

長期ビジョン ENGINEERED FUTURE 2035 中期経営計画 Phase 1 (2026-2028)

© SEIKO EPSON CORPORATION 2026

2026年3月13日
セイコーエプソン株式会社

2035年を見据えた長期ビジョンENGINEERED FUTURE 2035と、その第一歩となる中期経営計画Phase1についてご説明します。
エプソンが「何を変えるのか」「どのように成長するのか」というポイントについてお聞きいただければと思います。

経営を変革し、持続的成長の実現を

2035年に向けて、環境問題・労働力不足や地政学リスクなど社会課題の解決が一層重要となります。

エプソンは、「省・小・精」という独自の技術・思想を基盤にしたテクノロジーイノベーションとエンジニアリングで、持続可能な社会の実現と企業価値の向上に取り組んでまいります。

長期ビジョンの実現に向けた最初の3か年(中期経営計画Phase1)では、成長領域を中核に事業ポートフォリオを再設計し、資本効率経営への転換を覚悟を持って進めてまいります。

2026年3月13日 代表取締役社長 吉田 潤吉

© SEIKO EPSON CORPORATION 2026 2

2035年に向けて次の10年を検討するにあたり、これまで所与とされてきた様々な条件が劇的に変化していく様を目の当たりにしています。


私たちは、自分たちの強みであるエプソンの「省・小・精」という独自の技術・思想を基盤に、テクノロジーイノベーションとエンジニアリングで、継続的な企業価値の向上と持続可能な社会の実現に取り組んでいくことが、企業としての世の中への貢献であると考えています。

本中期経営計画においては、長期ビジョンの実現に向け、成長領域を中核に事業ポートフォリオを再設計し、資本効率経営への転換を図ってまいります。

こうした変革を起こしていく決意をご説明する機会をいただけたと考えております。

- 長期ビジョン(2026-2035)
- 振り返り(2021-2025)
- 中期経営計画 Phase1(2026-2028)
 - 方針
 - 事業戦略
 - 株主還元

本日説明する内容は、ご覧の通りです。



**Our philosophy of efficient, compact and precise innovation
enriches lives and helps create a better world.**

「省・小・精」から生み出す価値で、人と地球を豊かに彩る

© SEIKO EPSON CORPORATION 2026 4

私たちが2022年に制定したパーパスでは、私たちは「省・小・精」のイノベーション技術で人々の暮らしを手助けし、より良い世界をつくる手伝いをすると明記しています。

だからこそ、私たちの技術や思想を世の中の役に立てていきたい、という使命感を強く持っています。

1942年の創業より、技術を価値に転換し社会課題を解決

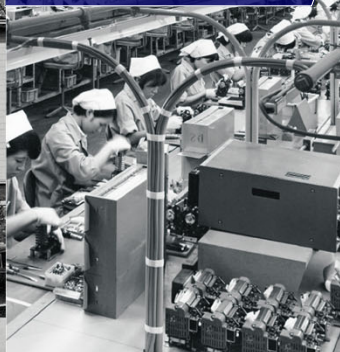
歴史と価値観

1942創業
社会的価値へのこだわり
誠実・努力



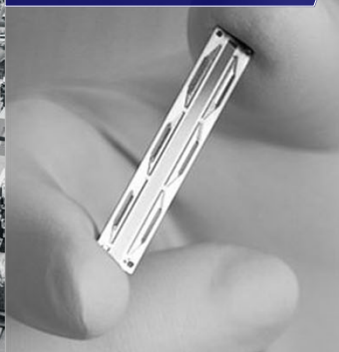
ものづくり

省・小・精の技術基盤と思想
技能の継承・育成
創造と挑戦



独創の技術

精密・微細加工/MEMS
材料/プロセス技術
光学・センシング制御技術



社会課題の解決

産業・暮らしを支える
価値を世界に届ける
省資源 × 脱炭素を実現する



私たちの創業は83年前にさかのぼります。

そこからイノベーションの信念と思想を進化させて、今日の精密微細加工、MEMS、材料・プロセス技術、光学・センシング制御、そしてこれらの技術を統合設計し、社会実装する力をつけてきました。

その基盤は、2035年に向けた成長の源泉ともなります。

長期ビジョン ENGINEERED FUTURE 2035

ここから、2035年に向けた長期ビジョンについてお話しします。

エネルギー・資源・人材・地政学リスクなど これまでの構造そのものが変わる転換点

地球環境や地政学リスクをはじめとする変動が常態となる世界において
あらゆる成長は、持続可能性を前提に設計される時代へ移っていく

新興国は引き続き躍進する一方で、その成長持続には
教育や社会インフラ整備がこれまで以上に重要になる
加えて先進国を中心に、人の力を最大限に活かすための
自動化・高度化が不可欠となる

© SEIKO EPSON CORPORATION 2026 7

2035年に向け、世界は大きな転換点を迎えています。

地球環境、エネルギー、資源、人材、そして地政学リスクなど、これまでの構造そのものが変化しています。

変動が常態となる世界において、これからの成長は、持続可能性を前提に設計される時代へ移っていきます。

新興国は引き続き成長を続ける一方で、教育や社会インフラの整備がより重要になります。

また先進国では、人の力を最大限に活かすための自動化や高度化が不可欠になります。

私たちは、このような世界の変化を前提に、2035年の社会を見据えています。

エネルギー・資源・人々の力が最大活用されるために
市場や地域に合わせた最適な答えが求められる
その最適解は、精緻に設計し
現実の中で機能してこそ意味を持つ

社会や産業の変革を支えるために
「省・小・精」の技術・思想を基盤として
価値を創出し、実装していく

© SEIKO EPSON CORPORATION 2026 8

こうした世界では、エネルギーや資源、そして人の力を、いかに最大限に生かすかが重要になります。

そのためには、地域や産業、現場の状況に合わせた最適な答えを設計することが求められます。

そして、その最適解は、机上の理論ではなく、現実の現場で機能してこそ意味を持ちます。

エプソンは「省・小・精」の技術と思想を基盤に、テクノロジーとエンジニアリングで社会や産業の変革を支え、価値を社会に実装していきます。

2035年に向け
私たちは、プリンターのエプソンから
テクノロジーイノベーション×エンジニアリング
のエプソンへさらに進化します

これが ENGINEERED FUTURE 2035 です

これまで「省・小・精」の技術基盤から多くの製品を生み出してきました。

その代表はインクジェットプリンターやプロジェクターです。

自分たちの技術を進化させるだけでなく、世の中の役に立つ形にして実装する力が私たちの強みの源泉です。

こうした完成品のイメージが強いですが、これからはさらに進化させたテクノロジーをエンジニアリング力で社会実装することで、世の中の役に立ち、そして社会の進化と共に成長していくエプソンになっていきます。

そうした姿を思い描いたイメージをお見せします。



私たちは、この変化を前提に経営を進めていきます。
「省・小・精」を核に、最適解を設計し、確実に実装する。
産業の競争力を高めると同時に、社会の可能性を広げていきます。
社会価値と経済価値の両立を実現しながら、持続的な成長を積み重ねていきます。
それが、ENGINEERED FUTURE 2035における私たちの目指す姿です。

