

CEOメッセージ

健全な危機感を持ち、 収益性の高い筋肉質な企業にして 次の長期ビジョンにつなげていきます

2023年度は、長期ビジョン「Epson 25 Renewed」の中間地点でした。収益性・資本効率を重視した経営を推進したもののマクロ環境変化、成長領域事業におけるさまざまな課題、在庫削減などの収益性悪化の一時的な要因により、2023年度の業績目標には届きませんでした。課題をしっかりと捉えて対策を講じ、着実に企業価値を創出するとともに、収益性の高い筋肉質な企業にし、次の長期ビジョンにつなげていきます。

セイコーエプソン株式会社
代表取締役社長 CEO

小川 恭範

人と地球が豊かに彩られる未来を共に実現していきたい

私たちエプソンは、創業以来培ってきた「省・小・精」の技術をベースに、お客様の期待を超える商品・サービスをお届けするべく、創造と挑戦を重ねてきました。エプソンがこれまで大切に磨き上げてきた「省・小・精」とは、技術のみでなく、無駄を省き、より小さく、より精緻にするという考え方であり、そこからより大きな社会的な価値を生み出せると私は信じています。これからもエプソンならではの「省・小・精」にこだわり続け、そこから生み出される大きな価値で、地球環境問題をはじめとするさまざまな社会課題の克服に立ち向かい、人と地球が豊かに彩られる未来を共に実現していきたいと考えています。

危機感はあるが期待もある

2023年度の事業環境として、インフレや金融引き締め継続により世界経済全体が減速傾向にありました。そうした中、エプソンの業績は、コロナ禍で積み増した部品や製品在庫の削減も大きく影響し、2022年度に比べて減収減益という厳しい結果になりました。外部環境の変化に対して素早い対応が十分にとれなかったのは反省点です。一方で、エプソンの成長領域に位置付けている商業・産業プリンティングの完成品やプリントヘッド外販が堅調に拡大し、売上収益に大きく貢献したのは良かった点です。プリントヘッド外販は、今後さらなる成長が期待できる重要な事業の一つです。また成長という観点では、中東、アフリカなどは人口増加によって経済成長が期待できる地域であることは間違いありません。こうした地域でのこれからの販売を強化するため、ドバイ（アラブ首長国連邦）に新たな販売会社「Epson Middle East FZCO」を設立し、2024年10月から事業を開始する予定です。危機感がありますが、期待も十分にあると考えています。

→詳しくは、P.21-22「CFOメッセージ」を参照



インクジェットプリンター用ヘッド製造の新棟建設を開始
エプソンのグループ会社である東北エプソンに新棟の建設を開始。商業・産業向けプリンターなどの需要の高まりを見込み、生産能力を増強する。
(写真は新棟のイメージ。2025年9月末の竣工を予定。)

収益性の高い筋肉質な企業にして、ベースを整えて次のビジョンにつなげる

2023年度は長期ビジョン「Epson 25 Renewed」の中間地点です。収益性・資本効率を重視した経営を推進したものの、マクロ環境変化、成長領域事業におけるさまざまな課題、在庫削減などの収益性悪化の一時的な要因により、2023年度の業績目標には届きませんでした。これまでの外部環境変化と先行き不透明な状況を踏まえると「Epson 25 Renewed」最終年度（2025年度）の業績目標の達成は非常に厳しいと判断せざるを得ません。とはいえ、「取り組みにメリハリをつけることにより、収益性の確保と将来成長を目指す」というビジョン方針に基づき施策を実行した結果、成長領域のプリントヘッド外販の事業拡大や、成熟領域のビジュアルコミュニケーションの構造改革が前倒しで進むなど、着実に前進はしています。そこで、収益・資本効率を重視した経営は変えないものの、2025年度の業績目標を見直すこととしました。

