

【表紙】

【提出書類】	有価証券報告書
【根拠条文】	金融商品取引法第24条第1項
【提出先】	関東財務局長
【提出日】	2026年6月22日
【事業年度】	第89期(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
【会社名】	オムロン株式会社
【英訳名】	OMRON Corporation
【代表者の役職氏名】	代表取締役社長 CEO 辻 永 順 太
【本店の所在の場所】	京都市下京区塩小路通堀川東入南不動堂町801番地
【電話番号】	京都(075)344-7070
【事務連絡者氏名】	執行役員 グローバル理財本部長 田 茂 井 豊 晴
【最寄りの連絡場所】	京都市下京区塩小路通堀川東入南不動堂町801番地
【電話番号】	京都(075)344-7070
【事務連絡者氏名】	執行役員 グローバル理財本部長 田 茂 井 豊 晴
【縦覧に供する場所】	オムロン株式会社東京事務所 (東京都港区港南二丁目3番13号) 株式会社東京証券取引所 (東京都中央区日本橋兜町2番1号)

第一部【企業情報】

第1【企業の概況】

1【主要な経営指標等の推移】

(1) 連結経営指標等

回次	第85期	第86期	第87期	第88期	第89期
決算年月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月	2026年3月
売上高 (百万円)	762,927	876,082	818,761	715,379	767,351
法人税等、持分法投資損益控除前当期純利益 (百万円)	86,714	98,409	34,953	33,131	52,571
当社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	61,400	73,861	8,105	16,271	28,487
包括利益 (百万円)	108,105	101,546	79,746	3,069	88,302
株主資本 (百万円)	665,227	728,473	786,686	771,885	835,885
総資産額 (百万円)	930,629	998,160	1,354,729	1,362,459	1,516,263
1株当たり株主資本 (円)	3,339.64	3,701.08	3,995.04	3,920.30	4,251.07
基本的1株当たり当社株主に帰属する当期純利益 (円)	305.65	372.19	41.17	82.63	144.80
希薄化後1株当たり当社株主に帰属する当期純利益 (円)	-	-	-	-	-
株主資本比率 (%)	71.5	73.0	58.1	56.7	55.1
株主資本利益率 (%)	9.7	10.6	1.1	2.1	3.5
株価収益率 (倍)	26.9	20.7	131.4	51.0	30.6
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	67,428	53,456	44,875	55,784	60,919
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	150,163	55,533	107,096	47,889	70,071
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	29,603	58,757	85,987	4,608	32,362
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	155,484	105,279	143,086	131,951	166,541
従業員数 (人)	29,020	28,034	28,450	26,614	26,050

(注) 1 当社の連結財務諸表は、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。

- 2 希薄化後1株当たり当社株主に帰属する当期純利益については、希薄化効果を有している潜在株式が存在しないため記載していません。
- 3 DMB(電子部品事業)を非継続事業に分類したことに伴い、第88期および第89期の関連する数値を組み替えて表示しています。(非継続事業の詳細については、「第2 事業の状況 5 重要な契約等 (2)DMB(電子部品事業)の吸収分割契約及び株式譲渡契約の締結」および、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1)連結財務諸表 連結財務諸表注記事項 主な科目の内訳及び内容の説明 Y 非継続事業」をご参照ください)

(2) 提出会社の経営指標等

回次	第85期	第86期	第87期	第88期	第89期
決算年月	2022年 3月	2023年 3月	2024年 3月	2025年 3月	2026年 3月
売上高 (百万円)	310,989	369,498	259,328	254,027	293,308
経常利益又は経常損失 () (百万円)	42,084	103,108	8,260	72,918	19,571
当期純利益又は 当期純損失 () (百万円)	23,250	91,106	15,792	37,109	27,242
資本金 (百万円)	64,100	64,100	64,100	64,100	64,100
発行済株式総数 (千株)	206,245	206,245	206,245	206,245	206,245
純資産額 (百万円)	277,159	333,265	319,545	258,136	264,678
総資産額 (百万円)	606,482	596,309	680,668	589,968	680,412
1株当たり純資産額 (円)	1,391.42	1,693.19	1,622.75	1,311.04	1,346.08
1株当たり当期純利益又は 1株当たり当期純損失 () (円)	115.74	459.09	80.21	188.47	138.47
潜在株式調整後1株当たり当期 純利益 (円)	-	-	-	-	-
1株当たり配当額 (円)	92.00	98.00	104.00	104.00	104.00
(うち1株当たり中間配当額) (円)	(46.00)	(49.00)	(52.00)	(52.00)	(52.00)
自己資本比率 (%)	45.7	55.9	46.9	43.8	38.9
自己資本利益率 (%)	8.07	29.85	4.84	-	10.42
株価収益率 (倍)	71.0	16.8	67.5	-	32.0
配当性向 (%)	79.5	21.3	129.7	-	75.1
従業員数 (人)	4,610	4,621	4,538	3,873	3,855
株主総利回り (%)	96.1	91.4	66.0	53.4	57.1
(比較指標: 配当込みTOPIX) (%)	(102.0)	(107.9)	(152.5)	(150.2)	(202.2)
最高株価 (円)	12,115	8,164	9,329	6,843	5,655
最低株価 (円)	7,306	6,237	5,245	4,212	3,503

- (注) 1 潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載していません。
2 第89期の1株当たり配当額104.00円のうち、期末配当額52.00円については、2026年6月23日開催予定の定時株主総会の決議事項となっています。
3 第88期の自己資本利益率、株価収益率及び配当性向については、当期純損失であるため記載していません。
4 最高株価および最低株価は、2022年4月4日より東京証券取引所プライム市場におけるものであり、それ以前については東京証券取引所市場第一部におけるものです。
5 株主総利回りは、第84期(2021年3月期)末時点の株価を基準として算定しています。

2【沿革】

1933年 5月	立石一真が大阪市都島区東野田に立石電機製作所を創業。 レントゲン写真撮影用タイマの製造を開始（創業年月日1933年 5月10日）。	< 1933年 立石電機創業（創業者）>	
1936年 7月	大阪市西淀川区野里町に工場を新設、移転。		
1945年 6月	京都市右京区花園土堂町に工場を移転。		
1948年 5月	資本金200万円の株式会社に改組。商号を「立石電機株式会社」に変更（設立年月日1948年 5月19日）。		
1955年 1月	販売部門・研究部門を各々分離独立、立石電機販売(株)・(株)立石電機研究所を設立。 プロデューサ・システム（分権制による独立専門工場方式）を創案し、その第一号として(株)西京電機製作所を設立（計 9 社の生産子会社を順次設立）。	< 1960年 世界初 無接点接近スイッチ >	
1959年 1月	商標を「OMRON」と制定。		
2月	(株)立石電機研究所を吸収合併。	< 1964年 世界初 電子式自動感應式信号機 >	
1960年10月	京都府長岡町（現長岡京市）に中央研究所を竣工。		
1962年 4月	京都証券取引所および大阪証券取引所市場第二部に上場。		
1964年10月	(株)立石電機草津製作所他の生産子会社を(株)西京電機立石製作所に吸収合併。		
1965年 4月	立石電機販売(株)および(株)西京電機立石製作所を吸収合併。		
8月	大阪証券取引所市場第一部に指定替え上場。		
1966年 9月	東京証券取引所市場第一部および名古屋証券取引所市場第一部(2009年11月 9 日上場廃止)に上場。	< 1967年 世界初 無人駅システム >	
1967年 3月	世界初 無人駅システムが阪急北千里駅で稼動。		
1972年 2月	オムロン太陽(株)を設立。		
1976年10月	大阪証券取引所の特定銘柄に指定。		
1985年 3月	オムロン京都太陽(株)を設立。		
1986年 4月	京都府綾部市に綾部工場を竣工。		
1988年 4月	東京支社（東京都港区）を東京本社に昇格（二本社制に移行）。	< 1973年 オムロンの血圧計1号機 >	
1990年 1月	社名を「オムロン株式会社」に変更。		
1991年 4月	本社を京都市下京区に移転。		
1993年 4月	中国で初めての独資生産会社オムロン(大連)有限公司が稼動開始。		
2000年 8月	本店および本社事務所を複合機能拠点である「オムロン京都センタービル」（京都市下京区）に移転。		
2003年 4月	リレー事業部門とオムロン熊本(株)を経営統合しオムロンリレーアンドデバイス(株)を設立。		
5月	グローバルR&D協創戦略の中核拠点として京都府相楽郡（現木津川市）に「京阪奈イノベーションセンター」を開設。		
7月	ヘルスケア事業を分社しオムロンヘルスケア(株)を設立。		
2004年10月	共同新設分割によりATM（現金自動預払機）等の情報機器事業を日立オムロンターミナルソリューションズ(株)へ承継。		

2006年 6月	セーフティ技術を保有するSCIENTIFIC TECHNOLOGIES INC.(現OMRON ROBOTICS AND SAFETY TECHNOLOGIES, INC.)を子会社化。 中国に制御機器システムのグローバル中核拠点オムロン(上海)有限公司が稼働開始。
2007年 5月	レーザー微細加工技術を保有するレーザーフロントテクノロジー㈱を子会社化。
6月	中国に研究拠点「オムロン上海R&D協創センタ」を開設。
7月	本社に隣接する展示施設および研修施設「オムロン京都センタービル啓真館」を開設。
2008年 7月	オムロンセミコンダクターズ㈱を吸収合併。
2009年 9月	事業セグメントEMC(エレクトロニック&メカニカルコンポーネンツビジネスカンパニー)(現DMB(デバイス&モジュールソリューションズビジネス))を新設。
2010年 4月	スイッチ事業を分社し、オムロンスイッチアンドデバイス㈱を設立。
5月	車載電装部品事業を分社し、オムロンオートモーティブエレクトロニクス㈱を設立。
11月	社会システム事業の子会社オムロンソーシアルソリューションズ㈱を設立。
2011年 1月	港区虎ノ門と品川区大崎にある事業拠点を品川フロントビル(港区港南)へ移転統合し、東京事業所として順次業務を開始(二本社制を解消)。
6月	家庭向け省エネ支援サービス事業分野でNTT西日本㈱と合併会社を設立。
10月	京都府向日市にオムロンヘルスケア㈱の研究開発拠点および本社を開設。
2012年 1月	中国のパワーラッチングリレーメーカーである「上海貝斯特電器制造有限公司」を子会社化。
2012年 7月	健康支援サービス事業分野で㈱エヌ・ティ・ティ・ドコモと合併会社を設立。
2014年 7月	コーポレートベンチャーキャピタルを担う投資子会社オムロンベンチャーズ㈱を設立。
10月	ブラジルのネブライザ生産・販売会社であるNS Industria de Aparelhos Medicos LTDA.の他2社を傘下に持つ、MMRSV Participantcoes S.A.を子会社化。
2015年 9月	米国のモーション制御機器メーカー「Delta Tau Data Systems Inc.」およびその傘下8社を子会社化。
10月	米国の産業用ロボットメーカー「Adept Technology Inc.」(現OMRON ROBOTICS AND SAFETY TECHNOLOGIES, INC.)およびその傘下5社を子会社化。

<2007年 世界初
リアルカラー3次元視覚センサー>



<2013年 卓球ロボット
「フォルフェウス (FORPHEUS)」>



2017年 3月	「AliveCor, Inc.」とヘルスケア分野で資本・業務提携を実施。
7月	産業用カメラのトップメーカー「センテック㈱」(現オムロンセンテック㈱)およびその傘下7社を子会社化。
10月	米国の産業用コードリーダーメーカー「Microscan Systems Inc.」(現Omron Microscan Systems, Inc.)およびその傘下3社を子会社化。
2018年 2月	近未来をデザインする研究会社「オムロン サイニックエックス㈱」を設立。
4月	国内オムロングループにおける人事・総務・理財機能を集約した新会社「オムロンエキスパートリンク㈱」を設立。
2019年 2月	産業用電子機器の開発・製造受託サービスを手掛ける「オムロン直方㈱」の株式80%を「研華股份有限公司(アドバンテック社)」に譲渡。
10月	車載電装部品を手掛ける、「オムロンオートモーティブエレクトロニクス㈱」の全株式を、ニデック㈱に譲渡。
2020年 2月	「AliveCor, Inc.」を持分法適用会社化。
2021年 3月	持分法適用会社であった「日立オムロンターミナルソリューションズ㈱」の全株式を(株)日立製作所に譲渡。
10月	圧力センサーやフローセンサーなどの開発・製造を行う、MEMS事業を分社し、ミツミ電機㈱に譲渡。
2022年 2月	医療統計データサービス事業を行う「(株)JMDC」と資本・業務提携を実施。
6月	定款を一部変更し、「企業理念の実践」について記載。
2023年 4月	エンジニア領域の人財サービス事業(派遣・請負・紹介)を行う、「オムロンエキスパートエンジニアリング㈱」を設立。 飲料業界向け総合検査機メーカー「キリンテクノシステム㈱」に出資。「オムロンキリンテクノシステム㈱」として子会社化。
10月	「(株)JMDC」を子会社化。
12月	データソリューション事業本部を設立。
2024年 4月	遠隔診療サービスを展開するオランダの「Lusci Healthtech B.V.」を完全子会社化。
2025年 7月	間接業務の分野でトランスコスモス㈱と合併会社「オムロン トランスコスモス プロセスイノベーション㈱」を設立。
10月	オムロン ソーシャルソリューションズ㈱の子会社であるオムロン ソフトウェア㈱をオムロン㈱の戦略子会社に変更し「オムロン デジタル㈱」に名称変更。 「(株)iCARE」を完全子会社化。 京都府向日市に技術・知財本部の開発拠点「パワーエレクトロニクスセンタ」を開設。
2026年 3月	電子部品事業の会社分割(吸収分割)および承継会社の株式を2026年10月に譲渡することを決定。

<2018年 世界初 ウェアラブル血圧計>



<2019年 世界初 心電系付き血圧計>



<2020年 世界初 統合コントローラー>



3【事業の内容】

当社グループは、当社および子会社163社（国内75社、海外88社）、関連会社10社（国内7社、海外3社）により構成（2026年3月31日現在）しており、電気機械器具、電子応用機械器具、精密機械器具、医療用機械器具、およびその他の一般機械器具の製造・販売およびこれらに付帯する業務を中心とした事業を営んでいますが、その製品の範囲は産業用制御機器コンポーネントの全分野およびシステム機器、さらには生活・公共関連の機器・システムへと広範囲に及んでいます。また、当社グループ全体をモノづくりからソリューションビジネス（モノ+サービス）へ進化させることを目指し、2023年12月にデータソリューション事業本部を新設いたしました。

オペレーティング・セグメントごとの主要な事業内容、および主な関係会社は次のとおりです。なお、当連結会計年度より電子部品事業を非継続事業へ分類しています。詳細は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等（1）連結財務諸表 連結財務諸表注記事項 主な科目の内訳および内容の説明 Y 非継続事業」に記載のとおりです。

(1)インダストリアルオートメーションビジネス(IAB、制御機器事業)

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。



(*)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働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「人を超える自動化」、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。

(2)ヘルスケアビジネス(HCB、ヘルスケア事業)

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、医療現場でも活用できる精度と品質にこだわった医療機器とサービスを提供しています。「Going for Zero -予防医療で世界を健康に-」を事業ビジョンに掲げ、循環器疾患と呼吸器疾患、日常生活に影響する痛みの分野において、当社がこれまで培った技術と知見をいかしたデバイスとサービスをグローバルに提供しています。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、各国や地域における医療機器認証に適合したデバイスを世界130ヵ国以上に展開しています。また、近年においてグローバルに普及がすすむ遠隔診療サービスの領域では、医師が遠隔で患者が測定した日常のバイタルデータをモニタリングして、よりよい治療につなげる遠隔患者モニタリングサービスを欧州や米国を中心に展開しています。



(3)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(SSB、社会システム事業)

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」ことをミッションに、社会インフラを支える事業を展開しています。蓄電システムや太陽光発電用パワーコンディショナーなどのエネルギー関連製品、自動改札機・券売機に代表される駅務システム、交通管制・道路管理システム、UPS（無停電電源装置）やインフラモニタリングなど、幅広い製品・システムを提供しています。また、エンジニアリングから運用管理・保守メンテナンスまでを一体で提供するM&S（マネジメント&サービス）により、社会インフラの安定稼働に貢献しています。



(4)デバイス&モジュールソリューションズビジネス(DMB、電子部品事業) (非継続事業)

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、全世界で提供しています。



(5)データソリューションズビジネス(DSB、データソリューション事業)

データソリューション事業は、「モノの枠を超えるビジネスへ。オムロンを変革し、真の顧客価値を創出する。」をミッションとし、オムロングループ全体をモノづくりからデータを活用したソリューションズビジネスに進化させます。デバイスやコンポーネントから得られる各事業の膨大な現場データと、2023年10月にグループに加わった株式会社JMDCのデータマネジメント力、ソリューション開発力を組み合わせることで、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」を解決し、次の成長事業を創造します。



セグメント	取扱製品またはサービス内容	地域	主要な子会社
IAB	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・コードリーダ機器 検査装置 セーフティ用機器 産業用ロボット	日本	オムロン関西制御機器株式会社 株式会社エフ・イー・テクノ SKソリューション株式会社
		米州	OMRON ELECTRONICS LLC OMRON ROBOTICS AND SAFETY TECHNOLOGIES, INC. OMRON CANADA, INC.
		欧州	OMRON EUROPE B.V. OMRON ELECTRONICS IBERIA SA OMRON ELECTRONICS S.P.A
		中華圏	OMRON (SHANGHAI) CO., LTD. OMRON INDUSTRIAL AUTOMATION (CHINA) CO., LTD. OMRON TAIWAN ELECTRONICS INC.
		東南アジア他	OMRON ASIA PACIFIC PTE. LTD. OMRON AUTOMATION PVT LTD. OMRON ELECTRONICS KOREA CO., LTD.
HCB	電子血圧計 ネブライザ 低周波治療器 心電計 酸素濃飽和器 電子体温計 体重体相成計 歩数計・活動量計 電動歯ブラシ パルスオキシメータ マッサージャ 血糖計 動脈硬化検査装置 遠隔患者モニタリングシステム 遠隔診療サービス	日本	オムロンヘルスケア株式会社 オムロンヘルスケアマーケティング株式会社
		米州	OMRON HEALTHCARE, INC. OMRON HEALTHCARE MÉXICO S.A DE C.V Omron Healthcare Brasil Indústria e Comércio de Produtos Médicos LTDA.
		欧州	OMRON HEALTHCARE EUROPE B.V. OMRON HEALTHCARE UK LIMITED OMRON HEALTHCARE RUS B.V.
		中華圏	OMRON DALIAN CO., LTD. OMRON HEALTHCARE (CHINA) CO., LTD. OMRON MEDICAL (BEIJING) CO., LTD.
		東南アジア他	OMRON HEALTHCARE SINGAPORE PTE LTD OMRON HEALTHCARE INDIA PVT LTD OMRON HEALTHCARE KOREA CO., LTD.
SSB	エネルギー事業 (蓄電システム・太陽光発電用パワーコンディショナー) モビリティ事業 (駅務システム、交通管制・道路管理システム) IoT事業 (UPS、インフラモニタリング) M&S事業 (運用管理・保守メンテナンス)	日本	オムロンソーシアルソリューションズ株式会社 オムロン阿蘇株式会社 オムロンフィールドエンジニアリング株式会社
DMB	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	日本	オムロンアミューズメント株式会社 オムロンリレーアンドデバイス株式会社 オムロンデバイス株式会社
		米州	OMRON ELECTRONIC COMPONENTS LLC.
		欧州	OMRON ELECTRONIC COMPONENTS EUROPE B.V.
		中華圏	SHANGHAI OMRON CONTROL COMPONENTS CO., LTD. OMRON ELECTRONIC COMPONENTS TRADING (SHANGHAI) LTD. OMRON ELECTRONIC COMPONENTS (SHEN ZHEN) LTD.
		東南アジア他	OMRON ELECTRONIC COMPONENTS PTE., LTD. OMRON ELECTRONIC COMPONENTS CO., LTD. (タイ) OMRON ELECTRONIC COMPONENTS CO., LTD. (韓国)
DSB	データヘルスケア事業 コーポレートヘルス事業 M&S(マネジメント・サービスソリューション)事業 データ活用ソリューション事業 自立支援事業	日本	株式会社JMDC エヌエスパートナーズ株式会社 株式会社ドクターネット
		中華圏	医解網(上海)科技有限公司

4【関係会社の状況】

会社名	住所	資本金 (百万円)	主要な事業内容	セグメント名 (注)1	議決権に対する 所有割合			関係内容		
					直接 (%)	間接 (%)	計 (%)	役員の 兼任	貸付金	営業上の取引等
(連結子会社) オムロンアミューズメント㈱	愛知県 一宮市	300	電子機器部品の 製造・販売	DMB	100.0		100.0			当社製品の 製造・販売
オムロンフィールドエンジニアリング㈱	東京都 中央区	360	電気機器の保守 サービス	SSB		100.0	100.0			当社製品のメン テナンス
オムロンリレーアンド デバイス㈱(注)2	熊本県 山鹿市	300	電子機器部品の 製造	DMB	100.0		100.0		有	当社製品の製造
オムロン阿蘇㈱	熊本県 阿蘇市	200	制御機器の製造	SSB		100.0	100.0			-
オムロンヘルスケア㈱	京都府 向日市	5,021	健康医療機器・ サービスの製 造・開発・販売 等	HCB	100.0		100.0			-
オムロンソーシアル ソリューションズ㈱ (注)4	東京都 港区	5,000	鉄道・道路交通 向けシステムの 製造・販売等	SSB	100.0		100.0			-
オムロン関西制御機器 ㈱	大阪市 北区	310	制御機器の販売	IAB	100.0		100.0			当社製品の販売
㈱エフ・イー・テクノ	東京都 台東区	490	制御機器の販売	IAB	100.0		100.0			当社製品の販売
㈱JMDC(注)2、3	東京都 港区	25,167	医療統計データ サービス	DSB	54.3		54.3			同社サービスの 購入
エヌエスパートナース ㈱	東京都 港区	10	診療報酬ファク タリング及びコ ンサルティング	DSB		100.0	100.0			-
OMRON MANAGEMENT CENTER OF AMERICA, INC.(注)2	アメリカ イリノイ	6,891千 US.\$	北米地域の関係 会社の統轄管理	本社他	100.0		100.0			-
OMRON ELECTRONICS LLC	アメリカ イリノイ	9,015千 US.\$	制御機器の販売	IAB		100.0	100.0			当社製品の販売
OMRON ELETRONICA DO BRASIL LTDA.(注)2	ブラジル サンパウロ	561,380千 BRL.R\$	制御機器の販売 およびブラジル 関係会社の統括 管理	本社他	100.0		100.0			当社製品の販売
OMRON ELECTRONIC COMPONENTS LLC	アメリカ イリノイ	3,987千 US.\$	電子機器部品事 業の営業統轄管 理および販売	DMB	100.0		100.0			当社製品の販売
OMRON ROBOTICS AND SAFETY TECHNOLOGIES, INC.(注)2	アメリカ カリフォル ニア	183,635千 US.\$	産業用ロボット およびモバイル ロボットの開 発、製造、販 売、保守サービ ス	IAB		100.0	100.0			当社製品の製造・ 販売・開発 ・保守
OMRON HEALTHCARE, INC.	アメリカ イリノイ	200千 US.\$	健康医療機器の 販売	HCB		100.0	100.0			-

会社名	住所	資本金 (百万円)	主要な事業内容	セグメント名 (注)1	議決権に対する 所有割合			関係内容			
					直接 (%)	間接 (%)	計 (%)	役員 の 兼任	貸付金	営業上の取引等	
(連結子会社)											
OMRON EUROPE B.V.	オランダ ホッフドルフ	16,883千 EUR	欧州地域関係会社 の統轄管理および 欧州地域制御機器 事業の統轄管理	本社他	100.0		100.0				当社製品の販売
OMRON HEALTHCARE EUROPE B.V.	オランダ ホッフドルフ	1,000千 EUR	健康医療機器の 販売、欧州健康 機器事業の統轄 管理	HCB		100.0	100.0				-
OMRON ELECTRONIC COMPONENTS EUROPE B.V.	オランダ ホッフドルフ	1,000千 EUR	電子機器部品事 業の営業統轄管 理・販売	DMB		100.0	100.0				当社製品の販売
OMRON ELECTRONICS IBERIA SA.	スペイン マドリード	988千 EUR	制御機器の販売	IAB		100.0	100.0				当社製品の販売
OMRON ELECTRONICS S.P.A	イタリア ミラノ	5,686千 EUR	制御機器の販売	IAB		100.0	100.0				当社製品の販売
OMRON ASIA PACIFIC PTE.LTD.	シンガポール	23,465千 US.\$	東南アジア地域 関係会社の統轄 管理および制御 機器の販売	本社他	100.0		100.0				当社製品の販売
OMRON AUTOMATION PVT LTD.	インド ムンバイ	3,279千 INR	インド関係会社 の統轄管理およ び制御システム 機器の販売	IAB		100.0	100.0				当社製品の販売
OMRON ELECTRONICS KOREA CO., LTD.	韓国 ソウル	950百万 KRW	制御機器の販売	IAB	100.0		100.0				当社製品の販売
OMRON (CHINA) CO.,LTD. (注)2	中国 北京	1,469百万 RMB. ¥	中国地域事業の 統轄管理	本社他	100.0		100.0				-
OMRON DALIAN CO., LTD.	中国 大連	157,237千 RMB. ¥	健康医療機器の 製造	HCB		100.0	100.0				-
OMRON (SHANGHAI) CO., LTD. (注)2	中国 上海	550,289千 RMB. ¥	制御機器の製 造・販売・開発	IAB		100.0	100.0				当社製品の製 造・販売・開発
OMRON INDUSTRIAL AUTOMATION (CHINA) CO., LTD.	中国 上海	56,067千 RMB. ¥	貿易会社	IAB		100.0	100.0				当社製品の販売
OMRON ELECTRONIC COMPONENTS TRADING (SHANGHAI) LTD.	中国 上海	28,968 RMB. ¥	電子機器部品の 販売	DMB		100.0	100.0				当社製品の販売
SHANGHAI OMRON CONTROL COMPONENTS CO.,LTD.	中国 上海	390,367千 RMB. ¥	電子機器部品の 製造	DMB		100.0	100.0				当社製品の製造
OMRON ELECTRONIC COMPONENTS (SHENZHEN) LTD.	中国 深圳	276,560千 RMB. ¥	電子機器部品の 製造	DMB		100.0	100.0				当社製品の製造
OMRON HEALTHCARE (CHINA) CO., LTD.	中国 大連	208,611千 RMB. ¥	健康医療機器の 貿易会社	HCB		100.0	100.0				-
OMRON TAIWAN ELECTRONICS INC.	台湾 台北	869,410千 NT. \$	制御機器の販売	IAB	100.0		100.0				当社製品の販売
OMRON HONG KONG LIMITED	中国 香港	13,314千 US.\$	生産管理会社	本社他	100.0		100.0				当社製品の販売
その他129社											

会社名	住所	資本金 (百万円)	主要な事業内容	セグメント名 (注) 1	議決権に対する 所有割合			関係内容		
					直接 (%)	間接 (%)	計 (%)	役員の 兼任	貸付金	営業上の取引等
(持分法適用関連会社) Al iveCor, Inc. その他9社	アメリカ カリフォル ニア	225百万 US.\$	心疾患の診断と 治療の支援サー ビスおよび商品 の提供	HCB	35.5		35.5			-

(注) 1 IABはインダストリアルオートメーションビジネス、HCBはヘルスケアビジネス、SSBIは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、DMBはデバイス&モジュールソリューションズビジネス、DSBはデータソリューションビジネス、本社他は技術・知財本部等の本社機能の略称であり、主たる事業内容に基づくセグメントを記載しています。

2 特定子会社です。

3 有価証券報告書を提出しています。

4 オムロンソーシャルソリューションズ株式会社の売上高(連結会社相互間の内部売上高を除く)は、連結売上高に占める割合が10%を超えています。

主要な損益情報等

売上高 111,832百万円 法人税等、持分法投資損益控除前当期純利益 17,247百万円

当期純利益 12,733百万円 純資産額 68,839百万円 総資産額 108,621百万円

5 上記関係会社中に、重要な債務超過の状況にある会社はありません。

6 当社グループは、当連結会計年度よりDMB(電子部品事業)を非継続事業に分類しています。

第2【事業の状況】

1【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

経営方針、経営環境及び対処すべき課題等は、以下で構成しています。

- (1) 経営方針
- (2) 長期ビジョン「Shaping The Future 2030」（2022～2030年度）
- (3) 中期経営計画「SF 1st Stage」と構造改革プログラム（2022～2025年度）
- (4) 中期ロードマップ「SF 2nd Stage」（2026～2030年度）
- (5) SF 2nd Stageの経営目標

なお、文中における将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものです。また、文中における「営業利益」は、「売上高」から「売上原価」、「販売費及び一般管理費」および「試験研究開発費」を控除したものを表示しています。

(1) 経営方針

当社グループの企業理念

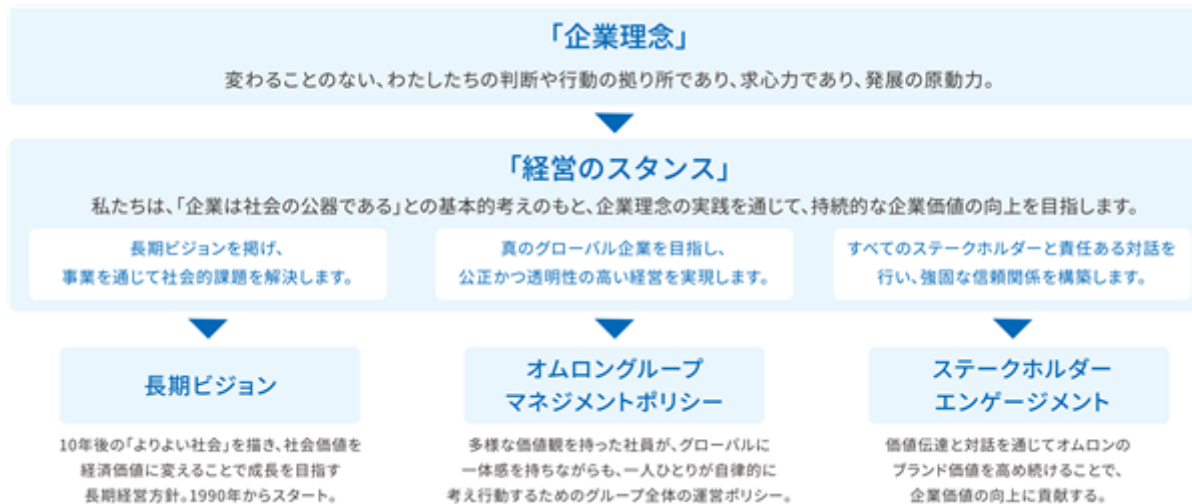
当社グループは、「企業は社会の公器」とあるという考えに基づき、事業を通じてよりよい社会づくりに貢献することを使命とし、その実現に向け、企業理念を軸にした経営を実践しています。企業理念は、創業者・立石一真が、1959年に制定した社憲「われわれの働きで われわれの生活を向上し よりよい社会をつくりましょう」を礎としています。1990年には、企業理念体系を導入し、その後、時代の変化に合わせて改良してきました。現在の企業理念は2015年に改訂したものです。2022年には、今後も企業理念を実践し、社会の発展と企業価値の向上に努めていく当社の経営の根幹は普遍であることを明確にするために、定款に「企業理念の実践」を記載しました。



企業理念に基づく経営のスタンス

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、「経営のスタンス」を2015年に設定しました。「長期ビジョンを掲げ、事業を通じて社会的課題を解決すること」、「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すること」、「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すること」を掲げ、企業理念の実践を通じた持続的な企業価値の向上を目指しています。

< 経営のスタンス >

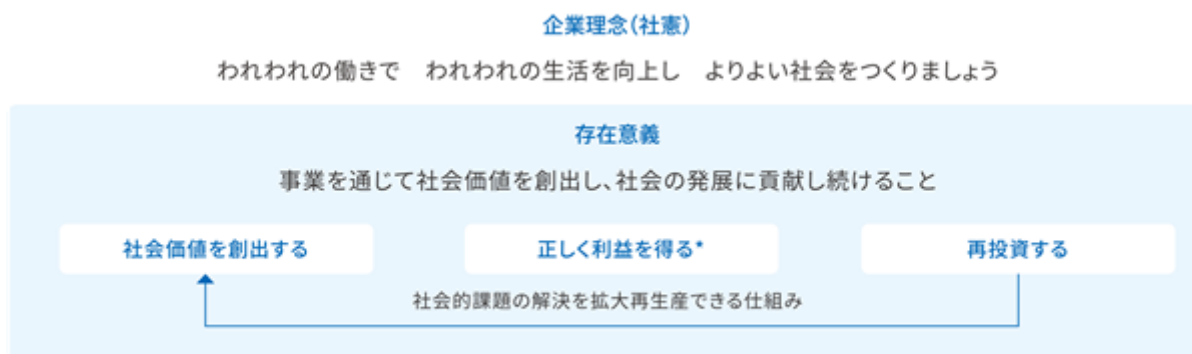


この「経営のスタンス」は、企業の持続的な成長を目指すものであるため、当社グループの「サステナビリティ方針」としても同内容を掲げています。

当社グループの存在意義

当社グループでは、甚大化・頻発化する自然災害、超高齢社会への突入、経済格差の拡大、地政学リスクの高まりなど、不確実で、これまでに経験したことのない多くの社会変化に直面する状況の中でも、当社が当社らしくあり続けるために、2021年に自社の存在意義を「事業を通じて社会価値を創出し、社会の発展に貢献し続けること」と再定義しました。存在意義は、企業理念の実践そのものです。社会がどのように変化しようとも、これは、変わることはありません。

< 存在意義 >



*正しく利益を得るとは、自社の利益のみを優先するのではなく、社会的責任(安心安全な製品・サービスの品質確保、カーボンニュートラルの実現、人権尊重など)を果たすことを前提とした企業活動により適切な利益を得ること

(2) 長期ビジョン「Shaping The Future 2030」(2022~2030年度)

当社グループでは、2022年度から2030年度までの長期ビジョン「Shaping The Future 2030」、(略称:「SF2030」)を掲げています。社会が変革期を迎える中、存在意義を発揮し、より多くの社会的課題の解決を通じて社会の発展に貢献し続けるため、自らの変革と新たな価値創造のストーリーを定めたものです。

「SF2030」ビジョンステートメント

人が活きるオートメーションで、 ソーシャルニーズを創造し続ける

近未来を描き、ソーシャルニーズを感知・発掘し、オートメーションで新たな価値を創造する。
 私たちはこれを、“ソーシャルニーズの創造”とよび、
 創業以来この実践を通じて、よりよい社会づくりに貢献してきました。
 持続的発展が可能な社会・経済システムづくりへの貢献は、オムロンの存在意義そのものです。
 私たちは、これからも変わることなく企業理念経営の実践に取り組みます。
 工業社会で必要とされたオートメーションは、機械による人の作業の代替でした。
 “自律社会”で求められるのは、代替、協働、融和を最適に組み合わせ
 人の能力を最大限に発揮させるオートメーションです。
 これからのオートメーションを、“人が活きるオートメーション”と定め
 その実現に向けて、センシング&コントロール+Think技術を進化させていきます。
 多くの社会的課題が生じる次の10年、私たちは存在意義を発揮し、
 “人が活きるオートメーション”によって、
 カーボンニュートラルの実現、デジタル化社会の実現、健康寿命の延伸に貢献し、
 社会全体の豊かさと、自分らしさの追求が両立する自律社会の実現を目指します。

「SF2030」には、「オムロングループ全社員が企業理念を実践し、センシング&コントロール+Think技術で、持続可能な社会をステークホルダーとともにつくっていく」という思いを込めています。

オムロンが創出する社会価値

当社グループでは、長期ビジョン策定にあたり多くの社会的課題が噴出する10年を、新たな市場と事業を創造する大きなチャンスと捉えました。SF2030では、このチャンスを実際に捉えるために優先する社会の変化因子を、「高齢化」「気候変動」「個人の経済格差の拡大」の3つに絞りました。この3つの変化因子から、オムロンが捉えるべき社会的課題を3つ設定しました。具体的には、「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」です。この3つの課題は、社会に与えるインパクトが大きいことに加え、オムロンの強みであるオートメーションや顧客資産、事業資産を活かす観点から設定しました。

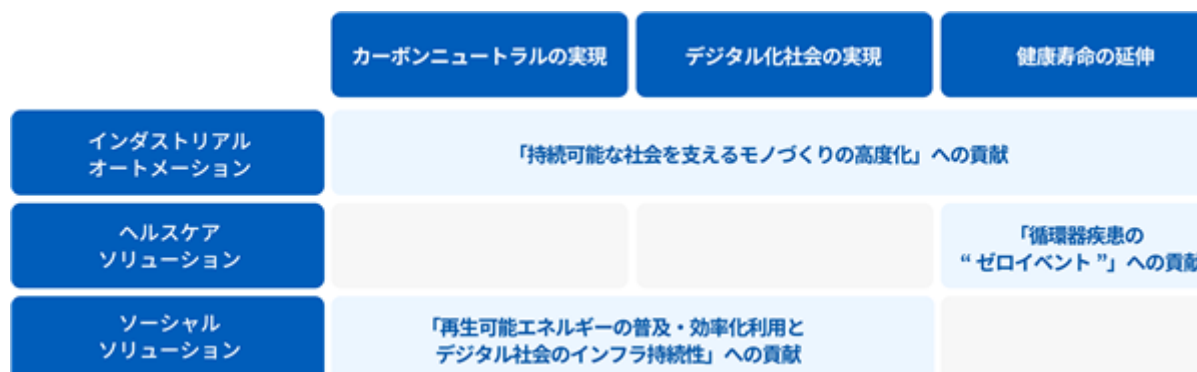
カーボンニュートラルの実現においては、安心・安全・便利な暮らしと自然環境の両立を実現するエネルギーシステムづくりに貢献します。デジタル化社会の実現においては、年齢や貧富の差に関わらず、人々があらゆる制約から解放され、楽しく創造的で、かつ持続可能な社会を実現するモノづくりやインフラづくりに貢献します。そして、健康寿命の延伸においては、あらゆる人が健康で豊かな自立した人生を送るためのヘルスケアシステムを構築することで、高齢化社会における問題解決に真正面から取り組んでいます。

