



EPSON

Integrated Report 2023

エプソン 統合レポート 2023

エプソン統合レポート2023 編集方針

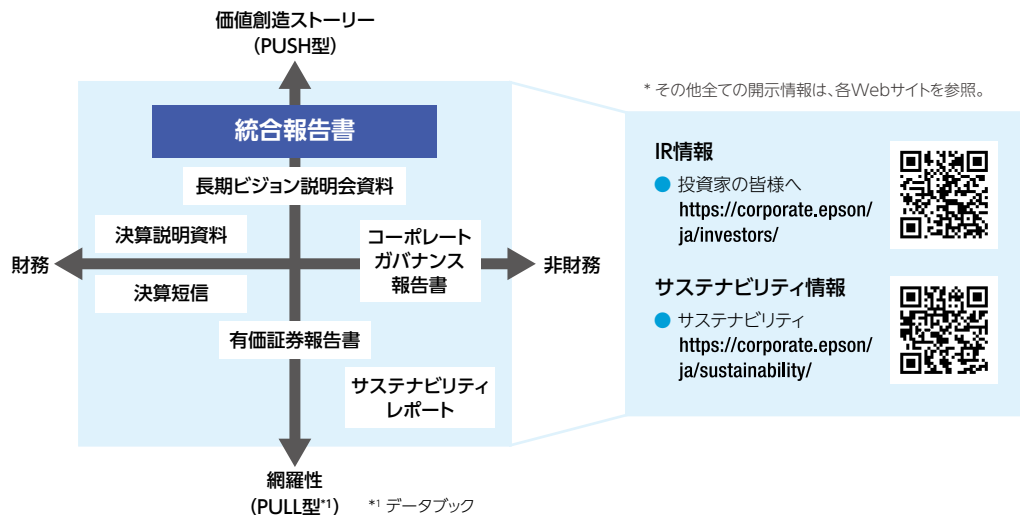
■編集方針

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に、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。

今年度は、昨今のESGの取り組みへの感心や要請の高まりによる有価証券報告書をはじめとした他媒体での開示情報の拡充を受け、情報開示体系を再整理した上で、統合レポートの編集に当たりました。エプソン統合レポート2023は、構成する情報にメリハリをつけることで、より皆様に短時間で端的にエプソンの取り組みを知っていただけることを目指し、制作しました。本レポートが、皆様との対話のきっかけになれば幸いです。

■主な企業情報開示媒体と位置付け(情報開示体系)

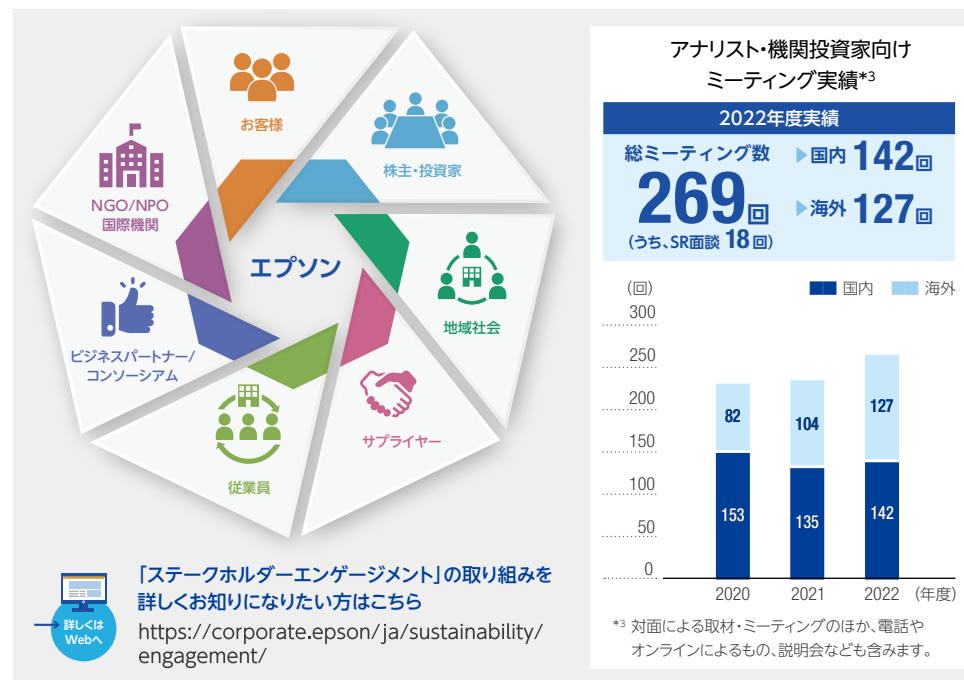


■ステークホルダーエンゲージメント^{*2}の向上「株主・投資家との対話」

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・投資家等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。対話を通していただいた株主・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。

このPDFの使い方



Introduction

- 1-2 編集方針/INDEX >
- 3-4 価値創造の歩み/At a Glance >
- 5-6 財務・非財務ハイライト >

マネジメントメッセージ



7-12 CEOメッセージ >



19-22 CFO/CSuOメッセージ >
(「サステナビリティ経営と財務戦略」内)

ファクトデータ

- 69-70 主要な財務数値等の推移 >
- 71 グローバルネットワーク >
- 72 企業データ >
- 裏表紙 注釈一覧 >

パーパス

- 13 私たちのパーパス >
- 14-16 社内浸透の取り組み >

→ 関連する価値創造ストーリー ⑧

価値創造戦略

- 29-30 価値創造戦略の概要 >
- 31-32 業績ハイライト >
- 33-40 価値創造戦略 >

→ 関連する価値創造ストーリー ④⑥⑦

ビジョンの進捗

- 17-18 ビジョンの進捗 >

→ 関連する価値創造ストーリー ④⑤⑥

価値創造基盤

- 41-46 環境戦略/技術開発戦略 >
- 47-48 知財戦略 >
- 49-50 サプライチェーン戦略 >
- 51-55 人材戦略 >
- 56 社会支援 >

→ 関連する価値創造ストーリー ⑤

サステナビリティ経営と財務戦略

- 19-22 CFO/CSuOメッセージ >
- 23-24 TCFD提言への対応 >
- 25 価値創造ストーリー >
- 26 サステナビリティ経営 >
- 27-28 サステナビリティ重要テーマとそのKPI >

→ 関連する価値創造ストーリー ①～⑧

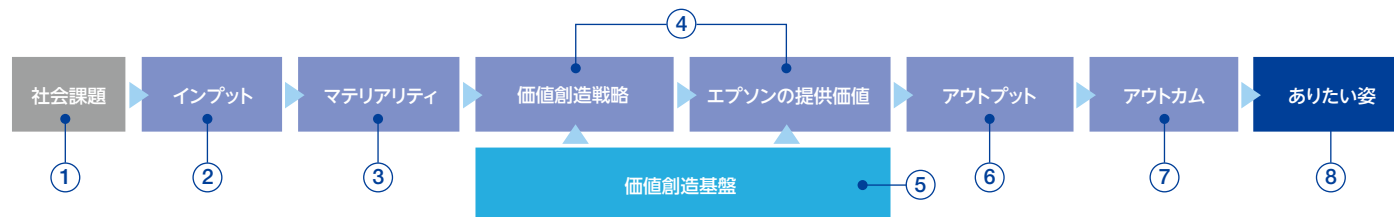
ガバナンスの強化

- 57-60 機関投資家と社外取締役との対話 >
- 61 コーポレートガバナンス >
- 62 取締役会の実効性確保の取り組み >
- 63 役員報酬 >
- 64 コンプライアンス >
- 65-66 リスクマネジメント >
- 67-68 取締役一覧 >

→ 関連する価値創造ストーリー ⑤

価値創造ストーリーに基づく、持続性と成長性

エプソン統合レポートは、基本的にエプソンの価値創造ストーリー(→P.25)の流れに沿うように構成しています。



- 発行時期：2023年10月
- 対象期間：2022年4月1日～2023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81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実事だけでなく、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。

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。



創業期

誠実努力

ウォッチ技術の開発・確立とプリンター技術の開発

事業
拡大期

創造と挑戦

ウォッチ、計時技術からの派生技術を核にした商品・事業の多角化

事業構造の
強化

誠実努力・創造と挑戦

真のお客様の期待に応え、なくてはならない会社を目指す

社会課題解決への貢献

社会課題解決を起点とした事業拡大「Epson 25 Renewed」

「省・小・精の技術」の原点



セイコーエプソン(株)の前身である(有)大和工業創立(1942年) 創業者 山崎久夫の志を刻んだ記念碑

ブランド制定、グローバル企業へ



初の海外販売拠点Epson America, Inc.を米国に設立(1975年)

世界に先駆けた環境対応



米国環境保護庁から「成層圏オゾン層保護賞」を受賞(1992年)

新たな時代への躍進

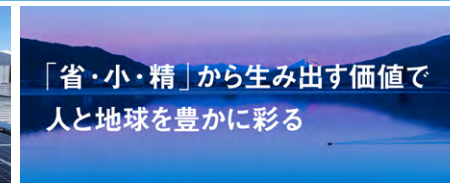


東京証券取引所第一部に株式上場(2003年)

グローバル課題に対する積極的な貢献



製造業初、国内拠点の使用電力を100%再生可能エネルギー化(2021年) * 2023年にエプソンの全使用電力を再生エネルギー化する計画



エプソングループパーパス「省・小・精」から生み出す価値で、人と地球を豊かに彩る」を制定(2022年) →詳しくは、P.13-16「パーパス」を参照

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。



At a Glance

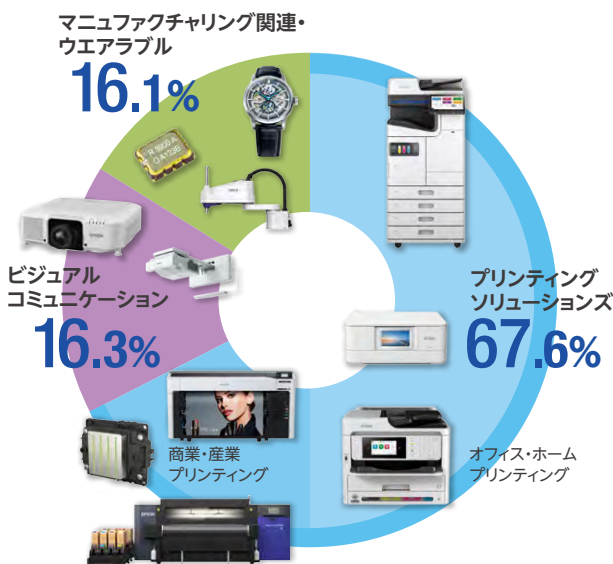
売上収益(連結) (2022年度) 事業利益(連結) (2022年度)

1兆3,303億円

951億円

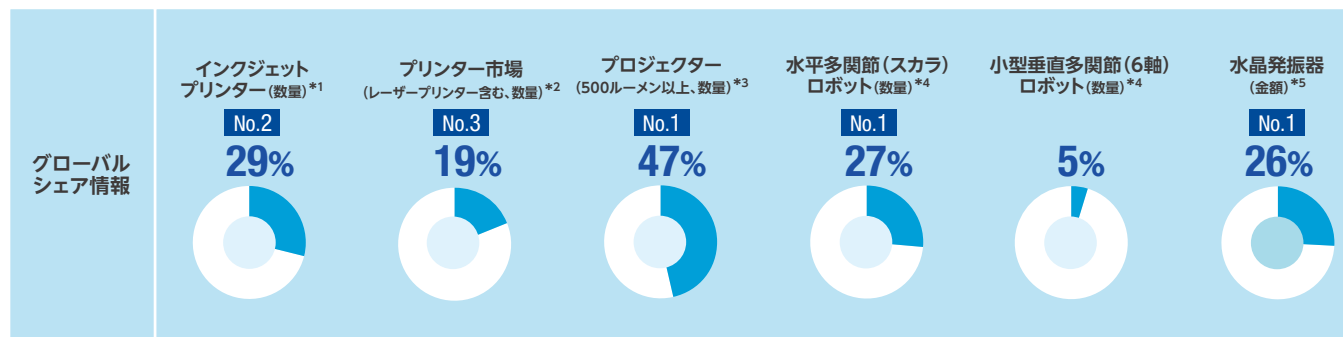
* 事業利益は売上収益から売上原価、販売費および一般管理費を控除して算出しており、日本基準の営業利益とほぼ同じ概念

事業セグメント別売上収益構成比 (2022年度)



ビジネス領域

イノベーション	オフィス・ホーム プリンティング イノベーション	商業・産業 プリンティング イノベーション	ビジュアル イノベーション	マニファクチャリング イノベーション	ライフスタイル イノベーション		
セグメント	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			
事業	オフィス・ホーム プリンティング 事業	商業・産業 プリンティング 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 ソリューションズ 事業	ウェアラブル 機器事業	マイクロデバイス 事業 他	PC事業
主な技術	マイクロピエゾ技術 ドライファイバーテクノロジー		マイクロディスプレイ 技術 プロジェクション 技術	精密メカトロ技術 高精度センシング技術 ソフトウェア技術 超微細・超精密加工技術 高密度実装技術 低消費電力技術			
主な事業内容	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	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	液晶プロジェクター スマートグラスなど	産業用ロボット 小型射出成形機など	ウォッチ ウォッチムーブメント など	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	PCなど

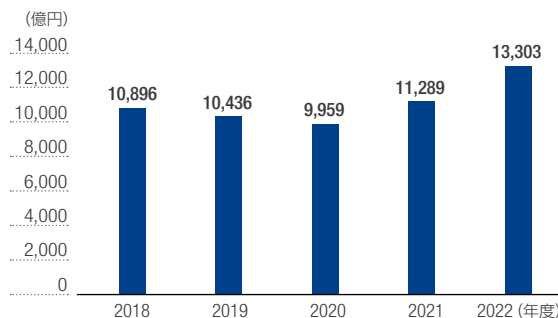


財務・非財務ハイライト

財務ハイライト 注. 2020年度より現在のセグメント区分に基づき記載しています。

売上収益

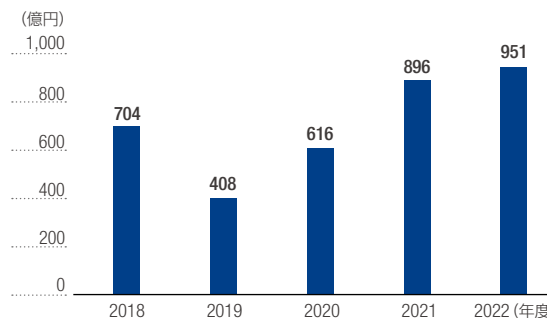
1兆3,303億円



プリンティングソリューションズ事業セグメントやビジュアルコミュニケーション事業セグメントで製品供給不足が改善したこと、販売価格維持などの価格対応、円安進行による為替のプラス影響などにより、前期に対し増収となりました。

事業利益

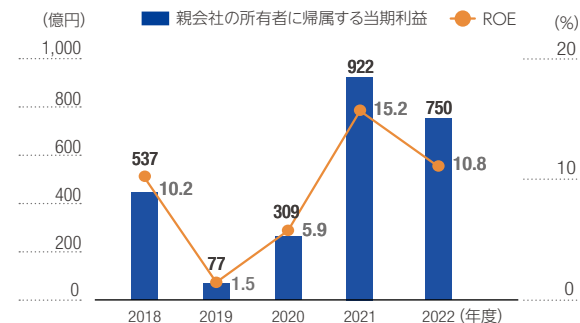
951億円



部材費や輸送価格、光熱費などの高騰により製造コストが増加した一方、販売価格維持などの価格対応や為替のプラス影響などにより、前期に対し増益となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益/ROE

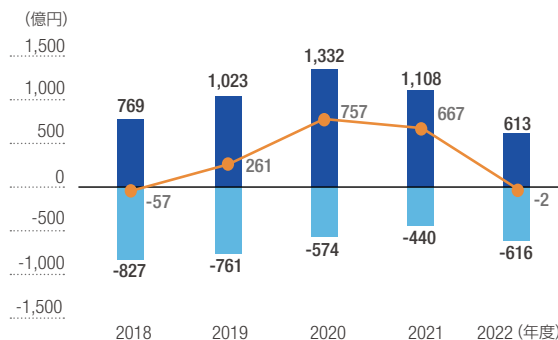
親会社の所有者に帰属する当期利益 750億円 ROE 10.8%



事業利益をはじめ各利益は増益となったものの、親会社の所有者に帰属する当期利益は繰延税金資産の積み増しがあった前期に対して減益となりました。また、これによりROEも前期から4.4ポイント減少し、10.8%となりました。

フリー・キャッシュ・フロー

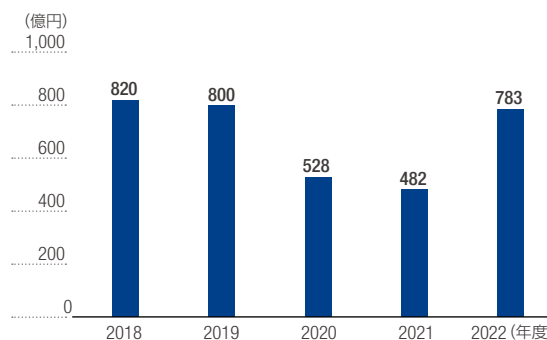
-2億円



営業キャッシュ・フローは、当期利益が750億円であったのに対し、減価償却費および償却費の計上686億円などの増加要因があった一方で、棚卸資産の増加602億円、売上債権の増加221億円などによる減少要因により、613億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・無形資産の取得などにより、616億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減少となりました。

設備投資額*1

783億円

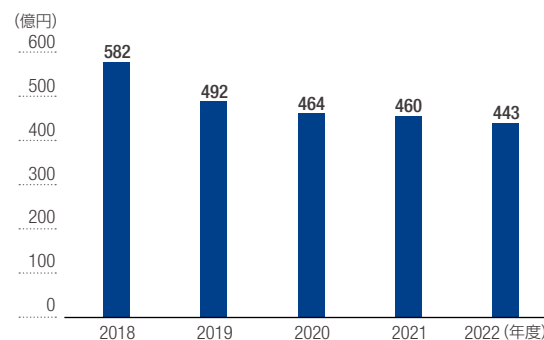


将来の事業育成や今後の成長実現に向けて、新製品対応や生産能力増強、自動化・維持更新および環境投資を中心に設備投資を実施しました。引き続き、コアデバイスであるプリントヘッドの生産体制整備や、生産性向上のための自動化投資、デジタル基盤整備などに重点的に投資していきます。

*1 会計方針変更により、2019年度から使用権資産を含む

研究開発費

443億円



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)

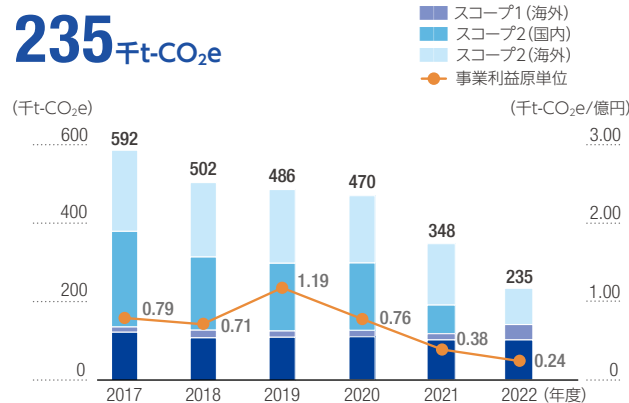
分野別特許登録件数ランキング*2

日本	米国
インクジェットプリンター 1位	インクジェットプリンター 1位
プロジェクター 1位	プロジェクター 1位
ロボット 2位	ロボット 3位
水晶デバイス 1位	水晶デバイス 1位

*2 2022年の特許登録件数ランキング(当社調べ)(2022/1/1~12/31)

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。

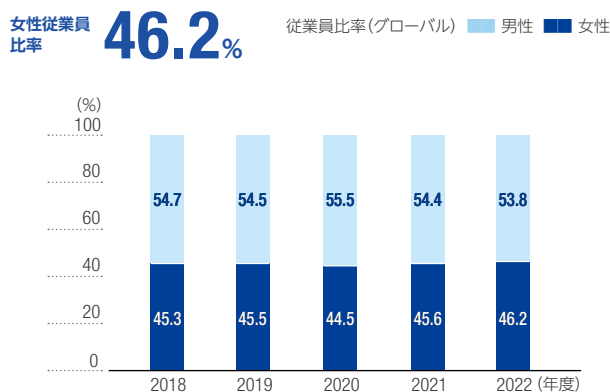
温室効果ガス(GHG)排出量*4



2022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イニ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、大きく上回りました。

▶ *4の注釈は、裏表紙へ

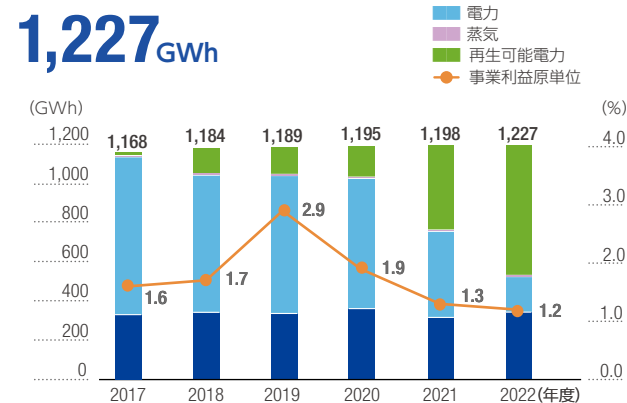
ダイバーシティ*3



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。

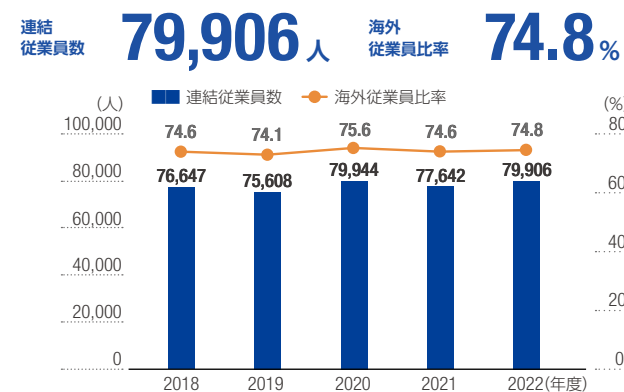
*3 エプソングループ正規従業員 各年度末日(3月31日)時点

エネルギー使用量



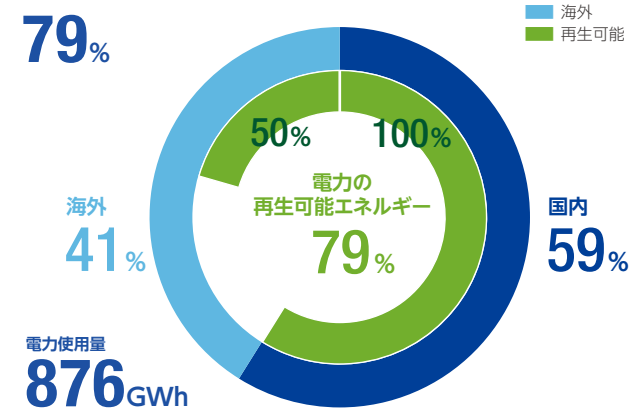
2022年度はエネルギー使用量は微増しましたが、売上収益・事業利益とともに前年増収増益に伴って、事業利益原単位は改善しています。電力の再生可能エネルギー転換が進み、油・ガスを含む枯渇性エネルギーの割合を半分以下に抑えています。

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75%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。

電力の再生可能エネルギー活用率(2022年度)



国内外において、水力・バイオマス発電といった各地域における最適な再生エネルギーや電力証書の選択に加え、オンサイト発電への積極的な投資を行い、電力使用量の79%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7割以上が電力由来だったものが、現在は40%程度になっています。

CEOメッセージ

「省・小・精」が生み出す価値で 世の中の新たな進化を支えていきます

セイコーエプソン株式会社
代表取締役社長 CEO

小川 恭範

2022年5月に広丘事業所内に開設した
「ソリューションセンターLabel Press」にて

外部環境の変化に直面した 3年間で得たもの

2020年に代表取締役社長CEOに就任してから3年がたちました。この間は新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) や地政学的リスクによる影響が続く急激な外部環境変化に直面した経営となりました。しかし、物流の混乱、部材費や物流費の高騰といった厳しい環境であったものの、長期ビジョン「Epson 25 Renewed」で掲げた収益重視の方針が社内でも浸透しており、2022年度は売上収益、事業利益ともに前期比で増収・増益となりました。また環境変化を的確に捉え、適切な価格対応力や費用の抑制につなげたことは当社にとって大きな進歩です。今回のような急激な外部環境の変化はあったものの、私はこの状況下によって社内ですさまざまな工夫がされていくであろうという期待を持っていました。一例としては、海外工場での技術対応力の向上です。通常、新製品の立ち上げや品質トラブルの発生時には、日本から社員が出向いて対応していましたが、COVID-19によって移動が不可能になることで、現地メンバーの対応力が培われました。また、さまざまな業務をリモートワークで推進できるよう工夫が進むのではないかとこの期待に対し、仕事のやり方を大幅に変えられたことも成果で、これまでできないと思っていたことの現地化など従来の常識にとらわれない取り組みの拡大につながったと思います。

パーパスの浸透と自分事化

エプソンでは2022年9月にパーパス「『省・小・精』から生み出す価値で、人と地球を豊かに彩る」を制定しました。2022年度から、社員に向けたパーパス浸透の取り組みを進めてきています。浸透の目的は、パーパスを暗記できるようになることではなく、取り組みをきっかけに「何のために働くのか」という働く意義、つまり自分のパーパスを考えてもらい、エプソンで働くこと、すなわち、エプソンのパーパス実践にやりがいをもってもらうことです。取り組みの波及効果として、パーパスをきっかけに職場のコミュニケーションが活性化され、自身や職場の存在価値を改めて認識する機会となり、社内エンゲージメントの向上につながるうれしい効果が生まれています。

パーパスの制定は、短期で業績に良い影響を与えるものではありません。私は「会社が何のために存在し、何をやるのか、何をやらないと決めているのか」を全員の共通認識として持つために重要なものであると考えており、皆が自分のこととして捉え、それぞれの目的、やり方で取り組むことで将来の成果につながると信じています。

→詳しくは、P.13-16「パーパス」を参照



2022年9月に制定したパーパス



■ パーパスの概念図 (社長の小川による作画)

土台となる経営理念/エプソンウェイにしっかりと根を張った太い幹がパーパスとなり、そこからビジョンを膨らませて社会に貢献していくというイメージ。

事業戦略における マテリアリティとKPI

エプソンは、社会課題の解決に向け4つのマテリアリティを設定していますが、各事業がどのように貢献できるかをより意識し、取り組みを進めるため、マテリアリティにひもづく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)を設定しています。2022年度は、企業の持続性にかかわる「循環型経済の牽引」と「社会的責任の遂行」に対応するKPIを先行して設定・開示しました。その後さらなる社内検討を進め、今年度は企業の成長性に関わる「産業構造の革新」と「生活の質向上」に対応するKPIを追加し、全てのマテリアリティに対する取り組みテーマとKPIを開示しました。なお、一部のKPIを経営層の報酬評価の指標に取り込むことで経営責任を明確にし、確実な推進に取り組んでいます。→詳しくは、P.27-28「サステナビリティ重要テーマとそのKPI」を参照

エプソンの価値創造ストーリーは、事業の方向性、すなわち社会課題を起点に、これまで当社が培ってきた「省・小・精の技術」を基本にしたビジネス展開を描いたものです。このストーリーを全ての社員が理解し、各事業で何をすべきかにひもづけ、意識して取り組むために、マテリアリティとKPIは重要な要素であり、私自身も社内で理解が進むよう重要性を積極的に発信しています。

エプソンが取り組むマテリアリティ

社会課題解決に向け、

「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」

をエプソンのマテリアリティとして取り組む



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



「Epson 25 Renewed」の 進捗と課題認識

「Epson 25 Renewed」では、事業を「成長領域」「成熟領域」「新領域」の3領域にわけ、メリハリのある運営で収益性の確保と将来の成長を目指しています。「成長領域」「成熟領域」では2025年度目標に対し、2022年度は次ページの表のような進捗となりました。「成熟領域」では、事業構造改革が進んだこと、売上成長ではなく収益性に対して意識を高く持って取り組めたことが目標を上回った要因の一つです。

また「成長領域」では、2022年度の目標は上回ったものの、2025年度目標に向けた取り組みの進展としては十分ではないと考えています。例えば、オフィスプリンティングにおいては、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進めています。世の中の潮流としてペーパーレス化が進む中でオフィスプリンティング市場全体の拡大は狙えないものの、オフィスのプリンターはレーザープリンターが主流であるため、その市場をインクジェットに置き換えるという需要は大いにあると考えています。レーザープリンターに対しインクジェットプリンターは熱を使わないため、置き換えにより消費電力が削減できます。また定期的に交換が必要な部品の数も少なく廃棄物やメンテナンスコストが削減できるため、企業の

