

Integrated Report 2019

エプソン 統合レポート 2019



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、なくてはならない会社でありたい。
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。

EXCEED YOUR VISION

私たちエプソン社員は、
常に自らの常識やビジョンを超えて挑戦し、
お客様に驚きや感動をもたらす
成果を生み出します。



目次	エプソンの提供価値	価値創造基盤
経営理念	1	商品・サービスの品質向上 41
価値創造の歩み	3	サプライチェーンマネジメントの強化 43
価値創造ストーリー	5	ガバナンスの強化 45
特集 持続可能な社会の実現に貢献	7	循環型経済の牽引 57
		人権の尊重とダイバーシティの推進 61
		マテリアリティ 63
		CSR重要テーマ 65
		ファクトデータ
		財務・非財務ハイライト 67
		主要な財務数値等の推移 69
		グローバルネットワーク 71
		グループ概要 73
		株主・株式情報 74
		免責事項
		本レポートには、エプソングループの過去と現在の事実だけでなく、将来の見通しや予想なども記載しています。これらは記述した時点で入手できた情報に基づく将来の予測であり、実際にはさまざまな要素により、事業活動の結果や事象が予想とは異なったものとなる可能性があります。
	価値創造戦略	
CEOメッセージ	11	
長期ビジョン「Epson 25」	17	
Epson 25 第2期中期経営計画	19	
CFOメッセージ	23	
CTOメッセージ	25	
事業セグメント別概況	27	
インクジェットイノベーション	29	
ビジュアルイノベーション	33	
ウェアラブルイノベーション	35	
ロボティクスイノベーション	37	
4つのイノベーションを支えるマイクロデバイス	39	

エプソンの強み

それは、創業以来培ってきた「**省・小・精の技術**」と
お客様に向き合う「**誠実努力**」の姿勢と
お客様の期待を超えようと「**創造と挑戦**」する
DNAです。



編集方針

エプソンは、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との重要なコミュニケーションツールとして、「エプソン 統合レポート」を発行しています。経営戦略や財務情報、ESG活動情報を掲載した本レポートは、エプソンの持続性と成長性について報告しています。編集に当たり、経済産業省の「**価値協創ガイダンス**」や、国際統合報告評議会（IIRC）の「**国際統合報告フレームワーク**」の考えを参考にしています。



冊子

- IR
情報
- コーポレートガバナンスに関する報告書 (PDF)
 - 株主通信 (冊子・PDF)
 - 有価証券報告書 (PDF)
- CSR
情報
- サステナビリティレポート (PDF)
- 統合レポート (冊子・PDF)



Web

● 投資家の皆様へ
<https://www.epson.jp/IR/>



● CSR・環境
<https://www.epson.jp/SR/>



情報開示について

本レポート以外にも、サステナビリティレポートやウェブサイトなどの媒体を通して、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションの向上に努めています。

対象期間：2018年4月1日～2019年3月31日（一部に左記期間外の情報も含んでいます）

対象組織：エプソングループ会社85社（当社含む）

* 本文中「エプソン」と表記した場合はエプソングループを、「当社」と表記した場合はセイコーエプソン株式会社を指します。

* エプソンは国際会計基準（IFRS）を適用していますが、一部（2013年度以前）の業績数値については、日本基準を使用しています。また、本レポートにおける業績用語は次の通りです。

事業利益：エプソンが独自に開示する利益であり、日本基準の営業利益とほぼ同じ概念の利益です。

* 本レポートに掲載されている画像などの無断転載はご遠慮ください。

価値創造の歩み

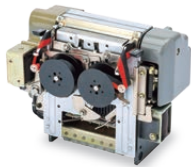
創業以来、エプソンは、ものづくり企業としてのDNAを受け継ぎ、発展してきました。

1942年の創業以来、エプソンは新たな時代を切り開くいくつもの画期的な商品を生み出してきました。それら商品開発の源泉は創業以来培ってきた「省・小・精の技術」と、創業者山崎久夫のお客様に向き合う姿勢「誠実努力」と、お客様の期待に対し飽くなき「創造と挑戦」を行う社風のDNAです。エプソンは、お客様の期待を超える商品・サービスを創出し、これからも新しい時代を創り続けていきます。

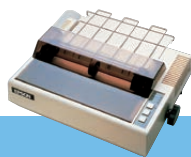
1956年
ウォッチ事業の根幹となった
オリジナル設計機械式時計



1968年
「EPSON」の由来となった、
世界初小型軽量
デジタルプリンター



1980年
時代の先駆けとなった
パーソナルコンピューター用
小型軽量プリンター



1983年
ロボット外販の
第1号となった、
水平多関節型
精密組立用ロボット

1990年
新たな市場を開拓した
PC-POSシステム用
プリンター



1994年
家庭での写真印刷を可能とした
高画質高速印刷
インクジェットプリンター



事業
拡大期

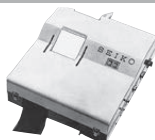
創造と挑戦

ウォッチ、計時技術からの派生技術*1を
核にした商品・事業の多角化

創業期

誠実努力

ウォッチ技術の
開発・確立と
プリンター技術の開発



1963年
スポーツ競技用
電子記録システム



1963年
世界初AC電源不要な
ポータブル型高精度水晶時計

1971年
半導体事業がスタートする
きっかけとなった
ウォッチ用CMOS IC



1969年
時計史に革命をもたらした、
世界初の
クォーツウォッチ*2



1973年
世界初
6桁液晶ディスプレイ搭載の
デジタルクォーツウォッチ*2



1988年
世界初
ビデオカメラ用
カラー液晶
パネルモジュール



1994年
プレゼンテーションの
世界を変えた
液晶データ
プロジェクター

1942
創業

「省・小・精の技術」の原点

1942年、(有)大和工業を創立。「省・小・精の技術」によるものづくりにこだわり、数々のエポックメイキングな製品を世に送り出す。



セイコーエプソン(株)の前身である(有)大和工業創立(1942年)

創業者 山崎 久夫の功績を称える記念碑

ブランド制定、グローバル企業へ

1975年、「エプソン」ブランドを制定し、米国に初の海外販売拠点を設立。グローバル販売体制の構築を進める。1989年には、エプソングループのあるべき姿である「経営理念」を制定。



初の海外販売拠点Epson America, Inc.を米国に設立(1975年)

世界に先駆けた環境対応

1992年、国内の生産工程において、フロン全廃を達成。先進的な環境対応には、地球環境の保全なくして企業としての発展は望めないという強い姿勢があった。



米国環境保護庁から「成層圏オゾン層保護賞」を受賞(1992年)

2008年

サイン&ディスプレイ向けの
高画質大判インクジェットプリンター



2009年

作業範囲を拡大し自動化をさらに進めた
6軸(垂直多関節型)ロボット



2016年

紙をその場で再生する
乾式オフィス製紙機



2017年

100枚/分(A4横片面)の印刷を実現した
高速ラインインクジェット複合機

誠実努力・創造と挑戦

真のお客様の期待に応え、
なくてはならない会社を目指す

事業構造の
強化



2010年

印刷コストを大幅に下げた
大容量インクタンク搭載
インクジェットプリンター



2016年

イベント・サイネージなどへの
空間映像演出を上げた
レーザー光源高光束
プロジェクター



2018年

捺染市場のデジタル化を加速させる
インクジェットデジタル捺染機

2011年

両眼センサーを
実現した
スマートグラス



2017年

最先端技術と
匠の技を融合した
高機能アナログ
ウォッチ



売上収益 (億円)	事業利益 (億円)
15,000	2,000

売上収益	事業利益
12,000	1,500
9,000	1,000
6,000	500
3,000	0
0	0

■ エプソンの売上収益と事業利益
2003年度上場以降の数値は監査済み、2002年度以前は非監査
2012年度までは日本基準での業績を示しています。
2013年度より国際会計基準(IFRS)での業績を示しています。

新たな時代への躍進

2003年、東京証券取引所に株式を上場。全世界でのブランド力強化を推進するため、2005年にグローバルタグラインExceed Your Visionを制定。



東京証券取引所第一部に株式上場
(2003年)

グローバル課題に対する積極的な貢献

2016年の乾式オフィス製紙機の商品化など、新技術への挑戦を続ける。また、長期ビジョン「Epson 25」において、「省・小・精の技術」で、人やモノと情報につながる新しい時代の創造を目指す。



約3,000kWの最大出力を持つ
メガソーラー発電設備を備えたフィリピンの新工場(2017年)



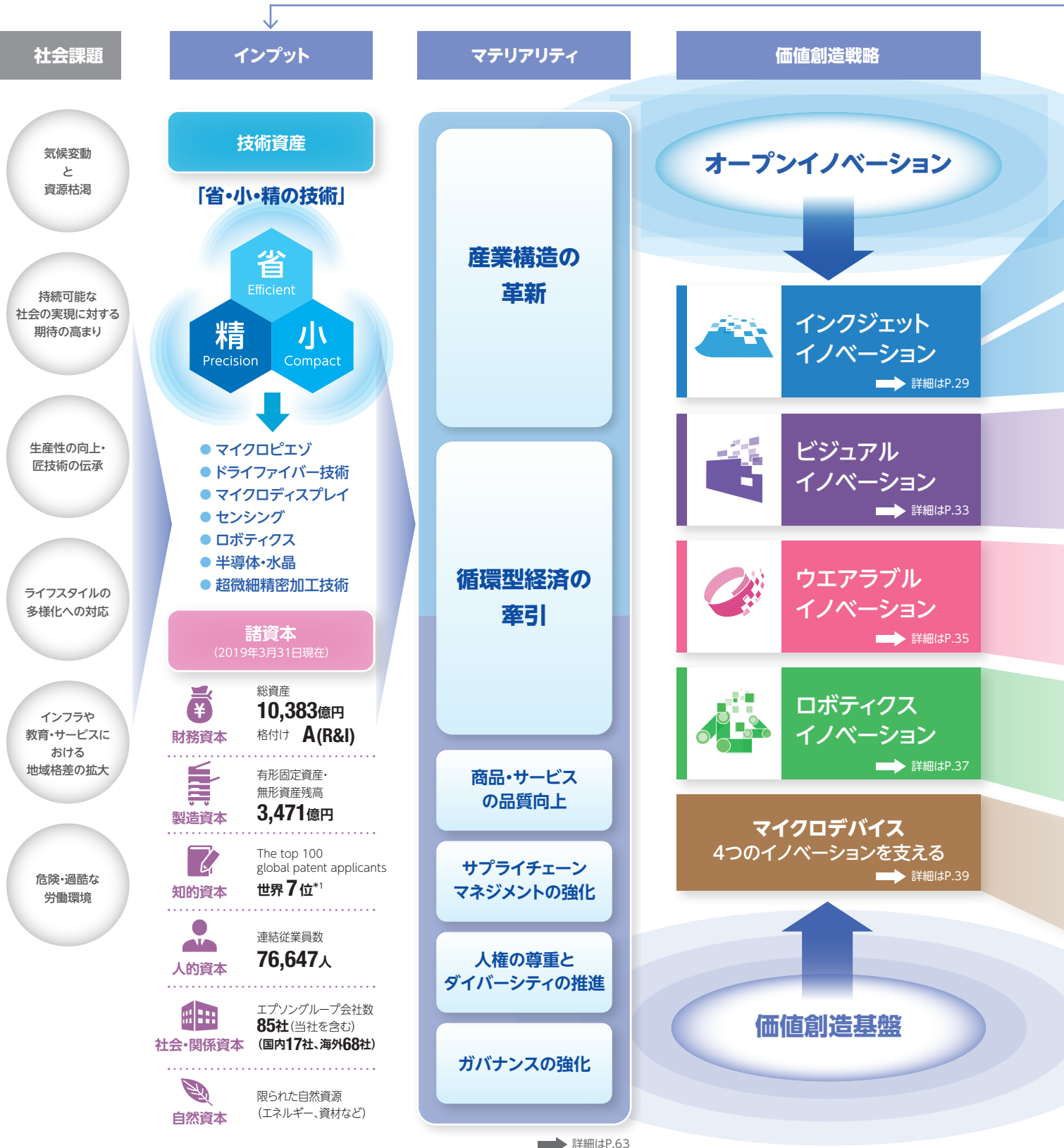
EcoPro Awards

第1回エコプロアワード 経済産業大臣賞受賞:
乾式オフィス製紙機PaperLab(2018年)



平成30年度省エネ大賞
(製品・ビジネスモデル部門)
資源エネルギー庁長官賞:
高速ラインインクジェット複合機
(2019年)

エプソンのDNAである「省・小・精の技術」を核に 新たな価値創造を目指します。



2050年 環境ビジョン2050

2030年 SDGs

2025年 長期ビジョン「Epson 25」

エプソンの提供価値

インクジェット技術による
生産性向上と省エネ・省資源
ソリューション

ドライファイバー技術による
オフィス内資源循環ソリューション

プロジェクション技術による
感動の映像体験と快適な
ビジュアルコミュニケーション

個性あふれるウェアラブル製品
による着ける喜び

人共存やスマート化技術による
人々の未来を支えるロボティクス
ソリューション

デバイス技術によるスマート社会
の実現

アウトプット

オフィス分野
の拡大

- インクジェットプリンター
- 乾式オフィス製紙機
- プロジェクター
- スキャナー など

商業・産業分野
の拡大

- 商業・産業向けプリンター
- 高光束プロジェクター
- ロボット など

コンシューマー
分野の強化

- ウェアラブル製品
- スマートグラス
- インクジェットプリンター など

2025年度業績目標

売上収益
17,000億円

事業利益^{*2}
2,000億円

ROS^{*3} ROE^{*4}
12% **15%**

*前提為替レート: ¥115/USD、¥125/EUR

アウトカム

持続可能な
社会の実現



なくてはならない会社

アウトプット事例

オフィス環境の革新

- ・生産性向上
- ・環境負荷低減
- ・コミュニケーションの進化

生産現場の革新

- ・生産性向上
- ・環境負荷低減
- ・労働環境の改善

詳細はP.7

詳細はP.9

オフィス環境の革新

長時間労働、多様なワークスタイルへの対応などオフィス内のさまざまな課題を解決し、生産性向上と活発なコミュニケーションをサポートするとともに、電力や紙資源の消費などに配慮したオフィス環境をエプソンの商品・サービスで実現していきます。



事例 1

あたかも一続きのオフィスにいるような円滑なコミュニケーションの提供

社会課題・世の中のニーズ

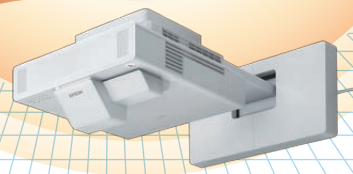
社会のさまざまな課題を解決するためには、より多様な意見を結集して、スピーディーに新しい価値を創出していかなくてはなりません。一方、グローバル化が進む中で、時間や距離の制約を受けずにより良いコミュニケーションができるツールが望まれています。

プロジェクターによるソリューション

- POINT 1 レーザー光源により明るいオフィスでも使用できる高輝度・高画質で投写
- POINT 2 限られたワークスペースを有効活用できる超短焦点レンズによる大画面映像の投写
- POINT 3 充実したインタラクティブ機能で、各種資料や画像を共有、書き込みも可能

エプソンの提供価値

- ▶▶ Face to Faceで離れた拠点間の一体感を醸成
- ▶▶ 情報共有のスピードアップで生産性を向上
- ▶▶ 無駄な移動を最小限に抑制し、CO₂削減と時間節約



プロジェクターを活用した「拡張オフィス」で、離れた拠点間を常時接続している環境(エプソン社内事例)

* 別途、他社製コミュニケーションシステムとの連携が必要



エプソンの提供価値

価値創造戦略

価値創造基盤

ファクトデータ

事例 2 紙による豊かなコミュニケーションの促進



社会課題・世の中のニーズ

印刷に伴うコストや環境負荷低減の意識から、過剰なペーパーレスにより、かえって生産性が低下する課題があります。紙には「見やすい、理解しやすい、一覧性が高い」という特長があり、業務の生産性向上に寄与できることから、ためらわずに効率良く紙に印刷できるオフィス環境の実現が求められています。



エプソンの提供価値

- ▶▶ 印刷コスト・環境負荷を大幅に低減した、紙ならではの豊かなコミュニケーションの実現
- ▶▶ オフィス内で実現する新たな紙循環サイクルで森林資源と水資源の保全に寄与
- ▶▶ 文書を繊維まで分解し、情報を完全抹消

¹ 大容量インクタンクモデル「EW-M670FT」のA4文書の印刷コストを、当社レーザープリンター「LP-M620F」と比較

² 高速ラインインクジェット複合機「LX-10000Fシリーズ」の消費電力量。A3カラー複合機45-55枚/分クラス10機種を販売台数上位より選択（2016年の出荷台数出典：IDC's Worldwide Quarterly Hardcopy Peripherals Tracker 2017Q3）し、各機種における印刷1枚当たりの消費電力量の平均値との比較。energystar.jpに登録されているTEC値（2017年11月）を採用し、TEC算出条件を用いて1枚当たりの値を算出

³ 高速ラインインクジェット複合機「LX-10000Fシリーズ」の印刷スピード。A4横片面の場合。印刷スピード算出方法についてはこちら <https://www.epson.jp/products/printer/sokutei.htm#bizprinter09>

⁴ 機器内の湿度を保つために少量の水を使用

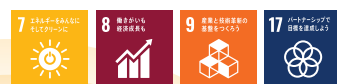
生産現場の革新

働き手の不足や熟練工の減少、消費者ニーズの多様化、環境意識の高まりなど、さまざまな環境変化・課題に対し、高生産性かつ低環境負荷の価値提供によって、生産現場を革新していきます。



事例
1

自動化のハードルを下げ、人をよりクリエイティブな仕事へシフト



社会課題・世の中のニーズ

新興国における所得水準上昇、先進国での少子高齢化などで、生産現場の人手不足が深刻になっています。ロボット化は進んでいますが、設置スペースの問題や自動化が難しい工程もあり、まだまだ多くの生産現場に人の手が介在せざるを得ません。また、各種設定作業に高度な技能が必要なことも導入を妨げる要因となっています。

ロボットによるソリューション

- POINT 1 生産ラインを変更せず、人と同じスペースでの作業ができる小型ロボットの提供
- POINT 2 人に近い感覚で作業できる力覚センサーの提供
- POINT 3 画像処理による官能検査(外観、色など)の数値化
- POINT 4 容易なティーチング(教示作業)

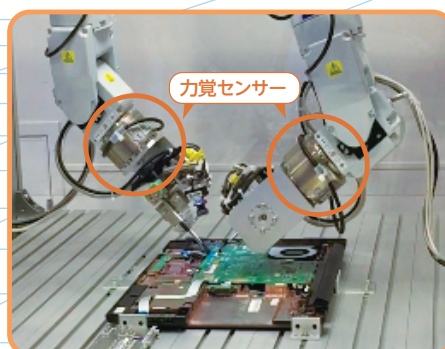


6軸ロボット Nシリーズ

力覚センサー

エプソンの提供価値

- ▶ 既存の生産ラインにすぐ設置できる導入のしやすさ
- ▶ 従来、人の手や目に頼っていた工程の自動化
- ▶ 単純労働からクリエイティブな仕事への労働力シフト
- ▶ 長時間かつ過酷な労働環境からの脱却



力覚センサーとの連携で、人の感覚に頼っていたケーブル挿入作業の自動化

デモンストレーションの様子(動画)



<https://youtu.be/MUoiCuD3Xu4>





エプソンの提供価値

事例 2 省資源で高効率生産プロセスの実現



社会課題・世の中のニーズ

従来の大量生産・大量消費の時代から、消費者ニーズの多様化に対応する多品種少量生産の拡大が進んでいます。加えて、環境への配慮が強く求められています。

デジタル印刷によるソリューション

- POINT 1 | 刷版が不要で、小ロット生産に対応
- POINT 2 | アナログ印刷より作業工程が少なく、インク調合は不要
- POINT 3 | インクのロスが少なく、刷版洗浄のための水が不要
- POINT 4 | 化学物質に触れる頻度の低減



■ アナログ捺染とデジタル捺染の工程比較

アナログ捺染	デジタル捺染
画像アレンジ	前加工処理
製版	画像アレンジ
インク調合	見本プリント
見本プリント	量産プリント
刷版洗浄/保管	後加工処理
量産インク製造	
量産プリント	
刷版洗浄/保管	
不要インク廃棄	
後加工処理	

作業工程が煩雑
廃棄物が多い

作業工程が少ない
環境負荷が低い

エプソンの提供価値

- ▶▶ 需要変動に短納期で柔軟に
応える印刷の実現。売れ残り、
廃棄ロスの削減
- ▶▶ 刷版洗浄に必要な水、廃棄インク
の削減
- ▶▶ 刷版、仕掛品の保管スペース削減
- ▶▶ クリーンで安全な印刷環境の
実現

価値創造戦略

価値創造基盤

ファクトリーデータ



EPSON

セイコーエプソン株式会社
代表取締役社長 CEO

碓井 稔

「誠実努力」、「創造と挑戦」の実践により エプソンの強みを活かした イノベーションを起こし、 「なくてはならない会社」を目指します。

「誠実努力」と「創造と挑戦」によって、新しい価値を創出

セイコーエプソンの歴史は1942年、大和工業という時計部品工場から始まりました。「諏訪の地を東洋のスイスにしたい」という創業者山崎久夫の志のもと、諏訪の地に時計産業を根付かせ、精密工業の地へと一步一步発展させてきました。世の中の人々に、より正確な時間をお届けしたいとの想いを抱いて、時計の構造そのものから見直し、当時の業界の規格とは異なるオリジナル設計の機械式腕時計を作り上げ、創業者の姿勢を表した「誠実努力」は、同時に私たちの事業活動の基本となりました。さらに精度の追求は尽きることなく、機械式時計に比べて圧倒的な精度を誇るクォーツ式時計を開発し、量産化するに至ったのです。その過程では、適した部品が世の中に無いのであれば自分たちで創ろうという、経営理念にも掲げている失敗を恐れず挑戦し続ける「創造と挑戦」という社風が育まれてきました。

その後、エプソンは「創造と挑戦」の理念のもと、時計以外に家庭での写真印刷という文化を根付かせたカラーインクジェットプリンター、大画面映像により大人数で情報共有するプレゼンテーション文化を広めたプロジェクターなど、これまで世の中に無かった価値を提供する幾多の商品を創出し、会社を成長させてきました。しかし、いつしかお客様に喜んでいただくことではなく、競合他社に勝つことが目的となってしまった時期がありました。その時、私は気付いたのです。「創造と挑戦」だけではなく、お客様の期待に真摯に耳を傾けて、その実現のために一生懸命努力する「誠実努力」の原点に立ち返らなければ、「なくてはならない会社」にはなれないのだということ。

「なくてはならない会社」になること、それは、より良い社会を実現するために、イノベーションを通じて私たちが主体的に価値を提供し、その結果として、「エプソンがあって良かった」「エプソンの商品があるからこそ、素晴らしい世の中になった」と評価を頂くことです。評価された結果、お客様が喜んで対価を払ってくださり、それを元手にさらなるイノベーションを起こす。そうした循環が会社の持続的成長につながっていくのです。つまり、私たちが提供する価値は社会の期待と合致していることが大前提であり、他社に勝つためにイノベーションを起こすのではなく、社会課題の解決のためにイノベーションを起こすことを目的としなくてはならないと考えます。

エプソンが社会にどのような価値を提供していくのか、2018年にコミットしたSDGsの達成に向けてどのように貢献していくのか、改めて社内で協議しました。2019年にはTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への賛同を表明しています。私たちは「誠実努力」と「創造と挑戦」の実践により、エプソンの強みを活かし、世の中に新しい価値を創出してまいります。

強固な成長基盤づくりと製品の仕込みはできたが、 スピード感などに課題があった

第1期中期経営計画で得た成果と課題

エプソンが「なくてはならない会社」になるために、2016年度から2025年度までの10年間にかけて向かうべき方向を示したのが、長期ビジョン「Epson 25」です。その第1期中期経営計画（2016年度～2018年度）は、「Epson 25」実現のための強固な成長基盤づくりの期間と位置付け、製品の仕込みと必要な投資を積極的に行いました。業績としては目標に達しなかったものの、私たちがやろうとしているイノベーションがどのようなものかをご提示することはできたのではないかと考えています。

「Epson 25」そして第1期中期経営計画の中で最も注力しているのがインクジェットイノベーションでした。ペーパーレスの動きがありますが、私たちに「それだけが社会が本当に望んでいることなのか」という疑問があります。解決策は紙を使わないようにすることではなく、印刷に伴うコストや環境負荷を気にすることなく印刷できる環境を創り出すことではないのか。桁違いに安い印刷コスト、桁違いの低環境負荷によって、コストや環境負荷に関するお客様の心配を取り除くことで、創造活動、知的活動がより活発化し、生産性を向上していただくことが、私たちプリンターを生産している会社の使命なのではないかと考えています。だから、私たちは熱を使わないピエゾ方式のインクジェット技術や、それを生かしたビジネス展開に集中し極めてきています。そして、従来の消耗品依存のビジネスモデルから決別し、消耗品に関わる資源消費量や印刷コストを大幅に抑えた大容量インクタンクモデル、印刷性能と低消費電力を両立した高速ラインインクジェット複合機、紙をその場で再生する乾式オフィス製紙機の展開を加速していきます。さらにこの技術を使って、アナログの印刷産業基盤を、環境に配慮し人々の多様なニーズを満たす創造性発揮の場を作り出すデジタルの産業基盤に変えていきます。そのために商業・産業分野への商品やサービスの

■ 「Epson 25」の業績目標と中期経営計画の位置付け

安定的な売上収益成長			
2016～2018年度 第1期中期経営計画 <ul style="list-style-type: none"> ● 基盤づくり ● 製品の仕込み 	2019～2021年度 第2期中期経営計画 <ul style="list-style-type: none"> ● 高い収益を生み出す事業運営への改革 	2022～2025年度 第3期中期経営計画 <ul style="list-style-type: none"> ● 高収益体質の確立 	
2025年度業績目標			
売上収益	17,000億円	ROS^{*2}	12%
事業利益^{*1}	2,000億円	ROE^{*3}	15%

前提為替レート: ¥115/USD、¥125/EUR

^{*1} 国際会計基準(IFRS)の適用に当たり、エプソンが独自に開示する利益であり、日本基準の営業利益とほぼ同じ概念の利益

^{*2} 売上収益事業利益率

^{*3} 親会社所有者帰属持分当期利益率



展開を加速していきます。これらの商品や取り組みは、社会要求に向き合った、私たちの答えです。社会課題の解決は、私たちだけの技術や取り組みで成し得るものではなく、世の中の技術的進歩や人々の意識の変化などが伴う必要があり、時間はかかりますが、最近ようやく手応えを感じられるようになってきました。

第1期の成長に向けた仕込みでは、大きく進展した取り組みがあった一方で、計画に対する遅れや十分な成果に結び付いていない取り組みもありました。成果としては、新興地域でのインクカートリッジモデルから大容量インクタンクモデルへの転換や、コア技術の強化、生産能力の増強、今後の成長の核となる戦略商品である高速ラインインクジェット複合機やレーザー光源搭載プロジェクターの市場投入が挙げられます。しかし、それらをスピード感を持って進めるという点には、課題が残りました。また、大きな戦略であるBtoCからBtoBビジネスへの移行についても、日本と西欧では販売体制の整備や顧客知見の蓄積などが進展しましたが、これら以外の地域では販売体制の整備や、積み重ねた顧客知見を活かした商品・サービスの提供と提案手法の確立に遅れがありました。さらに、経営資源については、積極的な投資は行ったものの、それがまだ収益に結び付いていないのは、全体のメリハリが不十分であったからだと考えています。

現在、世の中ではSDGsの浸透やESG投資の拡大など、持続可能な社会の実現に対する企業への期待が高まっています。やはり企業とは、より良い社会を実現するために、あるいは持続可能な社会を実現するための存在であるべきで、「なくてはならない会社」を目指す私たちの取り組みを、自信を持って、加速していかなければならないと改めて強く認識しました。政治・経済についても不確実性は増しており、ますます厳しい時代になりつつありますが、エプソンの体制も整いつつあり、第2期ではしっかりと成果を出していきたいと思っています。

