OMRON

INTEGRATED REPORT 2026

Empowering People Through Automation

人が活きるオートメーションで、
ソーシャルニーズを創造し続ける

「統合レポート2026」の発行にあたって

今年度の統合レポート（以下、今号）では、「Trusted Growth - GEMBA DX企業への転換に向けた顧客との信頼関係のさらなる深化」をテーマとし、長期ビジョン「Shaping the Future 2030（以下、SF2030）」における価値創造の道筋を表出させることを目指しました。

具体的には、現在のオムロンに対してステークホルダーの皆さまから最も関心を寄せられている「経営課題と価値創造ストーリー」の表出と「統合レポート制作・編集への期待」への対応を特に意識いたしました。

「経営課題と価値創造ストーリー」の表出では、3つの点にこだわりました。

1つ目は、2026年4月からスタートした中期ロードマップ「SF 2nd Stage」における成長ストーリーの表出です。今号では、CEOに加え、経営チームを担うCxOのメッセージを中心に、SF 2nd Stageで目指す先、およびそこに至る道筋、そして初年度となる2026年度の取組みについて、統合思考に基づいてわかりやすく描写することに注力しました。

2つ目は、マテリアリティの表出です。SF 2nd Stageの開始にあたり、事業影響と企業価値に直結する実効性がある事項だけに絞り込んだ6つのサステナビリティ重要課題に沿った編集とすることで、社会のサステナビリティと自社のサステナビリティを同期させた価値創造ストーリーとなるように努めました。

3つ目は、コーポレート・ガバナンス領域における継続的な実効性向上の取組みの表出です。今回も取締役会議長のインタビューならびに社外取締役・社外監査役の座談会を中心に、取締役会の取組みをわかりやすくお伝えすることを目指しました。

「統合レポート制作・編集への期待」への対応についても3点あります。

1つ目は、ワンレポートとしての記載の充実です。今号では、中期ロードマップなど、読者の方に新たにお伝えする内容が増えたことを受け、財務、非財務に関わる情報をワンレポートとして読んでいただけるよう構成を見直すとともに、記載を充実させました。

2つ目は、その他の開示情報との関係性の進化です。昨年再設計した、冊子版に掲載した内容を補足する情報をウェブサイト上のコンテンツとして充実させ、詳細や具体をさらに深掘りしたい読者の方のニーズにお応えする工夫は、今号でも継続しています。

3つ目は、AIによるクローリングへの対策と人にとっての読みやすさの両立です。AIによる可読性の観点から文章中心に情報を詳述しつつも、まとめや図・表を盛り込み、人が一目見て理解できるように、わかりやすさとの両立に挑戦しました。

私たちは、これからも皆さまとの対話を大切にしてまいります。今号が、オムロンを一層ご理解いただくための一助となれば幸いです。

開示体系

価値創造ストーリーの概要

統合レポート 2026PDF版

統合レポート 2026オンライン版

→ **取組み・施策の詳細**

経営・戦略について
- WEB 長期ビジョン「Shaping the Future 2030」
- WEB 中期ロードマップ「SF 2nd Stage」
- WEB 決算説明会・各種説明会資料
- DATA ベーシックインフォメーション
- WEB 株式の状況

財務情報について
- DATA 有価証券報告書
- DATA ファクトブック

非財務情報について
- WEB サステナビリティ・ウェブサイト
- WEB ESGデータ
- DATA コーポレート・ガバナンス報告書

統合レポートとその他開示情報との関係性について

今号では、統合レポート内の情報および統合レポート外のその他開示情報との関係性を3つのアイコンで示しています。

① 統合レポート内の関連ページ

P.000▶ ○○○○（コンテンツ名）

ページ番号とコンテンツ名を記載しています。
（PDFにはリンクを埋め込んでいます。）

② 統合レポート外の開示情報（ウェブページ）

WEB ○○○○（コンテンツ名）

コンテンツ名を記載しています。
（PDFにはURLを埋め込んでいます。）

③ 統合レポート外の開示情報（PDFなど）

DATA ○○○○（コンテンツ名）

コンテンツ名を記載しています。
（PDFにはURLを埋め込んでいます。）

統合レポート 2026　目次

VALUES

変わらないオムロンのDNA

3 …… 企業理念を軸とした価値創造のあゆみ

DIRECTION

これからの経営方針

7 …… CEOメッセージ
12 …… 経営体制の強化
13 …… CFOメッセージ

VISION

長期ビジョンとビジネスモデル

17 …… 長期ビジョン「Shaping the Future 2030」
19 …… 中期ロードマップ「SF 2nd Stage」
27 …… GEMBA DX
30 …… 価値創造モデル

RESULTS & FORECAST

実績と見通し

32 …… 財務・非財務ハイライト

MATERIALITY

成長マテリアリティ

36 …… CDXOメッセージ
39 …… 制御機器事業（IAB）
44 …… ヘルスケア事業（HCB）
47 …… 社会システム事業（SSB）
50 …… データソリューション事業（DSB）
54 …… CIOメッセージ
56 …… CTOメッセージ
58 …… 技術・知財ハイライト

成長&基盤マテリアリティ

62 …… CHROメッセージ
65 …… 人財ハイライト
69 …… サプライチェーンハイライト

基盤マテリアリティ

70 …… 環境ハイライト
75 …… 人権ハイライト

サステナビリティ重要課題の進展を支える全社取組み

78 …… CROメッセージ
79 …… リスクマネジメント&コンプライアンス

GOVERNANCE

取締役会は企業価値にどう貢献しているのか

86 …… 取締役会議長インタビュー
89 …… 社外取締役・社外監査役　座談会
97 …… コーポレート・ガバナンス

FACT

ファクト情報

111 …… 連結財務諸表
115 …… 11年間の主要財務データ
116 …… 11年間の主要非財務データ
117 …… 企業情報

編集方針

オムロンの統合レポートは、すべてのステークホルダーの皆さまとの対話を通じた「相互理解の醸成」と「当社経営の高度化」の好循環を生み出すことを目指しています。編集にあたっては、国際会計基準（IFRS）財団「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」、内閣府「知財・無形資産ガバナンスガイドラインVer.2.0」、ならびにWICI（World Intangible Capital Initiative）リソースを参照しています。統合レポートを中心としたオムロンのコーポレート・レポーティング全体を通じて、統合思考に基づいた価値創造ストーリーの発信を強化するとともに、対話の質の向上に努めています。

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

対象組織

原則として、オムロン株式会社および子会社163社、関連会社10社をあわせたオムロングループ174社（2026年3月31日現在）を対象としています。

なお、電子部品事業（DMB）を非継続事業に分類したことに伴い、2024年度以降の関連する財務数値を組み替えて表示しています。また、2026年度以降の財務、非財務の計画値はDMBを除いています。

対象期間

2025年度（2025年4月1日から2026年3月31日）。ただし、2026年4月以降に開始した一部の開示事項や事業活動の内容を含みます。

見通しに関する注意事項

業績予想などは、現時点で入手可能な情報と、合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績はさまざまなリスクや不確定な要素などの要因により、異なる可能性があります。業績予想の前提となる条件および業績予想のご利用にあたっての注意事項などについては、「2026年度計画」をご覧ください。

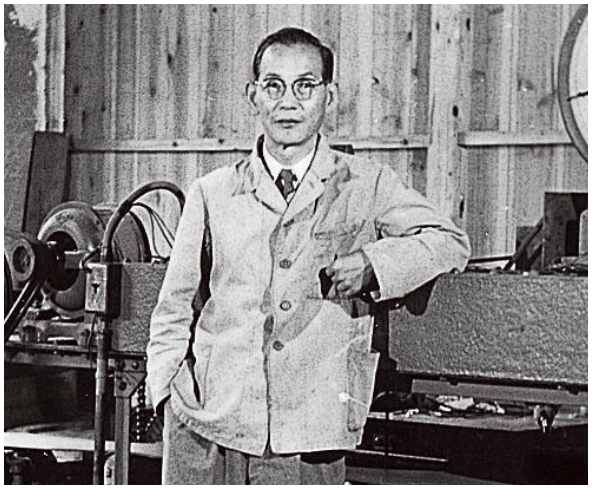
企業理念を軸とした価値創造のあゆみ

求心力の原点となり、発展の原動力となった「社憲」の制定

オムロンの歴史は、創業者・立石一真の情熱と志からはじまります。一真は、1933年、大阪で立石電機製作所を創業。継電器や自動制御装置の製造販売を開始し、現在まで続くオムロンの礎を築きました。1945年に戦災を逃れるために疎開した京都に本社を移転して以来、戦後の混乱を乗り越え、その後、オートメーション市場を開拓するなどして社業を拡大させました。

当時、企業経営において最も重要なことは会社のバックボーンとなる経営理念を持つことだと考えていた一真は、1956年に出席した経済同友会総会で「経営者の社会的責任の自覚と実践」と題した所見に触れ、「企業は社会に奉仕するためにある」という考えに至りました。そこから「企業の公器性」を経営のバックボーンとするべきと考え、1959年に社憲「われわれの働きで われわれの生活を向上し よりよい社会をつくりましょう」を制定しました。

立石一真（1900-1991）



一真は社憲に、2つの意味を込めたと言われています。1つは「事業を通じて社会の発展に貢献する」という企業の公器性です。そして、もう1つは、「自らが社会を変える先駆けとなる」という決意です。社憲を定めたことで全社に一体感が生まれ、その後の飛躍的な成長につながりました。

未来を見る経営の羅針盤「SINIC（サイニック）理論」

立石一真は「オムロンがベンチャー企業として、事業を通じてよりよい社会をつくるには、ソーシャルニーズを世に先駆けて創造することが不可欠になる。そのためには未来をみる羅針盤が必要だ」と考え、自ら未来研究を行い、理論を構築しました。そして、1970年、独自の未来予測理論である「SINIC（サイニック）理論」を第二回未来学世界大会で発表しました。SINIC（サイニック）とは、Seed-Innovation to Need-Impetus Cyclic Evolutionの略で「イノベーション（技術革新）の円環論的展開」を意味します。パソコンやインターネットも存在しなかった高度経済成長のまっただ中に発表されたこの理論は、当時の近未来として情報化社会の出現、さらに21世紀前半までの社会シナリオを描き出しています。

オムロンはこの理論を元に、社会に対し常に先進的な提案をしてきました。今もなお、経営の羅針盤として、長期ビジョンを策定する際の未来社会の予測などに役立てています。

永遠のベンチャー企業であり続けるための経営の進化

様々な世界初・日本初のイノベーションを生み出すことで成長を遂げたオムロンは、1980年代ごろから事業規模の拡大やグローバル化の進展に伴う課題に直面することになります。一真の後を継いだオムロンの経営陣はこの課題解決に向け、もう一度創業の原点に立ち返り、ベンチャー精神を発揮して、グローバルに持続的な成長を続けていくための仕組みづくりに向け、経営の舵を切りました。

その1つ目が、「企業理念」の制定です。全社員が、自律して創業以来のDNAである「ソーシャルニーズの創造」と「チャレンジ精神」を発揮するための精神的な拠り所として、社憲を礎とした企業理念体系を1990年に導入しました。企業理念制定以降も、オムロンがベンチャー企業として成長し続けるため、時代に適応できるよう企業理念も都度、改定・最適化を実施し、全世界の社員が拠り所となる求心力を高め続けています。

2つ目が、長期ビジョンの策定です。一真が示したSINIC理論を経営の羅針盤として「未来から現在を見直す」というバックキャスト手法を本格的に導入し、1990年には初の長期ビジョンを策定しました。これは、未来社会のありたい姿から逆算して現在の行動を定める革新的な発想で、短期的な課題解決に留まらない未来志向の経営を可能にしました。

3つ目が、企業理念を軸とした未来志向のチーム経営を支えるガバナンスの進化です。1990年代以降、オムロンは時代の変化や経営の進化に合わせて、段階的にガバナンスの体制を構築し続けています。現在では、2015年に改定した企業理念とともに設定した「経営のスタンス」に則り、「長期ビジョン

企業理念を軸とした価値創造のあゆみ

を掲げ、事業を通じて社会的課題を解決すること」、「真のグローバル企業を目指し、公正かつ透明性の高い経営を実現すること」、「すべてのステークホルダーと責任ある対話を行い、強固な信頼関係を構築すること」を掲げ、企業理念の実践を通じた持続的な企業価値の向上を目指しています。（図1：参照）

創業者が考えた未来の先を切り開く企業へ

SINIC理論が描いたシナリオでは、いまの私たちは「最適化社会」から「自律社会」へと移行する大きな時代の変換点を迎えています。世界は、甚大化・頻発化する自然災害、超高齢社会への突入、経済格差の拡大、地政学リスクの高まりなど、不確実で、これまでに経験したことのない多くの社会変化に直面しています。そして、社会・科学・技術の変化はかつてないスピードで加速し、複雑性も増しています。

そのような状況の中でも、今後もオムロンがオムロンらしくあり続けるために、2021年、自社の存在意義を「事業を通じて社会価値を創出し、社会の発展に貢献し続けること」と再定義しました。（図2：参照）

オムロンは、これからも自社の存在意義を果たしていくために、企業理念を軸として、変化に柔軟に対応しながら社会的課題を捉え、社会価値を創出すると同時に、社会価値を経済価値に変えることで、企業価値を最大化していくことを目指していきます。

図1: オムロンの経営のスタンス

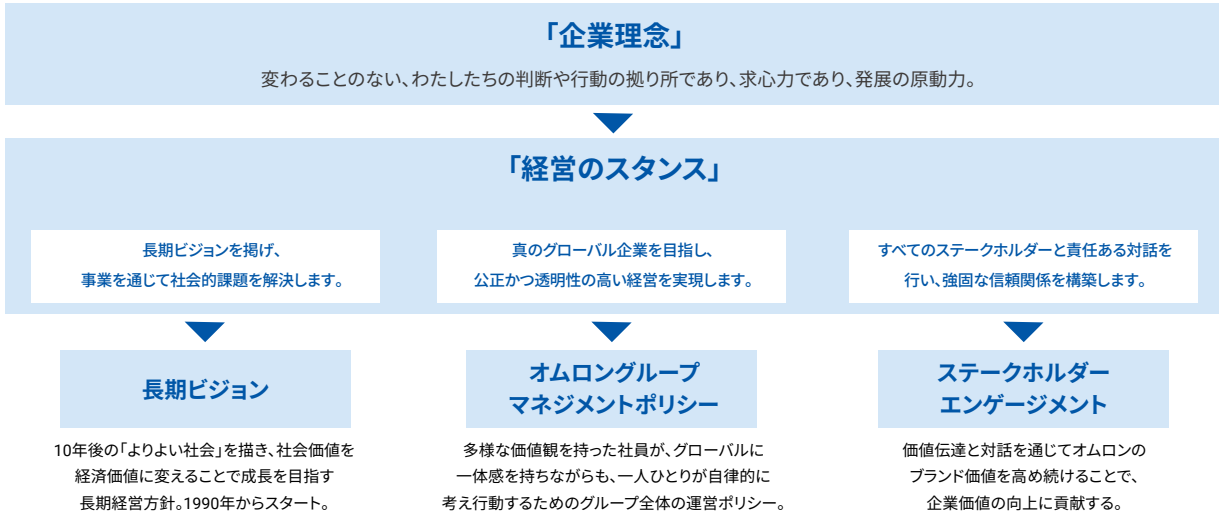
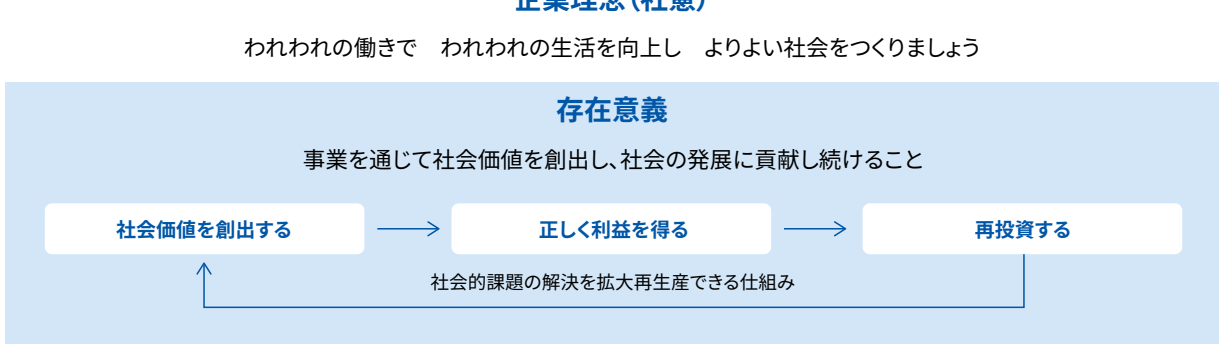


図2: オムロンの存在意義



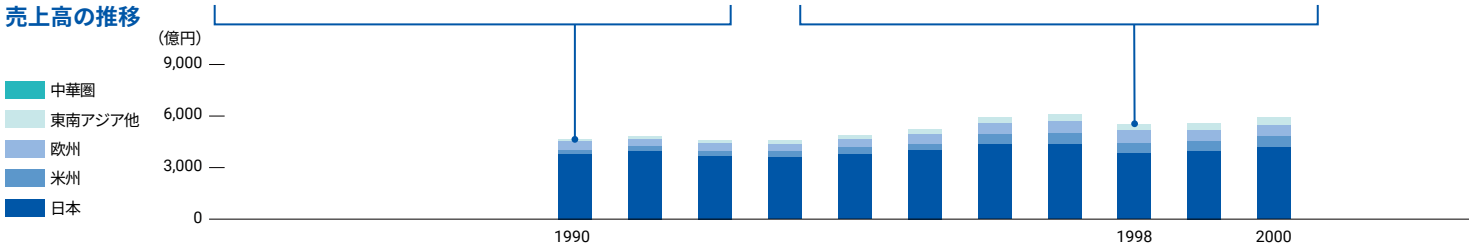
企業理念を軸とした価値創造のあゆみ

企業理念改定の歴史

オムロンは、事業のグローバル化の進展や競争の激化する市場への対応、経営環境の変化など、その時々の社会の状況に先駆けて経営を進化させるとともに、企業理念も改定してきました。ここでは、企業理念改定のあゆみを、「改定に至る背景」「当時の経営課題および課題克服に向けた進化の方向性」、その方向性に沿って実施した「経営、組織文化、ガバナンスの施策」の順で紹介します。

	1990	1998
	社憲を礎に「企業理念」制定 初めての長期ビジョン構想を支えるために、経営の考え方および方向性、社員に求められる姿勢・行動例として社内に伝えられていた多彩なメッセージを「企業理念」「経営理念」「行動理念」として整理・体系化した。	**時代に最適化した、新・理念体系を構築** 社会環境や事業環境の急激な変化に対応するために、これまでの企業理念体系を「社憲」「経営理念」「特別宣言」へ整理・統合した。
企業理念改定の背景・経緯	1987年に3代目社長に就任した立石義雄は、ベンチャー企業としての精神の原点に立ち返り、創業以来のDNAである「ソーシャルニーズの創造」と「チャレンジ精神」を全社に浸透させる必要性を感じた。そのため、これまで精神的な指針として位置づけられていた「社憲」を基盤とした理念体系を導入することで、さらなる成長の原動力として真の理念の理解と共有化を進めた。	チャレンジ精神に満ちた風土と体制づくりをさらに進め、21世紀に向けた成長構造の実現を果たすために「大企業のベンチャー化」への挑戦がスタート。創業65周年を機に、企業理念体系をこれからの時代に重要なものに焦点を絞って整理。全役員・社員に対して理解・浸透を図ることを目的とし、社憲をベースに6つの基本精神からなる経営理念と3つの特別宣言で構成する新・企業理念体系を掲げた。
経営課題と克服	1980年代を通じて顕在化した市場環境の変化や競合の台頭に対して、商品開発や顧客対応のスピードが遅れるなどした結果、国内シェアが低下。この状況を打破するため、現場が自ら判断し、顧客ニーズへ素早く応えることを目的とした体制づくりに着手。迅速な意思決定の「経営の自律」、ガバナンスを整備する「事業の自律」、主体的に行動する「個人の自律」を柱とした意識改革を進め、闊達なチャレンジ精神あふれる会社を目指した。	バブル崩壊後の収益急落や国内景気の冷え込みに対応するため、新しい企業理念を軸に経営構造改革を実行。経営と事業執行を分離し、意思決定の迅速化と柔軟性の向上、事業の最強化、株主に対する経営の透明性の向上を狙った。さらにカンパニー制を導入し「専業メーカーの強みを数多く持つ複合企業体」を志向。経営人事諮問委員会設置など次々と取締役会改革にも着手し、社会に開かれた企業への取組みを推し進めた。
経営、組織文化、ガバナンスの進化	●1988 オランダとシンガポールに地域統括本社を設置 ●1989 アメリカに地域統括本社を設置 ●1990 経営の羅針盤「SINIC理論」を参照した10か年の長期経営計画を初策定 ●1990 企業理念を実現するための風土革新を目的にCI活動を推進 ●1991 「企業市民憲章」を制定 ●1994 「オムロン環境憲章」を制定 ●1994 中国に地域統括本社を設置 ●1996 経営人事諮問委員会の設置	●1998 「企業市民憲章」を発展させた「企業市民宣言」を制定 ●1999 カンパニー制、執行役員制導入 ●1999 アドバイザリー・ボード設置 ●2000 人事諮問委員会設置 ●2001 グローバリゼーションとIT革命による産業構造の変化を見据えて、2010年のありたい姿をまとめた2度目の長期経営計画を開始 ●2003 報酬諮問委員会設置 ●2003 ヘルスケア事業（HCB）を分社化 ●2005 執行役員の評価指標にROIC採用

売上高の推移



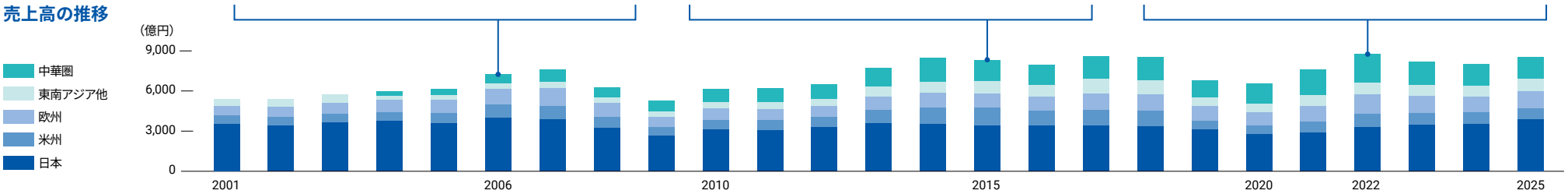
（注）売上高の地域分類については米州・欧州・東南アジアは1990年から、中華圏は2004年から表示しています。

長期ビジョン	ゴールデンナインティーズ構想（1990〜2000年）

企業理念を軸とした価値創造のあゆみ

	2006	2015	2022
	企業の公器性を軸に理念体系を改定 企業の公器性を発展の原動力とし、「経済的な価値」と「社会的な価値」の両立を追求する企業としていくために企業理念体系を改定。企業理念から個人の行動基準までが連鎖する構造とすることで、社員の自律を促した。	**ベンチャー精神での成長を目指し、理念を改定** 社員全員が、オムロンの存在意義・価値観を理解し、行動できるように、社憲を「Our Mission」として受け継ぎ、3つの価値観を「Our Values」としてまとめた理念体系に改定し、グローバル共通理解を促した。	**理念実装を強化、「定款」へ記載** 企業理念が、変わらぬ経営の根幹であることを示すために、企業理念を定款に組み込んだ。
企業理念改定の背景・経緯	ITバブル崩壊による世界同時不況の影響で、2001年度に26年ぶりの赤字決算に。同年10月から始まった18か月間の構造改革が完遂した後、2003年6月に4代目社長として作田久男が就任。企業価値向上を自身の使命とし、事業ドメインの拡大や組織改革を推進した。「社会に必要とされ信頼される企業だけが生き残る」という企業の公器性を発展の原動力と位置づけ、企業理念の改定を決断した。	2011年に社長に就任した山田義仁と当時の経営チームは、社憲に込められた本来の意味が正しく理解されず、創業時のオムロンが持っていたベンチャー精神やチャレンジする風土が社内で薄れつつあることを危惧していた。そこで、3度目となる企業理念改定を決断し、「一人ひとりの仕事に対する情熱や志を開放し、可能性を広げるものが企業理念である」として、社員の行動変容を促した。	今後も企業理念を実践することで社会の発展と企業価値の向上に努めていくオムロンの経営の根幹は普遍であることを明確にするために、2022年に会社の定款に企業理念の実践を記載。定款に明文化することで、企業理念が単なる指針や標語ではなく、経営に実装されるものであることを明示した。2023年6代目社長として辻永順太が就任。
経営課題と克服	SINIC理論に基づき、自律分散による協調型ネットワークが社会のインフラとしてほぼ整備された2005年を「最適化創業元年」と規定。最適化社会という社会観に基づいた企業経営と事業展開を志向。新しい社会を実現するために求められる自社のコアコンピタンスを「センシング&コントロール」技術と定め、「人と機械のベストマッチング」で社会の進展への貢献を目指した。	企業理念に立ち返り、「世の中に貢献する事業は収益性も高くなければならない」との考えに基づき、各事業を公平な視点で評価することを目的とし、2013年から「ROIC経営」を本格的に導入。継続的に事業ポートフォリオの最適化を進めることで、強い収益基盤を構築するとともに企業価値の最大化を目指した。また、社外取締役を中心とした社長指名諮問委員会を設置し、透明性と客観性の確保を目指した。	ロシア・ウクライナ情勢の悪化や中国のゼロコロナ政策に伴う部材不足等に直面。2024年には業績悪化に対応すべく、収益を伴った持続的な売上成長を確かなものとし、持続的な企業価値向上を実現すべく、構造改革プログラム「NEXT2025」を始動。重要な経営課題として制御機器事業の早急な立て直しと収益・成長基盤の再構築に着手。2026年4月、構造改革後の成長戦略を描いた中期ロードマップ「SF 2nd Stage」を開始。
経営、組織文化、ガバナンスの進化	●2006 社長指名諮問委員会設置 ●2007 海外売上高比率が初めて50%を突破 ●2008 コーポレート・ガバナンス委員会設置 ●2010 「質量兼備の地球価値創造企業」を2020年のありたい姿として掲げた3度目の長期経営計画を導入 ●2011 社会システム事業(SSB)分社化 ●2011 「質量兼備の地球価値創造企業」を2020年のありたい姿として掲げた3度目の長期経営計画を開始 ●2012 The OMRON Global Awards(TOGA)の創設	●2015 取締役会評価導入 ●2016 社員エンゲージメント調査「VOICE」開始 ●2016 事業戦略とサステナビリティ戦略を初めて連動させた中期経営計画を策定 ●2017 韓国に地域統括本社を設置 ●2017 取締役報酬にサステナビリティ評価を導入 ●2019 車載部品事業(AEB)事業譲渡 ●2021 事業戦略とサステナビリティ戦略を初めて統合した長期経営計画を策定 ●2021 オムロンの存在意義を再定義	●2022 事業戦略とサステナビリティ戦略を初めて統合した長期経営計画を開始 ●2023 JMDC社をグループに迎え、データソリューション事業本部を設立 ●2024 構造改革プログラム「NEXT2025」を始動 ●2025 米州、アジアパシフィック、韓国の地域統括本社を解消 ●2026 電子部品事業(DMB)の分社化および事業譲渡を発表 ●2026 欧州の地域統括本社を解消 ●2026 「GEMBA DX企業への転換」を目指す中期ロードマップを開始

売上高の推移



(注) 売上高の地域分類については米州・欧州・東南アジアは1990年から、中華圏は2004年から表示しています。

グランドデザイン 2010 (2001〜2010年) → Value Generation 2020 (2011〜2020年) → 事業変革期 (2020〜2021年) → Shaping the Future 2030 (2022〜2030年)

CEOメッセージ

「実行力」を強化し、「結果」に拘る組織へと変革します

「攻めの経営」へのモードチェンジ

私は、昨年の統合レポートで、2025年9月まで1年半をかけて取り組んだ構造改革の完遂と、次の成長ステージに向けた「攻めの経営」へのモードチェンジを宣言しました。そして、11月には中期ロードマップ「SF 2nd Stage」を発表し、2030年に向けた5年間の成長の道筋を示しました。その後、長期ビジョン「Shaping the Future 2030（SF2030）」を必ず実現させるという強い決意のもと、2026年度からのSF 2nd Stage開始を待つことなく、全社を挙げて順次実行を進めてきました。その結果、オムロンは再び収益を伴う力強い成長力を取り戻し、足元の業績として成果が表出し始めた強い手応えを掴んでいます。

2025年度の全社業績は、再成長へと転換した主力の制御機器事業（IAB）がグループ全体を牽引し、3期ぶりの増収増益を果たしました。「再成長」を掲げたIABでは、顧客基盤の回復に加え、AI関連需要の拡大が継続したことにより、大幅な増収増益となりました。このIABを中心とした売上拡大やコストダウンなどの取組みにより、関税影響や原材料・物流費の上昇などをカバーし、売上総利益を拡大。これを原資に成長投資を進める一方、固定費を厳格にコントロールし、営業利益の増益も果たしました。売上総利益率と営業利益率はともに改善傾向にあり、構造改革の効果が着実に収益力向上につながりました。

2026年度も、ロードマップで示した様々な施策の実行を通じて市場の堅調な需要を着実に取り込むことで、2期連続の増収増益を目指しています。特にIABにおいては、構造改革で集中的に取り組んだ顧客基盤の再構築や営業・商品企画・開発・生産・サプライチェーンマネジメント（SCM）を一体でつなぐ事業オペレーション改革が成果を出し始めており、再現性のある「成長の型」を確立しつつあると捉えています。IABは、この成長の型を土台に、生成AIの急速な普及やデータセンター需要を背景に、グローバルで継続する旺盛な半導体投資需要を取り込んでいきます。第1四半期決算でお示しした通り、今期のIABは期初計画を大幅に上回り、過去最高水準の売上高に迫る見通しです。

その他の事業においても、市場環境は総じて堅調に推移する見通しです。ヘルスケア事業（HCB）では、血圧計のオンライン市場向けの販促をより一層強化するとともに、中国や東南アジアなどで拡大する低・中価格帯市場に向けて、価格競争力のある商品を投入し、市場シェア（SOM）の拡大を狙います。あわせて、製造原価の低減と固定費抑制を進め、収益力をさらに高めます。社会システム事業（SSB）では、補助金を背景に堅調が続く再生可能エネルギー領域での成長を取り込み、蓄電システムのSOM拡大を狙います。

もちろん、足元の好業績に満足して改革の手綱を緩めるつもりは一切ありません。地政学リスク、原材料費や物流費の変動、為替影響など、不透明な外部環境が続くことを前提に、製造拠点や物流網の見直し、コスト増の適切な価格転嫁、高付加価値商品の投入などを遅滞なく進めていきます。また、投資原資の創出と資本効率の向上に向けて、事業基盤をさらに強

代表取締役社長 CEO
辻永 順太

CEOメッセージ

固なものにする取組みも継続させます。中でも販管費率の引き下げは、私自身が最も拘る重要な課題です。販管費率の適正化に向けて、固定費生産性の向上のための取組みをこれからも間断なく進めていきます。その結果として稼ぐ力を一段と高め、外部環境の変化に柔軟に対応できる事業基盤づくりを、CEOとして徹底していきます。

P.32▶ 財務・非財務ハイライト　P.78▶ CROメッセージ

SF2030ビジョンの実現に向けた中期ロードマップ「SF 2nd Stage」

オムロンは、独自の未来予測理論「SINIC（サイニック）理論」に基づき、バックキャストでSF2030を描き、「カーボンニュートラルの実現」「デジタル化社会の実現」「健康寿命の延伸」という3つの社会的課題の解決に挑んでいます。一方、社会の変化はますます速まり、お客様が抱える課題も複雑化・高度化する環境下では、従来のデバイスによる解決だけでなく、新たな価値創出が必要となっています。「オムロンがこれからも、世に先駆けて事業を通じて社会的課題を解決する存在であり続けるためには、どのようなチャレンジが必要なのか」という観点で策定した2030年までの成長の道筋が、昨年11月に発表したSF 2nd Stageです。

SF 2nd Stageでは、「Trusted Growth－GEMBA DX企業への転換に向けた顧客との信頼関係のさらなる深化」を方針に掲げました。構造改革を通じて再構築してきた顧客との信頼関係をさらに深め、再び力強い成長を実現するという思いを「Trusted Growth」に込めました。GEMBA DXとは、オムロンの強みであるデバイスから得られる高品質なデータと、現場にあるその他のデータを、現場の知見を活かして融合することでデータそのものを価値あるものに変換し、データを活用してお客様の本質的な課題を解決するデータサービスの総称です。オムロンが事業を展開するファクトリーオートメーションやヘルスケアの領域では、DX化が大変遅れています。私は、そこに、オムロンならではの成長機会があると考えています。オムロンの現場発の強みを活かして解決していきたいと強く思い、「GEMBA DX企業への転換」を掲げました。

では、私たちは未来に向けて具体的に何を実行していくのか。この5年間では、デバイスの強化に徹底的に拘ります。現在、オムロンの成長と収益の源泉はデバイスです。この基盤をより強固なものにしなければ、将来のデータサービスをはじめとする新たな成長のドライバーは築けません。長期的な視点にいま一度立ち返り、社会に届ける価値を一層広げ、深めていきます。そのために、デバイス事業を徹底的に強化していくことで、ビジネスモデルを進化させていきます。

今回のロードマップで最も拘ったのは、ビジョンや戦略を磨き込むことではありません。オムロンが目指す未来の姿を実現するために、何を実行し、どう結果を出し続けるのか。そこまで具体化したのがSF 2nd Stageです。私は今回、あえて「中期経営計画」ではなく、「ロードマップ」としました。その理由は、時代の変化のスピードがますます速くなり、その変化の大きさも増しているからです。この変化の大きい時代においては、労力をかけて精緻な経営計画を作っても、その前提や市場環境がすぐに大きく変わってしまい、中期的な時間軸の経営計画が意味をなさなくなってきています。私は今回、経営計画に費やす時間を減らし中計策定をやめることで、そのリソースをアクションに最大限に投入し、結果を出し続ける組織へと変革するという強い意思を込めました。同様の観点から、2030年までの期間を分割せずに、5年間のロードマップとしました。これもプランニングではなく、アクションに時間を割くためです。

P.19▶ 中期ロードマップ「SF 2nd Stage」

コア戦略：事業ポートフォリオの再構築

中期ロードマップ「SF 2nd Stage」におけるコア戦略は「事業ポートフォリオの再構築」です。この戦略の実行にあたっては、全社最適の視点から私がハンズオンで、オムロンの持続的な企業価値向上に資する領域に経営資源を集中させる投資判断を断行します。具体的には、グループの全52事業を「市場成長性」「収益性」「『GEMBA DX』との親和性」の3点で評価し、真の成長ドライバーと成り得る「注力13事業」を特定しました。この注力13事業は、IABを中心とした8つのデバイス事業と5つのデータサービス事業で構成しています。注力デバイス事業がターゲットとする市場は「AI需要で拡大する米欧中での半導体投資」や「グローバルに拡大する心疾患の予防ニーズ」「国内の再生可能エネルギーの普及促進」など、すでに遍在化している成長機会に溢れています。まずは、このIABを中心とする8つの注力デバイス事業に十分な経営資源を投入し、強みを磨き、市場成長以上に大きく成長させます。そのうえで、注力デバイス事業が生み出したキャッシュを投資の原資として、データサービス事業へ再投資し、事業全体のプレゼンスを高め、成長への好循環を構築します。

5つのデータサービス事業がアドレスする市場においても、「スマートファクトリー」「個々人に最適化された予防医療」「小売店舗のオペレーション効率化・高付加価値化」など、各ドメ

CEOメッセージ

インにおいて事業機会が着実に顕在化してきています。SF 2nd Stageでは、これらの事業機会を獲得するために、事業基盤やビジネスモデルの構築を推進します。既にコンセプト検証を終え、事業化に向けた最終フェーズに入ったプロジェクトも存在しており、データサービス事業の着実な進展に強い手応えを感じています。

オムロングループの事業群の中で、特にデータサービス事業の拡大に不可欠な存在が、2023年度に子会社化したJMDCです。JMDCとの協働による新規のデータサービス事業の創出は、当初の見込み通り順調に進展しています。例えば、予防医療の実現を目指すデータヘルス事業では、両社のデータを活用した疾患リスク予測アルゴリズムを構築。発症リスクを可視化し、疾患の早期発見や予防につなげることを進めています。この予測アルゴリズムを活用し、法人向けサービスを中心に事業化に向けた検証を進めるなど、JMDCとの連携が新たなデータサービスにもつながっています。JMDCの事業は今後も高い成長が期待できる魅力的な市場において強みを持ち、同社の成長性やデータ活用力は当社が出資に際して評価した時点から何ら毀損しておらず、同社の本源的価値に対する評価に変わりはありません。今後は、JMDCとのシナジーをさらに拡大し、2030年までにはグループ全体のデータサービス売上比率を15%まで引き上げていきます。

事業ポートフォリオの再構築のスコープは、52事業を対象とした再構築に留まらず、ビジネスカンパニーレベルでの最適化も含みます。2026年10月には電子部品事業（DMB、現Aratas）がオムロングループから独立します。私自身にとっても、大変重い決断でしたが、Aratasのさらなる成長と、オムロングループ全体の企業価値向上のために必要な決断でした。事業譲渡後もAratasとオムロングループの強固なパートナーシップを継続し、両社のさらなる成長を目指していきます。

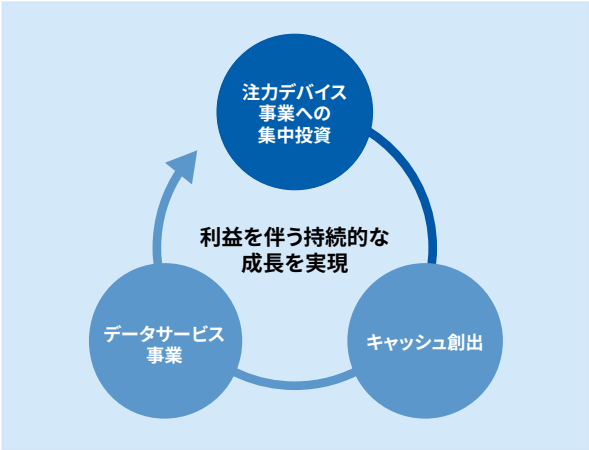
Aratasの17事業がカーブアウトすることで、オムロンの事業数をロードマップ発表時点の52事業から35事業へと絞り込みました。注力13事業を除く22事業は、キャッシュカウ事業と投資拡大・売上拡大フェーズのインキュベーション事業です。オムロングループが健全な事業群の集合体であり続けるために、今後もそのときの市場環境、ビジネスチャンスに応じて、事業ポートフォリオの機動的な見直しを実施していきます。

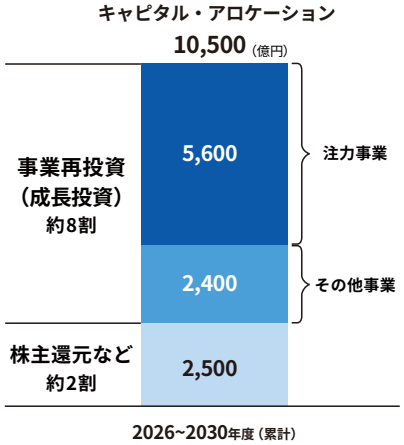
P.36 ▶ CDXOメッセージ　　P.39 ▶ 事業ページ

企業価値向上を実現させる資本政策

今後5年間のキャピタル・アロケーションは、「成長投資を最優先」とします。私は、成長機会を逃さないことが企業価値向上の最大のドライバーであると考えています。そのため、営業キャッシュフローの最大化に加え、必要に応じて財務レバレッジも積極的に活用し、将来の成長につながる投資を実行します。その原資となるキャッシュ創出力の強化は、私自身が最も重視する経営課題です。13の注力事業を利益成長へ確実につなげるとともに、運転資本改革をはじめとする資本効率改善を徹底し、5年間累計で1兆500億円のキャッシュイン創出を目指します。創出したキャッシュの約8割は成長投資へ振り向け、その約7割はIABを中心とした注力事業に投

SF 2nd Stageでの成長投資とキャピタル・アロケーション





CEOメッセージ

入します。さらに、M&AについてもIAB領域を最優先とし、欧米を中心とする顧客基盤の拡大や技術・ソリューションの強化に直結する案件へ厳選投資を行います。成長性と資本効率の双方を見極めながら、財務健全性を維持した規律ある投資を徹底します。

資本効率においては、自己資本利益率（ROE）を最も重要な経営指標の一つと位置づけ、2030年度にROE10%超を実現することを経営としての明確なコミットメントとしています。直近のROEは低位に留まっていますが、その最大の要因は、構造改革に伴う一時費用と、収益改善施策の効果が表れるまでの時間差にあります。これらはいずれも一過性であり、2027年度には大きく解消する見込みです。資本市場が求める資本効率を常に意識し、資本コストを安定的に上回る収益力を実現していきます。2026年度のAratas売却とIABの再成長を転換点として収益構造を大きく改善させ、1年でも早くROE 8%を達成し、2030年度の10%超を実現します。

ROE向上の鍵は、IABを中心とした事業成長に加え、価格戦略・事業ポートフォリオ改革・SCM改革による粗利率の改善、そして「小さな本社」へのトランスフォームに向けた本社機能改革など販管費率の抜本改革にあります。これらはすでに実行段階に入り、成果も着実に表れ始めています。今後は、構造改革による一時的な改善ではなく、利益成長そのものによってROEを継続的に高める企業へと変革させます。

2030年度
ROE10%超を実現

株主還元については、企業価値向上の成果を株主の皆様と共有するための重要な経営責任と位置づけています。株主総利回り（TSR）の持続的な向上を基本方針とし、配当は株主資本配当率（DOE）3%程度をベースに、安定性と継続性を重視して実施します。自己株式取得についても、株価水準、資本効率、成長投資機会を総合的に勘案し、企業価値向上に資すると判断した局面では機動的かつ積極的に実行します。

私が今後目指すものは、短期的な利益ではなく、持続的に資本コストを上回る収益力を備えた企業です。成長投資、資本効率の改善、そして株主還元。この3つを同時に実現することが、私が考える資本政策です。利益とキャッシュ創出力を着実に高め、その成果を継続的な企業価値向上と株主還元へ結び付けることで、オムロンを資本市場から期待され評価され続ける企業にしていきます。

P.13▶ CFOメッセージ　P.86▶ 取締役会議長インタビュー
P.89▶ 社外取締役・社外監査役 座談会

事業の競争力を支える技術・人財

オムロンの持続的な成長を支える競争力の源泉は、顧客の現場を深く理解し、そこで使われるデバイスを磨き続けてきた技術と人財にあります。私は、数々の日本初、世界初のイノベーションで社会に貢献してきたメーカーとしての原点に立ち返り、技術と人財の強化に拘ります。

技術面では、注力事業の成長に必要な技術と、将来の社会的課題からバックキャストして必要となる技術を起点に、全社で強化すべき8つの全社重要技術を選定し、集中的に強化していきます。そのために、CTOの統括のもと、全社重要技術の識別・推進・評価・人財育成までを一気通貫で進めることで、技術を確実に事業成長につなげていきます。そして、技術開発と事業戦略をこれまで以上に強く結び付け、どの技術がどの事業で使われ、どのような競争優位や利益に結実したのかまで追いかけます。そのために投資効果をモニタリングし、到達目標として2030年度に開発生産性を2024年度比2.5倍へ引き上げます。

人財面では、注力事業の成長と収益性向上に直結する領域に集中して投資を実行します。具体的には、注力事業の開発およびフロントの領域に約1,000名の人員を増強します。グループ内の適性人財を機動的にシフトさせることをメインとしつつ、必要に応じて社外からの人財確保も積極的に行います。これにより、開発スピードや営業生産性を高め、注力事業の成長の実現性を高める体制を整えます。

さらに今後5年間で、注力事業を牽引する「一騎当千」のトップリーダーを経営陣が総力を挙げて育成します。私自身も責任を持ち、リーダーとサクセッサー候補を常時100名規模で輩出します。この100名には従来よりも大きな責任と権限を付与し、各現場で「結果に拘るマネジメント」を徹底してもらいます。

評価・処遇も、頑張って成果を出した人の努力と貢献に公正に報いるものへ進化させます。保有能力を基準とした従来の評価ではなく、担う役割の大きさを基準とした評価制度へと、今年度中には国内の評価処遇制度を刷新し、高い目標に挑戦して成果を出した人が報われる環境を整えます。例えば、利益

CEOメッセージ

貢献の大きいプロジェクトに携わった社員やチームに、一人当たり最大で数百万円の報奨金を社長決裁で支給する特別インセンティブ制度を導入します。人財の力を最大限に引き出すことで、実行力の強化に結び付けます。

P.56▶ CTOメッセージ　P.62▶ CHROメッセージ

2030年に向けた挑戦的目標

これらの施策によって実現を目指す2030年のありたい姿と成長の道筋を、コーポレート主導で定量的・定性的に示したものが「挑戦的目標」です。具体的には、次の5年間にオムロングループ全体で市場成長を上回る水準の売上高年平均成長率7%、営業利益率12%を目指します。私が市場成長を上回る野心的な目標を掲げたのは、それが顧客から信頼され、選ばれている状態を表しているからです。継続的に顧客から選ばれ続けるためには、競争力のある商品の開発とフロントに向けた投資の強化が欠かせません。そのための原資を確保し続けるために、利益率も高い水準を維持することを目指します。

また、将来のキャッシュフロー創出に機会とリスクの両面で影響を与えうる非財務目標については、オムロンのマテリアリティに則して、事業影響と企業価値に直結する実効性のあるものだけに絞り込みました。これにより、社会価値と経済価値の両立を、より実効性のある形で追求していきます。

P.22▶ SF 2nd Stage 挑戦的目標

結果を出し続ける組織をつくり上げる

ここまで今回のロードマップに込めた思いをお伝えしてきましたが、私は、今のオムロンが資本市場から問われているのは、「描いた戦略を本当に実現できるのか」という点だと受け止めています。ロードマップの完遂に向けて私が最も重視するのは、「結果を出し続ける組織」をつくり上げることです。そのために私はオムロンのすべての組織階層において「実行力」を徹底的に強化します。具体的には、「ガバナンス」「スピード経営」「人財」「企業文化」の4つのことに拘ります。

「ガバナンス」においては、注力13事業に集中したリソースの配分を私がハンズオンでやりきります。そのために、経営・ビジネスカンパニー・現場が一体となった経営執行を強化する体制づくりも進めています。注力事業と全社重点施策を私自身が主導し、全社成長を必ず実現させます。

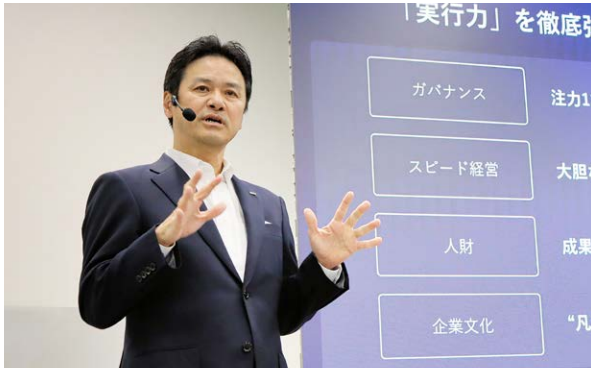
「スピード経営」においては、市場成長を上回る成長を実現させるため、市場環境や顧客ニーズの変化を競合よりも早く捉え、意思決定のスピードを上げます。そのために、新CxO体制の構築、ビジネスカンパニーへの大胆な権限移譲を実行します。さらに、現場の状況をリアルタイムで把握し、数字をもとに素早く判断ができる「データドリブン経営」への進化も実現させます。具体的には、「販売・生産・購買・在庫・物流・会計の業務のやり方」を全社で標準化・一本化するために、今年4月に業務の基幹プロセスをコーポレートシステムへと刷新するなど、様々な打ち手を既に講じています。

「人財」は、SF 2nd Stageを実現するための最も重要な鍵です。だからこそ、一人ひとりの挑戦意欲を高め、やるべきことを明確にし、最後までやりきる力を引き出す制度改革を進めています。前述のとおり、頑張って成果を出した人が報われる成果主義を浸透させることで、結果を出し続ける組織への変革を進めます。

「企業文化」においては、結果を出し続ける組織に転換するために「凡事徹底」を根付かせます。目指すこと、やるべきことを明確にし、決めたことを徹底的に最後までやり切る文化を構築します。さらに、創業の精神にも立ち返り、世に先駆けてチャレンジすることで成長を続けてきたベンチャーとしての気概と情熱をより強固なものにしたい。そして、凡事徹底とベンチャー精神を融合し、野心を持って社会に貢献した証としての売上と利益にとことん拘る。そんな企業文化を根付かせることで、新たなオムロンへと進化させ、SF2030で描いたよりよい社会を手繰り寄せます。

オムロンは、これからも事業を通じて社会的課題を解決し隆々と成長し続ける企業として、ステークホルダーの皆さまのご期待に応えてまいります。今後とも一層のご支援をお願いいたします。

P.54▶ CIOメッセージ



経営体制の強化

オムロンは、中期ロードマップ「SF 2nd Stage」の成長戦略をリードする経営体制として、従来の最高財務責任者（CFO）、最高技術責任者（CTO）、最高人事責任者（CHRO）の3つの役職に加え、最高情報責任者（CIO）、最高DX責任者（CDXO）、最高リスク管理責任者（CRO）の3つの役職を最高経営責任者（CEO）の直下に新たに設置しました。

そして、コーポレート機能を担う6つの役職（CxO）の責任権限をSF 2nd Stageの戦略にあわせて再定義するとともに、それぞれの機能をCxOに権限移譲しました。また、事業ごとの意思決定についても各ビジネスカンパニー（BC）に権限を移譲しました。

この体制により、CxOが担当領域における全社方針の策定から実行まで一貫して責任を担い、現場の素早い判断と意思決定を支える「スピード経営」を加速します。また、全社施策を担うCxOと事業戦略を担うBCとが一体となり執行することで実行力を強化し、顧客起点での価値創出と成果の最大化を推進します。

各CxOの役割

役職名	役割
最高財務責任者 （CFO：Chief Financial Officer）	グループの**財務価値を向上**させることに責任を持つ。全社中期経営計画・短期経営計画および経営課題の設定、事業ポートフォリオの再編、キャピタル・アロケーション、資本市場との対話に関する権限を持ち、利益を伴った成長の実現を推進する。
最高技術責任者 （CTO：Chief Technology Officer）	**コア技術の強化と開発生産性を高める**ことに責任を持つ。全社重要技術戦略の策定と実行、注力事業を支える重要商品・サービスの企画への参画と開発投資の決定、「GEMBA DX企業」に向けた先行投資の策定・実行の権限を持ち、競合に打ち勝つ技術の創造を推進する。
最高人事責任者 （CHRO：Chief Human Resources Officer）	グループ横断での**経営人財の継続的な輩出とエンゲージメントの向上**に責任を持つ。経営人財の採用・配置と後継者育成、成果に応じた評価・処遇の運用徹底の権限を持ち、チャレンジ精神旺盛な企業文化の醸成を推進する。
最高情報責任者 （CIO：Chief Information Officer）	業務品質・効率と、収益性・リスク耐性を高める**データドリブン経営の推進**に責任を持つ。グループ横断でのIT投資の優先順位づけやリソース配分計画の策定・実行の権限を持ち、生産性と実行スピードを両立する業務プロセスのDXを推進する。
最高デジタルトランスフォーメーション責任者 （CDXO：Chief Digital Transformation Officer）	グループ横断での**データサービス事業の成長実現とデジタルエンジニアリング力の強化**に責任を持つ。成長実現に資する戦略および必要なリソース投資計画の策定・実行の権限を持ち、データサービス事業の立ち上げや成長を加速させ、事業のDXを推進する。
最高リスク管理責任者 （CRO：Chief Risk & Compliance Officer）	グループの**持続可能性を高めるための内部統制システムの強化と運用徹底**に責任を持つ。重要リスクを定め現場組織に予防策の徹底を指示し、その結果をモニタリング・是正する権限を持ち、企業価値の毀損を防ぐ取組みを推進する。

CFOメッセージ

お客さまとの「信頼」を成長の力に変え、持続的な企業価値向上を実現する

執行役員専務 CFO 兼
グローバル戦略本部長
竹田 誠治

構造改革で築いた基盤を、再成長の力へ

2025年度は、拡大する半導体・AI関連需要を着実に捉えたことに加え、構造改革以降に進めてきた経営施策の効果が業績に表れ始めた一年でした。

売上高は全社で前年比7%増、中でも制御機器事業（IAB）は12%増と高い成長を実現し、全社を牽引しました。この背景には、AI需要に伴う半導体や二次電池の設備投資案件を、これまで磨き上げてきたソリューションで着実に捉えたことに加え、全社で進めてきたデバイス事業の競争力強化があります。特に、代理店様を含むお客さまとの関係強化や、業界・エリアごとのニーズを捉えた新商品の投入が、顧客基盤の拡大に寄与しています。私は、この顧客基盤の拡大を単なる取引社数の増加とは捉えていません。お客さまの現場に深く入り込み、課題を理解し、その解決に継続的に貢献する。その積み重ねによって培われる信頼こそが、次の成長を生み出す経営資産です。信頼が深まれば、新たな商品やソリューションをご提案できる機会が広がるだけでなく、取引の継続性も高まり、お客さまとともに新たな価値を創出できる可能性も大きくなります。同時に、顧客基盤の広がりは、特定の顧客や市場への依存を低減し、環境変化に強い事業構造を築くことにもつながります。

収益力も着実に回復しています。2025年度の営業利益率7.3%に対し、2026年度は9.1%、前年比1.7ポイントの改善を見込んでいます。これは、2023年度に利益を大きく圧迫した在庫課題の解消に加え、人員数の最適化をはじめとする構造改革によって、事業の収益基盤を強化してきた成果です。一方で、販売費および一般管理費（SG&A）は依然として高い水準にあり、さらなる収益力の改善が必要です。インフレ環境を踏まえた価格施策による売上総利益率の向上、固定費運用の厳格化、業務プロセスの効率化などをグローバルで推進し、収益改善施策を重層的に積み上げてきました。今回の収益力回復は、市況や一時的な要因によるものではありません。構造改革で築いた土台の上に、価格・コスト・生産性の各側面から改善施策を積み重ねてきた成果です。環境変化に左右されにくい収益体質へ、着実に変わりつつあります。

こうした成果を支えた最大の要因は、組織全体の実行力が高まったことです。戦略や施策を策定するだけでなく、迅速かつ確実に実行し、成果が出るまでやり切る運営へと変革してきました。事業ポートフォリオ改革、固定費最適化、価格施策についても、経営と事業の距離を縮め、重要テーマでは経営陣が現場と直接対話しながら、意思決定と実行を加速しています。2026年度からは、この実行力をさらなる成長と企業価値の向上に振り向けていきます。

ROEを高める好循環をつくる

オムロンは2026年度より、新たな中期ロードマップ「SF 2nd Stage」のもと、業績回復を目指すフェーズから、持続的な企業価値向上を実現するフェーズへと歩みを進めています。これまでの数年間は、在庫課題や収益性の低下といった過去の課題を解消することに力を注いできました。しかし、業績の回復がゴールではありません。これから問われるのは、将来にわたり顧客価値を生み出し、その成果を売上、利益、キャッシュへと継続的に結実させる力です。

その実現に向け、財務の観点から特に重要となるのが自己資本利益率（ROE）の再拡大です。当社の株価純資産倍率（PBR）が十分な水準に達していない背景には、将来の成長期待を示す株価収益率（PER）だけでなく、ROEの水準と今後の改善に対する資本市場の懸念もあると認識しています。だからこそ、資本効率の向上を中期経営の中心に据え、収益力の強化、成長投資による利益拡大、規律ある資本配分を一体で推進していきます。（図1：参照）

もっとも、ROEは経営の結果を示す指標です。単に資産や資本を圧縮するだけでは、持続的にROEを高めることはできません。重要なのは、投下した資本を顧客価値に変え、その価値を

CFOメッセージ

利益とキャッシュにつなげる力を高めることです。

その中核にあるのが、SF 2nd Stageの方針である「Trusted Growth」です。この方針には、GEMBA DX企業への転換に向け、お客さまとの信頼関係をさらに深化させ持続的な成長を実現するという、オムロンの意思を込めています。デバイス事業の再強化を通じてお客さまとの信頼を深め、そのうえで、デバイスから得られるデータをはじめとする現場データを活用したサービスを拡大する。この道筋によって、GEMBA DX企業への転換を目指します。私は、「信頼」を単なる方針にとどめるのではなく、将来キャッシュ・フローを生み出す重要な無形の経営資産として捉えています。

一方で、信頼を築くための活動は、先行投資が必要なケースも多く、その効果は中長期にわたり無形の価値として蓄積されます。短期的な投資収益率（ROI）だけで評価すれば、その価値を過小評価しかねません。だからこそCFOとして、短期的な利益規律を徹底すると同時に、「将来の顧客価値を生み出す力をどれだけ高めたか」という視点を、投資判断と業績管理に組み込む必要があると考えています。Trusted Growthは、利益と信頼のどちらかを選ぶという考え方ではありません。お客さまから選ばれ続ける信頼を起点に、売上成長、収益性、キャッシュ創出力、資本効率を連鎖的に高めていく考え方です。

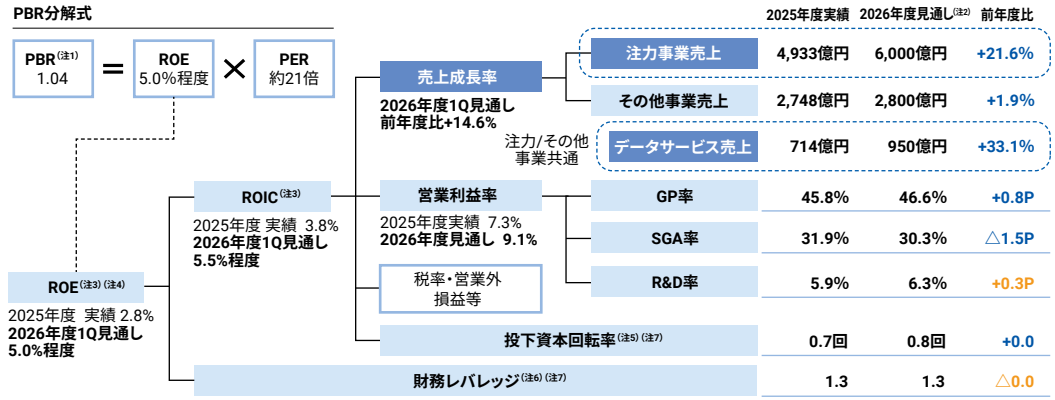
注力13事業を、持続的成長の柱へ

SF 2nd Stageでは、2030年度までの成長を牽引する13の注力事業を明確化しました。中でもデバイス事業は、成長市場において競争優位を確立し、市場成長を上回る成長を実現するとともに、利益成長を牽引する中核事業です。デバイスの競争力を再び磨き上げることが、GEMBA DX企業への転換の土台になります。

各注力事業の戦略を確実に実行するため、2026年度よりCEO主導の執行ガバナンスを強化しています。環境変化に応じて戦略や施策を機動的に見直しながら、実行と成果の両面を継続的にモニタリングしています。活動管理では、売価の最適化、供給制約への対応、開発テーマの進捗などに加え、顧客基盤の拡大、すなわち信頼の深まりと広がりを示す先行指標のモニタリングを重視しています（図2：参照）。その具体例が、IABで運用しているCustomer Base Mapです。グローバル約11万社のお客さまごとに、課題、自社製品の採用状況、成長機会などを可視化し、具体的な営業活動と成果につなげています。

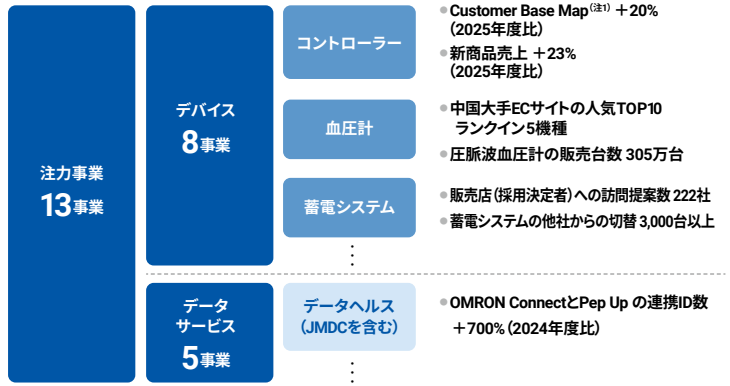
また、事業の競争力を高めるためには、十分かつ規律ある経営資源配分が不可欠です。2026年度は、全社開発投資に占める注力事業への投資比率を従来の52%から63%へと引き上

