

財務戦略

「省・小・精」の技術を、 稼ぐ力と資本効率につなげる

前長期ビジョン「Epson 25 Renewed」では、成長領域の拡大や、インクジェットをはじめとする技術基盤の強化に取り組んできました。大容量インクタンクモデルの拡大、新興市場での販売拡大、商業・産業領域への展開、構造改革、戦略的な投資など、将来の成長に向けた事業基盤の整備には一定の進展がありました。一方で、財務面では目標に届かず、2025年度実績はROIC 5.5%、ROE 2.2%、ROS 5.9%にとどまりました。この結果は、エプソンが保有する技術資産や製造・販売基盤、これまでの投資を、利益、キャッシュ、資本効率の向上へ十分につなげることができなかったものとして受け止めています。エプソンの強みである「省・小・精」の技術・思想を、利益、キャッシュ、資本効率へ確実に結び付けていくことが、今後の経営における重要な課題です。

ROICを規律に投資回収の確度と 資本効率を重視した経営へ転換

新長期ビジョン「ENGINEERED FUTURE 2035」では、「省・小・精」の技術・思想を、利益成長と資本効率の向上へ確実につなげ、資本コストを上回るリターンを継続的に創出する姿を目指します。その実現に向け、ROICを経営の重要指標として位置付け、設備投資、研究開発投資、戦略投資、企業の合併・買収(M&A)を含むあらゆる資本配分の意思決定において、投資回収と資本効率を重視します。

Phase 1では、まず全社の「稼ぐ力」を底上げし、2028年度のROS 8%達成に向けて収益性と資本効率を改善します。製品ポートフォリオの見直し、価格・販売構成の改善、固定費構造の適正化、在庫回転の向上などにより、3年間累計260億円の収益改善を実現するとともに、創出したキャッシュを成長投資へ再配分します。さらにWACCを意識した資本配分を徹底し、高いリターンが見込まれる領域への投資を強化することで、成長と資本効率向上の好循環を実現していきます。

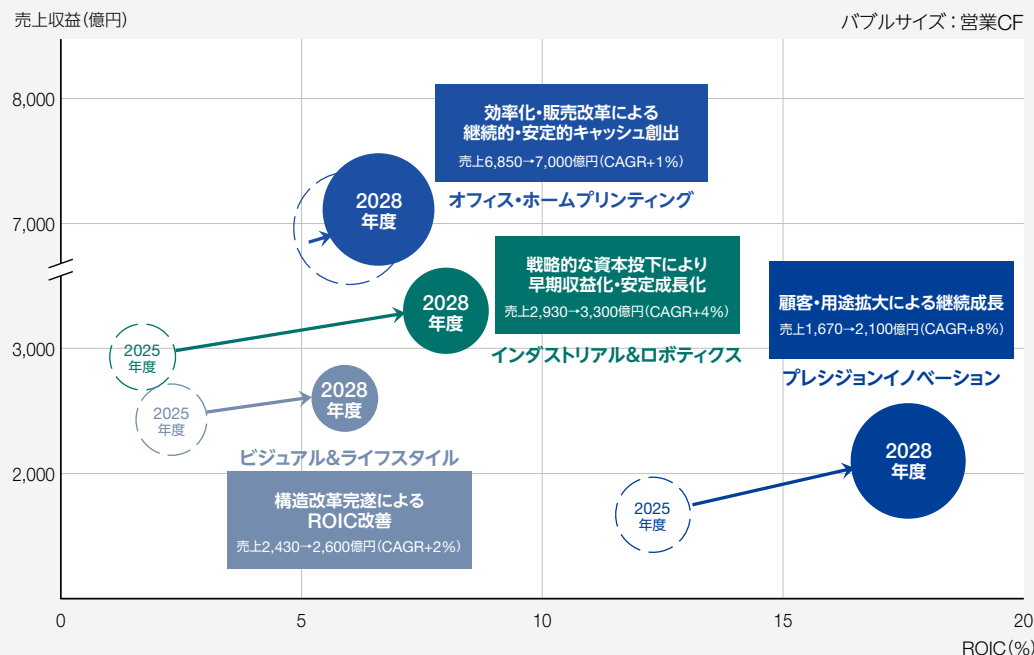
事業ポートフォリオの再編

「省・小・精」の技術・思想を生かせる成長領域に経営資源を重点的に配分し、売上収益に占める産業領域^{*1}の比率を現在の約3割から2035年には5割へ、利益面ではさらに高い構成比へと引き上げます。