「省・小・精の技術」で「強みの連鎖」を発揮させたい

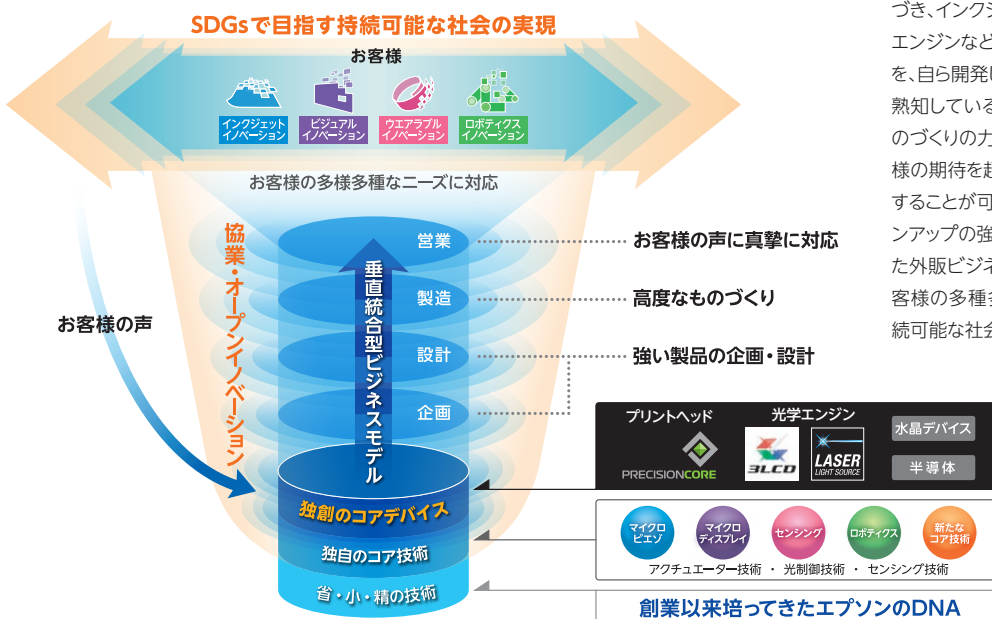
第2期中期経営計画の考え方と狙い

第1期の課題や反省を活かし、2019年度からの第2期中期経営計画では、次の三つの基本方針で取り組みを進めます。

- 1 資産の最大活用と協業・オープンイノベーションによる成長加速
- 2 本社からのコントロールによる、グローバルオペレーションの強化
- 3 経済環境、戦略の実効性を踏まえた規律ある経営資源の投入

まずは、第1期で磨いたコア技術、増強した生産能力、蓄積した顧客知見などを活用し、提案型ビジネスや商品ラインアップの強化などを通して、お客様接点を増やすとともに、その関係強化を迅速に実現しなければなりません。このために「協業・オープンイノベーション」を強化します。エプソン流の垂直統合型ビジネスモデルは、強みの源泉であるコア技術・コアデバイスを価値創造のプラットフォームとして、エンドユーザーであるお客様に価値をご提供することを基本としています。全て自分たちだけで完結できるわけではありません。私たちだけでできることには限りがありますから、より良い社会を創ろうとする志を同じくするパートナーと共に、イノベーションを起こしていかなければ、世の中を変えることはできません。具体策として、PrecisionCoreを中心としたコアデバイスを用いたインクジェットヘッド外販ビジネスとオープンイノベーションの強化を行います。その一環で、2019年7月にエレファンテック社と資本業務提携しました。また、AI（人工知能）技術などについては、強みを持ったパートナーと協力させていただく方が効率的だと考え、2019年2月にクロスコンパス社と資本業務提携を締結いたしました。他にも海外の研究機関・大学などを含め、いろいろなところで技術交流を行っていく考えです。

■ エプソン流の垂直統合型ビジネスモデル



エプソンは長年にわたり培ってきた独自のコア技術に基づき、インクジェットプリントヘッドやプロジェクターの光学エンジンなど、強みや優位性を持った独創のコアデバイスを、自ら開発し量産しています。このコアデバイスの特長を熟知しているからこそ、自ら、強い製品を企画・設計し、ものづくりの力を駆使して完成品まで生産することで、お客様の期待を超える製品やサービスを、タイムリーにお届けすることが可能となります。さらに、協業も含めた商品ラインアップの強化、プリントヘッドなどのコアデバイスを用いた外販ビジネス、オープンイノベーションなどによって、お客様の多種多様なニーズにお応えし、SDGsで目指す持続可能な社会の実現に向け取り組んでいきます。

一方、私たちだけで本当に強みを発揮できる領域を絞り込み、圧倒的な強みを創り上げていきます。私たちの多くの事業は、いろいろな部品と技術を組み合わせてお客様に提供する組み立て産業です。その組み合わせに圧倒的なクオリティーやオリジナリティーを加えることで、新たな価値を生み出すことができます。エプソン独自の「省・小・精の技術」で独創の価値を持ったコアデバイスを開発し、これを強みの源泉として、特長を最大限に活かして、他社に無い商品プラットフォームを創るという「強みの連鎖」を発揮させたいと考えています。そして、この商品プラットフォームを活用し、多様なニーズに俊敏に効率的に対応できるビジネスを展開していきます。

さらに、これまでは事業部が主体となって行ってきた事業活動のうち、全社で横断的に対応した方がより成果が見込まれる部分については、本社主導によるグローバルオペレーションの強化を図っていきます。例えば、強化すべき事業領域・地域は、これまで以上に本社からコントロールを利かせ、選択と集中を行います。また、提案型BtoB営業力の強化に向けては、先行している日本・西欧で培った販売ノウハウをグローバルに展開するとともに、体制整備と人材投入を行います。加えて、オペレーション強化のための全社統合IT基盤の整備も進めます。技術的な強みを活かした商品でも、お客様のニーズに沿ったソリューションを提供できなければその価値を認めていただくことはできません。このために必要な挑戦として、意識の改革もしっかりと進めていきます。

三つ目に挙げた「規律ある経営資源の投入」とは、経済環境や戦略の実効性を踏まえ、メリハリを付けた商品ポートフォリオの再構築を進めるとともに、財務規律を強化していくということです。今までは全ての商品領域を同じように伸ばそうとする傾向がありましたが、メリハリを付けて投資を行っていきます。そのため、ITを活用して事業状況を可視化し、共通のデータに基づいた俊敏な判断を下すための仕組みを作り上げます。共通の目的を明確にし、その目的の達成に向かって何をなすべきかは現場で判断し、臨機応変に活動してもらうという「規律と躍動」を重視していきたいと考えています。

エプソンは、産業構造の革新と循環型経済の牽引を目指す

持続可能な社会の実現に向けたエプソンの貢献

持続可能な社会の実現に対する企業への期待が高まっています。エプソンの技術・商品は、低環境負荷を強みとしているため、その期待に大きく貢献できるものであると自負しています。2018年には、2008年に策定した2050年に向けた長期環境ビジョンを改定するとともに、SDGs（国連で採択された持続可能な開発目標）への貢献にコミットしました。

私たちは、オフィス環境と生産現場革新などによる産業構造を革新するとともに、循環型経済の牽引を目指しています。エプソンのDNAである「省・小・精の技術」を核にイノベーションを起こし、今までに無かった新しい価値を創り出し、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

私たちは今後も、社会課題の解決に真摯に向き合い、「誠実努力」「創造と挑戦」の実践により、エプソンの強みを活かしたイノベーションを起こし、「なくてはならない会社」を目指してまいります。

■ エプソンが貢献するSDGs（2019年6月時点）



長期ビジョン「Epson 25」

2016年3月、エプソンが今後さらに世の中に貢献し事業成長を実現していくために、2025年におけるありたい姿をイメージした長期ビジョン「Epson 25」を制定しました。

ビジョンステートメント

「省・小・精の価値」で、人やモノと情報がつながる新しい時代を創造する

情報通信技術の進展によりサイバー空間が拡大していく中、リアル世界にいるお客様にとって、その接点となる製品がますます重要となります。エプソンはリアル世界で実体のある究極のものづくり企業として、強みである「省・小・精の技術」を基に生み出す価値で、4つのイノベーションを起こし、人やモノと情報がつながる新しい時代を創造していきます。



エプソンが起こす4つのイノベーションと事業領域

エプソンは、プリンティング、ビジュアルコミュニケーション、ウェアラブル、ロボティクス、マイクロデバイスなどの事業を通じて、「省・小・精の価値」を提供し続けることで、4つのイノベーションを起こし世界を変えていきます。また、各事業を横串にする事業基盤をさらに強化し取り組みを支えます。



インクジェットイノベーション

プリンティング領域

独自の「マイクロピエゾ技術」を磨き上げ、より高生産性領域へ飛躍します。

また、高い環境性能と、循環型の印刷環境をお客様へ提供します。



ビジュアルイノベーション

ビジュアルコミュニケーション領域

独自の「マイクロディスプレイ技術」と「プロジェクション技術」を極め、ビジネスと生活のあらゆる場面で感動の映像体験と快適なビジュアルコミュニケーション環境を創造し続けます。



ウェアラブルイノベーション

ウェアラブル領域

ウオッチのDNAを基盤に、先進技術に磨きをかけ、個性あふれる製品群を創り出し、さまざまなお客様に着ける・使う喜びを提供します。



ロボティクスイノベーション

ロボティクス領域

「省・小・精の技術」に加え、センシングとスマートを融合させたコア技術を製造領域で磨き上げ、それらの技術を広げて、あらゆる領域でロボットが人々を支える未来を実現します。

マイクロデバイス

マイクロデバイス領域 [4つのイノベーションを支える]

エプソン独自のデバイス技術をコアに、水晶の「精」を極めたタイミングソリューション・センシングソリューションと、半導体の「省」を極めた省電力ソリューションにより、通信、電力、交通、製造がスマート化する社会を牽引するとともに、エプソン完成品の価値創造に貢献します。

Epson 25 第2期中期経営計画

エプソンは、将来の目指す姿を示した長期ビジョン「Epson 25」の実現に向けて、2019年度を初年度とする3カ年の中期経営計画「Epson 25 第2期中期経営計画」を2019年3月に策定しました。

Epson 25

第1期中期経営計画 (2016年度～2018年度) の振り返り

成長に向けた仕込みの進捗には濃淡があり、収益には結び付かず

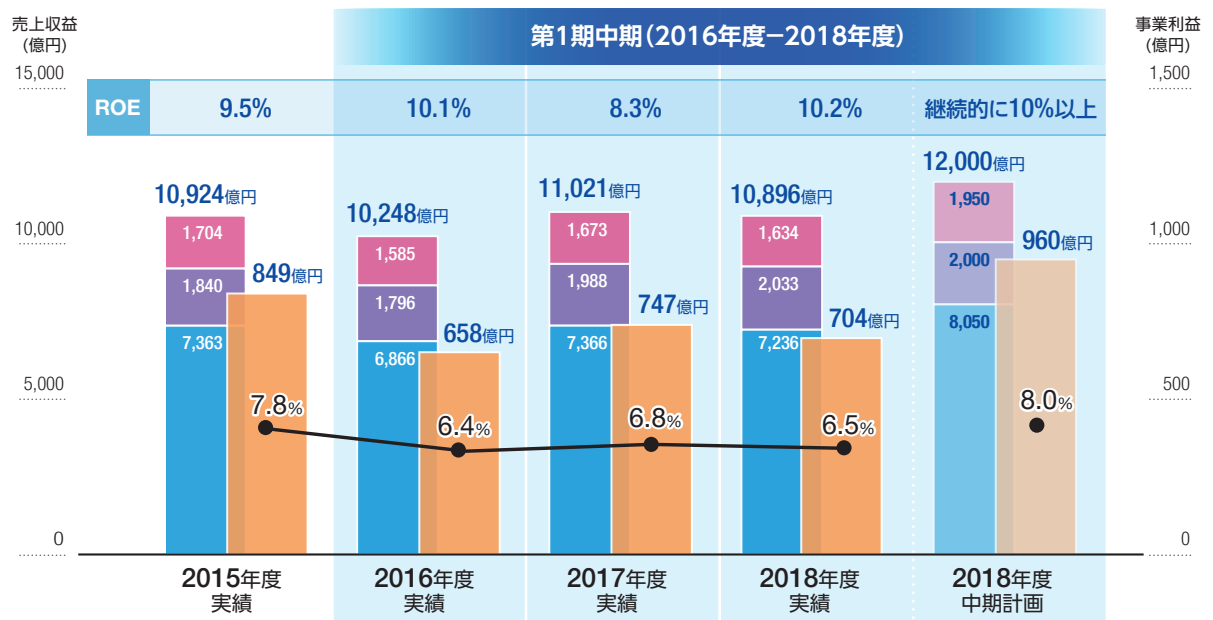
想定を上回る外部環境の変化にも影響を受け、業績は売上収益、事業利益、ROSともに未達

■ 2015年度～2018年度 業績推移

■ プリンティングソリューションズ事業セグメント
■ ビジュアルコミュニケーション事業セグメント

■ ウェアラブル・産業プロダクツ事業セグメント
■ 事業利益

● ROS



成果

- 新興地域でのインクカートリッジモデルから大容量インクモデルへの転換
- 戦略商品 (高速ラインインクジェット複合機、レーザー光源プロジェクターなど)の投入とラインアップ拡充
- コア技術の強化や積極的な研究開発費の投入、将来技術獲得のための出資
- 成長へ向けた積極的な設備投資や生産能力の強化
- 日本・西欧でのBtoB販売体制強化や課金サービスの充実と顧客知見の蓄積

スピード感

- レーザープリンターから大容量インクモデルへのビジネスモデル転換
- 急速なデジタル化への対応
- 新市場の創出
- タイムリーな商品投入

課題

販売体制

- 顧客ニーズを踏まえた機能・サービスの提供
- BtoBに適した提案手法の確立
- 北米などのBtoB販売体制の確立
- 課金サービスの展開 (日本・西欧以外)
- 中近東・アフリカなどの販売強化

経営資源投入

- メリハリのある投資・費用投入



基本方針

「Epson 25」で目指す姿は堅持し、
環境変化や社会課題に対応したメリハリのある経営により、
高い収益を生み出す事業運営に改革する

1 資産の最大活用と協業・オープンイノベーションによる成長加速

- ① ソリューション提案型ビジネスの強化
- ② 協業も含めた商品ラインアップの迅速な強化
- ③ コアデバイスを用いた外販ビジネスとオープンイノベーションの強化
- ④ ロボティクスへ経営資源を投下し支柱事業化に向け成長を加速

2 本社からのコントロールによる、グローバルオペレーションの強化

- ① 強化すべき事業領域・地域の選択と集中
- ② 提案型BtoB営業力強化に向けた組織整備と人材投入
- ③ 全社統合IT基盤の整備

3 経済環境、戦略の実効性を踏まえた規律ある経営資源の投入

- ① メリハリを付けた商品ポートフォリオの再構築
- ② 財務規律の強化

イノベーションごとの取り組み



インクジェット
イノベーション

ホーム・SOHO／オフィス共有* 分野

- 大容量インクタンクモデルや高速ラインインクジェット複合機など、大容量インクモデルのインクジェットプリンターにより、レーザープリンターやインクカートリッジモデルからの置き換えを加速させ、消耗品に依存したビジネスモデルからの転換を進める。

* 当社分類カテゴリーの一つ。高プリントボリュームオフィス向けプリンター。

商業・産業分野

- プラットフォーム化と協業により、高生産性商品のラインアップを一気に拡大する。
- プリントヘッド外販とオープンイノベーションで多種多様なニーズに対応し、ビジネスを拡大する。

新たなプリンティングサービス

- 社会の急速なデジタル化によって生まれるニーズを捉え、協業・オープンイノベーションにより、新たなプリンティングサービスを創出する。





プロジェクター

- レーザー光源エンジンを核としたプラットフォームのさらなる進化により、高光束モデルをはじめとしたラインアップを効率的に拡大し、プロジェクターの提供価値を向上させる。
- ライティングモデルによる空間演出需要の創出や、小型プロジェクターの商品化などにより、新市場の開拓を進める。

スマートグラス

- PCやスマートフォンとの接続を可能とするインターフェイスモデルの拡充や、光学エンジンモジュールの外販により、オープンイノベーションを加速させ用途拡大を図る。



- 独創の技術を活かした付加価値の高いアナログウォッチ領域への経営資源集中を継続する。



- エプソンの技術基盤を土台として、積極的に協業も行うことで、商品力とソリューション提案力をさらに強化し、将来の支柱事業とするべく成長を加速させる。
- AI活用によるさらなる使い勝手向上や、ヒト協調市場への参入を実現する。



経営上の取り組み

BtoB営業力の強化

- グローバル視点での販売戦略の実行と、管理機能を強化するために、本社による統制力を強化し、各地域の状況に応じた商品展開とメリハリを付け販売費用コントロールを行う。
- BtoBビジネスへのシフトに向け、先行している日本・西欧の機能をさらに強化し、その販売ノウハウをグローバルに展開してソリューション提案型の営業への転換を進める。あわせて、人材や販売拠点の強化を進める。

経済環境、戦略の実効性を踏まえた規律ある経営資源の投入

- 事業オペレーションの見える化と本社指導力の強化により、現場での状況変化を適時的確に把握する仕組みの整備と全社最適視点で商品ポートフォリオのメリハリを付ける。
- 業務プロセス革新と全社統合IT基盤の整備を進め、「規律と躍動」のある業務プロセスを実現する。
- 将来成長に向け必要な費用投下は継続する一方、戦略の実効性を踏まえた費用統制を行うなど、メリハリのある投資・費用執行の統制に取り組む。

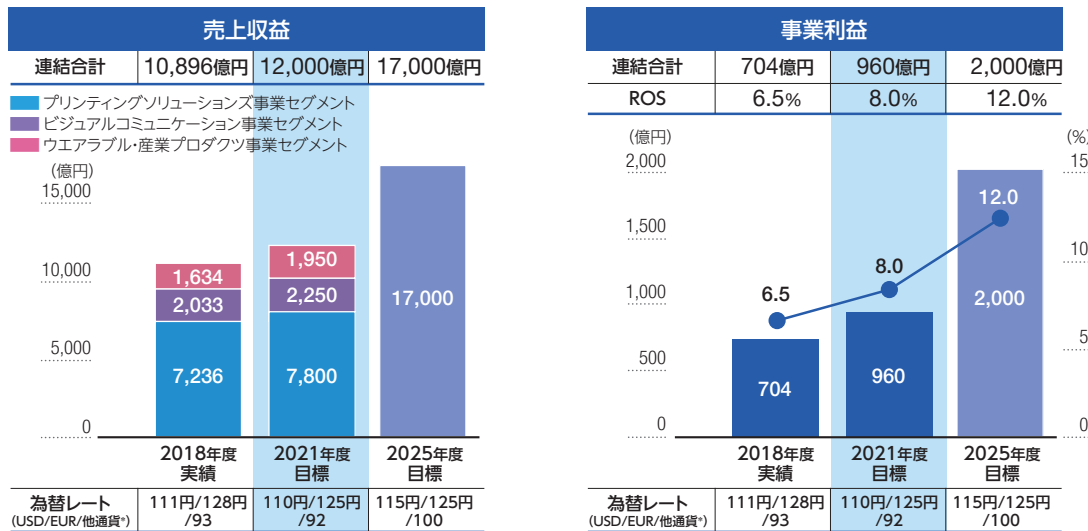
持続可能な社会の実現に向けて

- 持続可能な社会の実現に対する期待の高まりをビジネスチャンスと捉え、印刷性能・環境性能・インク対応性などに強みを持つインクジェット技術によるイノベーションを加速させ、持続可能な社会の実現に貢献する。

業績目標

第2期中期経営計画の業績目標を、第1期中期経営計画の結果や環境変化を踏まえ、修正しました。

第2期では、第1期で築いてきた基盤を活かし、環境変化への的確な対応や執行スピードの向上に取り組み、メリハリのある経営を行います。そして、これらの事業運営の改革を実現することにより、「Epson 25」の2025年度目標は堅持の上、達成を目指します。



* その他通貨の各レートを為替ボリュウムに応じて加重平均した値について、2025年度を100とした指数

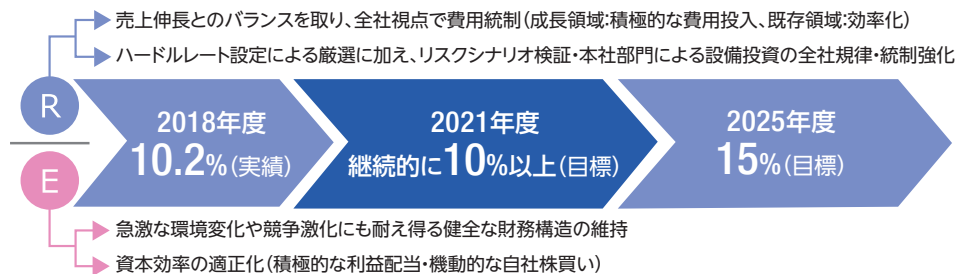
キャッシュフローと投資計画

キャッシュフローは、着実な利益成長、効率的なオペレーションを実現し、創出力を回復します。また、創出したキャッシュは、メリハリを付け成長投資へ優先配分したうえで、健全な財務構造を維持しながら、株主還元を実施します。

項目	第1期中期経営計画	第2期中期経営計画
営業CF	3年間累計:2,581億円	3年間累計:3,700億円程度
FCF	3年間累計: 249億円	3年間累計:1,700億円程度
研究開発費	3年間累計:1,613億円	「Epson 25」実現に必要な新商品・要素開発などに積極的に投下
設備投資 (リース除く)	3年間累計:2,368億円	3年間累計:2,000億円程度 (生産体制強化・新商品対応など)

ROE

第2期での着実な売上・利益成長と、それに基づく安定的な営業キャッシュ・フローの創出を基盤に、「Epson 25」の実現に向けて必要な成長投資を優先させながら、健全な財務構造の維持と資本効率の適正化を実現し、継続的にROE10%以上達成を目指します。



株主還元

株主還元については、経営環境の変化などに耐え得る健全な財務構造の維持と、積極的な利益還元と並行して取り組むことを、基本方針としています。第2期中期経営計画でもこの方針に基づき、連結配当性向40%程度を目標とします。

また、株価水準や資金の状況などを総合的に勘案し、必要に応じて機動的に自己株式の取得を行います。

項目	第1期中期経営計画(実績)	第2期中期経営計画
利益配当: 連結配当性向*1	2018年度: 44%	40%程度
自己株式取得	2016年度: 100億円	2019年度: 100億円*2

*1 本業による利益を示す事業利益から法定実効税率相当額を控除した利益をベースに算出

*2 2019年4月26日開催の取締役会決議に基づき、取得期間を本年5月7日から9月20日までとする自己株式取得(上限金額100億円または上限株数750万株)を実施しました。



「規律と躍動」で、急激な変化に対応できる 強い財務体制を構築します。

取締役 常務執行役員
経営管理本部長 CFO 瀬木 達明

2018年度実績

Epson 25 第1期中期経営計画の最終年度となる2018年度の業績は、中国を中心とした景気減速の影響などにより、売上収益は1兆896億円(前期比1.1%減)、事業利益は704億円(前期比5.7%減)となりました。

プリンティングソリューションズ事業セグメントのインクジェットプリンター大容量インクタンクモデルやビジュアルコミュニケーション事業セグメントの液晶プロジェクターにおいて売上が増加した一方、ウェアラブル・産業プロダクツ事業セグメントの水晶デバイスおよびロボティクスソリューションズ事業では減少となりました。また、中国を中心とした景気減速による減収影響や将来成長に向けた戦略的な費用投下、中南米を中心とした新興国通貨の下落による為替のマイナス影響などにより、売上収益、事業利益ともに前期比減少という結果に終わっています。ただし、為替の影響を除けば増収増益であり、その中でも戦略商品の売上伸長が進んでいることから、計画に対しては手応えを感じています。

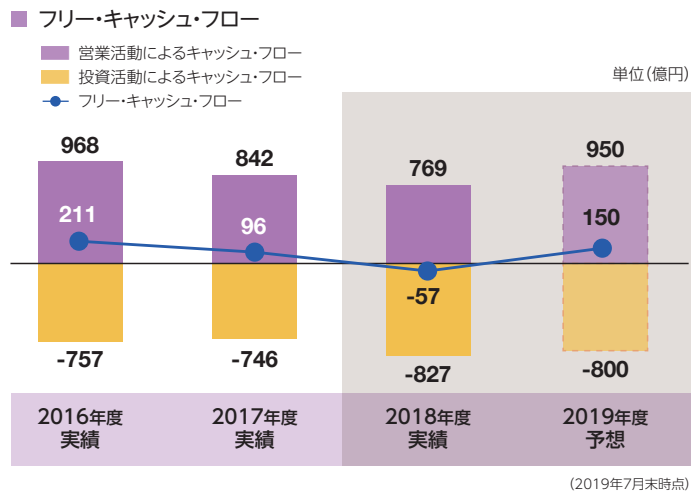
第2期中期経営計画の施策

第1期では「Epson 25」の実現に向けて、計画通り積極的な先行投資を実施しましたが、事業面においては十分な成果が得られず、財務面においても、売上収益、事業利益、キャッシュ・フローなどの業績目標は未達に終わりました。ただ、その中で唯一、ROEについては計画を達成（10.2%）することができました。第2期においても、見かけ上の数値を良くするために財務レバレッジを効かせるようなことはせず、まずは財務体質を整えた上で、資本コストを意識しながら、中期目標である継続的な10%以上達成を目指していきます。

財務オペレーションの改善

2018年度のフリー・キャッシュ・フローはマイナスとなりました。主な原因として在庫増加が挙げられます。中南米での販売低迷と製造コントロールにおける課題から、期末に想定以上の在庫が溜まってしまいました。今後は、製造・販売間の情報連携を密にし、従来以上に在庫管理を徹底することによって適正水準まで在庫削減を行い、フリー・キャッシュ・フローのさらなる改善につなげていきます。

また、現在、「グローバル経営管理基盤変革プロジェクト」を進めています。これは、グループ統一のITシステムを構築することによって、効率化とガバナンス向上を目指すものです。これまで機能別に分かれていた複数のシステムを、一つのシステム・データベースに統一し、業務をグローバルに標準化することで、事業の状況をリアルタイムで見える化し、経営の迅速果敢な意思決定に反映できる仕組みを構築します。これにより、本社主導でグローバルな意思統一を図りつつ、現場が主体的に判断・行動できる「規律と躍動」あるオペレーションを実現していきます。



メリハリのある経営資源の活用

経営資源である資金は貴重かつ有限です。第1期では、全方位的に事業を伸ばそうとしたため、経営・本社による投資・費用執行のメリハリの効かせ方が不十分でした。その課題を踏まえ、第2期では、経営としての判断基準を明確に持った上で、経営・本社の立場からメリハリあるコントロールをすることによって、「Epson 25」における成長戦略の柱である「インクジェットプリンターによるレーザープリンターの置き換え」および「BtoCからBtoBへの切り替え」に経営資源を集中させていきます。

そこで財務セクションが担う重要なミッションは、各事業に投下する経営資源を明確化し、公平な判断基準を定め、執行においてグローバルに財務規律を持たせることです。これにより、経営視点で強化すべき事業領域の選択と集中、商品ポートフォリオの再構築を図るとともに、予算策定においても事業サイドの積み上げではなく、経済環境および戦略の実効性を踏まえ、中長期的な経営意思を反映したプロセスに変えていきます。



未来の社会が望む技術を創出するために、 新しい発想ややり方で挑戦し続けます。

取締役 常務執行役員
技術開発本部長 CTO 小川 恭範

エプソンのものづくりの原点 — 技術的なブレイクスルーと誠実努力によって、画期的な商品を創出

1942年の創業以来、技術的なブレイクスルーによって、新たな時代を切り開く、いくつもの画期的な商品を生み出してきました。世界初のクォーツウォッチは時計史に革命をもたらし、高精細なカラーインクジェットプリンターは一般家庭での写真印刷を定着化させ、液晶プロジェクターは企業のプレゼンテーションを変えました。

世の中に無いものを創り出すには、数多くのハードルを乗り越える必要があり、困難を乗り越える「組織力」と挑戦を続ける「企業風土」が不可欠と考えています。エプソンでは商品の開発に必要な基本的な技術を創り出す技術開発本部と、商品としてお客様に届けられる形に設計する事業部との密な連携が、困難を乗り越える原動力となっています。また、新たな挑戦に果敢に立ち向かい、物事の本質を納得できるまで徹底的に追求し、目的達成に向けて取り組む「究めて極める」の精神が社員に根付いています。このように、「世の中に無いものを創り出す」ことに対し、誠実に地道な努力を続けてきたのが、まさにエプソンのDNAです。

Epson 25 第1期中期経営計画の成果 — 社会課題を起点とした技術開発へと変わり始める

自分たちの技術を「究めて極める」ことで、成長を続けてきたエプソンですが、「Epson 25」を進める上で、「その技術は本当にお客様のための技術であるか」という気付きがありました。

それは、開発中の技術のいくつかが、ビジネスとして進めることが困難であることが分かり、中止せざるを得なくなったときでした。真の顧客視点が薄れ、技術を究めることだけに集中してしまった結果だったと認識しています。一方、2016年に発売した世界初*1の乾式オフィス製紙機「PaperLab」は違いました。紙の再生には多量に水が必要という

