取締役会議長インタビュー

持続的な成長に向け、挑戦と実行を後押しする取締役会へ

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

山田 義仁

2025年度の取締役会の重点テーマ

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

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

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

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

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

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

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

中期ロードマップ「SF 2nd Stage」への期待

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

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

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

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
GOVERNANCE
取締役会は企業価値にどう貢献しているのか
取締役会議長インタビュー
社外取締役・社外監査役　座談会
コーポレート・ガバナンス
役員報酬
経営陣の選任・解任および後継者計画／政策保有株式に関する方針
取締役・監査役・執行役員一覧
FACT

取締役会議長インタビュー

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

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

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

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

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

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

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

Q）今後、取締役会は、その戦略をどう検証・監督していきますか？

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

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

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

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
GOVERNANCE
取締役会は企業価値にどう貢献しているのか
取締役会議長インタビュー
社外取締役・社外監査役　座談会
コーポレート・ガバナンス
役員報酬
経営陣の選任・解任および後継者計画／政策保有株式に関する方針
取締役・監査役・執行役員一覧
FACT

取締役会議長インタビュー

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

ポストロードマップを見据えたガバナンスの進化

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

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

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

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

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

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

再成長に向け、取締役会も進化する

Q）取締役会は、執行の挑戦と実行をどのように後押ししていきますか？

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

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

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026

INDEX

VALUES

DIRECTION

VISION

RESULTS & FORECAST

MATERIALITY

GOVERNANCE

取締役会は企業価値にどう貢献しているのか

取締役会議長インタビュー

社外取締役・社外監査役　座談会

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

経営陣の選任・解任および後継者計画／政策保有株式に関する方針

取締役・監査役・執行役員一覧

FACT

社外取締役・社外監査役　座談会

成長ストーリーは描けた。問われるのは「実行力」である。

社外監査役
コーポレート・ガバナンス委員会委員
三浦 洋

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

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

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

社外監査役
コーポレート・ガバナンス委員会委員
市毛 由美子

「稼ぐ力」を取り戻し、成長への信頼を確かなものにする

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

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

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

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

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

焦点は、リセッション前のIABの売上や利益水準にいつ戻せ

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
GOVERNANCE
取締役会は企業価値にどう貢献しているのか
取締役会議長インタビュー
社外取締役・社外監査役 座談会
コーポレート・ガバナンス
役員報酬
経営陣の選任・解任および後継者計画／政策保有株式に関する方針
取締役・監査役・執行役員一覧
FACT

社外取締役・社外監査役　座談会

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
GOVERNANCE
取締役会は企業価値にどう貢献しているのか
取締役会議長インタビュー
社外取締役・社外監査役 座談会
コーポレート・ガバナンス
役員報酬
経営陣の選任・解任および後継者計画／政策保有株式に関する方針
取締役・監査役・執行役員一覧
FACT

社外取締役・社外監査役　座談会

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

「オムロンならではのデータ戦略」の解像度をあげる

Q) オムロン復活のカギを握る「競争優位」はどこにあるとお考えでしょうか。

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

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

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

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

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

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

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
GOVERNANCE
取締役会は企業価値にどう貢献しているのか
取締役会議長インタビュー
社外取締役・社外監査役 座談会
コーポレート・ガバナンス
役員報酬
経営陣の選任・解任および後継者計画／政策保有株式に関する方針
取締役・監査役・執行役員一覧
FACT

社外取締役・社外監査役　座談会

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

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

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

健全なリスクテイクで強靭な事業ポートフォリオを構築

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

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

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

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

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

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

社外取締役・社外監査役　座談会

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

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

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

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

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

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

まだ乗り越えられていない壁は何か

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

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

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

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

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

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026

INDEX

VALUES

DIRECTION

VISION

RESULTS & FORECAST

MATERIALITY

GOVERNANCE

取締役会は企業価値にどう貢献しているのか
取締役会議長インタビュー
社外取締役・社外監査役 座談会
コーポレート・ガバナンス
役員報酬
経営陣の選任・解任および後継者計画／政策保有株式に関する方針
取締役・監査役・執行役員一覧

FACT

社外取締役・社外監査役　座談会

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026

INDEX

VALUES

DIRECTION

VISION

RESULTS & FORECAST

MATERIALITY

GOVERNANCE

取締役会は企業価値にどう貢献しているのか
取締役会議長インタビュー

社外取締役・社外監査役
座談会

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

経営陣の選任・解任および後継者計画／政策保有株式に関する方針

取締役・監査役・執行役員一覧

FACT

社外取締役・社外監査役　座談会

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

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

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

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

SF 2nd Stageを実現するために、ガバナンスを進化させる

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

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

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

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

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

オムロンの未来を託せるタフなリーダーを育てる

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

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026

INDEX

VALUES

DIRECTION

VISION

RESULTS & FORECAST

MATERIALITY

GOVERNANCE

取締役会は企業価値にどう貢献しているのか
取締役会議長インタビュー

社外取締役・社外監査役
座談会

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

経営陣の選任・解任および後継者計画／政策保有株式に関する方針

取締役・監査役・執行役員一覧

FACT

社外取締役・社外監査役　座談会

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

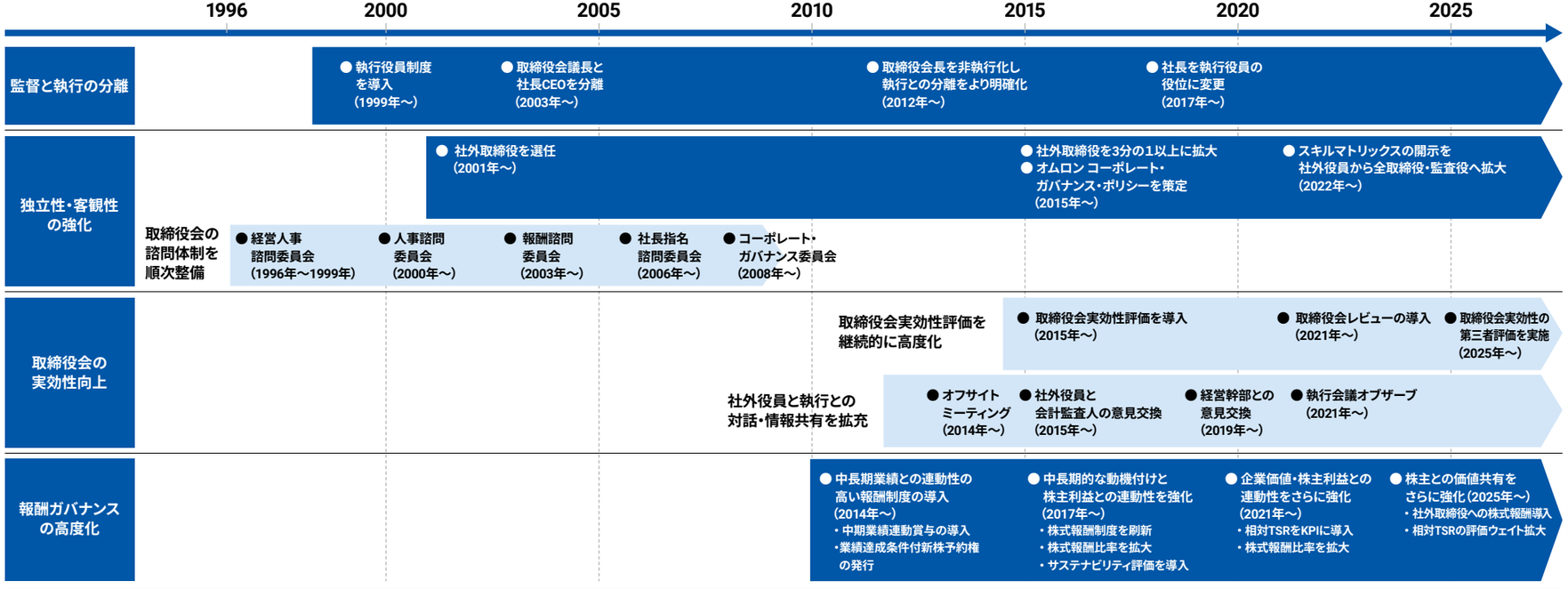
オムロングループにおけるコーポレート・ガバナンスとは、「企業理念」および「経営のスタンス」に基づき、すべてのステークホルダーの支持を得ながら、持続的な企業価値向上を実現するための仕組みです。経営の透明性・公正性を確保するとともに、監督と執行の役割を明確にし、それぞれの機能を高めることで、迅速な意思決定と実行を促し、企業の競争力強化を図ります。

