

CEOメッセージ

ENGINEERED FUTURE 2035

— 技術を進化させ、未来を最適に設計し、 価値を社会実装する企業へ —

株主・投資家の皆さまをはじめ、日頃よりエプソンを支えてくださるステークホルダーの皆さまに、心より御礼申し上げます。

変動が常態となる時代に、企業に求められる「最適解の実装力」

この10年、そして特にこの5年の世界の変化は想像を超えたものがあり、世界は大きな転換点を迎えています。地球環境、エネルギー、資源、人材、そして地政学リスクなど、これまで社会や企業活動の前提としてきた条件そのものが大きく変化しています。加えて、エネルギーや資源価格の変動、環境規制の強化、AIをはじめとする技術革新の加速、世界的な人材不足などにより、企業を取り巻く不確実性はかつてないほど高まっています。

一方で、こうした変化は新たな価値創造の機会でもあります。環境負荷を低減しながら持続的な成長を実現したいという社会の要請はますます高まり、省エネルギー・省資源へのニーズは世界中で拡大しています。また、人手不足の深刻化に伴い、自動化や省人化、生産性向上への期待も高まっています。さらに、AIやデジタル技術の進展は、社会や産業のあり方そのものを変えようとしています。これらの変化は、エプソンが長年培ってきた「省・小・精」の技術が、これまで以上に社会に求められる時代の到来を示していると感じています。

私たちは創業以来、限られた資源を有効に活用しながら、お客さまや社会が抱える課題に向き合い、新たな可能性を切り拓いてきました。その根底にあるのは、技術は社会のために使われてこそ意味を持つという考え方です。だからこそ、変化が常態となる時代において重要になるのは、「現実の制約条件の中で最適解を設計し、現場で確実に機能させる力」だと考えています。

変化が大きく不確実性の高い時代だからこそ、技術を価値へ変え、社会に届ける力が企業の競争力を左右します。私たちは、「省・小・精」の技術を磨き続けるとともに、その価値を現場で機能するかたちに整え、お客さまや社会に貢献していきます。そして、そうした実装の積み重ねによって企業価値を高め、持続的な成長を実現していきます。

セイコーエプソン株式会社
代表取締役社長 CEO

吉田潤吉

エプソンの強みの源泉：「省・小・精」の技術・思想

エプソンは1942年の創業以来、精密微細加工、MEMS、材料・プロセス技術、光学、センシング制御などの独創技術を磨き上げ、それらを統合設計して価値へと昇華し、社会へ実装する力を培ってきました。その価値創造の基盤にあるのが、私たちの「省・小・精」の技術・思想です。エネルギーや資源の使用を抑え（省）、製品やプロセスの小型化・省スペース化（小）を追求しながら、高精度・高品質（精）を同時に実現することで、環境負荷の低減と高付加価値を両立した商品・サービスとしてお客さまにお届けし続けてきました。この「省・小・精」の技術・思想は、エプソンにとって変わることのない強みであり、2035年に向けても成長を支える大切な源泉です。



長期ビジョン「ENGINEERED FUTURE 2035」 —プリンターのエプソンからの進化

2026年3月に「ENGINEERED FUTURE 2035」を発表し、「技術を進化させ、未来を最適に設計し、価値を社会実装する企業へ」という言葉を掲げました。これは、「省・小・精」の技術・思想を基盤に、テクノロジーイノベーションとエンジニアリングによって持続可能な地球環境と社会の実現、そして企業価値の向上を同時に目指す方向性を示すものです。

目指すのは、プリンターのエプソンから「テクノロジーイノベーション×エンジニアリングのエプソン」へのさらなる進化です。ここで言う「プリンターのエプソン」とは、完成品としての市場プレゼンスやお客さまの認知が高いことを踏まえた表現です。

私たちはこの強みを捨てるものではありません。むしろ、プリンターやプロジェクターで培ってきた技術・顧客基盤・実装力を起点に、より広い社会課題の解決へ挑戦していきます。

完成品事業は引き続き重要な収益基盤です。その強みを生かしながら、技術の進化と実装力を武器に、完成品・デバイス・材料へと価値提供の領域を広げていきます。

マテリアリティと価値創造： 社会課題解決と企業価値向上を同時に進める

「ENGINEERED FUTURE 2035」では、エプソンが価値提供していく領域として次の4つを挙げました。これらの領域に関連したサービスや製品の市場は急速に成長しており、当社にとっての大きな事業機会と捉えています。

