

## ガバナンスの強化

### 機関投資家と社外取締役との対話

# 企業価値向上に向けて、 株主の声を活かす

2024年2月、当社社外取締役6名全員の参加のもと、4回目となる機関投資家の皆様との対話会を開催しました。2021年度、2022年度はオンライン形式でしたが、今回は対面形式での対話を行いました。対話会では、「エプソンの経営 ～現在地と未来～」をテーマに、機関投資家の皆様、社外取締役双方の課題認識を踏まえ、活発な議論が交わされました。



#### 当社社外取締役 (2024年2月時点)



社外取締役  
松永 真理



社外取締役  
嶋本 正



社外取締役  
山内 雅喜



社外取締役  
監査等委員  
白井 芳夫



社外取締役  
監査等委員  
村越 進



社外取締役  
監査等委員  
大塚 美智子

#### 参加機関投資家

アセットマネジメントOne株式会社  
運用本部 スチュワードシップ推進グループ  
エグゼクティブESGアナリスト

櫻本 恵

野村アセットマネジメント株式会社  
グローバル・リサーチ部  
企業調査グループ

小野原 侑希

ブラックロック・ジャパン株式会社  
インベストメント・スチュワードシップ部長  
マネージング・ディレクター

江良 明嗣

三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社  
スチュワードシップ推進部 ESG推進室  
シニア・スチュワードシップ・オフィサー

向畑 康志

リソナアセットマネジメント株式会社  
責任投資部  
部長

松田 美貴夫

#### ファシリテーター

株式会社レスポンスアビリティ  
代表取締役

足立 直樹

(敬称略/部署名・役職は開催時点のもの)

## Topic 新任社外取締役のメッセージ



**足立** まずは、今年度から社外取締役としてご就任いただいた嶋本さんと山内さんから、就任後の感想および今後どんなことをしていきたいと思っているのかの抱負を聞いていただけますでしょうか。

**嶋本** エプソンは2023年度にコーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤーを受賞しており、そのような会社の社外取締役になれてうれしく思います。ただ、コーポレートガバナンスの観点で高い評価を受けている一方で、企業価値が向上しているかというPBRが1倍に達していません(第3四半期末時点0.90倍)。真面目な社員が多く、自分の組織の成長に非常にコミットする力がありますが、他の組織との連携があまり得意ではないようにも感じており、そのあたりがPBRが1倍を超えない原因ではないかと思っています。そのため、個の組織を強くするだけでなく、横に連携することで会社全体が良くなるようにサポートしていきたいと考えています。

**山内** 社外取締役に就任してさまざまな話を聞く中で、世界に冠たる素晴らしい技術とそれに携わる技術者を有していて、非常に強い経営資源を持っていると感じています。ただ、いいモノをつくれれば売れるし、成長できるという過去のプロダクトアウト的な思想をまだまだ引きずっているところがあると思うので、これまでの自身の経験を活かして、今ある経営資源をマーケットインの観点からどのように活かすのか、そうした発言をしていくことが私のミッションであると感じています。

## Topic 取締役会の議論・雰囲気

**足立** 以前と比べて、取締役会での議論の内容や雰囲気に違いはありますか？

**白井** どうしてもエプソンはプロダクトアウト的なイメージが強いと思いますが、就任した8年前は今よりも顕著でした。取締役会で議論される内容のほとんどが技術の話で、販売の議論はあまりされていませんでした。技術が良いのだから良い商品ができる、絶対に売れるというような雰囲気が大変強かったです。今はそれだけではビジネスのすそ野を広げられないということが少しずつ分かってきて、ユーザーとのコンタクトを増やすためのソフトウェアやDXが話題になってきました。

また、最近の取締役会では、取締役のほかに各事業部長や営業本部長などの執行役員も同席していて、彼らも発言することで、さまざまな事象に対して深く議論ができています。特に、社会課題を当社がどうやって解決するか、また環境に関してどのように取り組んでいくかの議論の頻度が増えました。

**松永** 白井さんと同じく、就任した8年前と比べて、少しずつですが技術オリエンテッドだったエプソンから、販売後のことに意識が向く会社になってきたと思います。ただ、持っている技術を新しいビジネスに仕立てる部分が弱く、先進的な環境技術や再生エネルギー化100%達成という大きな取り組みの成果もまだまだ市場へのアピールが足りていないと感じています。

また、私のミッションとしてダイバーシティへの取り組みの重要性をずっと示してきた結果、昇格する女性の数が増えてきており、意識は相当変わったと感じています。

## Topic 企業価値向上に向けた取り組み

**江良** 海外投資家も含めて日本企業のPBR向上に向けた取り組みに対する関心が強くなっていますが、個人的には、世界で勝てる、より良い会社になることが重要だと思っています。そのためにも、企業としては、経営として取り組みをどのように行動化していくのか、また実際に取り組んでいることをどう伝えるかといった、市場の視点を意識した経営をすることが必要になります。すぐにPBR1倍を超えることを狙うのではなく、成長投資をした上で資本効率を高め、長期的な目線で企業価値、株主価値を向上させていくための開示がされると、市場とうまくかみ合い、建設的な対話ができると思っています。



**櫻本** 全体的に、御社のESGの情報開示はかなり進んでいると感じています。ただ、ESGは時間軸が長い話が多く、長期ビジョンとの親和性がありますが、エプソンの長期ビジョンは2025年までとなっており、手が届く未来までの話しかないように思います。加えて、コーポレートガバナンス報告書





を見ると、取締役会の実効性評価において、実行力・実行スピードが課題とあります。将来の利益成長の期待を醸成していかなければならない中で歩みが遅い部分があるのではないかと、というのが気になっており、それを社外取締役の皆さんがどのように評価しているのが非常に興味があります。

**向畑** 御社の技術的な強みである「省・小・精」の技術や、企業価値を生み出すのは人という観点で、人的資本などの取り組みがどのように企業価値に結び付いているのか、評価のポイントがあるのか、定量的であるのか、それを毎年PDCAを回しているか、もし改善されていないのであればどこが問題でそれに対してどのように手を打っているのか。そうしたことの説明を期待しています。取り組み一つ一つを説明していただきたいというよりは、企業価値向上に向けて、どういう問題意識を持ち、今後どうしていくのか、戦略、ストーリーをもって示していただきたいと考えています。また、御社の場合、将来に対する成長の心配、例えば、ペーパーレスが進む中、プリンター中心の事業ポートフォリオに対する不安があると思います。その不安が解消されるような、2025年より先の長期目線でのストーリーが必要だと思っています。



**松田** PBRについては、現状1倍割れではあるのですが、今後の株価や御社の実際の行動を同業他社と比較しながらパフォーマンスを評価し、特にガバナンスについては企業価値向上に向けて重視していきたいと考えております。

**小野原** エプソンの強みである環境性能や技術には、投資家として魅力を感じています。しかしながら、それらをどう商品やサービスにつなげ、どのような地域で、消費者にどのようなアピールをしているのか。こうした点について、執行とどのようにコミュニケーションを取っているのか具体的に伺いたいと思います。



**山内** 皆様からいただいたさまざまなご意見や課題感は全く同じことを感じています。価値創造ストーリーとパーパスは制定しましたが、どういうお客様に対して、持っている技術をどういう価値に結び付けて、長期的に企業価値を高めていくかのつながりを伝えるのがまだまだ弱いと思っています。執行にはそこを具体的にしていくよう求め、取締役としては定量的に進捗を追っていくようにすることも必要だと考えています。問題意識は投資家の皆様と一緒に、スピード感を持って今後さらに高めていきたいと思う次第です。

