



## INTEGRATED REPORT 2025

# 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 2025」の発行にあたって

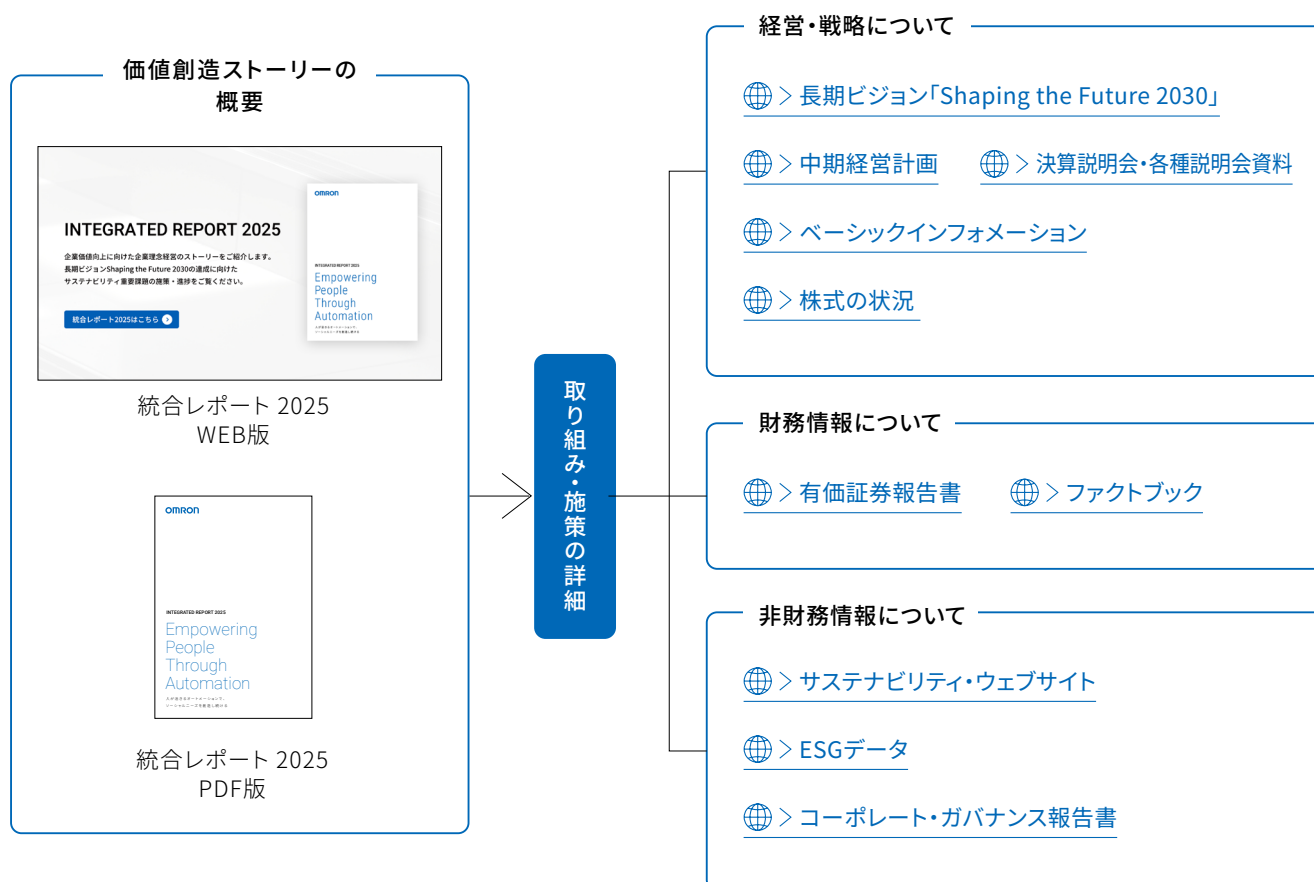
今号の制作・編集にあたっては、例年と同様に「経営課題と価値創造ストーリー」の表出と「統合レポート制作・編集への期待」への対応を特に意識いたしました。

「経営課題と価値創造ストーリー」の表出では、3つの点に拘りました。1つ目は、構造改革プログラム「NEXT2025」の成果と課題の表出です。とくに次期中期経営計画へ向かう転換点となる2025年度の取り組みについて、統合思考に基づいて描写することに注力しました。2つ目は、構造改革の先を見据えた中長期視点にたった成長ストーリーの表出です。今号でも、レポートの構成を5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り組みの表出です。今回も取締役会議長ならびに社外取締役のインタビューを中心に取締役会の取り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、冊子版のページ数の大幅削減です。読者の皆さまからのフィードバックを元にレポートの内容と構成を見直し、ページ数を昨年の半分以上に抑えました（126ページを58ページに圧縮）。2つ目は、冊子版のページ数を削減したことに伴い、ウェブ版の役割を再定義するとともに、その他の開示情報との関係性を再設計しました（下表参照）。具体的には、冊子版に掲載した要点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ることで、詳細や具体を深掘りしたい読者の方のニーズにお応えできるように工夫しました。3つ目は、AIによるクローリングへの対策として、機械によるウェブ情報の可読性を向上させるHTML構造を採用したうえで、図表やイラストによる表現を極力廃して、可能な限り文章中心に情報を詳述することに挑戦しました。

私たちは、これからも皆様との対話を大切にしていまいります。今号が、当社をより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



# ■ 統合レポート2025 目次

## VISION

### オムロンの価値観および長期ビジョンの進展

- 3 企業理念を軸とした価値創造のあゆみ
- 7 長期ビジョン「Shaping the Future 2030」
- 9 CEOメッセージ
- 13 CFOメッセージ
- 16 財務・非財務パフォーマンスハイライト

## STRATEGY & BUSINESS

### 事業を通じた社会的課題の解決

- 21 制御機器事業 (IAB)
- 25 ヘルスケア事業 (HCB)
- 27 社会システム事業 (SSB)
- 29 電子部品事業 (DMB)
- 31 データソリューション事業 (DSB)

## INNOVATION & TECHNOLOGY

### ソーシャルニーズ創造力の最大化

- 33 技術・知財ハイライト

## PEOPLE

### 価値創造にチャレンジする多様な人財づくり

- 37 人財ハイライト

## ENVIRONMENT

### 脱炭素・環境負荷低減の実現

- 43 環境ハイライト

## HUMAN RIGHTS

### バリューチェーンにおける人権の尊重

- 47 人権ハイライト

## GOVERNANCE

### 長期的かつ持続的に企業価値を高めるガバナンス体制

- 49 取締役会長インタビュー
- 51 コーポレート・ガバナンス
- 54 役員報酬
- 55 各諮問委員会委員長 (社外取締役) メッセージ
- 56 リスクマネジメント
- 57 取締役・監査役
- 58 執行役員

### 編集方針

オムロンの統合レポートは、全てのステークホルダーの皆様との対話を通じた「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 (The World Intellectual Capital/Assets Initiatives) リソースを参照しています。統合レポートを中心とした当社のコーポレート・レポート・リーデ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。

### 対象組織

原則として、オムロン株式会社、子会社154社、関連会社10社をあわせたオムロングループ164社 (2025年3月31日現在) を対象としています。

### 対象期間

2024年度 (2024年4月1日から2025年3月31日)。ただし、2025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、「2025年度計画」をご覧ください。



## VISION | オムロンの価値観および長期ビジョンの進展

### 企業理念を軸とした価値創造のあゆみ

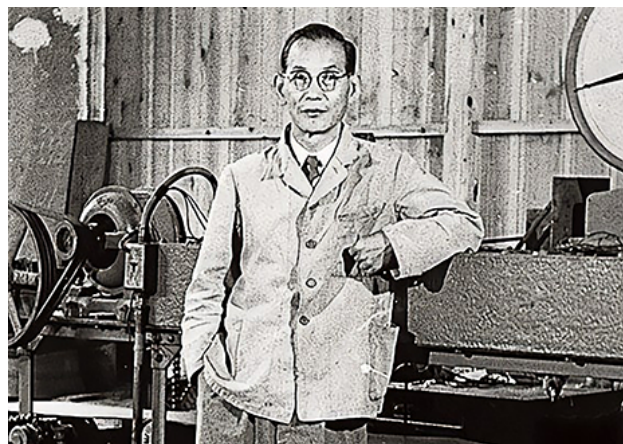
#### 求心力の原点となり、発展の原動力となった「社憲」の制定

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。

一真は社憲に、2つの意味を含めたとされています。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。



立石一真(1900-1991)

#### 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真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。

その一つ目が、「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。

二つ目が、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。

三つ目が、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年に改訂した企業理念とともに設定した「経営のスタンス」に則り、「長期ビジョンを掲げ、事業を通じて社会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: オムロンの企業理念経営

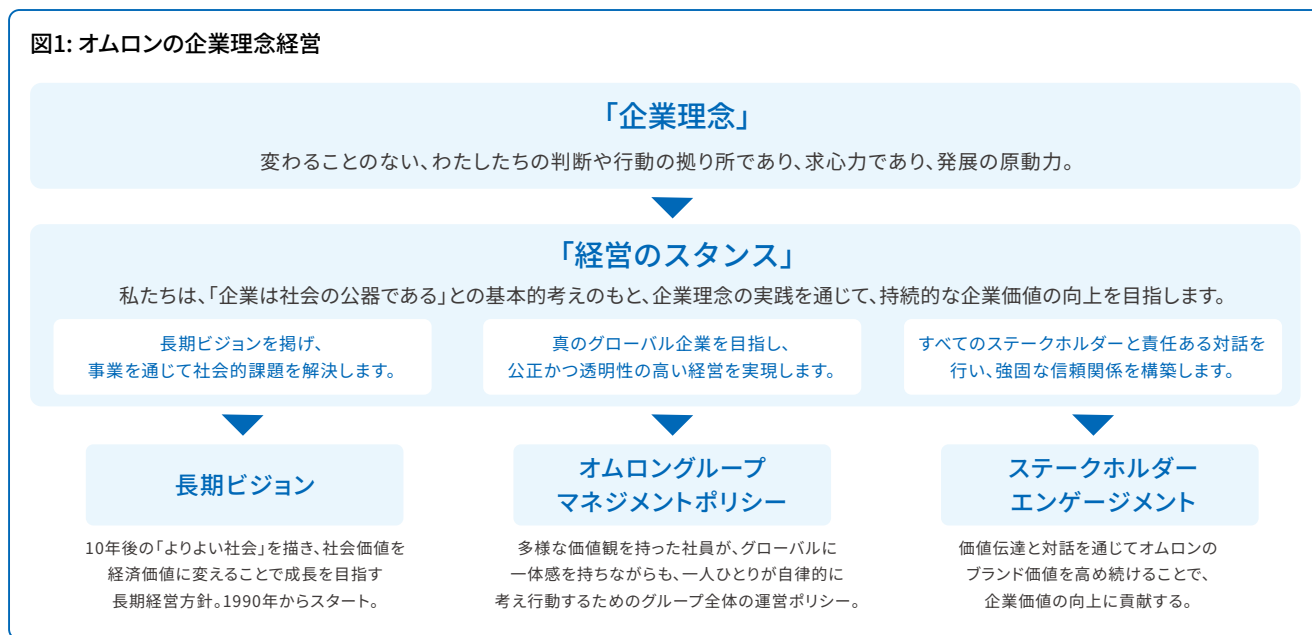
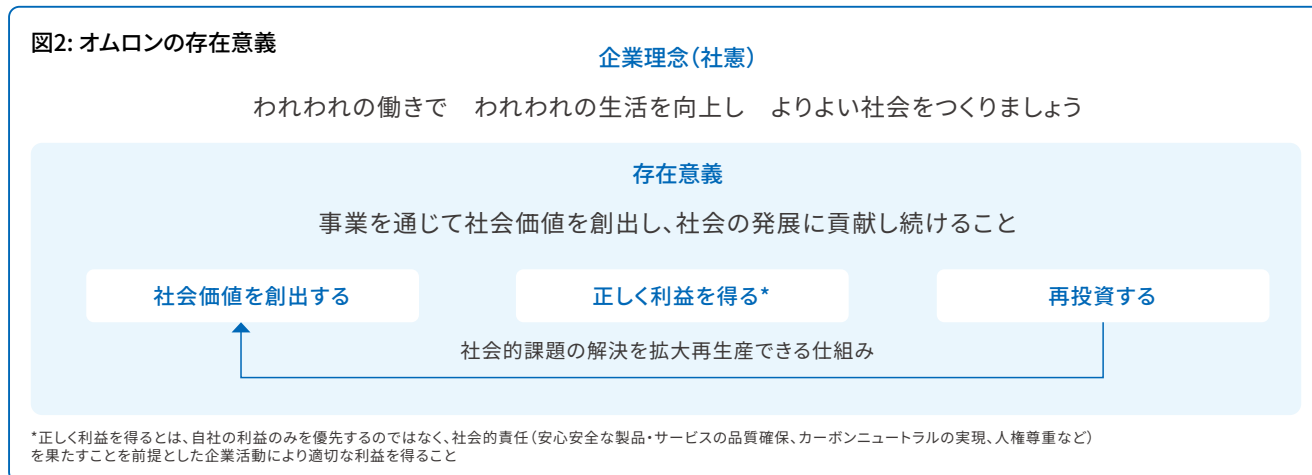


図2: オムロンの存在意義



\*正しく利益を得るとは、自社の利益のみを優先するのではなく、社会的責任（安心安全な製品・サービスの品質確保、カーボンニュートラルの実現、人権尊重など）を果たすことを前提とした企業活動により適切な利益を得ること

## 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、その時々で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年

### 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。

1998年

### 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「専門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り組みを推し進めた。

#### 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

(億円)

9,000

6,000

3,000

0

1990

2000

- 中華圏
- 東南アジア他
- 欧州
- 米州
- 日本

※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)

2006年

## 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。

2015年

## 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。

2022年

## 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。

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。

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。

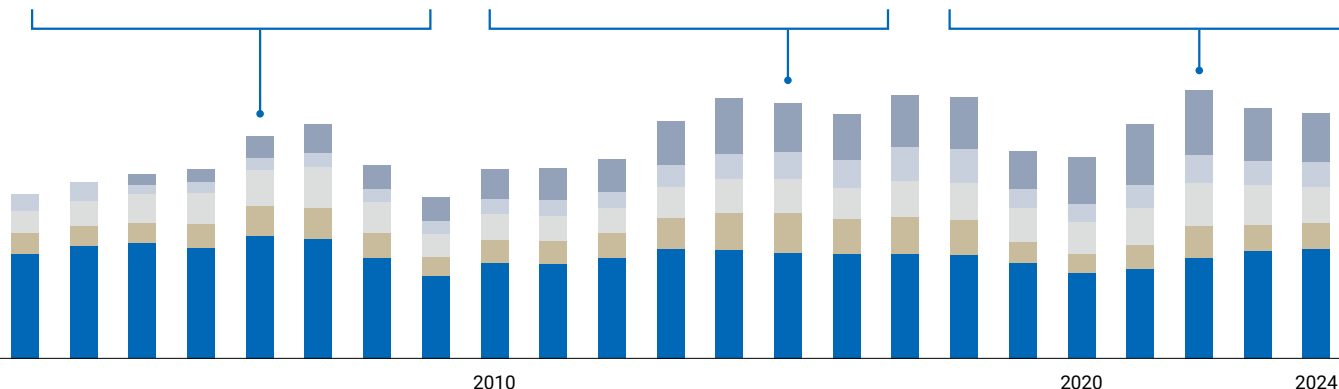
企業理念に立ち返り、「世の中に貢献する事業は収益性も高くなければならない」との考えに基づき、各事業を公平な視点で評価することを目的とし、2013年から「ROIC経営」を本格的に導入。継続的に事業ポートフォリオの最適化を進めることで、強い収益基盤を構築するとともに企業価値の最大化を目指した。また、社外取締役を中心とした社長指名諮問委員会を設置し、透明性と客観性の確保を目指した。

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。2025年秋に構造改革後の成長戦略を描いた中期経営計画を発表予定。

- 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 JMD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
- 2025 電子部品事業（DMB）の分社化の検討開始



グランドデザイン 2010  
(2001～2010年)

Value Generation 2020  
(2011～2020年)

Shaping the  
Future 2030  
(2022～2030年)

事業変革期 (2020～2021年)

## 長期ビジョン「Shaping the Future 2030」

オムロンは、オムロンの存在意義、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、オムロングループ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、このチャンスを実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く、そして、オムロンの強みであるオートメーション、そして顧客資産や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つの社会的課題を解決するために、グループのドメインを見直し、4つのドメイン「インダストリアルオートメーション」「ヘルスケアソリューション」「ソーシャルソリューション」「デバイス&モジュールソリューション」を設定するとともに、同領域での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。ヘルスケアソリューションでは、「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。そして、デバイス&モジュールソリューションでは、「新エネルギーと高速通信の普及」への貢献を目指します。

## オムロンの進化の方向性

オムロンは、社会価値の創出に向け、私たちの価値のつくり方を「モノ」から「モノとサービス」に進化させていきます。それは、商品を中心としたモノだけでなく、社会が抱える本質的課題を解決するサービスをモノに組み合わせた価値の実現です。社会や市場の転換期において、本質価値を捉え直した場合、価値の実装形態はモノだけに留まりません。

例えば、制御機器事業のi-BELTにおけるコンサルティングサービス、運用支援サービス、改善サービスなどです。また、自社のリソースにこだわらずパートナーと共創することで、実行スピードと実現可能性を高めていきます。モノ+サービスでの価値の実現、また、パートナーとの共創には、そのベースとなるデータプラットフォームの構築が重要になると考えています。

自社のデバイスやサービスから生成されるデータとパートナーのデータとの連携によるデータプラットフォームを構築し、そのデータの活用により、モノ+サービスによる新たなソリューションを開発していきます。本コンセプトのもと、中長期でグループ全体の事業構造を転換し、モノだけでなく、リカーリング型サービスモデルも加えた収益構造に転換していきます。

自社のデバイスやサービスから生成されるデータとパートナーのデータとの連携によるデータプラットフォームを構築し、そのデータの活用により、モノ+サービスによる新たなソリューションを開発していきます。本コンセプトのもと、中長期でグループ全体の事業構造を転換し、モノだけでなく、リカーリング型サービスモデルも加えた収益構造に転換していきます。

## サステナビリティ重要課題

SF2030では、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います。その使命を持続可能なものとするためにSF2030および中期経営計画「SF 1st Stage」では、サステナビリティ重要課題との完全統合を図って設定しました。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ト」「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。社内での議論および外部有識者との対話による示唆を踏まえて、経営レベルで議論を重ねた結果、5つを重要課題として特定しました。

### SF2030におけるサステナビリティ重要課題

### SF2030目標(ありたい姿)

|                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                   |                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <p><b>1</b></p> <p><b>事業を通じた社会的課題の解決</b></p> <p>事業を通じた社会的課題の解決により、社会価値を創出するとともにオムロンの持続的な成長を牽引する</p>            | <p>SF2030でフォーカスする社会の変化因子「高齢化」、「気候変動」、「個人の経済格差」から、全社で捉える3つの社会的課題「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」を解決し、持続可能な社会の発展に貢献している状態</p>                                                                 | <p><b>P.21</b></p> |
| <p><b>2</b></p> <p><b>ソーシャルニーズ創造力の最大化</b></p> <p>オムロンの持続的な成長のために競争力となるビジネスモデルの進化と新たな事業創出の取り組みの拡大</p>           | <p>必要なコア技術開発の進化やビジネスモデルへの組み込みなどを通じて、既存事業および新規事業の領域でソーシャルニーズ創造力を発揮し、新たな事業を生み出し続けている状態</p>                                                                                                          | <p><b>P.33</b></p> |
| <p><b>3</b></p> <p><b>価値創造にチャレンジする多様な人財づくり</b></p> <p>オムロンの持続的な成長の源泉となるオムロンで働く多様な人財の能力やスキルを引き出す人財マネジメントの進化</p> | <p>オムロンで働く多様な人財が成長できる機会を提供するとともに、能力・スキルを最大限引き出す人財マネジメントへと進化し、国籍・性別・働き方と関係なく、多様な人財が集まり、誰もが活躍している状態</p>                                                                                             | <p><b>P.37</b></p> |
| <p><b>4</b></p> <p><b>脱炭素・環境負荷低減の実現</b></p> <p>気候変動を「機会」と「リスク」の二側面で捉えた企業としての社会的責任の実践と更なる競争優位性の構築</p>           | <p>バリューチェーンにおける温室効果ガスの排出削減と資源循環モデルの構築を通じて、社会的課題を解決すると共に、更なる競争優位性が構築されている状態</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Scope1・2※1：2016年度比△65%</li> <li>● Scope3 カテゴリー11※2：2016年度比△18%</li> </ul> | <p><b>P.43</b></p> |
| <p><b>5</b></p> <p><b>バリューチェーンにおける人権の尊重</b></p> <p>企業の社会的責任として、自社のみならずバリューチェーンで働く人々の人権の尊重に対する影響力の発揮</p>        | <p>国連の「ビジネスと人権に関する指導原則(UNGP)」に沿って自社のみならずバリューチェーンで働く人々の人権の尊重に対して影響力を発揮し、人権侵害を許さない、発生させない風土と仕組みが形成されている状態</p>                                                                                       | <p><b>P.47</b></p> |

※1 Scope1・2：自社領域から直接的・間接的に排出される温室効果ガス

※2 Scope3 カテゴリー11：Scope3は自社のバリューチェーンからの温室効果ガスの排出。そのうち、カテゴリー11は製造・販売した製品・サービスなどの使用に伴う排出。



## CEOメッセージ

# 次の成長ステージに向けた “攻めの経営”へ モードチェンジします。

代表取締役社長 CEO

辻永 順太



### 構造改革の進展による「稼ぐ力」の回復

2024年度は、全社方針として「All for creating customer value ～すべてのアクションを顧客にとっての価値の創出に集中させ、収益・成長基盤を再構築する～」を掲げ、顧客にとって価値を生み出すものに集中することで投資効率を高め、「売上にこだわった業績の立て直し」と「収益・成長基盤の再構築」の実現に取り組みました。

「売上にこだわった業績の立て直し」においては、顧客起点で売上を最大化することに全社で注力しました。例えば、制御機器事業 (IAB) では、事業基盤の再強化や新商品の開発・上市を着実に進めることで、下期にかけて緩やかに改善した市況を確実に捉えました。その結果、IABは売上の回復と営業利益の大幅な増益を達成し、全社業績を牽引してくれました。この一年でIABを復活させる道筋が整い、全社業績で増益を達成しました。

「収益・成長基盤の再構築」においては、2024年4月にスタートした構造改革プログラム「NEXT2025」で掲げた4つの経営施策を計画通り着実に推進してきました。例えば、「固定費生産性の向上」においては、2024年度だけで約260億円の固定費削減を実現し、2025年度までの削減目標300億円の達成を確かなものにしていきます。「人員数・能力の最適化」は2024年度中に完遂。「ポートフォリオの最適化」と「顧客起点マネジメントシステムの導入・運用」については、2025年度以降の成果出しに向けた準備が計画通り進捗しました。私はCEOとして、これらの取り組みを通じて全社の稼ぐ力が確実に戻ってきた手応えを掴むとともに、再成長への強い自信を深めています。

2024年度全社業績 (NEXT2025実績含む) ▶ P.16

STRATEGY & BUSINESS ▶ P.21

### 「顧客起点」を実現する社内風土改革

これらの取り組みを推進するにあたり、私が最も拘ってきたのは「私たちの活動をどれだけ顧客に向けたものに変えられるか、そしてそれをいかに持続できるか」です。この一年半、私はCEOとして、このシンプルな一点に徹底的に集中して、全社員の意識と行動を変革することに率先して取り組んできました。

例えば、今回掲げた「顧客起点で売上にこだわる」という方針の目的と意味に対する社員の正しい理解と納得を促進するために、構造改革を始めた当初から執行チームと社員との対話を強化してきました。私自身も、各部門で対話を希望する社員を手挙げ式で募ったスモール・ミーティングを2024年度の一年間で65回開催し、のべ約430名の社員とほとんど直接議論を重ねました。また、社内SNSなどでは私が発信したメッセージに対して、世界中の社員から多くの質問や意見などが寄せられました。私はすべてのコメントに目を通したうえで、原則として即日のうちに私自身や担当役員から直接回答を返しました。

同時に、社内の業務プロセスも「顧客起点」で徹底的に見直しました。具体的には、社内向けの報告事項やそのための準備・会議といった顧客に対する価値創造に直接的につながらない業務を削減すると同時に、現場での意思決定スピードを最速化するために、従来のレポーティングラインや権限規定を経営レベルから見直しました。また生成AIの活用を含む業務のDX化を推し進め、業務の効率化と自動化による働き方の変革にも取り組みました。

これらの取り組みにより、社員の間での「顧客起点」に対する理解度や「主体的に顧客起点で活動する」ことの実践度が着実に向上しつつあり、その意識と行動に変化が生まれ始めている手応えを感じています。一方で「顧客起点」に根差した業務



プロセス改善や社内風土改革の取り組みに終わりはありません。社員との直接対話も続けていきます。これからも、顧客からの対価を表す売上の拡大にこだわり、顧客起点に根差した業務プロセス改善や社内風土改革に率先して取り組んでいきます。

PEOPLE ▶ P.37

#### 社員とのスモール・ミーティングの様子



### 2025年度計画：「反転攻勢」へのモードチェンジ

「NEXT2025」の進捗を含めた24年度の成果と課題を踏まえて、2025年度の全社方針を「**All for creating customer value ～需要変化の迅速な察知と機動的アクションによる売上最大化の実現～**」としました。この方針には、2025年度も引き続き、“顧客に向き合い、売上を伸ばすこと”に徹底的にこだわり続けるという意志を込めています。

2025年度の全社通期見通しは、米国による関税政策の影響と、それに伴う市場影響が不透明なことから、下振れリスクの幅を持たせた計画として開示しました。具体的には、売上高8,350～8,200億円、営業利益650～560億円、当期純利益を355億円～290億円としています。関税政策が当社事業に与えるコスト影響については、2025年8月に開示した第1四半期決算発表時点の見通しで年間115億円と試算しています。計画では、この全額を売価転換してカバーすることを目指しますが、関税影響による想定を超える需要変動による売上減のリスク（売上影響△150億円、利益影響△50億円）と、2025年度中に全額売価転換ができないリスク（利益影響△40億円）を下振れ幅として織り込んでいます。仮にリスクが顕在化した場合でも、増収増益の達成を目指します。

そして、成長への礎を築いたIABが全社業績を牽引していくことには変わりはありません。2025年度のIABは、中華圏や韓国を中心とする堅調な半導体投資に加え、二次電池業界での中国大手メーカーによる国内・海外拠点への設備投資といっ

た回復基調の需要獲得にとくに注力していきます。同時に、販売代理店との連携強化で顧客基盤をさらに強固にしていくことで事業機会を拡大させていきます。IABは第1四半期も対前年同期比で増収増益を達成し、社内計画を上回る力強いスタートを切っています。