図 1：PBR 分解式と ROE ツリー (注8)



（注1）2025年度末時点（注2）2026年度 第1四半期決算時点での見通し値（注3）ROE・ROICは当社株主に帰属する当期純利益ベースの数値
（注4）ROEは非継続事業を含んだ数値（注5）売上高÷(株主資本+有利子負債+非支配株主持分)　（注6）(株主資本+有利子負債+非支配株主持分)÷株主資本
（注7）株主資本・有利子負債・非支配株主持分は期首期末平均　（注8）国際財務報告基準（IFRS）にて算出

図2：注力13事業における顧客基盤の拡大への先行指標例 （注）数値は2026年度目標



（注1）顧客×主要商品セグメントで構成されたマトリクス（Customer Base Map）における納入カバー範囲（マス数）の増減率

CFOメッセージ

げました。保有する35事業に一律で資源を配分するのではなく、成長性と競争優位性を見極めたうえで、勝ち筋のある領域へ重点的に資源を投入しています。ポートフォリオマネジメントとは、単に事業を選別することではありません。選んだ事業がお客さまから信頼され、市場で勝ち切り、資本コストを上回るリターンを生み出すまで、経営として責任を持つことです。事業の選択、資源配分、進捗管理、成果創出までを一気通貫でマネジメントすることで、注力事業を持続的な成長と企業価値向上の源泉へと育てていきます。

「デバイス・データ・現場知見・AI」と「信頼」で、GEMBA DXを実現する

デバイス事業の競争力強化の先にある重要な成長テーマが、データビジネスです。注力13事業のうち5事業をデータサービス事業と位置づけ、将来の成長を担う領域として経営資源を配分します。

オムロンの強みは、ファクトリーオートメーション（FA）、ヘルスケア、社会システムなどのドメインで、世界中の現場にデバイスを展開してきたことです。お客さまの現場に近い場所で、日々の稼働データや運用データ、バイタルデータに接し、長年にわたり課題解決の知見を蓄積してきました。しかし、現場データは、それだけで自動的に価値を生むものではありません。オムロンが目指すGEMBA DXは、デバイスから得られる高品質なデータと、現場に存在するほかのデータを組み合わせ、長年培った現場知見とAIによって価値ある情報へと転換し、お客さまの本質的な課題を解決するものです。デバイス、データ、現場知見を組み合わせられることが、オムロンならではの競争優位性です。

具体的な取組みの一つが、ヘルスケア領域における疾患リスク予測アルゴリズムの開発です。家庭で取得されるバイタルデータと、健診・レセプトデータを組み合わせたアルゴリズムの開発が進展しています。睡眠関連疾患や痛風などの発症リスクを可視化し、疾患の早期発見や予防につなげるサービスの事業化に向けた検証も進んでいます。JMDCの連結子会社化から3年が経過し、データを活用した価値創出を事業成果へと結びつける段階に入りつつあります。

データサービス事業では、デバイス事業以上に、お客さまとの信頼関係が重要です。お客さまに安心してデータを託していただき、ともに活用方法を考え、継続的な改善に取り組む関係が不可欠だからです。デバイスを通じて信頼を築き、その信頼を基盤にデータをお預かりし、データから新たな価値を生み出す。その成果によって、さらに信頼を深める。この好循環が、GEMBA DX企業への転換を支えます。

現在、全社注力データサービス5事業は、インキュベーション・事業拡大の段階にあります。今後は、事業化と売上創出に向けた執行モニタリングを強化し、企業価値向上への貢献を着実に実現していきます。

キャッシュ創出力を高め、規律ある資本配分を実行する

2026年度の営業キャッシュ・フローは、2025年度の約600億円から1,000億円超への回復を見込んでいます。これは、売上拡大や収益性改善による当期利益の増加に加え、在庫課題の解消や、注力商品への在庫集中による在庫適正化に取り組んだ成果です。私がCFOとして重視しているのは、単年度だけでなく、持続的にキャッシュを生み出せる経営体質をつくることです。そのため、各ビジネスカンパニー（BC）のキャッシュ創出力への意識と施策の実行力を高めるべく、2026年度から各BCの評価指標に、売上・利益指標だけでなくキャッシュフロー指標を追加しました。また、キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）の目標を設定し、改善に向けたアクションを経営メンバーで議論し、実行に移しています。キャッシュ創出を経営の仕組みとして定着させることで、成長投資の原資を生み出していきます。

創出したキャッシュをどのように活用するかは、重要な経営課題です。持続的な成長を通じて利益とキャッシュを拡大していくうえで、合併・買収（M&A）を重要な戦略的アクションに位置づけています。2025年度は、SF 2nd Stageで設定した注力事業の強化につながるM&Aを実行しました（図3：参照）。2026年度以降は、インダストリアルオートメーション（IA）領域におけるM&Aを最優先とし、特に欧米の顧客基盤の拡大に直結する機会を検討していきます。

実行にあたっては、投下資本の増加を上回る利益成長を実現し、資本コストを超えるリターンを創出できるかを重視します。M&Aは、買収後の初期段階においては、統合作業（PMI）コストや無形資産の償却などにより、ROEを一時的に押し下げる可能性があります。だからこそ、短期的なROEへの影響だけで判断するのではなく、買収後に利益成長とキャッシュ創出力をどれだけ高められるかが重要です。それを確かなものとするため、M&Aガバナンスも進化させています。候補案件が顕在化してから財務面を評価するだけでなく、CEO・CFOが中心となってパイプラインを月次でモニタリングし、注力事業や全社戦略との整合性、

CFOメッセージ

競争力強化への貢献、資本コストを上回るリターンの実現可能性を早い段階から確認します。案件の具体化後は、投資委員会でより深く精査します。事業ごとに設定したハードルレートを用いて内部収益率（IRR）が資本コストを十分に上回るかを確認するとともに、ディスカウント・キャッシュフロー（DCF）、正味現在価値（NPV）、投資回収期間など複数の評価軸と第三者評価を活用し、事業価値、買収価格、事業計画、シナジーの妥当性を多面的に検証します。

一方で、適切な成長投資の機会がなく、中長期にわたり余剰資金が見込まれる場合は、株価水準も勘案しながら自己株式の取得を検討します。成長投資によるリターン創出と株主還元のバランスを見極めることで、資本効率を高めるキャピタル・アロケーションを実現し、2030年度に向けたROEの再拡大を確実なものにしていきます。

信頼の好循環を、TSR向上へつなげる

ここまで述べてきた通り、オムロンは持続的な企業価値向上へと経営のフェーズを切り替えました。その実現に向けて、実行力に拘って各施策を推進しています。その成果を企業価値の観点から捉えるうえで、私たちが重視している指標が株主総利回り（TSR）です。ただし、オムロンではTSRを単なる株価や株主還元の結果指標とは捉えていません。企業の成長力、収益力、資本効率、そして経営に対する信頼が総合的に評価された結果であり、企業価値創造そのものを映し出す重要な指標です。オムロンでは、取締役に加え、執行役員の報酬制度にもTSR指標を組み込み、経営陣全体が株主の皆さまと同じ視点で企業価値向上に取組む仕組みを導入しています。

お客さまからの信頼、社員からの信頼、パートナーからの信頼、そして資本市場からの信頼は、それぞれ独立したものではありません。お客さまの課題解決に誠実に向き合い、社員が力を発揮できる環境をつくり、パートナーと公正に価値を分かち合う。その結果として、売上、利益、キャッシュを持続的に成長させることが、資本市場からの信頼にもつながると考えています。

私たちが目指すのは、2030年度の挑戦的目標を達成することだけではありません。その先も、お客さまや社会から信頼され、社会の変化を成長機会へと転換し、価値を生み出し続ける企業へと進化することです。CFOとして、短期的な収益規律と中長期的な成長投資の双方に責任を持ち、将来キャッシュ・フローを生み出す力を高めていきます。そして、その進捗と成果を、財務指標だけでなく、将来の財務成果につながる先行指標も含め、株主・投資家の皆さまに具体的かつ透明性を持ってお示ししてまいります。

図3：2025年度に公表・実施したM&A・出資

対象企業	実施時期	対象となる注力事業
iCARE（買収）	2025年10月	コーポレートヘルス
Tricog（追加出資）	2025年11月	家庭用心電
車載用リレー事業（譲渡）	2025年11月	—
Gridshare Japan（出資）	2025年12月	蓄電システム
JSR - Heartnote（事業承継）	2026年 1月	家庭用心電
松屋R&D（買収）	2026年 6月	血圧計
電子部品事業（譲渡）	2026年10月（予定）	—

（注）人的創造性は、人件費当たりの付加価値額。人的資本投資への取り組み成果を測る指標として活用。

長期ビジョン「Shaping the Future 2030」

オムロンは、自らの存在意義、そして2030年に向けて変化する社会を見据え、2022年度から長期ビジョン「Shaping the Future 2030（SF2030）」を設定、スタートさせました。

「SF2030」には、オムロンの全社員がコア技術「センシング&コントロール+Think」を軸に、企業理念を実践し持続可能な社会をステークホルダーとともにつくっていくという思いを込めました。

オムロンが想定する2030年の社会

私たちは、効率や生産性を追求する「工業社会」を経て、物質的な豊かさを手に入れました。しかし人々の価値観は、モノの豊かさから心の豊かさに大きく変化しています。例えば、人々の環境問題に対する意識、仕事に対する価値観は大きく変わってきています。サステナブルな製品や生活を選択することはもちろん、仕事においても、自分の能力を発揮できる仕事を通じ、ワークライフバランスを見つめなおす動きが加速しています。オムロンは、新たな社会・経済システムへの移行期である現在、そして2030年に向けては新旧の価値観がぶつかりあい、社会・経済システムへのひずみが生じることにより社会的課題が次々に発生する時代の転換期にあると考えています。オムロンは、これらの社会的課題を解決することで社会価値を創出し、社会全体の豊かさと自分らしさの追求が両立する社会の実現に貢献し続けます。

オムロンが創出する社会価値

オムロンは、長期ビジョン策定にあたり、多くの社会的課題が噴出するこれからの10年を、新たな市場と事業を創造する大きなチャンスと捉えました。SF2030では、このチャンスを確実に捉えるために優先する社会の変化因子を、「高齢化」「気候変動」「個人の経済格差の拡大」の3つに絞りました。この3つの変化因子から、オムロンが捉えるべき社会的課題を3つ設定しました。具体的には、「カーボンニュートラルの実現」「デジタル化社会の実現」「健康寿命の延伸」です。この3つの課題は、社会に与えるインパクトが大きいことに加え、オムロンの強みであるオートメーションや顧客資産、事業資産を活かす観点から設定しました。カーボンニュートラルの実現においては、安心・安全・便利な暮らしと自然環境の両立を実現するエネルギーシステムづくりに貢献します。デジタル化社会の実現においては、年齢や貧富の差に関わらず、人々があらゆる制約から解放され、楽しく創造的かつ持続可能な社会を実現するモノづくりやインフラづくりに貢献します。そして、健康寿命の延伸においては、あらゆる人が健康で豊かな自立した人生を送るためのヘルスケアシステムを構築することで、高齢化社会における問題解決に真正面から取り組んでいます。これらの3つの社会的課題の解決による社会インパクトを最大化するために、グループのドメインを見直し、改めて3つのドメインを設定するとともに同領域で創出する社会価値を定めました。インダストリアルオートメーションでは、「持続可能な社会を支えるモノづくりの高度化」への貢献を目指します。ヘルスケアでは、「循環器疾患の『ゼロイベント』」への貢献を目指します。そして、ソーシャルソリューションでは、「再生可能エネルギーの普及・効率的利用とデジタル社会のインフラ持続性」への貢献を目指します。

中期経営計画「SF 1st Stage」と構造改革プログラム

「SF2030」における中期経営計画「SF 1st Stage」の変更

オムロンは、2022年度から2024年度を中期経営計画「SF 1st Stage」とし、「SF2030」ビジョン達成に向け、社会的課題を捉えた価値創造と持続的成長への転換を加速する「トランスフォーメーション加速期」と位置づけ、社会構造の変化に伴う成長機会を掴み、これまで培った競争力を発揮することに

3つのドメインで創出する社会価値

	カーボンニュートラルの実現	デジタル化社会の実現	健康寿命の延伸
インダストリアルオートメーション	「持続可能な社会を支えるモノづくりの高度化」への貢献		
ヘルスケア			「循環器疾患の『ゼロイベント』」への貢献
ソーシャルソリューション	「再生可能エネルギーの普及・効率的利用とデジタル社会のインフラ持続性」への貢献		

長期ビジョン「Shaping the Future 2030」

より力強い成長を実現することを目指しました。しかしながら、2023年度に、中国経済の成長鈍化やサプライチェーンの混乱など、事業環境が想定以上に悪化したことに加え、オムロンの成長を牽引する事業やエリアが一部に偏っていたことで、この急激な変化に対応できず、業績が大幅に悪化しました。このような状況を受け、オムロンは、当初2024年度までとしていたSF 1st Stageを取り下げ、2024年4月1日から2025年9月末までを「構造改革期間」とし、構造改革プログラム「NEXT2025」を実行しました。

構造改革プログラム「NEXT2025」の総括

オムロンでは、「NEXT2025」において、収益を伴った持続的な売上成長を確かなものとし、持続的な企業価値向上を実現すべく、「制御機器事業の早急な立て直し」と「収益・成長基盤の再構築」を軸とした5つの経営施策を実行しました。5つの経営施策の具体的な取組みは次のとおりです。業績悪化の要因となった課題に早急に対応したことで制御機器事業を中心に各事業の再成長への道筋をつけるとともに、2024年度および2025年度の2年間で、固定費を2023年度比で約350億円削減したことで、3期ぶりの増収増益を達成しました。一方、売上高、営業利益ともに過去最高水準に到達できていないこと、ROICやROEなどの指標が資本コストを下回る水準であることから、収益・成長基盤の再構築は道半ばであると認識しています。今後は、この改善基調を早期に定着させるとともに、ビジネスモデルのトランスフォーメーションや成長を促進する事業ポートフォリオマネジメント、収益・成長基盤の再構築、顧客起点を実現する社内風土改革など、収益を伴った持続的成長の実現に向けた本質的な課題の解決に取り組んでいきます。

① 制御機器事業（IAB）の早急な立て直し

制御機器事業の再成長に向けた取組み	
当初計画	●事業の再成長に向け、顧客起点かつ実効性の観点から戦略・計画を刷新。 ●構造改革期間での、制御機器事業の営業利益率の最大化と、SF2030で期待する成長を実現する基盤を確立するために、リソースアロケーションを見直し、施策の実行を加速。
取組みと成果	●事業基盤（顧客基盤/業務オペレーション）の強化に向けた変革のための10のタスクフォースを立ち上げ、12の取組みを実行。 ●顧客のニーズを確実に捉え顧客基盤を拡大させるとともに、商品・サービスへのフィードバックに迅速に対応することで、顧客満足度を高める好循環を生み出し、安定的な成長の実現を目指し、グローバル11万顧客の可視化（Customer Base Map）を開始。 ●注力領域へのリソースアロケーションを実施し、顧客・業界ニーズを捉えた新商品を33機種リリース完了。（2024年度：11機種、2025年度：22機種） ●制御機器事業の2025年度の売上高および営業利益、営業利益率の改善。（売上高：前期比12.3%増加、営業利益：前期比18.0%増加、営業利益率：前期比＋0.5P）

② 収益・成長基盤の再構築

1. ポートフォリオの最適化	
当初計画	●事業・製品・エリアの各ポートフォリオの最適化を行い、事業を取り巻く環境変化に対する耐性の強化と、収益を伴った持続的な成長を実現。 ●データソリューション事業本部の主導で、JMDC社のケイパビリティも活用した制御機器・ヘルスケア・社会システム事業領域でのデータソリューションビジネスの創造加速にも取り組む。
取組みと成果	●全事業の再評価を行い、成長事業・エリアへの優先投資に加え、低収益事業の収益化の取組みや収束の検討を完了。13事業を注力事業として特定。 ●全52事業の最適化を進め、注力事業13事業(注1)、キャッシュカウ事業22事業(注2)の35事業(注2)に整理完了。 ●電子部品事業（DMB）の分社化を検討開始し、2026年3月に事業譲渡を発表。 ●社会システム事業（SSB）の決済端末事業の収束。 ●ヘルスケア事業（HCB）のブラジル工場の生産終了。 ●グループ全体のデータソリューションの拡大および顧客のDX・AI活用を推進するオムロン デジタル株式会社を新設。 ●コーポレートヘルス事業の本格始動に向け、株式会社iCAREの全株式を取得。

2. 人員数・能力の最適化	
当初計画	●顧客価値の拡大を実現し、収益を伴った持続的な成長を実現する人員・人件費構造を構築するために、グローバルに人員数・能力の最適化を実施。
取組みと成果	●人員数最適化を完了。マネジメント層の最適配置、能力強化策を実行。 （グローバル合計で2,526名（国内1,206名、海外1,320名）が退職）

3. 固定費生産性の向上	
当初計画	●グループ全体で固定費生産性の最大化を追求。 ●売上高に対する販管費の比率について中期的に30%未満（JMDC社連結影響除き28%未満。2023年度の実績は32.0%）を実現する固定費規律の導入と運用の徹底。
取組みと成果	●新たな固定費規律に基づいた固定費管理の徹底や、間接材購買の集約化や拠点の統廃合など、固定費生産性の向上に向けた取組みを実施。 ●アジアパシフィックおよび米州のエリア統括本社の解消による間接コストの適正化。 ●トランスコスモス社とのJV設立による国内バックオフィス業務の効率化・高質化。 ●販管費の比率の低減：販管費の比率 2025年度 31.9%（2024年度 33.1%）(注3)。

4. 顧客起点マネジメントシステムの導入・運用	
当初計画	●経営・事業・本社のマネジメントを顧客起点での思考・行動に変革する施策の導入と運用。
取組みと成果	●顧客起点を全社の指針とし、顧客起点での思考・行動を実践するためのKPIを全部門で設定し実行。 ●マネジメント層が顧客起点での思考・行動を実践するための新たな人事施策を設計、運用を開始。 ●パフォーマンスマネジメントとピープルマネジメントを両立できているマネージャーの割合が前年度から増加。国内のマネージャーの半数近くが両立。

（注1）2026年3月末日時点
（注2）2026年3月末日時点、事業譲渡が決定した電子部品事業は除く
（注3）非継続事業（電子部品事業）を除外して算出

中期ロードマップ「SF 2nd Stage」

オムロンは、「NEXT2025」の成果と課題を踏まえ、2026年度から2030年度までの新たな中期ロードマップ「SF 2nd Stage」（以下、SF 2nd Stage）に2026年4月より取り組んでいます。

今回、従来の「中期経営計画」ではなく「中期ロードマップ」とした理由は、時代の変化のスピードが速くなり、その変化の大きさも増す不確実性が高まる時代において、企業に求められるのは、変化に即応しながら必要な施策を継続的に実行していく力であると考えたためです。そのため、固定的な計画や数値目標を示すことよりも、長期ビジョンの実現に向けた実行の道筋を明確に示すことを重視しました。

SF 2nd Stageの位置づけと方針

オムロンは、長年にわたり顧客の現場に深く入り込みながら事業を展開し、現場に敷き詰められたデバイスから得られる高品質なデータ、顧客との課題解決を通じて培ったノウハウ・知見、それらを価値ある情報へ変換する技術を蓄積してきました。オムロンは、これらの競争優位性を活用し、顧客の本質的課題を解決するデータサービスを創出する「GEMBA DX企業」への転換を目指しています。

SF 2nd Stageは、この「GEMBA DX企業」への転換に向けた基盤を構築する期間と位置づけています。2030年までの5年間は、データサービス事業の成長の起点となるデバイス事業を成長の原動力とし、競争力強化に軸足を置きます。注力デバイス事業への集中投資を通じて市場シェアの向上と競争優位性の強化を図るとともに、そこから生み出される顧客基盤、データ、キャッシュをデータサービス事業へ展開することで、2030年以降の持続的な成長につなげていきます。

このような考えのもと、SF 2nd Stageの方針を「Trusted Growth ～GEMBA DX企業への転換に向けた顧客との信頼関係のさらなる深化～」としました。GEMBA DX企業への転換に向けて、顧客との信頼関係を深化させながら、社会価値と経済価値の創出を両立する成長を実現していきます。

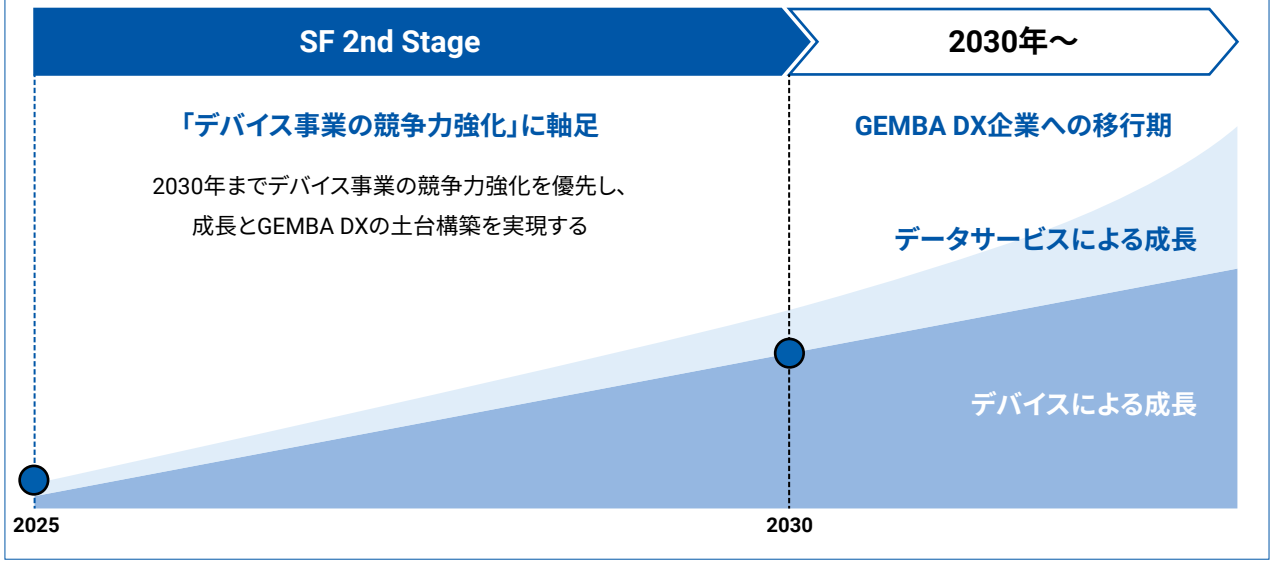
コア戦略「事業ポートフォリオの再構築」

SF 2nd Stageでは、「事業ポートフォリオの再構築」をコア戦略とします。オムロンは、2030年以降の「GEMBA DX企業」への転換に向け、全52事業を「収益性」「市場成長性」「『GEMBA DX』との親和性」の観点で評価し、グループの成長を牽引する13事業を注力事業として特定しました。

注力事業は、顧客接点やデータ取得基盤となる8つのデバイス事業（コントローラー、汎用センサー、セーフティー、制御コンポ、基板検査装置、血圧計、家庭用心電、蓄電システム）と、それらを起点に顧客の本質的課題を解決する5つのデータサービス事業（IAデータソリューション（i-BELT）、データヘルス、コーポレートヘルス、デジタルヘルス、M&S）で構成されます。

なお、2026年10月に予定している電子部品事業（DMB、現Aratas株式会社）の事業譲渡により、オムロンの総事業数は、52事業から35事業に絞り込まれます。注力13事業を除く

GEMBA DXの実現に向けたタイムライン



中期ロードマップ「SF 2nd Stage」

22事業は、キャッシュカウ事業と投資拡大・売上拡大フェーズのインキュベーション事業です。キャッシュカウ事業では、収益性向上と効率的な資本活用を進めていきます。

投資に関しては、まず8つの注力デバイス事業に集中し、事業の競争優位性を高め、市場占有率を拡大します。これにより、市場成長を上回る事業成長を実現するとともに、顧客基盤、高品質なデータ、キャッシュを継続的に創出していきます。そして、注力デバイス事業から得られたキャッシュを5つのデータサービス事業に投資し、データサービス事業の売上比率を向上していき、顧客との長期的な関係強化と新たな収益源の創出を図ります。

オムロンは、この好循環を通じて、デバイスを中心とした事業ポートフォリオから、デバイスとデータサービスが相互に成長を支える事業ポートフォリオへ進化し、持続的な成長と企業価値向上を実現していきます。

SF 2nd Stageの事業構成

		インダストリアルオートメーション(注1)	ヘルスケア(注1)	ソーシャルソリューション(注1)
注力事業 13事業	デバイス 8事業	コントローラー 汎用センサー セーフティー 制御コンポ 基板検査装置	血圧計 家庭用心電	蓄電システム
	データサービス 5事業	IAデータソリューション(i-BELT)	データヘルス(JMDCを含む) コーポレートヘルス デジタルヘルス	M&S(注2)
キャッシュカウ／インキュベーション 22事業	キャッシュカウ	市場変化に合わせ競争力強化を継続。高収益を図る		
	インキュベーション	投資拡大・売上拡大フェーズの事業		

(注1) ドメイン。ヘルスケアドメインにはHCBとDSBの一部事業、ソーシャルソリューションドメインにはSSBとDSBの一部事業を含む
(注2) マネジメントアンドサービスの略称。

各注力事業の位置づけ

	利益を伴った成長事業	次世代の利益を生む高成長事業	インキュベーション事業
事業名	● コントローラー ● 汎用センサー ● セーフティー ● 制御コンポ ● 血圧計	● 基板検査装置 ● 家庭用心電 ● 蓄電システム ● データヘルス	● IAデータソリューション(i-BELT) ● コーポレートヘルス ● デジタルヘルス ● M&S
収益性	グループ全体の利益の約8割を稼ぐ10のデバイス事業から選定	一定の売上規模と利益率を両立する事業から選定	現時点の収益性は考慮しない
市場成長性	5%超を見込む	10%超を見込む	20%超を見込む
データサービス事業との親和性	既存のデータサービスで既に活用されている、もしくは将来のデータサービスのキーデバイスとなるもの		データサービスそのもの

中期ロードマップ「SF 2nd Stage」

VALUE、FRONT、リソースアロケーションの変革

オムロンは、注力13事業を成長の中核と位置づけ、デバイス事業とデータサービス事業の両輪で持続的な成長を実現していきます。そのために、事業競争力を高める「VALUEの強化」、顧客接点を拡大する「FRONTの強化」、成長領域への経営資源の集中を進める「リソース・アロケーション」の3つの観点から全社変革を進めていきます。これらを一体的に推進することで、注力13事業の成長を加速するとともに、「GEMBA DX企業」への転換を支える競争優位性を強化していきます。

VALUEの強化

注力するデバイス事業およびデータサービス事業の競争優位性を高めるため、コア技術の強化とコスト競争力の向上を進めます。共通技術への投資を集中することでデバイス・サービスの競争力を高めるとともに、開発・調達・供給体制の効率化を進め、持続的な成長を支える収益基盤を強化します。

①コア技術強化による成長加速

注力13事業に共通するコア技術を特定し、開発リソースを重点的に配分することで、事業間で技術資産を共有しながら競争力を高めていきます。また、開発プロセスの変革を通じて開発生産性を向上させ、2030年度までに2024年度比2.5倍の開発生産性を実現します。

②コスト競争力の強化

市場環境の変化に左右されない強固な収益基盤を構築するため、「中国国内でのサプライチェーンの完結」「製品開発のプラットフォーム化」「SKU数の最適化」の3つの施策を推進し、注力13事業のコスト競争力を向上させます。これにより、2030年度までにGP率を2024年度比で2.5ポイント改善します。

施 策	施策の内容
中国国内でのサプライチェーンの完結	制御機器事業およびヘルスケア事業の中国向け商品に関して、中国での生産および中国ローカル部材の採用を前提とした設計・開発を推進することで、商品原価の大幅な低減と調達・物流コストの最適化を行います。
製品開発のプラットフォーム化	全事業において、従来の個別対応の設計から、ハード・ソフトともに開発思想をプラットフォーム化した設計に移行することで、設計および調達の効率化を行います。
SKU数の最適化	制御機器事業の強みである幅広い品揃えのうち、実績の乏しい商品をグローバル標準品に統合していくことで、SKU数の最適化を図り、幅広い品揃えを持つ強みと管理コスト低減を両立していきます。

FRONTの強化

オムロンの強みは、各ドメインにおいて顧客の現場に深く入り込み、課題解決をともに進めてきた顧客密着力にあります。SF 2nd Stageでは、この強みをさらに拡張し、より多くの顧客に価値を届けるため、「パートナーとの連携」と「営業のDX化」を進めます。これにより、顧客接点を拡大するとともに、顧客理解と提案力を高め、デバイス事業およびデータサービス事業の成長につなげていきます。

施 策	施策の内容
パートナーとの連携	グローバル代理店網の拡充や販売戦略の統合、地域特性に応じたEコマース強化を進めることで、より幅広い顧客層への価値提供を実現します。
営業のDX化	CRMとERPを連携したグローバル共通基盤を構築し、市場・顧客情報を一元管理することで、顧客理解の深化、営業活動の効率化、提案力の向上を図ります。データドリブンな営業体制への転換を通じて、市場機会の早期捕捉と顧客価値創出の強化を実現します。

リソース・アロケーション

SF 2nd Stageでは、注力13事業に経営資源を重点的に配分し、事業成長を加速します。投資と人財の両面からリソースシフトを進めることで、デバイス事業の競争力強化とデータサービス事業の拡大を支える体制を構築します。

リソース	アロケーション内容
開発投資	2024年度時点で約40%である注力13事業への開発投資比率を段階的に引き上げ、2030年度までに約60%へ高めます。これにより、成長領域への投資を加速し、事業競争力の向上につなげます。
人財	注力事業の強化に必要なフロント人財および開発人財について、社内リソースのシフトと外部採用を組み合わせながら拡充し、2030年度までに2024年度比で1,000名を増強します。

中期ロードマップ「SF 2nd Stage」

SF 2nd Stageの経営目標

オムロンは、長期ビジョン「SF2030」において、社会価値と経済価値の創出を両立することで企業価値の最大化を目指しており、そのマイルストーンとして、財務目標に加えて非財務目標を経営目標に設定してきました。

SF 2nd Stageにおいても、事業を通じた社会的課題の解決と持続的な成長を両立するため、財務目標（挑戦的目標）と非財務目標を経営目標として設定しています。デバイス事業の競争力強化とデータサービス事業の拡大を通じて社会価値と経済価値を創出し、「GEMBA DX企業」への転換を加速していきます。

財務目標では、2030年度に、売上高の年平均成長率：7%（2024年度～2030年度の期間）、営業利益率：12%、自己資本利益率（ROE）：10～12%、投下資本利益率（ROIC）：8～10%、1株当たり純利益（EPS）成長率：20%、データサービス売上比率：15%を目指します。注力13事業への集中投資を通じてデバイス事業の成長と収益性を高めるとともに、顧客基盤やデータを活用したデータサービス事業の拡大を進めることで、持続的な利益成長と資本効率の向上を実現し、企業価値向上につなげていきます。

非財務目標では、サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）として特定した「事業を通じた社会的課題の解決」「ソーシャルニーズ創造力の最大化」「人財の可能性を引き出し成長を加速」「レジリエントなサプライチェーン構築」「脱炭素・循環経済の実現による環境負荷の低減」「バリューチェーンにおける人権の尊重」の6つの領域において目標を設定しています。これらのマテリアリティを通じて社会価値の創出を進めるとともに、事業競争力や資本効率の向上を図り、持続的な企業価値向上を実現していきます。

SF 2nd Stage財務目標

指 標	2025年度 実績	2030年度 挑戦的目標
売上高の年平均成長率 （CAGR）	7.3%	7%（注1）
営業利益率	7.8%	12%
自己資本利益率 （ROE）	4.7%（注2）	10～12%
投下資本利益率 （ROIC）	3.9%（注2）	8～10%
1株当たり純利益（EPS） 成長率	116.5%（注3）	～20%
データサービス売上比率	9%	15%

（注1）CAGR:2024年度から2030年度
（注2）継続事業からの当期純利益ベースで算出した数値
（注3）対前年度成長率

SF 2nd Stageサステナビリティ重要課題と非財務目標

指 標	サステナビリティ重要課題 （マテリアリティ）	非財務目標（経済価値創出のKPI）	
		指 標	2030年度目標
成長 マテリアリティ	事業を通じた 社会的課題の解決	〈インダストリアルオートメーション〉 ●「Customer Base Map」占有数拡大率	●2024年度比：160%
		〈ヘルスケア〉 ●血圧計販売台数 ●「OMRON Connect」と「Pep Up」の連携ID数	●3,172万台（2025年度比：124%） ●2024年度比：3,000%
		〈ソーシャルソリューション〉 ●蓄電システム出荷台数	●125,000台（2025年度比：252%）
	ソーシャルニーズ創造力の 最大化	●インキュベーションフェーズの4事業を含むデータサービス事業（注1）の全社に占める売上構成比率	●15%（2025年度比：+5P超）
成長&基盤 マテリアリティ	人財の可能性を引き出し 成長を加速	●社員エンゲージメント （VOICEエンゲージメント指標）（注2）	●グローバル 70（2025年度比：+3P）
	レジリエントな サプライチェーン構築	●主要製品の調達・生産の複線化推進	●IAB：グローバル生産拠点の再編 ●HCB：インドでの優位なコスト構造実現 ●SSB：蓄電システム生産能力125,000台の実現
基盤 マテリアリティ	脱炭素・循環経済の 実現による 環境負荷の低減	〈脱炭素〉 ●Scope1・2 削減量（1.5°C水準） ●Scope3（カテゴリー1・11）削減量（Well Below2.0°C水準）	●温室効果ガス（GHG）排出量削減（注3、4） ●Scope1・2 2016年度比：△68% ●Scope3 2016年度比：△35%
		〈循環経済〉 ●資源循環モデルの拡大・拡充	●資源循環モデルの拡大・拡充完了 ●グローバル全生産拠点でゼロエミッション達成
	バリューチェーンにおける 人権の尊重	●オムロンにおける顕著な人権課題ごとに、UNGPsに沿った人権デューディリジェンスを実施 ●人権救済メカニズムの整備	●各人権課題に対する人権デューディリジェンスの実施完了 ●人権救済メカニズムの適正運用の継続

（注1）データサービス事業の売上は、DSBセグメントで行う事業の売上に加え、DSBセグメント事業以外が行う、現場データを活用して顧客の課題を解決するサービス事業の売上の合計額
（注2）組織の目指すゴールに対する社員の自発的な貢献意欲を測定する調査。エンゲージメントスコア65以上が概ね良好とされる
（注3）事業ポートフォリオの変更に伴い、対象範囲の見直しを実施
（注4）国際非営利団体「Science Based Targets initiative（SBTi）」の認定後に確定予定

中期ロードマップ「SF 2nd Stage」

サステナビリティ重要課題特定プロセス

オムロンは、SF2030において、事業を通じて社会価値と経済価値の創出に取り組むことで企業価値の最大化を狙うために、長期ビジョンとして初めてサステナビリティ重要課題（＝マテリアリティ）を特定しました。これらのサステナビリティ重要課題は、事業戦略とサステナビリティを統合しながら持続的な成長を実現するための重要な経営基盤として位置づけています。

SF2030策定時におけるサステナビリティ重要課題特定プロセス

SF2030の策定時におけるサステナビリティ重要課題の特定にあたっては、「企業理念と存在意義」「2030年とさらにその先の社会からのバックキャスティング」「環境や社会の持続可能性に貢献するための企業への要請」の3つの観点から検討を行いました。社内での議論に加えて、外部有識者との対話による示唆を踏まえながら経営レベルで議論を重ねた結果、5つの重要課題として特定しました。

SF2030策定時におけるサステナビリティ重要課題

1. 事業を通じた社会的課題の解決
2. ソーシャルニーズ創造力の最大化
3. 価値創造にチャレンジする多様な人財づくり
4. 脱炭素・環境負荷低減の実現
5. バリューチェーンにおける人権の尊重

サステナビリティ重要課題特定のステップ

STEP 1 長期ビジョン検討
オムロンの企業理念や経営の羅針盤であるSINIC理論、2030年の世界観などから、社会とオムロンの持続的発展に影響する社会の変化因子を特定し、長期ビジョンの方向性と目指すべき社会像を検討

STEP 2 サステナビリティ重要課題特定において重視する3つの観点を整理
- 企業理念と存在意義
- 2030年とさらにその先の社会からのバックキャスティング
- 環境や社会の持続可能性に貢献するための企業への要請

STEP 3 サステナビリティ重要課題を仮説
以下の2軸でサステナビリティ重要課題を仮説
- 長期ビジョンを実践するための重要度
- ステークホルダーからの期待や要請

STEP 4 経営レベルでの議論
CEOが議長を務め執行役員が出席する執行会議で議論を実施（2021年4月、6月）

STEP 5 ステークホルダーとの対話
仮説に基づき、機関投資家や有識者、NPOなどとの対話を実施し、当社グループへの期待や要請を確認し、サステナビリティ重要課題を整理

STEP 6 長期·中期目標の設定
整理したサステナビリティ重要課題に基づき、長期·中期の事業戦略と運営戦略を策定し、長期·中期目標を設定

STEP 7 取締役会による承認
執行役員が出席する執行会議での議論を経て取締役会にて決議（2022年2月）

中期ロードマップ「SF 2nd Stage」

SF 2nd Stageのサステナビリティ重要課題特定プロセス

オムロンでは、SF 2nd Stage策定にあたり、SF2030で特定した5つのサステナビリティ重要課題が引き続き経営上重要であるかを2025年度に再確認しました。再評価結果を執行会議で議論し、事業影響と企業価値に直結する実効性のあるものだけに絞り込み、取締役会での承認を経て、SF 2nd Stageでは6つのマテリアリティを特定しました。

今回の再確認では、2023年度に発生したサプライチェーンの混乱が業績へ大きな影響を与えたことを踏まえ、企業の持続可能性を高める観点から、新たに「レジリエントなサプライチェーン構築」を6つ目のマテリアリティとして追加しました。

また、6つのマテリアリティを、

- 事業成長を加速させていく「成長マテリアリティ」
- 事業継続の基盤として社会の持続可能性を高めていく「基盤マテリアリティ」
- 事業成長、持続可能性向上の双方に関わる「成長&基盤マテリアリティ」

に整理することで、事業戦略との関係をより明確化しました。

SF 2nd Stageのサステナビリティ重要課題特定のステップ

STEP 0

サステナビリティ重要課題と財務指標のコネクティビティ分析

SF2030で特定したサステナビリティ重要課題の取組みが、どのように財務成果や企業価値向上につながるのかを明らかにするため、**非財務指標と財務指標のコネクティビティ分析を実施。5**つのサステナビリティ重要課題に関連する指標において、**ROS、投下資本回転率、WACCとの相関を確認。**

STEP 1

サステナビリティ重要課題の再評価

サステナビリティ開示に関する法令（SSBJ基準およびCSRD）などが求めるマテリアリティ特定プロセスを参照し、「サステナビリティ重要課題（以下、重要課題）」が**引き続き経営上重要であるか**、を検証。以下、ロングリストを**AIによる簡易分析**でマッピングし、**オムロンにとっての重要度・優先度の高いテーマを見える化し、再評価**

- 過去5年間の取締役会の「重点テーマ」「重要項目」および「グループ重要リスク」、コネクティビティ分析結果など
- SASBおよびESRSや社外レポート、ESGアセスメント項目、他社情報など

STEP 2

重要課題の一部更新

- 再評価されたテーマに対し、**社内関係者へのヒアリング**を実施。「重要課題」として設定することの適否を、関連部門で検討・議論。**「レジリエントなサプライチェーン構築」を追加**
- ステークホルダーの理解促進の観点から**「重要課題」の構造設計（成長、基盤）**を見直し

STEP 3

重要課題と経営目標の関係性の再検討

従来別々に設定されていた「重要課題」「非財務目標10+1」「戦略目標」の項目を統合し一本化。

目標・指標を重要課題に紐づくものだけに簡素化

STEP 4

非財務目標項目の検討・議論

SF 2nd Stageにおける非財務目標を、マテリアリティ（重要課題）に直結する指標として各主管部門で検討

STEP 5

経営レベルでの議論

CEOが議長を務め執行役員が出席する執行会議で議論を実施。**事業影響と企業価値に直結する実効性のあるものだけに絞り込み**

STEP 6

取締役会による承認

取締役会にて審議、承認

中期ロードマップ「SF 2nd Stage」

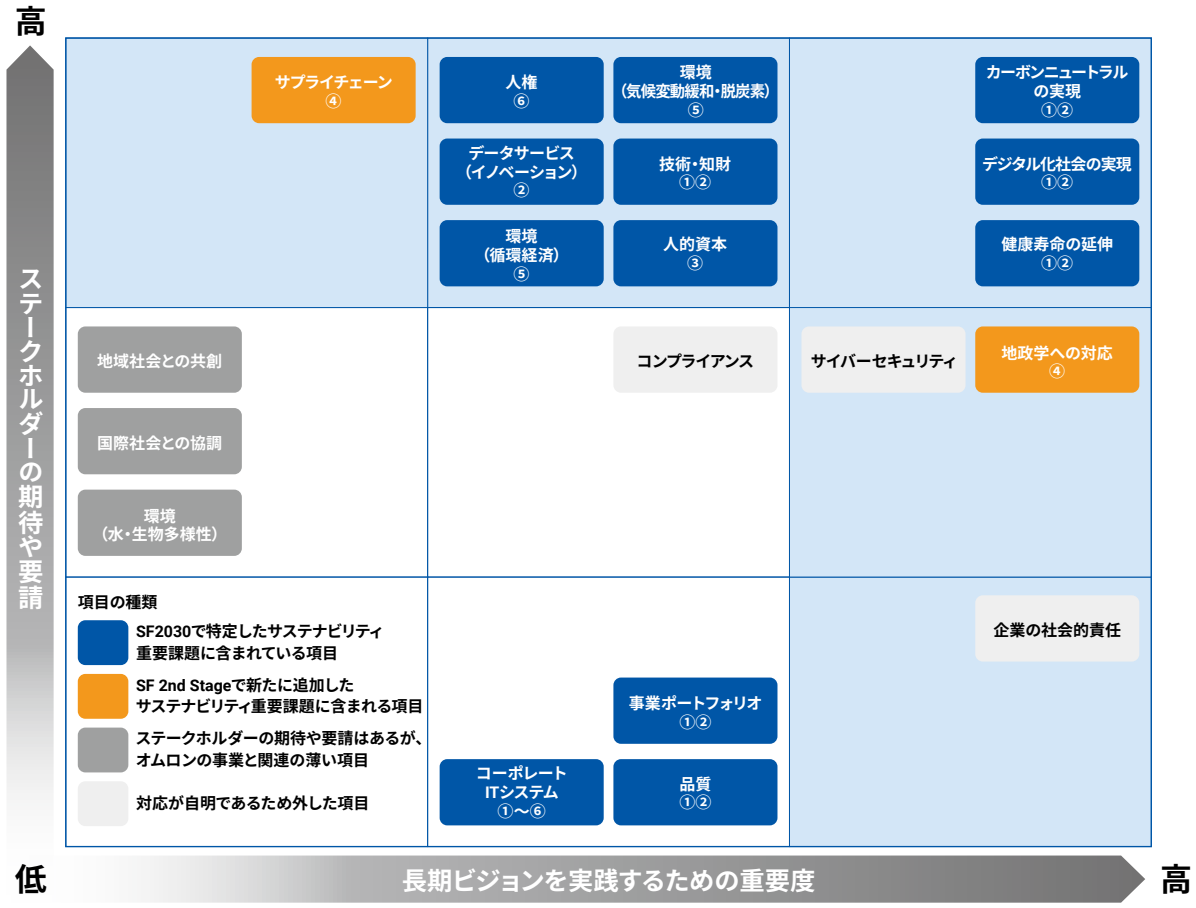
SF 2nd Stageにおけるサステナビリティ重要課題の特定

今回の再確認では、「ステークホルダーの期待や要請」および「長期ビジョンを実践するための重要度」の再評価も行いました。ステークホルダーの期待や要請では、従来、SDGsおよびサステナビリティ会計基準審議会（SASB）スタンダードなどのガイドラインやESGアセスメントなどのサステナビリティに係る情報を用いていました。今回は、これらに加えて、サステナビリティ基準委員会（SSBJ）基準や欧州サステナビリティ報告基準（ESRS）などのサステナビリティに係る最新動向および世界経済フォーラムのグローバルリスク報告書などの各種調査レポートも含めることで、より幅広い観点から再評価を行いました。

長期ビジョンを実践するための重要度では、取締役会の重点テーマや重要事項、グループ重要リスク、サステナビリティ重要課題と財務指標のコネクティビティ分析の結果も含め再評価することで、仮説に留まらずより実効性の高い項目を導き出しました。

そして、これらから導き出された20項目について、CEO、執行役員で議論を行い、事業影響と企業価値に直結する実効性のある、6つに絞り込みました。

サステナビリティ重要課題の再評価に用いた20項目



再評価した項目の番号は、関連する6つのサステナビリティ重要課題を表している

①事業を通じた社会的課題の解決　②ソーシャルニーズ創造力の最大化　③人財の可能性を引き出し成長を加速
④レジリエントなサプライチェーン構築　⑤脱炭素・循環経済の実現による環境負荷の低減　⑥バリューチェーンにおける人権の尊重

中期ロードマップ「SF 2nd Stage」

サステナビリティ重要課題と財務指標のコネクティビティ仮説検証

オムロンでは、サステナビリティ重要課題への取組みが、どのように財務成果や企業価値向上につながるのかを明らかにするため、2022年度から2025年度にかけて非財務指標と財務指標のコネクティビティ分析を実施しました。

分析にあたっては、内閣府「人的資本可視化指針」で示されているROIC逆ツリーの考え方を参考に、各サステナビリティ重要課題に関連する各種非財務指標が、ROS（売上高営業利益率）、投下資本回転率、WACC（加重平均資本コスト）へ与える影響について仮説を設定し検証を行いました。

その結果

- 事業を通じた社会的課題の解決
- ソーシャルニーズ創造力の最大化
- 価値創造にチャレンジする多様な人財づくり
- 脱炭素・環境負荷低減の実現
- バリューチェーンにおける人権の尊重

に関連する指標において、ROS、投下資本回転率、WACCとの相関が確認されました。これらの結果から、オムロンが特定したサステナビリティ重要課題への取組みが、事業競争力の向上、資本効率の改善、資本コストの低減を通じて企業価値向上につながることを確認しました。

サステナビリティ重要課題と財務指標のコネクティビティ仮説検証結果（財務指標とのコネクティビティが確認された指標一覧）

		知財	人財	環境	人権
ROIC	ROS	マーケット・カバレッジ（MC）（4年）	従業員満足度 女性比率 多様な働き方に向けた環境づくり	電力使用量 廃棄物量 GHG排出量（変化率）	人権方針の記載内容
ROIC	投下資本回転率	マーケット・カバレッジ（MC）（4年）	従業員満足度 女性役員比率 女性管理職比率	GHG排出量 エネルギー消費量	人権方針の記載内容 人権指標およびサプライヤー行動規範スコア
WACC		被引用数（4年） 先進技術開発効率	離職率、休業災害度数率、従業員満足度 女性比率		

GEMBA DX

GEMBA DXとは？なぜ、GEMBA DX企業への転換を目指すのか？

オムロンは、長期ビジョン「Shaping the Future 2030（SF2030）」において、「カーボンニュートラルの実現」「デジタル化社会の実現」「健康寿命の延伸」の3つを重要な社会的課題と位置づけ、事業を通じてその解決に取り組んできました。インダストリアルオートメーション、ヘルスケア、ソーシャルソリューションの各ドメインでは、製造現場の自動化を支えるデバイスや、人々の健康状態を測定するデバイス、社会インフラを支えるデバイスを提供し、社会の発展に貢献してきました。

しかし、SF2030を開始した2022年以降、事業環境は大きく変化しています。地政学リスクの高まりや生成AIの急速な普及に加え、気候変動の深刻化など、社会や産業の変化はこれまで以上に速く、その影響も広がっています。また、SF2030策定時に社会の変化因子として捉えた「高齢化」「気候変動」「個人の経済格差」についても、そのインパクトは今後さらに拡大・深化すると見ています。

こうした変化により、顧客が直面する課題は複雑化・高度化しています。そのため、従来のようにオムロンが優れたデバイスを提供するだけでは、顧客の本質的課題を解決することが難しくなっています。今後は、データを活用して顧客の本質的課題を特定し、その解決策の立案から導入・運用・改善までを一貫して支援することが求められます。

こうした顧客ニーズの変化に対応するために、オムロンは「GEMBA DX企業」への転換を目指します。GEMBA DXは、オムロンの強みである「デバイス」「データ」「ノウハウ・知見」「技術」の組み合わせにより生み出す、顧客の本質的課題を解決するデータサービスの総称です。データサービスの提供を通じて複雑化・高度化する顧客課題の解決を行い、SF2030で掲げた3つの社会的課題の解決に、これまで以上に貢献していきます。

GEMBA DXを実現するオムロン固有の強み

GEMBA DX企業への転換の起点となるのは、オムロンが世界中の現場に展開してきたデバイス群です。例えば、制御機器事業（IAB）のデバイスは、グローバル約11万社の顧客の製造現場で稼働しています。また、ヘルスケア事業（HCB）のデバイスは世界約130か国で利用され、社会システム事業（SSB）のデバイスは日本の社会インフラを支えています。これらのデバイスは価値を提供する商品であると同時に、現場で起きている変化を継続的に捉える接点でもあります。製造現場のミリ秒オーダーのリアルタイムの稼働状態や、生活者の日々の健康状態、社会インフラの利用状況などのデータを継続的に取得することができます。

また、オムロンは長年にわたり顧客の現場で課題解決に取り組む中で、生産性向上や品質改善、設備保全、予防医療、エネルギーマネジメント、社会インフラ運用などに関する豊富なノウハウ・知見を蓄積してきました。現場で得られるデータだけでは、その背景にある真の要因やその根底にある構造を把握することはできません。オムロンは、現場で培ったノウハウ・知見によって、データの意味を理解し、顧客の本質的課題を見極めることができます。それがオムロンの強みです。

さらに、オムロンはセンシング技術や制御技術に加え、AI・データ分析技術、データ統合技術を保有しています。近年は、JMDCの健康・医療データ活用力や、パートナーとの協業を通じたデジタルエンジニアリング力も取り込みながら、データサービス創出に必要な能力を強化しています。

オムロンの強みは、デバイス、データ、ノウハウ・知見、技術を個別に保有していることだけではありません。これらを顧客ごとの課題に応じて最適に組み合わせ、顧客の本質的課題を解決できることにあります。

例えばIABでは、自社のデバイスやシステムだけでなく、他社のデバイスや顧客の多様なITシステムとも連携しながら、顧客の企業規模や現場課題に応じた最適なソリューションを提供しています。またHCBでは、家庭で継続的に取得される健康データとJMDCが保有する健康診断データやレセプトデータを組み合わせることで、新たな価値創出を進めています。SSBでは、デバイスの提供に加え、運用・保守・メンテナンスまでを一貫して担うことで、現場データと運用知見を継続的に蓄積しています。

このように、現場との接点から得られるデータ、長年蓄積してきたノウハウ・知見、それらを価値ある情報へと変換する技術、そして顧客との継続的な関係を通じて進化し続ける循環を併せ持つことが、オムロンがGEMBA DX企業として競争優位を構築する源泉となっています。

GEMBA DX

GEMBA DXを実現するオムロン固有の強み

強み	ドメイン		
	インダストリアルオートメーション	ヘルスケア	ソーシャルソリューション
グローバルの現場に敷き詰められた高シェアのデバイス群	**グローバル顧客約11万社の製造現場に敷き詰められた製造現場を自動化するデバイス群** ● 入力機器：光電センサー、近接センサーなど ● 制御機器：プログラマブルコントローラー、データフローコントローラーなど ● 出力機器：サーボモーター、インバーターなど ● ロボット：モバイルロボット、産業用ロボットなど ● 安全機器：セーフティースイッチなど	**世界約130か国で展開される家庭用医療デバイス群** ● 家庭用血圧計 ● 家庭用心電計 ● ネブライザー ● 低周波治療器 ● 体温計など	**日本国内の社会インフラを支えるデバイス群** ● 自動改札機 ● 券売機 ● 交通管制システム ● 太陽光発電用パワーコンディショナー ● 蓄電システム ● 無停電電源装置（UPS）など
デバイスから得られる高品質なデータ	**製造プロセス全体の因果関係を明らかにし、異常の予兆検知や生産の自動最適化を可能にする高精度なOTデータ**	**医療関係者が診断や治療に活用できる生活者の日々の健康データ**	**社会インフラを支えるデバイスから得られる、設備の稼働や人の移動、車の流れ、電力需給など利用状況をリアルタイムに捉えるデータ**
ノウハウ・知見を支える資産	**製造現場の課題解決に関するノウハウ・知見** ● グローバル顧客数：約11万社 ● グローバル代理店数：約2,500社 ● 顧客共創拠点：45拠点 ● 業界エンジニア：約1,300人	**許認可取得および予防医療に関するノウハウ・知見** ● 医療機器としての許認可取得国数：約100か国 ● 臨床研究への血圧計採用件数：249件以上 ● OMRON Connectユーザー数：約2,000万人 ● Pep Up ID数：803万人	**社会インフラの安定運用に関するノウハウ・知見** ● 家庭用蓄電システム、駅務機器システム、交通管制システムなど幅広い社会インフラ領域での国内トップクラスシェア ● 予兆保全、需要や需給予測、混雑制御を支える運用基盤（クラウド／エッジ／セキュリティ） ● サービス対象機器数：103万台以上
他社との差異化ポイント	**OT（制御・運用技術）を起点に製造現場の課題を把握し、顧客が利用する多様なシステムとの連携やパートナーとの協業も行いながら価値創出ができること**	**家庭で継続的に取得される健康データとJMDCの健康診断や処方や治療のレセプトデータを組み合わせ、他社にはないデータ資産を構築していること**	**デバイス提供から運用・保守・メンテナンスまでワンストップで提供できること。また、現場データと運用知見を継続的に蓄積・活用できること**

GEMBA DX

データサービス事例

インダストリアルオートメーションドメイン

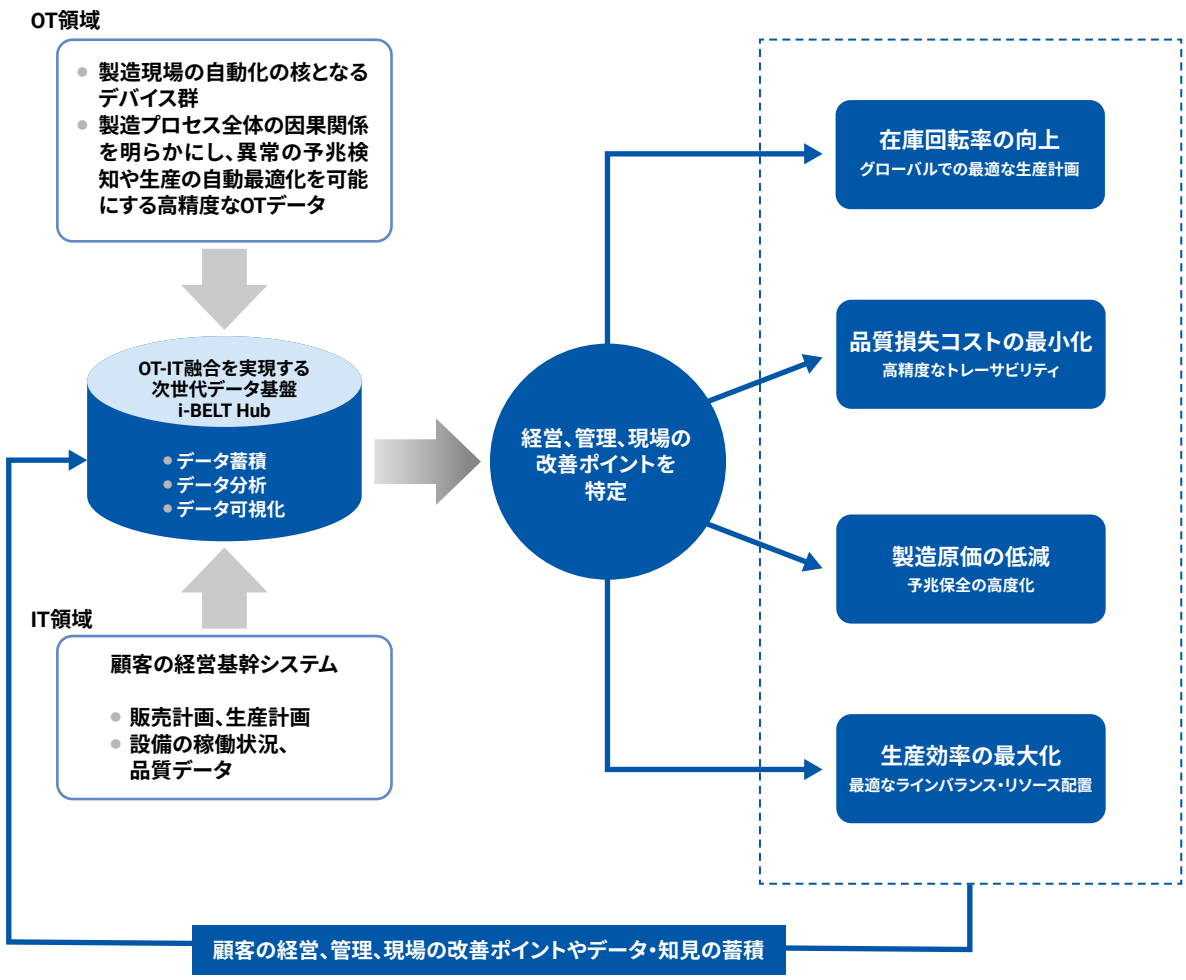
製造業では、労働人口の減少や熟練技術者不足の深刻化により、生産性向上や技能伝承が重要な経営課題となっています。また、製造現場では多様な設備やシステムから大量のデータが取得されている一方で、それらを十分に活用しきれていないケースも少なくありません。オムロンは、センサーやコントローラーなどのデバイスから取得されるリアルタイムデータに加え、設備稼働実績、品質、保守など現場に存在するさまざまなデータと、長年にわたり顧客とともに培ってきた課題解決のノウハウ・知見を組み合わせることで、顧客の本質的課題の解決に取り組んでいます。

例えば、多品種少量生産を行う製造現場では、設備稼働データや品質データ、保守データを時系列で統合し、熟練技能者の経験やノウハウと組み合わせることで、従来は個人の経験に依存していた段取り替え作業の最適化や省人化を支援しています。また、品質改善や異常予兆の把握にもつなげています。さらに今後は、製造現場で継続的に取得されるOT（Operational Technology：製造現場の設備や制御を支える技術）のデータと顧客とともに蓄積してきた知見を活用しながら、現場改善にとどまらず、経営判断にも貢献するデータサービスへ発展させていく考えです。これにより、顧客の生産性向上、品質向上、人材不足への対応を支援するとともに、製造現場のデータを経営判断に活用するサービスへと発展させ、事業成長につなげていきます。

（注）ヘルスケアドメイン、ソーシャルソリューションドメインのデータサービス例はデータソリューション事業のページをご覧ください。

P.50 ▶ データソリューション事業

インダストリアルオートメーションドメインにおけるデータサービス事例



価値創造モデル

将来の社会価値と経済価値の創出に向けた投資原資

インプット
（競争優位の源泉となる経営資本）

財務資本 P.111▶ FACTページ
- 株主資本
- 有利子負債

製造資本 P.32▶ 財務・非財務ハイライト
- グローバル生産拠点
- 設備投資費

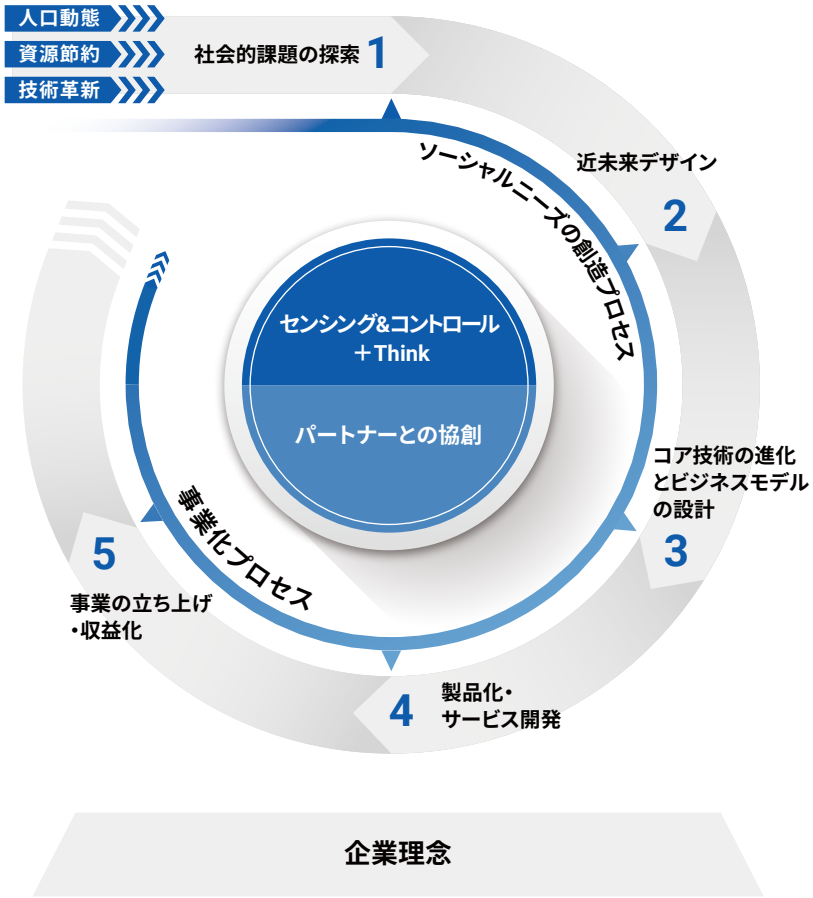
知的資本 P.58▶ 技術・知財ハイライト
- SINIC理論
- コア技術（センシング・制御など）
- 社会課題・現場課題解決の知見
- 事業を通じて蓄積したデータ
- 研究開発費

