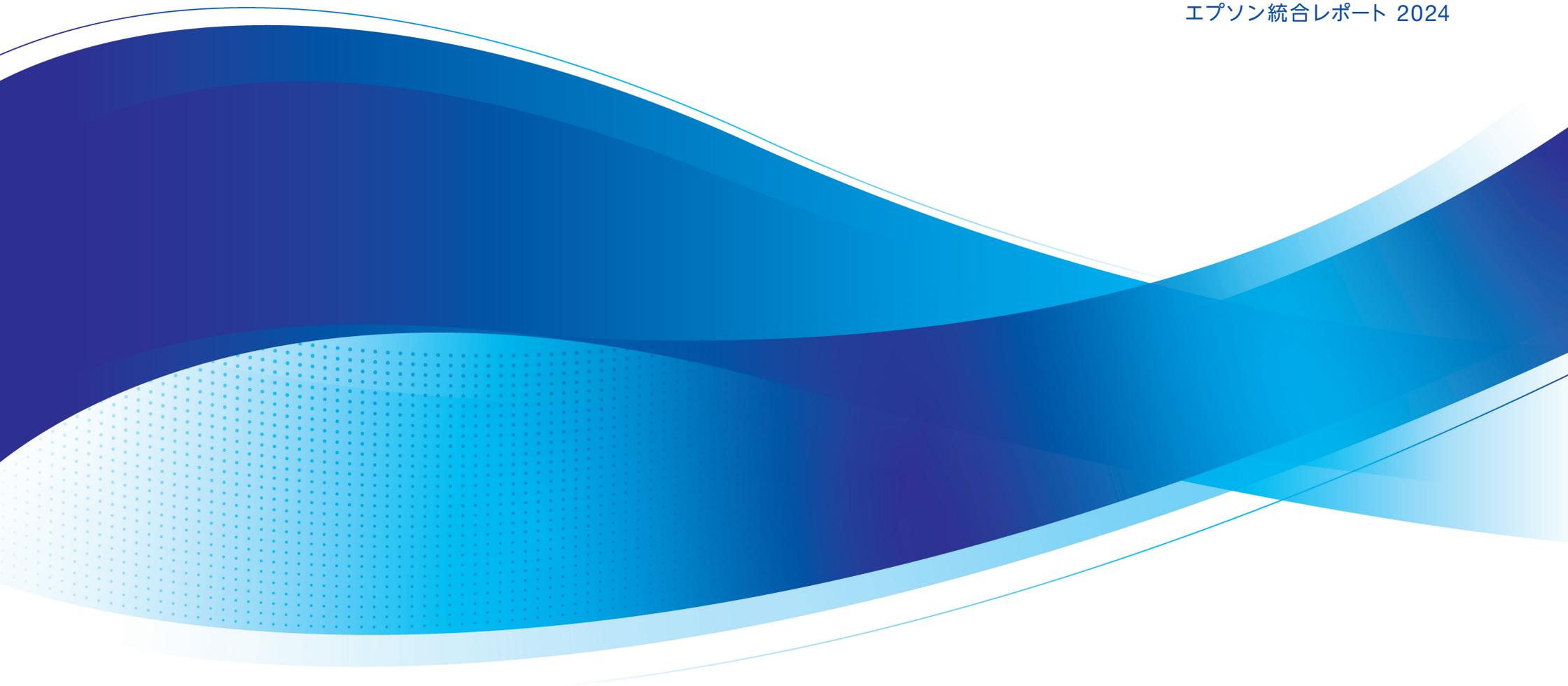


# Integrated Report 2024

エプソン統合レポート 2024



# エプソン統合レポート2024 編集方針

## 編集方針

エプソンは、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様へ、エプソンのパーパスへのご理解を深めていただくとともに、皆様との対話を通じて施策を磨き上げ、さらなる企業価値の向上への好循環を生むことを目的に、統合レポートを制作・発行しています。

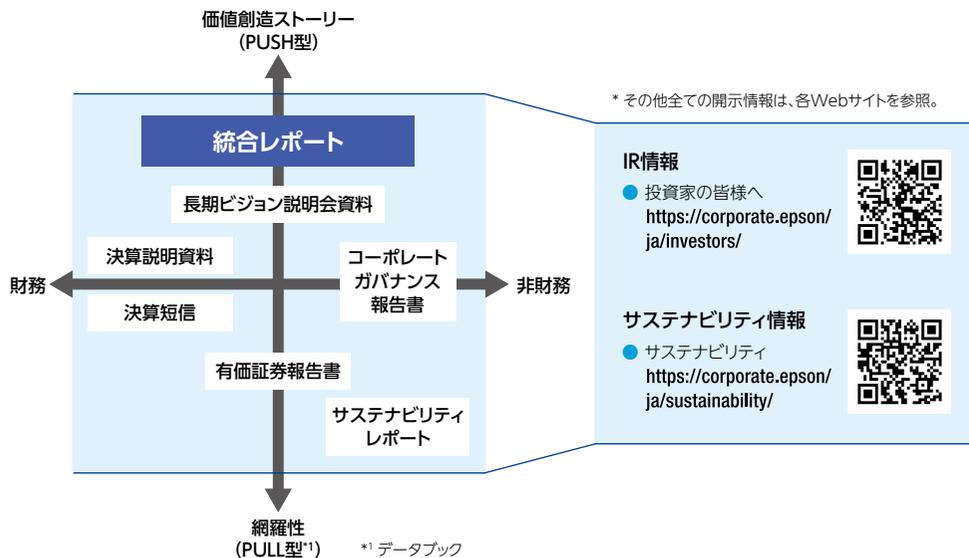
エプソン統合レポートは、2017年の発行開始以来、統合思考に基づいた財務・非財務情報の訴求および情報の網羅性を意識して編集してきました。編集に当たっては、経済産業省の「価値協創ガイダンス」や、国際統合報告評議会（IIRC）の「国際統合報告フレームワーク」の考えを参考にするとともに、対話を通じて皆様から頂戴した貴重なフィードバックを参考にし、常に改善を続けてきました。

昨年度、制作したエプソン統合レポート2023を用いて株主・投資家の皆様との対話を通じていただいたご示唆に対して、今年度統合レポートで開示に取り組みました（以下開示強化ページの列挙を参照）。本レポートを通じ、エプソンの取り組みを知っていただき、皆様との対話のきっかけになれば幸いです。

### 統合レポート2023をもとにした対話でのご示唆を受けて開示を強化したページ

- GHG削減貢献量の算定と開示 P.29、30、40で開示
- DXの進捗 P.49、50で開示
- 経営戦略と連動した人材戦略 P.51～P.56で開示
- 人権の取り組みの開示強化 P.57、58で開示 など

## 主な企業情報開示媒体と位置付け(情報開示体系)

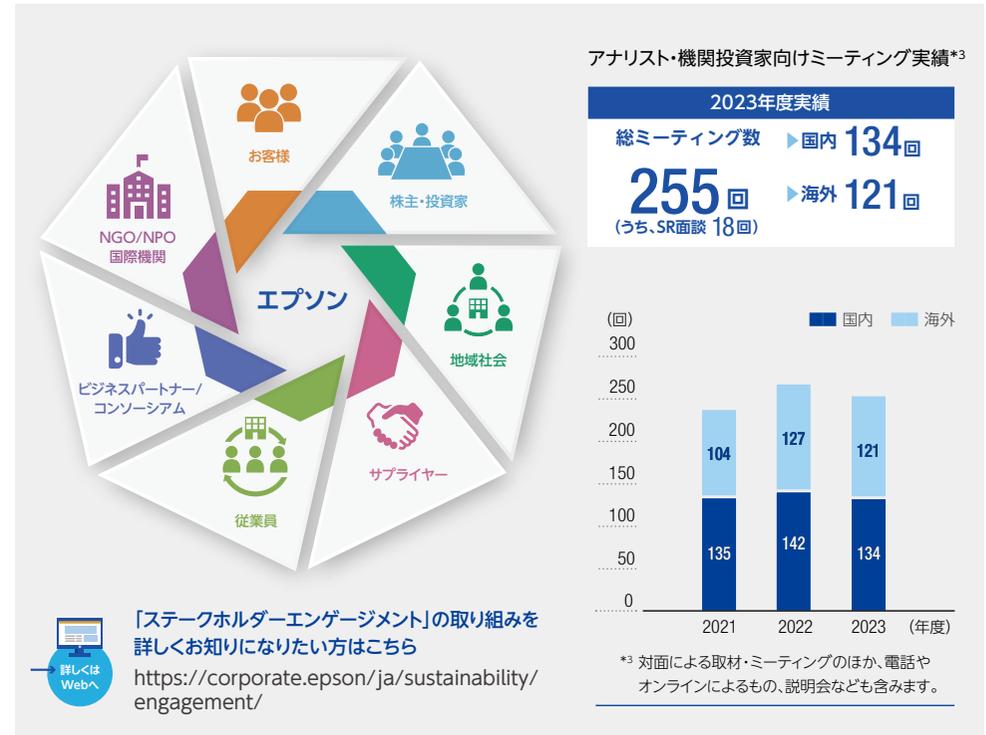


## ステークホルダーエンゲージメント\*2の向上「株主・投資家との対話」

持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するためには、あらゆるステークホルダーとの誠実な対話を通じ、経営の透明性を高め、長期視点での信頼関係・パートナーシップを構築し、強化していくことが、重要かつ不可欠であると認識しています。その取り組みの一環として、株主・投資家などに対する情報開示方針を明確にして、IR活動やSR活動のさらなる充実を図り、建設的な対話を実施しています。対話を通じていただいた株主・投資家の皆様からのご意見は都度経営層にフィードバックし、経営の質を高める取り組みに活かしています。

私たちが直接お会いできる株主・投資家の皆様の数は限られていますが、より多くの方に当社の考えを伝えるべく冊子やWebサイトなど、ツールを通じたコミュニケーションを積極的に行っています。特に、多くの方々に、同時に情報を伝えられるWebサイトの作成には力を入れ、IR情報だけでなく、サステナビリティ情報も常に最新の情報に更新しています。

\*2 企業とステークホルダーの対話。企業が活動や意思決定を行う上で、ステークホルダーの関心事項を理解するために行われる取り組みを指します。



# INDEX

タイトルクリックで、該当ページへ遷移できます。

## Introduction

- 1-2 編集方針／INDEX [👉](#)
- 3 私たちのパーパス [👉](#)
- 4 価値創造の歩み [👉](#)
- 5-7 エプソンの今 [👉](#)
- 8 数字で見るエプソン [👉](#)

## トップメッセージ

- 9-12 CEOメッセージ [👉](#)
- 13-16 CEO×CSuO×社外取締役鼎談 [👉](#)

## パーパス

- 17-18 パーパス [👉](#)

## ビジョンの進捗

- 19-20 ビジョンの進捗 [👉](#)

## CFOメッセージ

- 21-22 CFOメッセージ [👉](#)

## サステナビリティ経営

- 23 価値創造ストーリー [👉](#)
- 24 サステナビリティ経営 [👉](#)
- 25-27 サステナビリティ重要テーマとそのKPI [👉](#)

## 価値創造戦略

- 28-36 価値創造戦略 [👉](#)

## 価値創造基盤

- 37-46 環境戦略／技術開発戦略 [👉](#)
- 47-48 知的財産戦略 [👉](#)
- 49-50 DX戦略 [👉](#)
- 51-56 人材戦略 [👉](#)
- 57-58 人権尊重への取り組み [👉](#)
- 59-60 サプライチェーン戦略 [👉](#)

## ガバナンスの強化

- 61-64 機関投資家と社外取締役との対話 [👉](#)
- 65-68 コーポレートガバナンス [👉](#)
- 69-70 コンプライアンス [👉](#)
- 71-72 リスクマネジメント [👉](#)
- 73-74 取締役一覧／スキルマトリックス [👉](#)
- 75-76 新任取締役による就任メッセージ [👉](#)

## ファクトデータ

- 77-78 財務・非財務ハイライト [👉](#)
- 79-80 主要な財務数値の推移 [👉](#)
- 81 社外からの評価 [👉](#)
- 82 企業データ [👉](#)
- 裏表紙 注釈一覧 [👉](#)

■ 発行時期：2024年10月

■ 対象期間：2023年4月1日～2024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82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。

## 私たちのパーパス

# 「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信じています。

「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。

# 価値創造の歩み

1942年の創業以来、エプソンは新たな時代を切り開いていくつもの画期的な製品を生み出してきました。私たちは、これからも社会課題を解決する企業として、「省・小・精」から生み出す価値で、人と地球を豊かに彩る」ことにより、持続可能でこころ豊かな社会の実現に取り組んでまいります。



エプソンの売上収益と事業利益 2003年度上場以降の数値は監査済み、2002年度以前は非監査、2012年度までは日本基準での業績を示しています。2013年度より国際会計基準(IFRS)での業績を示しています。

# エプソンの今

エプソンは「プリンティングソリューションズ事業」「ビジュアルコミュニケーション事業」「マニファクチャリング関連・ウェアラブル事業」の3つのセグメントで事業展開しています。

イノベーション戦略の実行および事業ポートフォリオ管理による効率的な資金循環により、収益性を確保しながら将来の持続的な成長を目指しています。

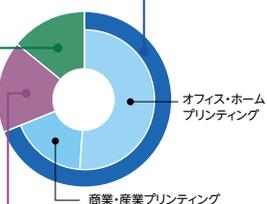
## 連結(2023年度)

### 売上収益

1兆3,139億円

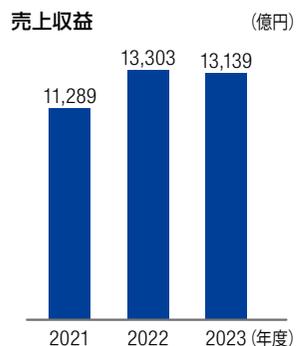
### 事業セグメント別 売上収益構成比\*

プリンティング  
ソリューションズ 69.8%

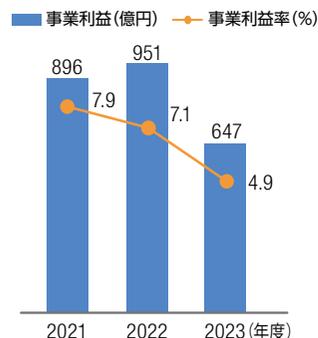


マニファクチャリング関連・ウェアラブル  
13.7%

\*売上収益構成比率は、各報告セグメントの売上収益を、各報告セグメント売上収益合計(「全社費用・その他」を含まない)で除して算出しています。



### 事業利益(率)



### 研究開発費

442億円

### 設備投資

700億円

### 総資産

1兆4,130億円

### 連結従業員数

74,464人

	事業	主な製品	売上収益	セグメント利益(率)
プリンティングソリューションズ事業	<b>オフィス・ホームプリンティング事業</b> 	オフィス・ホーム用 インクジェットプリンター シリアルインパクトドット マトリクスプリンター ページプリンター カラーイメージスキャナー 乾式オフィス製紙機 これらの消耗品 など	(億円) 2021: 7,799 2022: 9,023 2023: 9,186	(億円) 2021: 1,064 2022: 893 2023: 961 セグメント利益率(%) 2021: 13.7 2022: 9.9 2023: 10.5
	<b>商業・産業プリンティング事業</b> 	商業・産業用 インクジェットプリンター インクジェットプリントヘッド POSシステム関連製品 ラベルプリンター これらの消耗品 など		
ビジュアルコミュニケーション事業	<b>ビジュアルコミュニケーション事業</b> 	液晶プロジェクター スマートグラス など	(億円) 2021: 1,590 2022: 2,168 2023: 2,174	(億円) 2021: 153 2022: 348 2023: 315 セグメント利益率(%) 2021: 9.7 2022: 16.1 2023: 14.5
	<b>マニファクチャリングソリューションズ事業</b> 	産業用ロボット 小型射出成形機 など		
マニファクチャリング関連・ウェアラブル事業	<b>ウェアラブル機器事業</b> 	ウォッチ ウォッチムーブメント など	(億円) 2021: 1,919 2022: 2,154 2023: 1,799	(億円) 2021: 230 2022: 283 2023: △15 セグメント利益率(%) 2021: 12.0 2022: 13.1 2023: △0.9
	<b>マイクロデバイス事業 他</b> 	水晶デバイス (水晶振動子 水晶発振器 水晶センサー など) 半導体 (CMOS LSI など) 金属粉末 表面処理加工		

研究開発費

設備投資

セグメント資産

従業員数

事業領域／事業の方向性

エプソンの強み、価値提供

プリンティングソリューションズ事業

166億円 | 441億円 | 6,288億円 | 49,991人

オフィス・ホームプリンティング

- SOHO・ホーム向けは、上期に販売チャネルによる在庫調整が生じ販売台数が減少
- オフィス共有は、中速帯モデルの投入によりディーラーおよび顧客開拓が進んだことにより伸長
- インクは、コロナ禍における在宅印刷特需が解消したものの引き続き安定的に推移

商業・産業プリンティング

- 幅広いラインアップをそろえた完成品およびプリントヘッド外販が堅調に拡大し増収

オフィスの印刷をレーザーからインクジェットへテクノロジーシフト



- ・消費電力が低く、シンプルな構造で廃棄物が少ないピエゾ方式を採用したプリントヘッドの原理的優位性を活かし、環境負荷低減を実現
- ・高速印刷とメンテナンスのしやすさで生産性の向上

インク代を気にすることなく印刷できる商品の提供



- ・大容量インクタンクモデルで圧倒的に安いランニングコスト
- ・メンテナンス工数の削減

より多くのお客様に向けたソリューションの提供



- ・印刷ニーズに応じたサブスクリプション型サービスの提供
- ・モバイル・クラウドサービスEpson Connectや遠隔管理基盤を活かしたソリューションの提供

オフィスでの紙循環プロセスの実現



- ・乾式オフィス製紙機PaperLabによるオフィスでの紙資源循環

アナログからデジタルへ



- ・インクジェットによるデジタル印刷で、多品種少量生産、環境負荷低減、労働環境改善を実現

トータルソリューションによる商業・産業印刷の実現



- ・導入しやすいトータルソリューションEpson Cloud Solution PORT
- ・独自のカラーマネジメント技術による効率的な色合わせの支援
- ・遠隔監視技術による安定稼働の実現

あらゆる印刷をインクジェットに



- ・高精度、コンパクトで拡張性の高いプリントヘッドと、インクジェット技術を簡単かつ安心して導入いただけるソリューションの提供で、お客様の印刷・生産プロセスの革新を実現

ビジュアルコミュニケーション事業

65億円 | 60億円 | 1,476億円 | 9,325人

- 個人消費の落ち込みによりホーム向けプロジェクターの販売が減少したものの、ビジネス向けや高光束プロジェクターの販売が堅調に推移

文教  
公平で質の高い教育環境の構築



- ・ビジュアルコミュニケーションによる対話的で深く学び合う学習環境
- ・あらゆる学びの場が手の届く価格帯のディスプレイ商品群を提供

オフィス・ビジネス  
創造性・生産性の高い多様な働き方の支援



- ・壁面をフルに活用した大画面により、オンラインとオフラインがフェアなハイブリッド環境
- ・プレゼンテーションや会議での生産性・創造性向上
- ・基本性能(輝度・解像度・小型)の進化と低TCO化

ホーム  
多様なライフスタイルの実現支援



- ・大画面でのオンデマンド視聴を実現できるスマートプロジェクター
- ・高画質・大画面の視聴環境を手軽に実現する設置自由度の高さ

ライティング、サイネージ、アート  
映像・光による演出やデジタルアート表現の支援



- ・驚きや感動を提供する圧倒的な大画面
- ・空間の映像・光演出を思い通りに実現できる設置自由度
- ・安心して使用できる機器の高信頼性・維持管理支援

マニファクチャリング関連・ウェアラブル事業

68億円 | 123億円 | 1,724億円 | 11,093人

マニファクチャリングソリューションズ

- 中国における経済減速やローカルメーカー台頭など外部環境変化の影響を受け減収

ウェアラブル機器

- 市況に大きな変化はなく、売上収益は前年同期並み

マイクロデバイス他

- 市場の在庫調整の影響を受け需要が停滞し減収

部品生産～組立～検査を含むコンパクトな生産ライン構築



- ・材料・電力・輸送・スペースの無駄を削減する小型射出形成機
- ・「人の感覚に頼った作業」の自動化を実現する高精度なセンシング技術、ロボット制御技術、画像処理技術

小型・軽量・スリムで省電力と高生産性を両立したロボット



- ・独自の「ジャイロプラステクノロジー」による高い生産性(高速・高精度の動作)
- ・スカラロボット世界シェアNo.1\*1を支える幅広いラインアップと各種先進オプション

構想・導入サポート



- ・「省・小・精」の技術に裏打ちされた高性能ロボットと自社のものづくりの現場で培った高品質・高生産性を実現する装置設計力を融合した、高効率で歩留りの高い生産システム提案
- ・使いやすさを追求したGUIや充実のプログラミング機能を備える総合開発環境
- ・グローバルに広がる販売・サービス網による顧客の他地域展開へのサポート

ライフスタイルを彩る



- ・「省・小・精」の技術や匠の技能で、魅力ある上質な商品を提供し、多様なライフスタイルを彩る

高速・大容量通信インフラ



- ・自社の水晶と半導体技術の融合による高精度製品で、高速・大容量通信インフラを支える

IoT社会



- ・水晶・半導体の加工技術を極めた小型タイミングデバイスの提供により、IoT社会を支える

モビリティ社会



- ・正確な位置精度で、車、建機、農機、搬送機などの効率化・生産性向上に貢献
- ・電気自動車の普及に貢献し、CO<sub>2</sub>を削減

完成品価値向上



- ・エプソンの完成品価値向上
- ・イノベーションを支える

\*1 産業用スカラロボットの2023年の金額および数量ベースの出荷実績において(株式会社富士経済「2024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)

PICK UP

## プリンティングイノベーションの エコシステムで持続的に価値を創出

エプソンは、圧倒的なコストパフォーマンスと環境性能を有するマイクロピエゾプリントヘッドをコアデバイスとして、インク、制御システム、画像処理、精密加工や生産技術などの基盤技術を磨き、幅広いアプリケーションに展開できるインクジェットプラットフォームを創り上げ、世の中の印刷プロセスをアナログからデジタルへと変えてきました。エプソンのマイクロピエゾプリントヘッドは、熱を使わずにピエゾ素子の機械的な動きによって微小なインク滴を吐出するため、印刷用インクだけでなく、バイオ材料や金属インクなどにも適応します。自社のプリンターに搭載するだけでなく、外販ビジネスを通じてパートナーに提供したり、協業・オープンイノベーションを行ったりすることで、エプソンのインクジェット技術の利用範囲を広げています。

加えて、コアデバイスを活かすソリューションやオプションの開発と提供にも力を入れています。例えば、正確に色合わせを行う作業は、経験や勘など、特定オペレーターに依存するケースが多く、お客様先でも色合わせの難しさが課題として挙がっていました。そこでエプソンは、スポットカラーも含めた色を測り、数値化する測色器を上市しました。さらに測色器で測った色のデータを、Epson Cloud Solution PORTを経由してAdobe® Illustrator®で活用できるようにすることで、印刷現場またはデザインデータのある場所いなくとも色合わせができるという、遠隔での高精度かつ効率的なカラーマネジメントを可能にしました。こうしたコアデバイスを活かすオプション、ソリューションを自社で作り上げ、インクジェットプラットフォームをさらに磨き上げ続けている点もさまざまな事業や技術を有しているエプソンならではの強みといえます。



Epson Cloud Solution PORT

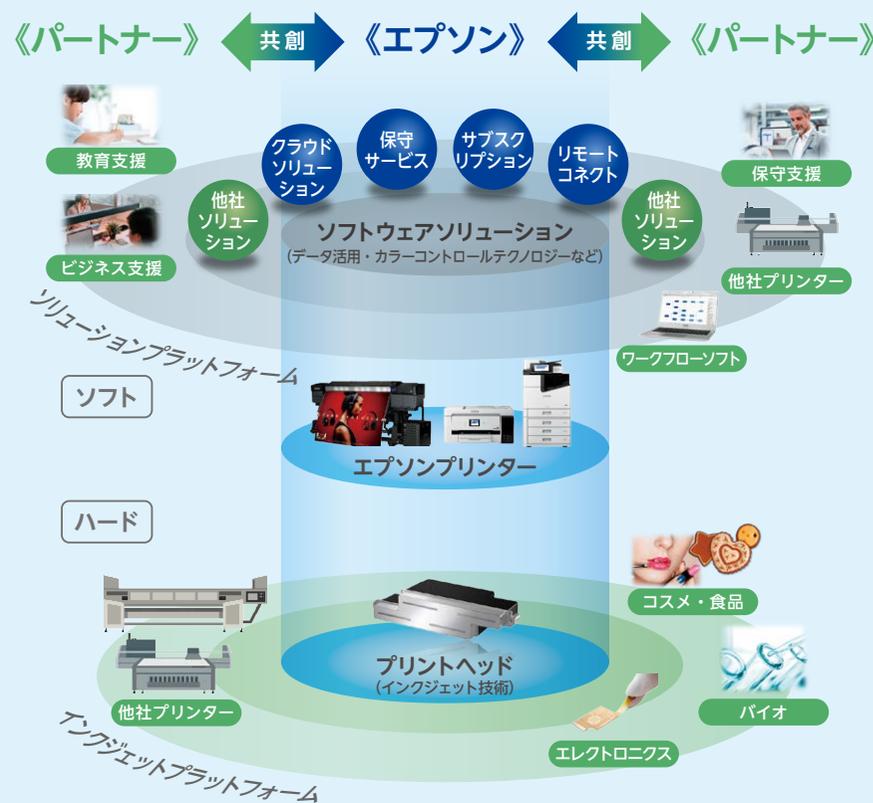


測色器 SD-10

気候変動や資源枯渇を筆頭とした環境問題への対応は急務です。また、ライフスタイルの多様化により、多品種少量生産へのニーズが高まっています。これらの社会課題に対応するため、あらゆる生産プロセスの革新が求められています。

エプソンは、印刷のデジタル化を主導するなど、お客様の印刷プロセスや生産プロセスを革新することで、生産性向上と環境負荷低減を両立した持続可能な社会の実現に取り組んでいます。これまでビジネスを展開していた領域を超え、より多くの社会課題の解決に貢献するため、プリントヘッドの外販を強化するなど、協業・オープンイノベーションを加速しています。

### プリンティングイノベーションのエコシステム



エプソンは、独創のインクジェット技術をコアにハード・ソフト2つのプラットフォームで構築したプリンティングイノベーションのエコシステムで、社会課題の解決に貢献する新たな価値を創出・提供し続けていきます。

# 数字で見るエプソン

## 事業

エプソングループ会社数

**82社** (当社含む)  
(2024年3月31日時点)

連結従業員数

**74,464名**  
(2024年3月31日時点)

海外従業員比率

**73%**  
(2024年3月31日時点)

海外売上比率

**83%**  
(2023年度連結売上収益)

## サステナビリティ

使用電力の再生エネルギー転換率

**100%\*  
(2023年12月達成)**

→ 詳しくは、P.37-42「環境戦略」参照

サステナブル資源率

**32%\*2**  
(2023年度実績)

女性管理職比率

**16%**  
(2024年3月31日時点)

全取締役中に占める社外取締役比率

**55%**  
(2024年6月末時点の員数)

→ 詳しくは、P.61-76「ガバナンスの強化」参照

## グローバルネットワーク



グローバルネットワーク

詳しくは Webへ <https://corporate.epson/ja/about/network/global.html>

1968年、エプソンは初の海外生産拠点をシンガポールに設立して以来、時代によって、地域によって、さまざまなお客様のニーズを的確に把握し、素早く、柔軟に対応するために、販売・サービス拠点をはじめ、生産や開発拠点を世界各地に展開しています。

Epson Europe B.V.



欧州  
2,498億円

Epson (China) Co., Ltd.



中国  
1,675億円

セイコーエプソン株式会社  
本社(日本)



日本  
2,233億円

Epson America, Inc.



北米  
3,069億円

アフリカ・中東  
396億円

Epson Singapore  
Pte. Ltd.



アジア・  
オセアニア  
2,036億円

南米  
1,230  
億円

- 日本国内
- 販売・サービス拠点
- 地域統括
- 支店
- 生産拠点
- 開発拠点

地域の円は、売上収益(2023年度連結)を示しています

## グローバルシェア情報

No.2



インクジェットプリンター  
(数量)\*3

**32%**

No.3



プリンター市場  
(レーザープリンター含む、  
数量)\*4

**20%**

No.1



プロジェクター  
(スクリーンレスTV製品を除く  
500ルーメン以上、数量)\*5

**51%**

No.1



水平多関節(スカラ)  
ロボット  
(数量)\*6

**22%**



水晶発振器  
(金額)\*7

**24%**

\*1、\*2、\*3、\*4、\*5、\*6、\*7の注釈は、裏表紙へ

## CEOメッセージ

# 健全な危機感を持ち、 収益性の高い筋肉質な企業にして 次の長期ビジョンにつなげていきます

2023年度は、長期ビジョン「Epson 25 Renewed」の中間地点でした。収益性・資本効率を重視した経営を推進したもののマクロ環境変化、成長領域事業におけるさまざまな課題、在庫削減などの収益性悪化の一時的な要因により、2023年度の業績目標には届きませんでした。課題をしっかりと捉えて対策を講じ、着実に企業価値を創出するとともに、収益性の高い筋肉質な企業にし、次の長期ビジョンにつなげていきます。

セイコーエプソン株式会社  
代表取締役社長 CEO

小川 恭範

## 人と地球が豊かに彩られる未来を共に実現していきたい

私たちエプソンは、創業以来培ってきた「省・小・精」の技術をベースに、お客様の期待を超える商品・サービスをお届けするべく、創造と挑戦を重ねてきました。エプソンがこれまで大切に磨き上げてきた「省・小・精」とは、技術のみでなく、無駄を省き、より小さく、より精緻にするという考え方であり、そこからより大きな社会的な価値を生み出せると私は信じています。これからもエプソンならではの「省・小・精」にこだわり続け、そこから生み出される大きな価値で、地球環境問題をはじめとするさまざまな社会課題の克服に立ち向かい、人と地球が豊かに彩られる未来を共に実現していきたいと考えています。

## 危機感はあるが期待もある

2023年度の事業環境として、インフレや金融引き締め継続により世界経済全体が減速傾向にありました。そうした中、エプソンの業績は、コロナ禍で積み増した部品や製品在庫の削減も大きく影響し、2022年度に比べて減収減益という厳しい結果になりました。外部環境の変化に対して素早い対応が十分にとれなかったのは反省点です。一方で、エプソンの成長領域に位置付けている商業・産業プリンティングの完成品やプリントヘッド外販が堅調に拡大し、売上収益に大きく貢献したのは良かった点です。プリントヘッド外販は、今後さらなる成長が期待できる重要な事業の一つです。また成長という観点では、中東、アフリカなどは人口増加によって経済成長が期待できる地域であることは間違いありません。こうした地域でのこれからの販売を強化するため、ドバイ（アラブ首長国連邦）に新たな販売会社「Epson Middle East FZCO」を設立し、2024年10月から事業を開始する予定です。危機感がありますが、期待も十分にあると考えています。

→詳しくは、P.21-22「CFOメッセージ」を参照



インクジェットプリンター用ヘッド製造の新棟建設を開始  
エプソンのグループ会社である東北エプソンに新棟の建設を開始。商業・産業向けプリンターなどの需要の高まりを見込み、生産能力を増強する。  
(写真は新棟のイメージ。2025年9月末の竣工を予定。)

## 収益性の高い筋肉質な企業にして、ベースを整えて次のビジョンにつなげる

2023年度は長期ビジョン「Epson 25 Renewed」の中間地点です。収益性・資本効率を重視した経営を推進したものの、マクロ環境変化、成長領域事業におけるさまざまな課題、在庫削減などの収益性悪化の一時的な要因により、2023年度の業績目標には届きませんでした。これまでの外部環境変化と先行き不透明な状況を踏まえると「Epson 25 Renewed」最終年度（2025年度）の業績目標の達成は非常に厳しいと判断せざるを得ません。とはいえ、「取り組みにメリハリをつけることにより、収益性の確保と将来成長を目指す」というビジョン方針に基づき施策を実行した結果、成長領域のプリントヘッド外販の事業拡大や、成熟領域のビジュアルコミュニケーションの構造改革が前倒しで進むなど、着実に前進はしています。そこで、収益・資本効率を重視した経営は変えないものの、2025年度の業績目標を見直すこととしました。

新たな業績目標を確実に達成するためには、これまでと同じやり方を続けていたのでは不十分で、変革が必要です。例えば、マニファクチャリングソリューションズが期待した成長に満たないのは世界経済の減速などの外部環境変化が主たる要因ではあるものの、本当にお客様と真摯に向き合っていたのかなど、自分たちのやり方も見直す必要があると考えています。ラインアップ不足や商品力不足といった課題があるのは、実態として十分でなかったということだと認識しています。費用投下のバランスが悪かった点も反省すべき点です。現在、戦略の見直しを行っており、ターゲットとすべき我々の強みが活きる市場の見極めを含め、大きく変革を進めているところです。加えて、全社の固定費もしっかりと抑制することで、収益性の高い筋肉質な企業にしていきます。すでに海外拠点の一部で、生産拠点の統廃合を進めており、人員の削減も行っています。国内では、生産性向上や人材配置の最適化などの取り組みと合わせ、人員管理を強化していきます。固定費の抑制は非常に課題感を持っているところであり、社員に対しても現状をしっかりと認識して危機感を持って取り組んでいかなければいけないと伝えています。次の長期ビジョンまでに徹底的に筋肉質な企業にしていく、これは必須だと考えています。

### ■ Epson 25 Renewed 領域別事業運営の方向性

	2021～2023年度	～2025年度
成長領域	オフィスプリンティング 商業・産業プリンティング プリントヘッド外販 生産システム	成長戦略の実現
成熟領域	プロジェクション ウォッチ	構造改革
	ホームプリンティング マイクロデバイス	収益性維持・向上
新領域	センシング 環境ビジネス	ビジネス 立ち上げ
		成長戦略 の実現

■ Epson 25 Renewed 全社業績目標

CEOメッセージ

	2023年度		2025年度	
	目標 (2021年3月発表時)	実績	目標 (2021年3月発表時)	新目標
ROIC	8%以上	4.6%	11%以上	7%以上
ROE	10%以上	6.8%	13%以上	8%以上
ROS	8%以上	4.9%	10%以上	7%以上

現在、次期長期ビジョンの策定を進めていますが、次期長期ビジョンにおいてもパーパスや「Epson 25 Renewed」で示した目指す方向性は大きく変わらないと考えています。そこにどのような価値をさらに加えていくのがポイントの一つになります。マイクロデバイス技術の用途拡大やエプソンの強みを活かせる新しいビジネス領域の開拓など、さまざまな可能性があると思っています。取締役会の実効性評価の中でも次期長期ビジョンの内容と策定プロセスが議論の一つになっています。すでに現経営層での議論は始まっており、これに加えて、次世代を担う中堅層を各事業体や本社系組織体から選抜し、同様に検討が始まっています。

→詳しくは、P.19-20「ビジョンの進捗」を参照

### 事業の横の連携とスピード感を課題と捉え、改善に取り組む

私もかねてより課題として捉えており、取締役会でもよく話されることとして事業の横の連携やスピード感の弱さがあります。事業の横の連携の弱さについては、特にCEOである私を含めた4名の社内取締役執行役員がコミュニケーションを深め、一つの経営チームとなって解決に当たっていきます。テーマによって関連する執行役員にも議論に加わってもらい、毎週集まって会社の方向性やさまざまな経営課題について議論し、それを経営会議に上げて取締役会の中で議論をする形ができつつあります。CEOである私と社内取締役執行役員が連携してエプソンの経営を描いていくことが、横連携強化の一つの象徴になると思っており、私はその経営チームのまとめ役としての役割を果たしていきます。なお、2024年6月に社内取締役を大きく変えました。人的資本・健康経営を担当する阿部、プリンティングソリューションズ事業を担当する吉田、経営戦略とマニファクチャリングソリューションズ事業を担当する吉野が新たに就任しました。彼らはエプソンにとって非常に重要な戦略を担うメンバーです。さらに、今年新たに2名の社外取締役も加わっていただきました。1名は、イオン株式会社で執行役としてESG戦略を推進するなどの経歴を持ち、現在は日本気候リーダーズ・パートナーシップ (JCLP) の共同代表を務めるなど、ESGや脱炭素対策に高い知見、知識を有する三宅氏です。「省・小・精」の技術で環境先進企業を目指すエプソンにとって最適の人材であり、環境経営の観点から積極的な意見・提言をいただきたいと期待しています。もう1名は、マツダ株式会社で取締役副社長および社長を歴任し、

企業経営に高い見識と豊富な経験を持つ丸本氏です。製造業の経営者として稼ぐ力の強化を実現した丸本氏には、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた経営の監督と健全性の確保への貢献を期待しています。

→「新任取締役による就任メッセージ」をP.75-76に掲載

スピード感については、横連携強化とともに、顧客ニーズを深掘りすることがスピード感の向上につながると考えます。ただ、商品開発においてお客様に向き合う姿勢はまだ十分ではなく、良いものを作れば売れるという意識の払拭には至っていません。取締役会でもしばしば社外取締役から「お客様が何を求めているのか、その取り組みは真にお客様が求めているものであるのか?」といった顧客目線での質問や意見が発せられ、本質的な議論が活発に行われています。自分たちの思いや表面的なお客様のニーズで商品・サービスの開発を行うのではなく、お客様とより真摯に向き合い、潜在的なニーズまで深掘りし、それをしっかりと咀嚼して商品・サービス作りに活かしていくことが必要です。その結果として、スピード感のある商品開発・提供が可能になると考えています。スピード感の向上には社員の意識を変えていくことが重要であり、意識改革にも粘り強く取り組んでいきます。

また、スピード感は取締役会でも強く意識して率先垂範しています。例えば、これまでの取締役会では一つの議題に対して所要時間の8割説明、2割議論だったものが、現在では5:5程度にまで議論の時間が増加し、活発な議論ができるようになってきました。当社の会議は説明資料が多い、説明が細かすぎる故に議論のポイントがずれてしまったり、説明時間が長くなってしまったりしている傾向がありましたが、スピード感を意識することで説明資料も簡潔化され、本質的なポイントが鮮明になり、議論の質も高まり、より効率的な運営ができるようになりました。今回大きく取締役の構成が変わったことにより、長年の課題であった組織間連携やスピード感といった課題への対応が大きく前に進むと考えています。



