

第88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-60 |
| ■ 監査報告書 | B-63 |

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

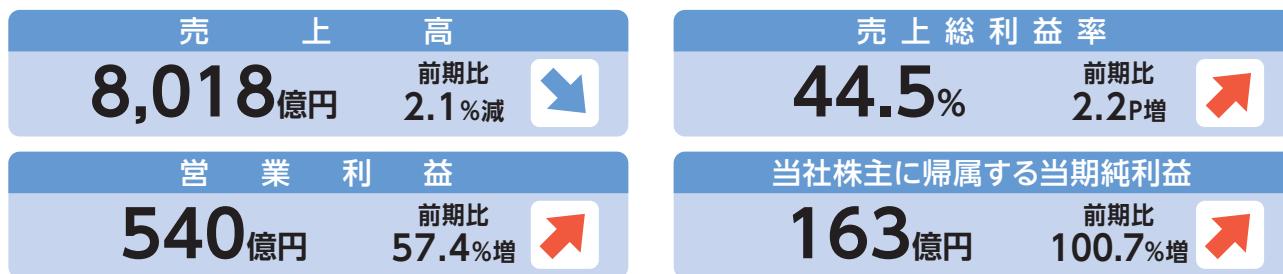
全般的概況

当期(2025年3月期)における当社グループの業績は、売上高は前期比で減収となりましたが、営業利益は増益となりました。売上高は、社会システム事業が前期比で増加したものの、制御機器事業や電子部品事業において設備投資需要が総じて低調に推移したこと、ヘルスケア事業の中国市場における需要が減少した影響が大きく、加えて制御機器事業においては、前年上期の売上高が受注残に支えられていたこともあり、全体としては前期比で減少しました。

営業利益については、売上総利益率が前期比で改善したことに加え、2024年2月26日に発表した構造改革プログラム「NEXT2025」の効果もあり収益性は着実に改善し、前期比57.4%の増益となりました。

税引前当期純利益については、営業利益が増益となる一方、「NEXT2025」の経営施策のひとつである、人員数・能力の最適化に伴う一時的費用220億円を計上したことにより前期比で減少しました。なお、その他収益・純額-には、一時的費用および収益として計上した、データソリューション事業にかかるのれんの減損117億円、投資有価証券評価益123億円を含んでいます。

当社株主に帰属する当期純利益については、構造改革を進める中でも、前期比100.7%と大幅な増益となりました。



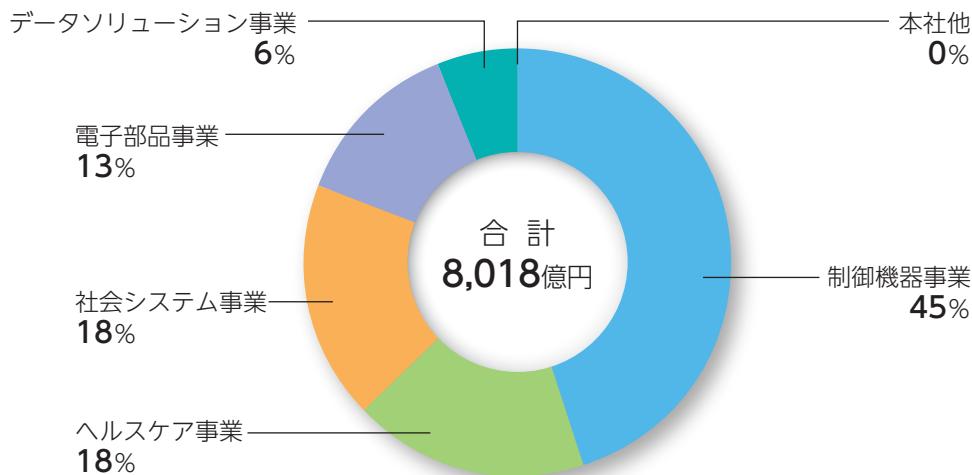
当期の期中平均為替レート 【米ドル】 152.6円 【ユーロ】 163.7円 【人民元】 21.1円

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152.6円(前期比8.7円の円安)、163.7円(前期比7.4円の円安)、21.1円(前期比1.0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 | 3,608億円 | 8.3%減 |
| ヘルスケア事業 | 1,459億円 | 2.6%減 |
| 社会システム事業 | 1,456億円 | 2.8%増 |
| 電子部品事業 | 1,054億円 | 7.8%減 |
| データソリューション事業 | 427億円 | — |
| 本社他(消去調整含む) | 14億円 | — |



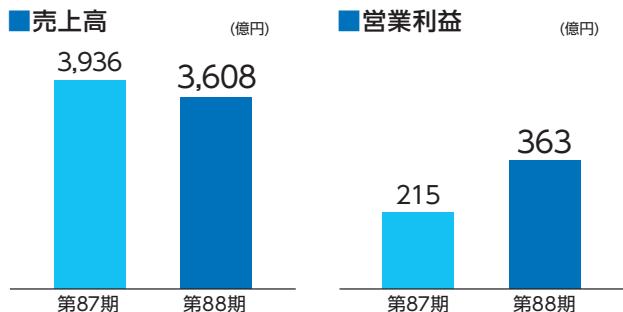
- (注) 1. 「本社他(消去調整含む)」には、上記各部門に属さない子会社などが含まれます。
 2. データソリューション事業は2024年3月期第3四半期連結会計期間に新規に設定したセグメントであり、当セグメントにかかる開示は同期間より開始しています。なお、増減率については比較の比率として有効でないため、表示していません。

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

45%



製造業における設備投資需要は、日本においては半導体市場が、中国の半導体国産化の投資需要を受けて好調に推移しました。一方、中国においては太陽光発電関連投資と二次電池投資の需要停滞が継続し、欧州および東南アジアにおいては電気自動車(EV)向け投資需要が減速し、全体としては低調に推移しました。これらの結果、売上高は、前年上期の売上高が受注残に支えられていたこともあり、前期比で減少しました。

売上高は減少しましたが、売上総利益率の改善や構造改革を通じた固定費圧縮効果が寄与し、営業利益は前期を大きく上回りました。

この結果、当部門の当期の売上高は、3,608億円(前期比8.3%減)、営業利益は、363億円(前期比69.0%増)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

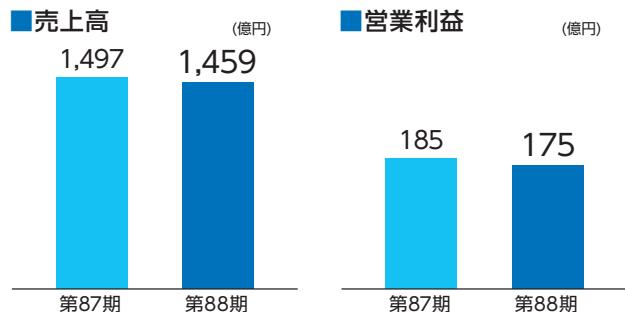
(*) “i-Automation!”・・・当社は、モノづくり現場の課題解決を通じて社会価値を創出する価値創造コンセプト“i-Automation!”を提唱し、モノづくり革新を牽引しながら地球環境との共存と人々の動き合いを実現するサステナビリティに向けたオートメーションの提供を推進しています。“i-Automation!”は、人をより創造的な役割に誘い、現場生産性の最大化とエネルギー効率を両立する「人を超越する自動化」、人の可能性を最大に引き出し、人と機械が共に成長・進化する「人と機械の高度協調」、そして製造現場や設備をデジタル空間で再現し、モノづくり現場のDXを加速させ、業務プロセスの革新に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



主力製品である血圧計市場において日本や欧州などの一部地域で需要は堅調に推移したものの、中国における個人消費の低迷により、需要停滞が継続しました。また、前年の呼吸器疾患特需の反動を受け、ネブライザ・酸素濃縮器の需要が減少したことなどにより、売上高は前期比で減少しました。

売上高の減少や物流費増加の影響を受け、慎重な固定費運用を行いました。営業利益は前期比で減少しました。

この結果、当部門の当期の売上高は、1,459億円(前期比2.6%減)、営業利益は、175億円(前期比5.3%減)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カ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。

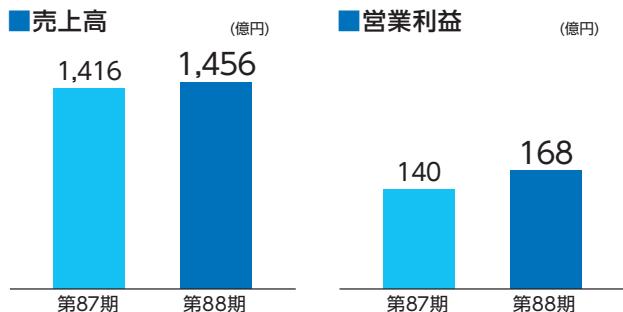
- 電子血圧計、ネブライザ、低周波治療器、心電計、酸素発生器、電子体温計、体重体組成計、歩数計・活動量計、電動歯ブラシ、マッサージャ、血糖計、動脈硬化検査装置、内臓脂肪計、遠隔患者モニタリングシステム、遠隔診療サービス