新たな業績目標を確実に達成するためには、これまでと同じやり方を続けていたのでは不十分で、変革が必要です。例えば、マニファクチャリングソリューションズが期待した成長に満たないのは世界経済の減速などの外部環境変化が主たる要因ではあるものの、本当にお客様と真摯に向き合っていたのかなど、自分たちのやり方も見直す必要があると考えています。ラインアップ不足や商品力不足といった課題があるのは、実態として十分でなかったということだと認識しています。費用投下のバランスが悪かった点も反省すべき点です。現在、戦略の見直しを行っており、ターゲットとすべき我々の強みが活きる市場の見極めを含め、大きく変革を進めているところです。加えて、全社の固定費もしっかりと抑制することで、収益性の高い筋肉質な企業にしていきます。すでに海外拠点の一部で、生産拠点の統廃合を進めており、人員の削減も行っています。国内では、生産性向上や人材配置の最適化などの取り組みと合わせ、人員管理を強化していきます。固定費の抑制は非常に課題感を持っているところであり、社員に対しても現状をしっかりと認識して危機感を持って取り組んでいかなければいけないと伝えています。次の長期ビジョンまでに徹底的に筋肉質な企業にしていく、これは必須だと考えています。

■ Epson 25 Renewed 領域別事業運営の方向性

	2021~2023年度	~2025年度
成長領域	オフィスプリンティング 商業・産業プリンティング プリントヘッド外販 生産システム	成長戦略の実現
成熟領域	プロジェクション ウォッチ	構造改革
	ホームプリンティング マイクロデバイス	収益性維持・向上
新領域	センシング 環境ビジネス	ビジネス 立ち上げ
		成長戦略 の実現

■ Epson 25 Renewed 全社業績目標

CEOメッセージ

	2023年度		2025年度	
	目標 (2021年3月発表時)	実績	目標 (2021年3月発表時)	新目標
ROIC	8%以上	4.6%	11%以上	7%以上
ROE	10%以上	6.8%	13%以上	8%以上
ROS	8%以上	4.9%	10%以上	7%以上

現在、次期長期ビジョンの策定を進めていますが、次期長期ビジョンにおいてもパーパスや「Epson 25 Renewed」で示した目指す方向性は大きく変わらないと考えています。そこにどのような価値をさらに加えていくのがポイントの一つになります。マイクロデバイス技術の用途拡大やエプソンの強みを活かせる新しいビジネス領域の開拓など、さまざまな可能性があると思っています。取締役会の実効性評価の中でも次期長期ビジョンの内容と策定プロセスが議論の一つになっています。すでに現経営層での議論は始まっており、これに加えて、次世代を担う中堅層を各事業体や本社系組織体から選抜し、同様に検討が始まっています。

→詳しくは、P.19-20「ビジョンの進捗」を参照

事業の横の連携とスピード感を課題と捉え、改善に取り組む

私もかねてより課題として捉えており、取締役会でもよく話されることとして事業の横の連携やスピード感の弱さがあります。事業の横の連携の弱さについては、特にCEOである私を含めた4名の社内取締役執行役員がコミュニケーションを深め、一つの経営チームとなって解決に当たっていきます。テーマによって関連する執行役員にも議論に加わってもらい、毎週集まって会社の方向性やさまざまな経営課題について議論し、それを経営会議に上げて取締役会の中で議論をする形ができつつあります。CEOである私と社内取締役執行役員が連携してエプソンの経営を描いていくことが、横連携強化の一つの象徴になると思っており、私はその経営チームのまとめ役としての役割を果たしていきます。なお、2024年6月に社内取締役を大きく変えました。人的資本・健康経営を担当する阿部、プリンティングソリューションズ事業を担当する吉田、経営戦略とマニファクチャリングソリューションズ事業を担当する吉野が新たに就任しました。彼らはエプソンにとって非常に重要な戦略を担うメンバーです。さらに、今年新たに2名の社外取締役も加わっていただきました。1名は、イオン株式会社で執行役としてESG戦略を推進するなどの経歴を持ち、現在は日本気候リーダーズ・パートナーシップ (JCLP) の共同代表を務めるなど、ESGや脱炭素対策に高い知見、知識を有する三宅氏です。「省・小・精」の技術で環境先進企業を目指すエプソンにとって最適の人材であり、環境経営の観点から積極的な意見・提言をいただきたいと期待しています。もう1名は、マツダ株式会社で取締役副社長および社長を歴任し、

企業経営に高い見識と豊富な経験を持つ丸本氏です。製造業の経営者として稼ぐ力の強化を実現した丸本氏には、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた経営の監督と健全性の確保への貢献を期待しています。

