爱普生长期企业愿景 ENGINEERED FUTURE 2035
中期经营计划第1阶段（2026-2028）



2026年3月13日

精工爱普生公司

EPSON

革新管理方式，实现可持续增长

在迈向2035年的征程中，爱普生将积极应对全球地缘政治风险、环境问题、劳动力短缺等社会挑战。以“省、小、精”技术为核心，并通过工程化思维打造设计最优解决方案，切实将其落地并赋能社会。为实现可持续社会贡献力量，同时提升企业价值。

在我们长期企业愿景的第一个三年期（中期经营计划第1阶段），我们将重组业务结构，聚焦增长领域，坚定不移地向资本高效型管理模式转型。

吉田润吉

爱普生总裁兼代表董事
首席执行官
2026年3月13日

目录

EPSON

- Epson35 长期企业愿景（2026–2035）
- 回顾（2021–2025）
- 新中期经营计划第1阶段（2026–2028）
  - 政策
  - 业务战略
  - 股东回报

我们的使命

EPSON


通过“省、小、精”创造价值，让人与地球丰富多彩。
Our philosophy of efficient, compact and precise innovation
enriches lives and helps create a better world.

价值创造的起源

EPSON

自1942年创立以来，我们不断将技术转化为价值并解决社会问题

历史与价值观

成立于1942年

致力于为社会创造价值

“诚实与努力”



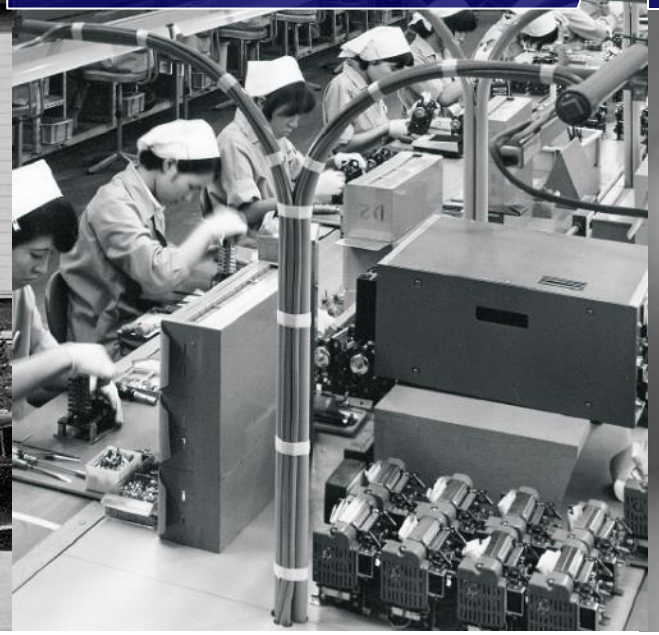
制造工艺

（制造的艺术与科学）

基于“省、小、精”技术与理念

技术技能的传承与培育

“创新和挑战”