オムロンのコーポレート・ガバナンス・ポリシー

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

DATA オムロン コーポレート・ガバナンス・ポリシー

コーポレート・ガバナンス向上に向けた取組み



OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
GOVERNANCE
取締役会は企業価値にどう貢献しているのか
取締役会議長インタビュー
社外取締役・社外監査役　座談会
コーポレート・ガバナンス
役員報酬
経営陣の選任・解任および後継者計画／政策保有株式に関する方針
取締役・監査役・執行役員一覧
FACT

コーポレート・ガバナンス

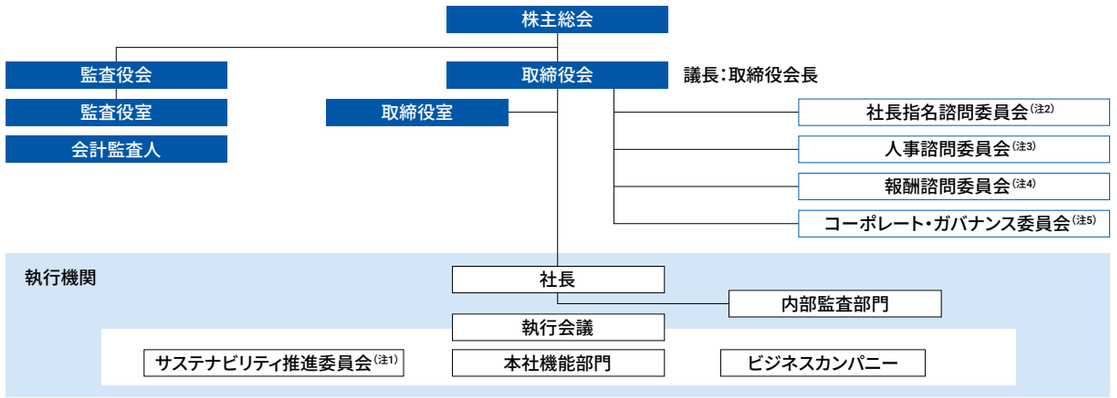
コーポレート・ガバナンス体制

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

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

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

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



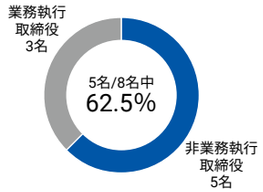
(注1) サステナビリティ推進委員会は、注力ドメインおよび本社機能部門、各種委員会（企業倫理リスクマネジメント委員会、情報開示実行委員会、グループ環境委員会など）におけるサステナビリティに関わる重要課題を特定し、全社的に統括しています。
(注2) 社長指名諮問委員会：社長の選定に特化して次年度の社長CEO候補者、緊急事態が生じた場合の継承プランおよび後継者計画（サクセッションプラン）を審議する。
(注3) 人事諮問委員会：取締役・監査役・執行役員の人事に関する選任基準・方針を策定し、候補者を審議する。
(注4) 報酬諮問委員会：取締役・執行役員の報酬に関する方針を策定し、報酬水準および報酬額を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

取締役会の構成に関する考え方

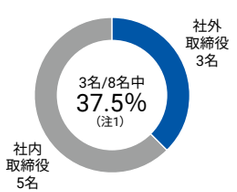
オムロンは、取締役会の監督機能を強化するために、監督と執行を分離し、取締役の過半数を業務執行を行わない取締役によって構成しています。また、取締役会における社外取締役の割合を3分の1以上としています。

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

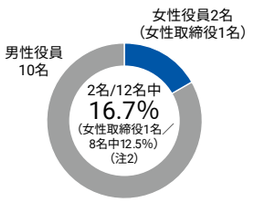
非業務執行取締役の比率



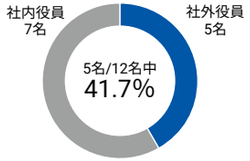
社外取締役の比率



女性役員（取締役・監査役）の比率



社外役員（社外取締役・社外監査役）の比率



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

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
GOVERNANCE
取締役会は企業価値にどう貢献しているのか
取締役会議長インタビュー
社外取締役・社外監査役　座談会
コーポレート・ガバナンス
役員報酬
経営陣の選任・解任および後継者計画／政策保有株式に関する方針
取締役・監査役・執行役員一覧
FACT

コーポレート・ガバナンス

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

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

（注）経験年数は原則3年以上とする

社外取締役の登用基準

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

社外監査役の登用基準

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

取締役・監査役の主たる経験分野・専門性（スキルマトリックス）

◎委員長、○副委員長、□委員

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

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

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026

INDEX

VALUES

DIRECTION

VISION

RESULTS & FORECAST

MATERIALITY

GOVERNANCE

取締役会は企業価値にどう貢献しているのか

取締役会議長インタビュー

社外取締役・社外監査役　座談会

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

経営陣の選任・解任および後継者計画／政策保有株式に関する方針

取締役・監査役・執行役員一覧

FACT

コーポレート・ガバナンス（取締役会の実効性向上の取組み）

1 取締役会の実効性向上の取組みの概要

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

オムロンの取締役会の実効性評価は、独立社外取締役を委員長とし、独立社外取締役および独立社外監査役（以下、社外役員）ならびに非業務執行社内取締役で構成するコーポレート・ガバナンス委員会が実施しています。評価にあたっては、「取締役会レビュー結果」、「取締役・監査役への毎月のアンケート」、「取締役会議長面談」、「取締役会議事録」など自己評価をもとに、取締役会の運営や議論の状況を多面的に検証しています。

取締役会では、この評価結果に加え、事業環境の変化を踏まえ、次年度の取締役会運営方針および注力すべき重点テーマを決定しています。また、その運営方針に基づき年間計画を策定し、取締役会の活動を運営しています。このように、PDCAサイクル（評価→課題の特定→改善策の検討→計画策定→実行→再評価）を回すことで、取締役会の実効性を高め、持続的な企業価値向上を支えるガバナンスの進化につなげています。