これまでの固定概念を捨て「ドライファイバーテクノロジー」を確立した背景には、持続可能性を保持しながら、これまでの通りの紙文化も継承する、という社会的課題に対するソリューションを生み出す、というモチベーションがあったのです。

*1 2016年11月時点、乾式のオフィス製紙機において世界初(エプソン調べ)

今後の技術戦略方針 — 将来実現したい世界を描き、その道筋を考える

新たな技術の確立には、試験の積み重ねや技術のすり合わせが不可欠であり、時には長い期間を要します。技術を確立したものの、世の中のニーズと合わなくなってしまえば、新しい価値を創り出すことはできません。そこで、潜在的な社会的課題といった未来観を起点に、将来実現したい世界(ありたい姿)を描きます。現在の立ち位置から技術の本質(強み・弱み)を認識した上で、ありたい姿への道筋を「顧客」「技術」「事業性」の観点で考え抜くことが不可欠です。現在、技術開発本部が中心となり、エプソンの技術を俯瞰的に捉え、何が強みで、何が不足しているのかを改めて整理しています。それをもとに、今後の事業戦略を構築していきます。

■ 技術戦略の考え方

- ① 将来実現したい世界(ありたい姿)を描く
- ② 現在の立ち位置から技術の本質(強み・弱み)を認識する
- ③ ありたい姿への道筋(シナリオ)を「顧客」「技術」「事業性」の観点で考え抜く



価値創造を加速させるオープンイノベーション — 協業によって、より大きな価値を生み出す

昨今、商業・産業印刷のデジタル化をインクジェットが牽引し、IT化の進展に伴ってお客様との接点も大きく変化しています。また、環境規制が厳しくなり、商品の環境性能の向上や、ものづくりにおける廃棄物や温暖化物質の排出削減が求められるなど、持続可能な社会実現に対する企業への期待が高まっています。

エプソンはこれまで、独自のコア技術に基づき、商品を企画・設計・製造・販売まで自ら行う垂直統合型のビジネスモデルを前提に、自前主義で技術開発を進めてきましたが、社会的課題の解決を迅速に行うために、他社や研究機関と協業する形でオープンイノベーションを推進し、新たな価値の創造を加速させていきます。また、ハードだけでなく、ソフトウェアも含めた包括的なソリューションを提案することで、お客様の根本的なご要望にお応えしていきます。

SDGs(持続可能な開発目標)やエプソンが掲げる環境ビジョン2050の達成には、これまで以上に革新的な技術の開発が必要です。エプソンがこれまで培ってきた「省・小・精の技術」をさらに昇華させ、第2、第3のPaperLabを生み出していけるよう、飽くなき挑戦を続けていきます。

事業セグメント別概況

プリンティングソリューションズ事業セグメント

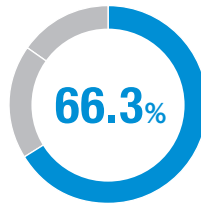
▶ 売上収益

7,236億円(前期比 **1.8%**減) ↓

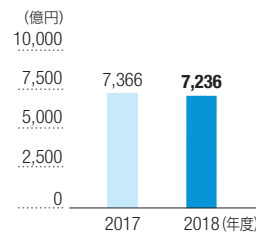
▶ セグメント利益

945億円(前期比 **0.4%**減) ↓

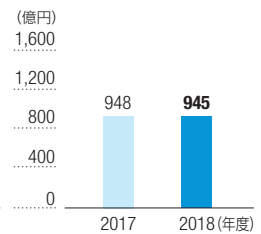
売上収益構成比



売上収益



セグメント利益



主要商品の紹介

ホーム・SOHOラインアップ



ホームプリンター



大容量インクタンクプリンター

オフィス共有・業務ラインアップ



インクジェット複合機



高速ライン
インクジェット複合機



レシートプリンター



シリアルラインパット
ドットマトリクスプリンター



スキャナー



乾式オフィス製紙機

商業・産業ラインアップ

フォト・グラフィックス

大判インクジェットプリンター



サイネージ

大判インクジェットプリンター



テキスタイル



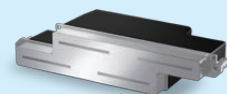
インクジェットデジタル捺染機

ラベル



インクジェットデジタルラベル印刷機

プリントヘッド



インクジェットヘッド

ビジュアルコミュニケーション事業セグメント

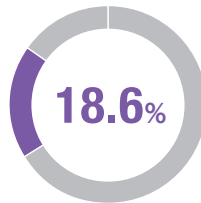
▶ 売上収益

2,033億円(前期比 **2.2%**増) ↑

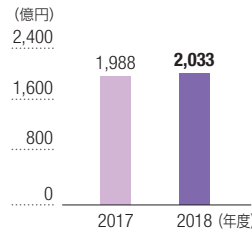
▶ セグメント利益

212億円(前期比**13.1%**減) ↓

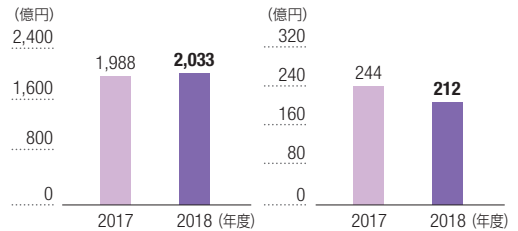
売上収益構成比



売上収益



セグメント利益



主要商品の紹介

ホームラインアップ



スマートグラス



ビジネス/教育ラインアップ



商業/業務ラインアップ

イベント・サイネージ



レーザー光源搭載
高光束モデル

空間演出



レーザー光源搭載
ライティングモデル

スマートグラス



ウェアラブル・産業プロダクツ事業セグメント

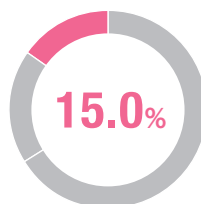
▶ 売上収益

1,634億円(前期比 **2.3%**減) ↓

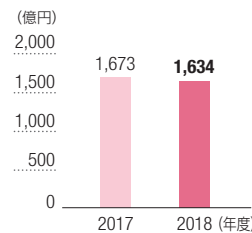
▶ セグメント利益

55億円(前期比**23.0%**減) ↓

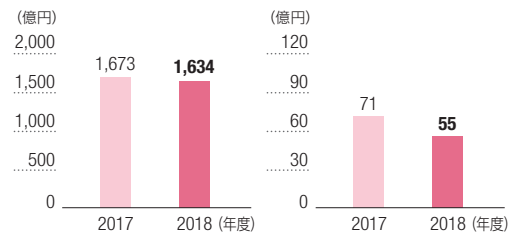
売上収益構成比



売上収益



セグメント利益



主要商品の紹介

ウオッチ



産業用ロボット



マイクロデバイスほか





インクジェットイノベーション

Inkjet Innovation



独自の「マイクロピエゾ技術」を磨き上げ、より高生産性領域へ飛躍します。
また、高い環境性能と、循環型の印刷環境をお客様へ提供します。



代表取締役 専務執行役員
プリンティングソリューションズ
事業部長

久保田 孝一

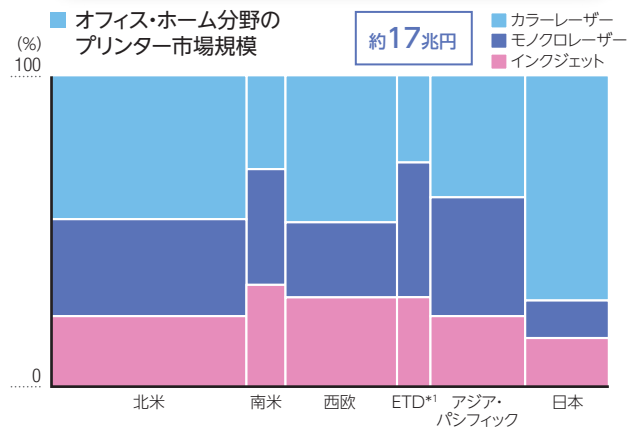
ICTの普及によるペーパーレス化が言われていますが、書籍・新聞などの一般大量印刷とは違い、オフィスなどでの印刷のニーズや総量が減少していくわけではないと考えています。スマートデバイスによる情報共有の機会が増えているのは事実ですが、お客様を取り巻くデジタルの情報量は増加の一途にあり、印刷の比率が低下したとしてもトータルの印刷量自体はさほど変わらないからです。気軽に使えて、一覧性などにも優れた紙という媒体の価値は今後も不変です。

オフィス・ホーム分野の市場規模は全世界で約17兆円あり、オフィスなどではレーザープリンターが主流となっています。レーザープリンターを凌駕する生産性を実現し、環境性能などで固有の価値を持つエプソンのインクジェットプリンターにとっては、ここに大きな成長余地があると考えています。

商業・産業分野では、多品種少量生産などを背景に、刷版によるアナログ方式からデジタル方式への移行が着実に進んでいます。エプソンのインクジェット技術は、こうした分野で特に強みを発揮できるので、デジタル化の波に乗り、大きな成長を狙えると考えます。

価値創造

- ▶ 印刷関連領域におけるコストと手間を削減するとともに、デジタル印刷の新たな可能性を提供
- ▶ 印刷による資源・エネルギー消費や化学物質の使用などの環境負荷・リスクを低減
- ▶ 多様な媒体・サイズに対応した、高速・高画質な印刷により、さまざまなお客様の生産性向上に貢献



* 2017年、IDC、Photizo資料からエプソン調べ(インクを含む)
* 横軸：市場規模(金額ベース) *1 東欧、中東、アフリカの地域

第1期の振り返り

第1期中期では、会社計画の業績目標には届きませんでしたが、PrecisionCoreプリントヘッドの生産能力の増強やプラットフォーム化による商品開発の効率化など、今後につながるさまざまな進捗がありました。また、大容量インクタンクモデルはこの3年間で大きく売上拡大したほか、戦略商品として高速ラインインクジェット複合機を市場投入しました。一方で、レーザープリンターからの置き換えは期待に届かず、インクジェットの良さの訴求不足や、お客様ニーズを踏まえた機能やサービスの提供の遅れが反省となりました。

商業・産業の成長領域(サイネージ・テキスタイル・ラベル)では、人口増加や経済成長を背景に市場は拡大を続けており、その中でデジタル化が進んでいます。対応スピードの加速が課題ですが、市場ニーズの多様化に対応する新商品群の開発は着実に進められたと考えており、順次投入してスムーズな立ち上げに注力していきます。

第1期の成果

大容量インクタンク/ホーム・SOHO

- インクジェットプリンター・レーザープリンターの消耗品に依存したビジネスモデル(カートリッジビジネス)からの転換を進めながら成長
- 大容量インクタンクモデルは、新興地域で大きく伸長したほか、先進国でも本格販売開始

オフィス共有

- 高速ラインインクジェット複合機の市場投入
- 日本と西欧での販売体制の強化
- 市場投入によるお客様ニーズの把握

商業・産業

- 次期成長へ向けたプラットフォーム化・商品開発は進展
- PrecisionCoreプリントヘッドの生産能力増強

Epson 25
第2期
中期経営計画
方針

- インクジェットによるオフィス市場開拓の加速
- 商業・産業印刷のインクジェット化を先導

独自のコア技術を基にした商品ラインアップの拡充にあわせ、エプソンのインクジェット技術の優位性の訴求によって認知度のさらなる向上と新たなサービスの提供により、市場開拓を加速していきます。

特に商業・産業分野では、デジタル化への転換をエプソンが主導するために、プラットフォーム化による商品ラインアップの効率的な拡大を実現します。さらに、プリントヘッド外販や他社との協業・オープンイノベーションを通じ、これまで対応できなかったニーズに対応することでビジネスを拡大していきます。

大容量インクタンクモデル

商品ラインアップの強化と
初期導入しやすい課金サービスの提供

オフィス・ホーム分野ではモノクロレーザープリンターが高い市場割合を占めます(前ページ図)。エプソンはモノクロでも大容量インクタンクモデルの商品ラインアップを強化し、お客様の印刷ニーズに対応しています。

大容量インクタンクモデルは、レーザープリンターの約1/10*2という桁違いに安い印刷コストを実現していますが、初期導入コストを抑えたいお客様に向けては、サブスクリプション(商品やサービスなどの一定期間の利用に対して、代金を支払う方式)などの課金サービスを展開することで、お客様の導入負担の軽減に取り組みたいと考えています。

大容量インクタンクモデルは、競合各社が同様のコンセプトの商品を投入したことで、市場も一層活性化しています。エプソンは、他社に先行して培った信頼やブランド、豊富な商品ラインアップにより、レーザープリンターからの置き換えに取り組み、オフィス市場の開拓を加速していきます。

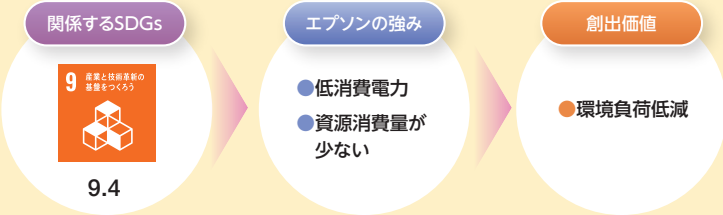
*2 大容量インクタンクモデル[EW-M670FT]のA4文書の印刷コストを、当社レーザープリンター[LP-M620F]と比較



■ 大容量インクタンクモデルの販売台数推移



SDGsへの貢献
大容量インクタンクモデルで環境負荷低減

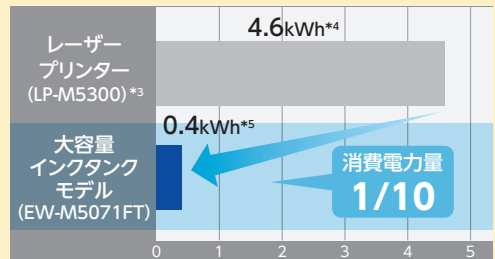


印刷プロセスに熱を使わないエプソンの大容量インクタンクモデルは、稼働時と待機時を含めたトータルの消費電力量はレーザープリンターと比べておよそ1/10と、格段に少なくなっています。また、大容量インクタンクの搭載により、消耗品や包装材に関わる資源消費量も低減できます。



大容量インクタンクモデル

■ 消費電力量の比較



*3 当社レーザープリンター(2012年6月発売) *4 国際エネルギースターアッププログラムVer.2.0で定められたTEC測定方法による値。TECとはオフィスでの使用を想定した1週間の平均消費電力量を示します。 *5 TEC測定基準に基づき、エプソン独自で算出。1日当たりの印刷枚数を162枚の条件で算出。消費電力量はお客様のプリンター使用状況によって異なります。

オフィス共有

高速ラインインクジェット複合機によるシェア拡大

オフィス市場向けに販売を開始した高速ラインインクジェット複合機は、レーザープリンターが主流となっているオフィスの印刷環境を変える戦略商品です。高速ラインインクジェット複合機「LX-10000Fシリーズ」は、PrecisionCoreラインヘッド搭載により、印刷スピード100枚/分を実現し、オフィスで使用されている一般的なレーザー方式の50枚/分に対して、約2倍の生産性を発揮します。消費電力量は一般的なレーザー方式の約1/8を実現しています。

インクジェットプリンターにとって大きなポテンシャルを持つオフィス市場には、競合他社のラインインクジェット商品も参入し始めていますが、熱を使わないラインインクジェット複合機は、濃度の高い印刷パターンでも印刷スピードが落ちることがないため連続高速印刷や大量印刷を実現できます。その価値を積極的に伝え、認知度のさらなる向上を進めていきます。

第1期中期経営計画での進捗と蓄積した知見を踏まえ、オフィス向けの販売体制を強化するとともに、機能やソリューションの充実などでお客様のニーズへの対応を一層進めます。

消費電力量
レーザー方式の
約 **1/8** *6

印刷スピード
100 *7
枚/分

高速ライン
インクジェット複合機



平成30年度省エネ大賞
資源エネルギー庁長官賞受賞



*6 A3カラー複合機45-55枚/分クラス10機種を販売台数上位より選択(2016年の出荷台数出典:IDC's Worldwide Quarterly Hardcopy Peripherals Tracker 2017Q3)し、各機種における印刷1枚当たりの消費電力量の平均値と比較。energystar.jpに登録されているTEC値(2017年11月)を採用し、TEC算出条件を用いて1枚当たりの値を算出。
*7 A4横片面的場合。印刷スピード算出方法についてはこちら <https://www.epson.jp/products/printer/sokutei.htm#bizprinter09>

マイクロピエゾ技術

エプソンのピエゾインクジェット方式の原理的優位性

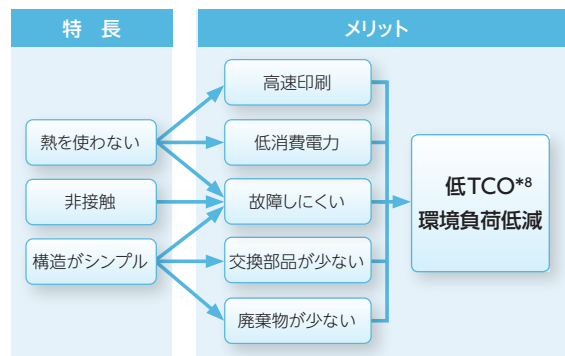
エプソンは、インクジェット方式の中でも、独自のマイクロピエゾ技術を確立しており、この技術がオフィス向けをはじめ、エプソンのあらゆるインクジェットプリンターに共通の技術基盤となっています。

レーザー方式との比較:レーザー方式の印刷は、ウォームアップ・帯電・露光・現像・転写・定着まで、数多くの工程を経て印刷する方式です。トナーという微細な粉末を紙に接触させて転写し、熱と圧力で定着する処理が行われます。これに対し、エプソンのピエゾインクジェット方式は、熱を使わずにインクを紙に吹き付けるだけの非接触でシンプルな構造であるため、故障しにくく、交換部品や廃棄物が少ないというメリットがあります。万が一、紙詰まりが発生した場合でも、簡単に紙を取り除くことができるほか、高温となる部品もなく安全に作業を行うことができます。また、熱を使わないことは、電力消費が少ないといったメリットにもつながります。

ピエゾインクジェット方式の特長:エプソンのピエゾインクジェット方式は、熱を使わず電圧を加えることで収縮するピエゾ素子の機械的な動き(ピエゾ変位)によってインク滴を吐出するため、ヘッド蓄熱による待ち時間が発生しません。インク打ち込み量の多い高濃度印刷を連続した場合でも、印刷スピードが大きく低下することがなく、印刷スピードが安定しています。

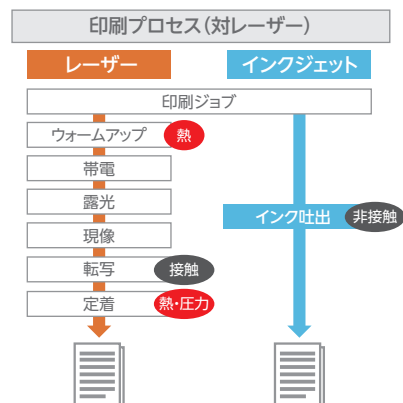


エプソンのピエゾインクジェット方式の特長



*8 導入や維持・管理に関わる費用の総額

非接触で熱を使わないピエゾインクジェット方式



商業・産業印刷のインクジェット化を先導

商業・産業

デジタル印刷への転換を主導

デザインの多様化による多品種少量生産の普及を背景として、商業・産業印刷市場では着実にデジタル化が進んでいます。エプソンは、商業・産業印刷の中でも、サイネージ、テキスタイル、ラベルの領域を、デジタル化の余地が大きい「成長領域」として位置付け、さらなる事業拡大を図っています。

商業・産業分野ではデジタル印刷への転換をエプソンが主導するため、多様なお客様ニーズに対応した商品・サービスを効率的に展開するプラットフォーム化の取り組みを進めています。マイクロピエゾ技術の特長を活かし、より高品質で高速かつ多様なメディア・素材に対応できる商品を順次ラインアップしていきます。同時に、印刷の色合わせの統一的なソフトウェア技術である「Color Control Technology」を核としたアプリケーションを提供し、置き換えや増設、さらには、分散印刷の需要に応えていきます。

また、デジタル捺染機を用いた実体験とサンプルワークなどを行う場として、新たなテキスタイル・ソリューションセンターをイタリアに加えて日本にも開設し、アジアのお客様への提案・サポートを充実させていきます。さらに、日本に商業・産業用大型印刷機の試作・量産工場の建設を進めており、研究開発・生産体制の強化を図ります。

成長領域における投入商品

サイネージ(看板、装飾)	テキスタイル(アパレル、ウエア)	ラベル(パッケージ印刷)
 <p>サイン・ディスプレイ向け大判プリンター</p>	 <p>テキスタイル向け大判昇華転写プリンター</p>	 <p>デジタル捺染機</p>
	 <p>デジタルラベル印刷機</p>	 <p>カラーラベルプリンター</p>

協業・オープンイノベーションの推進

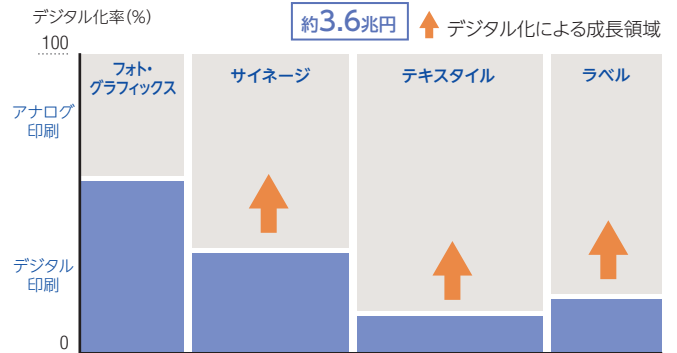
プリントヘッドの提供による市場創出

エプソンは、多様な印刷用途に対し、インクジェット技術によるデジタル化を加速していくために、高信頼性、高画質、高生産性の特長を持つプリントヘッド自体の販売も進め、他社との協業・オープンイノベーションにより市場を創出していきます。

例えば、商業・産業向けの用途に加え、高性能なインクジェット技術を活用したいエレクトロニクス、バイオ向けにも積極的にプリントヘッドを提供し、新たな市場創出を牽引していきます。



商業・産業印刷の市場規模



横幅：市場規模(金額ベース) 2018年度 ジャンル別のアナログ市場+デジタル市場 (本体+インク金額) エプソン調べ

商業・産業分野での主な提供価値

フォト・グラフィックス	圧倒的な表現力の高画質印刷
サイネージ	多様なメディア・用途に対応した印刷
テキスタイル	環境負荷低減・多様な素材への印刷
ラベル	少量・多品種ラベルのオンデマンド印刷



ビジュアルイノベーション

Visual Innovation



独自の「マイクロディスプレイ技術」と「プロジェクション技術」を極め、
ビジネスと生活のあらゆる場面で感動の映像体験と
快適なビジュアルコミュニケーション環境を創造し続けます。



執行役員
ビジュアルプロダクツ
事業部長
内藤 恵二郎

価値創造

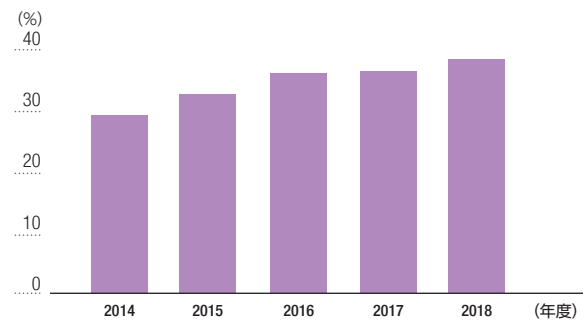
- ▶ あらゆる映像・イメージを、あらゆる場所・空間で表現することを通じて、感動の映像体験と豊かなコミュニケーションを実現
- ▶ 高画質の映像を活用し、お客様の生産性向上を含めた、豊かな生活の実現に貢献
- ▶ AR(拡張現実)によるリアルな映像を活用し、人やモノの移動に伴う環境負荷を低減

現在、プロジェクター市場は大型液晶モニターなどのフラットパネルディスプレイ拡大の影響で縮小傾向にありますが、表示機器市場全体では成長が続いています。人々が映像を目にする時間は急速に増加しており、またグローバル化が進行する中、遠隔地同士を映像でつなぐコミュニケーションも自然に行われています。

このように、映像・イメージなどの視覚情報を効果的に活用するビジュアルコミュニケーションは、今後ますます増えていくと考えています。技術の進歩によりさまざまな映像表現が可能になり、より身近に印象に残る映像体験を提供できる環境が整ってきています。

こうした社会の変化に、お客様ニーズの的確な把握と商品の開発で対応していきます。

■ グローバル市場シェア*1(台数ベース)



* データ出所：Futuresource Consulting Ltd.
*1 500ルーメン以上のプロジェクターにおいて

第1期の振り返り

レーザー光源搭載の高光束プロジェクターの投入など、強い商品とサービス力により市場シェアを継続拡大し、世界トップシェアを堅持しています。空間演出市場に向け、ライティングモデルを投入することで、新たな用途提案による新市場の創出を図りました。スマートグラスは、シリコンOLEDを搭載した商品を投入したものの、大きな成長には至りませんでした。

第1期の成果

プロジェクター

- 強い商品・サービス力でシェア拡大
- レーザー光源搭載の高光束プロジェクター投入により、市場プレゼンス向上
- 空間演出市場に向けたライティングモデル投入

スマートグラス

- シリコンOLED搭載の新商品投入

プロジェクター導入事例:

[MORI Building DIGITAL ART MUSEUM:EPSON teamLab Borderless]にプロジェクションパートナーとして協賛し、チームラボによる幻想的な空間をサポート

EPSON teamLab Borderless

紹介動画

<https://www.youtube.com/watch?v=02CMWVsVJqA>



スマートグラス導入事例:

聴覚障がい者を対象とした、イギリスナショナルシアターへのスマートグラス導入

Epson 25
第2期
中期経営計画
方針

- レーザー光源プロジェクターによる市場プレゼンス向上
- オープンイノベーションや新たな用途提案による新市場創出

プロジェクターは、レーザー光源エンジンのプラットフォーム化で効率的にラインアップを拡充し、市場プレゼンスの向上と、新市場開拓を進めることで、業界トップ企業としての地位をさらに盤石にします。

スマートグラスは、競争力のある商品を提供し、顧客へ高い価値を提供するために、OLEDや光学技術の進化にも継続して取り組み、光学エンジンモジュールの外販や協業もしながら成長を目指します。

プロジェクター

▶ **レーザー光源の特長を活かし、新領域へ拡大する**

レーザー光源プロジェクターは、明るく鮮やかな映像表現、長寿命の光源、どのような向きでも設置できる自由度、といった特長を備えています。レーザー光源エンジンのプラットフォームをさらに進化させ、特長を活かした商品のラインアップを効率的に拡充することで、高光束領域での事業成長を加速させます。

また、ご家庭で気軽に大画面をお楽しみいただくため、インテリアに馴染む美しいデザインのコンパクトモデルや超短焦点モデルのラインアップを拡充し、プロジェクションによる、豊かな生活の実現に貢献していきます。

さらに、プロジェクターならではの映像表現を訴求すべく、ライティングモデルの提供により店舗などの空間演出需要を創出します。



スマートグラス

▶ **お客様ニーズを踏まえた機能・サービスを提案**

エプソンのスマートグラスは、いつでもどこでも、大画面のシースルー映像をハンズフリーで楽しむことができます。この特長を活かし、パーソナル、サービス、産業向けへの用途拡大を目指しています。

また、PCやスマートフォンと接続可能なモデルを拡充して使いやすさを高めるとともに、独自開発のシリコンOLEDの光学エンジンモジュールの外販を開始し、自社のみでは成し得なかったスマートグラスの利用シーン拡大を加速させていきます。

さらに、業務の遠隔支援や、ドローン操縦など、シースルーのスマートグラスの強みを活かすキラーシーンに向けたアプリケーションの提供を行うことで、業務効率化や作業品質向上を促し、働き方改革に貢献します。



SDGsへの貢献

プロジェクターでの質の高い教育

関係するSDGs



4.1
4.3

エプソンの強み

- 超短焦点による大画面投映
- 使い勝手を考慮したインタラクティブ機能

創出価値

- どの生徒にも公平で、質の高い教育の提供



教室の後方にいる生徒からも、内容がはっきりと見える。エプソンは「教育の現場」を、大画面で映し出すプロジェクターの価値を發揮できる領域の一つと捉え、商品・サービスの提供に注力してきました。ホコリや砂じんが多い地域に向けて、2006年、世界初*2となる防じんプロジェクターを開発しました。そして、ICTによる学びの充実、教育の質の向上を目指して、電子黒板機能を搭載したプロジェクターや、よりお求めやすい価格のプロジェクターを提供し続け、教育現場でも高い評価を得ています。

