

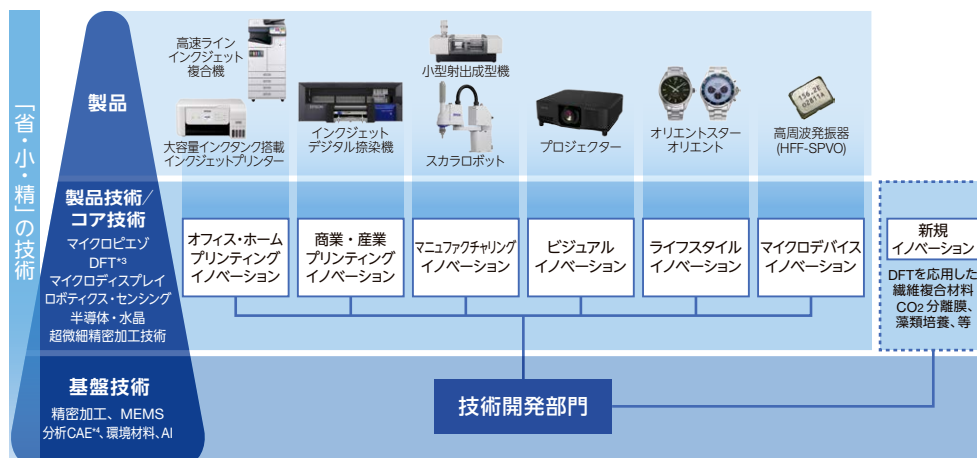
## 事業成長を支える基盤の取り組み紹介

## 技術開発戦略

エプソンは創業以来、「省・小・精」を追求した技術を進化させ、その技術を社会に活かすことで価値を提供してきました。祖業である腕時計において、より多くのお客様に正確な時刻を提供するため水晶デバイスを開発し、現代ではさまざまなタイミングデバイスやセンサーなど活用の範囲を広げています。また、プリンティングではエプソン独自の「マイクロピエゾ技術」を磨き上げ、家庭用プリンターのみならず、オフィスや商業・産業分野へ応用範囲を広げています。さらに、腕時計の低消費電力化に向けた半導体デバイスは、インクジェットヘッドや液晶ディスプレイのドライバーなどの自社活用だけでなく、ASIC<sup>\*1</sup>や表示コントローラー（LCDC／MDC）を販売するなど多様なお客様に価値を提供する技術に深化しています。加えて、時刻をデジタル表示する液晶ディスプレイは超高精細のライトバルブ<sup>\*2</sup>へと進化し、さまざまなプロジェクターとしてオフィスや学校だけでなくプロジェクションマッピング等にも活用されています。このように「省・小・精」の技術を磨き、顧客価値を生み出し続けています。

技術を社会に役立てるためには、社会の要請に応えるだけでなく、それに先んじて計画的かつ着実に開発していくことが重要です。特に、地球環境への取り組みは待ったなしの状況であり、「環境ビジョン2050」の実現に向けて、資源循環やカーボンマイナスを実現する技術開発に積極的に取り組んでいきます。

さらに、事業の持続的な成長に向けては、保有技術の強化・深化を図るとともに、新たな技術の獲得も進め、世の中に「驚き」と「感動」を与える新技術・新商品を今後も創出していきます。



<sup>\*1</sup> ASIC: Application Specific Integrated Circuit (アプリケーション特化型集積回路)

<sup>\*2</sup> 光を制御して映像を生成する高精密度液晶パネル

<sup>\*3</sup> DFT: Dry Fiber Technology (ドライファイバーテクノロジー)

<sup>\*4</sup> CAE: Computer Aided Engineering (計算機援用工学)

## 「省・小・精」の技術による価値創出・共創の取り組み

エプソンは、技術開発を企業価値の源泉と位置づけており、技術開発部門では、精密加工・MEMS・分析CAE・環境材料・AIなどの基盤技術から競争力の源泉となる当社固有のコア技術の創出を目指し技術開発を進めています。これらの技術は、事業部門と連携しながら製品開発に応用され、製品技術としてプリンター、プロジェクター、産業用ロボットなど、当社の多様な製品・サービスに幅広く展開されています。エプソンの技術開発は製品機能の向上だけでなく、製造工程の進化に向けた開発も行っています。例えば、装置の圧倒的な小型化と高いエネルギー効率を実現することで「小さいものを小さくつくる」ことができる小型射出成型機のように、生産性向上と環境負荷低減を両立する生産技術の開発にも注力し、製品ライフサイクル全体を通じた価値創出を目指しています。

また、「MEMS加工技術」（次ページで詳しく紹介）を活かした既存イノベーションの進化に加え、長期視点で社会課題の解決と企業の持続的成長を見据えた、新たなイノベーションの創出も目指しています。例えば、ドライファイバーテクノロジーを応用した繊維複合プラスチックや再生糸の開発、プリントヘッドの薄膜技術を活用したCO<sub>2</sub>回収技術などがあります。

さらなる技術開発の強化に向けては、グローバルな視点での取り組みを進めており、北米やアジアのグループ企業との連携や国内外の大学・研究機関との共創を通じて、次世代技術の研究開発を推進しています。東北大学とは『セイコーエプソン×東北大学サステナブル材料共創研究所』を設置し、キャンパス内にある世界最高水準の高輝度放射光施設「ナノテラス」を最大限活用して繊維複合プラスチックなどの材料開発を加速しています。またエプソンは、HKRITA<sup>\*5</sup>とともに繊維業界の課題解決にも取り組んでいます。

その一環として、ドライファイバーテクノロジーを活用し、衣類工場で不用となったコットン生地を再生繊維化する新しい生産プロセスを開発しました。

これにより、新たな再生セルロース繊維の開発に成功するなど、共創の成果が出始めています。こうした取り組みにより、エプソンのありたい姿である「持続可能でこころ豊かな社会の実現」につなげていきます。

→ 新たなイノベーションに向けた取り組み（環境技術開発）は、P.38を参考

3GeV高輝度放射光施設NanoTerasu



セイコーエプソン×東北大学  
サステナブル材料共創研究所



共創研究所が設置されている産学連携先端材料研究開発センター  
（東北大学片平キャンパス）

▶ <sup>\*5</sup> の注釈は、P.70へ

## 開発事例：精密微細加工技術による製品の進化

【エプソンのMEMS加工技術の強み】 MEMS (Micro Electro Mechanical Systems) 加工技術とは、超微細加工で半導体基板などに機械要素や電子回路を集積し、センサー・アクチュエーターを実現するために重要な技術です。祖業である腕時計製造を通じて培った技術をMEMS加工技術に深化・応用することで、多様な製品群の拡大を実現しています。当社のMEMS加工技術は3次元方向の高精度加工が可能です。高さ方向のばらつきを業界標準の1/5～1/10に抑えた立体的な構造をシリコン基板・水晶・圧電素子などで形成し、プリントヘッドのアクチュエーターなど製品の高性能化を実現しています。

### 事例①：プリンティングイノベーション製品への応用

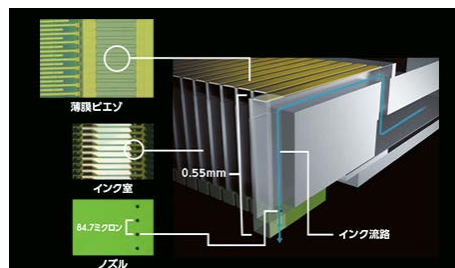
#### PrecisionCoreプリントヘッド(インクジェットプリンター)

MEMS加工技術により形成されたTFP<sup>\*6</sup>アクチュエーター、インク流路、ノズルにより、数ピコリットルのインク滴を正確に吐出制御しています。ノズル列の長さ1.33インチ(約33.8mm)の中に1列あたり400ノズル(計2列)の高密度を実現しています。このプリントヘッドにより高速・高画質印刷を実現し、ホーム、オフィス、さらに商業・産業応用へと幅広い事業展開を可能にしました。

<sup>\*6</sup> TFP: Thin Film Piezo



PrecisionCoreプリントヘッド ノズル面

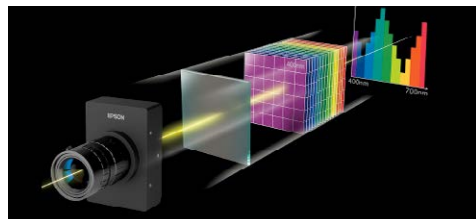


PrecisionCoreマイクロTFPプリントチップ

### 事例②：新たなデバイスによる製品機能向上 センサー応用

#### 分光センサー(測色器、分光カメラ)への応用

光薄膜技術により光の特性を高精度に分析する多重反射干渉フィルターを形成し、MEMS加工技術によりフィルターを精密に駆動するアクチュエーターを組み合わせ、従来に比べ圧倒的に小型の分光器を実現しています。商業・産業プリンターや産業用機器などで、正確な色合わせや高精度な検査などに活用されています。

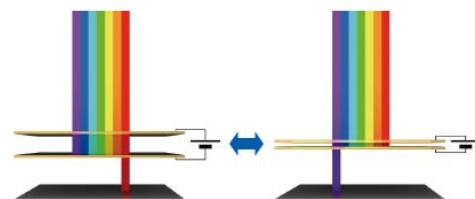


#### 分光カメラの仕組み

エプソンの分光カメラは、可視光領域<sup>\*7</sup>で16波長分の分光データを高速<sup>\*8</sup>に取得するMEMSフィルターを内蔵し、RGBカメラでは捉えることが難しい微妙な色の違いを判別可能です。

<sup>\*7</sup> 400～700nm

<sup>\*8</sup> 色計測処理時間 約2～4秒。測定対象、照明環境により異なります。



#### MEMS Fabry-Perot Tunable Filter

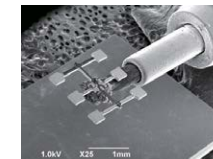
MEMS加工によりファブリ・ペロー干渉計<sup>\*9</sup>とアクチュエーターを一体化した自社開発の小型分光デバイスです。小型・薄型化と高精度・高速動作を実現しました。

<sup>\*9</sup> の注釈は、P.70へ

### 事例③：マイクロデバイス製品への応用 QMEMS

高精度・高安定などの優れた特性を持つ素材である水晶に、MEMS加工を施す独自の水晶微細加工技術(QMEMS)<sup>\*10</sup>を用い、水晶ジャイロ(角速度)センサーを開発。またGPSなど位置情報デバイスで培った半導体技術やノウハウを融合させる独自のアプローチでIMU(慣性計測ユニット)を実現しました。

3軸ジャイロセンサーと3軸加速度センサーを組み合わせ、姿勢や軌跡の把握・推定が可能です。QMEMS加工技術により、センサーの小型化・高性能化を実現しています。



MEMS加工技術による水晶の立体加工(QMEMS)



小型IMU(慣性計測ユニット)

<sup>\*10</sup> の注釈は、P.70へ

### 事例④：ウェアラブル製品への応用 ウォッチのガンギ車

MEMS加工技術を機械式時計に応用することで、オリエント時計の革新につなげました。

ぜんまいがほどけるトルクを利用して時分針を動かす機械時計において、「ガンギ車」は時間精度や駆動時間に影響する重要な部品です。これをシリコン製にし、 $\mu\text{m}$ (マイクロメートル)単位の高精度加工を行うことで、省エネルギー化と軽量化(従来比で約1/3)を達成しました。

このシリコンガンギ車をオリエントスターの「スケルトン」機種に採用し、時間精度を維持したまま最大70時間まで<sup>\*11</sup>駆動時間を延長することが可能となりました。シリコン表面の反射膜による美しい青色の審美性の追求と合わせることで、実用性とデザイン性を同時に向上させた機械式腕時計を実現することができました。

<sup>\*11</sup> 従来の金属製ガンギ車搭載の場合と比べて最大20時間延長



オリエントスターに採用したシリコンガンギ車



オリエントスターの内部構造

#### 将来展望

MEMS加工技術はマイクロスケールからナノスケールにテクノロジーを発展しNEMS<sup>\*12</sup>加工技術に深化させます。材料面でも、原子レベル・物性レベルのカスタマイズ性を高め材料の多様性を広げます。これら2つの技術を融合させることによって、センサーやアクチュエーター、タイミングデバイスの圧倒的な小型化、省エネ化、高精度・高感度化を牽引していきます。

<sup>\*12</sup> NEMS : Nano Electro Mechanical Systems

## 知的財産戦略

エプソンは、知的財産に関し「知的財産権だけでなく、ブランドやデータなどを含む広い意味での『知的財産』を価値に変換し、企業価値の持続的成長の実現を支援する」ことが重要であると考えています。

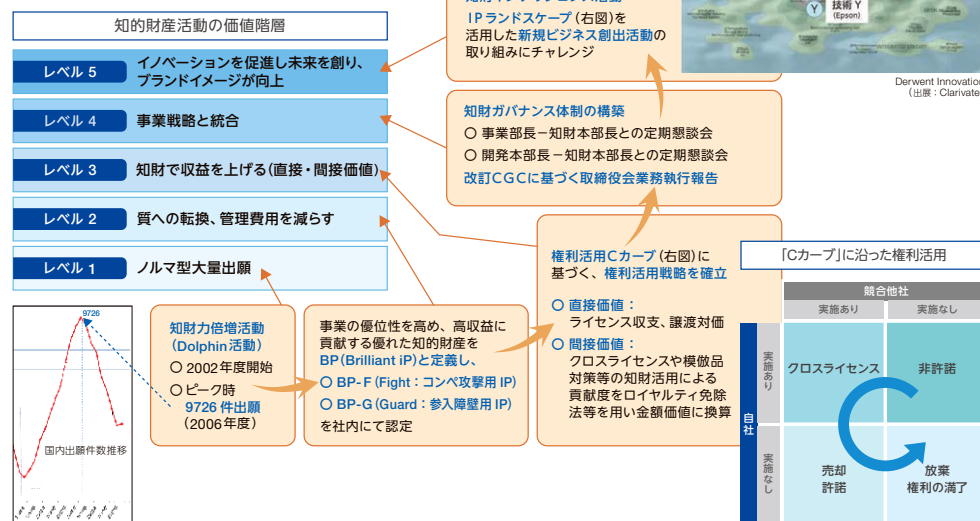
エプソンの知的財産戦略は、図に示す知的財産活動の価値階層に沿って、下位レベルの活動を基盤として、上位レベルの活動に展開し、階層レベルを一步一步着実に上がってきました。

例えば、レベル2「質への転換、管理費用を減らす」では、開発の成果である知的財産の資産価値を見極めながら、最適なポートフォリオ管理を行っています。また、レベル3「知財で収益を上げる（直接・間接価値）」では、知財が事業の競争力強化に貢献した指標として間接価値を、知財によって直接収益をもたらした、収益性維持に貢献した指標として直接価値を、それぞれKPIとして設定しています。また、レベル4「事業戦略と統合」では、知財ガバナンス体制を構築することによって、事業戦略と連動した知的財産戦略を策定、遂行しています。

現在、エプソンの知的財産活動は、レベル4以下のおのの活動を進化・発展させながら、それを基盤として、最上位のレベル5「イノベーションを促進し未来を創り、ブランドイメージが向上」の実現を目指しています。レベル5の目指す姿は、知的財産活動を通じてイノベーション活動が促進され、イノベーションによってエプソン自らが未来を創造し、このような継続的なイノベーションを通じてお客様がエプソンブランドに抱くイメージが向上する姿です。

### 知的財産戦略（概観図）

下位レベルの活動を基盤として  
上位レベルの活動を展開



## インクジェットイノベーションを支援する知的財産活動事例

エプソンの主柱事業のプリンティング領域では、インクジェット技術・プリントヘッドを核に、短期的な業績向上と中長期的な成長に向けた取り組みを進めていますが、インクジェットイノベーションを支援する知的財産活動について紹介します。

### 事例①：コア技術の知的財産保護

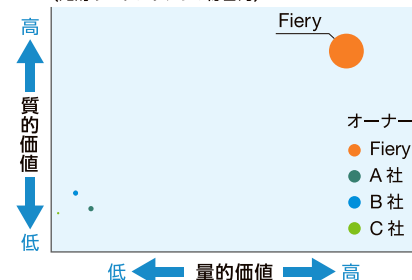
エプソンのコア技術であるプリントヘッドは、開発初期出願から20年以上経過し、基本特許の満了が徐々に進んでいますが、当社プリントヘッドの弛まぬ技術進化に合わせて、次なる特許の出願、権利化を進め、特許によるコア技術の継続的保護を図っています。また、プリントヘッドを製造するための重要なノウハウは秘匿管理し、特許出願とノウハウ管理を使い分けることで適切にコア技術を保護しています。さらに、基本特許満了後も、お客様にエプソンのプリントヘッドが支持いただけるよう、“PrecisionCore”の商標権を取得・活用し、エプソンのプリントヘッドのブランド化を進めています。

### 事例②：M&Aの可否判断への寄与

M&Aを進めるにあたって、対象企業の知的財産の情報を早期に経営戦略部門にインプットすることは、多面的な情報に基づいてM&Aという大きな経営判断をするために重要と考えています。エプソンは2024年に印刷業界向けデジタルフロントエンド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社を完全子会社化していますが、その際にもIPランドスケープを活用し、Fiery社が保有する知的財産を評価しています。その結果、Fiery社は競合他社に対して、質、量ともに圧倒的な特許ポートフォリオを有しており、技術の強みに立脚した価値ある企業であることが分かります。

#### Fiery社の特許ポートフォリオ評価

円の大きさ：Patent Asset Index  
(知財ポートフォリオの総合力)



### 事例③：スタートアップへの出資判断への寄与

新規ドメイン拡大のための出資候補企業に対しては、知的財産から見た対象企業の強みの評価を迅速に行い、経営判断に役立てています。エプソンは2025年4月に、ペロプスカイト太陽電池へのインクジェット技術活用を進めるため、Gosan Tech社への出資を行いました。その際、Gosan Tech社の強みを特許情報から分析し、出資判断の参考情報として提供しています。

#### Gosan Tech社の強み分析

強みの部分

強みの部分

\* CI値:各特許の質的評価  
(competitive impact)

| 出願分野 | 公報番号 | CI値* | 出願分野 | 公報番号 | CI値* |
|------|------|------|------|------|------|
| A    | 17   |      | O    |      |      |
| B    | 16   |      | O    |      |      |
| C    |      |      | O    |      |      |
| K    | 1    |      | O    |      |      |
| L    | 1    |      | O    |      |      |
| M    | 1    |      | O    |      |      |
| N    | 0    |      | O    |      |      |
| O    | 0    |      | O    |      |      |
| P    | 0    |      | O    |      |      |
| Q    | 0    |      | O    |      |      |
| R    | 0    |      | O    |      |      |
| S    | 0    |      | O    |      |      |
| T    | 0    |      | O    |      |      |
| U    | 0    |      | O    |      |      |

## DX戦略

DX推進本部では、「顧客視点」と「社員視点」の両面から、お客様に寄り添ったソリューション提供と働き方改革を進めています。「Epson 25 Renewed」の達成に向けて、これらの施策と連動しながらデジタルプラットフォームの構築を進め、変革の基盤を整えてきました。今後も、さらなる変革に向けて基盤の拡張と進化を図っていきます。

### DX戦略の施策、進捗

デジタルプラットフォームのうち、DX基盤とIT基盤はデジタル変革を支える両輪です。これらを整備することで、顧客視点DXおよび社員視点DXの活性化を図り、顧客接点から経営判断に至るまで、あらゆる業務領域でデータを活用し、新たな顧客価値の創出と業務の高度化を目指しています。

DX基盤としては、顧客の行動データや製品の稼働状況を収集・分析し、それをもとにマーケティングやサービスの改善、顧客ニーズを反映した設計・製造、さらには経営判断へとつなげていきます。こうした取り組みを通じて、顧客視点DXに向けた施策を着実に推進していきます。