**大塚** 向畑さんから定量化という話がありましたが、ごもっともで、取り組みの進捗を具体的に示すため、定量化を促進する方向にあります。例えば、サプライヤーにおけるCO<sub>2</sub>削減効果について、現在トライアルで何社かの排出量をどの程度削減できるかの把握が進んでいます。大変ではありますが、迅速に対応を進めて公表していく必要があると思っています。また、人材の観点ですと、DE&Iの浸透も進めています。日本では女性管理職比率が低い一方で、海外ではかなり高いです。日本の女性管理職比率の

現状は、長年の企業文化や、日本ならではのということでもありますが、エプソンはグローバル企業ということで、日本の本社でも、海外の良いところを取り入れて女性管理職比率を高める活動を進めてもらいたいと思います。また執行役員においては、外国人が登用されています。単に「多様性のため、女性である、外国人である、障がいを持っている」といったことに関係なく、優秀な人材が登用される状況になりつつあります。

**松永** 往査の際には対話会も実施するようにしていますが、去年にシンガポールを訪問したときには、ナンバー2の女性役員と対話をしました。アメリカもナンバー2の役員が女性ですし、フィリピンの販売会社に至ってはトップが女性ということで、海外では非常に多様化が進んでいます。日本においても、もう少しDE&Iの取り組みが進むことを期待しています。

## Topic 事業連携に向けた取り組み

**白井** 冒頭の嶋本さんからの課題にもあったように、エプソンは事業部ごとのセクショナリズムが強いと感じています。それぞれの事業部が自分をどう伸ばすかにフォーカスしている一方で、顧客接点など、お互いの良いものを横展開できずにいます。今年から経営での議論を充実させる体制をつくり、それぞれの強みをどう融合させて会社全体を成長させるかを、定期的に集まって議論しています。当社はプリンティングのビジネスが強力であるため、顧客接点や経験を他のビジネスでも活かしていくことが必要です。

DXという観点でも、プリンティングが先行して進んでいる状態のため、その知識や経験をDX推進本部で集めて、それをほかにも展開することで会社としてのDXが進むと思っています。

**櫻本** 事業セクショナリズムやDXに関しては会社によって事情が異なるので必ずこうでなければならないというものはないのですが、御社の場合、社外取締役の皆さんが「こうしたらもっとうまくいく」ということが意識できているように感じるので、結果につながるように頑張っていたいただければと思います。

**嶋本** はい。企業を引っ張っていくには、社長一人ではなく、社長を中心とした経営チームが必要で、会社を良くしていくためにはどうしたらいいかを、常日頃から意見交換しながら、チームで検討していくことが重要です。その中で、先ほど白井さんから話があった経営での議論を充実させる体制については、社外取締役からの働きかけで随分加速してきたところなので、今後の具体的な成果を大いに期待しています。

**江良** 最初のスピード感が遅く感じられていたというのは、どこにボトルネックがあったと思われますか？

**山内** スピードをどうやって上げるかは、仕組みづくりがカギだと思っています。そこが弱かったと思います。これまで以上に社外取締役から具体的なアドバイスをしたことで、体制ができて動き出し、検討スピードが上がりました。

**松田** 実効性評価において、スピード感がないという課題も認識されているとのことなので、これをどのように改善されていくのかを次回の統合報告書で拝見できるように期待しています。



## Topic BCP対応について

**櫻本** 日本の場合は、今年元日に能登半島で地震がありました。一度大地震が起きると、気候変動だけでなく生物多様性にも影響が及ぶことを考えると、BCP対応の重要度は大きいと思っています。御社の場合はどのようなリスク管理をされていますか？

**白井** BCPへの取り組み意識は非常に高いです。取締役会でも、地震だけでなく洪水やさまざまなリスクに対して、もしこういうことが起こったらどうなるかということを定期的に、確認しています。今回の能登の地震についても、その地域の関係サプライヤーと、どれくらい影響があるかを社長から即座に報告を受けました。



**櫻本** ありがとうございます。社内での取り組みが社外に伝わってこそ意味があるので、投資家から「エプソンはそこまでやるのか」と思われるような情報開示を期待しています。

**白井** なるほど。社内に働きかけるようにします。



アセットマネジメントOne株式会社  
運用本部 スチュワードシップ推進グループ  
エグゼクティブESGアナリスト  
櫻本 恵 様

## 機関投資家の感想 対話会に参加して

今年も、このような場を設けていただきまして厚く御礼申し上げます。エプソンの場合、社外取締役全員が参加して、フランクに意見交換していただけるわけですが、これは非常に素晴らしいことだと思っています。今回のような対話をする中で、コーポレートガバナンス報告書や統合報告書だけだと分かりにくい雰囲気を知ることができ、会社を評価する上で非常に有益な情報が得られると考えています。

また、エプソンのように、社外取締役の方とお話しさせていただく際に、気持ちよく応じてくださる会社に共通しているのは、問題意識が高く、自信があって、なおかつ将来に明るい展望が持てるような会社が多い点だと思っています。

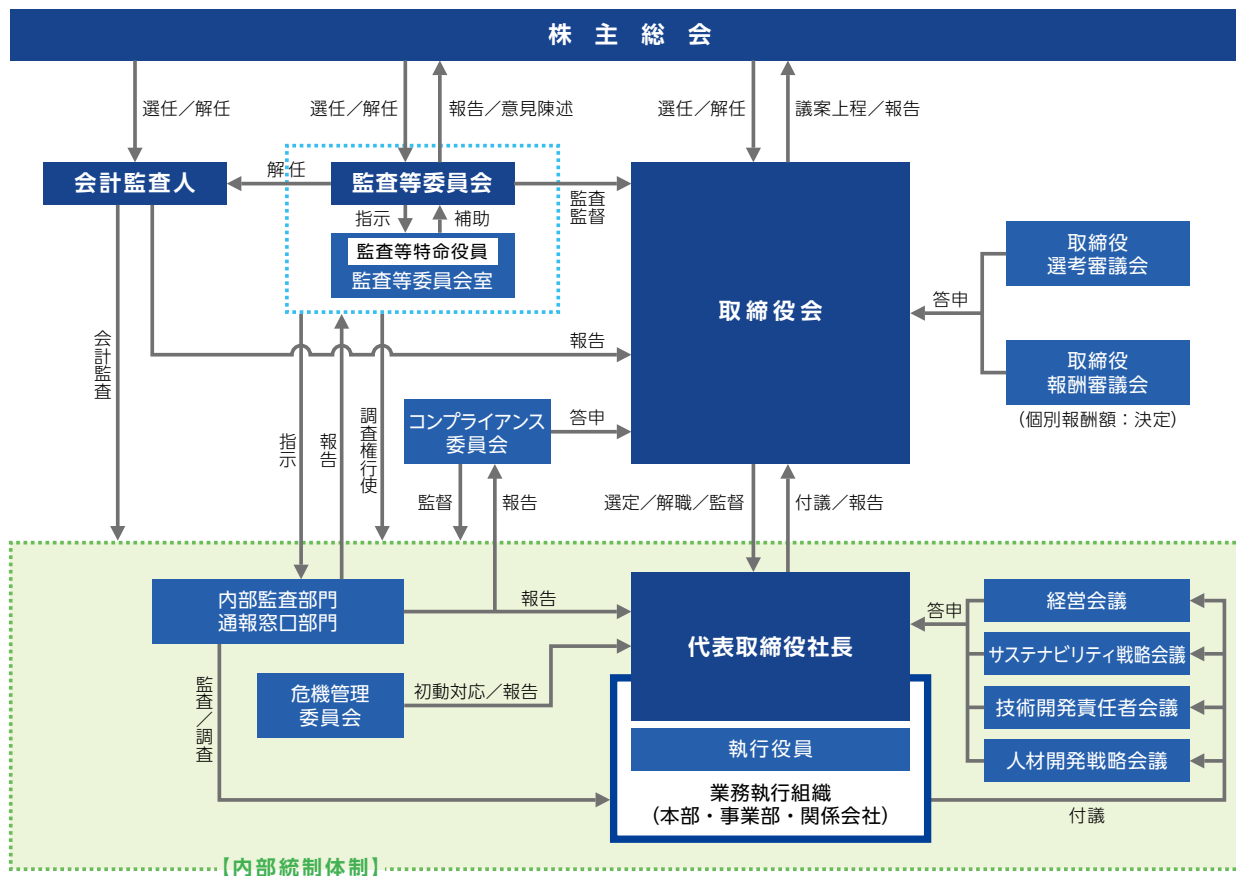
今後、皆様個々の知見を活かして、ぜひ取締役会の場でさらにご活躍いただき、企業価値向上に貢献していただきたいと思います。本日は本当にありがとうございました。