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、1,456億円(前期比2.8%増)、営業利益は、168億円(前期比19.7%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。

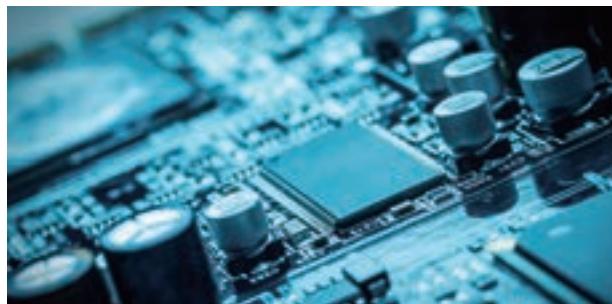
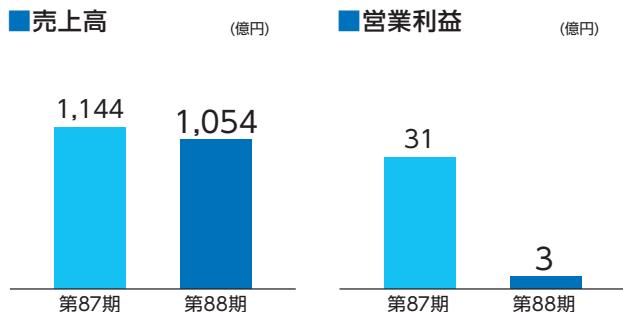
- エネルギー事業(太陽光発電、蓄電システム)、駅務システム、交通管理・道路管理システム、カード決済ソリューション、IoT(電源保護・データ保護)ソリューション、ソフトウェア開発、保守メンテナンス事業

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

13%



民生業界向けの需要は、中国などの一部エリアや先端半導体関連など一部の業界では回復が見られるものの、欧州や日本では、顧客での在庫消化の停滞や生産計画の見直しなどにより低調に推移しました。自動車業界向けの需要は、中国では増加したものの、欧州では電気自動車(EV)優遇施策見直しにより低調に推移しました。これらの結果、売上高は前期比で減少しました。

売上高減少に加えて原材料価格高騰などの影響もあり、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、1,054億円(前期比7.8%減)、営業利益は、3億円(前期比90.3%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。

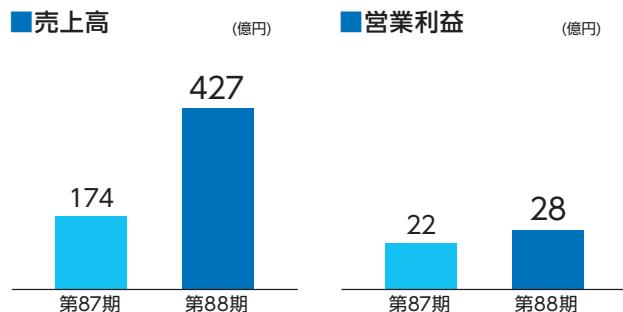
○リレー、スイッチ、コネクタ、IoT通信モジュール、汎用センサ、アミューズメント機器用部品・ユニット、顔認識ソフトウェア、画像センシングコンポ、MEMSセンサ

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

6%



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や、データ利活用先である製薬企業および保険会社との年間取引量、さらに遠隔読影サービスを利用する医療機関数の拡大により、売上高は増加しました。

ソリューション事業創出に向けた投資を着実に実施した一方、JMDC社の売上高が増加したことにより、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、427億円、営業利益は、28億円となりました。

- (注) 1. データソリューション事業は2024年3月期第3四半期連結会計期間に新規に設定したセグメントであり、当セグメントにかかる開示は同期間より開始しています。なお、増減率については比較の比率として有効でないため、表示していません。
2. 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503億87百万円(前期比12.2%増)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 | 6,057 |
| ヘルスケア事業 | 5,144 |
| 社会システム事業 | 4,693 |
| 電子部品事業 | 6,754 |
| データソリューション事業 | 3,870 |
| 本社他(消去調整含む) | 23,869 |
| 合計 | 50,387 |

(注)「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。

[3] 資金調達の状況

当社グループの当期の所要資金は、金融機関からの借入、コマーシャル・ペーパー及び社債の発行により調達を行いました。

なお、当社が発行した第1回・第2回無担保社債(社債間限定同順位特約付)総額400億円については、その手取金の全額を長期借入金の一部の返済資金に充当しました。

[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:

詳細は長期ビジョンの説明会資料に掲載しています。

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

<事業環境の急激な変化を受けた構造改革プログラム「NEXT2025」の実行と2024年度の進捗>

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」に取り組んでいます。なお、「NEXT2025」に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。

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ています。

具体的には、以下のとおりです。

制御機器事業の早急な立て直し

| 制御機器事業の再成長に向けた取り組み | |
|--------------------|---|
| 当初計画 | 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。 |
| 当期の成果 | 業績不振の要因分析と変革プラン立案を完了し、変革を完遂するための10のタスクフォースを立ち上げました。2025年9月完了に向けて概ね計画通りに進捗しました。 |
| 次期の計画 | 10のタスクフォースを完遂し、さらなる成長に向けた顧客基盤の維持・強化とソリューション事業の中期的拡大などの施策を実行します。 |

収益・成長基盤の再構築

1. ポートフォリオの最適化

| | |
|-------|--|
| 当初計画 | 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。 |
| 当期の成果 | 全事業の再評価を完了し、成長事業・エリアへの優先投資や低収益事業の収益化の取り組みや収束の検討などを実行しました。また、JMDC社とのシナジー効果を各カンパニーで創出すべく、制御機器事業、ヘルスケア事業、社会システム事業における共創の検討や実行を加速させました。 |
| 次期の計画 | 収束事業に対するアクションを完遂し、注力事業への優先投資を実行します。 |

2. 人員数・能力の最適化

| | |
|-------|--|
| 当初計画 | 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。 |
| 当期の成果 | 国内外で合計2,526名が退職または退職に合意し、人員数最適化を完了しました。また、マネジメント層の最適配置、能力強化策を実行しました。 |
| 次期の計画 | マネジメント層の能力強化策を継続して実行するとともに、事業成長に向けたキー人財を強化します。 |

3. 固定費生産性の向上

| | |
|-------|---|
| 当初計画 | 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。 |
| 当期の成果 | 新たな固定費規律にもとづき固定費管理を徹底したことや、間接材購買の集約化や拠点の統廃合など、固定費生産性の向上に向けた新たな取り組みを進めた結果、2024年度は約260億円の固定費削減を達成しました。 |
| 次期の計画 | 固定費効率化プログラムを完遂します。 |

4. 顧客起点マネジメントシステムの導入・運用

| | |
|-------|--|
| 当初計画 | 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。 |
| 当期の成果 | 顧客起点を全社の指針と設定した上で、顧客起点での思考・行動を体現するためのKPIを全部門で設定し、実行しました。また、マネジメント層が顧客起点での思考・行動を体現するための新たな人事施策の設計を進め、運用を開始しました。 |
| 次期の計画 | 当期に運用開始したKPIマネジメントを徹底し成果に繋がります。 |

構造改革プログラム「NEXT2025」は計画通りに進捗しており、収益・成長基盤の再構築は大きく進展しています。2025年9月までの残りの期間についても、各施策を着実に実行し、成果を追求していきます。

【次期の経営計画】

次期は、「All for creating customer value ～需要変化の迅速な察知と機動的アクションによる売上最大化の実現～」を全社方針とし、構造改革プログラム「NEXT 2025」を完遂し、取組みの成果を業績に結実させます。次期は、売上高8,350～8,200億円、売上総利益率44.7～44.2%、営業利益650～560億円の増収増益を目指します。

財務目標

| 財務目標 | 2025年3月期 (実績) | 2026年3月期 (計画) |
|------|------------------|------------------|
| 売上高 | 8,018億円 | 8,350～8,200億円 |
| 営業利益 | 540億円 | 650～560億円 |
| ROIC | 1.8% | 4～3%程度 |
| ROE | 2.1% | 4～3%程度 |
| EPS | 83円 | 180～147円 |