IT基盤としては、社員が利用するITサービスやインフラを安定的かつ安全に提供することを目的に、ITコストの最適化、セキュリティ対策、インフラ整備、システム運用、社内向けサービスの管理などを包括的にいきます。これにより、社員視点DXを支える土台を築き、全社的なIT環境の信頼性と効率性を確保していきます。

#### DXロードマップ



## DX戦略 取り組み事例

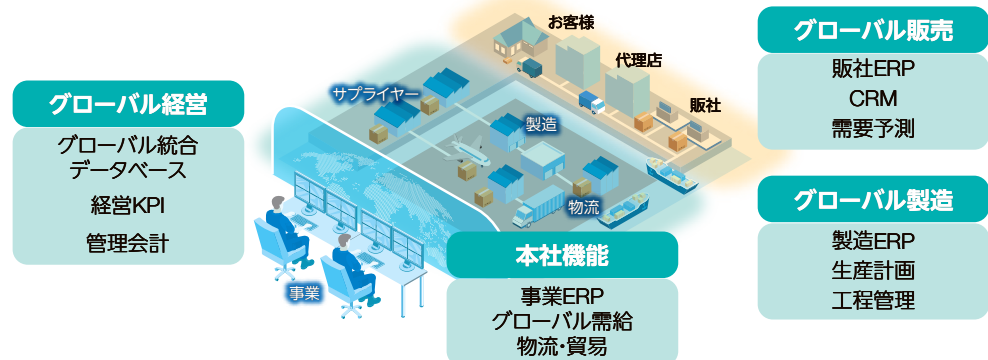
### 事例①：クラウド活用による顧客理解の深化

「ハード×ソフト×サービス」の統合提供の一環として、Epson Cloud Solution PORTを展開しています。これにより、遠隔監視・遠隔操作による生産性向上、サービスサポートの迅速化を実現し、製品利用におけるカスタマーエクスペリエンスの向上に貢献しています。また、一部の有償サービスを通じて収益化も可能となりました。今後は、より多くのお客様との連携を深めながら、稼働状況やCRM\*1などの多様なデータを活用した高度な分析を進め、新たなソリューションの提案へとつなげていきます。さらに、製品販売後も継続的に価値を提供することでお客様との関係性を強化するとともに、Fieryなど他社との連携によるオープンプラットフォーム戦略もあわせて展開していきます。

\*1 CRM: Customer Relationship Management (顧客関係管理システム)

### 事例②：グローバル経営基盤変革プロジェクト

現在、エプソンの業務プロセスおよびシステム基盤の変革を目的とした全社プロジェクトを進めています。この取り組みにより、グループ全体の運営効率の向上、商談支援の充実化、そして経営判断の迅速化といった多くの改善が期待されます。2025年5月には、本プロジェクトの重要なマイルストーンである、新ERPが当社および国内のグループ会社にて稼働を開始しました。今後は海外の製造・販売会社への展開を予定しており、さらなる改革を目指しています。



### 人材育成

DXリテラシーの向上を目的に、若手社員向けの基礎研修や全社員を対象とした社内教育を通じて、ITスキルやデータ活用に関する基礎知識の習得を促進しています。あわせて、誰もが業務アプリケーションを簡単に作成できる環境の整備を進めることで、デジタル技術の導入・活用を促進し、現場主導の業務改革を支援しています。例えば、ノーコード/ローコード開発ツールを全社員が利用できる環境を整備し、全社的なデジタル活用を強力に推進するなど、組織として積極的に支援を行っています。これらの取り組みを通じて、「DXを自分ごととして捉え、主体的に行動できる人材」の育成を目指しています。(2024年度までの受講実績「データ活用・AI活用講座」2,200名、「ノーコード/ローコード開発ツール講座」800名 前年比3倍)

## 環境戦略

エプソンが掲げる「環境ビジョン2050」は挑戦的な目標であり、持続可能でこころ豊かな社会の実現への強い意志を示すもので、マテリアリティの一つに「循環型経済の牽引」を位置づけています。

### 環境ビジョン2050

|                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>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</b></p> | <p><b>達成目標</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 2030年：1.5℃シナリオ*2に沿った総排出量削減</li> <li>● 2050年：「カーボンマイナス」「地下資源消費ゼロ」</li> </ul> <p><b>アクション</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 商品・サービスやサプライチェーンにおける環境負荷の低減</li> <li>● オープンで独創的なイノベーションによる循環型経済の牽引と産業構造の革新</li> <li>● 国際的な環境保全活動への貢献</li> </ul> |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

\*1 原油、金属などの枯渇性資源

\*2 SBTイニシアチブ (Science Based Targets initiative) のクライテリアに基づく科学的な知見と整合した温室効果ガスの削減目標

気候変動対応をはじめとする環境課題は深刻化しており、大量生産・大量消費・大量廃棄による資源の過剰消費は、地球環境と暮らしに大きな影響を及ぼします。持続可能な社会の実現には、経済活動と環境保全の両立、循環型経済への移行が不可欠です。そのため、環境負荷の低減や資源の有効活用、技術革新を通じ、環境価値を創出する製品・サービスを提供し続けることが必要です。環境ビジョンの実現には、サプライヤーが納入する原材料や、製品使用に必要な電力の脱炭素化など、自社だけでは解決できない課題があります。社会全体で目標を共有し、高い達成レベルを目指すことが重要です。そのため、自社事業を循環型にするだけでなく、サプライヤーとの「エプソングリーンサプライチェーン」やオープンイノベーションを通じ、さまざまなステークホルダーと共に経済のあり方を見直していきます。エプソンは、環境負荷低減を意識したもののづくりを徹底し、循環型経済への取り組みをさらに加速します。

### 2050年カーボンマイナス実現に向けSBTiよりNet-Zero目標の認定取得

エプソンの温室効果ガス (GHG) 排出削減目標が、パリ協定の「1.5℃目標」に整合する科学的根拠に基づいたものとして、Science Based Target initiative (SBTi) から承認されました (2025年5月)。



#### ■ SBTiに承認された目標

|      |                                                      |
|------|------------------------------------------------------|
| 短期目標 | 2030年にScope1+2+3を総量で55%削減<br>2030年にScope1+2を総量で90%削減 |
| 長期目標 | 2050年にScope1+2+3を総量で90%削減<br>2050年にNet-Zero達成        |

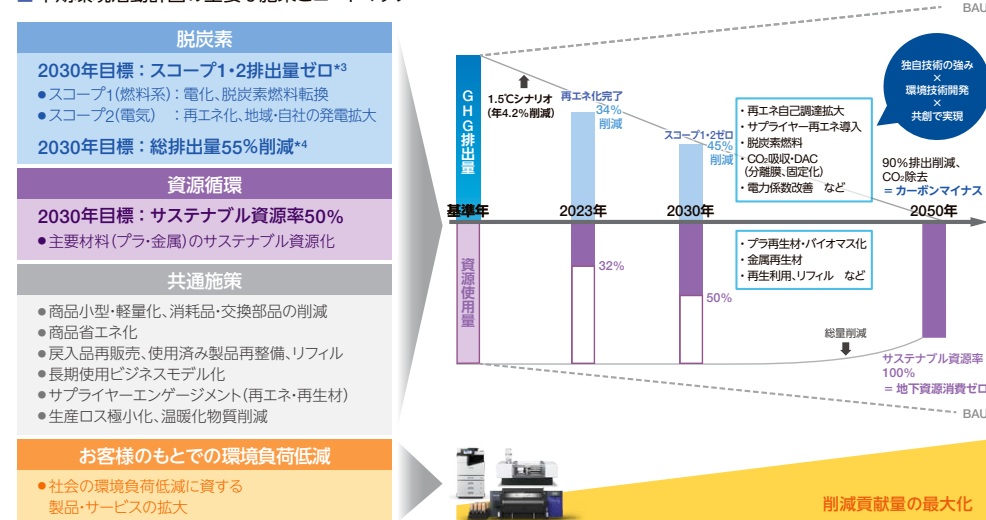
\* いずれも基準年は2017年度

### 環境ビジョン2050達成までのロードマップ

2050年までにカーボンニュートラルを超えたカーボンマイナス、さらに地下資源の消費ゼロを掲げ取り組みを進めています。

こうした目標に向かってどのように進むのか具体的なシナリオを描いたものが、「中期環境活動計画」です。「Epson 25 Renewed」の目指す成長領域や新領域の事業拡大に伴い、サプライチェーンにおけるGHG排出量や資源使用量は増加します。そこで環境戦略と事業戦略を両立させた「環境価値創出シナリオ」を全事業で策定し、2050年目標達成のロードマップを展開していきます。

#### ■ 中期環境活動計画の主要な施策とロードマップ



\*3 2017年比でスコープ1、2排出量を90%削減した上で、残余排出量に対して中和を行い実質排出量ゼロとする

\*4 2017年比のスコープ1、2、3排出量

### 水資源の保護に向けたパートナーシップを締結

自然保護に取り組む国際環境NGOであるコンサベーション・インターナショナルと、水資源の保護を目的とした3年間のパートナーシップを締結しました (2025年4月)。このパートナーシップで、エプソンは流域の再生と水質改善プロジェクトを支援するため127万USDの寄付を実施します。対象となるプロジェクトには、エプソンが主要製造拠点を置く国における、水源地の回復・水質改善に貢献する河川の流域管理や森林再生活動などが含まれます。また、現地従業員もプロジェクトに参画しながら、エプソンとしてグローバルな水資源保護活動に貢献します。

#### 【実施プロジェクト】

- カルパン川流域の水質回復・保全 (フィリピン)
- 西ジャワ州水源回復・保全 (インドネシア)
- アマゾンの水源回復・保全 (ブラジル)

## 脱炭素

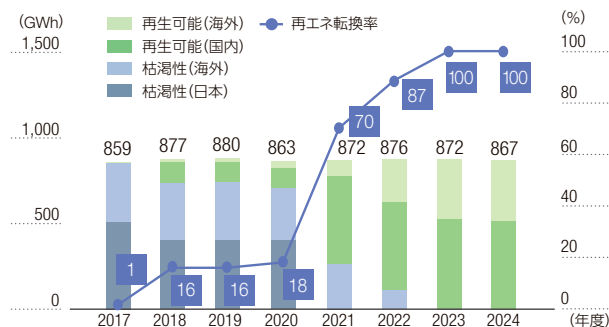
## 使用電力の100%再生可能エネルギー化完了

再生可能エネルギー（以下、再エネ）の活用を脱炭素の目標達成に向けた重要なテーマに位置付け、2021年11月には国内拠点で再エネへの転換を完了、そして計画通り2023年12月に海外を含むグループ全拠点\*5での転換を完了しました。これにより、化石燃料の使用を抑制するとともに、2024年度も継続して電力使用に伴うGHG排出量をゼロとすることができました。

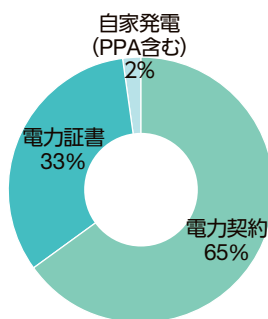
取り組みを始めた2017年当初は、エプソンのスコープ1、2におけるGHG排出量の約7割が枯渇性の電力由来でした。欧州は政策として再エネ化が進んでいることからオフィスビルのテナントオーナーとの交渉を行いながら電力契約の見直しを進めました。また、タイは工場屋根に設置したメガソーラーによる自家発電に加え、もみ殻が豊富にあることを考慮したバイオマス発電による電力証書を活用した契約に変更しました。電力契約が困難な拠点は再エネ電力証書を活用するなど、テナントオフィスを含め、国や地域ごとの政策や特性に応じた調達方法を工夫しています。

\*5 一部、販売拠点などの電力量が特定できない買入物件は除く

再生可能エネルギー活用実績と転換率（年度末時点）

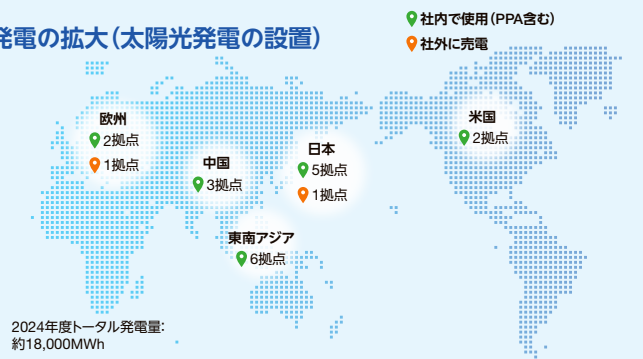


調達方法の内訳（2024年度）



## グローバルでのオンサイト発電の拡大（太陽光発電の設置）

再生可能エネルギーの安定的・持続的な調達のため、自家発電量の最大化に向けた計画を実行しています。各拠点の事情に合わせて、自己投資とPPAから最適な方法を選択し、屋根など自社の敷地内に太陽光パネルを設置しています。

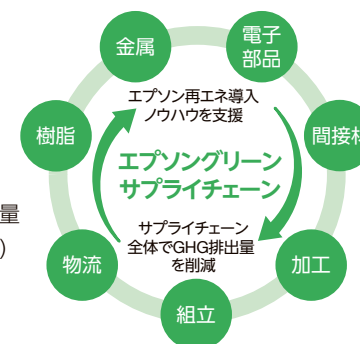


## エプソングリーンサプライチェーンの取り組み

エプソンが2023年に達成した再エネ電力への転換は非常に大きな一歩です。しかし、エプソンのGHG排出量の多くはサプライチェーンに起因しており、エプソンとサプライヤーの連携強化と社会全体の脱炭素化を進めなければなりません。そこで2024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、サプライヤーの脱炭素目標の設定や、再エネ電力の導入などを支援しています。こうした活動を通じ、当社のビジョンに共感するビジネスパートナーを増やし、サプライチェーン全体を巻き込んだ環境負荷低減に挑戦していきます。

## 【主要活動】

- 調達方針説明会 : 毎年実施
- 脱炭素セミナー : 「学ぶ」機会の継続提供
- 環境活動調査 : 各社の取り組み状況（ステップ）を把握
- 環境調査システム導入 : 効率的に各社活動の収集やGHG排出量を可視化し活用（2025年5月運用開始）
- サプライチェーン全体での排出量削減に向けた取り組み（再エネ連携調達、上流企業への協業アプローチなど）



## 低炭素海運サービスの活用

エプソンは海運大手Maersk（マースク）社と提携し、2024年度から、欧州向けの海上輸送の一部航路で、バイオディーゼルやグリーンメタノールを代替燃料として使用するコンテナ船サービスの活用を開始しました。初年度にはフィリピンからの輸送用40フィートコンテナ100本に活用し、従来の重油船による海上輸送と比較して224トンの温室効果ガス排出量を削減しました。

エプソンのバリューチェーンにおける輸送や配送（上流）に伴う温室効果ガス排出量は約13万トンであり、製造拠点から販売エリアに向けた国際間輸送の主力手段である海上輸送の負荷がその多くを占めています。このため、海運による環境負荷の低減は、脱炭素ロジスティクスにおける重要な課題の一つです。代替燃料を使用する低炭素海運サービスの採用は、他の物流分野における環境施策と相乗効果を発揮し、物流全体の環境負荷低減に一層貢献しています。



マースク社の代替燃料コンテナ船

## 資源循環

## 地下資源消費ゼロに向けて

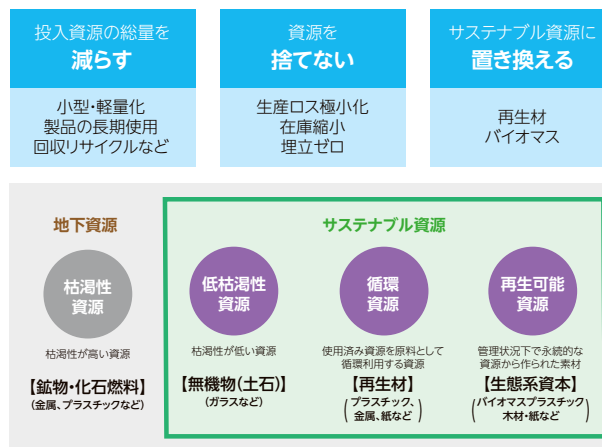
エプソンは自然資本の使い方を抜本的に変えていきます。私たちが利用する資源は自然資本と呼ばれ、「地下資源」「非生物フロー\*6」「生態系資本」で構成されます。地下資源の採掘は生物圏の破壊につながります。また、採掘した資源を工業製品として使用する際には、多くのエネルギーを消費し、CO<sub>2</sub>を排出します。

一度地上に掘り出した地下資源を「地上資源（循環資源）」として活用することで新たな地下資源消費を減らし、2050年までに地下資源を消費しない事業活動を作り上げます。生態系資本は使いすぎることなく適切な使い方をすれば枯渇することのない資本です。投入する資源の総量を減らし、捨てるものをなくし、サステナブル資源率\*7を100%にすることにより、地下資源消費ゼロの達成を目指します。

\*6 太陽・風・水・地熱など、再生可能で非枯渇性なもの

\*7 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

## ■ 地下資源消費ゼロに向けたエプソンの資源利用イメージ



## プロジェクターにおける資源循環の取り組み

「環境ビジョン2050」の実現に向け、各事業で環境価値創出シナリオを展開し環境負荷低減に取り組んでいます。例えばプロジェクター事業では、資源循環のテーマに対して、製品への再生材の活用や、地下資源由来の梱包材の削減などのアクションを推進しています。

## 【資源循環のアクション】

- 再生プラスチックの導入（2026年度における全ラインアップのうち、20%への適用を目指す）
- 地下資源に依存しない梱包材の導入拡大（2030年において梱包材中の地下資源使用率0%\*8）
- マニュアル類のペーパーレス化

\*8 本体重量が10kg未満の製品のみ

## ■ 再生プラスチック（再生材配合率65%）使用（再生プラスチック）

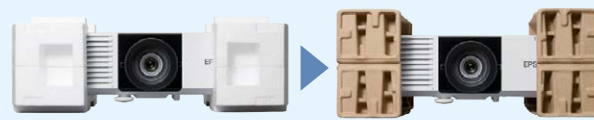
外装部品やエアードクトの内装部品に再生プラスチックを使用。企業や文教市場で使用されるスタンダードモデルの場合、製品本体のプラスチック使用量の21%\*9（重量比）に再生プラスチックを使用しています。

今後も再生材の採用を進め、資源循環に貢献します。



## ■ 梱包材における紙資源の活用

EB-L890Eシリーズでは、緩衝材を従来のプラスチック製から再生材使用率100%のパルプモールドに転換しています。また、梱包箱の段ボールには80%以上の再生材を配合しています。紙製品を活用することで、石油由来プラスチックの使用量を削減しています。



発泡スチロール緩衝材（プラスチック）

パルプモールド緩衝材（紙）

## お客様のもとでの環境負荷低減

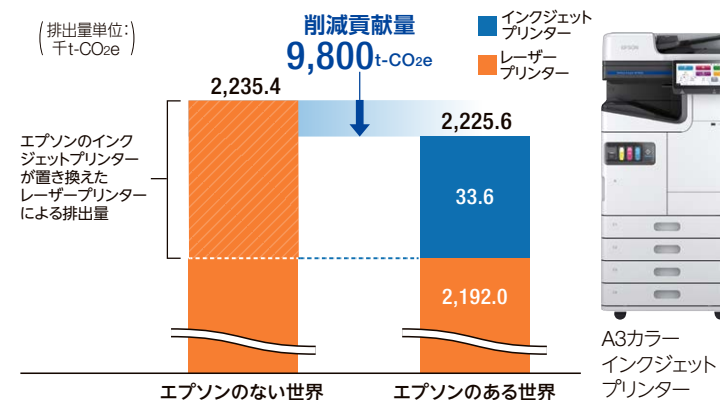
## より公平な算定ロジックをもとにした削減貢献量算定

環境の4つの取り組みの中でも「お客様のもとでの環境負荷低減」は、エプソンの成長戦略であり、社会への価値創出を目指すものです。その取り組みのひとつとして、商品・サービスによる社会全体のGHG排出量の削減への貢献を定量的に示す指標である削減貢献量\*10を算定し公開しています。