## コーポレートガバナンス

### 基本的な考え方

当社は、「経営理念・Exceed Your Vision」を礎として当社の価値観・行動様式を定めた「エプソンウェイ」に基づき、社会における存在意義・志を示したパーパスを実現し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るため、透明・公正かつ迅速・果断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。引き続き、監査等委員会設置会社のもと、取締役会の監督機能のさらなる向上、審議の一層の充実および経営の意思決定の迅速化を図り、コーポレートガバナンスの実効性をより一層高めていきます。

■コーポレートガバナンス体制の模式図



### 「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー® 2023」の [Winner Company] を受賞

本表彰は、政府による成長戦略の一つとして、日本企業の稼ぐ力を推し進めるため、コーポレートガバナンスを用いて中長期的に健全な成長を遂げている企業を後押しする目的で、2015年度より実施されています。

選定理由としては、「執行役員や執行役員候補者による経営会議で討議された中長期戦略などは社外取締役が閲覧可能で、組織的にサクセッション対象者が社外取締役の目に触れる運営がなされている。」などが挙げられました。

当社は今回の受賞を励みとし、成長の基盤となるコーポレートガバナンス体制の構築をより一層強化していきます。





## 取締役会の実効性確保に向けた取り組み

コーポレートガバナンス

### 取締役会実効性評価の取り組み概要

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。

2023年度はより客観的な視点を取り入れるため、アンケートの作成から分析・評価の一連のプロセスにおいて第三者機関の評価・意見を踏まえた上で実施しました。

〈2023年度を対象とした取締役会実効性評価アンケート項目〉

- |                     |                                    |                                                           |
|---------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| ① 取締役会の構成・在り方       | ⑤ 取締役の活動<br>(自己評価/<br>取締役の役割・活動など) | ⑧ 任意の委員会の機能・運営<br>(取締役選考審議会/<br>取締役報酬審議会/<br>コンプライアンス委員会) |
| ② 取締役会の運営           | ⑥ トレーニング                           | ⑨ 総括(取締役会の実効性)・自由記載                                       |
| ③ 取締役会の議論           | ⑦ 株主(投資家)との対話                      |                                                           |
| ④ 取締役会の<br>モニタリング機能 |                                    |                                                           |

### 取締役会実効性評価に基づく課題と取り組み結果

2022年度を対象とした取締役会実効性評価で掲げた課題と取り組み結果は以下の通りです。評価の結果、取締役会全体の実効性が確保されていることが確認されています。

#### 2022年度課題

- ① 長期戦略に関する議論の充実・実施
- ② 「Epson 25 Renewed」に関する実行力、実行スピードの向上
- ③ 経営陣の後継者計画の詳細化と、その着実な推進

#### 2022年度課題への取り組み結果

- ① **長期戦略に関する議論の充実・実施**  
次期長期ビジョンの主要な論点抽出や早期の認識合わせを実施し、2024年度以降に予定している長期戦略の検討の環境を整えることができました。
- ② **「Epson 25 Renewed」に関する実行力、実行スピードの向上**  
取締役会にて各イノベーション領域・全社共通テーマを議論することで、事業の方向性判断などに寄与しました。  
➔ 課題①②は対応中・検討中の中長期戦略に係る事項であり、2024年度も引き続き取締役会にて検討状況につき監督、議論をしていきます。
- ③ **経営陣の後継者計画の詳細化と、その着実な推進**  
後継者計画の詳細化を含め、後継者計画に関する検討・対応については一定の目途をつけることができました。  
今後は計画に基づき推進し、定期的に取り締りにその進捗を報告してまいります。

#### 2023年度を対象とした取締役会実効性評価

- 2023年度を対象とした取締役会実効性評価は、前述の評価方法により実施した結果、取締役会全体の実効性が確保されていることを確認しました。その上で、取締役会メンバーによるディスカッションを実施し、今後も実効性を高めるための課題を以下のように整理しました。今後、これらの課題に対応していくことにより、一層の実効性向上に努めていきます。
- 2023年度評価の結果整理した課題**
- ① 「Epson 25 Renewed」財務目標および戦略実行への取り組みに関する議論と対応状況の監督
  - ② 長期戦略に関する議論の実施と加速
  - ③ 経営戦略に連動する人的資本経営への取り組み

### 取締役会での議論

当社は、2023年度は取締役会を13回開催しました。取締役会は、2023年度に重点的に議論すべきテーマ・ポイントについて議論の上、年間を通じて「Epson 25 Renewed」の達成に向けた各イノベーション領域の進捗・戦略について審議を行いました。その他、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取り組み、株主との対話結果および経営陣の後継計画などについても審議を行っています。

なお、当社は取締役会における議論に加え、経営重要テーマ検討の初期段階から取締役会メンバーによるフリーディスカッションができる仕組みを導入し、取締役会の戦略機能の充実を図っています。2023年度は次期長期戦略および取締役会の実効性向上について意見交換・議論を行いました。

### 監査等委員会の実効性評価

監査等委員会の監査活動の改善と会社のコーポレートガバナンスの向上を目的に、監査等委員会設置後の2017年度より、監査等委員会の実効性評価を実施しています。

評価は、各監査等委員が定例項目ごとの定量評価と自由意見を記入するアンケート形式により実施し、その結果をもとに監査等委員会でディスカッションを行い、活動の改善とさらなる実効性の向上につなげています。

なお、2019年度より、監査等委員会の実効性評価結果を取締役に對して共有することを定例化しました。合わせて、監査等委員会の実効性評価で抽出された会社の内部統制やガバナンス体制の向上に関する提言を実施しています。

## 取締役選考審議会

### ■ 体制



### ■ 役割

当社の役員（取締役・執行役員・監査等特命役員）候補者の選考および役員解任について、透明性および客観性が確保されたプロセスを経て公正に審議するほか、代表取締役社長の作成する役員の後継者育成の状況・課題および代表取締役社長の承継プランを評価・監督することを目的に設置されています。委員長は、社外取締役の中から互選により選任しています。

### ■ 審議の回数・内容

回数 15回開催（2023年4月～2024年6月の定時株主総会まで）

- 内容
- 代表取締役社長の後継者計画
  - 役員（取締役・執行役員・監査等特命役員）の選考方針および候補者案
  - 社外取締役候補者の検討
  - スキルマトリックスの見直し など

