Epson 25新长期企业愿景

精工爱普生公司
2021年3月18日
2021年11月30日修订

© Seiko Epson Corporation. 2021

议程

- 爱普生的远大目标
- 2050环境愿景
- 回顾与商业环境
- Epson 25新长期企业愿景
  - 愿景
  - 创新策略
  - 强化业务基础建设
  - 财务目标
  - 强化治理

© 精工爱普生公司2021

爱普生的远大目标

EPSON
EXCEED YOUR VISION

为实现可持续发展目标做出贡献，
让世界变得更加和谐美好

© Seiko Epson Corporation. 2021

2050环境愿景

EPSON
EXCEED YOUR VISION

2050年爱普生将达成碳负排放和地下资源*1零消耗，以实现可持续发展，让世界变得更加和谐美好。

*1　不可再生资源，如石油和金属

达成目标

- 2030年 ：　以控温1.5℃为目标，减少总排放量*2
- 2050年 ：　碳负排放和地下资源*1 零消耗

行动方针

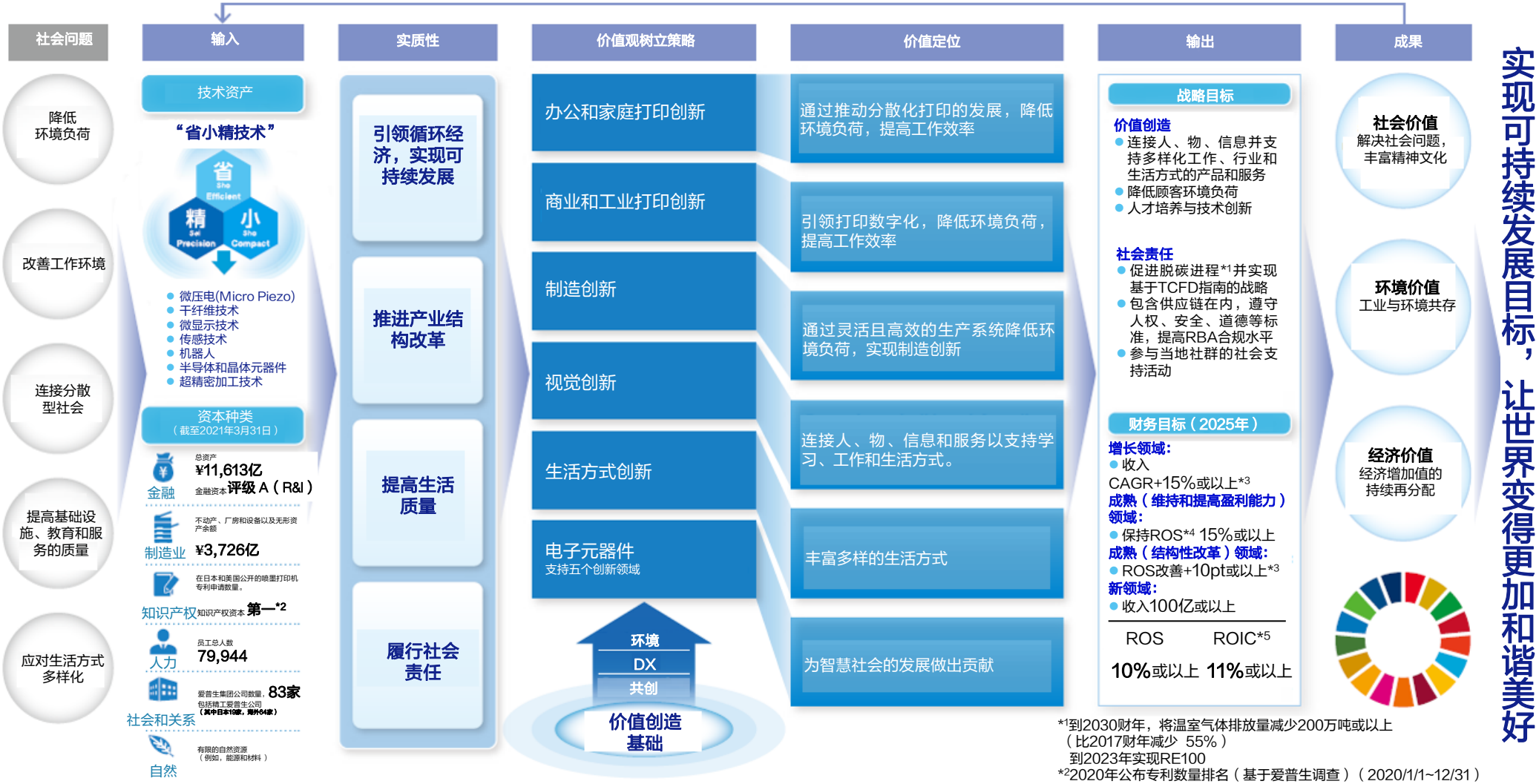
- 降低产品、服务及供应链中的环境负荷；
- 通过开放及独特的创新活动，实现循环经济，推进产业结构改革；
- 为全球环境保护活动做出贡献。

*1　不可再生资源，如石油和金属
*2　基于国际组织 SBT设定的标准制定的减少温室气体排放的目标

© Seiko Epson Corporation. 2021

为了实现我们的远大目标所要进行的价值创造

EPSON
EXCEED YOUR VISION



*1到2030财年，将温室气体排放量减少200万吨或以上（比2017财年减少 55%）
到2023年实现RE100
*2 2020年公布专利数量排名（基于爱普生调查）（2020/1/1~12/31）
*3 年环比
*4 营业利润/收入
*5 投入资本回报率

© Seiko Epson Corporation. 2021

我们将要解决的社会问题

降低
环境负荷

改善
工作环境

连接分散型
社会

提高
基础设施、
教育和服务
的质量

应对生活方式
多样化

© Seiko Epson Corporation. 2021

我们设定的三个关键课题

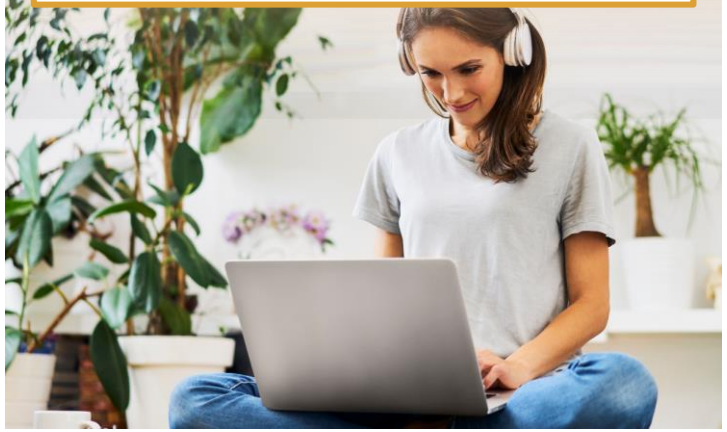
爱普生认为“**实现循环经济**”，“**改革产业结构**”和“**提高生活质量**”是解决社会问题的关键主题。

实现循环经济

改革产业结构

新增

提高生活质量



© Seiko Epson Corporation. 2021

回顾与商业环境

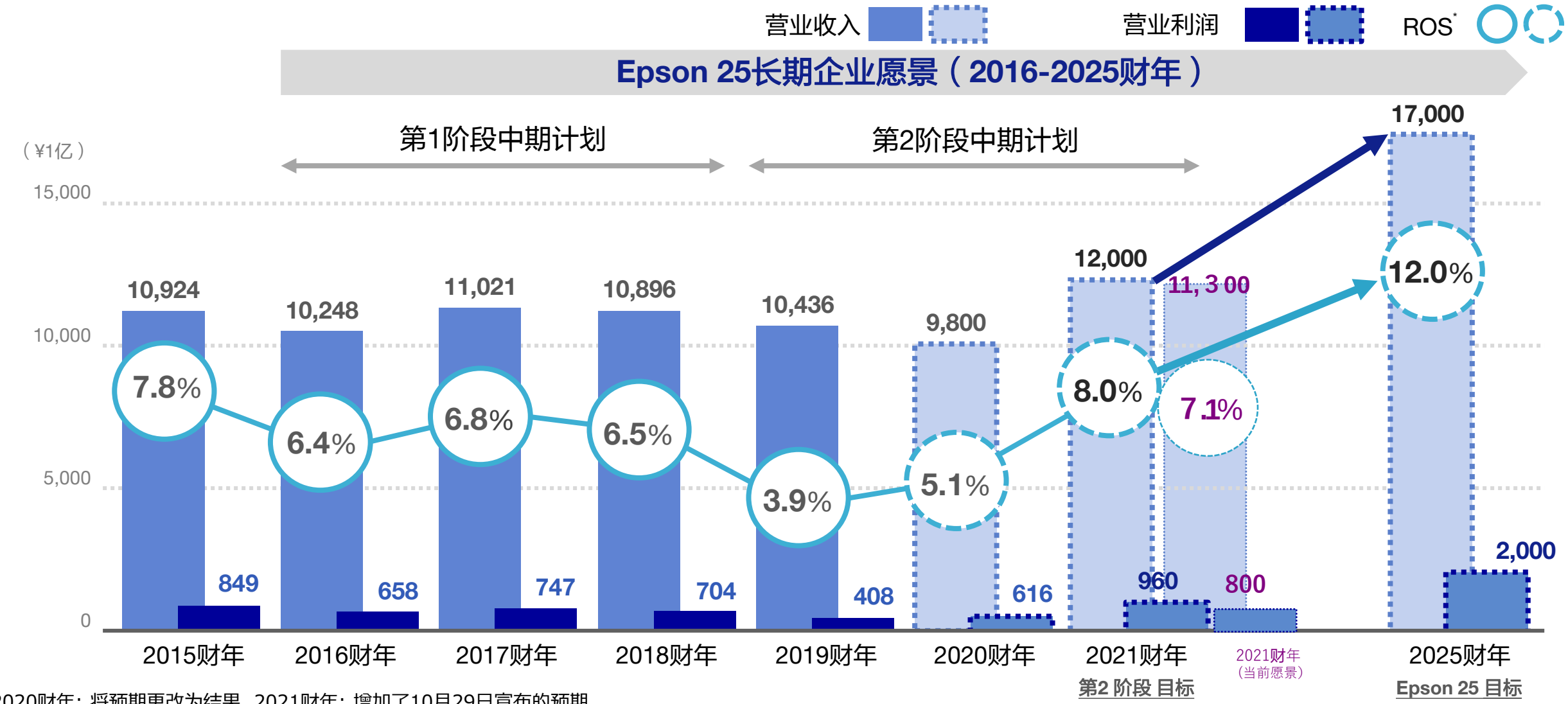
© 精工爱普生公司2021

（参考）Epson 25 回顾（2021年11月修订*）

EPSON
EXCEED YOUR VISION

实现我们之前的2025财年财务目标比较困难

* ROS = 营业利润/收入



＊2020财年：将预期更改为结果，2021财年：增加了10月29日宣布的预期

© Seiko Epson Corporation. 2021

Epson 25 回顾

EPSON
EXCEED YOUR VISION

我们一直向前推进战略行动，但未能达到预期效果

举措

扩展了产品和服务

- **推出了战略产品**
  （LIJ、大容量墨仓式打印机型号、LFP、高亮度投影机等）
- **开始了提供订购式服务**
- **加强了打印头销售业务**

强化了业务基础设施

- **从集团角度分配了资源**
- **通过平台设计提高了开发速度并降低了成本**
- **提高了生产能力**
- **建立了B2B销售组织体制**
- **成立了CVC并投资未来技术**

