



## 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（付属資料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（付属資料10）。 5

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（付属資料11）。 10

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。 15

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」（付属資料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 20

---

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)