

# Integrated Report 2026

エプソン統合レポート 2026



# エプソン統合レポート2026 編集方針

## 編集方針

エプソンは、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに当社のパーパスへのご理解を深めていただくとともに、対話を通じて施策を磨き上げ、さらなる企業価値向上の好循環を創出することを目的に、統合レポートを制作・発行しています。当社は2017年より統合レポートを継続的に発行しており、本年度で10回目を迎えます。これまで、経済産業省「価値協創ガイダンス」やIIRC「国際統合報告フレームワーク」などの国際的な指針を参考にするとともに、グローバルな視点を意識しつつ、対話を通じて頂戴したご意見を反映しながら継続的な改善に努めてきました。

エプソン統合レポート2026では、2026年3月に公表した新長期ビジョンおよび中期経営計画について、背景にある課題認識や目指す姿、具体的な戦略・施策をお伝えし、エプソンの取り組みへのご理解と納得を一層深めていただくことを重視しています。本レポートが皆さまとの対話の一助になれば幸いです。

- 発行時期：2026年7月
- 対象期間：2025年4月1日～2026年3月31日（一部に対象期間外の情報も含んでいます）
- 対象組織：エプソングループ会社88社（当社含む）
  - ・本文中「エプソン」と表記した場合はエプソングループを、「当社」と表記した場合はセイコーエプソン株式会社を指します。
  - ・本レポートに掲載している業績は表示単位の一桁下位を四捨五入としています。
  - ・本レポートに掲載されている画像などの無断転載はご遠慮ください。

### 免責事項

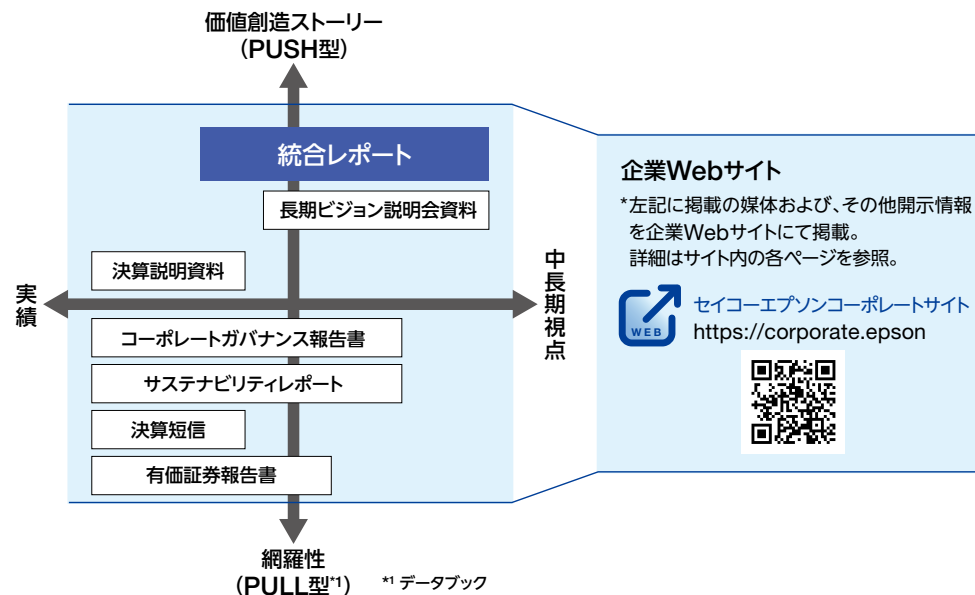
本レポートには、エプソングループの過去と現在の事実だけでなく、将来の見通しや予想なども記載しています。これらは記述した時点で入手できた情報に基づく将来の予測であり、実際にはさまざまな要素により、事業活動の結果や事象が予想とは異なったものとなる可能性があります。

### 真正性表明

本統合レポートは、当社の財務・非財務情報について、環境・社会・ガバナンス（ESG）への取り組みを含め、社内の適切なプロセスおよび内部統制のもとで収集・検証を行い、重要な点において正確かつ誠実に記載したものです。本レポートが持続可能な社会の実現に向けた当社の責務と、持続的な価値創出の実態を適切に示していることを、ここに表明します。

執行役員  
サステナビリティ・コーポレートコミュニケーション推進室長  
根村 絵美子

## 主な企業情報開示媒体と位置付け（情報開示体系）



エプソンは、コーポレートレポートとして統合報告書、サステナビリティレポート、有価証券報告書を発行しており、それぞれ主な対象読者を以下の通り想定しています。これらのレポートに加え、その他の開示情報についても企業Webサイトを通じて適時発信していますので、合わせてご覧ください。

### 想定読者

- 統合レポート**  
機関投資家を中心とした、エプソンの持続的な価値創造にご関心をお持ちのステークホルダーの皆さま
- サステナビリティレポート**  
ESG評価機関をはじめとする、サステナビリティに関心を有するステークホルダーの皆さま
- 有価証券報告書**  
株主・投資家の皆さま
- 企業Webサイト**  
全てのステークホルダーの皆さま

# INDEX

タイトルクリックで、該当ページへ遷移できます。



レポート内に参照記事があります。



外部に情報があります。

## CEOメッセージ

3-10 CEOメッセージ [▶](#)

## 理念・ビジョン

- 11 経営理念・私たちのパーパス [▶](#)
- 12 価値創造の源泉 [▶](#)
- 13 企業価値向上に向けた変革の歩み [▶](#)
- 14 長期ビジョン  
「ENGINEERED FUTURE 2035」  
価値提供領域 [▶](#)
- 15 特集  
社員と共に形作った長期ビジョン  
「ENGINEERED FUTURE 2035」 [▶](#)

## - 中期経営計画 Phase 1 - 財務戦略

16-18 財務戦略 [▶](#)

## - 中期経営計画 Phase 1 - 収益基盤の変革

- 19 効率化 [▶](#)
- 20 サプライチェーンマネジメント [▶](#)
- 21-22 販売 [▶](#)
- 23-24 人的資本・組織 [▶](#)

## - 中期経営計画 Phase 1 - 事業戦略

- 25-26 プレシジョンイノベーション [▶](#)
- 27-28 インダストリアル&ロボティクス [▶](#)
- 29-30 オフィス・ホームプリンティング [▶](#)
- 31-32 ビジュアル&ライフスタイル [▶](#)
- 33-34 特集  
Technology Innovation  
× Engineering [▶](#)

## サステナビリティ経営

- 35 サステナビリティ経営 [▶](#)
- 36 マテリアリティ [▶](#)
- 37 価値創造プロセス [▶](#)
- 38 マテリアリティに基づく  
価値創造と進捗管理 [▶](#)

## 価値創造を支える基盤戦略

- 39-40 組織力強化 [▶](#)
- 41-42 知的財産戦略 [▶](#)
- 43-44 環境方針 [▶](#)
- 45-46 人権尊重への取り組み [▶](#)
- 47-48 責任あるサプライチェーン [▶](#)
- 49-50 特集 社外取締役対談 [▶](#)
- 51-60 ガバナンスの強化 [▶](#)

## ファクトデータ

- 61-62 財務・非財務ハイライト [▶](#)
- 63-64 主要な財務数値の推移 [▶](#)
- 65 社外からの評価/イニシアティブへの参画 [▶](#)
- 66 企業データ/注釈一覧 [▶](#)

本レポートには掲載していない詳細情報については、当社Webサイトにてご確認ください。合わせてご活用ください。

### IR情報



投資家情報  
<https://corporate.epson/ja/investors/>

### サステナビリティ情報



サステナビリティ  
<https://corporate.epson/ja/sustainability/>



### TCFD提言への対応

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



### TNFD提言への対応

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



### ESGデータ

<https://corporate.epson/ja/sustainability/esg-data/>

## 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

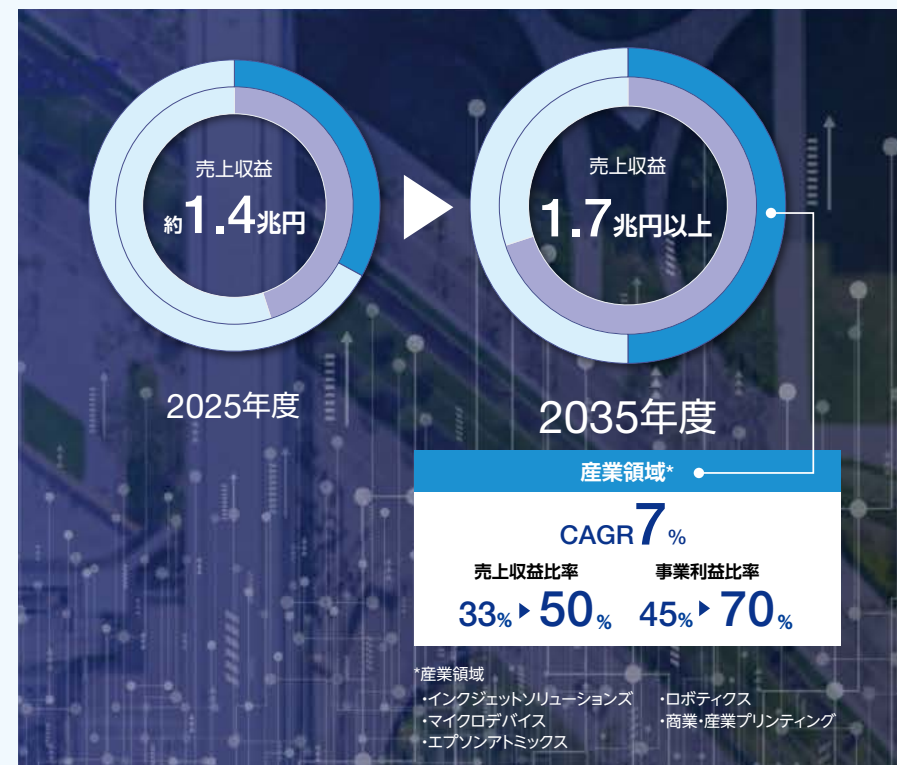
## 2035年に向けた事業構造転換：産業領域で成長するエプソンへ

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）



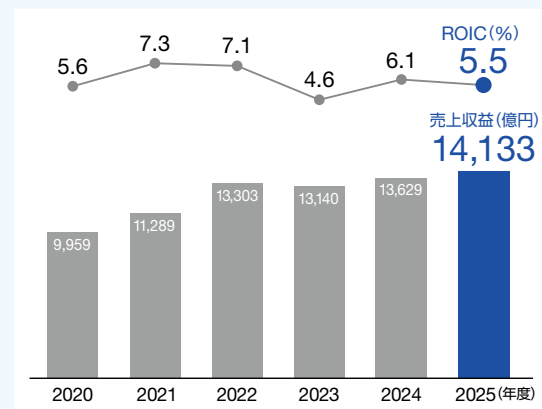
## エプソンの現在地： 2025年度通期決算と長期ビジョン「Epson 25 Renewed」の振り返り

「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<br>目標* | 2025年度<br>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

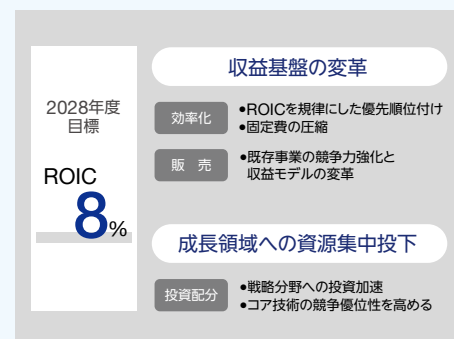
また、収益基盤を強化するためには、私たちが生み出した価値を確実にお客さまへ届け、継続的な収益につなげる力を高める必要があります。エプソンは売上収益の84%を海外であげており、これまで大容量インクタンクモデルを中心に新興市場が成長を支えてきました。今後も新興市場・ポテンシャル地域での需要拡大が見込まれる中、培ってきた販売・マーケティング基盤を生かしながら、地域ごとのお客さまニーズに応えるソリューション提供機能を強化します。「売ったら終わり」ではなく、「売ってからが始まり」という考え方のもと、継続的な価値提供を通じて収益を生み出すビジネスモデルへの進化を加速させます。

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<br>事業利益構成比* | 45%                      | 60%                |
| 為替レート前提(円)       | USD:150.69<br>EUR:174.74 | USD:150<br>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    | <ul style="list-style-type: none"> <li>●インクジェットソリューションズ</li> <li>●マイクロデバイス</li> <li>●エプソンアトミックス</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●商業・産業プリンティング</li> <li>●ロボティクス</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●オフィス・ホームIJP</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●ビジュアルプロダクツ</li> <li>●ウェアラブルプロダクツ</li> <li>●PC</li> </ul> |
| 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、高機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方は、

## 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



## 理念・ビジョン

### 経営理念

お客様を大切に、地球を友に、  
個性を尊重し、総合力を発揮して  
世界の人々に信頼され、社会とともに発展する  
開かれた、なくてはならない会社でありたい。  
そして社員が自信を持ち、  
常に創造し挑戦していることを誇りとしたい。

#### EXCEED YOUR VISION

私たちエプソン社員は、  
常に自らの常識やビジョンを超えて挑戦し、  
お客様に驚きや感動をもたらす  
成果を生み出します。

私たちのパーパス

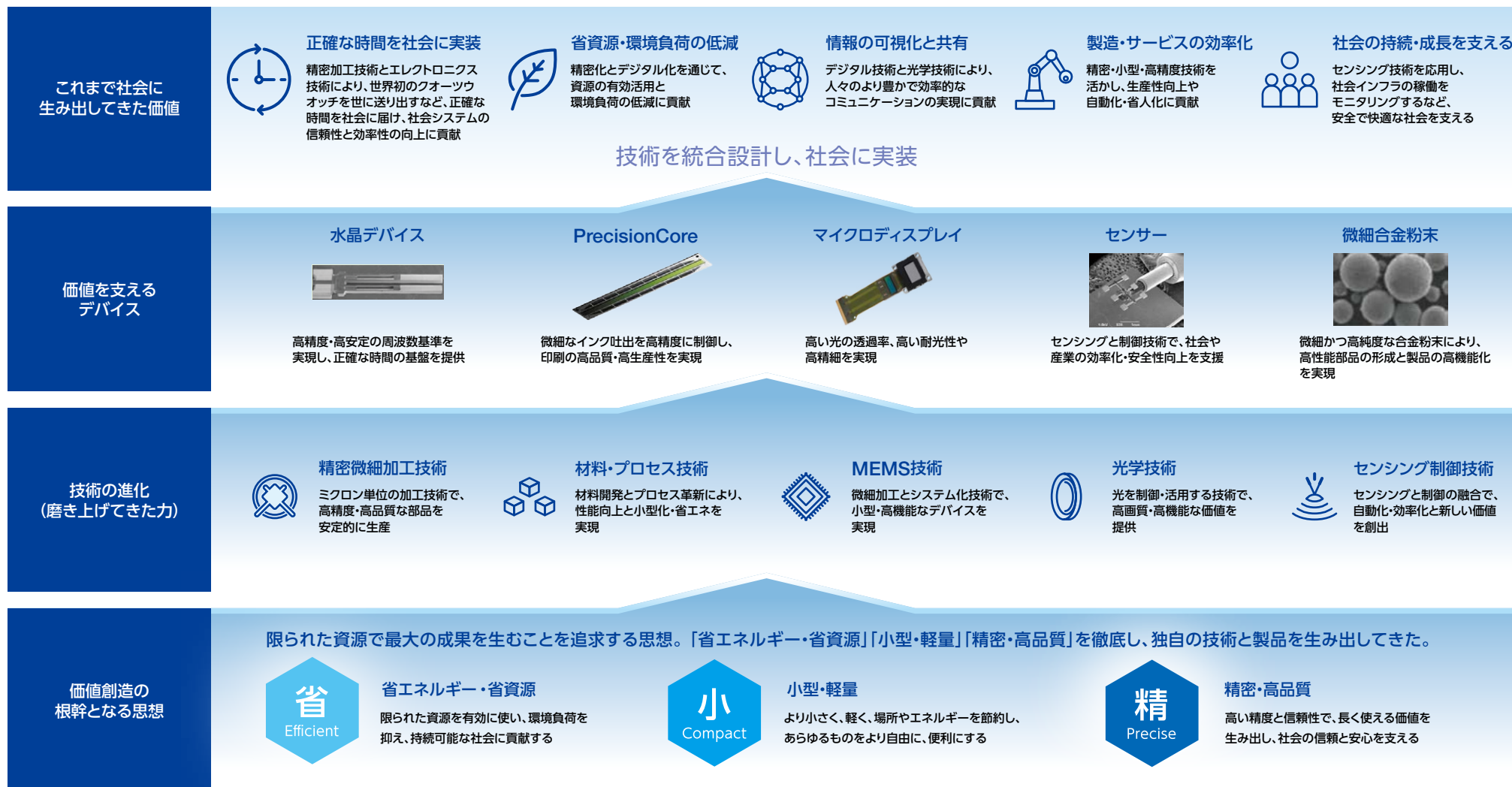
**Our philosophy of efficient, compact and precise innovation  
enriches lives and helps create a better world.**

「省・小・精」から生み出す価値で、人と地球を豊かに彩る

エプソンは、豊かな自然や文化に恵まれた信州で誕生しました。  
そんな私たちが抱き続けてきたもの、それは「省・小・精」の技術で、人々の暮らしを豊かにしたいという想い、  
そして、自然の豊かさを守り、未来へつないでいきたいという強い想いです。  
これまで世界に先駆けてフロンを撤廃するなど、つねに社会課題に目を向け、誠実に取り組んできました。  
そのなかで追求してきたエプソン独自の「省・小・精」。  
大きいこと、量が多いことだけが豊かさではない。省くこと、小さくすること、精緻さを突き詰めること、  
これこそが、自然環境にやさしく、人々のこころを豊かにできるものだと思っています。  
「省・小・精」から生み出す、より大きな価値で、人と地球を豊かに彩っていきたい。  
私たちは、そんな想いを実現していきます。

## 価値創造の源泉

1942年の創業以来、社会課題の解決を起点に、独創の技術を価値へと転換し、産業や暮らしの発展に貢献してきました。  
イノベーションの信念と思想を進化させて、今日の精密微細加工、MEMS、材料・プロセス、光学、センシング制御技術、そしてこれらの技術を統合設計し、社会実装する力をつけてきました。  
その基盤は、エプソンの成長の源泉です。



誠実・努力

創造と挑戦

## 企業価値向上に向けた変革の歩み

エプソンは、社会や市場環境の変化を捉えながら、中期経営計画ごとに経営課題と向き合い、事業構造や経営基盤の変革を進めてきました。

これまでのエプソンは、紙への印刷需要に応えるプリンティングを中心とした事業が売り上げの約7割を占めていました。

今後は、「ENGINEERED FUTURE 2035」で掲げる「Technology Innovation × Engineering」に基づき、産業領域で成長するエプソンへの転換を進めます。

### Epson 25 Renewed 2021年度～2025年度

#### 高収益体質への転換

##### 課題

- 供給優先によるオペレーション効率の低下
- 物価上昇等を背景としたコスト上昇圧力の継続
- 成長領域へのリソース再配分不足
- 事業ポートフォリオ変革の加速必要

### Phase 1 2026年度～2028年度

#### Technology Innovation × Engineering による価値創造

##### 方針

- 資本効率経営への転換
- ROICを軸とした資本最適配分で、成長と資本効率改善を実現
- 成長領域への資源集中と収益基盤改革を推進

##### 取り組み

- 産業領域への集中投資（技術進化×エンジニアリング、インオーガニック施策）
- グローバルオペレーション改革による固定費圧縮
- 地域戦略・収益モデルの変革（新興市場での販売強化、バーチャル戦略）

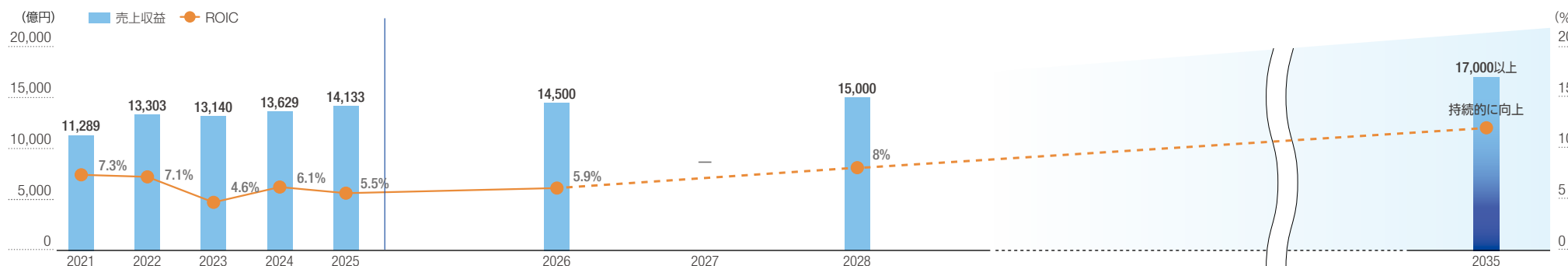
### ENGINEERED FUTURE 2035

～2035年度

#### ENGINEERED FUTURE 2035 プリンターのエプソンから Technology Innovation × Engineering のエプソンへさらに進化

##### 2035年に向けた私たちの役割

社会や産業の変革を支えるために  
「省・小・精」の技術・思想を基盤として価値を創出し、実装していく



#### 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)



2025年度

\*1 産業領域

- ・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
- ・ロボティクス
- ・商業・産業プリンティング

