

組織力強化

エプソンは、社員一人ひとりの能力発揮と成長を支えるとともに、自律的な挑戦を促す環境・組織カルチャーの醸成に取り組んでいます。これらを通じて組織力を高め、持続的な価値創出につなげていきます。

ダイバーシティ

エプソンは、多様な人材の確保と能力発揮を重要な経営基盤と位置付けています。国や地域、文化的背景の異なる社員が、それぞれの経験や専門性を生かしながら能力を最大限発揮できる環境づくりを推進しています。グローバルに広がる多様な視点を掛け合わせ、共通の目的のもとで協働することで、世界中のお客さまや社会の期待に応える新たな価値創出とイノベーションを実現し、持続的な成長と企業価値向上につなげています。

ジェンダー平等

セイコーエプソンにおいては、管理職層および経営層の女性比率を全社員に占める女性比率（2026年3月31日時点17.9%）と同水準にすることを目指し、将来の女性管理職候補層の拡大に向けたキャリア形成支援や育成施策に取り組んでいます。社員一人ひとりが多様なキャリアの選択肢を理解し、自らの意思でキャリアを選択・挑戦できるよう支援するとともに、管理職を中心とした意識改革を進めています。一方で、グローバルでは主要な経営ポジションで女性リーダーが重要な役割を担っており、その知見も生かしながらグループ全体でジェンダー平等の実現を推進しています。

■ 目標、KPIと進捗 女性管理職比率の目標と進捗

女性管理職比率	2025年度	2026年度(目標)	2028年度(目標)
	5.9%	6.7%	8.0%

■ 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(2026年3月末時点)				取締役役に占める外国人の割合	41%
EAI	EEB	ESP	ECC	CEOポジションに占める外国人の割合	63%
35.9%	37.0%	39.6%	30.0%	管理職において現地採用者が占める割合	91%

* Epson America、Epson Europe、Epson Singapore、Epson China * 海外全関係会社 * 管理職は課長以上

障がい者活躍の推進

エプソングループは、障がいの有無にかかわらず、一人ひとりが能力や強みを発揮し、挑戦と成長を通じて成果創出に貢献できる組織を目指しています。その実現に向けて、グループ全体で障がい者採用を推進するとともに、障がいへの理解促進や職場環境の整備に取り組んでいます。また、特例子会社における新たな業務領域の開拓や挑戦機会の創出、地域や専門機関との連携を通じて、一人ひとりが能力や強みを発揮できる環境づくりを推進しています。

■ 障がい者雇用率の目標と進捗（当社・国内特例認定グループ会社）

雇用率	2025年度	2026年度	2030年度(目標)
(2026年6月時点)	2.58%	2.76%	3.0%



エプソン主催イベントの様子

国際アートアワード「HERALBONY Art Prize 2026」ゴールドパートナーに就任

エプソンは、ヘラルボニーとの共創を通じて、障がいのある方一人ひとりが持つ独自の感性や創造性が社会との新たな接点を生み出し、その可能性がより広く認識される機会の創出に取り組んでいます。

エプソンが持つグローバルな事業基盤やネットワークを活かし、異彩の持つ価値を世界へ発信することで、多様な個性や能力が価値として認識される社会の実現に貢献していきます。



能力発揮を支える環境づくり

エプソンでは、社員一人ひとりが能力を最大限発揮し、継続的に成果創出へ挑戦できる環境づくりを推進しています。ライフステージや個々の事情によって生じる障壁を低減するとともに、自律的な働き方を支える制度や仕組みを整備することで、社員の成長と組織の持続的な成長につなげています。

2025年度は、「仕事と介護の両立支援」と題したセミナーや、労働組合との協働による「ママ・プレ座談会」などを実施しました。介護や育児に関する理解を深めるとともに、同じライフイベントに向き合う社員同士が経験や考えを共有する機会を設けることで、将来を見据えたキャリア形成を後押しし、一人ひとりが挑戦を継続できる環境づくりを進めています。

組織カルチャー

2022年度より、エンゲージメントサーベイを実施し、組織の状態や課題を継続的に可視化するとともに、改善に向けた取り組みを推進してきました。サーベイ結果からは、職場における信頼関係の基盤は一定程度維持されている一方で、一人ひとりが主体的に行動し、自ら組織課題の解決に取り組む自律・自走型組織の実現に向けては課題があることが明らかになりました。また、これまでのサーベイは組織課題の把握には有効であったものの、課題の具体化や施策への接続には改善の余地がありました。

「ENGINEERED FUTURE 2035」の実現に向け、今後は人的資本強化の重要項目について現状把握から施策展開まで一貫した取り組みを推進していきます。社員一人ひとりの主体的な挑戦を促し、自律・自走型組織への変革を進めるとともに、グループ全体に挑戦するカルチャーを浸透させ、組織力向上と持続的な価値創出につなげていきます。

■ 社員満足度調査(2025年度)

満足度*1	93.0%
*1 満足度は、5段階評価で3(半分以上そう思う)以上を回答した率	
回答率*2	94.8%
*2 当社正規社員および定年後再雇用者を対象	



ダイバーシティフェア2025におけるマツダ株式会社 代表取締役社長兼CEO 毛簾氏とのトップトークセッション

健康経営の推進

会社にとってグループ全ての働く人の健康が最重要と考え、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、健康経営(Well-Being経営)に取り組みます。

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丸となり、いきいきと楽しく働くことができる職場環境をつくり、こころとからだの健康づくりに取り組みます。
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をいう

セイコーエプソン株式会社 代表取締役社長 吉田 潤吉

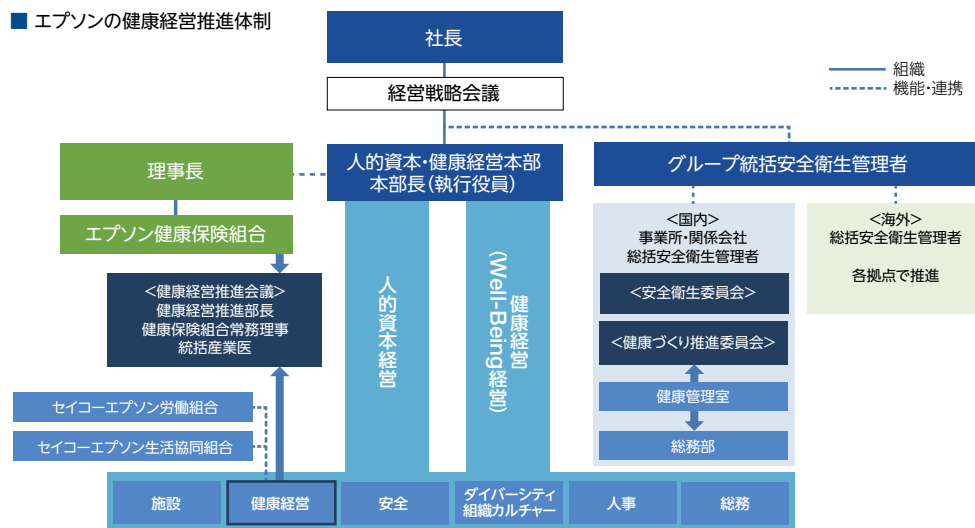
エプソンの健康経営(Well-Being経営)では、働く人の健康保持・増進を基盤にグローバルベースで健康経営を推進し、「身体的・精神的・社会的にすべて満たされる」ように組織の環境を整え、社員の意欲やエンゲージメントを高め、最大限に力を発揮し、企業価値向上に貢献することを目指します。

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(Well-Being経営)を推進していくための一体的な体制として「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。グローバル健康経営の取り組みでは、エプソングループ労働安全衛生中期総合施策(2026年度-2030年度)に基づき、各国の法令と会社方針に沿って健康障害予防と健康保持増進を推進しています。

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」の振り返り

エプソングループは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。「健康Action2025」(2022年度-2025年度)では、「こころとからだの健康」と「職場の健康」を重点分野として取り組みました。その結果、従業員の健康保持・増進および職場環境の改善に一定の成果は得られたものの、一人ひとりの健康的な行動変容にとどまり、企業価値向上にはつながらなかったことが課題となりました。そこで新たな中期計画では、心身の健康に加え、高活力・高生産性の実現につながる自律的な健康管理の推進に取り組みます。

■ 健康Action2025 活動実績

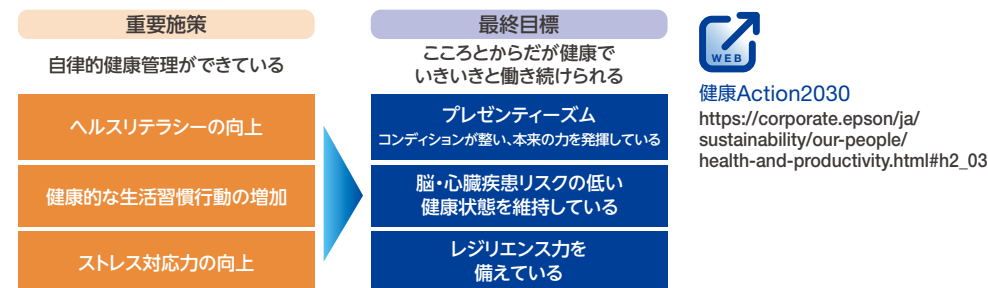
従業員などの意識変容・行動変容に関する指標		2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2025年度最終目標
こころとからだの健康	ストレスマネジメント	ストレスを緩和する方法を実行できている人の割合	—	75.3%	75.9%	77.3%
		困り事を自ら相談できる人の割合	—	73.3%	74.0%	75.4%
		健康的な生活習慣行動9項目のうち6項目以上ある人の割合	42.8%	43.9%	44.9%	46.3%
		適正体重維持者の割合	62.5%	62.5%	62.6%	62.4%
		健診結果要受診者の受診率	83.8%	89.8%	90.5%	90.9%
職場の健康	受診率	がん検診の要精密検査者の受診率	67.0%	71.1%	70.7%	75.4%
		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%	39.6%
		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%	1.13%
		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
	職場風土 ^{*3}	ハイスコア職場数	7職場	12職場	10職場	12職場
		ワークエンゲージメント	2.49	2.50	2.48	2.51
					2.52	2.52以上

^{*3} セイコーエプソンのみ

「健康Action2030」(2026年度-2030年度)の取り組み

「ENGINEERED FUTURE 2035」の実現に向けて、こころとからだ健康でいきいきと働き続けられるために、自律的健康管理ができるよう支援、活動を展開します。こころとからだの状態を自ら整えることが、日々の集中力や持続力を高め、結果として業務パフォーマンスの向上につながり、さらにその積み重ねが組織全体の力となり、企業価値向上に貢献するものと考えます。