^{*1} 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

■ 事業ポートフォリオの転換(4つのセグメントの現在の姿と3年後の姿)

* 出典: 長期ビジョン「ENGINEERED FUTURE 2035」・中期経営計画 Phase 1(2026-2028)説明会(2026年3月13日)



その実現に向けて、既存事業を役割と期待リターンに応じて再整理し、事業ポートフォリオを再構築しました。事業ごとの役割を明確にすることで、資源配分と投資判断の規律を高め、収益性と資本効率の向上につなげていきます。Phase 1は、その転換に向けて収益性と資本効率を高める最初の実行期間です。

プレジジョンイノベーションは、当社の技術資産を高成長・高収益領域へ展開する成長エンジンです。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の微細合金粉末事業といった当社の強みを生かせる領域に重点的に資本を投下し、売り上げ成長と利益成長、および資本効率の向上を実現します。

インダストリアル&ロボティクスは、Phase 2以降の本格成長に向けた基盤を整える領域です。商業・産業プリンティングやロボティクスでは、インクジェットやロボティクスをはじめとする技術を産業用途へ展開し、収益化していくことが重要です。Phase 1では、利益を確保しやすいコスト構造への転換、固定費構造の見直し、販売・サービスモデルの強化を進め、次の成長に向けた収益基盤を構築します。産業領域比率の引き上げは、プレジジョンイノベーションとインダストリアル&ロボティクスの両輪でけん引していきます。

オフィス・ホームプリンティングは、当社の安定的な収益とキャッシュ創出を支える基盤です。インクジェット技術とグローバルな販売基盤を活用し、成熟市場では効率化を進める一方、新興市場では大容量インクタンクモデルを中心に成長機会を取り込みます。この領域で生み出すキャッシュは、成長領域への投資と株主還元を支える重要な原資です。売り上げと利益の規模に加え、販売効率、在庫回転、キャッシュ創出力を重視します。

ビジュアル&ライフスタイルは、構造改革を完遂して収益性と資本効率を高める領域です。市場環境を見極めながら、製品ポートフォリオの見直し、固定費の適正化、投資の選別、在庫管理の強化を進めます。売り上げ成長だけを追うのではなく、資本コストを意識した採算性改善により、全社ROICの向上に貢献することを重視します。

ROICは、投資採算を見る指標であると同時に、当社の技術、製造、販売、顧客基盤といった共通資産を全社で有効活用できているかを測る経営指標です。「ENGINEERED FUTURE 2035」では、各セグメントの役割に応じた経営を行いながら、全社ではROICを共通の経営規律として位置付けます。共通技術をどの市場で収益化するか、どの領域へ資本を優先配分するかを継続的に見極め、投資の質を高めることで、資本コストを上回るリターンを安定的に創出する経営へ転換していきます。

