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。

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