独创技术

精密加工/MEMS

材料/工艺技术

光学与传感控制技术

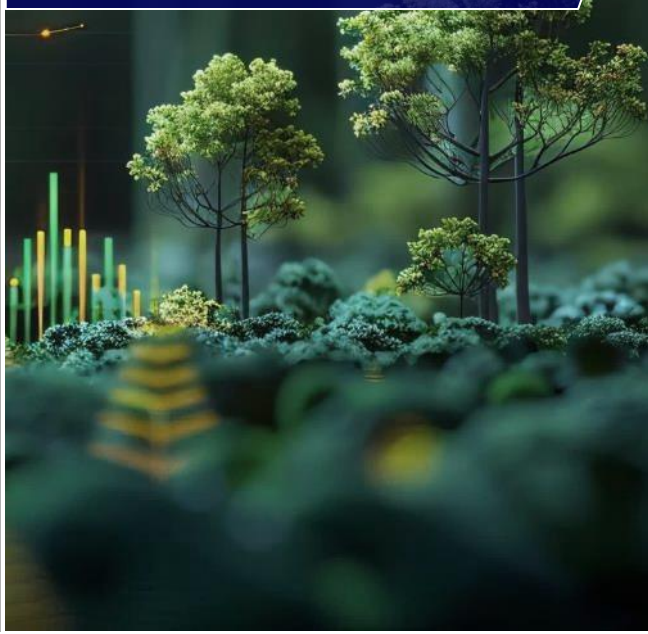


解决社会问题

支持产业与生活方式

为社会创造价值

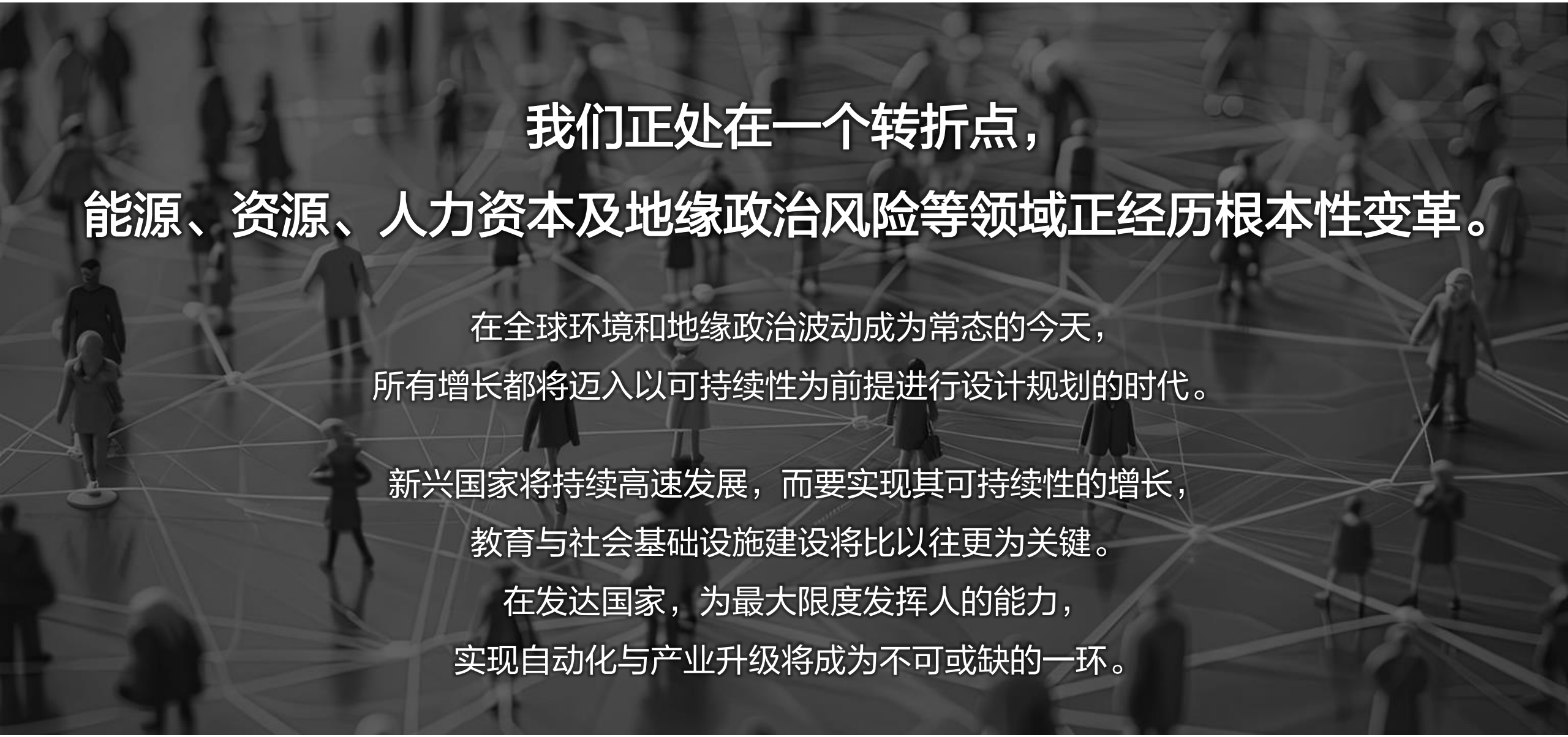
节约资源 × 实现脱碳



长期企业愿景
ENGINEERED FUTURE 2035



EPSON



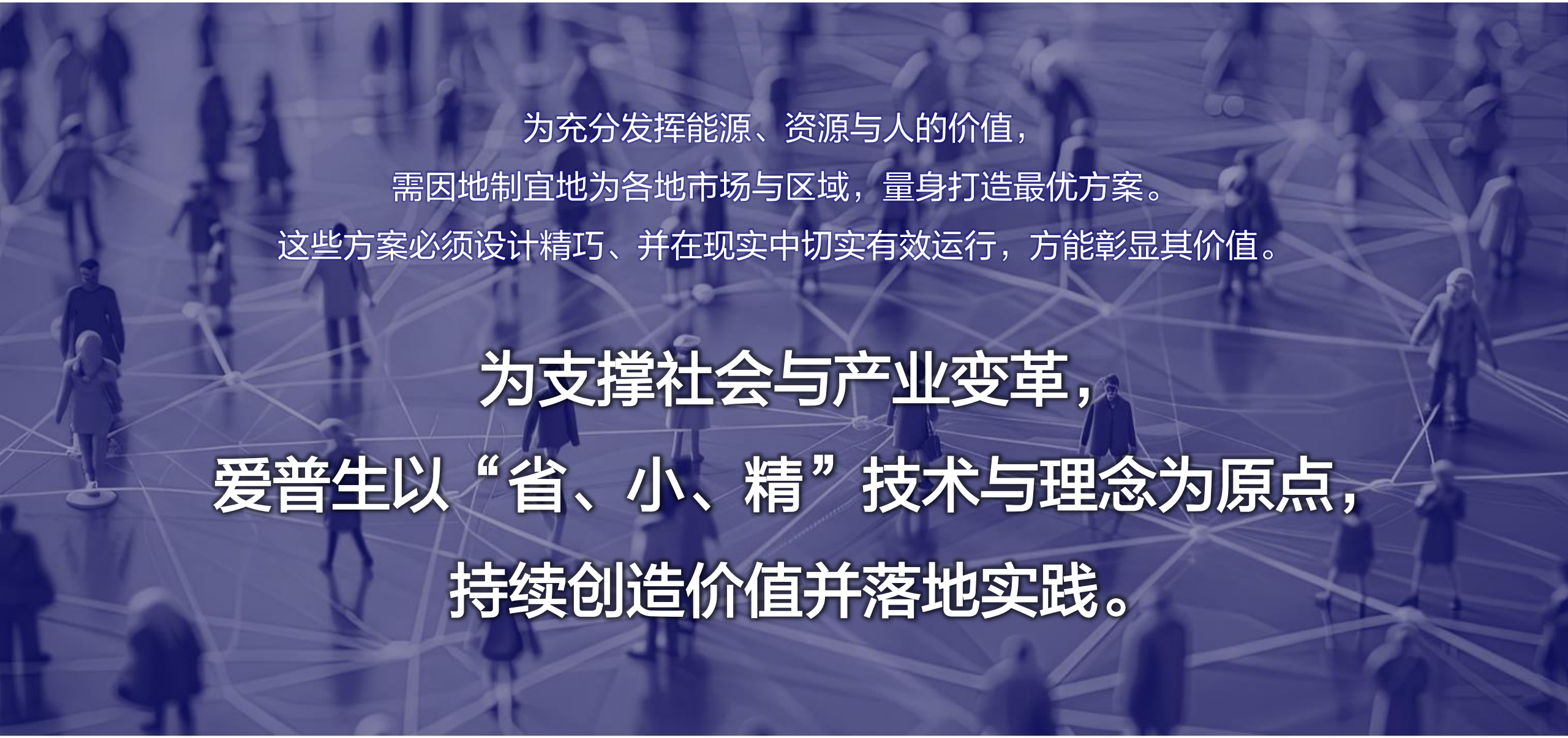
我们正处在一个转折点，
能源、资源、人力资本及地缘政治风险等领域正经历根本性变革。

在全球环境和地缘政治波动成为常态的今天，
所有增长都将迈入以可持续性为前提进行设计规划的时代。

新兴国家将持续高速发展，而要实现其可持续性的增长，
教育与社会基础设施建设将比以往更为关键。
在发达国家，为最大限度发挥人的能力，
实现自动化与产业升级将成为不可或缺的一环。

爱普生在2035的角色

EPSON



为充分发挥能源、资源与人的价值，
需因地制宜地为各地市场与区域，量身打造最优方案。
这些方案必须设计精巧、并在现实中切实有效运行，方能彰显其价值。

为支撑社会与产业变革，
爱普生以“省、小、精”技术与理念为原点，
持续创造价值并落地实践。

EPSON

展望2035年
我们要让爱普生

从一家打印机公司

向技术革新 × 工程智造全面升级

这就是爱普生ENGINEERED FUTURE 2035


A dot that generates surprise and becomes a cherished memory.


that enhance efficiency and productivity.

