

Integrated Report 2022

エプソン 統合レポート 2022



創業以来、独自の技術を極めることで新たな価値を創り、 人々の生活を変えてきました。

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。

1942年の創業以来、エプソンは新たな時代を切り開く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。

正確な時間を日常に
世界初のクォーツウォッチ

自動化の加速に貢献
スカルロボット

家庭でも写真印刷を
インクジェットプリンター

紙をその場で再生
乾式オフィス製紙機

プレゼンテーションを革新
液晶データプロジェクター

オフィスでの省電力化に貢献
高速ラインインクジェット複合機

アナログ捺染の環境負荷低減を実現
インクジェットデジタル捺染機

80
YEAR
JOURNEY
期待を超える新たな価値創出へ

80年の歩み



1942
創業

2003
東証一部
上場

2022
東証
プライム市場
に移行

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 ブランド制定、グローバル企業へ 世界に先駆けた環境対応 新たな時代への躍進 グローバル課題に対する積極的な貢献



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。

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

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



価値創造の歩み／事業概要

- 2 80年の歩み [👉](#)
- 3 INDEX [👉](#)
- 4 エプソンの今 [👉](#)

CEOメッセージ

- 5 CEOメッセージ [👉](#)

パーパスと価値提供

- 11 私たちのパーパス [👉](#)
- 15 サステナビリティ経営 [👉](#)
 - ・ サステナビリティ推進体制
- 17 特集1
「『省・小・精』から生み出す価値で、人と地球を豊かに彩る」エプソンの取り組み [👉](#)

長期ビジョン

- 23 長期ビジョン Epson 25 Renewed [👉](#)
 - ・ 2021年度の振り返り
 - ・ キーワード「環境」の取り組みについて
 - ・ キーワード「DX」の取り組みについて
 - ・ キーワード「共創」の取り組みについて

価値創造戦略

- 27 CFOメッセージ [👉](#)
- 30 TCFD提言への対応 [👉](#)
- 33 CTOメッセージ [👉](#)
- 35 知財戦略 [👉](#)
- 37 人材戦略 [👉](#)
- 39 営業戦略 [👉](#)

事業を通じた価値創造

- 41 業績ハイライト(2021年度) [👉](#)
- 43 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 [👉](#)
- 49 マニュファクチャリングイノベーション [👉](#)
- 51 ビジュアルイノベーション [👉](#)
- 53 ライフスタイルイノベーション(ウオッチ) [👉](#)
- 55 ライフスタイルイノベーション(センシング) [👉](#)
- 57 5つのイノベーションを支える
マイクロデバイス [👉](#)

価値創造基盤

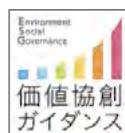
- 59 マテリアリティとサステナビリティ重要テーマ [👉](#)
- 61 循環型経済の牽引 [👉](#)
- 65 責任あるサプライチェーンの実現 [👉](#)
- 67 人権の尊重と働きやすい職場環境 [👉](#)
- 69 ステークホルダーエンゲージメントの向上 [👉](#)
- 73 ガバナンスの強化 [👉](#)
 - ・ 特集2
 - ・ 機関投資家と社外取締役との対話
 - ・ コーポレートガバナンス
 - ・ 取締役会の実効性確保に向けた取り組み
 - ・ 役員報酬
 - ・ コンプライアンス
 - ・ リスクマネジメント
 - ・ 取締役一覧

ファクトデータ

- 85 主要な財務数値等の推移 [👉](#)
- 87 財務・非財務ハイライト [👉](#)
- 90 社外からの評価 [👉](#)
- 91 グローバルネットワーク [👉](#)
- 92 企業データ/注釈一覧 [👉](#)

編集方針

エプソンは、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との重要なコミュニケーションツールとして、「エプソン統合レポート」を発行しています。経営戦略や財務情報、ESG活動情報を掲載した本レポートは、エプソンの持続性と成長性について報告しています。編集に当たり、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」の考えを参考にしています。



発行時期 2022年9月
対象期間 2021年4月1日～2022年3月31日
(一部に対象期間外の情報も含まれています)
対象組織 エプソングループ会社80社(当社含む)

* 本文中「エプソン」と表記した場合はエプソングループを、「当社」と表記した場合はセイコーエプソン株式会社を指します。
* 本レポートに掲載されている画像などの無断転載はご遠慮ください。

免責事項

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

エプソンの今

At a Glance

売上収益(連結)
(2021年度)

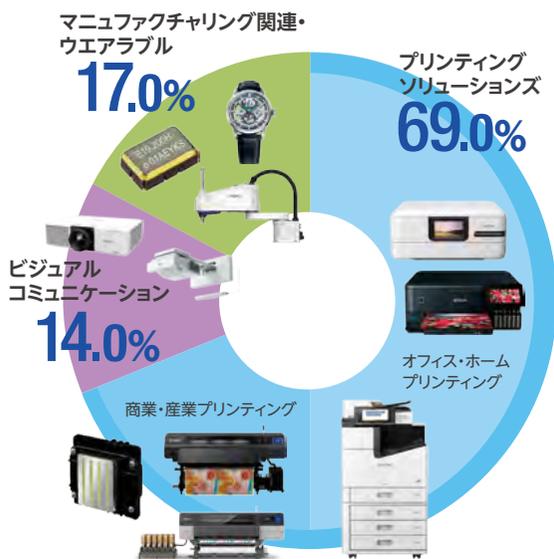
1兆1,289億円

事業利益(連結)
(2021年度)

896億円

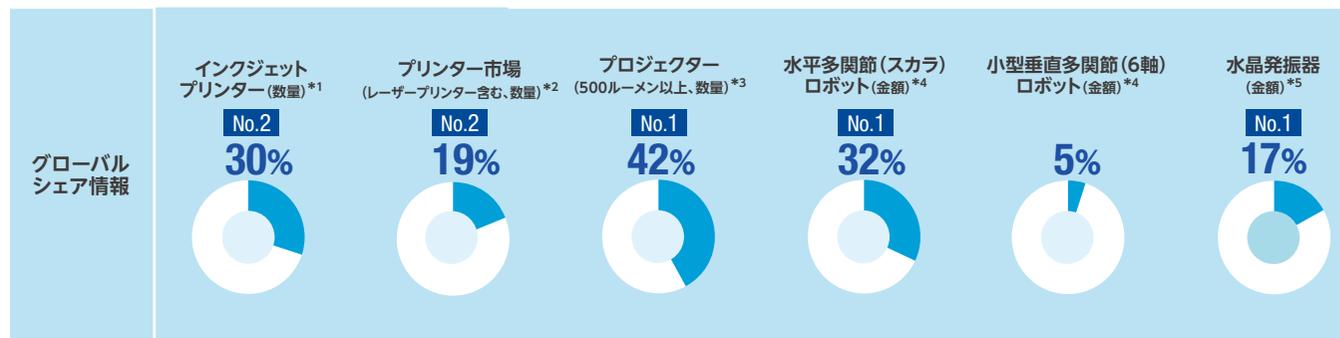
* 事業利益は売上収益から売上原価、販売費および一般管理費を控除して算出しており、日本基準の営業利益とほぼ同じ概念

事業セグメント別売上収益構成比
(2021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	ウオッチ ウオッチムーブメント 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



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」を旗印に迷うことなく前進していきます。

小型デジタルプリンターEP-101誕生



セイコーエプソン株式会社
代表取締役社長 CEO

小川 恭範

市場の追い風と利益成長に向けた努力

2021年度を振り返ると、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響は続き、地政学的リスクの高まりもあって、物流費や部材費の高騰、半導体不足、物流の混乱など、多くの課題が生まれた一年だったといえます。しかし、エプソンでは、COVID-19からの市場回復と、コロナ禍によって増加したリモートワークによる印刷需要の継続を捉え、期初計画を超える売上となりました。こうした状況下で、需給バランスに応じた販売価格の柔軟な対応や費用抑制に取り組んだことで、前期を上回る利益を確保することができました。一方、商品供給は制約を余儀なくされており、需要に対して十分に対応しきれていないのが現状です。

セイコーエプソン創設80周年を記念して、2022年5月に本社事業所内にオープンした「エプソンミュージアム諏訪 創業記念館」。世界初のクォーツウォッチ「クォーツアストロン 35SQ」（写真手前）、エプソンブランドの由来となった小型軽量デジタルプリンター「EP-101」（写真奥）など、エプソンの歴史的な製品や史実を展示。

CEOメッセージ

エプソンと社会をつなぎ、社員の指針となるパーパス

2021年度のスタートに当たり、「長期ビジョン Epson 25 Renewed」の発表と同時にエプソンが将来にわたって追求していくありたい姿「持続可能でこころ豊かな社会を実現する」を表明しました。しかし、エプソンだからこそできること、エプソンならではの要素が不足していました。それは、エプソンが長年培ってきた「省・小・精の技術」をベースに、「省・小・精」の生み出す価値、すなわち省エネルギーでコンパクト、そして精緻な物やサービスです。これによって地球環境を守り、そして人々のこころを豊かにしていく、という考え方や、さらには、社員の働く喜びやワクワク感を表したエプソンのパーパスを言葉として示すことが必要だと考えました。そこでエプソンでは、2022年9月にパーパスを新たに制定しました。当社には経営理念とそれを実践するための企業行動原則をはじめとする体系的な枠組みがあります。エプソンの存在意義を示し経営判断の源流となるものがパーパスであり、社員が立ち返るよりどころとしてふさわしいよう、理念体系の整理と再構築を同時に行っています。

エプソンのパーパス

「省・小・精」から生み出す価値で、人と地球を豊かに彩る

パーパス制定にあたっては、エプソンの本社部門や事業部のほか、海外にある関係会社からもメンバーが参加し、少人数のグループに分かれて議論を深め、一般社員の意見集約・意見交換を踏まえるとともに、経営層での繰り返しの議論を経て最終的にまとめていきました。私は、この制定の過程こそが重要であると考えています。社員たちが何をよりどころとして仕事をしていくのかを自分たちで考え、決めていくことで、自分ごとと捉えることができると思うからです。パーパスのような企業の根幹に関わるものであればなおさらでしょう。エプソンが強みとする「省・小・精の技術」や、そこから広がる可能性についての考え方、そして実現したい未来の姿に向けて「人と地球を豊かに彩る」という志をパーパスに盛り込んだことで、一人ひとりがそれを礎として、日々の業務につなげていくことを期待しています。

→詳しくは、P.11-13「私たちのパーパス」を参照

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今般、マテリアリティにひもづく具体的な取り組みであるサステナビリティ重要テーマにKPIを設定しました*1。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



CEOメッセージ

「Epson 25 Renewed」を2021年3月に策定しましたが、事業活動の急激な方向転換ではなく、「集中から分散」「環境」「持続可能な社会」などをキーワードに取り組んできたこれまでの活動と方向性にブレはありません。コロナ禍で加速した社会環境や価値観の変化は、エプソンが進んでいる方向性に間違いはなく、自信を持って進められることを明確にしてくれました。「Epson 25 Renewed」は非常に良いスタートを切れたと実感しています。

この度設定したマテリアリティにひもづいたKPIにより、各事業そして社員が長期ビジョンにより納得・共感し、価値創造ストーリーに沿った活動がさらに進展すると期待しています。

→詳しくは、P.59-60「マテリアリティとサステナビリティ重要テーマ」を参照

*1 サステナビリティ課題への取り組みにおいては、全てのマテリアリティに対してKPI検討を行ってききましたが、まずは企業の持続性に重点を置き、ESGに関連する2つのマテリアリティ（「循環型経済の牽引」「社会的責任の遂行」）のKPI開示を先行しました。「産業構造の革新」「生活の質向上」におけるKPIについては、2023年度以降に開示を行う予定です。



「Epson 25 Renewed」で掲げた「環境・DX・共創」

■ 環境への取り組み

「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。「省・小・精の技術」は、省エネルギーでコンパクト、かつ精密なものをつくる技術であり、それは環境負荷低減に貢献する商品・サービスを生み出し、持続可能な経済活動の牽引につながる技術です。そして「環境ビジョン2050」として、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を、さらに地下資源*2の消費ゼロを掲げ取り組みを進めています。社員の意識も高まっており、こうした目標に向かってどう進むのか、具体的なシナリオを描き始めたところですが、2050年までという限られた期間の中で目標を達成するには、解消しなければならない課題も多々あると認識しています。

*2 原油、金属などの枯渇性資源

■ DXへの取り組み

エプソンが強みとする「省・小・精の技術」は、持続可能な環境を維持する上で大きく貢献

できるものであり、これから先もさらにこの技術を磨き、社会が要望する環境に配慮した商品をつくり続けていく考えです。ただ、それだけでは社会課題全般の解決には及ばないことも理解しています。そこで有効になるのは、マテリアリティの一つとして掲げる「産業構造の革新」から生まれる新たな価値、新たな事業です。これには「DX」が非常に大きな役割を担うと判断し、「Epson 25 Renewed」の中心的な取り組みの一つと位置付けました。

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、人と接する所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ふソフトに加え、ハードの進化も欠かせません。「DX」の取り組みはエプソンの業容を変えるものではなく、現在の事業活動をさらに発展させるものです。多少時間が掛かったとしても取り組み続ければさまざまなアイデアが生まれると信じています。

CEOメッセージ

■ 共創への取り組み

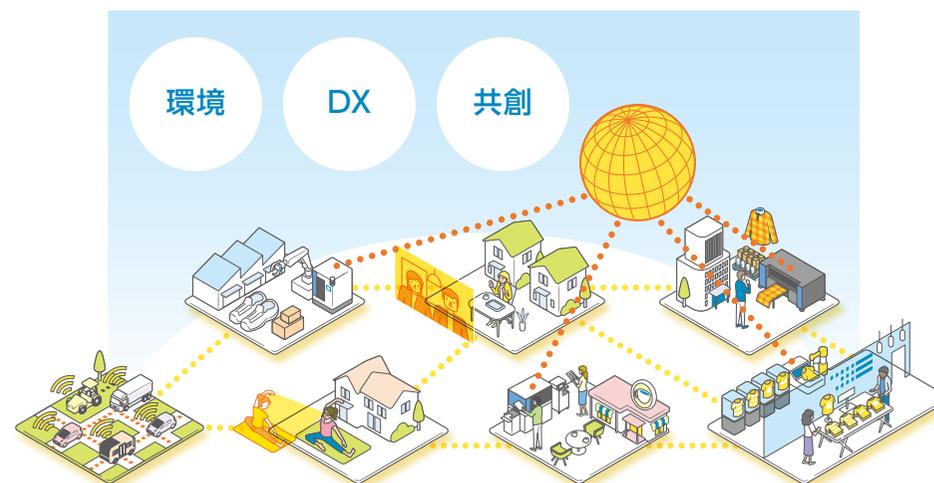
「共創」は、自前主義にこだわり過ぎずさまざまなパートナーと協力し合うことで、エプソンが持つ「省・小・精の技術」を核に新たな価値を見だし、社会課題の解決に貢献していく、というものです。プリントヘッド外販はその姿勢をまさに示しています。エプソンが商業・産業プリンター本体で参入していないプリント市場にもデジタル化ニーズは存在します。そうした市場において当社のプリントヘッドを使っていただくことで、良い商品ができ、世の中のためになるのであれば、それは私たちが目指す姿の一つです。

また、私は、ここで言うパートナーはビジネスパートナーだけでなく、お客様もその一員であると考え、社員に伝えています。これまで、エプソンは良い商品をつくり、お客様に提供していくという考え方でしたが、これからはお客様と共創していく発想を持たなければなりません。例えば、お客様からは、商品へのご意見に加え、使用したデータという形でフィードバックを頂くことができます。これらを分析することで、新たな価値のヒントになったり、新しい商品を生み出したりすることができます。こうした価値の創造も、これから一層重要になってくると考えています。

商品への支持は、性能競争に勝ち抜いたかどうかではなく、お客様にとって必要な商品であるか否かが基準です。諏訪精工舎(現セイコーエプソン)が1969年に世界初のクォーツウオッチを発売し、爆発的な支持を得て普及したのも、当時、時計は狂うものだという一般常識を技術力で一変させ、高度経済成長期を生きる人々に正確な時間を提供したからです。これまでエプソンは、テクノロジーを軸にイノベーションを実現してきた歴史があり、いわゆるプロダクトアウトの思考が強い企業であると社外取締役からも指摘されています。しかし、プロダクトアウトが絶対に悪かと言うのではなく、重要なことは「それが世の中のニーズに合っているかどうか」ということです。お客様から見て何が強みで弱みなのかを問い、パートナーと共にアイデアを出し合うことで、よりニーズを捉えた多様な価値を生み出すことが可能だと考えています。

「Epson 25 Renewed」ビジョン

「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



「環境・DX・共創」が生む「つながる価値」

そして「環境」「DX」「共創」は個別に機能することはもちろん、それだけではなく、これらが連動することが重要であり、その事例も生まれています。例えば、エプソンが2011年から提供している特定保健指導サービスでは、2022年3月より株式会社ベネフィット・ワンとの協業を開始しました。エプソンが長年培ってきた独自のセンシング技術から取得・分析したデータを、ベネフィット・ワンが持つ保健業界の豊富なネットワークを使って、より多くの方々へ新たな価値としてお届けできるようになりました。→詳しくは、P.21「特集1」を参照

また、商業・産業プリンティング事業では、クラウドを活用して複数のプリンターの稼働状況やメンテナンスを管理できるサービス「Epson Cloud Solution PORT」を提供しています。お客様は、パソコンやモバイル端末で複数のプリンターの状態を一元管理できるため、

CEOメッセージ

これまで大型の印刷工場に集中していた印刷業務を複数の拠点に分散できるようになります。コロナ禍でモノやヒトの移動に変化が生まれ、集中型の大量生産から、消費地に近い場所での少量生産への移行が加速する中、商業・産業印刷分野におけるDXは、多拠点での効率的な業務を実現し、環境負荷の低減に貢献しています。

順調に進む事業構造改革

「Epson 25 Renewed」では、メリハリをつけた事業運営を推進しています。成長が見込める「成長領域」「新領域」の事業に経営資源の投下を進め、「成熟領域」の事業では利益を重視した事業運営を進める方針ですが、「成熟領域」の中でも、当面は構造改革を重点的に活動する領域であるプロジェクトやウオッチなどにおいて利益が改善するなど、事業構造改革は非常に良い方向へ向かっています。構造改革は、ともすると後ろ向きな取り組みとなり、モチベーションの低下が懸念されます。しかし、今の売り上げの中で

利益を生む事業体質にするにはどうすべきか徹底的に考え、自分たちで費用抑制の目標も立て実行したことで、かなり前向きに進めることができました。結果として、この先DXを活用し、どのような違った価値を生み出していくのかを考えられるまでに事業体力がつけました。

これまでのように全ての事業において売上成長を目指すのではなく、メリハリを持ち、利益を重視した事業運営への転換は、投資家の皆様にもご理解、ご評価をいただいていると感じています。この先も環境変化は必ず起こる中、エプソンの事業運営方針のこだわりを明確に示すことができたことと自負しています。

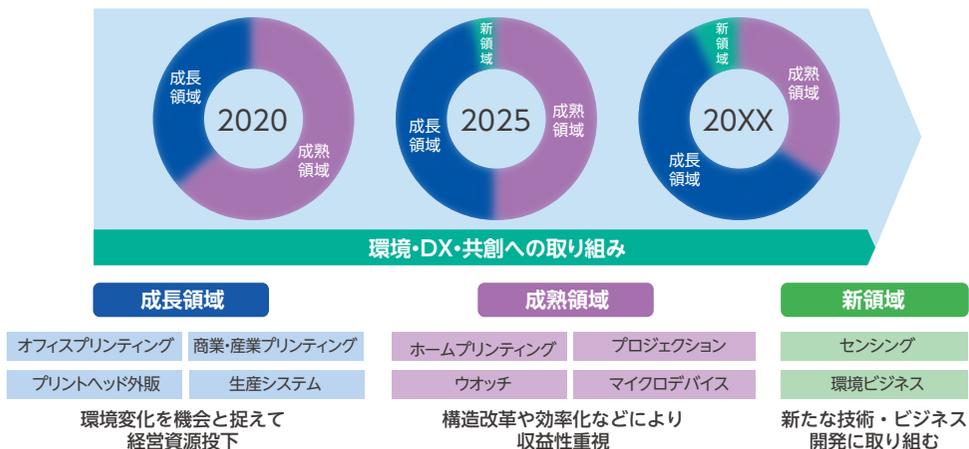
「Epson 25 Renewed」と10年、30年先の目指す姿

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、2030年、2050年といった将来を見通しても、今後大きく変化していくとは考えにくく、「Epson 25 Renewed」で目指す「持続可能でこころ豊かな社会」の実現は、次期中長期経営計画においても変わらないのではないかと考えています。先々を見据えた取り組みとして、「Epson 25 Renewed」で分類した「新領域」の事業をエプソンの支柱事業に育てていくことが肝要です。経営資源の投入とともに、パートナーとの共創で確かなものとしていきます。現在、エプソンの知的財産活動への考え方は、以前とは大きく変化しています。自社の知財をいかに多く持ち、困って、強みのある事業を展開していくか、というスタイルから、他社とエプソンが持つ知財を掛け合わせ新たな事業を生み出そうという意識の転換を図っています。社会においてどのような技術開発が行われ、企業はどのような力の入れ具合で取り組んでいるのか、情勢をしっかりと把握した上で、エプソンの強み、弱みを俯瞰的に把握し、私たちが取り組むべき領域や技術の見極めを進めています。こうした知的財産戦略は取締役会でも定期的に議論しており、新しい領域の事業開発に注力することで、「持続可能でこころ豊かな社会」の実現を目指します。

→詳しくは、P.35-36「知財戦略」を参照

「Epson 25 Renewed」方針

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



CEOメッセージ

「社員の幸せ」の実現によるダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

私は、社長就任以来、社内に向けて「社会への貢献」とともに「社員の幸せ」についても伝え続けていますが、現在、企業に求められているダイバーシティの推進は、「社員の幸せ」の実現の一つであると考えています。例えば、子育てや家族の介護をしながら仕事をしている社員など、さまざまな背景を持つ社員がそれぞれにやりがいを持って、幸せに仕事を続けられる環境を実現することは、結果としてダイバーシティにつながります。そして、このダイバーシティの推進が、多様な考えを受け入れる風土を醸成し、お互いが刺激し合うことで各自の視野を広げ、より大きな価値創出の源泉になると考えます。そのためにエプソンは、さまざまな背景を持つ社員が活躍するにはどうしたら良いかという視点を持ち、業務の在り方や社内にある意識の転換を図る必要があります。男性社員、女性社員という視点だけでなく、LGBTQ+、人種、国籍、宗教、世代など一切の偏見なく、全ての社員が同等に機会を得て活躍できるよう、社長直轄組織として「ダイバーシティ推進プロジェクト」を設置し、取り組みを進めています。

会社の最終的な意思決定を担う役員にもダイバーシティへの意識は高まっています。取締役会員数の半数となっている全独立社外取締役が参加し、役員の指名・報酬などに関わる任意の諮問委員会を開催するなど、仕組みの導入を進めています。また、意思決定の仕方や意識に偏りがないよう、独立社外取締役の声を聞きながら、取締役会がより充実した意思決定機関になるよう努力しています。

また、昨年度は、取締役会実効性評価に基づく改善策の一つとして、ダイバーシティに関する取り組みの促進について取締役会で議論してきましたが、今後は人的資本へと発展させ、人材をより有効に活用できる組織づくりに向けた取り組みを行っていききたいと思います。



「エプソンミュージアム諏訪 創業記念館」は、1945年10月に竣工した当時の社屋である歴史的建造物を改修したものだ。

パーパスを旗印に迷うことなく前進

2020年の社長就任以来、社内に対して、エプソンの事業価値や目的、組織の風土改革などについて、折に触れて何度も発信してきました。コロナ禍であったために、海外拠点への訪問も制限される中、動画や文書など可能なツールを駆使して頻繁にメッセージを発信したことで、海外拠点からも行動変化を感じられるフィードバックを得ることができ、非常に手応えを感じました。今般、制定したパーパスについても同様に、トップとして自ら積極的にメッセージを発信しています。一方で、社外に向けてはエプソンが提供する事業の価値を伝える取り組みがまだまだ弱かったと反省しています。インクジェット技術を活用したデジタル印刷は、環境負荷を低減させる大きな力があります。今後は、エプソンが環境に配慮した商品づくりにいかに力を注ぎ、いかにエプソンの事業活動そのものが社会にとってのサステナブルな活動になるのかを広く認知いただき、理解が深まるような発信を目指していきます。

パーパスを制定することで、目指すところがより明確になったと同時に、エプソンの課題や変えなければならないことにも一層、意識が向くようになりました。環境変化の激しい社会において、パーパスという立ち返るべきところを得た私たち、役員・社員は、判断に迷うことなく、前進していけると確信しています。

私たちのパーパス

「省・小・精」から生み出す価値で 人と地球を豊かに彩る

エプソンは、豊かな自然や文化に恵まれた信州で誕生しました。

そんな私たちが抱き続けてきたもの、それは「省・小・精」の技術で、人々の暮らしを豊かにしたいという想い、そして、自然の豊かさを守り、未来へつないでいきたいという強い想いです。

これまで世界に先駆けてフロンを撤廃するなど、つねに社会課題に目を向け、誠実に取り組んできました。

そのなかで追求してきたエプソン独自の「省・小・精」。

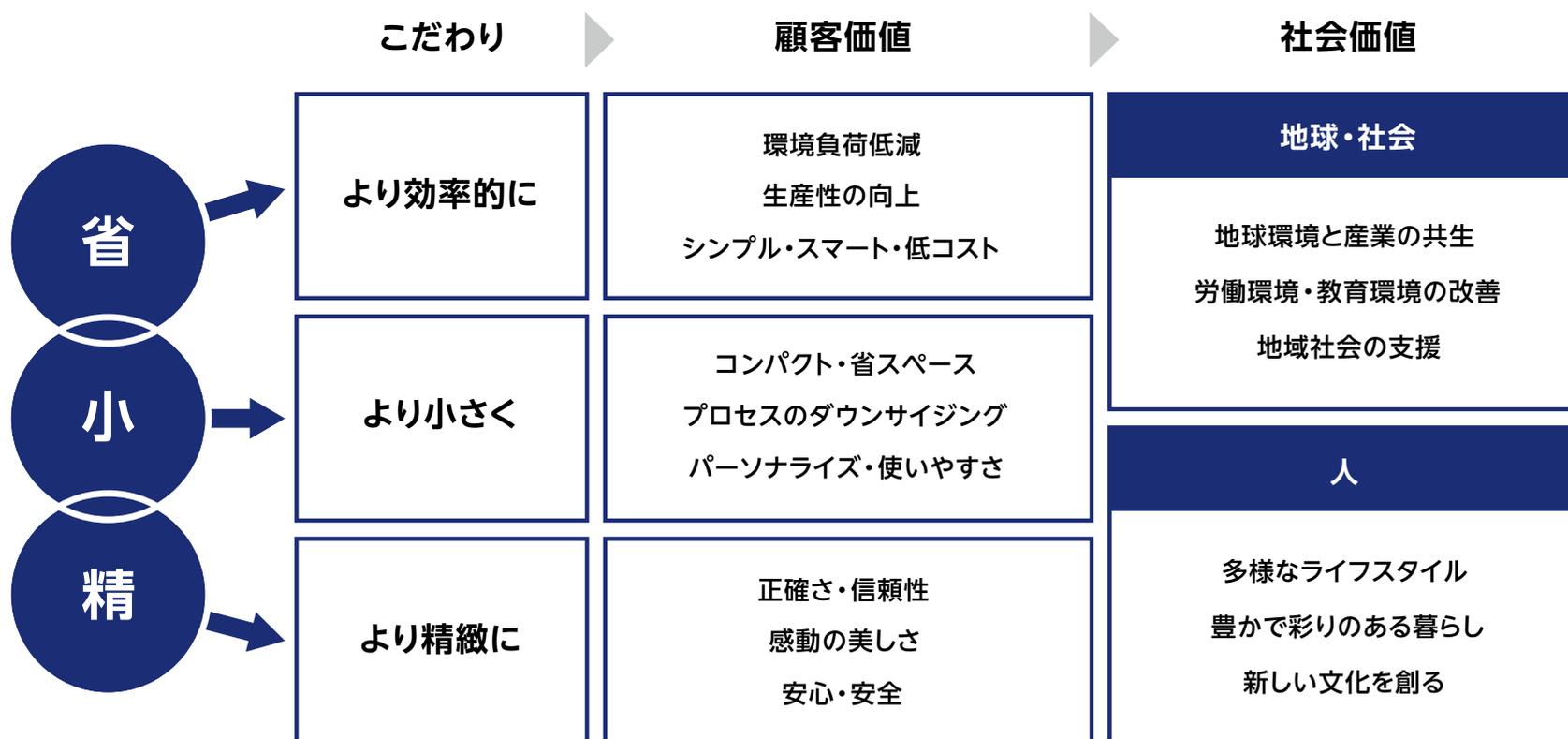
大きいこと、量が多いことだけが豊かさではない。省くこと、小さくすること、精緻さを突き詰めること、これこそが、自然環境にやさしく、人々のこころを豊かにできるものだと思っています。

「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。

私たちのパーパス

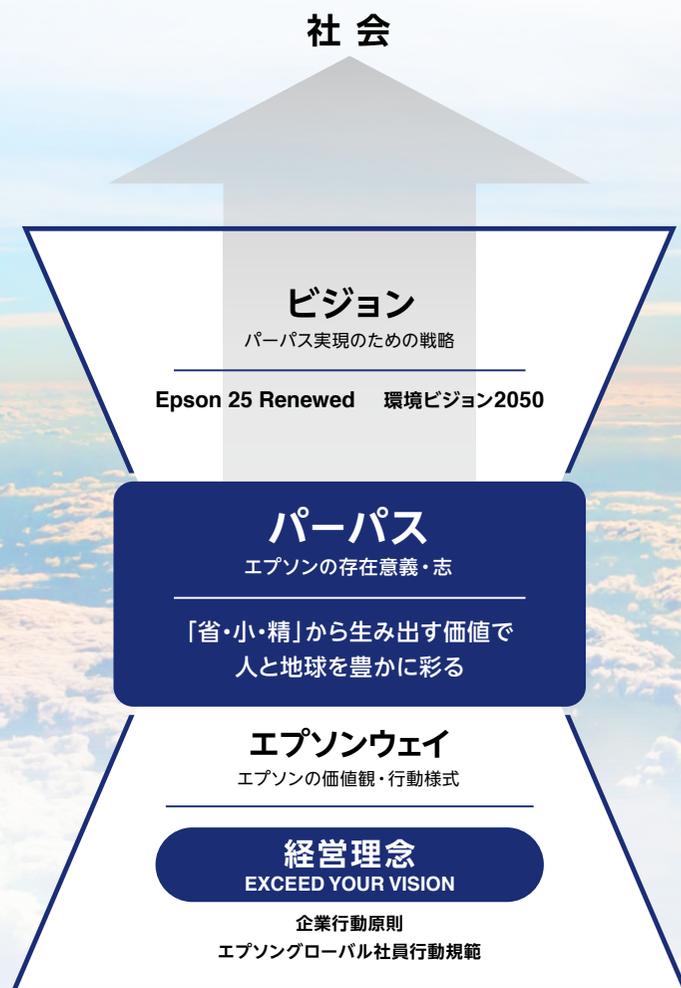
「省・小・精」から生み出す価値 | 「省・小・精」にこだわった製品やサービスが、顧客価値として世界に広がることで、社会価値を生み出します。



私たちのパーパス

理念構造の考え方

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



社会への拡がり

パーパスの実現は、エプソングループの従業員だけでは成し得ません。お客様やパートナー、社会へと共感を広げていくことで、地球環境の保全や文化の発展に貢献します。そして、人と地球が豊かに彩られる未来を皆さまと共に実現していきます。



私たちのパーパス

価値創造ストーリー

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⁾ 2021年の特許公開件数ランキング(当社調べ)(2021/1/1~12/31)

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

「お客様を大切に、地球を友に…」で始まる1989年に制定された経営理念には、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。

社会課題解決と事業成長を両立させ、 持続可能な社会の実現に貢献します

取締役 専務執行役員
コンプライアンス担当役員(CCO)
経営戦略・管理本部長 兼 サステナビリティ推進室長(CSuO)
CFO

瀬木 達明



気候変動、地政学的なリスクなど人類の持続可能性に大きな影響を及ぼす事態が世界中で発生している中、これらの社会が抱える人権や環境などのさまざまな課題の解決に向け企業が果たすべき役割はますます期待されていると認識しています。

エプソンは、これらの社会課題解決に向け取り組むべき重要なテーマとして「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4つのマテリアリティとして特定し、どのように社会課題を解決し、価値提供を行うかを、エプソンの価値創造ストーリーに沿って活動しています。

次ページにある通り、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、社会課題解決活動そのものと考えています。つまりエプソンの事業成長は、持続可能な社会の実現を通じて図られることから、社会課題への対応が求められる現在の社会環境はむしろ追い風と捉えており、社会課題を起点とした活動をより一層強化することで、社会課題を解決し、社会と共に成長することを目指しています。

エプソンは2019年にグローバルサプライチェーンのCSRを推進する企業同盟であるRBA (Responsible Business Alliance) に加盟し、その行動規範にのっとり労働、安全衛生、環境、ガバナンスなどの価値創造基盤の強化を実践しています。

また、2021年度は環境ビジョンにのっとり、国内事業所で使用する電力を全て再生可能電力への切り替えを行い脱炭素化に向けた取り組みを着実に進めています。サステナビリティ経営に向けた社会要請としてのTCFDに関しても、リスクと機会の側面からエプソンの気候変動の財務影響度評価を継続し、その定量評価結果を開示しています。

この2022年4月には、「人権方針」を改定し、人権の尊重という企業の重要な責務を地域社会・取引先と協力のうえ引き続き果たしつつ、世界各地で行う全ての企業活動の基盤強化に取り組めます。

本年9月に制定されたパーパス「『省・小・精』から生み出す価値で、人と地球を豊かに彩る」をこれからのエプソングループの社会における存在意義と定め、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に向け取り組みを進化させていきます。



サステナビリティ推進体制

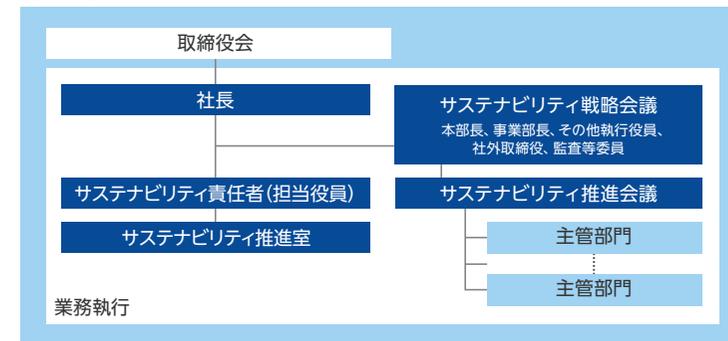
エプソンでは、社長直轄の組織としてサステナビリティ推進室を設置し、その責任者に取締役執行役員が任命され、グループ全体のサステナビリティ(社会要請に基づく持続的成長性)活動に関する責任と権限を担っています。

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係るサステナビリティに関する中長期戦略を策定し、活動の実践状況のレビューや重要課題への取り組みなどについて審議します。