问题

- **计划设定的销售收入增长过高**
  - 办公、工业打印
  - 机器人、可穿戴设备
- **执行战略的速度不够**
  - 发挥硬件优势，提供灵活的解决方案
  - 建立工业领域的销售体制
  - 与投影机替代品的技术相对抗
  - 创立新业务
- **未能及时应对环境变化**
  - 将数字化应用在获得顾客的活动和经营管理中

© Seiko Epson Corporation. 2021

Epson 25 回顾

需要调整策略和管理流程，并重新设定财务目标，而不是过度追求收入的增长，根据业务优先级分配资金，确保盈利和未来增长。

问题

- **计划设定的销售收入增长过高**
- **执行战略的速度不够**
- **未能及时应对环境变化**

原因

- **对顾客和竞争对手的了解不足；抱有只要产品性能好就能卖的固有思维模式**
- **对社会需求变化的敏感度不够，集团战略落实不到位**
- **缺乏策略执行能力，过分依赖自己**
  - 消费类产品的销售过于依赖销售渠道
  - 缺乏人力资源战略

应对

- **重新定义业务领域目标和发展战略**
  - 应用客户信息合理规划产品
  - 改善解决方案
- **加强跨事业领域的全公司战略**
  - 制定以解决环境问题为中心的战略
  - 通过DX（数字化转型）提供解决方案
  - 建立共创的体系
- **优化资源分配，通过明确业务组合的方式将资源分配给新领域和增长领域**
- **加强业务基础设施以执行战略**
  - 利用数据来加强与顾客支持相关的销售
  - 培养多元化的人才

© Seiko Epson Corporation. 2021

外部环境

解决环境问题和其他社会问题的需求正在增加

新常态加速“分散化”，“连接”和“信息”越来越重要

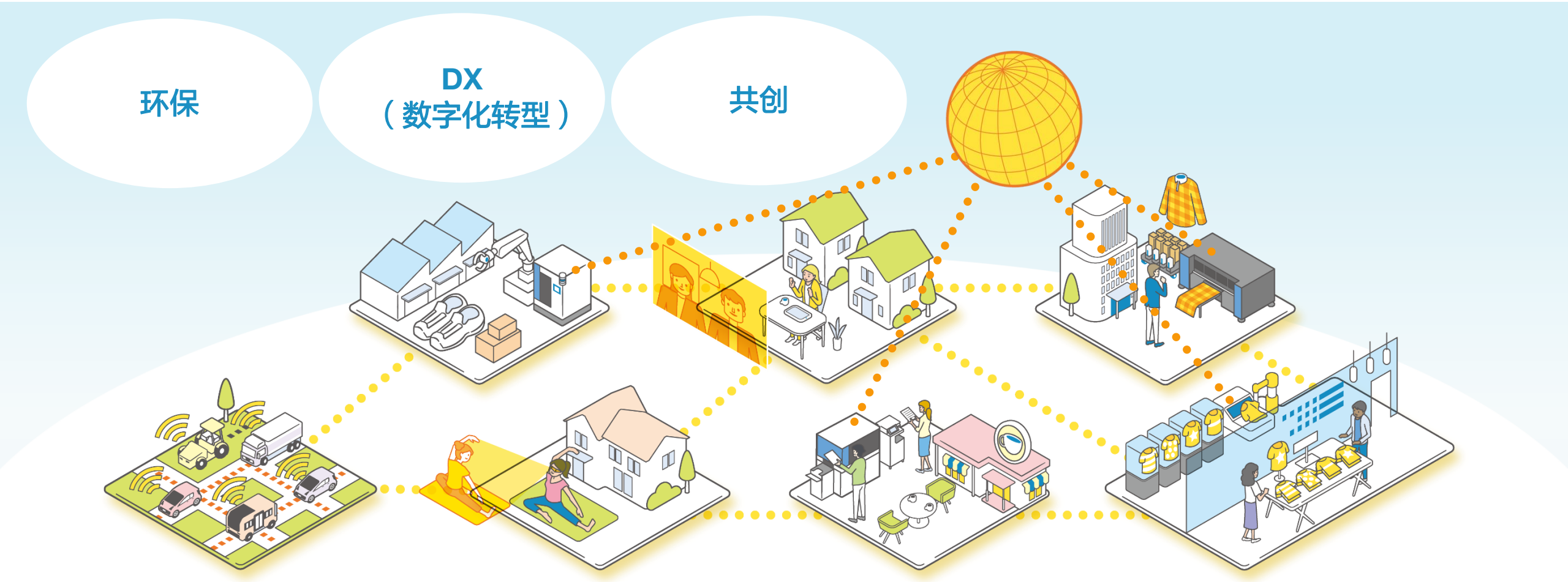
© Seiko Epson Corporation. 2021

Epson 25 新长期企业愿景

© 精工爱普生公司2021

Epson 25 新长期企业愿景

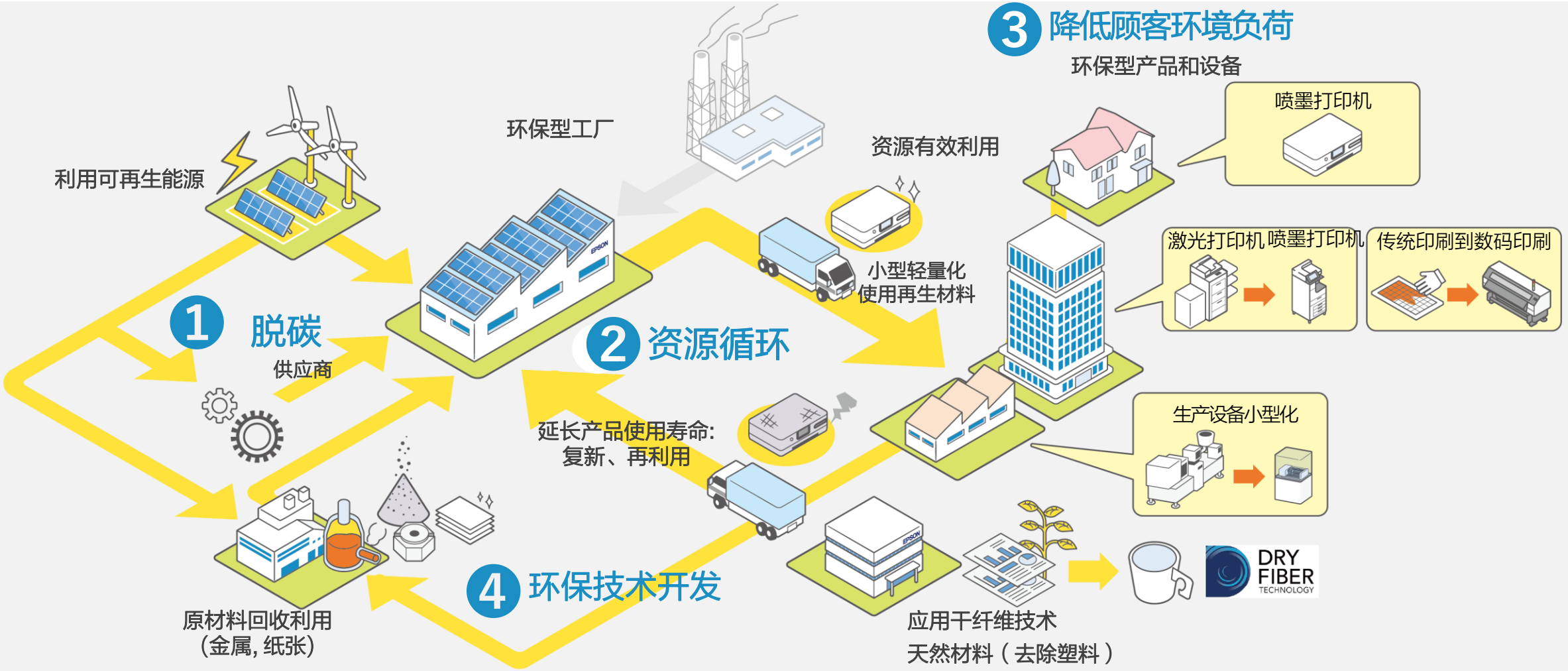
通过“省、小、精技术”和“数字技术”，共同创建一个将人、物和信息互联的可持续发展的社会，让世界变得更加和谐美好。



© Seiko Epson Corporation. 2021

环保举措

推动“脱碳”和“资源循环利用”，提供能够降低环境负荷的产品和服务，开发环保技术。



© Seiko Epson Corporation. 2021

环保举措

EPSON
EXCEED YOUR VISION

1 脱碳

- 利用可再生资源
- 节能设备
- 去除温室气体设备
- 供应商参与脱碳举措
- 脱碳物流

2 资源循环

- 资源的有效利用
  - 小型轻量化，使用再生材料
- 生产损失最小化
- 延长产品使用寿命
  - 复新、再利用

3 降低顾客环境负荷

- 低能耗
- 延长产品寿命
- 削减耗材和更换部件
- 印刷数字化
- 生产设备小型化

4 环保技术开发

- 应用干纤维技术
- 天然材料（去除塑料）
- 原材料回收利用（金属、纸张）
- 二氧化碳吸收技术

环境投资与费用

- **在2030年之前，10年投入1000亿日元** 1 2 4
  - 将供应链中的GHG(温室气体)排放量[*1]削减超过200万吨
  - 到2023年，使用可再生能源满足整个爱普生集团100%的电力[*2]需求(欧洲销售公司已于2020年4月实现，日本计划于2022年3月实现) [*2]
- **集中经营资源开发有利于降低环境负荷的产品和服务** 3