■ Epson 25 Renewed 領域別目標と進捗

	2021~2023年度	~2025年度	~2025年度目標	2022年度実績	2025年度目標に向けた進捗・課題
成長領域	①オフィスプリンティング ②商業・産業プリンティング ③プリントヘッド外販 ④生産システム	成長戦略の実現	2020→2025年度 売上収益 CAGR +15%以上	2020→2022年度 売上収益 CAGR* +16%	①オフィス向け商品ラインアップ整備進展 ②一部遅れはあったものの商品ラインアップの整備進展 ③顧客獲得は順調に拡大 ④事業環境変化の影響を受け伸長に課題
			2020→2025年度 ROS改善 +10pt以上	2020→2022年度 ROS改善* +19pt	⑤事業構造改革は前倒しで進展、収益性が改善
成熟領域	⑤プロジェクション、 ウオッチ	構造改革	継続的にROS 15%以上	2022年度ROS 17%	⑥在宅印刷需要を獲得、部材費高騰などの環境変化を受け価格対応や費用コントロール実施 ⑦バランスの取れた顧客ポートフォリオ構築により事業運営を安定化
	⑥ホームプリンティング ⑦マイクロデバイス			収益性維持・向上	⑧要素技術開発は進展するが、ビジネス化は進まず
新領域	⑧センシング、 環境ビジネス	ビジネス 立ち上げ	2025年度 売上収益 100億円以上	2022年度 売上収益 3億円	

* Epson 25 Renewed 発表時の2020年度予想と2022年度実績との比較

環境配慮、脱炭素社会の実現にも寄与します。こうした環境性能をお客様に知っていただくとともに、ラインアップの拡大によりお客様のニーズに合わせた提案を可能としたことで、インクジェットプリンターへの置き換えを加速させていきます。

「新領域」においては、脱炭素と資源循環に貢献する技術をいかにビジネス化するかという観点で開発に取り組んでいます。環境ビジネスはコストがかかるもので非常に難しい領域ではありますが、少々価格が高くても環境価値をお客様に認めていただけるような製品・サービスのビジネス化に継続して取り組んでいきたいと考えています。

加えて、「Epson 25 Renewed」では重要な取り組みに「環境」「DX」「共創」を掲げています。「環境」においては、お客様

のもとで環境負荷低減に貢献するソリューションの提供や2023年にエプソングループにおける全使用電力を100%再生可能エネルギー化を目指すなど、環境ビジョン2050の実現に向けたさまざまな取り組みを行っています。

→詳しくは、P.41-44「環境戦略」を参照

「DX」「共創」についても取り組みを進めているものの、大きな成果として現れるのはまだ先となります。一般的にDXと聞くとソフトウェア(ソフト)をイメージしがちですが、人と接するところには必ずハードウェア(ハード)が介在します。人・モノ・情報がつながるというソフトに加え、ハードの進化も欠かせません。エプソンの強いハードがあるからこそ、ソフトが進化

できる、またその逆もあり、両者の相乗効果で価値を高めていきたいと考えています。昨今、AI技術の発展スピードは目をみはるものがあります。エプソンでも生産工程の一部でAI活用を進めています。また、AI技術を専門に扱う企業との協業や、AI技術を得意とするベンチャー企業に投資するなど、共創関係を築いています。「DX」「共創」においては、トライ&エラーを繰り返しながら、着実に進めていきます。

「Epson 25 Renewed」と その先の目指す姿を見据えた経営

エプソンが現在、設定している社会課題やマテリアリティの方向性は、将来を見通しても今後大きく変化していく可能性は低いと考えています。「Epson 25 Renewed」でも示した「集中から分散へ」「環境意識の高まり」という二つの流れは、今後社会において想定外のことが起きたとしても、方向性は世界的にも変わらないだろうと捉えています。

「集中から分散」では、例えば工場での大量生産から、必要な時に必要な場所で生産して消費するというような分散生産への変革が挙げられます。また、広いオフィスに社員が集まって仕事をする働き方から、リモートワークやサテライトオフィスの活用なども広がっており、さまざまなことが集中から分散に変わってきています。これがデジタル化でさらに加速すると考えています。この変化に伴い必要となるのが、人・モノ・情報を

スマートにつなげるソリューションで、まさにエプソンが描いている社会の形であり、当社事業が大きく貢献できる世界です。

もう一つの「環境意識の高まり」については、かつてある一部の人の先進的な考えだった“地球温暖化をどうにかして止めないと生活が危ぶまれる”というものが、一般的な認識となり、その意識が高まっていると感じています。エプソンは、環境先進企業として進んでいく意思を「Epson 25 Renewed」で明確にしました。取り組みの一つである、グローバルでのエプソングループの全使用電力の100%再生可能エネルギー化は、2023年中の達成を予定しています。また、これまでの一般的なビジネスの在り方として、最新機能を搭載した機種を作り出し、買い替えてもらうという考えがありました。しかし、これからは「省・小・精」の技術によりお客様が求める価値をもった商品をお客様に長期利用していただき適切なタイミングで買い替えていただく、それがわれわれの収益にもつながるという在り方に変えていかなければならないと考えています。こうした変革の必要性は社内にも浸透してきており、今後一層強めていきます。

社会課題の解決を起点に ビジネスを展開

エプソンでは、開発途上国の課題解決およびSDGs達成への貢献を目的に、2022年3月、独立行政法人国際協力機構

(JICA)と包括連携協定を締結しました。現在、当社のさまざまな製品を提供しテクノロジーで均質な学びの機会の創出を支援しています。これは一見するとビジネスとして花開く活動には見えませんが、ビジネスとして成り立つ社会支援の在り方がきつとあるのではないかと考え、取り組んでいます。歴史を振り返ると、私たち人類は自然を破壊し、資源を消費し続けながら社会を進化させてきました。これからは環境に配慮した形でテクノロジーを活用することで、これまでにはない進化プロセスを開発途上国の社会で実現できると考えています。エプソンは、「省・小・精」の技術で社会に大きな価値を提供し、これまでとは違う進化を遂げるであろう社会に、大きく貢献していくことを心から望んでいます。こうした社会的なインパクトのある活動も長期的な視点を持って継続していく考えです。

「社員の幸せ」の実現による ダイバーシティ&インクルージョン

私は就任以来、社内に向けて「社会への貢献」と「社員の幸せ」の重要性を伝え続けています。この二つは連動していることが重要で、どちらかを優先したり、選択したりするものではないと捉えています。社員が幸せを感じられるのは、自分の意見が生かされ、自身の存在意義、つまり自分のパーパスを感じ行動できた時です。それが社員や会社のパワーとなり、



社会への貢献につながってくるのだと思っています。私は、社員のパーパスが生きる、「社会への貢献」と「社員の幸せ」が循環する会社にしていきたいのです。就任以来、自ら考え行動する社員が増えるよう、風通しの良いコミュニケーション環境の構築を進めてきた風土改革も、その一環です。多様性こそがイノベーションの源泉と言いますが、企業にさまざまな人がいるだけでは意味がありません。多様な意見を聞き、各人がいきいきと活躍できることで、戦略も事業執行も強くなるわけで、そこにダイバーシティの重要性があると捉えています。ダイバーシティ&インクルージョンの取り組みを進めることで課題も明確になりましたが、まだ道半ばであると認識しています。特に事業推進や経営の場において、管理職、執行役員、取締役といったマネジメント層の比率が男性に偏っていることは課題です。執行役員においては、現在販売会社のエプソンアメリカに女性が1名いるのみですので、国内での

登用についても一層の努力をしていきたいと考えています。また、企業において、戦略を練るにも、業務を遂行するにも、多様性は強さとなることを念頭に、事業ポートフォリオを考えたときにどのポジションにどのような人材が必要か、あるいはどのように育成していくのかを示す人的資本戦略も練っていく必要があります。現実として、役職など責任ある立場につけば人は育つという面もあるので、うまく活用しながら、段階的にマネジメント層としての意識や適応力を養えるよう取り組みを進めていきます。

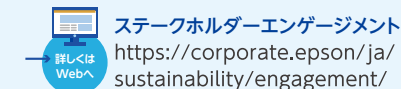
ガバナンスを強化する 仕組みづくり

エプソンのマネジメント体制は、取締役10名のうち過半数となる6名（うち女性2人）が社外取締役です。取締役の役割である監督機能を十分に果たすためには、エプソンを広い視点で、時に厳しく意見する外部の視点をさらに充実させることが不可欠だと考えたからです。2022年度までに社外取締役はすでに半数を占め、取締役会での議題や議論の内容も過去と比較し、格段に広く、深くなり、活発な意見が飛び交う場になっていましたが、今回、過半数にすることでさらに一步踏み込んでいます。加えて、取締役選考審議会や取締役報酬審議会においても、社外取締役が委員の過半数を占めており、社外取締役の中から互選で決定した委員長のもと、活発な議論を行っています。

資本市場との対話による 価値創造ストーリーの磨き上げ

私自身、株主の皆様をはじめとしたステークホルダーとの対話を重視しています。特に機関投資家やアナリストとの対話は、ビジネスに対する視点がより広くなり、思考が深掘りされるなど、立場が異なる人で行うコミュニケーションの利点を感じています。対話を通して、ステークホルダーの皆様にはエプソンについて納得・共感していただくことはもちろん、ご意見や質問から多くの気づきを得ることもできます。昨年度は対話活動を通して、環境貢献商品の事業貢献度を可視化すべき

というご意見などをいただき、早速検討を始めています。今後も、継続した対話で価値創造ストーリーの磨き上げにつなげていきたいと考えています。



エプソンが目指す「持続可能でこころ豊かな社会」を実現するには、エプソン自体が持続可能な企業でなくてはなりません。そのためには利益を継続して創出できる企業であり続ける必要があります。日々変化する社会に対応しながら「省・小・精」から生み出す価値の最大化を追求し続け、パーパスの浸透を通してエプソンの長期ビジョンを実現していきます。エプソンのさらなる進化にご期待いただき、引き続き、変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。



2022年5月に広丘事業所内に開設した「ソリューションセンター-DTF」にて

パーパス

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」。

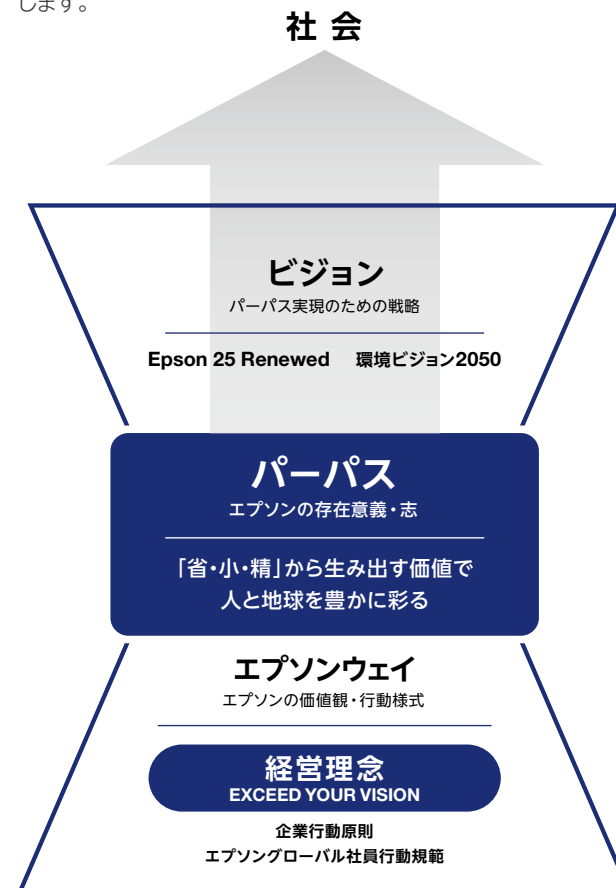
大きいこと、量が多いことだけが豊かさではない。省くこと、小さくすること、精緻さを突き詰めること、これこそが、自然環境にやさしく、人々のこころを豊かにできるものだと思っています。

「省・小・精」から生み出す、より大きな価値で、人と地球を豊かに彩っていきたい。

私たちは、そんな想いを実現していきます。

理念体系

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。



社内浸透の取り組み

社内浸透活動

パーパスの浸透は、パーパスへの理解 (Understand)、パーパスへの共感 (Believe)、パーパスに基づいた自律的行動 (Live) を基本の考え方とし、3カ年の浸透計画を策定しています。定期的なエンゲージメントサーベイなど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。

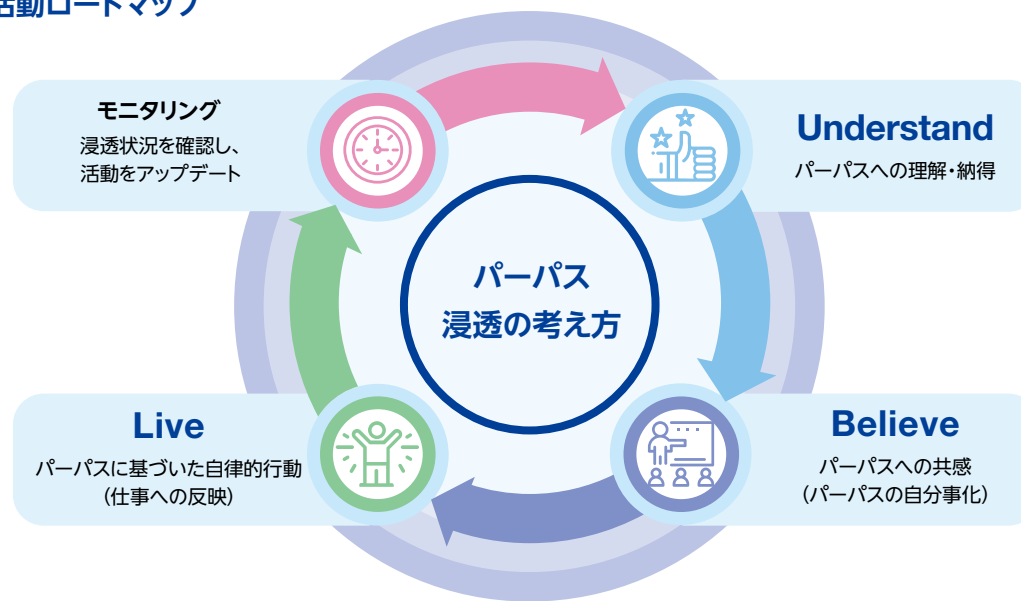
パーパスを制定した2022年度は、方針大会やeラーニング、社内報での情報発信を通して、従業員のパーパスへの理解・納得を深める施策を実施してきました。

2023年度は、パーパスへの理解・共感にフォーカスし、経営層からのメッセージ発信や社内研修、職場でのワークショップ等により、「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)」を見つけるための施策を実施しています。今後も、従業員がパーパスを理解し、自分事化し、パーパスに基づいた自律的な行動へ反映できるような施策を継続的に実施します。

経営からのメッセージ発信

従業員のパーパスへの理解、自分事化を目的として、経営層のパーパスへの想いやMy Purpose in Epsonを方針大会、社内報、ビデオなどでグローバル全従業員へ伝え始めました。経営層自らが語ることで、一般社員の理解・納得を醸成し、自身のパーパスを考える気付きになるよう期待しています。

浸透活動ロードマップ



2022・2023年の主な活動

<p>eラーニング</p>	<p>経営からの メッセージ発信</p>	<p>社員研修での ワークショップ</p>	<p>パーパス月間 グループ全職場での My Purpose in Epson ワークショップ</p>
<p>グループ各拠点での社長の小川によるパーパス講話および従業員との対話会</p>			
<p>社内報、イントラでの継続的な情報発信</p>			

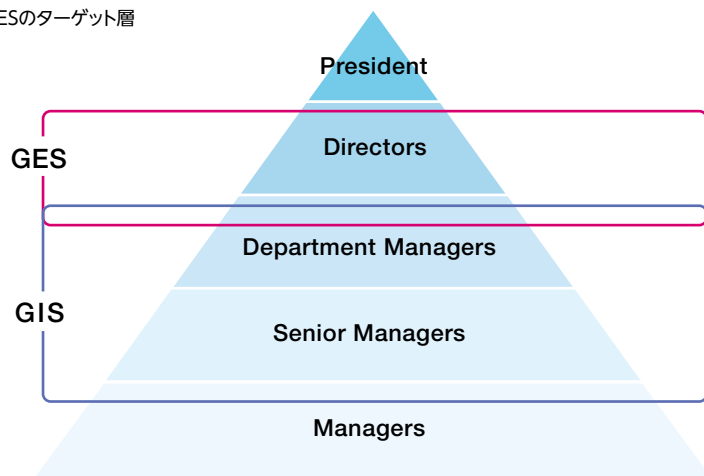
■グローバル・インキュベーション・セミナー

グローバル・インキュベーション・セミナー（GIS）は、世界各国・地域の現地法人における次世代リーダー層を対象に、エプソンのパーパスや価値創造ストーリーを共有し、自組織の役割、取り組む課題を考える力を養う研修プログラムです。経営層を対象としたグローバル・エグゼクティブ・セミナー（GES）と共に、世界各地で事業を支えるリーダー層の育成を続けており、1999年以来受講者は合わせて400人を超え、現在海外現地法人で代表者を務める現地人材8名のうち7人がこれらのセミナーの受講者です（2023年8月現在）。

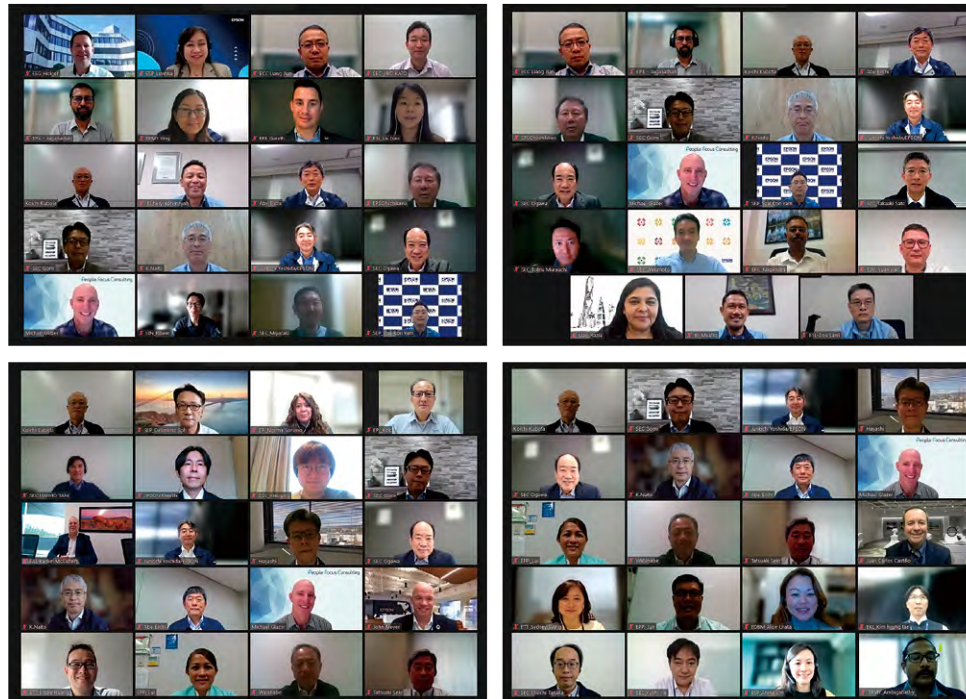
2019年度から2021年度はCOVID-19のため開催を中止しましたが、2022年度は2月末から3月末にかけてオンラインで再開し、世界14カ国から39名の受講者が参加しました。受講者は研修で学んだパーパスについて、研修期間中にそれぞれの職場にてワークショップを実施し、個人や職場のパーパスについての意見交換会を行いました。研修の終盤には、経営層との直接的なコミュニケーションを通して長期ビジョンや事業戦略に関する理解を深め、地域・機能・事業の異なる受講者それぞれの課題や取り組みを相互に共有し、受講者自身がどのようにエプソンの価値を生み出すかを考え、行動計画を経営層へ宣言しました。

今後もこうした研修を継続的に実施することで、世界各国・地域の多様な人材がさらに能力を伸ばし、次世代のエプソンを支える原動力になることを目指します。

■GIS・GESのターゲット層



■最終発表会



■GIS参加者のコメント

GISに参加できたことを大変うれしく思っています。この研修に参加できたことは、一生に一度の経験であると胸を張って言えます。研修を通して、環境を大切にする、顧客満足を追求するというエプソンのパーパスや思いについて深く理解することができ、自らの考え方や視点を変えながら、組織の新しい目標をつくるきっかけとなりました。GISに参加したことで、今まで以上に情熱と意欲をもって、エプソンでのキャリアを歩んでいきたいと思いました。



Epson Precision (Philippines), Inc.
Printer Warehouse Innovation,
Department Manager

Maria Louisa Silang

■新入社員研修



2023年度新入社員研修の中でパーパスワークショップを実施し、合計344名の皆さんにMy Purpose in Epsonを考えてもらいました。エプソングループの理念体系とパーパスについて解説を受けたあと3人一組のグループを編成し、お互いにインタビューし合いながらパーパスの深掘りを進め、新入社員それぞれがMy Purpose in Epsonを考えました。最後に各研修会場から代表者による発表を行い、お互いのMy Purpose in Epsonを共有しました。



新入社員が考えたMy Purpose in Epsonの一例

- ・ 社会と人の暮らしを豊かにする価値と製品の創造。
- ・ 人とのつながりにより新たな常識をつくり出す。
- ・ 人々の暮らしがより良いものになるよう、さまざまな視点で物事を考える。

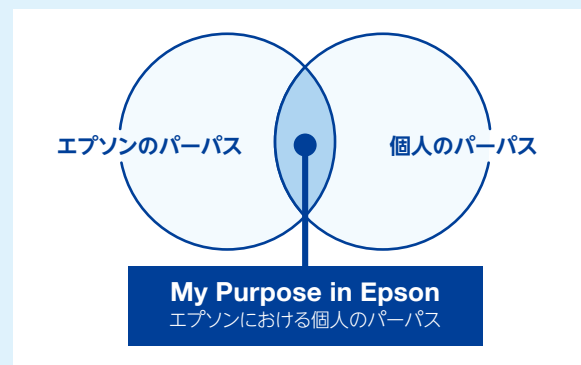
パーパスやその根本となる社会課題に目を向け、自分事として取り組めるような機会づくりを続けていきます。

■関係会社・海外現地法人への浸透

パーパス制定後、パーパスへの理解・共感を目的とし、社長の小川自ら関係会社・海外現地法人それぞれにパーパス講話を順次実施しています。現地では、パーパス講話以外にも、現地社長との対話会、管理職との対話会、一般社員との対話会を開催し、パーパスへの理解を深める機会とするとともに、グローバルでのパーパス浸透に対する課題を抽出し、浸透施策へ反映しています。



エプソンにおける個人のパーパス [My Purpose in Epson]



「エプソンのパーパス」と「個人のパーパス」が重なる部分を、「My Purpose in Epson (エプソンにおける個人のパーパス)」と定め、My Purpose in Epsonを考えることで、エプソンで働く目的や意義を改めて考える機会にしてもらいたいと考えています。現在、研修やワークショップなど従業員間での対話活動も進んでおり、その中で「対話からお互いの理解が深まった」「My Purpose in Epsonを考えた過程を共有することが大事」、などの意見や提案がされています。このような意見も活動に反映させながら、従業員がパーパスをより広く・深く、自分事化できる活動を継続的に行っていきます。

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。

外部環境の変化から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。

	長期ビジョン Epson 25		長期ビジョン Epson 25 Renewed	
ビジョン ステートメント	「省・小・精の価値」で、人やモノと情報がつながる新しい時代を創造する		「省・小・精の技術」とデジタル技術で人・モノ・情報がつながる、持続可能でこころ豊かな社会を共創する	
	2016年度～2018年度 (第1期中期経営計画)	2019年度～2021年度 (第2期中期経営計画)	2021年度～2023年度	2025年度
中期計画の 位置付け	前長期ビジョン「SE15」でやり残した「転換と開拓」をやり切り、「Epson 25」の実現に向けた成長基盤を創り上げる	高い収益を生み出す事業運営への改革	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、産業や製造の現場にまで広く社会へ提供し、ありがたい姿の実現に取り組む	
方向性	<ul style="list-style-type: none"> 産業分野、オフィス分野のビジネスで飛躍する ウェアラブルを拡大してコンシューマー分野を強化する 	<ul style="list-style-type: none"> 単独で展開する領域は強みを活かせる分野に集中 協業オープンイノベーション BtoB販売強化 インクジェットによる環境性能に優れた商品・サービスの拡大 統制機能強化 	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 <ul style="list-style-type: none"> 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 	
振り返り	成長に向けた仕込みの進捗には濃淡があり、2023年度業績目標(売上収益1兆2,000億円・ROS8%)未達	商品・サービスの拡充や、基盤強化の取り組みを進めたが、2025年度の業績目標(1兆7,000億円・ROS12%)未達	COVID-19影響、為替変動など外部環境が大きく変化 <ul style="list-style-type: none"> 部材費高騰や供給制約が生じたが、価格対応や費用コントロールを実施 成長領域や新領域で将来成長に向けた仕込みは進む 	
課題	成長領域の成長未達 <ul style="list-style-type: none"> エプソン単独での全方位、同時対応に限界 BtoBに対する経験・ノウハウ不足 持続可能な社内実現に貢献する当社技術の訴求不足 内部統制力不足 	<ul style="list-style-type: none"> 過度な売上成長を前提とした計画 戦略実行スピードの不足 環境変化への対応遅れ 	<ul style="list-style-type: none"> 成長領域:事業環境変化の影響を受け伸長に課題 新領域:要素技術開発は進展するが、ビジネス化は進まず 	
	業績目標 世界経済の不透明感が増す中、収益性を重視した経営へ 資本コストをより意識して、従来のROEに加え、ROICを全社目標に設定 ROIC 11%以上 ROE 13%以上 ROS 10%以上			

イノベーション領域と戦略

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・製造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。

このビジョンで重要となるのが、「環境」「DX」「共創」です。特に「環境」への貢献に重点を置き、その上で、イノベーション実現のためにデジタル技術を活用するとともに、これまでの過度な自前主義から脱し、多くのパートナーと協業することで、社会課題の解決に取り組んでいます。また、イノベーション領域を、社会課題やお客様の視点で5つに再編するとともに、取り組みにメリハリをつけるため、「成長」「成熟」「新」領域に区分し、これらを支える営業・生産・技術開発・人材などの経営基盤はさらに強化しています。財務目標は、資本コストをより意識してROIC（投下資本利益率）*1を加え、事業ポートフォリオを明確にして適切な経営資源配分を行うことで、収益性と資本効率を重視した経営に取り組んでいます。

領域別目標と進捗

公表以降、COVID-19の影響など外部環境に大きな変化がありましたが、成熟領域を中心に大きな影響が生じた部材費高騰や供給制約に対しては、価格対応や費用コントロールを実施することで、収益の確保を継続してきました。

成長領域や新領域では、商品ラインアップの拡大やコア技術の進化など、将来成長に向けた仕込みを進めることができました。

今後も、さまざまな環境変化に対応し、成熟領域で安定的に資金を創出しながら、成長領域の強化・伸長を図っていきます。

財務指標

世界経済の不透明感が増す中、収益性を重視した経営をしています。2021年度からは、資本コストをより意識し、ROE*2に加え、ROICを全社目標に設定しました。また、売上成長を過度に重視していたとの反省から、売上収益目標の公表はせず、ROS*3を中・長期目標として公表しています。

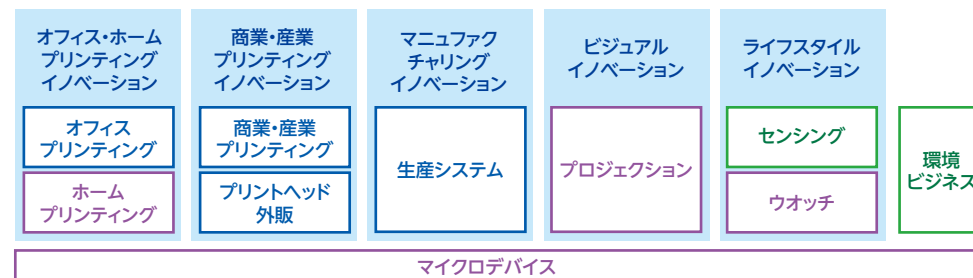
*1 ROIC 税引後事業利益/(親会社の所有者に帰属する持分+有利子負債)

*2 ROE 親会社の所有者に帰属する当期利益/親会社の所有者に帰属する持分
親会社の所有者に帰属する持分および有利子負債は期首・期末を平均して算出

*3 ROS 事業利益/売上収益

イノベーション領域

成長領域 成熟領域 新領域



	2021~2023年度	~2025年度	~2025年度目標	2022年度実績
成長領域	<ul style="list-style-type: none"> ・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	2020→2025年度 売上収益 CAGR +15%以上	2020→2022年度 売上収益 CAGR* +16%
成熟領域	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトン、ウオッチ ・ホームプリンティング ・マイクロデバイス 	構造改革 収益性維持・向上	2020→2025年度 ROS改善 +10pt以上 継続的にROS 15%以上	2020→2022年度 ROS改善* +19pt 2022年度ROS 17%
新領域	<ul style="list-style-type: none"> ・センシング、環境ビジネス 	ビジネス立ち上げ 成長戦略実現	2025年度 売上収益 100億円以上	2022年度 売上収益 3億円

* Epson 25 Renewed 発表時の2020年度予想と2022年度実績との比較

財務指標推移

	2020年度 (実績)	2021年度 (実績)	2022年度 (実績)	2025年度 (目標)
ROIC	5.6%	7.3%	7.1%	11%以上
ROE	5.9%	15.2%	10.8%	13%以上
ROS	6.2%	7.9%	7.1%	10%以上

サステナビリティ経営と財務戦略

CFO / CSuOメッセージ

健全な危機感に基づく 財務戦略の下、 パーパスの実践を支える

代表取締役 専務執行役員
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)