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



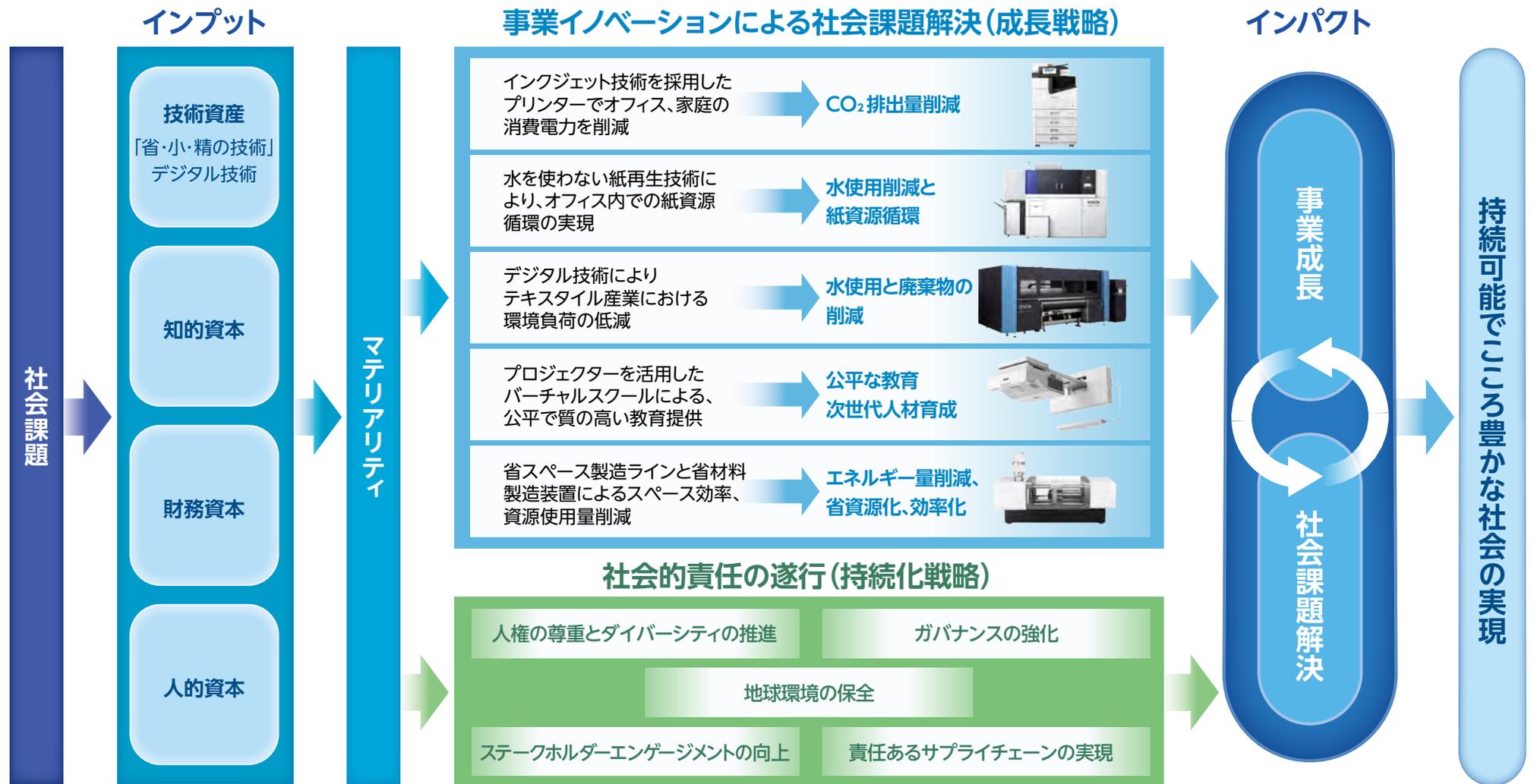
サステナビリティ経営

エプソンの経営戦略

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。

このため、経営資源の投資についても、従来の事業成長のための投資はもちろんのこと、事業を支える活動、つまり社会的責任の遂行のための投資も積極的に行います。

社会課題を解決することで事業成長を果たし、事業成長をすることでより多くの社会課題を解決する、この事業成長と社会課題解決を両輪としたサステナビリティ経営で、持続可能でこころ豊かな社会の実現を目指します。



特集1

「『省・小・精』から生み出す価値で、人と地球を豊かに彩る」 エプソンの取り組み

物質的、経済的な豊かさだけでなく、精神的、そして文化的な豊かさを含めた「こころの豊かさ」を、私たちは追求していきます。私たちは、常に社会課題の解決を通して、人と地球を豊かに彩る、という発想でビジネスを展開していきます。

エプソンが取り組むべき重要度の高いテーマ 「マテリアリティ」



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



循環型経済の牽引

社会課題：脱炭素、資源枯渇、水資源の保全

環境配慮型オフィスの構築



産業革命前からの世界の平均気温の上昇を2℃より十分低く保ち、1.5℃に抑える努力をするというパリ協定での目標実現に向けて、エプソンはGHG(温室効果ガス)の削減を実現するための提案をしています。オフィスにおける電力消費の内、10%^{*4}はプリンター・複合機によるものですが、エプソンが提供するインクジェットプリンターは優れた消費電力性能により、レーザープリンターと比較してCO₂排出量を47%以上^{*2}削減します。加えて、大容量インク搭載とシンプルな筐体構造により、消耗品、定期交換部品なども低減でき、資源の有効活用にも貢献します。

さらに乾式オフィス製紙機を組み合わせることで、オフィスで出た使用済みコピー用紙をその場で再生する「環境配慮型オフィス」を構築することが可能です。エプソンでは、環境に配慮しながらも、低コスト・高生産性を実現する印刷環境の提供により、循環型経済を牽引していきます。

関連する各種ビジョン／目標

価値創造戦略

オフィス・ホームプリンティングイノベーション

貢献するSDGs



循環型経済の牽引

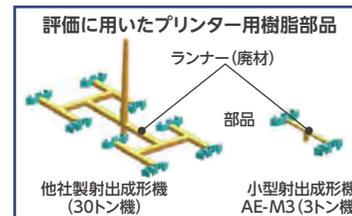
社会課題：資源枯渇

「小さいものを小さくつくる」
経済性と環境性能を兼ね備えた小型射出成形機の提供



本体横幅 784mm(小型射出成形機AE-M3/30トン機)

他社射出成形機(30トン機平均)からの削減効果^{*5}



「小さな部品ほど製造過程で使われる材料やエネルギーの無駄が多い」そうしたお客様の課題に応えるエプソンの新しい提案が「小さいものを小さくつくる」です。エプソンが提供する小型射出成形機AE-M3/M10は、独自開発のディスクドライブシステムの採用により、装置の圧倒的な小型化と、高いエネルギー効率を実現した小型・精密成形に最適な射出成形機です。加えて、ホットランナーシステムを標準搭載し、廃材の最少化、投入資源の利用効率の向上にも貢献します。環境負荷の低減につながる新たなソリューションの創出で、循環型経済を牽引しています。

横型射出成形機 AE-M3/M10(動画)

https://www.youtube.com/watch?time_continue=14&v=nv2MidBgDzs&feature=emb_logo

動画で
ご覧いただけます

▶*5の注釈はP.92へ

関連する各種ビジョン／目標

価値創造戦略

マニュファクチャリングイノベーション

貢献するSDGs

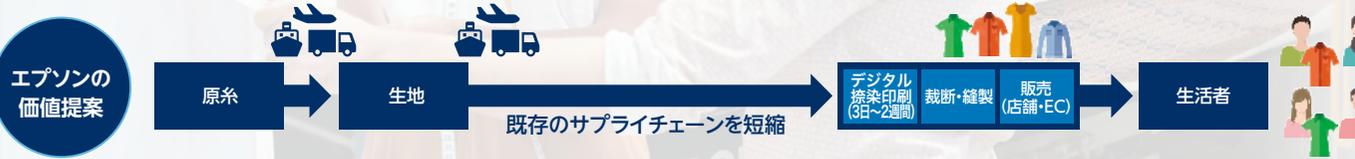


循環型経済の牽引

産業構造の革新

社会課題：資源枯渇、消費者ニーズの多様化、分散化

省資源で高効率な生産・販売プロセスの実現



商品展示の例。写真左) プロジェクションマッピング
写真右) デジタル捺染プリント



デジタル捺染機 Mona Lisa



サイネージ用プロジェクター



消費者ニーズの多様化に加え、環境への配慮の重要性の高まりから、生産現場では多品種少量生産を実現する生産プロセスへの移行が求められています。

デジタル捺染は従来のアナログ捺染と比較して生産工程を大幅に短縮できるため、多品種の商品を少量・短納期で効率よく生産を行うことが可能です。さらに、エプソンのインクジェットデジタル捺染は、独自のインクジェットテクノロジー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あるため、デザインの可能性を広げます。

さらに実店舗での商品展示をプロジェクターによる映像投写でサポートし、さまざまなバリエーションの商品の紹介と空間演出を可能にします。これにより、店舗で抱える商品の在庫や、空間演出用の装飾物を削減し、より無駄の少ない生産から販売までのプロセスを実現することができます。エプソンでは、デジタル技術を活用し、より省資源で高効率な生産・販売を可能とするソリューション提案を行い、持続可能な社会の実現に貢献します。

関連する各種ビジョン／目標

価値創造戦略	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
貢献するSDGs		



産業構造の革新

社会課題：教育環境の改善

プロジェクターを用いたバーチャルスクールによる 公平で質の高い教育環境の提供



遠隔授業ソリューション
で課題解決

発展途上国におけるインフラ整備課題に伴う学びの場や機会の欠如に加え、先進国においても教員不足の課題を抱えるなど、教育現場では多くの課題を抱えています。

エプソンは、これまで教育現場に対し、文教向けプロジェクターとして大画面を求めやすい価格で実現し、電子黒板機能搭載で生徒の端末とも連携できるプロジェクターなどを提供して教室における学びの充実や質向上に取り組んできました。今後はさらに、多様なデジタル教材や教育クラウドプラットフォームへの対応を進めるなど遠隔でも良質な教育環境を実現し、世界中の子どもたちが誰一人取り残されない、公平で質の高い教育環境の提供を目指します。

関連する各種ビジョン／目標

価値創造戦略

ビジュアルイノベーション

貢献するSDGs



産業構造の革新

社会課題：労働人口減少、労働環境の改善

官民一体で進める 「ロボットフレンドリーな環境」の提供に貢献



水平多関節
(スカラ)ロボット

社会課題解決を目的とした経済産業省が進める「ロボットフレンドリーな環境の実現」に向け、「日本惣菜協会」がリーダーシップをとる「食品テクニカルコミッティー(TC)*6」が設置され、官民一体の取り組みが進められています。取り組み成果の一つとして、2022年3月に惣菜製造工場の「盛付工程」を効率化する惣菜盛付ロボットや製造工程最適化システムの開発、および惣菜製造現場での実用化開始が発表されました。エプソンは、本取り組みに自動化装置の提供メーカーとして参画し、TCに参画しているユーザー団体・参画企業との協業を通じて、コストを抑えながらも、生産性が高く、小スペースでより導入しやすい装置の開発に貢献していきます。

長年培ってきた自動化ノウハウおよび高精度なロボットで生産プロセスを革新し、さまざまな産業の持続、ならびにさらなる発展を支えていきます。

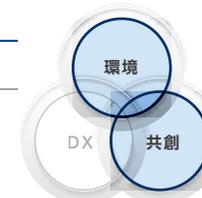
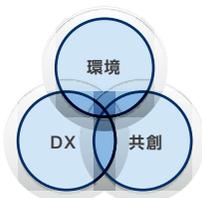
*6 ロボット革命・産業IoTイニシアティブ協議会(RRI)の「ロボット実装モデル構築推進タスクフォース」に位置付けられたTCの一つ

関連する各種ビジョン／目標

価値創造戦略

マニュファクチャリングイノベーション

貢献するSDGs



生活の質向上

社会課題：ライフスタイルの多様化、健康管理

センシング技術とアルゴリズムによる パーソナライズされた保健指導の提供



日本では、死亡原因の約6割が生活習慣病です。指定された対象者に対し、保険者による特定保健指導の実施が義務付けられていますが、実施率は22.7%*7にとどまっています。

この課題を解決すべく、2022年3月、エプソンと株式会社ベネフィット・ワンは互いの強みを活かした協業を開始しました。エプソンは、2011年からこの領域で培ってきた高精度なセンシング技術で得られるデータを独自のアルゴリズムによりビジュアル化し、パーソナライズしたアドバイズレポートとして提供します。ベネフィット・ワンは、エプソンが提供するレポートと自身が持つ豊富なネットワークで、専門の相談員による特定保健指導を充実させていきます。

両社の協業により、特定保健指導の実施率とともに改善率も向上させ、生活習慣病の発症リスク低減・医療費抑制に貢献していきます。 *7 出典:厚生労働省「2020年度特定健康診査・特定保健指導の実施状況について」

関連する各種ビジョン／目標

価値創造戦略 ライフスタイルイノベーション

貢献するSDGs



生活の質向上

社会課題：安全管理、インフラ整備

多発する水害から住民を守るインフラ稼働に貢献



振動センサー「M-A342VD10」

防じん防水 振動センサー「M-A542VR10」

地球温暖化により想定外の大雨や洪水が頻発する現代において、治水に関わるダム・水門の的確な稼働は、地域住民の安心・安全な生活に必要不可欠です。エプソンは、ダム・河川水門の正常な稼働を検知するデジタル3軸振動センサーを開発・提供しています。このセンサーは、国土交通省が定める判定基準に準拠しており、ダム・水門のゲートを開閉するモーターの振動を計測し、装置の状態把握と適切なメンテナンスの実現に貢献します。予知保全により、いつでも確実に水門が稼働できる状態を維持することで、地域住民の安心・安全な生活を守ります。さらに温暖化対策として近年重要視されている再生可能電力を作り出すダムシステムなどの安定した運転にも貢献します。

関連する各種ビジョン／目標

価値創造戦略 ライフスタイルイノベーション、マイクロデバイス

貢献するSDGs



社会的責任の遂行

社会課題：環境負荷の低減、労働環境の改善

RBA行動規範を活用した社会的責任の遂行



世界では環境破壊と同様に、労働者の人権侵害などが深刻な社会課題となっています。エプソンでは以前から人権、安全、地球環境などに配慮して事業活動を展開してきましたが、自社の取り組みだけでなく、調達先を含めサプライチェーン全体として取り組むことが求められています。

エプソンは、2019年4月にグローバルサプライチェーンのCSRを推進するRBA (Responsible Business Alliance)*8に加盟し、サステナビリティを推進しています。RBAの規範や手法を用いて労働環境の改善、地球環境負荷の低減を進めるなど、企業活動を見直し、サプライチェーン全体で社会的責任を遂行していきます。

*8 RBA (責任ある企業同盟)は、企業で構成される非営利組織で、電子機器業界のサプライチェーンにおいて労働環境が安全であること、そして労働者が敬意と尊厳を持って扱われること、さらに環境負荷に責任を持った製造プロセスであることを目指しています。



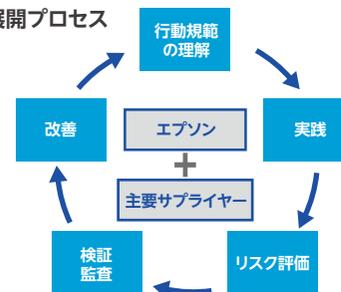
RBA行動規範



RBA行動規範の展開

RBA行動規範は、エプソンの社内ルールやサプライヤーガイドラインに落とし込まれ、世界のエプソン拠点のみならず、主要サプライヤーに対してもワールドワイドに周知、展開されています。

展開プロセス



エプソン社内の取り組み例

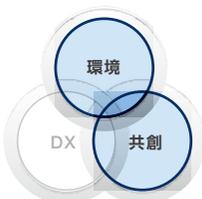


第三者による遵守状況の確認

エプソン商品を製造する主力自社拠点にてRBA VAP (Validated Assessment Program) 監査を受審し、活動レベルの向上に役立てています。

マレーシア、タイ、インドネシアの拠点に加えて、2021年10月コロナ禍でさまざまな制約がある中で、大判プリンター、小型プリンター、プロジェクターなどを製造する中国主力拠点でもVAP監査における最高位の評価であるプラチナ認証を取得しました。プラチナ認証は、VAP監査において満点(200点)を取得した拠点に対して与えられるものです。

関連する各種ビジョン／目標



価値創造戦略

貢献するSDGs



エプソンの事業活動の全て

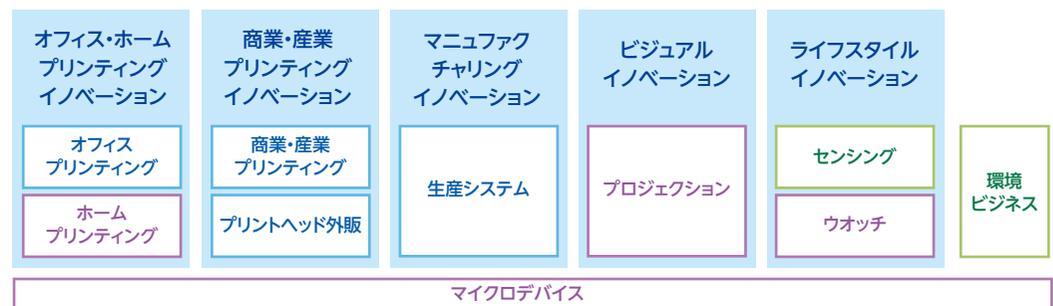
長期ビジョン

Epson 25 Renewed

「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

2021年3月、「持続可能でこころ豊かな社会の実現」に向け、「Epson 25 Renewed」を策定しました。

イノベーション領域



「Epson 25 Renewed」

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」領域に区分しました。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)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。

→ROIC、事業ポートフォリオ管理の詳細は、P.28「CFOメッセージ」を参照

2021年度の振り返り

「Epson 25 Renewed」で取り組む課題	2021年度の進捗
<ul style="list-style-type: none"> ● 事業領域の戦略進化 <ul style="list-style-type: none"> 顧客情報を活用した商品企画 ソリューション強化 	<ul style="list-style-type: none"> サブスクリプション・ソリューション提供の推進・強化によって、商品・サービスの価値向上および収益を複層化 ECサイトの立ち上げなどによる顧客接点強化、商品創出の仕組みを構築
<ul style="list-style-type: none"> ● 事業領域を跨いだ全社戦略の強化 <ul style="list-style-type: none"> 環境を軸に据えた戦略の策定 DXによるソリューション提供 共創の仕組み構築 	<ul style="list-style-type: none"> 環境 国内拠点100%再生可能エネルギーへの移行を達成 資源循環に向けた紙や再生プラスチックを活用する技術開発 DX 顧客接点強化と収益複層化につながるデジタル・サービス基盤を構築 共創 共創のためのプラットフォームを整備 社会課題解決に重点を置いた出資拡大および連携を開始
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> 成長領域、成熟領域で2021年度業績目標は達成、新領域では未達 領域別の考え方に基づき、将来成長に向けた投資・費用投下も行いながら、メリハリのある資源配分が進展
<ul style="list-style-type: none"> ● 戦略を実行するための経営基盤強化 <ul style="list-style-type: none"> データを活用した顧客支援型営業強化 多様な人材の獲得および育成 	<ul style="list-style-type: none"> デジタルを活用した顧客支援型営業を展開 高度専門人材の採用、強化領域への重点配置

長期ビジョン Epson 25 Renewed

▶ キーワード「環境」の取り組みについて

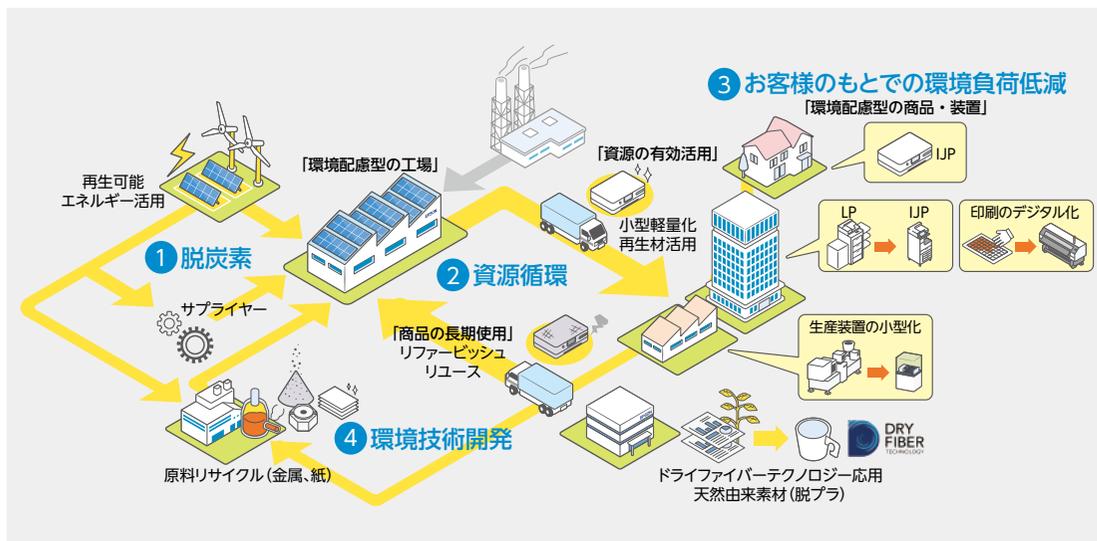
環境

「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

SDGsを定めた2030アジェンダの宣言第50条に「我々は、地球を救う機会を持つ最後の世代にもなるかもしれない」とあり、地球の危機を認識するとともに早急な対応が必要であることが明示されています。現文明は資源を消費することで成立しており、人間による膨大な資源消費が地球環境や人間社会における多くの側面に負の影響を与えていることも事実です。気候変動の深刻化が人為的要因であるということは、その克服も人間の対応次第であると言えます。

エプソンはこの認識に基づき、「Epson 25 Renewed」の重要テーマである環境の取り組みに「『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」ことを掲げました。気候変動問題克服のためには脱炭素が必須条件です。また膨大な資源消費からの転換には、資源を現在のワンウェイ型の使い方ではなく、繰り返し使い続けることが重要だと考えています。

「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。



環境への取り組みとして、以下の4つをテーマに掲げ活動を展開しています。

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。

2021年度の取り組み実績の一つに、2021年11月の日本国内拠点で使用する電力の100%再生可能エネルギー化の達成(①脱炭素の取り組み)があります。当初の予定を4カ月前倒して達成しました。これにより、2017年にはわずか1%であった再エネ利用率は、2021年度には49%まで拡大しています。そして今後は、海外拠点の再エネ化を進め、2023年までにエプソンの使用電力の全てを再生可能エネルギーに切り替える計画です。日本だけではなく世界の製造業をリードする野心的な取り組みを今後も展開していきます。

→その他の環境の取り組み事例は、P.61-64「循環型経済の牽引」を参照

TCFD
TASK FORCE ON
CLIMATE-RELATED
FINANCIAL
DISCLOSURES

2019年10月に賛同を表明

JAPAN CLIMATE INITIATIVE

2019年1月に加盟

RE100

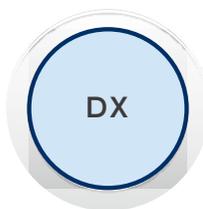
CLIMATE GROUP

2021年4月に加盟

CDP

長期ビジョン Epson 25 Renewed

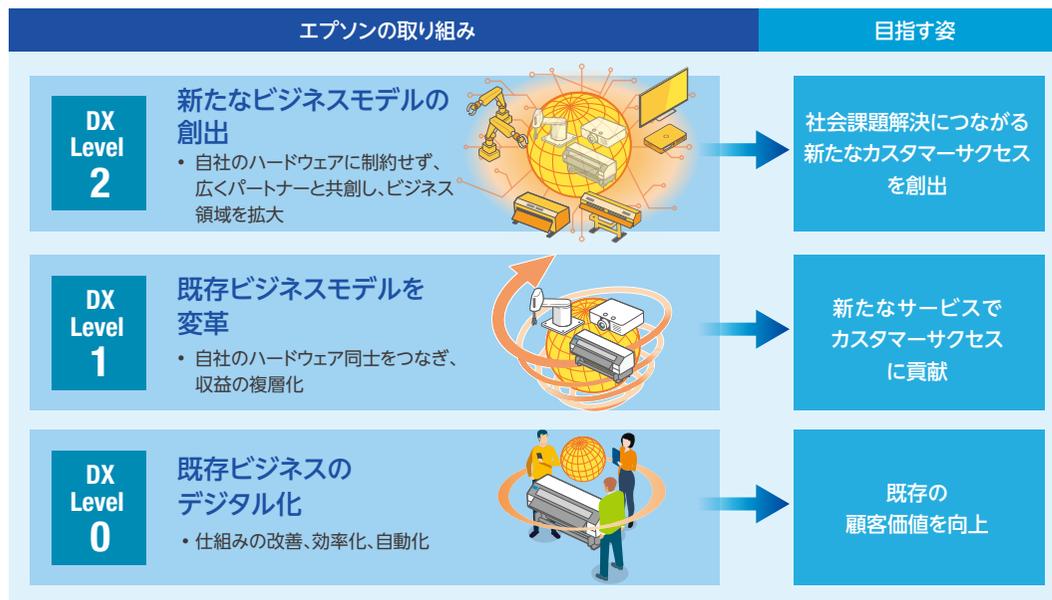
▶ キーワード「DX」の取り組みについて



強固なデジタルプラットフォームを構築し、人・モノ・情報をつなげ、お客様のニーズに寄り添い続けるソリューションを共創し、カスタマーサクセスに貢献する

エプソンはDXを、「Epson 25 Renewed」を実現するための重要な戦略と位置付けています。エプソンの持つデータやサービス、それらを活用する基盤を共通化するなど、強固なデジタルプラットフォームを構築し、個人や産業、教育現場や製造現場などで、お客様に長く寄り添い続けることができるソリューションをパートナーと共創していきます。

ソリューション共創に当たっては、例えば、API（アプリケーション・プログラミング・インターフェース）の公開を行い、他社の機器接続も可能にします。また、多くのパートナーが参画する機会を提供するなど、オープン志向で進めていきます。同時に、お客様を深く知ることで、サポートの拡充、サービス・新商品の創出につなげ、お客様の成功に貢献します。さらには、お客様の使用状況に応じて部品や消耗品のタイムリーな供給、データ分析による支援など、お客様に寄り添うことで、ビジネスモデルやライフスタイルの変革や創出にも貢献します。こうした取り組みは一事業にとどまらず、企業全体の利益改善、持続性の強化にもつながります。



①DXを支えるデジタル基盤の構築

お客様とつながるポータルサイト、電子商取引サイトを刷新しました。さらに既存のエプソン基盤を改良し、マーケティングオートメーションを加速させる取り組みを開始しました。印刷管理システム「Epson Cloud Solution PORT」の市場投入など具体的な成果につながっています。加えて、エプソン製品をデジタルでつなぎ、お客様のサポートやサブスクリプションサービスの展開により、お客様の嗜好に合わせたサービス提供とそれによる収益複層化を進めています。

②お客様とつながるデータビジネスの創出

お客様とつながることで、お客様から提供されるデータを基にした分析が可能となり、ベネフィット・ワンとの連携による保健指導サービスの拡大など、ハードウェアとデータを連携させた取り組みを開始しました。（→詳しくは、P.21「特集」を参照）さらに多くのパートナー企業と連携し、データ活用の範囲を拡大することで新たな価値の創出を進めています。

③デジタル人材育成

教育カリキュラムで連携している情報専門学校や地域の大学と共創し、エプソンの社員自らも参加するアイデアソンなどを推進しています。アイデアソンには、地域の観光業やスポーツビジネスといった異業種との連携を重視し、実践型の育成プログラムによって広い視野で取り組めるデジタル人材を育成しています。

長期ビジョン Epson 25 Renewed

▶ キーワード「共創」の取り組みについて

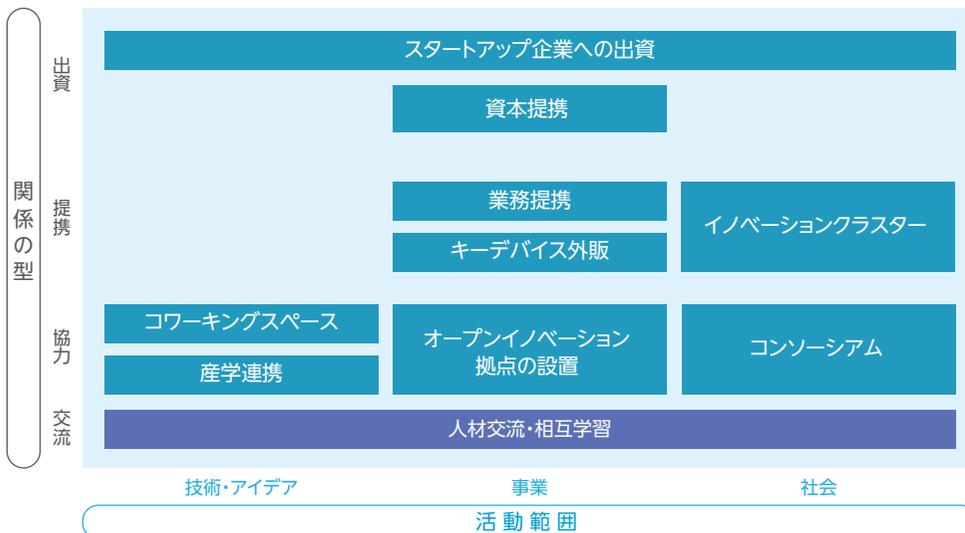
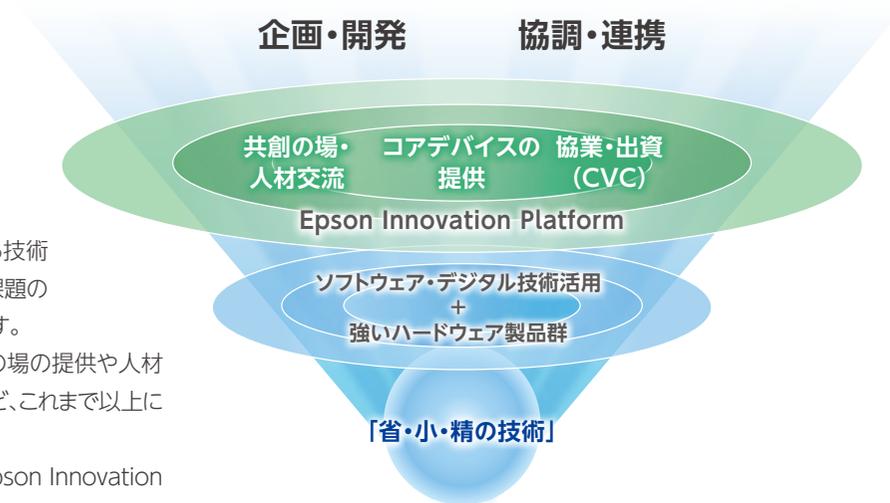


技術、製品群をベースとし、共創の場・人材交流、
コアデバイスの提供、協業・出資を通して、さまざまな
パートナーと社会課題の解決につなげる

世界で抱えているさまざまな社会課題の解決を、自社だけで全てに対応するには限界があります。私たちの持っている技術資産をより多くの人々に有効に活用してもらい、また、他の技術と融合して新たな価値を創出することで、さまざまな社会課題の解決に貢献できると考えています。そのような考えの下、世界中のさまざまなパートナーとの共創をより一層強化していきます。

「省・小・精の技術」を核とした特長のある強いハードウェア製品群やソフトウェア・デジタル技術活用をベースに、共創の場の提供や人材交流の活発化、コアデバイスの提供、CVC (Corporate Venture Capital) を通じたさまざまな社外パートナーとの共創など、これまで以上に活動の幅を広げていきます。

エプソンの持つ技術やデバイス、製品とパートナーの持つアイデアや技術を高次元で融合させ、新たな価値を創出するEpson Innovation Platformを創り上げ、パートナーと共に、さまざまな社会課題解決に向け取り組んでいきます。



2020年より活動を開始したCVC子会社エプソングループインベストメント (EXI) では、「プリンティング」「ロボティクス」「AI」「スマートインフラストラクチャー」「エドテック」「グリーンテック」「xR」の領域を対象として、社会課題を起点とし、その解決に取り組むスタートアップ企業に投資しています。これまでに6社のスタートアップ企業に投資し、その中から当社との協業の取り組みも生まれています。

さまざまなスタートアップ企業と日々意見交換する中で、スピーディーな取り組みや試行錯誤しながら常に新たな解を求める姿勢など多くの学びを得ています。協業・出資を通じた人材交流も進み、当社の持つ事業基盤とスタートアップ企業の良さを融合した、イノベーション創出の取り組みを推進しています。

また、インクジェットプリントヘッドなどのキーデバイスの外販を通じた、より広いお客様接点を持つパートナーとの連携や、オープンイノベーション拠点の開設による当社製品やデバイスの活用体験なども行っています。

2022年3月には、独立行政法人国際協力機構 (JICA) と包括連携協定を締結し、両者の持つネットワークや技術資産を結び合わせ、開発途上国の社会課題解決の加速に向けた活動を推進しています。

CFOメッセージ



パーパスの実現を財務面から支えるべく 「Epson 25 Renewed」で掲げた成長戦略を 確実に推進していきます

取締役 専務執行役員
CFO
コンプライアンス担当役員 (CCO)
経営戦略・管理本部長 兼 サステナビリティ推進室長 (CSuO)
瀬木 達明

エプソンはパーパスを策定し、社会における存在意義を改めて定義しました。社会課題を起点にビジネスを展開するエプソンにとって、サステナビリティの取り組みこそが成長戦略であり、成長機会が大きい今、エプソンは絶好のポジションにいます。このような中、財務と非財務を高次で融合させ、エプソンらしい価値を創出し成長していけるよう、これまで以上にサステナビリティ経営を強く推進していきます。そのために長期ビジョンである「Epson 25 Renewed」で掲げる戦略を実行し、事業領域をまたいだ「環境」「DX」「共創」によるソリューションを実現させていきます。

商品供給に制約があるなか、 全社で課題に対処し、増収増益を達成

2021年度は、COVID-19の影響からの市場の回復や、プリンターをはじめ多くの商品での販売価格の維持・上昇、在宅印刷需要が継続していることなどを受けて、売上収益は1兆1,289億円、事業利益は896億円と前期比で増収増益となりました。

電子部品の調達難や物流の混乱により、生産や供給が追いつかないという大きな課題はありましたが、調達面での工夫や、各国をまたぐフレキシブルな生産対応だけでなく、設計を変更して代替部品が使えるようにするなど、全社でこの難問に取り組みました。

また、物流やエネルギーなど調達コストは上がっているものの、需給バランスに応じ、販売会社と一体となって価格や販管費をしっかりとコントロールしたことが、2021年度の成果につながったものと認識しています。加えて、事業ポートフォリオにおいて構造改革事業と位置付けたプロジェクターとウォッチ事業もしっかり利益体質へと転換できました。

COVID-19の拡大を機に、社会全体が「集中から分散へ」進んでいます。少し前まではオフィスに集まって仕事をするのが当たり前でしたが、リモートワークが急速に普及している中で、引き続き、オフィス・ホーム向けインクジェットプリンターの需要は高まっている状況です。このような社会変化やニーズに適合した商品提供やソリューションを、別の商業・産業分野でも実現したいと思います。

<p>売上収益</p> <p>1兆1,289億円</p> <p>前期比 13.4%増</p>	<p>事業利益</p> <p>896億円</p> <p>前期比 45.4%増</p>
<p>営業利益</p> <p>944億円</p> <p>前期比 98.3%増</p>	<p>親会社の所有者に帰属する当期利益</p> <p>922億円</p> <p>前期比 198.4%増</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 112.37円
(前期比6%の円安)

ユーロ 130.55円
(前期比6%の円安)

CFOメッセージ

ROIC、ROE、ROSとも
当初の予想を大きく超える成果

「Epson 25 Renewed」では、これまでの過度な売上追求から脱し、利益あるいは資本効率を重視する方針を掲げています。財務目標にROICを設定したことで、今後はより一層、資本効率性が求められます。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。

2021年度はROIC、ROE、ROSともに当初の予想を超える結果となり、この1年で、私たちが目指していることを具体的な形として表せたのではないかと思います。

特に「Epson 25 Renewed」1年目として、全社的に意識を変えることができたことが成果です。例えば商品供給への制約がある中で、販売の現場では柔軟な対応が求められました。費用については、単に削減するのではなく、売上収益に応じたコントロールを行いました。また、投資については成長領域へ重点的に行い、メリハリの利いた事業運営を推進しています。