## 取締役会の構成

役員選考は、コーポレートガバナンス基本方針に基づいて自社で定めた、役員に求められる役割および選考基準に照らし、また多様性の確保を考慮しつつ行っています。

取締役会構成については中長期的な方向感を踏まえて審議しています。2024年6月の定時株主総会では、社内取締役2名の退任に際し執行役員を兼務する取締役を新たに3名選任しました。これは事業領域とコーポレート領域において高い見識と監督能力を有する執行役員が取締役に加わることで、その知見を取締役会において発揮することにより、当社の将来にわたる事業成長と持続的な企業価値向上への貢献が期待できるとの判断によるものです。これにより現在取締役会の構成は、社内取締役が1名増員の5名（うち、監査等委員である取締役1名）、社外取締役が6名（うち、監査等委員である取締役3名）となっています。なお、2023年6月定時株主総会以降、取締役会の構成は、社外取締役が過半数を占めています。また、取締役選考審議会は、監査等委員会設置会社に移行した2016年6月定時株主総会以降、社外取締役が過半数を占める体制です。取締役会の構成バランスについては、これからも継続して検討していきます。

## 代表取締役社長の後継者計画

現社長が就任した2020年より検討を開始し、ロードマップの詳細化、具体化を進めてきました。人材要件については、社外取締役の意見を取り入れながら時間を掛けて審議し、取締役会にて2021年度に改訂・外部開示しました。

後継者計画は、経営層に関する人材レビュー結果と人材要件を踏まえ、社長が複数名の候補者とその育成の原案を策定し、取締役選考審議会における審議を経て最終的に取締役会にて審議・決議するというプロセスをとります。この審議においては適宜経過報告がされ、候補者の評価、絞り込み、入れ替えを行いつつ候補者を選出します。後継者計画は、緊急対応を含め交代時期を複数想定するとともに、社長と共に経営を担う人材を含めたチームの観点も踏まえて策定し進めています。

中長期計画策定と実行責任の観点から、候補者は経営を担うチームの一員として計画策定段階から参画します。こうした経営上重要な役割への任用をはじめ、候補者個々のキャリアに応じて必要な研修を提供しています。

## 社外取締役の選考と情報提供

### ■ 社外取締役の選考

社外取締役については、独立性判断基準を満たし、またコーポレートガバナンス基本方針に基づき、スキルマトリックスを踏まえて多様な人材をバランス良く選任します。選任においては、大きく分けて以下の3つの期待役割に照らして取締役選考審議会において審議し、取締役会に答申しています。

- ① 経営経験者としての貢献が期待される役割
- ② 専門的な知見に基づく貢献が期待される役割
- ③ 多様性の観点からの貢献が期待される役割

候補人材については、複数回の接触機会を設け、一般的な経歴情報だけでなく考え方に触れ、選考の基礎情報としています。

### ■ 社外取締役への情報提供

社外取締役が監督機能を十分に果たせるよう、当社の経営、ガバナンス、事業の特徴について理解を深める機会を設けています。新任としての就任時には、事業概要、戦略などに関する説明を実施し、その後も必要な知識の習得を支援しています。当事業年度は、各本部・事業の責任者からの説明、事業所視察などを実施しました。

また、社外取締役は、必要があるときはいつでも、業務執行取締役、執行役員および従業員に対して説明もしくは報告を求め、または社内資料の提出を求めることができます。独立性に影響を受けることなく情報収集力の強化を図ることができるよう、監査等委員会との連携や、取締役会事務局担当部門が支援する体制があります。

## 取締役報酬審議会

### 体制



### 役割

当社の役員(取締役・執行役員・監査等特命役員)の報酬体系・内規などにかかわる立案と検討、および役員個別報酬額について、透明性および客観性が確保されたプロセスを経て公正に審査することを目的に設置されています。また、取締役報酬審議会は、取締役会の委任を受けて、監査等委員でない取締役の個別報酬額の決定などを行うこととされています。委員長は、社外取締役の中から互選により選任しています。なお、取締役の報酬総枠の上限は、株主総会の決議により決定しています。

### 審議の回数・内容

回数 12回開催(2023年4月~2024年6月の定時株主総会まで)

- 内容
- 基本報酬の個別支給額、賞与の支給係数および個別支給額
  - 譲渡制限付株式報酬制度における付与係数、割当株式数および金銭報酬債権額
  - 役員等賠償責任保険の更改、会社補償契約および責任限定契約の締結 など

### 役員報酬方針

#### 業務執行を担当する役員の報酬

1. 当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るために、業績向上への意欲を高め、そのコミットメントを示せるものであること
2. 社内外から優秀な人材の確保およびリテンションが可能な水準設定であること
3. 在任期間中にもてる経営能力を最大限発揮しうよう、期間業績に対応した処遇であること
4. 役員報酬と当社株式価値との連動性を明確にし、株主との利益共有意識を強化できるものであること
5. 不正を抑制するための仕組みが組み込まれていること
6. 報酬の決定プロセスは、透明性・客観性・公正性の高いものであること

#### 業務執行を担当しない役員の報酬

1. 経営全般の監督機能などを適切に発揮できるよう、独立性を担保できる報酬構成であること
2. 社内外から優秀な人材の確保およびリテンションが可能な水準設定であること

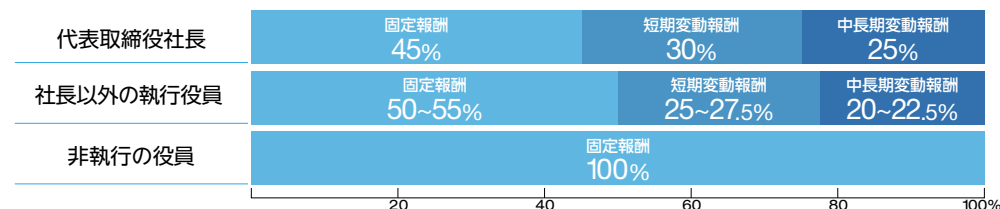
### 報酬の構成

当社の役員報酬は、固定報酬である「基本報酬」、短期変動報酬である「賞与」および中長期変動報酬である「譲渡制限付株式報酬」から構成されています。なお、業務執行を担当しない取締役は、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、固定報酬である「基本報酬」のみの支給としています。

## 役員の報酬体系

### 報酬構成比率

報酬構成比率は、役位および業務委嘱・業務委任内容などの役割の大きさ(以下、役割グレード)によって変化します。



### 報酬算定方法

固定報酬	「基本報酬」は、月毎に支給される金銭報酬を指します。役位および役割グレードに応じて決定します。会社の業績、その他の理由により、取締役会において増額または減額措置を講ずることがあります。
短期変動報酬	「賞与」は、年に1回支給される金銭報酬を指します。短期インセンティブとしての性質があり、単年度の業績指標や個人目標の達成度を評価します。 $\text{賞与基準額 (年間総報酬額} \times \text{賞与比率)} \times \text{全社ROE目標の達成度}^{*1,4} (0 \sim 200\%) \times \text{個人目標達成度} (60 \sim 140\%)$ <p><small>*1 業績指標で使用した全社ROEは6.6%(2023年度実績)です。</small></p>
中長期変動報酬	「譲渡制限付株式報酬」は、年に1回支給される非金銭報酬を指します。株価上昇および持続的な成長と中長期的な企業価値向上へのインセンティブをこれまで以上に高めることを目的としています。下記金額に相当する株式数を割り当てます。 $\text{株式報酬基準額 (年間総報酬額} \times \text{株式報酬比率)} \times \left[ \text{全社ROIC目標の達成度}^{*2,4} (80 \sim 120\%) \times 50\% + \text{サステナビリティ目標の達成度}^{*3} (80 \sim 120\%) \times 50\% \right]$ <p><small>*2 業績指標で使用した全社ROICは7.0%(2022年度実績)です。 *3 2023年度においては、下記5項目の年度KPI目標達成度によりサステナビリティ目標の達成度を決定しています。達成度の実績は90%です。 ・Scope 1,2GHG排出量(総量)削減率 ・Scope3 GHG排出量(事業利益原単位)削減率 ・サプライヤーにおけるCSRリスクレベル ・管理職女性比率、女性執行役員数を2025年度までに1名以上(国内) ・重大なコンプライアンス違反事例の発生件数</small></p> <p style="text-align: right;"><small>(参照: P.25サステナビリティ重要テーマとそのKPI)</small></p>