→「新任取締役による就任メッセージ」をP.75-76に掲載

スピード感については、横連携強化とともに、顧客ニーズを深掘りすることがスピード感の向上につながると考えます。ただ、商品開発においてお客様に向き合う姿勢はまだ十分ではなく、良いものを作れば売れるという意識の払拭には至っていません。取締役会でもしばしば社外取締役から「お客様が何を求めているのか、その取り組みは真にお客様が求めているものであるのか?」といった顧客目線での質問や意見が発せられ、本質的な議論が活発に行われています。自分たちの思いや表面的なお客様のニーズで商品・サービスの開発を行うのではなく、お客様とより真摯に向き合い、潜在的なニーズまで深掘りし、それをしっかりと咀嚼して商品・サービス作りに活かしていくことが必要です。その結果として、スピード感のある商品開発・提供が可能になると考えています。スピード感の向上には社員の意識を変えていくことが重要であり、意識改革にも粘り強く取り組んでいきます。

また、スピード感を取締役会でも強く意識して率先垂範しています。例えば、これまでの取締役会では一つの議題に対して所要時間の8割説明、2割議論だったものが、現在では5:5程度にまで議論の時間が増加し、活発な議論ができるようになってきました。当社の会議は説明資料が多い、説明が細かすぎる故に議論のポイントがずれてしまったり、説明時間が長くなってしまったりしている傾向がありましたが、スピード感を意識することで説明資料も簡潔化され、本質的なポイントが鮮明になり、議論の質も高まり、より効率的な運営ができるようになりました。今回大きく取締役の構成が変わったことにより、長年の課題であった組織間連携やスピード感といった課題への対応が大きく前に進むと考えています。



全社共通の取り組みで企業価値を向上させる

最後に全社共通の取り組みの進捗について一部をご紹介します。まず環境負荷低減への取り組みです。エプソンは、「環境ビジョン2050」において、「カーボンマイナス」および「地下資源*1消費ゼロ」を目指しています。再生可能エネルギー（再エネ）の活用を、脱炭素の達成目標に向けた重要なテーマとして位置付け、2021年3月に、全世界のエプソングループ拠点*2において使用する電力を2023年までに100%再エネ化することを宣言しました。その後、2021年11月には国内で完了し、この度2023年12月にグローバルで計画通り再エネ化を完了しました。宣言からわずか2年10カ月という短期間で成し遂げたことは、エプソンが目指す「環境ビジョン2050」への強い思いの表れであり、私たちの自信にもつながるものだと感じています。ただ、使用電力100%再エネ化を継続するには、再エネを確保し続けなければならない、外部からの調達だけではリスクがあります。そこで、自社発電所として初めてバイオマス発電所を建設することを決め、2026年度中の稼働開始を目指しています。また、2024年6月にはTNFD (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures) 提言に賛同を表明しました。今後、TCFD同様、フレームワークに沿って計画策定を進め、いかに事業で貢献できるか検討していきたいと考えています。

*1 原油、金属などの枯渇性資源

*2 一部、販売拠点などの電力量が特定できない賃借物件は除く

→詳しくは、P.37-42「環境戦略」を参照



自社発電所として初めてとなる バイオマス発電所の建設を計画化

再生可能エネルギーの自社調達率を向上させ、外部からの調達割合を下げることで社会全体の再エネの活用・普及に貢献する。
(写真はバイオマス発電所のイメージ。2026年度中の稼働開始を目指す。)

また、社会課題の解決には、環境に配慮した商品・ソリューションをつくるだけでなく、新たな価値や事業の創造が不可欠です。それにはDXが非常に大きな役割を担うと判断し、「Epson 25 Renewed」でも中心的な取り組みの一つに位置付けています。DX戦略においては、「強固なデジタルプラットフォームを構築し、人・モノ・情報をつなげ、お客様ニーズに寄り添い続けるソリューションを共創し、カスタマーサクセスに貢献する」ことを掲げ、顧客視点と社員視点の2つの切り口で取り組みを進めています。顧客視点としては、サブスクリプションサービスや商業・産業プリンティングのクラウドソリューションなどを展開するとともに、ほかにも面白い取り組みがいくつか出てきているのですが、大きなビジネスとなるには時間を要しているのが現状です。将来を見通してもDXは必要不可欠ですので、粘り強く取り組んでいきたいと考えています。