ただし事業別のROICの導入については、まだまだこれからです。将来的な目標ROICの設定を誤ると、かつての過度な売上成長を目指した頃と同じになってしまいます。また事業によっては高ROICの事業と、そうではない事業があります。ベンチマークの設定など、さまざまな要因を加味しながら、目標値を精査している段階です。これからは、慎重な議論を重ね、より事業別に具体的な施策に落とし込んでいくことが、CFOである私の役割だと考えています。

全社業績目標

	2020年度 (実績)	2021年度 (実績)	2023年度 (目標)	2025年度 (目標)
ROIC*1	5.6%	7.3%	8%以上	11%以上
ROE*2	5.9%	15.2%	10%以上	13%以上
ROS*3	6.2%	7.9%	8%以上	10%以上

*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

「Epson 25 Renewed」の方針にのっとり、
最適な資源配分を検討していきます

「Epson 25 Renewed」では、事業ポートフォリオ管理による経営効率の向上を進めています。単に固定費の削減や事業利益を追うのではなく、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ことで、それぞれに適した資金配分を行っています。

2021年度は、成熟領域においてプロジェクトやウオッチ事業の収益性が大幅に改善しました。一方、センシングや環境ビジネスを含む新領域は、目標未達であるものの、成果が出るまでに時間が掛かると見込んでおり、長期的な視点でしっかりとビジネスの基盤を育てていく方針です。

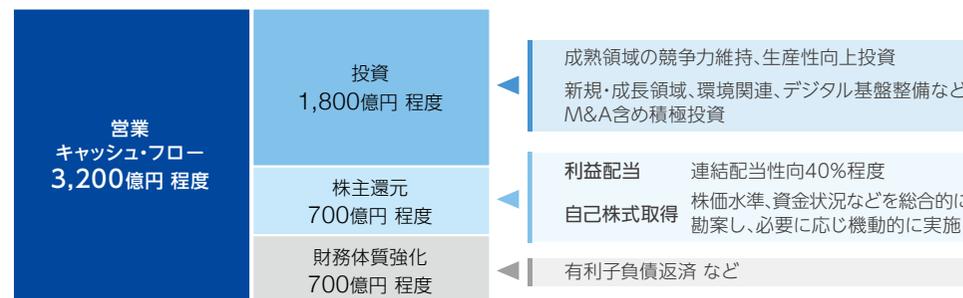
キャッシュ・アロケーションについては、第1期中期経営計画で大型投資は完了しており、現状は年間600~700億円程度の投資額となっています。フリー・キャッシュ・フローは順調に創出できているため、新規・成長領域や環境・自動化・DXなどの基盤整備への投資を第一優先として、最適に配分していきます。

またこの度の調達・物流の混乱によって、より強靱な生産体制・サプライチェーンを備えておくことが重要であると改めて認識しました。集中生産は効率的な反面、リスクもはらみます。とはいえ生産拠点は安易に建設できないため、エプソンの自動化や小型化の技術を活かし、同一商品を複数の拠点で対応するなど状況に応じた柔軟な生産を可能にするラインの構築を進めていきます。

なお株主の皆様への還元として、300億円を上限とする自己株式取得と、2023年3月期末の記念配当実施を2022年5月に発表しました。当面は連結配当性向40%程度の目標を継続しますが、今後の状況を踏まえ、より積極的な株主還元を図っていきます。

キャッシュ・アロケーション

3カ年累計(2021~2023年度)



CFOメッセージ

エプソンの事業活動そのものが
社会にとってサステナブルな活動になる

当社が考えるエプソンの存在意義をより明確に示すため今般、パーパスを策定しました。そこに込められた通り、常に社会課題を起点として、その解決を図ることを当社の存在意義として取り組んでいきます。中でも当社が最も貢献できる領域が「環境」です。

「Epson 25 Renewed」では環境に対する施策として次の4つを掲げています。「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」です。このうち「3.お客様のもとでの環境負荷低減」こそが、当社の成長戦略であり、最も大きなインパクトの創出を目指しています。

例えばレーザープリンターから、環境メリットの大きいインクジェットプリンターへのシフトや、アパレル・テキスタイル業界などにおいて、人にも環境にも負荷の大きい従来の方法から、インクジェット技術を活用したデジタル捺染へのシフトを促すなど、環境配慮型の製品や装置の開発・提供をさらに推進していきます。

エプソンの研究開発費は毎年400~500億円程度、設備投資は600~700億円程度であり、これらを全て「3.お客様のもとでの環境負荷低減」に投じると、10年間で1兆円を超える投資になる計算です。

また、2030年までの投資計画として発表した1,000億円は、施策の1、2、4に充てるもので、ここが当社のカーボンマイナスを生み出す源泉と位置付けています。

エプソンは、環境負荷低減に資することに注力する、という決意を持って事業への投資を行っていきます。今後消費の中心は、環境に非常に敏感なZ世代の方々になっていき、環境に対する価値基準は変わっていくでしょう。それは、エプソンにとってポジティブだと確信しています。

環境への取り組み

1 脱炭素 <ul style="list-style-type: none"> ●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 <ul style="list-style-type: none"> ●資源の有効活用: <ul style="list-style-type: none"> ・小型軽量化/再生材活用 ●生産ロス極小化 ●商品の長期使用: <ul style="list-style-type: none"> ・リファーマビリティ/リユース 	3 お客様のもとでの環境負荷低減 <ul style="list-style-type: none"> ●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 <ul style="list-style-type: none"> ●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1,000億円の費用を投入 ① ② ④

- ・サプライチェーンにおけるGHG排出量^{*4}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^{*5}の100%を、再生可能エネルギー化(2020年4月 欧州販売拠点達成/2022年3月 日本国内達成予定)^{*5}

計画を前倒し、2021年11月
国内再生可能エネルギー化完了

● 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

^{*4} GHGスコープ1、2、3排出量 ^{*5} 一部、販売拠点などの賃借物件は除く

財務と非財務を統合的に捉え、
サステナビリティ経営を推進させていきます

パーパスの策定と合わせ、監査等委員ではない取締役の役員報酬に全社ROIC、サステナビリティ目標などの指標を連動させることを新たに決定しました。指標の策定には私も参画し、人事部門が綿密かつ大胆に制度の構築に取り組んでくれたおかげで、かなり画期的な内容になったと評価しています。

これまでの報酬は基本給、賞与、業績連動型株式報酬で構成され、固定報酬の構成割合が変動報酬よりも大きく、それぞれの成果の評価としては曖昧だったことから、STI (Short Term Incentive) と LTI (Long Term Incentive) の視点を導入しました。STIは、ROEとそれぞれの役員のパフォーマンスを、LTIは、ROICとサステナビリティ目標の項目に連動するようにしました。

もうひとつはマテリアリティにひもづくサステナビリティ重要テーマの指標の策定です。そのうち4項目を、LTIである譲渡制限付株式報酬と連動させました。将来的にLTIは、全てサステナビリティ目標の項目にしていくことも検討していきます。

人的資本経営に関する取り組みや知財・無形資産の投資・活用に関する情報開示が求められ、人材戦略や知財戦略の重要性がさらに増しています。エプソンでは、人的資本が成長のための重要な要素であることを認識しています。今後の社会変化にしっかり対応し、取り組みを進化させていきます。

また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、しっかりと投資していきます。

株主資本主義のCFOと、ステークホルダー資本主義のCFOでは、その役割や考え方が違うことを就任以来、強く実感しています。エプソンのCFO、さらにサステナビリティ経営の推進責任者(CSuO)として、財務面と非財務面の両面から経営を見据え、双方を高次元で統合させ、エプソンのサステナビリティ経営をさらに推進していくことが私の役割だと捉え、責務を果たしていきます。



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*1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*2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。

エプソンは2019年10月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同を表明して以降、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーとの良好なコミュニケーションがとれるように、TCFDのフレームワークに基づき、情報開示(ガバナンス・戦略・リスク管理・指標と目標)を進めています。

*1 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 *2 原油、金属などの枯渇性資源



詳しくは Webへ
TCFD提言への対応
<https://corporate.epson/ja/sustainability/initiatives/tcfd.html>

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。

エプソンは、2021~30年までの10年間で約1,000億円(2021~25年は約250億円、2026~30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、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・廃棄物など)の商品・サービスで、事業拡大の機会につながります。この機会の拡大は、お客様のもとでの環境負荷低減や気候変動の抑制に貢献するものです。

こうした評価結果から、エプソンは社会にとっても自社にとっても合理的であるパリ協定の目指す脱炭素社会の実現に向け、認識したリスクに対処しながら、機会を最大化するための取り組みを継続的に進めています。

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。

気候変動に関わる主な取り組み

2019年度

- TCFD 提言への賛同表明
- 気候変動に起因した自然災害リスクに関する調査を実施(2℃シナリオと4℃シナリオ)

2020年度

- TCFD フレームワークの推奨開示項目に基づき、財務影響度を定性開示(2℃シナリオ)
- 気候変動に起因した自然災害リスクに関する調査を実施(1.5℃シナリオ)

2021年度

- 「環境ビジョン 2050」を改定し、「カーボンマイナス」など明確な目標を設定
- TCFD フレームワークの推奨開示項目に基づき、財務影響度を定量開示(1.5℃シナリオ)

2022年度

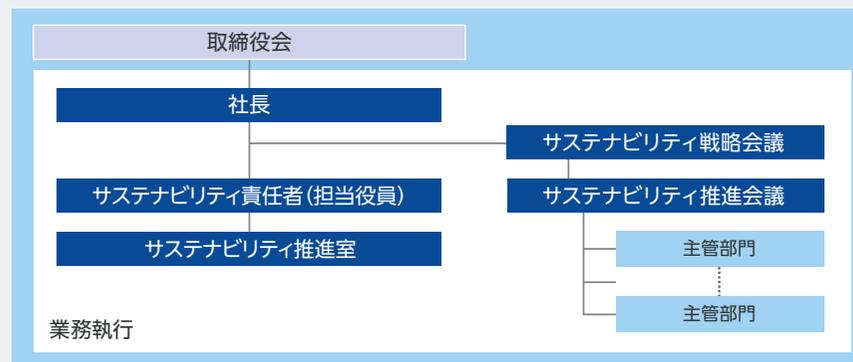
- TCFD 提言の改訂ポイントに基づき、具体的な取り組み実績の開示強化
- IPCC 第6次評価報告書の変化点を加味して、気候変動に起因した自然災害リスクに関する調査を実施

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期戦略の策定と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。

推進体制



TCFD提言への対応

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、ビジネスモデルの進化や、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、2021年に環境戦略定例会の新設および下部組織として各分科会を整備し、取り組みを推進しています。

レジリエンス強化	2021年度取り組み実績	
ビジネスモデルの進化	・ お客様に長く使っていただけ、廃棄物を減らせる環境に配慮した商品・サービスへのビジネスモデル転換(サブスクリプションサービスなどの拡大)について検討を開始	
環境戦略定例会の推進	脱炭素	・ 国内拠点の再生可能エネルギー100%置き換え完了。海外拠点切り替え検討。設備更新による省エネ
	資源循環	・ 地下資源消費ゼロに向けた資源循環指標の導入検討。再生材導入商品・再生機の販売開始
	お客様のもとでの環境負荷低減	・ 既存技術(他社製品)からの自社環境負荷低減商品・サービスへの置き換えによる削減貢献量拡大
	環境技術開発	・ シリコン端材再利用を含むスクラップ金属のリサイクル技術開発。ドライファイバーテクノロジーを応用した梱包資材に関する研究テーマを選定

1.5℃シナリオにおける気候関連リスク・機会

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℃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。

シナリオ分析に基づいた気候関連リスク・機会の評価結果は以下の通りです。

区分		評価項目	顕在時期	事業インパクト			財務影響度
移行 リスク	市場の 変化・ 政策・ 法規制	・ ペーパー需要	短期	インパクト	・ 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
		(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	リスクへの対応	<ul style="list-style-type: none"> ● 脱炭素 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	2030年までに 合計 約1,000億円 を投入
物理 リスク	急性 慢性	・ 洪水による事業拠点の被災	長期 21世紀末	インパクト	・ 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		小
		・ 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			・ 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)で対応		
機会	商品・ サービス	(環境ビジョン2050の取り組み) ・ お客様のもとでの環境負荷低減	短期	想定 シナリオ	事業 機会	・ 「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	大 2025年度までに 成長領域 CAGR15% 見込み
		・ 環境ビジネス	短期	想定 シナリオ	事業 機会	・ 地球温暖化対策分野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	中

顕在時期 短期：10年以内 中期：10年～50年 長期：50年超 財務影響度 小：10億円以内 中：10～100億円 大：100億円超

TCFD提言への対応

エプソンは、脱炭素、資源循環、環境技術開発、お客様のもとでの環境負荷低減に向けた取り組みを進めています。2021年度の取り組み実績は右の通りです。

2021年度取り組み実績

区分		評価項目	2021年度取り組み実績	2021年度 定量実績
移行 リスク	市場の 変化・ 政策・ 法規制	・ペーパー需要	・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、インクも売上収益は前期並みと安定しており、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	—
		・脱炭素	・国内拠点 ³⁾ の使用電力を100%再生可能エネルギーへ置き換え	33.2億円 (内訳) ・投資:10.6億円 ・費用:12.6億円 ・人件費:10.0億円
		・資源循環	・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建設への投資を決定(エプソンアトミックス)	—
		・環境技術開発	・ドライファイバーテクノロジーを活用した梱包資材の試作ライン投資および環境関連・材料開発の人員増強	—
物理 リスク	急性 慢性	・洪水による事業拠点の被災	・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 - 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であることを確認。 豊科事業所 ⁴⁾ における低階層の設備浸水リスクに対しBCP施策(設備更新時の移設)で対応	—
		・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	商品・ サービス	・お客様のもとでの環境負荷軽減	・「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→21年度 売上収益 CAGR +22%
		・環境ビジネス	・環境ビジネス分科会を設置し、環境技術開発を通じたビジネス拡大に向けた具体化の検討を開始	—

³⁾ 一部販売拠点などの賃借物件は除く

⁴⁾ 国内拠点で長期的洪水リスク(21世紀末)を有する主要拠点

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、適切に管理しています。

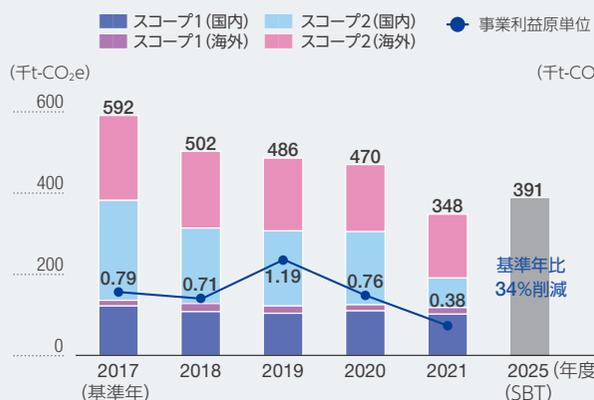
気候関連リスクの識別・評価・管理プロセス

1 調査	2 識別・評価	3 管理
<ul style="list-style-type: none"> IPCC第6次評価報告書の変化点を加味して、国内外主要拠点を対象に、気候変動に起因した自然災害リスクに関する調査を実施 社会動向を調査 	<ul style="list-style-type: none"> 「Epson 25 Renewed」[環境ビジョン2050]の方針や施策からリスク・機会を洗い出し サステナビリティ戦略会議と取締役会を通じて、シナリオ分析を評価 	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ戦略会議と取締役会を通じて、適切に管理

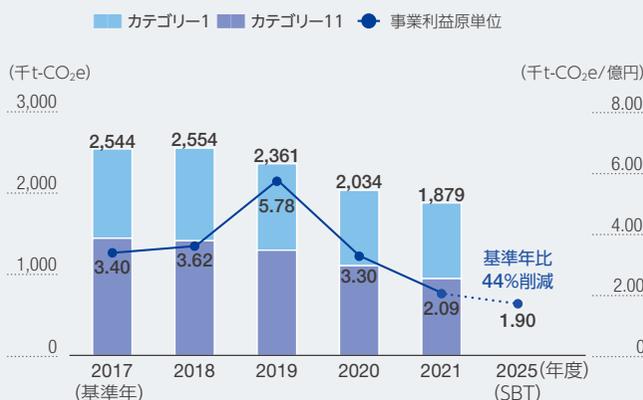
指標と目標

エプソンは、「環境ビジョン2050」の実現に向け、中長期的な温室効果ガス(GHG)の排出削減目標の達成を目指します。そのため、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。

温室効果ガス排出量(スコープ1、2)^{*6}



温室効果ガス排出量(スコープ3:カテゴリ1、11)



* SBTの対象。カテゴリ1:購入した物品・サービス、カテゴリ11:販売した製品の使用

GHG削減目標(「1.5°Cシナリオ^{*5}」に沿った野心的な排出総量削減目標の目安)

スコープ1、2、3
2030年度までに2017年度比でGHG排出量を55%削減

- スコープ1: 燃料などの使用による直接排出
- スコープ2: 購入電力などのエネルギー起源の間接排出
- スコープ3: 自社バリューチェーン全体からの間接的な排出

^{*5} 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

^{*6} 温室効果ガス排出量のCO₂換算係数について

- 電力: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
- 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

CTOメッセージ



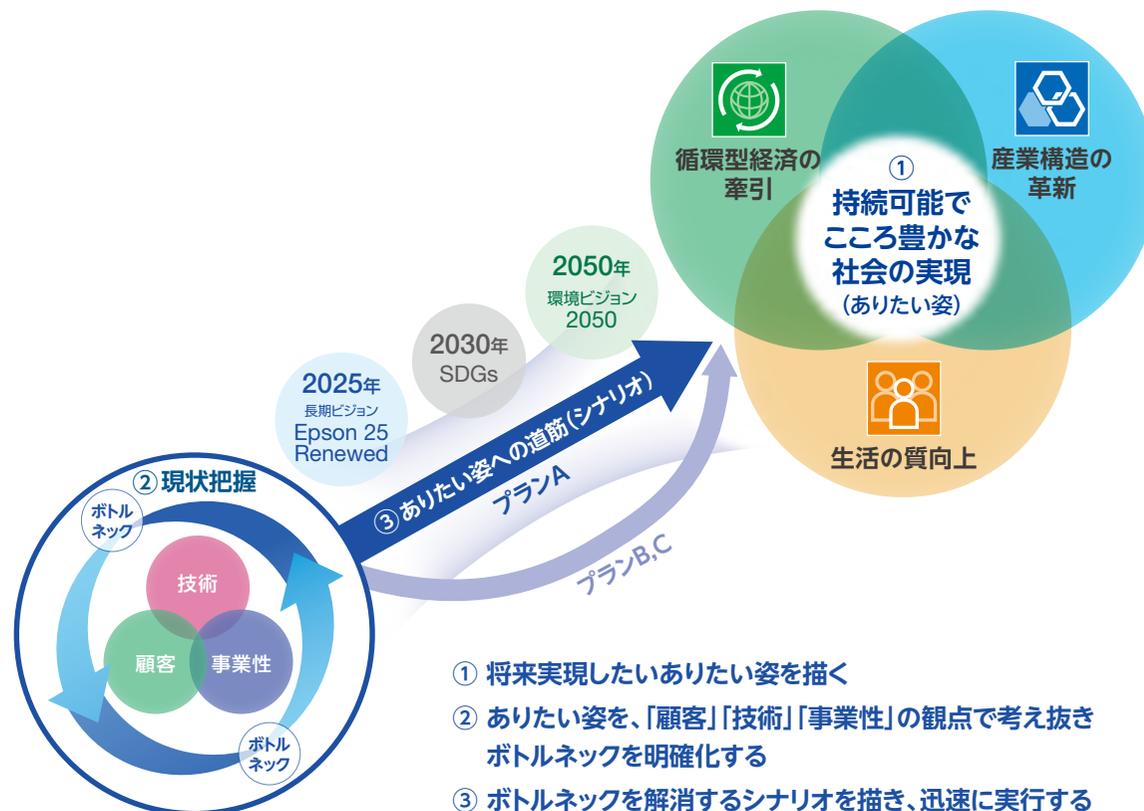
ありたい姿を実現するために必要な技術を創造し、
新しい発想や、やり方で挑戦していきます

執行役員
技術開発本部長 CTO
市川 和弘

社会課題を起点とした技術開発へシフト

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。そして「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きています。

この考え方にシフトしていくためには、自分たちの実力を技術面だけでなく、顧客価値や事業性などを加味した上で、客観的に評価することが必要です。その結果生じたありたい姿とのギャップに対して、最善の開発シナリオをつくっていく、という取り組みを進めてきました。エプソンは、新しい発想や、やり方に果敢にチャレンジすることで、「持続可能でこころ豊かな社会の実現」に取り組んでいきます。



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

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、早く商品化・事業化に近づける

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、解消策を考えながら、目的達成に向け複数のシナリオを準備しておく手法に取り組んでいます。ボトルネックの抽出には、顧客・技術・事業性の観点を入れ、商品化プロセスの全体像を描く中で、なぜ、ボトルネックとなっているのかを考察し、解消する方法を考えます。また、複数シナリオの考え方は、開発に成功した際の成果が最も大きく見込み、最優先で取り組むべきものをプランAとしながらも、QCD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。

CTOメッセージ

マテリアリティの遂行に技術で貢献する

エプソンでは社会課題を解決し、持続可能でこころ豊かな社会を実現するため、マテリアリティ(重要テーマ)を定めています。このマテリアリティへの取り組みに主眼を置き、社会課題解決のための技術開発を進めています。

循環型経済の牽引

脱炭素、脱地下資源、資源循環の実現に向けた開発を推進

▶ **ドライファイバーテクノロジー (DFT) を応用した資源循環の実現**
古紙リサイクル技術を機器の吸音材・緩衝材へと、社内応用を広げる一方、パラレジンジャパンコンソーシアム参画などによる同技術を応用したバイオマスプラスチックの開発に取り組んでいます。

▶ **金属リサイクルの仕組みとビジネス創出**

エプソンアトミックス株式会社を中心に社内金属リサイクルの仕組みづくりを進めながら、金属粉末製造技術を活かした製品開発や金属粉末の機能修飾開発などを進めています。また、使用済み金属の再原料化に必要な金属製錬炉などの新たな設備を導入し、2025年に稼働させる予定です。

▶ **共創の推進**

さらに、お客様とのコミュニケーションの中で、共創による新たな価値創造を進めています。

産業構造の革新

環境に配慮した生産システムを提案し、産業構造を革新

▶ **小型射出成形機による省エネ・廃材最少化**

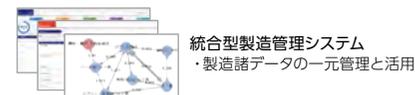
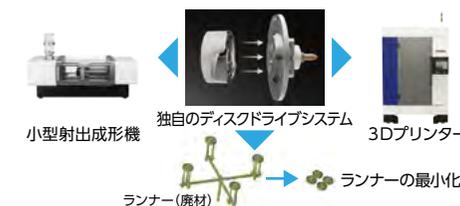
独自のディスクドライブシステムを用い、省スペースで小さなエネルギーによる精密射出成形を提供しています。また、独自のホットランナーシステムによりランナー部(廃材となる部分)が最小化され、素早く無駄のない成形を実現しました。この技術は、汎用材料が使用でき、工業部品に求められる精度・強度・低コストを実現する独自の3Dプリンター開発にも活かされています。

▶ **インクジェットとロボットを組み合わせた立体物印刷システム**

高速インクジェット技術と精密ロボット技術を組み合わせた立体物印刷システムを開発し、より効率的で自由度の高い製造工程への変革を提案しています。

▶ **製造DXの推進**

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

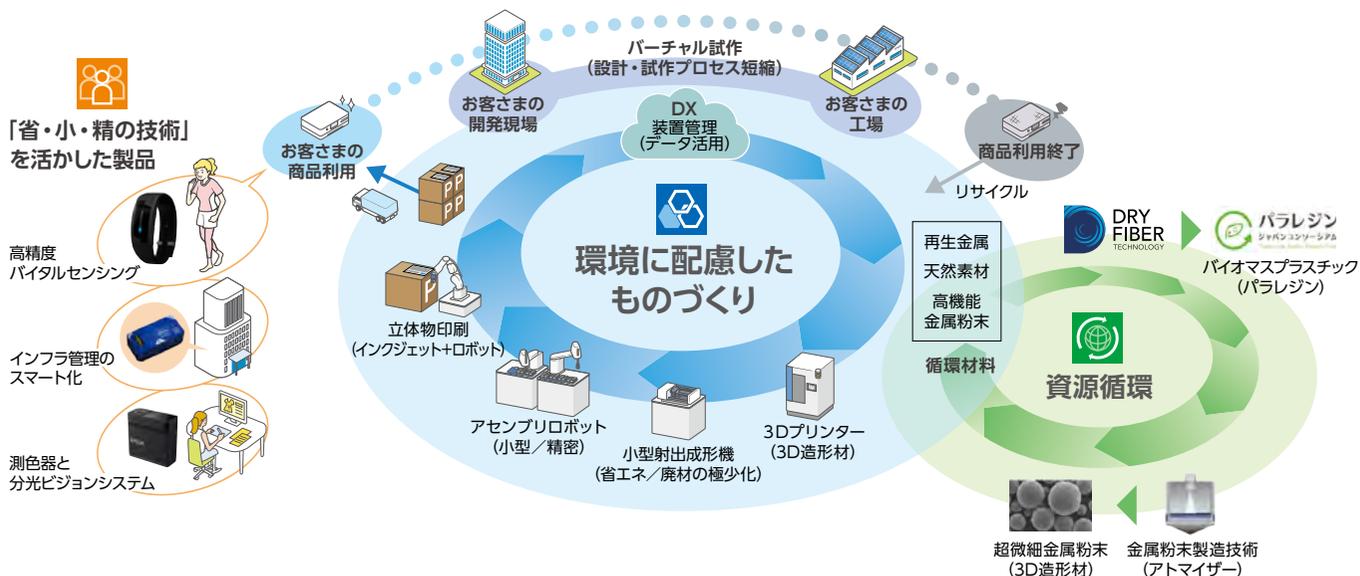


生活の質向上

エプソンのさまざまなセンシング技術などの固有技術を活かし、安心・安全・快適な生活支援を提供

バイタルセンシングによる健康管理、振動センサーによるインフラ管理のスマート化など、「省・小・精の技術」を活かしたセンシング技術で、安心・安全な生活に向けた価値を提供しています。

さらに現在、分光素子を用いた測色器などの自社製品に用いられているセンシング技術の応用で、生活の質向上につながる価値の創出を目指し開発を進めています。



知財戦略



ミッション

知的財産権だけでなく、ブランドやデータなどを含む広い意味での「知的財産」を価値に変換し、企業価値の持続的成長の実現を支援する

知的財産本部長
小林 利彦

知財活動の価値階層



パーパスに基づく 主体的(Proactive)な 知財活動

エプソンは、持続可能でこころ豊かな社会の実現を目指し、パーパスを新たに制定しました。このパーパスに基づき、エプソンの知財活動のミッションを上記のように決めました。

エプソンの知財活動は、第三者からの権利行使に対抗して、保有する知的財産権を受動的(Reactive)に使用するのではなく、将来を先読みした知的財産権を取得し、積極的に活用することによって、潜在的な知財課題に主体的(Proactive)に対応することをポリシーとしています。

さらに、上に示した知財活動の価値階層レベル5達成を目指し、(1)イノベーション支援、(2)共創・DX支援、(3)ブランド支援に注力しています。

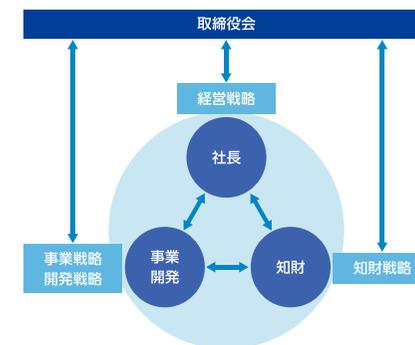
→詳細はP.36を参照

エプソンの知財戦略推進体制

エプソンでは、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」を定期的に開催し、さらに「社長、事業／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。このように「経営」、「事業・開発」、「知財」の3者の距離が非常に近い関係であることは、エプソンの知財活動の大きな特徴であり、エプソンの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財財産戦略を策定する上で強みになっています。

また、策定した戦略を遂行するため、エプソンの知的財産部門は技術開発部門および事業部門のそれぞれに対応する知財担当を設置しています。さらに、国内関連会社・海外関連会社の法務・知財部門、営業部門と連携して、世界各地の知的財産に関する課題解決や契約締結、模倣品対策活動などを統括管理しています。

加えて、知的財産戦略については定期的に取り締役に報告・議論し、戦略に反映しています。

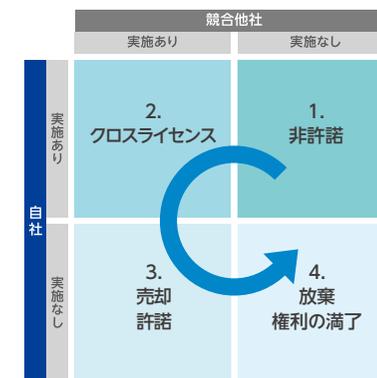


知財活用戦略

エプソンでは、保有する知的財産権の活用戦略を、自社の実施状況と競合他社の実施状況の2軸で表した4象限の図で整理しています。この図を「Cカーブ」と名付け、この「Cカーブ」をベースに知財活用戦略を策定しています。

1. 非許諾領域(自社実施あり、他社実施なし)
競争力のあるコア技術の特許を取得し、他社には許諾しないことで、競争力の源泉であるコア技術を守ります。
2. クロスライセンス領域(自社実施あり、他社実施あり)
他社も実施したい特許を活用して、クロスライセンスなどをすることで、事業活動の自由度の確保に努めます。
3. 売却・有償許諾領域(自社実施なし、他社実施あり)
クロスライセンス締結によって事業の成長に貢献してきた特許を他社に売却もしくは有償で実施許諾することで資金回収(収益化)を行います。
4. 放棄・満了領域(自社実施なし、他社実施なし)
特許権の保有コストを鑑み、権利の活用可能性が低下した特許を積極的に放棄します。

「Cカーブ」に沿った権利活用



知財戦略

(1)イノベーション支援

事業戦略・開発戦略に沿ったIPランドスケープ

一般に「IPランドスケープ」とは、「経営戦略または事業戦略の立案に際し、(1)経営・事業情報に知財情報を取り込んだ分析を実施し、(2)その結果(現状の俯瞰・将来展望など)を経営者・事業責任者と共有すること」と定義されています(特許庁「経営戦略に資する知財情報分析・活用に関する調査研究報告書」より)。

エプソンのIPランドスケープで最も重視していることは、会社/事業/開発の方針決定に貢献することです。分析した結果を単に情報提供するだけでなく、何らかの意思決定につなげることを重視しています。

このような考えの下、「Epson 25 Renewed」の重点事項である「環境」の技術開発を支援するIPランドスケープを重点的に実施し、結果を事業責任者へ報告し、開発戦略の意思決定につながる提言を行っています。また、「共創」のパートナー候補を知的財産の観点から評価を行うIPランドスケープも実施しています。

(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

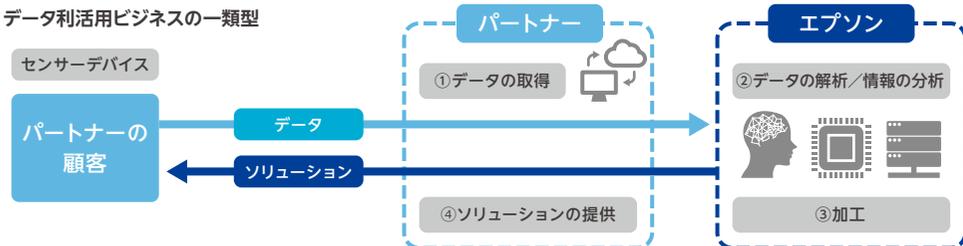
「Epson 25 Renewed」においては、全て自前主義でやるのではなく、互いに理解・協力し合えるパートナーとともに新たな価値をスピード感を持って創造する「共創」を重視しています。

共創を円滑に進めるには、共創相手との取り決めである契約の枠組みをエプソンにとっても、共創相手にとっても望ましい形に作り上げることが重要です。特に共創によって生じる知的財産の取り扱いには争点になりやすく、スピーディーに互いにWin-Winの関係となる枠組みを定める必要があります。

そこで、エプソンでは技術契約を支援する専任の契約支援チームを設け、共創の検討の初期段階からワンストップで契約支援をすることで、スピード感を持って共創を進められる体制を作っています。

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DX、すなわちデータ利活用ビジネスの検討も進んでいることから、データ利活用のビジネス形態を類型化し、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



IP ランドスケープのイメージ図

会社/事業/開発の 方針決定

分析 ↑ 提供



(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

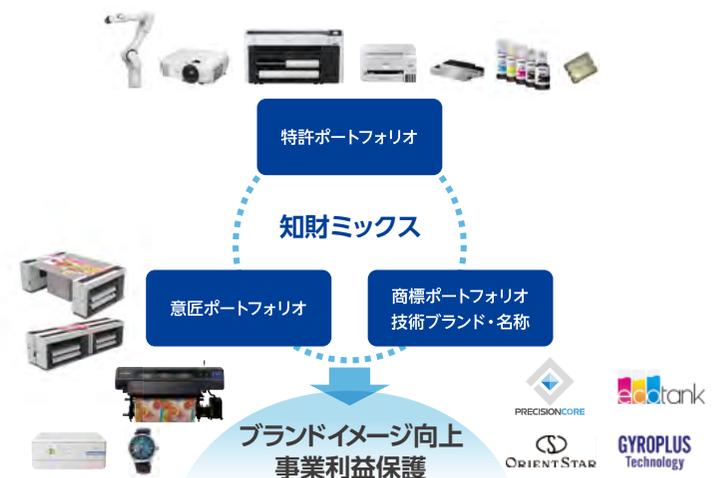
エプソンは、ブランドの構築には(1)他社と差別化された独創性と、(2)一貫したブランドコンセプトを継続的にお客様に発信する一貫性・継続性、が重要と考えています。

独創性に関しては、エプソンでは、製品の独創技術および独創デザインの紹介において、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の訴求を行っています。

一貫性・継続性に関しては、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。

これにより、エプソンブランドが他に無い独創の商品・サービスを継続して生み出していることをお客様に分かりやすくお伝えしています。



人材戦略



執行役員
人事本部長 兼 健康経営推進室長

阿部 栄一

エプソンの人材戦略

エプソンは、「長期ビジョン Epson 25 Renewed」において「『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」ことを目指し、5つのイノベーション領域を設定して戦略を推進しています。

この5つのイノベーション領域の中でも、特に成長領域におけるスペシャリストを獲得するとともに、内部人材に対しては、専門教育と知識・経験の幅を広げるローテーションの加速により人材育成を強化し、これらの人材を強化領域に配置しています。

エプソンは、またこれらの人材を活かす組織風土や働く環境づくりに積極的に取り組んでいます。多様な人材が、「自由闊達で風通しのよいコミュニケーション環境」により、関係の質を向上させ、チーム力を最大限に発揮して、社員と会社が共に成長し続ける組織風土を作り上げるとともに、社員の多様な働きかたのニーズに対応した、働きやすい環境づくりに取り組んでいます。

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ともに達成し、目指す「持続可能でこころ豊かな社会」を実現したいと考えています。

人材マネジメント

積極的な人材獲得

まず人材の獲得に関しては、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、計画的・安定的に新卒採用を行うとともに、積極的な高度専門人材のキャリア採用を行い、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、さらに経営・事業基盤となるDXや営業戦略の実行を中心とした分野に投入しています。

また、人材の獲得にあたっては、要員数の確保に加え、多様性の観点からも、積極的に女性、高齢者、障がい者、外国人などの採用・活用を図っています。外国人の活用については、日本国内での採用に限らず、海外現地法人からの受け入れ、あるいは拠点戦略まで含めた、多角的な視点からの検討を行っています。既に、プリンターの設計機能の一部をインドネシアの現地法人に移管し、現地人材を活用してオペレーションを行っている例があります。

