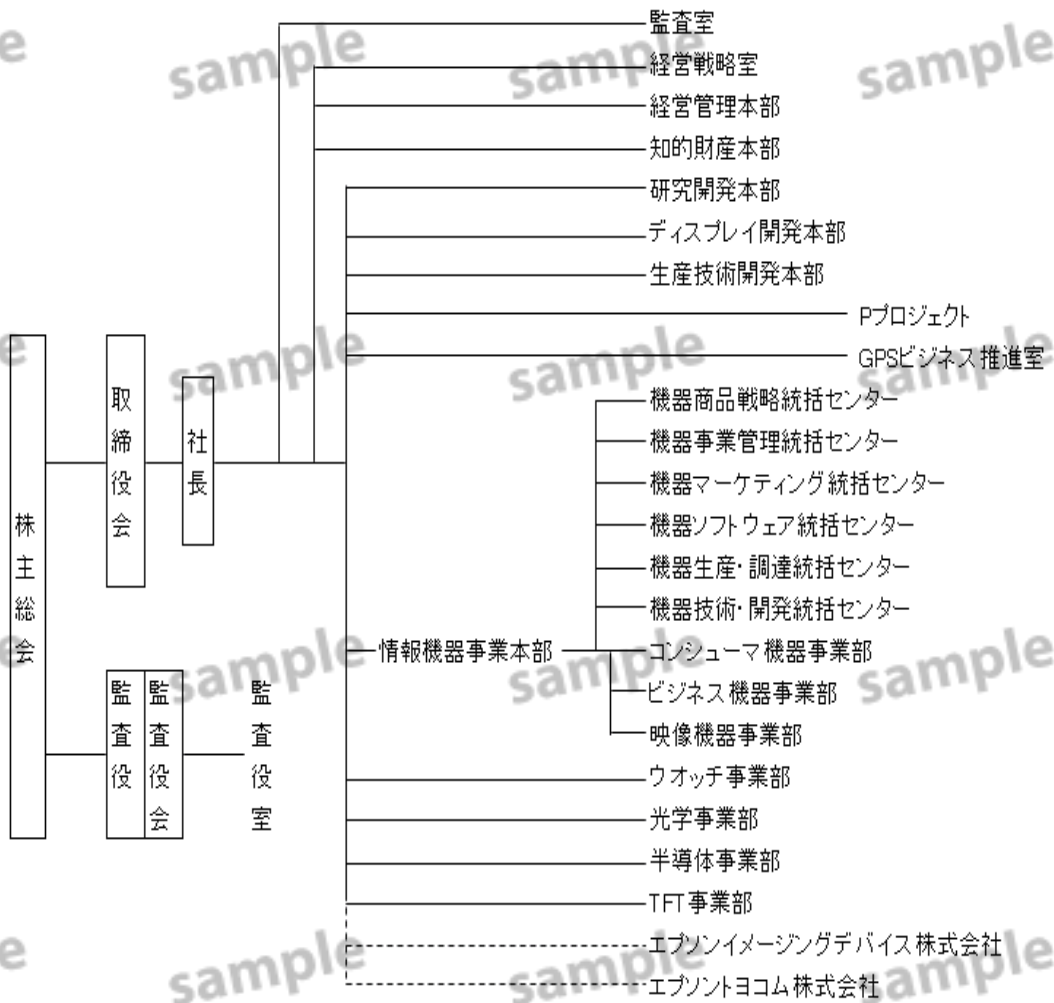


・M30 期 MBA 学生のプレゼンテーション資料から

付属資料 17 2005 年 4 月 1 日 花岡社長就任時 組織図



付属資料 18 2007年5月21日 組織図



付属資料 19 セイコーエプソン：経営の推移

1960年代まで	メカウオッチ専業
70～80 前半	クォーツウオッチ主体（輸出主体）
80年代後半	情報機器分野での多角化による成長路線
90年代前半	売上・利益の低迷 → 強みの再認識
90年代後半	選択と集中（プリンタが成長エンジン）

売上比率

	情報機器	電子デバイス	精密機器	その他
1970年	10%	0%	90%	
1980年	20%	15%	60%	5%
1990年	50%	30%	15%	5%
2001年	63%	30%	6%	1%

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

© 2009 年 3 月・P100