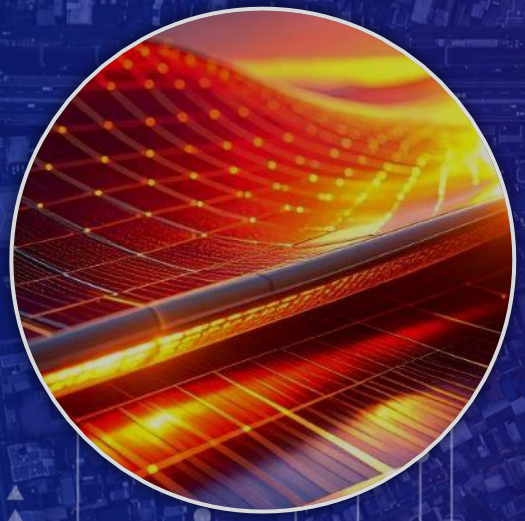

that we devote ourselves to meticulous thinking


ENGINEERED FUTURE 2035

价值创造领域

通过技术、工程与实践能力创造价值

助力能源与资源
高效利用



以精密技术
驱动产业进步



以生产力和可靠性
应对劳动力短缺问题



赋能教育、
工作与生活方式



爱普生赋能四大价值创造领域

EPSON

助力能源与资源
高效利用

以精密技术
驱动产业进步

以生产力和可靠性
应对劳动力
短缺问题

赋能教育、
工作与生活方式

钙钛矿
太阳能电池



半导体
制造工艺革新



资源循环
新模式



数据中心
AI服务器



智能手机
电动汽车/机器人



零售
制造/食品



广告标签
生产等



教育
地方政府、
零售等



精准喷射/适配新型材料与新工艺

高性能金属材料
循环升级再造

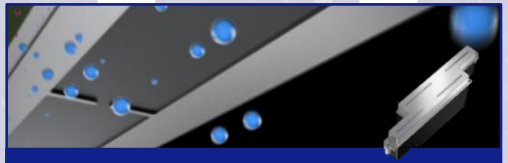
高速 、高容量
通信

高效能
运用

高速、高精度
伺服控制

高速、高质量
打印

高市场份额与
客户触点



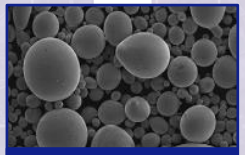
喷墨/MEMS技术



金属材料再造技术



计时器件



高性能金属粉末



机器人



喷墨



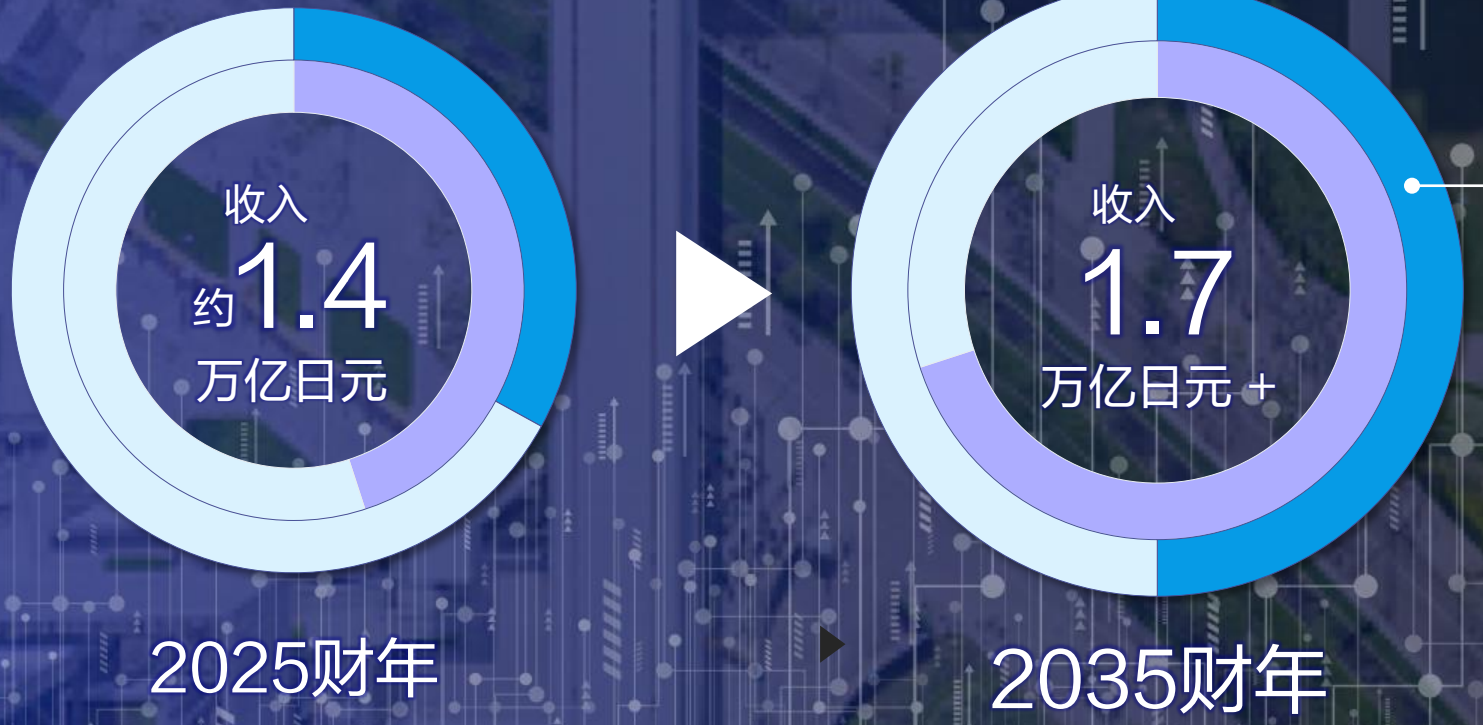
打印
投影

爱普生在2035

产业领域增长

收入与利润率

（外圈：收入构成，内圈：利润构成
假定相同的汇率：1美元兑换150日元，1欧元兑换170日元）



产业领域*

复合年增长率 7%

收入比例

33% ▸ 50%

利润率

45% ▸ 70%

*产业领域
- 喷墨解决方案
- 电子元器件
- Epson Atmix
- 机器人
- 商业与工业打印

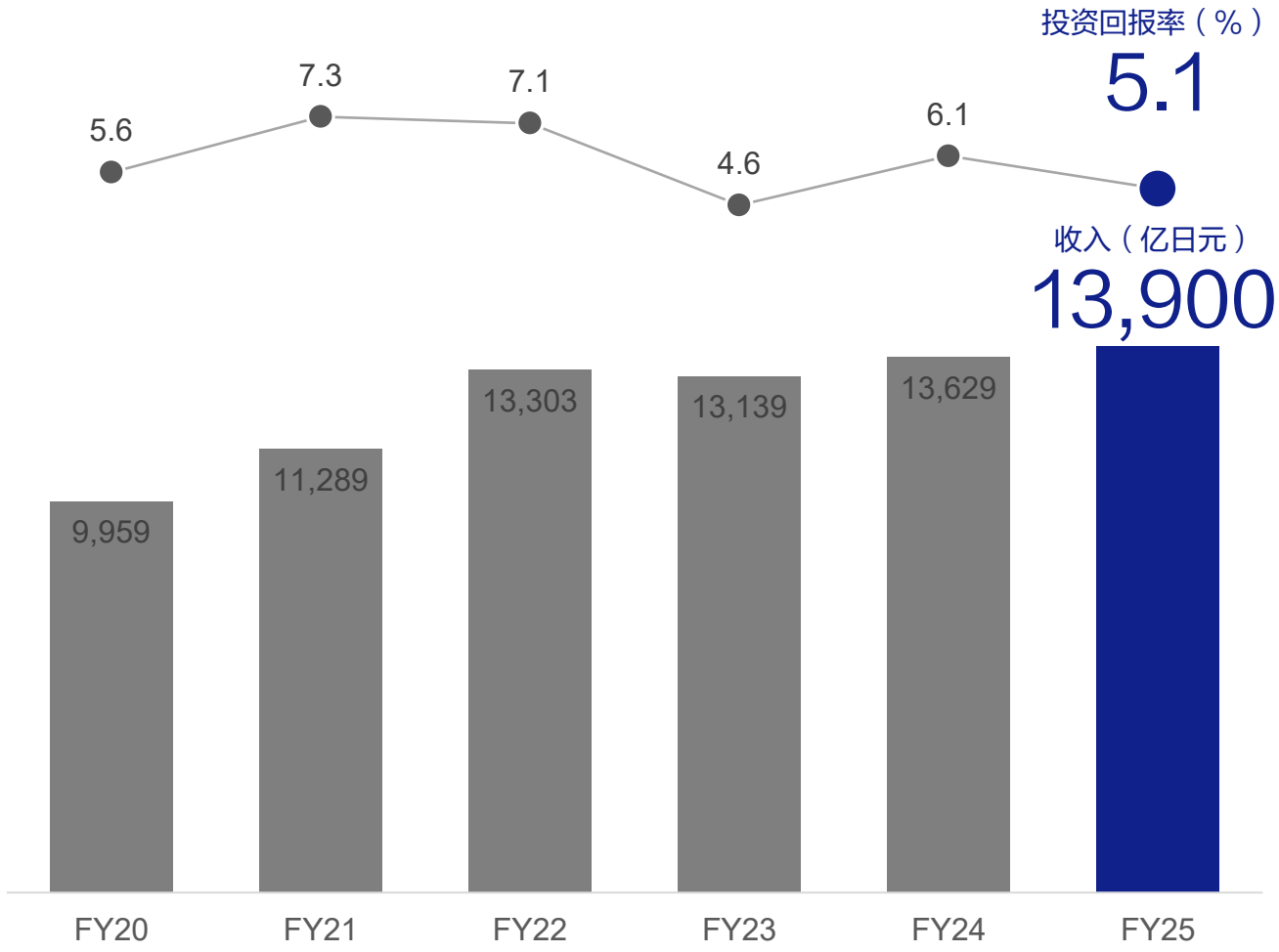
回顾

《Epson25新长期企业愿景》(2021–2025)