戦略を遂行する人材の育成

エプソンの目指す姿の実現には、経営理念を中心としたエプソンのバリューの理解と、経営や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、お客様の立場に立つて自立的・自律的にお客様の価値を創り上げることのできる人材が必要です。そのため、エプソン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として行い、また、内部人材の強化領域へのシフトを進めるとともに、本人の能力や経験・知識の幅を広げるため、ローテーションに積極的に取り組んでいます。従来ローテーションがなかなか進まなかった反省を踏まえ、社内公募・JOBチャレンジ制度利用時の上司確認の撤廃、昇格要件へのローテーションの織り込み、異動元職場への人材の補充、管理職の目標管理へのローテーション項目の追加と査定への反映に加え、異動時教育の体系化を進めています。2019年度のローテーション率は6%でしたが、毎年15%を目標として取り組んでいます（2021年度9%）。

最適な人材配置

人材の配置と役割への任用は、「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、階層ごとに「人材レビュー」を行い、要員状況を俯瞰するとともに、各ポジションに対する後継候補人材のリストアップとその能力開発ニーズの検討などを行っています。

エプソンは海外人材の活用にも積極的に取り組んでおり、国内と同じ役割評価ツールにより、海外現地法人における各ポジションの役割の大きさ・重さを測り、重要なポジションについての「人材レビュー」を国内と同様に行い、要員状況の確認や後継計画の検討などを現地で行っています。現地法人のリーダー層候補者には、エプソンのビジョンとバリューを共有し、各組織でそれらを実践できる力を養う教育研修プログラム（グローバル・インキュベーション・セミナー、グローバル・エグゼクティブ・セミナー）を提供しています。1999年以来、これらのセミナーの受講者は合わせてのべ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人のうち7人がこれらのセミナーの受講者です。

* 2020、2021年度はCOVID-19のため中止。2022年度よりオンラインで再開予定

人材戦略

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&インクルージョンの推進

エプソンにとってのダイバーシティの最大の目的はイノベーションを起こし、私たちのありたい姿を実現することです。イノベーションは多様なアイデアと活発なコミュニケーションの中からしか生まれてきません。そのため、多様な人材が集まり、それぞれの人に真に公平な活躍の場があり、いつでも自由に発言でき、活発なディスカッションができる組織をつくり上げていきます。そしてエプソン内部だけでなく、世界のさまざまな場所でさまざまな社会に暮らす人々を理解し、その人たちの生活を豊かにする方法をともに考えていくことも、この目的のもう一つの意味です。

グローバル人材の活用

エプソンは世界58の国と地域で約8万人の従業員が働く企業です。それらの国や地域で働くメンバーとのコミュニケーションをさらに充実させ、目標を共有しながら、それぞれの地域や文化に根差したエプソン独自の社会への貢献を成し遂げていくために、国境を越えた人材交流を活発にしています。また、エプソン内部だけでなく、さまざまな地域でさまざまな企業と協業、共創を促進していきます。

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。
女性管理職について、国内では2022年には5%を達成し、2035年までに従業員の女性比率と同等になるよう、女性のキャリア研修の充実、社内の意識改革、柔軟な働く環境の整備などを進めています。
また、男性の積極的な育児参加への取り組みも進めており、100%の育児休暇取得を目指しています。

障がい者雇用

エプソンでは、障がいのある多くの社員が活躍しています。そのためエプソンはトイレや駐車場などの設備面での工夫に加え、社内研修や面接時の手話通訳の用意やITツールを活用し、働くために必要な支援などさまざまな配慮も行っています。また、障がいのある社員が個々の能力を発揮しやすく、働きやすい職場環境を整えた、特例子会社にて活躍できる場の拡大を進めています。

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全社員に浸透させるため、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、社長から全社員に向けて、ダイバーシティや女性活躍推進に関する方針や考えを発信しています。社内での意識改革を促進するためのダイバーシティフェアの開催、またグループ企業での取り組みの促進のためのコンソーシアムづくりを進めています。

女性活躍の状況
(2022年3月現在)



女性管理職数	セイコーエプソン 31人 / 3.7%	エプソングループ 18.0%
女性社員比率	セイコーエプソン 正規・フルタイム 16.9%	エプソングループ 45.6%
平均勤続年数	セイコーエプソン 女性 20.3年 男性 19.1年	

障がい者雇用者数
(当社・国内グループ雇用者数)
(2022年6月現在)



	2020年度	2021年度	2022年度
雇用者数	317人	324人	327人
雇用率	2.66%	2.69%	2.70%

社長メッセージ

エプソンのお客様は、世界各地でエプソンの商品やサービスを利用してくださる人々です。ひとりでも多くの人々の生活を豊かにするために、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届けたいと願っています。そのためには、私たち自身が多様でなければなりません。そして、それらの違いを認め受け入れられる環境が無ければ、その多様性を活かすこともできません。10年後、さらにその先も、より柔軟にそして、持続的に成長する企業であり続けるため、国を超え、地域を超えて、全社員が楽しく事業活動に参画し対等に議論ができる企業文化を創り上げていかなければなりません。会社が社会的使命を果たすためには、自由闊達な職場こそ全ての根幹です。自由闊達な職場をつくるための基礎は、まさにダイバーシティ、エクイティ、そしてインクルージョンの心からの尊重と絶え間ない実践にあると考えています。

セイコーエプソン株式会社
代表取締役社長 CEO

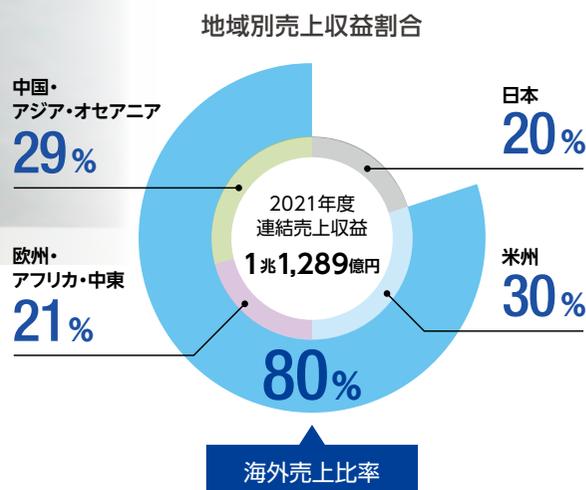
小川 恭範

営業戦略



代表取締役 専務執行役員
営業本部長

久保田 孝一



地域戦略と製品戦略

「Epson 25 Renewed」では、事業を「成長領域」「成熟領域」「新領域」の3つに分類し、メリハリを付けた事業運営を推進しています。営業活動においてはさらに商品ジャンルを細分化して地域ごとにメリハリをつけた施策展開を行っています。

2021年度の売上収益の実績を見ますと、海外売上比率が80%まで伸びてきていますが、この10年ほどで多くの新興国で大容量インクタンク方式のプリンターが伸長したことが大きく貢献しています。大容量インクタンクモデルの圧倒的に安い印刷コストが評価され、特に南米やアジアのインクジェットプリンター市場で、40%前後の市場シェアをいただいています。このジャンルでは中東やアフリカなどを今後の成長地域と位置付け、営業活動の資源投下を進めていきます。また、大容量インクタンクモデルは、従来インクカートリッジモデルが中心だった北米・欧州や日本などでも販売が伸び始めています。これら成熟市場でも、低印刷コストや消耗品交換頻度の低さに加えて、消耗品廃棄が圧倒的に少ないという環境面での価値を訴求しながら、カートリッジモデルからのさらなる転換を進めていきます。

高速ラインインクジェット複合機を中心とした「オフィス共有IJP」、デジタル化を推進する「商業・産業IJP」、そして生産システムの自動化を推進する「マニファクチャリング製品」は全地域で成長に向けた投資を継続します。具体的には自社の販売組織の抜本的強化と販路拡充、そして、エプソンならではのソリューションを体感していただくショールームの拡充を世界的に実施しています。また、商業・産業IJPやマニファクチャリング製品では、生産の近消費地への移行というトレンドを捉えた販売・サポート機能の強化を進めています。

クロスセルの推進

当社はPOSプリンターやSIDMで長く業界トップの実績を挙げており、多くの流通業社や金融機関などのシステムに採用されています。また、こちらもシェアトップ*1のプロジェクターは、全世界の多くの教育機関に採用されています。これらの実績を踏まえ、オフィス向けを中心としたインクジェットプリンターはもとより、スキャナーなど多くの商品群を既存顧客層に販売する、クロスセル活動を推進してきています。また、ここ数年では、消費電力が少なく災害発生などの非常時に緊急電源でも稼働可能なインクジェットプリンターの特長を生かし、医療分野への普及も進んできています。

特長ある商品群による業種別のアプローチをさらに強化するとともに、そこで確立した販路や顧客基盤を最大限に活かすクロスセルをさらに活性化していきます。

*1の注釈はP.92へ

環境負荷低減と顧客支援型営業

「脱炭素」と「資源循環」の取り組みを、営業の現場からも推進していきます。環境負荷低減を実現する商品の提供に加え、それらの製品を安心して長く使っていただく保守サービス商品などの提供、使い終わった後もリファビッシュ・リユース（直して再販）できる体制と仕組みづくりを推進していきます。また、お客様の印刷ニーズに合わせたサブスクリプション型サービスを西欧から開始していますが、今後もさまざまな付加価値ソリューションを提案していきます。

こうした活動を通じて売上収益の構造を複層化し、従来の売り切り中心のビジネスモデルを変革すると同時に、「Epson 25 Renewed」で掲げる環境ビジョンに貢献していきます。

それを実現するために、「お客様と繋がる、繋がり続ける」ことを今後の活動のキーワードと設定し、国内・海外の販売会社の基盤強化活動も強化していきます。デジタルを活用したマーケティングとセールスプロセスの最適化はもちろん、安定稼働のためのモニタリングソフトの提供、データ活用による顧客サポート、自社のハードウェアを活かした新たなサービスを創出することで、カスタマーサクセスに貢献していきます。

営業戦略

製品価値訴求

顧客価値と環境価値

エプソンのオフィス・ホーム市場向け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」を搭載しており、オフィスで主流となっているレーザー方式と比較すると、消費電力削減のほか、交換部品点数が少ないという特長があります。また大容量インクタンク方式のプリンターは、従来のカートリッジ方式と比較して、圧倒的に安い印刷コストに加え消耗品に関わる資源消費量を大幅に低減することができます。こうした当社商品ならではの価値をより広く社会へ浸透させることを目的に、世界各地で積極的な価値訴求活動を展開しています。その一例として「National Geographic」とのタイアップによるキャンペーンも開始しました。

また、オフィス内での紙の再生を実現する乾式オフィス製紙機PaperLab、捺染などの用途で環境負荷低減などのさまざまな価値を提供する産業用デジタルプリンターなど、多くの商品ジャンルで顧客価値と環境価値が進化しています。

木や水を使用せず*、CO₂の排出量が削減して新たな紙を再生する環境配慮商品として既に市場に導入されているPaperLabですが、企業内の循環サイクルでの使用にとどまらず、地域社会での循環型経済を担う商品として活躍の場を拓けようとしています。北九州市での「KAMIKURU」プロジェクトや信州大学での産学連携した地域共創プロジェクトが始動し、自治体、学校、地元企業が参加して地域内での古紙回収と再生紙生成を行い、再生紙やアップサイクル品を地域に還元し、同時に環境教育や環境貢献活動の輪を広げる取り組みを行っています。

「Epson 25 Renewed」で目指す「持続可能でこころ豊かな社会」、それを達成するための商品とサービスをより多くの皆様に知っていただくため、世界の各地で戦略的で持続的な訴求活動を引き続き展開していきます。

* 機器内の湿度を保つために少量の水を使用します。

National Geographic CreativeWorks によるキャンペーン

キャンペーン概要:

エプソンの依頼に基づき、ナショナルジオグラフィックが制作した動画およびデジタルコンテンツにより、温暖化対策の必要性を訴える環境対策警鐘キャンペーン。ナショナルジオグラフィックの公式ウェブサイト・SNSメディアへの掲載、各国言語翻訳版のエプソン各地域販売会社のデジタルプラットフォームへの掲載を通じ、温暖化対策に貢献する必要性を訴えています。

動画紹介:

主にアラスカで活動する女性研究者ケイティ・ウォルター・アンソニー氏。北極圏の永久凍土の融解と温暖化の関連性についての研究を行う。ナショナルジオグラフィックエクスプローラーとして、温暖化対策の必要性を訴えるとともに、彼女は「エネルギーの削減に貢献するテクノロジーに投資すれば、生活にかかる費用が長期的に減るだけでなく、カーボンフットプリントを削減することができる」と主張する。



詳しくはWebへ
National Geographic.com内、
エプソンキャンペーンページ
<https://www.nationalgeographic.com/turn-down-the-heat>

紙の循環から始める地域共創プロジェクト「KAMIKURU」

地域内における紙の循環システム

エプソンは、北九州SDGsクラブの推進プロジェクト活動「KAMIKURU」に参画しています。民間企業、自治体、学校から古紙を回収し、乾式オフィス製紙機「PaperLab」で再生、さらに、環境負荷の低いインクジェットプリンターでの印刷や、生成した再生紙を加工することでアップサイクル品として地域内に還元し、新たな紙資源の循環に取り組んでいます。この活動の運営は、「KAMIKURU」参画法人で障がい福祉サービス事業を運営する「NPO法人わくわくーく」が行っています。



アップサイクル品の販売

「NPO法人わくわくーく」では、再生紙を使用したアップサイクル品を制作・販売しています。

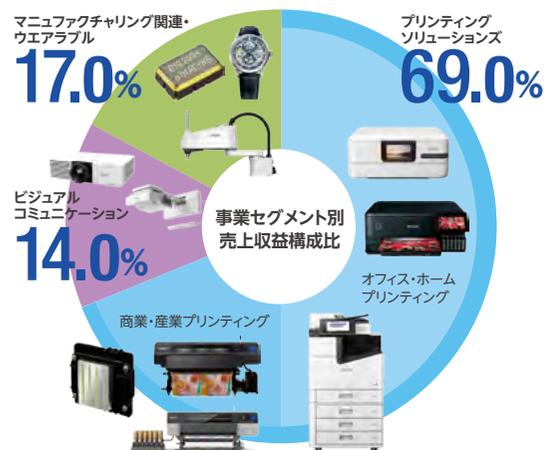
詳しくはWebへ
「KAMIKURU」プロジェクト
<https://kamikuru.jp/>



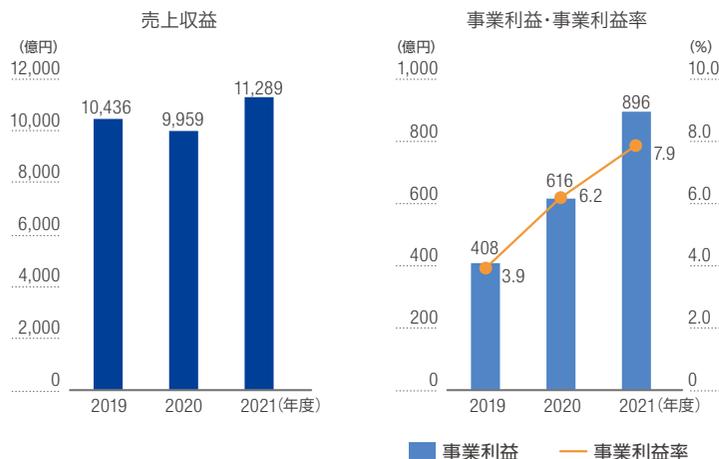
業績ハイライト(2021年度)

連結合計

売上収益 **1兆1,289億円** 事業利益 **896億円**



業績推移



経営資源・事業活動データ (2021年度)



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 **7,799億円** セグメント利益 **1,064億円**

overview

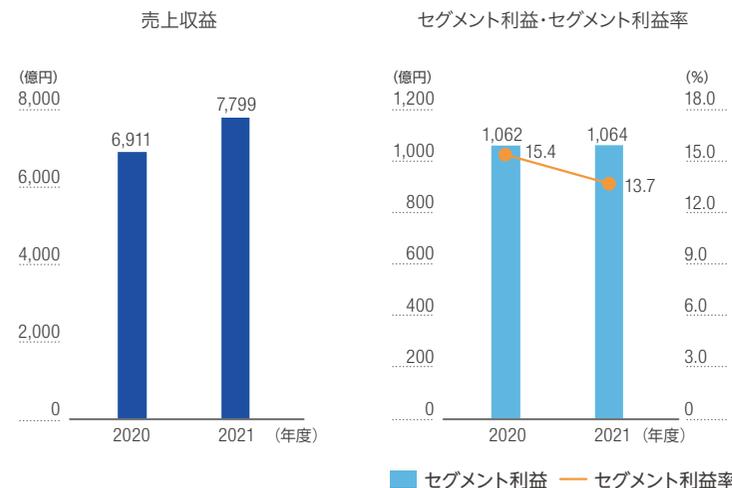
オフィス・ホームプリンティング

- IJP本体は供給制約があるなか、大容量インクタンクモデル・オフィス共有IJPが販売増加
- インクはインクカートリッジ販売減少の一方、大容量インクボトル・オフィス共有IJPインク販売増加により、売上は前期並み
- 部材費・物流費の大幅なコストアップに対し、需給バランスを踏まえた価格対応・費用抑制を継続

商業・産業プリンティング

- 商品ラインアップ拡充で、商業・産業IJPが販売増加
- プリントヘッド外販は中国などで販売拡大
- 将来成長に向けた費用投下は着実に実行

業績推移



経営資源・事業活動データ (2021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

業績ハイライト(2021年度)

ビジュアルコミュニケーション

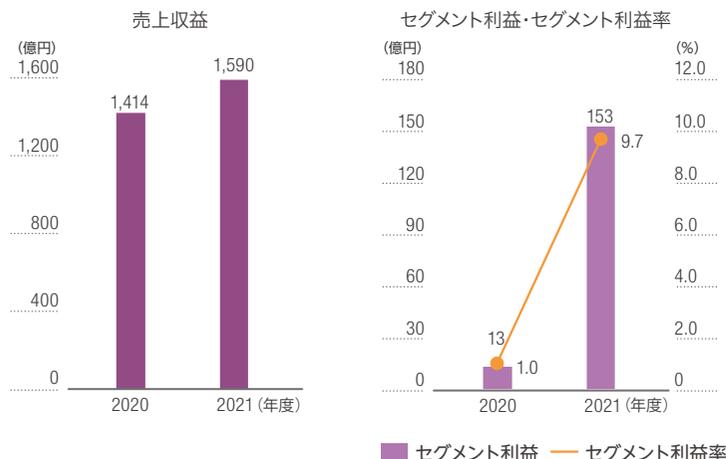
ビジュアルコミュニケーション

売上収益 **1,590**億円
セグメント利益 **153**億円

overview

- 供給制約があるなか、COVID-19影響からの回復などにより、高光束プロジェクター・ホームプロジェクターを中心に販売増加
- 事業構造改革の進展などにより、前期から収益性が大幅に改善

業績推移



経営資源・事業活動データ (2021年度)



マニファクチャリング関連・ウェアラブル

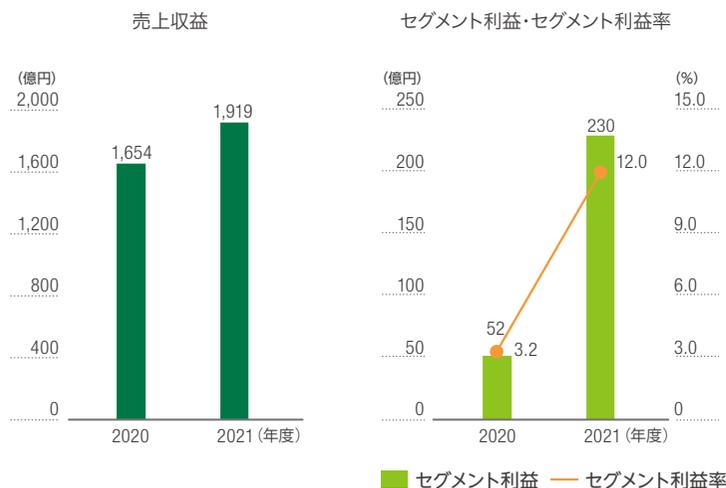
マニファクチャリングソリューションズ
ウェアラブル機器
マイクロデバイス 他
PC

売上収益 **1,919**億円
セグメント利益 **230**億円

overview

- マニファクチャリングソリューションズはスカルロボットを中心に過去最高台数を販売
- ウェアラブル機器は事業構造改革の進展などにより、前期から収益性が大幅に改善
- マイクロデバイス他は旺盛な需要を受け、水晶デバイス・半導体ともに好調

業績推移



経営資源・事業活動データ (2021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

事業を通じた価値創造

イノベーション戦略

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

成長領域

成熟領域

プリンティングソリューションズ事業

目指す姿

インクジェット技術とオープンなソリューションで、あらゆる印刷の進化と分散化を促し、産業構造の革新と地球環境への負荷の低減を実現していきます

▶ 2021年度→2022年度における 環境認識

リモートワークや在宅学習の急速な拡大によるホーム用プリンターの稼働台数・印刷枚数の増加は落ち着きつつあるものの、働き方の変化による分散印刷の流れは継続していると考えています。また、商業・産業印刷の分野では、消費者ニーズの多様化、環境意識の高まりなどから、多品種少量生産に強みがあるデジタル印刷への転換が加速しています。こうした潮流に沿って、プリンティング全体の分散化のニーズは一層高まっていくものとみています。

一方、COVID-19感染拡大や社会・経済情勢を背景とした、半導体などの部品調達難、国際的な物流混乱など、サプライチェーン上のさまざまな問題から生じている商品の供給制約が長期化しており、正常化の見通しは不透明な状況です。しかしながら、商品設計の変更にまで踏み込んだ、事業全体での対応により、2022年度下期にかけて商品供給の改善を目指します。

▶ 2022年度に 強化する取り組み

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で電力消費を抑制します。大容量インクタンクの搭載により、従来のカートリッジ方式と比較して、消耗品に関わる資源消費を大幅に低減することができます。これは「Epson 25 Renewed」で掲げる環境への貢献を実現する上でカギとなる技術です。働き方の多様化や商業・産業分野の近消費地生産などにより、さまざまな場所で分散した印刷が行われる大きな流れを捉えて、この技術を搭載した商品を幅広いラインアップで提供することで、お客様のもとでの環境負荷低減にも貢献します。

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、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、パートナーとの共創関係（プリンティングイノベーションのエコシステム）の構築を進めて、より大きな価値の創出につなげていきます。▶ P.44に続く



執行役員
プリンティングソリューションズ事業本部長

吉田 潤吉

プリンティングイノベーションのエコシステム



エプソンは、圧倒的なコストパフォーマンスと環境性能を有するマイクロピエゾプリントヘッドをコアデバイスとして、さまざまな分野にその利用範囲を広げながら、インク、制御システム、画像処理、精密加工や生産技術などの基盤技術を磨き、幅広いアプリケーションに展開できるインクジェットプラットフォームを創り上げてきました。エプソンのプリントヘッドは、印刷用インクだけでなく、バイオ材料や金属インクなどさまざまなものを吐出することが可能です。これらのプリントヘッドは、自社のプリンターに搭載するだけでなく、外販ビジネスを通じてパートナーへ提供も行って、さまざまな価値の創出に貢献しています。

プリントヘッドやその利用技術を基盤に据えて、パートナーとの共創の場を広げ、さまざまな価値創出に取り組み、インクジェットの持つ大きなポテンシャルを引き出していきます。

▶ 2022年度に強化する取り組み(続き)

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末永く商品をお使いいただけるよう取り組んでいきます。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は、欧州エリアからスタートしましたが、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みます。同時に、商業・産業印刷におけるトータルソリューションEpson Cloud Solution PORTでは、エプソン独自のカラーマネジメント技術Color Control Technologyや生産工程管理などに加え、ご利用いただけるサービスの拡充を進め、お客様のビジネスの拡大に役立つメニューの提供を目指します。

▶ 人材の力をどのように事業の成長につなげるか

プリンティングソリューションズ事業には、オフィス・ホームから商業・産業まで、非常に広いプリンティングのニーズに応えるミッションがあります。インクジェットプリンターを中心にさまざまな技術のプラットフォーム化が進んだことで、ソフトウェアやハードウェアの設計といった共通の基盤を担う人材が、オフィス・ホームと商業・産業という領域の垣根を越えて、幅広く活躍できる体制になっています。また、社員が自ら新しいソリューション・サービスを考える機会を設け、社会課題の解決に貢献するやりがいの創出と、成長の場づくりを進めています。こうした取り組みを通じて生まれた社員からの創発的なアイデアを事業化までつなげることで、人材の成長とともに事業の継続的な成長を目指しています。

オフィス・ホームプリンティングイノベーション

Pオフィス・ホーム事業



オフィス・ホームプリンティング

執行役員
プリンティングソリューションズ
事業本部 副事業本部長
Pオフィス・ホーム事業部長

山田 陽一

エプソンのインクジェットプリンターには、低消費電力・廃棄物の少なさなどの環境性能に加えて、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、多くの良さがあります。エンドユーザー様やチャンネルパートナー様にこうした優位性をご理解いただくことで、レーザープリンターが主流となっているオフィスでの印刷にインクジェットプリンターが浸透する大きな流れが生まれると考えます。在宅勤務などによる働き方の多様化を背景に、さまざまに変化している印刷の分散化ニーズに向けても、プラットフォーム展開による商品ラインアップの拡充を進めていきます。さらに、ReadyPrintなどにより一対一でつながることを通じて、お客様の困り事をより深く理解し、価値の高い商品・サービスを提供していきます。

商業・産業プリンティングイノベーション

P商業・産業事業



商業・産業プリンティング

執行役員
プリンティングソリューションズ
事業本部 副事業本部長
P商業・産業事業部長

五十嵐 人志

商業・産業印刷のデジタル化と環境負荷低減という大きな潮流に乗って、独自のマイクロピエゾ技術の特長を活かしたインクジェット技術のプラットフォーム展開によって、高画質・高生産性のニーズに対応する商品・サービスを提供していきます。多様なメディア・素材への印刷を実現するインクジェットのポテンシャルを引き出し、デジタル化を後押しする商品の開発を進めます。分散印刷を支援するEpson Cloud Solution PORTでは、利用可能なサービスを順次追加していくことで、お客様の全体の生産性を高めるソリューションの提供に取り組みます。テキスタイルなどではデジタル印刷のコンサルティングも強化し、デジタル印刷を前提とした価値の創造をサポートしていきます。

IJS事業



プリントヘッド外販

IJS事業部長

内田 昌宏

エプソンは、環境意識の高まりや分散印刷の加速といった大きな社会動向への対応の一つとして、プリントヘッドを基軸としたソリューションを提供し、お客様の印刷・生産プロセスを革新していきます。具体的には、独創のマイクロピエゾプリントヘッドの特長(高精度・コンパクト・拡張性など)を活かし、世界中のパートナーとの共創により、アナログ印刷のデジタル化を加速させていきます。また、エレクトロニクスやバイオなどの新たな分野への応用や、立体物へのダイレクト印刷など新規市場開拓を進めていきます。さらに、プリントヘッド外販だけでなく、インクジェット技術を簡単かつ安心して導入いただけるソリューションの実現を目指します。

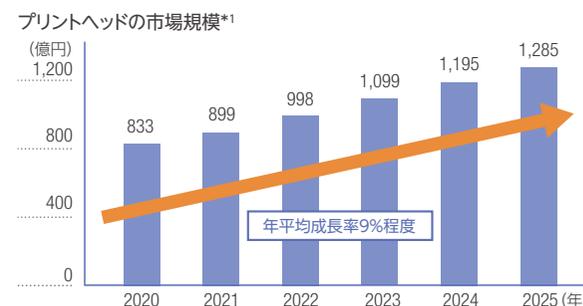
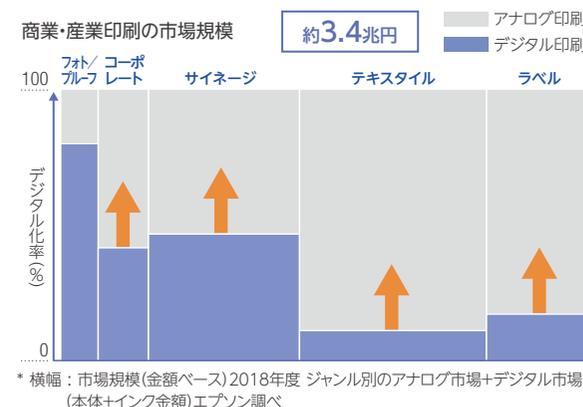
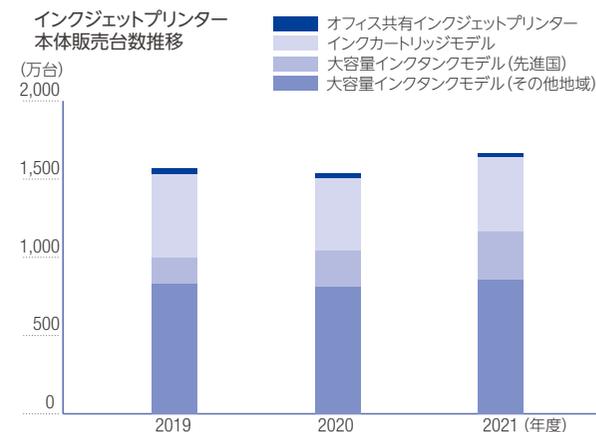
各イノベーションの方向性とエプソンの強み、価値提供

オフィス・ホームプリンティングイノベーション

事業領域／事業の方向性	社会課題／事業課題	エプソンの強み、価値提供
オフィスの印刷をレーザーからインクジェットへテクノロジーシフト	<ul style="list-style-type: none"> 環境意識の高まり(電力消費・廃棄物の削減、商品の長寿命化) 生産性向上の実現 	<ul style="list-style-type: none"> 消費電力が低く、シンプルな構造で廃棄物が少ないピエゾ方式を採用したプリントヘッドの原理的優位性を活かし、環境負荷低減を実現 高速印刷とメンテナンスの容易さで生産性の向上
こころおきなく印刷できる商品の提供	<ul style="list-style-type: none"> 印刷に伴う消耗品コスト 消耗品交換に伴うメンテナンス工数 	<ul style="list-style-type: none"> 大容量インクタンクモデルで圧倒的に安いランニングコスト メンテナンス工数の削減
より多くのお客様に向けたソリューションの提供	<ul style="list-style-type: none"> リモートワーク・在宅学習も含む利用シーンの多様化による分散印刷ニーズの高まり 	<ul style="list-style-type: none"> 印刷ニーズに応じたサブスクリプション型サービスの提供 モバイル・クラウドサービスEpson Connectや遠隔管理基盤を活かしたソリューションの提供
オフィスでの紙循環プロセスの実現	<ul style="list-style-type: none"> 紙のリサイクルニーズ、機密抹消ニーズの増大 	<ul style="list-style-type: none"> 乾式オフィス製紙機PaperLabによるオフィスでの紙資源循環

商業・産業プリンティングイノベーション

事業領域／事業の方向性	社会課題／事業課題	エプソンの強み、価値提供
アナログからデジタルへ	<ul style="list-style-type: none"> デザインの多様化による多品種少量生産の普及 水の大量消費・売れ残りによる大量廃棄 労働環境の改善 	<ul style="list-style-type: none"> インクジェットによるデジタル印刷で、多品種少量生産、環境負荷低減、労働環境改善を実現
トータルソリューションによる商業・産業印刷の実現	<ul style="list-style-type: none"> 分散印刷での高度な色合わせ・生産管理・品質管理・保守管理の実現 	<ul style="list-style-type: none"> 導入しやすいトータルソリューションEpson Cloud Solution PORT 独自のカラーマネジメント技術による効率的な色合わせの支援 遠隔監視技術による安定稼働の実現
あらゆる印刷をインクジェットに	<ul style="list-style-type: none"> さまざまな印刷のデジタル化加速 多くのパートナーとの協業による提供価値の最大化 	<ul style="list-style-type: none"> 高精度、コンパクトで拡張性の高いプリントヘッドと、インクジェット技術を簡単かつ安心して導入いただけるソリューションの提供で、お客様の印刷・生産プロセスの革新を実現



* 調査会社からの情報を基に、エプソン調べ

*1 インクなどを除く

Pオフィス・ホーム事業

成長領域

成熟領域

2021年度の事業活動実績

Pオフィス・ホーム事業 施策と実績

施策	実績	
	成果	課題と次期継続アクション
レーザープリンターからインクジェットプリンターへ	<ul style="list-style-type: none"> ・ オフィス共有インクジェットプリンター（印刷ボリュームの高いカテゴリ）で売り上げの伸長を維持 ・ 新興国地域に加え、先進国地域でも大容量インクタンクモデルの売り上げ拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・ オフィス市場で需要の多い中速帯の商品ラインアップ拡充 ・ 各地域での販売網と価値訴求活動の強化 ・ 半導体などの部品調達難や物流混乱への対応と正常化に向けた取り組み
サブスクリプション、ソリューションの提供拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自宅での印刷状況が把握できる企業向けプリントサービスEpson Remote Print for WFHの提供開始 ・ 資料のペーパーレス化を図り、業務効率化を支援するアプリケーションEpson Pocket Documentの提供開始 ・ サテライトオフィスなどに向けた顔認証印刷ソリューションの展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・ サブスクリプション型サービスReadyPrintの提供地域拡大 ・ 教育市場サービスの拡大に向けた実証実験の実施
プラットフォーム展開による効率的な商品・サービスの開発	<ul style="list-style-type: none"> ・ 継続的な商品ラインアップの拡充 	
オフィス内での紙循環サイクルの構築	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国内外での展示会、プロモーション活動を通じた乾式オフィス製紙機PaperLabの環境価値訴求の継続と海外販売の開始 	<ul style="list-style-type: none"> ・ PaperLab環境性能のさらなる向上
主な協業・共創	<ul style="list-style-type: none"> ・ JR東日本駅ビル初のレンタルオフィスにてエプソンが新たなビジネスモデルの実証実験を含めたコラボレーションを開始（2021年3月） 	



高速ラインインクジェット複合機



A4カラー複合機



A4モノクロ複合機

注目トピック

高生産性と低環境負荷を両立するオフィス共有インクジェットプリンター

働く場所の多様化は一層進んでいく方向です。これに合わせ、低環境負荷、低コストで高い生産性を実現する印刷環境の実現が求められています。

エプソンのオフィス共有インクジェットプリンターは、優れた環境性能に加え、高速印刷・低TCO（導入や維持・管理に関わる費用の総額）が特長です。例えば、高速ラインインクジェット複合機LX-10050MFシリーズは、PrecisionCoreラインヘッド搭載により、印刷スピード100枚/分を実現し、オフィスで使用されている一般的なレーザー方式の50枚/分に対して、約2倍の生産性を発揮します。また、Heat-Free

Technologyを搭載し、インク吐出プロセスに熱を使わないLXシリーズは、レーザープリンターに比べて圧倒的に消費電力が少なく、外部評価機関による性能比較では、他社カラーレーザー複合機に比べ、LX-6050Mは年間の消費電力量を平均で約80%削減できるとの結果が出ています。

こうした強みをもとに、サテライトオフィスやシェアオフィスへの分散化をにらみ、商品ラインアップの拡充を進めるとともに、高速印刷と低消費電力、低TCOを通じて、お客様の生産性向上と環境負荷低減、印刷コスト削減に貢献していきます。