技術×エンジニアリング×現場の力で、価値創出



ENGINEERED FUTUREの実行によって、大きく次の四つの領域で価値を提供し貢献したいと考えています。

1. エネルギー・資源の効率化を支えていくこと
2. 精密技術でテクノロジーの進化を支えていくこと
3. 生産性と信頼性で人手不足に応えていくこと
4. 学び・働き・暮らしを支えていくこと

これらの領域に関連したサービスや製品の市場は急速に成長しており、私たちにとっての大きな事業機会と捉えています。

技術進化とエンジニアリングによる現場の力で、持続的な価値提供の実現を進めていきます。



こちらのスライドは、四つのそれぞれの領域でエプソンの技術がすでにどう生かされているか、あるいはこれからどのように生かすことができるか、という事例を示したものです。

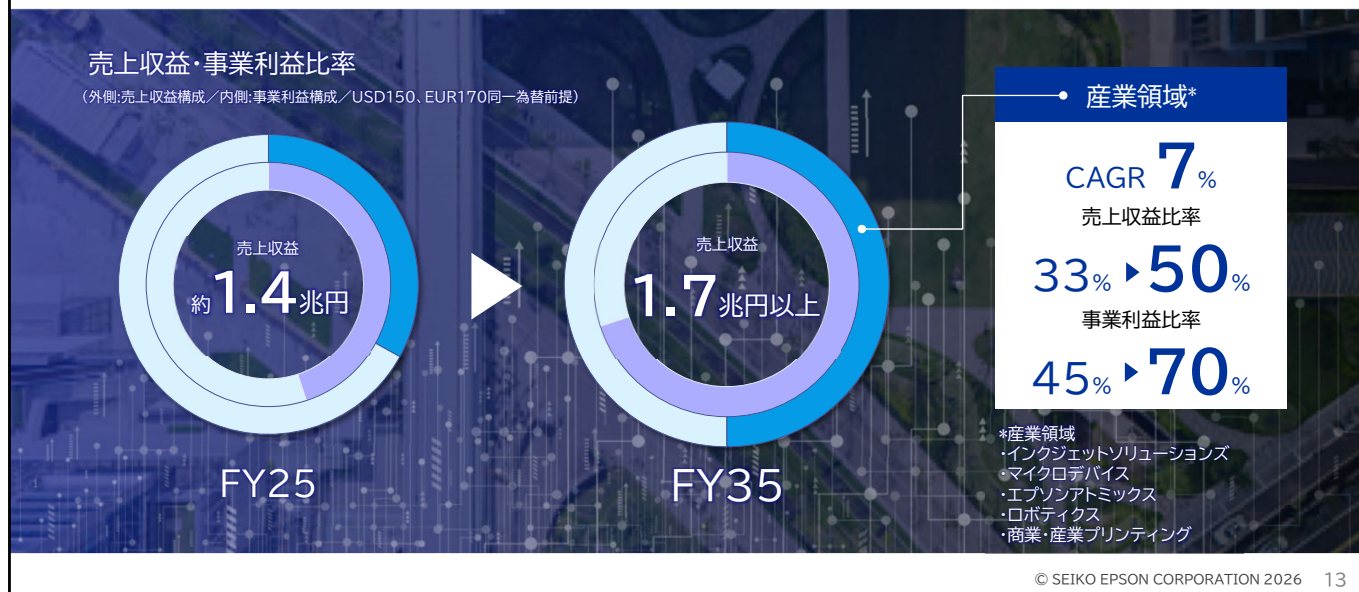
これら四つの領域への貢献は全く別々の資源を使った事業ではありません。

すべてを支えているのは、「省・小・精」の技術基盤です。

技術を点で価値に変えるのではなく、立体的に展開して横断的に社会実装する。

それが、私たちが再構築しようとしている成長モデルです。

産業領域で成長するエプソンへ



では、この価値提供を通じて、エプソンの事業構造をどのように転換していくのかをご説明します。

現在のエプソンは、紙への印刷需要に応えるプリンティングを中心とした事業が売上の約7割を占めています。

これらの事業は今後も安定した収益基盤として維持しながら、成長領域である産業分野の拡大をさらに加速していきます。

具体的には、インクジェットソリューションズ、マイクロデバイス、高機能材料、ロボティクスなど、エプソンの精密技術を生かした産業領域の成長を加速させることで、売上全体に占める産業領域の比率を現在の33%から50%へ引き上げます。

さらに、これらの領域は付加価値が高いため、利益貢献は45%から70%へと大きく高めていきます。

既存事業のビジネスモデル変革と、成長領域への積極投資を両立させながら、売上規模を拡大しつつ、利益構造を大きく転換していく。

これが、2035年に向けたエプソンの基本シナリオです。

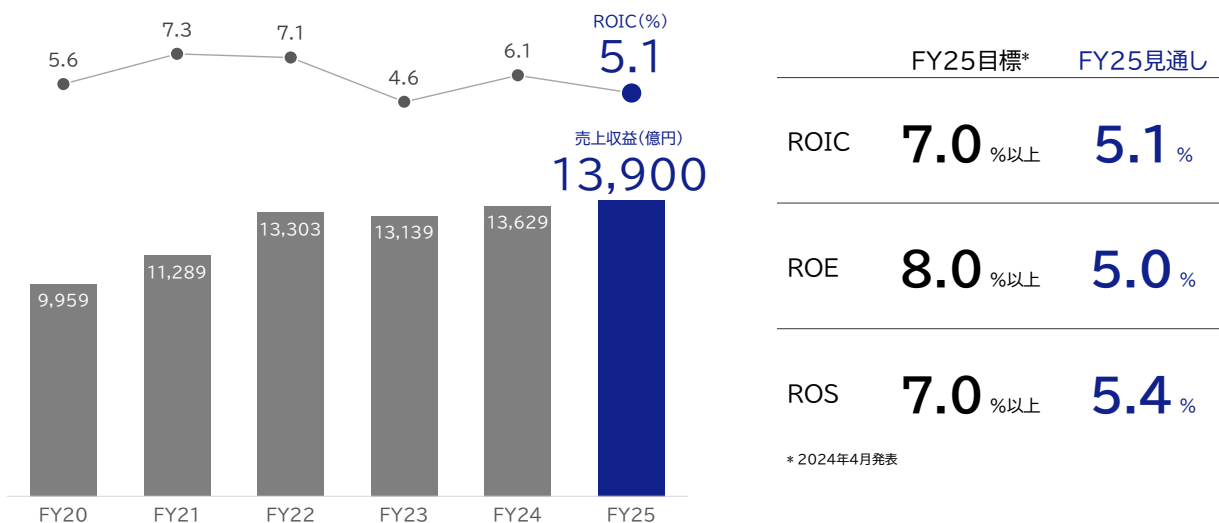
振り返り

Epson 25 Renewed期間（2021～2025）

ここで、まずはEpson25 Renewedの振り返りについてご説明します。

十分な分析を踏まえ、新しい中期経営計画は、2035年に向けた事業構造転換を達成するために、Phase1の初年度から実現に向けた活動を開始する計画です。

持続的成長と資本効率向上は依然として重要な経営課題



Epson25 Renewedでは、25年度の修正目標に対しても、ROIC、ROE、ROSとも未達の見通しです。

様々な外部要因があったとはいえ、持続的成長と資本効率向上への対応は大きな課題であると認識しています。

売上は伸びてきているものの、十分な資本効率に伴っていなかった点について真摯に受け止めています。

成果

- **インクジェット技術による成長**
 - 中国市場の攻略などインクジェットヘッド外販事業が大幅に成長
- **新興市場でのビジネスが拡大**
 - 大容量インクタンクモデル売上収益がCAGR7%で伸長
 - インドで製造拠点を開設
- **構造改革の進展**
 - プロジェクター、ウエアラブルプロダクツの収益性が改善
- **将来成長に向けた基盤整備**
 - 将来成長戦略に向けFieryを買収
 - ドバイに販売会社を新設、中東・アフリカ地域を更に強化
- **先進的なサステナビリティ活動の推進**
 - グローバル全拠点の100%再生エネルギー化を達成
 - サステナビリティに対する取り組みへの高い外部評価