■ 健康Action2030 全体像



スローガン 『私がつくる 私の健康』 一人ひとりの活力が、会社を動かす力になる

健康経営優良法人(ホワイト500)認定

エプソンは2026年3月、経済産業省と日本健康会議が共同で推進する、「健康経営優良法人(ホワイト500)」に10年連続で認定されました。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、会社としての責務である安全配慮に向けた各種活動に加え、「こころとからだの健康」と「職場の健康」を重点分野としたさまざまな活動展開が評価され、今回の認定に至りました。

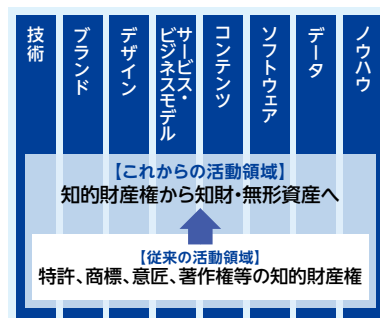


知的財産戦略

長期ビジョン「ENGINEERED FUTURE 2035」では、価値創造を支える基盤の1つとして「イノベーションを実現する知的資本の創出」を掲げています。これを踏まえ、知的財産戦略において、エプソンの多様な「知」を見極め、つなぎ、融合することでイノベーションの連鎖を生み出す知的基盤を構築し、あらゆる知的資本の活用を通じて持続的な成長を支え続けていきます。

知的資本に対する考え方

エプソンが掲げる「イノベーションを実現する知的資本の創出」において、知的資本は、特許権、商標権、意匠権、著作権といった知的財産権に加え、ブランド、ビジネスモデル、データ、ノウハウなど、エプソンが有する広範な知的資本を含みます。これらを最適に組み合わせて活用することで、価値を社会実装し、持続可能な成長につなげていきます。



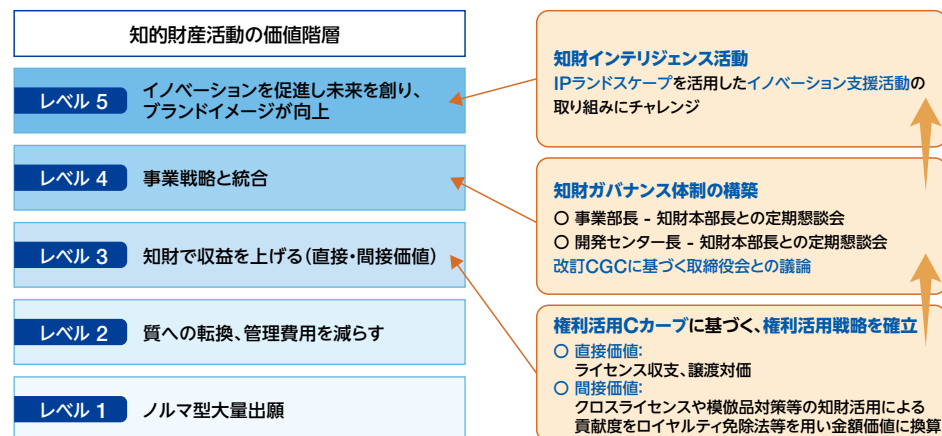
知的財産戦略の全体像

エプソンの知的財産戦略は、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。

現在、エプソンの知的財産戦略は、レベル4以下の活動を進化・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、知的財産戦略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さま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



知的財産活動の価値階層(レベル4)：事業セグメント毎の取り組み

長期ビジョン「ENGINEERED FUTURE 2035」で再編された事業セグメントの位置付けに応じた知的財産戦略は下記の通りとなります。

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
知的財産 戦略	クローズ戦略による 強みの保護	将来の成長に備えた 知的資産の形成	- 知的資産の積極活用(模倣品対策他) - クロスライセンスによる事業自由度の確保 - ブランド強化	

プレジジョンイノベーションは、成長エンジンと位置付けられていることから、各事業の成長の源泉である強みとなる知的資本を秘匿管理したり、特許権による参入障壁を築く等のクローズ戦略を採用することにより、持続的な競争優位性を確保します。→P.42 事例①参照

インダストリアル&ロボティクスは、Phase 2での本格成長を期待されているセグメントであることから、将来の事業成長に備えて、今後強みとなる知的資本を形成することを重視した戦略を採用します。

オフィス・ホームプリンティングは、収益基盤と位置付けられていることから、長年にわたって作り上げてきた強固な顧客基盤を生かした新たなビジネスに挑戦することに加え、知的資本を有効に活用してインクボトルやインクカートリッジの模倣品からお客さまを守り、安定した収益を確保する戦略を採用します。→P.42 事例②参照

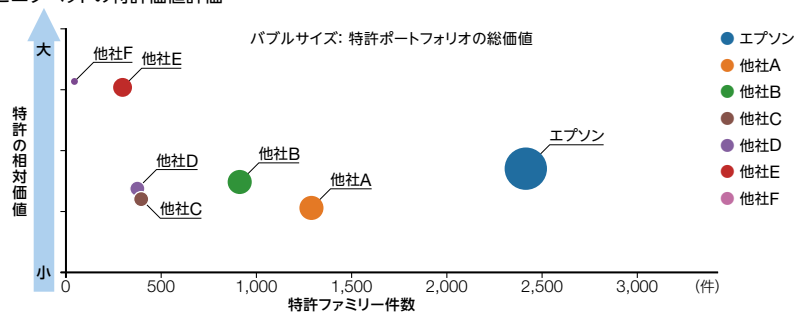
ビジュアル&ライフスタイルも、収益基盤と位置付けられていることから、圧倒的な市場シェアを持つビジュアルプロダクツ事業においては、クロスライセンスによる他社の知的資産の侵害リスクを低減して製品の設計の自由度を確保する戦略を採用します。また、ウェアラブルプロダクツ事業は自社ブランドであるORIENTブランドの価値を高める戦略を進めます。

エプソンでは、独自のコア技術を守るための開発戦略や事業戦略と連動した知的財産戦略を策定するために、事業ごとの「事業部長／開発センター長、知的財産本部長による2者懇談会」を開催し、必要に応じて「社長、事業部長／開発センター長、知的財産本部長による3者懇談会」も開催しています。また、知的財産戦略については定期的に取り締り会で報告・議論し、戦略に反映しています。

事例① 精密微細加工技術のノウハウ蓄積と秘匿管理

プレジジョンイノベーションは、エプソンの成長エンジンと位置付けられており、その持続的な成長を支える源泉は、他社が容易に模倣できない強固な知的資本にあります。その代表的な例が、創業以来培ってきた精密微細加工技術です。これらの技術を具現化したプリントヘッドについては、質・量ともに他社を圧倒する強力な特許ポートフォリオを構築しており、特許権による参入障壁を築く方針のもとで知的財産権を管理しています。また、この精密微細加工技術には、長年の研究開発および製造の過程で蓄積された多くのノウハウが含まれており、特に各事業の競争力の中核となる重要なノウハウについては、社外に開示せず秘匿管理することで保護しています。

■ ピエゾヘッドの特許価値評価



事例② 行政機関やECプラットフォームと連携した模倣品対策活動

エプソンでは、オフィス・ホームプリンターの消耗品を中心に、世界各地で流通する模倣品への対応を継続的にを行い、安定した収益基盤の実現に貢献しています。

模倣品は、品質や安全性の面で正規品と同等ではない場合が多く、お客さまの使用環境に悪影響を及ぼすだけでなく、エプソンブランドに対する信頼を損なう要因となり得ます。

このためエプソンでは、「製造させない」「輸出入させない」「販売させない」「購入させない」という考え方にに基づくグローバルな取り組みを推進し、各国の行政機関やECプラットフォームと連携して、模倣品の製造・流通の抑止に取り組んでいます。

例えば、各国行政機関との連携では、インドネシア共和国国家警察との意見交換、ベトナム市場管理総局との会合を実施しました。



ベトナム市場管理総局との会合*1

2025年度、eコマースプラットフォームとの協力の一環として、Shopee、Lazada、TikTok Shopなど東南アジアの主要プラットフォームを訪問し、eコマースサイトで流通される模倣品に関するエプソンの懸念や対策について建設的な意見交換を行いました。

これらの活動は、ブランドを単に守るための権利行使にとどまらず、お客さまに安心して製品をご使用いただける環境を維持することで、長期的なブランド価値の維持・向上に寄与しています。

▶ *1の注釈は、P.66へ

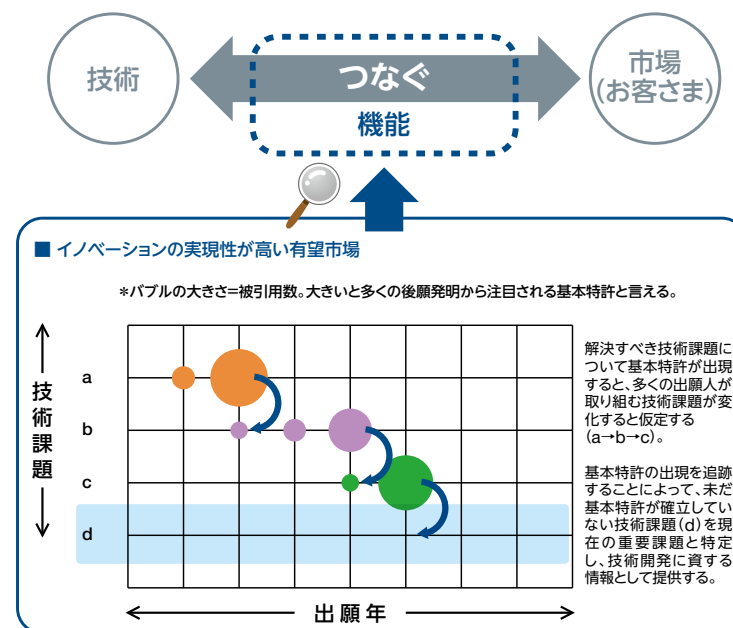
知的財産活動の価値階層(レベル5): イノベーションを実現する知的資本の創出への取り組み

長期ビジョン「ENGINEERED FUTURE 2035」では、価値創造を支える基盤として「イノベーションを実現する知的資本の創出」が掲げられています。

イノベーションは、多くのお客さまに受け入れられ、社会実装されて初めて実現することができます。そこで、エプソンでは、お客さまである市場と、技術をつなぐ「機能」に着目し、イノベーションの成功率を高めるような市場における現在の重要課題をIPランドスケープを用いて特定しようとしています。

例えば、ある市場の技術分野において、多くの他社から注目される基本的な特許が登場した後は、その分野の技術課題が変化するのはではないか、という仮説に基づいて、現在の重要課題を特定し、技術開発部門に情報提供することで、技術開発の方向性に一定の示唆を与え、イノベーションを実現する知的資本の創出を支援しています。