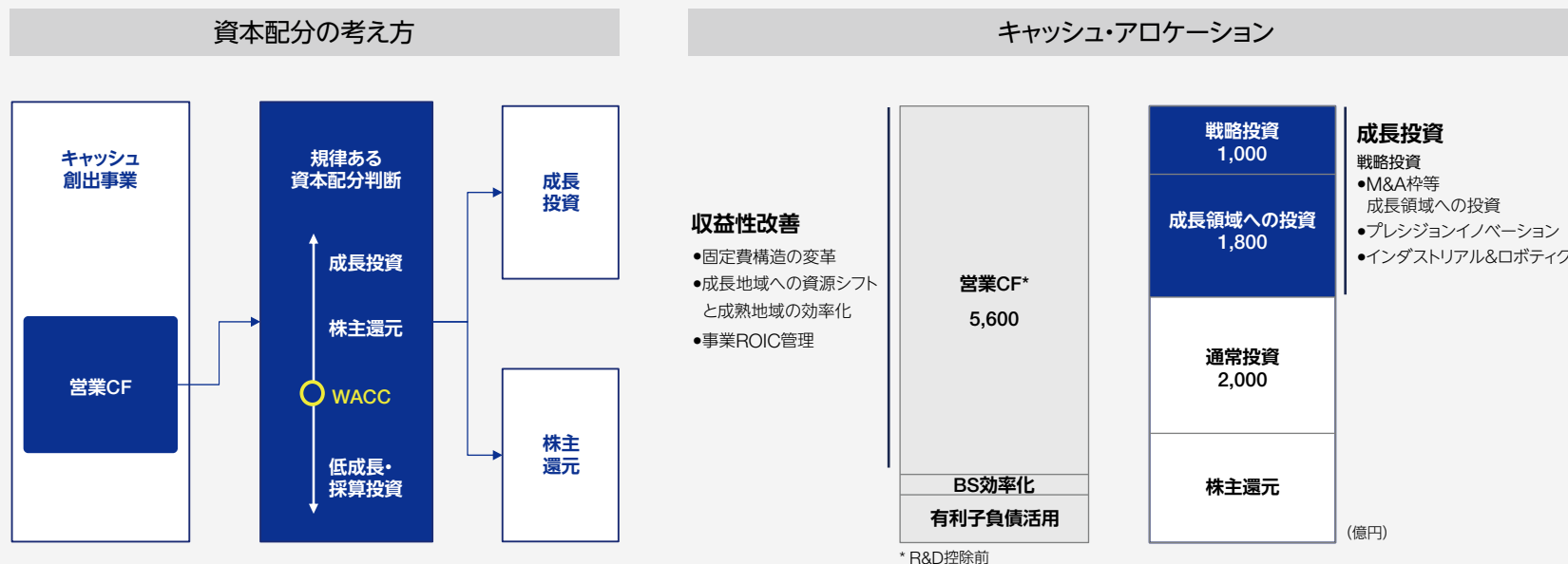
資本の最適配分とキャッシュアロケーション

資本配分については、Phase 1で稼ぐ力を底上げし、安定的なキャッシュ創出力を高めることで、成長投資、通常投資、戦略投資、株主還元をバランスよく実行します。とりわけ成長領域へは、成長投資と戦略投資を合わせて累計2,800億円（研究開発費を含む）を投下し、産業領域へのシフトを進めます。

株主還元については、資本効率を高め、株主価値を持続的に向上させるための重要な資本政策と位置付けています。DOE 3%を下限とする安定配当を基本方針とし、財務健全性や投資機会を踏まえながら、Phase 1では累計800億円の自己株式取得も実施する予定です。成長投資と株主還元を両立させることで、ROIC、ROEの向上と株主価値の拡大につなげていきます。

Phase 1は、2035年に向けた成長の準備期間であると同時に、収益性と資本効率を実際に改善する実行期間です。セグメントごとの役割を明確にし、産業領域の比率を高めながらROSを着実に改善し、2028年度に売上収益1兆5,000億円、ROS 8%、ROIC 8%、ROE 10%の達成を目指します。そしてその先に、「省・小・精」の技術・思想を基盤に、より成長性と収益性の高い事業ポートフォリオへの転換を実現し、資本コストを上回るリターンを継続的に創出する企業へ進化していきます。

■ 資本配分(規律ある資本配分判断で、成長領域へ積極的に資本投下)



私が成長戦略を考える上で重視しているのは、既存事業の延長線上だけで成長を追求することではありません。エプソンが長年培ってきた独自技術を核に、ものづくり力やお客さまとの信頼関係といった強みを掛け合わせながら、成長市場での技術ブレークスルーや新たな用途を切り拓き、次の成長機会を創出していくことです。そのような観点で、成長投資を積極的に行います。

エプソンはこれまで、「省・小・精」の技術・思想のもと、インクジェット、マイクロデバイス、ロボティクスなどの独自技術を磨き上げ、それらを社会に届ける事業基盤を築いてきました。こうした技術と事業の両面にわたる力こそが、持続的な競争優位の源泉です。

社会課題の解決と事業成長の両立を目指し、エプソンならではの技術・組織能力を進化・拡張することで、新たな社会価値を創出し、持続的な成長を実現していきます。



吉野 泰徳

取締役執行役員
経営戦略本部長
ビジュアルプロダクツ事業部長
ロボティクス事業部長

企業価値を持続的に高めるためには、成長への挑戦と資本効率の向上を両立させることが不可欠です。エプソンはこれまで、「省・小・精」の技術・思想を基盤に、事業領域の拡大と将来に向けた投資を進めてきました。今後は、それらを利益とキャッシュの創出により確実に結び付け、資本コストを上回るリターンを継続的に生み出す経営へと進化させていきます。

CFOとして重視するのは、成長性や戦略性を尊重しながら、投資の質を高めることです。ROICを経営判断と対話の軸として活用し、事業ごとの役割や収益構造を見極めながら、資本をより効果的に配分していきます。財務の規律は、挑戦を制約するものではなく、企業価値につながる挑戦を確かな成果へ導くためのものです。成長投資と株主還元のバランスを取りながら、ステークホルダーの皆さまとの対話を重ね、エプソンの持続的な成長と株主価値の向上に責任を持って取り組んでいきます。



繁村 治

執行役員
経営管理・DX本部長