- ① エネルギー・資源の効率化を支える
- ② 精密技術でテクノロジーの進化を支える
- ③ 生産性と信頼性で人手不足に応える
- ④ 学び・働き・暮らしを支える

私たちが重要だと考えているのは、これら4つの領域を個別の事業機会としてではなく、エプソンの強みを最大限に生かせる価値創造領域として捉えることです。これら4つの領域への貢献は、全く別々の事業資源を使って行う個別最適の事業活動ではありません。全てを支えているのは「省・小・精」の技術基盤であり、技術を点で価値に変えるのではなく、立体的に展開して横断的に社会実装する。それが、私たちが再構築しようとしている成長モデルです。

また、この4つの価値提供領域は、私たちのマテリアリティでもあります。価値創造と、それを支える基盤との関係性をより明確にすることで、最適な資本配分のもと、将来の価値創造につながる施策の立案と着実な実行に取り組んでいきます。

■ マテリアリティ



これまで注力してきた環境への取り組みについても、引き続き強化していきます。ただし、私たちは環境価値を「別枠の活動」として捉えていません。環境への取り組みは、エプソンの競争力そのものです。省エネルギー・省資源に資する技術を武器に、環境負荷の少ない製品・サービスの販売を拡大することで、お客さまの課題解決と事業機会の獲得・拡大を同時に進め、結果として市場全体における環境貢献を最大化していきます。

こうした環境優位性は、製品性能や技術だけで成り立つものではありません。その基盤として、サプライチェーン全体での取り組みが重要になります。

サプライチェーンにおける再生可能エネルギーの活用や資源循環に向けた取り組みは、環境負荷の低減にとどまらず、中長期的にはコスト構造の改善や事業レジリエンスの強化という観点からも重要な意味を持ちます。私たちは、環境負荷低減と事業成長をトレードオフと捉えるのではなく、設計と実装の工夫によって両立させることに、これからも挑戦し続けます。



詳細は、P.37「価値創造プロセス」を参照

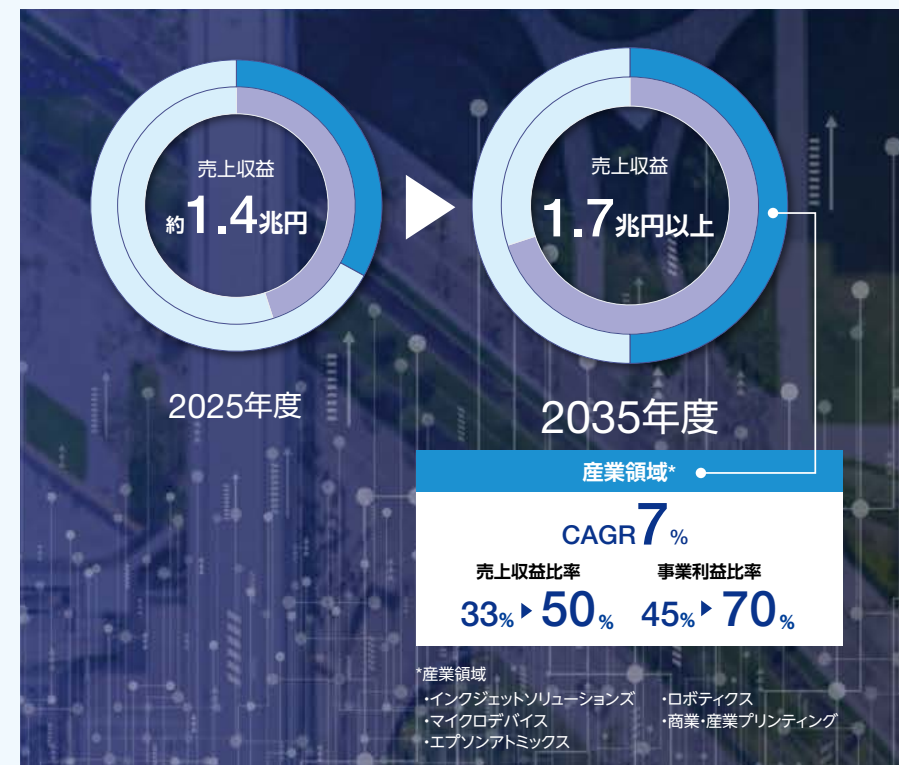
2035年に向けた事業構造転換：産業領域で成長するエプソンへ

私たちは、完成品ビジネスで培った技術や顧客接点を生かしながら、より高い付加価値を生み出せる産業領域へ事業構造を進化させていきます。具体的には、インクジェットソリュー

