

収益基盤の変革 | 効率化

エプソンは、持続的な成長と企業価値向上を実現するため、収益基盤の変革を重要な経営課題の1つとして位置付けています。Phase 1では、「資本効率経営への転換」を掲げ、成長投資を支える強固な収益基盤の構築に向けて、グローバルオペレーション改革による固定費構造の最適化を進めていきます。

近年、社会課題の複雑化や地政学リスクの高まり、原材料・エネルギー価格の上昇、労働力不足など、企業を取り巻く環境は大きく変化しています。また、AIやデジタル技術の進展により、事業環境や競争環境の変化スピードはさらに加速しています。こうした環境下では、単に売り上げ成長を追求するだけでなく、限られた経営資源を最適に配分し、変化に強い収益構造を構築することが重要であると考えています。

そのためエプソンは、固定費構造の見直しを通じて、効率性と競争力を高めるグローバルオペレーション改革を推進していきます。本社・事業部では、セグメント見直しによる投資規律の強化を進め、重点領域への資源集中を図っていきます。

製造領域では、これまで進めてきた生産拠点の再編や役割最適化を基盤として、生産オペレーションのさらなる効率化と供給体制強化につなげていきます。また、主要海外工場における間接費用の見直し

を進めることで、グローバルでの固定費圧縮を推進していきます。

販売領域では、人員配置の最適化やバックオフィス機能の集約を進め、より効率的なオペレーション体制の構築を図っていきます。さらに、IT基盤の共通化を進めることで、グローバルでの業務標準化とオペレーション効率向上につなげていきます。

これらの取り組みにより、3年間累計で260億円規模の固定費圧縮を見込んでいます。

これらの改革は、単なるコスト削減を目的とするものではありません。固定費構造の最適化によって生み出した経営資源を、成長領域や技術開発、人材への投資へと振り向けることで、将来の価値創造につなげていきます。エプソンは、効率化と成長投資を両立する経営を通じて、「Technology Innovation × Engineering」による価値創造を支える経営基盤を強化し、「ENGINEERED FUTURE 2035」の実現を目指していきます。

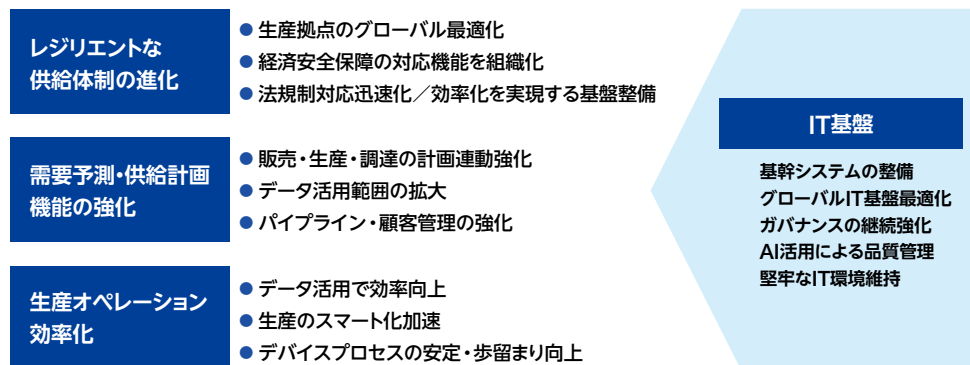
■ グローバルオペレーション改革による固定費の圧縮

金額は3年累計



収益基盤の変革 | サプライチェーンマネジメント

サプライチェーンの変革×デジタル活用範囲拡大により外部環境変化に対応し、品質とコスト競争力を進化させていきます。



レジリエントな供給体制の進化

コロナ禍や自然災害・事故への対応を通じて、当社は供給体制のレジリエンスを強化してきました。多様化するリスクに対し、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」を基本的な考え方として定め、サプライチェーン上の各機能に設定した重点項目を強化しています。また、地政学上の変化が常態化する中、通商・関税面の対応強化が必要との認識に立ち、データ基盤および管理体制の充実化を図ってきています。さらには、法規制対応迅速化/効率化を実現する基盤整備を行い、各国制度への即応性と事業継続性を高め、持続的成長を支えます。これにより全社的なリスク可視化と意思決定の迅速化を実現し、変化に強いサプライチェーンを確立するとともに、中長期の競争力と社会的信頼の向上を図ります。