瀬木 達明

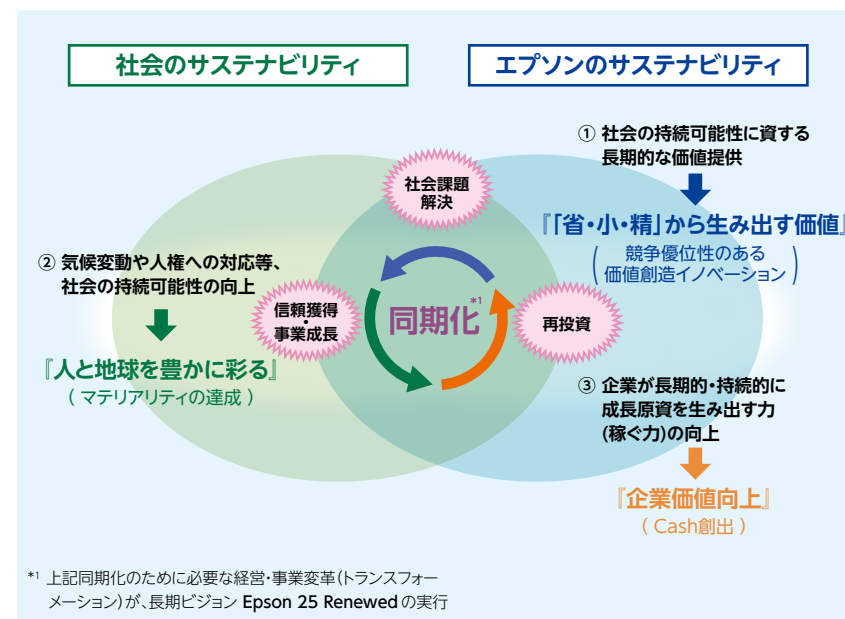


CFOとサステナビリティ経営の推進責任者 (CSuO) を兼務する立場として、私のミッションは社会課題の解決により、エプソンが長期的・持続的に成長原資を生み出す力 (稼ぐ力) を向上させていくことです。

エプソンの企業経営の根幹を成すマテリアリティは社会課題をベースに特定されており、エプソンの行う企業活動は、社会課題解決そのものと考えています。つまり社会課題を起点とし、その解決に向けた活動をより一層強化することで、同時に事業成長を実現します。

『「省・小・精」から生み出す価値』で、社会課題を解決し、社会の持続可能性に資する長期的な価値を提供していく。それが、「人と地球を豊かに彩る」ことにつながります。パーパスを中心に据えたサステナビリティ経営とも言えます。パーパスを旗印に、長期視点で将来性を見極めた財務戦略およびサステナビリティ経営を実行していきます。

■ 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。

販売価格対応や メリハリのある費用コントロールなどにより、 2022年度も増収増益を確保

2022年度はインクジェットプリンター、プロジェクター、マイクロデバイスなどの値上げ・価格維持に加え、半導体調達難や物流混乱による供給制約の改善などにより、売上収益は1兆3,303億円と前期比で増収となりました。また、部材・物流コストの増加や生産拡大に伴う費用増加などがあったものの、上述の通り主要商品の価格対応やメリハリを付けた費用執行および為替のプラス影響により、事業利益は951億円と

<p>売上収益</p> <p>1兆3,303 億円</p> <p>前期比 17.8% 増</p>	<p>事業利益</p> <p>951 億円</p> <p>前期比 6.1% 増</p>
<p>営業利益</p> <p>970 億円</p> <p>前期比 2.7% 増</p>	<p>親会社の所有者に 帰属する当期利益</p> <p>750 億円</p> <p>前期比 18.7% 減</p>

* 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は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	135.44 円	ユーロ	140.90 円
	(前期比21%の円安)		(前期比8%の円安)

前期比で増益となりました。一方、当期利益は繰延税金資産の積み増しがあった前期に対して減益となりました。

今回、適切な価格対応ができた理由は三つあります。一つ目は、インクジェットプリンターなどの需要が堅調な中で値崩れが起きにくい状況であったことです。二つ目はエプソンの売上収益の83%を海外が占めており、日本に比べて物価高に伴う価格転嫁に対する理解が得やすいということです。そして重要なのが三つ目で、商品そのものに競争優位性があることです。エプソンの主力商品の一つである大容量インクタンクモデルのプリンターは、2010年にインドネシアで発売を開始して以降、販売エリアを約170の国と地域へ拡大し、2023年2月には世界累積販売台数8,000万台を達成しています。またプリンターに限らず、エプソンの商品は豊富なラインアップがお客様の支持を得ています。こうした三つの要因が、適切な価格対応に大きく貢献しました。

2023年度以降は流通が安定してくることもあり、競争環境は厳しくなると思いますが、「集中から分散へ」の流れは今後も続いていくと考えられます。分散化で求められる商品の小型化はまさにエプソンの「省・小・精」の技術が活きる領域です。引き続き社会変化やニーズに応じた商品・ソリューションを提供していきます。

事業ポートフォリオ管理を進化させ、 資本効率性をさらに高める

「Epson 25 Renewed」では、財務目標にROICを設定するなど利益ならびに資本効率を重視する方針を掲げています。

事業ポートフォリオ管理を徹底し、投下資本によって生み出す利益をいかに増加させるかをROICの視点で検討することで、経営の質を高めていきます。

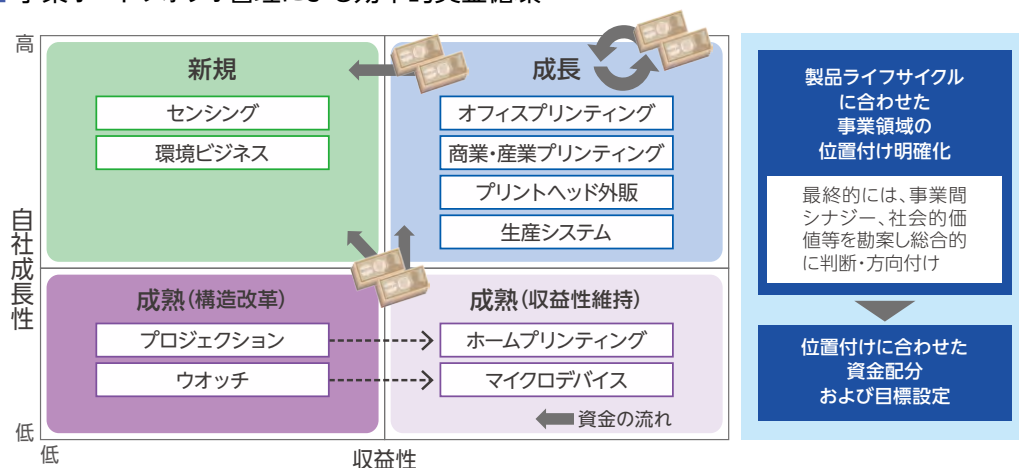
事業ポートフォリオ管理では、製品ライフサイクルに合わせて、「成長領域」「成熟領域」「新領域」という事業領域を明確にする成長戦略で、それぞれに適した資金配分を行っています。エプソンの事業ポートフォリオ管理は三つのステップがあると考えており、現在は第2ステップにあります。

2019年頃、エプソンは、過度な売上成長を前提とした計画に基づき、全ての事業に投資しましたが、その成果が業績に結び付かず非常に厳しい状況となりました。その教訓から資金配分のメリハリをつけたのが第1ステップでした。

現在の第2ステップでは、将来成長が見込める領域に効率的に資金を循環させ、投資を行う方針を明確にしました。エプソンは成熟領域のビジネスが売り上げの多くの割合を占めています。その中でも、主要商品であるプリンターはペーパーレスの流れの中、今後市場が縮小していくことが予想される事業です。しかしプリンター事業は、エプソン独自のコア技術をベースにイノベーションを実現することで、これからも新たな価値を創出し成長することが可能です。つまりプリンター事業から新しい発想によるソリューションを開発し、育て、事業として収益化を実現するという事です。この取り組みの背景にあるのは、強烈的な危機感です。成熟領域中心の事業ポートフォリオが進化しなければ、いずれ売上も利益も落ちていくでしょう。新たな取り組みは当面赤字となりますが、それを恐れることなく、いかに早く次の成長の芽を育て上げるかという意識、課題感を持って取り組んでいきます。

これから進める第3ステップでは、事業別にROICの目標を

■ 事業ポートフォリオ管理による効率的資金循環



設定し、資金効率を向上させることに挑戦します。ROICを事業の管理指標とする試みは当期から始めていますが、単なる数字遊びにならないよう慎重に進めるべきだと考えています。最も難しいと感じているのはベンチマークの設定です。まずは目標値を設定して予実管理で差分を分析するというPDCAを回し、経営判断に有益な指標として活用できるか、見極めていきたいと考えています。

成長期待へとつながる 新規事業への投資を進める

新規事業の捉え方は複数あり、今のエプソンにはない新たな価値の創造①、既存技術の新規活用②、既存事業の用途拡大③などがあると考えています。これらにバランス良く資金を投下していくことが大切です。①の代表的なものが、CVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)であり、エプソンではCVC子会社のエプソングループインベストメント株式会社

を通じて、プリンティング、ロボティクス、AI、XRなどさまざまな分野へ投資しています。①への投資は、世の中の動きや新しい技術の動向を把握し、さまざまな環境変化に備え、対応できる可能性を広げるといった点での貢献を期待しています。②は、私たちが持つドライファイバーテクノロジーや、プリントヘッドに代表されるMEMSの技術などを、どのように発展させるかという、新たに事業を切り開くことを目的に進めています。事業ポートフォリオにおける新領域への投資がこれに当たります。③は、既存の事業において、新しいサービスやソリューションを提供する、あるいはお客様領域を広げることを指しています。これも広い意味で新規事業であると私は考えており、成長領域あるいは成熟領域への投資がこれに当たります。

投資は利益につながらなければ財務の視点では失敗と言えます。しかし、今は赤字でも長期的には黒字が見込めるなど、成長戦略がしっかり描ける取り組みには、直近の赤字に臆せず挑戦していきたいですし、経営サイドとして事業、社員の挑戦を力強く後押ししたいと思っています。

エプソンの将来成長を見据えて長期の投資戦略が立てられる、これがCFOとCSuOを兼任していることの強みの一つであると考えています。まだ大型の投資はできていませんが、積極的に次の成長を担う事業の芽を探しています。私は、マネジメント層向けの社内研修の際などに「私を悩ませるくらいの投資案件を持ってきてほしい」と常々社員にも伝えていています。エプソンの未来を創る魅力ある案件が見つかった暁には、すぐに投資できる準備ができています。

投資家などとの建設的な対話により、 企業価値を向上する

今のところ財務的には安定した経営を継続していますが、PBRなど市場評価への反映ではまだまだ足りない部分があると認識しています。エプソンは、機関投資家の皆様から二つの側面で認識されています。一つは、プリンターが主力商品であることから、ペーパーレスによって縮小していく市場に



ある企業だと認識されるケース。一方、MEMSやセンシングなどのエプソンの要素技術や、インクジェットテクノロジーを紙への印刷以外で活用する可能性などに期待し、成長性がある企業だと認識されるケースです。

エプソンのPBRが1倍程度にとどまっている理由の一つとして、事業ポートフォリオ管理に基づく事業運営の最適化や、エプソンが持つ技術および事業の新たな可能性に関する訴求が十分でないことがあると考えています。この課題を解決するため、戦略を遂行・訴求することにより成長期待の醸成・向上を図るなど、投資家の皆様の関心や期待に応えるための施策を総合的に検討していきます。

エプソンは今後も健全な危機感の下、事業ポートフォリオ管理に基づく効率的な資金循環および成長投資を進めるとともに、エプソンの成長ストーリーを伝える取り組みを粘り強く行っていきます。それが成果となって表れた時には、株価やPBR、ひいては企業価値もさらに向上していくと期待しています。

* 企業価値向上に向けた取り組みにつきましては、2023年7月28日公表の「2023年度(2024年3月期)第1四半期 決算説明会プレゼンテーション資料」も合わせてご覧ください。

非財務(将来財務)の取り組みを強化する

「Epson 25 Renewed」の「環境」の取り組みとして、「1. 脱炭素」「2. 資源循環」「3. お客様のもとでの環境負荷低減」「4. 環境技術開発」を掲げています。このうち、最も大きなインパクトの創出を目指しているのが「3. お客様のもとでの環境

負荷低減」であり、経営資源を集中させて取り組んでいます。例えば、エネルギー効率に優れた環境配慮型商品群をお客様に提供するなど、社会課題の解決に貢献しています。3の取り組みは、まさにエプソンの事業活動そのものと言えます。

加えて、環境の取り組みにひも付く投資計画として「2030年までの10年間で1,000億円の投入」があり、取り組みの1、2、4に充てる予定です。2022年度の費用投下は、再生可能エネルギーの活用(1. 脱炭素)、再生プラスチックの活用(2. 資源循環)、ドライファイバーテクノロジーを応用した梱包材実用化、バイオマスプラ開発推進(4. 環境技術開発)などを実施しました。今後も適切な投資を継続し、循環型経済を牽引していきます。

エプソンのサステナビリティのリスクとしては「人材」が挙げられます。優秀な人材をいかに継続的に確保できるか、また

育成するかは今後の事業成長において不可欠な視点です。ベースアップも考えていくべきであると思いますし、DXやITなど基盤構築を担う人材はパートナーとの共創・協業で補うなど、広い視野で対応策を検討するとともに、必要な費用投下あるいは投資をしなければなりません。今後の社会変化に対応し、取り組みを進化させていきます。

加えて、共創が進めば進むほど、イノベーションの根底となる「知財」が重要になってくることは明白です。エプソンの強みや利益の源泉を守り、かつ成長させていくための資本として、知財への投資を進めていきます。

今後の課題は、これら非財務の取り組みがどうエプソンの企業価値(稼ぐ力)につながっているのかを示すことです。社内での研究に加え、資本市場の皆様との対話を通して追求していきたいと考えています。

■ 環境への取り組み

1 脱炭素

- 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

2 資源循環

- 資源の有効活用:
・小型軽量化/再生材活用
- 生産ロス極小化
- 商品の長期使用:
・リファービッシュ/リユース

3 お客様のもとでの環境負荷低減

- 低消費電力化
- 長寿命化
- 消耗品・交換部品の削減
- 印刷のデジタル化
- 生産装置の小型化

4 環境技術開発

- 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)
- 原料リサイクル(金属、紙)
- CO₂吸収技術

環境投資・費用

● 2030年までの10年間で1,000億円を投入 ① ② ④

- ・サプライチェーンにおけるGHG排出量*1を200万t以上削減
- ・2023年には、エプソングループ全体の消費電力*2の100%を、再生可能エネルギー化

● 環境負荷低減に貢献する商品・サービスの開発に経営資源を集中 ③

*1 GHGスコア1.2.3排出量

*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

TCFD提言への対応



TCFD提言への対応

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。また、「Epson 25 Renewed」の公表に合わせ「環境ビジョン2050」を改定し、その目標として掲げる2050年の「カーボンマイナス」「地下資源*1消費ゼロ」に向け、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しています。

*1 原油、金属などの枯渇性資源

シナリオ分析の結果

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。

なお、世界が現状を上回る対策をとらずに温暖化が進んだ4℃シナリオの場合でも、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影響は、小さいことが確認されています。

戦略

エプソンは、「循環型経済の牽引」「産業構造の革新」をマテリアリティとして設定しています。これを達成するために、エプソンの技術の源泉である「省・小・精の技術」を基盤に、イノベーションを起こし、さらなる温室効果ガス（GHG）排出量削減に取り組んでいます。さらに、気候変動に対するレジリエンスの強化を図るため、「環境ビジョン2050」の実現に向け、環境戦略定例会および下部組織の分科会にて活動を推進し、2022年度は以下の取り組みを中心に活動の実践状況のレビューや各種経営会議への審議・報告を行いました。

評価項目	2022年度 取り組み実績	
環境戦略定例会の推進	脱炭素	<ul style="list-style-type: none"> ・ スコープ1・2排出量ゼロ目標および設備更新計画・削減シナリオの検討 ・ 国内維持活動として再生可能エネルギーの持続的・安定的な調達方針の検討 ・ サプライヤーエンゲージメント（サプライヤーの再エネ切替、再生材調査等）
	資源循環	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地下資源消費ゼロに向けた資源循環指標・目標の検討
	お客様のもとでの環境負荷低減	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会の環境負荷低減に寄与する、製品ジャンルごと客観性・公平性のある削減貢献量の算定ロジック検討
	環境技術開発	<ul style="list-style-type: none"> ・ ドライファイバーテクノロジー応用テーマの具体化（梱包材、バイオマスプラ材開発） ・ スクラップ金属の高付加価値リサイクル技術開発

ガバナンス

気候変動に係る重要事項は、社長の諮問機関としてグループ全体のサステナビリティ活動の中長期戦略を策定・実践状況のレビューを行う「サステナビリティ戦略会議」で議論の上、定期的に（年に1回以上）取締役会に報告することで、取締役会の監督が適切に図られる体制をとっています。

また、気候関連問題に対する最高責任と権限を有する代表取締役社長は、サステナビリティ推進室長（取締役専務執行役員）を気候関連問題の責任者に任命し、サステナビリティ推進室長は、TCFDを含む気候変動に関する取り組みを管理・推進しています。なお、推進体制については、P.26「サステナビリティ経営と財務戦略」の推進体制図と同様です。

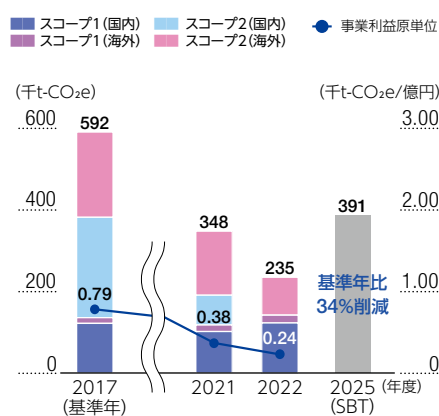
リスク管理

企業を取り巻く環境が複雑かつ不確実性を増す中、企業活動に重大な影響を及ぼすリスクに的確に対処することが、経営戦略や事業目的を遂行していく上では不可欠です。エプソンは、気候関連問題を経営上の重大な影響を及ぼすリスクとして位置付け、気候関連リスクの識別・評価・管理プロセスを設けて適切に管理しています。

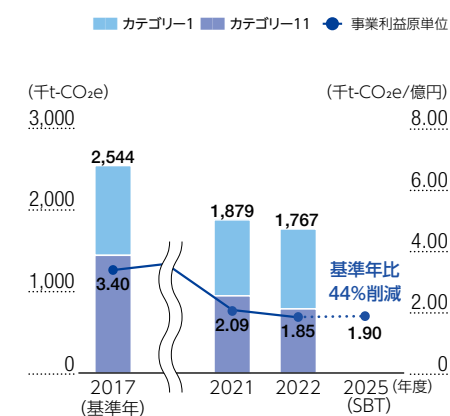
指標と目標

エプソンの技術の源泉である「省・小・精の技術」を基盤に、商品の環境性能向上や再生可能エネルギーの活用、事業活動などバリューチェーンを通じた環境負荷低減に積極的に取り組んでいます。GHG排出量（スコープ1, 2, 3）の2022年度排出量実績は以下の通りです。

温室効果ガス排出量（スコープ1、2）*2



温室効果ガス排出量（スコープ3:カテゴリー1、11）*3



*2の注釈は、裏表紙へ

*3 SBTの対象。カテゴリー1：購入した物品・サービス、カテゴリー11：販売した製品の使用
・ カテゴリー1：2022年度は国立研究開発法人産業技術総合研究所 IDEA Ver.3.2.2を使用



TCFD提言への対応

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

TCFD提言への対応

1.5°Cシナリオにおける気候関連リスク・機会／取り組み実績

エプソンは、気候関連のリスク・機会の重要性評価に向け、「移行リスク」「物理リスク」「機会」の区分でシナリオ特定と評価を実施し、7つの評価項目を選定しました。気候変動に関する政府間パネル（IPCC）と国際エネルギー機関（IEA）が提示する気温上昇1.5°Cに相当するシナリオと社内外の情報に基づき、事業インパクトと財務影響度を評価しました。

エプソンは、2021～2030年度までの10年間で約1,000億円（2021～2025年は約250億円、2026～2030年は約750億円）を投入し、脱炭素・資源循環・環境技術開発への取り組みを加速します。また、気候関連リスクへの解決は、私たちが設定したマテリアリティである「循環型経済の牽引」「産業構造の革新」に合致し、エプソンの強みである低環境負荷（消費電力・廃棄物削減など）商品・サービスで、事業拡大の機会につながります。シナリオ分析に基づいた気候関連リスク・機会の評価結果とそれに対する取り組み実績は以下の通りです。

区分	評価項目	顕在時期*4	事業インパクト		財務影響度*5	2022年度 取り組み実績	2022年度 定量実績	
移行 リスク	ペーパー需要	短期	インパクト	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動とペーパー需要の変化に関する強い関連性は見いだせないが、印刷・情報用紙の需要は減少傾向にあると想定する。COVID-19によるトレンド変化（分散化によるオフィス印刷の縮小など）によりペーパーレス化がさらに進んだ場合においても、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（印刷コスト低減・環境負荷低減・印刷の快適性向上、紙情報の有用性訴求）により財務影響へのインパクトは限定的と予想される 	小	<ul style="list-style-type: none"> オフィス・ホームプリンティングは数量・売上収益とも伸長。インクカートリッジは在宅印刷需要の平常化が進み減少したものの、本体市場稼働台数の増加に伴い大容量インクボトルとオフィス共有インクは増加。エプソンがターゲットとしているマーケットでのペーパー需要変動による財務影響は限定的 	小	
	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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	2030年 までに 合計 約1,000億円 を投入	<ul style="list-style-type: none"> ●脱炭素 ・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 ●資源循環 ・資源の有効活用・生産ロス極小化・商品の長期使用 ●環境技術開発 ・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)・原料リサイクル(金属、紙)・CO₂吸収技術 	<ul style="list-style-type: none"> 2023年の全拠点*6での100%再生可能エネルギー化に向けた国内維持活動と海外切り替え拡大推進(2022年度再生エネルギー利用率:電力ベース79%) 再生可能エネルギーの長期安定調達に向けた調達方針の策定 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 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用地を取得、リサイクル工場基本設計完了(2023年7月着工、2025年6月稼働予定)(エプソンアトミック) ドライファイバーテクノロジーを応用しコットン端材を原料とした梱包材実用化、セルロース複合バイオプラの開発推進。CO₂吸収技術選定と環境関連・材料開発への投資 	<p>45.3億円 (内訳)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・投資：20.2億円 ・費用：11.0億円 ・人件費：14.1億円 <p>環境ビジョン2050 累積投入費用・投資 合計 78.5億円</p>
物理 リスク	急性 ・洪水による事業拠点の被災	長期 21世紀 末	インパクト	<ul style="list-style-type: none"> 36拠点(国内17、海外19)を対象に2022年度最新リスクを評価した結果、洪水(河川氾濫)、高潮、濁水によるエプソンへの将来的な操業リスクの変化は限定的 サプライチェーンに関する短期気候変動リスクについては、BCP(事業継続計画)に対応 	小	<ul style="list-style-type: none"> 36拠点(国内17、海外19)を対象にIPCC第6次評価報告書に基づき最新リスクを評価 一洪水(河川氾濫)、高潮、濁水による将来的な操業リスクの変化は限定的であることを確認。豊科事業所*7における低階層の設備浸水リスクに対してはBCP施策(設備更新時の移設)に対応 	小	
	慢性 ・海面上昇による事業拠点の被災 ・濁水による操業への影響							
機会	(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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	大 2025年度 までに成長領域 CAGR 15% 見込	<ul style="list-style-type: none"> 「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、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 	<ul style="list-style-type: none"> 「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 	2020年度→22年度 売上収益 CAGR +16%*8
	環境ビジネス	短期	想定シナリオ	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 	中	<ul style="list-style-type: none"> 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、アップサイクル(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 	<ul style="list-style-type: none"> ドライファイバーテクノロジーを核技術とし、事業活動や技術開発活動を通じた環境ソリューションビジネス創出に向けたビジネスプラン検討 	—

*4 顕在時期 短期：10年以内 中期：10～50年 長期：50年超

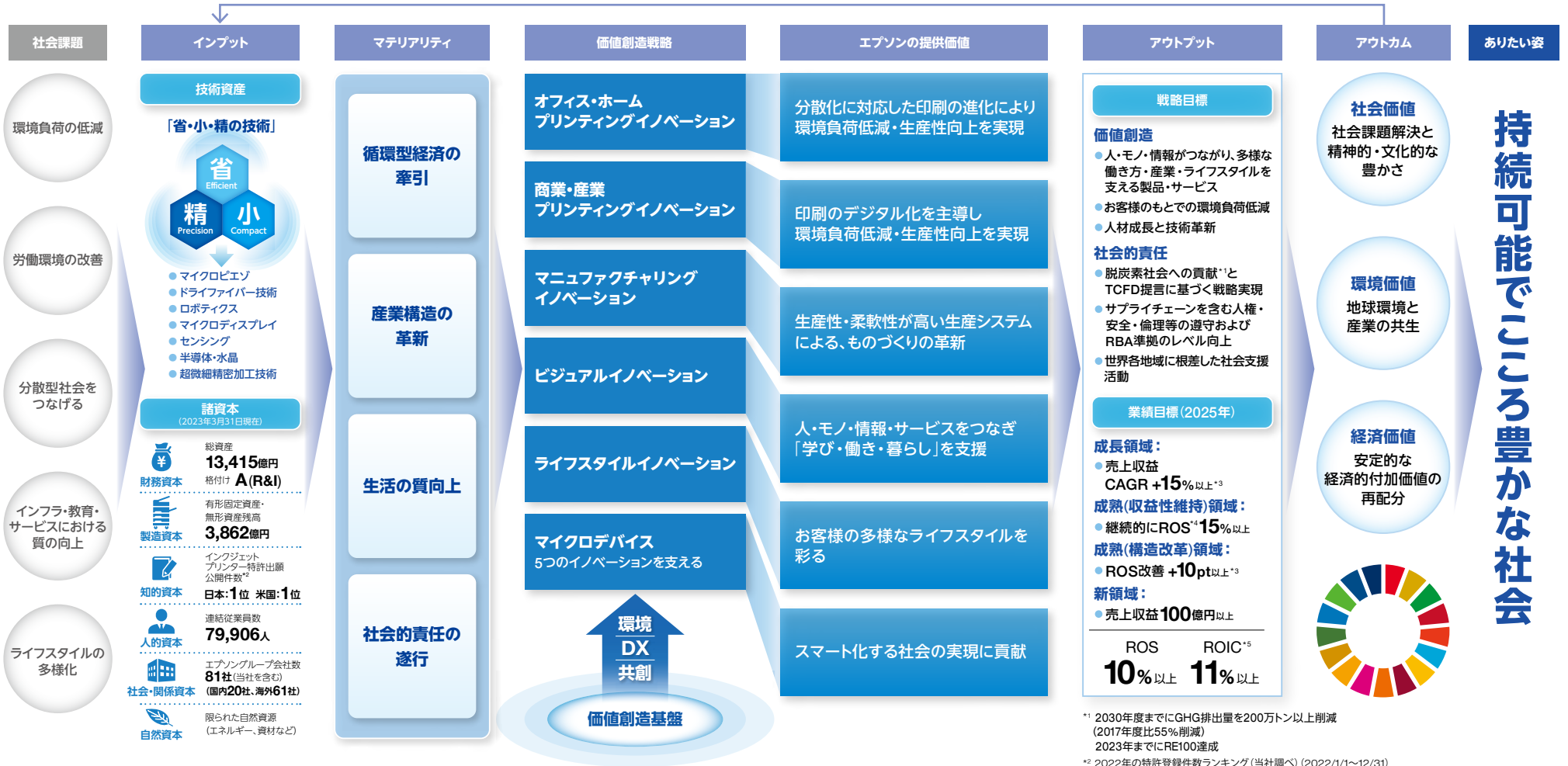
*5 財務影響度 小：10億円以内 中：10～100億円 大：100億円超

*6 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

*8 Epson 25 Renewed 発表時の2020年度予想と2022年度実績との比較

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。



^{*1} 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年までにRE100達成

^{*2} 2022年の特許登録件数ランキング(当社調べ)(2022/1/1~12/31)

^{*3} 2020年度比

^{*4} 売上収益事業利益率

^{*5} 投下資本利益率

サステナビリティ経営

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

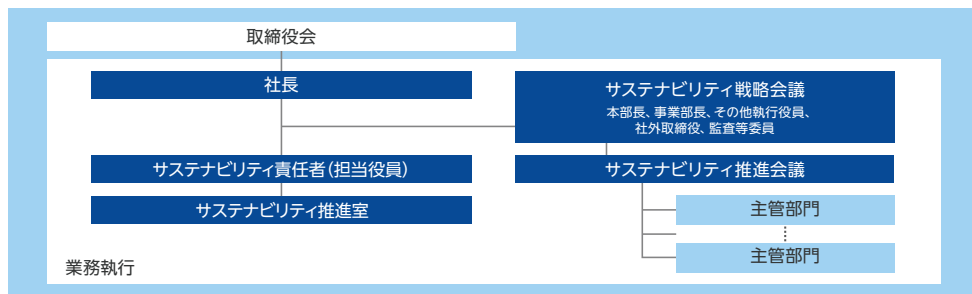
エプソンでは、社長直轄の組織としてサステナビリティ推進室を設置し、その責任者に取締役専務執行役員が任命され、グループ全体のサステナビリティ（社会要請に基づく持続的成長性）活動に関する責任と権限を担っています。