→詳しくは、P.49-50「DX戦略」を参照

昨今、人的資本経営がさらに注目を増していますが、現在エプソンでは人材ポートフォリオの策定を進めています。2023年度は、特定の事業部門を例に人材要件の定義を明確にし、人材ポートフォリオを可視化する試みを行いました。これを全社展開することにより、人材配置課題が可視化できるようになり、最適配置へ向けた活動が加速できることに加え、個人のスキルアップ目標も可視化でき、人材育成にも寄与すると考えています。私は就任以来、風通しの良い企業文化を持ち、自ら考え、行動する自律した社員が集まる企業にしていきたいと話してきました。それには、できるだけフラットな人間関係が必要で、例えば社内での呼称も役職名ではなく、「さん」付けで呼ぶよう推奨しています。こうした工夫は、意見を言いやすい、聞きやすい環境をつくり、多様性のあるコミュニケーションが生まれ、自律した社員が活躍できる土台となって人的資本経営を支えていくと考えています。

→詳しくは、P.51-56「人材戦略」を参照

当社の成長にご期待いただけるよう、結果で応えていく

主要な株価指標の一つであるPBRは1倍を若干上回っている程度であり(2024年3月末時点)、当社が持っているポテンシャルや今後の成長期待が株価に十分反映されているとは考えていません。長期ビジョンで示した成長戦略や環境施策などを着実に実行して業績として結果を出すとともに、顧客価値創造に向けた成長ストーリーをしっかりとステークホルダーの皆様にお示ししていくことで、さらなる期待とご支持を賜りたいと考えています。引き続き、エプソンへのご支援をよろしくお願い申し上げます。



CEO × CSuO × 社外取締役鼎談 テーマ: サステナビリティ経営

dialogue

エプソンでは、社会課題の解決によりエプソンが長期的・持続的に成長原資を生み出す力(稼ぐ力)を向上させる「サステナビリティ経営」を行っています。CEOの小川、CFO/CSuOの水上加え、2024年6月に社外取締役として就任した三宅氏を迎えてサステナビリティ経営の現状や、期待と課題について自由に論じていただきました。



社外取締役

三宅 香

代表取締役社長 CEO

小川 恭範

執行役員
CFO/コンプライアンス担当役員(CCO)
経営管理本部長 兼 サステナビリティ推進室長(CSuO)

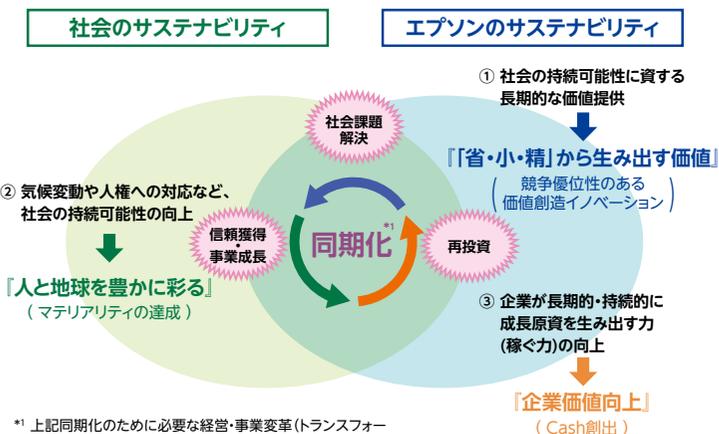
水上 昌治

テーマ1 エプソンにおける「サステナビリティ」とは

小川 環境に配慮した取り組みをしている、社会課題の解決に貢献している企業であるということがお客様からの信頼を得て持続的に成長していける企業の基本だと思っています。私たちエプソンは創業以来、環境の取り組みをととても大切にしてきました。フロン全廃を世界に先駆けて実現し、2008年の時点で2050年を見据えた環境ビジョンを発表するなど、常に環境のことを考えながら成長してきた自負があります。エプソンは2022年に「『省・小・精』から生み出す価値で人と地球を豊かに彩る」というパーパスを制定しましたが、これは昨今のサステナビリティの潮流に合わせたものではなく、創業以来、培ってきた考えをもとにつくられたものです。エプソンの強みである「省・小・精」の技術は、大きいこと、量が多いことだけが豊かさではなく、省くこと、小さくすること、精緻さを突き詰めることこそが