印刷スピード
100^{*2}
枚/分

消費電力量
約80%^{*3}
削減

▶ *2、*3の注釈はP.92へ

2021年度の事業活動実績

P商業・産業事業 施策と実績

施策	実績	
	成果	課題と次期継続アクション
アナログからデジタルへ	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート、サインージ、テキスタイル、ラベルなどの領域で引き続き売り上げが伸長 COVID-19の影響により需要が落ち込んでいた小型プリンターの市場の回復が進む 誰でも簡単に使え、色合わせが可能な小型測色器を発売 少量・多品種生産に適したインクジェットデジタル捺染機 Monna Lisaシリーズのエントリーモデルを発売 	<ul style="list-style-type: none"> 半導体などの部品調達難や物流混乱への対応と正常化に向けた取り組み
サブスクリプション、ソリューションの提供拡大	<ul style="list-style-type: none"> トータルソリューションEpson Cloud Solution PORT加入数の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> Epson Cloud Solution PORTのサービスメニュー拡充
プラットフォーム展開による効率的な商品・サービスの開発	<ul style="list-style-type: none"> 新プラットフォーム機の投入開始 	
主な協業・共創	<ul style="list-style-type: none"> 京都大学大学院総合生存学館アートイノベーション産学共同講座とアートイノベーションとデジタル捺染を融合させて新たな価値創造を目指すための共同研究を開始(2021年12月) 新規市場開拓やお客様へのソリューション提案の強化を目的に、TSCアジア(富士見事業所)をリニューアルオープン(2021年10月)、エプソンクリエイティブスクエア赤坂をオープン(2022年3月) 	

コーポレート(POP、ポスター、CAD)

POP・ポスター・CAD向け
大判プリンター



サインージ(看板、装飾)

サイン・ディスプレイ向け
大判プリンター



テキスタイル(アパレル、ウェア)

テキスタイル向け
大判昇華転写
プリンター



デジタル捺染機



ラベル(パッケージ印刷)

カラーラベルプリンター

デジタルラベル印刷機



注目トピック

分散印刷を支援するEpson Cloud Solution PORTの提供

COVID-19によるパンデミックの経験は、消費地に近い場所での生産(印刷)を行って、より速く、より強靱なサプライチェーンを実現しようとする商業・産業印刷市場での動きを加速すると考えられます。大判プリンターなどを使用する生産現場では、各地でのアウトプットの同一性を保証し安定した印刷を行うため、多拠点での正確な色合わせと効率的な稼働管理、作業者のスキルに頼らない保守サービスが一層求められています。

こうしたニーズに応えるために、エプソンは2020年に分散印刷を支援するソリューションEpson Cloud Solution PORTの提供を

開始しました。このソリューションによって、各拠点に分散した全てのプリンターの稼働情報、エラー状態などを一画面でタイムリーに把握し、プリンターの状況を遠隔でモニタリングし、生産(印刷)を円滑に行うことができるようになります。また、独自技術ならではの色合わせや生産工程管理などのサービスを順次拡充し、お客様のニーズや受注の拡大に合わせて利用いただくことで、生産性の向上を支援していきます。



お客様のPCやモバイル端末で分散したプリンターを一画面で稼働管理

2021年度の事業活動実績

IJS事業 施策と実績

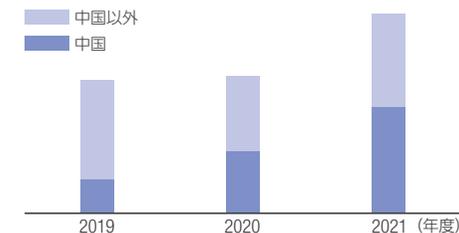
施策	実績	
	成果	課題と次期継続アクション
中国市場でのシェア拡大	<ul style="list-style-type: none"> 多様なニーズにタイムリーに応えるPrecisionCoreプリントヘッドI3200シリーズの商品ラインアップ拡充により、主要市場である中国で順調に売り上げが伸び、シェアが拡大 UVインクに対応する一体型のサイネージ印刷向けPrecisionCoreプリントヘッドTシリーズ(T3200/T1600)を開発し、販売を発表 	<ul style="list-style-type: none"> 中国の中・大型サイネージ印刷市場にTシリーズを投入し、シェアのさらなる拡大 商品ラインアップのさらなる拡充
アナログ印刷に匹敵する生産性をデジタル化で実現	<ul style="list-style-type: none"> 高い生産性と安定稼働を実現できるPrecisionCoreプリントヘッドD3000シリーズとS3200シリーズの商品ラインアップ拡充 技術サポート、ソリューション提案を行う拠点をスイスに設立し、アナログ印刷のデジタル化提案力を強化 	<ul style="list-style-type: none"> D3000シリーズとS3200シリーズで、欧州の装置メーカーとの協業を通じて、アナログ印刷のデジタル化ニーズの開拓 スイスに設立した技術サポート拠点の活用
新規応用分野の開拓	<ul style="list-style-type: none"> インクジェットインノベーションラボ富士見を活用し、インクジェットによる新たなものづくりを目指すお客様、素材メーカーや大学・研究機関などのパートナーとともに、新しい素材・用途の開発・試作評価を69件実施 インクジェット立体物印刷装置の開発 	<ul style="list-style-type: none"> お客様との共創の拠点であるインクジェットインノベーションラボ富士見をリニューアルし、立体物印刷装置や各種インクジェットヘッドを用いた試作環境を整え、お客様との接点を強化
主な協業・共創	<ul style="list-style-type: none"> iPrint研究所(スイス)との協業により、スイスに技術サポート拠点を設立(2022年4月から事業開始) 	



インクジェットによるものづくり

<https://www.epson.jp/products/inkjet/application/>

プリントヘッド外販ビジネス*4売上収益推移



*4 プリントヘッド・インクなどを含む

PrecisionCoreプリントヘッドの主な特長

- 13200シリーズ**

 低コスト、コンパクトと使いやすさにより、搭載範囲が拡大
- Tシリーズ**

 ヒーター内蔵で、さまざまなUVインクを吐出でき、サイネージ印刷への適用幅が拡大
- D3000シリーズ**

 高周波駆動とノズルまでインクを循環させることで、高生産印刷と安定稼働が可能
- S3200シリーズ**

 拡張性が高いS形状で幅広いニーズやアプリケーションに対応可能

注目トピック

PrecisionCoreプリントチップの進化

プリントヘッドのコア部品であるPrecisionCoreプリントチップを進化させることで、インクジェット技術を活用できる用途、市場をさらに拡大していきます。

ラベル・テキストなど高い生産性が求められるアナログ印刷領域や特殊な液体を吐出する工業応用領域へデジタル印刷の価値を提供するため、プリントチップの吐出性能、信頼性を向上させ、それを搭載する全てのエプソン製プリントヘッドの性能を進化させます。

PrecisionCoreプリントチップの特長は、高精度・高密度にインクを吐出できることに加え、さまざまな形状のプリントヘッドに組み込むことで、多様な用途、ニーズに対応したプリントヘッドに展開できます。プリントヘッドに内蔵したプリントチップの進化によって、プリントヘッドの性能を向上させ、既存資産(有形・無形)を有効活用しながら、商品性能を向上したいというお客様の困り事を解決します。



事業を通じた価値創造

価値創造戦略

マニファクチャリングイノベーション

成長領域

マニファクチャリングソリューションズ事業

目指す姿 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

▶ 2021年度→2022年度における 環境認識

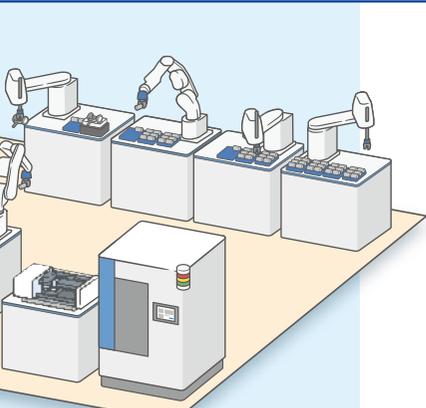
2021年度は、EVに代表される次世代経済を牽引する環境配慮型商品の拡大に伴い、ものづくり関連投資の需要は旺盛でしたが、短期視点では地政学的なリスクや部品不足・物流難による影響により、不透明感が増しました。この傾向は2022年度も続くと予想しています。一方、中長期視点では、「労働環境の改善」や「ものづくりのレジリエンス強化」といった本質的な課題を解決するために、生産システムを革新させる必要性を多くの企業や組織で感じられており、確実な市場成長を見込んでいます。特にロボットによる自動化を望む業種・業界の多様化が進んでいます。私たちも、さまざまな困りごとを解決する手段を拡充し、社会貢献できる機会を増やしていきたいと考えます。

▶ 2022年度に 強化する取り組み

昨年度末に上市した「ジャイロプラスチック」を搭載したスカラロボットのGXシリーズを本格的に拡販することや、ロボットおよび装置のプログラミングを簡単にするRC+ExpressEditionの提案などにより、スカラロボットの世界シェアNo.1*1を盤石にします。その上で、マニファクチャリングイノベーションの目指す姿を実現させるために、小型射出成形機の販売を本格化させるとともに、分光カメラや3Dプリンターなど次世代のものづくり革新を支える技術やビジネスモデルを先鋭化させていきます。加えて東南アジア・インドや日本といった戦略的な地域において、顧客開拓力・顧客サポート力を強化し、市場変化への耐性を高める取り組みを加速します。

▶ 人材の力をどのように事業の成長につなげるか

工場の自動化を求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。その要望にお応えする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、お客様の困りごとに対する解決手段を提案できる人材について、一層の強化が必要となります。お客様のニーズを把握し、最適なソリューションを提案できる人材は当事業に限らず、エプソン全体視点での強化が必要であると考えています。そのために、事業・関係会社を横断したローテーションによる人材育成を進めます。加えて、教育機関へのロボットプログラミング・装置設計カリキュラムの提案による若手人材の育成への取り組みや、DXや顧客サポート人材の即戦力強化を図り、即効性と継続性を併せ持つ事業成長を目指します。



執行役員
マニファクチャリングソリューションズ事業部長

内藤 恵二郎

事業領域／事業の方向性	社会課題／事業環境	エプソンの強み、価値提供
部品生産～組立～検査を含むコンパクトな生産ライン構築	<ul style="list-style-type: none"> 環境への要請の高まり レジリエンスの強化 働き方の多様化 労働力不足の解消 	<ul style="list-style-type: none"> 材料・電力・輸送・スペースの無駄を削減する小型成形機 「人の手でしかできない作業」の自動化を容易に実現する高精度なセンシング技術、ロボット制御技術、画像処理技術 独自の「ジャイロプラスチック」による高い生産性（高速・高精度の動作） スカラロボット世界シェアNo.1*1を支える幅広いラインアップ
小型・軽量・スリムで省電力と高生産性を両立したロボット	<ul style="list-style-type: none"> 自動化に対する高いハードルの解消 多様な生産プロセスへの対応 多様な業界における自動化への期待 	<ul style="list-style-type: none"> 自社のものづくりの現場で培った自動生産ラインの知識をベースとした、高効率・高歩留まりな生産システム提案 グローバルに広がる販売・サービス網による顧客の他地域展開へのサポート
構想・導入サポート		

エプソンがターゲットとする市場の規模と成長率

部品生産	組立・検査	構想・導入サポート
成形機 〆 CAGR 2.8% ワールドワイド 1.7兆円	ロボット*2 〆 CAGR 5.5% ワールドワイド 1.0兆円	エンジニアリング 〆 CAGR 7.0% ワールドワイド 2.1兆円
小型射出成形機*3 〆 CAGR 4.9% ワールドワイド 1,100億円	小型ロボット*4 〆 CAGR 8.4% ワールドワイド 2,300億円	3C・ピギナー向け 〆 CAGR 7.0% ワールドワイド 7,800億円

* 装置設計・サービス(本体含む)

*1 産業用スカラロボットの2021年の金額および数量ベース出荷実績において(株式会社富士経済「2021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)

* 金額規模は2020年、CAGRは金額規模で2020→2025年 エプソン想定値

2021年度の事業活動実績

マニュファクチャリングソリューションズ事業 施策と実績

施策	実績	
	成果	課題と次期継続アクション
商品ラインアップの拡充による売上拡大	<ul style="list-style-type: none"> 「ジャイロプラステクノロジー」搭載のGXシリーズの上市 スカラロボットを中心に過去最高の台数を販売。事業売上収益においても継続して伸長 	<ul style="list-style-type: none"> ロボット新商品の拡充と周辺機器・ソフトウェア群の充実
効率的な商品開発による収益性向上	<ul style="list-style-type: none"> エプソンブランドでの射出成形機ビジネスの開始 3Dプリンターをシステム構成とした価値提案の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 今後の成長が見込めるインド・ベトナムおよび、日本での販売活動の強化
次世代プラットフォーム拡大に経営資源を集中	<ul style="list-style-type: none"> ロボット単体に加え、周辺装置なども活用したソリューション提案を開始 	<ul style="list-style-type: none"> 3Dプリンターや振動センサーなど次世代技術を搭載した商品の上市
主な協業・共創	<ul style="list-style-type: none"> パートナーSierとの共創強化による課題解決ソリューションの拡充 ハンド・周辺機器メーカーとの協業深化と、各種ライブラリ拡充や接続規格への対応強化 	



6軸ロボット

スカラロボット



RC+Express



分光カメラ



注目トピック

エプソンが目指す工場の姿「マニュファクチャリングイノベーション」

2022国際ロボット展で、「エプソンが変える これからのものづくり」をキーワードに、すぐに解決できる提案としての「現場ソリューション」と、近未来の世界観をイメージした「マニュファクチャリングイノベーション」の2つのソリューションを訴求しました。

「現場ソリューション」展示では、新技術「ジャイロプラステクノロジー」を搭載した新製品や独自技術の分光ビジョンシステム、簡単プログラミングソフトなどお客様の「今の課題」を解決する提案に加え、「パートナーSier^{*5}ソリューション」として、搬送・組立・検査プロセスの一連の工程を模した自動化支援の幅を広げるソリューションもア社と共創し紹介しました。

「マニュファクチャリングイノベーション」展示では、小スペースで無駄のないモデルラインを紹介。会場では、リバーシゲームの石(メダル)や中箱の試作造形、量産部品製作、組立から箱詰め、装置間の無人搬送、外箱へのダイレクト印刷までの一貫した工程を、小型射出成形機や3Dプリンターを設置した小さなスペースでのモデルラインとして実演しました。

エプソンは、環境に配慮した最新技術と産業を彩るさまざまなデバイスを、さらに拡充するとともに、ものづくりの仕組みに顕在化している「労働環境の改善」「環境負荷低減」「分散化社会への対応」といった社会課題に真摯に向き合い、新たな価値提供に取り組んでいます。



*5 製造工程における自動化装置の提案・構想・導入・サポートなどを行う事業者。ソフトウェアのシステムインテグレーターとは異なる

事業を通じた価値創造

価値創造戦略

ビジュアルイノベーション

成熟領域

ビジュアルプロダクツ事業

目指す姿

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

▶ 2021年度→2022年度における 環境認識

プロジェクター市場は、フラットパネルディスプレイの価格下落による競争が続く一方、COVID-19による影響は底を打ち、教育・イベント向けを中心に需要が回復基調にあります。家庭向けでは、ストリーミングサービスの普及により、スマートプロジェクターが中国を中心に拡大しています。さらにはハイブリッドワークや教育の在り方の変化、体感型デジタルアートや臨場感ある映像空間演出など、プロジェクションの強みを活かせる新たな需要も見えています。

しかしながら、当面のサプライチェーン環境は引き続き厳しい状況を見込んでおり、製販一体の機動力あるオペレーションにより商品の供給最大化に取り組みます。

▶ 2022年度に 強化する取り組み

これまでの事業構造改革で得られた収益基盤をさらに堅固なものとするべく、2022年度は資産効率性に着目し、現有資産の最大活用と新規投資の効率性を追求し、高効率体質への転換を図ります。

商品面では本年度上市した世界最小*1 20,000lmモデルの拡販や設置性・接続性を向上した家庭向けモデルの投入などにより市場競争力を高め、市場プレゼンスを堅持していきます。また、デジタルを活用したお客様接点の強化・サービス提案や他社サービスとの連携で、「学び・働き・暮らし」におけるお客様体験価値を向上・進化させていくとともに、その実現に向けた共創パートナー拡充の取り組みを強化していきます。

*1 発売済み20,000lmの3LCD方式プロジェクター製品の本体(突起部、レンズ含まず)において、エプソン調べ。(2022年5月17日現在)

▶ 人材の力をどのように事業の成長につなげるか

事業の目指す姿を実現するためには、全ての社員がお客様の求める本質価値に向き合い、自律的に価値創造し続ける組織文化が不可欠です。当事業では、社員個々の成長機会の拡充や働きやすさの追求、働きがいをもとめることで、個・組織の主體的な行動を引き出すとともに、新規市場開拓を目的としたプロジェクト活動やアイデア起案型の事業化検討の仕組みを設けたり、お客様の声を共有する機会づくりを通して、情熱を持って顧客価値創造にチャレンジする文化形成に取り組んでいます。



執行役員
ビジュアルプロダクツ事業部長

吉野 泰徳

事業領域/事業の方向性	社会課題/事業環境	エプソンの強み、価値提供
<ul style="list-style-type: none"> ● 文教 公平で質の高い教育環境の構築 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ 教育の格差の解消 ➔ 多様な学びの実現 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ コストパフォーマンスの高い大画面による、公平で快適な視聴・コミュニケーション環境 ➔ 電子黒板機能による学びの双方向性支援
<ul style="list-style-type: none"> ● オフィス・ビジネス 生産性・創造性の発揮支援 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ ワークスタイルの多様化への対応 ➔ 業務の生産性・創造性の向上 ➔ 経済活動における環境負荷低減 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ リアル・遠隔双方で快適な大画面コミュニケーション環境 ➔ インタラクティブ機能によるプレゼンテーションや会議での生産性・創造性向上 ➔ 低消費電力・小型・軽量の商品
<ul style="list-style-type: none"> ● ホーム 多様な働き方やライフスタイルの実現支援 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ ライフスタイルの多様化への対応 ➔ 時間・空間・移動の制約の解消 ➔ デジタル化の進展、EC(電子商取引)化加速への対応 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ 大画面でのオンデマンド視聴や、リモートワークや遠隔授業を1台で実現できるスマートプロジェクター ➔ 高画質・大画面の視聴環境を手軽に実現する設置自由度の高さ
<ul style="list-style-type: none"> ● ライティング、サインージ、アート 映像・光による演出やデジタルアート表現の支援 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ イベント需要の回復/新たなエンターテインメント市場の創出 ➔ 技術進化による新たな芸術・文化の創造 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ 驚きや感動を提供する圧倒的な大画面 ➔ 空間の映像・光演出を思い通りに実現できる設置自由度 ➔ 安心して使用できる機器の高信頼性・維持管理支援

ビジュアルプロダクツ事業 **成熟領域**

2021年度の事業活動実績

ビジュアルプロダクツ事業 施策と実績

施策	実績	
	成果	課題と次期継続アクション
構造改革による筋肉質な収益構造の実現	<ul style="list-style-type: none"> セグメント利益は、事業構造改革を進めたことに加え、モデルミックスの良化や為替影響により、収益性は大幅に改善 EB-PU2220Bなど既存市場での強い競争力を持つ高輝度商品の開発 	<ul style="list-style-type: none"> 継続的な収益性改善と資産効率向上による筋肉質な事業採算構造の確立 半導体などの部品調達難による供給制約下での販売充足率の最大化 スマートプロジェクター市場向け商品ラインアップの強化と拡販
製品ポートフォリオ最適化と効率的な製品開発	<ul style="list-style-type: none"> 中国市場での販売拡大(大手プラットフォームとの協業) 子ども向け知育などアプリケーションを活用したプロジェクター活用シーンの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 強い競争力を実現する技術開発の深化と価値づくりプロセスの変革 スマート化・デジタル活用によるお客様接点の強化とお客様体験の継続的向上
サービス・ソリューション提供による収益複層化		
主な協業・共創	<ul style="list-style-type: none"> 顧客接点の複層化を図る汎用アプリケーション提供企業との共創 教育インフラの途上国に対する教育環境の改善として独立行政法人国際協力機構(JICA)との連携 	



ビジネスプロジェクター
高輝度モデル



ビジネスプロジェクター
超短焦点壁掛け対応モデル



ビジネスプロジェクター
レーザー光源採用軽量コンパクトモデル



ホームプロジェクター
4K*2対応モデル

▶*2の注釈はP.92へ

注目トピック

途上国市場への取り組み

発展途上国では、インフラ整備課題に伴う学びの機会の不足や教科書などの教材が児童一人ひとりに行き渡っていない状況、教師不足による教育の質の不足など、さまざまな教育格差の課題を抱えています。私たちは「持ち運べる教室」として、プロジェクターを使ったオールインワン教育商品やサービスなどのソリューション提供を進化させることで、現場の先生を助け、限られたリソースの中でも、「いつでも・どこでも・誰でも・簡単に」「誰一人取り残さない公平な教育」の実現に向けて取り組みを進めています。

JICAとの連携では、これまで草の根実施団体などとの先行実証活動や長期研修生・若手職員などとの人的交流などを通しパートナーシップを深め、今年3月に包括連携協定を締結しました。今後は、

スタディーツアーなどでのオールインワン教育コンセプトの現地実証を加速して進めていくことを計画しています。加えて、アイデアソンやJICAとの包括連携協定を保有する他社との異業種交流など、共創を深めていきます。

エプソンは、長年教育分野での案件に携っており、細かい砂ぼこりに対する防じん機構や高い堅牢性などのノウハウ・知識を保有しています。私たちの強みを生かし、各種パートナーとの共創により、子どもたち一人ひとりが持つ夢の実現をサポートしていきます。



* 使用イメージ写真

事業を通じた価値創造

価値創造戦略

ライフスタイルイノベーション

成熟領域

ウェアラブル機器事業

目指す姿

「省・小・精の技術」と匠の技能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

▶ 2021年度→2022年度における 環境認識

2021年度は引き続きCOVID-19の影響を受け、販売とサプライチェーンの両面で厳しい環境が継続し、中でも国内市場は店頭販売を中心に回復が遅れました。しかし、高級品市場はCOVID-19の影響下にあっても堅調に推移し、また、欧米を中心に徐々に規制が緩和されたことによる需要の回復を取り込んだことで、2020年度に対して増収となりました。

2022年度は主要な市場において経済活動が正常化していくなど市況が回復に向かう材料がある一方で、中国など一部地域ではCOVID-19の影響が続き、さらにウクライナ情勢による経済影響が重なるなど、先の予測が難しいことから、環境変化を注視し、対応していく必要があると考えています。

▶ 2022年度に 強化する取り組み

2021年度は、生産拠点の適正化、商品ラインアップの見直しなどの事業構造改革に取り組み、体質強化を進めました。また、オリエントスターの自社ECサイトを国内で立ち上げ、お客様とダイレクトにつながることで、お客様の要望をこれまで以上に把握し、自社の強みを活かして応えていく取り組みを開始しました。

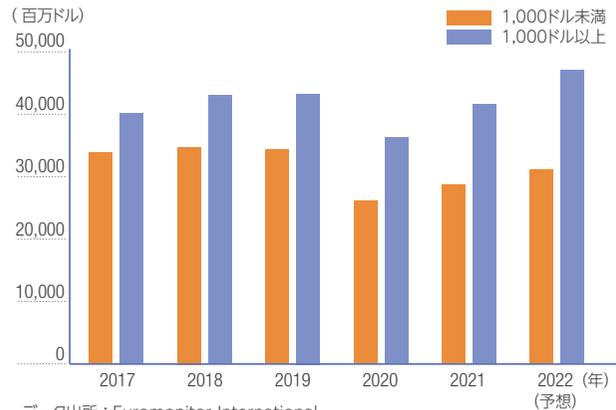
2022年度は、2021年度に進めた活動をさらに深化させ、環境変化に柔軟に対応できる生産基盤を整備していきます。同時に、自社ECサイトの領域を拡大し、デジタルマーケティングを進化させることで、多様なお客様の感性に応えていく活動に注力していきます。

▶ 人材の力をどのように事業の成長につなげるか

創業以来の事業であるウオッチ領域には、良質な時計を生み出す匠の技能が脈々と受け継がれています。また、エプソンの強みである「省・小・精の技術」を核に進化し続ける全社の技術基盤を活かすことで、独自性のある商品開発や、ものづくりを革新する取り組みに挑戦しています。デジタルマーケティングの強化においても事業部の枠を越えて、DX推進部門や販売部門の人材と連携することで、販売改革に挑戦しています。

お客様と共に価値を創り、お客様に喜ばれることをモチベーションに、多様な人材がチームで働く力を高め、匠の技能と「省・小・精の技術」の融合で改革を進め、人材と事業が活き活きと成長する環境づくりを推進します。

ウオッチ市場推移 (小売金額)



ウェアラブル機器事業部長
林 昌志

事業領域／事業の方向性	社会課題／事業環境	エプソンの強み、価値提供
ライフスタイルを彩る	→ ライフスタイルの多様化	→ 「省・小・精の技術」や匠の技能で、魅力ある上質な商品を提供し、多様なライフスタイルを彩る

2021年度の事業活動実績

ウェアラブル機器事業 施策と実績

施策	実績	
	成果	課題と次期継続アクション
事業構造改革 <ul style="list-style-type: none"> 生産拠点整備 商品構成の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> 事業体質強化の推進、市況回復による増収 生産拠点集約による固定費削減 オリエントブランドのグローバル展開推進 	<ul style="list-style-type: none"> 継続的な事業体質強化、事業収益性の改善 効率的な生産オペレーションの徹底 オリエントブランドのさらなる伸長
販売改革 <ul style="list-style-type: none"> D2C(自社ECサイト)推進 販売チャンネル適正化 	<ul style="list-style-type: none"> 国内においてオリエントスターのD2C(自社ECサイト)開始 国内、海外の販売チャンネル適正化 	<ul style="list-style-type: none"> D2Cの領域拡大 チャンネルマネジメントの継続的な改善

ORIENT STAR



TRUME



セイコーウォッチ向け
ビジネス



企画・販売：セイコーウォッチ(株)

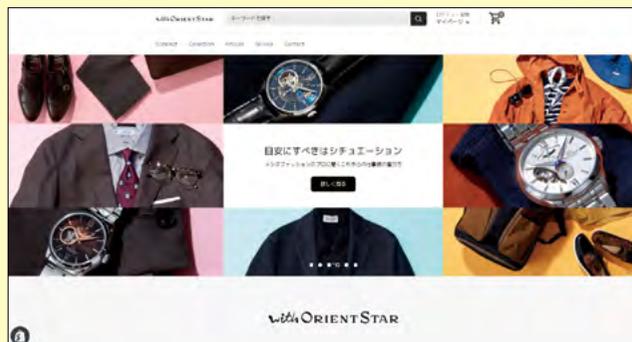
注目トピック

お客様とダイレクトにつながり、真に喜ばれる価値を提供

お客様の多様なニーズをこれまで以上に捉え、真に喜ばれる価値を提供していくため、オリエントスターをお客様に直販する自社ECサイト「with ORIENT STAR」を2021年12月に立ち上げました。

お客様とダイレクトにつながることで、多様なニーズや購買行動などの情報を把握し、DXによる分析で新たな気付きにつなげ、価値創出に活かしていきます。

サイトでは、機械式時計のメンテナンスを分かりやすく解説する記事など、お客様に役立つ情報を定期配信するほか、サイトで購入したお客様には、延長保証と、より手軽にオーバーホールが受けられるサービスを提供するなど、お客様とのつながりを大切に、オリエントスターを長くご愛用いただける関係の構築を目指していきます。



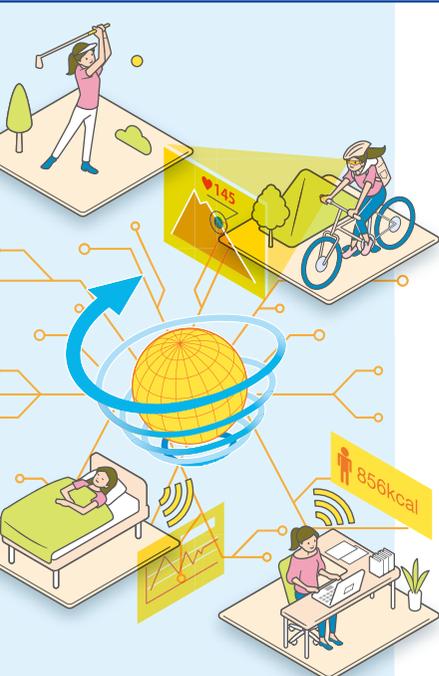
メンズファッションのプロが、これからの仕事服の推奨コーディネートを紹介する記事や、自社のサービスサポートメンバーの視点から機械式時計を長く愛用いただくための情報などを配信

事業を通じた価値創造

価値創造戦略

ライフスタイルイノベーション

新領域



VSMプロジェクト

目指す姿

独創のセンシング技術とアルゴリズムにより、測定情報をビジュアル化し、パーソナライズされた価値として提供することで、健康アドバイスや生活の見守りを行い、人々の多様なライフスタイルを彩る

▶ 2021年度→2022年度における 環境認識

スマートグラスの光学モジュール外販ビジネスにおいては、COVID-19の影響により、工場稼働やサービス・サポートを遠隔から支援する需要が拡大しています。2021年度は、中華圏のお客様における製品開発を数多く進めることができましたが、年度末からのロックダウンにより、開発遅延の影響を受けました。

M-Tracerを軸としたセンシングビジネスは、共創パートナーと複数の実証実験を行い、新しい取り組みへの基礎ができつつあります。

健康保健指導ビジネスでは、COVID-19により、対面での面談指導に一部影響を受けましたが、ICT面談などにより影響を最小限に抑えています。

▶ 2022年度に 強化する取り組み

スマートグラスの光学モジュール外販ビジネスでは、販売会社と連携して、お客様の開発を加速させる支援体制を構築し、ビジネスを強化していきます。

M-tracerを軸としたセンシングビジネスは、実証実験の結果を元に、ゴルフに続く新たなビジネスの立ち上げを目指します。

健康保健指導ビジネスでは、蓄積してきた指導ノウハウ、健康診断データ、活動量計による日常データを、独自のアルゴリズムによって組み合わせ、個人に寄り添った指導ができるレポートを自動生成するシステムを稼働させます。これまでの指導方法を抜本的に見直すとともに、レポートを販売する新たなビジネスモデル創出にチャレンジします。

▶ 人材の力をどのように事業の成長につなげるか

センシングの領域は、プロジェクトの位置付けで、技術開発や共創パートナーとの実証実験・新たなビジネスモデルの創出などに取り組んでいます。プロジェクトを進める人材としてまず必要なのは、一定の技術スキルをベースに持っていることです。加えて、共創パートナーと共に新しいものを創り出していくための、コミュニケーション能力や協働できる能力が必要です。人材育成は、共創という実践の場で体感しながら学ぶことにより行います。人材育成と事業推進を両輪で回すことで、新たなビジネス創出や事業成長につなげていきます。



DX推進本部 副本部長
兼 VSMプロジェクト部長

津田 敦也

事業領域／事業の方向性	社会課題／事業環境	エプソンの強み、価値提供
楽しさを提供 健康な生活をサポート	➡ ・ ライフスタイルや価値観の多様化	➡ ・ 高度なセンシング技術から得られるデータを、独自のアルゴリズムで価値ある情報に転換し、楽しい体験や健康をサポート
働き方の革新	➡ ・ ライフスタイルの変化	➡ ・ スマートグラスで遠隔支援やテレワークに貢献

VSMプロジェクト 新領域

2021年度の事業活動実績

VSMプロジェクト 施策と実績

施策	実績	
	成果	継続アクション
スマートグラスの光学モジュール 外販ビジネス	<ul style="list-style-type: none"> COVID-19の影響により、工場稼働やサービス・サポートを遠隔から支援する需要が拡大し具体化 	<ul style="list-style-type: none"> ロックダウンで遅延したお客様の開発の支援強化
M-Tracerを軸としたセンシングビジネス	<ul style="list-style-type: none"> モーションセンシングを核としたサブスクリプション型ゴルフ上達支援サービスを展開 	<ul style="list-style-type: none"> 課金を継続させる仕組みを改善し、課金継続率を向上
健康保健指導ビジネス	<ul style="list-style-type: none"> 新サービスの開発・提供に向けて、株式会社ベネフィット・ワンとの協業を開始 ビジネスモデル転換に向けた専用アルゴリズムを開発 	<ul style="list-style-type: none"> 従来の対面型の面談やICT面談など、面談方式の多様化への対応 指導員の働き方改革への対応



スマートグラス光学モジュール
(ジャイロセンシング機能搭載)



運動解析システム
M-Tracerシリーズ



センシングデバイス

注目トピック

センシング技術で安心・安全な大会を実現

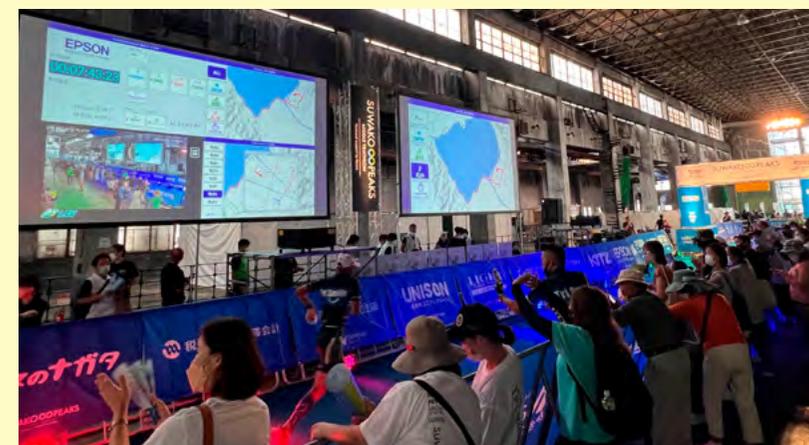
エプソン創業の地、長野県諏訪地域で開催されたスワコエイトピース ミドルトリアスロン大会 2022において、エプソンのセンシング技術により、安心・安全な大会運営や競技の新たな楽しみ方を提供することで、大会を支援しました。

エプソンのセンシング技術と諏訪圏の企業との共創などにより、トリアスロンの公式大会では日本初*となる、最先端位置測定テクノロジーを採用した「GPSトラッキングシステム」を開発・導入しました。このシステムでは、選手に加えて、メディカル、警備などの大会スタッフが小型軽量のセンサーを着用し、選手の位置や状態をリアルタイムで

把握することができます。これにより、選手が安心・安全に楽しめる競技環境や、選手の位置情報を把握した効率的な交通規制による生活への影響減、さらには観客も楽しめるエンターテインメントなどの価値を提供しました。

今後も、GPSトラッキングシステムを活用した革新的な大会の実現を目指していきます。また、宿泊・観光施設・イベント企画会社と連携し、大会の地に練習に訪れるアスリートや同行者の皆さん向けに、観光コンテンツと連携したトレーニングコースの設定や、おもてなしサービスなどを創出することで、地域の魅力向上や活性化に寄与するスポーツツーリズムの実現を目指します。

*トリアスロン雑誌Triathlon LUMINA編集部調べ



ゴール地点では、選手の位置を確認しながら応援できる。

事業を通じた価値創造

価値創造戦略

5つのイノベーションを支える マイクロデバイス

成熟領域

マイクロデバイス事業

目指す姿

「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

▶ 2021年度→2022年度における 環境認識

COVID-19感染拡大によるロックダウン、社会・経済情勢による一時的な需要変動および生産部材の調達難などのリスクは継続しています。一方で、DXの進展に伴う高速・大容量インフラ機器、COVID-19環境下でのIoT、FAなどの産業機器、環境規制への対応加速による電気自動車向けなど成長する分野を中心に、市場は今後も継続的に拡大すると想定しています。

このような市場環境を受け、半導体を中心とした電子デバイスの供給不足は当面継続し、当社製品も引き続き堅調な需要を見込んでいます。

▶ 2022年度に 強化する取り組み

当社の強みである水晶・半導体の技術融合を活かし、成長が著しい高速・大容量通信インフラ、IoT社会、およびモビリティ社会の実現に向け、リサーチ活動・新商品開発の強化を進めるとともに、当社にない技術や新規ビジネス領域については共創を進め、スマート化するインフラの革新に貢献していきます。

また、直近の電子デバイスの逼迫環境を受け、強みである水晶・半導体の自社生産能力の拡大、需要が高い32kHz振動子・発振器の組立工程の増強・分散生産比率拡大などにより、安定生産に向けた活動を強化していきます。