< オムロンが捉える社会的課題と創出する社会価値 >

	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
オムロンが捉える社会的課題			
創出する社会価値	安心・安全・便利な暮らしと自然環境の両立を実現するエネルギーシステム	あらゆる制約から解放され、楽しく創造的で、かつ持続可能な社会を実現するモノづくりやインフラ	あらゆる人が健康で豊かな自立した人生を送るためのヘルスケアシステム

これらの3つの社会的課題の解決による社会インパクトを最大化するために、「SF2030」より、グループのドメインを見直し、改めて3つのドメインを設定するとともに同領域での社会価値を定めました。インダストリアルオートメーションでは、「持続可能な社会を支えるモノづくりの高度化」への貢献を目指します。ヘルスケアソリューションでは、「循環器疾患の“ゼロイベント”」への貢献を目指します。ソーシャルソリューションでは、「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」への貢献を目指します。

< 3つのドメインが創出する社会価値 >



() インダストリアルオートメーション

インダストリアルオートメーションでは「持続可能な社会を支えるモノづくりの高度化」へ貢献します。これまでオムロンは、幅広い商品ラインナップと現場密着で培ったノウハウを強みに、お客様との共創を通じてアプリケーションを創出し、様々な業界のモノづくりの技術革新や人手不足の解消、生産性の向上を実現させてきました。これからは、グローバルの顧客現場で使用されているデバイス群を引き続き強化します。そして、それらデバイスから得られる高品質データを価値ある形に変換しDXを実現することで、顧客の製造現場をサステナブルにすることに貢献していきます。

() ヘルスケアソリューション

ヘルスケアソリューションでは「循環器疾患の“ゼロイベント”」へ貢献します。これまでオムロンは、医療品質の家庭用デバイスをグローバルに普及させ、家庭で計測した血圧データを用いた診断・治療プロセスをつくり、脳・心血管イベント発症の予防に貢献してきました。これからは、イベント発症を未然に防ぐ、新しい予防医療の仕組みを構築することで、誰もが自然と健康に暮らすことのできる社会、質の高い医療を誰もがどこでも受けられる社会の実現を目指していきます。その社会に向けて、日常生活下でバイタルデータが測定できるデバイスの創出、医師の診断・治療の意思決定を支援するアルゴリズムを用いた遠隔診療サービスの導入や、新しい予防医療サービスの開発を実現します。

() ソーシャルソリューション

ソーシャルソリューションでは「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」への貢献を目指します。オムロンはこれまで、太陽光発電や蓄電池の普及に貢献してきました。これからは、進化したエネルギー制御技術で発電の不安定さを解消し、再生可能エネルギーのさらなる普及に貢献します。また、社会インフラ領域においては、様々な機器、施設の運用現場を熟知し、日本全国を網羅するサービス網を通じ、運用・保守を支えてきました。これからは、現場システムの効率的な運用を支援するマネジメント&サービスで、運用・保守プロセスを革新していきます。

「SF2030」策定時におけるサステナビリティ重要課題

「SF2030」では、企業理念と存在意義 2030年とさらにその先の社会からのバックカスティング 環境や社会の持続可能性に貢献するための企業への要請の観点および外部有識者との対話から得た示唆を踏まえて、経営レベルで議論を重ねて5つのサステナビリティ重要課題を設定しました。これらの課題に取り組むことで、社会価値と経済価値の両方を創出し、企業価値の最大化を目指しました。

サステナビリティ重要課題は、企業への要請や事業環境の変化などに対応していくため、定期的に確認・見直しを行います。

< 「SF2030」策定時におけるサステナビリティ重要課題 >

	SF2030策定時におけるサステナビリティ重要課題	SF2030目標
1	事業を通じた社会的課題の解決 事業を通じた社会的課題の解決により、社会価値を創出するとともにオムロンの持続的な成長を牽引する	SF2030でフォーカスする社会の変化因子 「高齢化」、「気候変動」、「個人の経済格差」から、全社で捉える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」を解決し、持続可能な社会の発展に貢献している状態
2	ソーシャルニーズ創造力の最大化 オムロンの持続的成長のために競争力となるビジネスモデルの進化と新たな事業創出の取組みの拡大	必要なコア技術開発の推進やビジネスモデルへの組み込みなどを通じて、既存事業および新規事業の領域でソーシャルニーズ創造力を発揮し、新たな事業を生み出し続けている状態
3	価値創造にチャレンジする多様な人財づくり オムロンの持続的成長の源泉となるオムロンで働く多様な人財の能力やスキルを引き出す人財マネジメントの進化	オムロンで働く多様な人財が成長できる機会を提供するとともに、能力・スキルを最大限引き出す人財マネジメントへと進化し、国籍・性別・働き方と関係なく、多様な人財が集まり、誰もが活躍している状態
4	脱炭素・環境負荷低減の実現 気候変動を「機会」と「リスク」の二側面で捉えた企業としての社会的責任の実践と更なる競争優位性の構築	バリューチェーンにおける温室効果ガスの排出削減と資源循環モデルの構築を通じて、社会的課題を解決すると共に、更なる競争優位性が構築されている状態 ・ Scope1・2（注1）：2016年度比 65% ・ Scope3 カテゴリー11（注2）：2016年度比 18%
5	バリューチェーンにおける人権の尊重 企業の社会的責任として、自社のみならずバリューチェーンで働く人々の人権の尊重に対する影響力の発揮	国連の「ビジネスと人権に関する指導原則（UNGP）」に沿って自社のみならずバリューチェーンで働く人々の人権の尊重に対して影響力を発揮し、人権侵害を許さない、発生させない風土と仕組みが形成されている状態

- （注） 1 Scope1・2：自社領域から直接的・間接的に排出される温室効果ガス
2 Scope3 カテゴリー11：Scope3は自社のバリューチェーンからの温室効果ガスの排出。そのうち、カテゴリー11は製造・販売した製品・サービス等の使用に伴う排出

「SF2030」の詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。
<https://www.omron.com/jp/ja/sf2030/>

サステナビリティ重要課題特定プロセスの詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.omron.com/jp/ja/sustainability/omron_csr/sustainability_management/

(3) 中期経営計画「SF 1st Stage」と構造改革プログラム（2022～2025年度）

「SF2030」における中期経営計画「SF 1st Stage」の変更

当社グループでは、2022年度から2024年度を中期経営計画「SF 1st Stage」とし、「SF2030」ビジョン達成に向け、社会的課題を捉えた価値創造と持続的成長への転換を加速する“トランスフォーメーション加速期”と位置付け、社会構造の変化に伴う成長機会を掴み、これまで培った競争力を発揮することにより力強い成長を実現することを目指しました。しかしながら、2023年度に、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たことに加え、当社グループの成長を牽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、業績が大幅に悪化しました。

このような状況を受け、当社グループは、当初2024年度までとしていたSF 1st Stageを取り下げ、2024年4月1日から2025年9月末までを「構造改革期間」とし、構造改革プログラム「NEXT2025」を実行しました。

< 中期経営計画の変更 >



構造改革プログラム「NEXT2025」の総括

当社グループでは、「NEXT2025」において、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、「制御機器事業の早急な立て直し」と「収益・成長基盤の再構築」を軸とした5つの経営施策を実行しました。5つの経営施策の具体的な取組みは以下のとおりです。

< 「NEXT2025」経営施策の取組み >

() 制御機器事業（IAB）の早急な立て直し

制御機器事業の再成長に向けた取組み	
当初計画	<ul style="list-style-type: none"> 事業の再成長に向け、顧客起点かつ実効性の観点から戦略・計画を刷新。 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、施策の実行を加速。
取組みと成果	<ul style="list-style-type: none"> 事業基盤（顧客基盤/業務オペレーション）の強化に向けた変革のための10のタスクフォースを立ち上げ、12の取組みを実行。 顧客のニーズを確実にとらえ顧客基盤を拡大させるとともに、商品・サービスへのフィードバックに迅速に対応することで、顧客満足度を高める好循環を生み出し、安定的な成長の実現を目指し、グローバル11万顧客の可視化（Customer Base Map）を開始。 注力領域へのリソースアロケーションを実施し、顧客・業界ニーズを捉えた新商品を33機種リリース完了。（2024年度：11機種、2025年度：22機種） 制御機器事業の2025年度の売上高および営業利益、営業利益率の改善。 （売上高：前期比12.3%増加、営業利益：前期比18.0%増加、営業利益率：前期比+0.5P）

() 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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業・製品・エリアの各ポートフォリオの最適化を行い、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。 ・ データソリューション事業本部の主導で、JMDC社のケイパビリティも活用した制御機器・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む。
取組みと成果	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全事業の再評価を行い、成長事業・エリアへの優先投資に加え、低収益事業の収益化の取組みや収束の検討を完了。13事業を注力事業として特定。 ・ 全52事業の最適化を進め、注力事業13事業（注1）、キャッシュカウ事業22事業（注2）の35事業（注2）に整理完了。 ・ 電子部品事業（DMB）の分社化検討開始し、2026年3月に事業譲渡を発表。 ・ 社会システム事業（SSB）の決済端末事業の収束。 ・ ヘルスケア事業（HCB）のブラジル工場の生産終了。 ・ グループ全体のデータソリューションの拡大および顧客のDX・AI活用を推進するオムロン デジタル株式会社を新設。 ・ コーポレートヘルス事業の本格始動に向け、株式会社iCAREの全株式を取得。
2. 人員数・能力の最適化	
当初計画	<ul style="list-style-type: none"> ・ 顧客価値の拡大を実現し、収益を伴った持続的な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。
取組みと成果	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人員数最適化を完了。マネジメント層の最適配置、能力強化策を実行。（グローバル合計で2,526名（国内1,206名、海外1,320名）が退職）
3. 固定費生産性の向上	
当初計画	<ul style="list-style-type: none"> ・ グループ全体で固定費生産性の最大化を追求。 ・ 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。
取組みと成果	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新たな固定費規律にもとづいた固定費管理の徹底や、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取組みを実施。 ・ アジアパシフィックおよび米州のエリア統括本社の解消による間接コストの適正化。 ・ トランスコスモス社とのJV設立による国内バックオフィス業務の効率化・高質化。 ・ 販管費の比率の低減：販管費の比率 2025年度 31.9%（2024年度 33.1%）（注3）。
4. 顧客起点マネジメントシステムの導入・運用	
当初計画	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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。
取組みと成果	<ul style="list-style-type: none"> ・ 顧客起点を全社の指針とし、顧客起点での思考・行動を実践するためのKPIを全部門で設定し実行。 ・ マネジメント層が顧客起点での思考・行動を実践するための新たな人事施策を設計、運用を開始。 ・ パフォーマンスマネジメントとピープルマネジメントを両立できているマネージャーの割合が前年度から増加。国内のマネージャーの半数近くが両立。

- (注) 1 2026年3月末日時点
2 2026年3月末日時点、事業譲渡が決定した電子部品事業は除く
3 非継続事業（電子部品事業）を除外して算出

業績悪化の要因となった課題に早急に対応したことで制御機器事業を中心に各事業の再成長への道筋をつけると共に、2024年度および2025年度の2年間で、固定費を2023年度比で約350億円削減したことで、2年連続の増益を達成しました。一方、売上高、営業利益共に過去最高水準に到達できていないこと、ROICやROEなどの指標が資本コストを下回る水準であることから、収益・成長基盤の再構築は道半ばであると認識しております。

今後は、この改善基調を早期に定着させると共に、ビジネスモデルのトランスフォーメーションや成長を促進する事業ポートフォリオマネジメント、収益・成長基盤の再構築、顧客起点を実現する社内風土改革など、収益を伴った持続的成長の実現に向けた本質的な課題の解決に取り組んでいきます。

(4) 中期ロードマップ「SF 2nd Stage」(2026～2030年度)

「NEXT2025」の成果と課題を踏まえ、2026年度から2030年度までの新たな中期ロードマップ「SF 2nd Stage」(以下 SF 2nd Stage)に2026年4月より取り組みます。

オムロンが目指す「GEMBA DX企業」

長期ビジョンで想定している社会の変化因子は、SF 2nd Stageの期間においても社会に与えるインパクトの拡大・深化が見込まれることから、「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捉えるべき社会的課題としました。一方で、ハードウェアの提供だけでは、今後、さらに複雑化・深化していく3つの社会的課題の本質的な解決に貢献するのは難しくなっています。

SF 2nd Stageでは、当社グループの強みである「グローバルの現場に敷き詰められた高シェアのデバイス群」から得られる「高品質なデータおよびその他の現場にあるデータ」および、長年、顧客と共に「現場で蓄積してきた課題解決のノウハウ・知見」を「現場のデータやノウハウを突合し価値ある情報へ変換する技術」で組み合わせ、顧客の本質的な課題を解決するデータサービスを提供する「GEMBA DX企業」への転換を目指しています。

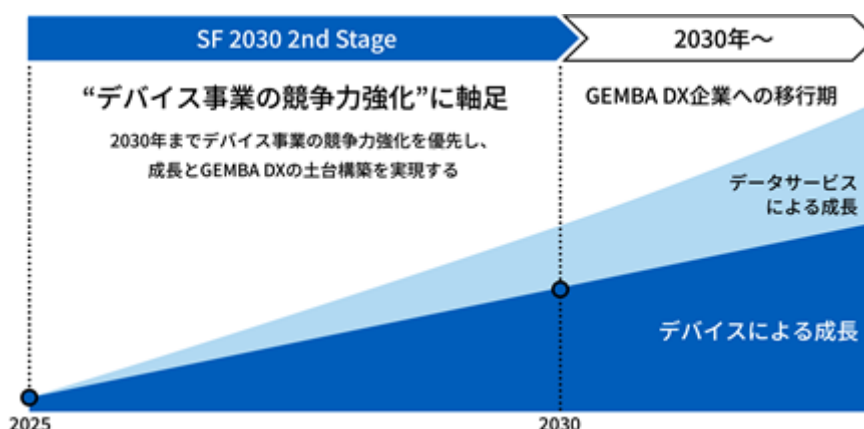
< 「GEMBA DX企業」の姿 >



SF 2nd Stageの位置付けと方針

SF 2nd Stageは、2030年以降にデータサービスによる新たな成長を実現する「GEMBA DX企業」への転換のための期間としています。2030年までの5年間は、デバイス事業を成長の原動力とするため、デバイス事業の競争力強化に軸足を置きます。デバイス事業の競争力を強化し、シェアを高めることで競争優位性を再度鍛え上げていきます。このような考えのもと、SF 2nd Stageの方針を「Trusted Growth ~GEMBA DX企業への転換に向けた顧客との信頼関係のさらなる深化~」としました。

< GEMBA DXの実現に向けたタイムライン >



< SF 2nd Stage方針 >

Trusted Growth
~GEMBA DX企業への転換に向けた顧客との信頼関係のさらなる深化~

SF 2nd Stage コア戦略「事業ポートフォリオの再構築」

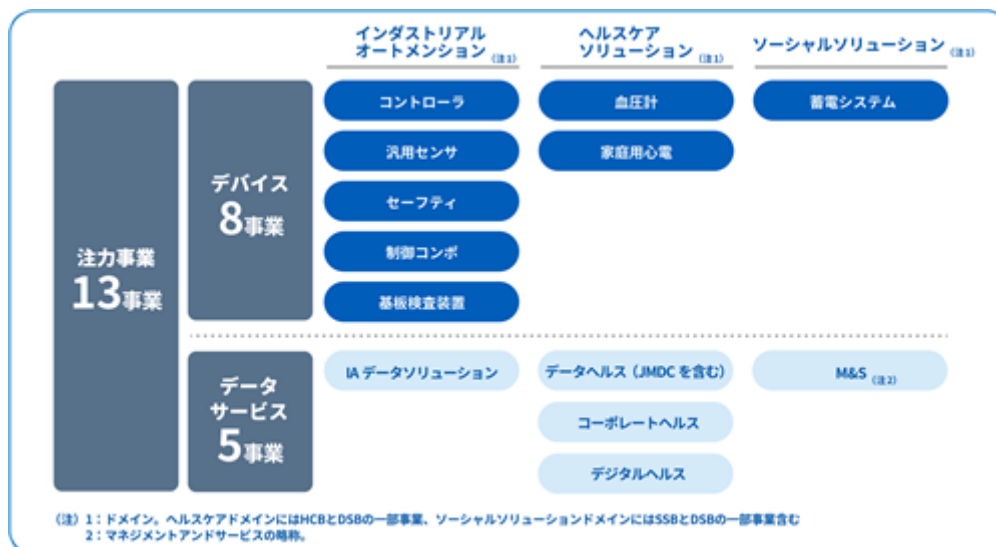
SF 2nd Stageでは、「事業ポートフォリオの再構築」をコア戦略とします。「収益性」「市場成長性」「データサービス事業(注)との親和性」の観点から、52事業のうち、グループの成長を牽引する13事業を新たな注力事業として特定しました。

注力事業は、8つのデバイス事業（コントローラ、汎用センサ、セーフティ、制御コンボ、基板検査装置、血圧計、家庭用心電、蓄電システム）と5つのデータサービス事業（IAデータソリューション、データヘルス、コーポレートヘルス、デジタルヘルス、M&S）で構成されます。残りの39事業は、キャッシュカウ事業として位置付け、市場変化に応じた投資を行い、高収益化を着実に進めていきます。なお、2026年3月に発表したデバイス&モジュールソリューションズビジネス（電子部品事業）の分社化および譲渡後の継続事業におけるキャッシュカウ事業は22事業となります。

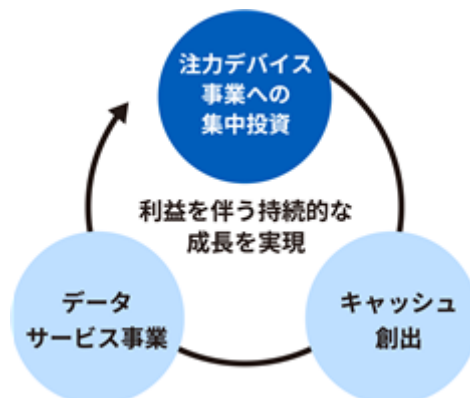
投資に関しては、まず8つの注力デバイス事業に集中し、事業の競争優位性を高め市場占有率を拡大することで、市場成長以上の事業成長を実現し、確かな成長の土台を築き上げます。そして、注力デバイス事業から得られたキャッシュを5つのデータサービス事業に投資し、データサービス事業の売上比率を向上していくことで、当社グループ全体の成長を最大化する尖りのある事業ポートフォリオに進化させていきます。

(注) データサービス事業とは、オムロン製品などから得られる高品質な現場データを活用し、長年にわたり蓄積してきた知見・ノウハウに基づいて価値ある情報へと変換することで、顧客の課題解決に貢献する事業です。

< SF 2nd Stageの注力13事業 >



< SF 2nd Stageでの投資サイクル >



デバイス&モジュールソリューションズビジネス（電子部品事業）の分社化および譲渡

当社は、2025年9月19日付「デバイス&モジュールソリューションズビジネス（電子部品事業）の分社化の検討開始に関するお知らせ」にて公表いたしましたとおり、当社のデバイス&モジュールソリューションズカンパニーが営む事業（以下「DMB（電子部品事業）」）の分社化について検討してまいりました。当社は、2026年3月30日開催の取締役会において、当社の子会社であるオムロンデバイス株式会社（以下「本承継会社」）にDMB（電子部品事業）を吸収分割の方法により承継させること、当社グループ内において海外各国・地域における当社のグループ会社が保有するDMB（電子部品事業）に関連する株式及び資産等の譲渡を実施すること（以下「本株式譲渡」）、及び本承継会社の全株式をThe Carlyle Groupが設立するTCG2601 株式会社の完全子会社であるTCG2602 株式会社（以下「本SPC」）に譲渡することを決定し、2026年3月30日付で本承継会社との間で吸収分割契約書を、また、本SPCとの間で株式譲渡契約書をそれぞれ締結しました。

本株式譲渡実行日は2026年10月1日を予定しています。

本株式譲渡は当社が、2025年11月に公表した「中期ロードマップ SF 2nd Stage」で掲げる事業ポートフォリオの再構築の加速 - すなわち、IA（インダストリアルオートメーション）を中心としたデバイス事業領域とデータサービス事業領域における13の注力事業の拡大に向けて、投資のさらなる集中を可能とするものです。

SF 2nd Stageにおける経営体制強化

当社グループは、SF 2nd Stageの成長戦略をリードする経営体制として、従来の最高財務責任者（CFO）、最高技術責任者（CTO）、最高人事責任者（CHRO）の3つの役割に加え、最高情報責任者（CIO）、最高DX責任者（CDXO）、最高リスク管理責任者（CRO）の3つの役割を最高経営責任者（CEO）の直下に新たに設置しました。そして、コーポレート機能を担う6つの役割（Cx0）の責任権限を中期ロードマップの戦略にあわせて再定義すると共に、それぞれの機能をCx0に権限移譲しました。また、併せて事業ごとの意思決定についても各ビジネスカンパニー（BC）に権限を移譲しました。この体制により、Cx0が担当領域における全社方針の策定から実行まで一貫して責任を担い、現場の素早い判断と意思決定を支える「スピード経営」を加速します。また、全社施策を担うCx0と事業戦略を担うBCとが一体となり執行することで実行力を強化し、顧客起点での価値創出と成果の最大化を推進します。

各Cx0の役割は以下のとおりです。

< 各Cx0の役割 >

役職名	役割
最高財務責任者 (CFO: Chief Financial Officer)	当社グループの財務価値を向上させることに責任を持つ。全社中計・短計および経営課題の設定、事業ポートフォリオの再編、キャピタルアロケーション、資本市場との対話に関する権限を持ち、利益を伴った成長の実現を推進する。
最高技術責任者 (CTO: Chief Technology Officer)	コア技術の強化と開発生産性を高めることに責任を持つ。全社重要技術戦略の策定と実行、注力事業を支える重要商品・サービスの企画への参画と開発投資の決定、「GEMBA DX企業」に向けた先行投資の策定・実行の権限を持ち、競合に打ち勝つ技術の創造を推進する。
最高人事責任者 (CHRO: Chief Human Resources Officer)	グループ横断での経営人財の継続的な輩出とエンゲージメントの向上に責任を持つ。経営人財の採用・配置と後継者育成、成果に応じた評価・処遇の運用徹底の権限を持ち、チャレンジ精神旺盛な企業文化の醸成を推進する。
最高情報責任者 (CIO: Chief Information Officer)	業務品質・効率と、収益性・リスク耐性を高めるデータドリブン経営の推進に責任を持つ。グループ横断でのIT投資の優先順位付けやリソース配分計画の策定・実行の権限を持ち、生産性と実行スピードを両立する業務プロセスのDXを推進する。
最高デジタルトランスフォーメーション責任者 (CDXO: Chief Digital Transformation Officer)	グループ横断でのデータサービス事業の成長実現とデジタルエンジニアリング力の強化に責任を持つ。成長実現に資する戦略および必要なリソース投資計画の策定・実行の権限を持ち、データサービス事業の立ち上げや成長を加速させ、事業のDXを推進する。
最高リスク管理責任者 (CRO: Chief Risk & compliance Officer)	当社グループの持続可能性を高めるための内部統制システムの強化と運用徹底に責任を持つ。重要リスクを定め現場組織に予防策の徹底を指示し、その結果をモニタリング・是正する権限を持ち、企業価値の毀損を防ぐ取り組みを推進する。

(5) SF 2nd Stageの経営目標

SF 2nd Stageにおいても、事業とサステナビリティを融合した社会価値創出を継続するため、経営目標として、財務目標と非財務目標を設定しました。

財務目標では、2030年度に、売上高の年平均成長率：7%、営業利益率：12%、自己資本利益率（ROE）：10～12%、投下資本利益率（ROIC）：8～10%、1株当たり純利益（EPS）成長率：20%、データサービス売上比率：15%を目指します。

非財務目標では、マテリアリティ（＝サステナビリティ重要課題）として特定した、事業を通じた社会的課題の解決、ソーシャルニーズ創造力の最大化、人財の可能性を引き出し成長を加速、レジリエントなサプライチェーン構築、脱炭素・循環経済の実現による環境負荷の低減、バリューチェーンにおける人権の尊重の6つの領域で定めた指標の目標達成を目指します。

財務および非財務の目標は次の通りです。

SF 2nd Stage財務目標

指標	2025年度実績	2030年度挑戦的目標
売上高の年平均成長率（CAGR）	7.3%	7%（注1）
営業利益率	7.8%	12%
自己資本利益率（ROE）	4.7%（注2）	10～12%
投下資本利益率（ROIC）	3.9%（注2）	8～10%
1株当たり純利益（EPS）成長率	116.5%（注3）	～20%
データサービス売上比率	9%	15%

（注）1 CAGR：2024年度から2030年度

2 継続事業からの当期純利益ベースで算出した数値

3 対前年度成長率

SF 2nd Stage非財務目標

（ ）マテリアリティの特定

SF 2nd Stageの非財務目標を定めるにあたり、SF2030で特定した5つのサステナビリティ重要課題（＝マテリアリティ）が、SF 2nd Stageの期間においても有効なマテリアリティとなり得るかの確認・見直しを2025年度に行いました。執行会議等での議論、取締役会による承認を経て、SF 2nd Stageにおける6つのマテリアリティを特定しました。今回の確認・見直しでは、2023年度の業績の大幅な悪化、特に営業利益減少の要因となったサプライチェーンの混乱などに、先回りして適切に対応することで、企業の持続可能性を高めていくことを目的に、「レジリエントなサプライチェーン構築」を6つ目のマテリアリティとして追加しました。また、6つのマテリアリティを、事業成長を加速させていく「成長マテリアリティ」、事業継続の基盤として社会の持続可能性を高めていく「基盤マテリアリティ」、事業成長、持続可能性向上の双方に関わる「成長&基盤マテリアリティ」として位置づけを整理しました。

() SF 2nd Stage非財務目標

	マテリアリティ (サステナビリティ 重要課題)	非財務目標 (経済価値創出のKPI)	
		指標	2030年度目標
成長 マテリアリティ	事業を通じた 社会的課題の解決	< インダストリアルオートメーション > ・「Customer Base Map」占有数拡大率	・2024年度比：160%
		< ヘルスケアソリューション > ・血圧計販売台数 ・「OMRON connect」と「Pep Up」の連携ID数	・3,172万台 (2025年度比：124%) ・2024年度比：3,000%
		< ソーシャルソリューション > ・蓄電システム出荷台数	・125,000台 (2025年度比：252%)
	ソーシャルニーズ 創造力の最大化	・インキュベーションフェーズの4事業を 含むデータサービス事業(注1)の全社に 占める売上構成比率	・15% (2025年度比：+5P超)
成長&基盤 マテリアリティ	人材の可能性を 引き出し成長を加速	・社員エンゲージメント (VOICEエンゲージメント指標)(注2)	・グローバル 70 (2025年度比：+3P)
	レジリエントな サプライチェーン 構築	主要製品の調達・生産の複線化推進	・IAB: グローバル生産拠点の再編 ・HCB: インドでの有意なコスト 構造実現 ・SSB: 蓄電システム生産能力 125,000台の実現
基盤 マテリアリティ	脱炭素・循環経済の 実現による環境負荷 の低減	< 脱炭素 > ・Scope1・2 削減量 (1.5 水準) ・Scope3 (カテゴリー1・11) 削減量 (Well Below2.0 水準)	温室効果ガス (GHG) 排出量削減 (注3、 4) ・Scope1・2 2016年度比：68% ・Scope3 2016年度比：35%
		< 循環経済 > ・資源循環モデルの拡大・拡充	・資源循環モデルの拡大・拡充完了 ・グローバル全生産拠点で ゼロエミッション達成
	バリューチェーンに おける人権の尊重	・オムロンにおける顕著な人権課題ごとに、 UNGPsに沿った人権デューデリジェンス を実施 ・救済メカニズムの整備	・各人権課題に対する人権デュー デリジェンスの実施完了 ・人権救済メカニズムの適正運用 の継続

- (注) 1 データサービス事業の売上は、DSBセグメントで行う事業の売上に加え、DSBセグメント事業以外が行う、現場データを
活用して顧客の課題を解決するサービス事業の売上の合計額
- 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。エンゲージメントスコア65以上が概ね良好とされる
- 3 事業ポートフォリオの変更に伴い、対象範囲の見直しを実施
- 4 国際非営利団体「Science Based Targets initiative (SBTi)」の認定後に確定予定

2【サステナビリティに関する考え方及び取組】

当社グループは、創業以来、事業を通じて社会価値を創出し、社会の発展に貢献することで成長を実現してきました。その発展の原動力になってきたのが、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」であり、その精神には企業の公器性と、先駆けてイノベーションを創出し、よりよい社会を実現する想いが込められています。当社グループにおけるサステナビリティとは、企業理念を実践することです。

ここでは、(1)オムロンのサステナビリティの考え方及び取組み、(2)人的資本に関する取組み、(3)環境(気候変動)に関する取組み、(4)人権に関する取組みを、それぞれ、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の項目で記載します。

なお、サステナビリティに関する指標の2025年度の実績数値については、非継続事業であるDMB(電子部品事業)を含めた、期末日時点の数値を開示しており、2026年度および2030年度の目標値からはDMBを除外した数値を開示しています。

(1)オムロンのサステナビリティの考え方及び取組み

ガバナンス

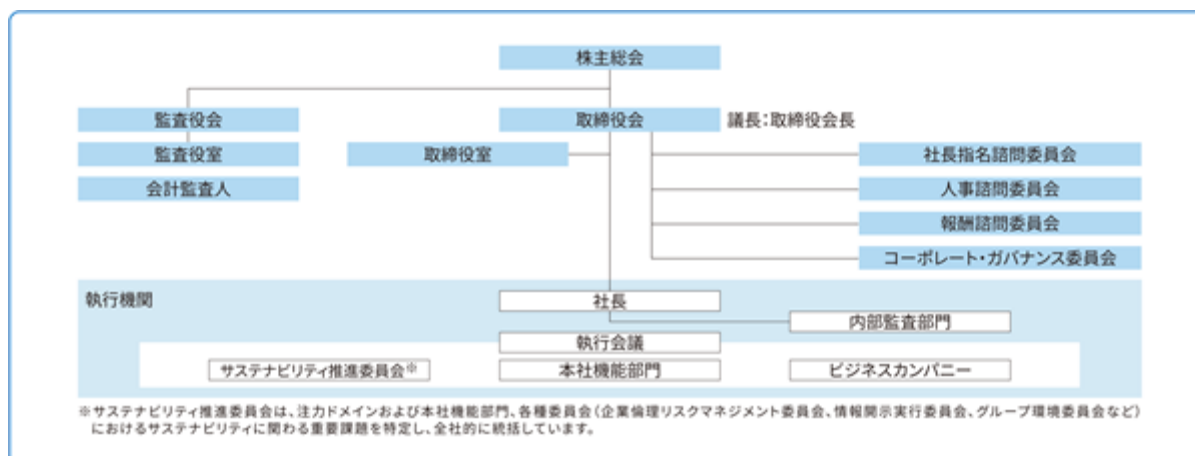
当社グループでは、サステナビリティの取組みをグローバルで実行すべく、全社マネジメント体制を確立しています。サステナビリティ重要課題の取組み状況を定期的に執行会議へ報告し、進捗状況や課題に対する議論を行っています。また、サステナビリティ取組みに関するガバナンス強化のための取組みも進めています。主な取組みは以下のとおりです。

<サステナビリティ取組みに関するガバナンス強化の主な取組み>

	主な取組み
執行のガバナンス強化	<ul style="list-style-type: none"> ・業務執行に責任を持つサステナビリティ推進担当の執行役員を設置(2023年度) ・サステナビリティ推進担当の執行役員を議長とする「サステナビリティ推進委員会」を設置。 サステナビリティ重要課題の事業実装に向けた議論や意思決定、年度計画の進捗モニタリングを実施(2024年度から)
取締役会の監視・監督の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・環境および人権分野に知見を有する取締役をそれぞれ環境担当、人権担当に任命(2023年度) ・サステナビリティ推進委員会に環境担当、人権担当の取締役が監督目的でオブザーバーとして出席(2024年度から) ・2017年度から開始した、役員報酬の中長期業績連動報酬(株式報酬)の評価へのサステナビリティ評価の組み入れを、2025年度から2026年度の役員報酬制度においても継続

取締役会役員の構成および役員報酬制度の詳細は、「第4 提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等 (1) コーポレート・ガバナンスの概要 取締役会および(4) 役員の報酬等 役員報酬等の内容」をご参照ください。

<サステナビリティのマネジメント体制>



< 2025年度 サステナビリティに関する会議体の開催実績 >

会議体	開催月	主な議題
サステナビリティ 推進委員会	6月	・サステナビリティ活動の今年度活動方針の報告
	10月	・SF 2nd Stage非財務目標（マテリアリティの項目および指標）の議論共有と人権方針改訂の議論
	1月	・サステナビリティ活動の総括と次年度計画の議論
執行会議	9月	・SF 2nd Stage非財務目標の議論
	12月	・サステナビリティ活動の総括の報告と次年度計画の議論
取締役会	10月	・SF 2nd Stage非財務目標の議論
	11月	・SF 2nd Stage非財務目標の決議
	3月	・サステナビリティ活動の総括と次年度計画の報告および人権方針改訂の決議

戦略

当社グループの存在意義は「事業を通じて社会価値を創出し、社会の発展に貢献し続けること」です。これを実現していくために、注力すべきサステナビリティ重要課題を特定し、長期ビジョン「SF2030」に組み込んでいます。「SF2030」では、事業とサステナビリティを統合し、社会価値と経済価値の両方を創出することで企業価値の最大化を目指しています。

この方針は、「SF 2nd Stage」においても変更はありません。

2025年度は、「SF 2nd Stage」の開始にあたり、サステナビリティ重要課題の確認・見直しを実施しました。2026年度からの新たなサステナビリティ重要課題と非財務目標について執行会議等で議論し、取締役会による承認を経て、SF 2nd Stageにおける6つのサステナビリティ重要課題（＝マテリアリティ）を特定しました。今回の確認・見直しでは、2023年度の業績の大幅な悪化、特に営業利益減少の要因となったサプライチェーンの混乱などに、先回りして適切に対応することで、企業の持続可能性を高めていくことを目的に、「レジリエントなサプライチェーン構築」を6つ目のマテリアリティとして追加しました。今後も定期的に、確認・見直しを行っていく予定です。

< SF 2nd Stageにおけるサステナビリティ重要課題・目標とサステナビリティ取組み >

	SF 2nd Stageにおけるサステナビリティ重要課題 （＝マテリアリティ）	主なサステナビリティ 取組み
1	事業を通じた社会的課題の解決 事業を通じた社会的課題の解決により、社会価値を創出するとともにオムロンの持続的な成長を牽引する	各事業を通じて取り組む 詳細は、「第2 事業の状況 1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等（2）長期ビジョン「Shaping The Future 2030」（2022～2030年度）」をご参照ください。
2	ソーシャルニーズ創造力の最大化 オムロンの持続的成長のために競争力となるビジネスモデルの進化と新たな事業創出の取組みの拡大	
3	人財の可能性を引き出し成長を加速 オムロンの持続的成長の源泉となるオムロンで働く多様な人財の能力やスキルを引き出す 人財マネジメントの進化	「人的資本」の施策として取り組む
4	レジリエントなサプライチェーン構築 持続的な価値創出の実現に向けた事業環境の察知と、その変化への適応	2026年度から取組み開始
5	脱炭素・循環経済の実現による環境負荷の低減 気候変動と循環経済を「機会」と「リスク」の二側面で捉えた企業としての社会的責任の実践と更なる競争優位性の構築	「環境（気候変動）」の施策として取り組む
6	バリューチェーンにおける人権の尊重 企業の社会的責任として、自社のみならずバリューチェーンで働く人々の人権の尊重に対する影響力の発揮	「人権」の施策として取り組む

リスク管理

「第2 事業の状況 3 事業等のリスク」に記載しています。

指標及び目標

当社グループでは「SF2030」を達成するために5つのサステナビリティ重要課題それぞれに2030年度の目標と単年度の目標を掲げ取組みを推進しています。「NEXT2025」の期間（2024年4月1日～2025年9月末）においては、単年度の目標を設定し、取組みを継続しています。

「SF 2nd Stage」におけるサステナビリティ重要課題と非財務目標の詳細は、「第2 事業の状況 1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等 (5) SF 2nd Stageの経営目標」をご参照ください。

(2)人的資本に関する取組み

ガバナンス

当社グループでは、人的資本に関する取組みをサステナビリティ重要課題の一つとして掲げており、最高人事責任者（CHRO）のもと人財戦略を経営の要と位置づけ、社員一人ひとりが主体性を持って能力を発揮し続けられる人財戦略を、グローバルに継続して実行しています。

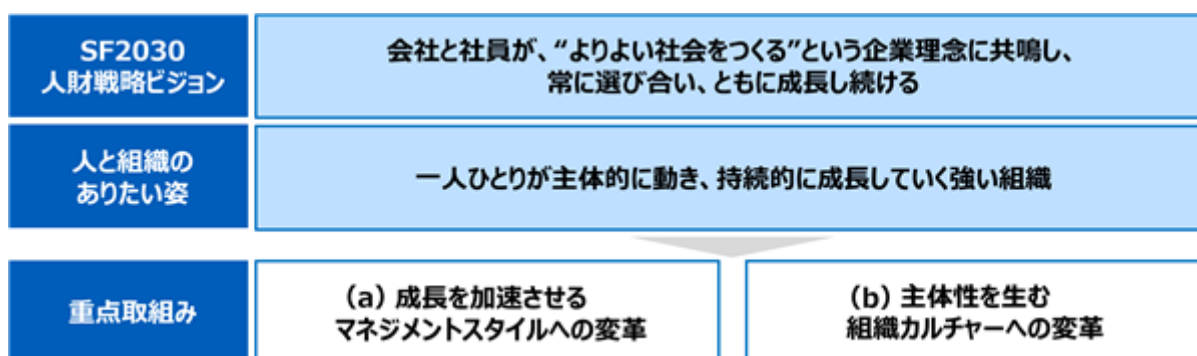
人財戦略については、執行会議および取締役会で定期的に議論、報告、承認を行っています。