## 全社共通の取り組みで企業価値を向上させる

最後に全社共通の取り組みの進捗について一部をご紹介します。まず環境負荷低減への取り組みです。エプソンは、「環境ビジョン2050」において、「カーボンマイナス」および「地下資源\*1消費ゼロ」を目指しています。再生可能エネルギー（再エネ）の活用を、脱炭素の達成目標に向けた重要なテーマとして位置付け、2021年3月に、全世界のエプソングループ拠点\*2において使用する電力を2023年までに100%再エネ化することを宣言しました。その後、2021年11月には国内で完了し、この度2023年12月にグローバルで計画通り再エネ化を完了しました。宣言からわずか2年10カ月という短期間で成し遂げたことは、エプソンが目指す「環境ビジョン2050」への強い思いの表れであり、私たちの自信にもつながるものだと感じています。ただ、使用電力100%再エネ化を継続するには、再エネを確保し続けなければならない、外部からの調達だけではリスクがあります。そこで、自社発電所として初めてバイオマス発電所を建設することを決め、2026年度中の稼働開始を目指しています。また、2024年6月にはTNFD (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures) 提言に賛同を表明しました。今後、TCFD同様、フレームワークに沿って計画策定を進め、いかに事業で貢献できるか検討していきたいと考えています。

\*1 原油、金属などの枯渇性資源

\*2 一部、販売拠点などの電力量が特定できない賃借物件は除く

→詳しくは、P.37-42「環境戦略」を参照



### 自社発電所として初めてとなる バイオマス発電所の建設を計画化

再生可能エネルギーの自社調達率を向上させ、外部からの調達割合を下げることで社会全体の再エネの活用・普及に貢献する。  
(写真はバイオマス発電所のイメージ。2026年度中の稼働開始を目指す。)

また、社会課題の解決には、環境に配慮した商品・ソリューションをつくるだけでなく、新たな価値や事業の創造が不可欠です。それにはDXが非常に大きな役割を担うと判断し、「Epson 25 Renewed」でも中心的な取り組みの一つに位置付けています。DX戦略においては、「強固なデジタルプラットフォームを構築し、人・モノ・情報をつなげ、お客様ニーズに寄り添い続けるソリューションを共創し、カスタマーサクセスに貢献する」ことを掲げ、顧客視点と社員視点の2つの切り口で取り組みを進めています。顧客視点としては、サブスクリプションサービスや商業・産業プリンティングのクラウドソリューションなどを展開するとともに、ほかにも面白い取り組みがいくつか出てきているのですが、大きなビジネスとなるには時間を要しているのが現状です。将来を見通してもDXは必要不可欠ですので、粘り強く取り組んでいきたいと考えています。

→詳しくは、P.49-50「DX戦略」を参照

昨今、人的資本経営がさらに注目を増していますが、現在エプソンでは人材ポートフォリオの策定を進めています。2023年度は、特定の事業部門を例に人材要件の定義を明確にし、人材ポートフォリオを可視化する試みを行いました。これを全社展開することにより、人材配置課題が可視化できるようになり、最適配置へ向けた活動が加速できることに加え、個人のスキルアップ目標も可視化でき、人材育成にも寄与すると考えています。私は就任以来、風通しの良い企業文化を持ち、自ら考え、行動する自律した社員が集まる企業にしていきたいと話してきました。それには、できるだけフラットな人間関係が必要で、例えば社内での呼称も役職名ではなく、「さん」付けで呼ぶよう推奨しています。こうした工夫は、意見を言いやすい、聞きやすい環境をつくり、多様性のあるコミュニケーションが生まれ、自律した社員が活躍できる土台となって人的資本経営を支えていくと考えています。

→詳しくは、P.51-56「人材戦略」を参照

## 当社の成長にご期待いただけるよう、結果で応えていく

主要な株価指標の一つであるPBRは1倍を若干上回っている程度であり(2024年3月末時点)、当社が持っているポテンシャルや今後の成長期待が株価に十分反映されているとは考えていません。長期ビジョンで示した成長戦略や環境施策などを着実に実行して業績として結果を出すとともに、顧客価値創造に向けた成長ストーリーをしっかりとステークホルダーの皆様にお示ししていくことで、さらなる期待とご支持を賜りたいと考えています。引き続き、エプソンへのご支援をよろしくお願い申し上げます。



# CEO × CSuO × 社外取締役鼎談 テーマ: サステナビリティ経営

dialogue

エプソンでは、社会課題の解決によりエプソンが長期的・持続的に成長原資を生み出す力(稼ぐ力)を向上させる「サステナビリティ経営」を行っています。CEOの小川、CFO/CSuOの水上加え、2024年6月に社外取締役として就任した三宅氏を迎えてサステナビリティ経営の現状や、期待と課題について自由に論じていただきました。



社外取締役

三宅 香

代表取締役社長 CEO

小川 恭範

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 兼 サステナビリティ推進室長(CSuO)

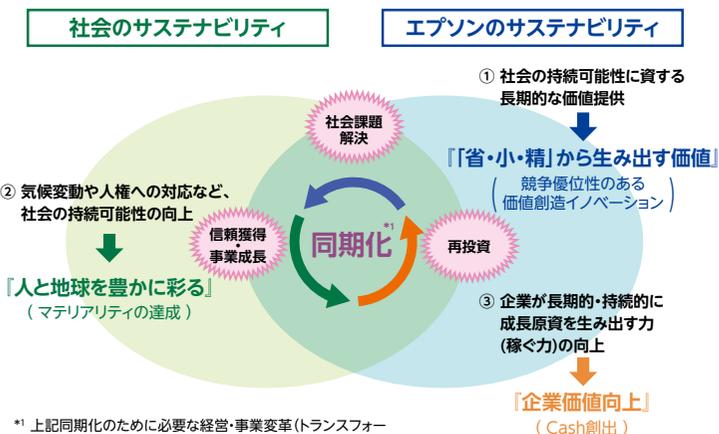
水上 昌治

## テーマ1 エプソンにおける「サステナビリティ」とは

**小川** 環境に配慮した取り組みをしている、社会課題の解決に貢献している企業であるということがお客様からの信頼を得て持続的に成長していける企業の基本だと思っています。私たちエプソンは創業以来、環境の取り組みをととても大切にしてきました。フロン全廃を世界に先駆けて実現し、2008年の時点で2050年を見据えた環境ビジョンを発表するなど、常に環境のことを考えながら成長してきた自負があります。エプソンは2022年に「『省・小・精』から生み出す価値で人と地球を豊かに彩る」というパーパスを制定しましたが、これは昨今のサステナビリティの潮流に合わせたものではなく、創業以来、培ってきた考えをもとにつくられたものです。エプソンの強みである「省・小・精」の技術は、大きいこと、量が多いことだけが豊かさではなく、省くこと、小さくすること、精緻さを突き詰めることこそが

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信じています。社会からの要請があるから事業活動とは別で「サステナビリティ」に取り組むのではなく、エプソンは経営、そして事業活動に組み込まれているのです。エプソンでは以前から、Chief Financial Officer (CFO) と Chief Sustainability Officer (CSuO) を同じ役員が担当する体制をとってきましたが、これもその表れの一つです。また今後さらに環境の活動の実効性を高めていくためには社外の視点も必要であるとの考えのもと、今年(2024年)の6月より、環境分野で見聞をお持ちの三宅さんに当社の社外取締役に加わっていただくことになりました。三宅さんに、サステナビリティ経営や環境の取り組みに対して意見やアドバイスをいただくことで戦略の実行力の強化、取り組みの底上げにつながることを期待しています。

### ■ エプソンのサステナビリティ経営



\*1 上記同期化のために必要な経営・事業変革(トランスフォーメーション)が、長期ビジョン Epson 25 Renewed の実行  
※伊藤レポート3.0(SX版伊藤レポート)を参考に、エプソン作図。



**三宅** 私は長年にわたり、事業会社の立場から環境の世界を見てきましたが、正直に申し上げて、エプソンは良い意味でも悪い意味でも目に留まる会社ではありませんでした。今回、社外取締役就任のお話をいただいて、改めてエプソンの取り組みを調べたり、お話を聞くことで、「環境」に対してとても真面目に取り組んでいる印象を受けました。会社のDNAに「環境」が組み込まれているという会社は割とたくさんあるのですが、その中でエプソンは事業戦略、しかも遠い未来の話ではなくて、中長期の戦略の中心に環境課題が据えられています。ここまで一致している会社はなかなかありませんし、非常に高く評価できると思います。これからの戦略を実行するフェーズでは、環境の取り組みが財務のどこに現れているのか、財務と非財務がどう関連しているのかを明確

## テーマ2 サステナビリティの取り組みの進捗

**水上** 先ほど、小川さんも言われていたように、エプソンにおいて「環境」の取り組みは事業活動に根付いていると感じています

に示していくことが求められるようになるはずですが、ここから先、大変な苦勞もされるとは思います。ぜひそのリーディング企業になっていただきたいですし、私もその一助になりたいと思います。またCFOとCSuOが兼務されているとのご紹介がありましたが、この兼務は世界でも類を見ない、先進的と言ってもいい体制だだと思います。

**小川** 私は、財務と非財務をどうして分けられないかという感覚を持っています。今年度からは水上さんにCFOおよびCSuOの役割を担っていただいておりますが、財務を見ているからこそ、非財務とのバランスも取りやすく、会社全体のサステナビリティが向上するのだと思います。強固な財務基盤の維持に加え、全体を俯瞰<sup>ふかん</sup>しての広い視野でエプソンの持続性・成長性の向上につながる長期の投資判断に際し、ご自身のこれまでのキャリアを活かして取り組んでほしいと思っています。

し、「Epson 25 Renewed」では、エプソンの企業活動は社会課題の解決であることを示し、「循環型経済の牽引」「産業構造の革新」

「生活の質向上」「社会的責任の遂行」の4つのマテリアリティを特定し、事業活動への展開を行っています。そして、その実効性を高めるために12のサステナビリティ重要テーマをひもづけています。2023年度からは、それぞれの重要テーマにKPIを設定することで、PDCAを回しながら活動を進めています。例えば「産業構造の革新」では、「デジタル化・自動化による生産性向上」、「労働環境・教育環境の改善」というサステナビリティ重要テーマがありますが、それぞれに対して、「商業・産業向けのインクジェットプリンターの売上伸長率」、「ロボットを用いた自動化による労働力不足の解消数」をKPIとして設定しました。このようなKPI設定により、外部の投資家の方からのサステナビリティと事業戦略との関連性をもっと知りたいという声への対応を進めており、今後も引き続き内容の充実を図っていきます。

また、環境においては、環境ビジョン2050（2050年に「カーボンマイナス」と「地下資源<sup>\*1</sup>消費ゼロ」を達成し、持続可能でこころ豊かな社会を実現する）のもと、「脱炭素」「資源循環」「お客様のもとでの環境負荷低減」「環境技術開発」の取り組みを進めています。脱炭素としては、2023年にグループ全体<sup>\*2</sup>で、使用電力の100%再生可能エネルギー化を達成することができました。さら

に自社発電についても2026年にバイオマス発電所の稼働開始を目指して取り組みを進めています。なお、こうしたカーボンマイナスに向けた脱炭素の取り組みは、自社だけの活動では不十分であり、サプライチェーン全体を通して取り組むことが重要と考えています。そこで、今年度より「エプソングリーンサプライチェーン」活動を開始し、サプライヤーを対象とした脱炭素目標の設定、再エネ電力の導入などの支援を行っていきます。社会として、サステナビリティの向上に取り組むことは必要不可欠なことなので、エプソンとしてこの取り組みを持続的に進めます。そして、そのためにはエプソンの業績や財務が安定していることが前提となりますので、無理な計画や取り組みとならないよう、冷静な判断を行っていきます。このような観点から、財務とサステナビリティの兼務は効果的だと思いますし、やりがいを感じています。

\*1 原油、金属などの枯渇性資源

\*2 一部、販売拠点などの電力量が特定できない賃借物件は除く



**三宅** 感心したのは環境ビジョン2050の「地下資源消費ゼロ」です。ここまで明確に目標を掲げている会社は少ないでしょうね。でも、これはメーカーにとっては避けては通れない問題だと思います。非常に志の高いビジョンですね。もう一つのキーワードはサプライチェーンです。需要に近いところの企業が、サプライチェーンをさかのぼって責任を持ちましょうというのが基本的な考え方だと思いますが、エプソンが今後この課題をどう率いていくのかは非常に大きなポイントで、皆が共存共栄できる形をどう調整するか、旗振り役としての役割が求められていると思います。また「産業構造の革新」も重要な言葉です。サプライチェーンは線、産業構造は面であり、その面を変えていくには大きなエネルギーが必要です。

**小川** 「産業構造の革新」と掲げてはいますが、これはとても大きな挑戦であり、エプソンだけで実現するのは難しいと理解しています。さまざまなパートナーと共創をしていかに大きな流れを作り出せるかがポイントになると思っており、その観点で期待しているのがプリントヘッドの外販です。エプソンのマイクロピエゾプリントヘッドは、熱を使わないためさまざまなタイプの印刷用インクが使用できます。それだけでなく、バイ



オ素材や金属インクなども吐出可能です。インクジェット技術の利用範囲を広げ、高品質かつ高効率なエプソンのプリントヘッドがさまざまな用途で広く活用され、他社において必要とされる基幹部品、そして基盤となっていくことで、産業構造の革新につながられると考えています。また産業構造の革新としてイメージしやすいのはロボットの活用や自動化だと思います。当社のラインアップにおいては精密組立で力を発揮する可搬重量の小さいロボットが主のため、これだけで「産業構造の革新」ができるのかというほんの一部の話です。どうしたら革新できるのか?より広い視野で考える必要があります。今までは垂直統合で自社完結型のビジネスモデルでしたので、共創はまだ不慣れですが、社員の意識にも定着させ、積極的に取り組んでいきます。

**水上** エプソンだけではできないという活動としては、世界自然保護基金(WWF)や国際協力機構(JICA)などとの共創も進めています。WWFとは2023年3月に世界各地の森林の保全と回復に向けた3年間の国際ナショナル・コーポレート・パートナーシップを締結しました。このパートナーシップは、電機精密業界における日本企業としては初の試みです。また、JICAとの包括連携協定は、例えば教育関係であれば、電気が通っていない地域へバッテリー駆動のプロジェクターを持ち込んで教育が行き届くような活動を協力して進めようとしています。これに限らず自分たちのビジョンを達成するために、さまざまな機関や国際機関と連携して広範囲に活動を進めています。

**三宅** いわゆるNGO、NPOといわれる市民組織との共創は、新しい風であり、

良い流れだと思っています。うまくお互いの力を使って社会課題の解決に取り組み、社会に与えるプラスの影響をより大きくしていくというのが最終的なゴールだと思います。エプソンのパーパスや長期ビジョンに合致したNGO/NPOとの共創は、非常に有効な取り組みだと思います。

**小川** そうですね。WWFとは事業における森林資源(紙)の責任ある利用を推進するほか、今後は淡水生態系の保全やサーキュラー・エコノミーへの貢献活動についても共同で検討を進めていく予定としています。その一環として、先日インドネシア・スマトラ島で森林再生および自然保護活動を視察してきました。また、JICAとの連携は一緒に開発途上国の支援をしていく中で、教育の質を高めていこうと取り組んでおり、将来的には産業構造の革新にもつながることを期待しています。



### テーマ3 サステナビリティ経営の推進における期待と課題

**小川** サステナビリティ経営は、社会課題の解決によりエプソンが長期的・持続的に成長原資を生み出す力(稼ぐ力)の向上に寄与するものです。自分たちの仕事、提供する商品・サービスが社会課題の解決につながっているというのは、社員の働きがいになると思っており、サステナビリティの推進は社員の幸せ(モチベーションアップ)にもつながることが期待できると考えています。マテリアリティやサステナビリティ重要テーマとして取り組んでいけば社会も少しずつ変えられる、こういったことを社員の皆さんと経営層が同じ方向性・視点で考え、一丸となって取り組んでいくことが重要だと思っています。

**水上** 近年、企業価値向上のために人的資本経営が重要といわれていますが、会社経営においては、社員が高いモチベーションを持って働くことができる環境作りや動機付けを行うことが、高い業績を継続していくために重要なポイントとなっています。現在働いている社員のモチベーションの所在は以前とかなり変わってきています。特に、サステナビリティの活動への貢献に関心が高い社員が多くなってきている気がしますね。

社員のモチベーションを高めるには、単に報酬だけではなく、どういう目的で会社が動いていて、自分の活動がどのように会社、および社会に貢献しているのかを実感できることが大事です。そして、最終的には社員が会社経営やオペレーションに共感して発する言動が、あらゆる活動における実行力を高める源泉になると思っています。サステナビリティ施策は、外部環境の変化にも対応しつつ、継続的に全社一丸となって進めていくものだと考えていますので、適宜ブラッシュアップして社員のモチベーションを高めながら進めていきたいと思っています。

**三宅** まさにその通りですね。日本はまだまだかもしれないですけども、思っている以上に若い人たちはパーパスや意義を重要視しています。あるグローバルの調査によると、その会社のビジョンやパーパスが素晴らしいと、共感できることだけではなく、自分がその組織の中で与えられた仕事が目途達成に貢献していると感じられるかどうかということも重要で、その2つのバランスが、自分の働くモチベーションに影響しているそうです。社会の中での企業の存在意義は何かと問われたら、社会のサステナビリ

ティに貢献していることでしょう。それを事業として取り組んでいることが大事です。ボランティアでやっているのではなくて、経済活動の一環としてそれができている会社が生き残る権利があるといえると思っています。私は、期待いただいている社外からの視点、これは日本国内における他社比較だけでなく、世界から見た日本市場という観点も含めて積極的に意見・提言をしていくことで、エプソンのサステナビリティの取り組みの進展に貢献していきたいと考えています。

**水上** 今回の鼎談を通して、環境をはじめとしたサステナビリティの取り組みと財務数値との関係、また財務と非財務との関連について、社員はもちろん、外部に対してもしっかりと示せるよう、より高い意識で取り組んでいかないといけないと感じました。力を入れて進めていきます。

**小川** 「サステナビリティ」は一つのキーワードであり目的でもあるのですが、より意識して取り組んでいかなければと強く感じました。今回の鼎談では「社会課題の解決のため、循環型経済の牽引に取り組んで

います、産業構造を変えるような活動を進めています」と言っても、本当に牽引、革新できているのか、本当はもっとできるのではないかと、改めて当社の長期ビジョンや取り組みを振り返る機会になりました。パーパスや長期ビジョンで示している進むべき方向は間違っていないと確信していますので、パーパス、長期ビジョンの達成に向けた取り組みの実行力をより一層高められるよう共にリーダーシップを発揮して取り組んでいきたいと思います。



## パーパス



エプソンが社会に対してどのような価値を提供する存在であるかを定めるとともに、エプソンならではの存在意義と志を社内外に示すため、エプソンは2022年9月にパーパスを制定しました。

エプソンがこれまで大切に磨き上げてきた「省・小・精」は、技術のみでなく、無駄を省き、より小さく、より精緻にするという考え方であり、そこからより大きな社会的な価値を生み出すことが可能です。

パーパスは、エプソンの従業員だけで成し得るものではなく、お客様やパートナー、社会へと共感を広げていくことで実現します。エプソンは社会の皆様と共に社会課題を解決し、人と地球を豊かに彩る未来を目指します。

### MY PURPOSE STORIES#

エプソンが取り組む社会課題である「環境負荷の低減」「労働環境の改善」「分散型社会をつなげる」「インフラ・教育・サービスにおける質の向上」「ライフスタイルの多様化」をテーマに、6つの事例から構成されたビデオを公開しています。

各事例では、社会課題解決に向けたエプソンの取り組みを通して、人々の想いが実現されていく様子が描かれています。これらの事例のように私たちエプソンは、お客様やパートナーの皆様と共に社会課題を解決し、人と地球を豊かに彩る未来を目指します。ぜひご覧ください。



<https://www.youtube.com/watch?v=bUxV5uajlWU>



### 理念体系の考え方

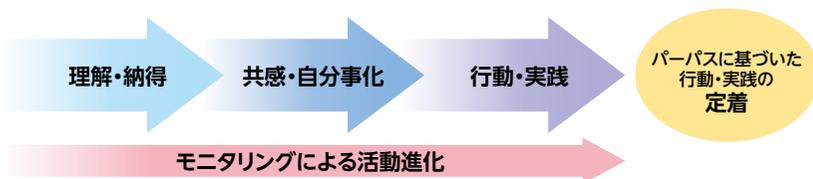
エプソングループのあらゆる企業活動の中心にはパーパスがあります。エプソンウェイの普遍的な考え方である経営理念を礎とし、ビジョンを実現することで社会へと新しい価値を提供します。



## 社内浸透活動

### 社内浸透活動ロードマップ

社内におけるパーパスの浸透は、パーパスへの理解・納得、パーパスへの共感・自分事化、パーパスに基づいた行動・実践を目標としたステップで進め、パーパスに基づいた行動・実践の定着を目指します。さらに、定期的なエンゲージメントサーベイやアンケートから浸透状況をモニタリングし、浸透活動を進化させていきます。



### これまでの活動

パーパスを制定した2022年からパーパスへの理解・納得、共感を目的とした活動を実施してきました。方針大会、経営層からのメッセージ発信、e-ラーニング、社内報などの継続的な情報発信から従業員のパーパスへの理解・納得を深め、ワークショップを通して共感を広げてきました。また、関係会社・海外現地法人では、これまで多くの拠点で社長の小川自らがパーパス講話・対話会を実施し、パーパスへの理解、共感を深める機会となっています。

#### ワークショップの様子



日本



マレーシア



### パーパス講話・対話会の様子

### 社内浸透活動



ペルー



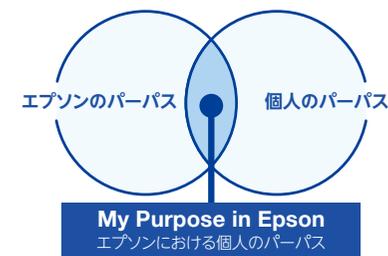
チリ

### パーパス月間

2023年は、国内外全グループでパーパスの理解を深める期間として9月に「パーパス月間」を実施しました。仕事や人生を振り返りながら「エプソンのパーパス」と「個人のパーパス」の重なる部分である「My Purpose in Epson(エプソンにおける個人のパーパス)」を考え、職場で共有・対話するワークショップを実施しました。従業員から寄せられた意見や提案を反映しながら、毎年テーマを進化させることで今後もパーパスを考える機会を継続的につくっていきます。

#### 従業員からのコメント

- 上司、同僚のパーパスを聞いたことで、今まで知らなかった考え方を知れた
- エプソンで働く意味を改めて考える機会となった



### 浸透状況のモニタリング

2023年下期に実施した全社アンケートの結果から、従業員の8割以上が理解している状態であり、パーパス浸透が進んでいることが分かりました。一方で、アンケート、e-ラーニング、研修で寄せられたコメントからは、納得がまだ不足していることが見えてきました。

#### 従業員からのコメント

- 職場以外の人のパーパスを見たい
- パーパスを具体的にイメージできない
- 自分の仕事がパーパスとつながらない

### 今後の取り組み

パーパスに基づく行動・実践を目指し、活動を継続していきます。2024年度は、パーパスへの納得が不足している内容をe-ラーニングや社内報で補いながら、パーパス月間を有効に活用し、パーパスへの共感・自分事化を進めます。

# ビジョンの進捗

2016年度～2025年度の経営ビジョンとして、長期ビジョン「Epson 25」を策定しました。

2021年に同ビジョンの見直しを行い、「Epson 25 Renewed」に改め、環境問題をはじめとした社会課題解決や、分散社会における「つながり」や「情報」への要求が高まる中、人・モノ・情報をスマートにつなげるソリューションを、個人の生活や産業の現場にまで広く社会へ提供し、ビジョンの実現に取り組んでいます。また、2024年4月に外部環境変化を踏まえ、2025年度の業績目標を見直しました。

## 長期ビジョン Epson 25 Renewed

### 方向性

取り組みにメリハリをつけることにより、収益性の確保と将来成長を目指す

- ・事業領域の目指す姿の再定義と戦略進化
- ・事業領域をまたいだ全社戦略の強化(環境、DX、共創)
- ・事業ポートフォリオ明確化による成長・新規領域への経営資源配分
- ・戦略を実行するための経営基盤強化

## ビジョンの進捗

### ①Epson 25 Renewed 中間地点振り返り

- ・マクロ環境変化、収益性に関する一時的要素、成長領域の課題により目標には届かなかった
- ・収益性・資本効率を重視した経営に変わりはないものの、外部環境変化を踏まえ、2025年度の業績目標は見直す

2023年度目標と実績		
	目標 (2021年3月 発表時)	2023年度 実績
ROIC	8%以上	4.6%
ROE	10%以上	6.8%
ROS	8%以上	4.9%

### ②新目標に向けた今後の取り組み

- ・今後は、成長領域の課題に対する施策を着実に実行し、エプソンの事業ポートフォリオ変革を進める
- ・マクロ環境や売上成長を保守的に見積もった上で、業績目標達成に向け、固定費を中心としたコスト削減活動を実施し、収益性改善をさらに進める

2025年度目標		
	目標 (2021年3月 発表時)	2025年度 新目標
ROIC	11%以上	7%以上
ROE	13%以上	8%以上
ROS	10%以上	7%以上

### ①Epson 25 Renewed 中間地点振り返り

#### 概要

収益性・資本効率を重視した経営を推進したものの、マクロ環境変化、一時的要素、成長領域の課題により2023年度の業績目標に届かず(ROS2023年度目標8%に対し、実績は4.9%)

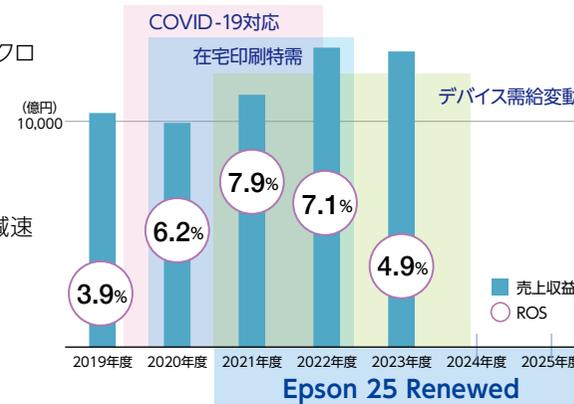
#### マクロ環境変化

- ・インフレ影響、中国の成長鈍化などによる世界経済減速
- ・部材費、輸送費、人件費などの費用増

#### 収益性に関する一時的な要因(2023年度)

- ・在庫削減に伴う利益マイナス影響
- ・マイクロデバイス市場の調整

■ ROS実績の推移



### 領域・事業別 振り返り

	目標	実績	振り返り
<b>成長領域</b>	<b>オフィス共有IJP</b> 商業・産業IJP (完成品、プリントヘッド外販) マニュファクチャリング ソリューションズ 2020→2025年度 売上収益 CAGR <b>+15%以上</b>	2020→2023年度 <b>+14.7%</b>	円安によるプラス影響があり売上目標はおおむね達成 ・事業利益が計画未達 ・成長領域の取り組みに課題 - オフィス共有IJP：レーザー陣営による価格施策、販売施策の見直し、実行の遅れ - 商業・産業IJP完成品：COVID-19による新製品投入遅れ、消耗品の市場での低価格品に対する需要増 - マニュファクチャリングソリューションズ：中国メーカーが台頭、製品競争力のさらなる進化が必要
<b>成熟領域</b>	<b>ビジュアルコミュニケーション</b> ウェアラブル機器 2020→2025年度 ROS改善 <b>+10pt以上</b>	2020→2023年度 <b>+17.3pt</b>	・事業構造改革が前倒しで進展し収益性改善
<b>成熟領域</b>	<b>SOHO・ホームプリンティング</b> マイクロデバイス 継続的にROS <b>15%以上</b>	2023年度 <b>13.6%</b>	・基盤事業であるSOHO・ホームIJPは外部環境変化に対応し収益性維持(価格施策、費用抑制) ・マイクロデバイスは市場調整により収益性が一時的に悪化
<b>新領域</b>	<b>センシング</b> 環境ビジネス 2025年度 売上収益 <b>100億円以上</b>	2023年度 <b>1億円</b>	・要素技術開発は進展 ・ビジネス立ち上げには至らず

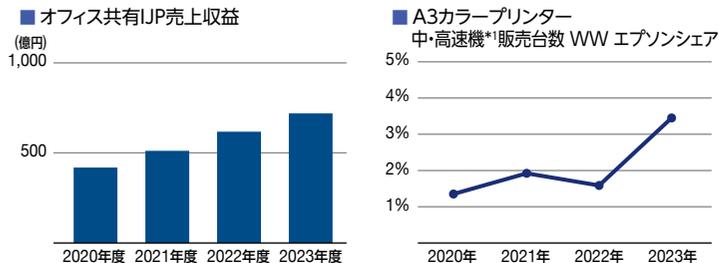
為替レート USD/EUR 102/125 144/157

## ②新目標に向けた今後の取り組み(成長領域)

ビジョンの進捗

### 成長領域 オフィス共有IJP

中速帯モデル投入によりラインアップを拡充し、シェア・売上収益が伸長するものの、競合による価格攻勢や拡販遅れなどにより売上目標未達



\*1 インクジェット40ppm以上 レーザー40-69ppm Source: IDC Worldwide Quarterly Hardcopy Peripherals Tracker 2024Q2 Share By Brand プリンターには複合機を含む。本資料からの転載を禁止します。

#### 戦略の方向性

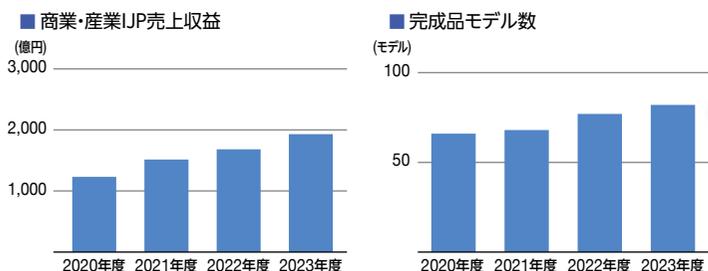
- 製品ラインアップ拡大とソリューション提供、環境性能の訴求による、レーザーからインクジェットへのテクノロジーシフトを実現
- 環境負荷低減・生産性向上・印刷コスト低減を実現するインクジェット製品の提供

#### 今後の取り組み

- 利便性・価格への顧客要望に対応し、コストダウン活動を継続
- 地域・パートナー戦略を見直し、IJPの価値訴求を強化

### 成長領域 商業・産業IJP(完成品、プリントヘッド外販)

完成品ビジネスは、ラインアップ拡充を進めたものの新製品投入遅れや、金利高による顧客の投資抑制もあり売上目標未達



#### 戦略の方向性

- 完成品**
- プラットフォーム設計による効率的な製品開発・ラインアップ拡充
  - データ活用による顧客支援のソリューションを提供

- プリントヘッド外販**
- 周辺技術を含めたソリューションの提供によるシェア拡大
  - 共創による新規市場開拓

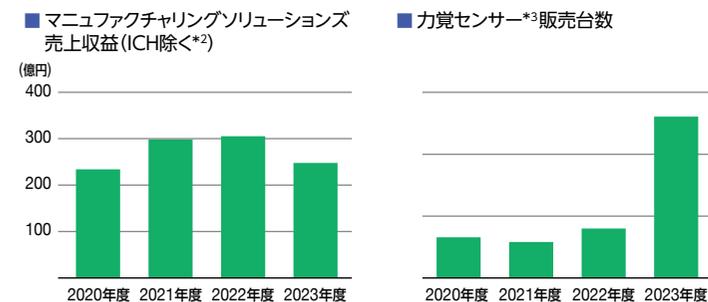
#### 今後の取り組み

- 作り上げたプラットフォームを活用し、ラインアップ拡充
- 消耗品での低価格品への対応
- Epson Cloud Solution PORT機能強化と訴求活動による利用率の改善と有償サービスの拡大

- 既存および新規用途の販売強化

### 成長領域 マニュファクチャリングソリューションズ

世界経済の減速に伴う顧客投資抑制、中国メーカー台頭の影響を受け売上目標未達



#### 戦略の方向性

- センシング技術とデジタル技術を応用したものづくりの自動化を実現するソリューション提案
- 次世代プラットフォーム開発による製品拡充と競争力強化
- 中国から東南アジアなどへの生産拠点移管ニーズをグローバル販売・支援力で獲得

#### 今後の取り組み

- コストパフォーマンス向上など製品競争力強化・ラインアップ継続拡充
- お客様が簡単導入できるソリューション開発・パッケージ化を強化
- 東南アジア・インドで販売強化

\*2 2021年度に事業譲渡したICハンドラーを除く

\*3 x,y,z軸それぞれについて力の大きさと回転方向を検出できるセンサー。検出した力情報をもとにロボットを制御することで、人間が手先の感覚をもとに行っていた動作をロボットで行うことが可能

## 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	<b>144.44</b> 円	ユーロ	<b>156.66</b> 円
	(前期比7%の円安)		(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。

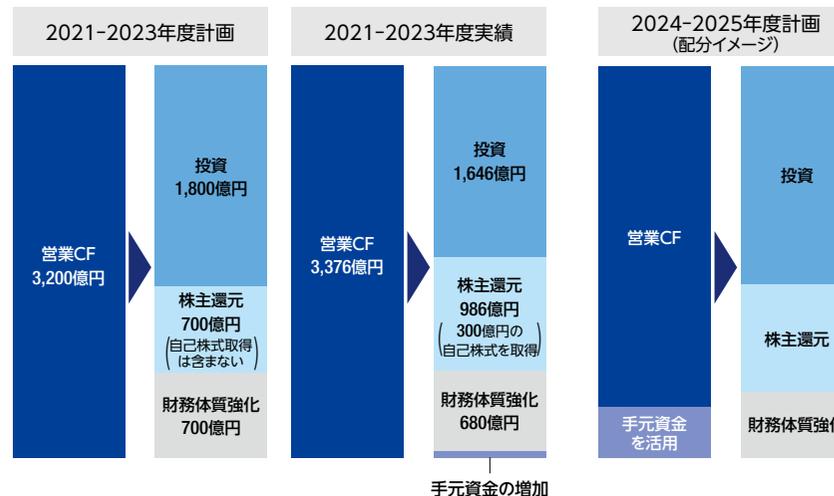
マニュファクチャリングソリューションズは、主に中国市場で展開しているため、経済成長鈍化とローカルメーカーの台頭という外部環境の変化に大きく影響されました。当面は厳しい環境が続くものと想定されますが、エプソンの高精度なセンサー技術とロボットの組み合わせ、ソリューション開発・提供などを行い、製造ラインへのロボット導入が簡単に行えるよう支援し、お客様の困り事や課題解決に貢献することで、事業を拡大していくストーリーを描いています。

### 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



CFOメッセージ

#### 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、よろしくお願ひ申し上げます。



# サステナビリティ経営

## 価値創造ストーリー

エプソンは、社会課題解決に向け、取り組むべきマテリアリティを特定しています。独自のコア技術をベースにイノベーションを起こし、社会・環境・経済価値を提供することで社会課題を解決し、持続可能でこころ豊かな社会を実現します。これはSDGs（持続可能な開発目標）と目的を同じくするものであり、私たちのパーパスに込められた想いをどのように実現していくかを示したものです。



<sup>\*1</sup> 2030年度までにGHG排出量を200万トン以上削減 (2017年度比55%削減) 2023年に再エネ化完了

<sup>\*2</sup> 2023年の特許登録件数ランキング(当社調べ) (2023/1/1~12/31)

<sup>\*3</sup> 2020年度比

<sup>\*4</sup> 売上収益事業利益率

<sup>\*5</sup> 投下資本利益率

## サステナビリティ経営

「お客様を大切に、地球を友に…」で始まる経営理念には、現代のSDGs、サステナビリティ経営の思想に通じる思いが込められています。私たちは経営理念に常に立ち返り、社会課題の解決に貢献し続けます。真の持続可能性が求められる時代だからこそ、未来のこころ豊かな社会の実現に向けて、志を同じくする社内外のパートナーとの共創により社会課題解決と事業成長を両立させるサステナビリティ経営を実践していきます。

## サステナビリティ推進体制

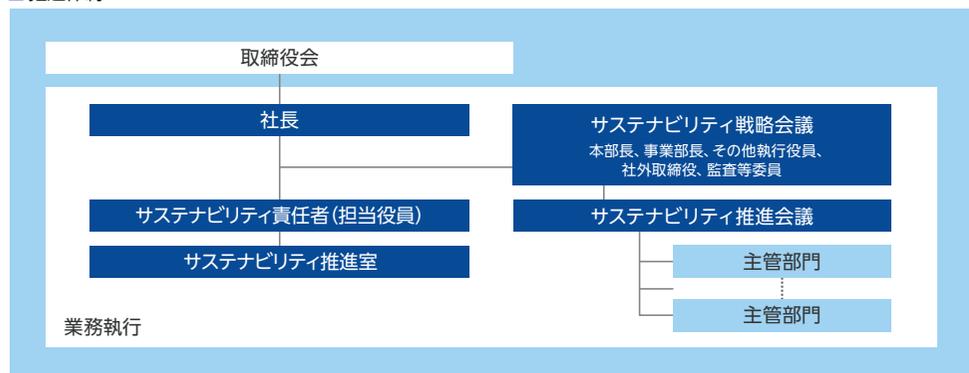
エプソンでは、社長直轄の組織としてサステナビリティ推進室を設置し、その責任者に執行役員が任命され、グループ全体のサステナビリティ(社会要請に基づく持続的成長性)活動に関する責任と権限を担っています。

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る「サステナビリティ戦略会議」が設置されており、サステナビリティ活動に関するグループ全体の戦略・方向性を検討・決定しています。サステナビリティ戦略会議では、社会動向レビューに基づきグループ全体に関わ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ます。

さらに、サステナビリティ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。この推進会議は、関係主管部門長により構成され、サステナビリティ戦略会議へ上申および答申します。

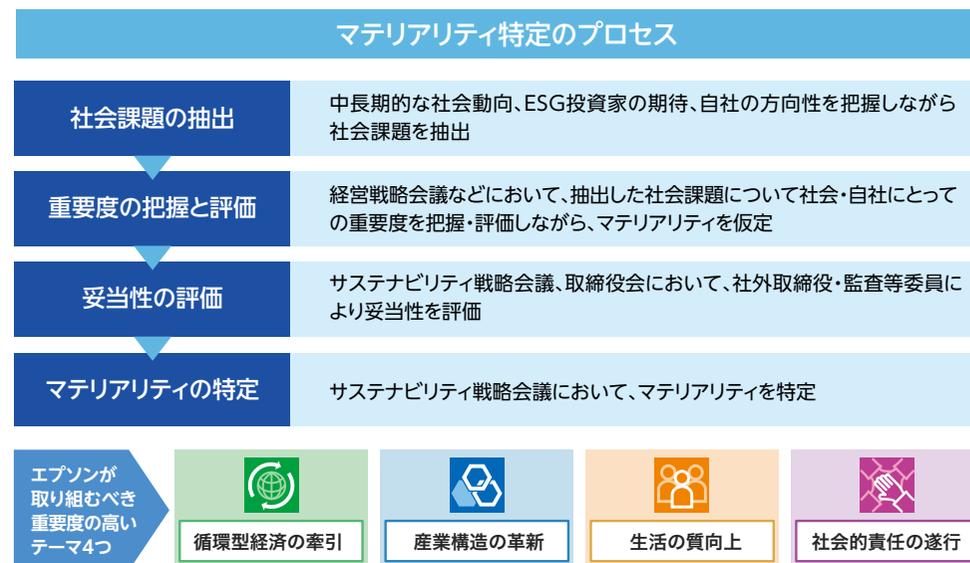
これら2つの会議体の事務局は、サステナビリティ推進室が担っており、定期的な取締役会への報告を実施し、より効果的なサステナビリティ活動の推進に努めています。