2 2025年度取締役会の実効性評価結果

2025年度の取締役会の実効性評価は、従来の自己評価に加え、評価の客観性を高め、多面的な視点を取り入れる観点から、初めて第三者評価機関「株式会社ボードアドバイザーズ」による評価を実施しました。

第三者評価では、オムロンの取締役会の実効性は確保されているとの評価を得ました。また、オムロンの取締役会の特徴（強み）として、「コーポレート・ガバナンスに対する真摯な取組みが継続されている」、「社長指名諮問委員会が機能している」、「自由闊達な議論が行われている」などが挙げられました。一方、第三者評価および自己評価の結果を踏まえ、中長期的な成長の実現と持続的な企業価値向上に向け、オムロン取締役会の実効性をさらに高めるための課題として、以下の3点を認識しました。

- **取締役会の監督機能のさらなる高度化**
- **企業価値向上に資する「監督」と「執行」の建設的な対話・議論のさらなる進化**
- **中長期視点を踏まえた取締役会議論の拡充**

今後、今回の評価で認識した課題を踏まえ、中長期的な成長の実現と持続的な企業価値向上に向け、取締役会の監督機能や議論のさらなる充実を図り、実効性の一層の向上に取り組んでまいります。

2-1. 2025年度の実効性評価から抽出された課題の詳細

取締役会の監督機能のさらなる高度化

- オムロンの取締役会は、モニタリングボードを志向する中でガバナンスを進化させてきましたが、実効性評価では、中期ロードマップ「SF 2nd Stage」の実行を加速し、中長期的な成長と持続的な企業価値向上を実現するためには、さらなる進化が必要との認識を共有しました。具体的には、執行への一層の権限委譲により意思決定と実行のスピードを高めるとともに、取締役会がより監督に注力できる体制への進化が必要であるとの考えに至りました。
- 執行側は中長期戦略に関する取締役会からの助言に対する期待が高い一方、監督側はリスクマネジメントの観点を強く意識しており、こうした双方の視点の違いを踏まえ、企業価値向上に向けた議論をさらに深めていく必要があることを確認しました。

企業価値向上に資する「監督」と「執行」の建設的な対話・議論のさらなる進化

- 説明者と質問者との一問一答にとどまらず、取締役同士、N対Nによる議論に発展させていく重要性を認識しました。
- 社外役員による現場訪問は、事業や現場への理解を深めるうえで有意義であると評価されました。一方で、より多面的に現場の実態を把握し、取締役会での議論につなげるため、あらかじめ設定された枠組みにとどまらない運営上の工夫が必要であるとの認識を共有しました。

中長期視点を踏まえた取締役会議論の拡充

- 中長期的な成長戦略やリスクなど、将来を見据えた議論のさらなる充実が重要であると認識を深めました。
- 議論の質を高めるため、テーマの重要性や性質に応じて、取締役会の資料内容や論点の設定を工夫する必要があるとの認識を共有しました。
- また、投資家の視点を踏まえた議論の拡充に加え、資本市場におけるオムロンへの評価や対話を通じて得られた意見を取締役に適時・適切に共有し、取締役会での議論に反映していくことの重要性を確認しました。

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
GOVERNANCE
取締役会は企業価値にどう貢献しているのか
取締役会議長インタビュー
社外取締役・社外監査役　座談会
コーポレート・ガバナンス
役員報酬
経営陣の選任・解任および後継者計画／政策保有株式に関する方針
取締役・監査役・執行役員一覧
FACT

コーポレート・ガバナンス（取締役会の実効性向上の取組み）

2-2. 実効性評価を踏まえ2026年度に取り組むテーマ

取締役会の監督機能のさらなる高度化に向けて

- 指名委員会等設置会社を含む機関設計移行の検討を進めます。
- 「監督」と「執行」の役割分担を踏まえ、そのあり方をさらに進化させていきます。
- 迅速・果断な意思決定を促す執行へのさらなる権限委譲と執行ガバナンスの強化に取り組みます。

企業価値向上に資する「監督」と「執行」の建設的な対話・議論のさらなる進化に向けて

- 「監督」と「執行」のコミュニケーション機会の充実化を図ります。
- 取締役同士の議論を促進するための議事運営の高度化に取り組むとともに、社外取締役による中長期的かつ俯瞰的な視点からの意見・助言をさらに充実させます。
- 取締役会を支える事務局の強化を進めます。

中長期視点を踏まえた取締役会議論の拡充に向けて

- 資本市場・投資家視点を踏まえた企業価値向上に資する議論のさらなる充実と当該議論に必要な情報を把握・活用するための仕組みを強化します。
- ロードマップの達成に向けた全社重点施策を軸にアジェンダを設定します。

3 2025年度取締役会の実効性評価の評価方法

評価プロセスの概要

2025年度の取締役会実効性評価は、従来から実施してきた、「①取締役会レビュー結果」、「②取締役・監査役へのアンケートの結果」、「③取締役会議長面談」、「④取締役会議事録」の自己評価に加え、第三者評価を導入し、多面的な観点から実施しました。

なお、第三者評価機関による評価結果については、取締役会において十分な議論を行い、オムロン取締役会としての強みや課題、今後の改善に向けた論点を明確にしたうえで、取締役会メンバー全員で認識を共有しました。これらの認識は、本資料に記載の2026年度に取り組むテーマや取締役会運営の改善に反映しています。

4 2026年度取締役会運営方針および重点テーマ

取締役会は、コーポレート・ガバナンス委員会の議論結果を踏まえて、6月2日取締役会において、2026年度取締役会運営方針および重点テーマを決定しました。

2026年度 取締役会運営方針

取締役会は、中長期視点での企業価値向上を目指し、中期ロードマップ「SF 2nd Stage」の進捗モニタリングと監督機能の高度化を通じて、モニタリングボードへの進化を加速する。

重点テーマ

- 中期ロードマップ「SF 2nd Stage」の検証および進捗モニタリング
  - ーポートフォリオの再構築に向けた「注力13事業」
  - ーその実現に向けた「全社10施策」
- 企業価値向上を見据えた資本政策
- 企業価値向上を支えるガバナンスの進化
- 経営リスク・不確実性への備え

評価プロセス

第三者評価機関による評価（11月～3月）	振り返りと対策の方向性の議論	対策検討　開示案の議論	最終開示案の確認
● 事前アンケート ● アンケート結果を踏まえた個別インタビュー	● 「第三者評価結果を踏まえた振り返りと対策の方向性」の議論	● 「自己評価結果に第三者評価結果を踏まえた振り返りと対策検討」の議論 ● 「2025年度取締役会実効性評価開示案」の議論	● 「2025年度取締役会実効性評価開示案」の確認

自己評価
①取締役会レビュー結果、②取締役、監査役へのアンケート結果、③取締役会議長面談、④取締役会議事録

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
GOVERNANCE
取締役会は企業価値にどう貢献しているのか
取締役会議長インタビュー
社外取締役・社外監査役　座談会
コーポレート・ガバナンス
役員報酬
経営陣の選任・解任および後継者計画／政策保有株式に関する方針
取締役・監査役・執行役員一覧
FACT