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。

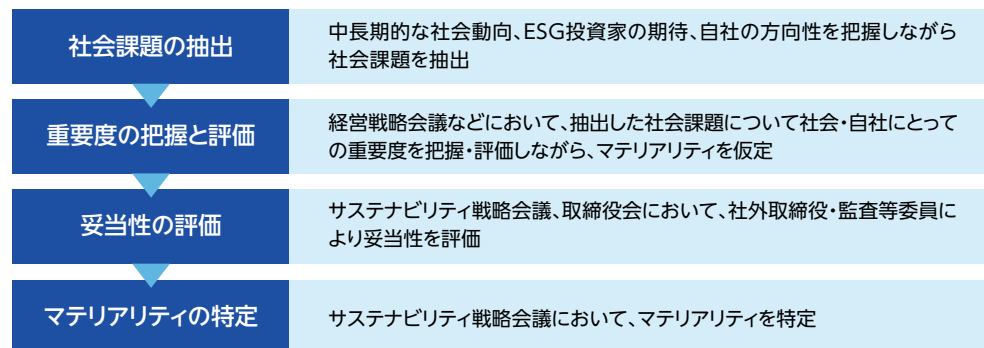
推進体制



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。

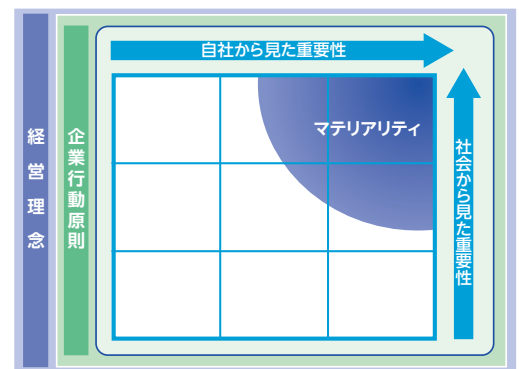
マテリアリティ特定のプロセス



自社視点、社会視点による重要度の評価

参照した重要な動向・フレームワークなど

- SDGs (持続可能な開発目標)
- TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース)
- 気候変動をはじめとした社会・経済分野のマクロトレンド (欧州グリーンディール政策、パリ協定など)
- グローバル JAPAN (2050シミュレーションと総合戦略)
- GRIスタンダード
- SASBスタンダード
- ISO 26000
- SRI (社会的責任投資) 調査項目
- RBA (Responsible Business Alliance) 行動規範



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み、サステナビリティに関する経営責任を明確にしました。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。

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(●)	取り組みテーマ	LTI*1 連動	評価指標 (KPI)	2022年度 目標値	2022年度 実績	2023年度 KPI目標値	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	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 再生可能エネルギーの活用	● ●	Scope1,2 GHG排出量(総量)削減率 Scope3 GHG排出量(事業利益原単位)削減率	2017年度比21%削減 2017年度比30%削減	2017年度比60%削減 2017年度比45%削減	2017年度比65%削減(SBT:2025年度目標34%) 2017年度比45%削減(SBT:2025年度目標44%)	P.41-44 価値創造基盤
	資源循環の取り組み	○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	2050年「地下資源*2消費ゼロ」に向けた・小型軽量化/再生材活用などの資源の有効活用 ・生産ロスを極小化する循環型生産システムの構築		循環資源利用率(22年度まで)サステナブル資源率*3(23年度から) 最終埋立率*4	20%以上 1%以下	21% 0.79%	サステナブル資源率*3 27% (2023年度より定義を明確化し運用開始する)	
	お客様のもとでの環境負荷低減	●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	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		前年以上	29.7万t-CO ₂ e 前年度比107%	新しい算定ロジックによる算出開始と目標値策定	P.33-34 価値創造戦略
	環境技術開発	●「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	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 ・梱包材(従来材の置き換え) ・外装材(従来材の置き換え)	開発プロセスの進捗状況		開発プロセスの進捗状況	・梱包材:自社製品による実用化検証 ・外装材:実用化に向けた技術実証開始	・梱包材:ウオッチ向けで実用化(コットン端材) ・外装材:セルロース複合バイオマスの耐衝撃性向上	実用化範囲拡大
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 ●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	インクジェット技術と多様なソリューションにより、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・産業向けのインクジェットプリンター対前年の平均売上伸長率	— *6	— *6	10%	P.35-36 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分散化や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	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の平均売上伸長率	— *6	— *6	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 ●ロボット使用時に、使用者の生命、身体に重大な被害を及ぼす事故が発生した場合の信頼の失墜、企業価値の毀損	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*7	— *6	— *6	28,000人	P.37-38 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 ●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	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		共創・協業案件数またはパートナー数	— *6	— *6	共創・協業案件:1件	
		○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活用 ○デジタル教材、教育プラットフォームの普及 ●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	— *6	— *6	価値実証件数:20件	P.39-40 価値創造戦略

*1 報酬評価指標

*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立量比率

*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と

*6 「産業構造の革新」[生活の質向上]マテリアリティの指標と目標は2023

年度から適用

*7 エプソン社内プロジェクトの効果ベースで換算

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(●)	取り組みテーマ	LTI*1 連動	評価指標 (KPI)	2022年度 目標値	2022年度 実績	2023年度 KPI目標値	事例紹介 ページ
生活の質向上	多様な ライフスタイルの提案	○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 ○寿命の延伸に伴う健康寿命への意識の高まり ●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	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ビジュア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*6収益比率	— *6	— *6	30%	—
	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	— *6	— *6	4%	—
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 ○世界的な「ビジネスと人権」への関心の高まり	ステークホルダーとの対話強化によるニース・社会要請への対応		外部評価機関の評価指数	高評価*9を得る	高評価を獲得	高評価を得る	—
	責任ある サプライチェーンの 実現	●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 ●当社およびサプライチェーンにおける人権侵害の発生	責任あるサプライチェーンの実現	●	サプライヤーにおけるCSRリスクレベル	主要サプライヤー（直接材）のCSRリスクランク：ハイリスク0%、ミドルリスク6%以下	主要サプライヤー（直接材）のCSRリスクランク：ハイリスク0%、ミドルリスク9%	主要サプライヤー（直接）のCSRリスクランク：ハイリスク0%、ミドルリスク4%以下 主要サプライヤー（間接材）：ハイリスク0%	P.49-50 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		モチベーションクラウド導入によるアセスメント方法変更によりKPI再設定	モチベーションクラウドの新規導入を踏まえ、2025年度の目標値を下記の通り設定 ・エンゲージメントレーティング：A（スコア58.0以上） ・レーティングD職場数：ゼロ	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	P.51-55 価値創造 基盤
			新「人権方針」のグループ内浸透による人権の尊重	人権尊重のコミットメント、人権デューデリジェンス（DD）、救済メカニズムの定着・改善	人権方針の周知と、人権DD、救済メカニズムの現状と改善点の把握	研修立ち上げによる人権方針の周知と、人権DD、救済メカニズムの現状と改善点の把握	人権尊重のためのPDCAサイクルの定着・改善 ・国内：各種相談窓口との連携体制の構築 ・海外：各現法窓からの報告ルール明確化による情報集約・状況把握体制の整備		
			ダイバーシティを尊重した人材の活用	管理職女性比率(当社) 女性執行役員数2025年度までに1名以上(国内)	管理職女性比率5% 社内外研修女性受講促進	女性管理職比率 4.1% 社外研修 課長2名受講	・女性管理職比率 5% ・女性係長級（SSF）比率 8%		
	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	●	重大なコンプライアンス違反事実 ¹⁰ の発生件数	重大なコンプライアンス事案の発生なし	重大なコンプライアンス事案の発生なし	重大なコンプライアンス事案の発生件数ゼロ	P.57-68 ガバナンス の強化
グループコンプライアンスレベルの引き上げ			グループ全社員 ¹¹ へのコンプライアンス教育(eラーニング)実施率	グループ全社での実施率100%	コンプライアンス月間eラーニング 国内：99% 海外：98.5%	グループ全社での実施率100%			

*1 報酬評価指標

*6 「産業構造の革新」[生活の質向上]マテリアリティの指標と目標は2023年度から適用

*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

*9 Sustainability: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

*10 重大なコンプライアンス違反事実:適時開示事由に該当するような違反事実

*11 対象:当社および国内・海外子会社

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

エプソンが取り組むべき重要テーマ(マテリアリティ)の実効性を高めるため、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、価値創造ストーリーの先のアウトカム/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取り組んでいます。



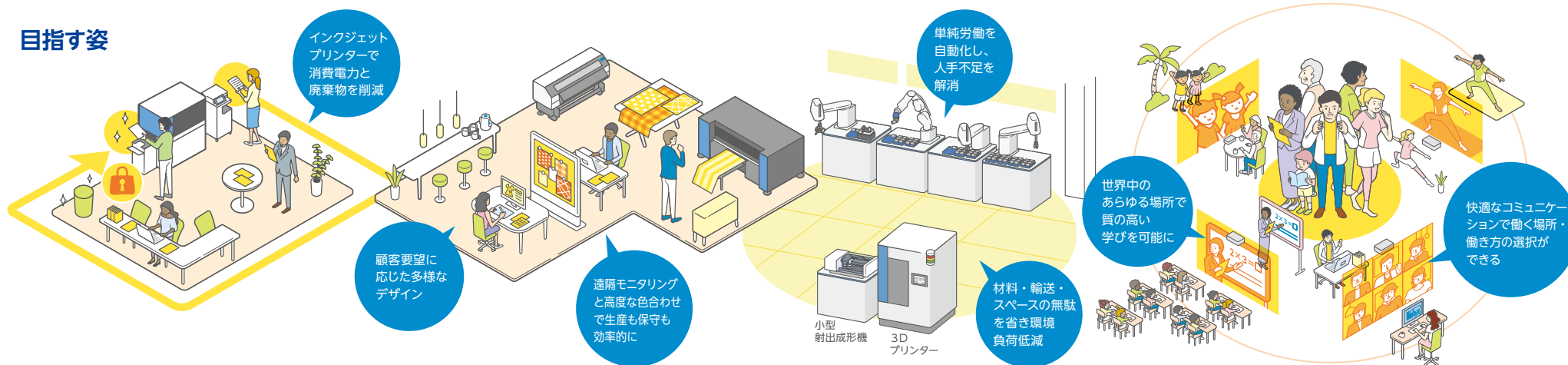
本章では、事業成長に向けた現在地を示す定量的な情報として「業績ハイライト→P.31-32」と、将来の成長ストーリー「価値創造戦略→P.33-40」を紹介します。将来の成長ストーリーでは、サステナビリティ重要テーマとKPIを軸に「機会とリスク」「成長戦略」「KPIの達成につながる具体的な取り組み事例」を四つ紹介します。

イノベーション戦略(Epson 25 Renewed)

Epson 25 Renewed(2021年3月発表)の社会課題やお客様価値の視点で設定したイノベーション戦略に基づき、目指す姿の実現に向けた取り組みと事業運営を行っています。

オフィス・ホームプリンティングイノベーション	インクジェット技術・紙再生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、分散化に対応した印刷の進化を主導する
商業・産業プリンティングイノベーション	インクジェット技術と多様なソリューションにより、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
マニファクチャリングイノベーション	環境負荷に配慮した「生産性・柔軟性が高い生産システム」を共創し、ものづくりを革新する
ビジュアルイノベーション	感動の映像体験と快適なビジュアルコミュニケーションで人・モノ・情報・サービスをつなぎ、「学び・働き・暮らし」を支援する
ライフスタイルイノベーション	匠の技能、センシング技術を活用したソリューションを共創し、お客様の多様なライフスタイルを彩る
マイクロデバイス	「省・小・精の技術」を極めた水晶・半導体ソリューションにより、スマート化する社会の実現に貢献する

目指す姿



*イラストは、イノベーション戦略における目指す姿のイメージの一部です。

業績ハイライト(2022年度)

連結

売上収益

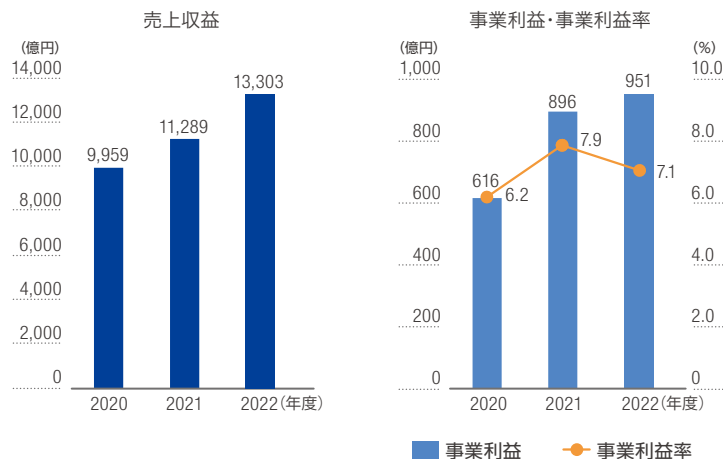
1兆3,303億円

事業利益

951億円

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」の三つのセグメントで事業展開を行っています。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。

業績推移



経営資源・事業活動データ (2022年度)



総資産
1兆3,415億円



設備投資
783億円



研究開発費
443億円



連結従業員数
79,906人

プリンティングソリューションズ

オフィス・ホームプリンティング 商業・産業プリンティング

売上収益

9,023億円

セグメント利益

893億円

overview

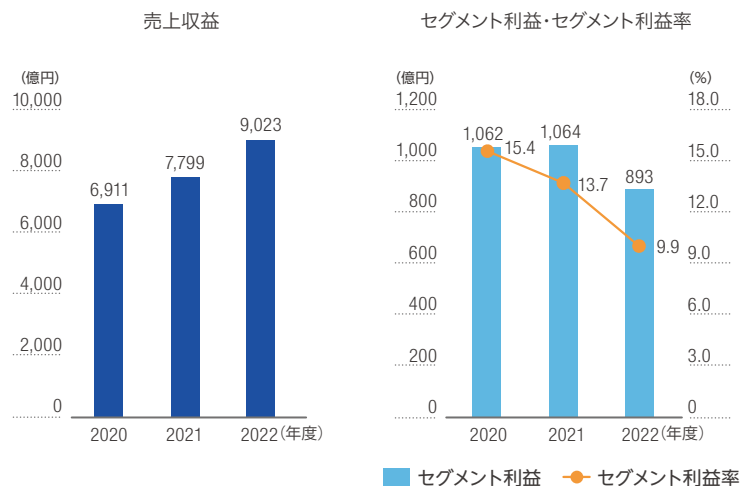
オフィス・ホームプリンティング

- 下期に供給制約が改善し、大容量インクタンクモデルの販売が伸長
- インクは、インクカートリッジで在宅印刷需要の平常化が進み減少したものの、本体市場稼働台数の増加に伴い大容量インクボトルとオフィス共有インクは増加
- 部材費・物流費高騰によるコスト増加

商業・産業プリンティング

- 完成品は、COVID-19影響による一部商品の投入遅延などで販売伸長は限定的
- プリントヘッド外販ビジネスは、中国市場を中心に伸長
- 小型プリンターは供給制約が改善

業績推移



経営資源・事業活動データ (2022年度)



セグメント資産
6,062億円



設備投資
474億円



研究開発費
161億円



連結従業員数
54,496人

* 2021年度よりセグメント区分を変更したため、2020年度の金額は2021年度のセグメント情報の測定方法で再計算して表示

ビジュアルコミュニケーション

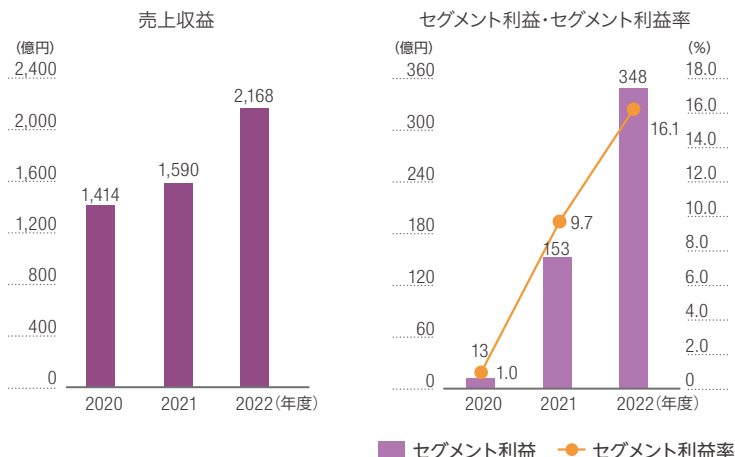
ビジュアルコミュニケーション

売上収益 **2,168**億円
セグメント利益 **348**億円

overview

- 教育系を中心にCOVID-19影響から回復
- 供給制約改善により販売数量伸長、モデルミックス改善・価格対応により増収
- 従来進めてきた固定費抑制の効果があり、収益性の高い事業に変化

業績推移



経営資源・事業活動データ (2022年度)



マニュファクチャリング関連・ウェアラブル

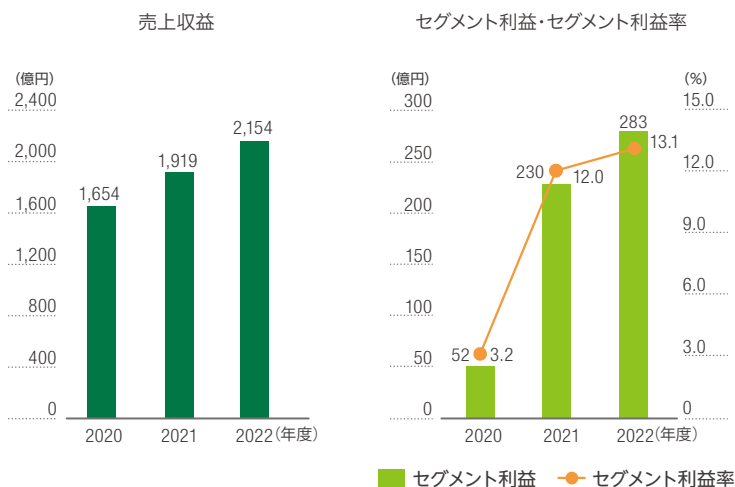
マニュファクチャリングソリューションズ
ウェアラブル機器
マイクロデバイス 他
PC

売上収益 **2,154**億円
セグメント利益 **283**億円

overview

- マニュファクチャリングソリューションズは、下期に中国市場での事業環境変化の影響を受ける
- ウェアラブル機器は、国内はインバウンド需要が回復傾向にあるものの、海外市場が軟調
- マイクロデバイス他は、価格対応のプラス影響により下期に民生機器向けの需要に弱い動きが見られたものの増収

業績推移



経営資源・事業活動データ (2022年度)



* 2021年度よりセグメント区分を変更したため、2020年度の金額は2021年度のセグメント情報の測定方法で再計算して表示

価値創造戦略

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：
お客様のもとでの環境負荷低減

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*

* 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と

KPI (評価指標)



機会とリスク

環境意識の高まりから、ペーパーレス化が進み、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、環境や交換部品が少ないなど利便性の面で強みがあります。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

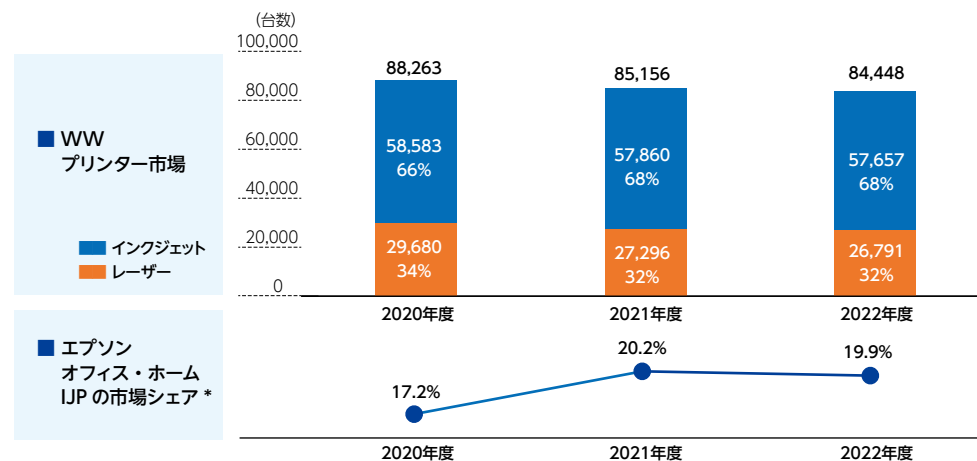
エプソンのインクジェットプリンターは、インク吐出に熱を使わない「Heat-Free Technology」による電力消費の抑制に加えて、シンプルな構造による定期交換部品やメンテナンス頻度の少なさ、大容量インクタンクによる消耗品交換頻度の少なさなど、環境負荷の低減につながる多くの特長があります。これらは「Epson 25 Renewed」で掲げる環境への貢献を実現する上でカギとなります。

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、一人ひとりのお客様の困り事を理解し、これを解決することで未永くエプソン商品を使い続けていただけるよう取り組んでいきます。例えば、ニーズに合わせ、枚数に応じた月額料金や初期導入コストを抑えた個人向けサブスクリプション型サービスReadyPrintを、より多くのお客様にご利用いただけるよう、提供地域の拡大に取り組めます。

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、分散化に対応した印刷の進化を主導していきます。

■ 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 2022Q3
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

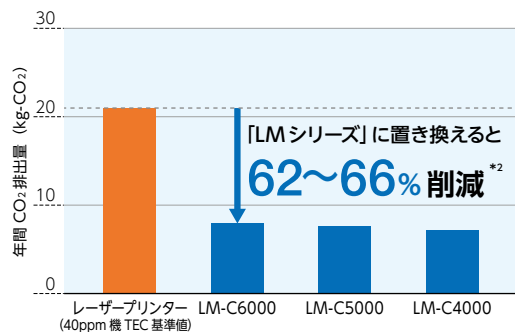
KPIの達成につながるオフィス・ホームプリンティングイノベーション事例

オフィス向けラインインクジェット複合機のラインアップを大幅に拡充し、脱炭素社会の実現を加速させる

エプソンのオフィス向けインクジェット複合機に、A3複合機/プリンターの中速機種となる新製品 WorkForce Enterprise LMシリーズ3機種をラインアップしました。これにより、エプソンのオフィス向けインクジェット複合機/プリンター商品は、低速モデルから高速モデルまでがそろい、お客様への提案の幅が大きく広がりました。

レーザープリンターから新商品「LMシリーズ」に換えることで、消費電力量、CO₂排出量を62~66%*1削減することが可能です。稼働時の消費電力だけでなく、待機時も含めたトータルの消費電力量を示すTEC値も低く、国際エネルギースタートプログラムにも適合しています。一般的なオフィス向けのレーザー方式と比べて低消費電力化を実現することで、お客様の環境負荷低減を後押しし、脱炭素社会の実現に貢献します。業務における生産性の向上や、人々の働き方が大きく変わり始めている昨今の情勢を捉えたお客様のもとでの環境負荷低減に資する商品・サービスの提供を広く訴求し、循環型経済を牽引していきます。

■ 年間 CO₂排出量 *2



ラインインクジェット複合機

*1 「LMシリーズ」各機種のTEC値とENERGY STAR®画像機器基準Version3.0にて定められたTEC基準値(40ppm機のTEC基準値)で比較した場合の削減比率。詳しくはこちらをご覧ください
<http://www.epson.jp/products/bizprinter/smartcharge/ecology/>

*2 CO₂排出量は、環境省の「算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧」に掲載の算定方法(電気使用量×単位使用量当たりの排出量)を用い、「令和3年提出用」に掲載の係数(代替値0.000470t-CO₂/kWh)を使用し算出

本事例が寄与する社会課題解決

脱炭素、資源循環

社会へのインパクト

管理工数の削減 圧倒的な環境性能により消費電力の削減にも貢献

田原本町役場 様

エプソンのスマートチャージ

高速ラインインクジェットプリンター/A3インクジェット複合機を導入

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部品交換の回数が少なく、大容量インク搭載でインク交換頻度が削減できる点が調達の方針と合致しました。消耗品の自動配送により発注の事務にかかる時間を削減できる点もわれわれの要望をかなえており、満足しています。各部署で調達していたプリンターやFAX機、消耗品にかかる費用や人工も削減できるようになりました。

印字プロセスで熱を使わないインクジェットだからこそできる消費電力削減もポイントになりました。これまで庁舎内で稼働していたレーザープリンターは消費電力が1kWを超えるのが当然でしたが、PXシリーズは100W以下で稼働できることを知り大変驚きました。庁舎管理を行っている立場から日々の消費電力削減の意識は高く、今回の調達では環境面の性能も選定の評価ポイントとしました。エプソンのスマートチャージ導入後、これまでに比べ大幅に電力の削減ができたことは日々環境性能を重視した調達を行っている田原本町の方針に沿ったものとなりました。



田原本町会計課
上柿 好永 様

※記載の所属は取材時2022年11月時点のものです。
導入時は総務課に所属。

マテリアリティ：
産業構造の革新

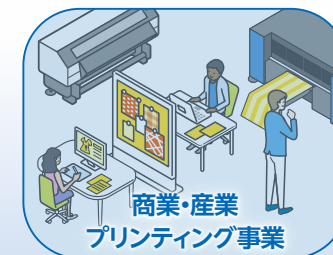
サステナビリティ重要テーマ：
デジタル化・自動化による生産性向上

取り組み
テーマ

KPI
(評価指標)

インクジェット技術と多様なソリューションにより、 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・産業向けのインクジェットプリンター平均売上伸長率(対前年)
【2023年度目標値】10%



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、導入先のお客様の業務への深い理解・知識が不可欠という点が挙げられます。

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良く、低コストで生産することが可能です。

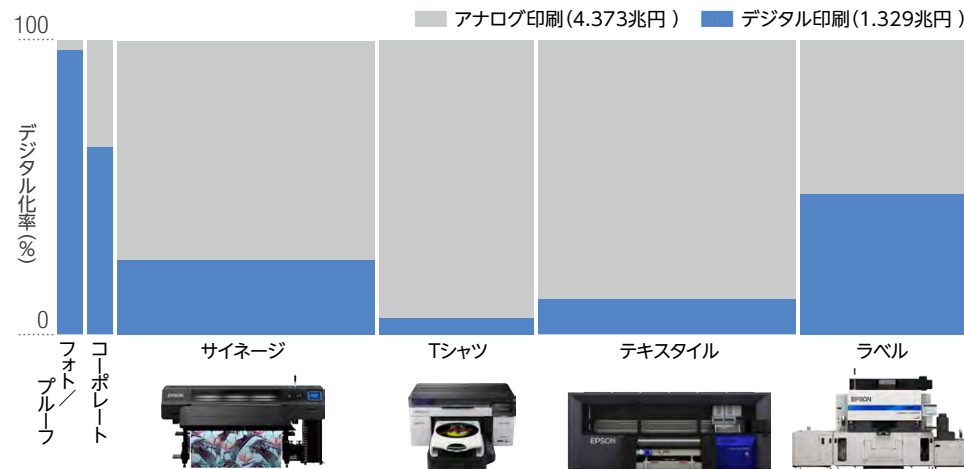
これらの強みを活かしたインクジェット技術のプラットフォームを幅広い商品・サービスで展開することで、多様な消費者ニーズ、環境負荷低減、高生産性、分散化などの課題を解決していきます。

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無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(2022年度)



* 横軸：市場規模(金額ベース) 2022年度ジャンル別のアナログ市場+デジタル市場(本体+インク金額) エプソン調べ

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

ファッションデザイナーとの共創で、テキスタイル市場のデジタル化を加速させるテクノロジーの開発・研究を進める

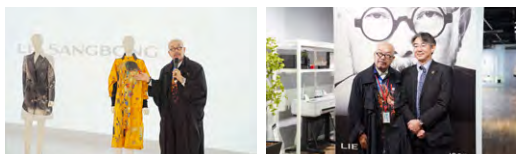
商業・産業プリンティングイノベーションでファッションの進化に貢献する活動の一環として、エプソンではファッションデザイナーやファッションスクールの学生との共創を強化しています。

エプソンはファッションデザイナー中里唯馬氏が主宰するYUIMA NAKAZATOと、ファッション業界の変革を目指すパートナーシップを2022年に締結し、共創活動を開始しています。衣服の生産工程における環境負荷の低減、大量に同じデザインを供給する従来の方法から、一人ひとり異なる個性を尊重した多様なデザインを提供できる最適な生産形態の実装、さらにそれらを実現する、未来に向けたテクノロジーの開発や研究を共に進めています。



©Luca Tombolini

また有名デザイナーとの共創はワールドワイドでも取り組みを進めており、韓国のトップファッションデザイナーのLie Sang Bong氏(李相奉)とのコラボレーションも2022年から展開し、デジタル捺染を活用し環境負荷低減への貢献とLie氏のイメージネーションを表現するというコンセプトでファッションショーを開催しました。



本事例が寄与する社会課題解決

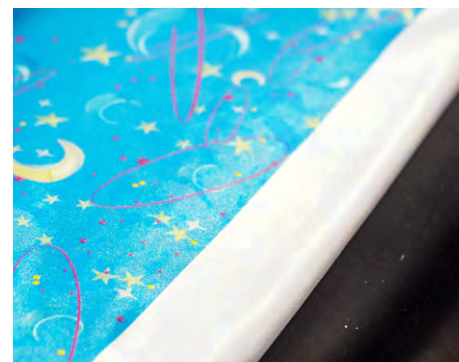
資源循環、分散化など

社会へのインパクト

自分の創造した色が思い通りに出せる

文化服装学院 様

文化服装学院とエプソンは、2022年より「エプソンとつくる、デジタルで創造するファッション」プロジェクトを開始しました。これは、デジタル捺染プリンター Monna Lisaの顔料インクによる印刷を使って卒業衣装制作に取り組むプロジェクトです。デジタル捺染プリンターを使用した感想として、CGの柄や、デザインした色がイメージ通りに印刷できたことにとっても感動しました。アナログ印刷では印刷における工程が多く、時間と費用の都合から納得するまで印刷を繰り返すということは難しいです。これまで諦めていたことが、効率的に、そして低環境負荷で行えるというのは、クリエイターとして非常にうれしいことです。環境配慮を優先し、ファッションで表現する楽しさを諦めるのではなく、両立を目指した画期的なソリューションの提供にこれからも期待しています。