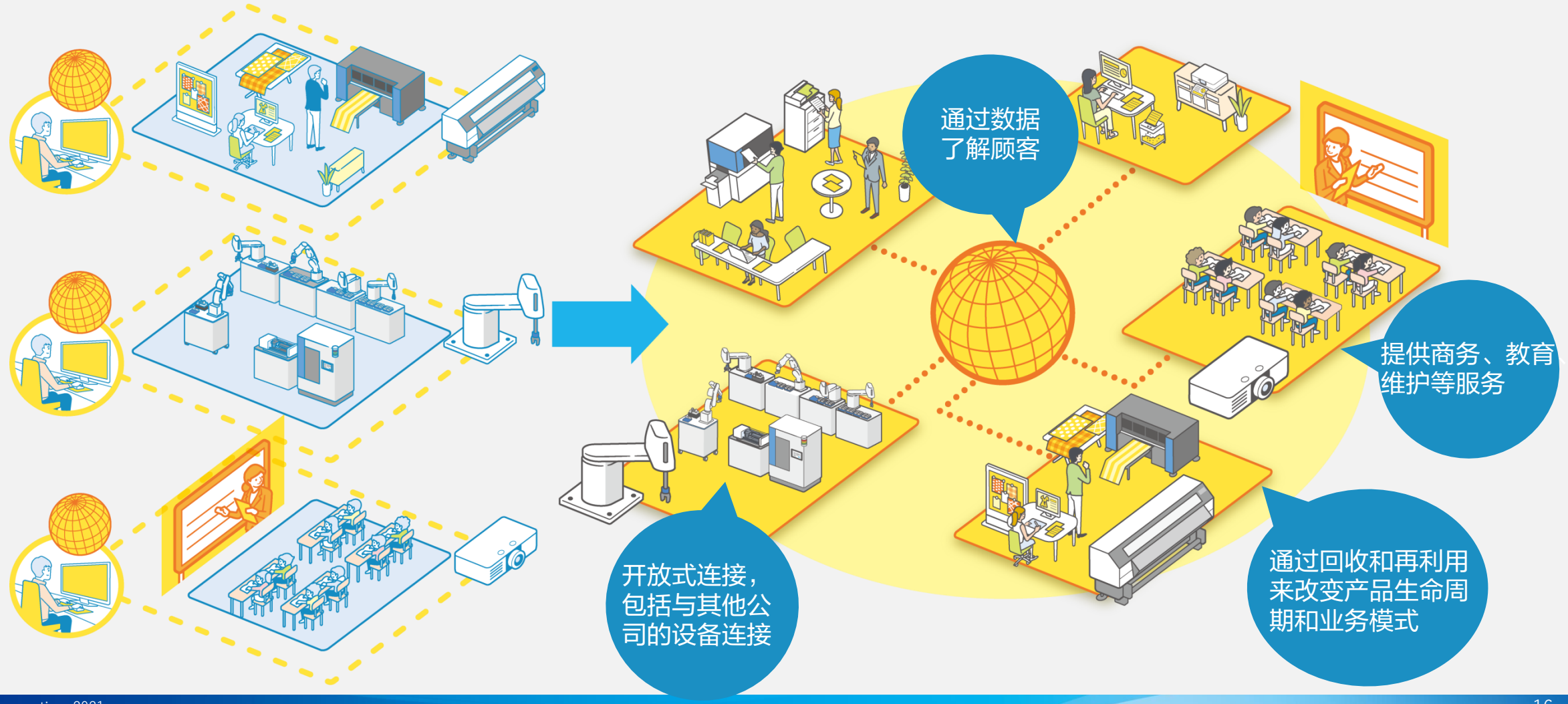
2021年11月, 日本完成向可再生电力的过渡

1 温室气体范围1、2、3的排放2 销售公司租凭用物业除外，因其耗电量无法确定

© Seiko Epson Corporation. 2021

DX（数字化转型） 举措

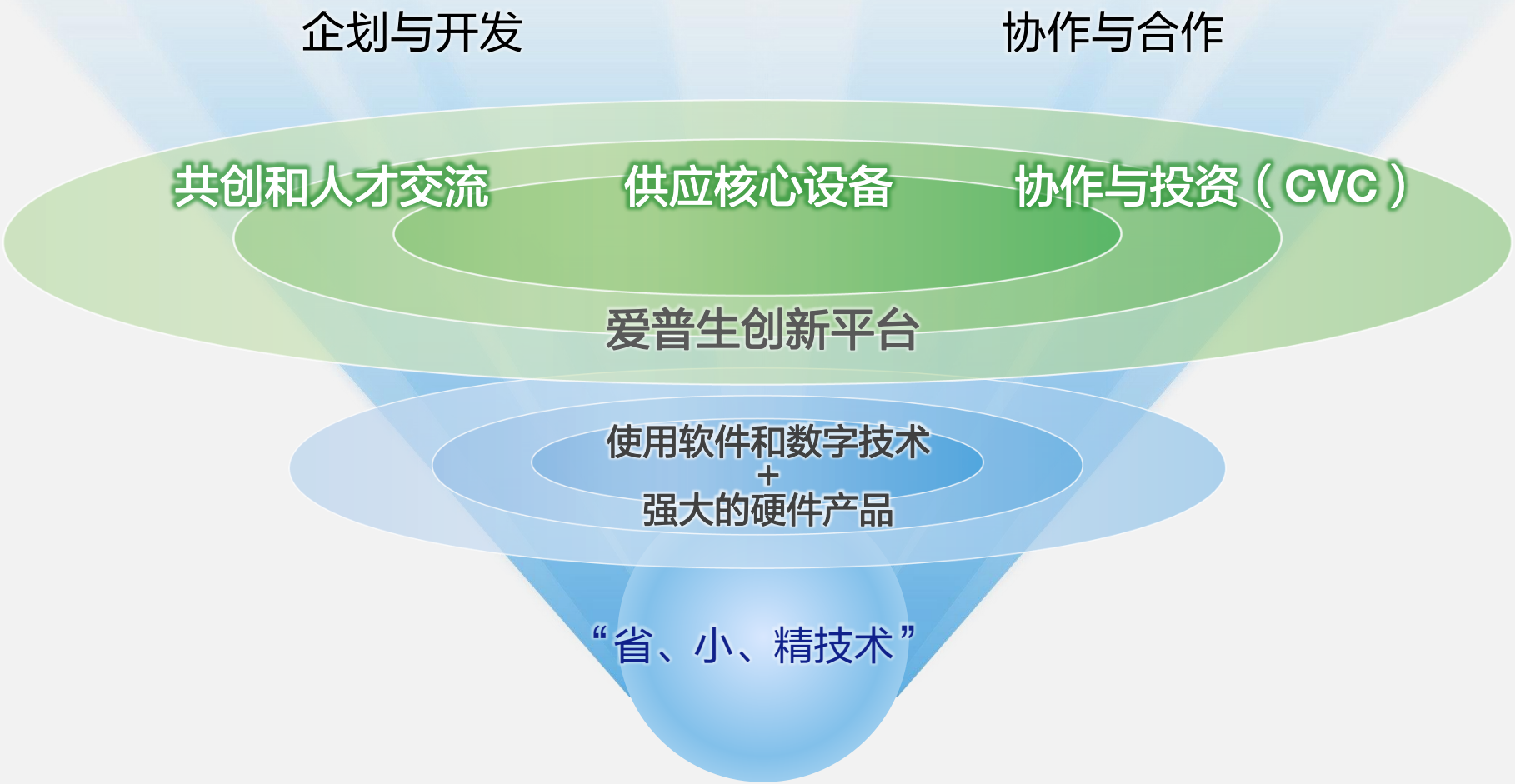
通过构建强大的数字平台，连接人、物和信息以及共同创建不断满足顾客需求的解决方案，为满足顾客需求做出贡献