人的資本 P.65▶ 人財ハイライト
- 企業理念を体現する人財
- グローバル人財
- 技術・営業・専門人財

自然資本 WEB ESGデータ
- エネルギー使用量
- 取水量

社会関係資本 P.39▶ 事業ページ
- 顧客との信頼関係
- グローバル販売ネットワーク
- 多様なパートナーとの共創

オムロンの事業創造プロセス



サステナビリティ重要課題
（マテリアリティ）

アウトプット
ドメイン

①事業を通じた社会的課題の解決

- インダストリアルオートメーションドメイン 制御機器事業（IAB） P.39▶ 制御機器事業
- ヘルスケアドメイン ヘルスケア事業（HCB） P.44▶ ヘルスケア事業
- ソーシャルソリューションドメイン 社会システム事業（SSB） P.47▶ 社会システム事業

②ソーシャルニーズ創造力の最大化

- データソリューション事業（DSB） P.50▶ データソリューション事業

③人財の可能性を引き出し成長を加速 P.65▶ 人財ハイライト

④レジリエントなサプライチェーン構築 P.69▶ サプライチェーンハイライト

⑤脱炭素・循環経済の実現による環境負荷の低減 P.70▶ 環境ハイライト

⑥バリューチェーンにおける人権の尊重 P.75▶ 人権ハイライト

競争優位の源泉となる経営資本の蓄積

価値創造モデル

インプット

アウトプット

製品・サービス

注力事業

- コントローラー
- 汎用センサー
- セーフティー
- 制御コンポ
- 基板検査装置
- IAデータソリューション(i-BELT)

- 血圧計
- 家庭用心電
- デジタルヘルス

- 蓄電システム
- M&S(注1)

- データヘルス
- コーポレートヘルス
- M&S(注1)

その他事業

非財務指標

P.22▶ SF 2nd Stageの経営目標

- 「Customer Base Map」占有数拡大率
- 血圧計販売台数
- 「OMRON Connect」と「Pep Up」の連携ID数
- 蓄電システム出荷台数
- インキュベーションフェーズの4事業を含むデータサービス事業の全社に占める売上構成比率
- 社員エンゲージメント
- 主要製品の調達・生産の複線化推進
- 温室効果ガス排出量削減(注2)
- 資源循環モデルの拡大・拡充
- オムロンにおける顕著な人権課題ごとにUNGPsに沿った人権デューディリジェンスを実施
- 救済メカニズムの整備

挑戦的目標(財務指標)

P.22▶ SF 2nd Stageの経営目標

- 売上高
- 売上高のCAGR
- 営業利益
- ROE
- ROIC
- EPS成長率
- データサービス売上比率

創出する社会的価値(アウトカム)

P.17▶ 長期ビジョン「Shaping the Future 2030」

インダストリアルオートメーションドメイン

「持続可能な社会を支えるモノづくりの高度化」への貢献

ヘルスケアドメイン

「循環器疾患の『ゼロイベント』」への貢献

ソーシャルソリューションドメイン

「再生可能エネルギーの普及・効率的利用とデジタル社会のインフラ持続性」への貢献

ドメイン横断

データ活用による社会的課題解決の加速

安定したビジネス環境の整備、社会の持続可能性向上への貢献

インプット

(注1) M&S事業はSSB、DSBの双方で取り組む　(注2) 温室効果ガス排出量削減は、Scope1・2およびScope3(カテゴリー1、11)で目標を設定

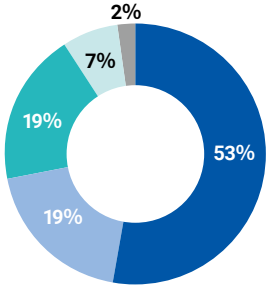
財務・非財務ハイライト

2025年度実績

財務指標（米国会計基準（US-GAAP）、継続事業のみ）

売上高	営業利益	売上高成長率（前年度比）	営業利益率	ROE	ROIC	EPS成長率	データサービス売上比率
7,674億円	599億円	7.3%	7.8%	4.7%	3.9%	116.5%	9%

事業部門別連結業績

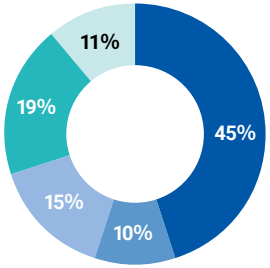


億円

	売上高	営業利益	営業利益率
制御機器事業（IAB）	4,095（+12.3%）	428（+18.0%）	10.4%（+0.5P）
ヘルスケア事業（HCB）	1,453（△0.4%）	154（△11.8%）	10.6%（△1.4P）
社会システム事業（SSB）	1,443（+0.5%）	197（+28.6%）	13.7%（+3.0P）
データソリューション事業（DSB）	512（+19.7%）	36（+27.6%）	7.1%（+0.4P）
本社他	172（△7.0%）	△216	―

（）内は対前年増減

地域別連結売上高



億円

	売上高
日本	3,486（+4.0%）
米州	733（+6.5%）
欧州	1,168（+9.5%）
中華圏	1,441（+11.4%）
東南アジア他	820（+11.6%）

（）内は対前年増減

非財務目標（非継続事業含む）

成長マテリアリティ

IAB
Customer Base Map
占有数拡大率（2024年度比）
107%

HCB
グローバル
血圧計販売台数
2,561万台

SSB
蓄電システム
出荷台数
49,700台

DSB
OMRON ConnectとPep Up
の連携ID数（2024年度比）
320%

データサービス
データサービス
事業の全社に
占める売上構成比(注)
9%

(注) インキュベーションフェーズの4事業を含む

成長&基盤マテリアリティ

人財
社員エンゲージメント
67

サプライチェーン
主要製品の調達・
生産の複線化推進
―
（2026年度から活動開始）

基盤マテリアリティ

環境
GHG排出量削減
（2016年度比）

Scope1・2
△76%

Scope3 Cat.11
△29%

資源循環モデルの
拡大・拡充

**グローバルの全生産拠点で
ゼロエミッションII達成・維持**

人権
オムロンにおける顕著な
人権課題ごとに、UNGPsに沿った
人権デューディリジェンスを実施

**グローバルの全生産拠点および
高リスク国のサプライチェーンで
人権デューディリジェンスを実施**

救済メカニズムの整備

**コンプライアンス
ホットライン運用定着**

財務・非財務ハイライト

各エリアにおける業績、従業員数、生産拠点

(注)売上高、海外売上高比率は米国会計基準、継続事業のみにて算出。
従業員数、生産拠点数、非生産拠点数は非継続事業を含み算出。

中華圏
売上高 1,441億円
生産拠点 4拠点
従業員数 6,638人

日本
売上高 3,486億円
生産拠点 11拠点
従業員数 11,430人

欧州
売上高 1,168億円
生産拠点 2拠点
従業員数 1,736人

東南アジア 他
売上高 820億円
生産拠点 3拠点
従業員数 5,066人

米州
売上高 733億円
生産拠点 3拠点
従業員数 1,180人

従業員数	海外売上高比率	海外従業員比率	生産拠点
26,050人	約55%	約56%	23拠点

(注)各区分に属する主な国または地域は次のとおりです。
米州:米国・カナダ・ブラジル　欧州:オランダ・英国・ドイツ・フランス・イタリア・スペイン　中華圏:中国・香港・台湾　東南アジア他:シンガポール・韓国・インド・豪州
(注)2026年3月31日時点

財務・非財務ハイライト

株式に関する指標

TSR

3年 **61.6%**

5年 **57.1%**

配当金

104円

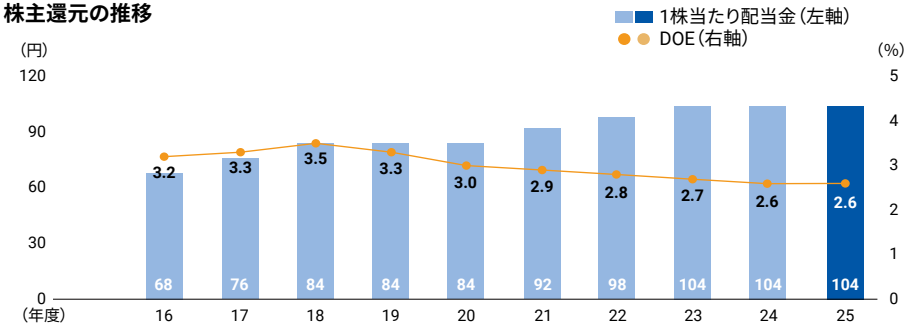
DOE

2.6%

配当性向

72.1%

株主還元の推移



	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
配当性向	31.6%	25.6%	32.2%	23.0%	39.1%	30.1%	26.3%	253.3%	126.2%	72.1%
自己株式取得総額	―	143億円	257億円	186億円	14億円	300億円	200億円	―	―	―
総還元性向	31.6%	48.2%	79.5%	47.7%	42.6%	79.0%	53.4%	253.3%	126.2%	72.1%

TSR（株主総利回り）

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
TSR（%）	96.1	91.4	66.0	53.4	57.1
配当込みTOPIX（%）	102.0	107.9	152.5	150.2	202.2

（注）TSRは、2020年度末時点の株価を基準として算定しています。

財政状態、キャッシュ・フロー、成長投資に関する指標

ROE

4.7%（+2.5P）

ROIC

3.9%（+2.0P）

資本コスト（当社推定値）

8.0%

注力13事業に対する研究開発費の割合

約52%

財政状態の概況

	2025年度実績（億円）	増減（億円）
資産合計	15,163	+1,538
負債合計	5,157	+877
株主資本	8,359	+640
非支配持分	1,647	+21
純資産合計	10,006	+661
負債及び純資産合計	15,163	+1,538

キャッシュ・フローの概況

	2025年度実績（億円）	増減（億円）
営業活動によるキャッシュ・フロー	609	+51
投資活動によるキャッシュ・フロー	△701	△222
フリーキャッシュ・フロー	△92	△170
財務活動によるキャッシュ・フロー	324	+370

成長投資の概況（2025年度実績）

	研究開発（億円）	設備投資（億円）
制御機器事業（IAB）	247	92
ヘルスケア事業（HCB）	75	41
社会システム事業（SSB）	62	61
データソリューション事業（DSB）	1	23
本社他	72	240
合計	457	457

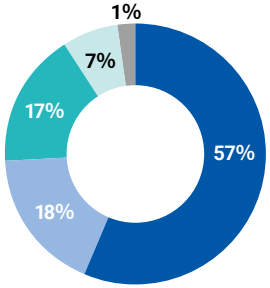
財務・非財務ハイライト

2026年度計画

連結業績（国際財務報告基準（IFRS）、継続事業のみ）

売上高	営業利益	売上高成長率（前年度比）	営業利益率	ROE	ROIC	EPS成長率	データサービス売上比率
8,800億円	800億円	14.6%	9.1%	7.0%程度	5.5%程度	51%	11%

事業部門別連結業績

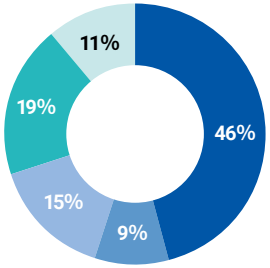


億円

	売上高	営業利益	営業利益率
制御機器事業（IAB）	5,000（+21.9%）	650（+64.9%）	13.0%（+3.4P）
ヘルスケア事業（HCB）	1,550（+6.7%）	155（+32.3%）	10.0%（+1.8P）
社会システム事業（SSB）	1,480（+2.7%）	195（+0.5%）	13.2%（△0.3P）
データソリューション事業（DSB）	620（+21.2%）	50（+20.1%）	8.1%（△0.1P）
本社他	150（△14.1%）	△250	―

（）内は対前年増減

地域別連結売上高（参考値）（注1）



億円

	売上高
日本	3,740（+7.3%）
米州	765（+4.4%）
欧州	1,235（+5.8%）
中華圏	1,570（+8.9%）
東南アジア他	865（+5.4%）

（）内は対前年増減

（注1）地域別連結売上高は、2026年度期初の計画値を使用

非財務目標（継続事業のみ）

成長マテリアリティ

IAB
Customer Base Map
占有数拡大率（2025年度比）
114%

HCB
グローバル
血圧計販売台数
2,694万台

SSB
蓄電システム
出荷台数
54,200台

DSB
OMRON ConnectとPep Up
の連携ID数（2024年度比）
800%

データサービス
データサービス
事業の全社に
占める売上構成比（注2）
11%

（注2）インキュベーションフェーズの4事業を含む

成長&基盤マテリアリティ

人財
社員エンゲージメント
68

サプライチェーン
主要製品の調達・
生産の複線化推進

- IAB：SKU削減およびリスク部材の使用回避設計を実施
  ＋リスク部材の戦略在庫の確保
- HCB：インドでの量産体制の構築完了
- SSB：生産体制の構想設計完了

基盤マテリアリティ

環境
GHG排出量削減
（2016年度比）

Scope1・2
△33%

Scope3 Cat.1、11
―

資源循環モデルの
拡大・拡充

①事業特性に基づく取組みを推進
②グローバルの全生産拠点で
ゼロエミッションを維持

人権
オムロンにおける顕著な
人権課題ごとに、UNGPsに沿った
人権デューディリジェンスを実施

各人権課題に対する人権
デューディリジェンスの継続実施

救済メカニズムの整備

人権救済メカニズムの
適正運用の継続

CDXOメッセージ

顧客価値とビジネスモデルの変革を成し遂げる

執行役員常務 CDXO 兼
データソリューション事業本部長

石原 英貴

SF2030実現に向けたCDXOの使命

長期ビジョン「Shaping the Future 2030（SF2030）」の実現に向けて、私はCDXOとして、2030年にデータサービス売上比率15%を達成することにコミットします。この実現に向け、オムロンがGEMBA DX企業へと転換するための基盤を構築します。そのうえで、インダストリアルオートメーションドメイン（IAドメイン）、ヘルスケアドメイン（HCドメイン）、ソーシャルソリューションドメイン（SSドメイン）の各ドメインにおいて、ハードウェアの強みを起点にデータサービスを継続的に創出し、事業として実装できる組織能力を確立します。

社会的課題の複雑化に伴う顧客価値の変化とビジネスモデルの進化

オムロンは、これまで数々のデバイスの提供を通じ、社会や顧客の課題解決に貢献してきました。しかし、近年の日本をはじめとする超成熟社会においては、社会的課題や顧客課題が複雑化し、求められる価値のあり方も大きく変化しています。こうした変化は、オムロンが事業を展開する各ドメインで顕在化しています。例えば、製造現場では、生産性、品質、エネルギー効率といった複数の課題を同時に解決することが求められています。ヘルスケア領域では、超高齢化に伴う医療費高騰を背景に、治療中心の医療から予防へと重心が移りつつあります。社会インフラにおいても、インフラ老朽化や人手不足を背景に、限られた人財や資源で持続可能な運用を実現することが重要になっています。

こうした変化の中で、製品を提供して完結する従来の価値提供だけでは真の顧客課題を解決することは難しくなっています。顧客が求める価値は、製品そのものから、製品を通じて得られる成果へと変化しているのです。顧客に提供する価値が変われば、その価値を生み出すための事業のあり方も変わります。オムロンが目指しているのは、製品提供完結型のモノ中心のビジネスモデルから、顧客価値を継続的に創出する「モノ＋サービス」のビジネスモデル、すなわちGEMBA DX企業への転換です。そして、この転換を実現する重要な手段の一つが、データサービス事業の拡大なのです。

私はCDXOとして、グループ横断でデータサービス事業の拡大をリードし、GEMBA DX企業への転換を加速させ、顧客への提供価値とビジネスモデルの変革を実現します。

GEMBA DX企業への転換を支える組織能力への進化

各ドメインにおいて、データサービスの市場機会は既に見え始めています。しかし、この市場機会を捉え、事業として継続的に収益化するためには、従来のオムロンとは異なる組織能力が必要です。顧客課題を起点に新たなサービスを生み出し、

結果目標

2030年　データサービス売上比率 15%

状態目標

データサービス売上比率15%を達成しているオムロンの状態として、2030年までに、GEMBA DX企業への転換に向けた基盤を構築し、インダストリアルオートメーションドメイン（IAドメイン）、ヘルスケアドメイン（HCドメイン）、ソーシャルソリューションドメイン（SSドメイン）の各ドメインで、ハードウェアの強みを活かしたデータサービス創出の組織能力を獲得、確立、実装する

CDXOメッセージ

顧客との接点を通じて価値を磨き込みながら事業として成長させていく。そのために重要なのが、事業開発や事業運営をつかさどる社内の意思決定や判断基準などの基本的な仕組み、すなわち「組織OS」の進化です。

オムロンは長年にわたり、品質と信頼を支えるモノづくりに最適化した仕組みを築き上げてきました。あらかじめ定めた機能と品質を確実に実現する、ウォーターフォール型の運営は、オムロンの競争力を支える重要な基盤です。一方で、データサービス事業では、顧客課題を発見し、素早く検証しながら価値を磨き込んでいく俊敏さが求められます。そのためには、アジャイル型の判断や開発、運営の仕組みが不可欠です。

オムロンが、「モノ＋サービス」を提供するGEMBA DX企業へ転換するうえで重要なことは、既存の組織OSを新しい組織OSに置き換えることではありません。品質と信頼を支えるウォーターフォール型の強みを活かしながら、データサービス事業に必要なアジャイル型の強みを取り込み、両立させることです。ものづくりで培ってきた強さと、データサービス事業に求められる俊敏さ。その両立こそがビジネスモデル変革の成否を左右する鍵であり、両立できる組織能力を私のリーダーシップで構築していきます。

既存事業とデータサービス事業を両立する組織能力の構築

ではその組織能力をどうやって構築するのか。私は大きく2つの手段で取組みを進めています。

第一の手段は、パートナーシップを通じた外部能力の取り込みです。組織OSの進化は、GEMBA DX企業への転換を支える重要な鍵です。しかしそのすべてを自社で実現しようとすれば、多くの時間を要します。ビジネスモデルの変革を確実にやり遂げるためには、社内で組織能力を進化させるオーガニックな取組みに加え、外部の知見や能力を積極的に取り込むことが不可欠です。協業や戦略的な提携を通じてパートナーが持つ技術やデータを獲得します。さらに、データサービス事業を立ち上げ、成長させるためのノウハウ、データサービス事業に適した組織運営の仕組み、そしてこれを実践できる人財を取り込むことで、ビジネスモデル変革のスピードと確度を高めます。

この具体的な一歩が、JMDCです。JMDCはヘルスケア領域でデータサービスを成長させてきた実績と組織能力を有しています。私たちはJMDCとの連携を通じて、データサービス事業を構想し、成長させるための知見や仕組みを、今まさに学習し、体得しています。

JMDCとの連携を通じて改めて確信したことがあります。それは、外部能力を取り込む際に重要なのは、パートナーをオムロン色に染めてはいけないということです。パートナーが持つ強みやカルチャーを尊重しながら、必要なガバナンスと自律性を両立させることが、シナジー創出の鍵となります。彼らのデータサービス事業における強みを失わせることなく、オムロンが持つ顧客接点や事業基盤とつなげることで、オムロン全体の変革を加速させます。

そして、今後はHCドメインにとどまらず、IAドメインやSSドメインにおいても、外部能力を積極的に取り込み、データサービスを生み出す組織能力を確立・実装します。

第二の手段は、このように獲得した外部能力と既存事業をつなぎ、オムロン内部からも変革を広げることです。外部から獲得した能力は、それだけでオムロン全体の変革につながるわけではありません。重要なのは、それらを既存事業と連携させ、ビジネスモデルの進化へと結び付けることです。

オムロンの各ドメインには、世界中の現場で使われ続ける強いハードウェアと、そこから得られる現場データ、さらに顧客課題の解決を通じて蓄積してきた顧客理解や現場知があります。これらは、新たなデータサービスを生み出すためのオムロンならではの強みです。一方で、製造業が持つこれらの強みと、データサービスの外部能力を連携させるためには、異なる組織OSを理解し、融合させる機能が必要です。

その機能を担うのが、2023年12月に設立したデータソリューション事業本部（DSB）です。DSBは、M&Aによって獲得したグループ企業を傘下に収め、自らデータサービス事業を推進します。同時に、各ドメインのデータサービス事業化に伴走し、外部から獲得した知見や能力を既存事業へつなぐ役割を担っています。私はDSBを、既存事業と外部能力、ウォーターフォール型とアジャイル型という異なる組織OSを融合させる「界面活性剤」と位置づけています。実際に、例えばSSドメインで注力するマネジメント・サービス（M&S）事業では、DSBが持つデータサービス事業開発の知見を取り入れることで、新たな案件創出やパイプラインの拡大が進んでいます。

私は、CDXOであると同時にDSBの責任者でもあります。この立場のもと、DSBに取り込んだデータサービス事業の組織能力と、既存事業が培ってきた顧客理解や現場知を掛け合わせます。これにより、従来は捉えきれなかった顧客課題を明らかにし、新たな顧客価値の創出へとつなげていきます。その積み重ねこそが、GEMBA DX企業への転換をオムロンの内側から加速させる原動力になると確信しているからです。

CDXOメッセージ

確かな強みを力に、GEMBA DX企業への転換を成し遂げる

最後に、オムロンがこの変革を実行できると確信している私の自信と、この変革をやり切る私自身のコミットメントをお伝えします。

私の自信を裏づけるのは、オムロンが長年にわたり築き上げてきた確かな強みです。それは、現場の変化を捉えるデータと、その意味を読み解く顧客理解・現場知の双方を持つことです。オムロンには、顧客に選ばれ続ける強いハードウェアがあり、これらは世界中の顧客現場で使われています。顧客現場に実装された広範なハードウェアを通じて、オムロンは現場の状態変化を捉える、質・量ともに意味のあるデータを蓄積しています。さらに、データだけでなく、顧客課題の解決に取り組む中で培ってきた、顧客理解や現場知があります。強いハードウェア、世界中の顧客現場との接点、そこから得られるデータ、そして顧客理解や現場知。これらをあわせ持つことが、オムロンならではの競争優位であり、これによって、現場データを顧客価値へと変換することが可能となります。

データサービス事業を成長させるうえで重要なのは、データを保有することではありません。データから顧客課題の本質を捉え、具体的な顧客価値へと変換することです。オムロンが持つ顧客理解や現場知は、現場で起きている変化の意味を読み解き、データを顧客価値へと変える出発点になります。

ただし、顧客価値を生み出すには、これだけでは十分ではありません。変化がどのような結果につながるのかを理解する必要があります。オムロンのハードウェアを通じて得られるリアルタイムの状態データと、その先にある成果や結果データを結び付けることで初めて、顧客課題の本質や改善機会が見えてきます。私は、これこそがデータサービスの本質だと考えています。

HCドメインを例に取ると、オムロンが持つ日々のバイタルデータとJMDCが持つ医療結果データを組み合わせることで、健康状態の変化とその先の結果との関係を予測することができます。これにより、新たな予防サービスの創出を実現しています。同様に、IAドメインにおいても、現場の稼働・状態データと、生産性や品質、エネルギー効率といった結果データを結び付けることで、市場機会を具体化し、新たな顧客価値の創出につなげることが可能になります。

こうした取組みを通じて、データサービス事業は各ドメインで着実に形になり始めています。私は、この進展に強い手応えを感じています。単に新たなサービスが生まれつつあるということではありません。オムロンが持つ現場データと顧客理解に、外部パートナーが持つデータや組織能力を組み合わせ、新たな顧客価値を創出し、事業へと育てる。この再現性が見え始めていることへの手応えです。

一方で、データサービスを事業として成長させるには、価値あるサービスを生み出すだけでは十分ではありません。その価値を必要とする市場やエコシステムそのものをつくる視点が欠かせません。社会的課題が複雑になるほど、オムロンだけで解決することは難しくなります。だからこそ、顧客、パートナー、行政、業界と連携し、データを安全かつ有効に活用できる環境やルールを整えながら、新たな市場を形成していく必要があります。例えば、2023年6月にオムロンとJMDCが発起人となり、代表幹事企業8社（現在は9社）で設立した健康経営アライアンス（会員企業531社、2026年8月31日時点）は、経営のコミットメントの下で社員の健康を促進する、職域ヘルスケア市場の創造につながる取組みです。オムロンが生み出す価値を社会全体へ広げるためのこうした環境づくりも、CDXOとして果たすべき重要な責務です。

私が目指すのは、顧客への提供価値とビジネスモデルを変革すること、すなわちGEMBA DX企業への転換を実現することです。そのために、2030年までに転換に向けた基盤を構築し、各ドメインにおいて、ハードウェアの強みを活かしたデータサービス創出の組織能力を獲得、確立、実装していきます。CDXOのリードのもと、各ドメインが持つ現場データ、顧客理解、現場知を起点に、外部パートナーとの協業や戦略的な提携を通じて、不足するデータや能力、事業基盤を獲得します。そして、それらを既存事業と融合することで、顧客課題を解決するデータサービスを各ドメインで創出・拡大します。これにより、顧客との関係をさらに深化させるとともに、新たな収益機会の創出と既存事業の付加価値向上を実現していきます。

こうした変革の進捗と成果を示す重要な結果指標が、2030年のデータサービス売上比率15%です。これは単なる売上目標ではなく、オムロンがGEMBA DX企業へどこまで転換できたかを示す成果の証です。私は、すでに見え始めている確かな手応えをオムロンの次なる成長へと結実させます。そして、CDXOとして、SF2030の目標達成に責任を持ち、GEMBA DX企業への転換を確実に成し遂げます。

P.27▶ GEMBA DX
P.50▶ データソリューション事業

制御機器事業（IAB）

IABにおける注力事業

コントローラー | 汎用センサー | セーフティー | 基板検査装置 | 制御コンポ | IAデータソリューション（i-BELT）

2030年に向けた成長シナリオ

顧客との信頼を基盤に、利益を伴う力強い成長を実現する

制御機器事業（IAB）は、2030年までの5年間で「制御機器事業の復活」を目指します。ここでいう復活とは、市場成長の取り込みにとどまらず、顧客との信頼を基盤に自ら成長機会を創出し、利益を伴う力強い成長を成し遂げ、オムロンの成長を持続的に牽引できる事業へ転換することです。

その実現に向けて、IABでは「選択・集中と積極投資」「バリューチェーン改革」「事業オペレーション改革」を推進していきます。そして、市場機会の獲得力と顧客価値創出力を高めながら、競争優位に基づく持続的な成長基盤の構築を進めていきます。こうした取組みの背景には、製造業を取り巻く環境の変化があります。IABでは、次の5年間で向き合う顧客ニーズを、安定供給、先端業界におけるモノづくり技術革新、スマートファクトリーも含めた製造DXの3つと捉えています。

1つ目のニーズは、安定供給の継続です。人手不足や地政学リスクに加え、設備の老朽化や熟練技術者のノウハウ継承などへの対応が課題となる中、製造業では品質や納期を維持しながら安定供給を継続することが重要になっています。IABではこれを、幅広い顧客に共通するニーズと捉えています。

2つ目のニーズは、先端業界におけるモノづくり技術の革新です。生成AIの普及やデータセンター需要の拡大を背景に、先端半導体分野では投資が継続しています。また、二次電池分野でも投資が拡大しています。これらの分野では、より高度な制御技術や検査技術が求められており、IABでは、自社の高速・高精度なモノづくりを実現する制御技術や検査技術を活かせる成長機会と捉えています。

3つ目のニーズは、製造DXによるモノづくりプロセスの革新です。製造業では、生産性向上や技能継承に加え、変化への迅速な対応力の強化が重要な経営課題となっています。その解決に向けて、製造現場で発生するデータを活用し、現場改善や業務改革につなげる取組みが進んでいます。IABでは、現場改善や業務改革を支えるデータソリューション領域を重要な成長機会と捉えています。

これら3つの顧客ニーズは、IABにとっての成長機会そのものです。その取り込みに向け、IABはコントローラー、汎用センサー、セーフティー、制御コンポ、基板検査装置、IAデータソリューション（以下、データソリューション i-BELT）を注力6事業と定め、経営資源を集中しています。あわせて、注力事業への研究開発、人財、M&Aなどの積極投資を通じて競争優位を強化していきます。また、欧州、米州、中国、日本を重点エリアと位置づけ、注力事業を伸ばし、強みを磨いていきます。

また、IABでは、顧客との信頼を持続的な成長につなげるため、バリューチェーン改革を推進しています。従来の全商品担当制の機能割りの組織運営から脱却し、営業から商品企画・開発、生産・品質、アフターサービスまでを一体で捉える運営へ転換を進めています。

成長シナリオ実現に向けたポイント

① 選択・集中と積極投資
- 3つの事業機会（安定供給、先端業界におけるモノづくり技術革新、製造DX）を成長機会として取り込む
- 6つの注力事業（コントローラー、汎用センサー、セーフティー、制御コンポ、基板検査装置、データソリューション i-BELT）へ経営資源を集中
- 注力事業への研究開発、人財、M&Aなどの積極投資を実施
- 欧州、米州、中国、日本を重点エリアとして事業成長を加速

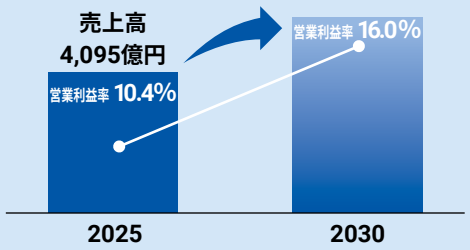
② バリューチェーン改革
- Customer Base Mapを起点に、営業、企画・開発、生産・品質が一体となって顧客課題を共有
- 顧客ニーズの把握から価値提供までを一気通貫で実行し、顧客満足を向上

③ 事業オペレーション改革
- IT、DX、AIを活用し、経営から現場までのオペレーションを高度化
- グローバル共通のルールとプロセスを整備し、実行力を強化

SF 2nd Stage 目標

挑戦的目標

売上高CAGR
+6.0%



非財務目標

事業を通じた社会的課題の解決
Customer Base Map 占有数拡大率

2025年度実績
107%（2024年度比）

2030年度目標
160%（2024年度比）

制御機器事業（IAB）

その中核となるのが「Customer Base Map」(注)です。IABグローバル共通の指標としてCustomer Base Mapを現場実行マネジメントの中心に据え、顧客ごとの売上状況、納期状況、品質状況などを可視化します。これにより、営業部門だけでなく、企画・開発、生産、品質を含むバリューチェーン全体で顧客課題を共有し、一気通貫で顧客満足の向上につなげます。

さらにIABでは、持続的な成長の実現を支える実行力の強化に向け、事業オペレーション改革を推進しています。市場や顧客ニーズの変化に迅速に対応し、継続的に顧客満足を高めていくためには、個人や組織の経験に依存するのではなく、グローバルで再現性のあるオペレーション基盤の構築が不可欠です。

そこでIABは、IT、DX、AIを活用しながら、営業・企画・開発・生産・品質など各機能のオペレーションを高度化するとともに、グローバル共通のルールやプロセスを整備し、実行力を高めます。また、活動状況や成果をデータに基づいて可視化し、課題の特定から改善までを迅速に実行できる体制の構築に取り組んでいます。

IABでは、これらの取組みを通じて市場機会を着実に取り込み、顧客との信頼を基盤に利益を伴う力強い成長を遂げ、さらなる持続的成長につなげていきます。

(注)顧客×主要商品セグメントで構成されたマトリックス

成長戦略

顧客起点で競争優位を磨き、持続的な成長を実現する

IABが成長シナリオを実現できると考える理由は、安定供給継続、先端業界におけるモノづくり技術革新、製造DXという成長機会に対し、顧客資産、商品・技術、データという強みを活用しながら競争優位を強化し続ける仕組みを構築しているためです。Customer Base Mapによって顧客理解を深め、その理解をデバイス、業界ソリューション、データソリューション i-BELTへ反映することで顧客内での価値提供領域を拡大し、さらなる顧客基盤の拡大と深化につなげています。この循環が、IABの持続的な成長を支える基盤です。

Customer Base Mapでは、顧客と商品の組み合わせごとの採用状況に加え、売上、納期、品質などの状況を可視化します。販売、企画・開発、生産、品質、供給体制に関わるメンバーが同じ顧客情報を共有し、販売フロントから在庫・生産、商品企画・開発、品質、アフターフォローまでを一体で捉えることで、顧客のカスタマージャーニーに沿った一貫性のある価値提供を進めます。これにより、Customer Base Mapを顧客情報の管理にとどめず、どの顧客にどの価値を提供するかを定め、各部門の活動を顧客満足の向上へ結び付ける仕組みとして活用します。

さらに、Customer Base Mapを通じて得られる顧客理解は、顧客満足度の向上だけでなく、市場機会や顧客ニーズの変化をいち早く捉えて次の商品やサービスの価値向上につなげるという役割も果たしています。IABは、この顧客理解を起点に顧客資産、商品・技術、データという強みを磨き続けることで、競争優位を強化しています。

第一の競争優位は、バリューチェーンの起点となるグローバル11万社の顧客資産です。IABは、この顧客基盤を通じて市場機会を先取りし、商品・サービスへのニーズを把握して価値を提供し、その結果として得られるフィードバックをいち早く獲得します。そこで得た情報を次の商品・サービスへ反映することで、競争優位を継続的に強化します。幅広い顧客との接点を持つだけでなく、顧客から得た情報を販売、企画・開発、生産、品質の活動へつなげられることがIABの強みです。この循環により、顧客の変化を新たな提案へ結び付け、採用の拡大と顧客との関係強化を進めます。

第二の競争優位は、コントローラー、汎用センサー、セーフティー、制御コンポなど、製造現場の自動化を幅広く支えるデバイス群です。これらのデバイスは顧客への価値提供の手段であると同時に、製造現場の情報を取得する接点でもあります。IABは、デバイスから得られる現場情報を価値ある情報へ変換し、複数のデバイスを組み合わせて顧客課題の解決につなげます。幅広いデバイス群を個別に販売するだけでなく、現場で得た情報に基づいて組み合わせを最適化し、次の商品・サービスの企画へ反映することで、顧客に提供する価値とデバイス事業の競争力を向上し、顧客内のシェアを高めます。

第三の競争優位は、高速・高精度を実現する先進的な検査技術を基盤とした検査システムです。AI関連投資に伴う先端半導体の超微細制御や高精度なX線検査へのニーズは、IABが持つ制御技術、検査技術との親和性が高い領域です。IABは、先進的な検査技術を活用した競争優位を持つ検査システムを提供することで、生成AI・先端半導体分野における高度な品質要求に応えます。制御ソリューションと検査ソリューションを通じて顧客の次世代設備や量産技術の実現に関与し、顧客内で影響力を発揮できるパートナーとなることで、先端分野における投資拡大を継続的なIABの事業成長へつなげます。

第四の競争優位は、グローバルに広く導入された制御機器や設備から取得できるOT（Operational Technology：製造現場の設備や制御を支える技術）データと、長年培ってきた現場改善の知見です。IABはこれらの強みを基盤に、経営判断と現

制御機器事業（IAB）

場改善をつなぐデータソリューション i-BELTを展開しています。OTデータと各種ITシステムのデータを統合・活用することで、現場改善に加え、意思決定の高度化にも貢献し、商品単体では提供できない価値を創出しています。加えて、パートナーとの共創により、現場から経営までをつなぐ価値提供へと領域を拡大しています。

これらの競争優位を基盤に、IABでは3つの提供価値を事業成長へつなげます。

安定供給継続に対して、IABはCustomer Base Mapに基づき、顧客が選定・購入しやすい商品構成への見直しと安定供給を通じて顧客満足を高めます。また、供給体制改革を進め、必要な時に、必要な場所へ、必要な商品を届ける力を高めます。これにより、デバイス事業を安定成長の基盤とするとともに、顧客の生産継続を支えるパートナーとして関係を強化し、継続的な採用と顧客基盤の拡大につなげます。

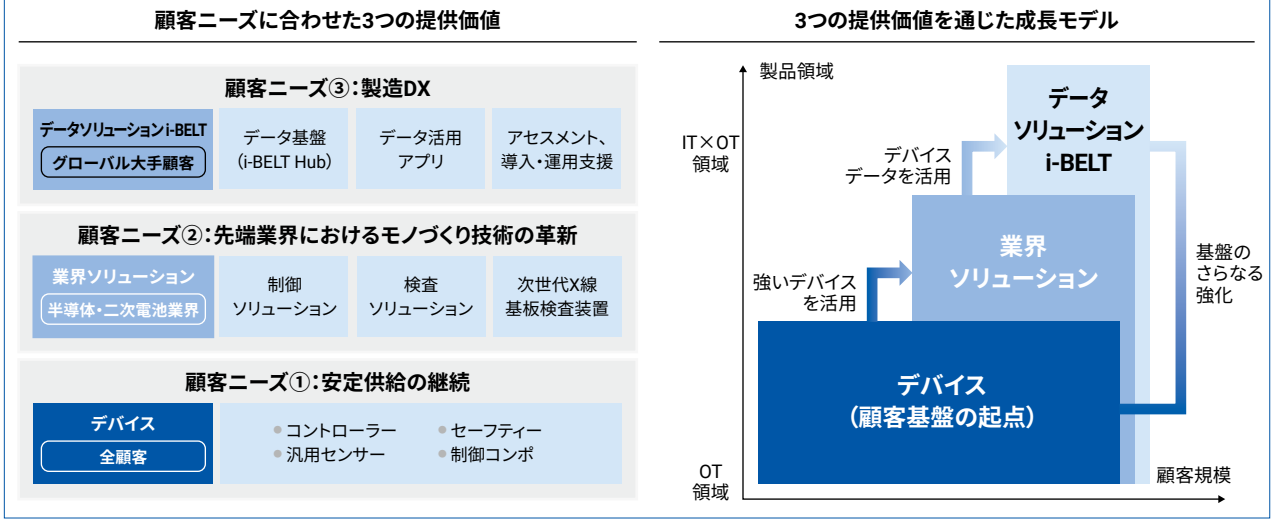
先端業界におけるモノづくり技術の革新に対しては、半導体、AI、二次電池分野へ制御ソリューションと検査ソリューションを提供します。半導体では超微細制御と高精度なX線検査技術、二次電池では重要工程を支える制御技術にIABの強みを活かします。商品単体の提供にとどまらず、顧客の次世代設備や量産技術を支える、技術開発の初期段階から継続的に関与できるパートナーを目指します。このポジションを獲得することで、顧客の技術革新や設備投資に継続的に関与し、先端業界の成長をIABの商品・ソリューションの採用拡大へつなげます。

製造DXでは、モノづくりプロセス革新への積極投資を進める自動車および食品・日用品などの消費財業界のグローバル大手顧客に対し、経営判断と現場改善をつなぐデータソリューション i-BELTを提供します。顧客の既存設備や生産ラインを活用しながら、製造現場で発生するデータを現場改善と経営判断に活用できる情報へ変換し、モノづくりプロセスの改革を支援します。i-BELT Hubを中核とするデータソリューション i-BELTの導入を通じて、設備や工程単位の改善にとどまらず、顧客の製造DXを継続的に支えるポジションを獲得し、データソリューションの拡大につなげます。

製造DX領域におけるIABの強みは、OTにあります。IABでは、長年にわたり製造現場の自動化に必要となるILOR+S（Input/Logic/Output/Robot+Safety）のデバイスを提供し、製造現場との接点を築いてきました。i-BELTでは、パートナーとの共創によって、各社が持つ強みを組み合わせた現場データ活用を進めています。IABではOTを起点に顧客課題を捉え、顧客課題に応じて多様なITパートナーと連携することで、現場から経営までをつなぐソリューションを提供します。特定のIT基盤から発想するのではなく、顧客の製造現場と課題から出発できることが、パートナー連携におけるIABの強みです。

さらに、生成AIをはじめとするデジタル技術の進化により、OT領域で実行できる処理や判断が増えるほど、その基盤となるOTデータの質と、現場でデータを取得・制御する技術の重要性は高まると考えています。IABでは、OTの強みとi-BELT Hubを中核としたデータ活用、多様なITパートナーとの連携を組み合わせ、現場改善と経営判断をつなぐ価値を提供します。これにより、顧客の製造DXを支えるパートナーとして関係を深め、データソリューションの成長に加え、現場で使用されるデバイスの採用拡大にもつなげます。

SF 2nd StageにおけるIABの成長モデル



制御機器事業（IAB）

3つの提供価値は個別に完結するものではありません。デバイス事業は、幅広い商品群と安定供給によって顧客との関係を築く起点となります。その顧客接点から得られるニーズや現場情報を活用し、先端業界向けの制御・検査ソリューションへ価値提供を広げます。さらに、商品や設備から得られるデータを活用し、i-BELT Hubを中核とするデータソリューション i-BELTへ展開します。各種ソリューションを通じて得られた顧客課題、データ、フィードバックを商品開発や供給体制へ反映することで、商品やサービスの価値向上につなげます。この一連の連動によって、顧客基盤の拡大と深化を進め、安定成長と飛躍成長の両立を図ります。

2026年度は、この成長モデルを具体的な成果へつなげる取組みを進めます。Customer Base Mapを起点に、価値を提供する顧客を定め、営業能力の強化、グローバル共通の案件管理、標準営業プロセスの導入によって、営業活動の質と生産性を高めます。また、受注、納期回答、在庫管理、調達、物流に新ERPシステムを導入し、地域・工場・部門ごとに個別最適となっていた業務をグローバル標準へ移行します。需要変動、部品・材料の供給制約、地政学リスクが発生する中でも安定供給を継続できる体制を整え、半導体や二次電池の需要変動に対応する生産体制を強化します。

加えて、注力6事業へ開発資源を集中し、2026年度に新商品22機種を投入します。Customer Base Mapを起点に、顧客の声を商品企画から開発、提供まで一気通貫で反映し、制御、検査、データ活用の各領域で提供価値を高めます。顧客資産と幅広い商品群を通じて市場機会を捉え、顧客内でのポジションを深め、その成果を商品、ソリューション、データソリューションの成長へつなげることで、2030年に向けた成長シナリオの実現確度を高めていきます。

TOPIC：1　デバイス強化

顧客課題起点の商品・ソリューション開発

自動車業界では、人手不足の深刻化や設備保守負荷の増加を背景に、設備の設置・保守工数削減へのニーズが高まっています。IABでは、耐環境型リモートターミナル「NXR-Sシリーズ」、IP67対応パワーサプライ「S8NR-S」、IO-Link対応機器などを組み合わせた耐環境製品群ソリューションを展開しています。制御盤レス化や配線工数削減によって設備導入・運用負荷の低減を実現し、生産性向上に貢献しています。単体商品の競争力強化にとどまらず、ILOR+Sの商品群を組み合わせて顧客課題を解決する取組みは、商品ラインアップとその組み合わせという競争優位を顧客価値創出へ転換する事例となっています。

耐環境型リモートターミナル「NXR-Sシリーズ」

パワーサプライ「S8NR-S」

TOPIC：2　業界ソリューション強化

先端業界のモノづくり革新への対応

生成AI需要の拡大を背景に、先端半導体やデータセンター向け電子機器では品質管理に対する要求が高度化しています。IABでは、産業用デジタルツインプラットフォームNVIDIA Omniverseとの連携を通じて、AOI（外観検査）とAXI（X線検査）のデータをデジタル空間上で統合し、不良発生要因の分析や工程改善を支援する取組みを進めています。また、ダッソー・システムズ社との連携では、設備や生産ラインをデジタル空間上で再現し、実機導入前に検証できる環境を構築しています。検査技術と制御技術を活用しながら、顧客のモノづくり革新を支援するとともに、先端業界における成長機会の獲得につなげています。

基板外観検査装置（AOI）

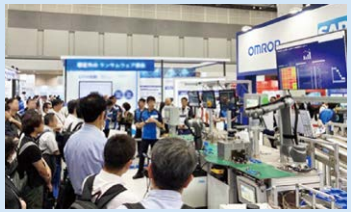
CT型X線検査装置（AXI）

TOPIC：3　データソリューション i-BELT強化

現場起点の製造DXの拡大

製造DX領域では、SAPジャパン株式会社との連携を通じて、製造現場のOTデータと経営・業務領域のITデータを連携し、製造現場から経営までを一気通貫でリアルタイムにつなぐ取組みを進めています。オムロンは製造現場データの収集や活用、OTとITの連携を担い、SAPはこれらの現場情報と生産管理や経営管理などをつなぐSCM（サプライチェーンマネジメント）を構成する各種ソリューションを提供しています。

製造現場に広く導入されたデバイスから取得するオムロンのOTデータを起点としているため、顧客が利用する多様なシステムと連携できることが特徴です。本事例は、現場データを起点に経営と現場をつなぎ、迅速な意思決定と継続的な現場改善を実現するデータソリューション i-BELTを象徴する取組みです。



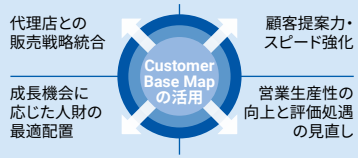
第38回 ものづくりワールドでの共同出展の様子

TOPIC：4　FRONT強化

Customer Base Mapを活用した営業変革

Customer Base Mapを活用した顧客起点の営業活動も成果につながっています。高機能光電センサー「E3AS」は、搬送機メーカー市場において競合商品からの切り替えが進み、多くの顧客で採用が拡大しました。この活動では、技術設計部門、設備立上げ部門、経営層、販売店など、顧客のバリューチェーン全体に対して一貫した価値提案を実施しました。また、IABの販売、企画、製造部門が連携して安定供給を実現することで、顧客満足度の向上にもつなげています。Customer Base Mapを活用することで、顧客ごとの課題や競争環境を共有し、営業から生産までを連動させる仕組みが活用されています。E3ASの事例は、顧客課題を起点とした価値提案によって商品採用拡大を実現した取組みです。

E3ASシリーズ

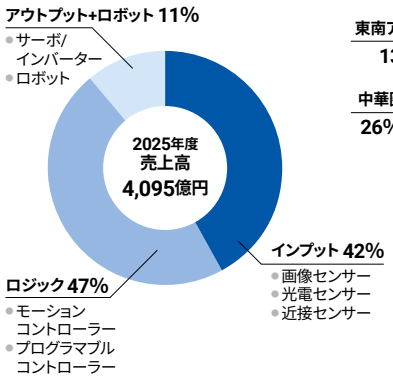


パートナー連携×営業DXによるFRONT進化

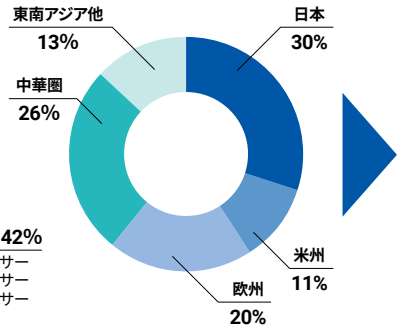
制御機器事業（IAB）

事業ハイライト

商品別売上構成比

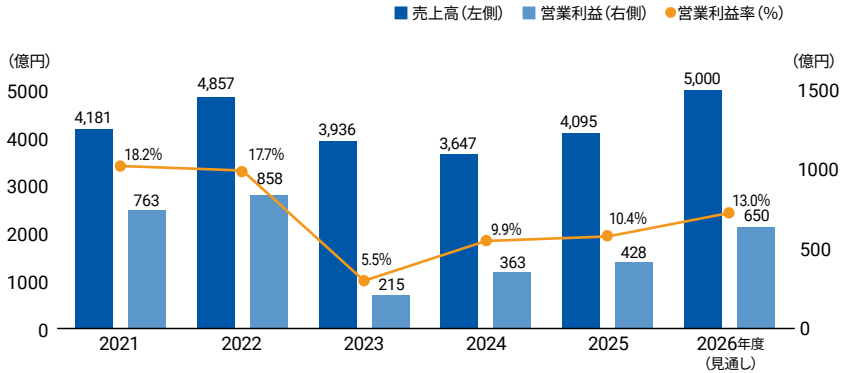


地域別売上構成比



エンドユーザー／マーケット

売上高・営業利益・営業利益率の推移／2026年度見通し



（注）オムロンでは2026年度より国際財務報告基準（IFRS）を任意適用するため、2026年度はIFRS基準で作成した数値を表示しています。

2025年度の売上高の状況

グローバルにおける設備投資需要は、EV関連分野は引き続き停滞したものの、生成AI関連は堅調に推移しました。これらの投資需要を確実に捉えたことに加え、昨年度から継続的に進めている各エリアの顧客ニーズに対応した新商品を計画通りに開発・リリースを行った効果もあり、売上高は前期比で大きく増加しました。

2025年度の営業利益の状況

将来成長に向けた先行投資を実行したことに加え、部材価格や物流コストの上昇などの影響があったものの、売上高が大きく増加したことにより、営業利益は前期を大きく上回りました。

INPUT（主な投資・資産）

投入資本

- 研究開発費：247億円
- 設備投資費：92億円

競争優位を支える資産

- 顧客数：約11万社
- 代理店数：約2,500社
- 顧客共創拠点：45拠点
- 業界エンジニア：約1,300人

活動

- 顧客約11万社の可視化（Customer Base Map）開始
- 注力領域の新商品開発に注力
- 半導体や二次電池などの先端領域において競争優位性のある基板検査装置の拡販
- ITとOTの融合による新たなデータソリューションの創出を目指しパートナーリングを拡充

OUTPUT（実績）

2025年度先行指標実績

- Customer Base Map 占有数拡大率（2024年度比）：107%
- 新商品22機種リリース完了
- オーストラリアとインドに顧客共創拠点新設
- NVIDIA Omniverseとの連携
- 米コグニザント社と戦略的パートナーシップ締結

2025年度実績

- 売上高：4,095億円
- 営業利益：428億円
- 売上高前年度比：+12.3%
- OPM：10.4%

顧客基盤の拡大
- 新商品売上高：170億円
- その他業界売上高：+6%

顧客ニーズ（AI需要）の獲得
- 半導体業界売上高：+20%
- 二次電池業界売上高：+27%
- 基板検査装置売上高：+140%

OUTCOME（創出する社会的価値）

「持続可能な社会を支えるモノづくりの高度化」への貢献

- カーボンニュートラルの実現
- デジタル化社会の実現
- 健康寿命の延伸

ヘルスケア事業（HCB）

HCBにおける注力事業

血圧計　家庭用心電計　デジタルヘルス

2030年に向けた成長シナリオ

Going for Zero（脳・心血管疾患の発症ゼロ）の実現を加速する

高血圧や脳卒中などの循環器疾患（CVD）は世界の主要な死因の一つです。高血圧患者は約14億人、心房細動患者は5,000万人以上といわれており、高齢化に伴いこれらの患者数はさらに増加すると見込まれています。一方、AI・デジタル技術の進化により、家庭で取得できるバイタルデータは多様化しています。さらに、家庭と医療機関でバイタルデータを共有することで、重篤な疾病の早期発見・早期介入が可能になりつつあります。

ヘルスケア事業（HCB）はこうした市場環境の変化を成長機会と捉え、事業ビジョン「Going for Zero（脳・心血管疾患の発症ゼロ）～予防医療で世界を健康に～」の実現に取り組んでいます。これまで血圧計事業で培ってきた事業基盤、技術力、そして医学界との信頼関係を活かして、心電計やデジタルヘルスへと事業領域を拡大します。

革新的デバイスの開発とサービス価値の創造を通じて、循環器疾患の予防から予後管理までを一気通貫で支え、予防医療の社会実装を加速します。

成長戦略①

血圧計事業の基盤強化

血圧計事業では、成長市場である東南アジアや中国のボリュームゾーンを確実に捉えるため、価格競争力と商品力の強化に取り組みます。市場に合わせた製品価格の実現に加えて現地のニーズに応えた新機能を搭載することで、より多くの顧客に選ばれる商品を提供します。さらに、「Going for Zero」の実現を加速するため、血圧測定時に心房細動リスクを検出する独自技術「Intellisense AFib」を搭載した機器のグローバル展開を強化し、家庭における血圧管理の価値向上につなげます。

また、さらなる事業成長に向けて、オンライン市場でのマーケティング活動を強化します。米国などの注力国において、オンラインチャネルの売上は全体の5割以上に達しています。その大半を占める各国の大手ECプラットフォーマーとの連携を進め、オンライン市場の顧客属性や購買動向を分析して最適な購入環境を再構築し、売上の最大化を実現します。

新興国においては、家庭血圧の普及を通じて、潜在需要の獲得に取り組んでいます。具体的には、市民向けの疾病啓発活動に加え、学会や医療従事者との連携、医学生を対象とした教育プログラムへの参加など、家庭血圧の認知向上と定着を推進しています。

さらに、持続的な事業成長を支える収益基盤を強化します。成長市場で求められる価格競争力を実現しながら、オムロンの強みである測定精度などの品質を確保することで、ボリュームゾーンでの競争力向上と収益基盤の強化を図ります。

P.45▶ 成長戦略①の進展

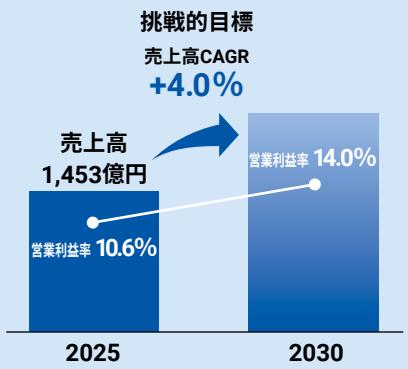
成長シナリオ実現に向けたポイント

① 血圧計事業の成長と収益基盤強化
- 成長市場向け商品とオンライン販売強化により市場を拡大
- 品質と価格競争力を高め、収益基盤を強化

② 心電事業の事業領域の拡大
- 家庭と医療現場をつなぐ心電データ活用を拡大
- M&Aも活用し、検査領域まで事業範囲を拡張

③ デジタルヘルス事業の強化
- OMRON Connectを基盤にバイタルデータ活用を拡大
- AI・データ活用による新たなサービス価値を創出

SF 2nd Stage 目標



非財務目標

事業を通じた社会的課題の解決
グローバル血圧計販売台数

2025年度実績
2,561万台

2030年度目標
3,172万台

成長戦略②

家庭と治療現場をつないで事業領域を拡大。心電事業を加速

脳梗塞や心不全などの循環器疾患の予防には、血圧データに加え、心臓の状態を把握できる心電図データの活用が重要です。特に、脳梗塞の要因の一つである不整脈「心房細動」は、早期に発見し適切な治療介入につなげることで、重症化リスクの低減が期待できます。一方で、患者の約4割は自覚症状がないといわれており、日常生活の中で心電図を継続的に記録できる環境を広げることが、早期発見に有効です。また、心房細動の確定

ヘルスケア事業（HCB）

診断や治療には、医療機関での検査が不可欠です。オムロンは、「Going for Zero」の実現に向け、家庭での心電図記録をグローバルに普及させるとともに、家庭で取得した心電図データを医療現場で活用できる機会を広げ、家庭から検査領域へと心電事業を拡大します。これにより、循環器疾患の早期発見と重症化予防に貢献していきます。

成長戦略③

デジタルヘルスを日常的に

デジタルヘルス事業では、健康管理アプリ「OMRON Connect（オムロンコネクト）」を基盤に、家庭におけるバイタルデータ管理の定着と医療現場での活用を拡大します。通信機能を備えたデバイスの拡充とアプリの利便性向上により、測定から記録・共有までを日常生活の中で自然に継続できる環境を広げます。さらに、血圧や体重などのバイタルデータに食事・栄養データなど循環器疾患との関連性が高いデータを組み合わせることで、一人ひとりに最適なアドバイスを提供できるサービスへと発展させていきます。これによりデジタルヘルスの事業基盤を強化していきます。

HCBは、これらの取組みを通じて、家庭で取得されるバイタルデータを医療現場へつなぎ、予防医療の社会実装を加速します。血圧・心電・デジタルヘルス事業を一体で進化させることで、予防から早期発見、診断・治療、予後管理までを支え事業基盤を強化し、世界の人々の健康寿命の延伸に貢献していきます。

TOPIC：1　成長戦略①の進展

血圧計事業の基盤強化

2025年度から、東南アジアと中国において、高い需要が期待できる機能と価格帯を実現した血圧計を新たに数機種発売し、各国における売上を伸ばしています。2026年4月には、インドでもボリュームゾーン向けの新商品を発売し、市場シェアを拡大しました。さらに、Intellisense AFib搭載機種の展開地域も、発売から3年でグローバル70ヵ国以上にまで拡大しています。今後も、継続的な新商品発売を通じて血圧計事業のさらなる成長と事業基盤の強化を進めていきます。

オンライン市場では、注力国の主要ECプラットフォームにおいて、売上実績や顧客レビューを活用した売場改善のPDCAサイクルを構築しました。その結果、2026年6月の中国における主要商戦期では、売上上位10商品のうち5商品をオムロン製品で占めることに成功しました。

また、家庭血圧の普及による需要喚起も進んでいます。2025年11月には、インド初となる「家庭血圧ガイドライン」が策定されました。策定に際し、オムロンはガイドラインに必要な研究企画や医療従事者への働きかけを支援しました。オムロン主催の医学生向け教育プログラムにはこれまでに 2,600名以上の現地の医学生が受講し、また、街頭や薬局での血圧測定イベントには25,000名以上の市民が参加しました。このような活動を起点として、新興国における家庭血圧の認知向上と普及を加速していきます。

収益力強化では、2024年度より専門のプロジェクトを立ち上げ、部材・機種ごとの仕様と調達プロセスに関する情報を集約し、改善施策を実行しています。最新の実績では、各施策ともに目標値達成に向けて堅調に進捗しています。さらに、2026年7月に血圧計腕帯の開発・製造パートナーである松屋アールアンドディ株式会社を完全子会社化しました。測定精度の実現に重要な腕帯の新機能開発と、製造コストのさらなる最適化を進めていきます。

TOPIC：2　成長戦略②の進展

家庭と治療現場をつないで事業領域を拡大。心電事業を加速

心電事業は、2019年の心電計付き上腕式血圧計の発売以降、オムロンの強みである許認可対応力を活かし、グローバル50ヵ国以上へ展開を拡大しています。日本では、循環器内科を標榜する医療機関のうち約600件を超える施設から医師推奨を獲得しており、家庭での心電図記録を支える事業基盤を着実に広げています。実際、ユーザーからは、心房細動の早期発見につながったという声も届いています。さらに、携帯型心電計の普及により、家庭で取得した心電図データが医療現場での診断や治療に活用される事例も増えています。

検査領域への展開では、2026年1月にJSR株式会社より、貼り付け型心電計「Heartnote®」事業を承継しました。7日間連続で記録した心電図を解析し、心房細動の早期発見を支援する本サービスは、90%の検出率を実現しており、2020年のサービス開始以来、2,500以上の医療機関に導入されています。2026年6月の新規導入施設数は前年同月比約3倍となるなど、医療機関における活用が大きく拡大しています。今後も、家庭と医療現場をつなぐ心電データ活用の機会を広げ、心電事業の成長を加速していきます。

TOPIC：3　成長戦略③の進展

デジタルヘルスを日常的に

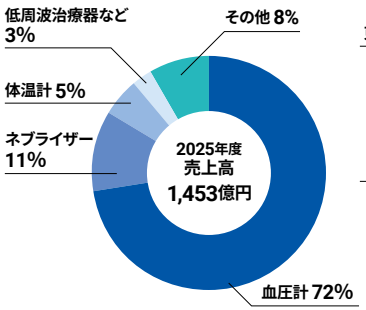
「OMRON Connect」の登録ユーザー数は2026年時点でグローバル2,000万人を突破しました。さらに、アプリ対応血圧計の売上構成比はグローバルで約3割にまで拡大しています。通信対応デバイスの普及により、家庭で取得されるバイタルデータを継続的に蓄積・活用するユーザー基盤が着実に広がっています。