\*2 現在(2026年3月13日の長期ビジョン発表時点)から、2035年に目指す比率。



2035年度

#### 産業領域\*1

CAGR 7%

売上収益比率  
33%→50%\*2

事業利益比率  
45%→70%\*2

## 長期ビジョン「ENGINEERED FUTURE 2035」 価値提供領域

エプソンが考える4つの価値提供領域と、現在我々が持つ技術を適用したイメージが以下の図です。これら4つ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、私たちにとっての大きな事業機会になります。技術を個別に点で活かすのではなく、立体的に展開して総合的に社会実装し、技術×エンジニアリング×現場の力で、価値創出していきます。



特集

# 社員と共に形作った長期ビジョン「ENGINEERED FUTURE 2035」



長期ビジョン「ENGINEERED FUTURE 2035」は、経営チームと社員の代表者から構成された検討チームが一緒になり、エプソンの目指すべき方向性について議論を重ね、長期ビジョンを形作りました。本特集では、長期ビジョンに込めた思いや、検討プロセスについて紹介します。



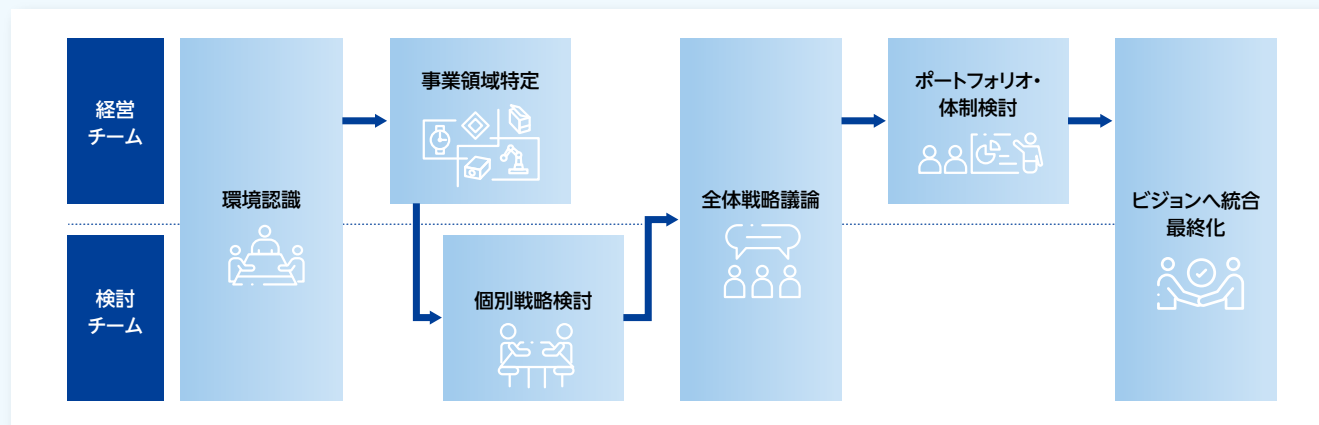
## 現場と向き合い、未来を構想する

「ENGINEERED FUTURE 2035」の検討では、「これまでの延長線上で将来を描かない」ことを重視しました。経営チームと各事業部・本部から集まった検討チームは、社内議論だけでなく、国内外の

現場を訪問し、お客さまやパートナー、従業員との対話を重ねながら、エプソンの将来像を多角的に検討しました。現場では、社会課題や産業構造の変化、技術進化のスピードなど、事業環境の大きな変

化を改めて実感しました。その上で、「エプソンは何を強みに社会へ価値を提供していくのか」を繰り返し議論しました。こうしたプロセスを通じて、「プリンターの会社」という枠を越え、“技術”と“エンジニアリング”を核とする企業への進化を目指す「ENGINEERED FUTURE 2035」が形作られていきました。

検討プロセスでは、事業や世代を越えた多様な視点が交わり、経営チームと検討チームによるフラットな対話が繰り返されました。各自が自部門の視点だけでなく、会社全体、さらには社会全体を俯瞰しながら議論したことで、エプソンの強みや課題を改めて客観視することができました。また、参加メンバーにとっては、将来の成長を担う人材として、より高い視座で経営や事業を考える経験にもなりました。多様な知見や現場の実感を融合しながら未来像を描いたこと自体が、エプソンの変革姿勢を象徴しています。「ENGINEERED FUTURE 2035」には、社員と経営陣が共に未来を構想したプロセスそのものが反映されています。



## 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。

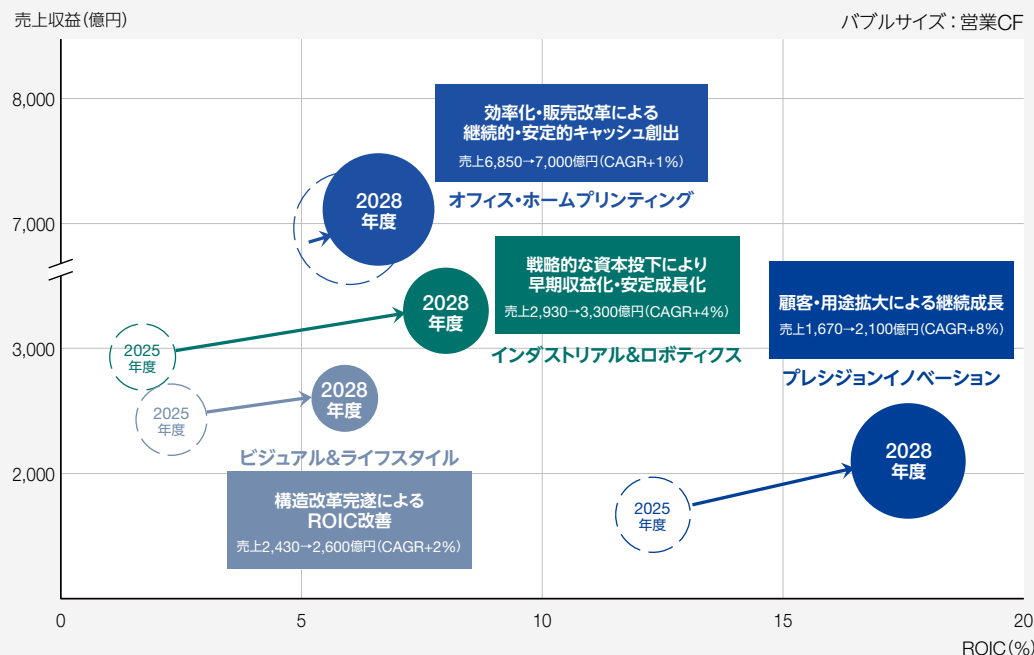
### 事業ポートフォリオの再編

「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<sup>\*1</sup>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。

<sup>\*1</sup> 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。

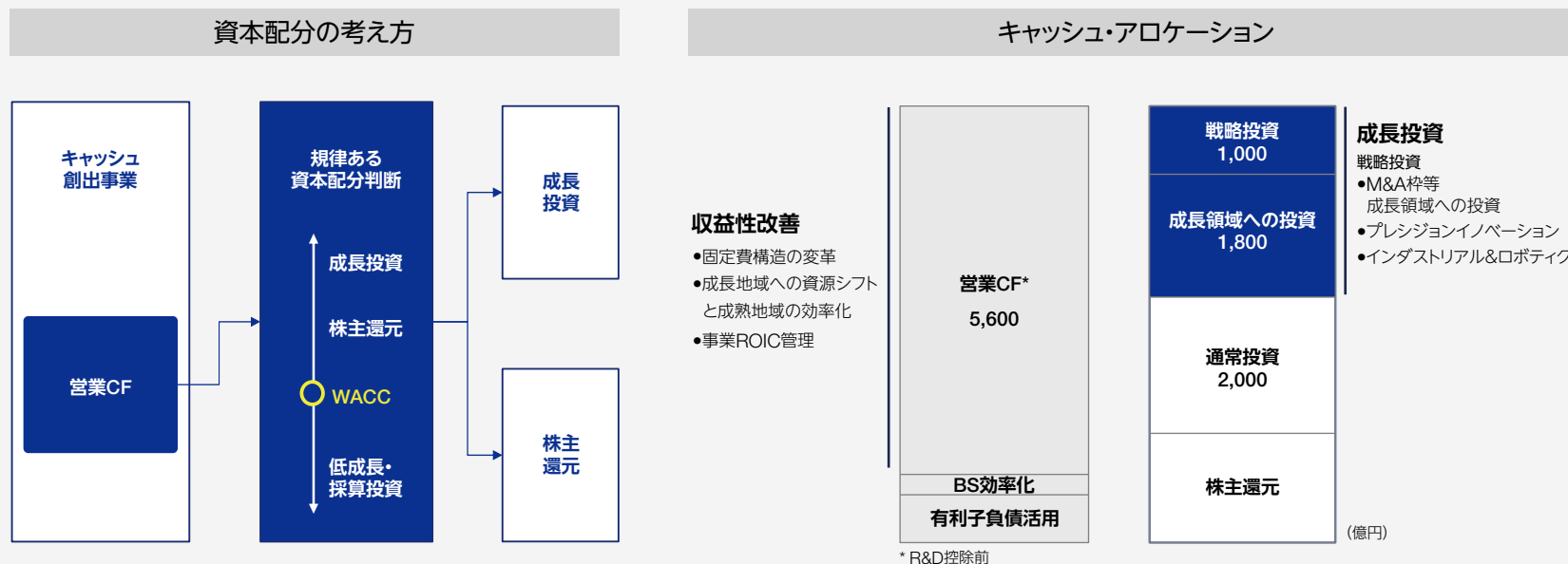
## 資本の最適配分とキャッシュアロケーション

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

## 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

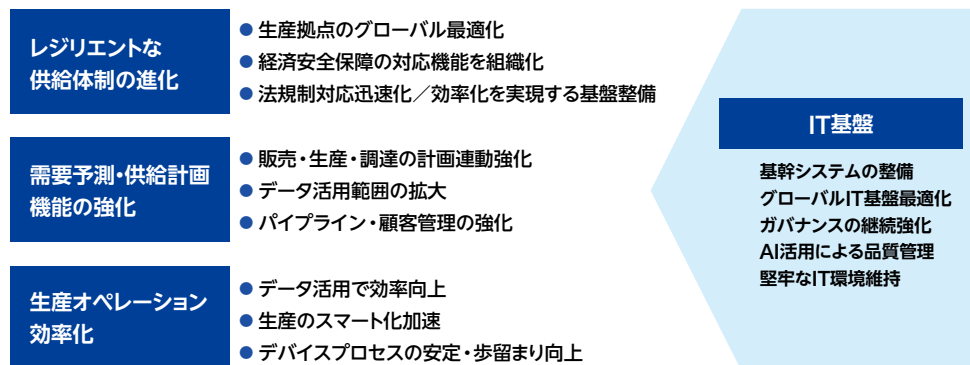
金額は3年累計



\* 棚卸資産回転率

## 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。

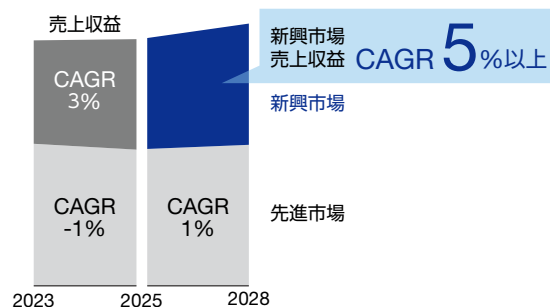
その他、顧客起点のアプローチとして、販売会社が主体的にお客さまのビジネスの成長や効率化のために何を提供すべきかを追求し、必要に応じて現地の外部リソースを活用しつつ最適な提案を行うことで売り上げを伸長させます。好事例の横展開などを行うファシリテーション機能を置き、こうしたクロスソリューションビジネスの拡大を図っています。

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   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● クロスソリューションビジネスの拡大</li> <li>● 販社を越えた効率化・現有資産の有効活用</li> </ul> |

## 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

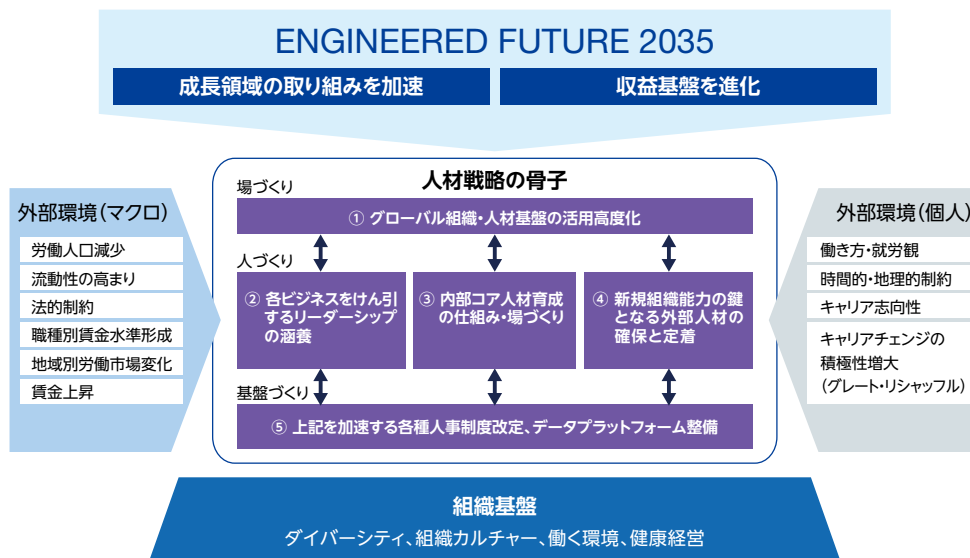
「ENGINEERED FUTURE 2035」を実現するための組織・人材戦略として、将来的に単一的な事業部形態からビジネスモデルに応じたグローバルなバリエーション型組織群への転換を想定しています。これらの組織群を率い、不確実性の高い環境下でも構想・実行できるリーダー人材の育成・確保とあわせて、技術を起点に、現場主義に基づき考え、磨き上げ、現実の社会に役に立つ形で進化した技術を実装していくエンジニアリング人材の養成・エンジニアリングマインドの醸成を、グローバルレベルで進めることが要諦となります。

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。

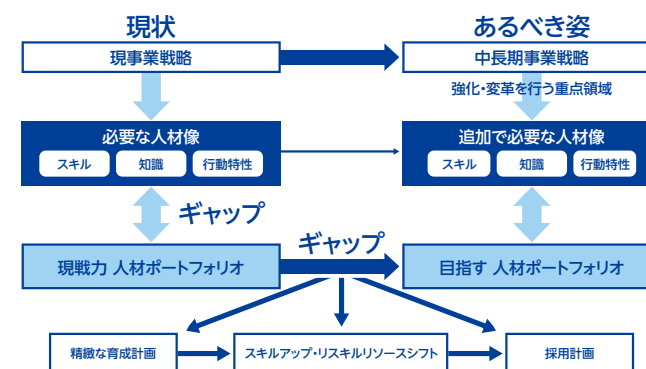
加えて「ENGINEERED FUTURE 2035」に掲げる「省・小・精」の技術と思想を基盤に、テクノロジーとエンジニアリングによって社会や産業の変革を支えるという方向性を踏まえ、技術を起点に現場主義に基づいて考え、磨き上げた技術を社会に役立つ形で実装するとともに、地域や事業、機能の枠を超えて連携し、全体最適の観点から、各ビジネスの成長や変革において構想から実行までを担い、現場でやり切ることのできる人材を必要としています。

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ています。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。

## 事業戦略(Phase 1\_2026-2028)

### セグメント

### 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、エプソンの成長をけん引

プレジジョンイノベーションは全社成長と利益創出のエンジンであり、Phase 1で最も高い売り上げ・利益成長を期待しているセグメントです。プリントヘッドを中心としたインクジェットソリューションズ、タイミングデバイスを中心としたマイクロデバイス、高機能金属材料のトップシェアを誇るエプソンアトミックス事業から、構成されます。エプソンは、精密加工・材料プロセス・MEMS設計を自社内で統合できる稀有な企業です。これらを踏まえて、このセグメントには2026～2028年度で1,300億円を投資し、インクジェット、マイクロデバイス、微細合金粉末を横断的に強化していきます。

セグメント  
目標

CAGR 8%

#### 重点施策

#### インクジェットソリューションズ

- 競争力あるプリントヘッドを核に、技術進化とエンジニアリング強化
- 共創・出資を活用し用途・市場拡大しものづくり変革をけん引

#### マイクロデバイス

- 能力増強と生産の高効率化でシェア拡大
- 技術革新と差別化製品の拡充で、AI・データセンター・車載などの成長市場のニーズに対応

#### エプソンアトミックス(微細合金粉末)

- 世界トップクラスのシェア<sup>\*2</sup>を堅持、収益拡大
- 生産能力増強による需要取り込みの最大化
- 自社金属精錬による高機能・高付加価値化

<sup>\*2</sup> アトマイズ法で製造されるアモルファス粉末の販売において

成長投資(2026～2028年度累計)

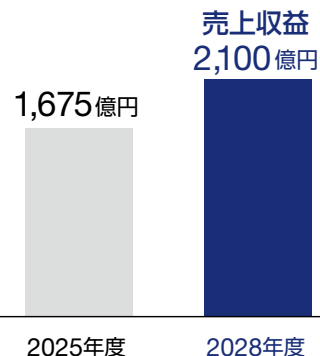
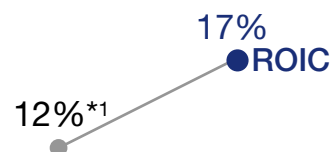
1,300億円



東北エプソン  
新棟(6号棟)



エプソンアトミックス  
北インター第二工場



<sup>\*1</sup> 2026年3月時点での見込み

### 機会とリスク

地政学リスクの高まりや脱炭素化の進展を背景に、エネルギー・資源の効率利用や資源循環への要求が高まっています。また、AI・半導体・通信分野での技術革新加速により、高性能化と低消費電力化の両立に対するニーズも拡大しています。これに伴い、省エネルギー・省資源を実現する高効率製品や技術、高精度・低消費電力・高信頼性を実現するデバイスへの需要が拡大しているほか、資源循環や再資源化関連領域においても事業機会が広がっており、当社にとって大きな成長機会となっています。一方で、技術革新のスピードが加速する中、開発競争の激化や求められる性能水準が高まっています。こうした変化への対応が遅れた場合、市場機会の逸失や価格競争力の低下を招き、市場シェアの低下や収益性の悪化につながるリスクがあると捉えています。

### 事業戦略と提供価値

#### インクジェットソリューションズ



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

エプソンのインクジェットは、熱を使わず、必要な場所に必要な量の材料を吐出するアディティブな技術です。エプソンはこの技術を長年磨き続け、現在では家庭用プリンターの領域を超え、サイネージ、デジタル捺染、電子基板配線、ディスプレイ製造、精密部品への塗布、医療、太陽電池製造など、多様な産業分野へ応用を拡大しています。エネルギー制約や環境規制、材料価格の高騰、人手不足といった社会課題が深刻化する中、省資源・低環境負荷・高効率を実現できるインクジェットへの技術転換が加速しています。こうした変化を支える当社のヘッドは、吐出精度や生産性、対応材料の拡大を通じて、用途開拓と技術革新を推進しています。また、周辺システムやソリューションの提供も進めることで、お客さまが導入しやすい環境づくりにも取り組んでいます。私たちは、業界をリードする規模の生産体制と開発リソースを強みに、世界中のパートナー企業やお客さまとの共創を通じて、新たな産業や市場そのものを創出し、「省・小・精」の理念をさらに進化させながら、持続可能な社会と産業の未来創造に貢献します。



福田 俊也

執行役員  
IJS事業部長  
MEMS・デバイス開発センター長

## マイクロデバイス

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

AI・データ基盤の拡大やテクノロジーの進化を背景に高まる電力需要や脱炭素化への対応を見据え、高精度・低消費電力・小型化を同時に実現するデバイスの提供に取り組んできました。一般的にトレードオフの関係にあるこれら3つの性能に対し、エプソンは、水晶の製造技術と半導体のロジック設計技術の双方を併せ持つ強みを生かし、両技術の融合による独自の統合設計で最適解を導き出し、高周波発振器や高精度なタイミングデバイスとして長年にわたり社会実装してきました。

今後、さらなる拡大が見込まれるデータセンターや高速通信インフラ、AI、自動運転などのモビリティ分野では、大容量・高速演算、高速通信を支える高精度なタイミング信号の重要性が一層高まっています。これを機会と捉え、エプソンの成長エンジンの一つとして、テクノロジーの進化を支えるデバイスの継続的な提供と独創技術を生かした次世代デバイスの開発を推進するとともに、成長投資を通じた能力向上と生産の高効率化を行います。これらの取り組みにより、さらなる市場開拓を進めていきます。