© Seiko Epson Corporation. 2021

共创举措

利用我们的技术和产品，通过提供核心设备，提供进行共创和人才交流的机会，以及通过协作和投资，与合作伙伴一起解决社会问题。

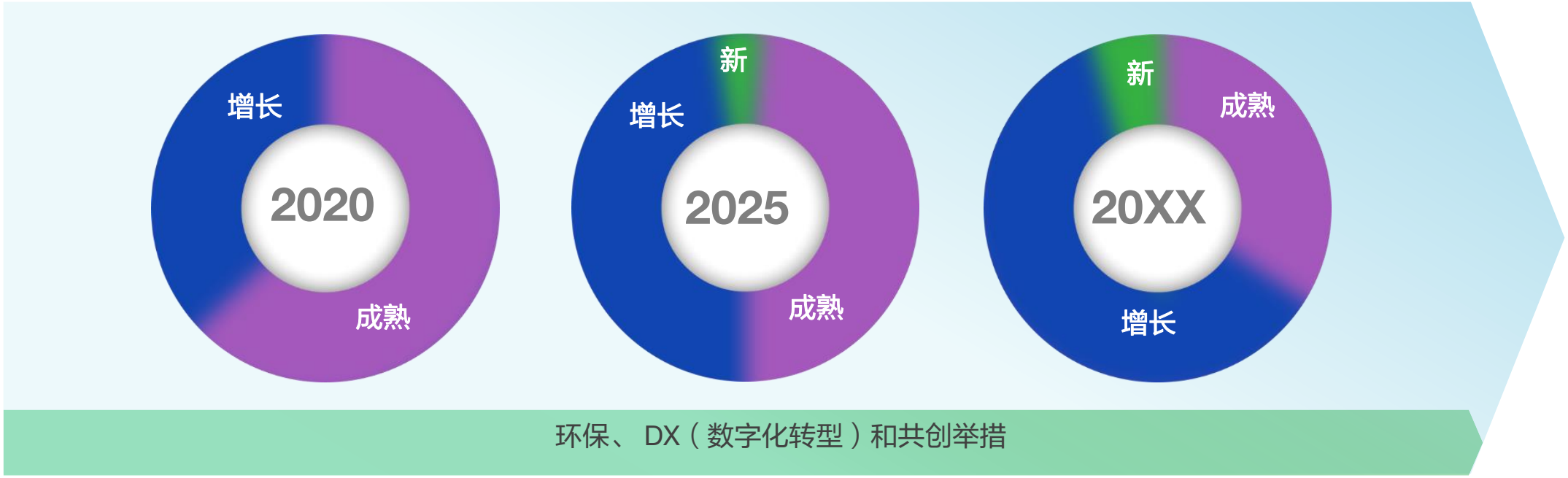


© Seiko Epson Corporation. 2021

Epson25 新长期企业愿景｜方针

EPSON
EXCEED YOUR VISION

爱普生将根据业务优先级分配资金，确保盈利和未来增长。

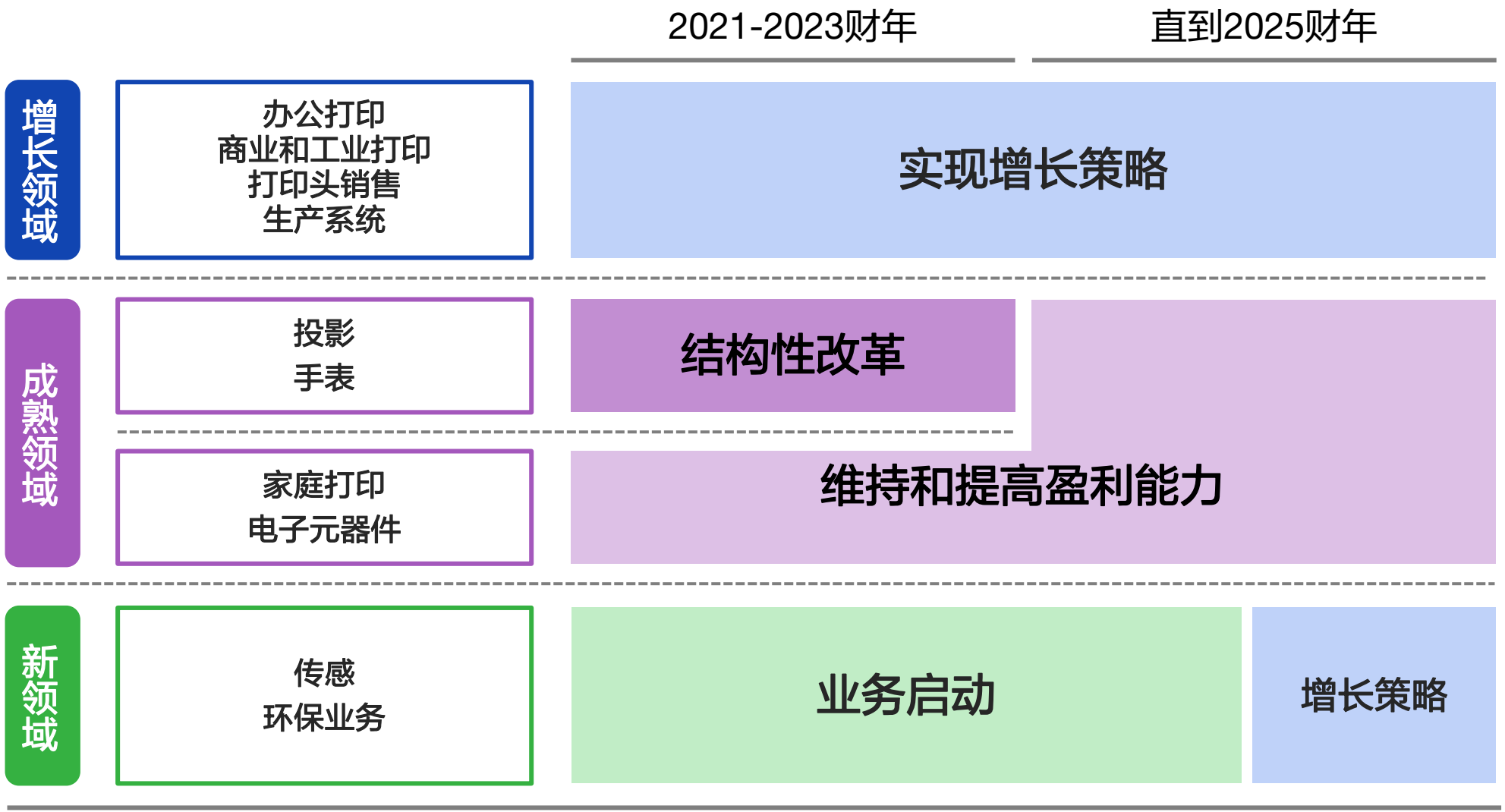


增长领域		成熟领域		新领域
办公打印	商业和工业打印	家庭打印	投影	传感
打印头销售	生产系统	手表	电子元器件	环保业务
将环境变化视为机遇，投入经营资源		通过结构性变革和提高效率等获得盈利能力		开发新技术和业务

© Seiko Epson Corporation. 2021

业务运营的战略方向

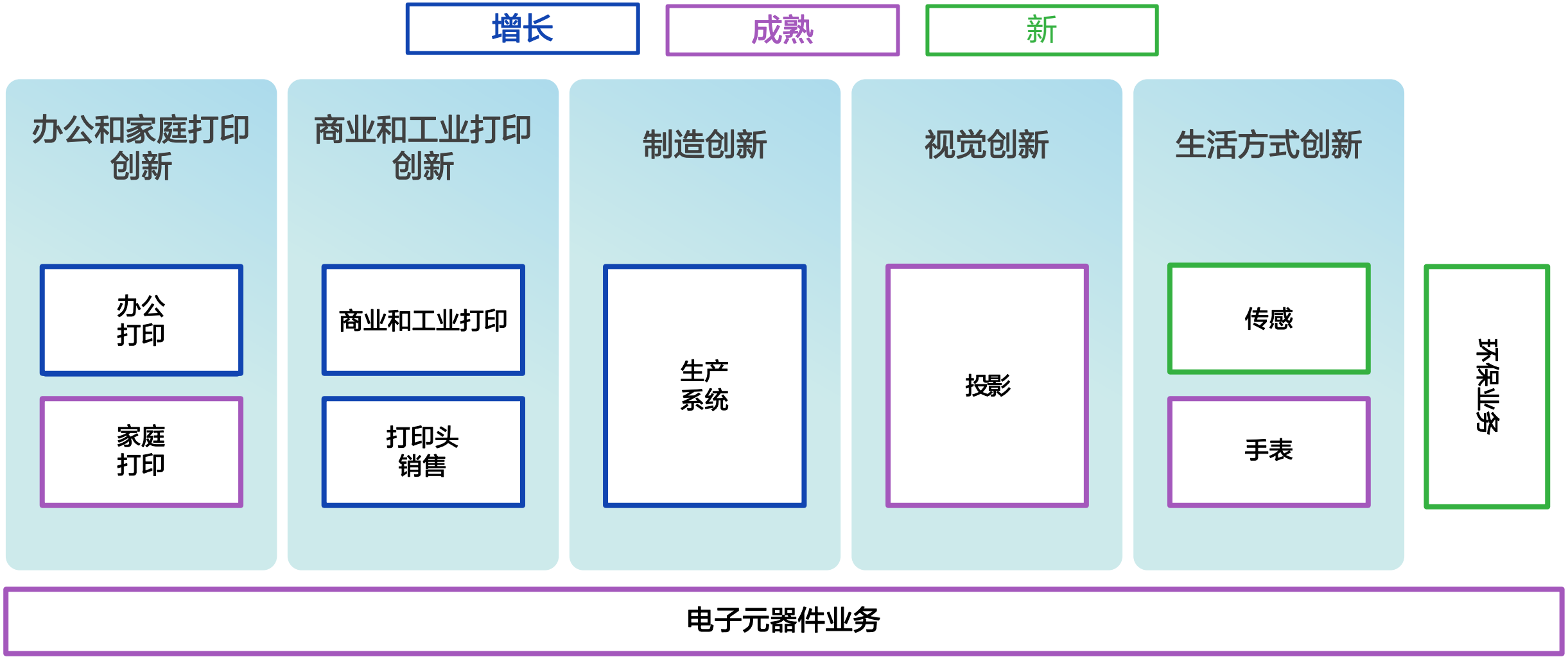
明确各领域的定位和期限，并据此开展业务



© Seiko Epson Corporation. 2021

创新领域

设定五个创新领域，进行战略推进。



© Seiko Epson Corporation. 2021

创新策略

© 精工爱普生公司2021

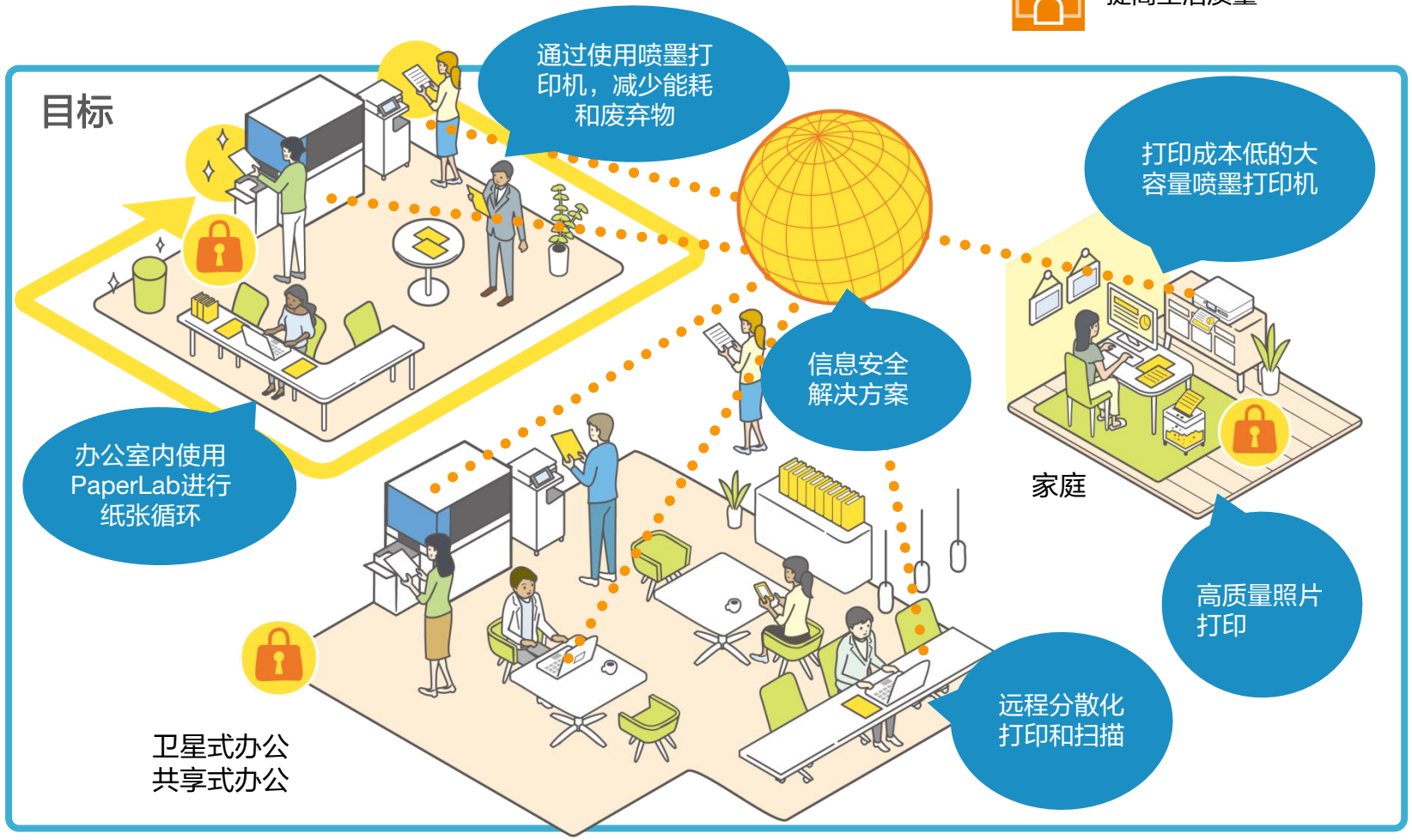
办公和家庭打印创新

通过喷墨技术、纸张循环技术和其他开放式解决方案，降低环境负荷并提高工作效率，同时应对分散化打印需求。

- 实现循环经济
- 改革产业结构
- 提高生活质量

价值主张

- 提高工作效率
- 降低环境负荷
- 分散化打印
- 支持居家学习
- 降低打印成本
- 高质量打印



© Seiko Epson Corporation. 2021

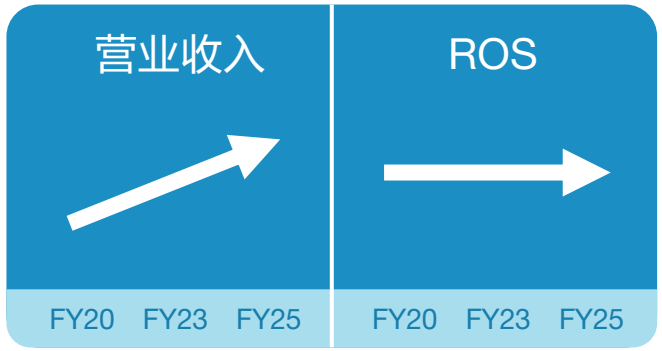
办公和家庭打印创新

举措

- 提供降低环境负荷、提高生产效率和降低打印成本的喷墨产品
- 通过扩大产品阵容，提供解决方案并唤起人们对产品环保性能的关注，实现从激光打印机向喷墨打印机的技术转变
- 加速纸张资源的循环再生和打印机的回收再利用
- 共创解决方案以满足教育和分散化办公不断增长的需求
- 扩展大容量喷墨打印机的阵容并提升其价值