EPSON

实现可持续增长并提高资本效率
仍然是关键的管理挑战



	2025财年目标*	2025财年展望
投资回报率	7.0% +	5.1%
净资产收益率	8.0% +	5.0%
销售利润率	7.0% +	5.4%

* 2024年4月发布

评估

EPSON

成果

- 喷墨技术驱动的增长
  - 喷墨打印头销售显著增长，包括在中国市场的扩张。
- 新兴市场的进展
  - 大容量墨仓式产品的营收实现了7%的复合年增长率。
  - 在印度建立生产基地。
- 推进结构性改革
  - 投影机和可穿戴设备盈利能力提升。
- 为未来增长奠定基础
  - 根据我们的增长战略收购了Fiery。
  - 在迪拜设立新的销售公司，进一步加强中东和非洲地区的业务布局。
- 推广先进的可持续发展倡议
  - 在集团全球所有工厂实现100%可再生电力使用。
  - 我们的可持续发展举措获得了外部的高度认可。

问题/对策

- 进一步提高资本效率
  - 资本效率下降，原因在于对市场变化的运营反应延迟以及供应链优先级的调整。
  - 成本上涨压力持续，主要受物价上涨等因素驱动。

收益基础变革

- 加速增长领域的业务落地与推进
  - 受外部环境变化等因素影响，预期增长领域表现未达目标。
  - 对增长领域资源配置的优先级安排不足。

资源集中分配
到增长领域

中期经营计划
第1阶段（2026-2028）



长期企业愿景与中期经营计划

EPSON

重塑事业基础 实现增长 2026–2028

转型

第1阶段

推动收益基础变革并增强竞争力，同时稳步分配资源，促进未来增长。

转变 增长模式 2029–2031

第2阶段

基于我们已奠定的基础，提升执行能力与效率，构建增长与收益并存的商业模式。

确立可持续增长的 业务架构 2032–2035

第3阶段

开发技术并构建价值主张，建立一个能够持续推动业务扩张和下一阶段增长的架构。

EPSON

转向以严控ROIC为核心的管理模式

2028财年目标

投资回报率 8%

收益基础变革

效率

- 基于严控ROIC 的优先级决策
- 简化固定成本

销售额

- 增强现有业务的竞争力，转变收益模式。

资源集中分配到增长领域

资源分配

- 加速战略领域投资
- 增强核心技术的竞争优势

EPSON

通过全球运营转型降低固定成本

简化固定成本

260亿

（对比2025财年）

3年总计

优化库存

+0.5倍*

（对比2025财年）

* 投入资本周转率

金额为三年总计

总部与运营部	通过部门重组实现严控资本配置 减少100 亿	全球IT基础设施标准化 减少20 亿
制造	生产基地的整合与优化 （已完成） 17→14个工厂 （2020→2025）	主要海外工厂的间接成本 减少40 亿
销售额	劳动力优化 （已于往年完成） 减少70 亿	后台职能整合 欧洲 → 拉脱维亚 美国 → 墨西哥等 减少30亿
供应链管理	构建具有韧性的供应体系	改善需求预测与供应规划	改善制造运营效率