一方でヘルスケア事業（HCB）は、主力の血圧計事業において厳しい事業環境が継続する中国市場の影響を受けていますが、グループ全体でHCBをカバーすることで全社目標の達成を目指していきます。そのためにも、あらためて全社で顧客起点のアクションに徹底的にこだわることで、売上の最大化とその結果としての営業利益目標の達成を実現させるべくチャレンジを続けていきます。

2025年度計画 ▶ P.20

### SF2030ビジョン実現に向けたビジネスモデルのトランスフォーメーション

構造改革の先に私たちが描いている成長のストーリーが、長期ビジョン「SF2030」で掲げた基本戦略であることに変わりはありません。これからも事業を通じて3つの社会的課題「カーボンニュートラルの実現」「デジタル社会の実現」「健康寿命の延伸」を解決することで持続的な成長を目指していきます。このビジョン実現に向けて、**私たちは競争優位な「強いモノ（ハードウェア）」と、そのハードウェアが生み出すデータを活用したソリューション・サービス「モノ+サービス」の両輪を成長のドライバーとして、2030年に向けた企業価値向上の道筋を確かなものにしていきます。**オムロンは、HCBの血圧計や社会システム事業（SSB）の蓄電システムなどに代表されるように、アドレスする事業領域において圧倒的な競争優位性を誇るトップシェアの商品群（モノ）をグローバルに敷き詰めてきました。その顧客資産は、例えばIABでは世界約20万社にのぼり、HCBでは年間2千万台を超える血圧計を世界中のユーザーに届けています。これらのモノが毎日膨大なデータを世界の現場で発生させており、これらの自社商品が生み出す現場データをソリューションにつなげていけるのは、オムロンにしかできないビジネスモデルです。

2025年度はオムロンの強みである「**センシング&コントロール+Think**」技術を軸とした競争力のある「**モノ（ハードウェア）**」を市場に投入していきます。例えば、IABでは2025年度に前年から50億円増となる過去最高水準となる研究開発費を投資するなどして、2024年度から2026年度までの3年間に、42の新商品を2026年度までに上市します（24年度11機種発売済み、2025年度22機種、2026年度9機種発売予定）。

2025年度は、製造ラインや装置の高度化や現場情報の可視化・IoT化を実現するコントローラ群や、検査精度の向上を実現するセンサ群など、顧客のニーズに応える幅広い商品の投入を計画しています。HCBでは、収益の基盤となる血圧計において、「心房細動」の可能性を検知できる独自の次世代アルゴリズムを搭載した新機種を投入し、グローバルでの普及を促進します。心電計では、「携帯型心電計」や「心電計付き上腕式血圧計」のラインナップを強化し、血圧計に続く新たな成長領域の創造を加速します。SSBでは、ユーザーニーズや住環境に柔軟に対応できる機能を備えた新たな蓄電システムを投入するなどして、蓄電システムにおける国内トップシェアの地位をさらに盤石なものにしていきます。

また、**将来のモノの強化に向けて、全社共通の技術開発面にも投資**していきます。具体的には、太陽光発電に使うパワーコンディショナーや蓄電システム（SSB）、工場の自動化で重要となる電源やサーボドライブ（IAB）など、SF2030で掲げる3つの社会的課題の解決を幅広く支える「**パワーエレクトロニクス**」技術を強化するために、2025年10月に京都・桂川に「パワーエレクトロニクスセンタ」を設立します。同センタでは、パワーエレクトロニクス機器の小型化・高効率化に寄与する次世代デバイスの活用や再生可能エネルギー普及のためのエネルギー制御技術の開発について、「研究開発」から社会実装のための「商品開発」までを一気通貫、かつ、事業横断で行う計画です。パワーエレクトロニクス領域に対しては、同センタの設立をはじめ、2025年度からの3年間で約50億円を追加投資するほか、100名規模のエンジニアを採用することで、技術開発力の向上によるモノの強化を図ります。そして、**2030年には、関連事業において2,000億円の売上達成**を目指します。

「**モノ＋サービス**」事業へのチャレンジも展開していきます。例えば、IABでは、2016年にソリューションビジネスを開始して以来培ってきた事業資産を活用することで、さらなる競争優位性の確立を目指していきます。NVIDIA社との技術提携を通じて、生産現場における高度なデジタルツイン環境の構築を本格的に推進する取り組みや、コグニザント社と戦略的パートナーシップを通じたデータソリューションの創出は、その一例です。HCBでも、スマートフォンアプリのOMRON connect（オムロンコネクト）を通じた日々のバイタルデータの記録を活用した健康ソリューションをグローバルに推進するとともに、2024年4月に完全子会社化したオランダのルーシーヘルステック社との協働で、遠隔診療サービスの強化にも挑戦しています。

**「モノ＋サービス」事業の転換を加速するカギを握るのが、**

**JMDC社との共創**です。JMDC社が2023年10月にオムロングループに加わって以来、同社とオムロンの既存事業との共創は順調に進化してきました。現在、ヘルスケア領域においては、「プロアクティブヘルス事業」と「コーポレートヘルス事業」に取り組んでいます。プロアクティブヘルス事業では、脳・心臓疾患を始めとする各種重症疾患の発症予防の実現に向け、HCBのデバイスから得られる家庭用データとJMDC社が保有する医療データの連携を2024年8月から開始。2025年度に入ってから連携ユーザー数が年度末比160%で増加するなど、わずか一年で大規模なデータが個人IDでつながり、疾患の発症リスクを予測するためのアルゴリズム開発が加速しています。コーポレートヘルス事業では、2023年6月の発足から累計の会員数が約500の企業・団体にまで拡大した「健康経営アライアンス」を基盤として、データを活用した事業機会の創出に取り組んでいます。すでにJMDC社がデータ分析した従業員の生活習慣病リスクをオムロンで活用した事例を会員企業に提供しているほか、ある会員企業ではオムロンの血圧計を幹部社員に配布したうえで、JMDC社によるデータ解析で個人の健康リスクを管理して、適切な健康管理につなげる構想を進められています。今後、健康経営アライアンスの会員向けには、2025年10月にオムロングループに加わるiCARE社が提供する医療職（産業医・保健師）サービスも組み合わせ、オムロングループ独自のデータに基づいた健康管理サービスを提供していくことも計画するなど、同アライアンスを通じた健康経営の社会実装を加速させていきます。

ヘルスケア領域以外にも共創の実績づくりは進んでいます。社会システム領域では、流通・小売業界における労働力不足という社会的課題の解決を目指す保守・エンジニアリングサービスのDX化などを柱とした「スマートM&S」事業の実装においては、複数顧客における実証実験（PoC）がFY24から複数のテーマでスタートし、順調に進捗しています。さらに、JMDC社のデータマネジメント力とソリューション開発力を活用して製造現場のカーボンニュートラル実現を支援する事業も立ち上げ、顧客の現場課題を抽出しソリューションを提案するためのデータ分析・フィードバックを開始。すでに20件40億円相当の商談が進行しており、顧客のエネルギー生産性の向上に向けた実績を順調に積み上げています。

このようにJMDC社との共創実績は加速度的に積みあがってきており、2027年度までにデータソリューション事業で売上高1,000億円超、営業利益率12%超の事業創造を目指すゴールに向けて確かな手応えを掴んでいます。

STRATEGY & BUSINESS ▶ P.21

INNOVATION & TECHNOLOGY ▶ P.33

## データソリューションをドライブするグループ構造の構築に向けて

このようにJMDC社をオムロングループに迎えたことで、データソリューション事業に必要なデータベース構築力やデータ分析力、そしてソリューション開発力などは、グループ内で着実に強化されてきました。このJMDC社がリードするグループ内のデータソリューション開発をさらに迅速かつ機動的に行うためには、当社のシステムエンジニアリング力を強化するとともに、その機能を全社経営視点で活用していく必要があるとの課題認識から、2025年10月1日付で新会社「オムロンデジタル株式会社(ODC)」を社長直轄の組織として新設します。ODCは、今までSSB傘下でソフトウェア開発を担っていたオムロンソフトウェア(OSK)社を母体として再編した組織です。OSKは、創業から約50年に亘りオムロングループ内のソフトウェア開発を事業として担い、製品組込み開発に関する豊富なノウハウを蓄積してきました。今後ODCは、OSKの組織能力を発展させることでデータソリューション開発に必要なシステムエンジニアリングを全社横断で推進・統括する機能を担っていきます。

さらに、オムロングループ全体をデータソリューションと親和性が高い成長領域にアドレスした事業ポートフォリオへと進化させていく一環として、2025年9月19日に発表した通り、2026年4月1日を目途として電子部品事業(DMB)を分社化する検討を開始しました。

DMBは、創業以来リレー、スイッチ、コネクタ等の電子部品を主力製品とし、高品質を強みとしてお客さまからの信頼を獲得し、長年にわたりオムロンの成長を支えてきました。近年では、EV向け高容量リレー需要の拡大など市場の成長が見込まれる一方、事業スピードやコスト競争力を有する新興企業の参入により、競争環境は一段と厳しさを増しています。このような事業環境のもとで、持続的かつ収益性の高い成長を確立するためには、DMBの強みである品質を維持しながら最適な業務プロセスおよび意思決定プロセスを構築し、事業スピードとコスト競争力を一層強化していくことが不可欠です。さらに、新製品の開発・生産やグローバル営業体制の強化に向けては、これまで以上の投資拡大が必要であり、その実現にあたっては、他社との協創や外部資源の活用などの多様なパートナーシップの可能性も視野に入れて検討していくことが求められます。

これらの取り組みを着実に実行し、事業の収益・成長基盤を確立するためには、自律した経営体制の確立が最も有効であると判断し、DMBを分社化する検討を開始することを決定

しました。今後、分社に向けた課題の洗い出しや選択肢の検討を地域毎に進め、2026年4月1日を目途に分社を完了することを目指してまいります。今回の分社化は、私たちの事業を次のステージへと進め、グループ全体のさらなる成長へとつなげていくための大切な一歩となります。

## 企業価値の最大化に向けて

現在のオムロンの株価の水準について、株主の皆様にご心配をおかけしていることを重く受けとめております。現在のオムロンに対する資本市場の見方として「構造改革を通して収益性が大きく改善してきた」ことは評価されている一方で、今後の成長に関してまだ十分に得心されていないことが、現在の評価につながっていると考えています。まずは、競合に勝てる強いモノを徹底的に磨き上げ、その強いモノにデータソリューションが生み出すサービスを掛け合わせた新たなビジネスモデルを成長のドライバーとして、2030年に向けた企業価値向上の道筋を確かなものにいたします。

**この反転攻勢を成功させるために不可欠なのは、私たち経営から社員までが一貫して創業の原点であるベンチャー精神で顧客に向き合い、顧客起点で売上・利益に徹底的こだわる企業風土の確立です。構造改革をやり遂げた今、もう一度オムロンの存在意義に立ち返ることで、社会的課題の解決で隆々と成長する企業として、皆さまから評価される会社への転換を成し遂げてまいります。**これからも、皆さまのご期待に添えるように、全社一丸となって取り組みを進めてまいりますので、引き続きのご支援をよろしくお願いいたします。





## CFOメッセージ

持続的かつ資本効率に  
優れた成長モデルの  
確立を目指します。

執行役員専務 CFO 兼  
グローバル戦略本部長

竹田 誠治



### 構造改革と収益基盤の強化

2024年度は、当社にとって構造改革の初年度であり、収益基盤の強化とIABの再成長を軸に、早期の業績回復に注力してまいりました。

まず収益基盤の強化についてです。主な施策は、①グローバルでの希望退職による人員・人件費の適正化、②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、③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・高質化です。これら一連の取り組みにより、2年間で累計354億円のコスト削減を見込んでいます。これは単なる短期的な費用圧縮にとどまらず、将来にわたり競争力を持続するための体質改善そのものです。

次にIABの再成長です。2025年度第1四半期には売上高が前年同期比+10.5%、営業利益率が+3.2ポイントと、回復基調に入りつつあります。ただし、これはあくまで「再成長への第一歩」にすぎません。代理店様とのパートナーシップ強化や新商品投入の効果は出始めているものの、依然として過去の水準には届いていません。持続的な利益成長を実現するためには、

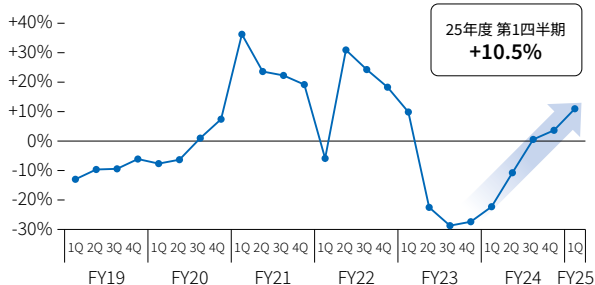
不透明かつ不確実な外部環境を乗り越える競争優位性のさらなる強化が必要であると認識しています。(図1参照)

### 市場評価への認識

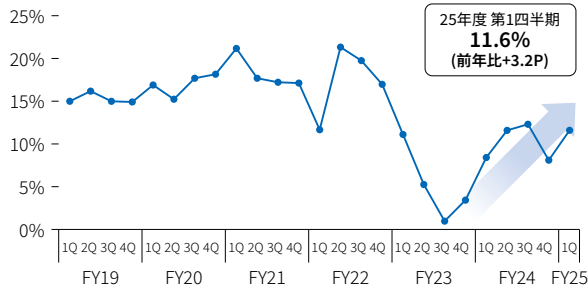
現状、当社株価は低迷し、2024年度末のPBRは1.07倍と低水準で推移しています。この事実を、私自身、極めて重く受け止めています。私は、この要因を、収益構造改革の成果が評価されていないのではなく、その先にある「持続的成長」を十分に示し切れていないことが大きな要因だと理解しています。またPERを構成するROEについては、構造改革費用の解消やGP率・SGA率の改善により一定の改善が見込まれるものの、依然として過去の水準には届いていません。その本質的要因は売上水準の停滞、特に当社グループの成長ドライバーであるIABの成長不足です。過去より、IABの強化に向けた投資を継続してきましたが、競争優位性の基盤であるデバイスの開発や、お客様のニーズに応じて製品を届ける営業力強化に向けたIT投資は十分ではありませんでした。言い換えれば、ソリューション領域への投資が相対的に大きくなり、バランスを欠い

図1:IAB 四半期 売上成長率・OPM推移

IAB 売上成長率(前年比)



IAB 営業利益率



このように異なるステージの事業を統合的にマネジメントし、最適に資源を配分することが、当社の目指すポートフォリオマネジメントの本質です。「安定」と「成長」を両立させ、長期

※1 ROEはFY25計画数値 ※2 FY25計画は、業績レンジの上限値の数値を適用 ※3 付加価値÷人件費にて計算  
※4 売上高÷(株主資本+借入金)にて計算。株主資本・借入金は期首期末平均  
※5 (株主資本+借入金)÷株主資本にて計算。株主資本・借入金は期首期末平均



的な企業価値向上を実現します。その実効性を高めるため、評価制度の整備に加え、戦略の実行性を見極める力や、組織・人財の能力強化を重視してまいります。構造改革を通じ整備してきた新たな枠組みを基盤に、来期以降は実践段階に移し、成長戦略を加速していきます。

### 資本戦略とキャピタルアロケーション

2025年度は構造改革の一時費用解消や在庫マネジメント徹底により、約800億円の営業CFを計画し、過去水準に近い水準へ回復する見込みです。バランスシートも健全性を維持しており、2024年度末のDEレシオは0.2倍、純有利子負債EBITDA倍率は0.4倍と適正に管理しています。今後はさらなる成長力強化と株主還元拡大を両立するため、継続的な収益改善に加え、キャッシュコンバージョンサイクルの短縮などの資産効率向上を徹底し、キャッシュ創出力を一段と高めてまいります。(図3参照)

今年度のキャピタルアロケーションは従来方針に則り、IABをはじめとする成長事業への重点投資を最優先に、株主還元についてはDOE3%程度を基準に安定性と継続性を重視して実行します。また、2024年度末時点で1,850億円の有利子負債を計上していますが、今後も健全な財務基盤を維持しつつ、レバレッジを活用した財務運営を進めてまいります。M&Aを視野に入れる中で短期的に投下資本が増加する場合でも、ROICに加えROEを成果指標と位置づけ、株主価値の最大化を追求していきます。ROIC逆ツリーやPPMによる経営管理も引き続き徹底し、マージン向上と資産効率改善を進める

ことで、WACC水準の早期達成を目指します。

### 市場との対話

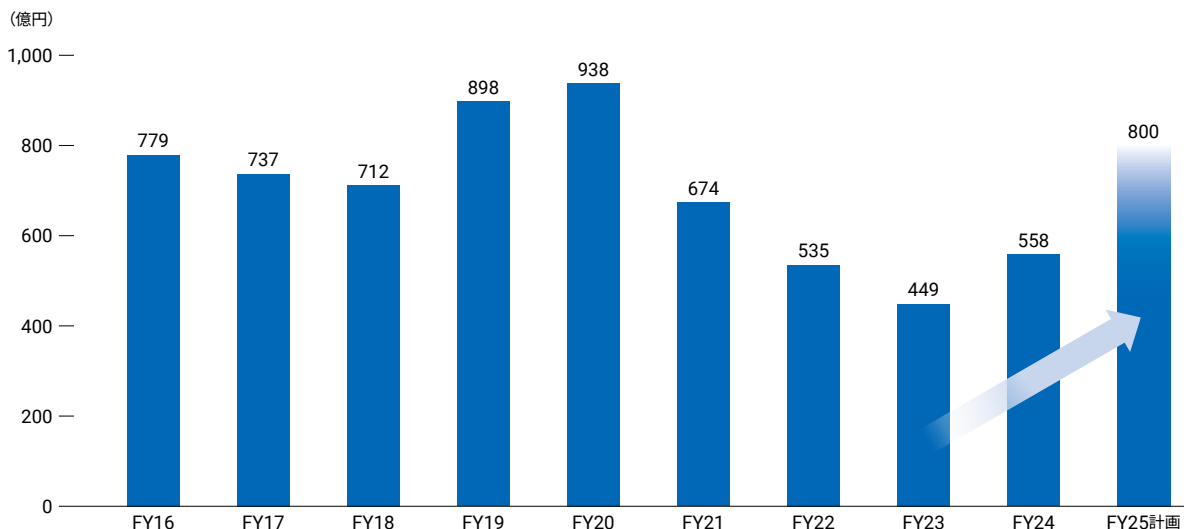
当社は昨年度、IR活動を「対話の深化」と位置づけ、経営陣自らが日本・欧米・アジアでIRツアーやアナリストミーティングを実施しました。構造改革の進捗や企業価値向上の道筋を市場関係者と直接議論できたことは、実行力を磨くうえで極めて有益でした。

本年7月にはジャパン・アクティベーション・キャピタル株式会社(JAC)とパートナーシップ契約を締結しました。JACは企業価値向上を共通の目標としつつ、ハンズオンで執行に関与する特長を持ち、とりわけIABに重点的な支援をいただいています。IABの変革は、過去の商慣習などの影響もあり容易ではありませんが、市場目線に立ち、投資対効果に基づく規律あるマネジメントを通じて変革のスピードを加速してまいります。

### 結びに

最後に、当社は新たなエクイティストーリーを策定中であり、この秋に発表を予定しており、構造改革の先にある姿、そして実現の道筋を皆様に共有したいと思います。私たちが目指すのは、一過性の回復ではなく、持続的かつ資本効率に優れた成長モデルの確立です。その成果を確実に示すことで市場からの信頼を取り戻し、株主価値の着実な向上につなげてまいります。今後の展開にぜひご期待ください。

図3: 全社 営業CF推移



## 財務・非財務パフォーマンスハイライト

### 2024年度実績

#### 連結業績

売上高は減少しましたが、売上総利益率の改善や構造改革プログラム「NEXT2025」の効果により営業利益は増加しました。当社株主に帰属する当期純利益は、人員数・能力の最適化に伴う一時費用220億円、データソリューション事業にかかるのれんの減損117億円、投資有価証券評価益123億円を計上し、増加しました。

#### 売上高

8,018 (△2.1%)

#### 売上総利益率

44.5% (+2.2P)

#### 営業利益

540 (+57.4%)

#### 当社株主に帰属する当期純利益

163 (+100.7%)

※単位は億円  
※カッコ内は前年度比

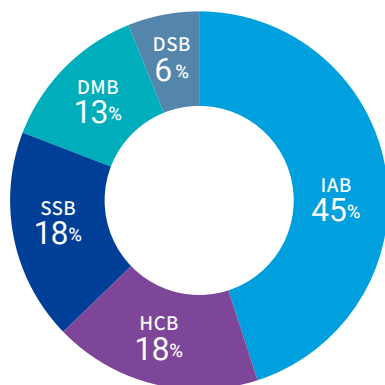
#### 期中平均為替レート

米ドル  
152.6円 (+8.7円)

ユーロ  
163.7円 (+7.4円)

人民元  
21.1円 (+1.0円)

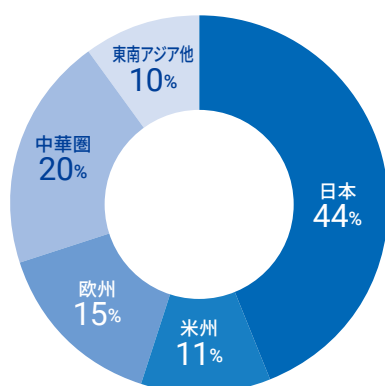
#### 事業部門別連結業績



| (億円) | 売上高           | 営業利益         | 営業利益率         |
|------|---------------|--------------|---------------|
| IAB  | 3,608 (△8.3%) | 363 (+69.0%) | 10.1% (+4.6P) |
| HCB  | 1,459 (△2.6%) | 175 (△5.3%)  | 12.0% (△0.3P) |
| SSB  | 1,456 (+2.8%) | 168 (+19.7%) | 11.5% (+1.6P) |
| DMB  | 1,054 (△7.8%) | 3 (△90.3%)   | 0.3% (△2.5P)  |
| DSB  | 427 (—)       | 28 (—)       | 6.6% (—)      |

※カッコ内は前年度比  
※データソリューション事業 (DSB) は、JMDC社を2023年10月16日に連結子会社化したことから、前年度比は比較が有効でないため非表示

#### 地域別連結売上高



| (億円)   | 売上高           |
|--------|---------------|
| 日本     | 3,571 (+1.7%) |
| 米州     | 847 (△1.6%)   |
| 欧州     | 1,194 (△7.4%) |
| 中華圏    | 1,600 (△7.0%) |
| 東南アジア他 | 805 (△0.2%)   |

※カッコ内は前年度比 ※日本に直接輸出も含む

## ROIC・ROE・配当の状況

## ROIC

1.8% (+0.8P)

## 配当金

104円 (前年と同額)

## ROE

2.1% (+1.0P)

## DOE

2.6% (△0.1P)

## 格付情報

格付投資情報センター (2025年3月31日現在)

長期

AA-

短期

a-1+

## 財政状態の概況

| (億円)         | 2024年度 | 増減     | 2024年度の特記事項                              |
|--------------|--------|--------|------------------------------------------|
| 資産合計(資産の部合計) | 13,618 | (+71)  | 概ね前年度末と同水準                               |
| 負債の部合計       | 4,274  | (+236) | 社債発行含む外部資金調達など                           |
| 株主資本         | 7,719  | (△148) | 株主資本比率は56.7%と前年度比で1.4P低下(引き続き強固な財務基盤を維持) |
| 非支配持分        | 1,625  | (△18)  | 概ね前年度末と同水準                               |
| 純資産の部合計      | 9,344  | (△166) | 為替換算調整額や退職年金債務調整額の減少など                   |
| 負債及び純資産合計    | 13,618 | (+71)  | -                                        |

## キャッシュ・フローの概況

| (億円)             | 2024年度 | 増減     | 2024年度の特記事項                 |
|------------------|--------|--------|-----------------------------|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 558    | (+109) | 当社株主に帰属する当期純利益の増加、仕入債務の増加など |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △479   | (+592) | 資本的支出など                     |
| フリーキャッシュ・フロー     | 79     | (+701) | -                           |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | △46    | (△906) | 社債発行を含む外部資金調達、配当の支払いなど      |

構造改革プログラム「NEXT2025」における5つの経営施策と進捗

2024年4月から2025年9月までの構造改革プログラム「NEXT2025」において5つの経営施策を実行し、着実に進捗しています。

■制御機器事業の早急な立て直し

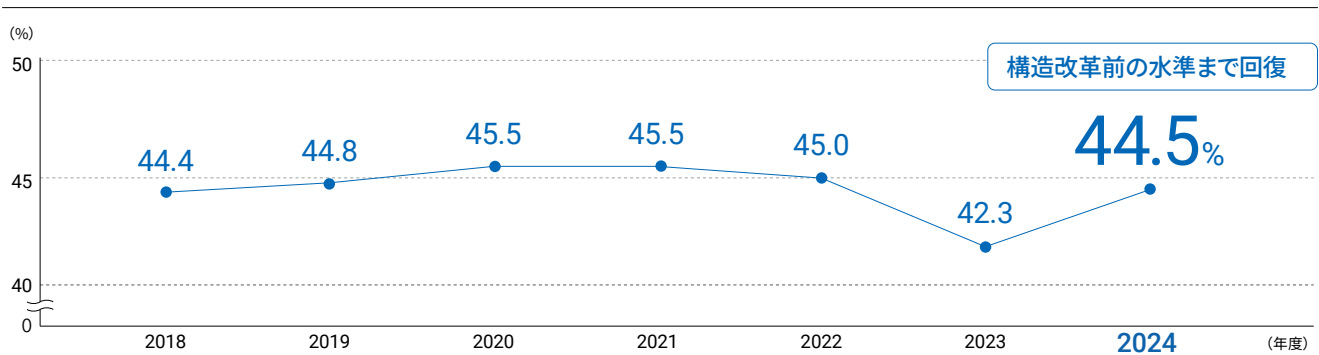
|                    | 2024年度の計画                                                                                                                                   | 2024年度の実績                                                                      |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 制御機器事業の再成長に向けた取り組み | 制御機器事業の再成長に向け、顧客起点かつ実効性の観点から同事業の現在の戦略・計画を刷新します。具体的には、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成長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て施策の実行を加速します。 | 業績不振の要因分析と変革プラン立案を完了し、変革を完遂するための10のタスクフォースを立ち上げました。2025年9月完了に向けて概ね計画通りに進捗しました。 |

