

## CFOメッセージ

# 利益を創出しながら未来への投資を推進していきます



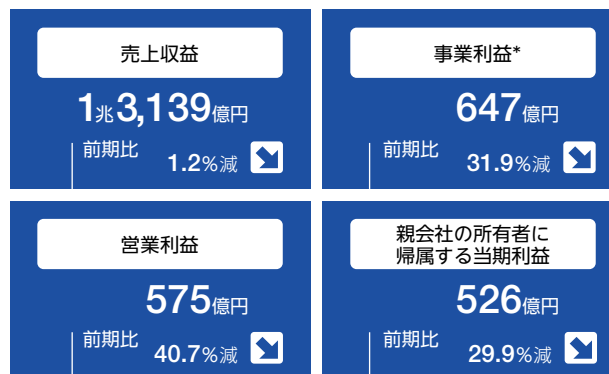
執行役員  
CFO  
コンプライアンス担当役員 (CCO)  
経営管理本部長  
サステナビリティ推進室長 (CSuO)  
**水上 昌治**

2024年4月CFOに就任しました水上です。私は前任者のもと経営管理本部副本部長を約3年半担当し、ここでサステナビリティ推進室長 (CSuO) の任もあわせて引き継ぎました。私の役割は、全社的な取り組みの合意形成に向けた環境を整え、最適な意思決定と資源配分を実現していくことだと考えています。エプソンは、一度、合意形成されると、そこからの推進力は目を見張るものがあります。その力を発揮できるよう務めを果たしていきます。

### 事業環境は厳しいが、成長戦略の手は緩めない

2023年度は、マイクロデバイスの市場在庫調整や中国の経済減速などによるマニファクチャリングソリューションズの販売減が影響し、売上収益は、1兆3,139億円と前期比で減収となりました。また、事業利益についても、在庫削減が大きな

マイナス影響を与え647億円、当期利益は526億円といずれも減益となりました。在庫に関しては、期初にかなりの数量が積み上がっていたため、1年をかけて適正化を進めた結果、業績に大きく影響しましたが、その後は適正な水準で推移しています。



\* 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。

### 当連結会計年度の平均為替レート

米ドル **144.44**円 (前期比7%の円安)  
ユーロ **156.66**円 (前期比11%の円安)

2023年度は「Epson 25 Renewed」の中間地点です。世界経済の減速や部材費、輸送費、人件費なども増加したことで、「Epson 25 Renewed」で掲げる中間地点の業績目標の達成には至りませんでした。今後の見通しについても、急速な景気回復や競争環境の良化は期待できないため、マクロ環境や売上成長を見直し、このタイミングで目標値を引き下げることが妥当という判断をしました。そのため、2025年度における業績目標を、ROICは7%以上、ROEは8%以上、ROSは7%以上に修正しています。

目標は引き下げましたが、「Epson 25 Renewed」で定めた事業戦略は変更しません。また、事業ポートフォリオに基づいた資金配分を振り返ると、成熟領域では、支柱事業であるSOHO・ホームIJPでの収益性堅持、ビジュアルコミュニケーションの構造改革による収益性改善が成果となりましたが、成長領域については、その進捗に濃淡がある状況となっています。

プリントヘッド外販ビジネスは、成長領域の中でも著しく伸長しました。エプソンのインクジェットプリンターヘッドには独自技術であるマイクロピエゾが使われています。この独自のインクジェット技術は、コンシューマー向けプリンターから、オフィス向け複合機に加え、紙以外にも印刷できる商業・産業向けプリンターにも活用の幅を広げてきたものです。今後も、商業・産業向けプリンターの既存および新規用途のプリントヘッド外販を強化していきます。

一方、商業・産業IJP完成品ビジネスは、着実に前期比で売上が増えていますが目標に届いていません。金利上昇に伴う企業投資減速が大きな未達要因ですが、新製品の投入遅延、さらに市場で低価格の消耗品販売が増加していることへの対応遅れも影響していますので、今後挽回に向けた施策を強化していきます。

また、エプソンが自信を持ってお届けしているオフィス共有IJPも計画ほど実績が伴いませんでした。ただし、時間をかけても拡大させていくべき事業であることに変わりはありません。IJPは環境に配慮された社会課題の解決に貢献する製品ですが、今後さらに当該領域で事業拡大を進めていくためには、お客様のもとでの生涯コスト (TCO) に優れた良い製品であることを丁寧に訴求し、販売チャネルとのエンゲージメントを深め、お客様の導入実績を積み上げていく努力が必要であることを認識しました。今後の活動に活かしていきます。

