長期ビジョン「Shaping the Future 2030」

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

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

オムロンが想定する2030年の社会

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

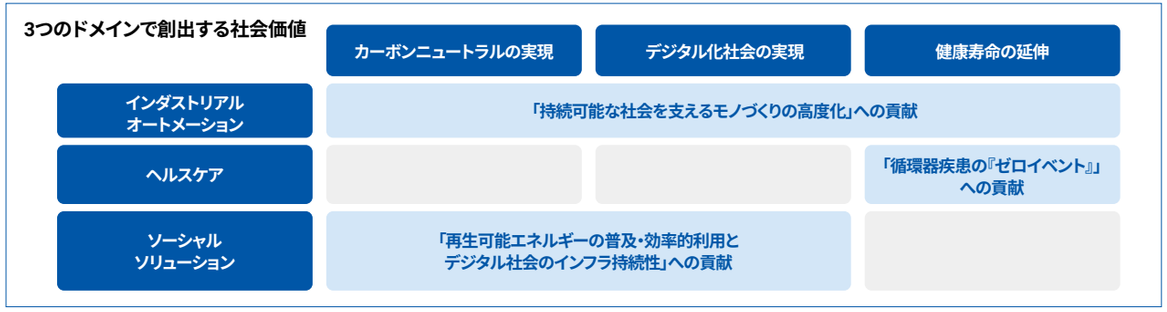
オムロンが創出する社会価値

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

中期経営計画「SF 1st Stage」と構造改革プログラム

「SF2030」における中期経営計画「SF 1st Stage」の変更

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



OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
長期ビジョンとビジネスモデル
長期ビジョン「Shaping the Future 2030」
中期ロードマップ「SF 2nd Stage」
GEMBA DX
価値創造モデル
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
GOVERNANCE
FACT

長期ビジョン「Shaping the Future 2030」

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

構造改革プログラム「NEXT2025」の総括

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

① 制御機器事業（IAB）の早急な立て直し

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

② 収益・成長基盤の再構築

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

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

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

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

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

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
長期ビジョンとビジネスモデル
長期ビジョン「Shaping the Future 2030」
中期ロードマップ「SF 2nd Stage」
GEMBA DX
価値創造モデル
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
GOVERNANCE
FACT

中期ロードマップ「SF 2nd Stage」

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

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

SF 2nd Stageの位置づけと方針

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

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

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

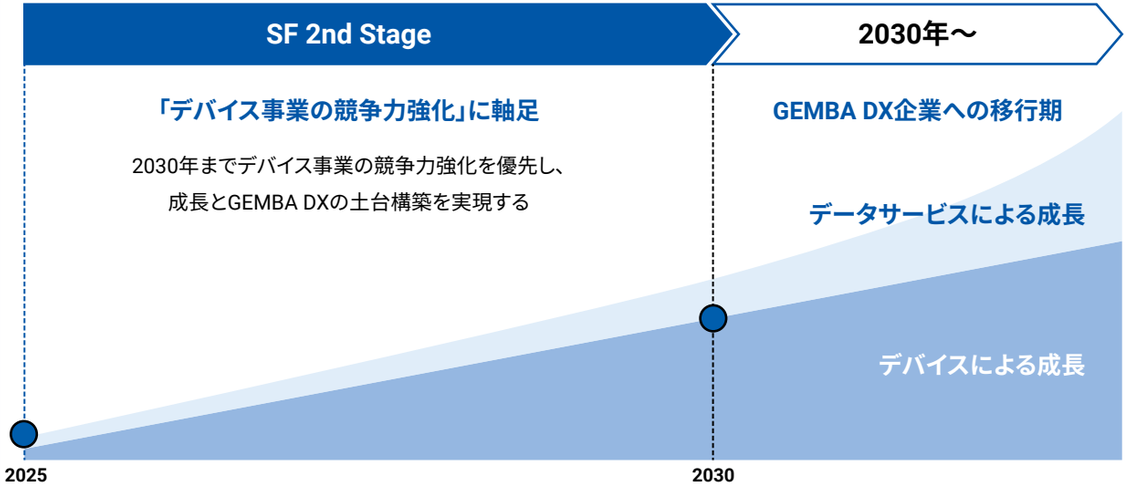
コア戦略「事業ポートフォリオの再構築」

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

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

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

GEMBA DXの実現に向けたタイムライン



OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
長期ビジョンとビジネスモデル
長期ビジョン「Shaping the Future 2030」
中期ロードマップ「SF 2nd Stage」
GEMBA DX
価値創造モデル
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
GOVERNANCE
FACT