需要予測・供給計画機能の強化

■ 販売／生産／調達の計画連動強化

当社は需給調整・調達・物流・在庫を個別最適する従来型から脱却し、部門横断でデータを連携させた短サイクル運用により、変化に強いサプライチェーンへの転換を進めています。販売・生産・調達がタイムリーに連動する仕組みを構築し、競争力の向上を図ります。

■ データ活用範囲の拡大

市況、販売実績、需要予測、供給計画、部品調達、製造などの情報をリアルタイムで全プロセスを通じて一元的に連携し、計画精度向上と余剰在庫削減を実現します。さらに、分析用データベースを整備し、AI等の活用により迅速にレポートやアラートを出力し、素早く需給調整を行う事を目指します。

■ パイプライン・顧客管理の強化

顧客価値創出を目的に、ダイレクトアプローチと代理店活用を組み合わせたハイブリッド型の顧客管理を推進します。顧客へのダイレクトアプローチにより得られる顧客データと知見をCRMを通じて蓄積・活用し、最適な商品・サービスを企画するとともに代理店を通じた再現性のある価値提供と市場拡大を実現します。

生産オペレーション効率化

需要変動の拡大や供給制約、地政学リスクの高まりなど、事業環境の不確実性が増す中で、生産オペレーションには、これまで以上に効率性と柔軟性を高めつつ、安定した品質と供給を両立させる力が求められています。一方で、生産現場や設備からは多くのデータを取得できるようになっているものの、それらを工程全体で体系的に活用できておらず、改善活動が依然として個別対応や属人的な取り組みに留まっているのが現状です。今後は、データ活用による可視化と検証・改善サイクルを定着させ、生産効率の継続的な向上を図ります。あわせて、AIやセンサーを活用した生産のスマート化を推進し、標準化されたプロセスに基づく再現性の高い生産体制を確立します。特にデバイスプロセスにおいては、工程条件の安定化や予兆管理を強化することで、歩留まり向上と品質の安定を実現し、品質とコスト競争力に支えられた持続的な顧客価値の提供につなげていきます。

エプソンでは、これまでBCP対応としてサプライチェーンの複層化を進め、グローバルにレジリエントな供給体制を確立してきました。この取り組みは、米国関税への対応においても有効に機能しています。

今後は、地政学変化の常態化を踏まえ、コスト競争力や規制・経済安全保障、需要変動への対応力が一層問われます。これに対し、地域ごとの戦略に基づく最適なオペレーションを、統合データの分析により予測・実行できる体制を整備し、レジリエンスと効率性の両立を実現していきます。



武井 昭文

執行役員
生産本部長

収益基盤の変革 | 販売

私たちは、世界中に広がる販売ネットワークという強みを生かし、現地スタッフによるきめ細やかなサポートやサービスを通じてお客さまとの関係を強化し、持続的な成長を実現してきました。今後は、中期経営計画Phase 1における新興市場売上収益CAGRを5%以上の目標達成へ向け、強みである営業のグローバル体制を一層強化してまいります。

各地の販売会社の有する深いお客さま理解は、エプソンの競争力の源泉です。共通の施策として、デジタルを起点とした新たな顧客接点の創出とビジネス構築に取り組んでいます。顧客接点で得られるデータを活用し、営業・サービス・開発といった全ての機能が連携することで、「売ったら終わり」ではなく、「売ってからが始まり」という関係性へと進化させていきます。また、製品導入後の利用状況や課題を可視化することで、お客さまの利用体験に寄り添った提案やサービスを継続的に提供していきます。このようにして構築される「次もエプソン」と選んでいただける関係性は、サービス・保守・ソフトウェア・アプリ・消耗品・サブスクなどのリカーリングビジネスの拡大につながります。