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

取り組み
テーマ

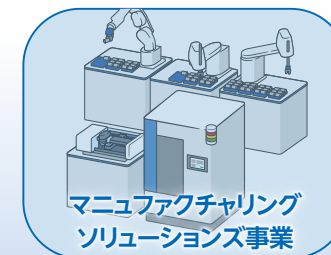
ロボットを用いた自動化による労働力不足の解消

KPI
(評価指標)

労働力不足解消数*1

【2023年度目標値】28,000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

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ため、ロボットやAIを用いた自動化が進んでいます。加えて、「労働環境の改善」や「ものづくりのレジリエンス強化」といった生産現場がこれまで抱えて来た本質的な課題を解決するためにも、生産システムを革新させる必要性を多くの企業や組織で感じられており、自動化分野は確実な市場成長を見込んでいます(スカラロボット・小型6軸ロボット市場規模参照)。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います。さまざまな困り事を解決する手段を拡充し、社会課題の解決に貢献します。

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による顧客の流動や市場価格の引き下げも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おり、今後の成長の阻害要因になると考えています。

成長戦略

エプソンは、スカラロボット世界No.1*2のシェアを獲得しています。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、共通コア部品の充実とラインアップを柔軟に上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。2024年より、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、自動化が初めてで、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「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。

一方、工場の自動化を進めるお客様の期待は、単なるロボットの導入ではなく、「ものづくり現場の

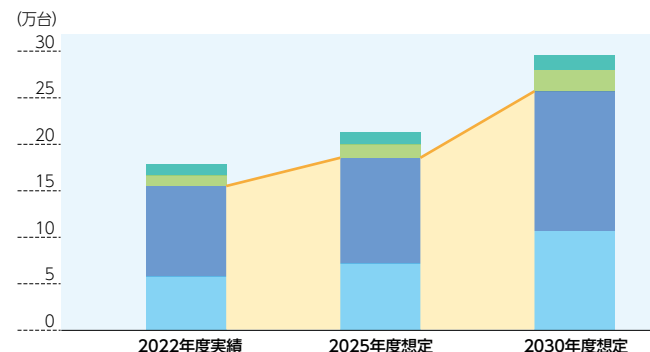
変革」にあります。エプソンでは、自社のウオッチやプリントヘッドを代表とする精密組立工場で培ってきた高効率・高歩留まりな自動生産ライン構築のノウハウがあります。これを活かし、お客様の困り事を解決する自動化の構想・導入サポートも行っています。より多様な業種・業界の自動化をサポートするため、ロボットや周辺機器を活用した装置を開発する装置設計者や工機人材、お客様の困り事に対する解決手段を提案できる人材を一層強化し、旺盛な自動化需要を確実に捉え、事業成長を目指します。取り組みの成果として、社会課題である労働力不足の解消に貢献していきます。

*2 産業用スカラロボットの2022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「2023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)

スカラロボット・小型6軸ロボット市場規模

小型・精密組み立てが要求される分野であり、エプソンのロボット導入が期待される分野

- 自動車
- 3C*3/電子デバイス
- 食品、衣料品、化粧品
- その他・物流



*2 外部データを元にエプソン推計

*3 computer, communication (スマホ等)、consumer electronics (家電製品)の略

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

ロボットフレンドリーな環境構築で、惣菜工場へのロボットシステム導入を推進

エプソンは、経済産業省が推進する「革新的ロボット研究開発等基盤構築事業」、および、農林水産省が推進する「スマート食品産業実証事業」に採択された、一般社団法人日本惣菜協会（会長：平井浩一郎、以下 日本惣菜協会）と共に、31社からなる企業チームの一員として事業に参画し、惣菜製造に最適化した『惣菜製造ロボット』の実用化に成功しました（2023年）。

食品製造分野の中でも、特に惣菜・お弁当などの中食の盛り付け工程は、多くの人手が掛かっており、人手不足への対応、労働生産性向上、工場での三密（密閉・密集・密接）回避のためには、盛り付け工程を自動化し無人化・省人化を目指すことが、社会課題となっています。また、惣菜製造業の多くが中小企業であり、より廉価なシステムが求められています。

エプソンは、産業用スカルロボットトップシェア*2の実績を生かしながら、惣菜製造業が導入しやすいロボットシステムの開発を、日本惣菜協会をはじめ事業に参画した各社と連携し、推進してきました。今回実用化した『惣菜製造ロボット』には、エプソンの「T3-B」を採用することで、施策検討で用いていたモデルと比較してコスト約30%低減、設置面積約70%低減を実現しました。またハンドおよびその制御技術改良も行うことで、多品種の各種惣菜盛り付けや、高速での弁当食材盛り付け、さらには容器のふた閉めや製品の番重搬送など、より多くの工程でロボットを活用いただけるようになりました。



「T3-B」を採用した惣菜盛り付けロボットシステム

本事例が寄与する社会課題解決
労働人口減少への対応、労働環境の改善

社会へのインパクト

惣菜製造のロボット化による人手不足の解消

一般社団法人日本惣菜協会 様

慢性的な人手不足に直面する惣菜製造企業では機械化が強く望まれています。が、資金的、技術的な制約で機械化が進まない状況にあります。これを打破するため、「人手不足のない世界を創造する」という志の下、経産省が推進するロボットフレンドリーの考えと日本惣菜協会が推進する新しい合本主義を基とし、惣菜製造の機械化を国家プロジェクトとして進めており、これまで実現が困難であったさまざまなロボットシステムを開発、現場導入しています。これらロボットシステム全てにエプソンのスカルロボットを活用させていただいており、昨年度プロジェクトにおいては、新規開発の6種のロボットシステムを10社の惣菜製造企業の現場に導入、これまで不可能であった惣菜製造の機械化が実現し始めています。これからこれらロボットシステムを人手不足で困られている多くの惣菜製造企業に導入拡大し、人手不足のない世界を実現していきたく思います。



一般社団法人日本惣菜協会
AI・ロボット推進イノベーション担当フェロー
荻野 武 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

取り組み
テーマ

KPI
(評価指標)

- 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

- ①共創・協業案件数またはパートナー数 【2023年度目標値】 共創・協業案件：1件
- ②共創・協業による現地実証プログラム数 【2023年度目標値】 価値実証件数：20件



機会とリスク

昨年からの経済回復に向けた観光・大規模エンターテインメント投資の高まりや、映像ストリーミングサービスの普及に伴う家庭での大画面視聴需要は、引き続き堅調に推移しています。

また、COVID-19を契機として、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。さらに学びの場においては、ICT機器の活用が進む国々での大画面による公平で良質な学びの実現や、開発途上国における教員・教材・教育インフラ不足をデジタル技術の導入によって教育機会の格差緩和につなげる、といった社会課題解決の機会があります。

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。

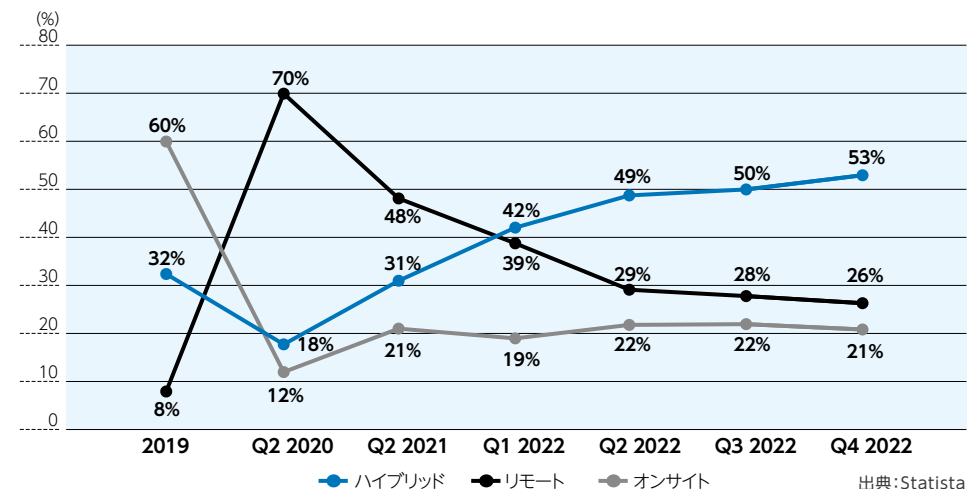
成長戦略

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。ビジュアルコミュニケーション環境の構築においては、4K相当の高画質と超短焦点レンズの組み合わせにより、オンライン先の人々を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を実現し、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等の拡充により、

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。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等による学びの支援や、無電化／電気に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等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。

■ ハイブリッドワークの高まり・定着化 (米国)



KPIの達成につながるビジュアルイノベーション事例

円滑なコミュニケーションで距離を感じない
ワークスタイルそのものを変えていくハイブリッドコミュニケーション

エプソンは、働き方の多様化に伴うコミュニケーションの分断化や生産性の低下という課題に対して、プロジェクションのテクノロジーを活かした、ハイブリッドコミュニケーションによる新たな働き方や社会の在り方を提案しています。

その提案の一環として、包括連携協定を結んでいる松本市役所様とともに、リアルとリモートをシームレスにつなぐ、新たなコミュニケーション体験の創出と普及を目指したハイブリッドコミュニケーション環境の構築を行いました。



4K相当の高精細な映像*1を人物の等身大に近い大画面サイズで投写することで、同じ空間に居るような臨場感あるコミュニケーションを行うことが可能になるとともに、壁に近い位置にプロジェクターを設置することによる自然なコミュニケーションスペースを創出しています。このコミュニケーション環境の活用や展開により、離れた庁舎間で働く方のコミュニケーション改善に加え、市民サービスの向上なども実現していきます。

エプソンは共創を通してハイブリッドコミュニケーションを浸透させることにより、空間・場所・時間の制約を取り払い、多様な働き方や教育の質の向上、ライフスタイルの実現に寄与していきます。

*1 シフト技術を採用した4K相当の解像度となります。



松本市に導入した等身大のハイブリッドコミュニケーション環境
(写真はエプソンに設置した同等環境のもの)



明るく高画質で圧倒的な臨場感を実現

壁に沿って省スペースに設置可能

本事例が寄与する社会課題解決

ワークスタイルの変革、市民サービスの向上、教育の質向上など

社会へのインパクト

離れた庁舎を結ぶ ビジュアルコミュニケーション環境が構築できた

松本市役所 様

長野県で最大の面積を有する松本市は、DX・デジタル化の進展を見据え、市役所庁舎を中心に市内35の地域づくりセンターと情報端末の3層構造で、よりきめ細かく質の高い行政サービスを提供する、時代に即した分散型市役所の検討を進めています。

その中で課題になるのが、離れた庁舎間における職員のコミュニケーションです。新型コロナウイルスの影響により行政でも活用が広まったオンライン会議は、移動時間を減らし、効率的に会議や打合せができる一方、職員へのアンケート結果では、「話し出すタイミングが難しい」、「ついでのコミュニケーションがづらい」といった印象を持たれていました。

そこで、包括連携協定を結んでいるエプソンの協力で、いつでも気楽に開始でき、等身大で自然なコミュニケーションができる環境を構築しました。実際に体験した職員からは「まるで目の前に居るようで話しやすい」といった感想の他、「コンパクトに移動させやすいカート型にしてもらったおかげで、用途に応じたレイアウト変更にも対応しやすい。」といった意見もありました。

今後ますます活用が進み、より質の高い行政サービスの提供に寄与することを期待しています。

Before 導入前

離れた庁舎への移動に時間が掛かる…
オンラインでのコミュニケーションは難しい…

After 導入後

庁舎間の移動時間を他の業務に割ける！
自然な会話でオンライン会議もスムーズに進行！



松本市役所 総合戦略局長
小西 敏章 様

環境戦略／技術開発戦略



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

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ことが必要です。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、お取引先様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はもちろんのこと、サプライチェーンにおける連携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。

これまでの80年、これからの80年も社会とともに歩むために描く理想の姿

1942年、自然に恵まれた信州諏訪地方にエプソンは創業し、2022年で80周年を迎えました。「地域との共生」を礎とし、事業がグローバルに成長する中であっても自然環境を敬う企業風土は変わることはなく、1988年、世界に先駆けたフロンレス宣言に代表される地球規模の環境問題への取り組みへと発展します。エプソンは、過去から現在に至るまで、常に高い目標を掲げ、継続的に環境活動に取り組んできました。

現在掲げている「環境ビジョン2050」も、実現できる／できないの視点ではなく、エプソンが「ものづくり企業としてやり遂げなければならないこと」を描いています。持続可能な社会の実現に向けて求められる活動は地球規模に及ぶため、一企業の事業活動における環境負荷の低減だけで貢献できることは限られます。そこで「環境ビジョン2050」には、エプソンのテクノロジーや商品・サービスを基盤に、さまざまなパートナーとシナジーを創り出し、より良い社会のために役割を果たすことをアクションとして明記しています。



大切なものを見極め、より大きな価値を創りだす。
エプソンは、社会のために技術力を磨き続け、自然環境への想いを紡いできました。
私たちはサステナビリティの本質をとらえ、その概念を塗り替えていきます。
これまでも、これからも。

パーパスや環境ビジョン2050と整合し、エプソンならではの価値を示す表現として「Engineering Precision. Innovating Sustainability.」を新たな環境メッセージとして制定しました。これは「自然環境の尊重」という企業行動原則の下、私たちが培ってきた技術を進化させ、持続可能な未来を実現していく姿勢を表しています。



環境メッセージ

<https://corporate.epson/ja/sustainability/environment/message.html>

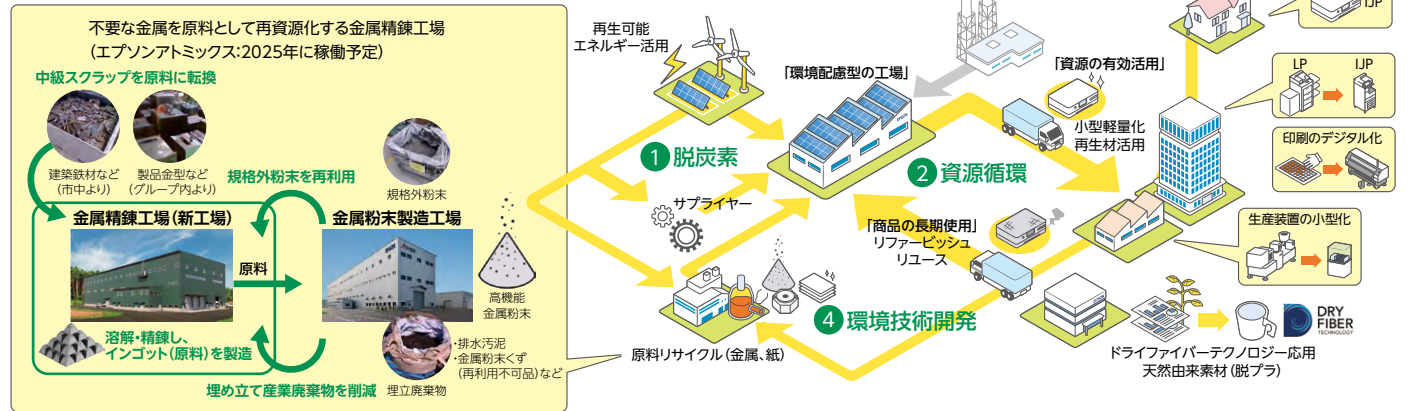
長期ビジョン「Epson 25 Renewed」環境の取り組み

「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」「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.44を参照
→「環境技術開発」の取り組み事例は、P.46を参照

「Epson 25 Renewed」環境の4つの取り組み



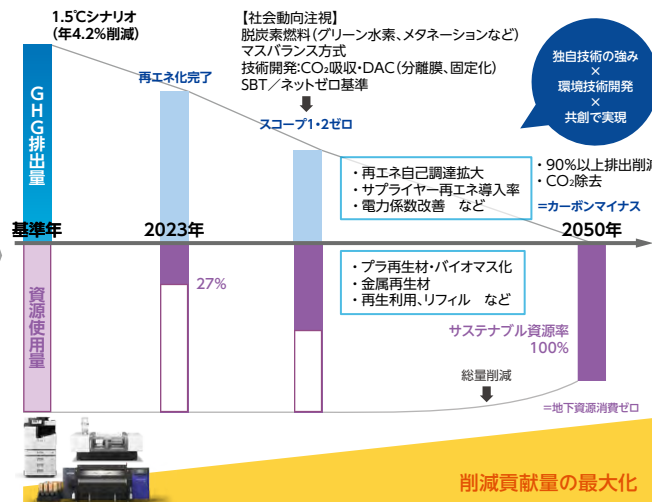
環境ビジョン2050達成までのロードマップ

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*3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として各種施策を展開していきます。

*3 原油・金属などの枯渇性資源

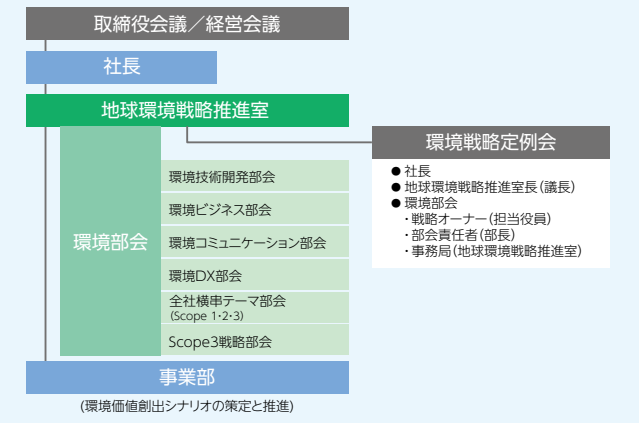
中期環境活動計画の主要な施策

脱炭素	<ul style="list-style-type: none"> ● スコープ1(燃料系)：電化、低炭素燃料転換 ● スコープ2(電気)：2023年再エネ化完了
資源循環	<ul style="list-style-type: none"> ● 主要材料(プラ・金属)の循環資源化
共通施策	<ul style="list-style-type: none"> ● 商品小型・軽量化、消耗品・交換部品の削減 ● 商品省エネ化 ● 戻り品再販売、使用済み製品再整備、リフィル ● 長期使用ビジネスモデル化 ● サプライヤーエンゲージメント(再エネ・再生材) ● 生産ロス極小化、温暖化物質削減
お客様のもとでの環境負荷低減	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会の環境負荷低減に資するエプソン製品・サービスの拡大



施策実現に向けた体制の強化・構築

2023年度からは、環境ビジョンの実現性をより高め、気候変動などに対する戦略のさらなるレジリエンス強化に向け、地球環境戦略推進室の新設(全社環境戦略の立案と推進)とテーマ別環境部会を設置しました。これらの組織と事業部との連携強化により、環境活動を加速させます。

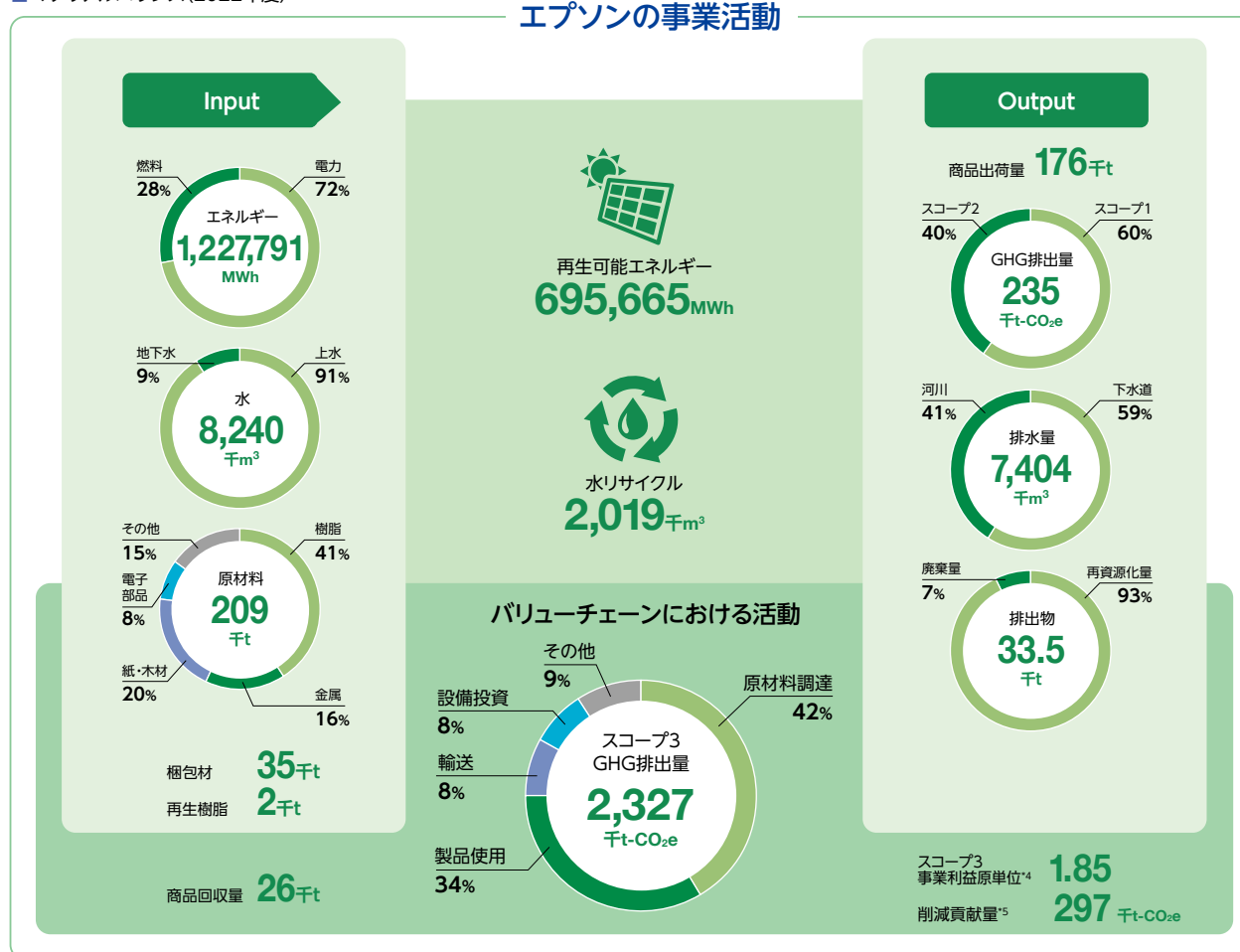


事業活動での環境負荷低減

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。

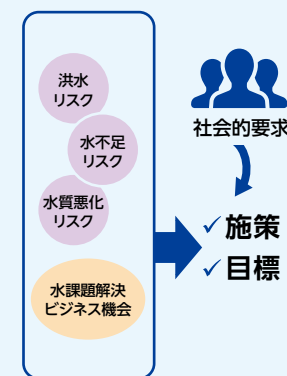
2022年度は、各種削減施策を推進した結果、おおむね目標を達成しました。今後水資源に関して、単純な使用量削減にとどまらないサプライチェーンを含めた中長期的な水リスクを踏まえた定性目標も検討していきます。

■ マテリアルバランス (2022年度)



水資源目標の検討

水関連リスクは、グローバルに影響を及ぼす気候関連リスクと異なり地域による課題となる特徴があります。評価ツールを用いた各拠点の水リスク分析結果と実際の拠点の状況確認に加え、世界自然保護基金 (WWF) ジャパン様や地域の行政機関とのヒアリングを重ね、課題に対応した中期的な取り組みと目標設定に向けて検討を開始しています。加えて、水関連の環境課題を解決する製品の市場成長を機会とし、対応する製品の創出を目指します。



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
60%削減 235千t-CO₂e	目標値：391千t-CO ₂ 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
45%削減 1.85	目標値：1.90
水使用量	目標：前年度以下
2.5%増加 8,240千m³	目標値：8,041千m ³
排出物排出量	目標：前年度以下
1.0%増加 33.5千t	目標値：33.2千t

⁴ 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-CO₂e/億円)

⁵ 第三者のGHG排出回避量を推定:従来の製品や作業プロセスにエプソンの製品を導入したことによる削減貢献量を算出(フローベース)。実際の削減量とは異なります。

①レーザープリンターからインクジェットプリンター ②フラットパネルディスプレイからレーザー光源プロジェクター
③アナログ塗染からデジタル塗染 ④デジタル塗染の染料インクから顔料インク
⑤市販の再生紙から乾式オフィス製紙機の再生紙 ⑥射出成形機から小型射出成形機

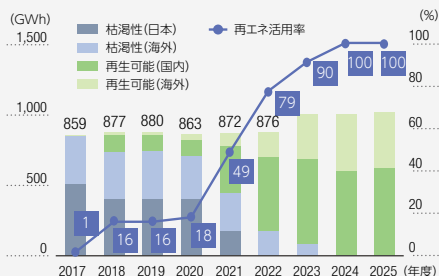
脱炭素

使用電力の100%再生エネルギー化を推進

再生可能エネルギー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、エプソングループ全使用電力の2023年中の転換完了を目標に掲げています。これは環境の先進企業のありたい姿として達成時期を大きく前倒したもので、2021年11月には国内拠点で再生可能エネルギーへの転換を完了させ、その後海外の製造拠点を中心に、転換を進めてきています。

エネルギー価格の高騰や再生可能エネルギー需要の急拡大に加え、国際イニシアチブRE100の基準改定を受け、持続的な調達課題も明確になってきました。国内では、地域の再生可能エネルギーの普及拡大を目指す産官共創の取り組みを進めるとともに、さらなる再生可能エネルギーの安定供給の確保のため、自家発電量の最大化に向けた中期計画を実行していきます。

■ 再生可能エネルギー活用実績と計画(電力量)



バイオマス発電事業化支援(インドネシア)

PT. Indonesia Epson Industryは、2022年7月から使用電力の全てを再生可能なバイオマスエネルギーを燃料とする発電に切り替えました。従来は天然ガスと石炭の混合物を燃料とした電気の供給を受けていましたが、電力会社への働きかけを通じて、まず100%天然ガスに転換。その後、バイオマス事業化を支援し、PKS(アブラヤシ殻)とウッドチップの燃料によるバイオマス発電の供給が実現しました。

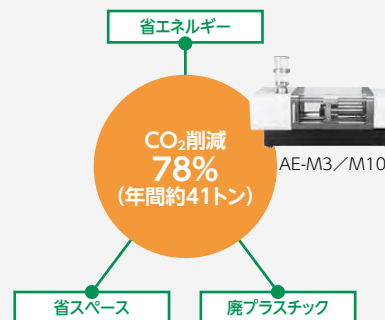


お客様のもとでの環境負荷低減

事業成長による社会課題の解決

環境の4つの取り組みの中でも「お客様のもとでの環境負荷低減」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。例えば、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シフトや、アパレル・テキスタイル製造工程におけるプリントのデジタルへの置き換えを促すことで、環境負荷の低減につながります。また、「小さいものを小さくつくる」小型射出成形機など、環境配慮型の製品や装置の開発・提供をさらに推進します。

■ エプソンの小型射出成形機と他社射出成形機(30トン平均)の比較によるCO₂削減効果*6



*6 算出条件は、裏表紙へ

資源循環

地下資源消費ゼロに向けて

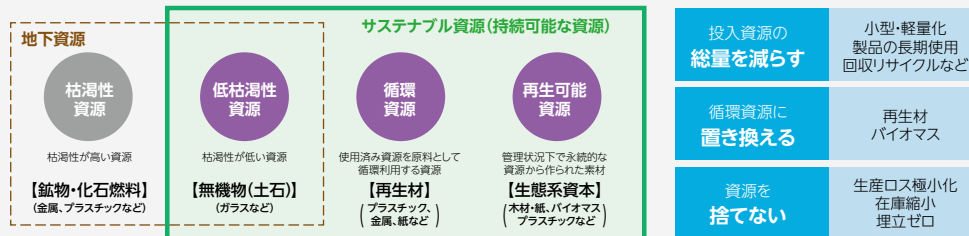
私たちが利用する資源は自然資本と呼ばれ、「地下資源」「非生物フロー*7」「生態系資本」で構成されます。地下資源の採掘は生物圏の破壊につながります。また、採掘した資源を工業製品として使用する際には、多くのエネルギーを消費し、CO₂を排出します。

エプソンは自然資本の使い方を抜本的に変えていきます。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。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。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*8を100%にすることにより、地下資源消費ゼロの達成を目指します。

*7 太陽・風・水・地熱など、再生可能で非枯渇性なもの

*8 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



長期使用可能な商品・サービスの提供

再整備プログラムとリファーマービッシュ(認定整備済み製品)の提供により、廃棄削減と資源の有効利用を図ることで、地上資源を最大限活用し、地下資源に依存しない循環型経済へ貢献します。

例えば、サイン・ディスプレイ市場向けのエコソルベントインク搭載プリンター「SC-S80650」を、現在お使いのお客様には引き続き長期にわたりご使用されることで環境負荷低減に貢献いただくとともに、新たに購入を希望されるお客様にはメーカー保証により新品同様の品質を担保しながら環境負荷の低い商品をお選びいただけます。

■ 原材料調達時における、新たな商品・サービスと従来の比較



再整備プログラム・リファーマービッシュ
https://corporate.epson.com/ja/sustainability/environment/products/products.html#h2_05
 詳しくはWebへ

