CHROメッセージ

人と組織の変革を、成果で証明する

取締役 執行役員専務 CHRO 兼 CRO
冨田 雅彦

GEMBA DX企業への転換に向けた人と組織の変革

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

人的創造性とは

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

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

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
成長マテリアリティ
CDXOメッセージ
制御機器事業（IAB）
ヘルスケア事業（HCB）
社会システム事業（SSB）
データソリューション事業（DSB）
CIOメッセージ
CTOメッセージ
技術・知財ハイライト
成長&基盤マテリアリティ
CHROメッセージ
人財ハイライト
サプライチェーンハイライト
基盤マテリアリティ
環境ハイライト
人権ハイライト
サステナビリティ重要課題の進展を支える全社取組み
CROメッセージ
リスクマネジメント&コンプライアンス
GOVERNANCE
FACT

CHROメッセージ

経営主導と凡事徹底で、人と組織の変革をやり切る

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

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

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

人財ポートフォリオの再構築

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

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

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

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

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

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

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

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

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
成長マテリアリティ
CDXOメッセージ
制御機器事業（IAB）
ヘルスケア事業（HCB）
社会システム事業（SSB）
データソリューション事業（DSB）
CIOメッセージ
CTOメッセージ
技術・知財ハイライト
成長&基盤マテリアリティ
CHROメッセージ
人財ハイライト
サプライチェーンハイライト
基盤マテリアリティ
環境ハイライト
人権ハイライト
サステナビリティ重要課題の進展を支える全社取組み
CROメッセージ
リスクマネジメント&コンプライアンス
GOVERNANCE
FACT

CHROメッセージ

挑戦する人財と組織をつくる

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

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

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

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

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

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

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

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

「結果を出し続ける」組織へ

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

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

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

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

P.65▶ 人財ハイライト

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
成長マテリアリティ
CDXOメッセージ
制御機器事業（IAB）
ヘルスケア事業（HCB）
社会システム事業（SSB）
データソリューション事業（DSB）
CIOメッセージ
CTOメッセージ
技術・知財ハイライト
成長&基盤マテリアリティ
CHROメッセージ
人財ハイライト
サプライチェーンハイライト
基盤マテリアリティ
環境ハイライト
人権ハイライト
サステナビリティ重要課題の進展を支える全社取組み
CROメッセージ
リスクマネジメント&コンプライアンス
GOVERNANCE
FACT

人財ハイライト

「SF 2nd Stage」実現に向けた人財戦略

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

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

2025年度の取組み

人と組織の変革を支える基盤整備

成長を加速させるマネジメントスタイルへの変革

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

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

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

「SF 2nd Stage」実現に向けた人財戦略

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

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
成長マテリアリティ
CDXOメッセージ
制御機器事業（IAB）
ヘルスケア事業（HCB）
社会システム事業（SSB）
データソリューション事業（DSB）
CIOメッセージ
CTOメッセージ
技術・知財ハイライト
成長&基盤マテリアリティ
CHROメッセージ
人財ハイライト
サプライチェーンハイライト
基盤マテリアリティ
環境ハイライト
人権ハイライト
サステナビリティ重要課題の進展を支える全社取組み
CROメッセージ
リスクマネジメント&コンプライアンス
GOVERNANCE
FACT

人財ハイライト

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

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

成果：取組みの結果、2025年度は以下の成果を確認しました。

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

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

主体性を生む組織カルチャーへの変革

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

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

成果：取組みの結果、2025年度は以下の成果を確認しました。

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

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

2026年度の取組み

人と組織の変革　人財ポートフォリオの再構築

注力事業への1,000名超の人財シフト

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

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

- 社員情報の可視化

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

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

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

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

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

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
成長マテリアリティ
CDXOメッセージ
制御機器事業（IAB）
ヘルスケア事業（HCB）
社会システム事業（SSB）
データソリューション事業（DSB）
CIOメッセージ
CTOメッセージ
技術・知財ハイライト
成長&基盤マテリアリティ
CHROメッセージ
人財ハイライト
サプライチェーンハイライト
基盤マテリアリティ
環境ハイライト
人権ハイライト
サステナビリティ重要課題の進展を支える全社取組み
CROメッセージ
リスクマネジメント&コンプライアンス
GOVERNANCE
FACT

人財ハイライト

- 全社横断での採用活動の強化

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

- 業務効率化と人財シフトの一体的な推進

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

TOPIC：注力事業を支える パワーエレクトロニクス人財の獲得

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

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

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

経営人財100名規模の育成

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

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

- 経営主導による育成

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

- 経営人財プールの形成と経験付与を通じた育成

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

- 経営人財に求める要件

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

経営人財には、以下3つを求めます。

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

人と組織の変革 挑戦する人財と組織づくり

役割と成果に基づく公正な評価・処遇制度

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

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

- 役割等級制度への移行

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

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
成長マテリアリティ
CDXOメッセージ
制御機器事業（IAB）
ヘルスケア事業（HCB）
社会システム事業（SSB）
データソリューション事業（DSB）
CIOメッセージ
CTOメッセージ
技術・知財ハイライト
成長&基盤マテリアリティ
CHROメッセージ
人財ハイライト
サプライチェーンハイライト
基盤マテリアリティ
環境ハイライト
人権ハイライト
サステナビリティ重要課題の進展を支える全社取組み
CROメッセージ
リスクマネジメント&コンプライアンス
GOVERNANCE
FACT

人財ハイライト

- 生成AIを活用した目標設定

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

- 成果に応じた処遇の強化

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

挑戦を促す企業文化の醸成

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

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

- 挑戦と学びを共有するTOGAへの刷新

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

TOPIC：社員の挑戦を加速させる新たなTOGA

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

TOGA事例：顧客起点の挑戦が生んだ事業成長

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

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

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

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

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

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

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
成長マテリアリティ
CDXOメッセージ
制御機器事業（IAB）
ヘルスケア事業（HCB）
社会システム事業（SSB）
データソリューション事業（DSB）
CIOメッセージ
CTOメッセージ
技術・知財ハイライト
成長&基盤マテリアリティ
CHROメッセージ
人財ハイライト
サプライチェーンハイライト
基盤マテリアリティ
環境ハイライト
人権ハイライト
サステナビリティ重要課題の進展を支える全社取組み
CROメッセージ
リスクマネジメント&コンプライアンス
GOVERNANCE
FACT

サプライチェーンハイライト

レジリエントなサプライチェーン構築

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

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

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

レジリエントなサプライチェーン構築に向けた取組み方針

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

事業セグメントごとの主な取組み

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

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
成長マテリアリティ
CDXOメッセージ
制御機器事業（IAB）
ヘルスケア事業（HCB）
社会システム事業（SSB）
データソリューション事業（DSB）
CIOメッセージ
CTOメッセージ
技術・知財ハイライト
成長&基盤マテリアリティ
CHROメッセージ
人財ハイライト
サプライチェーンハイライト
基盤マテリアリティ
環境ハイライト
人権ハイライト
サステナビリティ重要課題の進展を支える全社取組み
CROメッセージ
リスクマネジメント&コンプライアンス
GOVERNANCE
FACT