当期に設定した非財務目標における各取り組みは、次期においても継続して実施しますが、次期中期経営計画に向けて非財務目標の見直しを検討しており、かつ、2025年9月までは構造改革期間中であることから、具体的な目標は設定していません。

なお、当期の実績は以下の通りです。

非財務目標 (2025年3月期実績)

| 非財務目標 ^(※4、※5) | 2025年3月期 (目標) ^(※1) | 2025年3月期 (実績) |
|---|----------------------------------|------------------------------------|
| 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 ^(※2) を2021年度比+45%成長させる | +35% (2021年度比) | +29% (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 | 19.2% | 20.5% |
| 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 | 海外モニタリング継続 日本国内3%以上 | 海外モニタリング実行 日本国内3.5% |
| ④Scope1・2でのGHG排出量の2016年度比53%削減を実現する | 68%削減 (2016年度比) | 74%削減 ^(※3) (2016年度比) |
| ⑤国内全76拠点のカーボンゼロを実現する | 76拠点 | 全拠点実現 |
| ⑥UNGPに沿った人権デューデ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 | 人権DDの実施と救済メカニズムの構築・運用 | 人権DDのPDCAサイクル体制と運用の定着 |
| ⑦サステナビリティの取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 | 国内の部下あり マネージャー80%以上 | 国内91% |
| 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 研修継続 | 全エリア導入 |
| 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%以上削減 (2019年度比) | 58%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 |

(※1) 2024年度に設定した目標値

(※2) 「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。

(※3) 2025年5月20日時点の見込み数値。

(※4) 非財務目標の⑧から⑩は、社員投票で決定した目標。

(※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)

| 区 分 | 期 別 | | 第84期 | 第85期 | 第86期 | 第87期 | 第88期 |
|------------------------------|-----|--|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| | | | (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) | (2024年4月1日から 2025年3月31日まで) |
| 売上高 | | | 655,529 | 762,927 | 876,082 | 818,761 | 801,753 |
| 営業利益 | | | 62,480 | 89,316 | 100,686 | 34,342 | 54,038 |
| 税引前当期純利益 | | | 65,089 | 86,714 | 98,409 | 34,953 | 29,001 |
| 当社株主に帰属する当期純利益 | | | 43,307 | 61,400 | 73,861 | 8,105 | 16,271 |
| 基本的1株当たり当社株主に 帰属する当期純利益 | | | 214円72銭 | 305円65銭 | 372円19銭 | 41円17銭 | 82円63銭 |
| 総資産 | | | 820,379 | 930,629 | 998,160 | 1,354,729 | 1,361,790 |
| 株主資本 | | | 606,858 | 665,227 | 728,473 | 786,686 | 771,885 |
| 1株当たり株主資本 | | | 3,009円15銭 | 3,339円64銭 | 3,701円08銭 | 3,995円04銭 | 3,920円30銭 |
| 株主資本当社株主に帰属する 当期純利益率(ROE) | | | 7.6% | 9.7% | 10.6% | 1.1% | 2.1% |

(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」を控除して表示しており、「構造改革費用」、「その他収益—純額—」、「法人税等」、「持分法投資損益」は控除していません。

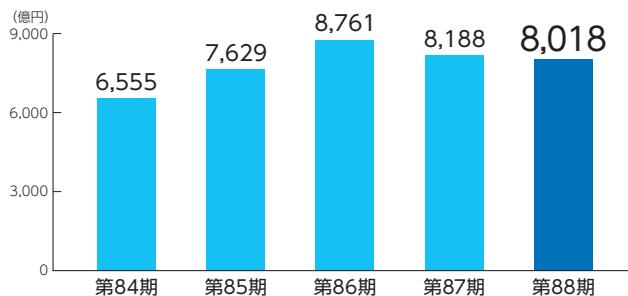
当社(単独)の財産および損益の状況の推移

(単位：百万円)

| 区 分 | 期 別 | | 第84期 | 第85期 | 第86期 | 第87期 | 第88期 |
|-------------------------------|-----|--|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| | | | (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) | (2024年4月1日から 2025年3月31日まで) |
| 売上高 | | | 258,494 | 310,989 | 369,498 | 259,328 | 254,027 |
| 経常利益または経常損失(△) | | | 23,562 | 42,084 | 103,108 | △8,260 | 72,918 |
| 当期純利益又は当期純損失(△) | | | 18,503 | 23,250 | 91,106 | 15,792 | △37,109 |
| 1株当たり当期純利益又は 1株当たり当期純損失(△) | | | 91円74銭 | 115円74銭 | 459円09銭 | 80円21銭 | △188円47銭 |
| 総資産 | | | 537,742 | 606,482 | 596,309 | 680,668 | 589,968 |
| 純資産 | | | 298,916 | 277,159 | 333,265 | 319,545 | 258,136 |
| 1株当たり純資産 | | | 1,482円20銭 | 1,391円42銭 | 1,693円19銭 | 1,622円75銭 | 1,311円04銭 |

○ 連結業績推移グラフ

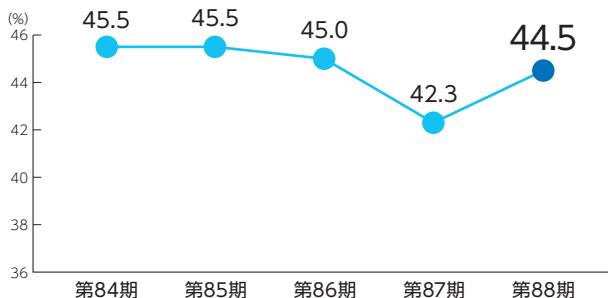
■ 売上高



● 投下資本利益率(ROIC)

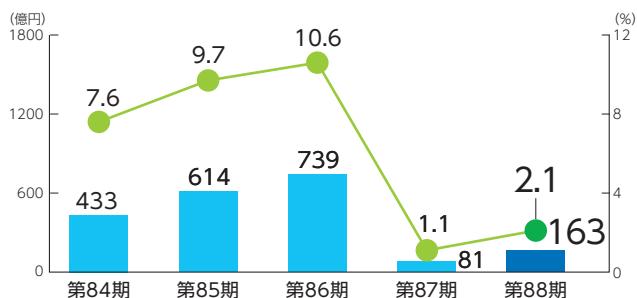


● 売上総利益率



■ 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)

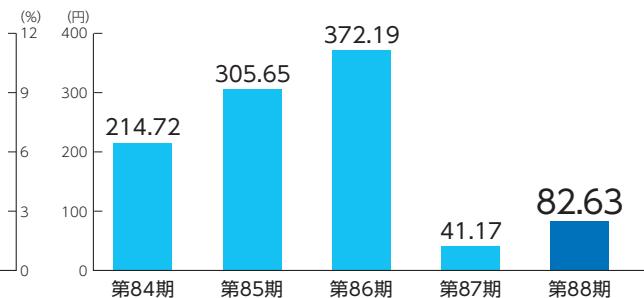


■ 営業利益(左軸)

● 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

(2025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 | 25,134百万円 | 54.2 | 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154社です。

非連結子会社はありません。

[7] 主要な事業所等

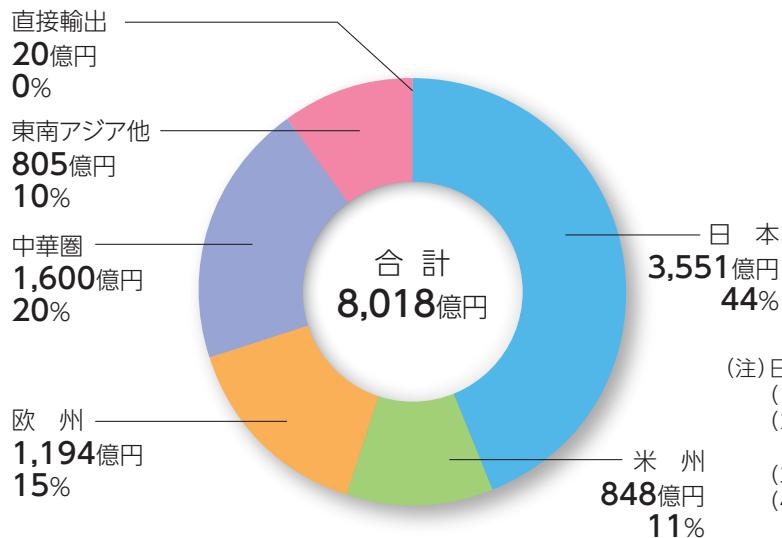
(2025年3月31日現在)

| | | |
|-----|---------------------|---|
| 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 ホッポドルフ) 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