### ■ 推進体制



## マテリアリティの特定

エプソンは、2021年、「Epson 25 Renewed」の制定に伴い、SDGs、ISO 26000などで示された社会課題やメガトレンドを参考として、自社視点・社会視点による評価を行い、社会課題解決に向けエプソンが取り組むべき重要度の高いテーマとして4つのマテリアリティを特定しました。



## 自社視点、社会視点による重要度の評価



## サステナビリティ重要テーマとそのKPI

エプソンはマテリアリティの実効性を高めるため12のサステナビリティ重要テーマに展開し、社会課題解決にどのような貢献をするかを念頭に具体的なKPI(推進目標・指標)を設定した上で確実な推進に取り組んでいます。また、2022年度から一部のKPIを経営層の報酬評価の際の指標として組み込んでいます。

これまでも役員報酬の評価においては外部のサステナビリティ評価を反映し決定してきていますが、KPIと連動させることで、責任と役割を一層明確にした仕組みを構築しました。

→詳しくは、P.68「役員報酬体系」を参照

マテリアリティ	サステナビリティ重要テーマ	主な機会(○)とリスク(●)	RS*1指標	取り組みテーマ	評価指標(KPI)	2023年度目標	2023年度実績	2024年度目標	事例紹介ページ
循環型経済の牽引	脱炭素の取り組み	○炭素税導入、電気料金高騰、廃棄物処分コストの上昇、適量生産・資源削減などにより、環境に配慮した商品・サービスへのニーズの高まり ○地球温暖化対策分野や廃棄物処理・資源有効活用分野の市場成長 ○サーキュラーエコノミー(循環型経済)へのシフトにより、再生プラスチック、バイオプラスチック、金属リサイクルの市場成長 ●森林保護意識観点からのペーパーレス化気運の高まり ●政策・法規制の変化による操業コスト増 ●「脱炭素」と「資源循環」への対応遅れによる信用低下、企業価値の毀損 ●環境負荷低減につながる環境技術開発の計画未達成もしくは遅延による企業価値の毀損	●	2050年「カーボンマイナス」に向けた、設備の省エネ、温室効果ガス除去、サプライヤーエンゲージメント、脱炭素ロジスティクス	Scope1,2 GHG排出量(総量)削減率	2017年度比65%削減(SBT:2025年度目標34%)	2017年度比80%削減	2017年度比80%削減(SBT:2025年度目標34%)	P.37-39 価値創造基盤
			●	再生可能エネルギーの活用	Scope3 GHG排出量(事業利益原単位)削減率	2017年度比45%削減(SBT:2025年度目標44%)	2017年度比17%削減	2017年度比35%削減(SBT:2025年度目標44%)	
	○		2050年「地下資源*2消費ゼロ」に向けた	サステナブル資源率*3	27%	32%	35%		
	○		小型軽量化/再生材活用などの資源の有効活用	最終理立率*4	1%以下	0.6%	1%以下		
	○		生産ロスを極小化する循環型生産システムの構築						
	○		環境負荷低減に資する商品・サービスによる削減貢献量の最大化*5	商品・サービスによる削減貢献量	新しい算定ロジックによる算出開始と目標値策定	新しい算定ロジックによる算出開始と目標値策定	新しい算定ロジックにより、A3カラーインクジェットプリンターの削減貢献量を算定開始 2023年度実績: 15.1千t-CO <sub>2</sub> e*6	前年以上	P.29-30 価値創造戦略
環境技術開発	●	ドライファイバーテクノロジーを応用した再生材/天然素材による脱プラスチック・資源循環の実現	開発プロセスの進捗状況	実用化範囲拡大	・梱包材:活用拡大に向けた開発(コットン端材) ・外装材:複合プラスチックの素材開発(素材性能向上)	実用化範囲拡大		P.43-46 価値創造基盤	
	●	スクラップ金属の高付加価値リサイクル技術確立	開発プロセスの進捗状況	金属粉末(造形材)の高付加価値化技術の実用化	造形材としての要素技術開発を完了しPoC*7推進中	金属粉末(磁性粉体)の高付加価値化技術の実用化			

\*1 役員報酬(譲渡制限付株式報酬(Restricted Stock))評価指標

\*2 原油、金属などの枯渇性資源

\*3 原材料に対するサステナブル資源(再生可能資源+循環資源+低枯渇性資源)の比率

\*4 資源投入量に対する生産系理立量の比率

\*5 商品・サービスが社会のGHG排出量の削減に資する量を定量化したもの

\*6 みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社の算出方法確認のもと、世界市場の主要なレーザープリンターの公開されている生産CO<sub>2</sub>排出量の加重平均と、自社A3カラーインクジェットプリンターの生産CO<sub>2</sub>排出量との差分に、自社A3カラーインクジェットプリンターの当該年度の販売台数を乗じた値

\*7 PoC(Proof of Concept、概念実証)新しい技術などの実現可能性や実際の効果などを検証するプロセス

サステナビリティ重要テーマとそのKPI

マテリアリティ	サステナビリティ重要テーマ	主な機会(○)とリスク(●)	RS*1指標	取り組みテーマ	評価指標(KPI)	2023年度目標	2023年度実績	2024年度目標	事例紹介ページ
産業構造の革新	デジタル化・自動化による生産性向上	○消費者ニーズ多様化・環境配慮の重要性の高まりによる省資源で高効率な生産プロセスへの移行 ○地学的なリスクなどを踏まえたBCP対応を目的とした生産工場の分散化 ●市場要望に合致した商品・サービスの投入遅れによるビジネス機会の損失 ●扱いやすいソリューションやデジタルサービスの展開の遅れ		インクジェット技術と多様なソリューションにより、商業・産業印刷のデジタル化を主導し、環境負荷低減・生産性向上を実現する	商業・産業向けインクジェットプリンター対前年売上伸長率	10%	1%	3%	P.31-32 価値創造戦略
	労働環境・教育環境の改善	○働き方の多様化やIT技術の進展に伴うオフィスの変化 ○在宅学習支援プログラムの拡大 ●市場要望に合致した商品・サービスの投入遅れによるビジネス機会の損失 ●タブレットなどの電子機器活用による教育市場でのプリントニーズの低下		インクジェット技術とオープンなソリューションにより、環境負荷低減・生産性向上を実現し、在宅学習や分散オフィスの印刷の進化を主導する	SOHO・ホーム向け大容量インクジェットプリンター対前年売上伸長率	5%	△9%	5%	
		○少子高齢化などを背景とした世界的な労働力不足を補うロボットを用いた自動化ニーズの高まり(広がり) ○労働環境の改善やものづくり現場のレジリエンス強化を目的とした生産システムの革新 ●労働力豊富な地域(新興国、開発途上国)への生産移転により人件業中心の労働集約型が継続 ●自動化を実現できる人材の不足 ●顧客ニーズの変化・多様化による競争優位性の減衰		ロボットを用いた自動化による労働力不足の解消	労働力不足解消数*8	28,000人	25,000人	29,000人	P.33-34 価値創造戦略
		○在宅勤務やWeb会議における物理的コミュニケーション低下によるストレス負荷・業務効率低下解消ニーズの高まり ○世界共通の脱炭素目標の実現(人の移動で生じるCO <sub>2</sub> の削減)機運の高まり ●アフターコロナにおけるオフィス出社率向上に伴う、リアルとリモートをつなぐニーズの減少 ●プロジェクト以外の大型表示装置・個人端末との競争激化、自社ソリューションの相対的なプレゼンス低下		臨場感と情報量を両立し、リアルとリモートを組み合わせた境界のない公平・自然で快適なコミュニケーション環境を提供する	定量: 共創・協業案件数またはパートナー数(2023年度)導入企業数またはパートナー数(2024年度以降)	パートナー: 2社	パートナー: 2社	導入企業/パートナー: 継続+新規開拓1社以上	P.35-36 価値創造戦略
生活の質向上	多様なライフスタイルの提案	○開発途上国におけるインフラ整備不足に伴う学びの場や機会の格差の解消におけるICT活用 ○デジタル教材、教育プラットフォームの普及 ○新興国、開発途上国における就学人口増大による教育市場の拡大 ○ICTによる教師不足、教務支援不足の解消 ●開発途上国の経済発展遅れ、政情不安による、健全な教育予算編成・資金投下の遅れ		大画面コミュニケーションをコンパクトに実現するスマート型の携行型ディスプレイにより均質な学びの機会を創出し、地域や社会情勢の違いによる学びの格差を緩和する	共創・協業による現地実証プログラム数  一般教育、社会課題啓発での実証回数	20件  —	29件  実証国選定	累計40件  実証国: 2カ国	
		○ライフスタイルの多様化に伴うさまざまなスポーツでのデータ活用による上達支援のニーズの拡大 ○健康支援などの新たなデータサービスビジネスの立ち上がり ○生活習慣病予防を目的とした健診制度における成果重視への制度変更 ○寿命の延伸に伴う健康寿命への意識の高まり ○先進国における生産年齢人口の減少や社会保障費の増大への対応として国を挙げた健康寿命延伸への政策的取り組み ●競合データサービスの進化によるプレゼンス低下 ●健康志向への関心低迷によるデータサービスビジネスへの影響 ●生活習慣病予防を目的とした健診制度における成果重視への制度変更		独創のセンシング技術とアルゴリズムにより、パーソナライズされた価値をデジタルで分かりやすく提供することで、生活習慣病予防やスポーツ上達支援によって人々の多様なライフスタイルを彩る	売上に占める支援サービスのデータビジネス比率*9/収益比率	20%	22%	28%	
	豊かで彩のある暮らしの実現	○多様な価値観、趣味、趣向に応える嗜好品の需要 ●価値観の変化によるウェアラブルデバイス市場におけるプレゼンス低下		「省・小・精の技術」と匠の技能で、魅力ある上質な商品を提供し、お客様の多様なライフスタイルを彩る	魅力ある上質な商品の対前年売上伸長率	4%	4%	12%	

\*1 役員報酬(譲渡制限付株式報酬(Restricted Stock))評価指標

\*8 エプソン社内プロジェクトの効果ベースで換算

\*9 データをアルゴリズム変換し価値提供を行うビジネスモデル

サステナビリティ重要テーマとそのKPI

マテリアリティ	サステナビリティ重要テーマ	主な機会(○)とリスク(●)	RS*1指標	取り組みテーマ	評価指標(KPI)	2023年度目標	2023年度実績	2024年度目標	事例紹介ページ
社会的責任の遂行	ステークホルダーエンゲージメントの向上	○サステナビリティに関するステークホルダーからの関心の高まり ●不適切な対応によるステークホルダーからの信頼の失墜、企業価値の毀損		ステークホルダーとの対話強化によるニーズ・社会要請への対応	社会支援活動 支援金額 株主・投資家との対話回数 ならびに経営への意見反映 外部評価機関の評価指数	売上の0.1%以上 200回以上 高評価*10を得る	売上の0.1% 240回 高評価を獲得	売上の0.1%以上 200回以上 高評価を得る	
	責任あるサプライチェーンの実現	○世界的な「ビジネスと人権」への関心の高まり ●当社およびサプライチェーンにおける人権侵害の発生	●	サプライチェーンBCM強化 責任あるサプライチェーンの実現 責任ある鉱物調達の実現	サプライチェーン途絶・停滞によるお客様への影響(2024年度販売影響なし) サプライヤーにおけるCSRリスクレベル ・製品のコンフリクトフリー(CF)率 ・調査回答率*11	サプライチェーン途絶による販売影響を限りなくゼロとする [直接材]ハイルスク0%、ミドルリスク4%以下 [間接材]ハイルスク0% ・CF戦略製品のCF情報リリース ・調査回答率100%	サプライチェーン起因による影響:ゼロ [直接材]ハイルスク0%、ミドルリスク4.2% [間接材]ハイルスク0% ・CF情報の実績開示に向け準備 ・調査回答率100%	販売影響ゼロ [直接材]ハイルスク0%、ミドルリスク2%以下 [間接材]ハイルスク0% ・新製品のCF実現 ・調査回答率100%	P.59-60 価値創造基盤
	人権の尊重とダイバーシティの推進	○自由闊達で風通しの良い組織風土の醸成による企業パフォーマンスの向上 ○世界的な「ビジネスと人権」への関心の高まり ○DE&Iの認知や理解、社会的マイノリティに対する意識の変化 ●組織風土の改善が進まないことによるエンゲージメントの低下、イノベーションの欠如 ●サプライチェーンを含め、重大な人権侵害が発生した場合、企業価値の毀損 ●DE&Iが進まないことによるエンゲージメントの低下・イノベーションの欠如		自由闊達で風通しのよい組織風土づくり 組織風土アセスメント「チームで動く力」スコア こころの健康診断「総合健康リスク」ハイルスク職場数*12 ハラスメント防止施策の実施(教育・研修、事案共有、任用プロセスなど)、事案の本社報告の徹底 新「人権方針」のグループ内浸透による人権の尊重	モチベーションクラウド ・エンゲージメントレーティング:BB(スコア54.0以上) ・レーティングD職場数:31 ハイルスク職場数ゼロに向けて前年より減 ・社会動向、発生事案、共通課題を踏まえた研修コンテンツの改訂 ・相談窓口担当者研修の定期開催 ・全社傾向の把握 ・標準業務の見極め、高負荷窓口一部外部化の検証	モチベーションクラウド ・エンゲージメントレーティング:BB ・レーティングD職場数:45 2022年度よりハイルスク職場数が増 計画した研修については、コンテンツの刷新含めて計画通り進行 相談窓口外部委託化の選定完了、運用準備	モチベーションクラウド ・エンゲージメントレーティング:BBB ・レーティングD職場数:15 2023年度より減 ・各種階層別研修におけるハラスメント防止学習の継続 ・相談窓口担当者向け研修の定期開催 ・相談窓口の外部委託運用開始と、その効果確認を含めたレビューの実施 ・外部窓口の国内関係会社への導入検討	P.51-58 価値創造基盤	
	ガバナンスの強化	○ガバナンス体制の強化による戦略推進の加速、変化への対応力向上 ○適切なリスクテイクによる競争力の向上 ●ガバナンス不全に伴う戦略進捗の遅れ、組織力低下 ●コンプライアンス違反による損失の発生、社会的信用の失墜	●	コンプライアンス経営の基盤強化 グループコンプライアンスレベルの引き上げ 透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を実現するガバナンス体制の維持・強化 情報セキュリティの強化	重大なコンプライアンス違反事案*14の発生件数 グループ全社へのコンプライアンス教育(e-ラーニング)実施率 取締役会の社外取締役比率 選考/報酬審議会の社外取締役比率 重大な情報セキュリティインシデント発生件数	0件 100% 取締役会の社外取締役比率1/3以上を維持 選考/報酬審議会の社外取締役比率80%以上を維持 0件	0件 100% 取締役会の社外取締役比率1/3以上を維持 選考/報酬審議会の社外取締役比率80%以上を維持 0件	0件 100% 取締役会の社外取締役比率1/3以上を維持 選考/報酬審議会の社外取締役比率80%以上を維持 0件	P.61-76 ガバナンスの強化

\*1 役員報酬(譲渡制限付株式報酬(Restricted Stock))評価指標  
\*10 Sustainalytics:Low, FTSE:4点以上、東洋経済新報社「CSR企業ランキング」トップ50以上  
\*11 調査依頼サプライヤーに対する回答提出サプライヤーの率  
\*12 目標値管理は、回答者10以上の職場を対象とする

\*13 JaCER:ビジネスと人権対話救済機構  
\*14 重大なコンプライアンス違反事案:適時開示事由に該当するような違反事案

# 価値創造戦略

## 社会課題の解決と同時に経済価値を創出する事業の成長ストーリー

エプソンは、全ての事業活動において、社会課題解決に貢献できることを標榜し、重要テーマ(マテリアリティ)を定めて取り組んでいます。中でも、価値創造戦略は事業成長を持続的に実現するための戦略であり、企業経営の根幹となります。この戦略においては、具体的な取り組みテーマ(サステナビリティ重要テーマ)およびKPI(推進目標・指標)を設定することで、PDCAサイクルを回し、アウトカム/インパクトである経済価値の創出と社会課題の解決に確実に結び付けています。

本章では、サステナビリティ重要テーマ・KPIの切り口から価値創造の具体的な提供価値や取り組みをご紹介します。

### エプソンの価値創造戦略

PICK UP

複数ある取り組みテーマの中から、代表例として、以下の取り組みをご紹介します。

今回ご紹介する価値創造の具体的な取り組み

紹介する取り組みテーマ・KPI		具体的な取り組みを紹介する事業 KPIを達成するためのイノベーション事例
マテリアリティ、 サステナビリティ重要テーマ	取り組みテーマ/KPI	
 循環型経済 の牽引	お客様のもとでの 環境負荷低減  環境負荷低減に資する商品・サービスによる削減貢献量の最大化* * 商品・サービスが会社のGHG排出量の削減に資する量を定量化したもの  KPI 商品・サービスによる削減貢献量	オフィス・ホームプリンティング事業 【オフィス・ホームプリンティングイノベーション】 削減貢献量を可視化することで、エプソンの環境負荷低減への貢献を具体的に示し、ビジネス成長と削減貢献量の増大につなげる
	デジタル化・自動化 による生産性向上  インクジェット技術と多様なソリューションにより、商業・産業印刷のデジタル化を主導し、環境負荷低減・生産性向上を実現する  KPI 商業産業向けのインクジェットプリンター平均売上伸長率(対前年)	商業・産業プリンティング事業 【商業・産業プリンティングイノベーション】 大判プリンターを使用する生産現場の課題を解決し、業務の効率化を実現するエプソンのクラウドソリューションEpson Cloud Solution PORT
 産業構造 の革新	ロボットを用いた自動化による労働力不足の解消  KPI 労働力不足解消数(エプソン社内プロジェクトの効果ベースで換算)	マニファクチャリングソリューションズ事業 【マニファクチャリングイノベーション】 多様な事業で培われた総合的な技術力とサポート力により、生産システムの自動化を推進
	労働環境・教育環境 の改善  リアルとリモートを組み合わせた公平・自然で快適なコミュニケーション環境の提供  KPI 導入企業数またはパートナー数  スマートかつ携行型ディスプレイによる良質な学びの機会創出と学びの格差緩和  KPI ・共創・協業による現地実証プログラム数 ・一般教育、社会課題啓発での実証回数	ビジュアルコミュニケーション事業 【ビジュアルイノベーション】 全ての人に学びの場を提供したい 途上国での綿密な実証活動を経て、共創によるビジネス化へ向けた具体的構想へ

マテリアリティ  循環型経済の牽引

サステナビリティ重要テーマ **お客様のもとの環境負荷低減**

オフィス・ホーム プリンティング事業

**取り組みテーマ**

**環境負荷低減に資する商品・サービスによる削減貢献量の最大化\*1**

\*1 商品・サービスが社会のGHG排出量の削減に資する量を定量化したもの

**KPI (評価手法)**

<b>2023年度</b>	目標値 → <b>新しい算定ロジックによる算出開始と目標値策定</b>
	実績 → <b>新しい算定ロジックにより、A3カラーインクジェットプリンターの削減貢献量を算定開始 2023年度実績: 15.1千t-CO<sub>2</sub>e*2</b>
<b>2024年度</b>	目標値 → <b>前年以上</b>



\*2 詳細はP.30参照

**機会とリスク**

環境意識の高まりを背景とするペーパーレス化などから、印刷需要は減少傾向にあると想定しています。また、オフィスの分散化やエネルギー価格・部材費・人件費高騰に伴い、印刷にかかる消費電力、メンテナンスコストなどもお客様の負担増になるリスクがあります。

一方で、エプソンのインクジェット複合機は、現在オフィスで主流となっているレーザープリンターに比べ、消費電力が少ないという環境面や交換部品が少ないなどの利便性の面で強みがあります。また、内部構造の違いから小型化でき、設置スペースを必要としないことも特長です。ワールドワイド(WW)のオフィス・コンシューマーのプリント市場(インクジェット+レーザー)は、COVID-19感染拡大前である2019年度時点で、ユーザー購入金額ベース(サービス含む)で10兆円を超える規模と想定しており、このうち約8割をオフィス向けのレーザープリンターが占めていると想定しています。こうした中、当社のオフィス市場でのプレゼンス(シェア)は台数ベースで未だ約1~2%に過ぎず、当社にとって未踏の市場機会が十分にあると考えています。

**成長戦略**

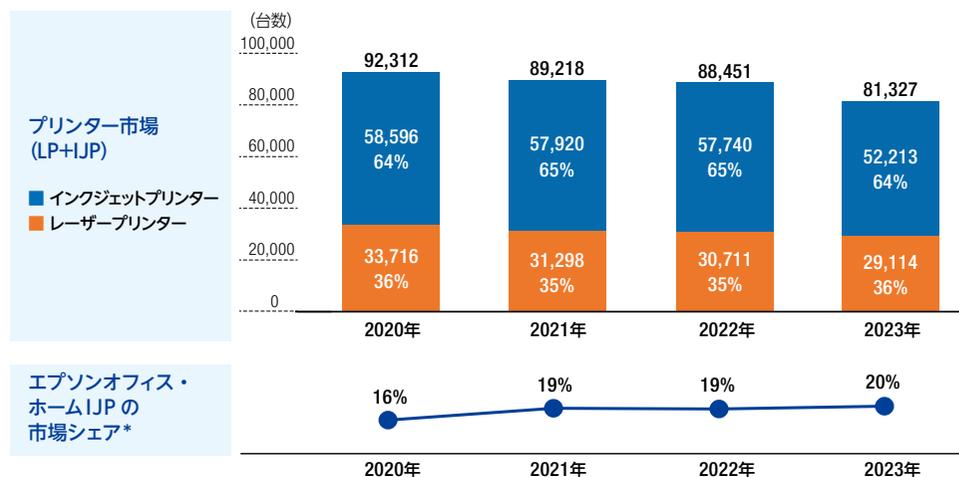
エプソンのインクジェットプリンターは、インク吐出に熱を使わない[Heat-Free Technology]による電力消費の抑制に加えて、シンプルな構造による定期交換部品やメンテナンス頻度の少なさ、大容量インクタンクによる消耗品交換頻度の少なさなど、環境負荷の低減につながる多くの特長があります。また、トナーが、石油由来のポリエステル樹脂など、多くを地下資源で構成しているのに対し、水系顔料インクの主成分は水であり、よりサステナブルな材料を使用しているということもいえます。これらは「Epson 25 Renewed」で掲げる環境への貢献を実現する上でカギとなります。

地球全体の課題である環境問題への取り組みにさらに貢献するため、カギとなるエプソン独自の提供価値を備えたプリンターのラインアップの拡大や、私たちのインクジェット技術

の環境負荷低減における優位性を伝える活動を継続し、レーザープリンターからインクジェットプリンターへのテクノロジーシフトの実現に取り組んでいきます。

また、お客様の使用環境や困り事を理解し、印刷機器の運用や管理、消耗品の管理などのツールを提供し、印刷に関するさまざまな業務負担やストレスを軽減することで、お客様の利便性や生産性の向上を実現し、未永くエプソン商品を使い続けていただけるよう、印刷の進化に取り組んでいきます。

■ WWプリンター市場に占めるエプソンのシェア



\* オフィス・ホームIJP台数 ÷ WWプリンター市場台数 (IJP+レーザー)

出典：IDC Worldwide Quarterly Hardcopy Peripherals Tracker 2024Q2 Share by Brand, Color Laser 69ppm以下、Mono Laser 90ppm以下プリンターには複合機を含む。本資料からの転載を禁止します

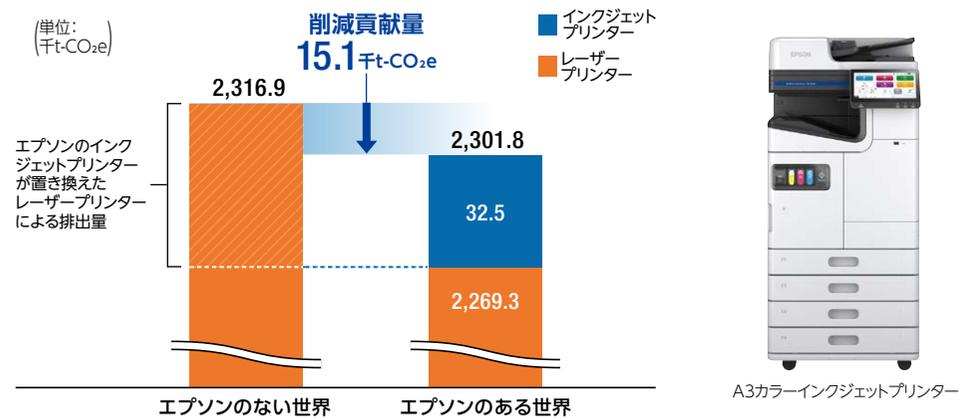
## KPIの達成につながるオフィス・ホームプリンティングイノベーション事例

削減貢献量を可視化することで、エプソンの環境負荷低減への貢献を具体的に示し、ビジネス成長と削減貢献量の増大につなげる

エプソンは、自社におけるGHG排出量を削減することはもちろんのこと、商品・サービスを通じて、お客様のもとでの環境負荷低減を目指しています。そのためには、環境負荷低減への貢献を具体的に示し、お客様に選んでいただくことが重要です。そこで、まずはオフィスプリンティングにおけるボリュームゾーンであるA3カラーインクジェットプリンターにフォーカスして、削減貢献量を算出し開示しました。お客様に対して公正な情報になるように、WBCSD（持続可能な開発のための世界経済人会議）が公開したガイドダンスを参照しつつ、第三者機関の確認に基づいて算定ロジックを策定しました。その結果、2023年度の実績として、エプソンのA3カラーインクジェットプリンターにおいて、印刷における電力消費の抑制など15.1千t-CO<sub>2</sub>eの削減貢献量があったことを示すことができました\*3。このように削減貢献量を商品の環境性能として示すことで、より多くのお客様に使っていただくことを目指します。より多くのお客様に使っていただくことでエプソンのビジネス成長につながり、その結果、削減貢献量を増大させることができます。

\*3 みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社の算出方法確認のもと、世界市場の主要なレーザープリンターの公開されている生涯CO<sub>2</sub>排出量の加重平均と、自社A3カラーインクジェットプリンターの生涯CO<sub>2</sub>排出量との差別に、自社A3カラーインクジェットプリンターの当該年度の販売台数を乗じた値

### ■ A3 カラーインクジェットプリンターの削減貢献量（2023年度実績）



本事例が寄与する社会課題解決

環境負荷低減 (削減貢献量の最大化)

## 社会へのインパクト

### RE100の目標達成に向けて 環境負荷低減のため導入

Acer Group 様

A3カラーラインインクジェット複合機 /  
A3インクジェット複合機を導入



使用シーン

当社は、RE100に参加しており、2035年までに再生可能エネルギー100%を目指す取り組みを進めています。そのような中で、エプソンのビジネスプリンターの消費電力量、CO<sub>2</sub>排出量が少なく、環境負荷低減に大きく寄与できる点が当社の方針に沿うものであり、導入を決めました。また、導入を検討するに当たっては、このような削減貢献量を提示してもらうだけでなく、PoC (Proof of Concept) を通じて検証してもらいました。

これまで使用していたほかのプリント方式での困り事もヒアリングしてもらいましたが、インクジェット複合機はシンプルな構造のため、メンテナンスのための定期的な交換部品点数が少なく、メンテナンスにかかる時間を短縮し、生産性を向上することができている点は大きな魅力です。

複数のオフィスや多くの従業員の印刷管理をする必要がありますが、EPA (Epson Print Admin) を活用することで、印刷ログのデータを追跡することができるため、情報セキュリティを確保しながらも、印刷コストを低減することができています。また、ERS (Epson Remote Services) を使用し、機器の状況を瞬時にモニタリングすることができるなど、プリンターを効率的に管理ができている点にもとても価値を感じています。



WF-C20600 AM-C4000 WF-C879R WF-C579R

\* 記載はグローバルでの型番。日本での型番は左から  
LX-6050M / LM-C4000 / PX-M7090FX / PX-M880FX

マテリアリティ



産業構造の革新

サステナビリティ重要テーマ

## デジタル化・自動化による生産性向上

取り組みテーマ

インクジェット技術と多様なソリューションにより、  
商業・産業印刷のデジタル化を主導し、環境負荷低減・生産性向上を実現する

KPI (評価手法)

2023年度

目標値 → 商業・産業向けのインクジェットプリンター平均売上伸長率(対前年) 10%

実績 → 対前年1%

2024年度

目標値 → 対前年3%

商業・産業  
プリンティング事業



### 機会と リスク

商業・産業印刷の生産現場では、消費者ニーズの多様化に加え、環境への配慮、近消費地生産による印刷現場の分散化、エネルギー価格・部材費・人件費などのコストへの対応などが求められています。また、印刷現場の分散化に伴い、お客様の利用シーンや商品の使われる場所が変化し、おのずと解決しなければならないコストやセキュリティ面などでの困り事も変化します。利用シーン全体で困り事を広く捉え、お客様のビジネス拡大に役立つソリューションを提供することが機会になると考えています。

リスクとしては、商業・産業向けの大型印刷設備の購入意欲や、投資は景気動向の影響を受けやすい点、変化が大きく、多様化するお客様のワークフローに追従した製品とサービス対応が常に必要な点が挙げられます。

### 成長 戦略

エプソンのインクジェットデジタル印刷は、独自のマイクロピエゾ技術により、精細なグラデーションや微妙な色調の再現が可能で、デザインの可能性を広げます。また、デジタル印刷は、従来のアナログ印刷と比較して生産工程を大幅に短縮できるため、多品種少量の商品を短納期で効率よく、低コストで生産することが可能です。

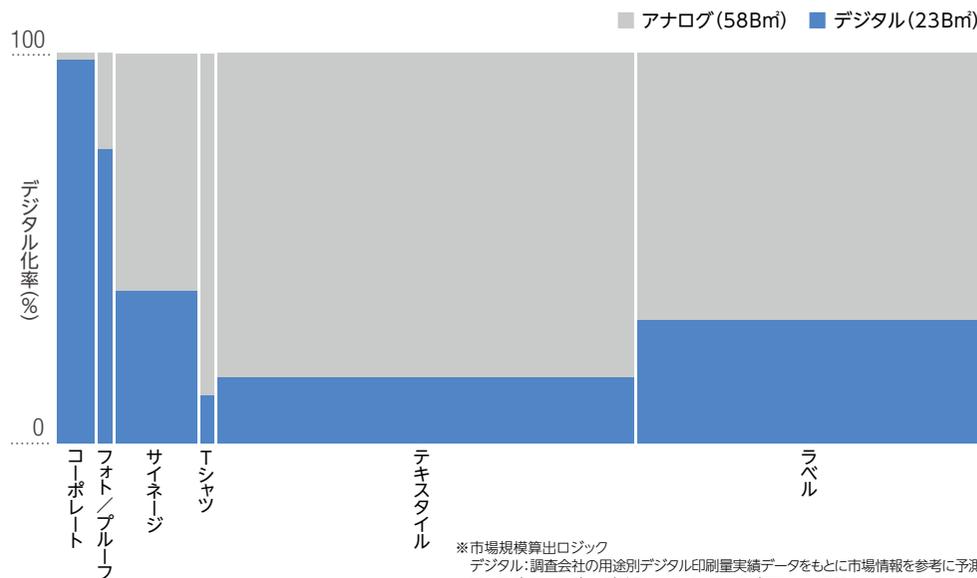
これらの強みを活かしたインクジェット技術のプラットフォームを幅広い商品・サービスで展開することで、多様な消費者ニーズ、環境負荷低減、高生産性、分散化などの課題を解決していきます。

特に商業・産業向けのプリンターを使用する生産現場のニーズとして高い「生産拠点間での生産のばらつきをなくす正確な色合わせと稼働管理」「作業者のスキルに依存しない保守サービス」に応えるため、エプソンでは2020年から分散印刷を支援するソリューションEpson Cloud Solution PORTを提供しています。これは、複数拠点に分散して設置されているプリンターの稼働情報や、エラー状態などを一括してタイムリーに把握できる遠隔モニタリングソリューションです。提供開始以来、エプソン独自のカラーマネジメント技術

Color Control Technologyや生産工程管理機能を追加するなど、よりお客様のビジネス拡大のお役に立てることを目指し、提供サービスの拡充や使い勝手の改善に順次取り組んでいます。

お客様の環境負荷低減・生産性向上に寄与する商品と、それを誰もが、より簡単に扱えるソリューションを組み合わせることで、継続した成長を目指します。

■ 商業・産業プリンティング市場規模 (2025年度想定)



※市場規模算出ロジック  
デジタル: 調査会社の用途別デジタル印刷量実績データをもとに市場情報を参考に予測  
アナログ: アナログは、デジタル化可能なアナログ面積とし、調査会社の用途別アナログ印刷量実績データをもとに市場情報を参考に予測

## KPIの達成につながる商業・産業プリンティングイノベーション事例

大判プリンターを使用する生産現場の課題を解決し、業務の効率化を実現するエプソンのクラウドソリューション Epson Cloud Solution PORT

Epson Cloud Solution PORT は、プリントの生産現場を支えるエプソンプリンターとエプソンがIoTでつながることで、日々のプリンター稼働状況やエラーの情報を分析し、生産工程の改善に貢献します。例えば、遠隔モニタリングによるアドバイスでダウンタイムの削減と作業者のスキルに頼らない保守サービスを実現しています。また、エプソン独自のカラーマネジメント技術、RIP ソフトウェアEpson Edge Printや測色器SD-10など、エプソン純正のテクノロジーを組み合わせることで、高い信頼性と高精度の色合わせが可能となり、複数台の機種の色差を埋め、分散印刷を実現しています。

提供サービスの拡充や使い勝手の改善にも取り組んでおり、お客様のメディアやインクなどのコスト実績を表示、集計できる機能の追加により、プリントにかかるコストを簡単に見積もれるようになりました。また、店舗用アプリケーションEpson Craft Designerを用いて、スマートデバイスで保存されている写真や画像を簡単に編集・デザインし、その場で注文することができるようになるなど、引き続きお客様の生産性の向上に貢献していきます。



本事例が寄与する社会課題解決

環境負荷低減・生産性向上を実現

## 社会へのインパクト

### 導入前に比べて 約3倍の業務効率化を達成

株式会社ディスカバリーコア 様

大判プリンター SC-R5050L、測色器 SD-10、Epson Cloud Solution PORTなどを導入

当社は展示・イベントの企業として、企画提案から施工撤去までワンストップでの提供を強みにしています。経済産業省のものづくり補助金2023年14次公募の「デジタル枠」の採択が決定し、レジニンク搭載機 SC-R5050Lと測色器SD-10などが補助対象となりました。採択決定のポイントになったのは、実機の近くにいないくても、複数台の大判プリンターを遠隔操作できるEpson Cloud Solution PORTによるDX化の構築だったと考えています。

これまで、インク残量はモニターの前に監視カメラを設置してチェックするなど、苦労していましたが、Epson Cloud Solution PORTの導入により、各機のインク残量もひと目で分かるようになり連続運転の効率化が図れました。また、メディアやインクのコスト実績を集計するシミュレーション機能もあり、顧客との打ち合わせでもその場で見積もりを提示できます。ポケットサイズのコンパクトな測色器SD-10は、さまざまな場所で誰でも扱える上に、今までは Excelに都度打ち込んでいた測色したデータはクラウド上に保存できます。こうした利便性もあり、導入前に比べて約3倍の業務効率化が図れている印象です。

サイン事業部  
制作チーフディレクター  
齊藤 憲司 様



マテリアリティ

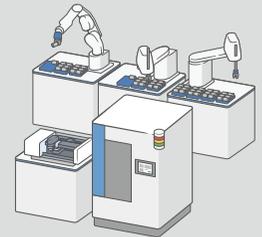


産業構造の革新

サステナビリティ重要テーマ

## 労働環境・教育環境の改善

マニュファクチャリング  
ソリューションズ事業



取り組みテーマ

### ロボットを用いた自動化による労働力不足の解消

KPI (評価手法)

2023年度

目標値 → 労働力不足解消数\*1 28,000人

実績 → 25,000人

2024年度

目標値 → 29,000人

\*1 エプソン社内プロジェクトの効果ベースで換算

## 機会と リスク

先進国での生産年齢人口の減少や新興国における高齢化の進展、さらに世界的な人件費の高騰により、ロボットを用いた自動化需要は拡大し続けています。またAIを含む周辺技術の高度化は、ロボティクス技術の活用範囲の拡大の後押しとなり、自動車産業・電気電子産業以外の製造業やサービス業においても自動化ニーズが高まっています。自動化のご相談をいただくお客様の業種・業界は非常に多様化してきており、当社の取り組みにおいても、医療機器・食品・物流分野などへのさらなる顧客開拓により、お客様の生産革新に向けた取り組み支援を拡大していきます。

一方で、自動化需要の高まりに伴い、自動化設備を提供する業界の競争の激化や市場価格の引き下げがリスクになると捉えています。さらには、設備の設計や設備製造・立ち上げといった自動化技術に関わる人材の確保も難しくなってきており、今後の成長の阻害要因の一つとして、動向を注視しています。

## 成長 戦略

エプソンは、スカルロボット世界No.1\*2のシェアを連続13年獲得しています。その源泉は、ロボットの高速・高精度な性能や、多様なニーズに対応できる高機能なプログラミングソフトに加え、幅広いラインアップにあります。お客様ニーズへの迅速な対応には、ラインアップを柔軟に広げられる仕組みが必要です。エプソンではこれを「次世代プラットフォーム」とし、集中的に開発投資を行ってきました。今年度より、この次世代プラットフォームを用いた新商品を順次発売していきます。

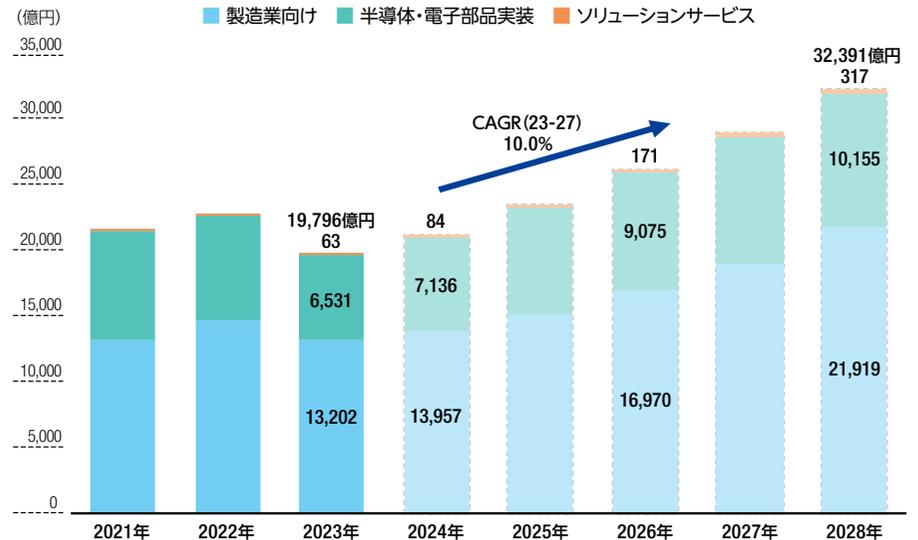
加えて、自動化の経験が少ない、またソフトウェア開発経験のないお客様にも使いやすいプログラム開発ソフトウェアEpson RC+Express Editionを合わせて提供することで、お客様の導入障壁を下げます。今後は、デジタル活用によりお客様接点を強化し、複数サービスの組み合わせによる価値提供の拡大を目指します。