コーポレート・ガバナンス（取締役会の実効性向上の取組み）

5 取締役会の実績

5-1. 2025年度　取締役会運営方針　　取締役会は、中長期視点での企業価値向上を目指し、成長戦略の議論を強化する。

5-2. 重点テーマ

重点テーマ	議題	取締役会、オフサイトミーティングにおける主な議論内容
長期ビジョン実現に向けたロードマップの策定と実行力の強化	中期ロードマップ「SF 2nd Stage」	●取締役会は、長期ビジョンの実現に向けてロードマップの策定について、業務執行部門と複数回にわたり議論を重ねました。初期段階では、ステークホルダーのオムロンに対する期待や、2030年度に「目指す姿」、「挑戦的目標」を踏まえ、全社事業ポートフォリオ再構築(注)の方向性およびその実現に向けた仕組みについて議論を行いました。 ●その後、成長に向けた根源的課題を踏まえ、グループ方針やコア戦略の具体化とともに、戦略実行の確実性を高めるための考え方やキャピタル・アロケーション(注)について議論しました。これらの議論を踏まえロードマップをアップデートし、2025年11月7日、取締役会で承認・可決しました。 ●また、今後のコミュニケーションプランや社外向け発表のストーリーを踏まえ、資本市場に向けたメッセージのあり方について、活発な議論を行いました。 ●さらに、全社事業ポートフォリオ再構築の具体的施策として、特定事業の分社化・売却に関する重要案件についても、中長期戦略および資本効率の観点から複数回にわたり議論を行いました。 （注）全社事業ポートフォリオおよびキャピタルアロケーションと株主還元方針の詳細　DATA 中期ロードマップ SF 2nd Stage プレゼン資料（P.25）
	各ビジネスカンパニーの中期ロードマップ「SF 2nd Stage」	●取締役会は、各ビジネスカンパニーで策定したロードマップ達成に向けた、成長シナリオ、事業計画、注力事業の戦略などについて、各ビジネスカンパニー長から個別に説明を受けました。長期ビジョン実現に向けた戦略の理解を深めるとともに、成長を加速する観点から、見落としが無いかや、成長シナリオ実現に向けたリスクについて議論を行いました。
地政学リスク・チャンスに伴う変化対応力の強化	2025年度短期経営計画	●2025年4月3日の取締役会において、「2025年度予算（案）」について、米国の関税政策がオムロンのコストに与える影響や、追加関税リスクの影響などの議論を行いました。業務執行部門は追加関税が顧客需要に及ぼす影響を再分析し、想定される関税政策の影響を予算に反映させました。また、売上高および営業利益の公表について、業務執行部門からのレンジ形式での開示提案を審議し、2025年5月8日の取締役会で承認・可決しました。
	日本を取り巻く世界経済の動向（米国、中国、インドを基軸に）	●取締役会は、「日本を取り巻く世界経済の動向」をテーマに、エコノミストによる講演および意見交換を実施しました。講演では、「米中関係の最新動向」、「中国の第15次五カ年計画が日本および世界経済に及ぼす影響」、「米国によるベネズエラ侵攻」、「インド経済の現状と今後の見通し」など、多角的な視点から説明が行われました。 ●その後の意見交換では、これらの外部環境を踏まえ、オムロンとして備えるべき点や、逆に成長の機会へと転換するための方策について議論しました。具体的には、中国市場でさらなる成長を実現するため、産業クラスターにおけるリーダー企業との関係構築や、市場・顧客ニーズに即した商品開発の重要性などが意見として挙げられました。
構造改革の完遂	構造改革の進捗	●2025年4月3日の取締役会において、辻永順太代表取締役は、構造改革プログラム「NEXT2025」の取組み開始から1年が経過したことに触れ、5つの経営施策すべてが「検討・設計フェーズ」から「実装・実行フェーズ」へ移行し、計画通りに進捗していると説明しました。 ●また、2025年2月10日にシェアードサービスの再編に向けて発表した、トランスコスモス株式会社との合弁契約締結後の社員の反応を共有しました。 ●これらを踏まえ、取締役会は、経営チームが引き続きリードしつつ丁寧なコミュニケーションを重ね、一体感の醸成を図っていくことが重要であるとの認識を共有しました。
	構造改革プログラム「NEXT2025」の総括	●2025年10月7日の取締役会において、辻永順太代表取締役は、構造改革プログラム「NEXT2025」の総括を報告しました。総括では、「業績推移」や「各経営指標の状況」、「構造改革で取り組んだ5つの施策の成果と課題」などについて説明を行いました。 ●さらに、ロードマップに向けて、「固定費生産性のさらなる向上」および「顧客起点マネジメントの徹底」に引き続き注力していく方針を示しました。 構造改革プログラム「NEXT2025」振り返り　DATA 2025年度第2四半期決算発表資料（P.20）

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
GOVERNANCE
取締役会は企業価値にどう貢献しているのか
取締役会議長インタビュー
社外取締役・社外監査役　座談会
コーポレート・ガバナンス
役員報酬
経営陣の選任・解任および後継者計画／政策保有株式に関する方針
取締役・監査役・執行役員一覧
FACT

コーポレート・ガバナンス（取締役会の実効性向上の取組み）

5-3. 重点テーマ以外の重要事項

議題	取締役会、オフサイトミーティングにおける主な議論内容
サステナビリティ推進活動	●取締役会は、全社サステナビリティ推進活動の2025年度総括について報告を受け、サステナビリティ推進機能を執行側に移管したことを契機に、重点的に取り組む「環境・人権テーマ」について計画通りに進捗したことを確認しました。 ●また、中期ロードマップにおける温室効果ガス排出量削減目標の検討状況について、基準年の対象範囲の見直しやデータ集計範囲の拡大等の対応方針を確認しました。 ●さらに、「ビジネスと人権」をめぐる国際的な法規制の進展や、児童労働・強制労働、紛争影響に伴う人権リスクの高まりを踏まえ、「オムロン人権方針」の改定を審議し、承認・可決しました。
エンゲージメントサーベイの結果	●取締役会は、中期ロードマップ開始に向けて進めてきた各種人財施策について、エンゲージメントサーベイの結果への反映状況を確認しました。 ●これを受け、サーベイ結果とパフォーマンス結果の連動性や、マネージャ層と一般職層との評価結果の差異といった観点について、活発な議論を行いました。 ●さらに、2030年度および2026年度におけるエンゲージメントスコアの目標、ならびに2026年度の人財施策における重点取組みについて確認しました。
コーポレートITシステムの構築に向けた進捗	●取締役会は、2026年4月に予定している日本国内および同年7月に予定している欧州におけるERP導入(注)の進捗について報告を受け、いずれも稼働に向けた準備が順調に整っていることを確認しました。 ●また、稼働開始に向けたリスク抑制策および即時対応体制が確保されていることを確認するとともに、ERP導入により期待される効果等について議論を行いました。 (注) 国内のERP導入は2026年4月、欧州のERP導入は2026年7月に完遂済