則松 力

執行役員  
マイクロデバイス事業部長

## エプソンアトミックス

エプソンアトミックスは、高機能金属粉末製品の開発から製造・販売までの一貫した事業活動を展開しており、成長エンジンであるプレジジョンイノベーション領域において全社の売り上げ成長と利益創出を支える重要な役割を担っています。生産拠点は、青森県八戸市に本社工場・北インター事業所を構え、2025年6月には第三の生産拠点となる北インター第二事業所に金属精錬工場を竣工し、さらに2026年9月には同敷地にSWAP®\*3新工場\*4の建設着工を決定するなど、継続的な戦略投資を実施しています。また微細合金粉末の中長期的な需要拡大を確実に取り込むために、技術優位性を基軸とした成長戦略を推進しています。特に独自のSWAP®法によるアモルファス合金粉末は、高周波化に伴う省エネや小型化といった社会ニーズにマッチした高機能金属粉末材料であり、車載機器やAI・データセンター向け電源用途など成長市場分野での事業拡大を図っています。

今後、成長市場をターゲットとして事業成長戦略に沿った生産体制の強化ならびに技術開発体制の構築を図るとともに技術的な強みを活かした高付加価値製品を市場投入し、社会課題の解決と持続的な成長に貢献します。

詳細は、  
PICK UPを参照

大塚 勇

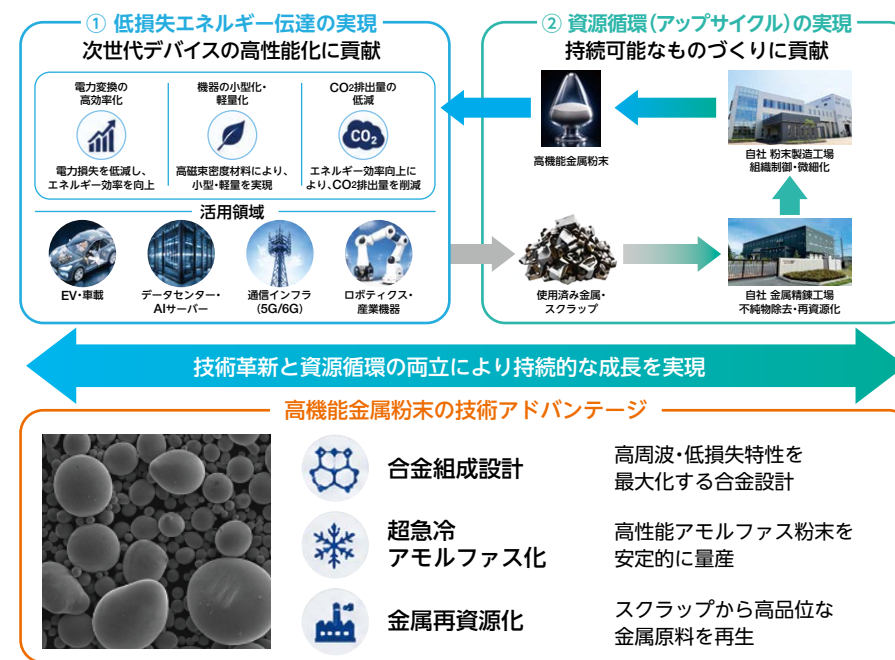
執行役員  
材料・加工プロセス開発センター長  
AI開発・分析技術センター長  
エプソンアトミックス株式会社  
代表取締役社長

\*3、\*4の注釈は、P.66へ

## PICK

## UP

## 価値提供事例

精密技術でテクノロジーの進化を支える  
－ 高機能金属粉末で実現するテクノロジー進化と資源循環

AI・データセンターの急速な拡大に伴い、電力需要の増加とエネルギー効率向上が重要な社会課題となっています。エプソンアトミックスのアモルファス合金粉末は、電源部品の低損失化に貢献し、データセンターやAIサーバーの省エネルギー化を支える材料として採用が拡大しています。

エプソンアトミックスの強みは、材料開発から再資源材料を活用した粉末製造・加工までを一貫して保有する独自の技術基盤にあります。2025年に稼働した金属精錬工場では、使用済み金属を再資源化し、高機能金属粉末として再び価値化する資源循環の仕組みを構築しました。

さらに、材料・加工プロセス開発やデジタル技術との融合により、材料設計から量産プロセスまでの最適化を推進しています。これにより、高性能化と資源循環を両立しながら、成長市場における競争力強化を図っています。

## 事業戦略(Phase 1\_2026-2028)

### セグメント

### インダストリアル&ロボティクス

### インクジェットとロボティクス技術で成長市場を切り開く

インダストリアル&ロボティクスのセグメントはPhase 1からPhase 2に向かってさらなる成長を期待する領域です。そのためにこれまで以上にハードウェア、ソフトウェア、サービスを組み合わせたソリューションラインアップを徹底拡充していきます。

商業・産業プリンティングは、完成品として高生産機を中心にラインアップをそろえ、Fieryと連携したソリューションを拡充し、お客さまに対してアナログからデジタルへの転換を強力に後押しして市場変化を加速させます。

ロボティクスでは、製造業種にとどまらず、エプソンの強みであるセンシングと制御技術に加え新たにAIなども統合します。そして、さまざまなサービス領域や省人化需要に対して、長くお使いいただけるビジネスモデルを実装します。

こうした活動の中で確実にお客さまとの強力な関係を作り上げて、将来の有望なパイプラインを築き上げます。そのために、2026~2028年度で500億円の投資を計画しています。

### 機会とリスク

労働人口減少に伴う人材確保難や人件費上昇、熟練技能継承の難化を背景に、生産性と品質の維持・向上への要求が高まっています。これに伴い、自動化・省人化や工程最適化へのニーズが拡大し、生産関連ソリューション市場が成長するとともに、高品質・高効率な生産や生産プロセス全体の最適化への需要も拡大しています。さらにAIやセンシング技術の進展により、自動化ソリューションの適用領域拡大も期待されており、当社にとって大きな成長機会となっています。一方で、価格競争の激化や顧客ニーズの多様化が進む中、ソリューション・サービスを通じた差別化が十分に図れない場合、市場シェアの低下や収益性の悪化につながるリスクがあると捉えています。

### 事業戦略と提供価値

#### 商業・産業プリンティング

P商業・産業ソリューションズ事業部は、長期ビジョン「ENGINEERED FUTURE 2035」に基づき、「省・小・精」を核としたインクジェット技術とエンジニアリング力を通じて、商業・産業分野の構造的課題解決を担っていきます。労働力不足の深刻化、多品種・小ロット・短納期化、環境負荷低減といった変化に対し、アナログ中心の印刷工程をデジタルへ転換し、生産プロセス全体を最適に設計していきます。高生産・高画質・安定稼働を実現するプリンターに加え、お客さまの生産性と収益性が向上する品質とコストを実現するインクを提供し、運用設計やサービスを含むソリューションをFieryとの連携により提供することで、生産性と信頼性を向上させます。

販売戦略においては全世界で画一化したビジネスモデルではなく、新興国地域、先進国地域ごとにお客さまの要望に合った商品・サービスをベースにしたビジネスモデルを立案し、実行することで世界中のお客さまに満足していただき、事業の成長を加速させていきます。

詳細は、  
LINK PICK UPを参照

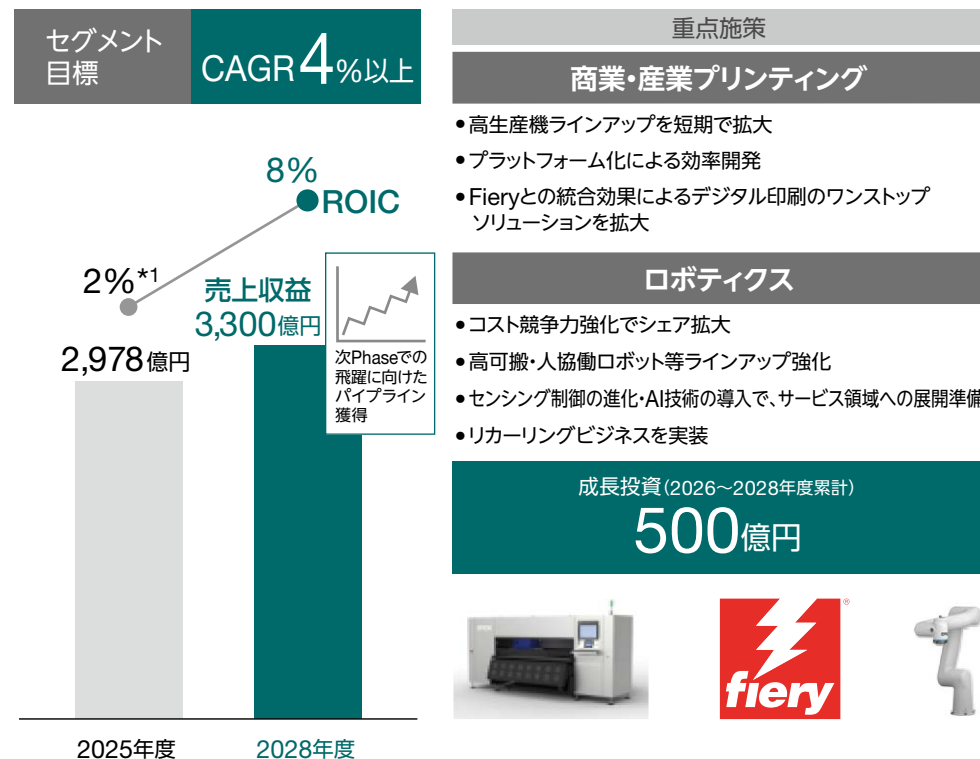


深石 明宏

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



\*1 2026年3月時点での見込み

PICK

UP

価値提供事例

## 使いやすさと安定稼働を両立し、幅広い素材へ鮮やかなプリントが可能な捺染Direct to Filmプリンター

商業・産業プリンティング



捺染Direct to Filmプリンター SC-G6050



幅広い素材へ鮮やかなプリントが可能

捺染用Direct to Film (DTF) は、近年、ウェアプリント・グッズ市場で注目される技術です。2025年5月に発売した「SC-G6050」は、エプソン初となる捺染用DTF専用プリンターです。エプソンが捺染事業で培ってきたハードウェア、プリントヘッド、インクの技術をプラットフォームとして活用し、短期間での商品化を実現しました。本商品は、専用フィルムに直接インクを印刷した後、ホットメルトパウダーの塗布・熱乾燥を経て、熱プレスによりTシャツなどの生地へ転写します。綿、ナイロン、ポリエステルなど、幅広い素材に対してフルカラー印刷が可能である点が特長です。また、従来のDTFプリンターにおける課題であったメンテナンス工数の削減と安定稼働を両立しています。

さらに、DTF分野において実績を有するFiery社のソフトウェア「Digital Factory」をバンドル<sup>\*2</sup>することで、プリンターの性能を最大限に引き出し、印刷工程の効率化と高品質な出力を実現します。

<sup>\*2</sup> 欧米地域仕向けのみ

## ロボティクス

高速・高精度を強みとする産業用ロボットを核に、センシング・制御技術やAI技術を融合し、製造業にとどまらない成長市場の開拓を進めています。特にスカラロボットでは2025年もグローバルシェアNo.1<sup>\*3</sup>を維持しており、電気・電子部品、医療機器、自動車関連など幅広い分野で高い評価を得ています。今後は、高可搬・人協働ロボットなどラインアップを拡充するとともに、力覚センサー、ビジョンシステム、パーツフィーダーなど周辺機器を組み合わせたトータルソリューション提案を強化していきます。合わせて、コスト競争力と販売力を磨き、景気変動や設備投資の停滞局面でも利益を確保できる強靱な事業構造の構築を進めています。さらに、人手不足や省人化ニーズの高まりを背景に、サービス領域への展開やリカーリング型ビジネスモデルの実装を推進し、お客さまに長く安心して使っていただける価値提供を目指します。加えて、顧客課題を深く理解する顧客知力を磨き、ソフトウェアやデジタル技術との統合を進めることで、製品提供を超えた価値創出を実現し、お客さまの生産性向上と持続可能な社会の実現に貢献していきます。

<sup>\*3</sup> 産業用スカラロボットの2025年の金額ベース出荷実績において  
(株式会社富士経済「2026年版ワールドワイドロボット関連市場の現状と将来展望」調べ)



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

PICK

UP

価値提供事例

## 生産性向上に貢献

### ロボティクス

人手不足や生産コスト上昇への対応に向け、スカラロボット「LA-Aシリーズ」を投入。機能を厳選した設計により高いコストパフォーマンスを実現し、軽量・コンパクトで高精度・高信頼性を維持。汎用性の高いモデルとして、価格競争の厳しい中国市場をはじめ、世界各地で省人化と生産性向上に貢献しています。



「LA3/6-A」シリーズ

## 事業戦略(Phase 1\_2026-2028)

### セグメント

### オフィス・ホームプリンティング

### 新興市場での成長と収益モデルの変革

オフィス・ホームプリンティングは、エプソンに大きな3つの強み・資産をもたらしています。「全世界の膨大な市場稼働台数をベースにしたBtoC、BtoBのお客さま基盤」「新興市場での成長とお客さまからの強いブランドへの信頼」「圧倒的な量産を背景にしたグローバルサプライチェーンの競争力」です。

大容量インクタンクモデルを中心としてインクジェット的应用により新たな巨大市場を作り上げた実績をベースに、オフィスやバーチャル業種においてもインクジェットへのテクノロジーシフトを着実に進めています。

ポテンシャル国への展開も含めて新興市場では、市場成長以上にシェアを高めていきます。こうした販売力に加え、現地での企画設計力、ソリューション提案力、継続的な需要充足のためのビジネスモデルを提供していきます。また、確実に構造変革をこの中期期間に成し遂げ、安定収益基盤としてエプソンの成長セグメントへの投資を支えていきます。

### 機会とリスク

環境意識の高まりやエネルギー価格の上昇、人件費上昇を背景に、環境負荷低減や業務効率化に貢献する製品・サービスへの需要が高まっています。また、新興国では経済成長や中間層の拡大に伴い、教育機会や情報アクセス向上への需要も拡大しています。これに伴い、教育・公共・オフィス分野を中心に、環境性能と業務効率を両立する機器・サービスへの需要が拡大しているほか、運用管理や業務プロセス効率化を支援するソリューション需要も広がり、当社にとって成長機会となっています。一方で、デジタル化の進展や代替技術の普及により印刷需要の構造変化が進んでいます。また、価格競争の激化や市場環境の変化が進む中、顧客基盤を活用した継続収益型ビジネスの拡大やソリューション提供による付加価値向上が十分に図れない場合、市場機会の逸失や収益性の低下につながるリスクがあると捉えています。

### 事業戦略と提供価値

#### オフィス・ホームIJP

当事業は、「省・小・精」の技術をベースに、エプソンならではのプリンティングの価値を、地域や業種に応じた最適な形で提供し、お客さまと社会にとってなくてはならない存在であり続けることを目指しています。

オフィス向けインクジェット複合機は、ヒートフリーによる環境性能と、低メンテナンスによる高い利便性を両立した、従来のレーザー複合機とは一線を画す商品です。自社販売網に加え、共創パートナーとの連携を強化することで、より多くのお客さまに価値を届け、事業成長と環境負荷低減を両立していきます。さらに、強固なプラットフォームを基盤にラインアップを拡充し、オフィスにとどまらず、新興国需要から軽印刷まで幅広いニーズに対応し、継続的な成長を果たしていきます。

大容量インクタンクモデルは、「気兼ねなく印刷できる価値」を提供する商品として2010年に販売を開始し、2024年度には累計販売台数1億台を達成しました。さらに2025年度には、同モデルが販売をけん引し、カートリッジモデルを含むSOHO・ホームIJP市場においてトップシェア\*3を獲得しています。

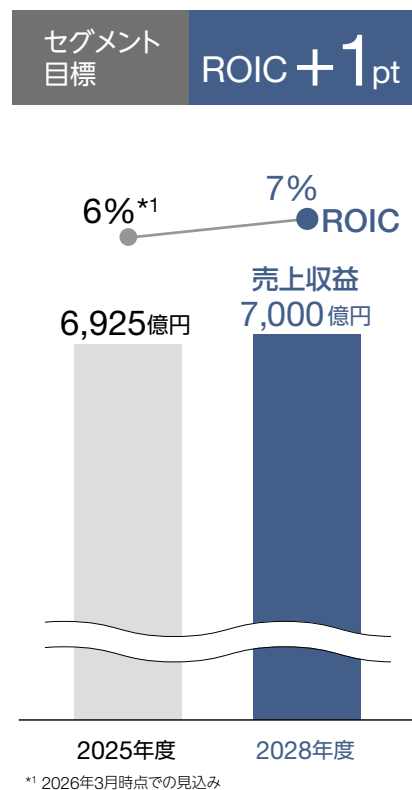
今後も商品価値の向上に加え、エプソンコネクトなどの印刷プラットフォームと組み合わせることで、教育現場における探究活動や、観光地・イベントにおけるオンデマンド印刷など、新たな価値創出を推進していきます。

詳細は、  
LINK PICK UPを参照



山田 陽一

執行役員  
Pオフィス・ホームソリューションズ  
事業部長



#### 重点施策

#### SOHO・ホームIJP

- ・新興市場での市場拡大機会を確実に獲得
  - ・重点エリアを定め、販売網を強化
  - ・現地企画・設計拡充による対応スピード向上
- ・成熟市場で収益モデルを進化し顧客生涯価値を向上
  - ・リカーリングビジネスの拡充

新興市場シェア(大容量インクタンクモデル)

53%\*2 → 55%超

リカーリング  
ビジネス

ReadyPrint

\*2 エプソン調べ

#### オフィス共有IJP

- ・LPからIJPへのテクノロジーシフト(環境・利便性の価値向上)でMIF拡大
- ・ソリューション提案強化・顧客接点拡充

#### 共通

- ・ものづくり革新によるオペレーションの効率化
- ・生産性向上とグローバル体制最適化

PICK

UP

価値提供事例

## 低消費電力、低メンテナンス、低コスト、高生産性

### Pオフィス・ホームソリューションズ事業



LM-C6000  
一般社団法人 防災安全協会が  
認証する「防災製品等推奨認証」  
を取得 (2025年11月)



AI関連の教育ソリューション (中国)

エプソンのオフィス向けインクジェット複合機は、熱を使用しないシンプルな印刷プロセスを採用しています。これにより、主流であるレーザー複合機と比較して、低消費電力・低メンテナンス・低コストを実現するとともに、高い生産性を提供します。こうした特長は、電力インフラや交通インフラが整っていない新興国や、災害時など電力供給が不安定な状況において、従来の印刷手段では提供が難しい価値として評価され、活用が進んでいます。

さらに、ラインアップの拡充を通じて、オフィスに加え、学校、自治体、医療など幅広い分野に展開し、多様なニーズに対応していきます。例えば、中国では学校教員の負荷軽減を目的に、AIを活用した試験問題の作成支援や採点ソリューションを提供しています。インクジェット技術の価値を起点に、今後もお客様の課題解決に資するソリューションの拡充を図っていきます。

PICK

UP

価値提供事例

## お客さまニーズに応じた最適なソリューションを提案

### Pオフィス・ホームソリューションズ事業



コンビニエンスストア設置による  
プリントサービス提供 (中国)



中東における拠点プリントサービス  
(CommuPrint) デモ

エプソンは、大容量インクタンクモデルをコンビニエンスストアや荷物集配所に設置し、お客さまに印刷サービスを提供する取り組みを中国で開始しました。これにより、お客さまの印刷における利便性を高めるとともに、家庭内印刷需要や新たなプリント需要の取り込みを図っています。また、サービス展開にあたっては、共創パートナーとの協業により、お客さまの使い勝手を高める工夫を凝らすことで、より顧客価値の高いサービスを展開しています。

同様のコンセプトは、中東やインドへも展開を進めており、機器販売にとどまらず、周辺ソリューションを含め、お客さまへの価値提供を強化しています。

今後も共創パートナーとの連携を通じて、お客さまのニーズに沿った最適なソリューションの提案を行うことで展開エリアと提供価値の拡大を図り、持続的な成長につなげていきます。

## 事業戦略(Phase 1\_2026-2028)

### セグメント

### ビジュアル&ライフスタイル

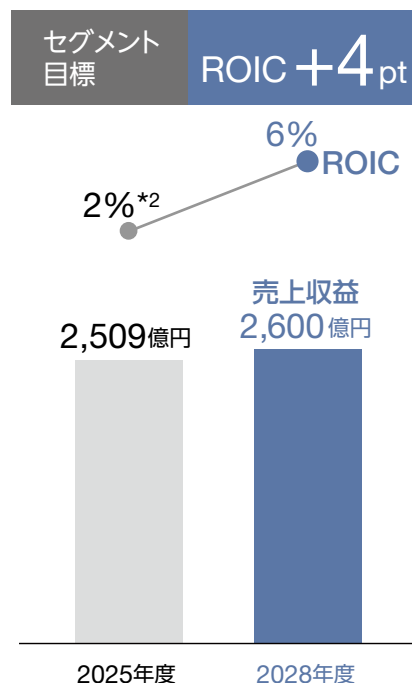
### 収益モデルの変革や効率化により、安定的に利益創出

ビジュアル&ライフスタイルは、極めて特徴のある技術の強みを生かしたセグメントです。

ビジュアルプロダクツのプロジェクトは世界シェアNo.1\*1です。市場そのものの成長課題はありますが、教育やプロジェクションマッピングやイマーシブなどプロジェクション技術が必要な領域にさらに特化して需要を開拓していき、そのプレゼンスを維持します。また、構造改革を完遂させ、今以上に安定的な利益創出をしていきます。

ウェアラブル事業はエプソンにとって大切な祖業です。また、その技術の高さは業界屈指であり続けています。商品力・ものづくりを磨き上げるとともに、オペレーションの効率化により、さらに収益性を向上させていきます。

\*1 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.