■ イノベーションを実現する知的資本の創出イメージ



また、エプソンの既存事業を根本から覆す恐れのある破壊的技術であるディストラクション技術をIPランドスケープを用いて早期に見つけだそうという試みも始めています。これにより、ディストラクション技術に対して早期に対処することで、エプソンの成長や収益基盤の実現に貢献しようとしています。

これらの取り組みは、まだ緒についたばかりですが、知的財産情報を用いて、価値創造を支える基盤としての「イノベーションを実現する知的資本の創出」に向けて、新たな挑戦を始めています。

環境方針

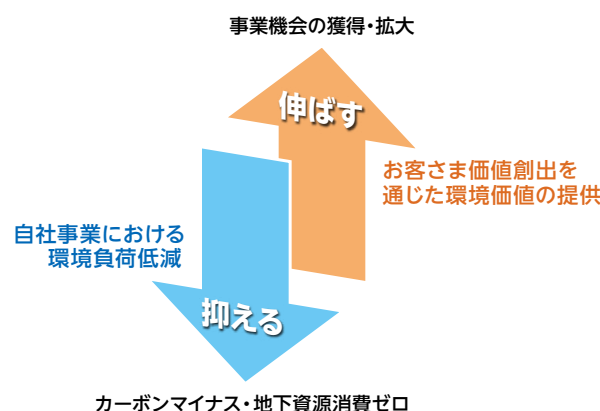
エプソンが提供する製品・サービスは、地球環境と人々の暮らしが平穏に保たれてこそ、その価値を最大限に発揮します。したがって、気候変動をはじめとする環境問題解決に向けた取り組みは、企業として果たすべき社会的責任であると同時に、事業活動の重要な前提であると捉えています。

創業以来培ってきた「省・小・精」の技術・思想から生み出されるエプソンの製品・サービスは、さまざまな場面で社会全体の環境負荷低減に貢献してきました。お客さま価値の創出を通じて事業機会の獲得・拡大を進めることは、より大きな環境価値の提供にもつながります。私たちは、事業成長とバリューチェーン全体での環境価値の創出を同時に実現させます。

こうした価値創造を持続的に実現するため、製造業の基本的責務として事業活動における環境負荷の低減にも継続して取り組んでいます。「環境ビジョン2050」では、取り組みの指針として2050年にカーボンマイナスおよび地下資源^{*1}消費ゼロを達成することを掲げ、その実現に向けて中期環境活動計画を推進しています。

お客さま価値創出を通じた環境価値の提供と、自社事業における環境負荷低減。この両輪で取り組むことが、エプソンの環境方針です。

^{*1} 原油、金属などの枯渇性資源

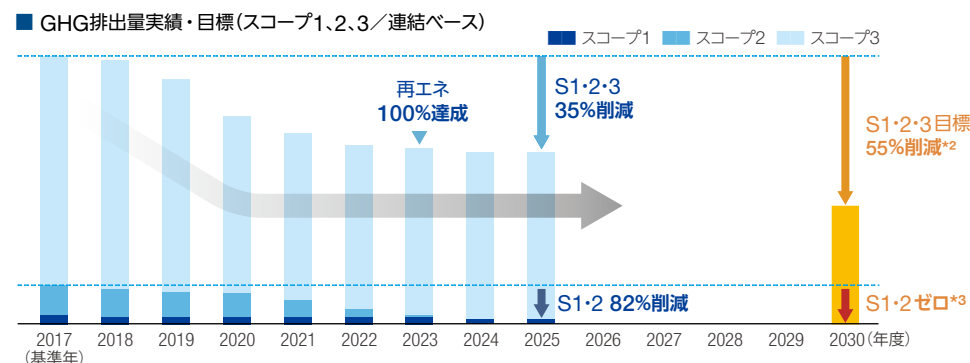


中期環境活動計画の進捗

自社の事業活動における環境負荷低減の取り組みでは、2025年度にスコープ1、2、3合計の温室効果ガス（以下、GHG）排出量を2017年度比35%削減し、目標（34%以上）を上回りました。スコープ1、2についても同82%削減となり、目標（80%以上）を達成しています。

スコープ1、2の大幅削減は、2023年に実現した自社拠点で使用する電力の再生可能エネルギー（以下、再エネ）100%化と、省エネ活動の継続によるものです。今後も成果を維持・向上させるべく、省エネ推進と合理的な再エネ調達を進めます。

一方、スコープ3は排出の多くが部品・素材の調達や加工に由来し、自社単独での管理が難しい領域です。そのため、サプライヤー連携の強化や設計段階での対応など、従来以上の取り組みが必要と認識しています。今後は中期目標の達成に向け、これらの課題に対応する施策を検討・実行していきます。



また、地下資源消費ゼロに向けた取り組み指標であるサステナブル資源率^{*4}は39%と、2025年度目標（38%以上）を達成しました。今後は、回収・リサイクルの取り組みや、製品における素材の使い方の革新を通じて中期目標達成への施策を推進していきます。



資源循環
<https://corporate.epson/ja/sustainability/environment/resources/>

▶ *2、*3、*4の注釈は、P.66へ

サプライチェーンにおけるGHG排出量削減

エプソンは、2023年に自社拠点で使用する電力の再エネ転換を完了し^{*5}、脱炭素に向けた大きな一歩を踏み出しました。一方で、GHG排出量の多くはサプライチェーンに起因しており、エプソン単独の取り組みだけでなく、サプライヤーとの連携強化が不可欠です。2024年度より「エプソングリーンサプライチェーン」活動を推進し、サプライヤーとの連携を通じた脱炭素の実行力強化に取り組んでいます。本活動では、GHG排出量の把握および削減手法に関する知見の共有機会を提供するとともに、再エネの導入支援を軸に、国内外で施策を展開してきました。

今後は、これらの活動を通じて蓄積・底上げされた知見をサプライチェーン全体へ展開し、スコープ3排出量削減の着実な実現を目指します。

^{*5} 一部販売拠点などの電力量が特定できない賃借物件、およびCGS発電など燃料による自家発電分を除く

サプライヤーの取り組み事例

株式会社村元工作所のタイ拠点であるMETCO (Muramoto Electron (Thailand) Public Co., Ltd.) は、エプソンプリンターや関連製品の生産を担っています。



METCO第三工場

当社の再エネ導入方針に共感し、2022年にサプライチェーンの一員としてGHG削減への取り組み方針を決定しました。同年10月には再エネ証書（I-REC）の導入により使用電力の100%再エネ化を実現し、その後は太陽光発電設備による自家発電による電力調達へと移行を進めています。

大容量インクタンク方式の普及による市場構造の転換を通じた削減貢献

商品・サービスの普及による市場におけるGHG排出量削減への貢献を定量的に示す指標として「削減貢献量」を算定・公表しています。これまで、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を公表してきましたが、対象範囲を拡大し、より販売規模の大きい大容量インクタンク方式のプリンターについて、インクカートリッジ方式からの置き換えによる削減貢献量の算定を行いました。

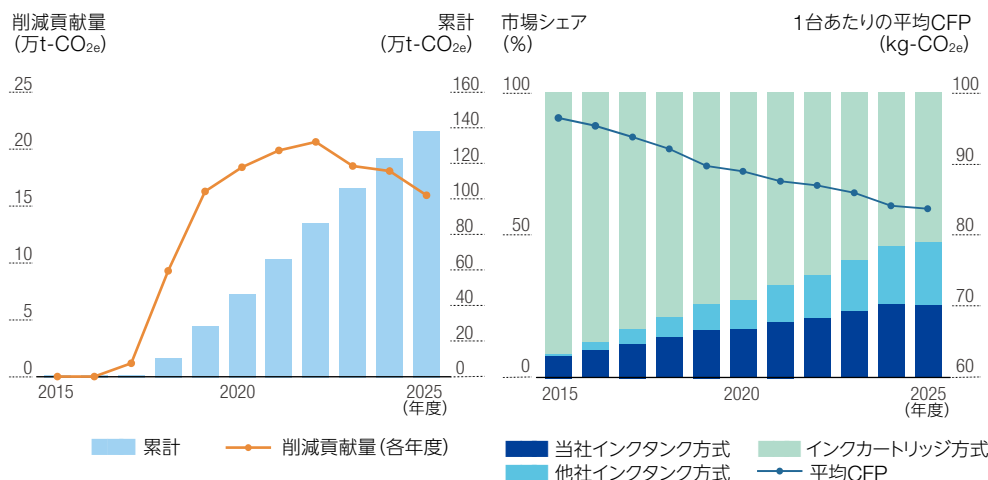
2010年から販売している大容量インクタンク方式のプリンターは、従来のインクカートリッジ方式と比べてインク交換回数を大幅に削減し、消耗品や包装資材の使用量抑制に加え、素材・輸送・廃棄に伴うGHG排出量の低減など、製品ライフサイクル全体にわたる環境負荷低減に寄与しています。

インクカートリッジ方式からの置き換え効果として削減貢献量を算定^{*6}した結果、2025年度の削減貢献量は約16万t-CO₂eとなりました。当社が先駆けて投入した大容量インクタンク方式は、市場構造の変革をけん引し、現在では市場の主要な選択肢の一つとして定着しています。その結果、単年度で見た削減貢献量は収束傾向にありますが、これは市場構造の転換が着実に進展していることの表れです。さらに、2010年度から2025年度までの累計では、削減貢献量は約139万t-CO₂eに達しており^{*7}、長期にわたり環境負荷低減に寄与してきたことを示しています。

こうした成果を踏まえ、今後も事業機会の獲得・拡大と環境負荷低減を通じて、社会全体でのさらなる環境負荷低減の実現を図っていきます。

▶ ^{*6}、^{*7}の注釈は、P.66へ

■ 大容量インクタンク方式の削減貢献量（算定対象機のみ）^{*7} ■ 市場シェア拡大に伴う一台あたり平均カーボンフットプリント（CFP）の推移（A4カラープリンター/1～19ipm）



プレジジョンイノベーションによる環境価値提供

エプソンは、「省・小・精」の技術・思想を源泉としたお客さま価値の創出を通じて、事業機会の獲得・拡大を進めることで、バリューチェーン全体への環境価値を提供します。

インクジェット技術による生産装置の省エネルギー・省資源化

インクジェット技術を活用したペロブスカイト太陽電池の製造では、材料を必要な場所に必要量だけ正確に吐出できるアディティブな技術で、材料ロスの最小化や低温・非真空プロセス化によるエネルギー使用量の削減を実現。さらに、使用段階では設置制約の小さい軽量の太陽電池として再生可能エネルギーの普及を加速し、社会全体のGHG排出量削減に貢献できます。

