

第87期 報告書

目 次

事業報告	B-1
1 当社グループの現況に関する事項	B-1
2 当社の株式に関する事項	B-19
3 当社の新株予約権等に関する事項	B-20
4 当社の取締役および監査役に関する事項	B-21
5 当社の会計監査人の状況	B-32
6 当社の体制および方針	B-33
連結計算書類	B-61
監査報告書	B-65

1 | 当社グループの現況に関する事項

[1] 事業の経過およびその成果

全般的概況

当期の当社グループの売上高は、前期比で減少しました。血圧計等の健康機器需要が中国や欧州を中心に回復したヘルスケア事業や、拡大する再生可能エネルギー需要を捉えた社会システム事業は好調に推移しましたが、制御機器事業において、グローバルで製造業における設備投資需要の低迷が継続したことに加え、販売代理店における在庫調整の影響を受けたことにより、前期比で大きく減少しました。また、電子部品事業においても、民生業界向けの需要低迷の継続により前期比で大きく減少しました。

売上総利益率は、価格適正化や変動費コストダウンの取り組みの成果はあったものの、事業構成比変動影響や制御機器事業における商品の構成比変動、滞留在庫に対する評価損の計上による付加価値率の低下の影響が大きく、前期比で低下しました。

販売費及び一般管理費については下期以降、固定費の生産性改善取り組みを進めたものの、インフレによる人件費増や一部の厳選投資・全社のシステム投資等を進めた結果、通期では増加しました。

以上により営業利益については、前期比で大きく減少しました。

当社株主に帰属する当期純利益は、営業利益の減少に加え、株式会社JMDC(以下、JMDC社)の株式について追加取得時点の市場価格にて再評価を行ったことによる損失等(120億円)を計上したことなどの影響もあり、81億円と前期比で大きく減少しました。なお、当損失影響を除く、当社株主に帰属する当期純利益は201億円(前期比72.8%減)です。

なお、当期の業績を踏まえ、当社が抱える本質的な課題に対して、より抜本的な解決に取り組むべく、2024年4月から2025年9月までを「業績の立て直し」と「収益・成長基盤の再構築」に集中する期間とした構造改革プログラム「NEXT2025」を2024年2月26日に発表し、取り組みをスタートさせています。(詳細は、[4] 対処すべき課題を参照ください。)

また、2023年12月21日付で新たにデータソリューション事業本部を新設しました。これに伴い、当社グループのオペレーティング・セグメントにデータソリューション事業(DSB)を追加しております。データソリューション事業では、当社グループの既存のビジネスカンパニーとJMDC社が協働し、データを軸に新たな価値を創造するソリューションビジネスへの進化を先導します。JMDC社の財務数値は、当データソリューション事業に含めて開示します。

売上高

8,188億円

前期比
6.5%減



売上総利益率

42.3%

前期比
2.7P減



営業利益

343億円

前期比
65.9%減



当社株主に帰属する当期純利益

81億円

前期比
89.0%減



当期の期中平均為替レート

【米ドル】 143.9円

【ユーロ】 156.3円

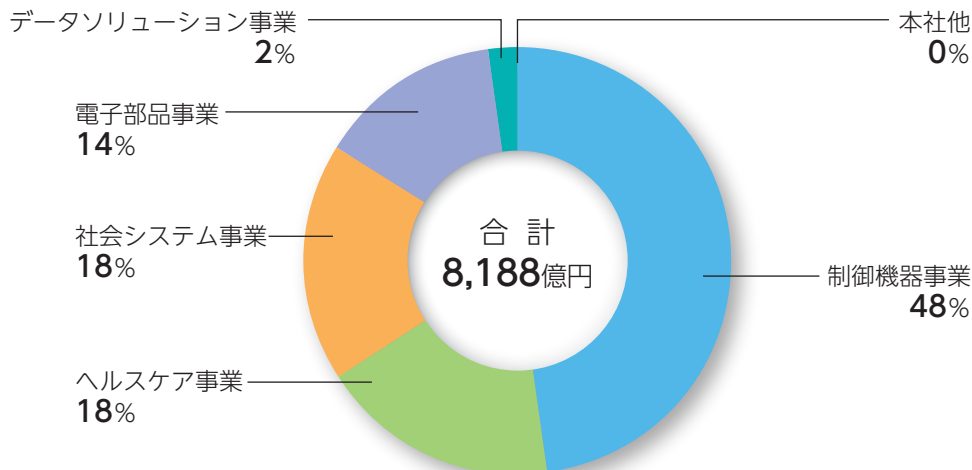
【人民元】 20.1円

なお、当期における対米ドル、対ユーロおよび対人民元の平均レートはそれぞれ143.9円(前期比8.7円の円安)、156.3円(前期比15.4円の円安)、20.1円(前期比0.4円の円安)となりました。

部門別概況

○当社グループ(連結)の部門別売上高

部 門	売上高	前期比
制御機器事業	3,936億円	19.0%減
ヘルスケア事業	1,497億円	5.3%増
社会システム事業	1,416億円	32.0%増
電子部品事業	1,144億円	17.6%減
データソリューション事業	174億円	—
本社他(消去調整含む)	21億円	2.4%増



(注) 1. 「本社他(消去調整含む)」には、上記各部門に属さない子会社などが含まれます。

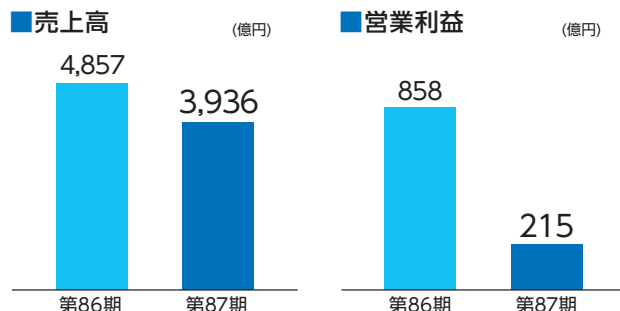
2. データソリューション事業には、当社が2023年10月16日に連結子会社化したJMDC社の、同日以降の売上高を含んでいます。データソリューション事業は当期に新設した部門であることから、前期比は記載していません。

制御機器事業

IAB インダストリアルオートメーションビジネス

売上高構成比

48%



製造業における設備投資需要は、グローバルで年間を通して低調に推移しました。特に、EV向け二次電池や半導体関連の投資延期・縮小の影響を大きく受けました。また、課題となっていた販売代理店における在庫については減少傾向にあるものの、引き続き高水準で推移しました。これらの結果、売上高は前期比で大きく減少しました。

売上高の減少に加え、売上商品構成の変化や滞留在庫に対する評価損の計上などによる売上総利益率の低下により、営業利益は前期比で大きく減少しました。

この結果、当部門の当期の売上高は、3,936億円(前期比19.0%減)、営業利益は、215億円(前期比75.0%減)となりました。



主要な事業内容

制御機器事業は、「オートメーションで人、産業、地球の豊かな未来を創造する」をビジョンに、オムロンがこれまでに培ってきた“センシング&コントロール + Think”のコア技術を基盤に、世界中の製造業のモノづくりを先進のオートメーションで革新し、産業の発展に貢献してきました。独自の価値創造コンセプト“i-Automation!”^(*)を掲げ、業界随一の幅広い制御機器を軸に、製造業を中心に急激に変化する社会課題を革新的ソリューションで解決し、産業の高度化とともに働く人々の幸せの実現に貢献する社会価値の創出を目指します。

○プログラマブルコントローラ、モーションコントロール機器、センサ機器、産業用カメラ・コードリーダー機器、検査装置、セーフティ用機器、産業用ロボット

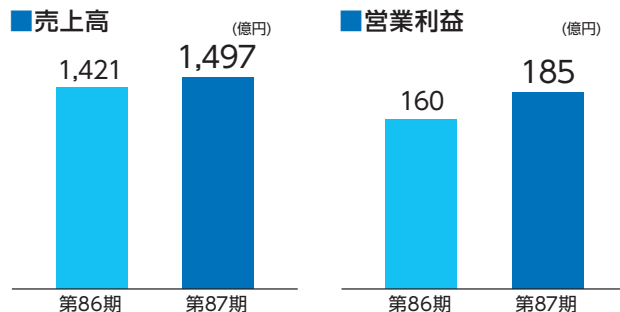
(*) “i-Automation!”・・・当社は、モノづくり現場の課題解決を通じて社会価値を創出する価値創造コンセプト“i-Automation!”を提唱し、モノづくり革新を牽引しながら地球環境との共存と人々の動きがいを実現するサステナビリティに向けたオートメーションの提供を推進しています。“i-Automation!”は、人をより創造的な役割に誘い、現場生産性の最大化とエネルギー効率を両立する「人を超越る自動化」、人の可能性を最大に引き出し、人と機械が共に成長・進化する「人と機械の高度協調」、そして製造現場や設備をデジタル空間で再現し、モノづくり現場のDXを加速させ、業務プロセスの革新に貢献する「デジタルエンジニアリング革新」の3つのコンセプトの具現化を目指しています。

ヘルスケア事業

HCB | ヘルスケアビジネス

売上高構成比

18%



欧州などの一部地域で主力製品である血圧計の需要が好調に推移しました。また、中国では肺炎など呼吸器疾患の増加により、ネブライザに対する需要が大きく増加しました。これらの結果に加え、円安による為替影響もあり、売上高は前期比で増加しました。

売上高の増加に加え、物流費や部材費のコストダウンにより、営業利益は前期比で大きく増加しました。

この結果、当部門の当期の売上高は、1,497億円(前期比5.3%増)、営業利益は、185億円(前期比15.3%増)となりました。



主要な事業内容

ヘルスケア事業は、「地球上の一人ひとりの健康ですこやかな生活への貢献」をミッションに、誰でも簡単・正確に測定できる使いやすさと、医療現場からも信頼される精度にこだわり、商品やサービスを開発しています。商品では、血圧計や体温計、喘息治療薬を吸入するための機器であるネブライザなど、各国の医療機器認証を取得したデバイスの販売を世界130ヵ国以上で展開しています。サービスでは、医師が遠隔で患者をモニタリングし処方・治療支援を行う遠隔診療サービスの提供を主要国から進めています。

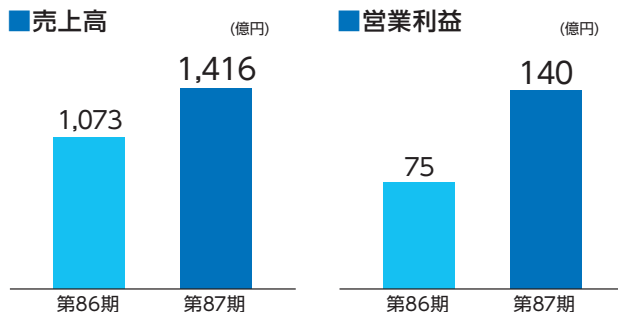
○電子血圧計、ネブライザ、低周波治療器、心電計、酸素発生器、電子体温計、体重体組成計、歩数計・活動量計、電動歯ブラシ、マッサージャ、血糖計、動脈硬化検査装置、内臓脂肪計、遠隔患者モニタリングシステム、遠隔診療サービス

社会システム事業

SSB | ソーシャルシステムズ・ソリューション&サービス・ビジネス

売上高構成比

18%



エネルギーソリューション事業は、再生可能エネルギーの自家消費ニーズの高まりや補助金制度の利用、産業・商業領域でのカーボンニュートラルに向けた取り組み加速による投資拡大を受け、蓄電システムなどが好調に推移しました。また、駅務システム事業は、旅客者数の回復と運賃改定による鉄道各社の好調な業績を背景に、設備投資需要が好調に推移しました。これらの結果、売上高は前期比で大きく増加しました。

売上高の増加により営業利益は前期比で大きく増加しました。

この結果、当部門の当期の売上高は、1,416億円(前期比32.0%増)、営業利益は、140億円(前期比87.2%増)となりました。



主要な事業内容

社会システム事業は、「世界中の人々が安心・安全・快適に生活し続ける豊かな社会を創造する」をミッションとしています。太陽光発電用パワーコンディショナー、蓄電システム、自動改札機や券売機などの駅務システム、交通管制システム、決済システム、UPSなどのデータ・電源保護といった、多岐にわたる端末・システム、さらにソフトウェア開発、保守メンテナンスによるトータルソリューションを提供し、社会インフラを支えています。

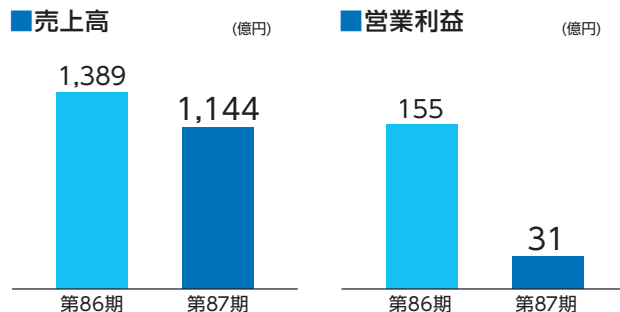
○エネルギー事業(太陽光発電、蓄電システム)、
駅務システム、交通管理・道路管理システム、
カード決済ソリューション、IoT(電源保護・
データ保護)ソリューション、ソフトウェア開発、
保守メンテナンス事業

電子部品事業

DMB デバイス&モジュールソリューションズビジネス

売上高構成比

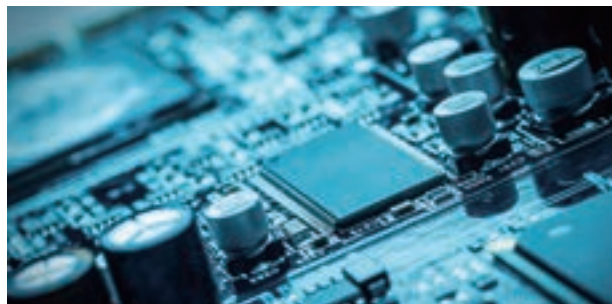
14%



民生業界向け部品の需要は、顧客の投資抑制や生産活動が停滞したことに加え、顧客での在庫調整の影響を受け、米州、中国を中心に大きく減少しました。自動車向け部品の需要は、下期に一部市場で自動車生産台数の増加は見られたものの、総じて低調に推移しました。これらの結果、売上高は前期比で大きく減少しました。

売上高の減少などにより、営業利益は前期比で大きく減少しました。

この結果、当部門の当期の売上高は、1,144億円(前期比17.6%減)、営業利益は、31億円(前期比79.7%減)となりました。



主要な事業内容

電子部品事業は、「我々のデバイスとモジュールで、顧客の価値を創造し、地球上の人と社会に貢献する」をミッションとしています。EV・モビリティやエネルギーインフラ、家電製品、産業機器など、幅広い業界の顧客に対して、電気を繋ぐ・切るためのコア部品となる、リレー、スイッチ、コネクタや、さまざまな製品の目や耳になるセンサなどのデバイスやモジュールを、全世界で提供するオムロンの基盤事業です。

○リレー、スイッチ、コネクタ、IoT通信モジュール、汎用センサ、アミューズメント機器用部品・ユニット、顔認識ソフトウェア、画像センシングコンポ、MEMSセンサ

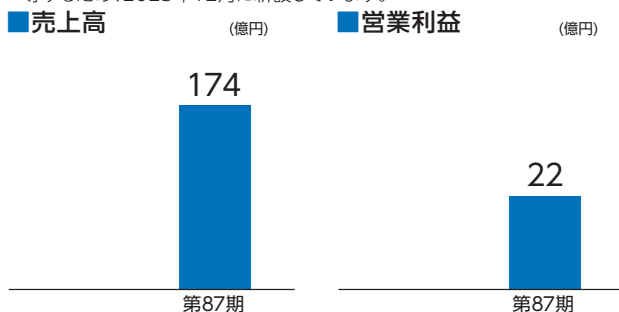
データソリューション事業*

DSB データソリューションビジネス

売上高構成比

2%

*データソリューション事業は、当社の既存のビジネスカンパニーとJMDC社が協働し、データを軸に新たな価値を創造するソリューションビジネスへの進化を先導するため、2023年12月に新設しています。