中期ロードマップ「SF 2nd Stage」

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

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

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

SF 2nd Stageの事業構成

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

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

各注力事業の位置づけ

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

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
長期ビジョンとビジネスモデル
長期ビジョン「Shaping the Future 2030」
中期ロードマップ「SF 2nd Stage」
GEMBA DX
価値創造モデル
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
GOVERNANCE
FACT

中期ロードマップ「SF 2nd Stage」

VALUE、FRONT、リソースアロケーションの変革

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

VALUEの強化

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

①コア技術強化による成長加速

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

②コスト競争力の強化

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

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

FRONTの強化

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

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

リソース・アロケーション

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

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

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
長期ビジョンとビジネスモデル
長期ビジョン「Shaping the Future 2030」
中期ロードマップ「SF 2nd Stage」
GEMBA DX
価値創造モデル
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
GOVERNANCE
FACT

中期ロードマップ「SF 2nd Stage」

SF 2nd Stageの経営目標

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

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

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

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

SF 2nd Stage財務目標

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

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

SF 2nd Stageサステナビリティ重要課題と非財務目標

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

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

中期ロードマップ「SF 2nd Stage」

サステナビリティ重要課題特定プロセス

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

SF2030策定時におけるサステナビリティ重要課題特定プロセス

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

SF2030策定時におけるサステナビリティ重要課題

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

サステナビリティ重要課題特定のステップ

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

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

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

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

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

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

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

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
長期ビジョンとビジネスモデル
長期ビジョン「Shaping the Future 2030」
中期ロードマップ「SF 2nd Stage」
GEMBA DX
価値創造モデル
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
GOVERNANCE
FACT

中期ロードマップ「SF 2nd Stage」

SF 2nd Stageのサステナビリティ重要課題特定プロセス

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

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

また、6つのマテリアリティを、

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

に整理することで、事業戦略との関係をより明確化しました。

SF 2nd Stageのサステナビリティ重要課題特定のステップ

STEP 0

サステナビリティ重要課題と財務指標のコネクティビティ分析

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

STEP 1

サステナビリティ重要課題の再評価

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

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

STEP 2

重要課題の一部更新

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

STEP 3

重要課題と経営目標の関係性の再検討

従来別々に設定されていた「重要課題」「非財務目標10+1」「戦略目標」の項目を統合し一本化。
目標・指標を重要課題に紐づくものだけに簡素化

STEP 4

非財務目標項目の検討・議論

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

STEP 5

経営レベルでの議論

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

STEP 6

取締役会による承認

取締役会にて審議、承認

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
長期ビジョンとビジネスモデル
長期ビジョン「Shaping the Future 2030」
中期ロードマップ「SF 2nd Stage」
GEMBA DX
価値創造モデル
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
GOVERNANCE
FACT

