CEOメッセージ

「実行力」を強化し、「結果」に拘る組織へと変革します

「攻めの経営」へのモードチェンジ

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

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

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

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

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

代表取締役社長 CEO
辻永 順太

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
これからの経営方針
CEOメッセージ
経営体制の強化
CFOメッセージ
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
GOVERNANCE
FACT

CEOメッセージ

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

P.32▶ 財務・非財務ハイライト　P.78▶ CROメッセージ

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

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

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

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

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

P.19▶ 中期ロードマップ「SF 2nd Stage」

コア戦略：事業ポートフォリオの再構築

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

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

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
これからの経営方針
CEOメッセージ
経営体制の強化
CFOメッセージ
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
GOVERNANCE
FACT

CEOメッセージ

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

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

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

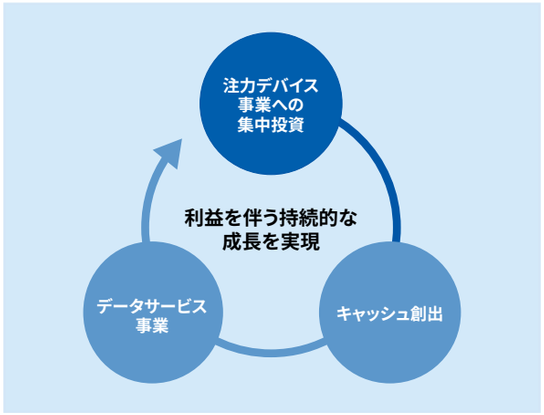
Aratasの17事業がカーブアウトすることで、オムロンの事業数をロードマップ発表時点の52事業から35事業へと絞り込みました。注力13事業を除く22事業は、キャッシュカウ事業と投資拡大・売上拡大フェーズのインキュベーション事業です。オムロングループが健全な事業群の集合体であり続けるために、今後もそのときの市場環境、ビジネスチャンスに応じて、事業ポートフォリオの機動的な見直しを実施していきます。

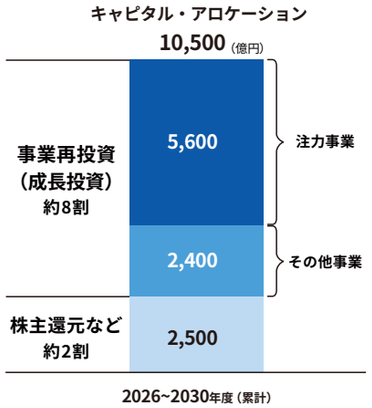
P.36▶ CDXOメッセージ　P.39▶ 事業ページ

企業価値向上を実現させる資本政策

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

SF 2nd Stageでの成長投資とキャピタル・アロケーション





OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
これからの経営方針
CEOメッセージ
経営体制の強化
CFOメッセージ
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
GOVERNANCE
FACT

CEOメッセージ

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

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

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

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

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

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

2030年度
ROE10%超を実現

事業の競争力を支える技術・人財

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

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

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

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

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

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
これからの経営方針
CEOメッセージ
経営体制の強化
CFOメッセージ
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
GOVERNANCE
FACT

CEOメッセージ

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

P.56▶ CTOメッセージ　P.62▶ CHROメッセージ

2030年に向けた挑戦的目標

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

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

P.22▶ SF 2nd Stage 挑戦的目標

結果を出し続ける組織をつくり上げる

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

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

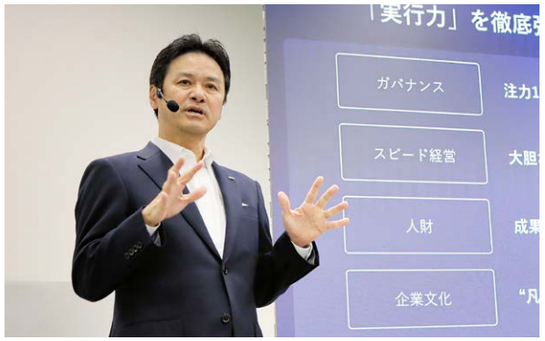
「スピード経営」においては、市場成長を上回る成長を実現させるため、市場環境や顧客ニーズの変化を競合よりも早く捉え、意思決定のスピードを上げます。そのために、新CxO体制の構築、ビジネスカンパニーへの大胆な権限移譲を実行します。さらに、現場の状況をリアルタイムで把握し、数字をもとに素早く判断ができる「データドリブン経営」への進化も実現させます。具体的には、「販売・生産・購買・在庫・物流・会計の業務のやり方」を全社で標準化・一本化するために、今年4月に業務の基幹プロセスをコーポレートシステムへと刷新するなど、様々な打ち手を既に講じています。