課題と対応

- **資本効率のさらなる改善**
 - 供給優先、市場変化に応じたオペレーション対応の遅れによる資本効率の低下
 - 物価上昇等を背景としたコスト上昇圧力の継続

収益基盤の変革

- **成長領域の立上げ加速**
 - 外部環境変化も含めた成長期待領域の伸長未達
 - 成長領域への重点資源配分の不足

成長領域への資源集中投下

成果もありました。

インクジェット技術により、中国のプリントヘッド外販が大幅に成長しました。新興市場を中心に大容量インクタンクモデルで市場を形成し、インクジェットでNo.1マーケットシェアを取り合うまでになりました。

収益性に課題のあった事業の構造転換を大きく進めました。

課題であったソフトウェア領域での大型買収による資源強化も行いました。

新興市場の中でも未開拓だった地域への販売網整備に着手しています。

環境貢献では、日本製造業で初となるグローバル全拠点での再エネ100%を達成、サステナビリティの取り組みには高い評価をいただきました。

その一方で、大きく二つの課題が残っていると認識をしています。

一つは資本効率のさらなる改善です。

コロナ禍を経て市場供給優先のオペレーションからコスト上昇圧力が加わり資本効率が落ちています。

収益基盤の変革が必要です。

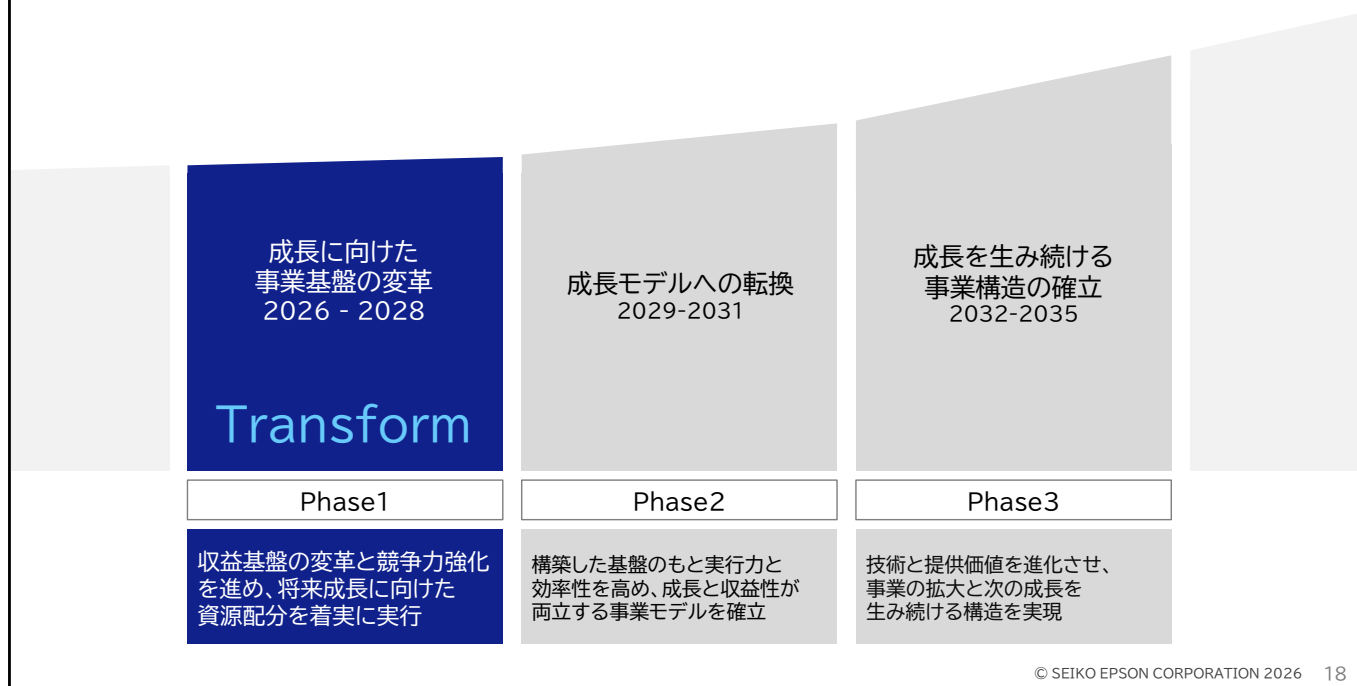
もう一つは成長領域の立ち上げの遅れです。

外的な市場要因もありますが、本来成長を加速させなければいけない事業領域の成長スピードが不十分でした。

成長領域への資源の集中投下が必要です。

中期経営計画 Phase1(2026-2028)

こうした振り返りを踏まえた中期経営計画Phase1についてご説明します。



まず、長期ビジョンと、その実行計画である中期経営計画の関係ですが、10年間で三つのPhaseに分けました。

26から28年度のPhase1では、“Transform”の段階と定め、成長に向けた事業基盤の変革・構築をしていきます。

29から31年度はPhase2として、Phase1で構築した基盤をもとに成長モデルへの転換を加速し完了します。

32から35年度はPhase3として、成長を生み続ける事業構造を確立します。

長期ビジョン実現に向けては基礎的な収益基盤、収益構造を作り、まずは資本効率を改善し、稼げる体質を作ることを最優先します。

そして生み出したキャッシュで成長に向けた積極投資を行います。

Phase1では、固定費構造、在庫、ポートフォリオ、資本配分を見直し成長に向けた土台をつくる。

それが今回の戦略設計思想です。

ROICを規律とした経営への変革

2028年度目標

ROIC **8**%

収益基盤の変革

効率化

- ROICを規律にした優先順位付け
- 固定費の圧縮

販売

- 既存事業の競争力強化と収益モデルの変革

成長領域への資源集中投下

投資配分

- 戦略分野への投資加速
- コア技術の競争優位性を高める

Phase1でのゴールは明確です。

先の中期経営計画で課題として残った、収益基盤の変革と、成長領域への資源集中投下を実行します。

その資本効率を改善した結果としてROIC8%を28年度までに達成していきます。経営判断の基軸をROICに置き、売上規模もさることながら、投下資本に対してどれだけ価値を生み出すかを重視します。