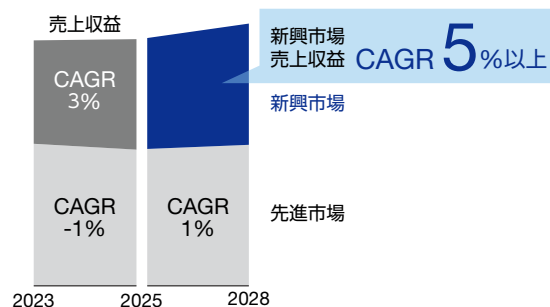
その他、顧客起点のアプローチとして、販売会社が主体的にお客さまのビジネスの成長や効率化のために何を提供すべきかを追求し、必要に応じて現地の外部リソースを活用しつつ最適な提案を行うことで売り上げを伸長させます。好事例の横展開などを行うファシリテーション機能を置き、こうしたクロスソリューションビジネスの拡大を図っています。

先進市場においては、バーチャル市場の深掘りによる再成長を具現化していきます。教育、自治体、病院、小売など、当社製品が活用される各分野において顧客接点を強化するため、従来の製品軸での支援に留まらず、分野軸でも販売会社を支援する体制を新たに整えています。バーチャル市場ごとの課題に即した価値提供により、お客さまとの長期的なパートナーシップを構築していきます。

新興市場においては、売り上げけん引国、ポテンシャル国、フロンティア国に区分し、各社からの知見を踏まえた地域戦略のもと、具体的な戦略投資を実行していきます。現地の細やかなニーズに対応するための商品企画機能およびRegional Design Center (RDC) 機能の現地構築と強化を進め、お客さまの課題解決を起点としたさらなる成長を目指します。

こうした取り組みを支える基盤として、販売会社におけるオペレーション改革にも取り組んでいます。具体的には、各社が保有するIT資産のグローバル展開や、顧客接点の品質向上に向けたコールセンター基盤の統合などを推進し、効率化と現有資産の有効活用を進めています。これにより、サービス提供のスピードと質を高め、迅速かつ一貫性のある顧客体験の提供を可能にするとともに、固定費を圧縮し、さらなる成長に向けた投資原資を生む構造へと変革していきます。

■ 中期経営計画Phase 1における売り上げ目標



■ 販売戦略の概要

新興市場	● 地域特性格の戦略投資の実行
先進市場	● 再成長に向けた取り組みの具現化と実行
共通	● 顧客接点を起点としたビジネス構築による売り上げ・利益の創出 ● クロスソリューションビジネスの拡大 ● 販社を越えた効率化・現有資産の有効活用

販売会社における運営効率化の推進

吉田 エプソンは世界各地に地域特性に合わせたきめ細かな販売ネットワークを構築してきました。販売会社は市場に合わせて成長してきましたが、業務プロセスやシステムの重複など、グローバルで取り組むべき課題も見えてきています。また、お客さまとの関係性をさらに深めていくためには、製品販売だけでなく、ソリューション提案やサービス提供の強化も不可欠です。こうした課題に対応するため、Keithさんを営業本部副本部長に迎え、先進国構造改革と販社DX推進を進めています。

Kratzberg 新しい役割における私の使命は、各販売会社がより高い成長と収益性を実現できるよう支援することです。そのために取り組むべき課題は3点あると考えています。

1点目は、販売会社のオペレーション改革です。資産の共有を進め、全体最適での運営を追求します。プロセスの簡素化も進めることで、各販売会社がより迅速かつ機動的に行動できる体制を構築します。

吉田 Epson America, Inc.は、エプソン初の海外販売会社です。その進んだプラットフォーム、リソースを活かし、販売会社のインフラの統合と導入スピード向上を期待しています。

Kratzberg それは、2点目の課題であるDXおよびITの加速にも関連します。各販社が保有するIT資産を最大限に活用し、お客さまへのサービス提供スピードを一層加速させていきます。