\*2 産業用スカルロボットの2011～2023年の金額および数量ベースの出荷実績において  
(株式会社富士経済「2012～2024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)

今後加速する自動化需要の拡大に向けては、注力業界を定め、お客様へのダイレクトアプローチの強化によりお客様ニーズの適時収集を行い、商品開発を強化していきます。さらには新規領域への拡大に向けた探索活動にも着手し、プロジェクト体制と戦略テーマ化により推し進めます。

一方で、自動化需要の高まりに伴い、競争環境の激化も想定されます。その中で私たちはビジョンの実現と事業の成長のため、事業構造改革による筋肉質な収益構造の実現とサプライチェーンの最適化による事業基盤の強靱化に取り組んでいきます。

### ■ 自動化全体市場



出典 株式会社富士経済「2024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 FAロボット編」  
(2024年見込み、2025年以降予測)

## KPIの達成につながるマニュファクチャリングイノベーション事例

多様な事業で培われた総合的な技術力とサポート力により、生産システムの自動化を推進

エプソンは、「省・小・精」の技術に加え、画像処理技術、センシング技術など、多様な事業で培ってきた技術やデバイスを持ちます。さらに、自社の生産現場で培った自動化ノウハウを組み合わせることで、他社の追従を許さない、高速・高精度、小型・軽量・スリム、省電力、そして使い勝手の良いロボットを提供することができます。生産現場の自動化は、ロボットを導入するだけでなく、さまざまな製造ノウハウをベースとした工程の設計・構築も必要です。

生産現場の自動化は、単にロボットを導入するだけで実現できるものではありません。ロボットは正確な作業ができる一方、柔らかく位置が定まらないケーブルをつかんだり、取り付け位置にばらつきが発生し得るコネクタに確実にケーブルを差し込んだりする作業は不得意で、工程の設計・構築にはノウハウが必要です。エプソンは、画像処理技術を用いて位置の検出を行い、微小な力を感じられる独自開発の力覚センサーをロボットに組み合わせることで、課題を解決しました。

エプソンは、自社の小型精密組立工場で培ってきた自動化ノウハウを活かし、お客様の生産システム構築をサポートします。また、地政学リスクへの対応を起因とした工場の拠点再編など、グローバルでの柔軟かつ一貫したサービスの提供に当たっては、ワールドワイドの販売拠点や生産拠点を最大限に活かして迅速に対応していきます。



本事例が寄与する社会課題解決

労働力人口減少への対応、労働環境の改善

## 社会へのインパクト

### 生産コストの高騰を企業が変革する好機と捉え、生産現場を改善

MARWI Taiwan Industrial Co., Ltd. 様

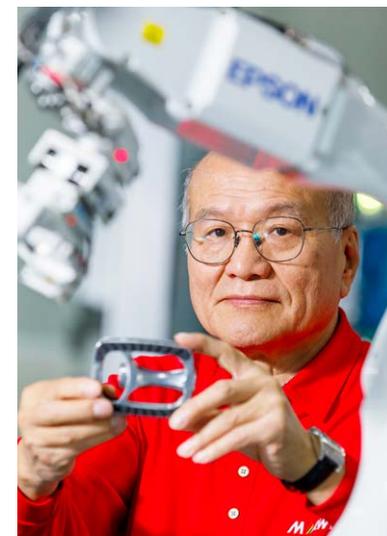
60年以上にわたって発展してきた台湾の自転車産業は、かつて空洞化の危機に直面しましたが、産業界、政府、学界の努力により、世界トップクラスの製造・販売数を維持しています。Marwi Groupは世界最大の自転車ペダルメーカーの一つであり、台湾、インドネシア、オランダ、チェコ、ドイツに生産拠点と事業所を設けていますが、台湾の經濟部による生産現場のスマート化支援を受けて、台湾を中核拠点として据え直しました。2013年には自動生産ラインを設置する投資を行い、翌年には台湾の自転車産業界で初めてロボットを導入した実績があります。

この全面自動化を目指した投資の中で、高速・高精度の特長を持つエプソンの6軸ロボットを活用しています。また、ロボットとビジョンシステムを組み合わせることで、多品種生産のニーズに対応するとともに、効率的に高品質な製造ができるようになりました。

台湾拠点の生産における人作業と機械の割合は約3:1であり、この業界においては機械の割合が非常に高くなっています。積極的に自動化ソリューションを活用することにより、当社の業務効率を約20%向上させることができています。



6軸ロボット  
C4シリーズ



MARWI Taiwan Industrial Co., Ltd.  
会長  
Patrick Pai 様

マテリアリティ



産業構造の革新

サステナビリティ重要テーマ

## 労働環境・教育環境の改善

ビジュアル  
コミュニケーション事業

取り組みテーマ

- ①リアルとリモートを組み合わせた公平・自然で快適なコミュニケーション環境の提供
- ②スマートかつ携行型ディスプレイによる良質な学びの機会創出と学びの格差緩和

KPI (評価手法)

2023年度

目標値 →

① 導入企業数または  
パートナー数  
2社

②-1 共創・協業による  
現地実証プログラム数  
20件

②-2 一般教育、社会課題  
啓発での実証国数  
—

実績 →

2社

29件

実証国選定

2024年度

目標値 →

継続+新規開拓1社以上

累計：40件

実証国：2カ国



### 機会と リスク

デジタルアートをはじめとするイマーシブなアート体験への投資は世界各地で拡大しており、また、家庭でも、映像ストリーミングサービスの普及に伴う大画面視聴需要は、引き続き堅調に推移しています。

また、リアルとオンラインを組み合わせたハイブリッドな環境が人々の暮らしに浸透・定着したことに伴って働き方の柔軟性が高まる一方、従業員同士のコミュニケーションにおける情報量や質に関する課題は未だ解決されていないと認識しています。そのため、情報量と臨場感を両立した公平・自然で快適なビジュアルコミュニケーション環境が真に求められ、生産性向上や創造性発揮を支援する技術進化に対する期待も大きくなっています。

さらに教育市場においては社会課題の大きさと共に市場のポテンシャルも大きいと考えます。世界では、アフリカ、南アジアなどの貧困層や女子を中心に、依然として2.63億人が不就学の状況にあります。また、学校に通っても、教育の質に課題があり、基礎的読解力・計算力を習得できなかった子どもや若者は6.1億人存在すると推計されています\*1。教育市場の課題は開発途上国に限らず、先進国であっても地域や社会情勢の違いによるインフラ整備不足、それに伴う学びの場や機会の格差が存在します。デジタル技術の活用が良質な学びの機会創出と学びの格差緩和の大きなテーマになっています。そうした中で、ICT機器の一つであるプロジェクターが活躍できる領域も大きいと考えています。

一方、リモート環境構築市場の高まりにおいては、プロジェクター以外の大画面表示装置や個人端末との競争の激化をリスクと想定し、動向を注視しています。



2024年5月に発売したビジネスプロジェクター高輝度モデル。イマーシブな映像体験を演出する。



### 成長 戦略

プロジェクターの最大の強みは、機器を容易に持ち運びでき、大画面の視聴環境をどこでも構築できる設置自由度の高さにあります。私たちは小型・軽量・低消費電力の技術を洗練・進化させることで、これらの強みを継続的に高め、市場競争力を維持していきます。リアルとリモートを組み合わせた公平・自然で快適なコミュニケーション環境の提供においては、例えば4K相当の高画質と超短焦点レンズを組み合わせたプロジェクターを用いてリモート先の人々をリアルの場所に高精細な映像で等身大に近いサイズで投写し、あたかも同じ空間に居るような自然で臨場感のある映像空間が実現できます。オンライン会議サービス提供者との協業や自治体との共創による実証活動などの拡充により、市場の形成・拡大を加速していきます。

教育市場における学びの機会創出・格差緩和においては、教育課題の抽出や解決に向けて、長年教育分野に携わり得てきたノウハウ・知識に加え、国際協力機構 (JICA) との共創により活動を加速しています。プロジェクターならではの可搬性を活かした巡回授業などによる学びの支援や、無電化/電気の限られる地域での教育・保健/衛生・環境に関する啓発活動の実施などの現地実証活動を推進し、教育や情報の格差による社会課題解決を共創で実現する事業モデルの開発に取り組んでいます。

\*1 出典 JICA-国際協力機構「JICAグローバル・アジェンダ: 教育」  
<https://www.jica.go.jp/activities/issues/education/index.html>

## KPIの達成につながるビジュアルイノベーション事例

全ての人に学びの場を提供したい  
途上国での綿密な実証活動を経て、共創によるビジネス化へ向けた具体的構想へ

エプソンは、プロジェクターを主とした教育支援の知見を活かし、世界の教育環境の向上に貢献するため、JICAの開発途上国地域における教育支援のニーズに応える形で、社会課題解決を加速する事業モデルの具体化を進めています。教育普及は、途上国において生活の質と切っても切り離せない喫緊の課題ですが、さまざまな要因で普及を妨げる教育の効率と質が確保されていないのではないかと仮説を立てました。これを明らかにするために、現地実証活動を開始しました。

実証活動の一つとして行ったJICAの農業支援プログラム(SHEP)<sup>\*2</sup>では、プロジェクターを屋外で使用するニーズがありました。それに対応するため、明るい場所でも鮮明に映像を投写するための映像投写用スクリーンの工夫や、野外も含めてさまざまな場所での使用に対応できるように、プロジェクター使用に必要な一式(スクリーンやポータブルバッテリーなど)を持ち運び可能なセットにして提供しました。その結果、約2年間で20カ国63地点での実証活動につながりました。



ボリビアのSHEP講習において、プロジェクターの実証活動を行った例

成人向けの農業講習から子どもの基礎教育まで、多様な実証活動を通じて見出した教育の課題については、共創による事業モデル創出を通して対応を進めています。エプソンは、地域や社会情勢の違いによる学びの格差を緩和すべく、現地実証活動を通して工夫を重ね、全ての人に必要な学びの機会を提供するとともに、ビジュアルコミュニケーション事業の長期視点での成長につなげていきます。

<sup>\*2</sup> SHEP: Smallholder Horticulture Empowerment & Promotion

本事例が寄与する社会課題解決

地域や社会情勢の違いによる学びの格差の緩和

## 社会へのインパクト

### アフリカでの学びの機会創出により、 将来の雇用機会の拡大に貢献

JICA ABEイニシアティブ<sup>\*3</sup> 奨学生

<sup>\*3</sup> の注釈は、裏表紙へ

私は、母国のギニアで教員をしていた経験もあり、アフリカの生活の質を向上させるためには、全ての人々が公平に教育の機会が得られる環境の構築が不可欠だと考えています。

アフリカでは、教育の機会は雇用の機会と密接に関係しています。人口の約75%が25歳以下で、その内の約70%がさまざまな理由で学校に通っていません。JICAは幅広い世代に学習の機会を提供していますが、エプソンとのパートナーシップにより、より効果的な教育環境の構築と支援の実証ができていますと感じます。開発途上国の先生や子どもたちにとって、プロジェクターを導入する場面は、時にICT機器との初めての出会いになることもあります。こうしたきっかけは、デジタル技術を使いこなすスキルを得るという付加価値を生んでいます。私はJICAのABEイニシアティブにおける奨学金制度を利用して、日本とアフリカをつなぐビジネスでイニシアティブを発揮できる人材育成プログラムのもと来日し、2023年にエプソンでインターンシップをする機会を得ました。その中でエプソンの開発途上国の学びの機会創出・格差緩和をするというコミットメントに強く共感し、現在はエプソンで働いています。開発途上国の教育市場の実態を実体験をもって知っている強みを活かして長期的な視点で潜在市場の開拓を着実に進めていきます。

元奨学生  
当社 VP事業推進部  
グリバリ アバス



## 環境戦略／技術開発戦略



環境のリーディングカンパニーを目指し  
環境負荷低減と事業成長の両立を実現

執行役員  
技術開発本部長 CTO  
兼 地球環境戦略推進室長  
**市川 和弘**

### 環境戦略

#### 循環型経済への取り組みを加速する

エプソンはマテリアリティとして「循環型経済の牽引」を掲げました。資源の消費や廃棄を拡大させ続ける経済の在り方は、地球環境や人間社会に深刻な悪影響を生みます。閉じられた有限な空間である地球環境という基盤の上に人間社会があり、そこで経済活動を展開することを考えたとき、社会を持続可能なものにしていくには、経済を循環型にしていく必要があります。循環型経済の具体的な姿とその実現方法は検討途上の部分もありますが、「脱炭素」と「資源循環」がその必要条件であることは間違いありません。

環境ビジョン実現に向けたロードマップを描く過程で直面している大きな課題は、サプライヤーが納入する原材料や、お客様がエプソン製品を使用する際の電力の改善です。これらは、私たちだけで成し遂げることは困難な領域であり、社会全体で同じ認識の下に、目標を共有し、高いレベルの達成を目指すことが重要だと考えます。そのためには、自らの事業活動を循環型なものにするのももちろんのこと、サプライヤーとつくる「エプソングリーンサプライチェーン」による連携強化やオープンイノベーションを通じて、さまざまなステークホルダーと共に経済の在り方を見直す取り組みを行います。そして、多様な課題に対して共同で知恵を出し合いながら解決していくことを目指します。

#### 環境ビジョン2050

2050年に「カーボンマイナス」と  
「地下資源\*1消費ゼロ」を達成し、  
持続可能でこころ豊かな社会を実現する

##### 達成目標

- 2030年：1.5℃シナリオ\*2に沿った総排出量削減
- 2050年：「カーボンマイナス」「地下資源消費ゼロ」

##### アクション

- 商品・サービスやサプライチェーンにおける環境負荷の低減
- オープンで独創的なイノベーションによる循環型経済の牽引と産業構造の革新
- 国際的な環境保全活動への貢献

\*1 原油、金属などの枯渇性資源

\*2 SBTイニシアチブ (Science Based Targets initiative) のクライテリアに基づく科学的な知見と整合した温室効果ガスの削減目標

#### 長期ビジョン Epson 25 Renewed 環境の取り組み

「Epson 25 Renewed」における「環境」への取り組みは、マテリアリティの「循環型経済の牽引」にひもづいています。「脱炭素」と「資源循環」に取り組むとともに、環境負荷低減を実現する商品・サービスの提供、環境技術の開発を推進することを掲げ、これら4つのテーマを推進します。

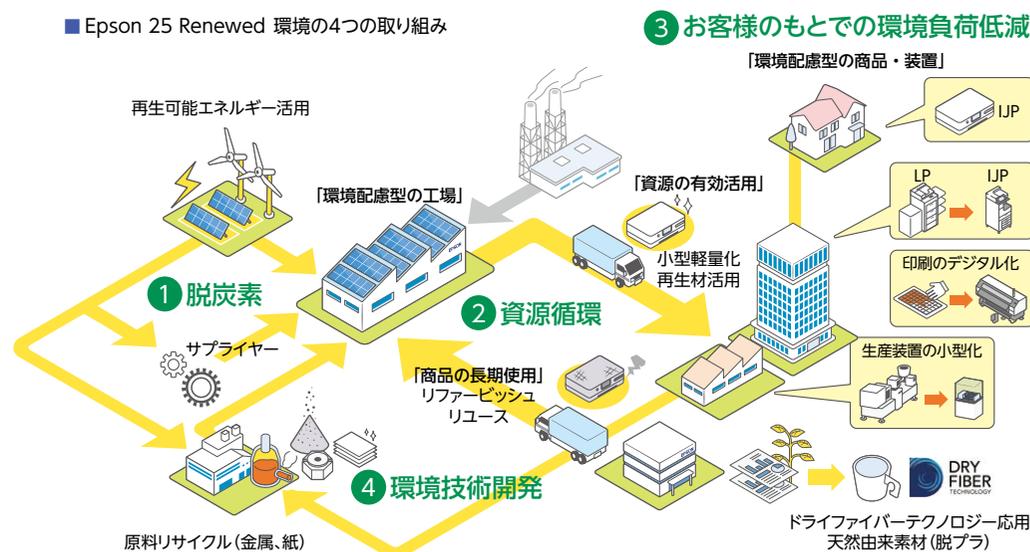
「環境」の取り組みは早急な着手とともに、長期間にわたる継続的な取り組みが必要です。エプソンでは長期ビジョン「Epson 25 Renewed」に加え、その先の目指す姿「環境ビジョン2050」をも見据えて事業活動を展開しています。

→「脱炭素」の取り組み事例は、P.39を参照

→「資源循環」「お客様のもとでの環境負荷低減」の取り組み事例は、P.40を参照

→「環境技術開発」の取り組み事例は、P.44を参照

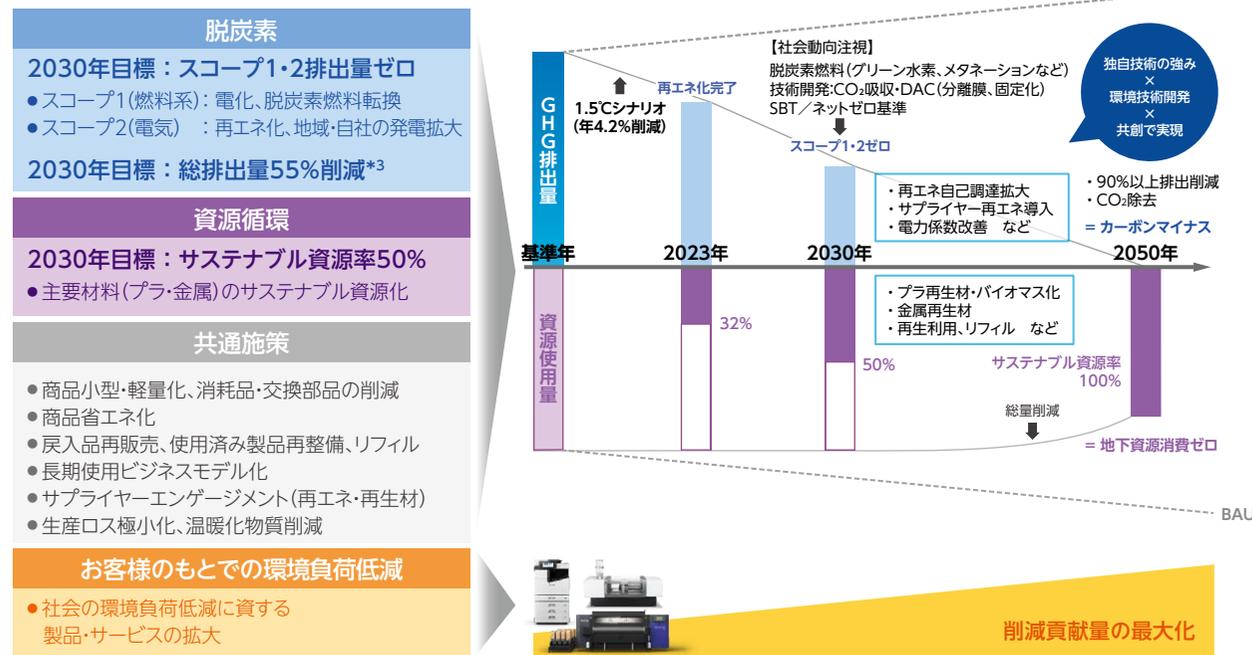
#### ■ Epson 25 Renewed 環境の4つの取り組み



## 環境ビジョン2050達成までのロードマップ

2050年までにカーボンニュートラルを超えたカーボンマイナス、さらに地下資源の消費ゼロを掲げ取り組みを進めています。こうした目標に向かってどのように進むのか具体的なシナリオを描いたものが、「中期環境活動計画」です。「Epson 25 Renewed」の目指す成長領域や新領域の事業拡大に伴い、サプライチェーンにおけるGHG排出量や資源使用量は増加します。そこで環境戦略と事業戦略を両立させた「環境価値創出シナリオ」を全事業で策定し、2050年目標達成のロードマップを展開していきます。

### ■ 中期環境活動計画の主要な施策とロードマップ



\*3 2017年比のスコープ1、2、3排出量

## サプライヤーエンゲージメント活動

エプソンが2023年に達成した再生電力への転換は非常に大きな一歩です。しかし、エプソンのGHG排出量の多くはサプライチェーンに起因しており、エプソンとサプライヤーの連携強化と社会全体の脱炭素化を進めなければなりません。そこで2024年度より「エプソングリーンサプライチェーン」活動を開始し、サプライヤーを対象とした脱炭素目標の設定、再生電力の導入などの支援を行っていきます。こうした活動を通じ、当社のビジョンに共感するビジネスパートナーを増やし、サプライチェーン全体を巻き込んだ環境負荷低減に挑戦します。

→エプソングリーンサプライチェーンの取り組みは、P.59を参照

## TNFDへの賛同表明

エプソンは、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD: Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)が2023年9月に公表した提言への賛同を表明しました。

今後は、TNFDフレームワークに沿って計画の策定を進め、2025年から情報を開示するとともに、その内容を順次更新していく予定です。



## 森林の保全と回復に向けたパートナーシップ

世界的な環境保全団体である世界自然保護基金(WWF)と、世界各地の森林の保全と回復に向けた3年間の国際的・コーポレート・パートナーシップを締結しました(2023年3月)。エプソンは、WWFの「人と自然が調和して生きられる持続可能な未来の実現を目指す」という考えに賛同し、WWFが東南アジアや南米など世界各地で行う森林保全活動を支援します。

### ■ 本パートナーシップでエプソンが支援するWWFの森林保全プロジェクト



- ① メコン地域 トラの生息地の森林を農地拡大や密猟から守る
- ② スマトラ島インドネシア わずかに残る森林を農地拡大や密猟から守る
- ③ ボルネオ島インドネシア 800世帯が環境にやさしいアブラヤシ栽培を実践
- ④ オーストラリア 「森林破壊の最前線」を脱し、コアラの森がよみがえる
- ⑤ ブラジル 70ヘクタールの荒廃した放牧地などに森を回復させる
- ⑥ ガーナ 300ヘクタールのカカオ農園でアグロフォレストリー実践
- ⑦ 日本 農林畜産物を調達する日本企業が森林破壊リスクを軽減する

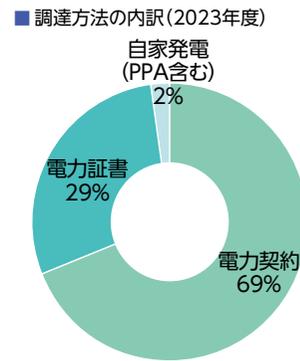
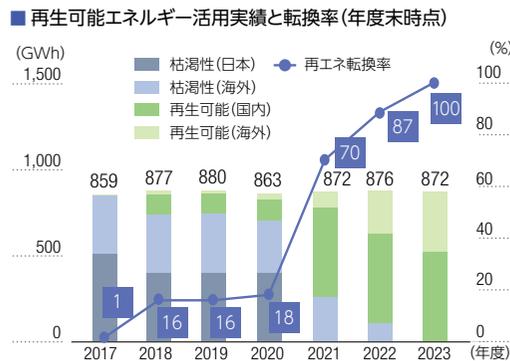
## 脱炭素

### 使用電力の100%再生可能エネルギー化を完了

再生可能エネルギー（再エネ）の活用を脱炭素の目標達成に向けた重要なテーマに位置付け、2021年11月には国内拠点で再エネへの転換を完了、そして計画通り2023年12月に海外を含むグループ全拠点\*4での転換を完了しました。これにより、化石燃料の使用を抑制するとともに、以降エプソンの電力使用に伴うGHG排出量をゼロとすることができます。

取り組みを始めた2017年当初は、エプソンのスコープ1、2におけるGHG排出量の約7割が枯渇性の電力由来でした。欧州は政策として再エネ化が進んでいることからオフィスビルのテナントオーナーとの交渉を行いながら電力契約の見直しを進めました。また、タイは工場屋根に設置したメガソーラーによる自家発電に加え、もみ殻が豊富にあることを考慮したバイオマス発電による電力証書を活用した契約に変更しました。電力契約が困難な拠点は再エネ電力証書を活用するなど、国や地域ごとの政策や特性に応じた調達方法を工夫しています。

\*4 一部、販売拠点などの電力量が特定できない賃借物件は除く



### 再生可能エネルギーの自社調達率向上に向けてバイオマス発電所の建設を計画化

長野県飯田市に、エプソンの自社発電所として初めてとなるバイオマス発電所の建設計画を開始しました。今後も継続的に自社の再エネ活用を推進するとともに、外部からの調達割合を下げることで社会全体の再エネの活用・普及を目的としています。バイオマス発電所から生み出される電力は、FIP制度\*5を利用して市場に販売され、災害時には地域施設への電力供給も想定しています。発電所の燃料は主に南信州エリアの未利用材(木材)のほか、パーク材やキノコ培地などを予定しています。山林に放置されている未利用材やパーク材などの林地残材を活用することで森林整備へも寄与するなど、地域社会にも貢献していきます。

\*5 Feed-in Premium: 固定価格ではなく、卸市場などで売電した際に、売電価格に対して一定のプレミアム(補助額)を上乗せする制度



イメージ図

### PICK UP



<https://corporate.epson.com/ja/sustainability/environment/decarbonization/transition100/>

### ロイタープラスによる製造業の100%再生可能エネルギー化への考察

多くのビジネスリーダーは、「産業革命からの世界平均気温の上昇を摂氏1.5℃に抑える」という、2015年パリ協定の目標を踏まえた脱炭素目標達成を公約としています。この目標を達成するには、温室効果ガス量を実質ゼロにすることが不可欠であり、再エネ化はそのための重要なステップです。しかし、企業各社が再エネ化に向けた明確なコミットメントを示している一方で、再エネ電力の供給を阻む大きな障壁が依然として存在しています。

### 再エネ化に向けた課題と戦略

国連気候変動枠組条約第28回締約国会議（COP28）では、「2030年までに世界の再エネ発電量を3倍にする」という歴史的な誓約に、120以上の国と地域が賛同しました。国際エネルギー機関（IEA）はこの目標を、「野心的だが達成可能」だと評しています。しかし、この目標を達成するには、2030年までに再エネ発電容量を11,000ギガワット（GW）以上に引き上げる必要があります。これはブルームバーグNEFの最新予測（9,000GW）を20%上回る数字です。IEA\*6によると、世界のエネルギー消費量の約3分の1を、製造業をはじめとする産業界が占めており、そのエネルギーの中心となるのが電力です。工場や産業プラントで消費される電力が全て再エネから供給されるようになれば、気候変動対策に大きく貢献できるでしょう。そして、再エネの未来を追求する上では、遠隔地からエネルギー資源を輸入するのではなく、太陽光や持続可能なバイオマスといった地元の天然資源を利用するのも重要な戦略の一つになります。

### 製造業が進むべき道筋

エプソンのような製造業の多くは、バリューチェーン全体からの間接的な温室効果ガス排出量（スコープ3）が、自社の電力使用による温室効果ガス排出量（スコープ2）よりもはるかに大きいことを認識しています。しかしながら、企業が再エネを利用してスコープ2の排出量を削減すれば、単独の取り組みでありながら、社会に対して大きな影響を与える可能性があります。早期に目標を設定し、気候変動問題に対する企業の姿勢を示すことが、サプライヤーとの共存共栄、そして持続可能な社会につながるカギとなります。世界中の拠点で使用電力を100%再エネにするというエプソンの画期的な取り組みは、再エネの需要を増やし、発電容量の拡大に寄与するだけでなく、他の企業にも進むべき道筋を示しています。



有識者とのラウンドテーブル



ホワイトペーパー

\*6 国際エネルギー機関(IEA) : <https://www.iea.org/energy-system/industry>

## 資源循環

### 地下資源消費ゼロに向けて

私たちが利用する資源は自然資本と呼ばれ、「地下資源」「非生物フロー<sup>\*7</sup>」「生態系資本」で構成されます。地下資源の採掘は生物圏の破壊につながります。また、採掘した資源を工業製品として使用する際には、多くのエネルギーを消費し、CO<sub>2</sub>を排出します。

エプソンは、投入する資源の総量を減らし、捨てるものをなくし、サステナブル資源の利用率<sup>\*8</sup>を100%にすることにより、自然資本の使い方を抜本的に変えていきます。生態系資本は使いすぎることなく適切な使い方をすれば枯渇することのない資本です。また、地上に掘り出した地下資源を「地上資源(循環資源)」として活用することで新たな地下資源消費を減らし、2050年までに地下資源消費ゼロとする事業活動を作り上げます。

<sup>\*7</sup> 太陽・風・水・地熱など、再生可能で非枯渇性なもの  
<sup>\*8</sup> 原材料に対するサステナブル資源(再生可能資源+循環資源+低枯渇性資源)の比率

#### ■ 地下資源消費ゼロに向けたエプソンの資源利用イメージ



### 緩衝材のリサイクルで廃棄物削減と資源循環を実現

国内のエプソンブランド商品の修理サービスを展開するエプソンサービス株式会社では、同社の廃棄物に関わるCO<sub>2</sub>排出量の約90%を気泡緩衝材などの軟質プラスチックが占めており、従来廃棄物として処理していた緩衝材を循環利用する仕組みを構築しました。

まず修理品の入荷に伴い発生する梱包材を①分別し、品質の良いものを一部をリユースします。次に気泡緩衝材は②社内で減容化して輸送負荷を抑制したのちに、③気泡緩衝材メーカーに原料として納入。④再生緩衝材として再度購入し、修理品の梱包材に利用してお客様にお届けする仕組みです。これにより、年間で3.9tのCO<sub>2</sub>を削減するとともに、サステナブル資源率80%以上(再生材 80%以上使用)の気泡緩衝材の継続利用を実現します。

#### ■ 気泡緩衝材の循環利用の仕組み



## お客様のもとの環境負荷低減

環境戦略 / 技術開発戦略

### より公平な算定ロジックをもとにした削減貢献量算定

環境の4つの取り組みの中でも「お客様のもとの環境負荷低減」は、エプソンの成長戦略であり、社会への価値創出を目指すものです。その取り組みの一つとして、エプソンはこれまで、自社の商品提供による削減貢献量<sup>\*9</sup>を算出し開示してきましたが、WBCSD(持続可能な開発のための世界経済人会議)によるガイダンスの策定など、基準に基づく算出が求められるようになってきた社会動向を踏まえて、算定ロジックを見直すことにしました。

算定ロジックの見直しに当たり、まずは、オフィス・ホームプリンティングイノベーションにおいて重要な戦略となるレーザープリンターからインクジェットプリンターへの置き換えを加速させるため、A3カラーインクジェットプリンターの削減貢献量の算出から着手しました。公正な算定ロジックにするために、WBCSDが公開したガイダンスを参照しつつ、第三者機関の確認に基づいて算定し、その結果、2023年度の削減貢献量の実績として、15.1千t-CO<sub>2</sub>eの削減貢献量があったことを示すに至りました。<sup>\*10</sup>

エプソンのDNAともいえる「省・小・精の技術」は、環境負荷低減に貢献できる技術です。A3カラーインクジェットプリンターで策定した算定ロジックを、他の商品ジャンルにも応用展開することで、エプソンの目指すお客様のもとの環境負荷低減を可視化していきます。

<sup>\*9</sup> 商品・サービスが社会のGHG排出量の削減に資する量を定量化したものの

<sup>\*10</sup> みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社の算出方法確認のもと、世界市場の主要なレーザープリンターの公開されている生涯CO<sub>2</sub>排出量の加重平均と、自社A3カラーインクジェットプリンターの生涯CO<sub>2</sub>排出量との差分に、自社A3カラーインクジェットプリンターの当該年度の販売台数を乗じた値。

### 「2023年度省エネ大賞 資源エネルギー庁長官賞」を受賞

熱圧着のためエネルギーを多く必要とするレーザー方式の複合機に対し、エプソンは熱を使わないインク吐出技術(Heat-Free-Technology)を採用しています。新しい回路ユニットの導入によりスリープおよび動作時の電力消費が低減し、さらなる省エネ性能を実現したことなどが評価され、ラインインクジェット複合機LMシリーズが、2023年度「省エネ大賞」(製品・ビジネスモデル部門)の資源エネルギー庁長官賞を受賞しました。



WorkForce Enterprise  
LM-C6000/LM-C5000/LM-C4000

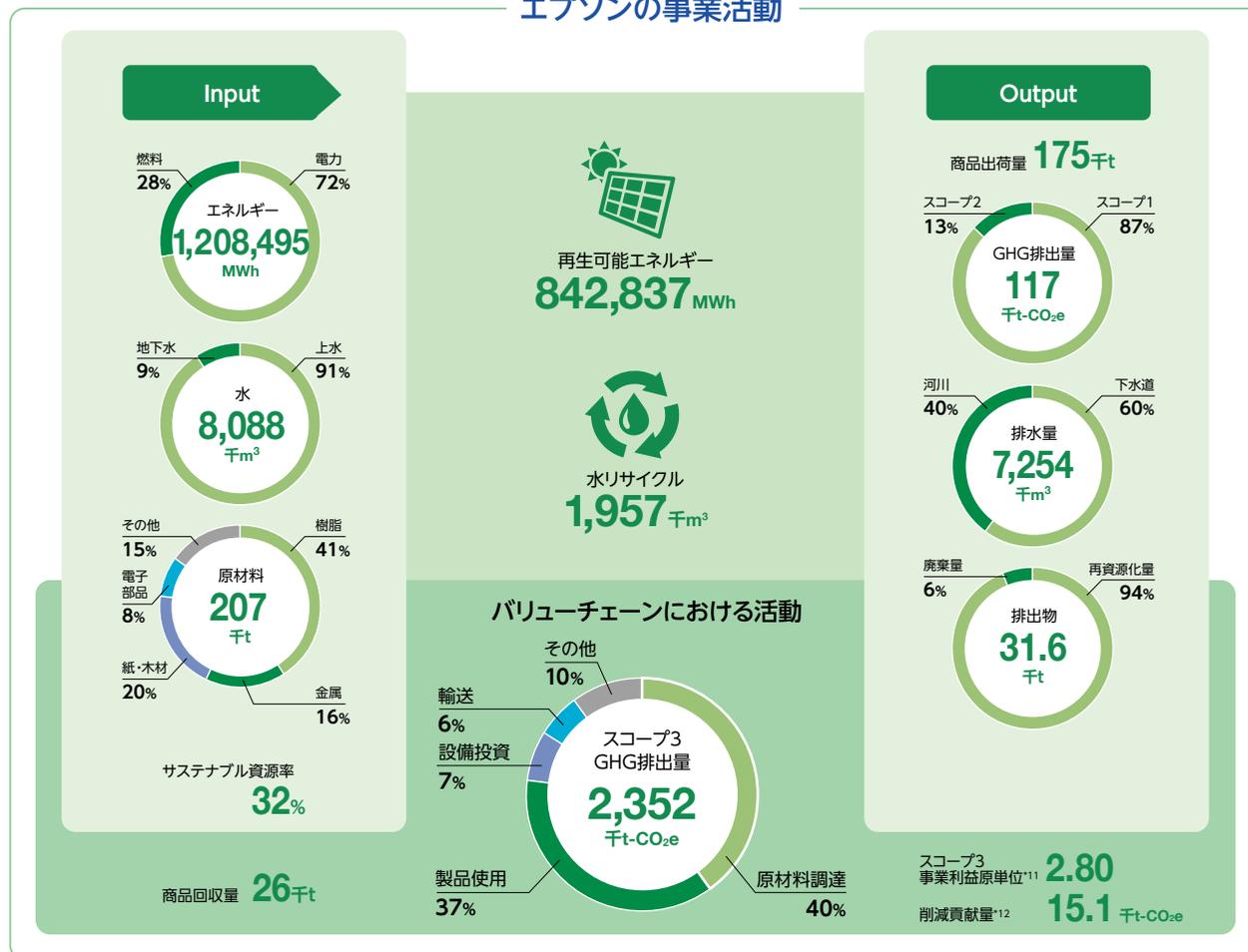
## 事業活動での環境負荷低減

エプソンはさまざまな資源を投入して、商品・サービスのライフサイクルにわたる事業活動を行う過程で、温室効果ガス(GHG)をはじめとした排出物を大気・陸域・水域へ排出しています。バリューチェーンを含む事業活動全体の環境負荷の把握に努め、負荷低減に向けた活動を推進しています。

2023年度は、各種削減施策を推進した結果、おおむね目標を達成しました。スコープ3排出量は前年度比で微増、かつ事業利益の減収により、カテゴリー1,11排出量における事業利益原単位は悪化していますが、排出総量は2017年度比で約28%削減しました。

### ■ マテリアルバランス (2023年度)

### エプソンの事業活動



### 削減実績

スコープ1,2 GHG排出量(総量) 目標: 2025年度に2017年度比34%削減  
**80%削減 117 千t-CO<sub>2</sub>e**  
 目標値: 391千t-CO<sub>2</sub>e

スコープ3 GHG排出量(事業利益原単位) 目標: 2025年度に2017年度比44%削減  
**17%削減 2.80**  
 目標値: 1.90

水使用量(売上収益原単位) 目標: 売上収益当たりの取水量を基準値より1%改善  
**15%改善 0.62 千m<sup>3</sup>/億円**  
 目標値: 0.73千m<sup>3</sup>/億円

排出物排出量 目標: 前年度以下  
**5.6%削減 31.6千t**  
 目標値: 33.5千t

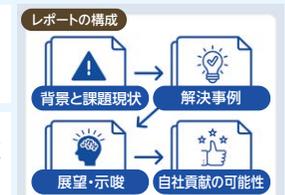
### 環境啓発活動

パーパスや環境戦略の浸透を図り、事業で環境課題を解決するアイデアを生み出す機会の創出を目的として、2023年度に従業員向けの環境啓発プログラム「IRODORILレポート研修」を実施しました。研修参加者が作成した環境課題解決レポートは、環境部会関係者に報告され、一般従業員と全社環境テーマ推進関係者とのコミュニケーションの向上につながりました。また、レポートの内容は全社に公開することで、従業員全体の意識啓発にも活用しています。

### ■ IRODORILレポートの構成概要

環境課題の調査(背景・事例)	電子廃棄物処理や生分解プラスチックの普及など、参加者自身が取り上げた環境課題の背景や現状を調査します
自社事業の考察(展望・考察)	課題解決に向け、自社の事業やビジネスモデルに必要な改革や新規事業のポテンシャルについて考察します

### ■ レポートイメージ



<sup>11</sup> 事業利益当たりのスコープ3(カテゴリー1,11)のGHG排出量(単位:千t-CO<sub>2</sub>e/億円)

