

CEOメッセージ

お客様を起点として高い価値を創出し 次の10年に向けた経営に スピード感をもって取り組みます

株主・投資家の皆さまをはじめ、全てのステークホルダーの皆さまに、謹んでごあいさつ申し上げます。

1988年にエプソンに入社して以来、新商品領域の開拓を皮切りに、12年間にわたる海外での新規ビジネス開拓、マーケティング改革に携わってまいりました。帰国後はプリンター事業の戦略立案や事業責任者として、幅広い分野で「お客様の課題解決」を信条に歩んできました。文化も言葉も違うお客様・仲間たちからの学びの場でもあり、新しい領域の開拓やお客様への届け方改革に挑戦した海外での日々は、私にとっての大きな財産です。そうした経験から「お客様のいる現場にこそ価値創造の原石があり、そこから戦略の道筋が見えてくる」という私の基本的な考え方の骨格を育みました。

2025年度は、エプソンブランド50周年の節目であり、次の事業発展に向けた長期戦略を策定する年でもあります。いま一度、お客様に価値を提供してきた証しとしてエプソンブランドがお客様から信頼を得てきた歴史を振り返り、次の10年に向け企業価値・株主価値を高めてまいります。

セイコーエプソン株式会社
代表取締役社長 CEO

吉田 潤吉

Profile

1988年	4月	当社入社
2012年	4月	当社プリンター事業戦略推進部長
2019年	4月	当社DX推進本部副本部長 兼 P事業戦略推進部長
2020年	6月	当社執行役員 DX推進本部副本部長 兼 P事業戦略推進部長
2020年	10月	当社執行役員 DX推進本部副本部長 兼 プリンティングソリューションズ事業部副事業部長
2021年	4月	当社執行役員 プリンティングソリューションズ事業本部長
2024年	6月	当社取締役 執行役員 プリンティングソリューションズ事業本部長
2025年	4月	当社代表取締役社長



社長就任にあたって

まずお伝えしたいのは、エプソンの歴史の中で、今回私がエプソンのかじ取りを託された意味についてです。エプソンは技術の会社であり、その技術を生み出し、成長を支えてきた歴代のリーダーの多くは技術開発出身でした。一方で、エプソンが持つ「省・小・精」の技術を、本当の意味で「お客様の価値」に十分に転換できていないという課題も再認識しています。私の使命であり、内外の期待でもあるのは、この課題に取り組むこと、すなわちお客様を起点にした戦略を遂行することです。

米国での約7年、シンガポールでの約5年の海外駐在では、多様な文化・価値観に向き合い、現地メンバーとの新規事業開拓を含め、多岐にわたる活動に関わらせていただきました。黎明期であったビジネスプロジェクターの北米・南米の販売拡大に取り組み、また当時ごく限られた市場の中で商品化したデジタルカメラに、当社のプリンターを組み合わせることで新しい写真文化を提案するなど、自社の枠にとらわれず、お客様に新しい経験をお届けする挑戦を続けてきました。さらに、勃興する東南アジア、南アジアの市場では、販売・サービス網の変革に着手し、後にお客様とつながるネットワークの足場を構築しました。これらの挑戦を通じて、グローバル視点や新規事業開拓の要諦を学び、各地の販売現場の幹部社員との信頼関係を築くことができました。この経験は帰国後の事業戦略の土台となり、事業責任者としての新規事業開拓や新領域の立ち上げを支えてくれました。商品戦略にとどまらず、お客様を起点に中長期スパンでの企業価値向上に向けた現実的な事業戦略を進めてこられたのも、このバックグラウンドが大きかったと感じています。

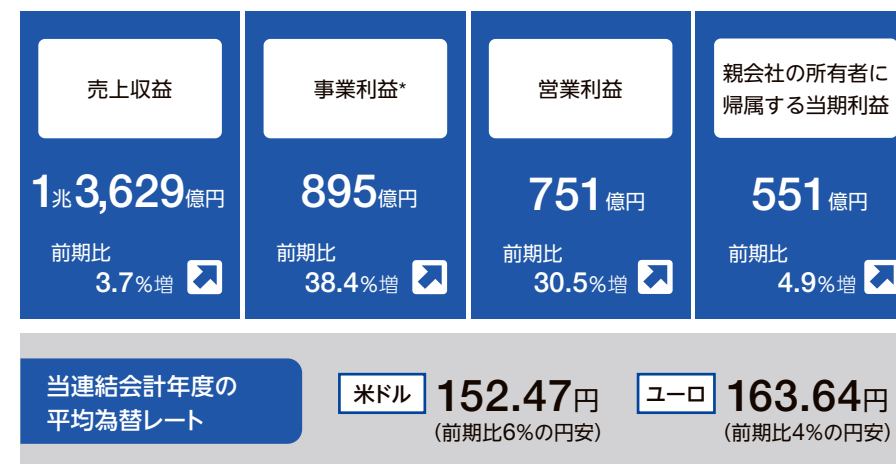
エプソンはこれまで優れた技術で社会に貢献してきましたが、まだまだ大きなポテンシャルが眠っています。お客様にもっと高い価値を提供し、その結果として収益を創出するとともに、将来に向けた投資を行い成長を実現する——この両面を高いスピードと実行力で進めることで、ポテンシャルを引き出し、企業価値を着実に創造していくことこそ、私の務めです。

2024年度の振り返り

2024年度は、売上収益1兆3,629億円、事業利益895億円と、前年度に比べて増収増益となりました。さらに、売上収益に対する事業利益率（ROS）は2023年度の4.9%から6.6%と向上しています。特に、プリンティングソリューションズ事業セグメントの大容量インクタンクモデル本体販売が競合他社攻勢が強まる中でも伸長となったこと、また各事業・グループ各社にてオペレーション改革や固定費抑制の取り組みを行ったことが、具体的な成果となりました。

しかし、この結果は、為替などの外的要因によるプラス影響があったほか、事業によっては収益性が十分とは言えないものもあります。

また、株価は2024年度の第4四半期から軟調に推移しており、株価純資産倍率（PBR）も1倍を割り込むなど、資本市場による評価という視点からの課題が顕在化しています。これは為替変動等による外部環境による部分もありますが、主には投資家の皆さまがエプソンの中長期的な成長性・収益性・戦略の実行力に対して慎重に見ておられること、今後の短期的な業績に対しても、従来以上に不安視されていることによるものと認識しております。



* 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。

2025年度の見通しと課題

2025年度は、依然として米国関税政策など不透明な環境が続く見通しであり、動向を注視しつつ、迅速かつ柔軟に判断してまいります。現時点では、売上収益は増収ですが、事業利益は減益を見込んでおり、私たちが真摯に向き合うべき現実を示しています。

2025年度を見据える中で、まず強く意識しているのは、例年に比べて外部環境、特に為替の変動と米国関税の影響が非常に大きいという点です。また、米国関税影響により、米国内のみならず、グローバル経済の不透明感が高まっているため、今後の市場予測が立てにくい状況です。

このような外部環境下にあります。まずは市場や競合他社影響による変動リスクを慎重に見極めることが重要と考えています。そして、業績見通しに変動リスクを適切に織り込むことにより、今後の業績見通しを可視化した上で、業績改善に向けたアクションを実施していきます。

次期長期戦略は現在策定中ですが、「省・小・精」の技術など、当社が持つ強みをお客様に認めていただける価値として創出し、引き続き企業価値向上に努めてまいります。とりわけ、商業・産業印刷分野では、デジタル化の浸透が成長の鍵となります。その一環として、2024年12月に完全子会社化したFiery, LLC (以下、Fiery社) の活用も含め、将来に向けた取り組みを着実に推進していきます。

→詳しくは、P.21-22「企業価値向上へ向けた財務の取り組み」を参照

成長戦略／事業戦略の進捗

私たちが取り組むべき本質的な課題は、自社の技術や資源を最大限に活かし、本当の意味での「お客様の価値」につなげ、お客様の課題を解決していくことです。これこそが持続的な成長と収益力向上の根幹であると考えています。この課題に対し、私は以下の3つに重点を置き、変革を推進してまいります。その実現に向けて、今私が強く自問しているのは、「私たちは自分たちの力を本当に出し切っているか」ということです。

短期的な成果にとどまらず、技術力、製造力、世界に広がるサプライチェーン、150以上の国と地域に及ぶ販売ネットワークといったエプソンの強みを最大限に発揮すれば、さらなる事業成長が可能だと確信しています。

1つ目 お客様起点のイノベーションの徹底

私は「戦略は細部に宿る」と信じています。そして、それはお客様のいる「現場」にあります。かつて、新興国の現場でお客様の使用実態を目の当たりにした経験があります。その根底にある当社インクジェットの技術的優位性と、新興国での切実なビジネスニーズ（低コストで安心して、気兼ねなく大量印刷したい）が結び付いて生まれたのが、大容量インクタンク搭載モデルです。この製品は上市から14年間で累計販売台数1億台を超え、多くのお客様に支持され、エプソンの収益を支える柱の1つへと成長しました。

この事例は、技術シーズからの発想もさることながら、それ以上お客様の課題から出発することの意義を示しています。今後はエプソンの全ての事業において、「お客様起点」の発想を基本とし、研究開発、商品企画、マーケティング、営業といった全てのバリューチェーンを連携させ、1つの目的——お客様価値の創造——に向かわせます。2024年度に実施したFiery社の買収も、商業・産業印刷のお客様が求めるワークフロー全体のソリューションを提供するという戦略を具現化する、重要な一歩でした。

Fieryが提供する価値

エプソンの技術とFieryのソフトによるシナジーでお客様への提供価値を拡大



Toby Weiss

Fiery, LLC
CEO

Fieryは印刷業界向けDigital Front End (DFE) サーバーおよびワークフロー・ソリューションの業界をリードする世界的プロバイダーです。Fieryとエプソンは、既に実りある取り組みを開始しており、まずはエプソンの商業・産業用途のプリンターへFieryソリューションを導入することに焦点を当てています。これは、両社間の潜在的なシナジーの実現に向けた第一歩です。次のステップとして、エプソンのヘッドとFieryのソフトウェアとの技術的な連携をさらに深め、依然としてアナログ印刷に大きく依存している産業用印刷市場のデジタル化を推進していきます。

今後もFieryの革新の精神を継続し、お客様の期待を超える製品とサービスを提供していきます。

2つ目 成長を加速させる事業ポートフォリオの最適化

企業価値向上の実現のためには、事業ポートフォリオを常に最適化し、資本効率を高める経営が不可欠です。各事業の市場成長性、収益性、そして私たちの強みを活かせるかという観点で、既存の枠組みにとらわれず、事業の成長性を冷静に見極め、成長領域へ経営資源を戦略的に再配分していきます。

エプソンにとって、既存の主力事業をさらに発展させることに加え、新しい分野での価値創出をいかに成長に結び付けるかが、会社の持続的な発展のために極めて重要になると考えています。

長期ビジョン「Epson 25 Renewed」で示したようなポートフォリオの考え方は見直し、全事業における提供価値と収益性やビジネスモデルの再検討を行っており、こうした内容を次期中長期計画に反映してまいります。

主力であるプリンティングソリューションズでは、価値提供を強化し、さらなる成長を目指しますが、他の事業においても、ビジュアルコミュニケーションにおける教育分野や、マイクロデバイスにおけるAI、通信分野など、エプソンの提供価値が生きる市場、ニーズが見えてきていますので、この領域に向けた経営資源投資などを果敢に行います。

これら取り組みを事業のポートフォリオとして束ね、事業環境や将来性を勘案しながら、保有している技術資産や知財を十分に把握した上で経営判断を行います。そして必要な領域に適切な人材を配置し、将来成長につながるような構造転換を進めてまいります。

一方でPBRの向上についても注視しつつ、長期的な成長と資本効率のバランスを重視し、企業価値の向上を追求すべきだと考えています。期待するリターンを生み出せない事業

は、その貢献度を慎重に見極めますが、全ての判断は、エプソン全体の企業価値向上に資するか否かを軸に行います。将来の成長を見据え、事業領域拡大のためのポートフォリオ追加はM&Aやジョイントベンチャーなどの手段も視野に入れ、財務指標達成と企業成長のエンジンを複数築いていく所存です。

さらに提供価値創造の根幹となる技術開発戦略については、将来の事業性をしっかり見極め協業やM&A



も含めた強化を行い、開発の成果でもある知財については、知財の資産価値も見極めながら、最適な知財管理を行うことで、競争力強化と収益性維持に役立てます。

3つ目 サステナビリティ経営の深化

エプソンは創業以来、持続可能な社会の実現と事業成長の両立を追求してきました。サステナビリティへの取り組みは近年に始まったものではなく、社会からの信頼に応えるための必要条件であると考えています。私自身、サステナビリティは単なる経営課題への対応ではなく、経営のあらゆる観点から自然に組織や事業に染み込んでこそ意味があると考えています。経営理念「地球を友に」、パーパス「人と地球を豊かに彩る」が示す通り、エプソンの経営そのものがサステナビリティ経営であると位置づけています。

この考えのもと、社長直轄の「サステナビリティ・コーポレートコミュニケーション推進室」を設置し、グループ全体の活動を統括しています。社会からの要請や重要課題は、社長の諮問機関である「経営戦略会議」で審議し、グループの戦略・方向性を決定。さらに、重要事項を取締役会へ定期的に報告し、適切な監督体制を整えています。

現在、環境規制の強化やサプライチェーン全体でのCO₂削減要請など、企業としての責任が一層厳しく問われています。こうした中、私たちは「環境ビジョン2050」において「カーボンマイナス」「地下資源消費ゼロ」という高い目標を掲げ、2023年には全事業所・工場で再生可能エネルギー100%化を達成しました。私たちのDNAである「省・小・精」の技術一無駄を減らす「省」、必要最小限の資源で最大限の成果を生む「小」、高精度を追求する「精」—はいずれも環境負荷の低減に直結します。特にインクジェット技術は、廃棄物削減や省エネを実現し、レーザープリンターに比べて優れた環境性能を発揮します。脱炭素社会を目指すお客様に明確な価値を提供すると同時に、コスト削減や生産性向上といった経済合理性も両立させます。