■収益・成長基盤の再構築

|                        | 2024年度の計画                                                                                                                                                        | 2024年度の実績                                                                                                                           |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 ポートフォリオの最適化          | 各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する事業・製品・エリアの各ポートフォリオの最適化を行います。同時に、データソリューション事業本部が主導するJMDC社のケイパビリティを活用した制御機器・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みます。 | 全事業の再評価を完了し、成長事業・エリアへの優先投資や低収益事業の収益化の取り組みや収束の検討などを実行しました。また、JMDC社とのシナジー効果を各カンパニーで創出すべく、制御機器事業、ヘルスケア事業、社会システム事業における共創の検討や実行を加速させました。 |
| 2 人員数・能力の最適化           | 顧客価値の拡大を実現し、収益を伴った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します。                                                                                                | 国内外で合計2,526名が退職または退職に合意し、人員数最適化を完了しました。また、マネジメント層の最適配置、能力強化策を実行しました。                                                                |
| 3 固定費生産性の向上            | グループ全体で固定費生産性の最大化を追求します。具体的には、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に取り組みます。                                            | 新たな固定費規律にもとづき固定費管理を徹底したことや、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新たな取り組みを進めた結果、2024年度は約260億円の固定費削減を達成しました。                                |
| 4 顧客起点マネジメントシステムの導入・運用 | 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を行います。                                                                                                                   | 顧客起点を全社の指針と設定した上で、顧客起点での思考・行動を体現するためのKPIを全部門で設定し、実行しました。また、マネジメント層が顧客起点での思考・行動を体現するための新たな人事施策の設計を進め、運用を開始しました。                      |

■主な実績

売上総利益率の改善



固定費削減

約260

※単位は億円

制御機器事業の早急な立て直し

10のタスクフォース実行



## 2024年度 非財務目標と実績

| 非財務目標※1 ※2 |                                                                  | 2024年度(実績)                    |
|------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 1          | 3つの社会的課題解決への貢献を示すサステナビリティ売上高※3を2021年度比+45%成長させる                  | +29% (2021年度比)                |
| 2          | グローバル女性マネージャー比率18%以上を実現する                                        | 20.5%                         |
| 3          | 海外28拠点での障がい者雇用の実現と日本国内の障がい者雇用率3%を継続する                            | 海外モニタリング実行 日本国内:3.5%          |
| 4          | Scope1・2でのGHG排出量の2016年度比53%削減を実現する                               | 74%削減 (2016年度比)               |
| 5          | 国内全76拠点のカーボンゼロを実現する                                              | 全拠点実現                         |
| 6          | UNGPに沿った人権デューデリジェンスの実施とバリューチェーンにおける人権救済メカニズムを構築する                | 人権DDのPDCAサイクル体制と運用の定着         |
| 7          | サステナビリティの取り組みを着実に実践し続け、ダウ・ジョーンズ・ベスト・イン・クラス インデックス※4に選定され続ける      | ダウ・ジョーンズ ベスト・イン・クラス インデックスに選定 |
| 8          | 多様な人財の能力を引き出すマネジメントトレーニングをグローバルマネージャーが100%受講する                   | 国内:91%                        |
| 9          | DXの基礎知識となる統計、データ分析、AIなどの研修プログラムを全エリアに導入する                        | 全エリア導入                        |
| 10         | デジタルツールの駆使により、ペーパー使用量を削減する                                       | 58%削減 (2019年度比)               |
| +1         | 各リージョンのトップマネジメントが、オムロンのサステナビリティ方針に則り、地域社会に対するコミットメントを宣言し、実行を継続する | 全エリア宣言と実行                     |

※1 非財務目標の8～10は、社員投票で決定した目標

※2 非財務目標に記載されている数値は、2022年度に設定したSF 1st Stageの当初設定目標

※3 「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」に繋がる注力事業の売上高

※4 2025年2月10日に「Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World)」から名称変更

## サステナビリティ外部評価(2025年3月31日現在)

年金積立金管理独立運用行政法人(GPIF)がESG投資にあたり採用している6つのESGインデックスに採用されるなど、オムロンは、世界各国のESG評価機関より高い評価を得ています。

### 顧客・取引先向け(グローバル)



CDP「気候変動」で「A-」、  
「水セキュリティ」で「B」評価に選定



「S&Pグローバル・サステナビリティ・  
イヤーブック2025」の  
メンバー企業に5年連続で選定



EcoVadis社の  
サステナビリティ評価において、  
対象企業の内、スコアが上位5%の  
企業に与えられる「ゴールド」評価

### 機関投資家向け(グローバル)



ダウ・ジョーンズ  
ベスト・イン・クラス インデックス  
ダウ・ジョーンズ ベスト・イン・クラス  
ワールド インデックスに2017年から8年連続で選定  
(アジア・パシフィック(AP)に2010年から  
15年連続採用)



FTSE4Good Index Series※5  
2016年より9年連続で採用



MSCI Selection Indexes※6  
2015年から10年連続で採用

※5 「FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標)はここに「オムロン株式会社」が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。」

※6 2025年2月に「MSCI ESG Leaders Indexes」から名称変更  
THE INCLUSION OF OMRON CORPORATION IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF OMRON CORPORATION BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES.

## 2025年度計画

### 連結業績 (計画)

構造改革プログラム「NEXT2025」を完遂し、増収増益を見込みます。なお、米国関税政策に伴う業績変動の可能性を踏まえ、売上高で最大150億円、営業利益で最大90億円のリスクを本社業績変動リスクとして織り込み、レンジでの計画としています。

#### 売上高

8,350 ~ 8,200  
(+4.1%) ~ (+2.3%)

#### 売上総利益率

44.7% ~ 44.2%  
(+0.2P) ~ (△0.3P)

#### 営業利益

650 ~ 560  
(+20.3%) ~ (+3.6%)

#### 当社株主に帰属する当期純利益

355 ~ 290  
(+118.2%) ~ (+78.2%)

※単位は億円  
※カッコ内は前年度比

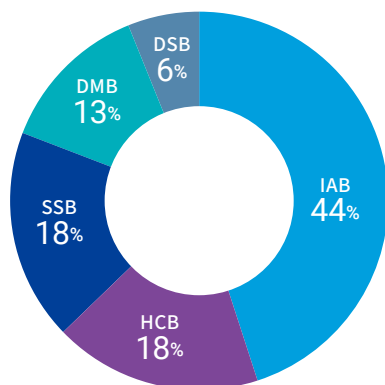
#### 期中平均為替レート

米ドル  
140.0円 (△12.6円)

ユーロ  
160.0円 (△3.7円)

人民元  
20.0円 (△1.1円)

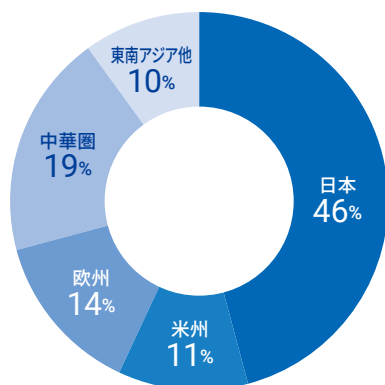
### 事業部門別連結業績 (計画)



| (億円) | 売上高           | 営業利益         | 営業利益率         |
|------|---------------|--------------|---------------|
| IAB  | 3,710 (+2.8%) | 400 (+10.3%) | 10.8% (+0.7P) |
| HCB  | 1,500 (+2.8%) | 185 (+5.8%)  | 12.3% (+0.3P) |
| SSB  | 1,520 (+4.4%) | 200 (+19.1%) | 13.2% (+1.6P) |
| DMB  | 1,100 (+4.3%) | 40 (—)       | 3.6% (+3.3P)  |
| DSB  | 505 (+18.2%)  | 50 (+76.8%)  | 9.9% (+3.3P)  |

※カッコ内は前年度比

### 地域別連結売上高 (計画)



| (億円)   | 売上高           |
|--------|---------------|
| 日本     | 3,825 (+7.1%) |
| 米州     | 910 (+7.4%)   |
| 欧州     | 1,195 (+0.1%) |
| 中華圏    | 1,610 (+0.6%) |
| 東南アジア他 | 810 (+0.6%)   |

※カッコ内は前年度比 ※日本に直接輸出も含む

## STRATEGY & BUSINESS | 事業を通じた社会的課題の解決

事業を通じた社会的課題の解決により、社会価値を創出するとともにオムロンの持続的な成長を牽引する

### 制御機器事業 (IAB)

#### 市場環境

製造業では、グローバルにおける競争を勝ち抜くための製品競争力の再構築、各国の国策や地政学リスクに備えた生産拠点の見直し、熟練工の不足など、様々なモノづくりの課題に直面しています。このような課題を受け、ファクトリーオートメーションへのニーズはますます高まっています。

IABがアクセスする市場においては、中国での投資が調整局面に移行するものの、以下の理由で2025年度以降も堅調に推移すると見込んでいます。それは、AIやデータセンタの

需要拡大にともなう半導体関連市場への投資や、今後も需要が高まるEVの普及に伴う二次電池を含む環境モビリティへの投資の拡大などです。IABでは中長期的な事業の成長に向け、中国のみならず欧米やチャイナ プラスワンにおける事業機会を確実に捉え、安定的な顧客基盤を築きます。また、モノづくりの課題を解決するソリューションの開発・提供を通じて、市場成長を上回る飛躍的成長を目指します。

#### 事業の強み

IABの強みは、お客様の製造現場の課題を解決できる3つの提供価値を有していることです。1つ目の価値とは、「幅広いラインナップを誇る商品群」です。装置の状態などの情報を把握する多様なセンサ、高速かつ高精度な装置の制御を可能とするコントローラなどの基幹商品の強化に着手しています。今後は、オムロンがこれまで製造現場で培ってきた知見をもとに、製造現場の高度化に貢献する商品群をさらに充実させていきます。2つ目は、「高度な制御を簡単に実現する制御アプリ」です。デバイス構造の三次元化や、チップレットなど技術革新が進む半導体の製造工程、脱炭素社会の実現を支える2次電池の製造工程など、モノづくり現場では高度な技術が求められています。そのようななかで、オムロンが誇る商品群とソフトウェア

技術を組み合わせた制御アプリを広く提供し、お客様の課題解決を支えています。加えて、製造現場に機能実装するためのフィールド技術サービスを担う、経験豊富なアプリケーションエンジニアをグローバルに整備し、お客様と共にオムロンのオートメーション技術で新たな課題の解決を進めていきます。3つ目は、現場データの活用により、経営課題の解決を支援する「サービス」の提供です。代表例は「i-BELT」と「ITとOTの融合によるデータソリューション」(P.23)になります。i-BELTは、お客様の知見を活かしながら、現場データを活用するサービスです。コンサルティングを通して現場課題の把握と改善活動を一通貫でサポートし、定着させる現場データ活用サービスとして高い評価を受けています。

#### 「SF2030」実現に向けた成長戦略

IABでは、事業ビジョン「オートメーションで人、産業、地球の豊かな未来を創造する」を掲げ、サステナブルな産業への進化に向け、産業の高度化と働く人々の幸せの両立を目指しています。このビジョンの実現に向け、大きく2つの取り組みを進めています。それは、私たちのソリューションを支える商品（コンポーネント）の再強化と新たなソリューション創出に向けたパートナーとの協創です。

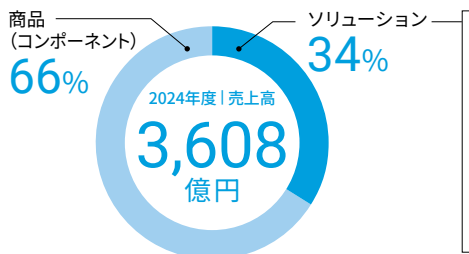
まず、商品を再強化するにあたり、全社の開発リソースを競争力の高い商品開発に集中的に配分しています。2025年度にはセンサやコントローラなどを22機種、2026年度にはリレーなど多くの機種を発売する予定です。加えて、製造技術の進化を実現する制御アプリケーションの強化を業界やお客様にあわせて進めています。「半導体・EV」などの高精度な制御技術が求められる先端技術領域のお客様にむけても、オムロンの

エンジニアがお客様の現場に入り込み、一緒に課題を解決することでアプリケーションを進化させていきます。例えば、半導体大手のNVIDIA社と仮想空間上で機器動作を高精度に再現・検証するデジタルツイン技術の協業を進め、現場の生産性向上に寄与することを目指しています。

そして、現場データによってライン単位、工場単位で「予兆保全」や「不良品を作らないモノづくり」「省エネルギー生産」を解決してきたi-BELTサービスに加え、製造業への高い知見を有するIT企業のコグニザント社との戦略的パートナーシップにより新たなIT-OTソリューションを創出し、今後の成長の柱としていきます。オムロンはコンポーネントの幅広い品揃えと新たなソリューションでお客様の課題を解決し、持続可能な社会を支えるモノづくりの高度化に貢献していきます。

## 事業ハイライト

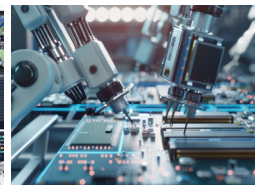
### 事業別売上構成比



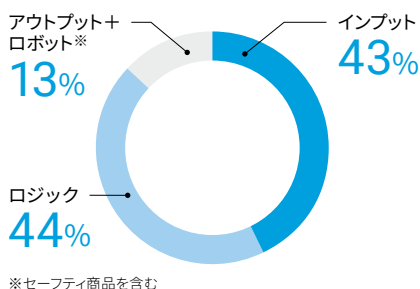
製造業の脱炭素化



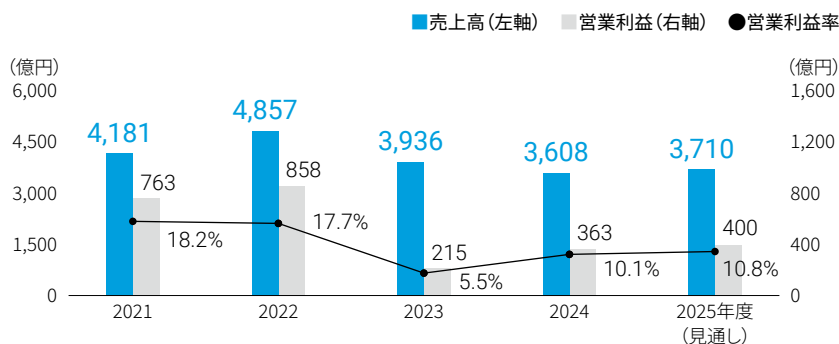
製造業のDX化

半導体やAIなどの  
最先端技術進化への貢献

### 商品別売上構成比



### 売上高/営業利益/営業利益率の推移



#### 2024年度の売上高の状況

製造業における設備投資需要は、日本においては半導体市場が、中国の半導体国産化の投資需要を受けて好調に推移しました。一方、中国においては太陽光発電関連投資と二次電池投資の需要停滞が継続し、欧州および東南アジアにおいては電気自動車(EV)向け投資需要が減速し、全体としては低調に推移しました。これらの結果、売上高は、前年上期の売上高が受注残に支えられていたこともあり、前期比で減少しました。

#### 2024年度の営業利益の状況

売上高は減少しましたが、売上総利益率の改善や構造改革を通じた固定費圧縮効果が寄与し、営業利益は前期を大きく上回りました。

## INPUT 投資・主要活動

- 研究開発費：216億円(2024年度実績)
- 設備投資費：61億円(2024年度実績)

- 画像センサなど11機種の新製品を発売(2024年度実績)
- 高速・高精度なCT型X線検査装置「VT-X950」を発売(2024年12月)
- コグニザント社と戦略的パートナーシップを提携(2025年4月)

## OUTPUT 実績

- 売上高：3,608億円(前期比8.3%減)
- 営業利益：363億円(前期比68.8%増)
- i-Automation!採用顧客数：4,290社

- ソリューションビジネス売上構成比率：34%(前期比2pt減)
- 先進技術の特許出願により「Top 100 Global Innovators」を9年連続で受賞(2025年3月)

## OUTCOME 創出する社会的価値と対応するSDGs

- 地球環境との共存と作業者の働きがいも両立させるサステナブルな未来を支える製造現場の構築
- “モノ”と“社会が抱える本質的課題を解決するサービス”の組み合わせによる、「持続可能な社会を支えるモノづくりの高度化」への貢献

SDGs  
ゴール8.2.1SDGs  
ゴール9.2.1SDGs  
ゴール17.16

## 制御機器事業 (IAB) TOPICS

### 1. コンポーネント (商品) TOPICS

#### ■ お客様ニーズの高いセンサ「ZP-Lシリーズ」を発売

「すべての忙しいエンジニアのために」をコンセプトに、製造業における人手不足の課題解決策として、エンジニアの業務効率を上げるべく、初期設定のままで安定検出でき、高さ測定、傾き検出、位置決めなどの判別用途に幅広く対応できる多機能センサを2024年12月に発売しました。このセンサは、安定検出とユーザーインターフェース、使い勝手を大幅に向上させており、装置の設計・製造、立ち上げ、保全など携わる技術者の手間と時間を節約する工夫を詰め込みながら低価格で提供しています。

今後も、このようなお客様ニーズの高い商品を発売することで、製造現場の生産性向上に寄与していきます。



2024年12月に発売した  
センサ「ZP-L」

#### ■ 製造DXを革新する「データフローコントローラ」を発売

多くの製造業が抱えている人手不足の解決の一手として、現場データの利活用を促進する「データフローコントローラ」を2025年9月から販売開始しました。お客様との対話を重ねる中で、DX化が進みにくい要因の一つが初期投資の費用負担やDX化に伴う工数増であることであると捉えたため、「つなぎやすさ」と「使いやすさ」を特徴として開発しています。このコントローラは、他社製品を含む工場内の様々な機器を現場で繋ぎ、プログラミングも不要でデータを収集することができます。取得したデータにより、工場の設備や状況を可視化することができ、監視など目的に合わせた分析が可能です。意思決定者への報告もタイムリーに行うことができ、スピーディーな経営判断にも貢献します。今後は、既存設備がフル稼働している工場やDXへの大規模投資が難しい企業を主な対象として、販売していく計画です。



2025年9月にグローバル  
一斉リリースした  
「データフローコントローラ」

#### ■ 外観検査自動化装置の開発により、人手不足の解決に貢献

次世代工場づくりを目指す株式会社デンソー（以下、デンソー社）と、AIを搭載した視覚装置を共同開発し、ひとが行う高精度な検査を具現化するアルゴリズムを2024年度に開発しました。オムロンは、学習手法が異なる15種のAIを逐次搭載でき、134項目にわたる新機能を搭載したコントローラを開発・提供し、外観検査の自動化に貢献することで、歩留まり向上に寄与しています。プロジェクトに着手した2022年以降、両社で話し合いを重ねながら共同開発に取り組んだ結果、本取り組みが未来に向けた新技術・新製品への対応において多大な貢献をしたとして、2025年6月に、デンソー社から「先進賞」として表彰されました。

#### 顧客の声

##### デンソー社

デンソー社内製のAIを搭載した視覚装置の共同開発により、人間による検査に匹敵する検査アルゴリズムの開発を実現した結果、専門技術者不足の解消と検査人員削減に寄与いただきました。本装置は、様々な製品・工程に対応するべく、134もの新機能を開発しており、生産現場での使い勝手が大幅に改善されました。

### 2. ソリューションTOPICS

#### ■ NVIDIA社とデジタルツイン技術で連携

お客様の新たな需要を開拓しようと取り組んでいる事例の一つが、NVIDIA社との協業です。オムロンは、変種変量生産が求められる製造業の需要に合わせ、デジタルツイン技術を活用した設備開発の効率化に取り組んでいます。今回、オムロンの制御設計ツールと、NVIDIA社の3Dでワークフローとアプリケーションを開発できるプラットフォーム「NVIDIA Omniverse」を連携させることで、現場の設備や装置内部を仮想空間上で高精度に再現・検証できる仕組みと、AIを活用した設定の最適化を実現しました。このデジタルツイン技術により、装置の立ち上げやトラブル対応をはじめ、生産現場の作業効率改善に向けた支援を提供できるようになります。

### 3. データソリューションTOPICS

#### ■ コグニザント社と戦略的パートナーシップを締結

製造工程全体のデータなどの処理能力や生産性の向上、それによる競争力の向上を目的に、オムロンは米・IT大手のコグニザント社と戦略的パートナーシップ契約を締結したことを2025年4月に発表しました。近年ITの技術が進化しているにも関わらず、IT (情報技術) とOT (制御技術) が分断されていることで、データを活用しきれていないという現場は少なくありません。その要因として、現場データが部門や工場ごとに閉じていて共有されてい



ないことや、ITとOTの情報連携が技術的に困難であることなどが挙げられます。そこで、オムロンの制御機器（センサ、コントローラ、サーボモータ、ロボット等）と、コグニザント社のIT技術（クラウド、AI、IoT等）を連携するプラットフォームを共同開発し、自動車、半導体、電子機器、消費財などの業界をお客様として、現場実装からコンサルティングまでのソリューションを一括して提供できるようになりました。今回のパートナーシップ契約により、コグニザント社の高いITソリューション力とオムロンの高品質な制御機器および現場データの収集力を融合することで、現場データを製造現場のみならず経営にも活用いただきます。（図1参照）

### 顧客の声

#### 自動車業界 グローバル企業

自動車工場で多品種少量生産を実現するにあたり、過去に導入した製造設備や装置を使用し続けるという従来の考え方では、必要な機能を自由に追加や変更することが難しいという課題がありました。その解決策として、オムロンとコグニザント社が生み出した仮想化プラットフォームを活用することを決定しました。生産工程で使われる様々なコントローラ機能の情報集約から集中管理が可能となることで、必要な機能を簡単に追加できるようになり、多品種少量生産に適したシステムを構築することができます。また、省配線・省機器を実現することで、コスト低減・信頼性向上につながります。製造現場を理解し、幅広い制御機器やシステムを展開するオムロンだからこそ、このプラットフォームの開発が実現できたと評価しています。今後は、製造工程全般における本仕組みの拡張や、コグニザント社と連携したグローバルにおける強力なサポートを期待しています。

## 4. フロントでの対応力を強化

### ■ ATCシュトゥットガルトおよびATCベンガルールの開所

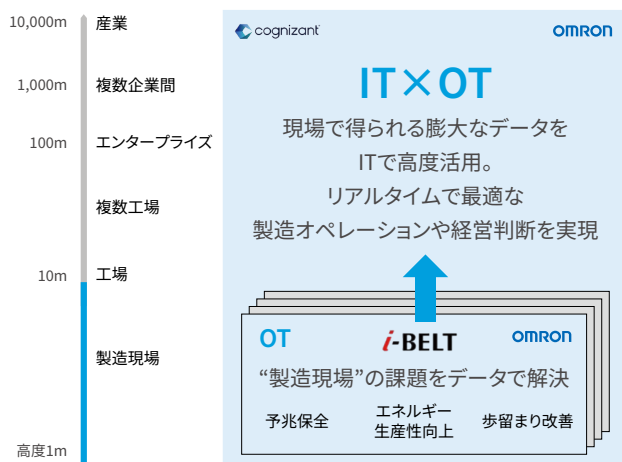
DXによる未来のモノづくりへの挑戦やモノづくり拠点のグローバル最適化など、昨今製造業が変化しています。そのようなニーズに対応するために、「オートメーションセンタ（以下、ATC）」を拡充しています。欧州では、4月に価値共創拠点であるATCの新拠点を製造業のグローバル企業が集積するドイツ・シュトゥットガルトに設立しました。オムロンの持つ幅広い制御機器を高度にすり合わせた技術力とアプリケーションを使用し、お客様の現場課題に合わせた解決策を、お客様とともに体感・実証していきます。さらに、Proof of Conceptエリアでは各種ロボットを使った検証やお客様の使用環境に合わせた実証実験が可能となっています。また、10月にはインドのベンガルールにもATCを新設予定です。これらのATCを通じ、モノづくりに関わる課題解決やビジョンの実現に向けて、お客様とオムロンがともに考え、具体的な解決策を形にしていきます。

### 2025年4月に開所した「ATCシュトゥットガルト」



図1: End to EndのIT-OTソリューション

オムロン・コグニザント社の強みを掛け合わせ、「ITとOTの分断」を解消。現場データを元にした経営の意思決定を、迅速に現場に実装できるソリューションを創出。



## ヘルスケア事業 (HCB)

### 市場環境

世界における循環器疾患 (CVD) は依然として主要な死因であり、2022年には約2,040万人が死亡、全死亡原因の約3分の1を占めています<sup>※1</sup>。また患者数は6億人を超え、低・中所得国に患者が集中する一方、先進国でも高齢化により今後さらに増加が見込まれています。それに伴い、医療費の増大、医師不足、医療アクセス格差などの課題が顕在化しています。一方で、デジタル

技術やAI活用の進展、革新的デバイスの普及、新興企業の参入により、治療や慢性疾患管理は大きく変化しています。中でも遠隔診療は2032年までの年平均成長率は約23%と見込まれており<sup>※2</sup>、今後も、予防医療の確立に向けた重要なソリューションとして市場拡大が期待されています。

※1 出典:WHO「World Heart Report 2023」 ※2 出典:Fortune Business Insights

### 事業の強み

1973年に電子血圧計の第一号機を発売以来、50年以上にわたる家庭向け医療機器事業で培った技術力やノウハウ、医学界と生活者から信頼されるブランド力、130以上の国や地域に広がる流通網がオムロンの強みです。これらをいかしてSF2030では「家庭での心電図記録の普及」と「デジタルヘルス事業の強化」に取り組んでいます。

#### 家庭での心電図記録の普及

心不全や脳梗塞を引き起こす危険因子でありながら約4割の患者に自覚症状がないといわれる不整脈「心房細動」。その早期発見・治療をサポートするために、家庭で簡単に心電図を記録できる心電計付き血圧計や携帯型心電計を2020年からグローバルに発売し、2024年度末時点で約50の国と地域で販売されています。さらに、心疾患治療における活用範囲の拡大や医療従事者からの推奨の獲得に向けて、2025年3月に不整脈や高血圧治療のキーオピニオンリーダーを集めたアドバイザリーボードを開催。脳卒中および心不全の予防と早期発見における家庭での心房細動

スクリーニングの臨床的価値や、心房細動検出後のモニタリングにおける活用方法など、実践的な示唆を得ることができました。

#### デジタルヘルス事業の基盤構築

2024年4月にはルーシーヘルステック社を完全子会社化し遠隔診療サービスの強化を進めています。同社のサービスはオランダの70%以上の病院で、高血圧や糖尿病、肺炎、腎不全など150以上のプログラムが稼働しています。これにより、心不全や妊娠高血圧における予期しない入院件数の減少や、COPD<sup>※3</sup>患者の医療費削減などの成果をあげています。B to C領域では、健康管理アプリ「OMRON connect」に蓄積された日々の血圧データと、JMDC社の健診・レセプトデータを組み合わせることで、個人の疾病リスクを予測する検証が本格的にスタートしました。これにより、一人ひとりに最適なアドバイスを提供し、生活習慣改善をサポートしていきます。