*9 継続使用する部品質量の割合。詳細は、裏表紙へ

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、まず社会課題があり、その課題解決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。

エプソンは創業以来、「省・小・精の技術」に代表される優れた技術を持ち、それをどう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、精密加工、分析CAE、環境材料、AI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、超微細精密加工技術に代表されるコア技術・製品技術があります。

エプソンは、「より効率的に」「より小さく」「より精緻に」にこだわり、将来の新たな顧客価値につなげていきます。



*1 MEMS : Micro Electro Mechanical Systems

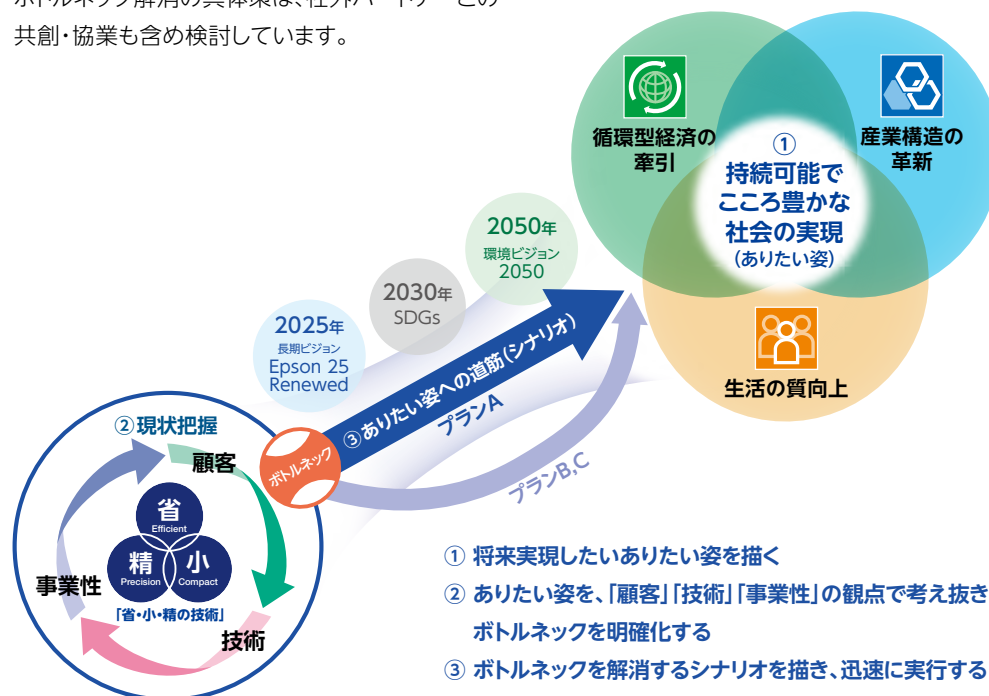
*2 CAE : Computer Aided Engineering

*3 AI : Artificial Intelligence

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、確実に商品化・事業化につなげる

エプソンは、社会課題を起点に、自社が貢献できるマテリアリティを特定し持続可能でこころ豊かな社会を実現します。

技術開発を早く前進させるために、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め、最優先で取り組むべきものをプランAとしながらも、QCD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。ボトルネック解消の具体策は、社外パートナーとの共創・協業も含め検討しています。



社会のありたい姿を 実現する技術開発

こだわり (提供価値)

省 より
効率的に

小 より
小さく

精 より
精緻に

循環型経済の牽引(環境技術開発) 脱炭素、脱地下資源、資源循環の実現に向けた開発を推進

資源循環の実現

ドライファイバーテクノロジーによる古紙リサイクル技術を機器の吸音材・緩衝材へ社内応用を広げながら、新たに衣類の縫製端材(コットン)を用いた社内応用を実現しています。

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)*1や、パラレジンジャパンコンソーシアム*2参画などによるバイオマスプラスチックの開発に取り組んでいます。

共創の推進

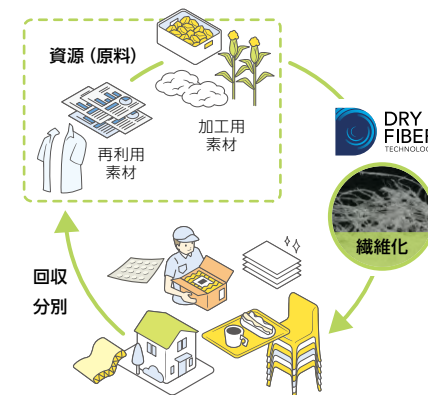
循環型経済の牽引をしていくために、積極的にパートナーとの共創を進め、新たな価値を創造していきます。



2023日本パッケージングコンテスト
ジャパンスター賞、包装部門賞受賞
(写真は、包装部門賞受賞作品)



社会価値 ▼地上資源が循環する社会



産業構造の革新 サプライチェーンをミニマイズする生産ソリューションで産業構造を革新

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を提供します。

オンデマンドモールド金型サービス

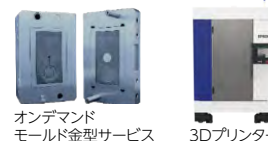
独自の特殊金型材料と金型製造技術を組み合わせた、短納期なモールド金型(最短3日)で部品の試作・製造効率を高めます。

ものづくりを革新する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対応力で開発・試作効率を高めます。

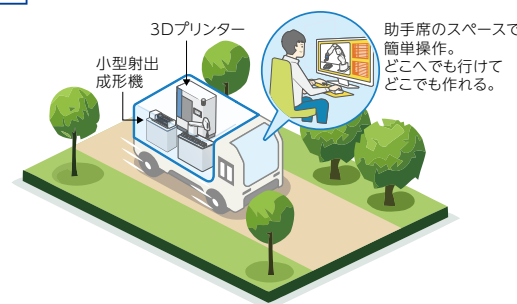


横・縦型小型射出成形機ラインアップ



オンデマンド
モールド金型サービス 3Dプリンター

社会価値 ▼必要なものを、必要なときに、必要な場所で 必要なだけ生産する、小さなサプライチェーン



生活の質向上 エプソン固有のセンシング技術で新たなイメージング市場を創出

ヘルスケアイメージング

小型・高感度な超音波MEMSで、これまで見えなかった身体の動きを可視化し、パーソナライズされた健康指導、トレーニング指導などを支援します。

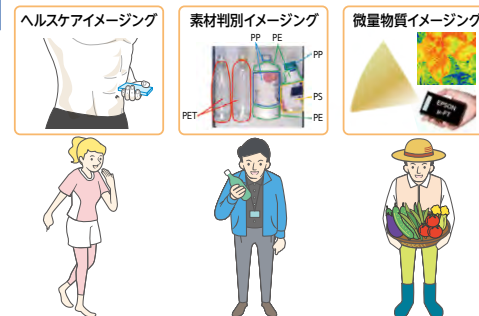
素材判別イメージング

分光カメラ・測色器技術を発展させることで、樹脂製品の素材判別などの用途拡大を図ります。

微量物質イメージング

水晶・MEMS技術・光制御設計技術をベースに、有機物やウイルス・菌などの微量物質分析を可能にし、農業分野などの新たな顧客価値を提供します。

社会価値 ▼パーソナライズされたサービスで、こころ豊かな生活



*1 戦略的イノベーション創造プログラム(SIP) :
内閣府総合科学技術・イノベーション会議が
司令塔となり、府省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
<https://www8.cao.go.jp/cstp/gaiyo/sip/>

*2 パラレジンジャパン コンソーシアム : パラミ
ロン等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/>

持続可能でこころ豊かな社会の実現(ありたい姿)

知的財産戦略



執行役員
知的財産本部長

小林 利彦

パーパスに基づく成長戦略ストーリーを支える知的財産戦略

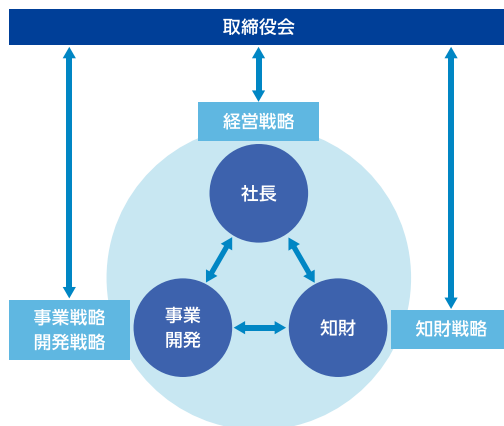
知的財産本部は、パーパスに基づく長期ビジョンが目指す「持続可能でこころ豊かな社会」の実現のため、経営・事業部・開発部門・戦略部門と密接に連携し、あらゆる知的財産を事業成長の支援のために主体的(Proactive)に活用することにより、知的財産を企業価値に変換し、そのたゆまぬ活動の展開によって、企業価値の持続的成長の実現を支援しています。

例えば、エプソンの競争優位の源泉の一つに創業以来培われ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による保護のもとで、自社の豊富なラインアップのプリンターへの搭載、さらには積極的な大規模設備投資による量産化が実現し、ラインアップ拡充による事業成長が進んでいます。また、プリントヘッドの外販も可能となりました。商業・産業分野のさまざまなお客様に当社プリントヘッドを利用いただくことが、デジタル印刷市場の拡大につながっています。

さらに、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、知的財産を基盤とすることにより、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、当社プリントヘッド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。

知的財産
詳しくは
Webへ
<https://corporate.epson/ja/technology/intellectual-property/>



エプソンの知財戦略推進体制

エプソンでは、独自のコア技術を守るための開発戦略や事業戦略と連動した知的財産戦略を策定するにあたり、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、これまでの新規ビジネス創出支援での取り組み実績を踏まえ「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。

こうした経営層との密なコミュニケーションを通じて、エプソンの知的財産戦略は、不確実性が高く、変化が激しいビジネス環境に素早く適応できる体制になっています。

共創による新規市場開拓

- エレファンテック株式会社
- スイスiPrint研究所との協業
- インクジェットイノベーションラボ富士見

スタートアップ出資
オープンイノベーション

ヘッド外販による市場拡大

ヘッド外販

豊富な自社商品ラインアップ

商業・産業 オフィス ホーム

大規模設備投資

超微細精密加工技術

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

プリントヘッドの進化

- 第3世代 PrecisionCore
- 第2世代 MACH:積層ピエゾ
- 第1世代 ベース焼結ピエゾ

積極的な開発投資

特許

意匠

商標

契約

ノウハウ

ブランド

知的財産

知的財産戦略

エプソンは、知的財産を基盤として新たなビジネスの好循環を引き起こし、知的財産を企業価値に変換し、企業価値の持続的成長を実現するため、知的財産に基づく(1)イノベーション支援、(2)共創・DX支援、(3)ブランド支援の活動を展開しています。

(1) イノベーション支援

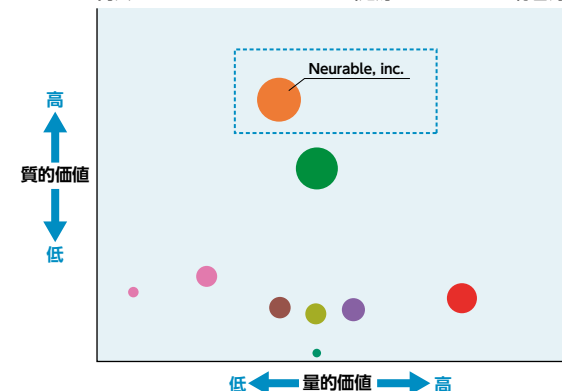
事業戦略・開発戦略を方向付けるIPランドスケープ

エプソンの知的財産活動は、自社の知的財産を活用して、持続的な競争優位性を確保する活動に加え、他社と当社が持つ知的財産を掛け合わせ新たな事業創出を方向付ける取り組みを始めています。社会における技術開発動向やそこへの各社の取り組み状況、さらにはその技術開発に関連する当社の強み・弱み、などを俯瞰的にひもづけて分析するIPランドスケープを通して、当社が取り組むべき領域や技術開発の方向性を見極めています。

このような活動の一環として、知的財産本部では、スタートアップへの出資を判断するに際して、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。例えば、右図は、脳波を活用したBCI (Brain Computer Interface) 技術開発のスタートアップであるNeurable, Inc.が、競合他社と比較して価値の高い特許ポートフォリオを有していることを評価した事例です。このような知的財産の評価が、エプソンが設立したCVC (コーポレート・ベンチャー・キャピタル) であるエプソングロスインベストメント株式会社の出資判断の際に考慮され、2023年4月にNeurable, Inc.への出資が決定されています。

知的財産戦略

円大きさ： Patent Asset Index (知財ポートフォリオの総合力)



* LexisNexis PatentSightを使用し、当社作成
* Patent Asset Indexは特許総価値

(2) 共創・DX支援

共創パートナーとの共創スキームの構築を契約面からサポート

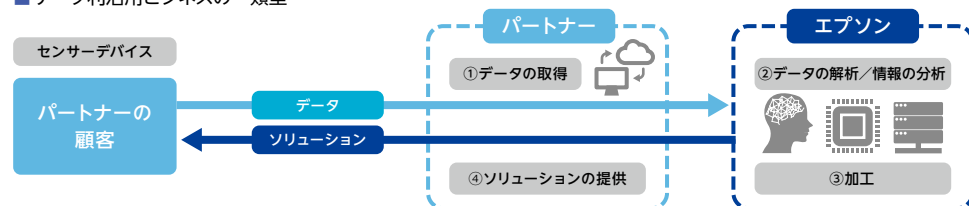
「Epson 25 Renewed」においては、全て自前主義でやるのではなく、互いに理解・協力し合えるパートナーと共に新たな価値をスピード感を持って創造する「共創」を重視しています。

共創を円滑に進めるには、エプソンとパートナーにおいて、互いにことって望ましいビジネスの枠組みを構築することが重要です。その一方、共創において創出される知的財産の取り扱い、パートナーがスタートアップ企業の場合、ことのほか争点になりやすく、共創によるイノベーション創出の阻害要因になることがあります。

そこで、エプソンでは、共創に関わる技術契約を支援する専任のチームを知的財産本部内に設け、共創スキーム検討の初期段階から、当該チームがワンストップで支援をする体制を整えています。

また、近年では、価値ある知的財産であるデータを活用したデータ利活用ビジネスや急速に進化するAIを活用したビジネスの検討も進んでいることから、当該データ利活用ビジネスやAI活用ビジネスとその契約形態を類型化し、類型に応じて迅速に関係者と契約が締結できるようにしています。

データ利活用ビジネスの一類型



(3) ブランド支援

知財ミックスを活用したブランドプロモーション(営業支援)

エプソンは、ブランドを構築するには①他社と差別化された独創性②一貫したブランドコンセプトを継続的にお客様に発信する一貫性・継続性、が重要と考えています。

①独創性について、エプソンでは、商品の独創技術および独創デザインのプロモーションにおいて、それらが知的財産権により保護されていることを紹介することで、商品のオリジナリティーの訴求を行っています。②一貫性・継続性については、上記の独創技術や独創デザインに対して商標権を取得し、独創技術や独創デザインを技術ブランド化、デザインブランド化することで、お客様に一貫してブランドコンセプトを継続的に発信しています。

例えば下の写真は、意匠権を活用した営業支援の事例です。大判プリンターの設置レイアウトを意匠権で保護することで、お客様となるクリエイターに安心してお使いいただけることを訴求しています。

このようなエプソンの知的財産権を用いた営業支援活動は、社内外で高い評価を受けており、令和5年度知財功労賞「特許庁長官表彰」も受賞しています。

大判プリンター SC-P8550Dのレイアウト意匠権取得例



サプライチェーン戦略



常務執行役員
生産企画本部長

渡辺 潤一

トピック 人権課題への挑戦

エプソンの人権方針は、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」やRBAの行動規範などの国際的な要請に準拠し、自社の事業運営のみならずサプライチェーンにおける人権尊重へのコミットメントや人権課題への対応を掲げています。

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要請をキャッチアップしていくことが肝要です。このため、人権セミナーや、SAQで検出された人権課題への是正支援などを通じて、サプライヤーとの対話を丁寧に行っています。



サプライヤー向け
人権セミナー

2022年に次いで、2023年2月に、外部講師によるセミナーを実施しました。
(参加サプライヤー約300社)



通報制度

サプライヤーとサブサプライヤーの従業員が利用できる通報制度を構築し、通報を受け付け、必要な対応(是正)を行っています。

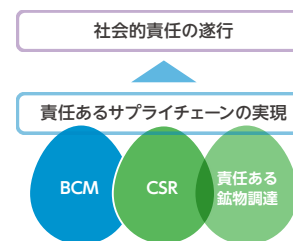
責任あるサプライチェーンの実現

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、企業行動原則にのっとり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。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Responsible Business Alliance(RBA)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。ありたい姿「持続可能でこころ豊かな社会の実現」をもとに、「持続可能性」と「人権」という視点でサプライチェーンCSRを推進しています。また、部材の調達難、世界的な物流機能の停滞など、バリューチェーンにおいて生じるさまざまな課題への対応においても、ビジネスパートナーの協力が不可欠であり、パートナーシップの強化に努めています。

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、ビジネスパートナーの理解と協力をいただきながら、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、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・地域の法律の定めの有無、水準、労働慣行に関わらず、一定の管理水準を担保しています。

ガイドラインは、RBA行動規範の改定時などに見直しを行い、全てのサプライヤーの皆様へ周知するとともに、主要なサプライヤーより同意書を提出していただいています。



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。

ディーセントワークの推進

安全な働く環境の確保

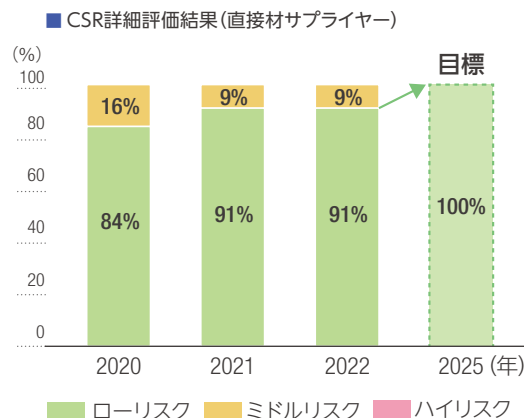
責任ある鉱物調達の実現

環境負荷低減

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は、①品質(Q)、価格(C)、納期(D)、環境(E)、マネジメントシステム(M)、情報セキュリティ(S)の管理レベルの評価、②サプライヤー行動規範(RBA行動規範)の遵守状況の評価する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の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)」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す。2022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、ハイリスクサプライヤーはありませんでした。全てのサプライヤーのローリスク化(2025年目標)を目指して、RBA行動規範の教育や、是正活動の助言など、サプライヤーにおける活動を継続支援しています。

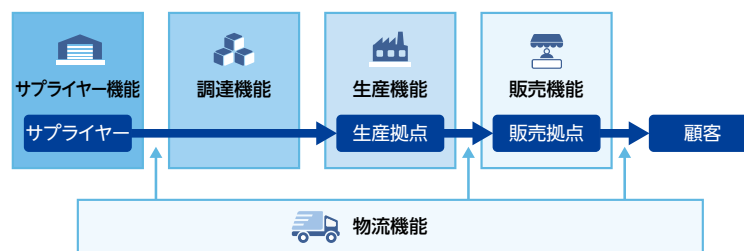


BCM

COVID-19感染拡大、世界規模の半導体不足、コンテナ不足など、サプライチェーン途絶リスクは、われわれの予想をはるかに超えるものでした。さらに、ロシア・ウクライナ紛争の長期化、さまざまな地域に潜在する地政学的リスク・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、その規模や範囲は増し、深刻化していると言えます。

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・リスクに耐えられる、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」「強靭化」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)」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	調達先複数化、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、ファシリティの強靭化、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

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、高リスク地域におけるスズ、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、紛争地域、高リスク地域からの鉱物の調達において、いかなる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。

エプソンは、社内体制を構築し対応するとともに、責任ある鉱物調達の推進に取り組むResponsible Mineral Initiative(RMI)に加盟しています。また、サプライヤーに対しては、責任ある鉱物調達方針への支持とともに調査への協力を要請しています。

エプソン製品に使用される部品・材料について、経済協力開発機構(OECD)発行の「紛争地域および高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデューデリジェンス・ガイダンス」に従ったプログラムにより調査を行っています。調査回答が、「RMIのResponsible Minerals Assurance Process(RMAP)で認証された製錬・精製業者」(CFS)からの調達を確認できない場合には、サプライヤーやRMIとも協働の上製錬・精製業者にRMAP認証の取得を働きかけるなどして、人権侵害、環境破壊の回避・軽減に取り組んでいます。

■ 3TG調査結果(2022年度)

	合計	スズ	タンタル	タングステン	金
特定製錬所数	349	86	36	52	175
CFS認定製錬所数	229	63	34	37	95
調査票回収率	99%				

人材戦略



執行役員
人的資本・健康経営本部長

阿部 栄一

■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、売上収益の約80%、従業員数の約75%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、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。

具体的な、人材戦略のポイントは右表の通りです。

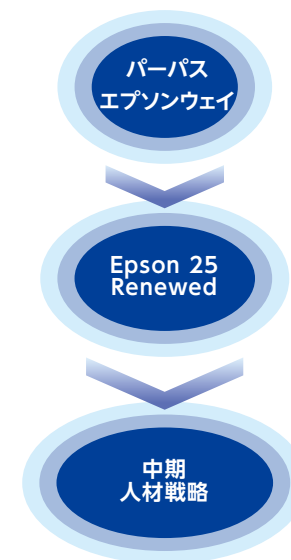
■エプソンの人材戦略

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、エプソンウェイ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」「共創」「DX」の取り組みによって事業を拡大・創出していく必要があります。

その活動の基盤となるのが人材です。エプソンは、中期人材戦略に基づき、多様な人材の積極的な採用と、内部人材のキャリア形成・人材育成を進めつつ、これらの人材の成長領域への重点配置と、グローバルな視点での最適なフォーメーションの構築に取り組んでいます。

また、多様な人材を活かす組織風土や働きやすい環境づくり、健康経営などに積極的に取り組み、従業員のエンゲージメントを高め、組織の活性化と総合力の最大化を目指しています。

これらの取り組みを通じ、エプソンは、事業の成長と従業員一人ひとりの成長をともに達成し、パーパスに掲げる「『省・小・精』から生み出す価値で、人と地球を豊かに彩る」を実現したいと考えています。



■エプソンの人材戦略のポイント

	人材戦略	具体的な取り組み	ねらい
①	強化領域への重点配置	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 グローバルな視点で最適なフォーメーションを構築	•さまざまなお客様のニーズを的確に把握し、素早く、柔軟に対応できる事業の変革・革新を進める
②	人材育成強化	各種研修やリスティング、ローテーション、社内公募制度等の挑戦の機会を提供 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	•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」 •従業員一人ひとりが内外の環境変化への対応力を高める •グローバル視点での最適なフォーメーション構築
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 組織風土改革への取り組み 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生かした働きやすい環境づくり 健康経営	•イノベーションを実現する創造性を高める •従業員のエンゲージメントを高め、多様な人材を生かし、組織の総合力を最大化する

■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つく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、経営戦略の策定・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定義して、現状とのギャップを明らかにするため、グローバルベースでの人材ポートフォリオ策定に着手しています。これを起点として、中長期戦略実現のための人事課題を明らかにし、適切な施策により全社最適人員構造を実現していきます。

■人材戦略① 強化領域への重点配置

当社では、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。2020年度、2021年度はCOVID-19の流行により一定の抑制を行いました。今後、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、

■採用数

	2020年度	2021年度	2022年度	今後の目標
新卒採用	344人	200人	250人	毎年度*1350人以上を継続
中途採用	30人	48人	241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

内部人材へ専門教育・転換教育等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タ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。

■人材戦略② 人材育成強化

人材育成

人材育成は、業務を通じた育成（OJT）を基礎に、教育体系を整備して階層別の教育や各種の専門教育をOFF-JTとして行っているほか、個々の変化対応力を強化し、またバリューチェーンの効果的・効率的な運営に資するため、本人の能力や経験・知識の幅を広げるローテーションに積極的に取り組んでいます。

リーダー人材の育成には、選抜型の階層別教育プログラムを整備しています。

人材育成の新たな取り組み

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、新たに以下の3つの取り組みを始めています。

①生涯キャリアの自己形成支援

年代や階層を問わず、継続的にキャリア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

グローバル人材の育成

お客様に価値ある商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必要であり、各機能について幅広い知識と経験を持ち、相互に「すり合わせ」ができるグローバル人材が必要です。世界各地で、共通の価値観を持ち、現場での確・迅速な意思決定ができるリーダー人材を育成するため、1999年以降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、延べ400人以上が受講しています。また、国内から海外への若手社員のトレーニー派遣（2012年以降193人）や、海外現地法人からは累計1,800人に上る実習生の受け入れを行っているほか、地域を超えた人材交流を進めています。

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%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等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ています。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
率	6.0%	7.3%	9.0%	10.0%

■社内公募利用者実績

	制度変更前		制度変更後	
	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
応募数	142人	148人	378人	293人
決定者数	27人	12人	217人	201人

■人材戦略③ 組織活性化

エプソンは、イノベーションを実現する創造性を高めるため、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生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、多様な人材を生かし、組織の総合力を最大化することを目指しています。

働きやすい環境づくり

エプソンは、社員がやりがいを持ち、さまざまな環境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COVID-19への対応を契機として進んだ在宅勤務を中心に、労働時間と勤務場所の柔軟化や、育児・療養・介護・不妊治療などにおける仕事と生活の両立ができる環境づくり、また職場におけるハラスメント防止などの施策を推進しています。

特に信州に主要な拠点が集中するエプソンにおいては、働く時間や場所を選ばない柔軟な働きかた、また、多様性を持った社員がそれぞれのキャリア形成を実現できる働きかたの整備は、今後マネジメント人材やスペシャリストの獲得、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン推進の観点からもさらに重要であると考えています。

■働きやすい環境づくりの進捗状況(2022年度)

取り組み	施策	2022年度の実績
働く場所、 時間の柔軟化	在宅勤務制度の進化	在宅勤務の実施場所として、自宅・帰宅連絡先のほかに、実家・配偶者の居宅まで拡張
	在宅勤務手当の導入	在宅勤務手当および通勤費の出社実績に応じた支給開始
	時間単位年休の導入	1時間単位の年次有給休暇制度導入
	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	男性育休 法改正対応	産後パパ育休、育休の分割取得導入 2022年度取得率 97.2%
	育児・介護と仕事両立化	育児介護短時間勤務の適用期間 小学6年生まで延長
	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(2023年9月予定)

組織風土改革への取り組みと従業員エンゲージメント

エプソンは、「自由闊達で風通しの良いコミュニケーション環境」により、「関係の質」を向上させ、社員と会社が共に成長し続ける組織風土を目指しています。

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っています。2020年度からは、特に重要な要素でありながら、スコアの低かった「チームで働く力」の向上について会社全体で取り組みを行ってきました。管理職のマネジメントスタイルの改善や働きかたの見直しなどにより、職場内の「関係の質」が大きく向上するとともに、働きやすい職場づくりが着実に進展しています。

2022年度には、外部との比較も可能な「エンゲージメントサーベイ」を導入して調査を行いました。その結果、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。この結果を踏まえ、2022年度は、「チームで働く力」の向上に加え、特に①理念の浸透、自分ごと化、②変革意識、外向き視点の向上、③仕事を通じた成長、貢献度の3つの項目を中心に、各職場で改善施策と改善目標を設定しました。この改善目標は、管理職の目標管理にひも付け、2025年度までに改善を図ることとしています。また、この取り組みを推進する管理職に対しては、別途実施した360度調査結果と連動させ、1 on 1スキル獲得支援、新任課長を重点とする課長フォローアップ研修、管理職相談窓口/メンターの設置などを行い、管理職の役割発揮・マネジメントスキル向上の支援を行っています。

こうした活動を毎年継続することで組織風土改革と、それを通じた生産性向上への取り組みを着実に進めていきます。

■働きやすさの主な指標

指標項目	2020年度	2021年度	2022年度	今後の目標
男性育休取得率	—	50.8%	97.2%	毎年100%
ハラスメント防止eラーニング受講率	94.3%	92.4%	96.8%	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	1,848時間	1,854時間	1,845時間	2023年度1,845時間

■従業員エンゲージメントサーベイの結果と目標

全体指標	2022年度	目標値(2025年度末)
総合レーティング	B	A
スコア	51.8	58.0
レーティングD職場数	47	0
サブ項目		
仕事内容	3.2	3.6
外部適応	3.2	3.6
変革活動	3.1	3.6
従業員満足度2022年度	回答率*2	満足度*3
	95.4%	92.3%

*2 当社正規従業員および定年後再雇用者を対象

*3 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



ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I) の推進

変化の激しい時代の中で、多様なお客様を理解し、その人々に驚きや感動を与える新たな価値を創出し続けていかなければなりません。そのため、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、会社とともに成長そして挑戦続けられる企業になることを目指します。エプソンは、特に日本国内におけるジェンダー平等を最大の経営課題と認識し、全社員の意識改革を促すため、管理職層や経営層の女性比率が全社員の女性比率と同じになる状態をできるだけ早期に実現するための取り組みを進めています。経営トップからのメッセージ発信や、ダイバーシティマネジメント研修、DE&Iに関するeラーニング、外部専門家を招いての講演、DE&Iフェアの開催、女性社員を対象としたキャリア自律研修などを行っています。これらの活動によって、一人ひとりの社員が自ら考え、行動できるようにさらなる進化を促すことが重要と考えます。加えて、出産育児、介護、傷病、不妊治療などさまざまな事情を抱えた社員がその状況に応じて働き続けられるよう、両立のための環境整備、ロールモデルとの対話、相談窓口等による支援を強化しています。