そのため、成長投資もROIC規律のもとで原則判断していきます。

資本効率にこだわり、経営を変革していきます。

グローバルオペレーション改革による固定費の圧縮



© SEIKO EPSON CORPORATION 2026 20

収益基盤の変革の中心は、固定費を含めた資産効率と在庫回転率の改善です。

資産効率の改善により、3年間累計で260億円の収益改善を実行します。

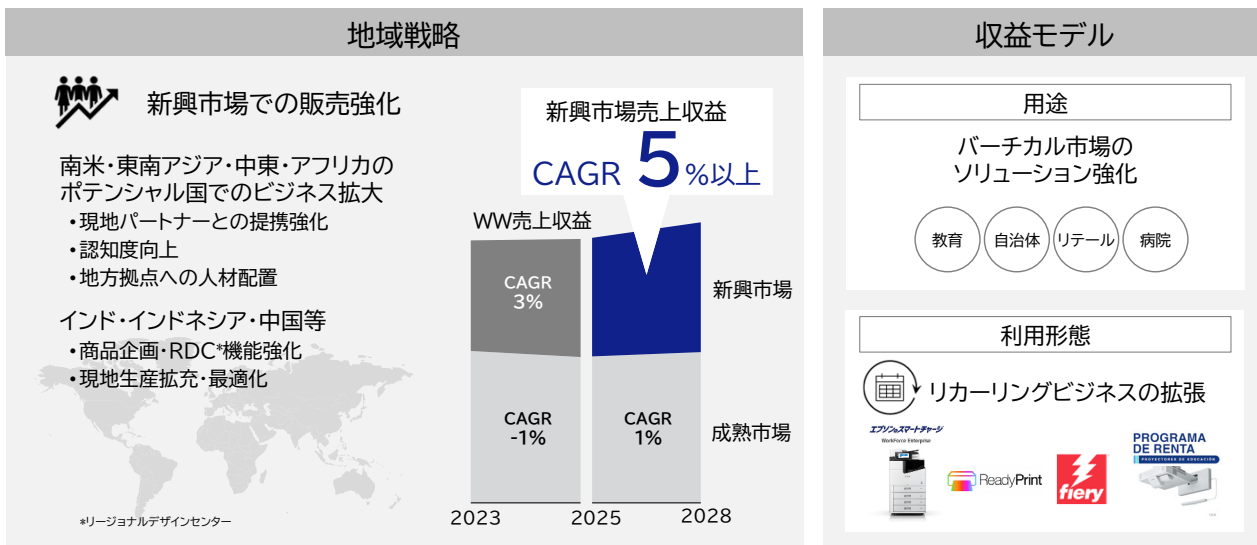
組織・拠点・オペレーションを再設計する改革であり、これは単なるコスト削減ではありません。

拠点の最適配置をしていきますが、守りの削減ではなく、成長投資の原資を生む構造改革です。

同時に、製造拠点・グローバル本社機能の効率化、調達・サプライチェーンマネジメントの高度化・強化により、在庫回転を0.5回転改善することで、投下資本を圧縮します。

ここで創出するキャッシュを次の成長投資の原資にも回していきます。

地域戦略・収益モデルの変革



© SEIKO EPSON CORPORATION 2026 21

収益基盤の変革のためには、私たちが生み出した製品やサービスといった価値をお客様に届け、収益に継続的に変えていく力をより一層強化する必要があることは言うまでもありません。

ご承知の通り、エプソンは収益の85%を海外であげています。

特に、これまで大容量インクタンクモデルを中心に新興市場が私たちの成長を支えてきました。

これからも新興市場・ポテンシャル国での需要は大きく伸長する見込みです。

培ってきた販売マーケティング基盤を生かす大チャンスですので、販売網の拡大と進化のため、その地域への投資を積極的に行います。

同時に、地域でのお客様要求にこたえるソリューション提供機能の強化、継続的に利用してもらうためのビジネスモデルの転換をさらに進め、それぞれの地域でお客様から信頼され支持していただけるブランドとして販売・サービスの質を大きく変えていきます。

そのための営業のグローバル体制を作っていきます。

成長領域を再定義し、事業セグメントを再編



© SEIKO EPSON CORPORATION 2026 22

成長領域への資源集中投下によって、生み出す製品やサービスの価値をさらに高めていきます。

そのために事業セグメントとポートフォリオを再編して位置づけを明確にしました。どれもグローバルでエプソンが持つ共通資源をレバレッジできる強みがあり、先の私たちの価値提供領域をマテリアリティと定めて、この四つのセグメントをベースに資源配分していきます。

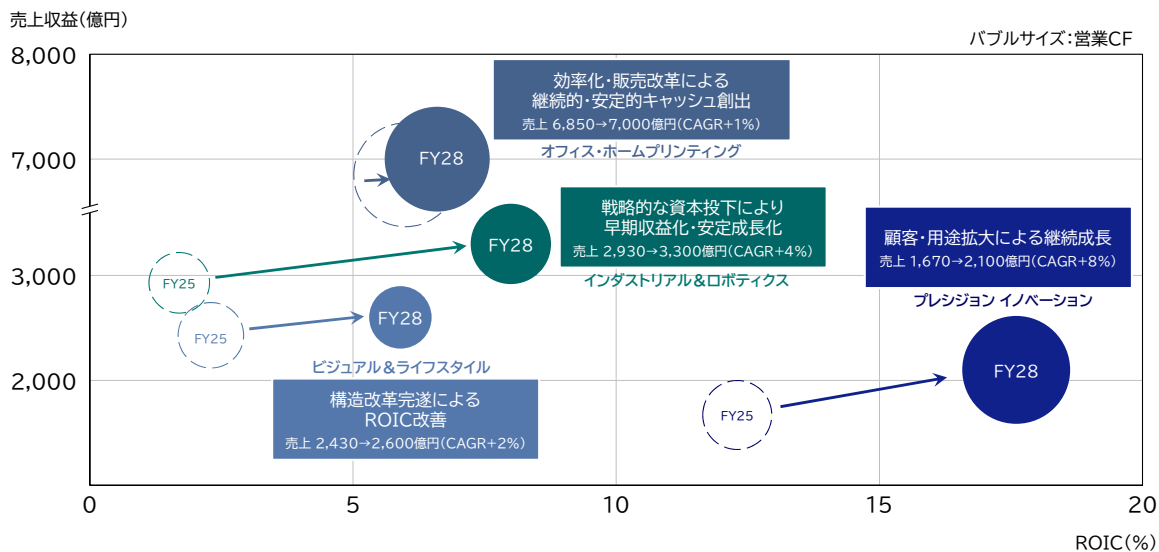
プレジジョンイノベーションは、インクジェット応用や発振器、高機能材料といった付加価値の高い産業用途の急成長市場に向き合っている事業群を成長エンジンとします。

インダストリアル&ロボティクスは、私たちの競争優位にある商業・産業印刷やロボティクス応用をさらに強化し、需要創出も自らしながら、次の本格成長領域と決めました。

オフィス・ホームプリンティングは膨大な市場稼働台数と顧客基盤をベースにビジネスモデルを変えながらさらに拡大しつつ、規模の経済を生かした安定的な収益基盤の中心として位置づけます。