こうした価値の提供こそ、エプソンならではのサステナビリティ経営の形であり、企業価値の向上につながるものと確信しています。また、サステナビリティの取り組みは、お客様やパートナーの皆さまと共に新たな価値を創出する機会でもあります。その実現を支えるのは、社員一人ひとりの力です。人的資本をいかに経営戦略に結び付けるかが今後の鍵です。さらに、人権の尊重、責任あるサプライチェーンの構築、ガバナンスの徹底を通じて、社会的責任を果たしながら持続的な成長を実現してまいります。

→詳しくは、P.23-26「サステナビリティ経営」を参照

グローバル戦略における課題と打ち手

エプソンは売上収益の8割以上を海外で生み出しており、グローバル企業であることを自負しています。私自身も、米国や中南米、東南アジア・南アジアなど、現地市場に深く入り込みながら経験を積んできました。

今後のグローバル展開で注目しているのは、いわゆる新興国といわれる、東南アジア、南アジア（特にインド）、中東・アフリカ、中南米といった成長市場です。東南アジアでの販売は引き続き成長しています。インドについては、長年現地に根を下ろしてきたEpson India Pvt. Ltd.のオペレーションをベースに、バンガロールでのFiery社のソフトウェア拠点や、チェンナイで新たに立ち上げた製造拠点など、「Make in India」に沿った積極的な取り組みも進めています。現地からの期待も非常に大きく、今後さらなる成長を見込んでいます。

また、中東・アフリカでは、昨年から販売会社を独立させ、欧州地域本社の管轄から日本本社直轄の体制に切り替えるなど、事業のフレキシビリティとスピードを重視した運営に転換しています。こうした新興国での取り組みには、引き続き大きな成長余地があると考えています。

私の経験から、新興国のお客様はとても柔軟な発想や創造性に富み、便利なもの、新しいものを積極的に受け入れる気風があります。それが、大容量インクタンクモデルが新興国で大きく受け入れられた理由の1つだと捉えています。

エプソンでは、地域ごとの特性も踏まえた最適なマネジメント配置を行い、ガバナンスを維持しつつ各拠点のトップが自律的に判断・行動できる体制を整えています。これにより、グローバルネットワークの強みを最大限に活かし、地域に根ざした価値提供を実現しています。

新興国市場での販売戦略

東南アジア

生産拠点の保有が生む成長の好機



Siew Jin Kiat
執行役員

Epson Singapore
Pte. Ltd.
Managing Director

東南アジアは中間層の拡大と経済成長により高い成長可能性を持つ地域です。インドネシアでは製造拠点を活用し、TKDN認証（インドネシア製）製品の普及を通じて経済活性化に貢献。家庭・SOHO向けにはコスト効率の高いプリンターを、企業・官公庁向けには持続可能なビジネスインクジェットを展開。高輝度プロジェクターやロボティクス関連の需要も高まってきており、エプソンシンガポールは東南アジア地域の成長機会を捉え、主力事業の拡大を進めています。

インド

国内拠点の拡充で経済成長の波に乗る



Samba Moorthy
執行役員

Epson India Pvt. Ltd.
Managing Director

インドは経済成長と購買力の向上により高い成長可能性を持つ市場です。エプソンは、家庭・オフィス向けの大容量インクタンクプリンターや、環境に配慮したビジネスインクジェットへの移行を推進。衣料分野ではデジタルテキスタイルプリンターが変革を支援し、製造業ではロボットによる自動化を加速。「Make in India」の要請に応えつつ、教育・製造・金融などの成長分野へ展開し、現地化と優れたサービスで持続的な信頼と成長を目指します。

新興国市場での販売戦略

アフリカ

教育市場の急拡大に省エネ性能で応える



Neil Colquhoun

Epson Middle East FZCO
President

アフリカでは若年人口の急増とともに、教育テクノロジー市場の急成長が見込まれています。しかし、多くの学校において電力等の基礎的なインフラが不足し、教育環境の改善は喫緊の課題です。エプソンは省エネで高品質な製品を通じて教育を支援。電力供給の不安定な地域では、現地パートナーと連携し、電力源と組み合わせたソリューション提供を拡大させています。SDG4の達成に貢献し、教育システムの強化を牽引してまいります。

南米

多角的な市場浸透戦略で成長を目指す



Keith Kratzberg
執行役員

Epson America, Inc.
President

南米は今後の成長戦略において重要な地域で、インクタンクモデルの普及によりさらなる成長を目指します。SNS等を活用した市場浸透、EC機能の強化により事業拡大を推進。サステナビリティ重視の業界への直接販売や中小企業向けのオフィス共有モデルも拡大中です。「手頃で環境に配慮した印刷ソリューション」の提供を通じて、南米での事業成長と価値創出を目指しています。

生産体制においても、私たちは常にリスク分散と柔軟性を重視してきました。コロナ禍でのBCP対策を経て、一部機能やプロセスに問題が発生した際にもお客様への供給責任を果たすため、分散生産体制を強化しました。日常的にお使いいただく消耗品については「近消費地生産」を徹底し、お客様に迅速に商品をお届けできる体制を強化しています。このように、複数拠点で同等の製造能力を持つ体制を構築することで、外部環境の変化にも柔軟に対応できるようになっており、今年度の米国関税対策での生産地変更もこれまでに培った柔軟性が生きています。

グローバル戦略においては、私たちが各地域の市場特性やお客様のニーズにきめ細かく応じて柔軟に商品やサービスを提案する姿勢が大切です。

販売・生産両面で現地リーダーと本社が一体となり、地域ごとの課題や期待に応え続けることが、これからのエプソンの持続可能な成長につながると考えています。

お客様との関係強化

私が特に重要だと考えているのは、お客様との関係強化です。エプソンの成長には、お客様との関係そのものを、単なるハードの売り切り型から脱却し、サービスなどを通じて継続的につながる関係に変えていくことが不可欠だと考えています。これは、私がかねてより課題と捉え、意思をもって取り組んできたテーマであり、今後の成長に向けても極めて重要なポイントです。従来のB2Bの関係構築をB2Cへ拡大しつつ、B2Bでの価値提供も1段階進化させることが、今後の大きなテーマです。

新興国市場での製造戦略

インドネシア

分散生産を担える工場、そして設計機能への挑戦



Emile Pattiwael

執行役員

PT Indonesia Epson
Industry President

製造難易度の高い製品は、日本を除いては中国での製造が主流です。サプライヤーの皆さんと共に製造と生産技術力を向上させてきた結果、製造難易度の高い製品においても分散生産が可能になりました。また、当社は設立以来、製造のみを行っていた工場から、製品設計も担い、さらに商品企画までできる拠点として進化してきました。これにより、新興国の製造現場にある設計機能の特長を生かし、ポテンシャルのある新興国市場に適した製品を自分達で創り、送り出すための能力を高めているのです。

具体的には、CRMの活用やサブスクリプション型のビジネスモデル導入など、お客様がハードを購入した時点で終わる関係ではなく、「買っていただいてからが本当の始まり」となるようなデジタル施策をさらに強化してまいります。

例えば、家庭用やSOHO用の大容量インクタンク搭載モデルやインクジェットプリンターで導入しているスマートパネル搭載プリンターは操作性とサービス連携を両立し、B2Cではお客様の属性に応じた提案を可能にし、ReadyPrintやカラリオスマイルPlusなどのサブスク型サービスで継続的な関係を構築しています。

さらにスキャナーやプリンターを活用したデジタルのインプットとアウトプットを手元で安価に実現できることを活かし、今後はB2B2C型、つまりパートナーと連携して1つのデバイスを複数のサービスに展開するような新しい関係性構築にもチャレンジしています。これは「Epson as a Service」として、地域ごとに異なる形で新たな価値を生み出す試みでもあります。

こうしたことができるのは、インクジェット技術をはじめ、高精細な光学エンジンや高精度アクチュエーター、センサーなど、多様なコア技術とハードウェアの優位性を有しているからです。これらの技術資産を基盤に、教育、ヘルスケア、小売り、物流、金融、建設、製造といった幅広い分野でソリューションを展開してきました。さらに、プリントヘッドの技術力と供給能力を背景にしたインクジェットイノベーションでは、多様なユーザーの課題を解決し、ヘッド外販による製造装置への応用ではお客様の事業領域の拡大に貢献しています。単なる製品供給にとどまらず、サービスとの組み合わせによって価値を拡大し、お客様との継続的な関係を築き、真に必要とされる存在を目指しています。

Epson Smart Panel



印刷やスキャン、インク残量確認やメンテナンス管理など、スマートフォンやタブレットから簡単に操作できるアプリ

お客様との関係強化



稲穂 孝則

執行役員
Epson Europe B.V.
President

欧州

単なる取引を超えた信頼と共創の関係へ進化

B2Cでは、サブスクリプションサービスReadyPrintを通じて、使用状況の変化に応じた最適なプランを提案し、長く満足してご利用いただけるように取り組んでいます。また、使用済み消耗品の回収・再利用による環境負荷低減の活動も始めています。

B2Bでは、統合機器管理ツールPORTなどを活用した利用状況分析・リモートメンテナンス・故障検知により、現場の課題を的確に把握し、現場を重視した実効性のあるサービス提案を進めています。

ただし、こうした取り組みはまだ道半ばで、私の感覚では「2合目」に差し掛かったところ
です。「こんな製品があります」だけではなく、その活用方法や課題解決までを含めた提案
や、実現のための手段・プロセスまでをセットで提供することが不可欠だと考えています。
お客様との関係強化は全ての地域に必要なアクションになるので、これまでの関係に
固執せず、従来のやり方を見直して、より深い関係構築が行えるよう、既に海外現法でも
新たな関係を構築すべく、具体的な活動を始めています。

スピードと実行力を高めるチーム経営

私が重視するのは、議論の質を高め、迅速な意思決定と実行につなげる経営です。
CEOである私を中心に、取締役執行役員の吉野、深石をはじめとする経営チームには
営業・開発・生産など幅広い現場経験を持つメンバーが集まり、時には意見をぶつけ合い
ながらも、長年培った信頼関係を基盤に同じゴールを共有しています。多様な知見と現場
理解をもとに、変革を確実に進めてまいります。

また、全社員が自律的に前向きに活躍できる環境づくりも、経営者として大切にしてい
ます。社員一人ひとりが創造と挑戦を最大限に発揮し、難題にも大胆にチャレンジできる
よう、私自身が責任を引き受ける宣言をすることで、目標に向かってまっすぐ努力してもら
いたいと考えています。事業にリスクはつきものですが、仮説検証のサイクルを早めて修正
することでリスクをヘッジし、より良い製品・サービスの提供につなげ、成功を積み重ね
られると信じています。

経営の議論にあたっては、その質を高め、確実な意思決定につなげることが不可欠です。
「いつまでに、何を、どのように達成するか」を明確にし、PDCA（計画・実行・評価・改善）を高速
に回すことを徹底しています。さらに、現在求められるのは、守るだけではなく、稼ぐ力にもつ
ながるガバナンスです。積極的なガバナンス体制は、有事の際に迅速かつ柔軟な経営判断を
可能にします。社外取締役の皆さまには、このための重要な役割を担っていただいております。
よりの確なアドバイスを頂くためにも、十分な情報提供のもと取締役会で議論の
時間を多く確保するなど、運営上の工夫を重ねています。

Message from 取締役執行役員

次期長期ビジョン策定に向けて



吉野 泰徳

取締役執行役員

経営戦略本部長
マニファクチャリング
ソリューションズ事業部長

現在、エプソンでは 次の10年を見据えた新たなビジョンを
検討しています。これは、持続可能な社会の実現と当社の飛躍的
な成長を両立させるための重要な一歩であり、私はその策定を
牽引しています。長年培ってきた「省・小・精」の技術や、生み出さ
れる多様な価値、ものづくり力、世界各地に広がる販売ネット
ワーク、お客様との強固な信頼関係といった エプソンならではの
強みを最大限に発揮しながら、自社技術を核とした成長市場への
挑戦、さらには産業や社会における現場に寄り添ったソリュー
ションを創出することで新たな価値を提供し、変革の道を切り
拓いていきます。

長期ビジョンの策定は未来の姿を示すだけでなく、その実現
に向け全社の意志を結集する重要なプロセスです。私は立場や
世代を超えた対話を促し、多様な視点を融合する橋渡し役とし
てよりリーダーシップを発揮していきます。同時に、社員一人ひとりが
自信と誇りを持ち、自らの可能性を信じて未来づくりの担い手
となれるようにリードしてまいります。挑戦の旗を掲げ、エプソ
ンの確実な成長を実現します。

エプソンのグローバル営業戦略を牽引



深石 明宏

取締役執行役員

営業本部長
P商業・産業
ソリューションズ事業部長

私たちは、世界中に広がる販売ネットワークを活かし、現地
スタッフによるきめ細やかなサポートやサービスを通じてお客様
との関係を強化することで、持続的な成長につなげていきます。

新興国では、既にエプソンのプレゼンスが確立されています。
今後は、人口増加に伴う市場拡大に対応するためにも体制を
強化し、ニーズに応じた製品の開発・製造・販売を進めていき
ます。また、お客様に価値を届ける上では、中国においては現地
の技術イノベーションとの協業を進め、アジア全体へとサービス
を展開させていきます。

各地域の特性を深く理解し、現地のトップが自律的に判断・
行動できる体制を支えるとともに、グローバルな視点での連携を
強化していきます。また、エプソンのブランド力を活かせる地域に
おいて、自社のハードウェアにこだわることなく、真にお客様が
求める価値を提供していきます。私自身のこれまで培ってきた
現地での経験を活かし、スピード感ある意思決定と柔軟な対応を
心がけながら、エプソンの価値を世界中にお届けしてまいります。