主要な事業内容

データソリューション事業は、オムロングループの価値創造を、モノづくりからデータを活用したソリューションへと進化させます。オムロンがSF2030で掲げる3つの社会的課題「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」を解決するためには、データの活用が重要です。2023年10月にグループ会社となったJMDC社との協業により、ヘルスケアドメインに留まらず、他事業のデバイスやコンポーネントから得られる膨大な現場データに、JMDC社のデータマネジメント力とソリューション開発力を組み合わせることで、社会的課題の解決につながる成長事業を創造します。

○データヘルスケア事業、コーポレートヘルス事業、スマートM&S(マネジメント・サービスソリューション)事業、カーボンニュートラルソリューション事業、データ活用ソリューション事業、自立支援事業

JMDC社における契約健康保険組合数、データ利活用先である製薬企業および保険会社との取引量、さらに遠隔読影サービスを利用する医療機関数などが引き続き拡大し、売上高は堅調に推移しました。

売上高の増加により、営業利益は堅調に推移しました。

この結果、当部門の売上高は、174億円、営業利益は、22億円となりました。

(注) JMDC社の連結子会社化によって識別した無形資産の償却費などの費用を当セグメントに含めています。

[2] 設備投資の状況

当社グループでは、将来の成長に向けた生産設備の増強および拠点投資、ならびにITインフラの刷新など必要な設備投資を厳選のうえ、積極的に行いました。その結果、当期の設備投資額は448億94百万円(前期比0.4%減)となりました。

部門別の設備投資金額はつぎの通りです。

部 門	金 額(百万円)
制 御 機 器 事 業	7,255
ヘルスケア事業	3,948
社会システム事業	5,558
電子部品事業	6,073
データソリューション事業	1,164
本 社 他 (消 去 調 整 含 む)	20,896
合計	44,894

(注) 1.「本社他(消去調整含む)」には、本社機能部門および上記各部門に属さない子会社などが含まれます。

2.データソリューション事業には、当社が2023年10月16日に連結子会社化したJMDC社の、同日以降の設備投資金額を含んでいます。

[3] 資金調達の状況

当社グループの当期の所要資金は、主に自己資金や金融機関からの借入金で手当しました。うち金融機関からの主な借入金については、2023年10月13日にJMDC社の連結子会社化を目的とする公開買い付けを通じた株式取得資金85,500百万円について、株式会社三井住友銀行からブリッジローンとして借入を実行いたしました。同ブリッジローンについては、2024年3月12日に株式会社三菱UFJ銀行、株式会社三井住友銀行、株式会社京都銀行の3行によるシンジケートローンを組成し、全額借り換えを行いました。

また、当社連結子会社となったJMDC社において、株式会社キャンサースキャンの株式取得を目的として、2024年1月26日に株式会社みずほ銀行から14,200百万円の借入を行いました。

[4] 対処すべき課題

【会社の経営の基本方針】

当社グループは創業以来、事業を通じて社会的課題を解決することで、よりよい社会を作ること使命としています。そして企業理念の実践を通じて持続的な企業価値の向上を目指し、企業理念を軸にした経営を進めています。

【中長期的な会社の経営戦略】

<長期ビジョン「Shaping the Future 2030」の概要>

当社グループは、2022年度から2030年度までの長期ビジョン「Shaping the Future 2030」（以下、SF2030）に基づいた経営に取り組んでいます。SF2030では、社会が変革期を迎える中、当社が社会的課題の解決を通じ、投資家をはじめとしたすべてのステークホルダーに貢献するため、自らの変革と新たな価値創造のストーリーを定めています。多くの社会的課題が発生するこれからの未来において、社会に与えるインパクトが大きく、当社グループの強みであるオートメーションや顧客資産・事業資産を活かせるという観点から、「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つを当社グループが解決すべき社会的課題と定めています。これらの課題解決を実現するために、SF2030では、当社グループの事業ドメインを見直し4つに設定するとともに、同領域で創出する社会価値を定めています。インダストリアルオートメーションドメインでは、「持続可能な社会を支えるモノづくりの高度化」への貢献。ヘルスケアソリューションドメインでは、「循環器疾患の“ゼロイベント”」への貢献。ソーシャルソリューションドメインでは、「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。そして、デバイス&モジュールソリューションドメインでは、「新エネルギーと高速通信の普及」への貢献を目指しています。また、当社はSF2030のもと、事業とサステナビリティを一体のものとして取り組むことで、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、企業価値を向上させてまいります。

ご参考:

長期ビジョンの詳細は、以下のウェブサイトからご参照ください。

https://www.omron.com/jp/ja/ir/irlib/sf_info/

<2023年度の業績状況を踏まえた構造改革プログラム「NEXT2025」の概要>

SF2030は当初、2022年度から3年ごとの中期経営計画を定める計画でした。最初の中期経営計画、SF 1st Stageは2024年度をゴールとし、社会的課題を捉えた価値創造と持続的成長への能力転換を加速する“トランスフォーメーション加速期”と位置づけていました。しかし、SF 1st Stageの2年目となる2023年度においては、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ました。全社の成長をけん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、大幅な業績の悪化を招きました。

当社では、この状況を改善すべく2023年度の第3四半期からいち早く固定費の効率化に向けた取り組みを進めてきました。しかし、当社が抱える本質的な課題に対して、より抜本的な解決に取り組むべく、2024年4月から2025年9月までを「業績の立て直し」と「収益・成長基盤の再構築」に集中する期間とし、構造改革プログラム「NEXT2025」をスタートさせました。また、NEXT2025に伴い、全社のリソースを集中させるため、SF 1st Stageを見直し、NEXT2025完了後の2026年度から2030年度までを、次の中期経営計画「SF 2nd Stage」とすることに変更しました。なお、SF2030で目指す姿に変更はございません。

構造改革プログラム「NEXT2025」においては、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、5つの経営施策を実行します。

具体的には、以下のとおりです。

1. 制御機器事業リバイバルプランの実行

制御機器事業の再成長に向け、顧客起点かつ実効性の観点から同事業の現在の戦略・計画を刷新します。具体的には、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成長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て施策の実行を加速します。

2. ポートフォリオの最適化

各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する事業・製品・エリアの各ポートフォリオの最適化を行います。同時に、データソリューション事業本部が主導するJMDC社のケイパビリティを活用した制御機器・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みます。

3. 人員数・能力の最適化

顧客価値の拡大を実現し、収益を伴った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します。具体的には、国内約1,000名、海外約1,000名の合計約2,000名を削減することで、総人件費の適正化に取り組みます。本施策は、現地の労働法、規則、規制に従って実施されます。

4. 固定費生産性の向上

グループ全体で固定費生産性の最大化を追求します。具体的には、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に取り組みます。

5. 顧客起点マネジメントシステムの導入・運用

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を行います。具体的には財務観点に加えて、顧客観点での事業統制とマネジメントの思考・行動を変革させる人事施策の導入・運用の徹底を目指します。

【次期(2024年度)の経営計画】

次期は、「All for creating customer value～すべてのアクションを顧客にとっての価値の創出に集中させ、収益・成長基盤を再構築する」を全社方針とし、構造改革プログラム「NEXT2025」の完遂に向けた取組みを加速させます。この取組みのもと、次期は、売上高8,250億円(当期比0.8%増)、売上総利益率44.7%(同2.4ポイント増)、営業利益490億円(同42.7%増)の増収増益を目指します。

また、2022年度に掲げた非財務目標については、構造改革プログラムの「NEXT2025」開始に伴い2024年度の目標を変更して取り組みます。

財務目標

財務目標	2023年度 (実績)	2024年度 (目標)
売上高	8,188 億円	8,250 億円
営業利益	343 億円	490 億円
ROIC	1.0%	1%程度
ROE	1.1%	1%程度
EPS	41 円	43 円

※我が国における会計基準との比較可能性を考慮し、2024年度(目標)の営業利益に「人員数・能力の最適化」に係る費用は含めておりません。

非財務目標

非財務目標*5	2023年度（実績）	2024年度（目標）
①3つの社会的課題解決への貢献を示すサステナビリティ売上高*1を2021年度比+45%成長させる	+33% (2021年度比)	+35% (2021年度比)
②グローバル女性マネージャー比率18%以上を実現する	18.9%	—*4
③海外28拠点での障がい者雇用の実現と日本国内の障がい者雇用率3%を継続する	海外：28拠点 国内：3.5%	—*4
④Scope1・2でのGHG排出量の2016年度比53%削減を実現する	68%削減*2 (2016年度比)	68%削減 (2016年度比)
⑤国内全76拠点のカーボンゼロを実現する	39拠点	76拠点
⑥UNGPIに沿った人権デューディリジェンスの実施とバリューチェーンにおける人権救済メカニズムを構築する	・特定した人権課題の解決策策定 ・救済メカニズムの運用とモニタリング	・人権DDの実施と救済メカニズムの構築・運用
⑦サステナビリティの取り組みを着実に実践し続け、DJSI Worldに選定され続ける	DJSI Worldに選定	DJSI Worldに選定
⑧多様な人財の能力を引き出すマネジメントトレーニングをグローバル管理職が100%受講する	70%	—*4
⑨DXの基礎知識となる統計、データ分析、AIなどの研修プログラムを全エリアに導入する	日本を除く全エリアで 研修開始	日本を除く全エリアで 研修継続
⑩デジタルツールの駆使により、ペーパー使用量を削減する	54%削減 (2019年度比)	54%以上削減 (2019年度比)
+1 各リージョンのトップマネジメントが、オムロンのサステナビリティ方針に則り、地域社会に対するコミットメントを宣言し、実行を継続する	全エリア宣言と 実行継続	全エリア宣言と 実行継続

*1 「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」に繋がる注力事業の売上高。

*2 2023年度期末日時点の見込み数値。

*3 非財務目標の⑧から⑩は、社員投票で決定した目標。

*4 人員数・能力の最適化完了後目標設定予定。

*5 非財務目標に記載されている数値は、2022年度に設定したSF 1st Stageの当初設定目標。

[5] 財産および損益の状況の推移

当社グループ(連結)の財産および損益の状況の推移

(単位：百万円)

期 別	第83期	第84期	第85期	第86期	第87期
区 分	(2019年4月1日から 2020年3月31日まで)	(2020年4月1日から 2021年3月31日まで)	(2021年4月1日から 2022年3月31日まで)	(2022年4月1日から 2023年3月31日まで)	(2023年4月1日から 2024年3月31日まで)
売上高	677,980	655,529	762,927	876,082	818,761
営業利益	54,760	62,480	89,316	100,686	34,342
税引前当期純利益	51,836	65,089	86,714	98,409	34,953
当社株主に帰属する当期純利益	74,895	43,307	61,400	73,861	8,105
基本的1株当たり当社株主に 帰属する当期純利益	365円26銭	214円72銭	305円65銭	372円19銭	41円17銭
総資産	758,124	820,379	930,629	998,160	1,354,729
株主資本	530,415	606,858	665,227	728,473	786,686
1株当たり株主資本	2,626円62銭	3,009円15銭	3,339円64銭	3,701円08銭	3,995円04銭
株主資本当社株主に帰属する 当期純利益率(ROE)	14.5%	7.6%	9.7%	10.6%	1.1%

(注) 当社の連結計算書類は、米国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して作成しています。
なお、「営業利益」は「売上総利益」から「販売費及び一般管理費」、「試験研究開発費」を控除したものを表示しています。

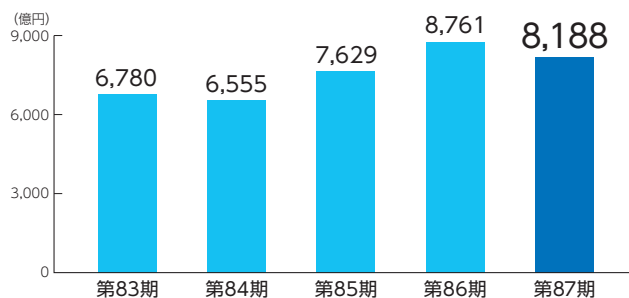
当社(単独)の財産および損益の状況の推移

(単位：百万円)

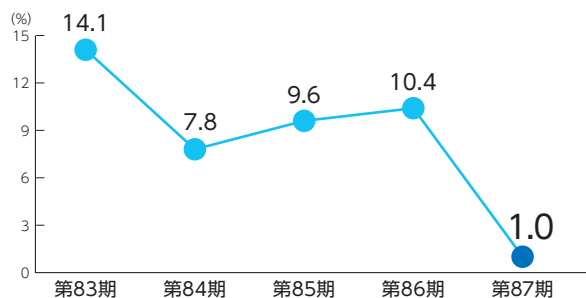
期 別	第83期	第84期	第85期	第86期	第87期
区 分	(2019年4月1日から 2020年3月31日まで)	(2020年4月1日から 2021年3月31日まで)	(2021年4月1日から 2022年3月31日まで)	(2022年4月1日から 2023年3月31日まで)	(2023年4月1日から 2024年3月31日まで)
売上高	295,651	258,494	310,989	369,498	259,328
経常利益または経常損失(△)	28,122	23,562	42,084	103,108	△8,260
当期純利益	79,376	18,503	23,250	91,106	15,792
1株当たり当期純利益	387円12銭	91円74銭	115円74銭	459円09銭	80円21銭
総資産	510,158	537,742	606,482	596,309	680,668
純資産	302,811	298,916	277,159	333,265	319,545
1株当たり純資産	1,499円52銭	1,482円20銭	1,391円42銭	1,693円19銭	1,622円75銭

○連結業績推移グラフ

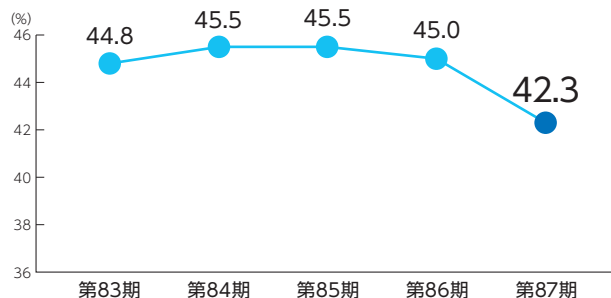
■売上高



●投下資本利益率(ROIC)

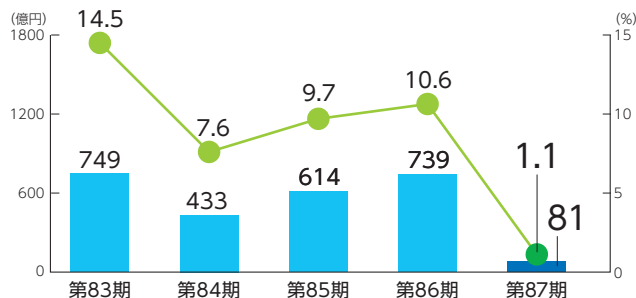


●売上総利益率



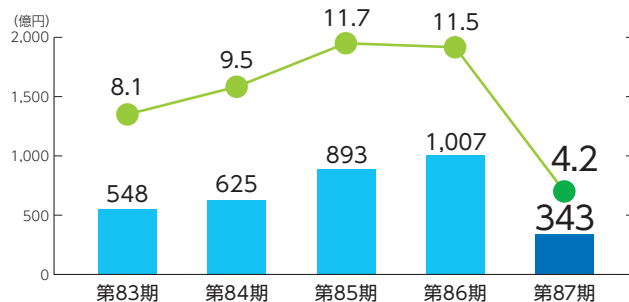
■当社株主に帰属する当期純利益(左軸)

●株主資本当社株主に帰属する当期純利益率(ROE) (右軸)

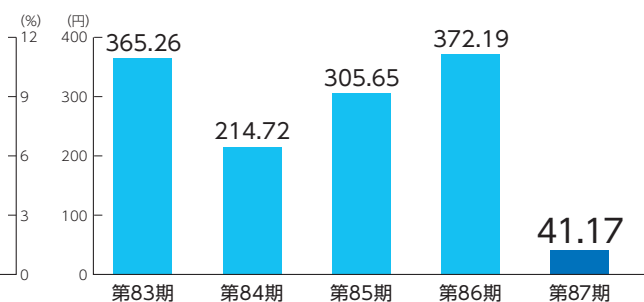


■営業利益(左軸)

●営業利益率(右軸)



■基本的1株当たり当社株主に帰属する当期純利益(EPS)



[6] 重要な子会社の状況

(2024年3月31日現在)