(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

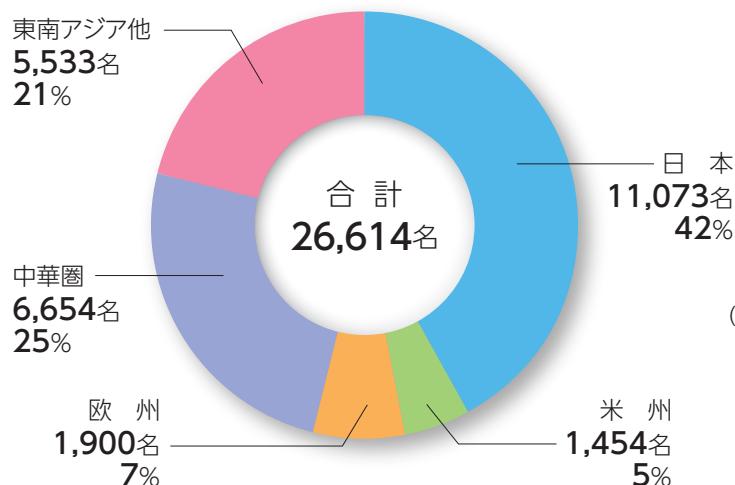
(2025年3月31日現在)

| 従業員数 | 前期末比増減 |
|---------|---------|
| 26,614名 | 1,836名減 |

(注) 1. 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。

2. 従業員数の前期末比減少の主な理由は、当期において構造改革プログラム「NEXT2025」で取り組む経営施策の1つである人員数・能力の最適化(国内:希望退職、海外:人員数の最適化)を実施したことによるものです。

○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 | 34,382百万円 |
| 株式会社三井住友銀行 | 23,730百万円 |
| 株式会社みずほ銀行 | 20,553百万円 |
| 株式会社京都銀行 | 12,551百万円 |

2 | 当社の株式に関する事項 (2025年3月31日現在)

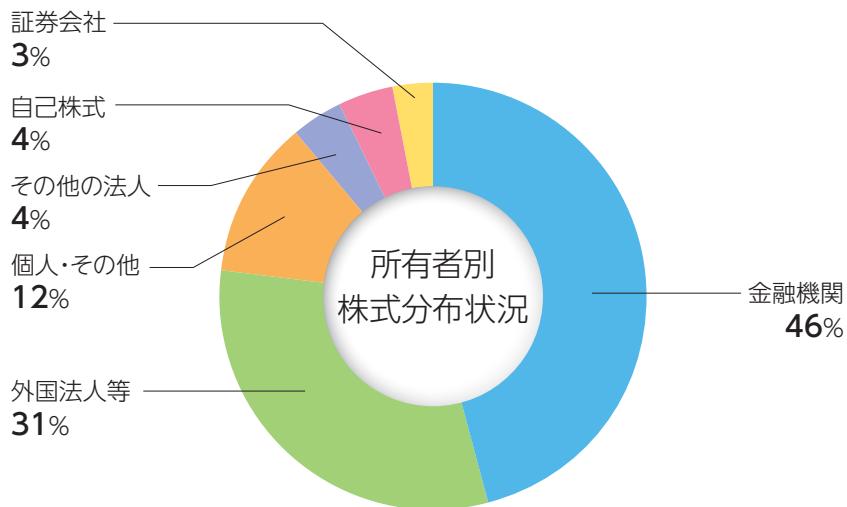
| | |
|-------------------|-------------------------------------|
| [1] 発行可能株式総数 | 487,000,000株 |
| [2] 発行済株式の総数 | 206,244,872株 (自己株式8,831,975株を含む) |
| [3] 株主数 | 46,249名 |
| [4] 大株主の状況(上位10名) | |

| 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) | 44,717 | 22.65 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口) | 20,883 | 10.58 |
| 株式会社京都銀行 | 7,069 | 3.58 |
| 株式会社三菱UFJ銀行 | 5,143 | 2.61 |
| MOXLEY AND CO LLC | 4,421 | 2.24 |
| オムロン従業員持株会 | 3,656 | 1.85 |
| 日本生命保険相互会社 | 3,640 | 1.84 |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103 | 3,553 | 1.80 |
| STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 | 3,308 | 1.68 |
| BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT | 2,727 | 1.38 |

(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8,832千株(発行済株式総数に対する割合4.28%)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. 2024年7月29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、2024年7月22日現在の同社グループ4社が保有する当社株式は14,046千株(発行済株式総数に対する割合6.81%)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. 2024年11月6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、2024年10月31日現在の同社グループ10社が保有する当社株式は16,697千株(発行済株式総数に対する割合8.10%)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. 2025年4月4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、2025年3月31日現在の同社グループ2社が保有する当社株式は14,905千株(発行済株式総数に対する割合7.23%)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

記載すべき事項はありません。

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 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 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 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(2024年9月グローバル人財総務本部長退任) 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 株式会社やまびこ 社外取締役 |
| 社外取締役 | 上 釜 健 宏 | 社外役員 独立役員 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 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 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 | 社外役員 独立役員 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(2024年6月副委員長退任) ANAホールディングス株式会社 社外取締役 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 | 社外役員 独立役員 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 理事 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 | 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 |
| 社外監査役 | 三 浦 洋 社外役員 独立役員 | コーポレート・ガバナンス委員会委員 公認会計士三浦洋国際マネジメント事務所 所長 AZ-COM丸和ホールディングス株式会社 社外監査役 オリックス不動産投資法人 執行役員 株式会社MonotaRO 社外取締役 トヨタ紡織株式会社 社外監査役 |

- (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、社外監査役國廣正氏および三浦洋氏は、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-28ページをご参照ください。
2. 上釜健宏氏は、ソフトバンク株式会社の社外取締役を兼任しており、当社グループと同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同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、当社グループと同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同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、当社グループと同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同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、当社グループと同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同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理事であり、当社グループと同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同社グループの連結売上高の1%未満です。
5. 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、当社グループと同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同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、当社グループと同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同社グループの連結売上高の1%未満です。
6. 三浦洋氏は、株式会社MonotaROの社外取締役を兼任しており、当社グループと同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同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. 三浦洋氏は、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。
9. 当期中の監査役の異動はつぎの通りです。
- [就任] 2024年6月20日開催の第87期定時株主総会において、新たに三浦洋氏は監査役に選任され、就任いたしました。
- [退任] 2024年6月20日開催の第87期定時株主総会の終結の時をもって、内山英世氏は監査役を任期満了により退任いたしました。

10.2025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 |
| 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 |
| 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 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 |
| 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) | 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 グローバルビジネスオペレーション&サービス本部長 兼 オムロンマネジメントセンターオブヨーロッパ 会長 |
| 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 | 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 国際事業統轄本部長 |
| 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ー長 |
| 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 |
| 執行役員 | 南 和 気 | グローバル人財総務本部長 |

(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、國廣正氏および三浦洋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、その保険料は当社および一部子会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) | 8 (3) | 340 (56) | 301 (―) | 201 (―) | 842 (56) |
| 監 査 役 (うち社外監査役) | 5 (3) | 105 (36) | ― (―) | ― (―) | 105 (36) |
| 合 計 (うち社外役員) | 13 (6) | 445 (92) | 301 (―) | 201 (―) | 947 (92) |

- (注) 1. 2024年6月20日開催の第87期定時株主総会終結の時をもって退任した監査役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88期(2025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-15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。各指標の実績については、財務目標評価(EPS、ROE)については、連結業績推移グラフ(B-15ページ)をご参照ください。企業価値評価については、相対TSR (目標:100%/実績:36.3%)ならびにサステナビリティ評価については、温室効果ガス排出量の削減(目標:▲53%/実績:▲74%)、エンゲージメントサーベイにおけるSustainable Engagement Index (SEI)のスコア(目標:70点/実績:69.5点)およびDJSI Worldの構成銘柄に選定(4年連続選定)されたことに基づき評価しています。
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。

$$\text{基本報酬} : \text{短期業績連動報酬(賞与)} : \text{中長期業績連動報酬(株式報酬)} = 1 : 1 : 1.5^*$$

*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。

$$\text{役位別の基準額} \times \left(\text{業績評価(営業利益50\%、当期純利益50\%)} \right) \times \text{ROIC評価} = \text{短期業績連動報酬(賞与)}$$

(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。

$$\text{役位別の基準額} \times \left(\text{財務目標評価60\%} + \text{企業価値評価20\%} + \text{サステナビリティ評価20\%} \right) = \text{業績連動部分}$$

| | 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12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12回のうち11回に出席し(出席率91.7%)、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および社長指名諮問委員会、報酬諮問委員会、コーポレート・ガバナンス委員会の委員を務めています。 |
| | 鈴 木 善 久 | 当期開催の取締役会12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 | 國 廣 正 | 当期開催の取締役会12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。 |
| | 三 浦 洋 | 当期開催の取締役会9回すべてに、また監査役会9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。 |