<sup>12</sup> みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社の算出方法確認のもと、世界市場の主要なレーザープリンターの公開されている生涯CO<sub>2</sub>排出量の加重平均と、自社A3カラーインクジェットプリンターの生涯CO<sub>2</sub>排出量との差分に、自社A3カラーインクジェットの当該年数の販売台数を乗じた値。

TCFD提言への対応



TCFD提言への対応

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

環境戦略 / 技術開発戦略

気候変動が社会に与える影響は大きく、エプソンとしても取り組むべき重要な社会課題だと捉えています。パリ協定の目指す脱炭素社会（世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて2℃より十分低く保ち、1.5℃に抑える努力をする）の実現に向け、エプソンは2030年に「1.5℃シナリオに沿った総排出量削減」の目標達成を目指しています。

エプソンは、TCFDのフレームワークに基づいて、シナリオ分析を実施し、気候関連リスク・機会がエプソンの戦略に与える財務影響度\*13を定量的に評価しました。その結果、脱炭素社会へ急速に進んだ1.5℃シナリオの場合、市場の変化・政策・法規制による操業コスト増加の移行リスクはあるものの、インクジェット技術・紙再生技術に基づく商品・サービスの強化により財務影響へのインパクトは限定的と予想しています。また、異常気象に伴う災害の激甚化による国内外の拠点に対する物理リスクの財務影響度も、小さいことが確認されています。

なお、財務影響度「大～中」の内容についての2023年度取り組み実績は、以下一覧の通りです。財務影響度「小」の移行リスク・物理リスク含む、詳細については上記リンクよりご覧ください。

1.5℃シナリオにおける気候関連リスク・機会 / 取り組み実績 (抜粋)

区分		評価項目	顕在時期*14	インパクト	事業インパクト	財務影響度	2023年度 取り組み実績	2023年度 定量実績		
移行 リスク	市場の 変化・政策・ 法規制	(環境ビジョン2050 の取り組み) ・脱炭素 ・資源循環 ・環境技術開発	短期	イン パ ク ト	世界的に共通した社会課題である「気候変動」と「資源枯渇」に対し、商品・サービスやサプライチェーンの「脱炭素」と「資源循環」における先進的な取り組みが求められる  ・飛躍的な環境負荷低減につながる環境技術開発により、科学的かつ具体的なソリューションが求められる	リスクへの対応	2030年 までに 合計 約1,000億円 を投入	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素</li> <li>再生可能エネルギー活用・設備の省エネ・温室効果ガス除去・サプライヤーエンゲージメント・脱炭素ロジスティクス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エプソングループ全世界の拠点*15での100%再生可能エネルギー化完了</li> <li>再生可能エネルギーの長期安定調達化に向けたロードマップ策定と自社初のバイオマス発電所建設を計画化(2026年稼働予定)</li> </ul>	<b>47.9億円</b> (内訳) ・投資：15.4億円 ・費用：17.3億円 ・人件費：15.2億円  環境ビジョン2050 累積投入費用 ・投資合計 <b>126.4億円</b>
								<ul style="list-style-type: none"> <li>資源循環</li> <li>資源の有効活用・生産ロス極小化・商品の長期使用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生プラスチック使用製品の拡大、リファービッシュ/リユースによる商品の長期使用の拡大</li> <li>不要な金属を、金属粉末製品の原料として資源化する新工場の建設を開始(2025年6月稼働予定)(エプソンアトミックス)</li> </ul>	
機会	商品・ サービス	(環境ビジョン2050 の取り組み) ・お客様のもとでの 環境負荷低減	短期	想定 シ ナ リ オ	炭素税導入、電気料金高騰、廃棄物処分コストの上昇、適量生産・資源削減などにより、環境に配慮した商品・サービスへのニーズが高まる	事業機会	大 2025年度 までに 成長領域 CAGR 15% 見込み	<ul style="list-style-type: none"> <li>「Epson 25 Renewed」における成長領域として、①環境負荷低減・生産性向上・印刷コスト低減を実現するインクジェット技術によるオフィスプリンティング、商業・産業プリンティング、プリントヘッド外販</li> <li>②環境負荷低減を実現する新生産装置の拡充による生産システムの提供、により売上収益成長CAGR(年平均成長率)15%を見込む</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「Epson 25 Renewed」における成長領域(オフィスプリンティング、商業・産業プリンティング、プリントヘッド外販、生産システム)への取り組みを推進</li> </ul>	2020年度→23年度 売上収益 <b>CAGR + 14.7%*16</b>
								<ul style="list-style-type: none"> <li>地球温暖化対策分野や廃棄物処理・資源有効活用分野の市場成長が見込まれる</li> <li>サーキュラーエコノミー(循環型経済)へのシフトにより、再生プラスチック、高機能バイオ素材、バイオプラスチック、金属リサイクルの市場成長が見込まれる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地球温暖化対策やサーキュラーエコノミーへのシフトに対する有効なソリューションとして、紙再生を含むドライファイバーテクノロジー応用、天然由来素材(脱プラ)開発、原料リサイクル(金属再生、紙循環)などの技術確立を通じ、価値変換(高機能化)、脱プラ化(梱包材、成形材)、高付加価値新規素材の創出などにより売上収益を獲得</li> </ul>	

\*13 財務影響度 小：10億円未満 中：10～100億円 大：100億円超 \*14 顕在時期 短期：10年未満 中期：10～50年 長期：50年超 \*15 一部、販売拠点などの電力量が特定できない賃借物件は除く

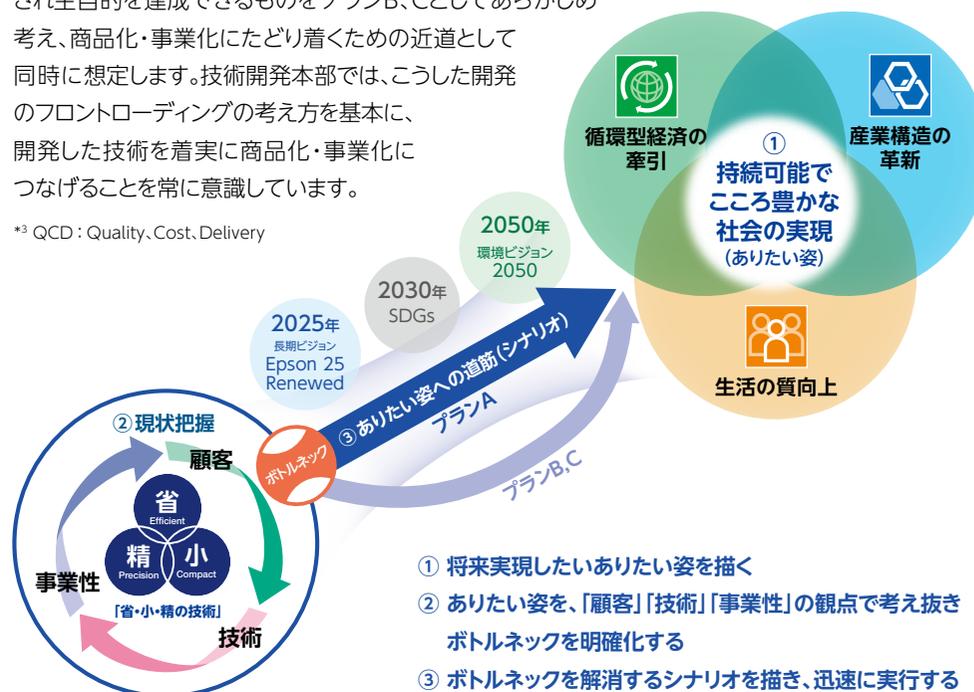
\*16 「Epson 25 Renewed」発表時の2020年度予想と2023年度実績との比較



## 技術開発のフロントローディング | 開発のボトルネックを明確にし、 ありたい姿へのシナリオを複数考え、着実に商品化・事業化につなげる

エプソンでは、3つのマテリアリティのありたい姿を実現するにはどんな技術が必要か、という考え方を徹底し技術開発を行っています。具体的には、現状把握の中で、「クリアできなければ企画が成り立たない課題」をボトルネックとして抽出し、目的達成に向け複数のシナリオを準備しておく手法に取り組んでいます。ボトルネックの抽出には、顧客・技術・事業性の観点を入れ、商品化プロセスの全体像を描く中で、なぜボトルネックとなっているのかを考察し、解消する方法を考えます。また、複数シナリオの考え方は、開発に成功した際の成果が最も大きく見込み、最優先で取り組むべきものをプランAとしながらも、QCD\*3いずれかの達成レベルは下がるが、実現の障害が軽減され主目的を達成できるものをプランB、Cとしてあらかじめ考え、商品化・事業化にたどり着くための近道として同時に想定します。技術開発本部では、こうした開発のフロントローディングの考え方を基本に、開発した技術を着実に商品化・事業化につなげることを常に意識しています。

\*3 QCD: Quality, Cost, Delivery



- ① 将来実現したいありたい姿を描く
- ② ありたい姿を、「顧客」「技術」「事業性」の観点で考え抜き  
ボトルネックを明確化する
- ③ ボトルネックを解消するシナリオを描き、迅速に実行する

## 技術開発の加速

現在、技術開発本部では「資源循環のための環境技術開発」や「環境に配慮したものづくりを目指した生産技術開発」に注力して推進しています。そして、それらを実現する手段として、製品の製造プロセスも含めてAIなどのデジタル技術の活用を広げ、目的を共にするパートナーとの共創による新たな価値創出も積極的に進めています。次ページより、「Epson 25 Renewed」のキーワードである「環境・DX・共創」の切り口で事例をご紹介します。

## 技術開発戦略

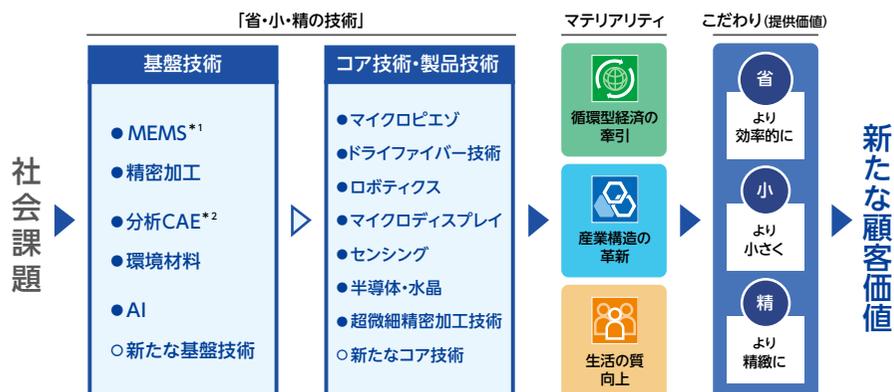
### 社会課題を起点とした技術開発を推進する

「Epson 25 Renewed」では、持続可能でこころ豊かな社会の実現を目指し、社会課題を起点に4つのマテリアリティを特定し、その中で技術開発においては「循環型経済の牽引」「産業構造の革新」「生活の質向上」の3つにフォーカスしています。

エプソンは創業以来、「省・小・精」に代表される優れた技術を持ち、それをどのように社会に役立てていくか、という考え方で価値を提供してきました。「省・小・精の技術」は、MEMS\*1、精密加工、分析CAE\*2、環境材料、AIなどの基盤技術、そこから生み出された、マイクロピエゾ、ドライファイバー技術、ロボティクス、マイクロディスプレイ、センシング、半導体・水晶、超精密加工技術などに代表されるコア技術・製品技術があり、競争力の源泉になっています。そしてこれらに加え、新しい技術の確立も目指していきます。

エプソンの技術開発は、「より効率的に」「より小さく」「より精緻に」にこだわり、技術を磨き続けることで、将来の新たな顧客価値創出につなげていきます。

▶ \*1、\*2 の注釈は、裏表紙へ



## キーワード：環境

環境戦略／技術開発戦略

### 資源循環のための環境技術開発／環境に配慮したものづくりを目指した生産技術開発

技術開発本部では、「環境ビジョン2050」の取り組みの一つである「環境技術開発」として、ドライファイバーテクノロジーや金属粉末製造技術などを開発し、マテリアリティ「循環型経済の牽引」の実現を目指しています。また、エプソンのものでづくりの基盤として、金型技術や3Dプリンターなどの開発技術を導入し製造工程の効率化に貢献しています。さらにインクジェットやロボティクスなどの固有技術を組み合わせ合わせた技術開発で、環境に配慮したものづくりを構築し、マテリアリティ「産業構造の革新」の実現を目指しています。

**環境技術開発**  
(ここでは掲載していないCO<sub>2</sub>吸収技術についてもご紹介しています。)  
<https://corporate.epson/ja/sustainability/environment/development.html>

#### 【開発事例】

##### ① 循環素材の開発

戦略的イノベーション創造プログラム(SIP)や、パラレジンジャパンコンソーシアム\*4参画などによる、ドライファイバーテクノロジーを応用したバイオマスプラスチックの開発に取り組んでいます。

→「SIP」の取り組みについては、P.46を参照

**SIP** 戦略的イノベーション創造プログラム  
Cross-ministerial Strategic Innovation Promotion Program

**パラレジン**  
ジャパンコンソーシアム  
Pararegin Japan Consortium

▶\*4の注釈は、裏表紙へ

##### ② 金属粉末製造技術

エプソンアトミックス(株)が持つ、微細金属粉末製造技術を応用しています。



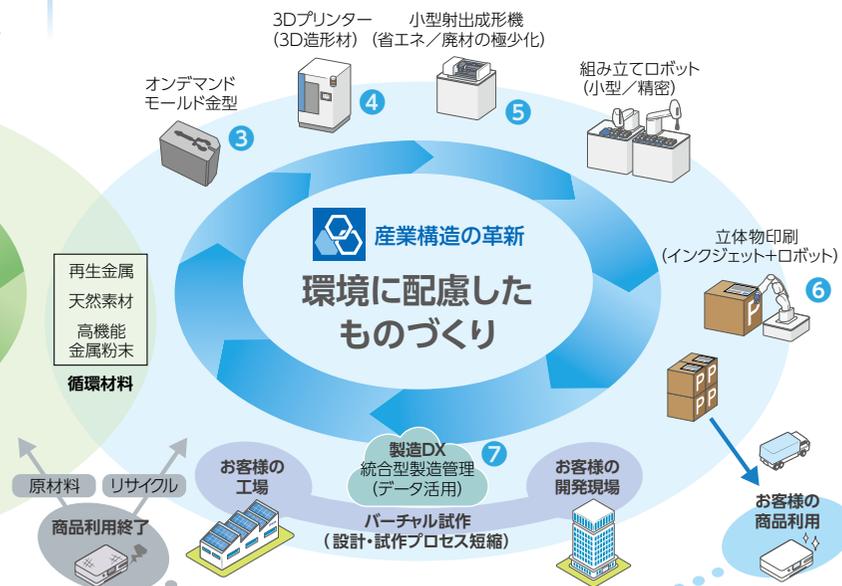
#### 【開発事例】

##### ③ オンデマンドモールド金型サービス

独自の特種金型材料と金型製造技術を組み合わせ、短期的な(最短4日)モールド金型で部品の試作・製造効率を高めます。

##### ④ ものでづくりを革新する3Dプリンター

汎用プラスチックからエンジニアリングプラスチック、金属まで幅広い材料を用いた造形が可能な3Dプリンターにより開発・試作効率を高めます。



##### ⑤ 小型射出成形機

独自のディスクドライブシステムにより、省スペースで省エネ、高効率な精密射出成形が可能です。

##### ⑥ 立体物印刷

高速インクジェット技術と精密ロボット技術を組み合わせた立体物への印刷を可能にします。

##### ⑦ 製造DXの推進

製造DXを目指し、統合型製造管理システムを開発しています。各生産装置を標準規格でつないだ装置管理、工程管理で安定生産・品質向上、効率向上を図る生産プロセスの革新を目指しています。

#### ドライファイバーテクノロジー

古紙をはじめとするさまざまな繊維素材について、用途に合わせた繊維化、機能性材料との結合、成形を行うことで高機能化を実現することが可能な、エプソン独自の技術です。



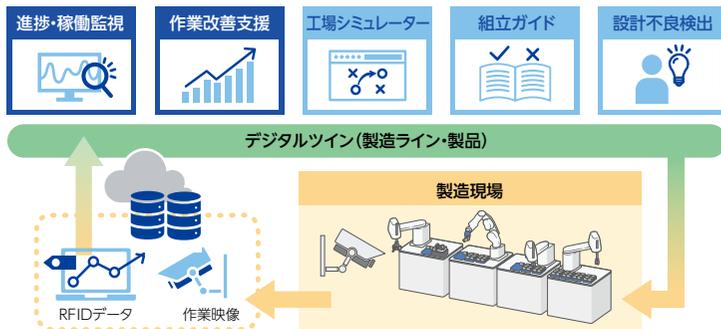
## キーワード:DX

環境戦略 / 技術開発戦略

### CAE活用

### 製造DXによるものづくり力強化

エプソンにおけるDXの一環として、デジタルデータを活用し仮想空間で精度の高いシミュレーションを行うデジタルツイン構想で、ものづくり力の強化を目指しています。例として、開発・設計などの上流工程においては、CAEを活用して新製品の製造ラインや部品加工条件を事前にシミュレーションし製品設計に反映することで、製品を試作する前での問題解決を図っています。



#### 【活用事例】

#### 射出成形工程の樹脂流動自動解析システム

エプソンでは、多種多様な部品を射出成形により生産しています。部品生産においては、実際に量産を開始する前に試行錯誤を繰り返して成形条件を最適化する必要がありますが、試作回数を減らして手戻りをなくすことが求められていました。そこで、迅速に最適な成形条件を導き出せる樹脂流動の解析自動化システムを開発し、加工条件出しの試作回数を大幅に削減しました。これにより、新製品を量産化するまでの時間が大きく短縮され、海外生産拠点に対するサポート工数の削減にもつながっています。

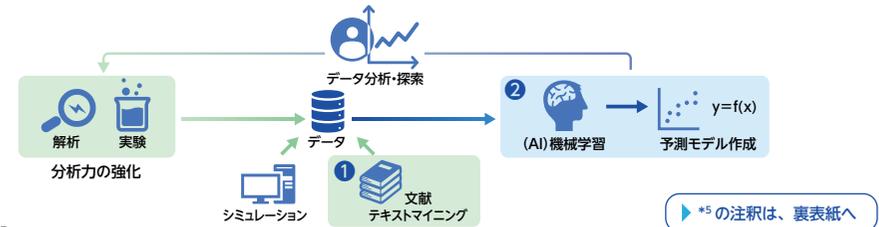
また技術開発本部のCAE専門エンジニアと各事業の生産技術エンジニアが協働することで、各事業の新製品開発におけるフロントローディング実現に貢献しています。



### AI活用

### MI・PI活用による技術開発力の強化・効率化

技術開発力の強化・効率化策として技術開発にもAIを導入しています。具体的にはMI・PI\*5を応用しデータ駆動型のアプローチを通じて技術開発のフロントローディングの実現を目指しています。MIでは、既知データの機械学習(AI)でモデルを作成し新たな材料特性を予測することで材料開発期間の短縮を図っています。同様に、製品加工工程(プロセス)についてもAIを活用し短期間での製品品質の安定化や製品性能向上を実現し、開発のフロントローディング実現を下支えしています。



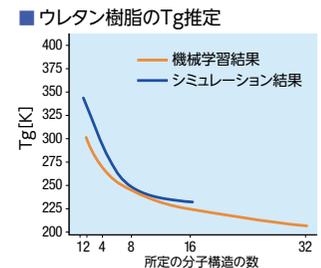
#### 【活用事例】

#### ① 新規材料の物質探索 | 技術論文データ代用でデータ抽出・解析

新規材料の実験などで得られる自社のナレッジデータが少ないときには、研究機関などの技術論文をデータとして活用しています。材料の探索では、論文データからライブラリーを構築し、その解析により求める材料構成を導き出すことができています。

#### ② 汎用モデルの構築 | 高分子物性の短時間推定

高分子の化学構造式をデータ化、高分子の官能基・結合から、特性指標のガラス転移温度(Tg)\*6を推定する学習モデルを作成しTgを推定しています。ウレタン樹脂では従来の実験やシミュレーションに比べ、非常に短時間で同等精度の予測が可能になっています。



\*6の注釈は、裏表紙へ

#### 【今後の取り組み】

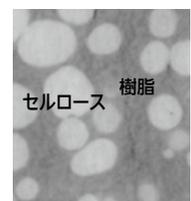
#### 次世代放射光の活用による分析力の強化

MI・PIの活用精度を向上するために実物(製品材料)の分析力強化にも取り組んでいます。

エプソンと東北大学は共同で、低コストで高強度の再生プラスチックなどの開発につながる革新的な研究開発を進めています。今後は、ナノメートルレベルの超微細な世界を可視化できる放射光を使って開発する材料内部を観測し、分析結果を材料開発やシミュレーション精度向上などに活かすことで、自動車部品など産業用に適した材料開発につなげたいと考えています。



「ナノテラス」を活用することで、材料の詳細解析が可能



バイオプラスチック材料の内部構造

## キーワード: 共創

環境戦略 / 技術開発戦略

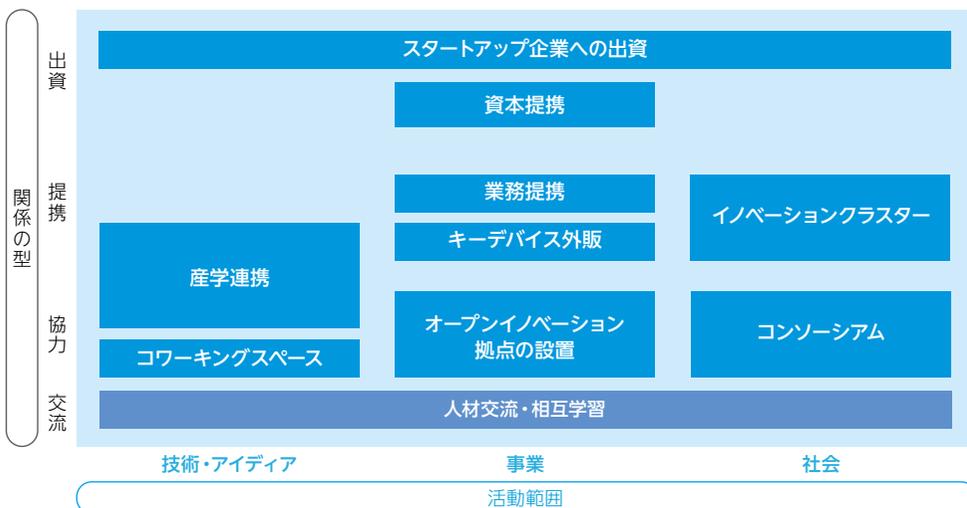
### 「省・小・精の技術」を基にパートナーと連携し事業化を加速

技術開発においても「共創」は重要な取り組みです。自社の技術ありきでビジネスを考えていくと、狭い領域にとどまってしまう、時間もかかります。社会課題の解決にとって必要なものは何かを考えたときに、エプソンだけでは対応できないものもあります。共通する社会課題を共に解決していこうという認識の下、互いに理解・協力し合えるパートナーと共に新たな価値を創り上げることが「Epson 25 Renewed」の考え方です。

エプソンは、社会課題の解決のために、さまざまな形態で共創に取り組んできました。その範囲は当社の技術・アイデア、事業のみならず、社会への影響、貢献も視野に入れた活動範囲へと拡大しています。

技術・アイデアについては、当社の技術力向上や新技術開発のために、産学連携を積極的に行っています。また、私たちの技術やアイデアをパートナーに広く利用していただけるよう、アイデア創出の場としてコワーキングスペースなども活用しています。

#### ■ エプソンの共創の取り組み



エプソンの技術開発では、研究開発・商品開発・ものづくりなど、バリューチェーン全体を俯瞰し目的や課題に合わせた共創に取り組んでいます。その一例として、ドライファイバーテクノロジーの応用展開における「戦略的イノベーション創造プログラム(SIP)\*7」への参画と、東北大学との研究開発の共創、香港繊維アパレル研究開発センター(HKRITA)との製品開発の共創に取り組んでいます。

### 【共創事例】

#### 内閣府プログラム(SIP)への参画

内閣府による戦略的イノベーション創造プログラム(SIP)\*7第3期の課題「サーキュラーエコノミーシステムの構築」へ、解繊したセルロースを使った複合型プラスチックの開発が採択されました。



\*7 内閣総合科学技術・イノベーション会議が司令塔となり、省府の枠や旧来の分野を超えて、科学技術イノベーション実現を目指す国家プロジェクト

#### 東北大学との共創 | 循環型経済を牽引する複合型プラスチックの社会実装を加速

循環型経済の確立に向け、活用が進むバイオプラスチックや再生プラスチックですが、バージンプラスチックと比較して機械的強度や耐久性が低いことから、使用範囲が一部にとどまっているのが現状です。

エプソンは、東北大学と2006年より包括連携協定を締結し、組織的な産学連携による研究開発や人材育成を行ってきており、その中でドライファイバーテクノロジーを活用した繊維複合型プラスチック材料の共同研究を進めてきました。2023年8月には、「サステナブル材料共創研究所」を設置し、機械的強度や耐久性の高いセルロース繊維複合型バイオプラスチックや再生プラスチックの基盤技術構築の研究開発、および社会実装を加速させています。



セイコーエプソン × 東北大学  
サステナブル材料共創研究所



共創研究所が設置されている  
産学連携先端材料研究開発センター  
(東北大学片平キャンパス)

#### HKRITAとの共創 | 衣類繊維のリサイクルによる資源循環の実現

ドライファイバーテクノロジーを進化させ、古紙を原料とした吸音材・緩衝材へ社内活用を広げながら、衣類の縫製端材(コットン)を用いた社内応用も実現しています。

さらに、伸縮性混紡素材や、強撚糸素材の解繊技術の確立を目指し、工場端材・売れ残った衣料品・不要となった衣類の中で、従来は再繊維化が困難だった機能性衣類やシャツ、ワイシャツなどから新たな再生繊維を取り出すことが可能になっています。また、香港繊維アパレル研究開発センター(HKRITA)と再生糸の共同開発を進めています。



「ドライファイバーテクノロジー」を用いて製造した紙系緩衝材(白色部分)



衣類の縫製端材(コットン)を用いたウォッチ商品の包装材



ドライファイバーテクノロジーで解繊した繊維を50%使用したコットンの再生糸(試作)

## 知的財産戦略



あらゆる知的財産を主体的(Proactive)に活用することにより、企業価値を向上させ、エプソンの持続的成長を支える

執行役員  
知的財産本部長  
小林 利彦

エプソンは、知的財産に関し「知的財産権だけでなく、ブランドやデータなどを含む広い意味での「知的財産」を価値に変換し、企業価値の持続的成長の実現を支援する」ことが重要であると考えています。

その考えのもと、長期ビジョンが目指す「持続可能でこころ豊かな社会」の実現のため、知的財産本部が経営・事業部・開発部門・戦略部門と密接に連携し、あらゆる知的財産を主体的(Proactive)に活用することで価値に変換し、その弛まぬ活動の展開によって、企業価値を向上させ、エプソンの持続的成長を支援しています。

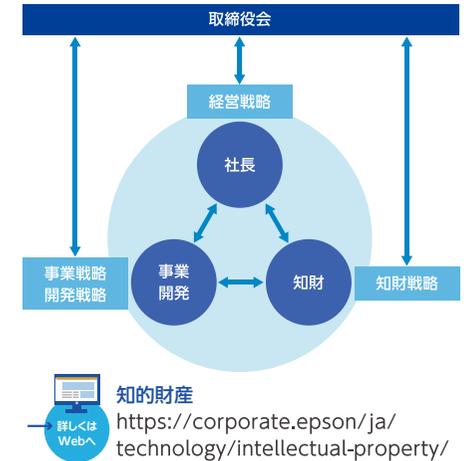
例えば、エプソンの競争優位の源泉の一つに創業以来培ってきた超微細精密加工技術があります。独創のマイクロピエゾプリントヘッドは、この超微細加工技術によって磨き上げられただけでなく、当社の強力な知的財産保護のもとで進化してきました。エプソンプリンターへの搭載によるラインアップの拡充や積極的な大型設備投資による量産化が実現し、プリンティング事業のさらなる成長に貢献しています。加えて、プリントヘッドの外販ビジネスを展開することで、商業・産業のさまざまな分野に当社プリントヘッドのユーザー層が広がり、デジタル印刷市場の拡大につながっています。これらの事業成長は当社の強固な知的財産を基盤として進んでいます。また、スタートアップへの出資やオープンイノベーションによる第三者との共創によるポテンシャルの高い新規市場の開拓も、知的財産面からの支援により加速しています。

このように、強固な知的財産基盤があるからこそビジネスの好循環が実現され、研究開発へのさらなる投資が可能となり、プリントヘッドをはじめとするエプソンの製品や技術は格段の進化を遂げて、その競争優位性を持続的に高めることができます。すなわち、このような成長戦略ストーリーを支えるもの、それが、私たちが創出する知的財産なのです。

## エプソンの知的財産戦略推進体制

エプソンでは、独自のコア技術やブランド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に当たり、事業ごとの「事業部長／開発本部長、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／開発本部長、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役会で報告・議論し、戦略に反映しています。直近の取締役会では、イノベーションを促進する取り組みや、知的財産活動のKPIについて有意義な議論がなされ、「Epson 25 Renewed」の実現に向けた今後の活動の方向性について確認されています。



### ■ 知的財産による成長戦略ストーリーイメージ (例: プリンティング分野 / 超微細精密加工技術)



もちろん、私たちの取り組みはプリンティング分野にとどまりません。エプソンの未来を担う開発テーマについては、あらゆる知的財産での保護と新たなイノベーション創出のために知的財産戦略を策定して活動しています。例えば、「環境ビジョン2050」の目標達成のために新たな事業展開が期待される「ドライファイバーテクノロジー」について、あらゆる知的財産で保護し、その価値を高めようとしている知的財産活動もその一つです。

## IPランドスケープによるイノベーション支援

エプソンでは、スタートアップへの出資やオープンイノベーションによる第三者との共創に伴い、IPランドスケープを活用した知的財産面からのイノベーション支援を行っています。例えば、スタートアップへの出資を判断する際には、スタートアップ企業が保有する知的財産の価値評価を行っています。また、オープンイノベーションにおいては、IPランドスケープによってその分野の開発状況と知的財産の取得状況を全体俯瞰図にまとめ、技術の将来性について評価しています。

また、新たな開発テーマを事業の成長戦略に結び付けるために、その開発テーマの応用範囲の拡大や基盤技術強化などについても、IPランドスケープを活用した分析に基づき、知的財産面からの提案を含めたイノベーション支援を行っています。

さらに、事業化された開発テーマについては、知的財産本部と開発部門／事業部の2者懇談会を通じて、IPランドスケープを活用した量的・質的な競争優位性の評価を確認した上で、その後の知的財産の保護とその主体的 (Proactive) な活用を定めた知的財産戦略を策定し、実行しています。この段階での知的財産には、特許だけでなく、意匠や商標・ブランドなどの知的財産も含まれます。

このように、エプソンでは、開発テーマに基づくイノベーションによって各事業の成長を加速するため、あらゆる知的財産を基盤とした戦略的な知的財産戦略の実行による支援を進めています。

## イノベーション創出に向けた知的財産活動

エプソンは、知的財産活動の価値階層を5段階に定義し、そのレベル5「イノベーションを促進し未来を創り、ブランドイメージを向上」の達成を目指して知的財産戦略を定めています。そして、その戦略に基づく知的財産保護とその主体的 (Proactive) な活用によりイノベーションを知的財産面から強力に支援することが、エプソンのブランドイメージを高め、企業価値を向上させることにつながると考えています。

知的財産本部では、価値階層レベル5の達成を加速するため、2024年4月に、IPランドスケープ活用によるイノベーション支援機能、イノベーションを成果に導く契約審査機能、ブランドイメージを高める商標管理機能を一気に集約した新組織を立ち上げました。レベル5の達成を目指す知的財産戦略を、新たな組織体制において戦略的・一体的に実行することにより、イノベーションを強力に支援していきます。

### ■ 知財活動の価値階層



## PICK UP

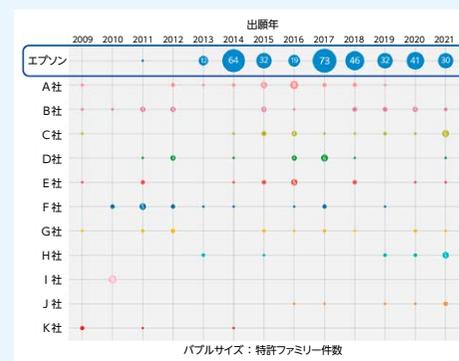
### ドライファイバーテクノロジーを支援する知的財産活動

エプソンが技術開発を進めているドライファイバーテクノロジー\*1は、知的財産の観点からも競争優位性のある技術です。同分野において、エプソンでは、知的財産戦略に基づき開発黎明期から特許出願を継続的に行っており、特許出願件数で他社を圧倒する強力な特許ポートフォリオを構築しています。

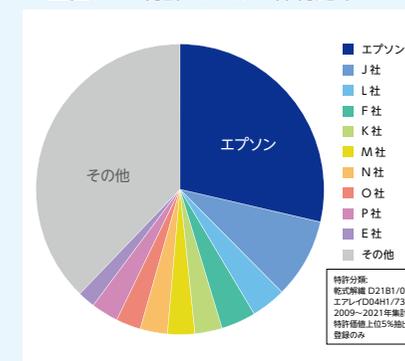
また、出願件数という「量」だけでなく、「質」(=発明の価値評価の高さ)も意識して活動しており、同分野の特許ファミリー競争力指標における高評価の特許ファミリーの保有比率でも当社がNo.1となっています。

\*1 古紙をはじめとするさまざまな解繊素材について、用途に合わせた繊維化、機能性材料との結合、成形を行うことで高機能化を実現することが可能な、エプソン独自の技術

#### ■ ドライファイバーテクノロジー分野での年別特許出願件数の評価\*2



#### ■ ドライファイバーテクノロジー分野の特許ファミリー競争力指標 上位5%の特許ファミリー保有比率\*2



\*2 LexisNexis PatentSightを使用して当社作成

このように強固な特許ポートフォリオのうち、中核技術である「2段ふるい」の特許第6127882号は令和元年度全国発明表彰において朝日新聞社賞を受賞しており、ドライファイバーテクノロジーが科学技術の振興、産業経済の発展に大きく貢献している価値ある技術であることが明らかとなっています。

さらに、ドライファイバーテクノロジーの応用範囲を拡大した新たなイノベーションによって事業成長を加速させるため、IPランドスケープを活用した開発テーマ探索も進めています。

また、ドライファイバーテクノロジーについては、特許だけでなく商標権の取得による技術ブランド化も進めています。「ドライファイバーテクノロジー」という技術の特徴を端的に表した商標権を取得し、さまざまな場面で表示することにより、お客様における技術名称とその価値の認知度を向上させています。



## DX戦略



人・モノ・情報をつなぐ、  
強固なデジタルプラットフォームで  
カスタマーサクセスへ貢献

執行役員  
DX推進本部長  
**丸山 進**

「Epson 25 Renewed」の実現に向けてDXを重要な戦略と位置付け、全社の情報化を担っていた組織を中心にDX推進本部を設立し、DXを牽引する役割を担っています。この本部では各事業が進めるビジネスモデルの進化をデジタルの方で加速するために、強固なデジタルプラットフォームを構築し、世界中で利用されているハードウェア製品を通じて、お客様やビジネスパートナーとつながり、新たな価値を創出します。さらに、ERP\*1などの基幹システムと連携することで、グローバルにオペレーションを効率化します。つまり、データの活用を通じて、価値創出とビジネスのパフォーマンスを向上させていく、というのが私たちの目指すものです。

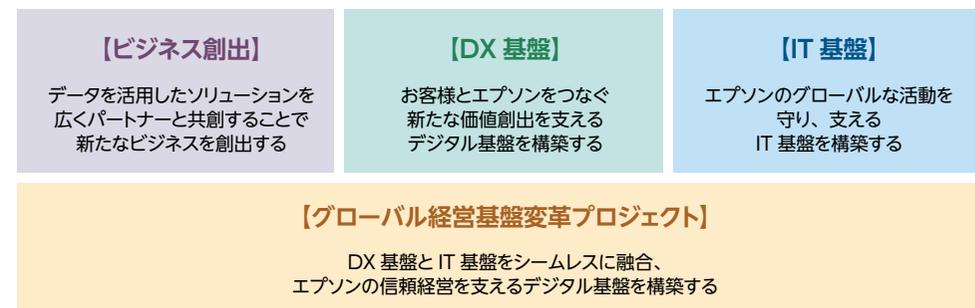
DX推進に活動を顧客視点と社員視点の2つの切り口を設け、それぞれのレベルに沿ってお客様に寄り添うソリューション提供、社員の働き方改革に向けた活動を推進しています。

\*1 ERP: Enterprise Resource Planning (統合基幹業務システム)

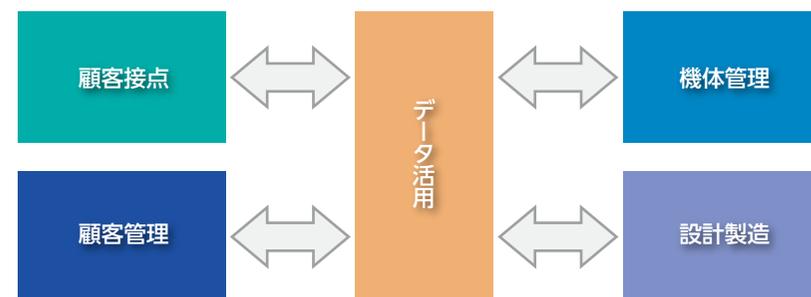
	CX	DX Level 0	DX Level 1	DX Level 2
Customer Experience		既存の顧客価値を向上	新たなサービスでカスタマーサクセスに貢献	社会課題解決につながる新たなカスタマーサクセスを創出
顧客視点		既存ビジネスのデジタル化 仕組みの改善、効率化、自動化	既存ビジネスモデルを 変革 自社のハードウェアからの 広がりによる、収益の複層化	新たなビジネスモデルの 創出 広くパートナーと共創し、 新たなビジネスモデルを創出
Corporate Transformation		業務効率化、生産性向上を図る	業務アウトプットの高度化	こころ豊かな働き方の実現
社員視点		作業プロセスのデジタル化 仕組みの改善、効率化、自動化	思考プロセスのデジタル化 分析、判断の高速・高精度化 価値創造プロセスの変革	デジタル技術による働き方変革 場所や時間に制約されない 多様な働き方