▶ 人材の力をどのように事業の成長につなげるか

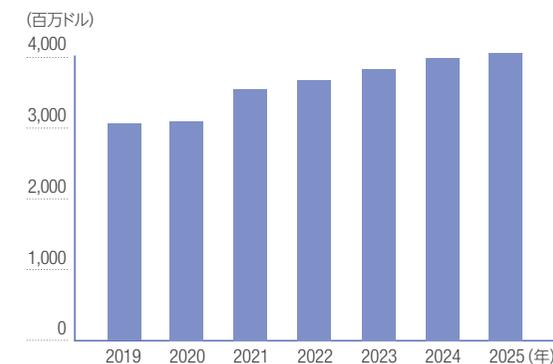
スマート化社会の進展に伴い、お客様ニーズは多様化し、ニーズの把握や対応力がこれまで以上に必要です。世界中に築いてきたお客様との接点のさらなる強化に向けた、人材育成とデジタルを融合したコミュニケーションをさらに深め、真のニーズを把握します。また、当社の強みは、水晶事業と半導体事業の技術者を共に有していることであり、これらの融合によってお客様にとって最適な製品をお届けすることができます。組織の連携はもちろん、事業の枠を越えた勉強会などによって、個人の経験と幅もより広げていきます。また不足が見込まれる生産管理・生産技術・製造職は、地域採用を積極的に行い、育成を強化することで組織力を高め、事業成長につなげていきます。



執行役員
マイクロデバイス事業部長
下斗米 信行

事業領域／事業の方向性	社会課題／事業環境	エプソンの強み、価値提供
高速・大容量通信インフラ	5Gの急速な拡大への対応	水晶と内製ICの擦り合わせ技術による高精度製品で、高速・大容量通信インフラを支える
IoT社会	IoT社会の拡大による、小型化されたタイミングデバイスの需要増	水晶・半導体の加工技術を極めた小型タイミングデバイスの提供により、IoT社会を支える
モビリティ社会	安全 効率化、生産性向上 CO ₂ 削減	正確な位置精度で、車、建機、農機、搬送機などの効率化・生産性向上に貢献 電気自動車の普及に貢献し、CO ₂ を削減
完成品価値向上	各イノベーションが解決する社会課題	エプソンの完成品価値向上 イノベーションを支える

タイミングデバイス市場規模推移



* 調査会社CS & A LLCのデータを基にエプソン推定

2021年度の事業活動実績

マイクロデバイス事業 施策と実績

施策	実績	
	成果	課題と次期継続アクション
IoT、5G、ADASなどの成長市場での売上拡大	<ul style="list-style-type: none"> 商品ポートフォリオの最適化により、高付加価値商品の比率拡充 水晶は、高精度・低消費電流のリアルタイムクロックモジュールをラインアップ 半導体は、車載液晶ドライバー、高耐圧・大電流に対応するASICのラインアップが進展 成長市場に向けたリサーチ活動強化と先行開発により、光通信・データセンター向け製品のシェアが拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 外部団体との連携やリサーチ活動強化により、要素技術開発を先行し、製品力強化を継続 成長市場における生産能力増強を継続
生産体制整備による デマンド増への対応	<ul style="list-style-type: none"> 半導体供給難に際し、自社ICを搭載した発振器の生産能力増強により、売上収益が前年比17%増 市場シェアが高い32kHz製品の2拠点生産により、製造拠点ロックダウン影響を低減 リモートにより、海外製造拠点での設備を立ち上げ。スキームの確立により、増産ラインを構築 	<ul style="list-style-type: none"> 安定生産に向け、COVID-19感染対応、分散生産、複社購買化を継続 半導体の前工程生産能力の拡大など、市場成長に応じた投資を継続
COVID-19、自然災害影響 低減による社会貢献	<ul style="list-style-type: none"> 各国からの要請を受け、ワクチン輸送システム、人工呼吸器などの医療機器に必要な製品の優先供給により、パンデミック抑制に貢献 リモート環境下で必要なPC・タブレット向け製品の供給確保により、継続的な経済活動を支援 	<ul style="list-style-type: none"> 外部との協働・共創を進め、さらなる社会貢献を目指す
主な投資	<ul style="list-style-type: none"> 成長市場向けを中心に従来比約2倍の増産投資を実施、2022年度も同等規模の投資を継続 	



注目トピック

スマート化社会の高速・大容量通信を支える

IoT、5G、ADASなどスマート化社会の進展により、通信容量がますます増大しています。これに伴い、データセンターが増え、また高速・大容量な通信インフラとして光通信が用いられています。この光通信のキーデバイスである光通信モジュールに、タイミングデバイスとして高周波発振器が使われています。高周波発振器に求められているのは、通信性能向上のための低位相ジッタと、環境負荷低減のための低消費電流性能です。エプソンは水晶と半導体技術を融合できる強みを活かし、これらの性能を実現した商品を2016年よりリリースし、現在多くのお客様に採用されています。

コロナ禍におけるリモートワークの増大、巣ごもり需要増などにより、市場は急拡大しており、高周波発振器の2021年度の売り上げは対前年比70%増となりました。今後も市場は継続して拡大することが予想されます。スマート化する社会の実現に向け、お客様の需要に対応できるよう安定生産、安定供給を目指していきます。



データセンター



光通信イメージ図

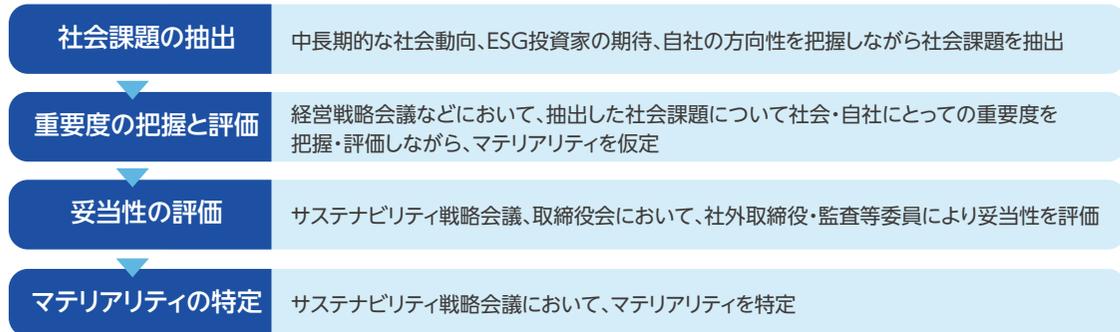


マテリアリティとサステナビリティ重要テーマ

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つの重要課題（マテリアリティ）を特定しました。

また、エプソンは特定したマテリアリティの実効性を高めるための具体的な取り組みとして12のテーマ（“サステナビリティ重要テーマ”）を定め、社会課題の解決・SDGs達成への貢献に向け取り組んでいます。

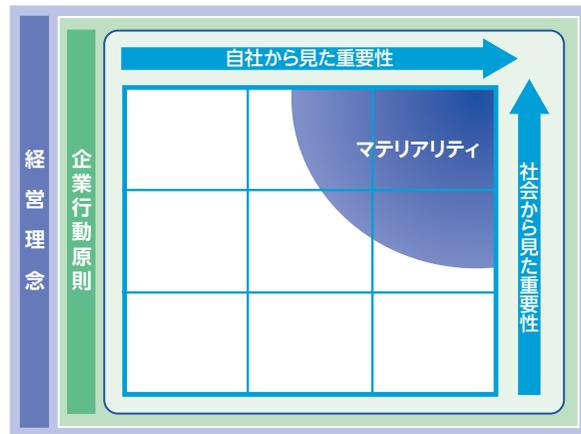
マテリアリティ特定のプロセス



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



マテリアリティ	サステナビリティ重要テーマ
循環型経済の牽引	脱炭素の取り組み
	資源循環の取り組み
	お客様のもとでの環境負荷低減
産業構造の革新	環境技術開発
	デジタル化・自動化による生産性向上 労働環境・教育環境の改善
生活の質向上	多様なライフスタイルの提案
	豊かで彩のある暮らしの実現
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
	責任あるサプライチェーンの実現
	人権の尊重とダイバーシティの推進 ガバナンスの強化



* マテリアリティおよびサステナビリティ重要テーマとSDGsの関連性、サステナビリティ重要テーマの主な取り組み例については、ウェブにて詳細を開示していますのでご参照ください。

マテリアリティとサステナビリティ重要テーマ

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を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)を設定したうえ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	取り組みテーマ	LTI*1 連動	評価指標	2021年度 目標値	2021年度 実績	2022年度 目標値	貢献するSDGs (ターゲット)	
循環型経済の 牽引(E)	脱炭素の取り組み	2050年「カーボンマイナス」に向けた、設備の省エネ、温室効果ガス除去、サプライヤーエンゲージメント、脱炭素ロジスティクス	●	Scope1,2 GHG排出量(総量)削減率	2017年度比 17%削減	2017年度比 41%削減	2017年度比 21%削減	1 2 7 8 9 12 13 14 17	
		RE100達成に向けた再生可能エネルギーの活用		Scope3 GHG排出量(事業利益原単位) 削減率	2017年度比 22%削減	2017年度比 38%削減	2017年度比 30%削減		
	資源循環の取り組み	2050年「地下資源**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	20%	20% 大容量インクタンク搭載プリンターで再生プラスチック使用開始	20%以上		2 6 7 8 9 11 12 13 14 15 17
		環境技術開発		開発プロセスの進捗状況	前年以上	27.6万t-CO ₂ e 前年度比107%	前年以上		
	お客様のもとでの環境負荷低減	環境負荷低減に資する商品・サービスによるGHG排出削減貢献量の最大化*4	商品・サービスによるGHG排出削減貢献量	●	最終埋立率*3	1%以下	0.90% グループ内での金属リサイクル拡大		1%以下
環境技術開発	ドライファイバーテクノロジーを応用した再生材/天然素材による脱プラスチック・資源循環の実現 ・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	●	素材開発・試作検証	素材開発・試作検証	素材候補を選定し試作	・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		
社会的責任の 遂行(S+G)	責任あるサプライチェーンの実現	責任あるサプライチェーンの実現	●	開発プロセスの進捗状況	廃ウエハー再利用の開始	廃ウエハー再利用の開始	リサイクル材料種拡大に向けた技術開発	1 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17	
	人権の尊重とダイバーシティの推進	ダイバーシティを尊重した人材の活用	●	主要サプライヤー(直接材)の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%	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%	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		1 4 5 8 10 12
	ガバナンスの強化	コンプライアンス経営の基盤強化	●	管理職女性比率(当社)	管理職女性比率 3.6%	管理職女性比率 4.1% (22/4/1時点)	管理職女性比率 5%		
				女性執行役員数2025年度までに1名以上(国内の社内)	内部育成の充実	ダイバーシティマネジメント研修を必須化、選抜研修女性受講促進	社内外研修女性受講促進	16	
				重大なコンプライアンス違反事案*5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なし		

* サステナビリティ課題への取り組みにおいては、全てのマテリアリティに対してKPI検討を行ってまいりましたが、まずは企業の持続性に重点を置き、ESGに関連する2つのマテリアリティ(「循環型経済の牽引」「社会的責任の遂行」)のKPI開示を先行しました。「産業構造の革新」「生活の質向上」におけるKPIについては、2023年度以降に開示を行う予定です。

*1 報酬評価指標

*2 原油、金属などの枯渇性資源

*3 資源投入量に対する生産系埋立量の比率

*4 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

*5 適時開示事由に該当するような違反事案



循環型経済の牽引



常務執行役員
生産企画本部
テーマ担当

島田 英輝

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

自らの事業活動を循環型なものにするのももちろんのこと、サプライ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します。

2021年8月発表のIPCC最新報告書は、地球温暖化の原因が人間の活動にあると断言しました。科学が示すこの重要な知見を真剣に受けとめ、エプソンは循環型経済への取り組みを加速します。

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およぶため、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。

そして「環境ビジョン2050」の実現に向けては、マイルストーンとなる中間目標として、「Epson 25 Renewed (2025年)」や世界共通の目標であるSDGs (2030年)を置き、現実とのギャップを埋めながら着実な取り組みを行っていきます。

環境ビジョン2050

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

達成目標

- 2030年: 1.5°C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

循環型経済の牽引

トピック1 資源循環の取り組み

地下資源消費ゼロにむけて

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*3」「生態系資本」で構成されます。

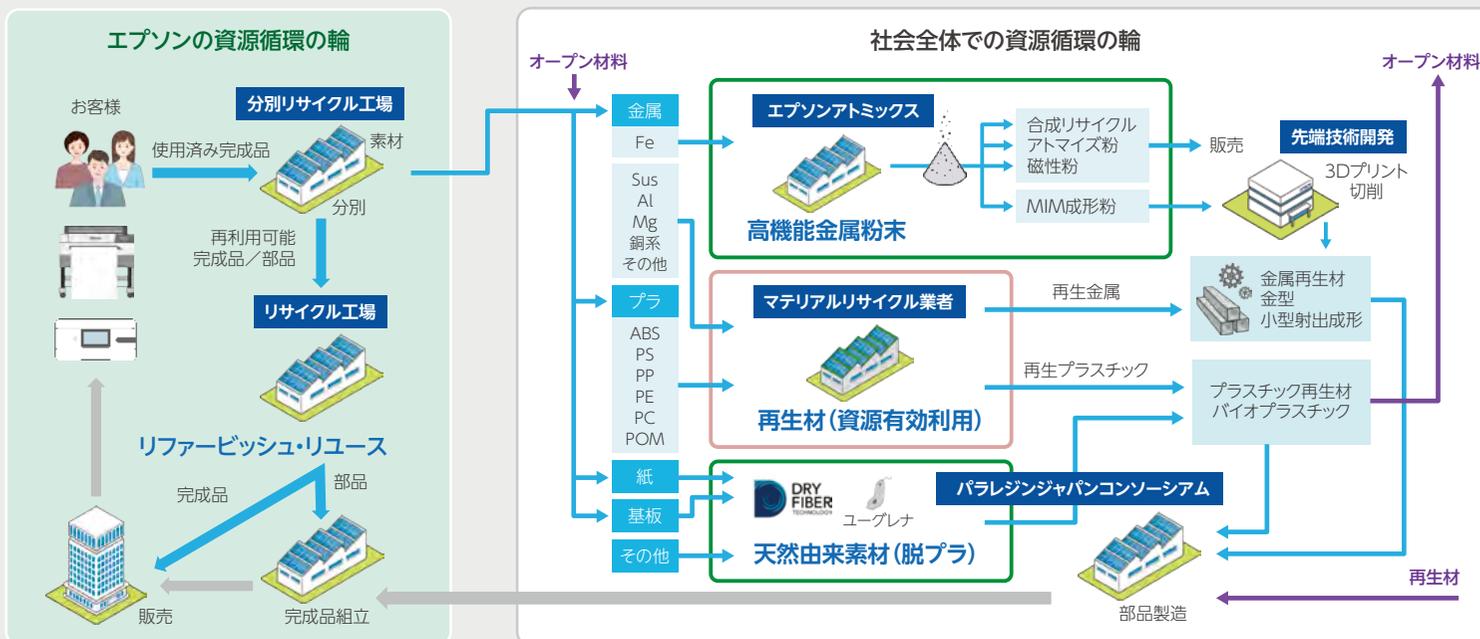
地下資源の採掘は生物圏の破壊につながります。また、採掘した資源を工業製品として使用する際には、多くのエネルギーを消費し、CO₂を排出します。つまり、地下資源に依存することは「持続可能である」とは言えません。

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。新たな地下資源消費を減らし、地上に掘り出した地下資源を「地上資源」として活用すること、また非生物フローを今後のエネルギー源として利用することで2050年までに地下資源消費ゼロとする事業活動を作りあげます。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。自然界においては、太陽エネルギーのみをエネルギー源とし、廃棄物を生むことなく、全ての物質が循環しています。「廃棄物を出さない」自然の姿を謙虚に学び、資源を繰り返し利用する事業活動を志向します。

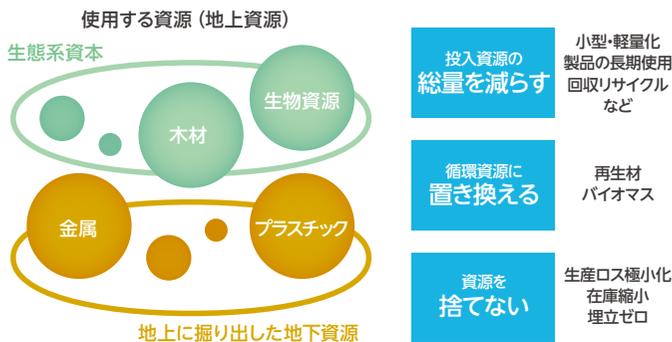
投入する資源の総量を減らし、捨てるものをなくし、循環資源の利用を100%にすることにより、地下資源消費ゼロの達成を目指します。

*3 太陽・風・水・地熱など、再生可能で非枯渇性なもの

エプソンの資源循環と社会全体での資源循環のイメージ (地上資源の循環)



地下資源消費ゼロに向けた資源利用イメージ



取り組み	2021年度実績	2022年度取り組み
リファーマビッシュ・リユース	2021年度実績	・大容量インクパック搭載再生機販売開始(日本) ・消耗品のリフィル検討開始(中国・欧州)
	2022年度取り組み	・再販ビジネスフロー構築 ・リファーマビッシュ機種拡大
高性能金属粉末	2021年度実績	・リサイクル工場建設決定
	2022年度取り組み	・2025年度稼働に向けた工場設計
再生材(資源有効利用)	2021年度実績	・循環資源調達ロードマップ作成開始 ・プラ、金属リサイクル手法検討
	2022年度取り組み	・材料メーカー調査による現状把握 ・金属再利用の拡大
天然由来素材(脱プラ)	2021年度実績	・ドライファイバーテクノロジー応用テーマ選定 ・高性能金属材料開発
	2022年度取り組み	・ドライファイバーテクノロジー応用テーマ具体化 ・高性能金属材料開発継続

循環型経済の牽引

トピック2 脱炭素

■ 使用電力の100%再生エネルギー化を推進

パリ協定が定めた脱炭素の目標達成に向け、再生可能エネルギーの活用を重要なテーマに位置付け、2023年にエプソングループの全使用電力を100%再生可能エネルギー化することを発表しました。

グローバルにビジネスを展開する中でより大きな役割を果たすため、環境の先進企業として達成時期を大きく前倒したもので、2021年11月には、他の製造業に先駆け、国内拠点で再エネへの転換を完了させています。これにより、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に対し、41%の達成を果たしました。

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、オンサイト発電による自家発電量の最大化に向けた中期計画を実行しています。

今後も、生産革新を含めたGHG排出量削減施策とともに、グローバルで早期の実現に向けて全社を挙げて推進します。



PPAモデル*4 導入の富士見事業所



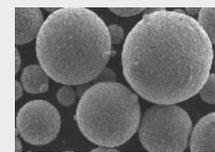
発電量：年間約667MWh
CO₂排出量：年間約253トン相当

*4 Power Purchase Agreement：オンサイト型自家消費発電サービス

トピック4 環境技術開発

■ 独自の金属粉末製造技術で金属資源をグループで循環利用

エプソンアトミックス株式会社は、金属溶解とアトマイズ粉末製造技術による金属粉末事業を展開しています。2020年2月には、エプソンの半導体事業においてIC製造で使用されたシリコンウエハーを金属粉末原料として再利用する取り組みを始めました。これにより、エプソンの廃棄物削減および、バージンシリコンの使用削減による地下資源利用減・CO₂削減を実現。2021年度までに8.5トンのシリコンウエハーをリサイクルしました。今後さらに、他の活用候補材について高性能金属粉末へのアップサイクルを継続的に探索していきます。



粒径10μm以下の超微細粉末



トピック3 お客様のもとでの環境負荷低減

■ 「小さいものを小さくつくる」小型射出成形機

「小さな部品ほど製造過程で使われる材料やエネルギーの無駄が多い」

そうしたお客様の課題に応えるエプソンの新しい提案が「小さいものを小さくつくる」です。小型射出成形機AE-M3/M10は、独自開発のディスクドライブシステムの採用により、装置の圧倒的な小型化と、高いエネルギー効率を実現した小型・精密成形に最適な射出成形機です。ホットランナーシステムを標準搭載し、廃材の最少化、投入資源の利用効率の向上にも貢献します。



圧倒的な小型・省エネを実現する独自開発のディスクドライブシステム

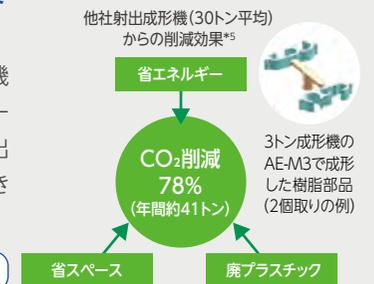


本体横幅 784mm
(小型射出成形機AE-M3/3トン機)

省エネルギー・省スペース、廃プラスチック削減でCO₂削減を実現

成形機本体の圧倒的な小型化、省エネルギー機構に加え、部品成形のプロセスで発生するランナーなどの廃材を削減することで、エプソンの小型射出成形機は、他社成形機（30トン機平均）と比べ大きな環境負荷低減に貢献します。

*5はP.92 注釈一覧のP.18へ



循環型経済の牽引

トピック5

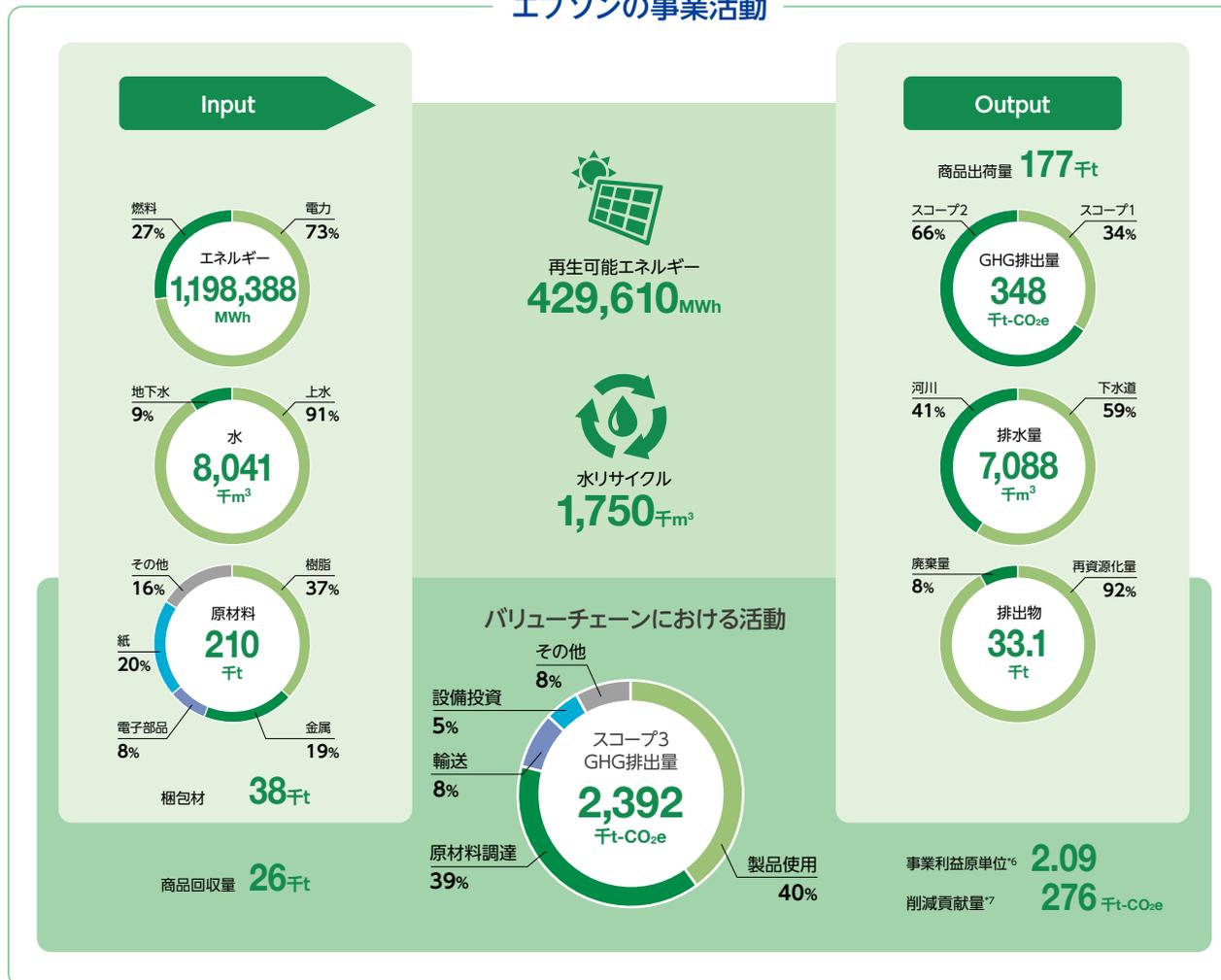
事業活動での環境負荷低減

マテリアルバランス(2021年度)

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企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。

2021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。

エプソンの事業活動



削減実績	
Scope 1, 2 GHG排出量(総量) 41%削減 348千t-CO₂e	目標: 2025年度に2017年度比 34%削減 目標値: 391千t-CO ₂ e
Scope 3 GHG排出量 (事業利益原単位) 38%削減 2.09	目標: 2025年度に2017年度比 44%削減 目標値: 1.90
水使用量 1.5%増加 8,041千m³	目標: 前年度以下 目標値: 7,925千m ³
排出物排出量 1.1%削減 33.1千t	目標: 前年度以下 目標値: 33.5千t

⁶ 事業利益当たりのScope 3(カテゴリー1、11)のGHG排出量(単位:千t-CO₂e/億円)

⁷ 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



責任あるサプライチェーンの実現



常務執行役員
生産企画本部長

渡辺 潤一

エプソンは、公平公正・共存共栄を基本に、世界各国・地域のビジネスパートナーと相互信頼関係を築き、「高い倫理観、社会的良識」を持ち、各国の法令や国際ルールを遵守した調達・生産活動を推進しています。そして品質・価格・納期の安定と適正化と平行して、環境負荷低減につながるサプライチェーンの構築を図っています。また、社会的責任を果たすため、エプソンは、グローバルサプライチェーンのCSRを推進する企業同盟であるResponsible Business Alliance(RBA)のレギュラー会員として、サプライヤーの皆様へエプソンと同じ高い水準での倫理行動を求め、取り組んでいます。

世界的に大きな影響を与えたCOVID-19、物流機能停滞、半導体・電子部品を中心とした部材調達での課題など、サプライチェーンにおける事業継続プログラムの強化が不可欠であり、密な連携により対応しています。

サプライヤーとのパートナーシップをもとにした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・水準が現地法に対して厳しい場合には、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、労働慣習にかかわらず、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。サプライチェーンに関わる労働者の人権・安全確保の取り組みと、持続可能な社会の実現のための取り組みという大きな二側面からアプローチしています。

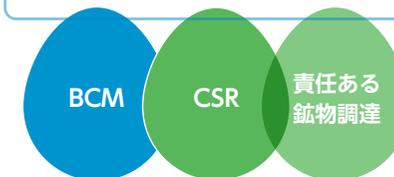
ディーセントワークの推進

安全な働く環境の確保

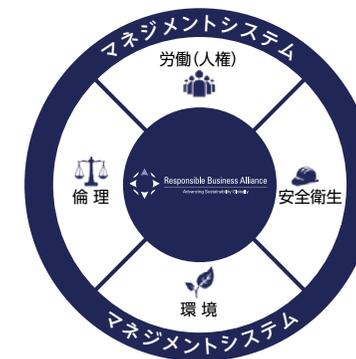
責任ある鉱物調達の実現

環境負荷低減

責任あるサプライチェーンの実現



サプライヤー行動規範(RBA行動規範)



責任あるサプライチェーンの実現

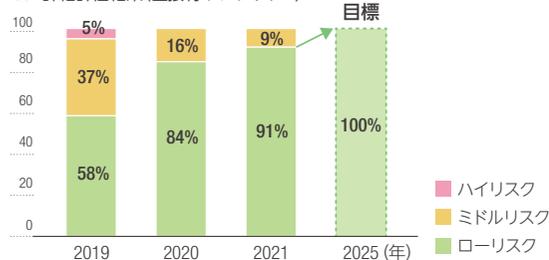
CSR

サプライヤーに対して、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①品質(Q)、価格(C)、納期(D)、環境(E)、マネジメントシステム(M)などの管理レベルの定期評価、②サプライヤー行動規範(RBA行動規範)の遵守状況を評価するCSR詳細評価、③自然災害、火災などの有事の際の対応力を評価する有事対応力評価、④火災などの有事発生リスクへの対応状況を評価する安全管理評価からなるサプライヤー評価プログラムを実施しています。

「サプライヤー行動規範(RBA行動規範)」の遵守状況を確認するCSR詳細評価は、セルフアセスメント(SAQ)、改善活動、監査などによるデューデリジェンスプログラムです。SAQの結果を基に、改善活動を要請するとともに、現場確認や監査を行うなど、サプライヤーにおける改善活動を支援しています。

2021年は、主要サプライヤーとして、直接材サプライヤー、製造拠点の構内常駐業者、人材エージェント、委託倉庫についてCSR詳細評価を実施しました。行動規範の理解が進み、また、改善の取り組みにより、SAQの結果において、ハイリスクサプライヤーはありませんでした。

CSR詳細評価結果(直接材サプライヤー)



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や、高リスク地域におけるスズ、タンタル、タングステン、金(合わせて3TG)やコバルトなどの鉱物の採掘や取引から得られる利益は、武装勢力や反政府勢力の資金源となっており、そのような地域の鉱物を使用することは、紛争や人権侵害の助長につながる可能性があります。

エプソンは、責任ある鉱物調達、解決すべき社会課題の一つであるとの経営認識のもと、社内体制を構築するとともに、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、紛争鉱物不使用の方針への支持とともに調査への協力を依頼しています。

エプソン製品に使用される鉱物のサプライチェーンおよび原産国を特定するため、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 Program(RMAP)で認証された製錬業者(CFS)からの調達を確認できない場合には、材料やサプライチェーンの変更を要請するなどして、リスク低減に取り組んでいます。

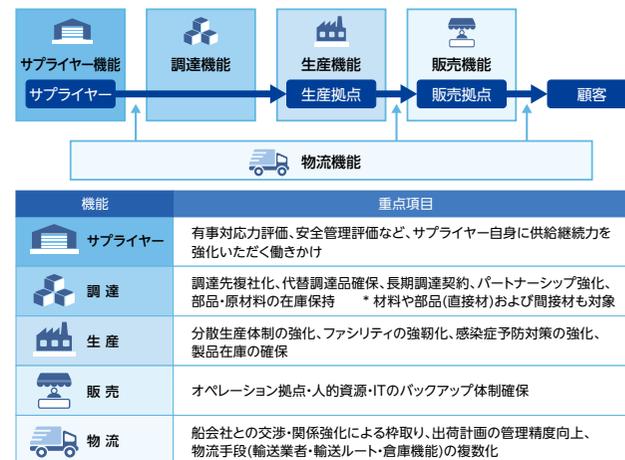
3TG調査結果(2021年度)

	合計	スズ	タンタル	タングステン	金
特定製錬所数	416	117	44	64	181
CFS認定製錬所数	239	56	39	43	106
調査票回収率	99%				

BCM

COVID-19感染拡大やウクライナ情勢など、サプライチェーンを取り巻くリスクは災害や事故だけでなく、パンデミックや地政学的な事象にまで広がっています。エプソンでは、サプライチェーン上で災害・事故・新興感染症のまん延などの有事が発生した場合でも、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・改善していくために「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。

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難局に耐えられる、より強固なサプライチェーンを確立するため、下表のように機能を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。



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や人権課題への取り組みを掲げています。また、サプライヤーにおけるディーセントワークをサプライチェーン戦略の一つとしているように、人権への取り組みが重要であることを認識し、さまざまな活動を展開しています。



サプライヤー向け人権セミナー

2022年3月に、日本、海外主要製造2拠点でセミナーを実施しました。



通報制度

サプライヤーと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(改善)を行っています。



人権の尊重と働きやすい職場環境

担当役員メッセージ、取り組みの方向性は、P.37-38 人材戦略をご覧ください。

人権の尊重

エプソンは、経営理念および企業行動原則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、2005年に国連「グローバルコンパクト」に基づいて「エプソングループ人権と労働に関する方針」を制定し、また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」）にのっと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」にのっと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、「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、人事担当執行役員の責任の下、人事担当部門を中心に、本社関係主管部門および国内外関係会社の人事部門とのネットワークを構築して行っています。エプソンでは、「エプソングループ人権方針」および「RBA行動規範」に基づき、事業上の人権リスクとして、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、および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リスクの評価と改善・是正活動を行っています*。また、労働組合やその他の労働者団体などは重要なステークホルダーであり、グループ各社において、各地の労働慣行などを踏まえながら、真摯に対話や協議を行っています。エプソンは、これらの人権リスクに対する取り組みを「サステナビリティ重要テーマ」の一つとして位置付け、グループ全体で推進するとともに、CSR調達主管部門を通じて、サプライチェーンにおけるリスク評価・改善活動を同様に行っています。

* 2021年度中に新たに是正に
取り組んだ人権リスク

- ・ 人材エージェントとその派遣する社員との間の契約の法的要件不備
- ・ 残業記録の不備(人材エージェント)
- ・ 源泉徴収の金額の計算の誤り(人材エージェント)
- ・ 採用の際に行う健康診断費用の本人による立て替え払い

人権に関する教育としては、従前からRBA行動規範やその詳細ルールについて社内および国内外関係会社人事部門を中心に周知を図ってきていますが、2021年度は、「エプソングループ人権方針」の改定に当たり、取締役およびセイコーエプソン本社関係機能主管部門のメンバーや、国内外関係会社の関係者に対し、改めて「ビジネスと人権」に関する勉強会を行いました。

エプソンでは、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、従業員相談室などの各種相談窓口を設置し、従業員からの人権と労働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や労働に関連する処罰事案や会社の対応については、定期的に全社開示するとともに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通報窓口やサポートセンターを設置し、あらゆる苦情に対して適切に対応しています。

健康経営

2022年3月に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2022」に初めて選定されました。（総合評価：電気機器業界1位）

エプソンは、社員の健康が最重要と考え、経営理念、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、社員の健康状態の向上とともに、仕事にやりがいを感じ、いきいきと働いている状態の実現を目指しています。また、その結果は、業績向上や企業価値向上にもつながると考えます。

2001年以来、中期健康管理計画を策定し、定期的に見直しを行っています。2022年4月に、これまでの中期計画の活動実績や課題、今後想定される社会環境変化などに対応すべく新たな中期計画となる「健康Action2025」を制定しました。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、「こころからだの健康*1」と「職場の健康*2」を重点分野として、活動を展開していきます。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。



▶ *1、*2の注釈はP.92へ

健康経営の推進体制

健康経営の推進に当たり、責任者である社長の下、推進主体として「健康経営推進室」を設置しています。その室長には人事本部長・健康保険組合の理事長・統括安全衛生管理者を兼任する執行役員を充てており、経営会議にも参画し、健康経営を総合的にマネジメントします。また、会社と健康保険組合で共同運営する「健康経営推進会議」で、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」活動と連動し活動を推進しています。



健康経営

<https://corporate.epson/ja/sustainability/our-people/health-and-productivity.html>

人権の尊重と働きやすい職場環境

組織風土改革

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。

この目標に対し、組織風土の現状を把握するため、2005年より「自律活性度調査」を、2020年からはこれを「組織風土アセスメント」にリニューアルして毎年実施しています。調査結果については、社長をはじめとした経営層に報告を行うとともに、職場の単位までフィードバックし、各職場で管理職を中心に組織風土の現状を確認・分析を行い、問題・課題の改善に取り組んでいます。

特に「関係の質」向上のための重要な要素でありながら、全体的にスコアの低かった「チームで働く力」については会社全体で取り組みを行い、2020年度のスコア3.62は2021年度下期に3.68と改善し、3.7の目標をほぼ達成しました。

併せて、エプソンは、管理職の取り組みをサポートするため、管理職の気付きや行動変容を促す機会として、全社・事業部各組織での課長対話会を実施するとともに、管理職向け相談窓口とメンターの設置などを行っています。