\*4 係数は、勘案すべき変動要素が生じた場合は取締役報酬審議会にて審議のうえ補正をすることができ、取締役会にて決議することとしています。

### 報酬などの総額(2023年度)

(単位: 百万円)

役員区分	支給人員(名)	基本報酬(金銭)	賞与(金銭)	株式報酬(非金銭)	合計
監査等委員でない取締役(うち社外取締役)	8 (4)	189 (39)	31 (-)	41 (-)	262 (39)
監査等委員である取締役(うち社外取締役)	4 (3)	82 (49)			82 (49)
合計	12	272	31	41	345



## コンプライアンス

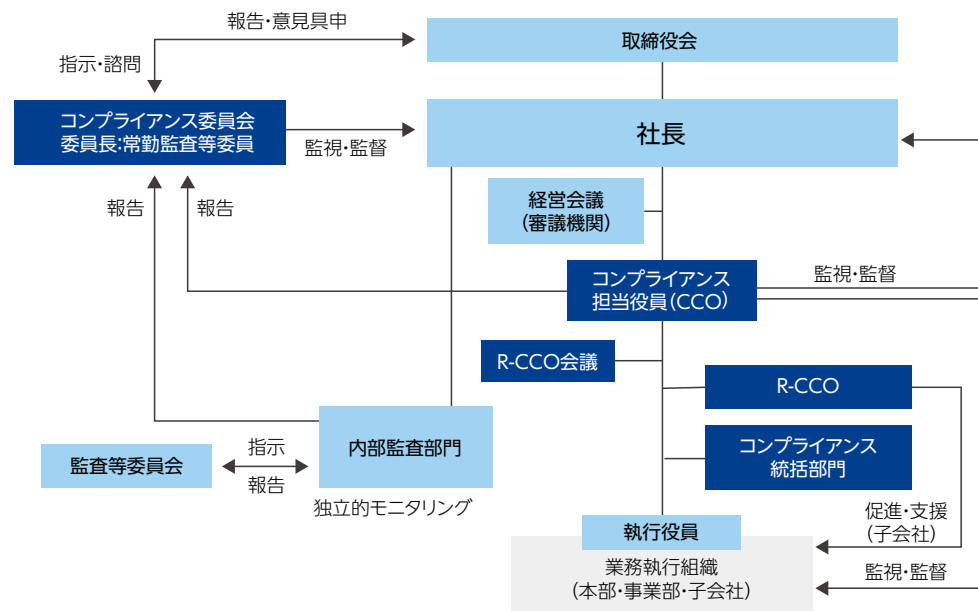
エプソンは「エプソンウェイ」に基づき、全てのステークホルダーの皆様との信頼関係を築きながら、お客様の期待を超える価値を創造する持続的な企業活動を目指しています。この信頼関係を維持・強化するため、経営の透明性・公正性を高め、迅速かつ実効性のあるコンプライアンスマネジメントを推進しています。2023年度の実績として、法令に基づき開示すべき違反はなく、監査済み財務諸表に記載すべき罰金や和解金の発生はありません。

## コンプライアンス推進体制

コンプライアンス委員会は、取締役会の諮問機関として社外取締役6名全員および常勤監査等委員である取締役1名で構成されています。委員長は常勤監査等委員が務め、コンプライアンス活動に関する重要事項について審議し、取締役会に報告・提案することで業務執行を監視・監督しています。コンプライアンス担当役員 (CCO) は、コンプライアンスにおける業務執行全般を監視・監督し、コンプライアンス委員会にその状況を定期的に報告します。

コンプライアンスの推進・徹底は社長指揮のもとに行われ、コンプライアンス統括部門が各事業部門および子会社と協働してグローバルに推進します。この統括部門は、コンプライアンス推進全般をモニタリングし、必要に応じて、是正・調整を行い、コンプライアンス活動の網羅性と実効性を高めるよう努めています。

### ■ コンプライアンス推進体制図



## コンプライアンス活動

エプソンは、世界各国・地域の法令、社内規程、企業倫理の遵守、および社会からの要請に応えるため、さまざまなコンプライアンス活動に取り組んでいます。エプソンウェイ (経営理念、企業行動原則、エプソングローバル社員行動規範) は、エプソングループ全体で共有される価値観と行動様式を示しており、コンプライアンスの基本を形成しています。コンプライアンス意識を深く根付かせ、効果的に遵守するため、エプソングローバル社員行動規範を17言語で共有し、役員および従業員に対し、e-ラーニングや社内外講師による階層別研修など、コンプライアンス教育を幅広く実施しています。

エプソンでは、毎年10月を「コンプライアンス月間」と定め、グループ統一の取り組みとして、企業活動の基盤となるエプソンウェイを従業員に再認識させ、高い倫理観を持って行動することを促しています。活動内容には、コンプライアンス担当役員および各事業体・子会社の責任者からのメッセージ発信、エプソングローバル社員行動規範の周知、コンプライアンス教育、コンプライアンス意識調査などが含まれます。これらの取り組みを通じて、コンプライアンス意識の向上を目指しています。教育は、国内外を問わず全社で実施され、国内ではほぼ100%の受講率を達成しています。また、コンプライアンス意識調査の結果は、部門や国内外の子会社ごとに評価・分析し、改善に活かしています。

## 通報制度

エプソンは、企業行動原則とエプソングループ通報制度規程に、通報の匿名性の確保、通報情報の厳格な管理と通報者への不利益行為の禁止などの通報制度の守るべき基本を定めています。制度の仕組みについては、2022年6月施行の改正公益通報者保護法にのっとり業務従事者指定などの仕組みを整えるなど、内外の環境変化に順応した見直しを継続的に実施しています。

通報制度は、役員・従業員・派遣社員・外部取引先など\*1を対象として、国内・海外の全グループ会社で導入しています。国内では、社内に連絡する内部通報窓口と、第三者機関である外部会社に連絡する外部通報窓口の2つの通報先を持つ「エプソン・ヘルプライン」と取引先からの通報・相談を受け付ける「取引先通報窓口」を設置しています。また、海外グループ会社では、「通報窓口・取引先通報窓口」に加え、経営層のコンプライアンス問題を当社が直接受け付ける「Epson Executive Compliance Hotline (グローバル通報窓口)」を設置し、信頼性・実効性の向上を図っています。

国内通報窓口の受付件数は、年々増加傾向にあり、2023年度は143件の通報を受け付け、調査結果に基づいた適切な是正・対応をしています。

\*1 人権に関しては全てのステークホルダーからの通報を受け付けています。詳細はP.58「人権尊重への取り組み『苦情処理メカニズム』」

PICK UP

## エプソングループのガバナンス実例

エプソンでは、売上収益の8割以上を海外が占めており、従業員の7割以上が海外拠点に在籍しています。そのため、健全で持続性ある企業経営を維持するためには、海外の販売・生産拠点に対する当社のガバナンス実効性向上と、グループ各社・各拠点の自律性の促進が不可欠だと考えています。グループ全体の統制を図る取り組みを紹介します。