*2 2006年当時





ウェアラブルイノベーション

Wearable Innovation



ウォッチのDNAを基盤に、先進技術に磨きをかけ、個性あふれる製品群を創り出し、さまざまなお客様に着ける・使う喜びを提供します。



常務執行役員
ウェアラブル機器
事業部長

渡辺 潤一

価値創造

- ▶ 最先端のウェアラブル技術、デバイス技術により機能性、利便性を提供
- ▶ 匠の技に支えられた精度・加工・研磨などのこだわりの商品を提供

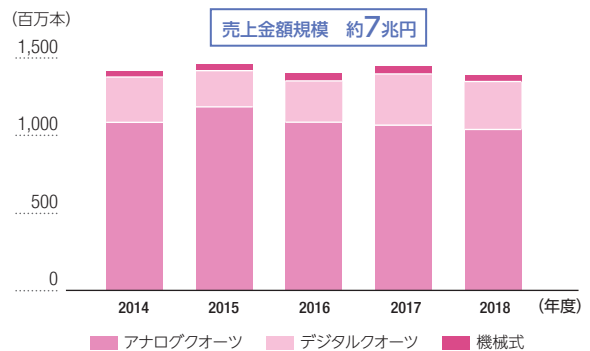
世界のウォッチ市場は約7兆円と巨大であり、今後も、世界的な人口の増加や、新興地域を中心に人々の生活が豊かになることに伴って、安定的な成長が継続するものと予想しています。このため、売上拡大の大きな余地があると考えています。

同時に、ウォッチには、身に着ける人がそれぞれに異なる価値を求めているため、こうした多様な要望にいかにお応えするかが、この市場での成長を左右します。

エプソンは機械式、クォーツ式、スプリングドライブなどさまざまなムーブメント技術を有しており、特にアナログウォッチを中心に、創業以来培ってきた超微細精密加工技術や、魅力ある商品を提供し続ける基盤となる開発力は競争力の大きな源です。

こうした技術力を最大限に活用し、お客様に満足され、お客様の生活になくはならない価値を提供し続けることで、ブランド価値をさらに高め、ウォッチ市場における成長を続けます。

■ ウォッチ市場規模推移



* 数量情報出所：一般社団法人日本時計協会 統計情報
* 金額：エプソン調べ

第1期の振り返り

事業全体の売り上げはインバウンド需要の落ち着きなどもあり、第1期中期経営計画は未達となりました。

オリジナルブランド商品では、エプソンの独創技術を活かした付加価値の高いアナログ領域に資源を集中、さらに独自ブランド「TRUME」を新規に立ち上げました。

セイコービジネスは新商品を投入したGPS系商品が伸長し、また、スプリングドライブを中心に高級品が着実に成長しています。ムーブメントは市場低迷もあり、計画は未達でした。第2期中期経営計画では選択と集中を一層進め、持続的に成長可能な分野の強化を進めます。

第1期の成果

ウォッチ

- エプソン独創技術を活かした付加価値の高いアナログウォッチ領域に資源を集中
- エプソン独自ブランド「TRUME」の新規立ち上げ

Epson 25
第2期
中期経営計画
方針

● 強みを活かしたアナログウォッチ領域への集中

エプソンは機械式、クォーツ式、スプリングドライブなどさまざまなムーブメント技術を有しており、世の中に無い部品は自分たちで創り出すなど内製化率が高いのが強みです。蓄積した技術資産を総合的に活用し、アナログウォッチの領域で独創的な商品を創り出していきます。また、セイコービジネスの成長を図りつつ、エプソンブランド (ORIENT STAR/ORIENT、TRUME) の販売力を強化するなどブランドビジネスの拡大を目指します。

ORIENT STAR/ORIENT

▶ **アナログウォッチ領域の拡大**
超微細加工技術を活かして着ける喜びを提供

ウォッチビジネスの原動力として、長年培ってきた超微細精密加工技術を活かした、アナログウォッチ領域の拡大を図ります。

ORIENT STAR/ORIENTブランドでは、上質と実用を兼ね備えた、クラシックラインに加え、ビジネスシーンでも使えるコンテンポラリーライン、アウトドア、ダイバー向けなどのスポーツラインといった商品群でアナログウォッチによる幅広いニーズへの対応をさらに進めます。

クラシックからスポーツまで、
 アナログウォッチの利用シーンを広げる



TRUME

▶ **エプソン独自のウェアラブル技術を活かし、**
アナログウォッチに新たな付加価値を提供

GPSによる時刻修正機能や各種センサーを内蔵したアナログウォッチとして、2017年にリリースしたTRUMEをさらに進化させ、身に着ける人の暮らしに寄り添い、使う喜びを提供します。

利用シーンに合わせたラインアップを用意し、快適なデザイン、最適な機能を提供します。

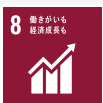
センシング技術を
 応用し、
 利用シーンに
 最適な機能を提供



SDGsへの貢献

長年培ってきた超微細精密加工技術の研鑽・継承

関係するSDGs



8.2

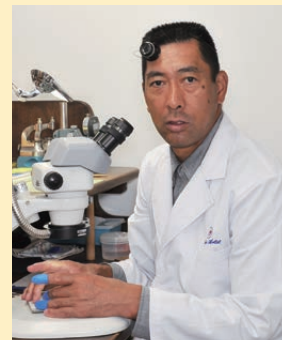
エプソンの強み

アナログウォッチ製造
 に必要な多くの技術
 と匠の技

創出価値

使う人の生活に
 豊かさや喜びを与え、
 そのものづくり技術
 を強化、継承する

「現代の名工」
 ウェアラブル機器事業部
 WPマイクロ
 アーティスト工房
 中澤 義房



長年培ってきたウォッチ向け超微細精密加工技術は多岐にわたり、ウォッチ製造に関わる世界トップクラスの技術と、それを扱う匠の技 (人財) を保有しています。これはいわば世界的にも貴重なウォッチ技術、文化の源泉ともいえるもので、将来の産業基盤を支える貴重な財産です。私たちは、この貴重な技術や文化をさらに磨き上げ、次の世代に継承する重要な役割を担っていると考えています。



ロボティクスイノベーション

Robotics Innovation



「省・小・精の技術」に加え、センシングとスマートを融合させたコア技術を製造領域で磨き上げ、それらの技術を広げて、あらゆる領域でロボットが人々を支える未来を実現します。



執行役員
ロボティクスソリューションズ
事業部長

吉田 佳史

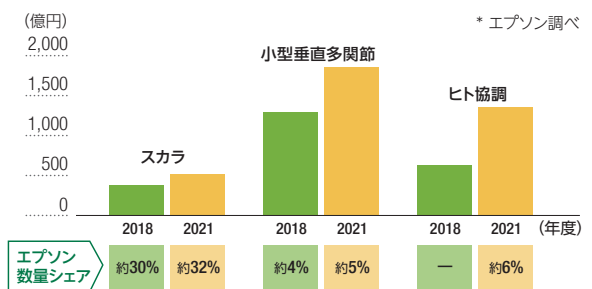
世界的な人件費の上昇や人材獲得競争の激化に伴い、生産現場においてロボットの導入が急速に拡大しています。加えて、単純作業から解放されて自分の時間を確保したいと考える人々が増加しており、ロボットの用途が、工場から小売店にまで広がると考えています。そのため、今後も成長市場であることは間違いありません。

エプソンは、「省・小・精の技術」に加え、画像処理技術、センシング技術、多様な事業で培ってきた技術やデバイスを組み合わせることで、他社の追随を許さない、高速・高精度・小型・軽量・スリムで省電力なロボットを提供することができます。また、ワールドワイドに販売拠点や生産拠点を持ち、現地販売・サービスを行っているエプソンのネットワークを最大限に活かして、お客様の困り事をいち早く把握し、細かな要求にも迅速に対応していきます。これらエプソンの強みを磨き上げていくことにより、今後10年で年平均8%の成長が見込まれる小型精密ロボット市場でのリーディング企業を目指します。

価値創造

- ▶ 見て・感じて・考えて・働くロボットでソリューションを提供し、誰でも簡単にロボットを使えるようにすることで、「人がやりたがらない、人にやらせたくない仕事」から人々を解放し、よりクリエイティブで高付加価値の仕事にシフトさせる
- ▶ 小型・軽量・スリムで省電力なロボットで環境負荷を低減
- ▶ 独自のロボティクス技術とセンシング技術で高速・高精度・低振動の動作を実現し、お客様の期待を超えるソリューションを提供し、お客様の生産性を向上

■ 小型精密ロボットの市場規模とエプソンのシェア目標



第1期の振り返り

ロボット市場の拡大に加え、省スペース性に優れた6軸ロボット「Nシリーズ」や、低価格スカラロボット「Tシリーズ」など戦略商品を投入したことにより、売上成長を図ることができました。また、今後の成長に向けては、ウェアラブル事業で磨いたセンシング技術とソフトウェア技術資産をロボティクスへ転換したほか、AI（人工知能）技術の取得に向けてベンチャー企業への出資も行いました。一方、米中貿易摩擦の拡大により設備投資需要が減少し、2018年度下期は売上成長率が鈍化しました。

ICテストハンドラーは、競合他社との価格競争に加え、米中貿易摩擦により設備投資需要が減少したことなどの影響がありました。

第1期の成果

ロボット

- 市場は順調に拡大し、戦略商品の投入により、売上は大きく成長
- ウェアラブル事業で磨いたセンシング技術とソフトウェア技術資産をロボティクス領域へ転換
- AIベンチャー企業クロスコンパス社への出資

ICテストハンドラー

- 直販体制への再編による顧客接点の強化や、コストダウン、リードタイムの短縮などオペレーションを改革

Epson 25
第2期
中期経営計画
方針

● 成長のさらなる加速と支柱事業化に向けた基盤強化

成長機会を着実に捉えるとともに、コア技術とビジネス基盤を創り上げ、ソリューション提供する事業構造を確かなものにする事で、将来の支柱事業化に向けた成長を加速させていきます。

ロボット

▶ コア技術開発とビジネス基盤強化を加速し、
強みであるソリューション提案力をさらに磨き上げる

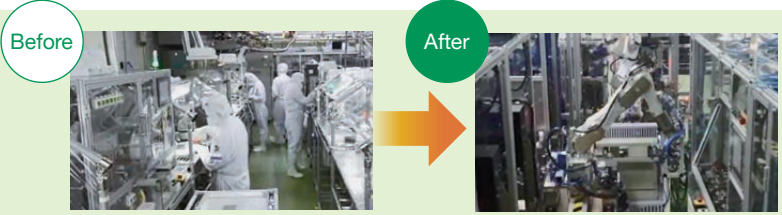
商品力の強化に向けては、エプソンが保有するセンサーなどの技術基盤をベースに、積極的な協業を進めるとともに、AI活用により、さらに使い勝手を向上させていきます。これらの取り組みにより、既存のロボット市場での成長に加え、ヒト協調市場への参入も実現します。

製造現場の自動化は、ロボットを導入するだけでなく、さまざまな製造ノウハウをベースとしたラインの設計・構築が欠かせません。エプソンは、自社の工場で長年自動化に取り組んできた歴史においてユーザーの要求を形にするためのノウハウを蓄積しており、ソリューションの提案力を持っていることが強みです。これをさらに磨き上げるとともに、エプソンがグローバルに持つ製造拠点と協働した販売サポート体制の強化により、成長をさらに加速させていきます。



プリントヘッド組み立ての自動化

当社のプリントヘッド組み立て工程における自動化導入事例。社内の製造ノウハウをベースにした自動化要求に応えるソリューションの提案が可能。



ICテストハンドラー

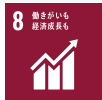
▶ 顧客接点をさらに強固なものに

ソフトウェア開発時間の短縮とサービス・サポート体制を強化することで、顧客接点をさらに強固なものにしていきます。また自動車業界で要望が高い低温(-40度以下)や高精度温度制御ができる商品を開発していきます。



SDGsへの貢献
単純労働から人々を解放

関係するSDGs



8.2

エプソンの強み

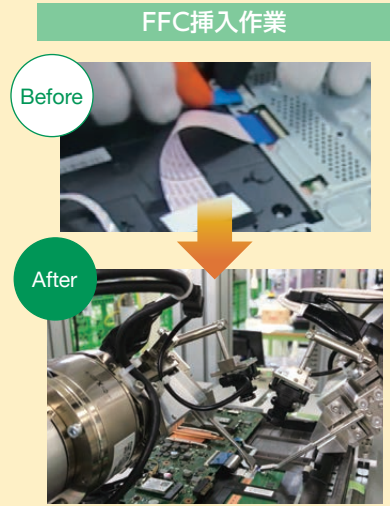
自動化を容易に
実現できる
ソリューションを
提供できる

創出価値

単純作業から
人々を解放

微小な力を感じることができるエプソンの力覚センサーにより、ロボットに「感覚」を与えることができ、人が感覚に頼って行うような部品同士のはめ合い、FFC (Flexible flat cable) やコンデンサーの挿入といった難しい作業でも自動化できます。

このような自動化を容易に実現できるソリューションを提供することで、人が行っていた作業のロボットへの置き換えに貢献。その結果、単純作業から人々を解放し、よりクリエイティブで高付加価値の仕事にシフトすることができます。





4つのイノベーションを支える マイクロデバイス

ビジョン

エプソン独自のデバイス技術をコアに、
水晶の「精」を極めたタイミングソリューション・センシングソリューションと、
半導体の「省」を極めた省電力ソリューションにより、
通信、電力、交通、製造がスマート化する社会を牽引します。



執行役員
マイクロデバイス事業部長

下斗米 信行

水晶素材の高精度・高安定という特長を最大限に引き出し、スマートフォンなどのコンシューマー機器からインフラや車載機器のような高精度・高信頼性が求められる市場まで、幅広いラインアップの水晶デバイスを提供します。特長ある振動子、発振器、リアルタイムクロックモジュールなどのタイミングデバイスとジャイロセンサー、慣性計測ユニット (IMU) などのセンシングデバイスで、さまざまな業界のニーズにお応えしていきます。

また、低消費電力技術を核に開発した、LCDコントローラーやマイクロコントローラー、特定用途向け集積回路 (ASIC)、液晶ドライバーなど、エプソンの特長ある半導体製品を産業機器や車載機器向けに提供します。

価値創造

- ▶ 精度を極めたタイミングデバイス群で、次世代インフラ (5G、自動運転など) 構築に貢献し、社会のスマート化を牽引
- ▶ 独創の省電力技術・制御技術により省電力ソリューションを提供することで、技術が搭載される機器の省エネルギー化に貢献
- ▶ 製品の小型化により、搭載される機器の小型化に貢献

第1期の振り返り

水晶領域は、モバイル市場減少の影響を受けるなか、車載分野に向けたジャイロセンサーやリアルタイムクロックモジュール、通信・ネットワーク分野に向けた高精度・高周波発振器は成長し、モバイル分野では小型化に向けた製品開発が進展しました。

半導体領域はエプソン完成品向けのラインアップ拡充と、事業ポートフォリオがバランス良く安定したことにより、第1期中期経営計画をほぼ達成しました。

第1期の成果

水晶領域

- 車載向けのジャイロセンサー、タイミングデバイスのラインアップ拡充
- 通信・ネットワーク分野に向けた高精度・高周波製品の要素開発強化
- 小型製品の要素開発の進展

半導体領域

- エプソン完成品向け製品の拡充
- 高電圧、パワーデバイスの製品開発が進展
- 事業ポートフォリオ (内需、外販、ファンドリー) はバランス良く安定

Epson 25
第2期
中期経営計画
方針

- 小型・高精度製品の製品力強化を図り、新たな付加価値の探究により、超スマート社会を牽引
- 4つのイノベーションの価値創造に貢献

水晶領域

▶ 小型製品の製品力を強化し、超スマート社会を牽引

近年、スマートフォンをはじめとするモバイル機器だけでなく、新領域のIoT市場においても小型化されたタイミングデバイスが求められています。今後も小型製品のラインアップ強化を図り、顧客ニーズに対応していきます。

通信・ネットワーク分野では、5Gを活用したさまざまなビジネスの拡大が見込まれています。5Gに対応した高精度発振器や高周波発振器の製品力強化を進めていきます。

車載分野は、CASE（接続性、自動運転、共有、電気自動車）のキーワードで変革期を迎えています。これにより増加する電動化に対しては、高精度リアルタイムクロックモジュールなどタイミングデバイス製品のラインアップを拡充し、自動運転では車載安全向けジャイロセンサーやIMUなどの製品の確実な市場投入を進めていきます。



半導体領域

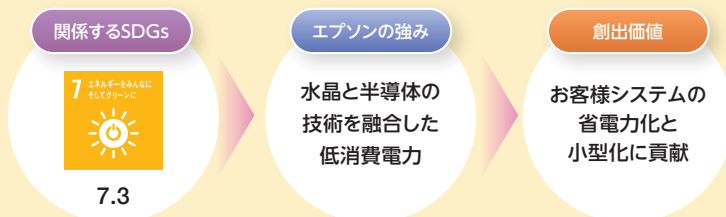
▶ 4つのイノベーションの価値創造に貢献

4つのイノベーション領域の価値創造に貢献するため、社内向けICの開発テーマを強化するとともに、そこで培った技術資産を展開し、外販商品における効率的な開発や売上拡大につなげます。外販で得た知見は社内向けの商品設計に展開し、相互で価値を高めていきます。また、ファンドリービジネスで安定した事業運営を進めていきます。



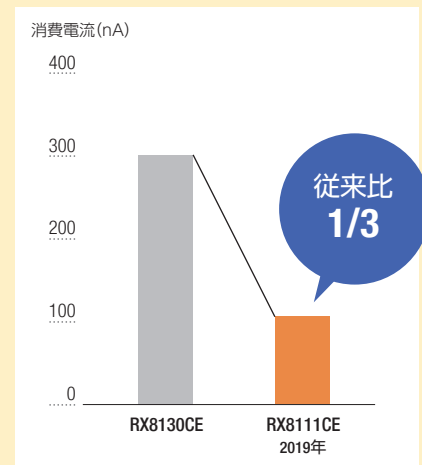
SDGsへの貢献

搭載される製品の省電力化に貢献。
低消費電力のリアルタイムクロックモジュール



ウオッチから始まった水晶の「精」と半導体の「省」の二つのコア技術を融合したデバイス開発により、リアルタイムクロックモジュールの低消費電力化と高精度化を進めてきました。IoT端末などの省電力と小型が要求されるシステムに向け、さらなる低消費電力を実現した製品を提供することにより、電池駆動時間を保ちつつも電池の小型化を可能にした、環境にやさしいお客様の製品づくりに貢献していきます。

■ 3.2×2.5mmサイズにおける当社従来品との消費電流比較



CS品質中期活動方針

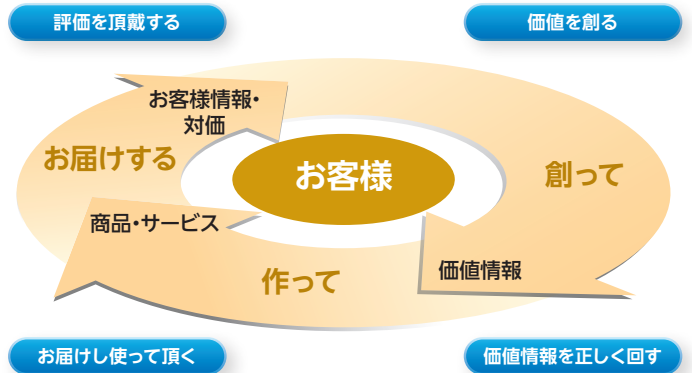
あらゆる業務において仕事の質を高めて総合力を発揮し、お客様の期待を超える品質の商品/サービスを提供し続け、「Epson 25」の実現に繋げる

目指す姿

今までのやり方に捉われず商品化プロセス全体の質を向上させ、お客様の期待を超える品質を、スピード感を持って実現し、お客様からの強い信頼を得る

CS品質中期活動方針のもと、各事業において中期的なCS品質目標とその目標を達成するための施策を定めた、CS品質総合施策を作成し、中長期的な視点で商品・サービスの品質向上に努めています。

■ CS品質の目指す姿(お客様と私たちをつなぐ価値の連鎖)



お客様の声を商品に反映する取り組み

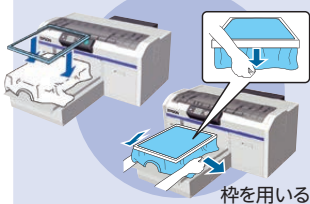
「創って、作って、お届けする」サイクルの商品価値を「創る」活動は、市場と現場の情報が大変重要な要素となります。商品を使っていたお客様からの評価・困り事、感想を真摯に受け止め、次のお客様の満足につなげるべく、関係する部門と連携し、その対応を図っています。

2013年、エプソンとして新規領域となるTシャツやトートバッグなどの綿布地に印刷できるガーメントプリンターを市場へ投入し、その後継機種を2018年3月にリリースしました。この後継機種「SC-F2100シリーズ」には、約4年半販売して新たに分かったお客様の要望を反映し、現場での作業性、効率性を向上させています。

▶ 生地へのセットが煩わしい

金属枠によるセット方法から、布シートによる生地固定方法を考案。セット時間が約30秒から半減し、かつ生地への膨張を抑制できました。

Tシャツのセット方法を変更



布シートを用いるセット



枠を用いるセット

ガーメントプリンター 「SC-F2100シリーズ」



▶ 印刷スピードを速くしてほしい

従来は、発色性を優先し、白色を2層印刷して生地の色を遮蔽し、3層目でカラーを印刷していましたが、市場調査から高い発色性を求めるお客様と、より速い印刷で生産性を望むお客様がいることが分かりました。両方のニーズに対応するため、1層目に白色を印刷し、2層目にカラーと白色を同時に印刷できる高速印刷モードを開発しました。これにより、発色性の低下を最小限に抑えつつ、印刷スピードを約33%向上させました。

白色を下地にする印刷方法(断面図)

カラー	3層目			
白	2層目	白	カラー	白
白	1層目			白
従来からの印刷モード		高速印刷モード		

▶ 待ち時間を短くしてほしい

白インクに含まれる成分が沈降しないように、従来商品では毎日、最大約10分間、自動的に白インクを循環させていました。そのため、お客様が印刷をしたい時に循環が始まってしまい、印刷待ち時間が生じることがありました。ワークフロー分析の結果から、印刷直後の約20秒(生地をプリンターから外し次の生地をセットするタイミング)の間に循環作業を分散させるプログラムを構築したことで、お客様に循環による待ち時間を感じさせないようにしました。

▶ もっときれいに印刷したい

濃色生地への印刷では、白インクを生地に浸透させないために、表面に定着する前処理剤を塗布します。しかし、生地自体を着色している染料と前処理剤が反応し、染みのような「前処理痕」が発生し、クレームとなることがありました。前処理痕は当社だけでなくガーメントプリンター業界全体の課題でしたが、生地への染料との反応を抑制する有効な材料を特定し前処理剤に配合しました。世界中のメーカー生地(150種以上)でお客様の使用環境を想定した検証実験を行い、前処理痕が改善できていることを確認しています。



サプライチェーンマネジメントの強化

Supply Chain

トップマネジメントのメッセージ

常務執行役員
生産企画本部長

奥村 資紀



エプソンは経営理念において、ビジネスパートナーとの共存共栄を示す「社会とともに発展」することを掲げ、それをもって、「なくてはならない会社」となることを目指しています。サプライヤーの皆様を含む全てのビジネスパートナーに高い水準の倫理行動を求めると同時に、パートナーの自主自立を尊重することにより、共存共栄が実現できるものと考えています。具体的には、人権、労働環境、環境、遵法、倫理、品質、情報セキュリティに関してエプソンとサプライヤーの皆様が同じ姿勢のもと、協働で社会課題の解決に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

サプライチェーンCSR戦略

エプソンは、公平公正・共存共栄を基本に、世界各国・地域のビジネスパートナーと相互信頼関係を築き、ともに発展していくことを目指しています。社会的責任を果たすため、サプライヤーに対しエプソンと同じ高い水準での倫理行動を求め、次の6項目を最優先事項として取り組んでいます。

- お客様価値を創造する商品とサービスの提供
- 環境保全への積極的な取り組み
- 法令、社会規範の遵守と高い倫理観に基づく行動の実践
- 人権の尊重
- 安心・健康・公正な労働環境の確保
- 事業継続マネジメントの構築

▶ サプライチェーンCSRマネジメント

エプソンは品質、価格、納期の取引基本項目に加え、国際社会からの要請を反映したCSR項目（環境・労働慣行など）について、サプライヤーとともにエプソンが遵守すべき内容として「調達ガイドライン」にまとめ、「サプライヤー行動規範」を含めて制定しています。エプソンは、この調達ガイドラインをより高い次元でサプライヤーに遵守していただくCSR調達推進プログラムを展開し、CSRのレベルアップに取り組んでいます。

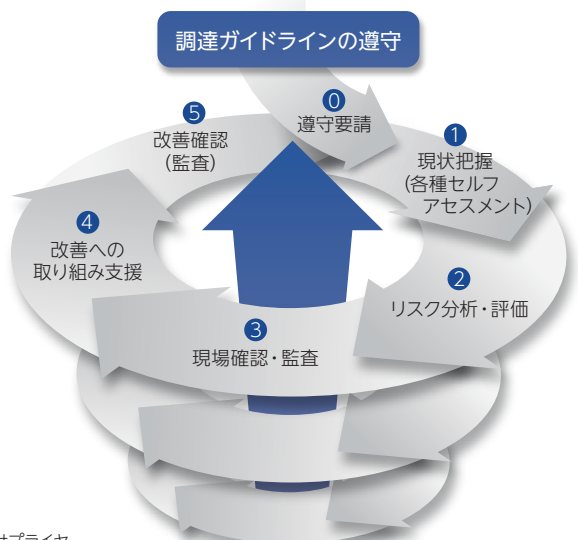
プログラムは、サプライヤーへの遵守要請から始まり、遵守状況把握のためのSAQ*1、リスク分析、現場確認や監査を通じての課題共有と改善依頼を実施し、2年次はサプライヤー自身による改善活動とその改善状況の確認となります。エプソンは、このプログラムを、生産材サプライヤー*2と非生産材サプライヤー*3に対し1年ごと交互に実施しています。

なお、2019年4月エプソンは、グローバルサプライチェーンのCSRを推進する企業同盟であるレスポンシブル・ビジネス・アライアンス（RBA：Responsible Business Alliance）に、レギュラー会員として加盟しました。

*1 Self Assessment Questionnaire（設問回答方式による自己評価）

*2 製品に関わる部品、材料などの調達先サプライヤー *3 人材派遣、役務請負などの業務に当たっているサプライヤー

■ CSR調達推進プログラム

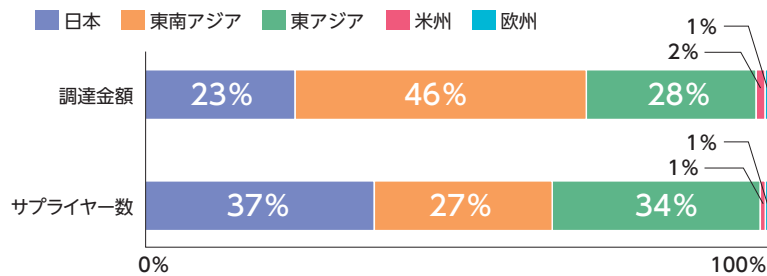


▶ サプライチェーン概況

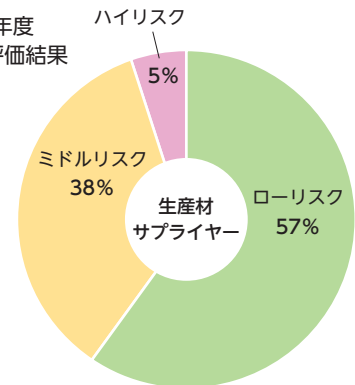
エプソンは、グループ全体で約1,400社のサプライヤーと取引をしています。その多くは、エプソンの工場が立地する日本を含めたアジア地域に拠点を構えるサプライヤーで構成されています。

2018年度は、生産材の重要サプライヤー333社にSAQによる評価を実施し、312社より回答を入手しました。評価の結果、ミドルリスク以下のサプライヤーにはさらなる改善を要求し、ハイリスク評価サプライヤーには、外部の第三者監査を含む現場監査を実施し、改善計画書による改善を進めています。

■ 調達概況



■ 2018年度 SAQ評価結果



紛争鉱物への対応

紛争地域やハイリスク地域において、人権侵害、環境破壊などを引き起こす武装勢力の資金源となっている紛争鉱物を、エプソン製品に使用しないことを中期目標に掲げ、取り組んでいます。

2018年度は、4金属について特定できた製錬所のうち82%が紛争鉱物を扱っていないと認定されている製錬所(CFS)となりました。また、電子部品に多く使われているタンタルについては、特定できた製錬所全てがCFSと確認できました。