\*2 2026年3月時点での見込み

#### 重点施策

#### ビジュアルプロダクツ

- No.1シェアのプレゼンス維持・拡大
- バーチャルアプローチ強化
- 遠隔保守をはじめとする利用者のニーズに応じたサービスの拡充
- 構造改革の完遂

世界シェア

52%\*1 → 60%超



#### ウェアラブルプロダクツ

- 商品力・ものづくりを磨き上げ、オリエントビジネスを高収益化
- オペレーション効率化で収益性を向上

### 機会とリスク

教育・オフィス・商業・イベント分野において、デジタル化や働き方・学び方の多様化を背景に、映像を活用した体験価値やコミュニケーションの高度化へのニーズが高まっています。加えて、新興国では経済成長や中間層の拡大に伴い、教育機会の拡充や情報アクセス向上への需要も拡大しています。これらを背景に、新たな用途や空間演出を含む映像活用への需要が広がっており、当社にとって成長機会となっています。一方で、大型ディスプレイをはじめとする他の表示技術の進化など、競争環境は変化しています。このような環境下で、用途提案やサービスを通じた差別化が十分に図れない場合、市場シェアの低下や収益性の悪化につながるリスクがあると捉えています。

### 事業戦略と提供価値

#### ビジュアルプロダクツ

長期ビジョン「ENGINEERED FUTURE 2035」に掲げた、構造改革の完遂と収益モデルの転換を軸に、安定的な収益創出と将来成長への資源配分を両立していきます。

市場環境においては、教育・オフィス・商業・イベント分野におけるデジタル化の進展や、働き方・学び方の多様化により、大画面・高臨場感・高精細な映像体験への期待が高まっています。また、プロジェクションマッピングなどのイマーシブ用途や空間演出など、新たなプロジェクションニーズも拡大しており、バーチャルアプローチ強化により市場を再定義し、需要を開拓していきます。

こうした環境下で当事業は、世界No.1シェアを有するプロジェクトをコアに、プロジェクション技術を進化させるとともに、高光束化や設置自由度の向上、運用の簡素化を実現し、顧客価値を強化します。さらに、ハード単体の提供にとどまらず、用途提案やサービスを組み合わせたソリューション提供へと進化させることで、価値提供の幅を拡大し、顧客との継続的な関係構築を進めます。これにより、「高品質な映像体験の提供」から「空間価値の創出」へと価値軸を拡張し、教育・オフィス・商業・イベント・ホーム領域において、人・情報・空間をつなぐ新たなコミュニケーション価値を提供していきます。

詳細は、  
LINK PICK UPを参照



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

PICK

UP

価値提供事例

## 高光束プロジェクターによる空間価値創出

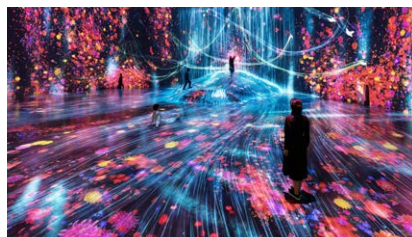
## ビジュアルプロダクツ



松本城プロジェクションマッピング(松本市共創プロジェクト)



使用したプロジェクター(EB-PU2220B)

『森ビル デジタルアート ミュージアム：  
エプソン チームラボボーダレス』  
麻布台ヒルズ, 東京 © チームラボ

高光束プロジェクターは、大規模空間における高品質映像表現を実現し、教育・イベント・商業施設などにおいて新たな体験価値を提供する中核商品です。近年では、大学講義や大型会議、展示・演出用途に加え、プロジェクションマッピングやイマーシブ空間など、新たな用途領域への拡大が進んでいます。

当社は、高輝度・高画質に加え、優れた設置自由度や信頼性を備え、大規模空間でも安定した運用を可能にしています。これにより、従来のディスプレイでは実現が難しい「空間全体を活用した映像演出」や「没入感のある映像体験の創出」を実現し、顧客の創造性や表現力を拡張します。また、設置・運用負荷の低減により、長期的な運用コストの最適化にも貢献します。

今後は、ハードウェアの性能進化に加え、ソフトウェアやサービスとの連携を強化することで、単なる映像表示機器にとどまらない「空間価値を創出するソリューション」として事業価値を拡大していきます。

## ウェアラブルプロダクツ

ウェアラブルプロダクツ事業は、OEMを中心とした既存事業に加え、自社ブランドおよび高付加価値領域の強化を通じ、事業構造の進化を進めています。

短中期では、外部環境の変化を的確に捉えながら既存事業の構造改革に取り組み、環境変動下でも安定収益を確保できる強靱な事業基盤の構築を図るとともに、収益性の向上を図ります。同時に、オリエントおよびオリエントスターを主軸に、ブランドアイデンティティの明確化と商品競争力の向上を進め、高品質で信頼性の高い商品と一貫した顧客接点を通じて、当社のものでづくりや価値観に共感いただけるお客さまに満足を提供する主柱事業へ育成していきます。

長期的には、塩尻事業所が有するマニファクチュール機能や長年培ってきた高度な技能に加え、エプソンの技術資産を最大限に活用し、事業活動の質的差別化と効率化を通じた顧客価値の拡張と持続的な成長機会の創出を目指します。これらを通じ、感性価値を含む顧客価値の蓄積による競争優位と高収益体質の確立を図ります。



林 昌志

執行役員  
ウェアラブル機器事業部長

PICK

UP

価値提供事例

## MEMS加工技術を生かして商品価値を高める

## ウェアラブルプロダクツ、MEMS・デバイス開発センター

機械式腕時計の時間精度や駆動時間に大きく影響する重要部品である「がんぎ車」を、MEMS加工技術の応用によりシリコン製として実用化しました。本技術をオリエントスターに採用することで、時間精度を維持しつつ最大70時間\*3の駆動を実現するなど、よりお客さま価値の高い商品の提供に取り組んでいます。

\*3 従来の金属製がんぎ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  
シリコンがんぎ車

# 特集 Technology Innovation × Engineering 成長エンジンの加速を共通目標に技術開発を進める

「ENGINEERED FUTURE 2035」において、当社はPhase 1における成長エンジンとして、プレジジョンイノベーションを中核に据えています。全ての領域に均等に投資するのではなく、成長をけん引する領域に経営資源を集中し、その成果を確実に企業価値へとつなげていくことが、現在の当社にとって最も重要な経営判断であると考えています。

プレジジョンイノベーションの中核であるインクジェットソリューションズおよびマイクロデバイスは、本社R&Dと事業部R&Dが長年にわたり連携しながら進化させてきた領域です。こうした継続的な技術開発の蓄積が、現在の事業成長の基盤となっています。

## ■ セグメント

|       | 特集                                                                                                      |                                                                                |                                                               |                                                                                               |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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    | <ul style="list-style-type: none"> <li>インクジェットソリューションズ</li> <li>マイクロデバイス</li> <li>エプソンアトミックス</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>商業・産業プリンティング</li> <li>ロボティクス</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>オフィス・ホームIJP</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ビジュアルプロダクツ</li> <li>ウェアラブルプロダクツ</li> <li>PC</li> </ul> |
| 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                                                                                          |

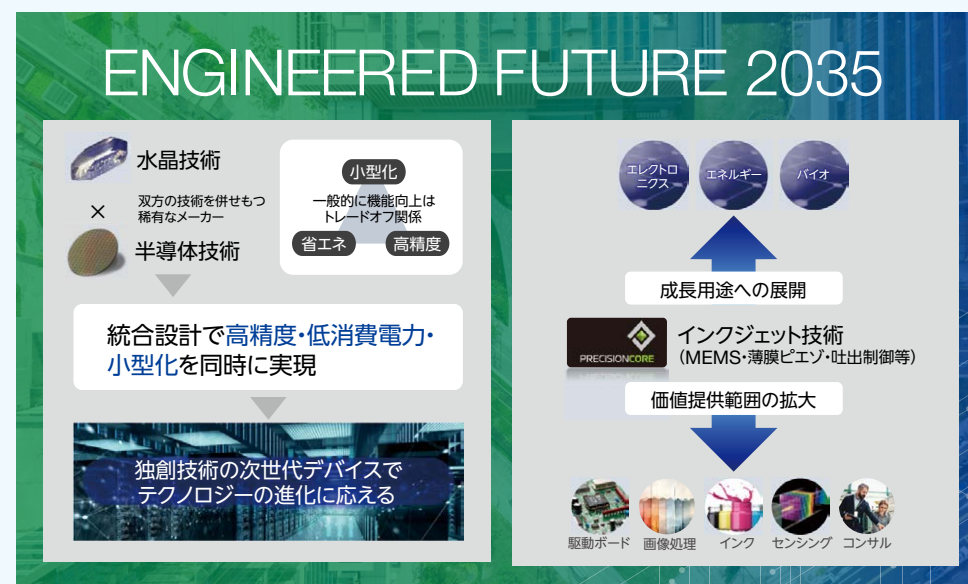
## 事業と連動した技術開発体制により成長エンジンの加速

各セグメントにおける価値創出を着実に実現し、成長エンジンを加速させるためには、技術開発を事業と一体で推進し、基盤技術から製品・事業までを一貫した体制でつなぐ仕組みが不可欠です。従来は技術領域ごとの最適化にとどまり、技術の応用展開や事業とのシナジー効果が限定的でした。この課題に対し、当社は分野横断で技術を統合する開発体制へと転換しました。その中核として、3つの技術開発センター（材料・加工プロセス開発センター、MEMS・デバイス開発センター、AI開発・分析技術センター）を設置し、技術の出口にあたる事業責任者が各センターの責任者を兼任することで、事業戦略と開発のベクトルを一致させ、基盤技術から製品・事業までを一貫して捉えた開発を推進しています。これにより、技術の社会実装を加速するとともに、成長領域における競争力と収益創出力を高めています。

## 技術優位性 × 事業直結 × 量産化により成長エンジンを支える

インクジェットソリューションズは、2021年比で売り上げを約3倍に拡大しました。その背景には、コア技術であるPrecisionCoreの進化があります。当社はこれまで強みとしてこなかった材料開発をゼロから立ち上げ、自社内製の材料を確立するとともに、事業部において継続的に性能向上を進めてきました。さらに、メカトロニクスによる高精度加工技術と、旧半導体事業で培ったMEMS技術を融合することで、完全MEMS構造のインクジェットヘッドを実現しています。この結果、従来の用途にとどまらず、産業用途におけるインクジェットの活用を大きく拡張し、現在では業界トップクラスのシェアを獲得するに至っています。

インクジェット、マイクロデバイス、エプソンアトミックスのそれぞれの事業においては、材料からデバイスまでを基盤とする独自の技術資産を活かし、次世代エネルギーやデジタル社会、自動車分野などのニーズに応える価値創出を実現しています。



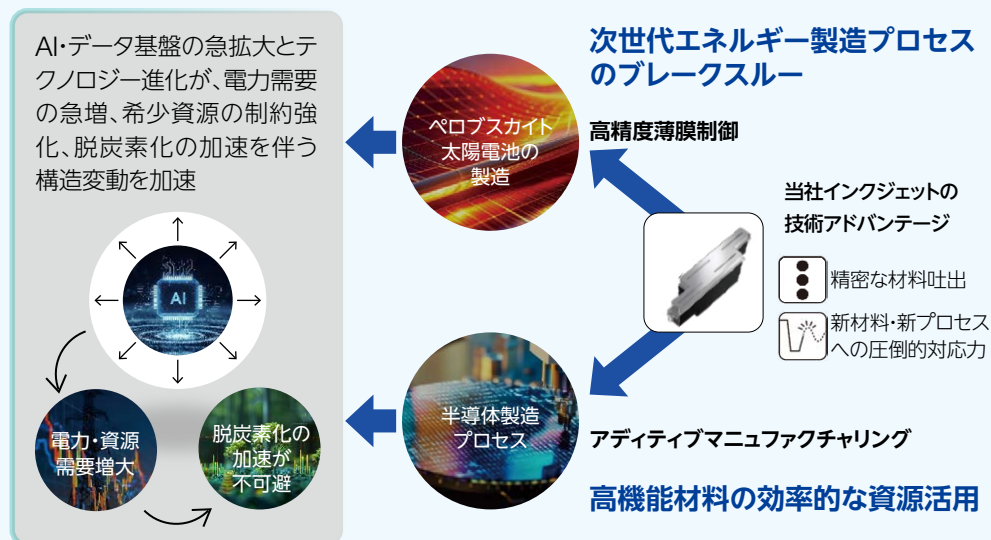
エプソンの技術開発は、単なる研究活動ではありません。これまで蓄積してきた膨大な技術資産と知見を、組織横断で活用できる形にし、製品開発のスピードを高めるとともに、製造DXやAIの活用によって高効率・高品質なもののづくりを実現しています。従来から強みとしてきた精緻な加工・自動化技術とデジタル技術を融合させることで、社会にとって意味のある価値を、いち早く提供していきます。

今後もエプソンは、成長エンジンへの集中と技術開発の進化を通じて、エネルギーやデータといった社会課題の解決に貢献し、持続的な企業価値の向上を実現していきます。

## 事例紹介

## 「ENGINEERED FUTURE 2035」における価値提供領域の進化

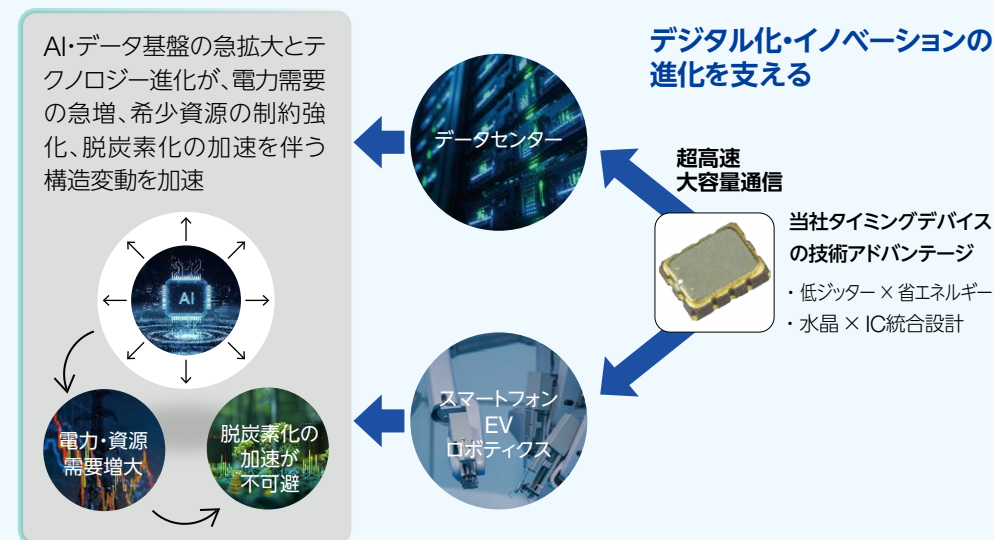
## エネルギー・資源の効率化を支える | インクジェット



## インクジェット技術による価値提供

AI・データ基盤の拡大に伴い、電力需要の急増や希少資源の制約が社会課題となる中、エネルギー・資源をより効率的に活用する製造プロセスの革新が求められています。エプソンのインクジェット技術は、必要な材料を、必要な場所に、必要な量だけ精密に吐出できる、アディティブマニファクチャリングであることを強みとし、印刷領域を超えて、先端ものづくり領域への応用を広げています。その中核となるPrecisionCoreプリントヘッドは、MEMS加工技術により形成されたTFPアクチュエーター、インク流路、ノズルを備え、ピコリットル単位の微小な液滴を高精度に制御します。さらに、印刷インクにとどまらず、機能性材料、電子材料、バイオ材料など、さまざまな液体材料への対応力を高めることで、新材料・新プロセスへの展開可能性を広げています。インクジェットによる塗布は、基材に直接触れない非接触プロセスであるため、薄膜や凹凸のある表面、柔軟な基材などにも材料を配置しやすく、基材へのダメージ低減や工程自由度の向上に貢献します。また、版やマスクを用いないデジタルプロセスにより、材料ロスの低減、工程の簡素化、装置の小型化も期待できます。エプソンは、精密吐出制御と新材料・新プロセスへの高い対応力を生かし、半導体製造プロセスやペロブスカイト太陽電池などの次世代領域において、環境負荷低減と産業競争力向上に貢献していきます。

## 精密技術でテクノロジーの進化を支える | デバイス



## 精密加工・デバイス技術による価値提供

AI、データセンター、高速通信、EVをはじめとするモビリティの進化に伴い、社会を支える電子デバイスには、さらなる高精度化、小型化、低消費電力化、高い信頼性が求められています。エプソンは、長年培ってきた水晶デバイス、半導体、精密加工、実装技術を融合し、デジタル化とイノベーションの進化を支える高性能デバイスの開発を進めています。中でもタイミングデバイスは、電子機器や通信システムにおいて、信号の基準となる正確なタイミングを生み出す重要な部品です。水晶が持つ高精度・高安定という材料特性を最大限に引き出す設計・加工技術に加え、半導体技術や小型実装技術を組み合わせることで、低ジッター、省エネルギー、小型化を両立したデバイスを提供しています。これにより、データセンターや通信インフラにおける高速・大容量通信の安定化、電子機器の高性能化、モビリティ領域で求められる信頼性向上に貢献します。エプソンは、「省・小・精」の技術を基盤に、材料の特性を高精度に制御し、デバイスとして小さく、高性能に、安定して機能させる技術を磨き続けることで、次世代テクノロジーの進化を支えていきます。

## サステナビリティ経営

エプソンは、長期ビジョン「ENGINEERED FUTURE 2035」のもと、社会環境変化をリスクとしてだけでなく、新たな価値創造の機会として捉えており、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献するとともに、収益性および資本効率の向上を通じて企業価値向上を実現します。サステナビリティは、社会的責任を果たすための取り組みにとどまるものではなく、当社の事業戦略そのものであり、持続的な成長を支える経営の中核です。社会から求められる価値を創出し続けることで、持続可能な社会の実現と企業価値向上の好循環を構築し、長期的な成長を実現していきます。

### サステナビリティ経営の深化

長期ビジョン「ENGINEERED FUTURE 2035」策定にあたってさまざまな角度から社会環境を考察する中で、脱炭素化やエネルギー・資源制約の進行、AI・データ社会の急速な進展、人手不足の深刻化、新興国を中心とした人口増加や経済成長、さらには地政学リスクや規制強化など、企業を取り巻く状況は大きく変化していることを認識しました。これらの変化は企業活動に新たな制約やリスクをもたらす一方で、社会や産業の構造そのものが変革する大きな機会でもあります。

こうした環境下において企業に求められるのは、短期的な利益追求だけではなく、社会課題の解決と持続的な成長を両立する経営です。長期ビジョン「ENGINEERED FUTURE 2035」では、「省・小・精」の技術・思想を基盤に、社会や産業の持続的な発展に貢献することを目指しています。エプソンは社会課題を起点として価値を創出し、技術を進化させ、その価値を社会実装することで、社会価値と経済価値の同時創出を図り、収益性および資本効率の向上を通じて中長期的な企業価値向上を実現します。これまで進めてきた環境の取り組みについては、省エネルギー・省資源技術による環境負荷の低減に貢献する製品・サービスの提供を通じて、お客さまの課題の解決と事業機会の創出を両立していきます。

また、価値創造を持続的に実現するためには、事業そのものだけでなく、それを支える経営基盤の強化が不可欠です。エプソンは、人的資本を価値創造の源泉として位置付け、グローバル組織・人材基盤の整備を進めるとともに、不確実性の高い環境下でも構想・実行を担うリーダー人材の育成や、技術を社会実装につなげるエンジニアリング人材の強化、多様性の推進に取り組んでいます。また知的資本の強化とあわせて、ESG（環境・社会・ガバナンス）の取り組みを通じて、価値創造を支える経営基盤の高度化を進めています。エプソンはこれまでもグローバルで使用する電力の100%を再生可能エネルギーに転換する取り組みや、Responsible Business Alliance (RBA) の活動をはじめとした、サプライチェーン全体での環境・人権対応などを進めてきました。長期ビジョン「ENGINEERED FUTURE 2035」の実現に向けて、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。

こうした考え方のもと、エプソンは社会環境変化がもたらすリスクと機会を分析し、事業を通じて価値を創出する重要課題としてマテリアリティを特定しています。また、マテリアリティを起点に価値創造プロセスを再構築し、取り組みテーマやKPIを設定しています。特に今回の価値創造プロセスの見直しにあわせて、非財務領域である経営基盤に関するKPIについても再整理し、人的資本と知的資本に関するKPIについては、事業成長への貢献と連動性をより意識し改善しました。今後、社会価値と経済