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/>

ジェンダーギャップの解消

エプソンは、継続的に社内のジェンダーギャップの解消に努めています。

その中の一つの指標である管理職の女性比率(セイコーエプソン)は、2022年度末に4.1%でしたが、これを2025年度末には8%まで引き上げる計画です。そのためには、社内の意識改革、特に管理職の意識改革を積極的に進めなければいけません。

また、育児休職の取得を推進してきた結果、男女とも対象者の育休取得率はほぼ100%を達成しました。

障がい者活躍

エプソンは、障がい者活躍を重要なDE&I課題の一つと位置付けています。2030年度実雇用率3%を目標とし、障がい者一人ひとりの強みを活かし、会社とともに成長し成果創出に貢献できるようにします。そのため、障がいのある当事者への配慮のみならず、上司や同僚に対する専門性を伴った支援により、職場におけるナチュラルサポートの実現、障がい者活躍の質の向上に取り組んでいます。

また、40年のノウハウ、強みを持つ特例子会社における障がい者活躍機会の拡大も引き続き推進していきます。

グループでの取り組み

エプソンは、ダイバーシティの重要性を浸透させるため、年2回の方針大会でグループ全社員に説明するとともに、社内イントラネットにて、ジェンダー平等推進、コミュニケーションの充実など、DE&Iに関する方針や考えを、社長自ら発信しています。また、意識改革促進のため、DE&Iフェアの開催や、国内エプソングループ企業が参加するコンソーシアムをつくり、定期的な目標の共有、情報交換、ディスカッションの場を設けているほか、ワークショップの開催、DE&I基礎や障がい者活躍に関する研修などを行っています。

女性活躍の状況 (2023年3月現在)



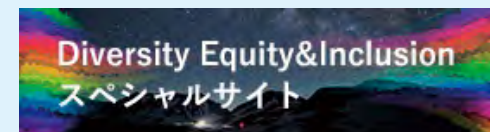
	セイコーエプソン	エプソングループ
女性管理職比率	4.1%	17.0%
女性社員比率 正規・フルタイム	17.0%	46.2%
平均勤続年数	女性 19.9年	男性 18.8年

障がい者雇用者数(当社・国内グループ雇用者数) (2023年6月現在)

	2021年度	2022年度	2023年度
雇用者数	324人	327人	329人
雇用率	2.69%	2.70%	2.65%

専用ウェブページによる 内外への情報発信

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの浸透のためには、その重要性、トップの考えなどの情報を内部に発信するとともに、エプソンが積極的に取り組んでいる姿勢を外部にも伝えていくことが重要と考え、専用のウェブページによる情報発信を開始しました。



現在は社長とスプツニ子さんのスペシャル対談動画、社外評価結果、カンファレンスやシンポジウムでの登壇などの実績を掲載しています。



<https://corporate.epson/ja/sustainability/our-people/diversity/special.html>



健康経営

2023年3月、経済産業省と東京証券取引所から「健康経営」に優れた企業として「健康経営銘柄2023」に選定されました。健康経営銘柄への選定は2年連続となります。

エプソンは、社員の健康が最重要と考え、パーパス、エプソンウェイ、エプソングループ労働安全衛生基本方針およびエプソングループ健康経営宣言に基づき、社員と会社が一体となり、「いきいきと楽しく働くことができる職場環境づくり」、「こころとからだの健康づくり」に取り組んでいます。またその結果は、企業のありたい姿「持続可能でこころ豊かな社会の実現」につながるものと考えます。

健康経営の推進に当たり、健康経営の責任者である社長の下、「人的資本・健康経営本部」を設置しました。従来の「健康経営推進室」は本部内に「健康経営推進部」として機能を移し、人事部、DE&I戦略推進部の三組織間の連携を高め健康経営を推進します。その本部長は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・統括安全衛生管理者を兼任し、健康経営を総合的にマネジメントします。



中期健康管理施策

当社は、2022年4月に中期健康管理施策「健康Action2025」を制定し、会社としての責務である安全配慮に向けた各種活動に加え、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、**「こころとからだの健康*4」**と**「職場の健康*5」**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、こころ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ます。活動に当たり各施策の目標指標を定め、その結果をホームページなどへ公開しています。また、会社と健康保険組合で共同運営する「健康経営推進会議」では、健康経営に関するデータ分析、施策の立案・評価・改善を行いながら、各事業所の「健康づくり推進委員会」と連携し活動を推進しています。

なお海外では国や地域ごとに労働衛生法令が異なるため、それぞれの現地法人が現地法令に基づき健康管理を推進しており、各社のおかれる状況に合わせ継続的な改善を図っています。

*4 「こころ」と「からだ」の自律的な健康管理を促進し、社員一人ひとりの「働くこと」と「健康」の調和を実現すること

*5 働くこと・働く環境により、健康を害することがないように必要十分な安全配慮を行う。チームとしていきいきと働くことができる職場風土を醸成すること

人権の尊重

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と考えています。エプソンは、2011年の国連「ビジネスと人権に関する指導原則」（以下「指導原則」）のとおった行動を実践してきました。2019年4月にはグローバルサプライチェーンの影響を受ける労働者やコミュニティーの権利と福祉を支援する非営利組織であるResponsible Business Alliance (RBA) に加盟し、サプライヤーの皆様と共に「RBA行動規範」のとおった事業活動を進めています。

エプソンは、昨今の国際社会における「人権」に対する意識や課題の変化を踏まえ、2005年に制定した「エプソングループ人権と労働に関する方針」を全面的に見直し、「指導原則」の内容に準拠して、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」として改定しました。



エプソングループ人権方針

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

エプソン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責任の下、DE&I戦略推進部門を中心に、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。「エプソングループ人権方針」および「RBA行動規範」に基づき、事業上の主な人権への負の影響として、児童労働、強制労働、その他の搾取的な労働、労働者の権利や労働条件、差別、ハラスメントを含む非人道的な待遇などを特定し、年1回全グループ会社においてCSRアセスメント調査を行い、当社およびグループ各社における人権と労働に関する負の影響の評価と改善・是正活動を行うことにより、人権デューデリジェンスのプロセスを回しています*6。

*6 2022年度中に新たに是正に取り組んだ事例

- ・構内でサービスを行う業務委託先の残業代の未払い
- ・労働時間の管理の不備
- ・従業員に係る法定積立金の未納（業務委託先）
- ・工場の避難経路上の非常ドアの改善

人権に関する教育として、RBA行動規範やその詳細ルールの周知活動を継続して行っているほか、2022年度は、国内全役員・全従業員を対象に「ビジネスと人権」に関するeラーニングを実施し、「指導原則」に関する基本的な知識や、エプソンの姿勢・取り組みを学ぶことを通じ、「ビジネスと人権」への理解と浸透を図りました。

エプソンは、エプソン・ヘルプラインをはじめ、ハラスメント相談窓口、長時間労働相談窓口などの各種相談窓口を設置し、従業員からの人権に関する相談に対応しています。ハラスメントなどの人権侵害事案や会社の対応については、定期的に全社開示し、また社内広報などを通じて注意喚起を行い、同様の事案の未然予防・再発防止に努めています。また、エプソンでは、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方が利用可能な相談窓口を設置し、あらゆる苦情に対して適切に対応しています。

社会支援

エプソンは、事業活動そのものが社会に貢献するための取り組みであると考えています。自社の強みを活かすとともに、共創によって、さまざまな社会課題の解決に取り組んでいきます。事業活動で手が届かないところには、社会支援活動として、寄付や人的支援などを行いながら社会に貢献していきます。エプソンの社会支援活動は、環境価値、社会価値、経済価値を提供することを目指して実施しています。

2022年度実績
総額 16.1億円

環境 ■ サンゴの移植活動(インドネシア)

PT. Epson Batam (PEB) は、生物多様性の保全に向けて、2015年からアバン島でのサンゴの移植活動を継続して支援しています。この活動には、インドネシアの漁業・観光・行政やNGOなどの関係者が参加しており、毎年約500本のサンゴを、少しずつ範囲を広げて植え、サンゴ礁(コーラルガーデン)を作っています。アバン島の住民からは、「この活動により、魚が住む環境を改善でき、魚の個体数が増えていくでしょう」との期待の言葉を頂いています。

COVID-19により2020年から新たなサンゴの移植活動は中断しましたが、その間も社員が生育状況をモニタリングし、保護活動を継続しています。2023年度から移植活動を再開する予定で社員はその日を待ち望んでいます。



地域 ■ 社員が制作した季刊誌で老人ホームに笑顔を(ドイツ)

Epson Deutschland GmbH (EDG) では、15年前から全社員が自分の都合の良い日に1日有給休暇を取り、地域の社会奉仕活動に参加してきました。コロナ禍においては活動自体の継続が困難になりましたが、社員は新しい方法を考えました。地域の歌や文化、イベント等を掲載した季刊誌を制作し、近隣の老人ホームに寄贈しました。面会が制限される中で、老人ホームの入居者同士がその季刊誌を通じて共通の話題を持ち、施設内の庭で語らうことで、孤独感を和らげたり、認知症の進行を遅らせたりするのに役立ってほしいという願いを持って発行しています。施設職員からのアイデアをもらいながら、編集・校正・発行全てのプロセスを従業員チームで行っています。



教育 ■ 未来ある子どもたちに学校に行く楽しみを(インド)

Epson India Pvt. Ltd.では、2013年からデリー州などの政府系学校の子どもたちに文具やノート、バッグを寄贈しています。また2022年から飲料水用浄水器の設置を始めました。子どもたちや先生から、「新調された学用品を寄贈されることで以前より学校へ行くことのモチベーションが上がった。学校へ通い自分の将来について長期的に考えるようになった」という声を頂いています。活動に参加した社員からは、「子どもたちから毎年訪問することを求められていることを実感しているし、彼らの希望に満ちた笑顔からこの活動の意義を教えられている」という経験談が寄せられています。



環境 ■ 世界自然保護基金(WWF)との世界の森林保全と回復に向けた取り組み

2023年3月、エプソンは世界的な環境保全団体であるWWFと、東南アジアや南米・豪州などの世界各地の森林保全と回復に向けた3年間のインターナショナル・コーポレート・パートナーシップを開始しました。

エプソンは、いくつかの森林破壊の最前線の現場でWWFが実施する森林保全活動や自然回復のための活動への支援を開始しています。また、持続可能な社会の実現を共に目指すため、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きます。



※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。これに先立ち、2022年3月にはWWFシンガポールとエプソングループのEpson Singapore Pte. Ltd.は、東南アジアの海洋保護においても協働を開始しています。



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

企業価値の向上に向けて、資本市場の建設的なご意見を経営に取り入れ、より実効性の高いコーポレートガバナンス体制を構築するため、エプソンでは機関投資家の皆様と当社社外取締役との対話を行っています。

2023年3月に開催した対話会では、ファシリテーターにサステナビリティ経営アドバイザーの足立直樹氏を迎え、ESGテーマを中心に議論しました。



当社社外取締役 (2023年3月時点)

社外取締役 大宮 英明	社外取締役 松永 真理	
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 敬称略/部署名・役職は開催時点のもの

アセットマネジメントOne株式会社 運用本部 責任投資グループ エグゼクティブ ESGアナリスト 櫻本 恵	日興アセットマネジメント株式会社 株式運用部 アクティブオーナーシップグループ シニアアナリスト 高藤 梢
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 ディレクター 大越 寛史	りそなアセットマネジメント株式会社 執行役員 責任投資部担当 松原 稔
野村アセットマネジメント株式会社 企業調査部 部長 磯 光裕	
運用本部 株式運用グループ アナリスト 外崎 勝仁	

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	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
リサーチ運用部 テクノロジーチーム シニアアナリスト 片山 智宏	

Q. パーパスに基づく戦略を企業経営に落とし込む際の課題をお聞かせください。(櫻本)

大宮：パーパスは非常に良いものができたと思っています。冒頭の「省・小・精」はエプソンの一番の強みです。そして「人と地球を豊かに彩る」、これは非常に志が高く、到達するには計画をしっかり決めていく必要があります。また、エプソンが掲げる環境などのサステナビリティに関連する目標はかなり野心的なものですので、相応の投資もいるでしょうし、何よりもビジネスを通じて社会課題を解決することが非常に重要だと思っています。

Q. GHG削減貢献量について、どのようにお考えでしょうか。(足立)

大塚：投資家の皆様との対談の中で、環境貢献量につきましてできるだけ開示が望ましいとアドバイスを受けており、社内でも対応しております。そして第三者のアドバイスを受けて、どなたから質問を受けてもその根拠を説明できるような、公正なデータに基づいて開示しようと努力しております。現状、お客様のもとでの環境貢献量がどの程度であるか、どのように算定するか、そのプロセス、算出式等につきましては、検討中です。

大宮：スコープ3まで含めた長期の目標に加え、インパクト経営の視点、すなわち、製品がお客様に使われることで環境問題へ貢献できているかということが重要です。例えば、インクジェットプリンターはレーザープリンターに比べて消費電力量が少なく(P.34参照)、レーザープリンターをエプソンのインクジェットプリンターに置き換えた場合の削減貢献量を開示することで、社会課題解決への貢献を示していきます。

白井：削減貢献のためのインクジェットプリンターを製造することで、工場から排出するGHG排出量は増加し、地球環境に良くない影響を与える会社というような捉え方をされてしまいます。もちろん

排出量削減の努力をしつつ、加えて削減貢献量も試算して示す必要があります。

Q. 一方で主力のプリンター事業は紙の使用に依存するビジネスであるため、ペーパーレス化の流れの中で長期的には事業の持続性は厳しいのでは。(外崎)

大宮：その点はわれわれも心配しており、プリンター事業と同規模感の事業を立てられるのか頻りに議論しています。CVC(コーポレートベンチャー・キャピタル)を設立し、既存技術の近傍だけでなく現在の事業から遠い飛び地への二方向への投資を行っています。簡単ではありませんが、もう1本の柱を立てようとしています。これは事業ポートフォリオにおける一番の課題だと思っています。

Q. 人的資本をどのように企業価値向上へつなげていくお考えでしょうか。(足立)

村越：小川社長になってから、社員の安全と健康、そしてコンプライアンスが何よりも大切だということを強くアピールしており、組織風土改革も訴えてきました。就任後3年がたちますが、ハラスメントは減少しています。さらに、働きかた改革や社内公募によるローテーション、ダイバーシティを推進しています。特にダイバーシティでは着実な前進があり、社員の意欲やモチベーションはかなり上がってきていると受け止めています。パーパスもそのような組織風土の中でボトムアップ型により議論されたと理解しています。

松永：3年前の講演で、ダイバーシティの重要性と女性が管理職

機関投資家と社外取締役との対話

になることの意味をお話ししました。講演を聞いた社員から継続的にメールをいただいているのですが、意識が変わってきていますね。エプソン単体の女性管理職比率は2022年3月時点で3.7%ですが、この3年間で着実に意識が根付いている実感はあります。

大塚：企業価値を向上させ、ビジネス的に成功していくためには、まだ人材が不足しています。特にDXに強い人を採用するとともに、中長期的にはリスキングにより人材を育てていくことが必要です。他社においてはそのように既存の人材を活かしていますので、早急に対応していただきたいと考えています。

大宮：ハードルの一つは、本社が地方にあるということです。長野県は私が生まれて12歳ぐらいまで育った所ですが、大変良い所であるにもかかわらず、人材を集める際に苦労しています。これはエプソンがどのような会社なのか伝わっていないところもあるので、例えばパーパスとともに示すことでたくさんの方々が興味を持って入ってこられるのではないかと思いますし、人的資本はこれからも注力すべき政策の一つだと思います。

Q. 昨年の課題にDX人材の確保がありましたが、その対応とDX推進の進捗、今後の課題について教えてください。(磯)

大宮：サプライヤーも含めた業務プロセスを改革するGXプロジェクトは少々遅れていますが、着実にできつつあると認識しています。例えばプロジェクターとプリンターがつながるとか、製品群同士でどう活用できるかという議論もしています。一方で、実行するためのソフトウェアエンジニアが潤沢にはいないので、前述の通りキャリア採用も含めてその解消に注力しています。



Q. DX人材に入社してもらった環境をどのように整え、既存の人材との化学反応をどのように起こしていきますか。(齋藤)

白井：大変難しい課題だと認識しています。例えば、エプソンは長野県富士見町が運営するコワーキングスペースを利用しており、いろいろな人が集まってつながりながら仕事をしています。そこで議論していると、一カ所に集まらなければいけないことはなく、どこにいても情報交換ができて仕事ができるということが分かります。都市か地方か、という場所にとらわれないマインドの広がりも必要です。

松永：新しい人材の参画でカルチャークリエイティブされること、働き方の融通性、柔軟性が高められることで多様性をさらに広げていくことになると思います。

Q. 人的資本の見える化・定量化については議論されているのでしょうか。(向畑)

白井：人的資本政策が進んでいる会社は、人事部は人を管理するのではなく、一人ひとりのケイパビリティをどうやって支えていけるか、どのように上げていくかということをサポートするような仕組みができています。エプソンは定量的に把握するまでに至っていないのですが、個人の能力をどのように上げるか試行しています。

Q. 小川社長就任後、企業文化や戦略、収益や株主価値向上へのこだわりに変化がありましたか。(大越)

大宮：小川社長に変わってからビジネスの方向について大転換が行われたという認識はありません。しかし例えば、プリンターがこのCOVID-19の影響下でもしっかり利益を出せたのは、社会の変化に迅速に対応できた結果であると思っています。

松永：私たちは往査に合わせて工場を視察するのですが、例えば20工程だったものを12工程に減らし、その結果1日でいくらの利益を生んでいるかということにまで落とし込んでいました。自分たちが主体的に何かをやらなければならないと意識が変わってきていると思います。

Q. ガバナンス体制について、どのような点で取締役会の実効性があると評価されていますか。(櫻本)

村越：取締役会等で重要課題が議論されるか、そこにわれわれがどこまでコミットできるか、それを執行側が受け止めて経営に当たっているかだと思っています。最近、重要課題をしっかりと取締役会で取り上げて深い議論をしていますので、私が就任した頃に比べても実効性は高まっていると思います。

大塚：実効性評価につきましては、取締役会の役割が執行状況の監督だけでなく、長期的に見た戦略の策定等についても、深く関わるとい点があります。また、重要課題においてより深く自由度の高い議論をするため、フリーディスカッションという時間が別途設けられており、例えばDXの状況など進捗が遅れている施策については説明を受けて状況を把握しています。

白井：さまざまな会議での社外取締役の発言が執行が受け止め解決することを繰り返した結果として、課題をクリアしたり業績が少し上がったたり、あるいは売上が伸びなくても利益が上がる、そういう体質になってきているということと自身が実効性が上がってきていることを示していると考えています。

大宮：取締役会では社外取締役からの自由闊達な発言がものすごく多いのです。これは疑問だと思ったことをすぐ確認できる、おそらく他社に比べ意見交換が活発に

機関投資家と社外取締役との対話

行われ、また会社のさまざまな情報やデータが共有されている。そういう機会が多いことも実効性の向上につながっていると思います。

Q. エプソンにとっての企業価値はどう定義されていますか、そしてどのように向上させていくのでしょうか。(松原)

大宮：パーパスにもあるように、われわれが持っている「省・小・精」の技術をベースに、ここから価値を生み出して、人と地球を豊かに彩りたいということなので、これを実行していくことが会社としての価値を高めることにつながると思います。

大塚：「省・小・精」の技術そのものは一番重要な企業価値だと思います。その技術をもって社会課題を解決していく。社会課題を解決していけば、当然ステークホルダーの皆さんの幸せにもつながりますし、まさに人と地球環境にも貢献できるのです。当社の商品は全て環境対応の商品と言えますので、その技術を使った商品で私たちみんなを幸せにする、パーパスに一言で表されているそのものだと思います。



エプソンのさらなる高みへの 挑戦を信じて

元社外取締役
(2014年6月～2023年6月)

大宮 英明



2023年6月の株主総会でエプソン社外取締役を退任しました。就任した頃と比較し、世の中のESGに関する意識は格段に高まり、それを先取りする形で当社のESG経営も、近年の「パーパス」制定等先進的なものに変貌してきました。E(環境)に関しては、紙を消費するプリンター中心の会社であるが故に、カーボンニュートラル活動は当然として、紙の再生や循環型経済の牽引にも注力しています。G(企業統治)に関して、監査等委員会設置会社へ移行するとともに、社外/社内取締役数を見直し、現在では社外取締役(女性2名を含む)が過半となっています。さらに社外取締役を委員長とし、社外取締役を過半とする取締役選考/報酬審議会を設置し、取締役会に公正、透明かつ厳格な答申をしています。注目すべきは全社外取締役と機関投資家との対話会の実施です。これは先進的取り組みであり、両者にとって新たな発見もある良い機会となっています。

これからは当社の発展をステークホルダーの皆様と見守っていきたいと思います。長い間ありがとうございました。

機関投資家と社外取締役との対話

■ 就任メッセージ

エプソンでは取締役会の機能強化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。社外取締役として果たすべき役割について、新任社外取締役からのメッセージをご紹介します。

社外取締役
(2023年6月～)

嶋本 正



事業にデジタルを掛け合わせ、 企業価値の向上に貢献したい

「省・小・精」を磨き続けて見事に成長してきたセイコーエプソンの取締役に就任できることをとても光栄に思っています。私は、ITを活用したソリューション開発やITサービス事業の開拓に携わり、また長年にわたりその経営を担ってきました。この経験を生かし、リアルの世界で種々の製品を生み出す当社の事業を、将来を切り拓く可能性を持ちながら進展を続けるデジタルと掛け合わせて、より魅力的に拡大していくことに貢献したいと考えています。

取締役就任に向けて、当社の役職員の方々から、細やかな気遣いや丁寧な説明をしてもらい、極めてまじめな会社だとの印象を持ちました。取締役として、コーポレートガバナンスの形式のみにこだわることなく、より実質に重きを置きながら、その責務を果たしたいと思います。経営陣ならびに業務執行の現場とのコミュニケーションでは、量よりも質にこだわり、大量の情報を得て結論を導き出す最近はやりの生成AIとは異なる、社外取締役としての高度な役割を果たしていきたいと考えています。

社外取締役
(2023年6月～)

山内 雅喜



サステナブルな会社で あり続けるために

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。

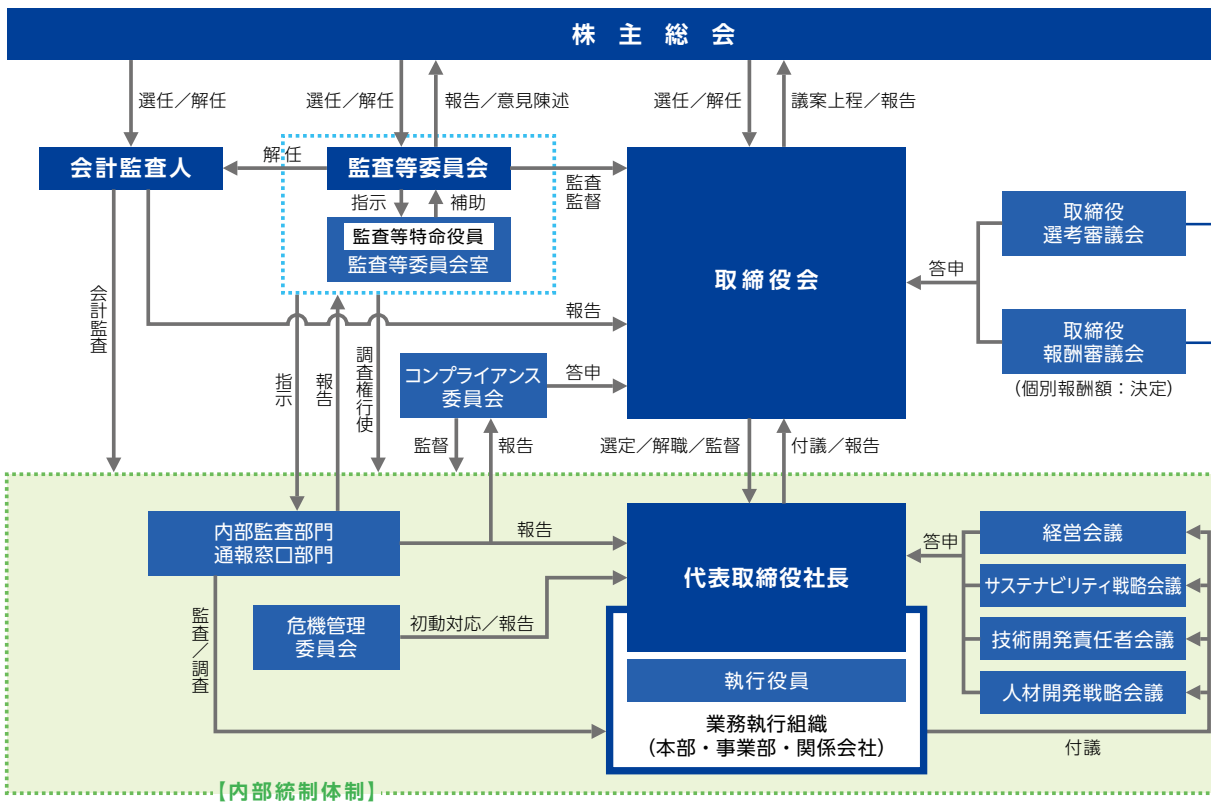
当社は長い歴史の中で培った社会貢献という企業文化と革新の中で生み出してきた独自技術とを持ち合わせる大変魅力ある企業だと感じています。強みとしている「省・小・精」はサステナビリティが求められている今こそ真価をさらに発揮するでしょうし、社会課題解決を目指す企業姿勢はESG重視の中でこれからも企業ブランドを押し上げるでしょう。しかしこれらは、実際にお客様に提供する製品やサービスに組み込み体現していくことで初めて実現していけるものだと考えます。そのためには当社の経営戦略をしっかりと練り上げていかなければなりません。私は自身のコンシューマーに直接向き合うビジネスでの長年の経営経験を生かし、当社のビジネスがお客様にとって社会にとって価値ある存在になるよう積極的に関わっていくことで、取締役会の機能強化と企業価値の向上にコミットし、当社がサステナブルな会社であり続けるよう誠心誠意努めていく所存です。

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を採用し、取締役会の監督機能のさらなる向上、審議の一層の充実および経営の意思決定の迅速化を図り、コーポレートガバナンスの実効性をより一層高めていきます。

■コーポレートガバナンス体制の模式図



任意の審議機関の活動内容

* 両審議会の委員長は社外取締役の中から互選により選任

社内取締役 社外取締役

取締役選考審議会 17回開催(2022/4~2023/6*)

- 取締役・執行役員などの選考に関する審議



議論の内容

- 代表取締役社長の後継者計画
- 役員(取締役・執行役員・監査等特命役員)の選考方針および候補者案
- 社外取締役候補者の検討
- 執行役員制度の改定
- スキルマトリックスの見直し など

取締役報酬審議会 10回開催(2022/4~2023/6*)

- 取締役・執行役員などの報酬に関する審議



議論の内容

- 基本報酬の個別支給額、賞与の支給係数および個別支給額
- 譲渡制限付株式報酬制度における割当株式数および金銭報酬債権額
- 会社補償制度、役員等賠償責任保険の更改 など

*1 定時株主総会まで

取締役会の実効性確保に向けた取り組み

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。

取締役会実効性評価の取り組み概要

〈取締役会実効性評価の年間サイクル(原則)〉

- 評価の実施: 2~3月
- 評価結果分析および課題抽出: 4~5月
- コーポレートガバナンス報告書による課題の開示: 6月
- 取締役会への中間報告(課題に対する対応について): 10月~11月
- 取締役会への最終報告(課題に対する対応について): 翌年2月
- コーポレートガバナンス報告書による対応結果の開示: 翌年6月

〈評価方法〉

取締役会実効性評価は、取締役全員に対して網羅性のあるアンケートを実施し、その結果を取締役会メンバーが評価・分析することにより行っています。2022年度を対象とした取締役会実効性評価では、近時のコーポレートガバナンス動向を踏まえてアンケート項目を一部更新しました。また、より客観的な視点を取り入れるため、第三者機関の評価を3年に1回程度実施する方針です。直近では2020年度を対象とした取締役会の実効性評価において第三者評価を実施しました。

<2022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 | ⑤ 任意の委員会の機能・運営 | ⑨ Epson 25 Renewedの進捗 |
| ② 取締役会の機能 | ⑥ 経営陣のサクセッションプラン・トレーニング | ⑩ 自由記載 |
| ③ 取締役の活動 | ⑦ 経営陣の報酬 | |
| ④ 取締役会の運営 | ⑧ 株主との対話 | |

2021年度を対象とした取締役会実効性評価

2021年度を対象とした取締役会実効性評価は上記の評価方法により実施し、その結果、取締役会全体の実効性が確保されていることを確認しました。また、評価結果から以下2点を課題として整理し、コーポレートガバナンス報告書において開示しました。

- 課題 ① 「環境」「DX」「共創」への取り組みに関する進捗・課題について議論する機会を増加させ、「Epson 25 Renewed」の実現を加速させる
- ② 経営陣の後継者計画・トレーニングに関する議論を深化させ、さらなる改善を図る

〈課題に対する改善策の実施〉

① 「環境」「DX」「共創」への取り組みに関する進捗・課題について議論する機会を増加させ、「Epson 25 Renewed」の実現を加速させる

「環境」「DX」「共創」に関する進捗・課題を取締役会メンバーにて議論する機会を増加させる等以下の通り取り組み、「Epson 25 Renewed」への取り組みを深化させました。