CSR調達サプライヤー説明会をはじめ、さまざまな機会において、エプソンの方針遵守、調査精度の向上への取り組み要請や紛争鉱物対応動向についてサプライヤーとの共有を図っています。

■ 紛争鉱物調査結果

	KPI	2016年度	2017年度	2018年度	2018年度内訳			
					金	タンタル	ズズ	タングステン
特定製錬所数	-	314	312	314	150	40	81	43
CFS認定製錬所*4数	-	243	249	256	102	40	74	40
CFS占有率	100% (2021年3月まで)	77%	80%	82%	68%	100%	91%	93%

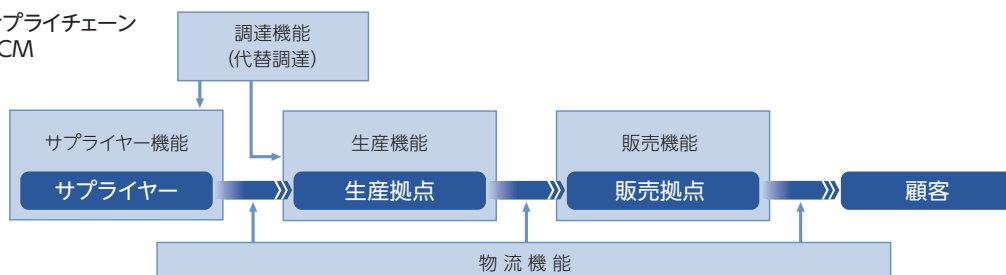
*4 Conflict Free Smelter/紛争に関わらない鉱物を使用している製錬所

サプライチェーンBCM(事業継続マネジメント)

エプソンは、サプライチェーン上で災害や事故、新興感染症蔓延などの異常が発生し、調達品の供給が途絶した場合でも、目標期間内で復旧することにより、お客様に対する商品・サービスの供給責任を果たすため、サプライチェーンBCMガイドラインを制定し、サプライチェーン全体での事業継続力強化に取り組んでいます。

エプソンのサプライチェーンBCMは、五つの機能から構成されています。サプライヤー機能は、サプライヤーからの調達品の供給が途絶しないよう、サプライヤー自身でBCMに取り組む活動となります。サプライヤーが自己評価を定期的に行い、その結果をエプソンが分析し、内容をフィードバックするとともに改善支援を行っています。

■ サプライチェーン BCM



ガバナンスの強化

Governance

基本的な考え方

当社は、経営理念に掲げられた目指す姿を実現し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るため、取締役会員数の1/3以上の独立社外取締役の選任および役員の指名・報酬などに関わる任意の諮問委員会の設置など、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を実現するコーポレートガバナンスの充実・強化に継続的に取り組んでいます。

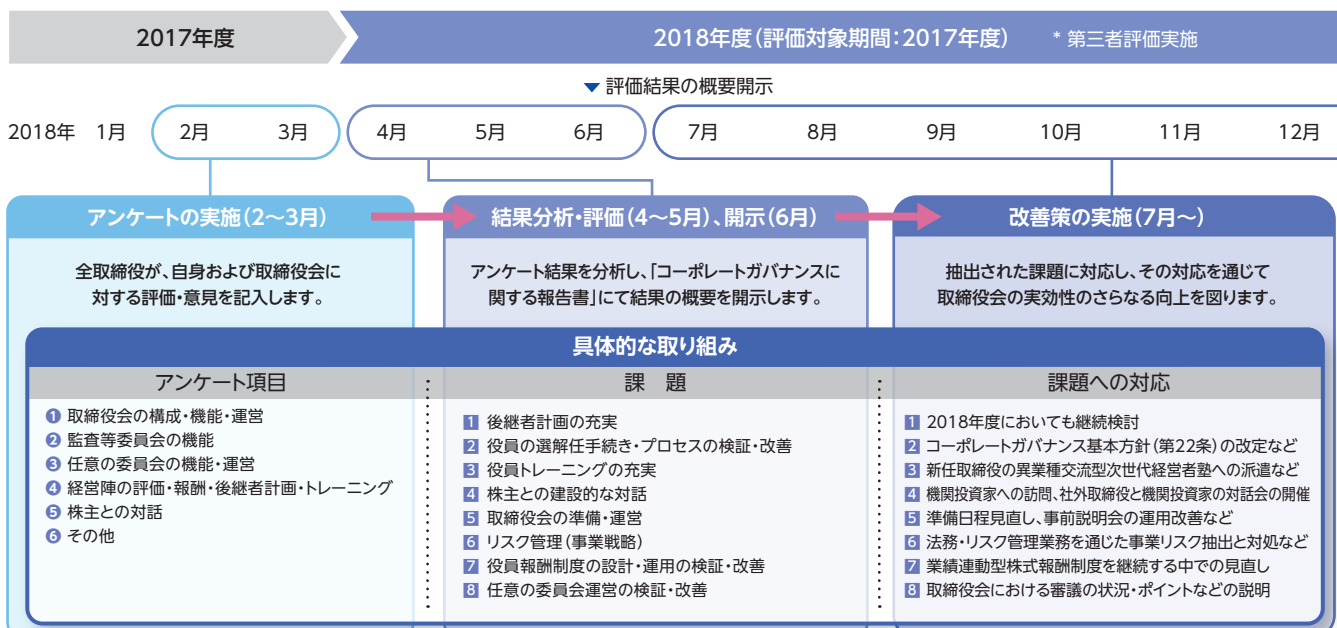
▶ コーポレートガバナンスのさらなる充実・強化への取り組み

2012年度	社外取締役の導入	2016年度	<ul style="list-style-type: none"> ● 監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への移行 ● 社外取締役の増員 (社外取締役が取締役選考審議会・取締役報酬審議会の主要な構成員となる) ● 業績連動型株式報酬制度の導入
2013年度	社外役員の独立性にかかる基準の制定	2018年度	コーポレートガバナンス基本方針の改定
2014年度	社外取締役の増員		
2015年度	コーポレートガバナンス基本方針の制定		

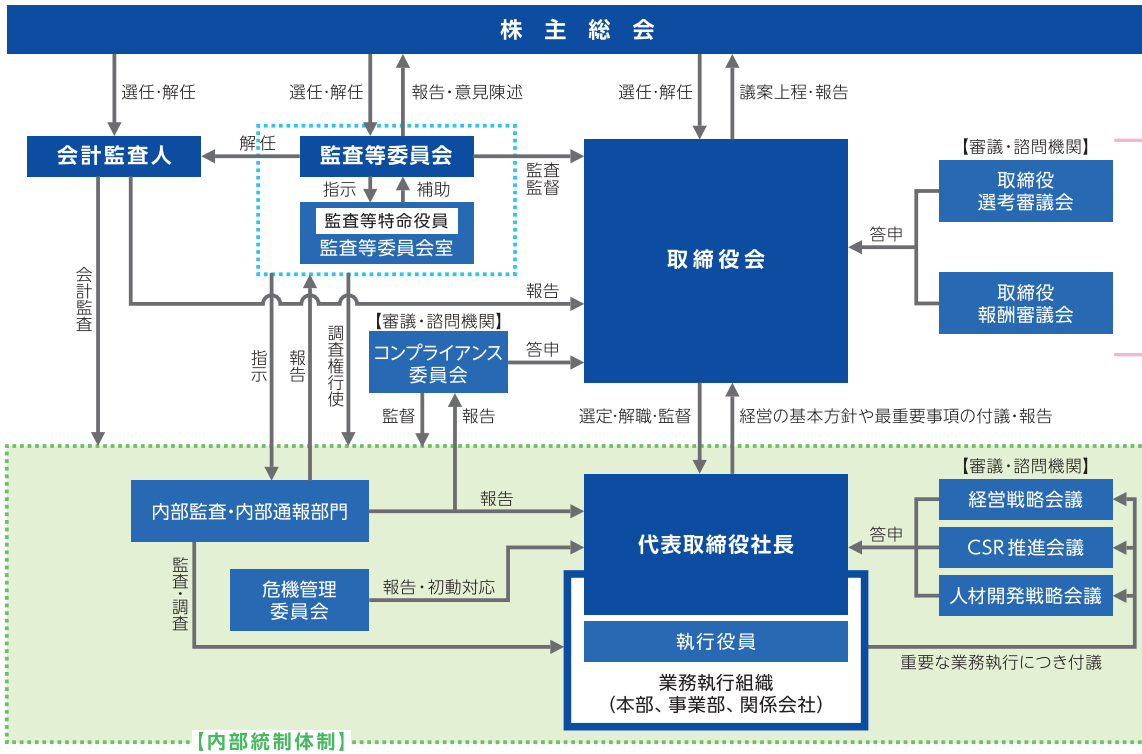
▶ 取締役会の実効性確保に向けた取り組み

当社は、コーポレートガバナンス基本方針にのっとり、取締役会の実効性を継続的に高めるため、2015年度から毎年、取締役全員を対象としたアンケートによる自己評価を実施し、取締役会の実効性に関する分析・評価を行っています。

評価プロセス



■ コーポレート・ガバナンス体制の模式図

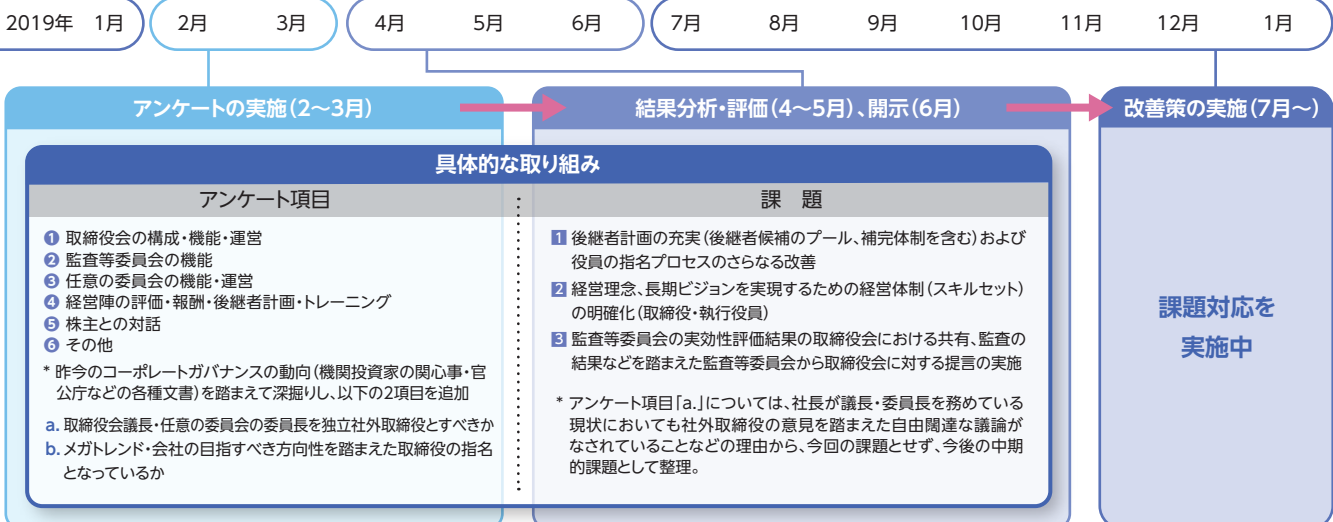


任意の委員会の活動内容

取締役選考審議会	3回開催 (2018/4~2019/6)	取締役報酬審議会	4回開催 (2018/4~2019/6)
<ul style="list-style-type: none"> 取締役・執行役員などの選考に関する審議 	<p>【議論の内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> 役員（取締役・執行役員・監査等特命役員）の選考方針・プロセスの審議、候補者案を決定 コーポレートガバナンス基本方針の改定に基づく役員を選解任方針 後継者育成プランおよび育成状況 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役・執行役員などの報酬に関する審議 	<p>【議論の内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> 監査等委員でない取締役の月額報酬の改定や賞与支給の要否 取締役兼務者を含む執行役員の基本報酬および賞与の個別支給額、株式報酬制度などの基本ポイント数

2019年度（評価対象期間：2018年度） * 第三者評価実施せず（3年に1回程度実施する方針）

▼ 評価結果の概要開示





スモール
ミーティング

社外取締役と機関投資家との対話 (2019年2月実施)

社外取締役が本音で語った エプソンのコーポレートガバナンスとは

前回の取締役会実効性評価における課題として「株主の意見をより経営に活かすための施策・体制の強化」が挙げられたため、2018年度より、株主の皆様との対話機会を増やすとともに、そこで得られた意見・要望を踏まえた経営施策の検討・実施の強化を進めています。

その一環として、2019年2月には、客観的視点による納得性の高い対話の実現を目的として、社外取締役(5名全員)が機関投資家の皆様(15名)と直接対話を行うスモールミーティングを開催し、エプソンのコーポレートガバナンスについて活発な議論が行われました。

機関投資家の皆様のご質問に社外取締役が答えました

Q. 社外取締役の発言に対する 執行側の反応についての印象はどうか?

- 真摯に対応してもらっている。
- 社外取締役から出された多岐にわたる意見や要望は、執行側でリスト化し、取締役会でも共有されている。
- 事業所視察などの際にも、社外取締役の疑問点を解消するような配慮がされている。

Q. 監査等委員会設置会社への移行後、 どのような変化があったか?

- エプソンは生真面目な会社であり、監査等委員会設置会社への移行時には制度検討を入念に行っていた。そのことにより、各取締役自身が、改めてガバナンスに対する認識や意欲を高めることができた。
- いざ、監査等委員として議決権を持つと、取締役会での責任感・緊張感もより強くなったため、自分にとっても非常に良かった。

Q. エプソンの課題は何か？

- 課題は三つある。①デジタル化への対応、②顧客目線の強化、③BtoBへの転換をどう果たしていくか。
- せっかく素晴らしい技術を持っているのに、なぜ結果につながらないのか。スピード感やPRに課題がある。
- 職人気質の技術屋集団という点は強みである一方、「良いものを作ったら売れる」という考えが強く、消費者・ユーザー目線が弱い。この点は、社外取締役からしきりに指摘しているため、執行側の意識も変わってきた。
- 生真面目な会社である分、幅・余裕が無く、外部からどう見られているかという意識が薄い。
- 技術があることによる良い面・悪い面がある。外部との協業も重要視すべき。
- 高い技術を持ち、根が真面目な点は強みであるが、現代は「モノ」や技術だけでなく、「コト」やソフトも重要。この点は執行側からも変えようとする意識が見られるが、もっとスピード感を持たなければいけない。

Q. 社外取締役だけのミーティングはあるか？

- 機関設計変更直後は無かったが、今はある。そこではエプソンの強みと弱み、特に弱みの部分を率直に意見している。また、社長との懇談会も設定されているため、その場で社外取締役の意見を伝えている。

Q. 現役の経営トップだった時代に、今回のように投資家から対話のリクエストがあったら受けたか？

- 当時、投資家と個別に面談や食事をしたことはあったが、こういう形で一堂に会して対話するような場は想像しなかった。時代の流れだが、良いことだと思う。

Q. 社外取締役として会社を理解し深い議論が行えるまでに必要な期間は？一般的に「在任期間が長いと独立性が失われる」と言われるが、考えを教えてください。

- 在任期間の長い・短いは無関係なく、要は社外取締役自身の「取り組み方」が重要だと考えている。会社のことがわからなければ聞けば良いし、会社側も社内取締役との情報格差を無くす努力をしてくれている。もちろん、長く在任していれば会社のことを広く理解でき、会社の問題に対して、より深く関与し議論することができることは確かである。ただ、長くいると独立性が失われるという考え方は本来的でない。独立性が失われるような事態があるとしたら、在任期間の問題ではなく、当該取締役の適性の問題である。

Q. 人材開発戦略会議と取締役選考審議会が別々に設置されている理由は？

- 部長・課長の層はリストアップの人材数も多いことから、日常的には社長の諮問機関である人材開発戦略会議でレビューしている。取締役選考審議会では人材開発戦略会議でのレビュー状況について定期報告を受けて、改善すべきところがあれば指摘する。サイクルが回っており、妥当だと考える。

参加者のご感想

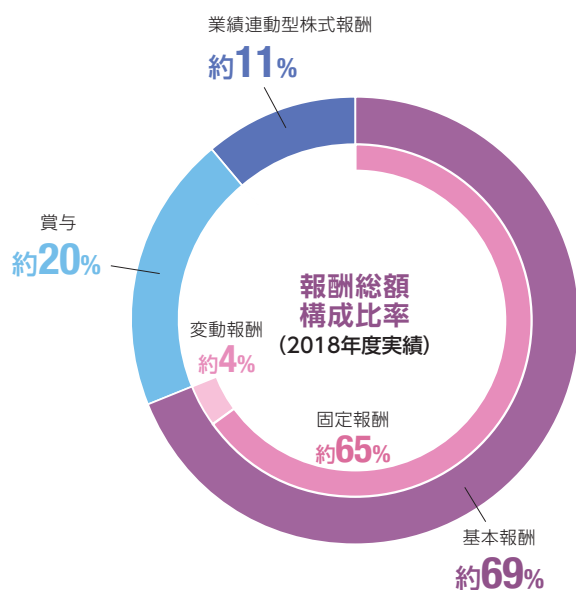
- 社外取締役が一堂に会していることで、社外取締役全体での議論の一部やその空気などを把握できて大変参考になった。
- 5名の社外取締役がそれぞれご自身の言葉で説明されていた印象で、納得感が高かった。
- 社外取締役が忌憚なく言いたいことを言えるエプソンの仕組みの健全さを感じた。
- 社外取締役の問題意識が、われわれ投資家の認識と共有化できている。

▶ 役員報酬

当社の役員報酬は、次の通り「基本報酬」、「賞与」、「株式報酬」から構成されています。一定の事業利益額に達しない場合には賞与が支給されないこともあり得る変動幅のある賞与の仕組みを採用するなど、メリハリを付けた報酬体系としています。

なお、業務執行を担当しない役員については、業務執行より独立した立場から、経営全般の監督機能などを果たすという役割に鑑み、「基本報酬」は固定報酬のみ支給しており、また、業績および株価と連動した報酬である「賞与」および「株式報酬」は支給していません。

■ 2018年度報酬総額の構成比率



基本報酬 (固定・変動)	役員としての責務、役位などを総合的に勘案して決定される毎月の金銭報酬。業務執行を担当する役員については、それぞれの役割に応じた評価項目に基づく年間のパフォーマンス結果を反映させている。
賞与 (変動)	業務執行を担当する役員に対して支給がなされ、単年度の業績目標の達成度などに応じて決定される年1回の金銭報酬。それぞれの役割に応じた評価項目に基づく年間のパフォーマンス結果を反映させている。
業績連動型 株式報酬 (変動)	業務執行を担当する役員に対して、信託スキームを用いて当社株式交付の形で支給がなされる株式報酬。当社の事業利益、ROSおよびROEなどの中期的な業績目標の達成度などに応じて支給される。

■ 2018年度の実績

(単位:百万円)

役員区分	支給人員 (名)	固定報酬		変動報酬		合計
		基本報酬	賞与	株式報酬	賞与	
監査等委員でない取締役 (うち社外取締役)	8 (2)	232 (28)	13 (-)	71 (-)	38 (-)	356 (28)
監査等委員である取締役 (うち社外取締役)	5 (3)	81 (48)				81 (48)
合計	13	314	13	71	38	437

- * 監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)の基本報酬は固定報酬と変動報酬で構成されており、そのうちの変動報酬は、それぞれの役割に応じた評価項目に基づく年間のパフォーマンス評価を実施した結果を反映させた金銭報酬を指します。
- * 報酬と株主価値との連動性を高める観点から役員持株会制度を導入しており、任意で基本報酬の一部を当社株式の取得に充てています。なお、取締役会において決定する内規により、自社株式の保有基準を定め、株主の皆様に対して経営への責任姿勢を示すこととしています。
- * 2016年6月28日の定時株主総会の決議により、監査等委員でない取締役の基本報酬の月額が62百万円以内(うち社外取締役分は月額10百万円以内)、監査等委員である取締役の基本報酬の月額が20百万円以内とされています。
- * 上記の支給額には、2019年6月26日の定時株主総会において決議された取締役賞与71百万円(社外取締役および監査等委員である取締役を除く取締役5名に対する支払予定額)を含めています。
- * 当社は、株主の皆様との利益共有意識を強化するとともに、持続的な成長と中長期的な企業価値向上へのコミットメントを示すことを目的として、役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託と称される仕組みによる業績連動型株式報酬制度(株式報酬)を導入しています。上記の株式報酬には、日本基準により当期に費用計上した金額を記載しています。
- * 上記の支給人員数には、2018年6月27日の定時株主総会終了の時をもって退任した監査等委員である取締役1名および2018年9月30日をもって退任した監査等委員でない取締役1名を含めています。
- * ストックオプションは付与していません。

業績連動型株式報酬

当社は、役員報酬と当社株式価値との連動性をより明確にし、株主の皆様との利益共有意識を強化するとともに、持続的な成長と中長期的な企業価値向上へのコミットメントを示すことを目的として、透明性・公正性の高い業績連動型の株式報酬制度を導入しています。

基本報酬に対する株式報酬の割合は、役位に応じて10%から22%となることを基本としつつ、交付される株式数が対象期間(3年)中の業績指標(中期経営計画の業績目標である事業利益、ROS、ROEなど)の達成度に連動して増減する仕組みとしています。

■ 業績係数の算定式

$$\text{業績係数} = \{ (\text{事業利益係数}) + (\text{ROS係数}) + (\text{ROE係数}) + (\text{営業キャッシュフロー係数}) + (\text{定性的評価係数} \times 2) \} \div 6$$

■ 判定テーブル(2016~2018年度)

定量的評価				定性的評価 ^{*1}	業績係数
2018年度終了時		2016年度から 2018年度の 3年間通しての 平均値	2016年度から 2018年度の 3年間累計	2018年度終了時	
事業利益	ROS	ROE	営業CF		
1,160億円以上	10%以上	12%以上	3,500億円以上	期待を大きく上回る	1.10倍
1,060億円以上	9%以上	11%以上	3,400億円以上	期待を上回る	1.05倍
960億円以上	8%以上	10%以上	3,300億円以上	期待通り	1.00倍
860億円以上	7%以上	9%以上	3,200億円以上	期待を下回る	0.95倍
860億円未満	7%未満	9%未満	3,200億円未満	期待を大きく下回る	0.90倍

*1 定性的評価の評価項目と方法

「Epson 25」第2期中期経営計画における業績目標達成に向けた戦略の進捗、為替変動の影響額、その他の評価項目に基づき、取締役報酬審議会において定性的評価を行う。

$$\text{業績係数} = \{ 0.90 + 0.90 + 0.95 + 0.90 + ((0.90) \times 2) \} \div 6 \approx 0.908$$

業績係数が1.00倍以上となることを目標としていましたが、計算上の業績係数は約0.908倍となりました。

取締役報酬審議会における審議の結果、定量的評価は全項目で期待を下回り、また定性的評価においても特段の加点要素が無いため、業績係数は下限値の0.90倍となりました。

2019~2021年度

業績係数の変動幅を0.80倍から1.20倍に拡大するなど更にメリハリをつけたうえ、本株式報酬制度を継続中です。

CCO (コンプライアンス担当役員) メッセージ



フェアプレーの精神でコンプライアンスに取り組めます

取締役 常務執行役員
経営管理本部長 CCO 瀬木 達明

社会にとって「なくてはならない会社」を目指すエプソンでは、当然ながらコンプライアンスを重視しています。単に法令や規範の遵守という概念でなく、もっと広く社会的要請にどう応えていくか、という観点で取り組んでいます。「フェアプレーに徹する」ことで、お客様により高いレベルのエプソンブランド価値を提供するとともに、自社や社員を守ることが活動の基本です。社長の確井は「コンプライアンスなくして、利益なし」というメッセージを明確に発信しています。

コンプライアンスをグローバルレベルで展開するために、エプソンでは二つの活動を展開しています。一つが、「Regional-CCO体制 (R-CCO体制)」という仕組みの構築です。地域によって言葉や文化、風習、慣習、発想の仕方も違う中で、地域を統括する

販売会社が、担当する地域でのコンプライアンス活動をリードする仕組みです。R-CCOのメンバーは年に2回集まり、コンプライアンスにおける課題や対策を検討する会議を実施しています。

二つ目が「グローバルコンプライアンスプログラム」の実施です。これはエプソンが目指すコンプライアンス経営の姿を設定し、その実現に向けての段階的取り組みを定めたものです。2018年度は国内・海外の子会社で導入し、実態把握と改善活動を行いました。2019年度も活動を継続しています。

今後さらに、エプソンにおけるコンプライアンス上のリスクと機会をしっかりと見極めながら、コンプライアンス意識の徹底を図ってまいります。



R-CCO会議



コンプライアンス

基本的な考え方

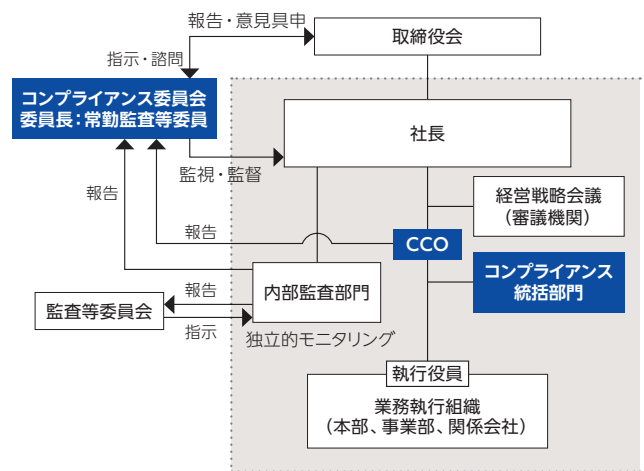
エプソンが目指しているのは経営理念に基づき、全てのステークホルダーの皆様と信頼関係を築きながら、持続的にお客様の期待を超える価値を創造する企業活動を行うことです。この信頼関係を維持、強化するため、経営の透明性、公正性を高め、さらに迅速な意思決定により実効性の高い経営と適切なコンプライアンスを行うため、各種モニタリング、監視を行っています。

▶ 推進体制

2016年6月の定時株主総会において、監査等委員会設置会社への移行を決議し、コンプライアンス委員会の構成およびコンプライアンス担当役員(CCO)の役割を見直しました。

現体制では、取締役会の諮問機関として常勤監査等委員が委員長を務めるコンプライアンス委員会においてコンプライアンス活動の重要事項について審議し、取締役会に報告・提案することにより業務執行を監督します。CCOは、コンプライアンスにおける業務執行全般を監督・監視し、コンプライアンス委員会におけるその状況を定期的に報告します。また、コンプライアンス統括部門が、コンプライアンス推進全般のモニタリングおよび是正・調整を行い、活動の網羅性と実効性を高めるよう努めています。

■ コンプライアンス体系図



▶ コンプライアンス推進活動

社内にコンプライアンス意識を浸透させるため、「エプソングローバル社員行動規範」に基づき、役員・従業員に対して定期的にeラーニングや研修などを展開しています。経営層に対しては、社外より専門家を講師として招き、コンプライアンスに関する研修会などを行っています。また、全従業員を対象に、コンプライアンスに関するeラーニングや社内講師による研修を行っています。海外現法においては、各地の状況を踏まえコンプライアンス教育などの活動を展開しています。

エプソンでは、毎年10月を「コンプライアンス月間」と定め、海外の子会社を含めたグループ統一活動として、社員一人ひとりが経営理念の実現におけるコンプライアンスの重要性を確認するとともに、経営理念や企業行動原則をベースにコンプライアンス意識を高める内容を展開しています。

▶ 通報制度

エプソンは、内部ならびに外部の通報窓口を有するエプソン・ヘルプライン、その他の各種相談窓口を設け、実効性の高い内部通報制度の整備・運用に努めています。また、社内では認識できないコンプライアンス問題を早期に把握するため、取引先からの通報窓口も設けています。これらの通報制度では、通報したことを理由に不利益な取り扱いを行うことを禁じる通報者保護を規定し、また通報者を特定できる情報や通報情報は厳格に管理しています。

■ 国内通報制度 相談窓口一覧

- エプソン・ヘルプライン
- ハラスメント相談窓口
- 長時間労働相談窓口
- 障がい者相談窓口
- インサイダー取引相談窓口
- 独占禁止法相談窓口
- 腐敗(賄賂)規制に関する相談窓口
- 従業員相談室
- 取引先通報窓口

国内・海外子会社の全てにおいて内部通報制度を導入しており、運用状況については定期的に調査を行い、その結果を経営会議体に報告するとともに、調査結果を各社にフィードバックし、通報制度の実効性を高めるよう努めています。