自然環境にやさしく、人々のこころを豊かにできるものだと信じています。社会からの要請があるから事業活動とは別で「サステナビリティ」に取り組むのではなく、エプソンは経営、そして事業活動に組み込まれているのです。エプソンでは以前から、Chief Financial Officer (CFO)とChief Sustainability Officer (CSuO)を同じ役員が担当する体制をとってきましたが、これもその表れの一つです。また今後さらに環境の活動の実効性を高めていくためには社外の視点も必要であるとの考えのもと、今年(2024年)の6月より、環境分野で見聞をお持ちの三宅さんに当社の社外取締役に加わっていただくことになりました。三宅さんに、サステナビリティ経営や環境の取り組みに対して意見やアドバイスをいただくことで戦略の実行力の強化、取り組みの底上げにつながることを期待しています。

■ エプソンのサステナビリティ経営



*1 上記同期化のために必要な経営・事業変革(トランスフォーメーション)が、長期ビジョン Epson 25 Renewed の実行
※伊藤レポート3.0(SX版伊藤レポート)を参考に、エプソン作図。



三宅 私は長年にわたり、事業会社の立場から環境の世界を見てきましたが、正直に申し上げて、エプソンは良い意味でも悪い意味でも目に留まる会社ではありませんでした。今回、社外取締役就任のお話をいただいて、改めてエプソンの取り組みを調べたり、お話を聞くことで、「環境」に対してとても真面目に取り組んでいる印象を受けました。会社のDNAに「環境」が組み込まれているという会社は割とたくさんあるのですが、その中でエプソンは事業戦略、しかも遠い未来の話ではなくて、中長期の戦略の中心に環境課題が据えられています。ここまで一致している会社はなかなかありませんし、非常に高く評価できると思います。これからの戦略を実行するフェーズでは、環境の取り組みが財務のどこに現れているのか、財務と非財務がどう関連しているのかを明確

テーマ2 サステナビリティの取り組みの進捗

水上 先ほど、小川さんも言われていたように、エプソンにおいて「環境」の取り組みは事業活動に根付いていると感じています

に示していくことが求められるようになるはずですが、ここから先、大変な苦勞もされると思いますが、ぜひそのリーディング企業になっていただきたいですし、私もその一助になりたいと思います。またCFOとCSuOが兼務されているとのご紹介がありましたが、この兼務は世界でも類を見ない、先進的と言ってもいい体制だだと思います。

小川 私は、財務と非財務をどうして分けないといけないのかと常々思っており、全部財務資本であるという感覚を持っています。今年度からは水上さんにCFOおよびCSuOの役割を担っていただいておりますが、財務を見ているからこそ、非財務とのバランスも取りやすく、会社全体のサステナビリティが向上するのだと思います。強固な財務基盤の維持に加え、全体を俯瞰^{ふかん}しての広い視野でエプソンの持続性・成長性の向上につながる長期の投資判断に際し、ご自身のこれまでのキャリアを活かして取り組んでほしいと思っています。

し、「Epson 25 Renewed」では、エプソンの企業活動は社会課題の解決であることを示し、「循環型経済の牽引」「産業構造の革新」

「生活の質向上」「社会的責任の遂行」の4つのマテリアリティを特定し、事業活動への展開を行っています。そして、その実効性を高めるために12のサステナビリティ重要テーマをひもづけています。2023年度からは、それぞれの重要テーマにKPIを設定することで、PDCAを回しながら活動を進めています。例えば「産業構造の革新」では、「デジタル化・自動化による生産性向上」、「労働環境・教育環境の改善」というサステナビリティ重要テーマがありますが、それぞれに対して、「商業・産業向けのインクジェットプリンターの売上伸長率」、「ロボットを用いた自動化による労働力不足の解消数」をKPIとして設定しました。このようなKPI設定により、外部の投資家の方からのサステナビリティと事業戦略との関連性をもっと知りたいという声への対応を進めており、今後も引き続き内容の充実を図っていきます。