私たちは、医療とユーザーをつなぎ、予防から治療までを包括する新たなヘルスケアモデルの構築を進めています。

※3 慢性閉塞性肺疾患

### 「SF2030」実現に向けた成長戦略

#### 革新的なデバイスの創出

50年以上にわたり蓄積してきた圧脈波<sup>※4</sup>に関する深い知見とAIを活用して、血圧を測定するだけで「心房細動」の可能性を検知することができるオムロン独自の次世代アルゴリズム「Intellisense AFib」を搭載した血圧計を2024年に欧州と米国、中国で発売しました。これは、血圧測定時に取得できる圧脈波データを解析し、心房細動の可能性を判別する今までにない技術です。中国では、主要薬局チェーンと連携し、店舗に「心房細動リスクスクリーニングエリア」を設けるなど、この技術の価値をより多くのお客様に体験していただく機会を増やしています。

脳梗塞の原因のひとつである心房細動の早期発見・早期治療につなげる取り組みを、グローバルに展開していきます。

※4 心臓が拍動し血液が動脈内を流れる際に、血管内壁にかかる圧力



Intellisense AFib搭載血圧計

#### デジタルヘルス事業の加速

2016年に日本でリリース開始した「OMRON connect」は、現在130を超える国や地域で累計1,500万以上ダウンロードされています。今後、ルーシー社がもつ技術と経験をいかしてOMRON connectをよりグローバルに強化していきます。通信機能つきデバイスの普及拡大による会員基盤の強化に加えて、専門家監修による個人向け健康管理プログラム医療との連携、さらに自社以外のサービスとの連携を拡大していきます。

さらに、外部機関との取り組みを通じて、AIを活用した診断と治療をサポートする「頭脳(アルゴリズム)」の開発を進めます。家庭や医療、健康診断などから得られたバイタルデータを分析し、京都大学や京都府立医科大学などと連携して、生命を脅かす脳・心血管疾患発症の予兆検知、生活習慣改善提案など、個人に最適化されたプログラムを開発、提供していきます。

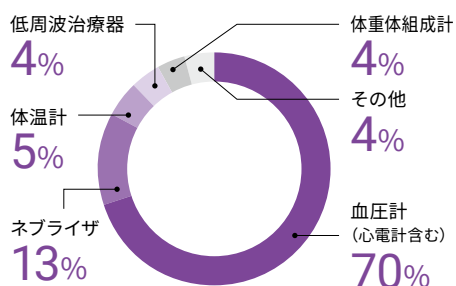
これらの取り組みにより、私たちは革新的な予防医療の仕組みを社会に実装し、世界中の人々の健康寿命の延伸に貢献していきます。

## 事業ハイライト

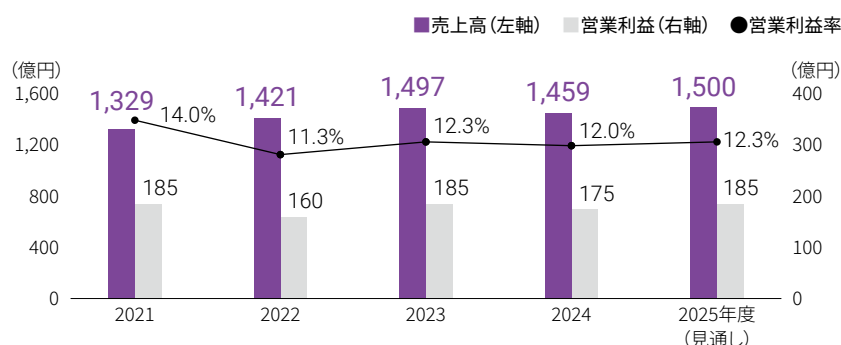
### 事業別売上構成比



### 商品別売上構成比



### 売上高/営業利益/営業利益率の推移



#### 2024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日本や欧州などの地域で需要は堅調に推移しました。一方で、中国における個人消費の低迷による需要の停滞が継続しました。また、前年の呼吸器疾患関連機器における特需の反動を受け、ネブライザ・酸素濃縮器の売上高は前期比で減少しました。

#### 2024年度の営業利益の状況

売上高の減少や物流費増加の影響を受け、慎重な固定費運用を行いました。営業利益は前期比で減少しました。

## INPUT 投資・主要活動

- 研究開発費：81 億円 (2024年度実績)
- 設備投資費：51 億円 (2024年度実績)
- オランダの遠隔診療サービス会社「ルーシーヘルステック」を完全子会社化 (2024年4月)
- 血圧測定と一緒に心房細動の可能性を検出する次世代アルゴリズム「Intellisense AFib」を開発 (2024年9月)

- 「Intellisense AFib」を搭載した血圧計が、医療機器の安全性や有効性を審議する米国FDA (アメリカ食品医薬品局) にて、「血圧計で心房細動の可能性を検出する医療機器」という、新たなカテゴリとして承認される (2024年9月)
- 不整脈や高血圧領域のキーオピニオンリーダーによるMedical Advisory Board (MAB) の立ち上げ (2025年3月)
- 血圧計、ネブライザなど基盤事業の成長に向けて、個別エリア向けの商品開発を強化

## OUTPUT 実績

- 売上高：1,459 億円 (前期比 2.5%減)
- 営業利益：175 億円 (前期比 5.4%減)
- グローバル血圧計販売：2,315 万台 (2024年度)
- 携帯型心電計、心電計付き上腕式血圧計の販売国数 47 カ国

## OUTCOME 創出する社会的価値と対応するSDGs

- 健康寿命の延伸や医療費の削減など、世界中の人々の健康で豊かな生活の実現
- 慢性心疾患イベントの発症を未然に防ぐ予防医療の仕組みを創出し、世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献



## 社会システム事業（SSB）

### 市場環境

日本の産業界では、少子高齢化による労働力不足が深刻で、業務の効率化による限られたリソースでの安定的な運用が求められています。とくに流通・小売業界では、労働人口不足に加え、消費者ニーズの多様化による店舗運用の複雑化が重なり、これらを解消するソリューションの需要が今後も続くと予測されます。

また環境面では、2024年の世界平均気温は、産業革命前比で1.5°C上昇し、今後5年間でこの水準を上回る確率は47%と予測されています。<sup>※1</sup>こうした気候変動を背景に、再生可能エネルギー導入への社会的要請は一層高まっています。環境省は、家庭

部門の温室効果ガス排出量を2030年度に2013年度比で66%の削減を目指すことを掲げ、住宅の省エネルギー性能の向上、再生可能エネルギーの導入、省エネルギー対策、エネルギー管理の徹底を促進する方針です。<sup>※2</sup>家庭部門のCO<sub>2</sub>排出は約67.6%が電力使用に由来し、電気代高騰の影響もあいまって、太陽光発電の導入が注目されています。全住宅への導入率は6.3%にとどまることから、SSBがトップシェアを誇る国内住宅向け太陽光・蓄電システムの需要拡大が見込まれます。<sup>※3</sup>2025年度の社会インフラ市場は総じて堅調な成長が期待されます。

※1 出典：WMO State of the Global Climate 2024

※2 出典：環境省 地球温暖化対策計画 令和3年10月22日 閣議決定

※3 出典：環境省 令和5年度 家庭部門のCO<sub>2</sub>排出実態統計調査 結果について（確報値）

### 事業の強み

SSBの強みは、これまで培ってきた社会インフラにおける幅広い業界の知見と、オムロンの強みである製品・システムといった「モノ」にサービスを掛け合わせた価値提供ができる点です。これまで、社会基盤を支える各業界において、お客様の困りごとへの提案から導入、保守・運用等のアフターフォローまでをワンストップで提供することで、顧客のバリューチェーンに寄り添い、信頼関係を構築してきました。その結果、幅広いインフラ市場で日本国内トップシェアを獲得しています。今後もこの強みを活かし、モノとサービスを掛け合わせた価値提供に取り組んでいきます。例えば、エネルギーソリューションでは、住宅向けで強みとする蓄電システムなどの提供に加え、これまでお客様にとって導入時の負担となっていた初期費用をなくすサービスモデル

（PPA）の提供を進めています。それぞれのお客様の事情に合わせた提案で、再生可能エネルギーの普及における課題解決に取り組んでいます。また、マネジメント・サービスソリューション（M&S）では、流通・小売業界など全国に多拠点をもつお客様の各拠点への機器の導入を支援していますが、それに加えて設置される様々な機器の保守・運用や在庫管理など、各拠点での運営に求められる業務を一括で担うサービス提供をしています。これによりお客様の現場・管理側での業務効率化や、機器の保守・運用におけるコスト抑制などの課題解決に取り組んでいます。SSBは、モノとサービスを掛け合わせたソリューションを多様な現場へ提供することで、お客様の抱える課題への解決を加速させていきます。

### 「SF2030」実現に向けた成長戦略

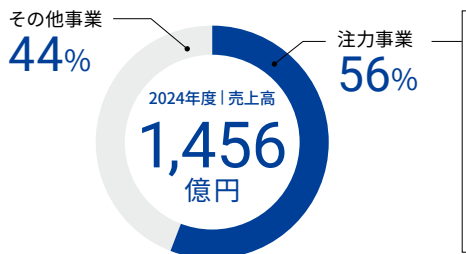
SF2030におけるSSBのビジョンは「Design Next Social Structure ～ソーシャルオートメーションで、人と社会を有機的につなげ“ソーシャルグッド”を生み出す～」です。これには、顧客起点でお客様のニーズに応え、世の中の課題を見つめ、「次世代の社会システム」をデザインし続けるという意志を込めています。事業成長に向けた取り組みとして、市場が堅調に成長する「エネルギー」と「マネジメント・サービス（M&S）」をSSBの中長期的な成長ドライバーとして注力し、新たなソリューション提供を加速させていきます。エネルギーソリューションでは、蓄電システムのトップシェアの維持に加え、サービス創出による付加価値の向上と獲得可能な市場を広げることで、市場成長を上回る事業成長を目指します。具体的には、蓄電システムの商品ラインナップ

拡大に加え、ライフスタイルに応じて太陽光発電量と消費電力量の変動をAIで最適に制御するサービスなどと掛け合わせた提供を進めます。また、M&Sソリューションでは、全国に有する保守拠点を活かした迅速・均質なサービス提供や、顧客の導入する機器メーカーに拘らないマルチベンダー対応に加え、多拠点をもつお客様の各拠点での機器の稼働状況や在庫管理、顧客行動など様々なデータを収集し、店舗運営にとどまらず事業運営全体での課題解決に向けて取り組むことで事業拡大を目指します。SSBは、事業成長の基盤を確立しながら、再生可能エネルギーの普及・効率的運用と社会のインフラ持続性に貢献し、次世代の社会システムをデザインし続けることで、“ソーシャルグッド”による笑顔溢れる未来の実現を目指します。



## 事業ハイライト

### 事業別売上構成比

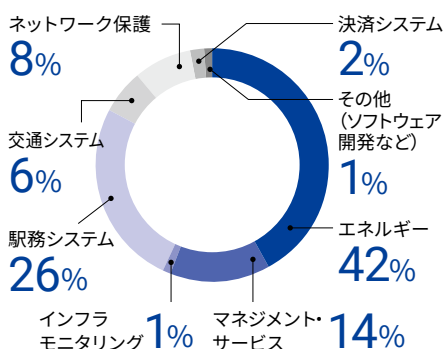


エネルギーソリューション  
(太陽光発電システム、蓄電池システム)

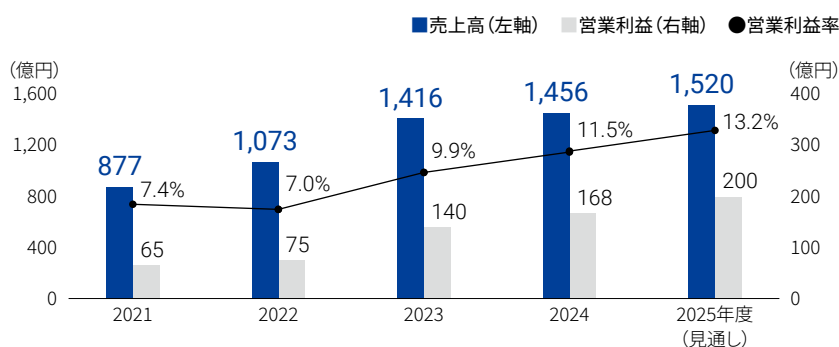


マネジメント・サービスソリューション  
(保守運用管理、データ分析、コンサルティング)

### ソリューション別売上構成比



### 売上高/営業利益/営業利益率の推移



#### 2024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活用、産業・商業分野におけるカーボンニュートラルへの取り組みの継続的な進展を背景に、蓄電システムなどの需要が引き続き堅調に推移しました。また、駅務システム事業は、旅客客数の増加に伴い、鉄道各社による設備投資需要が堅調に推移しました。これらの結果、売上高は前期比で増加しました。

#### 2024年度の営業利益の状況

売上高の増加により営業利益は前期比で大きく増加しました。

## INPUT 投資・主要活動

- 研究開発費：47 億円 (2024年度実績)
- 設備投資費：47 億円 (2024年度実績)
- マルチV2Xシステム「KPEP-A-2シリーズ」の発売 (2025年2月)
- 長野県駒ヶ根市で公共ライドシェア実証実験実施 (2024年11月)

- FIT売電ロスを補填する初期費用・ランニングコストゼロの「FIT売電保証サービス」開始 (2024年11月)
- タッチ決済、QRコード認証を活用した乗車サービスの実証実験開始 (京王電鉄全駅) (2024年10月)
- 低圧PPAサービス「おうちdeソーラー」提供開始 (2024年9月)
- 都営地下鉄でタッチ決済を活用した乗車サービスの実証実験開始 (2024年5月)

## OUTPUT 実績

- 売上高：1,456 億円 (前期比 2.8%増)
- 営業利益：168 億円 (前期比 20.0%増)
- エネルギーマネジメント接続機器：12.3 万台 (2024年度末時点の累計)
- 太陽光システム累計出荷容量：13.3 GW
- 蓄電池システム累計出荷容量：3.2 GWh
- Jクレジット累計認証量：150 GW/26,078t-CO<sub>2</sub>

## OUTCOME 創出する社会的価値と対応するSDGs

- 再生可能エネルギーの普及と人に寄り添う次世代システムの提供で、世界中の人々が安心・安全・快適に生活し続ける豊かな社会の実現に貢献



SDGs  
ゴール7.1.2



SDGs  
ゴール11.2.1



SDGs  
ゴール13.2.1



## 電子部品事業 (DMB)

### 市場環境

電子情報技術産業協会 (JEITA) 発表では、AI活用の普及などにより、半導体や電子部品など電子デバイス分野の世界市場規模が2025年に初めて1兆ドル (約155兆円) を超える見通しがあります。また、エネルギー・モビリティ市場においても、太陽光発電システム、電気自動車 (EV) や充電インフラへの投資により、市場は堅調に拡大していく見込んでいます。

DMBが注力する市場においては、2025年度は半導体市場でのデバイス検査装置の高周波化、高速通信や大容量化による通信

インフラの設備拡充による高周波関連機器の需要拡大を見込んでいます。また、エネルギーマネジメント市場では、太陽光発電・蓄電システムおよびEV関連機器の直流化・高容量化、大容量電流の安全遮断の需要が高まると見込んでいます。

このように注力事業での需要の高まりと中長期的な市場成長を受け、DMBでは今後も継続的な成長が見込める市場へのアプローチとお客様のニーズを捉えた新商品の創出を強化し、市場成長スピードを上回る事業成長を目指します。

### 事業の強み

DMBは、「繋ぐ・切る」をコア技術として、創業以来、リレー、スイッチ、コネクタ、センサなどのデバイス&モジュールの高機能化と品質向上に取り組んできました。独自の微細加工技術や多彩な機能をコンパクトにパッケージ化する技術により、専業メーカーにはない高機能・高性能かつ独自性のあるデバイスやモジュールを創出することができます。例えば、2024年発売の高容量パワーリレーでは、多様な電子部品で培ってきたモノづくり技術に加え、独自のシミュレーション解析技術などを採用し、製品寿命への影響を及ぼす通電時の発熱を軽減するとともに、同じサイズでの最大開閉電圧を従来比で約30%も高め、長寿命化と機能・性能のさらなる向上を実現しました。また、幅広い業界のリーディングカンパニーのニーズに応えるため、グローバルにソリューションを提供する販売ネットワーク

と長年にわたり磨き続けてきた品質と技術への信頼性がDMBの強みです。

そして、これらの強みに加え、「グリーン」「デジタル」「スピード」を軸とした新たな価値の提供に取り組んできました。取り組みの推進として、2023年にはグリーンプロジェクトを立ち上げ、商品・生産プロセス・購買の3つを連動させ、バリューチェーン全体でお客様のカーボンニュートラルに貢献する取り組みを推進しています。2024年度にDMBの国内全拠点において消費電力の再生可能エネルギー由来への切り替えを完了し、2024年5月からは欧州向け製品を中心にグローバル基準にもとづいたカーボンフットプリントの算出とその提供を開始しました。DMBは、今後も環境負荷低減に向けた取り組みを通じて、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

[🌐 > 詳細はDMBグリーンプロジェクトをご覧ください](#)

### 「SF2030」実現に向けた成長戦略

SF2030の実現に向けてDMBが注力するのは、中長期的な事業成長を見据えた自走的な成長構造と収益構造の実現です。

一つ目の成長構造では、「新たな成長の柱の創出」に取り組めます。収益基盤となるコンポーネンツで着実に利益を稼ぐとともに、新エネルギー・EVおよび半導体を事業の成長領域と位置づけ、次の成長の柱となる事業を育てています。具体的には、エネルギーマネジメントシステムの直流化・高容量化、半導体・デバイス検査装置の高周波対応による市場の成長を捉え、DC機器向けリレーや高周波機器向けリレーなど6つのキープロダクツを設定し、商品開発を強化します。2027年度には同領域での売上規模を、DMB事業全体の売上構成比30%となる500億円規模に成長させるため、経営資源を集中します。また、現地のニーズにスピーディーに応え、成長をさらに加速させるため、中国

現地向け製品の開発体制を強化しました。試作用金型を無くし、また専用設備を汎用化したことで、試作工程のリードタイムを従来比1/10に短縮するなど、すでに大きな成果を生んでいます。

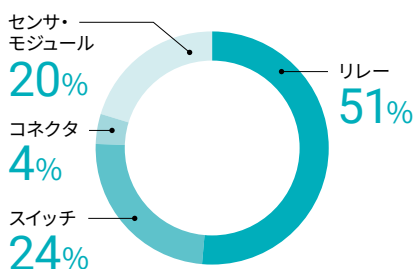
二つ目の収益構造では、「コスト抑制に頼らない安定した収益構造への転換」に取り組めます。具体的には、製造での自動化・省力化による生産性向上に加え、部材の現地調達率の改善や商物流の集約による購買改善、需要統計予測の導入による生産効率の向上に取り組み、さらに販売代理店様とのリレーション強化や生産から納品までのプロセスを改善した供給体制強化、高付加価値商品の販売促進での連携に取り組めます。これらの取り組みにより、安定した収益基盤の再構築を目指します。

## 事業ハイライト

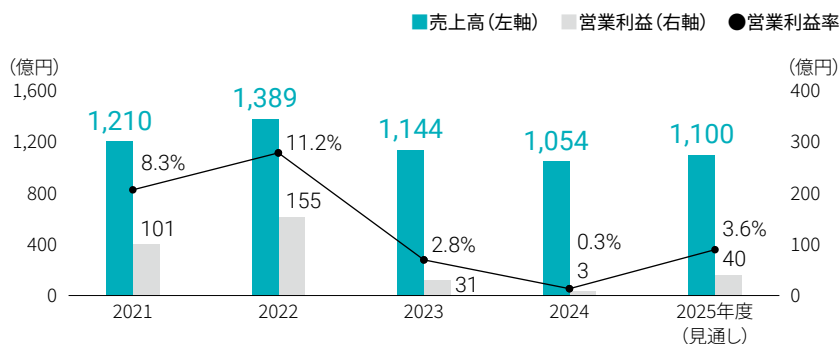
### 事業別売上構成比



### 商品別売上構成比



### 売上高/営業利益/営業利益率の推移



#### 2024年度の売上高の状況

民生業界向けの需要は、中国などの一部エリアや先端半導体関連など一部の業界では回復が見られるものの、欧州や日本では、顧客での在庫消化の停滞や生産計画の見直しなどにより低調に推移しました。自動車業界向けの需要は、中国では増加したものの、欧州ではEV優遇施策見直しにより低調に推移しました。これらの結果、売上高は前期比で減少しました。

#### 2024年度の営業利益の状況

売上高減少に加えて原材料価格高騰などの影響もあり、営業利益は前期比で大きく減少しました。

## INPUT 投資・主要活動

■ 研究開発費：45億円 (2024年度実績)

● 中国・シンセン工場での製品設計・開発を現地化 (2024年11月)

■ 設備投資費：68億円 (2024年度実績)

## OUTPUT 実績

■ 売上高：1,054億円 (前期比 7.9%減)

■ 営業利益：3億円 (前期比 90.3%減)

■ 現地新商品開発売上：10億円\*

● 社会価値KPI: DC機器向け1.26億個、高周波機器向け1.70億個 (2022～2024年度累計)

● DMBグループ国内全拠点での再生可能エネルギー率100%を完了 (2025年3月)

● ISO14067に基づくカーボンフットプリント認証を2機種で新たに取得 (2025年4月)

● マレーシア工場でRBA行動規範に準じたRBA-VAP監査を完了し、シルバーランクを取得 (2025年1月)

※中国・シンセン工場で開発された新商品の2024年度売上

## OUTCOME 創出する社会的価値と対応するSDGs

● 新エネルギーと高速通信の普及で、地球上の人々の暮らしと社会の発展に貢献



## データソリューション事業 (DSB)

### 市場環境

データソリューション事業本部 (DSB) は、オムロングループ全体をモノづくりからソリューションビジネス (モノ+サービス) へと進化させることを目指しており、その市場環境は、オムロングループが展開する制御機器事業、ヘルスケア事業、社会システム事業の各領域の市場環境そのものです。現場での人手不足や超高齢社会の進行に伴う医療資源の最適化など、社会課題

がますます大きくなるに伴い、課題解決のためのデータやAIを活用したソリューションが求められ、市場が急速に拡大しています。DSBはその変化を事業機会ととらえ、オムロングループのデータを活用してソリューションを開発・提供することで事業成長につなげていきます。またJMDC社のヘルスビッグデータ領域においては医療データ利活用の拡大が続く見込みです。

### 事業の強み

DSBは制御機器を中心としたモノづくりを通じてオムロンが培ってきた事業やそれにまつわる知見、人財、顧客基盤といった資産と、データドリブンなソリューション事業を展開するJMDC社の強みを融合させることで、オムロングループ全体の事業成長をリードします。

これまでモノづくりの会社としてオムロンが築いてきたのは、企画から開発、製造、販売に至る工程を順番に完了させていく、いわゆる“ウォーターフォール型”のプロセスです。他方、ヘルス

ビッグデータを活用したソリューション事業で急成長を遂げたJMDC社は、スピード感をもってβ (ベータ) 版を提供し、徐々にサービスを進化させていく“アジャイル型”でサービスを提供してきました。異なるプロセスそれぞれに最適化したオムロンのモノづくりとJMDC社のソリューション開発の強みを融合し、オムロングループのデジタルトランスフォーメーション (DX) を実現すること、そのDX推進力こそがDSBの強みです。

### 「SF2030」実現に向けた成長戦略

DSBの成長戦略とは、すなわちオムロングループのDXの進展であり、モノ+サービスのソリューション型のビジネスモデルへの進化に他なりません。

その進化のマイルストーンとして、オムロングループにおけるDSBの売上高は2027年度に1,000億円を目指します。今後も力強い成長が期待できるJMDC社の事業に加え、DSBはオムロンの既存事業が培ってきた強いハードウェアや顧客基盤と、DSBおよびJMDC社のデータマネジメント力とソリューション開発力を掛け合わせ、「現場DX」を実現する6つの事業を推進しています。なかでもプロアクティブヘルス事業は、オムロングループのヘルスケア機器から得られる家庭用データとJMDC社の医療データを活用することで、ビッグデータに基づいて健康リスクを可視化する新しい健康管理の枠組みを提供していきます。ヘルスケア業界では技術の発展に伴って健康にまつわる様々なサービスや製品が増えている一方、年1回の健康診断や検査と日常の健康状態を結びつけることはこれまで難しく、重篤な疾患を未然に防ぐような手立ては確立されていないのが現状です。プロアクティブヘルス事業は、オムロンの医療機器品質のハードを支える高い技術力と信頼、国内外で圧倒的な規模を誇る高品質なヘルスデータにJMDC社のデータ活用力を掛け合わせ、デバイスの体験価値を向上するとともに、個々人に最適化された健康改善の在り方を実現します。

[🌐 > 詳細はプロアクティブヘルス事業をご覧ください](#)

データソリューションのアプローチで新たな価値を創造できるのは、ヘルスケア領域に限りません。社会システム事業や制御機器事業領域にも機会が十分にあり、これまでオムロン単独では参入が困難だった新しい市場や領域が、JMDC社との連携により現実的な事業機会として見えてきています。

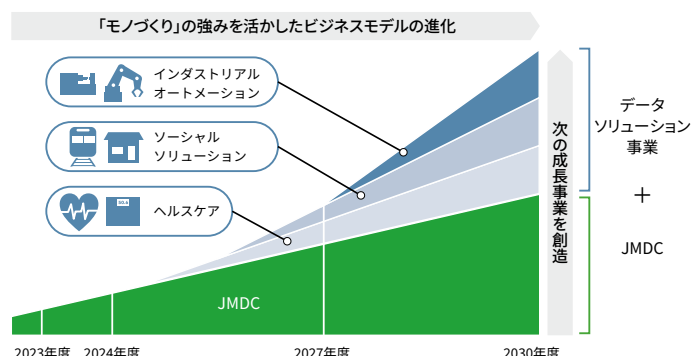
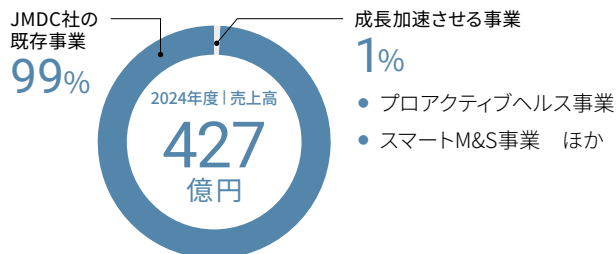
スマートM&S (マネジメント・サービス) 事業は社会システム事業と連携して事業推進をしている例です。かねてからオムロンフィールドエンジニアリングがマネジメント・サービスを提供している社会インフラ事業においては、豊富な経験と実績、現場データ、そして顧客との長期的な信頼関係があります。スマートM&S事業では3つの軸で事業変革と事業拡大を推し進めています。一つは、既存のフィールドサービスにおけるDX化です。保守・エンジニアリング業務の自動化と最適化を進めることで、サービス提供の生産性を高め、人的リソースへの依存度を低減します。また、BPOなど間接業務支援を含むサービス領域の拡大により、顧客接点と収益機会の拡充にも取り組んでいきます。さらに、これらの業務を通じて蓄積されるデータを活用し、業務プロセスの可視化や再構築、意思決定の高度化等を支援する新たなサービスモデルの構築を目指します。