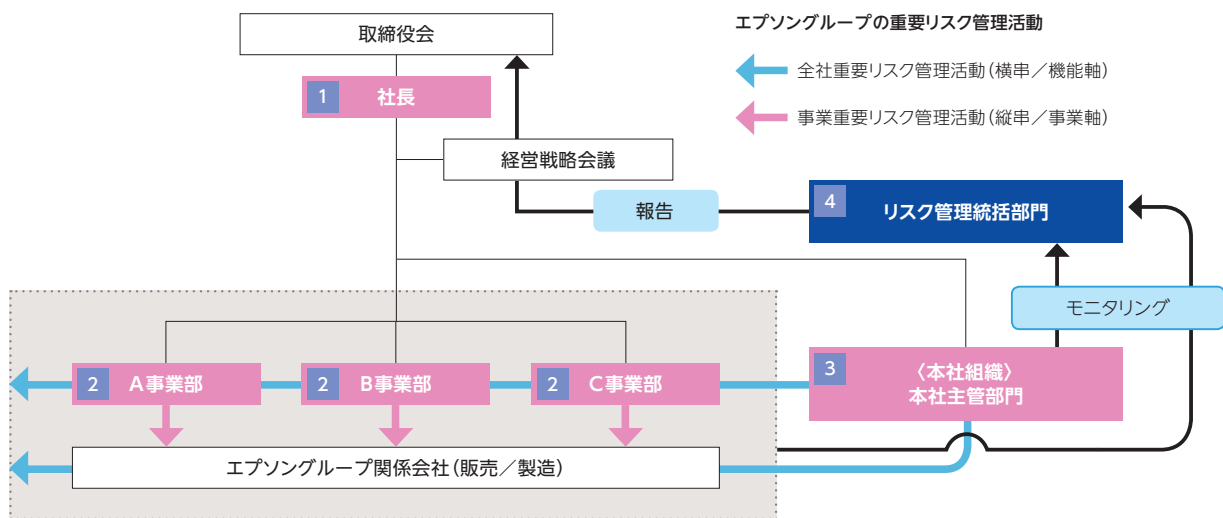
リスクマネジメント

▶ エプソンにおけるリスク管理体制

当社は、会社法に基づき、取締役会において内部統制システムの基本方針を決議しています。

この中で、リスク管理については、エプソングループリスク管理基本規程に基づき、次のような体制で推進することを定めています。

■ リスクマネジメント体制図



- 1 子会社を含むエプソングループ全体のリスク管理の総括責任者は社長とする。
- 2 各事業の長(事業部長): 担当事業における子会社を含めたリスク管理の責任者とする。
- 3 本社組織の長(本部長・本社主管部門長): 担当分野に関するリスクの管理を各事業およびグループ横断的に実施する責任者とする。
- 4 リスク管理統括部門: エプソングループ全体のリスク管理全般をモニタリングおよび是正・調整し、リスク管理活動の実効性を確保する。

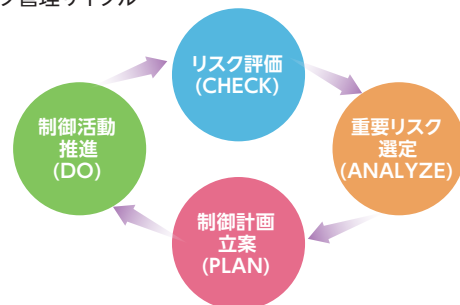
▶ 重要なリスクに対する取り組み

エプソンは、会社に著しい影響を与え得る重要なリスクについて、次の通り対応しています。

- ① グループ経営に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクを「**全社重要リスク**」として特定し、担当する本社主管部門を定め、制御計画を立案・実行し、その進捗状況をモニタリングするとともに、制御活動の有効性を評価する。
- ② 事業オペレーションに重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクを「**事業重要リスク**」として特定し、事業部長の責任の下、制御計画を立案・実行し、その進捗状況をモニタリングするとともに、制御活動の有効性を評価する。

- ③ 全社重要リスクの対応状況は四半期ごと、事業重要リスクの対応状況は半期ごとに、それぞれ経営戦略会議において報告・審議し、必要に応じて制御計画の見直し、実効性の確保に努めている。また、社長はリスク管理に関する重要事項を四半期ごとに取締役会に報告する。

■ リスク管理サイクル



危機管理プログラムに従い、全社的に速やかな初動対応をとる体制を整えています。

▶ 危機管理

エプソンは、社長を委員長、リスク管理担当本部長を副委員長、本社主管部門長を構成員とする危機管理委員会の構成を平時から定めており、万一の重大なリスクの発現時には、所定の

■ 主要リスク一覧

* 主要なリスクに関する内容は、有価証券報告書「事業等のリスク」の抜粋です。詳細については、有価証券報告書をご確認ください。

WEB 2019年3月期有価証券報告書
<https://www.epson.jp/IR/library/>

主要なリスク	リスクの概要	主な対応策
特定の仕入先からの部品などの調達について	<ul style="list-style-type: none"> ● 調達先からの供給の不足や供給された部品などの品質不良などによる製造・販売活動への支障 	<ul style="list-style-type: none"> ● 原則として部品などに関して複数社から調達 ● 品質の維持・改善やコスト低減活動などに調達先と協同で取り組むことなどによる安定的かつ効率的な調達活動の展開
知的財産権について	<ul style="list-style-type: none"> ● エプソンが保有する知的財産権に対して異議申立や無効請求などがなされる可能性、その結果、当該知的財産権が無効と認められる可能性 ● 第三者間での合併または買収の結果、従来、エプソンがライセンスを付与していない第三者がライセンスを保有し、その結果、エプソンが知的財産権の競争優位性を失う可能性 ● 第三者との合併または買収の結果、従来、エプソンの事業に課せられなかった新たな制約が課せられる可能性およびこれを解決するために支出を強いられる可能性 ほか 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自らが必要とする多くの技術を自社開発し、これらを国内外において特許権、商標権およびその他の知的財産権として、あるいは他社と契約を締結することにより、製品および技術上の知的財産権を設定・保持 ● 知的財産権の管理業務に人員を重点的に配置し、知的財産権を強化
環境問題について	<ul style="list-style-type: none"> ● 将来において環境問題の発生により、損害の賠償や浄化などの費用負担、罰金または生産中止などの影響を受ける可能性 ● 新しい規制が施行され多額の費用負担が必要となる可能性 	<ul style="list-style-type: none"> ● 長期的な環境負荷低減を示した「環境ビジョン2050」および中期施策に基づく、環境負荷を低減した製品の開発・製造、使用エネルギー量の削減、使用済み製品の回収・リサイクルの推進、国際的な化学物質規制への対応および環境管理システムの改善など
人材の確保について	<ul style="list-style-type: none"> ● 高度な新技術・新製品の開発・製造に従事する国内外における優秀な人材の確保 	<ul style="list-style-type: none"> ● 役割に基づいた処遇制度の導入や現地人材の積極的な登用などによる優秀な人材の確保
災害などについて	<ul style="list-style-type: none"> ● 予測不可能な地震などの自然災害、新型インフルエンザなどの新興感染症の流行、コンピューターウイルスの感染、顧客データの漏えい、SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）における風評被害の発生、社内重要基幹システムの障害発生、サイバー攻撃、部品調達先などの罹災によるサプライチェーン上の混乱、戦争・テロなど 	<ul style="list-style-type: none"> ● 防災訓練などの地震防災計画や事業継続計画の策定などによる影響の軽減に向けた対応を可能な範囲において実施 ● 地震により発生する損害に対しては地震保険を付保（ただし、補償範囲は限定）
法規制または許認可などについて	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバルな事業展開に当たって、関連法規の違反があった場合や関係当局による調査・手続が実施された場合のほか、より厳格な法規制の導入や関係当局による法令運用の強化が行われた場合におけるエプソンの社会的信用の毀損、多額の制裁金や事業活動への制約、法規制遵守のための費用増加 ほか 	<ul style="list-style-type: none"> ● 各国および各事業におけるコンプライアンスに関する体制強化と社内的な啓発活動など ● コンプライアンスを重要な経営方針の一つとして位置付け、適宜、未然防止・制御活動を展開

取締役一覧 (2019年6月26日現在)



うす い みのる

■ 碓井 稔

代表取締役社長

略歴

1979年 11月 信州精工株式会社(現 当社)入社
 1997年 4月 当社情報画像事業本部 IJ開発設計部長
 2002年 4月 当社情報画像事業本部副事業本部長
 2002年 6月 当社取締役
 2004年 11月 当社研究開発本部副本部長
 2005年 11月 当社生産技術開発本部長
 2007年 7月 当社研究開発本部長
 2007年 10月 当社常務取締役
 2008年 6月 当社代表取締役社長(現任)



くぼ た こう いち

■ 久保田 孝一

代表取締役 専務執行役員
 プリンティングソリューションズ事業部長

略歴

1983年 4月 エプソン株式会社(現 当社)入社
 1999年 11月 当社TP営業企画推進部長
 2008年 7月 当社映像機器事業部長
 2010年 6月 当社業務執行役員
 2011年 10月 当社ビジュアルプロダクツ事業部長
 2012年 6月 当社取締役
 2013年 6月 当社プリンター事業部長
 2015年 6月 当社常務取締役
 2016年 4月 当社経営企画本部副本部長
 2016年 6月 当社取締役 常務執行役員
 2017年 4月 当社プリンティングソリューションズ事業部長(現任)
 2017年 6月 当社取締役 専務執行役員
 2018年 10月 当社代表取締役 専務執行役員(現任)



せ き たつ あき

■ 瀬木 達明

取締役 常務執行役員
 経営管理本部長

略歴

1983年 4月 エプソン株式会社(現 当社)入社
 2005年 11月 当社BS事業管理部長
 2014年 10月 当社財務経理部長
 2015年 10月 当社経営管理本部副本部長
 2016年 6月 当社取締役 執行役員
 当社コンプライアンス担当役員(現任)
 当社経営管理本部長(現任)
 2019年 6月 当社取締役 常務執行役員(現任)



お がわ やす のり

■ 小川 恭範

取締役 常務執行役員
 ウエアラブル・産業プロダクツ事業セグメント担当 兼
 技術開発本部長

略歴

1988年 4月 当社入社
 2008年 4月 当社VI事業推進部長
 2008年 10月 当社VI企画設計部長
 2017年 4月 当社ビジュアルプロダクツ事業部長
 2017年 6月 当社執行役員
 2018年 6月 当社取締役 執行役員
 2018年 10月 当社技術開発本部長(現任)
 2019年 6月 当社取締役 常務執行役員(現任)
 ウエアラブル・産業プロダクツ事業
 セグメント担当(現任)



か わ な ま さ ゆ き

■ 川名 政幸

取締役 執行役員
 人事本部長 兼 CSR推進室長
 エプソン販売株式会社取締役会長

略歴

1988年 4月 セイコーエプソン生活協同組合入社
 1999年 3月 当社入社
 2008年 10月 当社人事部長
 2014年 6月 当社取締役
 当社人事本部長(現任)
 2015年 6月 オリエント時計株式会社 代表取締役社長
 2016年 6月 当社取締役 執行役員(現任)
 2016年 10月 当社CSR推進室長(現任)
 2018年 6月 エプソン販売株式会社 取締役会長(現任)



た か は た と し や

■ 高畑 俊哉

新任

取締役 執行役員
 経営企画本部長 兼
 DX推進本部長

略歴

1986年 4月 当社入社
 2012年 4月 当社プリンター事業部副事業部長
 2014年 4月 当社プリンター事業部副事業部長 兼
 BIJ推進プロジェクト部長
 2014年 6月 当社業務執行役員
 2015年 4月 当社知的財産本部副本部長
 2015年 6月 当社知的財産本部長
 2016年 6月 当社執行役員
 2018年 10月 当社経営企画本部長(現任)
 2019年 4月 当社DX推進本部長(現任)
 2019年 6月 当社取締役 執行役員(現任)



おお みや ひで あき
大宮 英明

■ 社外 独立役員

社外取締役

略歴

- 2007年 4月 三菱重工業株式会社
取締役・副社長執行役員
- 2008年 4月 同、取締役社長
- 2013年 4月 同、取締役会長
- 2014年 6月 当社 社外取締役(現任)
- 2016年 6月 三菱商事株式会社 社外取締役
- 2018年 6月 株式会社野村総合研究所 社外取締役
(現任)
- 2019年 4月 三菱重工業株式会社 取締役相談役
- 2019年 6月 三菱重工業株式会社 相談役(現任)



まつ なが まり
松永 真理

■ 社外 独立役員

社外取締役

略歴

- 1977年 4月 株式会社日本リクルートセンター
(現 株式会社リクルートホールディングス)
入社
- 1986年 7月 同、[就職ジャーナル]編集長
- 1988年 7月 同、[とらばーゆ]編集長
- 1997年 7月 NTT移動通信網株式会社
(現 株式会社NTTドコモ)
ゲートウェイビジネス部 企画室長
- 2000年 4月 松永真理事務所 取締役社長
- 2012年 6月 MS&ADインシュアランスグループホール
ディングス株式会社 社外取締役(現任)
テルモ株式会社 社外取締役
- 2014年 6月 ロート製薬株式会社 社外取締役(現任)
- 2016年 6月 当社社外取締役(現任)



しげ もと た ろ う
重本 太郎

取締役
常勤監査等委員

略歴

- 1985年 4月 諏訪精工舎(現 当社)入社
- 2014年 2月 Epson Engineering (Shenzhen) Ltd.,
総経理
- 2016年 6月 当社監査等特命役員 監査等委員会室長
- 2018年 6月 当社取締役 常勤監査等委員(現任)



な ら みち ひろ
奈良 道博

■ 社外 独立役員

社外取締役
監査等委員

略歴

- 1974年 4月 弁護士登録
- 2006年 4月 日本弁護士連合会 副会長
第一東京弁護士会 会長
- 2011年 3月 法務省法制審議会委員
- 2013年 6月 当社社外監査役
- 2014年 6月 王子ホールディングス株式会社
社外取締役(現任)
- 2015年 6月 蝶理株式会社 社外監査役
日本特殊塗料株式会社 社外取締役(現任)
- 2016年 6月 当社社外取締役 監査等委員(現任)
蝶理株式会社 社外取締役 監査等委員



つばき ちか み
椿 慎美

■ 社外 独立役員

社外取締役
監査等委員

略歴

- 1970年 4月 荏原インフィルコ株式会社
(現 株式会社荏原製作所)入社
- 1975年 5月 監査法人朝日会計社
(現 有限責任あずさ監査法人)入社
- 1979年 3月 公認会計士登録
- 1999年 7月 朝日監査法人
(現 有限責任あずさ監査法人)代表社員
- 2004年 7月 日本公認会計士協会 常務理事
- 2013年 6月 NKSJホールディングス株式会社
(現 SOMPOホールディングス株式会社)
社外監査役
- 2014年 6月 平和不動産株式会社 社外監査役(現任)
- 2016年 6月 当社社外取締役 監査等委員(現任)



し ら い よ し お
白井 芳夫

■ 社外 独立役員

社外取締役
監査等委員

略歴

- 2001年 6月 トヨタ自動車株式会社 取締役
- 2003年 6月 同、常務役員
- 2005年 6月 同、専務取締役
- 2007年 6月 日野自動車株式会社 取締役副社長
- 2008年 6月 同、取締役社長
- 2013年 6月 同、相談役
豊田通商株式会社 取締役副会長
- 2015年 6月 同、顧問
- 2016年 6月 当社社外取締役 監査等委員(現任)
- 2017年 6月 日野自動車株式会社 顧問
株式会社フジクラ 社外取締役
監査等委員(現任)



循環型経済の牽引

Environment

トップマネジメントのメッセージ

常務執行役員
生産企画本部長

奥村 資紀



気候変動・地球温暖化が社会に与える影響は大きく、エプソンにおいても深刻な課題だと捉えています。その解決に向け、2050年のありたい姿である「環境ビジョン2050」と、その中間に当たる2025年の方向性を示した「Epson 25」環境ステートメントのもと、エプソンの技術の源泉である「省・小・精の技術」を基盤に、商品の環境性能向上や事業活動などバリューチェーンを通じた温室効果ガス（GHG）排出量削減に積極的に取り組んでいます。2018年9月には、世界標準であるSBT（science-based target）に沿った、GHG排出量の中長期削減目標を設定し、SBTイニシアチブの審査を経て11月に正式承認されました。

脱炭素化や循環型経済に向けた大きな潮流に正面から向き合い、再生可能エネルギーの導入やお客様の活動に貢献できる商品・サービスの創出など、ものづくり企業として常にイノベーションを通じその責任を果たしてまいります。

▶ 気候関連問題: リスクと機会

2017年6月、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）が最終報告書を公表しました。TCFDとは、企業に対し中長期的にわたる気候関連のリスクと機会を、それらの財務に関する情報として公開を求めるものです。長期にわたり、影響の範囲と規模の予測がつかない気候変動という事象に対して、さまざまな状況変化への適応能力が高いレジリエントな経営や企業体質が求められていると受け止めています。

エプソンはTCFD最終報告書の持つ意味を理解し、情報開示の基礎となる気候関連リスクと機会を次の表のように認識しています。

■ 気候関連リスクと機会

分類	対象
機会	オープンイノベーションによるビジネス機会の拡大と社会の持続可能性向上への貢献
	商品への規制やエコラベルへの迅速な対応による販売機会の拡大
	意欲的な気候変動対応と、適切な情報開示やコミュニケーションによる企業評価の向上や人材確保
移行リスク	商品の省エネルギー規制やエコラベルへの対応が遅れることによる販売機会損失
	エネルギー消費や温室効果ガス排出への課金による事業コストの増大
	社会の要請に沿わない情報開示やコミュニケーション不足による外部評価の低下
物理的リスク	気候変動に起因する気象変化の深刻化による操業への影響（自社工場停止・サプライチェーン分断）

持続可能な社会実現に向けたエプソンの挑戦

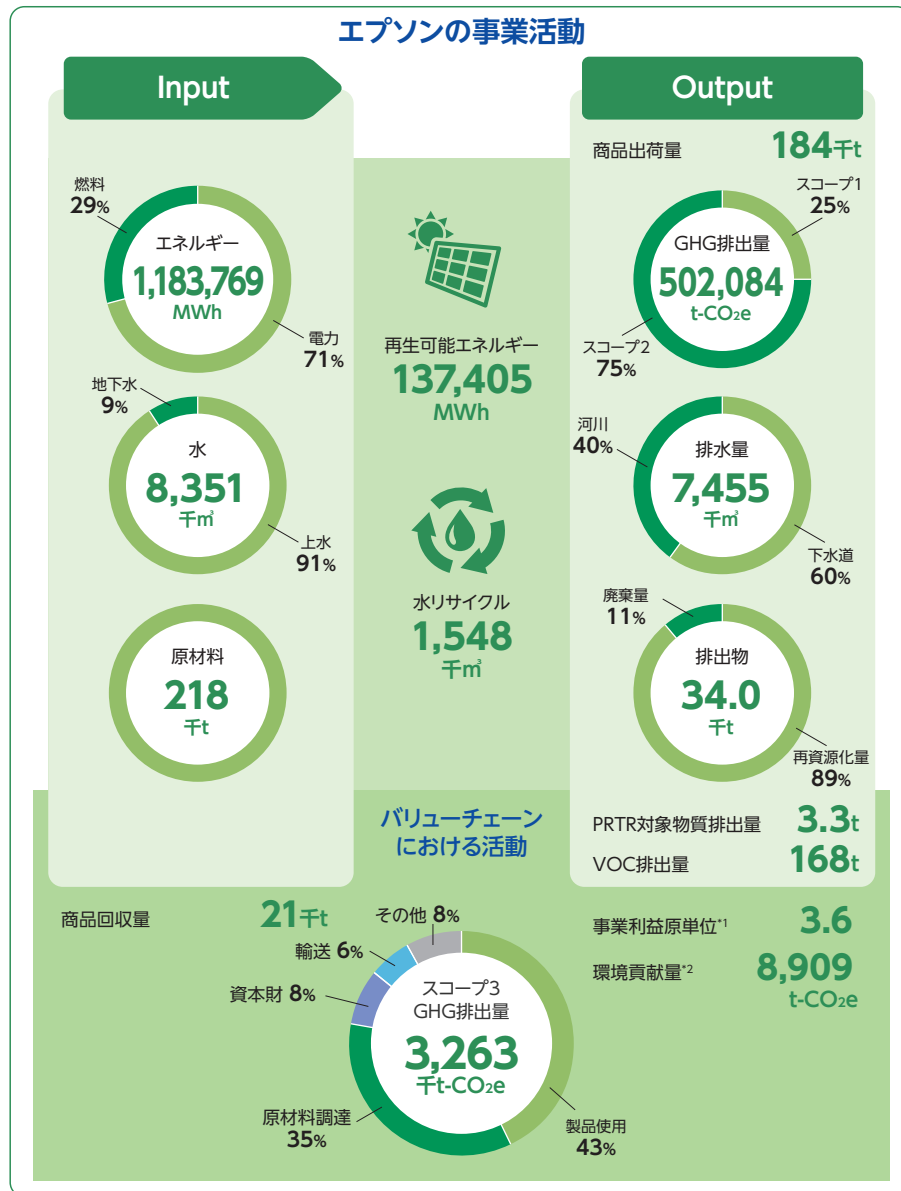
1942年、自然に恵まれた信州諏訪地方にエプソンは創業しました。「地域との共生」を礎とし、事業がグローバルに成長する中であっても、自然環境を敬う企業風土は変わることはなく、1988年、世界に先駆けたフロンレス宣言に代表される地球規模の環境問題への取り組みへと発展します。エプソンは、過去から現在に至るまで、常に高い目標を掲げ、継続的に環境活動に取り組んできました。経営理念に掲げる「地球を友に」、社会とともに発展するなくてはならない会社を目指し、2018年、環境ビジョン2050を改定しました。2030年に世界が目指すSDGsの達成をはじめ、持続可能な社会の実現に向け、常にお客様や社会の課題に真摯に向き合い、事業活動を通じてエプソンならではの環境価値を創出し続けます。



事業活動での環境負荷低減活動

▶ マテリアルバランス(2018年度)

エプソンはさまざまな資源を投入して、商品・サービスのライフサイクルにわたる企業活動を行う過程で、温室効果ガス(GHG)をはじめとした排出物を大気・陸域・水域へ排出しています。バリューチェーンを含む事業活動全体の環境負荷の把握に努め、負荷低減に向けた活動を推進しています。2018年度は前年度比で水使用量が若干増加したものの、概ね目標を達成しました。成長性を考慮し策定した、「Epson 25」の経営指標と連携した事業利益ベースのスコープ3排出量削減目標に向け、省エネ・省資源商品の提供を継続して進めていきます。



削減目標と実績³⁾

GHG排出量 15%削減	スコープ1,2総量削減 目標:2025年度に BM値比19%削減 (BM:59万t-CO ₂ e)
水使用量 0.3%増加	使用量削減 目標:BM値以下 (BM:8,324千m ³)
排出物排出量 1.4%削減	排出量削減 目標:BM値以下 (BM:34.4千t)
PRTR対象物質 排出量 43%削減	排出量削減 目標:BM値以下 (BM:5.7t)
VOC排出量 8.8%削減	排出量削減 目標:BM値以下 (BM:184t)
スコープ3 事業利益原単位¹⁾ 6.5%増加	事業利益原単位削減 目標:2025年度に BM値比44%削減 (BM:3.4)

¹⁾ 事業利益当たりのスコープ3(カテゴリー1、11)のGHG排出量(単位:千t-CO₂e/億円)

²⁾ 第三者のGHG排出回避量を推定:レーザープリンターをインクジェットプリンターへ置き換えることによる削減貢献量を電力使用量から算出(フローベース)。実際の削減量とは異なります。

³⁾ 2017年度実績をベンチマーク(BM)とした削減目標と実績

第三者検証
レポート

温室効果ガス(GHG)排出量の算定における信頼性向上のため、一般財団法人日本品質保証機構(JQA)の第三者検証を受けています。2018年度のGHG排出量(スコープ1、2およびスコープ3)とエネルギー使用量が正確に測定・算出していると認められ、「温室効果ガス排出量等検証報告書」を取得しました。(スコープ3はカテゴリー1と11が対象です)



▶ 活用が進む再生可能エネルギー

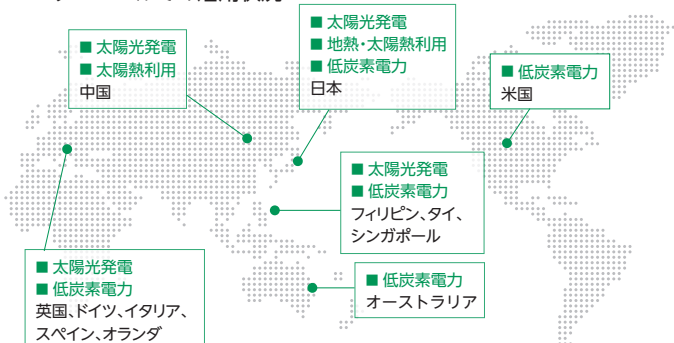
2018年度は、SBTイニシアチブに承認された、2025年までにスコープ1、2のGHG排出量を19%削減するという目標に向け、各拠点で省エネ活動を推進し、基準年である2017年度から15%の削減を達成しています。

そのうちの7割に当たる約6万3千トンの削減は、主に国内の水力発電をはじめとした低炭素電力の長期調達契約などにより実現したもので、これにより再生可能エネルギーの比率を約12%まで高めています。

海外拠点においては、英国・米国（ポートランド）の生産拠点および欧州社の本社ビル（ドイツ・イタリア・スペイン・オランダ）で使用する電力は既に再生可能エネルギーで賄われています。また、タイに新設した工場には大規模な太陽光パネルを搭載し、稼働開始に向けた準備が進んでいます。

今後も、生産革新を含めたGHG排出量削減施策を中心に、各地域における最適な電力を選択していきます。

■ グローバルでの活用状況



* オンサイト設備、電力購入契約、証書購入のいずれか

▶ 水資源の保全と有機廃棄物の削減

インドネシアの首都ジャカルタでは、雨季の洪水や乾季における地下水の水不足による地盤沈下が社会問題となっています。大規模なプリンター製造拠点の一つであるPT. Indonesia Epson Industry (IEI) では、家庭でもできる対策として注目を集めている「バイオポア（雨水浸透穴）」を導入しました。2018年度は敷地内の260カ所にバイオポアを設置、これにより年間で約8,400リットルの雨水を地下に浸透させることができるのと同時に、洪水や蚊の発生源となる水たまりの防止にも効果があります。また、落ち葉など有機廃棄物を投入することで、272kgの廃棄物を削減できました。これら有機物が堆肥となり土壌改善にもつながっています。

この活動を2020年まで継続することで合計779個の設置を予定しており、IEIの敷地外にも広げる計画です。

▶ インク廃液の削減

中国のプリンター製造拠点であるEpson Engineering (Shenzhen) Ltd.では、印字検査工程から排出されるインク廃液を全量産業廃棄物として処理しており、排出量とその処理費用が高いことが課題となっていました。そこで既にインドネシアの工場に導入している、インク廃液濃縮装置と微生物処理を組み合わせた装置を導入し、インク廃液の削減に取り組みました。これにより、約半量を下水放流できる水質に戻し、残りの約半量を濃縮液と汚泥として再生処理に回すことで、年間でインク廃液を481トン削減、また約3千万円の処理費用削減ができました。

併せて、印字検査後のインク廃液を、タンクに回収し、品質チェック（異物・粘性など）をした上でフィルターでろ過させて、再利用する工程に改善しました。

	廃液削減量(年)	効果金額(年)
インク濃縮	481トン	2,999万円
再利用	56トン	1,775万円

■ バイオポアの工法

- 1 地中に穴を掘り、そこに専用の筒を設置（直径10cm、長さ100cmの筒。側面には水が浸透できる多数の穴がある）
- 2 設置した筒の中に有機廃棄物（生ごみや落ち葉）を投入し、ふたをする
- 3 効果確認（雨水浸透、有機物の堆肥化、土壌改善など）



敷地内で穴を掘るIEIの社員と地中のバイオポア



人権の尊重とダイバーシティの推進

Social

トップマネジメントのメッセージ

取締役
執行役員
人事本部長

川名 政幸



エプソンは、全世界でエプソン流の「垂直統合型ビジネスモデル」により、お客様の多様な声や期待を超える価値を実現する商品・サービスの創出に取り組んでいます。そのためには、基本的人権の尊重はもちろんのこと、共通の価値観を持って現場での確・迅速な意思決定ができるグローバル人材を育成するとともに、多様な人材がその能力を発揮できる風土づくりや働きやすい環境の実現が必要と考えています。エプソンは、このような活動に取り組み、経営理念に掲げた、社会にとって「なくてはならない会社」の実現を目指しています。