「人の力」とエンゲージメント

私がこれまでずっと考えてきたのは、エプソンという会社の持つポテンシャルをどうやって最大限に活かしていくか、ということです。その答えはやはり「人の力」に尽きます。いくら優れた技術や製品、仕組みがあっても、それを真に活かせるのは、現場で働く社員一人ひとりの情熱や挑戦心、そしてそれぞれがチームとなって掛け算の力を発揮できるかどうかにかかっています。

エプソンは人的資本経営と健康経営を両輪とし、多様で自律した人材がやりがいを持って活躍できる企業文化（カルチャー）の醸成に取り組んでいます。これを「チーム・エプソン」という言葉で表現していますが、例えば10人いれば、それぞれの1+1が単なる足し算ではなく、2倍、3倍にもなって成果を生み出していく——そうした一体感のある組織をつくっていきたい。そのためには、一人ひとりが自分の役割を超えて新しいことに挑戦し、仲間と協力して壁を乗り越えていく姿勢が欠かせません。

ダイバーシティも、単に数字や肩書で語るものではありません。世界で活躍しているリーダーや女性社員が、その職責や領域を超えて貢献し、自らの言葉で語る姿こそが、本当の意味で「実装」されているということだと考えています。私がいくら経営トップとして言葉を尽くすより、現場で自ら目的を持って真摯に日々汗を流している社員、リーダー、幹部の姿こそが、エプソンの価値を何よりも雄弁に物語っています。



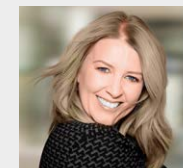
特に意識しているのは、多様性が組織の生存能力を高めるということです。画一性は環境適応力を弱め、変化への感応性を鈍らせます。人種、性別、宗教、信条を超えた多様な個性が混在することで、環境変化へのより柔軟な対応や創造性に富んだ発想がチームから生まれる——それこそが、グローバルな「チーム・エプソン」の強みです。

今後の成長には、社内の部門や社員同士の連携に加え、社外との協業にも多様性が求められます。社員や取引先はもちろん、株主・投資家、地域社会、社員とそのご家族など、あらゆるステークホルダーとのエンゲージメントを大切にしながら経営を進めてまいります。

組織カルチャー

欧州

欧州における企業カルチャー醸成



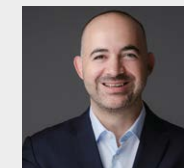
Maria Eagling

Chief Marketing Officer
Epson Europe B.V.

ヨーロッパでは、包括性は文化の中心であり、日々の実践として根付いています。弊社のマーケティングチームは年齢や文化背景の多様性を反映し、採用段階から公平性を重視しています。この多様性が地域の文化的理解を深め、顧客に共感するマーケティング活動を可能にします。女性のリーダー育成や柔軟な働き方の推進により、ジェンダー平等とウェルビーイングを支援。さらに、AIなど最新技術に関する学習機会を提供し、継続的なビジネスの成長に取り組んでいます。

アフリカ

地域全体の従業員の多様性と充実感を高める



Suat Ozsoy

Vice President
Commercial Operations,
Epson META-CWA

エプソンMETA-CWAは、多様性と従業員の自律性を重視した企業文化を築いています。80カ国以上から集まる多様な人材が、地域の文化や世代を超えた視点を活かし、イノベーションとエンゲージメントを推進。DEIB（多様性・公平性・包括性・帰属意識）を軸に、誰もが自分らしく働ける環境づくりに注力しています。人材戦略では、採用から育成、定着までを支援し、グラデュエイト・プログラムや後継者育成も展開。柔軟な働き方やウェルビーイングの促進により、全員が連携しながら成長できる組織を目指しています。

また、従業員の皆さんと経営方針や戦略を共有し、グループ全体で共通の目標に向かって進んでいくことを目的として、タウンホールミーティングを実施、これまで約3,200名の社員が参加しました。(2025年10月31日時点)

これは、エプソンが持つ強みをさらに磨き、もっと強いチームになるためにはどうしたらいいかを、ディスカッションを通じて共に考え、行動につなげていく場です。私が自ら各拠点を訪問し、現場の声に直接耳を傾け、ディスカッションを重ねながら事業成長に向けた課題や気づきを経営に反映し、行動につなげていく場として今後も続けたいと思っています。



エプソンアトミックス(左)、PT. Epson Indonesia(右)にて。
現場を訪れ、グループ従業員の皆さんと意見を交わしました。

ステークホルダーの皆さまへ

エプソンはこれまで、多くのステークホルダーの皆さまに支えられ、事業を通じて社会に新たな価値をお届けしてきました。現在私たちが直面しているのは、これまで以上に大きな変化と不確実性の時代です。しかし、だからこそエプソンらしい「誠実努力」「創造と挑戦」の精神が真価を発揮するものだと思っています。

これからもパーパスや経営理念の実現に向けて、事業と社会の持続的成長を両立させる経営に全力を尽くしてまいります。私たちの強みは、技術力、それを核にした商品力と製造力、そして世界150以上の国と地域に広がる販売・サービス網です。しかし、本当の力の源泉は、現場で挑戦を続ける社員一人ひとりの情熱です。その潜在能力や可能性を最大限に引き出すことができる企業文化を育み、挑戦心や現場からの変革力を最大限に生かしながら、変化の波を前向きに受け止め、全社一丸となって新たな価値の創出に挑み続けます。

私が社員や仲間たちに常々伝えているのは、「リスペクトと感謝と笑顔を大切にしよう」ということです。真剣に仕事に向き合えば、意見の対立や摩擦が生まれるのは当然のことです。むしろ、摩擦は、皆が本気で向き合っているところの証しです。

ただし、摩擦のままで終わらず、前向きなチームのエネルギーへ変えるには、相手の意見や立場をリスペクトし、取り組みに感謝し、そして最後には笑顔で向き合う——陳腐に聞こえるかもしれませんが、この3つがとても大切だと考えています。この姿勢をみなで実践していくことで、難しい課題や変化の中でも、前向きな連携から新しい価値が生まれると信じています。

株主・投資家の皆さまにお伝えしたいことは、私たちが持つ有形無形の資産を掛け合わせ、揺るぎない収益力を確立し、企業価値の向上に全力を尽くす決意です。本統合レポートを活用した対話を通じて、変革を更に加速させたいと考えています。エプソンが世界中のお客様にとって「なくてはならない存在」となり、投資家の皆さまからお預かりした資本と信頼を確かな企業価値・株主価値としてお返ししてまいります。そのために、私たちはこれからも、お客様、株主・投資家の皆さま、ビジネスパートナー、地域社会、社員とそのご家族など、あらゆるステークホルダーとの対話を大切に、皆さまとともに新しいエプソンを築いてまいります。今後とも、変わらぬご支援とご期待を心よりお願い申し上げます。

セイコーエプソン株式会社
代表取締役社長 CEO

吉田潤吉

価値創造ストーリー

エプソンは、社会課題解決を起点に、自社が貢献できるマテリアリティを特定しています。独自のコア技術をベースにイノベーションを起こし、社会・環境・経済価値を提供することで社会課題を解決し、持続可能でこころ豊かな社会を実現します。これはSDGs（持続可能な開発目標）と目的を同じくするものであり、私たちのパーパスに込められた想いをどのように実現していくかを示したものです。



^{※1} 2024年の特許登録件数ランキング(当社調べ)(2024/1/1~2024/12/31)

^{※2} 2030年度までにGHG排出量を200万トン以上削減(2017年度比55%削減)2023年に再エネ化完了

^{※3} 2024年4月26日に発表した長期ビジョン「Epson 25 Renewed」の目標値(修正値)です。2025年度の業績見込みとは異なります。

^{※4} 2020年度比

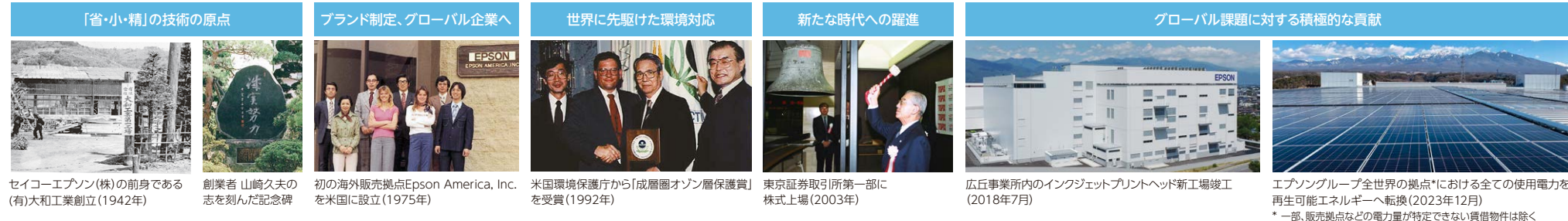
^{※5} 売上収益事業利益率

^{※6} 投下資本利益率

エプソンの歩み

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製品を生み出してきました。

私たちは、これからも社会課題を解決する企業として、「『省・小・精』から生み出す価値で、人と地球を豊かに彩る」ことにより、持続可能でこころ豊かな社会の実現に取り組んでまいります。



「EPSON」ブランド制定から50周年



当社は創業以来、ウォッチの開発を通じて培われ、脈々と受け継がれてきたDNAである「省・小・精」の技術を追求し続けてきました。この技術を核に、私たちは、「誠実努力」「創造と挑戦」を続け、数多くの製品と価値を創出し、世界各地へとその販売網を広げ、製造拠点やサービス・サポート体制もグローバルに展開してきました。世界中の現場に寄り添いながら、お客様の層を広げ、皆さまより高い信頼をいただけてきました。この50周年という節目を機に、ブランドに込められた思いをあらためて見つめ直し、これからもお客様の期待を超える驚きや感動をお届けすることを目指します。

ブランドに込められた思い

1968年、当社初の情報機器として小型軽量デジタルプリンター「EP-101」を発売しました。「EP(Electric Printer)」の価値を受け継いだ、その子どもたち「SON」を次々と生み出していこうという思いを込めて、「EPSON」ブランドを1975年に制定しました。私たちのブランドには、独自の「省・小・精」の技術を核とし、革新的で価値ある製品・サービスを、世界中の人々へお届けしていこうという思いが込められています。

1973年のデジタルクォーツウォッチの開発を通じて培った液晶技術は、プロジェクター事業へとつながりました。1994年に発売した液晶データプロジェクターは、ビジネスプレゼンテーションという新たな用途で使用されるようになりました。2016年には25,000ルーメンの明るさを誇る**高光束プロジェクター**を発売。プロジェクションマッピングといった、“驚きと感動”を提供する領域でも評価されています。

時計製造の自動化を進め、1983年には**水平多関節型(スカラ型)ロボット**を製品化しました。さらに、水晶デバイスを応用した力覚センサー、カメラによる画像認識と組み合わせることで、繊細な力加減で作業を行うことが可能となりました。現在では、自動車・電子・食品・医療業界などにおける生産装置として幅広く使用されており、スカラロボット市場では販売金額世界トップシェア^{*1}を獲得しています。

グローバルにお届けするために

エプソンは、お客様に商品・サービスを通じて価値をお届けするため、世界中に生産・営業拠点を整備しています。エプソンの海外進出は、1968年、シンガポールでのウォッチケース製造から始まり、東南アジアを中心に世界各国・地域へ生産拠点を拡充しました。

販売拠点としては、グローバルな事業展開を加速させるための戦略的な一歩として、1975年、アメリカにEpson America, Inc.を設立。以降、世界各国へ販売拠点を展開し、グローバルに商品をお届けする体制を強化してきました。これにより、現地でどのように製品が使われているかを、販売やサービスの最前線にいる拠点が直接見聞きし、そのニーズをいち早く捉えることで、製品・サービスの開発を支え、価値ある商品を市場に届けることができます。

世界中に広がった多様なお客様

「省・小・精」の技術とものづくりへのこだわりは、各領域のプロフェッショナルな現場でも選ばれるブランドへと発展してきました。世界中のお客様の課題に真摯に向き合い、製品やソリューションに反映させてきたことが、信頼の礎となっています。

これからもエプソンは、私たちのブランドに誇りと愛情を持ち、お客様やパートナーの皆さまの信頼に応えてまいります。

^{*1} 出典 株式会社富士経済「2025年版ワールドワイドロボット関連市場の現状と将来展望 FAロボット編」
＜産業用スカラロボットの2024年の金額ベース出荷実績＞

「EP」の子どもたち

※太字はP.13「エプソンの歩み」に掲載されているマイルストーンプロダクト

その思いは、1993年、「**マイクロピエゾ技術**」を搭載した**インクジェットプリンター**に結実しました。翌年には**カラーインクジェットプリンター**を発売。家庭で高画質な写真を印刷する新たな文化が生まれました。2010年には、新興国でのお客様の声に着目し、**大容量インクタンクシステム搭載プリンター**を発売。現在では約170の国・地域で発売され、世界累積販売台数は1億台を超えています。

この「マイクロピエゾ技術」は進化を重ね、次世代プリントヘッド技術「PrecisionCore」の開発により家庭からオフィス、さらには商業・産業領域にまで、幅広い製品展開が可能となりました。

オフィス向けには、**高速ラインインクジェット複合機**で100枚/分を実現し、優れたメンテナンス性、省エネ性能を強みにレーザープリンターからの置き換えを進めています。また、2003年には**デジタル捺染印刷機**を、2010年には**デジタルラベル印刷機**を発売し、多品種・少量生産が可能で精細な色調も表現できることから高い評価を受けています。