业务运营的战略方向

- 通过平台高效开发产品
- 通过提供订购服务和解决方案来扩展收入来源



© Seiko Epson Corporation. 2021

商业和工业打印创新

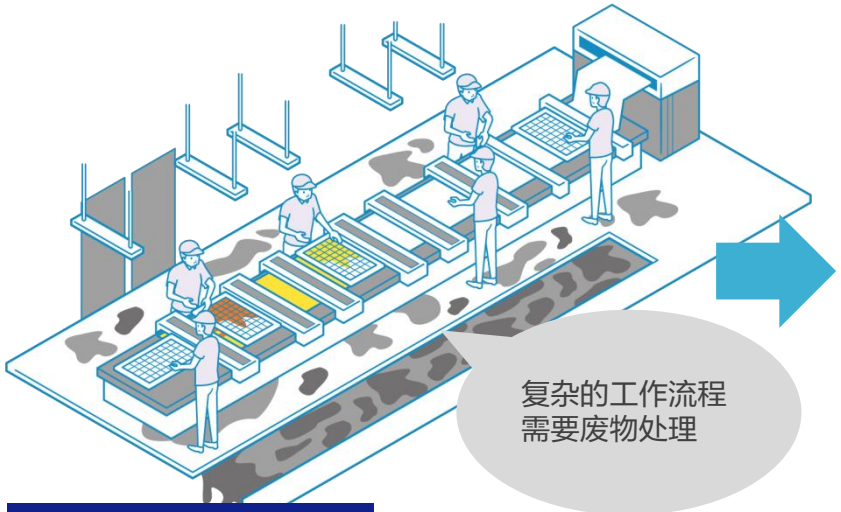
EPSON
EXCEED YOUR VISION

提供喷墨技术和解决方案，引领打印数字化转型，并有助于降低环境负荷和提升产能。

实现循环经济

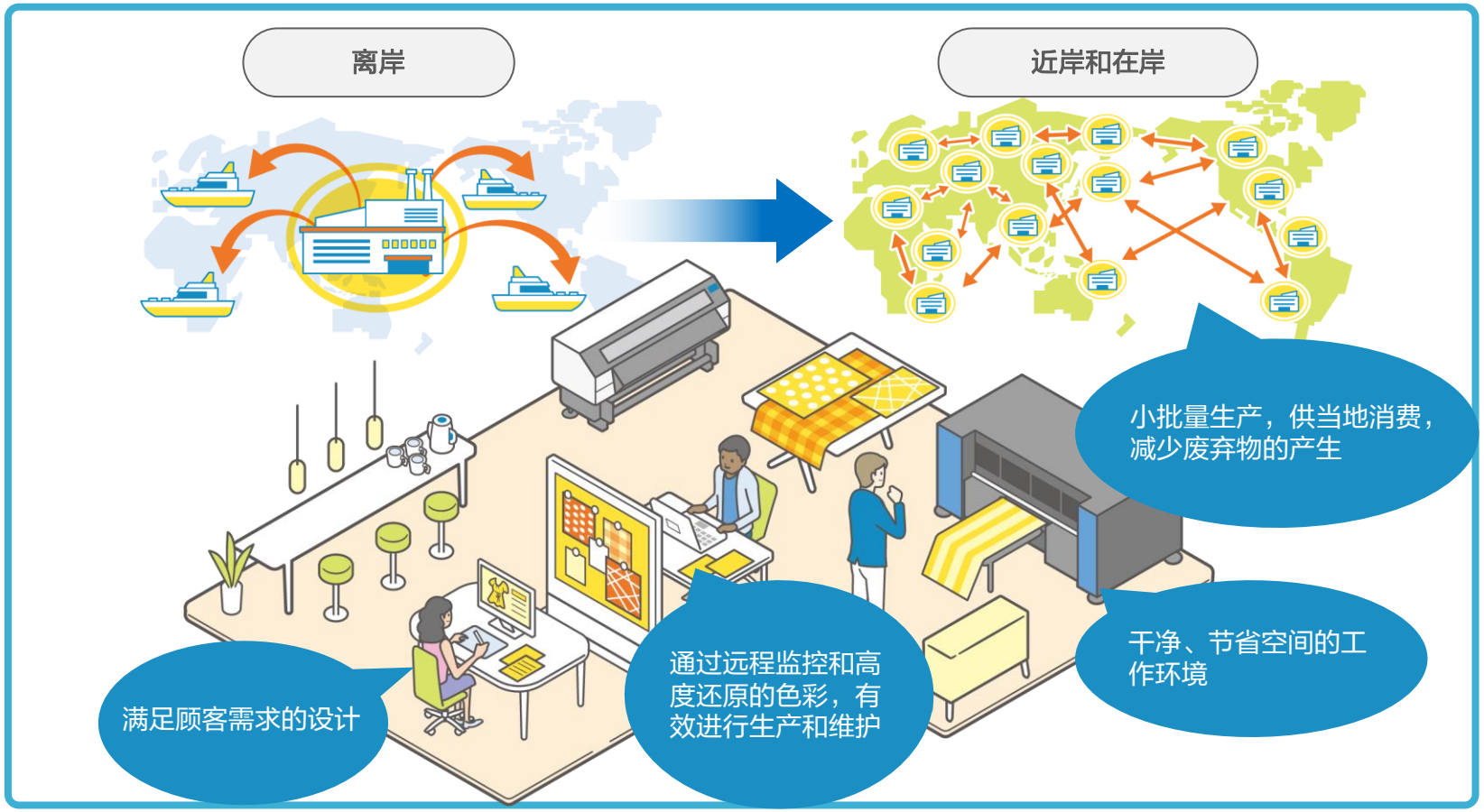
改革产业结构

提高生活质量



价值主张

- 数字化表现力
- 小批量生产和快速交货
- 分散化生产，本地化生产供消费
- 减少废弃物的产生
- 改善工作环境
- 适应物流变化



© Seiko Epson Corporation. 2021

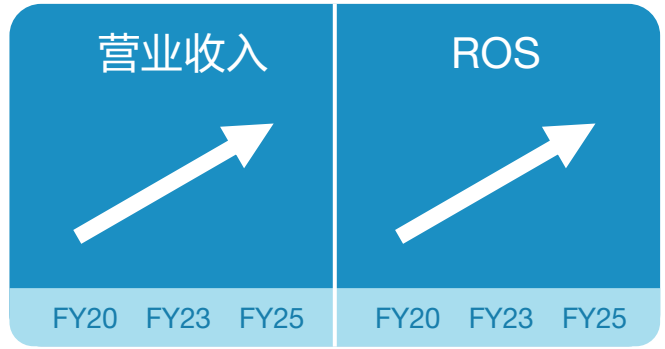
商业和工业打印创新

举措

- 创建喷墨技术和数字解决方案平台
- 在成品业务中，快速扩展产品阵容以满足广泛的市场需求，并利用大数据为顾客提供解决方案支持
- 在打印头销售业务中，通过提供包括外围技术的解决方案来扩大市场份额，并通过共同创造来开拓新市场
- 提供POS打印机产品和解决方案，以适应分销和支付方式的变化

业务运营的战略方向

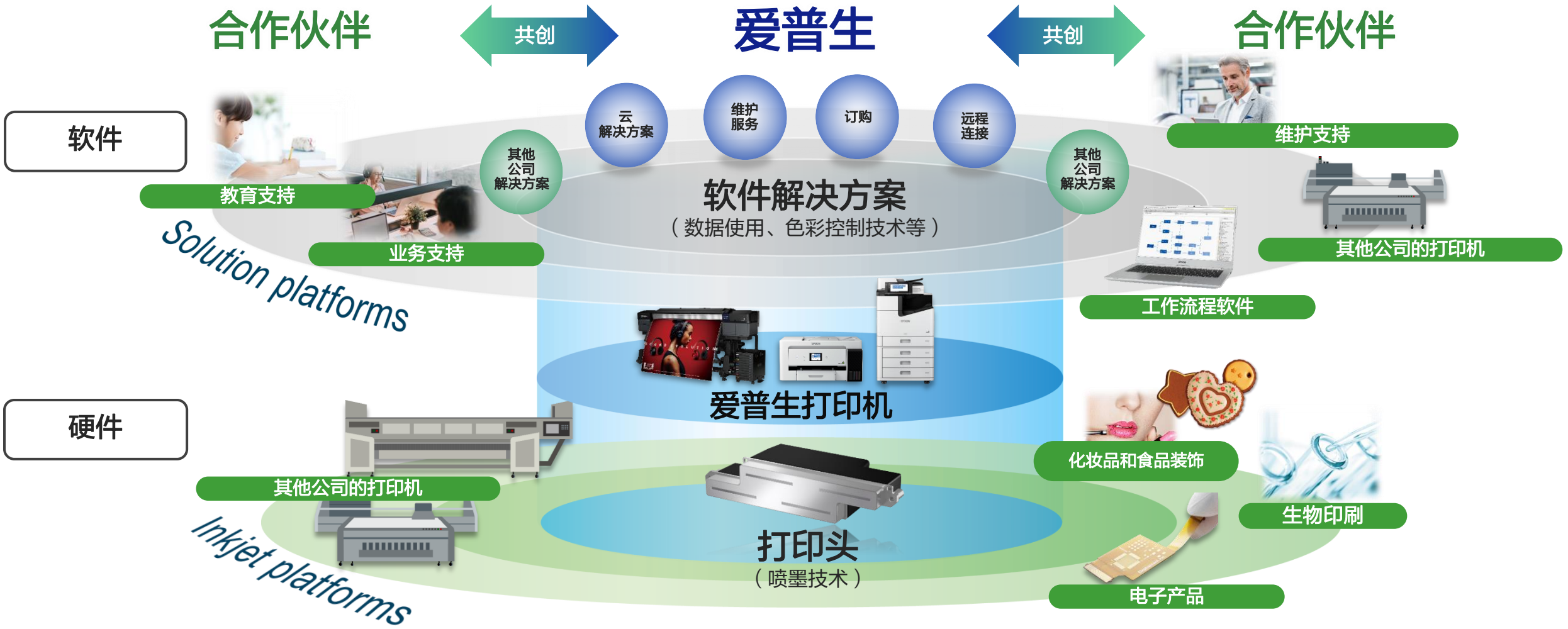
- 通过平台有效开发产品并扩展产品阵容
- 通过提供订购服务和解决方案来扩展收入来源