### グローバル・コンプライアンス活動

エプソンのコンプライアンス活動は、企業のコンプライアンスリスクを未然に防ぐだけでなく、社員一人ひとりが新しい価値を創造する上で、安心して躍動できる規律づくりとその運用であると考えています。グローバルに実効性のあるコンプライアンス活動を推進するに当たり、エプソンではコンプライアンス担当役員 (CCO: Chief Compliance Officer) の下に地域統括コンプライアンス責任者 (R-CCO: Regional-CCO) を配置し、世界を5つの地域に分けて、活動を展開しています。

各R-CCOの担当地域は、地理的な近さや、言語・法規制・文化などの類似性に基づいて分けられており、地域ごとの共通するコンプライアンスの課題に対して傘下の各社担当者が連携しやすいようになっています。また、CCOと各R-CCOが参加するR-CCO会議を半期に一度開催し、グループ全体での連携も図っています。

2024年前半には、CCOが各地域を訪問し、各社の管理職に向けたコンプライアンス教育を実施しました。CCOはコンプライアンスの重要性を直接強調するとともに、実例を用いたワークショップ形式の研修やQ&Aセッションを通じて、双方向の活発なコミュニケーションを行いました。



R-CCO会議の本社での様子



Epson Singapore Pte. Ltd. でのCCOによる教育の様子

#### ■ 議題の例 (2024年3月開催 R-CCO会議)

議題	内容
グループ全体活動	2023年度実績・2024年度活動計画の共有 各社の関連規程の整備 コンプライアンス意識調査結果の報告
各地域の活動	Epson America, Inc., Epson Europe B.V., Epson (China) Co., Ltd., Epson Singapore Pte. Ltd.の活動共有
コンプライアンス事例の共有	コンプライアンス事例の水平展開と有効な防止策の共有・協議

### 生産会社社長連絡会

エプソンは「商品別事業部制による事業部長の世界連結責任体制と、本社工管機能のグローバル責任体制」をグループマネジメントの基本とし、事業運営をしています。また、日本の他に中国、インドネシア、フィリピンなどアジア各国・地域や、アメリカ、イギリスにも生産拠点を有しています。

本社機能として、当社の生産企画本部長が半期に一度定期的に、生産会社社長連絡会を開催しています。同会議には、全ての生産拠点の社長と本社の関係部門長が参加し、生産拠点に共通する生産管理・物流・調達などの生産オペレーションに関する課題や中期的な目標達成に向けた取り組みについて議論を行うとともに、堅守すべき事項についての周知・展開を図っています。グループ横断の議論・情報共有に加え、ベストプラクティスの水平展開を行うことにより、各生産拠点の実効的管理の強化に貢献しています。



生産会社社長連絡会の本社での様子

#### ■ 議題の例 (2024年3月開催 生産会社社長連絡会)

議題	内容
企業価値向上	RBA行動規範遵守活動、環境活動
製造力強化	製造コスト合理化 (製造労務費適正化)、生産性向上活動、製造基盤強化・部品製造基盤強化活動、全社CS品質向上活動、全社サプライチェーンBCM活動
基盤強化	調達を含めたコンプライアンスの強化

#### ■ 生産会社社長から出た意見の例

##### 生産性向上活動

フィリピンの生産拠点における主要機種  
の製造ラインの自動化は、本社の皆さん  
と進めてきた成果です。ぜひ皆さんにも、  
現場に来て、見ていただいて、各社での  
水平展開につなげてほしい。

##### 製造基盤強化活動

本社が実施してくれた製造拠点診断は、  
客観的な評価として非常に有用。インド  
ネシアの生産拠点で活動展開するに当  
たり、他の製造拠点の好事例を参考にし  
ながら進めていきたい。

## リスクマネジメント

### リスク管理体制

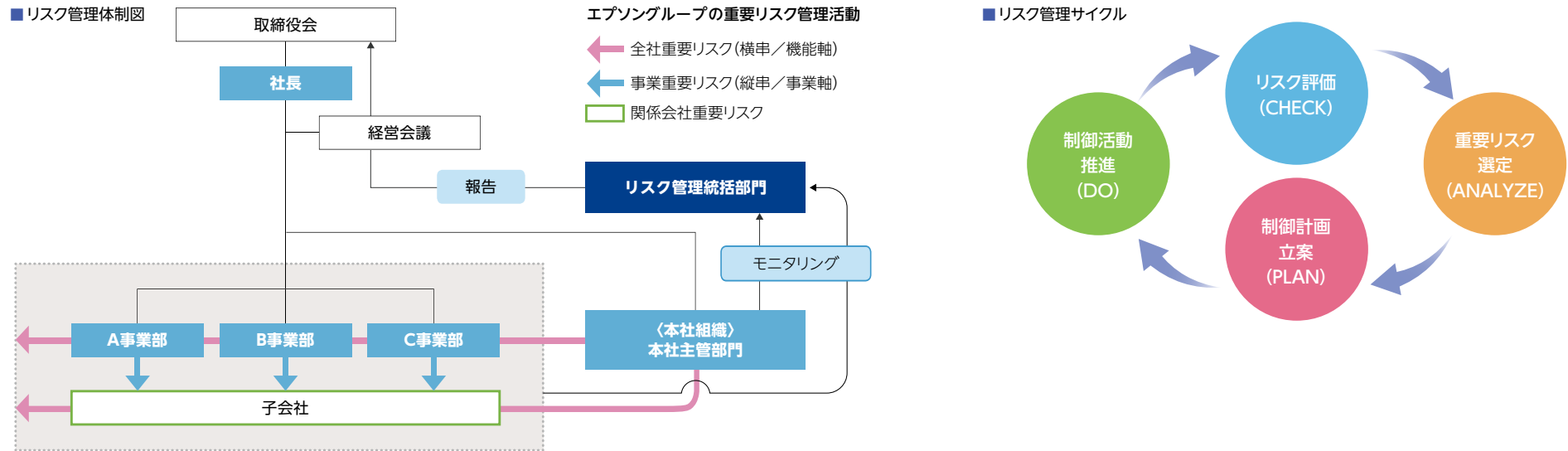
エプソンは、子会社を含むグループ全体のリスク管理の総括責任者を社長とし、グループ共通のリスク管理については本社主管部門が各事業部門および子会社と協働してグローバルに推進し、各事業固有のリスク管理については事業部長が担当事業に関する子会社を含めて推進する体制としています。また、リスク管理統括部門は、グループ全体のリスク管理全般をモニタリングおよび是正・調整し、リスク管理活動の実効性を確保しています。

これらのリスク管理体制は、エプソングループリスク管理基本規程で定めています。

そして、事業オペレーション上のリスクや、贈収賄・カルテルといったビジネス倫理上のリスクなど、会社に著しい影響を与え得る重要なリスクについて、内部統制フレームワーク「COSO\*1」やリスク

マネジメント国際規格「ISO 31000」を参考にしたリスク評価により優先度を定め、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**」、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**」、また子会社の経営に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクを「**関係会社重要リスク**」として特定しています。その特定した重要リスクに対し、制御計画の立案・実行と進捗状況のモニタリングを定期的に行っています。制御活動の有効性については、「**全社重要リスク**」は四半期ごとに、「**事業重要リスク**」「**関係会社重要リスク**」は半期ごとに定期評価を行い、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ます。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しています。