中期ロードマップ「SF 2nd Stage」

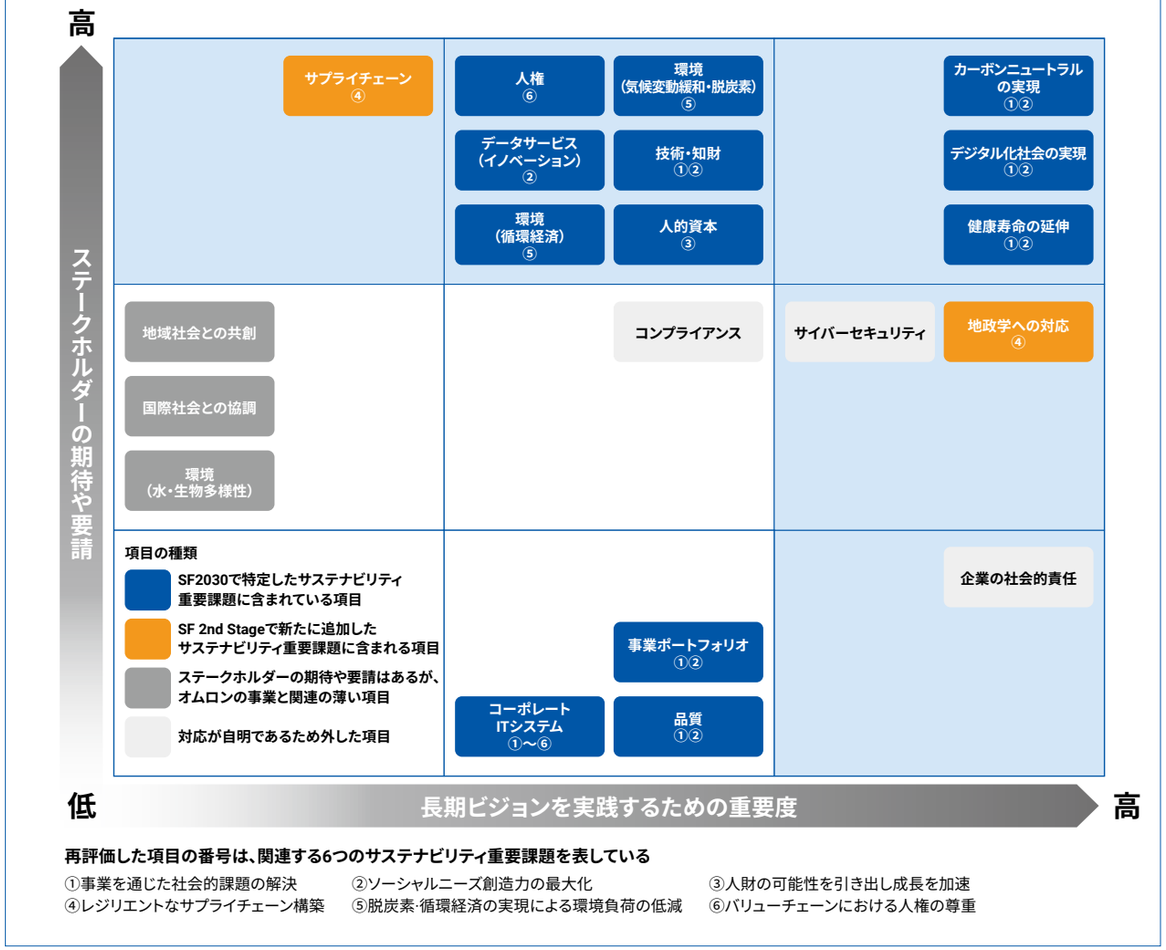
SF 2nd Stageにおけるサステナビリティ重要課題の特定

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

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

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

サステナビリティ重要課題の再評価に用いた20項目



再評価した項目の番号は、関連する6つのサステナビリティ重要課題を表している

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

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
長期ビジョンとビジネスモデル
長期ビジョン「Shaping the Future 2030」
中期ロードマップ「SF 2nd Stage」
GEMBA DX
価値創造モデル
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
GOVERNANCE
FACT

中期ロードマップ「SF 2nd Stage」

サステナビリティ重要課題と財務指標のコネクティビティ仮説検証

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

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

その結果

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

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

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

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

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
長期ビジョンとビジネスモデル
長期ビジョン「Shaping the Future 2030」
中期ロードマップ「SF 2nd Stage」
GEMBA DX
価値創造モデル
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
GOVERNANCE
FACT

GEMBA DX

GEMBA DXとは？ なぜ、GEMBA DX企業への転換を目指すのか？

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

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

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

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

GEMBA DXを実現するオムロン固有の強み

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

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

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

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

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

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

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
長期ビジョンとビジネスモデル
長期ビジョン「Shaping the Future 2030」
中期ロードマップ「SF 2nd Stage」
GEMBA DX
価値創造モデル
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
GOVERNANCE
FACT