マイクロデバイスによるデータセンターの省エネルギー化

AIの普及に伴い、データセンターの電力需要が急速に拡大しています。エプソンの高周波水晶発振器は、独自の水晶技術と半導体技術の融合により、高精度・低消費電力・小型化を実現しています。機器間の通信タイミングを高精度に制御することで通信の高速化と効率向上を支え、データセンターの電力消費低減に貢献しています。

粉末冶金技術による金属資源再生

エプソンアトミックスでは、金属粉末製品の製造工程で発生する規格外粉末や、その他金属端材を、独自の粉末冶金技術により高機能金属粉末として再資源化するアップサイクルに取り組んでいます。独自のSWAP[®]法で製造したアモルファス軟磁性粉末は、優れた磁気特性を備え、電力損失の低減に貢献します。バージン原料を再生材料に置き換えることで、地下資源の消費抑制とGHG排出量削減を同時に実現し、循環型社会の形成に貢献していきます。

各事業戦略・提供価値については
P.25～34を参照



人権尊重への取り組み

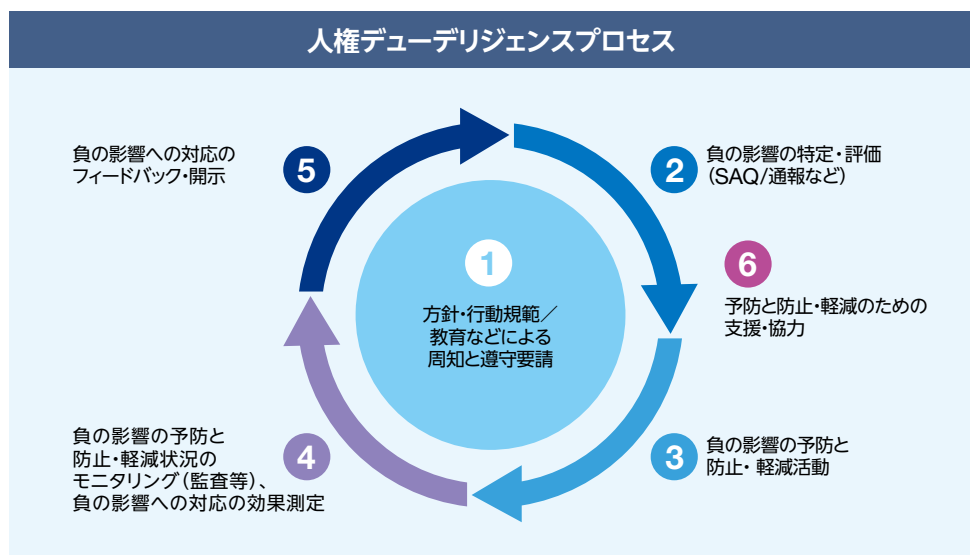
エプソンは、パーパス、エプソンウェイを経営の根幹に据え、企業活動における人権の尊重は企業が果たすべき重要な責務であることを理解し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した取り組みを進めています。

エプソンの人権尊重への取り組みは、取締役会の監督の下、サステナビリティ担当執行役員が責任を持って推進しています。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、予防と防止・軽減活動を行い、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、その問題・課題の発現の予防および継続の防止・軽減のための「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。



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、エプソングループ人権方針において、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、世界人権宣言他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の労働者が敬意と尊厳をもって遇されるべきとの趣旨に賛同し、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を求め、その実現に努めています。

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。



エプソングループ人権方針

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

エプソングループ人権方針

エプソンは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠し、取締役会の決議を経て、2022年4月1日付で、「エプソングループ人権方針」を改定しました。人権尊重に関する考え方を明確にし、その取り組みにおける最上位の指針として、この「エプソングループ人権方針」を位置付け、これに基づき、エプソングループおよびサプライチェーンを中心に、人権への取り組みを進めています。

(2024年9月には、第1条「制定の背景」に、パーパスを盛り込む改定を行いました。)

人権デューデリジェンスの取り組み

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。

人権への負の影響の特定、影響評価

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。

人権への負の影響の予防と防止・軽減

エプソンは、人権デューデリジェンスの一つのツールとしてRBA行動規範およびRBA SAQ (セルフアセスメント) に準拠して、各事業所・国内関係会社・海外現地法人、また主要な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を実施しています。CSRセルフアセスメントの結果についてはRBAに報告しています。各事業所・各社・各サプライヤーは、CSRセルフアセスメントの結果、人権侵害が認められる場合は被害者の救済に取り組むとともに、特定された人権への負の影響への対応計画を策定し、その予防と防止・軽減を図っています。

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、救済および対応計画に従った人権の負の影響の予防と防止・軽減に取り組めます。救済と重大な負の影響の予防、防止・軽減については、本社関係主管部門がその完了まで確認します。また、CSRセルフアセスメントを毎年継続して行い、各社・各事業所における予防と防止・軽減の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。

コミュニケーション・報告

人権への負の影響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。現代奴隷と人身売買の分野に関しては、毎年、ステートメントの発行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。また、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。

救済、予防、防止・軽減のための支援・協力(サプライチェーン)

人権への負の影響評価の結果を受けた救済、予防、防止・軽減活動へのサプライヤーへの支援、教育などを行っています。

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 サプライヤー行動規範／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/取引先通報窓口を通じた申し立て)
- 3 救済の確認と負の影響の予防と防止・軽減
- 4 負の影響への対応のモニタリングと効果測定 (監査、取引先通報窓口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 (例: Webサイト等での開示)
- 6 救済、予防、防止・軽減のための支援・協力

人権デューデリジェンスを通じて対処した事例

【エプソングループにおいて救済、予防・防止した事例】 3

- 呼吸用保護具の装着状態のテストの未実施
- 工場において、火災警報装置の警報が聞こえない状態
- 救急キットの医薬品の使用期限切れ
- 退職者への賃金支払いの遅延
- 安全器具（洗眼器）の維持管理の不備
- 元派遣社員への有給休暇の付与日数の不足
- 飲料水（水道）の水質検査の未実施
- 製造機械への安全装置の未装備 など

2025年はマレーシアに所在する製造拠点において、RBAが実施する強制労働に特化した監査（S-VAP for Forced Labor）を受審しました。監査により把握した人権への負の影響について、丁寧かつ優先的に救済、予防・防止に取り組んでいます。

【サプライヤーにおいて救済、予防・防止された事例】 3 6

- 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
- 制服の無償支給化
- 差別につながる健康診断項目の見直し（廃止）
- 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）
- 非常用設備の整備（避難口のドア、消火設備など）
- 適切な個人用保護具の無償提供、保護具の点検・交換 など

2025年は、人権影響評価を受けて、取引金額および取引業態にもとづく対象に加え、マレーシアに所在する全ての直接材一次サプライヤーに人権に特化したSAQの回答を要請し、回答いただきました。重大な人権への負の影響は把握されませんでしたが、負の影響が懸念される管理項目について、対処（計画策定-実施-完了確認）を行いました。

苦情処理メカニズム 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、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、お客さまや投資家、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・通報の受付をしています。



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

取引先通報窓口を通じた救済

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。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。これらの相談・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は、救済に至るまでサプライヤーへの支援を行います。

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。また、これらの窓口は、匿名での通報が可能であり、通報に係る情報を厳格に管理し、通報したことへの報復禁止を徹底して運用しています。

教育 1

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88%、海外96%）。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。

サプライヤー向けの人権教育

人権尊重の理解を醸成するため、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「ビジネスと人権」に関するセミナーを毎年実施しています。

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現時点では以下の通り特定し、必須対応項目としています。

- 児童労働禁止（ILO条約138号/182号、RBA行動規範A2）
- 強迫労働禁止（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）

責任あるサプライチェーン

エプソンは、経営理念の根底にある「信頼経営」の思想に基づき、サステナビリティ活動を推進し、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を求める国連の「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するとともに、各国・地域におけるバリューチェーンを通じた取り組みを求める法規制に対応します。さらに、電子部品のサプライチェーンのサステナビリティ向上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、同団体に加盟しています。RBA会員として高水準の社会・倫理・環境基準の遵守を前提とし、団体が提供するツールを活用することにより、効率的かつ効果的に社会的責任を果たします。

長期ビジョン「ENGINEERED FUTURE 2035」が目指す社会価値の創造の前提である「持続可能性」という視点から、サプライチェーンCSRおよびサステナブル調達を推進します。特に、ビジネスパートナーの協力のもと、「人権」と「環境」に関して積極的に取り組み、その進捗を社会に開示します。

エプソンは、公平公正かつ共存共栄を基本姿勢としたビジネスパートナーとの連携を強化し、責任あるサプライチェーンを構築します。

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うえで、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把握することも肝要です。

エプソンは、さまざまな階層・形態で、年間を通してサプライヤーとの対話を実施しています。経営層を対象にした方針説明会、外部講師による人権セミナーなどの専門的な教育に加え、エプソンの取り組みや各種調査に関する説明会、サプライヤーとの個別対話などを通じて、理解醸成と能力向上を図っています。

サプライヤー行動規範

エプソンは、自社における取り組みに加え、サプライヤーにエプソンの調達方針をご理解いただき協力を得ることを目的として、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）を制定しました。以降、20年以上にわたり更新を重ねています。「エプソングループサプライヤーガイドライン」では、品質、価格、納期の取引基本事項に加え、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。ガイドラインの一部である「サプライヤー行動規範」は、最新のRBA行動規範（Ver.8.0）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。

上記ガイドラインはエプソンのWebサイトにて公開し、あわせて全てのサプライヤーに周知し遵守を要請しています。また、サプライヤーから「サプライヤー行動規範」の遵守に関する書面同意を提出いただいています。



Responsible Business Alliance

Advancing Sustainability Globally

取引先通報制度

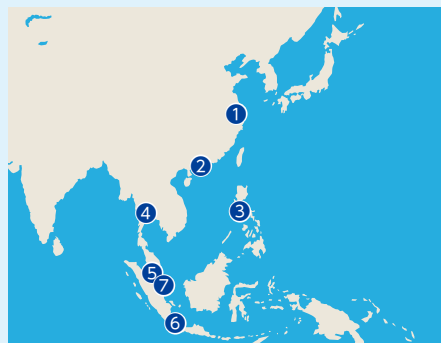
エプソンは、苦情処理メカニズムの一部として、サプライヤーから通報や相談を受け付ける通報窓口を設置し、利用を推奨しています。通報窓口の開設により、企業倫理のさらなる確立に努め、人権侵害の救済を図ります。国連「ビジネスと人権に関する指導原則」が求める要件に従い、報復の禁止など通報者の保護を図っており、匿名での通報も受け付けています。また、適用される法律およびエプソンの社内規定にのっとり、個人情報の厳格な取り扱いを実施しています。

エプソングループの生産拠点においてRBA VAP認証を取得

主力生産拠点においてRBAの実施するValidated Assessment Program (VAP) 監査を自主的かつ計画的に受審し、CSRの向上に努めています。