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

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

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

P.54▶ CIOメッセージ



OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
これからの経営方針
CEOメッセージ
経営体制の強化
CFOメッセージ
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
GOVERNANCE
FACT

経営体制の強化

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

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

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

各CxOの役割

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

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026

INDEX

VALUES

DIRECTION

これからの経営方針

CEOメッセージ

経営体制の強化

CFOメッセージ

VISION

RESULTS & FORECAST

MATERIALITY

GOVERNANCE

FACT

CFOメッセージ

お客さまとの「信頼」を成長の力に変え、持続的な企業価値向上を実現する

執行役員専務 CFO 兼
グローバル戦略本部長
竹田 誠治

構造改革で築いた基盤を、再成長の力へ

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

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

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

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

ROEを高める好循環をつくる

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

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

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

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
これからの経営方針
CEOメッセージ
経営体制の強化
CFOメッセージ
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
GOVERNANCE
FACT

CFOメッセージ

利益とキャッシュにつなげる力を高めることです。

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

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

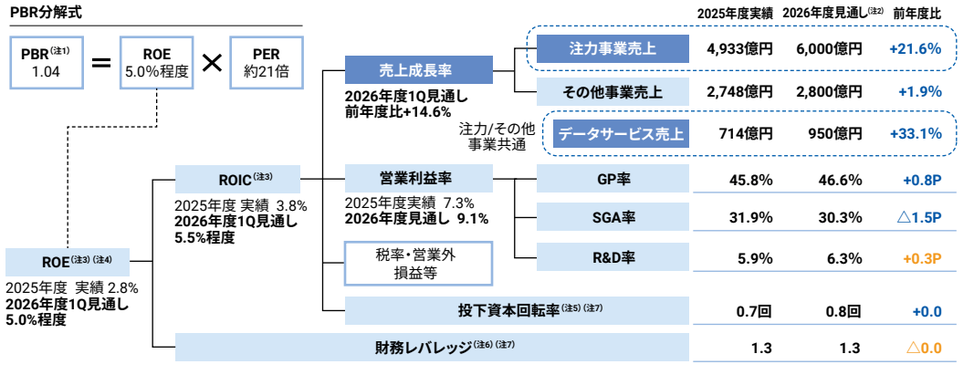
注力13事業を、持続的成長の柱へ

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

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

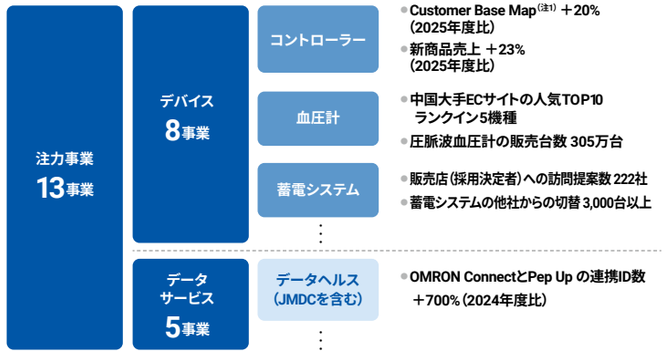
また、事業の競争力を高めるためには、十分かつ規律ある経営資源配分が不可欠です。2026年度は、全社開発投資に占める注力事業への投資比率を従来の52%から63%へと引き上

図1：PBR分解式とROEツリー（注8）



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

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



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

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
これからの経営方針
CEOメッセージ
経営体制の強化
CFOメッセージ
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
GOVERNANCE
FACT

CFOメッセージ

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

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

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

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

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

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

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

キャッシュ創出力を高め、規律ある資本配分を実行する

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

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

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

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
これからの経営方針
CEOメッセージ
経営体制の強化
CFOメッセージ
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
GOVERNANCE
FACT

CFOメッセージ

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

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

信頼の好循環を、TSR向上へつなげる

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

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

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

図3：2025年度に公表・実施したM&A・出資

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

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

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
これからの経営方針
CEOメッセージ
経営体制の強化
CFOメッセージ
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
GOVERNANCE
FACT