戦略

() SF2030実現に向けた人財戦略（SF2030策定時）

事業を通じた社会的課題の解決を実現する原動力は社員一人ひとりです。長期ビジョン「SF2030」では、会社と社員が「常を選び・選ばれ」、「ともに成長する」新たな関係の構築を目指しています。この考えのもと、企業理念の実践を通じて社会的課題の解決を志す、高い専門性を備えた多様な人財が集う組織を目指してきました。

事業環境と内部環境が大きく変化した2025年度においては、一人ひとりが主体的に動き、持続的に成長する強い組織をつくる必要があると考え、「成長を加速させるマネジメントスタイルへの変革」と「主体性を生む組織カルチャーへの変革」に重点的に取り組みました。



(a) 成長を加速させるマネジメントスタイルへの変革

当社グループの持続的な成長に向けて、多様な人財の能力を最大限に引き出し、新たな顧客価値を創出するためには、経営層（執行役員・マネージャー）が、従来から重視してきたパフォーマンスマネジメントに加え、「多様な人財の力を引き出すピープルマネジメント」を両立するマネジメントスキルを有すること、さらに、これらスキルを発揮し、組織成果へとつなげ続けることが重要であると考えています。

この考えのもと、マネジメントスタイルの変革を進めるため、2024年度にピープルマネジメントを強化する仕組みを構築し、国内から実装しました。2025年度には、育成から人財開発会議を通じたマネージャーの適所適材や啓発計画策定までの一連の仕組みを定着させ、海外への展開も開始しました。また、習得したスキルの活用を進めるため、ピープルマネジメント実践の好事例の共有に加え、相談イベントや個別コーチングを実施しました。これらの取組みの結果、パフォーマンスマネジメントとピープルマネジメントを両立できているマネージャーの割合が前年度から増加し、国内のマネージャーの半数近くが両立できている状態となっています。

今後も持続的に組織成果を上げ、主体性高く成長する組織を実現するため、マネージャーにおけるパフォーマンスマネジメントとピープルマネジメントの両立を目指し、マネジメントスタイルの変革をグローバルに推進していきます。

(b) 主体性を生む組織カルチャーへの変革

変化の激しい事業環境下においても持続的な成長を実現するためには、社員一人ひとりが貢献意欲を持ち、主体的に能力を発揮できる組織およびカルチャーの形成が重要であると考えています。

当社グループでは、環境変化や価値観の多様化の中でも社員一人ひとりが主体的に判断・行動できる自律的な組織への変革が課題と捉え、エンゲージメントの状態性把握と現場起点の組織開発を促進するために2024年度にエンゲージメントサーベイ「VOICE」(注1)を進化させました。新たな「VOICE」では、組織ごとに異なる課題とその要因を可視化するとともに、マネージャーとメンバーが一体となり、現場主体で組織開発に取り組む仕組みを整えました。2025年度には、当社グループの9割以上の組織が、2024年度サーベイを通じて各組織で抽出された課題に基づく改善活動に取り組み、グローバル全体で約1,000件の活動が行われました。現場起点での取り組みをさらに加速させるため、各組織で実行された具体的な改善活動の事例を、グローバルで共有しています。これらの取り組みの結果、2025年度サーベイにおけるエンゲージメント指標は前年度から1ポイント改善しました。

また、2024年度に課題として挙げた、「顧客価値創造の阻害」や「仕事のやりにくさ」は改善され、マネージャーだけでなく、メンバー一人ひとりが主体性を持ってチームで改善に向かうことの効果が表れ始めました。2025年度のサーベイでは、「成長実感」や「試行錯誤の寛容」といった項目が、エンゲージメントを向上するうえで重要な課題であることが新たに明らかになりました。また、「(a) 成長を加速させるマネジメントスタイルへの変革」の項で示したマネジメントスキルとエンゲージメントサーベイの調査結果を組み合わせ分析したところ、マネージャーのエンパワーメント(注2)がオープンな組織づくりを介し、メンバーの挑戦や成長を後押しすることで、エンゲージメント向上に寄与する傾向が確認できました。

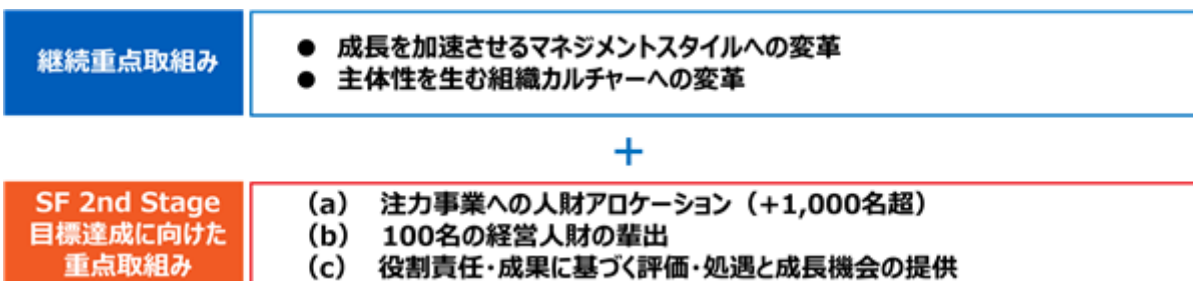
今後は、これらの結果を踏まえ、エンパワーメント強化に向けたマネジメントトレーニングの拡充や好事例の共有を通じて、主体性を生む組織カルチャーへの変革を進めていきます。

(注)1 エンゲージメントサーベイ「VOICE」：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

2 マネージャーのエンパワーメント：それぞれのメンバーの状況に応じて、責任と権限を適切に与えることで、メンバーのパフォーマンスを引き出し、成長を促すこと

() SF 2nd Stage実現に向けた人財戦略

SF 2nd Stageでは、これまで実行を進めてきた重点取組みの継続に加え「注力事業への人財アロケーション」「100名の経営人財の輩出」「役割責任・成果に基づく評価・処遇と成長機会の提供」の3つの重点取組みに注力し、財務・非財務目標の達成を目指してまいります。



(a) 注力事業への人財アロケーション (+1,000名超)

注力事業のフロント（営業やセールスエンジニア（SE）など）および開発領域を中心に、社内における人財流動を加速すると共に即戦力層を中心とした社外からの登用を促進していきます。
 例えば、2025年度からはパワーエレクトロニクス領域の専門能力の拡充を進めています。現在の在籍エンジニア数では約100名が不足していると判断し、計画的なエンジニア増強に取り組んでいます。こうした取組みを他の注力事業にも展開し、注力事業を支える専門能力の拡充と技術開発力の強化を進めていきます。

(b) 100名の経営人財の輩出

SF 2nd Stageで掲げる挑戦的な目標を実現するため、事業成長および全社変革を担う経営人財の計画的な育成に取り組んでいます。具体的には、経営人財に求める要件を明確化し、経営と人事が連携して候補者の適性や育成課題を把握するとともに、意欲ある人財が自ら手を挙げて挑戦できるプログラム等を通じた育成・見極めを行います。候補者一人ひとりの課題に応じた戦略的なアサインメントを設計し、関与と徹底した伴走体制のもとで実行します。
 今後の当社グループの成長を担う意志と実力を備えた人財が、グローバルの各所で難しい役割を担い、成果を出しながら成長していく状態をつくることを通じ、経営人財100名を生み出すことを目指しています。

(c) 役割責任・成果に基づく評価・処遇と成長機会の提供

「決めたことをやり切る実行力」の強化に向け、社員一人ひとりの主体的な挑戦意欲を一層高めるため、役割責任・成果に応じて適切に報いる評価・報酬制度へ改革していきます。主体性を持ってチャレンジし続ける人財にはタイムリーに、ダイナミックに活躍の機会を提供し、パフォーマンスを発揮する人財に対しては厚く報いていきます。また、売上拡大や利益創出に直接的かつ顕著に貢献したチーム・個人に対して、特別インセンティブを付与する仕組みの導入を進めています。

これらの取組みを通じて、外部環境の厳しさの中で社員と組織が成長できる会社への変革を進め、「SF 2nd Stage」で掲げるロードマップの達成を着実に推進していきます。

リスク管理

「第2 事業の状況 3 事業等のリスク (3) グループ重要リスクとその分析 人財・労務」に記載しております。

指標と目標

当社グループでは、社員エンゲージメント（VOICEエンゲージメント指標）を、人財の可能性を引き出し成長を加速していくための総合的な人財戦略の進捗を表す指標として定めています。

指標	2025年度実績	2026年度目標	2030年度目標
社員エンゲージメント （VOICEエンゲージメント指標）（注1）	グローバル 67	グローバル 68 （2025年度比：+1P）	グローバル 70 （2025年度比：+3P）

（注）1 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。エンゲージメントスコア65以上が概ね良好とされる

(3)環境（気候変動）に関する取組み

当社グループは、環境分野において持続可能な社会をつくることが企業理念にある「よりよい社会をつくる」とことと捉え、気候変動や資源循環といった地球規模の社会的課題に向けて積極的に取り組んでいます。特に「温室効果ガス排出量の削減」「循環経済への移行」「自然との共生」を取り組むべき重要な環境課題と捉えて、実効性の担保と仕組みの構築により、持続可能な社会づくりへ貢献し、企業価値の向上に努めています。

ガバナンス

() オムロン環境方針

SF2030におけるサステナビリティ重要課題、「事業を通じた社会的課題の解決」「脱炭素・循環経済の実現による環境負荷の低減」を推進し、目標達成するための重要な指針として、オムロン環境方針を掲げています。本方針において、取り組むべき重要な環境課題と行動指針を定め、脱炭素・循環経済の実現に向けた取組みを進めています。オムロンは、本方針に基づき、バリューチェーン全体での環境課題解決に取り組み、ステークホルダーの皆様の期待に応えることで企業価値の向上につなげていきます。

オムロン環境方針は、ウェブサイトをご覧ください。

<https://www.omron.com/jp/ja/sustainability/environ/management/vision/>

() 気候変動に関する取締役会の役割・監視体制

当社グループでは、取締役会が監視・監督責任を果たし、経営と執行が一体となって環境課題に取り組んでいます。

社長CEOを議長とする執行会議で、環境目標を含むサステナビリティ目標全体の年度報告を行うとともに、社長CEOから権限委譲された各執行部門長がそれぞれ責任を持って気候変動や循環経済をはじめとする環境課題への対応を推進しています。取り組みの進捗状況や重要な事項については、社長CEOが取締役に報告し、取締役会が意思決定を行い、執行に対して監視・監督するガバナンス体制を構築しています。

さらに、環境の取組みを含むサステナビリティガバナンスを一層強化することを目的とし、2023年度から環境担当の取締役およびサステナビリティ推進担当役員を設置し、同推進担当役員を委員長とする「サステナビリティ推進委員会（原則 四半期に1回）」を開催しています。この委員会では、グループ共通の環境施策や環境法規制への対応などを審議しています。

また、グループ全体の環境マネジメントの強化と環境施策の加速を目的とし、本社機能部門および各ビジネスカンパニーの環境担当部門で構成される「グループ環境委員会（原則 四半期に1回）」を設置し、事業拠点の環境目標の設定や施策の計画について議論するとともに、オムロングループへの影響が大きい環境課題の特定や施策の検討・効果測定などを行いながら、環境経営の推進を図っています。

< 2025年度 サステナビリティ推進委員会（環境関連テーマ）の概要 >

組織	メンバー	議題	開催頻度
サステナビリティ推進委員会（環境関連テーマ）	<ul style="list-style-type: none"> 環境担当取締役 サステナビリティ推進担当役員 ビジネスカンパニー企画長 他 	<ul style="list-style-type: none"> 環境関連法規制への対応 SF 2nd Stage環境目標と脱炭素施策 次年度計画 	原則四半期に1回

戦略

オムロンは、2030年までにバリューチェーンにおける温室効果ガス排出量の削減と資源循環モデルの構築を通じて、社会全体の温室効果ガス排出量削減や資源循環社会の実現に貢献すると共に、更なる競争優位性が構築されている状態を目指しています。具体的な取組みは以下の表で示しています。

< 2025年度 環境（気候変動）に関する主な取組み >

優先的な取組み	主な取組み内容
温室効果ガス排出量の削減 (Scope1・2) (注1)	<ul style="list-style-type: none"> 徹底した省エネの推進と再生可能エネルギーを活用した使用電力のクリーン化 自社のエネルギーソリューション事業が提供する再エネ由来の「J-クレジット」(注2)、 オンサイト型のPPA(注3)および「自己託送」(注4)などの活用
温室効果ガス排出量の削減 (Scope3カテゴリ1、11) (注1)	<ul style="list-style-type: none"> 主要サプライヤーへの温室効果ガス排出量削減の実態調査の実施 バリューチェーン全体の温室効果ガス排出量の約7割を占めるScope3カテゴリ11の削減に向けて、各事業において、省エネ性の高い製品や小型・軽量化を実現した製品の開発を進めるとともに、当該製品群のラインアップ拡充を推進
移行計画策定に向けたシナリオ分析の実施	<ul style="list-style-type: none"> 複数の気候シナリオを用いて、移行・物理リスクおよび事業機会が中長期的に事業へ与える影響を分析 政策・市場・技術動向を踏まえ、事業・地域・バリューチェーンへの影響を定量・定性の両面から評価し、重点リスク・機会を特定 シナリオ分析の結果を、今後の移行計画（排出削減目標、施策ロードマップ、投資・事業方針）の策定および見直しに反映予定
環境評価制度	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な経済の実現を目指し、製品をライフサイクルの視点から評価し、その環境パフォーマンスを可視化する仕組み。オムロンの環境への取組みを促進し、顧客価値を高めることを目的とする EUタクソノミーに基づき、持続可能な経済の実現に向けて解決すべき環境特性ごとに評価を行い、すべての製品が環境に配慮した「環境配慮製品」であることを確認。さらに、特定の環境特性において優れた効果を示す製品を「環境貢献製品」と位置づけ、持続可能な経済の実現に寄与する製品として定義

- (注) 1 Scope1・2：自社領域から直接的・間接的に排出される温室効果ガス。
Scope3カテゴリ1、11：Scope3は自社のバリューチェーンからの温室効果ガスの排出。そのうち、カテゴリ1は、原材料の調達、パッケージングの外部委託、消耗品の調達等に伴う排出。カテゴリ11は製造・販売した製品・サービス等の使用に伴う排出。
- 2 J-クレジット：環境価値（CO2を排出しない効果）を国が認証する制度。
- 3 オンサイト型PPA：発電事業者が企業の敷地内（屋根や空きスペースなど）に太陽光発電設備を初期費用ゼロで設置し、そこで発電された電力をその企業が直接購入する仕組み
- 4 自己託送：自家発電設備を保有する事業者が当該設備を用いて発電した電力を、一般送配電事業者の送電網を介して遠隔地にある自社工場や事業所などに送電・供給し、電力を使用することが可能となる電力供給制度。

() 移行計画策定に向けたシナリオ分析

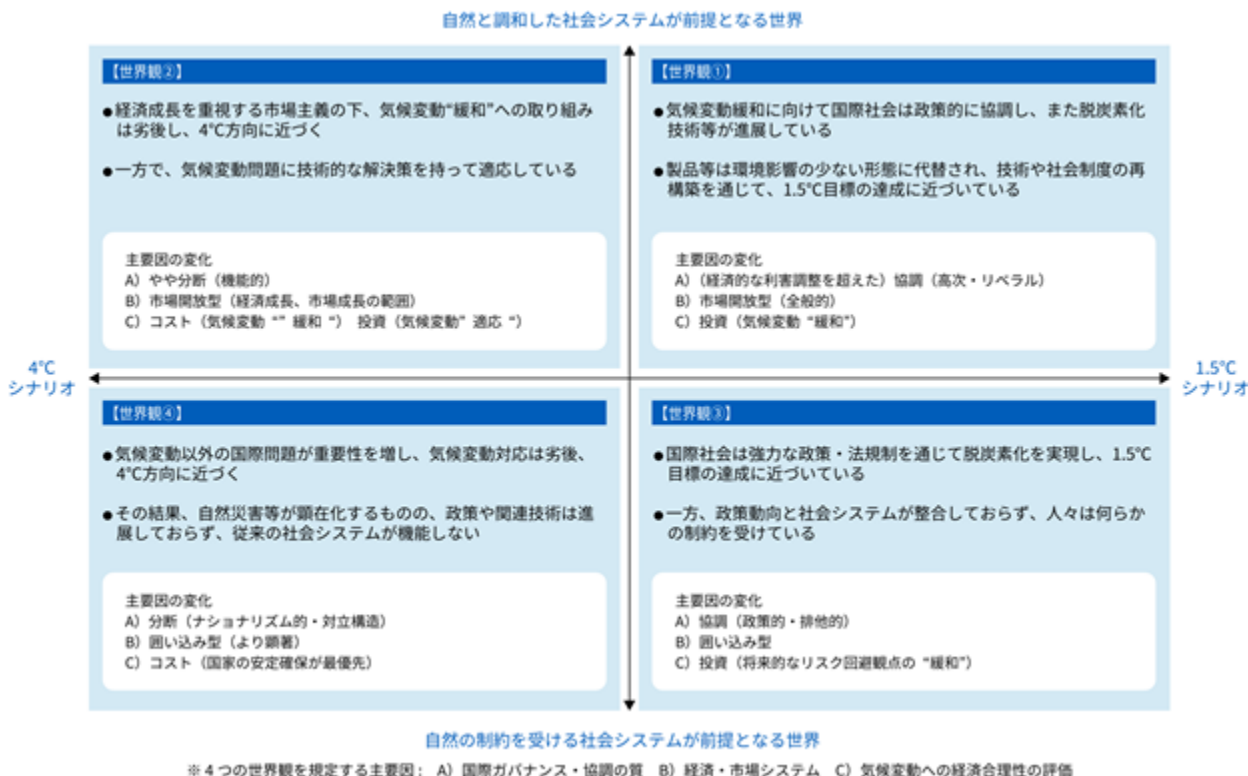
気候変動に関する社会的関心の高まりや今後の法規制への適応を見据え、当社グループは2025年度にシナリオ分析を再実施し、当社グループおよび各ビジネスカンパニーが認識する気候関連リスクならびに製品・サービス市場ごとの機会を再評価しました。

当社グループが直面する事業環境の変化は、気候変動の影響のみでは十分に説明できないことから、本分析では「1.5」および「4」の温度帯シナリオに加え、当社の将来予測の基盤であるSINIC理論の視点を組み合わせて検討を行いました。

具体的には、横軸に気温上昇シナリオ(1.5 / 4)、縦軸にSINIC理論に基づく社会システムの在り方(「自然と調和した社会システム」および「自然の制約を受ける社会システム」)を設定し、2050年時点の世界観を4つのシナリオとして整理しました。また、これらの世界観を規定する主要因として、「国際ガバナンスおよび協調の質」、「経済・市場システムの在り方」、「気候変動対策に対する経済合理性の評価」の3つを設定し、各要因の変化に応じて想定される世界観を整理しました。

そして、4つの世界観ごとに移行リスクおよび事業機会が中長期的に事業へ与える影響を分析しました。

< 気候変動シナリオの前提となる4つの世界観 >



(注) 1 4 シナリオ: IPCC/SSP5-8.5
2 1.5 シナリオ: IPCC/SSP1-1.9, IEA WEO/NZE

当社グループとしてのリスクと機会は以下の通りです。

<当社グループの気候変動のリスク・機会の概要と対応>

リスク・機会の種類	シナリオ/世界観の事業および財務への影響				リスク・機会の概要	リスク・機会への対応	
	気温上昇シナリオ						
	1.5℃		4℃				
	4つの世界観						
	小	小	小	小			
オムロングループ	移行リスク	小	小	小	小	<ul style="list-style-type: none"> ・サステナビリティ開示規制対応に向けた社内体制整備等に伴う投資コスト管理コストの増加 ・炭素税導入による事業コスト増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・今後のサステナビリティ開示規制強化に備え、Scope1-3の算定を含む網羅的な開示要求事項に対応可能なシステム・体制整備を推進 ・事業計画の中にグループ全体として必要な予算や取り組み方針を織り込み、計画的な対応を推進 ・各国の炭素税制度の動向のモニタリングを実施 ・排出量への税賦課やサプライヤーによる調達品への価格転嫁に応じて、全社方針と整合したScope1,2もしくはScope3〔カテゴリー1〕の削減を推進
	物理リスク	小	小	小	小	<ul style="list-style-type: none"> ・自然災害等リスク増加による保険コスト増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・自然災害リスクが高い拠点について、今後の拠点戦略において左記観点を考慮し、稼働停止や保険コスト増加のリスクを回避
	機会	小	小	小	小	<ul style="list-style-type: none"> ・エネルギーミックスの転換による電力コストの変動 	<ul style="list-style-type: none"> ・再生電力の調達拡大や自家発電の導入などにより、電源構成の変化に柔軟に対応 ・電力調達ポートフォリオの最適化や省エネの推進により、電力コストの変動影響を抑制しつつ、Scope2削減とコスト管理の両立を図る

また、各事業特有のリスクと機会は以下の通りです。

<事業セグメント別の気候変動のリスク・機会の概要と対応>

リスク・機会の種類	シナリオ/世界観の事業および財務への影響				リスク・機会の概要	リスク・機会への対応	
	気温上昇シナリオ						
	1.5℃		4℃				
	4つの世界観						
	小	小	小	小			
制御機器事業	移行リスク	小	小	小	小	<ul style="list-style-type: none"> ・プラスチック規制等の対応に向けた包装材・製品素材転換に伴う部材調達コストの増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・代替素材・環境配慮型包装材への転換の計画的な推進とサプライヤーとの連携強化や調達先分散による安定調達とコスト抑制の実現 ・グループ全体のScope3削減目標を踏まえた製品設計段階からの省資源化の推進、および規制対応と顧客価値・コストのバランスを踏まえた最適な仕様選定の展開
	機会	大	大	中	小	<ul style="list-style-type: none"> ・脱炭素製品需要の拡大による売上の増加 ・電動化、次世代電池、循環経済の進展に伴うFA関連製品の売上の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・脱炭素化製品市場の動向に応じた供給体制の拡充 ・製品自体の脱炭素化や脱炭素化に資する製品・サービスの取り組み継続・拡大 ・エネルギー関連ソリューションやデータサービスの提供を通じての顧客の脱炭素ニーズの取り込みと成長市場における売上拡大の推進
ヘルスケア事業	移行リスク	小	小	小	小	<ul style="list-style-type: none"> ・プラスチック規制等の対応に向けた包装材・製品素材転換に伴う部材調達コスト増加 ・プラスチック規制等の対応に向けた新素材検証コストの増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・血圧計等のヘルスケア機器を提供する事業構造のため、製品包装材および一部樹脂部材が規制対象となる可能性があるが、医療品質・安全性確保の観点から素材転換には慎重な対応が必要 ・全社方針および事業計画と整合したうえで、医療機器としての品質・安全性および規制適合を前提に包装材の代替素材への転換を推進 ・グループ全体のScope3削減目標を踏まえた製品素材対応については、医療機器としての品質・安全性および規制適合を最優先とし、顧客価値への寄与やコスト影響を踏まえながら、対応可能な範囲で段階的に検討・実施
	機会	大	大	大	大	<ul style="list-style-type: none"> ・温室効果ガス排出枠（クレジット）市場の拡大に伴うクレジット販売による収益の増加 ・太陽光発電市場の拡大に伴う自社関連製品の売上の増加（PV/パワーコンなど） ・蓄電池市場の拡大に伴う自社関連製品の売上の増加（蓄電システムなど） 	<ul style="list-style-type: none"> ・「エコ活サークル」で取得したクレジット（再生エネルギー）を自社のScope2削減に活用するとともに、社会における脱炭素ニーズの高まりに応える形で市場販売も推進 ・国際規格（GHGプロトコル）におけるオフセットに関する要求強化の動向を注視 ・社会の脱炭素化に資する製品・サービスについて、商品力の維持・強化に向けた研究開発投資や、市場動向に応じたタイムリーな供給力増強を進め、成長が見込まれる市場でのシェアを確実に獲得
データソリューション事業	機会	大	大	小	小	<ul style="list-style-type: none"> ・脱炭素製品需要の拡大による売上の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・カーボンニュートラル診断を起点に、太陽光・蓄電池・エネルギー管理などのエネルギー関連ソリューションおよびデータサービスを展開し、排出量の可視化から削減提案までを統合的に提供 ・上記による脱炭素製品需要の取り込みを通じた売上拡大を推進

(注) 影響度：小（500億円未満）、中（500億円以上、1,000億円未満）、大（1,000億円以上）

リスク管理

() 気候変動に対するリスクを評価・識別・管理するプロセス

当社グループは、各事業のシナリオ分析を実施し、気候変動影響による「移行リスク」「物理リスク」を網羅的に抽出しています。これらのリスクについては、採用シナリオごとに「顕在化時期」「事業および財務への影響額」を評価しています。

この評価を基に当社グループにとって重要な気候変動に伴うリスクを特定し、事業リスクの一環として全社リスクマネジメントに統合しています。また、対応策の立案にあたっての重要事項は、取締役会へ報告しています。

() 全社リスクマネジメントへの統合状況

当社グループは、グループ共通のフレームワークで統合リスクマネジメントの取組みを行っています。気候変動リスクについても当社グループにおける重要リスクと識別・評価し、シナリオ分析によるリスクと整合させ、バリューチェーン全体での取組みのモニタリングを行っています。

指標と目標

() 気候変動のリスク・機会に関する指標

当社グループは、気候関連リスク・機会を管理するための指標として、Scope1・2・3の温室効果ガス排出量、および日本国内の事業活動で使用する購入電力（Scope2）の排出量に関する指標を定めています。

() 温室効果ガス排出量に関する目標及び実績（Scope1・2・3）

当社グループは、環境分野において持続可能な社会をつくることを企業理念にある「よりよい社会をつくる」とと捉えています。2018年7月には、2050年にScope1・2について温室効果ガス排出量ゼロを目指す「オムロンカーボンゼロ」を設定しました。また、サステナビリティ重要課題の一つに「脱炭素・循環経済の実現による環境負荷の低減」を特定し、目標を掲げてその進捗をモニタリングしています。なお、2030年の温室効果ガス排出目標Scope1・2およびScope3カテゴリー11についてはSBTイニシアチブ（注1）よりそれぞれ「1.5」目標及び「2」目標の認定を受けています。

また、SF 2nd Stageの開始にあたり、温室効果ガス排出量削減目標の見直しを行い、Scope1・2については、「1.5」目標、Scope3については従来のカテゴリー11にカテゴリー1も加え、「Well Below2.0」でSBTイニシアチブに目標更新を申請中です。

< 温室効果ガス排出量に関する目標及び実績(Scope1・2・3) >

旧基準（SF 1st Stage目標） (単位：kt-CO2e)

	2016年度実績 (基準年)	2025年度実績		2026年度目標 2016年度比	2030年目標 2016年度比	2050年 目標
		排出量	2016年度比			
Scope1・2（注2）	250	56（注3）	77%		65%	ゼロ
Scope3 カテゴリー11	9,102	6,468	28%		18%	

新基準（継続事業のみで再計算） (単位：kt-CO2e)

	2016年度実績 (基準年)	2025年度実績		2026年度目標 2016年度比	2030年目標 2016年度比	2050年 目標
		排出量	2016年度比			
Scope1・2	52	35	33%	33%	68%	ゼロ
Scope3 カテゴリー1、11	9,121	5,414	40%		35%	

(注) 1 SBTイニシアチブ(Science Based Targetsイニシアチブ)：科学的根拠に基づいた温室効果ガス削減の中長期目標設定を推奨している国際的イニシアチブ。

2 全生産拠点および主要な非生産拠点（本社・研究開発・販売）拠点における自社の電力使用により排出される温室効果ガス排出量(Scope2)が対象。

3 温室効果ガス排出量（Scope1・2）の2025年度の実績は、オムロンコーポレートサイトに掲載し、第三者機関による限定的保証業務により第三者保証を受ける予定です。当該限定的保証業務は、いずれも国際監査・保証基準審議会の国際保証業務基準（ISAE）3000「過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」に準拠した業務です。

(参考) 自然との共生(生物多様性の保全)への取組み

当社グループでは、生態系の保全と回復を大きな課題として認識しており、2010年に「生物多様性方針」を制定し、「オムロン環境方針」で定めた取り組むべき重要な環境課題である「自然との共生」に取り組んできました。本取組みをさらに強化していくため、2022年12月に策定された「昆明・モンリオール生物多様性枠組」の自然との共生、ネイチャーポジティブの考え方に賛同するとともに、2024年7月に本方針を改定しました。本方針の改定にあたっては、自然資本に関するリスクと機会の開示フレームワークであるTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)等を参照しています。

当社グループは「生物多様性方針」に基づき、生物多様性の保全を、事業のリスク管理と成長の機会と捉えて取り組むことで、社会・経済価値の創出に貢献し、ネイチャーポジティブの実現に努めます。2024年度から2025年度にかけて、TNFDのLEAPアプローチを使用し、自社生産拠点および上流サプライチェーン(原材料のゆりかご段階からTier1サプライヤーまで)が立地している地域の自然との接点の発見(Locate)と自然資本への依存およびインパクトの評価(Evaluate)を実施しました。

生物多様性の取組みは、ウェブサイトをご覧ください。

<https://www.omron.com/jp/ja/sustainability/environ/nature/biodiversity/>

(4)人権に関する取組み

当社グループが大切にしている価値観の一つとして、企業理念の中で「人間性の尊重」を掲げています。私たちが考える人間性の尊重とは、人の多様性、人格、個性の尊重はもとより、人間らしい暮らしや仕事を追求するという私たちのすべての活動の根底にある価値観です。

この価値観のもと、「SF2030」においては、「バリューチェーンにおける人権の尊重」をサステナビリティ重要課題と定め、人権への取組みを加速しています。

ガバナンス

()オムロン人権方針

SF2030におけるサステナビリティ重要課題の一つである「バリューチェーンにおける人権の尊重」の実現に向け、2022年3月にオムロン人権方針を制定しました。本方針に基づき、国際社会と協調した経営や行動に努め、バリューチェーン全体で人権への負の影響を防止または軽減するように取り組んでいます。

昨今の国際的な人権を巡る動向や法規制の進展、ならびに当社の事業環境の変化を踏まえ、「バリューチェーンにおける人権の尊重」の実効性を一層高めていくため、2026年4月に本方針を改訂し、当社の人権尊重に関する考え方や取組みをより明確にしました。

オムロン人権方針については、ウェブサイトをご参照ください。

<https://www.omron.com/jp/ja/sustainability/social/human-rights/>

()人権推進体制

当社グループは、経営と現場が一体となってグローバルで人権尊重責任を遂行する体制の構築に取り組んでいます。

社長CEOを議長とする執行会議で、人権分野の目標を含むサステナビリティ目標全体の年度報告を行うとともに、社長CEOから権限委譲された各執行部門長がそれぞれ責任を持って人権課題への対応を推進しています。具体的には、サステナビリティ推進担当役員の責任のもと、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が中心となって人権取組みを推進しています。さらに、自社領域はグローバル人財総務本部長、サプライチェーン領域はグローバル購買・品質・物流本部長、事業戦略領域は各ビジネスカンパニー長、AIを含むテクノロジーの倫理的な活用についてはストラテジックR&D本部長、救済メカニズムについてはグローバルリスクマネジメント・法務本部長がそれぞれ責任を持って対応しています。取組みの進捗状況や重要な事項については、社長CEOが取締役に報告し、取締役会が意思決定を行い、執行に対して監視・監督するガバナンス体制を構築しています。

また、2023年度からは人権担当の取締役を設置し、ガバナンス体制の強化を図っています。サステナビリティ推進担当役員を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」は、グループ共通の人権施策や人権関連法規制への対応などを審議しています。さらに、全社の取組みを強化するため、「サステナビリティ推進委員会」の傘下に、「人権プロジェクト」を設置し、重要課題の事業実装に向けた議論や、年度計画の進捗モニタリングを行っています。

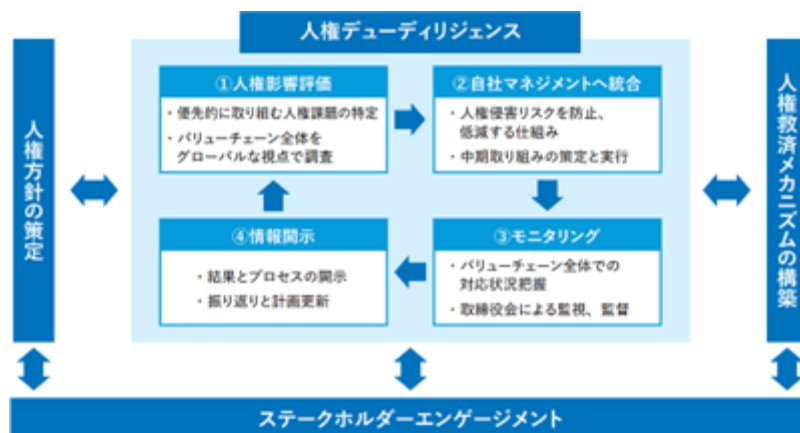
< 2025年度 サステナビリティ推進委員会（人権関連テーマ）の概要 >

組織	メンバー	議題	開催頻度
サステナビリティ推進委員会 (人権関連テーマ)	<ul style="list-style-type: none"> 人権担当取締役 サステナビリティ推進担当役員 ビジネスカンパニー企画長 他 	<ul style="list-style-type: none"> 人権デューデリジェンス進捗 人権関連法規制への対応 「オムロン人権方針」改訂 次年度計画 など 	原則四半期に1回

() 人権尊重の取組みの全体像

「オムロン人権方針」をグローバル社員に周知・浸透させるとともに、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」(UNGPs)に沿って、人権への負の影響を特定・防止・軽減・是正する人権デューデリジェンスの実行と人権救済メカニズムの構築をすることで、グローバルにおける人権ガバナンスを構築しています。また、ステークホルダーとのエンゲージメントを通じて、各取組みの実効性を高めています。

< 人権尊重の取組みの全体像 >



戦略

当社グループは、人権デューデリジェンスの一環として人権影響評価を実施し、実際および潜在的な人権への影響を特定・評価するとともに、その結果に基づき体系的かつ定期的なレビューを行っています。

2022年度にUNGPsに基づいたグループ全体での人権影響評価を実施し、バリューチェーン全体において、自らの事業活動を通じて引き起こす、または加担する可能性のある人権侵害リスクの評価・特定を行いました。さらに、この評価を通じて特定した課題と、昨今の国際的な人権を巡る動向や法規制の進展や当社の事業環境の変化を踏まえ、「リスクの重要度」と「事業への関連性」の観点で優先順位付けを行い、優先的に取り組む課題(顕著な人権課題)を抽出しました。これらの課題を中心に各責任部門が対応を進めています。

< 特定した人権課題一覧 >

領域	Tier 1	Tier 2
自社	<ul style="list-style-type: none"> 労働環境 労働安全衛生 	<ul style="list-style-type: none"> 非差別と機会均等 団体交渉権と結社の自由 強制労働
サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> 労働基準 強制、奴隷、債務労働 児童労働 紛争鉱物 	
製品・サービス	<ul style="list-style-type: none"> テクノロジーの倫理的な活用 	<ul style="list-style-type: none"> プライバシーと情報セキュリティー 生命と安全への権利 製品の品質と安全 ヘルスケアへのアクセス
バリューチェーン全体	<ul style="list-style-type: none"> 苦情処理メカニズムと救済へのアクセス 	<ul style="list-style-type: none"> 詐欺、贈収賄、汚職 環境影響 ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン 紛争影響国および高リスク国におけるリスク

Tier1リスク：優先的に取り組む課題(顕著な人権課題)

Tier2リスク：対処する必要性がある課題

<優先的に取り組む課題>

課題区分	領域	優先的に取り組む課題 (顕著な人権課題)	主な取り組み内容
人権 デュー ディリ ジェンス	自社領域	<ul style="list-style-type: none"> ・労働環境 ・労働安全衛生 	<ul style="list-style-type: none"> ・全従業員に対してオムロン人権方針と国際基準に基づく人権課題に関する研修を実施するほか、RBA(注1)のSAQ(自己評価質問書)を活用した自社生産拠点の人権侵害リスクの評価と是正措置を実施。 ・これらに加え、人権侵害発生リスクが高い拠点や対象に絞った取組みとして、第三者監査の実施や業務委託会社への人権研修の展開・内部通報制度の周知を推進。
	サプライチェーン領域	<ul style="list-style-type: none"> ・労働基準 ・強制、奴隷、債務労働 ・児童労働 ・紛争鉱物 	<ul style="list-style-type: none"> ・仕入先にセルフチェックシートを配布し「オムロングループサステナブル調達ガイドライン」の遵守状況を確認し、改善を要求。 ・取引金額や重要度などの観点で選定した重要仕入先については毎年、それ以外の仕入先については少なくとも3年に1回アセスメントを実施。 ・加えて、人権侵害リスクの高い国や属性の仕入先への深掘調査を実施するなど、階層別のリスク評価と是正を推進。 ・紛争鉱物調査を定期的に実施し、万一、当社グループの製品に紛争鉱物の使用が判明した場合には、できる限り迅速に是正措置を講じる。
	製品・サービス領域	<ul style="list-style-type: none"> ・テクノロジーの倫理的な活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・2024年6月に制定した「オムロンAI方針」に基づき、AI活用に起因する事故や人権侵害等のリスクを最小化するとともに、既存のリスクマネジメント体制と連携したAIガバナンス委員会を運用し、オムロンの提供する製品・サービスを通じた人権侵害の発生を防止を目指す。
救済	バリューチェーン全体	<ul style="list-style-type: none"> ・苦情処理メカニズムと救済へのアクセス 	<ul style="list-style-type: none"> ・各国・地域に適した人権救済メカニズムの構築を目指す。 ・具体的には、地域ごとに当社従業員に加え業務委託会社および仕入先が使用できる内部通報窓口を設置。 ・また、地域社会や直接取引のない二次以降の仕入先を含めたあらゆるステークホルダーの利用できる非司法的な苦情処理プラットフォームを活用。