[🌐 > 詳細はスマートM&S事業をご覧ください](#)

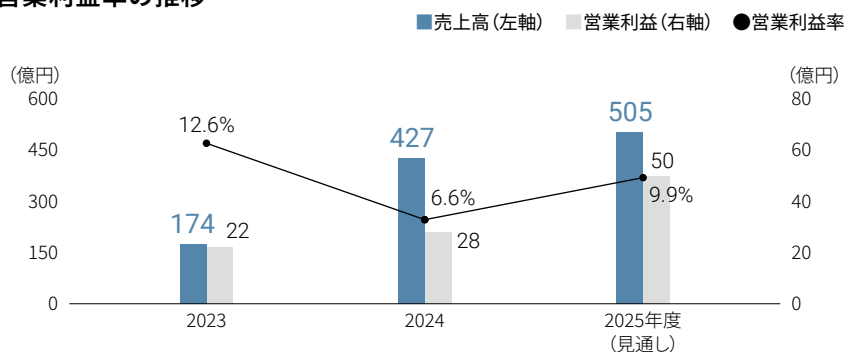
このようにDSBはオムロンの長年のモノづくりで蓄積された圧倒的な規模のデータや事業アセットを活用し、オムロンの既存事業のビジネスモデルを進化させることで、SF2030の重要な成長ドライバーの一つとなります。

## 事業ハイライト

### 事業別売上構成比



### 売上高/営業利益/営業利益率の推移



#### 2024年度の売上高の状況

JMDC社における契約健康保険組合数や、データ活用先である製薬企業および保険会社との年間取引量、さらに遠隔読影サービスを利用する医療機関数の拡大により、売上高は増加しました。

#### 2024年度の営業利益の状況

ソリューション事業創出に向けた投資を着実に実施した一方、JMDC社の売上高が増加したことにより、営業利益は堅調に推移しました。

## INPUT 投資・主要活動

- 研究開発費：1 億円 (前年比なし※)
- 設備投資費：39 億円 (前年比なし※)
- 株式会社iCAREと資本業務提携 (2024年7月)

- 自立支援事業が日本初の介護予防領域に特化した支援ICT「ハレクルWith」をリリース (2024年9月)
- 自立支援事業は、大分県が国から採択されたデジタル田園都市国家構想交付金を活用する事業を受託。オムロンのICT活用でケアマネジメントの質を向上し、業務時間を最大37%削減できることが確認された (2025年5月)

## OUTPUT 実績

- 売上高：427 億円 (前年比なし※)
- 営業利益：28 億円 (前年比なし※)

- データ活用ソリューション事業が提供するpengu (ペンギン) がITトレンド上半期ランキング2025 RPAツールで1位を獲得 (2025年7月)
- 「健康経営アライアンス」に参画する企業・団体数：500

※データソリューション事業は2024年3月期第3四半期連結会計期間に新規に設定したセグメントであり、増減率については比較の比率として有効でないため、表示していません。

## OUTCOME 創出する社会的価値と対応するSDGs

- データソリューションによってオムロングループ全体のビジネスモデルを進化させるとともに、社会的課題の解決につながる成長事業を創造
- オムロングループ全体をソリューションビジネスに変革することで、オムロンが挑む社会的課題、カーボンニュートラルの実現、デジタル化社会の実現、健康寿命の延伸を加速



SDGs  
ゴール3.4.1



SDGs  
ゴール8.2.1



SDGs  
ゴール13.2.1

## INNOVATION & TECHNOLOGY | ソーシャルニーズ創造力の最大化

オムロンの持続的成長のために競争力となるビジネスモデルの進化と新たな事業創出の取り組みの拡大

### 技術・知財ハイライト

#### コア技術の再強化による持続的成長の実現

技術・知財本部は、オムロングループのR&D部門として、コア技術「センシング&コントロール+Think」を進化させ、社会的課題を解決する“ソーシャルニーズの創造”へと繋げる取り組みを推進しています。24年度は、SF2030で掲げた3つの社会的課題「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」の達成に向け、事業との連携を強め研究開発に取り組みました。とくに制御機器事業の成長牽引に向け、測距センサの高精度化、外観検査のユーザビリティ向上、自律走行ロボット(AMR)の運用管理支援などの技術開発に取り組みました。また、社会システム事業ではパワーコンディショナーの更なる小型化、ヘルスケア事業では血圧計や心電計の高精度化などモノの強みを磨き込む技術開発に取り組みました。

一方、構造改革プログラム「NEXT2025」では、中国経済の変調などによる業績悪化という厳しい現実を受け、これまで確立してきたフォアキャストとバックキャストの両輪での技術経営をさらに進化・加速させる必要性が明確となりました。そのため、技術・知財本部が中心となり、技術戦略と事業戦略との連結を強める取り組みを開始しました。この過程で明らかになったのは、顧客

起点への回帰や開発生産性の向上など、オムロンの存在意義であるソーシャルニーズの創造における本質的な経営課題です。

これらの経営課題を解決するため、オムロングループの技術経営における課題の設定から、研究開発の各フェーズ(技術探索から製品化まで)を改革し、開発生産性向上を目指す全社横断の「テクノロジーガバナンス活動」を立ち上げました。また、この活動の中には、ソーシャルニーズの創造をさらに拡充していくために、オムロングループが中長期で取り組むべきコア技術について、注力技術領域の再構築に取り組んでいます。この活動の結果として、戦略的なR&D投資、人的資源の強化、先行技術投資の具体的な実行をすでに始めています。このテクノロジーガバナンス活動を通じて、事業戦略と密接に連携したフォアキャストとバックキャストの成長プランニングの両輪により「モノ(ハードウェア)」の競争力の徹底的な磨き込みとその強みを生かし現場データをソリューションに変えて提供する「モノ+サービス」事業の強化に向け着実に前進しています。

ここでは、コア技術の再強化により持続的成長を実現するテクノロジーガバナンス活動について、その内容と進捗を説明します。

#### 2024年度 取り組み: 技術経営における課題解決に向けたテクノロジーガバナンス活動

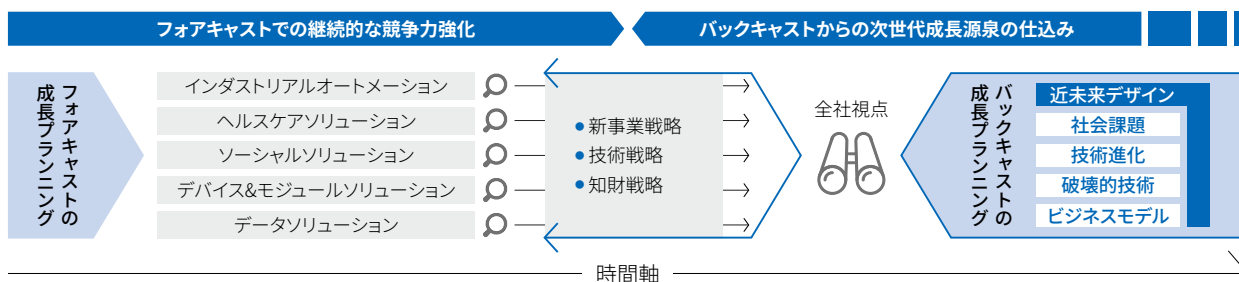
「NEXT2025」での事業運営体制の見直しや構造改革を通じて、オムロングループの技術経営に関する重要課題として、次の3つを設定しました。(表1参照)

これらの課題を解決するため、オムロンの事業創造プロセスとして確立してきた技術経営のさらなる進化に取り組みました(図1参照)。フォアキャストの視点からは、継続的な競争力強化を実現するとともに、バックキャストの視点からは次世代の成長の源泉を確立し新たなソーシャルニーズを創造し続ける技術経営へと進化させる取り組みを進めています。その実現には、強い意思決定と素早い変化対応が必要であり、オムロングループとして全社視点

表1: 課題

- 研究開発投資の分散による事業競争力の低下  
多くの事業に研究開発投資が分散した結果、売り上げと利益を支える事業の競争力が鈍化している
- 将来成長を担う先行投資の不足  
現在の研究開発投資の約7割が既存事業の商品開発に偏っており、将来の成長を支える先行投資が不足している
- 研究開発人財の戦略的強化の不足  
全社的に重要な技術領域を事業と連動して磨き続ける体制整備が不足しており、それに連動する形として、研究開発人財の獲得・育成が戦略的に行われていない

図1: オムロンの技術経営 フォアキャストとバックキャストの両視点で事業創造を実現





での研究開発の投資判断の仕組みと研究開発の進化が不可欠です。そこで立ち上げたのがオムロングループとして研究開発の各フェーズ(技術探索から製品化まで)を改革し開発生産性向上を目指す「テクノロジーガバナンス活動」です(図2参照)。この活動は、事業と密に連結することで、複数の事業ドメインを持つコングロマリットなオムロングループの事業特性を活かす技術を持定し、競争の激しい市場の中で技術による差異化で勝ち抜くためのものです。

テクノロジーガバナンス活動では、事業創造に要する時間やコストといった研究開発投資に対して生み出す顧客価値を、オムロングループの「戦う力」を示す『開発生産性』として定義しました。これを競合に打ち勝つレベルに高めることをKFS(Key Factor for Success)と位置づけ、達成に向けたKPI(Key Performance Indicator)の策定を進めています(図3参照)。

特に、研究開発の生産性を向上させる上で、研究開発の各フェーズ(技術開発の段階)の改革を開始しました。この取り組みは、経営陣、各事業部門、そして技術・知財本部の連携を強化し、フェーズごとに顧客価値を起点とした視点で効率的な研究開発

を促進することを目的としています。

具体的には、フォアキャスト及びバックキャスト視点での研究開発を、事業部門と技術・知財本部がそれぞれ独立して行うのではなく、共通の経営方針の下で統合的に進めます。そのため、研究開発を、経営の意思を反映した将来像の設定による科学的・学術的価値の探究フェーズから、顧客価値を届けるための商品・サービス開発のフェーズまでを一貫した研究開発のパイプラインとして再構築しました。

この一貫した研究開発のパイプラインにより、フォアキャストとバックキャストの両視点を連携させ市場変化に迅速に対応し競争力を高める研究開発の各フェーズにおけるプロセスを構築しています。このように24年度に立ち上げたテクノロジーガバナンス活動により、技術・知財本部が中心となり、事業部門と連携し「モノ(ハードウェア)」の競争力の徹底的な磨き込みとその強みを生かし現場データをソリューションに変えて提供する「モノ+サービス」事業に向けた研究開発を実行する基盤整備を加速しています。

図2: 事業との強固な連結を実現する  
「テクノロジーガバナンス活動」

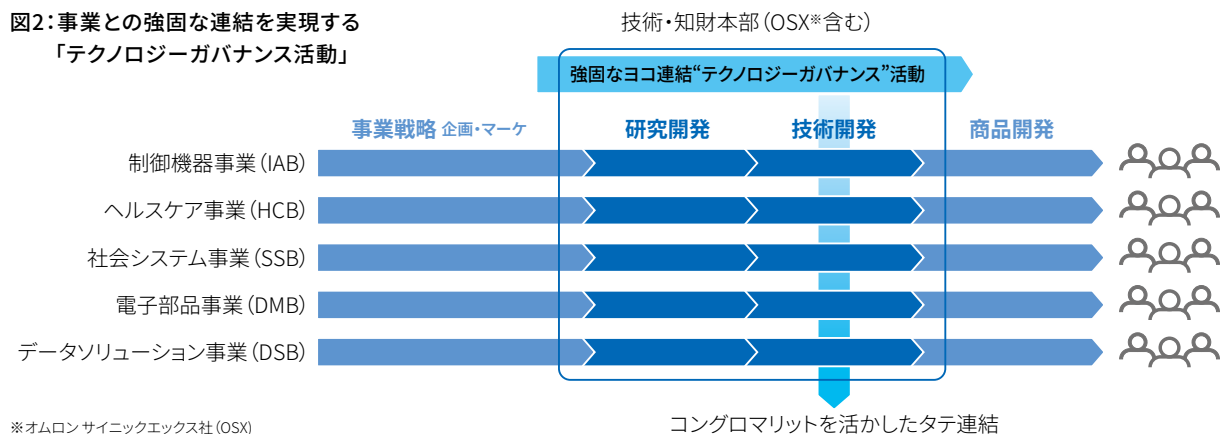
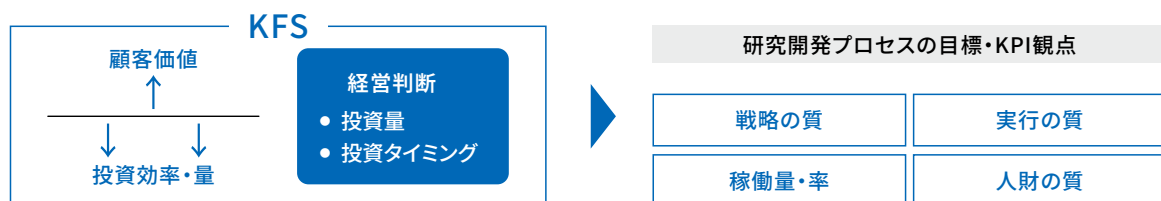


図3: テクノロジーガバナンス活動におけるKFSとKPIの観点



## 2025年度 取り組み: フォアキャストとバックキャストの両視点での技術戦略のアップデート

2025年度は、戦略的な研究開発活動と事業の連結強化、並びに次の先行投資領域を定めるために複数の施策に注力しています。具体的には、中長期の事業戦略を踏まえ、事業部門

と技術・知財本部が一体となって、将来必要となる技術を抽出し、技術開発と事業への実装等を加速させるために各技術戦略に落とし込んでいます。また、バックキャストの視点からも事業

の延長では探索しづらい新たな技術の獲得も検討し、オムロングループのコア技術の体系をアップデートしています。

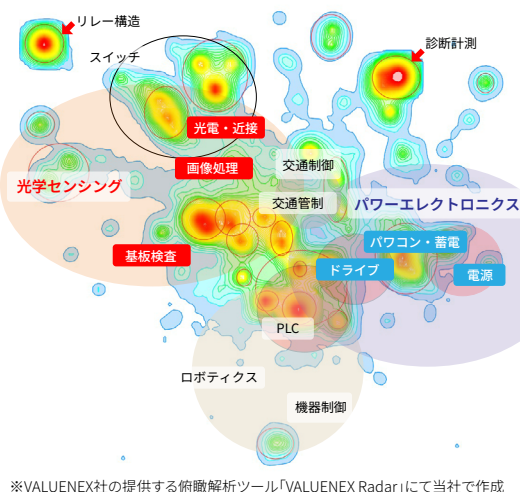
技術戦略のアップデートについては、知財・無形資産の定量的な分析も活用しています。オムロンはこれまで、社会的課題を解決する多くの技術・商品・サービスを創出してきた結果、独自の知財・無形資産が蓄積されています。オムロンが保有している知財・無形資産の俯瞰的な分析から、全社の約60ある事業ユニットにおいて、パワーエレクトロニクス領域や光学センシング領域をはじめとした技術領域が全体の5%から10%と集中しており、かつ複数の事業ユニットに跨って蓄積が進んでいることが明らかになりました(図4参照)。

これらの現状を踏まえ、フォアキャストとバックキャストの両視点での価値創出に向け、コア技術「センシング&コントロール+Think」における技術戦略のアップデートを進めています。既存事業からのフォアキャストに基づく強いモノ作りを実現するための技術の進化と、バックキャストからは大規模AI・データ活用などの技術の進化やモノの非連続な進化を生む先端研究から事業の成長を実現する技術群を設定し戦略的に強化していきます。

フォアキャストとバックキャストの両視点での技術戦略のもと、知財・無形資産の定量的な分析により、短期的な競争力強化と

中長期の成長基盤構築を同時に進め、オムロンの持続的な価値創出の加速に取り組んでいます。

図4: オムロンが保有している知財・無形資産  
(技術領域の出願数ヒートマップ)



## 実行事例:カーボンニュートラルの実現に向けたパワーエレクトロニクス領域の強化

このような考えを基に実行を開始したのが電力の変換、制御を行うパワーエレクトロニクス領域の強化です。オムロンは、「カーボンニュートラルの実現」をSF2030で取り組む社会的課題として位置付けており、太陽光発電用のパワーコンディショナーやEVと連携した蓄電システムの開発を進めています。これらの機器の高効率化や小型化を支えるパワーエレクトロニクス領域の技術について、知財・無形資産を、オムロンは長年にわたり蓄積しています。そして、このパワーエレクトロニクス領域は、パワーコンディショナーや蓄電システムにとどまらず、ファクトリーオートメーション(FA)分野の汎用電源やサーボドライブなどにも応用されており、オムロンが展開する複数事業にまたがって技術の強みが活かせる技術領域です。また、パワーエレクトロニクス領域の関連市場においては、エネルギー管理、スマート工場、電動モビリティ

などで成長が見込まれ、とくに蓄電システム市場は約10%/年の成長率を示しています。そして、環境規制の強化や環境意識の高まりを踏まえ、高効率電力変換技術への需要は今後さらに拡大すると予想されます。

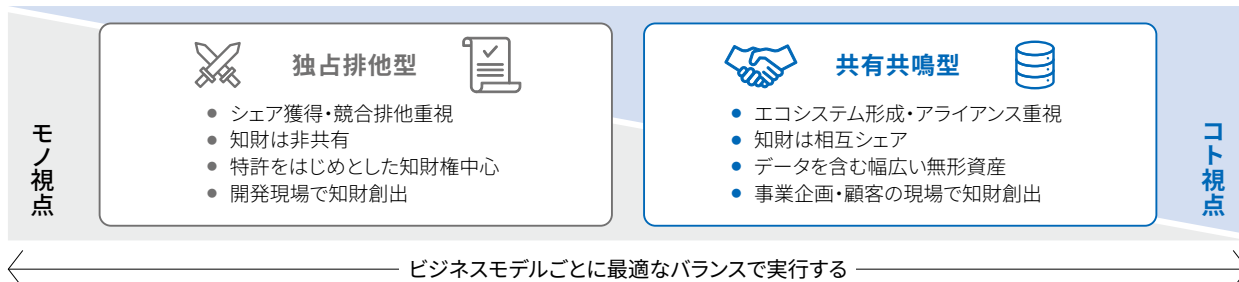
オムロンでは既に保有する太陽光発電システム、電力制御システム、産業用電源、産業用サーボドライブなどのパワーエレクトロニクス領域の事業において、市場成長率を上回る事業成長を目指しています。

このような考えから、早期に戦略を実行するため、2025年5月12日付のリリースにおいて、パワーエレクトロニクス領域への注力を表明しました。

CEOメッセージ ▶ P.9

競争優位性を維持するためには、より小型で高効率なモノでの強みを発揮していく必要があります。そのため、小型化・高効率

図5: 両利きの知財活動



化に向けた次世代半導体活用、高速スイッチング回路、熱設計技術など、複数の先端技術の開発が不可欠です。加えて、エネルギーマネジメントにおいてはIoT技術やAI技術によるデータ解析と連動し、さまざまな機器や電力システムへの対応範囲拡大に向けた回路設計技術、分散化・自律化に向けた制御技術へと進化させていくことが求められます。このような最先端技術の活用やDX化を複数の事業と密接に連携しながら実装していきます。10月に新設したパワーエレクトロニクスセンタでは、パワーエレクトロニクス領域における研究開発パイプラインを統括し、技術の探索から製品化・サービス化まで一貫して開発生産性を高めていきます。

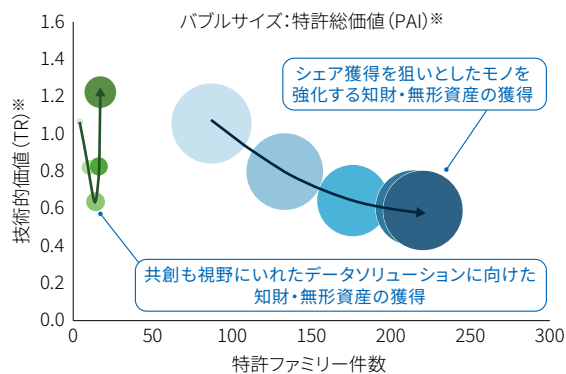
また、知財・無形資産の取り組みにおいては、オムロンでは「独占排他型」と「共有共鳴型」の両利きの知財活動を推進しています(図5参照)。これは、技術やノウハウを自社の競争優位性として確保する一方で、業界全体の発展に資する形で共有・標準化を図るという、二つのアプローチを併せ持つものです。

パワーエレクトロニクス領域においても、オムロンはすでに数百件規模の特許およびノウハウを保有しており、「モノ(ハードウェア)」と「モノ+サービス」によるソリューションの両面から知財・無形資産のポートフォリオを可視化し、それぞれの事業特性に応じた強化を進めています(図6参照)。モノの側面では、汎用電源や蓄電システムなどのハードウェア製品群を中心に、エネルギー効率や信頼性を高める技術の実装に対して権利化を進めています。「モノ+サービス」によるソリューションの側面では、これらの製品を支える制御アルゴリズムやデータによる遠隔監視・予兆保全などのソリューションを展開し顧客

価値の最大化を図る領域において事業部門とともにビジネスモデルを先取りする権利化を進めています。これらの知財・無形資産を活用して、我々の製品やソリューションの差別化を図るとともに、事業価値を明確化することで、データソリューションでのオープン/クローズの境界を設計し、事業での共創も含めた事業拡大を目指しています。

このような両利きの知財活動を通じて、ビジネスモデルと強固に連結した戦略的出願により知財・無形資産の投資効率の向上に取り組むとともに、パワーエレクトロニクス領域での顧客価値の創造に貢献していきます。

図6: パワーエレクトロニクス領域における知財・無形資産



※LexisNexis社の提供する特許分析ツールLexisNexis® Patent Sight™にて当社で作成した直近5年の特許ポートフォリオ推移  
PAI: Patent Asset Index™は、特許ポートフォリオの競争優位性・総価値を示す指標  
TR: Technology Relevance™は、特許ファミリーの技術的価値を示す指標

## SF2030実現に向けて

このようにテクノロジーガバナンス活動を通じて、事業戦略と密接に連動したコア技術における重点領域の設定と成長に向けた技術戦略と知財戦略の実行を着実に進めています。「モノ(ハード

ウェア)」の競争力の徹底的な磨き込みを行い、その強みを生かし現場データをソリューションに変えて提供する「モノ+サービス」事業による持続的成長を、コア技術の再強化により実現していきます。

### トピックス: 科学的・学術的価値探索におけるオムロン サイニクエックスの取り組み

中長期視点で、成長に寄与する技術探索を実行するため、オムロン サイニクエックスでの取り組みも強化しています。自律社会における「人と機械の融和」を実現する“機械”の進化を研究開発の方向性の軸におき、「身体と五感を有するAIエージェントとしての“機械”の進化」を研究開発の旗として掲げ、研究を進めています。研究成果は積極的に对外発表し、国内外のトップカンファレンスでの発表や展示会等への出展を通じて、共創を推進しています。具体的には、24年度には、トップカンファレンスへの論文投稿は約40件、社外の大学、研究部門との共創数は新規で7件を開始し、継続中を含め共創テーマはおよそ20件にのぼっています。また、トップカンファレンスでの発表だけでなく、社会実装に向けた価値の確認と共創パートナーの探索のために7月に東京ビッグサイトで開催されたTECHNO-FRONTIER 2025に初出展しました。展示や発表を通じて得られたフィードバックから共創パートナー探索や社会実装に向けた具体的な対話を進めています。

### TECHNO-FRONTIER 2025への出展の様子



## PEOPLE | 価値創造にチャレンジする多様な人財づくり

オムロンの持続的成長の源泉となるオムロンで働く多様な人財の能力やスキルを引き出す人財マネジメントの進化

## 人財ハイライト

## 「SF2030」ビジョン実現に向けた人財戦略の課題認識と施策の進捗

オムロンは、企業理念の実践における大切な価値観「Our Values」のひとつとして「人間性の尊重」を掲げ、様々な考えを持った多様な人財が、個性や能力を存分に発揮し活躍できる企業になることを目指しています。社員一人ひとりが企業理念を原点に志を一つにしてチャレンジすることで、多様性がもたらすイノベーションの創造を可能にし、事業を通じた社会的課題の解決が実現できると考えています。

SF2030では、「価値創造にチャレンジする多様な人財づくり」を5つのサステナビリティ重要課題のひとつとして掲げ、人財戦略ビジョン「会社と社員が、“よりよい社会をつくる”という企業理念に共鳴し、常を選び合い、ともに成長し続ける」のもと、企業価値向上につながる人財戦略を長期視点かつグローバルで展開してきました。今後も、この人財戦略ビジョンに基づき、多様な人財の能力を引き出し、「一人ひとりが主体的に動き、持続的に成長する強い組織」づくりを進めていきます。

この方針のもと、2024年度からスタートした構造改革プログラム「NEXT2025」に取り組むにあたっては、今後の持続的な事業成長に向けた人財戦略のさらなる進化の観点から、3点を課題と認識し、「人員・人件費構造の最適化」と「組織能力の転換」を実現するための具体的な施策に着手しました。

1. 変化の激しい事業環境に対して耐性のある人員・人件費構造になっていない
2. SF2030で掲げたビジョンを実現するために、必要不可欠な組織能力へと転換するスピードとインパクトが大きく不足している

3. 多様な人財の能力・意欲を十分に引き出し、チームとして顧客ニーズを的確に捉えて価値を提供し続けられていなかった

## 人員・人件費構造の最適化

変化の激しい事業環境でも耐性のある人員・人件費構造とし、収益を伴った成長を実現していくために、グローバルで人員・人件費構造の最適化に取り組みました。2024年度に、グローバル合計で2,526名(国内1,206名、海外1,320名)の人財が新たなキャリア実現に向けて、退職または、退職に合意しました。これにより、2024年度末の人件費は2023年度実績に比べ172億円減少しました。今後は、変化に耐性のある人員・人件費構造を維持するとともに、「人財の能力やスキルに関する変革・強化」と「組織カルチャーの変革」を迅速に行うことで、次なる事業成長につなげていきます。

## 組織能力の転換

課題認識であげた、「SF2030で掲げたビジョンを実現するために、必要不可欠な組織能力へと転換するスピードとインパクトの不足」の解決および「多様な人財の能力・意欲を十分に引き出し、顧客ニーズを的確に捉えて価値を提供するチーム」の構築を行うために、「人財の能力やスキルに関する変革・強化」と「組織カルチャーの変革」に取り組んでいます。(表1:参照)

[🌐 > 統合レポート2024 CHROメッセージ](#)
[🌐 > 人財アトラクション 社長メッセージ](#)