また、2026年7月には、AI食事分析機能を備えた食事管理アプリ「カロミル」を提供するライフログテクノロジー株式会社を完全子会社化しました。これにより、血圧や体重などのバイタルデータと食事・栄養データをかけ合わせた健康支援が可能となりました。今後は、高血圧患者向けの減塩メニューや、体重を適正にするためのダイエットサポートなど、個別最適化された行動変容を促すサービスへと進化させていきます。

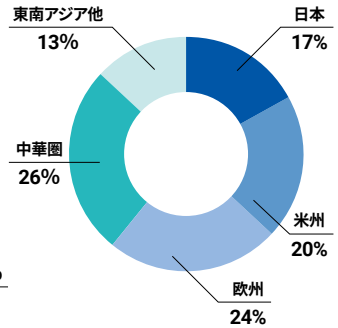
ヘルスケア事業（HCB）

事業ハイライト

商品別売上構成比

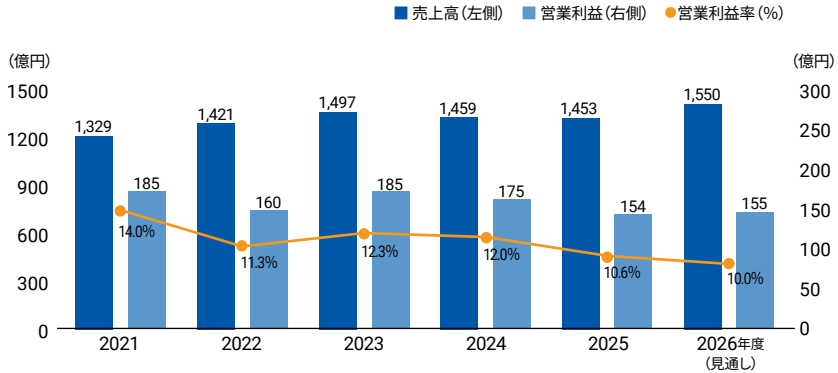


地域別売上構成比



エンドユーザー／マーケット

売上高・営業利益・営業利益率の推移／2026年度見通し



（注）オムロンでは2026年度より国際財務報告基準（IFRS）を任意適用するため、2026年度はIFRS基準で作成した数値を表示しています。

2025年度の売上高の状況

主力製品である血圧計市場において、中国を除くエリアでは堅調に推移しました。中国では、消費低迷の影響を受けつつも新商品を投入したことなどにより、第2四半期（2025年7月～9月）以降、継続して前年同期比で増加しました。しかしながら、第1四半期（2025年4月～6月）における減少の影響が大きく、通期の売上高は前期並みの水準となりました。

2025年度の営業利益の状況

米国関税政策による影響や血圧計のグローバルでの主要価格帯における競争激化がある中、原価低減や固定費構造の見直しに取り組みましたが、営業利益は前期比で大きく減少しました。

INPUT（主な投資・資産）

投入資本

- 研究開発費：75億円
- 設備投資費：41億円

競争優位を支える資産

- グローバル展開国数：約130の国・地域
- 医療機器としての許認可取得国数：約100か国
- OMRON Connectユーザー数：約2,000万人

活動

- 革新的なデバイスの創出

  貼り付け型心電計「Heartnote®」を事業承継
  韓国の「Sky Labs Inc.」と戦略的パートナーシップを強化

- デジタルヘルス事業の加速

  インドのヘルスケアITテック企業「トライコグヘルス社」に追加投資

OUTPUT（実績）

2025年度先行指標実績

- グローバル血圧計販売台数：2,561万台

2025年度実績

- 売上高：1,453億円
- 営業利益：154億円
- 売上高前年度比：△0.4%
- 営業利益率（OPM）：10.6%

OUTCOME（創出する社会的価値）

「循環器疾患の『ゼロイベント』」への貢献

- 健康寿命の延伸

社会システム事業（SSB）

SSBにおける注力事業
蓄電システム　M&S

2030年に向けた成長シナリオ

事業で培った「デバイス×サービス」の強みを起点に、事業ポートフォリオ運営を進める

社会システム事業（SSB）を取り巻く事業環境は大きく変化しています。エネルギー業界では、カーボンニュートラル実現に向けて再生可能エネルギーの導入が進み、分散型電源（蓄電システムなど）の活用が拡大しています。需給調整市場(注1)の制度整備も進み、新たなサービス機会が生まれているほか、経済安全保障やサイバー攻撃への対応から、エネルギー関連商品に求められるセキュリティ要件も高まっています。一方、小売・流通業界では、人手不足の深刻化や業界再編、多店舗運営の高度化を背景に、設備管理や運営支援を包括的に担うサービスへの需要が拡大しています。こうした社会的課題や産業構造の変化は、SSBにとって大きな成長機会となっています。

SSBはこれまで、エネルギー、鉄道、交通など幅広い領域において、自動改札機や交通管制システムをはじめとする社会公共システムを提供し、社会的課題の解決に取り組んできました。現在は、エネルギー事業（再生可能エネルギー関連ソリューション）、モビリティ事業（公共輸送・交通安全関連ソリューション）、IoT事業（ネットワーク保護・インフラモニタリングソリューション）、マネジメント・サービス（以降、M&S）事業（保守・運用管理ソリューション）の4事業を通じて、社会インフラの発展に貢献しています。

SSBの強みは、長年培ってきた現場知見と導入実績を活かし、競争力のあるデバイスとサービスを組み合わせた価値をワンストップで提供できることです。顧客課題の解決提案から商品・システム導入、保守・運用までを一貫して提供し、そこで得た知見と実績を次の価値創出につなげてきました。この活動を通じて、デバイス提供、実績蓄積、信頼深化、強み拡大の好循環を形成しています。これにより、高い市場シェアや豊富な導入実績、現場知見を継続的に蓄積し、競争優位の源泉となる顧客との長期的な信頼関係を構築しています。

中期ロードマップ「SF 2nd Stage」では、この強みを最大限に発揮し、収益を伴った持続的成長を実現するため、事業ポートフォリオ運営を進めています。市場成長性と収益性の観点から各事業を成長事業（SSBの飛躍的な成長を牽引する事業）と基盤事業（安定した収益を生み出し、SSBの持続的な成長を支える事業）に整理し、それぞれの提供価値を磨き込みながら、成長機会の大きい領域へ経営資源を重点配分しています。

具体的には、今後高い市場成長が見込まれるエネルギー事業とM&S事業を成長ドライバーとして位置づけました。構造改革による収益体質の強化を通じて生み出した投資原資を振り分けることで、収益性と成長性を両立した事業構造への変革を進めています。

(注1) 電力需給の調整能力を売買する市場

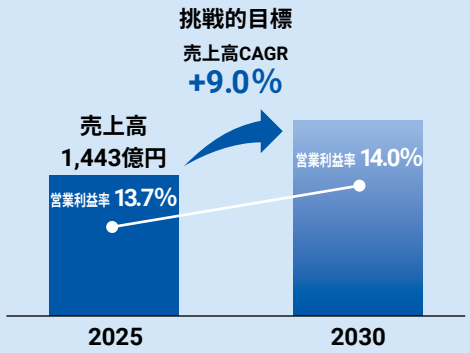
DATA 需給調整市場における機器個別計測について｜資源エネルギー庁

成長シナリオ実現に向けたポイント

① SSBの強み
- 長年培ってきた現場知見
- 競争力のあるデバイスとサービス
- デバイスとサービスを組み合わせた価値をワンストップで提供できる能力と資産

② 事業ポートフォリオ運営
- 成長機会の大きい領域へ経営資源を重点配分
- 注力事業：エネルギー事業（再生可能エネルギー関連ソリューション）
  マネジメント・サービス（M&S）事業（保守・運用管理ソリューション）
- 基盤事業：モビリティ事業（公共輸送・交通安全関連ソリューション）
  IoT事業（ネットワーク保護ソリューション）

SF 2nd Stage 目標



非財務目標

事業を通じた社会的課題の解決
蓄電システム出荷台数

2025年度実績
49,700台

2030年度目標
125,000台

社会システム事業（SSB）

成長戦略

「デバイス×サービス」の価値を拡張し、エネルギー事業とM&S事業をドライバーとして成長を実現する

SSBでは、成長ドライバーに位置づけたエネルギー事業とM&S事業において、提供価値の強化（VALUE）と顧客接点の拡大（FRONT）の両面から事業成長を加速し、収益性と成長性の向上を目指します。

エネルギー事業では、蓄電システムを中心とした競争力のあるデバイスを核に、サービス領域を拡大することで事業成長を加速します。

VALUE面では、顧客ニーズや制度変化に柔軟に対応した新商品の投入を継続するとともに、電力購入契約（PPA）(注2)やFIP制度(注3)転換支援などのサービスを組み合わせることで、再生可能エネルギーの導入から運用までを支援するソリューションを提供します。機器の販売にとどまらず、顧客が再生可能エネルギーをより活用しやすい環境を構築することで、新たな価値創出と差別化を図ります。

FRONT面では、従来の販売チャネルに加え、省エネルギー住宅の新基準であるグリーントランスフォーメーション・ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス（GX ZEH）(注4)を機会とした新築住宅市場での採用拡大を進めます。また、需給調整市場をはじめとする新たな電力市場への参入を通じて顧客接点と事業領域を拡大します。機器提供から運用支援、さらには電力取引を含めたサービスへと提供範囲を広げることで、「デバイス×サービス」の価値をさらに高めていきます。

2026年度は、トリプル蓄電システムや住宅PPA事業者向けパワーコンディショナーなどの商品ラインアップをセキュリティ要件に対応した形で拡充するとともに、PPAやFIP転換支援サービスの拡大を推進します。

M&S事業では、長年培ってきた保守・運用管理の知見と全国サービスネットワークを生かし、設備管理サービスと業務管理サービスを融合した統合管理サービスの拡大に取り組みます。

VALUE面では、設備機器の運用保守・導入構築を担う設備管理サービスと、ヘルプデスク、BPO、DX支援を行う業務管理サービスを強化します。設備の安定稼働だけでなく、店舗運営や業務プロセス改善までを一体的に支援することで、顧客課題の解決に貢献します。保守サービスで培った現場知見を活かし、設備運営から業務運営までを支援する包括的なソリューションへと進化させていきます。

FRONT面では、小売・流通店舗の現場データを活用した課題の可視化と提案営業を強化します。設備保守を起点に、データ活用やDX支援へと提案領域を広げることで、新規顧客の獲得と既存顧客との取引拡大を図ります。

2026年度は、AIを活用した業務システムの高度化による生産性向上と競争力強化を進めるとともに、受注拡大を目指します。

基盤事業でも成長に向けた取組みを進めます。公共輸送（鉄道）領域では、チケットの多様化等に対応した機器更新に取り組みながら、システムのクラウド集約を進めることでデータ活用を高度化し、顧客の業務効率化や経営判断に資する高付加価値サービスの提供を進めます。

SSBは、事業ポートフォリオ経営により競争力をさらに強化し、「デバイス×サービス」の価値拡張を通じて、社会的課題の解決と収益を伴う持続的成長の両立を目指します。

(注2) 企業などが保有する敷地などに、PPA事業者が太陽光発電システムなどを設置し、発電した電力をその施設の電力使用者へ有償提供するもの

WEB PPAモデル | 再生可能エネルギー導入方法 | 「再エネ スタート」はじめてみませんか 再エネ活用

(注3) 市場の電力価格に一定の補助金を上乗せする制度

WEB 再エネを日本の主力エネルギーに！「FIP制度」が2022年4月スタート｜エネこれ｜資源エネルギー庁

(注4) 従来のZEHよりも省エネ性能と設備要件を厳しくした次世代の住宅基準

WEB 「GX ZEH」及び「GX ZEH-M」を定義しました｜経済産業省

TOPIC：1　エネルギー事業

製品ラインアップの拡充

SSBは、蓄電システムや太陽光発電用パワーコンディショナーなど製品ラインアップを拡充し、住宅から産業領域まで幅広いニーズに対応しています。

住宅向けには、太陽光・蓄電池・EVの電源を連動させて自家消費を最大化する「トリプル蓄電システム」（2025年7月）に加え、暮らしやニーズに合わせてシステムを選択できるマルチ蓄電プラットフォーム「KPBP-Aシリーズ」に、国内最小クラス(注5)の蓄電池ユニット3機種を追加しました（2025年5・11月）。

住宅PPA事業者向けには、複雑なシステム構成を簡略化し機器コストと施工・運用負担を軽減する太陽光発電システム用モニタ・パワーコンディショナー（2026年7月）、低圧産業向けには大電流・高出力太陽光パネル対応のパワーコンディショナー（2026年5月）を投入しています。

(注5) 国内における同容量帯蓄電池ユニットにおいて（2025年11月現在、OSS調べ）

マルチ蓄電プラットフォーム「KPBP-Aシリーズ」

TOPIC：2　公共輸送（鉄道）事業

デジタルチケットシステム「D-passage」による移行支援

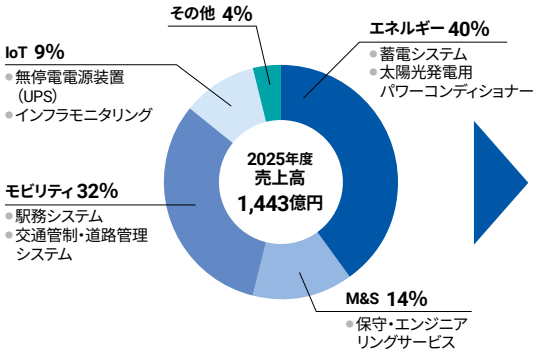
鉄道業界では、磁気乗車券の搬送・メンテナンスや使用済み券の廃棄処理にかかる手間・コストの削減、訪日外国人の利便性向上を背景に、QR乗車券やデジタルチケットへ移行する動きが進んでいます。

SSBは、自動改札機や券売機など駅務システムにおける国内トップシェアと長年培ってきた業界知見を強みに、乗車券の発行や運賃判定、改札での認証、購入サイトの運営、利用データの分析までを一貫して提供できるクラウド型のデジタルチケットシステム「D-passage」を展開し、磁気乗車券からQR乗車券・デジタルチケットへの移行を支援しています。

社会システム事業（SSB）

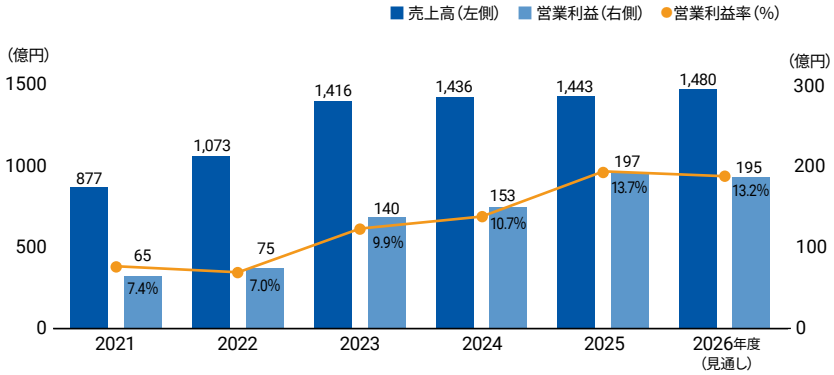
事業ハイライト

商品別売上構成比



エンドユーザー／マーケット

売上高・営業利益・営業利益率の推移／2026年度見通し



（注）オムロンでは2026年度より国際財務報告基準（IFRS）を任意適用するため、2026年度はIFRS基準で作成した数値を表示しています。

2025年度の売上高の状況

エネルギーソリューション事業は、再生可能エネルギーの自家消費ニーズの高まりや補助金制度の利用、産業・商業領域でのカーボンニュートラルに向けた取組み加速による投資継続を受け、蓄電システムなどが堅調に推移しました。また、駅務システム事業についても、旅客者数の回復などを背景に、設備投資需要が安定して推移しました。これらの結果、売上高は前期比で増加しました。

2025年度の営業利益の状況

売上高が堅調に推移したことに加え、製造原価のコストダウンや価格適正化に取り組んだ効果により営業利益は前期比で大きく増加しました。

INPUT（主な投資・資産）

投入資本

- 研究開発費：62億円
- 設備投資費：61億円

競争優位を支える資産

- 家庭用蓄電システム、駅務システム、交通管制システムなど幅広い社会インフラ領域での国内トップクラスシェア
- 予兆保全、需要や需給予測、混雑制御を支える運用基盤（クラウド／エッジ／セキュリティ）
- サービス対象機器数：103万台以上

活動

- 蓄電システムを中心としたエネルギーソリューションの強化
  トリプル蓄電システムの販売開始（デバイス）
  マルチ蓄電プラットフォーム3機種発売開始（デバイス）
  FIT売電保証サービスの提供開始（サービス）
- 店舗DXでの統合管理サービスの提供拡大
- 鉄道領域でのデジタルチケットサービスによるDX推進
- 運用・保守業務でのDX/AI導入による自社の生産性向上

OUTPUT（実績）

2025年度先行指標実績

- 蓄電システム出荷台数：49,700台（2025年度）
- エネルギーマネジメント 接続機器：168,810台（2026年5月末時点の累計）

2025年度実績

- 売上高：1,443億円
- 営業利益：197億円
- 売上高前年度比：+0.5%
- 営業利益率（OPM）：13.7%

OUTCOME（創出する社会的価値）

「再生可能エネルギーの普及・効率的利用とデジタル社会のインフラ持続性」への貢献

- カーボンニュートラルの実現
- デジタル化社会の実現

データソリューション事業（DSB）

DSBにおける注力事業

データヘルス（JMDC含む） | M&S | コーポレートヘルス

2030年に向けた成長シナリオ

ヘルスケアを起点としたソリューションビジネスの拡大

オムロンは2030年に向けて、製品提供完結型のモノ中心のビジネスモデルから「モノ＋サービス」のビジネスモデル、GEMBA DX企業への転換を進めています。これは、デバイスから得られるデータを活用し、デバイスだけでは生み出せない価値を創出するビジネスモデルです。その中核として、2023年10月にJMDCを子会社化し、同年12月にデータソリューション事業本部（DSB）を設立しました。

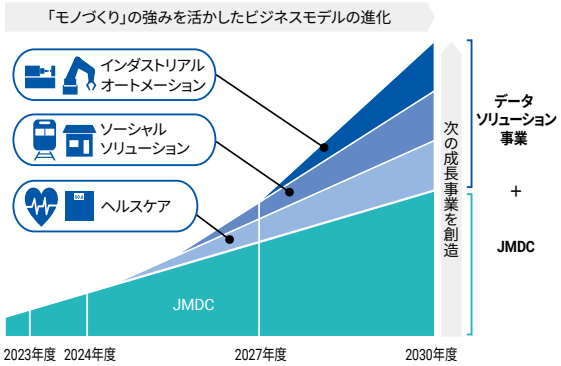
DSBが描く成長シナリオは、ヘルスケアドメイン（HCドメイン）を起点に、段階的に事業領域を広げていくものです。まず、JMDCの成長を基盤に、HCドメインでデータソリューションを確立し、そこで培ったデータ活用ノウハウ、分析技術、サービス開発力を、データサービスと親和性の高いソーシャルソリューションドメイン（SSドメイン）へ展開します。最終的にはインダストリアルオートメーション（IAドメイン）へ広げ、オムロン全体の事業変革につなげていく形です。

DSBの設立から約3年が経過した今、このシナリオは計画通りに進展しています。成長の中心は、予防医療・ヘルスケアサービス市場の拡大です。医療は、症状が出てから対応する事後対応モデルから、リスクを早期に捉え、発症前の行動につなげる予防・予測モデルへと急速に移行しています。DSBが注力する法人・個人向け予防医療ソリューションの国内市場ポテンシャルは、2030年度に2,600億円と試算しており、DSBの成長余地は大きく広がっています。

ヘルスケアサービス市場の広がりは、JMDCの成長にも表れています。JMDCは、ヘルスビッグデータ事業を中核に、製薬会社や生命保険・損害保険会社、健康保険組合や自治体等の保険者、医療機関などを顧客とする幅広い領域で事業を展開しています。2025年度には、主力のヘルスビッグデータ事業の売上収益が前期比24%増となりました。蓄積されるデータの網羅性と価値が高まる中、各セグメントで取引拡大が継続しており、ヘルスケア領域全般におけるデータ活用需要の広がりを示しています。DSBのデータヘルス事業は、この成長機会を直接取り込める位置にあります。

データヘルス事業では、ヘルスケアデバイスから得られる日

事業成長シナリオ



成長シナリオ実現に向けたポイント

① **JMDCを核としたデータヘルス事業の成長加速**
予防医療ソリューション領域の拡大を視野に、データヘルス事業を主軸に据えて高い成長目標の達成を目指す

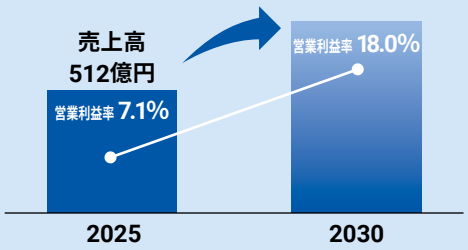
② **3つの競争優位（データ資産・分析技術・ハードウェア）の組み合わせによる参入障壁の維持・強化**
他社が短期間では模倣できない独自資産を組み合わせることで、市場成長率を上回る事業成長を実現する

③ **HCドメインで確立したデータ活用モデルの他ドメインへの横展開**
HCドメインのノウハウを他ドメインへ転用し、オムロン全体のビジネスモデル変革を牽引する

SF 2nd Stage 目標

挑戦的目標

売上高CAGR
+23.0%



非財務目標

ソーシャルニーズ創造力の最大化 データサービス事業の 全社に占める売上構成比率	事業を通じた社会的課題の解決 OMRON Connect と Pep Up 連携ID数
2025年度実績 9%	2025年度実績 320%（2024年度比）
2030年度目標 15%	2030年度目標 +3,000%（2024年度比）

データソリューション事業（DSB）

常のバイタルデータと、JMDCが保有する医療ビッグデータを掛け合わせます。これにより、「健康状態・将来リスクの可視化」から「予防行動・適切な受診への誘導」までを一気通貫で提供する予防医療ソリューションの実現を目指します。

同事業は、2025年度から2030年度の売上高CAGR+58%、2030年度の営業利益率33%を目標に掲げ、DSBの成長を牽引する主軸事業として位置づけています。

DSBの競争優位は、オムロンとJMDCが持つ次の3つの強みを組み合わせることにあり、これは他社には容易に再現できません。

① 唯一無二の医療・ヘルスケアデータ資産

オムロンのヘルスケアデバイスの継続利用を通じて蓄積される日常のバイタルデータと、保険者との信頼関係に基づいて継続的に集積した医療ビッグデータを、質・量ともに保有し、組み合わせて活用できることがDSBの強みです。長期的に蓄積されたこれらのデータ資産は、他社が短期間で模倣することが難しく、参入障壁となっています。

② データを顧客価値に変換するAI・分析技術

データは保有するだけでは価値を生みません。JMDCのデータマネジメント力やPHR(注1)基盤、オムロンのセンシング技術や知見を組み合わせ、健康リスクの可視化や予測、行動変容につなげます。これは、「データだけを持つ」企業にも「分析技術だけを持つ」企業にも提供できないオムロン独自の強みです。この技術力が、ヘルスケアで確立したデータ活用モデルを他ドメインへ展開する基盤となります。

③ 良質なデータを収集するハードウェア資産・開発力

リスクの可視化や予測モデル、AIアルゴリズムの開発には、良質なデータが不可欠です。オムロンは、創業以来培ってきたセンシング技術を中心に、高精度なデータを収集できるハードウェア資産と開発力を持っています。この強みは自社開発にとどまらず、必要な技術・能力を外部から積極的に取り込むことでさらに強化されています。これらはヘルスケアだけでなく、オムロングループが展開する他事業領域においても共通する強みであり、良質なデータを収集できるハードウェア基盤があるからこそ、他社には再現が難しい予測モデルと分析を可能にしています。

DSBはデータヘルス事業を主軸としながら、さらに2つの方向へ成長を広げます。1つは、ヘルスケアで培ったデータ活用やサービス開発のノウハウを、SSドメインの流通小売領域へ展開するマネジメント・サービス（M&S）事業です。

コーポレートヘルス事業では、企業の健康経営や人的資本経営を支援するサービスを提供します。2025年度には健康管理システムと産業保健領域の専門知見をもつiCAREが事業に加わりました。同事業は、3年以内に利益を伴う高成長事業への育成を目指すインキュベーション事業として、2025年度から2030年度の売上高CAGR+48%、2030年度の営業利益率17%を目指します。(注2)

M&S事業は、オムロンフィールドエンジニアリングが全国の保守体制を基盤に展開してきた店舗の機器・設備に関する運用・保守と、DSBが担うデータソリューションを通じて、流通小売領域における店舗運営の安定化と継続的な改善を支援します。流通小売領域では、人手不足や店舗運営の複雑化を背景に、省力化や現場の判断・実行力の向上に向けたニーズが高まっています。店舗の機器・設備の安定稼働を支えるとともに、データ活用ノウハウやサービス開発力の知見を活かし、店舗・商品・人に関するデータやAIを活用して、本部と店舗の判断や実行を支援します。HCドメインのデータ活用モデルを他ドメインへ広げる最初の取組みであり、同事業もインキュベーション事業として、2025年度から2030年度の売上高CAGR+15%、2030年度の営業利益率10% を目標としています。

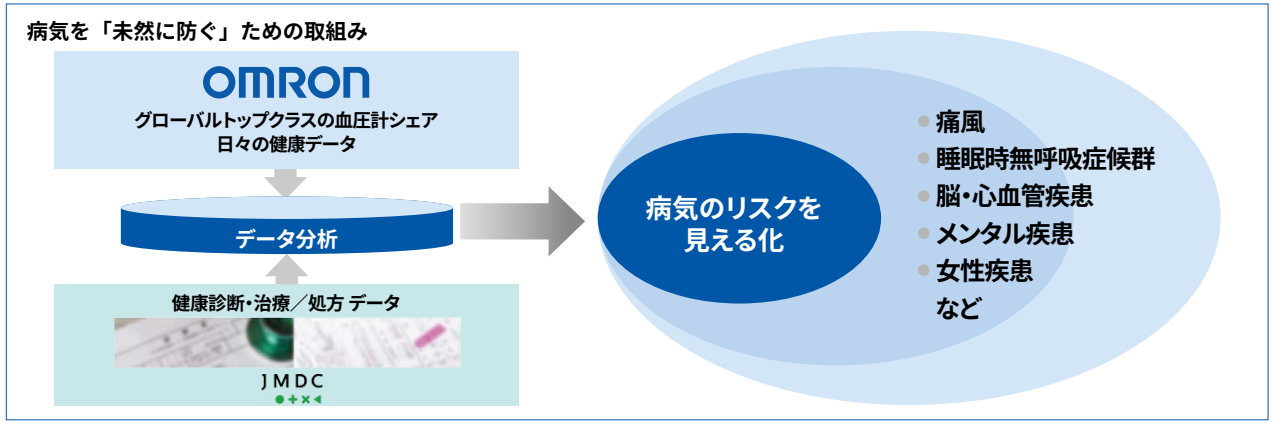
(注1) PHR（パーソナルヘルスレコード）とは、健康診断の結果や服薬の履歴、家庭で測った血圧・体重・歩数・睡眠などの日々の健康データを、本人がスマートフォンアプリなどでまとめて記録・管理できる仕組み。
(注2) 2025年度売上高は、2025年10月のM&Aに伴い、通年換算（プロフォーマ）した数値を起点としてCAGRを算出しています。

成長戦略

確立から拡張へ、段階的に成長構造を積み上げる

成長シナリオの実現に向け、DSBは3つの成長戦略を推進します。

第一は、データとAI・分析技術を組み合わせた提供価値の深



データソリューション事業（DSB）

化です。データヘルス事業では、データを収集して「知る」段階から、将来の疾患リスクの予測や予防支援に「活かす」段階へ、さらに、その価値をサービスとして「社会に届ける」段階へと着実に進展しています。本格普及に向けて、現在は論文発表や法人向けの展開など、社会実装を進めています。これにより、ヘルスケアデバイスを「測定するデバイス」から「予測・予防支援ツール」へと価値を深化させていき、従来の製品提供完結型ビジネスでは取り込めなかったサービス領域での収益創出につなげます。

第二は、M&A等を通じた事業基盤の強化です。例えば、iCAREの子会社化により、職域領域の専門知見、サービス機能、企業との接点を取り込みました。コーポレートヘルス事業では、こうして強化した基盤を活かし、企業の健康経営や人的資本経営を支援するサービスの導入拡大を進めています。また、オムロンが発起企業として参画し、500を超える企業・団体が加盟する「健康経営アライアンス®」（業界・業種を超えて企業・団体が健康経営の実践と成果創出を推進する取組み）などのネットワークを通じたさらなる広がりが期待できます。

第三は、知見・技術の横展開です。HCドメインで確立したデータ活用のノウハウ、分析技術、サービス開発力を、他ドメインへ展開します。M&S事業では、流通小売領域において店舗・商品・人に関するデータやAIを活用し、本部と店舗の判断や実行を支援することで、店舗運営の継続的な改善につながる新たな価値創出に取り組んでいます。この成功を足がかりに、SSドメインさらにIAドメインへと事業領域を広げます。

このようにDSBでは、オムロン・JMDCそれぞれの強みを掛け合わせることでデータヘルス事業の成長を軸に成果を重ね、それを他のドメインへ横展開することで、オムロン全体のデータソリューション事業を牽引する存在へと進化していきます。

TOPIC：1　データヘルス事業

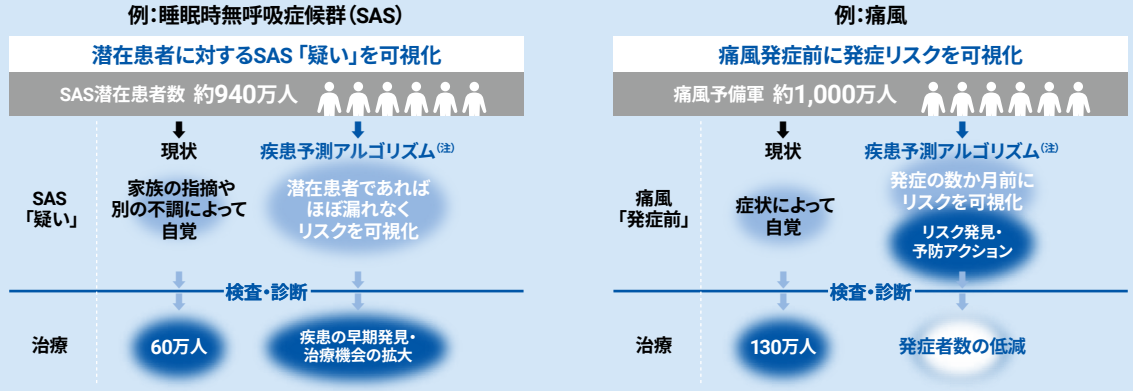
日常のバイタルデータと医療データの融合が切り拓く予防医療

DSBでは、オムロンが保有する日常のバイタルデータと、JMDCが保有する医療ビッグデータを活用し、疾患リスク予測モデルの開発を進めています。その一例が、JMDC、オムロン、筑波大学が共同で開発した睡眠時無呼吸症候群（SAS）リスク予測モデルです。

SASは、高血圧や循環器疾患などのリスクを高める疾患である一方、自覚しにくく、未診断のまま生活している人も多いとされています。国内のSAS潜在患者は約940万人にのぼる一方、持続陽圧呼吸療法（CPAP）による治療を受けている患者は約60万人程度にとどまるとされており、発症リスクを早期に把握し、適切な検査や治療につなげることが社会的な課題となっています。こうした課題に対し、今回の研究では、レセプトデータや健康診断データに加え、日々のライフログデータを活用することで、SASリスクを高い精度で予測できることを確認しました。

この研究の意義は、病気の有無を診断することではなく、発症や重症化のリスクを早期に把握し、適切な受診や行動変容につなげられる点にあります。従来は健康診断など限られたタイミングでしか把握できなかった健康状態を、日常生活のデータと組み合わせて継続的に捉えることで、一人ひとりに合わせた健康支援の可能性が広がります。

DSBでは、こうした疾患リスク予測モデルの開発を進めることで、健康状態や将来の発症リスクの可視化を通じた予防医療サービスの実現を目指しています。今回の研究成果は、オムロンの日常のバイタルデータとJMDCの医療ビッグデータを活用したデータヘルス事業の具体的な成果の一つであり、サービス開発につながる重要な取組みです。



（注）本アルゴリズムは診断を目的としていない

TOPIC：2　コーポレートヘルス事業

iCAREとの連携で、職域ヘルスケアの価値創出を加速する

日本企業では、社員の高齢化や人手不足を背景に、社員の健康増進による企業の生産性向上や健康保険組合の財政改善の重要性が高まっています。オムロンは2024年7月、「働くひとの健康を世界中に創る」をパーパスに掲げるiCAREと資本業務提携を締結し、2025年10月には同社を完全子会社化しました。同社が保有する従業員の健康データ、産業保健領域の知見、人材ネットワークを取り込むことで、コーポレートヘルス事業の強化を進めています。

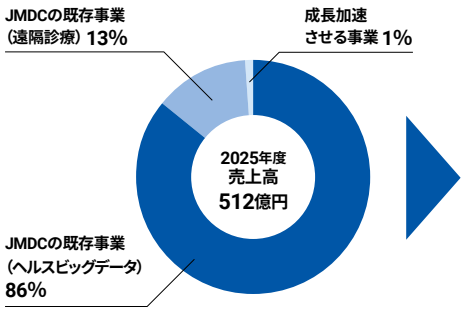
現在は、iCAREの事業成長をさらに加速させるとともに、健康データを活用して企業の健康課題を可視化し、改善サイクルを継続的に回すことで、生産性向上に貢献する新たなサービスの開発を進めています。本サービスは2026年度中の提供開始を予定しています。

今後は、企業全体の健康課題への支援に加え、従業員一人ひとりの健康課題にも対応領域を拡大していきます。従業員の健康状態をタイムリーに把握し、心身の健康維持・増進を支援することで、一人ひとりが最大限の力を発揮できる職場環境の実現を目指します。

データソリューション事業（DSB）

事業ハイライト

商品別売上構成比



エンドユーザー／マーケット

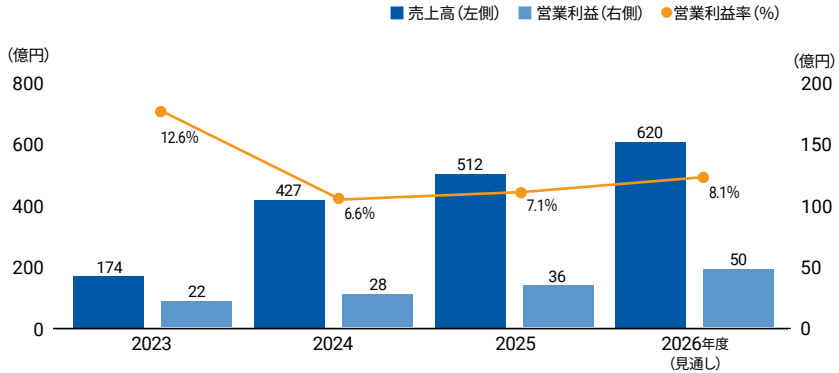
ヘルスケアドメイン

- 製薬・保険・その他企業
- 保険者・生活者
- 医療提供者

その他ドメイン

流通小売企業

売上高・営業利益・営業利益率の推移／2026年度見通し



（注）オムロンでは2026年度より国際財務報告基準（IFRS）を任意適用するため、2026年度はIFRS基準で作成した数値を表示しています。

2025年度の売上高の状況

保険者や医療機関等から集積した医療ビッグデータを利活用する製薬企業および保険会社などとの取引額が引き続き増加しました。また、JMDCにおける健康情報プラットフォーム「Pep Up」（ペップアップ）の発行ID数も引き続き拡大しました。これらの結果、売上高は前期比で大きく増加しました。

2025年度の営業利益の状況

データサービス事業創出に向けた投資を着実に実施する一方で、JMDCの営業利益が堅調に推移したことにより、前期比で大きく増加しました。

INPUT（主な投資・資産）

投入資本

- 研究開発費：1億円
- 設備投資費：23億円

競争優位を支える資産

- JMDCが取引している健康保険組合等の加入者数：2,076万人
- Pep Up ID数：803万（JMDC）
- OMRON Connectユーザー数：約2,000万人

活動

- データヘルス事業を加速させる専門組織の発足
- ヘルスケアドメインにおけるデータサービスの拡大：健康管理サービスを手がけるiCAREを完全子会社化
- その他ドメインへのデータサービスの展開：流通小売企業との店舗運営DXの概念実証を開始

OUTPUT（実績）

2025年度先行指標実績

- OMRON ConnectとPep Upの連携ID数：+320%（2024年度比）

2025年度実績

- 売上高：512億円
- 営業利益：36億円
- 売上高前年度比：+19.7%
- 営業利益率（OPM）：7.1%

OUTCOME（創出する社会的価値）

データ活用による社会的課題解決の加速（ドメイン横断）

- カーボンニュートラルの実現
- デジタル化社会の実現
- 健康寿命の延伸

CIOメッセージ

データドリブン経営により、新たな価値を創出する

執行役員常務 CIO 兼
グローバルビジネスプロセス & IT革新本部長
衣川 正吾

データドリブン経営への進化：顧客価値の最大化と経営スピードの加速

今年オムロンは、経済産業省・東証等により「DX銘柄2026」に選定されました。事業部門でのGEMBA DXの実践に加え、全社横断でのデータ基盤整備や人財育成を一体的に推進してきた成果が高く評価されたものであり、変革の確かな手応えを感じています。

私たちはデータを「ヒト・モノ・カネ」に続く「第四の経営資源」と位置づけています。長年培ってきたハードウェア技術やグローバル販売網、人的資産にデータを掛け合わせ、持続的な競争優位性と高い収益性を確立する。これこそが私が推進する「データドリブン経営」の本質です。

真の目的は単なる社内業務の効率化にとどまらず、現場の膨大な一次データから本質的な情報を抽出し、顧客の潜在課題や経営課題に応えるソリューションを提供することにあります。これにより「顧客価値の向上」と「顧客起点の経営スピード向上」を同時に実現し、持続的な企業価値向上につなげます。

過去の構造的課題を克服し、全社データを即座に意思決定へ活かす経営へ

かつてのオムロンでは、業務ごとにシステムが断片化しデータが社内に点在していました。システム間の連携不足から、人手に頼る「情報のバケツリレー」が発生し、全社の経営状況をリアルタイムかつ正確に把握することが困難でした。この課題を抜本的に解決すべく、長期ビジョン「Shaping the Future 2030」の下、調達・製造・販売・会計等のバリューチェーンを一気通貫でつなぐ「コーポレートシステムプロジェクト（CSPJ）」を推進しています。2026年度から本格的な導入・活用期へ移行し、事業規模が大きく、業務プロセスも複雑なため最大の難所であった日本・欧州で稼働を開始しました。

現在、グループ売上の約30%を占める事業が、CSPJで構築したデータ基盤上で動き始め、事業運営に必要なデータを単一の基盤上でリアルタイムに取得・活用できるようになりました。現場では新システム・プロセスの定着化を進める中で、データ活用に向けた課題や改善点が明確になってきました。事業運営の中で改善サイクルを回し、単なるシステム導入ではなく、成果を生み出す経営基盤へと磨き上げています。CIOとして、既存システムとの柔軟な連携を通じて2030年までに全社規模でのデータ基盤の確立を完遂します。この現実的かつ最適なアプローチにより、データを意思決定に活かす経営を実現すべく、CSPJは着実に前進しています。

また、CxO体制のもと、技術統括のCTO、顧客価値とビジネスモデルの変革を担うCDXO、IT・データ基盤を担うCIOである私が密接に連携し、AI・データ戦略を一体的に推進しています。全社視点でテーマを管理し、優先順位や投資判断、実行後のリターンのモニタリングを通じて、投資収益率（ROI）に基づく規律ある投資を徹底します。

データの統合がもたらす「2つの革新」

コーポレートシステムによるデータのリアルタイム化と一元管理は、事業成果として2つの価値を創出していきます。

第一に、「顧客価値の向上」です。従来は機能ごとに分断されていたシステムを一つの基盤上でつなぐことで、受注・発注の段階から在庫や納期をリアルタイムに把握できるようになります。これにより、見積・納期回答や仕様変更対応を迅速化するとともに、販売・生産・調達・物流が同じデータをもとに連携し、顧客対応力を高めていきます。この共通基盤は、顧客起点の事業運営を支え、バリューチェーン全体での顧客課題の共有と顧客満足の向上を実現していきます。さらに、オムロンの事業運営と顧客現場から得られるデータに、長年培ってきた知見を掛け合わせることで、顧客課題を迅速かつ的確に捉え、ハードウェアの提供にとどまらないより本質的な解決策や新サービスにつなげていきます。

第二に、「顧客起点の経営スピード向上」です。経営ダッシュボード等の整備により、経営陣と現場がリアルタイムの事実

CIOメッセージ

データに向き合える環境が整いつつあります。世界各地の需要変動に応じた生産・在庫の最適化や経営資源の迅速な再配分、タイムリーな意思決定を行うことで、機会損失を防ぎ、資本効率を高めた「攻めの経営」を実現していきます。

AI活用とカルチャー醸成による変革の加速

強固なデータ基盤と並び変革の両輪となるのが「AI活用」と、AI・データを使いこなす「人財・カルチャーの醸成」です。システムやAIは、導入するだけでは成果につながりません。全社員向けのDX研修によりデータ活用やAIの基礎力を高めるとともに、実践を通じて学び挑戦できる環境を整えてきました。

その実践の場が生成AI活用促進プロジェクト「AIZAQ」です。「現場の業務課題を解決したい」という社員のWill（志）を起点に、社員主導で生成AIによる業務変革を進めています。専門PMOチームが課題の具体化から実務への組み込みまで伴走し、安全かつ適切な生成AI活用を促しながら、必要に応じて軌道修正し、成果創出と社員の生成AI活用力向上を支援します。

こうした取組みにより、過去3年間で、オムロンで定義する25職種のうち20職種にまで生成AIを含むAIの実務活用が広がりました。営業準備や熟練者のノウハウ伝承などで成果を上げ、累計2,560人月、約22億円相当の工数を削減しました。現場への一方的な導入ではなく、自ら業務を変革できる人財と環境を育んできた成果です。

今後は、ボトムアップの活動を拡大するとともに、経営課題を起点とするトップダウンの取組みも強化します。ボトムアップとトップダウンでAI活用を進め、データドリブン経営を実現する人財・カルチャーを醸成します。

日本・欧州でのシステム立ち上げを経て、オムロンはデータドリブン経営の本格的なスタートラインに立ちました。CIOである私の使命は、データ基盤とAI活用の知見をグローバルへ迅速に横展開し、正確なデータに基づき即座に判断し価値を創出できる組織へと進化させることです。その根幹を支える人を育み、社員がデータやAIを使いこなして挑戦できるカルチャーを醸成することで、変革を加速し、組織全体の創造性を最大化していきます。

TOPIC：人財とカルチャーをDXの実行力へと転換する「AIZAQ」

DXによる企業価値向上には、生成AIなどの新技術の導入にとどまらず、現場課題への適用、業務プロセスへの実装、成果の全社展開を継続的に行う実行力が不可欠です。オムロンの生成AI活用促進プロジェクト「AIZAQ」は、この実行力を高め、業務生産性の向上とDX人財の育成、DXを進めるカルチャーづくりを同時に実現する仕組みです。

AIZAQでは、業務課題を持つ社員と生成AIの知見を持つ支援者（専門PMOチーム）が、部門や職種を越えてチームを組成します。半年ごとの検証を通じて、生成AIの業務への適用可能性、効果、実装上の課題を検証し、成果だけでなく試行錯誤から得た学びも共有します。検証で得た知見は、他部門でも活用できる形に整理し、類似業務への展開や標準プロセスへの組み込みにつなげています。

現場からの自発的なテーマに加え、経営上の重要課題についても、関係部門、業務知見、生成AIの専門性を結集した部門横断チームで検証と実装を進めています。これにより、現場起点でDXの担い手と対象業務を広げるとともに、経営が優先する課題には全社最適の視点で取り組んでいます。AIZAQの経験者が次のテーマで支援者となる循環も生まれており、DXの実践知と部門横断のネットワークが継続的に拡大しています。

2023年のプロジェクト開始以降、AIZAQを通じてDXを実践した社員は1,200名以上、国内社員の約12%に達し、累計101テーマに取り組みました。具体例として、関税対応業務では年間工数を約5割削減し、知的財産関連業務では従来作業の約8割を生成AIが担う業務プロセスへ移行しました。

今後も、現場の課題意識、人財の多様な専門性、ナレッジの共有・再利用、経営課題との接続を一体的に運用し、安全かつ適切な生成AIの活用を確保しながら、グローバルに実践者、適用テーマ、組織実装を拡大していきます。AIZAQは、実践を通じて得た知見と部門を越えたつながりを組織内で循環させることで、人財とカルチャーをオムロンのDX実行力へと転換する取組みです。これにより、DXを一過性の施策に終わらせず、継続的な生産性向上と新たな価値創出を支える経営基盤として定着させていきます。

CTOメッセージ

技術を顧客価値と事業成果へ確実につなげる技術経営の実践

代表取締役
執行役員副社長 CTO
宮田 喜一郎

SF 2nd Stageで求められる技術経営

オムロンはこれまで、近未来デザインからのバックキャスト思考に基づき、社会的課題を起点とした新規事業を生み出す事業創造プロセスを全社に確立してきました。これは、ソーシャルニーズの創造により成長を加速する技術経営であり、その成果の一つが、本社組織として事業創造プロセスを牽引したIXI（イノベーション推進本部、現データソリューション事業本部（DSB））の創出につながりました。

一方で、近年の市場環境では、AIの進化やデータ活用競争の激化により、個別事業ごとの技術強化だけでは競争優位を維持することが難しくなっています。また、当社においても、経営資源の分散により市場変化への対応が遅れ、売上成長が停滞し、事業ポートフォリオの強みを十分発揮できていませんでした。こうした経営環境を打破し再び成長サイクルへと転換していくために、オムロンが保有する技術資産を全社視点で統合し、事業成長へ結び付ける仕組みを構築することで、技術経営のアップデートを図ることとしました。これまでの技術経営を「技術経営1.0」とするならば、今回の取組みはまさに「技術経営2.0」への進化と位置づけることができます。

技術経営2.0とは、市場成長を上回る持続的成長を目指し、注力事業への集中投資と既存事業の成長、新規事業の創出を両立させるとともに、競争力の源泉を「全社重要技術」と位置づけ、経営の基盤である投資・技術・知財・人財を全社最適でマネジメントし、顧客価値と事業成果を創出するものと定義しています。

成長戦略を支える競争力の源泉としての技術

中期ロードマップ「SF 2nd Stage」の策定において、当社は「収益性」「市場成長性」「『GEMBA DX』との親和性」などの観点から、今後の成長を牽引する13の注力事業を選定しました。これらを成長ドライバーと位置づけ、市場成長を上回る成長の実現を目指します。そのために、注力事業の成長と事業横断での競争力強化を支える技術として、デバイス事業とデータサービス事業の競争力向上につながる6つの技術領域を定めました。さらに、それらを支える基盤となる2つの技術領域を加えた計8領域を、「全社重要技術」と定義しています。全社重要技術は、単なる研究テーマ群ではなく、注力事業の競争優位を構成する共通基盤であり、複数事業で再利用・横展開できるオムロン固有の経営資産です。

全社重要技術を軸としたマネジメントの進化と2030年度の目標

全社重要技術を事業成果へつなげるため、当社は事業戦略と技術戦略をより強固に連結させるマネジメントへ進化させています。具体的には、「テクノロジーガバナンス」を導入し、事業や技術の成熟度を短期・中期・長期の時間軸で可視化（Business Technology Readiness Map：BTRM）し、2030年以降の成長も見据えながら、先行投資の判断や重要技術の定義、投資、人財配分などを機動的に見直します。あわせて、技術投資の優先順位と実行状況を継続的に評価することで、研究開発資源を重点領域へ戦略的に集中投資させます。これにより、当社の強みであるデバイス技術とデータ活用技術を磨き上げ、開発生産性、技術競争力、事業競争力を一体的に高めていきます。

全社重要技術領域

エッジコントロール	電力変換・制御	データマネジメント	設計・実装・管理
エッジセンシング	Agentic AI	分散・クラウドコンピューティング	開発DX／ソリューション

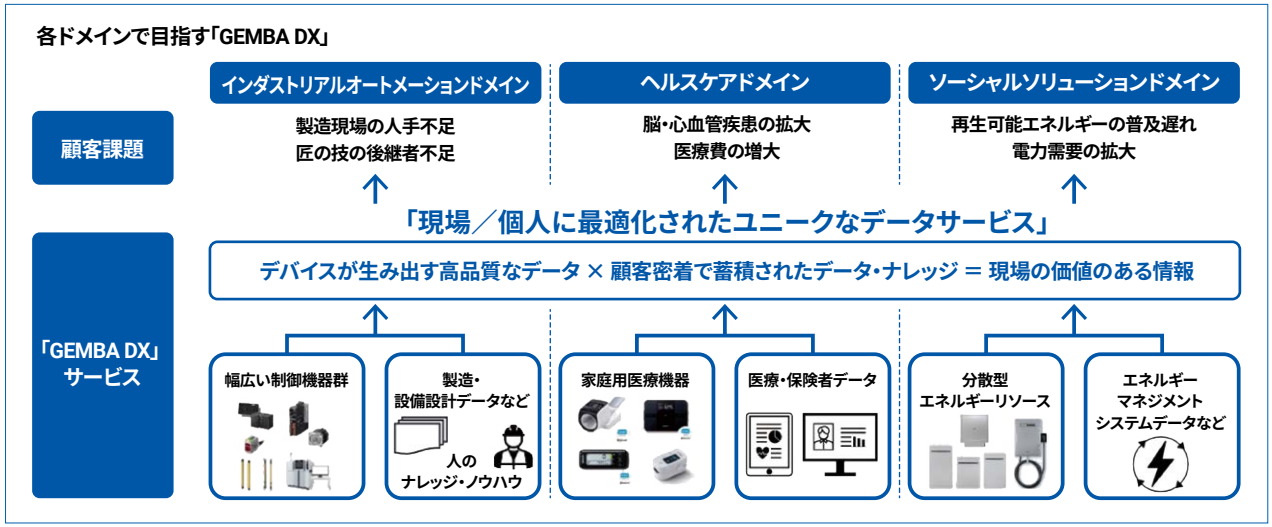
CTOメッセージ

2030年度には、全社重要技術へのR&D投資比率60%、開発生産性の2024年度比2.5倍を当面の目標と設定しています。ただし、開発生産性（営業利益/R&D投資）の向上のみを追求すると、R&D投資を抑制することで短期的な効率を高める縮小均衡につながる懸念があります。そのため、市場成長を上回る持続的成長と開発生産性の向上の両立を実現するべく、従来の開発生産性に加え、売上成長も考慮した総合的なR&D投資の評価指標を設定しています。

GEMBA DXによる新たな顧客価値の創出

「GEMBA DX」とは、オムロンの強みであるデバイスから得られる高品質なデータと、現場に存在する多様なデータを突合し、長年培ってきた現場知見を活用して価値ある情報へ変換することで、現場の課題解決に貢献するデータサービスのコンセプトです。当社は、センシング・制御技術によるセンサーやコントローラーをはじめとする製品を通じて現場データを取得する基盤と、それらを高度に制御し価値へ変換するOT（Operational Technology）をあわせ持っています。さらに、長年にわたり現場で蓄積してきたデータと現場知見を融合・活用することで、強いデバイスを起点としたデータソリューション事業を展開し、オムロン独自の価値創造モデルを推し進めていきます。

例えば、制御機器事業では、ITとOTの融合のキーデバイスである、ミリ秒オーダーの現場データ同期を実現するデータフローコントローラーを開発しました。他社設備との接続も可能であり、設備投資に制約がある中堅・中小製造業の顧客に対応し、フィジカルAI市場をリードするポジションの確立を目指しています。また、ヘルスケア事業では、血圧等の現場データ（ライフログなど）と医療ビッグデータを掛け合わせ、「疾病の予兆AI」を開発しています。



全社ナレッジマネジメント基盤による オペレーションエクセレンスの実現

GEMBA DXへの転換を推し進めるため、これまで述べたテクノロジーガバナンス等に加え、もう一つの重要な取組みが、オムロンの長年にわたるモノづくりの知見を活かし各業務におけるオペレーションエクセレンスを実現する「全社ナレッジマネジメント基盤」の構築です。この基盤では、エンジニアリングチェーン、サプライチェーン、デマンドチェーンを担う各部門で管理されている多種多様なデータを参照・統合し、データの構造化や意味づけ、関連づけを行います。そして、近年急速に実用性が高まっているAIを活用して検索や推論を行うことで、個々の業務におけるスピードと質を向上させるとともに、部門をまたぐ意思決定を円滑にします。この基盤を活用することで、全社のオペレーションを高度化し、研究開発から事業展開に至るまでの実行力を高め、技術を確実に顧客価値と事業成果へと結び付け、オムロンの競争力をさらに高めていきます。

CTOとして描く持続的成長への道筋

オムロンは、「SINIC（サイニック）理論」を羅針盤に、自律社会、そしてその先の自然社会を見据えた近未来デザインを描き、バックキャストで将来必要となる技術を創出していきます。その目標に向け、CTOとして、事業戦略と技術戦略の双方に深く入り込み、全社重要技術を競争力の源泉として磨き上げることで、新たな顧客価値と事業成果の創出を加速させます。

技術・知財ハイライト

「全社重要技術」を競争力の源泉として磨き込み、事業成長を実現する

オムロンは、事業を通じた社会的課題の解決による持続的な企業価値の向上を目指しています。その実現に向けた中核的な取組みが研究開発（R&D）です。R&Dは、顧客価値の創出および事業競争力の強化に直結する重要な経営基盤です。オムロンでは、技術を顧客価値と事業成果へ確実につなげる技術経営を、CTO（最高技術責任者）のもとで実践しています。

「全社重要技術」を事業成長へとつなぐ技術経営

オムロンは中期ロードマップ「SF 2nd Stage」において、自社が保有・開発する技術をいかに事業成長へとつなげるかを明確にするため、2025年度に全社で重点的に強化すべき技術領域を「全社重要技術」として選定しました。全社重要技術とは、注力事業において市場成長を上回る持続的な成長を実現し、事業横断のシナジーを生み出すために、全社で重点的に強化する技術です。

この全社重要技術を軸に、市場成長を上回る持続的な成長を実現するため、2030年度に向けてモニタリングする指標を定め、当面の目標を設定しました。

2030年度に向けた目標

- **全社重要技術へのR&D投資比率：60%**
- **開発生産性(注)：2024年度比2.5倍**

（注）開発生産性＝営業利益／研究開発費。ただし、投資実行から利益貢献までのリードタイムを考慮する。

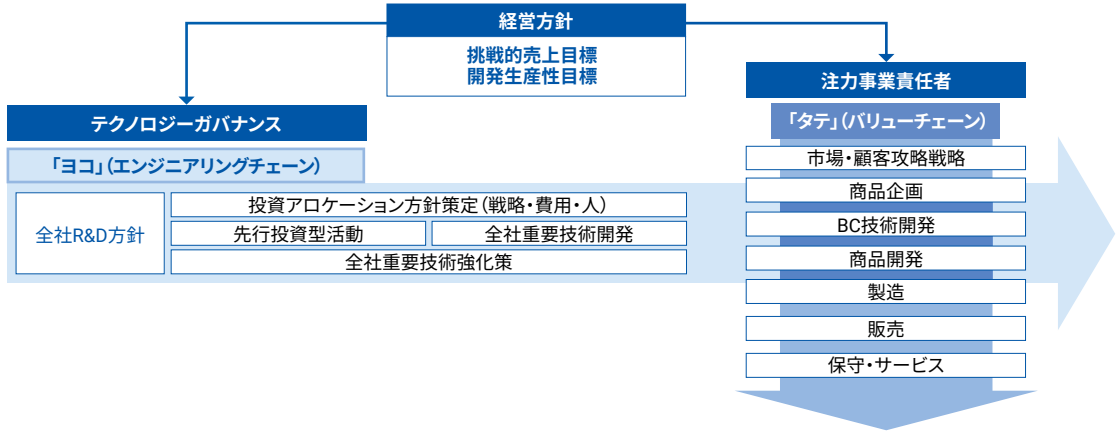
これらの目標に向けて、オムロンのテクノロジーガバナンス体制を構築し、2025年度より実行を開始しました。2026年度は、テクノロジーガバナンスを通じた全社重要技術の強化を本格化し、R&Dによる各事業への貢献を加速していきます。

テクノロジーガバナンスとは、注力事業を起点としたフォアキャストのR&Dと、近未来デザインからのバックキャストによるR&Dを両輪で推進し、市場成長を上回る持続的な成長を実現するための体制です。特にフォアキャストのR&Dでは、注力事業の事業戦略と技術戦略を連結させ、R&Dの投資判断・実行・モニタリング・軌道修正をタイムリーかつ継続的に行います。全社重要技術への経営資源の配分と実行状況を経営レベルでマネジメントし、注力事業ごとの成長戦略を起点とする「タテ（バリューチェーン）」の活動と、全社重要技術・知財・人財を全社の事業横断で強化する「ヨコ（エンジニアリングチェーン）」の活動を連動させることで、個別最適に留まりがちなR&Dを全社視点で可視化・推進する体制を整備しました（図1：参照）。

そして、注力事業へのR&D投資の戦略性をさらに高め、かつ、全社視点でその実行を牽引していくため、2026年度より、コーポレートR&D部門として位置付けられていた技術・知財本部を「ストラテジックR&D本部　英語名：Strategic R&D Initiative HQ（以下、SRI）」へ改称しました。全社のR&Dを牽引し、戦略的R&D活動のイニシアチブを担う組織としての覚悟を組織名に込め、新たなスタートを切りました。

SRIの役割は大きく二つあります。第一に、自らも注力事業の成長につながる技術・知財の成果創出に責任を持つこと。第二に、投資が散発的なものとならないよう、R&Dから事業実装までをパイプラインとして一貫してつなぐ全社重要技術の戦略を統括することです。具体的には、全社のR&D方針を設定し、全社重要技術を対象に、R&D投資・技術・知財・人財を一体でマネジメントし、技術・知財活動の進捗を経営レベルで把握できる体制を運営します。

図1：「タテ（各注力事業）」「ヨコ（全社R&D方針）」それぞれのガバナンス連動



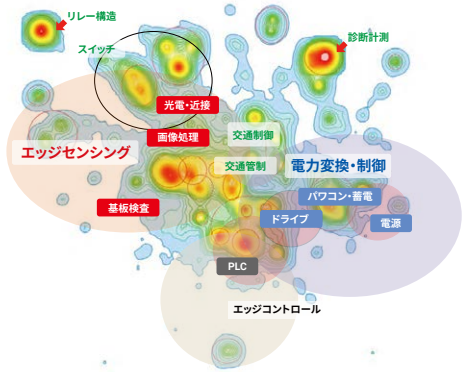
技術・知財ハイライト

2025年度の取組みー「全社重要技術」の選定とテクノロジーガバナンス体制の構築

2025年度は、全社重要技術の選定と、R&Dにおける投資・技術・知財・人財を連動させる基盤構築を進めました。オムロンは、顧客視点に立ち返り、目指す将来像と成長シナリオを検討し直しました。そのうえで、個別の事業成果に直結する技術にとどまらず、複数の注力事業間でシナジーを生み出す全社横断的な技術領域を抽出しました。その結果、中長期的な競争力を支える全社コア技術領域6領域と、それらを支える基盤技術領域2領域の計8領域を「全社重要技術」として選定しました。

選定にあたっては、顧客視点に加えて、知財・無形資産の分析も行いました。

図2：知財・無形資産の分析例ーオムロン保有特許の技術領域別ヒートマップの活用(注)



(注) オムロンの保有特許の技術領域別ヒートマップの活用：VALUENEX株式会社の提供する俯瞰解析ツール「VALUENEX Radar」を用い当社で作成。当社グループの保有特許をテキストマイニングにより分析、類似技術を近い距離となるように配置。密集度が高い領域を赤色、低い領域を青色で表示。全社コア技術領域以外では、リレー構造や診断計測などが単独で高い密集度を見せている。

具体的には、全社52の事業ユニットを対象に保有特許を俯瞰的に分析し、光電・近接センサーや画像処理などのエッジセンシング領域、パワーコンディショナー・蓄電システム、電源などの電力変換・制御領域等に技術資産が集中していることを確認しました（図2：参照）。これらの領域は複数事業にまたがっており、事業成長性、事業横断性、自社優位性を総合評価する際の検証材料として活用し、経営資源を重点配分すべき全社重要技術として選定しました。