また、経営層が率先して組織風土改革に取り組むため、各役員の組織マネジメントやハラスメント防止への取り組みを、選解任や報酬評価の要素とする運用に変更しました。

2022年度からは「関係の質」向上に加えて、従業員一人ひとりがやりがいと自発性を持ち、従来以上にいきいき働ける環境を整備するため、「エンゲージメントサーベイ」に衣替えて実施し、その結果に基づき職場改善を行っていきます。

働きかたの多様化

当社は、2017年より働きかた改革に取り組んでいます。第I期(2017~2019年度)は、労働時間の適正化・長時間労働防止に優先的に取り組み、第II期(2020~2022年度)は、「働きかたの多様化」への取り組みを進めています。特に、COVID-19対応として在宅勤務の活用を積極的に進めてきましたが、運用を重ねる中で、さまざまな課題も明らかとなってきたため、課題の整理と合わせて、社員へのアンケート調査や労働組合などの意見交換なども踏まえながら、第III期(2023年度~)へ向けて、健康でいきいきと働ける環境が創出できるよう、さまざまな施策を展開していきます。

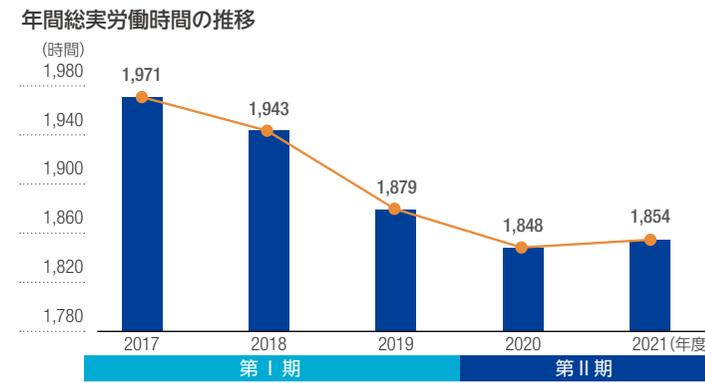
働きかたの多様化の施策

なお、働きかたの多様化が進むことにより、コミュニケーションの取り方、評価・査定や人材育成、健康課題など、人事労務マネジメントや組織運営の面で、さまざまな課題が出てきています。健康でいきいきと働ける環境構築の一環として、人事労務諸制度の検討や職場運営を担う管理職へのサポートについても対応を進めていきます。

	取り組み	具体的施策	2021年度	2022年度
働きかたの多様化	働く場所・時間の柔軟化	1.朝会の柔軟な運用	●	
		2.定時退社日の柔軟な設定	●	
		3.在宅勤務制度の拡大		●
		4.時間単位年休の導入		●
	育児・介護と仕事両立化	5.コアタイム無しフレックスタイムの適用		●
		6.男性育休制度改定		●
		7.育児介護短時間勤務の適用期間延長		●
		8.就業配慮の運用構築	●	
治療と仕事の両立支援				



*1 当社正規従業員および定年後再雇用者を対象
*2 満足度は、5段階評価で3(半分以上と思う)以上を回答した率
*3 組織風土アセスメント 全社平均



ステークホルダーエンゲージメントの向上

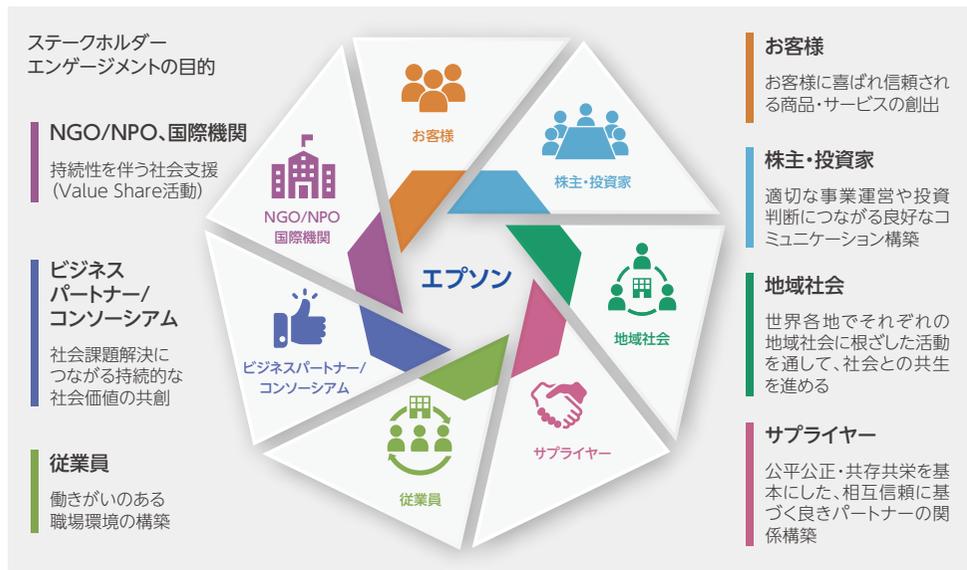
社会課題解決を基本とした事業運営に向けては、多様なステークホルダーの期待や要望を適切に把握・反映することを重視し、持続的な競争力および企業としてのレジリエンス(強靱性)の創出を図るとともに、信頼関係の構築に努めています。

ステークホルダーエンゲージメント*1は、さまざまなステークホルダーの皆様とエプソンを結ぶ重要な架け橋です。エプソンは、全てのステークホルダーの皆様以下の3つの価値を提供します。



また、社会支援活動については以下の3つの基本的な考え方にに基づき、環境、教育・文化、生活・地域を重点活動分野として実施します。

- SDGs達成に貢献します
- 持続可能でこころ豊かな社会の実現を目指します
- 世界の各地域に根差した活動を展開します



*1 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。

株主・投資家 	→P.70	地域社会 	→P.71-72
お客様 	お客様に驚きと感動を与える商品・サービスの創出はもちろん、さらなる改善に向けお客様とのコミュニケーション強化や共同活動による価値創造に挑戦します。		
サプライヤー 	サプライヤーは、経営理念実現のための重要なパートナーであり、信頼関係を構築することにより、共存共栄を目指しています。主要拠点がある長野県や海外の主要生産拠点では、毎年サプライヤーの皆様にも事業方針や調達方針などを共有する説明会を開催しています。また説明会では、経営層がサプライヤーの皆様の声を直接聴き、相互理解を深めることで、連携強化を図っています。サプライヤーの評価も毎年実施し、改善活動を支援することで、社会的責任の遂行につなげています。		
従業員 	企業経営を支える従業員がいきいきと活発に働ける環境を目指し、組織風土改革を進めます。 <ul style="list-style-type: none"> • 風通しの良い自由闊達なコミュニケーションに向けた対話会 • 組織風土アセスメント、こころの健康診断 • 社長メッセージの配信と従業員からの意見・感想の収集 		
ビジネスパートナー/コンソーシアム 	社会課題を解決し、持続可能な社会を実現するには、それぞれ得意分野を持ったパートナーとの連携が欠かせません。これまで以上に共創活動を強化し、広くパートナーシップを構築します。 <ul style="list-style-type: none"> • パラレジンコンソーシアム • 北九州イノベーション拠点 • 信州大学(小型規模循環型リビングイノベーション) など • スマートシティ会津若松 • 東京渋谷ポイント0オープンプラットフォーム 		
NGO/NPO、国際機関 	花フェスタ、野鳥の会、植林、珊瑚移植、児童への環境教育、海洋ゴミ回収プロジェクト支援、インクカートリッジ回収 <ul style="list-style-type: none"> • ゆめ水族園、献血、障がい者スポーツ支援(知的・身体)、各地域病院支援 • ウクライナ難民支援、JICA包括連携協定締結、アジア・アフリカ研修生受け入れ、JICA駒ヶ根隊員教育支援、COVID-19に伴う各種支援 		

ステークホルダーエンゲージメントの向上

株主・投資家



株主・投資家との対話

適切な投資判断を促し、経営の質向上につなげる



IR活動の方針・考え方

エプソンは、適切な投資判断につながる良好なコミュニケーション構築のため、広報IR部とサステナビリティ推進室が中心となり、年間を通して継続的、積極的に資本市場との対話を実施しています。対話を通して株主・投資家の皆様からいただいたご意見を都度経営層にフィードバックし、経営の質を高める取り組みに活かしています。

私たちが直接お会いできる株主・投資家の皆様の数は限られていますが、より多くの方に当社の考えを伝えるべく冊子やウェブサイトなど、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ウェブ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。

アナリスト・機関投資家向けミーティング実績*1

2021年度実績

総ミーティング回数 **239**回
 ▶国内 **135**回 ▶海外 **104**回



*1 対面による取材・ミーティングのほか、電話やオンラインによるもの、説明会などを含みます。

年間のIR活動サイクル



*2 期末の株主通信は、2022年より発行を取り止めました。

▶ その他のIR関連活動実施内容

- IR・サステナビリティ関連ツールの改善・情報充実検討
- 株主総会関連書類の早期開示、記載充実
- 開示資料の英訳による海外投資家への情報提供
- サステナビリティウェブサイトの更新・内容充実に向けた意見交換
- コーポレートガバナンス・コードへの対応と対応内容の開示
- コロナ禍におけるリモート面談など、ウェブを利用したIR活動の推進

2021年度のエンゲージメント活動

■ エプソンの成長戦略への理解を深めていただくイベントを開催

エプソンは、プリンティング以外の事業も展開していますが、とりわけ家庭用プリンターのイメージが強い企業です。しかし、エプソンがこれから力を入れていく「成長領域」は、商業・産業向けプリンターやオフィス向け複合機、ロボットなどの生産システムであり、エプソンにおいても比較的新しい分野です。投資家の皆様にエプソンの今後の成長戦略をご理解いただくため、2021年度は商業・産業JIP(完成品ビジネス)スモールミーティングやマニュファクチャリングソリューションズ事業戦略説明会など、成長分野に焦点を当てたイベントの開催に力を入れました。また、2022年度に入ってから徐々に少人数での集合イベントや対面IRミーティングを再開するなど、With/After COVID-19におけるIR活動のありかたを模索しています。

■ 機関投資家の皆様と社外取締役の対話会を開催

2019年の実施に引き続き、2021年3月、当社社外取締役5名全員が参加する機関投資家の皆様との対話会をオンラインで開催しました。対話会では、機関投資家の皆様から寄せられたESGを中心としたさまざまなご質問に社外取締役がお答えし、活発な議論が交わされました。このような場を設け、社外取締役が機関投資家の皆様との相互理解を深めることは、当社取締役会の実効性向上につながります。また、議論の内容をできるだけありのままに公開することは、当社のステークホルダーからの信頼獲得につながると考え、今後も実施を継続していく予定です。なお、当日の議論の様子はP.73-76に掲載していますので、ぜひご覧ください。

ステークホルダーエンゲージメントの向上

地域社会



公平な教育環境の提供

人材の育成と産業の立ち上げ

▶ タンザニア / World Mobileとの協業による質の高い教育環境の提供と
新たな産業の立ち上げに貢献

貢献プログラム

発展途上国におけるインフラ整備課題に伴う学びの場や機会の欠如に加え、先進国においても教員不足の課題を抱えるなど、教育現場では多くの課題を抱えています。

Epson Europe B.V. (オランダ 以下EEB) は、2021年11月World Mobile Group (イギリス 以下WM) と共同し、アフリカの学校において質の高い教育環境を提供するためのプロジェクトを立ち上げました。WMが学校内のソーラー発電およびネットワーク接続環境を整え、EEBはエプソン製のインクジェットプリンターとプロジェクターを提供していきます。こうした連携活動を通じ、遠隔でも良質な教育環境を実現し、世界中の子どもたちが誰一人取り残されない、公平で質の高い教育環境の提供を目指しています。さらに学校という公共の場とネットワークの提供により、そこを中心に新たなコミュニティや産業の立ち上げへの貢献が期待できます。



Henning Ohlsson

Epson Europe B.V.
Sustainability Director

EXCEED YOUR VISION

全ての人々に質の高い教育を提供することは、持続可能な社会を実現するための重要な目標の一つです。WMとのパートナーシップの目的は、これまで不利な条件に置かれていた地域社会に焦点をあて、そこに住む若者たちに活躍の機会を提供することです。COP27国連気候変動会議もアフリカでの教育に重点を置いて、現地での活動を主導しています。



Micky Watkins

World Mobile Group
CEO

WORLD MOBILE

私たちは、学習、利益の獲得、あるいは人間としての成長といった機会が生まれた場所によって決まってしまうとは考えていません。全ての人に等しく機会があると信じています。私たちのパートナーシップは、アフリカの人々にとって非常に有益な結果をもたらすでしょう。子どもたちはインターネットに接続された世界の一員となり、エプソンの技術を用いて質の高い教育体験を楽しむことができるからです。

パートナー

- 電力／通信インフラ提供：
World Mobile Group
- 行政：タンザニア教育相

具体的な活動

- プロジェクターを使った質の高い教育、および先進国からの教育支援
- ネットワーク構築により、人が集まる新たな経済基盤の構築

解決する社会課題と価値

教育施設や、機器、さらに教員不足により十分な教育環境が整っていない地域に、ITを使った質の高い教育環境を提供することで、将来の地域振興の基盤となる人材教育を実現。

学校という公共の場とネットワークの提供により、そこを中心に新たなコミュニティや産業の立ち上げに貢献する。

ステークホルダーエンゲージメントの向上

地域社会



地域と連携した価値創造

スポーツツーリズムを推進し魅力ある地域へ

▶ 自治体・観光施設と連携したトライアスロンの開催

センシング技術による地域活性化

2022年6月長野県諏訪地域の自治体、商工会議所、長野県トライアスロン協会などが連携し、スワコエイトピークストラリアスロン大会を開催しました。この大会で、エプソンはGPS・センサー技術を活用することで大会運営を支援しました。スポーツ大会で最も大切である安全・安心な運営を支援するため転倒検知や、位置情報を使い挑戦するアスリートを支えています。自治体や地域企業と連携しレポートにつながる楽しい大会にするとともに、地域の魅力を高め、地域振興にもつながる活動としてさらなる発展に貢献します。



諏訪地域ならではの
スポーツツーリズム

RAKO 華乃井ホテル
女将
白鳥 和美 様



近年旅行に対するお客様のニーズや価値観が大きく変化致しました。諏訪地域ならではの素材を活かしつつ新しい観光コンテンツが求められています。今回のイベントを通して「テクノロジー」「スポーツ」「観光」と異なった分野の連携により新たな観光コンテンツの創出に取り組んでおります。デジタル機器を使いお客様の安全を守る。その上でデータを活用し新しいサービスや楽しさを提供する。諏訪地域の魅力をより多くのお客様にも喜んでいただけるような「おもてなし」を提供したいです。

新たな地域振興のカタチ

多くの観光地では集客のための新たな魅力づくりに頭を悩ませています。スワコエイトピークストラリアスロン大会では、エプソンのGPS・センサー技術を活用した大会運営に加え、取得データにより、別の日に同じコースで以前の自分や、目標とするアスリートとの競争ができるような仕組みを創りました。こうした仕掛けは、大会以外の日にその地域を訪れる機会につながります。GPS情報と連動した観光案内や、走行距離や記録に応じたポイントと連動することで新たなサービスを創出し、地域内での消費行動にもつながる可能性を持っています。

地域社会



地域振興に貢献する場と知の提供

印刷技術による産業振興と雇用拡大

▶ Demo centerの開放とプリント技術指導により地域産業の振興に貢献

学びと経験の場を提供

エプソン南アフリカは、地域社会の支援を目的として、大きな可能性を秘めた新たな活動を立ち上げました。

Retrain and Reimagineという名称が付けられたこの取り組みは、新しい技能の習得を目指す個人を支援するための新たな活動です。南アフリカの失業率は32%を超えており、この活動によって、個人には有益な知識と経験が提供され、社会にはより幅広い利益がもたらされます。エプソン南アフリカは、現地の企業や教育機関と協力して、この活動を展開していきます。

また、南アフリカの印刷業界の連合であるPrint SAとの提携を通じて、印刷業界への就業を目指す個人が学習プログラムに参加する際の支援や補助も行う予定です。

対象

- 学生
- アーティスト、デザイナー
- 起業家
- ビジネスパートナー

具体的な活動

- 教育プログラムへの協賛
- Epson Demo centerの無料開放
- サイネージ、テキスタイル、フォトプリンティングの技術アドバイス
- 生産プロセスのノウハウ提供

解決する社会課題と価値

具体的な活動・アプローチ

深刻な失業率に陥っている地域で、学生、起業家、芸術家に対して、プリンティングに関する技術指導や、製品創出の場の提供、生産プロセスなどの知識を提供し、就業機会拡大、新たなビジネスや製品の創出を支援しています。



価値提供ポイント

- 新たな製品や価値創出支援
- 新規ビジネス立ち上げ支援
- 技能習得による就業支援

ガバナンスの強化

特集2

機関投資家と社外取締役との対話

エプソンの経営の質向上に向け 社外取締役が果たすべき役割とは？

—企業価値の向上に向けて—

コーポレートガバナンスの充実において、社外取締役に期待される役割はますます大きくなっています。資本市場の建設的なご意見を経営に取り入れ、より実効性の高いガバナンスを構築し、企業価値向上を実現するため、2022年3月、機関投資家の皆様と当社社外取締役5名全員との対話を行いました。今回、その概要をご紹介します。



当社社外取締役



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
運用本部 株式運用グループ アナリスト

櫻本 恵 外崎 勝仁

■ 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

齋藤 梢

■ リそなアセットマネジメント株式会社

執行役員 責任投資部長

松原 稔

モデレーター

SMBC日興証券株式会社

株式調査部 シニアアナリスト

桂 竜輔

株式調査部 シニアアナリスト

小山内 譜巳男



小川社長体制の下、エプソンはどのように変わりましたか。(桂)

大宮: 新社長と前社長、それぞれスタイルが違います。新社長の小川さんはどちらかというとボトムアップ的な経営スタイルであり、従業員一人ひとりを大事にするということが施策に表れてきていると感じます。また、長期ビジョンの考え方が中心にしっかりとあり、特に環境問題では、社会にどう貢献できるのかという視点を強く持たれています。

白井: マネジメントスタイルは違いますが、どちらも優れたリーダーだと思います。新社長の小川さんは、先ほど大宮さんがおっしゃったように、ボトムアップ型のマネジメントスタイルのため、皆で議論して決めていくという格好にシフトしているように感じます。また、収益性に対する考え方にも変化がありました。これまで売上を伸ばして、どんどん投資して収益を上げるという方針でした。それが現在、コロナ禍もあった中で、売上を大きく伸ばさなくてもある一定の収益を確保できる筋肉質な会社になってきています。

また、以前は技術があれば絶対勝てるという技術オリエンテッドな考え方が大変強かったのですが、必ずしもそれだけではない、ソフトウェアにも力を入れないと世の中の変化に対応できないという考えも出てきています。そういった意味では修正しながら、良い方向に会社全体が変わってきていると感じています。

村越：小川さんは社長就任後、さまざまな改革を打ち出しています。特に社員の健康・安全、そしてコンプライアンスが業績よりも優先するとの考えを社内に徹底するために組織風土改革に取り組まれており、その姿勢には大変共感しています。また、そんな小川さんを社外取締役全員がしっかり支える体制が構築できている点は評価に値すると思います。改革を進めるのはそう簡単なことではありません。さまざまな苦労があり、過渡期として試行錯誤もあると思います。そんな中、引き続き我々は力を合わせやっていきたいと考えています。

大塚：小川さんは収益偏重ではなく、コンプライアンス重視のお考えを持ち、それを1回ではなく、事あるごとに社員にお話されるんですね。若干の戸惑いを感じる社員もいるようですが、繰り返すことで浸透し、定着していると思います。その結果といえるかわかりませんが、スピークアップ制度（内部通報制度）での通報件数が増えています。この点では社内の風通しが良くなってきて、小川さんが求めている方向に進みつつあると考えています。私も社外取締役として、小川さんのリーダーシップを支えていきたいと思っています。

松永：社長交代によって、ダイバーシティに対する意識が変わったことは大きいと思います。エプソンはまだ他社に比べて取り組みが遅れてはいるものの、管理職になろうとする女性社員が増えるなど、社内の意識はだいぶ変わってきています。ダイバーシティの浸透にはどうしても時間がかかりますが、さらに進むよう、私も叱咤激励を続けたいと思っています。



エプソンのダイバーシティに関する課題はどこにあるとお考えでしょうか。(櫻本)

松永：当社の女性管理職比率は約3%^{*1}と低くなっています。当社は理系の採用が多い中、特に理系の女子学生が少ないことと関係しています。社内全体の女性比率は約17%^{*1}ですから、女性管理職比率もまずはそこまで持っていくと申し上げています。女性が経営幹部に加わることによって、イノベーションが生まれることを期待しています。エプソンの成熟事業は良い業績を上げているけれども、新事業はまだまだです。ここでイノベーションを起こし活性化するには、やはり新しい視点、新しい発想で変えていかねばなりません。

また、エプソンは社内の技術にこだわりが強く、社外とのコラボレーションや新技術を取り入れるのが少し弱い点も課題だと感じています。ダイバーシティの視点からもっとオープンイノベーションに向かっていくべきだということも、常日頃申し上げます。

*1 2020年度 / セイコーエプソン



投資家がダイバーシティやインクルージョンを求める背景には、多様性がイノベーションにつながるという期待が当然あります。今後のイノベーションに向けて、エプソンが現在直面している課題はどこにあるとお考えでしょうか。(櫻本)

大宮：一番大きな課題は、プリンターというものは紙を使う、これがいつまで続くのかということです。ESGやSDGsの観点からすると、紙資源の消費はなるべく極小化する方向になるでしょう。エプソンはプリンター事業が大半を占める会社ですから、それをどう代替するかは非常に重要です。以前からさまざまなことを試みっていますが、これだけ大きな売上規模の事業が、簡単には

創出できないという状態だと思っています。当社にはプリンター以外のさまざまな製品に活用できるインクジェットのコア技術があります。全てを自社でやる必要はありませんが、当社が持つこのような技術をどう顧客価値に結び付けて拡大できるかが一つのキーになろうかと思っています。

白井：インクジェットプリンターは、これまでは主に紙へ印刷してきたのですが、これからは布などいろんなところに使っていきます。やはり印刷というものは世の中からなくならないと思います。印刷において、インクジェット技術はレーザーに比べると熱を使わないのでCO₂の排出が少ない。アドバンテージのある技術なので、これをいかに広げていくかが大きな課題であり、ビジネスを伸ばしていくためのポイントであると考えています。



DXについて、既存サービスにいかに関り込んでいくかが大きな差別化となる中、取締役会ではどのような議論をされていますか。(齋藤)

白井：当社で行っている取締役会の実効性評価では、DXが引き続き課題に挙がって議論されています。DXは何をやっていくのかを含めて大きな課題があり、まだ入り口の状態です。DX導入の目的は新しいビジネスを作ることですが、エプソンはまだこれらだと思っています。エプソンの弱点の一つに、プロダクトアウト的な要素、自前主義が強いということがあります。一方でDXは自社に経験がなく、全て自前ではいかなない分野です。そのためスタートアップ企業などと協業しながら、新しいマインドを取り入れるなどの雰囲気作りも進めようとしています。エプソンはDXを大きな課題として捉え、皆で進めていこうとしていますので、これから議論していきたいと思っています。



DXに関する人的資本について、エンジニアの確保がボトルネックである中、チャレンジを後押ししたり、モチベーションを保つ仕組みなどがありますか。(齋藤)

大宮： このご質問は非常に重要な観点です。私はDXを二つに分けて考えています。一つは社内の業務プロセスが非常に複雑になっている中、いかに効率良くデジタル化できるかということ。もうひとつは、ビジネスとしてDXをどのように活用していくかという視点です。後者はまだ全体像があいまいですが、新しいビジネスモデルを確立していくには、プロダクトアウトではなくお客様の要望を聞きながらどのように実現できるかを考えなければなりません。もちろん外部との連携も大事になってきます。

エプソンには、例えば、新しいビジネスモデルの提案に対して賞を与える制度があります。社員を鼓舞しながら外部連携をしっかり行うことについて、執行側の部長クラスと話をすると、非常に熱心に語る人がいます。今後、こういった動きをどのように進め仕組みとして作っていくのか、整理されつつあります。



エプソンの課題はプロダクトアウトの発想が強いことだと指摘されています。その発想が改善されてきていると感じられますか。(磯)

大宮： 技術が大事ということは、メーカーにとって忘れてはいけないところですが、ただ、視点がプロダクトアウト的になっていることに関しては、我々社外取締役は厳しく指摘しています。最近ではサブスクリプションの取り組みを始め、ヨーロッパではうまくいっています。そういった顧客目線からの事業再構築に大きく転換しつつあるのではないかと感じています。



白井： 今、会社が注力すべきは顧客接点の拡大を通じ、顧客価値をどう作り上げていくかです。特にB to Cの分野では、個人ユーザーとのつながりがないという弱点をいかにクリアするのか。ヨーロッパでうまくいっているサブスクリプションの事例のほか、プリンター事業を中心として、デジタルを使っていかに外とつながるかという取り組みは、ずいぶん加速されています。プロダクトアウトの発想については、以前から度々指摘しているため、執行側もしっかり認識しています。まだ不十分ですが、お客様と直接つながることで、新しいビジネスを作っていくという雰囲気を感じられるのは良い傾向だと思います。

大宮： B to Bの分野、例えばデジタル捺染機では顧客との接点ができています。顧客の要望を捉え、すぐ対応する仕組みを構築するなどしており、こういった取り組みがもっと強くなればと思います。B to Cのように、必ずしも当社が顧客を把握ができていない製品に対してインセンティブをつけ、お客様に登録していただけるような施策は、海外では成功事例として出てきています。これらを横展開するなど、一生懸命取り組んでいると認識しています。



知的財産に関するガバナンスにおける取り組みや課題について教えてください。(松原)

大宮： エプソンの知財戦略は、良い方向に変わってきています。今まではどうプロテクトするか、クロスライセンスのような付加価値としてどう売るかに重点が置かれていましたが、最近はどういうようにアライアンスを構築するかに重点が置かれています。知財に対し相手先がどのような周辺技術を持っているのかを調べた上でマッピングして、将来、例えば他社との合併など、ビジネスとしてどのように利益につながるかを分析しています。やはり知財とビジネスは絡み合っているわけですから、うまく連携していくというのは良い動きです。

白井： 知財に関しては、先ほど大宮さんが言われた通りです。さらに付け加えると、エプソンは知財マップから新しいビジネスモデルが生まれることまで想定しようとしています。私もかつて知財を担当したことがありますが、その経験も踏まえ、この動きは優れているなと思っています。



事業ポートフォリオについて、コア技術を生かしながらの延長線上ではなく、飛び地的なビジネスを行うことに対し、考えをお聞かせください。(外崎)

大宮： エプソングループのコーポレート・ベンチャー・キャピタル（エプソクロスインベストメント（株））を通じて行う投資には、飛び地に何か良いビジネスはないのかを探る目的もあります。ただし、飛び地的ビジネスを成功させるのは容易ではありません。一方で、他社と連携しながら周辺ビジネスを広げることも大事です。したがって、重要なのはバランスであり、現在は飛び地のビジネスと、周辺技術を外部の方のアイデアと組み合わせで発展させることの両方に取り組んでいます。そのためには積極的に案件を発掘していくことが必要で、今後の取り組みに期待しています。

松永： 私は製品開発におけるプラットフォーム化には大変期待しています。これまでの経験でプラットフォームというダイナミズムを実感しましたから。せっかくこれだけの技術があるのだから、これをベースにさまざまなプレーヤーと組んでいくと、ダイナミックな事業展開ができるのではないかと考えています。



社外取締役が役割を果たすため、エプソンの事務局が行うサポートについて状況を教えてください。(松原)

村越： 大塚さんと私は、就任後の一年間、取締役会前などにみっちり事前レクチャーをしてもらいました。こちらから質問やリクエストをすると、資料提供も含めて懇切丁寧な説明があります。また、会議の場以外でも、情報提供の機会が多すぎるくらいで、社外取締役とはこんなに忙しいのかと思いました。けれども、そういった意味では本当に恵まれていると思っています。

大塚： 当社は取締役会の実効性評価のみならず、監査等委員会の実効性評価も行っています。2020年度はCOVID-19の関係で海外子会社の往査ができなかったのですが、それに対し何らかの代替的手続きが必要なのではと指摘しました。すると2021年度はリモートで監査を行うという改善がなされ、先方の社長をはじめとする経営層とディスカッションする時間を設けていただきました。取締役会と監査等委員会の両方とも、事務局のサポートや対応はとても充実していると思います。

大宮： 良い事例という点では、経営戦略会議などの議事録が口語体で書いてあり、その場の議論の状況がよく分かることは、優れたやり方だと思います。また、取締役会の討議事項に関する宿題が出ると、必ず一覧表にまとめて毎回消し込みを行うなど、事務局側がよく考えてフォローされていると思います。当社の会議の場で、我々は極めて自由闊達にお互い発言し、どんどん議論が積み重なってきます。他の会社の事情や個人的な経験からすると、これほど自由闊達に意見が交わされる会社はないですね。その点については非常にオープンで優れた取締役会になっているのではないかと感じます。

白井： 私が6年前に社外取締役に就任した時から振り返ってみると、社外取締役はさまざまな改善点、課題を取締役会で挙げていますが、それに当社はきちんと対応していると思います。私は他社でも社外取締役にやっていますが、当社の5人の社外取締役間ではさまざまところで意見を交わすコミュニケーションしており、ここまで自由に発言できる会社は少ないと思います。5年前は社外取締役だけの懇談会はありませんでした。今は設けられていますし、取締役会を離れた各事業からの報告会も行っています。さらに、社外取締役と事業本部長との面談回数も増えています。全体としては5年前に比べて時間的に3倍近く拘束されるようになりました。それだけ執行側と我々のコミュニケーションの質や量が

向上しています。社外取締役5名が活発に意見交換して一つの方向性を執行側に示し、それが受け入れられて、会社自体がだんだん良くなっていくという大変良いサイクルが回っているのではないのでしょうか。

取締役会議長より

社外取締役に会社のありのままの姿を見ていただくため、販売・製造・開発設計などの現場理解の場を多く設け、取締役会では説明を簡潔化して討議のための時間を十分に確保するなど、社外取締役に忌憚なくご意見をいただけるよう努めています。また当社の取締役選考・報酬審議会は社外取締役全員が構成員であり、議長も社外取締役が務めています。今後さらに自社の強みを磨き、弱みを改善して社会課題を主体的に解決していくためにも、社外取締役の多様な視点からの多くのご意見は、執行側に大きな気づきと行動変容を促し、取締役会の実効性向上に大いに貢献していると考えます。



取締役会議長 碓井 稔

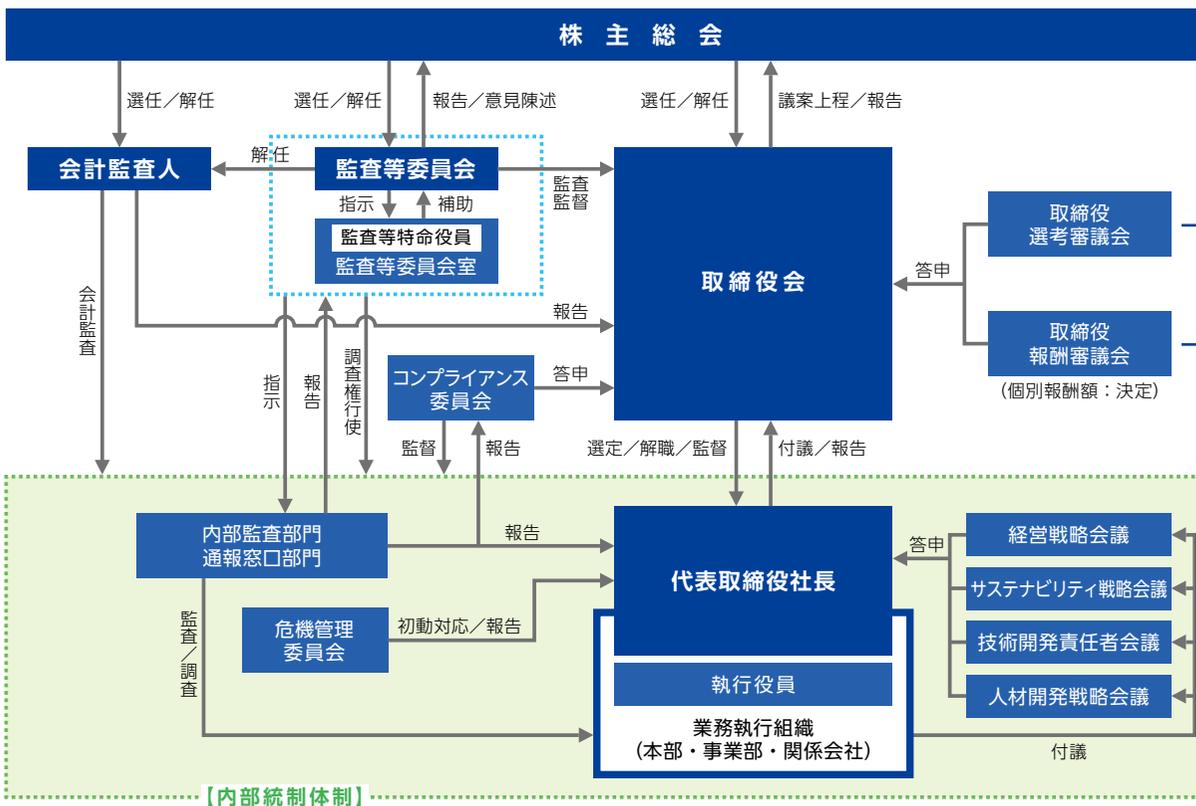
ガバナンスの強化

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社は、経営理念に掲げられた目指す姿を実現し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るため、取締役会員数の1/3以上の独立社外取締役の選任および役員の指名・報酬などに関わる任意の審議会の設置など、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。

コーポレートガバナンス体制の模式図



任意の委員会の活動内容

* 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 15回開催 (2021/4~2022/6*)

- 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
- 社外取締役選任プロセス
- 取締役選考審議会の委員長の人選 など

取締役報酬審議会 11回開催 (2021/4~2022/6*)

- 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・賞与の個別支給額
- 役員報酬制度
- 役員報酬決定プロセス
- 取締役報酬審議会の委員長の人選
- 取締役選考審議会および取締役報酬審議会の委員長の報酬
- 株式報酬の業績係数
- 会社補償制度 など

*1 定時株主総会まで

ガバナンスの強化

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
- 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

〈アンケート〉

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することにより行っています。

アンケート項目

- | | |
|-----------------|--------------------------|
| ① 取締役会の構成・機能・運営 | ④ 経営陣の評価・報酬・後継者計画・トレーニング |
| ② 監査等委員会の機能 | ⑤ 株主との対話 |
| ③ 任意の委員会の機能・運営 | ⑥ その他 |

2020年度を対象とした取締役会実効性評価

〈アンケートの実施・評価結果分析・課題抽出〉

2020年度を対象とした取締役会実効性評価は、より客観的な視点を取り入れるため、アンケートの作成から分析・評価の一連のプロセスにおける第三者機関の評価・意見を踏まえた上で実施しました。そして、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 ダイバーシティに関する取り組みを推進すること
- ② DXに関する取り組みを推進すること

〈課題に対する改善策の実施〉

① ダイバーシティに関する取り組みの推進

- 女性活躍推進に関する当社の課題を整理のうえ、課題の解消に向け集中的に対応しました。
⇒取り組みの方向性が明確化され、事業部ごとに担当者を選任し、組織ごとの活動を開始しました。
⇒今後は女性活躍推進以外のダイバーシティ推進活動についても取り組みます。

② DXに関する取り組みの推進

- DX戦略を策定・計画化のうえ、推進課題について顧客・社員視点それぞれのDXの進化度合いを整理し、基盤の整備を進めてきました。
⇒今後、優先課題として必要なDX・IT人材の獲得に取り組みます。
⇒DXについては、さらなる取り組みの強化が必要であり、引き続き2022年度も取締役会実効性評価の課題として取り組みます。