部門	会社名	資本金	出資比率(%)	主要な事業内容
制御機器事業	オムロン関西制御機器株式会社	310百万円	100.0	工場自動化用制御機器の販売
ヘルスケア事業	オムロンヘルスケア株式会社	5,021百万円	100.0	健康・医療機器事業
社会システム事業	オムロンソーシャルソリューションズ株式会社	5,000百万円	100.0	社会システム事業
電子部品事業	オムロンリレーアンドデバイス株式会社	300百万円	100.0	家電・通信用電子部品事業
データソリューション事業	株式会社JMDC	25,099百万円	54.3	データソリューション事業
本社他	OMRON MANAGEMENT CENTER OF AMERICA, INC.	6,891千米ドル	100.0	米州における地域統轄
本社他および制御機器事業	OMRON EUROPE B.V.	16,883千ユーロ	100.0	欧州における地域統轄および工場自動化用制御機器事業の統轄
本社他	OMRON (CHINA) CO., LTD.	1,468,771千中国元	100.0	中国における地域統轄
本社他および制御機器事業	OMRON ASIA PACIFIC PTE. LTD.	23,465千米ドル	100.0	東南アジアにおける地域統轄および工場自動化用制御機器事業の統轄
本社他および制御機器事業	OMRON ELECTRONICS KOREA CO., LTD.	950,000千韓国ウォン	100.0	韓国における地域統轄および工場自動化用制御機器事業の統轄

上記を含め、連結子会社数は156社、持分法適用関連会社数は9社です。

非連結子会社および持分法非適用関連会社はありません。

[7] 主要な事業所等

(2024年3月31日現在)

当 社	本社(本店) 東京事業所(支店)	京都市下京区 東京都港区
	事業所	名古屋事業所(名古屋市西区)、草津事業所(滋賀県草津市)、綾部事業所(京都府綾部市)、桂川事業所(京都府向日市)、大阪事業所(大阪市北区)
	研究所	京阪奈イノベーションセンタ(京都府木津川市)
子会社	日本	オムロン関西制御機器株式会社(大阪市北区) オムロンヘルスケア株式会社(京都府向日市) オムロンソーシャルソリューションズ株式会社(東京都港区) オムロンリレーアンドデバイス株式会社(熊本県山鹿市) 株式会社JMDC(東京都港区)
	海外	OMRON MANAGEMENT CENTER OF AMERICA, INC. (アメリカ イリノイ) OMRON EUROPE B.V. (オランダ ホッブドルフ) OMRON (CHINA) CO., LTD. (中国 北京) OMRON ASIA PACIFIC PTE. LTD. (シンガポール) OMRON ELECTRONICS KOREA CO., LTD. (韓国 ソウル)

■ 当社グループの拠点展開国・地域



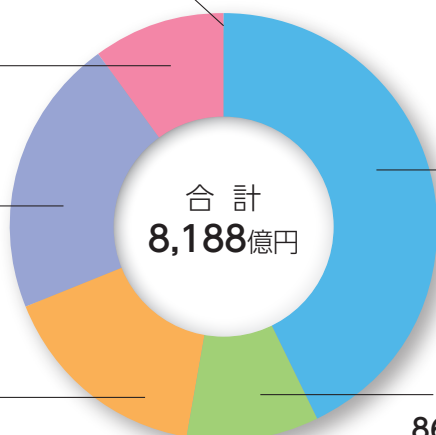
○ 地域別連結売上高構成比

直接輸出
21億円
0%

東南アジア他
807億円
10%

中華圏
1,719億円
21%

欧州
1,289億円
16%



日本
3,491億円
43%

米州
861億円
10%

- (注) 日本以外の区分に属する主な国または地域
- (1) 米州……………米国・カナダ・ブラジル
 - (2) 欧州……………オランダ・英国・ドイツ・フランス・イタリア・スペイン
 - (3) 中華圏……………中国・香港・台湾
 - (4) 東南アジア他……………シンガポール・韓国・インド・豪州

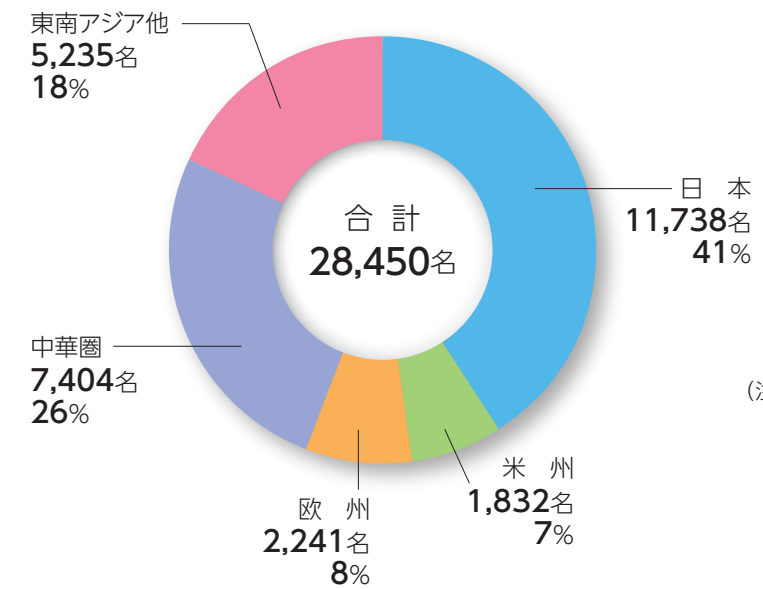
[8] 従業員の状況

当社グループ(連結)の従業員の状況 (2024年3月31日現在)

従業員数	前期末比増減
28,450名	416名増

(注) 従業員数は就業人員数(当社グループからグループ外への出向者を除き、グループ外から当社グループへの出向者を含みます)を記載しています。

○当社グループ(連結)の従業員のエリア別の状況



(注) 日本以外の区分に属する主な国または地域
(1) 米 州……………米国・カナダ・ブラジル
(2) 欧 州……………オランダ・英国・ドイツ・フランス・イタリア・スペイン
(3) 中華圏……………中国・香港・台湾
(4) 東南アジア他……シンガポール・韓国・インド・豪州

[9] 主要な借入先

借入先	借入額
株式会社三菱UFJ銀行	38,070百万円
株式会社三井住友銀行	32,484百万円
株式会社みずほ銀行	21,736百万円
株式会社京都銀行	21,500百万円

[10]その他当社グループの現況に関する重要な事項

当社は、2023年9月8日開催の取締役会において、持分法適用関連会社であるJMDC社の普通株式を公開買付け(以下、「本公開買付け」という。)により取得することおよびJMDC社との間で2022年2月22日に締結した資本業務提携契約を変更して新たな資本業務提携契約(以下、「本契約」という。)を締結することを決議し、同日、本契約を締結しました。なお、本公開買付けの結果、JMDC社は当社の連結子会社となりました。

JMDC社が当社の連結子会社となることで、JMDC社のアセットを積極的に活用することが可能となり、事業のトランスフォーメーションによる価値創造と持続的成長を実現し、中長期的な企業価値の最大化が期待できると考えています。

1. 本公開買付けの内容

- (1) 買付け等の期間：2023年9月11日から2023年10月10日まで
- (2) 買付株式数：15,000,000株
- (3) 取得価額：85,500百万円(1株当たりの取得価格:5,700円)

2. 取得日

2023年10月16日

3. 本公開買付け後の所有株式数等

35,459,000株(議決権所有割合:約54.3%)

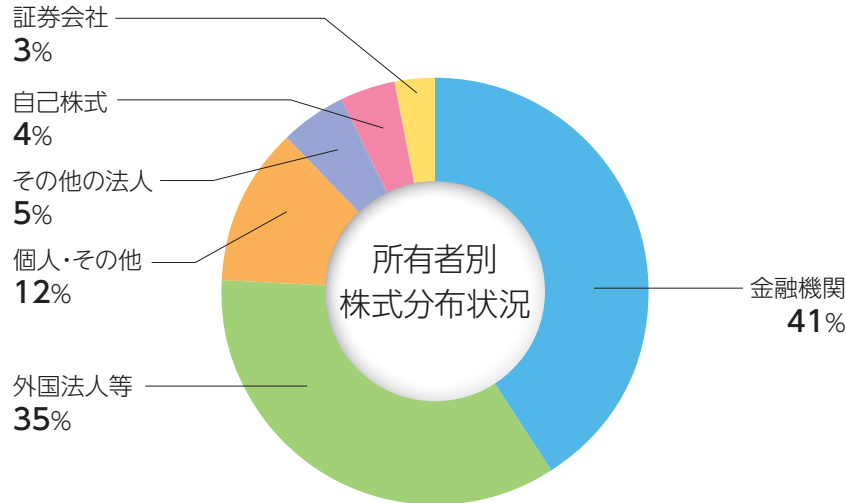
2 | 当社の株式に関する事項 (2024年3月31日現在)

[1] 発行可能株式総数	487,000,000株
[2] 発行済株式の総数	206,244,872株 (自己株式8,808,870株を含む)
[3] 株主数	47,096名
[4] 大株主の状況(上位10名)	

株 主 名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	39,687	20.10
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	17,162	8.69
株式会社京都銀行	7,069	3.58
株式会社三菱UFJ銀行	5,143	2.60
オムロン従業員持株会	3,863	1.95
MOXLEY AND CO LLC	3,696	1.87
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	3,681	1.86
日本生命保険相互会社	3,640	1.84
BBH FOR GLOBAL X ROBOTICS AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE ETF	2,661	1.34
公益財団法人立石科学技術振興財団	2,625	1.32

- (注) 1. 持株比率は自己株式を控除して計算しています。
2. 当社は、自己株式8,809千株(発行済株式総数に対する割合4.27%)を保有していますが、上記大株主から除外しています。
3. 2020年7月20日付で、野村證券株式会社から提出され、公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、2020年7月15日現在の同社グループ1社が保有する当社株式は16,272千株(発行済株式総数に対する割合7.89%)である旨が記載されています。ただし、当社として同社の実質所有株式数の確認ができていないため、上記大株主に含めていません。
4. 2022年3月22日付で、ブラックロック・ジャパン株式会社から提出され、公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、2022年3月15日現在の同社グループ12社が保有する当社株式は16,217千株(発行済株式総数に対する割合7.86%)である旨が記載されています。ただし、当社として同社の実質所有株式数の確認ができていないため、上記大株主に含めていません。
5. 2023年10月16日付で、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループから提出され、公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、2023年10月9日現在の同社グループ3社が保有する当社株式は15,543千株(発行済株式総数に対する割合7.54%)である旨が記載されています。ただし、当社として同社の実質所有株式数の確認ができていないため、上記大株主に含めていません。
6. 2023年11月7日付で、三井住友信託銀行株式会社から提出され、公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、2023年10月31日現在の同社グループ2社が保有する当社株式は12,431千株(発行済株式総数に対する割合6.03%)である旨が記載されています。ただし、当社として同社の実質所有株式数の確認ができていないため、上記大株主に含めていません。

[5] 株式分布状況



(注) 所有者には、単元未満株式のみ所有の株主は除きます。

[6] 当期中に職務執行の対価として当社役員に交付した株式の状況

当期中に交付した株式報酬の内訳は下記の通りです。

	株式数	交付対象者数
取締役(社外取締役を除く)	28,500	3名
社外取締役	—	—
監査役	—	—

- (注) 1. 当期中に交付した株式は、2023年6月22日開催の第86期定時株主総会終結の時をもって退任した役員に対して、株式報酬の非業績連動部分として交付したものです。
2. 当社の株式報酬は、付与されたポイント数に相当する当社株式の交付等を信託から行うものです。付与されたポイント数の50%に相当する当社株式(単元未満株式については切り捨て)を対象者に交付し、残りのポイント数に相当する当社株式については、信託内で換価したうえで、その換価処分金相当額の金銭を対象者に給付しています。なお、この換価処分により金銭の給付を行った株式分については、上記表中の株式数に含めていません。

3 | 当社の新株予約権等に関する事項

記載すべき事項はありません。

4 当社の取締役および監査役に関する事項

[1] 取締役および監査役の氏名等

地 位	氏 名	担当および重要な兼職の状況等
取締役会長	山 田 義 仁	取締役会議長 社長指名諮問委員会委員 コーポレート・ガバナンス委員会委員 日本電気株式会社 社外取締役
代表取締役	辻 永 順 太	執行役員社長 CEO
代表取締役	宮 田 喜一郎	執行役員副社長 CTO 人事諮問委員会委員(2023年6月退任) 報酬諮問委員会委員
取締役	富 田 雅 彦	執行役員専務 CHRO 兼 グローバル人財総務本部長 人事諮問委員会委員
取締役	行 本 閑 人	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
社外取締役	上 釜 健 宏	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(2023年6月委員長退任) コンテンポラリー・アンプレックス・テクノロジー・ ジャパン株式会社 Chief Consultant ヤマハ発動機株式会社 社外取締役(2024年3月退任) ソフトバンク株式会社 社外取締役 コクヨ株式会社 社外取締役
社外取締役	小 林 いずみ	人事諮問委員会委員長 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 報酬諮問委員会委員 ANAホールディングス株式会社 社外取締役 三井物産株式会社 社外取締役(2023年6月退任) 株式会社みずほフィナンシャルグループ 社外取締役
社外取締役	鈴 木 善 久	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 伊藤忠商事株式会社 専務理事(2024年3月退任) 協和キリン株式会社 社外取締役

地 位	氏 名	重要な兼職の状況等
常 勤 監 査 役	玉 置 秀 司	
常 勤 監 査 役	細 井 俊 夫	
社 外 監 査 役	内 山 英 世 社外役員 独立役員	コーポレート・ガバナンス委員会委員 朝日税理士法人 顧問 公認会計士 SOMPOホールディングス株式会社 社外取締役(2023年6月退任) エーザイ株式会社 社外取締役
社 外 監 査 役	國 廣 正 社外役員 独立役員	コーポレート・ガバナンス委員会委員 国広総合法律事務所 パートナー弁護士 LINEヤフー株式会社 社外取締役 東京海上日動火災保険株式会社 社外取締役 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社 社外監査役 農林中央金庫 経営管理委員

- (注) 1.社外取締役上釜健宏氏、小林いずみ氏および鈴木善久氏、社外監査役内山英世氏および國廣正氏は、株式会社東京証券取引所に対し、独立役員として届け出ています。なお、「社外役員の独立性に関する当社の考え方」に関しては、A-26ページをご参照ください。
- 2.上釜健宏氏は、ヤマハ発動機株式会社の社外取締役(2024年3月退任)を兼任しており、当社グループと当社グループとの間には製品の販売等の取引関係がありますが、その取引額の割合は当社グループおよび当社グループの連結売上高の1%未満です。同氏は、ソフトバンク株式会社の社外取締役を兼任しており、当社グループと当社グループとの間には製品の業務委託等の取引関係がありますが、その取引額の割合は当社グループおよび当社グループの連結売上高の1%未満です。同氏は、コクヨ株式会社の社外取締役を兼任しており、当社グループと当社グループとの間には業務委託等の取引関係がありますが、その取引額の割合は当社グループおよび当社グループの連結売上高の1%未満です。
- 3.小林いずみ氏は、ANAホールディングス株式会社の社外取締役を兼任しており、当社グループと当社グループとの間には製品の移設工事の請負等の取引関係がありますが、その取引額の割合は当社グループおよび当社グループの連結売上高の1%未満です。同氏は、株式会社みずほフィナンシャルグループの社外取締役を兼任しており、当社グループと当社グループの間にはコンサルティング業務の委託等の取引関係がありますが、その取引額の割合は当社グループおよび当社グループの連結売上高の1%未満です。同氏は、三井物産株式会社の社外取締役(2023年6月退任)を兼任しており、当社グループと当社グループとの間には製品の原材料等の取引関係がありますが、その取引額の割合は当社グループおよび当社グループの連結売上高の1%未満です。
- 4.鈴木善久氏は、伊藤忠商事株式会社の専務理事(2024年3月退任)であり、当社グループと当社グループとの間には製品の販売等の取引関係がありますが、その取引額の割合は当社グループおよび当社グループの連結売上高の1%未満です。同氏は、協和キリン株式会社の社外取締役を兼任しており、当社グループと当社グループとの間には医療データサービスの販売等の取引関係がありますが、その取引額の割合は当社グループおよび当社グループの連結売上高の1%未満です。
- 5.内山英世氏は、SOMPOホールディングス株式会社の社外取締役(2023年6月退任)を兼任しており、当社グループと当社グループとの間には保険の取引関係がありますが、その取引額の割合は当社グループおよび当社グループの連結売上高の1%未満です。同氏はエーザイ株式会社の社外取締役を兼任しており、当社グループと当社グループとの間には医療データサービスの販売等の取引関係がありますが、その取引額の割合は当社グループおよび当社グループの連結売上高の1%未満です。
- 6.國廣正氏は、LINEヤフー株式会社の社外取締役を兼任しており、当社グループと当社グループとの間には製品の販売等の取引関係がありますが、その取引額の割合は当社グループおよび当社グループの連結売上高の1%未満です。また同氏は、東京海上日動火災保険株式会社の社外取締役を兼任しており、当社グループと当社グループとの間には保険の取引関係がありますが、その取引額の割合は当社グループおよび当社グループの連結売上高の1%未満です。
- 7.その他の社外役員の重要な兼職先と当社との間に記載すべき特別な関係はありません。
- 8.鈴木善久氏は、2024年3月31日付けで伊藤忠商事株式会社の専務理事を退任し、4月1日付けで同社の理事に就任しています。
- 9.内山英世氏は、公認会計士として監査法人での長年の勤務経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。
- 10.当期中の取締役および監査役の異動はつぎの通りです。
- 【就任】 2023年6月22日開催の第86期定時株主総会において、新たに辻永順太氏、富田雅彦氏および行本閑人氏は取締役に、細井俊夫氏は監査役にそれぞれ選任され、就任いたしました。
- 【退任】 2023年6月22日開催の第86期定時株主総会の終結の時をもって、立石文雄氏、日戸興史氏および安藤聡氏は取締役を、吉川浄氏は監査役を任期満了によりそれぞれ退任いたしました。