表1: 組織能力の転換を進める主な施策

| 取り組みの方向性              |    | 主な施策                                                      |
|-----------------------|----|-----------------------------------------------------------|
| 1. 人財の能力やスキルに関する変革・強化 | 育成 | (1) 顧客起点のマネジメントスタイルの変革<br>(2) リーダー人財の育成加速<br>(3) 全社員の能力向上 |
|                       | 獲得 | (4) 今後の事業成長に向けた人財の獲得                                      |
| 2. 組織カルチャーの変革         |    | (1) 現場の組織課題解決とエンゲージメント向上<br>(2) 組織間の連携促進                  |



## 取り組みの方向性 1. 人財の能力やスキルに関する変革・強化

### 施策(1) 顧客起点のマネジメントスタイルへの変革

SF2030の実現に向けた組織能力への転換を加速させるためには、組織を率いるリーダーがマネジメントスタイルを顧客起点に変革し、現場レベルで自律的に活動することが求められます。リーダーが自組織を的確に把握し、多様な人財の力を引き出していくことで、社員一人ひとりが主体的かつ機動的に顧客ニーズを捉えられる組織へと進化し、顧客に価値を提供し続けることが不可欠です。

この課題を踏まえ、従来からリーダーに求められてきたパフォーマンスマネジメントに加えて、「多様な人財の力を引き出すピープルマネジメント」を両立するマネジメントスタイルへと変革するため、全マネージャーに対して、ピープルマネジメントスキルの習得と実践を求めています。

ピープルマネジメントの実践においては、3つの重要なスキルを明確にしています。

#### 1. 納得感を得るストーリーテリング

事業が目指すゴールと戦略、およびチームの業務とのつながりについて、リーダーが自らの言葉でストーリーとして語り、チームメンバーの理解を促す

#### 2. フラットなコミュニケーション

リーダーがメンバーの多様な意見を引き出し、双方向でコミュニケーションを行う

#### 3. 一人ひとりの力を引き出すエンパワーメント

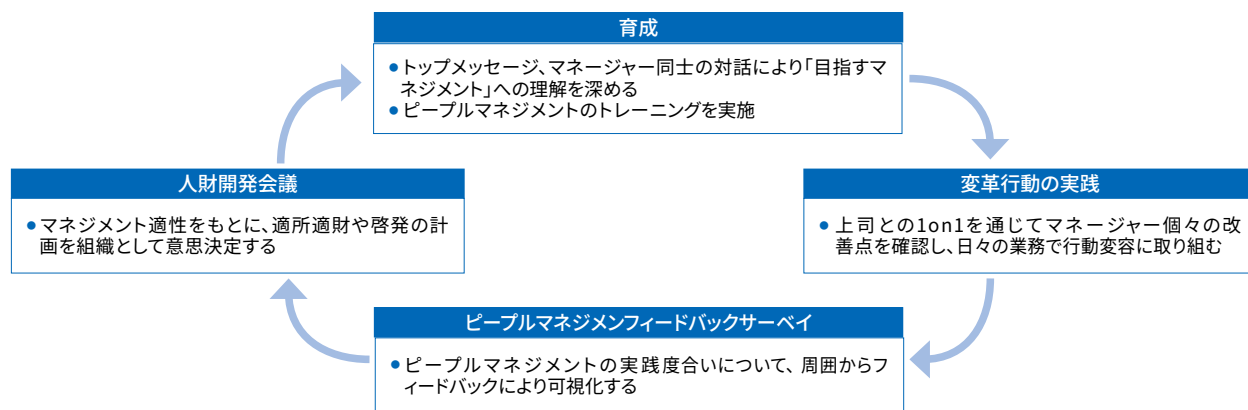
それぞれのメンバーの状況に応じて、責任と権限を適切に与えることで、メンバーのパフォーマンスを引き出し、成長を促す

2024年度は、日本国内を対象にピープルマネジメントを強化する仕組みを導入しました。(図1:参照) まず、マネージャー一人ひとりが上司と対話し、目指すマネジメントについての共通認識を醸成し、自らのマネジメントスタイルの変革・強化を自己宣言しました。次に、ピープルマネジメントスキルの基礎を学ぶトレーニングをマネージャー向けに実施しました。2024年度は、日本国内の部下を持つマネージャーの91%が、ピープルマネジメントのトレーニングに参加し、基本スキルの習得を完了しています。

習得したスキルを日々の業務で実践し、その実践状況を可視化するために、部下や同僚からのフィードバックを得る新たなサーベイも導入しました。このサーベイを通じて得られた周囲からのフィードバックに基づき、上司との対話や自己内省を行うことで、更なる行動変容につなげています。さらに各マネージャーについて、複数の観点から議論を行い、育成や配置の計画を決める「人財開発会議」という全社共通のプロセスもスタートしました。これは全マネージャーを対象に、各々が目指すマネジメントを実践できているかどうかを重要な確認項目とし、部門内の人財ポートフォリオに基づいて個々人の育成計画の立案と実行を促進させる仕組みです。

2024年度はこれらの取り組みを通じて、ピープルマネジメントの3つのスキルにおけるマネージャー個々人の課題が明確になりました。2025年度は、習得したスキルを現場で応用することに特化した個別スキルのトレーニングを実施し、実践力を強化します。今後は、同様の取り組みをグローバルに展開し、オムロングループ全体でのマネジメントスタイルの変革を進めます。

図1: ピープルマネジメントを強化する仕組み





## 施策(2) リーダー人材の育成加速

リーダー人材の育成においては、オムロングループが今後目指す事業成長を牽引するリーダーを現在から将来にわたり確保し、長期的な事業成長を支える人材基盤を構築するため、経営と事業を牽引する重要ポジションをグローバルコアポジションと位置づけ、最適な人材の充足と、将来に向けた後継者候補の育成、人材パイプラインの拡充に注力してきました。

これまでの取り組みを通じて、コアポジションに対して、平均2名以上の後継者候補を確保しています。一方で、ビジネスモデルの変革や成長スピードの加速に向けて、組織を率いるコアポジションに求められる要件・スキル・資質のレベルは高まりつつあります。また、事業上の意思決定を行う幹部層の多様性がより重要になっていることから、これからの事業成長に向けて、若手や女性のリーダー候補の早期育成を重点課題として取り組んでいます。

### ■若手リーダーの育成

事業成長を現場組織で牽引しているマネージャー層を対象に、中長期的にオムロングループのコアポジションを担うことが期待される人材への成長を加速する選抜型プログラムを実施しています。これまでのプログラムで育成に注力してきた「ビジョン・ミッションを描き伝える力」に加えて、2024年度のプログラムでは、リーダーに求められるスキルとして次の点を進化させました。

1. 事業責任者としての視座・視点を高めるための、「意思決定力の向上」
2. 多様なメンバーの力を引き出して事業成果につなげるための、「組織を鼓舞する力の向上」

プログラムでは、オムロンのこれまでの大きな決断を題材にしたケーススタディーや経営者との対話、社員エンゲージメントサーベイ「VOICE」の自組織の結果を用いたエンゲージメント向上策を企画・実行するリアルな経験学習を通じて、スキルの実践を促しています。

今後も、事業環境が大きく変化する中においても事業成長に向けて組織を率いることができる若手リーダー人材の育成を進めていきます。

### ■女性リーダーの育成

企業価値向上には、経営を含むあらゆる意思決定に、女性を含む多様な視点や意見を取り入れることが不可欠という考えのもと、これまで女性マネージャーやマネージャー候補者の育成を進めてきました。その結果、2024年度末時点でのオムロン

グループにおけるグローバル女性マネージャー比率は20.5%となりました。今後は、より経営層に近いポジションにおける女性の活躍が課題と捉えています。この課題を踏まえ、事業の重要な意思決定を行うグローバルコアポジションを担う女性リーダーの育成に向けて、グローバルの女性マネージャーを対象とした選抜型プログラムを実施しています。

プログラムでは、以下3点を主な狙いとして、女性経営者との対話やキャリアアップに対する意識改革を促すカリキュラムを導入しています。

1. 経営幹部ポジションを目指すことへの自信と意欲の醸成
2. グローバルリーダーとなるための視野の拡大
3. 自身の価値観に基づくキャリアビジョンの形成

2024年度は、「女性リーダーの活躍を支援するためにオムロンは何をすべきか」をテーマに、プログラム参加者と経営層で対話を実施しました。地域横断での議論を通じて共通課題を抽出し、参加者間での連携強化や、女性特有の課題に対する経営層の理解促進につながりました。これまでのプログラムを経て、経営幹部ポジションを目指す女性リーダーの増加や、事業・国を越えた女性リーダーのネットワーク形成という成果も現れています。また、本プログラムを通じて自身のキャリアを考える機会を得たことで、今後のキャリアアップに向けて視野を広げるために、新たな役割を希望し自ら挑戦するなどの例も始めています。オムロングループにおける女性リーダー育成の重要な柱として、本プログラムは今後も継続・進化させていきます。

## 施策(3) 全社員の能力向上 —社員のDXスキル向上—

2nd Stage以降の再成長に必要な能力を明確にし、社員の能力向上を計画的に推進しています。

SF2030実現に向けて、オムロンはデータドリブな経営とデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進に重点的に取り組んでいます。DXは、ビジネス環境の変化に対応し顧客課題や社会的課題をより深く捉え、本質的な価値を提供することで、新たな事業機会と持続的な成長を生み出す源泉となります。オムロンが目指すDXの3要素は以下で構成されます。

1. 顧客ニーズや社会的課題の解決
2. 製品・サービス・ビジネスモデルの変革
3. データとデジタル技術の活用

これを推進するためには、DXスキルを備え、自ら変革をドライブできる人材が不可欠です。SF2030では、価値の作り方を「モノ」から「モノとサービス」へと進化させ、社会的課題の解決と新しい価値の創造を推進しています。「モノとサービス」での価値の実現には、その基盤となるデータプラットフォームの

構築とデータを活用できる人財が不可欠です。また、ビジネスモデルにおいても、データ・デジタルを前提としたものに変革し、全社員がDXを当たり前のものにしていくことも重要です。このような事業変革のドライバーとして、社員のDXスキルを高めるための取り組みを計画的に進めています。

#### ■全社員のDXスキルの底上げ

全社員が一定のレベルでデータやデジタル技術を活用できるよう、DXスキルの習得・強化に向けた「DX研修」を2023年度から各エリアで段階的に開始しており、業務改革などで研修の成果が現れ始めています。

#### 【日本におけるDX人財の現状とこれから】

日本でのDX研修開始に際し、現状把握のために、社員のDXスキルを可視化するためのアセスメントを実施しました。国内社員の92%がアセスメントを受講した結果、個々人の強み・弱みが明確になり、組織全体の課題も確認できました。例えば、DXスキルをランク付けし、事業ごとに可視化したところ、デジタル部門（日常業務でデジタルを積極的に活用している部門）以外では、DXスキルが低い傾向にあることがわかりました。そこで、DX研修を通じて全社員のスキルを一定のレベルに引き上げることに加えて、事業のDXをリードできる人財を「DX専門人財」と定義し、専門的なスキルの強化にも取り組んでいきます。また、研修だけではなく、得たスキルを活用・実践する場を設定することで、成功体験を獲得し、DXを実践できる人財として育成していきます。今後は国内社員の約20%をDX専門人財とすることを目標に、育成を進めます。

#### ■生成AI活用推進プロジェクト「AIZAQ（アイザック）」によるDX人財の育成

生成AIの効果的な活用を企業成長の一つの鍵ととらえ、2023年に全社横断型の生成AI活用推進プロジェクト「AIZAQ」を立ち上げました。本プロジェクトでは、生産性改善に向け、業務における生成AIの活用検証を通じたDX人財の開発を進めています。社員は自発的にプロジェクトに参加し、デジタル活用能力に加え、業務上の課題を自主的に解決する能力を習得します。2023年度より約1年半にわたりプロジェクトを推進し、国内社員の約10%に相当する延べ1,000名が参画、80近い業務改善テーマが検証されました。プロジェクトを通じたDX人財の育成と生成AIの利活用により、業務効率化による時間短縮といった定量的な成果に加え、心理的負担の軽減や属人化の解消といった質的な改善も進み、AIZAQを通じ

た業務プロセスの変革が顧客価値の創出に結びついています。さらに、組織を超えたコミュニケーションの促進や、プロジェクト参加者の成功体験を通じた主体性の醸成により、カルチャー変革の推進にも寄与しています。

2025年度以降は、より一層の顧客価値向上に向けて、現場起点での業務プロセス変革から、経営起点での経営課題解決を通じたオムロンの変革へと、DXの対象を広げます。新たな取り組みでは、経営課題の解決を重視し、各ビジネスカンパニー長や本社部門長のコミットにより、定めた予算と期間で課題解決を推進していきます。経営と現場の両輪でDXを進めることで、オムロン全社でのDX人財の育成・活用・能力強化を実現します。

#### 施策(4) 今後の事業成長に向けた人財の獲得

##### ーパワーエレクトロニクス領域人財の獲得ー

全社で注力する「カーボンニュートラルの実現」につながる様々な成長事業を支えるパワーエレクトロニクス領域の専門能力の拡充を進めています。2030年に、関連事業において2,000億円の売上達成を目指すには、現在在籍するエンジニア数から100名程度が不足していると判断し、エンジニアの採用を進めています。また、獲得したエンジニアの長期的な活躍を支えるため、エンジニア一人ひとりのキャリアプランについて、マネージャー層による議論と本人との面談を通じて、適所適材の配置や業務を通じた成長を促しています。例えば、自ら開発した技術を携えて事業部に異動し、商品化や社会実装に取り組んだ後、実践的な知見を活かして再び技術開発をリードする、といった人財還流を実施し、人財の成長を加速させるとともに、オムロンの技術開発力の強化につなげています。また、エンジニアが自らのキャリアプランに応じてスキルを高められるよう、研修支援制度も展開しています。注力事業を支える他の専門領域についても同様の施策を行い、専門能力の拡充を進めていきます。

[🌐 > オムロン 研究開発拠点を新設しパワーエレクトロニクスに注力\(ニュースリリース記事\)](#)

[🌐 > パワーエレクトロニクスで実現する、オムロンが描く脱炭素社会\(EDGE & LINK記事\)](#)

## 取り組みの方向性 2. 組織カルチャーの変革

### 施策(1) 現場の組織課題解決とエンゲージメント向上 —エンゲージメントサーベイ「VOICE」の進化—

2016年度より、経営陣がグローバル全社員の生の声を聴き、オムロンが持続的に成長し続けるための経営課題の特定と、課題解決のためのアクションにつなげる取り組みとして、エンゲージメントサーベイ「VOICE」を実施してきました。

これまでの、全社共通の課題に着目してきましたが、変化が激しい事業環境を踏まえ、現場で起きている課題を適時に把握し、社員自らが自律的かつ迅速に課題に対処するため、2024年度は「VOICE」を大きく進化させました。(表2:参照)

1. 事業環境の変化スピードに合わせ、より短いサイクルで組織の状態性を捉え、迅速に課題に対処するため、実施頻度を1年に一度に変更
2. 経営主導の全社共通の取り組みに加え、現場主導で各組織の個別課題に対処できるよう、組織ごとに異なるエンゲージメント課題やその要因を具体的に把握できる設計に変更
3. 組織別の個別課題を可視化したレポートを各組織に共有し、組織ごとに対話(エンゲージメントワークショップ)を行い、現場主体での組織開発を加速

#### ■2024年度の「VOICE」結果から見えたオムロンの強みと課題

##### 【強み】

「企業理念への共感」については、2024年度の調査においてもオムロンの最大の強みであることが示されました。これまでの企業理念実践を支える様々な活動の成果であると認識しています。また、構造改革下においても、「職場の仲間や上司・顧客といった身近な人とのつながり」が、多くの社員の行動意欲につ

ながっており、オムロンの強みであることが確認できました。

##### 【課題】

2024年度に実施したVOICEのエンゲージメントスコア<sup>※1</sup>は63ポイントと、2022年の76ポイントから低下しました。エンゲージメントに影響を与えている要素については、「顧客起点の行動を阻害する要因が組織内にある」ことが、全社で共通する課題と確認できました。阻害要因については各組織で異なるため、それぞれが個別課題に対処できるよう、組織単位で課題を特定できる仕組みにアップデートしました。組織ごとの課題には、「組織を超えた連携の不足」や「顧客へのアクションに向けた時間を確保できていないこと」などが挙げられ、全社におけるマネジメント変革の取り組みと並行して、全ての組織で組織長のリードのもと、課題解決と、エンゲージメントを向上するための取り組みを進めています。

※1 エンゲージメントサーベイ(VOICE)は2024年度実施分から調査内容と指標を変更し、変更後のスコアは66ポイントでした。本文に掲載する63ポイントは、経年比較のために過去の算出方法を用いて換算したスコアです

#### ■現場起点での組織課題解決

オムロンには様々な事業があり、組織によって抱える課題もそれぞれ異なります。エンゲージメント向上に向けて、各組織が現場起点で改善活動を進めています。各組織での改善活動は全社共通のプラットフォームに登録され、各組織で議論された内容や活動を全社で可視化できるようにしています。2025年9月時点では、グローバル全体で約1,000件の改善活動が登録されています。例えば、新規事業創出チームでは、顧客起点の行動を阻害する要因として、社内の報告や、資料作成といった「内向きの活動」が多いことが問題であると特定しました。新規事業の

表2: VOICEの進化点

|             | これまでの VOICE                               | 進化版 VOICE                                            |
|-------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 実行頻度        | 2年に一度<br>アクションの実行と変化観測の時間を見据えて実施          | 1年に一度<br>より短いサイクルで組織の状態性を捉え、<br>新たな課題を見つけてスピーディに解決   |
| 改善<br>アクション | 経営主導の実行促進<br>全社共通課題へのアクションを経営主導で実施し、解決に導く | 全社員一体での取り組み<br>経営主導の取り組みに加え、<br>現場主導で各組織ごとの課題解決に取り組む |

創出においては、顧客の本質的課題や新たな提供価値を見出すために、組織外に向けた活動を増やすことが重要であるという議論のもと、顧客や市場と向き合うためのリソースや時間をより多く確保することを改善活動として実行しました。具体的には、社内向けの資料や会議を最小限まで廃止する、生成AIなどのテクノロジーを活用し、業務を効率化するといった取り組みを通じて、顧客との対話や実証実験など、価値創出に直結する活動のための時間を優先的に確保しています。また、組織内外でのオープンコミュニケーションを推進し、組織外の知見や技術を積極的に取り入れることで、新たな事業・顧客価値の創出スピードの加速に取り組んでいます。このように、組織の個別課題に対して現場起点での改善活動の立案および実行を進めることで、エンゲージメントの向上および主体的に行動できる組織カルチャーの醸成に取り組んでいます。

## 施策(2)組織間の連携促進 ―「TOGA」の進化―

TOGA (The OMRON Global Awards) は、日々の仕事を通じて企業理念の実践をグローバル全社員で共有し、共感・共鳴の輪を拡げる取り組みとして、2012年から10年以上にわたり実施してきました。

2024年度に実施したTOGAに関する社員アンケートでは、多くの社員から「TOGAを通じて企業理念実践が促された」「共鳴や共感の輪が広がった」との回答があり、日々の企業理念実践において、大きな原動力になっていたことが再確認されました。2025年度は、TOGAを通じて、組織間の連携をさらに促すために、新たな変革に着手しました。(図2:参照)

### 新たなTOGAの進化ポイント

#### 1. オープンでリアルタイムな共有

従来は選考プロセスを経て選ばれた一部のテーマのみが選考会の場でグローバルに共有されていましたが、新たなTOGAでは、エントリーと同時に全てのテーマが全社員に共有される仕

組みとすることで、他の社員の取り組みから学びを得る機会を増やしました。

#### 2. 「TOGAアプリ」を通じたコミュニティの形成

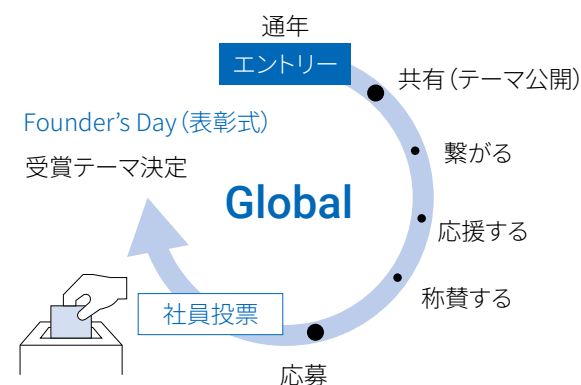
新たなプラットフォームとして「TOGAアプリ」を構築しました。アプリ上で他チームの企業理念実践のチャレンジを知ること、同じ目的や思いを持った社員同士がつながり、部門や国を超えた連携や仲間集めを自由に行うことができるようにしました。

#### 3. 社員投票による表彰

これまでは主に経営陣が表彰テーマを選定していましたが、社員投票により表彰テーマを決定することでより一体感を感じることができるように変更しました。表彰テーマ数も大きく増やし、多くのチャレンジに焦点を当てます。

「社員が主役となり、社員がワクワクする」という新たなコンセプトでスタートしたTOGAを通じて、社員・組織のつながりを醸成するとともに、主体的にチャレンジする組織カルチャーへの変革を促していきます。

図2: 進化したTOGAの年間サイクル



従来から実施してきた女性活躍推進や障がい者活躍などの「オムロン独自のD&Iの推進」の取り組みも継続しています。

また、全社的に推進してきた健康経営の取り組みを、従来の「健康づくり」から、「一人ひとりが能力を発揮し続ける基盤づくり」へと進化させています。詳細は以下をご覧ください。

[🌐 > 人財アトラクション 多様性の尊重](#)

[🌐 > 従業員の健康](#)



## ENVIRONMENT | 脱炭素・環境負荷低減の実現

気候変動を「機会」と「リスク」の二側面で捉えた企業としての社会的責任の実践と更なる競争優位性の構築

### 環境ハイライト

#### 「SF2030」ビジョン実現に向けた環境取り組みの課題認識

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」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向け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「SF2030」の目標

SF2030では、「脱炭素・環境負荷低減の実現」を、5つのサステナビリティ重要課題の1つとして掲げ、2030年までにバリューチェーンにおける温室効果ガス排出量の削減と資源循環モデルの構築を通じて、社会的課題を解決すると共に、更なる競争優位性が構築されている状態を目指しています。

#### 2024年度の主な取り組み

2024年度も継続して、バリューチェーン全体における温室効果ガス排出量の削減および、循環経済への移行を進めました。

#### 施策(1) 自社における温室効果ガス排出量の削減(スコープ1・2)

スコープ1・2において、自社拠点の温室効果ガス排出量の約9割を占めていた他社から供給された電気を使用することで間接的に排出される温室効果ガス排出量(スコープ2)の削減に焦点を当て取り組みました。グローバル全体で、徹底した省エネの推進を図ると共に、使用電力の再生可能エネルギー化を進めました。生産拠点において、「電力購入契約(Power Purchase Agreement: PPA)」や蓄電池などの設備の追加導入が期初計画以上に進んだことで、目標を大幅に上回る2016年度比総量74%削減を達成しました。特に、国内拠点においては、制御機器事業(IAB)が提供するサービスなどを活用し、エネルギー効率の改善を継続して進めました。また、社会システム事業(SSB)が

#### 2024年度までの目標

SF2030を開始した2022年度から2024年度までの3年間は、以下に示す4つの目標を掲げ、その進捗をモニタリングしてきました。環境取り組みは、将来の事業成長の基盤と位置付けているため、構造改革プログラム「NEXT2025」期間中も取り組みを継続しました。なお、温室効果ガス排出量目標スコープ1・2およびスコープ3は、SBTイニシアチブよりそれぞれ「1.5°C」目標および「2.0°C」目標の認定を受けています。

1. 自社(スコープ1・2)における温室効果ガス排出量の2016年度比総量68%削減
2. 国内全76拠点※1のカーボンゼロ実現
3. 新商品の省エネ設計実施(スコープ3 カテゴリー11)
4. 循環経済への移行対応としてのビジネスモデルの変革、環境配慮設計、回収とリサイクル、持続可能な調達実施

提供する「J-クレジット」やPPAの活用を拡大し、全75拠点※2)でスコープ2におけるカーボンゼロを達成しました。

#### 施策(2) 温室効果ガス排出量の削減(スコープ3)

スコープ3においては、バリューチェーン全体の温室効果ガス排出量の約7割を占める自社が製造・販売した製品・サービス等の使用に伴う温室効果ガス排出量(スコープ3 カテゴリー11)の削減に焦点を当て取り組みました。

2023年に策定した環境評価制度を用いて、既存製品の評価を進めると共に、各事業における算出体制の構築を行いました。また各事業は、省エネ性の高い製品や、小型・軽量化を実現した製品の開発を進め、ラインアップ拡充を推進しました。

算定プロセスを見直し、算定精度が向上したことで、スコープ3 カテゴリー11の温室効果ガス排出量は前年比540kt-CO<sub>2</sub>eの増加となりましたが、2016年度比総量26%の削減を達成し、目標を上回りました。

#### 国内自社拠点の カーボンゼロ達成数

75拠点※3

国内自社拠点のカーボンゼロ達成に活用したIABとSSBが提供するサービスの詳細は以下をご覧ください。

- ④ > 制御機器事業:「i-BELT Data Management Platform (i-DMP)」
- ④ > 社会システム事業:「みんなてつくるエコ活サービス」
- ④ > 社会システム事業:「自己託送システム」

※1,2,3 拠点減少により、2024年度時点で対象拠点が76拠点から75拠点に変更

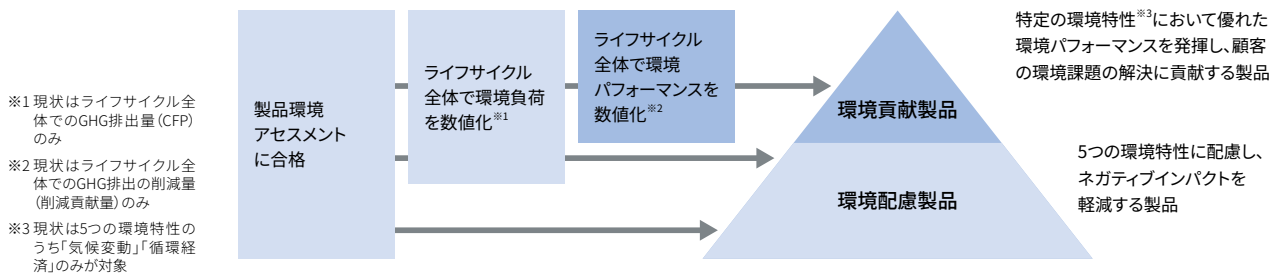


### 施策(3) 環境評価制度

オムロンの環境への取り組みを促進し、顧客価値を高めることを目的とし、環境評価制度を構築しました。この制度は、サステナブルな経済の実現を目指し、製品をライフサイクルの視点から評価し、その環境パフォーマンスを可視化する仕組みです。(図1:参照)