## Epson 25 Renewed DX戦略の進捗

「Epson 25 Renewed」達成に向けて、顧客視点・社員視点のDXを支えるデジタルプラットフォームの構築を4つの領域に分けて推進しています。



そのうちDX基盤では、お客様とエプソンをつなぐ新たな価値創出を支えるデジタル基盤を、顧客接点、顧客管理、機体管理、設計製造、データ活用の5つで構成しています。



顧客接点では、お客様と直接つながり必要な情報を提供する基盤を構築し、Webサイト運営とソリューション提供に加え、顧客行動分析環境の提供と改善を支援します。顧客管理では、お客様との関係を強化してビジネスの成功に貢献します。機体管理では、お客様のハードウェアとデータを連携させて嗜好やビジネスに合わせた価値提供を進めています。設計製造では、設計・試作・量産準備・製造の各ツールやアプリケーションのデータをつないでオペレーション全体をデジタル化し、従来のエンジニアリングチェーンから価値創造プロセスへの変革を図ります。さらに、各基盤でのデータ活用だけでなく、それらを複合的に組み合わせることで新たな価値を創出していきます。

## DX戦略 取り組み事例

### 顧客視点 DX Level 1 遠隔サービス・サポート

遠隔印刷・分散印刷を実現するソリューションEpson Cloud Solution PORTを利用することで、お客様の業務効率化と生産性向上を提案したり、当社およびパートナーによるサービスサポートを迅速化によるダウンタイムを削減することが可能になりました。また、プロジェクターにおいてもEpson Projector Management Connected (EPMC) によりサービスサポートの改善を実現しています。

製品の利用におけるお客様への貢献によりカスタマーエクスペリエンスの向上を図り、今後は、さらに多くのお客様と連携し、データ活用の範囲を拡大して新たな価値を創出することを目指しています。



### 顧客視点 DX Level 2 コア技術応用による新たなビジネス創出

社会課題の解決に向けて、ソリューションから得られる企業情報やセンシングデバイスから得られる人の情報などの高品質なデータを異なる価値に転換し、支援・指導を行うビジネスモデルを展開しています。自社ソリューションでサービスを展開することに加え、データ販売のビジネスモデルを構築していきます。

中小企業を取り巻く社会課題の解決として、公共機関や金融のインフラ・サービスを担うパートナーと、エプソンの信頼性の高い会計データを融合させ、税理士事務所を通じた新サービスを検討しています。



健康・運動能力に関わる社会課題の解決として、お客様から得られるモーション・ポジション・バイタルセンシングデータを価値に転換する指導/支援プラットフォームを活用し、保健指導や上達支援といった各種ウェルネス市場への自社展開と、パートナーへのデータ販売ビジネスを創出しています。



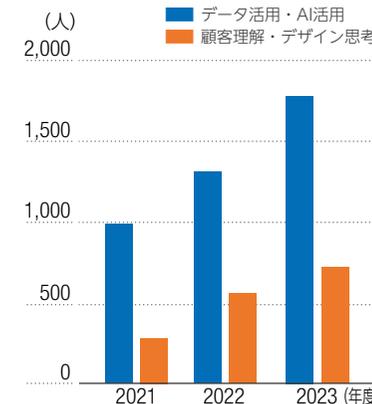
## 人材育成

社内教育プログラムでは、DXに必要な「デジタル技術(D)」と「変革力(X)」の2つのスキルを重視しています。

デジタル技術については、従業員全員に向けてデータ活用・AI活用の講座を提供してスキルの向上を図っています。

変革力については、顧客理解やデザイン思考の講座に加え、大学や専門学校の学生、異業種のプロフェッショナルと共にアイデアソンなどの実践の場を通じて、幅広い視野で活躍する人材を育成しています。さらに、さまざまなパートナーとの新規ビジネスに取り組みながら、それらも経験を積む大切な機会と捉えて育成を進めています。

■ 受講人数(累計/年度)



### 社員視点 DX Level 0,1 グローバル経営基盤変革プロジェクト

デジタル変革を加速するために、グループ全体でITシステムを標準化することで、経営意思決定支援の強化、ガバナンスの強化、低生産性と長時間労働からの解放を目指しています。具体的には、業務プロセスと標準データの見直し、グローバル統合データベースの構築、ERP、CRM\*2、S&OP\*3システムの更新を順次進めています。これらにより、本社からのコントロールを通じて、グローバルオペレーションの強化を図っていきます。



\*2 CRM:Customer Relationship Management (顧客関係管理)

\*3 S&OP:Sales and Operations Planning (販売・操業計画)

## 人材戦略



社会課題を解決する価値創出に向け、  
多様な人材が自ら考え、行動できる  
環境づくりを推進します。

代表取締役執行役員  
人的資本・健康経営本部長

阿部 栄一

エプソンは、中長期的な企業価値の向上および持続的な成長に向けて、パーパスに基づき事業を通じた社会課題解決への貢献に取り組んでいます。そのためには、長期ビジョン「Epson 25 Renewed」において定めた事業領域別の位置付けや戦略・方針に沿い、「環境・DX・共創」の取り組みによって事業を拡大・創出していくことが必要です。これらの活動を支えるのが、人材戦略による経営基盤強化の取り組みです。社会が変革を遂げる中で求められるサービスは何か、どうすれば社会課題解決につながるソリューションを提供できるのか、それらを自律的に考え、生み出す力を持った人づくりや、力を発揮できる環境づくりのため、エプソンは「強化領域への人材重点配置」「人材育成強化」「組織活性化」を人材戦略の柱として推し進めています。

### 人材戦略の基本的な考え方

エプソンは、信州に生まれ、育った企業です。現在も信州に事業運営の核となる機能・基盤を置きつつ、売上収益の8割以上、従業員数の7割以上を占める海外各国・地域に107カ所の研究開発、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、エプソンにおいては、地域の雇用の確保と、それに伴う比較的長期の雇用を強みに変えつつ、一方で積極的に外部人材を獲得し、多様性を実現すること、グローバルに厳しい競争を勝ち抜き、経営目標・事業成長を達成するための人的基盤を構築することが人材戦略の要諦となります。

具体的には、次の3つの人材戦略を定めて推進しています。

#### 人材戦略①

#### 強化領域への重点配置

さまざまなお客様のニーズを的確に把握し、素早く、柔軟に対応できるよう事業の変革・革新を進めます。そのために成長領域・新領域や高度専門領域のスペシャリスト、経営目線を持って活躍できるマネジメント人材を積極的に外部から獲得するとともに、内部人材へ専門教育・転換教育を行って、強化領域への重点配置を進め、グローバルな視点で最適なフォーメーションを構築します。

#### 人材戦略②

#### 人材育成強化

エプソンは、長期の時間軸で「人が自律的にキャリアを形成し、成長し続ける会社」として、各種研修やリスキリング、ローテーション、社内公募制度などの挑戦の機会を提供し、従業員一人ひとりが内外の環境変化への対応力を高めます。また、グローバルな視点での最適なフォーメーション構築のため、海外人材を含めグローバルに活躍できる人材を育成・配置します。

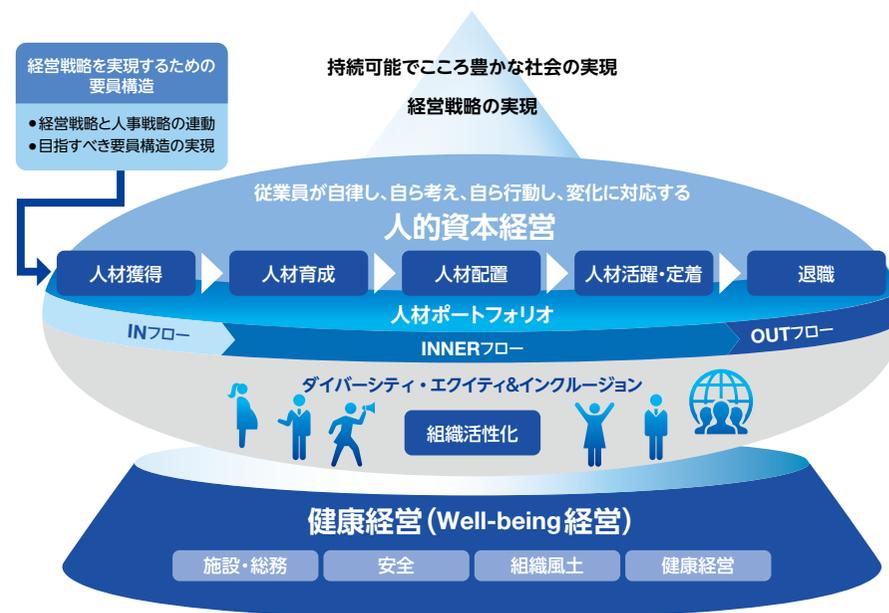
#### 人材戦略③

#### 組織活性化

女性や外国人、中途採用者、障がい者、高齢者など多様な人材を確保し、活かすことにより、創造性を高めイノベーションを実現するとともに、組織風土への取り組みや、信州の恵まれた自然環境、職住接近など、地方企業としての利点を活かした働きやすい環境づくりを通じて、従業員のエンゲージメントを高め、組織の総合力を最大化して、価値を創出し続けます。

#### ■エプソンの人材戦略 取り組みの全体像

エプソンの企業活動を支えるのが、人材戦略による経営基盤強化の取り組みです。社会が変革を遂げる中で求められるサービスは何か、どうすれば社会課題解決につながるソリューションを提供できるのか、それらを自律的に考え、生み出す力を持った人づくりや、力を発揮できる環境づくりのため、エプソンは人的資本経営と健康経営を軸とした人材戦略を進めています。

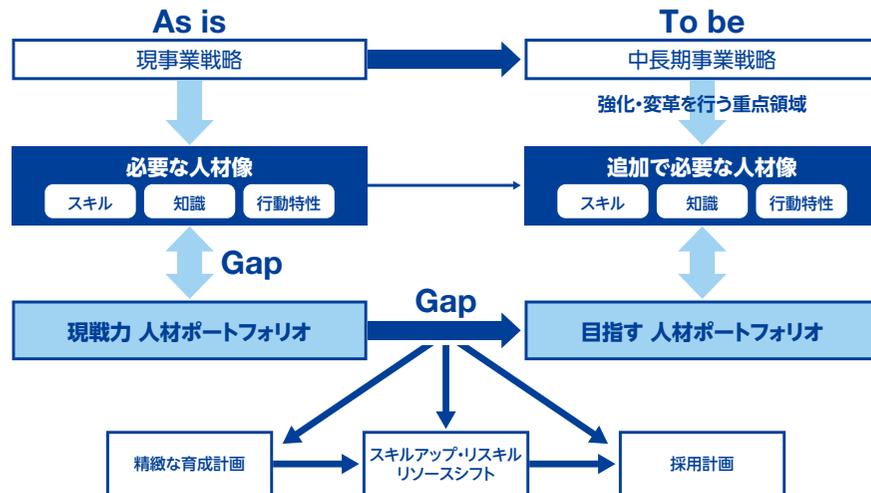


## 求める人材像

経営戦略の実現・事業遂行のため、エプソンは、パーパス、エプソンウェイの浸透と、長期ビジョンに定めた事業の方向性の共有をベースとしながら、広い視野と高い専門性を持って変化に素早く対応し、お客様の立場に立って自立的・自律的にお客様価値を作り上げることのできる人材を必要としています。

今後さらに国内での少子高齢化や労働人口減少が進むことも見据え、グローバルベースでの人材ポートフォリオ策定に取り組んでいます。2023年度は、特定の事業部門を対象に、事業戦略の策定・遂行および新たなビジネスモデルの確立に必要な人材要件を、スキルと行動特性を軸に定義して、現状の人材ポートフォリオを可視化する試みを行いました。次のステップとして、当期の取り組みを全社に展開するとともに、次期の長期ビジョン検討に合わせてあるべき姿を描き、量的・質的両面で現状とのギャップの把握を進めます。これにより、採用、リスキリング、最適配置などの適切な施策に展開し、全社最適人員構造を構築し、中長期戦略の実現につなげていきます。

### ■ 人材ポートフォリオの取り組み



As isとTo beの人材ポートフォリオにより、事業戦略の策定・遂行および新たなビジネスモデル確立に必要な人材について、主にスキルと行動特性の観点から、事業戦略の策定・遂行および新たなビジネスモデル確立に必要な人材の質・量のギャップを確認します。それに対し、メンバーのスキルレベルマップを参照し、スキルアップ、リスキリング、リソースシフトにより充足可能か、外部人材を獲得する必要があるかを判断します。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取ることでメンバー自身の自発的な学び、成長につながるような使い方も想定しています。

## 人材戦略 ①

### 強化領域への重点配置

エプソンでは、事業運営の基盤として、将来の要員構造の推移の予測と、事業戦略を実現するための要員ニーズに基づいて要員計画を策定しています。中期的には、新卒・中途を合わせて、毎年350人以上の採用を計画的・安定的に行う方針です。

成長領域であるプリンティング（オフィス、商業・産業）や生産システム（ロボット）、新領域である環境ビジネス・環境技術、センシング分野へは、採用した人員の重点配置に加え、内部人材へ専門教育・転換教育などを行って強化領域に投入するとともに、人材要件を明確にした上で外部からマネジメント人材やDXを含むスペシャリストを獲得し、強化領域へ配置しています。

### 人材の配置と役職への任用

人材の配置と役職への任用は「役割」の概念を基礎として行っています。事業戦略を遂行するための組織をグローバルに設計し、その中で各ポジションの役割を定義し、その役割に対し、最適な人材を配置・任用することが基本的な考え方です。そのための仕組みとして、年1回、各組織において、各階層ごとに「人材レビュー」を行い、要員状況を俯瞰するとともに、各ポジションに対する後継候補人材のリストアップとその能力開発ニーズの検討などを行っています。

海外においても、現地のトップマネジメント・人事部門と連携して役割や要件定義を行い、後継計画・育成計画を策定しています。このような活動を基盤として、グローバル視点での最適なフォーメーションの構築に取り組んでいます。

### ■ 採用数

	2021年度	2022年度	2023年度	今後の目標
新卒採用	200人	250人	344人	毎年度*1350人以上を継続
中途採用	48人	241人	204人	

\*1 各年度4月1日入社の新卒社員数と各年度の中途入社者数の合計

### ■ 強化領域への要員配置

	2021～2023年度累計	2024年度計画
全要員配置人数	1,881人	503人
うち、強化領域への配置人数	1,313人	374人

\*採用および内部異動による配置人数

人材戦略 ②

人材育成強化

当社は、長期の時間軸で「人が自律的にキャリアを形成し、成長し続ける会社」を目指しています。従業員一人ひとりが変化への対応力を高めることで、「Epson 25 Renewed」に掲げた事業目標を達成し、会社の発展を支え、さらには、持続可能でこころ豊かな社会を築くことにつながります。当社は、この視点から改めて教育研修体系を点検し、各事業体の意見や従業員の声も踏まえ、以下の3つの取り組みを進めています。

①生涯キャリアの自己形成支援

若年層から高齢者まで、継続的に生き方を考えられる環境を支援

②マネジメント層スキルアップ支援

上司の部下への関わり方スキル、現場での問題解決能力の向上

③リスキリング支援

多様な人材流動に対応する、教育研修支援

具体的な取り組み

①生涯キャリアの自己形成支援

エプソンでは、人が育つ組織づくりに向けた取り組みを継続的に行い、達成感・成長を実感できるようなキャリアの構築に向けた支援を行っています。中長期的視点から自身が目指していきたいキャリアを考え、その実現に向けて主体的に行動できるよう、年代別・階層別の「ライフタイムキャリアサポート研修(LTCS)」を2016年度に開始し、「LTCS40」「LTCS50」、入社後間もない社員向けの「LTCS入門コース」、さらに2023年度、30代を対象とした「LTCS A30」と、70歳雇用も視野に入れた「LTCS50up」を新たに立ち上げました。年齢の節目ごとに、継続してキャリアを考える機会を提供し、ライフタイムキャリア上のさまざまな課題を乗り越え、自律的なキャリア形成に取り組む社員を支援しています。

②マネジメント層スキルアップ支援

社員がいきいきと働き成長していくために、職場での上司のマネジメントやコミュニケーションは非常に重要な役割を持っています。アンケート調査などを通じ、特に経験の浅いマネージャーを中心に、この点に悩みを持つマネージャーが多いことが明らかになったため、新たに「1 on 1 コミュニケーション研修」を導入したほか、既存の新任課長研修に加え、課長任用後のフォローアップ研修を立ち上げ、課長同士が情報を共有し、考え、学び合える場を設けています。また、外部と提携し、マネジメントスキルを学べるさまざまなコンテンツを提供しています。

③ リスキリング支援

社員が自律的にキャリアを形成し、成長し続ける意欲を支援するとともに、社員のスキルアップや変化への対応力強化を目的として、リスキリングへの取り組みを始めています。リスキリングへの取り組みは、(i)全社員がデジタルなどの最低限の知識を習得し、自身の業務に活用することができるようにする全体の底上げ、(ii)強化領域、新領域への重点配置およびローテーションを進めるため、商品や事業ごとの固有の内容の学び直しやDXなどの専門領域の教育の実施、(iii)社員自らの学ぶ意欲に応え、また社内公募へのチャレンジへの支援を行うため、学びの機会の提供・スキルを磨く環境の整備、の3つを主な方向性として、検討を進めています。

グローバル人材の育成

お客様に価値ある製品をお届けするためには、グローバルに展開しているバリューチェーン全体が効果的・効率的に運営されることが欠かせません。そのためには、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が必要です。世界各地で、共通の価値観を持って活躍するリーダー人材を育成するため、海外現地法人の経営リーダー層の養成を目的としたセミナーを毎年開催しているほか、地域を越えた人材交流を進めています。また、海外人材についても国内と同様に、現地のトップマネジメント・人事部門と連携して役割や要件定義を行い、重要ポジション・重要人材についての後継計画・育成計画を策定しています。このような活動を基盤として、最適機能配置に関する社内議論を継続して行い、グローバル視点での最適なフォーメーションの構築に取り組んでいます。

「グローバル・インキュベーション・セミナー (GIS)」は、エプソングループ各社を牽引するグローバルリーダーの計画的育成を目的として、世界各国・地域の次世代リーダー層を対象に、エプソンのビジョンとバリューを共有し、各組織でそれらを実践できる力を養う教育研修プログラムです。1999年から継続しており、これまでに延べ400人以上のメンバーがこの研修に参加し、その多くが各海外現地法人で経営幹部・管理職を務めています。



ローテーションと社内公募制度

当社は、社員一人ひとりが自律的にキャリアを形成し、成長し続け、また内外の環境変化への対応力を高めるため、ローテーションを重視しています。ローテーション率15%以上を目標に、昇格要件へのローテーションの織り込み、管理職の目標管理項目への追加、異動時教育の体系化などの施策を進めています。また、2007年度に制度化した社内公募制度についても、2021年度に申請時の職制確認を撤廃するなどの制度改定を行った結果、応募数、実際の異動者数ともに急増しました。社員がさまざまな業務や職場を経験し、視野を広げ、スキルを高めることを通じ、社員の挑戦意欲に応えると共に、人材育成の重要な手段として取り組みを強化しています。

■ ローテーション率

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
率	6.0%	7.3%	9.0%	10.0%	10.1%

■ 社内公募利用者実績

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
応募者	142	148	378	293	325
決定者	27	12	217	201	176

人材戦略 ③

組織活性化

エプソンは、従業員一人ひとりの内外環境変化への対応力強化、多様性確保、従業員が働きやすい環境と組織風土づくり、健康経営、労働安全衛生などの取り組みを通じて、従業員のエンゲージメントを高め、組織の総合力を最大化することを目指しています。2022年度から行っている外部ツールを利用したエンゲージメントサーベイの全社総合レーティングは、2022年度Bランクでしたが、2023年度はBBランクへと1ランク改善しました。今後も、これらの取り組みを継続し、組織力を高めていきます。

組織風土

エプソンは、組織風土の現状を把握するため、2005年より組織風土に関する調査を毎年行い、従業員一人ひとりが従来以上にやりがいと自発性を持ち、また多様な人材が自律的にいきいきと働ける環境を目指しています。上述のエンゲージメントサーベイの結果、全社的には信頼関係のベースはあり、「上司からの指示があれば動く」組織の状態にはなっているものの、一人ひとりが主体的に動き、自分たちで組織の弱みを改善していく自立(自律)自走型組織の実現に向けては課題が多いことが明らかになりました。この結果に基づき、組織風土の課題として、(i) 理念の浸透と自分事化、(ii) 変革意識と外向き視点の向上、(iii) 仕事を通じた成長と貢献感獲得の3つを設定しました。その改善のため、各職場では、職場ごとの詳細な調査結果をメンバーとも共有・検討し、この3項目を中心に改善施策と改善目標を設定して取り組みを進めています。特に職場のマネジメント力強化が重要と考えており、1 on 1研修の開始、管理職前後層教育研修体系の見直し、管理職向け相談窓口設置のほか、支援の必要な職場や領域を定め、きめ細かい支援を行っています。これらの取り組みにより、「自ら考え自ら行動する人材」の育成と、「職場での強固な信頼関係の構築」による組織力強化を通じた生産性向上を目指しています。

■ 従業員エンゲージメントサーベイの結果と目標

全社指標	2022年度	2023年度	目標値 (2025年度末)
総合レーティング	B	BB	A
スコア	51.8	52.9	58.0
レーティングD職場数	47	45	0
サブ項目			
仕事内容	3.2	3.3	3.6
外部適応	3.2	3.2	3.6
変革活動	3.1	3.2	3.6

従業員満足度2023年度 **94.6%** 満足度\*1 回答率\*2 96.9%

\*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

\*2 当社正規従業員および定年後再雇用者を対象

働きやすい環境づくり

エプソンでは、社員がやりがいを持ち、さまざまなライフステージなどの変化に適応しながら、いきいきと、心身ともに健康で安全に働ける環境を目指しています。特に、フレックスタイム制度や在宅勤務など、働く時間や場所を選ばない柔軟な働きかたを進め、育児・介護・療養・不妊治療と仕事の両立ができる環境づくりを行っています。また職場におけるハラスメント防止や労働時間の適正化などの施策を推進しています。

信州に主要な拠点が集中するエプソンにおいては、マネジメント人材やスペシャリストをはじめとする多様な人材の採用・定着をベースとしてダイバーシティを進めるためにも、多様な社員が自律して自らの働きかたを選択し、それぞれのキャリア形成を実現できる環境づくりが重要であると考えています。

■ 働きかたの多様化施策 進捗状況(2023年度の取り組み)

取り組み	施策	2023年度の取り組み
働く場所・時間の柔軟化	在宅勤務制度の進化	1分単位で在宅勤務を実施可能とする制度改定(2024年9月施行予定)
	在宅勤務における出社目安ガイドライン	対面コミュニケーション・組織運営の観点と、柔軟な働きかたを考慮し、アフターコロナの在宅勤務と出社に関する考え方を整理して、ガイドライン(目安)を設定
	コアタイムレス フレックスタイムの適用	コアタイム廃止
育児・介護および治療と仕事の両立化	治療と仕事の両立支援	不妊治療を目的とした休暇・休職制度の拡充

■ 組織活性化指標の推移

指標項目	2021年度	2022年度	2023年度	今後の目標
男性育休取得率	50.8%	97.2%	85.2%	毎年 100%
ハラスメント防止e-ラーニング受講率	92.4%	96.8%	97.6%	受講率毎年度 100%
ハラスメント重要事案の本社報告徹底	報告漏れ0件	報告漏れ0件	報告漏れ0件	各組織・関係会社窓口との連携継続強化
年間総実労働時間	1,854時間	1,845時間	1,866時間	2024年度 1,845時間

## ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

変化の激しい時代の中で、多様なお客様を理解し、人々に驚きや感動を与える新たな価値を創出していきます。そのために、多様な人材が世界中のエプソンに集まり、公平な環境で、一切の偏見なく全ての社員が互いの個性を当たり前で尊重し合い、楽しく働きながら、社会の一員として責任を持ち、会社とともに成長・挑戦し、イノベーションを起こし続けることを目指しています。エプソンは、まず日本国内におけるジェンダー平等を喫緊の課題と認識しています。セイコーエプソンにおいては管理職層や経営層の女性比率が全社員の女性比率（2024年3月31日時点17.3%）と同じになる状態を早期に実現することを目指し、将来の女性管理職候補層を増やすためのキャリアアップ応援強化施策などに取り組んでいます。

また、インクルーシブな障がい者活躍の施策を推進しており、「障がいの有無に関わらず、個々の役割に応じたステップで挑戦し成長し続けることで、成果創出に貢献している状態」を目指しています。その実現に向け、グループ全体で障がい者採用に積極的に取り組むとともに、特例子会社の新規事業開拓などを進め、障がい者との接点づくりや各種情報発信を通じて障がい者活躍の風土を醸成します。

これらの活動の基盤として、社員の意識変革を促すため、経営トップからのメッセージ発信や、管理職向けダイバーシティマネジメント研修、社内向けDE&Iフェアを開催しています。また、属性に制限されない全従業員の活躍を支援するため、公平で働きやすい職場づくり、相談窓口によるサポート、男性の育休取得推進にも取り組んでいます。

さらに、多様な人材それぞれのキャリア形成をサポートし、活躍を促進するため、各種キャリア支援プログラムや、自発的な学び直しの機会を提供する教育体系の整備を進めています。

### ■ 目標値と現在

#### 女性活躍の状況(セイコーエプソン)

(2024年3月31日時点)

	2023年度	2025年度(目標値)
女性管理職比率	4.7%	8%
女性リーダー級(係長相当)比率	7.7%	10%

#### 障がい者雇用者数(当社・国内特例認定グループ会社雇用者数)

(2024年6月1日時点)

	2022年度	2023年度	2024年度
雇用者数	327人	329人	337人
雇用率	2.70%	2.65%	2.65%

### ジェンダー平等

ジェンダー平等を実現し、性別などの属性によらず社員一人ひとりが能力を最大限発揮している状態を目指しています。今あるジェンダーギャップを解消し、新たなジェンダーギャップを作らないために、女性への意識づけと管理職を中心とした全社の意識改革を進めています。

- 女性リーダー向けキャリア自律研修
- 女性ベテラン層向けキャリア応援施策
  - － キャリア自律研修
  - － スキルアップ研修
  - － 昇格試験受験者対象 論文講座 / 面接指導
- 社外メンターサービスを活用した女性若年層向け施策の実施
- 風土醸成のための新任管理職向け「ダイバーシティマネジメント研修」
- グループ全体でDE&Iを推進するための「事業部・本部ダイバーシティ担当者会議」、国内グループ会社との「ダイバーシティ協議会」



### インクルーシブな障がい者活躍

「障がいの有無に関わらず、個々の役割に応じたステップで挑戦し成長し続けることで、成果創出に貢献している状態」を目指しています。以下の取り組みを通してグループ全体でのインクルーシブな障がい者活躍を実現します。また、2030年度実雇用率3%を目標としています。

- インクルーシブな風土の醸成
  - － 障がい者活躍座談会の実施
  - － 社内報への記事掲載
- 特例子会社における障がい者の活躍機会拡大と、グループ内へのノウハウ展開
- 障がい者活躍相談窓口での対応



特例子会社エプソンミズベ(株)を訪問し、障がい者活躍の説明を聞く小川社長

### 育児・介護・不妊治療などの両立

「社員がやりがいを持ち、さまざまなライフステージの変化に適応しながらいきいきと働ける」環境整備に向けて、各種施策を実施しています。

- 管理職向け「介護と仕事の両立研修」の実施
- 両立社員のロールモデルインタビュー記事を社内イントラネットへ掲載(育児・介護との両立)
- 両親学級セミナー(育児と仕事の両立)
- 男性育休促進活動
- 不妊治療に関する休暇・休職制度の導入



ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン  
<https://corporate.epson/ja/sustainability/our-people/diversity/>



Diversity Equity & Inclusion スペシャルサイト  
<https://corporate.epson/ja/sustainability/our-people/diversity/special.html>

## 健康経営の推進

エプソンは、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、「いきいきと楽しく働くことができる職場環境づくり」、「こことからだの健康づくり」に取り組んでいます。

2024年、健康経営宣言の対象を「グループ全ての働く人」と明言して改訂し、健康経営宣言をグローバル展開しました。これにより当社は、ワールドワイドで会社と働く人が一体となって健康経営を推進し、企業のありたい姿「持続可能でここ豊かな社会の実現」を目指します。

### 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为一体となり、いきいきと楽しく働くことができる職場環境をつくり、こことからだの健康づくりに取り組めます。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：役員、従業員、および構内 協力会社社員など、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社員以外の者という

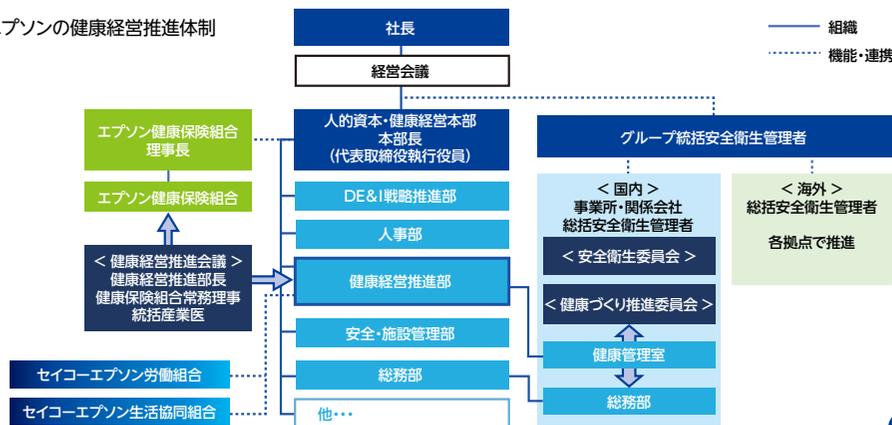
セイコーエプソン株式会社 代表取締役社長 CEO 小川 恭範

## 健康経営の推進体制

健康経営の責任者である社長の下、エプソンならではの健康経営(Well-being経営)を推進していくための一体的な体制「人的資本・健康経営本部」を設置しています。その本部長は、代表取締役執行役員として経営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。海外拠点の健康経営推進はエプソングループ労働安全衛生中期総合施策に基づき、各国の法令、文化に沿った活動を段階的に実施します。

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。

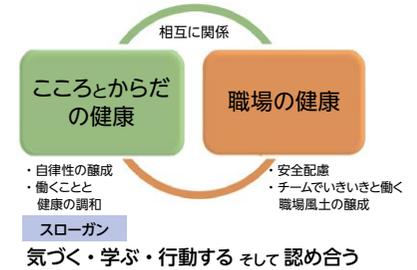
### ■ エプソンの健康経営推進体制



## 中期健康管理施策

### 「健康Action2025」の取り組み(第2年次)

国内では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。2022~2025年度の4カ年計画では「健康Action2025」を定め、多様な働きかた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た、「こことからだの健康」と「職場の健康」を重点分野として活動を展開しています。スローガンの「気づく・学ぶ・行動する そして認め合う」の周知とともに2025年度末までに、こことからだの自律的な健康管理の醸成、働くことと健康の調和、チームでいきいきと働くことができる職場風土の醸成を目指しています。



中期健康管理施策「健康Action2025」

[https://corporate.epson/ja/sustainability/our-people/health-and-productivity.html#h2\\_03](https://corporate.epson/ja/sustainability/our-people/health-and-productivity.html#h2_03)

## 中期健康管理施策の指標

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	2025年度目標
こことからだの健康	マストメメント			
	ストレスによる心身の変化に気づくことができる人の割合	—	82.0%	前年度より増加
	ストレスの要因を把握できている人の割合	—	87.3%	
	ストレスを緩和する方法を実行できている人の割合	—	75.3%	
	困り事を自ら相談できる人の割合	—	73.3%	
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%	50%以上	
職場の健康	体格			
	適正体重維持者の割合	62.5%	62.5%	60%以上
	前年度過体重者のうち3%以上体重減少した人の割合	19.2%	19.4%	22%以上
	受診率			
	健診結果要受診者の受診率	83.8%	89.8%	90%以上
がん検診の要精密検査者の受診率	67.0%	71.1%	90%以上	
簡易的ロコモチェック 4項目全てできる人の割合	—	38.0%	38.0%より増加	
メンタル不調による休務者が減少する	0.97%	0.98%	0.8%以下	
長時間労働による健康障害が発生しない	1件	1件	0件	
職場・事業所内で感染症の集団感染が発生しない*2	2件	0件	0件	
職場風土*	高リスク職場数	7職場	12職場	0職場
	高リスク職場継続・再発職場数	4職場	2職場	0職場
	ワークエンゲージメント	2.49	2.50	2.52以上

\*1 セイコーエプソンのみ \*2 自責による集団感染

## 健康経営銘柄選定

2024年3月、経済産業省と東京証券取引所より、「健康経営銘柄」に3年連続で選定されました(総合評価:電気機器業界1位)。あわせて、経済産業省と日本健康会議より、「健康経営優良法人(ホワイト500)」に8年連続で認定されました。会社と健康保険組合、各拠点の関係部門と連携して推進する活動に加え、「社員自らが作り上げる健康づくり活動」として、事業所ごとに「健康づくり推進委員会」を設置し、会社と働く人および健康保険組合が連携した健康経営の取り組みが認められました。



# 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、人的資本・健康経営担当執行役員の下、DE&I戦略推進担当部門を中心に、本社関係主管部門および国内外関係会社の人事部門とのネットワークを構築して行っています。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、CSR調達主管部門を通じて、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、是正活動を行い、また救済のための取引先通報窓口を設けています。



**エプソングループ人権方針**  
<https://corporate.epson/ja/philosophy/epson-way/principle/human-rights-policy.html>

1

## エプソングループ 人権方針

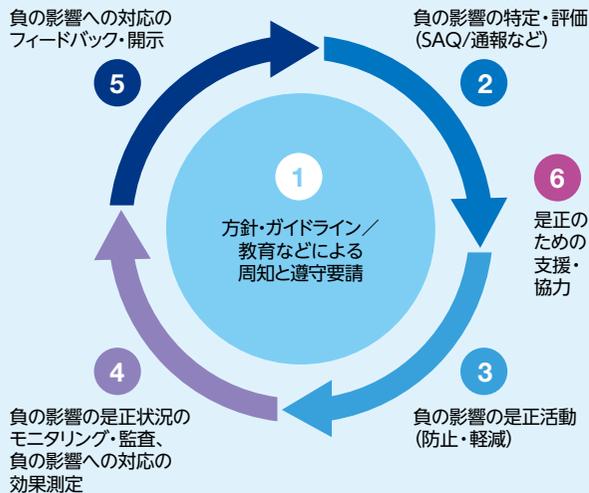
エプソンは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠し、取締役会の決議を経て、2022年4月1日付で、「エプソングループ 人権方針」を改定しました。人権尊重に関する考え方を明確にし、その取り組みにおける最上位の指針として、この「エプソングループ 人権方針」を位置づけ、これに基づき、エプソングループおよびサプライチェーンを中心に、人権への取り組みを進めています。

## 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、それを防止または是正するための「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。

## 人権デューデリジェンスプロセス

### 人権デューデリジェンスのフレームワーク



## 人権デューデリジェンスの取り組み

- 人権への負の影響の特定、影響評価**  
 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。エプソンにおいて特に人権侵害が起きやすい領域は、自社およびグループ従業員、派遣社員、サプライヤー従業員、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。
- 是正計画策定、負の影響の防止・軽減**  
 エプソンは、RBAの調査票に準拠して、各事業所・国内関係会社・海外現地法人、また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調査を実施しています。CSRセルフアセスメント調査の結果についてはRBAに報告しています。各事業所・各社・各サプライヤーは人権への負の影響を特定し、特定された負の影響に対して是正計画を策定し、その是正・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、是正計画に従って人権の負の影響の是正・軽減に取り組みます。重大な負の影響については、本社関係主管部門が是正の完了まで確認します。また、CSRセルフアセスメント調査を毎年継続して行い、各社・各事業所における是正状況を把握しています。
- コミュニケーション・報告**  
 要是正事項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。また「現代奴隷と人身売買に関するステートメント」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。良好な労使関係を構築し、維持するため、エプソンは、従業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。

## 人権デューデリジェンスを通じて是正された事例

エプソンは、主力生産拠点においてRBA Validated Assessment Program (VAP) 監査を自主的かつ計画的に受審し、第三者の視点で課題を抽出して是正し、活動のレベルアップにつなげています。エプソンは、これまでに、RBA行動規範の不適合がなく、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、インドネシア、マレーシア、タイ、中国、フィリピンの生産拠点で取得しています。

自社グループ内において、CSRアセスメント調査もしくはRBA VAP監査の結果、2023年度に析出され、是正し、または継続して取り組みを行っている主な事例は右表の通りです。

事案	発生場所	対処状況
業務委託先従業員の長時間労働	業務委託先	業務委託先と是正方法について対応済み
労働者による就職費用の負担	業務委託先	返金済み
労働者派遣に関する法律違反	製造会社	委託業務を法律の範囲内とする
工場の避難経路上の避難用出入口ドアの改善	製造会社	該当する避難用出入口ドアの構造見直し済み

## 苦情処理メカニズム

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、外国籍従業員向けなど、各種相談窓口を設置し、従業員および構内従業者からの人権に関する相談・通報に対応しています。また、取引先向け通報窓口を設置しているほか、お客様や投資家、地域住民の方など全てのステークホルダーの皆様へは、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・通報の受付を開始しました。

これらの窓口は、通報情報の厳格な管理と、報復を含む通報者への不利益行為の禁止、匿名性を確保し、運用しています。



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

## 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、「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等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。

#### 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 サプライヤーガイドライン/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/通報)
- 3 負の影響の是正活動(防止・停止・軽減)
- 4 負の影響の効果測定(モニタリング、監査、苦情処理メカニズム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
- 6 是正のための支援・協力

## 取引先通報窓口を通じた救済 ..... 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、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。匿名での通報、現地語での通報が可能であり、通報報復禁止を徹底し運用しています。

エプソングループサプライヤーガイドラインや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。

また、サプライヤー従業員からの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、救済に至るまで支援を行います。さらに、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。

## 教育

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、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、従業員、契約社員、派遣社員を対象に実施しました。また、2023年度以降、同内容の教育を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、順次各海外現地法人で実施しています。

### 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特定し、必須対応項目としています。定期的に行うCSRリスク評価や通報などを端緒として把握した場合には、是正完了までモニタリングを行っています。

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

## 人権デューデリジェンスを通じて ..... 3 6

### サプライヤーにおいて是正された事例

- 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)
- 賃金の適正な支払い(超過時間勤務賃金の適正な支払い)
- 雇用契約書の締結
- トイレ利用の制限撤廃(回数制限など)
- 労働者が支払った就職費用の返金
- 避難訓練(全員参加、夜間実施、寮での実施など)
- 適切な個人用保護具の無償提供、保護具の点検・交換
- 妊婦・育児中の女性の安全対策、清潔な搾乳場所の提供 など

## サプライヤー向けの人権教育 ..... 6

人権尊重の理解を醸成するため、エプソンサプライヤーガイドラインにより要請するのみならず、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、専門的な情報を得ただけのよう外部のコンサルタントを講師としてセミナーを毎年実施しています。