エプソンのインクジェットプリンターは、インク吐出に熱を使わない「Heat-Free Technology」による電力消費の抑制に加えて、定期交換部品も少なく済み。これにより、レーザープリンターからの置き換えを進めることで、印刷に伴う環境負荷を削減し、社会全体の環境負荷低減に貢献することができ。お客様に対して公正な情報になるように、WBCSD（持続可能な開発のための世界経済人会議）が公開したガイドラインを参照しつつ、第三者機関の確認に基づいて算定ロジックを策定しました。2024年度の実績として、レーザープリンターからエプソンのA3カラーインクジェットプリンターへの置き換えによる削減貢献量は、9,800t-CO<sub>2</sub>e\*11となります。

エプソンのDNAとも言える「省・小・精」の技術は、環境負荷低減に貢献できる技術です。A3カラーインクジェットプリンターで策定した算定ロジックを、他の商品ジャンルにも応用展開することで、エプソンの目指すお客様のもとでの環境負荷低減を可視化していきます。

## ■ A3カラーインクジェットプリンターの削減貢献量（2024年度実績）



\*9、\*10、\*11 の注釈は、P.70へ

## 環境技術開発

## 社会課題を起点とした環境技術開発により循環型経済を牽引する

エプソンは、長期ビジョン「Epson 25 Renewed」において、社会課題に基づく4つのマテリアリティを定義しています。その中でも「循環型経済の牽引」は、持続可能な社会の実現に向けた重要な柱です。地下資源への依存を減らし、資源の循環利用を促進するため、材料開発を中心とした環境技術の研究・開発に注力しています。

具体的には、ドライファイバーテクノロジーや金属粉末制御などの先進的な材料技術を活用し、未利用材やリサイクル材から新たな製品を創出します。これにより、地下資源由来の材料を地上資源由来へと置き換えることを可能にしていきます。さらに、環境技術の社会実装を加速するため、外部パートナーとの共創も積極的に進めています。

加えて、カーボンマイナスの実現に向けては、排出が避けられない温室効果ガス（GHG）に対するCO<sub>2</sub>吸収技術の開発にも取り組んでいます。

## ドライファイバーテクノロジー：乾式解繊技術による資源循環の革新

エプソン独自のドライファイバーテクノロジーは、水をほとんど使用せずに紙などの繊維原料を機械的に解繊する技術であり、従来、再繊維化が困難だった素材の高機能化を実現するものです。この技術は、オフィス内で使用済み紙を再生紙に変える世界初の乾式オフィス製紙機「PaperLab」として商品化しており、輸送時のCO<sub>2</sub>排出削減や機密文書の安全な処理にも貢献しています。<sup>\*12</sup>

ドライファイバーテクノロジーの最大の特長は、解繊した繊維の長さをコントロールできる点にあります。繊維長を長く保つことで、再生コットン糸などの繊維製品への応用が可能となり、衣料や産業資材への展開が期待されます。一方で、繊維長を短く調整（微細化）することで、高性能な樹脂材料や成形材料としての利用が可能となり、石油由来の樹脂代替素材としての用途も期待されています。

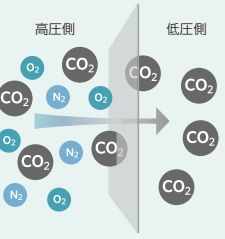
<sup>\*12</sup> 機器内の湿度を保つために少量の水を使用します。

CO<sub>2</sub>吸収技術：カーボンマイナスへの長期的な取り組み

エプソンのインクジェットプリントヘッド製造技術を応用した分離膜を開発し、排出ガスからCO<sub>2</sub>を効率的に分離・回収する小型・省エネルギーなシステムの構築を目指しています。

微細藻類（円石藻）を活用したバイオ技術にも取り組んでおり、自然の力を活かした高効率な炭素固定の可能性を追求しています。これらの技術は、製品や事業活動で避けられないGHG排出に対する補完的な手段として、持続可能な炭素循環の構築に貢献します。

### 分離・回収イメージ



エプソン分離膜の特徴

- 分離膜拡大写真
- プリンターに使用される薄膜をCO<sub>2</sub>分離膜に応用
- 1マイクロメートル以下の膜厚で高いCO<sub>2</sub>透過性を実現
- 高透過膜により膜面積を小さくでき装置小型化が可能

### 円石藻



- 直径5～10μm程度の海水生藻類
- ハプト藻と呼ばれる藻類の一群
- 細胞内で炭酸カルシウムを合成し、外殻を形成

### 円石藻の化石化事例



ドーバー海峡ホワイトクリフ  
白亜紀に大量繁殖した円石藻が堆積・化石化

## 金属粉末技術で資源循環を支える：エプソンアトミックスの挑戦

エプソンアトミックス株式会社では、金属粉末の製造・再資源化技術を通じて、循環型社会の実現に貢献しています。特に、高精度かつ高機能な金属粉末の製造技術は、リサイクル材の高度利用や製造工程の効率化に寄与し、環境負荷の低減に直結する重要な技術基盤です。

こうした技術を活かし、不要な金属を原料として資源化する金属精錬工場を、2025年6月に稼働させました。本工場では、エプソングループや地域で不要となった金属を金属粉末製品の原料として再資源化します。本工場の稼働により、高炉製純鉄などのバージン原料を再生金属原料に置き換え、地下資源の保護とCO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献します。本工場から生まれる高品位原料は、粉末の粒度や形状を精密に制御する独自技術により、3Dプリンティングや高性能部材への応用が期待できます。



北インター第二事業所 金属精錬工場

## TCFD提言への対応



TCFD提言への対応

<https://corporate.epson/ja/sustainability/initiatives/tcfd.html>

環境戦略

気候変動が社会に与える影響は大きく、エプソンとしても取り組むべき重要な社会課題だと捉えています。パリ協定の目指す脱炭素社会（世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて2℃より十分低く保ち、1.5℃に抑える努力をする）の実現に向け、エプソンは2030年に「1.5℃シナリオに沿った総排出量削減」の目標達成を目指しています。

エプソンは、TCFDのフレームワークに基づいて、シナリオ分析を実施し、気候関連リスク・機会がエプソンの戦略に与える財務影響度<sup>\*1</sup>を定量的に評価しています。その結果、脱炭素社会へ急速に進んだ1.5℃シナリオの場合、市場の変化・政策・法規制による操業コスト増加の移行リスクはあるものの、インクジェット技術・紙再生技術に基づく商品・サービスの強化により財務影響へのインパクトは限定的と予想しています。また、異常気象に伴う災害の激甚化による国内外の拠点に対する物理リスクの財務影響度も、小さいことが確認されています。

なお、財務影響度「大～中」の内容についての2024年度取り組み実績は、以下の通りです。財務影響度「小」の移行リスク・物理リスク含む、詳細については上記リンクよりご覧ください。

## 1.5℃シナリオにおける気候関連リスク・機会／取り組み実績（抜粋）

| 区分        |                      | 評価項目                                              | 顕在<br>時期 <sup>*2</sup> | 事業インパクト    |                                                                                                                    |                                                                                                       | 財務<br>影響度                                                                                                                                                                | 2024年度 取り組み実績                                 | 2024年度 定量実績                                                                                         |                                                                                                           |
|-----------|----------------------|---------------------------------------------------|------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 移行<br>リスク | 市場の<br>変化・政策・<br>法規制 | (環境ビジョン2050<br>の取り組み)<br>・脱炭素<br>・資源循環<br>・環境技術開発 | 短期                     | イン<br>パクト  | 世界的に共通した社会課題である「気候変動」と「資源枯渇」に対し、商品・サービスやサプライチェーンの「脱炭素」と「資源循環」における先進的な取り組みが求められる                                    | リスクへの対応                                                                                               | 【脱炭素】<br>・再生可能エネルギー活用・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                                                                                                          | 2030年<br>までに<br>合計<br>約1,000億円<br>を投入         | エプソングループ全世界の拠点 <sup>*3</sup> での100%再生可能エネルギー化維持<br>・サプライヤーのGHG排出削減、再エネ電力の導入を支援する「グリーンサプライチェーン」活動を開始 | 75.8億円<br>(内訳)<br>・投資：43.8億円<br>・費用：19.1億円<br>・人件費：12.9億円<br><br>環境ビジョン2050<br>累積投入費用<br>・投資合計<br>202.2億円 |
|           |                      |                                                   |                        |            | 飛躍的な環境負荷低減につながる環境技術開発により、科学的かつ具体的なソリューションが求められる                                                                    | 【資源循環】<br>・資源の有効活用・生産ロス極小化・商品の長期使用                                                                    | 再生プラスチック使用製品の拡大、リファービッシュ/リユースによる商品の長期使用の拡大<br>・不要な金属を、金属粉末製品の原料として資源化する新工場の建屋完成(2025年6月竣工、エプソンアトミックス)                                                                    |                                               |                                                                                                     |                                                                                                           |
|           |                      |                                                   |                        |            | 【環境技術開発】<br>・ドライファイバーテクノロジー応用・天然由来素材(脱プラ)・原料リサイクル(金属、紙)・CO <sub>2</sub> 吸収技術                                       | ドライファイバーテクノロジーを応用した、衣類繊維複合再生プラスチック開発<br>・分離膜を用いたCO <sub>2</sub> 分離・回収、藻類を活用したCO <sub>2</sub> 吸収技術開発推進 |                                                                                                                                                                          |                                               |                                                                                                     |                                                                                                           |
| 機会        | 商品・<br>サービス          | (環境ビジョン2050<br>の取り組み)<br>・お客様のもとでの<br>環境負荷低減      | 短期                     | 想定<br>シナリオ | 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が高まる                                                    | 事業機会                                                                                                  | ・「Epson 25 Renewed」における成長領域として、①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<br>②環境負荷低減を実現する新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CAGR(年平均成長率)15%を見込む | 大<br>2025年度<br>までに<br>成長領域<br>CAGR 15%<br>見込み | ・「Epson 25 Renewed」における成長領域(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)への取り組みを推進                     | 2020年度→24年度<br>売上収益<br>CAGR +9.9% <sup>*4</sup>                                                           |
|           |                      | ・環境ビジネス                                           | 短期                     | 想定<br>シナリオ | ・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が見込まれる<br>・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、高機能バイオ素材、バイオプラスチック、金属リサイクルの市場成長が見込まれる | 事業機会                                                                                                  | ・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対する有効なソリューションとして、紙再生を含むドライファイバーテクノロジー応用、天然由来素材(脱プラ)開発、原料リサイクル(金属再生、紙循環)などの技術確立を通じ、価値変換(高機能化)、脱プラ化(梱包材、成形材)、高付加価値新規素材の創出などにより売上収益を獲得            | 中                                             | ・ドライファイバーテクノロジーを核技術としたビジネス展開に向け、再生ファブリックのビジネスモデルのPoC <sup>*5</sup> 開始                               | —                                                                                                         |

<sup>\*1</sup> 財務影響度 小：10億円未満 中：10～100億円 大：100億円超 <sup>\*2</sup> 顕在時期 短期：10年未満 中期：10～50年 長期：50年超 <sup>\*3</sup> 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

<sup>\*4</sup> 「Epson 25 Renewed」発表時の2020年度予想と2024年度実績との比較 <sup>\*5</sup> 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

## TNFD提言への対応

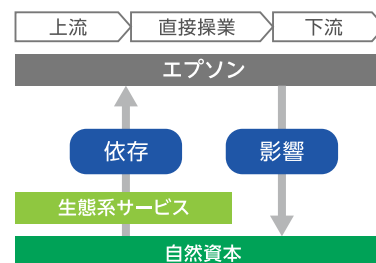


エプソンは2024年6月に、自然関連財務情報開示タスクフォース (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures: 以下TNFD) の情報開示提言への賛同を表明しました。グループにおける自然資本への依存と影響の評価および、関連するリスクと機会について、TNFDが推奨するLEAPアプローチ<sup>\*1</sup>に沿った分析を行い、TNFDフレームワークに沿って整理しました。この分析に基づき、自然・生物多様性への負の影響を最小化し、地域における生態系との調和に一層取り組むことで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

<sup>\*1</sup> 自然との接点、自然との依存関係、インパクト、リスク、機会など、自然関連課題の評価のための統合的なアプローチ

## エプソンと自然資本の関係

エプソンの事業活動や社員の生活は、自然の恵み (生態系サービス) に支えられています (右図: 依存)。また、私たちの活動は自然に対して直接的・間接的に影響を与えています (右図: 影響)。世界的な自然資本の損失は、私たちの事業活動や生活に大きな支障を与える恐れがあり、その損失を食い止めるため、私たちは自然への負の影響を抑えなければなりません。一方、自然資本に関するリスクの認識が高まる中、エプソンの技術はその課題解決に貢献できると考えています。これは、エプソンにとっての事業機会でもあります。



## 自然・生物多様性関連リスク・機会／対応

自然への依存・影響に起因する自然関連リスク・機会について、エプソンの直接操業 (輸送含む)・バリューチェーン下流における依存と影響の分析をもとに特定した後、「発生可能性」と「影響度」の観点から重要性を評価しました。重要な課題として特定した6つのリスクと2つの機会、それぞれの対応策は以下の通りです。

| 区分  | バリューチェーン     | リスク／機会                                                                                                  | 対応                                                                                                                                 | 顕在時期 <sup>*2</sup> |
|-----|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| リスク | 物理／慢性        | 水                                                                                                       | 水資源 (量) の減少・枯渇<br>取水制限に伴う生産量低下                                                                                                     | 中期                 |
|     |              | 水、土壌汚染                                                                                                  | 水質汚染、土壌汚染<br>他のステークホルダー起因の環境悪化                                                                                                     |                    |
|     | 移行／規制        | 水                                                                                                       | 水源保全・取水・汚染に関する法規制の強化                                                                                                               | 短期                 |
|     |              | 水                                                                                                       | 水効率やエネルギー効率向上のためのコスト                                                                                                               |                    |
|     | 移行／規制        | 資源                                                                                                      | 環境負荷の低い原材料の採用義務化、化学物質利用規制強化                                                                                                        | 短期                 |
|     | 移行／市場        | 環境負荷                                                                                                    | 環境負荷の高い製品に対する顧客の選好の低下                                                                                                              | 短期                 |
| 機会  | 企業視点／自然・社会視点 | 環境負荷、資源                                                                                                 | 商品・企業価値向上<br>【企業視点】<br>・商品競争力、顧客価値向上<br>・企業のブランド価値向上<br>・輸送コスト低減<br>【自然・社会視点】<br>・製品の製造、使用段階でのGHG排出量の低減 (小型化、軽量化、省エネ)<br>・循環型経済の牽引 | 中期                 |
|     |              | 環境課題を解決するニーズの向上<br>【企業視点】<br>・新領域ビジネスの立ち上げ<br>・新たな収益源の確保と経営の多角化・安定化<br>【自然・社会視点】<br>・環境課題を解決するソリューション提供 | ・脱炭素に貢献する製品展開<br>・製品の長寿命化・長期使用 (リファーマビリティ/リユース) 推進<br>・製品への再生材・バイオ材の活用推進                                                           | 中期                 |

<sup>\*2</sup> 顕在時期 短期: 2030年まで 中期: 2050年まで 長期: 2050年以降50年超



TNFD提言への対応

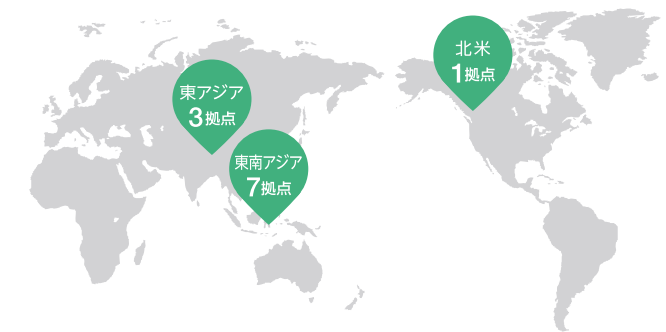
<https://corporate.epson/ja/sustainability/initiatives/tnfd.html>

環境戦略

## 優先地域の特定

グループ42拠点を対象に生態系、水などにおけるリスクを評価し、北米、東アジア、東南アジアの11拠点を優先地域として特定しました。

■ 直接操業における優先地域 (拠点)



## 人材戦略

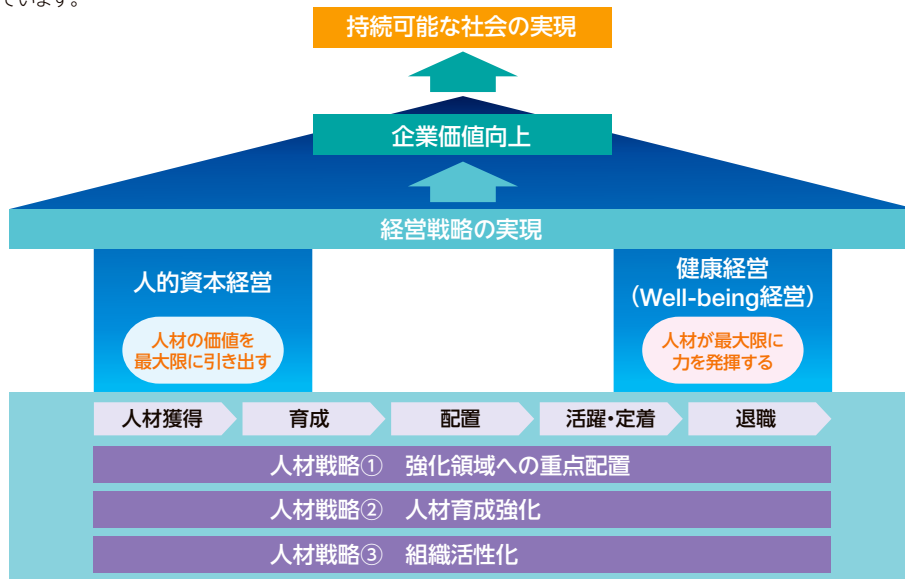
エプソンは信州で生まれ育った企業であり、現在も地域に事業運営の核となる機能・基盤を置きつつ、売上の8割以上、従業員の7割以上を占める海外各国・地域に研究開発・生産・営業拠点を整備し、グローバルにビジネスを展開しています。この環境下で、人材戦略の要諦は、地域の雇用の確保と、それに伴う比較的長期の雇用を強みに変えつつ、一方で外部人材を積極的に登用し、多様性を実現すること、さらにグローバル競争を勝ち抜き経営目標を達成するための人的基盤を構築することです。同時に、社員の自律性と環境変化への対応力を高め、意欲やエンゲージメントを向上させることで、価値を生み出す人材の活躍を促し、失敗を恐れず挑戦し続ける組織カルチャーを醸成します。

具体的には以下の3点がポイントとなります。

- 事業の変革・革新を進めるために成長領域、新領域や高度専門領域のスペシャリスト、経営目線を持って活躍できるマネジメント人材の外部からの獲得。
- 各種研修やリスキリング、ローテーション、社内公募制度等の挑戦の機会の提供による、社員の環境変化への対応力強化と、海外人材を含めグローバルに活躍できる人材の育成・配置。
- 失敗を恐れず前向きに挑戦し続ける組織カルチャーの醸成。