11.2024年4月1日現在の執行役員は、つぎの通りです。

地 位	氏 名	担 当
※ 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	富 田 雅 彦	CHRO 兼 グローバル人財総務本部長
執行役員専務	ナイジェル・ブレイクウェイ (Mr. Nigel Blakeway)	オムロンマネジメントセンターオブアメリカ 会長 兼 CEO 兼 オムロンマネジメントセンターオブヨーロッパ 会長 兼 オムロンマネジメントセンターオブアジアパシフィック 会長
執行役員専務	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	グローバルビジネスプロセス&IT革新本部長
執行役員常務	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
執行役員常務	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
執行役員常務	江 崎 雅 彦	デバイス&モジュールソリューションズカンパニー社長
執行役員常務	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
執行役員常務	岡 田 歩	オムロンヘルスケア株式会社 代表取締役社長
執行役員常務	石 原 英 貴	データソリューション事業本部長 兼 イノベーション推進本部長
執行役員	徐 堅 (Ms. Jian Xu)	オムロン(中国)有限公司 社長
執行役員	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
執行役員	ヴィレンドラ・シェラー (Mr. Virendra Shelar)	オムロンマネジメントセンターオブアジアパシフィック 社長 兼 グローバル人財総務本部 グローバル人財戦略部長
執行役員	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
執行役員	ロバート・ブラック (Mr. Robert Black)	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 オムロンエレクトロニクス 社長 CEO 兼 COO
執行役員	高 田 寿 子	CEO室長
執行役員	諏 訪 正 樹	技術・知財本部長 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
執行役員	田 茂 井 豊 晴	グローバル理財本部長
執行役員	アンドレ・ヴァン・ギルス (Mr. Andre Van Gils)	オムロンヘルスケア株式会社 グローバル営業統轄本部長
執行役員	岩 佐 博 人	取締役室長
執行役員	神 尾 幸 孝	デバイス&モジュールソリューションズカンパニー 営業統轄本部長
執行役員	田 邊 慶 周	グローバルリスクマネジメント・法務本部長
執行役員	村 松 勇 介	グローバル戦略本部 コーポレートシステム推進部長
執行役員	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 商品事業本部長
執行役員	鈴 木 高 太 郎	グローバル戦略本部 経営戦略部長

(注) ※印の執行役員は、取締役を兼務しています。

[2] 補償契約および役員等賠償責任保険契約の内容の概要

① 補償契約の内容の概要

当社は、山田義仁氏、辻永順太氏、宮田喜一郎氏、冨田雅彦氏、行本閑人氏、上釜健宏氏、小林いずみ氏、鈴木善久氏、玉置秀司氏、細井俊夫氏、内山英世氏および國廣正氏との間で会社法第430条の2第1項第1号の費用と同項第2号の損失を法令の定める範囲内で補償することを内容とする補償契約を締結しています。但し、法令違反の行為であることを認識して行った行為に起因して生じた損害は補償されないなど、一定の免責事由があります。

② 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、当社および子会社のすべての取締役、監査役および執行役員を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、その保険料は当社が全額負担しています。

当該保険契約の内容は、被保険者が株主や第三者から損害賠償請求がなされた場合において、被保険者が負担することとなる損害賠償金および争訟費用を補填するものであります。

なお、被保険者の職務の執行の適正性が損なわれないようにするための措置として、被保険者における故意または犯罪行為等に起因して発生した損害賠償は、保険金支払の対象外としています。

[3] 取締役および監査役の報酬等

① 報酬等の額またはその算定方法にかかる決定方針

当社は取締役の報酬等について、判断の客観性と透明性を高めるため、社外取締役を委員長とし、委員の過半数を社外取締役で構成する報酬諮問委員会を設置しています。当社は「取締役報酬の方針」について、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定めています。

各取締役の報酬等の額は、株主総会の決議により決定した取締役報酬等の総額の範囲内で、当該方針等に基づく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。

また、各監査役の報酬の額は、監査役の協議により定めた「監査役報酬の方針」に基づき、株主総会の決議により決定した監査役報酬等の総額の範囲内で、監査役の協議により決定しています。

当社の「取締役報酬の方針」、「取締役報酬制度の概要」および「監査役報酬の方針」は次ページ以降に記載の通りです。

② 取締役および監査役の報酬等の総額

(単位：百万円)

区 分	人数(名)	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)	報酬等の総額
取 締 役 (うち社外取締役)	11 (3)	364 (55)	16 (―)	184 (―)	564 (55)
監 査 役 (うち社外監査役)	5 (2)	104 (35)	― (―)	― (―)	104 (35)
合 計 (うち社外役員)	16 (5)	468 (90)	16 (―)	184 (―)	668 (90)

- (注) 1. 2023年6月22日開催の第86期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名、監査役1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(2000年6月27日 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の額は、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(2018年6月19日 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。監査役の基本報酬の額は、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. 取締役の賞与総額の上限は、年額6億円(2018年6月19日 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87期(2024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。各指標の実績については、連結業績推移グラフ(B-14ページ)をご参照ください。
5. 株式報酬は、2021年6月24日開催の第84期定時株主総会において、2021年度から2024年度までの4事業年度において当社が拠出する金員の上限を24億円、対象者に対して交付およびその売却代金が給付(以下「交付等」という。)される株式数の上限を600,000株として決議されています。当該決議に係る取締役の員数は5名です。株式報酬は、所定の算定式で算出するポイントを取締役に対して付与し、あらかじめ定められた一定の時期に、付与されたポイント数に相当する当社株式の交付等を信託から行うものであり、最終的な付与ポイント数の算定および実際の交付等は、2021年度から2024年度までの対象期間終了後に行われますが、上記株式報酬の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の額は、2021年度から2024年度までの財務目標評価(EPS、ROE)、サステナビリティ評価(温室効果ガス排出量の削減、エンゲージメントサーベイにおけるSustainable Engagement Index (SEI)のスコア、Dow Jones Sustainability Indices)の目標および実績、ならびに企業価値評価(相対TSR)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されます。
6. 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。

取締役報酬の方針

① 基本方針

- ・ 企業理念を実践する優秀な人材を取締役として登用できる報酬とする。
- ・ 持続的な企業価値の向上を動機づける報酬体系とする。
- ・ 株主をはじめとするステークホルダーに対して説明責任を果たせる、「透明性」「公正性」「合理性」の高い報酬体系とする。

② 報酬構成

- ・ 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業績連動報酬で構成する。
- ・ 基本報酬に対する業績連動報酬の報酬構成比率は、役割に応じて決定する。
- ・ 社外取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から、基本報酬のみで構成する。

③ 基本報酬

- ・ 基本報酬額は、外部専門機関の調査に基づく他社水準を考慮し役割に応じて決定し毎月支給する。

④ 業績連動報酬

- ・ 短期業績連動報酬として、単年度の業績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する。
- ・ 中長期業績連動報酬として、中期経営計画の達成度や企業価値(株式価値)の向上に連動する株式報酬を支給する。
- ・ 株式報酬の業績連動部分は中期経営計画終了後に、非業績連動部分は退任後に支給する。
- ・ 短期業績連動報酬および中長期業績連動報酬の基準額は、役割に応じて定める報酬構成比率により決定する。

⑤ 報酬ガバナンス

- ・ 報酬構成および報酬構成比率、基本報酬の水準ならびに業績連動報酬の業績指標および評価方法は、報酬諮問委員会の審議、答申を踏まえ決定する。
- ・ 各取締役の報酬の額は、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する。

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 : 1.5*
------	---	------------------	---	---------------------	----------------

*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全て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、0%~200%の範囲で変動します。

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)

社外取締役を除く取締役に対して、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、中期経営計画(※)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。業績連動部分は中期経営計画終了後に、非業績連動部分は退任後に支給します。

業績連動部分は、中期経営計画における業績目標等の達成度に応じて0%~200%の範囲で変動します。

役位別の基準額	×	(	財務目標評価 60%	+	企業価値評価 20%	+	サステナビリティ評価 20%	) =	業績連動部分
---------	---	---	---------------	---	---------------	---	-------------------	-----	--------

	評価ウエイト	評価指標	目標値 (2024年度終了時)
財務目標評価	60%	・EPS	400円
		・ROE	10%
企業価値評価	20%	・相対TSR* 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 ▲53%
		・エンゲージメントサーベイ* ² におけるSustainable Engagement Index (SEI)* ³ のスコア(内部目標)	70点
		・Dow Jones Sustainability Indices(第三者評価)	DJSI World

*1 対象期間における当社のTSR(株主総利回り)と配当込みTOPIXの増減率を比較した指標(相対TSR = TSR ÷ 配当込みTOPIX増減率)

*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

*3 心身の健康などによって維持される目標達成に向けた高い貢献意欲や組織に対する強い帰属意識、生産的な職場環境を示す指標

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。

(5)業績連動報酬の評価指標

- ・短期業績連動報酬(賞与)の評価指標は、中期経営計画SF 1st Stage(※)に基づく短期経営計画の実現に向けて、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、中期経営計画SF 1st Stage(※)の実現に向けて、中期経営計画の財務目標・非財務目標・戦略目標の指標から設定しています。また、2030年に向けた長期ビジョンSF2030では企業価値の最大化を目指しており、企業価値を直接評価する指標についても設定しています。

※構造改革プログラム「NEXT2025」の実行にあたり、2025年3月期までとしていた中期経営計画(SF 1st Stage)の目標を取り下げました。ただし、対象期間(2021年度から2024年度までの4事業年度)の中長期業績連動報酬(株式報酬)については、2021年6月24日に開催された第84期定時株主総会でご承認いただいた内容から変更せず、また、評価指標についても従前の目標値で達成度を評価します。

監査役報酬の方針

① 基本方針

- ・ 株主の負託を受けた監査役の職務遂行が可能な優秀な人材を登用できる報酬とする。
- ・ 株主をはじめとするステークホルダーに対して説明責任を果たせる、「透明性」「公正性」「合理性」の高い報酬体系とする。

② 報酬構成

- ・ 監査役の報酬は、その役割と独立性の観点から、基本報酬のみで構成する。

③ 基本報酬

- ・ 基本報酬額は、外部専門機関の調査に基づく他社水準を考慮し役割に応じて決定し毎月支給する。

④ 報酬ガバナンス

- ・ 各監査役の報酬の額は、監査役会における監査役の協議により決定する。

〔4〕 社外役員に関する事項

① 社外役員の重要な兼職の状況および当社と兼職先との関係

「〔1〕取締役および監査役の氏名等」(B-21ページおよびB-22ページ)に記載の通りです。

② 当期における主な活動状況

区 分	氏 名	主 な 活 動 状 況
社外取締役	上 釜 健 宏	当期開催の取締役会14回すべてに出席し、グローバルに事業を展開する製造業の経営者としての経験、見識から、特に技術経営、品質の観点で監督機能を発揮しています。また、社長指名諮問委員会、コーポレート・ガバナンス委員会の委員長および人事諮問委員会、報酬諮問委員会の委員を務めています。
	小 林 いずみ	当期開催の取締役会14回すべてに出席し、民間金融機関の経営者および国際開発金融機関の代表としての経験、見識から、特にダイバーシティ、地政学リスクの観点で監督機能を発揮しています。また、人事諮問委員会の委員長、コーポレート・ガバナンス委員会の副委員長および社長指名諮問委員会、報酬諮問委員会の委員を務めています。
	鈴 木 善 久	当期開催の取締役会14回すべてに出席し、グローバルに事業を展開する総合商社の経営者としての経験、見識から、特にM&Aおよびアライアンス、新規事業等のマネタイズ(収益化)の観点で監督機能を発揮しています。また、報酬諮問委員会の委員長および社長指名諮問委員会、人事諮問委員会、コーポレート・ガバナンス委員会の委員を務めています。
社外監査役	内 山 英 世	当期開催の取締役会14回すべてに、また監査役会13回すべてに出席し、公認会計士としての専門的見地から特に財務、会計の観点で、取締役会の意思決定の適法性および妥当性を確保するために必要な発言を適宜行っています。監査役会で定めた監査方針、監査計画に従い、社長CEOとの定期意見交換、取締役・執行役員等への定期ヒアリング、会計監査人との定期情報交換などを行っています。また、コーポレート・ガバナンス委員会の委員を務めています。
	國 廣 正	当期開催の取締役会14回すべてに、また監査役会13回すべてに出席し、弁護士としての専門的見地から特に内部統制、リスク管理の観点で、取締役会の意思決定の適法性および妥当性を確保するために必要な発言を適宜行っています。監査役会で定めた監査方針、監査計画に従い、社長CEOとの定期意見交換、取締役・執行役員等への定期ヒアリングなどを行うとともに、リスク管理、危機管理について専門的な見地で幅広い範囲から発言を行っています。また、コーポレート・ガバナンス委員会の委員を務めています。

③ 責任限定契約の内容の概要

当社は、社外取締役および社外監査役がその期待される役割を十分に発揮できるように、定款に社外取締役および社外監査役との責任限定契約に関する定めを設けています。当該定款の定めに基づき、当社は、社外取締役および社外監査役の全員と、会社法第423条第1項の責任について、その職務を行うにつき善意でありかつ重大な過失がなかったときは、1,000万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額のいずれか高い額を限度とする旨の責任限定契約を締結しています。

5 | 当社の会計監査人の状況

[1] 会計監査人の名称

有限責任監査法人トーマツ

[2] 当期にかかる会計監査人の報酬等の額

	区 分	報酬等(百万円)
①	当社および子会社が支払うべき会計監査人に対する報酬等の合計額	403
②	①合計額のうち、監査証明業務の対価として当社および子会社が支払うべき報酬等の合計額	367
③	②合計額のうち、当社が支払うべき会計監査人としての報酬等の額	306

- (注) 1. 当社と会計監査人との監査契約においては、会社法に基づく監査報酬額と金融商品取引法に基づく財務諸表監査、四半期レビューおよび内部統制監査にかかる監査報酬額を区分しておらず、かつ、実質的にも区分することができないため、③の金額には、これらの合計額を記載しています。
2. 監査役会は、会計監査人および社内関係部門から説明を受けた当期の会計監査計画や、前期の監査実績、会計監査人の監査の遂行状況、報酬見積もりの算出根拠を確認し、審議した結果、適切であると判断し、会計監査人の報酬等の額について同意を行っています。
3. 当社の重要な連結子会社のうち、株式会社JMDC、OMRON MANAGEMENT CENTER OF AMERICA, INC.、OMRON EUROPE B.V.、OMRON (CHINA) CO., LTD.、OMRON ASIA PACIFIC PTE. LTD.、OMRON ELECTRONICS KOREA CO., LTD.は、当社の会計監査人以外の監査法人の監査を受けています。