EPSON

执行区域战略与转变收益模式

区域战略

加强新兴经济体的销售

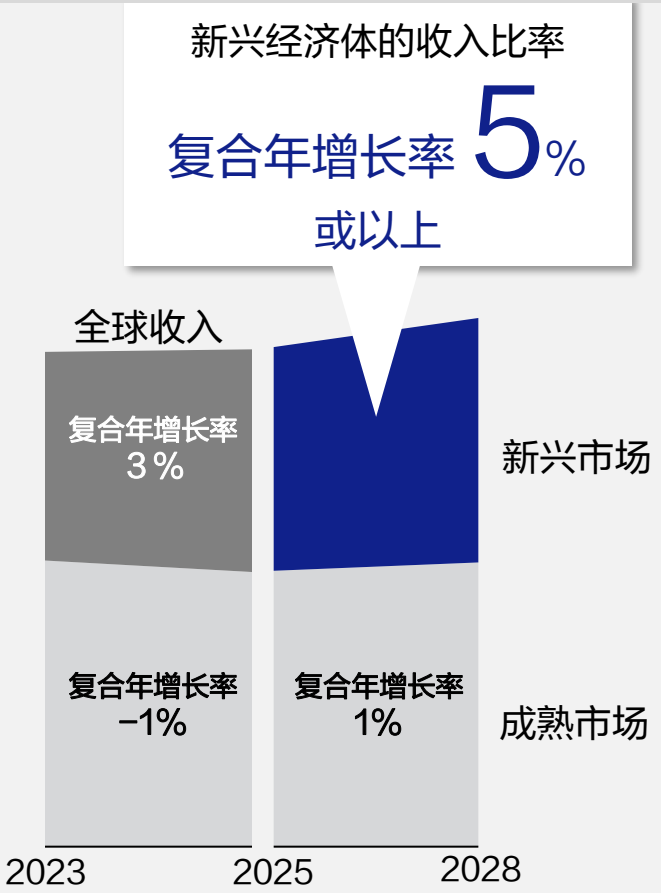
在南美洲、东南亚、中东和非洲等高潜力区域推动业务扩张

- 加强与当地合作伙伴的联系
- 提高认知
- 区域工厂的人员配置

印度、印度尼西亚、中国等

- 加强产品设计与本地研发功能
- 扩大与优化本地生产

* 区域设计中心



收益模式

应用场景

加强针对
垂直市场的解决方案

教育　政府　零售　医院

使用形式

拓展持续性业务



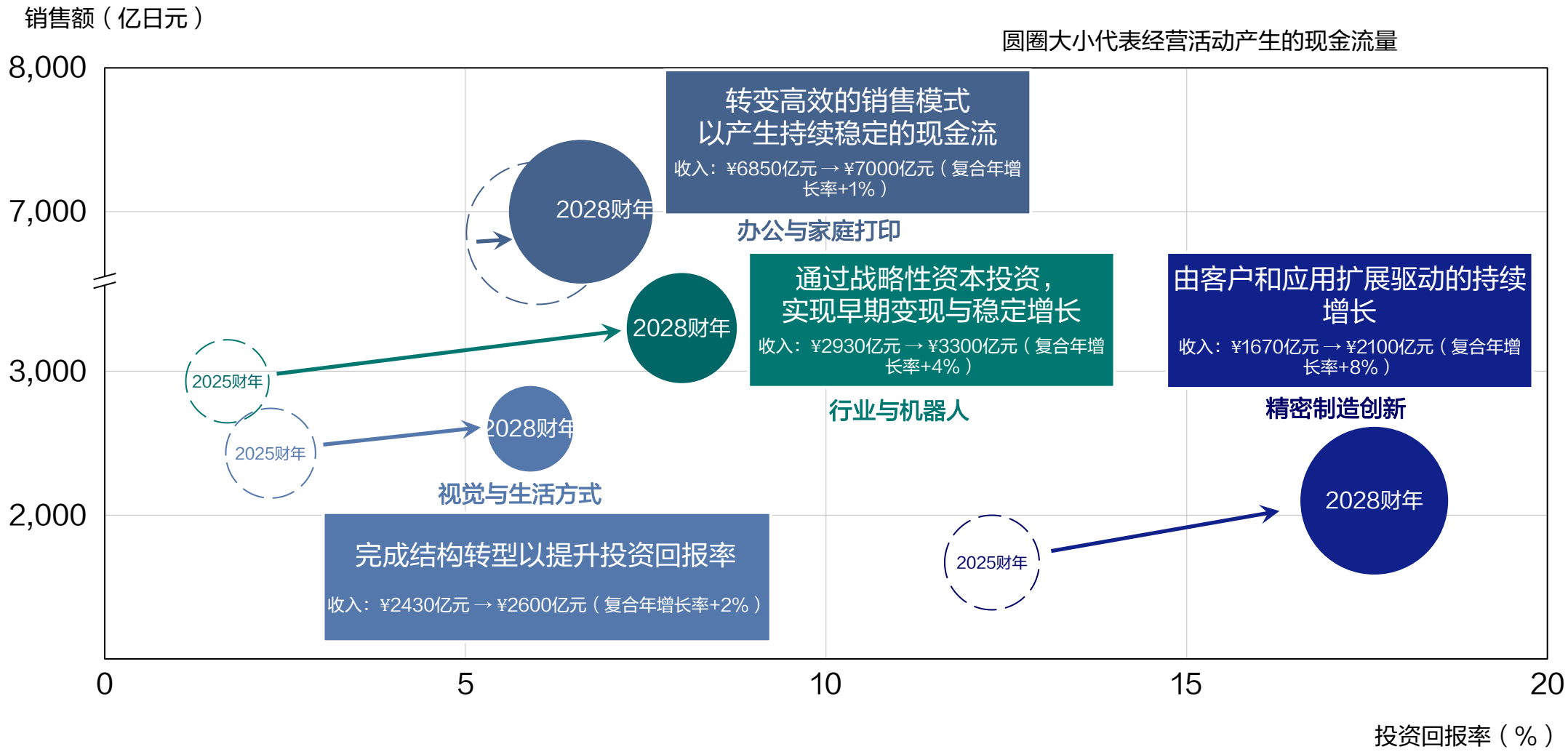
EPSON

重新定义增长领域并重组业务部门

	精密制造创新	行业与机器人	办公与家庭打印	视觉与生活方式
部门				
业务	• 喷墨解决方案 • 电子元器件 • Epson Atmix	• 商业与工业打印 • 机器人	• 办公与家用喷墨打印机	• 视觉产品 • 可穿戴产品 • 个人电脑
角色	增长引擎	发力重点	稳定增长	稳定基石
通用运用	投资及运用喷墨相关资产与组织的能力			
	品牌、制造与销售网络、组织的能力			
关键课题	助力能源与资源高效利用			
	以精密技术驱动产业进步	以生产力和可靠性应对劳动力短缺问题	赋能教育、工作与生活方式	

业务组合转型

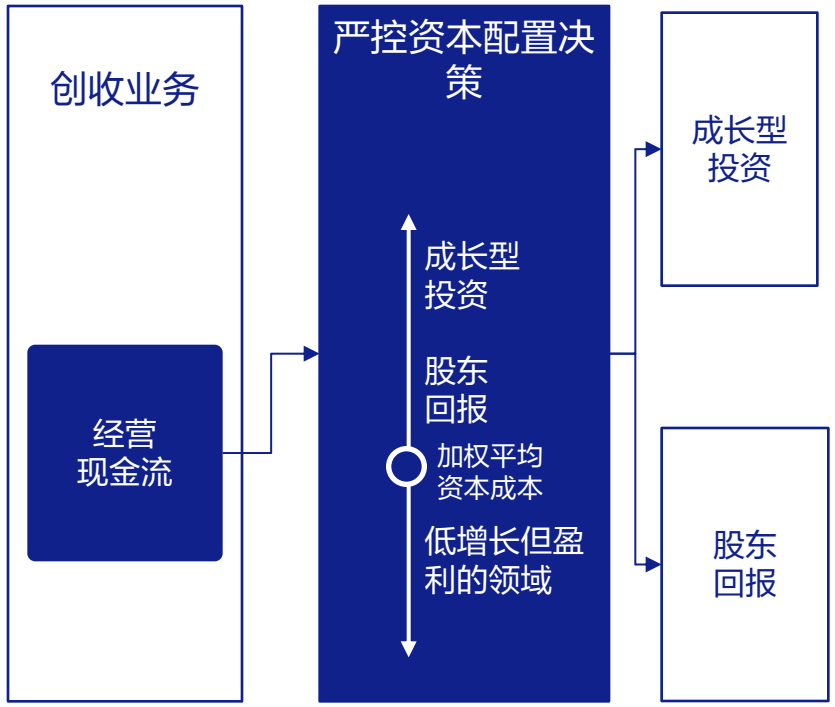
以资本效率为准则，布局成长型投资



EPSON

严控资本配置决策，投向增长领域

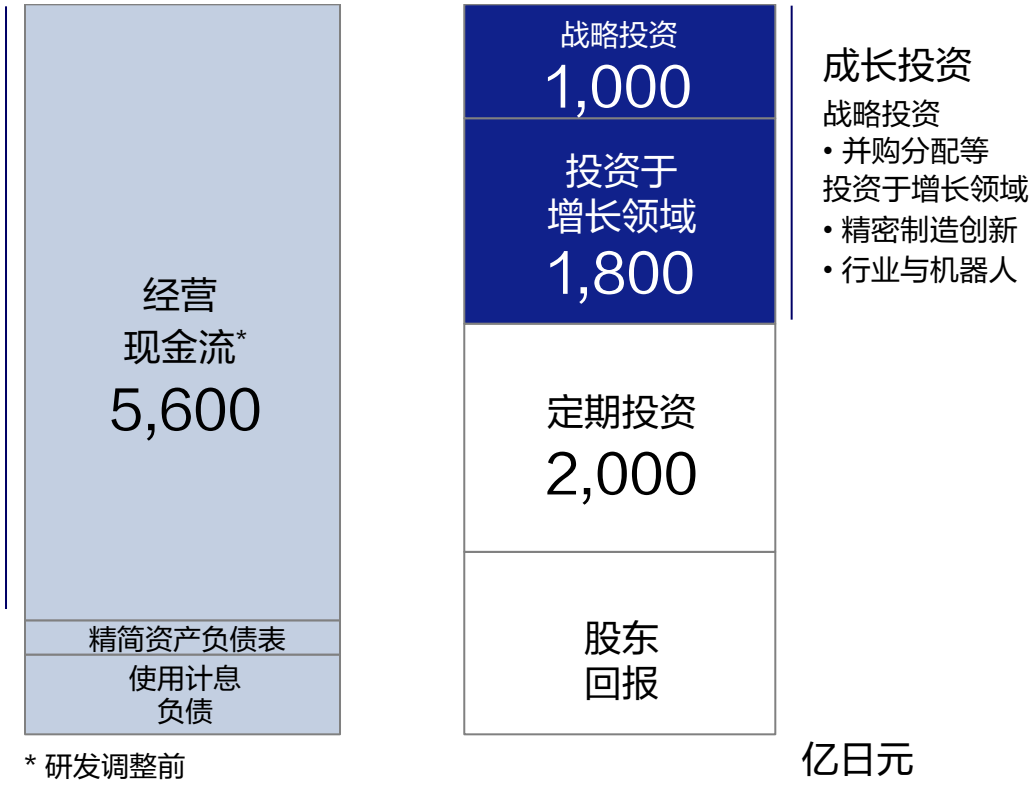
资本配置政策



现金流分配

提升盈利能力

- 转变固定成本结构
- 将资源转移至增长区域和提升成熟区域的效率
- 管理业务层面的投资回报率



成长投资

战略投资
- 并购分配等

投资于增长领域
- 精密制造创新
- 行业与机器人

* 研发调整前

亿日元

中期目标

	2025财年展望	2028财年目标
销售额	13,900亿	15,000 亿
投资回报率	5.1%	8.0%
净资产收益率	5.0%	10.0%
销售利润率	5.4%	8.0%
产业领域* 占 利润百分比	45%	60%
假定汇率	1美元兑换150日元 1欧元兑换174日元	1美元兑换150日元 1欧元兑换170日元