### ■エプソンの人材戦略 取り組みの全体像

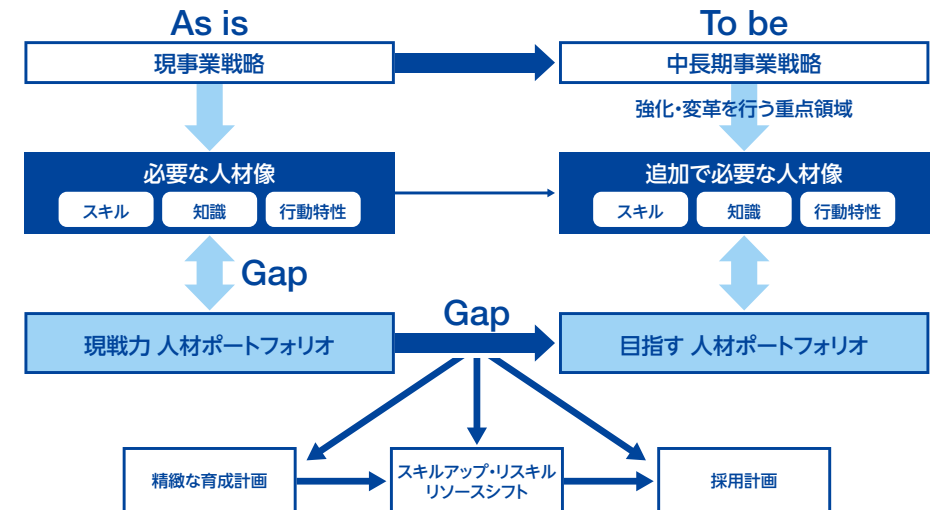
社員の自律性と環境変化への対応力を高めるとともに、社員の意欲やエンゲージメントを向上させ、価値を生み出す人材の活躍推進と、失敗を恐れず前向きに挑戦し続ける組織カルチャーを醸成します。それにより、人材の価値を最大限に引き出し中長期的な企業価値向上に資することを目指して、人的資本経営と健康経営を軸とした人材戦略を展開しています。



## 求める人材像

経営戦略の実現・事業遂行のため、エプソンは、パーパス、エプソンウェイの浸透と、長期ビジョンに定めた事業の方向性の共有をベースとしながら、広い視野と高い専門性を持って変化に素早く対応し、お客様の立場に立って自立的・自律的にお客様価値を作り上げることのできる人材を必要としています。今後さらに国内での少子高齢化や労働人口減少が進むことも見据え、グローバルベースでの人材ポートフォリオ策定に取り組んでいます。2024年度は、スキルと行動特性を軸に人材要件を定義し、現状 (As-is) の人材ポートフォリオを可視化する取り組みを、事業部・本部の7割において完了しました。次のステップとして、2025年度は、早々に残りの事業部・本部のAs-isを完了させ、現在進められている次期長期ビジョンの経営戦略策定に並走して人材ポートフォリオのあるべき姿 (To-be) を描き、量的・質的両面で現状とのギャップを把握します。これにより、経営戦略に沿って採用、リスキリング、最適配置等の施策を適切に展開し、全社最適人員構造を構築し、中長期戦略の実現に資する人材戦略の策定につなげていきます。

### ■人材ポートフォリオの取り組み



As isとTo beの人材ポートフォリオにより、事業戦略の策定・遂行および新たなビジネスモデル確立に必要な人材について、主にスキルと行動特性の観点から、事業戦略の策定・遂行および新たなビジネスモデル確立に必要な人材の質・量のギャップを確認します。それに対し、メンバーのスキルレベルマップを参照し、スキルアップ、リスキリング、リソースシフトにより充足可能か、外部人材を獲得する必要があるかを判断します。また、人材ポートフォリオを活用して上司とメンバーがコミュニケーションを取ることでメンバー自身の自発的な学び、成長につながるような使い方も想定しています。

## 人材戦略 ①

## 強化領域への重点配置

エプソンでは、事業運営の基盤として、将来の要員構造の推移の予測と、事業戦略を実現するための要員ニーズに基づいて要員計画を策定しています。中期的には、新卒・中途を合わせて、毎年350人以上の採用を計画的・安定的に行う方針です。

成長領域であるプリンティング（オフィス・商業・産業）、新領域である環境ビジネス・環境技術などの分野へは、採用した人員の重点配置に加え、内部人材へ専門教育・転換教育等を行って強化領域に投入するリソースシフトを強力に推進するとともに、人材要件を明確にした上で外部からマネジメント人材やDXを含むスペシャリストを獲得し、配置しています。2024年度、全要員配置人数549人のうち、380人が強化領域への配置となっています。

## 人材の配置と役職への任用

人材の配置と役職への任用は「役割」の概念を基礎として行っています。事業戦略を遂行するための組織をグローバルに設計し、その中で各ポジションの役割を定義し、その役割に対し、最適な人材を配置・任用することが基本的な考え方です。そのための仕組みとして、年1回、各組織において、各階層ごとに「人材レビュー」を行い、要員状況<sup>ふかん</sup>を俯瞰するとともに、各ポジションに対する後継候補人材のリストアップとその能力開発ニーズの検討などを行っています。

海外においても、現地のトップマネジメント・人事部門と連携して役割や要件定義を行い、後継計画・育成計画を策定しています。このような活動を基盤として、グローバル視点での最適なフォーメーションの構築に取り組んでいます。

## ■ 採用数

|      | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 今後の目標          |
|------|--------|--------|--------|----------------|
| 新卒採用 | 250人   | 344人   | 373人   | 毎年度*1350人以上を継続 |
| 中途採用 | 241人   | 204人   | 70人    |                |

\*1 各年度4月1日入社の新卒社員数と各年度の中途入社者数の合計

## ■ 強化領域への要員配置

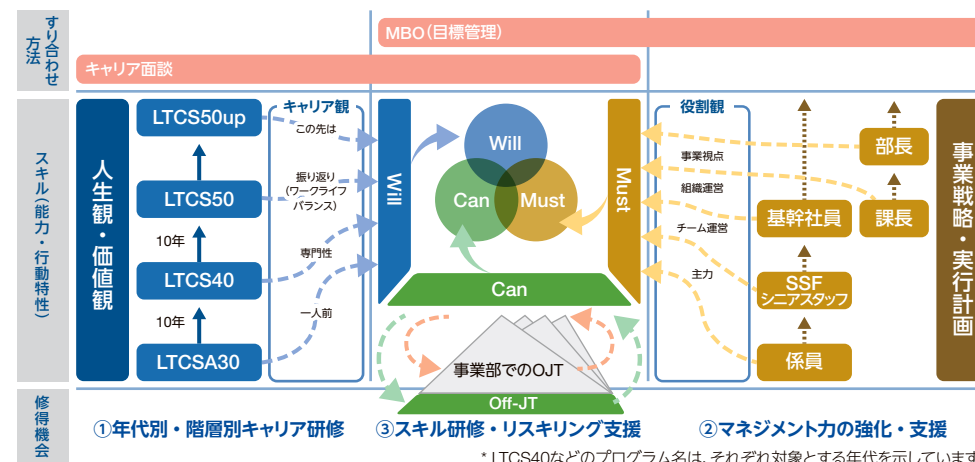
|               | 2021～2023年度累計 | 2024年度計画 | 2024年度実績 |
|---------------|---------------|----------|----------|
| 全要員配置人数       | 1,881人        | 503人     | 549人     |
| うち、強化領域への配置人数 | 1,313人        | 374人     | 380人     |

\* 採用および社内公募による配置人数

## 人材戦略 ②

## 人材育成強化

エプソンは、長期の時間軸で「人が自律的にキャリアを形成し、成長し続ける会社」を目指しています。社員一人ひとりのキャリア開発や成長支援のために「Will・Can・Must」のフレームワークを使った研修体系概念を作成しました。①年代別・階層別キャリア研修、②マネジメント力の強化・支援、③スキル研修・リスクリング支援の大きく3つの研修カテゴリから構成され、研修や仕組みを「Will・Can・Must」にそれぞれつなげることで学びの連関が機能し、社員の納得感と成長意欲を高めることを狙いとしています。



## ① 年代別・階層別キャリア研修

エプソンでは、人が育つ組織づくりに向けた取り組みを継続的にを行い、達成感・成長を実感できるようなキャリアの構築に向けた支援を行っています。事業戦略の転換や環境変化に迅速に対応できる能力開発に加えて、中長期的視点から自身が目指していきたいキャリアを考え、その実現に向けて主体的に行動できるよう、年齢の節目ごとに、年代別・階層別の「ライフタイムキャリアサポート研修」(LTCS)を実施しています。

## ② マネジメント力の強化・支援

社員がいきいきと働き成長していくために、職場での上司のマネジメントやコミュニケーションは非常に重要な役割を持っています。マネジメント力の強化・支援を目的として、新任向けの課長研修や部長研修、1 on 1コミュニケーション研修のほか、外部と提携し、マネジメントスキルを学べるさまざまなコンテンツを提供しています。

## ③ スキル研修・リスクリング支援

社員が自律的にキャリアを形成し、成長し続ける意欲を支援するとともに、社員のスキルアップや変化への対応力強化を目的として、リスクリングへの取り組みを行っています。OAスキルの基礎や論理的思考、対話力などのビジネス・コアスキルの習得をベースに、業務や職種に応じた専門研修を幅広く提供しています。また、外部研修サイトの提供や資格取得、通信教育への補助により、個人の自己啓発による能力開発支援も行っています。

## 人材戦略 ③

## 組織活性化

## エンゲージメントサーベイ

2022年度から行っている「エンゲージメントサーベイ」の結果、全社的には「信頼関係の基盤はあり、上司からの指示があれば動く組織状態」にあることが確認できています。一方で、一人ひとりが主体的に動き、組織の課題を自ら改善していくような自立（自律）自走型組織の実現に向けては課題が多いことが明らかになりました。こうした状況を踏まえ、理念の浸透と自分事化、変革意識と外向き視点の向上、仕事を通じた成長と貢献感獲得の3つを重点的に取り組むべきテーマとして明確化しました。これらの改善には、特に職場のマネジメント力強化が重要と考えており、経営情報の共有・理念の浸透活動、1on1研修の開始、管理職前後層教育研修体系の見直し、サブスクリプション形式の教育コンテンツの導入、イントラネットでの事例紹介、管理職向け相談窓口設置、個別の職場支援などを行っています。これらの取り組みにより、全社総合レーティングは、22年度B（11段階の上から6段目）から、23年度、24年度はBB（同5段目）へと1段階改善しています。「自ら考え自ら行動する人材」の育成と、「職場での強固な信頼関係の構築」による組織力強化を通じた生産性向上へ向けて歩みを進めています。

## ■ 社員エンゲージメントサーベイの結果と目標

| 全社指標         | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 目標<br>(2025年度末) |
|--------------|--------|--------|--------|-----------------|
| 総合レーティング     | B      | BB     | BB     | A               |
| スコア          | 51.8   | 52.9   | 52.2   | 58.0            |
| Dランク職場数(部・課) | 47     | 45     | 36     | 0               |

Aランク：信頼関係が強固な状態

Cランク：信頼関係に不安がある状態

Bランク：信頼関係があり、話せばわかりあえる状態

Dランク：信頼関係が崩れた状態

## 社員満足度 2024年度

満足度\*2 93.5%

\*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

回答率\*3 95.8%

\*3 当社正規社員および定年後再雇用者を対象

## ダイバーシティ

## ジェンダー平等

性別などの属性によらず社員一人ひとりが能力を最大限発揮している状態を目指します。特に日本国内におけるジェンダー平等を喫緊の課題と認識しています。今あるジェンダーギャップを解消し、新たなジェンダーギャップを作らないために、女性への動機づけと、管理職を中心とした全社の意識改革を進め、行動変容を促進します。

## ■ ダイバーシティ指標

| 女性活躍の状況(セイコーエプソン)<br>(2025年3月31日時点) |  | 2024年度 | 2025年度(目標値) |
|-------------------------------------|--|--------|-------------|
| 女性管理職比率                             |  | 5.3%   | 8%          |
| 女性リーダー級(係長相当)比率                     |  | 8.1%   | 10%         |

## グローバルタレントマネジメント

お客様に価値ある製品をお届けするためには、グローバルに展開しているバリューチェーン全体が効果的・効率的に運営されることが欠かせません。そのためには、世界中に分散しているさまざまな機能について幅広い知識と経験を持ち、全体最適の観点から各機能間の調整を行い、現場での確・迅速な意思決定ができるグローバル人材が必要です。世界各地で、共通の価値観を持って活躍するリーダー人材を育成するため、海外現地法人の経営リーダー層の養成を目的としたセミナーを毎年開催しているほか、地域を越えた人材交流を進めています。また、海外人材についても国内と同様に、現地のトップマネジメント・人事部門と連携して役割や要件定義を行い、重要ポジション・重要人材についての後継計画・育成計画を策定しています。このような活動を基盤として、グローバル視点での最適なフォーメーションの構築に取り組んでいます。

## グローバルリーダーの育成

「グローバル・インキュベーション・セミナー（GIS）」は、エプソングループ各社を牽引するグローバルリーダーの計画的育成を目的として、世界各国・地域の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、各組織でそれらを実践できる力を養う教育研修プログラムです。1999年から継続しており、これまでに延べ400人以上のメンバーがこの研修に参加し、その多くが各海外現地法人で経営幹部・管理職を務めています。

## ■ グローバルな人材活躍状況

| 地域統括会社の女性管理職比率 |       |       |       | 取締役に占める外国人の割合      | 40% |
|----------------|-------|-------|-------|--------------------|-----|
| EAI            | EEB   | ESP   | ECC   | CEOポジションに占める外国人の割合 | 66% |
| 34.7%          | 28.6% | 58.8% | 30.0% | 管理職において現地採用者が占める割合 | 90% |

\*Epson America, Epson Europe, Epson Singapore, Epson China

\*海外全関係会社 \*管理職は課長以上

## インクルーシブな障がい者活躍

障がい者活躍を重要なダイバーシティ課題の一つとして位置付け、障がいの有無にかかわらず、個々の役割に応じたステップで挑戦し、成長を続けることで成果創出に貢献できる状態を目指しています。その実現に向け、障がいのある方々との接点づくりや情報発信に積極的に取り組むとともに、地域における障がい者活躍の推進をリードしていく役割を担いたいと考えてます。特に力を入れているのは、特例子会社におけるオフィス補助業務を中心とした新規事業の開拓です。

業務の選択肢を増やすことで、障がいの特性に応じた活躍の機会を広げ、各業務の価値を適正に評価することが可能となります。これにより、継続的な事業運営への貢献も期待できます。今後も挑戦を続けながら、障がい者活躍の推進を確実に進めていきたいと考えています。



大学教授や専門家を交え、社内における職場マネジメント課題や合理的配慮について意見を交わしたワークショップ

## 障がい者雇用者数(当社・国内特例認定グループ会社雇用者数)

| (2025年6月1日時点) |  | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 | 2030年度(目標値) |
|---------------|--|--------|--------|--------|-------------|
| 雇用者数          |  | 329人   | 337人   | 341人   | —           |
| 雇用率           |  | 2.65%  | 2.65%  | 2.58%  | 3.0%        |

## 健康経営の推進

エプソンは、パーパス、エプソンウェイ、エプソングループ労働安全衛生基本方針およびエプソングループ健康経営宣言に基づき、「いきいきと楽しく働くことができる職場環境づくり」、「こことからだの健康づくり」に取り組んでいます。健康経営宣言の対象を「グループ全ての働く人」と明言し、会社と働く人が一体となって、グローバルで健康経営を推進し、企業のありたい姿「持続可能な社会の実現」を目指します。

### エプソングループ健康経営宣言

私たちエプソンは、グループすべての働く人の健康が最重要と考えます。  
そのために働く人と会社が一体となり、いきいきと楽しく働くことができる職場環境をつくり、こことからだの健康づくりに取り組めます。  
そしてグループすべての働く人が活力ある職場で躍動し、世の中に驚きと感動をもたらす成果を生み出し、より良い社会の実現を目指します。

働く人：グループ各社の役員、従業員、および構内協力会社社員ならびに、グループ各社の従業員以外でグループ各社の管理下で労働する、または労働に関わる活動を行う者という

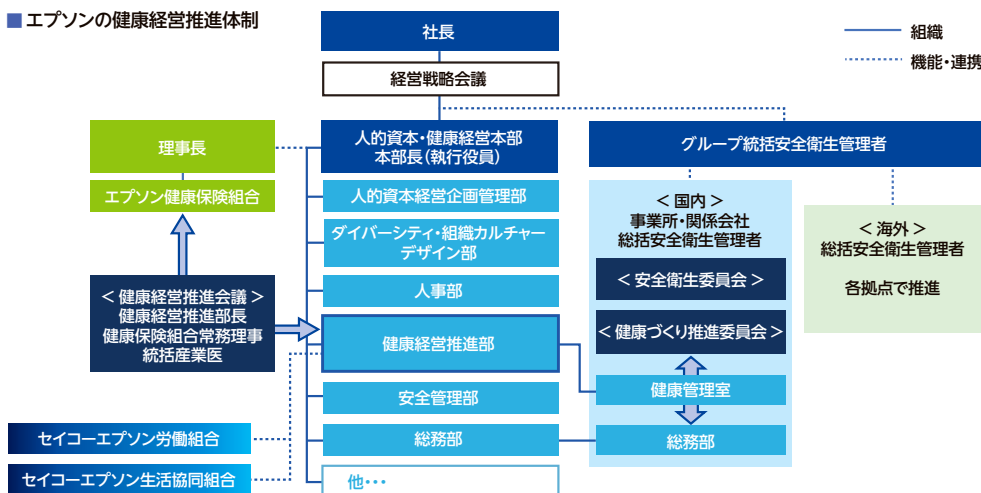
セイコーエプソン株式会社 代表取締役社長 吉田 潤吉

## 健康経営の推進体制

健康経営の責任者である社長の下、健康経営を推進していくための一体的な体制「人的資本・健康経営本部」を設置しています。その本部長は、執行役員として経営戦略会議に参画するとともに、健康保険組合の理事長を兼任し、健康経営を総合的にマネジメントします。海外拠点の健康経営推進は、エプソングループ労働安全衛生中期総合施策に基づき、各国の法令、文化に沿った活動を段階的に実施しています。

また、会社と健康保険組合で共同運営する「健康経営推進会議」では、コラボヘルスとして健康経営に関する情報分析・施策立案・評価改善を担い、会社・健康保険組合・社員主導の「健康づくり推進委員会」などが連携して活動に取り組めるよう、定例開催しています。

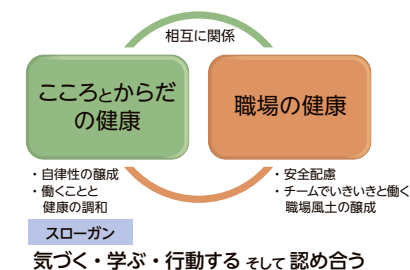
### ■ エプソンの健康経営推進体制



## 中期健康管理施策

### 「健康Action2025」の取り組み（第3年次）

国内では2001年度以来、健康に関する中期計画を策定し、定期的に見直しています。2022～2025年度の4カ年計画では「健康Action2025」を定め、多様な働き方や年齢構成の変化など、私たちを取り巻くさまざまな変化が健康に及ぼす影響を踏まえた、「こことからだの健康」と「職場の健康」を重点分野として活動を展開しています。スローガンの「気づく・学ぶ・行動する そして認め合う」の周知とともに2025年度末までに、こことからだの自律的な健康管理の醸成、働くことと健康の調和、チームでいきいきと働くことができる職場風土の醸成を目指しています。



中期健康管理施策「健康Action2025」  
<https://corporate.epson/ja/sustainability/our-people/health-and-productivity.html>