(注) 1 RBA: Responsible Business Allianceの略。電子業界を中心とするグローバルなCSRアライアンス。

なお、自社領域・サプライチェーン領域においては、RBAの求める基準を軸に取組みを進めています。

リスク管理

() リスクを評価・識別・管理するプロセス

リスクの特定・評価はサステナビリティ推進委員会および人権プロジェクトが担当しています。

「戦略」に記載した人権影響評価を米国のNPO団体であるBSR(Business for Social Responsibility)と共同で2022年に実施しました。はじめに、国際規範や業界・ステークホルダーの動向調査と、海外地域統括本社を含む全社15部門に対する社内インタビュー調査を行いました。次に、国際人権基準を踏まえ人権課題を網羅的に抽出した後、それらの中から電機電子業界特有の課題を絞り込みました。さらに当社グループのバリューチェーンにおいて権利保有者に影響を及ぼす可能性のある課題を特定しました。最後に「リスクの重要度」と「事業への関連性」の観点で優先順位付けを行い、優先的に取り組む課題(顕著な人権課題)を特定しました。以降も、外部環境の変化や当社の人権取り組みの進展度合いに基づき、顕著な人権課題の再評価を実施しています。

(特定した人権課題マッピングは「戦略」に記載しています)

また、当社はグローバルサプライチェーンにおける企業の社会的責任を推進する世界最大の企業同盟であるRBA(Responsible Business Alliance)に加盟しており、RBA行動規範を尊重し、RBA基準のデューディリジェンスを通じて、自社生産拠点やサプライチェーンにおけるリスク評価と対策を実施しています。

() 全社リスクマネジメントへの統合状況

当社グループは、リスクを全社的に管理する体制を構築することが重要であることを踏まえ、グループ共通のフレームワークで統合リスクマネジメントの取組みを行っています。人権リスクをグループ重要リスクと識別・評価し、人権影響評価で抽出された課題を踏まえて、定期的にモニタリングを行っています。

指標と目標

2025年度の主な実績は以下のとおりです。

< 2025年度の主な実績 >

課題区分	領域	2025年度の主な実績
人権 デュー ディリ ジェンス	自社領域	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日本、中国、アジア・パシフィック、欧州、米州の主要な自社生産拠点に対するRBAのSAQの実施：22拠点 ・ RBA基準による第三者監査の実施：2拠点（中国、ベトナム） ・ 自社生産拠点で働く業務委託会社に対する人権研修や内部通報制度の仕組みの運用（日本、中国、アジア・パシフィック、欧州、および米州）
	サプライ チェーン領域	<ul style="list-style-type: none"> ・ 重要仕入先向けのセルフチェック：65社 ・ 全仕入先向けのセルフチェック：362社 ・ 人権侵害リスクが高いと想定されるエリアに生産拠点をもつ仕入先への詳細なセルフチェックや開示情報の確認、個別ヒアリング等 中国：154社 マレーシア：1社
	製品・サービ ス領域	<ul style="list-style-type: none"> ・ AI統制ルールの制定
救済	バリュー チェーン全体	<ul style="list-style-type: none"> ・ 救済メカニズムの利便性・信頼性向上に向けた運用改善

3【事業等のリスク】

(1) グローバルな事業活動を支える統合リスクマネジメント

当社グループでは、統合リスクマネジメントというグループ共通のフレームワークでリスクマネジメントを行っています。経営・事業を取り巻く環境変化のスピードが上がり、不確実性が高くなる中で変化に迅速に対応するためには、リスクへの感度を上げ、リスクが顕在化する前に察知し、打ち手を講じていく必要があるためです。

現場だけでは対処できない環境変化から生じる問題を、現場と経営が力を合わせて解決する活きたリスクマネジメントを目指し、グローバルでPDCAサイクルを回しながら、当活動の質の向上を図っています。

「SF2030」を実現していくため、企業理念やルールを守りつつ、いかに効率的、効果的で迅速なリスク判断を現場ができる仕組みを構築するかという点も重要なテーマとして、取組みを進めています。

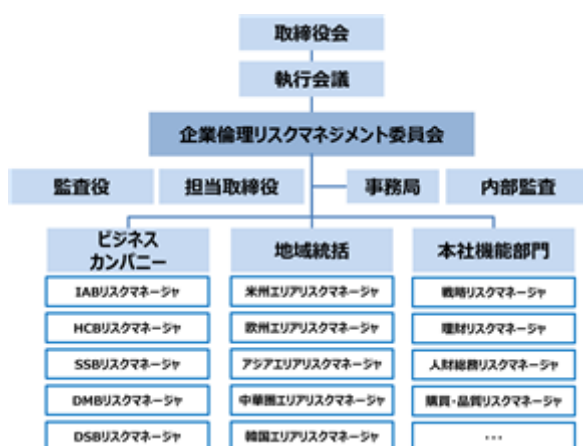
(2) 統合リスクマネジメントの仕組みと体制

統合リスクマネジメントの枠組みは、内部統制システムの下、Chief Risk & compliance Officer (CRO) を推進責任者とし、オムロングループルール (OGR) (注1) 「オムロングループ統合リスクマネジメントルール」にまとめ、グループ経営における位置づけを明確にしています。また、リスクマネージャを本社機能部門、ビジネスカンパニー、海外の地域統括、国内外の各グループ会社で任命し(約120名)、経営と現場が一体となってグローバルの活動を推進しています。

主な活動は次の3点です。

- ・ 環境変化をタイムリーに把握して、関係者で共有し、適時に影響評価を行う
- ・ 定期的に、グローバルにリスクを分析して重要リスクを洗い出し、対策をとる
- ・ リスクが顕在化し、危機が発生した場合は、即時に報告し危機対策を講じる

< 企業倫理リスクマネジメント委員会体制 >



取締役・監査役の参加・監督のもと、CROを委員長、主要なリスクマネージャを構成員とする企業倫理リスクマネジメント委員会(原則年4回開催)においては、重要なリスクの発生状況、環境変化、リスク対策の状況について議論・共有するとともに、グループ全体のリスク評価を行っています。

危機が発生した場合には、速やかに経営報告され、リスクのランクに応じて危機対策本部を通じて対応を行っています。

これらリスクマネジメントの活動状況については、執行会議や取締役会への報告を通じ、継続的な評価・モニタリングが行われます。

また、内部監査部門により、リスクマネジメント活動を中心としたテーマ監査が行われます。

< 統合リスクマネジメントのサイクル >



(注) 1 当社グループでは、公正かつ透明性の高い経営を実現する経営基盤として、グループ共通の「オムロングループルール (OGR)」を制定しています。OGRは、リスクマネジメントの他、会計・資金、人財、情報セキュリティ、品質保証等の主な機能に対し制定されています。環境変化等を適宜・適切にルールへ反映するため、毎年見直しを行っています。

(3) グループ重要リスクとその分析

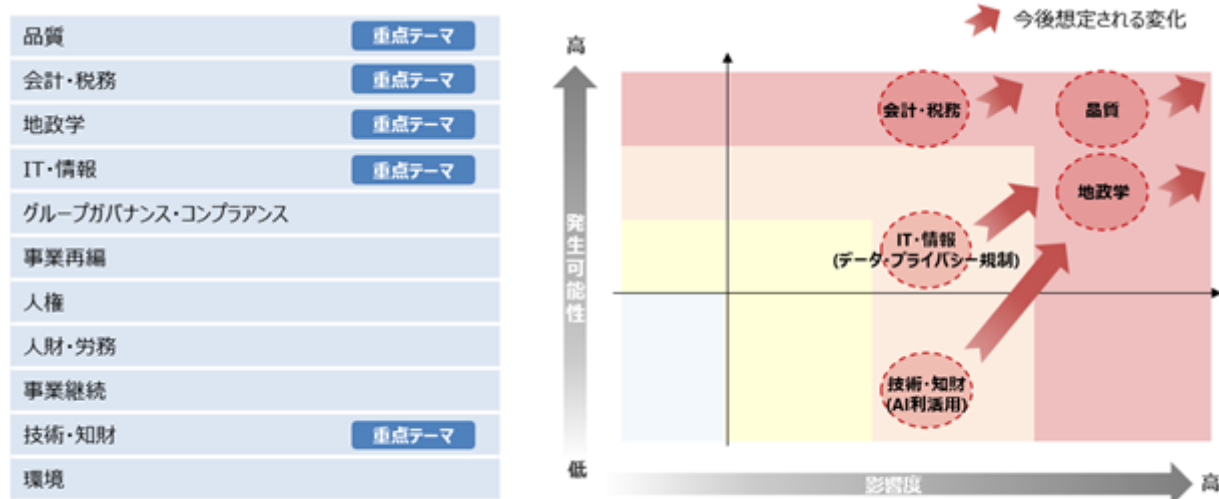
当社グループでは、「SF2030」において、「新たな社会・経済システムへの移行」に伴い生じる社会的課題を解決するため、事業ドメインにおける社会価値創出、事業とサステナビリティとの一体としての取組みを行っています。「SF2030」のもと、2026年度から2030年度までの5年間を対象とする「中期ロードマップ SF 2nd Stage」においては、その遂行過程において企業価値の棄損を防止し、持続可能性を高めるために対処すべき重要な要素を、リスクと捉えています。

リスクのうち、当社グループを運営する上で、グループの存続を危うくするか、重大な社会的責任が生じうるリスク（Sランク）および重要なグループ目標の実現を阻害するリスク（Aランク）を「グループ重要リスク」に位置付け、これらを顕在化させることなく許容レベルにリスクを収めるため、環境変化や対策の実行状況をモニタリングしています。

・2025年度末時点のリスク評価

2025年度末に実施した当社グループのリスク分析に基づくグループ重要リスクのカテゴリーは下表の通りです。地政学リスクの高まりやAI活用・コスト競争の激化等の環境変化、M&A等による事業領域のさらなる拡大、データビジネス推進、インド・中国等各エリア市場展開加速等の全社・事業戦略を踏まえ、特にリスクの高まりが予想され、マネジメントシステムの強化が求められる重点テーマには、予防対策やリスク事案への対応を全社レベルで実行していきます。重要リスクは、適切かつ十分な対策が取られなかった場合、長期ビジョン目標の実現、当社グループの経営成績および財務状況に影響を及ぼす可能性があるため、投資家の皆様の判断にも重要な影響を及ぼす可能性がある事項と考えています。ただし、すべてのリスクを網羅したものではなく、現時点では予見出来ない又は重要とみなされていないリスクの影響を将来的に受ける可能性があります。なお、文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日（2026年6月22日）現在において当社グループが判断したものです。

<グループ重要リスクと重点テーマ>



・グループ重要リスクへの対応

品質		重点テーマ
リスク認識	<p>当社グループでは、SF 2nd Stageにおいて、13の注力事業に関するSensing&Control + ThinkおよびAI/データマネジメント技術の強化と、サプライチェーンの最適化によるコスト競争力の向上により、グローバルに高い成長率を実現します。</p> <p>そのような中、品質に対しては高い安全性や正確性の確保が求められ、またAI利用や製品セキュリティ等の新たな技術に対する法規制の検討・制定が進んでいます。さらに気候変動や資源循環に対する社会的要請も高く、グローバルで、製品の製造・販売を行う事業者が、使用後の回収・リサイクル・処理に至るまで一定の責任を負う(拡大生産者責任)制度等が広がってきています。</p> <p>上記の環境認識を踏まえた対策が十分に行われなかった場合、戦略の実現を阻害し、損失の発生や売上減少、ブランド価値の棄損につながる以下のようなリスクが発生する可能性があります。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当社グループ製品の大规模リコール ・製品環境・安全・セキュリティ関連の法規制違反 ・製品セキュリティの脆弱性に対するサイバー攻撃によりネットワーク製品・サービスの稼働停止 	
体制	<p>社長を最高責任者とする品質保証体制を構築し、「品質第一」を基本とする「品質基本方針」のもと、グローバル購買・品質・物流本部が推進しています。重大な品質問題が発生した場合は、取締役会の監督のもと、迅速かつ適切に対応を行っています。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・関連OGR：品質保証ルール、製品品質リスク管理ルール 	
取組み	<p>具体的には、以下を含む対策を推進しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ISO9001等（ISO13485：医療機器産業、IATF16949：自動車産業）品質マネジメントシステム（QMS）の認証取得 ・サービス事業に適合したQMSの適用展開 ・安全リスクが高い技術（リチウムイオン電池、パワーデバイス等）に関する品質技術確立 ・製品セキュリティ体制強化(外部からの脆弱性情報収集と対応（PSIRT）・セキュリティ監視活動等) ・製品環境、安全、セキュリティ関連の法規制・規格の動向の把握、影響評価を行う管理体制の強化 ・品質相談窓口の設置・運用、QMS有効性監査・現場品質点検の実施 <p>[注力取組み事例：現場品質点検]</p> <p>製品安全・事業損失リスクを考慮して各生産拠点から対象機種を選定し、QMS運用状況を確認し、現場担当者に納期・コストの過度なプレッシャーの有無やリソース管理状況等のヒアリングを行いました。</p>	

会計・税務		重点テーマ
リスク認識	<p>当社グループでは、SF 2nd Stageにおいて、注力事業やITに対する積極的な投資、インド・中国等グローバル各エリアでの需要を捉えた高い売上成長により、2030年に掲げる挑戦的目標の実現を目指します。</p> <p>そのような中、グローバル事業に対する収益認識や無形資産評価等の会計基準や監査基準の高度化・厳格化が進むとともに、各国間の協調・連携により整備が進む国際課税ルール、各国の政策により複雑化する関税法、移転価格税制、その他租税法への適時的確な対応が求められます。</p> <p>上記の環境認識を踏まえた対策が十分に行われなかった場合、戦略の実現を阻害し、決算修正や損失の計上、多額の追徴や和解金の支払い、ブランド価値の棄損につながる以下のようなリスクが発生する可能性があります。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社内不正や会計基準に準拠しない不適切な会計処理の発生 ・市況の悪化やシステム等への投資効果が十分でないことによる資産の貸倒や評価額の下落 ・関税法や移転価格税制等に関する法規制違反 	
体制	<p>財務報告に係る内部統制の基本的枠組み、取締役会で承認した「税務方針」のもと、グローバル理財本部を中心に、会計・税務の適正性を担保するための体制・ルールを整備し、運用しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・関連OGR：会計・資金ルール、不正統制ルール、J-SOX推進ルール、関税・通関ルール 	
取組み	<p>具体的には、以下を含む対策を推進しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・内部統制の自主点検強化とリスク兆候への重点監査 ・外部専門家等を活用した会計基準の定期的な情報収集と影響等の調査・対応 ・OECDの各種報告書や新しい国際課税ルールの整備状況などを踏まえた国際税務に係る方針の見直し ・現地法人と連携した各国・地域における税制や当局の執行状況の変化への対応 ・関税コンプライアンス体制およびモニタリングの強化 <p>[注力取組み事例：内部統制強化プロジェクト]</p> <p>中国グループ会社の自立化に伴う統制強化を目的として、購買・経費領域のリスク検知ツール導入、取引先への定期リスク評価、専門人材の追加配置等の内部統制施策が完了しました。</p>	

地政学		重点テーマ
リスク認識	<p>当社グループでは、SF 2nd Stageにおいて、中国・インド事業の成長を加速させながらも、生産・販売拠点をグローバルに展開し、特定のエリアに依存しない状態を目指しています。</p> <p>そのような中、米国の関税引上げや中国のレアアース等の輸出管理強化をはじめとする各国の政策動向、半導体・AI等の先端技術等の競争・保護政策の激化、イラン・ウクライナでの紛争等は、企業活動にも大きな影響を与えています。</p> <p>上記の環境認識を踏まえた対策が十分に行われなかった場合、戦略の実現を阻害し、売上減少や戦略の見直し、重大な行政罰、ブランド価値の棄損につながる以下のようなリスクが発生する可能性があります。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・サプライチェーンの見直し等、各国経済安全保障政策への対応が遅れ、競争力が低下 ・紛争発生に伴う製品供給の停止・大幅なコスト増加 ・輸出規制や制裁への違反 	
体制	<p>事業対応方針については、取締役会や執行会議等の経営会議体にて議論し、決定しています。法規制対応については、各主管部門が統括し、例えば、輸出規制はグローバルリスクマネジメント・法務本部が輸出管理全社委員会のもと、グローバルに安全保障取引管理を行っています。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・関連OGR：統合リスクマネジメントルール、安全保障取引管理ルール 	
取組み	<p>具体的には、以下を含む対策を推進しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地政学リスク影響を低減する中長期的な生産・研究開発等の体制検討と推進 ・グローバルの政治・経済情勢や法規制動向のモニタリング、経済制裁等に対する影響分析と対応 <p>[注力取組み事例：安全保障取引管理の強化]</p> <p>各国の輸出規制や制裁が強化・複雑化する中、安全保障取引管理について、グローバルのグループ会社にて取引審査を行う体制を再整備するとともに、取引リスク判定プロセスのシステム化の検討を進めています。</p>	

IT・情報		重点テーマ
リスク認識	<p>AI、IoT、クラウドコンピューティング等のデジタル技術は急速に進展し、企業における活動も、IT資産やデータへの依存度が高まっています。一方、当該技術を悪用したサイバー攻撃は増大しており、その手口は高度化・巧妙化しています。対象も大企業に限らずサプライチェーン全体へと拡大しています。また、安全保障や産業競争力の確保、個人の権利意識やプライバシー意識の高まりといった様々な要請を受け、データおよびプライバシーの取扱いを巡る各国の法規制は複雑化・厳格化されています。</p> <p>当社グループでは、SF 2nd Stageにおいて、コーポレートシステムプロジェクトを完遂し、データドリブンな企業運営を推進します。</p> <p>このような中、上記の環境認識を踏まえた対策が十分に行われなかった場合、戦略の実現を阻害し、損失の発生や行政罰、事業活動への支障、売上減少、ブランド価値の棄損につながるリスクが生じる可能性があります。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大規模なシステム障害 ・サイバー攻撃や個人・技術情報の管理不全による情報漏洩、事業の停止 ・各国データ・プライバシー規制違反 	
体制	<p>基本方針として「情報セキュリティ基本方針」を制定し公表しています。施策については、統括担当取締役の監督のもと、情報セキュリティ、製品セキュリティ、個人情報管理の領域ごとに、各本社機能本部長が執行責任者として統制・管理しています。各領域を横断する課題については、Chief Information Officer (CIO) が議長となり、サイバーセキュリティ統括担当取締役が監督する「サイバーセキュリティ統合会議」を随時開催し、解決しています。さらに、経営レベルで推進の方向付けを行うために、社長を議長とする「情報セキュリティ戦略会議」にて優先課題と戦略を議論しています。実行面においては、CIOを議長とし、各地域のIT責任者が参画する「情報セキュリティ推進会議」を通じて施策を推進・管理しています。また、個人データについては、グローバルリスクマネジメント・法務本部長の責任のもと、各国法令動向や当社グループの状況を把握し、法規制対応の強化を図っています。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・関連OGR：IT統制ルール、情報セキュリティルール 	
取組み	<p>具体的には、以下を含む対策を推進しています。</p>	

- ・グローバル標準のフレームワークであるNIST-CSF（注1）に準拠した評価と対策の強化
- ・外部専門機関を通じた包括的な脅威情報の収集とグループ内への対策の展開
- ・インシデント対応オフィス（CSIRT）による事故発生時の迅速な報告と被害最小化に向けた対応
- ・情報システムの脆弱性診断や改善の実行
- ・サイバー攻撃訓練の実施
- ・高リスクのサプライチェーンのセキュリティ確保のためリスク評価と対応の推進
- ・情報漏洩リスクへの対策強化(PC・ネットワークのログのモニタリング・分析)
- ・情報リテラシー向上のための社員教育と専門資格人材の拡充
- ・グローバルでのデータ越境移転プロセス構築

[注力取組み事例：サプライチェーンリスク評価のグローバル展開]

リスクの高い個人情報および機密情報を提供している取引先に対し実施しているリスク評価及び評価に応じた改善対応をグローバルの取引先にも展開し、サプライチェーンでのセキュリティ確保を強化しています。

(注)1 NIST-CSF：米国国立標準技術研究所(NIST)が2014年に発行したサイバーセキュリティフレームワーク(CSF)。汎用的かつ体系的なフレームワークで、米国だけでなく世界各国の公的機関や企業が準拠を進めている。

グループガバナンス・コンプライアンス

リスク認識 当社グループでは、SF 2nd Stageにおいて、大幅な権限移譲により経営スピードを加速することで、迅速な市場変化対応の期待に応えます。

そのような中、公正な取引をはじめとするコンプライアンスに対する社会的要請は高く、国際機関や各国政府による反競争法的行為や贈収賄防止等に対する法規制の運用強化や、ITやAI等技術の進化やアライアンス等によるイノベーションの推進に対応した規制の検討等、事業環境は複雑化しています。日本では、サプライチェーン全体での価格転嫁等を促進する要請も高まっています。また、一部の新興国、地域においては法による統治機能が脆弱であり、政情が不安定であることから、汚職や腐敗等が社会問題化する場合があります。

上記の環境認識を踏まえた対策が十分に行われなかった場合、戦略の実現を阻害し、重大な行政罰、ブランド価値の棄損につながる以下のようなリスクが発生する可能性があります。

- ・新規事業における業法違反、許認可取得に関する不備
- ・競争法、取適法等の公正な取引に関する法規制違反
- ・接待・贈答等の贈収賄に関する法規制違反

体制 企業倫理・コンプライアンスを含む内部統制システムの基本方針は、取締役会で議論し決定しています。また、OGRに基づくグループ会社におけるガバナンス体制の構築と運用、企業倫理リスクマネジメント委員会による活動の展開を行っています。

- ・関連OGR：法人運営ルール、倫理行動ルール、内部監査ルール、購買ルール等

取組み 具体的には、以下を含む対策を推進しています。

- ・各機能主管部門におけるグローバルでの牽制とモニタリング
- ・毎年10月のグローバル企業倫理月間等による定期的なコンプライアンス教育
- ・グローバル内部通報制度の運用
- ・リスクアプローチに基づく内部監査と改善指導
- ・購買統括部門における対象事業所に対するモニタリング・取適法研修

事業再編

リスク認識 当社グループでは、SF 2nd Stageにおいて、事業ポートフォリオの再構築をコア戦略として位置づけ、制御機器事業を最優先領域としてM&Aを実行する等、選択と集中を加速し中長期的な企業価値の向上を図っていきます。

そのような中、事業の資本効率や投資により生じるのれん等に対するアカウンタビリティ、企業グループが拡大・多様化する中での適切なガバナンスが強く求められています。また、各国の経済安全保障政策による投資規制や事業再編時の法規制等が変化・複雑化する中で適時・適切な対応が重要となっています。

上記の環境認識を踏まえた対策が十分に行われなかった場合、戦略の実現を阻害し、損失の計上や戦略の見直しにつながる以下のようなリスクが発生する可能性があります。

- ・M&A・投資先の業績・評価の悪化や想定していたシナジー効果の未発揮、コンプライアンス問題の発生
- ・海外投資規制への対応によるM&Aや出資審査の想定外の長期化
- ・事業撤退に伴う多額の費用計上、各国法規制への違反、訴訟

体制 M&A・投資・撤退の方針と実行は、投資規律のもと、経営ルールに定める責任権限に基づき取締役

会等の経営会議体にて議論・決定し、案件ごとに、ビジネスカンパニーと本社部門および外部専門家から構成されるプロジェクトチームにより推進しています。

- ・関連OGR：経営ルール

取組み 具体的には、以下を含む対策を推進しています。

- ・事業戦略に基づいたM&A・投資・事業売却先候補の探索・評価
- ・対象企業の財務内容や契約内容の確認等の詳細な事前審査・デューディリジェンス
- ・取締役会における、買収や出資後の経済効果の具体的目標進捗のレビュー(少なくとも年に1回)

人権

リスク認識 当社グループでは、SF 2nd Stageにおいて、コスト競争力やレジリエンスの強化に向けてサプライチェーンの見直しを推進するとともに、引き続き人権の尊重に取り組むことで、持続可能な社会づくりに貢献します。

そのような中、強制労働、児童労働、低賃金・賃金未払、長時間労働、安全面や衛生面への配慮が不十分な労働環境、ハラスメントといった人権課題に対する企業への取組み要請は高まっており、デューディリジェンスによる負の影響の特定・防止・軽減・是正や強制労働により生産された製品の輸入禁止等、法規制の整備も進んでいます。

上記の環境認識を踏まえた対策が十分に行われなかった場合、戦略の実現を阻害し、取引停止・製品の開発中止やブランド価値の棄損につながる以下のようなリスクが発生する可能性があります。

- ・ハラスメントの発生、労働基準違反、労働安全衛生問題の発生
- ・サプライチェーン上の人権課題の発生

体制 人権課題への対応については、取締役会の承認を経て制定されたオムロン人権方針に基づいた活動を行っています。具体的な執行体制としては、社長CEOから権限委譲されたサステナビリティ推進担当役員を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」を設置し、グループ共通の人権施策や人権関連法規制への対応などを審議しています。また、全社の取組みを強化するため、「サステナビリティ推進委員会」の傘下に、「人権プロジェクト」を設置し、重要課題の事業実装に向けた議論や年度計画の進捗モニタリングを行っています。

- ・関連OGR：HRMルール、労働安全衛生管理ルール、購買ルール

取組み 具体的には、企業の人権尊重責任を果たすために、国連「ビジネスと人権に関する指導原則(UNGPs)」に沿って、以下を含む対策を推進しています。

- ・RBA(注1)アセスメントツールを活用した人権リスク評価と課題の是正
- ・仕入先に対するサステナブル調達ガイドラインの提示・遵守状況確認
- ・グローバルでの人権救済メカニズムの運用

(注)1 RBA: Responsible Business Allianceの略。電子業界を中心とするグローバルなCSRアライアンス。

人財・労務

リスク認識 当社グループでは、SF 2nd Stageにおいて、挑戦的な目標を達成するため、社員一人ひとりの能力と意欲を一層引き出し、事業成長や全社変革を推進していく実行力とスピードを高め、結果を出し続ける組織をつくりあげます。

そのような中、人財の流動化が進んでおり、先端技術を保有する希少な人財の獲得競争は激化しています。また、多様な人財から選ばれる人財戦略を実行し、従業員のエンゲージメントを向上させることが、ますます重要となっています。

上記の環境認識を踏まえた対策が十分に行われなかった場合、戦略の実現を阻害し、事業競争力の低下、ブランド価値の棄損につながる以下のようなリスクが発生する可能性があります。

- ・事業成長のために必要なスキルや経験を持つ人財の流出や獲得の失敗
- ・従業員のエンゲージメント低下や労務トラブルの発生

体制 重要な人財戦略については、取締役会・執行会議にて議論し、決定しています。Chief Human Resources Officer (CHRO)のもと、グローバル人財総務本部が中心となり施策を実行しています。

- ・関連OGR：HRMルール

取組み 具体的には、以下を含む対策を推進しています。

- ・注力事業への人財アロケーションの推進
- ・事業成長および全社変革を担う経営人財の輩出
- ・主体的な挑戦意欲を一層高めるための評価・報酬制度への改革
- ・多様な人財の意欲と能力を引き出し、成長を促すためのマネージャーのスキル強化
- ・エンゲージメントサーベイ「VOICE」を通じた、組織課題への主体的な社員のアクションの促進

事業継続

リスク認識 当社グループでは、SF 2nd Stageにおいて、レジリエントなサプライチェーンを構築し、顧客・消費者に対する社会的供給責任を果たします。

そのような中、半導体等の重要部品や原材料について、旺盛なAI需要や中東情勢の緊迫化の継続等により、供給逼迫の影響が拡大する可能性があります。また、巨大地震、洪水・豪雨等の自然災害や感染症の発生により、社会がグローバルに機能不全に陥る可能性が継続しています。

上記環境認識を踏まえた対策が十分に行われなかった場合、戦略の実現を阻害し、損失の発生や売上減少、ブランド価値の棄損につながる以下のようなリスクが発生する可能性があります。

- ・重要仕入先からの長期にわたる部品等の供給停止
- ・ITインフラ等の大規模停止
- ・自社工場の生産停止

体制

サプライチェーンの強靱化については、全社非財務目標の一つに掲げ、グローバル戦略本部を中心に推進します。また、自然災害については、人身の安全、社会インフラの維持、復興への全面協力等を定めた基本方針のもと、各ビジネスカンパニーと本社機能部門とが連携し、生産、購買調達、物流、ITを含めた事業継続計画を整備しています。

- ・関連OGR：統合リスクマネジメントルール、購買ルール

取組み

具体的には、以下を含む対策を推進しています。

- ・仕入先の生産地情報の一元管理、代替生産拠点の評価体制整備
- ・主要製品の調達・生産体制の複線化の推進
- ・緊急時のエスカレーションルート・影響を把握する仕組みの整備
- ・有事を想定したシミュレーション・訓練
- ・社員の安否確認システムの運用、リスクに応じた事業所での非常食や飲料水の備蓄対応

技術・知財

重点テーマ

リスク認識 当社グループでは、SF 2nd Stageにおいて、注力事業に紐づく6つのコア技術を重点的に強化することにより、注力13事業の成長を図るとともに、AI等の最新技術を活用し、GEMBA DXを推進します。

そのような中、企業や国家間で先端技術を巡る競争は激化しています。特に、生成AIやAIエージェント等、AI技術は急速に進化し続けており、その活用拡大に伴うリスクへの懸念を受け、各国での法規制の整備や企業に対するガバナンス強化を求める動きは活発化しています。さらに、知的財産をめぐる紛争や、電子商取引(EC)市場の急激な発展に伴う正規品を騙った模倣品の流通が、グローバルで年々増加しています。

上記の環境認識を踏まえた対策が十分に行われなかった場合、戦略の実現を阻害し、取引停止・製品の開発中止、損失の発生や売上減少、ブランド価値の棄損につながる以下のようなリスクが発生する可能性があります。

- ・AI技術の利用に伴う倫理問題の発生やAIに関する規制への非準拠
- ・特許等の侵害や不正使用に関する紛争の発生
- ・当社グループの技術・ノウハウの流出やブランドの模倣
- ・事業戦略に連動した技術開発・知財活用が十分に行われず事業競争力を喪失

体制

コア技術への投資や開発体制の強化策の検討については、ストラテジックR&D本部長を委員長とする全社テクノロジーガバナンス委員会を通じて推進しています。また、AI課題への対応については、AIの適正な取り扱いとAIガバナンスへの取組みについて定めた「オムロンAI方針」のもと、AIの適正な利用に必要な活動を推進する「AIガバナンス委員会」を設置し、AIの活用に伴うリスク低減施策やAI法規制への対応等を審議しています。さらに、知財課題への対応については、ストラテジックR&D本部を主管として、「知財ポリシー」に基づく知的財産活動を実行しています。

- ・関連OGR：研究開発ルール、AI統制ルール、知的財産管理ルール

取組み

具体的には、以下を含む対策を推進しています。

- ・重点強化技術特定と全社管理、技術人材マネジメント
- ・事業戦略や技術戦略と連動させた知財戦略を策定・実行し、強みのある知的財産権を蓄積
- ・生成AIシステムの利用にあたってのガイドラインの整備・運用
- ・研究開発および設計にあたっての第三者の知的財産権調査
- ・第三者の当社グループへの知的財産権の侵害に対する分析・評価と権利行使の強化
- ・オンライン取引も含む模倣品摘発活動、悪意を持った当社ブランド名と類似した商標権取得の阻止

[注力取組み事例：AI統制ルールの制定]

AIシステムを適正に活用し、AIがもたらす価値を最大限に享受することを目的とした、AIシステムを利用・提供・開発する際に共通に適用されるグローバル社内規程を整備しました。

環境

リスク認識

当社グループでは、SF 2nd Stageにおいて、地球温暖化や資源の枯渇といった社会課題の解決に向け、引き続き脱炭素・循環経済の実現による環境負荷の低減を推進し、持続可能な社会づくりに貢献します。

そのような中、企業の環境課題への取組み開示に対する第三者保証の要請や見せかけの環境配慮を排除する表示規制などの整備が進展しています。一方で、欧米を中心に、環境関連政策を見直す動きもあり、企業には、これらの政策動向を適時に把握しながら対応することが求められています。

上記の環境認識を踏まえた対策が十分に行われなかった場合、戦略の実現を阻害し、ブランド価値の棄損につながる以下のようなリスクが発生する可能性があります。

- ・環境に関する新たな取引・開示規制への違反・対応コストの増加、顧客要請への不十分な対応
- ・販促活動でのグリーンウォッシングと捉えられる不適切な表示

体制

環境課題への対応については、取締役会の承認を経て制定されたオムロン環境方針に基づいた活動を行っています。具体的な執行体制としては、社長CEOから権限委譲されたサステナビリティ推進担当役員を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」を設置し、グループ共通の環境施策や環境法規制への対応などを審議しています。また、グループ全体の環境マネジメントの強化と環境施策の加速を目的とし、本社機能部門および各ビジネスカンパニーの環境担当部門で構成される「グループ環境委員会」を設置し、事業拠点の環境目標の設定や施策の計画について議論するとともに、オムロングループへの影響が大きい環境課題の特定や施策の検討・効果測定などを行いながら、環境経営の推進を図っています。

- ・関連OGR：環境経営ルール、購買ルール

取組み

具体的には、以下を含む対策を推進しています。

- ・Scope1・2、Scope3カテゴリー1・11ごとに目標を設定した温室効果ガス排出量の削減の加速
- ・回収・リサイクルの拡大、循環型の原材料調達等による循環経済への移行
- ・気候変動関連のリスク・機会に係る情報開示
- ・TNFD（注1）提言に沿った生物多様性保全活動の推進
- ・環境評価制度を通じた製品ライフサイクル全体における環境パフォーマンスの可視化

(注)1 TNFD：自然関連財務情報開示タスクフォース。自然資本等に関する企業のリスク管理と開示枠組みを構築するための国際的組織。

4【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において判断したものであります。

(1) 事業環境、経営成績等の状況・分析・検討

中期ロードマップ「SF 2nd Stage」における財務目標

当社グループが中期ロードマップ「SF 2nd Stage」で掲げる財務ガイダンスは下記の通りです。

<SF 2nd STAGE 財務ガイダンス>

指標	2025年度 実績	2026年度 計画	2030年度 挑戦的目標
売上高の年平均成長率（CAGR）（注1）	7.3%（注2）	7.0%（注2）	7%（注1）
営業利益率	7.8%	7.6%	12%
自己資本利益率（ROE）	4.7%（注3）	5.5%程度（注3）	10～12%
投下資本利益率（ROIC）	3.9%（注3）	4.0%程度（注3）	8～10%
EPS（注4）成長率	116.5%（注2）	15%	～20%
データサービス売上比率	9%	11%	15%

（注）1 CAGR:2024年度から2030年度の成長率、2030年度挑戦的目標では同期間の平均成長率の目標を記載

2 2025年度及び2026年度の成長率は前年度実績に対する成長率を記載

3 継続事業からの当期純利益ベースで算出した数値

4 1株当たり利益（Earnings Per Share）

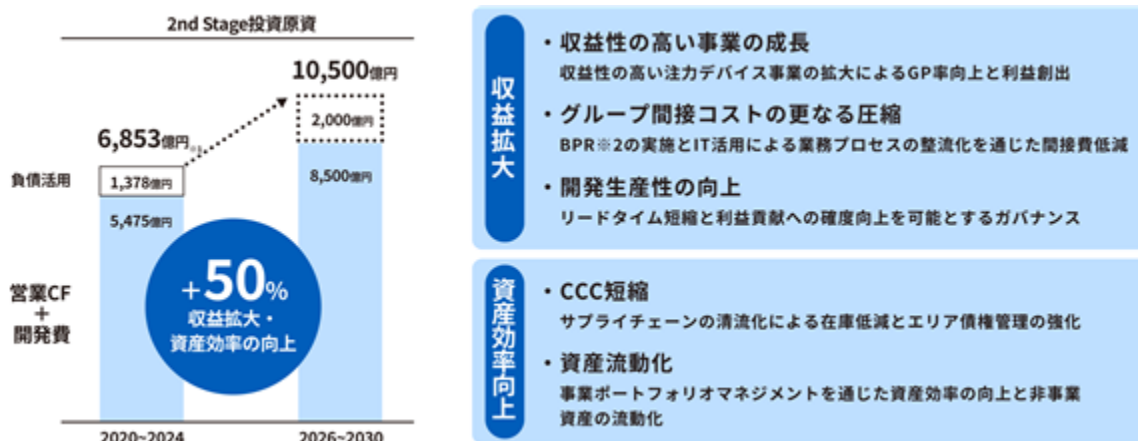
<事業セグメント別ガイダンス>

セグメント	2025年度 実績			2030年度 挑戦的目標	
	売上高	営業利益	営業利益率	CAGR	営業利益率
制御機器事業 （IAB）	4,095億円	428億円	10.4%	+6.0%	16%
ヘルスケア事業 （HCB）	1,453億円	154億円	10.6%	+4.0%	14%
社会システム事業 （SSB）	1,443億円	197億円	13.7%	+9.0%	14%
データソリューション事業 （DSB）	512億円	36億円	7.1%	+23.0%	18%

成長実現に向けた施策～キャッシュ創出力の強化～

SF 2nd Stageでは、当社グループを再び成長軌道に乗せるための積極的な投資の原資として、2026年度から2030年度の5年間累計で10,500億円のキャッシュ創出を目標に、収益拡大と資産効率向上の両面から施策を推進します。収益拡大に向けては、高収益なコア事業の成長を軸に、地域統括本社の発展的解消などによるグループ間接コストの削減や開発生産性の向上に取り組みます。資産効率の向上においては、事業ポートフォリオの継続的な見直しに加え、サプライチェーンの最適化による在庫圧縮や、取引先と連携したサプライヤー・ファイナンスの導入を通じて、運転資本の効率化を図ります。これらの取組みにより、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの短縮による資金循環の効率化を実現し、キャッシュ・フロー創出力のさらなる向上を目指します。