\*1 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission :  
ビジネスの倫理観を高め、内部統制を実施し、企業統治などを目的とした組織委員会



### 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、本社主管本部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、重大なリスクの発現時には、所定の危機管理プログラムに従い、速やかな初動対応を取る体制を整えています。

危機管理委員会活動については、経営会議や取締役会を通じ、社外取締役を含む経営層に定期的に対処状況を報告しています。



## 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。



2024年3月期有価証券報告書  
https://corporate.epson/ja/investors/  
publications/securities.html

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"> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 原則として部品などに関して複数社から調達</li> <li>● 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</li> </ul>
知的財産権について	<ul style="list-style-type: none"> <li>● エプソンが保有する知的財産権に対して異議申し立て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</li> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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、商標権およびそのほか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</li> <li>● 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</li> </ul>
環境問題について	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2050年に「カーボンマイナス」と「地下資源*1消費ゼロ」の達成を目指す「環境ビジョン2050」に基づき、環境負荷を低減した製品の開発・製造、環境技術の開発、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・再生利用の推進、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</li> <li>● 環境負荷低減・生産性向上・印刷コスト低減を実現するインクジェット技術によるプリンティング、商業・産業プリンティング、プリントヘッド外販と、環境負荷低減を実現する生産装置の拡充による生産システムの提供により、売上収益成長を見込む</li> <li>● 地球温暖化対策やサーキュラーエコノミーへのシフトに有効なソリューションとして、ドライファイバーテクノロジー応用や原料リサイクル技術確立などによる環境ビジネスの展開を見込む</li> </ul> <p style="text-align: right;">*1 原油、金属などの枯渇性資源</p>
人材の確保について	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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獲得競争が激化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 役割に基づいた処遇制度の導入、人材育成、ダイバーシティの取り組み、働きかた改革と健康経営の推進および現地人材の積極的な登用などにより、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づくりを推進し優秀な人材を確保</li> </ul>
法規制または許認可などについて	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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・手続き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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>
自然災害・感染症などについて	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 予測不可能な自然災害、新興感染症、調達先罹災によるサプライチェーン上の混乱、戦争・テロなどの発生</li> <li>● 感染力や重症化リスクの強い変異株流行や、COVID-19に代わる新たな感染症の流行が発生する可能性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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)</li> <li>● 新興感染症を想定したBCP(事業継続計画)を整備</li> <li>● 平常時・流行初期・流行期の各段階における行動計画を定め、リスクを最小化</li> </ul>

## 取締役一覧 (2024年6月25日現在)

\* 各取締役の選任理由の詳細については、第82回定時株主総会招集通知をご確認ください。

第82回定時株主総会招集通知(2024年)  
<https://corporate.epson/ja/investors/information/meeting.html>



おがわ やすのり  
**小川 恭範**  
代表取締役社長

**選任理由**  
代表取締役社長として豊富な業務経験と実績を有し、グループの発展をリードしてきた。引き続き、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優れたリーダーシップを発揮できる。



あべ えいじ  
**阿部 栄一**  
代表取締役執行役員

**選任理由**  
人事機能を中心に国内外での経験を有し、グループ経営基盤強化に取り組んできた。全社視点での経営判断と業務執行に対する監督が可能であり、企業価値向上への貢献が期待できる。



よしだ じゅんきち  
**吉田 潤吉**  
取締役執行役員

**選任理由**  
海外の営業・マーケティング・ビジネス開発やプリンティングソリューションズ事業での事業戦略推進の経験を活かし、中長期事業戦略の立案・実行を牽引してきた。今後も企業価値向上に向けた貢献が期待できる。



よし の やすのり  
**吉野 泰徳**  
取締役執行役員

**選任理由**  
ビジュアルプロダクツ事業においてバリューチェーンを幅広く経験し、高い顧客意識と事業観を有している。現在は経営戦略本部長として次期長期戦略策定にも取り組んでおり、企業価値向上への貢献が期待できる。



かわな まさひこ  
**川名 政幸**  
取締役  
常勤監査等委員

**選任理由**  
人事を中心とした豊富な経験と実績を有し、取締役として経営の重要事項の決定や業務執行の監督を適切に行っている。今後も企業価値向上に向けた経営の適切な監督や経営の健全性確保への貢献が期待できる。



しまもと ただし  
**嶋本 正**  
社外取締役

社外  
独立役員

**選任理由**  
(株)野村総合研究所の経営トップに加え基盤技術や流通・サービス・産業関連システムなどに関する豊富な経験と高い知見を有している。全体経営、DX・ITシステム観点からの意見を通じて、経営の監督を適切に行うことができる。



やまうち まさひこ  
**山内 雅喜**  
社外取締役

社外  
独立役員

**選任理由**  
ヤマトホールディングス(株)の社長・会長を歴任し、企業経営における高い見識と豊富な経験を有している。企業経営の根幹に係る組織マネジメントなどの観点からの意見を通じて、経営の監督を適切に行うことができる。



みやけ かほり  
**三宅 香**  
社外取締役

社外  
独立役員

**選任理由**  
イオン(株)の執行役としてESG戦略を推進し、現在は、三井住友信託銀行(株)のフェロー役員を務めている。また、JCLP共同代表を務め、環境・社会貢献に精通した環境経営の観点からの意見を通じて、経営の監督を適切に行うことができる。



むらこし すずむ  
**村越 進**  
社外取締役  
監査等委員

社外  
独立役員

**選任理由**  
弁護士としての高度な専門的知見を有しており、日本弁護士連合会の会長など法曹界における豊富な経験を有している。引き続き、経営の適切な監督および経営の健全性確保への貢献が期待できる。



おおつか みちこ  
**大塚 美智子**  
社外取締役  
監査等委員

社外  
独立役員

**選任理由**  
公認会計士としての高度な専門的知見、また、上場企業における社外役員としての経験と高い見識を有している。引き続き、経営の適切な監督および経営の健全性確保への貢献が期待できる。



まるもと あきら  
**丸本 明**  
社外取締役  
監査等委員

社外  
独立役員

**選任理由**  
マツダ(株)において経営企画、米国での生産・販売事業、管理領域を幅広く担当、社長就任後はさまざまな経営課題に対応し、稼ぐ力を強化してきた経験・知見を有しており、経営の適切な監督および経営の健全性確保への貢献が期待できる。

## 取締役に對して特に期待する分野(スキルマトリックス)

当社は、取締役会の審議が多面的かつ適切に行われるためには、取締役会の多様性を確保することが有用であると考えています。そのため、取締役選任については、性別・人種・民族性・出身国・国籍・文化的背景、年齢などの区別なく、また、個々の知識・経験・能力を踏まえ、多様な人材によりバランスよく取締役会を構成することを基本方針としています。

2023年度には、今後強化したい分野やテーマを踏まえたスキル項目の拡充を行い、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理念、長期ビジョンを実現するための経営体制を一層強化しました。

地位	氏名	取締役 在任年数 2024年 6月25日 開催の 株主総会 終結時	任意の審議機関		独立役員	特に期待する分野・スキル								
			取締役選考 審議会 (◎は委員長)	取締役報酬 審議会 (◎は委員長)		企業 経営	開発・ 設計・ 事業開発	営業・ マーケ ティング	IT・ デジタル	財務・会計 ・投資	コンプライ アンス ・ガバナンス	人材開発・ 人材マネジ メント	環境・ サステナ ビリティ	グローバル (国際性)
代表取締役社長	小川 恭範	6年	○	○		●	●						●	
代表取締役執行役員	阿部 栄一	—									●	●		●
取締役執行役員	吉田 潤吉	—						●	●					●
取締役執行役員	吉野 泰徳	—					●		●	●				
社外取締役	嶋本 正	1年	◎	○	○	●	●		●					
社外取締役	山内 雅喜	1年	○	◎	○	●		●				●		
社外取締役	三宅 香	—	○	○	○			●					●	●
取締役 常勤監査等委員	川名 政幸	10年								●	●	●		
社外取締役 監査等委員	村越 進	4年	○	○	○					●	●		●	
社外取締役 監査等委員	大塚 美智子	4年	○	○	○					●	●	●		
社外取締役 監査等委員	丸本 明	—	○	○	○	●	●							●