[3] 公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務(非監査業務)の内容

当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務(非監査業務)である財務報告に関する助言業務を委託し対価を支払っています。

[4] 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

当社は、つぎのいずれかにより会計監査人の解任または不再任を行います。

- ①監査役会は会計監査人の職務の執行に支障がある場合等その必要があると判断した場合には、当該会計監査人の解任または不再任に関する株主総会に提出する議案の内容を決定します。
- ②監査役会は会計監査人について会社法第340条第1項各号のいずれかに該当すると判断した場合には、監査役全員の同意によって、会計監査人を解任します。この場合、監査役会が選定した監査役は、解任後最初に招集される株主総会において、会計監査人を解任した旨と解任の理由を報告します。

6 | 当社の体制および方針

[1] 当社グループの企業理念

当社グループでは、1959年に創業者・立石一真が、社憲「われわれの働きで われわれの生活を向上し よりよい社会をつくりましょう」を制定しました。その後、社憲の精神を企業理念へと進化させ、時代にあわせて改定しながら、事業発展の原動力また求心力として数々のイノベーションを生み出し、社会の発展と人々の生活の向上に貢献してきました。

さらに、企業理念を実践し続けることは当社グループの経営の根幹として今後も変わらないことを明確にするために、2022年に企業理念の実践を定款に記載しました。

当社グループでは、グローバル企業として、世界の様々な社会的課題を解決することでよりよい社会づくりを目指しています。この実現には、世界中の社員の誰もが企業理念の考え方を理解し、行動することがますます重要になってきており、グローバルレベルで企業理念の実践を強化しています。

当社グループは、これからも企業理念の実践を通じて、社会の発展と人々の生活の向上に貢献し続け、持続的な企業価値の向上を目指します。

Our Mission

(社憲)

われわれの働きで われわれの生活を向上し よりよい社会をつくりましょう

Our Values

私たちが大切にしている価値観

- ・ **ソーシャルニーズの創造**

私たちは、世に先駆けて新たな価値を創造し続けます。

- ・ **絶えざるチャレンジ**

私たちは、失敗を恐れず情熱をもって挑戦し続けます。

- ・ **人間性の尊重**

私たちは、誠実であることを誇りとし、人間の可能性を信じ続けます。

[2] 当社グループの経営のスタンス

当社グループでは、すべてのステークホルダーに対して、事業を通じて企業理念を実践していくための経営の姿勢や考え方を示すものとして、以下の通り「経営のスタンス」を宣言しています。今後も時代や社会の要請に応じて進化させていきます。

経営のスタンス

私たちは、「企業は社会の公器である」との基本的考えのもと、企業理念の実践を通じて、持続的な企業価値の向上を目指します。

- 長期ビジョンを掲げ、事業を通じて社会的課題を解決します。
- 真のグローバル企業を目指し、公正かつ透明性の高い経営を実現します。
- すべてのステークホルダーと責任ある対話を行い、強固な信頼関係を構築します。

[3] 当社のコーポレート・ガバナンス

当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社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て、持続的な企業価値の向上を実現するために、経営の透明性・公正性を高め、迅速な意思決定を行うとともに、監督から執行の現場までを有機的に連携させ、経営のスピードを速め、企業の競争力の強化を図るための仕組みであり、その仕組みを構築し機能させることです。

現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、監査役会設置会社を選択しています。

取締役会は、取締役・監査役・執行役員の選任、取締役・執行役員の報酬の決定、および重要な業務

執行の決定等を通じて、経営全般に対する監督機能を発揮し、持続的な企業価値の向上に努めています。

監査役会および監査役は、取締役の職務執行および取締役会の監督義務の履行状況について、適法性監査および妥当性監査を行い、企業の健全性を確保し、持続的な企業価値の向上に努めています。また、各監査役は監査役の独任制に基づき、単独で権限を行使することが可能であり、内部統制を強化させる重要な役割を果たしています。

さらに、取締役会の監督機能を強化するため、取締役会の傘下に任意の4つの委員会を設置しています。社長指名諮問委員会、人事諮問委員会、報酬諮問委員会は、いずれの委員会も委員長は独立社外取締役とし、委員の過半数を独立社外取締役としています。特に、社長指名諮問委員会は取締役会の監督機能上の最重要事項である社長の選任等に特化しています。加えてコーポレート・ガバナンスの向上を目的としたコーポレート・ガバナンス委員会は、委員長を独立社外取締役とし、委員を独立社外取締役および独立社外監査役ならびに非業務執行社内取締役としています。これらの当社独自の工夫により、経営陣の意思決定に対する透明性と客観性を高める仕組みを構築し機能させています。

このように、監査役会設置会社として、指名委員会等設置会社のコーポレート・ガバナンス体制の優れた面を取り入れたハイブリッド型のコーポレート・ガバナンス体制は、当社にとって最適な体制であると考えています。

オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシー

当社は、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（以下「本ポリシー」という。）」を制定しています。本ポリシーは、1996年の経営人事諮問委員会の設置以降、当社が25年以上かけて築いてきたコーポレート・ガバナンスの取り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。

コーポレート・ガバナンスの取り組み(ご参考)

	1999年	2003年	2011年	2023年
企業理念	1959年 社憲制定	90年制定 98年改定	06年改定	15年改定 22年 定款に 記載
オムロン コーポレート・ ガバナンス・ポリシー			15年制定	
取締役会議長	代表取締役社長	03年～ 代表取締役会長	12年～ 取締役会長	
社長	87年～ 立石義雄	03年～ 作田久男	11年～ 山田義仁	23年～ 辻永順太
監督と執行の分離	取締役30名	99年 定款に定める取締役員数を10名以内に改定		
		17年～ 役付取締役の廃止 (取締役会長を除く)		
		99年 執行役員制度を導入		
		17年～ 社長を執行役員の 役位に変更		
アドバイザー・ボード	99年	アドバイザー・ボード		
社外取締役		01年1名	03年～ 2名 (取締役7名)	15年～ 3名 (取締役8名)
社外監査役	98年1名	99年～ 2名	03年～ 3名 (監査役4名)	11年～ 2名 (監査役4名)
諮問委員会など	96年～ 経営人事 諮問委員会	00年～ 人事諮問委員会		
			03年～ 報酬諮問委員会	
			06年～ 社長指名諮問委員会	
			08年～ コーポレート・ガバナンス委員会	

〔 機関設計 〕

会社法上の機関設計として、監査役会設置会社を選択します。また、取締役会の機能を強化するため、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・ガバナンス委員会を設置し、監査役会設置会社に指名委員会等設置会社の優れた面も取り入れたハイブリッド型の機関設計を構築するとともに機能させます。

〔取締役会の役割・責務〕

- 取締役会は、受託者責任を認識し、適切な権限行使を行い、持続的な企業価値の向上に責任を負います。
- ・取締役会は、上記の責任を果たすため、取締役・監査役・執行役員の選任、取締役・執行役員の報酬の決定、および重要な業務執行の決定等を通じて、経営全般に対する監督機能を発揮して経営の公正性・透明性を確保します。
 - ・取締役会は、下記を含む重要な経営ビジョンおよび経営方針について決定し、開示します。
 - －サステナビリティ方針、サステナビリティ重要課題および目標(TCFD等の枠組みに基づく気候変動リスクへの取組み含む)
 - －注力ドメインの重要な事業戦略(事業ポートフォリオ含む)
 - －技術戦略・知的財産戦略、人財戦略等
 - ・取締役会は、重要な経営ビジョンおよび経営方針について事業環境変化に応じて主体的に重点テーマとして選定し、継続的に監督機能を発揮します。
 - ・取締役会は、取締役会の実効性評価を踏まえて、毎年取締役会運営方針および重点テーマを決定し、監督機能を発揮します。
 - ・取締役会は、監査役または会計監査人および内部監査部門が不正を発見し指摘した場合や、不備・問題点を指摘した場合は、適時に説明を求めます。

〔取締役会の構成〕

- ・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ます。
- ・取締役会における独立社外取締役の割合は、3分の1以上とします。
- ・取締役会は、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するとともに、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。
- ・取締役会のスキルマトリックスを開示します。
- ・取締役会の傘下に、監督機能上の最重要事項である社長の選任等に特化した、社長指名諮問委員会を設置します。また、取締役・監査役・上級執行役員の人事に関する人事諮問委員会、取締役・執行役員の報酬に関する報酬諮問委員会を設置します。
- ・社長指名諮問委員会、人事諮問委員会、報酬諮問委員会の委員長はいずれも独立社外取締役とし、委員の過半数を独立社外取締役とします。
- ・社長CEOはいずれの諮問委員会にも属しません。
- ・コーポレート・ガバナンスの向上を目的に、コーポレート・ガバナンス委員会を設置し、委員長は独立社外取締役とし、委員は独立社外取締役および独立社外監査役ならびに非業務執行社内取締役とします。
- ・筆頭独立社外取締役は、コーポレート・ガバナンス委員会の委員長を務めます。

〔取締役会議長〕

- ・取締役の監督機能を明確にするため、取締役会議長は代表権を持たない取締役会長が務めます。
- ・取締役会長は業務執行を行いません。
- ・取締役会議長は、取締役会の議論が自由闊達で建設的な議論になるよう努めます。

〔監査役会〕

(1) 監査役会の役割・責務

監査役会は、受託者責任を認識し、持続的な企業価値の向上に向けて企業の健全性を確保し、株主共同の利益のために行動します。

- ・監査役会は、各監査役による監査の実効性を確保するための体制整備に努めます。
- ・監査役会は、独立社外取締役および内部監査部門と連携します。
- ・監査役会は、独立社外取締役との意見交換を行い、監査活動を通じて得られた情報を提供します。
- ・監査役会は、監査役および会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使等の役割を適切に果たします。
- ・監査役会は、株主総会の決議により決定した監査役全員の報酬等の総額の範囲内で、監査役の報酬を協議により決定します。監査役の報酬は、その役割の観点から、基本報酬のみとします。

(2) 監査役会議長

- ・監査役会は、その決議によって監査役の中から議長を定めます。
- ・監査役会議長は、監査役会の委嘱を受けた職務を執行します。ただし、各監査役の権限の行使を妨げてはならないこととしています。

(3) 会計監査人および内部監査部門との関係

監査役会は、会計監査人および内部監査部門と連携し、十分かつ適正な監査を行うことができる体制を確保します。

- ・監査役会は、会計監査人の評価基準および選任基準を策定し、独立性と専門性について確認します。
- ・監査役会は、会計監査人が会計監査を適正に行うために必要な品質管理の基準を遵守しているかについて、会計監査人に対して説明を求めます。
- ・監査役会は、会計監査人および内部監査部門が不正を発見し指摘した場合や、不備・問題点を指摘した場合は、適時に説明を求めます。
- ・監査役会は、会計監査人および社長を交えた面談を実施します。

- ・監査役会は、会計監査人および内部監査部門長を交えた定例会議を毎四半期および期末月に実施します。

〔 諮問委員会等 〕

(1) 社長指名諮問委員会

社長指名諮問委員会は、その規程に基づき、社長候補者の決定に対する透明性・客観性・適時性を高め、取締役会の監督機能の強化を図ることを目的とします。

- ・社長指名諮問委員会は、毎年、社長CEOの評価を行い、次年度の社長CEOを指名します。
 - －再任の場合、業績等を踏まえた社長CEOの評価に基づき次年度の社長CEOを指名し、取締役会に答申します。
 - －交代の場合、後継者計画(サクセッションプラン)等に基づき次年度の社長CEOを指名し、取締役会に答申します。
- ・社長指名諮問委員会は、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)について、毎年審議し、取締役会に答申します。
- ・取締役会は、社長指名諮問委員会の答申に基づき、株主総会に付議する取締役選任議案を決定します。

(2) 人事諮問委員会

人事諮問委員会は、その規程に基づき、取締役・監査役・執行役員の候補者の決定に対する透明性・客観性・適時性を高め、取締役会の監督機能の強化を図ることを目的とします。

- ・人事諮問委員会は、取締役・監査役・執行役員の選任基準について、審議のうえ定めます。
- ・人事諮問委員会は、グローバルでの成長、競争力強化、著しいビジネス環境の変化に迅速に対応するために、取締役・監査役・執行役員の多様性(経験・専門知識・知見・ジェンダー・国籍・国際性・年代)を確保します。
- ・人事諮問委員会は、取締役会議長による各取締役との面談の報告を受け、各取締役の評価を行います。
- ・人事諮問委員会は、取締役については取締役会議長より、監査役については、監査役会の委託を受けた取締役会議長より、上級執行役員については社長より諮問を受け、人事諮問委員会が定めた選任基準に基づき、企業理念の実践度や業績達成度等を踏まえ、取締役・監査役・上級執行役員の人事について審議し、取締役会に答申します。
- ・人事諮問委員会は、経営陣幹部(CFO・CTO等)の後継者計画を確認します。
- ・取締役会は、人事諮問委員会の答申に基づき、株主総会に付議する取締役選任議案を決定します。

- ・取締役会は、人事諮問委員会の答申に基づき、監査役会の同意を経て、株主総会に付議する監査役選任議案を決定します。
- ・取締役・監査役の選任にあたっては、株主総会の選任議案に、個々の略歴(取締役については当社における地位および担当を含む)、選任理由ならびに重要な兼職の状況等を記載し説明します。

(3) 報酬諮問委員会

報酬諮問委員会は、その規程に基づき、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ます。

- ・報酬諮問委員会は、「取締役報酬の方針」について審議し、取締役会に答申します。取締役会は、この答申に基づき、「取締役報酬の方針」を決定します。
- ・報酬諮問委員会は、「執行役員報酬の方針」について審議します。
- ・報酬諮問委員会は、取締役については取締役会議長より、執行役員については社長より諮問を受け、上記各方針に基づき、取締役・執行役員の報酬構成および報酬構成比率、基本報酬の水準ならびに業績連動報酬の業績指標および評価方法について、審議します。
- ・上記審議に基づく取締役の報酬は、以下のとおりとします。
 - －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業績連動報酬で構成します。
 - －基本報酬に対する業績連動報酬の報酬構成比率は、役割に応じて決定します。
 - －独立社外取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から、基本報酬のみで構成します。
 - －基本報酬額は、外部専門機関の調査に基づく他社水準を考慮し役割に応じて決定し毎月支給します。
 - －業績連動報酬は、短期業績連動報酬と中長期業績連動報酬で構成します。短期業績連動報酬として、単年度の業績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。中長期業績連動報酬として、中期経営計画の達成度や企業価値(株式価値)の向上に連動する株式報酬を支給します。株式報酬の業績連動部分は中期経営計画終了後に、非業績連動部分は退任後に支給します。
 - －短期業績連動報酬および中長期業績連動報酬の基準額は、役割に応じて定める報酬構成比率により決定します。
- ・取締役会は、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等の総額の範囲内で、各取締役の報酬の額を決定します。