© Seiko Epson Corporation. 2021

打印创新生态系统

围绕喷墨技术建立持久的顾客关系，并与合作伙伴进一步扩展打印用途和解决方案



© Seiko Epson Corporation. 2021

制造创新

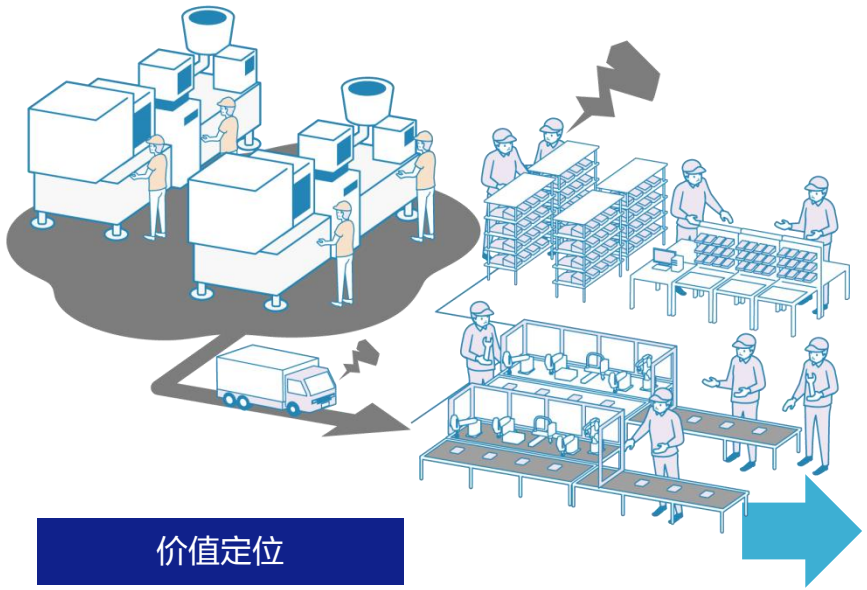
EPSON
EXCEED YOUR VISION

通过共创灵活且高效的生产系统降低环境负荷，实现制造创新

实现循环经济

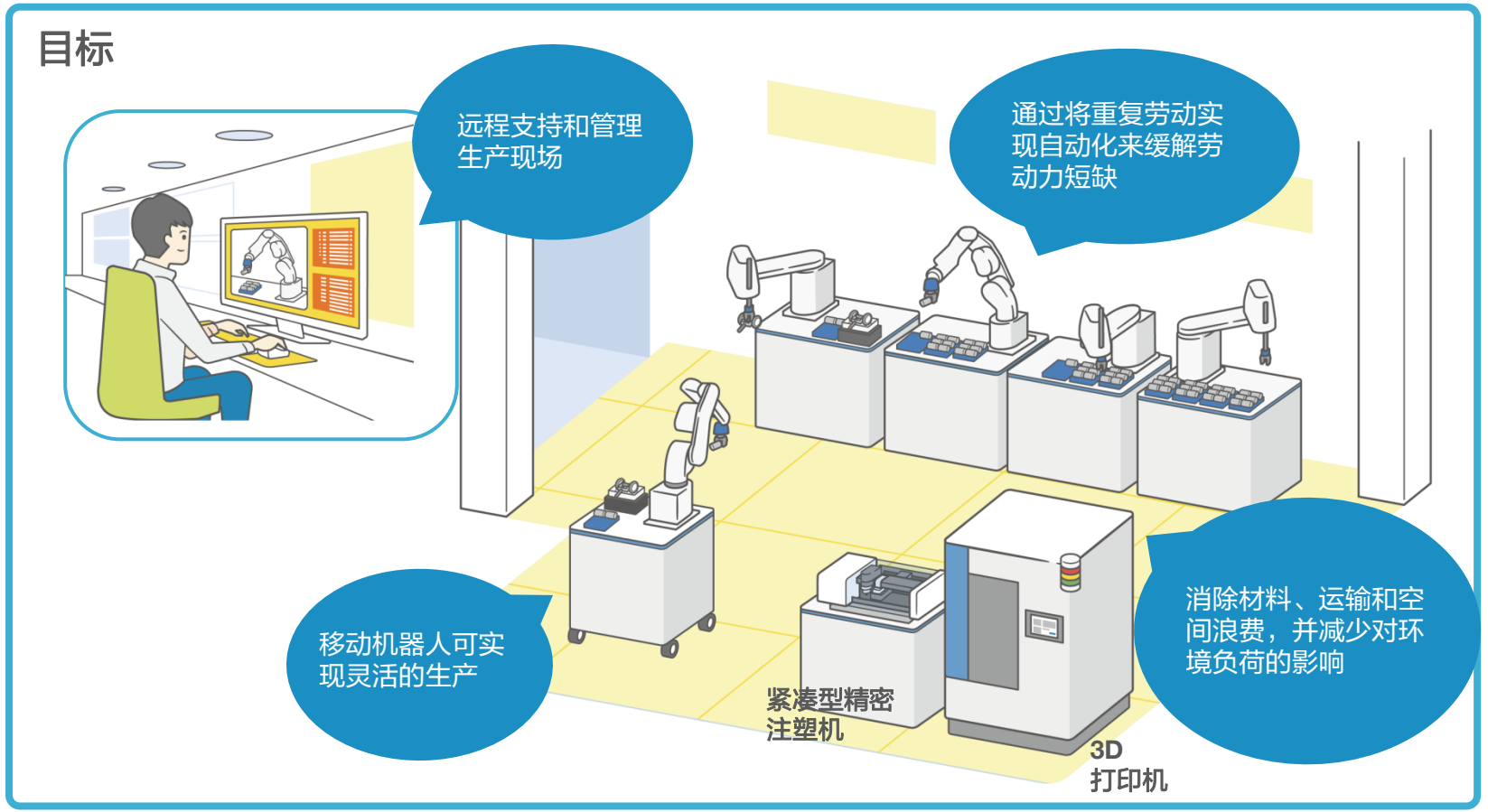
改革产业结构

提高生活质量



价值定位

- 适应小批量、多种类生产
- 缓解劳动力短缺
- 分散化生产和本地化生产和消费
- 实现资源循环利用，降低环境负荷
- 节省空间
- 减轻系统建设的负担



© Seiko Epson Corporation. 2021

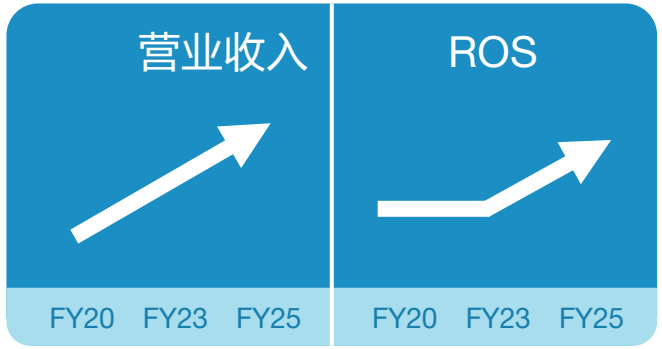
制造创新

举措

- 开发下一代平台并扩充有竞争力的产品
- 通过应用传感和数字技术实现自动化生产
- 扩大可减少环境影响的新生产设备
  （紧凑型注塑机、3D打印机、立体曲面打印机、干纤维生产设备等）
- 顾客支持：提供从预安装到操作再到回收的全面帮助

业务运营的战略方向

- 将管理资源集中在下一代平台扩展上
- 通过扩大和升级产品阵容来扩大收入
- 通过有效开发产品来提高盈利能力



© Seiko Epson Corporation. 2021

视觉创新

通过生动的影像体验和优质的视觉交流将人、物、信息和服务连接起来，让学习、工作和生活更美好。

实现循环经济

改革产业结构

提高生活质量

价值主张

- 平等、高质量的教育环境
- 提高生产力和创造力
- 支持多样化生活和工作方式
- 使生活更丰富多彩

© Seiko Epson Corporation. 2021

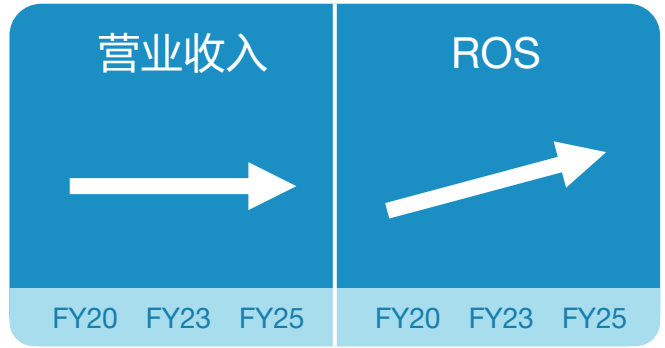
视觉创新

举措

- 通过提供高图像质量和智能功能的大屏体验，扩大使用环境、用途和场景
- 通过加强与合作伙伴的合作，提供质量更高的信息通讯技术（ICT）学习环境
- 使用光影进行空间设计和空间艺术的创造

业务运营的战略方向

- 重组以实现稳健利润结构
- 优化产品组合，实现高效的产品开发
- 通过提供服务和解决方案实现利润多元化



© Seiko Epson Corporation. 2021

生活方式创新

EPSON
EXCEED YOUR VISION

通过打造匠心工艺与传感技术相融合的解决方案，为客户提供多彩的生活方式之选

实现循环经济
改革产业结构
提高生活质量

手表

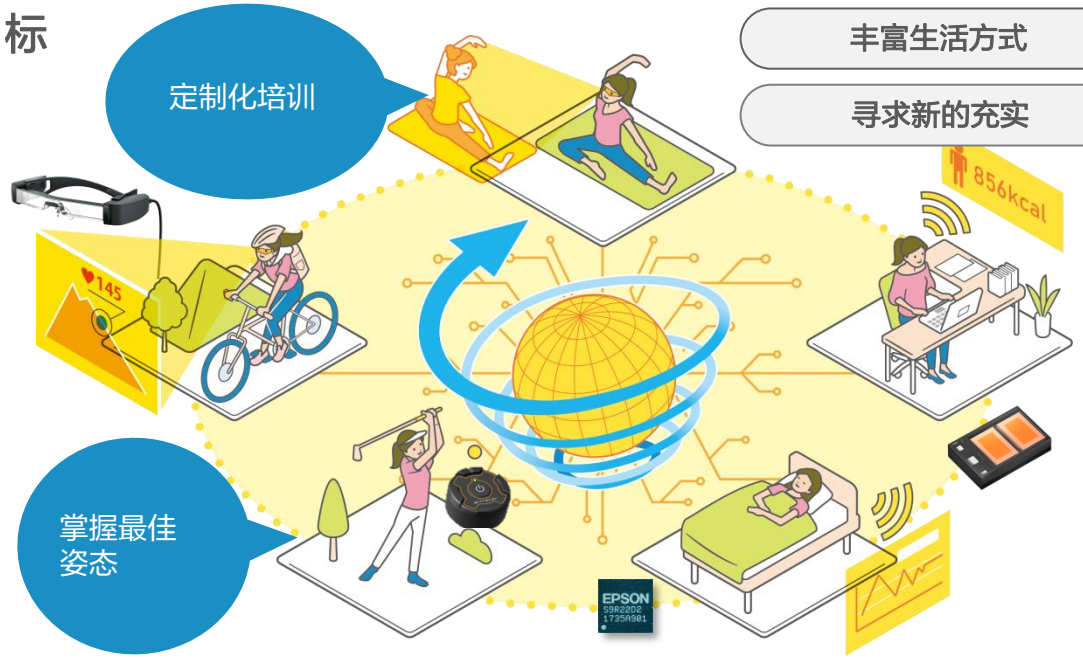
目标

价值主张

- 启发人们的各种感知
- 自动蓄能系统改善环境绩效

传感

目标



价值主张

- 个性化信息
- 量身定制你的生活方式和工作方法

© Seiko Epson Corporation. 2021

生活方式创新

举措

手表

- 以个性丰富的设计和质量提供物超所值的产品
- 具有可应对生活方式快速变化的运营体制

传感

- 使用传感技术、分析算法、微型显示器等共同创造新价值
- 提供个性化的健康支持和安全可靠的服务

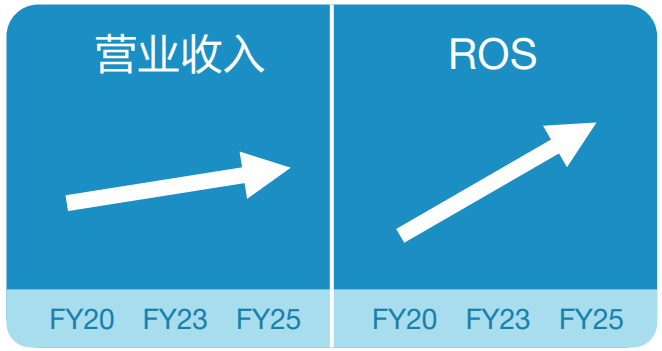
业务运营的战略方向

手表

- 通过业务重组和销售改革恢复盈利
- 合理化产品线及持续的成本控制

传感

- 扩大新领域的销售



© Seiko Epson Corporation. 2021

电子元器件

电子元器件业务作为基础，全力支持着这五个领域的创新。在这里，爱普生将通过以“省、小、精技术”为核心的晶体和半导体解决方案为智慧社会的发展做出贡献。

- 实现循环经济
- 改革产业结构
- 提高生活质量

价值主张

- 对温度稳定的晶体器件
- 精准、稳定的传感器件
- 小型、低功耗器件的稳定供应

© Seiko Epson Corporation. 2021

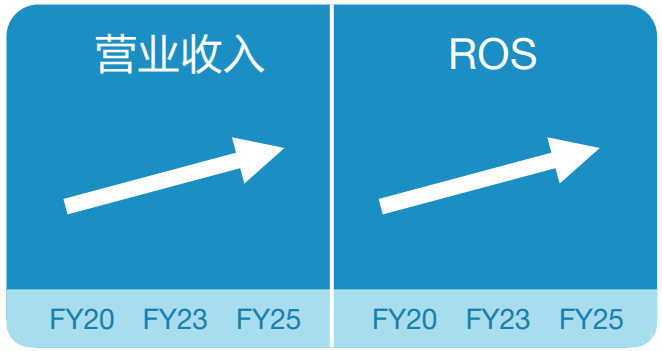
电子元器件

举措

- 开发赋能社会基础设施的“省、小、精”元器件
- 加速晶体和半导体技术的集成，为各种应用提供最佳解决方案
- 通过提升我们独特的晶体和半导体器件技术，帮助提高爱普生成品的价值