ション、マイクロデバイス、高機能金属材料、商業・産業プリンティング、ロボティクスといった当社の精密技術を強みとする産業領域の成長を加速させ、売上収益全体に占める産業領域の比率を、現在の33%から50%へと引き上げます。また、これらの領域は付加価値が高い事業であることから、利益貢献についても45%から70%へと大きく高めていきます。

既存事業におけるビジネスモデルの転換と、成長領域への積極的な投資を両立させながら、売上規模の拡大と利益構造の転換を同時に進めていく。これが、2035年に向けたエプソンの基本シナリオです。

■ 売上収益・事業利益比率（外側：売上収益構成／内側：事業利益構成／USD150、EUR170同一為替前提）



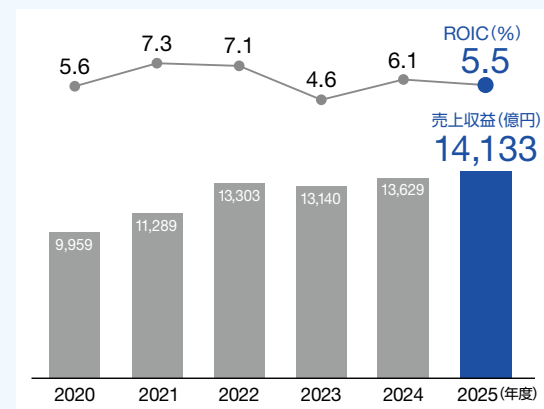
エプソンの現在地： 2025年度通期決算と長期ビジョン「Epson 25 Renewed」の振り返り

「ENGINEERED FUTURE 2035」を策定するにあたり、私たちはまず前長期ビジョンの成果と課題を徹底的に振り返りました。インクジェット技術の進化や新興市場における大容量インクタンクモデルの拡大、収益性に課題のあった事業の構造改革、将来成長に向けた基盤整備、再生可能エネルギーの推進などに取り組み、一定の成果を上げることができました。

その成果の一端として、2025年度の通期決算では、外部環境の変化等の影響を受けながらも、オフィス・ホームIJP・プリントヘッドなどの販売が想定を上回り、売上収益は1兆4,133億円となりました。一方で、事業利益および当期利益は米国関税影響や第4四半期にFieryの減損損失を計上した結果、事業利益838億円、当期利益182億円となりました。

しかし、私たちが重視している財務目標の観点では、2025年度におけるFieryの減損損失といった特殊要因を除いたとしても、ROIC 7%以上、ROE 8%以上、ROS 7%以上という目標のいずれも達成に至りませんでした。私は、この結果を単なる市場環境の問題とは捉えていません。エプソンが保有する技術資産や事業基盤、これまでの投資を十分な価値創出につなげ切れなかったことが課題であると認識しています。

■ 持続的成長と資本効率向上は依然として重要な経営課題



	2025年度 目標*	2025年度 実績
ROIC	7.0 %以上	5.5 %
ROE	8.0 %以上	2.2 %
ROS	7.0 %以上	5.9 %

* 2024年4月発表

中期経営計画Phase 1 (2026-2028)： 残された課題に向き合い変革(Transform)をやり切る

前長期ビジョンにおいて課題として残った資本効率のさらなる改善や、成長領域の立ち上げ遅延に確実に手を打つため、「ENGINEERED FUTURE 2035」では、2035年までの10年間で3つのPhaseに分け、最初のPhase 1 (2026-2028)を変革の起点となる期間としました。

Phase 1で私たちが目指すのは、単なる業績改善ではありません。固定費構造や在庫水準、事業ポートフォリオ、資本配分といった経営の基礎を抜本的に見直し、「稼げる体質」と「成長できる体質」を同時に実現することを最優先します。その上で、生み出したキャッシュを成長投資へ振り向け、次の成長を支える基盤を整えます。

売り上げの「量」だけでなく、資本効率という「質」を伴う成長へ転換する。そのTransformを、この3年間でやり切ります。私は、このPhase 1を2035年の成長を左右する極めて重要な期間と位置付けており、変革を先送りすることなく実行していきます。