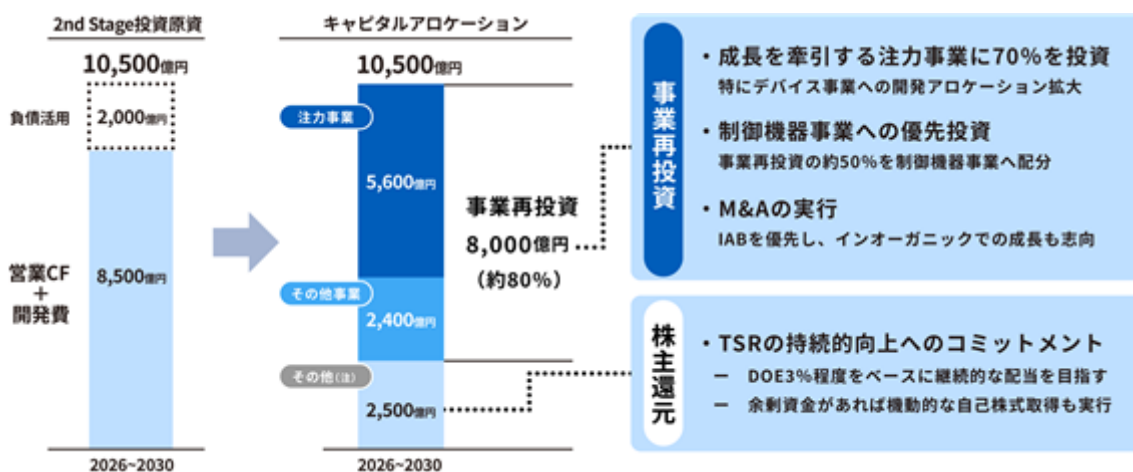
<キャッシュ創出力の強化>



SF 2nd Stageにおけるキャピタルアロケーションの考え方

当社は、2030年に向けた経営戦略の中核としてポートフォリオマネジメントを位置付け、制御機器事業を軸に競争力の強化と持続的成長の実現を目指しております。ポートフォリオ改革の一環として実施した電子部品事業の株式譲渡やキャッシュ創出力強化の取組みによって、獲得した投資原資は成長を牽引する注力事業に重点的に配分します。また、資本効率の向上も重要課題と認識しており、自己株式の取得については、株価水準、財務健全性及び成長投資機会等を総合的に勘案し、機動的に判断してまいります。

<SF 2nd Stageにおけるキャピタルアロケーション>



(注) 本社等の設備投資、必要手元資金への充当、社債・借入返済、株主還元等

当社グループの経営成績の実績及び見通し

<2025年度実績>

当社は、2026年3月30日にDMB（電子部品事業）の会社分割（吸収分割）及び承継会社の株式譲渡（子会社等の異動）を行うことを当社取締役会で決議したことに伴い、当連結会計年度から当事業を非継続事業に分類しています。このため、当社グループの経営成績等の開示数値については、売上高、売上総利益、営業利益、継続事業からの税引前当期純利益については、非継続事業を除外した数値を開示しています。

当期（2026年3月期）における当社グループの業績は、前期比で、増収増益となりました。売上高は、制御機器事業において生成AI関連などで堅調に推移する需要を着実に捉えたことに加え、他の事業も順調に推移したことで、前期比で増加しました。

営業利益は、原材料価格の高騰、物流コストの上昇、米国関税政策の影響などによる売上総利益率が低下したほか、2025年11月7日に発表した2030年度までの中期ロードマップ「SF 2nd Stage」の実現に向けた成長投資の実施があったものの、売上拡大および業績状況に応じた固定費コントロールを行った結果、前期比で増加しました。

継続事業からの税引前当期純利益および当社株主に帰属する当期純利益は、人員数・能力の最適化に伴う一時的費用を計上した前期に比べ、大きく増加しました。

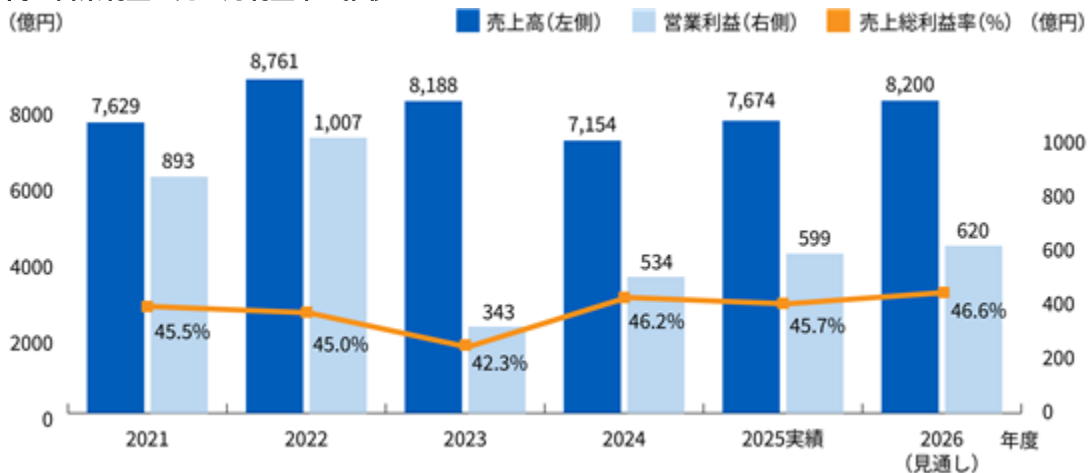
<2026年度見通し>

当社グループにおける次期（2027年3月期）の事業環境は、制御機器事業において、生成AI関連需要を背景に、半導体関連や二次電池領域での設備投資は年間を通して好調に推移すると見えています。ヘルスケア事業や社会システム事業においても事業環境は堅調に推移すると見込みます。

一方で、足元では中東情勢の動向次第で世界経済が大きな影響を受ける可能性もあり、不確実性の高い状況にあります。引き続き、今後の動向を注視してまいります。

なお、当社グループは、2027年3月期第1四半期より国際財務報告基準（IFRS）を任意適用するため、2026年度の見通しはIFRSに基づき作成しています。

<売上高・営業利益・売上総利益率の推移>



- (注) 1 DMB（電子部品事業）を非継続事業に分類したことに伴い、2024年度及び2025年度の売上高、売上総利益率、営業利益については非継続事業を除いた継続事業の金額に組替えを行っています
2 当社グループでは2026年度より国際財務報告基準（IFRS）を任意適用するため、2026年度はIFRS基準で作成した数値を表示しています。

<2026年度の経営方針と重点取組み>

次期は、「Trusted Growth ~GEMBA DX企業への転換に向けた顧客との信頼関係のさらなる深化~」を全社方針とし、注力13事業の成長に向けた計画を完遂するためのアクションを着実に遂行します。

<財務目標>

指標	2024年度 実績 米国会計基準	2025年度 実績 米国会計基準	2026年度 計画 IFRS
売上高	7,154億円	7,674億円	8,200億円
営業利益	534億円	599億円	620億円
自己資本利益率 (ROE)	2.2%	4.7%	5.5%程度
投下資本利益率 (ROIC)	1.9%	3.9%	4.0%程度
1株当たり利益 (EPS)	86.83	187.98	228.86

(注) 上記数値は非継続事業を除外して算出しています
また、ROE、ROIC、EPSの各数値は継続事業からの当期純利益ベースで算出しています

<非財務目標>

	非財務目標	FY26目標	FY30目標
1	事業を通じた社会的課題の解決	① Customer Base Map 占有数拡大率 ② 血圧計販売台数 ③ OMRON connectとPep Upの連携ID数 ④ 蓄電システム出荷台数	① FY25比 114% ② 2,694万台 (FY25比105%) ③ FY24比 800% ④ 54,200台 (FY25比109%)
2	ソーシャルニーズ創造力の最大化	・インキュベーションフェーズの4事業を含むデータサービス事業の全社に占める売上構成比率	11% (FY25比+2%)
3	人財の可能性を引き出し成長を加速	・社員エンゲージメント (VOICEエンゲージメント指標)	グローバル 68 (FY25比+1p)
4	レジリエントなサプライチェーン構築	・主要製品の調達・生産の複線化推進	15% (FY25比+5%)
5	脱炭素・循環経済の実現による環境負荷の低減	【脱炭素】 ・Scope1・2削減量 (1.5℃水準) ・Scope3 (カテゴリ1・11) 削減量 (ワエルビロウ 2℃水準) 【循環経済】 ・資源循環モデルの拡大・拡充	【脱炭素】 ・GHG排出量削減 *1,2 ・Scope1・2: FY16比▲33% ・Scope3: - 【循環経済】 ・事業特性に基づく取組みを推進 ・グローバル生産拠点 (20拠点) でゼロエミッション維持
6	バリューチェーンにおける人権の尊重	・オムロンにおける顕著な人権課題ごとに、UNGPに沿った人権デューデリジェンスを実施 ・救済メカニズムの整備	【脱炭素】 ・GHG排出量削減 *1,2 ・Scope1・2: FY16比▲68% ・Scope3: FY16比▲35% 【循環経済】 ・資源循環モデルの拡大・拡充完了 ・グローバル全生産拠点でゼロエミッション達成
		各人権課題に対する人権デューデリジェンスの継続実施 人権救済メカニズムの適正運用の継続	各人権課題に対する人権デューデリジェンスの実施完了 人権救済メカニズムの適正運用の継続

開示上の4-6は、取り組むこと自体を目標とする。
*1: 事業ポートフォリオの変更に伴い、対象範囲の見直しを実施
*2: 国際非営利団体「Science Based Targets initiative (SBTi)」の認定後に確定予定

各事業セグメントの実績及び見通し

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

売上高増成比
(2025年度)

53%



注力13事業 **コントローラ** **セーフティ** **汎用センサ** **基盤検査装置** **制御コンポ** **IAデータソリューション**

< 「SF2030」における成長戦略 >

IABでは、事業ビジョン「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」を掲げ、サステナブルな産業への進化に向け、産業の高度化と働く人々の幸せの両立を目指しています。このビジョンの実現に向け、大きく2つの取組みを進めています。それは、私たちのソリューションを支える商品（コンポーネント）の再強化と新たなソリューション創出に向けたパートナーとの協創です。

商品の再強化にあたっては、全社の開発リソースを競争力の高い商品開発に集中的に配分しています。2025年度にはセンサやコントローラなど20機種を計画通りリリースし、2026年度にもリレーなど多くの機種を発売する予定です。加えて、製造技術の進化を実現する制御アプリケーションの強化を業界やお客様にあわせて進めています。「半導体・EV」などの高精度な制御技術が求められる先端技術領域のお客様にむけても、オムロンのエンジニアがお客様の現場に入り込み、一緒に課題を解決することでアプリケーションを進化させていきます。例えば、半導体大手のNVIDIA社と仮想空間上で機器動作を高精度に再現・検証するデジタルツイン技術の協業を進め、現場の生産性向上に寄与することを目指しています。

新たなソリューションの創出に向けては、現場データによってライン単位、工場単位で「予兆保全」や「不良品を作らないモノづくり」「省エネルギー生産」を解決してきたi-BELTサービスに加え、製造業への高い知見を有するIT企業のコグニザント社との戦略的パートナーシップにより新たなIT-OTソリューションを創出し、今後の成長の柱としていきます。オムロンはコンポーネントの幅広い品揃えと新たなソリューションでお客様の課題を解決し、持続可能な社会を支えるモノづくりの高度化に貢献していきます。

< 2025年度の業績と2026年度の見通し >

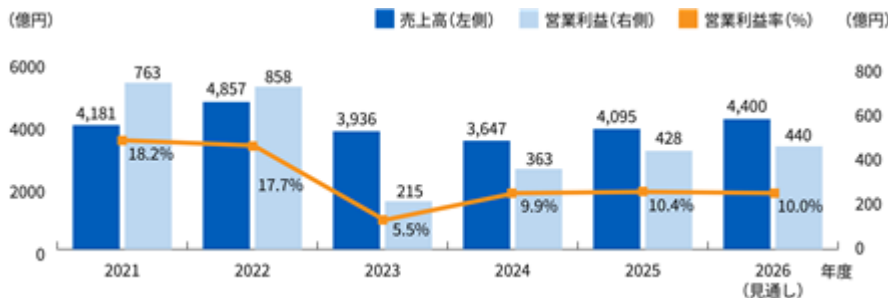
2025年度の業績

売上高の状況	グローバルにおける設備投資需要は、EV関連分野は引き続き停滞したものの、生成AI関連は堅調に推移しました。これらの投資需要を確実に捉えたことに加え、昨年度から継続的に進めている各エリアの顧客ニーズに対応した新商品を計画通りに開発・リリースを行った効果もあり、売上高は前期比で大きく増加しました。
営業利益の状況	将来成長に向けた先行投資を実行したことに加え、部材価格や物流コストの上昇などの影響があったものの、売上高が大きく増加したことにより、営業利益は前期を大きく上回りました。

2026年度の見通し

売上高の見通し	生成AI関連の力強い需要を背景に、半導体関連の設備投資はグローバルで堅調に推移すると見込みます。また、電気自動車（EV）や二次電池業界においても、停滞していた設備投資が緩やかに回復すると見込みます。また、顧客ニーズに対応した新商品のリリースも予定しており、次期の売上高は当期比で増加を見込みます。
営業利益の見通し	将来の事業成長に向けた投資を売上高の増加に加え、固定費の効率的な運用や生産性向上を図ることで、次期の営業利益は当期比での増加を見込みます。

< 売上高・営業利益・営業利益率の推移 >



< 非財務目標KPIの進捗 >



(注) 1 経営管理区分の見直しにより、2022年度よりIABの一部をDMBに含めて開示しています。これに伴い2021年度を新管理区分に組み替えて表示しています。
2 当社グループでは2026年度より国際財務報告基準（IFRS）を任意適用するため、2026年度はIFRS基準で作成した数値を表示しています。
3 DMB（電子部品事業）を非継続事業に分類したことに伴い、2024年度及び2025年度の数値については、当該区分で再算出した数値で記載しています。

ヘルスケア事業

HCB |ヘルスケアビジネス

売上高構成比
(2025年度)

19%



注力13事業

血圧計

家庭用心電

デジタルヘルス

<「SF2030」における成長戦略>

革新的なデバイスの創出

50年以上にわたり蓄積してきた圧脈波(*)に関する深い知見とAIを活用して、血圧を測定するだけで「心房細動」の可能性を検知することができるオムロン独自の次世代アルゴリズム「Intelligence AFib」を搭載した血圧計を2024年に欧州と米国、中国で、2025年に日本と東南アジア、中南米で発売しました。これは、血圧測定時に取得できる圧脈波データを解析し、心房細動の可能性を判別する今までにない技術です。中国では、主要薬局チェーンと連携し、店舗に「心房細動リスクスクリーニングエリア」を設けるなど、この技術の価値をより多くのお客様に体験していただく機会を増やしています。脳梗塞の原因のひとつである心房細動の早期発見・早期治療につながる取組みを、グローバルに展開していきます。

* 心臓が拍動し血液が動脈内を流れる際に、血管内壁にかかる圧力

デジタルヘルス事業の加速

2016年に日本でリリースを開始したスマートフォンの健康管理アプリ「OMRON connect」（オムロンコネク）は、現在130を超える国や地域で累計1,500万以上ダウンロードされています。「OMRON connect」には血圧計などのデバイスで測定された数値が日々蓄積されています。これらの血圧データと、JMDC社の健診・レセプトデータを組み合わせることで、個人の疾病リスクを予測し、一人ひとりに最適なアドバイスを提供し、生活習慣改善をサポートするための検証が本格的にスタートしています。また、今後は通信機能つきデバイスの普及拡大による会員基盤の強化に加えて、専門家監修による個人向け健康管理プログラム医療との連携、さらに自社以外のサービスとの連携を拡大していきます。

これらの取組みにより、革新的な予防医療の仕組みを社会に実装し、世界中の人々の健康寿命の延伸に貢献していきます。

<2025年度の業績と2026年度の見通し>

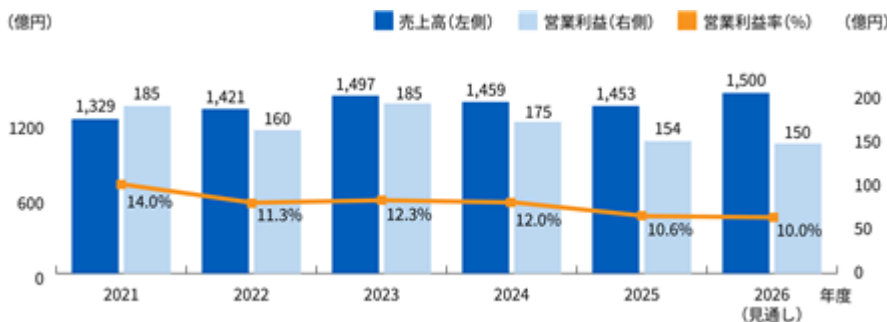
2025年度の業績

売上高の状況	主力製品である血圧計市場において、中国を除くエリアでは堅調に推移しました。中国では、消費低迷の影響を受けつつも新商品を投入したことなどにより、第2四半期（2025年7月～9月）以降、継続して前年同期比で増加しました。しかしながら、第1四半期（2025年4月～6月）における減少の影響が大きく、通期の売上高は前期並みの水準となりました。
営業利益の状況	米国関税政策による影響や血圧計のグローバルでの主要価格帯における競争激化がある中、原価低減や固定費構造の見直しに取り組みましたが、営業利益は前期比で大きく減少しました。

2026年度の見通し

売上高の見通し	グローバルでの血圧計需要は堅調に拡大するものの、中国では横ばいに推移すると見込みます。グローバルでオンラインチャネル拡大への対応を進めるとともに、新興国における低価格化の流れの中でも価格競争力のある商品の投入を行い、需要拡大を引き続き捉えてまいります。以上より、次期の売上高は当期比で増加を見込みます。
営業利益の見通し	売上高の増加に加え、収益性向上に向けた経営効率化を推進することで、原材料価格の高騰等の外部環境の変化に対応し、次期の営業利益は当期並みの水準を見込みます。

<売上高・営業利益・営業利益率の推移>



<非財務目標KPIの進捗>



(注) 当社グループでは2026年度より国際財務報告基準（IFRS）を任意適用するため、2026年度はIFRS基準で作成した数値を表示しています。

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

売上高増成比
(2025年度)

19%



注力13事業

蓄電システム

M&S

<「SF2030」における成長戦略>

SF2030におけるSSBのビジョンは「Design Next Social Structure ~ソーシャルオートメーションで、人と社会を有機的につなげ“ソーシャルグッド”を生み出す~」です。これには、顧客起点でお客様のニーズに応え、世の中の課題を見つめ、「次世代の社会システム」をデザインし続けるという意志を込めています。事業成長に向けた取組みとして、市場が堅調に成長する「エネルギー」と「マネジメント・サービス(M&S)」をSSBの中長期的な成長事業として注力し、新たなソリューション提供を加速させていきます。

エネルギーソリューション

エネルギーソリューションでは、蓄電システムのトップシェアの維持に加え、高品質な新商品の投入等により付加価値の向上や新たなサービスビジネスの拡大により、市場成長を上回る事業成長を目指します。具体的には、蓄電システムの商品ラインナップ拡大に加え、日常生活における電力の使用パターンに応じて太陽光発電量と消費電力量の変動をAIで最適に制御するサービスなどと掛け合わせた提供を進めます。

M&S

M&Sでは、全国に有する保守拠点を活かした迅速・均質なサービス提供や、顧客の導入する機器メーカーに拘らないマルチベンダー対応に加え、多拠点をもつお客様の各拠点での機器の稼働状況や在庫管理、顧客行動など様々なデータを収集し、店舗運営にとどまらず事業運営全体での課題解決に向けて取り組むことで事業拡大を目指します。SSBは、事業成長の基盤を確立しながら、再生可能エネルギーの普及・効率的運用と社会のインフラ持続性に貢献し、次世代の社会システムをデザインし続けることで、“ソーシャルグッド”による笑顔溢れる未来の実現を目指します。

<2025年度の業績と2026年度の見通し>

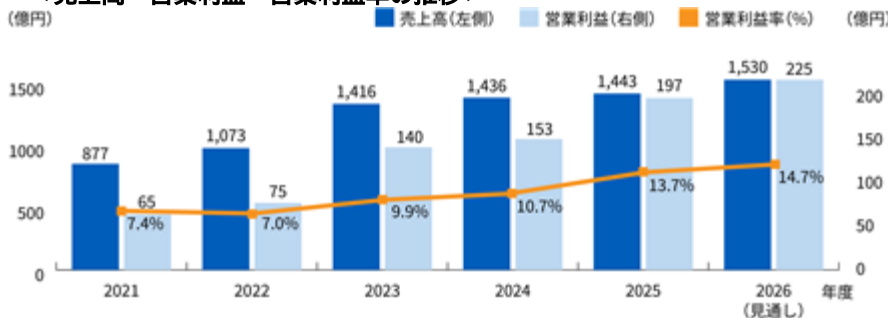
2025年度の業績

売上高の状況	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組み加速による投資継続を受け、蓄電システムなどが堅調に推移しました。また、駅務システム事業についても、旅客者数の回復などを背景に、設備投資需要が安定して推移しました。これらの結果、売上高は前期比で増加しました。
営業利益の状況	売上高が堅調に推移したことに加え、製造原価のコストダウンや価格適正化に取り組んだ効果により営業利益は前期比で大きく増加しました。

2026年度の見通し

売上高の見通し	エネルギーソリューション事業においては、エネルギー価格の高騰や、カーボンニュートラルに向けた取組みが続いており、引き続き投資は堅調に推移すると見込みます。また、駅務システム事業では、顧客の設備投資が引き続き堅調であると想定しております。以上より、売上高は当期比で増加を見込みます。
営業利益の見通し	売上高の増加や生産性向上により、次期の営業利益は当期比で増加を見込みます。

<売上高・営業利益・営業利益率の推移>



<非財務目標KPIの進捗>



(注) 1 当社グループ内の経営管理体制変更により、従来SSBに計上していたオムロンデジタル株式会社の業績を本社機能部門としたことに伴い、2025年度および2024年度のセグメント情報を新管理区分に組替えて記載しています。
2 当社グループでは2026年度より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用するため、2026年度はIFRS基準で作成した数値を表示しています。

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
(2025年度)

7%



注力13事業 データヘルス (JMDC含む) M&S コーポレートヘルス IAデータソリューション

<「SF2030」における成長戦略>

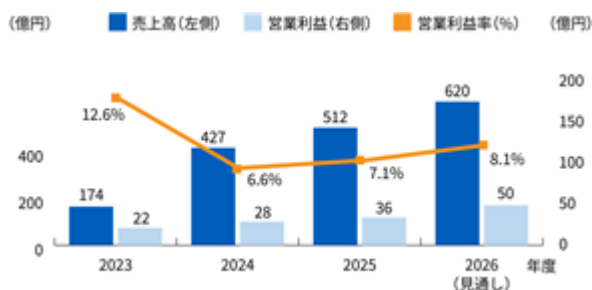
データソリューション事業本部 (DSB) は、オムロングループのビジネスモデルを、モノ (製品) 単体の製造販売モデルからモノ+サービスのソリューションモデルへ進化させる中核的な役割を担います。長年にわたり、制御機器事業・ヘルスケア事業・社会システム事業で提供してきた各種製品から得られる現場データを活用して、顧客の課題解決をオムロンのサービス価値として提供します。

その成長を牽引するのは、JMDC事業の拡大と、DSBが注力する3つのデータサービス事業 (データヘルス、コーポレートヘルス、マネジメント・サービス (M&S)) です。データヘルス事業では、JMDCが持つ医療データとオムロンが持つバイタルデータを活用し、個人の疾患リスク可視化と行動変容の促進を通じて、予防医療の実現と市場拡大を図ります。コーポレートヘルス事業では、従業員の健康データを基盤に、組織・個人の課題を経営視点で可視化し、健康経営支援サービスを展開します。M&S事業では、現場データを活用したアクセスメントとデータソリューションにより、顧客の業務プロセスの高度化を支援し、顧客の売上成長および収益性向上に資するサービスを提供します。オムロングループ全体では、制御機器事業 (IAB) で推進するIAデータソリューション事業やヘルスケア事業 (HCB) で推進するデジタルヘルス事業を加えた注力データサービス事業群で、2027年度データサービス事業売上高1,000億円超を目指します。

<2025年度の業績と2026年度の見通し>

2025年度の業績	
売上高の状況	JMDC社における健康情報プラットフォーム「Pep Up」(ペップアップ)の発行ID数が引き続き拡大しました。健康保険組合や医療機関に由来した匿名加工データを活用する製薬企業および保険会社などの取引額も引き続き増加しました。これらの結果、売上高は前期比で大きく増加しました。
営業利益の状況	データサービス事業創出に向けた投資を着実に実施する一方で、JMDC社の営業利益が堅調に推移したことにより、前期比で大きく増加しました。
2026年度の見通し	
売上高の見通し	JMDC社の事業において、製薬企業中心に医療データ利活用の動きが引き続き拡大すると見込んでいます。また個人の健康、予防意識の高まりを受け、保険者、生活者向けサービスの需要も拡大が続くと見えています。以上より、次期の売上高は当期比で増加を見込みます。
営業利益の見通し	売上高増加に伴い、次期の営業利益は当期比で増加を見込みます。

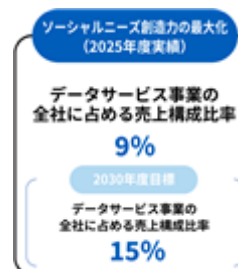
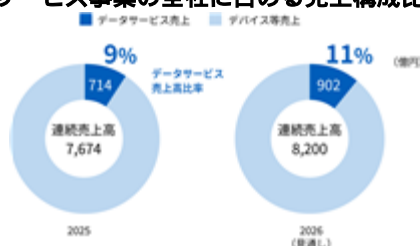
<売上高・営業利益・営業利益率の推移>



<非財務目標KPIの進捗>



<データサービス事業の全社に占める売上構成比率>



(注)1 当社グループでは2026年度より国際財務報告基準 (IFRS) を任意適用するため、2026年度はIFRS基準で作成した数値を表示しています。

2 データサービス事業の売上は、DSBセグメントで行う事業の売上に加え、DSBセグメント事業以外が行う、現場データを活用して顧客の課題を解決するサービス事業の売上も合算して表示しています。

(2) 財政状態、キャッシュ・フローの状況・分析・検討

財政状態

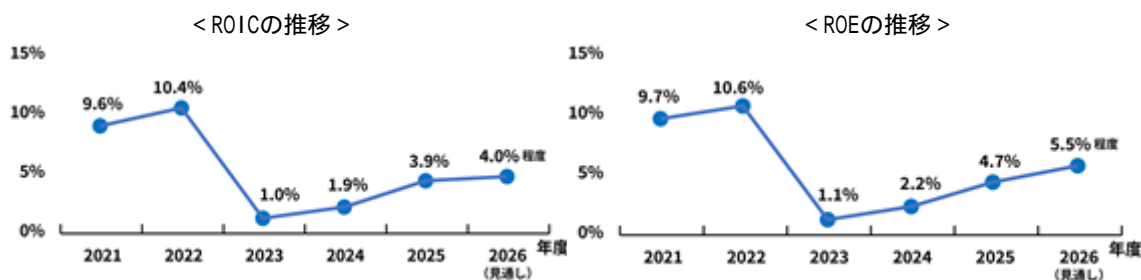
当期末の資産の部は、現金及び現金同等物の増加や株価上昇等による年金資産増加を背景とした前払年金費用の増加により、前連結会計年度末に比べ1,538億円増加の15,163億円となりました。負債の部は、事業運営資金確保のための短期債務の増加により、前連結会計年度末に比べ877億円増加の5,157億円となりました。純資産の部は、為替換算調整額や退職年金債務調整額の増加などにより、前連結会計年度末に比べ661億円増加し10,006億円となりました。株主資本比率は55.1%と強固な財務基盤を維持しています。なお、資産の部・負債の部の合計額には、DMB（非継続事業）に関連する流動資産及び流動負債を、それぞれ1,272億円、406億円含んでいます。

資金流動性については、当期末現在の手元現預金を1,665億円保有していることに加えて、金融機関との間で700億円のコミットメントラインを契約しており、高い水準を維持しています。また、今後の成長投資資金の確保に備え、格付機関から長期発行体格付として高格付を維持するとともに、グローバルで金融機関との良好な関係を維持することで、資金調達力を確保してまいります。

< 2026年3月末の連結貸借対照表の概要 >

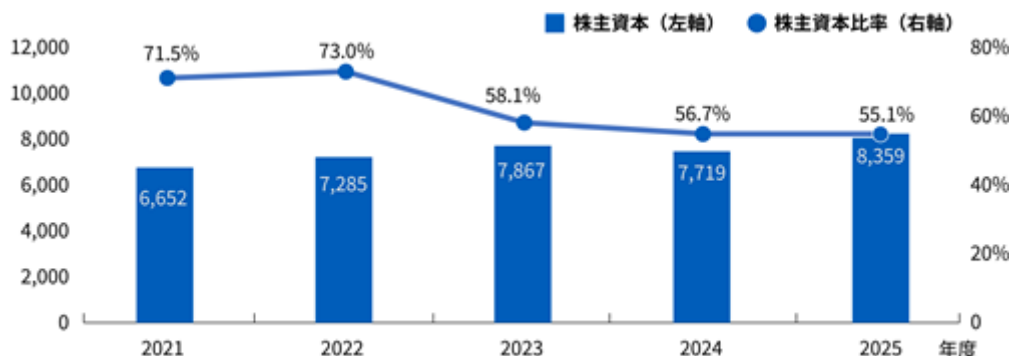
	2025年3月末	2026年3月末	増減
資産合計（資産の部合計）	13,625億円	15,163億円	+1,538億円
負債の部合計	4,280億円	5,157億円	+877億円
株主資本	7,719億円	8,359億円	+640億円
非支配持分	1,625億円	1,647億円	+21億円
純資産の部合計	9,344億円	10,006億円	+661億円
負債及び純資産合計	13,625億円	15,163億円	+1,538億円

なお、当期（2025年度）のROE（自己資本利益率）、ROIC（投下資本利益率）は、前期より改善しましたが、依然として当社グループの資本コスト（当社推定値8%）を大きく下回る水準となりました。さらなる企業価値向上のためには、蓄積されたキャッシュと今後生み出すキャッシュを既存事業の強化と新たな成長機会に再投資し、成長を加速することが必要と認識しています。引き続き、経営資本の適正配分により、将来キャッシュ・フローの創出能力と資本効率を高めて企業価値向上を実現してまいります。



(注) ROIC及びROEの2024年度、2025年度および2026年度の数値は、継続事業からの当期純利益をベースに算出しています。

< 株主資本、株主資本比率 >



キャッシュ・フローの状況

キャピタルアロケーションの方針

当社グループにおける株主還元方針を含めたキャピタルアロケーションポリシーは、以下のとおりです。

<キャッシュアロケーションポリシー>

- () 中長期視点で新たな価値を創造するため、事業投資に軸足を置いた資源配分を実行します。持続的な成長を支える注力事業への投資を最優先し、特に最注力ドメインである制御機器事業領域への投資を強化します。
- () そのうえで、安定的・継続的な配当に加え、当社グループの将来の資金需要、業績水準、株価水準、財務状況などを総合的に勘案し、自己株式の取得を機動的に実施します。
- () 投資や株主還元の原因は、内部留保や持続的に創出する営業キャッシュ・フローを基本としつつ、M&Aの実行においては外部資金調達も積極的に活用します。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確保に努めます。

当社グループの株主還元方針については、「第4 提出会社の状況 3 配当政策」に記載しています

2025年度のキャッシュ・フローの状況

営業活動によるキャッシュ・フローは、当期純利益の増加などにより、609億円の収入（前期比51億円の収入増）となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、資本的支出などにより701億円の支出（前期比222億円の支出増）となりました。なお、営業活動によるキャッシュ・フローに投資活動によるキャッシュ・フローを加えたフリーキャッシュ・フローは92億円の支出（前期比170億円の支出増）となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、短期債務の増加などにより324億円の収入（前期比370億円の収入増）となりました。

以上の結果、継続事業に係る当期末における現金及び現金同等物残高は、前期末から346億円増加し、1,665億円となりました。

<2025年度のキャッシュ・フローの概要>

	2024年度	2025年度	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	558億円	609億円	+ 51億円
投資活動によるキャッシュ・フロー	479億円	701億円	222億円
フリーキャッシュ・フロー	79億円	92億円	170億円
財務活動によるキャッシュ・フロー	46億円	324億円	+ 370億円

資本政策の基本的な考え方

当社グループは、成長投資の実行と安定的な事業運営を行うため、資本効率を高めつつ、事業運営に必要な流動性と多様な調達手段を確保することを基本としています。SF 2nd Stageにおける、資金調達を含む資本政策の基本的な考え方は以下の通りです。

- () 株主価値を維持・向上するため、売上高成長率、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）成長率の目標水準を考慮した経営を行います。また、株主総利回り（TSR）の継続的な向上を実現するため、中長期視点で企業価値向上に繋がる成長投資に優先的に配分し、株主還元は安定的・継続的な配当を基本方針とします。なお、有望な投資機会が限定的な場合は、株価水準・財務健全性等を含めて総合的に勘案し、余剰資金を用いた機動的な自己株式の取得に充当します。
- () 有望な投資機会に対しては財務規律を意識しつつ、必要に応じて財務レバレッジを活用するものの、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財務健全性を確保することを前提とします。また、規律ある財務戦略を実現するため、資本・負債バランスを示す純有利子負債資本倍率（Net DER）や収益性を示す利払前税引前減価償却前利益率（EBITDAマージン）等を財務規律上の重要指標と位置づけ、管理しています。
- () 大規模な希薄化や支配権の変動を伴う資本政策を実施する場合は、取締役会で上記目標水準への影響・資金使途や回収計画の合理性・妥当性等を取締役会で十分に審議のうえ決議し、投資家・株主への説明責任を果たします。

< 格付情報 >

本報告書提出時点における格付けについては、株式会社格付投資情報センター（R&I）から以下のとおり取得しております。

	格付	
	長期	短期
格付投資情報センター	A A -	a - 1 +

< 社債情報 >

社債の残高については、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記事項 主な科目の内訳および内容の説明 I 短期債務および長期債務」をご参照ください。

(3) 重要な会計上の見積りおよび当該見積りに用いた仮定

当有価証券報告書に記載する連結財務諸表は、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。連結財務諸表の作成にあたり、期末日現在の資産・負債の金額、偶発的な資産・負債の開示および報告対象期間の収益・費用の金額に影響を与える様々な見積りや仮定を用いており、実際の結果は、これらの見積りと異なる場合があります。長期性資産の減損、のれんおよび非償却性の無形資産の減損、および繰延税金資産の回収可能性等については、事業環境の変化の影響を踏まえて見積りおよび判断を行っています。

詳細については、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等(1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記事項 重要な会計方針の概要 F 会計処理基準」に記載していますが、当社の経営戦略および連結財務諸表に与える影響から重要性があると考えられるものは以下のとおりです。

戦略投資等にかかるのれん等の評価及び繰延税金資産の回収可能性

当社グループは将来に向けた成長力強化の一環として積極的な戦略投資を行っています。

制御機器事業(IAB)においては、モノ作り現場の課題に対して、“i-Automation!”で革新を起こすアプリケーションを強化することを目的として、2015年にモーションコントローラーメーカーであるDelta Tau Systems, Inc. およびロボットメーカーであるAdept Technology, Inc.を、2017年にコードリーダーメーカーであるMicroscan Systems, Inc.をいずれも米国にて取得しました。これら一連の戦略投資に起因して取得したのれんについては、取得した事業が“i-Automation!”戦略と一体となってシナジー効果が創出されることから、シナジー効果の享受が期待される、検査装置事業を除いたIABののれんの報告単位として決定しています。

長期ビジョン「SF2030」ではデータを基軸とした価値創造への収益構造転換が重要になると考えており、その先駆けとして、2022年2月に医療データサービス会社であるJMDC社との資本業務提携のために同社株式を取得したのち、2023年10月には同社株式の追加取得を行い、連結子会社としました。JMDC社の連結子会社化により取得した事業ののれんについては、当社グループの既存ビジネスとJMDC社の協業により、ソリューションビジネスを推進するために2023年12月21日付で設立したデータソリューション事業本部(DSB)を報告単位として決定しています。

ヘルスケア事業(HCB)においては、脳・心血管疾患の重症化を防ぎ、治療をサポートする事業での協業を目的として、米国を中心に心疾患の診断と治療の支援サービスおよび商品を提供するAliveCor, Inc.へ2020年2月に出資を行いました。当年度末連結貸借対照表において、関連会社に対する投資および貸付金には、同社投資時識別した持分法によるのれん相当額が含まれています。

また、当年度末連結財務諸表には、当社にかかる繰延税金資産(繰延税金負債相殺前)が42,681百万円含まれています。繰延税金資産の残高は、2023年度の業績の急速な悪化に加え、2024年度から実施した構造改革「NEXT 2025」に関連する費用の計上や研究開発投資の継続的に実施した影響などにより前年度期末時点から増加しています。

・のれん評価

当社グループは、のれんの評価について、のれんの償却は行わず、少なくとも年に1回又は減損の兆候が識別された場合に減損テストを実施しています。

IABののれんの減損テストの実施に当たっては、当該報告単位の公正価値をディスカウント・キャッシュ・フロー法により算出した評価額と対応する帳簿価額を比較して行っています。

DSBののれんは、市場価格にコントロールプレミアムを加味した市場株価法による評価額と、経営者により承認された事業計画を基礎とし、事業計画予測期間以降は、類似する上場企業の財務諸表から算定したマルチプルを用いて算出した将来キャッシュ・フローの見積り額の現在価値に割り引いて算出しています。

これらの減損テストの実施に使用する事業計画の策定には、マクロ経済状況、市場成長率、利益率、設備計画等の仮定を用いており、事業計画予測期間以後のキャッシュ・フローは、各事業の所在国のインフレ率で永続的に成長する仮定や、類似企業の公開市場での評価を参考にしており、多くの重要な見積りを含んでいます。