ビジュアル&ライフスタイルは、プロジェクションやウエアラブルなどの、お客様との信頼関係をさらに強化し、収益貢献する事業群と位置づけます。

資本効率を規律にした成長投資を実施



こちらは四つのセグメントの現在の姿と3年後の姿をお示したものです。バブルの大きさは営業キャッシュフローの金額、横軸はROIC、縦軸は売上としています。

ご覧のように、プレジジョンイノベーションは売上成長により、キャッシュ創出力を大きく高め、エプソンの成長エンジンとなります。

インダストリアル&ロボティクスは、戦略的な資本投下により、収益性を向上させるとともに、次の本格成長に備えます。

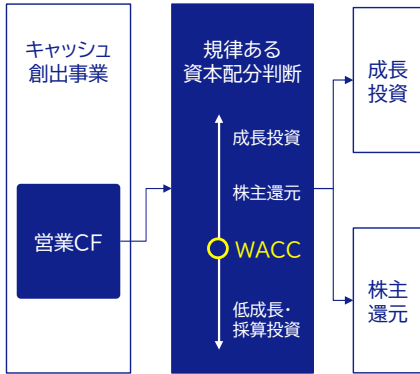
オフィス・ホームは、収益基盤としての位置づけに変わりはありません。効率化・販売改革を実施していきます。

ビジュアル&ライフスタイルは構造改革完遂によりROICを改善します。

これらの組み合わせで、全社ROIC8%を実現します。資本効率を規律に投資判断を行い、事業構造を変えていきます。

規律ある資本配分判断で、成長領域へ積極的に資本投下

資本配分の考え方



キャッシュ・アロケーション

収益性改善
 ・固定費構造の変革
 ・成長地域への資源シフトと成熟地域の効率化
 ・事業ROIC管理



成長投資
 戦略投資
 ・M&A枠等
 成長領域への投資
 ・プレジジョン イノベーション
 ・インダストリアル&ロボティクス

(億円)

資本配分についてご説明します。

キャッシュを創出しながら、WACCを常に意識しつつ、その配分を高いリターン
 の領域に重点的に行い、さらにキャッシュ創出力を高めるサイクルをまわしていき
 ます。

財務健全性を保ちながらも、成長に向けた投資と株主への積極的な還元を両立さ
 せてまいります。

	FY25見通し	FY28目標
売上収益	13,900 億円	15,000 億円
ROIC	5.1 %	8.0 %
ROE	5.0 %	10.0 %
ROS	5.4 %	8.0 %
産業領域 事業利益構成比*	45 %	60 %
為替レート前提(円)	USD:150 EUR:174	USD:150 EUR:170

*4事業セグメント利益合算値に占める同領域の構成比

© SEIKO EPSON CORPORATION 2026 25

このような資本配分の考え方を踏まえ、2028年度の目標を売上15,000億円。KPIは最低ラインとしてROIC8%、ROEは10%、ROSは8%。産業領域の利益構成比を60%へ引き上げます。売上数字は控えめに見えるかもしれませんが、Phase1の”Transform”という目的を踏まえ、事業基盤の変革を伴う目標と捉えています。この3年間で、「量」だけでなく、「質」を伴う成長を実現できることを証明したいと思います。

事業戦略

Phase1(2026-2028)



ここから、各事業セグメントの戦略をご説明します。

技術進化で成長機会を確実に捉え、エプソンの成長をけん引



*アトマイズ法で製造されるアモルファス粉末の販売において

© SEIKO EPSON CORPORATION 2026 27

プレジジョンイノベーションは、Phase1で最も高い売上・利益成長を期待しているセグメントです。

プリントヘッドを中心としたインクジェットソリューションズ、タイミングデバイスを中心としたマイクロデバイス、高機能金属材料のトップシェアを誇るエプソンアトミックス事業から構成されます。

市場は、大量データによるコンピューティングと高速・大容量通信の需要が高まる中でエネルギー供給、安定的な資源供給が課題になってきています。

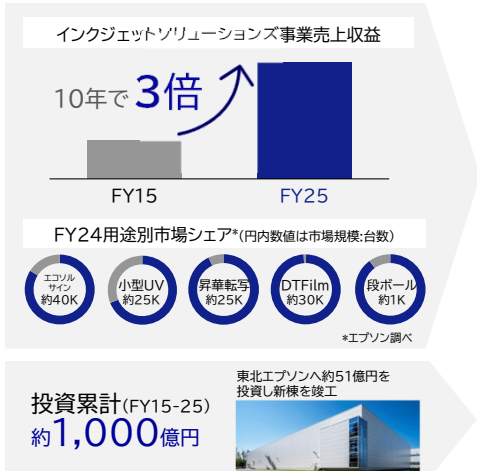
このような背景から、省電力、省資源のデバイスや生産手段のニーズが拡大しています。

エプソンは、精密加工・材料プロセス・MEMS設計を自社内で統合できる稀有な企業です。

26から28年度で1,300億円を投資し、成長を加速させます。

独創のインクジェット技術で市場成長を加速

プリントヘッドを多様な用途へ提供しながら売上収益を継続的に拡大



顧客への価値提供範囲拡大と成長用途への展開を進める



© SEIKO EPSON CORPORATION 2026 28

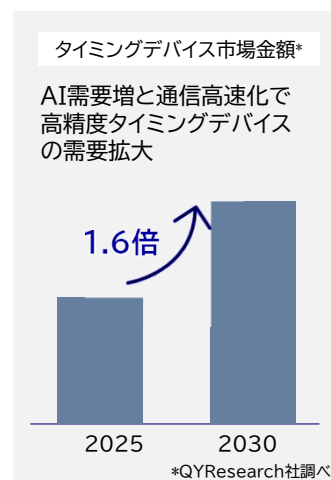
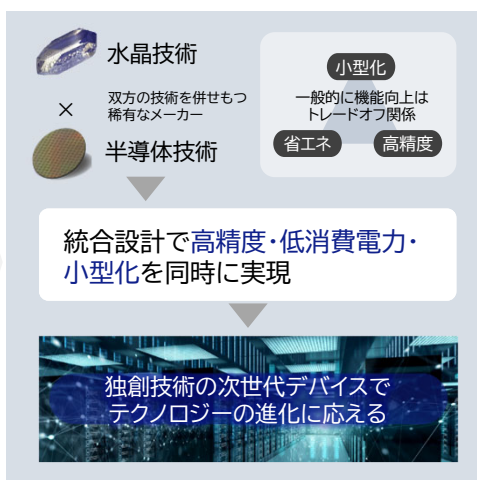
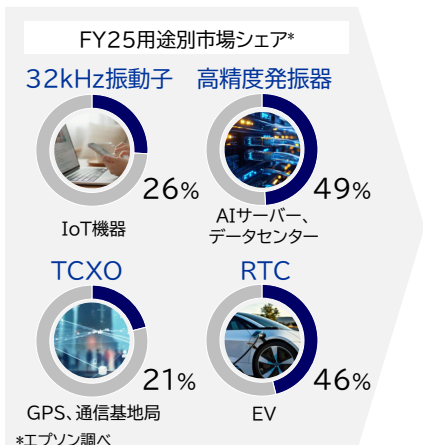
セグメント傘下の各事業について追加でご説明します。