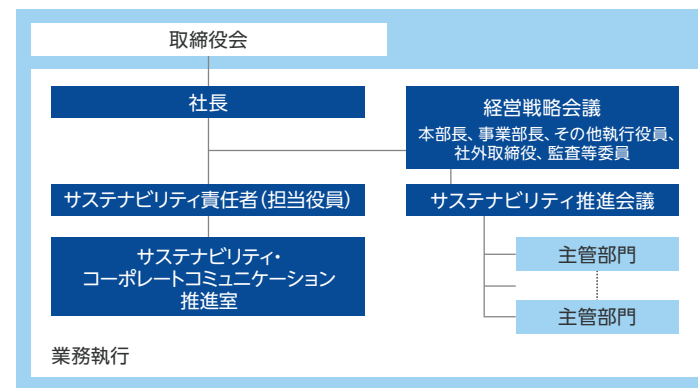
価値の創出状況を継続的に管理・改善しながら、長期ビジョン「ENGINEERED FUTURE 2035」の実現を目指していきます。

### サステナビリティ推進体制

エプソンでは、社長直轄の組織としてサステナビリティ・コーポレートコミュニケーション推進室を設置し、その責任者に執行役員が任命され、グループ全体のサステナビリティ活動に関する責任を担っています。また、社長の諮問機関として、本部長、事業部長などの経営層に加え、社外取締役、監査等委員により構成され、さまざまな経営課題や経営方針を議論する「経営戦略会議」にて、社会動向レビューに基づきグループ全体に係るサステナビリティに関する中長期戦略を策定し、活動の実践状況のレビューや重要課題への取り組みなどについて審議しています。

さらに、経営戦略会議の下部組織として、「サステナビリティ推進会議」を設置し、サステナビリティ活動に関する専門事項について協議・検討を行っています。同推進室はサステナビリティ推進会議の事務局を担当するとともに、これらの内容を取締役会へ定期的に報告するとともに、その監督のもとで推進しています。

#### ■ 推進体制



## マテリアリティ

エプソンは、社会環境変化がもたらすリスクと機会を分析し、自社の技術や事業を通じて社会に価値を提供できる領域を特定しました。その結果として、長期ビジョン「ENGINEERED FUTURE 2035」の実現に向けた重要課題として7つのマテリアリティを設定しています。これらのマテリアリティは、「価値創造」と「価値創造を支える基盤」の二層で構造化しています。

第一層の「価値創造」に関するマテリアリティは、エプソンが事業活動を通じて社会に提供する価値を示すものです。社会環境変化の分析を通じて、当社が持つ技術や事業の強みを活かしながら、社会課題の解決と企業価値向上の両立を図ることができる領域として、「エネルギー・資源の効率化」「テクノロジーの進化」「人手不足への対応」「学び・働き・暮らしの向上」の4つを特定しました。

第二層の「価値創造を支える基盤」に関するマテリアリティは、価値創造を持続的に実現するために必要な競争力の源泉と経営基盤を示すものです。

今回の長期ビジョン策定にあたり、持続的な価値創造を実現するためには、イノベーションを生み出す人的資本と、イノベーションを社会実装する知的資本が不可欠であり、これらを価値創造の源泉として位置付けています。

「人的資本」については、社会課題が複雑化し、事業環境の不確実性が高まる中で、構想力と実行力を兼ね備えた人材や、多様な専門性を持つ人材の育成・活用が価値創造の前提条件になるとの考えから設定しています。「知的資本」については、エプソンの競争力の源泉である「省・小・精」の技術・思想を深化させるとともに、その技術を社会実装につなげ、新たな価値や市場を創出していくことが持続的な成長に不可欠であるとの考えから設定しています。

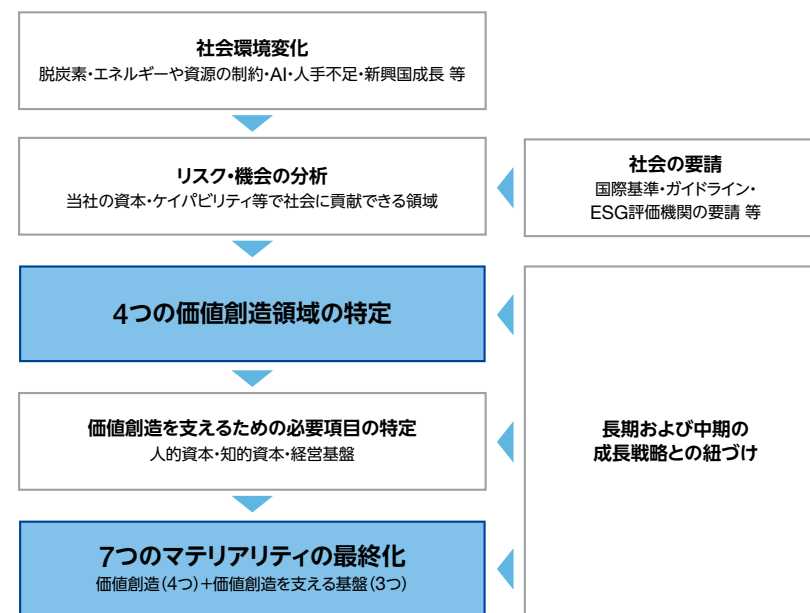
また、地球環境への対応、サプライチェーンマネジメント、人権尊重への取り組みとそれらの実行を支える適切な資本配分を含むガバナンスなどからなる経営基盤は、価値創造と競争力の源泉を最大限に発揮し、持続的な成長を支える土台として位置付けています。

エプソンは、これらのマテリアリティを相互に関連させながら一体的に強化することで、社会価値と経済価値の同時創出を図り、中長期的な企業価値向上を目指します。



## マテリアリティ特定プロセス

エプソンは、長期ビジョン「ENGINEERED FUTURE 2035」の策定にあたり、社会環境変化や国際基準などの社会要請が当社およびステークホルダーに与える影響を分析しました。具体的には、脱炭素化、エネルギーや資源の制約、AI・データ社会の進展、人手不足の深刻化、新興国の成長、地政学リスクや規制強化といった社会変化を踏まえ、事業機会とリスクの両面から重要課題を評価しました。その結果、当社が持つ技術や事業を通じて価値を創出できる領域として、「エネルギー・資源の効率化」「テクノロジーの進化」「人手不足への対応」「学び・働き・暮らしの向上」の4つを価値創造領域として特定しました。さらに、これらの価値創造を持続的に実現するための競争力の源泉として「人的資本」「知的資本」、そして全体を支える経営基盤として「責任ある経営と実行」を加え、7つのマテリアリティを特定しています。



## 価値創造プロセス

長期ビジョン「ENGINEERED FUTURE 2035」のもと、エプソンは社会環境変化から生じる課題やニーズに対し、「省・小・精」の技術・思想を活かした価値創造を推進しています。7つのマテリアリティを起点として事業戦略と経営基盤を連動させることで、社会課題の解決と新たな価値創出を実現し、社会価値と経済価値の同時創出を通じて持続的な成長と企業価値向上を目指します。



# マテリアリティに基づく価値創造と進捗管理

マテリアリティを起点とした価値創造を着実に実現するため、各マテリアリティに対して創出価値、取り組みテーマおよび評価指標を設定し、進捗を継続的に管理しています。今回の価値創造プロセスの見直しにあわせてKPI体系を再整理、また、一部の指標は経営層の報酬評価にも組み込み、社会価値と経済価値の同時創出に向けた実効性の高いマネジメントを推進しています。

 詳細は、  
P.54「従業員の報酬体系」を参照

|                | マテリアリティ            | 機会(○)リスク(●)                                                                                                                                                                                                                                                      | セグメント                                                   | 創出価値                                                                                      | 主な取り組みテーマ                                                                                                                                                                                  | 評価指標 (KPI)                             | Phase 1目標*1                      |
|----------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------|
| 価値創造           | エネルギー・資源の効率化を支える   | ○省エネルギー・省資源ニーズ拡大に伴い、高効率製品・ソリューション市場が拡大<br>○資源循環対応や再資源化関連領域における事業機会が拡大<br>●エネルギー価格・資源価格の上昇や供給不安定化により、調達・製造コストが増加、供給途絶<br>●環境規制強化や循環性要求の高まりへの対応遅れにより、競争力低下や取引制約が発生                                                                                                 | プレシジョンイノベーション                                           | 精密製造・制御技術を基盤に、製造プロセスの低エネルギー化・高効率化とデバイス性能の高度化を両立し、限られたエネルギー・資源の制約下においても産業とデータ社会の持続的な進化を支える | ・インクジェットソリューションズ:インクジェット技術とエンジニアリングを強化し、共創・外部連携を通じて用途・市場を拡大し、ものづくり変革を推進<br>・マイクロデバイス:水晶・半導体技術を融合し、高精度・低消費電力デバイスを通じてデジタル社会の進化を支援<br>・エプソンアトミックス:高機能材料の高付加価値化と生産能力強化を通じて、資源循環・高機能化ニーズへの対応を拡大 | 売上収益(億円)<br>CAGR(%)                    | 売上収益2,100億円<br>CAGR 8%           |
|                | 精密技術でテクノロジーの進化を支える | ○高精度・低消費電力・高信頼性技術に対する需要拡大により、高付加価値領域での事業機会が拡大<br>○AI・データ活用拡大に伴い、高精度・低消費電力デバイスや関連部材の需要が増加<br>●AI・半導体・通信分野の開発競争激化により投資負担が増大<br>●技術要求高度化や開発スピード加速への対応不足により、顧客対応遅延や市場競争力低下が発生                                                                                        |                                                         |                                                                                           |                                                                                                                                                                                            |                                        |                                  |
|                | 生産性と信頼性で人手不足に 대응する | ○自動化・省人化・工程最適化ニーズ拡大により、生産関連ソリューション市場が拡大<br>○高品質・高効率な生産や生産プロセス全体の最適化への需要が増加<br>●労働人口減少に伴う人材確保難や人件費上昇により、生産体制維持や安定供給が困難化<br>●熟練技能継承不足により、生産性・品質維持が困難化                                                                                                              | インダストリアル＆ロボティクス                                         | 自動化・プロセス最適化を通じて、生産現場における人手不足と品質維持の課題を同時に解決し、労働制約下でも持続的に成長できる産業基盤の構築に貢献する                  | ・商業・産業プリンティング:高生産機ラインアップとデジタル印刷ソリューションを強化し、生産性向上と工程最適化を推進<br>・ロボティクス:高可搬・人協働ロボット等のラインアップを拡充し、自動化・省人化による生産現場改革を推進                                                                           | 売上収益(億円)<br>CAGR(%)                    | 売上収益3,300億円<br>CAGR 4%以上         |
|                | 学び・働き・暮らしを支える      | ○環境意識の高まり・エネルギー価格高騰・新興国での電力不安定などでの環境負荷低減や、人件費高騰による業務効率化などに資する製品・サービスの需要増<br>○新興国での経済成長による中間層拡大、デジタル化の進展、働き方や学び方の多様化などによる、教育・体験・コミュニケーション高度化の需要が増加<br>●教育・業務領域における、デジタル化の進展・代替技術の台頭によって、市場競争力が低下し販売機会を喪失<br>●働き方変化や顧客ニーズ多様化への対応不足により、顧客接点・市場機会が縮小                 | オフィス・ホームプリンティング                                         | 情報アクセスと業務効率の向上を通じて、教育や働き方の質を高めるとともに、新興国の成長機会と先進国の生産性向上の双方に貢献する                            | ・オフィス・ホームプリンティング:新興市場での販売・顧客接点を拡大するとともに、リカーリングモデル強化により収益基盤を進化<br>・ロボティクス&ライフスタイル:ビジュアルコミュニケーションとサービスモデルを強化し、体験価値向上と安定収益化を推進                                                                | 売上収益(億円)<br>ROIC(%)                    | 売上収益7,000億円<br>ROIC+1pt(2025年度比) |
|                |                    | ビジュアル&ライフスタイル                                                                                                                                                                                                                                                    | 売上収益2,600億円<br>ROIC+4pt(2025年度比)                        |                                                                                           |                                                                                                                                                                                            |                                        |                                  |
| 価値創造を支える基盤     | 人的資本の進化            | ○専門人材の育成や雇用・AI/データ活用・リスクリング・グローバルでの最適人材配置により、生産性向上・イノベーション創出が加速し、事業成長とROIC達成に貢献<br>○多様な人材の活躍促進と適切な評価・処遇を通じた社員エンゲージメントの向上による組織の総合力の最大化<br>●リスクリングや人材育成遅れなどにより生産性・競争力が低下<br>●経営層・管理層の人材および専門人材不足で戦略遅延・コスト増を招き成長機会を逸失<br>●労働人口減少に伴う人材確保難や人件費上昇により、専門人材確保や組織能力強化が困難化 | 多様で高度な人材が成果にコミットし、能力を発揮することでイノベーション創出できるグローバルな人的基盤を実現する | ・グローバル組織・人材基盤の活用的高度化                                                                      | ・既存組織の枠組みを超えた人材活用の拡大                                                                                                                                                                       | 2026年度目標<br>テーマ創出による役割拡大               |                                  |
|                |                    |                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                         | ・ビジネスをけん引するリーダーシップの涵養                                                                     | ■ グループ重要ポジションへの後継者準備率*2<br>(海外重要ポジションを含む)                                                                                                                                                  | 100%                                   |                                  |
|                |                    |                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                         | ・エンジニアリング人材の強化と活躍領域の拡大                                                                    | ・顧客課題解決に直接的に寄与するエンジニアの育成推進<br>・エンジニアリングアプローチ(工学的課題解決)の浸透・徹底                                                                                                                                | ・課題解決手法教育の再徹底<br>・評価制度改定準備             |                                  |
|                |                    |                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                         | ・組織の総合力最大化                                                                                | ■ 管理職女性比率<br>・障がい者雇用率                                                                                                                                                                      | 6.7%<br>2.6%*3                         |                                  |
|                | 知的資本の創出            | ○技術深化と共創による社会実装を通じた新たな市場創出<br>●技術開発遅延や差別化不足、知財流出・陳腐化により競争優位性・収益基盤が毀損                                                                                                                                                                                             | 技術深化と社会実装を通じて、新たな価値や市場を創出し、競争優位と社会課題解決を両立する知的基盤を構築する    | ・「省・小・精」の技術深化と研究開発の高度化<br>・事業戦略と連動した知的資本の活用                                               | ・事業成長ベクトルと一致した研究開発の実行<br>・事業および開発でのIPランドスケープ活用                                                                                                                                             | 重点テーマの設定<br>重点テーマへの活用拡大                |                                  |
|                | 責任ある経営と実行          | ○ROICを軸とした資本配分とESG対応の高度化により、収益改革と成長投資を両立し、企業価値を向上<br>○サプライチェーン管理やリスクマネジメントの強化により、事業の安定性とレジリエンスが向上<br>●環境・人権・サプライチェーンなどESGに関する規制対応遅延や違反により、信用毀損・事業制約・コスト増加<br>●地政学リスクや経済安全保障影響などによる資源調達制約や価格変動で供給不安定化・収益悪化<br>●サイバー攻撃や情報漏えいが、事業継続・顧客信頼に影響                         | 資本効率と持続可能性を両立する責任ある経営を基盤に、社会的信頼を事業基盤の強化につなげ企業価値を創出する    | ・脱炭素の取り組み                                                                                 | ■ Scope1,2GHG排出量削減率(総量・2017年度比)<br>■ Scope1,2,3GHG排出量削減率(総量・2017年度比)                                                                                                                       | 前年度以上(2025年度は82%)<br>前年度以上(2025年度は35%) |                                  |
|                |                    |                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                         | ・再生可能エネルギーの活用                                                                             | ・再生可能エネルギー導入率                                                                                                                                                                              | グローバル導入率100%維持                         |                                  |
| ・サプライチェーンBCM強化 |                    |                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                         | ■ サプライチェーン途絶・停滞による販売影響の極小化に向けたBCM計画精度と有事における復旧対応                                          | 対前年度BCM計画改善／有事での復旧計画の達成度                                                                                                                                                                   |                                        |                                  |
|                |                    |                                                                                                                                                                                                                                                                  | ・責任あるサプライチェーンの実現                                        | ・サプライヤーにおけるCSRリスクレベル                                                                      | ハイリスク 0%                                                                                                                                                                                   |                                        |                                  |
|                |                    |                                                                                                                                                                                                                                                                  | ・人権の尊重                                                  | ・人権デューデリジェンスのスコープ拡充                                                                       | 人権リスクの特定・評価範囲の拡充                                                                                                                                                                           |                                        |                                  |
|                |                    |                                                                                                                                                                                                                                                                  | ・コンプライアンス経営の基盤強化                                        | ■ 重大なコンプライアンス違反事象の発生件数                                                                    | 0件                                                                                                                                                                                         |                                        |                                  |
|                |                    |                                                                                                                                                                                                                                                                  | ・情報セキュリティの強化                                            | ・重大な情報セキュリティインシデント発生件数                                                                    | 0件                                                                                                                                                                                         |                                        |                                  |

\*1 2028年度までの中期目標 \*2 後継候補設定数/グループ重要ポジション数にて計算 \*3 2026年6月時点 ■ 経営層の報酬評価指標

## 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

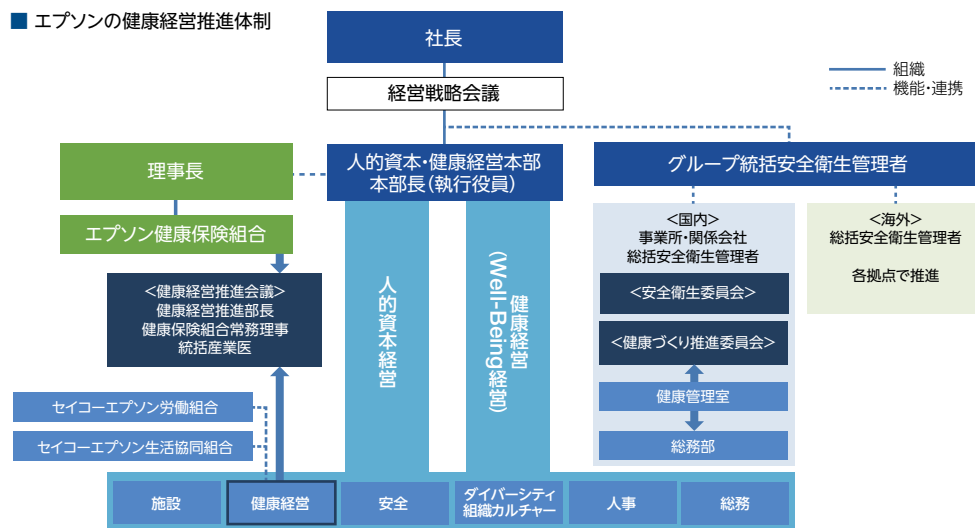
エプソンの健康経営(Well-Being経営)では、働く人の健康保持・増進を基盤にグローバルベースで健康経営を推進し、「身体的・精神的・社会的にすべて満たされる」ように組織の環境を整え、社員の意欲やエンゲージメントを高め、最大限に力を発揮し、企業価値向上に貢献することを目指します。

## 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

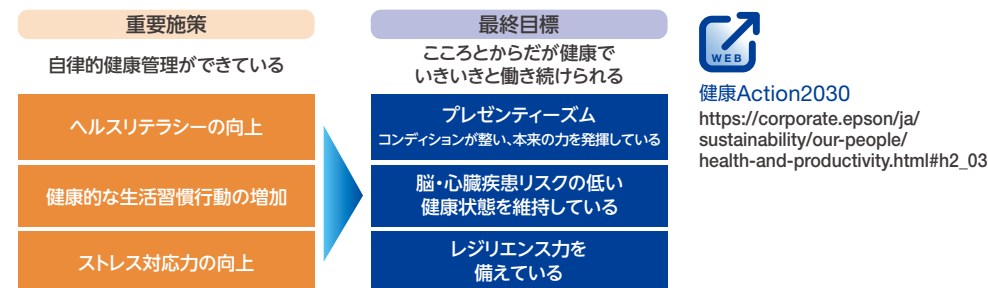
| 従業員などの意識変容・行動変容に関する指標 |                                      | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 | 2025年度最終目標 |
|-----------------------|--------------------------------------|--------|--------|--------|--------|------------|
| こころとからだの健康            | ストレスマネジメント                           | —      | 75.3%  | 75.9%  | 77.3%  | 前年度より増加    |
|                       | 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%  | 50%以上      |
|                       | 適正体重維持者の割合                           | 62.5%  | 62.5%  | 62.6%  | 62.4%  | 60%以上      |
| 職場の健康                 | 受診率                                  | 83.8%  | 89.8%  | 90.5%  | 90.9%  | 90%以上      |
|                       | がん検診の要精密検査者の受診率                      | 67.0%  | 71.1%  | 70.7%  | 75.4%  | 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%  | 39.6%  | 38.0%より増加  |
|                       | 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%  | 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     | 0件         |
|                       | 職場風土 <sup>*3</sup>                   | 7職場    | 12職場   | 10職場   | 12職場   | 0職場        |
|                       | ワークエンゲージメント                          | 2.49   | 2.50   | 2.48   | 2.51   | 2.52以上     |