また、私が米国で感じているのは、お客さまが求めるものが「製品」から「成果」へと変化していることです。販売会社には製品販売にとどまらず、お客さまの課題に応じた解決策を提案する役割が求められています。

吉田 販売会社改革の目的は効率化だけではありません。新規事業の開発やクロスソリューションの推進を通じて、お客さまへの提供価値を広げていくことも重要なテーマですね。

Kratzberg はい、3点目がまさに新規事業の開発とクロスソリューションの推進です。エプソンのブランドの強さは、お客さまからの信頼の証です。しかし、お客さまからの期待は現在の製品ポートフォリオに留まるものではありません。自社ハードウェアに過度にこだわることなく、真にお客さまが求める価値とサービスを提供していきます。

吉田 販売会社の構造改革は、単なる効率化ではなく、エプソンの成長モデルそのものを変えていく取り組みです。Phase 1で基盤を築き、次の成長につなげていきましょう。



(左)
Epson America, Inc. President
営業本部副本部長
Keith Kratzberg
(右)
代表取締役社長
吉田 潤吉

地域戦略

新興市場での販売強化により中長期売り上げの継続成長を目指します。単なる宣伝広告の増額だけではなく、中長期を見据えた体制・要員・パートナーの拡大や、新興国向けの商品企画の強化も販売会社を巻き込みながら推進していきます。



インド担当

Epson India Pvt. Ltd.
Managing Director
Samba Moorthy

インドは経済成長と購買力の向上により、高い成長可能性を持つ市場です。「Make in India」の要請に応え、サービスまで含めた持続的な信頼と成長を目指します。



中国担当

Epson (China) Co., Ltd.
総経理
石橋 響介

既存の売り上げ拡大戦略にとどまらず、中国発のソリューションの新興国展開や商品企画の創出により、グループ全体の地域戦略に貢献します。



南北アメリカ担当

Epson America, Inc.
President
Keith Kratzberg

南米においては、販売パートナーとの連携強化など、多角的な市場浸透戦略で売り上げ成長と価値創出を目指しています。



東南アジア担当

Epson Singapore Pte. Ltd.
Managing Director
Siew Jin Kiat

中間層の拡大により、高い成長可能性を持つ地域です。生産拠点の保有を成長の機会に活用し、国産化要求への対応や、ベトナムでの営業活動の投資を拡大します。

中東、アフリカ、中央アジア担当

Epson Middle East FZCO
President
Neil Colquhoun

若年人口の急増とともに、教育テクノロジー市場の急成長が見込まれるアフリカ教育市場に注力します。また、中東エリアでの拠点拡大・認知度向上活動を加速します。

● 主な販売・サービス拠点
(2026年3月31日現在)



グローバルネットワーク
<https://corporate.epson/ja/about/network/global.html>

新興市場での販売強化

中国で生まれた新規サービスや商品を、世界へ展開する体制へ

中国は引き続きエプソンの売り上げをけん引する重要な市場です。先鋭化・高度化する顧客ニーズを的確に捉えるため、商品企画およびRDC機能の現地構築・強化を進めています。AIを活用した教育向けソフトウェアの独自開発実装等が既に進んでいます。将来的なグローバル展開につなげることも視野に入れています。



Epson (China) Co., Ltd.にて
プリンター関係の営業、ソリューション、エンジニアサービス
として活躍するメンバーの一部

認知度向上と拠点拡大により 市場ポテンシャルを開拓



Epson Middle East FZCO (ドバイ)にて
販売戦略をけん引する経営層のメンバー

アフリカ・中東地域は、成長ドライバーとなるポテンシャル国として位置付け、積極的な投資を進めています。2024年度には、同地域を担当する販売会社を本社直轄体制へと移行しました。販売拠点の新設および拡充を進めるとともに、販売スタッフやプロモーターの増員、ブランド認知度向上に向けた活動、新規代理店の開拓・拡大など、営業活動の強化を継続的に実施しています。