(注) 三浦洋氏は、2024年6月20日開催の第87期定時株主総会にて新たに監査役に選任され、就任いたしましたので、出席状況については、2024年6月20日以降に開催した取締役会・監査役会への出席状況を記載しています。

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の合計額のうち、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 | 360 |
| ③ | ①の合計額のうち、当社が支払うべき会計監査人としての報酬等の額 | 297 |

(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、期中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、報酬見積り等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・執行役員を選任、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・執行役員を選任、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。

事業報告

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 | 國廣 正 ◆ | | | | □ |
| 社外監査役 | 三浦 洋 ◆ | | | | □ |

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

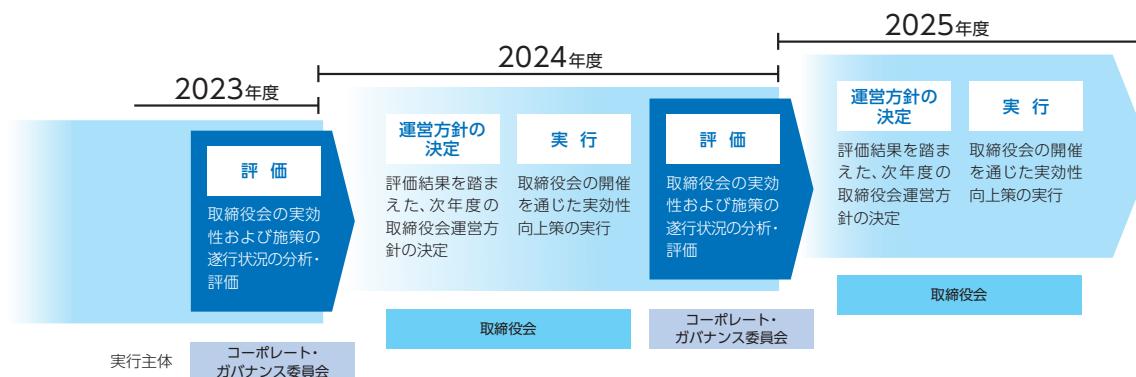
1. 取締役会の実効性向上の取り組みの概要

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て、取締役会の監督機能を強化しています。

当社の取締役会の実効性評価は、コーポレート・ガバナンスを有効に機能させるために、取締役会がどのように貢献しているのかを検証し、課題を抽出、対策を検討し、改善を図る目的で実施しています。この評価は、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。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。

取締役会は、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上で、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、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。

取締役会の実効性向上の取り組み



2. 2024年度 取締役会の実効性評価結果

2024年度の取締役会は、2023年度の二度の業績下方修正を受け、構造改革(NEXT2025)の完遂に向けた進捗モニタリングを最重要テーマとし、構造改革の5つの施策の進捗に対する監視・監督を強化しました。また、2023年度の下記課題に対する改善に努め、業績の予見性を高めるために、業績状況や事業環境の早期共有と議論を重視しました。さらに、取締役会全体の活動の実効性を一層高めるため、新たに様々な取り組みを導入しました。具体的には、事業戦略や事業課題を早期に検討できるよう、オフサイトミーティングや取締役と経営幹部との意見交換の場を拡充し、業務執行部門と多角的に議論を行う機会を増やしました。その結果、コーポレート・ガバナンス委員会は取締役会以外の関連する活動の充実などにより、取締役会全体の活動として実効性が向上したと評価しました。

【2023年度の課題】

- 取締役会は業績の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、業績の予見性を高めプロアクティブに議論を行う必要がある。
- 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。
- 取締役会の議論が、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、更に議論を活性化する必要がある。
- 各ビジネスの戦略議論においては、競合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、これまで以上に明確に示す必要がある。

2-1. 2024年度の課題と対策

■ 評価した点

- ▶ オフサイトミーティングの活用や、四半期業務報告の1か月前倒しを始めとする業績状況の早期共有等を通じて、多角的な議論を早期に行える機会が機能しました。
- ▶ N対Nを意識した議長の取締役会運営などにより議論は活性化し、業務執行部門の説明もこれまで以上に要点が明確になりました。また、市場や競合分析の現状・数値をもとに客観的に議論できる基盤が整備できました。

■課題

- ▶ 監査役会設置会社のスキームの中で、モニタリング機能を進化させるべく、企業価値向上に向けた中長期視点での成長戦略の議論を強化するため、取締役会として議論すべき議題および議論すべき観点(レベル)を整理する必要がある。

■要請した点

課題の解決に向けて、コーポレート・ガバナンス委員会は、取締役会へ以下を要請しました。

- 今後、更に企業価値向上に向けた成長戦略の議論を強化する。
- 個別事案の詳細原因の追及に偏らず、組織能力の向上やリスク管理の高度化など、中長期的な視点で議論する。
- 事業環境の変化に対応するため内部統制の進化とそれを実行、管理する体制を強化する。これらを実現するため、取締役会の上程議案において、新たに議論する議題、省くべき議題を検討する。

3. 2024年度取締役会運営方針および重点テーマ

<2024年度取締役会運営方針>

“取締役会は長期ビジョンSF2030の実現と構造改革(NEXT2025)の完遂に向けて、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構造改革(NEXT2025)の完遂に向けた進捗モニタリング

<監督する観点>

- 事業ポートフォリオ、エリアポートフォリオの最適化
- 上記を実現する組織能力

②長期ビジョンの実現に向けた進捗モニタリング

<監督する観点>

- データソリューションビジネスにおける成長に向けた課題と対策
- グローバル人財戦略

2024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

取締役会は、構造改革(NEXT2025)の完遂に向けた進捗モニタリングが最重要テーマであるとし、構造改革の5つの施策においても業務執行部門と連携して議論を行っていくべきとしました。また、構造改革下であっても長期ビジョンの実現に向けた進捗モニタリングは重要であり、引き続き重点テーマとすることを確認しました。

4. 取締役会の実績

4-1. 重点テーマ

重点テーマ①:構造改革(NEXT2025)の完遂に向けた進捗モニタリング

■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

| 議題 | 内容(報告、議論) |
|--|--|
| <p>1) IAB^{※1}リバイバルプラン (IAB Future Reboot)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▶業務執行部門はIAB Future Reboot(以下、IFRという)の推進上の課題を踏まえた今後の進め方について報告しました。報告では、成長による営業利益水準回復、安定成長の顧客基盤、商品・技術への投資継続・強化を目指す方針を説明しました。また、ビジネスカンパニー(以下、BCという)長が社員向けに発信した動画メッセージに対する反応についても共有しました。 ▶取締役会では、経営層が直接顧客と対話し、早期に関係を構築する重要性が指摘され、顧客の経営層だけでなく、顧客現場のミドルマネジメント層の生の声も早期に把握する必要性を確認しました。また、BC長を含むトップ経営層が率先して組織全体に変革の動きを生み出す重要性を確認しました。 |

| 議題 | 内容(報告、議論) |
|--|---|
| <p>2) 人員数・能力の最適化</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 2024年4月から5月にかけて日本国内で実施した希望退職制度の募集結果について、応募者数、人財構造の変化、特別損失額などを報告しました。また、海外拠点における人員最適化の進捗状況を報告しました。 ▶ 取締役会は、業績回復局面で業務効率が低下しないよう業務プロセスの見直しや、業務削減施策の進捗を確認し、全部門で10~20%の業務削減を進めていることを確認しました。また、退職者による情報流出リスクへの備えについて確認しました。 |
| <p>3) 「NEXT2025」ポートフォリオ最適化の検討状況</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 「NEXT2025」ポートフォリオ最適化に関して、各BCにおいて検討が完了し、案件毎に計画を策定し、アクションを実行していることを報告するとともに、具体的な案件の進捗状況を報告しました。 ▶ 収束事業に関わる事業収束コスト試算額の詳細や、譲渡先候補の狙いなどを確認し、将来の市場を想定した判断であることを確認しました。また、過去の事業経緯の確認を行い、社員が目指す方向性を理解することが施策の成否を握る鍵であると指摘し、今後、成長領域での収益確保に向けた戦略の確実性を高めるよう要請しました。 |
| <p>4) 固定費生産性の向上</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▶ BCによる自律的な固定費運営の強化と、シェアードサービス・CoE^{※2}のさらなる効率化に向けた課題と今後の方向性について報告しました。 ▶ 取締役会ではBCへの機能移管により全体を横断的に見る視点が失われることで人財育成の機会が減少する懸念が示され、これを踏まえ、横断的な機能を活用した人財育成の施策について確認し、BC間の人財流動を継続し、人財育成の機会を確保する方針を確認しました。 |