GEMBA DX

GEMBA DXを実現するオムロン固有の強み

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

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026

INDEX

VALUES

DIRECTION

VISION

長期ビジョンとビジネスモデル

長期ビジョン「Shaping the Future 2030」
中期ロードマップ「SF 2nd Stage」

GEMBA DX

価値創造モデル

RESULTS & FORECAST

MATERIALITY

GOVERNANCE

FACT

GEMBA DX

データサービス事例

インダストリアルオートメーションドメイン

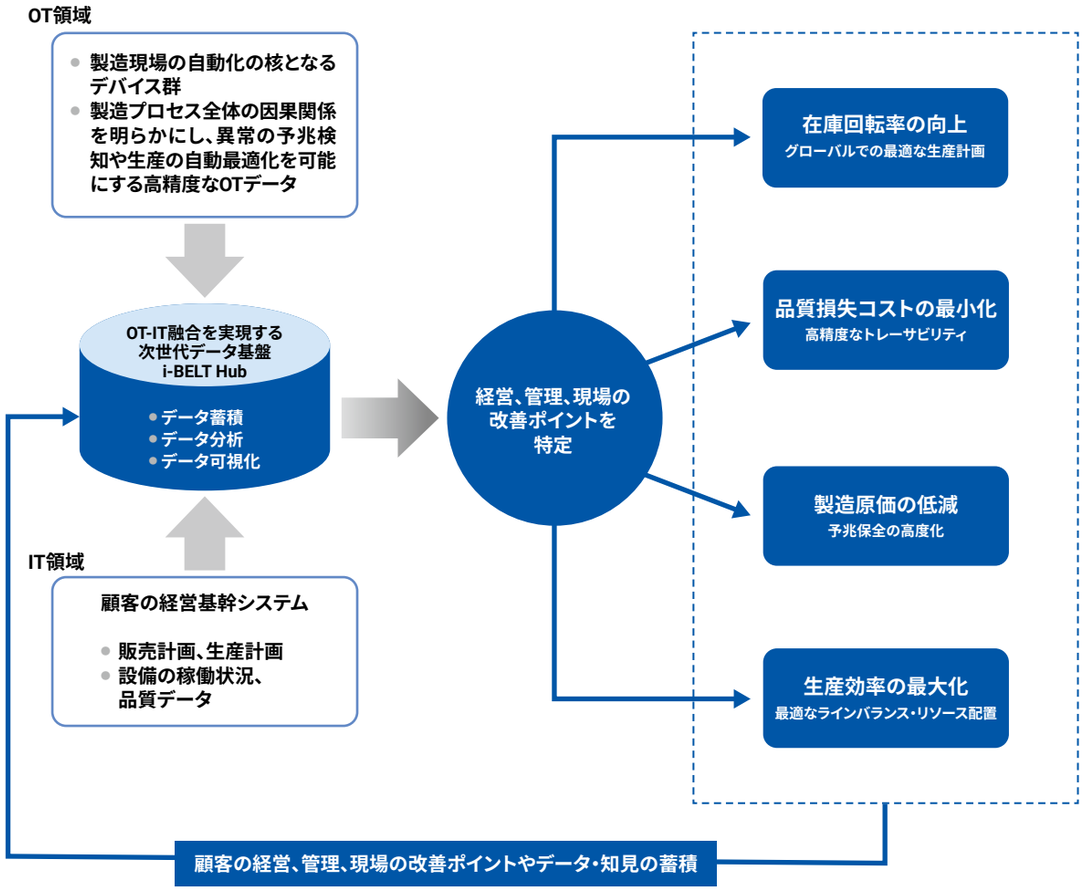
製造業では、労働人口の減少や熟練技術者不足の深刻化により、生産性向上や技能伝承が重要な経営課題となっています。また、製造現場では多様な設備やシステムから大量のデータが取得されている一方で、それらを十分に活用しきれていないケースも少なくありません。オムロンは、センサーやコントローラーなどのデバイスから取得されるリアルタイムデータに加え、設備稼働実績、品質、保守など現場に存在するさまざまなデータと、長年にわたり顧客とともに培ってきた課題解決のノウハウ・知見を組み合わせることで、顧客の本質的課題の解決に取り組んでいます。