- 产业领域利润占四大业务板块总利润的百分比
  产业领域指精密制造创新和行业与机器人两个领域

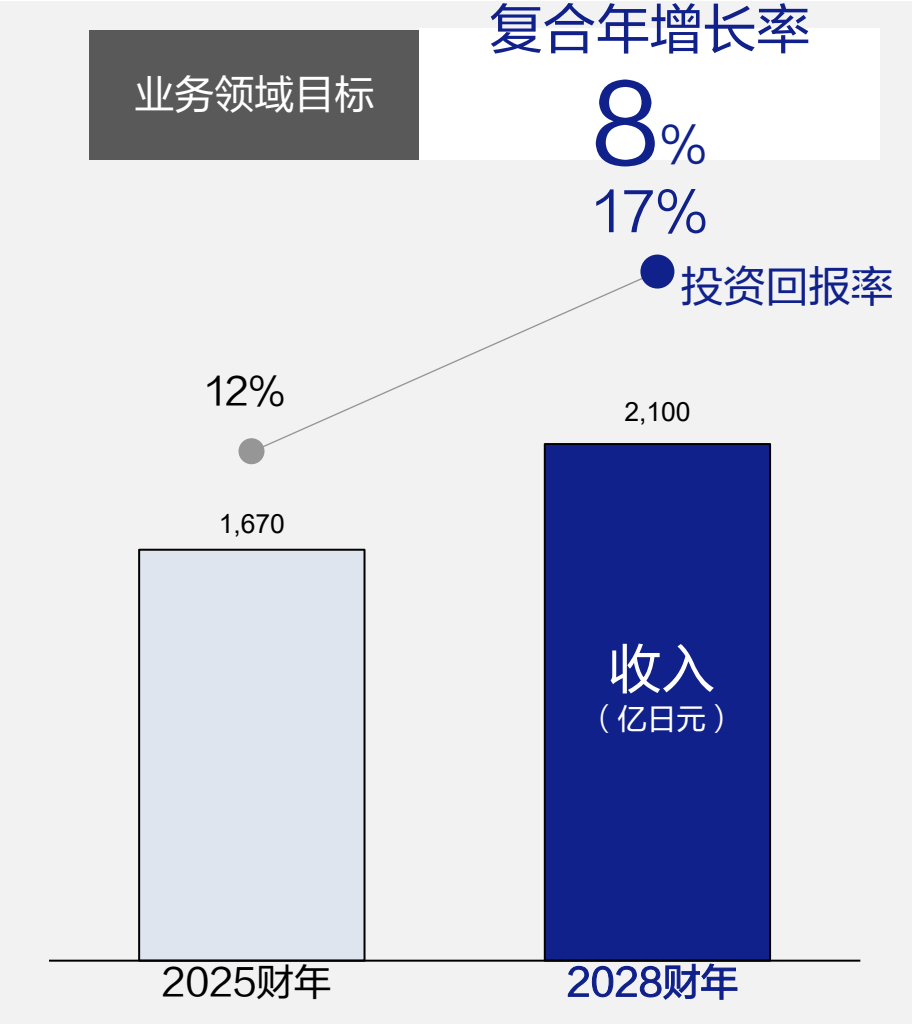
业务战略

第1阶段（2026-2028）



EPSON

通过革新技术和把握增长机遇，推动爱普生发展



关键行动

喷墨解决方案

- 以具备竞争力的打印头为核心，革新技术和强化工程能力
- 通过共创与战略投资拓展应用与市场，驱动制造业转型。

电子元器件

- 通过提高生产能力和效率，扩大市场份额。
- 通过技术创新和扩大差异化产品线，满足人工智能、数据中心和汽车等增长市场的需求。

Epson Atmix（超细金属粉末）

- 保持世界级的市场份额*并扩大利润
- 通过提高生产能力，实现需求承接的最大化
- 通过自主金属精炼，提升产品功能性与附加值

成长投资
（2026–2028财年总计）
1,300亿


新建大楼（6号楼）东北爱普生公司


爱普生Atmix公司北交流道第二工厂

* 雾化工艺生产的非晶金属粉末的销量

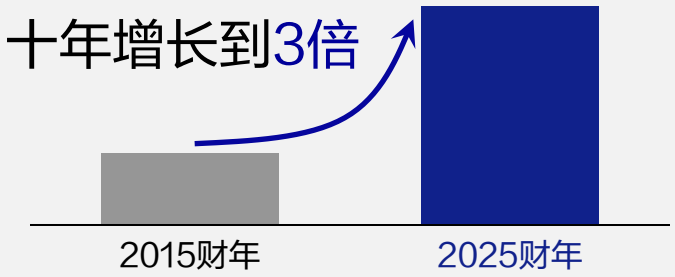
EPSON

利用我们独有的喷墨技术，加速市场增长

在面向各类应用场景供应喷墨打印头的同时，持续扩大营收。

拓宽向客户提供的价值范围，拓展业务领域。

喷墨解决方案业务收入



2024财年按应用划分份额*（圆圈：市场规模，以单位计）



* 爱普生研究

投资总额
（2015–2025）
约1,000亿

在东北爱普生公司投资51亿日元建设新大楼





投资、
联合开发等

50亿日元

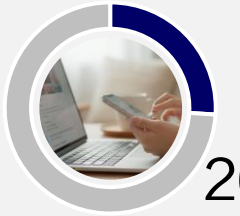
EPSON

通过整合石英晶体与半导体技术响应创新发展

通过高精度、低功耗的电子元器件扩大市场份额

2025财年各领域份额*

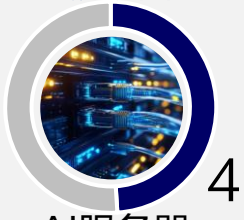
32 kHz 石英晶体单元



26%

物联网设备

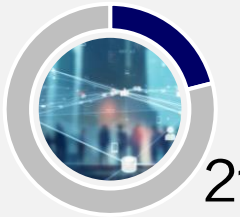
高精度振荡器



49%

AI服务器 数据中心

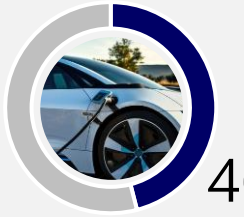
TCXO (温补振荡器)



21%

GPS、基站

RTC(实时时钟模块)