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



深石 明宏

取締役執行役員
営業本部長
P商業・産業ソリューションズ事業部長

収益基盤の変革 | 人的資本・組織

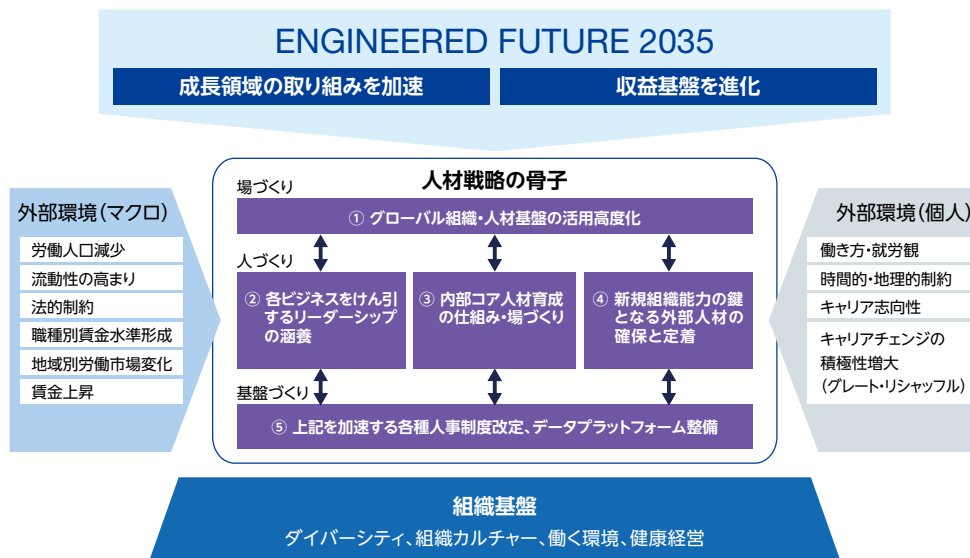
「ENGINEERED FUTURE 2035」を実現するための組織・人材戦略として、将来的に単一的な事業部形態からビジネスモデルに応じたグローバルなバリエーション型組織群への転換を想定しています。これらの組織群を率い、不確実性の高い環境下でも構想・実行できるリーダー人材の育成・確保とあわせて、技術を起点に、現場主義に基づき考え、磨き上げ、現実の社会に役に立つ形で進化した技術を実装していくエンジニアリング人材の養成・エンジニアリングマインドの醸成を、グローバルレベルで進めることが要諦となります。

これまでもエプソンは、多様な人材の確保と、内部人材のキャリア形成・人材育成を進めつつ、これらの人材の成長領域への重点配置と、グローバルな視点での最適なフォーメーションの構築に力を入れてきました。また、多様な人材を活かす組織カルチャーや働く環境づくり、共通の価値観浸透、健康経営などを通じ、社員のエンゲージメントを高め、組織の活性化と総合力の最大化にも取り組んできました。

これらの取り組みをベースとしつつ、Phase 1においては、下記の5点を中心に推進していきます。

- ① グローバル組織・人材基盤の活用高度化 かんよう
- ② 各ビジネスをけん引するリーダーシップの涵養
- ③ 内部コア人材育成の仕組み・場づくり
- ④ 新規組織能力の鍵となる外部人材の確保と定着
- ⑤ 各種人事制度の改定、データプラットフォーム整備

■ 長期ビジョンに基づく人材戦略の骨子



求める人材像

経営戦略の実現および事業遂行に向け、エプソンは事業の方向性や価値観の共有をベースとしながら、広い視野と専門性を備え、変化の激しい事業環境においても主体的・自律的に行動し、お客さまおよび社会に対する価値創出に取り組むことができる人材を重視しています。