■ 長期ビジョンと中期経営計画



資本効率にこだわり、経営を変革：ROICを「規律」に

Phase 1で進めるTransformの成果として、私たちは2028年度までにROIC 8%の達成を目指します。これまで参考指標としてきたROICを、今後は事業の優先順位付けや成長投資を判断するための経営の規律と位置付け、資本効率にこだわり、経営の質を高めていきます。そのために、固定費や在庫を含む資産効率の改善を通じて収益基盤を作り替え、自ら成長投資の原資を生み出せる体質へ転換します。



詳細は、P.16-18「財務戦略」を参照

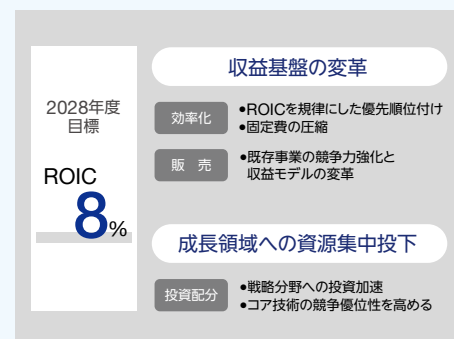
また、収益基盤を強化するためには、私たちが生み出した価値を確実にお客さまへ届け、継続的な収益につなげる力を高める必要があります。エプソンは売上収益の84%を海外であげており、これまで大容量インクタンクモデルを中心に新興市場が成長を支えてきました。今後も新興市場・ポテンシャル地域での需要拡大が見込まれる中、培ってきた販売・マーケティング基盤を生かしながら、地域ごとのお客さまニーズに応えるソリューション提供機能を強化します。「売ったら終わり」ではなく、「売ってからが始まり」という考え方のもと、継続的な価値提供を通じて収益を生み出すビジネスモデルへの進化を加速させます。

さらに、サプライチェーンはメーカーである私たちの競争力そのものです。レジリエンスを備えた供給体制を基盤に、デジタル活用によるオペレーションの高度化を進めることで、変化する外部環境に柔軟に対応しながら、品質とコスト競争力の向上を図ります。



詳細は、P.19-22「収益基盤の変革」を参照

■ ROICを規律とした経営への変革



■ 中期目標

	2025年度実績	2028年度目標
売上収益	14,133 億円	15,000 億円
ROIC	5.5%	8.0%
ROE	2.2%	10.0%
ROS	5.9%	8.0%
産業領域 事業利益構成比*	45%	60%
為替レート前提(円)	USD:150.69 EUR:174.74	USD:150 EUR:170

* 4事業セグメント利益合算値に占める同領域の構成比

事業戦略： 各事業セグメントの役割と成長への道筋

新長期ビジョンおよび中期経営計画の策定において、成長領域を再定義し、事業セグメントを再編しました。プレジジョンイノベーションをグループの成長エンジンと位置付け、インダストリアル&ロボティクスを次の本格成長に向けた領域として強化します。一方、オフィス・ホームプリンティングは、市場稼働台数から生まれる広範な顧客接点と顧客基盤を基に、ビジネスモデルの進化を通じて規模の維持・拡大を図り、安定的な収益基盤の中核を担います。加えて、ビジュアル&ライフスタイルも顧客との信頼関係を強みに、収益貢献を高めていきます。

セグメント	プレジジョンイノベーション	インダストリアル&ロボティクス	オフィス・ホームプリンティング	ビジュアル&ライフスタイル
事業	●インクジェットソリューションズ ●マイクロデバイス ●エプソンアトミックス	●商業・産業プリンティング ●ロボティクス	●オフィス・ホームIJP	●ビジュアルプロダクツ ●ウェアラブルプロダクツ ●PC
位置付け	成長エンジン	Phase 2での本格成長	収益基盤	収益基盤

セグメントごとの役割と目標および施策は次の通りです。安定した収益基盤を維持しながら、将来成長に向けて前進していきます。

プレジジョンイノベーション

—— 技術進化で成長機会を確実に捉え、エプソンの成長と利益をけん引する

プレジジョンイノベーションは、エプソンが培ってきた「省・小・精」の技術・思想を最も成長性の高い市場へ展開する、全社成長と利益創出のエンジンです。AIや高速通信の普及に伴い、省電力・省資源に貢献するデバイスや生産手段への需要は今後さらに高まると見えています。精密加工、材料プロセス技術、MEMS設計といったエプソンの強みを生か