5-4. 上記以外の取締役会の主な議題 ＊定例の決議事項は除く

主な決議事項の議案

- 第88期定時株主総会に付議する取締役に係る報酬議案および「取締役報酬の方針」改定の承認
- 取締役会運営方針および重点テーマの承認
- 業績連動型株式付与制度に関する信託の追加信託金の拠出および株式交付規程の改定の承認
- 電子部品事業の分社化方針の承認
- 電子部品事業売却に関する株式譲渡契約の締結、および電子部品事業の分社化の承認
- 株式会社松屋アールアンドディに対する予告TOBの承認
- 社外役員の独立性要件改定の承認

主な報告事項の議案

- 内部統制システムの運用状況の報告
- 定例リスク報告
- 内部監査活動結果および2025年度計画の報告
- ESGアセスメントの再評価結果と今後の取組方針の報告
- 株式会社JMDC事業計画の進捗報告
- DMB(注1)モビリティ事業におけるOBI(注2)株式売却に向けた事前報告
- 電子部品事業についての検討報告
- 2024年度監査役監査結果および2025年度監査計画の報告
- 株式会社iCAREの完全子会社化の報告
- HCB(注3)事業競争力強化のためのM&A検討報告（株式会社松屋アールアンドディに対する予告TOBの事前報告）

(注1) デバイス&モジュールソリューションズビジネス
(注2) OMRON Automotive Electronics Italy s.r.l
(注3) ヘルスケアビジネス

2025年度取締役会開催実績

開催回数	12回	平均開催時間（1日あたり）	4.1時間／回
トータル時間	2,960分	総議題数	102(注)

(注) オフサイトミーティング、各種委員会の議題も含む

2025年度各会議体の議論時間の実績

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
GOVERNANCE
取締役会は企業価値にどう貢献しているのか
取締役会議長インタビュー
社外取締役・社外監査役　座談会
コーポレート・ガバナンス
役員報酬
経営陣の選任・解任および後継者計画／政策保有株式に関する方針
取締役・監査役・執行役員一覧
FACT

コーポレート・ガバナンス（取締役会の実効性向上の取組み）

6 実効性を高めるための取組み実績

取締役会事務局は取締役会における審議の活性化を図るため、社外を含めた取締役、監査役に対して、以下の情報提供を含めた支援を実施しました。

取組み	目的	取組みの構成や内容など	実施回数
オフサイトミーティング	事業戦略や事業課題について、早期の議論を行うとともに、個別テーマの相談・意見交換の場として設定しています。また、取締役会として把握すべき最新事例や動向等を共有する場として、社外役員の理解の向上と業務執行部門の課題解決にもつなげています。	構成 ●全取締役、監査役が出席する場や社外役員だけで構成する場など、テーマに応じて設定。 主な取組み ●中期ロードマップ「SF 2nd Stage」 ●データソリューションの進化 ●稼ぐ力の強化に向けたコーポレート・ガバナンス ●各ビジネスカンパニーにおける中期ロードマップ「SF 2nd Stage」 ●注力13事業を支えるコア技術の強化 ●日本を取り巻く世界経済の動向	9回
社外役員と経営幹部との意見交換会	社外役員と経営幹部との意見交換の機会を提供し、オムロンの事業や組織風土の理解向上につなげています。	主な取組み ●社外役員とCXOとのフリーディスカッション中期ロードマップ「SF 2nd Stage」について	1回
取締役会議長面談	取締役会議長は年1回取締役および監査役を対象として個別面談を実施し、取締役会の運営に関する改善案等を議論しています。	主な取組み ●すべての取締役および監査役と個別に面談	各1回 （合計11回）
取締役会レビュー	社外役員は取締役会終了直後に取締役会レビューを実施しています。社外役員同士で、取締役会終了直後に感じたことや課題、改善点などを共有することで、取締役会評価の充実につなげています。	—	12回
執行会議へのオブザーブ	社外役員は毎月開催の執行会議(役員による経営会議)へのオブザーブが可能であり、業務執行部門の状況を十分に掴むことで、取締役会における議論の幅と深さの広がりにつなげています。	主な取組み ●毎月事前に執行会議のアジェンダを送付、希望される議案をオンラインにて視聴 ●毎月議事録を取締役会メンバーへ送付	
社外役員と会計監査人との意見交換会	会計監査人の視点を社外役員に共有することで、監督機能および監査機能の強化につなげています。また、本取組みを通じて、オムロンのリスク情報等について社外役員が会計監査人と直接情報交換する関係を構築しています。	主な取組み ●会計監査人の視点から見たオムロンにおける潜在的なリスク	1回
現場訪問	社外役員に対して主要拠点、展示会等の視察および社内イベントへの参加機会を提供し、オムロンの事業や組織風土の理解向上につなげています。	主な取組み ●株式会社JMDCの本社視察	1回

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
GOVERNANCE
取締役会は企業価値にどう貢献しているのか
取締役会議長インタビュー
社外取締役・社外監査役　座談会
コーポレート・ガバナンス
役員報酬
経営陣の選任・解任および後継者計画／政策保有株式に関する方針
取締役・監査役・執行役員一覧
FACT

コーポレート・ガバナンス（取締役会の実効性向上の取組み）

7 各諮問委員会の取組み実績

	社長指名諮問委員会	人事諮問委員会	報酬諮問委員会	コーポレート・ガバナンス委員会
人数	5名（社外取締役3名・社内取締役2名）	5名（社外取締役3名・社内取締役2名）	5名（社外取締役3名・社内取締役2名）	7名（社外取締役3名・社外監査役2名・非業務執行社内取締役2名）
委員長	上釜健宏筆頭独立社外取締役	小林いずみ独立社外取締役	鈴木善久独立社外取締役	上釜健宏筆頭独立社外取締役
委員会構成	過半数が社外取締役 社内取締役2名は非業務執行取締役（社長CEOは委員ではない）	過半数が社外取締役 取締役会議長、社長CEOは委員ではない	過半数が社外取締役 取締役会議長、社長CEOは委員ではない	過半数が社外役員（社外取締役・社外監査役） 執行を兼務する取締役は委員ではない
開催回数 出席率	1回、100%	6回、100%	6回、100%	5回、100%
審議事項 報告事項	●社長CEO候補者の審議 ●2026年度 非常事態発生時の社長CEO継承候補者の審議 ●社長CEOのサクセッションプラン	●2025年度諮問委員会の委員体制の審議 ●上級執行役員の役職任免についての審議 ●社外取締役候補者プール人財リストの更新および今後の進め方についての審議 ●2026年度（第90期）役員選任に向けた選任基準の審議 ●第89期定時株主総会に付議する取締役・補欠監査役候補者の選任の審議 ●2026年度上級執行役員候補者の選定の審議および執行役員選任の報告 ●2026年度経営陣幹部（CFO、CTO、CHRO）の後継者計画の報告 ●社外取締役の他社社外役員就任の報告 ●社外取締役候補者についての報告	●2024年度取締役賞与額の審議および2024年度 執行役員賞与額の報告 ●2021～2024年度取締役株式報酬の株式数の審議および潜在株式数についての報告 ●2025年度取締役・執行役員報酬テーブルについての審議 ●取締役・監査役慶弔見舞金規程の改定についての審議 ●株式交付規程（2025年度～2026年度）の改定についての審議 ●2021～2024年度執行役員株式報酬の株式数についての報告 ●業績連動型株式付与制度に関する株式取得結果の報告 ●2025年度取締役賞与の評価基準の審議および執行役員賞与の評価基準についての報告 ●2026年度取締役報酬、執行役員報酬テーブルについての審議	●2024年度取締役会実効性評価 最終案の審議 ●2025年度取締役会運営方針・重点テーマ（案）の議論 ●「オムロンのコーポレート・ガバナンスの進化」についての議論 ●社外役員の独立性要件改定についての審議
委員長 コメント	辻永社長は構造改革をやり遂げて、いよいよ次の局面にギアを上げていかなければならないという段階に入ってきた。それに向けての一層のリーダーシップを発揮して頂きたい。	2025年度の人事諮問委員会では今後の役員体制、特に社外取締役の構成のあり方とそれを踏まえた候補者プールの見直し、また事業や社会の変化に対応した執行役員選任基準の見直し等についての議論、決議を行った。また、執行側から提案されたCXOの育成計画について意見交換を行い将来の事業、環境変化に対応できる経営体制の確立に向けての検討を行った。	構造改革期間における報酬制度の運用は、その役割を適切に果たしてきたものと評価している。2026年度は、SF 2nd Stageの達成に向けて検討を進める機関設計移行も踏まえ、オムロンの再成長と企業価値向上に資する報酬制度の検討を進める。	モニタリングボードへのさらなる進化を見据え、機関設計の移行に関する検討に入った。執行側に権限移譲してさらなるスピードアップを図り、益々オムロンらしいガバナンス体制の構築を目指していきたい。