人材育成

▶ グループ人材開発方針

エプソンは、人材をかけがえのない経営資源として位置付け、自己実現の夢を持った社員を支援し、エプソングループを人で結び、支え、育てることを謳ったエプソングループ人材開発方針を1996年に制定し、人材育成に取り組んでいます。

社員一人ひとりがエプソンというチームの一員として自分の役割や期待を理解して課題に挑戦し、仕事を通じて成長できるよう、また、期待される役割を果たせるように、チーム内コミュニケーションの質向上、および問題解決・課題達成のための思考力向上につながる教育を実施しています。

エプソングループ人材開発方針
https://www.epson.jp/company/epson_way/principle/human_policy.htm

▶ グローバル人材の育成

エプソンは、グローバルに事業を展開しています。そのため、各現地法人の役割を踏まえ、グローバルに共通の目標へ向かって事業を推進できるグローバル人材の育成が重要な経営課題となっています。

グローバル・インキュベーション・セミナー (GIS) は、世界各国・地域の現地法人における次世代リーダー層を対象に、エプソンのビジョンとバリューを共有し、各自の組織でそれらを実践できる力を養う研修プログラムです。1999年以来毎年開催し、累計380人余りが参加しています。経営層を対象としたグローバル・エグゼクティブ・セミナー (GES) と共に、世界各地で事業を支えるリーダー層の育成を続けます。

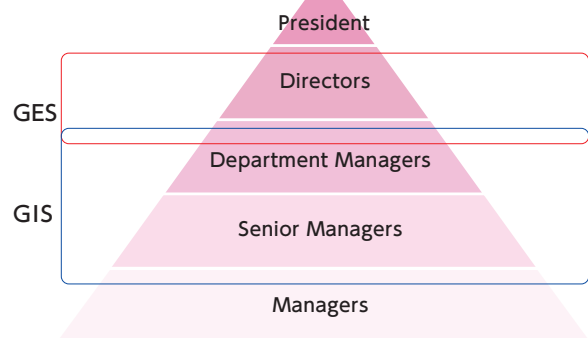
▶ 自律活性度調査

エプソンは、個人と組織が「自ら進んで協力し合って高い目標に挑戦し続け、自由で建設的なコミュニケーションを活発に行う」組織風土を目指し、2005年より「自律活性度調査」を毎年実施しています。調査結果については、経営層への報告を行うとともに、職場単位でもフィードバックし、それぞれ組織力強化や職場風土の改善に取り組んでいます。



*1 当社正規従業員および定年後再雇用者を対象
*2 満足度は、5段階評価で3(半分以上と思う)以上を回答した率

■ GIS・GESのターゲット層



働きやすい職場環境

▶ 健康経営への取り組み

当社は、経済産業省と日本健康会議が共同で顕彰する「健康経営優良法人2019大規模法人部門(ホワイト500)」に3年連続で認定されました。

エプソンは、安全衛生環境の向上のため、「安全・安心・健康は会社の命」と掲げ全世界で活動しています。国内では健康と企業価値の向上を実現する健康経営推進のため、健康に関する中期計画「健康Action 2020」を定め、個人と組織の活力や一体感を高めて、働きかたや人事施策として生産性向上につなげる「職場の健康」、またその基盤となる「からの健康」「こころの健康」の三つを重点分野として取り組んでいます。



▶ 働きかた改革

当社は、「私たちのめざす働きかた・働く風土」を定めています。2017年度からは、「WILL BE活動」とネーミングし、中期的な労働時間などの目標を定めるとともに、働く環境の整備、労働生産性向上、多様な人材の活躍、健康経営の観点で「働きかた改革」への総合的な取り組みを進めています。

私たちのめざす働きかた・働く風土
https://www.epson.jp/SR/our_people/pdf/workplace.pdf

ダイバーシティ

▶ ダイバーシティ(多様性)の推進

エプソンの真のお客様は、エンドユーザーであり、世界の人々です。世界の人々の生活を豊かにするために、多様なお客様を理解し、ニーズに応じていかなくてはなりません。そのためには、私たち自身のダイバーシティが重要です。多様な人材がエプソンに集まって、お互いの個性を尊重し、何が大切かをよく考え、行動してこそ、お客様価値の創造ができると考えます。お客様に驚きや感動をもたらす成果を生み出すために、エプソンは女性管理職や外国籍社員の登用、高齢者や障がい者の活用などを通じて、多様な人材が能力を最大限発揮できる企業文化の醸成に取り組んでいきます。

人権の尊重

エプソンは、あらゆる差別や不当労働を全世界で排除・撤廃する活動に積極的に取り組んでいます。国連グローバル・コンパクトに署名し、その姿勢を明確にするとともに、エプソングループ人権と労働に関する方針では、人権の尊重、ハラスメント排除、あらゆる差別の排除、地域の文化・慣習の尊重、児童労働や強制労働の禁止、良好な労使関係の維持などを明文化し、グループ内に公開・徹底しています。

エプソングループ人権と労働に関する方針
https://www.epson.jp/company/epson_way/principle/human_rights.htm

年間総実労働時間



2017年度実績 1,971時間

2018年度実績 1,943時間

2019年度目標 1,900時間



(2019年3月20日現在)



女性管理職数

20人 / 2%*3

*3 当社元籍管理職数比率



障がい者雇用者数

(2018年6月1日現在)

当社・国内グループ雇用者数

295人 / 2.55%



マテリアリティ

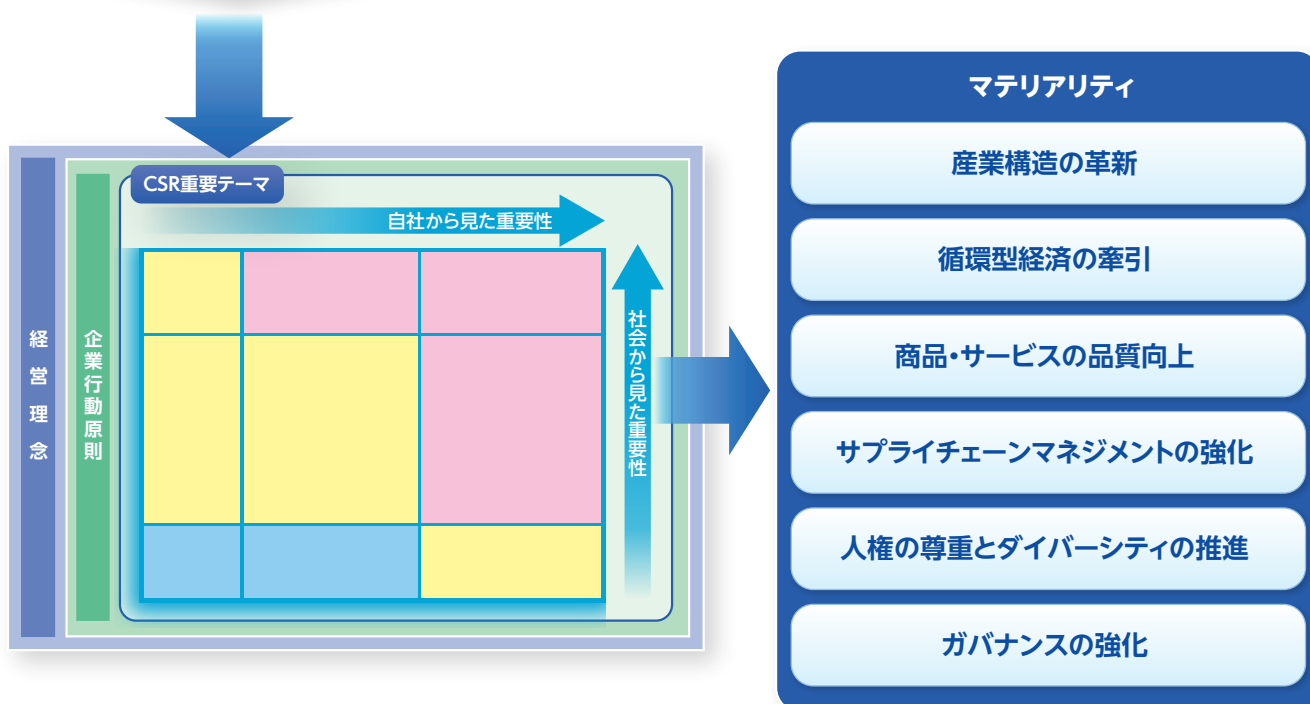
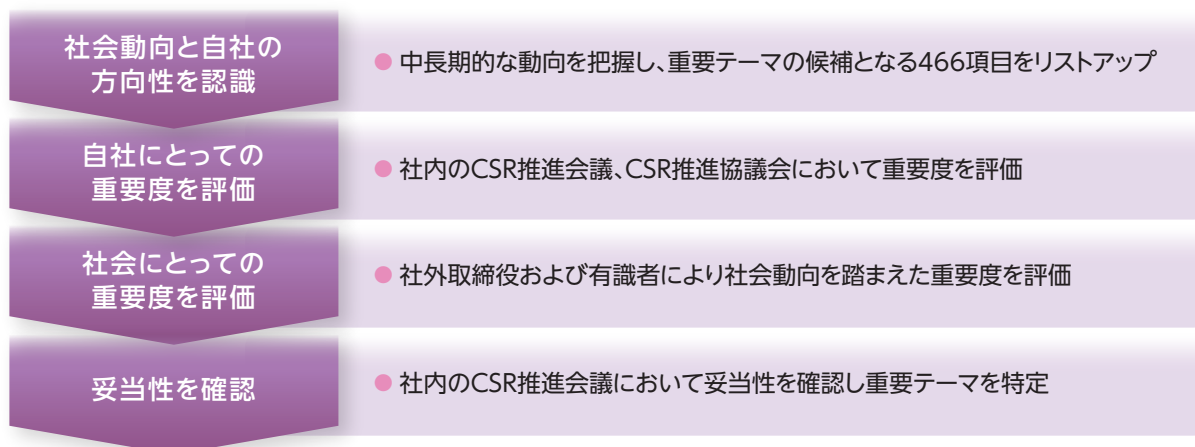
マテリアリティとSDGs (持続可能な開発目標)

エプソンは、ISO26000などで定められた社会課題を参考として、CSRにおけるテーマを網羅的に抽出しました。その中から、自社視点・社会視点による評価を行い、重要度の高い取り組みを「CSR重要テーマ」として特定しています。2019年、CSR重要テーマの内16の最重要テーマについて、第2期中期経営計画の検討・制定に合わせて再整理し、6つのマテリアリティへと発展させました。

さらにSDGsとの関連性を検証し、合致するSDGsの目標を抽出しました。

▶ CSR重要テーマの特定プロセス

参照した重要な動向			
経営の方向性 <ul style="list-style-type: none"> ● 経営理念 ● 企業行動原則 ● 長期ビジョン「Epson 25」 ● 中期経営計画 ● 環境ビジョン2050 	一般的な社会動向 <ul style="list-style-type: none"> ● グローバルJAPAN ● 平成28年度情報通信白書 	電子・電機業界動向、社会要請 <ul style="list-style-type: none"> ● RBA行動規範 	一般的な社会要請 <ul style="list-style-type: none"> ● GRI ● SASB ● ISO 26000 ● SDGs ● SRI調査項目



SDGsの達成に向けた貢献(コミットメント)

エプソンの目指すイノベーションの目的は、「省・小・精」を究め極めた独創の技術と取り組みにより、人々が今よりもっと豊かで幸せを感じられる社会を創り上げることです。このことは、国連で採択されたSDGs(持続可能な開発目標)の達成と目的を同じくするものです。

エプソンは社会課題の解決に真摯に向き合い、エプソンへの期待を感じ取り、それらをはるかに超える商品やサービスの提供により、新たな価値の創出に取り組みます。そして長期ビジョン「Epson 25」で掲げる4つのイノベーションを通じて、SDGsで目指す持続可能な社会の実現に向けて貢献してまいります。



セイコーエプソン株式会社
代表取締役社長

碓井 稔

SDGsとの関連

エプソンが経営理念に掲げた目指す姿を実現し、「なくてはならない会社」になるためには、企業として社会課題を解決するための重要度の高い取り組むべき課題を明確にし、事業活動を通じて解決を図っていくことが重要です。

取り組むべき課題として特定した「CSR重要テーマ」を具体的に推進するため、毎年、実行項目と目標を定めて取り組み、その結果を開示しています。さらにそれぞれの取り組みがSDGsの17目標達成にどのように貢献できるかを検証し、エプソンが貢献可能なSDGsの目標を抽出しています。

エプソンは、2019年3月に制定した「Epson 25 第2期中期経営計画」に基づき、これまで以上にパートナーシップによる協業・オープンイノベーションを加速していくため、目標17を追加し、以下の14のSDGsの目標達成に貢献する実行項目に取り組んでまいります。(なお、SDGsの目標との関連について、2019年6月時点の状況を整理したものであり、今後の事業展開に応じて都度見直します)

エプソンが貢献するSDGs(2019年6月時点)



CSR重要テーマ

CSR重要テーマとSDGsの17目標との関連性

エプソンは経営理念に掲げる、社会にとって「なくてはならない会社」となることを目指しており、これはSDGsの目的である持続可能な社会の実現と合致していると考えます。社会課題を解決していくための重要度の高い取り組みを「CSR重要テーマ」として特定し、この取り組みとSDGsの17の目標との関連性をSDGsの169のターゲットに照らして検証しました。

マテリアリティ	CSR重要テーマ 最重要テーマ16項目を抜粋	2019年度実行項目 2018年度実績を含め、以下のURLで開示 https://www.epson.jp/SR/Initiative/action_item.htm	ESG
産業構造の革新	グローバルな社会動向に対応した経営の推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 本社からのコントロールによる、グローバルオペレーションの強化 ● SDGsなどの非財務情報を含めた外部開示の充実・対話の強化 	
	先進技術に基づく新たな製品・サービスの創造	<ul style="list-style-type: none"> ● 協業・オープンイノベーションによる成長加速 ● ソリューション提案型ビジネスの強化 ● 協業も含め商品ラインアップの迅速な強化 ● コアデバイスをを用いた外販ビジネスとオープンイノベーションの強化 ● ロボティクスへ経営資源を投下し主柱事業化に向け成長を加速 	
	ICTを活用した生産性の向上	<ul style="list-style-type: none"> ● エプソン独創のものづくりIT技術基盤と「省・小・精の技術」によるセンシング技術、自動化技術により、高品質、高効率な生産性を継続的に実現する 	
	商品の競争力強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 長野県 広丘事業所 新棟の竣工など、生産競争力を向上するための、さらなる拠点整備を進める 	
	戦略的マーケティングの実践	<ul style="list-style-type: none"> ● BtoB販売体制構築に向けたグローバルな販売戦略と管理機能の強化 	
循環型経済の牽引	製品・サービスを通じた環境貢献	<ul style="list-style-type: none"> ● SBT目標達成に向けた削減シナリオ策定と具体的な削減施策の実行 <ul style="list-style-type: none"> ● SBT承認目標(基準年度は2017年度):GHGの事業利益当たりの排出量(スコープ3:カテゴリー1,11)を2025年度までに44%削減する ● GHGデータの開示 ● 商品による削減貢献量の算出と開示 ● サプライチェーンGHG排出量削減に向けた実態調査と改善活動 	環境
	エネルギー・資源の有効活用	<ul style="list-style-type: none"> ● SBT目標達成に向けた削減シナリオ策定と具体的な削減施策の実行 <ul style="list-style-type: none"> ● SBT承認目標(基準年度は2017年度):GHGの排出量(スコープ1,2)を2025年度までに19%削減する ● GHGデータの開示 	
	気候変動・地球温暖化防止		
商品・サービスの品質向上	製品の品質やコミュニケーションの維持・向上	<ul style="list-style-type: none"> ● お客様への直接訪問による要望・困り事の収集/分析や、お客様からの問い合わせ内容の分析などによりお客様要望を深掘りし、商品・サービスに反映、品質向上と顧客満足度向上を図る ● 世界各地・インターネットショッピングサイト上において模倣品対策を継続し、お客様が安心してエプソンブランド商品を購入できる環境づくりを行う 	社会
	消費者の安全衛生保護	<ul style="list-style-type: none"> ● 製品安全性教育カリキュラムのさらなる充実化 	
サプライチェーンマネジメントの強化	サプライチェーンマネジメントの推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 重要サプライヤーへの調達ガイドライン遵守要請 ● サプライヤー現場確認および是正活動:サプライチェーンGHG排出量削減に向けた実態調査と改善活動など ● サプライヤーアンケート調査 ● 紛争鉱物調査の実施 ● 取引先通報窓口(海外)の開設 	社会
人権の尊重とダイバーシティの推進	人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> ● 外国人労働者の雇用の自主性に係る問題の状況確認と対応 ● 人材サプライヤーに係るデューデリジェンスの企画、始動 	社会
	ダイバーシティの推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 女性活躍推進:「女性活躍推進法・次世代法行動計画」に沿った活動 ● 外国人活躍推進:海外現地法人人材のさらなる見える化と育成推進 ● 高齢者活躍:定年延長を核とした雇用政策の見直しと方向付け ● 乾式オフィス製紙機「PaperLab A-8000」のさらなる導入による障がい者雇用の促進 	
	人材の育成と採用・定着	<ul style="list-style-type: none"> ● タレントマネジメントの仕組み構築の継続推進 ● 若年層のキャリア支援:ライフタイムキャリアサポート研修(30歳)の検討 ● 自律活力度調査・360度調査の継続実施 	
ガバナンスの強化	情報セキュリティの強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 情報セキュリティ対策の実施 ● 製品セキュリティの強化 	ガバナンス
	コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業部・本部へのコンプライアンスプログラム導入 ● グローバル通報制度の運用開始 ● コンプライアンス意識浸透活動 	

検証の結果、エプソンの取り組みは右の14の目標達成に関わっていることを確認しました。

● 下表内の数字は、SDGsの169のターゲット(1.1~17.19)からエプソンの活動に関連するものを示したものです。(2019年6月)

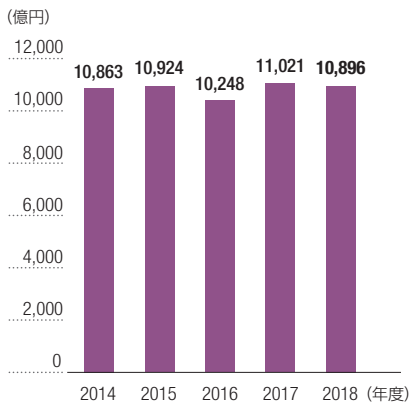
SDGsとの関連性																
1 貧困をなくそう	2 健康をこころからこころまで元気に	3 持続可能な健康と福祉を	4 質の高い教育をみんなに	5 ジェンダー平等を達成しよう	6 安全な水とトイレを世界中に	7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに	8 働きがいも経済成長も	9 産業と雇用革新を加速しよう	10 人や国ごとの豊かさの差をなくそう	11 住み続けられるまちづくりを	12 つぶやみを減らし、つくり直そう	13 気候変動に具体的な対策を	14 海の豊かさを守ろう	15 陸の豊かさも守ろう	16 平和と公正をすべての人に	17 パートナリシップで目標を達成しよう
		3.6	4.1 4.2 4.3 4.4 4.5		6.3	7.3	8.2	9.4		11.6	12.2 12.4 12.5	13.2		15.1 15.4		17.16
		3.9					8.4	9.4								17.16 17.17
					6.3	7.3 7.a	8.2 8.4	9.4			12.4 12.5					17.16
						7.3		9.4								17.16
					6.3 6.4 6.6	7.3		9.4		11.6	12.2 12.4 12.5	13.2		15.1 15.2 15.4 15.5		17.7
		3.9														
						7.2 7.3						13.2				17.17
						7.2 7.3					12.4	13.2				17.17
											12.8				16.6 16.8	
											12.4					
					5.2		8.5 8.7 8.8		10.2 10.3		12.4 12.6	13.1			16.4 16.5	17.17
			4.7	5.1 5.5			8.5 8.7 8.8		10.3							
			4.7	5.5			8.5		10.2							
			4.4 4.7				8.8		10.2		12.a					
															16.4	
															16.4 16.5	
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

売上収益

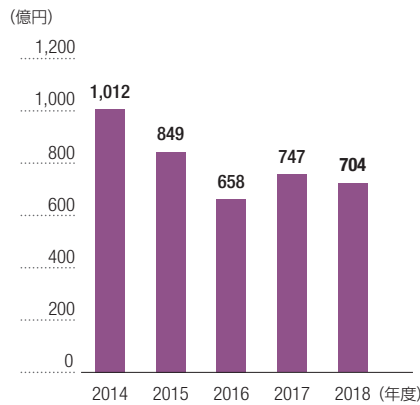
10,896億円



2018年度は、戦略商品の販売は拡大しましたが、為替のマイナス影響に加え、一部新興国での通貨下落や経済停滞、および貿易摩擦などの影響を受け、成長に向けた取り組みは十分な成果につながらず、前期比減収となりました。

事業利益

704億円

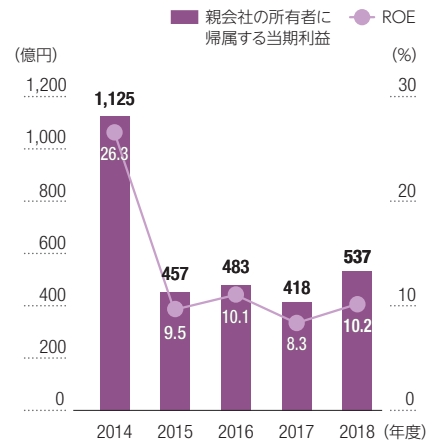


2018年度は、プロダクトミックス改善により売上総利益が増加するとともに在庫評価減の計上方法変更による一過性のプラス影響があったものの、将来成長に向けた費用投下により販管費が増加した他、為替のマイナス影響などにより、前期比減益となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益 / ROE

親会社の所有者に帰属する当期利益 **537** 億円

ROE **10.2%**



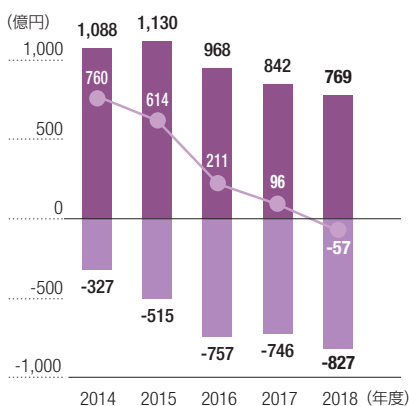
2018年度は、その他の営業収益・費用において為替差損が減少し、遊休固定資産の売却益を計上したことに加え、税金費用が、米国の税制改正に伴い繰延税金資産を取り崩した前期に対し減少したことから、前期比増益となりました。

これにより、ROEは10.2%と前期から改善しました。

フリー・キャッシュ・フロー

-57 億円

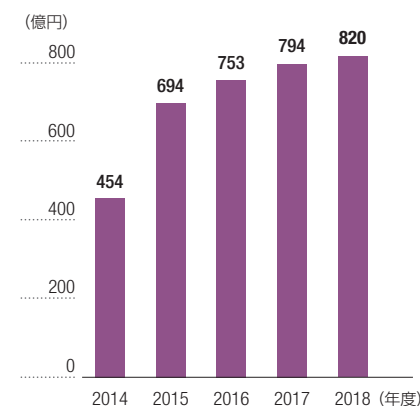
■ 営業活動によるキャッシュ・フロー
■ 投資活動によるキャッシュ・フロー
● フリー・キャッシュ・フロー



2018年度は、営業活動によるキャッシュ・フローが、主に棚卸資産や仕入債務支払の増加より前期比減少となり、また投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の取得などによる支出が増加しました。この結果、フリー・キャッシュ・フローはマイナス(前期比減少)となりました。

設備投資額

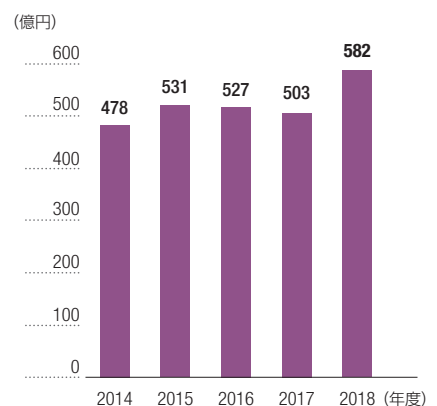
820 億円



中期経営計画に基づき、中長期的な成長に向けた基盤整備としての設備投資を継続実施していますが、2018年度も、主力製品のプリンターやプロジェクターを中心として、新製品対応、生産能力増強などの投資を行いました。

研究開発費

582 億円

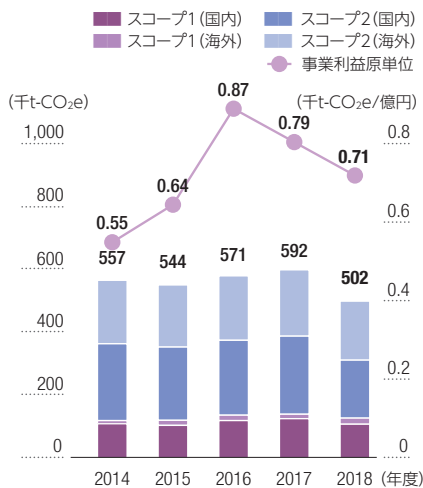


将来成長の実現に向けて、次世代製品やコア技術、キー・デバイス(プリントヘッド・マイクロディスプレイなど)の開発に加え、ものづくり基盤の強化や新規事業創出などに継続的に取り組んでいます。

非財務ハイライト

温室効果ガス(GHG)排出量*1

502千t-CO₂e

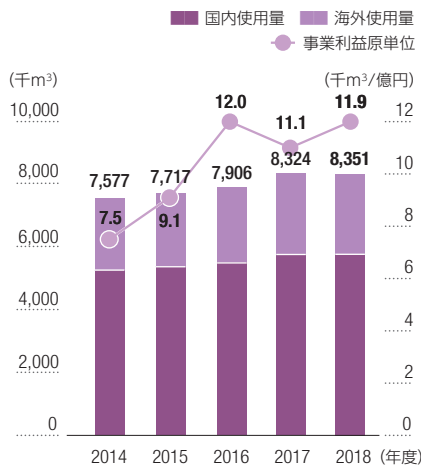


2018年度は、SBTiに承認された、2025年までにScope 1、2の温室効果ガス(GHG)を2017年度比で19%削減するという目標に向け、各拠点で省エネ活動を推進しました。