エプソンのインクジェット技術であるマイクロピエゾは熱を使わず、材料を必要な場所に必要な量だけ正確に吐出できるアディティブな技術であり、電子部品、太陽光発電装置、バイオなどの幅広い産業プロセスを変革できる能力を持っています。特徴的なのはハードウェアとしてのヘッド提供のみならず、長年の商品開発の中で培った駆動制御、インク、画像処理といった周辺技術もソリューションとして提供できることです。

応用領域を拡大するためインオーガニックな成長も視野に入れ、出資、共同開発なども積極的に活用し、成長を加速させます。

水晶・半導体の技術融合で、テクノロジーの進化を支える

高精度・省電力でのシェア拡大



© SEIKO EPSON CORPORATION 2026 29

マイクロデバイス事業の中で培ってきた高精度・省電力のタイミングデバイスはAIや自動運転などのモビリティを中心として大容量・高速演算、高速通信の需要の急速な進展に伴い、大きな機会が生まれています。

エプソンは水晶の製造技術と半導体のロジック設計を組み合わせた高精度なタイミングデバイスを作り出せる希少な企業です。

だからこそ高精度・低消費電力・小型化をすべて統合設計して実現し、飛躍的な技術進化をさせることが可能と考えています。

その特徴を生かしてさらに市場開拓を進めていきます。

インクジェットとロボティクス技術で成長市場を切り開く



インダストリアル&ロボティクスのセグメントはPhase1からPhase2に向かってさらなる成長を期待する領域です。

そのためにこれまで以上にハードウェア、ソフトウェア、サービスを組み合わせたソリューションラインアップを徹底拡充していきます。

商業・産業プリンティングは、完成品として高生産機を中心にラインアップをそろえ、Fieryと連携したソリューションを拡充し、お客様に対してアナログからデジタルへの転換を強力に後押しして市場変化を加速させます。

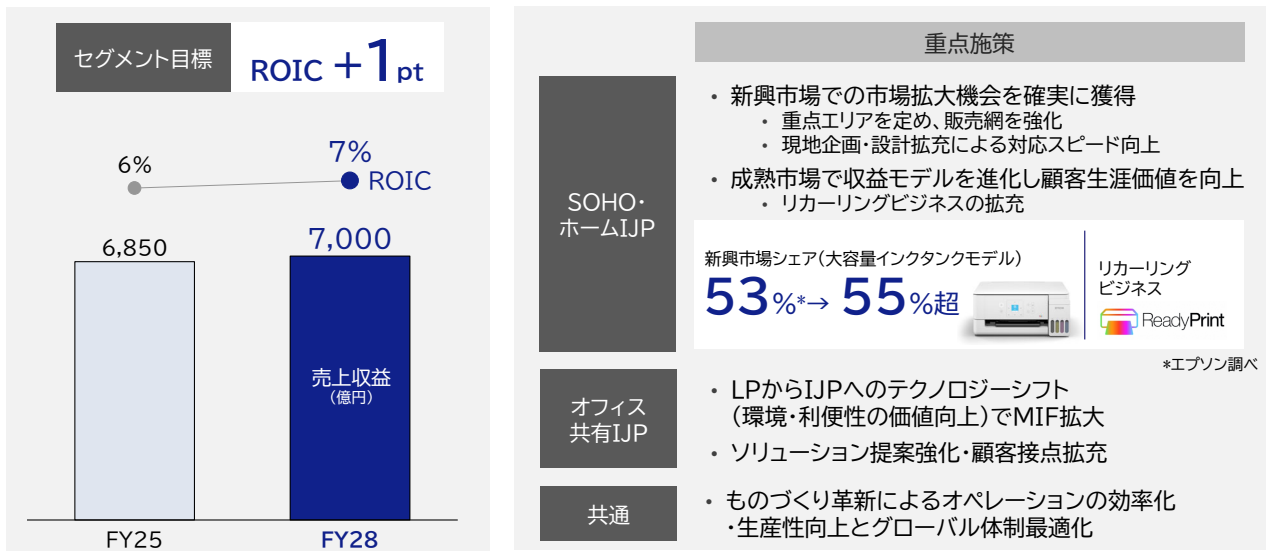
ロボティクスでは、製造業種にとどまらず、エプソンの強みであるセンシングと制御技術に加え新たにAIなども統合します。

そして、さまざまなサービス領域や省人化需要に対して、長くお使い頂けるビジネスモデルを実装します。

こうした活動の中で確実にお客様との強力な関係を作り上げて、将来の有望なパイプラインを築き上げます。

そのために、26から28年度で500億円の投資を計画しています。

新興市場での成長と収益モデルの変革



© SEIKO EPSON CORPORATION 2026 31

オフィス・ホームプリンティングは、エプソンに大きな三つの強み・資産をもたらしています。

- ・全世界の膨大な市場稼働台数をベースにしたB2C、B2Bのお客様基盤
- ・新興市場での成長とお客様からの強いブランドへの信頼
- ・圧倒的な量産を背景にしたグローバルサプライチェーンの競争力です。

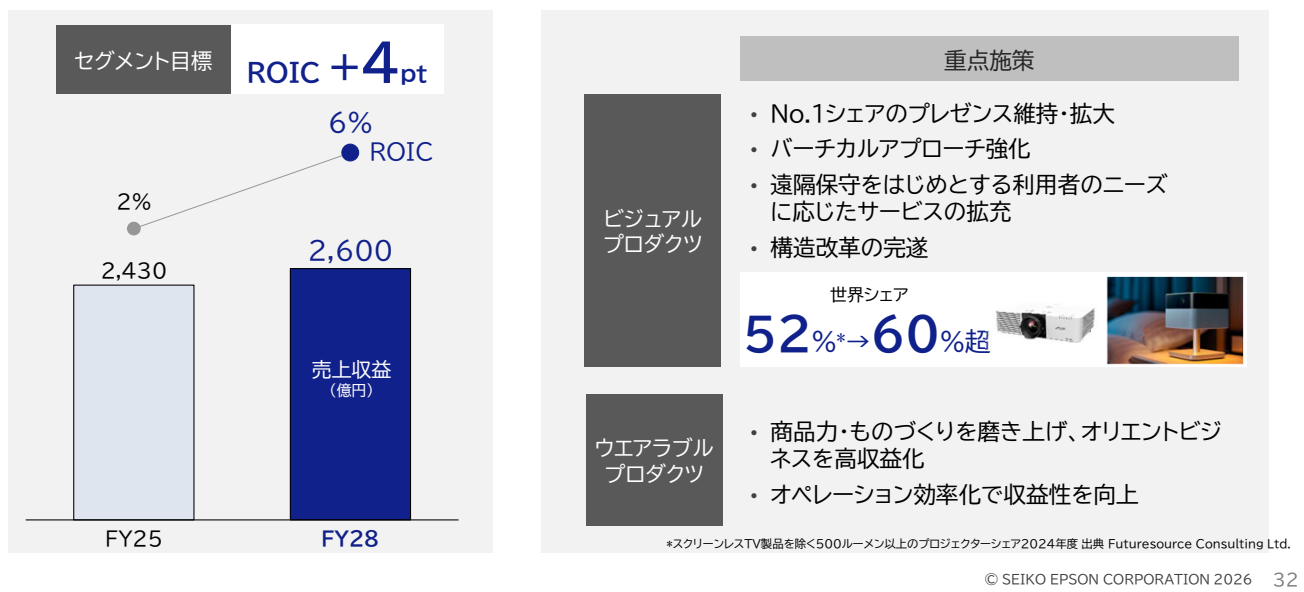
大容量インクタンクモデルを中心としてインクジェットの応用により新たな巨大市場を作り上げた実績をベースに、オフィスやバーチャル業種においてもインクジェットへのテクノロジーシフトを着実に進めています。