## サプライチェーン戦略



サプライヤーとのエンゲージメントをもとに、  
持続可能なサプライチェーンを構築します

常務執行役員  
生産企画本部 副本部長

渡辺 潤一

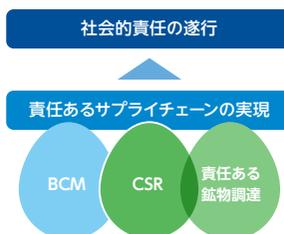
### 責任あるサプライチェーンの実現

エプソンは、経営理念の根底に流れる「信頼経営」の思想に基づき、サステナビリティ活動を推進することにより、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。また、事業活動を行うそれぞれの国・地域において法令を遵守することはもとより、SDGsやRBA (Responsible Business Alliance) 行動規範などの国際的な社会規範を尊重しています。さらに、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」にもあるように、エプソンの責任は、エプソンのバリューチェーンにも及びます。ありがたい姿「持続可能でここ豊かな社会の実現」のため、「持続可能性」と「人権」という視点でサプライチェーンCSRを推進し、サステナブル調達を行っています。また、生産継続活動 (BCM) や再生可能エネルギーへの切り替えと温室効果ガス (GHG) 削減を中心としたサプライヤーとの協業活動（「エプソングリーンサプライチェーン」の構築）などの新たな挑戦に対しても、ビジネスパートナーの協力を得て、積極的に取り組んでまいります。

エプソンは、ビジネスパートナーとの公平公正・共存共栄を基本姿勢としたパートナーシップの強化を図り、責任あるサプライチェーンを構築していきます。

### 活動テーマ

エプソンは、世界中のお客様に製品をお届けする責任を果たすため、きょうじん強靱かつ柔軟性のあるサプライチェーンの構築が重要であると考えています。責任あるサプライチェーンの実現をサステナビリティ重要テーマに掲げ、BCM (事業継続マネジメント)、CSR、責任ある鉱物調達を主要な活動テーマとして、計画的かつ全社活動として取り組んでいます。



### サプライヤーガイドライン

エプソンは「エプソングループサプライヤーガイドライン」において、品質、価格、納期の取引基本事項、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ています。また、ガイドラインの一部である「サプライヤー行動規範」は、RBA行動規範に準拠した、労働・安全衛生・環境・倫理・マネジメントシステムを要求事項としています。RBAの要求は、現地法の遵守はもとより、RBAの要求・水準が現地法よりも厳しい場合には、RBA基準の遵守を求めており、サプライヤーが所在する各国・地域の法律の定め有無、水準、労働慣行にかかわらず、一定の管理水準を担保しています。

2024年4月に、RBA行動規範Ver.8に即した改正に合わせて、エプソンの調達方針やサプライヤーへの要請事項を見直し、ガイドラインを改正しました。

改正を受け、Webサイトにて公開するとともに、全てのサプライヤーに周知し、主要なサプライヤーより書面同意をいただいています。



Responsible Business Alliance

Advancing Sustainability Globally

### サプライチェーンにおけるCSR戦略

経営理念、企業行動原則の実現、社会課題の解決に取り組むため、中長期のサプライチェーンにおけるCSR重点施策項目を戦略的に定めています。「人権」と「持続可能性」という大きな二側面からアプローチしています。



### エプソングリーンサプライチェーン

世界的に急務となっている環境負荷低減の取り組みを加速し、効率的に推進するため、当社は自身の取り組み経験やノウハウをサプライヤーに提供する「エプソングリーンサプライチェーン」の構築を開始しました。多岐な活動を通じて、それぞれのサプライヤーの状況に応じた最適な取り組みを支援し、サプライチェーン全体で再生可能エネルギーへの切り替えや温室効果ガス (GHG) 削減に挑戦していきます。

#### 具体的な取り組み例

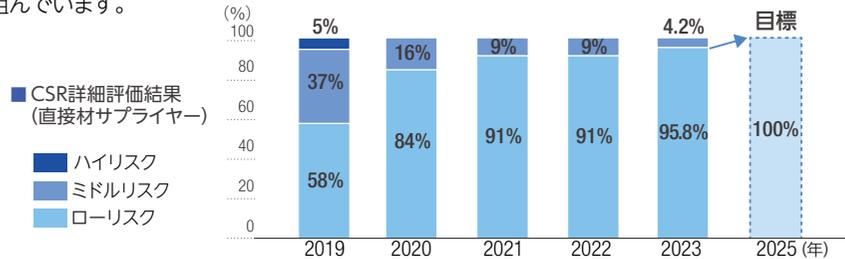
- 理解醸成：環境負荷低減の重要性と方法についてサプライヤー向け教育プログラムを実施
- 状況把握調査：サプライヤーの現状を詳細に調査し、環境負荷削減の取り組み状況を把握
- 導入支援：再生可能エネルギーへの切り替えやGHG削減に向けたステップに応じた具体的な導入支援
- 協業：サプライヤーと協力し、環境負荷低減に向けた協働プロジェクトを推進

## CSR

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。外部信用調査機関の情報に基づく「間接評価」と、サプライヤー自身が自己評価をする「直接評価」があります。サプライヤーの自己評価として、①管理レベルの定期評価（評価項目：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）、②サプライヤー行動規範の遵守状況を評価するCSR詳細評価、③有事の際の対応力を評価する有事対応力評価、④火災などの有事発生リスクへの対応状況を評価する安全管理評価を実施しています。

CSR詳細評価は、「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）」の遵守状況のセルフアセスメント（SAQ）を起点として、是正活動、監査などを行うデューデリジェンスプログラムで、RBAの会員プログラムに従い実施しています。2023年は、主要サプライヤーとして、直接材サプライヤーと、間接材サプライヤー（構内常駐業者、人材エージェント、委託倉庫、コールセンター）についてワールドワイドにCSR詳細評価を実施しました。ハイリスクサプライヤーは検出されませんでしたが、人権課題や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。2023年に是正した事例：生産拠点にて活用する製造請負事業者において外国籍労働者が送り出し国にて支払った採用費用（日本語教育費用、VISA取得費など）の本人への返金。

中期（2025年目標）として主要サプライヤーの100%ローリスク化を掲げ、既存のサプライヤーへの継続支援、新しいサプライヤーの対応支援、RBAなどの要求変更への対応などを行っています。スコアによるリスク判断に加えて、検出された個別の人権課題の是正を含む人権デューデリジェンスに継続して取り組んでいます。



## サプライヤー向け教育

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り、また、刻々と変化する社会の状況や要請をキャッチアップしていくことが肝要です。

エプソンは、外部講師による人権セミナーなどの専門的な教育や、エプソンの取り組みおよび各種調査の詳細に関する説明会を実施し、サプライヤーの理解醸成に努めています。2023年度に実施したセミナー・説明会には、毎回、数百名の参加があり、サプライヤーガイドラインおよび責任ある鉱物調達

## 責任ある鉱物調達

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（スズ、タンタル、タングステン、金）の採掘や取引から得られる利益は、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ます。また、DRC南部のコバルト鉱山は児童労働の温床となっていると指摘されています。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、環境破壊に一切関わらないことを企業方針として、RMI（Responsible Minerals Initiative）に加盟しています。エプソンは、エプソン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し、製品に残留する部品・材料について、OECDのガイダンスの5段階の枠組みに従って、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。結果を公開し、また、顧客からの調査要請に真摯に対応しています。

■ 3TG・コバルト調査結果（2023年度）

	3TG合計	スズ	タンタル	タングステン	金	コバルト
特定SOR*1数	357	89	43	52	173	80
（内CFS数*2）	234	70	40	34	90	46
（内Active数*3）	5	2	1	0	2	4
調査票回収率	100%					98%

▶ \*1、\*2、\*3の注釈は、裏表紙へ

## BCM

2019年に端を発した感染症拡大、世界規模の半導体不足、輸送力の不足など、サプライチェーン途絶リスクは我々の想定をはるかに超えるものでした。さらに、各地の紛争勃発および長期化、さまざまな地域に存在する地政学リスク・災害リスクなど、サプライチェーンを取り巻く環境におけるリスクは解消されておらず、むしろ、その規模や範囲は拡大し、深刻化しています。エプソンは、高度化・複雑化するサプライチェーンに起こりうる有事・リスクに対して、リスクに強く、レジリエンスを高め、持続可能性のある、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機能を5つ（サプライヤー、調達、生産、販売、物流）に区分し、それぞれに設定した重点項目を強化しています。また、エプソンはお客様に対する製品・サービスの供給責任を全うし、事業の被害損失を最小限に抑えることを目的として、BCP（事業継続計画：Business Continuity Plan）を策定し、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：Business Continuity Management）」を推進しています。

機能	重点項目
サプライヤー	有事対応力評価、安全管理評価など、サプライヤー自身に供給継続力を強化いただく働きかけ
調達	調達先複社化、代替調達品確保、長期調達契約、パートナーシップ強化、部品・原材料の在庫保持 * 材料や部品（直接材）および間接材も対象
生産	分散生産体制の強化、ファシリティの強じん化、感染症予防対策の強化、製品在庫の確保
販売	オペレーション拠点・人的資源・ITのバックアップ体制確保
物流	船会社との交渉・関係強化による枠取り、出荷計画の管理精度向上、物流手段（輸送業者・輸送ルート・倉庫機能）の複数化

## ガバナンスの強化

### 機関投資家と社外取締役との対話

# 企業価値向上に向けて、 株主の声を活かす

2024年2月、当社社外取締役6名全員の参加のもと、4回目となる機関投資家の皆様との対話会を開催しました。2021年度、2022年度はオンライン形式でしたが、今回は対面形式での対話を行いました。対話会では、「エプソンの経営 ～現在地と未来～」をテーマに、機関投資家の皆様、社外取締役双方の課題認識を踏まえ、活発な議論が交わされました。



#### 当社社外取締役 (2024年2月時点)



社外取締役  
松永 真理



社外取締役  
嶋本 正



社外取締役  
山内 雅喜



社外取締役  
監査等委員  
白井 芳夫



社外取締役  
監査等委員  
村越 進



社外取締役  
監査等委員  
大塚 美智子

#### 参加機関投資家

アセットマネジメントOne株式会社  
運用本部 スチュワードシップ推進グループ  
エグゼクティブESGアナリスト

櫻本 恵

野村アセットマネジメント株式会社  
グローバル・リサーチ部  
企業調査グループ

小野原 侑希

ブラックロック・ジャパン株式会社  
インベストメント・スチュワードシップ部長  
マネージング・ディレクター

江良 明嗣

三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社  
スチュワードシップ推進部 ESG推進室  
シニア・スチュワードシップ・オフィサー

向畑 康志

リソナアセットマネジメント株式会社  
責任投資部  
部長

松田 美貴夫

#### ファシリテーター

株式会社レスポンスアビリティ  
代表取締役

足立 直樹

(敬称略/部署名・役職は開催時点のもの)

## Topic 新任社外取締役のメッセージ



**足立** まずは、今年度から社外取締役としてご就任いただいた嶋本さんと山内さんから、就任後の感想および今後どんなことをしていきたいと思っているのかの抱負を聞いていただけますでしょうか。

**嶋本** エプソンは2023年度にコーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤーを受賞しており、そのような会社の社外取締役になれてうれしく思います。ただ、コーポレートガバナンスの観点で高い評価を受けている一方で、企業価値が向上しているかというPBRが1倍に達していません(第3四半期末時点0.90倍)。真面目な社員が多く、自分の組織の成長に非常にコミットする力がありますが、他の組織との連携があまり得意ではないようにも感じており、そのあたりがPBRが1倍を超えない原因ではないかと思っています。そのため、個の組織を強くするだけでなく、横に連携することで会社全体が良くなるようにサポートしていきたいと考えています。

**山内** 社外取締役に就任してさまざまな話を聞く中で、世界に冠たる素晴らしい技術とそれに携わる技術者を有していて、非常に強い経営資源を持っていると感じています。ただ、いいモノをつくれれば売れるし、成長できるという過去のプロダクトアウト的な思想をまだまだ引きずっているところがあると思うので、これまでの自身の経験を活かして、今ある経営資源をマーケットインの観点からどのように活かすのか、そうした発言をしていくことが私のミッションであると感じています。

## Topic 取締役会の議論・雰囲気

**足立** 以前と比べて、取締役会での議論の内容や雰囲気に違いはありますか？

**白井** どうしてもエプソンはプロダクトアウト的なイメージが強いと思いますが、就任した8年前は今よりも顕著でした。取締役会で議論される内容のほとんどが技術の話で、販売の議論はあまりされていませんでした。技術が良いのだから良い商品ができる、絶対に売れるというような雰囲気が大変強かったです。今はそれだけではビジネスのすそ野を広げられないということが少しずつ分かってきて、ユーザーとのコンタクトを増やすためのソフトウェアやDXが話題になってきました。

また、最近の取締役会では、取締役のほかに各事業部長や営業本部長などの執行役員も同席していて、彼らも発言することで、さまざまな事象に対して深く議論ができています。特に、社会課題を当社がどうやって解決するか、また環境に関してどのように取り組んでいくかの議論の頻度が増えました。

**松永** 白井さんと同じく、就任した8年前と比べて、少しずつですが技術オリエンテッドだったエプソンから、販売後のことに意識が向く会社になってきたと思います。ただ、持っている技術を新しいビジネスに仕立てる部分が弱く、先進的な環境技術や再生エネルギー化100%達成という大きな取り組みの成果もまだまだ市場へのアピールが足りていないと感じています。

また、私のミッションとしてダイバーシティへの取り組みの重要性をずっと示してきた結果、昇格する女性の数が増えてきており、意識は相当変わったと感じています。

## Topic 企業価値向上に向けた取り組み

**江良** 海外投資家も含めて日本企業のPBR向上に向けた取り組みに対する関心が強くなっていますが、個人的には、世界で勝てる、より良い会社になることが重要だと思っています。そのためにも、企業としては、経営として取り組みをどのように行動化していくのか、また実際に取り組んでいることをどう伝えるかといった、市場の視点を意識した経営をすることが必要になります。すぐにPBR1倍を超えることを狙うのではなく、成長投資をした上で資本効率を高め、長期的な目線で企業価値、株主価値を向上させていくための開示がされると、市場とうまくかみ合い、建設的な対話ができると思っています。



**櫻本** 全体的に、御社のESGの情報開示はかなり進んでいると感じています。ただ、ESGは時間軸が長い話が多く、長期ビジョンとの親和性がありますが、エプソンの長期ビジョンは2025年までとなっており、手が届く未来までの話しかないように思います。加えて、コーポレートガバナンス報告書



を見ると、取締役会の実効性評価において、実行力・実行スピードが課題とあります。将来の利益成長の期待を醸成していかねばならない中で歩みが遅い部分があるのではないかと、というのが気になっており、それを社外取締役の皆さんがどのように評価しているのが非常に興味があります。

**向畑** 御社の技術的な強みである「省・小・精」の技術や、企業価値を生み出すのは人という観点で、人的資本などの取り組みがどのように企業価値に結び付いているのか、評価のポイントがあるのか、定量的であるのか、それを毎年PDCAを回しているか、もし改善されていないのであればどこが問題でそれに対してどのように手を打っているのか。そうしたことの説明を期待しています。取り組み一つ一つを説明していただきたいというよりは、企業価値向上に向けて、どういう問題意識を持ち、今後どうしていくのか、戦略、ストーリーをもって示していただきたいと考えています。また、御社の場合、将来に対する成長の心配、例えば、ペーパーレスが進む中、プリンター中心の事業ポートフォリオに対する不安があると思います。その不安が解消されるような、2025年より先の長期目線でのストーリーが必要だと思っています。



**松田** PBRについては、現状1倍割れではあるのですが、今後の株価や御社の実際の行動を同業他社と比較しながらパフォーマンスを評価し、特にガバナンスについては企業価値向上に向けて重視していきたいと考えております。

**小野原** エプソンの強みである環境性能や技術には、投資家として魅力を感じています。しかしながら、それらをどう商品やサービスにつなげ、どのような地域で、消費者にどのようなアピールをしているのか。こうした点について、執行とどのようにコミュニケーションを取っているのか具体的に伺いたいと思います。



**山内** 皆様からいただいたさまざまなご意見や課題感は全く同じことを感じています。価値創造ストーリーとパーパスは制定しましたが、どういうお客様に対して、持っている技術をどういう価値に結び付けて、長期的に企業価値を高めていくかのつながりを伝えるのがまだまだ弱いと思っています。執行にはそこを具体的にしていくよう求め、取締役としては定量的に進捗を追っていくようにすることも必要だと考えています。問題意識は投資家の皆様と一緒に、スピード感を持って今後さらに高めていきたいと思う次第です。

**大塚** 向畑さんから定量化という話がありましたが、ごもっともで、取り組みの進捗を具体的に示すため、定量化を促進する方向にあります。例えば、サプライヤーにおけるCO<sub>2</sub>削減効果について、現在トライアルで何社かの排出量をどの程度削減できるかの把握が進んでいます。大変ではありますが、迅速に対応を進めて公表していく必要があると思っています。また、人材の観点ですと、DE&Iの浸透も進めています。日本では女性管理職比率が低い一方で、海外ではかなり高いです。日本の女性管理職比率の

現状は、長年の企業文化や、日本ならではのということでもありますが、エプソンはグローバル企業ということで、日本の本社でも、海外の良いところを取り入れて女性管理職比率を高める活動を進めてもらいたいと思います。また執行役員においては、外国人が登用されています。単に「多様性のため、女性である、外国人である、障がいを持っている」といったことに関係なく、優秀な人材が登用される状況になりつつあります。

**松永** 往査の際には対話会も実施するようにしていますが、去年にシンガポールを訪問したときには、ナンバー2の女性役員と対話をしました。アメリカもナンバー2の役員が女性ですし、フィリピンの販売会社に至ってはトップが女性ということで、海外では非常に多様化が進んでいます。日本においても、もう少しDE&Iの取り組みが進むことを期待しています。

## Topic 事業連携に向けた取り組み

**白井** 冒頭の嶋本さんからの課題にもあったように、エプソンは事業部ごとのセクショナリズムが強いと感じています。それぞれの事業部が自分をどう伸ばすかにフォーカスしている一方で、顧客接点など、お互いの良いものを横展開できずにいます。今年から経営での議論を充実させる体制をつくり、それぞれの強みをどう融合させて会社全体を成長させるかを、定期的に集まって議論しています。当社はプリンティングのビジネスが強力であるため、顧客接点や経験を他のビジネスでも活かしていくことが必要です。

DXという観点でも、プリンティングが先行して進んでいる状態のため、その知識や経験をDX推進本部で集めて、それをほかにも展開することで会社としてのDXが進むと思っています。

**櫻本** 事業セクショナリズムやDXに関しては会社によって事情が異なるので必ずこうでなければならないというものはないのですが、御社の場合、社外取締役の皆さんが「こうしたらもっとうまくいく」ということが意識できているように感じるので、結果につながるように頑張っていたいただければと思います。

**嶋本** はい。企業を引っ張っていくには、社長一人ではなく、社長を中心とした経営チームが必要で、会社を良くしていくためにはどうしたらいいかを、常日頃から意見交換しながら、チームで検討していくことが重要です。その中で、先ほど白井さんから話があった経営での議論を充実させる体制については、社外取締役からの働きかけで随分加速してきたところなので、今後の具体的な成果を大いに期待しています。

**江良** 最初のスピード感が遅く感じられていたというのは、どこにボトルネックがあったと思われますか？

**山内** スピードをどうやって上げるかは、仕組みづくりがカギだと思っています。そこが弱かったと思います。これまで以上に社外取締役から具体的なアドバイスをしたことで、体制ができて動き出し、検討スピードが上がりました。

**松田** 実効性評価において、スピード感がないという課題も認識されているとのことなので、これをどのように改善されていくのかを次回の統合報告書で拝見できるように期待しています。



## Topic BCP対応について

**櫻本** 日本の場合は、今年元日に能登半島で地震がありました。一度大地震が起きると、気候変動だけでなく生物多様性にも影響が及ぶことを考えると、BCP対応の重要度は大きいと思っています。御社の場合はどのようなリスク管理をされていますか？

**白井** BCPへの取り組み意識は非常に高いです。取締役会でも、地震だけでなく洪水やさまざまなリスクに対して、もしこういうことが起こったらどうなるかということを定期的に、確認しています。今回の能登の地震についても、その地域の関係サプライヤーと、どれくらい影響があるかを社長から即座に報告を受けました。



**櫻本** ありがとうございます。社内での取り組みが社外に伝わってこそ意味があるので、投資家から「エプソンはそこまでやるのか」と思われるような情報開示を期待しています。

**白井** なるほど。社内に働きかけるようにします。



アセットマネジメントOne株式会社  
運用本部 スチュワードシップ推進グループ  
エグゼクティブESGアナリスト  
櫻本 恵 様

## 機関投資家の感想 対話会に参加して

今年も、このような場を設けていただきまして厚く御礼申し上げます。エプソンの場合、社外取締役全員が参加して、フランクに意見交換していただけるわけですが、これは非常に素晴らしいことだと思っています。今回のような対話をする中で、コーポレートガバナンス報告書や統合報告書だけだと分かりにくい雰囲気を知ることができ、会社を評価する上で非常に有益な情報が得られると考えています。

また、エプソンのように、社外取締役の方とお話しさせていただく際に、気持ちよく応じてくださる会社に共通しているのは、問題意識が高く、自信があって、なおかつ将来に明るい展望が持てるような会社が多い点だと思っています。

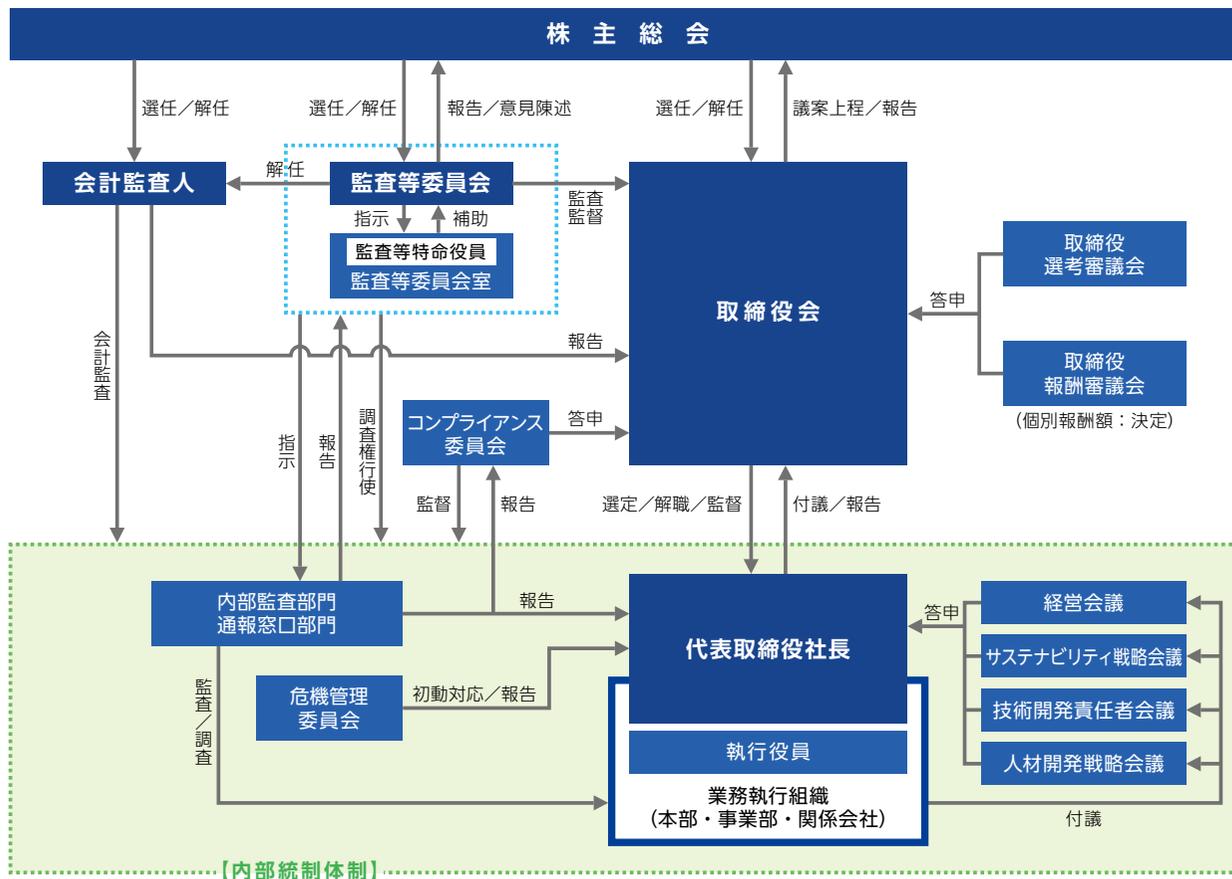
今後、皆様個々の知見を活かして、ぜひ取締役会の場でさらにご活躍いただき、企業価値向上に貢献していただきたいと思います。本日は本当にありがとうございました。

## 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・果敢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、監査等委員会設置会社のもと、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



### 「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー® 2023」の [Winner Company] を受賞

本表彰は、政府による成長戦略の一つとして、日本企業の稼ぐ力を推し進めるため、コーポレートガバナンスを用いて中長期的に健全な成長を遂げている企業を後押しする目的で、2015年度より実施されています。

選定理由としては、「執行役員や執行役員候補者による経営会議で討議された中長期戦略などは社外取締役が閲覧可能で、組織的にサクセッション対象者が社外取締役の目に触れる運営がなされている。」などが挙げられました。

当社は今回の受賞を励みとし、成長の基盤となるコーポレートガバナンス体制の構築をより一層強化していきます。



## 取締役会の実効性確保に向けた取り組み

コーポレートガバナンス

### 取締役会実効性評価の取り組み概要

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。

2023年度はより客観的な視点を取り入れるため、アンケートの作成から分析・評価の一連のプロセスにおいて第三者機関の評価・意見を踏まえた上で実施しました。

〈2023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 取締役の活動<br>(自己評価/<br>取締役の役割・活動など) | ⑧ 任意の委員会の機能・運営<br>(取締役選考審議会/<br>取締役報酬審議会/<br>コンプライアンス委員会) |
| ② 取締役会の運営           | ⑥ トレーニング                           | ⑨ 総括(取締役会の実効性)・自由記載                                       |
| ③ 取締役会の議論           | ⑦ 株主(投資家)との対話                      |   |
| ④ 取締役会の<br>モニタリング機能 |                                    |   |

### 取締役会実効性評価に基づく課題と取り組み結果

2022年度を対象とした取締役会実効性評価で掲げた課題と取り組み結果は以下の通りです。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が確認されています。

#### 2022年度課題

- ① 長期戦略に関する議論の充実・実施
- ② 「Epson 25 Renewed」に関する実行力、実行スピードの向上
- ③ 経営陣の後継者計画の詳細化と、その着実な推進

#### 2022年度課題への取り組み結果

- ① **長期戦略に関する議論の充実・実施**  
次期長期ビジョンの主要な論点抽出や早期の認識合わせを実施し、2024年度以降に予定している長期戦略の検討の環境を整えることができました。
- ② **「Epson 25 Renewed」に関する実行力、実行スピードの向上**  
取締役会にて各イノベーション領域・全社共通テーマを議論することで、事業の方向性判断などに寄与しました。  
➔ 課題①②は対応中・検討中の中長期戦略に係る事項であり、2024年度も引き続き取締役会にて検討状況につき監督、議論をしていきます。
- ③ **経営陣の後継者計画の詳細化と、その着実な推進**  
後継者計画の詳細化を含め、後継者計画に関する検討・対応については一定の目途をつけることができました。  
今後は計画に基づき推進し、定期的に取り締りにその進捗を報告してまいります。

#### 2023年度を対象とした取締役会実効性評価

- 2023年度を対象とした取締役会実効性評価は、前述の評価方法により実施した結果、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。その上で、取締役会メンバーによるディスカッションを実施し、今後も実効性を高めるための課題を以下のように整理しました。今後、これらの課題に対応していくことにより、一層の実効性向上に努めていきます。
- 2023年度評価の結果整理した課題**
- ① 「Epson 25 Renewed」財務目標および戦略実行への取り組みに関する議論と対応状況の監督
  - ② 長期戦略に関する議論の実施と加速
  - ③ 経営戦略に連動する人的資本経営への取り組み

### 取締役会での議論

当社は、2023年度は取締役会を13回開催しました。取締役会は、2023年度に重点的に議論すべきテーマ・ポイントについて議論の上、年間を通じて「Epson 25 Renewed」の達成に向けた各イノベーション領域の進捗・戦略について審議を行いました。その他、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取り組み、株主との対話結果および経営陣の後継計画などについても審議を行っています。

なお、当社は取締役会における議論に加え、経営重要テーマ検討の初期段階から取締役会メンバーによるフリーディスカッションができる仕組みを導入し、取締役会の戦略機能の充実を図っています。2023年度は次期長期戦略および取締役会の実効性向上について意見交換・議論を行いました。

### 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、各監査等委員が定例項目ごと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、活動の改善と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に對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実施しています。

## 取締役選考審議会

### ■ 体制



### ■ 役割

当社の役員（取締役・執行役員・監査等特命役員）候補者の選考および役員解任について、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議するほか、代表取締役社長の作成する役員の後継者育成の状況・課題および代表取締役社長の承継プランを評価・監督することを目的に設置されています。委員長は、社外取締役の中から互選により選任しています。

### ■ 審議の回数・内容

回数 15回開催（2023年4月～2024年6月の定時株主総会まで）

- 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
  - 社外取締役候補者の検討
  - スキルマトリックスの見直し など

## 取締役会の構成

役員選考は、コーポレートガバナンス基本方針に基づいて自社で定めた、役員に求められる役割および選考基準に照らし、また多様性の確保を考慮しつつ行っています。

取締役会構成については中長期的な方向感を踏まえて審議しています。2024年6月の定時株主総会では、社内取締役2名の退任に際し執行役員を兼務する取締役を新たに3名選任しました。これは事業領域とコーポレート領域において高い見識と監督能力を有する執行役員が取締役に加わることで、その知見を取締役会において発揮することにより、当社の将来にわたる事業成長と持続的な企業価値向上への貢献が期待できるとの判断によるものです。これにより現在取締役会の構成は、社内取締役が1名増員の5名（うち、監査等委員である取締役1名）、社外取締役が6名（うち、監査等委員である取締役3名）となっています。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。また、取締役選考審議会は、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体制です。取締役会の構成バランスについては、これからも継続して検討していきます。

## 代表取締役社長の後継者計画

現社長が就任した2020年より検討を開始し、ロードマップの詳細化、具体化を進めてきました。人材要件については、社外取締役の意見を取り入れながら時間を掛けて審議し、取締役会にて2021年度に改訂・外部開示しました。

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、社長が複数名の候補者とその育成の原案を策定し、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審議・決議するというプロセスをとります。この審議においては適宜経過報告がされ、候補者の評価、絞り込み、入れ替えを行いつつ候補者を選出します。後継者計画は、緊急対応を含め交代時期を複数想定するとともに、社長と共に経営を担う人材を含めたチームの観点も踏まえて策定し進めています。

中長期計画策定と実行責任の観点から、候補者は経営を担うチームの一員として計画策定段階から参画します。こうした経営上重要な役割への任用をはじめ、候補者個々のキャリアに応じて必要な研修を提供しています。

## 社外取締役の選考と情報提供

### ■ 社外取締役の選考

社外取締役については、独立性判断基準を満たし、また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つの期待役割に照らして取締役選考審議会において審議し、取締役会に答申しています。

- 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。

### ■ 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、執行役員および従業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。

## 取締役報酬審議会

### 体制



### 役割

当社の役員(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、取締役報酬審議会は、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。委員長は、社外取締役の中から互選により選任しています。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。

### 審議の回数・内容

回数 12回開催(2023年4月~2024年6月の定時株主総会まで)

- 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 など

### 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

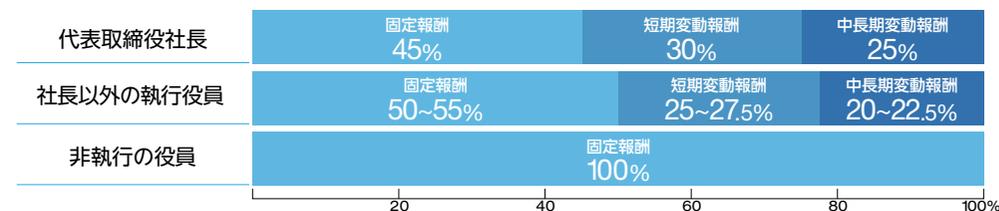
### 報酬の構成

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取締役は、業務執行より独立した立場から、経営全般の監督機能など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。

## 役員の報酬体系

### 報酬構成比率

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。



### 報酬算定方法

固定報酬	「基本報酬」は、月毎に支給される金銭報酬を指します。役位および役割グレードに応じて決定します。会社の業績、その他の理由により、取締役会において増額または減額措置を講ずることがあります。
短期変動報酬	「賞与」は、年に1回支給される金銭報酬を指します。短期インセンティブとしての性質があり、単年度の業績指標や個人目標の達成度を評価します。 $\text{賞与基準額 (年間総報酬額} \times \text{賞与比率)} \times \text{全社ROE目標の達成度}^{*1,4} (0 \sim 200\%) \times \text{個人目標達成度} (60 \sim 140\%)$ <p><small>*1 業績指標で使用した全社ROEは6.6%(2023年度実績)です。</small></p>
中長期変動報酬	「譲渡制限付株式報酬」は、年に1回支給される非金銭報酬を指します。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これまで以上に高めることを目的としています。下記金額に相当する株式数を割り当てます。 $\text{株式報酬基準額 (年間総報酬額} \times \text{株式報酬比率)} \times \left[ \text{全社ROIC目標の達成度}^{*2,4} (80 \sim 120\%) \times 50\% + \text{サステナビリティ目標の達成度}^{*3} (80 \sim 120\%) \times 50\% \right]$ <p><small>*2 業績指標で使用した全社ROICは7.0%(2022年度実績)です。 *3 2023年度においては、下記5項目の年度KPI目標達成度によりサステナビリティ目標の達成度を決定しています。達成度の実績は90%です。 ・Scope 1,2GHG排出量(総量)削減率 ・Scope3 GHG排出量(事業利益原単位)削減率 ・サプライヤーにおけるCSRリスクレベル ・管理職女性比率、女性執行役員数を2025年度までに1名以上(国内) ・重大なコンプライアンス違反事例の発生件数</small></p> <p style="text-align: right;"><small>(参照: P.25サステナビリティ重要テーマとそのKPI)</small></p>

\*4 係数は、勘案すべき変動要素が生じた場合は取締役報酬審議会にて審議のうえ補正をすることができ、取締役会にて決議することとしています。

### 報酬などの総額(2023年度)

(単位: 百万円)

役員区分	支給人員(名)	基本報酬(金銭)	賞与(金銭)	株式報酬(非金銭)	合計
監査等委員でない取締役(うち社外取締役)	8 (4)	189 (39)	31 (-)	41 (-)	262 (39)
監査等委員である取締役(うち社外取締役)	4 (3)	82 (49)			82 (49)
合計	12	272	31	41	345

## コンプライアンス

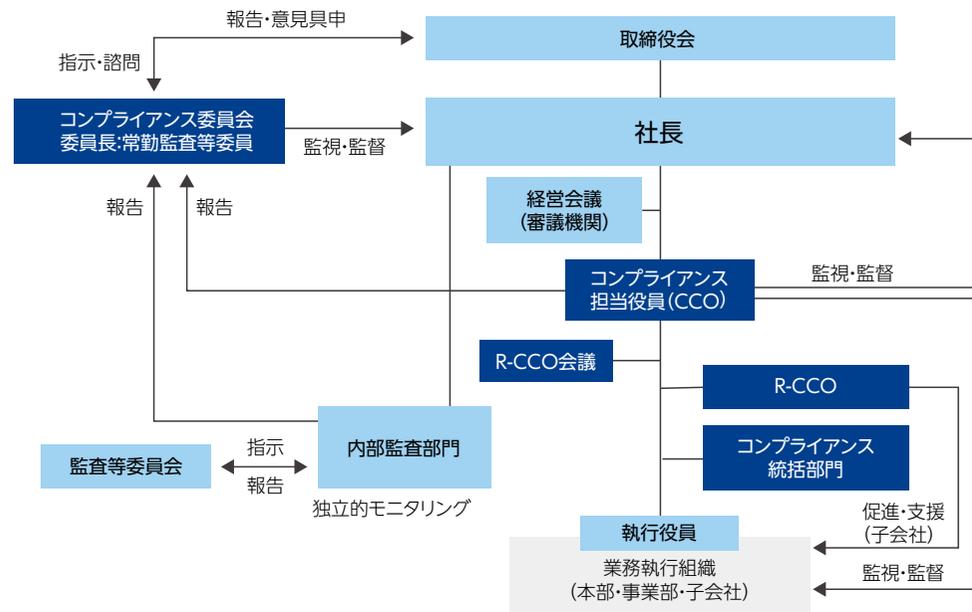
エプソンは「エプソンウェイ」に基づき、全てのステークホルダーの皆様との信頼関係を築きながら、お客様の期待を超える価値を創造する持続的な企業活動を目指しています。この信頼関係を維持・強化するため、経営の透明性・公正性を高め、迅速かつ実効性のあるコンプライアンスマネジメントを推進しています。2023年度の実績として、法令に基づき開示すべき違反はなく、監査済み財務諸表に記載すべき罰金や和解金の発生はありません。

## 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6名全員および常勤監査等委員である取締役1名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。この統括部門は、コンプライアンス推進全般をモニタリングし、必要に応じて、是正・調整を行い、コンプライアンス活動の網羅性と実効性を高めるよう努めています。

### ■コンプライアンス推進体制図



## コンプライアンス活動

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。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17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。教育は、国内外を問わず全社で実施され、国内ではほぼ100%の受講率を達成しています。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、2022年6月施行の改正公益通報者保護法にのっとり業務従事者指定などの仕組みを整えるなど、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\*1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。国内では、社内に連絡する内部通報窓口と、第三者機関である外部会社に連絡する外部通報窓口の2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・相談を受け付ける「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、「通報窓口・取引先通報窓口」に加え、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。

国内通報窓口の受付件数は、年々増加傾向にあり、2023年度は143件の通報を受け付け、調査結果に基づいた適切な是正・対応をしています。

\*1 人権に関しては全てのステークホルダーからの通報を受け付けています。詳細はP.58「人権尊重への取り組み『苦情処理メカニズム』」

PICK UP

## エプソングループのガバナンス実例

エプソンでは、売上収益の8割以上を海外が占めており、従業員の7割以上が海外拠点に在籍しています。そのため、健全で持続性ある企業経営を維持するためには、海外の販売・生産拠点に対する当社のガバナンス実効性向上と、グループ各社・各拠点の自律性の促進が不可欠だと考えています。グループ全体の統制を図る取り組みを紹介します。

### グローバル・コンプライアンス活動

エプソンのコンプライアンス活動は、企業のコンプライアンスリスクを未然に防ぐだけでなく、社員一人ひとりが新しい価値を創造する上で、安心して躍動できる規律づくりとその運用であると考えています。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、エプソンではコンプライアンス担当役員 (CCO: Chief Compliance Officer) 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、世界を5つの地域に分けて、活動を展開しています。