VAP監査は、RBAが認定した独立した第三者機関により実施されるものであり、労働、安全衛生、環境、倫理の各項目について、各国の適用法令の遵守およびRBA行動規範の遵守状況を評価し、スコア・認証を付与します。

エプソンは、マレーシアに所在する水晶デバイスの生産拠点にて初めてVAP監査を受審して以来、受審拠点を拡大し、現在は主力の7生産拠点において定期的に受審しています。これまでに、不適合なし、かつ満点（200点）となった場合に与えられるプラチナ認証を、マレーシア、インドネシア、タイ、中国、フィリピンの生産拠点で取得しています。



VAP監査受審拠点

①	Epson Precision Suzhou Co., Ltd.	中国
②	Epson Engineering (Shenzhen) Ltd.	
③	Epson Precision (Philippines), Inc.	フィリピン
④	Epson Precision (Thailand) Ltd.	タイ
⑤	Epson Precision Malaysia Sdn. Bhd.	マレーシア
⑥	PT. Indonesia Epson Industry	インドネシア
⑦	PT. Epson Batam	

CSRデューデリジェンス

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。新規取引先評価および定期評価により、品質、価格、納期、環境、マネジメントシステム、情報セキュリティの管理レベルを評価することに加えて、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、監査を通じて実施しています。

2025年は、主要サプライヤーとして、製品に使用する部品・材料や製品組立等の直接材サプライヤーと、その他のサプライヤー（構内常駐のサービス委託会社、人材エージェント）を対象としてグローバルにCSR詳細評価を実施しました。SAQの結果、ハイリスク*1と評価されるスコアのサプライヤーは確認されませんでした。また、SAQおよびCSR監査の結果を受け、人権・安全衛生・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。

*1 SAQリスク判定基準：ローリスク80点以上、ミディアムリスク60点以上80点未満、ハイリスク60点未満

2025年是正事例

SAQの結果、不備が確認された事例について、以下の是正を確認しました。

- 雇用契約書の締結と、本人への写しの給付
- 採用費用の徴収禁止に関する、「ゼロリクルートメントフィーポリシー（方針）」の策定

■ サプライヤーCSR評価実績（2025年）

		直接材サプライヤー	その他のサプライヤー
SAQ	対象企業グループ数／回答拠点数	265企業グループ／775拠点	234社
	回答率	100%	100%
	ハイリスク数*1／率	0拠点／0%	0社／0%
CSR監査実施・受審数		257社	36社

■ バリューチェーンにおける対応概況

主なバリューチェーン機能（灰色は対象外）		開発設計拠点 （自社）	サプライヤー （生産材/人材系）	生産拠点		物流 （外部）	販売拠点 （自社）	お客さま
				自社工場	委託工場（外部）			
行動規範の周知・遵守要請		グループ方針	サプライヤー行動規範	グループ方針	サプライヤー行動規範	サプライヤー行動規範	グループ方針	
行動規範遵守の評価	SAQ	●	●	●	●	●	●	
	CSR監査	内部監査	RBA-VAP監査、 サプライヤーCSR監査	RBA-VAP監査、 顧客監査、内部監査	RBA-VAP監査、 サプライヤーCSR監査	RBA-VAP監査、 サプライヤーCSR監査	内部監査	
通報可能な苦情処理メカニズムの具備		●	●	●	●	●	●	●
調査	環境負荷調査・把握	●	●	●	●	●	●	●
	責任ある鉱物調達		●		●			
エンゲージメント		開示／説明会／教育／個別対話 等						

責任ある鉱物調達

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む

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（タンタル、スズ、タングステン、金）の採掘や取引から得られる利益が、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る場合があります。また、DRC南東部のコバルト鉱山は、先住民の土地に関する権利の侵害、採掘による事故の多発や周辺生活環境の悪化、低賃金労働などの問題に加え、児童労働の温床となっていると指摘されています。このように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、環境破壊に一切関与しないことを企業方針として、Responsible Minerals Initiative（RMI）に加盟しています。エプソンは、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され、かつ製品に残留する部品・材料について、OECDのガイダンスの5段階の枠組みに沿って、RMIが提供するCMRT・EMRT帳票*2を用いた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。また、調査結果を公開するとともに、顧客からの調査要請にも真摯に対応しています。

*2 CMRT（Conflict Minerals Reporting Template、_3TGの調査用）、
EMRT（Extended Minerals Reporting Template、_コバルト・マイカを含むその他の鉱物の調査用）

■ 3TG・コバルト調査結果（2025年度）

	3TG合計	タンタル	スズ	タングステン	金	コバルト
特定製錬所・精製所数	359	47	77	56	179	103
適合製錬所・精製所数*3	222	40	53	36	93	61
アクティブ製錬所・精製所数*4	9	1	3	1	4	2
調査票回収率	99%					98%

▶ *3、*4の注釈は、P.66へ

社外取締役対談

社外取締役の「問い」が変えた経営の議論
長期ビジョン策定を通じたエプソンの変革

エプソンが昨年度末に発表した2035年に向けた長期ビジョン「ENGINEERED FUTURE 2035」と中期経営計画 Phase 1策定過程では、取締役会において経営の方向性を巡る検討が重ねられてきました。そこでどのような論点が示され、社外取締役がどのように関与してきたのかを、嶋本社外取締役と山内社外取締役に聞きました。

強みをどう生かしきるか、という問題意識

— 長期ビジョン策定における議論の様子を教えてください。

嶋本 私たちが社外取締役に就任した2023年6月時点で、新たな長期ビジョンの必要性自体は認識されていました。「プリンティング以外の事業の柱を作る必要がある」という課題感は共有されていたものの、具体化に向けた議論は途上にありました。

エプソンは、優秀な人材が多く、技術力の高いものづくりの会社です。一方、組織は縦割りで、それぞれが自分の領域を深く突き詰める意識が強い。その強みを生かしながら将来像を描くには、横の連携や、組織を超えたフラクな意見交換が欠かせないと感じていました。エプソンには技術、デバイス、完成品へとつながる流れがあります。それをさらなる強みにするには、完成品を起点に縦に切り分けるのではなく、横をつなぐ視点が必要だと考えたのです。

山内 私も同じ認識です。エプソンは、技術に立脚した考え方が強い会社です。技術も、それに携わる人材も優れていることは間違いないのですが、その技術が十分に社会の価値につながっているとは言えません。

「どのような世界をつくりたいか」「そのためにどの技術を生かすのか」という視点が重要であり、私は社外取締役として、そのつながりを常に問い続けてきました。こうした議論を重ねることが長期ビジョン策定の出発点となり、伸ばすべき技術やポートフォリオの検討が進み、今回の長期ビジョンに結実したと考えています。

社外取締役が促した「経営チームとしての議論」

— 社外取締役としてどのような働きかけをされたのでしょうか。

嶋本 まず、当時の社長にお願いしたのは、「経営チームとして議論すること」です。経営が主導して縦割りの組織や考え方を横につなげることができれば、エプソンはもっと強くなると考えたからです。

そのため、個々の判断ではなく、執行側が一体となって議論し、経営としての考えを整理したうえで取締役会に持ち込んでほしい、ということをお願いしました。

山内 その結果、取締役会に提案される議案や議論の質は大きく変わりました。社外取締役の役割は、個別の案件に対して意見を述べるだけではありません。あるべき姿に向かわせるために、「今持っている強みをどう伸ばし、何を変えるべきか」「経営として何を優先すべきか」という観点から問いを投げ続けてきました。そうした対話を通じて、経営チームやマネジメントの在り方そのものに変化を促してきたと思います。また、社外取締役全員が参加する取締役選考審議会では、サクセッションプランや経営体制についても議論を重ね、経営への関与を深めてきました。

嶋本 社外取締役は厳しい意見を述べることもありますが、執行側がそれを真摯に受け止め、議論を重ねながら方向性を示してくるという良い循環が生まれました。監督側と執行側の間で建設的な対話が積み重ねられたことは、大きな変化だったと思います。

山内 こうした変化の積み重ねが、長期ビジョンの中で事業ポートフォリオ変革やセグメントの再編という、大きな転換につながったのだと思います。

事業ポートフォリオの変化を反映したセグメント再編

— 今回のセグメント再編は、どのような意味をもつのでしょうか。

嶋本 エプソンは、プリントヘッドという強みを有していますが、従来はプリンティング事業の中に組み込まれ、どの程度成長をけん引するのが外部から見えにくい状況にありました。加えて、プリンティング事業の比重が大きい構造の中で、どの事業が今後の成長を担うのか、全体としてどのように変わろうとしているのかが十分に伝わっていなかった側面もありました。

今回のセグメント再編は、単なるくくり方の変更ではありません。エプソンの強みや競争力の源泉を改めて整理し、それぞれの事業に期待する役割や成長の方向性を明確に示したものだと考えています。

特集：社外取締役対談



山内 そうですね。これは、単に見せ方を変えたということではありません。長期ビジョン策定の議論を通じて、どの事業で利益が出ているのか、何が競争力なのか、それは成熟期なのか、それとも成長余地があるのか。こうした点を一つひとつ確認し、我々社外取締役と執行側で認識を揃えることができました。その結果、どこに集中し、勝ち抜いていくのかという質の高い議論ができるようになったと感じています。互いの理解を深めることで議論が活発化し、収益基盤と成長領域を分けて整理する現在のポートフォリオができたと思います。

嶋本 特に重要だったのは、検討の過程で各事業の競争力や役割を徹底的に説明してもらい理解につながったことです。だから我々にも納得感がありました。一般的にはファイナンスの観点から事業を切り離す議論もありますが、エプソンには技術、デバイス、完成品へとつながる強みの連鎖があります。その理解があったからこそ、単純な「切る・残す」ではない、適切なポートフォリオ・セグメント設計ができたと思います。

意思決定と実行の仕組みが変わった

— 実行力の面での変化をどう見えていますか。

嶋本 最も大きいのは、議論の仕方が変わったことです。執行側がチームで議論し、その結果が取締役会でしっかり共有できて議論がかみ合う。さらに、取締役が参加するフリーディスカッションを通じて各事業への理解が深まり、議論の質が上がっています。次世代の長期ビジョン検討チームも含め、意見を吸い上げながら進めていたことで、以前よりもはるかに“チームとして考える”状態になってきました。

結果として、取締役会が単に情報共有する場ではなく、経営としての意思を形成する場として機能するようになってきたと感じています。

山内 従来は技術の強い人が引っ張る印象でしたが、今は「どの技術を、どう生かすか」という議論になってきています。これを行うには、経営チームとしての意思決定が必要です。プリンターがいつまでも成長し続けるわけではない、新たな成長の柱を生み出す必要があるという危機感から、従来とは違う実行体制づくりや具体的な取り組みにつながったのではないのでしょうか。