### ■ 中期健康管理施策の指標

| 社員などの意識変容・行動変容に関する指標 |                                      | 2022年度                     | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度目標  |
|----------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------|--------|-----------|
| こことからだの健康            | マネジメント                               | ストレスによる心身の変化に気づくことができる人の割合 | —      | 82.0%  | 81.0%     |
|                      |                                      | ストレスの要因を把握できている人の割合        | —      | 87.3%  | 86.7%     |
|                      |                                      | ストレスを緩和する方法を実行できている人の割合    | —      | 75.3%  | 75.9%     |
|                      |                                      | 困り事を自ら相談できる人の割合            | —      | 73.3%  | 74.0%     |
|                      | 健康的な生活習慣行動9項目のうち6項目以上ある人の割合          | 42.8%                      | 43.9%  | 44.9%  | 50%以上     |
|                      | 適正体重維持者の割合                           | 62.5%                      | 62.5%  | 62.6%  | 60%以上     |
|                      | 前年度過体重者のうち3%以上体重減少した人の割合             | 19.2%                      | 19.4%  | 18.3%  | 22%以上     |
|                      | 健診結果要受診者の受診率                         | 83.8%                      | 89.8%  | 90.5%  | 90%以上     |
|                      | がん検診の要精密検査者の受診率                      | 67.0%                      | 71.1%  | 70.7%  | 90%以上     |
|                      | 転倒・腰痛につながる柔軟性・筋力の低下（ロコモ）が予防できている人の割合 | —                          | 38.0%  | 39.3%  | 38.0%より増加 |
| 職場の健康                | 1か月以上のメンタル不調による休務者割合                 | 0.97%                      | 0.98%  | 1.02%  | 0.8%以下    |
|                      | 長時間労働者健診対象者による健康障害の発生件数              | 1件                         | 1件     | 1件     | 0件        |
|                      | 職場・事業所内での感染症の集団感染発生件数*4              | 2件                         | 0件     | 0件     | 0件        |
|                      | 職場風土*5                               | 高リスク職場数                    | 7職場    | 12職場   | 10職場      |
|                      |                                      | 高リスク職場継続・再発職場数             | 4職場    | 2職場    | 1職場       |
|                      |                                      | ワークエンゲージメント                | 2.49   | 2.50   | 2.48      |

\*4 自責による集団感染 \*5 セイコーエプソンのみ

### 健康経営銘柄選定

2025年3月、経済産業省と東京証券取引所より、「健康経営銘柄」に4年連続で選定されました。あわせて、経済産業省と日本健康会議より、「健康経営優良法人（ホワイト500）」に9年連続で認定されました。会社と健康保険組合、各拠点の関係部門と連携して推進する活動に加え、「社員自らが作り上げる健康づくり活動」として、事業所ごとに「健康づくり推進委員会」を設置し、会社と働く人および健康保険組合が連携した健康経営の取り組みが認められました。



## 人権尊重への取り組み



### エプソングループ人権方針

<https://corporate.epson/ja/philosophy/epson-way/principle/human-rights-policy.html>

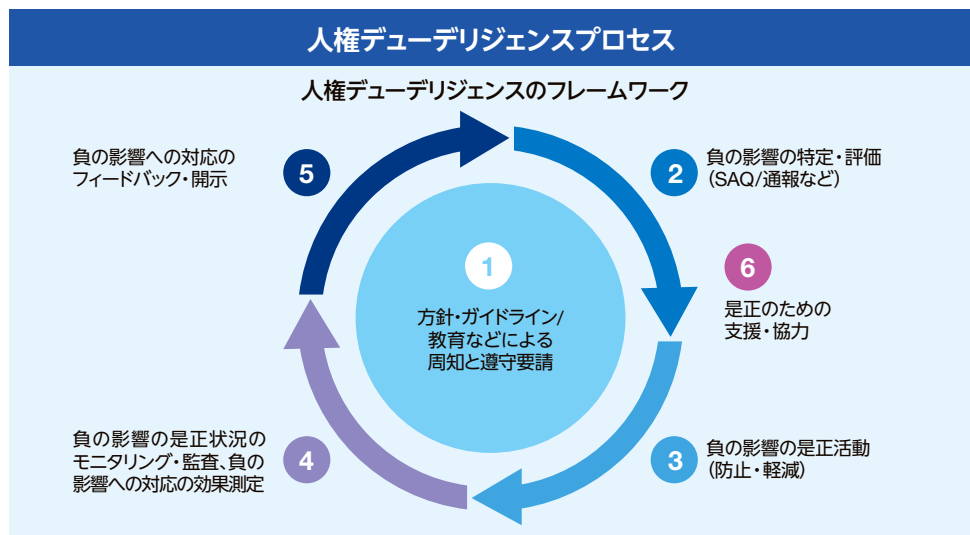
エプソンは、パーパス、エプソンウェイを経営の根幹に据え、企業活動における人権の尊重は企業が果たすべき重要な責務であることと理解し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した取り組みを進めています。

エプソンの人権尊重への取り組みは、人的資本・健康経営本部テーマ担当専門役員の責任の下、ダイバーシティ・組織カルチャーデザイン部門を中心に行っています。サプライチェーンにおける人権課題にも適切に対処するため、サプライチェーンCSR主管部門を通じて、人権に係る当社方針や行動規範などの周知・教育、人権影響評価、是正活動を行い、また救済のための取引先通報窓口を設けています。

人権尊重への取り組み状況は、定期的に経営会議体ならびに取締役会に報告しています。

### 人権デューデリジェンスの考え方

エプソンは、グループ会社はもとより、ビジネスパートナーを含め、バリューチェーン上の人権への負の影響を特定し、それを調査して問題・課題を析出し、それを防止または是正するための「人権デューデリジェンス」のプロセスを継続して回しています。



#### ■ 人権デューデリジェンスを通じて是正された主な事例 (グループ)

| 事案               | 発生場所 | 対処状況                   |
|------------------|------|------------------------|
| 退職者への賃金の支払いに係る違反 | 製造法人 | 法令に沿った支払いを実施(システム改修予定) |
| 安全器具の維持管理の不備     | 製造法人 | 法令要求を満たす器具に交換          |
| 元派遣社員への有給休暇の未付与  | 製造法人 | 法令に基づき有給休暇付与の計算方法を見直し  |
| 飲料水(水道)の水質検査未実施  | 製造法人 | 関係法令の再確認、実施手順の見直し、検査実施 |
| 製造機械への安全装置未設置    | 製造法人 | 法令に基づき当該装置への安全装置を設置    |

### 人権デューデリジェンスの取り組み

#### 1 人権への負の影響の特定、影響評価

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Responsible Business Alliance (RBA) に加盟し、RBA行動規範に沿った人権への取り組みを進めています。エプソンにおいて、現時点で特に人権侵害の影響が重大で、起きやすい領域は、自社およびグループ社員、派遣社員、サプライヤー社員、構内常駐業者の労働者、移住労働者に係る、労働ならびに労働安全衛生に関する事項、地域的にはアジア、業態別では製造、と考えています。

#### 2 是正計画策定、負の影響の防止・軽減

エプソンは、RBAの調査票に準拠して、各事業所・国内関係会社・海外現地法人、またサプライヤーに対し、年一回、継続してCSRセルフアセスメント調査を実施しています。CSRセルフアセスメント調査の結果についてはRBAに報告しています。各事業所・各社・各サプライヤーは人権への負の影響を特定し、特定された負の影響に対して是正計画を策定し、その是正・軽減を図っています。

#### 3 結果・経過のモニタリング

各事業所・各社・各サプライヤーは、経営層の関与の下、是正計画に従って人権の負の影響の是正・軽減に取り組みます。重大な負の影響については、本社関係主管部門が是正の完了まで確認します。また、CSRセルフアセスメント調査を毎年継続して行い、各社・各事業所における是正状況を把握しています。

さらに、東南アジア・中国に所在する自社主力製造拠点7社が継続してRBAのVAP監査 (Validated Assessment Program) を自主的に受審しています。

#### 4 コミュニケーション・報告

要是正事項への取り組み状況は、毎年責任者によりレビューを行った上でウェブサイトおよびサステナビリティレポートにおいて報告しています。また「現代奴隷と人身売買に関するステートメント」によりエプソングループのグローバルな取り組みを報告しています。

良好な労使関係を構築し、維持するため、エプソンは、社員に対し積極的に情報を提供し、真摯に対話や協議を行っています。



### カスタマーハラスメントへの取り組み

エプソンにおいても深刻な被害が確認されたため、2025年3月21日付にて「エプソン国内グループ カスタマーハラスメントに対する指針」を制定しました。また、相談窓口を設置し、社内に周知を行いました。今後、カスタマーハラスメントに該当する言動があったと判断される場合、組織として毅然とした対応をとるとともに、被害を受けた従業員のケアにも努めてまいります。なお、エプソングループがお取引先さま等に対するハラスメントを起こすことのないよう、エプソングループ社員に対しても、ハラスメント教育等において、あらためて周知・徹底を行ってまいります。

## 苦情処理メカニズム

エプソンは、エプソン・ヘルプライン、ハラスメント、長時間労働、ダイバーシティ、外国籍社員向けなど、各種相談窓口を設置し、社員および構内従業員からの人権に関する相談・通報に対応しています。また、取引先通報窓口を設置しているほか、お客様や投資家、地域住民の方など全てのステークホルダーの皆さまへは、2024年4月から一般社団法人 ビジネスと人権対話救済機構 (JaCER) が提供する対話救済プラットフォームによる相談・通報の受付を開始しました。

これらの窓口は、通報情報の厳格な管理と、報復を含む通報者への不利益行為の禁止、匿名性を確保し、運用しています。



JaCERについて (外部サイト)  
https://jacer-bhr.org/index.html

## サプライチェーンでの人権施策

### サプライチェーンにおける取り組み

エプソンは、「人権方針」において、自社のみならずサプライヤーにおいても人権が尊重されるべきことを宣言しています。人権方針において述べている通り、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」を遵守し世界人権宣言等で述べられた国際的に認められた人権を尊重していくことはもとより、RBAの趣旨に賛同し会員として、サプライヤーにおいてもRBA行動規範が遵守されることに努めています。

エプソンは、サプライヤーとともに、エプソン製品のサプライチェーン全体において人権が尊重されることを目指し、取り組んでいます。

#### サプライチェーン人権デューデリジェンスのフレームワーク

- ① サプライヤーガイドライン／教育などによる周知と遵守要請
- ② サプライヤーにおける負の影響・評価 (例：SAQ/通報)
- ③ 負の影響の是正活動 (防止・停止・軽減)
- ④ 負の影響の効果測定 (モニタリング、監査、苦情処理メカニズムからのフィードバック)
- ⑤ 負の影響への対応のフィードバック・開示
- ⑥ 是正のための支援・協力

### 取引先通報窓口を通じた救済 ..... 2

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に求められる救済メカニズムとして、国内外全てのグループ会社において、取引先通報窓口を設置し、相談・通報を受け付けています。匿名での通報、現地語での通報が可能であり、通報したことへの報復禁止を徹底し運用しています。

サプライヤー向けの説明会における周知・利用推奨に加え、Webサイトから通報が可能であり、サプライヤーの従業員が利用しやすい通報の運用に努めています。

また、サプライヤー従業員からの通報や監査を端緒として把握された人権への負の影響について、救済に至るまで支援を行います。さらに、通報は、人権への負の影響への対応の効果測定の手段としても機能しています。

## 教育

### 人権尊重への取り組み

従前からRBA行動規範やその詳細ルールについて国内・海外の人事、安全衛生、環境、倫理、サプライチェーン管理などの業務に従事する関係部門・関係者を中心に周知を図ってきています。加えて、2022年度以降、人権尊重への意識を高めることを目的として、「ビジネスと人権」の基礎と、エプソンの人権尊重への取り組みに関するe-ラーニングを、セイコーエプソンおよび国内関係会社の全役員、社員、契約社員、派遣社員と、全海外現地法人のマネージャー以上を必須受講者として、順次実施してきています (対象者に対する受講率 国内87.9%、海外95.8%)。また、エプソングループ役員や社員を対象に、有識者による人権に関連したセミナーを継続して実施しています。

### 重要人権項目

エプソンは、ILO中核的労働基準や国連グローバルコンパクトの原則およびRBA行動規範などを考慮し特に重要な人権項目を特定し、必須対応項目としています。定期的に行うCSRリスク評価や通報などを端緒として把握した場合には、是正完了までモニタリングを行っています。

- 児童労働禁止 (ILO条約138号/182号、RBA行動規範A2)
- 強制労働禁止 (ILO条約29号/105号、RBA行動規範A1)
- 労働時間の適正管理 (上限労働時間週60時間、7日に1日の休日付与) (RBA行動規範A3)
- 賃金の適正な支払い (最低賃金・超過時間勤務賃金の適正な支払い、支払日の遵守) (RBA行動規範A4)
- 人道的待遇 (ハラスメント禁止) (ILO条約190号、RBA行動規範A5)
- 差別禁止 (ILO条約100号/111号、RBA行動規範A5)
- 結社の自由および団体交渉権 (ILO条約87号/98号、RBA行動規範A6)
- 安全で健康な職場環境の確保 (ILO条約155号/187号、RBA行動規範B安全衛生)

### 人権デューデリジェンスを通じて ..... 3 6

#### サプライヤーにおいて是正された事例

- 労働時間の適正管理 (週1日の休日の付与、法定休日の付与)
- 会社が提供する個人ローンの無利子化
- 雇用契約書の締結、契約書写しの本人給付
- 外国籍労働者が支払った就職費用の返金
- 超過勤務賃金の適切な支給
- 障がい者への合理的配慮の導入
- 避難訓練 (全員参加、夜間実施、寮での実施など)
- 適切な個人用保護具の無償提供、保護具の点検・交換 など

### サプライヤー向けの人権教育 ..... 6

人権尊重の理解を醸成するため、エプソンサプライヤーガイドラインにより要請するのみならず、サプライヤー説明会やサプライヤー向けセミナーを実施し、多くのサプライヤーに参加していただいております。

人権尊重の取り組みは、活動自体を目的化することなく、根底にある目的を理解した上でサプライヤー各社に自発的に取り組んでいただくことが重要であると考えています。また、社会要請が刻々と変化することも踏まえ、専門的な情報を得ていただけるよう外部の専門家を講師としてセミナーを毎年実施しています。

## 責任あるサプライチェーン

エプソンは、経営理念の根底に流れる「信頼経営」の思想に基づき、サステナビリティ活動を推進することにより、社会課題の解決への貢献と企業の持続的成長を目指しています。サプライチェーン全体での取り組みが求められる国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」や、SDGsなどの国際的な規範を遵守し、社会課題の解決に貢献していきます。さらに、エプソンは、電子部品のサプライチェーン全体のサステナビリティ改善に取り組むアライアンスである Responsible Business Alliance (RBA) のミッションおよび行動規範を支持して同団体に加盟し、高い水準の社会・倫理・環境基準を満たすことより社会的責任を果たしてまいります。

ありたい姿「持続可能でこころ豊かな社会の実現」のため、「人権」と「持続可能性」という視点でサプライチェーンCSRを推進し、サステナブル調達を行っています。また、温室効果ガス (GHG) 削減を含む環境負荷低減活動（「エプソングリーンサプライチェーン」）や生産継続活動 (BCM) など、ビジネスパートナーの協力を得て、積極的に取り組んでいます。

エプソンは、ビジネスパートナーとの公平公正・共存共栄を基本姿勢としたパートナーシップの強化を図り、責任あるサプライチェーンを構築していきます。

### 活動テーマ

エプソンは、世界中のお客様に製品をお届けする責任を果たすため、強靱かつ柔軟性のあるサプライチェーンの構築が重要であると考えています。責任あるサプライチェーンの実現をサステナビリティ重要テーマに掲げ、CSR、責任ある鉱物調達、BCM (事業継続マネジメント)、を主要な活動テーマとして、計画的かつ全社活動として取り組んでいます。

### サプライチェーンCSR戦略

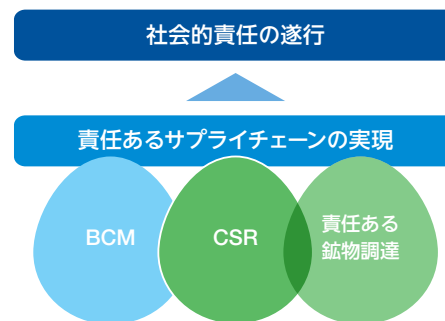
経営理念、企業行動原則の実現、社会課題の解決に取り組むため、中長期のサプライチェーンにおけるCSR重点施策項目を戦略的に定めています。「人権」と「持続可能性」という大きな二側面からアプローチし、目標達成をSDGsの目標年に合わせて2030年としています。

ディーセントワークの  
推進

安全な働く環境の  
確保

責任ある  
鉱物調達の実現

環境負荷低減



### 責任ある鉱物調達方針

#### 企業行動原則 原則5 . 実効あるガバナンスとコンプライアンス

5.7 商品に使用される鉱物の調査体制を整え、人権侵害・紛争・環境破壊などとの関わりを持つ鉱物の使用回避に向けた責任ある鉱物調達に取り組めます。

### サプライチェーンBCM戦略

お客様に対する商品・サービスの供給責任を全うし、事業の被害損失を最小限に抑えることを目的に、BCM戦略を定めています。サプライチェーン上に起こり得るリスクを想定し、「機能分散化」「代替手段確保」「強靱化」を基本的な考え方として定め、BCMの強化を推進します。

### サプライヤーとのエンゲージメント

エプソンのサプライチェーンCSRの取り組みは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」やRBA行動規範などの国際的な要請に準拠しています。これらの社会要請・社会規範の根底にある課題や目的を理解した上でサプライヤー各社に自発的に取り組んでいただくことが重要であり、また、刻々と変化する社会の状況や要請をキャッチアップしていくことが肝要です。

エプソンは、さまざまな階層で、さまざまな形で、年間を通してサプライヤーとの対話を実施しています。トップレベルの場である方針説明会、外部講師による人権セミナーなどの専門的な教育や、エプソンの取り組みおよび各種調査の詳細に関する説明会、サプライヤーとの個別対話などを通じて、サプライヤーの理解醸成・能力向上に努めています。

### 取引先通報制度

エプソンは、苦情処理メカニズムの一部として、サプライヤーから通報や相談を受け付ける通報窓口を設置し、通報・相談を推奨しています。通報窓口を開設することにより、より一層の企業倫理の確立に努め、人権侵害の救済を図ります。適用される法律およびエプソンの社内規定にのっとり、個人情報の厳格な取り扱いおよび報復の禁止など通報者の保護を図っており、匿名での通報も受け付けています。

## CSR

エプソンは、多面的にサプライヤーを評価するプログラムを実施しています。

サプライヤーの管理レベルの定期評価（評価項目：品質、価格、納期、環境、マネジメントシステム、情報セキュリティ）に加えて、CSRのデューデリジェンスプログラムであるCSR詳細評価を毎年実施しています。CSR詳細評価は、RBAの会員義務プログラムに従い「サプライヤー行動規範（RBA行動規範：労働・安全衛生・環境・倫理・マネジメントシステム）」の遵守に関する同意を頂くことを起点とし、同行動規範の遵守状況のセルフアセスメント（SAQ）、リスク評価、是正活動、監査などを行っています。

2024年は、主要サプライヤーとして、生産に用いる部品や組立等の直接材サプライヤーと、その他のサプライヤー（構内常駐会社、人材エージェント、委託倉庫、コールセンター）を対象としてワールドワイドにCSR詳細評価を実施しました。ハイリスクサプライヤーは検出されませんでしたが、人権や法規制違反などの重要な課題については是正に取り組んでいただきました。

2024年の対象数：直接材サプライヤー676拠点、その他サプライヤー438社

2024年に是正した事例：雇用契約書の記載項目、超過勤務賃金の適切な支給、休日の付与 など

エプソンは、継続的にサプライヤーの取り組み支援を行っています。また、スコアによるリスク判断に加えて、検出された個別の人権課題の是正や、監査を通じた人権デューデリジェンスに継続して取り組んでいます。