全社重要技術を選定したことで、事業部門とともに、R&Dにおけるテーマの優先順位、投資配分、人財の採用・配置の見直しを行い、重点投資を戦略的に開始することが可能となりました。短期的な事業成長に直結するR&Dと、中長期的な将来の競争優位を見据えた先行投資型のR&Dを同一の管理体系で推進する体制を整備し、以下の取組みを進めています。

1. 各注力事業の戦略に基づく必要技術の選定と実装時期の明確化
2. 注力事業における技術・知財投資ポートフォリオ管理
3. 先行投資型の取組みおよび全社重要技術のR&Dの実行
4. 全社視点でのR&D強化戦略（R&Dプロセス、人財採用・育成、資産活用）の実行

これらを先行して実践してきたのが、パワーエレクトロニクス領域での取組みです。電力変換・制御技術のR&D体制を強化するため、事業戦略を起点に、商品ロードマップ、必要な技術、市場投入のタイミング、人財計画を定め、技術戦略を明確化しました。その戦略を効果的に実践するための拠点を、2025年10月に京都府向日市の桂川事業所にパワーエレクトロニクスセンタとして開設しました。同センタでは、基盤技術の研究に加え、商品開発やソリューション創出までを視野に入れたR&Dを推進しています。具体的には、太陽光・蓄電池・V2Hを組み合わせるトリプル蓄電システムや、ファクトリーオートメーション用のIP67対応パワーサプライなど、複数事業への技術展開を開始し、人財の採用も計画通りに進めています。

知財についても、全社重要技術の競争優位を支える経営資源として位置づけ直しました。全事業部門を対象に保有特許の棚卸しを実施し、事業戦略・技術戦略との整合性、競争優位への貢献、将来の活用可能性を評価しました。その結果、維持・強化すべき権利と見直すべき権利を選別し、知財ポートフォリオの質を高めるとともに、注力事業や全社重要技術における知財創出・権利化へ経営資源を再配分しています。さらに、出願件数のような活動量ではなく、事業成果への貢献を測る管理指標として知財投資効率を定義しました。これは、知財への投資額に対して、特許・ブランド・ノウハウなどの無形資産が生み出す事業貢献額を可視化するものです。2030年度の目標は、開発生産性に連動する形で、2024年度比2.5倍に設定しました。

注力事業における全社重要技術への注力により、注力事業ごとの競争力強化にもつながっています。制御機器事業では、測距センサーの高精度化、検査システムのユーザビリティ向上、ファクトリーオートメーション用パワーサプライの小型化などに取り組んでいます。社会システム事業ではパワーコンディショナーの小型化、ヘルスケア事業では血圧計や家庭用心電計の高精度化などを進めています。

また、中長期的なバックキャストからのR&D活動では、不確実性に備えた技術探索も継続しています。R&Dにおける出島組織であるオムロン サイニックエックス株式会社（以下、OSX）

技術・知財ハイライト

では、AIやロボティクスを中心とした先端技術のR&Dを行っています。2025年度はトップクラスの国際学会で28件の発表を行うとともに、社会実装に向けた展示会出展や技術検証を実施し、中長期の技術を拡充しています。

その一例として、OSXが開発した非集中学習技術「Decentralized X（DcX）」の有効性を実証しました。本技術は、各社が現場ごとに保有するデータの機密性確保や通信コストの抑制が求められる中、データを共有することなくAIモデルを高度化できる、フィジカルAI時代の新たな技術基盤です。共創パートナーとの実証を通じて、現場ごとに蓄積されたデータそのものではなく知識を統合しながら、AIモデルの性能向上と開発期間・運用負荷の大幅な低減を実現しました。これは研究成果を顧客価値・事業成果へとつなげる実践例であり、全社重要技術の一つであるAgentic AIの強化にも直結する事例です。

WEB オムロンとアプリズム、非集中学習技術「DcX」で開発効率を向上

2026年度の取組みー 事業と技術の成熟度を連動させ、短中長期のR&Dで実行力と資本効率を高める

2026年度は、2025年度に整備した基盤をもとに、テクノロジーガバナンスを本格稼働させます。

SF 2nd Stageにおいて最も重要なポイントは、市場成長を上回る持続的な成長を実現することにあります。そのためには、注力事業において顧客に選ばれる商品・サービスを創出し続けること、その商品・サービスを生み出す技術を明確に定めること、そして市場投入タイミングを的確に見極めたうえで投資判断を行うことが不可欠です。この一連のサイクルを確立し、事業成長に直結する開発生産性の高いR&Dへと変革を遂げていきます。

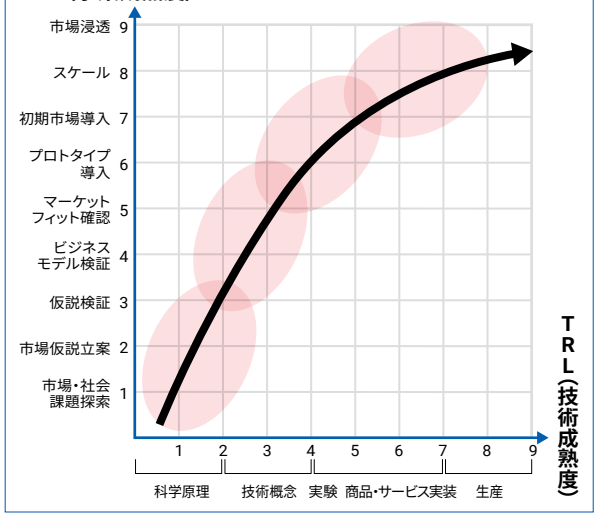
開発生産性の向上を追求するうえでは、短期的なR&D投資の抑制につながるのではないかという懸念も想定されます。これに対し、オムロンは商品・サービスに必要な技術の成熟度・進化軸を押さえた技術開発と、将来性を見据えた先行投資型の次世代技術探索を両立させます。事業や技術の成熟度を短期・中期・長期の時間軸で可視化するBusiness Technology Readiness Map（以下、BTRM）を活用し、注力事業で競争力のある商品を生み出すために必要な技術を選定するとともに、市場投入の最適タイミングから逆算した投資計画を策定します。これにより、2030年以降の成長も見据えながら、先行投資の判断、重要技術の選定、投資・人財配分を機動的に見直していきます。BTRMを活用した技術戦略の策定と推進においては、技術の成熟度だけを高め、事業の成熟度が伴わない事態を防ぐことが重要です。技術起点で開発を進めた結果、市場や顧客の求める価値と乖離し、事業成果に結びつかないリスクを回避するため、事業の成熟度、すなわち市場の受容性、顧客課題の顕在化度合い、事業モデルの確立度を先に見据え、そこから逆算して必要な技術成熟度を引き上げます（図3：参照）。あわせて、技術に関するインテリジェンス機能を強化し、市場・顧客課題・競合・技術・知財の情報を横断的に分析することで、重要技術の選定から投資・実行・軌道修正までを一貫してマネジメントする体制を強化します。こうした取組みを通じて、短期視点での事業戦略強化に向けた技術投資と、次の事業成長を見据えた研究開発テーマをパイプラインとしてつなぎ、各タイミングで優先すべき領域を客観的に判断するマネジメント手法を構築していきます。

テクノロジーガバナンスの本格稼働に向けて、オムロンでは、R&D方針の策定、技術人財の強化・最適配置、投資アロケーション、全社重要技術の戦略的強化、先行投資型活動を一体的に推進しています。テクノロジーガバナンスのもとに全社重要技術ごとの統括部会を設置し、戦略立案から実行、モニタリング、是正までを継続的に回すことで、パイプラインの構築と人財育成を進めています。

また、戦略の進捗と有効性を定期的に確認し、経営資源の投下判断を機動的に見直します。これにより、全社重要技術への集中投資と、将来の事業成長を見据えた先行投資型活動を両立させます。

これらの活動の実効性を高める鍵は、経営層、事業部門、関係組織との一体活動にあります。経営層の意思決定と技術戦略を直結させるとともに、現場の知見と全社戦略を融合させることで、注力事業の成長に必要な技術開発と社会実装

図3：事業・技術の成熟度マップ
BRL（事業成熟度）



技術・知財ハイライト

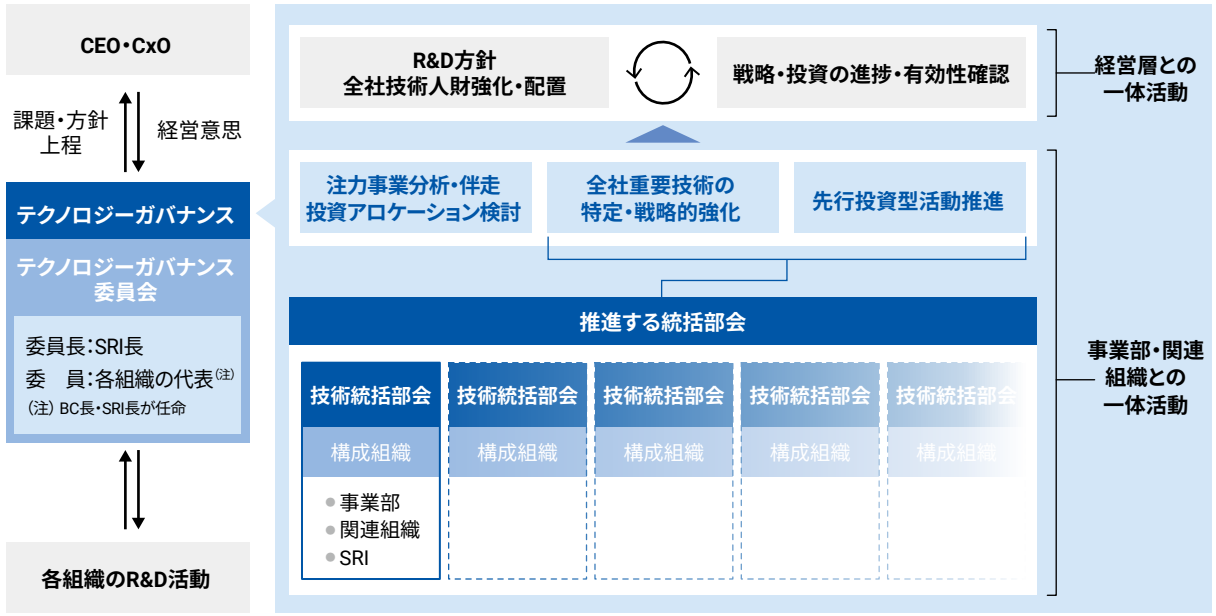
のスピードを高めていきます（図4：参照）。

知財活動も、この本格稼働の中で技術戦略と一体的に高度化します。具体的には、知財投資効率の向上に向けて、調査・分析・中間処理などの定型業務に生成AIを活用し、知財業務プロセスを高度化します。これにより、知財人財が事業戦略と連動した権利網の構築・活用や、競争優位を継続的に守るための判断に注力できる体制を整備します。知財を単独の管理活動に留めるのではなく、全社重要技術の選定、投資判断、事業実装と連動する活動として位置づけることで、知財活動の生産性向上と戦略性強化を両立します。

事例：全社重要技術の強化における エッジセンシングでの取組み

全社重要技術の一つである“エッジセンシング”は、センサーやデバイスに搭載できる限られた演算資源上でAIを動作させ、現場の近傍で即時に判断する技術です。注力事業において、ドメイン知識を活用した新機能の提供や性能の向上、それによる制御の精度向上や安全確保、データ転送量・電力消費の低減とユーザビリティ向上に貢献し、複数事業で活用できる技術アセットとして展開します。

図4：全社重要技術の強化推進体制



例えば、ファクトリーオートメーションでは、半導体検査装置において、センシング性能の向上と活用を容易にする技術により、高度化・高速化の要求に対応する技術開発に取り組んでいきます。ヘルスケア領域では、血圧計による心房細動の検知や家庭用心電計のようにデバイスの革新を通じた疾患の早期発見や治療精度の向上を進めるために、より正確かつ簡便な測定技術や隠れたリスクを判別する技術の開発に取り組んでいきます。

知財の取組みでは、汎用センサーで培った検出性能、供給安定性、ユーザビリティ向上に関する技術を強固な特許網で保護してきました。今後は、これらの技術・知財をエッジセンシングの開発へ活用するとともに、事業戦略と連動して競争優位を保護・活用する知財活動の仕組みを、他の全社重要技術にも展開します。これにより、技術開発の成果を商品価値に結び付けるだけでなく、模倣困難性を高め、持続的な収益力を支える無形資産として活用していきます。

今後の方向性 ー 技術・知財活動を通じて持続的な企業価値向上に貢献する

SF 2nd Stageでは、市場成長を上回る持続的な成長の実現に向けて、技術・知財・人財を一体でマネジメントし、その進捗を指標で可視化する実行体制をさらに強化していきます。R&Dの成果を商品・サービス、データソリューション、知財へと着実に結び付けることで、注力事業の成長を支えます。さらに、競争優位の維持と活用に資する知財ポートフォリオの質を高め、技術成果を持続的な収益力と企業価値向上につなげていきます。

CHROメッセージ

人と組織の変革を、成果で証明する

取締役 執行役員専務 CHRO 兼 CRO

冨田 雅彦

GEMBA DX企業への転換に向けた人と組織の変革

オムロンは中期ロードマップ「SF 2nd Stage」において、事業ポートフォリオを再構築し、注力13事業に経営資源を集中することで、GEMBA DX企業への転換を進めています。これまでのモノを中心としたビジネスモデルから、モノにサービスやデータを組み合わせて、より大きな社会的課題の解決を実現するビジネスモデルへ変革するには、それを担う人と組織も変わらなければなりません。注力事業の成長に必要な人財を確保・育成し、適所に配置するとともに、一人ひとりが能力を発揮し成果を生み出せる組織へと進化することが不可欠です。

SF 1st Stageでも、「モノ＋サービス」へのビジネスモデル変革に合わせて人と組織の変革に取り組みました。社員を新たな価値創造の原動力と位置づけ、人財への投資がどれだけ価値創出につながったかを測る指標として「人的創造性」を設定し、その向上に向けて8つの人財施策(注)を進めました。各施策は着実に進展し、人財への投資や制度・仕組みの整備も進みました。

しかし、市場環境や競合が急激に変化する中で、これらの取組みを、事業戦略の遂行に必要な規模とスピードで実行し、事業の成長に結び付けるに至らず、人件費の増加を上回る付加価値の創出という人的創造性の目標を達成できませんでした。人財施策の方向性は間違っていなかったものの、人と組織の変革のインパクトが不十分だったのです。

その要因は、事業戦略と人財戦略を結び付け、必要な人財の確保・育成・配置から、社員の挑戦と成果の創出までを一貫して進める仕組みが十分に機能していなかったことにあります。

第一に、成長に必要な人財像の共有がグループ全体でできておらず、人財の確保・育成・配置が事業単位にとどまっていました。そのため、事業環境や戦略変化に応じた全社的な人財シフトを迅速に実行できませんでした。

第二に、社員に期待する役割や成果が明確な形で共有されていない組織があり、一人ひとりの能力発揮や挑戦を公正に評価して事業成果や次の成長機会につなげる仕組みも不十分でした。さらに、人財施策の成果を誰が確認し、期待した成果が得られなかった場合に誰が見直すのか、経営と事業の責任も曖昧さを残していました。

つまり、SF 1st Stageの課題は、個々の施策の内容ではなく、人財戦略を事業成長につなげる一連の実行の仕組みと、経営の関与が不十分だったことにあります。私は、施策を導入するだけでなく、人と組織の変化とそれが生み出す成果までを確認し、必要な手を打ち続けることが経営の責任だと考えています。これが、SF 1st Stageにおける最も大きな反省です。

この反省を踏まえ、SF 2nd Stageでは、人と組織の変革を2つの柱で進めます。1つ目は、注力事業に必要な人財を全社で確保・育成・配置するとともに、事業を率いる経営人財を育成する「人財ポートフォリオの再構築」です。2つ目は、社員一人ひとりの役割と期待する成果を明確にし、挑戦と成果を公正に評価・処遇するとともに、多様な挑戦を促す「挑戦する人財と組織づくり」です。

この2つを柱として、人財への投資を人と組織の変化、さらに事業成長へとつなげます。

(注)SF 1st Stageでは、数ある人財施策の中から、人的創造性を高めるために最も有効と考えた8つの人財施策を実行しました。①価値創造をリードする専門人財のグローバルでの採用　②グローバル重要ポジションの現地化推進　③次世代リーダーの育成による女性活躍の推進　④キャリア・雇用形態・働き方の多様な選択肢の拡充　⑤成長意欲のある人財への投資　⑥役割責任・スペシャリティを定めるジョブ型人事制度　⑦成長と挑戦を後押しする「応援文化」の醸成　⑧社会的課題解決の成果を分かち合う取り組み・制度

人的創造性とは

人的創造性とは、人財への投資に対してどれだけ付加価値を生み出せたかを示す、オムロン独自の指標です。社員一人ひとりの能力発揮を通じて価値創出を拡大し、持続的な成長につなげられているかを測るために設定。分母と分子の双方に目標を設定し、投資を抑制するのではなく、投資を通じて価値創出を拡大することを目指します。

$$\text{人的創造性} = \frac{\text{付加価値}}{\text{人件費}}$$

CHROメッセージ

経営主導と凡事徹底で、人と組織の変革をやり切る

SF 2nd Stageでは、人と組織の変革を個々の施策や現場の努力だけに委ねません。経営が事業戦略に基づいて変革の方向性と優先順位を示し、進捗と成果に責任を持ちます。

その基盤として、事業戦略の遂行に必要な人財像を具体化し、人財の確保・育成・配置を継続的に見直す仕組みを整えてきました。具体的には、グローバル約2万人の社員を対象に、一人ひとりの経験、スキル、専門性、志向の可視化を進めています。これにより、埋もれていた強みや可能性を見いだし、新たな役割の付与や成長機会の提供につなげます。まず、2025年度までに、社員の職務経験やスキルを把握できるようにするとともに、人財開発会議を通じて、事業に必要な人財や育成・配置方針を議論してきました。これにより、計画的な育成・配置と、その進捗を継続的に確認する基盤を整えました。SF 2nd Stageでは、この基盤を活かし、人と組織の変化を事業成長につなげます。

そして、SF 2nd Stageの実行を支える「凡事徹底」は、人財戦略においても重要な考え方です。必要な人財の確保・育成・配置と、挑戦と成果に対する公正な評価を徹底し、次の成長機会につなげる。こうした人事の基本を事業戦略と結び付け、必要な規模とスピードで着実に決めたことをやり切ることが、人事領域における凡事徹底です。ここでいう「やり切る」とは、最初に決めた施策をそのまま続けることではありません。成果を継続的に確認し、必要に応じて施策を見直しながら成果が出るまで実行し続けることです。経営が方向性を明確にし、現場の主体性を活かしながらも、自らの責任のもと「凡事徹底」によって変革をやり切る。この実行を通じて、人財施策を事業成長につなげ、結果を出し続ける組織へと変えていきます。

人財ポートフォリオの再構築

人と組織の変革の1つ目の柱は、事業戦略と連動した人財ポートフォリオの再構築です。注力事業に必要な人財を確保・育成・配置するとともに、事業を率いる経営人財を育成します。

まず、2030年に向けて、注力事業の成長に不可欠な開発領域とフロント領域を中心に、1,000名を超える規模の人財シフトを進めます。社内異動と既存人財の能力開発に加えて、今のオムロンにはいない経験や能力を持った人財を外部から積極的に採用し、事業戦略の実行に必要な人財を確保します。

重要なのは、構造改革前の人件費構造に戻すことなく、限られた人的資本を高成長・高付加価値領域へ重点的に配分することです。人財シフトと同時に、業務の効率化やデジタル活用を進め、より高い付加価値を生み出す仕事への移行を促すことで、事業成長と生産性向上を両立します。特に、注力事業の価値創出を担う人財については、全社最適の視点から経営が責任を持って確保・配置します。

その具体例の一つが、注力事業の成長を支えるパワーエレクトロニクス人財の獲得です。事業横断で必要人財を特定し、採用・育成・配置を全社一体で進める仕組みへ転換したことで、人財確保は着実に進展しています。こうした成功事例を、他の注力事業を支える専門人財にも展開し、事業戦略と連動した全社最適の人財マネジメントを加速していきます。

人財ポートフォリオの再構築を支えるのが、人財情報の可視化です。社員の職務経歴や強み、目標・成果を継続的に把握することで、組織の枠を越えて、一人ひとりの強みや可能性を活かした育成・配置を進めるとともに、事業成長につながっていない場合には、育成方針や配置を見直します。必要な人財像の具体化、確保・育成・配置、成果の確認、見直しのサイクルを継続的に回すことで、人財ポートフォリオの実効性を高めます。

加えて、注力事業には、事業を率い、成果を生み出すトップリーダーを育てることも欠かせません。将来のオムロンを率いる経営人財を2030年に向けて100人規模で育成します。オムロンは2011年からコアポジション戦略を進め、グローバル約200の重要ポジションに対し、1,000名を超える後継者を育成してきました。一方、経営環境が複雑化し、ビジネスモデルの転換が求められる中、特定のポジションを担えるだけでは十分ではありません。必要なのは、未来のありたい姿から経営課題を自ら設定し、事業成長や社内変革をやり切ることができる経営人財、つまり未来を創る人財です。

こうした人財は、研修だけで育つものではありません。将来のトップリーダーの育成を経営アジェンダと位置づけ、CEOやCxOが直接関与します。戦略的タフアサインメントを通じて、戦略を描くだけでなく、実行して成果を出し、人と組織を育てる力を鍛えます。

このように、注力事業への人財シフトと経営人財の育成を一体で進め、人財ポートフォリオを再構築します。ただし、必要な人財を配置しても、担う役割や期待が曖昧で、挑戦と成果が正しく評価されなければ、その力を十分に引き出すことはできません。そこで、評価・処遇と企業文化の両面から、一人ひとりが能力を発揮し、挑戦を成果につなげられる環境をつくります。

CHROメッセージ

挑戦する人財と組織をつくる

人と組織の変革の2つ目の柱は、挑戦する人財と組織づくりです。社員一人ひとりが、日常の仕事の中でベンチャー精神を発揮し、挑戦できる組織をつくります。オムロンはこれまでも、企業理念の実践においてベンチャー精神を大切にし、社員の挑戦を促してきました。一方、挑戦を社員の主体性に委ねる部分が大きく、日常業務のなかで生まれる多様な挑戦に対して、組織として十分にスポットライトを当てられていませんでした。その結果、ベンチャー精神は、新規事業開発など限られた役割のみに必要なものと受け止められることがありました。

SF 2nd Stageでは、評価・処遇制度と文化の両面から、誰もが様々な種類や大きさの挑戦に踏み出し、その挑戦を成果と次の成長につなげられる環境を整えます。

評価・処遇制度の面では、社員が担う役割、挑戦の難易度、成果や貢献を公正に評価し、処遇や次の機会に反映します。その際に私が重視するのは、「公平」ではなく「公正」です。挑戦の機会は広く提供する一方、役割や成果が異なれば、評価や処遇にも合理的な差が必要です。その違いを説明できる形で認め、社員に報いることが公正だと考えています。

SF 2nd Stageの実現に必要な役割へ人財を機動的に配置し、一人ひとりの挑戦と成果創出を促すため、これまで係長以上の層を対象に導入していた役割等級制度を、全社員対象の制度に移行します。新たな役割等級制度では、役割責任の大きさに応じて等級を設定し、成果に応じて見直すことで、年齢や勤続年数に関わらず社員の挑戦と成長を促します。社員の成長と事業の成長、その成果に応じた処遇の好循環を生み出すべく、今年度中の導入に向けて準備を進めています。

社員が担う役割を明確にし、その役割に応じて目標と期待する成果を設定することが、公正な評価・処遇の出発点となります。そのため、生成AIを活用して、目標の具体性や難易度、上位方針とのつながりを確認し、目標設定と評価運用の質を高めます。生成AIは評価を決定するものではなく、社員と上司の対話を支援し、期待する成果を明確にするために活用します。目標とその進捗・結果を継続的に把握することで、評価の公正性と納得感を高め、育成、配置、人財登用につなげます。

評価するのは、能力を保有していることではなく、その能力を発揮してどのような成果を生み出したかです。成果を上げた人にはメリハリある処遇に加え、より大きな役割や次の挑戦の機会で報います。卓越した成果は特別インセンティブで称えます。期待した成果に届かなかった場合も、挑戦の過程と課題を明らかにし、学びを成長と再挑戦につなげます。

文化の面では、誰もが安心して挑戦に踏み出せる環境をつくります。そのためには、成功事例だけでなく、挑戦する過程での試行錯誤や失敗から得た学びに社員が触れられることが重要です。新たなTOGA（The OMRON Global Awards）では、エントリーした社員全員の挑戦ストーリーを共有します。他の社員の経験を知ることで、自分の仕事にも挑戦の余地があると気づき、挑戦を楽しめるようにします。

挑戦に大小はありません。顧客価値を高めるための仕事の見直しや品質・生産性の向上も、すべて挑戦です。制度と文化の両面から、多様な挑戦と学びを次の行動につなげ、誰もが日常的に挑戦できる組織をつくります。

「結果を出し続ける」組織へ

こうした取組みが制度の導入にとどまらず、人と組織の変革が実際に進んでいるか。その状態を確認する重要な指標の一つが、社員エンゲージメントスコアです。私はエンゲージメントを、単なる社員満足度とは捉えていません。会社は能力開発や活躍機会を提供し、挑戦と成果に公正に報いる。社員は会社の目指す方向に共感し、主体的に貢献する。会社と社員が互いの価値を認め、ともに成長している状態か。そのつながりが、エンゲージメントに表れます。

2030年のエンゲージメント目標70の達成に向けて、経営として進捗を注視し、必要な手を打ち続けます。ただし、エンゲージメントの向上自体が人財戦略の目的ではありません。人と組織の変革を顧客価値の創出や事業成長につなげることが、CHROの使命です。

SF 2nd Stageの人財戦略は、人と組織のあり方そのものを変える大きなチャレンジです。社員への影響も小さくありません。しかし、将来の成長に必要な変革を先送りすることの方が、大きな経営リスクだと考えています。CHROとして、変革の必要性と進捗を発信し、社員の理解と納得を高めながら変革を進めていきます。

2つの柱を確実に進め、期待した成果につながらなければ、私の責任で次の手を打つ。オムロンを「結果を出し続ける組織」に変えるまで、人と組織の変革をやり切ります。

P.65▶ 人財ハイライト

人財ハイライト

「SF 2nd Stage」実現に向けた人財戦略

オムロンは中期ロードマップ「SF 2nd Stage」において、注力13事業への経営資源の集中と、モノにサービスやデータを組み合わせたビジネスモデルへの転換を進めています。その実現に向け、事業戦略に必要な人財を確保・育成・配置するとともに、一人ひとりの能力発揮と挑戦を事業成長につなげる組織を目指します。

2025年度は、人と組織の変革を支えるマネジメントと組織文化の基盤整備を進めました。2026年度は、「人財ポートフォリオの再構築」と「挑戦する人財と組織づくり」を2つの柱として一体的に推進します。人財戦略の進捗は社員エンゲージメントなどを通じて確認し、人財配置や施策の見直しにつなげます。

2025年度の取組み

人と組織の変革を支える基盤整備

成長を加速させるマネジメントスタイルへの変革

課題：従来の管理型のマネジメントや失敗を許容しにくい文化が一部に残り、成果創出と人の成長の両立、社員の主体性や組織の実行スピードの向上が課題となっていました。

取組み：パフォーマンスマネジメントに加え、社員の強みや可能性を引き出すピープルマネジメントを強化しています。

2024年度に国内でピープルマネジメント強化の仕組みを構築し、2025年度には、国内における一連の仕組みの定着と、海外への展開を進めました。また、人財開発会議を通じて人財情報の可視化と議論を進めています。人財開発会議とは、複数の観点からマネージャーの育成に向けた議論を行い、配置・育成計画を決める全社共通のプロセスです。適所適財の配置や個々の課題に

「SF 2nd Stage」実現に向けた人財戦略

SF 2nd Stageで目指す姿	**GEMBA DX企業への転換に向けた人と組織の変革** 注力事業に必要な人財を確保・育成・配置し、一人ひとりの能力発揮と挑戦を事業成長につなげる
環境認識	注力事業への経営資源の集中と、モノにサービスやデータを組み合わせたビジネスモデルへの転換には、それを担う人財の確保・育成・配置と、能力を発揮できる組織への変革が必要
SF 1st Stageで見えた課題	必要人財の具体化から確保・育成・配置、成果確認、施策の見直しまでを連動させ、事業成長につなげる仕組みに課題
2025年度の取組み	**人と組織の変革を支える基盤整備** 成果創出と人財成長を両立するマネジメントへの転換と、社員が主体的に改善や挑戦を続ける組織づくりに注力。これらを通じて、SF 2nd Stageにおける人と組織の変革を支える基盤を整備。 ●成長を加速させるマネジメントスタイルへの変革 ●主体性を生む組織カルチャーへの変革
＋	
2026年度の取組み	**「人財ポートフォリオの再構築」と「挑戦する人財と組織づくり」の2つの柱を一体的に推進する** **「人財ポートフォリオの再構築」** 事業戦略に必要な人財像と人数を具体化し、現状とのギャップを踏まえて、社内異動、育成、外部採用を組み合わせた人財配置を進めるとともに、事業成長を牽引する経営人財を計画的に育成 ●注力事業への1,000名超の人財シフト ●経営人財100名規模の育成 **「挑戦する人財と組織づくり」** 評価・処遇制度と挑戦できる文化づくりの両輪で推進。社員の成果、組織への貢献を公正に評価し、処遇や次の役割・挑戦機会に反映するとともに、社員の挑戦と成長を促す組織環境を整える ●役割と成果に基づく公正な評価・処遇制度 ●挑戦を促す企業文化の醸成
指標	**人財戦略の進捗を表す指標：社員エンゲージメント　2030年目標スコア　70**

人財ハイライト

応じた啓発計画策定を検討するとともに、継続的に一人ひとりの成長を確認しています。

さらに、習得したスキルを実際の業務で実践できるよう、ピープルマネジメントの課題別トレーニングや好事例の共有、セミナー等のイベント、個別コーチングなども実施しています。

成果：取組みの結果、2025年度は以下の成果を確認しました。

- パフォーマンスマネジメントとピープルマネジメントを両立できているマネージャーの割合が前年度から2ポイント増加し、国内マネージャーの半数近くが両立

今後の取組み：習得したスキルのさらなる実践を促すとともに、グローバルでの仕組みの定着を図り、人と組織の成長を両立するマネジメント基盤の構築を進めていきます。

主体性を生む組織カルチャーへの変革

課題：事業環境が大きく変化する中、社員一人ひとりが主体的に課題を見つけ、行動し、自ら改善を進める組織・文化へと変わっていく必要があります。

取組み：エンゲージメントサーベイ「VOICE」を活用し、現場主体での組織開発を進めることで、こうした文化の醸成を進めています。2024年度にVOICEを進化させ、VOICEで見えた現場の課題を、チームでの対話や改善活動につなげる運用へと発展させました。組織ごとに課題と要因を可視化し、マネージャーとメンバーの対話を通じて、改善テーマの設定、実行、振り返りを行う仕組みです。2025年度は、9割以上の組織が改善活動に取り組み、グループ全体で約1,000件の活動が実行されました。現場起点での改善をさらに促すため、こうした改善活動事例の共有も進めています。

成果：取組みの結果、2025年度は以下の成果を確認しました。

- 現場主導の組織課題解決により、2025年度のエンゲージメントスコアは、前年度66から67へ1ポイント改善
- 国内におけるエンゲージメントスコアが高い組織の割合が約22%から28%へ拡大
- 各組織での現場改善により、2024年度のVOICEで課題として多かった「顧客価値創造の阻害」や「仕事のやりにくさ」が改善
- 2025年度VOICEでは、「成長実感」と「試行錯誤への寛容」を、エンゲージメント向上に向けた重要な課題として新たに特定

今後の取組み：VOICEを起点とした現場主体の組織開発を継続し、仕事を通じた成長機会の拡充と、試行錯誤から得た学びを次の行動につなげる組織環境の整備を進めます。

2026年度の取組み

人と組織の変革　人財ポートフォリオの再構築

注力事業への1,000名超の人財シフト

課題：事業ポートフォリオ再構築に向けて、注力事業の成長を牽引する領域に、必要な人財を質・量の面で確保し、人財ポートフォリオを再構築することが必要です。一方、従来の事業・部門単位での配置では、全社戦略に沿った機動的な人財配置ができていませんでした。

取組み：2030年に向けて、注力事業の開発・フロント領域を中心に、1,000名超の人財シフトを進めます。領域ごとに必要な人財像を具体化し、社内異動、育成、外部採用を組み合わせ、事業や部門の枠を越えて人財を確保・配置します。配置後の能力発揮や成果も確認し、その結果を次の育成・配置や施策の見直しに反映します。この取組みを成功させるポイントは以下と考えています。

- 社員情報の可視化

グローバル約2万人の職務経験、スキル、専門性、志向などの可視化を進めています。社内の共通システムを活用し、人財情報を管理・活用することで、適時・適所・適財を実現する仕組みづくりを進めています。

TOPIC：VOICE分析から見えた、社員の主体性を引き出す鍵となる、マネージャーのエンパワーメントスキル

ピープルマネジメントフィードバックサーベイとエンゲージメントサーベイ「VOICE」の結果を組み合わせて分析したところ、マネージャーのエンパワーメントが社員のエンゲージメント向上に寄与することが確認されました。ここでいうエンパワーメントとは、単に業務を任せることではありません。メンバー一人ひとりの経験や能力、状況に応じて役割と期待成果を明確にしたうえで、責任と権限を適切に付与し、必要な支援を行うマネジメントを指します。一般的に指摘されているマネジメントとエンゲージメントの関係性が、オムロンの国内のデータからも確認された形です。

また分析の結果、エンパワーメントはエンゲージメントに直接影響するのではなく、社員の挑戦と成長を後押しする職場環境の醸成を通じて、エンゲージメント向上につながることが示されました。社員の主体性を引き出すためには、権限委譲そのものだけでなく、挑戦を歓迎し、成長を支援する環境づくりが重要であることがうかがえます。

これらの結果を踏まえ、社員の主体性とエンゲージメント向上を実現する重要な要素として、エンパワーメントをマネジメントスタイル変革の重点項目の一つに位置づけています。今後は、エンパワーメント強化に向けたマネジメントトレーニングや個別コーチング、実践事例の共有を通じて、マネージャーの実践力を高めるとともに、主体性を育む組織カルチャーの醸成につなげます。

人財ハイライト

- 全社横断での採用活動の強化

　2026年度はキャリア採用の充足率80%以上を目標に掲げ、フロント・高度専門人財の採用を強化しています。特に、複数の注力事業に共通する専門人財は、事業・部門単位ではなく、全社横断で採用活動を進めます。パワーエレクトロニクス人財の採用を先行して進めており、ここで得られた知見を他の専門領域へ展開します。

- 業務効率化と人財シフトの一体的な推進

　人財シフトに加え、全社的な業務効率化によるリソース創出も進めます。業務プロセスの標準化・再設計、AIエージェントによる自動化、共通DX基盤の整備により、既存業務の生産性を高めます。これにより創出したリソースを成長領域に振り向け、人的資本を適切に配分していきます。

TOPIC：注力事業を支える パワーエレクトロニクス人財の獲得

　パワーエレクトロニクス技術は、複数の注力事業に共通する重要な技術基盤です。2030年に向けて、現在の技術者に加え専門人財の拡充が必要となる一方、高度な専門性を持つ人財は採用市場に少なく、事業や部門ごとの採用では必要な規模とスピードでの確保が困難でした。

　そこで2025年10月にパワーエレクトロニクスセンタを設立し、技術開発と人財獲得を全社横断で推進する体制へ転換しました。採用要件やキャリア機会を全社視点で明確化し、複数事業で専門性を発揮できる環境を示すことで人財獲得が進展しています。

　その結果、外部からの採用目標の約3分の1を超える人財をすでに獲得しています。今後も採用市場の動向を踏まえながら、人財獲得と育成を進めるとともに、ここで得た知見を他の専門領域にも展開していきます。

経営人財100名規模の育成

課題：これまで取り組んできたコアポジション戦略を通じ、重要ポジションの後継者候補を確保。一方で、グループ全体の成長を牽引する経営人財については質・量の面でさらに拡充する必要があります。共通要件に基づく候補者の発掘と、必要な経験・役割を全社視点で計画的に付与する仕組みに課題がありました。

取組み：2030年に向けて、注力事業の成長を担う経営人財を100名規模で育成します。経営人財に求める要件を明確にし、グループ全体から候補者を発掘するとともに、それぞれの強みや育成課題に応じた戦略的タフアサインメントを設定。実際の経営課題への対応を通じて、戦略の立案・実行、成果創出、人と組織を育成する力を強化しています。100名の人財プールの中から、事業環境や経営課題に応じて最適な人財をタイムリーに配置できる状態を目指します。この取組みを成功させるポイントは以下と考えています。

- 経営主導による育成

　経営陣が候補者の選定や育成に関与し、事業環境や経営課題を踏まえ、必要な経験と役割を全社視点で設定します。CEOとの1on1、CxOによるメンタリング、社外コーチからのフィードバックなどを通じて、自己変革を促します。

- 経営人財プールの形成と経験付与を通じた育成

　初年度となる2026年度は、最優先で育成する60名を選定しました。経営人財に求める要件とギャップを成長テーマとして特定し、期待される成長につながる戦略的タフアサインメントを一人ひとりに付与することで、経営人財としての成長を加速します。

- 経営人財に求める要件

　オムロンが定義する経営人財とは、ある分野で強みや実績を持ちながらも、その領域にとどまらず、役割や環境が変わっても成果を出し続けられる人財です。

経営人財には、以下3つを求めます。

1. 将来のありたい姿からバックキャストして戦略を立案し、関係者の理解と協力を得る力
2. 挑戦的な目標にコミットし、環境変化に対応しながら成果を創出する力
3. メンバーへの権限移譲と必要な支援を通じて、継続的に成果を生み出す組織を構築する力

人と組織の変革 挑戦する人財と組織づくり

役割と成果に基づく公正な評価・処遇制度

課題：社員の主体的な挑戦と成果創出を促すには、挑戦の難易度や成果を公正に評価し、処遇や次の役割・成長機会に反映する仕組みが必要です。従来は、役割と期待成果の明確化、全社で一貫した評価運用に課題がありました。

取組み：役割責任、挑戦の難易度、成果、組織への貢献を総合的に評価し、処遇や次の役割・挑戦機会に反映する評価・処遇制度を導入します。役割等級制度への移行や、目標設定の高度化、成果に応じた報酬制度の導入を一体的に進めます。期待成果に届かなかった場合も、結果だけでなく、目標の難易度や取組みの過程、残された課題を確認し、育成や再挑戦につなげます。この取組みを成功させるポイントは以下と考えています。

- 役割等級制度への移行

　全社員を対象とした新たな等級制度として、担う役割責任の大きさと等級の連動性を高める「役割等級制度」への移行を進めています。これにより、社員の挑戦と貢献を公正に評価し、より大きな役割や処遇、次の成長機会につなげていきます。

人財ハイライト

- 生成AIを活用した目標設定

　公正で納得感のある評価実現に向け、目標設定のプロセスを見直します。それぞれが設定した目標について、生成AIを活用し、具体性や難易度、上位方針との整合性、定量的な評価が可能な内容となっているかを検証します。評価の公平性を担保するツールとして、生成AIを活用します。

- 成果に応じた処遇の強化

　2026年度から、計画を上回る成果や業績向上への顕著な貢献を対象とする特別インセンティブを導入しました。大きな成果を生み出した個人・チームをグローバルで称え、成果に対して、大きく報いていきます。

挑戦を促す企業文化の醸成

課題：日々の業務における改善や試行錯誤が挑戦として十分に認識・称賛されず、組織全体への広がりが限定的でした。

取組み：企業理念実践の取組みであるTOGA（The OMRON Global Awards）を刷新し、最終的な成果だけでなく、挑戦の背景や過程、直面した課題、試行錯誤から得た学びを共有する仕組みを整備しています。あわせて、VOICEを起点とした、現場主体の組織開発により、挑戦する企業文化を醸成していきます。この取組みを成功させるポイントは以下と考えています。

- 挑戦と学びを共有するTOGAへの刷新

　新たなTOGAでは、「主体性」と「つながり」を重視し、成果だけでなく、挑戦の過程や試行錯誤から得た学びを「挑戦ストーリー」としてアプリ上で共有します。社員は「いいね」や応援コメントを通じて互いの挑戦に触れ、企業理念と自身の業務とのつながりを捉えながら、学びや気づきを広げていきます。また、受賞テーマの選定には社員一人ひとりが投票に参加し、挑戦を称賛し合うとともに、共感・共鳴の輪を組織全体へ広げる仕組みとしています。

TOPIC：社員の挑戦を加速させる新たなTOGA

　TOGAは、社員一人ひとりの挑戦を称え、次の挑戦を後押しする仕組みへ刷新しました。2025年度のTOGAにおいては、国内外から約500テーマが集まり、社員投票ではグローバルで約19,000票が投じられ、50テーマが受賞しました。約500テーマへの「いいね」数は合計13,000件以上にも上り、挑戦への共感や称賛が広がるとともに、社員が互いの取組みを知るきっかけとなっています。TOGAアプリ上での共有とあわせて、海外拠点を含む50テーマの受賞者と役員・社員・受賞者同士が直接対話をする交流会を実施しました。交流会では、社長をはじめとする経営陣から新入社員までの幅広い社員が、受賞者と思いや学びを共有しました。交流会での対話は、受賞者が挑戦をさらに進める原動力になるとともに、参加者が多様な挑戦や試行錯誤に触れ、自らの仕事における挑戦の機会に気づくきっかけとなっています。言語や地域、部門、役職の垣根を越えて挑戦を共有し、互いに学び、応援し合うことで、誰もが挑戦できる文化を育みます。

TOGA事例：顧客起点の挑戦が生んだ事業成長

　2025年度のTOGA受賞テーマの一つを紹介します。本事例は、制御機器事業において、生成AI関連製品の品質を支える検査装置の事業推進に関わる一人の社員の「顧客の困りごとを解決したい」という思いから始まりました。この思いを発信し続け、顧客との対話や生成AI業界について学ぶ機会を重ねる中で、共感する仲間が増加。一つの評価機会と商談を起点とした挑戦は、部門や地域を越えた連携へと広がり、やがて事業全体、さらにはグローバルを巻き込むプロジェクトへと発展しました。

　生成AI需要の急速な高まりに伴い、AIデータセンター関連製品への品質保証に対する要求は一段と高度化しています。特に、顧客の製品開発サイクルは急速に短期化しており、従来のオムロンの標準的な開発プロセスでは、顧客の変化に十分なスピードで対応することが困難でした。また、競合他社が強固な顧客基盤を築いてきた市場への参入や、急激な需要変動への対応も大きな課題となっていました。

　この高い壁を乗り越える原動力となったのは、「徹底した顧客起点」の姿勢と、顧客の変化に応えるために自ら変わる覚悟でした。世界各地の顧客現場で評価と対話を重ね、現場に密着することで、最新の市場動向や現場課題をリアルタイムに収集しました。得られた情報をもとに、高度なCT-X線検査技術を活かした新たなソリューションを開発するとともに、試作品を早期に提供し、顧客からの評価を次の改善へ反映する開発手法へと転換しました。顧客の変化を的確に捉え、短いサイクルで検証と改善を積み重ねることで、新たな検査ニーズに対応しました。

　さらに、開発、品質保証、製造、営業、商品企画、海外拠点、生産パートナーが連携し、顧客ニーズへの対応力を高めました。グローバルで得られた情報をもとに各部門が迅速に意思決定し、開発から生産、供給までの仕組みを一体的に見直した結果、生産能力を大幅に拡大。開発スピードの向上と供給体制の強化を同時に進め、急速に変化する需要に柔軟かつ迅速に対応できる体制を構築しました。こうした取組みにより、新たな顧客価値を創出するとともに、これまで競合製品を採用していた大手顧客との信頼関係を構築しました。

　その結果、生成AI関連市場における売上は大きく伸長。顧客との関係がほぼゼロの状態から、わずか1年で事業を支える柱へと成長しました。一人の社員の思いから始まった挑戦が、顧客現場での情報収集、開発手法の転換、部門や地域を越えた連携を通じて、顧客価値と事業成果に結び付いた事例です。

　本事例は、企業理念を原動力に一人ひとりが顧客の課題と向き合い、それぞれの専門性を持ち寄ることで、新たな顧客価値と事業機会を生み出した、TOGAを象徴する挑戦です。個人の思いを受け止め、部門や地域を越えて協力する組織文化が、挑戦を大きな成果へとつなげました。TOGAは、こうした実践を共有し、称賛することで、企業理念に基づく挑戦の輪をグループ全体へ広げています。

サプライチェーンハイライト

レジリエントなサプライチェーン構築

オムロンは、中期ロードマップ「SF 2nd Stage」において、「レジリエントなサプライチェーン構築」を新たなサステナビリティ重要課題として設定しました。これは、事業環境の変化を先取りして安定した供給体制を構築することで、成長機会を確実に捉え、事業成長と持続的な企業価値向上につなげるためです。特にSF 2nd Stageの成長を牽引するデバイス事業においては、安定供給力が競争力を支える重要な要素であり、全社でサプライチェーンの強靭化を推進しています。

オムロンは2022年、新型コロナウイルス感染症の拡大や半導体不足などによるサプライチェーンの混乱に対応するため、長納期部品の確保を進めました。しかし、その後の需給環境の変化により在庫水準が上昇し、2023年度には在庫引当金の増加が営業利益の大幅減益の一因となりました。こうした経験を踏まえ、オムロンは在庫適正化を進めるとともに、リスク発生後に対応するのではなく、需給変動や地政学リスクなどを先読みして備えることで、安定供給と資本効率を両立するサプライチェーン運営への変革を進めています。

現在の事業環境は、地政学リスクの高まりや生成AI市場の拡大に伴う半導体需給の逼迫など、不確実性がさらに増しています。こうした環境変化を見据え、SF 2nd Stageでは、主要製品における調達・生産の複線化推進を非財務目標として設定し、経営レベルで進捗をモニタリングしています。

レジリエントなサプライチェーン構築に向けた取組み方針

- 全社で供給リスクのある部品・部材を特定
- 製品設計変更によって供給リスクのある部品・部材の使用を回避・削減
- 在庫管理や受発注を行う際の最小の管理単位（SKU）の適正化により、部材在庫と製品在庫を最適化
- 地域ごとのリスク特性や市場特性を踏まえながら、生産体制の見直しや拠点配置を最適化

事業セグメントごとの主な取組み

事業	主な取組み
制御機器事業（IAB）	SKUの適正化を通じて部材調達と製品在庫の最適化を図り、生産・供給体制の見直しを推進しています。これにより、需要変動への対応力を高めながら、供給安定性と収益性を両立する生産体制の構築を進めています。
ヘルスケア事業（HCB）	生産体制複線化の重要課題として、インド工場の早期立ち上げを推進しています。具体的には、2025年に稼働を始めたインド工場において優位なコスト構造を早期に確立することで、地政学リスクへの対応力を高めるとともに、成長が続くインド市場への供給能力強化と競争力向上を目指しています。
社会システム事業（SSB）	拡大する家庭向け蓄電市場への対応に向け、生産能力の強化を進めています。市況変動や需要変化にも柔軟に対応可能な生産体制を設計し、2027年度に2023年度比150%の生産能力実現を目指しています。これにより、再生可能エネルギーの普及拡大を支える事業成長と安定供給の両立を図ります。
全社共通	中東情勢や半導体需給動向などを踏まえた複数のリスクシナリオを設定し、全製品を対象に調達・供給リスクを評価しています。高リスク部材は戦略在庫を確保するとともに、特定部品への依存度を低減する設計変更や代替部品活用を推進しています。単なる在庫の積み増しではなく、調達戦略と製品開発を一体で進めることで、リスク低減と在庫適正化の両立を進めています。

環境ハイライト

環境取組みの課題認識と長期ビジョン「SF2030」の目標

気候変動、資源循環、生物多様性の損失などの環境課題は、企業活動を取り巻く前提条件そのものを変えつつあります。脱炭素や循環経済への移行が進む中、企業には環境リスクへの対応だけでなく、新たな顧客価値や成長機会の創出につなげることが求められています。

オムロンは、環境分野において持続可能な社会をつくることが企業理念にある「よりよい社会をつくる」ことと捉え、気候変動や資源循環といった地球規模の社会的課題に対して積極的に取り組んでいます。特に「温室効果ガス排出量の削減」「循環経済への移行」「自然との共生」を取り組むべき重要な環境課題と捉えて、実効性の担保と仕組みの構築により、持続可能な社会づくりへ貢献し、企業価値の向上に努めています。

長期ビジョン「Shaping the Future 2030（SF2030）」では、「脱炭素・循環経済の実現による環境負荷の低減」をサステナビリティ重要課題の一つに位置づけ、2030年に向けて、温室効果ガス排出量の削減と資源循環モデルの構築を推進するとともに、環境課題の解決を通じた競争優位性の確立を目指しています。

2025年度の主な取組み

2025年度は、中期ロードマップ「SF 2nd Stage」に向けての準備期間と位置づけ、SF 1st Stageで推進してきた脱炭素・循環経済施策の成果を確認するとともに、環境課題への対応を事業成長につなげるための新たな環境目標の設定と実行基盤の整備を進めました。

気候変動への対応

温室効果ガス排出量の削減については、自社拠点における省エネルギー活動や再生可能エネルギー活用を継続するとともに、Scope1・2削減に向けた取組みをグローバルで推進しました。

また、Scope3削減に向けた基盤整備も進めました。上流サプライチェーンにおいては、主要サプライヤーを対象とした温室効果ガス排出量調査を実施し、排出量の把握と削減機会の特定を進めました。製品使用段階においては、各ビジネスカンパニーの排出量算定体制の整備と算定精度の向上に取り組み、今後の削減施策につなげる基盤を構築しました。これらの取組みにより、従来把握が難しかったバリューチェーン全体の排出量の可視化が進み、2030年目標達成に向けた実効的な削減活動の土台づくりが進展しました。

さらに、SF 2nd Stageの開始に向け、温室効果ガス排出量削減目標を見直しました。Scope1・2については「1.5°C」基準を維持するとともに、Scope3については従来のカテゴリー11（製造・販売した製品・サービス等の使用に伴う排出）に加え、カテゴリー1（原材料の調達、パッケージングの外部委託、消耗品の調達等に伴う排出）も対象範囲に含めた新たな削減目標を設定し、「Well Below 2°C」基準でSBTイニシアチブ(注)への目標更新を申請しています。これにより、自社拠点だけでなく、調達から製品使用までを含むバリューチェーン全体での脱炭素化を推進し、環境価値と企業価値の両立を目指します。

（注）SBT イニシアチブ（Science Based Targets イニシアチブ）：科学的根拠に基づいた温室効果ガス削減の中長期目標設定を推奨している国際的イニシアチブ。

温室効果ガス排出量に関する目標および実績（Scope1・2・3）

旧基準（SF 1st Stage目標）

（単位：kt-CO2e）

	2016年度実績（基準年）	2025年度実績		2026年度目標	2030年度目標	2050年度目標
		排出量	2016年度比	2016年度比	2016年度比	
Scope1・2(注1)	250	56(注2)	△76%	ー	△65%	ゼロ
Scope3 カテゴリー11	9,102	6,443(注2)	△29%	ー	△18%	ー

新基準（SF 2nd Stage目標*継続事業のみで再設定）

（単位：kt-CO2e）

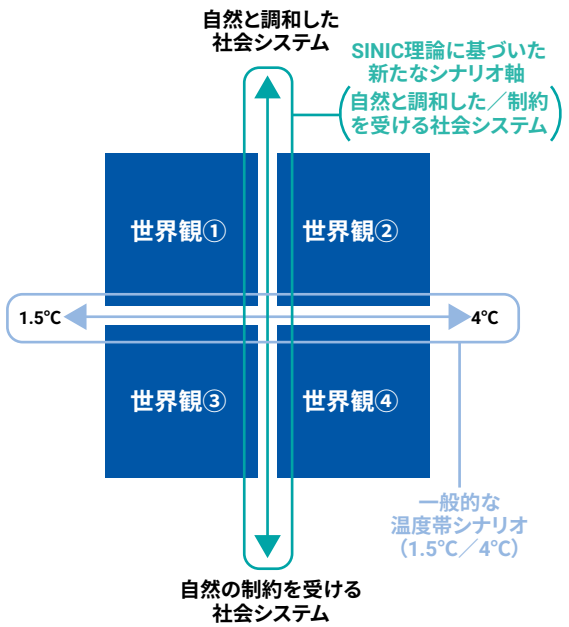
	2016年度実績（基準年）	2025年度実績		2026年度目標	2030年度目標	2050年度目標
		排出量	2016年度比	2016年度比	2016年度比	
Scope1・2(注1)	52	35	△33%	△33%	△68%	ゼロ
Scope3 カテゴリー1・11	9,121	5,414	△40%	ー	△35%	ー

（注 1）全生産拠点および主要な非生産拠点（本社・研究開発・販売）における自社の電力使用により排出される温室効果ガス排出量（Scope2）が対象。
（注 2）第三者機関による限定的保証業務により第三者保証を取得。

環境ハイライト

さらに、気候変動に関する社会の関心の高まりや今後の法規制適用を見据え、シナリオ分析を再実施し、オムロングループおよびビジネスカンパニーが認識する気候関連リスクおよび、製品・サービス市場ごとの機会を再評価しました。また、今回のシナリオ分析の実施において、1.5°C/4°Cの温度帯シナリオだけでなく、各ビジネスカンパニーが直面する事業環境変化は、気候変動の影響のみでは説明がつかないことから、オムロンの未来予測の前提となっているSINIC（サイニック）理論の視点を含めた4つの世界観（2050年時点）で分析を実施しました。

気候変動シナリオの前提・影響の定義



（注）4°Cシナリオ：IPCC/SSP5-8.5
1.5°Cシナリオ：IPCC/SSP1-1.9, IEA WEO/NZE

気候変動シナリオの前提となる4つの世界観

4つの世界観を導くキーファクター	A）国際ガバナンス・協調の質	B）経済・市場システム	C）気候変動への経済合理性の評価

自然と調和した社会システム

世界観①

- 気候変動緩和に向けて国際社会は政策的に協調し、また脱炭素化技術等が進展している
- 製品等は環境影響の少ない形態に代替され、技術や社会制度の再構築を通じて、1.5°C目標の達成に近づいている

A）（経済的な利害調整を超えた）協調（高次・リベラル）
B）市場開放型（全般的）
C）投資（気候変動“緩和”）

世界観②

- 経済成長を重視する市場主義の下、気候変動“緩和”への取組みは劣後し、4°C方向に近づく
- 一方で、気候変動問題に技術的な解決策を持って適応している

A）やや分断（機能的）
B）市場開放型（経済成長、市場成長の範囲）
C）コスト（気候変動“緩和”）投資（気候変動“適応”）

1.5°C ← → 4°C

世界観③

- 国際社会は強力な政策・法規制を通じて脱炭素化を実現し、1.5°C目標の達成に近づいている
- 一方、政策動向と社会システムが整合しておらず、人々は何らかの制約を受けている

A）協調（政策的・排他的）
B）囲い込み型
C）投資（将来的なリスク回避観点の“緩和”）

世界観④

- 気候変動以外の国際問題が重要性を増し、気候変動対応は劣後、4°C方向に近づく
- その結果、自然災害等が顕在化するものの、政策や関連技術は進展しておらず、従来の社会システムが機能しない

A）分断（ナショナリズム的・対立構造）
B）囲い込み型（より顕著）
C）コスト（国家の安定確保が最優先）

自然の制約を受ける社会システム

環境ハイライト

オムロングループの気候変動のリスク・機会の概要と対応

影響度：小（500億円未満）、中（500億円以上、1,000億円未満）、大（1,000億円以上）

リスク・機会の種類		シナリオおよび世界観の事業および財務への影響 4つの世界観 1	3	2	4	リスク・機会の概要	リスク・機会への対応
オムロングループ	移行リスク	小	小	小	小	● サステナビリティ開示規制対応に向けた社内体制整備等に伴う投資コスト・管理コストの増加	● 今後のサステナビリティ開示規制強化に備え、Scope1-3の算定を含む網羅的な開示要求事項に対応可能なシステム・体制整備を推進 ● 事業計画の中にグループ全体として必要な予算や取組み方針を織り込み、計画的な対応を推進
						● 炭素税導入による事業コスト増加	● 各国の炭素税制度の動向のモニタリングを実施 ● 排出量への税賦課やサプライヤーによる調達品への価格転嫁に応じて、全社方針と整合したScope1,2もしくはScope3（カテゴリー1）の削減を推進
	物理リスク	小	小	小	小	● 自然災害等リスク増加による保険コスト増加	● 自然災害リスクが高い拠点について、今後の拠点戦略において左記観点を考慮し、稼働停止や保険コスト増加のリスクを回避
	機会	小	小	小	小	● エネルギーミックスの転換による電力コストの変動	● 再エネ電力の調達拡大や自家発電の導入などにより、電源構成の変化に柔軟に対応 ● 電力調達ポートフォリオの最適化や省エネの推進により、電力コストの変動影響を抑制しつつ、Scope2削減とコスト管理の両立を図る
制御機器事業	移行リスク	小	小	小	小	● プラスチック規制等の対応に向けた包装材・製品素材転換に伴う部材調達コストの増加	● 代替素材・環境配慮型包装材への転換の計画的な推進とサプライヤーとの連携強化や調達先分散による安定調達とコスト抑制の実現 ● グループ全体のScope3削減目標を踏まえた製品設計段階からの省資源化の推進、および規制対応と顧客価値・コストのバランスを踏まえた最適な仕様選定の展開
	機会	大	大	中	小	● 脱炭素製品需要の拡大による売上の増加	● 脱炭素化製品市場の動向に応じた供給体制の拡充 ● 製品自体の脱炭素化や脱炭素化に資する製品・サービスの取組み継続・拡大 ● エネルギー関連ソリューションやデータサービスの提供を通じての顧客の脱炭素ニーズの取り込みと成長市場における売上拡大の推進
						● 電動化、次世代電池、循環経済の進展に伴うFA関連製品の売上の増加	● 電動化・電池・循環関連分野向けのFA製品・ソリューションの開発・強化 ● 成長市場を踏まえた重点投資および供給体制（生産・販売・技術）の強化 ● 市場動向を踏まえた事業ポートフォリオ最適化と顧客ニーズへの対応強化
ヘルスケア事業	移行リスク	小	小	小	小	● プラスチック規制等の対応に向けた包装材・製品素材転換に伴う部材調達コスト増加	血圧計等のヘルスケア機器を提供する事業構造のため、製品包装材および一部樹脂部材が規制対象となる可能性があるが、医療品質・安全性確保の観点から素材転換には慎重な対応が必要 ● 全社方針および事業計画と整合したうえで、医療機器としての品質・安全性および規制適合を前提に包装材の代替素材への転換を推進 ● グループ全体のScope3削減目標を踏まえた製品素材対応については、医療機器としての品質・安全性および規制適合を最優先とし、顧客価値への寄与やコスト影響を踏まえながら、対応可能な範囲で段階的に検討・実施
						● プラスチック規制等の対応に向けた新素材検証コストの増加	● 代替素材への転換が製品に及ぶ場合、材料の供給制約や価格上昇が生じる可能性を踏まえ、医療機器としての安定供給責任の観点から、政策および市場動向を注視しつつ慎重に対応
社会システム事業	機会	大	大	大	大	● 温室効果ガス排出枠（クレジット）市場の拡大に伴うクレジット販売による収益の増加	● 「エコ活サークル」で取得したJクレジット（再エネ由来）を自社のScope2削減に活用するとともに、社会における脱炭素ニーズの高まりに応える形で市場販売も推進 ● 国際規格（GHGプロトコル）におけるオフセットに関する要求強化の動向を注視
						● 太陽光発電市場の拡大に伴う自社関連製品の売上の増加（PVパワコンなど） ● 蓄電池市場の拡大に伴う自社関連製品の売上の増加（蓄電システムなど）	● 社会の脱炭素化に資する製品・サービスについて、商品力の維持・強化に向けた研究開発投資や、市場動向に応じたタイムリーな供給力増強を進め、成長が見込まれる市場でのシェアを確実に獲得
データソリューション事業	機会	大	大	小	小	● 脱炭素製品需要の拡大による売上の増加	● カーボンニュートラル診断を起点に、太陽光・蓄電池・エネルギーマネジメント等のエネルギー関連ソリューションおよびデータサービスを展開し、排出量の可視化から削減提案までを統合的に提供 ● 上記による脱炭素製品需要の取り込みを通じた売上拡大を推進

環境ハイライト

環境価値創出と循環経済への対応

2025年度は、環境負荷低減だけでなく、環境価値を事業成長につなげるための仕組みづくりを強化しました。環境評価制度の導入やカーボンフットプリント（CFP）算定ツールの整備を進めることで、製品企画・開発段階から環境視点を組み込み、環境価値を継続的に創出できる体制構築を進めました。これにより、製品・サービスが創出する環境価値を可視化し、商品開発や事業ポートフォリオの意思決定へ反映するための基盤整備が進展しました。