もう一つの大きな変化は、「ゴールから考えるようになった」ことです。従来は前年より良くする積み上げ型でしたが、今はあるべき姿を明確にし、そこから逆算する形に変わってきています。あわせて組織や人材配置も見直されている。これは単なる戦略の変更ではなく、経営の考え方や意思決定の仕組みそのものが変わり始めているということだと思います。

人材と組織風土が変革のカギを握る

— 人的資本の課題をどう見えていますか。

山内 優秀で真面目な人材が多いことは大きな強みです。ただ、その強みが個々の役割の中に留まってしまうこともあった。今後は、それぞれの技術や知見をどう融合させ、どう価値につなげるかまで踏み込む必要があります。長期ビジョンの考え方が浸透していけば、組織や事業の枠を超えた人的交流や挑戦がさらに進み、エプソンの強みをより大きな力へ変えていけるのではないかと期待しています。

嶋本 一方で、現状の人材だけで十分かということ、そうではないでしょう。従来の経験の延長だけでは越えられない壁があります。特にBtoB領域を伸ばすには、顧客との対話や外部との連携が不可欠であり、そのためには新しい人材の取り込みも必要です。自分の領域に限定した姿勢では厳しく、柔軟さや越境する感覚が求められるでしょう。育成に加え、外部人材を取り入れ、エプソンの文化の中で一体となっていくことも重要だと考えています。

山内 おっしゃる通りです。長期ビジョン実現のためには、現状の人材だけでは充足しない部分が出てくるでしょう。育てることも重要ですが、新たな経験や専門性をもつ人材を受け入れ、エプソンの文化に触れてもらい、一体となって推進していく必要があります。そうした人材の融合が、長期ビジョンの実現を支える原動力になると思います。

社外取締役として、変革を後押しし続ける

— 今後の期待と社外取締役としてのご自身の役割をお聞かせください。

嶋本 私自身は、「テクノロジーイノベーション×エンジニアリング」というキーワードが、エプソンのあり方を非常によく表していると思っています。技術だけでは社会の役には立たない。どう組み合わせ、どう価値のあるソリューションに仕立てるかが大事です。せっかく整理されたこの考え方が、社員の皆さんにとって共通の言葉となり、「自分たちはどこを目指すのか」を共有する土台になっていくことを期待しています。

山内 私は、ものづくりから豊かな未来づくりへ、という変化がはっきり見えてきたことに大きな意味があると思っています。もちろん、変わることに怖さもあるし、失敗への不安もある。だからこそ、社外取締役はエプソンの永続的な成長を実現するために、挑戦を後押ししつつ、取るべきリスクと取ってはいけないリスクを見極めてしっかりと監督しながら、健全に前に進める環境をつくっていききたい。エプソンには将来楽しみな技術の芽がたくさんありますから。

嶋本 ガバナンスの観点では今後、長期ビジョンの進捗をしっかりとモニタリングしていくことが重要です。戦略が実行されているか、目指す方向に進んでいるか。その中で、リスクが適切に取れているのかも見ていきます。会社としては稼ぐことが重要命題ですから、社外取締役として中長期だけでなく短期視点でもモニタリングしながら、エプソンが描いた変革をやり切れるよう後押ししていきたいと思っています。



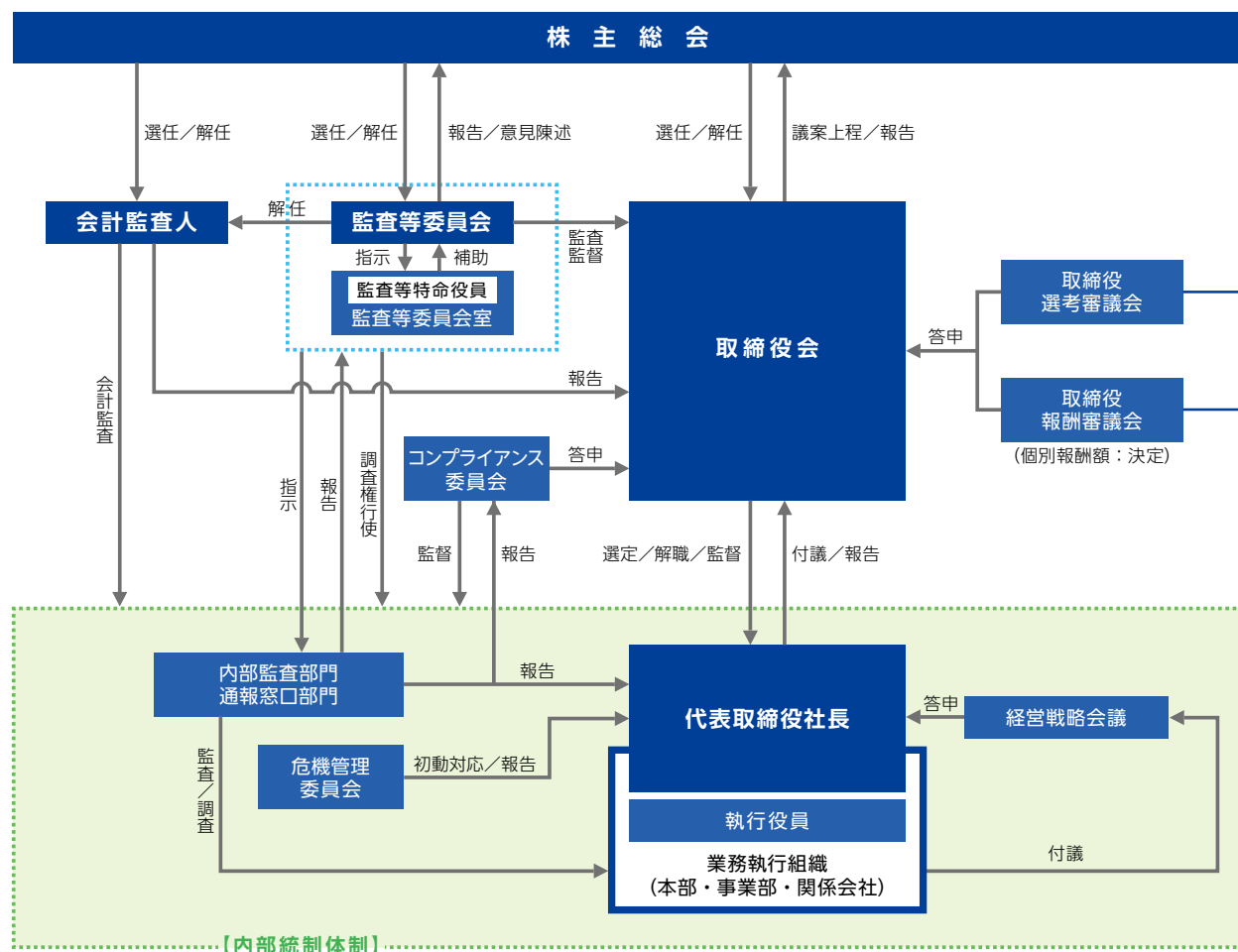
ガバナンスの強化

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 (黒い人形) 社外取締役 (青い人形)

取締役選考審議会 10回開催 (2025/4~2026/6^{*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 12回開催 (2025/4~2026/6^{*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
- 役員報酬制度の改定 など

^{*1} 定時株主総会まで

取締役会の実効性評価

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^{*2}を3年に1回実施しています。2025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。

^{*2} 直近では2023年度取締役会を対象として実施しました。

2025年度の活動

24年度取締役会に対する実効性評価	① 執行陣による戦略議論の深化・実行力の強化の支援	長期戦略に関する論点および取締役会からの助言・監督が必要なポイントを執行陣から取締役会へ明示し、取締役会にて議論しました。
	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	次期長期戦略の議論を2025年度の実効性評価および取締役フリーディスカッションにて、計10回実施し、2026年3月13日取締役会にて2035年に向けた長期ビジョン「ENGINEERED FUTURE 2035」を決議しました。また、四半期ごとの決算承認時において、「Epson 25 Renewed」に関する事業計画進捗と事業状況に関する説明を受け、継続的に監督しました。
	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	社内取締役および社外取締役の課題認識を迅速に擦り合わせることを目的に、取締役会開催の都度、当日の取締役会について振り返る場を設け、その場で得られた意見や示唆を取締役会の議論や運営に反映し、改善に取り組みしました。

〈2025年度を対象とした取締役会実効性評価アンケート項目〉

- | | | |
|---------------|---|-----------------------------------|
| ① 取締役会の構成・在り方 | ⑤ トレーニング | ⑧ 2024年度を対象とした取締役会実効性評価で掲げた課題への対応 |
| ② 取締役会の運営 | ⑥ 株主（投資家）との対話 | ⑨ 総括 |
| ③ 取締役会の議論・機能 | ⑦ 任意の委員会の機能・運営（取締役選考審議会／取締役報酬審議会／コンプライアンス委員会） | |
| ④ 取締役の活動 | | |

2026年度の活動

25年度取締役会に対する実効性評価	2025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中心に、取締役会の陪席者（取締役会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。更に、今回は取締役会議長による取締役へのインタビューを実施し、評価や課題認識に関する深掘りを行いました。 上記評価の結果、取締役会全体の実効性は確保されていることを確認いたしました。そのうえで、取締役会による議論を実施し、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。
	2026年度に取り組む課題 ① 「ENGINEERED FUTURE 2035」および中期経営計画Phase 1実現に向けた重点施策・経営指標に基づく監督 ② 執行役員のサクセッションプランの遂行状況の監督

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。

主な取り組み

- 新体制移行後の機能発揮に関する討議と実践
- 内部統制部門、監査法人との更なる連携とモニタリング機能の強化
- 変革・構造改革の進捗と組織風土影響の見守り

提言

- 「ENGINEERED FUTURE 2035」に適合したグループガバナンス再設計の見守り
- 重要な業績影響リスクの早期把握と適時エスカレーションの監督

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。

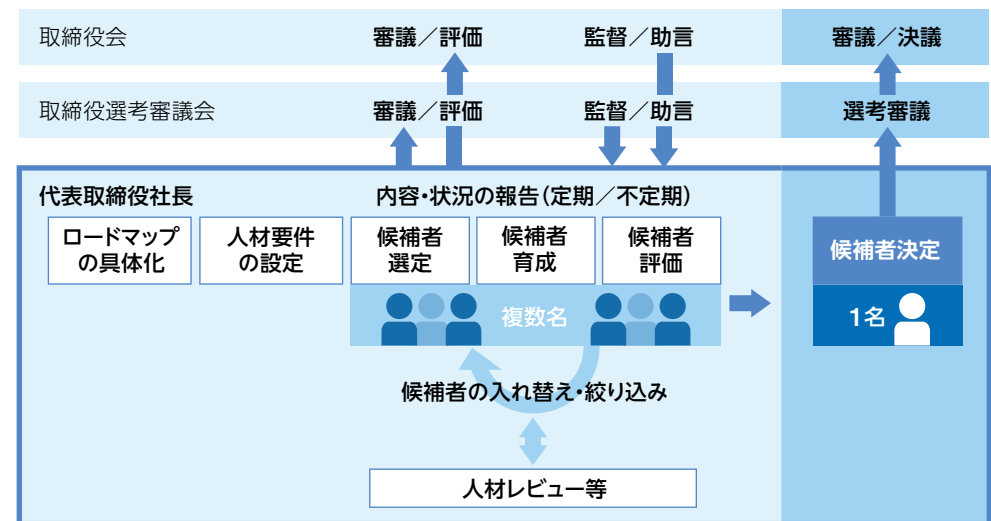
代表取締役社長および取締役の評価

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

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。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