また、環境においては、環境ビジョン2050（2050年に「カーボンマイナス」と「地下資源^{*1}消費ゼロ」を達成し、持続可能でこころ豊かな社会を実現する）のもと、「脱炭素」「資源循環」「お客様のもとでの環境負荷低減」「環境技術開発」の取り組みを進めています。脱炭素としては、2023年にグループ全体^{*2}で、使用電力の100%再生可能エネルギー化を達成することができました。さら

に自社発電についても2026年にバイオマス発電所の稼働開始を目指して取り組みを進めています。なお、こうしたカーボンマイナスに向けた脱炭素の取り組みは、自社だけの活動では不十分であり、サプライチェーン全体を通して取り組むことが重要と考えています。そこで、今年度より「エプソングリーンサプライチェーン」活動を開始し、サプライヤーを対象とした脱炭素目標の設定、再エネ電力の導入などの支援を行っていきます。社会として、サステナビリティの向上に取り組むことは必要不可欠なことなので、エプソンとしてこの取り組みを持続的に進めます。そして、そのためにはエプソンの業績や財務が安定していることが前提となりますので、無理な計画や取り組みとならないよう、冷静な判断を行っていきます。このような観点から、財務とサステナビリティの兼務は効果的だと思いますし、やりがいを感じています。

*1 原油、金属などの枯渇性資源

*2 一部、販売拠点などの電力量が特定できない賃借物件は除く



三宅 感心したのは環境ビジョン2050の「地下資源消費ゼロ」です。ここまで明確に目標を掲げている会社は少ないでしょうね。でも、これはメーカーにとっては避けては通れない問題だと思います。非常に志の高いビジョンですね。もう一つのキーワードはサプライチェーンです。需要に近いところの企業が、サプライチェーンをさかのぼって責任を持ちましょうというのが基本的な考え方だと思いますが、エプソンが今後この課題をどう率いていくのかは非常に大きなポイントで、皆が共存共栄できる形をどう調整するか、旗振り役としての役割が求められていると思います。また「産業構造の革新」も重要な言葉です。サプライチェーンは線、産業構造は面であり、その面を変えていくには大きなエネルギーが必要です。

小川 「産業構造の革新」と掲げてはいますが、これはとても大きな挑戦であり、エプソンだけで実現するのは難しいと理解しています。さまざまなパートナーと共創をしていかに大きな流れを作り出せるかがポイントになると思っており、その観点で期待しているのがプリントヘッドの外販です。エプソンのマイクロピエゾプリントヘッドは、熱を使わないためさまざまなタイプの印刷用インクが使用できます。それだけでなく、バイ



オ素材や金属インクなども吐出可能です。インクジェット技術の利用範囲を広げ、高品質かつ高効率なエプソンのプリントヘッドがさまざまな用途で広く活用され、他社において必要とされる基幹部品、そして基盤となっていくことで、産業構造の革新につながられると考えています。また産業構造の革新としてイメージしやすいのはロボットの活用や自動化だと思います。当社のラインアップにおいては精密組立で力を発揮する可搬重量の小さいロボットが主のため、これだけで「産業構造の革新」ができるのかというほんの一部の話です。どうしたら革新できるのか?より広い視野で考える必要があります。今までは垂直統合で自社完結型のビジネスモデルでしたので、共創はまだ不慣れですが、社員の意識にも定着させ、積極的に取り組んでいきます。

水上 エプソンだけではできないという活動としては、世界自然保護基金(WWF)や国際協力機構(JICA)などとの共創も進めています。WWFとは2023年3月に世界各地の森林の保全と回復に向けた3年間の国際ナショナル・コーポレート・パートナーシップを締結しました。このパートナーシップは、電機精密業界における日本企業としては初の試みです。また、JICAとの包括連携協定は、例えば教育関係であれば、電気が通っていない地域へバッテリー駆動のプロジェクターを持ち込んで教育が行き届くような活動を協力して進めようとしています。これに限らず自分たちのビジョンを達成するために、さまざまな機関や国際機関と連携して広範囲に活動を進めています。