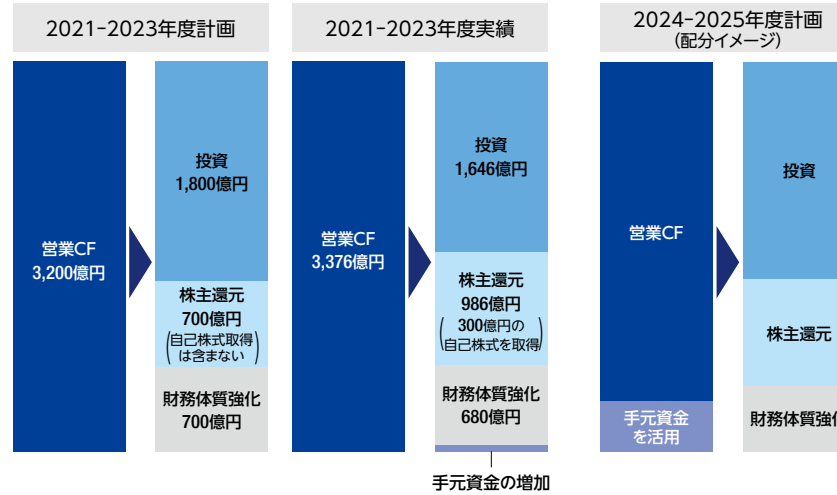
マニュファクチャリングソリューションズは、主に中国市場で展開しているため、経済成長鈍化とローカルメーカーの台頭という外部環境の変化に大きく影響されました。当面は厳しい環境が続くものと想定されますが、エプソンの高精度なセンサー技術とロボットの組み合わせ、ソリューション開発・提供などを行い、製造ラインへのロボット導入が簡単に行えるよう支援し、お客様の困り事や課題解決に貢献することで、事業を拡大していくストーリーを描いています。

### 健全な危機感を持ち、変革に向けたアクションを スピーディーに進めていく

2025年度に「Epson 25 Renewed」の最終年度を迎えますが、それは企業としてゴールに到達することではありません。従って、2025年度以降も見据えて、やるべきことをしっかりと絞り、変革に向けたアクションを継続していきます。また、現在は成熟領域を中心に安定した利益が出ていますが、将来に向けては事業ポートフォリオ転換を行うことが必須であり、健全な危機感を持って意思決定のスピードを高め、継続的な企業価値創出につながる取り組みを強化していきます。外部からの視線も真摯に受け止め、社内で共有・議論を行い、これからのアクションにつなげて企業価値を向上させていく考えです。なお、足元のアクションとしては、軟調な市況が継続する局面でも、目標とする財務指標（ROIC/ROE/ROS）を達成できるよう、固定費を中心にコスト削減を図っていきます。

「Epson 25 Renewed」で事業のポートフォリオ変革を推進する中、エプソンのPBRは1倍を若干上回っている程度で（2024年3月末時点）、資本市場の期待を十分に受けているとは言えない水準です。従って、これまで培ってきた「省・小・精」の技術やグローバルな販売網を活用し、スピード感を持って実績を積み上げていくことで市場の期待に応え、また市場の

### ■ キャッシュ・アロケーション



### 投資

成熟領域の競争力維持、生産性向上  
新規・成長領域、環境関連、デジタル基盤整備など  
M&A含め積極投資

### 株主還元

- 配当：中期的には連結配当性向\*40%を目標に安定的な配当を継続
- 自己株式取得：株価水準、資金状況などを総合的に勘案し、必要に応じ機動的に実施

### 財務体質強化

有利子負債返済 など

\* 事業利益から法定実効税率相当額を控除した額を元に算出

期待値を上げていかなければいけません。

特に成長領域においては、事業戦略の実行を加速する対策を講じていきます。また、その実施に当たっては、全社のROICが2023年度に目標未達となったことを省みて、これまで成長領域としている事業においても、成長戦略や経営資源の投入計画に関する検証を行い、採算および資本効率向上に向けてメリハリをつけていく対策を実施します。

キャッシュ・アロケーションは、2021年度から2023年度においておおむね計画通りです。成長戦略に基づく投資をした上で、積極的な株主還元と財務体質強化を実施しました。2024年度以降もこの方針に変更はありません。2023年度末のエプソンの自己資本比率は約57%と高い水準で、成長投資を最優先できる環境にあります。株主還元については、資本効率の視点や積極的な株主還元の基本方針などを考慮し、2024年度に300億円を上限とした自社株買いを実施することを決定しました。今回取得した全株式を消却する方針です。配当については、中期的に連結配当性向40%程度とすることを目標に安定配当を継続しています。今後も、安定的かつ積極的な株主還元を続けていきます。

CFO就任以来、投資家の方々から問われていることの多くは、成長領域の伸長スピードに関することです。さまざまな声があり、多様な視点に気づかされることもしばしばです。社内での議論を深めることは当然ですが、資本市場との対話を通じて、忌憚のないご意見をいただくことは非常に重要です。こうした声に耳を傾けながら、CSuO兼務であるポジションを強みに、短期的な利益創出だけでなく、長期的・持続的な成長に貢献していきます。

株主、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様には、これまでと変わらぬご支援を賜りたく、よろしくごお願い申し上げます。