加重平均資本コストは、リスクフリーレート、所在国の経済や市場の状況を反映させるためのリスクプレミアム、インフレ率、負債コスト、類似企業の決定、類似企業に対してプレミアムもしくはディスカウントが適用されるべきかの決定等、多くの見積りを使用して算出しています。

当年度の減損判定においては、のれんを持つすべての報告単位の公正価値が帳簿価額を超過していたため、のれんの減損損失は認識しておりません。

各オペレーティングセグメントの当期末連結貸借対照表におけるのれん残高および減損テストの方法は「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等(1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記事項 主な科目の内訳および内容の説明 G のれんおよびその他の無形資産」に記載しています。

・ 関連会社に対する投資の評価

当年度末連結貸借対照表に計上されている関連会社に対する投資および貸付金には、HCBのAliveCor, Inc.に対する持分法による投資8,682百万円が含まれており、純資産に対する当社の持分相当額を上回る9,118百万円は、主に持分法適用開始時に識別したのれん相当額によるものです。

当社は、関連会社に対する投資について、投資先の超過収益力に基づく公正価値評価を行い、その価値の下落が一時的とは認められない場合には、持分の簿価が当該関連会社の公正価値の当社持分を超過した分について持分法損失を認識しています。同社についてはスタートアップ企業であるため将来事業計画の達成可能性の不確実性やのれん相当額の重要性を鑑み当該公正価値をのれんの評価と同じ方法で算出した結果、公正価値が投資簿価を上回ることから、評価損失の計上は不要と判断しています。

・ 繰延税金資産の評価

当年度末連結財務諸表に計上されている繰延税金資産は、将来それらを利用できる課税所得が稼得される可能性が高い範囲内で認識しており、将来の課税所得の見込みには多くの重要な見積もりを含んでいます。繰延税金資産の評価は、財政状態計算書日時点で適用されている税制や税率にもとづいており、また、当社グループの財務諸表及び税務申告書で認識されている事象に関して将来に起こり得る税務上の結果についてのマネジメントの判断と最善の見積り、様々な税務戦略を実行する能力、一定の場合においての将来の結果に関する予測、事業計画及びその他の見込みを反映しています。当年度の回収可能性の評価においては、期末日時点の繰延税金資産の残高を利用できる十分な将来の課税所得の稼得を見込んでいます。

(4) 生産、受注および販売の実績

当年度におけるセグメントごとの販売実績は、「(1) 事業環境、経営成績等の状況・分析・検討」に記載のとおりです。なお、当社グループの生産・販売品目は広範囲かつ多種多様であり、同種の製品であっても、その容量、構造、形式等は必ずしも一様ではなく、また受注生産形態をとらない製品も多く、セグメントごとに生産規模および受注規模を金額で示すことはしていません。

(5) 経営成績に重要な影響を与える要因について

経営成績に重要な影響を与える要因については、「第2 事業の状況 3 事業等のリスク」に記載しています。

5【重要な契約等】

(1) 株式会社JMDCとの資本業務提携契約

当社は、2023年9月8日開催の取締役会決議に基づき、同日付で、株式会社JMDC（以下、JMDC社）と資本業務提携契約の変更契約を以下のとおり締結いたしました。

オムロン株式会社（以下、オムロン）は、JMDC社株式を追加取得し、更なる社会的課題の解決と事業価値の拡大のためにJMDC社との間の資本業務提携関係を強化することを目的として、JMDC社との間で、2023年9月8日付で、本資本業務提携変更契約を締結いたしました。本資本業務提携変更契約の概要等（2022年2月22日付資本業務提携契約のうち本資本業務提携変更契約により変更されていない規定の概要等を含みます。）は、以下のとおりです。

本資本業務提携に基づく業務提携の領域

- ()ヘルスデータプラットフォームの強化
 - ・オムロングループ保有データのJMDC社グループへの連携によるヘルスデータプラットフォームの構築
 - ・データ収集のためのJMDC社グループのプロダクト・サービスの販売協力
- ()予防ソリューションの開発
 - ・1次～3次予防や介護予防領域における生活者・患者への行動変容サービスや医療事業者の治療・指導支援サービスの共同開発と社会実装を含む、デバイスとデータを駆使した画期的な予防ソリューションの開発
 - ・オムロングループによる保険者向けのデバイスの開発とJMDC社グループへの供給
- ()JMDC社グループの海外事業展開の加速
 - ・海外でのJMDC社グループのプロダクト・サービスの販売協力
 - ・JMDC社グループによるオムロングループの海外拠点の活用
- ()デバイス・サービスのクロスセル
 - ・パーソナル・ヘルス・レコードとデバイスを連携したソリューションの医療機関、保険者、自治体、企業等への展開
 - ・オムロングループとJMDC社グループの製品・サービス・ソリューションに関する相互取引
- ()オムロングループのデータソリューション事業の開発と社会実装
 - ・インダストリアルオートメーション並びにソーシャルソリューション領域における協業テーマの設置・推進
 - ・オムロングループに対するJMDCグループからの人材派遣や、オムロングループによるJMDC社グループへの業務委託

両社間の従業員の出向

オムロン及びJMDC社は、本資本業務提携変更契約において、本資本業務提携を円滑に推進することを目的として、オムロンの従業員のJMDC社への出向及びJMDC社の従業員のオムロンへの出向（それぞれ複数名を想定する。）の受入れについて、相手方から提案があった場合には、相手方と誠実に協議することを確認する旨、当該出向の時期や処遇の詳細（人数や人選を含む。）については、従業員の意向を踏まえて、協議の上、決定する旨を合意しております。

役員の派遣

オムロン及びJMDC社は、2022年2月22日付資本業務提携契約において、オムロンは、JMDC社の指名・報酬委員会に対し、JMDC社の業務執行取締役でない取締役候補者（以下「オムロン指名取締役」といいます。）1名を推薦することができ、JMDC社の指名・報酬委員会は、オムロン指名取締役を取締役候補者として指名することについて合意しております。

株式等の発行又は処分

オムロン及びJMDC社は、本資本業務提携変更契約において、JMDC社が自らの裁量において、資金調達、M&A等に伴い株式等（株式、新株予約権、新株予約権付社債及びその他の株式を取得できる権利の総称を意味します。以下本項において同じです。）を発行又は処分することができる旨、及び、JMDC社はかかる株式等の発行又は処分により(i)オムロンの連結子会社でなくなる場合又は(ii)10%以上の希釈化が生じる場合には、(i)の場合)オムロンがJMDC社を連結子会社とし、又は(ii)の場合)ii)に示す希釈化を回復するために必要な範囲でJMDC社の株式等を追加取得する機会（その内容はJMDC社が合理的に判断する）を事前又は事後（但し、JMDC社は募集株式の発行又は処分の公表の遅くとも1か月前までにオムロンに通知等する）にオムロンに提供する（但し、オムロンがJMDC社の株式を売却その他の処分を行った場合には、機会提供に関する規定の効力は消滅する）旨を合意しております。

JMDC社株式の取扱い

オムロン及びJMDC社は、2022年2月22日付資本業務提携契約において、オムロンは、JMDC社の株式等の追加取得を行う場合には、当該追加取得についての最終決定予定日の1ヶ月前までに、JMDC社に書面で通知する旨、並びに、オムロンは、その保有するJMDC社株式の処分を希望する場合（当該処分の対象となる株式に係る議決権割合が5%超であるものに限る。）には、当該処分についての最終決定予定日の3ヶ月前までに、JMDC社に書面で通知する旨、及び、オムロンは、その保有するJMDC社株式の処分先についてJMDC社から当該通知の受領日から2ヶ月以内に意向が示された場合、経済的に概ね同等のものである限り、かかる意向につき最大限尊重する旨を合意しております。

(2) DMB（電子部品事業）の吸収分割契約および株式譲渡契約の締結

当社は、2026年3月30日開催の取締役会において、当社の子会社であるオムロンデバイス株式会社（以下「本承継会社」）にDMBを吸収分割の方法により承継（以下「本吸収分割」）させること、当社グループ内において海外各国・地域における当社のグループ会社が保有するDMBに関連する株式及び資産等の譲渡を実施すること、及び本承継会社の全株式をThe Carlyle Group（関係会社及びその他の関連事業体を含め、以下「カーライル」）が設立するTCG2601株式会社の完全子会社であるTCG2602株式会社（以下「本SPC」）に譲渡すること（以下「本株式譲渡」）を決定し、同日付で、本承継会社との間で吸収分割契約書を、また、本SPCとの間で株式譲渡契約書をそれぞれ締結いたしました。なお、本株式譲渡実行日は、2026年10月1日の予定です。

本吸収分割及び本株式譲渡の目的

DMBの自律的な事業運営体制の構築を目的として行うものです。

本吸収分割について

()本吸収分割の方式

当社を分割会社とし、本承継会社を承継会社とする吸収分割の方式です。

()本吸収分割に係る割当ての内容

本承継会社は、本吸収分割に際して、本承継会社の普通株式100株を発行し、その全てを当社に割当交付します。

()分割する資産・負債の状況

項目	帳簿価額	項目	帳簿価額
資産	60,196百万円	負債	14,288百万円

(注)上記の数値は2025年3月31日現在のものであり、実際に分割する金額とは異なります。

()本吸収分割後の承継会社の概要

名称	オムロンデバイス株式会社
事業内容	電子部品、及び、電気機械器具の製造及び販売他
資本金	10百万円

本株式譲渡について

本株式譲渡の相手先の概要

名称	TCG2602株式会社 カーライルによって設立
事業内容	1. 会社の株式又は持分を所有することにより、当該会社の事業活動を支配・管理する業務 2. 上記に付帯関連する一切の業務
資本金	25,000円

(3) 株式会社松屋アールアンドディの株式取得

当社子会社であるオムロンヘルスケア株式会社（以下、オムロンヘルスケア）は、2025年12月15日の取締役会において、株式会社松屋アールアンドディ（以下、松屋R&D社）の株券等を金融商品取引法に基づく公開買付け（以下「本公開買付け」）により取得することを決議しました。また、2026年5月18日付の取締役会に代わる書面決議により、本公開買付けの開始を決議し、本公開買付けを2026年5月19日に開始しました。

詳細は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等（1）連結財務諸表 連結財務諸表注記事項 主な科目の内訳および内容の説明 Z 重要な後発事象」に記載のとおりです。

6【研究開発活動】

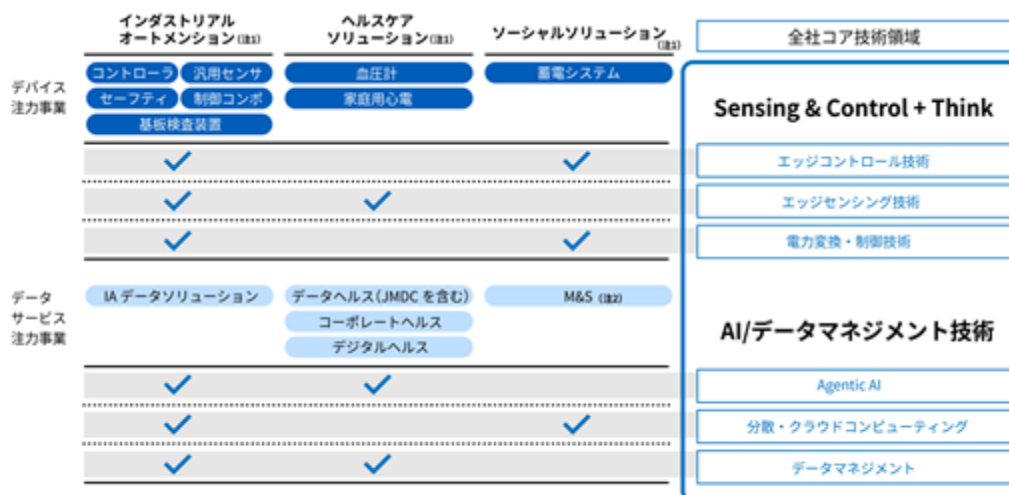
当社グループは、事業を通じた社会的課題の解決による持続的な企業価値の向上を目指しています。そのための中核的な取り組みが研究開発です。研究開発は、顧客価値の創出および事業競争力の強化に直結する重要な経営基盤であり、CTO（最高技術責任者）のもとで推進しています。

(1)2025年度の当社グループの研究開発への取り組み

SF 2nd Stageで注力する全社コア技術領域の特定

当社グループは、SF2030の実現に向けSF 2nd Stageロードマップを策定しました。本ロードマップにおいて当社は、顧客視点に立ち返って目指す将来像と成長シナリオを見つめ直し、個別の事業成果に直結する技術にとどまらず、複数の注力13事業間でシナジーを生み出す全社横断的な技術群を抽出し、中長期的な競争力を支える「全社コア技術領域」として体系化しました。全社コア技術領域は「エッジコントロール技術」「エッジセンシング技術」「電力変換・制御技術」に加え、「Agentic AI」「分散・クラウドコンピューティング」「データマネジメント」の全6領域です。

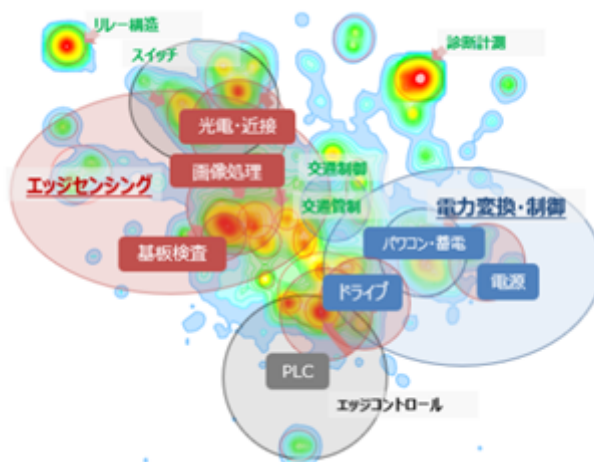
< 全社コア技術領域 >



(注) 1：ドメイン。ヘルスケアドメインにはHCBとDSBの一部事業、ソーシャルソリューションドメインにはSSBとDSBの一部事業含む
2：マネジメントアンドサービスの略称。

全社コア技術領域の特定にあたっては、これまで社会的課題の解決を通じて蓄積してきた、独自の知財・無形資産に関する定量分析を活用しています。全社で52ある事業ユニットを俯瞰的に分析した結果、光電・近接や画像処理などのエッジセンシング（赤色囲み部）やパワコン・蓄電や電源などの電力変換・制御（青色囲み部）などの特定技術領域に全体の5%から10%の特許が集中していること、そしてそれらの技術が単一の事業にとどまらず、複数の事業ユニットにまたがって蓄積されていることが明らかになりました。

< 知財・無形資産の分析例 -オムロン保有特許の技術領域別ヒートマップの活用(注)- >



(注) オムロンの保有特許の技術領域別ヒートマップの活用：VALUENEX株式会社の提供する俯瞰解析ツール「VALUENEX Radar」を用い当社で作成。当社グループの保有特許をテキストマイニングにより分析、類似技術を近い距離となるように配置。集中度が高い領域を赤色、低い領域を青色で表示。全社コア技術領域以外では、リレー構造や診断計測などが単独で高い集中度を見せている。

当社では、顧客と競合の分析に加え、こうした自社分析の結果を踏まえて、CFO、CTOなどのCxO（特定のコーポレート機能の最高責任者）や事業部門との顧客価値の実現に対する議論を重ね、技術経営の根幹となる注力事業へのR&D投資配分方針を決定しています。今後は、事業と技術を連結させ再定義した全社コア技術領域を、研究開発投資、人財配置、知的財産活動を一体的にマネジメントするための「共通軸」として位置づけます。これにより、研究開発が個別最適に陥ることを防ぎ、全社視点での持続的な価値創出を実現していきます。

研究開発体制および研究開発投資

当社グループは、研究開発を中長期的な価値創出の源泉と位置付け、注力事業に紐づく6つの全社コア技術領域を重点的に強化します。当社グループは、R&Dへの投資規模を増やす中で、投資効率を高め、より確度の高い持続的成長を実現するため、注力事業への研究開発投資を2030年度に約60%まで高めます。

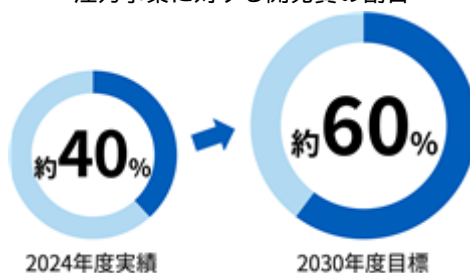
また、SF 2nd Stageにおいて、研究開発活動を事業戦略と一体で機能させるため、全社的な視点で研究開発を統括する体制を構築しました。

その一環として、オムロンの注力事業で顧客に価値を届け、持続的な競争優位を創出・加速する“全社技術戦略”の立案・実行し、事業成長においてイニシアティブを発揮する組織へと、コーポレートR&D部門の役割を進化させ、名称を「技術・知財本部」から「ストラテジックR&D本部」へ変更しました。

ストラテジックR&D本部は、事業と技術を連結した全社技術戦略の推進や先端技術・基盤技術の創出を通じて、オムロンの中長期的な事業競争優位を牽引します。また、注力事業に結び付き、事業価値を生み出す知財活動もさらに強化し、事業と技術の競争力を知財の面からも継続的に強化していきます。

このような研究開発投資方針と体制により、選択と集中を徹底した研究開発マネジメントを行い、開発生産性を高め、研究開発投資による市場成長率を超える顧客価値の創出を実現していきます。

< 注力事業に対する開発費の割合 >



() 全社的な視点で研究開発を統括する主な体制（全社テクノロジーガバナンス委員会）

全社的な視点で開発生産性を高める施策の立案と実装を行うため、研究開発を統括する体制の中核として、ストラテジックR&D本部長を委員長とする全社テクノロジーガバナンス委員会を設置しました。本委員会は、事業戦略と技術戦略を連結させ研究開発テーマ、研究開発投資を全社横断的に統括します。本委員会は、ストラテジックR&D本部長および各事業における技術責任者で構成され、コーポレート部門と事業部門が一体で注力事業および全社コア技術領域に基づき研究開発テーマの優先順位付けを行います。また、研究開発投資の妥当性や進捗状況を確認することで、研究開発活動の実行力と透明性を高め、経営戦略と統合した研究開発の推進を図ります。

SF 2nd Stageの研究開発活動でモニタリングする指標

当社グループは、研究開発活動の成果を客観的かつ継続的に把握し、改善につなげるための指標を設定しています。

() 開発生産性

研究開発活動の成果を総合的に示す指標として、開発生産性を重要な経営指標と位置付けています。SF 2nd Stageでは、2030年度に開発生産性を2024年度比2.5倍とする目標を掲げました。

$$\text{開発生産性} = \text{営業利益} / \text{研究開発費} (\text{注})$$

(注) 投資を実行し、研究開発活動を開始してから製品やサービスとなり、営業利益に貢献するまでにはある程度の期間が必要であるため、その期間を見込み計算している。

また、開発生産性の向上を実効性あるものとするため、研究開発活動の質や構造を把握するための中間指標を設定し、マネジメントに活用しています。これらの指標を通じて、研究テーマの選択集中の度合いや、研究成果が事業および知的財産にどの程度結び付いているかを把握し、研究開発活動の進捗や課題を継続的に確認しています。

() 知財投資効率

知財活動の成果を総合的に評価する指標として、「出願件数」といった活動量ではなく、「事業利益への貢献度」で厳格に測るため、新たに知財投資効率という独自の指標を定義しました。これは、人件費や経費を含む知財への総投資額に対して、特許、ブランド、ノウハウといった無形資産が生み出した事業貢献額（利益に対する寄与度）を示す定量指標です。研究開発部門の開発生産性の向上と深く連動させる形で、2030年までにこの知財投資効率を2024年度比2.5倍に引き上げるといった意欲的な目標を掲げ、知財活動を「利益を生む戦略的投資」へと転換することで、企業価値の最大化に直結させていきます。

研究開発活動における取組状況

注力事業の成長を支える全社コア技術領域の強化による顧客価値の創出を行うため、事業部門と連携し研究成果の創出に取り組んでいます。制御機器事業では、成長牽引に向け、測距センサの高精度化、外観検査のユーザビリティ向上、ファクトリーオートメーション用電源の小型化などの技術開発に取り組みました。また、社会システム事業ではパワーコンディショナーの小型化、ヘルスケア事業では血圧計や心電計の高精度化など注力事業の強みを磨き込む技術開発に取り組みました。特に研究開発と知財活動での主要取り組みは、以下のとおりです。

() パワーエレクトロニクスセンタ開設

パワーエレクトロニクス分野における電力変換・制御技術の研究開発体制の強化を目的にパワーエレクトロニクスセンタを2025年10月に京都桂川事業所に開設しました。同センタでは、基盤技術の研究に加え、商品開発やソリューション創出までを視野に入れた研究開発活動を行っています。これらの活動を通じて創出された技術は、蓄電システムやファクトリーオートメーション用電源など、一つの事業だけでなく複数の事業へ展開しています。

() 両利きの知財活動

知財活動においては、各事業の特性を加味し、独占排他型と共有共鳴型を最適なバランスで実行する「両利きの知財活動」を推進しています。主力であるIAB（制御機器）等のデバイス事業では、競合の参入障壁となる特許網の構築(独占排他型)に注力し、競争優位性の確保や制御思想の保護を図っています。一方、データ活用を主軸とするソリューションビジネスにおいては、顧客の経営課題改善に直結する提供価値の保護とビジネスモデルの優位性確保を目指し、パートナー企業とのエコシステム形成や協創を促す出願(共有共鳴型)を推進するなど、事業ごとの勝ち筋に同期した戦略的な出願活動を実行しています。

() 不確実性への対応

長期的な視点での不確実性を踏まえた技術創出を行うため、技術探索の取り組みを行っています。研究開発における出島組織としての、オムロン サイニックエックス株式会社では研究開発の方向性を「Embodied AI Machines」と設定し、人と機械の新たな関係性や社会実装を見据えた研究活動を継続しています。2025年度も28件の国際学会を中心とした発表を行ったほか、社会実装に向けた展示会への出展や技術検証を実施しました。

(2)事業セグメント別の研究開発活動

セグメントの名称	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
	金額(百万円)
インダストリアルオートメーションビジネス	24,700
ヘルスケアビジネス	7,494
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	6,243
データソリューションビジネス	126
本社他	7,105
合計	45,668

インダストリアルオートメーションビジネス(制御機器事業)

当セグメントは、人を重労働から解放しエネルギー制御と融合させる「人を超える自動化」、機械が人に寄り添い人の可能性を引き出し、人と機械が共に成長する「人と機械の高度協調」、前述の2つのコンセプトを支える、現場の商品や人のナレッジ、そしてデータを繋ぎ、価値ある形に擦り合わせる「デジタルエンジニアリング革新」のモノづくりコンセプトで研究開発に取り組んでいます。

これら3つのコンセプトを基に、デジタルデバイス、環境モビリティ、食品・日用品、医療、物流の5つの業界において、「顧客起点」で価値創造とグローバルの顧客への価値伝達を進めています。従来のモノ視点から、コト視点で俯瞰して顧客課題を捉えるようにシフトし「ソリューション」としての創出・提供に取り組んでいます。6つの全社コア技術領域を含めた様々な先進コア技術やオムロンの幅広いFA商品群を起点にして、機能モジュールやソフトウェア、アプリケーション、サービスを体系的に構成し、各業界の顧客や工程に合わせて提供できるように技術や商品開発を強化しています。また、積極的に特許の出願や活用する取組みも強化しています。

加えて、新規技術獲得には、自社内だけで不足しているものは積極的にグローバルのスタートアップ企業や大学等も含めた産官学でのオープンイノベーションも進めています。

ヘルスケアビジネス(ヘルスケア事業)

当セグメントは、マーケティング部門と研究開発部門が一体となり、パーソナライズ医療の実現に向けて、真のユーザーニーズの把握・創出に努め、一層の開発スピードアップを目指しています。また研究開発部門は、一人ひとりの健康ですやかな生活の実現に向け、脳・心血管疾患の発症ゼロを目指す「循環器事業」、喘息・COPD患者の重症化ゼロを目指す「呼吸器事業」、慢性痛による日常の活動制限ゼロを目指す「ペインマネジメント事業」の3事業領域において新しい価値を提供できる新商品の創出を目指しています。

当期の主な開発テーマとして、循環器事業においては、新たに患者の測定時の負担を大幅に軽減する血圧計の開発を進めており、また疾患の早期発見・治療に繋げることを目的として、血圧、脈拍、脈波、心電計測技術を搭載した心機能低下を捉える革新的な血圧計の開発を引き続き進めています。さらにデータマネジメントを活用した遠隔診療サービスのシステム開発・改善にも取り組んでいます。

呼吸器事業においては、粘性の高い薬液にも対応しながらハンディで利用できるポータルネブライザの開発や、喘息やCOPDの潜在患者をスクリーニングする技術開発にも取り組んでいます。ペインマネジメント事業においては、従来の肩こりや腰痛などのケアに加え、新たにスポーツ後の筋肉疲労をケアする機能、さらには、筋力の維持・強化を目的としたEMS機能を搭載した低周波治療器の開発も進めています。

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（社会システム事業）

当セグメントは、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などのネットワーク保護といった、多岐にわたる端末・システムに対するお客様のニーズに応える商品開発に取り組んでいます。

エネルギーソリューション事業では、再生可能エネルギーへの一層の関心の高まりに応えるため、蓄電システムおよび太陽光発電用パワーコンディショナーを中心に電力変換・制御技術を用いた高効率化や小型軽量化などの技術開発並びに発電した電力の自家消費ニーズに応える商品創出などに継続して取り組んでいます。

モビリティソリューション事業においては駅や道路など、公共の場における利用者の安心・安全・快適に貢献する商品として、AI技術・IoT技術を組み込んだ人や車の動きを検知するセンサー・システムの開発に取り組んでいます。

また、近年、社会課題となっている労働人口減少に対し、社会インフラにおける労働生産性を向上させる技術が求められる中、データマネジメントなどのデータサイエンス分野の技術力強化を進めています。

データソリューションビジネス（データソリューション事業）

当セグメントは人材やテクノロジーに積極的に投資し、医療ビッグデータを活用した新しい取組みやサービス開発にチャレンジし続けます。ヘルスケアデータの収集のためのサービス開発とヘルスケアデータの利活用方法の開発を目的にアカデミアとの連携を含めた研究開発活動を実施しています。また、ディープラーニングを中心とするAIテクノロジーを用いた診断アシストエンジンを日々の読影の中で活用できるようにする診断アシストプラットフォーム「AI-RAD」の開発に取り組んでおります。

第3【設備の状況】

1【設備投資等の概要】

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542億59百万円（前期比7.7%増）となりました。

部門別の設備投資金額は、次のとおりです。

セグメントの名称	金額(百万円)	前期比増減(%)
インダストリアルオートメーションビジネス	9,180	51.6
ヘルスケアビジネス	4,057	21.1
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	6,063	34.3
データソリューションビジネス	2,344	39.4
本社他	24,011	0.2
継続事業計	45,655	4.6
デバイス&モジュールソリューションズビジネス(非継続事業)	8,604	27.4
合計	54,259	7.7

(注)1 「本社他」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。

- 電子部品事業は、当期におけるThe Carlyle Groupのグループ会社との譲渡契約の締結に伴い、財務会計基準審議会(FASB)会計基準書第205号-20「財務諸表の表示 - 非継続事業」に従い、非継続事業に分類しています。

2【主要な設備の状況】

当社グループにおける主要な設備は次のとおりです。なお、帳簿価額は、提出会社又は子会社の財務諸表におけるものを記載しています。

(1) 提出会社

2026年3月31日現在

事業所名 (主な所在地)	セグメントの名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)					従業員数 (人)
			土地 (面積千㎡)	建物及び 構築物	機械装置 及び運搬 具	その他	計	
草津事業所 (滋賀県草津市)	インダストリアルオートメーションビジネス	制御機器の生産および 研究開発設備	2,817 (69)	3,761	2,058	1,422	10,058	904
綾部事業所 (京都府綾部市)	インダストリアルオートメーションビジネス	制御機器の生産	1,417 (163)	1,367	781	548	4,113	178
京都事業所(本社) (京都市下京区)	本社他	全社管理業務用設備	-	792	88	1,329	2,209	1,127
京阪奈イノベーション センター (京都府木津川市)	本社他	新技術・新製品の開発、 特許・技術情報関連施設	3,789 (72)	3,269	318	387	7,763	246
桂川事業所 (京都府向日市)	本社他	全社管理業務用設備	-	2,953	1	243	3,197	98

- (注) 1 帳簿価額のうちその他は、工具、器具及び備品および建設仮勘定の合計です。
2 帳簿価額のうち土地は「土地の再評価に関する法律」(平成10年3月31日公布法律第34号)および「土地の再評価に関する法律の一部を改正する法律」(平成13年6月29日公布法律第94号)の適用による再評価後の金額です。
3 帳簿価額のうち土地の面積については、自社所有分を()で記載しています。
4 セグメントの名称は、主要なオペレーティング・セグメントを記載しています。
5 従業員数は就業人員数です。
6 上記の他、連結会社以外からの主要な賃借設備の内容は下記のとおりです。

事業所名 (所在地)	セグメントの名称	設備の内容	賃借期間	年間賃借料 (百万円)
京都事業所(本社) (京都市下京区)	本社他	建物	2027年3月まで	1,080
東京事業所 (東京都港区)	本社他	建物	2030年12月まで	967

(2) 国内子会社

2026年3月31日現在

会社名	事業所名 (主な所在地)	セグメントの名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)					従業員数 (人)
				土地 (面積千㎡)	建物及び 構築物	機械装置 及び運搬 具	その他	合計	
オムロンヘルスケア(株)	(京都府向日市)	ヘルスケアビジネス	健康機器の研究・開発および販売・管理業務用施設ならびに生産設備	2,194 (34)	3,669	828	345	7,036	627
オムロン阿蘇(株)	(熊本県阿蘇市)	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	創エネ・省エネ機器の製造・販売・開発	218 (60)	496	603	157	1,474	215

- (注) 1 帳簿価額のうちその他は、金型および建設仮勘定の合計です。
 2 帳簿価額のうち土地の面積については、自社所有分を()で記載しています。
 3 セグメントの名称は、主要なオペレーティング・セグメントを記載しています。
 4 従業員数は就業人員数です。

(3) 在外子会社

2026年3月31日現在

会社名	事業所名 (主な所在地)	セグメントの名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)					従業員数 (人)
				土地 (面積千㎡)	建物及び 構築物	機械装置 及び運搬 具	その他	合計	
OMRON (SHANGHAI) CO., LTD.	(中国 上海)	インダストリアルオートメーションビジネス	制御機器の生産設備	- [54]	2,196	2,793	1,381	6,370	1,261
OMRON DALIAN CO., LTD.	(中国 大連)	ヘルスケアビジネス	健康機器の生産設備	- [34]	5,570	886	314	6,770	1,276

- (注) 1 帳簿価額のうちその他は、金型および建設仮勘定の合計です。
 2 帳簿価額のうち土地の面積については、賃借分を[]で記載しています。
 3 セグメントの名称は、主要なオペレーティング・セグメントを記載しています。
 4 従業員数は就業人員数です。

3 【設備の新設、除却等の計画】

当連結会計年度末現在における重要な設備の計画は次のとおりです。

(1) 新設

当社グループの設備投資については、将来の競争力強化等を目的に、経済状況・需要動向・投資効率等を総合的に勘案し計画しています。当連結会計年度後1年間の設備投資予定額は35,600百万円であり、その所要資金については主に自己資金を充当し、必要に応じ外部資金調達も活用して確保する予定です。

(2) 重要な設備の除却等

該当事項はありません。

第4【提出会社の状況】

1【株式等の状況】

(1)【株式の総数等】

【株式の総数】

種類	発行可能株式総数(株)
普通株式	487,000,000
計	487,000,000

【発行済株式】

種類	事業年度末現在 発行数(株) (2026年3月31日)	提出日現在 発行数(株) (2026年6月22日)	上場金融商品取引所名 又は登録認可金融 商品取引業協会名	内容
普通株式	206,244,872	206,244,872	東京証券取引所 プライム市場	完全議決権株式であり、 権利内容に何ら限定のな い当社における標準とな る株式。 単元株式数 100株
計	206,244,872	206,244,872	-	-

(2)【新株予約権等の状況】

【ストックオプション制度の内容】

該当事項はありません。

【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

【その他の新株予約権等の状況】

該当事項はありません。

(3)【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

(4)【発行済株式総数、資本金等の推移】

年月日	発行済株式 総数増減数 (千株)	発行済株式 総数残高 (千株)	資本金増減額 (百万円)	資本金残高 (百万円)	資本準備金 増減額 (百万円)	資本準備金 残高 (百万円)
2019年11月29日 (注)	7,713	206,245	-	64,100	-	88,771

(注) 自己株式の消却による減少です。

(5) 【所有者別状況】

2026年3月31日現在

区分	株式の状況（1単元の株式数 100株）							単元未満株式の状況（株）	
	政府及び地方公共団体	金融機関	金融商品取引業者	その他の法人	外国法人等		個人その他		計
					個人以外	個人			
株主数（人）	-	69	46	445	505	114	40,401	41,580	-
所有株式数（単元）	-	821,636	59,216	98,339	725,522	225	354,684	2,059,622	282,672
所有株式数の割合（％）	-	39.89	2.88	4.77	35.23	0.01	17.22	100.00	-

(注) 1 2026年3月31日現在における株主名簿中の自己株式残高8,880,146株のうち、88,801単元は「個人その他」の欄に、46株は「単元未満株式の状況」に含めています。

2 上記、「その他の法人」欄には、証券保管振替機構名義の株式が2単元含まれています。

(6) 【大株主の状況】

2026年3月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数 (千株)	発行済株式(自己 株式を除く。)の 総数に対する所有 株式数の割合 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	東京都港区赤坂1丁目8-1 赤坂インターシティAIR	42,412	21.49
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	東京都中央区晴海1丁目8-12	20,393	10.33
株式会社京都銀行 (常任代理人 株式会社日本カストディ銀行)	京都府京都市下京区烏丸通松原上る薬師前町700 (東京都中央区晴海1丁目8番12号)	7,069	3.58
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	ONE CONGRESS STREET, SUITE 1, BOSTON, MASSACHUSETTS (東京都港区港南2丁目15-1 品川インターシティA棟)	4,875	2.47
MOXLEY AND CO LLC (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	383 MADISON AVENUE, FLOOR 11 NEW YORK, NEW YORK 10179 U.S.A. (東京都千代田区丸の内1丁目4番5号 決済事業部)	4,474	2.27
JAPAN ACTIVATION CAPITAL I L.P. (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	C/O WALKERS CORPORATE LIMITED, 190 ELGIN AVENUE, GEORGE TOWN, GRAND CAYMAN, KY1-9008, CAYMAN ISLANDS (東京都千代田区丸の内1丁目4番5号 決済事業部)	4,386	2.22
オムロン従業員持株会	京都府京都市下京区塩小路通堀川東入南不動堂町801番地	4,032	2.04
日本生命保険相互会社 (常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	東京都千代田区丸の内1丁目6番6号 日本生命証券管理部内 (東京都港区赤坂1丁目8番1号 赤坂インターシティAIR)	3,640	1.84
JAPAN ACTIVATION CAPITAL II L.P. (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	C/O WALKERS CORPORATE LIMITED, 190 ELGIN AVENUE, GEORGE TOWN, GRAND CAYMAN, KY1-9008, CAYMAN ISLANDS (東京都千代田区丸の内1丁目4番5号 決済事業部)	3,388	1.72
JP MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP, UNITED KINGDOM (東京都港区港南2丁目15-1 品川インターシティA棟)	2,818	1.43
計	-	97,487	49.39

- (注) 1 当社は、自己株式8,880千株(発行済株式総数に対する割合4.31%)を保有していますが、上記大株主から除外しています。
- 2 2025年7月22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、2025年7月14日現在の同社グループ3社が保有する当社株式は8,645千株(発行済株式総数に対する割合4.19%)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。
- 3 2025年9月3日付で、野村アセットマネジメント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8月29日現在の同社グループ2社が保有する当社株式は15,898千株(発行済株式総数に対する割合7.71%)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 2025年9月3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、2025年8月29日現在の同社グループ6社が保有する当社株式は10,917千株(発行済株式総数に対する割合5.29%)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 2025年9月19日付で、三井住友トラスト・アセットマネジメント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9月15日現在の同社グループ2社が保有する当社株式は16,747千株(発行済株式総数に対する割合8.12%)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。

(7) 【議決権の状況】
【発行済株式】

2026年3月31日現在

区分	株式数(株)	議決権の数(個)	内容
無議決権株式	-	-	-
議決権制限株式(自己株式等)	-	-	-
議決権制限株式(その他)	-	-	-
完全議決権株式(自己株式等)	普通株式 8,880,100	-	権利内容に何ら限定のない当社における標準となる株式
完全議決権株式(その他)	普通株式 197,082,100	1,970,821	同上
単元未満株式	普通株式 282,672	-	同上
発行済株式総数	206,244,872	-	-
総株主の議決権	-	1,970,821	-

(注) 1 「完全議決権株式(その他)」の「株式数」および「議決権の数」の中には、証券保管振替機構名義の株式がそれぞれ200株および2個含まれています。

2 「完全議決権株式(その他)」の「株式数」および「議決権の数」の中には、役員報酬BIP信託および株式付与ESOP信託として保有する当社株式がそれぞれ735,330株および7,353個含まれています。

【自己株式等】

2026年3月31日現在

所有者の氏名又は名称	所有者の住所	自己名義 所有株式数 (株)	他人名義 所有株式数 (株)	所有株式数 の合計 (株)	発行済株式総数 に対する所有 株式数の割合 (%)
(自己保有株式) オムロン株式会社	京都市下京区塩小路通堀川 東入南不動堂町801番地	8,880,100	-	8,880,100	4.31
計	-	8,880,100	-	8,880,100	4.31