当社の**インクジェットヘッド**は、社外のプリンターにも採用されており、産業系インクジェットプリンター用ヘッドではトップクラスのシェアとなっています。

時計領域では、1969年に世界初のクォーツウォッチを開発。2012年には、世界初となる**GPSソーラーウォッチ**を開発するなど、常に「創造と挑戦」を続けてきました。

クォーツウォッチ用に開発した水晶デバイスは、スマートフォンや基地局向けだけでなく、トラクターの位置計測やドローンの姿勢制御、インフラの老朽化をモニタリングできる**ジャイロセンサー**や**慣性計測ユニット**まで拡大しています。

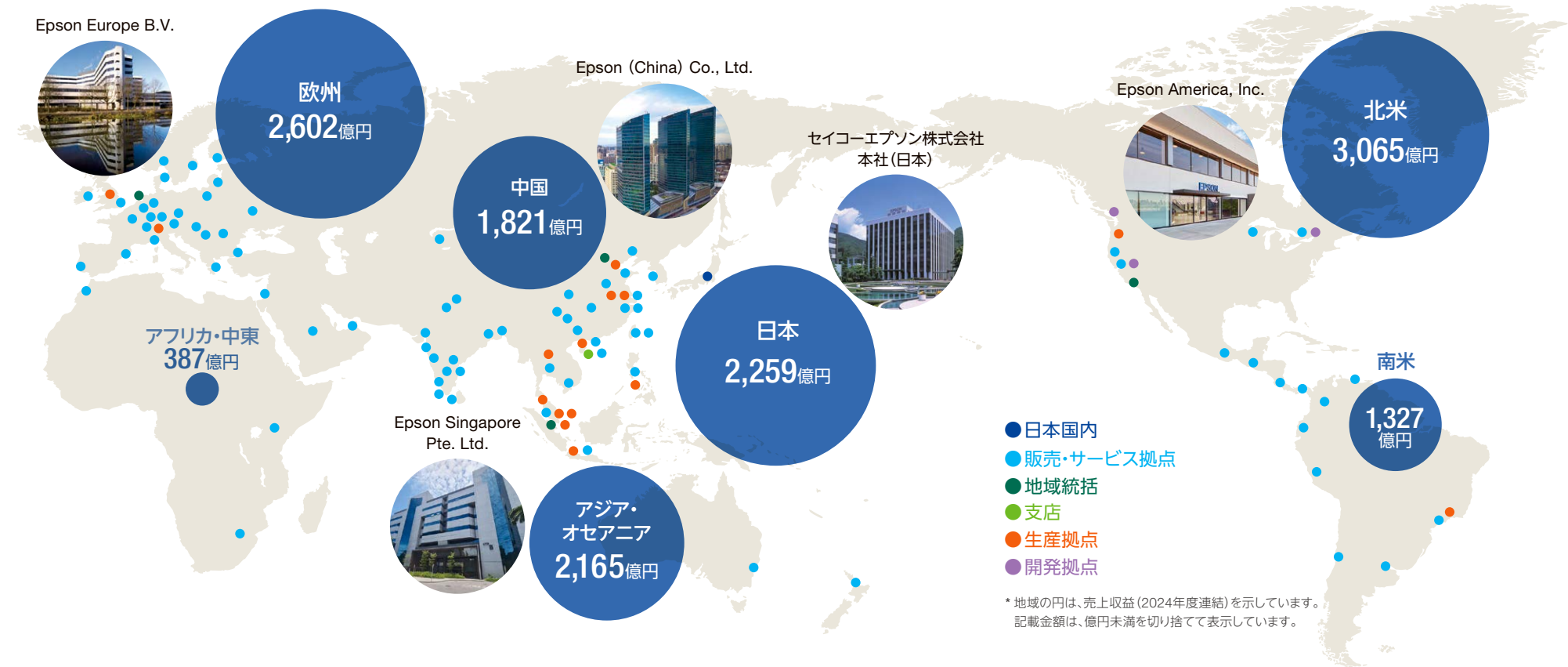
グローバルネットワーク



グローバルネットワーク

<https://corporate.epson/ja/about/network/global.html>

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。



エプソングループ会社数

89社 (当社含む)
国内21社、海外68社
(2025年3月31日時点)

従業員数

連結 **75,352人**
単体 **12,792人**
(2025年3月31日時点)

海外従業員比率

74%
(2025年3月31日時点)

海外売上比率

83%
(2024年度連結売上収益)

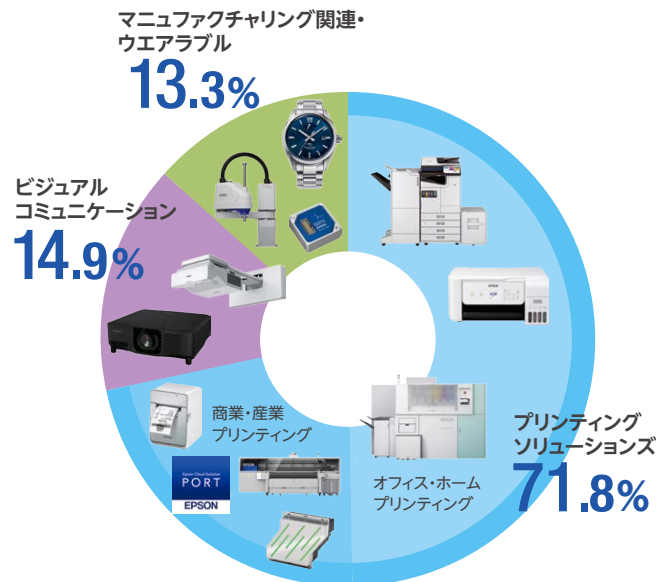
At a Glance

売上収益
(2024年度)事業利益
(2024年度)

1兆3,629億円

895億円

* 事業利益は売上収益から売上原価、販売費および一般管理費を控除して算出しており、日本基準の営業利益とほぼ同じ概念

事業セグメント別売上収益構成比
(2024年度)

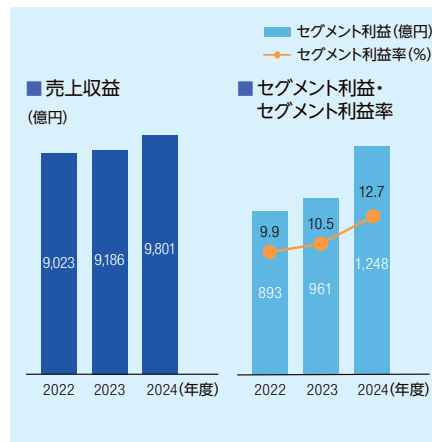
* 売上収益構成比率は、各報告セグメントの売上収益を、各報告セグメント売上収益合計（[全社費用・その他]を含まない）で除して算出しています。

ビジネス領域

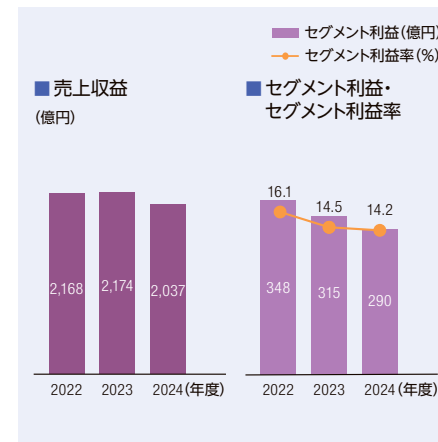
セグメント	プリンティングソリューションズ事業		ビジュアルコミュニケーション事業	マニファクチャリング関連・ウェアラブル事業			
事業	オフィス・ホーム プリンティング	商業・産業 プリンティング	ビジュアル コミュニケーション	マニファクチャリング ソリューションズ	ウェアラブル 機器	マイクロデバイス 他	PC
主な技術	マイクロピエゾ技術 ドライファイバーテクノロジー		マイクロディスプレイ 技術 プロジェクション 技術	精密メカトロ技術 高精度センシング技術 ソフトウェア技術 超微細・超精密加工技術 高密度実装技術 低消費電力技術			
主な事業内容	●オフィス・ホーム用 インクジェットプリンター ●シリアルインパクトドット マトリクスプリンター ●ページプリンター ●カラーイメージスキャナー ●乾式オフィス製紙機 ●消耗品 など	●商業・産業用 インクジェットプリンター ●インクジェットプリントヘッド ●POSシステム関連製品 ●ラベルプリンター ●消耗品 など ●デジタル印刷ソフトウェア ソリューションなど	●液晶プロジェクター ●スマートグラスなど	●産業用ロボット など	●ウォッチ ●ウォッチムーブメント など	●水晶デバイス (水晶振動子 水晶発振器 水晶センサーなど) ●半導体 (CMOS LSIなど) ●金属粉末 ●表面処理加工 など	●PCなど

業績推移

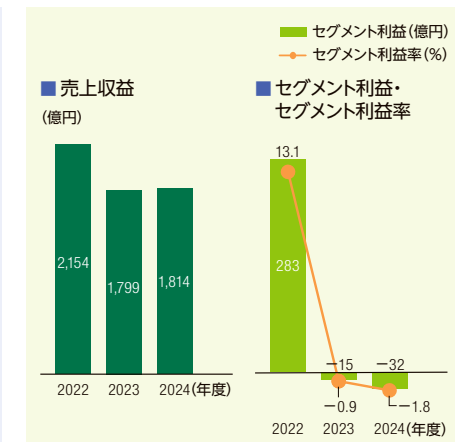
プリンティングソリューションズ事業



ビジュアルコミュニケーション事業



マニファクチャリング関連・ウェアラブル事業



エプソンの強みと事業成長に向けた取り組み

プリンティングソリューションズ事業セグメント

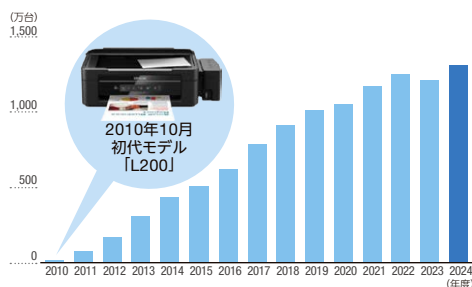
エプソンは、2024年に大容量インクタンク搭載インクジェットプリンターの世界累積販売台数1億台を達成しました。また、オフィス共有インクジェットプリンターにおいても、レーザープリンターからの置き換えが進み、本体の販売台数が増加するなど、着実に販売を拡大しています。また、商業・産業プリンティングの完成品ビジネスは、世界経済の低迷やインフレによる顧客の投資意欲減退の影響を受けながらも、着実な成長を続けています。今後はサイネージや捺染^{なっせん}などの成長分野をさらに拡大すべく、高生産機の新商品を投入しラインアップの一層の充実を図っていきます。この競争力の根源にあるのは、エプソン独自のマイクロピエゾ技術に基づくPrecisionCoreテクノロジーであり、それによって作られたプリントヘッドがエプソンの強みの一つです。当社のプリントヘッドは、インクの吐出に熱を使わないため、プリンター本体の消費電力を抑制し、お客様のもとでの環境負荷の低減に寄与します。加えて、熱を加えることによって物性変化が懸念されるようなバイオ材料や金属インクなどの吐出にも活用が見込めるため、パートナーとの共創による新規ドメインの拡大が望めます。

エプソンの強みであるプリントヘッドを搭載したプリンターをお客様にお使いいただき、完成品としての価値を追求することでプリントヘッドの性能のさらなる向上を図ると同時に、新規ドメインにおけるお客様ニーズに応える技術進化に取り組むエコシステムを構築し、インクジェットイノベーションを起こしていきます。

→詳しくは、P.19-20「エプソンの目指すインクジェットイノベーション」を参照

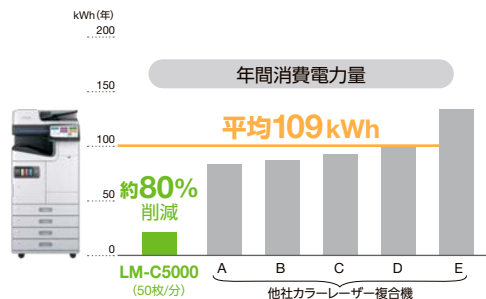
PICK UP

大容量インクタンク搭載プリンター 世界累積販売台数1億台達成



大容量インクタンク搭載プリンターの
販売台数推移

レーザーからインクジェットへの テクノロジーシフトによる オフィスの環境負荷低減



低消費電力・低メンテナンス・大容量インク

* エプソンの委託によるKeypoint Intelligence社のテストデータより。2023年5月試験実施

ビジュアルコミュニケーション事業セグメント

ビジュアルコミュニケーション事業の主力であるプロジェクターは、フラットパネルディスプレイの普及に伴い市場全体が縮小傾向にあります。家庭における大画面視聴や体験型エンターテインメントの需要は堅調に推移しており、教育市場を含め多様な分野で成長の可能性が広がっています。ただし当面は、各国の教育予算や入札プロセスの変動、中国経済の停滞や関税影響など、外部環境の不確実性が続く見通しです。

エプソンは、自社のマイクロディスプレイ技術を活かした3LCD方式により、明るく色鮮やかな映像を提供し、長年にわたりグローバル市場でトップシェア*1を維持しています。設置自由度や携帯性の高さを特長に、教育やビジネス、家庭エンターテインメント、アート空間など幅広い領域で強固な顧客基盤を築いてきました。

今後は、この基盤を活かし、社会課題の大きい教育市場をはじめとする多様な分野でのプレゼンスを高めるとともに、大容量インクタンクモデルプリンターやインクジェット複合機など、プロジェクターの利用シーンで親和性のある商品も組み合わせることで、映像体験の質とお客様価値をさらに高めていきます。

*1 スクリーンレスTV製品を除く500ルーメン以上のプロジェクターシェア2024年度 (出典 Futuresource Consulting Ltd.)