ポテンシャル国への展開も含めて新興市場では、市場成長以上にシェアを高めていきます。

こうした販売力に加え、現地での企画設計力、ソリューション提案力、継続的な需要充足のためのビジネスモデルを提供していきます。

また、確実に構造変革をこの中期期間に成し遂げ、安定収益基盤としてエプソンの成長セグメントへの投資を支えていきます。

収益モデルの変革や効率化により、安定的に利益創出

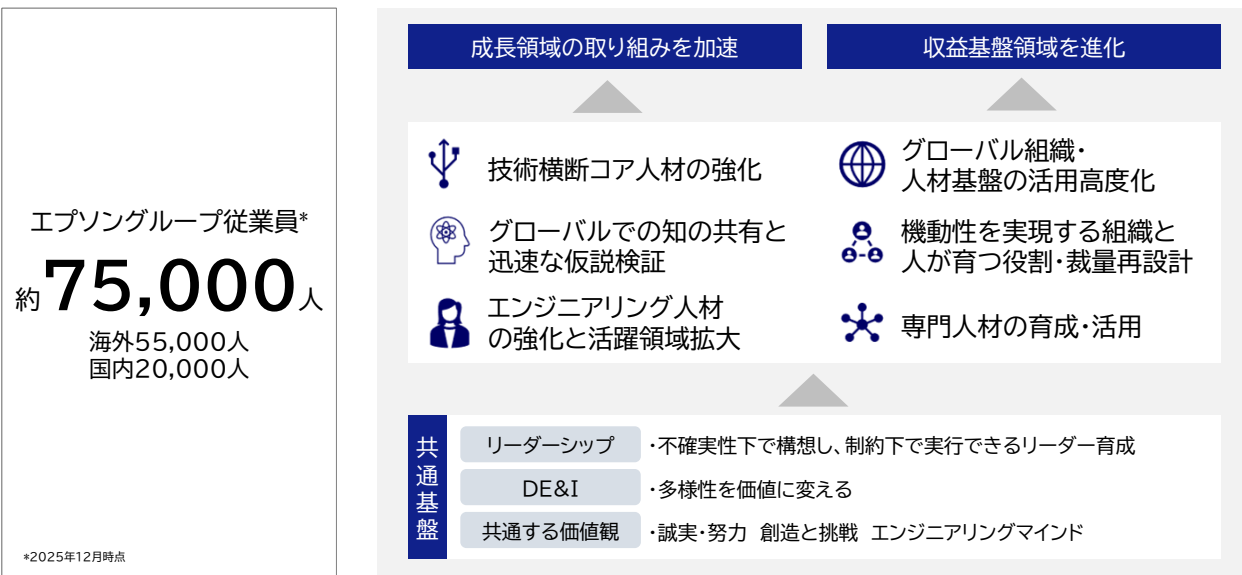


ビジュアル&ライフスタイルは、極めて特徴のある技術の強みを生かした事業セグメントです。

ビジュアルプロダクツのプロジェクターは世界シェアNo.1です。市場そのものの成長課題はありますが、教育やプロジェクションマッピングやイマーシブなどプロジェクション技術が必要な領域にさらに特化して需要を開拓していき、そのプレゼンスを維持します。また、構造改革を完遂させ、今以上に安定的な利益創出をしていきます。

ウェアラブルはエプソンにとって大切な祖業です。また、その技術の高さは業界屈指であり続けています。商品力・ものづくりを磨き上げるとともに、オペレーションの効率化により、さらに収益性を向上させていきます。

持続的成長を支える人的資本の強化と、グローバル組織の再設計



これからの持続的成長、そのための構造変革の断行と成長投資の遂行を支えるのはなんといたっても人です。

人的資本を掲げ、そのために生き生きと健康に活躍してもらう健康経営を進めていく上で、社員を中心にしたエプソンを支える人づくりは欠かせません。

長期ビジョンとPhase1では、これまで以上にグローバルでエプソングループ全体の人的資本活用のために組織構造の再設計を進めていきます。

日本含めて全世界の75,000人の社員がそれぞれの地域で活躍してもらえるように、その方々のやる気と能力を引き出すのは経営のもっとも重要な責任です。

特にエプソンには技術の会社として多くのエンジニアが働いています。

その方々がENGINEERED FUTUREを押し進めていけるように、そしてエンジニア以外の方々も大目標に対して緻密に戦略と活動を設計してPDCAサイクルを高速に回せるエンジニアリングマインドをきっちり落とし込めるようにしていくために、グローバルでの共通、共用できる基盤をつくっていきます。

そのためにはリーダーシップの涵養、多様性を力に変える取り組み、そして私たちの価値観である誠実・努力、創造と挑戦を実践する場の提供をこれまで以上に進めていきます。

株主還元

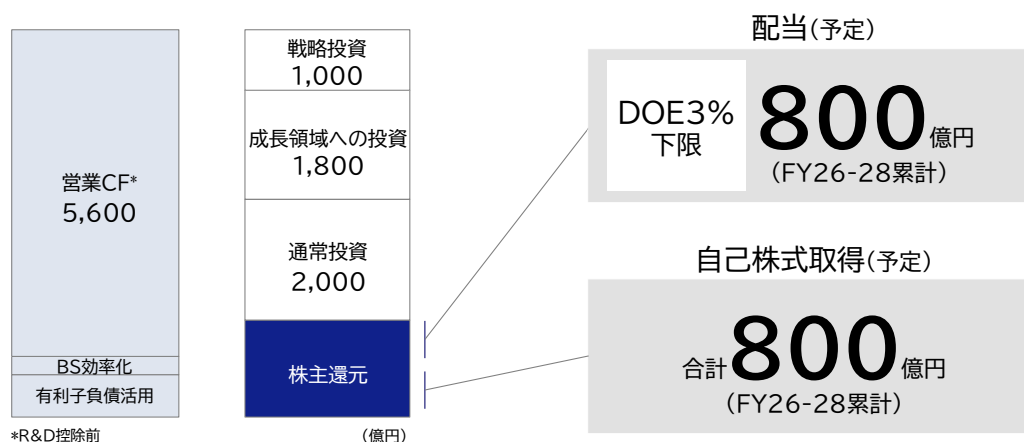
Phase1(2026-2028)

