

2026年3月13日  
セイコーエプソン株式会社

長期ビジョン・中期経営計画 Phase1説明会  
主な質疑応答

<長期ビジョン>

Q: 長期ビジョン「ENGINEERED FUTURE 2035」において、「プリンターのエプソンからの進化」とはどのような考え方を指しているのか。

A: 「プリンターのエプソン」とは、完成品としてのプリンターやプロジェクターなどの市場プレゼンスやお客様の認知が高いことを踏まえた表現。これまで、完成品事業はエプソンの技術を社会実装することで発展してきた。今後は、これらによるエプソンの収益への貢献は維持しながら、テクノロジーイノベーション、そしてエンジニアリングという実装力を駆使して、完成品・デバイス・材料で産業領域へ展開していくという考え。

<中期経営計画>

●全社共通

Q: 中期経営計画において固定費圧縮を3年間累計260億円を見込んでいるが、構造改革の効果の時期および一時的な費用はいつか。

A: すでに2025年度までに実施した施策による削減効果として、合計260億円を見込んでいる。2026年度から一定の固定費削減を見込んでいる。また、2027年度、2028年度においても段階的にさらなる削減を見込んでいる。

一時的な費用の発生については一定程度見込むが、大きなインパクトではない。

Q: 営業キャッシュフロー5,600億円(R&D控除前)は過去に比べても意欲的な目標に見える。この前提となる利益は3年間でどのように積み上げていくのか。

A: 中期的にROSを改善することが最も重要なドライバーであると考えている。事業の基本的な効率改善などを着実に進めることが必要だと認識している。目標の達成は年ごとのROSの改善によって確認していただきたい。

Q: 2026年度から2028年度の自己株式取得800億円については、どの程度のペースで実行されていくのか。

A: 現時点においては、具体的なタイミングについては申し上げられない。全体の状況を総合的に勘案しながら進め方を決めていきたい。

Q: 戦略投資 1,000 億円の使途として M&A 枠とあるがすでに候補リストはあるのか。また成長投資 1,800 億円について、設備投資が中心となるのか。

A: M&A については現時点で公表できるものはない。機動的に成長機会を捉えるための投資枠として設定している。成長領域とのシナジーが見込める案件を優先することを想定しているが、特定セグメントに限定するものではない。戦略との整合性および資本効率を基準に、投資機会に応じて、適切に判断する。

成長投資 1,800 億円については、プレジジョンイノベーションセグメントの成長投資 1,300 億円は主に設備投資を含むラインへの投資が中心であり、研究開発費の割合はそれに比べると小さい。またインダストリアル&ロボティクスセグメントの 500 億円も同様に設備投資は大きく、研究開発費はそれに比べると小さい。投資は期待されるリターンに対して判断しているので、規模感は妥当だと考えている。

Q: WACC の水準はどれぐらいか。

A: WACC は 7~8%程度を想定している。

Q: ROIC は「Epson 25 Renewed」においても活用するとあったが、今回はなにが異なるのか。

A: 「Epson 25 Renewed」でも ROIC は重要指標として活用してきたが、十分な資本効率の向上にはつながらなかったと反省している。今回は、事業別 ROIC を「参考指標」として使うのではなく、より優先順位を高め、資本配分の前提条件として位置づけていることが、異なる点である。投資判断や資産圧縮、事業の優先順位付けに直接連動させることで、より実効性のある運用に踏み込んでいく。

Q: 手元流動性比率として、従来は 2~2.5 か月分を目安としていたが、今回の中期経営計画では見直しをするのか。

A: 今後は月商比 1.5 か月程度を目安にしていきたい。

#### ●事業セグメント

Q: これまで商業・産業 IJP に含まれていたプリントヘッドと完成品・Fiery を別々のセグメントに分けた理由は。

A: 今回プレジジョンイノベーションセグメントにプリントヘッドを含めたのは、インクジェットの応用を印刷領域だけでなく、産業領域へと拡大していくため。また、印刷領域に関しても完成品にとって重要であることは変わらず、連携と技術革新は進めていく。

Q: マイクロデバイスをプレジジョンイノベーションセグメントとして成長エンジンの位置づけにした理由は。

A: マイクロデバイスは、今後 AI やデータセンター、高速通信といった社会のニーズが高まっていく中で、エプソンが持つ材料加工技術や制御技術、省電力能力といった産業領域への応用が期待される分野であると再定義し、成長エンジンのセグメントに位置づけた。

Q: これまで成長領域としていた商業・産業プリンティングが、Phase2(2029-2031)での本格成長へと位置づけが変わっていたが、Phase1(2026-2028)では成長は見込めないということか。

A: Phase2に向けての準備期間としたのは、収益構造を強化するための準備が必要であるとしたため。新しい領域や需要に対する技術や製品ラインアップの拡充を進めているところであり、Phase1は今の売上をスローダウンさせることなく、次に備えるというステージである。

Q: ロボティクスにおける今後3年間の具体的な成長戦略や収益改善策を教えてください。

A: 既にロボティクスに関しては構造改革を進めており、その損益分岐点については従前よりもかなり下がっている。同時に商品力については、特にこれまで中国市場での価格競争力という点で課題があったものの、商品ラインアップを充実させることで、量的にも質的にも改善を進めている。

そのため、次のPhase1では、しっかりと収益力を高めて、次の成長に備えるための準備をするという位置づけである。

Q: オフィス・ホームプリンティングセグメントについては売上はほぼ横ばいという計画だが、他社との競争も含めてどのように採算を確保していくのか。

A: 先進市場での低下傾向を新興市場の成長で補い収益を確保していく。

また、お客様にとって利便性の向上やソリューション提案の力を高め、ビジネスモデルを変革していくことを、グローバルの基盤を使って進めていく。成長のスピードとしては一見小さく見えるかも知れないが、非常に大きな規模感を保ちながら、収益力を高めていく。

以上