併せて再生可能エネルギーの活用を進め、15%の削減を達成しています。

水使用量

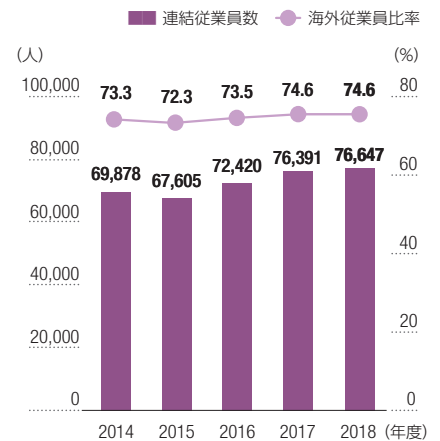
8,351千m³



各拠点で水資源の保全に取り組んでいます。2018年度の水使用量は8,351千m³と前年度からわずかに増加し、前年度使用量以下の目標達成とはなりませんでした。

連結従業員数／海外従業員比率

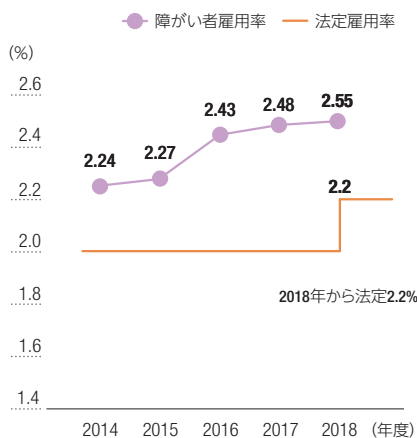
連結従業員数 **76,647**人
海外従業員比率 **74.6%**



海外の製造体制の強化を前年度から継続、また販売体制の強化を実施し、連結従業員数は微増となりました。

当社および国内グループ会社の障がい者雇用率*2

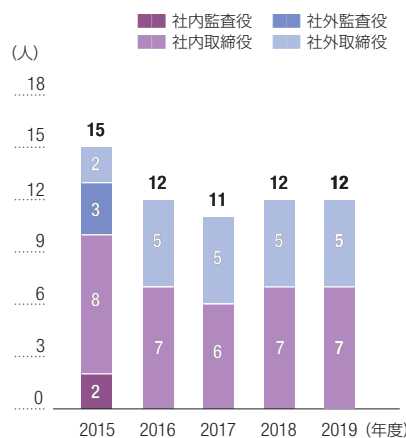
2.55%



2020年度の目標を2.50%と定め、障がい者雇用の維持拡大に努めています。

全役員に占める社外役員数*3

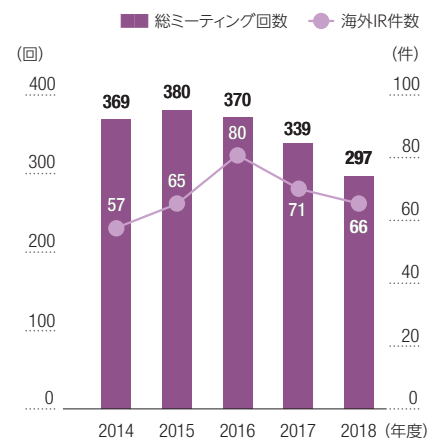
5人



取締役会の員数の3分の1以上を独立社外取締役とすることを規定し、経営全般の監督、経営効率のための助言、利益相反の監督機能の役割を果たしていただいています。

アナリスト・投資家向けミーティング／海外IR件数

ミーティング数 **297**回
海外IR件数 **66**件



当社は、経営層・IR担当部門が、アナリスト・機関投資家・個人投資家の皆様とミーティング・説明会を行うことで相互理解を深め、中長期的な関係構築を進めています。

*1 スcope 1 (燃料などの使用による直接排出)、Scope 2 (電力などのエネルギー起源の間接排出)の合計値です。

*2 各年度の数値は、該年度の6月1日時点の数値です。 *3 役員数は該年度6月末時点のデータです。

主要な財務数値等の推移

	日本基準〔連結〕				
	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度
業績(億円)					
売上高	11,224	9,853	9,736	8,779	8,512
売上総利益	2,894	2,594	2,629	2,488	2,344
営業利益[△損失]	△ 15	182	327	246	212
経常利益	53	138	311	270	176
税引前利益[△損失]	△ 895	△ 7	153	156	△ 34
当期純利益[△損失]	△ 1,113	△ 197	102	50	△ 100
財政状態(億円)					
総資産	9,173	8,700	7,982	7,407	7,785
自己資本 ^{*1}	3,026	2,812	2,692	2,464	2,567
有利子負債 ^{*2}	3,512	3,116	2,721	2,398	2,718
キャッシュ・フロー(億円)					
営業活動によるキャッシュ・フロー	442	565	323	266	429
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 610	△ 432	△ 236	△ 315	△ 395
フリー・キャッシュ・フロー	△ 167	133	87	△ 48	34
財務・経営指標(億円・%)					
研究開発費	820	688	543	521	499
設備投資額	556	259	318	389	431
減価償却費	784	473	411	376	393
自己資本比率	33.0	32.3	33.7	33.3	33.0
自己資本当期純利益率(ROE)	△ 29.7	△ 6.8	3.7	2.0	△ 4.0
総資産経常利益率(ROA)	0.5	1.6	3.7	3.5	2.3
売上高経常利益率(ROS)	0.5	1.4	3.2	3.1	2.1
配当性向	-	-	39.0	99.2	-
1株当たり情報(円)					
1株当たり当期純利益[△損失](EPS)	△ 566.92	△ 99.34	51.25	26.22	△ 56.41
1株当たり純資産(BPS)	1,541.16	1,407.92	1,347.71	1,377.60	1,435.20
1株当たり年間配当額	26.00	10.00	20.00	26.00	20.00
株価指標(倍)					
株価収益率(PER)	-	-	25.99	44.24	-
株価純資産倍率(PBR)	0.86	1.03	0.99	0.84	0.64
地域別売上高(億円)^{*3}					
日本	3,687	3,450	3,675	3,139	2,666
米州	2,366	2,176	1,992	1,756	2,003
欧州	2,621	2,129	1,895	1,781	1,752
アジア・オセアニア	2,550	2,098	2,173	2,103	2,091
期中平均為替レート(円)					
円/米ドル	100.53	92.85	85.72	79.08	83.11
円/ユーロ	143.48	131.15	113.12	108.98	107.14
期末従業員数(人)					
合計	72,326	77,936	74,551	75,303	68,761
国内	24,190	22,602	20,704	19,765	18,234
海外	48,136	55,334	53,847	55,538	50,527

^{*1} 自己資本=純資産合計-少数株主持分

^{*2} リース負債を含みます。

^{*3} 地域別売上高(売上収益)は、顧客の所在地を基礎として分類しています。

	国際会計基準(IFRS)〔連結〕					
	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
業績(億円)						
売上収益	10,084	10,863	10,924	10,248	11,021	10,896
売上総利益	3,625	3,959	3,976	3,659	4,008	4,126
事業利益 ¹⁴	900	1,012	849	658	747	704
営業利益	795	1,313	940	678	650	713
税引前利益	779	1,325	915	674	626	720
親会社の所有者に帰属する当期利益	842	1,125	457	483	418	537
財政状態(億円)						
資産合計	9,088	10,062	9,413	9,743	10,333	10,383
親会社の所有者に帰属する持分	3,623	4,943	4,678	4,921	5,127	5,401
有利子負債	2,205	1,859	1,417	1,465	1,665	1,423
キャッシュ・フロー(億円)						
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,148	1,088	1,130	968	842	769
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 412	△ 327	△ 515	△ 757	△ 746	△ 827
フリー・キャッシュ・フロー	736	760	614	211	96	△ 57
財務・経営指標(億円・%)						
研究開発費	488	478	531	527	503	582
設備投資額	378	454	694	753	794	820
減価償却費	407	444	453	432	494	556
親会社所有者帰属持分比率	39.9	49.1	49.7	50.5	49.6	52.0
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)	27.7	26.3	9.5	10.1	8.3	10.2
資産合計事業利益率(ROA)	10.4	10.6	8.7	6.9	7.4	6.8
売上収益事業利益率(ROS)	8.9	9.3	7.8	6.4	6.8	6.5
配当性向	10.6	18.3	46.9	43.9	52.2	40.7
配当性向(事業利益ベース) ¹⁵	14.2	29.0	36.1	45.9	41.7	44.3
1株当たり情報(円)						
基本的1株当たり当期利益(EPS)	235.35 ¹⁶	314.61 ¹⁶	127.94	136.82	118.78	152.49
1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)	1,012.83 ¹⁶	1,381.66 ¹⁶	1,307.58	1,397.40	1,455.67	1,533.57
1株当たり年間配当額	50.00	115.00	60.00 ¹⁷	60.00	62.00	62.00
株価指標(倍)						
株価収益率(PER)	6.82	6.77	14.21	17.13	15.92	11.12
株価純資産倍率(PBR)	1.58	1.54	1.39	1.68	1.30	1.11
地域別売上収益(億円)						
日本	2,809	2,762	2,640	2,513	2,501	2,514
米州	2,602	3,046	3,200	2,909	3,204	3,105
欧州	2,184	2,309	2,263	2,119	2,332	2,252
アジア・オセアニア	2,488	2,744	2,820	2,705	2,982	3,024
期中平均為替レート(円)						
円/米ドル	100.23	109.93	120.14	108.38	110.85	110.86
円/ユーロ	134.37	138.77	132.58	118.79	129.66	128.40
期末従業員数(人)						
合計	73,171	69,878	67,605	72,420	76,391	76,647
国内	18,372	18,627	18,699	19,175	19,436	19,456
海外	54,799	51,251	48,906	53,245	56,955	57,191

¹⁴ 事業利益とは、国際会計基準(IFRS)の適用に当たり、エプソンが独自に開示する利益であり、日本基準の営業利益とほぼ同じ概念の利益です。

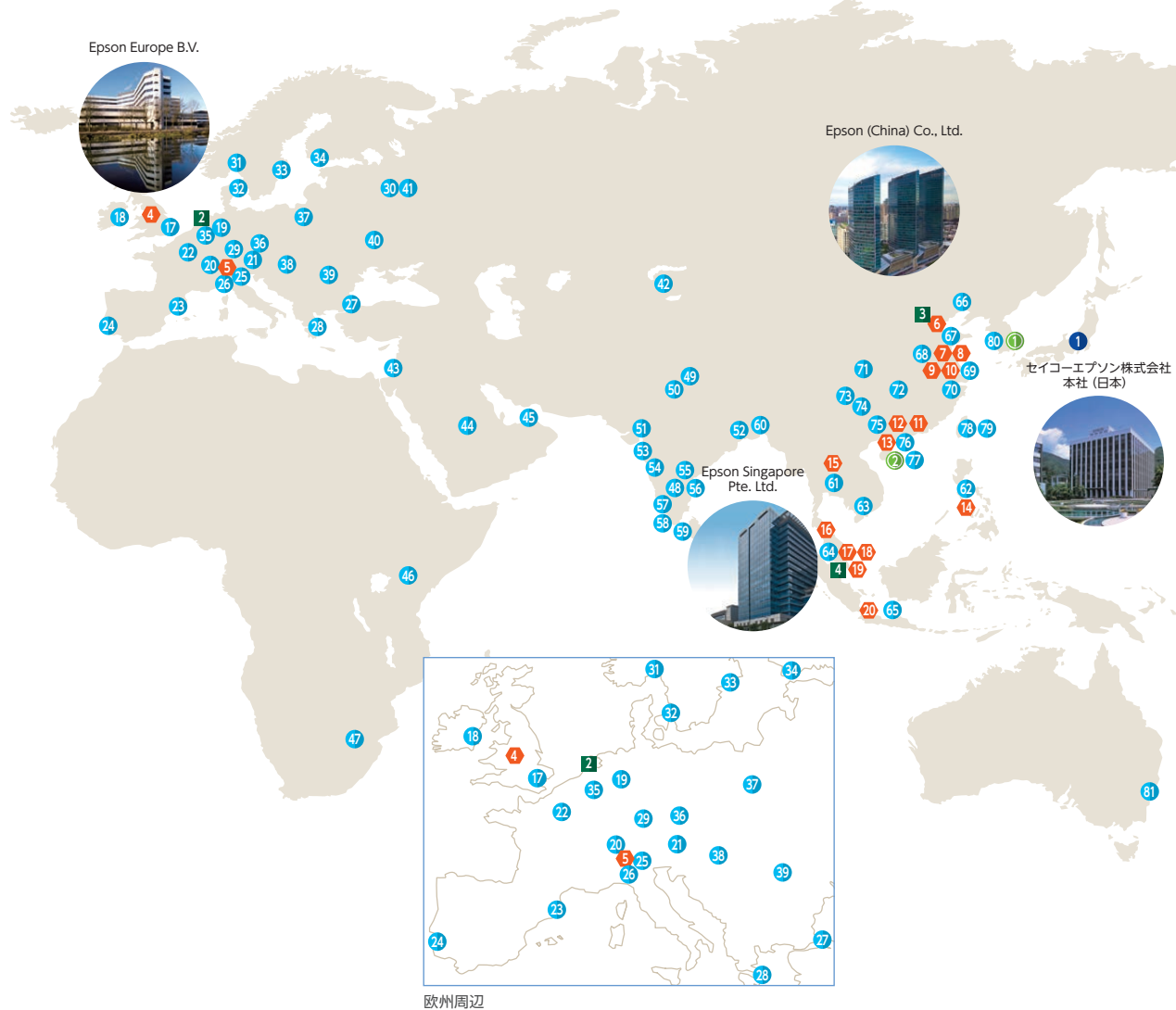
¹⁵ 事業利益から法定実効税率相当額を控除した利益をベースに算出しています。

¹⁶ 基本的1株当たり当期利益(EPS)および1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)は、2015年4月1日を効力発生日とする株式分割(普通株式 1:2)が2013年度の期首に行われたと仮定して算定しています。

¹⁷ 2015年4月1日を効力発生日とする株式分割(普通株式 1:2)を実施しました。

グローバルネットワーク

1968年、エプソンは初の海外生産拠点をシンガポールに設立して以来、時代によって、地域によって、さまざまなお客様のニーズを的確に把握し、素早く、柔軟に対応するために、販売・サービス拠点をはじめ、生産や開発拠点を世界各地に展開しています。



販売・サービス拠点

- ①—日本
- ②—Epson America, Inc., San Jose Office
- ③—Epson America, Inc., Schaumburg Office
- ④—Epson America, Inc., Miami Office
- ⑤—K-Sun Corporation
- ⑥—Epson Canada Ltd.
- ⑦—Epson de Mexico, S.A. de C.V.
- ⑧—Epson Guatemala, S.A.
- ⑨—Epson Costa Rica, S.A.
- ⑩—Epson Venezuela, S.R.L.
- ⑪—Epson Colombia Ltda.
- ⑫—Epsodecua Cia. Ltda.
- ⑬—Epson Peru S.A.
- ⑭—Epson Chile, S.A.
- ⑮—Epson Argentina S.R.L.
- ⑯—Epson do Brasil Industria e Comercio Ltda.
- ⑰—Epson (U.K.) Ltd.
- ⑱—Epson (U.K.) Ltd., Ireland Office
- ⑲—Epson Deutschland GmbH
- ⑳—Epson Deutschland GmbH, Switzerland Office
- ㉑—Epson Deutschland GmbH, Austria Office
- ㉒—Epson France S.A.S.
- ㉓—Epson Iberica, S.A.U.
- ㉔—Epson Iberica, S.A.U., Portugal Office
- ㉕—For.Tex S.r.l.
- ㉖—Epson Italia S.p.A.
- ㉗—Epson Italia S.p.A., Istanbul Office (Turkey)
- ㉘—Epson Italia S.p.A., Athens Office (Greece)
- ㉙—Epson Europe Electronics GmbH
- ㉚—Epson CIS L.L.C.
- ㉛—Epson Europe B.V., Norway Office
- ㉜—Epson Europe B.V., Denmark Office
- ㉝—Epson Europe B.V., Sweden Office
- ㉞—Epson Europe B.V., Finland Office
- ㉟—Epson Europe B.V., Belgium Office
- ㊱—Epson Europe B.V., Czech Republic Office
- ㊲—Epson Europe B.V., Poland Office
- ㊳—Epson Europe B.V., Hungary Office
- ㊴—Epson Europe B.V., Romania Office
- ㊵—Epson Europe B.V., Kiev Office
- ㊶—Epson Europe B.V., Moscow Office
- ㊷—Epson Europe B.V., Kazakhstan Office
- ㊸—Epson Europe B.V., Israel Office
- ㊹—Epson Europe B.V., Saudi Arabia Office
- ㊺—Epson Europe B.V., Middle East Office
- ㊻—Epson Europe B.V., Kenya Office
- ㊼—Epson Europe B.V., South Africa Office
- ㊽—Epson India Pvt. Ltd.
- ㊾—Epson India Pvt. Ltd., New Delhi Office
- ㊿—Epson India Pvt. Ltd., Jaipur Office
- 51—Epson India Pvt. Ltd., Ahmedabad Office
- 52—Epson India Pvt. Ltd., Kolkata Office
- 53—Epson India Pvt. Ltd., Mumbai Office
- 54—Epson India Pvt. Ltd., Pune Office
- 55—Epson India Pvt. Ltd., Secunderabad Office
- 56—Epson India Pvt. Ltd., Chennai Office
- 57—Epson India Pvt. Ltd., Coimbatore Office
- 58—Epson India Pvt. Ltd., Cochin Office
- 59—Epson India Pvt. Ltd., Sri Lanka Office
- 60—Epson India Pvt. Ltd., Bangladesh Office
- 61—Epson (Thailand) Co., Ltd.
- 62—Epson Philippines Corporation
- 63—Epson Vietnam Co., Ltd.
- 64—Epson Malaysia Sdn. Bhd.
- 65—PT. Epson Indonesia
- 66—Epson (China) Co., Ltd., Shenyang Office
- 67—Epson (China) Co., Ltd., Jinan Office
- 68—Epson (China) Co., Ltd., Nanjing Office
- 69—Epson (China) Co., Ltd., Shanghai Office
- 70—Epson (China) Co., Ltd., Hangzhou Office
- 71—Epson (China) Co., Ltd., Xian Office
- 72—Epson (China) Co., Ltd., Wuhan Office



日本国内

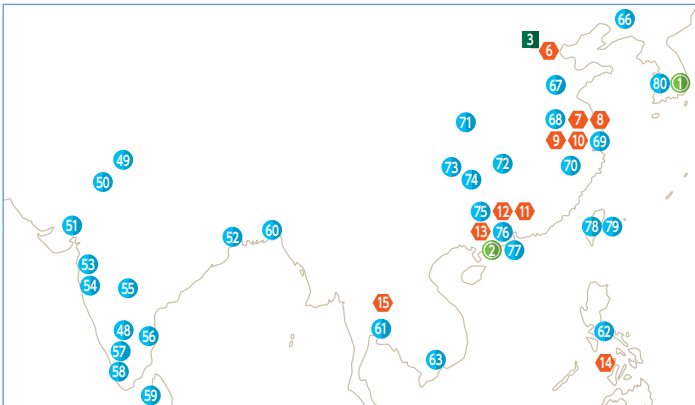
本社および国内事業所

- 本社
- 本店
- 広丘事業所
- 豊科事業所
- 富士見事業所
- 諏訪南事業所
- 塩尻事業所
- 松本南事業所
- 伊那事業所
- 松本事業所
- 神林事業所
- 日野事業所
- 酒田事業所
- 千歳事業所

主な国内関係会社

- エプソン販売株式会社
- エプソンダイレクト株式会社
- 宮崎エプソン株式会社
- 東北エプソン株式会社
- 秋田エプソン株式会社
- エプソンアトミック株式会社
- エプソンアヴァシス株式会社
- 株式会社新興セルビック
- エプソンサービス株式会社
- エプソンリペア株式会社
- エプソンミズベ株式会社
- エプソンスワン株式会社

Epson America, Inc.



中国・インドおよび周辺地域

生産拠点

- ①—日本
- ②—Epson Portland Inc.
- ③—Epson Paulista Ltda.
- ④—Epson Telford Ltd.
- ⑤—Fratelli Robustelli S.r.l.
- ⑥—Tianjin Epson Co., Ltd.
- ⑦—Epson Surface Engineering (Zhenjiang) Co., Ltd.
- ⑧—Shanghai Sanhuan Magnetics Co., Ltd.
- ⑨—Epson Wuxi Co., Ltd.
- ⑩—Epson Precision Suzhou Co., Ltd.
- ⑪—Orient Watch (Shenzhen) Ltd.
- ⑫—Epson Precision (Shenzhen) Ltd.
- ⑬—Epson Engineering (Shenzhen) Ltd.
- ⑭—Epson Precision (Philippines), Inc.
- ⑮—Epson Precision (Thailand) Ltd.
- ⑯—Epson Precision Malaysia Sdn. Bhd.
- ⑰—Epson Precision (Johor) Sdn. Bhd.
- ⑱—Singapore Epson Industrial Pte. Ltd.
- ⑲—PT. Epson Batam
- ⑳—PT. Indonesia Epson Industry

開発拠点

- ①—日本
- ②—Epson America, Inc. (San Jose Development Center)
- ③—Epson Canada Ltd. (Development Center)
- ④—Epson Canada Ltd. (Vancouver Design Center)

地域統括

- ①—Epson America, Inc.
- ②—Epson Europe B.V.
- ③—Epson (China) Co., Ltd.
- ④—Epson Singapore Pte. Ltd.

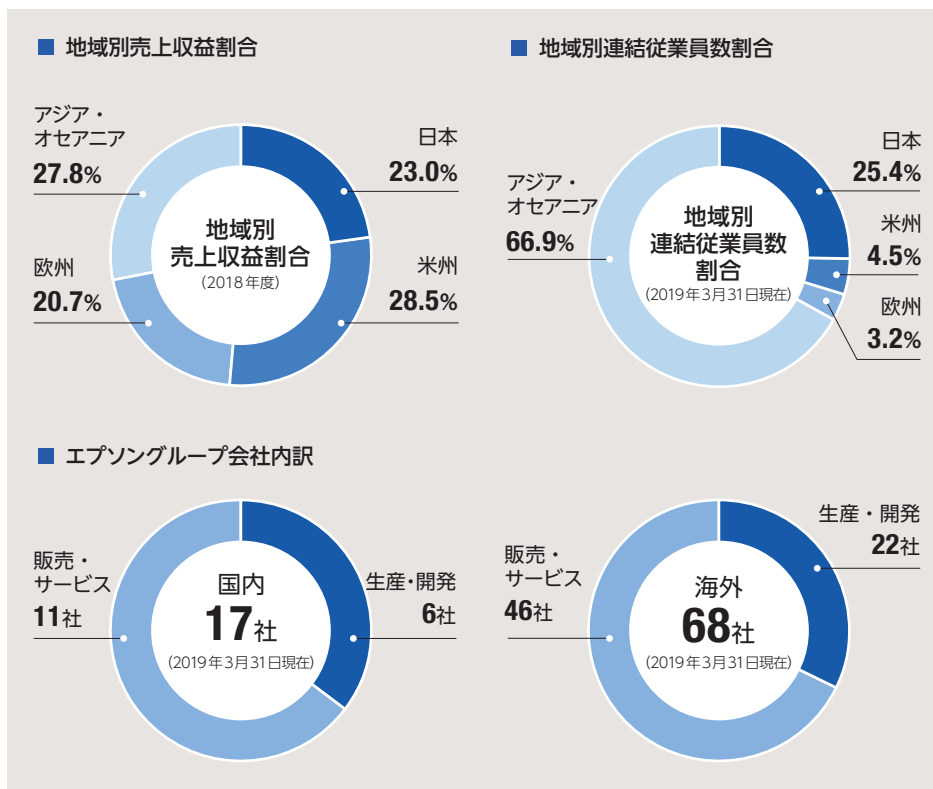
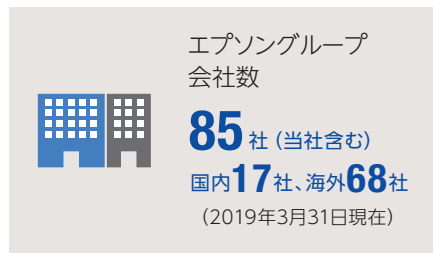
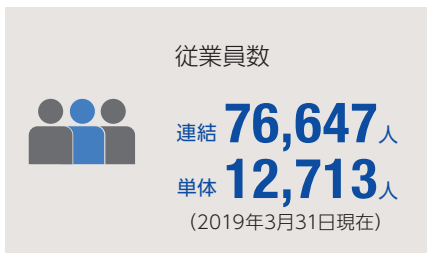
支店

- ①—Seiko Epson Corporation, Korea Office
- ②—Seiko Epson Corporation, Hong Kong Office

2019年9月30日現在

グループ概要

商号	セイコーエプソン株式会社 (SEIKO EPSON CORPORATION)
創立	1942年5月18日
本社	長野県諏訪市大和三丁目3番5号
資本金	532億400万円

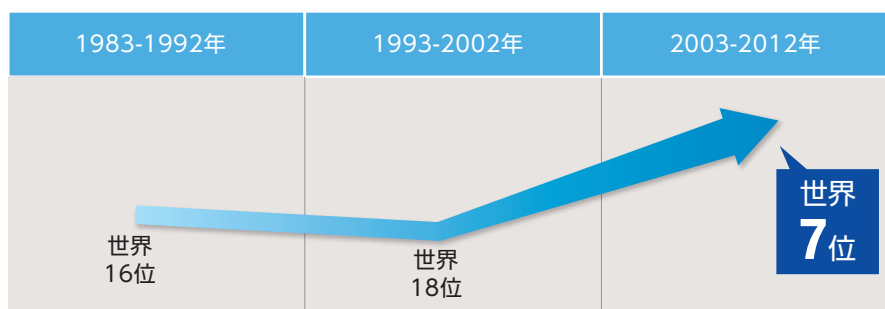


■ 分野別特許出願公開件数ランキング

日本	
インクジェットプリンター	1位
プロジェクター	1位
ロボティクス	2位
水晶デバイス	2位
米国	
インクジェットプリンター	1位
プロジェクター	1位
ロボティクス	2位
水晶デバイス	3位

* 2018年の特許公開件数ランキング (当社調べ) (2018/1/1~12/31)

■ 世界知的所有権機関(WIPO) The top 100 global patent applicants ランキング



* このランキングは10年ごとに発表されています。

■ 登録特許件数ランキング

日本	7位
米国	21位
中国 ^{*1}	13位

* 2018年の登録特許件数ランキング(当社調べ) (2018/1/1~12/31)

*1 中国は外国企業のみランキング (2018/1/1~12/31)

株主・株式情報

■ 発行可能株式総数、発行済株式総数、株主の総数

2019年3月31日現在

発行可能株式総数	1,214,916,736株
発行済株式総数	399,634,778株
株主の総数	49,635人

■ 大株主の状況

2019年3月31日現在

株主名	所有株式数(千株)	所有比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	55,075	15.62
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	26,482	7.51
三光起業株式会社	20,000	5.67
セイコーホールディングス株式会社	12,000	3.40
服部 靖夫	11,932	3.38
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	8,795	2.49
第一生命保険株式会社	8,736	2.47
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口	8,153	2.31
セイコーエプソン従業員持株会	7,274	2.06
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	4,876	1.38

* 当社は、自己株式47,233,041株を保有していますが、上記大株主から除いています。また、持株比率は自己株式を控除して計算しています。なお、自己株式には役員報酬BIP信託が所有する当社株式(164,598株)を含んでいません。

* 所有株式数は、千株未満を切り捨てています。

* 服部靖夫氏は、2019年3月15日に逝去されました。なお、2019年3月31日現在において名義変更手続き未了のため、株主名簿上の名義で記載しています。

■ 社会的責任投資(SRI)・ESG指数への組み入れ

2019年は右記のSRI構成銘柄に選定されています。また当社は、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)がESG投資の開始に当たり選定したFTSE Blossom Japan Index、MSCI日本株女性活躍指数(WIN)の構成銘柄に選ばれています。

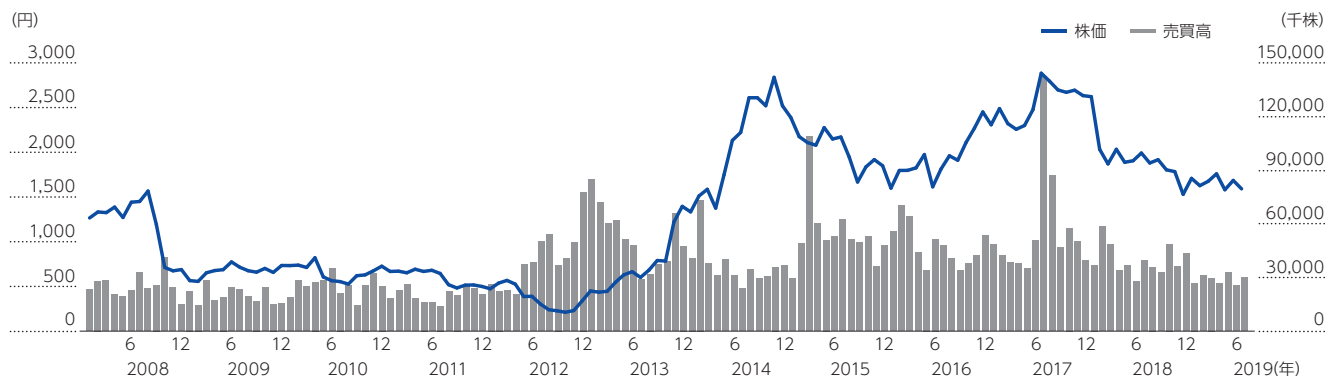


FTSE4Good Index Series
英国(2019年6月)
<https://www.ftse.com/products/indices/FTSE4Good>



MSCI | 2019 Constituent
MSCI日本株
女性活躍指数(WIN)

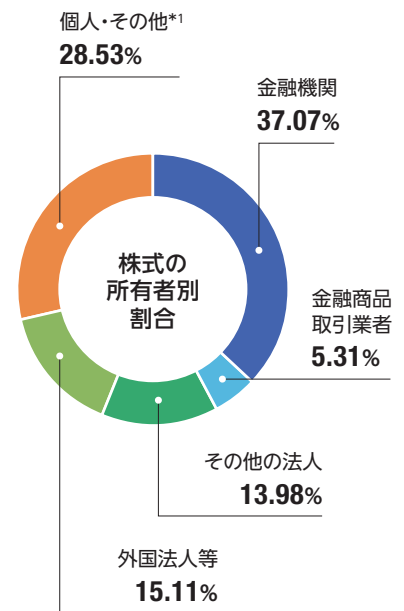
■ 株価・売買高の推移(月間)



* 2015年4月1日付で株式分割実施(1株→2株) * 2015年3月以前の株価チャートについては、修正株価により作成

■ 株式の所有者別割合

2019年3月31日現在



*1 「個人・その他」には、自己株式が含まれています。



セイコーエプソン 株式会社

〒392-8502 長野県諏訪市大和三丁目3番5号
TEL: 0266-52-3131 (代表)

<https://www.epson.jp>



見やすいユニバーサルデザインフォント
を採用しています。