业务运营的战略方向

- 扩大物联网、5G和ADAS等增长领域的销售
- 通过提高价值来维持售价
- 通过共享生产线等来降低制造成本



© Seiko Epson Corporation. 2021

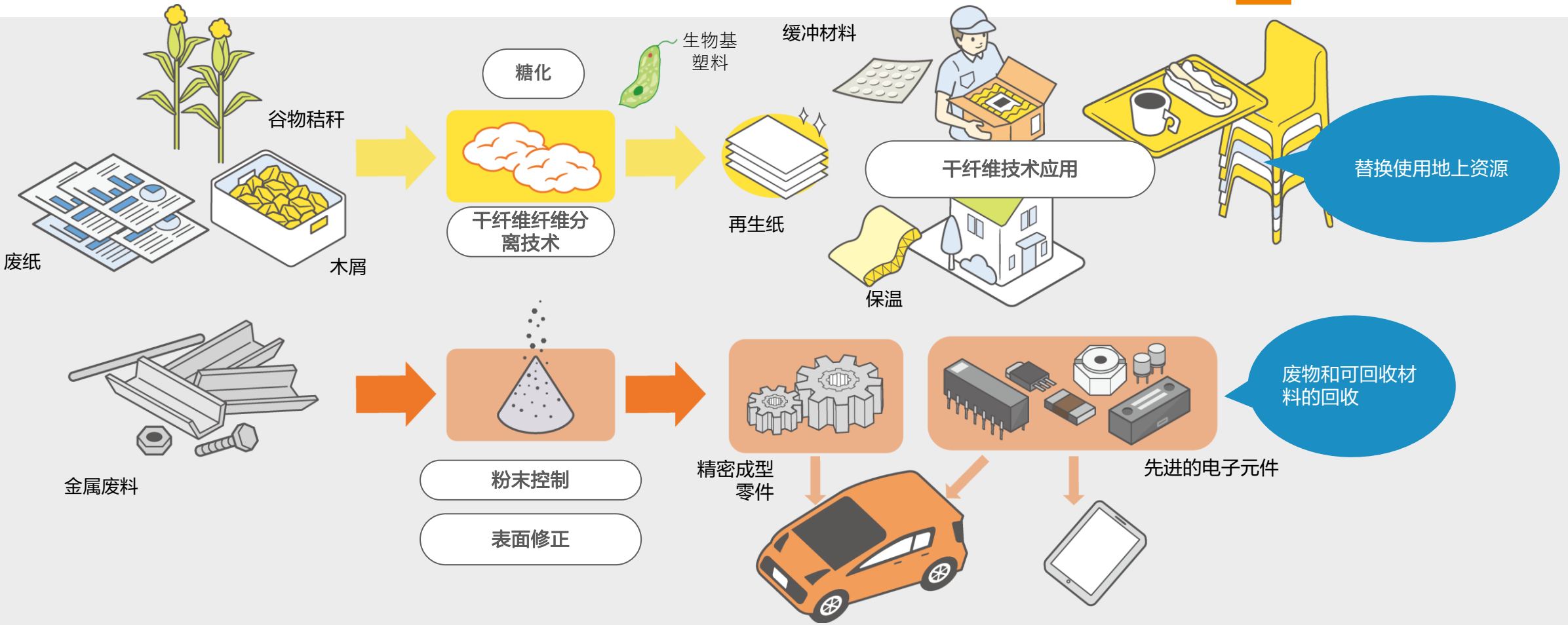
环保业务

结合材料技术，开发新环境解决方案，促进脱碳和资源循环。

实现循环经济

改革产业结构

提高生活质量



© Seiko Epson Corporation. 2021

EPSON
EXCEED YOUR VISION

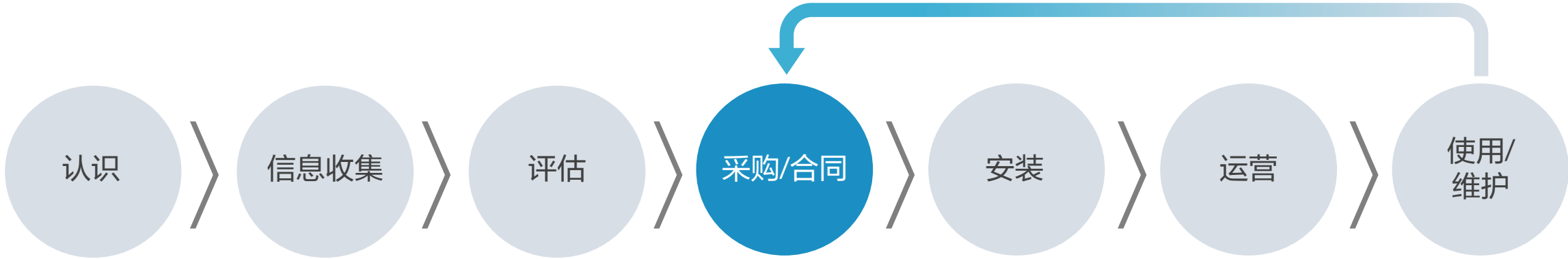
强化
业务基础设施
实现创新

© 精工爱普生公司2021

利用数字化技术提供以顾客为中心的销售和服务

- 进一步开发解决方案的销售。
- 使用数字化技术，与顾客接触，不受时间和地点限制。

按地区和业务对组织进行强化



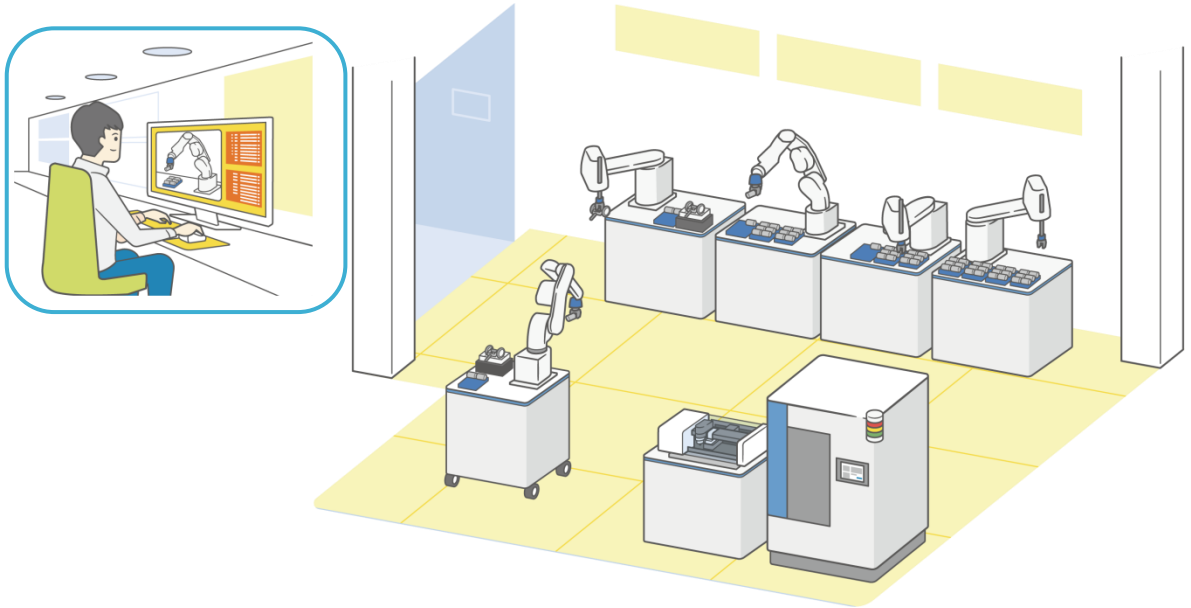
爱普生的责任

© Seiko Epson Corporation. 2021

根据疫情的变化来调整现有策略

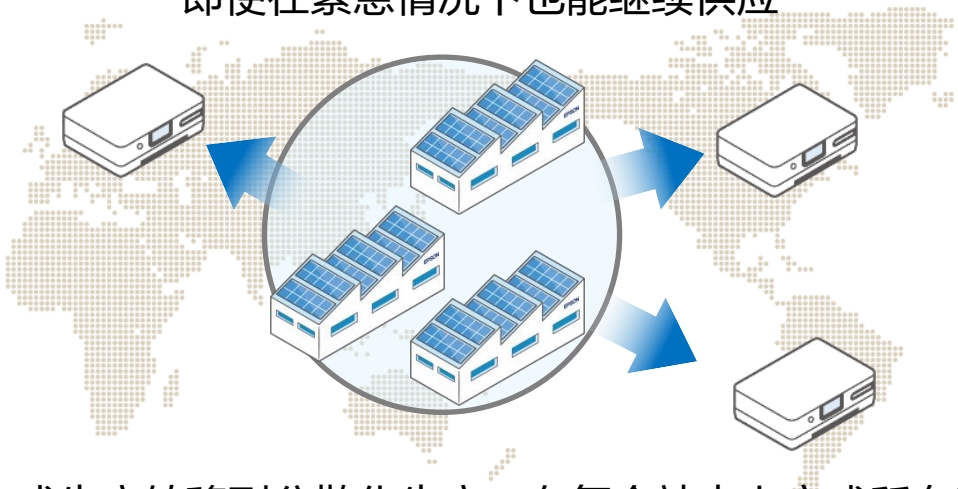
- 使用自动化和数字化技术使2025财年的生产率提高一倍
- 加强分散化生产和本地化生产及消费
- 总投资额：400亿日元