(8)【役員・従業員株式所有制度の内容】

当社は、2025年5月8日開催の取締役会において、2017年度より導入している当社取締役、執行役員ならびに当社執行役員の地位を有する当社子会社取締役（以下あわせて「取締役等」という。）を対象とした業績連動型株式付与制度（以下「本制度という。」）の一部改定について決議をし、本制度に関する議案を2025年6月24日開催の第88期定時株主総会において決議いたしました。

取締役等の報酬等と当社の株式価値との連動性をより明確にし、業績目標達成の意欲を高めることおよび、取締役等による自社株保有の促進を通じて持続的な企業価値（株式価値）向上へのさらなる貢献意欲を高めることを目的に、取締役等へのインセンティブプランとして、本制度を一部改定のうえ継続するものです。

当社取締役および当社執行役員の地位を有する当社子会社取締役（以下あわせて「対象取締役」という。）を対象とした本制度は、役員報酬BIP（Board Incentive Plan）信託（以下「BIP信託」という。）の仕組みを採用しています。また、当社執行役員（BIP信託の対象となる者を除く。以下「対象執行役員」という。）を対象とした本制度は、株式付与ESOP（Employee Stock Ownership Plan）信託（以下「ESOP信託」という。）の仕組みを採用しています。

BIP信託

()制度の概要

BIP信託とは、欧米の業績連動型株式報酬（Performance Share）制度および譲渡制限付株式報酬（Restricted Stock）制度と同様に、役位および業績目標達成度等に応じて取締役に当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭（以下「当社株式等」という。）を交付および給付（以下「交付等」という。）する、役員向けの株式報酬制度です。なお、以下の各制度対象者に応じて、2つのBIP信託（以下BIP信託 およびBIP信託 をあわせて「本信託」という。）を設定しています。

BIP信託 : 当社取締役

BIP信託 : 当社執行役員の地位を有する当社子会社取締役

本信託は、2025年度から2026年度までの2事業年度（以下「対象期間」）を対象として、対象取締役の役位および業績目標の達成度等に応じて、役員報酬として当社株式等について交付等を行う株式報酬制度です。なお、本信託は、「業績連動部分」と、「非業績連動部分」から構成されます。「業績連動部分」は対象期間の業績目標達成に向けた対象取締役の動機付けおよび中長期の業績と取締役報酬の連動強化を、「非業績連動部分」は対象取締役の株式保有を通じた株主との利害共有の強化を目的とし、「業績連動部分」と「非業績連動部分」の構成割合は、それぞれ60%と40%とします。なお、社外取締役については、非業績連動部分のみとします。

()信託契約の内容

- ・ 信託の種類 特定単独運用の金銭信託以外の金銭の信託（他益信託）
- ・ 信託の目的 対象取締役に對するインセンティブの付与
- ・ 委託者 当社
- ・ 受託者 三菱UFJ信託銀行株式会社
（共同受託者 日本マスタートラスト信託銀行株式会社）
- ・ 受益者 対象取締役のうち受益者要件を満たす者
- ・ 信託管理人 当社と利害関係のない第三者（公認会計士）
- ・ 信託契約日 2017年8月1日
- ・ 信託の期間 2017年8月1日～2027年8月末日
- ・ 制度開始日 2017年8月1日
- ・ 議決権行使 行使しないものとします。
- ・ 取得株式の種類 当社普通株式

- ・追加信託金の金額 BIP信託 : 15.4億円 (信託報酬・信託費用を含む。)
BIP信託 : 2.8億円 (信託報酬・信託費用を含む。)
- ・株式の取得時期 2025年 8月
- ・株式の取得方法 株式市場から取得
- ・帰属権利者 当社
- ・残余財産 帰属権利者である当社が受領できる残余財産は、信託金から株式取得資金を控除した信託費用準備金等の範囲内とします。

()対象取締役取得させることができる株式上限総数

BIP信託 : 534,000株 (うち、社外取締役20,000株)

BIP信託 : 100,000株

本信託の継続が行われた場合には、延長された信託期間に本信託から交付等が行われる当社株式等の合計上限株数は、BIP信託 については267,000株 (うち、社外取締役10,000株) に新たな対象期間の年数を乗じた株数、BIP信託 については50,000株に新たな対象期間の年数を乗じた株数とします。

()受益者の範囲

BIP信託 : 受益者要件を満たす当社取締役

BIP信託 : 受益者要件を満たす当社執行役員の地位を有する当社子会社取締役

ESOP信託

()制度の概要

ESOP信託とは、米国のESOP制度を参考にした信託型インセンティブプランです。

当社は、対象期間に応じて、受益者要件を充足する対象執行役員を受益者とするESOP信託を設定します。ESOP信託は予め定める株式交付規程に基づき対象執行役員に交付すると見込まれる数の当社株式を株式市場から取得します。その後、ESOP信託は、株式交付規程に従い、対象執行役員の役位および業績目標の達成状況等に応じた当社株式等の交付等を行います。なお、ESOP信託は、BIP信託 ・ と同様に、「業績連動部分」と、「非業績連動部分」から構成されます。「業績連動部分」は対象期間の業績目標達成に向けた対象執行役員の動機付けおよび中長期の業績と経済的利益の連動強化を、「非業績連動部分」は対象執行役員の株式保有を通じた株主との利害共有の強化を目的とし、「業績連動部分」と「非業績連動部分」の構成割合は、それぞれ60%と40%とします。

()信託契約の内容

- ・信託の種類 特定単独運用の金銭信託以外の金銭の信託 (他益信託)
- ・信託の目的 対象執行役員に対するインセンティブの付与
- ・委託者 当社
- ・受託者 三菱UFJ信託銀行株式会社
(共同受託者 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)
- ・受益者 対象執行役員のうち受益者要件を満たす者
- ・信託管理人 当社と利害関係のない第三者 (公認会計士)
- ・信託契約日 2017年 8月 1日
- ・信託の期間 2017年 8月 1日 ~ 2027年 8月 末日
- ・制度開始日 2017年 8月 1日
- ・議決権行使 行使しないものとします。

- ・取得株式の種類 当社普通株式
- ・信託金の金額 3.2億円（信託報酬・信託費用を含む。）
- ・株式の取得時期 2025年8月
- ・株式の取得方法 株式市場から取得
- ・帰属権利者 当社
- ・残余財産 帰属権利者である当社が受領できる残余財産は、信託金から株式取得資金を控除した信託費用準備金等の範囲内とします。

() 受益者の範囲
受益者要件を満たす対象執行役員

2【自己株式の取得等の状況】

【株式の種類等】会社法第155条第7号による普通株式の取得

(1)【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

(2)【取締役会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

(3)【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

会社法第155条第7号による取得

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
当事業年度における取得自己株式	48,171	7,425,438
当期間における取得自己株式	156	853,839

(注) 当期間における取得自己株式には、2026年6月1日から有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りによる株式数は含まれていません。

(4)【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当事業年度		当期間	
	株式数(株)	処分価額の総額(円)	株式数(株)	処分価額の総額(円)
引き受ける者の募集を行った取得自己株式	-	-	-	-
消却の処分を行った取得自己株式	-	-	-	-
合併、株式交換、株式交付、会社分割に係る移転を行った取得自己株式	-	-	-	-
その他	-	-	-	-
保有自己株式数	8,880,146	-	8,880,302	-

(注) 1 当期間における処理自己株式数および保有自己株式数には、2026年6月1日から有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りおよび売渡しによる株式数は含まれていません。

2 保有自己株式数には、役員報酬BIP信託および株式付与ESOP信託が保有する当社株式は含まれていません。

3【配当政策】

当社は、中間配当と期末配当の年2回の剰余金の配当を行うことを基本とし、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。

株主の皆さまへの還元を含む利益配分に関しては、つぎの基本方針を適用しています。

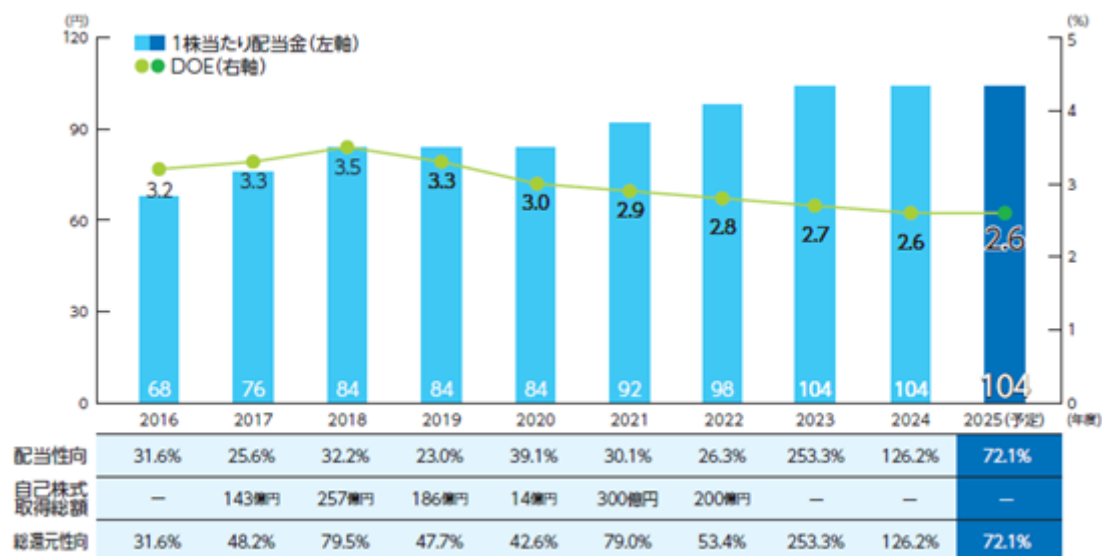
<株主還元方針>

- (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・継続的な株主還元に努めます。
- (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剰余資金については、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。

当期（2025年度）の期末配当金については、DOE基準ならびに過去の配当額の水準も考慮したうえで安定的・継続的な配当とするため、52円とする予定です。2025年12月2日に実施済みの中間配当金52円を加えると、年間配当金は104円となります。

次期（2026年度）の年間配当金については、前期および当期の業績拡大を踏まえ、当期比6円増配となる110円を予定しています。なお、次期の中間(第2四半期末)および期末の配当金は未定です。

<株主還元の推移>



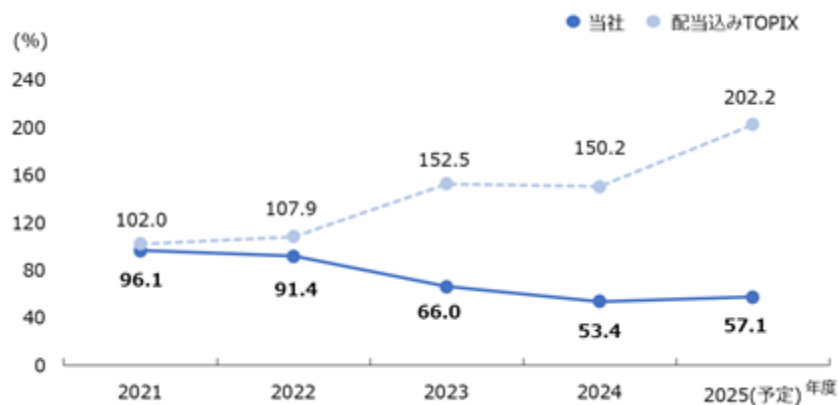
(注)1 当社は、「取締役会の決議によって、毎年9月30日を基準日として中間配当を行うことができる。」旨を定款に定めています。

2 総還元性向の算出式は次のとおりです。総還元性向 = (現金配当額 + 自己株式の取得金額) / 当社株主に帰属する当期純利益(純損失) (単元未満株の買取分・役員報酬BIP信託および株式付与ESOP信託による自己株式取得分は含まない)。

なお、当事業年度に係る剰余金の配当は以下のとおりです。

決議年月日	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)
2025年11月7日 取締役会決議	10,263	52.00
2026年6月23日 定時株主総会決議(予定)	10,263	52.00

< 株主総利回り (TSR) の推移 >



(注) TSRは、2020年度末時点の株価を基準として算出しています。

4【コーポレート・ガバナンスの状況等】

(1)【コーポレート・ガバナンスの概要】

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。

当社グループは、この基本的な考え方に基づき、オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシーを制定し、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。

オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシーは、以下URLを参照ください。

https://www.omron.com/jp/ja/assets/img/sustainability/governance/corporate_governance/policy/20260513_governance_policies_j.pdf

<企業理念>

当社グループの「企業理念」および「経営のスタンス」は、「第2 事業の状況 1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」をご参照ください。

コーポレート・ガバナンスの体制の概要及び当該体制を採用する理由

・コーポレート・ガバナンスの体制の概要

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

取締役会は、経営の基本方針や重要事項の意思決定を行うとともに、経営執行に対する監督を通じて適切なガバナンスの確保に努めており、これらの機能を通じて中長期的な企業価値の向上に取り組んでいます。

監査役会及び監査役は、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、適法性および妥当性の観点から監査を実施し、企業の健全性の確保と株主共同の利益の実現に資する役割を果たしています。また、監査役は独任制に基づき、各自が独立して権限を行使することで、内部統制の強化に寄与しています。

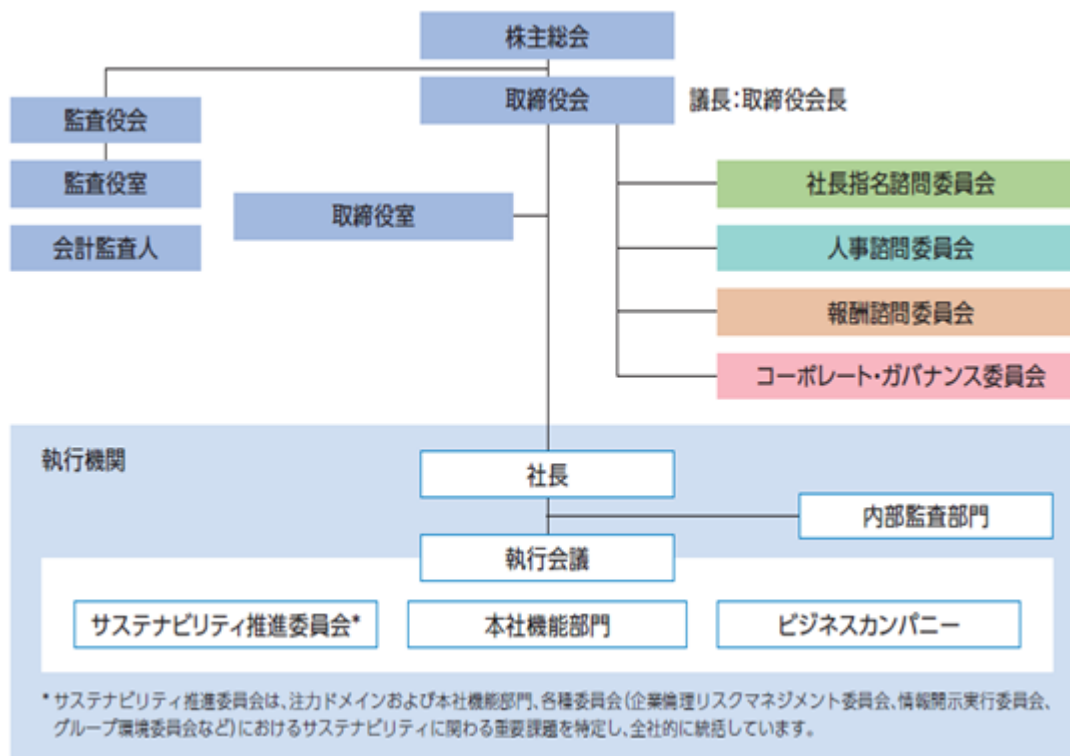
さらに、取締役会の監督機能強化のため、その傘下に4つの諮問委員会等を設置しています。いずれの委員会も委員長を独立社外取締役とし、委員の過半数を独立社外取締役で構成しています。また、いずれの委員会にも社長CEOは属していません。中でも、社長指名諮問委員会は、社長CEOの選解任に特化し、次年度の社長CEO候補者、緊急事態が生じた場合の継承プランおよび後継者計画（サクセッションプラン）を審議しています。また、コーポレート・ガバナンス委員会は、中長期的視点でコーポレート・ガバナンスの継続的な充実と、経営の透明性・公正性を高めるための施策について議論しています。

・現状のコーポレート・ガバナンスの体制を採用する理由

このように、当社は監査役会設置会社の制度を基盤としながら、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コーポレート・ガバナンス体制を採用しています。当社のコーポレート・ガバナンスを実現・確保するために実効性があり、適正で効率的な企業経営を行える最適な体制であると考えています。

今後も、企業価値向上に資するモニタリングボードとしての取締役会運営の高度化に継続して取り組み、ガバナンスの更なる向上を図ってまいります。

<オムロンのコーポレート・ガバナンス体制>



取締役会

() 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っています。この責任を果たすため、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て経営の公正性・透明性を確保しています。また、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で構成すると共に、独立社外取締役の割合を3分の1以上としています。さらに、取締役会議長は代表権を有しない取締役会長が務め、執行から独立した立場で、ステークホルダーの視点に立った監督を行っています。

取締役会は、下記を含む重要な経営ビジョン及び経営方針について決定し、開示しています。

- ・サステナビリティ方針、サステナビリティ重要課題及び目標
(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及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、監督機能を発揮しています。また、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、適時に説明を求めています。

() 取締役会の構成に関する考え方

当社は、取締役会の監督機能を強化するために、監督と執行を分離し、取締役の過半数を業務執行を行わない取締役によって構成しています。また、取締役会における社外取締役の割合を3分の1以上としています。社外取締役および社外監査役については、独立性の確保の観点から、当社の「社外役員の独立性要件」を基準に選任します。そのうえで、取締役会の構成員である取締役および監査役について、経営ビジョンを実現するために必要な経験・専門知識・知見を備える多様な人財で構成するとともに、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・監査役の選任方針

[取締役および監査役の選任方針]

- ・取締役・監査役・執行役員は、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。
- ・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。
- ・取締役・監査役に関わる経営ビジョンを実現するために必要な経験・専門知識・知見は、スキルマトリックスで開示します。

[社外取締役の登用基準]

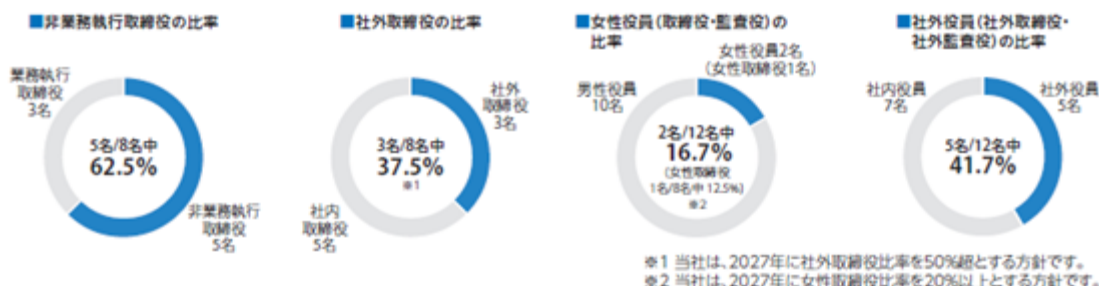
・ 社の監督機能上の最重要事項である社長の選任等に特化した社長指名諮問委員会には社外取締役が深く関与しており、透明性・客観性の高い社長CEOの選任体制を確立するために、社外取締役は経営者経験もしくはそれに準ずる経験があることとしています。

[社外監査役の登用基準]

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

()取締役会の構成

有価証券報告書提出日(2026年6月22日)現在の取締役会の構成は以下のとおりです。2026年6月23日開催予定の定時株主総会の議案(決議事項)として、「取締役8名選任の件」を提案していますが、当該議案による取締役会構成の変更はありません。



()取締役・監査役の主たる経験分野・専門性(スキルマトリックス)

長期ビジョンSF2030の実現に向けて取締役・監査役に必要な経験分野・専門性(スキル)は以下のとおりです。

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

*経験年数は原則3年以上とする

有価証券報告書提出日(2026年6月22日)現在の取締役・監査役のスキルマトリックスは以下のとおりです。2026年6月23日開催予定の定時株主総会の議案(決議事項)として、「取締役8名選任の件」を提案しています。当該議案による取締役・監査役の交代はありません。

地位・氏名	企業経営	サステナビリティ・ESG	新規事業創造・イノベーション	技術・生産・品質	DX・IT	人材開発・ダイバーシティ・ヒューマンリソースマネジメント	財務・会計	法務・コンプライアンス・内部統制	グローバル経験	出身・資格
取締役会長 山田 義仁	●	●					●		●	
代表取締役社長CEO 辻永 勝太	●			●	●				●	
代表取締役執行役員副社長 CTO 宮田 真一郎	●		●	●	●				●	
取締役執行役員専務 CHRO-CRO 宮田 雅彦		●				●			●	
取締役 行本 隆人		●	●		●				●	
社外取締役 上道 健宏	●	●	●	●	●		●		●	製造業
社外取締役 小林 いずみ	●	●				●	●		●	金融・国際機関
社外取締役 鈴木 清久	●	●	●	●	●		●		●	総合商社
常勤監査役 藤井 俊夫			●		●			●		
常勤監査役 若佐 博人		●				●			●	
社外監査役 三浦 洋	●						●	●	●	公認会計士
社外監査役 市毛 由美子		●				●		●		弁護士

()2025年度取締役会の活動状況

2025年度取締役会は下記の取締役会運営方針、重点テーマに基づいて運営し、各重点テーマにおける課題や方向性のあり方等の議論を通じて監督機能を発揮しました。

2025年度取締役会運営方針

取締役会は、中長期視点での企業価値向上を目指し、成長戦略の議論を強化する。

重点テーマ

- ・長期ビジョン実現に向けたロードマップの策定と実行力の強化
- ・地政学リスク・チャンスに伴う変化対応力の強化
- ・構造改革の完遂

2025年度 取締役会の実効性評価結果

2025年度の取締役会の実効性評価は、コーポレート・ガバナンス委員会が主導し、従来の自己評価（注）に加え、その客観性および多面的な評価の充実を図る観点から、第三者評価機関「株式会社ボードアドバイザーズ（以下 同評価機関）」を起用し、実施しました。同評価機関の評価結果から、当社取締役会の実効性は確保されていることを確認しました。また、当社の取締役会の特徴（強み）として、「コーポレート・ガバナンスに対する真摯な取り組みが継続されている」、「社長指名諮問委員会が機能している」、「自由闊達な議論が行われている」などが挙げられました。

一方、第三者評価および自己評価の結果を踏まえると、当社取締役会が更なる進化を遂げるにあたり、持続的な企業価値向上および中長期的な成長の実現に向けた課題として、以下の点を認識しました。

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

今後も、企業価値向上に資するモニタリングボードとしての取締役会運営の高度化に継続して取り組むとともに、指名委員会等設置会社を含む機関設計移行の検討を進める中で、取締役会の役割・構成・議論のあり方を進化させ、ガバナンスの更なる向上を図ってまいります。

（注）従来の自己評価の対象は、「取締役会レビュー結果」、「取締役・監査役への毎月のアンケート」、「取締役会議長面談」、「取締役会議事録」です。

2025年度の実効性評価から抽出された課題の詳細

取締役会の監督機能の更なる高度化

- ・当社の取締役会は、モニタリングボードを志向する中で進化を遂げてきましたが、中期ロードマップ「SF 2nd Stage」の実行を通じた中長期的な企業価値向上の実現を見据え、監督機能のさらなる高度化と執行への一層の権限委譲により、意思決定の迅速化を一段と高めていく必要があるとの認識に至りました。そのため、現行の機関設計（監査役会設置会社）を前提とした運用の高度化にとどまらず、機関設計のあり方そのものについても検討を進めるべきであるとの方向性を共有しました。
- ・執行側は中長期戦略に関する取締役会からの助言に対する期待が高い一方、監督側は、リスクマネジメントの観点を強く意識しており、こうした認識や視点の違いが、議論の進め方や重点の置き方に影響を与える場面があると指摘がありました。

企業価値向上に資する「監督」と「執行」の建設的な対話・議論の更なる進化

- ・説明者と質問者のみならず、取締役同士、N対Nによる議論をより発展させていく重要性を認識しました。
- ・社外役員の現場訪問は有意義と評価されている一方で、あらかじめ設定された枠組みに留まらない工夫の余地があると認識が共有されました。

中長期視点を踏まえた取締役会議論の拡充

- ・中長期視点での成長戦略やリスクなど将来を見据えた議論の更なる充実が重要であるとの認識を深めました。
- ・資料内容や論点設定について、テーマに応じた解像度・粒度の最適化に向けて一層の工夫が求められるとの認識を共有しました。
- ・投資家目線を踏まえた議論の拡充に加え、資本市場における当社評価に関する情報を取締役に適時・適切に提供するとともに、資本市場の評価の声を議論に取り入れていくことの重要性を確認しました。

実効性評価を踏まえ2026年度に取り組むテーマ

取締役会の監督機能の更なる高度化に向けて、

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

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

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

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

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

() 2026年度取締役会の活動方針

取締役会は「2025年度取締役会の実効性評価結果」を踏まえて、2026年度取締役会運営方針および重点テーマについて議論し決定しました。

2026年度取締役会運営方針

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

重点テーマ

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

(参考) 取締役会の実効性向上の取組みの概要

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向け、経営の透明性・公正性かつ、迅速な意思決定を実現するために、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かを検証し、課題を抽出、対策を検討、そして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。

更に、取締役会は、これらの評価に加え、事業環境の変化等も踏まえ、次年度の取締役会運営方針および注力すべき重点テーマを決定しています。また、その運営方針に基づき年間計画を策定し、取締役会の活動を運営しています。

このように、PDCAサイクル(評価 改善策の検討 計画策定 実行 再評価)を確立し、取締役会の監督機能の高度化を継続的に図るとともに、今後も、企業価値向上に資するガバナンスの進化を推進してまいります。

取締役会における各重点テーマの議論内容及び実効性の取組みの詳細につきましては以下の「2025年度 取締役会の実効性向上の取組み」をご参照ください。

https://www.omron.com/jp/ja/assets/img/sustainability/governance/corporate_governance/chart/20260602_governance_effectiveness_j.pdf

なお、2025年における取締役会の開催回数は12回であり、各取締役の出席状況は次の通りです。

< 2025年度取締役会の出席状況 >

地位	氏名	出席状況
取締役会長	山田 義仁	100%(12回/12回)
代表取締役	辻永 順太	100%(12回/12回)
代表取締役	宮田 喜一郎	100%(12回/12回)
取締役	富田 雅彦	100%(12回/12回)
取締役	行本 閑人	100%(12回/12回)
社外取締役	上釜 健宏	100%(12回/12回)
社外取締役	小林 いずみ	100%(12回/12回)
社外取締役	鈴木 善久	100%(12回/12回)
常勤監査役	玉置 秀司	100%(3 回/ 3 回)

常勤監査役	細井 俊夫	100%(12回/12回)
常勤監査役	岩佐 博人	100%(9 回/ 9 回)
社外監査役	國廣 正	100%(3 回/ 3 回)
社外監査役	三浦 洋	100%(12回/12回)
社外監査役	市毛 由美子	100%(9 回/ 9 回)

(注) 2025年6月24日開催の第88期定時株主総会終結の時をもって、玉置秀司氏および國廣正氏は監査役を退任いたしました。また、同総会において新たに岩佐博人氏および市毛由美子氏が監査役に選任され就任いたしました。

() 取締役会への支援体制

当社は、取締役会事務局を設置し、取締役会に対する支援体制の充実を図っています。取締役会事務局は、取締役会議長と連携のうえ、取締役会の年間スケジュールおよび審議事項に関する年間計画の策定等を通じ、計画的かつ実効性の高い取締役会運営を行っています。また、各議案について十分な審議を行うことができるよう、適切な審議時間を確保するとともに、原則として取締役会開催日の4日前までに審議事項に関する資料を配布し事前説明を実施しています。さらに、独立社外取締役を含む取締役に対し、意思決定に必要な情報を適切かつ適切に提供しています。加えて、独立社外取締役に対しては、執行会議（役員による経営会議）の議事録、連結レポートおよびプレスリリース等を共有するとともに、執行会議へのオブザーブの機会を設けるなど、当社の経営及び業務執行状況に関する理解促進に努めています。

監査役会

監査役会の活動については「第4 提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等 (3) 監査の状況」に記載のとおりです。

当社は、監査役職務の補助、その他監査役活動を支援するべく、専任者で構成する監査役会事務局を設置しています。

諮問委員会等

() 諮問委員会等の体制

当社は、取締役会の傘下に、社長指名諮問委員会、人事諮問委員会、報酬諮問委員会およびコーポレート・ガバナンス委員会を設置しています。

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ています。また、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。なお、いずれの委員会にも社長CEOは属していません。

社長指名諮問委員会は、社長CEO選解任等に特化して、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）を審議しています。人事諮問委員会は、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、候補者を審議しています。報酬諮問委員会は、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ています。コーポレート・ガバナンス委員会は、中長期的視点でコーポレート・ガバナンスの継続的な充実と、経営の透明性・公正性を高めるための施策について議論しています。

() 諮問委員会等の構成

有価証券報告書提出日（2026年6月22日）現在の諮問委員会等の構成は以下のとおりです。2026年6月23日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役8名選任の件」を提案しておりますが、当該議案および、直後に開催が予定されている取締役会における役職・各諮問委員会の構成員に関する決議事項において諮問委員会等の構成に変更はありません。

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(注2)		□		
取締役	行本 閑人(注2)	○	○	○	□
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	細井 俊夫				
常勤監査役	岩佐 博人				
社外監査役	三浦 洋 ◆				□
社外監査役	市毛 由美子 ◆				□

(注) 1 ○委員長 ○副委員長 □委員 ◆独立役員
 2 富田雅彦氏を人権担当取締役、行本閑人氏を環境担当取締役に任命予定です。

() 2025年度諮問委員会等の活動状況

2025年度における諮問委員会等の活動状況は以下のとおりです。

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	・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
審議事項 報告事項	・社長CEO候補者の審議 ・2026年度非常事態発生時の社長CEO継承候補者の審議 ・社長CEOのサクセッションプラン
委員長 コメント	辻永社長は構造改革をやり遂げて、いよいよ次の局面にギアを上げていかなければならないという段階に入ってきた。それに向けての一層のリーダーシップを発揮して頂きたい。

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
審議事項 報告事項	<ul style="list-style-type: none"> ・2025年度諮問委員会の委員体制の審議 ・上級執行役員の役職任免についての審議 ・社外取締役候補者プール人財リストの更新および今後の進め方についての審議 ・2026年度（第90期）役員選任に向けた選任基準の審議 ・第89期定時株主総会に付議する取締役・補欠監査役候補者の選任の審議 ・2026年度上級執行役員候補者の選定の審議および執行役員選任の報告 ・2026年度経営陣幹部（CFO、CTO、CHRO）の後継者計画の報告 ・社外取締役の他社社外役員就任の報告 ・社外取締役候補者についての報告
委員長 コメント	2025年度の人事諮問委員会では今後の役員体制、特に社外取締役の構成のあり方とそれを踏まえた候補者プールの見直し、また事業や社会の変化に対応した執行役員選任基準の見直し等についての議論、決議を行った。また、執行側から提案されたCX0の育成計画について意見交換を行い将来の事業、環境変化に対応できる経営体制の確立に向けての検討を行った。

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	6回
審議事項 報告事項	<ul style="list-style-type: none"> ・2024年度 取締役賞与額の審議および2024年度 執行役員賞与額の報告 ・2021～2024年度 取締役株式報酬の株式数の審議および潜在株式数についての報告 ・2025年度 取締役・執行役員報酬テーブルについての審議 ・取締役・監査役慶弔見舞金規程の改定についての審議 ・株式交付規程（2025年度～2026年度）の改定についての審議 ・2021～2024年度 執行役員株式報酬の株式数についての報告 ・業績連動型株式付与制度に関する株式取得結果の報告 ・2025年度 取締役賞与の評価基準の審議および執行役員賞与の評価基準についての報告 ・2026年度 取締役報酬、執行役員報酬テーブルについての審議
委員長 コメント	構造改革期間における報酬制度の運用は、その役割を適切に果たしてきたものと評価している。2026年度は、SF2030 2nd stageの達成に向けて検討を進める機関設計移行も踏まえ、オムロンの再成長と企業価値向上に資する報酬制度の検討を進める。

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	・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	5回
審議事項	・2024年度取締役会実効性評価 最終案の審議 ・2025年度取締役会運営方針・重点テーマ（案）の議論 ・「オムロンのコーポレート・ガバナンスの進化」についての議論 ・社外役員の独立性要件改定についての審議
委員長コメント	モニタリングボードへの更なる進化を見据え、機関設計の移行に関する検討に入った。執行側に権限移譲して更なるスピードアップを図り、益々オムロンらしいガバナンス体制の構築を目指していきたい。

2025年度における各諮問委員会等の出席状況は以下のとおりです。

地位	氏名	開催状況及び出席状況			
		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	1回/1回			5回/5回
代表取締役	辻永 順太				
代表取締役	宮田 喜一郎			6回/6回	
取締役	富田 雅彦		6回/6回		
取締役	行本 閑人	1回/1回	6回/6回	6回/6回	5回/5回
社外取締役	上釜 健宏	1回/1回	6回/6回	6回/6回	5回/5回
社外取締役	小林 いずみ	1回/1回	6回/6回	6回/6回	5回/5回
社外取締役	鈴木 善久	1回/1回	6回/6回	6回/6回	5回/5回
社外監査役	三浦 洋				5回/5回
社外監査役	市毛 由美子				4回/4回
社外監査役	國廣 正				1回/1回
出席率		100%	100%	100%	100%

（注）1 表中の は委員長を、 は副委員長を示しています。

2 社長CEOである辻永順太氏は、諮問委員会等の独立性維持の観点からいずれの委員会に所属していません。

3 市毛由美子氏は、2025年6月24日付で委員に就任いたしました。

また、國廣正氏は、2025年6月24日付で委員を退任いたしました。

内部統制システムの整備の状況

当社は、内部統制システムを整備し、持続的企業価値の向上を妨げるおそれのある内外のさまざまなリスクを常に明らかにして、的確な対応を実施しています。内部監査機能としては、社長の直轄部門であるグローバル監査室が、各本社機能部門および各ビジネスカンパニーの会計、業務、事業リスク、コンプライアンスなどの内部監査を定期的に行っており、業務改善に向けた具体的な助言を行っています。

業務執行・経営の監視の仕組みおよび内部統制システムの整備状況の模式図は、<オムロンのコーポレート・ガバナンス体制>に記載のとおりです。

コンプライアンス・リスクマネジメントに対する取組みの状況

当社グループでは、企業倫理リスクマネジメント委員会を推進組織とし、コンプライアンスとリスクマネジメントを統合した活動を行っています。社長直轄部門による当該活動の推進と徹底により、当社グループの変化対応力を強化しています。

()コンプライアンス

当社グループの役員・従業員に対し、グループ共通の経営基盤である「オムロングループルール」を周知するとともに、必要な研修等を実施しています。特に、10月を企業倫理月間と定め、国内外の役員・従業員に対するトップメッセージ配信、カルテル防止や贈賄防止等に関するコンプライアンス教育、内部通報制度の周知を行っています。内部通報窓口は国内および海外の主要拠点に設置し、運営しています。また、情報開示に関する正確性、適時性、網羅性を確保するため、情報開示実行委員会を定期開催するとともに、インサイダー取引防止の研修等を行っています。内部監査部門は、当社グループの部門に対する業務監査をリスクベースで実施しています。

()リスクマネジメント

「オムロングループ統合リスクマネジメントルール」に基づき、毎年グローバル視点で当社グループに関わるリスクを洗い出し、分析を加え、執行会議において当社グループにとって重要なリスクを指定しています。リスク対策の進捗は、四半期ごとの企業倫理リスクマネジメント委員会にて確認し、計画的に取組みを推進しています。また、国内外のグループ会社において、「リスクマネージャ」を選任し、そのグローバルなネットワークを利用して、日常的なリスク情報の共有、対応の協議などを迅速に行い、社内外の環境変化に対応した対策を現場と経営が力を合わせて実施しています。

当期においては、SF 2nd Stageの戦略実現に向けたリスクテイクを支える基盤強化を目的として、「守りのガバナンス」の強化に取り組みました。具体的には、Chief Risk & compliance Officerを設置し、「統合リスクマネジメント」、「内部統制」、「コンプライアンス」および「モニタリング」を統括するとともに、相互に連動させることにより、内部統制システムが一体的かつ実効的に機能する体制を整備しました。また、内部統制システムの適正かつ実効的な運用を担保するため、「内部統制システムの運用に関する方針」を制定し、3ラインの役割・責任を明確にしました。

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が社外取締役および社外監査役の全員と締結した責任限定契約の内容の概要は次のとおりです。

()社外取締役の責任限定契約

社外取締役は、本契約締結後、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、1,000万円又は会社法第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して損害賠償責任を負担するものとします。

()社外監査役の責任限定契約

社外監査役は、本契約締結後、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、1,000万円又は会社法第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して損害賠償責任を負担するものとします。

補償契約の内容の概要

当社は、取締役および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、取締役および監査役の全員との間で、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。ただし、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。

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。

取締役の定数等

当社は、定款において取締役の定数を定めています。また、取締役の選任においては、定款において選任決議の定足数を引下げています。定款の内容は次のとおりです。

()定数

当会社の取締役は、10名以内とする。

()選任の決議方法

- ・取締役は、株主総会において選任する。
- ・取締役の選任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う。
- ・取締役の選任決議は、累積投票によらない。

自己の株式の取得の決定機関

当社では、経済情勢の変化に対応した機動的な経営を遂行できるように、会社法第165条第2項の定めにより取締役会の決議によって市場取引等により自己の株式を取得することができる旨、定款に定めています。

中間配当の決定機関

当社は、株主への機動的な利益還元を行うため、会社法第454条第5項の規定により、取締役会の決議によって毎年9月30日を基準日として、中間配当を行うことができる旨、定款に定めています。

株主総会の特別決議要件

当社では特別決議を機動的に行えるよう、会社法第309条第2項に定める株主総会の決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う旨、定款に定めています。