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

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

P.50▶ データソリューション事業

インダストリアルオートメーションドメインにおけるデータサービス事例



OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
長期ビジョンとビジネスモデル
長期ビジョン「Shaping the Future 2030」
中期ロードマップ「SF 2nd Stage」
GEMBA DX
価値創造モデル
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
GOVERNANCE
FACT

価値創造モデル

将来の社会価値と経済価値の創出に向けた投資原資

インプット
（競争優位の源泉となる経営資本）

財務資本 P.111▶ FACTページ
- 株主資本
- 有利子負債

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

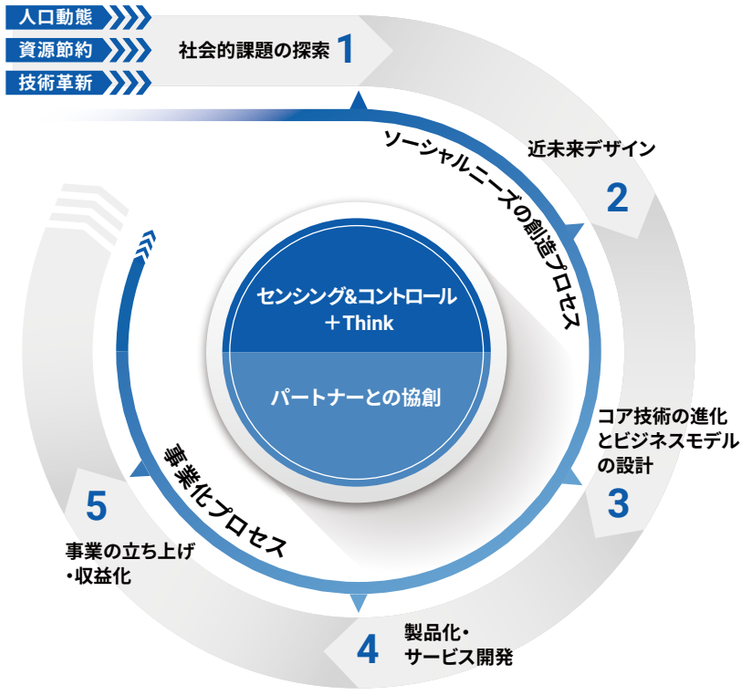
知的資本 P.58▶ 技術・知財ハイライト
- SINIC理論
- コア技術（センシング・制御など）
- 社会課題・現場課題解決の知見
- 事業を通じて蓄積したデータ
- 研究開発費