通过自动化和数字化技术方式 实现高效的智能工厂



分散化生产

即使在紧急情况下也能继续供应



从集中式生产转移到分散化生产，在每个站点上完成所有工作

© Seiko Epson Corporation. 2021

推进支持创新的基础、核心和产品技术。

- 强化材料、人工智能和数字技术。

© Seiko Epson Corporation. 2021

将人力资源分配到优先领域

- 聘请专家
- 优先考虑增长领域

加强人力资源开发

- 加强专业培训

促进组织活跃性

- 尊重多样性并最大化团队力量
- 营造自由开放的组织文化
- 响应工作方式的多样化

© Seiko Epson Corporation. 2021

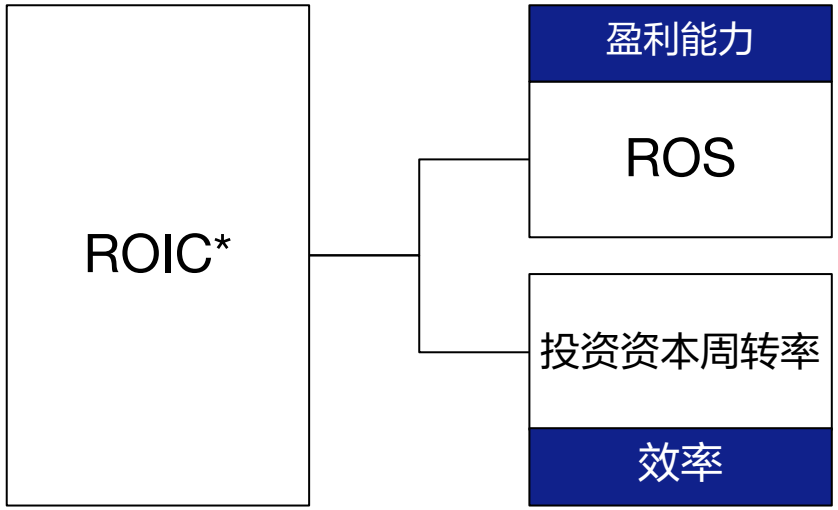
财务目标

© 精工爱普生公司2021

财务目标

随着全球经济变得更加不确定，转向以盈利为中心的管理

	2020财年结果 (截止2021年3月预期)	2023财年	2025财年
ROIC*1	**5.6%**（4．7%）	**8**%以上	**11**%以上
ROE*2	**5.9%**（3．6%）	**10**%以上	**13**%以上
ROS*3	**6.2%**（5．1%）	**8**%以上	**10**%以上



主要举措

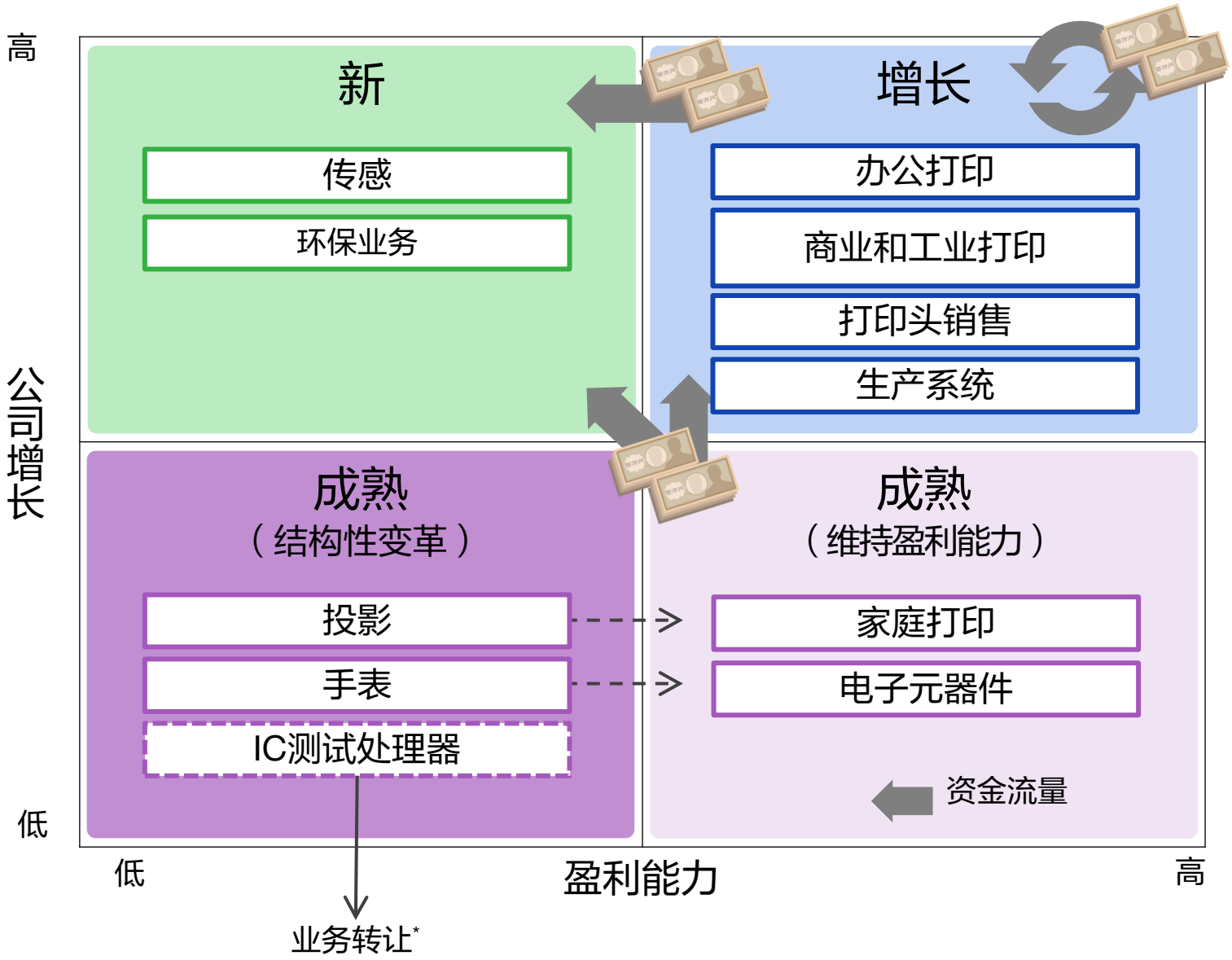
- 将经营资源投资在新领域和增长领域
- 通过平台有效地扩展和升级产品阵容
- 重组成熟领域

- 按优先级投资
- 改善资金周转率

*1 资本回报率（ROIC）= 归属于母公司所有者的当年利润/（归属于母公司所有者的权益+有息负债）
*2 净资产收益率（ROE）= 归属于母公司所有者的年度利润/归属于母公司所有者的权益
归属母公司所有者权益和计息负债采用期初和期末的平均值进行计算
*3 营业利润率（ROS）=营业利润/收入

© Seiko Epson Corporation. 2021

通过对业务组合的管理，实现有效的资金周转



根据产品生命周期明确业务领域的定位/重要性

最终决定还应考虑企业与社会价值之间的协同作用等因素

根据业务优先级分配资金和设定目标

* 于2021年1月28日与兼松公司（Kanematsu Corp.）达成业务转让协议

© Seiko Epson Corporation. 2021

业务运营方向和目标

EPSON
EXCEED YOUR VISION

		2021-2023财年	从2025财年开始	目标
增长	办公打印 商业和工业打印 打印头销售 生产系统	增长策略		2020 → 2025财年收入 复合年增长率（CAGR） +15% 以上
成熟	投影 手表	结构性改革		2020 → 2025财年 营业利润率（ROS）改善 +10%以上
	家庭打印 电子元器件	盈利能力维持与改善		持续的ROS 15%以上
新	传感环保业务	业务启动	增长策略	2025财年收入 ¥100亿以上

集团ROS目标

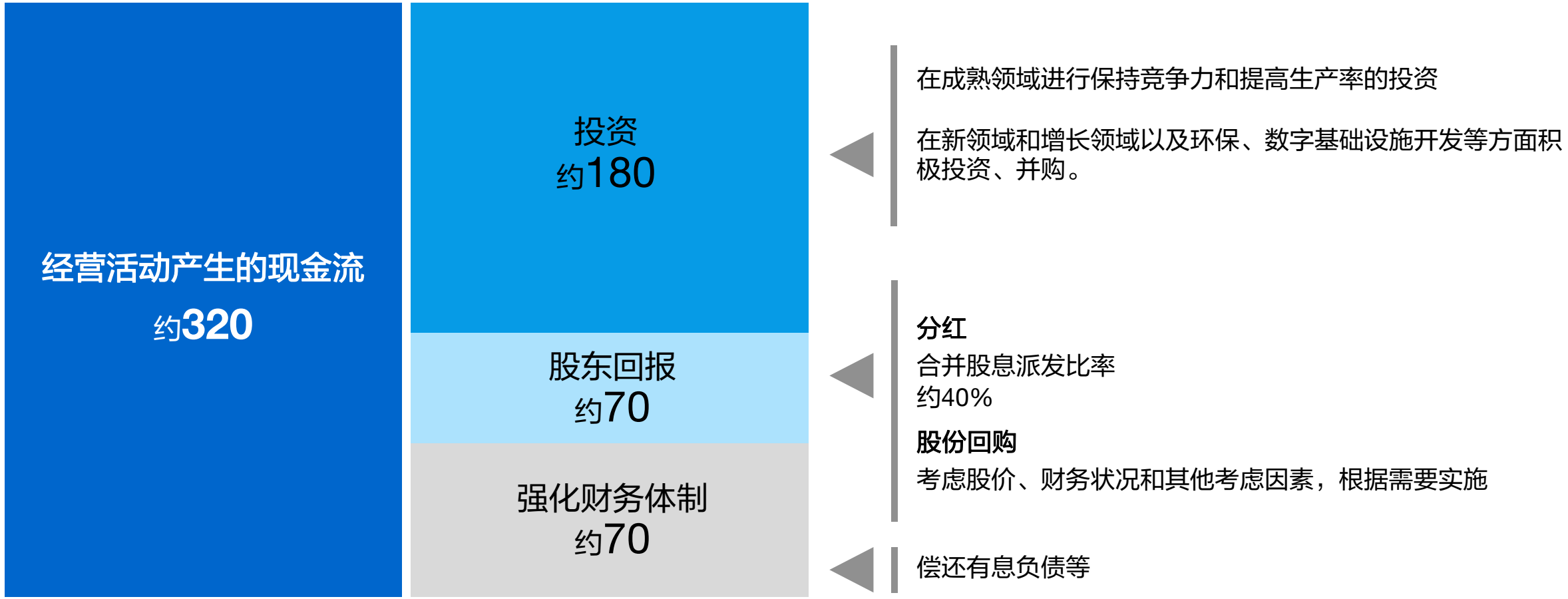
2023财年 **8**% 以上　2025财年**10**% 以上

© Seiko Epson Corporation. 2021

现金分配

在持续提供稳定股东回报的同时，将资金投资于增长领域和新领域。

三年累计（2021-23财年）　　（十亿日元）



© Seiko Epson Corporation. 2021

加强治理

© 精工爱普生公司2021

强化公司治理

爱普生将提高管理层决策的透明度和速度

- 提高董事会的效率
  - 将更多的权限转移到运营中，并通过有效性评估不断改进
- 继续与投资者和其他人建立良好关系
- 加快管理决策
  - 通过整合全球IT基础设施，实现信息集中化管理

© Seiko Epson Corporation. 2021

为实现可持续发展目标做出贡献，让世界变得更加和谐美好

©精工爱普生公司2021

EPSON

EXCEED YOUR VISION