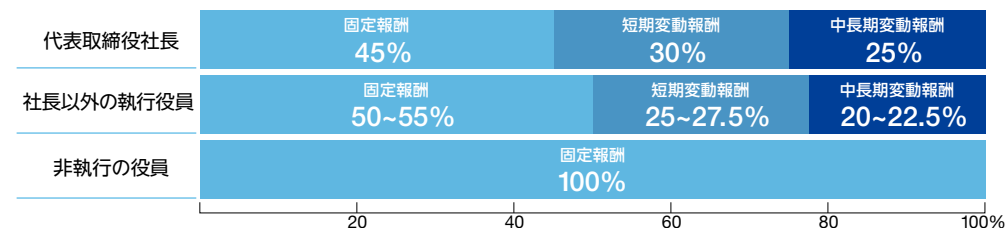
■ 報酬設計の考え方

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、優秀な人材の確保およびリテンションを図るため、日本の同輩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

■ 報酬算定方法

中期経営計画においてROICを規律とした経営へと変革するにあたり、2026年度より変動報酬(賞与・譲渡制限付株式報酬)の評価指標としてROICおよび売上収益成長率を採用しています。これにより資本効率の向上と持続的な成長を実現し、中長期的な企業価値向上へ向けた企業経営を促します。

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	「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。当社は全社業績評価指標としてROICおよび売上収益成長率を採用しています。 賞与基準額 (年間総報酬額×賞与比率) × 全社業績評価 (0~210%)×50% + 個人評価 (60~140%)×50%	
中長期変動報酬	「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。支給額は前年度の全社業績評価にサステナビリティ評価を加味して決定され、この支給額に相当する株式数を割当てます。当社は全社業績評価指標としてROICおよび売上収益成長率を採用しています。 株式報酬基準額 (年間総報酬額×株式報酬比率) × 全社業績評価 80~100% + サステナビリティ評価 0~20%	

 サステナビリティ評価の詳細は
P.38「■ 経営層の報酬評価指標」を参照

■ 報酬等の総額(2025年度)

(単位：百万円)

役員区分	支給人員 (名)	基本報酬 (金銭)	業績連動報酬賞与 (金銭)	譲渡制限付株式報酬 (非金銭)	合計
監査等委員でない取締役 (うち社外取締役)	8 (3)	199 (44)	— (—)	41 (—)	241 (44)
監査等委員である取締役 (うち社外取締役)	4 (3)	81 (48)	— (—)	— (—)	81 (48)
合計	12	281	—	41	322

上記は、2025年度の報酬算定方法に基づきます。

賞与額の計算式は、賞与基準額×全社業績評価(0~200%)×個人評価(60~140%)です。全社業績評価にはROEを使用し、算定に使用した2025年度全社ROE実績は2.0%です。なお、当該全社ROEは、2025年度実績の全社ROEから2022年度以降取得分の自己株式を控除して計算しています。

株式報酬額の計算式は、株式報酬基準額×[全社業績評価(80~120%)×50%]+{サステナビリティ評価(80~120%)×50%}です。全社業績評価にはROICを使用し、算定に使用した2024年度全社ROIC実績は5.9%です。なお、当該全社ROICは、2024年度実績の全社ROICから2022年度以降取得分の自己株式を控除して計算しています。

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全員および常勤監査等委員である取締役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、エプソングローバル社員行動規範を14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、公益通報者保護法の改正など、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。

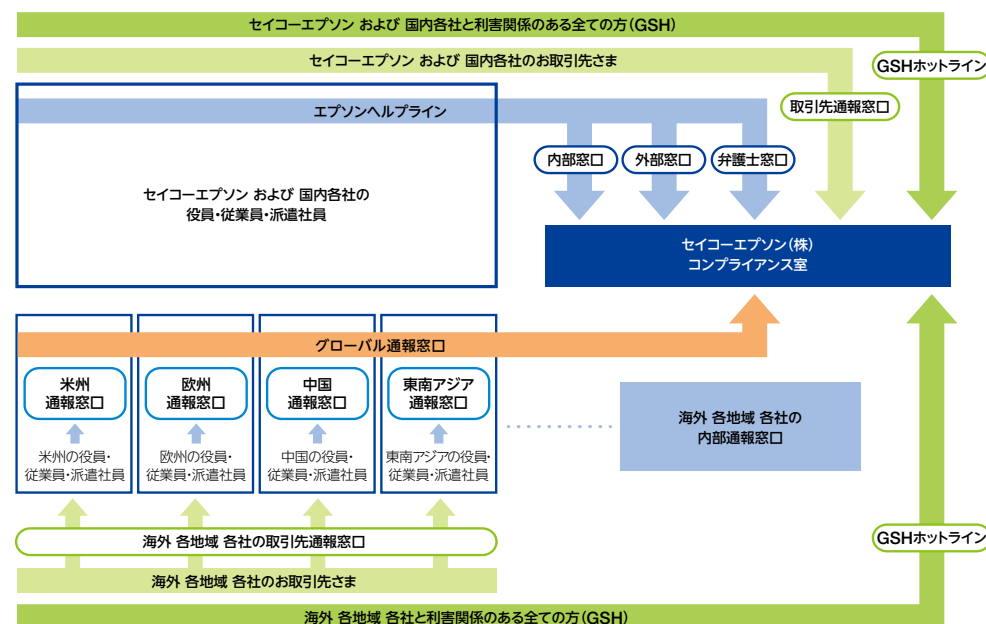
通報制度は、役員・従業員・派遣社員・外部取引先などを対象として、国内・海外の全グループ会社で導入しています。全ての利害関係者からの通報を受け付ける「グローバルステークホルダーズホットライン（GSH）」のほか、国内では、社内に連絡する内部通報窓口、第三者機関である外部会社に連絡する外部通報窓口、外部の弁護士に連絡する外部弁護士通報窓口の3つの通報先を持つ「エプソン・ヘルプライン」と取引先からの通報を受け付ける「取引先通報窓口」を設置しています。また、海外グループ会社では、「従業員等通報窓口・取引先通報窓口」を各地に設置していることに加え、海外グループ会社の経営層のコンプライアンス問題を当社が直接受け付ける「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。

グループ全体の通報件数は2025年度は453件でした。寄せられた通報事案には調査を実施し、必要な場合は是正措置を行います。通報と対応の状況は、通報者が特定されない形で、定期的に取り締り会、監査等委員会、コンプライアンス委員会および経営戦略会議に報告しています。



人権に関する全てのステークホルダーの皆さまからの相談通報は、別途窓口を設けて受け付けています。詳細はP.46「苦情処理メカニズム」を参照

■ エプソングループの通報制度

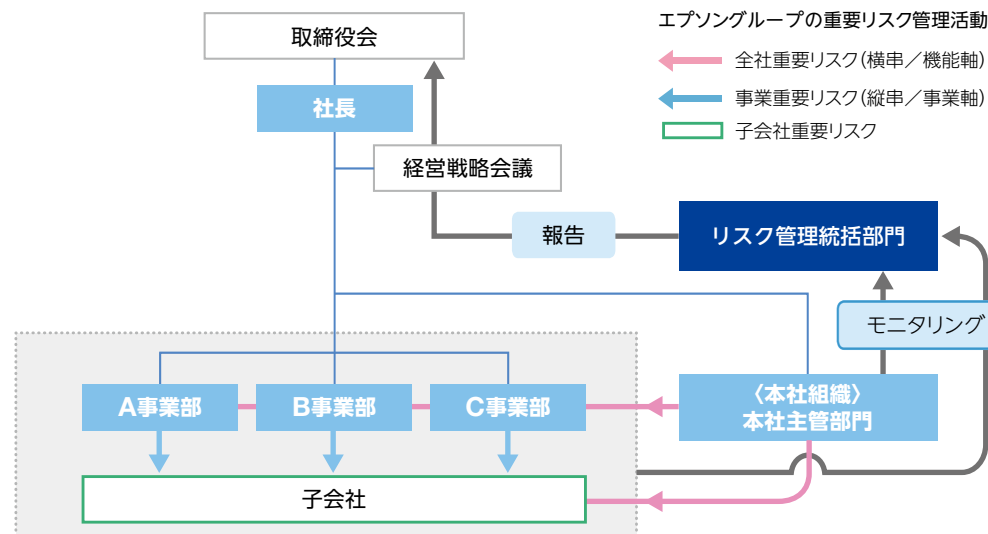


リスクマネジメント

リスク管理体制

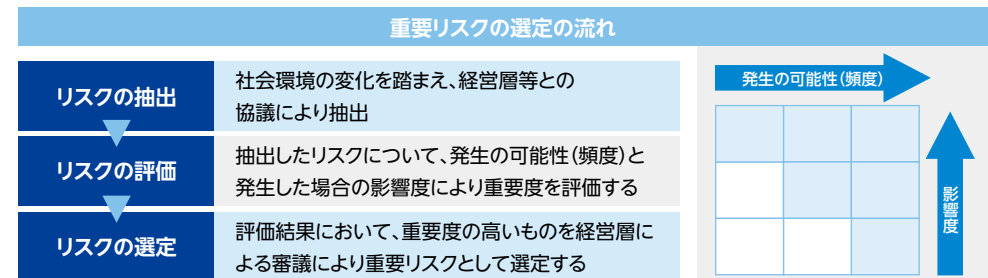
エプソンは、「内部統制システムの基本方針」に基づき、子会社を含むグループ全体のリスク管理の総括責任者を社長とし、グループ共通のリスク管理については本社主管部門が各事業部門および子会社と協働してグローバルに推進し、各事業固有のリスク管理については事業部長が担当事業に関する子会社を含めて推進する体制としています。リスク管理統括部門は、グループ全体のリスク管理全般をモニタリングおよび是正・調整し、リスク管理活動の実効性を確保しています。これらのリスク管理体制は、エプソングループリスク管理基本規程で定めています。