循環経済への対応では、ゼロエミッション活動を継続するとともに、資源循環モデルの構築に向けた検討を進めました。

自然資本・生物多様性の保全への対応

TNFDの考え方に基づき、LEAPアプローチを活用した自然資本への依存・影響の評価を実施しています。2024年度は、オムロンの生産拠点が立地している地域の自然との接点の発見（Locate）と自然資本への依存およびインパクトの評価（Evaluate）を実施しました。さらに2025年度には、評価対象を上流サプライチェーン（原材料のゆりかご段階からTier1サプライヤーまで）へ拡大しました。

分析の結果、上流サプライチェーンにおいては、水資源（淡水供給）への依存および、水使用、水質汚染、土壌への排出等のインパクトが相対的に高い項目として特定されました。一方、直接操業（生産拠点）においては、「淡水供給」が優先度の高い依存・インパクト項目であると判断しました。

自然資本への依存・影響の評価の全体概要

	Locate （自然との接点の発見）	Evaluate （依存・インパクト関係の評価）	優先サプライヤーの特定	自然関連リスク分析の試行
検討対象	**直接操業** 生産拠点24拠点（注1） **上流** Tier1サプライヤー（202社、3,082拠点（注2））	**直接操業** 制御機器事業、電子部品事業、ヘルスケア事業、社会システム事業 **上流** Tier1サプライヤー、ゆりかご段階		
検討内容	● 直接操業の生産拠点およびTier1サプライヤーの拠点所在地把握 ● 活動場所の評価 ● 要注意地域の特定	● 事業ごとの産業分類の確認 ● セクターレベルの依存・インパクトの評価 ● 実態を踏まえて評価結果の精査 ● 優先度の高い依存項目、インパクト項目の抽出	以下の情報を組み合わせて評価 ● Locate ● Evaluate ● 事業重要性	上流サプライチェーンおよび直接操業（生産拠点）のリスクを整理
アウトプット	● 活動場所の評価結果 ● 要注意地域の特定	● 依存・インパクトの評価結果 ● 優先度の高い依存項目、インパクト項目の抽出	優先的に対応すべきサプライヤーの特定	重要リスクの特定

（注1）2025年度開始時点の拠点数
（注2）優先サプライヤーの選定にあたっては、一次仕入先（商社を除くメーカー）のうち、2023年度および2024年度に仕入実績があり、重要仕入先および仕入額累計で全体の約8割を占めるサプライヤーを対象とした。

自然資本への依存・影響の評価結果

依存		淡水供給	世界的な気候の調整	降雨パターンの調整	土壌と土砂の保持	固形廃棄物浄化	水質浄化	水流調整	洪水緩和	暴風雨の緩和	大気・生態による希釈
上流	原材料	高	高	ー	中	低	高	高	高	中	中
	Tier1サプライヤー	高	低	低	低	低	中	中	中	中	ー
直接操業（生産拠点）		中	ー	ー	ー	ー	ー	ー	ー	ー	低

影響		水使用量	非生物資源採取	土地利用面積	淡水利用面積	海底使用面積	GHGの排出	非GHG大気汚染	水や土壌への有害汚染物質の排出	固形廃棄物の発生と放出	外乱（騒音、光など）
上流	原材料	高	高	中	高	高	中	中	低	高	低
	Tier1サプライヤー	高	ー	ー	ー	ー	中	ー	低	中	低
直接操業（生産拠点）		ー	ー	ー	ー	ー	ー	ー	低	低	低

環境ハイライト

上流サプライチェーン

Tier1サプライヤーと原材料では、以下の項目において、優先度の高い依存・インパクト項目であると判断しました。

Tier1サプライヤー
- 水関連：淡水供給、水質浄化、水流調整、洪水緩和、暴風雨の緩和、水使用量
- 汚染関連：固形廃棄物
- 大気関連：GHG排出

原材料
- 水関連：淡水供給、水質浄化、水流調整、洪水緩和、暴風雨の緩和、水使用量
- 汚染関連：固形廃棄物
- 大気関連：気候の調整、大気・生態による希釈、GHG排出、非GHG大気汚染
- 土地関連：土壌と土砂の保持、土地利用面積、淡水利用面積、海底使用面積
- その他：非生物資源採取

直接操業（生産拠点）

直接操業では、以下の項目において、優先度の高い依存・インパクト項目であると判断しました。

- 水関連：淡水供給

今後は、優先的に対応すべきサプライヤーおよび直接操業（生産拠点）に対し、追加的な情報収集やエンゲージメントを通じてリスクの精緻化を進めていきます。また、原材料についてはサプライチェーンの特性上Locate分析における拠点所在地の把握が難しいため、Tier1サプライヤーを起点に段階的にトレーサビリティの向上に取り組んでいきます。さらに、事業部門との対話を通じて、調達戦略や事業活動への反映を検討していきます。

2026年度の主な取組み

2025年度に整備した環境目標や評価・管理基盤を活用し、2026年度はSF 2nd Stage初年度としてSF2030目標の達成に向けた実行を加速します。自社拠点、バリューチェーン、製品・サービスのそれぞれにおいて環境課題への対応を強化し、環境負荷低減と環境価値創出を通じた企業価値向上を目指します。

自社拠点における取組み

温室効果ガス排出量Scope1・2削減のさらなる加速に向けて、生産・非生産拠点を含めた排出量管理体制の高度化や省エネルギー施策、再生可能エネルギー活用の拡大を推進していきます。また、気候変動シナリオ分析や自然資本評価の結果を活用し、環境リスクと機会を経営や投資判断へ反映していくことで、レジリエントな経営基盤の強化を進めていきます。

バリューチェーンにおける取組み

温室効果ガス排出量Scope3カテゴリー1を中心に、主要サプライヤーとの協働による温室効果ガス排出量削減を推進・加速しています。また、資源投入量の最適化、廃棄物削減、再資源化率向上や包装材の見直しを通じて、脱炭素化と資源循環の両立を進めています。さらに、TNFDの考え方を踏まえ、サプライチェーン上流における自然資本への依存・影響を分析し、将来的なリスクと機会への対応力強化を図っていきます。

製品・サービスを通じた取組み

環境評価制度やカーボンフットプリント（CFP）算定基盤の活用を本格化し、製品企画・開発段階から環境視点を組み込んだモノづくりを推進しています。

特に、Scope3カテゴリー11に着目し、省エネルギー性能向上や環境配慮設計を通じて、顧客の温室効果ガス排出量削減に貢献する製品・サービスの拡大を進めています。また、気候関連リスク・機会の分析結果を事業戦略へ反映し、環境価値創出製品の拡大や事業ポートフォリオの変革につなげています。

さらに、循環経済への移行を見据え、環境配慮製品の開発や資源循環モデルの事業実装を推進しています。包装・包装廃棄物関連の規制動向も踏まえ、包装材使用量の削減や包装仕様の最適化の検討を開始し、製品ライフサイクル全体での環境負荷低減と資源利用効率の向上を図っていきます。

SF 2nd Stageの目標達成に向けて

オムロンは、脱炭素・循環経済・自然との共生を重要な社会課題であると同時に、持続的な成長と競争優位性を支える経営課題と捉えています。SF 2nd Stageでは、自社拠点における温室効果ガス排出量削減に加え、サプライチェーン全体での脱炭素化や資源循環の推進、さらには環境価値創出製品・サービスの拡大を通じて、環境負荷低減と事業成長の両立を目指します。

また、TNFDに基づく自然資本への依存・影響評価や、循環経済関連規制への対応を通じて、環境リスクへの対応力を強化するとともに、新たな事業機会の創出につなげていきます。

オムロンは、環境価値と経済価値の好循環を生み出しながら、環境課題の解決を通じた企業価値向上を実現していきます。

人権ハイライト

人権取組みの課題認識と長期ビジョン「SF2030」の目標

近年、「ビジネスと人権」は企業の自主的な取組みから法規制対応の段階へ移行しています。グローバルで法規制化が進展する中、企業には自社だけでなく、サプライチェーンや製品・サービスを含めたバリューチェーン全体での人権尊重が求められています。

オムロンは、企業理念において「人間性の尊重」を重要な価値観の一つとして掲げています。私たちが考える人間性の尊重とは、人の多様性、人格、個性の尊重はもとより、人間らしい暮らしや仕事を追求するという私たちのすべての活動の根底にある価値観です。私たちは、この人権責任を果たすことは、持続可能な社会づくりに貢献し、持続的な企業価値の向上につながる重要な取組みであると考えています。このため、長期ビジョン「Shaping the Future 2030」では、「バリューチェーンにおける人権の尊重」をサステナビリティ重要課題の一つに位置づけ、国連「ビジネスと人権に関する指導原則（UNGPs）」に基づく人権デューディリジェンスの実践を推進しています。

2025年度の主な取組み

2025年度は、中期ロードマップ「SF 2nd Stage」に向けた準備期間として、人権方針の改訂や優先的に取り組む人権課題の見直しを行うとともに、人権デューディリジェンスの取組みを深化させました。自社だけでなく、サプライチェーンや製品・サービスを含むバリューチェーン全体を対象とした人権マネジメントの実効性向上に取り組みました。

人権方針の改訂と顕著な人権課題の見直し

昨今の国際的な人権を巡る動向や法規制の進展、ならびにオムロンの事業環境の変化を踏まえ、「バリューチェーンにおける人権の尊重」の実効性をより一層高めていくため、2022年3月に制定した「オムロン 人権方針」の改訂(注)を実施しました。

改訂にあたっては、国連「ビジネスと人権に関する指導原則（UNGPs）」を基本としながら、人権尊重の対象範囲をバリューチェーン全体へ広げるとともに、人権デューディリジェンスおよび救済メカニズムに関する考え方を明確化しました。また、社会要請の変化を踏まえ、「責任ある鉱物調達」を顕著な人権課題として再整理し、人権方針の中で明確化するとともに、「テクノロジーの倫理的な活用」や「プライバシーと個人情報」など、オムロンの事業特性を反映した人権課題の記載についても見直しを実施しました。

これにより、自社、サプライチェーン、製品・サービスのそれぞれにおいて重点的に取り組むべき課題をより明確化しました。

（注）改訂日は2026年4月1日

人権デューディリジェンスの推進

2025年度は、日本、中国、アジア・パシフィック、欧州、米州の自社生産拠点22か所に対して、RBA(注)のSAQ（自己評価質問書）を活用した人権侵害リスクの分析と是正に向けた活動を行いました。

また、中国（大連）とベトナムの生産拠点においてRBAによる外部監査を行い、中国（大連）の生産拠点では、プラチナ認証を継続取得しました。ベトナムの生産拠点では、従業員に

（注）RBA：グローバルサプライチェーンにおける企業の社会的責任を推進する企業同盟

特定した人権課題一覧

	Tier 1(注1)	Tier 2(注2)
自社	● 労働環境 ● 労働安全衛生	● 非差別と機会均等 ● 強制労働 ● 団体交渉権と結社の自由
サプライチェーン	● 労働基準 ● 児童労働 ● 強制、奴隷、債務労働 ● 紛争鉱物	
製品・サービス	● テクノロジーの倫理的な活用	● プライバシーと情報セキュリティー ● 製品の品質と安全 ● 生命と安全への権利 ● ヘルスケアへのアクセス
バリューチェーン全体	● 苦情処理メカニズムと救済へのアクセス	● 詐欺、贈収賄、汚職 ● ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン ● 環境影響 ● 紛争影響国および高リスク国におけるリスク

（注1）Tier1リスク：優先的に取り組む課題（顕著な人権課題）
（注2）Tier2リスク：対処する必要性がある課題

人権ハイライト

支払う残業代の計算式の不備や、構内業務の委託先である警備会社社員の超過労働時間などの課題が確認されました。前者の課題に対しては、未払い分の差額支給および計算式の是正を行ったうえで、管理体制の強化や従業員トレーニングを実施しました。後者については、労働時間を削減するための対策を協議したうえで、委託会社の管理体制の強化などの是正を行いました。

さらに、重要課題として継続的に取り組んでいる自社の生産拠点で働く業務委託会社の社員に対する人権保護対応については、日本、中国、アジア・パシフィック、欧州、および米州において人権研修や内部通報制度の仕組みを運用しました。サプライチェーンにおいては、重要仕入先65社、それ以外の仕入先362社に対してセルフチェックを実施しました。また、人権影響評価の結果を踏まえ、中国およびマレーシアの仕入先への取組みを強化し、中国で2023年度および2024年度にセルフチェック未実施の仕入先154社や外国人労働者を雇用するマレーシアの新規仕入先を対象に詳細調査を実施しました。その結果、中国の16社で救急対応体制の不備や長時間労働などの課題を確認したため、各社と合意した是正計画に基づく改善を進めています。

紛争影響地域および高リスク国における人権影響評価の実施

地政学的リスクの高まりやサプライチェーンの複雑化など、事業環境が大きく変化していることを踏まえ、人権デューディリジェンスの継続的改善の一環として、外部専門機関であるBSR（Business for Social Responsibility）の支援を受け、2022年度の人権影響評価において「対処する必要性がある課題」（Tier2）として位置づけた紛争影響地域および高リスク国におけるリスク（Conflict-Affected and High-Risk Areas：CAHRAs）に関連する事業活動を対象とした人権影響評価を実施しました。

本評価では、事業特性やバリューチェーン全体を踏まえ、人への影響の深刻性の観点から優先的に対応すべき人権リスクを特定しました。その結果、調達活動に加え、製品用途を含む下流領域についても、人権リスクの観点から継続的に状況を把握していく必要性を確認しました。

今後は、本評価結果も踏まえ、変化する事業環境に対応した人権デューディリジェンスの継続的な改善を検討していきます。

2026年度の主な取組み

2026年度は、人権方針や人権影響評価の結果を踏まえ、自社、サプライチェーン、製品・サービス、救済の各領域において人権リスク管理の高度化を進めます。顕著な人権課題ごとに実効的な人権デューディリジェンスを推進していきます。

自社拠点における取組み

「労働安全衛生」と「強制労働」を重点課題として取組みを推進します。ISO45001マルチサイト認証を活用した安全衛生マネジメントの標準化や、ハイリスク拠点の是正を継続し、重大災害ゼロの実現を目指します。あわせて、グループ共通ガイドラインやRBA-SAQの活用を通じて、人権リスクの継続的な評価・改善を進めます。

サプライチェーンにおける取組み

強制労働、児童労働、債務労働などを重点領域とし、高リスク仕入先への人権アセスメントと改善活動を継続していきます。また、重要仕入先へのRBAに基づくアセスメントや、サプライヤー行動規範への同意取得、新規仕入先へのデューディリジェンスを通じて、人権リスクの未然防止を強化していきます。

さらに、責任ある鉱物調達については、紛争鉱物調査の継続と高リスク製錬所への是正活動を推進し、社会要請や法規制への対応を強化していきます。

製品・サービスを通じた取組み

2025年度に実施した紛争影響国・高リスク国（CAHRA）評価の結果も踏まえ、製品用途を含む下流領域における人権リスク管理の高度化を進めていきます。また、AIをはじめとする先端技術の活用拡大に伴い、プライバシーや公平性への配慮を含むテクノロジーガバナンスを推進し、人権への負の影響の防止に取り組んでいきます。

SF 2nd Stageの目標達成に向けて

オムロンは、人権尊重を持続的な企業価値向上を支える重要な経営基盤と位置づけています。SF 2nd Stageでは、人権方針や人権影響評価の結果を踏まえ、顕著な人権課題ごとに人権デューディリジェンスの実効性を高めるとともに、自社、サプライチェーン、製品・サービスにおける人権リスク管理を強化していきます。

また、強制労働や児童労働への対応、責任ある鉱物調達、テクノロジーの倫理的な活用などへの取組みを継続するとともに、人権を尊重する企業文化と仕組みをバリューチェーン全体へ浸透させることで、社会から信頼される企業として持続的な成長を実現していきます。

人権ハイライト

これまでの実績

領域	課題	目標	これまでの実績				進捗評価
			2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	
全体	ー	UNGPsに沿った人権デューディリジェンスの実施	●グループ全体の人権影響評価を実施。19個の課題（うち7つがTier1：優先的に取り組む課題）を特定	●RBA（Responsible Business Alliance）加盟（2024年1月）	●RBA管理基準に基づく人権デューディリジェンス実行体制の整備完了	●オムロン人権方針の改訂 ●紛争影響地域および高リスク国におけるリスクに関連する事業活動を対象とした人権影響評価の実施	○
自社	労働安全衛生 労働環境		●主要な自社生産拠点に対するRBAのSAQ実施：24拠点	●主要な自社生産拠点に対するRBAのSAQ実施：25拠点 ●RBA基準による第三者監査の実施と発見された課題の是正：3拠点 ●RBA行動規範を踏まえた労働マネジメントシステムの導入・展開	●主要な自社生産拠点に対するRBAのSAQ実施：22拠点 ●RBA基準による第三者監査の実施と発見された課題の是正：1拠点 ●日本国内拠点の構内委託会社で雇用される外国人技能実習生の雇用環境調査：5拠点	●主要な自社生産拠点に対するRBAのSAQ実施：22拠点 ●RBA基準による第三者監査の実施と発見された課題の是正：2拠点 ●自社生産拠点で働く業務委託会社に対する人権研修や内部通報制度の仕組みの運用	○
サプライチェーン	強制、奴隷、債務労働 労働基準 児童労働		●重要仕入先向けのセルフチェック：69社 ●全仕入先向けのセルフチェック：356社 ●サプライチェーンの人権影響評価を実施。2024年度までの重点取組み対象を中国・マレーシアに生産拠点を持つ仕入先と特定。	●重要仕入先向けのセルフチェック：60社 ●全仕入先向けのセルフチェック：575社 ●人権侵害リスクが高いと想定されるエリアに生産拠点をもつ仕入先への深掘調査：120社（中国：69社、マレーシア：51社）	●重要仕入先向けのセルフチェック：60社 ●全仕入先向けのセルフチェック：389社 ●人権侵害リスクが高いと想定されるエリアに生産拠点をもつ仕入先への深掘調査：156社（中国：151社、マレーシア：5社）	●重要仕入先向けのセルフチェック：65社 ●全仕入先向けのセルフチェック：362社 ●人権侵害リスクが高いと想定されるエリアに生産拠点をもつ仕入先への深掘調査：155社（中国：154社、マレーシア：1社）	○
製品・サービス	テクノロジーの倫理的な活用		●「オムロンAI方針」策定着手	●「オムロンAI方針」策定 ●AIガバナンス委員会設立	●「オムロンAI方針」公表（2024年6月） ●AIガバナンス委員会の運用開始。委員会内でAI関連社内問合せ対応開始。	●AI統制ルールの制定	○
バリューチェーン全体	苦情処理メカニズムと救済へのアクセス	各国・地域に適した人権救済メカニズムの構築	●（一社）ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）に加盟。地域社会や顧客、2次以降の仕入先向け対応を検討開始 ●内部通報件数(注)：84件（日本30件、海外54件）	●グローバル全エリアで仕入先からの通報を受け付ける体制整備を完了 ●JaCERの提供する「対話救済プラットフォーム」の運用開始 ●内部通報件数(注)：106件（日本29件、海外77件）	●救済メカニズムの利便性・信頼性向上に向けた運用改善 ●内部通報件数(注)：106件（日本43件、海外63件）	●救済メカニズムの利便性・信頼性向上に向けた運用改善 ●内部通報件数(注)：111件（日本54件、海外57件）	○

（注）人権以外の通報も含む

CROメッセージ

「攻めの経営」を支える リスクマネジメントの進化

取締役 執行役員専務 CHRO 兼 CRO

冨田 雅彦

経営が成長への挑戦に集中できる体制へ

中期ロードマップ「SF 2nd Stage」では、データサービス事業拡大やグローバル展開など成長への挑戦を加速します。挑戦に伴い複雑化するリスクに先手を打ち、経営と事業が成長戦略の実行に集中できる基盤を整えるため、2026年度からCROを設置しました。私は、リスクマネジメントと内部監査を一体で機能させることが極めて重要だと考えています。その狙いは、内部監査を「結果の確認」にとどめず、リスク予防につなげることです。具体的には、重点テーマごとに、専門機能部門と監査部門が連携して必要なルールやプロセスを設計・導入し、現場での機能状況やリスクの予防・早期発見への有効性を確認する取組みを始めています。このPDCAを継続的に回し、内部統制システムの有効性を高めていきます。

バックキャストでリスクに先手を打つ

成長戦略の実行力を高めるには、意思決定スピードの向上に加え、変化に伴うリスクを早期に捉え、現場が迅速に対応できる仕組みが不可欠です。地政学リスクの高まり、データビジネスの推進やAI利活用、インド・中国等各エリアでの市場展開の加速、M&A等による事業領域の拡大など、オムロンの事業環境は大きく変化していきます。オムロンのリスクマネジメントは、こうした変化を捉え、企業価値に負の影響を及ぼす前に備えることを起点としています。

2026年度は、注力事業への経営資源の集中やデータサービス事業拡大など、SF 2nd Stageの実行に伴い、特にリスクの高まりが見込まれる5つの領域を、全社として先手を打つべき「重点テーマ」と位置づけました。例えば、データサービス事業やAI利活用の拡大においては、データ・プライバシーやAIガバナンスに関する社会的要請や規制対応の重要性が一層高まると見ています。また、M&A等による事業領域の拡大では、新たな拠点や人財がグループに加わることで、ルールや統制の浸透にばらつきが生じ、コンプライアンス上のリスクが高まる可能性があります。こうした将来の変化をバックキャストで捉え、各リスクの事業への影響や現行の取組みを確認し、強化すべきマネジメントシステムとアクションを設計することで、リスクの顕在化を未然に防ぎます。

リスクの芽を捉える内部通報制度

そして、このような取組みを補完し、現場の違和感や小さな兆候を把握する仕組みが、内部通報制度です。問題が大きくなる前にリスクの芽を捉え、適切な対応につなげる重要な役割を担います。制度が有効に機能するには、制度の認知度を高め、秘密保持や通報者保護への信頼の確保が重要です。毎年の企業倫理月間におけるCEOメッセージ等を通じて、内部通報制度の重要性を繰り返し伝えています。内部通報窓口は、グローバル各エリアに設置しています。社内コンプライアンス部門の窓口に加え、秘匿性と独立性に配慮した外部弁護士事務所への委託窓口も設けるとともに、通報者保護への理解促進も進めています。また、海外社員やサプライヤー様向けにも、各地域に窓口を整備しています。 こうした取組みを進める中、2025年度の通報件数が過去最多の111件となりました。今後も、寄せられた声をリスクの早期把握と適切な是正につなげ、制度の実効性を一層高めていきます。

事業の自律的なリスクマネジメント力の強化

CROが経営視点で全体を統制する一方、事業特性に応じたリスクの判断・対応をビジネスカンパニー（BC）長に委ねることで、BCの自律性を高めます。オムロンは事業ごとに顧客、製品、サプライチェーン、法規制などが異なります。また、リスクの予兆を捉え予防策を実行し、発生時の対処を担うのは現場のBCです。まずは本社主導で全社共通の考え方や基準、プロセス等リスクマネジメントの「型」をつくり、現場に実装します。全社共通の型は、BCの判断を一律に縛るものではありません。判断の拠り所を明確にすることで、BCが迅速に意思決定し、行動できるようにするものです。BCが型を土台に、固有のリスクも踏まえ、事業特性に即した運用を設計・実行する体制へと段階的に移行します。品質領域ではこの体制への移行が進んでおり、今後は他の重点テーマにも展開していきます。リスクマネジメントの主体を本社からBCへ移管すると同時に、CROがグループ横断でBCを支援・モニタリングし、全社の一貫性と実効性を確保します。BC・BC長が現場でリスクを捉える「虫の目」と、CROがグループ全体の変化や共通課題を捉える「鳥の目」を組み合わせることで、現場の対応力とグループ全体のガバナンスを高め、重層的にリスクに対峙できる体制を構築します。目指すのは、リスクの予兆を捉えて先手を打ち、発生時には現場が迅速かつ的確に対処する力を根付かせることです。CROとして、リスクマネジメント、内部監査、事業を横断で連携させ、将来のリスクに先手を打ち、SF 2nd Stageの実行力を支えます。経営と事業が成長への挑戦に集中できる基盤をつくることが、私の責任です。

リスクマネジメント&コンプライアンス

グローバルな事業活動を支える統合リスクマネジメント

オムロンでは、統合リスクマネジメントというグループ共通のフレームワークでリスクマネジメントを行っています。経営・事業を取り巻く環境変化のスピードが上がり、不確実性が高くなる中で変化に迅速に対応するためには、リスクへの感度を上げ、リスクが顕在化する前に察知し、打ち手を講じていく必要があるためです。現場だけでは対処できない環境変化から生じる問題を、現場と経営が力を合わせて解決する活きたリスクマネジメントを目指し、グローバルでPDCAサイクルを回しながら、当活動の質の向上を図っています。

長期ビジョン「Shaping the Future 2030（SF2030）」を実現していくため、企業理念やルールを守りつつ、いかに効率的、効果的で迅速なリスク判断を現場ができる仕組みを構築するかという点も重要なテーマとして、取組みを進めています。

統合リスクマネジメントの仕組みと体制

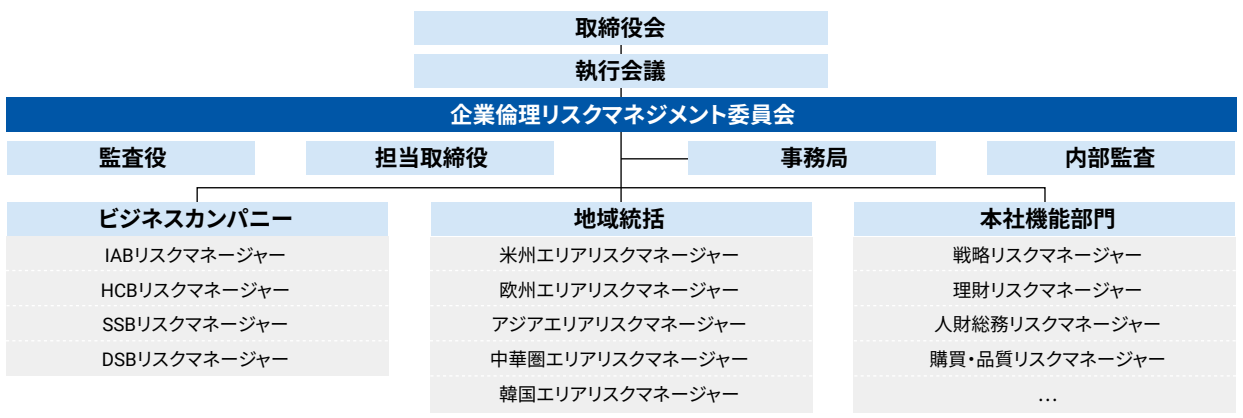
統合リスクマネジメントの枠組みは、内部統制システムの下、最高リスク管理責任者（CRO）を推進責任者とし、オムロングループルール（OGR）(注1)「オムロングループ統合リスクマネジメントルール」にまとめ、グループ経営における位置づけを明確にしています。また、リスクマネージャーを本社機能部門、ビジネスカンパニー、海外の地域統括、国内外の各グループ会社で任命し（約100名）、経営と現場が一体となってグローバルの活動を推進しています。

主な活動は次の3点です。

- 環境変化をタイムリーに把握して、関係者で共有し、適時に影響評価を行う
- 定期的に、グローバルにリスクを分析して重要リスクを洗い出し、対策をとる
- リスクが顕在化し、危機が発生した場合は、即時に報告し危機対策を講じる

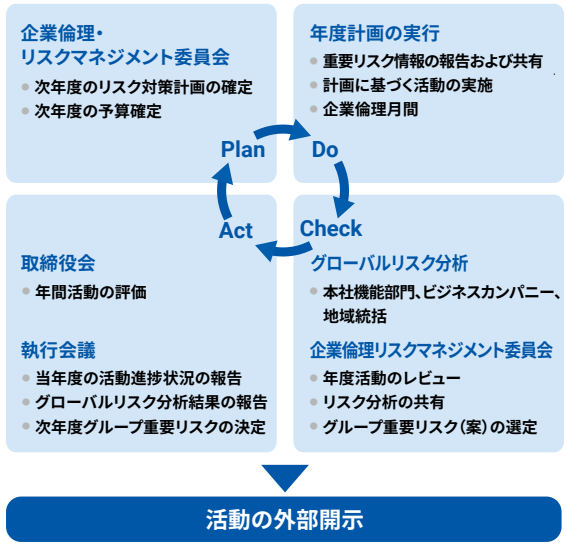
（注1）グループ共通のマネジメントポリシーおよびルール参照

企業倫理リスクマネジメント委員会体制



取締役・監査役の参加・監督のもと、CROを委員長、主要なリスクマネージャーを構成員とする企業倫理リスクマネジメント委員会（原則年4回開催）においては、重要なリスクの発生状況、環境変化、リスク対策の状況について議論・共有するとともに、グループ全体のリスク評価を行っています。危機が発生した場合には、速やかに経営報告され、リスクのランクに応じて危機対策本部を通じて対応を行っています。これらリスクマネジメントの活動状況については、執行会議や取締役会への報告を通じ、継続的な評価・モニタリングが行われます。また、内部監査部門により、リスクマネジメント活動を中心としたテーマ監査が行われます。

統合リスクマネジメントのサイクル



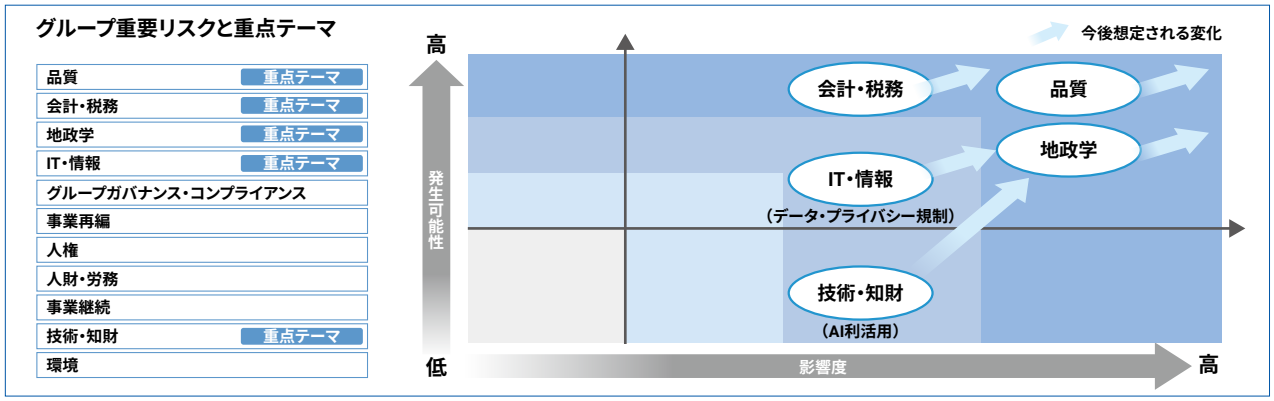
リスクマネジメント&コンプライアンス

グループ重要リスクとその分析

オムロンでは、SF2030において、「新たな社会・経済システムへの移行」に伴い生じる社会的課題を解決するため、事業ドメインにおける社会価値創出、事業とサステナビリティとの一体としての取組みを行っています。SF2030のもと、2026年度から2030年度までの5年間を対象とする中期ロードマップ「SF 2nd Stage」においては、その遂行過程において企業価値の棄損を防止し、持続可能性を高めるために対処すべき重要な要素を、リスクと捉えています。リスクのうち、当社グループを運営するうえで、グループの存続を危うくするか、重大な社会的責任が生じうるリスク（Sランク）および重要なグループ目標の実現を阻害するリスク（Aランク）を「グループ重要リスク」に位置づけ、これらを顕在化させることなく許容レベルにリスクを収めるため、環境変化や対策の実行状況をモニタリングしています。

2025年度末時点のリスク評価

2025年度末に実施した当社グループのリスク分析に基づくグループ重要リスクのカテゴリーは下表の通りです。地政学リスクの高まりやAI利活用・コスト競争の激化等の環境変化、M&A等による事業領域のさらなる拡大、データビジネス推進、インド・中国等各エリア市場展開加速等の全社・事業戦略を踏まえ、特にリスクの高まりが予想され、マネジメントシステムの強化が求められる重点テーマには、予防対策やリスク事案への対応を全社レベルで実行していきます。



グループ重要リスクへの対応

テーマ	リスク認識	体制	取組み
① 品質 重点テーマ	オムロンでは、SF 2nd Stageにおいて、13の注力事業に関する全社重要技術の強化と、サプライチェーンの最適化によるコスト競争力の向上により、グローバルに高い成長率を実現します。そのような中、品質に対しては高い安全性や正確性の確保が求められ、またAI利用や製品セキュリティ等の新たな技術に対する法規制の検討・制定が進んでいます。さらに気候変動や資源循環に対する社会的要請も高く、グローバルで、製品の製造・販売を行う事業者が、使用後の回収・リサイクル・処理に至るまで一定の責任を負う（拡大生産者責任）制度等が広がってきています。上記の環境認識を踏まえた対策が十分に行われなかった場合、戦略の実現を阻害し、損失の発生や売上減少、ブランド価値の棄損につながる以下のようなリスクが発生する可能性があります。 ● オムロン製品の大規模リコール ● 製品環境・安全・セキュリティ関連の法規制違反 ● 製品セキュリティの脆弱性に対するサイバー攻撃によりネットワーク製品・サービスの稼働停止	社長を最高責任者とする品質保証体制を構築し、「品質第一」を基本とする「品質基本方針」のもと、グローバル購買・品質・物流本部が推進しています。重大な品質問題が発生した場合は、取締役会の監督のもと、迅速かつ適切に対応を行っています。 ● 関連OGR：品質保証ルール、製品品質リスク管理ルール	具体的には、以下を含む対策を推進しています。 ● ISO9001等（ISO13485：医療機器産業、IATF16949：自動車産業）品質マネジメントシステム（QMS）の認証取得 ● サービス事業に適合したQMSの適用展開 ● 安全リスクが高い技術（リチウムイオン電池、パワーデバイス等）に関する品質技術確立 ● 製品セキュリティ体制強化（外部からの脆弱性情報収集と対応（PSIRT）・セキュリティ監視活動等） ● 製品環境、安全、セキュリティ関連の法規制・規格の動向の把握、影響評価を行う管理体制の強化 ● 品質相談窓口の設置・運用、QMS有効性監査・現場品質点検の実施 **注力取組み事例：現場品質点検** 製品安全・事業損失リスクを考慮して各生産拠点から対象機種を選定し、QMS運用状況を確認し、現場担当者に納期・コストの過度なプレッシャーの有無やリソース管理状況等のヒアリングを行いました。

リスクマネジメント&コンプライアンス

テーマ	リスク認識	体制	取組み
② 会計・税務 重点テーマ	オムロンでは、SF 2nd Stageにおいて、注力事業やITに対する積極的な投資、インド・中国等グローバル各エリアでの需要を捉えた高い売上成長により、2030年に掲げる挑戦的目標の実現を目指します。そのような中、グローバル事業に対する収益認識や無形資産評価等の会計基準や監査基準の高度化・厳格化が進むとともに、各国間の協調・連携により整備が進む国際課税ルール、各国の政策により複雑化する関税法、移転価格税制、その他租税法への適時的確な対応が求められます。上記の環境認識を踏まえた対策が十分に行われなかった場合、戦略の実現を阻害し、決算修正や損失の計上、多額の追徴や和解金の支払い、ブランド価値の棄損につながる以下のようなリスクが発生する可能性があります。 ● 社内不正や会計基準に準拠しない不適切な会計処理の発生 ● 市況の悪化やシステム等への投資効果が十分でないことによる資産の貸倒や評価額の下落 ● 関税法や移転価格税制等に関する法規制違反	財務報告に係る内部統制の基本的枠組み、取締役会で承認した「税務方針」のもと、グローバル理財本部を中心に、会計・税務の適正性を担保するための体制・ルールを整備し、運用しています。 ● 関連OGR：会計・資金ルール、不正統制ルール、J-SOX推進ルール、関税・通関ルール	具体的には、以下を含む対策を推進しています。 ● 内部統制の自主点検強化とリスク兆候への重点監査 ● 外部専門家等を活用した会計基準の定期的な情報収集と影響等の調査・対応 ● OECDの各種報告書や新しい国際課税ルールの整備状況などを踏まえた国際税務に係る方針の見直し ● 現地法人と連携した各国・地域における税制や当局の執行状況の変化への対応 ● 関税コンプライアンス体制およびモニタリングの強化 **注力取組み事例：内部統制強化プロジェクト** 中国グループ会社の自立化に伴う統制強化を目的として、購買・経費領域のリスク検知ツール導入、取引先への定期リスク評価、専門人財の追加配置等の内部統制施策が完了しました。
③ 地政学 重点テーマ	オムロンでは、SF 2nd Stageにおいて、中国・インド事業の成長を加速させながらも、生産・販売拠点をグローバルに展開し、特定のエリアに依存しない状態を目指しています。そのような中、米国の関税引上げや中国のレアアース等の輸出管理強化をはじめとする各国の政策動向、半導体・AI等の先端技術等の競争・保護政策の激化、イラン・ウクライナでの紛争等は、企業活動にも大きな影響を与えています。上記の環境認識を踏まえた対策が十分に行われなかった場合、戦略の実現を阻害し、売上減少や戦略の見直し、重大な行政罰、ブランド価値の棄損につながる以下のようなリスクが発生する可能性があります。 ● サプライチェーンの見直し等、各国経済安全保障政策への対応が遅れ、競争力が低下 ● 紛争発生に伴う製品供給の停止・大幅なコスト増加 ● 輸出規制や制裁への違反	事業対応方針については、取締役会や執行会議等の経営会議体にて議論し、決定しています。法規制対応については、各主管部門が統括し、例えば、輸出規制はグローバルリスクマネジメント・法務本部が輸出管理全社委員会のもと、グローバルに安全保障取引管理を行っています。 ● 関連OGR：統合リスクマネジメントルール、安全保障取引管理ルール	具体的には、以下を含む対策を推進しています。 ● 地政学リスク影響を低減する中長期的な生産・研究開発等の体制検討と推進 ● グローバルの政治・経済情勢や法規制動向のモニタリング、経済制裁等に対する影響分析と対応 **注力取組み事例：安全保障取引管理の強化** 各国の輸出規制や制裁が強化・複雑化する中、安全保障取引管理について、グローバルのグループ会社にて取引審査を行う体制を再整備するとともに、取引リスク判定プロセスのシステム化の検討を進めています。
④ IT・情報 重点テーマ	AI、IoT、クラウドコンピューティング等のデジタル技術は急速に進展し、企業における活動も、IT資産やデータへの依存度が高まっています。一方、当該技術を悪用したサイバー攻撃は増大しており、その手口は高度化・巧妙化しています。対象も大企業に限らずサプライチェーン全体へと拡大しています。また、安全保障や産業競争力の確保、個人の権利意識やプライバシー意識の高まりといった様々な要請を受け、データおよびプライバシーの取扱いを巡る各国の法規制は複雑化・厳格化されています。オムロンでは、SF 2nd Stageにおいて、コーポレートシステムプロジェクトを完遂し、データドリブンな企業運営を推進します。このような中、上記の環境認識を踏まえた対策が十分に行われなかった場合、戦略の実現を阻害し、損失の発生や行政罰、事業活動への支障、売上減少、ブランド価値の棄損につながるリスクが生じる可能性があります。 ● 大規模なシステム障害 ● サイバー攻撃や個人・技術情報の管理不全による情報漏洩、事業の停止 ● 各国データ・プライバシー規制違反	基本方針として「情報セキュリティ基本方針」を制定し公表しています。施策については、統括担当取締役の監督のもと、情報セキュリティ、製品セキュリティ、個人情報管理の領域ごとに、各本社機能本部長が執行責任者として統制・管理しています。各領域を横断する課題については、最高情報責任者（CIO）が議長となり、サイバーセキュリティ統括担当取締役が監督する「サイバーセキュリティ統合会議」を随時開催し、解決しています。さらに、経営レベルで推進の方向付けを行うために、社長を議長とする「情報セキュリティ戦略会議」にて優先課題と戦略を議論しています。実行面においては、CIOを議長とし、各地域のIT責任者が参画する「情報セキュリティ推進会議」を通じて施策を推進・管理しています。また、個人データについては、グローバルリスクマネジメント・法務本部長の責任のもと、各国法令動向や当社グループの状況を把握し、法規制対応の強化を図っています。 ● 関連OGR：IT統制ルール、情報セキュリティルール	具体的には、以下を含む対策を推進しています。 ● グローバル標準のフレームワークであるNIST-CSF(注1)に準拠した評価と対策の強化 ● 外部専門機関を通じた包括的な脅威情報の収集とグループ内への対策の展開 ● インシデント対応オフィス（CSIRT）による事故発生時の迅速な報告と被害最小化に向けた対応 ● 情報システムの脆弱性診断や改善の実行 ● サイバー攻撃訓練の実施 ● 高リスクのサプライチェーンのセキュリティ確保のためリスク評価と対応の推進 ● 情報漏洩リスクへの対策強化（PC・ネットワークのログのモニタリング・分析） ● 情報リテラシー向上のための社員教育と専門資格人財の拡充 ● グローバルでのデータ越境移転プロセス構築 **注力取組み事例：サプライチェーンリスク評価のグローバル展開** リスクの高い個人情報および機密情報を提供している取引先に対し実施しているリスク評価および評価に応じた改善対応をグローバルの取引先にも展開し、サプライチェーンでのセキュリティ確保を強化しています。 （注1）NIST-CSF：米国国立標準技術研究所（NIST）が2014年に発行したサイバーセキュリティフレームワーク（CSF）。汎用的かつ体系的なフレームワークで、米国だけでなく世界各国の公的機関や企業が準拠を進めている。

リスクマネジメント&コンプライアンス

テーマ	リスク認識	体制	取組み
⑤ グループガバナンス・コンプライアンス	オムロンでは、SF 2nd Stageにおいて、大幅な権限移譲により経営スピードを加速することで、迅速な市場変化対応の期待に応えます。そのような中、公正な取引をはじめとするコンプライアンスに対する社会的要請は高く、国際機関や各国政府による反競争法的行為や贈収賄防止等に対する法規制の運用強化や、ITやAI等技術の進化やアライアンス等によるイノベーションの推進に対応した規制の検討等、事業環境は複雑化しています。日本では、サプライチェーン全体での価格転嫁等を促進する要請も高まっています。また、一部の新興国、地域においては法による統治機能が脆弱であり、政情が不安定であることから、汚職や腐敗等が社会問題化する場合があります。上記の環境認識を踏まえた対策が十分に行われなかった場合、戦略の実現を阻害し、重大な行政罰、ブランド価値の棄損につながる以下のようなリスクが発生する可能性があります。 ● 新規事業における業法違反、許認可取得に関する不備 ● 競争法、取適法等の公正な取引に関する法規制違反 ● 接待・贈答等の贈収賄に関する法規制違反	企業倫理・コンプライアンスを含む内部統制システムの基本方針は、取締役会で議論し決定しています。また、OGRに基づくグループ会社におけるガバナンス体制の構築と運用、企業倫理リスクマネジメント委員会による活動の展開を行っています。 ● 関連OGR：法人運営ルール、倫理行動ルール、内部監査ルール、購買ルール等	具体的には、以下を含む対策を推進しています。 ● 各機能主管部門におけるグローバルでの牽制とモニタリング ● 毎年10月のグローバル企業倫理月間等による定期的なコンプライアンス教育 ● グローバル内部通報制度の運用 ● リスクアプローチに基づく内部監査と改善指導 ● 購買統括部門における対象事業所に対するモニタリング・取適法研修
⑥ 事業再編	オムロンでは、SF 2nd Stageにおいて、事業ポートフォリオの再構築をコア戦略として位置づけ、制御機器事業を最優先領域としてM&Aを実行する等、選択と集中を加速し中長期的な企業価値の向上を図っていきます。そのような中、事業の資本効率や投資により生じるのれん等に対するアカウンタビリティ、企業グループが拡大・多様化する中での適切なガバナンスが強く求められています。また、各国の経済安全保障政策による投資規制や事業再編時の法規制等が変化・複雑化する中で適時・適切な対応が重要となっています。上記の環境認識を踏まえた対策が十分に行われなかった場合、戦略の実現を阻害し、損失の計上や戦略の見直しにつながる以下のようなリスクが発生する可能性があります。 ● M&A・投資先の業績・評価の悪化や想定していたシナジー効果の未発揮、コンプライアンス問題の発生 ● 海外投資規制への対応によるM&Aや出資審査の想定外の長期化 ● 事業撤退に伴う多額の費用計上、各国法規制への違反、訴訟	M&A・投資・撤退の方針と実行は、投資規律のもと、経営ルールに定める責任権限に基づき取締役会等の経営会議体にて議論・決定し、案件ごとに、ビジネスカンパニーと本社部門および外部専門家から構成されるプロジェクトチームにより推進しています。 ● 関連OGR：経営ルール	具体的には、以下を含む対策を推進しています。 ● 事業戦略に基づいたM&A・投資・事業売却先候補の探索・評価 ● 対象企業の財務内容や契約内容の確認等の詳細な事前審査・デューディリジェンス ● 取締役会における、買収や出資後の経済効果の具体的目標進捗のレビュー（少なくとも年に1回）
⑦ 人権	オムロンでは、SF 2nd Stageにおいて、コスト競争力やレジリエンスの強化に向けてサプライチェーンの見直しを推進するとともに、引き続き人権の尊重に取り組むことで、持続可能な社会づくりに貢献します。そのような中、強制労働、児童労働、低賃金・賃金未払、長時間労働、安全面や衛生面への配慮が不十分な労働環境、ハラスメントといった人権課題に対する企業への取組み要請は高まっており、デューディリジェンスによる負の影響の特定・防止・軽減・是正や強制労働により生産された製品の輸入禁止等、法規制の整備も進んでいます。上記の環境認識を踏まえた対策が十分に行われなかった場合、戦略の実現を阻害し、取引停止・製品の開発中止やブランド価値の棄損につながる以下のようなリスクが発生する可能性があります。 ● ハラスメントの発生、労働基準違反、労働安全衛生問題の発生 ● サプライチェーン上の人権課題の発生	人権課題への対応については、取締役会の承認を経て制定されたオムロン人権方針に基づいた活動を行っています。具体的な執行体制としては、社長CEOから権限委譲されたサステナビリティ推進担当役員を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」を設置し、グループ共通の人権施策や人権関連法規制への対応などを審議しています。また、全社の取組みを強化するため、「サステナビリティ推進委員会」の傘下に、「人権プロジェクト」を設置し、重要課題の事業実装に向けた議論や年度計画の進捗モニタリングを行っています。 ● 関連OGR：HRMルール、労働安全衛生管理ルール、購買ルール	具体的には、企業の人権尊重責任を果たすために、国連「ビジネスと人権に関する指導原則（UNGPs）」に沿って、以下を含む対策を推進しています。 ● RBA(注1)アセスメントツールを活用した人権リスク評価と課題の是正 ● 仕入先に対するサステナブル調達ガイドラインの提示・遵守状況確認 ● グローバルでの人権救済メカニズムの運用 （注1）RBA：Responsible Business Allianceの略。 電子業界を中心とするグローバルなCSRアライアンス。

リスクマネジメント&コンプライアンス

テーマ	リスク認識	体制	取組み
⑧ 人財・労務	オムロンでは、SF 2nd Stageにおいて、挑戦的な目標を達成するため、社員一人ひとりの能力と意欲を一層引き出し、事業成長や全社変革を推進していく実行力とスピードを高め、結果を出し続ける組織をつくりあげます。そのような中、人財の流動化が進んでおり、先端技術を保有する希少な人財の獲得競争は激化しています。また、多様な人財から選ばれる人財戦略を実行し、従業員のエンゲージメントを向上させることが、ますます重要となっています。上記の環境認識を踏まえた対策が十分に行われなかった場合、戦略の実現を阻害し、事業競争力の低下、ブランド価値の棄損につながる以下のようなリスクが発生する可能性があります。 ● 事業成長のために必要なスキルや経験を持つ人財の流出や獲得の失敗 ● 従業員のエンゲージメント低下や労務トラブルの発生	重要な人財戦略については、取締役会・執行会議にて議論し、決定しています。最高人事責任者（CHRO）のもと、グローバル人財総務本部が中心となり施策を実行しています。 ● 関連OGR：HRMルール	具体的には、以下を含む対策を推進しています。 ● 注力事業への人財アロケーションの推進 ● 事業成長および全社変革を担う経営人財の輩出 ● 主体的な挑戦意欲を一層高めるための評価・報酬制度への改革 ● 多様な人財の意欲と能力を引き出し、成長を促すためのマネージャーのスキル強化 ● エンゲージメントサーベイ「VOICE」を通じた、組織課題への主体的な社員のアクションの促進
⑨ 事業継続	オムロンでは、SF 2nd Stageにおいて、レジリエントなサプライチェーンを構築し、顧客・消費者に対する社会的供給責任を果たします。そのような中、半導体等の重要部品や原材料について、旺盛なAI需要や中東情勢の緊迫化の継続等により、供給逼迫の影響が拡大する可能性があります。また、巨大地震、洪水・豪雨等の自然災害や感染症の発生により、社会がグローバルに機能不全に陥る可能性が継続しています。上記環境認識を踏まえた対策が十分に行われなかった場合、戦略の実現を阻害し、損失の発生や売上減少、ブランド価値の棄損につながる以下のようなリスクが発生する可能性があります。 ● 重要仕入先からの長期にわたる部品等の供給停止 ● ITインフラ等の大規模停止 ● 自社工場の生産停止	サプライチェーンの強靭化については、全社非財務目標の一つに掲げ、グローバル戦略本部を中心に推進します。また、自然災害については、人身の安全、社会インフラの維持、復興への全面協力等を定めた基本方針のもと、各ビジネスカンパニーと本社機能部門とが連携し、生産、購買調達、物流、ITを含めた事業継続計画を整備しています。 ● 関連OGR：統合リスクマネジメントルール、購買ルール	具体的には、以下を含む対策を推進しています。 ● 仕入先の生産地情報の一元管理、代替え生産拠点の評価体制整備 ● 主要製品の調達・生産体制の複線化の推進 ● 緊急時のエスカレーションルート・影響を把握する仕組みの整備 ● 有事を想定したシミュレーション・訓練 ● 社員の安否確認システムの運用、リスクに応じた事業所での非常食や飲料水の備蓄対応
⑩ 技術・知財 重点テーマ	オムロンでは、SF 2nd Stageにおいて、注力事業に紐づく6つのコア技術を重点的に強化することにより、注力13事業の成長を図るとともに、AI等の最新技術を活用し、GEMBA DXを推進します。そのような中、企業や国家間で先端技術を巡る競争は激化しています。特に、生成AIやAIエージェント等、AI技術は急速に進化し続けており、その活用拡大に伴うリスクへの懸念を受け、各国での法規制の整備や企業に対するガバナンス強化を求める動きは活発化しています。さらに、知的財産をめぐる紛争や、電子商取引（EC）市場の急激な発展に伴う正規品を騙った模倣品の流通が、グローバルで年々増加しています。上記の環境認識を踏まえた対策が十分に行われなかった場合、戦略の実現を阻害し、取引停止・製品の開発中止、損失の発生や売上減少、ブランド価値の棄損につながる以下のようなリスクが発生する可能性があります。 ● AI技術の利用に伴う倫理問題の発生やAIに関する規制への非準拠 ● 特許等の侵害や不正使用に関する紛争の発生 ● 当社グループの技術・ノウハウの流出やブランドの模倣 ● 事業戦略に連動した技術開発・知財活用が十分に行われず事業競争力を喪失	コア技術への投資や開発体制の強化策の検討については、ストラテジックR&D本部長を委員長とする全社テクノロジーガバナンス委員会を通じて推進しています。また、AI課題への対応については、AIの適正な取り扱いとAIガバナンスへの取組みについて定めた「オムロンAI方針」のもと、AIの適正な利用に必要な活動を推進する「AIガバナンス委員会」を設置し、AIの活用に伴うリスク低減施策やAI法規制への対応等を審議しています。さらに、知財課題への対応については、ストラテジックR&D本部を主管として、「知財ポリシー」に基づく知的財産活動を実行しています。 ● 関連OGR：研究開発ルール、AI統制ルール、知的財産管理ルール	具体的には、以下を含む対策を推進しています。 ● 重点強化技術特定と全社管理、技術人財マネジメント ● 事業戦略や技術戦略と連動させた知財戦略を策定・実行し、強みのある知的財産権を蓄積 ● 生成AIシステムの利用にあたってのガイドラインの整備・運用 ● 研究開発および設計にあたっての第三者の知的財産権調査 ● 第三者の当社グループへの知的財産権の侵害に対する分析・評価と権利行使の強化 ● オンライン取引も含む模倣品摘発活動、悪意を持った当社ブランド名と類似した商標権取得の阻止 **注力取組み事例：AI統制ルールの制定** AIシステムを適正に活用し、AIがもたらす価値を最大限に享受することを目的とした、AIシステムを利用・提供・開発する際に共通に適用されるグローバル社内規程を整備しました。

リスクマネジメント&コンプライアンス

テーマ	リスク認識	体制	取組み
⑪ 環境	オムロンでは、SF 2nd Stageにおいて、地球温暖化や資源の枯渇といった社会課題の解決に向け、引き続き脱炭素・循環経済の実現による環境負荷の低減を推進し、持続可能な社会づくりに貢献します。そのような中、企業の環境課題への取組み開示に対する第三者保証の要請や見せかけの環境配慮を排除する表示規制などの整備が進展しています。一方で、欧米を中心に、環境関連政策を見直す動きもあり、企業には、これらの政策動向を適時に把握しながら対応することが求められています。上記の環境認識を踏まえた対策が十分に行われなかった場合、戦略の実現を阻害し、ブランド価値の棄損につながる以下のようなリスクが発生する可能性があります。 ● 環境に関する新たな取引・開示規制への違反・対応コストの増加、顧客要請への不十分な対応 ● 販促活動でのグリーンウォッシングと捉えられる不適切な表示	環境課題への対応については、取締役会の承認を経て制定されたオムロン環境方針に基づいた活動を行っています。具体的な執行体制としては、社長CEOから権限委譲されたサステナビリティ推進担当役員を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」を設置し、グループ共通の環境施策や環境法規制への対応などを審議しています。また、グループ全体の環境マネジメントの強化と環境施策の加速を目的とし、本社機能部門および各ビジネスカンパニーの環境担当部門で構成される「グループ環境委員会」を設置し、事業拠点の環境目標の設定や施策の計画について議論するとともに、オムロングループへの影響が大きい環境課題の特定や施策の検討・効果測定などを行いながら、環境経営の推進を図っています。 ● 関連OGR：環境経営ルール、購買ルール	具体的には、以下を含む対策を推進しています。 ● Scope1・2、Scope3カテゴリー1・11ごとに目標を設定した温室効果ガス排出量の削減の加速 ● 回収・リサイクルの拡大、循環型の原材料調達等による循環経済への移行 ● 気候変動関連のリスク・機会に係る情報開示 ● TNFD(注1)提言に沿った生物多様性保全活動の推進 ● 環境評価制度を通じた製品ライフサイクル全体における環境パフォーマンスの可視化 (注1) TNFD：自然関連財務情報開示タスクフォース。自然資本等に関する企業のリスク管理と開示枠組みを構築するための国際的組織

コンプライアンス

グループ共通のマネジメントポリシーおよびルール

オムロンでは、公正かつ透明性の高い経営を実現する経営基盤として、「オムロングループマネジメントポリシー」および「オムロングループルール（OGR）」を制定しています。「オムロングループマネジメントポリシー」では、多様な価値観を持つ社員がグローバルな一体感のもとで自律的に考え行動するために、企業理念に基づいたオムロングループにおける組織運営の方針を示しています。OGRは、「オムロングループマネジメントポリシー」を実現するために遵守すべき事項を定めたオムロングループ共通のルールです。OGRは「オムロングループルール管理ルール」により体系化され、リスクマネジメントの他、会計・資金、人財、情報セキュリティ、品質保証等の主な機能に対し制定されています。環境変化等を適宜・適切にルールへ反映するため、毎年見直しを行っています。

グループ行動規範

オムロンでは、企業倫理・コンプライアンス遵守を重要課題の一つとして位置づけています。「社会的責任を果たす企業経営」を実践するために、役員と従業員の具体的行動指針を示した「オムロングループ倫理行動ルール」を25言語で定めています。役員と従業員への教育・啓発活動を企業倫理・コンプライアンス推進・徹底のベースと位置づけ、新入社員教育、階層別教育などの機会を捉え、継続的な教育を実施しています。また、従業員の評価プロセスのうち、オムロングループ倫理行動ルールの遵守を含む倫理の観点では、企業理念の実践を求め、誠実と信頼の行動体現度を評価項目の一つにしています。当該評価は従業員にフィードバックし報酬にも反映されます。

リスクマネジメント&コンプライアンス

グローバル企業倫理月間

企業倫理・コンプライアンスの推進組織として「企業倫理リスクマネジメント委員会」を設置し、毎年10月を企業倫理月間と定め、企業倫理・コンプライアンス遵守を啓蒙しています。国内外の役員・従業員に対するトップメッセージの配信、グループ共通の経営基盤であるOGRの周知、カルテル防止や贈賄防止等コンプライアンスやリスクに関する重要テーマの教育、内部通報制度の周知を行っています。

反競争的行為および贈賄を防止する取組み

オムロングループ倫理行動ルールにおいて、公正な取引および法令の遵守を定め、特にカルテル等の反競争的行為、国内および外国の公務員等に対する贈賄について禁止しています。また、取引先や関係先との間であっても、節度を越えた接待や贈答などの行為も禁止しています。

インサイダー取引を防止する取組み

情報開示に関する正確性、適時性、網羅性を確保するため、情報開示実行委員会を定期開催するとともに、インサイダー取引防止の研修等を行っています。

内部通報窓口

公正な対応、通報者保護を担保した内部通報制度をグローバルに運用

オムロンでは、企業倫理・コンプライアンスの浸透をモニタリングする仕組みとして、内部通報制度を整備し運用しています。内部通報窓口を設置し、オムロングループ倫理行動ルール・就業規則・法令に違反する行為、またはそのおそれのある行為について、通報を受け付けています。秘密厳守や通報により不利益を受けないことなどを社内規定で定めて運用しています。内部通報制度は、イントラネットや社内研修などを通じて周知を図っています。当社グループでは、国内外の主要拠点において各エリアの実情に応じ、社内窓口に加え、外部弁護士事務所に委託した社外窓口やWeb窓口を設置しています。

オムロンおよびグループ会社の役員・従業員・派遣従業員ならびに家族、退職者、仕入先の皆さまに加え、構内業務委託先やフリーランスの方々など、様々なステークホルダーからの通報を受け付けています。

通報・相談状況

オムロンでは、内部通報件数は内部通報制度の実効性を示すものの一つと捉えており、ある程度の通報件数があることが適正と考えています。ここ5年間は堅調に推移し、2025年度は、過去最多である111件の結果となりました。通報内容は労務管理に関するものが最も多く、パワーハラスメント、公正な取引がそれに次いでおります。また、法令や社内ルール違反の疑い、セクシャルハラスメントなどの多様な通報がよせられています。さらに、対応事例としては、問題や脆弱性のある業務の運営方法の見直し、行き過ぎた業務指導に対する対象者への注意指導や統制強化、さらに重篤な事案に対しては懲戒措置を講じ、改善と再発防止を進めています。

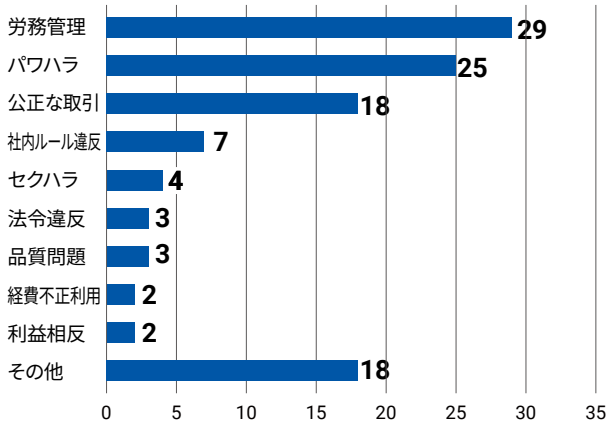
2025年度 通報件数と内訳

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
国内	39	30	29	43	54
海外	27	54	77	63	57
合計	66	84	106	106	111

違反行為への対処

オムロングループ倫理行動ルール・就業規則・社内規定・法令に違反する行為が認められた場合には、オムロングループ各社で定める就業規則等の規定に基づき、懲戒処分を行うなど、厳正に対処し、結果として人事評価や報酬にも反映しております。