PICK UP

学び JICAと包括連携協定



開発途上国における教育分野での
デジタル活用を支援

働き 拡張オフィス



プロジェクターを活用した
新しい働き方の提案

マニュファクチャリング関連・ウェアラブル事業セグメント

エプソンは、高速・高精度な産業用ロボットを中核に、力覚センサーやビジョンシステム、パーツフィーダーなど周辺機器と組み合わせたトータルソリューションを提供しています。特にスカルロボットでは2024年もグローバルシェアNo.1*2を維持し、電気・電子部品、医療機器、自動車・自動車部品の組み立てなど幅広い顧客基盤を有しています。市場環境は設備投資や経済変動の影響を受けやすい一方で、当社はコスト競争力と販売力を磨き、停滞局面でも利益を確保できる強靱な事業構造を目指しています。また、人手不足や多様化するニーズに応えるべく、高速・高精度という従来の強みに加え、協働化やソリューション提案力をさらに高めることで、多様化する顧客ニーズに 대응していきます。その実現に向けて顧客知力を強化するとともにソフトウェア進化・デジタル技術との統合を通じて、商品だけでなく価値提案による差別化を推進し、持続的な事業成長を実現していきます。

*2 産業用スカルロボットの2024年の金額ベース出荷実績において
(株式会社富士経済「2025年版ワールドワイドロボット関連市場の現状と将来展望」調べ)

ウェアラブル機器事業においては、ここ数年をかけて行ってきた構造改革により限界利益、固定費率が改善され、収益性が大幅に改善しています。今後も事業が保有する技能をさらに高めながら、「省・小・精」の技術と技能の融合によって、お客様の感性に応える上質なウォッチを提供し続けます。

マイクロデバイス事業においては、コロナ禍の市場在庫調整の影響による需要の停滞が継続していましたが、緩やかな市場回復が見られており、エプソンにおいては民生機器向けや、成長期待が大きい基地局・ネットワーク向けの水晶デバイスを中心に販売が伸長するという良い傾向が出ています。エプソンでは、完成品の開発段階から商品企画に加わることができる利点を生かし、商品の小型化や低消費電力に貢献するICや、ロボットに人間が持つ「感覚」を与える力覚センサーのような水晶デバイスを開発し、エプソン商品の価値をさらに高めることに貢献しています。そしてエプソンのマイクロデバイスの強みは、水晶と半導体の技術を有していることです。この二つを組み合わせることで、小型・軽量・低消費電力でありながら高精度・低ノイズ・高安定を実現するタイミングデバイスを生み出すことができます。AIの活用や通信データトラフィックの増大、それらに伴う基地局やデータセンターの電力消費量の急増が予想される中、こうしたデバイスの需要が高まるとともに、IoT社会を支えるセンシングデバイスにより事業成長が期待できます。

エプソンでは、各事業で継続した収益性の向上を図ることに加え、単に技術や事業の強みを足し算するのではなく、組み合わせによる相乗効果や掛け算による新たな価値の創出にも一層力を入れて取り組んでいくことで、企業価値を高めていきます。エプソンにおいても事業間の連携による価値創出には、まだ大きな可能性が残されていると考えています。お客様を起点に、エプソンだからこそ実現できる価値の提供を目指し、今後も積極的に取り組んでまいります。

PICK UP

人協働ロボットを開発

ライフサイエンス・製薬業界での
ラボオートメーションにも対応



PICK UP

ペルセウス座流星群を
世界初*3の新技術と新色で
文字板に表現

ウォッチ加工技術とインクジェット技術の融合

*3 腕時計の文字板への加飾において、金属ナノ粒子/金属ナノインクを
積層させてプリントする技術として世界初



M34 F8 デイト

PICK UP

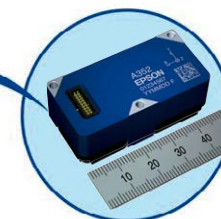
JR東日本および長野計器と共同開発した
鉄道事業者向け「アオリ監視装置」の実用化に成功



「アオリ監視装置」の設置場所
(イメージ)



鉄道橋の鋼橋支点部に設置されている
「アオリ監視装置」



3軸加速度センサー
「M-A352」

■エプソンの目指すインクジェットイノベーション

中心の柱は、プリントヘッドをコアテクノロジープラットフォームとし、グローバルに広く展開されている私たちのデバイス、完成品、ソフトウェアなどのソリューションを有機的に統合し、さまざまな顧客価値を創出していくというものです。

短期的には、完成品ソリューションやプリントヘッドとFieryのソフトウェアソリューションのシナジーの早期創出や、完成品ソリューションとプリントヘッドの組織的対応によるポートフォリオ改革加速を進めます。

中長期的には、パートナーとの共創により新規ドメインを拡大してまいります。

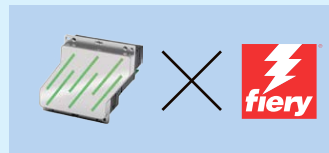


エプソン×Fieryで生み出すシナジー

Fiery社は、印刷業界向けにワークフロー・RIPソリューションなどを提供するリーディングカンパニーで、200万台以上の導入実績を誇ります。Fieryとの統合により、カラーコントロールテクノロジーやワークフローソフトウェアの領域を補完し、ソフトウェアソリューションの価値を大幅に高めることができます。これを、エプソンのプリントヘッド、完成品それぞれと組み合わせることで、お客様への提案力を強化していきます。

1 インクジェットプリントヘッドとDFEの組み合わせによる 産業印刷市場のデジタル化加速

- エプソンのインクジェットヘッドとFieryのDFEを組み合わせ、色再現性が高く高画質で使いやすいソリューションを実現
- 最適化した産業印刷市場向けのソリューションを構成し、お客様へ提供



2 Fieryの優れたワークフローに商業・産業プリンター完成品を適合させ、 より高度な顧客価値を実現

- デジタル化を検討するお客様に対し、Fieryのワークフローを含めたソリューションを提案
- Fieryを導入済みの印刷業などのお客様に対し、エプソン商品・サービスを提案することにより顧客層を拡大（クロスセルと機会の拡大）



3 Fieryがソフトウェア開発において蓄積した知見、 優れた人材ポートフォリオを活用

- Fieryの持つソフトウェアサービス・プラットフォームを活用した新たな顧客価値の創出と提案
- Fieryの先端ソフトウェア開発能力、ソフトウェアプロダクト開発体制の知見・能力を活用し開発基盤を強化



多くのパートナーとの共創を通じて持続可能な社会の実現に貢献

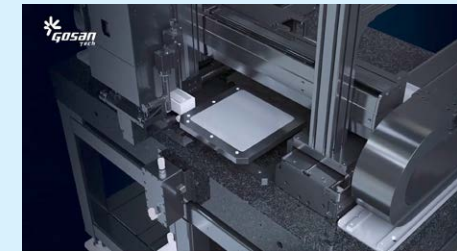
当社のインクジェット技術がもたらす価値は、当社製プリンターへの活用のみならず、他社製プリンターにも広がっています。

外販用プリントヘッドは、顧客ニーズに合わせて、幅広いインク対応、チップ配列など、高速インクジェット生産機に対応する性能を強化し、ラインアップの幅を広げています。

また、インクジェット技術の持つポテンシャルは非常に大きく、紙や布へのインク吐出にとどまらず、ペロブスカイト太陽電池の製造やプリントドエレクトロニクス分野への応用も視野に入れ、共創を進めています。

ペロブスカイト太陽電池製造などインクジェット技術を
応用した産業製造装置を開発するスタートアップ

『Gosan Tech』へ出資



プリントドエレクトロニクス分野における
インクジェット技術促進のため

『SUSS』と協業



インクジェット評価機「LP50」

企業価値向上へ向けた財務の取り組み

2024年度業績の総括

インフレが続く中で世界経済は不透明な状態にありましたが、グループ連結の通期売上収益は1兆3,629億円、事業利益は895億円、当期利益は551億円となりました。

事業セグメント別では、主力のプリンティングソリューションズは、売上収益9,801億円、セグメント利益1,248億円と高い収益性を維持しています。オフィス・ホームプリンティング事業は、大容量インクタンクモデルの本体販売が新興国を中心にグローバルで順調に拡大するとともに、オフィス共有インクジェットプリンターの販売も継続的に伸長しています。商業・産業プリンティング事業は、完成品領域においては企業による投資需要が停滞する中、売上伸長が停滞しており、当初想定していた成長ペースとの乖離が生じています。一方、プリントヘッド外販は、中国プリンターメーカーの需要の高まりによって大幅な売上伸長となり、エプソンのプリントヘッドの市場プレゼンスをさらに高めることができました。さらに、世界中の印刷業界向けにDigital Front End (DFE) サーバーおよびワークフロー・ソリューションのリーディングプロバイダーであるFieryを買収し、インクジェットイノベーションによる中長期の成長を実現するための活動を強化しています。

ビジュアルコミュニケーションは、売上収益2,037億円、セグメント利益290億円と2023年度から減収減益となりました。プロジェクター市場全体が縮小傾向にあることに加え、教育分野での販売鈍化、ホーム分野でのコンシューマー需要が低迷しました。当面の間、オフィスや教育市場における需要回復は難しい見通しにありますが、プロジェクションマッピングや仮想空間演出等での

需要増が期待される高光束領域のプロジェクターや、ホーム向けの簡単設置で高画質映像を提供するスマートプロジェクターの拡販を進めていきます。

マニファクチャリング関連・ウェアラブルは、売上収益1,814億円、セグメント損失32億円と厳しい状況が続きました。マニファクチャリングソリューションズ事業は中国市場における競争激化や投資需要減、マイクロデバイス事業は産業系市場における需要回復遅れの影響を受けたため、翌年度以降の採算改善に向けて、オペレーション改革や固定費削減の対策を実施しています。

各事業セグメントとも厳しい外部環境下にありましたが、連結ベースでは対前年同期で増収増益を達成するとともに、将来成長・売上拡大に向けたアクション、さらには採算構造改善に向けたアクションを実施しました。

2025年度業績見込み

2025年度は、米国関税による影響を大きく受ける見込みです。上期が経過する中では、各国での米国関税合意が進んだことで業績にマイナス影響が生じています。

こうした中、事業セグメント別では、上期はプリンティングソリューションズの売り上げは堅調な推移となったことに加え、マニファクチャリング関連・ウェアラブルもマイクロデバイス事業を中心に売り上げが伸長しました。一方、ビジュアルコミュニケーションは欧米教育市場での需要落ち込みや軟調な中国市場の影響により減収となりました。これらの結果、連結ベースでは前年同期並みの売り上げとなりました。

今後の見通しについては、オフィス・ホームプリンティング事業は、堅調な売り上げが継続する見込みです。特に、大容量インクタンクモデルは、競合による価格攻勢を織り込むものの、拡販プロモーションを行うことにより、販売計画の達成を見込んでいます。また、商業・産業プリンティング事業の完成品ビジネスは、新製品投入効果により、サイネージや捺染・ラベル領域において販売増を見込みます。なお、2024年度に買収したFieryは、グループ連結業績に対して売上・利益ともにプラスに寄与します。

ビジュアルコミュニケーションは市場需要減による影響の継続、マニファクチャリング関連・ウェアラブルはマイクロデバイス事業を中心に売上増の継続を見込みます。

米国では経済成長の鈍化が見られ、中国では内需の弱さが顕在化するなど、外部環境は依然として不透明な状況が続いています。こうした環境下において、各市場の動向を注視しながら、業績目標の達成に向けた取り組みをグループ全体で着実に進めていきます。



水上 昌治

執行役員
経営管理本部長

エプソンは「Epson 25 Renewed」の最終年度を迎えています。この中期経営計画期間では、財務指標の目標達成に向けて資本効率や収益性を重視した取り組みを行ってまいりました。これまでの振り返りとして、ここ数年の売上伸長が足りていないことが大きな経営課題であると認識しています。また、現在の株価へのアクションとしては、足元業績を計画どおり、さらに計画以上に達成することに加え、中長期での売上成長にフォーカスし、将来に向けた事業成長シナリオを描き、それを実現することにグループ全体で取り組みます。

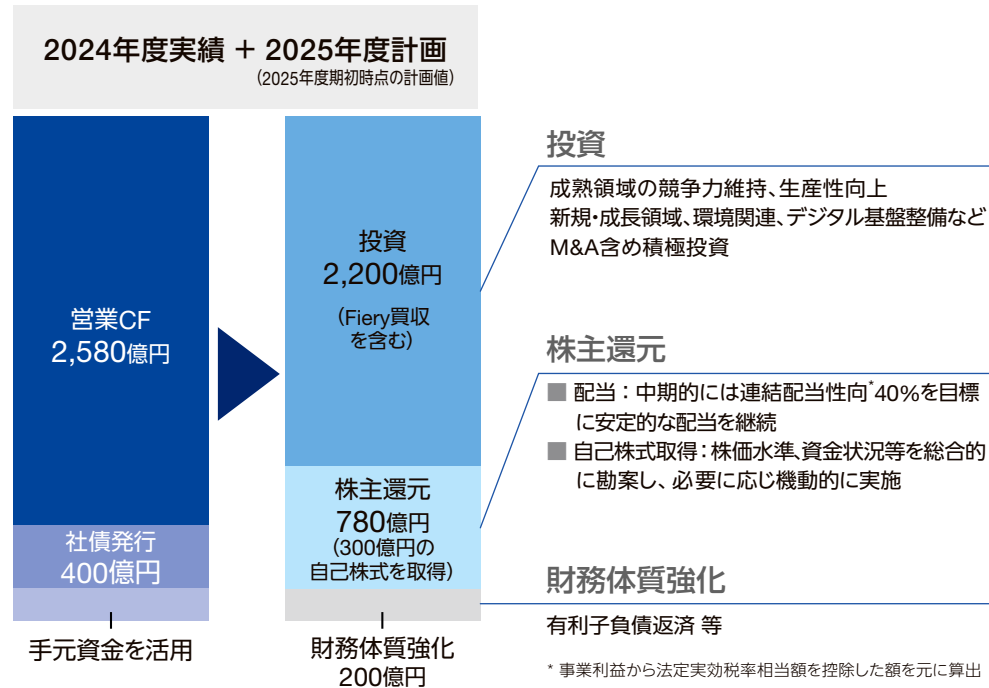
企業価値向上へ向けた取り組み

エプソンは、企業価値の向上に向け、キャッシュ・アロケーション（資金使途）や事業ポートフォリオ、資本市場との対話に関する取り組みを進めています。

まず、キャッシュ・アロケーションは、エプソンは強固な財務基盤を有しているため、財務健全性をさらに高めるために資金を振り向けるのではなく、成長に向けた投資に最優先で資金配分します。また、従来どおり、安定的かつ積極的な株主還元を行います。