※1 IAB: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

※2 CoE:Center of Excellence

重点テーマ②:長期ビジョンの実現に向けた進捗モニタリング

■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

| 議題 | 内容(報告、議論) |
|--|--|
| <p>1) 次期中計・SF2030 2nd Stage 戦略シナリオ</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 構造改革後の中期経営計画の戦略シナリオについて、業務執行部門から検討状況が共有され、議論を実施しました。業務執行部門からは、2030年の目標達成に向けた”戦略シナリオ”として、ポートフォリオの再構築、その実現に必要な組織の実行力強化、意思決定・実行スピードの倍速化、持続的成長を支える社内メカニズムの構築等の説明がありました。さらに、資本市場の期待に応える2030年時点の企業価値水準(時価総額や目標CAGRなど)を見据え、バックキャスト型のアプローチによる中期経営計画の策定方針が示されました。 ▶ 議論では、資本市場における企業のあるべき姿や有効な指標の示し方、グローバル人財への先行投資の重要性、データソリューション事業の創出における事業間連携とシナジーの発揮等、多角的に意見交換が行われました。また、注力すべき地域戦略として、北米への対応や、中国およびその他のアジア圏への投資戦略についても活発な議論が行なわれました。 |
| <p>2) データソリューションビジネス のフリーディスカッション</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▶ データソリューションビジネスの事業戦略について、社外役員を中心としたフリーディスカッションを2回にわたり開催しました。1回目のディスカッションでは、データソリューションビジネスの目指す方向性や2030年までの中長期目標、目標達成に向けた課題について説明を行いました。特に、企業価値向上の観点から「新たな成長事業の創出・拡大」と「データ活用によるソリューションビジネスへの全社的進化」をけん引する重要施策について議論を行いました。 ▶ 2回目のディスカッションでは、株式会社JMDCとの協業加速とシナジー創出、コーポレートヘルス関連投資の戦略的位置づけについて、より踏み込んだ議論を行いました。 ▶ 本ディスカッションを通じて、データソリューションビジネスにおける現状の課題や将来の展望について多角的な意見交換が行われ、理解を深める場となりました。 |

| 議題 | 内容(報告、議論) |
|---------|--|
| 3) 人財戦略 | <p>▶ 業務執行部門は2024年度の重点施策である「成長を加速させるリーダーシップの質の変革」、「主体性を生むカルチャーの醸成」について報告しました。取締役会は、従業員エンゲージメントサーベイの結果を全社員に共有したうえで、組織ごとに異なる課題を的確に把握し、マネージャとメンバーが一体となって具体的なアクションを遂行する必要性を改めて確認しました。</p> |

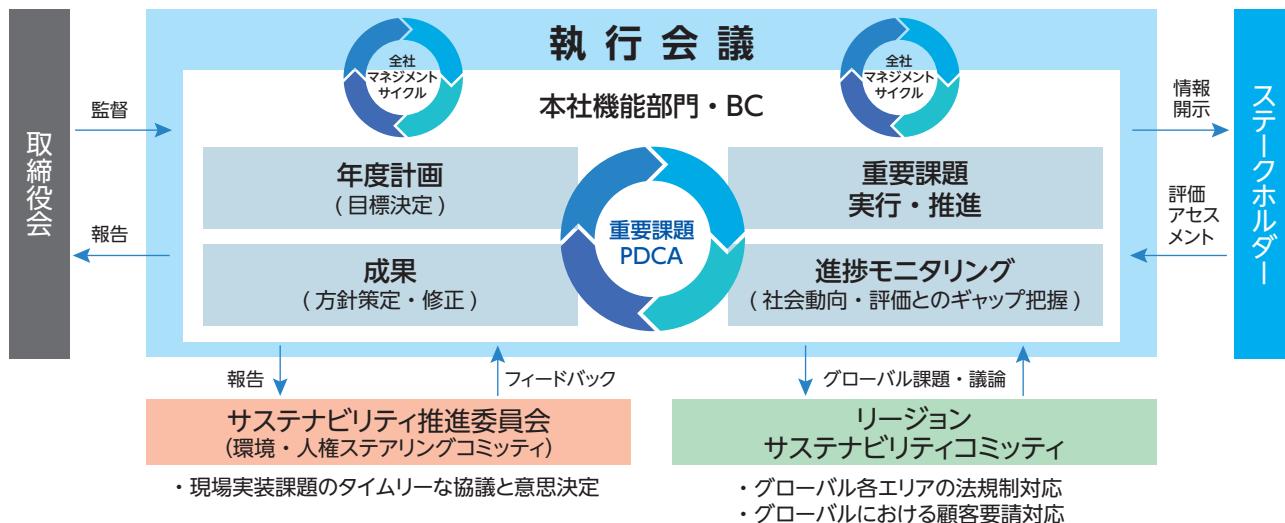
4-2. 重点テーマ以外の重要事項

| 議題 | 内容(報告、議論) |
|--------------------------|---|
| 1) サステナビリティ推進活動 | <p>▶ サステナビリティ推進のPDCAをハイサイクルに回し、実行力を高めるため、これまで取締役会直属であったサステナビリティ推進室を社長直轄部門へ移行することを決議しました【図1参照】。また、取締役会がより早い段階でサステナビリティに関する重要な決定を行い、全社的な取り組みの一貫性と効果を高めるため、今年度から年度総括と次年度実行計画を短期経営計画の確定前に取締役会に報告し、次年度の方針について議論を行いました。</p> |
| 2) SF2030におけるオムロン知財活動の進捗 | <p>● 業務執行部門はデータを含む幅広い無形資産について、DSB^{*3}の事業を題材にビジネスモデルを起点とした知財戦略の策定結果を報告しました。また、自社製品の機能・性能を実現するための技術を保護する知財活動における課題を報告し、課題解決に向けた議論を行いました。</p> |
| 3) コーポレートITシステムの構築に向けた進捗 | <p>● 業務執行部門はERP^{*4}導入状況について、先行導入を進めていた欧州における課題と、日本への導入が計画通りに進捗していることを報告しました。取締役会は欧州の課題の影響度や、同様の課題が日本でも発生しないかなど、今後の計画の妥当性を確認しました。</p> |

※3 DSB:データソリューション事業本部

※4 ERP:Enterprise Resources Planning

【図1】全社サステナビリティマネジメント構造



5. 実効性を高めるための取り組み実績

今年度は、取締役会と業務執行部門が事業戦略や構造改革の重要な施策に対して、早期検討段階から活発に議論が行なえるようオフサイトミーティングの場を積極的に設定しました。また、社外役員に対して、各事業の戦略や取り組みの理解をより深めて頂くため、各BC長との意見交換の場を多く設定しました。

| オフサイトミーティング | |
|-------------|--|
| 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、更にと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 | 6回 |
| 主な取り組み | <ul style="list-style-type: none"> IFRは構造改革の重要な施策の1つであり、業務執行部門が推進上の課題を踏まえて、施策内容を説明し、全取締役、監査役とフリーにディスカッションする場を設定。 「買収提案をめぐるソフトローとハードローの現状」について、外部講師を招聘し、全取締役、監査役への講演を実施。 「日本を取り巻く世界経済の動向」について、外部講師を招聘し、全取締役、監査役で議論を実施。 「次期中計・SF2030 2nd Stage 戦略シナリオ」について、全取締役、監査役で議論を実施。 |

社外役員と経営幹部との意見交換会

| | |
|-------|---|
| 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 | 10回 |
| 主な取組み | ・各BC長と社外取締役、社外監査役の意見交換会を個別で実施し、各BCの事業戦略について、フリーにディスカッションする場を設定。 |

取締役会議長面談

| | |
|----|--|
| 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

| | |
|----|--|
| 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 | 12回 |

執行会議へのオブザーブ

| | |
|-----|---|
| 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は繋げています。 |
| 取組み | <ul style="list-style-type: none"> ・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。 |

現場訪問

| | |
|-----|---|
| 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げています。 |
| 回数 | 2回 |
| 取組み | <ul style="list-style-type: none"> ・オムロンソーシャルソリューションズ株式会社の主要拠点となる野洲事業所を視察。 ・オムロンフィールドエンジニアリング株式会社のオペレーションセンターを視察。 |

