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