## 責任ある鉱物調達

コンゴ民主共和国（DRC）または隣接国のような紛争地域における3TG（スズ、タンタル、タングステン、金）の採掘や取引から得られる利益は、重大な人権侵害を引き起こす武装勢力や反政府勢力の資金源となっています。また、DRC南部のコバルト鉱山は児童労働の温床となっていると指摘されています。鉱物の採掘および取引は社会および環境への負の影響を伴うものであると考えています。

エプソンは、人権侵害、環境破壊に一切関わらないことを企業方針として、RMI（Responsible Minerals Initiative）に加盟しています。エプソンは、エプソン製品に使用する鉱物の調達において、いかなる重大な人権侵害も容認しません。また、人権侵害を行う相手先とのビジネス関係の構築や、社会経済や環境の悪化につながる行為に加担しません。

エプソンが製造する製品に使用し、製品に残留する部品・材料について、OECDのガイダンスの5段階の枠組みに従って、サプライチェーンのデューデリジェンスを毎年実施し、人権侵害・環境破壊の回避・軽減に取り組んでいます。結果を公開し、また、顧客からの調査要請に真摯に対応しています。

### ■ 3TG・コバルト調査結果（2024年度）

|                              | 3TG合計 | スズ | タンタル | タングステン | 金   | コバルト  |
|------------------------------|-------|----|------|--------|-----|-------|
| 特定製錬所/精製所数                   | 382   | 95 | 46   | 58     | 183 | 98    |
| CFS認定製錬所/精製所数 <sup>*1</sup>  | 243   | 74 | 40   | 37     | 92  | 54    |
| Active製錬所/精製所数 <sup>*2</sup> | 4     | 1  | 0    | 1      | 2   | 8     |
| 調査票回収率                       | 99.6% |    |      |        |     | 99.1% |

▶ <sup>\*1,\*2</sup>の注釈は、P.70へ

## BCM

2019年に端を発した感染症拡大、世界規模の半導体不足、輸送力の不足など、サプライチェーン途絶リスクは我々の想定をはるかに超えるものでした。さらに、各地の紛争勃発および長期化、さまざまな地域に存在する地政学リスク・災害リスクなど、サプライチェーンを取り巻く環境におけるリスクは解消されておらず、むしろ、その規模や範囲は拡大し、深刻化しています。エプソンは、高度化・複雑化するサプライチェーンに起こりうる有事・リスクに対して、リスクに強く、レジリエンスを高め、持続可能性のある、より強固なサプライチェーンを確立するため、「機能分散」「代替手段確保」「強靱化<sup>きょうじん</sup>」を基本的な考え方として定め、サプライチェーン上の機能を5つ（サプライヤー、調達、生産、販売、物流）に区分し、それぞれに設定した重点項目を強化しています。また、エプソンはお客様に対する製品・サービスの供給責任を全うし、事業の被害損失を最小限に抑えることを目的として、BCP（事業継続計画：Business Continuity Plan）を策定し、BCPを適切に維持・改善するための「サプライチェーンBCM（事業継続マネジメント：Business Continuity Management）」を推進しています。

| 機能                                                                                         | 重点項目                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
|  サプライヤー | 有事対応力・安全管理強化など、サプライヤー自身に供給継続力を強化いただく働きかけ                              |
|  調達     | 調達先複数化、代替調達品確保、長期調達契約、パートナーシップ強化、部品・原材料の在庫保持<br>* 材料や部品（直接材）および間接材も対象 |
|  生産     | 分散生産体制の強化、ファシリティの強靱化、感染症予防対策の強化、製品在庫の確保                               |
|  販売     | オペレーション拠点・業務体制・ITのバックアップ確保                                            |
|  物流     | 物流手段（輸送業者・輸送ルート・倉庫機能）の複数化、輸送会社枠取り強化                                   |

## サプライヤーガイドライン

2005年4月にエプソングループ調達ガイドライン（現サプライヤーガイドライン）を制定し、エプソンの調達活動方針をご理解いただき、CSR活動の推進に協力いただいております。「エプソングループサプライヤーガイドライン」においては、品質、価格、納期の取引基本事項、貿易管理やセキュリティ確保を含むコンプライアンスに関わる事項、環境への取り組みなどを要請し、取引先通報制度をご案内しています。また、ガイドラインの一部である「サプライヤー行動規範」は、RBA行動規範に準拠した、労働・安全衛生・環境・倫理・マネジメントシステムの分野を要求事項としています。

世界各地に所在するサプライヤーの理解を得るため、多言語化を図り、現行の Ver8.0は7言語版を用意しています。ガイドラインはエプソンのWebサイトに公開するとともに、全てのサプライヤーに周知し、主要なサプライヤーより書面同意をいただいております。



**Responsible Business Alliance**

Advancing Sustainability Globally



## 機関投資家と 社外取締役との 対話

# 戦略の実行を後押しする コーポレートガバナンス

2025年9月、当社社外取締役全員の参加のもと、6回目となる機関投資家の皆さまとの対話会を開催しました。

今回は、前回（2024年2月開催）において投資家の皆さまから関心の高かった

「戦略の実行に向けた課題（実行力・スピード）と取締役会議論の状況」を主要テーマに、率直かつ忌憚のない対話が行われました。

## 参加機関投資家

### SOMPOアセットマネジメント株式会社

運用部 日本株式グループ  
シニア・インベストマネージャー

板倉 充知

### 野村アセットマネジメント株式会社

責任投資調査部 兼 サステナブル投資戦略室  
シニアESGスペシャリスト

高本 英明

### 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  
シニア・スチュワードシップオフィサー

手塚 裕一

### アセットマネジメントOne株式会社

運用本部 リサーチエンゲージメントグループ  
アナリストチーム  
アナリスト

河井 圭

### 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  
ディレクター

仲田 健治

（敬称略／部署名・役職は開催時点のもの）

## 当社社外取締役（2025年8月時点）



社外取締役  
嶋本 正



社外取締役  
山内 雅喜



社外取締役  
三宅 香



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



社外取締役  
監査等委員  
丸本 明

## 機関投資家と社外取締役との対話

## はじめに

**三宅** 本対話会には初めて参加しますため、まずは自己紹介をさせていただきます。

私は、事業会社の立場から環境問題に取り組んできたバックグラウンドを持ちます。メーカーでの仕事は初めてですし、技術についてはまだまだ学ぶべきことが多いのですが、技術で環境問題を解決しなければいけないことは多くあります。技術力に定評のある日本企業が、事業を通じて環境問題を解決していくことに、微力ながら貢献してまいります。

**丸本** 私は、マツダ株式会社の社長を退任後、2024年6月から当社の監査等委員を務めています。グローバルで製造・販売する企業の経営に携わった経験、エンジニアのバックボーンを活かしながら、監督・助言をしていきます。今年は次期長期ビジョンを策定する大切な一年にあたるため、前職での経験を生かして、良い方向に導いていきたいと考えています。

## 戦略の実行スピードについて

**山内** 前回の対話会において、実行スピードに対する課題は私から指摘しました。その後の変化について申し上げますと、スピードは上がりつつあります。意思決定については、例えば、2024年9月にFiery社の買収を決定しましたが、同年の6月から取締役会での議論を始めて、かなり短期間で結論が出て実行にまで至りました。このような迅速な判断ができた背景として、社長と数名の執行役員が一つの経営チームを構成し、深く議論して方向性を定める体制に変えたことが挙げられます。この体制は、4月からの吉田社長体制に引き継がれています。

一方、事業の実行スピードについては、変化を実感できるまでには至っていません。今後、吉田新体制での取り組みに効果が表れることを期待しています。

**大塚** 私は在任期間が5年で社外取締役の中では一番長いのですが、5年前に比べてスピードは上がってきていると感じます。また、取締役会での報告についても、かつてはどこに問題があって、どのように取り組むのかを社外取締役から質問していたところ、最初から報告に上がるようになってきており、それを基に深い議論ができるようになりました。

**村越** 同じく在任期間が5年の私からも一言申し上げます。エプソンは技術や人材はすばらしいのですが、自分の事業領域内で頑張っているというのがかつての印象でして、全社が一丸になるとか、チームとして取り組むとかいったところが弱点でした。昨年以降、経営チームがかなり機能するようになってきており、議論の質もスピードも向上してきています。

## 将来成長に向けたガバナンスの実行性



**高本** 先日、吉田社長の話を伺いました。今後に向けて明るい将来像をお持ちで、投資家としては非常に良い印象を受けました。一方で、過去に目を向けますと、計画が思い通りにならないこともあったかと思えます。例えば、事業ポートフォリオの中でうまくいっていない部分の課題を認識し、修正・改善を社外取締役が執行側に働きかけるようなことを期待するわけですが、監督における工夫や議論の状況をお聞かせください。

**嶋本** 事業ポートフォリオに関しては、短期的な観点と中長期的な観点があって、今までは中長期の方向性はあまり明確になっていませんでした。まずは長期戦略で何を指すのが不可欠で、短期的な対応だけでは意味がないと執行側には伝えています。

今は次期長期ビジョンの策定に向けて、真剣に議論をしているところ です。

短期的な対応については、エプソンらしくきっちと個別課題には適切に対応していると思います。ただし、部門間の連携には課題が残っており、横のつながりを意識した対応をお願いしています。取締役会の雰囲気としては、品質やガバナンス等のテーマを含め、率直で活発な議論ができており、良いのではないかと感じています。

**丸本** 中長期の事業ポートフォリオに関しては2つの種類があります。一つ目は既存のポートフォリオの中での事業。これはある程度コントロール可能なものです。二つ目は既存のポートフォリオの外にあたる新規事業。新規事業には、当然リスクもあるわけですし、社外取締役の役割として、リスク回避に対する助言をすることもあれば、案件によっては必要なリスクは積極的に取るべきだという発言もしています。既存のポートフォリオで付加価値を上げながら、新しい事業を立ち上げていかなければなりません。次期長期ビジョンでその道筋を示す必要があります。そういった観点で、今年は非常に重要な一年になると感じています。

**板倉** Fiery社買収の案件についてはスピード感をもって進めたということでしたが、足元でいうと、米国関税政策に対する議論に関心があります。さまざまな意思決定が必要だったと思いますが、どのような議論があったのか、教えてくださいませんか？



**丸本** 影響を最小限に抑えるための生産地のシフトなど、既存の事業ポートフォリオの中での意思決定は速かったと感じています。課題は、既存の事業ポートフォリオ外の事業における意思決定なのですが、これはなかなか難しいものです。

## パーパスの浸透を含む組織風土



**手塚** エプソンはパーパスを制定していますが、パーパスの浸透状況はいかがでしょうか？従業員がパーパスを理解し、行動に移すために何が不足していると感じますか？

また、リスクテイクを後押ししているという話がありましたが、そもそもリスクテイクする文化はありますか？

**山内** 私は、リスクテイクする文化はあると感じています。また、社員はパーパスに誇りを持っており、「省・小・精」の技術から社会価値を生み出したいと強く思っています。ただ、プロダクトアウト的な方向であることはまだまだ課題だと思っています。決してチャレンジをしていないということではなく、技術力に強い自信を持っているがゆえに、お客様の本当の困り事を把握することが弱くなっています。

**嶋本** 小川前社長が現場に出向いてパーパスについて社員と対話するなど、社員への浸透には力を入れており、社会課題の解決や顧客価値の向上に対する意識は社内に根付いていることは間違いないと考えています。ただ、パーパスを実行するときに、技術起点のプロダクトアウト型の発想が強く、顧客や社会にどう価値を届けるかという視点が弱い印象です。今後は、価値創造のストーリーを描き、社会との接点を明確にする取り組みが重要だと感じています。

**三宅** リスクテイクについて、違う業界の出身者の私としては、とても慎重な会社だという印象です。慎重さには良い面と悪い面の両方がありますが、新規事業やポートフォリオの見直しに対しては、もう少し自由に、失敗を恐れずに進める空気があっても良いのではと感じています。

**丸本** 新規事業の取り組みとして、例えば、医療関連の技術や環境技術など、パイロット的な試みとして開発されたものは既存在着していますが、それを事業化するにはさらに複数のステップが必要です。こうした技術の可能性を正しく評価し、事業化に向けた課題やリスクを見極めながら、社外取締役としても適切に監督・助言していく必要があると考えています。

## 事業ポートフォリオについて

**河井** 現在のエプソンの事業ポートフォリオの選択が適切かどうか、どのように評価されているのかお聞かせいただけますか？

**嶋本** 事業ポートフォリオは、かなりプリンティングに偏っているという認識です。執行側も同様の問題意識をもっていることから、プリンティング以外の事業をいかに伸ばすかは、次期長期ビジョンで打ち出していくことになると思います。投資家から見ても「変わっていく」と評価されるように、我々もサポートしていきます。

**大塚** 現状の事業ポートフォリオが10年後、20年後も同じ形で続くとは考えておらず、変革は必要です。ただ、新規事業にはキャッシュ、原資が不可欠であり、現在はプリンティング事業で稼いでいるというのが実態です。ペーパーレス化が進み、プリンティングの市場は衰退傾向にあるという見方もあるかと思いますが、エプソンは商業・産業分野での布やラベルへの印刷に加え、プリントヘッドをコアデバイスとした新領域への展開も進めており、未だ成長性のある事業であると考えています。



また、新規事業を伸ばすには、キャッシュのみならず優秀な人材も必要です。企業の一番の課題は、人材不足だと感じていますが、少子高齢化が進む日本では、優秀な人材の確保が困難であり、当社も例外ではありません。そのため、自動化などデジタルの活用を進めることに加え、既存社員の育成やリスクリング、中途採用を進める必要があります。人事部では、事業ポートフォリオのありたい姿を実現するための人材ポートフォリオの検討を進めていると聞いています。長期ビジョンに合わせ、社員の特性を踏まえた適材適所の配置など、人材戦略の実行に期待しています。

## 社長の選任理由と取締役の選考

**仲田** 4月に新社長が就任されましたが、社長選任のポイントについて教えてください。技術オリエントドというご発言もありましたが、その転換を狙ったのでしょうか？

また、御社における社内取締役の選び方も教えてください。一般的には会長、社長に加えて、CFO、COO、あるいは事業のトップを選任する会社が多いのですが、御社はうまくミックスしているように見えますし、特定の役割で固定化していない印象を持っています。

**嶋本** 取締役選考審議会の委員長である私からお答えします。

まず、吉田さんを選任するに至った経緯について説明しますと、当時の社外取締役の意見も踏まえ、経営チームとしてこの会社を引っ張ってほしいとの考えのもと、2024年6月に吉田さんを含む3名が社内取締役に加わりました。そして次期長期ビジョンを策定して責任をもって進める人物として吉田さんを候補として挙げました。吉田さんはプリンティング事業での豊富な経験に加え、グローバルな販売・マーケティングにも精通しており、長期ビジョンの策定と実行を担うにふさわしい人材と判断し、提案して、取締役会で決定されました。

## 機関投資家と社外取締役との対話

**山内** 少し補足しますと、エプソンの取締役選考審議会は、社外取締役の全員が委員であることが特長的です。社内取締役の選任についてはCEOに任せる方法もありますが、当社の場合は、全社外取締役の多角的な視点が含まれています。特定の役割で取締役を固定するのではなく、企業価値を高めるためにどのような経営チームを構築すべきか、その中での役割や機能で選考しています。

## 次期長期ビジョンに向けて

**仲田** 「Epson 25 Renewed」は最終年度を迎えています。少し気が早いのですが、どのような評価をしていて、そして可能であれば、次期長期ビジョンのポイントなどを教えていただければと思います。



**山内** 計画と乖離しており、満足できない結果になりそうです。どこで勝っていくのかという事業ポートフォリオの議論が弱かった印象です。冒頭でも話題に出ましたが、技術を顧客価値にどのようにつなげるかが、次期長期ビジョンでの課題と捉えています。

**丸本** プリンティング事業では、先進国での漸次の低下が想定以上であり、それを新興国での伸びでカバーするはずだったのが思ったより伸びていません。ビジュアルプロダクツ事業ではフラットパネルディスプレイの影響を受けています。このような自分たちでコントロールできない環境変化が生じた場合に備え、「プランB」を用意しておく必要があります。

**板倉** 投資家としては、計画と乖離した要因を明確にいただきたいと思います。その分析がないままだと、次も同じことが起こるのではないかと心配になります。振り返りは次期長期ビジョンのスタート地点ですので、共有をお願いします。

**丸本** 振り返りをしてから次期長期ビジョンを策定するように社外取締役全員が言っていますし、吉田さんにも理解してもらっています。「環境が変化した」では理由になりません。だからこそプランBも用意しながら、今後も生き残る強い覚悟を持つ必要があると考えています。

## 投資家からの見方

**山内** せっかくの機会ですので、私たちの方から投資家の皆さんに質問してもよろしいでしょうか？

エプソンに対してもったいないと思われる点、企業価値向上の観点から経営として注力した方がよい点はあるのでしょうか？



**高本** 株式市場から評価されるためには、なんらかの期待値を投資家に与えておく必要があります。御社のポテンシャルは理解できるのですが、過去の実績が良くなかった時期もあり、投資家からの信頼が十分ではない状態だと思います。こういう取り組みをすると、このような結果につながる蓋然性が高い、というような戦略を示していただけると助かります。

**手塚** 技術はよいものをお持ちですが、それをイノベーションにつなげられないのが課題と思われます。技術をイノベーションにつなげていく場の提供だったり、チャレンジする原資を確保したりして社員の背中を押すことを期待しています。

## 投資家との対話を通じて

機関投資家の皆さんとの対話の機会を頂きまして、ありがとうございました。投資家の皆さんから、かなり本音で、かつ率直なご意見を頂くことができました。対話を通じて、我々社外取締役の危機感を含む問題意識が、さらに高まったと思います。今年は、当社にとって、次期長期ビジョンを策定する重要な年です。投資家の皆さんから頂いたご指摘を踏まえて、より魅力的な会社になるように、我々も尽力してまいります。