2021年度を対象とした取締役会実効性評価

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 「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

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。

ガバナンスの強化

役員報酬

当社は、取締役会決議と定時株主総会決議に基づき役員報酬制度を改定しました。新制度は2022年度（譲渡制限付株式報酬については2022年6月28日）から適用されます。旧制度からの主な違いは、基本報酬の固定報酬化、譲渡制限付株式報酬の導入および役員賞与の評価指標の変更などです。

役員報酬の決定プロセス

役員報酬については、その透明性および客観性を確保することを目的として、社外取締役を委員長とし、委員の過半数を社外取締役で構成する取締役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については、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については、これまで、取締役報酬審議会において審議・了承された内容に基づき代表取締役社長が取締役会からの一任を受けて決定していましたが、コーポレートガバナンスの充実・強化を目的としてコーポレートガバナンス基本方針を改定し、現在は、取締役報酬審議会に一任しています。

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については、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。

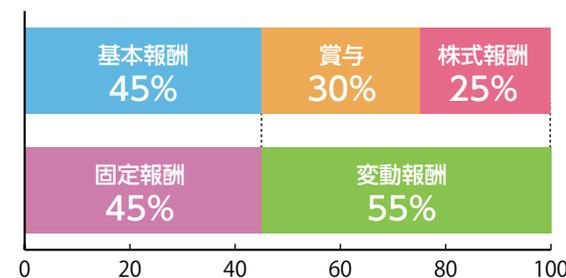
固定	基本報酬	役員および業務委嘱・業務委任内容等の役割の大きさに応じて決定される固定の金銭報酬です。在任期間中、毎月定期的に支給されます。会社の業績、その他の理由により、取締役会において増額または減額措置を講ずることがあります。
変動	賞与	<p><毎年の業績達成度を評価> 単年度の業績指標や個人目標の達成度に基づき変動する業績連動の金銭報酬です。業務執行を担当する取締役に對して年1回支給されます。</p> <p>評価指標： 全社ROE目標の達成度、個人目標の達成度</p> <p>【算定方法】役員および業務委嘱・業務委任内容等により算出される年間総報酬額に役員ごとの賞与比率（25～30%）を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>
	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對して年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>



2022年3月期有価証券報告書
<https://corporate.epson/ja/investors/publications/securities.html>

- 報酬構成比率
報酬構成比率は、役位に応じて「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（2021年度）

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			
		基本報酬		業績連動報酬	
		固定 (金銭)	変動 (金銭)	賞与 (金銭)	株式報酬 (非金銭)
監査等委員でない取締役 (うち社外取締役)	369 (29)	264 (29)	11 (-)	64 (-)	29 (-)
監査等委員である取締役 (うち社外取締役)	81 (48)	81 (48)	- (-)	- (-)	- (-)
合計	451	346	11	64	29

* 旧制度に基づき算定しています。

ガバナンスの強化

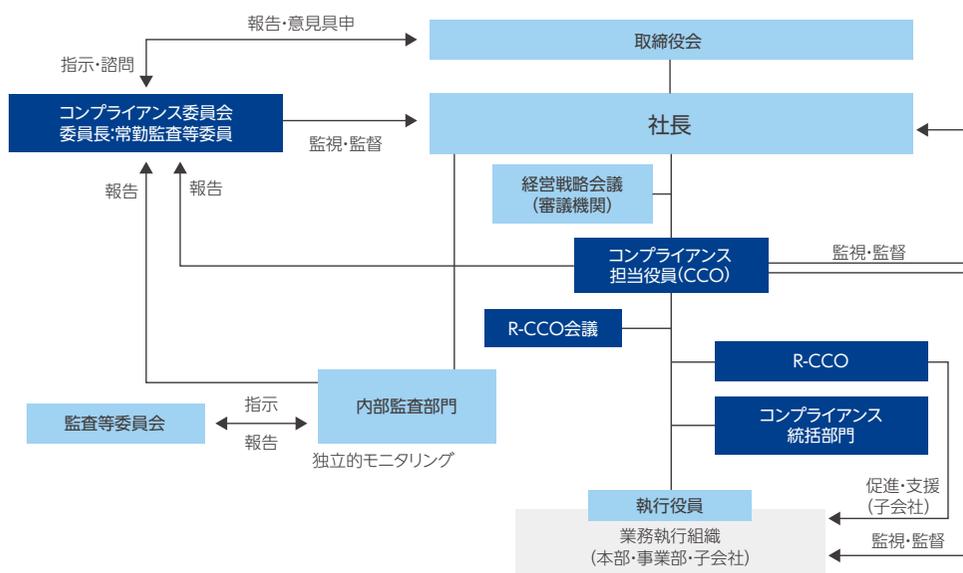
コンプライアンス

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5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

エプソンは社内にコンプライアンス意識を浸透させるため、「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eラーニングや研修などを実施しています。

経営層に対しては、社外より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、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、海外の子会社を含めたグループ統一活動として、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と連絡する外部通報窓口の2つの通報先をもつ「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、2021年度は93件の通報を受け、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ました。

ガバナンスの強化

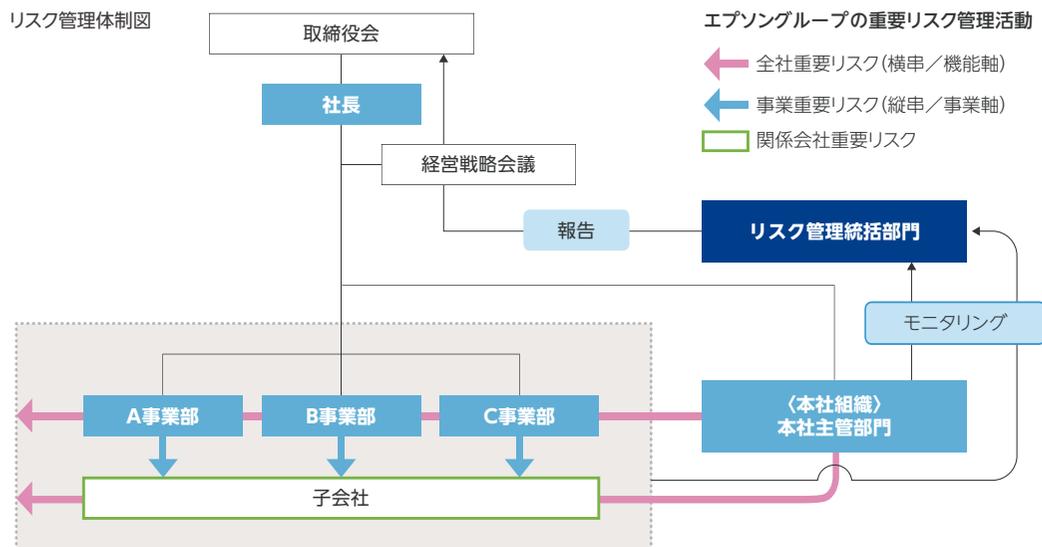
リスクマネジメント

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。

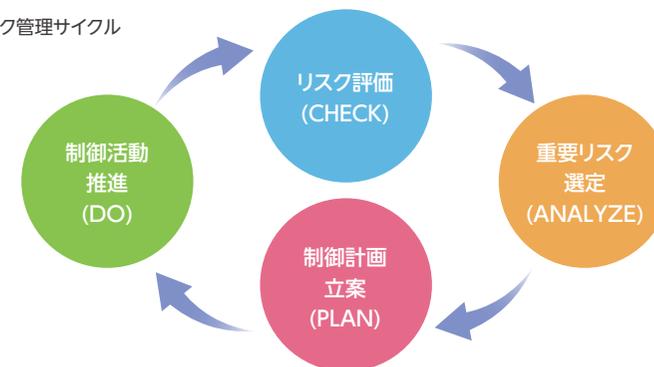
これらのリスク管理体制は、エプソングループリスク管理基本規程で定めています。

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る重要なリスクについて、内部統制フレームワーク「COSO」やリスクマネジメント国際規格「ISO31000」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。

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。

COVID-19の対応では、危機管理プログラムのために従い危機管理委員会を立ち上げ、経営トップの指揮の下、グループ社員・家族の安全確保、感染拡大防止および業務継続を目的に、各国・地域拠点の状況確認、地域感染レベルに応じた具体的な指示や対応を行い、感染防止策の展開などを実施しました。

また、危機管理委員会活動内容については、定期的に社外取締役を含む経営層に対応状況を報告し、経営戦略会議および取締役会にも報告しています。

ガバナンスの強化

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。



2022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立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) ● 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

ガバナンスの強化

取締役一覧 (2022年6月28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



くぼたこういち
久保田 孝一

代表取締役 専務執行役員
営業本部長



せきたつあき
瀬木 達明

取締役 専務執行役員
経営戦略・管理本部長
兼 サステナビリティ推進室長



かわなまさゆき
川名 政幸

取締役
常勤監査等委員



おおみやひであき
大宮 英明

社外取締役

社外
独立役員



まつながまり
松永 真理

社外取締役

社外
独立役員



しらいよしお
白井 芳夫

社外取締役
監査等委員

社外
独立役員



むらこしすすむ
村越 進

社外取締役
監査等委員

社外
独立役員



おおつかみちこ
大塚 美智子

社外取締役
監査等委員

社外
独立役員

ガバナンスの強化

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 2022年6月28日 開催の株主総会 終結時	任意の委員会		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	20年				●	●	●				
代表取締役社長	小川 恭範	4年	○	○		●	●		●			
代表取締役 専務執行役員	久保田 孝一	10年				●		●				●
取締役 専務執行役員	瀬木 達明	6年							●	●	●	
社外取締役	大宮 英明	8年	◎	◎	○	●	●		●			
社外取締役	松永 真理	6年	○	○	○			●	●			
取締役 常勤監査等委員	川名 政幸	8年								●	●	
社外取締役 監査等委員	白井 芳夫	6年	○	○	○	●	●					●
社外取締役 監査等委員	村越 進	2年	○	○	○					●	●	
社外取締役 監査等委員	大塚 美智子	2年	○	○	○					●	●	

* 特に期待する分野を3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は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。

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
業績(億円)	売上収益	10,896	10,436	9,959	11,289
	売上総利益	4,126	3,620	3,523	4,184
	事業利益*1	704	408	616	896
	営業利益	713	394	476	944
	税引前利益	720	397	449	971
	親会社の所有者に帰属する当期利益	537	77	309	922
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
	総資産額	10,383	10,409	11,613	12,664
	有利子負債*2	1,423	2,096	2,659	2,431
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
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 827	△ 761	△ 574	△ 440
	フリー・キャッシュ・フロー	△ 57	261	757	667
財務・経営指標(億円・%)	研究開発費	582	492	464	460
	設備投資額	820	800*8	528	482
	減価償却費	556	678	694	644
	親会社所有者帰属持分比率	52.0	48.4	47.4	52.6
	親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)	10.2	1.5	5.9	15.2
	資産合計事業利益率(ROA)	6.8	3.9	5.6	7.4
	売上収益事業利益率(ROS)	6.5	3.9	6.2	7.9
	投下資本利益率(ROIC)*3	7.2	4.1	5.6	7.3
	配当性向	40.7	278.5	69.4	23.2
配当性向(事業利益ベース)*4	44.3	75.0	49.7	34.2	
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
	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
	1株当たり年間配当額	62.00	62.00	62.00	62.00
株価指標(倍)	株価収益率(PER)	11.12	52.56	20.14	6.90
	株価純資産倍率(PBR)	1.11	0.80	1.13	0.96
地域別売上収益(億円)*5	日本	2,514	2,549	2,212	2,291
	米州	3,105	2,930	2,879	3,327
	欧州	2,252	2,140	2,084	2,395
	アジア・オセアニア	3,024	2,815	2,781	3,274
期中平均為替レート(円)	円/米ドル	110.86	108.74	106.01	112.37
	円/ユーロ	128.40	120.85	123.67	130.55
期末従業員数(人)	合計	76,647	75,608	79,944	77,642
	国内	19,456	19,558	19,470	19,705
	海外	57,191	56,050	60,474	57,937

*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は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。

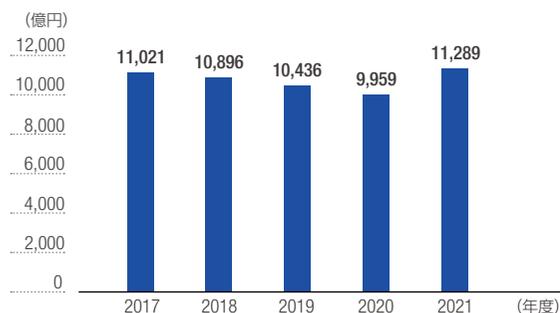
*8 2019年度から使用権資産を含めています。

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

売上収益

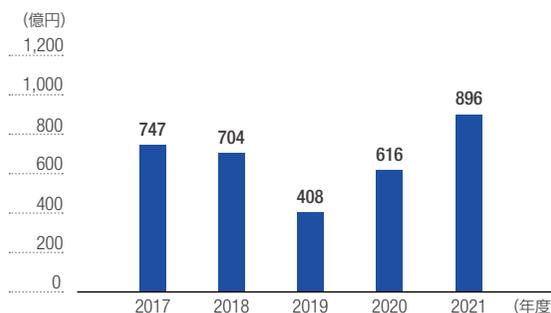
1兆1,289億円



世界的なサプライチェーン混乱による供給制約などのマイナス影響があった一方、COVID-19による市場需要減少の影響を大きく受けた前期からは需要が回復するとともに、為替のプラス影響により、前期に対し増収となりました。

事業利益

896億円



部材費・物流費などの費用増加があった一方、需要回復による販売数量増加および商品の需給バランスに応じた価格対応、広告宣伝費・販売促進費を中心とした費用抑制および為替のプラス影響などにより、前期に対し大幅増益となりました。

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 **922**億円 ROE **15.2**%



事業利益をはじめとする各利益の増益に加え、繰延税金資産の積み増しなどにより、前期に対し大幅増益となりました。また、これにより、ROEも前期から9.3ポイント上昇し、15.2%となりました。

フリー・キャッシュ・フロー

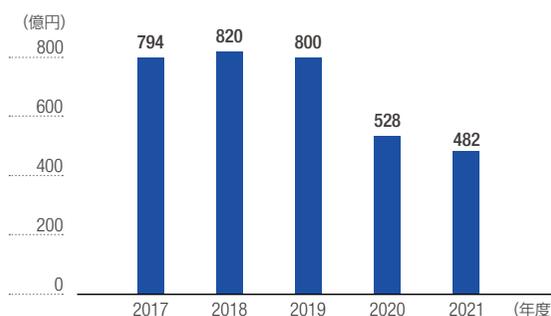
667億円



営業キャッシュ・フローは、当期利益が923億円であったのに対し、棚卸資産の増加などの減少要因の一方、減価償却費及び償却費の計上などの増加要因により、1,108億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、440億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667億円となり、前期に対し減少しました。

設備投資額*1

482億円

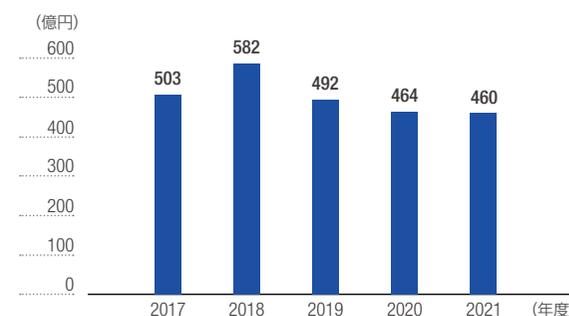


将来の事業の育成や今後の成長の実現に向けて、新製品対応や生産能力増強、自動化・維持更新および環境投資を中心に設備投資を実施しました。一方、大型投資が完了するなか、COVID-19影響による不透明な経営環境を踏まえ、投資の厳選と既存設備の効率的な活用などにも継続して取り組んでいます。

*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

460億円



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。

財務・非財務ハイライト

非財務ハイライト(社会・ガバナンス)

分野別特許出願件数ランキング*2

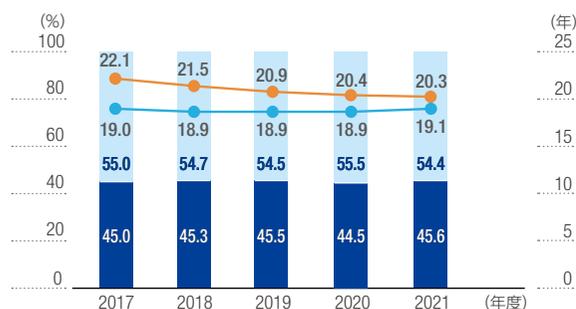
日本	米国
インクジェットプリンター 1位	インクジェットプリンター 2位
プロジェクター 1位	プロジェクター 1位
ロボット 2位	ロボット 3位
水晶デバイス 1位	水晶デバイス 2位

*2 2021年の特許公開件数ランキング(当社調べ)(2021/1/1~12/31)

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

ダイバーシティ*3

女性従業員比率 **45.6%** 従業員比率(グローバル) 男性 女性
平均勤続年数(セイコーエプソン) 男性 女性



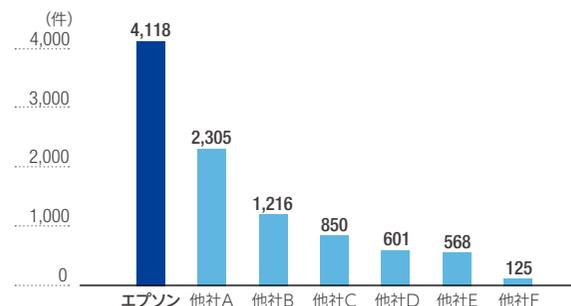
多様なお客様を理解し、ニーズに応じていくためには、私たち自身のダイバーシティが重要だと考え、女性管理職の登用など女性社員がますます活躍できる会社となるための取り組みを行っています。

*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

ピエゾ式プリントヘッド関係特許保有数

4,118件

* 2022年7月20日現在、エプソン調べ
* 出願日2022年7月1日以降の日本、米国、中国、欧州登録特許件数

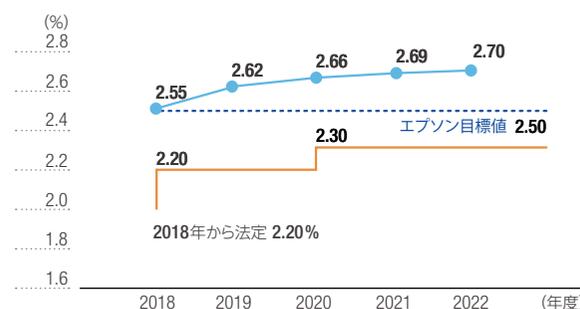


主力のプリンティング領域において、そのコアデバイスであるピエゾ式プリントヘッド関連特許の保有数は業界トップであり、この知財力によって他社の追従を許さない、圧倒的な優位性を築いています。

当社および国内グループ会社の障がい者雇用率*4

2.70%

障がい者雇用率 法定雇用率



2022年度の目標を2.50%と定め、障がい者雇用の維持拡大に努めています。

*4 各年度の数値は、該年度の6月1日時点の数値

連結従業員数/海外従業員比率

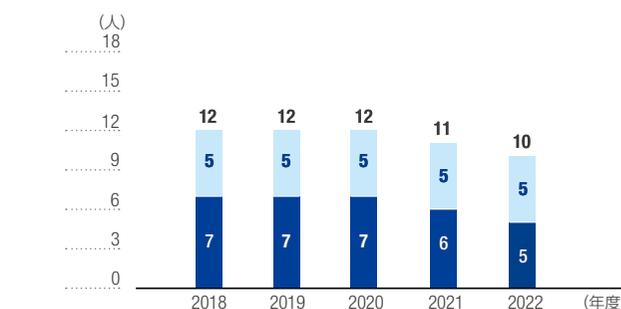
連結従業員数 **77,642人** 海外従業員比率 **74.6%**



COVID-19影響を最小限にとどめることにより、安定的な人材確保を図っています。今後とも長期ビジョンの実現に向けて、必要不可欠な人材の雇用を国内・海外とも維持し、社会的責任を果たすとともに、持続的な成長および中長期的な企業価値の向上に取り組みます。

全取締役に占める社外取締役*5

社外取締役比率 **50%**



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。

現状、全取締役の人数に占める社外取締役の割合は50%と半数を占めており、日頃から取締役会でも活発な審議が行われ、社外取締役による経営の監督機能は適切に発揮されています。

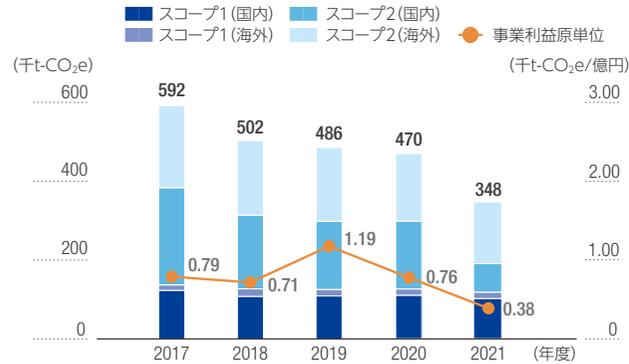
*5 取締役数は、該年度の6月末時点の員数

財務・非財務ハイライト

非財務ハイライト(環境)

温室効果ガス(GHG)排出量*6

348千t-CO₂e

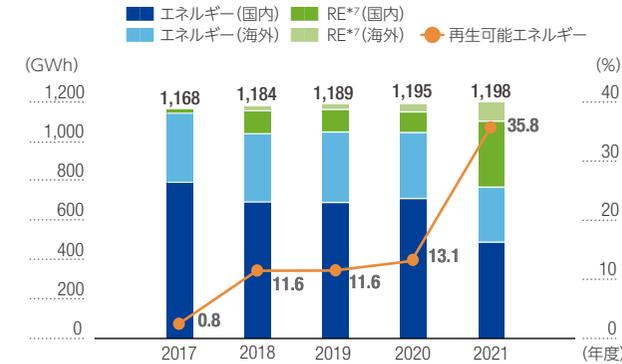


2021年度は、各拠点における省エネ活動の推進に加え、再生可能エネルギーの活用を進めることで、SBTイニシアチブに承認された、2025年までにスコープ1、2の温室効果ガス(GHG)を2017年度比で34%削減するという目標に向けて前進しました。

*6 P.32の注釈[*6]を参照

エネルギー使用量

1,198GWh



2021年度は売上収益・事業利益ともに前年増収増益の中、エネルギー使用量は横ばいに加えています。また再生可能エネルギーの導入を進めることで、従来1%に満たなかった再生可能エネルギーの比率を約35%まで高めています。(電力ベースでは49%)。

*7 RE:Renewable Electricity(再生可能エネルギー)

水使用量

8,041千m³

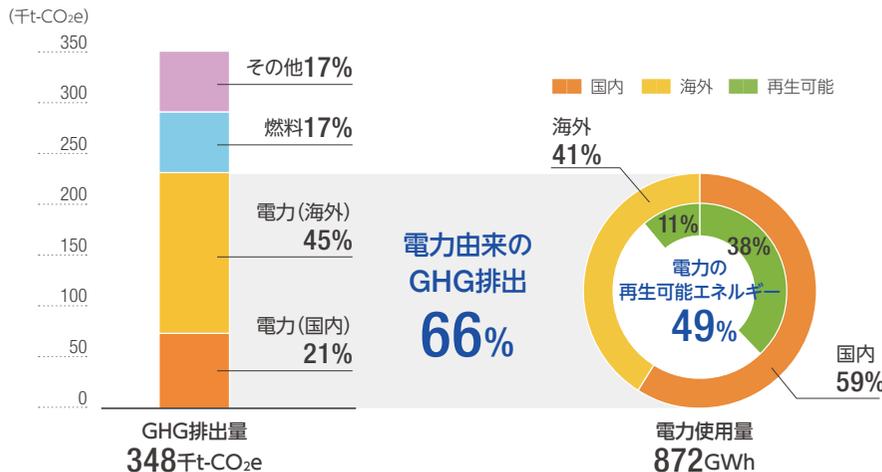


水は気候変動をはじめとした他の環境側面と密接に関連しています。エプソンは、事業活動において多くの水資源に依存しており、水資源の持続可能性は事業継続に大きな影響を与えるという認識のもと、必要以上に水を汚さず、消費せず、使った水はリサイクルして使うことを基本として水資源の保全に取り組んでいます。

2021年度は前年度使用量から微増(1.5%)しましたが、事業利益原単位では改善しています。

再生可能エネルギーの活用

スコープ1、2の内訳と電力の状況(再生可能または枯渇性エネルギー) * 2021年度実績



エプソンのGHG排出量の約70%は電力由来のものです。国内外において、水力や風力発電といった各地域における最適な低炭素電力の選択や、オンサイト発電への積極的な投資を行い、電力使用量の49%まで再生可能エネルギーの比率を伸ばしています。

第三者検証報告書

温室効果ガス(GHG)排出量の算定および水関連データの報告における信頼性向上のため、一般財団法人日本品質保証機構(JQA)の第三者検証を受けています。2021年度のGHG排出量(スコープ1、2およびスコープ3)とエネルギー使用量、水使用量を正確に測定・算出していると認められ、「環境情報検証報告書」を取得しました。(スコープ3はカテゴリー1と11が対象)



社外からの評価

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

▶ ESGインデックスの組み入れ状況・格付け

FTSE4Good Index Series
(2022年6月)



FTSE Blossom Japan Index
(2022年6月)



FTSE Blossom Japan Sector
Relative Index (2022年6月)



MSCI日本株女性活躍指数
(WIN) (2022年6月)

2022 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

MSCIジャパンESGセレクト・
リーダーズ指数 (2022年6月)

2022 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

S&P/JPXカーボン・エフィシエント
指数 (2022年7月)



SOMPOサステナビリティ・
インデックス (2022年6月)



CDPの企業調査で
「Aリスト」企業にダブルで選定
(2021年12月)



CDP「サプライヤー・エンゲージ
メント・リーダー・ボード」に3年
連続で選出 (2022年2月)



日本政策投資銀行 (DBJ) の
環境格付け融資に選定
(2022年1月)



EcoVadis社のサステナビリティ評価で
最高位である「プラチナ」に格付け (2021年10月)



▶ 外部イニシアチブへの参画

国連グローバル・コンパクト

社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するため、人権保護、不当な労働の排除、環境への対応、腐敗の防止に関わる10の原則に賛同



RBA (責任ある企業同盟)

グローバルサプライチェーンのCSRを推進する
企業同盟 (Responsible Business Alliance)



RMI (責任ある鉱物調達)

責任ある鉱物調達の
アライアンス
(Responsible
Minerals Initiatives)



気候関連財務情報開示 タスクフォース (TCFD)

気候関連のリスクと機会についての情報開示を
促すために金融安定理事会が設置した気候変動
に関する開示タスクフォース



CDP

世界の機関投資家や大手
購買企業の要請に基づい
て企業の環境情報の調
査・評価を行う団体



SBTイニシアチブ

企業に対し、科学的な根拠に基づいた
GHG排出削減目標の設定を推進する国
際的な共同団体



RE100

事業活動で使用する電力を100%再生
可能エネルギー由来の電力にすることを
目指す国際イニシアチブ



気候変動イニシアティブ

気候変動対策に積極的に取り組む企業
や自治体、団体、NGOなど、国家政府以
外の多様な主体によるネットワーク



循環経済パートナーシップ (J4CE)

環境省、経済産業省と一般社団法人日本
経済団体連合会が設立した循環経済
パートナーシップ (Japan for Circular
Economy)

CSRヨーロッパ

欧州委員会 (European Commission:
EC) のルールづくりに対する提言を行う団体
で、企業や自治体、NGOなどのCSR活動を
支援する、欧州有数のビジネスネットワーク



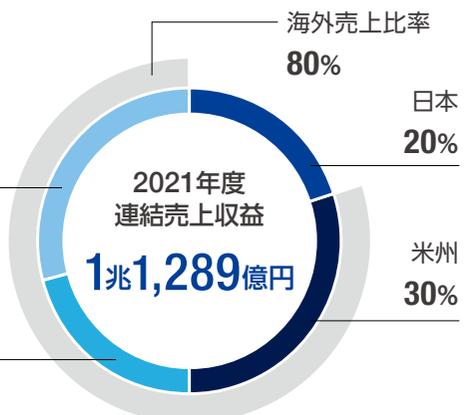
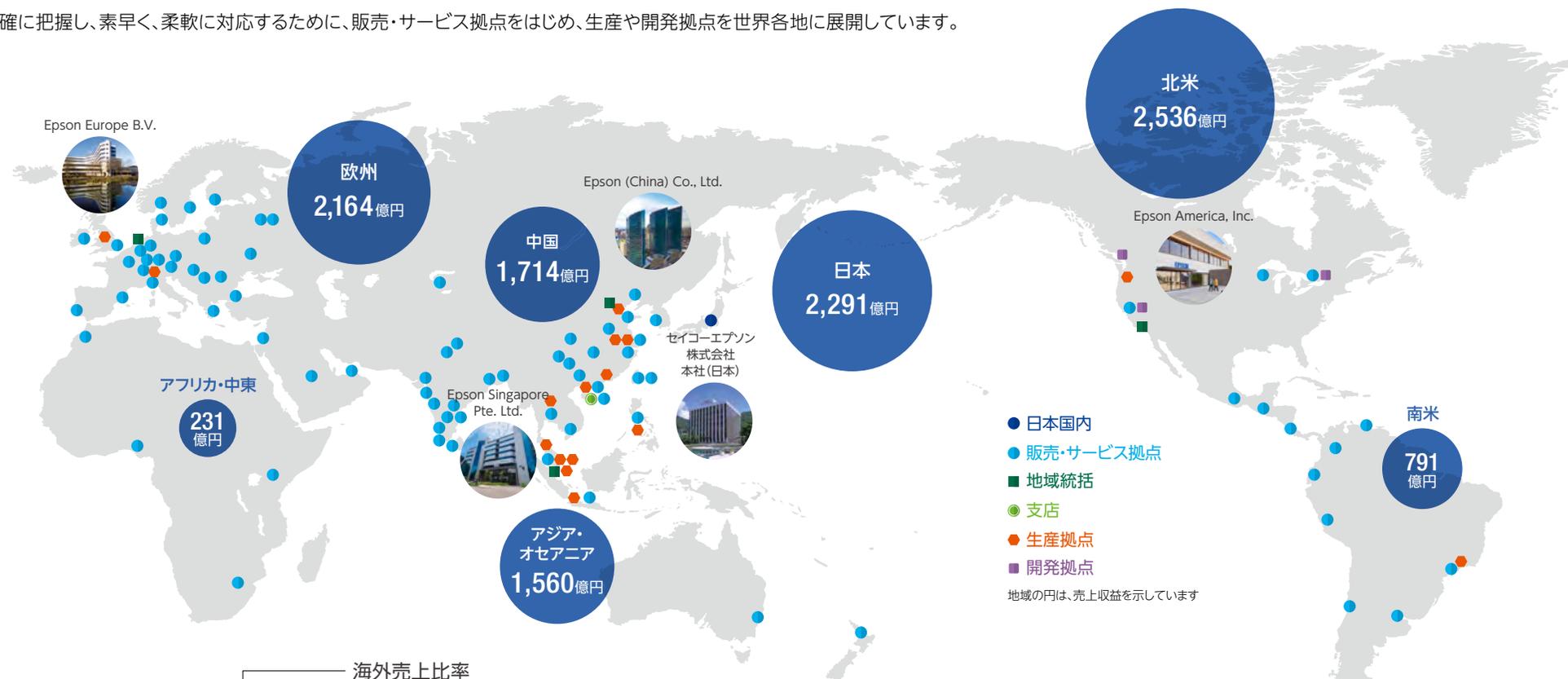
パラレジンジャパン コンソーシアム

微細藻類ユーグレナ (和名:ミドリムシ) の
貯蔵多糖であるパラミロンを使ったバイ
オマスプラスチックの技術開発、普及推
進を目的とする団体



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

80社 (当社含む)

国内**19**社、海外**61**社

(2022年3月31日現在)

企業データ (2022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] 77,642人 [単体] 12,630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	399,634,778株 (自己株式53,445,399株を含む)
株主数	39,337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)	78,047,300	22.54
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	25,447,000	7.35
三光起業株式会社	20,000,000	5.77
セイコーホールディングス株式会社	12,000,000	3.46
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	2.35
エプソングループ従業員持株会	7,421,350	2.14
城戸崎 美紀子	6,855,302	1.98
株式会社日本カストディ銀行(証券投資信託口)	6,285,800	1.81
第一生命保険株式会社	6,115,200	1.76
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	4,686,577	1.35

注: 当社は、自己株式53,445,399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(170,607株)を含んでいません。

注釈一覧

P.4	<p>*1 出典 IDC Worldwide Quarterly Hardcopy Peripherals Tracker 2022Q2 Share by Company</p> <p>*2 出典 IDC Worldwide Quarterly Hardcopy Peripherals Tracker 2022Q2 Share by Company, Laser PrinterはMono Laser 90ppm以下、Color Laser 69ppm以下</p> <p>*3 スクリーンレスト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.</p> <p>*4 株式会社富士経済「2021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</p> <p>*5 出典 CS & A LLC「Worldwide Semiconductor Timing: Global Crystals & Oscillators, CY2020」をベース資料としたエプソン調べ</p>
P.18	<p>*1 エプソンの委託によるKeypoint Intelligence社のテストデータ。高速ラインインクジェット複合機は、型番LX-6050Mにおける欧州仕向けのWorkForce Enterprise WF-C20600 D4TW(60枚/分)試験結果(2020年9月時点)。比較対象は、カラーレーザー複合機45~69枚/分クラスの上位トップ4ベンダー*からエプソンにて選定。各機器のデフォルト設定で、Keypoint Intelligence社の標準的なエネルギー消費試験方法を用いてテストを行い、平日の印刷作業量は2x4時間+スリープ・スタンバイモード16時間、週末のエネルギー使用はスリープ・スタンバイモード48時間に基づいて算出。各4時間の印刷時間には、合計69ページのテストパターン(DOC、XLS、PPT、HTML、PDFおよびOutlookメール)を6回印刷</p> <p>* 出典: IDC's Worldwide Quarterly Hardcopy Peripherals Tracker 2020Q2, Units Share by Company</p> <p>*2 高速ラインインクジェット複合機LXシリーズのTEC値とENERGY STAR*画像機器基準Version3.0にて定められた60ppm機のTEC基準値で比較した場合の削減比率。</p> <p>*3 機器内の湿度を保つために少量の水を使用</p> <p>*4 エプソン調べ。SOMPOリスケアマネジメント株式会社への委託調査に基づく(2018年3月)</p> <p>*5 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:部身体積: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</p>
P.39	*1 出典はP.4の*3と同様
P.46	<p>*2 高速ラインインクジェット複合機「LX-10050MFシリーズ」のA4横片面印刷スピード。詳しい算出条件はこちら https://www.epson.jp/products/printer/sokutei.htm#bizprinter09</p> <p>*3 算出条件はP.18の*2と同様</p>
P.49	<p>*2 周辺機器(ロボットに接続するハードウェア)を含む</p> <p>*3 型締力40トン以下</p> <p>*4 可搬重量20kg以下</p>
P.52	*2 4K信号を入力し、2軸シフトテクノロジーによって4Kの高画質で表示
P.63	*5 算出条件はP.18の*5と同様
P.67	<p>*1 「こころ」と「からだ」の自律的健康管理を促進し、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</p> <p>*2 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</p>

セイコーエプソン株式会社

〒392-8502 長野県諏訪市大和三丁目3番5号

TEL: 0266-52-3131 (代表)

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

主な発信媒体のご紹介

統合レポート以外にも、サステナビリティレポートやウェブサイトなどの媒体を通して、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションの向上に努めています。



PDF・冊子



Web

IR情報

- コーポレートガバナンスに関する報告書 (PDF)
- 株主通信 (PDF・冊子)
- 有価証券報告書 (PDF)

統合レポート
(PDF・冊子)



- サステナビリティレポート (PDF)

- 投資家の皆様へ
<https://corporate.epson/ja/investors/>



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