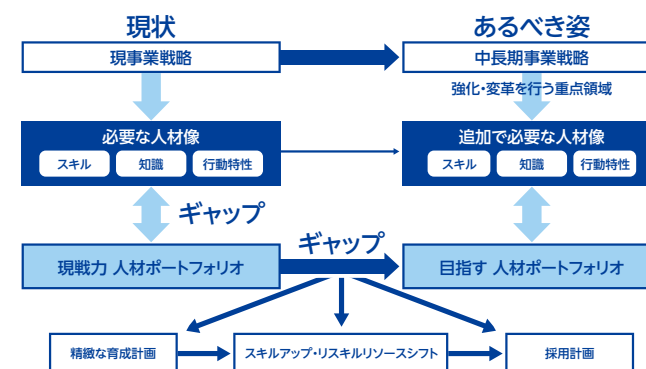
加えて「ENGINEERED FUTURE 2035」に掲げる「省・小・精」の技術と思想を基盤に、テクノロジーとエンジニアリングによって社会や産業の変革を支えるという方向性を踏まえ、技術を起点に現場主義に基づいて考え、磨き上げた技術を社会に役立つ形で実装するとともに、地域や事業、機能の枠を超えて連携し、全体最適の観点から、各ビジネスの成長や変革において構想から実行までを担い、現場でやり切ることのできる人材を必要としています。

エプソンは、前人事中期戦略において、スキルおよび行動特性を軸に人材要件を定義し、経営戦略と連動した人材の「見える化」を目的として、人材ポートフォリオの構築を進めてきました。

これを基盤に、事業戦略の策定・遂行および新たなビジネスモデル展開に必要な人材の量・質・タイミングの全体像を整理し、量的・質的両面から人材ギャップをより明確に把握したうえで、グローバルな視点で、内部人材の育成、リスキリング、リソースシフト、外部人材の採用、後継計画等の施策を展開し、グループ全体で中長期戦略の実現に資する最適人員構造の構築を目指しています。

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とることで、メンバー自身の自律的な学びと成長につながる環境形成を目指します。

■ 人材ポートフォリオの取り組み



エプソンは長期ビジョン「ENGINEERED FUTURE 2035」の実現に向け、人材を最重要基盤と位置付けています。これまで進めてきた多様な人材の確保・育成とグローバル組織基盤の構築をベースとしつつ、不確実な環境下でも構想・実行する主体的リーダーの育成やエンジニアリング人材の強化、グローバル人材基盤の高度化を着実に推進するとともに、多様な人材が能力を最大限発揮できる環境づくりと「健康Action2030」による自律的な健康管理の支援を一体で進め、持続的な企業価値の創出を実現します。



高倉 洋右

執行役員
人的資本・健康経営本部長

人材戦略の推進

エプソンは、以下の人材戦略の取り組みを進め、「ENGINEERED FUTURE 2035」を実現するためのグローバルな人材・組織基盤を構築し、戦略実行力の一層の強化を図ります。事業戦略と連動した最適配置と機動的な人材活用を推進するとともに、内部人材育成の高度化、外部専門人材の確保・定着、評価・処遇制度および人材データ基盤の整備を一体的に進め、環境変化に対応した持続的な価値創出の実現を目指します。

P.23の「長期ビジョンに基づく人材戦略の骨子」(図)より、各取り組みの概要をご紹介します。

① グローバル組織・人材基盤の活用高度化

エプソンでは、これまでもお客さまに価値ある製品をお届けするため、グローバルに展開しているバリューチェーン全体を効果的・効率的に運営する観点から、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の育成に取り組んできました。

「ENGINEERED FUTURE 2035」においては、グループ全体を俯瞰した戦略的な人材活用の重要性が一段と高まっています。これを受け、グローバル視点で人材を活用できる基盤の整備を進めています。具体的には、事業間・地域間をまたいだ連携やクロスソリューションの推進に向けて、テーマ単位で人材をアサインし、責任と役割を明確にするとともに処遇にも紐づける仕組みの構築に取り組んでいます。このグローバルアサインメント制度のトライアル導入を通じて、グループ横断での人材活用を段階的に拡大していくことで、グローバルで期待される役割に応じた人材配置と処遇の整合を図り、事業戦略の実行力向上につなげていく考えです。

② 各ビジネスをけん引するリーダーシップの涵養

エプソンでは年1回、各組織において要員状況を俯瞰するとともに、管理職等の重要ポジションの後継計画を策定しています。また、将来の経営層・管理職層、グローバル人材の候補者をリストアップし、育成計画を策定しています。