2024年度は、将来成長に向けたインクジェットイノベーションを促進するための施策として、Fieryに対するM&Aを行い、グループ会社に迎えました。Fieryとの協働により、将来ビジネスを創出する活動は順調に進んでいます。そして、この大型買収を実行した後もエプソンの財務基盤は強固な状態にあるため、引き続き成長投資への資金投下を行うことが可能な状況にあります。さらに必要な場合には、

■ キャッシュ・アロケーション

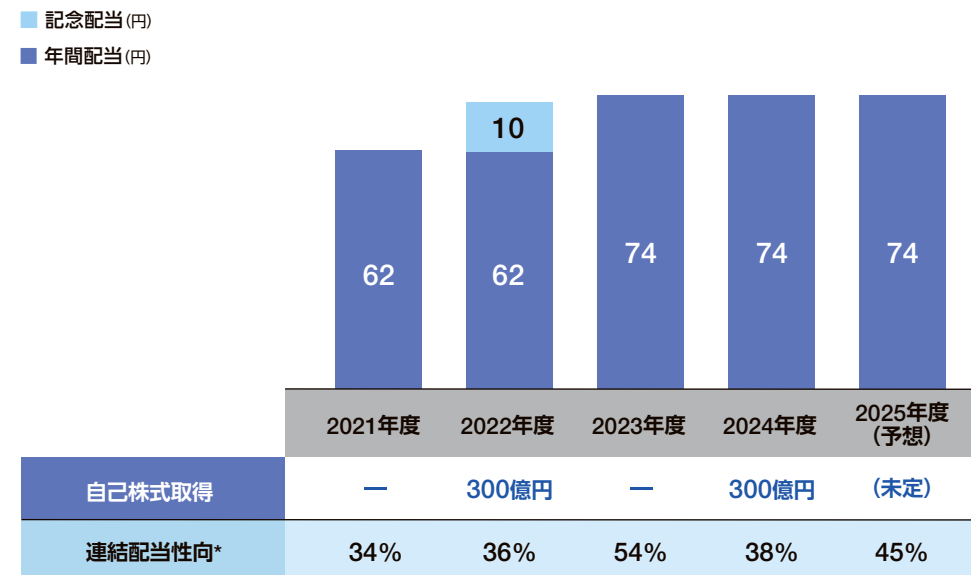


外部ファイナンスを活用した資金対応も行います。株主還元については、中期的に連結配当性向*40%程度を目標にした安定配当を継続します。加えて、株価や資金の状況などを総合的に勘案して機動的に自己株式取得を行い、安定的かつ積極的な株主還元を継続します。

次に、事業ポートフォリオについては、事業別ROICを活用し、検討を進めています。単年度数値での判断ではなく、中長期的な視点から各事業・商品群の成長性や資本効率も勘案し、総合的に評価・判断を行います。現時点で収益性が十分でない事業であっても、その理由だけで撤退や売却を意思決定するのではなく、その事業に対する中長期視点での方向付けを経営チームが最優先で進めます。

最後に、サステナビリティ経営に資する非財務活動の継続・強化、そして株主、アナリストおよび機関投資家の皆さまとのコミュニケーションや対話を通じたエプソンに対する理解・信頼関係の深化が、企業価値向上に向けて非常に重要なアクションであると認識しています。

■ 株主還元の推移



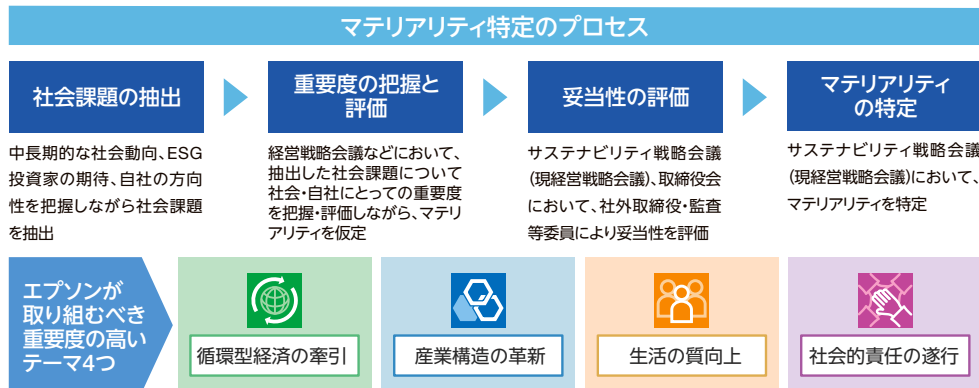
サステナビリティ経営

エプソンは、価値創造ストーリーに基づき、社会課題を起点として企業経営の根幹となるマテリアリティを特定し、持続可能な社会の実現と事業成長の両立を追求してきました。また、パーパス「人と地球を豊かに彩る」と、経営理念「地球を友に…」が示すとおり、エプソンの経営はサステナビリティそのものです。

私たちは常にパーパスと経営理念に立ち返り、サステナビリティ活動を長期的な企業価値創造の柱と位置づけ、持続可能でこころ豊かな社会の実現に向けて挑戦し続けます。

マテリアリティの特定

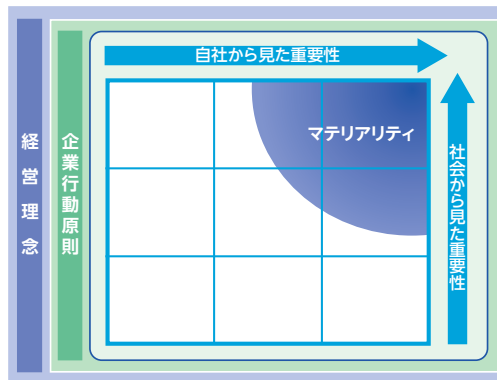
エプソンは、2021年、「Epson 25 Renewed」の制定に伴い、SDGs、ISO 26000などで示された社会課題やメガトレンドを参考として、自社視点・社会視点による評価を行い、社会課題解決に向けエプソンが取り組むべき重要度の高いテーマとして4つのマテリアリティを特定しました。



自社視点、社会視点による重要度の評価

参照した重要な動向・フレームワークなど

- SDGs (持続可能な開発目標)
- TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース)
- 気候変動をはじめとした社会・経済分野のマクロトレンド (欧州グリーンディール政策、パリ協定など)
- グローバル JAPAN (2050シミュレーションと総合戦略)
- GRIスタンダード
- SASBスタンダード
- ISO 26000
- SRI (社会的責任投資) 調査項目
- RBA (Responsible Business Alliance) 行動規範



サステナビリティの実践

エプソンのサステナビリティへの真摯な姿勢は、長年グループ全体で貫かれてきたものです。企業価値の源泉として、社員の一人ひとりが深いコミットメントを持ち、地域社会をはじめとするステークホルダーの皆さまとともに取り組む姿を紹介します。

欧州

ヨーロッパ全域でのサステナビリティ推進による変革

ヨーロッパはサステナビリティ関連規制を牽引し、全ての業界に及ぶ高度な基準を課しています。Epson Europe B.V.では、法定義務の遵守というのみならず、組織のあらゆる階層における意思決定プロセスにサステナビリティが根付いています。

推進に当たっては、社長、経営陣の力強い戦略実行を、Corporate Sustainability DirectorのBoris Manev率いる専任チームがサポートする体制です。グループのマテリアリティ(左記)に沿って取り組みを策定し、各社一丸となって推進しています。資源循環や脱炭素、機会平等に関する取り組みの功績は、2025年度「セイコーエプソン社長賞 環境奨励賞」の受賞につながりました。

今後とも、地球と人々、そしてエプソンの成長のため、より持続可能な未来を皆さまと共に築いていくことを誓います。



Elke Wiersema

Epson Europe B.V.
Chief Governance Officer

アメリカ

アメリカ大陸におけるサステナビリティと地域連携の推進

Epson America, Inc. では、サステナビリティを企業の存在意義の一部と捉え、社員一人ひとりが強いコミットメントを持って取り組んでいます。社員主導によるサステナビリティ委員会はその一例で、教育プログラムや地域社会との連携イベント等を展開し、多くの熱意を持った社員が参加しています。

私たちは長年にわたり、エプソンの文化にサステナビリティを根付かせるために努力してきました。オフィスや工場での再生可能エネルギー由来の電力への移行を進めることから、「Sho-Sho-Sei (省・小・精)」の考えに基づいて設計された製品を通じて、お客様の電力消費や廃棄物の削減を支援することまで、私たちは持続的な価値提供を行うことに尽力しています。

私たちは環境を尊重し、イノベーションを支え、パートナー、社員、地域社会、そして地球の未来のために、より豊かな世界を次世代へとつないでいく選択をし続けてまいります。



Kendra Jones

Epson America, Inc.
Chief Legal & Sustainability Officer

サステナビリティ重要テーマとそのKPI

エプソンはマテリアリティの実効性を高めるため12のサステナビリティ重要テーマに展開し、社会課題解決にどのような貢献をするかを念頭に具体的なKPI(推進目標・指標)を設定した上で確実な推進に取り組んでいます。また、2022年度から一部のKPIを経営層の報酬評価の際の指標として組み込んでおり、KPIと連動させることで、責任と役割を一層明確にした仕組みを構築しました。

→詳しくは、P.56「役員の報酬体系」を参照

マテリアリティ	サステナビリティ重要テーマ	主な機会(○)とリスク(●)	RS ^{*1} 指標	取り組みテーマ	評価指標(KPI)	2024年度目標	2024年度実績	2025年度目標
循環型経済の牽引	脱炭素の取り組み		●	2050年「カーボンマイナス」に向けた、設備の省エネ、温室効果ガス除去、サプライヤーエンゲージメント、脱炭素ロジスティクス	Scope1 + 2 + 3 GHG排出量(総量)削減率	—	—	2017年度比34%削減
					Scope1,2 GHG排出量(総量)削減率	2017年度比80%削減(SBT:2025年度目標34%)	2017年度比81%削減	2017年度比80%削減
					Scope3 GHG排出量(事業利益原単位)削減率	2017年度比35%削減(SBT:2025年度目標44%)	2017年度比39%削減	(総量目標に包含)
	資源循環の取り組み	○炭素税導入、電気料金高騰、廃棄物処分コストの上昇、適量生産・資源削減などにより、環境に配慮した商品・サービスへのニーズの高まり ○地球温暖化対策分野や廃棄物処理・資源有効活用分野の市場成長 ○サーキュラーエコノミー(循環型経済)へのシフトにより、再生プラスチック、バイオプラスチック、金属リサイクルの要求拡大		再生可能エネルギーの活用	再生可能エネルギー導入率	グローバルで100%を維持	グローバル導入率100%	グローバルで100%を維持
	お客様のもとの環境負荷低減	●森林保護意識観点からのペーパーレス化気運の高まり ●政策・法規制の変化による操業コスト増 ●「脱炭素」と「資源循環」への対応遅れによる信用低下、企業価値の毀損 ●環境負荷低減につながる環境技術開発の計画未達成もしくは遅延による企業価値の毀損		2050年「カーボンマイナス」[地下資源*2消費ゼロ]に向けた ・小型軽量化/再生材活用などの資源の有効活用 ・生産ロスを極小化する循環型生産システムの構築	商品・サービスによる削減貢献量	前年以上	A3カラーインクジェットプリンター削減貢献量：9,800t-CO ₂ e ^{*6}	前年以上
	環境技術開発			2050年「カーボンマイナス」[地下資源消費ゼロ]に向けた ・サステナブル資源の高性能化技術開発 ・スクラップ金属の高付加価値リサイクル技術確立 ・CO ₂ 吸収技術開発	開発プロセスの進捗状況／高性能材料の技術開発状況	実用化範囲拡大	・梱包材:EPS代替材の梱包形態の要素検証 ・外装プラ:素材性能向上 ・再生ファブリック:長繊維化解織技術開発	開発成果の外部公表実施
					開発プロセスの進捗状況／金属資源再生設備の稼働状況	金属粉末(磁性粉体)の高付加価値化技術の実用化	・金属再資源化に向けた精錬工場の立ち上げ準備	精錬工場の稼働開始、グループ資源循環トライアル
					CO ₂ 分離膜／DAC装置の開発状況	—	—	PoC ^{*7} 向け装置開発

^{*1} RS指標:譲渡制限付株式(Restricted Stock)評価指標

^{*2} 原油、金属などの枯渇性資源

^{*3} 原材料に対するサステナブル資源(再生可能資源+循環資源+低枯渇性資源)の比率

^{*4} 資源投入量に対する生産系埋立量の比率

^{*5} 商品・サービスが社会のGHG排出量の削減に資する量を定量化したものと

^{*6} みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社の算出方法確認のもと、世界市場の主要なレーザープリンターの公開されている生産CO₂排出量の加重平均と、自社A3カラーインクジェットプリンターの生産CO₂排出量との差分に、自社A3カラーインクジェットプリンターの当該年度の販売台数を乗じた値。算出条件の精査により2023年度実績の開示とは前提が異なります。(参考:同条件での2023年度算定値は10,700t-CO₂e)