2025年度 通報内容



取締役会議長インタビュー

持続的な成長に向け、挑戦と実行を後押しする取締役会へ

取締役会長
取締役会議長
コーポレート・ガバナンス委員会副委員長
社長指名諮問委員会委員

山田 義仁

2025年度の取締役会の重点テーマ

Q）2025年度、重点テーマに掲げた「構造改革の完遂」と、長期ビジョン実現に向けた中期ロードマップ「SF 2nd Stage」の策定と実行力の強化に向けて、取締役会は何をモニタリングし、何を議論しましたか？

2025年度は、オムロンが変革を着実に進め、持続的な成長に向けて次のステージへ踏み出す重要な1年でした。取締役会として特に重視したことは、大きく2つあります。

1つ目は、「構造改革の完遂」です。2024年度から取り組んできた構造改革について、取締役会では、5つの経営施策(注)の進捗と成果、残された課題を継続的にモニタリングしてきました。単に施策の進捗を確認するだけではなく、構造改革を通じて収益構造をどこまで改善できるのか、そして創出した経営資源を次の成長にどうつなげていくのかという視点を重視し、執行チームと議論を重ねました。構造改革は、コストを削減することが目的ではありません。事業ポートフォリオを見直し、経営資源をより成長性の高い領域へ振り向け、オムロンが再び成長していくための経営基盤をつくる取組みです。取締役会として、その成果と課題を一つひとつ確認しながら、次の成長へつながる改革となっているかを監督し、助言してきました。

(注) ①「制御機器事業リバイバルプラン」の実行、②ポートフォリオの最適化、③人員数・能力の最適化、④固定費生産性の向上、⑤顧客起点マネジメントシステムの導入・運用

2026年度に入り、構造改革によって強化してきた収益基盤が、着実に業績に表れ始めています。第1四半期は、制御機器事業（IAB）が牽引する形で、売上総利益率、営業利益率ともに前年同期比で改善し、大幅な増収増益となりました。こうした成果を受け、通期業績見通しも上方修正しました。もちろん、取締役会として足元の改善だけで十分だとは考えていません。重要なのは、この成果を一過性のものとせず、持続的な成長につなげていくことです。そのためにも、構造改革を通じて強化してきた事業基盤や経営の仕組みが着実に機能しているか、取締役会として継続的に検証していきます。

2つ目は、長期ビジョン「Shaping the Future 2030（SF2030）」の実現に向けた中期ロードマップ「SF 2nd Stage」の策定です。構造改革によって整えた経営基盤をいかに持続的な成長へとつなげていくのか。2025年度は、その道筋を具体化する重要な1年でもありました。取締役会では、SF 2nd Stageの策定過程から、事業ポートフォリオの再構築、各事業の成長シナリオ、キャピタル・アロケーションなどについて、執行チームと複数回にわたり議論を重ねました。そこで一貫して問い続けたのは、「市場・顧客を起点とした成長戦略になっているか」、「オムロンの強みを生かし、持続的な成長につながる道筋になっているか」ということでした。

「構造改革の完遂」とSF 2nd Stageの策定という2つの重要テーマに向き合う中で、取締役会にとっても、足元の業績や施策の進捗を確認するだけでなく、持続的な成長に向けて何を議論し、執行をどう後押ししていくのかが、より一層問われた一年だったと考えています。こうした取組みを通じてオムロンが再び成長していくための道筋も、より明確になってきたと感じています。

中期ロードマップ「SF 2nd Stage」への期待

Q）取締役会は、SF 2nd Stageをどう評価し、何を執行に期待していますか？

私が特に評価しているのは、「どこで成長するのか」と「その成長をどう実現するのか」、そしてそれを「GEMBA DX企業への転換にどうつなげていくのか」という道筋が具体化されたことです。

まず、どこで成長するのかという点では、成長性や収益性、データビジネスとの親和性などを踏まえ、グループの成長を牽

取締役会議長インタビュー

引する13の注力事業を明確にしました。限られた経営資源を成長を牽引する事業に重点的に配分し、それぞれの競争力を徹底して高めていく。この「選択と集中」をやり切れるかどうかが、SF 2nd Stageの成否を左右すると考えています。中でも、IABの再成長を重視しています。IABは、長年にわたり世界中のモノづくりの現場で顧客との関係を築き、オムロンの成長を牽引してきた事業です。SF 2nd Stageでは、コントローラー、汎用センサー、セーフティーなどの注力事業への投資を集中し、製品競争力を磨くとともに、顧客接点をさらに強化することで、市場成長を上回る成長を目指しています。IABが再び力強い成長軌道に乗ることを期待しています。

加えて、オムロンとしての成長方針を明確にしたことも重要です。「GEMBA DX企業への転換」という目指す姿は変えず、まず強みであるデバイス事業の競争力を徹底的に高め、成長の原動力とする。そのうえで、デバイスを通じて得られる高品質なデータと現場の知見を生かし、データサービスへと提供価値を広げていく。この方向性と優先順位を明確にした点です。2030年度までの5年間は、デバイスを成長の原動力とし、製品競争力を磨き、顧客との接点をさらに広げる。その過程で得られる高品質なデータと、長年培ってきた現場の知見を蓄積し、その強固な基盤の上にデータサービスを成長させていくという方針です。

そして、もうひとつ評価しているのが、この成長を確実なものとし、GEMBA DX企業への転換につなげていく全社施策です。顧客価値の向上、顧客接点の強化、成長領域への経営資源の重点配分など、戦略を具体的なアクションにまで落とし込んだことで、SF 2nd Stageをどう実行していくのかが、より明確になりました。重要なのは、この方針を確実に実行し、成果につなげることです。「どこで成長するのか」「その成長をどう実現するのか」、そして「GEMBA DX企業への転換にどうつなげていくのか」。その道筋は明確になりました。ここから問われるのは、それをやり切る実行力です。

Q）現在の自己資本利益率（ROE）水準について、取締役会としてどのように受け止めていますか？

もちろん、現在のROE水準を十分なものとは考えていません。ROE基準への抵触により資本市場から厳しい評価を受けていることも、取締役会として重く受け止めています。資本効率の改善は、オムロンが持続的に成長していくうえで重要な経営課題であり、取締役会でも継続的に議論しています。

これまでのROEには、構造改革や事業ポートフォリオの見直しなど、将来の成長に向けた取組みに伴うコストの影響も含まれています。そうした改革を通じて既存事業の収益力を回復すると同時に、IABを中心とした注力事業に投資し、稼ぐ力を高めてきたことで、ROEは着実に改善してきました。2026年度は7.0%程度（継続事業ベース）を見込んでおり、ROE8%の早期達成も視野に入ってきています。

重要なのは、一時的な改善にとどめることなく、持続的に高め続けていくことです。引き続き成長投資への規律を保ち、成長と資本効率の両立を徹底させることで、2030年度に掲げるROE10～12%を早期に実現させる。これが目指すべき姿です。取締役会は、ROE10～12%の実現に向けた道筋とその蓋然性を継続的に検証し、執行との議論を深めながら、その実現を後押ししていきます。そして、その進捗を資本市場に丁寧に説明し、対話を重ねることで、着実に信頼につなげていきたいと考えています。

Q）今後、取締役会は、その戦略をどう検証・監督していきますか？

ロードマップは策定して終わりではありません。重要なのは、一つひとつの施策を着実に実行し、成果につなげることです。取締役会では、SF 2nd Stageの各施策について、その進捗と成果を測るKPIを共有しています。今後は、これらのKPIを通じて、戦略が想定した成果につながっているかを継続的に検証していきます。

同時に、執行側でも、戦略の実行力を高めるための仕組みづくりが進んでいます。13の注力事業や全社施策については、成長に向けた重要指標をタイムリーに可視化する経営ダッシュボードを導入し、変化を早期に捉え、迅速なアクションにつなげる仕組みとして活用しています。またIABでは、「Customer Base Map」を構築し顧客基盤を可視化し、顧客接点や提案活動の強化につなげています。こうした仕組みを通じて、現場から経営までが変化を早期に捉え、必要なアクションの積み重ねによって、SF 2nd Stageの実行力を高めています。取締役会としては、個々の施策の進捗を追うだけではなく、こうした執行の取組みが13の注力事業の成長や収益性の向上、さらにはGEMBA DX企業への転換という成果につながっているのかを継続的に検証していきます。

そして、戦略を実行するのは「人」です。どれだけ優れた戦略や施策を描いても、それをやり切る人財と組織がなければ成果にはつながりません。現在、SF 2nd Stageの実行を担い、将来のグループ経営を牽引する経営人財を計画的に育成する取組みにも本格的に取り組んでいます。重要な役割を任せられる人財を見極め、実践の場で挑戦的な役割を与え、成果創出と成長の両方を求めていく。戦略の実行と人

取締役会議長インタビュー

財の成長を一体で進めることが、SF 2nd Stageをやり切る力になります。取締役会としては、KPIを起点に執行との議論を深め、戦略や施策が狙いどおりに機能しているのか、そして、それを実行する人財と組織の力が着実に高まっているのかを見ていきます。

ポストロードマップを見据えたガバナンスの進化

Q）招集通知に指名委員会等設置会社を含む機関設計移行の検討を進めるとありました。オムロンに必要なガバナンスのあり方について、どのように考えていますか？

機関設計を変えること自体が目的ではありません。私たちが目指しているのは、SF 2nd Stageを確実に実行し、成果につなげるために、執行の実行力とスピードをさらに高めること。そして、それを支える取締役会の監督機能を高めることです。取締役会と執行が、それぞれの役割と責任を果たし、両輪となって経営を担うことで、持続的な企業価値向上を実現していく。そのために最も相応しいガバナンスのあり方を議論しています。取締役会と執行はそれぞれ何を担い、どのような役割・権限のあり方がSF 2nd Stageの実現に最も相応しいのか。その観点から、次のステージに向けて大きく3つの議論を進めています。

1つ目は、機関設計の進化です。オムロンはこれまでモニタリング型のガバナンスを志向し、取締役会の機能や運営を段階的に進化させてきました。その基盤が整ってきた今、取締役会のモニタリング機能をさらに高めるのに相応しい機関設計への移行を検討しています。具体的には、取締役会は株主の代表として、中長期的な企業価値向上に向けた経営の大きな方向性と、その実行のモニタリングにより多くの時間を充てていく考えです。こうした取締役会と執行の役割分担を明確にし、それぞれの機能を高めるため、モニタリングボードに相応しい機関設計への移行を検討しています。

2つ目は、執行ガバナンスの強化です。SF 2nd Stageをやり切るためには、執行が市場や顧客の変化を捉え、より迅速に意思決定し、実行できる執行体制が必要です。そのため、取締役会から執行への権限委譲を拡大し、執行の意思決定と実行のスピードを高めていきます。一方で、権限を委譲するということは、執行に自由度だけを与えるということではありません。権限が拡大する分、執行には、それに見合う責任を負い、説明責任を果たし、自らを律しながら意思決定を行う仕組みが必要です。意思決定プロセスやリスク管理、取締役会への適切な報告・エスカレーションなどを含め、スピードと規律を両立する執行ガバナンスを構築していきます。

3つ目は、取締役会構成の進化です。真のモニタリングボードとして実効性をさらに高めるためには、機関設計だけでなく、取締役会構成の進化も重要です。独立社外取締役を過半数とし、女性取締役比率30%以上を目指すとともに、オムロンの中長期的な成長に必要なスキルや経験、多様性をどのように組み合わせるべきかという観点から、将来の取締役会構成について議論を進めています。

繰り返しになりますが、機関設計移行の検討はSF 2nd Stageを確実に実行し、成果につなげるための手段です。執行はより速く、果敢に意思決定し、実行する。一方、取締役会は、中長期的な経営の方向性や本質的な経営課題の議論により多くの時間を充てるとともに、執行を監督し、適切なリスクテイクと執行の挑戦を後押しする。取締役会と執行が、それぞれの役割を果たしながら両輪として経営を担い、SF 2nd Stageをやり切ることで、持続的な企業価値向上につなげていくことが、今回のガバナンス進化の目的です。

再成長に向け、取締役会も進化する

Q）取締役会は、執行の挑戦と実行をどのように後押ししていきますか？

オムロンは、再び成長軌道に向けて、着実に歩みを進めています。2026年度は、SF 2nd Stageを実行し、成長を確かなものにする最初の1年です。だからこそ、このタイミングで執行だけでなく、取締役会も進化しなければならないと考えています。取締役会と執行は、オムロンの持続的な企業価値向上という共通の目的に向かい、それぞれの役割と責任を果たしながら、両輪となって経営を担います。その基盤となるのは、強固な信頼関係と適切な緊張関係です。率直な議論を重ね、取締役会は中長期の視点から経営の方向性を議論するとともに、執行を監督し、適切なリスクテイクと挑戦を後押ししていきます。

コーポレート・ガバナンスに完成形はありません。オムロンが再び力強い成長を実現し、その先も持続的に企業価値を高め続けられるよう、取締役会も自ら進化し、その責務を果たしてまいります。今後とも株主の皆さまの変わらぬご理解とご支援を賜れますよう、心よりお願い申し上げます。

社外取締役・社外監査役　座談会

成長ストーリーは描けた。問われるのは「実行力」である。

社外監査役
コーポレート・ガバナンス委員会委員
三浦 洋

社外取締役
人事諮問委員会委員長
社長指名諮問委員会委員
報酬諮問委員会委員
コーポレート・ガバナンス委員会委員
小林 いずみ

社外取締役
社長指名諮問委員会委員長
コーポレート・ガバナンス委員会委員長
人事諮問委員会委員
報酬諮問委員会委員
上釜 健宏

社外取締役
報酬諮問委員会委員長
社長指名諮問委員会委員
人事諮問委員会委員
コーポレート・ガバナンス委員会委員
鈴木 善久

社外監査役
コーポレート・ガバナンス委員会委員
市毛 由美子

「稼ぐ力」を取り戻し、成長への信頼を確かなものにする

Q）今年度からスタートした中期ロードマップ「SF 2nd Stage」について、取締役会での議論を通じて、どのように評価されましたか。

鈴木：構造改革期間を経て、新たな成長ステージへと向かう中期ロードマップをまとめるにあたり、2025年3月、辻永社長から取締役会メンバーに、自らの経営に対する考えを綴った「CEOレター」が示されました。そこにはオムロンが抱える課題に関する詳細な分析とともに復活に向けた道筋が明確に示されており、辻永社長の「攻めの経営」に対する強い覚悟を感じました。そのうえで、私は次の2点を指摘しました。

1点目は数値目標です。「何によって企業価値を高めるのか」を示す指標を掲げることが重要ではないかと提言しました。2点目は発表時期です。当初案では2025年9月発表とされていましたが、私は「2025年度までの構造改革の成果、つまり2025年度通期決算を踏まえて、2026年5月に出すべきではないか」と提案しました。ただ、それでは投資家を待たせすぎるという辻永社長の判断もあり、最終的には2025年度上期決算と合わせて2025年11月の発表となりました。私はこの判断に、資本市場との対話を重視する辻永社長の姿勢を感じ、最終的に同意しました。

何より本計画の核心だと考えたのは、「オムロンの稼ぐ力をどう取り戻すか」でした。それはすなわち、制御機器事業（IAB）の復活にほかなりません。過去IABは大手企業向けのソリューションビジネスに傾注しすぎた時期がありました。その結果、代理店を通じた中堅・中小のお客さまからの信頼を失いつつある中、中国の景気悪化という逆風が重なり、厳しい業績に陥ってしまった。そこからどう立て直していくかが、最大の論点でした。

上釜：ソリューションビジネスに軸足を置きすぎていたと感じていました。ソリューションの主な納入先は、新工場設立にシステム全体を導入いただく中国の大手企業でした。その結果、中国経済の減速局面では、当社は他社以上に影響を受けることになりました。だからこそ、オムロンが本来得意とするデバイス事業を中心に13の事業にフォーカスしようという辻永社長の方針は正しい。各エリアのデバイス需要を着実に掴み、中国に依存しないグローバルでの持続的かつ安定的な成長を実現すべきです。

焦点は、リセッション前のIABの売上や利益水準にいつ戻せ

社外取締役・社外監査役　座談会

るかでした。取締役会としても、売上回復だけでなく利益率改善や顧客基盤の拡大状況を継続的にモニタリングしてきました。

小林：私が注視したのは、「計画が、いまあるものの積み上げに留まっていないか」という点でした。産業構造が大きく変わる中では、未来社会の姿、市場や顧客のニーズの変化を精緻に洞察したうえで、オムロンの優位性を踏まえて計画をつくる必要があるからです。

現場主体で積み上げるとどうしても現状の延長になり、大きな変化に対応することができないばかりか、大胆なアイデアも生まれません。ゆえに重要なのは、辻永社長自身がどのようなビジョンと世界観を持ち、そこを起点に成長ストーリーを描けるか。それが稼ぐ力の復活とうまく噛み合えば、信頼のおける中期ロードマップになると考えていました。

三浦：私は、事業ポートフォリオの再構築と、「モノづくり」から「ソリューション」企業への変革の2点に特に注目しました。事業ポートフォリオについては、重点事業への経営資源の投資や電子部品事業（DMB）の事業売却など、目指すポートフォリオに向けた道筋が明らかになってきたと思います。一方、真のソリューション企業への変革については、踊り場にあると見ています。ここを乗り越えるためにも、まずはオムロンが得意とするデバイス市場を着実に押さえて稼ぐ力を取り戻し、市場からの信頼を回復するのが先決です。ただ、真のソリューション企業への転換と申し上げた通り、長いトレンドで見ればソリューションは欠かせません。お客さまの本質的な課題を解決するには、デバイスを提供するだけでなく、生産プロセスの改善、メンテナンスの効率化、品質の向上までをトータルに提供できる高度な営業力が不可欠となります。デバイスとソリューション、その両方をバランスさせた課題解決が重要です。

市毛：私は2025年6月から中期ロードマップ策定の議論に参加しましたが、挑戦的な目標へ至る道筋がうまく集約された、ストーリーのある内容だと感じました。なかでも私が着目したのは、How toの部分です。ストーリーだけでなく、実行可能性（フィージビリティ）がステークホルダーにどう伝わるかでした。取締役会での議論を通じて、事業、人財、技術、財務の各戦略がしっかりと連動した計画であることが理解できたので、本計画に同意しました。

Q）中期ロードマップで掲げる「Trusted Growth」には、どのような意味が込められているのでしょうか。

上釜：正直に言えば、我々も業績がここまで落ち込むとは思っていませんでした。オムロンがこの3年、極めて厳しい状況に陥っていたのは誰の目から見ても明らかだったからこそ、私は「根本原因を追究せよ」と執行側に厳しい投げかけをしました。取締役会でも、なぜこうした状況に至ったのかを率直に議論し、その結果を戦略や事業ポートフォリオの見直しにつなげてきました。耳の痛いことを相当言いましたが、根本原因に向き合わなければ市場から信頼されません。顧客や投資家、社員を含めたすべてのステークホルダーからの信頼回復こそ何より大切だという思いが、このスローガンには込められています。

鈴木：先ほど申し上げたように、大手企業向けのソリューション営業に注力する一方で、中堅・中小のお客さまや代理店との接点を十分に維持、強化できず、その結果として市場シェアや基礎収益力の低下につながったことは、大きな反省点だと考えています。ただし大切なのは、単に製品を販売することではありません。お客さまに価値を実感いただき、継続的に使い続けていただくことです。そのためには販売店や代理店などのパートナーと連携してお客さまとの接点を深めるとともに、お客さまの声に耳を傾け、その声を商品や提案に反映していくことが欠かせません。顧客起点という原点に立ち返り、お客さまとともに成長していく。こうした積み重ねがオムロンの持続的な成長につながりますし、その姿こそが「Trusted Growth」の本質だと私は理解しています。

コア施策の一つである「Customer Base Map」によるグローバル約11万社に及ぶ「顧客の見える化」は、お客さまと向き合い、ニーズを丁寧に拾い上げてシェアを高めていくためのものです。すなわち、市場の空白部分を取りにいく「ホワイトスペース戦略」だといえます。ちなみに今年の株主総会では、「オムロンは競合他社と比べてアフターサービスが強み」という嬉しい評価をいただきました。こうした顧客起点のサービス力をさらに磨き上げていくことも、信頼回復に欠かせないでしょう。

三浦：そうですね。言い換えれば、これまで以上に顧客起点を徹底し、お客さまの課題を深く捉え、オムロンが持つデバイス、

社外取締役・社外監査役　座談会

データ、技術やノウハウを組み合わせて解決策を提供していく。「GEMBA DX」は、そうした価値提供へと事業を進化させていく決意の表れだと理解しています。

「オムロンならではのデータ戦略」の解像度をあげる

Q）オムロン復活のカギを握る「競争優位」はどこにあるとお考えでしょうか。

鈴木：やはりオムロンの一番の強みは、「デバイス力」です。一方で、競合他社は俊敏性で勝っています。顧客の要望を汲み取り即座に反映する力には、目を見張るものがあります。これまでオムロンは、「品質第一」を追求することでお客さまから選ばれてきましたが、これは強みであると同時に弱みとなることもあります。特に中国市場では市場の変化や競争のスピードが速く、まず市場に投入し、お客さまの反応を踏まえながら改善を重ねていく動きが顕著です。品質という強みを土台に、お客さまとの共創を通じた技術・商品開発や、顧客起点の価値創造を一層加速していくことが重要です。近年、その方向への変化は着実に進んでおり、今回の1Q業績には、その成果が表れ始めていると感じています。

小林：オムロンの強みがデバイス力だとすると、デバイスから出てくる「現場データ」こそが、これから先のビジネスにおける圧倒的な優位性になると私は見ています。AIネイティブなシステムやソフトをつくる企業はたくさんありますが、「Data fuels AI」（データはAIの燃料である）と言われるように、そこにはデータが不可欠です。その点、オムロンは高精度な現場データを数多く持っている。それらをどう料理して、お客さまの現場での利活用へとつなげていくか。オムロンならではの「プロプライエタリデータ戦略」（自社固有のデータを活用して独自のコンテクストを構築し、AIビジネスで競争優位を築く戦略）がカギを握ると思います。

上釜：オムロンがトップシェアを持つPLC（プログラマブルロジックコントローラー）から生まれるデータは膨大なだけに、そのすべてをAIが搭載された「クラウドで処理する」ことが常に最適解とは限りません。むしろ現場に近い「エッジで処理する」こと、すなわちエッジコンピューティング型のシステムがオムロンのもう一つの強みとなるはずです。特に他社製のPLCにも互換性を持たせる「まとめて処理したい」という顧客視点に寄り添った考え方は非常に面白く、期待しています。

もちろんオムロンが持つ現場データはお客さまのデータですから、どのようにうまく利活用させてもらうかという議論が大切です。そこには、ヘルスケア領域で培ってきたJMDCのビッグデータ利活用のノウハウも活かせるはずです。そうしたグループシナジーを含めて、「オムロンならではのデータ戦略」の解像度をどう上げていけるか。ここが、現場で生まれる情報を課題解決力へと直結させるGEMBA DXの真価が問われる局面でもあります。

鈴木：その点では、JMDCに学ぶデータソリューションは、グループの成長戦略にとって欠かすことのできないピースです。すでにヘルスケア領域では、両社の強みを掛け合わせた具体的な取り組みが始まっています。今後、ヘルスケア事業以外の事業とのシナジーも着実に広がっていくと期待していますが、シナジーが本格的な成果として表れるまでには一定の時間を要するでしょう。しかし、オムロンが持つデバイスや顧客接点、現場知見とJMDCが持つデータやデータを価値に変える力を掛け合わせることで、新たな価値を生み出せる可能性は大きいと考えています。その意味でも、JMDC自身が上場企業として持続的に成長し、企業価値を高めていくことも重要です。

三浦：オムロンが持続的な成長を実現していくうえで、ソリューション事業を支える「データ戦略」が競争優位の源泉になるという点には異論ありません。あとは、世界中の生産現場にある大量のデバイスからの「データ」をいかに分析加工し、課題解決に活かし、収益につなげるかという「データソリューション」事業モデルをどう確立するかですね。そこでカギになるのが、データソリューション事業本部（DSB）ではないかと思います。IAB、ヘルスケア事業（HCB）、社会システム事業（SSB）といった既存事業とは異なり、DSBは単独のビジネスカンパニーとして事業成長を目指すだけでなく、他の事業への横串として、データビジネスを成長させるOSの役割があります。各事業が持つデータや顧客基盤をつなぎ合わせながら、オムロンならではの新たな価値創出を牽引してほしい。

社外取締役・社外監査役　座談会

その先行事例となるのは、JMDCとHCBの連携です。両事業は同じヘルスケア市場においてデータとデバイス各々の強みがあります。先進国共通の高齢化問題と多くの企業で健康経営への関心が高まる中で、ハードとソフトを組み合わせた価値を提供できるJMDCとHCBの連携は、市場にとっても分かりやすく、オムロンが期待されている領域でもあります。

小林：オムロンならではのデータ戦略という新たな戦い方を強化するには、「人財のマインドセット」も大きく変える必要があります。自分が所属する事業に閉じた発想ではなく、グループ全体を俯瞰し大胆かつユニークなアイデアを生み出せる人財が、これからますます重要になると考えています。品質第一を掲げてきたオムロンには、誠実で真摯に仕事に向き合う文化があります。その強みを活かしながらも、既成概念にとらわれない発想や、従来の常識に果敢に挑戦する人財が活躍できる組織をつくっていく必要があるかもしれません。

市毛：これからはより一層、戦略の掛け合わせと同時に、「人財の融合」も欠かせないと思います。デバイスから得られた現場データの利活用と、顧客起点のマーケティング発想をどう結びつけるか。その点では、データ処理の専門家やエンジニアが、マーケティングや営業の領域にももっと踏み込んでいくことが求められるでしょう。異なる専門性を持った人財の融合を促していくことが、競争優位性確保のための人的投資として極めて重要だと思われます。

健全なリスクテイクで強靭な事業ポートフォリオを構築

Q ）SF 2nd Stageでは、デバイス事業で創出したキャッシュをデータサービス事業へ投資することで新たな成長を生み出す循環を掲げています。この成長サイクルをどう見ていますか。

鈴木：データサービスは、オムロンが持つデバイス力や顧客接点、現場データといった強みを活かせる重要な成長領域です。デバイス事業で生み出したキャッシュを、こうした次の成長領域に振り分け、新たな成長サイクルをつくるという方向性は賛成です。一方で、成長領域だから投資するということではありません。取締役会としては、限られた資本をどこに配分すれば中長期的な企業価値向上につながるのか、リターンとリスクの両面から見極めています。例えば、オムロンの主戦場であるファクトリーオートメーション（FA）は、設備投資に依存するため、景気循環リスクを避けることはできません。だからこそ、個々の事業だけでなくポートフォリオ全体でリスクを捉え、成長領域への資本配分を通じて景気循環の影響を乗り越えられる強靭な事業ポートフォリオを構築していくことが重要です。そのうえで、リスクよりもチャンスが大きいと判断した領域には、果敢に投資すべきです。リスクを理由に挑戦を止めるのではなく、どこまでのリスクを取るのかを執行と議論しながら、企業価値向上につながる挑戦を後押ししていく。これが、私たち取締役会の役割だと考えています。

小林：そのためには、リスクを認識するだけでなく、組織としてリスクをテイクできるキャパシティを高めていくことも重要です。実際にリスクを取りながら「鍛えて」いくしかありません。ゆえにリスクに神経質になりすぎないことも重要です。

三浦：私も同感です。成長にリスクテイクは不可欠であり、それを組織として支える仕組みが必要です。どこまでのリスクを許容し、成長に向けてどのリスクを戦略的に取るのかを十分に議論したうえで意思決定し、決めた以上は全社で実行する。そして、想定どおりに進まなければ、速やかに軌道修正する。そうした健全なリスクテイクを可能にする経営体制をつくることが重要だと考えています。

市毛：健全なリスクを取るのは決して簡単なことではありません。過剰にリスクを恐れたり、逆に、リスクに鈍感過ぎてもいけない。「攻めのガバナンス」と「守りのガバナンス」、両方のバランスがあって初めて健全なリスクテイクができます。

ちなみにオムロンの執行会議では、リスク精査を含めた守りのガバナンスについて、かなりの時間をかけて議論しています。その点では、オムロンは守りのガバナンス能力が高いといえる。だからこそ次に求められるのは、健全なリスクテイクをするための攻めのガバナンスです。それには「未来リスクを洞察する力」と「リスクを適切に管理する力」、これらの精度をより一層高めなければなりません。その能力が企業価値向上にも寄与するはずです。

社外取締役・社外監査役　座談会

また、先ほど鈴木さんがおっしゃった強靭な事業ポートフォリオ構築という点については、祖業であるDMBの事業売却が象徴的な意思決定でした。DMBは90年以上にわたりオムロンブランドの根幹を支えてきた事業であり、簡単な決断ではありませんでしたが、取締役会では「祖業だから残すべきか」ではなく、「DMBの成長と株主価値向上の観点から、誰がベストオーナーなのか」という視点で幾度も議論を重ねました。その結果、「事業として成長させるべきだが、ベストオーナーはオムロンではない」という結論に至りました。これは、DMBの成長とオムロンの企業価値向上の両立を目指したポートフォリオ変革でした。

上釜：リスクを乗り越えられる強靭な事業ポートフォリオ構築という点では、合併、買収（M&A）が重点施策になることは言うまでもありません。これからは「フィジカルAI」という領域も拡大していくでしょう。当然ながら、ここにもオムロンならではのデータ戦略が不可欠です。それを一層強化するM&Aも求められます。

小林：M&Aはすべてが成功するわけではありません。取締役会としても、個別の案件だけを見るのではなく、まず自社の成長に何が足りないのかを見定め、その戦略に合ったM&Aなのかという視点で議論していくことが重要だと思います。そのうえで、自社に足りない領域や技術をしっかりと見定め、あらかじめターゲットを絞ったうえで、常にベストな候補をモニタリングしておくことが大切です。出物があったからと目先の判断で買うのではなく、戦略に合ったものを買う。JMDCの買収はその好例だったと思います。

鈴木：DMBの売却によって入るキャッシュをどう次の投資につなげるか、多くの株主や投資家も注目していることでしょう。取締役会としては、その資金が企業価値向上につながる成長投資に適切に振り向けられるのか、中期ロードマップとの整合性や資本効率の観点から十分に議論し、見極めていきたいと考えます。

三浦：事業ポートフォリオ変革に関して一つ付け加えるならば、FA領域におけるオムロンのコア技術である「センシング＆コントロール＋Think」が、今後も差別化技術であり続けられるかという論点があります。先端技術はいずれ汎用化します。だからこそ取締役会としては、現在の技術的な優位性だけではなく、それを持続的な競争優位につなげるビジネスモデルを構築できているか、という視点で見ていく必要があります。

そのカギになるのがお客さまとの長期的なリレーションシップです。お客さまが求めているのがモノなのか、課題の解決なのかに柔軟に応え、「オムロンに任せておけば大丈夫」と思っていただける関係をつくる。そうした顧客との関係性を競争優位につなげ、継続的に収益を生み出せる事業モデルへ進化できるかを見ていきたいと思います。

まだ乗り越えられていない壁は何か

Q）中長期的な企業価値向上に向けて、オムロンの何を課題と意識して、取締役会で議論されていますか。

小林：私が感じるのは、オムロンはまだ「従来の業界の枠組みにとらわれている部分がある」ということです。AI時代には、証券取引所の業種区分のような枠組みはビジネスモデルを考えるうえで意味を失いつつあり、産業の境界は急速に曖昧になってきています。そうした中では、従来の延長線上で発想するのではなく、業界の枠を越えて新たな価値を創造するという視点がますます重要になるでしょう。

そのためには、斬新かつユニークなアイデアを持つ人財がリーダーシップを発揮できる環境と、そのアイデアを実行できるスピード感ある組織が不可欠です。挑戦を後押しする企業文化へとさらに進化していくことを期待しています。

上釜：これは産業界全体に言えることかもしれませんが、創業者の立石一真が警鐘を鳴らした「大企業病」が、日本企業に蔓延しているのではないかと危惧しています。その結果、世界の中で日本企業が相対的に取り残されていくことに強い危機感を持っています。オムロンも例外ではありません。

一方で中国企業は、景気後退局面にあっても挑戦を続け、失敗を恐れず前に進みます。そのハングリー精神には学ぶべき点が多い。私が特に注目しているのは、「挑戦の数だけ失敗データが蓄積される」という点です。たとえばEV市場では、多くの実証や改善を繰り返すことで膨大なデータが蓄積され、それが次の製品やサービスの競争力につながっていきます。すなわち、失敗の経験は次の成長につながる貴重な資産となるということです。だからこそ、オムロンにも失敗を成長の糧とするような大胆なチャレンジをしてほしいのです。

社外取締役・社外監査役　座談会

もう一点、多くの日本企業に共通する課題として感じているのは、中間管理職のあり方です。経営と現場をつなぐ重要な役割を担う一方で、その階層が厚くなりすぎるとトップのメッセージが現場に十分に伝わらず、現場の斬新な意見も経営まで届きにくくなることもあります。変化の激しい時代には、経営と現場が双方向に学び合い、意思決定から実行までをスピーディにつなげる組織が競争力を高めます。オムロンにも、そうした風通しのよい組織づくりをさらに進めていただきたい。

小林：現場にチャレンジを促し、シナジーを生むという意味では、オムロングループ全体の規模感はちょうどよいのではないかと思っています。中期ロードマップで描いたストーリーを着実に実行するためにも、他社に先駆けた現場の実行力の向上と全社一体のスピード経営が欠かせません。

三浦：中長期的な企業価値向上に向けて、事業ポートフォリオの再構築やソリューションビジネスへの転換に加え、キャピタル・アロケーションの高度化が重要だと考えています。

つまり、資本コストを上回るリターンが期待できる成長投資が重点領域に配分され、その結果として重点事業の成果が企業価値の向上に寄与していることを取締役会として継続的に検証していくことが重要だと思います。

Q）現在の自己資本利益率（ROE）水準、それに対する資本市場からの評価について、どのように受け止めているかをお聞かせください。

鈴木：現在のROE水準は決して十分ではありません。2026年度に掲げたROE目標は、構造改革を終えたオムロンが再成長軌道に乗るための重要なマイルストーンであり、必達だと考えています。しかし、2026年度の目標を達成して良しということではありません。本当に重要なのは、2030年度のROE10～12%の実現に向けて、いかに収益力と資本効率を高めていくかです。現在の収益力、資本効率ともにまだ十分な水準にはありません。2030年度のROE 10～12%の実現に向け、収益力を一段と高めるとともに、資本効率の改善を進めていく必要があります。そのためには、何よりも事業の「稼ぐ力」を高めることが必要です。取締役会としても、2030年度の目標から逆算して、収益力と資本効率の向上につながる取り組みを継続的に議論していきます。

上釜：その意味では、IABの復活と利益率の改善に尽きる。第1四半期決算では、IABを中心に顧客基盤の拡大や競争力強化の成果が業績にも表れ始めました。市場から信頼されるには、こうした成長を一過性で終わらせず、継続的な収益力の向上につなげられるかどうかです。

小林：私から一つ申し上げるならば、ROEは結果にすぎないということです。もちろん、現在のROE水準は十分とは考えていません。取締役として課題認識を持っており、その向上は重要な経営テーマです。DMBの事業売却で分母が小さくなることで一時的にROEを高めることはできても、それだけで持続的な企業価値向上は実現できません。重要なのは、事業の競争力と収益力を高めることで、「良いROE」を積み上げていくことです。中期ロードマップのストーリーに沿って、ROE10～12%達成に向けた道筋を着実に実行し、その成果を示していけるか。それが市場からの信頼を得られるか否かを左右します。構造改革を終えた今、オムロンは再成長のスタート地点に立ったところです。

三浦：当社のROEや投下資本利益率（ROIC）、株価純資産倍率（PBR）の水準を見ても、資本を使って十分な価値を生み出せているとは言えない状況です。一方で、市場が当社の技術力やブランド、顧客基盤といった強みそのものを評価していないわけではないと考えています。重要なのは、IABの収益力回復やDSBとのシナジーによるソリューション事業の成長を通じて、こうした強みを資本コストを上回るリターンにつなげる道筋を示し、実行していくことです。

市毛：成長投資をしている企業のROEが一時的に下がるのは世の常です。大事なのはリアリティのある成長ストーリーであり、それは今回の中期ロードマップで描くことができました。あとはやり切るだけです。

私は、その命運を左右する重要テーマのひとつがJMDCだと見ています。監査役会の立場としては、上場子会社としての独自性や少数株主の利益をもちろん重視していますが、それと同等に、オムロングループ全体のシナジー創出がJMDCの少数株主にも資する企業価値向上につながると考えています。グループ全体でベクトルを合わせて、描いた戦略を着実にやり切れるか。監査役として、実行力に対するモニタリングもこれまで以上に心がけたいと思います。

社外取締役・社外監査役　座談会

Q）第1四半期では、構造改革や競争力強化の成果が業績にも表れ始めました。こうした成長を持続的なものにするために、取締役会として何を重視していますか。

上釜：これまで取り組んできた施策の成果が業績にも表れ始めたと受け止めています。取締役会として重要なのは、単に「業績が回復した」で終わらせないことです。今回のIABの成長についても、その要因を掘り下げ、市場環境の追い風だけではなく、顧客基盤の強化や新商品、競争力向上といった取り組みが着実に成果につながっているのかを確認しました。そのうえで、市場環境が変化してもこの成長を持続できるのかという視点から議論しています。構造改革によって改善した収益力を、いかに持続的なものにしていくか。そこまで見届けることが取締役会の役割だと考えています。

小林：同時に重要なのは、過去の経験を経営の仕組みに活かすことです。今回の取締役会でも、エリアポートフォリオの偏りが是正されているか、受注が拡大する中で、過去の需給逼迫時の教訓が現在の事業運営に生かされているかを確認しました。環境が良いときにこそ次の変化やリスクを見据え、経営の仕組みを強くしていく。構造改革で得た教訓を経営に定着させ、同じ課題を繰り返さない仕組みが機能しているかを、取締役会として継続的に検証しています。

鈴木：私が重視しているのは、これまでの投資が成果につながっているかという点です。第1四半期では、これまで進めてきた開発投資が、新商品の競争力強化やシェアの拡大という形で業績にも表れ始めています。投資が競争力を高め、事業の成長につながっているかを、継続的に見極めていきます。

SF 2nd Stageを実現するために、ガバナンスを進化させる

Q）SF 2nd Stageを実現し、持続的な企業価値向上につなげていくために、オムロンのガバナンスは今後どのように進化していくべきでしょうか。

鈴木：オムロンは先進的なガバナンスやROIC経営で高い収益性を保つ素晴らしい会社だと、かねてより社外から評価されてきました。しかし、オムロンのガバナンスは、決して一つの完成形を守り続けてきたわけではありません。時代の変化や会社の成長に合わせて、その時々にふさわしい仕組みへと進化させてきました。現在は、経営に求められるスピードや変革力が一層高まる中で、より実効性の高いガバナンスを目指し機関設計の見直しを検討しています。経営のスピードを上げながら、取締役会が経営に対する監督機能をより実効的に発揮できる仕組みを実現したいと考えています。

三浦：現在、取締役会・監査役会、コーポレート・ガバナンス委員会では、当社の持続的な成長を支えるガバナンス体制のあり方について議論を重ねています。その狙いは、執行のスピードと実行力を高めるとともにガバナンスの高度化にあります。上場各社でも、どの機関形態が望ましいかという議論がありますが、重要なのは外形ではなく、どう運用するかだと考えています。執行のスピードを高めるためには、執行側への大幅な権限委譲が必要です。一方、監査役として特に重視する「守りのガバナンス」については、内部監査とリスクマネジメントが最高リスク管理責任者（CRO）の管掌の下に連携して統合的に機能することで、さらなる高度化が期待されます。

市毛：オムロンの監査役会には大きな特徴があります。それは、現場の声に耳を傾け、その声を経営につなげることを重視している点です。昨年度は、常勤監査役と事務局が中心となり、1年をかけて幅広く現場へのヒアリングを実施し、その内容を分析、検証したうえで、経営方針が現場に浸透する過程で生じている課題やボトルネックを整理し、仮説を持って取締役会に提言しました。監査というものは、単に問題を指摘するだけでなく、経営の実効性を高め、変革を後押しする役割も担うべきです。こうした取り組みはまさに「背中を押す監査」という攻めのガバナンスに向けた新たな挑戦であり、オムロン監査役会の大きな強みでもあります。

三浦：取締役会のあり方についても、「マネジメント・ボード」か「モニタリング・ボード」かについて幾度も議論がありました。現状では、モニタリング・ボードを目指しつつも、多くの上場企業がそうであるように「ハイブリッド」型になっているのは、純粋持株会社でない以上自然ではあります。ですが、今後当社の取締役会で注力すべき領域が、事業ポートフォリオ・資本配分を含む企業価値向上への成長戦略であることは明らかです。従って、執行側に責任と権限を明確に与え経営意思決定をスピードアップするとともに、取締役会がその成果を企業価値の観点から評価し監督する役割に進化していくことが求められるということになると思います。

オムロンの未来を託せるタフなリーダーを育てる

Q）オムロンの新たな成長ステージを切り拓くために、今後どのような経営人財が必要でしょうか。取締役会は、その育成にどう寄与していますか。

社外取締役・社外監査役　座談会

上釜：さきほど小林さんがおっしゃったように、オムロン社員の特徴でもある、誠実で真摯に仕事に向き合う生真面目さは大切でありながらも、リスクを恐れない果敢なチャレンジャーがもっといてもよいと思います。年齢や経験にとらわれず、ポテンシャルある異能人財を経営人財として引き上げていく。外部から登用するのも選択肢でしょう。失敗に臆することなく、結果が出るまで挑戦し続ける。そういうタフな経営人財が育ってほしいものです。

辻永社長が推し進めている「年齢に関係なく実績と連動して登用する」新たな人事戦略が定着すれば、チャレンジャーが増え、実行力がもっと高まっていくでしょう。

鈴木：経営人財の育成という観点では、「サクセッションプラン（後継者育成計画）」の中身をより一層充実させることが重要です。外部研修やリーダーシッププログラム、海外留学などを含めて、次の世代、その次の世代の候補者たちを抜擢し、戦略的に育てる仕組みが必要かもしれません。その際に留意すべきは、稼ぐ力を身につけさせることだけでなく、オムロンの未来を託せるタフなリーダーへと育てること。その両方が重要です。

小林：事業ポートフォリオだけでなく、人財ポートフォリオも強化すべきでしょう。私が委員長を務める人事諮問委員会は社長以外の経営陣を検証する場ですが、これまでと違う発想ができる人を集めるために、私たち社外取締役がもっと社内人財と接点を持ち、執行側から出てくる経営人財プール以外の人もピックアップできないものかと思案しています。社外取締役が過度にサクセッションの決定権を持つのはよくないと思いますが、経営人財のタレントマネジメントに社外取締役がもう少しコミットできる仕組みがほしいです。

上釜：優れたタレントマネジメント機能の下で、最終的にガバナンスの一丁目一番地となるのは、やはり「CEOの選解任」です。オムロンには独自の社長指名諮問委員会があり、私はその委員長を務めていますが、現社長の続投の是非を毎年検証する仕組みは、ガバナンスの観点からも非常に優れていると思います。

そのうえで私が申し上げたいのは、次期CEO候補の人財プールにおいて、数と質の両面で多様性を担保しておくことです。いまは5人程度ですが、もっと多くてもよい。そうした多様な候補者の中から、オムロンの未来を託せるタフなCEOをいかに選べるか。社長指名諮問委員会をはじめ、取締役会の責任は重いとあらためて思います。

Q）「報酬諮問委員会」も重要なガバナンス機能を担っています。昨年度から適用している新たな役員報酬制度について、どのように評価していますか。

鈴木：私は報酬諮問委員会の委員長として、新しい役員報酬制度の設計に関わってきました。構造改革という再建期間は、改革費用の影響を評価から外すなど柔軟に運用してきました。一方で、新たな制度では成長フェーズへの移行を見据え、企業価値向上をより強く後押しする仕組みへと見直しています。主な変更点は、社外取締役にも株式報酬を導入したこと、そして株式報酬における相対TSR（株主総利回り）の評価ウエイトを高めたことです。

なかでも一番の狙いは、株主の皆さまとの利害の一致をこれまで以上に強化し、中長期的な企業価値向上へのコミットメントを高めることでした。業績だけでなく株主リターンも意識した経営をさらに促すことで、経営陣一人ひとりが企業価値向上を自らの責任として捉え、持続的な成長を実現できる制度としました。今後も、オムロンの未来を担う経営陣にとってどのようなインセンティブが企業価値向上につながるのかを継続的に検証しながら、報酬制度を進化させていきたい。

Q）最後の質問です。社長就任4年目を迎えた辻永社長に、どのような期待をお持ちでしょうか。

上釜：先ほど申し上げた通り、オムロンには、社長指名諮問委員会によって現社長の続投の是非を検証する仕組みがあります。そのプロセスを経て、辻永さんに4年目をお願いすることになりました。

その理由の一つは、中期ロードマップで成長ストーリーを描いた当事者にそれをやり抜く責任があることです。もう一つは、その成否を握るIABを長らく率いてきた実績があることです。これらを踏まえて熟慮した結果、現時点において、中期ロードマップを着実に実行し、オムロンの成長を牽引するうえで最適なリーダーであると我々取締役会全員で合意し、社長4期目を託しました。

鈴木：辻永社長に課されているのは、過去の延長線上に戻ることではなく、新たな成長ステージを切り拓くことです。2030年度の営業利益率目標である12%は、現状のほぼ2倍以上に相当するチャレンジングな目標です。すなわちオムロンをダイナミックに「成長」させる責任を負っている。辻永さんがその決意を込めて策定した中期ロードマップの成長ストーリーを着実に「実行」すれば、この数字は必ず達成できると信じています。

上釜：我々取締役会メンバーも、各自が持つ経営の実践知を総動員し、是々非々の議論を重ねることでガバナンスを進化させ、ダイナミックな成長に寄与したい。そのうえで辻永さんには、変革の先頭に立ち、未来を切り拓くタフで頼もしい社長になってもらいたい。取締役会としても、その挑戦を力強く支えていきます。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

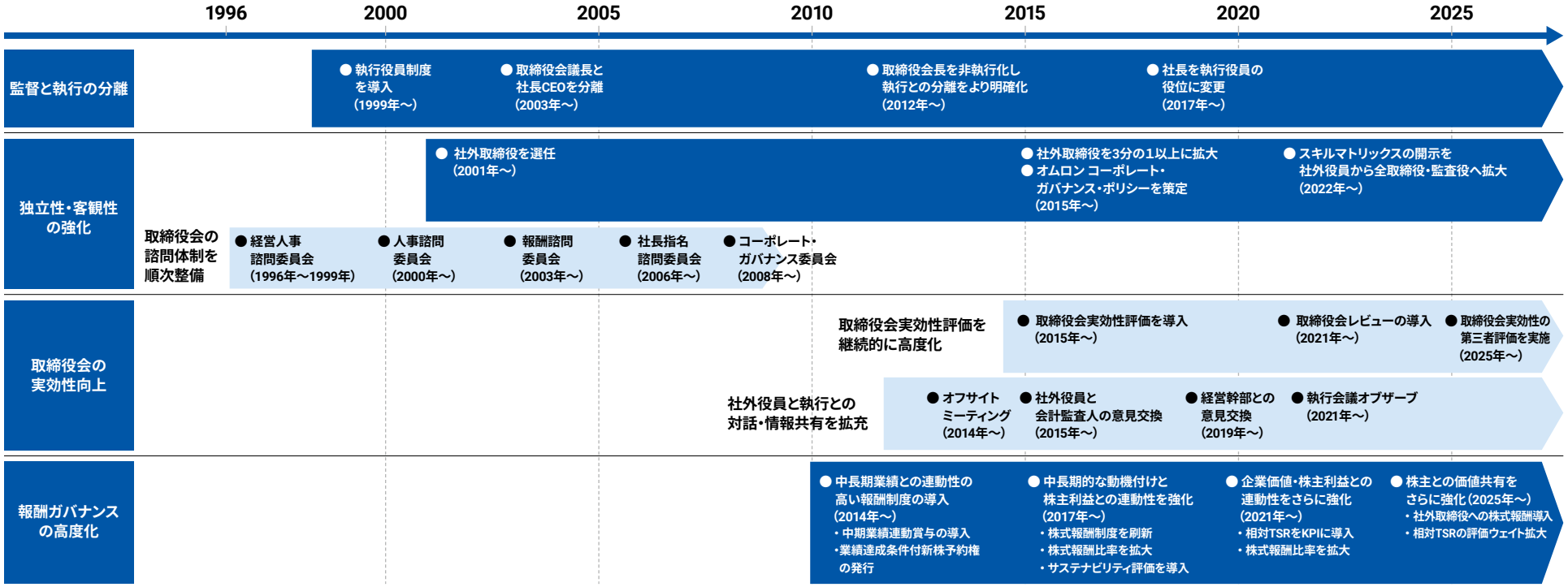
オムロングループにおけるコーポレート・ガバナンスとは、「企業理念」および「経営のスタンス」に基づき、すべてのステークホルダーの支持を得ながら、持続的な企業価値向上を実現するための仕組みです。経営の透明性・公正性を確保するとともに、監督と執行の役割を明確にし、それぞれの機能を高めることで、迅速な意思決定と実行を促し、企業の競争力強化を図ります。

オムロンのコーポレート・ガバナンス・ポリシー

オムロンは、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方に基づき、「オムロン コーポレート・ガバナンス・ポリシー」を制定しています。ポリシーは、1996年の経営人事諮問委員会の設置以降、オムロンが25年以上かけて築いてきたコーポレート・ガバナンスの取組みおよび体制を体系化したものです。当社は、持続的な企業価値の向上を実現するために、これからもコーポレート・ガバナンスの継続的な充実に取り組みます。

DATA オムロン コーポレート・ガバナンス・ポリシー

コーポレート・ガバナンス向上に向けた取組み



コーポレート・ガバナンス

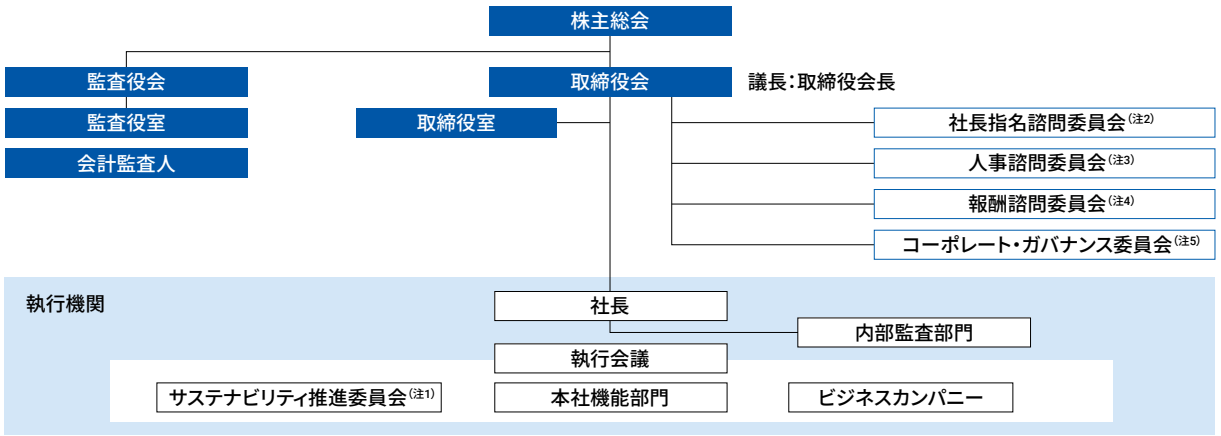
コーポレート・ガバナンス体制

オムロンは、監査役会設置会社としての枠組みのもと、社長指名諮問委員会、人事諮問委員会、報酬諮問委員会およびコーポレート・ガバナンス委員会の4つの諮問委員会等を設置し、取締役会の監督機能の強化および経営の透明性・客観性の向上を図っています。

各諮問委員会は、独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数を独立社外取締役で構成しています。また、いずれの委員会にも社長CEOは属していません。特に社長指名諮問委員会は、社長CEOの選解任に特化し、次年度の社長CEO候補者、緊急時の継承計画および後継者計画について審議しています。

このようにオムロンは、監査役会設置会社を基盤としながら、独立社外取締役が指名・報酬等の重要事項の審議に主体的に関与する等、指名委員会等設置会社の要素も取り入れたハイブリッド型のコーポレート・ガバナンス体制を構築し、監督機能の強化と経営の透明性・客観性の向上を図ってきました。

さらに企業価値向上に資するモニタリングボードとして、取締役会の役割・構成および議論の高度化を継続的に進めるとともに、指名委員会等設置会社を含む機関設計移行について検討を進め、ガバナンスの進化に取り組んでいます。



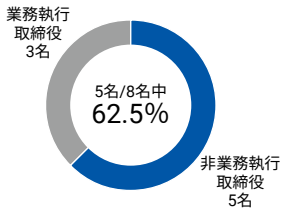
(注1) サステナビリティ推進委員会は、注力ドメインおよび本社機能部門、各種委員会（企業倫理リスクマネジメント委員会、情報開示実行委員会、グループ環境委員会など）におけるサステナビリティに関わる重要課題を特定し、全社的に統括しています。
(注2) 社長指名諮問委員会：社長の選定に特化して次年度の社長CEO候補者、緊急事態が生じた場合の継承プランおよび後継者計画（サクセッションプラン）を審議する。
(注3) 人事諮問委員会：取締役・監査役・執行役員の人事に関する選任基準・方針を策定し、候補者を審議する。
(注4) 報酬諮問委員会：取締役・執行役員の報酬に関する方針を策定し、報酬水準および報酬額を審議する。
(注5) コーポレート・ガバナンス委員会：中長期的視点でコーポレート・ガバナンスの継続的な充実と、経営の透明性・公正性を高めるための施策について議論する。

取締役会の構成に関する考え方

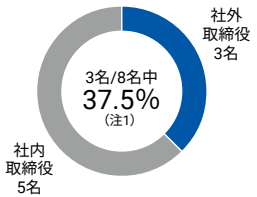
オムロンは、取締役会の監督機能を強化するために、監督と執行を分離し、取締役の過半数を業務執行を行わない取締役によって構成しています。また、取締役会における社外取締役の割合を3分の1以上としています。

社外取締役および社外監査役については、独立性の確保の観点から、オムロンの「社外役員の独立性要件」を基準に選任します。そのうえで、取締役会の構成員である取締役および監査役について、経営ビジョンを実現するために必要な経験・専門知識・知見を備える多様な人財で構成し、ジェンダー、国籍、国際性、年代等の区別なく多様性を確保します。

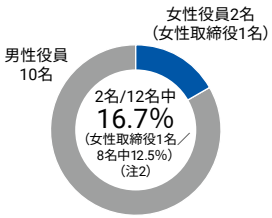
非業務執行取締役の比率



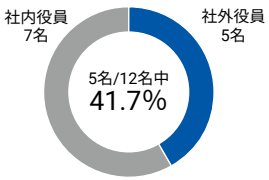
社外取締役の比率



女性役員（取締役・監査役）の比率



社外役員（社外取締役・社外監査役）の比率



(注1) オムロンは、2027年に社外取締役比率を50%超とする方針です。
(注2) オムロンは、2027年に女性取締役比率を20%以上とする方針です。

コーポレート・ガバナンス

長期ビジョン「Shaping the Future 2030（SF2030）」の実現に向けて取締役・監査役に必要な経験分野・専門性（スキル）

経験分野・専門性（スキル）	スキルの定義
企業経営	会長・社長経験もしくはそれに準ずる経験（代表取締役経験等）
サステナビリティ・ESG	サステナビリティ・ESGに関する業務、マネジメント経験、専門知見保有
新規事業創造・イノベーション	新規事業・イノベーションに関する業務、マネジメント経験、専門知見保有
技術・生産・品質	技術・生産・品質に関する業務、マネジメント経験、専門知見保有
DX・IT	DX・ITに関する業務、マネジメント経験、専門知見保有
人財開発・ダイバーシティ・ヒューマンリソースマネジメント	人財開発・ダイバーシティ・ヒューマンリソースマネジメントに関する業務、マネジメント経験、専門知見保有
財務・会計	公認会計士資格保有、CFO経験、金融機関・経理部門での業務経験、上場企業経営経験
法務・コンプライアンス・内部統制	弁護士資格保有、監査役経験、法務部門・内部監査部門での業務経験
グローバル経験	グローバルでの駐在経験、海外事業経験

（注）経験年数は原則3年以上とする

社外取締役の登用基準

社外取締役には、独立した立場から経営を監督するとともに、自らの経験や専門性を生かし、中長期的な企業価値向上に向けた議論に貢献することを期待しています。また、オムロンでは、社長の選任等を監督機能上の最重要事項の一つと位置づけており、社長指名諮問委員会では、社外取締役が選任プロセスにおいて重要な役割を担います。こうした役割を果たすため、社外取締役には、経営者としての経験、もしくはそれに準ずる経験を有することを求めています。

社外監査役の登用基準

監査役としての必要な見識、高い倫理観、公正さ、誠実さを有し、また、法律、財務および会計、経営等の専門的知見を有することとしています。

取締役・監査役の主たる経験分野・専門性（スキルマトリックス）

◎委員長、○副委員長、□委員

地位・氏名		所属の諮問委員会等				属性	企業経営	サステナビリティ ESG	新規事業創造 イノベーション	技術 生産 品質	DX・IT	人財開発・ダイバーシティ・ヒューマンリソースマネジメント	財務・会計	法務 コンプライアンス 内部統制	グローバル経験	出身・資格
		社長指名諮問委員会	人事諮問委員会	報酬諮問委員会	コーポレート・ガバナンス委員会											
取締役会長	山田 義仁	□			○	非執行	●	●					●		●	
代表取締役 社長 CEO	辻永 順太						●			●	●				●	
代表取締役 執行役員副社長 CTO	宮田 喜一郎			□			●		●	●	●				●	
取締役 執行役員専務 CHRO・CRO	冨田 雅彦		□					●				●			●	
取締役	行本 閑人	○	○	○	□	非執行		●	●		●				●	
社外取締役	上釜 健宏	◎	□	□	◎	非執行 独立社外	●	●	●	●	●		●		●	製造業
社外取締役	小林 いずみ	□	◎	□	□	非執行 独立社外	●	●	●			●	●		●	金融・国際機関
社外取締役	鈴木 善久	□	□	◎	□	非執行 独立社外	●	●	●	●	●		●		●	総合商社
常勤監査役	細井 俊夫					非執行			●		●			●		
常勤監査役	岩佐 博人					非執行		●				●			●	
社外監査役	三浦 洋				□	非執行 独立社外	●						●	●	●	公認会計士
社外監査役	市毛 由美子				□	非執行 独立社外		●				●		●		弁護士

（注）冨田雅彦取締役を人権担当取締役、行本閑人取締役を環境担当取締役に任命しております。

コーポレート・ガバナンス（取締役会の実効性向上の取組み）

1 取締役会の実効性向上の取組みの概要

オムロンは、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向け、経営の透明性・公正性を確保するとともに、迅速な意思決定を実現するために、取締役会の監督機能の強化に取り組んでいます。そのため、取締役会が果たすべき役割や機能を十分に発揮できているかを検証し、課題を明らかにしたうえで、さらなる実効性向上につなげることを目的に実効性評価を毎年実施しています。

オムロンの取締役会の実効性評価は、独立社外取締役を委員長とし、独立社外取締役および独立社外監査役（以下、社外役員）ならびに非業務執行社内取締役で構成するコーポレート・ガバナンス委員会が実施しています。評価にあたっては、「取締役会レビュー結果」、「取締役・監査役への毎月のアンケート」、「取締役会議長面談」、「取締役会議事録」など自己評価をもとに、取締役会の運営や議論の状況を多面的に検証しています。

取締役会では、この評価結果に加え、事業環境の変化を踏まえ、次年度の取締役会運営方針および注力すべき重点テーマを決定しています。また、その運営方針に基づき年間計画を策定し、取締役会の活動を運営しています。このように、PDCAサイクル（評価→課題の特定→改善策の検討→計画策定→実行→再評価）を回すことで、取締役会の実効性を高め、持続的な企業価値向上を支えるガバナンスの進化につなげています。

2 2025年度取締役会の実効性評価結果

2025年度の取締役会の実効性評価は、従来の自己評価に加え、評価の客観性を高め、多面的な視点を取り入れる観点から、初めて第三者評価機関「株式会社ボードアドバイザーズ」による評価を実施しました。

第三者評価では、オムロンの取締役会の実効性は確保されているとの評価を得ました。また、オムロンの取締役会の特徴（強み）として、「コーポレート・ガバナンスに対する真摯な取組みが継続されている」、「社長指名諮問委員会が機能している」、「自由闊達な議論が行われている」などが挙げられました。一方、第三者評価および自己評価の結果を踏まえ、中長期的な成長の実現と持続的な企業価値向上に向け、オムロン取締役会の実効性をさらに高めるための課題として、以下の3点を認識しました。