社外取締役 嶋本 正

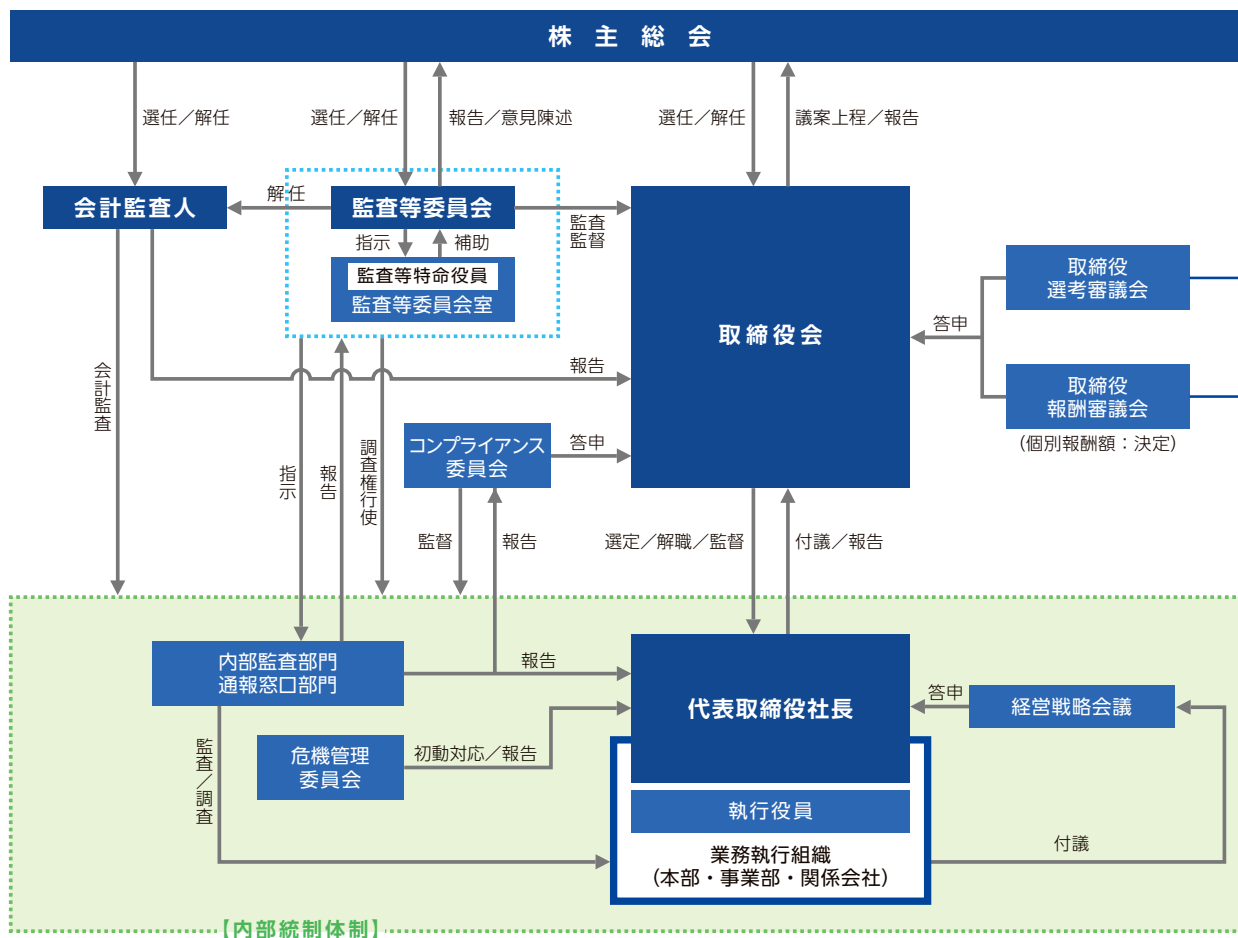
# ガバナンスの強化

## 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、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



### 任意の審議機関の活動内容

\* 両審議会の委員長は社外取締役の中から互選により選任

\* 両審議会の構成は、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

社内取締役 社外取締役

### 取締役選考審議会 15回開催（2024/4～2025/6\*1）

- 取締役・執行役員などの選考に関する審議



#### 議論の内容

- 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

など

### 取締役報酬審議会 10回開催（2024/4～2025/6\*1）

- 取締役・執行役員などの報酬に関する審議



#### 議論の内容

- 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
- 旧制度である業績連動型株式報酬（役員報酬BIP信託）の清算に係る手続き

など

\*1 定時株主総会まで

## 取締役会の実効性評価

ガバナンスの強化

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。より客観的な視点を取り入れるため、第三者機関の評価<sup>\*2</sup>を3年に1回実施しています。2024年度を対象とした取締役会実効性評価の結果、取締役会全体の実効性が確保されていることを確認しました。

<sup>\*2</sup> 直近では2023年度取締役会を対象として実施しました。

### 2024年度の活動

|                   |                                                    |                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 23年度取締役会に対する実効性評価 | 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 | 「成長領域」と位置付けられている事業を中心に議論・監督を実施するとともに、四半期決算毎に、主に短中期視点での収益確保等に向けたアクションアイテム等について、議論・監督を実施しました。                                                                                                                                 |
|                   | ② 長期戦略に関する議論の実施と加速                                 | 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（取締役フリーディスカッション）を用いて、社内外の環境分析および執行陣の検討段階の戦略案について議論を実施しました。あわせて、取締役会の場に限らず、各事業責任者から社外取締役に対して事業の基本構造や中長期の方向性を説明する機会を設けることで、戦略や課題・リスクについて取締役会メンバーの認識を合わせ、今後の長期戦略に関する議論の下地を整備しました。 |
|                   | ③ 経営戦略に連動する人的資本経営への取り組み                            | 取締役会において、目指すべき人的資本経営の姿や人材戦略について課題を共有し、人的資本経営の取り組みについて議論・監督を実施しました。                                                                                                                                                          |

### 2025年度の活動

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 24年度取締役会に対する実効性評価 | <p>2024年度を対象とした取締役会実効性評価は、前述のアンケートを実施し、実効性について分析・評価を行いました。また、項目の一部については、取締役会と業務執行を担当する経営層の間に大きな認識の乖離がないか確認することを目的に、取締役会の陪席者（取締役に同席する一部の執行役員等）を対象としたアンケートも実施し、あわせて分析を行いました。</p> <p>上記評価の結果、取締役会全体の実効性は概ね確保されていることを確認いたしました。その上で、取締役会による議論を実施し、2023年度取締役会を対象とした実効性評価の結果も踏まえ、今後も実効性を高めていくための課題を以下のように整理いたしました。</p> |
|                   | <p><b>2025年度に取り組む課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 執行陣による戦略議論の深化・実行力の強化の支援</li> <li>② 次期長期戦略の検討状況、および「Epson 25 Renewed」の対応状況の監督</li> <li>③ 取締役会と執行陣の連携強化を目的とした取締役会運営の改善</li> </ul>                                                                                                            |

## 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6項目で構成し、各監査等委員が定例項目ごとの3段階で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、監査活動改善のPDCAサイクルを回すことにより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会に対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行っています。

## 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、執行役員および社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。

### 主な課題

- 監査活動を通じて把握した経営課題を、より積極的に執行の行動展開につなげる対応
- 内部統制システムのさらなる実効性向上への監視・検証、働きかけ

### 提言

- 「Epson 25 Renewed」の振り返りを踏まえた次期長期ビジョンの制定
- 新社長下における経営チームの機能発揮

## 役員の指名

取締役候補者の指名に当たっては、その透明性および客観性を確保することを目的として、社外取締役を委員長とし、委員の過半数を社外取締役で構成する取締役選考審議会における公正・透明かつ厳格な審査および答申を経た上で、取締役会で決定することとしています。

### ■ 方針 (抜粋)

- ① 当社の役員は、当社が定める役員に求められる役割および選考基準に照らし、見識、責任能力、倫理観を共通要件とした上で、各々の役割に応じ、②の選考基準を満たし、企業価値向上に貢献できる者でなければならない。
- ② 当社の役員選考基準は、上述の共通要件に加え、下記の要件を満たすこととする。
  - A 非業務執行取締役の候補者  
監督能力、経営に関する知見、専門的な知見
  - B 業務執行取締役の候補者  
監督能力、先見性・洞察力、ビジョン構想力、決断力・胆力、実行力・結果を産む力、変革・革新志向、求心力  
特に、代表取締役社長においては次を満たす者とする。
    - ・ 社会課題に向き合い、深い洞察力によりビジョンを構築し、それを実現していく胆力
    - ・ 高い倫理観を有し、多様な価値観を謙虚に受容し、社員一人ひとりの自主性を引き出し、全社の力に結集させる求心力
- ③ 当社の社外取締役は、その独立性を担保するため、取締役会が定めた「社外取締役の独立性判断基準」を満たす者でなければならない。

上記に加え、社外取締役については、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つの期待される役割に照らして審議しています。

- 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。

## 代表取締役社長および取締役の評価

役員の評価は、経営幹部層を対象とした人材レビューにて毎年定期的に行っています。社長を含む社内取締役については、全取締役が人材要件や役割・テーマに照らした評価を行うとともに、360度評価を実施しています。これらの評価結果は、取締役選考審議会にて取締役体制を審議する際に報告され、選考の判断材料となっています。

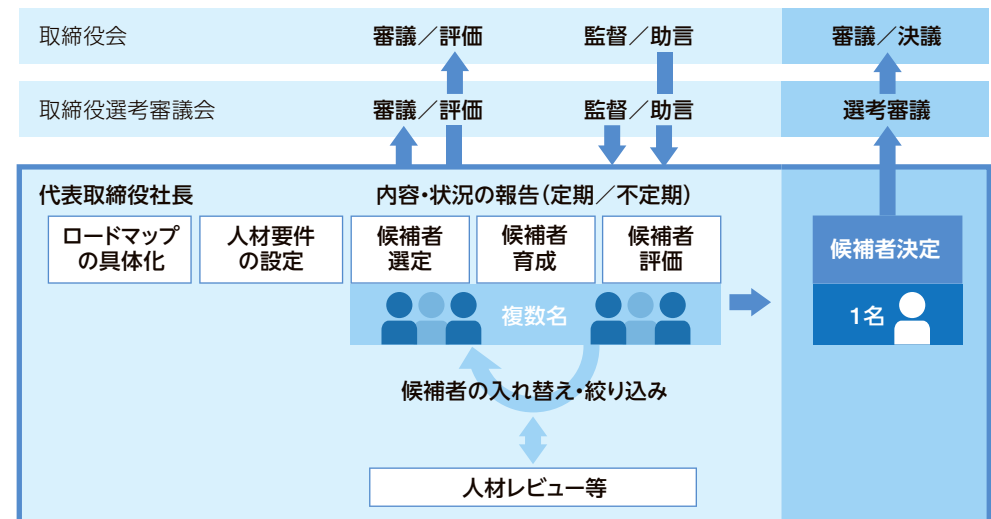
## 後継者計画

ガバナンスの強化

2025年4月に社長交代がありました。代表取締役社長の後継者計画は、前社長の小川が社長に就任した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が、その計画・選定プロセスのもと新社長に吉田が指名され就任しました。

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、社長が複数名とその育成の原案を策定し、下図のような運用にて候補者を絞り込み、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代表取締役社長の選任を審議・決議するというプロセスをとっています。今般の社長交代に伴い、あらためて不測の事態への対応や将来の状況変化などを見据え交代時期を複数想定するとともに、社長とともに経営を担う人材を含めたチーム全体の構成を踏まえた計画策定を進めています。

### ■ 代表取締役社長の後継者選定プロセス



経営を担う職位に就くに当たって、経ておくことが望まれる経験として以下のように考えています。各候補者がこれらの観点で十分な経験を積むことができるよう、育成の運用を図っています。

- ① 経営戦略上の重要な局面での事業責任者の経験  
例) 主力事業、課題の多い事業、新規事業
- ② 専門外の領域を含む複数事業・機能の経験  
例) コーポレート全般を俯瞰する機能、子会社・海外現地法人等のトップの経験
- ③ 経営会議体での議論等を通じた、経営トップと目線での全社経営への十分な参画経験
- ④ 次期中長期計画等の策定など、全社プロジェクトをリードする経験
- ⑤ 異業種交流型外部派遣研修において、多様な価値観に触れ、新たな視点の獲得や広い視野で事業を考え、自社の強みや弱みを客観的に見る経験および業種を超えた人的ネットワークの構築

## 役員の報酬

取締役報酬審議会は、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、および役員の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。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。

### ■ 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

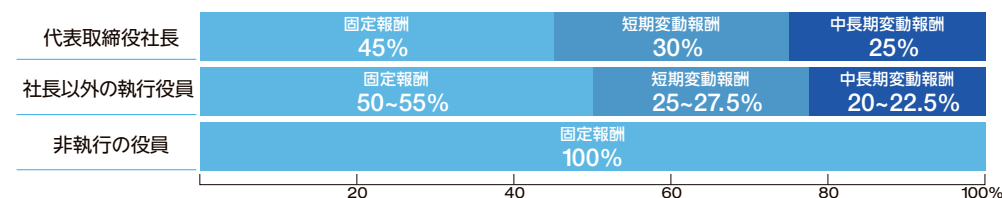
### ■ 報酬設計の考え方

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役員は、業務執行より独立した立場から経営全体の監督機能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。

総報酬および基本報酬の水準は、優秀な人材の確保・リテンションを図るため、日本の同業企業の中央値以上の水準となることを目指すこととして設定しています。

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。業務執行を担当する役員については、役割グレードが大きくなるほど変動報酬の割合を高く設計し、業績や株式価値との連動を強化しています。なお、代表取締役社長の報酬構成比率は、TOPIX100や日経225といった日本の大手企業群をベンチマークとし、外部専門機関等による複数の調査データを参照の上、設定しています。

### ■ 報酬構成比率



## 役員の報酬体系

## ガバナンスの強化

### ■ 報酬算定方法

|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 固定報酬    | 「基本報酬」は、月次で支給される金銭報酬であり、役位および役割グレードに応じて決定されます。なお、会社の業績やその他の理由により、取締役会の判断により増減される場合があります。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 短期変動報酬  | <p>「賞与」は、年1回支給される金銭報酬であり、短期インセンティブとしての性質を持ちます。支給額は単年度の業績指標および個人目標の達成度に基づいて決定されます。当社では単年度の業績指標としてROEを採用しており、これを報酬制度に組み込むことで、以下の観点から企業の収益力向上を促しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・売上に対する利益率の向上</li> <li>・資産の効率的な活用</li> <li>・最適な資本構成の実現</li> </ul> <div> <div>賞与基準額<br/>(年間総報酬額×賞与比率)</div> <div>×</div> <div>全社ROE目標の達成度<sup>*3,6</sup><br/>(0~200%)</div> <div>×</div> <div>個人目標達成度<br/>(60~140%)</div> </div> <p><sup>*3</sup> 算定に使用した2024年度全社ROE実績：6.5%</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 中長期変動報酬 | <p>「譲渡制限付株式報酬」は、年に1回支給される非金銭報酬であり、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高めることを目的としています。当社では中長期的な企業価値向上を評価する指標としてROICを採用しており、事業ポートフォリオの最適化を通じて資本コストを上回るリターンを創出を目指しています。また、サステナビリティ目標の達成度も評価に加えており、下記の取り組みテーマの年度目標に基づいて評価を行っています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・責任あるサプライチェーンの実現</li> <li>・ダイバーシティを尊重した人材の活用</li> <li>・コンプライアンス経営の基盤強化</li> </ul> <p>〈参照：P.24 サステナビリティ重要テーマとそのKPI〉<br/>下記金額に相当する株式数を割り当てます。</p> <div> <div>株式報酬基準額<br/>(年間総報酬額×株式報酬比率)</div> <div>×</div> <div>全社ROIC目標の達成度<sup>*4,6</sup><br/>(80~120%)×50%</div> <div>+</div> <div>サステナビリティ目標の達成度<sup>*5</sup><br/>(80~120%)×50%</div> </div> <p><sup>*4</sup> 算定に使用した2023年度全社ROIC実績：4.4%<br/><sup>*5</sup> 算定に使用した2023年度サステナビリティ目標達成度実績：80%</p> |

<sup>\*6</sup> 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上、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。

### ■ 報酬等の総額（2024年度）

（単位：百万円）

| 役員区分                     | 支給人員<br>(名) | 基本報酬<br>(金銭) | 業績連動報酬賞与<br>(金銭) | 譲渡制限付株式報酬<br>(非金銭) | 合計          |
|--------------------------|-------------|--------------|------------------|--------------------|-------------|
| 監査等委員でない取締役<br>(うち社外取締役) | 10<br>(4)   | 162<br>(44)  | 39<br>(-)        | 40<br>(-)          | 242<br>(44) |
| 監査等委員である取締役<br>(うち社外取締役) | 5<br>(4)    | 81<br>(48)   |                  |                    | 81<br>(48)  |
| 合計                       | 15          | 244          | 39               | 40                 | 324         |

## コンプライアンス

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。エプソンウェイに基づき、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することで、全てのステークホルダーの皆さまとの信頼関係を築き、維持・強化することに努めます。

### 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。

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、CCO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、地理的な近さや、言語・法規制・文化などの類似性に基づき、世界を5つの地域に分けて活動を展開しています。また、CCOと各R-CCOが参加するR-CCO会議では、CCOがコンプライアンスの重要性をあらためて強調するとともに、コンプライアンス事例の水平展開や有効な防止策の共有・協議を通じて、グループ全体での連携を図っています。

### コンプライアンス活動

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、企業行動原則・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（CCO）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。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

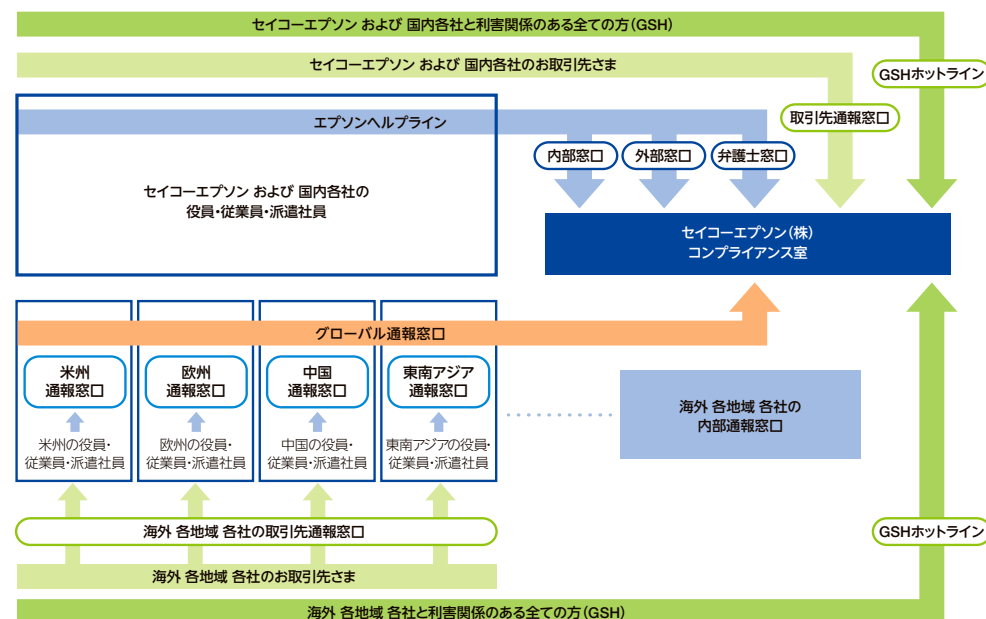
エプソンは、企業行動原則とエプソングループ通報制度規程に、通報の匿名性の確保、通報情報の厳格な管理と通報者への不利益行為の禁止などの通報制度の守るべき基本を定めています。制度の仕組みについては、2022年6月施行の改正公益通報者保護法にのっとり業務従事者指定などの仕組みを整えるなど、内外の環境変化に順応した見直しを継続的に実施しています。

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、第三者機関である外部会社に連絡する外部通報窓口、外部の弁護士に連絡する外部弁護士通報窓口の3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を受け付ける「取引先通報窓口」を設置しています。国内通報窓口の受付件数は、年々増加傾向にあり、2024年度は144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。また、海外グループ会社では、「従業員等通報窓口・取引先通報窓口」を各地に設置していることに加え、海外グループ会社の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。

2025年4月に全ての利害関係者からの通報<sup>\*7</sup>を受け付ける「グローバルステークホルダーズホットライン（GSH）」を当社に開設し、より広範囲な方々からの通報を受け付けることで、コンプライアンス問題等のリスクの早期発見に努めます。

<sup>\*7</sup> 人権に関する利害関係者からの相談通報は、別途窓口を設けて受け付けています。詳細はP.46「人権尊重への取り組み『苦情処理メカニズム』」