(4) コーポレート・ガバナンス委員会

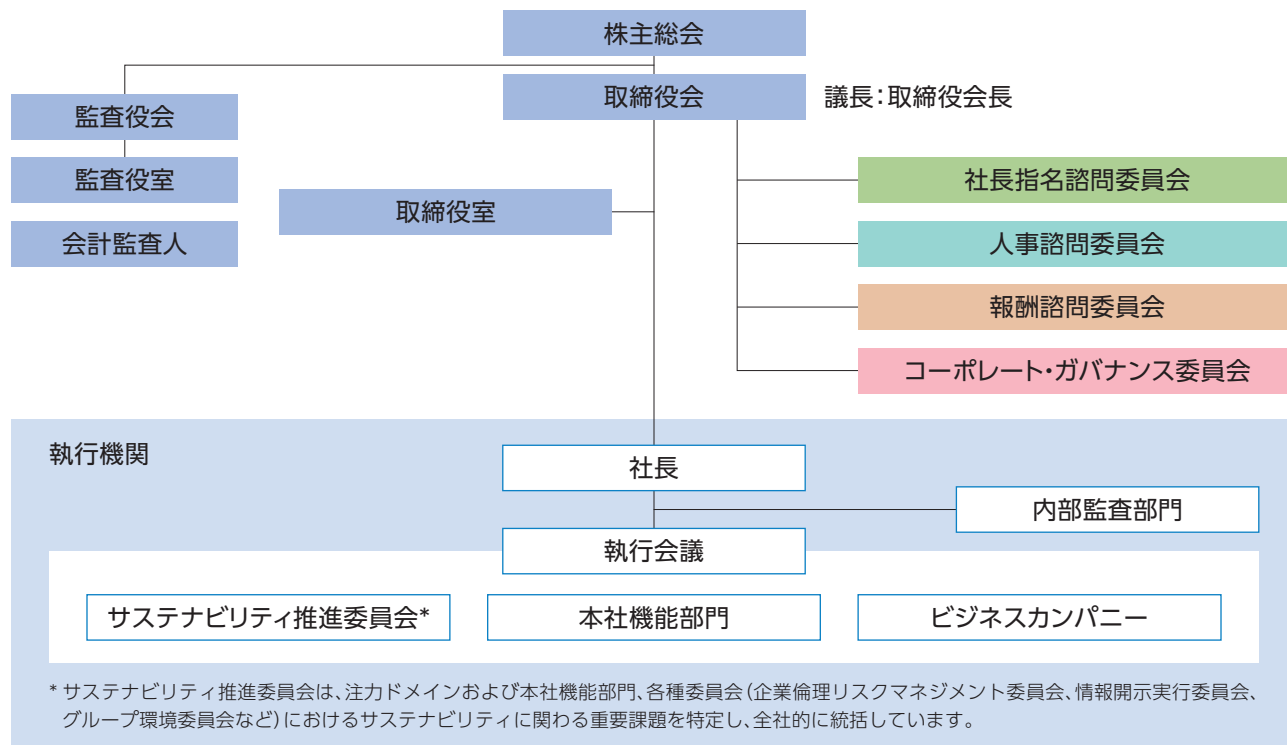
コーポレート・ガバナンス委員会は、その規程に基づき、すべてのステークホルダーの立場を踏まえ、経営の透明性・公正性を高め、中長期的視点でコーポレート・ガバナンスの継続的な充実を図ることを目的とします。

- ・コーポレート・ガバナンス委員会は、取締役会の構成や運営、実効性等について評価し、取締役会に報告します。
- ・コーポレート・ガバナンス委員会は、「社外役員の独立性要件」を策定し、取締役会に答申します。
- ・コーポレート・ガバナンス委員会は、上記以外のコーポレート・ガバナンスに関する事項について、取締役会もしくは取締役会議長より諮問を受け、取締役会に答申します。

本ポリシーの全文は、以下のウェブサイトからご参照ください。

<https://www.omron.com/jp/ja/about/corporate/governance/policy/>

当社のコーポレート・ガバナンス体制



当社では、独立性を備えた社外取締役が委員長を務め、社長CEOが委員として属さない下記の4つの諮問委員会等を取締役会の傘下に設置し、経営陣の意思決定に対する透明性と客観性を高めています。なお、諮問委員会等の詳細については、B-39ページからB-41ページをご参照ください。

諮問委員会等は、取締役会等からの諮問を受けて下記の事項を審議し、答申します。

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)を審議します。

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、候補者を審議します。

報酬諮問委員会

取締役・執行役員の報酬に関する方針、報酬水準および報酬額を審議します。

コーポレート・ガバナンス委員会

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します。

諮問委員会等の構成

地位	氏名	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	□			□
代表取締役	辻永 順太				
代表取締役	宮田 喜一郎			□	
取締役	富田 雅彦		□		
取締役	行本 閑人	○	○	○	□
社外取締役	上釜 健宏 ◆	◎	□	□	◎
社外取締役	小林 いずみ ◆	□	◎	□	○
社外取締役	鈴木 善久 ◆	□	□	◎	□
常勤監査役	玉置 秀司				
常勤監査役	細井 俊夫				
社外監査役	内山 英世 ◆				□
社外監査役	國廣 正 ◆				□

注：◎委員長 ○副委員長 □委員 ◆独立役員

当社の取締役会の実効性向上の取り組みの状況

1. 取締役会の実効性向上の取り組みの概要

当社は、持続的な企業価値の向上を実現するために、経営の透明性・公正性を高め、迅速な意思決定を行うとともに、経営のスピードを速め、企業の競争力の強化を図ります。そのために、当社は、取締役会の実効性向上の取り組みを通じ、取締役会の監督機能を強化しています。

その取り組みは、(1)「取締役会の実効性評価」、(2)「取締役会運営方針および重点テーマの決定、年間計画の策定・実行」というサイクルで行っています。

(1) 取締役会の実効性評価

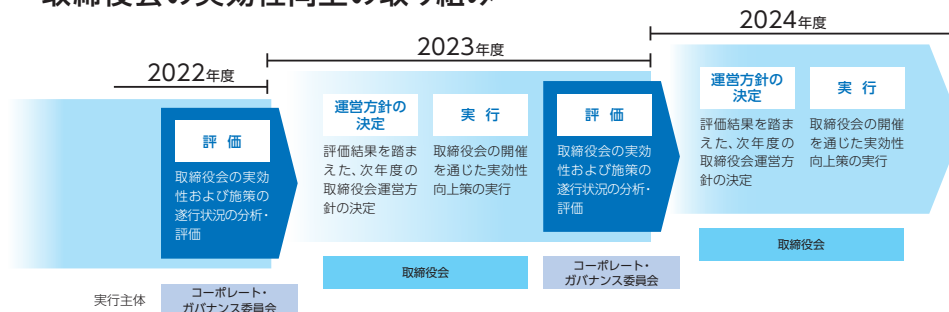
当社の取締役会の実効性評価は、社外取締役を委員長とし、社外取締役および社外監査役(以下、社外役員)ならびに非業務執行社内取締役で構成するコーポレート・ガバナンス委員会が実施しています。社外役員は、株主をはじめとするすべてのステークホルダーの視点を持ちながら、取締役会構成メンバーとして活動しています。その社外役員と非業務執行社内取締役で構成するコーポレート・ガバナンス委員会が評価を行うことで、「客観性」と「実効性」の両面を担保した評価を実現しています。

(2) 取締役会運営方針および重点テーマの決定、年間計画の策定・実行

取締役会は、(1)のコーポレート・ガバナンス委員会による評価結果および事業環境等を踏まえたうえで、次年度の取締役会運営方針および注力する重点テーマについて決定しています。取締役会は、その運営方針に基づき年間計画を策定し運営しています。

当社は、上記の(1)(2)を事業年度単位で実行し、取締役会の実効性を向上し続けています。コーポレート・ガバナンス委員会は、この取り組みについて、「客観性」と「実効性」を兼ね備えた当社独自の最適な取り組みであると評価しています。なお、取締役会は、当社の取り組みを、第三者による評価より有効性が高いと認識しています。

取締役会の実効性向上の取り組み



2. 2023年度取締役会の実効性評価の評価方法

2023年度取締役会の実効性評価の評価方法および自己評価の評価項目は以下の通りです。

(1) 取締役および監査役による自己評価の実施

- ▶ 各取締役および監査役は、各取締役会終了直後に取締役会の議論内容、監督機能の発揮度合に対する自己評価を実施しました。また、社外役員は各取締役会終了直後に取締役会を評価し、振り返りを行う取締役会レビューミーティングを実施しました。
- ▶ 各取締役および監査役は、2024年2月26日および3月26日の取締役会終了後に年間を通じた取締役会運営等に対する自己評価*を実施しました。

*自己評価：質問票への回答方式で評価項目ごとに、5段階評価や自由に記入するフリーコメント欄を設けて実施しています。

①取締役会直後に実施する自己評価 [取締役会議論内容/取締役会監督機能の発揮度合]

②年度末に実施する年間を通じた自己評価 [取締役会運営/情報共有機会の充実/各諮問委員会/その他取締役会全体]

(2) 取締役会議長面談の実施

- ▶ 取締役会議長は、2023年12月～2024年2月に取締役および監査役を対象として個別面談を実施しました。

(3) コーポレート・ガバナンス委員会による評価の実施

- ▶ コーポレート・ガバナンス委員会は、2024年3月26日および4月24日に取締役会の実効性評価を実施しました。

3. 2023年度取締役会運営方針および重点テーマ

<2023年度取締役会運営方針>

“取締役会は、新しい執行体制による長期ビジョンSF2030および中期経営計画SF 1st Stageの実現に向けて、以下の重点テーマおよび監督する観点の連動性を認識し、中長期視点で監督機能を発揮していきます。”

<重点テーマ>

①長期ビジョンおよび中期経営計画の進捗モニタリング

<監督する観点>

- 新体制の運営状況

- グローバル人財戦略の進捗
- 自走的成長とビジネスモデルの変革
- JMDCとの協業における今後の事業戦略

②不確実性の時代におけるリスク対応

<監督する観点>

- グローバル地政学の変化察知力の向上(市場変化への対応)
- サイバーセキュリティの強化

③コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認

<監督する観点>

- 欧州および日本のERP*導入の進捗 *ERP : Enterprise Resources Planning

2023年度取締役会運営方針および重点テーマを設定した背景(2023年5月取締役会で議論して決定)

取締役会は、社長、CFO、各ビジネスカンパニー長が変わった新執行体制による長期ビジョンおよび中期経営計画の進捗をモニタリングすることが監督機能として重要事項であることを確認するとともに、より中長期視点にフォーカスし、議論を行っていくことを確認しました。また、株式会社JMDC(以下、JMDC)との協業は会社を変革するテーマであり、重要であることを確認しました。更に、②不確実性の時代におけるリスク対応および③コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認は昨年度に引き続き、重点テーマであることを確認しました。

4. 2023年度取締役会の実効性評価結果

4-1. 取締役会運営の実績

4-1-1. 重点テーマ

重点テーマ①:長期ビジョンおよび中期経営計画の進捗モニタリング

<新体制の運営状況、自走的成長とビジネスモデルの変革>

■取締役会での報告・決議内容

業務執行部門は取締役会に対して以下の点を報告しました。

- ▶ 2023年度経営計画の議案において、低成長のグローバル経済が継続するなかで各ビジネスカンパニーが自走力の発揮による売上成長の計画を報告し、取締役会は決議しました。また、各ビジネスカンパニー長は、短期経営計画の報告において自走力の発揮に向けた具体的施策

を報告、その中でIAB*¹は成長顧客へのシフトとソリューションビジネスモデル進化による受注獲得の計画を報告しました。

*1：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

- ▶ 1回目の下方修正をおこなった「第2四半期連結業績および通期連結業績予想（以下、第2四半期業績見通し）」の議案においては、中国市場を中心に需要が想定より減速し、IAB、DMS*²の売上高が低調であったことを報告。また、営業利益減少については、売上減による付加価値の減少、そして付加価値が高いソリューションビジネスの売上において、構成比率が高い中国での売上減少が要因となりました。その結果、商品・エリアの売上構成が変化したことで売上総利益率が低下したことを報告しました。下期の事業環境認識はIAB、DMSは引き続き低調、OHQ*³は好調と低調のエリアが混在、OSS*⁴は好調が継続することを報告し、その状況下において、第2四半期業績見通しの必達に向けて、自走力の強化・発揮による需要獲得など設定したアクションの加速を報告しました。

*2：デバイス&モジュールソリューションズカンパニー

*3：オムロンヘルスケア株式会社

*4：オムロンソーシャルソリューションズ株式会社

- ▶ 2回目の下方修正をおこなった「第3四半期連結業績および通期連結業績予想（以下、第3四半期業績見通し）」の議案においては、通期見通しの事業環境認識として、IAB、DMSにおける一部の業界で緩やかに回復の兆しはあるものの第2四半期見通し時の想定を下回る状況となることを報告。その結果、売上、GP率、営業利益の全てにおいて、第2四半期見通しを大きく下回ることを報告しました。その要因として、IABは半導体、二次電池業界など主要顧客における投資延期、縮小による影響を受けたこと、また、営業利益の大幅な減少要因として、売上減による付加価値額減に加え在庫引当金の増加が主要因であることを報告し、更に現在の硬直的な固定費構造では変化に対して吸収余地が少ないことを報告しました。このような状況を踏まえ、顧客価値（付加価値）の拡大に向けた顧客起点マネジメントへの変革と硬直的な固定費構造の改革を課題と設定し、再成長に向けて、IABリバイバルプランや人員数・能力の最適化など5つの経営施策を報告しました。

■取締役会での主な議論内容

- ▶ 取締役会は2023年度経営計画の議案において、計画達成に向け、アメリカ金融市場の破綻の可能性など市場環境変化への備えの必要性があることを提言しました。次に自走力の発揮に重要なコトビジネスへの収益構造の進化について、販売代理店と、経営者間でソリューションビジネスに対する議論を始めていることを確認しました。IABの短期経営計画の報告では、

成長顧客へのシフトとソリューションビジネス進化に重要な価値伝達力の現状について議論を行い、人財ポートフォリオの見直しの必要性を確認しました。

- ▶ 第2四半期業績見通しの報告において、取締役会は第1四半期から大きく状況が変化したことについて、直近の市場状況と中長期の変化について、どのような分析を行ない、シナリオを作ってきたのかを確認しました。また、販売代理店の在庫状況の把握ができていなかったことについて言及し、ボラティリティが大きい事業では、市場の実需を掴むための仕組みの改善が必要であることを指摘しました。また、現在の在庫状態が景気以外の要因である可能性も含め丁寧に分析するよう要請しました。
- ▶ 第3四半期業績見通しの報告において、取締役会は競合他社との業績状況の差の原因について確認を行い、IABの課題として、偏ったエリアポートフォリオや業界ポートフォリオをどのように適正化し、成長につなげるかを議論しました。また、ポートフォリオに関しては、最も収益が上がる事業構成・組合せを考えると同時に、景気変動におけるダウンサイド時の耐性をどのように持たせるべきかを議論しました。更にIABだけでなく、各事業の顧客ポートフォリオやエリアポートフォリオの見直しが必要であることも確認しました。次に販管費が高水準になっている固定費構造について人件費、IT関連の運営・保守、償却費が問題であることを確認し、人件費構造を変えることの必要性や現在開発を進めているコーポレートITシステムをスケジュール通り立ち上げることの重要性、また投資効率を上げるために各BCにおけるROIC経営をもう一段進め、キャッシュフロー経営に変えていくことの重要性等を確認しました。最後に、取締役会は中期経営計画・1st Stageの取り止めと5つの構造改革プログラムについて議論を行い、決議しました。