6. 各諮問委員会の取り組み実績

今年度は、コーポレート・ガバナンス委員会において、各取締役の役割を明文化し、それに対する自己評価を実施するなど、ガバナンスの強化を図りました。また、報酬諮問委員会においては、現行の株式報酬制度の満了を契機に、中長期的な企業価値向上に資する報酬制度全体のあり方を議論しました。

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 |
|--------------|--|
| 人数 | 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 |
| 委員会構成 | <ul style="list-style-type: none"> ・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) |
| 開催回数 | 1回 |
| 出席率 | 100% |
| 審議事項 報告事項 | <ul style="list-style-type: none"> ●社長候補者の審議 ●FY25非常事態発生時の社長継承候補者の審議 |
| 評価 | <ul style="list-style-type: none"> ・社長CEOのパフォーマンス評価について、適切なプロセスで実施している。 ・社長CEOの後継者計画は、中長期的な視点で候補者の選定・評価を行い、育成計画の進捗を継続的にモニタリングしている。 |
| 委員長 コメント | 辻永社長は就任2年目で、構造改革の最中という難しい局面にあるが、引き続き尽力いただきたい。また、社長CEOの評価の実施とともに、後継者計画についても将来を見据えた有意義な議論ができた。 |

| 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) |
| 委員長 | 小林いずみ独立社外取締役 |
| 委員会構成 | <ul style="list-style-type: none"> ・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 | 6回 |
| 出席率 | 100% |
| 審議事項 報告事項 | <ul style="list-style-type: none"> ●上級執行役員の役職任免の審議および執行役員の選任の報告 ●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 | <ul style="list-style-type: none"> ・経営陣幹部育成について、コアポジション戦略に基づくサクセッサープランやパイプラインの充足状況の報告をもとに、適切かつ継続的な議論を行っている。 ・中長期的な事業ポートフォリオを見据えた取締役会の構成を検討し、候補者プールの形成に反映している。 |
| 委員長 コメント | 今年度は、CEOへの一部権限移譲、事業ポートフォリオに基づく取締役会構成の考え方とそれに沿った候補者プールの作成など、委員の意見を活かし今後の取締役会の実効性向上に資する議論、決定をすることができた。 |

| 報酬諮問委員会 | |
|--------------|---|
| 人数 | 5名(社外取締役3名・社内取締役2名) |
| 委員長 | 鈴木善久独立社外取締役 |
| 委員会構成 | <ul style="list-style-type: none"> ・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 | 7回 |
| 出席率 | 97% |
| 審議事項 報告事項 | <ul style="list-style-type: none"> ●新報酬制度の議論、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 ●取締役・執行役員 株式報酬の審議 |
| 評価 | <ul style="list-style-type: none"> ・現行の株式報酬制度が満了を迎えるのを契機に、中長期的な企業価値向上に資する報酬制度全体のあり方について積極的な議論を進めている。 ・構造改革期間を考慮しながら、現行制度の課題を適切に分析・改善し、さらに最新の市場動向や他社ベンチマーク結果を踏まえた新たな報酬体系を適切なプロセスで構築した。 |
| 委員長 コメント | 構造改革期間に相応しい過渡的な報酬制度の設計についてモチベーションの維持、長期インセンティブといった観点から建設的な仕組みについて議論がなされた。今後は更に、新たなオムロンの企業価値向上に向けた報酬制度の設計を議論していきたい。 |

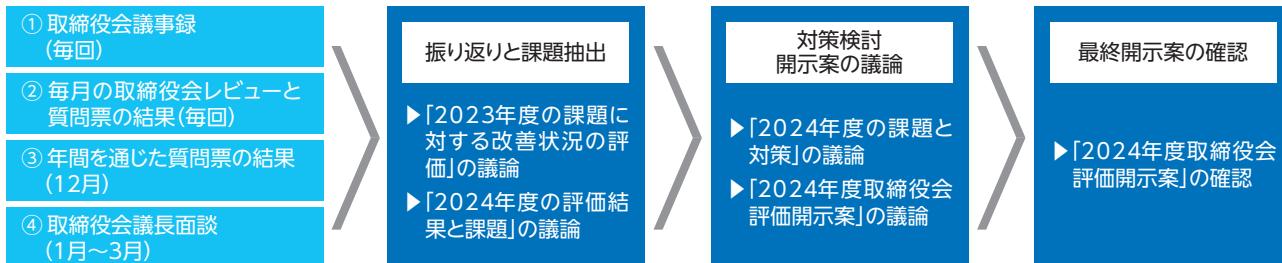
| コーポレート・ガバナンス委員会 | |
|-----------------|--|
| 人数 | 7名(社外取締役3名・社外監査役2名・非業務執行社内取締役2名) |
| 委員長 | 上釜健宏筆頭独立社外取締役 |
| 委員会構成 | <ul style="list-style-type: none"> ・過半数が社外役員(社外取締役・社外監査役) ・執行を兼務する取締役は委員ではない |
| 開催回数 | 7回 |
| 出席率 | 98% |
| 審議事項 | <ul style="list-style-type: none"> ●各取締役の役割についての議論 ●取締役会における指摘事項への対応状況の報告 ●取締役の自己評価、相互評価、第三者評価の実施についての議論 ●2024年度取締役会実効性評価の審議 ●取締役会に対するファクトブックの整備についての議論 |
| 評価 | 各取締役がより高い実効性を発揮するため、各取締役の役割を明文化して定義し、今年度から各取締役の自己評価を実施することで、ガバナンスの強化を図っている。 |
| 委員長コメント | 今年度は、取締役会の実効性評価手法の高度化に向けた議論を深め、特に各取締役の自己評価の導入を進めた。来年度は、中長期成長戦略や事業環境の変化を踏まえ、当社にとって最適なガバナンス体制のあり方を継続的に議論していきたい。 |

【参考】2024年度取締役会の実効性評価の評価方法

2024年度取締役会の実効性評価のプロセスおよび評価項目は以下の通りです。

(1) 評価プロセスの概要

当社の取締役会実効性評価は年間を通して実施してきた①～④の結果を基にコーポレート・ガバナンス委員会にて議論を行い、昨年度の課題に対する改善状況の評価と今年度の課題と対策を抽出しています。



①各取締役会の議事録

②各取締役会終了直後に実施している社外役員による取締役会レビュー結果と全取締役、監査役に実施している質問票による自己評価結果。

③全取締役、監査役による年間を通じた取締役会運営等に対する自己評価結果。

④取締役会議長による全取締役、監査役を対象とした個別面談結果。

(2) 評価項目

【各取締役会終了直後に実施する取締役会レビュー^{※1}と自己評価^{※2}】

※1取締役会レビュー:社外役員による取締役会全体の振り返りの場で課題や改善点の共有を行っています。

※2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取締役会の議論内容について

②取締役会監督機能の発揮度合について

【年度末に実施する年間を通じた自己評価】

③運営方針にもとづく議論および監督機能の発揮度合について

④2023年度実効性評価の課題に対する改善度合について

⑤各諮問委員会の運営について

⑥取締役の役割発揮度合について

⑦その他取締役会全体について

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、執行部門による経営課題への取組みも積極的に監査の対象範囲としました。

2. 2024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. 2024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「構造改革の進捗とリスクへの対応」「中長期経営課題への対応」「グローバルグループガバナンス」を重点監査事項と位置づけ、監査を行いました。

2-2. 2024年度監査役会実効性評価の方法

2024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「2024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。

*2024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. 2024年度監査役会実効性評価の結果と課題

| 2024年度監査役会の課題 | 2024年度実効性評価結果 | 2025年度監査役会の課題 |
|---|---|---|
| 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。 | 経営課題について、執行部門による対応状況を確認したうえで、その解決に向けて取締役会で議論・深掘し、認識を共有した。 | 構造改革と中長期の成長戦略を実行する中で、現場の変革(特に顧客起点に立った組織文化)の状況を『(無駄を)やめる』・『(迅速に)決める』等の視点で確認する。 |
| 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。 | 内部監査を含めた内部統制システムのあり方をCEOと議論し、現場の内部統制強化が重要との認識で一致した。 | 内部統制システムに関わる執行部門の役割・責任の明確化など組織体制強化の進捗と、執行部門の運用状況および内部統制システムの実効性を確認する。 |

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、毎年の配当金については、「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)

| | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度(予定) |
|-------------------|--------|--------|--------|--------|------------|
| TSR (%) | 155.0 | 149.0 | 141.8 | 102.8 | 83.4 |
| 配当込み TOPIX (%) | 142.1 | 145.0 | 153.4 | 216.8 | 213.4 |