環境評価制度では、EUタクソミーに基づき、サステナブルな経済の実現に向けて解決すべき5つの環境特性(①気候変動、②循環経済、③汚染の予防、④水資源、⑤生物多様性)ごとに評価を行う「環境配慮製品」および気候変動と循環経済の環境特性において優れた効果を示す製品を「環境貢献製品」と定義しました。

図1: 環境評価制度

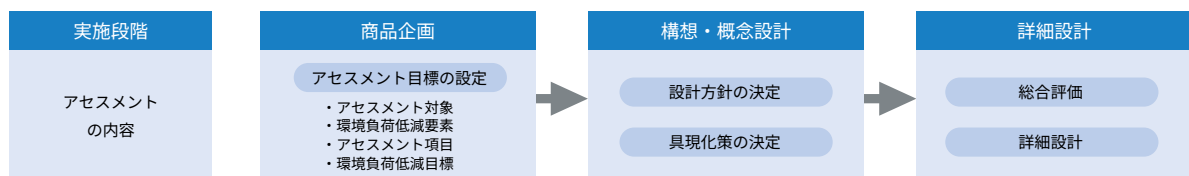


#### ■環境配慮商品

環境配慮製品とは、5つの環境特性に配慮し、ネガティブなインパクトを軽減する製品です。製品環境アセスメントでは、環境特性ごとに評価を行い、基準を満たした製品が環境配慮製品となります。

フローに沿って実施される製品環境アセスメントに合格することが市場投入の条件となっており、これによりオムロンのすべての製品が環境配慮製品に位置づけられます。(図2:参照)

図2: 製品環境アセスメントフロー



#### 環境配慮製品例:

##### 高容量パワーリレー「G9KBシリーズ」

オムロンは、Catena-Xなど国際的なフレームワークと整合したCO2データ算定方法の整備を目指し、「ISO14067:2018」およびWBCSDが主催するPACT発行のCO2データ算定・共有方法論「Pathfinder Framework」を参照し定めたオムロン共通のCFP算定ガイドを、一般社団法人サステナブル経営推進機構の支援の元に策定しました。電子部品事業では、パワーコンディショナーや蓄電システムなど新エネルギー機器向けに提供する高容量パワーリレー「G9KBシリーズ」において、ガイドラインを基にCFPを算出し、2024年5月より算出データを顧客の要望に応じて提供を開始しました。



## ■環境貢献製品

環境貢献製品は、環境配慮製品の要件を満たした上で、特定の環境特性において優れた環境パフォーマンスを発揮し、顧客の環境課題の解決に貢献する製品を指します。本製品群では、国際標準化が進む削減貢献量を評価基準として採用することで、「気候変動」と「循環経済」への環境価値を可視化しています。

社会システム事業 (SSB) が提供する太陽光発電用パワーコンディショナ (KPVシリーズ) を、2024年12月に初の環境貢献製品として評価を完了しました。

### 環境貢献製品例：

#### 太陽光発電用パワーコンディショナ (KPVシリーズ)

太陽光発電用パワーコンディショナは、太陽光発電システムにおいて発電された電力を家庭や施設、電力網で利用できる形に変換・調整するための装置です。化石燃料を燃焼して発電する方法とは異なり、GHGを排出しないクリーンなエネルギー源であり、発電した電力を活用することで、化石燃料由来の電力を削減し、GHG排出量の削減に貢献します。

環境貢献製品の適格性：

最終利用段階での寄与

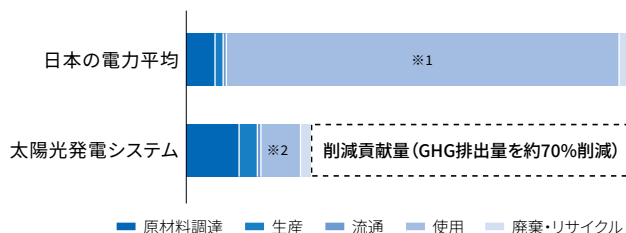
中間段階での寄与

システム全体の効率化や最適化による寄与



太陽光発電用パワーコンディショナ (KPVシリーズ)

#### 太陽光発電システムにおけるGHG排出量削減



#### 参照シナリオ 日本の電力平均

IDEAVer3.3より、直接排出 (発電用エネルギー) と間接排出 (発電用エネルギー以外、ただし発電所の廃棄は含まない) を算定

#### ソリューション 太陽光発電システム

パワーコンディショナのGHG排出量はLCA観点でのCFPを自社にて算定<sup>※3</sup>。その他構成要素は電力中央研究所報告<sup>※4</sup>を参考に、報告書当時と現在の差異 (過積載率など) を独自に考慮し算定。発電所廃棄に関してはNEDO報告書<sup>※5</sup>を参考に算定。

#### 共通の前提条件

タイムフレーム：フロー型 (Forward-looking型) ライフタイム：15年間<sup>※6</sup>  
カットオフ：なし<sup>※7</sup> 第三者保証：なし

※1 IDEAでは使用 (発電時) とそれ以外で区分されているため、原材料調達、生産、廃棄・リサイクルの比率はイメージ

※2 太陽光発電システムの比率ではなく、パワーコンディショナのライフサイクル別の比率を全体に適用しイメージとして表示

※3 1次データによる算定が困難なケースは保守的なシナリオを設定。排出係数にIDEAVer3.3を使用

※4 電力中央研究所報告 日本における発電技術のライフサイクルCO<sub>2</sub>排出量総合評価 平成28年7月

※5 NEDO報告書 太陽光発電システムのライフサイクル評価に関する調査研究 (平成21年3月)

※6 削減貢献量を算定する期間として、パワーコンディショナの標準的な耐用年数である15年を設定。その他の太陽光発電システムの構成要素についてはIEA資料等を参考に使用期間を30年と定め、ライフサイクル全体の排出量の15年分を計上する形で対応

※7 差分の数値化においてはカットオフはなし。ソリューション算定に用いたパワーコンディショナのCFPにおいては、算定時に総量5%未満、単一1%未満の範囲でカットオフを実施している

## 施策 (4) 循環経済への移行

オムロンでは、限りある資源を有効に活用するため、循環経済への移行に関する取り組みを進めました。各事業は、ビジネスモデルの変革、環境配慮設計、回収とリサイクル、持続可能な

調達の実施の4つを柱に、製品に使用する金属やプラスチックの使用量の削減などを進めました。

## 2025年度以降の環境取り組みの方向性

環境に対する社会からの企業への要請は年々高まっており、また、法規制化も進んでいます。中でも、カーボンニュートラルの実現を目的とした「気候移行計画」の策定と実行、取り組み内容の開示義務化の動きが進んでいます。

これらの社会動向を踏まえ、今後は、事業活動を通じてのバリューチェーン全体における温室効果ガス排出量の削減や循環

経済の取り組みを従来以上に加速させていきます。2025年度は、仕入先の温室効果ガス排出量実績や削減目標・計画などに関する調査を実施し、調査結果に基づき、今後の削減目標レベルや施策を検討していきます。

さらに、「自然との共生」に関する取り組みも、2024年に改定した「生物多様性の方針」やTNFD提言に基づく自然資本への取り組みなどを進め、社会の期待に応えていきます。

### これまでの実績と今後の目標

| 項目                   | 領域                            | 2024年度までの目標                      |                                                                                  |                                      | これまでの実績                                                                                                                                                    |                                                            |                                                                  | 今後の目標  | 進捗<br>評価 |
|----------------------|-------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------|----------|
|                      |                               | 項目                               | 基準 (2016年度)                                                                      | 2024年度                               | 2022年度                                                                                                                                                     | 2023年度                                                     | 2024年度                                                           | 2030年度 |          |
| 温室効果<br>ガス排出量<br>の削減 | 自社<br>(スコープ1・2)               | GHG排出量<br>(kt-CO <sub>2</sub> e) | 250                                                                              | 80                                   | 93                                                                                                                                                         | 79                                                         | 64                                                               | 88     | ◎        |
|                      |                               | 削減割合                             | —                                                                                | △68%                                 | △62%                                                                                                                                                       | △68%                                                       | △74%                                                             | △65%   |          |
|                      |                               | 自社拠点の<br>カーボンゼロ実現                | —                                                                                | 国内全76拠点の<br>カーボンゼロの実現<br>(スコープ2対象)   | 10拠点<br>(進捗率13%)                                                                                                                                           | 39拠点<br>(進捗率51%)                                           | 75拠点<br>(進捗率100%)<br>※ 拠 点 減 少 に よ り、<br>対象拠点が76拠点<br>から75拠点に変更。 | 設定なし   | ○        |
|                      | バリュー<br>チェーン<br>全体<br>(スコープ3) | GHG排出量<br>(kt-CO <sub>2</sub> e) | 9,102                                                                            | 設定なし                                 | 11,965                                                                                                                                                     | 6,205                                                      | 6,674                                                            | 7,464  | ◎        |
|                      |                               | 削減割合                             | —                                                                                | 設定なし                                 | +31%<br>(カテゴリー11)                                                                                                                                          | △32%<br>(カテゴリー11)                                          | △26%<br>(カテゴリー11)                                                | △18%   |          |
|                      |                               |                                  |                                                                                  | スコープ3<br>カテゴリー11：<br>新商品の省エネ<br>設計実施 | ①IAB、OHQ、OSS<br>の代表形式の算<br>出方法をカタロ<br>グ値から実績値<br>へ置き換え完了<br>②IAB、OHQ、OSS<br>の 排 出 量 削 減<br>対象製品の設定<br>とアクションプ<br>ランの策定完了                                   | IAB、OHQ、OSSに<br>て設定した省エネ・<br>省資源対応商品の<br>上 市、開 発、検 証<br>完了 | 事業における新商<br>品の省電力化設計<br>や小型・軽量化、<br>低消費電力製品へ<br>の置き換えの促進         | —      | ○        |
| 循環経済への移行             |                               |                                  | 循環経済への移行<br>対応としてのビジ<br>ネスモデルの変革、<br>環 境 配 慮 設 計、<br>回収とリサイクル、<br>持続可能な調達の<br>実施 | ・「環境貢献量」を<br>再定義し新たな<br>方向性を定めた      | ・ 環境評価制度を<br>策定。「環境貢献<br>製品」と「環境配<br>慮製品」を定義<br>・各事業は優先課題<br>を計画的に実施<br>・「環境配慮製品」<br>の 基 礎 と なる<br>CFP算定ルール/<br>算 定 方 法 策 定<br>完了。事業毎に<br>算定・開示取り<br>組みを開始 | ・ 環境評価制度に<br>沿った環境貢献<br>製品を拡大                              | —                                                                | ○      |          |

オムロンは、気候変動を当社が取り組むべき最重要課題であると捉え、2019年2月に、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) 提言への賛同を表明以降、気候関連の情報開示に関するフレームワーク等を基にした情報開示を進めています。詳細は以下をご覧ください。

[🌐 > 第88期 有価証券報告書 P.30 「\(3\)環境\(気候変動\)に関する取り組み」](#)

[🌐 > 気候変動への対応](#)

[🌐 > 気候関連情報開示](#)

## HUMAN RIGHTS | バリューチェーンにおける人権の尊重

企業の社会的責任として、自社のみならずバリューチェーンで働く人々の人権の尊重に対する影響力の発揮

### 人権ハイライト

#### 「SF2030」ビジョン実現に向けた人権取り組みの課題認識

オムロンは、大切にしている価値観のひとつとして、企業理念の中で「人間性の尊重」を掲げています。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、この価値観を元に、企業として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り組みであると考えています。

#### 長期ビジョン「SF2030」の目標

SF2030では、「バリューチェーンにおける人権の尊重」を5つの

サステナビリティ重要課題の1つとして掲げ、2030年までに、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則（UNGPs）」に沿って自社のみならずバリューチェーンで働く人々の人権の尊重に対して影響力を発揮し、人権侵害を許さない、発生させない風土と仕組みが形成されている状態を目指しています。

#### 2024年度までの目標

SF2030を開始した2022年度から2024年度までの3年間は、以下を目標に掲げ、その進捗をモニタリングしてきました。

1. UNGPsに沿った人権デューデリジェンスの実施
2. 各国・地域に適した人権救済メカニズムの構築

#### 2024年度の主な取り組み

##### 施策(1) UNGPsに沿った人権デューデリジェンスの実施

2022年に実施した人権影響評価で特定した7個の「優先的に取り組む人権課題（顕著な人権課題）：Tier1」の是正やリスク低減に向け、人権デューデリジェンスのサイクルを回せる状態を作り込めました。2024年度は、7つの優先課題ごとに責任部門の下、ビジネスカンパニーがResponsible Business Alliance (RBA)<sup>\*1</sup>の基準を管理基準として、人権デューデリジェンスを実行できる体制を構築しました。

自社拠点では労働環境や労働安全衛生の改善に向け、日本、中国、アジア・パシフィック、欧州および米州の自社生産拠点22拠点に対して、RBAのSAQ（自己評価質問書）を実施しました。マレーシアの生産拠点1拠点では、RBA基準による第三者監査を実施し、人材派遣業者を介して雇用している外国籍労働者について、労働者から派遣業者への就職斡旋手数料の支払いおよび雇用契約書内容に、現地法令との相違が確認されました。これらの不適合は、外国籍労働者への就職斡旋手数料の返還および雇用契約形態の正社員への変更、従来と同様の仕事に従事する環境整備を行うことで是正されました。日本国内5拠点では、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を実施し、いずれの拠点においても、強制労働のリスクが無いことを確認しました。

サプライチェーンにおいては重要仕入先60社、それ以外の仕入先389社に対して、セルフチェックを実施しました。重要仕入先に対しては、RBAより求められる要件のクリアを両社の共通目標として設定しています。また、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持つ仕入先（中国：151社、マレーシア：5社）に対して

は、詳細なセルフチェックの実施や開示情報の確認、個別ヒアリング等を行いました。調査結果からリスクが高いと懸念された仕入先（中国1社）に対して、現地での実態調査を実施し、「負傷、発病した労働者へ医療上の応急処置を行うための訓練を受けた要員が設置されていない」事象を確認しました。オムロンから仕入先に指摘を行い、是正計画に基づき改善を進めました。（図1：参照）

製品・サービスでは2024年6月にオムロンAI方針を公表しました。これに基づき、既存のリスクマネジメント体制と連携したAIガバナンス委員会の運用を開始し、オムロンの提供する製品・サービスを通じたAI活用起因する事故や人権侵害等の発生といったリスクへの対策に取り組んでいます。

##### 施策(2) 各国・地域に適した人権救済メカニズムの構築

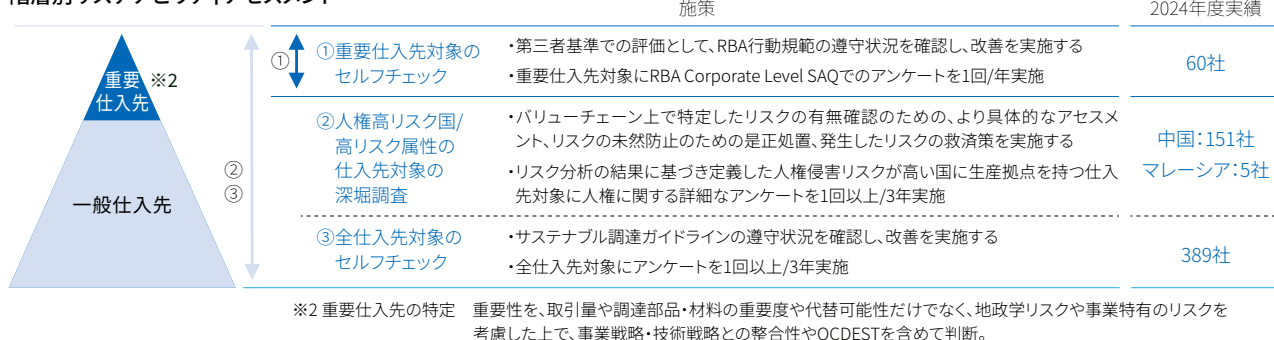
オムロンが人権に対して悪影響を引き起こしたり、または助長していることを確認した場合、正当な手続きを通じた救済を実行できるよう、各国・地域に適した人権救済メカニズムの構築を進めてきました。

2023年度までに、オムロンが事業を展開する5つのエリア（日本、中国、アジア・パシフィック、欧州、米州）ごとに、従業員（派遣社員含む）や仕入先が利用可能な通報窓口を整備しました。加えて、地域社会や顧客、直接取引関係のない2次以降の仕入先も含めたあらゆるステークホルダーからの苦情を受け付ける窓口を設置しました。2024年度は、構築した救済メカニズムの利便性や信頼性向上に向けた運用の改善を行いました。

[人権デューデリジェンス実行体制の詳細はこちらをご覧ください](#)

※1 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

図1: サプライチェーンにおける  
階層別サステナビリティアセスメント



## 2025年度以降の人権取り組みの方向性

人権に対する社会からの企業への要請は、年々変化しています。オムロンは、これからも社会からの要請にしっかりと応え、自社のみならずバリューチェーンで働く人々の人権の尊重に対して影響力を発揮し、人権侵害を許さない、発生させない風土と仕組みが形成されている状態を目指していきます。

2025年度は、これまでに構築してきた人権デューデリジエンス実行体制や各国・地域に適した人権救済メカニズムを土台に、

従来、特に注力してきた「優先的に取り組む人権課題 (Tier1)」に対する取り組みを継続・強化することに加え、法規制等の社会動向も踏まえ、人権への負の影響をより一層低減していくため、「対処する必要性がある課題 (Tier2)」に対しても取り組みを広げる検討を進めています。詳細な人権影響評価を通じてオムロンのバリューチェーン上にあるリスクを特定したうえで、活動領域の拡大を検討していきます。

### 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                                                                                                                                                                   |      |
| 全体         | —                                                                                        | UNGPに沿った人権デューデリジエンスの実施 | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>RBA (Responsible Business Alliance) 加盟 (2024年1月)</li> <li>人権担当取締役の設置</li> </ul>                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>RBA管理基準に基づく人権デューデリジエンス実行体制の整備完了</li> </ul>                                                                                        | ○    |
| 自社         | <ul style="list-style-type: none"> <li>労働安全衛生</li> <li>労働環境</li> </ul>                   |                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>主要な自社生産拠点に対するRBAのSAQ実施:24拠点</li> </ul>                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>主要な自社生産拠点に対するRBAのSAQ実施:25拠点</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>主要な自社生産拠点に対するRBAのSAQ実施:22拠点</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>   | ○    |
| サプライチェーン   | <ul style="list-style-type: none"> <li>強制、奴隷、債務労働</li> <li>労働基準</li> <li>児童労働</li> </ul> |                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>重要仕入先向けのセルフチェック:69社</li> <li>全仕入先向けのセルフチェック:356社</li> <li>サプライチェーンの人権影響評価を実施。2024年度までの重点取り組み対象を中国・マレーシアに生産拠点を持つ仕入先と特定。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>重要仕入先向けのセルフチェック:60社</li> <li>全仕入先向けのセルフチェック:575社</li> <li>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)</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>重要仕入先向けのセルフチェック:60社</li> <li>全仕入先向けのセルフチェック:389社</li> <li>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)</li> </ul> | ○    |
| 製品・サービス    | <ul style="list-style-type: none"> <li>テクノロジーの倫理的な活用</li> </ul>                          |                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>「オムロンAI方針」策定着手</li> </ul>                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>「オムロンAI方針」策定</li> <li>AIガバナンス委員会設立</li> </ul>                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>「オムロンAI方針」公表 (2024年6月)</li> <li>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。</li> </ul>                                                    | ○    |
| バリューチェーン全体 | <ul style="list-style-type: none"> <li>苦情処理メカニズムと救済へのアクセス</li> </ul>                     |                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>(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</li> <li>内部通報件数:84件 (日本30件、海外54件)<br/>※ 人権以外の通報も含む</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>JaCERの提供する「対話救済プラットフォーム」の運用開始</li> <li>内部通報件数:106件 (日本29件、海外77件)<br/>※ 人権以外の通報も含む</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>救済メカニズムの利便性・信頼性向上に向けた運用改善</li> <li>内部通報件数:106件 (日本43件、海外63件)<br/>※ 人権以外の通報も含む</li> </ul>                                          | ○    |



## 取締役会長インタビュー

執行チームのチャレンジを支える監督機能を強化し、持続的成長と企業価値向上を実現します。

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

山田 義仁



### 2024年度の総括

— 2024年度の取締役会では、どのようなテーマや課題を重視して議論を進められましたか。また、1年を振り返って、議長としてどのように総括されますか？

2024年度は、構造改革と中長期の成長への布石を同時に打ち出した、まさにオムロンにとって「転機」となる重要な節目の年でした。こうした変革の局面において、取締役会が果たすべき役割は極めて大きいです。オムロンでは、取締役会とは別の集中討議の場としてオフサイトミーティングや執行チームとの意見交換会の場を設けています。このような機会を拡充し、従来の枠にとらわれず、大所高所から意見をし、踏み込んで執行チームの挑戦を力強く後押しすることを心がけてきました。

特に重視したのは、株主の皆様からの信頼回復と、その期待に応えることを意識し、「構造改革の進捗」と「長期ビジョン実現に向けた戦略の進捗」の2点を軸とするモニタリング機能の強化です。中長期戦略をめぐる具体的な議論として、構造改革後を見据えた“戦略シナリオ”について執行側から検討状況の報告を受け、取締役会で議論を行いました。特に、資本市場における企業のあるべき姿やグローバル人財への投資、データソリューション事業のシナジー創出、さらには北米・中国・アジアを中心とする地域戦略について、多角的な意見を交換しました。

また、今後、オムロンの成長のドライバーとして位置付けているデータソリューションビジネスについては、フリーディスカッションを2度にわたり開催し、社外取締役を中心に、中長期目標や成長に向けた課題、JMDCとの協業加速やコーポレートヘルス関連投資の位置づけについて議論を行いました。1年を振り返って総括すると、本質的な対話を通じて取締役一人ひとり

の発言が活性化し、議論の質とスピードが高まったことで、取締役会の実効性が確実に向上したと感じています。

### 構造改革後を見据えた中長期的な事業戦略の議論に対する評価

— 構造改革後を見据えて、オフサイトミーティングや執行チームとの意見交換を拡充されたとのことですが、こうした取り組みがどのような成果を生み、中長期的な監督機能にどうつながっているとお考えでしょうか？

2024年度は、監督機能を強化するために、取締役会以外の“対話の場”を拡充し、積極的に活用しました。オフサイトミーティングでの幅広いオープンな議論が、その後の取締役会における各付議事項の議論の深化、取締役会の実効性向上につながっていると思います。

私が強く実感しているのは、“本質的な対話”こそが、ガバナンスの根幹であるということです。異なる立場であっても、企業価値向上という目的を共有し、未来志向で議論することが経営の健全性を支える力になると確信しています。今後も、取締役は平時から執行幹部と議論を重ね、タイムリーなアドバイスを行い、経営の透明性や意思決定の質を高めることで、構造改革後の持続的成長を確かなものとし、企業価値向上への貢献に役立てていきたいと考えています。

### ポスト構造改革を見据えた2025年度の取締役会運営方針

— 2025年度、実効性を進化させるうえで重視される方針や注力されるポイントは何でしょうか？

2025年度の取締役会の運営方針は、「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」です。そのうえで重点テーマとして、「中期経営計画の策定と実行力強化」「変化対応力の向上」「構造改革の完遂」の3点を掲げました。

具体的には、定例報告などのアジェンダを整理し、中長期的な戦略議論に集中できる体制に改めました。さらに、CEOからの柔軟な報告や臨時議題の設定により、変化に即応できる仕組みも整備しました。2025年度は、構造改革の完遂を経てオムロンが「未来の成長軌道」に踏み出す年です。取締役会としても、中長期視点での成長戦略に一層踏み込み、戦略と実行の両輪を支える存在へと進化していきます。加えて、取締役会の実効性をさらに高めるために、第三者評価を導入予定です。外部の視点を取り入れることで、内省だけでは見えにくい本質的な課題を明らかにし、持続的な企業価値向上につなげます。

私は、ガバナンスに“完成形”はないと考えています。企業を取り巻く環境が大きく変化するなかで、ガバナンスもまた常に進化していくべきものです。オムロンは、監査役会設置会社の枠組みを軸に、社長指名・人事・報酬・コーポレートガバナンスの4つの諮問委員会を設置し、透明性と客観性を高め、モニタリングボードとしての機能を高めてきました。一方で、制度上はマネジメントボードの枠組みに立脚しているため、モニタリングボードとしての取り組みには一定の制約があるのも事実です。今後も、“あるべき姿”を問い続け、オムロンに相応しいガバナンスの形を追求し、進化させて参ります。

## 新たな役員報酬制度に込めた思い

### ——今回新たに導入した役員報酬制度について、狙いや思いについて聞かせてください。

新たな報酬制度は、企業価値向上に向けた「取締役一人ひとりの企業価値向上に対するコミットメント」を制度面からも明確にしたことです。1つ目は、社長の報酬において株式報酬の比重を高めたことです。当初、社長の報酬構成は、「基本報酬」「短期業績連動（賞与）」「中長期業績連動（株式報酬）」の比率は、1:1:1でしたが、企業価値を最重視する姿勢を制度面でも示すべく、段階的に構成比率を見直してきました。今回、1:1:1.7とすることで、社長の長期視点での経営への責任と覚悟をより明確にしました。

2つ目は、社外取締役に対しても新たに株式報酬制度を導入したことです。これにより、企業価値向上という共通のゴール

に向けて、全役員が一体となって挑戦する土台が整いました。これは、重要な役割を担う役員に相応しい人財を確保するための基盤でもあります。今回の変更は、報酬制度という枠を超えて、オムロンのガバナンスの質を次のステージへと引き上げる重要な一歩だと捉えています。

## 株主へのメッセージ：企業価値向上へのコミットメント

### ——最後に、株主の皆さまへ向けて、企業価値向上に対する取締役会としてのコミットメントや、今後への期待についてメッセージをお願いします。

私たち取締役会は、企業価値の持続的な向上にむけて、中長期の戦略とその実行を最重点課題として、監督という立場から後押ししていきます。執行チームが掲げる成長の旗を信じ、その挑戦を支え抜くことこそ、私たちの責務です。なぜなら、オムロンの存在意義は「社会的課題の解決に貢献すること」であり、その実現を担う執行チームの挑戦は、株主の皆さまをはじめとするすべてのステークホルダーと共有すべき未来だからです。

これまでも、株主や投資家の皆さまとの対話から得られた示唆を取締役会でもフィードバックすることで、社外の視点を真摯に受け止め、議論に反映してきました。今後も、株主や投資家の皆さまとの対話の機会を積極的に設けることで実効性を高め、企業価値向上への道をより確かなものにしていきたいと思っています。

変革の道のりは決して平坦ではありません。しかし、オムロンは、変化をチャンスに変える力と、あらゆる知見を結集しながら、一步一步着実に進んでいきます。どんな局面にあっても、持続的な成長を目指す歩みを止めることはありません。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。