<sup>\*3</sup> 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。

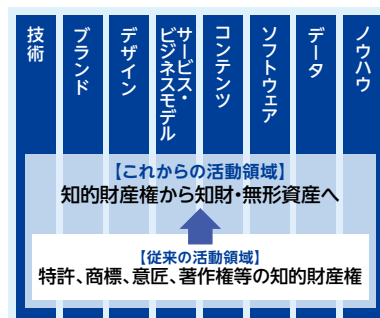


## 知的財産戦略

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。



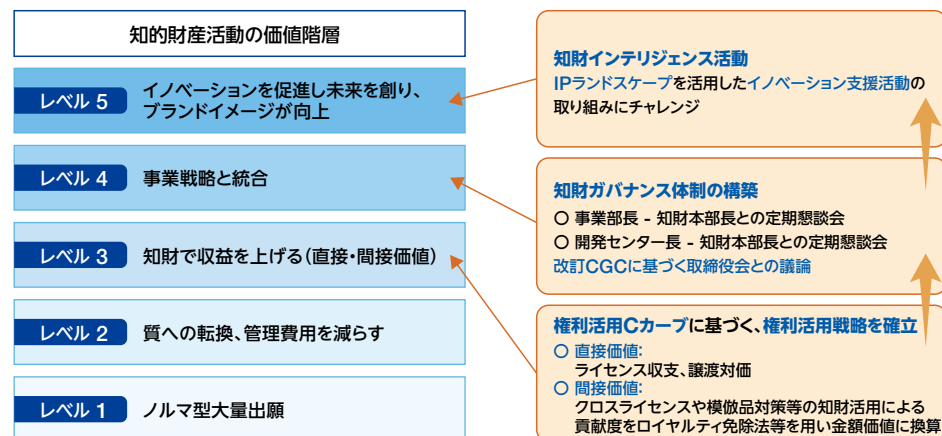
### 知的財産戦略の全体像

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<br>イノベーション                                                                                       | インダストリアル&<br>ロボティクス                                                            | オフィス・ホーム<br>プリンティング                                                                                              | ビジュアル&<br>ライフスタイル                                                                             |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業         | <ul style="list-style-type: none"> <li>インクジェットソリューションズ</li> <li>マイクロデバイス</li> <li>エプソンアトミックス</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>商業・産業プリンティング</li> <li>ロボティクス</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>オフィス・ホームIJP</li> </ul>                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>ビジュアルプロダクツ</li> <li>ウェアラブルプロダクツ</li> <li>PC</li> </ul> |
| 位置付け       | 成長エンジン                                                                                                  | Phase 2での<br>本格成長                                                              | 収益基盤                                                                                                             | 収益基盤                                                                                          |
| 知的財産<br>戦略 | クローズ戦略による<br>強みの保護                                                                                      | 将来の成長に備えた<br>知的資産の形成                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>知的資産の積極活用(模倣品対策他)</li> <li>クロスライセンスによる事業自由度の確保</li> <li>ブランド強化</li> </ul> |                                                                                               |

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

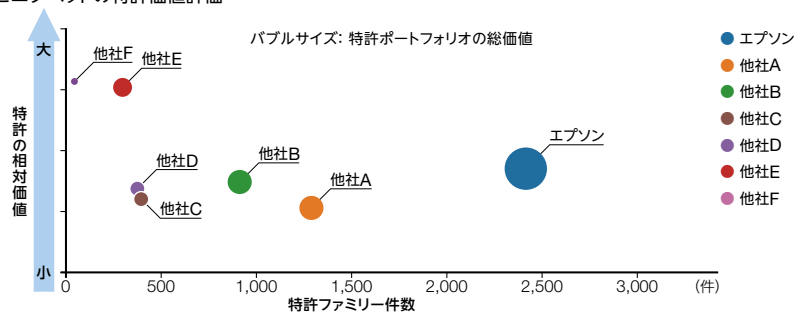
ビジュアル&ライフスタイルも、収益基盤と位置付けられていることから、圧倒的な市場シェアを持つビジュアルプロダクツ事業においては、クロスライセンスによる他社の知的資産の侵害リスクを低減して製品の設計の自由度を確保する戦略を採用します。また、ウェアラブルプロダクツ事業は自社ブランドであるORIENTブランドの価値を高める戦略を進めます。

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

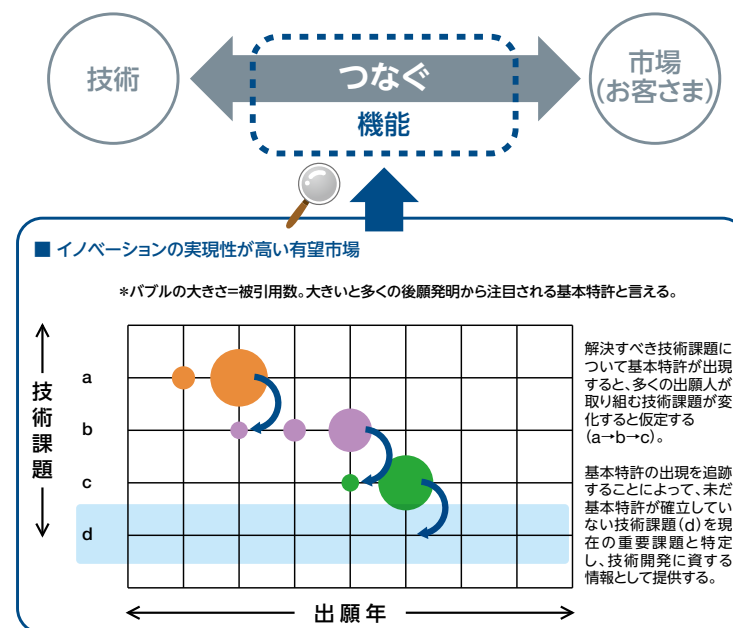
## 知的財産活動の価値階層(レベル5): イノベーションを実現する知的資本の創出への取り組み

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ラプション技術を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、ディスラプ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

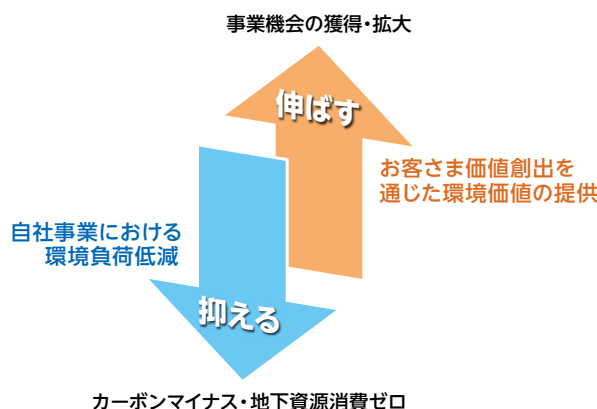
エプソンが提供する製品・サービスは、地球環境と人々の暮らしが平穏に保たれてこそ、その価値を最大限に発揮します。したがって、気候変動をはじめとする環境問題解決に向けた取り組みは、企業として果たすべき社会的責任であると同時に、事業活動の重要な前提であると捉えています。

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<sup>\*1</sup>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。

<sup>\*1</sup> 原油、金属などの枯渇性資源

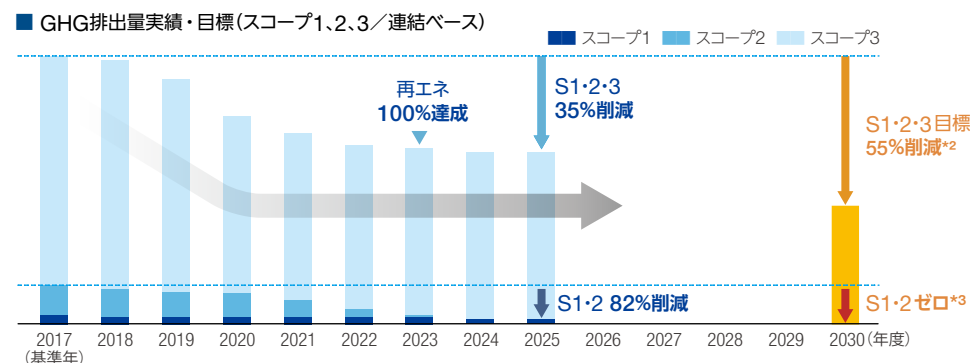


## 中期環境活動計画の進捗

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<sup>\*4</sup>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<sup>\*5</sup>、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。

<sup>\*5</sup> 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。

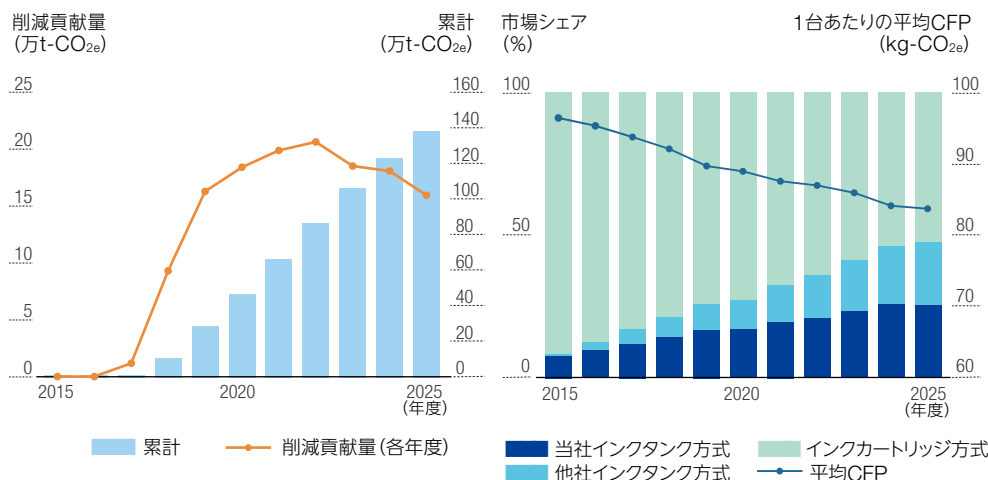
2010年から販売している大容量インクタンク方式のプリンターは、従来のインクカートリッジ方式と比べてインク交換回数を大幅に削減し、消耗品や包装資材の使用量抑制に加え、素材・輸送・廃棄に伴うGHG排出量の低減など、製品ライフサイクル全体にわたる環境負荷低減に寄与しています。

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<sup>\*6</sup>した結果、2025年度の削減貢献量は約16万t-CO<sub>2</sub>e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-CO<sub>2</sub>eに達しており<sup>\*7</sup>、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。

▶ <sup>\*6</sup>、<sup>\*7</sup>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）<sup>\*7</sup> ■ 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<sup>®</sup>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

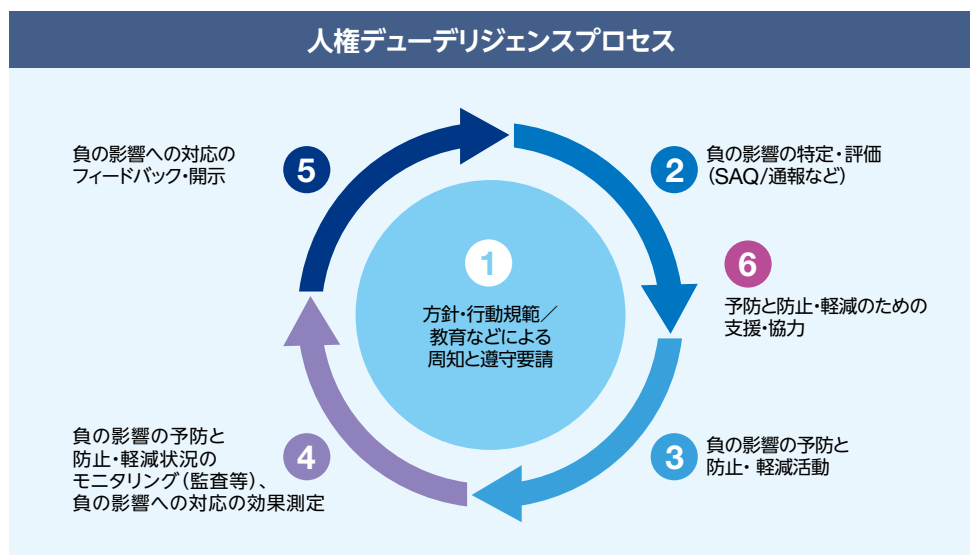
エプソンは、パーパス、エプソンウェイを経営の根幹に据え、企業活動における人権の尊重は企業が果たすべき重要な責務であることを理解し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した取り組みを進めています。

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

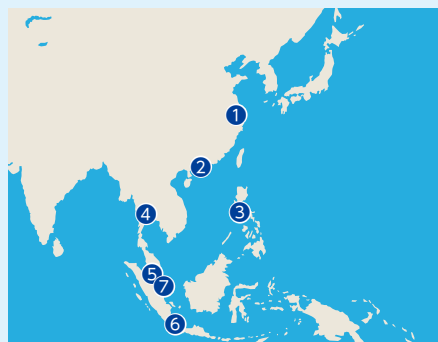
エプソンは、苦情処理メカニズムの一部として、サプライヤーから通報や相談を受け付ける通報窓口を設置し、利用を推奨しています。通報窓口の開設により、企業倫理のさらなる確立に努め、人権侵害の救済を図ります。国連「ビジネスと人権に関する指導原則」が求める要件に従い、報復の禁止など通報者の保護を図っており、匿名での通報も受け付けています。また、適用される法律およびエプソンの社内規定にのっとり、個人情報の厳格な取り扱いを実施しています。

### 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<br>（自社）   | サプライヤー<br>（生産材/人材系）       | 生産拠点                    |                           | 物流<br>（外部）                | 販売拠点<br>（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、<br>サプライヤーCSR監査 | RBA-VAP監査、<br>顧客監査、内部監査 | RBA-VAP監査、<br>サプライヤーCSR監査 | RBA-VAP監査、<br>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

## 特集

## 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社外取締役  
嶋本 正社外取締役  
山内 雅喜

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、ということを繰り返し伝えました。

**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。



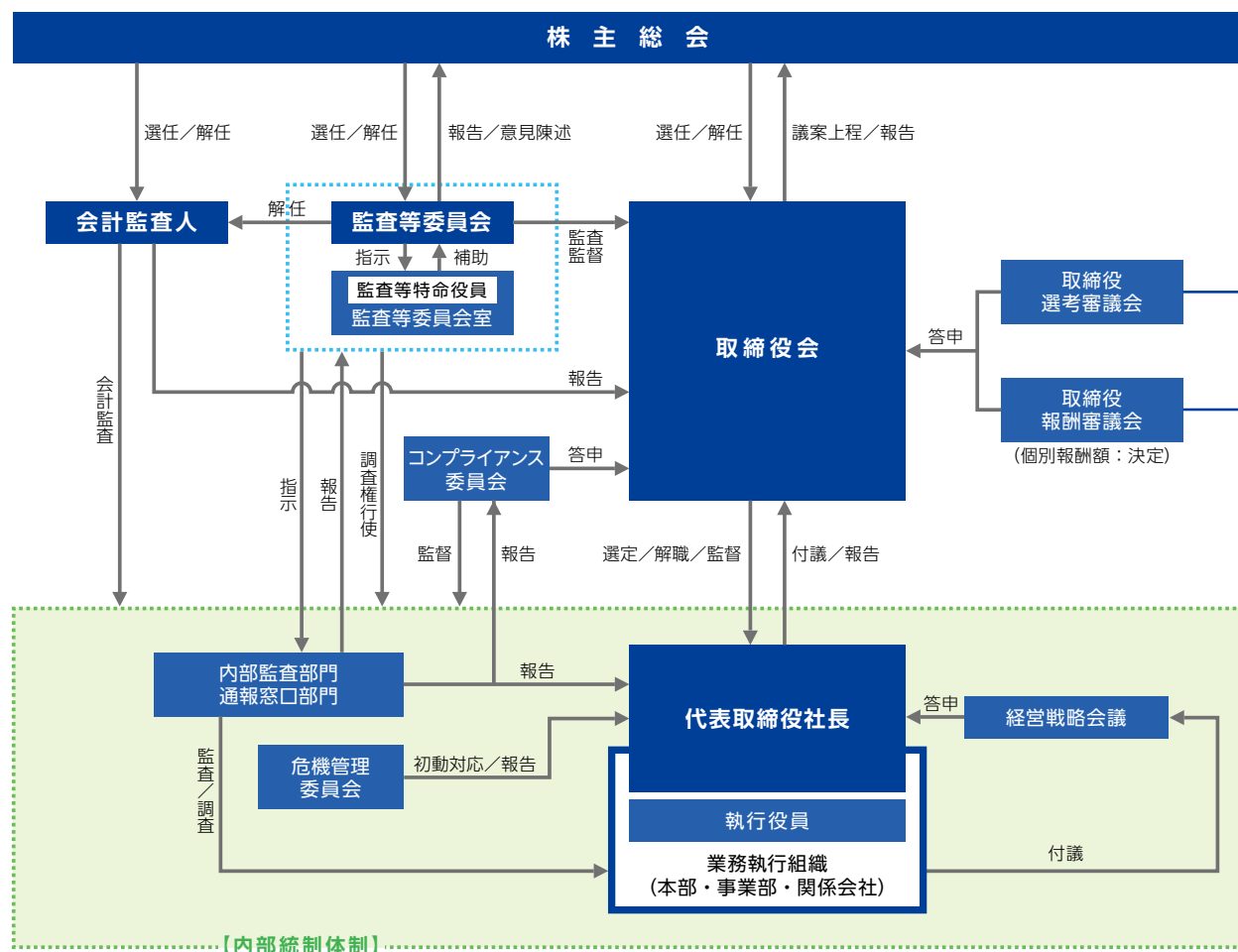
# ガバナンスの強化

## 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 社外取締役

### 取締役選考審議会 10回開催 (2025/4~2026/6<sup>\*1</sup>)

- 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<sup>\*1</sup>)

- 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

<sup>\*1</sup> 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<sup>\*2</sup>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。

<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。

### 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。<br>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。 |
|                   | <b>2026年度に取り組む課題</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>② 執行役員のサクセッションプランの遂行状況の監督</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。

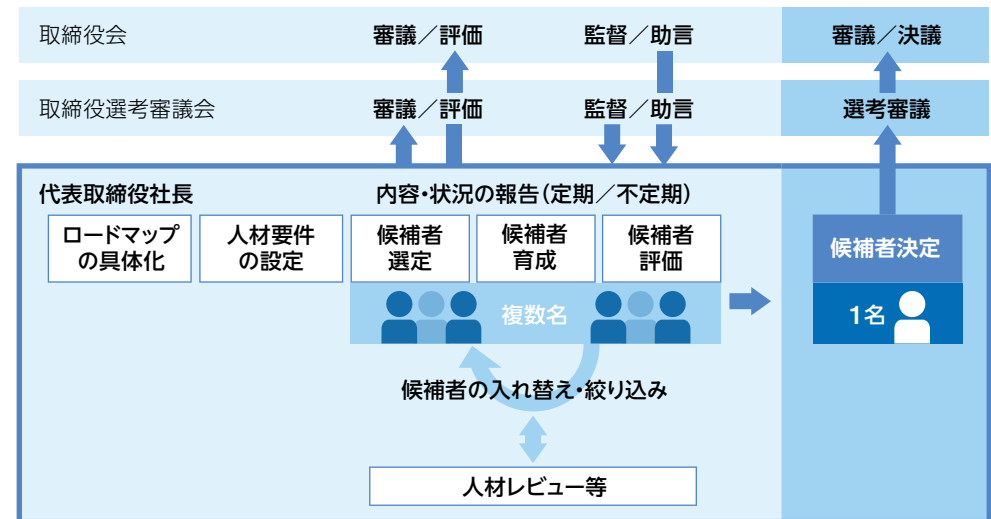
## 代表取締役社長および取締役の評価

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

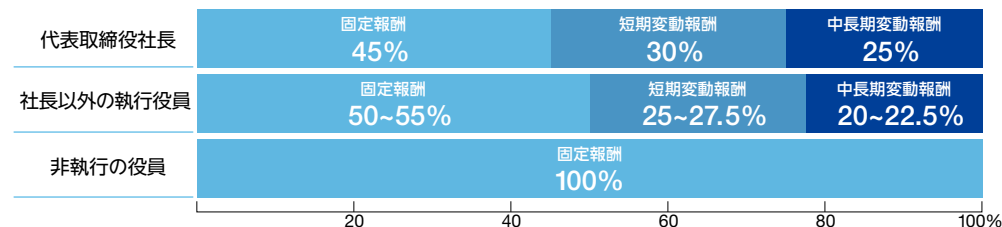
### ■ 報酬設計の考え方

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  | <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。</p> $\text{賞与基準額 (年間総報酬額} \times \text{賞与比率)} \times \left[ \text{全社業績評価 (0} \sim 210\%) \times 50\% + \text{個人評価 (60} \sim 140\%) \times 50\% \right]$                                        |  |
| 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。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。当社で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。</p> $\text{株式報酬基準額 (年間総報酬額} \times \text{株式報酬比率)} \times \left[ \text{全社業績評価 80} \sim 100\% + \text{サステナビリティ評価 0} \sim 20\% \right]$ |  |

 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<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) | 8<br>(3)    | 199<br>(44)  | —<br>(—)         | 41<br>(—)          | 241<br>(44) |
| 監査等委員である取締役<br>(うち社外取締役) | 4<br>(3)    | 81<br>(48)   | —<br>(—)         | —<br>(—)           | 81<br>(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。