(注) TSRは、2019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/>

連結貸借対照表

(単位：百万円)

| 科目 | 期別 | |
|-----------------------|------------------------|---------------------------------|
| | 第88期 (2025年3月31日現在) | (ご参考) 第87期 (2024年3月31日現在) |
| 資産の部 | | |
| 流動資産 | 539,336 | 547,603 |
| 現金及び現金同等物 | 149,023 | 143,086 |
| 受取手形及び売掛金 | 172,967 | 172,268 |
| 貸倒引当金 | △1,263 | △1,058 |
| 棚卸資産 | 172,953 | 174,034 |
| その他の流動資産 | 45,656 | 59,273 |
| 有形固定資産 | 135,077 | 136,775 |
| 投資その他の資産 | 687,377 | 670,351 |
| オペレーティング・リース 使用権資産 | 47,023 | 54,383 |
| のれん | 361,181 | 361,783 |
| その他の無形資産 | 115,236 | 108,881 |
| 関連会社に対する投資及び貸付金 | 15,799 | 13,931 |
| 投資有価証券 | 41,114 | 33,897 |
| 施設借用保証金 | 7,472 | 7,883 |
| 前払年金費用 | 63,578 | 65,267 |
| 繰延税金 | 27,503 | 19,382 |
| その他の資産 | 8,471 | 4,944 |
| 資産合計 | 1,361,790 | 1,354,729 |

| 科目 | 期別 | |
|------------------------------|------------------------|---------------------------------|
| | 第88期 (2025年3月31日現在) | (ご参考) 第87期 (2024年3月31日現在) |
| 負債の部 | | |
| 流動負債 | 233,283 | 231,160 |
| 支払手形及び買掛金・未払金 | 91,620 | 82,548 |
| 短期借入金 | 16,276 | 22,548 |
| 1年以内返済予定の長期借入金 | 4,096 | 6,451 |
| 未払費用 | 45,270 | 47,345 |
| 未払税金 | 6,705 | 6,457 |
| 短期オペレーティング・ リース負債 | 12,807 | 13,385 |
| その他の流動負債 | 56,509 | 52,426 |
| 繰延税金 | 16,273 | 16,419 |
| 退職給付引当金 | 8,279 | 8,310 |
| 長期借入金 | 79,199 | 92,075 |
| 社債 | 39,889 | － |
| 長期オペレーティング・ リース負債 | 31,936 | 38,299 |
| その他の固定負債 | 18,499 | 17,473 |
| 負債の部合計 | 427,358 | 403,736 |
| 純資産の部 | | |
| 株主資本 | 771,885 | 786,686 |
| 資本金 | 64,100 | 64,100 |
| 資本剰余金 | 100,161 | 98,997 |
| 利益準備金 | 29,471 | 27,457 |
| その他の剰余金 | 550,485 | 556,705 |
| その他の包括利益累計額 | 97,632 | 109,396 |
| 為替換算調整額 | 88,186 | 95,767 |
| 退職年金債務調整額 | 9,446 | 13,608 |
| デリバティブ純損益 | － | 21 |
| 自己株式 | △69,964 | △69,969 |
| 非支配持分 | 162,547 | 164,307 |
| 純資産の部合計 | 934,432 | 950,993 |
| 負債及び純資産合計 | 1,361,790 | 1,354,729 |

(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 (2023年4月1日から 2024年3月31日まで) | 第88期 (2024年4月1日から 2025年3月31日まで) |
|----------------|-----|---------------------------------------|---------------------------------------|
| | | | |
| 売上高 | | 818,761 | 801,753 |
| 売上原価 | | 472,297 | 444,611 |
| 売上総利益 | | 346,464 | 357,142 |
| 販売費及び一般管理費 | | 261,978 | 258,765 |
| 試験研究開発費 | | 50,144 | 44,339 |
| 構造改革費用 | | — | 27,781 |
| のれんの減損損失 | | — | 11,725 |
| その他収益－純額－ | | △611 | △14,469 |
| 税引前当期純利益 | | 34,953 | 29,001 |
| 法人税等 | | 10,485 | 13,449 |
| (当期税額) | | (16,818) | (18,774) |
| (繰延税額) | | (△6,333) | (△5,325) |
| 持分法投資損益 | | 14,519 | 679 |
| 当期純利益 | | 9,949 | 14,873 |
| 非支配持分帰属損益 | | 1,844 | △1,398 |
| 当社株主に帰属する当期純利益 | | 8,105 | 16,271 |

(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 | |
|------------------------------|---------|-------------------------------|-------------------------------|
| | | （2024年4月1日から 2025年3月31日まで） | （2023年4月1日から 2024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 | | 14,873 | 9,949 |
| 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 | 33,450 | | 30,816 |
| (2) 持分法投資損益 | 679 | | 14,519 |
| (3) 投資有価証券評価益 | △12,313 | | △6,731 |
| (4) のれんの減損損失 | 11,725 | | — |
| (5) 受取手形及び売掛金の減少(△増加) | △1,542 | | 27,341 |
| (6) 棚卸資産の減少(△増加) | △449 | | 12,054 |
| (7) 支払手形及び買掛金・未払金の増加(△減少) | 7,835 | | △17,918 |
| (8) その他(純額) | 1,526 | 40,911 | △25,155 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | | 55,784 | 44,875 |
| 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 | | 6,258 | 24,774 |
| 2. 投資有価証券の取得 | | △2,042 | △3,299 |
| 3. 資本的支出 | | △48,993 | △45,378 |
| 4. 事業・会社の買収(現金取得額との純額) | | △6,316 | △82,173 |
| 5. 有形固定資産の売却による収入 | | 1,497 | 539 |
| 6. 貸付金の回収による収入 | | 2,206 | 39 |
| 7. 関連会社に対する投資の増加 | | △2,617 | △1,121 |
| 8. 事業・会社の売却(現金流出額との純額) | | 2,410 | — |
| 9. その他(純額) | | △292 | △477 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | | △47,889 | △107,096 |
| (参考)フリーキャッシュ・フロー | | 7,895 | △62,221 |
| III 財務活動によるキャッシュ・フロー | | | |
| 1. 短期債務の増加(純額) | | 9,209 | 3,228 |
| 2. 短期借入れによる収入 | | 1,500 | 101,281 |
| 3. 短期借入金返済による支出 | | △17,083 | △85,500 |
| 4. 長期借入れによる収入 | | 32,195 | 88,000 |
| 5. 長期借入金返済による支出 | | △48,089 | △485 |
| 6. 社債の発行による収入 | | 40,000 | — |
| 7. 親会社の支払配当金 | | △20,474 | △19,885 |
| 8. 非支配株主への支払配当金 | | △1,466 | △581 |
| 9. その他(純額) | | △400 | △71 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | | △4,608 | 85,987 |
| IV 換算レート変動の影響 | | 2,650 | 14,041 |
| 現金及び現金同等物の増減額 | | 5,937 | 37,807 |
| 期首現金及び現金同等物残高 | | 143,086 | 105,279 |
| 期末現金及び現金同等物残高 | | 149,023 | 143,086 |

(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。

会計監査人の監査報告書(連結)

独立監査人の監査報告書

2025年5月19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 芳賀 保彦

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2024年4月1日から2025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を検討すること、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表明の基礎となる、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ために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲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

会計監査人の監査報告書(単独)

独立監査人の監査報告書

2025年5月19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 公認会計士 芳賀保彦
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 川添健史
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 辻知美
業務執行社員

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2024年4月1日から2025年3月31日までの第88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

監査役会の監査報告書

監査報告書

当監査役会は、2024年4月1日から2025年3月31日までの第88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。

2025年5月20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 國廣正 (印)

社外監査役 三浦洋 (印)

以上



Provided by TAKARA Printing

招集ご通知をネットで簡単・便利に

スマートフォン・タブレット等で閲覧できる「ネットでお集」

招集ご通知の掲載内容をコンパクトにまとめ、スムーズな画面遷移を実現した「ネットでお集」。スマートフォン・タブレット・パソコン等からいつでもどこからでもご覧いただけます。

アクセスはこちら!! >>>

<https://s.srdb.jp/6645/>
「ネットでお集」へのアクセスは右記のQRコードをご利用ください。



QRコードを読み取り、
議決権行使ウェブサイトへ
簡単アクセス!

こちらを押すと「読取」か「移動」ボタンが選択できます。
「読取」を選択すると自動でカメラが起動しますので、同封の議決権行使書副票(右側)に記載された「ログイン用QRコード」を読み取りください。



(「移動」を選択した場合、議決権行使ウェブサイトへアクセス可能です。)

抽選で電子チケットが当たるプレゼントキャンペーンを
6月30日まで実施中!

(宝印刷株式会社が実施するキャンペーンです。)

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 (郵送先) (電話照会先) | 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 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) |