## GOVERNANCE | 長期的かつ持続的に企業価値を高めるガバナンス体制

## 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

オムロンのコーポレート・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て、持続的な企業価値の向上を実現するための仕組みです。

この仕組みにより、経営の透明性・公正性を高め、迅速な意思決定を行うとともに、監督から執行の現場までを有機的に連携させ、経営のスピードを速め、企業の競争力の強化を図っています。

## オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシー

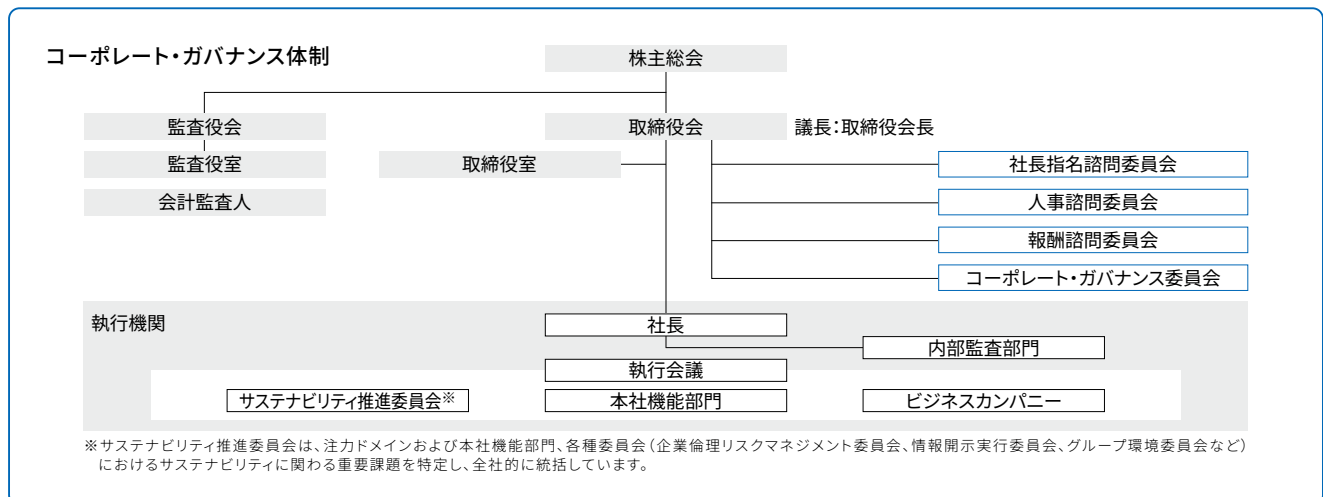
オムロンは、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方に基づき、「オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシー」を制定しています。ポリシーは、1996年の経営人事諮問委員会の設置以降、オムロンが25年以上かけて築いてきたコーポレート・ガバナンスの取り組みおよび体制を体系化したものです。オムロンは、持続的な企業価値の向上を実現するために、これからもコーポレート・ガバナンスの継続的な充実に取り組みます。

## コーポレート・ガバナンス体制

オムロンは、監査役会設置会社を選択しています。取締役会は、実質的な議論を深めるため、8名の取締役で構成しています。取締役会の客観性を高めるため、取締役会議長と社長CEOを分離し、取締役会の議長は代表権を持たない取締役会長が務めています。取締役会の監督機能を強化するため、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・ガバナンス委員会を設置しています。

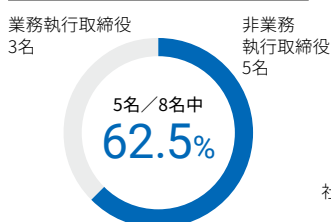
## 取締役会の構成に関する考え方

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材で構成するとともに、ジェンダー、国籍、国際性、年代などの区別なく多様性を確保します。

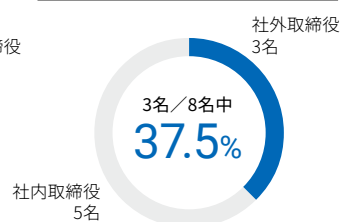


## 取締役会の構成 (2025年6月24日時点)

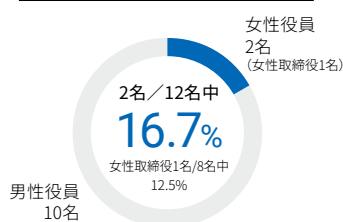
## 非業務執行取締役の比率



## 社外取締役の比率

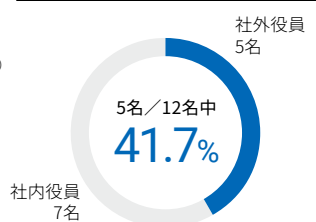


## 女性役員 (取締役・監査役) の比率



## 社外役員

## (社外取締役・社外監査役) の比率



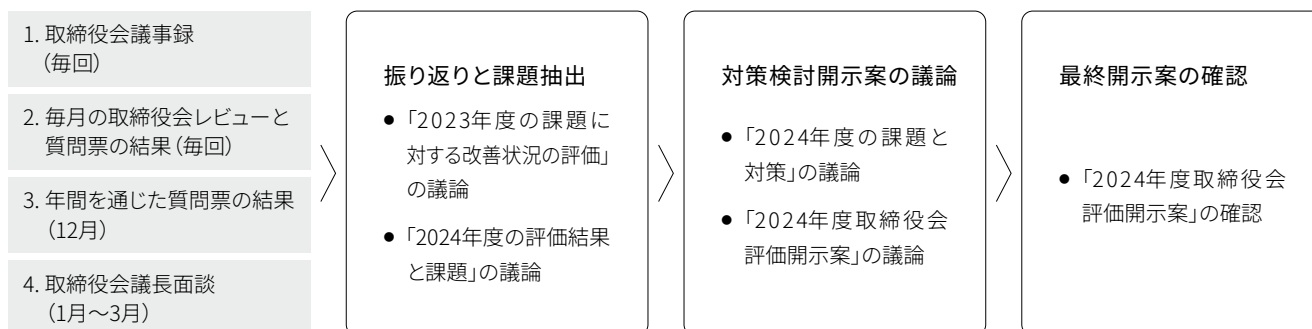
## 取締役会の実効性向上の取り組み

オムロンは、持続的な企業価値の向上を実現するために、経営の透明性・公正性を高め、迅速な意思決定を行うとともに、経営のスピードを速め、企業の競争力の強化を図ります。

そのために、オムロンは、取締役会の実効性向上の取り組みを通じて、取締役会の監督機能を強化しています。

### 1. 2024年度取締役会の実効性評価の評価方法

オムロンの取締役会実効性評価は年間を通して実施してきた1～4の結果を基にコーポレート・ガバナンス委員会にて議論を行い、昨年度の課題に対する改善状況の評価と今年度の課題と対策を抽出しています。



1. 各取締役会の議事録
2. 各取締役会終了直後に実施している社外役員による取締役会レビュー結果と全取締役、監査役に実施している質問票による自己評価結果
3. 全取締役、監査役による年間を通じた取締役会運営等に対する自己評価結果
4. 取締役会議長による全取締役、監査役を対象とした個別面談結果

### 2. 2024年度取締役会の実効性評価結果

#### 2024年度総括

2024年度の実効性評価は、2023年度の二度の業績下方修正を受け、構造改革（NEXT2025）の完遂に向けた進捗モニタリングを最重要テーマとし、構造改革の5つの施策の進捗に対する監視・監督を強化しました。また、2023年度の下記課題<sup>※</sup>に対する改善に努め、業績の予見性を高めるために、業績状況や事業環境の早期共有と議論を重視しました。さらに、取締役会全体の活動の実効性を一層高めるため、新たに様々な取り組みを導入しました。具体的には、事業戦略や事業課題を早期に検討できるよう、オフサイトミーティングや取締役と経営幹部との意見交換の場を拡充し、業務執行部門と多角的に議論を行う機会を増やしました。その結果、コーポレート・ガバナンス委員会は取締役会以外の関連する活動の充実などにより、取締役会全体の活動として実効性が向上したと評価しました。

#### ※2023年度課題

- 取締役会は業績の下方修正に関する議論が十分に尽くせなかったことを課題とするとともに、業績の予見性を高めプロアクティブに議論を行う必要がある。
- 取締役会上程議案において、問題の根本原因に対する追究が不足している場合がある。
- 取締役会の議論が、説明者対取締役会メンバーの構図（1対N）ではなく、取締役会メンバー同士（N対N）で議論を行い、更に議論を活性化させる必要がある。
- 各ビジネスの戦略議論においては、競争を意識した競争優位性の明確化や、市場分析データの統一性など、これまで以上に明確に示す必要がある。

### 3. 2024年度の課題と対策

#### 評価した点

- オフサイトミーティングの活用や、四半期業務報告の1か月前倒しを始めとする業績状況の早期共有等を通じて、多角的な議論を早期に行える機会が機能しました。
- N対Nを意識した議長の取締役会運営などにより議論は活性化し、業務執行部門の説明もこれまで以上に要点が明確になりました。また、市場や競合分析の現状・数値をもとに客観的に議論できる基盤が整備できました。



## 課題

- 監査役会設置会社のスキームの中で、モニタリング機能を進化させるべく、企業価値向上に向けた中長期視点での成長戦略の議論を強化するため、取締役会として議論すべき議題および議論すべき観点(レベル)を整理する必要があります。

## 要請した点

課題の解決に向けて、コーポレート・ガバナンス委員会は、取締役会へ以下を要請しました。

- 今後、更に企業価値向上に向けた成長戦略の議論を強化する。
- 個別事案の詳細原因の追究に偏らず、組織能力の向上やリスク管理の高度化など、中長期的な視点で議論する。
- 事業環境の変化に対応するため内部統制の進化とそれを実行、管理する体制を強化する。

これらを実現するため、取締役会の上程議案において、新たに議論する議題、省くべき議題を検討する。

## 4.2024年度議論された主な議題

## ■ 重点テーマ1

構造改革「NEXT2025」の完遂に向けた進捗モニタリング

- IABリバイバルプラン (IAB Future Reboot)
- 人員数・能力の最適化
- 「NEXT2025」ポートフォリオ最適化の検討状況
- 固定費生産性の向上

## ■ 重点テーマ2

長期ビジョンの実現に向けた進捗モニタリング

- 次期中計「SF2030 2nd Stage」戦略シナリオ
- データソリューションビジネスのフリーディスカッション
- 人材戦略

[▶ 詳細は2024年度 取締役会の実効性向上の取り組みをご覧ください](#)

その他、上記以外で議論された主な議題 ※定例の決議議案は除く

## 主な決議事項の議案

- キャッシュアロケーションポリシー/株主還元方針の承認
- 取締役会運営方針および重点テーマの承認
- サステナビリティ推進・統括機能の移行の承認
- 普通社債発行についての承認

## 主な報告事項の議案

- サステナビリティ重点課題の取り組み総括、実行計画
- JMDC事業計画の進捗
- 取締役会実効性評価の結果
- 内部統制システム運用状況
- 内部監査活動結果、計画
- リスク案件の状況報告
- コーポレートITシステム進捗
- 監査役の監査実施結果、計画
- 知財活動の進捗報告

## オフサイトミーティングの議案

- 各ビジネスカンパニーの事業戦略
- 地政学リスクについて
- 買収提案をめぐるソフトローとハードローの現状

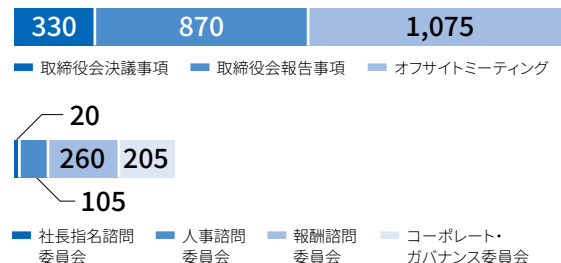
## 2024年度 取締役会開催実績

|               |         |
|---------------|---------|
| 開催回数          | 13回     |
| トータル時間        | 2,865分  |
| 平均開催時間(1日あたり) | 3.7時間/回 |
| 総議題数          | 86※     |

※オフサイトミーティング、各種委員会の議題も含む

## 2024年度 各会議体の議論時間の実績

単位:分



## 5.実効性を高めるための取り組み実績

2024年度は、取締役会と業務執行部門が事業戦略や構造改革の重要な施策に対して、早期検討段階から活発に議論が行なえるようオフサイトミーティングの場を積極的に設定しました。また、社外役員に対して、各事業の戦略や取り組みの理解をより深めて頂くため、各ビジネスカンパニー長との意見交換の場を多く設定しました。

## 主な実績

|                   |     |
|-------------------|-----|
| オフサイトミーティング       | 6回  |
| ビジネスカンパニー長との意見交換会 | 10回 |
| 現場訪問              | 2回  |



## 役員報酬

### 報酬制度の概要

オムロンの役員報酬制度は、2017年度に導入した体系を基盤とし、2021年の見直しを経て、今回が2回目の改定となります。本制度は、株主をはじめとする全てのステークホルダーの視点を経営に反映させ、役員報酬と企業価値（事業価値・株主価値・社会価値）の向上との連動性を明確にすることで、役員の業績目標達成意欲や自社株保有の促進を通じた持続的な企業価値向上への貢献意欲を高める設計となっています。

具体的には、固定報酬である「基本報酬」、業績に応じて変動する「短期業績連動報酬（賞与）」と「中長期業績連動報酬（株式報酬）」から構成されています。基本報酬は、外部専門機関による100社超の日本の主要企業報酬データをもとに、客観性を担保した水準で設定しています。また、各業績連動報酬の基本報酬に対する構成比率は、役位・役割に応じて設定しています。たとえ

ば、中長期の企業価値向上にコミットし、持続的成長を牽引する役割を担うCEOの場合、「1:1:1.7」と、業績連動報酬、特に中長期の比率を相対的に高めた構成としています。短期のみならず中長期の成果に焦点を当てた構成とすることで、企業価値の持続的向上に対する強いインセンティブとなる仕組みが特徴です。

#### 報酬構成

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)

報酬構成比率

1 : 1 : 1.7

(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全て100%と仮定した場合の比率)

### 改定の背景・狙い

今回の報酬制度改定は、2021年度から2024年度を対象とした中長期業績連動報酬（株式報酬）の評価期間が満了するタイミングを契機として、制度全体の見直しを実施したものです。社外取締役が委員長を務め、かつ委員の過半数を社外取締役で構成する報酬諮問委員会における審議を経て決定しています。

本改定では、構造改革を経て成長フェーズへの移行を目指す過渡期にあるというオムロンの現状を踏まえ、抜本的な変更は行わず、「現行制度の強みを活かしつつ、社会の要請や経営環境の変化に対応可能な枠組み」とすることを基本方針としました。中でも重視したのは、株主の皆様との利害の一致をより一層強化し、中長期的な企業価値の向上にコミットするインセンティブの強化です。外部環境の変化に対応しつつ、役員一人ひとりの自律的な挑戦と企業の持続的成長を両立する新しい報酬制度を目指しました。

### 主な改定内容

| 項目                  | 改訂内容                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 短期業績連動報酬<br>(賞与)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>外部環境変化に柔軟に対応できるよう、取締役会決議で業績指標等を設定可能とする設計に変更</li> </ul>                                                                                                                         |
| 中長期業績連動報酬<br>(株式報酬) | <ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役にも株式報酬を新たに導入し中長期的な企業価値向上へのコミットメントを強化</li> <li>「相対TSR」の評価ウェイトを高め、株主との視点の一致を強化</li> <li>評価期間を2年とすることで経営のスピード感にも対応</li> <li>交付時期も退任後とすることで、これまで以上に長期的な視点での経営を促す設計</li> </ul> |

### 新報酬制度の概要

#### 短期業績連動報酬（賞与）

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)

#### 中長期業績連動報酬（株式報酬）

※業績連動部分

業績連動部分 = 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%)

| 評価ウェイト     |     | 指標                                   |
|------------|-----|--------------------------------------|
| 企業価値評価     | 80% | 相対TSR*                               |
| サステナビリティ評価 | 20% | 具体的な指標は中期経営計画を踏まえ、報酬諮問委員会の審議を経て決定します |

※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  
(相対TSR = TSR ÷ 配当込みTOPIX増減率)

#### 取締役報酬の方針

- 基本方針** ● 企業理念を実践する優秀な人材を取締役として登用できる報酬とする。● 持続的な企業価値の向上を動機づける報酬体系とする。● 株主をはじめとするステークホルダーに対して説明責任を果たせる、「透明性」「公正性」「合理性」の高い報酬体系とする。
- 報酬構成** ● 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業績連動報酬で構成する。● 基本報酬に対する業績連動報酬の報酬構成比率は、役割に応じて決定する。● 社外取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から、基本報酬と業績に連動しない株式報酬で構成する。
- 基本報酬** ● 基本報酬額は、外部専門機関の調査に基づく他社水準を考慮し役割に応じて決定し毎月支給する。
- 業績連動報酬** ● 短期業績連動報酬として、半年度の業績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する。● 中長期業績連動報酬として、企業価値（株式価値）の向上に連動する株式報酬を支給する。● 株式報酬は退任後に支給する。● 短期業績連動報酬および中長期業績連動報酬の基準額は、役割に応じて定める報酬構成比率により決定する。
- 報酬ガバナンス** ● 報酬構成および報酬構成比率、基本報酬の水準ならびに業績連動報酬の業績指標および評価方法は、報酬諮問委員会の審議、答申を踏まえ決定する。● 各取締役の報酬の額は、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する。

## 各諮問委員会委員長（社外取締役）メッセージ



### 上釜 健宏

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

#### 2024年度活動実績

##### 社長指名諮問委員会

開催回数:1回

- 社長候補者の審議
- FY25非常事態発生時の社長継承候補者の審議

##### コーポレート・ガバナンス委員会

開催回数:7回

- 各取締役の役割についての議論
- 取締役会における指摘事項への対応状況の報告
- 取締役の自己評価、相互評価、第三者評価の実施についての議論
- 2024年度取締役会実効性評価の審議
- 取締役会に対するファクトブックの整備についての議論

オムロンのコーポレート・ガバナンス委員会は、2023年度から非執行の社内取締役を加え、多様な視点による議論を進めています。2024年度も、取締役会の実効性向上に資する施策に取り組みました。中でも、各取締役の役割を明確に定義したことで、今後の役員報酬制度の設計、取締役の選任要件などにも活用できる基盤が整いました。そして第三者評価の導入に向けた検討は、さらなる実効性強化に向けた礎となるものです。当委員会は、持続的な企業価値向上に資する実効性のある議論を行う場として進化を続けています。今後は、さらに、企業価値向上に向けた具体的な議論を深め、オムロンがどのような企業を目指し、どのような価値を創出していくのか、その将来像を描くことが重要な課題であると考えています。当委員会はオムロンのコーポレート・ガバナンスの高度化を通じ、持続可能な成長の実現を目指してまいります。

[上釜 健宏 委員長インタビュー](#)



### 小林 いずみ

人事諮問委員会  
委員長

#### 2024年度活動実績

##### 人事諮問委員会

開催回数:6回

- 上級執行役員の役職任免の審議および執行役員の選任の報告
- 取締役候補者・監査役候補者・執行役員候補者の審議
- 経営陣幹部の後継者計画の報告
- 社外取締役・社外監査役候補者リストの報告
- 各諮問委員会の委員体制の審議

人事諮問委員会では、持続的な企業価値向上に向けてオムロンに必要なリーダー像を見極めることを重要な役割としています。その実現に向けて、独立社外取締役を中心とした中立的な立場から、役員人事の透明性・客観性を確保しつつ、経営陣との継続的な対話を通じて戦略と連動した最適な人材配置を支えています。現在、成長に向けた変革期にあるオムロンには、特に、DXの知見、社会や業界の動向を敏感に捉える力、果敢なリスクテイクができる能力を備えた多様な人財の登用が不可欠です。委員会では、こうした視点に立ち、監督機能の高度化と最適な経営体制の実現に向けた議論を重ねています。今後も、最適な体制を追求し続けることで、オムロンの持続的成長を支えていきます。

[小林 いずみ 委員長インタビュー](#)



### 鈴木 善久

報酬諮問委員会  
委員長

#### 2024年度活動実績

##### 報酬諮問委員会

開催回数:7回

- 新報酬制度の議論、審議
- 取締役・執行役員の報酬水準、テーブルの審議
- 外国人執行役員報酬の審議
- 取締役賞与・株式報酬の評価基準、支給額の審議
- 執行役員賞与・株式報酬の評価基準、支給額の報告
- 取締役・執行役員 株式報酬の審議

報酬諮問委員会では、企業価値の最大化に向け、「企業理念を実践する役員に、長期ビジョンを実現し持続的成長と中長期的価値向上に貢献する強い動機づけを与えること」。そして「報酬制度の透明性・客観性を確保し、ステークホルダーの皆様へに経営への理解を深めていただくこと」に取り組んでいます。今年度実施した報酬制度の改定は、構造改革から成長フェーズに移行を踏まえ、「構造改革の完遂」と「成長への加速」の双方を支えるバランスの取れた制度へと見直しました。引き続き、次期中期経営計画「SF2030 2nd Stage」の始動を見据え、変化する経営環境やガバナンス要請に機動的に対応しながら、持続的な企業価値向上に資する報酬制度のあり方を継続的に検討してまいります。

[鈴木 善久 委員長インタビュー](#)

## リスクマネジメント

### 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。「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、取り組みを進めています。

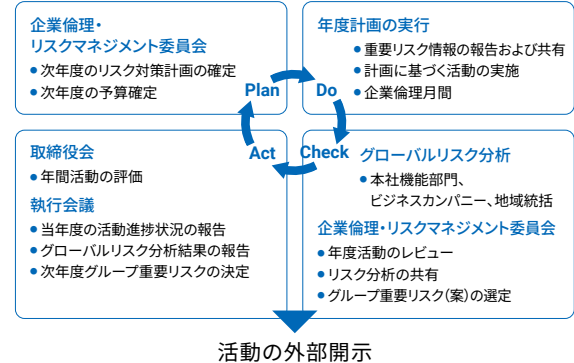
### 統合リスクマネジメントの仕組みと体制

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、グローバルリスクマネジメント・法務本部長(GRL長)を推進責任者とし、オムロングループルール(OGRL)\*「オムロン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150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。

1. 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こと
2. 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、対策をとること
3. 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こと

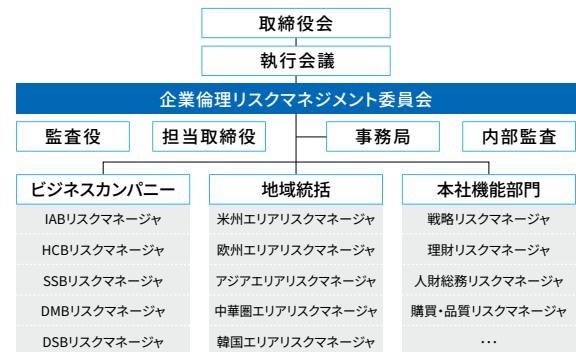
推進組織として、取締役・監査役の参加・監督のもと、GRL長を委員長、主要なリスクマネージャを構成員とする「企業倫理

#### 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委員会」を設置し、原則年4回開催しています。統合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。

#### 企業倫理リスクマネジメント委員会体制



### 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り組んでおり、これらを遂行する中で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、オムロングループを

運営する上で、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」に位置付け、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。

### 事業等リスクの全体像

2024年度末に実施したオムロングループのリスク分析に基づくグループ重要リスクのテーマは下記ウェブリンクの通りです。引き続き「NEXT2025」の実行に伴うリスク、事業スピードの加速や収益性の改善を図る中でグループガバナンス・コンプライ

アンスリスク等については特に注視をしていきます。

オムロングループが重点的に取り組んでいるテーマについては、当該リスクのリスクシナリオと対応策を有価証券報告書(P.42~47)に記載しています。

[> 詳細は有価証券報告書をご覧ください](#)

(2025年9月現在)

取締役・監査役

取締役



山田 義仁 取締役会長 取締役会議長  
辻永 順太 代表取締役  
宮田 喜一郎 代表取締役  
富田 雅彦  
行本 閑人

社外取締役



上釜 健宏  
小林 いずみ  
鈴木 善久  
常勤監査役  
細井 俊夫  
岩佐 博人

社外監査役



三浦 洋  
市毛 由美子

- 社長指名諮問委員会委員 ● 人事諮問委員会委員  
● 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  
① 委員長 ② 副委員長

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)

長期ビジョン 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                                 |

※ 経験年数は原則3年以上とする

取締役および監査役の主たる経験分野・専門性

| 地位・氏名                  | 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   |
|------------------------|------|--------------|----------------|----------|-------|------------------------------|-------|------------------|---------|---------|
| 取締役会長 山田 義仁            | ●    | ●            |                |          |       |                              | ●     |                  | ●       |         |
| 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 富田 雅彦    |      | ●            |                |          |       | ●                            |       |                  | ●       |         |
| 取締役 行本 閑人              |      |              | ●              |          | ●     |                              |       |                  | ●       |         |
| 社外取締役 上釜 健宏            | ●    | ●            | ●              | ●        | ●     |                              | ●     |                  | ●       | 製造業     |
| 社外取締役 小林 いずみ           | ●    | ●            | ●              |          |       | ●                            | ●     |                  | ●       | 金融・国際機関 |
| 社外取締役 鈴木 善久            | ●    | ●            | ●              | ●        | ●     |                              | ●     |                  | ●       | 総合商社    |
| 常勤監査役 細井 俊夫            |      |              | ●              |          | ●     |                              |       | ●                |         |         |
| 常勤監査役 岩佐 博人            |      | ●            |                |          |       | ●                            |       |                  | ●       |         |
| 社外監査役 三浦 洋             | ●    |              |                |          |       |                              | ●     | ●                | ●       | 公認会計士   |
| 社外監査役 市毛 由美子           |      | ●            |                |          |       | ●                            |       | ●                |         | 弁護士     |



(2025年9月現在)

## 執行役員

## 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



富田 雅彦  
CHRO



ナイジェル・ブレイクウェイ  
オムロン マネジメントセンター オブ  
アメリカ会長 兼 CEO



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  
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



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 ソーシャルソリューションズ  
株式会社 代表取締役社長



江崎 雅彦  
デバイス&モジュールソリューションズ  
カンパニー社長



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  
データソリューション事業本部長

## 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 グローバル  
ビジネスオペレーション&サービ  
ス本部長 兼オムロン マネジメント  
センター オブヨーロッパ会長



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



諏訪 正樹  
技術・知財本部長 兼  
オムロン サイニクエクス  
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



アンドレ・ヴァン・ギルス  
オムロン ヘルスケア株式会社  
グローバル営業統轄本部長



神尾 幸孝  
デバイス&モジュール  
ソリューションズカンパニー  
グローバル営業統轄本部長



田邊 慶周  
グローバルリスク  
マネジメント・  
法務本部長



村松 勇介  
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



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  
商品事業本部長



鈴木 高太郎  
グローバル戦略本部  
経営戦略部長



南 和気  
グローバル人財総務  
本部長



# 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。