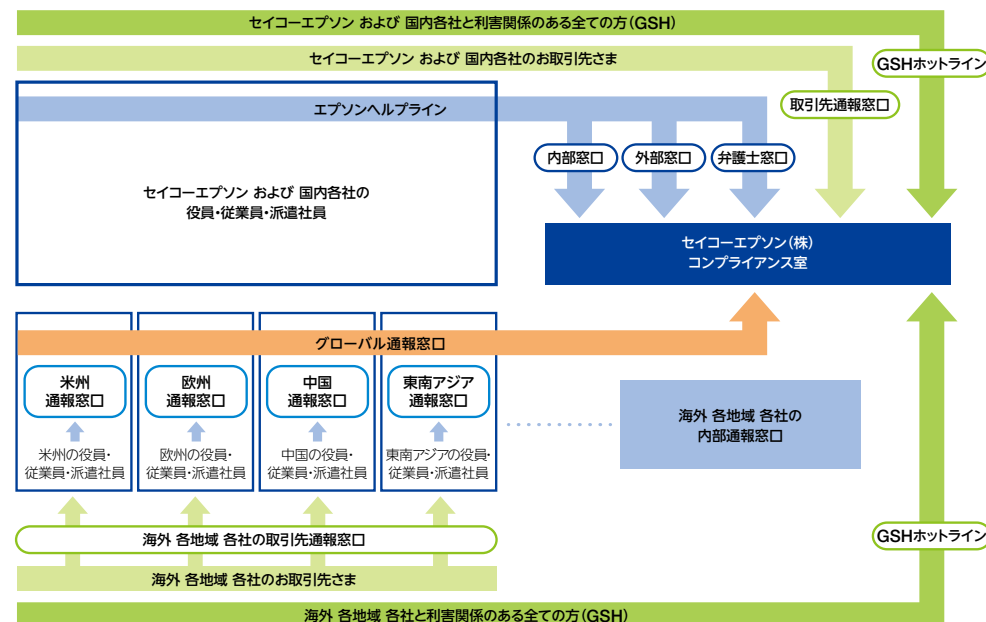
通報制度は、役員・従業員・派遣社員・外部取引先などを対象として、国内・海外の全グループ会社で導入しています。全ての利害関係者からの通報を受け付ける「グローバルステークホルダーズホットライン（GSH）」のほか、国内では、社内に連絡する内部通報窓口、第三者機関である外部会社に連絡する外部通報窓口、外部の弁護士に連絡する外部弁護士通報窓口の3つの通報先を持つ「エプソン・ヘルプライン」と取引先からの通報を受け付ける「取引先通報窓口」を設置しています。また、海外グループ会社では、「従業員等通報窓口・取引先通報窓口」を各地に設置していることに加え、海外グループ会社の経営層のコンプライアンス問題を当社が直接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

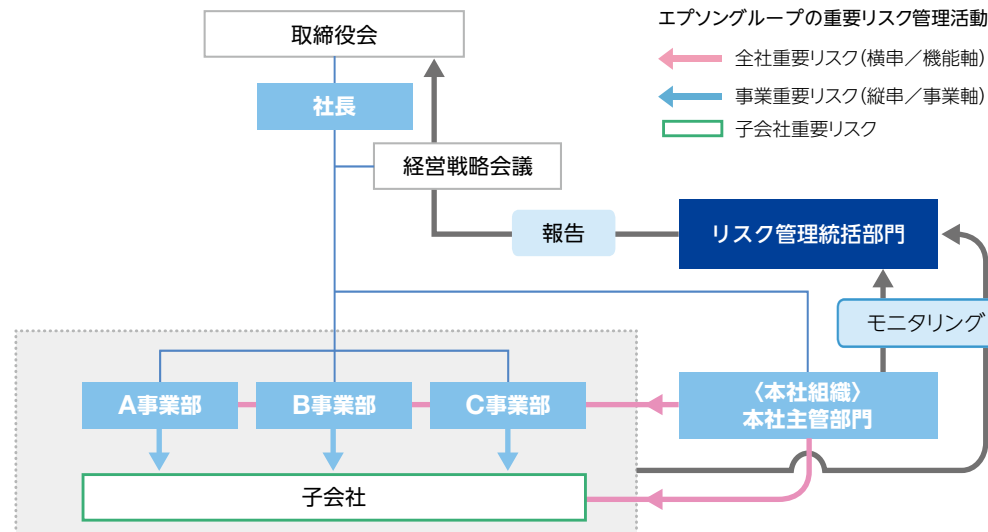


## リスクマネジメント

### リスク管理体制

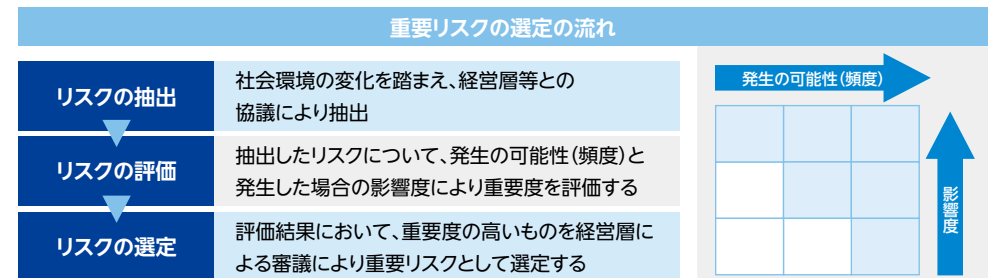
エプソンは、「内部統制システムの基本方針」に基づき、子会社を含むグループ全体のリスク管理の総括責任者を社長とし、グループ共通のリスク管理については本社主管部門が各事業部門および子会社と協働してグローバルに推進し、各事業固有のリスク管理については事業部長が担当事業に関する子会社を含めて推進する体制としています。リスク管理統括部門は、グループ全体のリスク管理全般をモニタリングおよび是正・調整し、リスク管理活動の実効性を確保しています。これらのリスク管理体制は、エプソングループリスク管理基本規程で定めています。

#### ■ リスク管理体制図



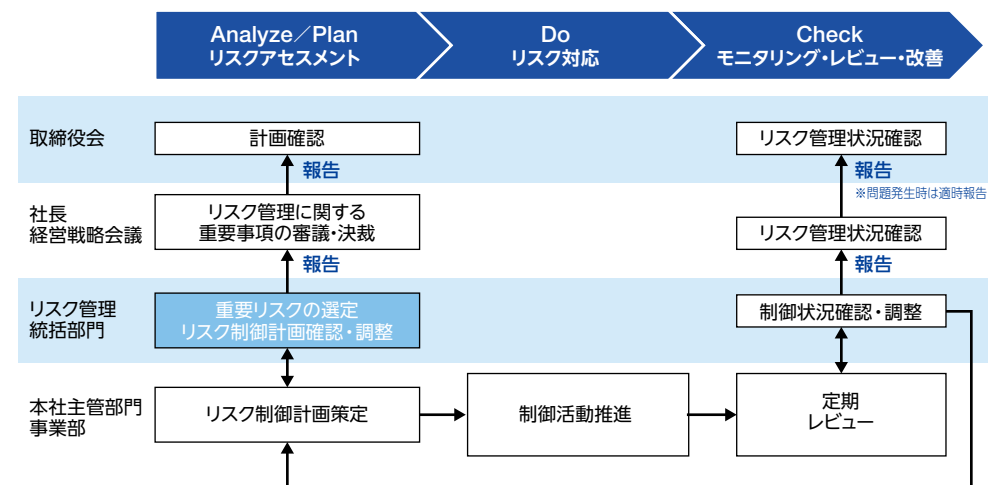
贈収賄・腐敗行為・カルテルなどの不正行為に加え、情報の透明性、知的財産の保護、公正な競争、内部通報者の保護、責任ある鉱物調達、プライバシー保護など、RBA (Responsible Business Alliance) 行動規範に基づく幅広い倫理的リスクを重要な経営課題と認識しています。これらのリスクは、内部統制フレームワーク「COSO<sup>\*3</sup>」やリスクマネジメント国際規格「ISO 31000」を参考にしたリスク評価により優先度を定め、エプソングループオペレーションに重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクを「全社重要リスク」、事業オペレーションに重大な影響を及ぼす可能性のある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

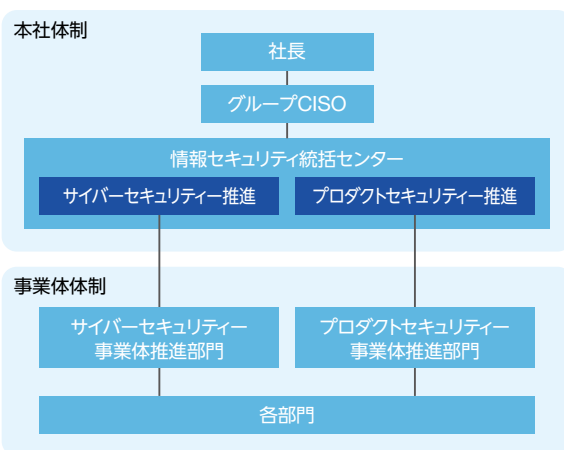
### ■ サイバーセキュリティへの取り組み

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

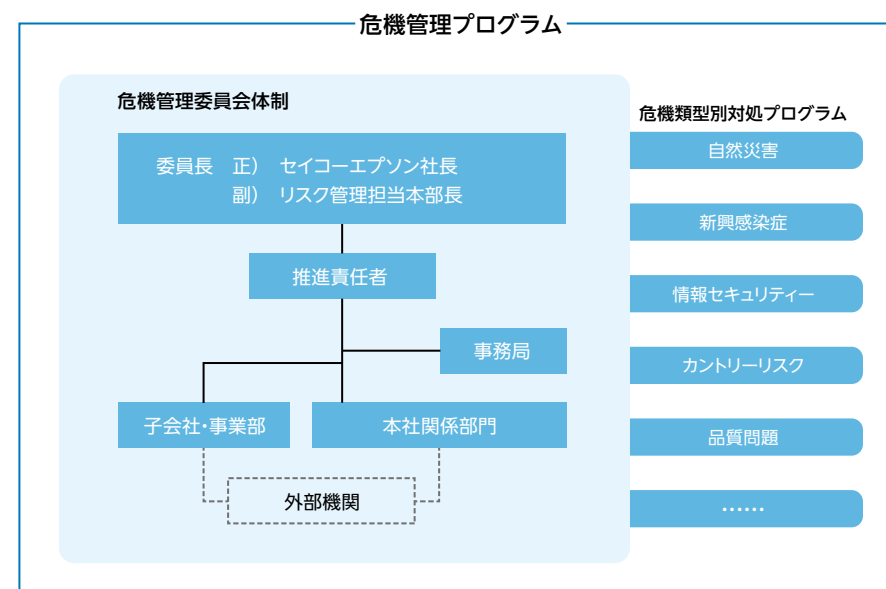


### ■ データプライバシーへの取り組み

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 | <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>7</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<br/><small>*<sup>7</sup> 原油、金属などの枯渇性資源</small></li> </ul> |
| 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> </ul>                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</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> </ul>                                             |
| 情報セキュリティについて         | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 全従業員への情報セキュリティ教育の実施</li> <li>● 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</li> </ul>                                                                                                                                            |

## 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

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。



ふ ち が み れい こ  
**澁上 玲子**

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<br>在任年数<br>2026年<br>6月25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  | 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  | —                                           | ○                       | ○                       | ○    |              |                    |                    |             | ●            | ●                      |                       | ●                   |                |

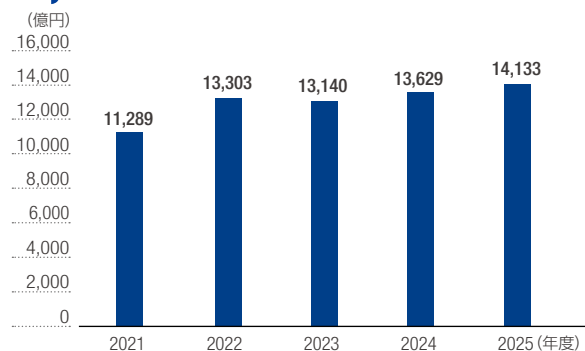
\* 特に期待する分野を3つまで記載しています。

# 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト

### 売上収益

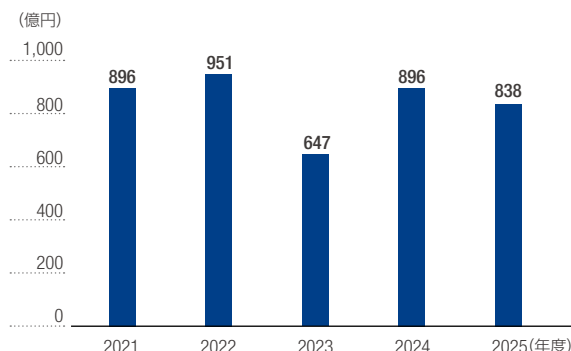
1兆4,133億円



米国関税政策や中東情勢など不確実性の高い環境下においても、プリンティグソリューションズ事業や、マニファクチャリング関連・ウェアラブル事業での売り上げ増により、前期に対し増収となりました。

### 事業利益

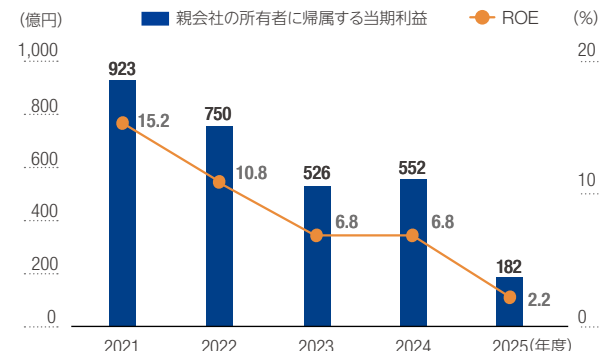
838億円



増収や為替のプラス影響があった一方で、米国関税による影響などを受けた費用増が生じ、前期に対し減益となりました。

### 親会社の所有者に帰属する当期利益／ROE

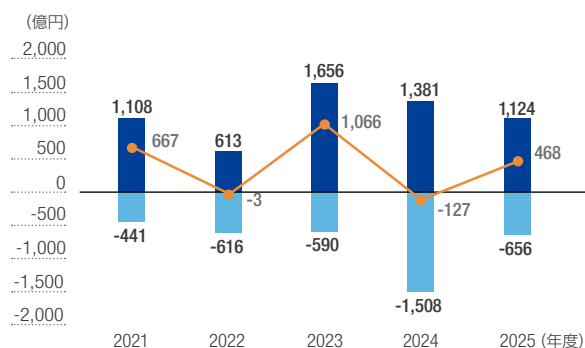
親会社の所有者に帰属する当期利益 182億円 ROE 2.2%



2025年度第4四半期において、その他の営業費用で減損損失を計上した結果、当期利益が前期に対し大幅に減益となりました。

### フリー・キャッシュ・フロー

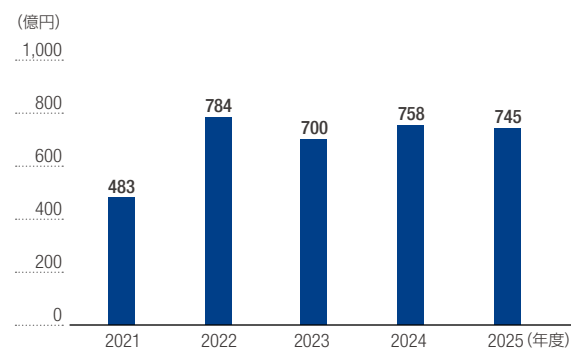
468億円



営業キャッシュ・フローは、主に当期利益182億円や減価償却費及び償却費の計上、減損損失及び減損損失戻入益の計上といった要因により1,124億円の収入となりました。投資キャッシュ・フローは、有形固定資産及び無形資産の取得による支出といった要因により、656億円の支出となりました。これにより、フリー・キャッシュ・フローは前期に対し増加となりました。

### 設備投資額

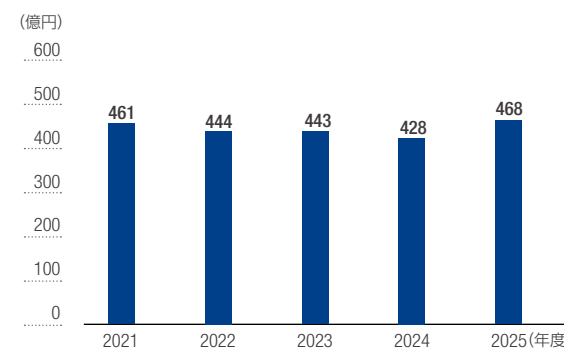
745億円



重点戦略分野へ経営資源を集中し、将来の事業の育成と今後の成長の実現に向けて、新製品対応や生産能力増強のほか、環境投資、自動化・合理化・維持更新などを中心に設備投資を実施しました。また、安定的な資金創出の観点から、引き続き投資の厳選と既存設備の効率的な活用などにも取り組みました。この結果、2025年度の設備投資額(有形固定資産およびソフトウェア)は、745億円となりました。

### 研究開発費

468億円



2025年度の研究開発費総額は468億円であり、売上収益の3.3%にあたります。各セグメントの内訳は、プリンティグソリューションズ事業が227億円、ビジュアルコミュニケーション事業が73億円、マニファクチャリング関連・ウェアラブル事業が47億円、その他および全社が122億円です。なお、その他および全社の研究開発費には、事業強化や新規事業創出のための技術基盤の構築に必要な研究開発などを含みます。

## 非財務ハイライト(社会・ガバナンス・環境)

### 分野別特許登録件数ランキング\*1

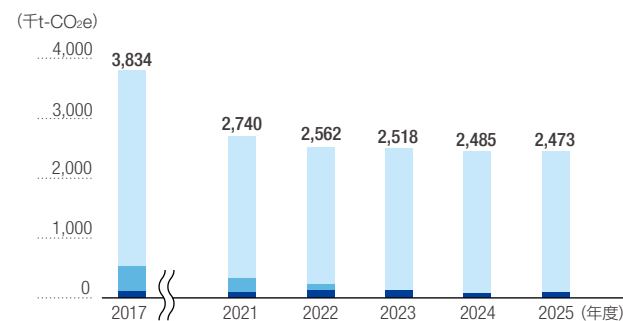
| 日本           |    | 米国           |    |
|--------------|----|--------------|----|
| ピエゾ式プリントヘッド  | 1位 | ピエゾ式プリントヘッド  | 1位 |
| インクジェットプリンター | 1位 | インクジェットプリンター | 1位 |
| プロジェクター      | 1位 | プロジェクター      | 1位 |
| 水晶デバイス       | 1位 | 水晶デバイス       | 1位 |

\*1 2025年の特許登録件数ランキング(当社調べ)(2025/1/1~12/31)

エプソンは、磨き上げた独自のコア技術で創り出した商品を通じて、新しいお客さま価値を提供しています。これにより、インクジェットプリンターやプロジェクターなど自社製品分野においては、質・量ともに業界トップレベルの特許を有しており、この業界屈指の知財力が独自のコア技術の創出を支えています。

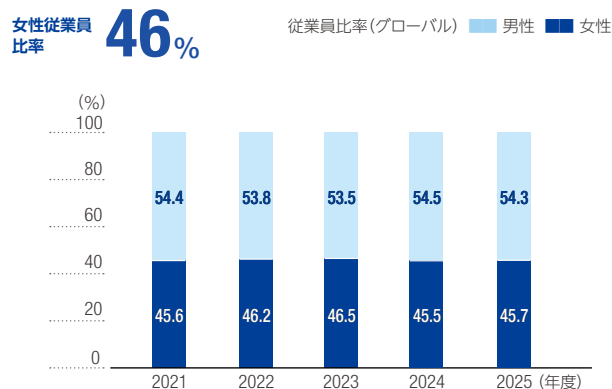
### 温室効果ガス(GHG)排出量 スコープ1、2、3

2,473千t-CO<sub>2</sub>e



自社における取り組みに加え、サプライチェーン全体での環境負荷低減を推進し、2025年度にはスコープ1、2、3の温室効果ガス排出量を2017年度比で35%削減しました。

### ダイバーシティ\*2

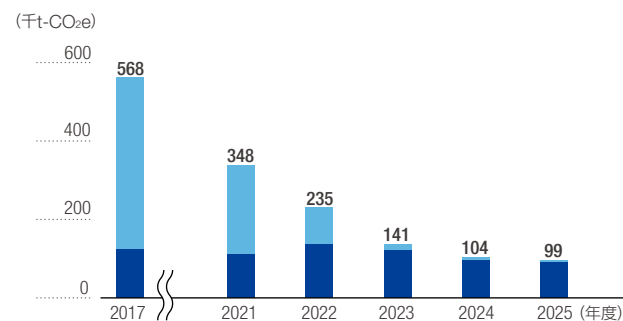


多様なお客さまを理解し、ニーズに応じていくためには、私たち自身のダイバーシティが重要だと考え、女性管理職の登用など女性社員がますます活躍できる会社となるための取り組みを行っています。