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

自然資本 WEB ESGデータ
- エネルギー使用量
- 取水量

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

オムロンの事業創造プロセス



企業理念

サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）

①事業を通じた社会的課題の解決

②ソーシャルニーズ創造力の最大化

③人財の可能性を引き出し成長を加速 P.65▶ 人財ハイライト

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

⑤脱炭素・循環経済の実現による環境負荷の低減 P.70▶ 環境ハイライト

⑥バリューチェーンにおける人権の尊重 P.75▶ 人権ハイライト

アウトプット

ドメイン

インダストリアルオートメーションドメイン 制御機器事業（IAB） P.39▶ 制御機器事業

ヘルスケアドメイン ヘルスケア事業（HCB） P.44▶ ヘルスケア事業

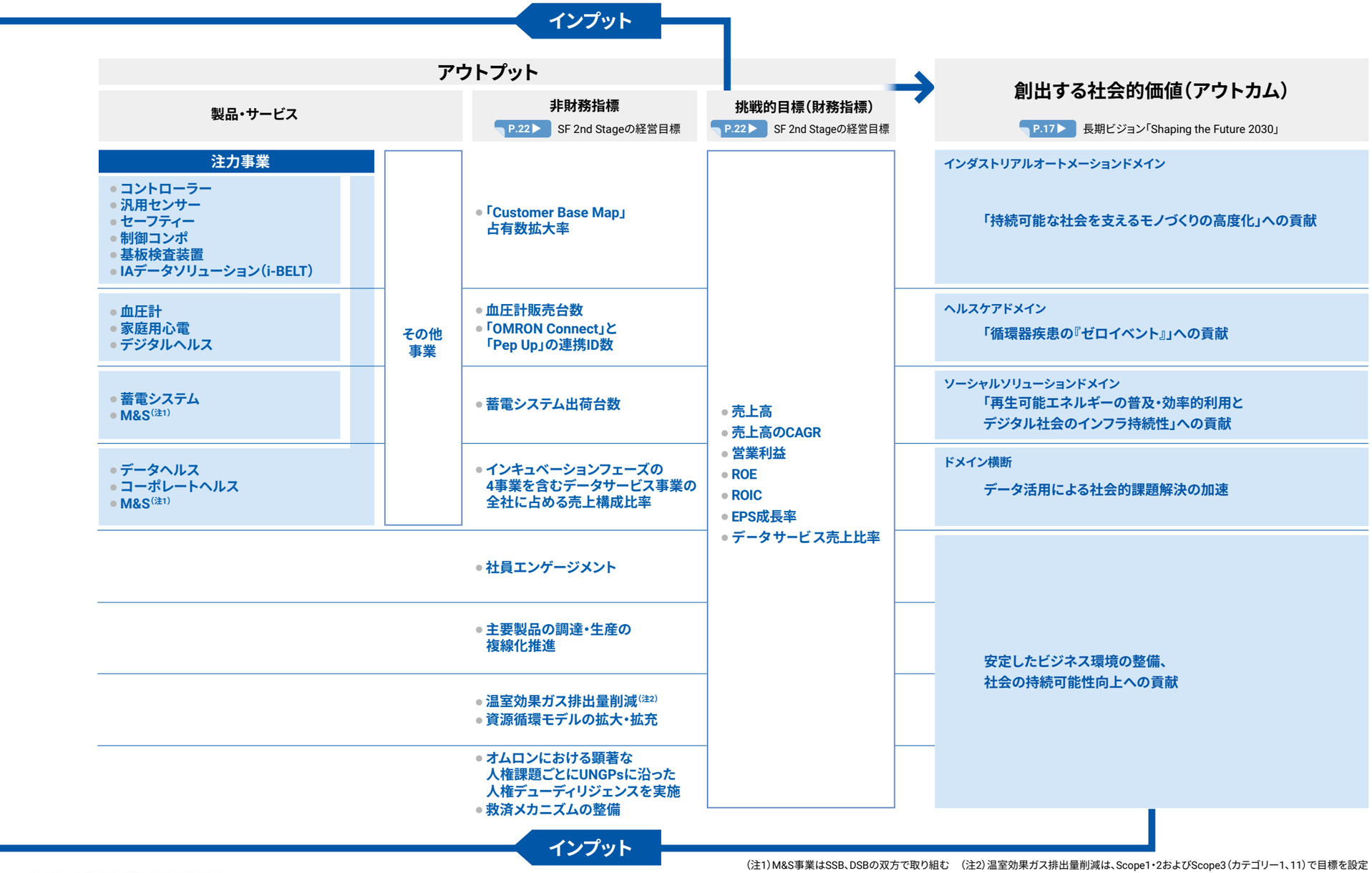
ソーシャルソリューションドメイン 社会システム事業（SSB） P.47▶ 社会システム事業

データソリューション事業（DSB） P.50▶ データソリューション事業

競争優位の源泉となる経営資本の蓄積

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
長期ビジョンとビジネスモデル
長期ビジョン「Shaping the Future 2030」
中期ロードマップ「SF 2nd Stage」
GEMBA DX
価値創造モデル
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
GOVERNANCE
FACT

価値創造モデル



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

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
長期ビジョンとビジネスモデル
長期ビジョン「Shaping the Future 2030」
中期ロードマップ「SF 2nd Stage」
GEMBA DX
価値創造モデル
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
GOVERNANCE
FACT