■ リスク管理体制図



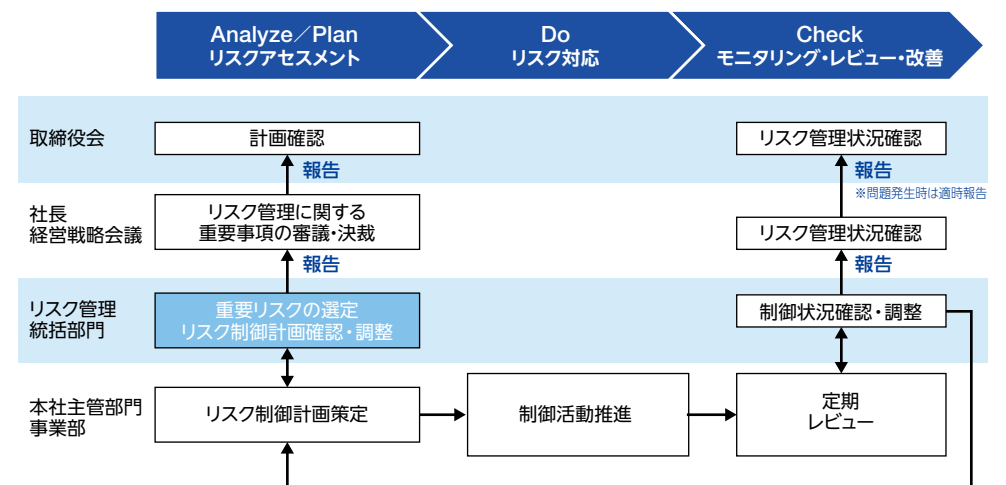
贈収賄・腐敗行為・カルテルなどの不正行為に加え、情報の透明性、知的財産の保護、公正な競争、内部通報者の保護、責任ある鉱物調達、プライバシー保護など、RBA (Responsible Business Alliance) 行動規範に基づく幅広い倫理的リスクを重要な経営課題と認識しています。これらのリスクは、内部統制フレームワーク「COSO^{*3}」やリスクマネジメント国際規格「ISO 31000」を参考にしたリスク評価により優先度を定め、エプソングループオペレーションに重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクを「全社重要リスク」、事業オペレーションに重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクを「事業重要リスク」、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。

^{*3} 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、企業活動で取り扱う全ての情報を重要な経営資源と捉え、情報セキュリティへの取り組みを重要な経営課題の一つに位置付けています。グループ全体で情報セキュリティの重要性を共有し、一人ひとりがその意識を業務に反映することで、情報セキュリティがバナンスと企業風土の醸成を進めています。

■ 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）のもと、グループ共通の規程に基づき各事業体が情報セキュリティ体制の整備・運用を行っています。あわせて事業体ごとに内部診断を実施し、管理策の有効性やリスクマネジメントの機能状況を継続的に評価しています。

■ 情報セキュリティを統括するセンター組織を新設

深刻化するサイバー攻撃への対応、各国で進む規制や法令の強化、製品・サービスに関わるリスクの顕在化、セキュリティに関する開示要求の高度化を踏まえ、2026年度に、従来の情報セキュリティの枠組みを拡張し、その中核組織として「情報セキュリティ統括センター」を新設しました。本センターの設立により、グローバルで一貫したセキュリティ体制の強化と、ステークホルダーへの情報発信の取り組みを加速しています。

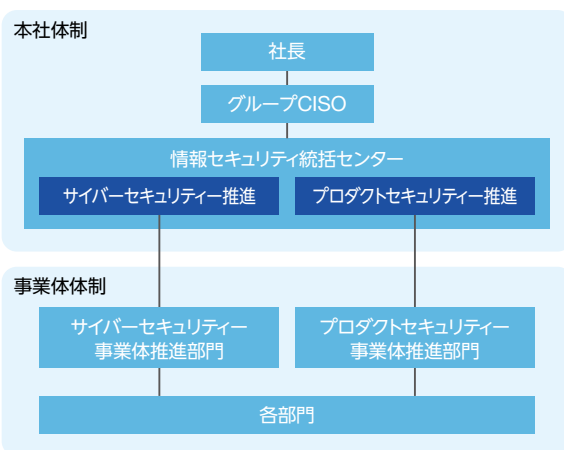
■ サイバーセキュリティへの取り組み

サイバー攻撃は日々高度化・巧妙化しており、企業にとって重要なリスクの一つとなっています。エプソンは、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（Cybersecurity Framework: CSF）を参照し、グループ全体で中期計画を策定して対策の強化を行っています。

■ プロダクトセキュリティへの取り組み

Secure by Designの考え方を取り入れ、開発段階からセキュリティを組み込んだ製品・サービスづくりに取り組んでいます。また、製品発売後においても、脆弱性の早期発見と迅速な対応を実現するため、グローバルで一貫した対応が可能となるよう、体制強化を進めています。

情報セキュリティ体制図

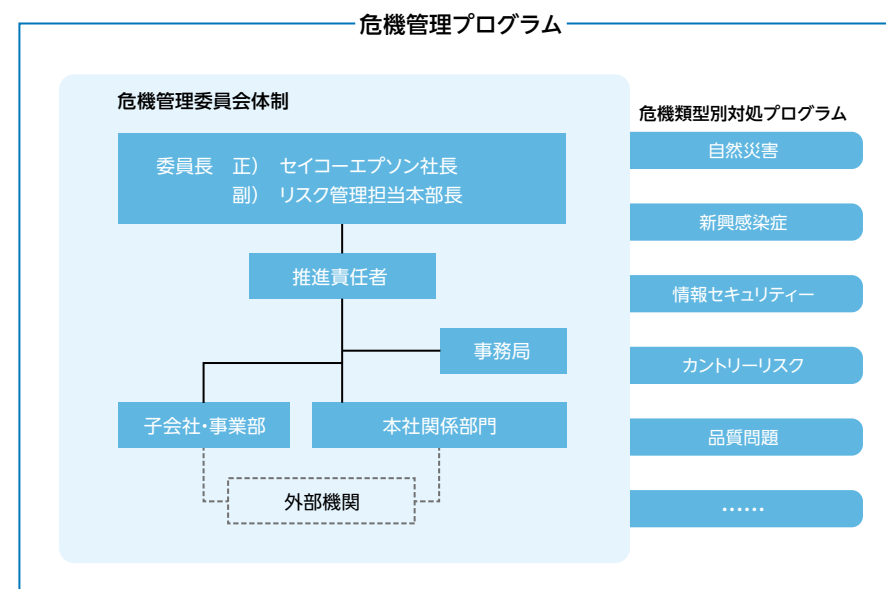


■ データプライバシーへの取り組み

個人情報保護に関する法令およびその他の規範を遵守し、個人情報を適切に取り扱います。お客さまやお取引先さまからお預かりした個人情報、そして社員の個人情報について、ISO/IEC29100の11原則を基本とした管理策を策定し、グループ全体で個人情報保護活動に取り組んでいます。

危機管理

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。



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処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処プログラムがあり、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

* 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。



2026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	● 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	● 原則として部品などに関して複数社から調達 ● 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
知的財産権について	● 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 ● 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 ● 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を解決するために支出を強いられる可能性 ほか	● 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 ● 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
環境問題について	● 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 ● 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	● 2050年に「カーボンマイナス」と「地下資源*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 *7 原油、金属などの枯渇性資源
人材の確保について	● 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	● 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
法規制または許認可などについて	● 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	● 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 ● 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
自然災害・感染症などについて	● 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	● 防災訓練などの地震防災計画やBCP（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 ● 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）を推進 ● 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）
情報セキュリティについて	● コンピュータウイルスの感染、顧客データの漏洩、社内重要基幹システムの障害発生、サイバー攻撃、AIの誤用に起因する情報漏洩・第三者の権利侵害、SNSにおける風評被害等が発生	● 全従業員への情報セキュリティ教育の実施 ● サイバーセキュリティ対策に関する方針を策定・制定し、各種施策を実施

取締役一覧（2026年6月25日現在）



お がわ やす のり

小川 恭範

取締役会長

選任理由

取締役会長として取締役会議長を担い、経営の重要な意思決定および業務執行に対する監督機能を適切に果たしている。今後も全社視点での監督が可能であり、当社の企業価値向上へ向けた貢献が期待できる。



よ し だ じゅんきち

吉田 潤吉

代表取締役社長

選任理由

代表取締役就任以降、海外マーケティング、事業戦略推進、デジタル技術を活用したビジネスモデル開発などの経験をもとに、グローバルな収益基盤の変革に取り組んできた。引き続き、変革期にある当社の経営を力強くリードし、企業価値向上に向けた貢献が期待できる。



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部長に就任以降、事業構造改革による収益構造の強化・改善を推進し、経営戦略本部長としては新長期ビジョン策定を責任者として推進した。今後も、企業価値向上に向けた貢献が期待できる。



ふ か い し あきひろ

深石 明宏

取締役執行役員

選任理由

営業機能を中心に、事業運営および海外関係会社での出向経験により、全社と事業の両面からバランスよくグループ全体の経営基盤の強化に取り組んできた。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業務経験と実績を有している。常勤監査等委員として社内や事業の状況に精通し、社外取締役との緊密な連携により監査等委員会の実効性担保に取り組んできた。引き続き、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期待できる。



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期待できる。



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業務執行理事を務め、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期待できる。



お お つ か み ち こ

大塚 美智子

社外取締役

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

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。



ふ ち が み れい こ

澁上 玲子

社外取締役

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法曹界における豊富な経験を有していることから、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)

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 在任年数 2026年 6月25日開催の 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 審議会 (◎は委員長)	取締役報酬 審議会 (◎は委員長)		企業 経営	開発・ 設計・ 事業開発	営業・ マーケ ティング	IT・ デジタル	財務・会計・ 投資	コンプライ アンス・ ガバナンス	人材開発・ 人材マネジ メント	環境・ サステナ ビリティ	グローバル (国際性)
取締役会長	小川 恭範	8年					●				●		●	
代表取締役社長	吉田 潤吉	2年	○	○		●		●	●					
取締役執行役員	吉野 泰徳	2年					●		●	●				
取締役執行役員	深石 明宏	1年						●				●		●
社外取締役	嶋本 正	3年	◎	○	○	●	●		●					
社外取締役	山内 雅喜	3年	○	◎	○	●		●				●		
社外取締役	三宅 香	2年	○	○	○			●					●	●
取締役 常勤監査等委員	川名 政幸	12年								●	●	●		
社外取締役 監査等委員	大塚 美智子	6年	○	○	○					●	●	●		
社外取締役 監査等委員	丸本 明	2年	○	○	○	●	●							●
社外取締役 監査等委員	淵上 玲子	—	○	○	○					●	●		●	

* 特に期待する分野を3つまで記載しています。