三宅 いわゆるNGO、NPOといわれる市民組織との共創は、新しい風であり、

良い流れだと思っています。うまくお互いの力を使って社会課題の解決に取り組み、社会に与えるプラスの影響をより大きくしていくというのが最終的なゴールだと思います。エプソンのパーパスや長期ビジョンに合致したNGO/NPOとの共創は、非常に有効な取り組みだと思います。

小川 そうですね。WWFとは事業における森林資源(紙)の責任ある利用を推進するほか、今後は淡水生態系の保全やサーキュラー・エコノミーへの貢献活動についても共同で検討を進めていく予定としています。その一環として、先日インドネシア・スマトラ島で森林再生および自然保護活動を視察してきました。また、JICAとの連携は一緒に開発途上国の支援をしていく中で、教育の質を高めていこうと取り組んでおり、将来的には産業構造の革新にもつながることを期待しています。



テーマ3 サステナビリティ経営の推進における期待と課題

小川 サステナビリティ経営は、社会課題の解決によりエプソンが長期的・持続的に成長原資を生み出す力(稼ぐ力)の向上に寄与するものです。自分たちの仕事、提供する商品・サービスが社会課題の解決につながっているというのは、社員の働きがいを思っており、サステナビリティの推進は社員の幸せ(モチベーションアップ)にもつながることが期待できると考えています。マテリアリティやサステナビリティ重要テーマとして取り組んでいけば社会も少しずつ変えられる、こういったことを社員の皆さんと経営層が同じ方向性・視点で考え、一丸となって取り組んでいくことが重要だと思っています。

水上 近年、企業価値向上のために人的資本経営が重要といわれていますが、会社経営においては、社員が高いモチベーションを持って働くことができる環境作りや動機付けを行うことが、高い業績を継続していくために重要なポイントとなっています。現在働いている社員のモチベーションの所在は以前とかなり変わってきています。特に、サステナビリティの活動への貢献に関心が高い社員が多くなってきている気がしますね。

社員のモチベーションを高めるには、単に報酬だけではなく、どういう目的で会社が動いていて、自分の活動がどのように会社、および社会に貢献しているのかを実感できることが大事です。そして、最終的には社員が会社経営やオペレーションに共感して発する言動が、あらゆる活動における実行力を高める源泉になると思っています。サステナビリティ施策は、外部環境の変化にも対応しつつ、継続的に全社一丸となって進めていくものだと考えていますので、適宜ブラッシュアップして社員のモチベーションを高めながら進めていきたいと思っています。

三宅 まさにその通りですね。日本はまだまだかもしれないですけども、思っている以上に若い人たちはパーパスや意義を重要視しています。あるグローバルの調査によると、その会社のビジョンやパーパスが素晴らしいと、共感できることだけではなく、自分がその組織の中で与えられた仕事が目途達成に貢献していると感じられるかどうかということも重要で、その2つのバランスが、自分の働くモチベーションに影響しているそうです。社会の中での企業の存在意義は何かと問われたら、社会のサステナビリ

ティに貢献していることでしょう。それを事業として取り組んでいることが大事です。ボランティアでやっているのではなくて、経済活動の一環としてそれができている会社が生き残る権利があるといえると思っています。私は、期待いただいている社外からの視点、これは日本国内における他社比較だけでなく、世界から見た日本市場という観点も含めて積極的に意見・提言をしていくことで、エプソンのサステナビリティの取り組みの進展に貢献していきたいと考えています。

水上 今回の鼎談を通して、環境をはじめとしたサステナビリティの取り組みと財務数値との関係、また財務と非財務との関連について、社員はもちろん、外部に対してもしっかりと示せるよう、より高い意識で取り組んでいかないと感じました。力を入れて進めていきます。

小川 「サステナビリティ」は一つのキーワードであり目的でもあるのですが、より意識して取り組んでいかなければと強く感じました。今回の鼎談では「社会課題の解決のため、循環型経済の牽引に取り組んで

います、産業構造を変えるような活動を進めています」と言っても、本当に牽引、革新できているのか、本当はもっとできるのではないかと、改めて当社の長期ビジョンや取り組みを振り返る機会になりました。パーパスや長期ビジョンで示している進むべき方向は間違っていないと確信していますので、パーパス、長期ビジョンの達成に向けた取り組みの実行力をより一層高められるよう共にリーダーシップを発揮して取り組んでいきたいと思います。