^{*7} PoC(Proof of Concept、概念実証)新しい技術などの実現可能性や実際の効果などを検証するプロセス

サステナビリティ経営

マテリアリティ	サステナビリティ重要テーマ	主な機会(○)とリスク(●)	RS ^{*1} 指標	取り組みテーマ	評価指標(KPI)	2024年度目標	2024年度実績	2025年度目標
産業構造の革新	デジタル化・自動化による生産性向上	○消費者ニーズ多様化、デジタル技術の進展により省資源で高効率な生産プロセスへの移行 ○地政学的なリスクなどを踏まえたBCP対応を目的とした生産工場の分散化 ●市場要望に合致した商品・サービスの投入遅れによるビジネス機会の損失 ●扱いやすいソリューションやデジタルサービスの展開の遅れ		インクジェット技術と多様なソリューション、サービスの拡充により、商業・産業印刷のデジタル化・自動化を主導し、環境負荷低減・生産性向上を実現する	商業・産業向けのIJP ^{*8} 対前年の平均売上伸長率	3%	-1%	10%以上
	労働環境・教育環境の改善	○働き方の多様化やIT技術の進展に伴うオフィスの変化 ○新しい働き方や学び方を支援するサービスの拡大 ●市場要望に合致した商品・サービスの投入遅れによるビジネス機会の損失 ●タブレットなどの電子機器活用拡大による教育市場でのプリントニーズの低下		インクジェット技術とオープンなソリューションにより、環境負荷低減・生産性向上を実現し、社会のニーズに対応した印刷環境を提供する	SOHO・ホーム向け大容量インクジェットプリンター対前年の販売数量伸長率 ^{*9}	5%	6%	4%以上
		○少子高齢化などを背景とした世界的な労働力不足を補うロボットを用いた自動化ニーズの高まり・広がり ○労働環境の改善やものづくり現場のレジリエンス強化を目的とした生産システムの革新ニーズの高まり ●労働力豊富な地域(新興国、開発途上国)への生産移転により人作業中心の労働集約型が継続 ●自動化を実現できる人材の不足 ●顧客ニーズの変化・多様化による競争優位性の減衰		ロボットを用いた自動化による労働力不足の解消	労働力不足解消数 ^{*10}	29,000人	23,000人	27,000人
		○在宅勤務やWeb会議における物理的コミュニケーション低下によるストレス負荷・業務効率低下解消ニーズ ○脱炭素に貢献するソリューションへのニーズ ●アフターコロナにおけるオフィス出社率向上に伴う、リアルとリモートをつなぐニーズの減少 ●プロジェクター以外の大型表示装置・個人端末との競争激化、自社ソリューションの相対的なプレゼンス低下		臨場感と情報量を両立し、リアルとリモートを組み合わせた境界のない公平・自然で快適なコミュニケーション環境を提供する	共創・協業案件数 または パートナー数	共創：継続＋事例展開3件 導入企業／パートナー： 継続＋新規開拓1社以上	共創：継続＋事例展開3件 導入企業／パートナー： 継続＋新規開拓1社以上	共創：継続＋事例展開5件 導入企業／パートナー： 継続＋新規開拓1社以上
		○開発途上国におけるインフラ整備不足に伴う学びの場や機会の格差の解消におけるICT活用 ○デジタル教材、教育プラットフォームの普及 ○新興国、開発途上国における就学人口増大による教育市場の拡大 ○ICTによる教師不足、教務支援不足の解消 ●開発途上国の経済発展遅れ、政情不安による、健全な教育予算編成・資金投下の遅れ		大画面コミュニケーションをコンパクトに実現するスマート型の携行型ディスプレイにより均質な学びの機会を創出し、地域や社会情勢の違いによる学びの格差を緩和する	共創・協業による現地実証プログラム数 一般教育、社会課題啓発での実証国数	教育・啓発での活用案件 累計40件	教育・啓発での活用案件 累計40件	教育・啓発での活用案件 累計60件
生活の質向上	多様なライフスタイルの提案	○健康支援などの新たなデータサービスビジネスの立ち上がり ○寿命の延伸に伴う健康寿命への意識の高まり ●競合データサービスの進化によるプレゼンス低下 ●健康志向への関心低迷によるデータサービスビジネスへの影響		センシングデバイスを核として、ウェアラブル機器によってお客様から得られるデータを価値に転換し、健康アドバイスや生活の見守りを行い、人々の多様なライフスタイルを彩る	売上に占める支援サービスのデータビジネス比率 ^{*11} 収益比率	28%	23%	20%以上
	豊かで彩のある暮らしの実現	○多様な価値観、趣味、趣向に応える嗜好品の需要 ●価値観の変化によるウェアラブル機器市場におけるプレゼンス低下		「省・小・精」の技術と匠の技能で、魅力ある上質な商品を提供し、お客様の多様なライフスタイルを彩る	魅力ある上質な商品の対前年伸長率(販売数量比率)	12%	2%	20%以上

*1 RS指標：譲渡制限付株式(Restricted Stock) 評価指標

*8 決算開示セグメントに合わせた見直し

*9 労働環境・教育環境の改善の指標として適した指標(新興国市場における対前年の販売数量伸長率)に変更。(2024年度は対前年の平均売上伸長率)

*10 エプソン社内プロジェクトの効果ベースで換算

*11 データをアルゴリズム変換し価値提供を行うビジネスモデル

サステナビリティ経営

マテリアリティ	サステナビリティ重要テーマ	主な機会(○)とリスク(●)	RS ^{*1} 指標	取り組みテーマ	評価指標 (KPI)	2024年度目標	2024年度実績	2025年度目標	
社会的責任の遂行	ステークホルダーエンゲージメントの向上	○サステナビリティに関するステークホルダーからの関心の高まり ●不適切な対応によるステークホルダーからの信頼の失墜・企業価値の毀損		ステークホルダーとの対話強化によるニーズ・社会要請への対応	社会支援活動 支援金額 株主・投資家との対話回数 ならびに経営への意見反映 外部評価機関の評価指数	売上の0.1%以上 200回以上 高評価 ^{*12} を得る	売上の0.1%以上 248回 高評価を獲得	売上の0.1%を目安とする 200回以上 高評価を得る	
	責任あるサプライチェーンの実現	○世界的な「ビジネスと人権」への関心の高まり・法規制化 ●当社およびサプライチェーンにおける人権侵害の発生	●	サプライチェーンBCM強化	サプライチェーン途絶・停滞によるお客様への影響(2024年度販売影響なし)	販売影響ゼロ	販売影響ゼロ	販売影響ゼロ	
				責任あるサプライチェーンの実現	・サプライヤーにおけるCSRリスクレベル ・SAQ回収率(2025年度～) ^{*13}	[直接材]ハイルリスク0%、ミドルリスク2%以下 [間接材]ハイルリスク0%、ミドルリスク20%以下	[直接材]ハイルリスク0%、ミドルリスク22% [間接材]ハイルリスク0%、ミドルリスク9%	・[直接材・間接材]ハイルリスク0% ・SAQ回収率100%	
				責任ある鉱物調達の実現	・製品のコンフリクトフリー(CF)率 ・調査回答率 ^{*14}	・新製品のCF実現 ・調査回答率100%	・新製品のCF実現 ・調査回答率99.6%	・新製品のCF実現 ・調査回答率100%	
	人権の尊重とダイバーシティの推進	○自由闊達で風通しの良い組織風土の醸成による企業パフォーマンスの向上 ○世界的な「ビジネスと人権」への関心の高まり・法規制化 ○DE&Iの認知や理解、社会的マイノリティに対する意識の変化 ●組織風土の改善が進まないことによるエンゲージメントの低下、イノベーションの欠如 ●サプライチェーンを含め、重大な人権侵害が発生した場合、企業価値の毀損 ●DE&Iが進まないことによるエンゲージメントの低下・イノベーションの欠如		自由闊達で風通しのよい組織風土づくり	組織風土アセスメント「チームで働く力」スコア	モチベーションクラウド ・エンゲージメントレーティング: BBB(スコア56.0以上) ・レーティングD職場数: 20	・レーティング: BB(スコア:52.9p) ・レーティングD職場数: 36(前回比 9職場改善)	モチベーションクラウド ・エンゲージメントレーティング: A(スコア58.0以上) ・レーティングD職場数:ゼロ	
					こころの健康診断「総合健康リスク」ハイルリスク職場数ゼロ ^{*15}	「総合健康リスク」ハイルリスク職場数ゼロに向けて前年より減少	・10名以上の職場: 12職場→10職場に減少	「総合健康リスク」ハイルリスク職場数0	
					ハラスメント防止施策の実施(教育・研修、事案共有、任用プロセスなど)、事案の本社報告の徹底	・各種階層別研修におけるハラスメント防止学習の継続 ・相談窓口担当者向け研修の定例開催 ・相談窓口の外部委託運用開始と、レビューの実施 ・外部窓口の国内関係会社への導入検討	・階層別研修ならびに、相談窓口担当者向け研修を計画通りに実施 ・相談窓口の外部委託運用を開始しレビューを実施	2024年度施策の継続	
			●	新「人権方針」のグループ内浸透による人権の尊重	人権尊重のコミットメント、人権デューデリジェンス(DD)・救済メカニズムの定着・改善	人権尊重のためのPDCAサイクル定着・改善 ・人権方針の定期的なレビュー ・RBAスキーム等による人権デューデリジェンスの継続実施・改善 ・海外の相談窓口の体制・状況の把握と整備	人権尊重のためのPDCAサイクル定着・改善 ・人権方針の定期的なレビュー ・RBAスキーム等による人権デューデリジェンスの継続実施・改善 ・海外の人権に係る相談窓口の体制を確認	2024年度施策の継続	
					ダイバーシティを尊重した人材の活用	管理職女性比率(当社) 女性執行役員数2025年度までに1名以上(国内)	・女性管理職比率 6% ・女性係長級比率 9% —	・女性管理職比率 5.3% ・女性係長級比率 8.1%(2025年3月31日時点) ・25年4月1日付で、女性役員1名任命	・女性管理職比率 8% ・女性係長級比率 10% ・女性執行役員登用1名以上
						コンプライアンス経営の基盤強化	重大なコンプライアンス違反事案 ^{*16} の発生件数	重大なコンプライアンス事案の発生件数ゼロ	重大なコンプライアンス事案の発生件数ゼロ
	ガバナンスの強化	○ガバナンス体制の強化による戦略推進の加速、変化への対応力向上 ○適切なリスクテイクによる競争力の向上 ●ガバナンス不全に伴う戦略進捗の遅れ、組織力低下 ●コンプライアンス違反による損失の発生、社会的信用の失墜		グループコンプライアンスレベルの引き上げ	グループ全社へのコンプライアンス教育(e-ラーニング)実施率	グループ全社での実施率100%	グループ全社での実施率100%	グループ全社での実施率100%	
				透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を実現するガバナンス体制の維持・強化	取締役会の社外取締役比率 選考／報酬審議会の社外取締役比率	・取締役会の社外取締役比率1/3以上を維持 ・選考/報酬審議会の社外取締役比率80%以上を維持	・取締役会の社外取締役比率1/3以上を維持 ・選考/報酬審議会の社外取締役比率80%以上を維持	・取締役会の社外取締役比率1/3以上を維持 ・選考/報酬審議会の社外取締役比率80%以上を維持	
			情報セキュリティの強化	重大な情報セキュリティインシデント発生件数	0件	1件	0件		

^{*1} RS指標:譲渡制限付株式(Restricted Stock) 評価指標

^{*12} Sustainalytics:Low、FTSE:4点以上、東洋経済新報社「CSR企業ランキング」トップ50以上

^{*13} リスク制御の管理指標として2025年度から追加

^{*14} 調査依頼サプライヤーに対する回答提出率の率

^{*15} 目標値管理は、回答者10以上の職場を対象とする

^{*16} 重大なコンプライアンス違反事案:適時開示事由に該当するような違反事案

各事業／本部のトップによるコミットメント

プリンティングソリューションズ事業セグメント

Pオフィス・ホームソリューションズ事業部



山田 陽一

執行役員

Pオフィス・ホームソリューションズ事業部長

インクジェットプリンターと言えば家庭用のイメージが強いと思いますが、現在では新興国向けの大容量インクタンクモデル、オフィス向けのインクジェット複合機の2つの領域が成長の柱になっています。また家庭用では高画質、写真品質がお客様への提供価値となっていました。これら2つの成長領域では消費電力が抑えられること、定期交換部品が少なく廃棄物も減らせること、というインクジェットの持つ別の価値も受け入れられるポイントになっています。これらの価値によりインクジェットプリンターは、新興国においては、電力、物流、サービスなどのインフラが十分整っていない地方でも安心してお使いいただくことができます。また先進国においても、サステナビリティを重視するお客様や、災害時のBCP (Business Continuity Plan) 対応が必要とされる自治体などで受け入れられています。このように利便性と環境性能を兼ね備えるインクジェット技術は、まさに印刷技術のイノベーションであり、継続的に競争力を高め、事業の成長を果たしていきたいと思っております。

P商業・産業ソリューションズ事業部



深石 明宏

取締役執行役員

P商業・産業ソリューションズ事業部長
営業本部長

今後は「高生産、高信頼、高耐久」に優れた高生産機を中心に一気に商品ラインアップを増やし、インクもお客様の生産性、収益性が向上する品質とコストを追求し、プリントヘッドを核にしたアフターサービスもエプソンならではの価値を提供していくことで、事業の成長を実現していきます。そのためには、当社が有するインクジェットプリントヘッド技術、さまざまなインクを開発する技術に加え、高精度のメカ設計技術、最高の画質を実現する画像処理技術、お客様とつながりソリューションをデジタルで提供するソフトウェアにさらに磨きを掛け、お客様に満足していただく画質品質を商業・産業用途の商品・サービスに反映して提供してまいります。販売戦略においては全世界で画一化したビジネスモデルではなく、新興国地域、先進国地域ごとでお客様の要望に合った商品・サービスをベースにしたビジネスモデルを立案し、実行することで世界中のお客様に満足していただき、事業の成長を加速させていきます。