\*2 エプソングループ正規従業員のみに

### 温室効果ガス(GHG)排出量 スコープ1、2\*3、\*4

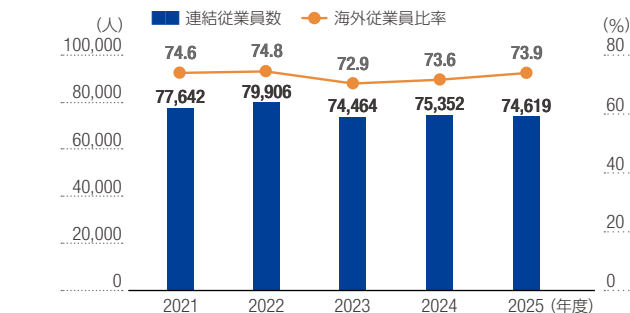
99千t-CO<sub>2</sub>e



各拠点における省エネ活動の推進に加え、再生可能エネルギーの活用を継続することで、2025年までにスコープ1、2の温室効果ガス排出量を2017年度比で82%削減しました。

### 連結従業員数／海外従業員比率

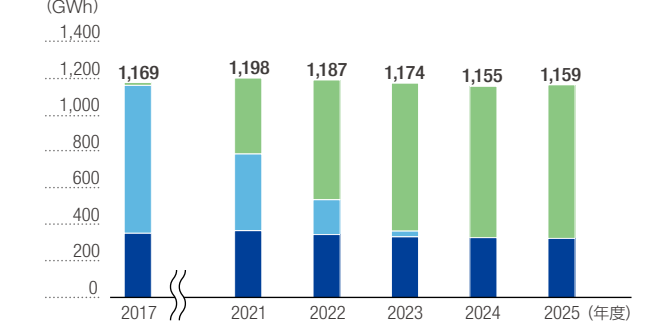
連結従業員数 **74,619人** 海外従業員比率 **74%**



エプソンは、売上収益の約80%、従業員数の約70%を占める海外各国・地域に100カ所以上の研究開発、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。そのため、「グローバル競争を勝ち抜くための人的基盤」の構築が人材戦略上の要諦であり、安定的な人材確保を図っています。

### エネルギー使用量\*5

1,159GWh



2023年12月にグローバルで使用する電力の100%を再生可能エネルギー(以下、再エネ)に転換\*6しています。省エネ活動の推進や再エネの活用を継続するとともに、燃料・蒸気を含む枯渇性エネルギーの使用割合を抑制していきます。

\*3、\*4、\*5、\*6の注釈は、P.66へ

主要な財務数値の推移

|               |                      | 国際会計基準(IFRS) (連結) |          |          |          |          |
|---------------|----------------------|-------------------|----------|----------|----------|----------|
|               |                      | 2016年度            | 2017年度   | 2018年度   | 2019年度   | 2020年度   |
| 業績(億円)        | 売上収益                 | 10,249            | 11,021   | 10,897   | 10,436   | 9,959    |
|               | 売上総利益                | 3,660             | 4,008    | 4,126    | 3,620    | 3,524    |
|               | 事業利益*1               | 658               | 748      | 705      | 409      | 616      |
|               | 営業利益                 | 679               | 650      | 714      | 395      | 477      |
|               | 税引前利益                | 675               | 627      | 720      | 397      | 449      |
|               | 親会社の所有者に帰属する当期利益     | 483               | 418      | 537      | 77       | 309      |
| 財政状態(億円)      | 親会社の所有者に帰属する持分       | 4,922             | 5,127    | 5,402    | 5,037    | 5,509    |
|               | 総資産額                 | 9,744             | 10,333   | 10,384   | 10,409   | 11,613   |
|               | 有利子負債*2              | 1,466             | 1,666    | 1,424    | 2,097    | 2,659    |
| キャッシュ・フロー(億円) | 営業活動によるキャッシュ・フロー     | 969               | 843      | 770      | 1,023    | 1,332    |
|               | 投資活動によるキャッシュ・フロー     | -758              | -747     | -827     | -761     | -574     |
|               | フリー・キャッシュ・フロー        | 211               | 96       | -58      | 262      | 758      |
| 財務・経営指標(億円・%) | 研究開発費                | 527               | 503      | 583      | 492      | 465      |
|               | 設備投資額                | 753               | 794      | 821      | 801*6    | 529      |
|               | 減価償却費                | 432               | 494      | 556      | 678      | 694      |
|               | 親会社所有者帰属持分比率         | 50.5              | 49.6     | 52.0     | 48.4     | 47.4     |
|               | 親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE) | 10.1              | 8.3      | 10.2     | 1.5      | 5.9      |
|               | 資産合計事業利益率(ROA)       | 6.9               | 7.4      | 6.8      | 3.9      | 5.6      |
|               | 売上収益事業利益率(ROS)       | 6.4               | 6.8      | 6.5      | 3.9      | 6.2      |
|               | 投下資本利益率(ROIC) *3     | 7.4               | 7.9      | 7.2      | 4.1      | 5.6      |
|               | 配当性向                 | 43.9              | 52.2     | 40.7     | 278.5    | 69.4     |
|               | 配当性向(事業利益ベース)*4      | 45.9              | 41.7     | 44.3     | 75.0     | 49.7     |
| 1株当たり情報(円)    | 基本的1株当たり当期利益(EPS)    | 136.82            | 118.78   | 152.49   | 22.26    | 89.38    |
|               | 1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS) | 1,397.40          | 1,455.67 | 1,533.57 | 1,456.20 | 1,592.36 |
|               | 1株当たり年間配当額           | 60.00             | 62.00    | 62.00    | 62.00    | 62.00    |
| 株価指標(倍)       | 株価収益率(PER)           | 17.13             | 15.92    | 11.12    | 52.56    | 20.14    |
|               | 株価純資産倍率(PBR)         | 1.68              | 1.30     | 1.11     | 0.80     | 1.13     |
| 地域別売上収益(億円)*5 | 日本                   | 2,514             | 2,501    | 2,515    | 2,550    | 2,213    |
|               | 米州                   | 2,909             | 3,205    | 3,105    | 2,930    | 2,880    |
|               | 欧州                   | 2,119             | 2,333    | 2,252    | 2,140    | 2,085    |
|               | アジア・オセアニア            | 2,706             | 2,982    | 3,024    | 2,816    | 2,782    |
| 期中平均為替レート(円)  | 円/米ドル                | 108.38            | 110.85   | 110.86   | 108.74   | 106.01   |
|               | 円/ユーロ                | 118.79            | 129.66   | 128.40   | 120.85   | 123.67   |
| 期末従業員数(人)     | 連結                   | 72,420            | 76,391   | 76,647   | 75,608   | 79,944   |
|               | 単体                   | 12,238            | 12,502   | 12,713   | 12,813   | 12,676   |

\*1 事業利益とは、国際会計基準(IFRS)の適用に当たり、エプソンが独自に開示する利益であり、日本基準の営業利益とほぼ同じ概念の利益です。

\*2 リース負債を含みます。

\*3 ROIC=税引後事業利益/(親会社の所有者に帰属する持分+有利子負債)

\*4 事業利益から法定実効税率相当額を控除した利益をベースに算出しています。

\*5 地域別売上収益は、顧客の所在地を基礎として集計しています。

\*6 2019年度から使用権資産を含めています。

\*7 記念配当10.00円を含みます。

主要な財務数値の推移

|               |                      | 国際会計基準(IFRS)〔連結〕 |          |          |          |          |
|---------------|----------------------|------------------|----------|----------|----------|----------|
|               |                      | 2021年度           | 2022年度   | 2023年度   | 2024年度   | 2025年度   |
| 業績(億円)        | 売上収益                 | 11,289           | 13,303   | 13,140   | 13,629   | 14,133   |
|               | 売上総利益                | 4,185            | 4,667    | 4,567    | 4,930    | 5,008    |
|               | 事業利益*1               | 896              | 951      | 647      | 896      | 838      |
|               | 営業利益                 | 945              | 970      | 575      | 751      | 496      |
|               | 税引前利益                | 972              | 1,038    | 701      | 784      | 500      |
|               | 親会社の所有者に帰属する当期利益     | 923              | 750      | 526      | 552      | 182      |
| 財政状態(億円)      | 親会社の所有者に帰属する持分       | 6,656            | 7,274    | 8,110    | 8,048    | 8,535    |
|               | 総資産額                 | 12,664           | 13,416   | 14,131   | 14,565   | 15,349   |
|               | 有利子負債*2              | 2,432            | 2,333    | 2,048    | 2,247    | 2,315    |
| キャッシュ・フロー(億円) | 営業活動によるキャッシュ・フロー     | 1,108            | 613      | 1,656    | 1,381    | 1,124    |
|               | 投資活動によるキャッシュ・フロー     | -441             | -616     | -590     | -1,508   | -656     |
|               | フリー・キャッシュ・フロー        | 667              | -3       | 1,066    | -127     | 468      |
| 財務・経営指標(億円・%) | 研究開発費                | 461              | 444      | 443      | 428      | 468      |
|               | 設備投資額                | 483              | 784      | 700      | 758      | 745      |
|               | 減価償却費                | 645              | 686      | 687      | 720      | 775      |
|               | 親会社所有者帰属持分比率         | 52.6             | 54.2     | 57.4     | 55.3     | 55.6     |
|               | 親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE) | 15.2             | 10.8     | 6.8      | 6.8      | 2.2      |
|               | 資産合計事業利益率(ROA)       | 7.4              | 7.3      | 4.7      | 6.2      | 5.6      |
|               | 売上収益事業利益率(ROS)       | 7.9              | 7.1      | 4.9      | 6.6      | 5.9      |
|               | 投下資本利益率(ROIC)*3      | 7.3              | 7.1      | 4.6      | 6.1      | 5.5      |
|               | 配当性向                 | 23.2             | 32.6     | 46.6     | 43.9     | 130.3    |
|               | 配当性向(事業利益ベース)*4      | 34.2             | 36.3     | 54.2     | 38.2     | 40.4     |
| 1株当たり情報(円)    | 基本的1株当たり当期利益(EPS)    | 266.73           | 220.75   | 158.68   | 168.75   | 56.81    |
|               | 1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS) | 1,923.68         | 2,194.02 | 2,445.52 | 2,512.15 | 2,663.64 |
|               | 1株当たり年間配当額           | 62.00            | 72.00*7  | 74.00    | 74.00    | 74.00    |
| 株価指標(倍)       | 株価収益率(PER)           | 6.90             | 8.52     | 16.67    | 14.14    | 33.76    |
|               | 株価純資産倍率(PBR)         | 0.96             | 0.86     | 1.08     | 0.95     | 0.72     |
| 地域別売上収益(億円)*5 | 日本                   | 2,291            | 2,320    | 2,234    | 2,259    | 2,321    |
|               | 米州                   | 3,328            | 4,370    | 4,300    | 4,393    | 4,580    |
|               | 欧州                   | 2,396            | 2,823    | 2,895    | 2,990    | 3,133    |
|               | アジア・オセアニア            | 3,275            | 3,791    | 3,712    | 3,988    | 4,098    |
| 期中平均為替レート(円)  | 円/米ドル                | 112.37           | 135.44   | 144.44   | 152.47   | 150.69   |
|               | 円/ユーロ                | 130.55           | 140.90   | 156.66   | 163.64   | 174.74   |
| 期末従業員数(人)     | 連結                   | 77,642           | 79,906   | 74,464   | 75,352   | 74,619   |
|               | 単体                   | 12,630           | 12,918   | 13,083   | 12,792   | 12,311   |

\*1 事業利益とは、国際会計基準(IFRS)の適用に当たり、エプソンが独自に開示する利益であり、日本基準の営業利益とほぼ同じ概念の利益です。

\*2 リース負債を含みます。

\*3 ROIC=税引後事業利益/(親会社の所有者に帰属する持分+有利子負債)

\*4 事業利益から法定実効税率相当額を控除した利益をベースに算出しています。

\*5 地域別売上収益は、顧客の所在地を基礎として集計しています。

\*6 2019年度から使用権資産を含めています。

\*7 記念配当10.00円を含みます。

## 社外からの評価／イニシアティブへの参画

### 企業評価

GPIFが採用している6つ全てのESG指数に組み入れられています。



2026 CONSTITUENT MSCI日本株  
ESGセレクト・リーダーズ指数

2026 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)



Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除<REIT)

その他、国内外から高い評価を受けています。



<https://recognition.ecovadis.com/xlEz1nJe1EeNym9BDJsyCQ>  
(外部サイト)

MSCI ESG レーティング AAA



### イニシアティブへの参画



Our company is committed to upholding the Ten Principles of the United Nations Global Compact. Please refer to our Communication on Progress.



Responsible Business Alliance  
Advancing Sustainability Globally



SCIENCE  
BASED  
TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION



JAPAN CLIMATE INITIATIVE



社外からの評価  
<https://corporate.epson/ja/sustainability/evaluation/index.html>

### 受賞

#### 第34回「地球環境大賞」の経済産業大臣賞を受賞

「ドライファイバーテクノロジー (DFT)」を活用した乾式オフィス製紙機「PaperLab」で、使用済みコピー用紙をその場で再生する取り組みが評価されました。「PaperLab」は、オフィスで発生する使用済みコピー用紙を、エプソンの独自技術「ドライファイバーテクノロジー (DFT)」によって水をほとんど使わずに\*使用済みの紙から新たな紙へと再生します。コピー用紙を購入する場合と比べて、水消費量、CO<sub>2</sub>排出量の削減、木材資源の有効活用およびこれらによる生物多様性の保全に貢献しています。



第34回「地球環境大賞」授賞式  
(写真提供:産経新聞社)

\* 機器内の調湿のために少量の水を消費します。なお、「Q-5000」では、繊維結合の際にも少量の水を使用します。

#### 令和8年度全国発明表彰「WIPO賞」を受賞

令和8年度全国発明表彰(主催:公益社団法人発明協会)において、『小型で低コストな圧電方式インクジェットプリントヘッド構造の発明(特許第5958568号)』が「WIPO賞」を受賞しました。従来のインクジェットプリントヘッドは、十分な吐出量を得るためには、大型化や高コスト化が避けられませんでした。本発明では、圧電素子の変位によりインクを吐出するアクチュエーターを必要最小限の膜数で構成することで、小型・低コスト化を実現しました。



受賞式に参加する当社受賞者の一部と  
IJS事業部長の福田俊也(右端)

#### 世界最高峰のデザイン賞「Red Dot : Design Team of the Year 2026」を受賞

ドイツのノルトライン・ヴェストファーレン・デザインセンター (Design Zentrum Nordrhein Westfalen) が主催する国際的なデザイン賞「Red Dot Design Award」において、優れたデザイン活動を継続的に展開し、卓越した革新性、創造性、そして高いデザイン品質を発揮したデザインチームに授与される最高位の特別賞「Red Dot : Design Team of the Year 2026」を受賞しました。毎年1組にのみ授与され、日本企業としては2000年以来、2社目の受賞となります。



ドイツ・エッセンで開催された授賞式  
(2026年7月)

企業データ

(2026年3月31日現在)

| 企業概要 |                                        |  |
|------|----------------------------------------|--|
| 商号   | セイコーエプソン株式会社 (SEIKO EPSON CORPORATION) |  |
| 創立   | 1942年5月18日                             |  |
| 本社   | 長野県諏訪市大和三丁目3番5号                        |  |
| 資本金  | 532億400万円                              |  |
| 従業員数 | [連結] 74,619人 [単体] 12,311人              |  |

| 株式情報     |                                            |            |         |
|----------|--------------------------------------------|------------|---------|
| 発行可能株式総数 | 1,214,916,736株                             |            |         |
| 発行済株式の総数 | 373,573,152株 (自己株式 53,145,401株を含む)         |            |         |
| 株主数      | 40,824名                                    |            |         |
| 大株主      | 株主名                                        | 持株数(株)     | 持株比率(%) |
|          | 日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)                   | 73,898,200 | 23.06   |
|          | 株式会社日本カストディ銀行 (信託口)                        | 28,530,700 | 8.90    |
|          | セイコーグループ株式会社                               | 11,000,000 | 3.43    |
|          | JPモルガン証券株式会社                               | 8,504,881  | 2.65    |
|          | みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口                  | 8,153,800  | 2.54    |
|          | エプソングループ従業員持株会                             | 6,851,102  | 2.13    |
|          | 野村信託銀行株式会社 (投信口)                           | 6,282,500  | 1.96    |
|          | STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 | 6,159,370  | 1.92    |
|          | 第一生命保険株式会社                                 | 4,586,400  | 1.43    |
|          | 服部 悦子                                      | 4,321,400  | 1.34    |

注. 当社は、自己株式53,145,401株を保有していますが、上記大株主から除いています。また、持株比率は自己株式を控除して計算しています。

注釈一覧

|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P.26 | <p><sup>*3</sup> SWAP®(Spinning Water Atomization Process)法はアモルファス合金の量産を実現するアトミックス独自の合金粉末製造法です。高周波炉で溶解させた合金に、高圧のガスと冷却水を噴射し毎秒数十万回もの超急速冷却をすることで、アモルファス (非晶質) 状態の合金粉末を製造します。アトミックスは2004年に、毎秒数十万回以上もの超急速での冷却による凝固を可能にした独自のSWAP®法を開発し、アモルファス合金粉末の量産に世界で初めて成功しました。その後もアモルファス合金粉末特有のノウハウを積み重ね、技術的に量産が難しいアモルファス合金粉末の数少ないサプライヤーとして、お客さまへの安定供給に努めてまいりました。</p> <p>※ 「SWAP®法」はエプソンアトミックス株式会社の登録商標です。</p> <p><sup>*4</sup> 2028年1月の稼働を予定。新工場の稼働により、アモルファス合金粉末の生産能力を現在の年間約6,000tから、2028年度までに年間約8,000tに増強させることを目指す。</p>                                                                                                                                                                    |
| P.29 | <p><sup>*3</sup> IDC Quarterly HCP Tracker*によると、2025年度 (CY2025年第2四半期～CY2026年第1四半期) に世界で出荷されたインクジェットプリンター製品において、エプソンが最大シェアを占めています。</p> <p>*出典：IDC Quarterly Hardcopy Peripherals Tracker CY2026Q1。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| P.42 | <p><sup>*1</sup> 出典：特許庁Webサイト(外部サイト)<br/><a href="https://www.jpo.go.jp/news/ugoki/202603/2026030902.html">https://www.jpo.go.jp/news/ugoki/202603/2026030902.html</a></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| P.43 | <p><sup>*2</sup> 2017年比のスコープ1、2、3排出量</p> <p><sup>*3</sup> 2017年比でスコープ1、2排出量を90%削減したうえで、残余排出量に対して中和を行い実質排出量ゼロとする。</p> <p><sup>*4</sup> 原材料に対する、投入サステナブル資源量と使用した枯渇性資源を再資源化した量の合計比率。サステナブル資源とは、再生可能資源、循環資源、低枯渇性資源を指す。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| P.44 | <p><sup>*6</sup> IDC's Worldwide Quarterly Hardcopy Peripherals Tracker レポートによる市場データと当社販売データをもとに、自社大容量インクタンク方式プリンターが市場に存在しなかった場合にユーザーが選択していたと考えられる“平均的な代替ソリューション”(大容量インクタンク方式プリンターとインクカートリッジ方式プリンターの構成比)を算出。その内のインクカートリッジ方式プリンターに相当する販売台数に、大容量インクタンク方式プリンターとインクカートリッジ方式プリンターの生涯CO<sub>2</sub>排出量の差分を乗じて削減貢献量を算定。</p> <p><sup>*7</sup> 当社大容量インクタンクモデル世界累計販売台数約1億1,900万台のうち、比較可能なインクカートリッジモデル製品がある約7,700万台を対象として算出。比較可能なインクカートリッジモデルが存在する大容量インクタンク方式のみを算定対象としているため、削減貢献量の算出は2015年度以降のデータとなっています。</p>                                                                                                                                                                          |
| P.48 | <p><sup>*3</sup> Responsible Minerals Initiative (RMI) のResponsible Minerals Assurance Process (RMAP) によってConformant認証された製錬所・精製所</p> <p><sup>*4</sup> Responsible Minerals Initiative (RMI) のResponsible Minerals Assurance Process (RMAP) によってActive認証された製錬所・精製所</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| P.62 | <p><sup>*3</sup> 温室効果ガス排出量のCO<sub>2</sub>換算係数について</p> <ul style="list-style-type: none"><li>電力：マーケットベースによる排出量を開示。日本国内は環境省・経済産業省公表「電気事業者別排出係数」に基づき各事業所が契約する電力小売事業者の調整後排出係数を使用。海外は各事業所が契約する電力小売事業者の係数、もしくはIEA(International Energy Agency)の各国の排出係数を使用。再エネ電力証書やJ-クレジットの活用は、排出係数をゼロとする。</li><li>燃料：国内・海外ともに2019年IPCC公表の係数を使用。</li><li>CO<sub>2</sub>以外の温室効果ガス：IPCC 第5次評価報告書 (AR5) の地球温暖化係数100年値を使用。2024年度以降はAR6を使用。</li></ul> <p><sup>*4</sup> GHGプロトコルによる算定を行っています。また2017、2023年度以降はSBT最新基準に基づく算定を行っています。</p> <p><sup>*5</sup> 集計項目の見直しに伴い、CGS発電などの燃料による自家発電分を除外したため、2022、2023、2024年度の数値は過去の発表値と異なります。</p> <p><sup>*6</sup> 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</p> |



## セイコーエプソン株式会社

〒392-8502 長野県諏訪市大和三丁目3番5号

TEL: 0266-52-3131(代表)

<https://corporate.epson/ja/>