しながら、インクジェットソリューションズ、マイクロデバイス、高性能金属材料の各事業における技術開発を加速し、社会課題の解決と持続的な事業成長を実現していきます。

インダストリアル&ロボティクス

——Phase 2以降の成長を支える事業基盤を築く

インダストリアル&ロボティクスは、Phase 2 (2029-2031) 以降の本格成長を担う重要な領域です。人手不足や生産性向上といった社会課題が深刻化する中、私たちは商業・産業プリンティング事業とロボティクス事業を通じて、お客さまの現場変革を支えるソリューションを提供していきます。

商業・産業プリンティング事業では、アナログからデジタルへの転換を後押しし、市場拡大を加速させます。ロボティクス事業では、センシング・AI・制御技術を生かし、製造業のみならず幅広い分野における省人化や自動化へのニーズに応えていきます。Phase 1 では、新たな市場の開拓と収益基盤の強化を進め、Phase 2 での本格成長につなげていきます。

オフィス・ホームプリンティング

——安定した収益基盤として、全社の成長を支える

オフィス・ホームプリンティングは、エプソンの安定的な収益とキャッシュ創出を支える基盤事業です。グローバルに広がる顧客基盤、新興市場での成長、そして競争力のあるサプライチェーンという強みを生かしながら、大容量インクタンクモデルを中心に市場拡大を進めてきました。

今後は、オフィス市場に加え、さまざまな業種・業態においてインクジェットへのテクノロジーシフトを加速させるとともに、現地での企画・設計やソリューション提案力を強化することで、事業そのものの進化を図ります。新興市場では市場成長を上回るシェア拡大を目指しながら、安定的な収益基盤として成長領域への投資を支え、エプソン全体の成長をけん引していきます。

ビジュアル&ライフスタイル

——独自技術とブランド資産を生かし、収益性を高める

ビジュアル&ライフスタイルは、エプソンならではの技術やブランド資産を生かしながら、収益性とキャッシュ創出力を高める事業です。

ビジュアルプロダクツ事業では、世界No.1シェア*のプロジェクター事業を基盤に、教育分野やプロジェクションマッピング、イマーシブ体験など、プロジェクション技術の強みが発揮できる領域へ注力します。市場環境の変化を踏まえながら収益構造を進化させ、安定的な利益創出につなげていきます。

ウェアラブルプロダクツ事業では、前長期ビジョン期間中に完了した構造改革を土台に、OEM先との連携に加え、自社ブランドの価値向上を進めます。祖業として培ってきた技術力を着実に収益へ結び付けることで、全社の収益力向上に貢献していきます。

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



詳細は、P.25-32「事業戦略」を参照

人的資本の進化：

持続的成長を支える人的資本とグローバル組織構造の再設計

変革、そして持続的な成長を支えるのは、何よりも「人」です。長期ビジョンと中期経営計画のPhase 1 では、グローバルエプソングループ全体の人的資本を最大限に生かすため、組織や仕組みの見直しを進めていきます。世界中で働く75,000人の社員一人ひとりが、それぞれの地域や役割において能力を発揮し、主体的に挑戦できる環境を整えることは、経営の責任と考えています。

「ENGINEERED FUTURE 2035」の実現に向けて、全ての社員が共有すべきマインドがエンジニアリングです。エプソンは技術を強みとする会社であり、多くのエンジニアが価値創出の中核を担っています。一方で、私たちが考えるエンジニアリングは、特定の職種や業務を指すものではありません。目指す姿から逆算して最適解を設計し、実行し、改善を重ねながら価値創出につなげていく考えです。

タウンホールミーティング「グループ共通の目標を合わせる」

経営方針や戦略を社員と共有し、グループ全体で共通の目標に向かって進んでいくことを目的に、社長就任を機に開始したタウンホールミーティング。エプソンが持つ強みをさらに磨き、より強いチームになるためにはどうしたらいいかを共に考え、行動につなげていく場です。社長自らが各拠点を訪問し、現場の声に直接耳を傾けながらディスカッションを重ね、事業成長に向けた課題や気づきを経営に反映していくことを目指しています。これまでに、49拠点（国内17拠点、海外32拠点）で実施、5,302人が参加しました（2026年6月末時点）。