Pシステムソリューションズ事業部



山中 剛

執行役員

Pシステムソリューションズ事業部長

Pシステムソリューションズ事業部では、お客様の業務システムや生産現場に直結してビジネスをサポートできる商品、サービスをお届けしています。例えば、POSシステム向けレシートプリンターや、購買データを元に新たなサービスのご検討にご活用可能なクラウドソリューションサービス、また商品ラベルのオンデマンド需要に対応したカラーラベルプリンターや、業務用フォトのミラボシステム向け小型ドライミラボ機など、お客様の業務を支える多様な製品とサービスが対象です。また使用済みの紙をその場で新しい紙に再生可能な乾式オフィス製紙機のPaperLabに関しましては、自治体や企業さま同士の連携で地球環境貢献活動や社会貢献活動をサポートできる仕組みを添えてご提案しています。そして2024年度は小型軽量化、低消費電力化と、お客様の既存のシステムにそのまま導入頂ける設置互換性、使いやすさを追求した新製品をリリースしました。私共はお客様の業務内容やワークフロー、作業環境のニーズに確実に寄り添う事ができる製品をこれからもご提供し続けてまいります。

IJS事業部



福田 俊也

執行役員

IJS事業部長

インクジェットテクノロジーは、液体を必要な場所に必要な量だけ吹きつけるというシンプルな技術ですが、エプソンはこの技術革新に何十年も挑戦し続けています。現在、プリンターのインクから衣服染色、超小型精密部品への注油、TVモニターのカラースリット、電子基板配線、医療用途、太陽電池製造など、応用分野の実現ができています。

世界最大規模のインクジェット技術者を有するエプソンにとって、この技術の用途拡大は重要な使命です。しかし、多様な専門分野のニーズ全てをエプソン単独で実現することはできません。そのため、世界中のさまざまなパートナー企業やお客様との共創により実現を進めています。

「省・小・精」の理念に基づくモノづくり、サービスを追求し、インクジェットテクノロジーの技術進化を通じて持続可能な社会の実現と企業価値向上に貢献してまいります。

ビジュアルコミュニケーション事業セグメント

ビジュアルプロダクツ事業部



高相 知郎

執行役員

ビジュアルプロダクツ事業部長

私たちビジュアルプロダクツ事業は、「映像体験を通じて人々の学び・働き・暮らしを豊かにすること」をビジョンとして掲げています。エプソン独自の高温ポリシリコンTFTパネルと3LCD方式による高画質・高色再現性は、教育現場において「見やすく、伝わりやすい」環境を実現し、子どもたちの主体的な学びを支えています。また、JICAさまとの連携を通じて途上国の教育環境改善にも取り組み、デジタルを活用した学習機会の格差是正への貢献を目指しています。さらに本年は、Bose社とのパートナーシップにより、映像と音響を融合させた新たなプロジェクターを共同開発しました。明るく鮮明な映像と力強い音響が生み出す没入感は、エンターテインメントの新たなスタンダードを育てていくものです。私たちは、社会に新たな価値を提供し続けることで、人々の可能性を広げ、より豊かで彩りある未来の実現を目指します。そして、その挑戦を持続的に進めてまいります。

マニファクチャリング関連・ウェアラブル事業セグメント

マニファクチャリングソリューションズ事業部



吉野 泰徳

取締役執行役員
マニファクチャリングソリューションズ事業部長
経営戦略本部長



当事業部は、これまで培ってきた高速・高精度技術や豊富なラインアップを礎に、単なる製品提供にとどまらず、お客様の生産性向上を支える真のパートナーとして進化してまいります。ロボットの協調性や柔軟性を高め、工場やオペレーション全体の最適化を実現することで、お客様のものづくり革新を共に加速していきます。さらに、お客様が安心して導入できる安全性と信頼性を備えた「人とロボットの協働」を推進し、生産現場の持続的な最適化を支えるとともに、グローバル市場において幅広い産業のお客様に価値をお届けしてまいります。そのために、顧客の課題を深く理解し、解決に資するソリューションを提案する顧客知力を磨き続けます。

ロボティクス技術の進化は、産業領域だけでなくあらゆる領域に革新をもたらすポテンシャルがあり、私たちが挑む領域はさらに広がっています。イノベーションの実現と当社の成長、持続的な成長と社会への貢献を果たすべく、全力で挑戦してまいります。

ウェアラブル機器事業部



林 昌志

執行役員
ウェアラブル機器事業部長



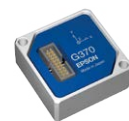
エプソンは「誠実努力」の精神のもと「技術は人々のために」を心得に、多くの時計商品を提供してきました。近年はいくつもの環境変化の影響を受けましたが、構造改革によって事業体質強化が進んでおり、今後は新たな成長を目指した取り組みを強化していきます。エプソンは、創業以来蓄積してきた技術や時計づくりの技能を数多く保有しています。時計、特に高価値商品においては、機能に加えてデザインや高度な技能による出来栄といった感性的な価値を組み合わせることで商品価値が作りこまれます。私たちは、部品づくりから組み立て、品質保証まで自社で完結できる世界でも数少ないマニファクチュールの一つです。さらには商品企画・開発設計・生産技術・製造・品質保証全ての業務を同一拠点内で完結する一貫した体制が、今後の成長に生かせると考えています。これらの価値実現に資する強みをさらに磨き活かすことで、時計本来の機能に対する安心感に加え、人々のライフスタイルに合わせた商品を通じたお客様の体験価値や想い出づくりなど、たくさんの喜びを提供していきます。

マイクロデバイス事業部



則松 力

執行役員
マイクロデバイス事業部長



マイクロデバイス事業部では、半導体デバイスと水晶デバイスの開発・製造・販売を行っています。「マイクロデバイスとは一体何なのか」と疑問に思われるかもしれませんが、電化製品・自動車・産業機器・インフラなど、幅広い分野に搭載されている現代社会にはなくてはならない重要な商品です。私たちはこのデバイスをさらに進化させるとともに、半導体デバイスと水晶デバイスの両方の技術を融合させた、当社ならではの商品をお客様に提供しています。今後、データ社会がますます進展し、皆さまの周りには膨大なデータが存在するようになります。それに伴い、これらのデータを処理するためのエネルギー消費の増加が社会課題となっていくでしょう。マイクロデバイス事業部では、増え続ける大量のデータを低消費電力で効率的に伝送・処理するためのデバイスを提供するだけでなく、アナログデータをデジタル化して取得するセンシングシステムの提供を通して、スマート化する社会の実現に貢献してまいります。

本部

人的資本・健康経営本部



高倉 洋右

執行役員
人的資本・健康経営本部長

エプソンは、中長期的な企業価値の向上および持続的な成長に向けて、経営理念をはじめとするエプソンウェイに基づき事業を通じた社会課題解決への貢献に取り組んでいます。そのためには、長期ビジョン「Epson 25 Renewed」において定めた事業領域別の位置付けや戦略・方針に沿い、「環境・DX・共創」の取り組みによって事業を拡大・創出していくことが必要です。これらの活動を支えるのが、人材戦略による経営基盤強化の取り組みです。社会が変革を遂げる中で求められるサービスは何か、どうすれば社会課題解決につながるソリューションを提供できるのか、それらを自律的に考え、生み出す力を持った人づくりや、力を発揮できる環境づくりのため、エプソンは「強化領域への人材重点配置」「人材育成強化」「組織活性化」を人材戦略の柱として推し進めています。これらの取り組みをグローバルベースで進めることにより、グループの持つ多様性と総合力を最大限に発揮し、企業価値の向上に資する人材マネジメントを推進してまいります。

経営管理本部



水上 昌治

執行役員
経営管理本部長

経営管理本部は、企画渉外・経営管理・財務経理・法務コーポレートガバナンス・IRの機能を有し、企業価値向上に向け、エプソングループ各社、各事業部および各本部による活動が同じベクトルに向かって結集されるようにガイドする役割を担っています。

経営として取り組む変革の方向性に基づき、具体的な道筋や目標をオーガナイズし財務的な目標値を設定の上、グループ全体に向けて示すことが重要なミッションになります。

ここ数年では、外部環境の変化が激しく、社会や資本市場からの要請も多様化する状況にあります。そのような状況を踏まえ、さまざまな情報を積極的に取得・分析し、中期的に対応が必要となる変化に対して先手を打つアクションが取れるようガイドしていきます。

本部

生産企画本部



武井 昭文

執行役員
生産企画本部長

生産企画本部は、サプライチェーン強化、ものづくり力強化、CS品質強化を通じて、環境変化の速い時代においてレジリエンス性と効率性の高いオペレーションを実現していきます。

サプライチェーンの強化では、地域ごとの戦略に基づいた最適なオペレーションを、統合データの分析を通じて予測・実行できる仕組みを整備しています。また、人権や環境などのCSRへの取り組みを展開しています。

ものづくり力の強化では、これまで培ってきた「省・小・精」のものづくり技術と技能を伝承し、さらに進化させながら、ものづくり人材の育成と強い生産現場の実現に取り組みます。CS品質の強化では、従来の生産現場における品質強化に加え、社会課題の解決とお客様満足の追求を目的に、製品使用状況の分析結果を製品戦略にフィードバックできる仕組みを構築していきます。

当本部の担当領域は多岐にわたりますが、経営理念に掲げる「総合力」を発揮できる仕組みを構築・進化させることで、企業価値の向上に貢献してまいります。

知的財産本部



小林 利彦

執行役員
知的財産本部長

知的財産本部は、経営・事業部・開発部門・戦略部門と密接に連携し、あらゆる知的財産を事業成長の支援のために主体的（Proactive）に活用することにより、知的財産を企業価値に変換し、その弛まぬ活動の展開によって、エプソンの持続的成長の実現を支援しています。

例えば、エプソンの競争優位の源泉の一つに創業以来培われてきた超微細精密加工技術があります。独創のマイクロピエゾプリントヘッドは、この超微細精密加工技術によって磨き上げられただけでなく、エプソンの強力な知的財産による保護のもとで進化してきました。また、スタートアップへの出資やオープンイノベーションによる第三者との共創による、ポテンシャルの高い新規市場の開拓も、知的財産面からの支援により加速しています。

このように、強固な知的財産の基盤があるからこそビジネスの好循環が実現され、研究開発へのさらなる投資が可能となり、エプソンの製品や技術は格段の進化を遂げて、その競争優位性を持続的に高めることができます。このような成長戦略ストーリーを支える知的財産戦略を主導してまいります。

技術開発本部
地球環境戦略推進室

大塚 勇

執行役員
技術開発本部長
地球環境戦略推進室長
エプソンアトミックス株式会社 取締役会長

技術開発本部では、社会課題視点に加え成長市場・事業性に注目することで、新たな市場領域をターゲットとした基幹要素技術の創出を目指し、成長市場に革新的な製品やサービスにつながる技術開発に取り組みます。エプソンが長年培ってきた「省・小・精」の基盤技術をベースに当社固有のコア技術・製品技術を技術開発のプラットフォームとして、技術の統合・すり合わせを効率的に行い、模倣困難な市場価値の高い基幹要素技術の創出を目指します。そして新たな成長分野への技術応用を進めることで、基盤技術の継続的な強化とコアコンピタンスの深化を目指します。

また、環境問題は、社会や経済の持続可能性を脅かす深刻なリスクであると同時に、解決に向けた取り組みにはビジネスポテンシャルも多く存在しています。社会や市場の変化を的確に捉え、それを技術開発や商品・サービスの提供といった事業活動に反映させることで、企業価値を向上させ、将来の事業成長を支える原動力となります。技術の力で環境課題に挑み、今後も「環境ビジョン2050」の達成に向けて挑戦を続けてまいります。

DX推進本部



丸山 進

執行役員
DX推進本部長

近年、生成AIやクラウド基盤の進化、サイバーセキュリティの高度化など、IT環境はかつてないスピードで変化しています。こうした変化は企業の競争力や社会的信頼性に直結するものであり、エプソンにおいても、DXは単なる業務効率化にとどまらず、価値創造の基盤として位置づけられています。

私たちDX推進本部は、全社の情報基盤とデジタル戦略を担う中核組織として、変化に柔軟かつ迅速に対応する体制を整えて、販売から製造、サプライヤーまでのサプライチェーン領域の標準化推進から、顧客接点・製品企画設計などのバリューチェーン含め、グループ全体のデータを活用した価値提供を推進し、顧客体験の向上と持続可能な社会への貢献を目指しています。

また、社員一人ひとりがデジタルを活用し、現場主導で業務変革できる環境やDX人材育成にも注力して、エプソンの信頼経営を支える「デジタル基盤」を変化に順応しながら、全社DXを牽引していきます。

サステナビリティ・
コーポレートコミュニケーション推進室

根村 絵美子

専門役員
サステナビリティ・コーポレートコミュニケーション推進室長
人の資本・健康経営本部 テーマ担当

変化の激しい時代において、社員一人ひとりがプロフェッショナルとして力を発揮し、チームとして価値を創出し続けることが、エプソンの持続的成長の礎です。ダイバーシティ・組織カルチャー担当役員として、世界中のエプソンに集う多様な人材が国や地域を超えて挑戦し、変化を前向きに捉えて行動を変革できる組織カルチャーを育み、多様性を競争力と企業価値へと転化していきます。

サステナビリティの推進は、社会的価値と経済的価値を両輪で創出する、エプソンらしい価値創造の中核です。社会の要請を踏まえつつ、経営チームとともに長期的な全体戦略を描き、事業を通じて実現していきます。強みを生かした価値創造を進め、透明性の高い情報開示と真摯な対話を重ねながら、社会との信頼を築き、変化の時代にふさわしいサステナビリティ経営を実践してまいります。