各R-CCOの担当地域は、地理的な近さや、言語・法規制・文化などの類似性に基づいて分けられており、地域ごとの共通するコンプライアンスの課題に対して傘下の各社担当者が連携しやすいようになっています。また、CCOと各R-CCOが参加するR-CCO会議を半期に一度開催し、グループ全体での連携も図っています。

2024年前半には、CCOが各地域を訪問し、各社の管理職に向けたコンプライアンス教育を実施しました。CCOはコンプライアンスの重要性を直接強調するとともに、実例を用いたワークショップ形式の研修やQ&Aセッションを通じて、双方向の活発なコミュニケーションを行いました。



R-CCO会議の本社での様子



Epson Singapore Pte. Ltd. でのCCOによる教育の様子

#### ■ 議題の例 (2024年3月開催 R-CCO会議)

議題	内容
グループ全体活動	2023年度実績・2024年度活動計画の共有 各社の関連規程の整備 コンプライアンス意識調査結果の報告
各地域の活動	Epson America, Inc., Epson Europe B.V., Epson (China) Co., Ltd., Epson Singapore Pte. Ltd.の活動共有
コンプライアンス事例の共有	コンプライアンス事例の水平展開と有効な防止策の共有・協議

### 生産会社社長連絡会

エプソンは「商品別事業部制による事業部長の世界連結責任体制と、本社工能のグローバル責任体制」をグループマネジメントの基本とし、事業運営をしています。また、日本の他に中国、インドネシア、フィリピンなどアジア各国・地域や、アメリカ、イギリスにも生産拠点を有しています。

本社工能として、当社の生産企画本部長が半期に一度定期的に、生産会社社長連絡会を開催しています。同会議には、全ての生産拠点の社長と本社の関係部門長が参加し、生産拠点に共通する生産管理・物流・調達などの生産オペレーションに関する課題や中期的な目標達成に向けた取り組みについて議論を行うとともに、堅守すべき事項についての周知・展開を図っています。グループ横断の議論・情報共有に加え、ベストプラクティスの水平展開を行うことにより、各生産拠点の実効的管理の強化に貢献しています。



生産会社社長連絡会の本社での様子

#### ■ 議題の例 (2024年3月開催 生産会社社長連絡会)

議題	内容
企業価値向上	RBA行動規範遵守活動、環境活動
製造力強化	製造コスト合理化 (製造労務費適正化)、生産性向上活動、製造基盤強化・部品製造基盤強化活動、全社CS品質向上活動、全社サプライチェーンBCM活動
基盤強化	調達を含めたコンプライアンスの強化

#### ■ 生産会社社長から出た意見の例

##### 生産性向上活動

フィリピンの生産拠点における主要機種  
の製造ラインの自動化は、本社の皆さん  
と進めてきた成果です。ぜひ皆さんにも、  
現場に来て、見ていただいて、各社での  
水平展開につなげてほしい。

##### 製造基盤強化活動

本社が実施してくれた製造拠点診断は、  
客観的な評価として非常に有用。インド  
ネシアの生産拠点で活動展開するに当  
たり、他の製造拠点の好事例を参考にし  
ながら進めていきたい。

## リスクマネジメント

### リスク管理体制

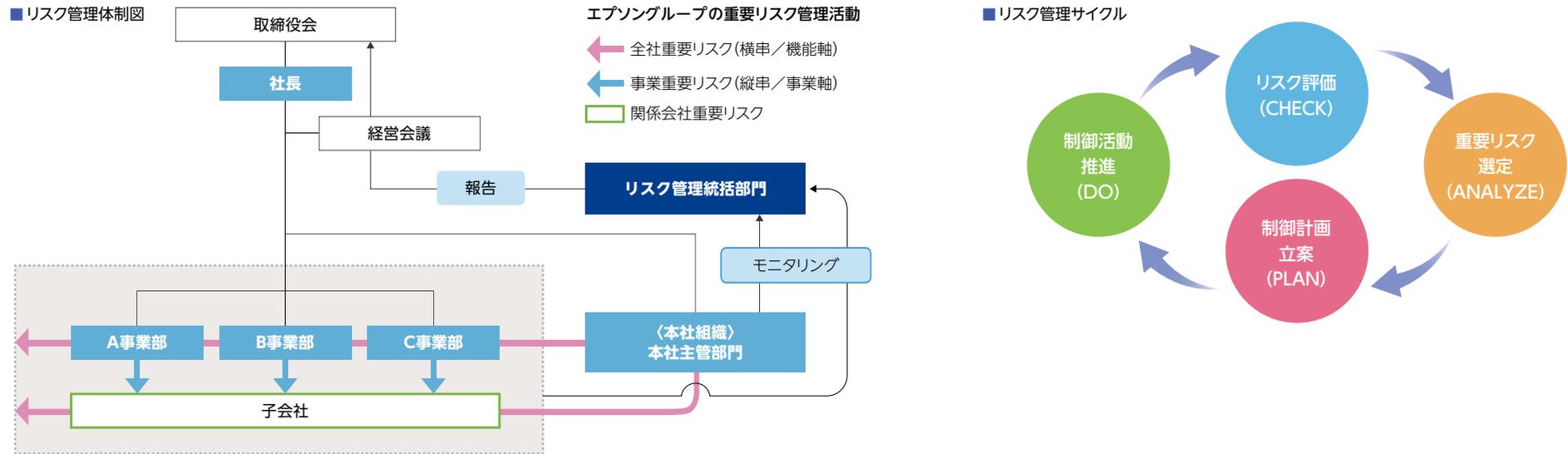
エプソンは、子会社を含むグループ全体のリスク管理の総括責任者を社長とし、グループ共通のリスク管理については本社主管部門が各事業部門および子会社と協働してグローバルに推進し、各事業固有のリスク管理については事業部長が担当事業に関する子会社を含めて推進する体制としています。また、リスク管理統括部門は、グループ全体のリスク管理全般をモニタリングおよび是正・調整し、リスク管理活動の実効性を確保しています。

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。

そして、事業オペレーション上のリスクや、贈収賄・カルテルといったビジネス倫理上のリスクなど、会社に著しい影響を与え得る重要なリスクについて、内部統制フレームワーク「COSO\*1」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、グループ経営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**」、また子会社の経営に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクを「**関係会社重要リスク**」として特定しています。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**」「**関係会社重要リスク**」は半期ごとに定期評価を行い、必要に応じて制御計画の見直し、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四半期ごとに取締役会に報告しています。

\*1 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



### 危機管理

エプソンは、社長を委員長、リスク管理担当本部長を副委員長、本社主管本部長を構成員とする危機管理委員会の構成を平時から定めており、重大なリスクの発現時には、所定の危機管理プログラムに従い、速やかな初動対応を取る体制を整えています。

危機管理委員会活動については、経営会議や取締役会を通じ、社外取締役を含む経営層に定期的に対処状況を報告しています。

## 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。



2024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*1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</li> <li>● 環境負荷低減・生産性向上・印刷コスト低減を実現するインクジェット技術によるプリンティング、商業・産業プリンティング、プリントヘッド外販と、環境負荷低減を実現する生産装置の拡充による生産システムの提供により、売上収益成長を見込む</li> <li>● 地球温暖化対策やサーキュラーエコノミーへのシフトに有効なソリューションとして、ドライファイバーテクノロジー応用や原料リサイクル技術確立などによる環境ビジネスの展開を見込む</li> </ul> <p style="text-align: right;">*1 原油、金属などの枯渇性資源</p>
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、働きかた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> <li>● 感染力や重症化リスクの強い変異株流行や、COVID-19に代わる新たな感染症の流行が発生する可能性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 防災訓練などの地震防災計画や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>● 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> <li>● 新興感染症を想定したBCP(事業継続計画)を整備</li> <li>● 平常時・流行初期・流行期の各段階における行動計画を定め、リスクを最小化</li> </ul>

## 取締役一覧

(2024年6月25日現在)

\* 各取締役の選任理由の詳細については、第82回定時株主総会招集通知をご確認ください。



第82回定時株主総会招集通知(2024年)

<https://corporate.epson/ja/investors/information/meeting.html>



おがわ やすのり

**小川 恭範**

代表取締役社長

### 選任理由

代表取締役社長として豊富な業務経験と実績を有し、グループの発展をリードしてきた。引き続き、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた優れたリーダーシップを発揮できる。



あべ えいち

**阿部 栄一**

代表取締役執行役員

### 選任理由

人事機能を中心に国内外での経験を有し、グループ経営基盤強化に取り組んできた。全社視点での経営判断と業務執行に対する監督が可能であり、企業価値向上への貢献が期待できる。



よしだ じゅんいち

**吉田 潤吉**

取締役執行役員

### 選任理由

海外の営業・マーケティング・ビジネス開発やプリンティングソリューションズ事業での事業戦略推進の経験を活かし、中長期事業戦略の立案・実行を牽引してきた。今後も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においてバリューチェーンを幅広く経験し、高い顧客意識と事業観を有している。現在は経営戦略本部長として次期長期戦略策定にも取り組んでおり、企業価値向上への貢献が期待できる。



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経験と実績を有し、取締役として経営の重要事項の決定や業務執行の監督を適切に行っている。今後も企業価値向上に向けた経営の適切な監督や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共同代表を務め、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できる。



むらこし すずむ

**村越 進**

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。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。



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。

## 取締役に對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、性別・人種・民族性・出身国・国籍・文化的背景、年齢などの区別なく、また、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よく取締役会を構成することを基本方針としています。

2023年度には、今後強化したい分野やテーマを踏まえたスキル項目の拡充を行い、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた経営理念、長期ビジョンを実現するための経営体制を一層強化しました。

地位	氏名	取締役 在任年数 2024年 6月25日 開催の 株主総会 終結時	任意の審議機関		独立役員	特に期待する分野・スキル								
			取締役選考 審議会 (◎は委員長)	取締役報酬 審議会 (◎は委員長)		企業 経営	開発・ 設計・ 事業開発	営業・ マーケ ティング	IT・ デジタル	財務・会計 ・投資	コンプライ アンス ・ガバナンス	人材開発・ 人材マネジ メント	環境・ サステナ ビリティ	グローバル (国際性)
代表取締役社長	小川 恭範	6年	○	○		●	●						●	
代表取締役執行役員	阿部 栄一	—									●	●		●
取締役執行役員	吉田 潤吉	—						●	●					●
取締役執行役員	吉野 泰徳	—					●		●	●				
社外取締役	嶋本 正	1年	◎	○	○	●	●		●					
社外取締役	山内 雅喜	1年	○	◎	○	●		●				●		
社外取締役	三宅 香	—	○	○	○			●					●	●
取締役 常勤監査等委員	川名 政幸	10年								●	●	●		
社外取締役 監査等委員	村越 進	4年	○	○	○					●	●		●	
社外取締役 監査等委員	大塚 美智子	4年	○	○	○					●	●	●		
社外取締役 監査等委員	丸本 明	—	○	○	○	●	●							●

\* 特に期待する分野を3つまで記載しています。

## 新任取締役による就任メッセージ

エプソンでは取締役会の機能強化<sup>きょうじん</sup>ひいては企業としての強靱性の確保に向けて、2023年6月から社外取締役を6名体制としています。また、将来にわたる事業成長と持続的な企業価値向上への貢献が期待できると判断し、監査等委員でない取締役を1名増員しました。取締役として果たすべき役割について、新任取締役からのメッセージをご紹介します。

代表取締役  
(2024年6月～)

阿部 栄一



### 経営チームで経営課題を徹底して議論し、スピードをもって意思決定する

本年度より取締役として新たに加わることになりました。どうぞよろしくお願いたします。

当社は個性豊かな人たちが、「誠実努力」で「創造と挑戦」を続け、社会やお客様に価値を提供し続ける、人が資本の会社です。

私は人事労務畑を皮切りに、本社および国内、海外関係会社の経験の中で、全社と事業の両面からバランス良くグループ全体の経営基盤の強化に取り組んできましたが、経営基盤の中で人材が最重要であることは言うまでもありません。現在は、経営戦略と人事戦略を連動させた人的資本経営および健康経営に取り組んでいます。

この度、業務執行取締役が2名から4名になりました。この業務執行経営チームが、全社と事業を縦横につなぎ経営の問題・課題を捉え、徹底した議論のもとにスピードをもって意思決定していくことを期待されています。

それを踏まえ、重要な経営課題を取締役に提示し、取締役会にて多面的な深みのある議論を行うことで、より一層の経営の質向上、最終的には持続的な社会課題の解決・顧客価値の最大化につながると考えます。

私は経営チーム内のみならず、社内外のさまざまなステージのコミュニケーションの質向上に向け誠実努力を重ねていきます。

取締役  
(2024年6月～)

吉田 潤吉



### 「省・小・精」のイノベーションを通じ、社会に役立ち企業価値向上に貢献

この度取締役の大任を仰せつかり身の引き締まる思いです。どうぞよろしくお願いたします。

私はこれまで海外国内での完成品事業を通じて、当社パーパスにあります「省・小・精」の技術に立脚したさまざまな商品とサービスをお客様にお届けすることに尽力してまいりました。中でも現在担当しておりますインクジェットイノベーション領域では、世界的な社会課題であります環境問題において、当社の「省・小・精」の代表でもありますインクジェット技術を、環境負荷を低減できるサステナブルな技術として活用を広げる使命があると考えております。そのためには「Epson 25 Renewed」で掲げる環境に加え、デジタルでお客様とつながり(DX)、価値を提供していただけるパートナー様と協力すること(共創)が不可欠です。こうした事業戦略の実行を通じて当社がもつ全てのイノベーション領域と技術資産を有機的に連携しながら資本効率を上げ、多様な世界のグループ人材が活躍できる場を作りながら、成長戦略に基づく企業価値向上に寄与してまいります。そして、取締役会での中長期戦略の方向付けとガバナンス強化に貢献するとともに、経営チームの一員として全社経営の執行に全力で取り組む所存です。

新任取締役による就任メッセージ

取締役  
(2024年6月～)

吉野 泰徳



## 長期戦略の牽引とオープンな取り組みを通じた 価値づくりで、次の成長ステージへ

持続的成長に向けて「Epson 25 Renewed」に基づき収益性・資本効率を重視した経営を進めている一方、成長・新領域の拡大は当初計画に届いていません。これからの取り組みとして、各領域での課題に対する施策を着実に実行し、事業ポートフォリオの変革を進めていく必要があります。その中で私自身に期待されている役割は、パーパスに基づく長期ビジョン・長期戦略の策定・実行の牽引です。社会課題・マテリアリティの先鋭化と事業ドメインの設定および内外の経営資源活用による既存領域・組織能力の転換・拡大により、各ドメインでの提供価値を最大化していきたいと考えています。またその推進において、すでに着手しているCVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)や、よりオープンな取り組みを通じ、共創や外部資源の取り込み・融合による価値づくりを目指します。特に成長が期待されているマニファクチャリングソリューションズ領域については、抜本的な事業構造改革による収益性向上を図り、成長軌道に乗せるための施策をスピードをもって実行していきます。

これら長期戦略と短中期経営課題への取り組みにより、当社パーパスの実現と企業価値の最大化に向けて役割を果たしていきたいと思っております。

社外取締役  
(2024年6月～)

三宅 香



## 世界のリーダー企業として 社会課題解決に貢献し、存在感を発揮する

今、企業を取り巻く環境は、非常に早いスピードで変化しています。新型コロナによるパンデミックは人々の価値観を変え、年々深刻さを増す気候変動による被害は、企業活動にも確実に影響を与えています。DXはパンデミックという予想さえしなかった要素により劇的な加速と進化を見せた一方、AIの社会実装は、電力使用量の爆発的な増加という新たな環境課題を突き付けました。地政学的な緊張は緩むどころか、戦争は長引き、各地で自国保護主義的な思想や政策が広がっているように感じます。このように、見通しが悪く予測不可能な世界を表すVUCA(ブーカ=変動性、不確実性、複雑性、曖昧性)という言葉も生まれ、企業にはこれまで以上に柔軟で素早い対応が求められています。しかし、それだけでは、状況に「対応」という受け身な姿勢でしかなく、地球の環境課題や社会課題を解決するには至りません。今こそ、企業の存在意義であるパーパスがますます重要となり、より積極的に社会課題解決の一員を担うことが求められているように思います。当社も、パーパスに沿って人と地球を豊かに彩るための価値を積極的に創出し、より良い地球環境を取り戻し、より良い社会を築けるよう私も全力で取り組みます。

社外取締役  
監査等委員  
(2024年6月～)

丸本 明



## バリューチェーン・サプライチェーンを 俯瞰したサステナブルな経営の強化

当社のような製造・販売業では、研究～技術開発～商品化～お客様の使用とサービス～商品の廃棄を捉えたバリューチェーン全体と、原材料の採掘～部品の生産・輸送～商品の生産・輸送～お客様の購入を捉えたサプライチェーン全体の両者を俯瞰したサステナブルな経営が、より重要になっています。

その全体を俯瞰した上で、個社の成長はもちろんのこと、地球環境・人権・社会・経済の課題解決に向けた積極的な取り組みが強く求められています。これらは個社だけの解決は極めて困難であり、仕入先や販売店、その他のさまざまなビジネスパートナーとの共創による取り組みが不可欠であると考えています。

私は長年、自動車製造・販売業の経営に携わってきました。しかしながらさまざまな課題解決に向けた取り組みは緒に就いたところであり、ここ数年で多くを学び、計画を立案し、一部の取り組みの実行を着手してきました。

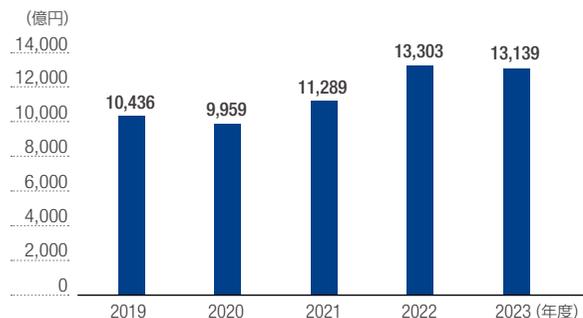
これまでの経験や知識を皆さんと共有し、共に学びながら、当社のサステナブルな経営に少しでも多く貢献したいと考えています。皆さんと共に考え、話し合い、より強固な当社のサステナビリティを創造することを楽しみにしています。

# 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト

### 売上収益

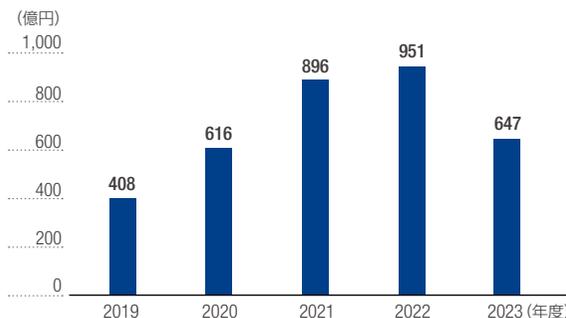
1兆3,139億円



市場在庫調整局面の継続に起因するデバイスの需要減少や中国を中心とした景気停滞に伴う販売減などによりマニファクチャリング関連・ウェアラブル事業セグメントにおいて減少し、前期に対し減収となりました。

### 事業利益

647億円



生産抑制に伴う利益マイナス影響やマイクロデバイス事業における大幅な減収などによる影響が大きく、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 526億円 ROE 6.8%



事業利益に加え、英国現地法人の年金パイアウトに向けた関連費用を計上したことなどにより営業利益の減益も影響し、前期から減益となりました。また、これによりROEも前期から4.0ポイント減少し、6.8%となりました。

### フリー・キャッシュ・フロー

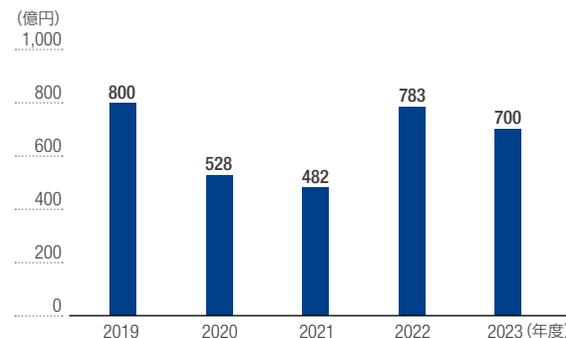
1,065億円



営業キャッシュ・フローは、当期利益526億円に加え、減価償却費および償却費686億円など、棚卸資産の減少額710億円などの増加要因により、1,655億円の収入となりました。投資キャッシュ・フローは、有形固定資産および無形資産の取得などにより、589億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大幅増加となりました。

### 設備投資額

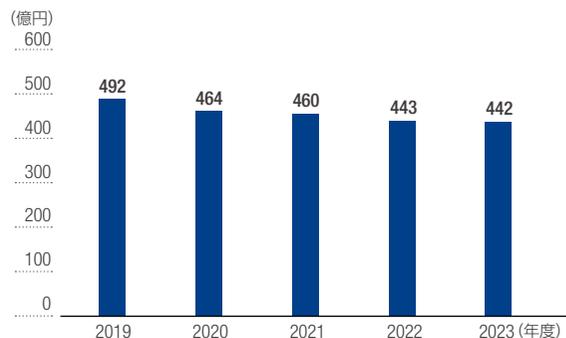
700億円



将来の事業育成や今後の成長実現に向けて、新製品対応や生産能力増強、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。引き続き、コアデバイスであるプリントヘッドの生産体制整備や、生産性向上のための自動化投資、デジタル基盤整備などに重点的に投資していきます。

### 研究開発費

442億円



お客様の期待を超える価値ある製品・サービスの創出による将来成長の実現に向けて、次世代製品やコア技術・キーデバイスの開発に加え、ものづくり基盤の強化や新規事業創出などに積極的に取り組んでいます。

## 非財務ハイライト(社会・ガバナンス・環境)

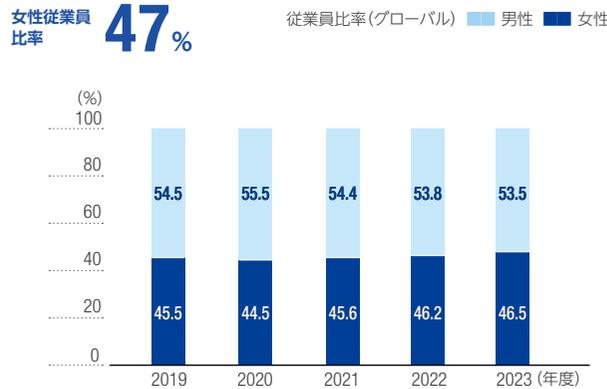
### 分野別特許登録件数ランキング\*1

日本	米国
インクジェットプリンター <b>1</b> 位	インクジェットプリンター <b>1</b> 位
プロジェクター <b>1</b> 位	プロジェクター <b>1</b> 位
ロボット <b>3</b> 位	ロボット <b>3</b> 位
水晶デバイス <b>1</b> 位	水晶デバイス <b>1</b> 位

\*1 2023年の特許登録件数ランキング(当社調べ)(2023/1/1~12/31)

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、新しいお客様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。

### ダイバーシティ\*2



多様なお客様を理解し、ニーズに応えていくためには、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。

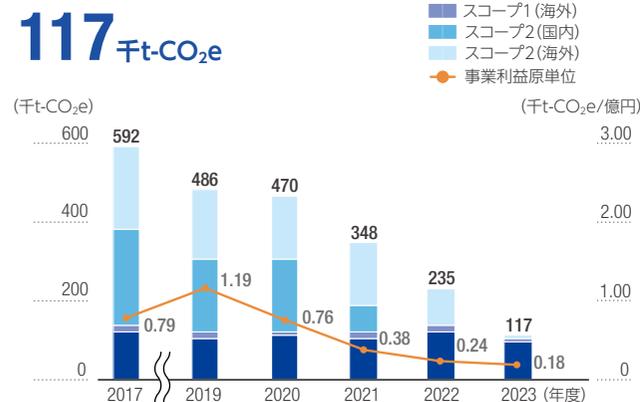
\*2 エプソングループ正規従業員 各年度末日(3月31日)時点

### 連結従業員数/海外従業員比率



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107カ所の研究開発、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。

### 温室効果ガス(GHG)排出量\*3、\*4



2023年度は、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進めることで、SBTインシアチブに承認された、2025年までにスコープ1、2の温室効果ガス(GHG)を2017年度比で34%削減するという目標を、大きく達成しました。

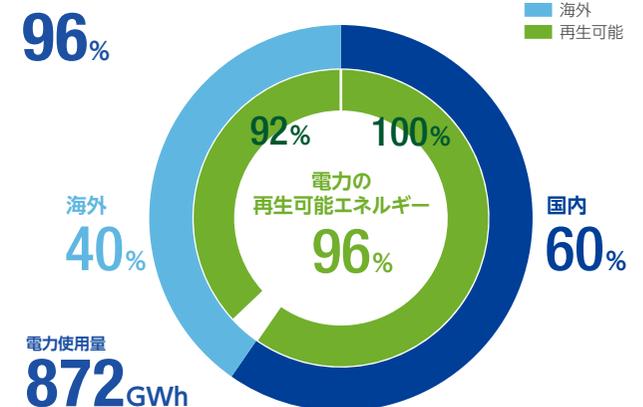
▶ \*3、\*4の注釈は、裏表紙へ

### エネルギー使用量



2023年度はエネルギー使用量は微減しましたが、事業利益の減収に伴って、事業利益原単位は悪化しています。電力の再生可能エネルギー転換が進み、油・ガスを含む枯渇性エネルギーの割合を半分以下に抑えています。

### 電力の再生可能エネルギー活用率(2023年度)



2023年12月にグローバルで使用する電力を再生エネルギーに転換完了\*5し、年間電力使用量の96%まで再生可能エネルギーの比率を高めています。これにより従来エプソンのGHG排出量の70%以上が枯渇性の電力由来だったものが、13%程度になっています。

\*5 一部、販売拠点などの電力量が特定できない賃借物件は除く

## 主要な財務数値の推移

		国際会計基準(IFRS)(連結)				
		2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
業績(億円)	売上収益	10,863	10,924	10,248	11,021	10,896
	売上総利益	3,959	3,976	3,659	4,008	4,126
	事業利益*1	1,012	849	658	747	704
	営業利益	1,313	940	678	650	713
	税引前利益	1,325	915	674	626	720
	親会社の所有者に帰属する当期利益	1,125	457	483	418	537
財政状態(億円)	親会社の所有者に帰属する持分	4,943	4,678	4,921	5,127	5,401
	総資産額	10,062	9,413	9,743	10,333	10,383
	有利子負債*2	1,859	1,417	1,465	1,665	1,423
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	1,088	1,130	968	842	769
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 327	△ 515	△ 757	△ 746	△ 827
	フリー・キャッシュ・フロー	760	614	211	96	△ 57
財務・経営指標(億円・%)	研究開発費	478	531	527	503	582
	設備投資額	454	694	753	794	820
	減価償却費	444	453	432	494	556
	親会社所有者帰属持分比率	49.1	49.7	50.5	49.6	52.0
	親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)	26.3	9.5	10.1	8.3	10.2
	資産合計事業利益率(ROA)	10.6	8.7	6.9	7.4	6.8
	売上収益事業利益率(ROS)	9.3	7.8	6.4	6.8	6.5
	投下資本利益率(ROIC)*3	-	-	7.4	7.9	7.2
	配当性向	18.3	46.9	43.9	52.2	40.7
	配当性向(事業利益ベース)*4	29.0	36.1	45.9	41.7	44.3
1株当たり情報(円)	基本的1株当たり当期利益(EPS)	314.61*6	127.94	136.82	118.78	152.49
	1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)	1,381.66*6	1,307.58	1,397.40	1,455.67	1,533.57
	1株当たり年間配当額	115.00	60.00*7	60.00	62.00	62.00
株価指標(倍)	株価収益率(PER)	6.77	14.21	17.13	15.92	11.12
	株価純資産倍率(PBR)	1.54	1.39	1.68	1.30	1.11
地域別売上収益(億円)*5	日本	2,762	2,640	2,513	2,501	2,514
	米州	3,046	3,200	2,909	3,204	3,105
	欧州	2,309	2,263	2,119	2,332	2,252
	アジア・オセアニア	2,744	2,820	2,705	2,982	3,024
期中平均為替レート(円)	円/米ドル	109.93	120.14	108.38	110.85	110.86
	円/ユーロ	138.77	132.58	118.79	129.66	128.40
期末従業員数(人)	合計	69,878	67,605	72,420	76,391	76,647
	国内	18,627	18,699	19,175	19,436	19,456
	海外	51,251	48,906	53,245	56,955	57,191

\*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 基本的1株当たり当期利益(EPS)および1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)は、2015年4月1日を効力発生日とする株式分割(普通株式 1:2)が2014年度の期首に行われたと仮定して算定しています。

\*7 2015年4月1日を効力発生日とする株式分割(普通株式 1:2)を実施しました。

\*8 2019年度から使用権資産を含めています。

\*9 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)				
		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
業績(億円)	売上収益	10,436	9,959	11,289	13,303	13,139
	売上総利益	3,620	3,523	4,184	4,666	4,566
	事業利益*1	408	616	896	951	647
	営業利益	394	476	944	970	575
	税引前利益	397	449	971	1,037	700
	親会社の所有者に帰属する当期利益	77	309	922	750	526
財政状態(億円)	親会社の所有者に帰属する持分	5,037	5,509	6,656	7,273	8,109
	総資産額	10,409	11,613	12,664	13,415	14,130
	有利子負債*2	2,096	2,659	2,431	2,332	2,047
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	1,023	1,332	1,108	613	1,655
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 761	△ 574	△ 440	△ 616	△ 589
	フリー・キャッシュ・フロー	261	757	667	△ 2	1,065
財務・経営指標(億円・%)	研究開発費	492	464	460	443	442
	設備投資額	800*8	528	482	783	700
	減価償却費	678	694	644	686	686
	親会社所有者帰属持分比率	48.4	47.4	52.6	54.2	57.4
	親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)	1.5	5.9	15.2	10.8	6.8
	資産合計事業利益率(ROA)	3.9	5.6	7.4	7.3	4.7
	売上収益事業利益率(ROS)	3.9	6.2	7.9	7.1	4.9
	投下資本利益率(ROIC)*3	4.1	5.6	7.3	7.1	4.6
	配当性向	278.5	69.4	23.2	32.6	46.6
	配当性向(事業利益ベース)*4	75.0	49.7	34.2	36.3	54.2
1株当たり情報(円)	基本的1株当たり当期利益(EPS)	22.26	89.38	266.73	220.75	158.68
	1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)	1,456.20	1,592.36	1,923.68	2,194.02	2,445.52
	1株当たり年間配当額	62.00	62.00	62.00	72.00*9	74.00
株価指標(倍)	株価収益率(PER)	52.56	20.14	6.90	8.52	16.67
	株価純資産倍率(PBR)	0.80	1.13	0.96	0.86	1.08
地域別売上収益(億円)*5	日本	2,549	2,212	2,291	2,320	2,233
	米州	2,930	2,879	3,327	4,369	4,299
	欧州	2,140	2,084	2,395	2,822	2,894
	アジア・オセアニア	2,815	2,781	3,274	3,790	3,711
期中平均為替レート(円)	円/米ドル	108.74	106.01	112.37	135.44	144.44
	円/ユーロ	120.85	123.67	130.55	140.90	156.66
期末従業員数(人)	合計	75,608	79,944	77,642	79,906	74,464
	国内	19,558	19,470	19,705	20,124	20,209
	海外	56,050	60,474	57,937	59,782	54,255

\*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 基本的1株当たり当期利益(EPS)および1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)は、2015年4月1日を効力発生日とする株式分割(普通株式 1:2)が2014年度の期首に行われたと仮定して算定しています。

\*7 2015年4月1日を効力発生日とする株式分割(普通株式 1:2)を実施しました。

\*8 2019年度から使用権資産を含めています。

\*9 記念配当10.00円を含みます。

## 社外からの評価

社外からの評価  
<https://corporate.epson/ja/sustainability/evaluation/index.html>  
 詳しくは Webへ

### ESGインデックスの組み入れ状況・格付け

<b>FTSE4Good Index Series</b> (2024年6月)  FTSE4Good	<b>FTSE Blossom Japan Index</b> (2024年6月)  FTSE Blossom Japan	<b>FTSE Blossom Japan Sector Relative Index</b> (2024年6月)  FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	<b>MSCI ESG格付け</b> (2024年3月)  MSCI ESG RATINGS AAA	<b>MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数</b> (2024年6月) 2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数	<b>MSCI日本株女性活躍指数(WIN)</b> (2024年6月) 2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)
<b>Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (除くREIT)</b> (2023年12月)  Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index TOP CONSTITUENT 2024	<b>S&amp;P/JPXカーボン・エフィシエント指数</b> (2024年6月)  S&P/JPX Carbon Efficient Index	<b>SOMPOサステナビリティ・インデックス</b> (2024年6月)  Sompo Sustainability Index	<b>CDPの企業調査で「Aリスト」企業 (分野:気候変動、水セキュリティ)</b> (2024年2月)  CDP A LIST 2023 CLIMATE WATER	<b>日本政策投資銀行 (DBJ) の環境格付け融資に選定</b> (2022年1月)  DBJ 環境格付 2021	<b>EcoVadis社のサステナビリティ評価で「プラチナ」に格付け</b> (2024年9月)  PLATINUM Top 1% ecovadis Sustainability Rating SEP 2024

### 外部イニシアチブへの参画

<b>国連グローバル・コンパクト</b> 社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するため、人権保護、不当な労働の排除、環境への対応、腐敗の防止に関わる10の原則に賛同  WE SUPPORT UN GLOBAL COMPACT	<b>RBA (責任ある企業同盟)</b> グローバルサプライチェーンのCSRを推進する企業同盟 (Responsible Business Alliance)  Responsible Business Alliance Advancing Sustainability Globally	<b>RMI (責任ある鉱物調達)</b> 責任ある鉱物調達のアライアンス (Responsible Minerals Initiatives)  RESPONSIBLE MINERALS INITIATIVE	<b>気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)</b> 気候関連のリスクと機会についての情報開示を促すために金融安定理事会が設置した気候変動に関する開示タスクフォース  TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES	<b>CDP</b> 世界の機関投資家や大手購買企業の要請に基づいて企業の環境情報の調査・評価を行う団体
<b>SBTイニシアチブ</b> 企業に対し、科学的な根拠に基づいたGHG排出削減目標の設定を推進する国際的な共同団体  SCIENCE BASED TARGETS DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION	<b>RE100</b> 事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギー由来の電力にすることを目指す国際イニシアチブ  RE100 CLIMATE GROUP	<b>気候変動イニシアティブ</b> 気候変動対策に積極的に取り組む企業や自治体、団体、NGOなど、国家政府以外の多様な主体によるネットワーク  JAPAN CLIMATE INITIATIVE	<b>循環経済パートナーシップ (J4CE)</b> 環境省、経済産業省と一般社団法人日本経済団体連合会が設立した循環経済パートナーシップ (Japan for Circular Economy)	<b>CSRヨーロッパ</b> 欧州委員会 (European Commission: EC) のルールづくりに対する提言を行う団体で、企業や自治体、NGOなどのCSR活動を支援する、欧州有数のビジネスネットワーク  CSR EUROPE

## 企業データ (2024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] 74,464人 [単体] 13,083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	385,022,278株 (自己株式53,289,742株を含む)
株主数	33,164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)	72,625,700	21.89
	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	27,427,200	8.26
	セイコーグループ株式会社	12,000,000	3.61
	三光起業株式会社	10,500,000	3.16
	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	2.45
	エプソングループ従業員持株会	7,422,224	2.23
	STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	6,152,177	1.85
	第一生命保険株式会社	6,115,200	1.84
	HSBC HONG KONG-TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES	4,604,864	1.38
	JPモルガン証券株式会社	4,581,315	1.38

注: 当社は、自己株式53,289,742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。なお、自己株式には役員報酬BIP信託が所有する当社株式(109,170株)を含んでいません。

## 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。

## 注釈一覧

- P.8
- \*1 エプソングループ全拠点における再生可能エネルギー導入率。なお、一部、販売拠点などの電力量が特定できない賃借物件は除く。
  - \*2 原材料に対するサステナブル資源(再生可能資源+循環資源+低枯渇性資源)の比率。
  - \*3 出典 IDC Worldwide Quarterly Hardcopy Peripherals Tracker 2024Q2 Share by Brand
  - \*4 出典 IDC Worldwide Quarterly Hardcopy Peripherals Tracker 2024Q2 Share by Brand, Laser Printer はMonolaser 90ppm以下、Color Laser 69ppm以下
  - \*5 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2023年度  
出典 Futuresource Consulting Ltd.
  - \*6 出典 株式会社富士経済「2024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 FA ロボット編」をベース資料に作成
  - \*7 出典 QYRESEARCH社 Global Timing Device Market Report, 2023年発行

- P.36
- \*3 ABEイニシアティブ:  
アフリカの若者のための産業人材育成イニシアティブ(African Business Education Initiative for Youth)は、アフリカの産業人材育成と、日本とアフリカのビジネスをつなぐ架け橋となる人材の育成を目的として、アフリカの若者を日本に招き、日本の大学での修士号取得と日本企業などでのインターンシップの機会を提供するプログラム  
出典 JICA-国際協力機構「アフリカの若者のための産業人材育成イニシアティブ」  
<https://www.jica.go.jp/africahiroba/business/detail/03/index.html>

- P.43
- \*1 MEMS: Micro Electro Mechanical Systems (微小な電気機械システム)
  - \*2 CAE: Computer Aided Engineering (計算機援用工学)

- P.44
- \*4 パラレジンジャパン コンソーシアム:  
パラミロンなどに由来するバイオマスプラスチック事業に関する検討を行い、市場の早期創生とシェア獲得に向け、有機的な連携を図るコンソーシアム  
<https://pararesin.euglab.jp/>

- P.45
- \*5 MI: Material Informatics (特性予測から試作に至る新材料開発をデータ活用により加速させる技術)  
PI: Process Informatics (材料試作から工業的に利用可能な製造方法に至る開発をデータ活用により加速させ、保有するノウハウを強化する技術)
  - \*6 液体を冷却していき、結晶化することなくランダムな構造(ガラス状態)で、一定の粘性に到達する温度

- P.60
- \*1 製錬所および精製所 (Smelter or refiner)
  - \*2 RMIのResponsible Minerals Assurance Program (RMAP)によって認証された製錬所
  - \*3 RMIのResponsible Minerals Assurance Program (RMAP)によって認証されていないが、認証取得にコミットしている製錬所

- P.78
- \*3 温室効果ガス排出量のCO<sub>2</sub>換算係数について  
・ 電力: マーケット基準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。  
・ 燃料: 国内・海外ともに2006年IPCC公表の係数を使用。  
・ CO<sub>2</sub>以外の温室効果ガス: IPCC 第5次評価報告書の地球温暖化係数100年値を使用。
  - \*4 CGS発電および自家発電分の電力を含みます。RE100の技術要件を満たすグリーンガスの調達が困難なため、使用電力量に相当する電力証書を自主的に充てています。

# EPSON

## 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/>

UD FONT

見やすいユニバーサルデザインフォント  
を採用しています。