\* 特に期待する分野を3つまで記載しています。



## 新任取締役による就任メッセージ

エプソンでは取締役会の機能強化<sup>きょうじん</sup>ひいては企業としての強靱性の確保に向けて、2023年6月から社外取締役を6名体制としています。また、将来にわたる事業成長と持続的な企業価値向上への貢献が期待できると判断し、監査等委員でない取締役を1名増員しました。取締役として果たすべき役割について、新任取締役からのメッセージをご紹介します。

代表取締役  
(2024年6月～)

阿部 栄一



### 経営チームで経営課題を徹底して議論し、スピードをもって意思決定する

本年度より取締役として新たに加わることになりました。どうぞよろしくお願いたします。

当社は個性豊かな人たちが、「誠実努力」で「創造と挑戦」を続け、社会やお客様に価値を提供し続ける、人が資本の会社です。

私は人事労務畑を皮切りに、本社および国内、海外関係会社の経験の中で、全社と事業の両面からバランス良くグループ全体の経営基盤の強化に取り組んできましたが、経営基盤の中で人材が最重要であることは言うまでもありません。現在は、経営戦略と人事戦略を連動させた人的資本経営および健康経営に取り組んでいます。

この度、業務執行取締役が2名から4名になりました。この業務執行経営チームが、全社と事業を縦横につなぎ経営の問題・課題を捉え、徹底した議論のもとにスピードをもって意思決定していくことを期待されています。

それを踏まえ、重要な経営課題を取締役に提示し、取締役会にて多面的な深みのある議論を行うことで、より一層の経営の質向上、最終的には持続的な社会課題の解決・顧客価値の最大化につながると考えます。

私は経営チーム内のみならず、社内外のさまざまなステージのコミュニケーションの質向上に向け誠実努力を重ねていきます。

取締役  
(2024年6月～)

吉田 潤吉



### 「省・小・精」のイノベーションを通じ、社会に役立ち企業価値向上に貢献

この度取締役の大任を仰せつかり身の引き締まる思いです。どうぞよろしくお願いたします。

私はこれまで海外国内での完成品事業を通じて、当社パーパスにあります「省・小・精」の技術に立脚したさまざまな商品とサービスをお客様にお届けすることに尽力してまいりました。中でも現在担当しておりますインクジェットイノベーション領域では、世界的な社会課題であります環境問題において、当社の「省・小・精」の代表でもありますインクジェット技術を、環境負荷を低減できるサステナブルな技術として活用を広げる使命があると考えております。そのためには「Epson 25 Renewed」で掲げる環境に加え、デジタルでお客様とつながり(DX)、価値を提供していただけるパートナー様と協力すること(共創)が不可欠です。こうした事業戦略の実行を通じて当社がもつ全てのイノベーション領域と技術資産を有機的に連携しながら資本効率を上げ、多様な世界のグループ人材が活躍できる場を作りながら、成長戦略に基づく企業価値向上に寄与してまいります。そして、取締役会での中長期戦略の方向付けとガバナンス強化に貢献するとともに、経営チームの一員として全社経営の執行に全力で取り組む所存です。

取締役  
(2024年6月～)

吉野 泰徳



## 長期戦略の牽引とオープンな取り組みを通じた 価値づくりで、次の成長ステージへ

持続的成長に向けて「Epson 25 Renewed」に基づき収益性・資本効率を重視した経営を進めている一方、成長・新領域の拡大は当初計画に届いていません。これからの取り組みとして、各領域での課題に対する施策を着実に実行し、事業ポートフォリオの変革を進めていく必要があります。その中で私自身に期待されている役割は、パーパスに基づく長期ビジョン・長期戦略の策定・実行の牽引です。社会課題・マテリアリティの先鋭化と事業ドメインの設定および内外の経営資源活用による既存領域・組織能力の転換・拡大により、各ドメインでの提供価値を最大化していきたいと考えています。またその推進において、すでに着手しているCVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)や、よりオープンな取り組みを通じ、共創や外部資源の取り込み・融合による価値づくりを目指します。特に成長が期待されているマニファクチャリングソリューションズ領域については、抜本的な事業構造改革による収益性向上を図り、成長軌道に乗せるための施策をスピードをもって実行していきます。

これら長期戦略と短中期経営課題への取り組みにより、当社パーパスの実現と企業価値の最大化に向けて役割を果たしていきたいと思っております。

社外取締役  
(2024年6月～)

三宅 香



## 世界のリーダー企業として 社会課題解決に貢献し、存在感を発揮する

今、企業を取り巻く環境は、非常に早いスピードで変化しています。新型コロナによるパンデミックは人々の価値観を変え、年々深刻さを増す気候変動による被害は、企業活動にも確実に影響を与えています。DXはパンデミックという予想さえしなかった要素により劇的な加速と進化を見せた一方、AIの社会実装は、電力使用量の爆発的な増加という新たな環境課題を突き付けました。地政学的な緊張は緩むどころか、戦争は長引き、各地で自国保護主義的な思想や政策が広がっているように感じます。このように、見通しが悪く予測不可能な世界を表すVUCA(ブーカ=変動性、不確実性、複雑性、曖昧性)という言葉も生まれ、企業にはこれまで以上に柔軟で素早い対応が求められています。しかし、それだけでは、状況に「対応」という受け身な姿勢でしかなく、地球の環境課題や社会課題を解決するには至りません。今こそ、企業の存在意義であるパーパスがますます重要となり、より積極的に社会課題解決の一員を担うことが求められているように思います。当社も、パーパスに沿って人と地球を豊かに彩るための価値を積極的に創出し、より良い地球環境を取り戻し、より良い社会を築けるよう私も全力で取り組みます。

社外取締役  
監査等委員  
(2024年6月～)

丸本 明



## バリューチェーン・サプライチェーンを 俯瞰したサステナブルな経営の強化

当社のような製造・販売業では、研究～技術開発～商品化～お客様の使用とサービス～商品の廃棄を捉えたバリューチェーン全体と、原材料の採掘～部品の生産・輸送～商品の生産・輸送～お客様の購入を捉えたサプライチェーン全体の両者を俯瞰したサステナブルな経営が、より重要になっています。

その全体を俯瞰した上で、個社の成長はもちろんのこと、地球環境・人権・社会・経済の課題解決に向けた積極的な取り組みが強く求められています。これらは個社だけの解決は極めて困難であり、仕入先や販売店、その他のさまざまなビジネスパートナーとの共創による取り組みが不可欠であると考えています。

私は長年、自動車製造・販売業の経営に携わってきました。しかしながらさまざまな課題解決に向けた取り組みは緒に就いたところであり、ここ数年で多くを学び、計画を立案し、一部の取り組みの実行を着手してきました。

これまでの経験や知識を皆さんと共有し、共に学びながら、当社のサステナブルな経営に少しでも多く貢献したいと考えています。皆さんと共に考え、話し合い、より強固な当社のサステナビリティを創造することを楽しみにしています。