- **取締役会の監督機能のさらなる高度化**
- **企業価値向上に資する「監督」と「執行」の建設的な対話・議論のさらなる進化**
- **中長期視点を踏まえた取締役会議論の拡充**

今後、今回の評価で認識した課題を踏まえ、中長期的な成長の実現と持続的な企業価値向上に向け、取締役会の監督機能や議論のさらなる充実を図り、実効性の一層の向上に取り組んでまいります。

2-1. 2025年度の実効性評価から抽出された課題の詳細

取締役会の監督機能のさらなる高度化

- オムロンの取締役会は、モニタリングボードを志向する中でガバナンスを進化させてきましたが、実効性評価では、中期ロードマップ「SF 2nd Stage」の実行を加速し、中長期的な成長と持続的な企業価値向上を実現するためには、さらなる進化が必要との認識を共有しました。具体的には、執行への一層の権限委譲により意思決定と実行のスピードを高めるとともに、取締役会がより監督に注力できる体制への進化が必要であるとの考えに至りました。
- 執行側は中長期戦略に関する取締役会からの助言に対する期待が高い一方、監督側はリスクマネジメントの観点を強く意識しており、こうした双方の視点の違いを踏まえ、企業価値向上に向けた議論をさらに深めていく必要があることを確認しました。

企業価値向上に資する「監督」と「執行」の建設的な対話・議論のさらなる進化

- 説明者と質問者との一問一答にとどまらず、取締役同士、N対Nによる議論に発展させていく重要性を認識しました。
- 社外役員による現場訪問は、事業や現場への理解を深めるうえで有意義であると評価されました。一方で、より多面的に現場の実態を把握し、取締役会での議論につなげるため、あらかじめ設定された枠組みにとどまらない運営上の工夫が必要であるとの認識を共有しました。

中長期視点を踏まえた取締役会議論の拡充

- 中長期的な成長戦略やリスクなど、将来を見据えた議論のさらなる充実が重要であると認識を深めました。
- 議論の質を高めるため、テーマの重要性や性質に応じて、取締役会の資料内容や論点の設定を工夫する必要があるとの認識を共有しました。
- また、投資家の視点を踏まえた議論の拡充に加え、資本市場におけるオムロンへの評価や対話を通じて得られた意見を取締役に適時・適切に共有し、取締役会での議論に反映していくことの重要性を確認しました。

コーポレート・ガバナンス（取締役会の実効性向上の取組み）

2-2. 実効性評価を踏まえ2026年度に取り組むテーマ

取締役会の監督機能のさらなる高度化に向けて

- 指名委員会等設置会社を含む機関設計移行の検討を進めます。
- 「監督」と「執行」の役割分担を踏まえ、そのあり方をさらに進化させていきます。
- 迅速・果断な意思決定を促す執行へのさらなる権限委譲と執行ガバナンスの強化に取り組みます。

企業価値向上に資する「監督」と「執行」の建設的な対話・議論のさらなる進化に向けて

- 「監督」と「執行」のコミュニケーション機会の充実化を図ります。
- 取締役同士の議論を促進するための議事運営の高度化に取り組むとともに、社外取締役による中長期的かつ俯瞰的な視点からの意見・助言をさらに充実させます。
- 取締役会を支える事務局の強化を進めます。

中長期視点を踏まえた取締役会議論の拡充に向けて

- 資本市場・投資家視点を踏まえた企業価値向上に資する議論のさらなる充実と当該議論に必要な情報を把握・活用するための仕組みを強化します。
- ロードマップの達成に向けた全社重点施策を軸にアジェンダを設定します。

3 2025年度取締役会の実効性評価の評価方法

評価プロセスの概要

2025年度の取締役会実効性評価は、従来から実施してきた、「①取締役会レビュー結果」、「②取締役・監査役へのアンケートの結果」、「③取締役会議長面談」、「④取締役会議事録」の自己評価に加え、第三者評価を導入し、多面的な観点から実施しました。

なお、第三者評価機関による評価結果については、取締役会において十分な議論を行い、オムロン取締役会としての強みや課題、今後の改善に向けた論点を明確にしたうえで、取締役会メンバー全員で認識を共有しました。これらの認識は、本資料に記載の2026年度に取り組むテーマや取締役会運営の改善に反映しています。

4 2026年度取締役会運営方針および重点テーマ

取締役会は、コーポレート・ガバナンス委員会の議論結果を踏まえて、6月2日取締役会において、2026年度取締役会運営方針および重点テーマを決定しました。

2026年度 取締役会運営方針

取締役会は、中長期視点での企業価値向上を目指し、中期ロードマップ「SF 2nd Stage」の進捗モニタリングと監督機能の高度化を通じて、モニタリングボードへの進化を加速する。

重点テーマ

- 中期ロードマップ「SF 2nd Stage」の検証および進捗モニタリング
  - ポートフォリオの再構築に向けた「注力13事業」
  - その実現に向けた「全社10施策」
- 企業価値向上を見据えた資本政策
- 企業価値向上を支えるガバナンスの進化
- 経営リスク・不確実性への備え

評価プロセス

第三者評価機関による評価（11月～3月）
- 事前アンケート
- アンケート結果を踏まえた個別インタビュー

振り返りと対策の方向性の議論
- 「第三者評価結果を踏まえた振り返りと対策の方向性」の議論

対策検討　開示案の議論
- 「自己評価結果に第三者評価結果を踏まえた振り返りと対策検討」の議論
- 「2025年度取締役会実効性評価開示案」の議論

最終開示案の確認
- 「2025年度取締役会実効性評価開示案」の確認

自己評価
①取締役会レビュー結果、②取締役、監査役へのアンケート結果、③取締役会議長面談、④取締役会議事録

コーポレート・ガバナンス（取締役会の実効性向上の取組み）

5 取締役会の実績

5-1. 2025年度　取締役会運営方針

取締役会は、中長期視点での企業価値向上を目指し、成長戦略の議論を強化する。

5-2. 重点テーマ

重点テーマ	議題	取締役会、オフサイトミーティングにおける主な議論内容
長期ビジョン実現に向けたロードマップの策定と実行力の強化	中期ロードマップ「SF 2nd Stage」	●取締役会は、長期ビジョンの実現に向けてロードマップの策定について、業務執行部門と複数回にわたり議論を重ねました。初期段階では、ステークホルダーのオムロンに対する期待や、2030年度に「目指す姿」、「挑戦的目標」を踏まえ、全社事業ポートフォリオ再構築(注)の方向性およびその実現に向けた仕組みについて議論を行いました。 ●その後、成長に向けた根源的課題を踏まえ、グループ方針やコア戦略の具体化とともに、戦略実行の確実性を高めるための考え方やキャピタル・アロケーション(注)について議論しました。これらの議論を踏まえロードマップをアップデートし、2025年11月7日、取締役会で承認・可決しました。 ●また、今後のコミュニケーションプランや社外向け発表のストーリーを踏まえ、資本市場に向けたメッセージのあり方について、活発な議論を行いました。 ●さらに、全社事業ポートフォリオ再構築の具体的施策として、特定事業の分社化・売却に関する重要案件についても、中長期戦略および資本効率の観点から複数回にわたり議論を行いました。 （注）全社事業ポートフォリオおよびキャピタルアロケーションと株主還元方針の詳細　DATA 中期ロードマップ SF 2nd Stage プレゼン資料（P.25）
	各ビジネスカンパニーの中期ロードマップ「SF 2nd Stage」	●取締役会は、各ビジネスカンパニーで策定したロードマップ達成に向けた、成長シナリオ、事業計画、注力事業の戦略などについて、各ビジネスカンパニー長から個別に説明を受けました。長期ビジョン実現に向けた戦略の理解を深めるとともに、成長を加速する観点から、見落としが無いかや、成長シナリオ実現に向けたリスクについて議論を行いました。
地政学リスク・チャンスに伴う変化対応力の強化	2025年度短期経営計画	●2025年4月3日の取締役会において、「2025年度予算（案）」について、米国の関税政策がオムロンのコストに与える影響や、追加関税リスクの影響などの議論を行いました。業務執行部門は追加関税が顧客需要に及ぼす影響を再分析し、想定される関税政策の影響を予算に反映させました。また、売上高および営業利益の公表について、業務執行部門からのレンジ形式での開示提案を審議し、2025年5月8日の取締役会で承認・可決しました。
	日本を取り巻く世界経済の動向（米国、中国、インドを基軸に）	●取締役会は、「日本を取り巻く世界経済の動向」をテーマに、エコノミストによる講演および意見交換を実施しました。講演では、「米中関係の最新動向」、「中国の第15次五カ年計画が日本および世界経済に及ぼす影響」、「米国によるベネズエラ侵攻」、「インド経済の現状と今後の見通し」など、多角的な視点から説明が行われました。 ●その後の意見交換では、これらの外部環境を踏まえ、オムロンとして備えるべき点や、逆に成長の機会へと転換するための方策について議論しました。具体的には、中国市場でさらなる成長を実現するため、産業クラスターにおけるリーダー企業との関係構築や、市場・顧客ニーズに即した商品開発の重要性などが意見として挙げられました。
構造改革の完遂	構造改革の進捗	●2025年4月3日の取締役会において、辻永順太代表取締役は、構造改革プログラム「NEXT2025」の取組み開始から1年が経過したことに触れ、5つの経営施策すべてが「検討・設計フェーズ」から「実装・実行フェーズ」へ移行し、計画通りに進捗していると説明しました。 ●また、2025年2月10日にシェアードサービスの再編に向けて発表した、トランスコスモス株式会社との合弁契約締結後の社員の反応を共有しました。 ●これらを踏まえ、取締役会は、経営チームが引き続きリードしつつ丁寧なコミュニケーションを重ね、一体感の醸成を図っていくことが重要であるとの認識を共有しました。
	構造改革プログラム「NEXT2025」の総括	●2025年10月7日の取締役会において、辻永順太代表取締役は、構造改革プログラム「NEXT2025」の総括を報告しました。総括では、「業績推移」や「各経営指標の状況」、「構造改革で取り組んだ5つの施策の成果と課題」などについて説明を行いました。 ●さらに、ロードマップに向けて、「固定費生産性のさらなる向上」および「顧客起点マネジメントの徹底」に引き続き注力していく方針を示しました。 構造改革プログラム「NEXT2025」振り返り　DATA 2025年度第2四半期決算発表資料（P.20）

コーポレート・ガバナンス（取締役会の実効性向上の取組み）

5-3. 重点テーマ以外の重要事項

議題	取締役会、オフサイトミーティングにおける主な議論内容
サステナビリティ推進活動	●取締役会は、全社サステナビリティ推進活動の2025年度総括について報告を受け、サステナビリティ推進機能を執行側に移管したことを契機に、重点的に取り組む「環境・人権テーマ」について計画通りに進捗したことを確認しました。 ●また、中期ロードマップにおける温室効果ガス排出量削減目標の検討状況について、基準年の対象範囲の見直しやデータ集計範囲の拡大等の対応方針を確認しました。 ●さらに、「ビジネスと人権」をめぐる国際的な法規制の進展や、児童労働・強制労働、紛争影響に伴う人権リスクの高まりを踏まえ、「オムロン人権方針」の改定を審議し、承認・可決しました。
エンゲージメントサーベイの結果	●取締役会は、中期ロードマップ開始に向けて進めてきた各種人財施策について、エンゲージメントサーベイの結果への反映状況を確認しました。 ●これを受け、サーベイ結果とパフォーマンス結果の連動性や、マネージャ層と一般職層との評価結果の差異といった観点について、活発な議論を行いました。 ●さらに、2030年度および2026年度におけるエンゲージメントスコアの目標、ならびに2026年度の人財施策における重点取組みについて確認しました。
コーポレートITシステムの構築に向けた進捗	●取締役会は、2026年4月に予定している日本国内および同年7月に予定している欧州におけるERP導入(注)の進捗について報告を受け、いずれも稼働に向けた準備が順調に整っていることを確認しました。 ●また、稼働開始に向けたリスク抑制策および即時対応体制が確保されていることを確認するとともに、ERP導入により期待される効果等について議論を行いました。 (注) 国内のERP導入は2026年4月、欧州のERP導入は2026年7月に完遂済

5-4. 上記以外の取締役会の主な議題 ＊定例の決議事項は除く

主な決議事項の議案

- 第88期定時株主総会に付議する取締役に係る報酬議案および「取締役報酬の方針」改定の承認
- 取締役会運営方針および重点テーマの承認
- 業績連動型株式付与制度に関する信託の追加信託金の拠出および株式交付規程の改定の承認
- 電子部品事業の分社化方針の承認
- 電子部品事業売却に関する株式譲渡契約の締結、および電子部品事業の分社化の承認
- 株式会社松屋アールアンドディに対する予告TOBの承認
- 社外役員の独立性要件改定の承認

主な報告事項の議案

- 内部統制システムの運用状況の報告
- 定例リスク報告
- 内部監査活動結果および2025年度計画の報告
- ESGアセスメントの再評価結果と今後の取組方針の報告
- 株式会社JMDC事業計画の進捗報告
- DMB(注1)モビリティ事業におけるOBI(注2)株式売却に向けた事前報告
- 電子部品事業についての検討報告
- 2024年度監査役監査結果および2025年度監査計画の報告
- 株式会社iCAREの完全子会社化の報告
- HCB(注3)事業競争力強化のためのM&A検討報告（株式会社松屋アールアンドディに対する予告TOBの事前報告）

(注1) デバイス&モジュールソリューションズビジネス
(注2) OMRON Automotive Electronics Italy s.r.l
(注3) ヘルスケアビジネス

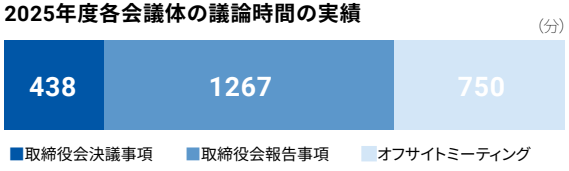
2025年度取締役会開催実績

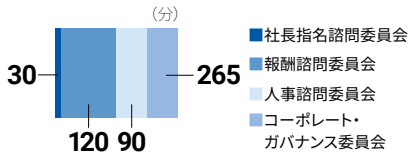
開催回数	12回
トータル時間	2,960分

平均開催時間（1日あたり）	4.1時間／回
総議題数	102(注)

(注) オフサイトミーティング、各種委員会の議題も含む

2025年度各会議体の議論時間の実績





コーポレート・ガバナンス（取締役会の実効性向上の取組み）

6 実効性を高めるための取組み実績

取締役会事務局は取締役会における審議の活性化を図るため、社外を含めた取締役、監査役に対して、以下の情報提供を含めた支援を実施しました。

取組み	目的	取組みの構成や内容など	実施回数
オフサイトミーティング	事業戦略や事業課題について、早期の議論を行うとともに、個別テーマの相談・意見交換の場として設定しています。また、取締役会として把握すべき最新事例や動向等を共有する場として、社外役員の理解の向上と業務執行部門の課題解決にもつなげています。	構成 ●全取締役、監査役が出席する場や社外役員だけで構成する場など、テーマに応じて設定。 主な取組み ●中期ロードマップ「SF 2nd Stage」 ●データソリューションの進化 ●稼ぐ力の強化に向けたコーポレート・ガバナンス ●各ビジネスカンパニーにおける中期ロードマップ「SF 2nd Stage」 ●注力13事業を支えるコア技術の強化 ●日本を取り巻く世界経済の動向	9回
社外役員と経営幹部との意見交換会	社外役員と経営幹部との意見交換の機会を提供し、オムロンの事業や組織風土の理解向上につなげています。	主な取組み ●社外役員とCXOとのフリーディスカッション中期ロードマップ「SF 2nd Stage」について	1回
取締役会議長面談	取締役会議長は年1回取締役および監査役を対象として個別面談を実施し、取締役会の運営に関する改善案等を議論しています。	主な取組み ●すべての取締役および監査役と個別に面談	各1回 （合計11回）
取締役会レビュー	社外役員は取締役会終了直後に取締役会レビューを実施しています。社外役員同士で、取締役会終了直後に感じたことや課題、改善点などを共有することで、取締役会評価の充実につなげています。	—	12回
執行会議へのオブザーブ	社外役員は毎月開催の執行会議(役員による経営会議)へのオブザーブが可能であり、業務執行部門の状況を十分に掴むことで、取締役会における議論の幅と深さの広がりにつなげています。	主な取組み ●毎月事前に執行会議のアジェンダを送付、希望される議案をオンラインにて視聴 ●毎月議事録を取締役会メンバーへ送付	
社外役員と会計監査人との意見交換会	会計監査人の視点を社外役員に共有することで、監督機能および監査機能の強化につなげています。また、本取組みを通じて、オムロンのリスク情報等について社外役員が会計監査人と直接情報交換する関係を構築しています。	主な取組み ●会計監査人の視点から見たオムロンにおける潜在的なリスク	1回
現場訪問	社外役員に対して主要拠点、展示会等の視察および社内イベントへの参加機会を提供し、オムロンの事業や組織風土の理解向上につなげています。	主な取組み ●株式会社JMDCの本社視察	1回

コーポレート・ガバナンス（取締役会の実効性向上の取組み）

7 各諮問委員会の取組み実績

	社長指名諮問委員会	人事諮問委員会	報酬諮問委員会	コーポレート・ガバナンス委員会
人数	5名（社外取締役3名・社内取締役2名）	5名（社外取締役3名・社内取締役2名）	5名（社外取締役3名・社内取締役2名）	7名（社外取締役3名・社外監査役2名・非業務執行社内取締役2名）
委員長	上釜健宏筆頭独立社外取締役	小林いずみ独立社外取締役	鈴木善久独立社外取締役	上釜健宏筆頭独立社外取締役
委員会構成	過半数が社外取締役 社内取締役2名は非業務執行取締役（社長CEOは委員ではない）	過半数が社外取締役 取締役会議長、社長CEOは委員ではない	過半数が社外取締役 取締役会議長、社長CEOは委員ではない	過半数が社外役員（社外取締役・社外監査役） 執行を兼務する取締役は委員ではない
開催回数 出席率	1回、100%	6回、100%	6回、100%	5回、100%
審議事項 報告事項	●社長CEO候補者の審議 ●2026年度 非常事態発生時の社長CEO継承候補者の審議 ●社長CEOのサクセッションプラン	●2025年度諮問委員会の委員体制の審議 ●上級執行役員の役職任免についての審議 ●社外取締役候補者プール人財リストの更新および今後の進め方についての審議 ●2026年度（第90期）役員選任に向けた選任基準の審議 ●第89期定時株主総会に付議する取締役・補欠監査役候補者の選任の審議 ●2026年度上級執行役員候補者の選定の審議および執行役員選任の報告 ●2026年度経営陣幹部（CFO、CTO、CHRO）の後継者計画の報告 ●社外取締役の他社社外役員就任の報告 ●社外取締役候補者についての報告	●2024年度取締役賞与額の審議および2024年度 執行役員賞与額の報告 ●2021～2024年度取締役株式報酬の株式数の審議および潜在株式数についての報告 ●2025年度取締役・執行役員報酬テーブルについての審議 ●取締役・監査役慶弔見舞金規程の改定についての審議 ●株式交付規程（2025年度～2026年度）の改定についての審議 ●2021～2024年度執行役員株式報酬の株式数についての報告 ●業績連動型株式付与制度に関する株式取得結果の報告 ●2025年度取締役賞与の評価基準の審議および執行役員賞与の評価基準についての報告 ●2026年度取締役報酬、執行役員報酬テーブルについての審議	●2024年度取締役会実効性評価 最終案の審議 ●2025年度取締役会運営方針・重点テーマ（案）の議論 ●「オムロンのコーポレート・ガバナンスの進化」についての議論 ●社外役員の独立性要件改定についての審議
委員長 コメント	辻永社長は構造改革をやり遂げて、いよいよ次の局面にギアを上げていかなければならないという段階に入ってきた。それに向けての一層のリーダーシップを発揮して頂きたい。	2025年度の人事諮問委員会では今後の役員体制、特に社外取締役の構成のあり方とそれを踏まえた候補者プールの見直し、また事業や社会の変化に対応した執行役員選任基準の見直し等についての議論、決議を行った。また、執行側から提案されたCXOの育成計画について意見交換を行い将来の事業、環境変化に対応できる経営体制の確立に向けての検討を行った。	構造改革期間における報酬制度の運用は、その役割を適切に果たしてきたものと評価している。2026年度は、SF 2nd Stageの達成に向けて検討を進める機関設計移行も踏まえ、オムロンの再成長と企業価値向上に資する報酬制度の検討を進める。	モニタリングボードへのさらなる進化を見据え、機関設計の移行に関する検討に入った。執行側に権限移譲してさらなるスピードアップを図り、益々オムロンらしいガバナンス体制の構築を目指していきたい。

役員報酬

役員報酬

役員報酬決定プロセス

オムロンは、取締役・執行役員の報酬の決定に対する透明性と客観性を高め、取締役会の監督機能の強化を図ることを目的として、報酬諮問委員会を設置しています。

報酬諮問委員会は、取締役会議長より諮問を受け、「取締役報酬の方針」(注)について審議・答申を行います。また、社長より諮問を受け、「執行役員報酬の方針」について決定しています。取締役会は、報酬諮問委員会からの答申に基づき、「取締役報酬の方針」を決定しています。

報酬諮問委員会は、上記各報酬方針に基づき、取締役・執行役員の報酬について、審議しています。各取締役の報酬の額は、報酬諮問委員会の答申に基づき、株主総会の決議により決定した取締役全員の報酬の総額の範囲内で、取締役会の決議により決定しています。各執行役員の報酬の額は、報酬諮問委員会の審議、答申を踏まえ決定しています。

WEB 「取締役報酬の方針」ホームページ

取締役報酬制度の概要

1) 報酬構成比率	取締役の報酬は、固定報酬である「基本報酬」と、業績に応じて変動する「短期業績連動報酬(賞与)」および「中長期業績連動報酬(株式報酬)」で構成しています。各業績連動報酬の基本報酬に対する報酬構成比率は、役割に応じて決定しています。 基本報酬 : 短期業績連動報酬(賞与) : 中長期業績連動報酬(株式報酬) = 1:1:1.7 (注) (注) 代表取締役社長CEOの場合、各業績連動報酬の目標達成度等がすべて100%と仮定した場合の比率。
2) 基本報酬	取締役に対して、固定報酬である基本報酬を毎月支給します。基本報酬額は、外部専門機関の調査に基づく同輩企業(報酬諮問委員会が定める同業種、同規模等のベンチマーク対象企業群)の役員の基本報酬水準を参考に、役割に応じて決定しています。
3) 短期業績連動報酬(賞与)	社外取締役を除く取締役に対して、短期業績連動報酬として、単年度の業績指標や目標達成度に連動する賞与を事業年度終了後に一括支給します。取締役賞与は、年間計画に基づき設定した営業利益、当期純利益およびROICの目標値に対する達成度等に応じ、変動します。 役位別の基準額 × 業績評価(営業利益50%、当期純利益50%) × ROIC評価 = 短期業績連動報酬(賞与)
4) 中長期業績連動報酬(株式報酬)	取締役に対して、中長期業績連動報酬として、株式報酬を支給します。株式報酬は、対象期間における業績目標の達成度等に連動する業績連動部分(60%)と、中長期の株価向上への動機づけとリテンションを目的に一定期間の在籍を条件に支給する非業績連動部分(40%)により構成します(社外取締役は非業績連動部分のみ)。株式報酬は退任後に支給します。 業績連動部分は、対象期間における業績目標等の達成度に応じて一定の範囲で変動します。 なお、取締役在任期間中に、会社に損害を及ぼす重大な不適切行為があった場合には、報酬諮問委員会の審議、答申を踏まえ、取締役会の決議により、株式報酬の支給を制限します。 役位別の基準額 × (企業価値評価(80%) + サステナビリティ評価(20%)) = 業績連動報酬
5) 業績連動報酬の業績指標	短期業績連動報酬(賞与)の評価指標は、短期経営計画の財務目標の指標から設定しています。 中長期業績連動報酬(株式報酬)の評価指標は、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、企業価値評価、サステナビリティ評価の指標から設定しています。

役員報酬

2025年度 取締役・監査役の報酬等の総額

（百万円）

区分	人数	基本報酬	賞与	株式報酬	報酬等の総額
取締役	8	353	302	463	1,118
うち社外取締役	3	56	—	11	67
監査役	6	120	—	—	120
うち社外監査役	3	36	—	—	36
合計	14	473	302	463	1,238

（注）社外役員の金額は各区分の内数

中長期業績連動報酬（株式報酬）の評価指標

2025–2026年度対象期間

評価区分	ウェイト	指標	目標値
企業価値評価	80%	相対TSR（注1）	100%
サステナビリティ評価	20%	温室効果ガス排出量の削減（内部目標）	2016年度比△33%（注2）
		エンゲージメントサーベイ（注3）における社員エンゲージメント指標（グローバル）（注4）2025年度、2026年度の実績を平均して評価	67.5点

（注1）対象期間におけるオムロンのTSR（株主総利回り）と配当込みTOPIXの増減率を比較した指標です（相対TSR＝TSR ÷ 配当込みTOPIX増減率）。
（注2）基準年の集計対象範囲の見直しにより、新基準に基づいて削減比率を再計算しています。
（注3）社員のエンゲージメントの状態およびそれに影響を与える要因を測定する調査です。
（注4）「社員エンゲージメント指標（グローバル）」とは、エンゲージメントサーベイVOICEを構成する「充実感」「インクルージョン」および「ウェルビーイング」の3カテゴリ（合計9設問）に係る肯定回答の割合の平均値に100を乗じた数をいいます。

注記・算定方法

株主総会決議・報酬上限	1. 2025年6月24日開催の第88期定時株主総会終結の時をもって退任した監査役2名に支給した報酬等を含んでいます。 2. 取締役の基本報酬総額の上限は月額3,500万円です（2000年6月27日開催の第63期定時株主総会決議。当該決議に係る取締役の員数は7名です。）。各取締役の基本報酬額は、報酬諮問委員会の審議、答申を踏まえ、取締役会の決議により決定しています。 3. 監査役の基本報酬総額の上限は月額1,100万円です（2018年6月19日開催の第81期定時株主総会決議。当該決議に係る監査役の員数は4名です。）。監査役の基本報酬額は、監査役会における監査役の協議により決定しています。 4. 取締役としての報酬等のほかに使用人分給与を受けている取締役はおりません。
賞与の算定	取締役の賞与総額の上限は年額6億円です（2018年6月19日開催の第81期定時株主総会決議。当該決議に係る取締役の員数は5名です。）。各取締役の賞与の額は、第89期（2026年3月期）の営業利益、当期純利益、ROICの目標および実績を基に算定し、報酬諮問委員会の審議、答申を踏まえ、取締役会の決議により決定しています。各指標の実績には、非継続事業であるDMB（電子部品事業）を含んでいます。
株式報酬の算定	株式報酬は、2025年度から2026年度までの2事業年度において、当社が拠出する金員の上限を16億円（うち、社外取締役0.6億円）、対象者に対して交付およびその売却代金が給付される株式数の上限を534,000株（うち、社外取締役20,000株）として、2025年6月24日開催の第88期定時株主総会で決議しています。当該決議に係る取締役の員数は、8名（うち社外取締役3名）です。株式報酬は、業績連動部分と非業績連動部分で構成しており、社外取締役には非業績連動部分のみを付与しています。所定の算定式で算出するポイントを付与し、一定の時期にポイント数相当の当社株式の交付等を信託から行います。最終的な付与ポイント数の算定および交付等は対象期間終了後に実施します。記載額は、当事業年度中に付与されたポイントに係る費用計上額です。各取締役の株式報酬額は、企業価値評価（相対TSR）およびサステナビリティ評価（温室効果ガス排出量削減、エンゲージメントサーベイ指標の目標および実績）を基に算定し、報酬諮問委員会の審議・答申を踏まえ、取締役会の決議により決定しています。

2025年度短期業績連動報酬（賞与）の目標値と実績値

第89期（2026年3月期）の営業利益、当社株主に帰属する当期純利益、ROICの目標および実績を基に算定し、報酬諮問委員会の審議、答申を踏まえ、取締役会の決議により決定しています。各指標の目標値および実績値については、下表をご参照ください。なお、各指標の実績には非継続事業であるDMB（電子部品事業）を含めています。

	目標値	実績値
営業利益（億円）	600	636
当社株主に帰属する当期純利益（億円）	290	285
投下資本利益率（%）	3.0	3.0

社長CEO等の選解任および後継者計画

オムロンは、社長CEOをはじめとする経営陣の選任・解任および後継者計画を、持続的な企業価値向上に向けた重要なガバナンス課題の一つと位置づけています。特に社長CEOの選任・解任は、取締役会が担う最も重要な責務の一つであり、そのため、取締役会の諮問機関として、社長CEOの選任・解任および後継者計画の審議に特化した「社長指名諮問委員会」を設置しています。同委員会は委員長および委員の過半数を社外取締役とすることで、審議プロセスの独立性・客観性・透明性を確保しています。

社長CEOの選任にあたっては、企業理念や長期ビジョンの実現に必要な資質・能力・経験を踏まえ、経営トップに求める要件を確認しています。また、社長CEOの再任については、毎年、社長指名諮問委員会において、経営目標の達成状況、企業価値向上への貢献、リーダーシップの発揮状況等を踏まえて評価を実施し、その適格性に加え、後継者候補の育成状況も確認しています。その審議結果を踏まえ、取締役会は毎年、社長CEOの選任・再任を決定しています。

社長CEOの選任・後継者計画は、下図のプロセスに基づき運営しています。社長指名諮問委員会は、候補者の適格性や成長状況を継続的に確認するとともに、経営幹部との意見交換や取締役会・オフサイトミーティング等を通じて、候補者への理解を深めています。また、社内外のアセスメントも活用しながら多面的な評価を行っています。

また、中長期的な後継者育成に加え、社長CEOに不測の事態が生じた場合にも経営の継続性を確保できるよう、社長指名諮問委員会において、緊急時に社長CEOの職務を承継する候補者を毎年確認しています。

経営トップ要件の確認

社長指名諮問委員会

企業理念や経営戦略、経営環境等を踏まえ、求める資質・能力・経験を定期的に確認

候補者群の選定

社長CEO

候補者群案および育成計画案を策定し、提案

社長指名諮問委員会

候補者の適格性や経験・能力の充足状況を確認

計画的な育成・評価

社長CEO

タフアサインメントや育成施策を実施し、進捗を報告

社長指名諮問委員会

候補者の育成状況の確認
社内外のアセスメントも活用し、多面的に評価
候補者群の見直し

取締役会による最終決定

社長指名諮問委員会

審議結果を取締役会へ答申

取締役会

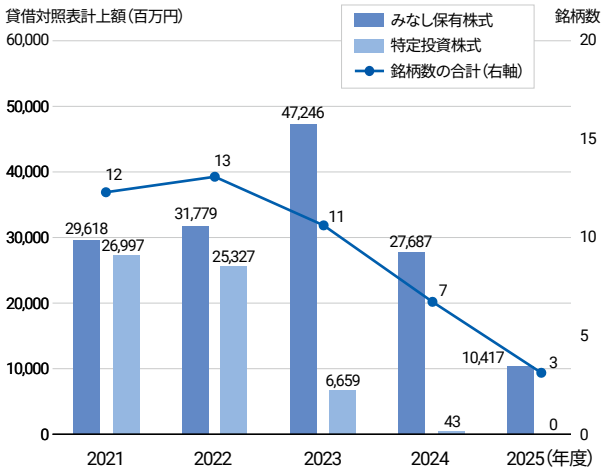
毎年、社長CEOの選任・再任・交代を決定

政策保有株式に関する方針

オムロンは、持続的な企業価値向上のため、さらなる社会的価値創造の協働を目的とする場合に限り株式を保有します。政策保有株式については、保有目的および合理性について中長期的な観点から精査し、保有の適否を毎年、取締役会において検証しています。保有の適否検証においては、投資先企業との協働の状況、事業への影響、投資先企業のROE、取引によるオムロンの利益への寄与度等を考慮します。検証の結果、保有目的および合理性が希薄となった株式については、事業や市場への影響に配慮しつつ売却を進めています。

オムロン株式会社は、2025年度末までに、政策保有を目的として保有していたすべての上場株式を売却しました。

上場政策保有株式の状況（みなし保有株式を含む）



取締役・監査役 (2026年9月現在)

取締役

山田 義仁

取締役会長
取締役会議長
コーポレート・ガバナンス委員会副委員長
社長指名諮問委員会委員

取締役在任期間　15年
取締役会等への出席回数(2025年度)
・取締役会 12回/12回(100%)
・社長指名諮問委員会
1回/1回(100%)
・コーポレート・ガバナンス委員会
5回/5回(100%)

辻永 順太

代表取締役

取締役在任期間　3年
取締役会等への出席回数(2025年度)
・取締役会 12回/12回(100%)

宮田 喜一郎

代表取締役
報酬諮問委員会委員

取締役在任期間　9年
取締役会等への出席回数(2025年度)
・取締役会 12回/12回(100%)
・報酬諮問委員会6回/6回(100%)

冨田 雅彦

取締役
人事諮問委員会委員

取締役在任期間　3年
取締役会等への出席回数(2025年度)
・取締役会 12回/12回(100%)
・人事諮問委員会6回/6回(100%)

行本 閑人

取締役
社長指名諮問委員会副委員長
人事諮問委員会副委員長
報酬諮問委員会副委員長
コーポレート・ガバナンス委員会委員

取締役在任期間　3年
取締役会等への出席回数(2025年度)
・取締役会 12回/12回(100%)
・社長指名諮問委員会1回/1回(100%)
・人事諮問委員会6回/6回(100%)
・報酬諮問委員会6回/6回(100%)
・コーポレート・ガバナンス委員会
5回/5回(100%)

社外取締役

上釜 健宏

社外取締役
社長指名諮問委員会委員長
コーポレート・ガバナンス委員会委員長
人事諮問委員会委員
報酬諮問委員会委員

社外取締役在任期間　9年
取締役会等への出席回数(2025年度)
・取締役会 12回/12回(100%)
・社長指名諮問委員会1回/1回(100%)
・人事諮問委員会6回/6回(100%)
・報酬諮問委員会6回/6回(100%)
・コーポレート・ガバナンス委員会
5回/5回(100%)

社外取締役

小林 いずみ

社外取締役
人事諮問委員会委員長
社長指名諮問委員会委員
報酬諮問委員会委員
コーポレート・ガバナンス委員会委員

社外取締役在任期間　6年
取締役会等への出席回数(2025年度)
・取締役会 12回/12回(100%)
・社長指名諮問委員会1回/1回(100%)
・人事諮問委員会6回/6回(100%)
・報酬諮問委員会6回/6回(100%)
・コーポレート・ガバナンス委員会
5回/5回(100%)

鈴木 善久

社外取締役
報酬諮問委員会委員長
社長指名諮問委員会委員
人事諮問委員会委員
コーポレート・ガバナンス委員会委員

社外取締役在任期間　4年
取締役会等への出席回数(2025年度)
・取締役会 12回/12回(100%)
・社長指名諮問委員会1回/1回(100%)
・人事諮問委員会6回/6回(100%)
・報酬諮問委員会6回/6回(100%)
・コーポレート・ガバナンス委員会
5回/5回(100%)

常勤監査役

細井 俊夫

常勤監査役

監査役在任期間　3年
取締役会等への出席回数(2025年度)
・取締役会 12回/12回(100%)
・監査役会 13回/13回(100%)

岩佐 博人 (注)

常勤監査役

監査役在任期間　1年
取締役会等への出席回数(2025年度)
・取締役会 9回/9回(100%)
・監査役会 9回/9回(100%)

社外監査役

三浦 洋

社外監査役
コーポレート・ガバナンス委員会委員

社外監査役在任期間　2年
取締役会等への出席回数(2025年度)
・取締役会 12回/12回(100%)
・監査役会 13回/13回(100%)
・コーポレート・ガバナンス委員会
5回/5回(100%)

市毛 由美子 (注)

社外監査役
コーポレート・ガバナンス委員会委員

社外監査役在任期間　1年
取締役会等への出席回数(2025年度)
・取締役会 9回/9回(100%)
・監査役会 9回/9回(100%)
・コーポレート・ガバナンス委員会
4回/4回(100%)

(注) 2025年6月24日開催の第88期定時株主総会にて新たに監査役に選任され、就任しましたので、同日以降に開催した取締役会等への出席状況を記載しています。

執行役員（2026年9月末日時点。10月1日予定の電子部品事業の株式譲渡完了に伴う人事を反映）

執行役員社長

辻永 順太
CEO

執行役員副社長

宮田 喜一郎
CTO

執行役員専務

冨田 雅彦
CHRO 兼 CRO

竹田 誠治
CFO 兼
グローバル戦略本部長

執行役員常務

衣川 正吾
CIO 兼
グローバルビジネスプロセス&
IT革新本部長

井垣 勉
グローバルコーポレートコミュニケーション&エンゲージメント本部長 兼
サステナビリティ推進担当

執行役員常務

江田 憲史
グローバル購買・品質・物流本部長 兼
インダストリアルオートメーション
ビジネスカンパニー　米州事業統轄

四方 克弘
オムロン ソーシアルソリューションズ
株式会社 代表取締役社長

山西 基裕
インダストリアルオートメーション
ビジネスカンパニー社長

岡田 歩
オムロン ヘルスケア株式会社
代表取締役社長

石原 英貴
CDXO 兼
データソリューション事業本部長

山本 真之
インダストリアルオートメーションビジネスカンパニー
グローバルソリューション営業統轄本部長 兼
中国事業統轄

執行役員

徐 堅
オムロン(中国) 有限公司
社長

立石 泰輔
オムロン フィールド
エンジニアリング株式会社
代表取締役社長

ヴィレンドラ・シェラー
インダストリアルオートメーション
ビジネスカンパニー
OMRON EUROPE B.V. CEO 兼
グローバルビジネスオペレーション
&サービス本部長

諏訪 正樹
ストラテジックR&D本部長 兼
オムロン サイニックエックス株式会社
代表取締役社長

田茂井 豊晴
グローバル理財本部長

田邉 慶周
グローバルリスクマネジメント・法務
本部長

大場 恒俊
インダストリアルオートメーション
ビジネスカンパニー
センサ&コンポ事業本部長
兼 インダストリアルオートメーション
ビジネスカンパニー CBXO

鈴木 高太郎
グローバル戦略本部
経営戦略部長

染川 里美
取締役室長

佐藤 圭一
グローバルコーポレート
コミュニケーション&エンゲージメント本部
副本部長

小藤 智志
グローバルビジネスプロセス
&IT革新本部 副本部長 兼 グローバル
ビジネスプロセス&IT革新本部
コーポレートシステムPJグローバル
統括センタ長

連結財務諸表

連結貸借対照表 2025年及び2026年3月31日現在

百万円

資　　産	2024年度	2025年度
流動資産：		
現金及び現金同等物	131,951	**166,541**
受取手形及び売掛金	157,718	**169,633**
貸倒引当金	△877	**△1,047**
棚卸資産	140,773	**154,215**
非継続事業流動資産	67,687	**127,242**
その他の流動資産	42,461	**59,524**
流動資産合計	539,713	**676,108**
有形固定資産：		
土地	20,104	**23,509**
建物及び構築物	119,419	**126,125**
機械その他	107,813	**121,892**
建設仮勘定	3,348	**2,530**
小計	250,684	**274,056**
減価償却累計額	△153,026	**△170,984**
有形固定資産合計	97,658	**103,072**
投資その他の資産：		
オペレーティング・リース使用権資産	39,342	**44,649**
のれん	361,065	**374,211**
その他無形資産	114,344	**130,375**
関連会社に対する投資及び貸付金	15,799	**13,034**
投資有価証券	41,107	**48,665**
施設借用保証金	7,175	**7,110**
前払年金費用	64,247	**97,218**
繰延税金	24,122	**14,067**
非継続事業固定資産	49,456	**ー**
その他の資産	8,431	**7,754**
投資その他の資産合計	725,088	**737,083**
資産合計	1,362,459	**1,516,263**

百万円

負債及び純資産	2024年度	2025年度
流動負債：		
支払手形及び買掛金・未払金	78,020	**86,677**
短期債務	20,372	**121,668**
未払費用	39,950	**44,120**
未払税金	5,463	**10,063**
短期オペレーティング・リース負債	11,490	**12,521**
非継続事業流動負債	25,341	**40,553**
その他の流動負債	52,858	**54,647**
流動負債合計	233,494	**370,249**
繰延税金	13,752	**14,403**
退職給付引当金	6,969	**4,952**
長期債務	119,088	**75,910**
長期オペレーティング・リース負債	27,041	**31,110**
非継続事業固定負債	9,411	**ー**
その他の固定負債	18,272	**19,077**
負債合計	428,027	**515,701**
株主資本：		
資本金	64,100	**64,100**
普通株式		
授権株式数：	487,000,000株	**487,000,000株**
発行済株式数：	206,244,872株	**206,244,872株**
資本剰余金	100,161	**99,932**
利益準備金	29,471	**32,313**
その他の剰余金	550,485	**555,680**
その他の包括利益（損失）累計額	97,632	**154,358**
自己株式	△69,964	**△70,498**
	9,350,366株	**9,615,476株**
株主資本合計	771,885	**835,885**
非支配持分	162,547	**164,677**
純資産合計	934,432	**1,000,562**
負債及び純資産合計	1,362,459	**1,516,263**

（注）DMB（電子部品事業）を非継続事業に分類したことに伴い、2024年度の連結貸借対照表の組替えを行っています。

連結財務諸表

連結損益計算書 2025年及び2026年3月31日終了時事業年度

百万円

	2024年度	2025年度
売上高	715,379	**767,351**
売上原価及び費用：		
売上原価	385,092	**416,350**
販売費及び一般管理費	236,881	**245,398**
試験研究開発費	39,960	**45,668**
構造改革費用	23,795	**2,617**
のれんの減損損失	11,725	**—**
その他費用（△収益）－純額－	△15,205	**4,747**
合計	682,248	**714,780**
法人税等、持分法投資損益控除前当期純利益	33,131	**52,571**
法人税等	15,356	**13,466**
持分法投資損益（利益）	679	**2,123**
継続事業からの当期純利益	17,096	**36,982**
非継続事業からの当期純損失	△2,223	**△5,705**
当期純利益	14,873	**31,277**
非支配持分帰属損益	△1,398	**2,790**
当社株主に帰属する当期純利益	16,271	**28,487**
1株当たりデータ：		
継続事業からの当社株主に帰属する当期純利益		
基本的	93.92円	**173.80円**
希薄化後	—	**—**

（注）DMB（電子部品事業）を非継続事業に分類したことに伴い、2024年度の連結損益計算書の組替えを行っています。

連結包括利益計算書 2025年及び2026年3月31日終了時事業年度

百万円

	2024年度	2025年度
当期純利益	14,873	**31,277**
その他の包括利益（損失）－税効果考慮後：		
為替換算調整額：		
当期発生為替換算調整額	△7,621	**34,230**
実現額の当期損益への組替修正額	—	**△136**
当期純変動額	△7,621	**34,094**
退職年金債務調整額：		
当期発生退職年金債務調整額	△4,665	**21,852**
実現額の当期損益への組替修正額	503	**1,079**
当期純変動額	△4,162	**22,931**
デリバティブ純損益：		
実現額の当期損益への組替修正額	△21	**—**
当期純変動額	△21	**—**
その他の包括利益（△損失）計	△11,804	**57,025**
包括利益	3,069	**88,302**
非支配持分に帰属する包括利益（△損失）	△1,438	**3,089**
当社株主に帰属する包括利益	4,507	**85,213**

連結財務諸表

連結株主持分計算書 2025年及び2026年3月31日終了時事業年度

百万円

	発行済株式数	資本金	資本剰余金	利益準備金	その他の剰余金	その他の包括利益累計額	自己株式	株主資本	非支配持分	純資産合計
2024年3月31日現在残高	206,244,872	64,100	98,997	27,457	556,705	109,396	△69,969	786,686	164,307	950,993
当期純利益					16,271			16,271	△1,398	14,873
当社株主への配当金（1株当たり104円）					△20,477			△20,477		△20,477
非支配株主への配当金								—	△1,466	△1,466
非支配株主との資本取引等			△197					△197	162	△35
連結子会社の増加による非支配持分の増加								—	982	982
株式に基づく報酬			1,376				13	1,389		1,389
利益準備金繰入				2,014	△2,014			—		—
その他の包括利益（△損失）						△11,764		△11,764	△40	△11,804
自己株式の取得及びその他			△15				△8	△23		△23
2025年3月31日現在残高	206,244,872	64,100	100,161	29,471	550,485	97,632	△69,964	771,885	162,547	934,432
当期純利益					28,487			28,487	2,790	31,277
当社株主への配当金（1株当たり104円）					△20,450			△20,450		△20,450
非支配株主への配当金								—	△1,268	△1,268
非支配株主との資本取引等			△143					△143	175	32
連結子会社の増加による非支配持分の増加								—	134	134
株式に基づく報酬			△85				788	703		703
利益準備金繰入				2,842	△2,842			—		—
その他の包括利益（損失）						56,726		56,726	299	57,025
自己株式の取得及びその他			△1				△1,322	△1,323		△1,323
2026年3月31日現在残高	206,244,872	64,100	99,932	32,313	555,680	154,358	△70,498	835,885	164,677	1,000,562

連結財務諸表

連結キャッシュ・フロー計算書 2025年及び2026年3月31日終了時事業年度

百万円

	2024年度	2025年度
営業活動によるキャッシュ・フロー：		
当期純利益	14,873	**31,277**
営業活動によるキャッシュ・フローと当期純利益の調整：		
減価償却費	33,450	**33,778**
株式報酬費用	1,376	**685**
固定資産除売却損（純額）	1,293	**1,312**
投資有価証券評価損（△益）（純額）	△12,313	**271**
のれんの減損損失	11,725	**—**
長期性資産の減損（△利益）（純額）	1,292	**4,416**
事業譲渡に関連する損失（△利益）（純額）	△2,956	**4,470**
退職給付引当金及び前払年金費用	△4,414	**△2,106**
繰延税額	△5,325	**△7,844**
持分法投資損益	679	**2,123**
資産・負債の増減		
受取手形及び売掛金の増加	△1,542	**△4,076**
棚卸資産の増加	△449	**△6,401**
その他の資産の減少（△増加）	5,265	**△8,416**
支払手形及び買掛金・未払金の増加	7,835	**5,990**
未払税金の増加	362	**3,777**
未払費用及びその他流動負債の増加	4,397	**2,687**
その他（純額）	236	**△1,024**
調整合計	40,911	**29,642**
営業活動によるキャッシュ・フロー	55,784	**60,919**

百万円

	2024年度	2025年度
投資活動によるキャッシュ・フロー：		
投資有価証券の売却による収入	6,258	**664**
投資有価証券の取得	△2,042	**△4,018**
資本的支出	△48,993	**△53,105**
事業・会社の買収（現金取得額との純額）	△6,316	**△12,377**
有形固定資産の売却による収入	1,497	**617**
貸付による支出	△753	**△786**
貸付金の回収による収入	2,206	**1,366**
関連会社に対する投資の増加	△2,617	**△1,008**
事業・会社の売却（現金流出額との純額）	2,410	**△2,264**
その他（純額）	461	**840**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△47,889	**△70,071**
財務活動によるキャッシュ・フロー：		
満期日が3ヶ月以内の短期債務の増加（純額）	9,209	**54,262**
満期日が3ヶ月超の短期債務による収入	1,500	**1,160**
満期日が3ヶ月超の短期債務による支出	△17,083	**△1,210**
長期債務による収入	72,195	**5,745**
長期債務による支出	△48,089	**△4,773**
親会社の支払配当金	△20,474	**△20,462**
非支配株主への支払配当金	△1,466	**△1,268**
自己株式の売却による収入	—	**263**
自己株式の取得による支出	△9	**△1,322**
その他(純額)	△391	**△33**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,608	**32,362**
換算レート変動の影響	2,650	**11,106**
現金及び現金同等物の増減額	5,937	**34,316**
期首現金及び現金同等物残高	143,086	**149,023**
期末現金及び現金同等物残高	149,023	**183,339**
非継続事業に係る期末現金及び現金同等物残高（控除）	17,072	**16,798**
継続事業に係る期末現金及び現金同等物残高	131,951	**166,541**

（注）連結キャッシュ・フロー計算書上、非継続事業のキャッシュ・フローは独立表示せずに継続事業のキャッシュ・フローと合算して表示しています。

11年間の主要財務データ

オムロン株式会社及び子会社

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度(注5)	2025年度(注6)
損益状況（会計年度）											
売上高	833,604	794,201	732,306	732,581	677,980	655,529	762,927	876,082	818,761	715,379	**767,351**
売上総利益	320,812	312,161	327,585	325,484	303,702	298,351	346,827	393,883	346,464	330,287	**351,001**
販売費及び一般管理費（試験研究開発費を除く）	205,735	193,093	201,777	208,895	202,954	192,687	213,234	243,015	261,978	236,881	**245,398**
試験研究開発費	52,790	50,539	48,622	49,335	45,988	43,184	44,277	50,182	50,144	39,960	**45,668**
営業利益	62,287	68,529	77,186	67,254	54,760	62,480	89,316	100,686	34,342	53,446	**59,935**
EBITDA(注1)	93,747	97,495	101,501	92,609	80,466	85,236	112,683	127,273	65,158	86,896	**93,713**
当社株主に帰属する当期純利益（純損失）	47,290	45,987	63,159	54,323	74,895	43,307	61,400	73,861	8,105	16,271	**28,487**
キャッシュ・フロー状況（会計年度）											
営業活動によるキャッシュ・フロー	84,207	77,875	73,673	71,245	89,787	93,831	67,428	53,456	44,875	55,784	**60,919**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△67,116	△15,041	△55,842	△34,957	28,639	△14,785	△150,163	△55,533	△107,096	△47,889	**△70,071**
フリー・キャッシュ・フロー(注2)	17,091	62,834	17,831	36,288	118,426	79,046	△82,735	△2,077	△62,221	7,895	**△9,152**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△31,550	△15,012	△33,082	△40,783	△29,430	△20,352	△29,603	△58,757	85,987	△4,608	**32,362**
財政状態（会計年度末）											
総資産	683,325	697,701	744,952	749,878	758,124	820,379	930,629	998,160	1,354,729	1,362,459	**1,516,263**
現金及び現金同等物	82,910	126,026	106,223	103,850	185,533	250,755	155,484	105,279	143,086	131,951	**166,541**
借入金残高（短期借入金）	0	156	298	2,086	1,593	0	20,000	213	22,548	16,276	**70,498**
借入金残高（長期借入金）	—	—	—	—	—	—	—	—	98,526	83,295	**87,160**
株主資本	444,718	469,029	505,530	504,212	530,415	606,858	665,227	728,473	786,686	771,885	**835,885**
1株当たり情報											
当社株主に帰属する当期純利益（純損失）（EPS）（円）	219.0	215.1	296.9	260.8	365.3	214.7	305.7	372.2	41.2	82.6	**144.8**
株主資本	2,080.0	2,193.7	2,400.4	2,455.2	2,626.6	3,009.2	3,339.6	3,701.1	3,995.0	3,920.3	**4,251.1**
現金配当額(注3)（円）	68	68	76	84	84	84	92	98	104	104	**104**
配当性向	31.1%	31.6%	25.6%	32.2%	23.0%	39.1%	30.1%	26.3%	253.3%	126.2%	**72.1%**
株主資本配当率（DOE）	3.1%	3.2%	3.3%	3.5%	3.3%	3.0%	2.9%	2.8%	2.7%	2.6%	**2.6%**
その他財務データ											
売上高総利益率	38.5%	39.3%	44.7%	44.4%	44.8%	45.5%	45.5%	45.0%	42.3%	46.2%	**45.7%**
営業利益率	7.5%	8.6%	10.5%	9.2%	8.1%	9.5%	11.7%	11.5%	4.2%	7.5%	**7.8%**
EBITDAマージン	11.2%	12.2%	14.6%	12.6%	11.9%	13.0%	14.8%	14.5%	7.9%	12.1%	**12.2%**
投下資本利益率（ROIC）	9.7%	10.3%	12.7%	10.6%	14.1%	7.8%	9.6%	10.4%	1.0%	1.9%	**3.9%**
株主資本利益率（ROE）	10.1%	10.1%	13.0%	10.8%	14.5%	7.6%	9.7%	10.6%	1.1%	2.2%	**4.7%**
株主資本比率	65.1%	67.2%	67.9%	67.2%	70.0%	74.0%	71.5%	73.0%	58.1%	56.7%	**55.1%**
総還元性向(注4)	62.7%	31.6%	48.2%	79.5%	47.7%	42.6%	79.0%	53.4%	253.3%	126.2%	**72.1%**
設備投資	36,859	25,692	33,027	35,661	33,110	23,959	34,210	45,074	44,894	50,387	**54,259**
減価償却費	31,460	28,966	24,315	25,355	25,706	22,756	23,367	26,587	30,816	33,450	**33,778**
海外売上高比率	60.3%	58.4%	57.3%	56.5%	54.1%	57.8%	62.0%	62.7%	57.1%	53.2%	**54.6%**

（注1）EBITDA＝営業利益＋減価償却費
（注2）フリー・キャッシュ・フロー＝営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フロー
（注3）1株当たり現金配当額はそれぞれの事業年度に対応するもので、事業年度末後に支払われる配当を含んでいます。
（注4）総還元性向＝（現金配当額＋自己株式の取得金額）／当社株主に帰属する当期純利益（純損失）（単元未満株の買取分は含まない）
（注5）DMB（電子部品事業）を非継続事業に分類したことに伴い、2024年度の主要財務データの組み替えを行っています。
（注6）2025年度の主要財務データは、継続事業のみの数値です。

11年間の主要非財務データ オムロン株式会社及び子会社

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度(注9)
「Customer Base Map」占有数拡大率(2024年度比)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	**107%**
血圧計販売台数(万台)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	**2,561**
OMRON ConnectとPep Upの連携ID数(2024年度比)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	**320%**
蓄電システム出荷台数(台)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	**49,700**
データサービス売上比率	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	**9%**
従業員数(人)	37,709	36,008	36,193	35,090	28,006	28,254	29,020	28,034	28,450	26,614	**26,050**
社員エンゲージメント	—	—	—	—	—	—	—	—	—	66	**67**
海外従業員比率	69.3%	68.3%	68.1%	67.6%	62.2%	62.9%	65.0%	64.4%	58.7%	58.4%	**56.1%**
従業員に占める女性比率(グローバル)(注1)	—	—	—	—	41.2%	41.1%	43.2%	42.0%	41.5%	42.9%	**42.3%**
女性管理職比率(グローバル)(注2)	—	—	—	12.7%	16.0%	16.4%	16.9%	16.6%	19.1%	20.5%	**20.4%**
女性管理職比率(グループ国内)(注3)	2.3%	3.3%	3.6%	5.2%	5.9%	6.7%	8.0%	8.7%	11.9%	13.2%	**13.5%** ★
男性育児休職取得率(注4)	—	—	—	—	5%	10%	18%	41%	66%	72%	**86%**
男女の賃金の差異(注5)	—	—	—	—	—	—	—	—	72.2%	75.4%	**76.2%**
障がい者雇用率(グループ国内)(注6)	2.4%	2.5%	2.6%	2.5%	2.8%	3.0%	3.1%	3.1%	3.5%	3.5%	**3.6%** ★
休業災害度数率(従業員)	—	—	—	—	0.61	0.4	0.4	0.52	0.54	0.41	**0.33** ★
特許保有件数(件)(注7)	7,686	8,224	8,774	9,782	10,087	11,037	12,061	12,908	13,334	13,405	**12,637**
温室効果ガス排出量(Scope1・2)(kt-CO2e)	—	250	271	235	166	124	123	93	79	64	**56** ★
温室効果ガス排出量(Scope3 Cat1)(kt-CO2e)(注8)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	**1,841** ★
温室効果ガス排出量(Scope3 Cat11)(kt-CO2e)(注8)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	**6,443** ★

(注1) 海外のデータ(2022年度までは翌年度4月20日時点、2023年度以降は3月31日時点)と国内のデータ(翌年度4月20日時点)より算出。
(注2) 海外のデータ(各年度3月31日時点)と国内のデータ(翌年度4月20日時点)より算出。
(注3) オムロンのグループ国内において課長相当職以上に占める女性の人数比率。(オムロン キリンテクノシステム株式会社、JMDCグループを含む。2025年度からは株式会社iCAREを含む)
(注4) オムロンのグループ国内における数値。(オムロン キリンテクノシステム株式会社、JMDCグループ、株式会社iCAREは含まない)
(注5) オムロン株式会社及び常時雇用する労働者が101人以上の国内連結子会社を対象として記載。
(注6) 各年度6月20日時点。「障がい者の雇用の促進等に関する法律」の雇用義務のある会社を対象。雇用率の算定は同法に基づく。
(注7) 3月31日時点の件数。
(注8) 第三者保証を取得した2025年度実績より掲載開始。
(注9) 2025年度の主要非財務データの実績数値は、非継続事業である電子部品事業(DMB、現Aratas株式会社)を含めた数値です。

★印は、ビューローベリタスジャパン株式会社による保証を受けています。
★印は、一般財団法人日本品質保証機構による保証を受けています。

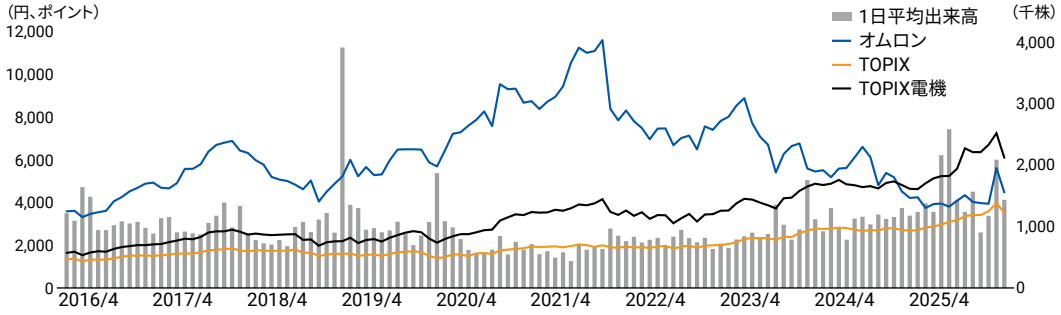
企業情報 (2026年3月31日現在)

社名	オムロン株式会社
創業	1933年5月10日
資本金	64,100百万円
本社所在地	〒600-8530 京都市下京区塩小路通堀川東入 Tel 075-344-7000
従業員数	26,050名
決算日	3月31日

株式情報 (2026年3月31日現在)

上場証券取引所	東京証券取引所(プライム市場)
證券コード	6645
単元株式数	100株
発行可能株式数	487,000,000株
発行済株式数	206,244,872株
株主数	50,336名
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
米国預託証券(ADR)の預託および名義書換代理人	JPモルガン・チェース銀行

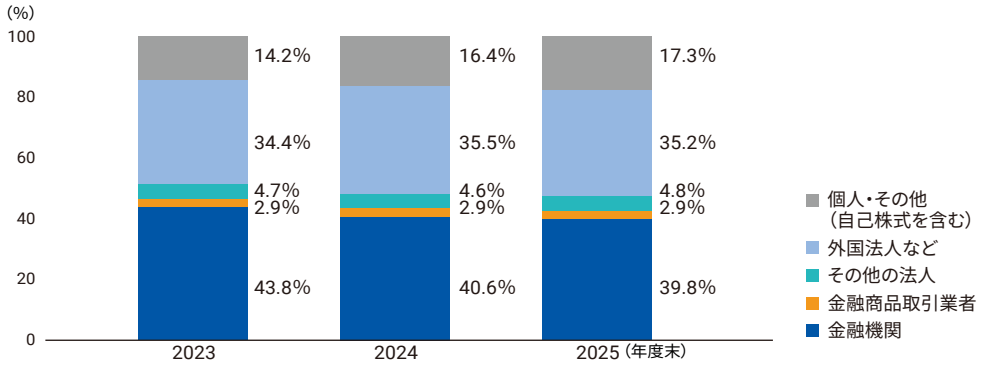
株価・出来高推移



大株主の状況(上位10名)

株主名	持株数(千株)	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)	42,412	21.49
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	20,393	10.33
株式会社京都銀行	7,069	3.58
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	4,875	2.47
MOXLEY AND CO LLC	4,474	2.27
JAPAN ACTIVATION CAPITAL I L.P.	4,386	2.22
オムロン従業員持株会	4,032	2.04
日本生命保険相互会社	3,640	1.84
JAPAN ACTIVATION CAPITAL II L.P.	3,388	1.72
JP MORGAN CHASE BANK 385781	2,818	1.43

所有者別株式数比率推移



Shaping the Future 2030

オムロン株式会社
〒600-8530　京都市下京区塩小路通堀川東入
グローバルコーポレートコミュニケーション&エンゲージメント本部
https://www.omron.com/jp/ja/

お問い合わせフォームにはQRコードからアクセスください。