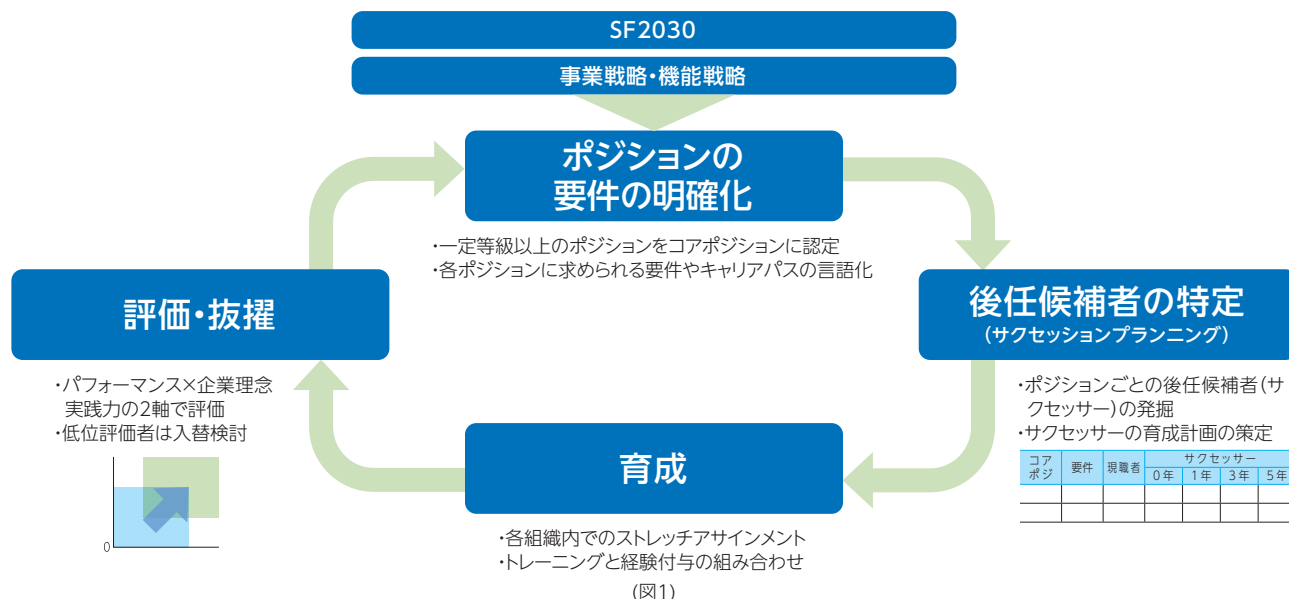
<グローバル人財戦略の進捗>

■取締役会での報告内容

業務執行部門は取締役会に対して以下の点を報告しました。

- ▶ 「オムロングループの重要ポジションに最適な人財を供給し続け、オムロンの長期的な成長を支える」ことをミッションとするグローバルコアポジション・コア人財戦略(以下、コアポジ戦略)の進化について報告しました。その報告の中で、コアポジ戦略は「ポジション要件の明確化」→「後任候補の特定」→「育成」→「評価・抜擢」のサイクルを回すことで、最適配置と人財パイプラインの充足に繋がっていること(図1参照)と、10年以上継続してきた結果と成果について報告しました。

- ▶一方、今後のありたい状態の実現に向けては、現職者における女性活躍の遅れ、生産・品質系のポジションにおける高齢化・後継者不足、5年後を見据えたサクセッサの充足などが課題として特定されており、それぞれ現在の状況と対応について報告しました。



■取締役会での主な議論内容

- ▶取締役会では女性の執行役員比率が高くないことについて議論を行い、経営層におけるダイバーシティの加速のためには、一般社員からの人財パイプラインを充足することが重要であることを確認しました。また、そのためにも、社内のあらゆるバイアスの排除と様々な場面での女性登用が必要であることを議論し、業務執行部門として、意識して進めることを確認しました。

<JMDCとの協業における今後の事業戦略>

■取締役会での報告・決議内容

業務執行部門は取締役会に対して以下の点を報告しました。

- ▶「JMDCの追加株式取得検討について」の議案において、2022年2月25日33%株式取得後の資本業務提携締結以降の振り返りと評価を行ない、強い信頼関係の構築ができたこと、JMDCの競争優位性および協業による両社の成長可能性が明確になったことを報告し

ました。そして両社の成長可能性の具現化加速とJMDCの事業パフォーマンスを組み込み当社の企業価値の拡大につなげることを目的に、JMDCを連結子会社化する検討案を報告しました。

- ▶ JMDCの追加株式取得と連結子会社化の議案においては、連結子会社化による事業計画、TOB方針、投資評価、連結子会社化に伴うリスクと対応策などを報告しました。連結子会社化による事業計画では、両社のヘルスケア事業だけでなく、インダストリアルオートメーション、ソーシャルソリューション領域のデータサービス事業を加速・拡大できることについて、M&S事業*のビジネスモデルの事例を基に説明しました。また、JMDCの持続的成長を実現するガバナンスの実施や両社の企業価値棄損の回避などを報告しました。

*M&S事業：保守メンテナンス業務などのマネージメント・サービス事業

■取締役会での主な議論内容

- ▶ 取締役会はJMDC連結子会社後のガバナンスについて議論を行い、JMDCの良さを活かし、独立性を保ちながらガバナンスを行っていくためには、資本業務提携の締結が重要であることを確認しました。また、JMDCとの協業におけるオムロンの存在意義について、JMDCが保有しているアルゴリズムによって抽出されたハイリスク者に対して、モニタリング目的のデバイスを開発、提供することで、重症イベント発症ゼロに近づける大きな一歩になることを確認しました。
- ▶ 取締役会はJMDCが保有するデータサイエンティストの活用について議論を行い、OSSが保有するフィールドメンテナンスのデータをDX化することで業務効率化などの新たな価値を創出し、大きな事業成長を実現できることを確認しました。また、IAB、OSSのデータビジネスを強化することで、会社全体のトランスフォーメーションを進めて行くことを確認しました。次にJMDC株式を33%取得した時の株主の声を踏まえ、オムロンが50%を超える株式を取得する意義を明確に説明するよう要請しました。
- ▶ 取締役会はTOBにおいて、当社想定以上の価格提示をしてくる企業の予測とリスクについて確認をするとともに、「大きな組織のマネジメント」や「海外展開の実行」などのケイパビリティをJMDCはオムロンから学ぶことを期待していることを確認しました。また、JMDCには魅力的な人材やオムロンが目指しているハイサイクルの意思決定など、オムロンが学ぶべきことが多いことも確認し、TOBを成功させノウハウの獲得につなげることを要請し、本議案を決議しました。

重点テーマ②:不確実性の時代におけるリスク対応

<グローバル地政学の変化察知力の向上(市場変化への対応)>

- ▶「米中関係の地政学リスクと日本や世界経済への影響」について、エコノミストによる講演と意見交換を実施し、取締役会からは中国におけるEV市場の状況や水素技術の拡大の可能性について確認しました。また、ゼロコロナ政策以降の国民の消費に対する考え方の変化について、意見交換しました。

<サイバーセキュリティの強化>

■取締役会での報告内容

業務執行部門は取締役会に対して以下の点を報告しました。

- ▶サイバーセキュリティ対策の実行結果及びセキュリティ成熟度の外部評価を報告し、着実にセキュリティ強度が向上している一方、IT資産管理の自動化やサプライチェーンにおけるリスク対応などの課題を報告しました。また、情報セキュリティ基本方針の策定と開示についても報告しました。

■取締役会での主な議論内容

- ▶取締役会はサイバー攻撃が常に進化する中、当社が目指すべき水準の確認や事業特性に応じたセキュリティレベルの設定の必要性などの議論を行いました。また、セキュリティ強度を上げるため不要なIT資産の精査を並行して行うよう要請しました。

重点テーマ③:コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認

<欧州および日本のERP導入の進捗>

■取締役会での報告内容

業務執行部門は取締役会に対して以下の点を報告しました。

- ▶1月の取締役会でERP導入の欧州・日本の進捗状況を報告し、スケジュール、予算ともに大きな計画変更はないことを報告しました。その中で先行して導入を進めていた欧州展開における学びと日本展開に向けた対策・打ち手を報告しました。

■取締役会での主な議論内容

- ▶取締役会では販売代理店への説明結果と反応について確認し、特に大きな懸念はないことを確認しました。また、顧客対応状況についても確認、他社での導入事例をあげ、システム立ち上げ時のトラブルに対する顧客の不安から必要以上の在庫保有の要請を受けないよう顧客と十分なコミュニケーションを取ることが重要であることを指摘しました。

- ▶次に取締役会は先行して導入が進んでいる「間接材購買」「立替経費」「人財マネジメント」の3つの領域について、導入後の効果の確認を行うことが重要であることを議論し、今後は本システムの活用を徹底するよう要請しました。

4-1-2. 重点テーマ以外の重要事項

<重点M&Aおよびアライアンスの進捗報告>

- ▶業務執行部門は過去に取締役会で審議した重点M&Aおよびアライアンスの事業価値評価および、事業計画の進捗と今後の計画について報告しました。また、買収当初計画からの進捗を、より事業側面から報告を行うため、買収した3事業の事業計画の進捗をビジネスカンパニー長から説明を行いました。

<高まる人権尊重責任と取締役会に期待される役割>

- ▶取締役会では、バリューチェーンに関係するすべての国や地域で、高まる人権への対応要請に関する最新情報と、取締役会に期待される役割ならびに当社の現在地を確認するため、外部講師を招いて、意見交換を実施しました。

<知財活動の進捗報告>

- ▶業務執行部門は2015年からスタートしている「量と質の両方の側面から特許を創出する力を向上する取り組み」、「ビジネスモデルの競争力の源泉となる知財・無形資産を維持・強化する取り組み」の2つの知財改革の取り組みについて報告し、取締役会で議論しました。

4-2. コーポレート・ガバナンス委員会による評価

コーポレート・ガバナンス委員会は2023年度取締役会の実効性評価を実施し、2024年5月8日の取締役会において以下の通り評価結果を報告しました。

4-2-1. 評価

■評価した点

- ▶取締役会の議論は全般的に活発に議論が行われており、議題においても中長期的な議題が多く、重点テーマの選定を含め適切であると評価しました。
- ▶取締役会メンバーと業務執行部門メンバーの対話やディスカッションの機会が増え、より議論ができるようになったことを評価しました。

- ▶ JMDC連結子会社化においては、事業における位置づけ、注力すべき課題等の議論ができ、理解が進んだことを評価しました。
- ▶ コーポレートITシステムの構築に向けた進捗は、プロジェクト開始前に懸念されていた点においても適切に対応され、運営できていることを評価しました。

■課題

- ▶ 業績の下方修正が2回に至ったことは、取締役会としても大きな反省点であり、下方修正に関する議論が十分に尽くせなかったことを課題とするとともに、予兆を検知して、業績の予見性を高め、事前にプロアクティブに議論を行う必要があることを認識しました。
- ▶ 取締役会上程議案において、問題の根本原因に対する追究が不足している場合があることを課題として認識しました。
- ▶ 上程議案に対して、取締役会メンバー同士でも意見を出し合い、更に議論を活性化することの必要性を認識しました。
- ▶ 各ビジネスの戦略議論においては、競争を意識した競争優位性の明確化や、市場分析データの統一性など、これまで以上に現状を数字で明確に示す必要があることを課題として認識しました。

■要請した点

上記、課題の解決に向けて、コーポレート・ガバナンス委員会は以下の方向性を示し、取締役会に要請しました。

- ▶ 下方修正が2回に至った反省を踏まえ、業績推移や事業環境等で何らかの予兆を感じた時点で、オフサイトミーティング等を活用し、取締役会メンバーへの状況共有と議論する場の設定を要請しました。
- ▶ 議案の上程にあたっては、業務執行部門の課題の深掘りや計画実行上の障壁の明確化を要請しました。
- ▶ 説明者対取締役会メンバーの構図(1対N)ではなく、取締役会メンバー同士(N対N)で議論を行い、よりバリューアップにつなげることを要請しました。
- ▶ 議論のベースとなるファクトやデータの整備を行ない、継続的にそのデータを参考に確認できる仕組みを検討することを要請しました。

4-3. 各諮問委員会の取り組みおよびコーポレート・ガバナンス委員会による評価

4-3-1. 評価

コーポレート・ガバナンス委員会は各諮問委員会の運営について、客観性・透明性のあるプロセスが確保され、適切に運営されていることを評価しました。

	社長指名諮問委員会	人事諮問委員会
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)
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
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
開催回数	1回(出席率：100%)	8回(出席率：100%)
審議事項 報告事項	● 社長候補者の審議 ● FY24非常事態発生時の社長継承候補者の審議	● 女性役員比率向上に向けた検討 ● 取締役・監査役・執行役員の選任基準の決定 ● 取締役候補者・監査役候補者・執行役員候補者の審議 ● 経営陣幹部の後継者計画の報告 ● 社外取締役・社外監査役候補者リストの報告 ● 各諮問委員会の委員体制の審議
評価した点	次年度の社長CEO候補者および緊急事態発生時の継承者の確認を適切に実施できていることを評価しました。	経営幹部(CFO等のCxO)の後継者について適切にプールが行えていることを確認し、評価しました。また、女性役員の拡充に向けて、女性候補者を積極的に探し、候補者プールに反映していることを評価しました。
委員長 コメント	23年度は社長交代があり、諮問委員会としては将来の次期社長選びに向けた新しいサイクルに入った。今年度は辻永新社長の就任初年度の振り返りや課題感の確認を中心に進めたが、次年度からは今後の後継者育成プランの議論を進めていく。	種々人事制度の見直しに加えグローバルで多様な人財の育成と登用を議論してきた。更に大胆な人財活用やカンパニーを超えた人財育成、特にリーダーの登用と育成計画に注力していく。

	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)	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	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 ・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	4回(出席率：100%)	6回(出席率：100%)
審議事項 報告事項	● 取締役・執行役員の報酬方針の審議 ● 取締役・執行役員の報酬水準、テーブルの審議 ● 外国人執行役員報酬の審議 ● 取締役賞与・株式報酬の評価基準、支給額の審議 ● 執行役員賞与・株式報酬の評価基準、支給額の報告	● コーポレート・ガバナンス委員会の目的の議論 ● 2023年度取締役会の実効性評価の審議 ● 2023年度取締役会実効性評価のプロセスの審議 ● 執行役員(狭義)・社長直轄部門長の選解任等の審議 ● 取締役会レビュー共通指摘事項についての議論
評価した点	2021年度に決定した報酬制度に基づき、報酬水準の見直しなどの審議がされ、適切な運営であったことを評価しました。	今期から委員に業務を執行しない社内取締役を加え、委員会の目的を再整理し、コーポレート・ガバナンスの本質を議論する場に、進化が図れたことを評価しました。
委員長 コメント	急激な業績変動や構造改革が始動する状況下でも、適切な制度・運用となるよう、今後はより柔軟性を意識し、諮問委員会を推進していく。	非業務執行の社内取締役を新たに委員に加え、当委員会が当社のガバナンス向上に果たすべき役割の議論を重ねることで、委員会の進化が図れた。今後、中長期視点で最適なガバナンスがどうあるべきか議論を深化させていきたい。

4-4. 情報共有機会の取り組みおよびコーポレート・ガバナンス委員会による評価

コーポレート・ガバナンス委員会は取締役会の開催時間だけでなく、関連する活動全体が実効性向上に向けて重要と考え、議論の場や様々な情報共有機会の取り組みが実施されたことを評価し、今後も機会の設定を要請しました。

オフサイトミーティング（2014年度から継続して実施）	
目的	事業戦略や事業課題等の早期検討段階の議論の場や個別テーマの相談を行う場として設定、更に取締役会として把握しておくべき最新事例や動向等を共有する場として、本会議体を設定し、社外役員の理解の向上と業務執行部門の課題解決に繋げています。
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。
回数	8回
取組み	・「高まる人権尊重責任と取締役会に期待される役割」、「コーポレート・ガバナンスに関する検討」、「米中関係の地政学リスクと日本や世界経済への影響」について全取締役、監査役で議論を実施。 ・「短期経営計画の方針やガイドラインについて」は業務執行部門が社外役員と非執行社内取締役へ個別相談する場を設定。 ・「グローバル人材戦略の進捗」や「取締役会のバリューアップ」について、社外取締役、社内取締役の意見交換を行う場を設定。
社外役員と経営幹部との意見交換会（2019年度から継続して実施）	
目的	社外役員と経営幹部との意見交換の機会を提供し、当社の事業や組織風土の理解向上に繋げています。
回数	4回
取組み	・各新任のビジネスカンパニー長と社外取締役の意見交換会を個別で実施し、「新体制の運営状況および成長に向けた課題」を議論。
取締役会議長面談（2016年度から継続して実施）	
目的	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。
回数	各1回(合計11回)※全ての取締役および監査役と個別に面談
取締役会レビュー(2021年度から継続して実施)	
目的	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繋げています。
回数	13回

社外役員と会計監査人との意見交換会（2015年度から継続して実施）

目的	会計監査人の視点を社外役員に共有することにより、監督機能、監査機能の強化に繋がっています。また、この取り組みにより、当社における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。
回数	2回
取組み	・将来の経営管理課題に関する会計監査人の注目点について意見交換を実施。 ・会計監査人の視点で現場監査を踏まえた不正、リスクの対応ポイントとガバナンス強化について意見交換を実施。

執行会議へのオブザーブ（2021年度から継続して実施）

目的	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繋がっています。
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。 ・四半期毎に議事録を取締役会メンバーへ送付。