また、グローバルに事業を展開するエプソンにとって、多様な経験・専門性・価値観を持つ人材が力を発揮することは、イノベーションや新たな価値創出の源泉です。私たちはダイバーシティを単なる人材構成の多様化ではなく、組織力を高める経営基盤と捉えています。国や地域、職種を超えて多様な視点を掛け合わせることで、より良い意思決定と価値創出につなげていきます。

そのため、グローバルで共通して活用できる人材・組織基盤の整備を進めるとともに、リーダーシップの強化、多様性を力に変える取り組み、そして「誠実・努力」「創造と挑戦」という価値観を実践する機会の拡充を通じて、挑戦を後押しし、自律的に行動する組織カルチャーの醸成を進めていきます。社員一人ひとりの成長と挑戦が組織力の向上につながり、それが「ENGINEERED FUTURE 2035」を支える原動力になると考えています。



詳細は、P.23-24 「収益基盤の変革」 人的資本・組織」を参照

知的資本の創出： 技術の強みの最大化と成長加速に向けた一貫した事業戦略シナリオ

エプソンの成長を支えているのは、「省・小・精」の技術・思想を基盤とした技術開発力です。私たちは、技術そのものを磨くだけでなく、それを事業や社会価値へ結び付けることが重要だと考えています。そのため、「ENGINEERED FUTURE 2035」の実現に向け、技術開発のあり方について改めて議論を重ねてきました。その結果、エプソンの競争力の源泉である材料・プロセス技術とMEMS技術を軸に、中長期視点で技術を育てながら、事業化の出口と一体で開発を進める体制へ進化させています。技術の出口となる事業との連携をより強化するため、組織体制の見直しも行いました。また、事業責任者が中・長期の技術開発にも責任を持つことで、技術開発と事業戦略の距離を縮め、価値創出までのスピードを高めていきます。



詳細は、P.33-34 特集「Technology × Engineering」を参照

さらに、知的財産は技術競争力を支える重要な経営資産です。研究開発から事業化までを見据えた知財戦略を推進し、技術優位性の確立と価値創出の加速につなげていきます。



詳細は、P.41-42「知的財産戦略」を参照

長期価値創造を支える責任ある経営と実行： 挑戦と変革を支える

私が重視しているのは、事業成長と社会価値の創出を両立させながら、企業価値を高め続けていくことです。そのためには、事業戦略や財務戦略だけでなく、それらを支える経営基盤の強化が不可欠です。

昨年度は、「ENGINEERED FUTURE 2035」の策定を通じて、エプソンが目指す姿と重要課題を整理しました。今年度は、その具体化と実行の段階へ移り、事業、技術、人的資本、財務を横断した体制の下で変革を進めています。「いつまでに、何を、どのように達成するのか」を明確にしながら、責任の所在を明確にした経営を実践しています。

また、「ENGINEERED FUTURE 2035」および中期経営計画の実現に向けては、脱炭素の推進や再生可能エネルギーの活用、サプライチェーンのレジリエンス強化、人権尊重、コンプライアンス、情報セキュリティといった重要課題にグループ全体で取り組みを進めています。私たちは、これらを単なるリスク対応ではなく、中長期の成長を支えるための経営課題と捉えています。

その実行を支えるのがガバナンスです。社外取締役を含む取締役会による実効性の高い監督の下、健全な緊張感を伴う率直な議論を通じて意思決定の質を高めスピードを速めるとともに、経営上のリスクと機会を適切に捉えています。今後も責任ある経営を徹底し、ステークホルダーの皆さまとの信頼関係を礎に、将来にわたる価値創出につなげていきます。

ステークホルダーの皆さまへ： 変革を通じた持続的成長へのコミットメント

エプソンが目指すのは、社会価値と企業価値を同時に高めながら、未来に向けて成長し続ける企業です。「省・小・精」の技術・思想を基盤に、最適解を設計し、確実に実装することで、産業の生産性と信頼性を高め、学び・働き・暮らしの質を向上させ、人と地球がともに前に進み続けられる未来に貢献していきます。

変化の大きな時代だからこそ、自ら進化し続けることが次の成長の条件です。「ENGINEERED FUTURE 2035」の実現に向け、Phase 1を変革の起点としてやり切り、その成果を皆さまにお示ししていきます。

今後とも、変わらぬご支援と率直なご意見を賜りますようお願い申し上げます。

セイコーエプソン株式会社
代表取締役社長 CEO

吉田 潤吉