- ・「環境」: 脱炭素、資源循環、お客様のもとでの環境負荷削減、環境コミュニケーション強化、環境技術開発等への取り組みについて、事業の成長戦略と整合した環境目標の設定等の観点から議論を重ねました。
- ・「DX」: DX戦略策定・事業連携、デジタル基盤整備・展開、データ活用等への取り組みについて議論し、データ利活用をはじめとしたDX推進上の課題などの方向性を明確化しました。
- ・「共創」: 環境に先進的に取り組んでいるスタートアップ企業のソーシングや戦略に基づくプロアクティブな探索活動、出資先企業へのフォローアップ等について議論し、ソーシング方法の改善、協業検討の加速等の成果が見られました。

② 経営陣の後継者計画・トレーニングに関する議論を深化させ、さらなる改善を図る

経営陣の後継者計画、スキルマトリックス、役員トレーニング等について取締役会メンバーにて議論し、各課題への取り組みの方向性・残課題を明確化しました。今後は明確になった残課題への対応など2022年度を対象とした取締役会実効性評価の課題対応とあわせ引き続き対応を進めていきます。

2022年度を対象とした取締役会実効性評価

2022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より、一層の実効性向上に努めていきます。

- 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

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会に対して共有することを定例化しました。合わせて、監査等委員会の実効性評価で抽出された会社の内部統制やガバナンス体制の向上に関する提言を実施しています。

役員報酬



2023年3月期有価証券報告書

<https://corporate.epson/ja/investors/publications/securities.html>

役員報酬は、その透明性および客観性を確保することを目的として、社外取締役を委員長とし、委員の過半数を社外取締役で構成する取締役報酬審議会における公正、透明かつ厳格な答申を経た上で決定しています。取締役の報酬総枠の上限は、株主総会の決議により決定することとしています。監査等委員でない取締役の個別報酬額は、コーポレートガバナンスの充実・強化を目的として、取締役報酬審議会に一任しています。

役員報酬方針

〔業務執行を担当する役員報酬〕

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

役員報酬体系

固定報酬である「基本報酬」、業績連動報酬等である「賞与」および非金銭報酬等である「株式報酬」から構成されています。

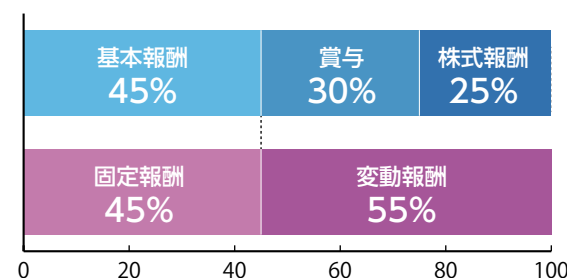
なお、業務執行を担当しない取締役は、業務執行より独立した立場から、経営全般の監督機能等を果たすという役割に鑑み、「基本報酬」のみの支給としています。

固定	基本報酬	役員および業務委嘱・業務委任内容等の役割の大きさに応じて決定される固定の金銭報酬です。在任期間中、毎月定期的に支給されます。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。
変動	賞与	<p><毎年の業績達成度を評価> 単年度の業績指標や個人目標の達成度に基づき変動する業績連動の金銭報酬です。業務執行を担当する取締役に対して年1回支給されます。</p> <p>評価指標： 全社ROE目標の達成度、個人目標の達成度</p> <p>【算定方法】役員および業務委嘱・業務委任内容等により算出される年間総報酬額に役員ごとの賞与比率(25~30%)を乗じた金額を賞与基準額とし、その賞与基準額に全社ROE目標の達成度に応じた係数(0%~200%)および個人目標の達成度に応じた係数(±40%)を乗じて算出。</p>
	株式報酬 (譲渡制限付) 株式報酬	<p><中長期での企業価値向上を評価> 株主との一層の価値共有を進め、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従来以上に高めることを目的とした株式報酬です。業務執行を担当する取締役に対して年1回支給されます。</p> <p>評価指標： 全社ROIC目標の達成度、サステナビリティ目標の達成度</p> <p>【算定方法】役員および業務委嘱・業務委任内容等により算出される年間総報酬額に役員ごとの株式報酬比率(20%~25%)ならびに全社ROICおよびサステナビリティ目標の達成度による係数(いずれも80%~120%)を乗じて得た報酬基礎額を、取締役会が定める1株当たりの譲渡制限付株式の価格で除して対象期間の割当株式数を算出。</p>

■ 報酬構成比率

報酬構成比率は、役員および業務委嘱・業務委任内容等の役割の大きさに応じて「賞与」および「株式報酬」の割合が高くなります。

代表取締役社長



■ 監査等委員である取締役の個人別の報酬

常勤・非常勤の別、監査業務の分担の状況、監査等委員でない取締役の報酬等の内容および水準等を考慮して決定することとしています。なお、監査等委員である取締役の報酬は、業務執行から独立した立場で経営全般の監督機能などを果たすという役割に鑑み、基本報酬のみの支給としています。

■ 報酬等の総額(2022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)	6 (2)	205 (30)	110 (-)	36 (-)	352 (30)
監査等委員である取締役 (うち社外取締役)	4 (3)	81 (48)			81 (48)
合計	10	287	110	36	434

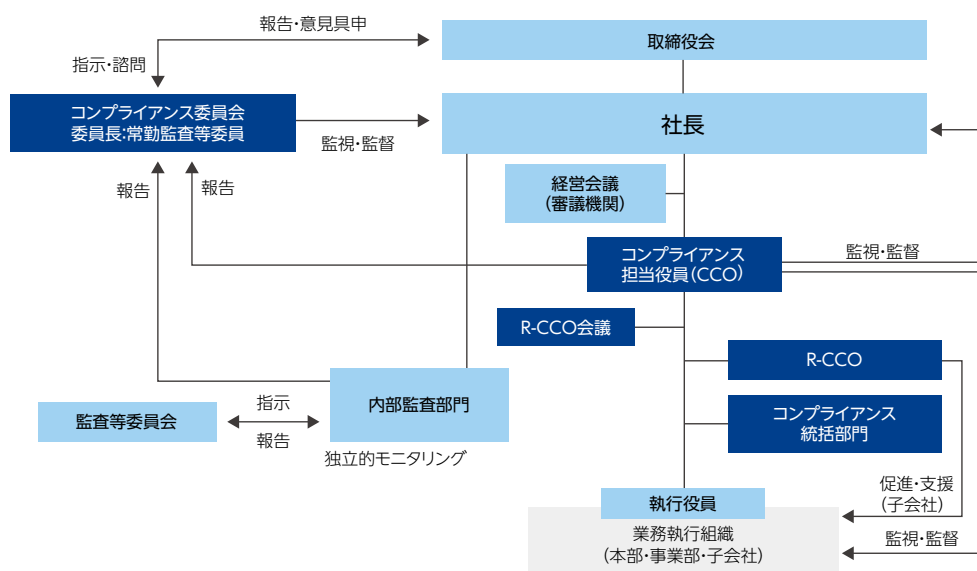
コンプライアンス

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名で構成しています。委員長は常勤監査等委員が務め、コンプライアンス活動の重要事項について審議し、取締役会に報告・提案することにより業務執行を監督しています。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社長を含む業務執行全般を監督・監視し、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。地域統括コンプライアンス責任者（R-CCO:Regional Chief Compliance Officer）は、各国・地域の法令・慣習など社会的要請を加味した実効性あるコンプライアンス活動を推進するため、CCOの指示に従ってCCOを補佐し、担当範囲として定める各子会社におけるコンプライアンス活動を促進・支援します。CCOおよびR-CCOは、定期的に子会社におけるコンプライアンス活動の重要事項の方向付けを行う、R-CCO会議を開催しています。また、コンプライアンス統括部門が、コンプライアンス推進全般のモニタリングおよび是正・調整を行い、活動の網羅性と実効性を高めるよう努めています。

これらのコンプライアンス推進体制は、エプソングループコンプライアンス基本規程で定めています。

■ コンプライアンス推進体制図



コンプライアンス推進活動

エプソンは世界各国・地域の法令、社内規程、企業倫理を守るためのコンプライアンス体制を確立・遵守し、社会からの要請に応えるために、活動しています。

社内にコンプライアンス意識を浸透させ、実効性を伴って進めるために、「エプソングローバル社員行動規範」に基づき、役員・従業員（正規社員、契約社員、嘱託社員、パートタイマーなど）に対して、定期的に各種教育活動を実施しています。

経営層に対しては、社外から専門家を講師として招き、コンプライアンスに関する研修会などを行っています。また、役員・従業員を対象に、コンプライアンスに関するeラーニングや社内講師による研修を行っています。海外現法においては、各地の状況を踏まえたコンプライアンス教育などの諸活動を展開しています。

エプソンは、毎年10月を「コンプライアンス月間」と定め、海外の子会社を含めたグループ統一活動として、社員一人ひとりが経営理念の実現におけるコンプライアンスの重要性を確認するとともに、経営理念や企業行動原則をベースにコンプライアンス意識を高める活動を展開しています。

具体的な活動内容として(1)コンプライアンス担当役員および各事業体・子会社の責任者によるコンプライアンスメッセージの発信、(2)「エプソングローバル社員行動規範」の周知活動、(3)コンプライアンス教育、(4)コンプライアンス意識調査などを実施し、コンプライアンス意識の向上を図っています。役員・従業員を対象としたコンプライアンス意識調査の結果は、事業部・本部や国内外グループ会社ごとに確認・分析し、その結果をフィードバックして、次年度の活動に活かす取り組みをしています。

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。

国内・海外の全グループ会社で、通報制度を導入し、役員・従業員・派遣社員・外部取引先を対象とした通報窓口を用意し運営しています。

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」と外部取引先から当社の問題を受け付ける「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、2022年度は114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。制度の仕組みについても、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。直近では、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、運用しています。

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。

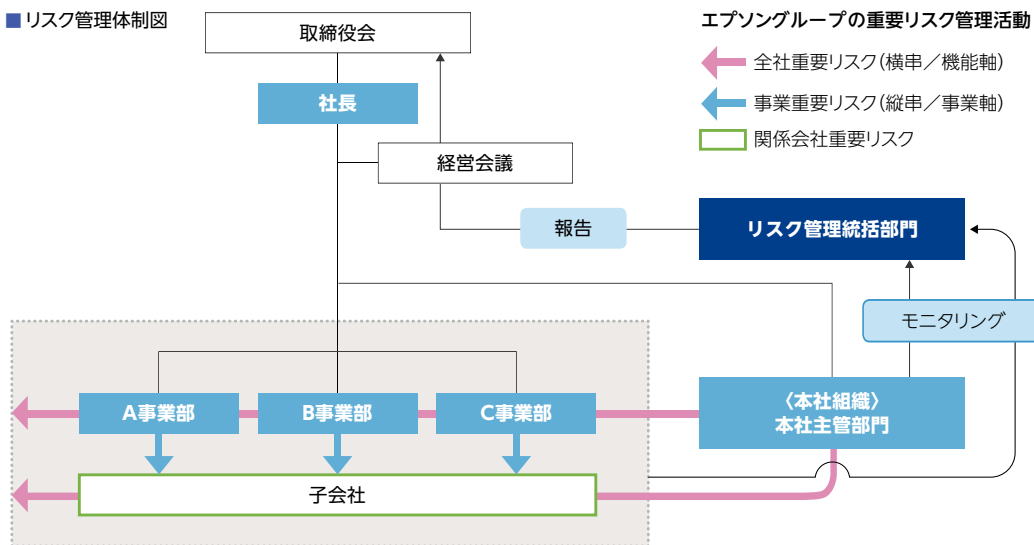
これらのリスク管理体制は、エプソングループリスク管理基本規程で定めています。

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

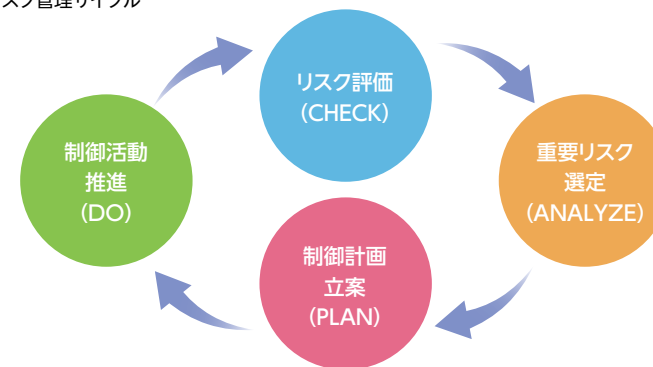
マネジメント国際規格「ISO 31000」を参考にしたリスク評価により優先度を定め、グループ経営に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクを「**全社重要リスク**」、事業オペレーションに重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクを「**事業重要リスク**」、また子会社の経営に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクを「**関係会社重要リスク**」として特定しています。その特定した重要リスクに対し、制御計画の立案・実行と進捗状況のモニタリングを定期的に行っています。制御活動の有効性については、「**全社重要リスク**」は四半期ごとに、「**事業重要リスク**」「**関係会社重要リスク**」は半期ごとに定期評価を行い、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

■ リスク管理体制図



■ リスク管理サイクル



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と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。



2023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"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 原則として部品などに関して複数社から調達 ● 品質の維持・改善やコスト低減活動などに調達先と協同で取り組むことなどによる安定的かつ効率的な調達活動の展開
知的財産権について	<ul style="list-style-type: none"> ● エプソンが保有する知的財産権に対して異議申し立てや無効請求などがなされる可能性、その結果、当該知的財産権が無効と認められる可能性 ● 第三者間での合併または買収の結果、従来、エプソンがライセンスを付与していない第三者がライセンスを保有し、その結果、エプソンが知的財産権の競争優位性を失う可能性 ● 第三者との合併または買収の結果、従来、エプソンの事業に課せられなかった新たな制約が課せられる可能性およびこれを解決するために支出を強いられる可能性 ほか 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自らが必要とする多くの技術を自社開発し、これらを国内外において特許権、商標権およびそのほかの知的財産権として、あるいは他社と契約を締結することにより、製品および技術上の知的財産権を設定・保持 ● 知的財産権の管理業務に人員を重点的に配置し、知的財産権を強化
環境問題について	<ul style="list-style-type: none"> ● 将来において環境問題の発生により、損害の賠償や浄化などの費用負担、罰金または生産中止などの影響を受ける可能性 ● 新しい規制が施行され多額の費用負担が必要となる可能性 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 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 ● 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 <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"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
法規制または許認可などについて	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 各国および各事業におけるコンプライアンスに関する体制強化と社内的な啓発活動など ● コンプライアンスを重要な経営方針の一つとして位置付け、適宜、未然防止・制御活動を展開
自然災害・感染症などについて	<ul style="list-style-type: none"> ● 予測不可能な自然災害、COVID-19などの新興感染症の流行、部品調達先などでの罹災などによるサプライチェーン上の混乱、戦争・テロなど ● With/After COVID-19における社会・行動変容などに伴う事業環境の大きな変化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 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) ● 新興感染症を想定したBCP(事業継続計画)を整備 ● 予想される社会課題の解決による事業機会への積極的な取り組みを加速

取締役一覧 (2023年10月1日現在)



うす い みのる
碓井 稔
取締役会長



お が わ や す の り
小川 恭範
代表取締役社長



せ き た つ あ き
瀬木 達明
代表取締役 専務執行役員
経営管理本部長
兼 サステナビリティ推進室長



まつ なが ま り
松永 真理
社外
独立役員
社外取締役



しま も と た だ し
嶋本 正
社外
独立役員
社外取締役



やま うち ま さ き
山内 雅喜
社外
独立役員
社外取締役



か わ な ま さ ゆ き
川名 政幸
取締役
常勤監査等委員



し ら い よ し お
白井 芳夫
社外
独立役員
社外取締役
監査等委員



む ら こ し す ず む
村越 進
社外
独立役員
社外取締役
監査等委員



お お つ か み ち こ
大塚 美智子
社外
独立役員
社外取締役
監査等委員

■取締役に対して特に期待する分野(スキルマトリックス)

当社は、取締役会の審議が多面的かつ適切に行われるためには、取締役会の多様性を確保することが有用であると考えています。そのため、取締役選任については、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。

現在の取締役会はこの方針に基づき構成されており、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて、経営理念、長期ビジョンを実現するための経営体制を明確にしています。

地位	氏名	取締役 在任年数 <small>2023年6月27日 開催の株主総会 終結時</small>	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	営業 マーケティング	IT デジタル	財務 会計	法務 コンプライアンス	グローバル (国際性)
取締役会長	碓井 稔	21年				●	●	●				
代表取締役社長	小川 恭範	5年	○	○		●	●					●
代表取締役 専務執行役員	瀬木 達明	7年								●	●	●
社外取締役	松永 真理	7年	○	○	○			●	●			
社外取締役	嶋本 正	—	○	○	○	●	●		●			
社外取締役	山内 雅喜	—	○	○	○	●		●	●			
取締役 常勤監査等委員	川名 政幸	9年								●	●	
社外取締役 監査等委員	白井 芳夫	7年	◎	◎	○	●	●					●
社外取締役 監査等委員	村越 進	3年	○	○	○					●	●	
社外取締役 監査等委員	大塚 美智子	3年	○	○	○					●	●	

* 特に期待する分野を三つまで記載しています。

主要な財務数値等の推移

		国際会計基準(IFRS)(連結)				
		2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
業績(億円)	売上収益	10,084	10,863	10,924	10,248	11,021
	売上総利益	3,625	3,959	3,976	3,659	4,008
	事業利益*1	900	1,012	849	658	747
	営業利益	795	1,313	940	678	650
	税引前利益	779	1,325	915	674	626
	親会社の所有者に帰属する当期利益	842	1,125	457	483	418
財政状態(億円)	親会社の所有者に帰属する持分	3,623	4,943	4,678	4,921	5,127
	総資産額	9,088	10,062	9,413	9,743	10,333
	有利子負債*2	2,205	1,859	1,417	1,465	1,665
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	1,148	1,088	1,130	968	842
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 412	△ 327	△ 515	△ 757	△ 746
	フリー・キャッシュ・フロー	736	760	614	211	96
財務・経営指標(億円・%)	研究開発費	488	478	531	527	503
	設備投資額	378	454	694	753	794
	減価償却費	407	444	453	432	494
	親会社所有者帰属持分比率	39.9	49.1	49.7	50.5	49.6
	親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)	27.7	26.3	9.5	10.1	8.3
	資産合計事業利益率(ROA)	10.4	10.6	8.7	6.9	7.4
	売上収益事業利益率(ROS)	8.9	9.3	7.8	6.4	6.8
	投下資本利益率(ROIC)*3	-	-	-	7.4	7.9
	配当性向	10.6	18.3	46.9	43.9	52.2
	配当性向(事業利益ベース)*4	14.2	29.0	36.1	45.9	41.7
1株当たり情報(円)	基本的1株当たり当期利益(EPS)	235.35*6	314.61*6	127.94	136.82	118.78
	1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)	1,012.83*6	1,381.66*6	1,307.58	1,397.40	1,455.67
	1株当たり年間配当額	50.00	115.00	60.00*7	60.00	62.00
株価指標(倍)	株価収益率(PER)	6.82	6.77	14.21	17.13	15.92
	株価純資産倍率(PBR)	1.58	1.54	1.39	1.68	1.30
地域別売上収益(億円)*5	日本	2,809	2,762	2,640	2,513	2,501
	米州	2,602	3,046	3,200	2,909	3,204
	欧州	2,184	2,309	2,263	2,119	2,332
	アジア・オセアニア	2,488	2,744	2,820	2,705	2,982
期中平均為替レート(円)	円/米ドル	100.23	109.93	120.14	108.38	110.85
	円/ユーロ	134.37	138.77	132.58	118.79	129.66
期末従業員数(人)	合計	73,171	69,878	67,605	72,420	76,391
	国内	18,372	18,627	18,699	19,175	19,436
	海外	54,799	51,251	48,906	53,245	56,955

*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2013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。

主要な財務数値等の推移

		国際会計基準(IFRS)(連結)				
		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
業績(億円)	売上収益	10,896	10,436	9,959	11,289	13,303
	売上総利益	4,126	3,620	3,523	4,184	4,666
	事業利益*1	704	408	616	896	951
	営業利益	713	394	476	944	970
	税引前利益	720	397	449	971	1,037
	親会社の所有者に帰属する当期利益	537	77	309	922	750
財政状態(億円)	親会社の所有者に帰属する持分	5,401	5,037	5,509	6,656	7,273
	総資産額	10,383	10,409	11,613	12,664	13,415
	有利子負債*2	1,423	2,096	2,659	2,431	2,332
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	769	1,023	1,332	1,108	613
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 827	△ 761	△ 574	△ 440	△ 616
	フリー・キャッシュ・フロー	△ 57	261	757	667	△ 2
財務・経営指標(億円・%)	研究開発費	582	492	464	460	443
	設備投資額	820	800*8	528	482	783
	減価償却費	556	678	694	644	686
	親会社所有者帰属持分比率	52.0	48.4	47.4	52.6	54.2
	親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)	10.2	1.5	5.9	15.2	10.8
	資産合計事業利益率(ROA)	6.8	3.9	5.6	7.4	7.3
	売上収益事業利益率(ROS)	6.5	3.9	6.2	7.9	7.1
	投下資本利益率(ROIC)*3	7.2	4.1	5.6	7.3	7.1
	配当性向	40.7	278.5	69.4	23.2	32.6
	配当性向(事業利益ベース)*4	44.3	75.0	49.7	34.2	36.3
1株当たり情報(円)	基本的1株当たり当期利益(EPS)	152.49	22.26	89.38	266.73	220.75
	1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)	1,533.57	1,456.20	1,592.36	1,923.68	2,194.02
	1株当たり年間配当額	62.00	62.00	62.00	62.00	72.00*9
株価指標(倍)	株価収益率(PER)	11.12	52.56	20.14	6.90	8.52
	株価純資産倍率(PBR)	1.11	0.80	1.13	0.96	0.86
地域別売上収益(億円)*5	日本	2,514	2,549	2,212	2,291	2,320
	米州	3,105	2,930	2,879	3,327	4,369
	欧州	2,252	2,140	2,084	2,395	2,822
	アジア・オセアニア	3,024	2,815	2,781	3,274	3,790
期中平均為替レート(円)	円/米ドル	110.86	108.74	106.01	112.37	135.44
	円/ユーロ	128.40	120.85	123.67	130.55	140.90
期末従業員数(人)	合計	76,647	75,608	79,944	77,642	79,906
	国内	19,456	19,558	19,470	19,705	20,124
	海外	57,191	56,050	60,474	57,937	59,782

*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2013年度の期首に行われたと仮定して算定しています。

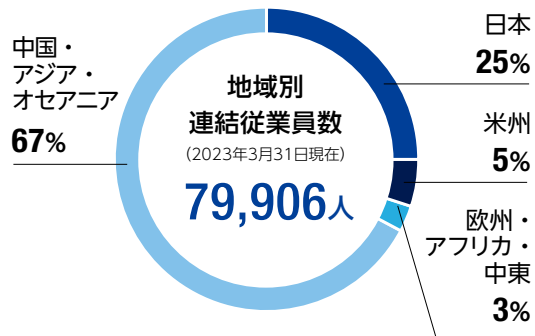
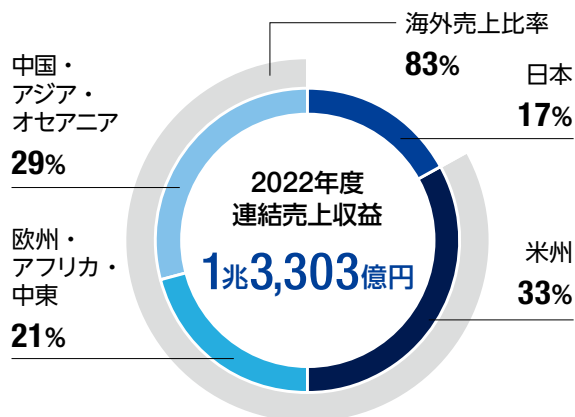
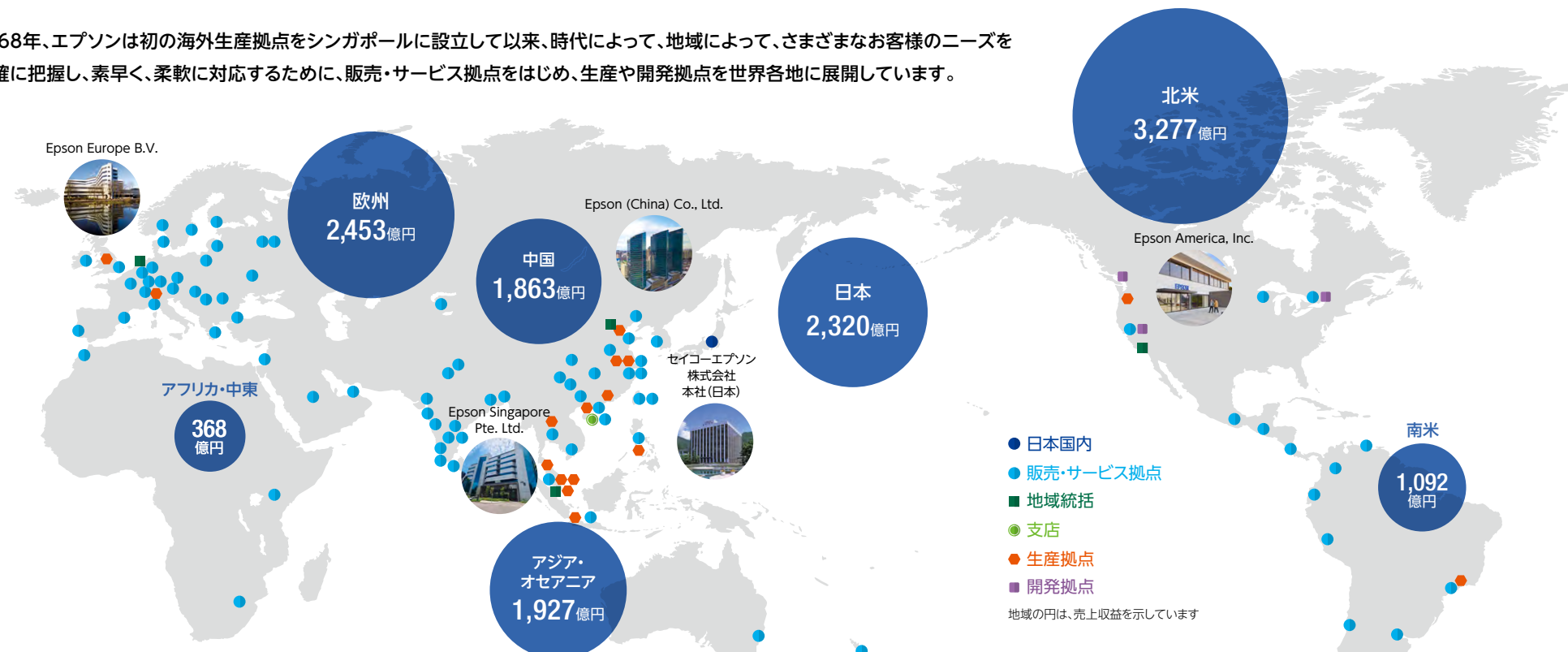
*7 2015年4月1日を効力発生日とする株式分割(普通株式 1:2)を実施しました。

*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。

グローバルネットワーク

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。



エプソングループ
会社数

81社 (当社含む)

国内20社、海外61社

(2023年3月31日現在)

企業データ

(2023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]79,906人 [単体]12,918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53,364,380株を含む)
株主数	41,354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)	78,027,300	23.52
	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	26,685,700	8.04
	三光起業株式会社	14,000,000	4.22
	セイコーグループ株式会社	12,000,000	3.61
	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	7,410,292	2.23
	第一生命保険株式会社	6,115,200	1.84
	STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	4,733,777	1.42
	服部 悦子	4,321,400	1.30
	株式会社八十二銀行	4,260,000	1.28

注. 当社は、自己株式53,364,380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(142,255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.4

- *1 出典 IDC Worldwide Quarterly Hardcopy Peripherals Tracker 2023Q2 Share by Company
- *2 出典 IDC Worldwide Quarterly Hardcopy Peripherals Tracker 2023Q2 Share by Company, Laser Printer はMono Laser 90ppm以下、Color Laser 69ppm以下
- *3 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
出典 Futuresource Consulting Ltd.
- *4 出典 株式会社富士経済「2022ワールドワイドロボット関連市場の現状と将来展望」をベース資料としたエプソン調べ
- *5 出典 株式会社富士キメラ総研「ワールドワイドエレクトロニクス総調査2023」などをベース資料としたエプソン調べ

P.6

- *4 温室効果ガス排出量のCO₂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。
- ・CO₂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。

P.23

- *2 出典はP.6の*4と同様

P.44

- *6 本評価は、みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社の算定方法確認のもと、エプソンのプリンター部品を月500,000個生産する際の比較をしたものです。エプソンのAE-M3 (3トン成形機) 2個取りの成形時間694時間、他社30トン成形機8個取りの平均成形時間382時間の条件で比較しています。CO₂排出量には製品・付属品などの製造・輸送・廃棄段階は考慮していません。エプソンの実績をもとに想定したモデルの推計結果であり、算定結果はお客様の装置や材料の条件によって異なります。
算出条件：部品体積:0.5cm³、樹脂材料：POM、他社30トン機：代表3モデルの平均値
設置面積：成形機設置スペース+付帯設備+作業スペース
- *9 継続使用する部品質量の割合。部品交換を最大限行った場合の数値であり、機体の状態により交換する部品は異なります。

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/>

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。