現場訪問（2015年度から継続して実施）

目的	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、当社の事業や組織風土の理解向上に繋がっています。
回数	5回
取組み	・リニューアルしたオムロンコミュニケーションプラザの見学。 ・グローバルR&Dの中核拠点である京阪奈イノベーションセンタの視察。 ・近未来の社会で必要とされる革新的技術の研究開発を行うオムロンサイニックエックス株式会社を視察。 ・2023国際ロボット展(iREX2023)における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の出展を視察。 ・日本最大級オートメーション総合展「IIFES2024」における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の出展を視察。

当社の監査役会の実効性向上の取り組みの状況

1. 監査役会の実効性向上の取り組みの概要

監査役会は、ステークホルダーの負託に応え、持続的な企業価値の向上を実現するための監査活動はどうあるべきかの議論を重ねながら、監査を実施しています。取締役会とは自由闊達に議論を行いコーポレート・ガバナンス機能の向上に寄与してまいりました。

また監査活動においては、準拠性監査、リスクベース・内部統制監査を深化させるとともに、経営課題の領域も積極的に監査の対象範囲としました。

2. 2023年度監査役会の実効性評価

監査役会は、重点監査事項を中心に監査を実施し、その活動について、より多角的・客観的な視点から実効性評価を行いました。

2-1. 2023年度監査役会重点監査事項

当事業年度において監査役会は「長期ビジョン・中期経営計画の進捗モニタリング」「不確実性の時代におけるリスク対応」に加え、「コーポレートITシステムの構築に向けた進捗」「グローバルグループガバナンス」「企業風土の変革」や「M&A&A 実行案件の進捗」を重点監査事項と位置づけ、監査を行いました。

2-2. 2023年度監査役会実効性評価の方法

2023年度は、「監査役への質問票」*および「企業価値向上貢献度評価シート」ならびに「2023年度監査実施報告」を用い実効性評価を行いました。また取締役からの監査役(会)への意見は今年も受領し、参考にしました。

*2023年度監査役会の課題に対して実施した活動を監査役会で振り返り評価しました。

2-3. 2023年度監査役会実効性評価の結果と課題

2023年度監査役会の課題	2023年度監査役会実効性評価結果	2024年度監査役会の課題
監査役会・取締役会間の議論を重ね、中長期の経営課題について、絞り込み・深掘りを行う。	取締役会やコーポレート・ガバナンス委員会等を通じて取締役と議論の進化ができた。監査役会が明らかにした経営課題を絞り込み、CEOへ提言し共通課題にすることができた。	2023年度に提言した経営課題に対する執行部門での対応の進捗をフォローし、取締役会でも共有する。
現場に内在する経営課題を明らかにして、取締役会との議論にも反映させていく。		
内部監査のあり方に関する提言を含め、監査役会と内部監査部門の連携を強化する。	内部監査部門との連携は強化できたが、オムロンとして目指す内部監査のあり方の提言には至らなかった。	経営の構造改革を進めているオムロンとして、目指す内部監査について監査役とCEOとの議論を深め提言していく。

当社監査役会に関する情報は、以下のウェブサイトをご参照ください。

<https://www.omron.com/jp/ja/about/corporate/governance/chart/?tab=auditor>

[5] キャッシュアロケーションポリシーおよび株主還元方針

当社は、定款の定めに基づき取締役会決議によって行う中間配当を除き、剰余金の配当等の決定については株主総会に諮ります。また、株主の皆さまへの還元を含む利益配分に関しましては、つぎの基本方針を適用してまいります。

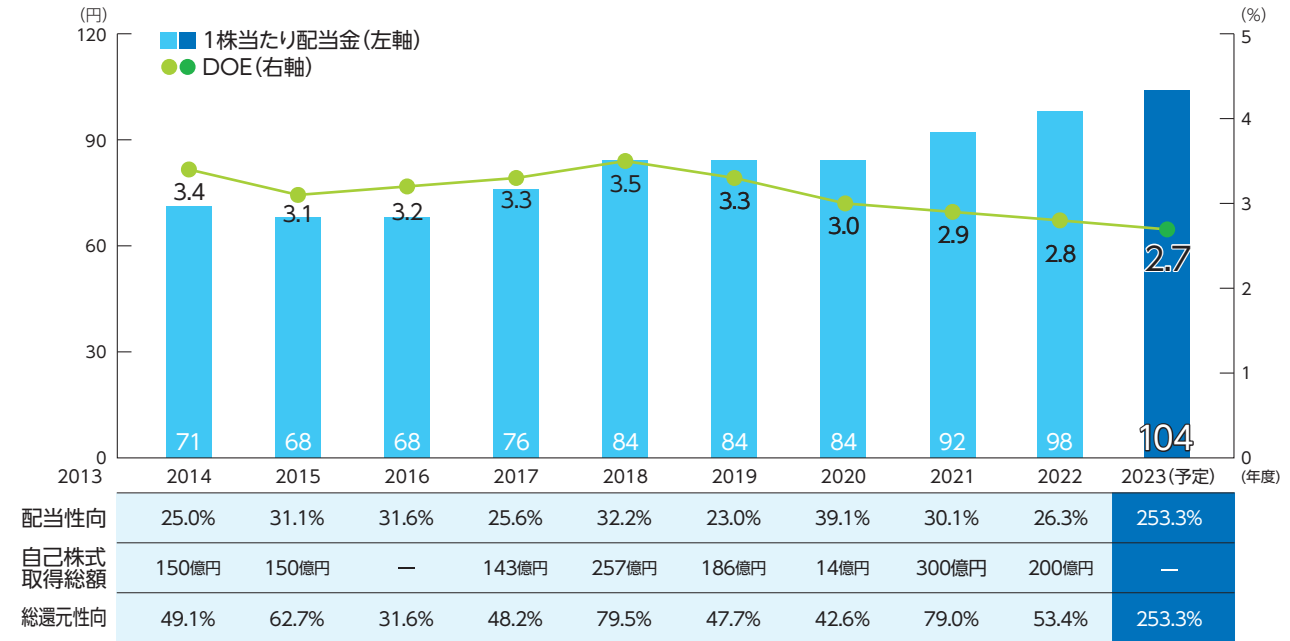
キャッシュアロケーションポリシー

- ① 長期ビジョンの実現による企業価値の最大化を目指し、中長期視点で新たな価値を創造するための投資を優先します。ただし、2024年4月1日～2025年9月30日までの「構造改革期間」は、全社のリソースを集中して構造改革プログラム「NEXT2025」に取り組み、「業績の立て直し」と「収益・成長基盤の再構築」を実現するために必要な投資を最優先で実行します。その上で、安定的・継続的な株主還元を実行していきます。
- ② これら価値創造のための投資や株主還元の原資は内部留保や持続的に創出する営業キャッシュフローを基本とし、必要に応じて適切な資金調達手段を講じて充当します。なお、金融情勢によらず資金調達を可能とするため、引き続き財務健全性の維持に努めます。

株主還元方針

- ① 中長期視点での価値創造に必要な投資を優先した上で、毎年配当金については、「株主資本配当率(DOE)3%程度」を基準とします。そのうえで、過去の配当実績も勘案して、安定的・継続的な株主還元を努めます。
- ② 上記の投資と利益配分を実施したうえで、さらに長期にわたり留保された余剰資金については、機動的に自己株式の買入れなどを行い、株主の皆さまに還元していきます。

■ 株主還元の推移



TSR(株主総利回り)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度(予定)
TSR(%)	110.3	170.0	163.6	155.7	113.4
配当込み TOPIX(%)	90.5	128.6	131.2	138.8	196.2

(注) TSRは、2018年度末時点の株価を基準として算定しています。

[6] その他方針等

資本政策の基本的な方針

- ① 株主価値を維持向上するために、投下資本利益率(ROIC)、株主資本利益率(ROE)および1株当たり利益(EPS)の目標水準を考慮した経営を行います。また、経済環境等の急激な変化に備え、金融情勢によらず資金調達が可能な高格付けを維持できる自己資本比率を目標とします。
- ② 支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策については、取締役会において、上記の目標とする投下資本利益率(ROIC)、株主資本利益率(ROE)および1株当たり利益(EPS)等への影響を十分に考慮した上で合理的な判断を行います。
- ③ 大規模な希釈化をもたらす資本調達を実施する場合には、資金使途の内容と回収計画を取締役会において十分に審議のうえ決議するとともに、投資家・株主への説明を行います。

買収防衛策について

買収防衛策は導入しません。

株主との建設的な対話について

株主との対話を通じ、持続的な企業価値の向上に資するよう努めます。

また、株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する基本方針(以下「本基本方針」という。)を策定し、公表します。

本基本方針は、以下のウェブサイトからご参照ください。

<https://www.omron.com/jp/ja/about/corporate/governance/policy/>

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal dashed lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a guide for handwriting practice. There are no margins, text, or other markings on the paper.

連結貸借対照表

(単位：百万円)

科 目	期 別	
	第87期 (2024年3月31日現在)	(ご参考) 第86期 (2023年3月31日現在)
資産の部		
流動資産	547,603	486,892
現金及び現金同等物	143,086	105,279
受取手形及び売掛金	172,268	180,074
貸倒引当金	△1,058	△869
棚卸資産	174,034	173,926
その他の流動資産	59,273	28,482
有形固定資産	136,775	129,585
投資その他の資産	670,351	381,683
オペレーティング・リース 使用权資産	54,383	47,501
のれん	361,783	43,125
その他の無形資産	108,881	45,247
関連会社に対する投資及び貸付金	13,931	134,557
投資有価証券	33,897	46,123
施設借用保証金	7,883	8,094
前払年金費用	65,267	29,103
繰延税金	19,382	23,513
その他の資産	4,944	4,420
資産合計	1,354,729	998,160

科 目	期 別	
	第87期 (2024年3月31日現在)	(ご参考) 第86期 (2023年3月31日現在)
負債の部		
流動負債	231,160	210,020
支払手形及び買掛金・未払金	82,548	92,855
短期借入金	22,548	213
1年以内返済予定の長期借入金	6,451	—
未払費用	47,345	50,246
未払税金	6,457	10,560
短期オペレーティング・ リース負債	13,385	11,871
その他の流動負債	52,426	44,275
繰延税金	16,419	2,052
退職給付引当金	8,310	9,348
長期借入金	92,075	—
長期オペレーティング・ リース負債	38,299	33,284
その他の固定負債	17,473	12,229
負債の部合計	403,736	266,933
純資産の部		
株主資本	786,686	728,473
資本金	64,100	64,100
資本剰余金	98,997	98,506
利益準備金	27,457	24,729
その他の剰余金	556,705	571,807
その他の包括利益(△損失)累計額	109,396	39,947
為替換算調整額	95,767	51,344
退職年金債務調整額	13,608	△11,226
デリバティブ純損益	21	△171
自己株式	△69,969	△70,616
非支配持分	164,307	2,754
純資産の部合計	950,993	731,227
負債及び純資産合計	1,354,729	998,160

(注) 記載金額は百万円未満を四捨五入して表示しております。

連結損益計算書

(単位：百万円)

科 目	期 別	第87期	(ご参考) 第86期
		(2023年4月 1 日から 2024年3月31日まで)	(2022年4月 1 日から 2023年3月31日まで)
売上高		818,761	876,082
売上原価		472,297	482,199
売上総利益		346,464	393,883
販売費及び一般管理費		261,978	243,015
試験研究開発費		50,144	50,182
その他費用(△収益)－純額－		△611	2,277
税引前当期純利益		34,953	98,409
法人税等		10,485	24,943
(当期税額)		(16,818)	(34,401)
(繰延税額)		(△6,333)	(△9,458)
持分法投資損益(△利益)		14,519	△1,079
当期純利益		9,949	74,545
非支配持分帰属損益		1,844	684
当社株主に帰属する当期純利益		8,105	73,861

(注)記載金額は百万円未満を四捨五入して表示しております。

連結キャッシュ・フロー計算書（ご参考）

（単位：百万円）

科 目	期 別			
	第87期 （ 2023年4月 1 日から 2024年3月31日まで ）		第86期 （ 2022年4月 1 日から 2023年3月31日まで ）	
I 営業活動によるキャッシュ・フロー				
1. 当期純利益		9,949		74,545
2. 営業活動によるキャッシュ・フローと当期純利益の調整				
(1) 減価償却費	30,816		26,587	
(2) 持分法投資損益（△利益）	14,519		△1,079	
(3) 受取手形及び売掛金の減少（△増加）	27,341		△23,581	
(4) 棚卸資産の減少（△増加）	12,054		△29,004	
(5) 支払手形及び買掛金・未払金の増加（△減少）	△17,918		4,667	
(6) その他（純額）	△31,886	34,926	1,321	△21,089
営業活動によるキャッシュ・フロー		44,875		53,456
II 投資活動によるキャッシュ・フロー				
1. 投資有価証券の売却による収入		24,774		84
2. 投資有価証券の取得		△3,299		△2,860
3. 資本的支出		△45,378		△45,018
4. 事業・会社の買収（現金取得額との純額）		△82,173		－
5. 有形固定資産の売却による収入		539		1,614
6. 関連会社に対する投資の増加		△1,121		△9,976
7. その他（純額）		△438		623
投資活動によるキャッシュ・フロー		△107,096		△55,533
（参考）フリーキャッシュ・フロー		△62,221		△2,077
III 財務活動によるキャッシュ・フロー				
1. 短期債務の増加（△減少）（純額）		3,228		△19,787
2. 短期借入れによる収入		101,281		－
3. 長期借入れによる収入		88,000		－
4. 短期借入金の返済による支出		△85,500		－
5. 長期借入金の返済による支出		△485		－
6. 親会社の支払配当金		△19,885		△18,912
7. 自己株式の取得		△18		△20,013
8. その他（純額）		△634		△45
財務活動によるキャッシュ・フロー		85,987		△58,757
IV 換算レート変動の影響		14,041		10,629
現金及び現金同等物の増減額		37,807		△50,205
期首現金及び現金同等物残高		105,279		155,484
期末現金及び現金同等物残高		143,086		105,279

（注）記載金額は百万円未満を四捨五入して表示しております。

MEMO

[illegible]

独立監査人の監査報告書

2024年5月16日

オムロン株式会社
取締役会 御中

有限責任監査法人 トーマツ
京 都 事 務 所

指定有限責任社員 業 務 執 行 社 員	公認会計士	佐 藤 嘉 雄
指定有限責任社員 業 務 執 行 社 員	公認会計士	川 添 健 史
指定有限責任社員 業 務 執 行 社 員	公認会計士	辻 知 美

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、オムロン株式会社の2023年4月1日から2024年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主持分計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条の3第3項において準用する同規則第120条第1項後段の規定により定められた、米国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、オムロン株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条の3第3項において準用する同規則第120条第1項後段の規定により定められた、米国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条の3第3項において準用する同規則第120条第1項後段の規定により定められた、米国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条の3第3項において準用する同規則第120条第1項後段の規定により定められた、米国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

独立監査人の監査報告書

2024年5月16日

オムロン株式会社
取締役会 御中

有限責任監査法人 トーマツ
京都事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	佐藤 嘉雄
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	川添 健史
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	辻 知美

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、オムロン株式会社の2023年4月1日から2024年3月31日までの第87期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書(以下「計算書類等」という。)について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

監査報告書

当監査役会は、2023年4月1日から2024年3月31日までの第87期事業年度における取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、オンライン会議ツール等も活用しながら、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施いたしました。
 - ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
 - ② 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
 - ③ 財務報告に係る内部統制については、取締役等及び有限責任監査法人トーマツから当該内部統制の評価及び監査の状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
 - ④ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類(貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表)及びその附属明細書並びに連結計算書類(連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主持分計算書及び連結注記表)について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2024年5月17日

オムロン株式会社 監査役会

常 勤 監 査 役 玉 置 秀 司 (印)

常 勤 監 査 役 細 井 俊 夫 (印)

社 外 監 査 役 内 山 英 世 (印)

社 外 監 査 役 國 廣 正 (印)

以上

株主メモ

事業年度 4月1日から翌年3月31日まで

基準日 定時株主総会 3月31日
期末配当金 3月31日 中間配当金 9月30日

定時株主総会 6月

株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社
(特別口座の口座管理機関)

同連絡先 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
(郵送先) 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号
(電話照会先) **0120-232-711** 9:00～17:00(土・日・祝を除く)

上場証券取引所 東証プライム市場(証券コード 6645)