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
GOVERNANCE
取締役会は企業価値にどう貢献しているのか
取締役会議長インタビュー
社外取締役・社外監査役　座談会
コーポレート・ガバナンス
役員報酬
経営陣の選任・解任および後継者計画／政策保有株式に関する方針
取締役・監査役・執行役員一覧
FACT

役員報酬

役員報酬

役員報酬決定プロセス

オムロンは、取締役・執行役員の報酬の決定に対する透明性と客観性を高め、取締役会の監督機能の強化を図ることを目的として、報酬諮問委員会を設置しています。

報酬諮問委員会は、取締役会議長より諮問を受け、「取締役報酬の方針」(注)について審議・答申を行います。また、社長より諮問を受け、「執行役員報酬の方針」について決定しています。取締役会は、報酬諮問委員会からの答申に基づき、「取締役報酬の方針」を決定しています。

報酬諮問委員会は、上記各報酬方針に基づき、取締役・執行役員の報酬について、審議しています。各取締役の報酬の額は、報酬諮問委員会の答申に基づき、株主総会の決議により決定した取締役全員の報酬の総額の範囲内で、取締役会の決議により決定しています。各執行役員の報酬の額は、報酬諮問委員会の審議、答申を踏まえ決定しています。

WEB 「取締役報酬の方針」ホームページ

取締役報酬制度の概要

1) 報酬構成比率	取締役の報酬は、固定報酬である「基本報酬」と、業績に応じて変動する「短期業績連動報酬(賞与)」および「中長期業績連動報酬(株式報酬)」で構成しています。各業績連動報酬の基本報酬に対する報酬構成比率は、役割に応じて決定しています。 基本報酬 : 短期業績連動報酬(賞与) : 中長期業績連動報酬(株式報酬) = 1 : 1 : 1.7 (注) (注) 代表取締役社長CEOの場合、各業績連動報酬の目標達成度等がすべて100%と仮定した場合の比率。
2) 基本報酬	取締役に対して、固定報酬である基本報酬を毎月支給します。基本報酬額は、外部専門機関の調査に基づく同輩企業(報酬諮問委員会が定める同業種、同規模等のベンチマーク対象企業群)の役員の基本報酬水準を参考に、役割に応じて決定しています。
3) 短期業績連動報酬(賞与)	社外取締役を除く取締役に対して、短期業績連動報酬として、単年度の業績指標や目標達成度に連動する賞与を事業年度終了後に一括支給します。取締役賞与は、年間計画に基づき設定した営業利益、当期純利益およびROICの目標値に対する達成度等に応じ、変動します。 役位別の基準額 × 業績評価(営業利益50%、当期純利益50%) × ROIC評価 = 短期業績連動報酬(賞与)
4) 中長期業績連動報酬(株式報酬)	取締役に対して、中長期業績連動報酬として、株式報酬を支給します。株式報酬は、対象期間における業績目標の達成度等に連動する業績連動部分(60%)と、中長期の株価向上への動機づけとリテンションを目的に一定期間の在籍を条件に支給する非業績連動部分(40%)により構成します(社外取締役は非業績連動部分のみ)。株式報酬は退任後に支給します。 業績連動部分は、対象期間における業績目標等の達成度に応じて一定の範囲で変動します。 なお、取締役在任期間中に、会社に損害を及ぼす重大な不適切行為があった場合には、報酬諮問委員会の審議、答申を踏まえ、取締役会の決議により、株式報酬の支給を制限します。 役位別の基準額 × (企業価値評価(80%) + サステナビリティ評価(20%)) = 業績連動報酬
5) 業績連動報酬の業績指標	短期業績連動報酬(賞与)の評価指標は、短期経営計画の財務目標の指標から設定しています。 中長期業績連動報酬(株式報酬)の評価指標は、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、企業価値評価、サステナビリティ評価の指標から設定しています。

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
GOVERNANCE
取締役会は企業価値にどう貢献しているのか
取締役会議長インタビュー
社外取締役・社外監査役　座談会
コーポレート・ガバナンス
役員報酬
経営陣の選任・解任および後継者計画／政策保有株式に関する方針
取締役・監査役・執行役員一覧
FACT

役員報酬

2025年度 取締役・監査役の報酬等の総額

（百万円）

区分	人数	基本報酬	賞与	株式報酬	報酬等の総額
取締役	8	353	302	463	1,118
うち社外取締役	3	56	—	11	67
監査役	6	120	—	—	120
うち社外監査役	3	36	—	—	36
合計	14	473	302	463	1,238

（注）社外役員の金額は各区分の内数

中長期業績連動報酬（株式報酬）の評価指標

2025–2026年度対象期間

評価区分	ウェイト	指標	目標値
企業価値評価	80%	相対TSR(注1)	100%
サステナビリティ評価	20%	温室効果ガス排出量の削減（内部目標）	2016年度比△33%(注2)
		エンゲージメントサーベイ(注3)における社員エンゲージメント指標（グローバル）(注4)2025年度、2026年度の実績を平均して評価	67.5点

（注1）対象期間におけるオムロンのTSR（株主総利回り）と配当込みTOPIXの増減率を比較した指標です（相対TSR＝TSR ÷ 配当込みTOPIX増減率）。
（注2）基準年の集計対象範囲の見直しにより、新基準に基づいて削減比率を再計算しています。
（注3）社員のエンゲージメントの状態およびそれに影響を与える要因を測定する調査です。
（注4）「社員エンゲージメント指標（グローバル）」とは、エンゲージメントサーベイVOICEを構成する「充実感」「インクルージョン」および「ウェルビーイング」の3カテゴリ（合計9設問）に係る肯定回答の割合の平均値に100を乗じた数をいいます。