#### ■ エプソングループの通報制度

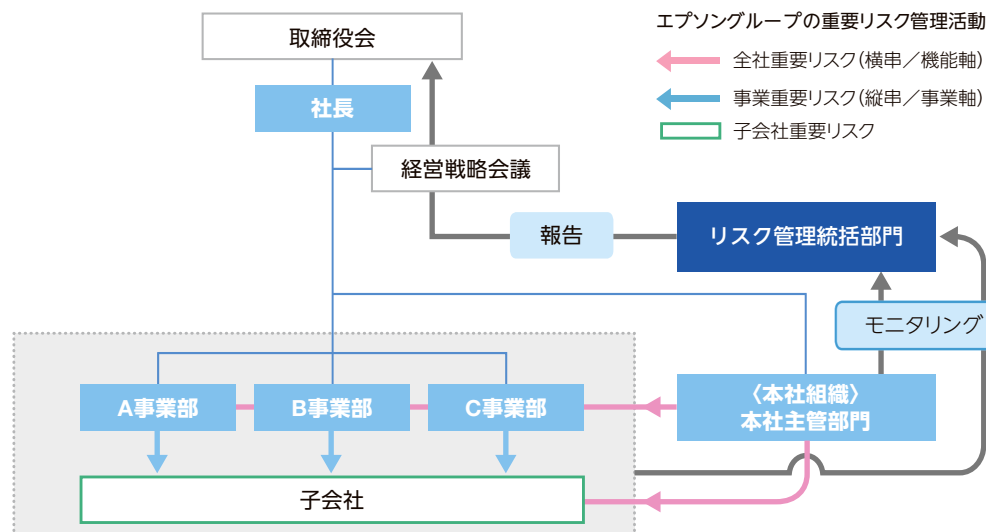


## リスクマネジメント

### リスク管理体制

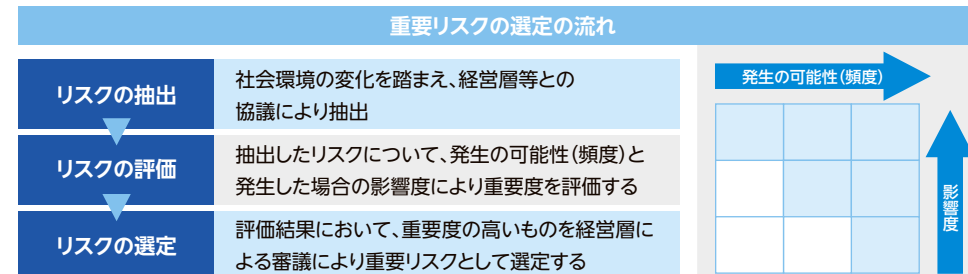
エプソンは、「内部統制システムの基本方針」に基づき、子会社を含むグループ全体のリスク管理の総括責任者を社長とし、グループ共通のリスク管理については本社主管部門が各事業部門および子会社と協働してグローバルに推進し、各事業固有のリスク管理については事業部長が担当事業に関する子会社を含めて推進する体制としています。リスク管理統括部門は、グループ全体のリスク管理全般をモニタリングおよび是正・調整し、リスク管理活動の実効性を確保しています。これらのリスク管理体制は、エプソングループリスク管理基本規程で定めています。

#### リスク管理体制図



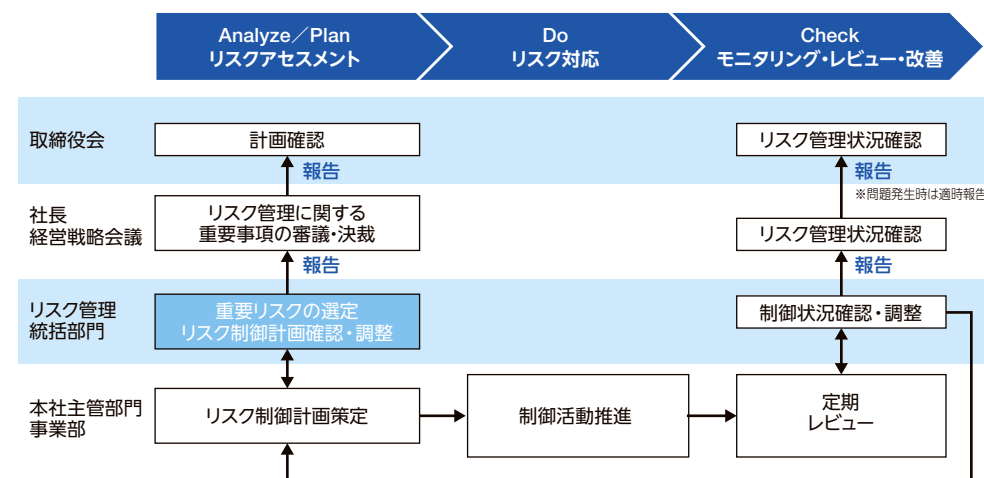
贈収賄・腐敗行為・カルテルなどの不正行為に加え、情報の透明性、知的財産の保護、公正な競争、内部通報者の保護、責任ある鉱物調達、プライバシー保護など、RBA (Responsible Business Alliance) 行動規範に基づく幅広い倫理的リスクを重要な経営課題と認識しています。これらのリスクは、内部統制フレームワーク「COSO<sup>※</sup>」やリスクマネジメント国際規格「ISO 31000」を参考にしたリスク評価により優先度を定め、エプソングループオペレーションに重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクを「全社重要リスク」、事業オペレーションに重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクを「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「子会社重要リスク」として特定しています。

<sup>※</sup> 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



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」「子会社重要リスク」は半期ごとに定期評価を実行していることに加え、常にリスク環境のモニタリングに努め、重大化しうる変化を認識した場合には、リスクを分析・評価し、必要に応じて重要リスクとして扱うよう制御計画を見直し、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。さらには、株主、顧客、従業員、取引先、地域社会、環境など、グループ内外の多様なステークホルダーに対して説明責任を果たすとともに、リスク管理の透明性と実効性の向上に継続的に取り組んでいます。

#### 重要リスク制御活動の管理サイクル



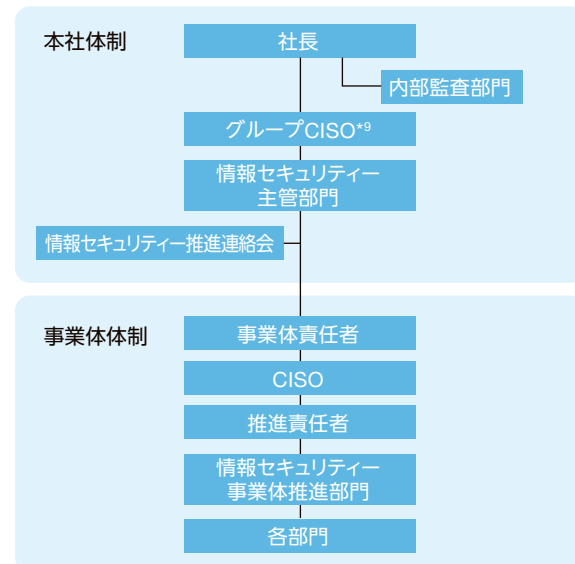
## 情報セキュリティ

エプソンは、企業活動に活用する全ての情報を重要な経営資源と認識し、情報セキュリティへの取り組みを経営の重要な活動の一つに位置付けています。グループを構成する一人ひとりが情報セキュリティの重要性を認識し、その考え方を実務に反映した情報セキュリティガバナンスと企業風土の構築を進めています。

### ■ 情報セキュリティ体制

エプソンは、最高情報セキュリティ統括責任者（グループCISO）によるガバナンスのもと、グループ同一の規程によって情報セキュリティの仕組み構築と維持管理を各事業体が行う体制をとっています。この体制の下で、事業体ごとの内部診断により、体制や管理策の整備・運用状況の評価、情報セキュリティに関わるリスクマネジメントが有効に機能しているかを確認しています。

情報セキュリティ体制図



\*9 Chief Information Security Officer の略。最高情報セキュリティ統括責任者

### ■ サイバーセキュリティへの対応

サイバーセキュリティへの脅威に対しては、日々高度化・巧妙化する攻撃に対応するため経済産業省の「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」に加え、米国国立標準技術研究所（National Institute of Standards and Technology: NIST）によるサイバーセキュリティ対策のフレームワーク（Cyber Security Framework: CSF）を参考に、サイバーセキュリティ対策に関する方針を定めた中期計画をグローバルレベルで策定し、対策の強化を行っています。

その一環として、24時間365日のセキュリティ監視体制を整えており、ランサムウェアを含むマルウェアに関するアラートに対して、迅速に対応しています。また、実際の事案をもとにしたインシデント対応訓練を実施し、対応手順の見直しを行っています。

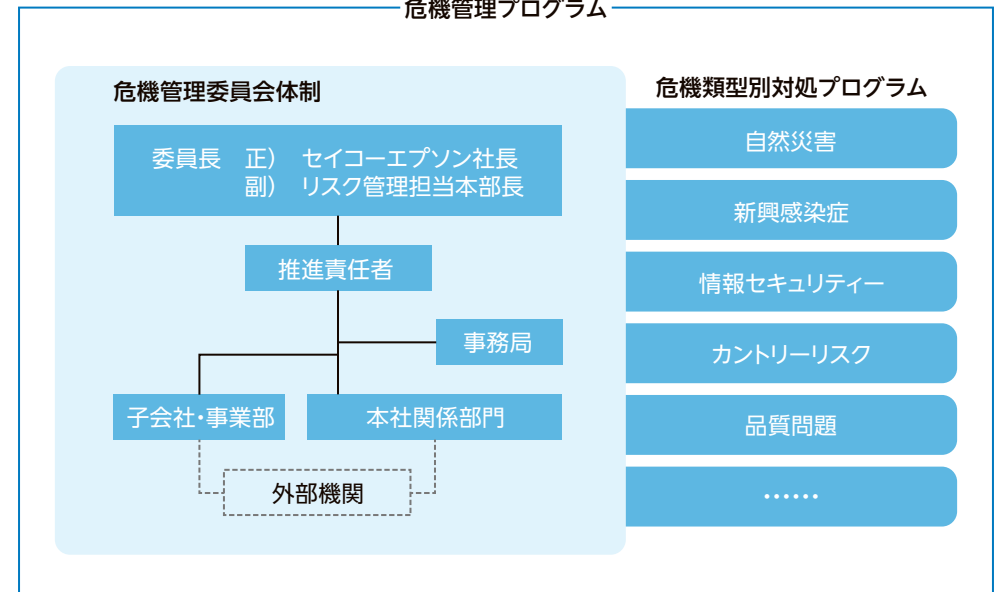
また、IT機器の状況および通信内容などを監視し、異常、あるいは不審な挙動があれば検知し対応する機能を持つMDR（Managed Detection and Response）を導入するなど、サイバー攻撃をできるだけ早く検知し、被害を最小限に抑えられるよう、継続的な改善・強化を継続しています。

## 危機管理

ガバナンスの強化

エプソンでは平時より、グループ経営に重大な影響を及ぼすと想定されるリスクの発現に迅速に対処するため、社長を委員長、リスク管理担当本部長を副委員長とする危機管理委員会の体制と初動対応手順を定めた危機管理プログラムを整備し、有事に備えています。

危機管理プログラム



有事に際しては、該当する危機類型を主管する本社部門の本部長が推進責任者となり、委員長の直接確認による迅速な意思決定に基づく対応が可能な体制を立ち上げます。

危機管理プログラムには、想定されるリスクの内容に応じて初動手順を定めた危機類型別対応プログラムがあり、関係組織はこれに沿って速やかに、一丸となって事態の把握・分析・被害の拡大防止等の対策立案と対応に当たります。また必要に応じて弁護士やコンサルティング会社、行政当局といった外部機関の協力を仰ぎながら対応に万全を期しています。

状況の鎮静化に伴い、危機管理体制は解除されますが、復旧や再発防止措置の徹底、グループ内への水平展開といった、その後も継続される対応状況は、リスクマネジメントサイクルの中で確認され、取締役会等の会議体を通じて、社外取締役を含む経営層に定期的に報告されるとともに、危機管理プログラムの見直しやリスク制御活動における施策に反映され、新たな危機への対応力の向上を図っています。

## 主要リスク一覧

ガバナンスの強化

\* 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。



2025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ら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<sup>*10</sup>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新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;"><sup>*10</sup> 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、働き方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（2025年6月26日現在）

\* 各取締役の選任理由の詳細については、第83回定時株主総会招集通知をご確認ください。



第83回定時株主総会招集通知（2025年）

<https://corporate.epson/ja/investors/information/meeting.html>



お が わ や す の り

**小川 恭範**

取締役会長

### 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、中長期的な企業価値向上をリードしてきた。今後は取締役会議長として、企業価値向上に向けて全社視点での的確な経営判断と業務執行に対する監督が期待できる。



よ し だ じ ゅ ん き ち

**吉田 潤吉**

代表取締役社長

### 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リーダーシップを発揮できる。



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ており、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、今後も、企業価値向上への貢献が期待できる。



ふ か い し あ き ひ ろ

**深石 明宏**

取締役執行役員

### 選任理由

営業部門での販売施策や事業運営経験を活かし、全社と事業の両面からグループ全体の経営基盤強化を牽引してきた。今後も、企業価値向上に向けた貢献が期待できる。



か わ な ま さ ゆ き

**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 き

**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の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 っ 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。

## 取締役に対して特に期待する分野(スキルマトリックス)

ガバナンスの強化

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、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良く取締役会を構成することを基本方針としています。

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。取締役会の構成については、中長期的な方向感を踏まえ、これからも継続して検討していきます。

| 地位          | 氏名     | 取締役<br>在任年数<br>(2025年<br>6月26日開催の<br>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<br>審議会<br>(◎は委員長) | 取締役報酬<br>審議会<br>(◎は委員長) |      | 企業<br>経営     | 開発・<br>設計・<br>事業開発 | 営業・<br>マーケ<br>ティング | IT・<br>デジタル | 財務・会計・<br>投資 | コンプライ<br>アンス・<br>ガバナンス | 人材開発・<br>人材マネジ<br>メント | 環境・<br>サステナ<br>ビリティ | グローバル<br>(国際性) |
| 取締役会長       | 小川 恭範  | 7年                                            |                         |                         |      |              | ●                  |                    |             |              | ●                      |                       | ●                   |                |
| 代表取締役社長     | 吉田 潤吉  | 1年                                            | ○                       | ○                       |      | ●            |                    | ●                  | ●           |              |                        |                       |                     |                |
| 取締役執行役員     | 吉野 泰徳  | 1年                                            |                         |                         |      |              | ●                  |                    | ●           | ●            |                        |                       |                     |                |
| 取締役執行役員     | 深石 明宏  | —                                             |                         |                         |      |              |                    | ●                  |             |              |                        | ●                     |                     | ●              |
| 社外取締役       | 嶋本 正   | 2年                                            | ◎                       | ○                       | ○    | ●            | ●                  |                    | ●           |              |                        |                       |                     |                |
| 社外取締役       | 山内 雅喜  | 2年                                            | ○                       | ◎                       | ○    | ●            |                    | ●                  |             |              |                        | ●                     |                     |                |
| 社外取締役       | 三宅 香   | 1年                                            | ○                       | ○                       | ○    |              |                    | ●                  |             |              |                        |                       | ●                   | ●              |
| 取締役 常勤監査等委員 | 川名 政幸  | 11年                                           |                         |                         |      |              |                    |                    |             | ●            | ●                      | ●                     |                     |                |
| 社外取締役 監査等委員 | 村越 進   | 5年                                            | ○                       | ○                       | ○    |              |                    |                    |             | ●            | ●                      |                       | ●                   |                |
| 社外取締役 監査等委員 | 大塚 美智子 | 5年                                            | ○                       | ○                       | ○    |              |                    |                    |             | ●            | ●                      | ●                     |                     |                |
| 社外取締役 監査等委員 | 丸本 明   | 1年                                            | ○                       | ○                       | ○    | ●            | ●                  |                    |             |              |                        |                       |                     | ●              |

\* 特に期待する分野を3つまで記載しています。

## パーパスの実現に向けて

エプソンのパーパス「『省・小・精』から生み出す価値で、人と地球を豊かに彩る」は、私たちの存在意義であり、変化の激しい時代においてもグループ全体の進むべき方向を示す“羅針盤”です。

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、無駄をそぎ落とし、より小さく、より精緻にするという私たち独自の考え方であり、そこから環境負荷を減らし、地球環境をより豊かにし、より大きな社会価値を生み出すという、イノベーションの原点となっています。私たちはこのパーパスのもと、創造と挑戦を重ね、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、エプソンならではの新たな価値を創出し続けています。その実現には、社員はもとより、お客様、パートナー、地域社会など、全てのステークホルダーの皆さまからの共感と連携が欠かせません。これからもエプソンは、社会の皆さまとともに「人と地球を豊かに彩る」未来を切り拓き、信頼され、期待される企業であり続けることを目指してまいります。

### 社内パーパス活動

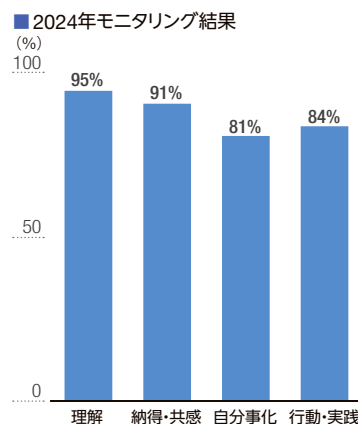
2022年のパーパス制定以降、エプソンは、社員一人ひとりがその意義を理解し、自らの仕事と結びつけて実践するための「社内パーパス活動」を推進してきました。この活動は、パーパスの共有にとどまらず、具体的な行動や価値創出へとつなげていくことを目的としています。

私たちは、エンゲージメントサーベイやアンケートを通じて社員の意識や反応を把握することで、活動の質を継続的に高めてきました。2023年の調査結果から、一人ひとりがパーパスに対して納得し、共感することが、パーパスに基づいた行動や実践につながると考え、2024年はパーパスへの納得と共感を高める活動にフォーカスしました。

今後は、社員一人ひとりの主体的な行動を後押しし、パーパスの実践が広がるよう、継続的な浸透活動を進めてまいります。

### 2024年モニタリング結果

納得・共感の割合は91%に達し、パーパスは多くの社員にとって意味ある指針として根つきつつあります。また、自分事として捉え、実際の行動に移している社員も81%を超え、職場や業務の中でパーパスを意識した判断や行動が広がりつつあります。こうした変化により、会社全体としても、共通の価値観のもとに思考し、動く組織へと進化しつつあることが感じられます。



一方で、「具体的にどんな行動をすれば良いかわからない」との声もあり、今後は自分たちの行動がパーパスにどうつながるのかを一人ひとりが考え、行動の質を上げることが重要であると考えています。

### パーパスを実践フェーズへ

エプソンは今、パーパスを深く理解し、共感する段階から、一人ひとりが自らの行動で体現していく「実践フェーズ」へと移行しつつあります。社員一人ひとりが、業務や意思決定の中でパーパスを意識し始めており、各地・各事業でも、共通の価値観のもとに実践に向けた動きが少しずつ広がっています。エプソンならではの価値を創出するために、私たちはこれからもパーパスを軸に、持続可能な社会の実現に向けて取り組みを深めてまいります。

### パーパスを実践する取り組み

#### Epson Innovation Challenge (エプソン韓国)

エプソンは「人と地球を豊かに彩る」というパーパスの実現に向け、スタートアップや産・官・学と連携し、イノベーションを通じた社会課題の解決に取り組んでいます。その一環としてオープン化したWeb API「Epson Connect API」を活用したビジネスソリューション・ピッチイベントを2019年から開催しています。アイデアを有するパートナーが集い、顧客体験の向上につながるサービス・アプリを開発し、成果を競い合います。

2024年には、エプソン韓国が「Epson Innovation Challenge in Korea」を主催。北米・アジアに続く7回目の開催となりました。本イベントには30チーム95名が参加し、同APIや事業開発、プログラミングのトレーニングを受け、教育、eコマース、K-カルチャーの分野で、新たなビジネスモデルや付加価値の創造に取り組みました。受賞作には、音声認識と生成AIを組み合わせ塗り絵を作成する子ども向けアプリや、リモートブックスキャンソリューションなどがあり、一部はすでにビジネス化され、さらなる協業も進行中です。

本取り組みは、デジタル技術と創造的なアイデアを通じて、人々の暮らしや学びを豊かにすることを目指しています。多様なパートナーとともに価値を創出するこの活動は、エプソンのパーパスを行動で実践するものです。私たちは、技術や製品の提供にとどまらず、人と社会にとって意味ある変化を生み出し続けることで、パーパスの実現に向けた歩みをこれからも続けていきます。