株主還元についてご説明します。

キャッシュ創出力向上による積極的な株主還元を実施

- DOE*3%を配当の下限とし、機動的な自己株式取得と合わせ、より積極的な株主還元を図る

*配当総額/親会社の所有者に帰属する持分



© SEIKO EPSON CORPORATION 2026 35

先に触れましたが、財務方針として、成長投資と株主還元を両立させつつ、財務健全性を維持します。

成長のためにリスクは取りますが、規律は緩めません。

これが資本効率経営の前提です。

3年間で営業キャッシュフローは約5,600億円を見込みます。

その中で、戦略投資も含め成長領域へ積極的に資本を投下しますが、

そのうえで、株主還元については、DOE3%を配当の下限とします。

これまで掲げていた配当性向目標から一歩進めた形になります。

さらに、機動的な自己株式取得と合わせ、より積極的な還元を図ります。

26から28年度累計で800億円の自己株式取得を予定しています。

成長と株主還元の両方を、規律をもって実行します。

まとめ

最後に、本日の説明を総括させていただきます。

長期ビジョンの実現に向けて、 社会課題解決と企業価値向上の両立に取り組む



© SEIKO EPSON CORPORATION 2026 37

冒頭申し上げました通り、今後、世界が変容する中で、問題解決を必要としている領域において、その需要はますます大きくなり、私たちの「省・小・精」の思想と技術がより一層求められると考えています。

エネルギー・資源制約の時代に、より少ない資源で価値を生み出す社会を支えること。

テクノロジーの進化を、精密技術で支えること。

人手不足が進む世界で、生産性と信頼性を高めること。

そして、学び・働き・暮らしの質を向上させること。

幸いなことに、こうしたニーズに応えられる技術資産と経営基盤があり、それらを活用し社会課題を解決していくことが、私たちの持続的な成長につながります。

常に変化を見通し、自ら進化していきながらこうした社会のニーズ、産業の需要にこたえていくことが私たちの使命です。

ROICを軸とした資本最適配分で、成長と資本効率改善を実現

- ✓ 収益基盤の変革を断行
 - ・ 固定費・資産効率の徹底改革
 - ・ ROICを規律にした優先順位付け
- ✓ 成長領域へ資源を大胆に集中
 - ・ 戦略分野への投資加速
 - ・ コア技術の競争優位性を高める
- ✓ 積極的な株主還元



© SEIKO EPSON CORPORATION 2026 38

その使命を果たすために、ENGINEERED FUTURE 2035という長期ビジョンを掲げ、その実行のためにPhase1の三年間での目標を定めました。成長に向けた”Transform”、すなわち、収益基盤を変え、成長領域への集中的な資源投下を進め、資本効率を上げて株主還元を行う、その三年間です。

そのために、私たちはまず収益基盤の変革を断行します。固定費と投下資本を徹底的に見直し、26から28年度で260億円の収益改善を実現します。

同時に、成長領域へ資源を大胆に集中します。プレシジョン、インダストリアルを中心に、成長投資と戦略投資を合わせて2,800億円。

“選択と集中”を、言葉ではなく資本配分で示します。

そして、株主の皆さまへの還元も、成長と同じく重視します。配当はDOE3%を下限とし、機動的な自己株式取得と合わせて、より積極的な還元を行います。

ここまでお話ししたことの、一貫した判断軸はROICです。

私たちは28年度でROIC8%を掲げました。

投資も、改革も、事業の運営も、ROICで評価し、エプソンの変革と成長をその結果でお示したいと思えます。

ぜひエプソンの変革にご期待ください。

ENGINEERED FUTURE 2035

技術を進化させ、未来を最適に設計し、価値を社会実装する企業へ。

いま、地球環境、エネルギー、資源、人材、地政学リスクなど、社会や産業を支えてきた構造そのものが大きく変わる転換点にあります。成長のあり方は多様化し、地域や分野によって求められる解も異なる時代。そのとき必要なのは、状況に応じた最適な答えです。

エプソンは「省・小・精」の技術・思想を基盤として、精密技術と現場で培った知見を掛け合わせ、最適解を産業と社会に実装していきます。

産業の生産性と信頼性を高め、持続可能な成長を実現する。
学び・働き・暮らしに新たな価値を創出し可能性を広げていく。
人と地球がともに前に進み続けられるよう、社会価値と企業価値を同時に高めていく
——それが、エプソンの描く“ENGINEERED FUTURE 2035”です。

© SEIKO EPSON CORPORATION 2026 39

私たちは、この変化を前提に経営を進めていきます。

「省・小・精」を核に、最適解を設計し、確実に実装する。

産業の競争力を高めると同時に、社会の可能性を広げていきます。

社会価値と経済価値の両立を実現しながら、持続的な成長を積み重ねていきます。

それが、ENGINEERED FUTURE 2035における私たちの目指す姿です。

EPSON

セグメント

プレジジョンイノベーション

インダストリアル&ロボティクス

オフィス・ホームプリンティング

ビジュアル&ライフスタイル

事業
主要製品

インクジェットソリューションズ



プリントヘッド

マイクロデバイス

水晶デバイス



半導体



エプソンアトミックス



微細白金粉末

商業・産業プリンティング

完成品



Fiercy

商業・産業その他



ロボティクス



スカラ 6軸 ソフト・オプション

オフィス・ホームIJP

SOHO・ホーム



オフィス共有



オフィス・ホームその他



スキャナー 小型ラベルプリンター

ビジュアルプロダクツ



ウェアラブルプロダクツ



PC



エプソンドイレクトPC

I/C	Ink Cartridge, インクカートリッジ
IJP	Inkjet Printer, インクジェットプリンター
LIJ	Line Inkjet Printer, ラインインクジェット複合機
LP	Laser Printer, レーザープリンター(複合機含む)
RIPS	Replaceable Ink Pack System, 大容量インクパックモデル
大容量インクタンクモデル	エコタンク搭載インクジェットプリンター
大容量インクモデル	大容量インクタンクモデル、大容量インクパックモデル(RIPS)、高速ラインインクジェット(LIJ)の総称
SOHO	Small Office Home Office, 小規模オフィス・ホームオフィス
オフィス共有	製品カテゴリーの1つ。高プリントボリュームオフィス向けプリンター。I/Cモデル,RIPS,LIJを含む
Epson Connect	エプソンの製品・サービスを対象としたモバイル・クラウドサービス
Color Control Technology	商業・産業印刷における色再現性を高めるカラーマネジメント技術
分散印刷	同一内容の印刷データを複数のプリンターを用いて印刷する方法
SIDM	Serial Impact Dot Matrix Printer
3LCD	プロジェクター方式の1つ。液晶パネル3枚を使う方式
高光束プロジェクター	交換レンズ機能付き高輝度プロジェクター
スマートプロジェクター	500lm以上で、独立してネットワーク接続が可能かつ動画配信サービスなどが利用可能なプロジェクター
FPD	Flat Panel Display, フラットパネルディスプレイ
MEMS	Micro Electro Mechanical Systems。一つのシリコン基板、ガラス基板、有機材料などの上に、サブミクロンレベルの精度で機械要素部品やセンサー、アクチュエーター、電子回路などを集積化する技術
TCXO	温度補償型水晶発振器。周波数の安定度を高めるために、温度補償回路を設けた水晶発振器
RTC	リアルタイムクロックモジュール。水晶振動子とICを一体化し、日時データを生成するデバイス
産業領域	インクジェットソリューションズ、マイクロデバイス、エプソンアトミックス、ロボティクス、商業・産業プリンティングを含む事業領域

■ 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、業績など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。

■ 事業利益について

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います。

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、追加的に開示しています。

■ 本説明資料における表示方法

- 数値:表示単位の一桁下位を四捨五入
- 比率:円単位で計算後、表示単位の一桁下位を四捨五入
- 年度:断りが無い限り、会計年度を示す

EPSON