注記・算定方法

株主総会決議・報酬上限	1. 2025年6月24日開催の第88期定時株主総会終結の時をもって退任した監査役2名に支給した報酬等を含んでいます。 2. 取締役の基本報酬総額の上限は月額3,500万円です（2000年6月27日開催の第63期定時株主総会決議。当該決議に係る取締役の員数は7名です。）。各取締役の基本報酬額は、報酬諮問委員会の審議、答申を踏まえ、取締役会の決議により決定しています。 3. 監査役の基本報酬総額の上限は月額1,100万円です（2018年6月19日開催の第81期定時株主総会決議。当該決議に係る監査役の員数は4名です。）。監査役の基本報酬額は、監査役会における監査役の協議により決定しています。 4. 取締役としての報酬等のほかに使用人分給与を受けている取締役はおりません。
賞与の算定	取締役の賞与総額の上限は年額6億円です（2018年6月19日開催の第81期定時株主総会決議。当該決議に係る取締役の員数は5名です。）。各取締役の賞与の額は、第89期（2026年3月期）の営業利益、当期純利益、ROICの目標および実績を基に算定し、報酬諮問委員会の審議、答申を踏まえ、取締役会の決議により決定しています。各指標の実績には、非継続事業であるDMB（電子部品事業）を含んでいます。
株式報酬の算定	株式報酬は、2025年度から2026年度までの2事業年度において、当社が拠出する金員の上限を16億円（うち、社外取締役0.6億円）、対象者に対して交付およびその売却代金が給付される株式数の上限を534,000株（うち、社外取締役20,000株）として、2025年6月24日開催の第88期定時株主総会で決議しています。当該決議に係る取締役の員数は、8名（うち社外取締役3名）です。株式報酬は、業績連動部分と非業績連動部分で構成しており、社外取締役には非業績連動部分のみを付与しています。所定の算定式で算出するポイントを付与し、一定の時期にポイント数相当の当社株式の交付等を信託から行います。最終的な付与ポイント数の算定および交付等は対象期間終了後に実施します。記載額は、当事業年度中に付与されたポイントに係る費用計上額です。各取締役の株式報酬額は、企業価値評価（相対TSR）およびサステナビリティ評価（温室効果ガス排出量削減、エンゲージメントサーベイ指標の目標および実績）を基に算定し、報酬諮問委員会の審議・答申を踏まえ、取締役会の決議により決定しています。

2025年度短期業績連動報酬（賞与）の目標値と実績値

第89期（2026年3月期）の営業利益、当社株主に帰属する当期純利益、ROICの目標および実績を基に算定し、報酬諮問委員会の審議、答申を踏まえ、取締役会の決議により決定しています。各指標の目標値および実績値については、下表をご参照ください。なお、各指標の実績には非継続事業であるDMB（電子部品事業）を含めています。

	目標値	実績値
営業利益（億円）	600	636
当社株主に帰属する当期純利益（億円）	290	285
投下資本利益率（%）	3.0	3.0

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
GOVERNANCE
取締役会は企業価値にどう貢献しているのか
取締役会議長インタビュー
社外取締役・社外監査役　座談会
コーポレート・ガバナンス
役員報酬
経営陣の選任・解任および後継者計画／政策保有株式に関する方針
取締役・監査役・執行役員一覧
FACT

社長CEO等の選解任および後継者計画

オムロンは、社長CEOをはじめとする経営陣の選任・解任および後継者計画を、持続的な企業価値向上に向けた重要なガバナンス課題の一つと位置づけています。特に社長CEOの選任・解任は、取締役会が担う最も重要な責務の一つであり、そのため、取締役会の諮問機関として、社長CEOの選任・解任および後継者計画の審議に特化した「社長指名諮問委員会」を設置しています。同委員会は委員長および委員の過半数を社外取締役とすることで、審議プロセスの独立性・客観性・透明性を確保しています。

社長CEOの選任にあたっては、企業理念や長期ビジョンの実現に必要な資質・能力・経験を踏まえ、経営トップに求める要件を確認しています。また、社長CEOの再任については、毎年、社長指名諮問委員会において、経営目標の達成状況、企業価値向上への貢献、リーダーシップの発揮状況等を踏まえて評価を実施し、その適格性に加え、後継者候補の育成状況も確認しています。その審議結果を踏まえ、取締役会は毎年、社長CEOの選任・再任を決定しています。

社長CEOの選任・後継者計画は、下図のプロセスに基づき運営しています。社長指名諮問委員会は、候補者の適格性や成長状況を継続的に確認するとともに、経営幹部との意見交換や取締役会・オフサイトミーティング等を通じて、候補者への理解を深めています。また、社内外のアセスメントも活用しながら多面的な評価を行っています。

また、中長期的な後継者育成に加え、社長CEOに不測の事態が生じた場合にも経営の継続性を確保できるよう、社長指名諮問委員会において、緊急時に社長CEOの職務を承継する候補者を毎年確認しています。

経営トップ要件の確認

社長指名諮問委員会

企業理念や経営戦略、経営環境等を踏まえ、求める資質・能力・経験を定期的に確認

候補者群の選定

社長CEO

候補者群案および育成計画案を策定し、提案

社長指名諮問委員会

候補者の適格性や経験・能力の充足状況を確認

計画的な育成・評価

社長CEO

タフアサインメントや育成施策を実施し、進捗を報告

社長指名諮問委員会

候補者の育成状況の確認
社内外のアセスメントも活用し、多面的に評価
候補者群の見直し

取締役会による最終決定

社長指名諮問委員会

審議結果を取締役会へ答申

取締役会

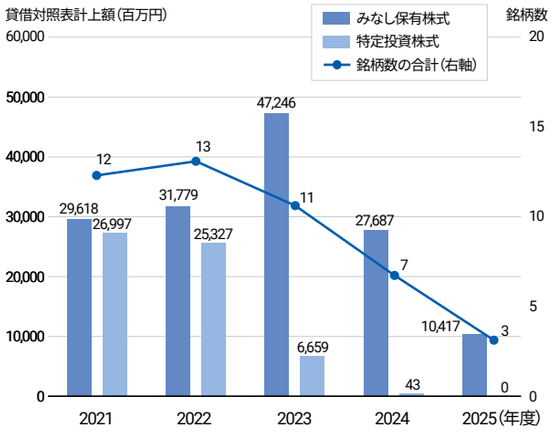
毎年、社長CEOの選任・再任・交代を決定

政策保有株式に関する方針

オムロンは、持続的な企業価値向上のため、さらなる社会的価値創造の協働を目的とする場合に限り株式を保有します。政策保有株式については、保有目的および合理性について中長期的な観点から精査し、保有の適否を毎年、取締役会において検証しています。保有の適否検証においては、投資先企業との協働の状況、事業への影響、投資先企業のROE、取引によるオムロンの利益への寄与度等を考慮します。検証の結果、保有目的および合理性が希薄となった株式については、事業や市場への影響に配慮しつつ売却を進めています。