一方で、これらは組織単位での人材管理が中心となっており、経営層による全社横断での俯瞰的な人材把握や戦略的な活用を一層進める余地があると認識しています。こうした認識を踏まえ、特にミドルマネジメント層以上を対象に、トップマネジメントを中心として、人材活用に関する主要論点を全社的かつ継続的に議論する体制を構築しています。これにより、組織課題や事業戦略と連動したローテーション、登用、配置、組織見直しといった施策を、より一貫性のある形で検討・実行していくことを目指しています。

あわせて、事業部長や本部長などの重要ポジションについては、サクセッションの観点から計画的な人材育成と配置につなげていきます。そのために、候補者へのチャレンジングなアサインメントや経営視点での経験機会を通じた育成を進めるとともに、既存のリーダー育成プログラムについても見直しを行い、より実践的な内容へと高度化していく方針です。

③ 内部コア人材育成の仕組み・場づくり

エプソンでは、OJTを中心とした業務を通じた育成に加え、階層別教育や専門教育といった体系的なOFF-JTを組み合わせた人材育成を行っています。こうした取り組みを継続しつつ、「ENGINEERED FUTURE 2035」達成に向けて、人材戦力化の在り方についても検討を進め、必要な人材を継続的に育成・戦力化できる基盤の整備を図っていきます。これまでもエプソンは、多様な人材の確保と、内部人材のキャリア形成・人材育成を進めてきましたが、今後は、必要な教育を必要な人材に恒常的に提供する仕組みの拡充を進めていきます。あわせて、エンジニアリング人材の専門性強化と活躍領域の拡大を図り、部門や地域を超えて機動的に価値を発揮できる人材配置につなげていきます。これにより、エンジニアを中心とした専門人材が、グローバルで知を共有しながら、価値創出につなげる力を高めることを目指しています。これらの取り組みを通じて、専門性とエンジニアリングマインドを基盤とした変化対応力の高い内部人材基盤を強化していきます。

④ 新規組織能力の鍵となる外部人材の確保と定着

エプソンでは、事業の高度化・専門化が進む中で、マネジメント人材に加え、高度な専門性を有するプロフェッショナル人材を外部から適切に確保し、定着させていくことが重要な経営課題となっています。特に、新規事業や成長領域の拡大においては、既存の組織や人材だけでは補いきれない知見や経験を、外部人材の活用によって機動的に取り込むことが競争力強化につながると認識しています。

このため、エプソンでは、従来の新卒一括採用を中心とした枠組みに加え、事業ニーズに応じて高度な専門性を有する外部人材をタイムリーに獲得できる採用の在り方についても戦略的な観点から検討を進めています。あわせて、採用後に速やかに価値を発揮できるよう、オンボーディングの充実を図り、専門人材が組織や事業に円滑に適応できる環境整備に取り組んでいます。

⑤ 各種人事制度の改定、データプラットフォーム整備

エプソンは、専門人材の獲得・定着に加え、社員一人ひとりの専門性発揮を促すためには、市場環境や個々の貢献度を適切に反映できる評価・処遇の仕組みが不可欠であると考えています。これらを踏まえ、専門性や担う役割の価値を明確化し、成果へのコミットを促す評価・処遇体系への転換を進めます。これにより、エンジニアリング人材としての価値発揮を処遇に反映しやすくするとともに、専門人材の獲得・定着力の強化につなげていきます。

また、中長期的な成長実現と経営戦略の実行力強化に向け、人的資本データの活用を重要な基盤と位置付けています。グループ内には、構造化・非構造化を含む多様な人材関連データが存在しており、これらを統合的に活用するために、人材情報を統合データベース化し、社内基盤として活用する取り組みを進めています。

これらの人材データ基盤の高度化と人材ポートフォリオ構築を通じて、人的資本マネジメントの再現性と実効性を高め、変化する事業環境においても持続的な企業価値創出を図っていく考えです。