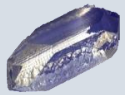


46%

电动汽车

*爱普生研究

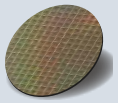
通过开发新一代电子元器件推动产业变革



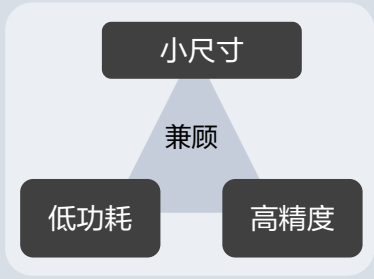
石英晶体 技术

×

唯一同时拥有两项技术的制造商



半导体 技术

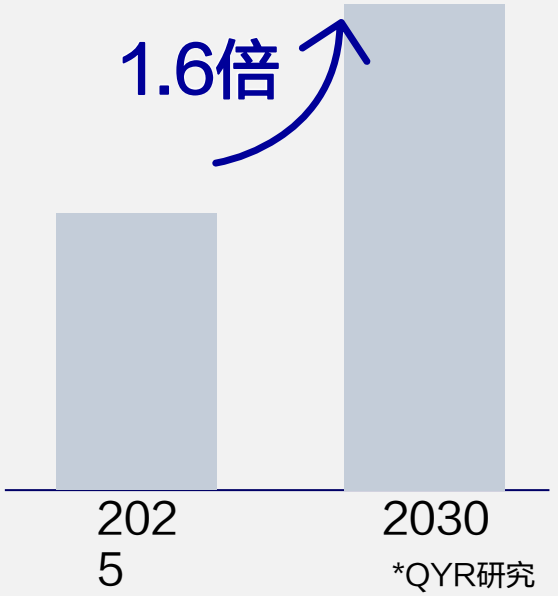


通过集成设计打造小尺寸、高精度、低功耗的器件。



计时器件市场价值*

人工智能需求的增长和通信速度的提升，正推动高精度计时设备的需求不断攀升。



*QYR研究

利用喷墨与机器人技术开拓新的增长市场

业务领域目标

年复合增长率 4% 或以上

8% 投资回报率

2%

2,930

3,300

收入（亿日元）

为下一阶段的增长布局

2025财年

2028财年

单位：亿日元

关键行动

商业与工业打印

- 迅速拓展我们的高生产力产品线
- 通过整合平台提高开发效率
- 通过整合Fiery技术拓展我们的一站式数码印刷工作流程解决方案

机器人

- 提升成本竞争力以扩大市场份额
- 推出高负载机型和协作机器人来扩大产品线阵容
- 通过增强传感控制和人工智能的集成，加速进入服务应用领域
- 拓展持续性业务

成长投资
（2026-2028财年总计）
500 亿

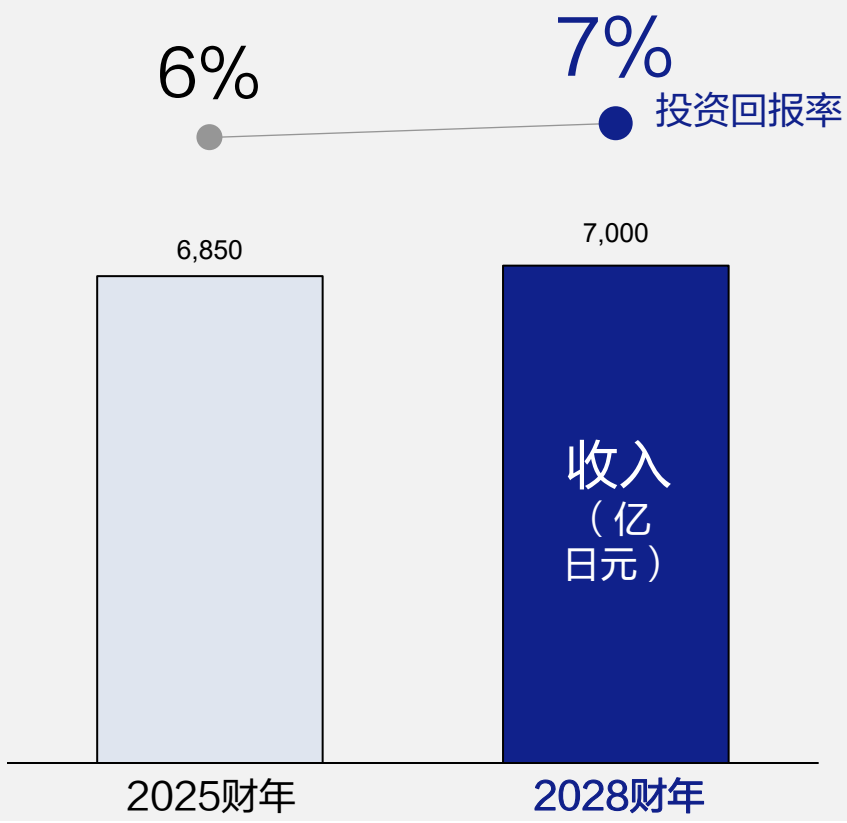


办公与家庭打印

在新兴市场中推动增长并转变收益模式

业务领域目标

投资回报率
+1个百分点



单位：亿日元

关键行动

SOHO与家用喷墨打印机

- 抓住新兴市场不断增长的需求
  - 通过聚焦重点区域来强化销售网络
  - 通过扩大本地规划与设计能力，提升响应速度
- 在发达市场推进收入模式并提升客户终身价值
  - 拓展循环型业务

新兴市场份额
（大容量墨仓式打印机）

53%* →超过55%



循环性业务

ReadyPrint

*爱普生研究

办公共享喷墨打印机

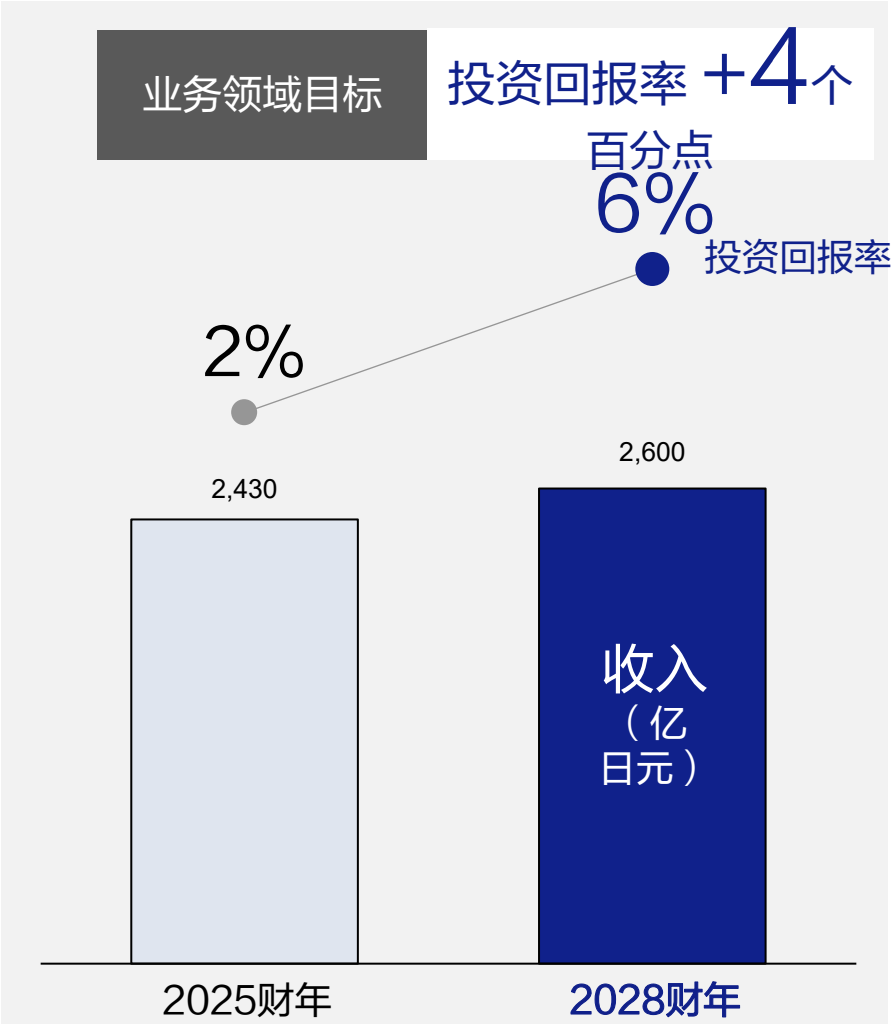
- 从激光打印转向喷墨打印，提升环保性和易用性，从而提升装机量（MIF）的规模和质量。
- 强化解决方案提案能力并拓展客户触点。