オムロン株式会社は、2025年度末までに、政策保有を目的として保有していたすべての上場株式を売却しました。

上場政策保有株式の状況（みなし保有株式を含む）



OMRON
INTEGRATED REPORT 2026
INDEX
VALUES
DIRECTION
VISION
RESULTS & FORECAST
MATERIALITY
GOVERNANCE
取締役会は企業価値にどう貢献しているのか
取締役会議長インタビュー
社外取締役・社外監査役　座談会
コーポレート・ガバナンス
役員報酬
経営陣の選任・解任および後継者計画／政策保有株式に関する方針
取締役・監査役・執行役員一覧
FACT

取締役・監査役（2026年9月現在）

取締役

山田 義仁

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

取締役在任期間　15年
取締役会等への出席回数（2025年度）
・取締役会 12回/12回（100%）
・社長指名諮問委員会
1回/1回（100%）
・コーポレート・ガバナンス委員会
5回/5回（100%）

辻永 順太

代表取締役

取締役在任期間　3年
取締役会等への出席回数（2025年度）
・取締役会 12回/12回（100%）

宮田 喜一郎

代表取締役
報酬諮問委員会委員

取締役在任期間　9年
取締役会等への出席回数（2025年度）
・取締役会 12回/12回（100%）
・報酬諮問委員会6回/6回（100%）

冨田 雅彦

取締役
人事諮問委員会委員

取締役在任期間　3年
取締役会等への出席回数（2025年度）
・取締役会 12回/12回（100%）
・人事諮問委員会6回/6回（100%）

行本 閑人

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

取締役在任期間　3年
取締役会等への出席回数（2025年度）
・取締役会 12回/12回（100%）
・社長指名諮問委員会1回/1回（100%）
・人事諮問委員会6回/6回（100%）
・報酬諮問委員会6回/6回（100%）
・コーポレート・ガバナンス委員会
5回/5回（100%）

社外取締役

上釜 健宏

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

社外取締役在任期間　9年
取締役会等への出席回数（2025年度）
・取締役会 12回/12回（100%）
・社長指名諮問委員会1回/1回（100%）
・人事諮問委員会6回/6回（100%）
・報酬諮問委員会6回/6回（100%）
・コーポレート・ガバナンス委員会
5回/5回（100%）

社外取締役

小林 いずみ

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

社外取締役在任期間　6年
取締役会等への出席回数（2025年度）
・取締役会 12回/12回（100%）
・社長指名諮問委員会1回/1回（100%）
・人事諮問委員会6回/6回（100%）
・報酬諮問委員会6回/6回（100%）
・コーポレート・ガバナンス委員会
5回/5回（100%）

鈴木 善久

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

社外取締役在任期間　4年
取締役会等への出席回数（2025年度）
・取締役会 12回/12回（100%）
・社長指名諮問委員会1回/1回（100%）
・人事諮問委員会6回/6回（100%）
・報酬諮問委員会6回/6回（100%）
・コーポレート・ガバナンス委員会
5回/5回（100%）

常勤監査役

細井 俊夫

常勤監査役

監査役在任期間　3年
取締役会等への出席回数（2025年度）
・取締役会 12回/12回（100%）
・監査役会 13回/13回（100%）

岩佐 博人（注）

常勤監査役

監査役在任期間　1年
取締役会等への出席回数（2025年度）
・取締役会 9回/9回（100%）
・監査役会 9回/9回（100%）

社外監査役

三浦 洋

社外監査役
コーポレート・ガバナンス委員会委員

社外監査役在任期間　2年
取締役会等への出席回数（2025年度）
・取締役会 12回/12回（100%）
・監査役会 13回/13回（100%）
・コーポレート・ガバナンス委員会
5回/5回（100%）

市毛 由美子（注）

社外監査役
コーポレート・ガバナンス委員会委員

社外監査役在任期間　1年
取締役会等への出席回数（2025年度）
・取締役会 9回/9回（100%）
・監査役会 9回/9回（100%）
・コーポレート・ガバナンス委員会
4回/4回（100%）

（注）2025年6月24日開催の第88期定時株主総会にて新たに監査役に選任され、就任しましたので、同日以降に開催した取締役会等への出席状況を記載しています。

執行役員（2026年9月末日時点。10月1日予定の電子部品事業の株式譲渡完了に伴う人事を反映）

執行役員社長

辻永 順太
CEO

執行役員副社長

宮田 喜一郎
CTO

執行役員専務

冨田 雅彦
CHRO 兼 CRO

竹田 誠治
CFO 兼
グローバル戦略本部長

執行役員常務

衣川 正吾
CIO 兼
グローバルビジネスプロセス&
IT革新本部長

井垣 勉
グローバルコーポレートコミュニケーション&エンゲージメント本部長 兼
サステナビリティ推進担当

執行役員常務

江田 憲史
グローバル購買・品質・物流本部長 兼
インダストリアルオートメーション
ビジネスカンパニー　米州事業統轄

四方 克弘
オムロン ソーシアルソリューションズ
株式会社 代表取締役社長

山西 基裕
インダストリアルオートメーション
ビジネスカンパニー社長

岡田 歩
オムロン ヘルスケア株式会社
代表取締役社長

石原 英貴
CDXO 兼
データソリューション事業本部長

山本 真之
インダストリアルオートメーションビジネスカンパニー
グローバルソリューション営業統轄本部長 兼
中国事業統轄

執行役員

徐 堅
オムロン(中国) 有限公司
社長

立石 泰輔
オムロンフィールド
エンジニアリング株式会社
代表取締役社長

ヴィレンドラ・シェラー
インダストリアルオートメーション
ビジネスカンパニー
OMRON EUROPE B.V. CEO 兼
グローバルビジネスオペレーション
&サービス本部長

諏訪 正樹
ストラテジックR&D本部長 兼
オムロン サイニックエックス株式会社
代表取締役社長

田茂井 豊晴
グローバル理財本部長

田邉 慶周
グローバルリスクマネジメント・法務
本部長

大場 恒俊
インダストリアルオートメーション
ビジネスカンパニー
センサ&コンポ事業本部長
兼 インダストリアルオートメーション
ビジネスカンパニー CBXO

鈴木 高太郎
グローバル戦略本部
経営戦略部長

染川 里美
取締役室長

佐藤 圭一
グローバルコーポレート
コミュニケーション&エンゲージメント部
副本部長

小藤 智志
グローバルビジネスプロセス
&IT革新本部 副本部長 兼 グローバル
ビジネスプロセス&IT革新本部
コーポレートシステムPJグローバル
統括センタ長

OMRON
INTEGRATED REPORT 2026

INDEX

VALUES

DIRECTION

VISION

RESULTS & FORECAST

MATERIALITY

GOVERNANCE

取締役会は企業価値にどう貢献しているのか

取締役会議長インタビュー
社外取締役・社外監査役　座談会
コーポレート・ガバナンス
役員報酬
経営陣の選任・解任および後継者計画／
政策保有株式に関する方針

取締役・監査役・執行役員一覧

FACT