通用

- 通过制造创新提升运营效率和生产力，优化我们的全球运营结构

视觉与生活方式

通过变革模式和提高效率化，实现稳定的利润。



单位：亿日元

关键行动

视觉产品

- 保持并扩大全球第一的市场份额和行业影响力
- 加强垂直市场策略
- 根据用户需求拓展服务模式，包括远程维护服务
- 完成结构转型

全球份额 52%* →超过60%



可穿戴产品

- 提升产品竞争力与制造能力，增强东方手表业务的盈利能力
- 通过提高运营效率，增强盈利能力

* 2024财年500流明及以上型号投影机的市场份额，不包括无屏电视产品。（来源：Futuresource Consulting Ltd.）

EPSON

加强人才建设以支持可持续增长，重构全球组织结构

爱普生集团员工*

大约

75,000 人

日本以外地区：55,000人

日本国内：20,000人

截至2025年12月

加速增长领域

- 强化跨技术领域核心人才
- 全球知识共享与快速假设验证
- 提升工程技术人才实力，拓展贡献领域

发展盈利业务领域

- 提高我们全球组织和人才库的利用率
- 打造积极主动的组织文化，重新定义员工发展角色与职权范围
- 培训并培养专家

领导力	• 培养能够在不确定环境中制定战略并在资源受限条件下有效执行的领导者
DEI	• 将多样性转化为价值
共同价值观	• 诚实与努力 / 创新和挑战 / 工程思维

股东回报

第1阶段（2026-2028）



通过提升现金创造能力来提升股东回报

- 设定最低DOE*为3%，结合灵活的股票回购计划，提升股东回报

* 总股息 / 归属于母公司所有者的权益



* 研发调整前



亿日元

股息（计划）

DOE
最低
3%

800 亿
（2026-2028财年总计）

股票回购（计划）

800 亿
（2026-2028财年总计）

总结



关键课题

EPSON

同时解决社会问题并提升企业价值
实现我们的长期愿景

价值创造	助力能源 和资源 高效利用 	以精密技术 驱动产业进步 	以生产力 和可靠性应对劳动力 短缺问题 	赋能教育、 工作与生活方式 
支持价值创造 的业务职能	 以人才建设 支持创新		 以培育知识资本 驱动创新	
	 负责任的管理与实施 实现长期价值创造			

EPSON

通过以投资回报率为导向的资本优化配置 实现增长并提升资本效率

- **推动收益基础的结构性转型**
  - 固定成本与资产效率的全面改革
  - 以严控ROIC为核心进行优先级排序
- **勇于将资源集中投入增长领域**
  - 加速对战略领域的投资
  - 提升核心技术的竞争力
- **提升股东回报**

业务转型与强化

固定成本结构

收入提升效果

260亿日元 | 2026-2028财年

成长投资

增长领域的投资
+ 战略投资

2,800亿日元 | 2026-2028财年

股东回报

股息

DOE 最低3%

股票回购

总计800亿日元 | 2026-2028财年

爱普生集团发布2035长期企业愿景

EPSON



ENGINEERED FUTURE 2035

革新技术，智创未来，赋能社会

当前，环境、能源、资源、人才及地缘政治风险等多重因素交织，
支撑社会与产业发展的原有结构，正迎来深刻变革。

我们已进入增长模式日益多元、不同地区与领域急需差异化解决方案的时代。

为此，爱普生致力于提供更为贴合实际需求的最优方案。

以“省、小、精”技术理念为根基，融合精密技术与实践经验，推动最优解决方案落地应用。
提升生产效率与可靠性，助力实现可持续发展；为人们的工作与生活创造全新价值，拓展更多可能。

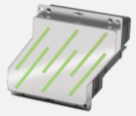
让人与地球和谐共生、永续发展，同步提升社会价值与企业价值。

——这，就是爱普生的目标蓝图“ENGINEERED FUTURE 2035”。

EPSON

业务领域

EPSON

部门	精密制造创新	行业与机器人	办公与家庭打印	视觉与生活方式
业务/主要产品	喷墨解决方案  打印头 电子元器件 石英元器件  计时器件  传感器 半导体  爱普生Atmix  超细金属粉末	商用与工业打印 现有产品  影像  企业  广告标识  标签打印机  纺织数码印花  标签印刷机 Fiery 商用与工业其他   微型打印机  针式打印机  PaperLab 机器人  SCARA机器人  6轴机器人  软件/选件	办公/家用喷墨打印机 SOHO/家用  大容量墨仓式机型  墨盒机型 共享办公  高速阵列式复合机  大容量墨袋型号（RIPS）  墨盒型商用喷墨打印机 办公与家用，其他  扫描仪  POS打印机	视觉产品  高亮工程投影机  超短焦投影机  长焦投影机  家用/智能投影机 可穿戴产品 东方星手表 东方手表  机芯  精工业务  个人电脑  爱普生直供电脑

术语定义

I/C	墨盒
IJP	喷墨打印机
LIJ	高速阵列式复合机
LP	激光打印机，包括多功能打印机
RIPS	可更换墨袋系统，高容量墨袋打印机（无墨盒）
大容量墨仓式打印机	配备大容量墨仓的喷墨打印机（包括墨仓式®系列）
大容量墨水机型	大容量墨仓式打印机、RIPS和LIJ的通用术语
SOHO	小型办公室，家居办公室
办公共享	适用于高打印量办公用户的打印机类别。包括LIJ, RIPS和 I/C 打印机的统称
Epson Connect	爱普生移动云服务，专为爱普生产品打造
色彩控制技术	提升色彩还原能力的色彩管理技术
分布式打印	使用多台打印机打印相同图像/文档的打印方法
SIDM	针式打印机
3LCD	利用3LCD芯片投影图像的技术
高亮度激光投影机	高亮度投影机，主要应用于会议室、大厅等场所
智能投影机	亮度超过500流明的投影机，可使用独立网络连接功能和视频平台
FPD	平板显示器
MEMS	微机电系统技术，利用半导体制造工艺将机械结构与电子电路集成于单一基板上
TCXO	TCXO即温度补偿晶体振荡器，它内置温度补偿电路，旨在提高频率稳定性。
RTC	RTC（实时时钟）是由时钟IC和晶振组成的专用计时元件，可以输出时间、日历及其他数字数据。
产业领域	产业领域涵盖喷墨解决方案、电子元器件、高性能超细金属粉末、机器人技术、商业及工业打印。

关于前瞻性声明的免责声明

上述关于未来业绩的声明反映的是公司基于公告发布时可获取信息所形成的预期。该信息包含某些前瞻性陈述，这些陈述受到已知及未知风险与不确定性的影响，可能导致实际结果与陈述明示或暗示的内容存在重大差异。此类风险与不确定性包括但不限于：竞争环境、市场趋势、宏观经济状况、技术变革、汇率波动以及我们能否持续及时推出新产品与服务。

关于营业利润的说明

营业利润的计算方式是从营业收入中扣除销售成本及销售、一般和行政管理费用。
虽然合并综合收益表中未明确定义此指标，但其与日本公认会计原则下的营业利润概念极为相似。爱普生将提供此项信息作为参考，因为公司认为财务报表使用者在评估爱普生财务表现时会发现它具有实用价值。

关于本文件所提供的数值

数字四舍五入至所示单位。百分比四舍五入至一位小数。
本文提及的年份均为财政年度，除非另有说明。

EPSON