(2) 【 役員の状況】

役員一覧

有価証券報告書提出日(2026年6月22日)現在の取締役および監査役の状況は以下のとおりです。2026年6月23日開催予定の定時株主総会の議案(決議事項)として、「取締役8名選任の件」および「補欠監査役1名選任の件」を提案していますが、当該議案により取締役及び監査役の変更はありません。当議案が承認可決されますと、取締役および監査役の状況およびその任期は以下のとおりとなります。なお、当該定時株主総会の直後に開催が予定されている取締役会の決議事項の内容(役職等)を含めて記載しています。

男性10名 女性2名 (役員のうち女性の比率16.7%)

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株) (注)7
取締役 会長	山田 義仁	1961年11月30日	1984年4月 当社 入社 2008年6月 当社 執行役員、オムロンヘルスケア株式会社代表取締役社長に就任 2010年3月 当社 グループ戦略室長に就任 2010年6月 当社 執行役員常務に就任 2011年6月 当社 代表取締役社長に就任 2013年6月 当社 社長 CEOに就任 2023年6月 当社 取締役会長に就任(現任)	(注3)	66
代表取締役 社長 CEO	辻永 順太	1966年4月5日	1989年4月 当社 入社 2016年3月 当社 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に就任 2017年4月 当社 執行役員に就任 2019年4月 当社 執行役員常務に就任 2021年3月 当社 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に就任 2023年4月 当社 執行役員社長 CEOに就任(現任) 2023年6月 当社 代表取締役に就任(現任)	(注3)	16
代表取締役 執行役員副社長 CTO	宮田 喜一郎	1960年7月24日	1985年4月 株式会社立石ライフサイエンス研究所(現オムロンヘルスケア株式会社)入社 2010年3月 オムロンヘルスケア株式会社代表取締役社長に就任(2015年3月退任) 2010年6月 当社 執行役員に就任 2012年6月 当社 執行役員常務に就任 2015年4月 当社 CTO に就任(現任) 当社 技術・知財本部長に就任 2017年4月 当社 執行役員専務に就任 2017年6月 当社 代表取締役に就任(現任) 2018年3月 当社 イノベーション推進本部長に就任 2023年4月 当社 執行役員副社長に就任(現任)	(注3)	31

取締役 執行役員専務 CHRO 兼 CRO 兼 グローバル 人財総務本部長	富田 雅彦	1966年 8 月20日	1989年 4 月	当社 入社	(注3)	15
			2012年 3 月	当社 グローバル戦略本部経営戦略部長に就任		
			2014年 4 月	当社 執行役員に就任		
			2017年 3 月	当社 グローバル人財総務本部長に就任(2024年9月退任)		
			2019年 4 月	当社 執行役員常務に就任		
			2023年 4 月	当社 執行役員専務 CHROに就任(現任)		
			2023年 6 月	当社 取締役に就任(現任)		
			2026年 3 月	当社 CROに就任(現任) 当社 グローバル人財総務本部長に就任(現任)		

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株) (注)7
取締役	行本 閑人	1961年12月25日	<p>1985年4月 当社 入社</p> <p>2009年4月 当社 Omron Europe B.V. President & CEOに就任</p> <p>2010年6月 当社 執行役員に就任</p> <p>2012年3月 当社 環境事業推進本部長に就任</p> <p>2014年3月 当社 環境事業本部長に就任</p> <p>2014年4月 当社 執行役員常務に就任</p> <p>2017年2月 当社 エレクトロニック&メカニカルコンポーネンツビジネスカンパニー（現デバイス&モジュールソリューションズカンパニー）社長に就任</p> <p>2023年6月 当社 取締役に就任（現任）</p>	(注3)	19
社外 取締役	上釜 健宏	1958年1月12日	<p>1981年4月 TDK株式会社入社</p> <p>2002年6月 同社 執行役員に就任</p> <p>2003年6月 同社 常務執行役員に就任</p> <p>2004年6月 同社 取締役専務執行役員に就任</p> <p>2006年6月 同社 代表取締役社長に就任</p> <p>2016年6月 同社 代表取締役会長に就任</p> <p>2017年6月 当社 社外取締役に就任（現任）</p> <p>2018年6月 TDK株式会社 ミッションエグゼクティブに就任</p> <p>2017年7月 コンテンポラリー・アンブレックス・テクノロジー・ジャパン株式会社 Chief Consultantに就任（現任）</p>	(注3)	-

<p>社外 取締役</p>	<p>小林 いずみ</p>	<p>1959年1月18日</p>	<p>1981年4月 三菱化成工業株式会社（現三菱ケミカル株式会社）入社 1985年6月 メリルリンチ・フューチャーズ・ジャパン株式会社入社 2001年12月 メリルリンチ日本証券株式会社（現BofA証券株式会社）代表取締役社長に就任 2008年11月 世界銀行グループ多数国間投資保証機関長官に就任 2015年4月 公益社団法人経済同友会副代表幹事に就任 2016年6月 日本放送協会経営委員会委員に就任 2020年6月 当社 社外取締役に就任（現任）</p>	<p>（注3）</p>	<p>3</p>
<p>社外 取締役</p>	<p>鈴木 善久</p>	<p>1955年6月21日</p>	<p>1979年4月 伊藤忠商事株式会社入社 2003年6月 同社 執行役員に就任 2006年4月 同社 常務執行役員に就任 2007年4月 伊藤忠インターナショナル会社社長（CEO）に就任 2012年6月 株式会社ジャムコ代表取締役社長CEOに就任 2016年6月 伊藤忠商事株式会社代表取締役 専務執行役員に就任 2018年4月 同社 代表取締役社長COOに就任 2020年4月 同社 代表取締役社長COO 兼 CDO・CIOに就任 2021年4月 同社 取締役副会長に就任 2022年4月 同社 副会長に就任 2022年6月 当社 社外取締役に就任（現任） 2023年4月 伊藤忠商事株式会社専務理事に就任 2024年4月 同社 理事に就任（現任）</p>	<p>（注3）</p>	<p>3</p>

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株) (注)7
常勤監査役	細井 俊夫	1961年12月25日	1984年4月 当社 入社 2011年4月 オムロンソーシャルソリューションズ株式会社常務取締役、ソリューション事業本部長に就任 2011年6月 当社 執行役員に就任 2015年3月 オムロンソーシャルソリューションズ株式会社代表取締役社長に就任 2015年4月 当社 執行役員常務に就任 2023年6月 当社 常勤監査役に就任(現任)	(注4)	22
常勤監査役	岩佐 博人	1966年1月27日	1991年4月 当社 入社 2013年3月 Omron Healthcare(China)総経理に就任 2017年3月 当社グローバル人財総務本部グローバル人財開発部長に就任 2021年3月 当社 取締役室長に就任 2023年4月 当社 執行役員に就任 2025年6月 当社 常勤監査役に就任(現任)	(注6)	8
社外監査役	三浦 洋	1959年4月16日	1985年4月 英和監査法人(現有限責任あずさ監査法人)入所 1989年8月 公認会計士登録 2006年6月 あずさ監査法人(現有限責任あずさ監査法人)代表社員に就任 2009年7月 KPMG ロンドン事務所赴任(EMA欧州GJP統括) 2013年10月 有限責任あずさ監査法人 専務理事に就任 2021年7月 公認会計士三浦洋国際マネジメント事務所 所長(現任) 2024年6月 当社 社外監査役に就任(現任)	(注5)	0
社外監査役	市毛 由美子	1961年3月13日	1989年4月 弁護士登録 日本アイ・ピー・エム株式会社 入社 2007年12月 のぞみ総合法律事務所 パートナーに就任(現任) 2009年4月 第二東京弁護士会 副会長に就任 2014年4月 日本弁護士連合会常務理事に就任 2025年6月 当社 社外監査役に就任(現任)	(注6)	0
計					183

(注)1 取締役 上釜健宏氏、小林いずみ氏および鈴木善久氏は、社外取締役です。

2 監査役 三浦洋氏および市毛由美子氏は、社外監査役です。

3 任期は、第88期に係る定時株主総会終結の時から第89期に係る定時株主総会終結の時までです。

4 任期は、第86期に係る定時株主総会終結の時から第90期に係る定時株主総会終結の時までです。

5 任期は、第87期に係る定時株主総会終結の時から第91期に係る定時株主総会終結の時までです。

6 任期は、第88期に係る定時株主総会終結の時から第92期に係る定時株主総会終結の時までです。

7 上記所有株式数には、オムロン役員持株会名義の実質所有株式数が含まれています。

なお、2026年6月分の持株会による取得株式数については、提出日(2026年6月22日)現在確認ができないため、2026年5月31日現在の実質所有株式数を記載しています。

8 当社は、法令に定める監査役の員数を欠くことになる場合に備え、会社法第329条第3項に定める補欠監査役1名を選出しています。補欠監査役の略歴は以下のとおりです。

氏名	生年月日	略歴	所有株式数(千株)
渡辺 徹	1966年2月2日	1993年4月 弁護士登録・大阪弁護士会所属 北浜法律事務所(現北浜法律事務所・外国法共同事業)入所 1998年1月 同事務所パートナーに就任(現任) 2020年1月 弁護士法人北浜法律事務所 代表社員に就任(現任) 2025年4月 北浜法律事務所 代表に就任(現任)	-

社外役員の状況

当社は、監督機能を強化するために取締役会における独立社外取締役の割合を3分の1以上とします。
現在の当社の独立社外取締役は3名、独立社外監査役は2名です。

- ()社外取締役および社外監査役と当社との人的関係、資本的关系または取引関係その他の利害関係
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の間には製品の販売等の取引関係がありますが、2025年度における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%未満であり、同氏の独立性に問題はありません。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。

当社の社外役員は、当社が独自に定める「社外役員の独立性要件」(注)を満たしており、一般株主と利益相反が生じるおそれがないことから、社外役員全員を独立役員として届け出ています。

(注) 当社の「社外役員の独立性要件」については、当項目内の「()社外取締役および社外監査役の独立性に関する基準および選任状況に関する当社の考え方」に記載。

- ()社外取締役および社外監査役が当社のコーポレート・ガバナンスにおいて果たす機能および役割

独立社外取締役の機能・役割

- ・独立社外取締役は、その独立性の立場を踏まえ、執行の監督機能、助言機能、利益相反の監督機能を果たすとともに、ステークホルダーの意見を取締役会に反映します。
- ・独立社外取締役は、監査役会と当社の経営について意見交換を行います。
- ・独立社外取締役は、その役割を果たすために、必要に応じて、当社に対し情報提供を求めます。

独立社外監査役の機能・役割

- ・独立社外監査役は、その独立性の立場を踏まえ、社長および取締役会に対し適切に意見を述べます。
- ・独立社外監査役は、法令に基づく調査権限を行使することを含め、積極的に監査環境の整備に努めます。

- ()社外取締役および社外監査役の独立性に関する基準および選任状況に関する当社の考え方

社外取締役および社外監査役の独立性に関する基準

当社は会社法上の要件に加え独自の「社外役員の独立性要件」を策定し、この独立性要件を基準に社外役員を選任しているため、社外役員の独立性は十分に保たれていると判断し、社外役員全員を独立役員として届け出ています。社外役員全員を独立役員とすることについては、社外役員および非業務執行社内取締役で構成するコーポレート・ガバナンス委員会に諮問し、独自に定める「社外役員の独立性要件」が社外役員の独立性の判断基準として問題ないことを確認し、取締役会において決議しています。

「社外役員の独立性要件」(2026年2月5日改訂)

社外役員候補者本人および本人が帰属する企業・団体とオムロングループとの間に、下記の独立性要件を設けます。なお、社外役員は、下記に定める独立性要件を就任後も維持し、主要な役職に就任した場合は、本独立性要件に基づき、人事諮問委員会において独立性について検証します。

1. 現在オムロングループ(注1)の取締役(社外取締役を除く)・監査役(社外監査役を除く)・執行役員または使用人でなく、過去においてもオムロングループの取締役(社外取締役を除く)・監査役(社外監査役を除く)・執行役員または使用人であったことがないこと
2. 過去5年間のいずれかの事業年度において、オムロングループの大株主(注2)もしくはオムロングループが大株主の業務執行取締役・執行役・執行役員または使用人であったことはないこと
3. オムロングループの主要な取引先企業(注3)の業務執行取締役・執行役・執行役員または使用人でないこと
4. オムロングループから多額の寄付(注4)を受けている法人・団体等の理事その他の業務執行取締役・執行役・執行役員または使用人でないこと
5. オムロングループとの間で、業務執行取締役・執行役または執行役員を相互に派遣していないこと
6. 過去5年間のいずれかの事業年度において、オムロングループの会計監査人の代表社員、社員、パートナーまたは従業員であったことがないこと
7. オムロングループから役員報酬以外に、多額の金銭(注5)その他財産を得ている弁護士、公認会計士、コンサルタント等でないこと
8. 以下に該当する者の配偶者、2親等内の親族、同居の親族または生計を一にする者ではないこと
 - (1) オムロングループの取締役・監査役・執行役員または重要な使用人(注6)
 - (2) 過去5年間のいずれかの事業年度において、オムロングループの取締役・監査役・執行役員または重要な使用人であった者
 - (3) 上記2.から7.で就任を制限している対象者
9. その他、社外役員としての職務を遂行する上で独立性に疑いがないこと

(注)1 オムロングループとは、オムロン株式会社およびオムロン株式会社の子会社とします。

2 大株主とは、総議決権の10%以上の株式を保有する企業等をいいます。

3 主要な取引先とは、直前事業年度および過去3事業年度におけるオムロングループとの取引の支払額または受取額が、オムロングループまたは取引先(その親会社および重要な子会社を含む)の連結売上高の2%以上を占めている企業をいいます。

4 多額の寄付とは、過去3事業年度の平均で年間1,000万円または寄付先の連結売上高もしくは総収入の2%のいずれか大きい額を超えることをいいます。

5 多額の金銭とは、過去3事業年度の平均で、個人の場合は年間1,000万円以上、団体の場合は当該団体の連結売上高の2%以上を超えることをいいます。

6 重要な使用人とは、事業本部長職以上の使用人をいいます。

社外取締役および社外監査役の選任状況および選任理由

有価証券報告書提出日(2026年6月22日)現在の社外取締役および社外監査役の選任理由は以下のとおりです。2026年6月23日開催予定の定時株主総会の議案(決議事項)として、「取締役8名選任の件」および「補欠監査役1名選任の件」を提案していますが、当該議案による、社外取締役及び社外監査役の交代はありません。

	氏名	選任理由
社外取締役	上釜 健宏	独立社外取締役 上釜健宏氏は、グローバルに事業を展開する企業の経営に携わり、豊富な経営実績とイノベーション・技術・DX・ITに関する高い見識を有しており、社外取締役として長期ビジョンSF2030の実現に向け、中期ロードマップ「SF 2nd Stage」における経営を適切に監督いただいています。また、経営の専門家としての経験・見識をもとに、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として、当社の経営の透明性・公正性を高めるために積極的に発言いただいています。これらのことから、当社の持続的な企業価値の向上に向けて経営の監督を行っていただくことを期待し、社外取締役として選任しています。
	小林 いずみ	独立社外取締役 小林いずみ氏は、民間金融機関および国際開発金融機関の代表として培われた豊富な経験と国際的な見識を有するとともに、サステナビリティ・ESG・ダイバーシティにも精通しており、社外取締役として長期ビジョンSF2030の実現に向け、中期ロードマップ「SF 2nd Stage」における経営を適切に監督いただいています。また、経営の専門家としての経験・見識をもとに、人事諮問委員会の委員長、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として、当社の経営の透明性・公正性を高めるために積極的に発言いただいています。これらのことから、当社の持続的な企業価値の向上に向けて経営の監督を行っていただくことを期待し、社外取締役として選任しています。
	鈴木 善久	独立社外取締役 鈴木善久氏は、グローバルに事業を展開する総合商社の経営に携わり、国際的で豊富な経営実績とイノベーション・技術・DX・ITに関する高い見識を有しており、社外取締役として長期ビジョンSF2030の実現に向け、中期ロードマップ「SF 2nd Stage」における経営を適切に監督いただいています。また、経営の専門家としての経験・見識をもとに、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として、当社の経営の透明性・公正性を高めるために積極的に発言いただいています。これらのことから、当社の持続的な企業価値の向上に向けて経営の監督を行っていただくことを期待し、社外取締役として選任しています。
社外監査役	三浦 洋	独立社外監査役 三浦洋氏は、公認会計士として監査法人で長年に渡り国内外での国際業務経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有し、IFRSを含む国際的会計基準に関する専門性およびガバナンス・リスクマネジメントに関する高い見識を有しています。これらの実績と豊富な経験に基づき、監査役に適切な人材と判断し、独立社外監査役として選任しています。
	市毛 由美子	独立社外監査役 市毛由美子氏は、企業内弁護士を経て、弁護士としてグループガバナンスを含むコーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、ダイバーシティ、知的財産等の分野における高い知見と実務経験を有しています。これまでに上場企業を含む複数の社外取締役・社外監査役、また弁護士会および弁護士連合会や公益法人の要職を歴任しています。これらの実績と豊富な経験に基づき、監査役に適切な人材と判断し、独立社外監査役として選任しています。

社外取締役又は社外監査役による監督又は監査と内部監査、監査役監査および会計監査との相互連携並びに内部統制部門との関係

社外取締役については、前述のとおり毎月開催の取締役会、各委員会に出席し、経営の監督を行っている他に、年1回監査役会とのダイアログ(対話形式)により、当社の経営について意見交換を行っています。また、内部監査部門から年1回年度総括の報告を受けています。さらに、会計監査人と年2回意見交換会を開催し、会計監査人の視点の共有を受けるとともに当社におけるリスク情報等について直接意見交換を行っています。

社外監査役については、「第4 提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等 (3) 監査の状況」に記載のとおりです。

(3) 【監査の状況】

監査役監査の状況

() 組織・人員

当社の監査役会は、常勤監査役2名、社外監査役2名、合計4名で構成されています。監査役には適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任され、特に財務・会計に関して相当程度の知見を有する者を1名以上置くことを基準としています。

また、監査役の職務遂行を補佐するために、必要な知識・能力を有するスタッフを監査役室に配置しています。

なお、当該監査役室スタッフの人事は、監査役の同意を得るものとしています。

監査役会の構成は以下のとおりです。

氏名	役職	就任	専門的な知見
細井 俊夫	常勤監査役/議長	2023年	新規事業創造、DX、内部統制に関する業務経験
岩佐 博人	常勤監査役	2025年	コーポレート・ガバナンス、人財開発
三浦 洋	社外監査役	2024年	財務・会計、企業経営、ガバナンス、リスクマネジメント
市毛 由美子	社外監査役	2025年	法務、コンプライアンス、ダイバーシティ

(注) 監査役の略歴は「第4 提出会社の状況 4コーポレート・ガバナンスの状況等(2) 役員状況」に記載しています。

() 監査役会の運営状況

監査役会は、法令・定款および監査役会規程の定めるところにより、監査に関する重要な事項について決議、審議、報告および協議を行っています。当事業年度において監査役会は次のとおり運営しました。また監査役会とは別に、自由闊達な意見交換を目的とした監査役オフサイトミーティングの時間を設け議論しました。

回数・頻度	13回・取締役会開催に先立ち、月次に開催する他、必要に応じて随時開催		
2025年度 監査役会出席率	役職名	氏名	当事業年度の出席率
	常勤監査役	細井 俊夫	100% (13回/13回)
	常勤監査役	岩佐 博人	100% (9回/9回) (注1)
	常勤監査役	玉置 秀司	100% (4回/4回) (注1)
	社外監査役	三浦 洋	100% (13回/13回)
	社外監査役	市毛 由美子	100% (9回/9回) (注1)
	社外監査役	國廣 正	100% (4回/4回) (注1)
主な付議事項	決議：15件（監査実施報告、監査方針と計画、監査役会監査報告書、事業報告への開示、監査役選任に関する同意、会計監査人の評価及び監査報酬の同意等） 審議：6件（監査役会実効性評価、監査実施報告、監査方針・重点監査事項等） 協議：1件（監査役報酬配分） 報告：32件（監査役業務執行状況、執行会議(注2)報告、グローバル監査室長業務報告、内部通報の定期報告等）		
監査役 オフサイトミー ティングの 主なテーマ	2025年度監査実行プラン / 2030年度に向けての監査役会のマイルストーン 監査役会の目指す姿について / ガバナンスの進化について 現場訪問・執行側との対話結果の報告		
所要時間	監査役会：17時間 オフサイトミーティング時間：17.5時間		

(注) 1 2025年6月24日開催第88期定時株主総会にて玉置秀司氏、國廣正氏は退任し、岩佐博人氏、市毛由美子氏が選任されました。玉置秀司氏、國廣正氏の監査役会の出席状況は第88期定時株主総会以前、岩佐博人氏、市毛由美子氏は第88期定時株主総会以降の出席状況を記載しています。

2 執行会議：社長が議長を務め、執行役員が出席する経営会議

() 監査役の活動状況

監査役会では中期ロードマップ「SF 2nd Stage」への移行を踏まえ、下記の通り使命・目指す姿・行動指針をあらたに制定しました。

使命	監査役会は、株主からの受託責任を認識し、未来を見据えた実効性の高いモニタリングを通じて、企業の健全性を確保し、持続的な企業価値の向上に貢献する
目指す姿	<ol style="list-style-type: none"> 1. 準拠性監査（監査Ver1.0）、リスクベース監査（監査Ver2.0）を土台とし、企業文化を含む経営課題の真因の明確化と解決策を提言（監査Ver3.0）する（将来的には未来監査（監査Ver4.0）も視野に入れる） 2. 「『経営監査』、『内部統制システム』の統合的確立」を提言・推進する 成長に向けたリスクテイクを後押しする能動的な経営監査 三様監査の有機的連携とリスクの高度化に対応する内部統制システムの構築
行動指針	<ol style="list-style-type: none"> 1. 「監査役の独任制」「社外監査役の専門性」「常勤監査役の情報収集力」を活かし、企業の健全な成長に向け、チームとして成果を創出する 2. 高い倫理観と誠実さを持ち、経営陣・現場との対話を通して信頼関係を築き、主体的な行動変容を促す 3. ステークホルダーの多様な視点を意識し、経営課題の真因に迫り、経営の未来を導く行動を後押しする

使命・目指す姿・行動指針のもと、3つの重点監査事項を定め活動を行いました。当事業年度における監査活動の概要は下記のとおりです。

重点監査事項	監査活動の概要
構造改革の進捗モニタリング	重要会議への出席の他、今年は特にBC主要部門長との対話を拡充し、構造改革の進捗・成果・課題を経営執行の決断力の評価として「やめる」・「変える」・「決める」の視点から確認した。
中長期戦略の進捗モニタリング	取締役会等での議論を通じて、中期経営計画の進捗と課題や、サステナビリティの取り組み状況を確認するとともに、成長戦略実現に向けたガバナンス体制のあり方について検討した。
内部統制システム高度化へのモニタリング	社長や管掌取締役との意見交換を通じ、体制強化に向けた取り組みを検討するとともに内部統制システムの構築・実施状況を確認した。また、四半期毎に三様監査会議（監査役、会計監査人、内部監査部門）を開催し、リスク認識の共有を深めた。

(: 役割による出席 ○ : オブザーバーとして出席 : 任意の出席)

主な活動内容	開催頻度	常勤 監査役	社外 監査役
取締役会への出席	13回		
取締役との意見交換会	11回		
委員会（コーポレート・ガバナンス委員会、報酬諮問委員会等）への出席	13回	○	
執行会議等、全社の重要な会議への出席	12回	○	
各BC(ビジネスカンパニー)長および主要部門長とのダイアログ	44回		
監査役訪問（国内3社、海外17社、社外15社）	35社		
内部監査部門との情報共有およびディスカッション	22回		
会計監査人との情報共有およびディスカッション	9回		

() 内部監査部門との連携状況

当社では、グローバル監査室が、オムロングループの内部統制の整備・運用状況を「業務の有効性および効率性」「財務報告の信頼性」「事業活動に関わる法令などの遵守」「資産の保全」の観点から検証するとともに、リスクマネジメントの妥当性・有効性を評価し、改善に向けた助言・提言をしています。監査役会は毎月の監査役会にグローバル監査室長を招聘し、全社の業務監査・内部統制監査の状況確認と意見交換を行っています。

() 会計監査人との連携状況

監査役会は、会計監査人と定期的に会合を設定し、監査重点領域の状況やリスク対応手続、グループ監査状況、期中発見事項等の報告を受領しています。定期会合は理財部門長と内部監査部門長も同席し、自由に活発な意見交換を行っています。KAM (Key Audit Matters(監査上の主要な検討事項)) は、会計監査人によって適切に検討され、監査役は会計監査人とその内容について議論を重ねました。また監査の高度化及び効率化に向け、三様監査会議において各者のリスク認識の共有や課題に関する議論を一層充実させました。

当事業年度に係る財務諸表監査等における主な報告・検討事項は次のとおりです。

主な報告・検討事項	月												
	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	
監査基本方針と監査計画													
重点監査領域およびKAMの検討													
期中報告、期中レビュー、発見事項・監査意見													
J-SOX監査・内部統制監査													
グループ監査（課題・発見事項）													
監査人の独立性（非保証業務含む）													
会計監査人職務遂行に関する事項													
三様監査会議													

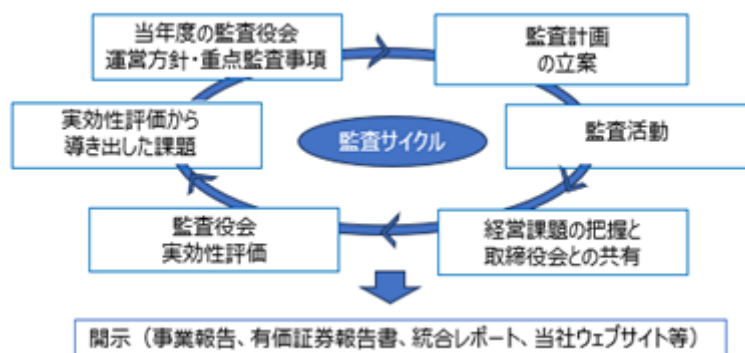
() 監査役会の実効性評価

監査活動のサイクルと実効性評価

監査役会は、各監査役が年間の活動を通して把握した経営課題を共有・議論し、取締役会に提言することで実効性を高める取組みを行っています。そして、その実効性を年度末に評価しています。

監査役会は評価結果を基に次年度の方針や重点監査事項、監査計画を立案しています。また評価結果は、有価証券報告書の他、事業報告や統合レポート、当社ウェブサイトにも掲載する等、積極的に開示しています。

< 監査活動のサイクル >



監査役会実効性評価の結果

評価方法は、監査役会の重点監査事項、使命や目指す姿、監査役会運営状況等の達成度を確認するとともに、監査役会の進化の状況を多面的に確認する8項目の指標（監査計画妥当性、監査品質・手法進化、監査役会議論の質、組織洞察力、内部監査・会計監査統合力、経営への影響・発信力、企業価値貢献度、監査役会実効性向上）を設定し、達成度について自己評価を行いました。さらに、取締役から監査役会への意見を受領し、参考にしました。重点監査事項への取り組み状況、監査役間の連携、取締役および執行部門との対話の状況等を総合的に評価した結果、実効性は概ね確保されていると判断しました。監査役間の情報共有および連携は適切に行われ、取締役および執行部門との建設的な対話が行われていること、ならびに下表に記載の通り重点監査項目の監査を適切に実施していることを確認しました。

	2025年度の注力視点	2025年度の実効性評価結果	2026年度の注力視点
構造改革 / 中長期戦略	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「やめる」「変える」「決める」等の視点で確認する。	<ul style="list-style-type: none"> ・構造改革・中長期成長戦略は、取締役会等を通じ進捗・成果・課題を把握し監査役会で議論を深めることができた。 ・現場訪問や執行部門との対話を通じ把握した経営課題を、取締役と議論し実行力・企業文化に関する課題認識を共有した。 ・成長戦略実現にむけたガバナンス体制のあり方について、監査役会で検討し取締役へ提言を行った。 	<ul style="list-style-type: none"> ・構造改革後の課題を継続してモニタリングするとともに、中長期戦略の実効性を確認する。 ・認識を共有した経営課題について、執行側の行動変容および成果への寄与を確認する。 ・モニタリングボードへの進化に向け、ガバナンス強化に資する視点から意見表明を行う。
内部統制システムの高度化	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。	社長・管掌取締役と内部統制システムの高度化に向けCRO設置を踏まえた体制の構築、各ラインの役割分担や1線（業務執行部門）の強化に向け議論をし、基本的な考え方や概要を整理した。また、三様監査の連携の在り方や、今後の方向性を三者で共有した。	内部統制システムの詳細設計および実行計画の策定・実装の進捗に合わせ、各ラインが進化し、実務に定着しているかを確認する。また、事業成果およびリスク低減に寄与しているかモニタリングする。

内部監査の状況

当社の内部監査機能は、当社社長指示のもと、本社グローバル監査室（提出日現在14名）が担っており、海外の北米、欧州、中華圏、アジア・パシフィックの地域毎に設置した内部監査室を統括し、リスクマネジメントの観点から、会計・業務・コンプライアンスなどに関する内部監査を、部門単位で定期的を実施しており、その結果を社長及び監査役会に定期的に報告するとともに、年度総括を取締役会へ報告しています。

内部監査、監査役監査および会計監査の相互連携については、月1回の監査役会に本社グローバル監査室長が出席し、監査結果の報告に加え、内部監査の強化に向けた意見交換を行うほか、会計監査人とも定期的会合を持ち、相互の活動に関する情報交換を行っています。法務、経理、財務部門等の内部統制部門とも定期的、適宜にリスク評価などの情報共有、連携を行っています。

また、企業倫理・リスクマネジメント委員会による「グループ重要リスク」に対する対策やモニタリング活動などを一覧化し、全社の残存リスクを見える化し、その中から重要リスクを選定し、ガバナンスの観点からテーマ監査を行っています。

内部監査の網羅性を向上させるために、CAAT（コンピュータ支援監査技法）を用い、定期的にグローバル全社の会計データや、国内の決裁書データの分析を行うことにより不備やリスクを抽出し、各部門に改善を促しています。

事業部門からマネジメント候補者がグローバル監査室に出向し、監査活動を通して経営視点やリスク感度を身につけ、出向終了後原籍部門で更なる活躍を期する育成出向プログラムも継続的に実施しています。

会計監査の状況

() 監査法人の名称

有限責任監査法人トーマツ

当社は、会社法に基づく会計監査および金融商品取引法に基づく会計監査を有限責任監査法人トーマツに依頼していますが、同監査法人および当社監査に従事する同監査法人の業務執行社員と当社の間には、特別の利害関係はありません。また、同監査法人は業務執行社員について、当社の会計監査に一定期間を超えて関与することのないよう措置をとっています。当社は、同監査法人との間で会社法監査と金融商品取引法監査について監査契約書を締結し、それに基づき報酬を支払っています。

() 継続監査期間

58年間

() 業務を執行した公認会計士の氏名

指定有限責任社員 業務執行社員 : 芳賀 保彦、川添 健史、辻 知美

() 監査業務に係る補助者の構成

公認会計士 37名、公認会計士試験合格者 12名、その他 37名

() 監査法人の選定方針と理由

現会計監査人を選定した理由は、当社の会計監査人に求められる専門性、独立性および内部管理体制、さらに当社のグローバルな活動を一元的に監査できる体制を有していると判断したためです。

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性に応じて、株主総会に提出する会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定します。また、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。

() 監査役及び監査役会による監査法人の評価

監査役会は、会計監査人の監査の独立性と適正性を監視しながら、監査計画とその結果報告を受領のうえ、情報交換・意見交換を行う等の緊密な連携を図っています。また年度末に一事業年度を具体的に振り返り、内部監査部門、経理部門からの意見も参考にしながら総合的に評価しています。会計監査人から受領したアドバイスは次年度の監査計画に反映させています。

監査報酬の内容等

() 監査公認会計士等に対する報酬

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社	301	44	560	-
連結子会社	63	-	56	-
計	364	44	616	-

前期の提出会社および連結子会社における非監査業務は主として財務報告に関する助言業務です。なお、会計監査人の独立性を担保するため、当社独自の規定により非監査報酬額に一定の制限を設けています。

当期の提出会社および連結子会社における非監査業務はありませんでした。

当期の提出会社にかかる監査証明業務に基づく報酬の額には、国際財務報告基準(IFRS)の比較年度の監査等にかかる報酬が含まれております。

() 監査公認会計士等と同一のネットワーク(デロイトトウシュートマツおよびそのメンバーファーム)に対する報酬(()を除く)

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社	-	-	-	-
連結子会社	594	6	604	3
計	594	6	604	3

前期の連結子会社における非監査業務の内容は、主として税務監査です。なお、会計監査人の独立性を担保するため、当社独自の規定により非監査報酬額に一定の制限を設けています。

当期の連結子会社における非監査業務の内容は、主として税務監査です。なお、会計監査人の独立性を担保するため、当社独自の規定により非監査報酬額に一定の制限を設けています。

() その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

該当事項はありません。

() 監査報酬の決定方針

当社の監査公認会計士等に対する監査報酬は、年間の監査計画に組み込まれている監査陣容、往査内容、監査日数などの監査内容をもとに監査公認会計士等と折衝し、会社法第399条の定め等に基づき監査役会の同意を得た上で決定しています。

() 監査役会が会計監査人の報酬等に同意した理由

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。

(4) 【役員の報酬等】

役員報酬等の内容

[取締役報酬の方針]

() 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。

() 役員の報酬等の額またはその算定方法に係る決定に関する方針

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、各監査役の報酬等の額は、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。

株主総会により定められた報酬の上限は以下の通りです。

	取締役基本報酬	短期業績連動報酬 (賞与)	中長期業績連動報酬 (株式報酬)	監査役基本報酬
上限	月額3,500万円	年額6億円	抛出額の上限：16億円 株式数の上限：534,000株 (注)	月額1,100万円
決議日	2000年6月27日 第63期定時 株主総会決議	2018年6月19日 第81期定時 株主総会決議	2025年6月24日 第88期定時 株主総会決議	2018年6月19日 第81期定時 株主総会決議
決議にかかる員数	7名	5名	8名	4名

(注) 2025年度から2026年度までの2事業年度において当社が抛出する金員、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として決議。

[取締役報酬制度の概要]

() 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。

$$\text{基本報酬} : \text{短期業績連動報酬(賞与)} : \text{中長期業績連動報酬(株式報酬)} = 1 : 1 : 1.7^*$$

* 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。

() 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業企業(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。

() 短期業績連動報酬(賞与)

社外取締役を除く取締役に対して、短期業績連動報酬として、単年度の業績指標や目標達成度に連動する賞与を事業年度終了後に一括支給します。取締役賞与は、年間計画に基づき設定した営業利益、当期純利益およびROICの目標値に対する達成度等に応じ、変動します。

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

() 中長期業績連動報酬（株式報酬）

取締役に対して、中長期業績連動報酬として、株式報酬を支給します。株式報酬は、対象期間における業績目標の達成度等に連動する業績連動部分（60％）と、中長期の株価向上への動機づけとリテンションを目的に一定期間の在籍を条件に支給する非業績連動部分（40％）により構成します（社外取締役は非業績連動部分のみ）。株式報酬は退任後に支給します。

業績連動部分は、対象期間における業績目標等の達成度に応じて一定の範囲で変動します。

$$\text{役位別の基準額} \times \left(\text{企業価値評価 80\%} + \text{サステナビリティ評価 20\%} \right) = \text{業績連動部分}$$

() 業績連動報酬の業績指標

短期業績連動報酬（賞与）の評価指標は、短期経営計画の財務目標の指標から設定しています。

中長期業績連動報酬（株式報酬）の評価指標は、企業の中長期的・持続的な向上の実現に向けて、企業価値評価、サステナビリティ評価の指標から設定しています。

[監査役報酬の方針]

() 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。

() 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。

() 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。

() 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。

役員報酬について詳しくは下記ウェブサイトをご参照ください。

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

2025年度（2025年4月1日から2026年3月31日）の業績連動型報酬の決定

・短期業績連動報酬（賞与）

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

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

・中長期業績連動報酬（株式報酬）

各取締役の株式報酬の額は、2025年度から2026年度までの企業価値評価（相対TSR）、ならびに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指標）の目標および実績を基に算定し、報酬諮問委員会の審議、答申を踏まえ、取締役会の決議により決定されます。各指標の目標値は、下表をご参照ください。

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

（注）1 対象期間における当社の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 基準年の集計対象範囲の見直しにより、新基準に基づいて削減比率を再計算

3 社員のエンゲージメントの状態性とそれに影響を与える要因を測定する調査

4 「社員エンゲージメント指標（グローバル）」とは、エンゲージメントサーベイVOICEを構成する「充実感」「インクルージョン」および「ウェルビーイング」の3カテゴリ（合計9設問）に係る肯定回答の割合の平均値に100を乗じた数をいう。

当事業年度に係る役員報酬等の内容は以下のとおりです。

（ ）役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる 役員の員数 (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)	
取締役 (社外取締役を除く)	1,051 [452]	297	302	452 [452]	5
監査役 (社外監査役を除く)	84	84	-	-	3
社外取締役	67 [11]	56	-	11 [11]	3
社外監査役	36	36	-	-	3
合計	1,238 [463]	473	302	463 [463]	14

（注）1.[]内は、報酬等のうち非金銭報酬等の金額です。

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、予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います。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。

2. 報酬額には2025年6月24日開催の第88期定時株主総会終結の時をもって退任した監査役2名に支給した報酬等を含んでいます。

（ ）報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額等

氏名 (役員区分)	報酬等の総額 (百万円)	会社区分	報酬等の種類別の総額(百万円)		
			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)
山田 義仁 (取締役)	240 [101]	オムロン株式会社	77	61	101 [101]
辻永 順太 (取締役)	369 [178]	オムロン株式会社	83	109	178 [178]
宮田 喜一郎 (取締役)	190 [74]	オムロン株式会社	57	60	74 [74]
富田 雅彦 (取締役)	142 [55]	オムロン株式会社	42	45	55 [55]
行本 閑人 (取締役)	107 [45]	オムロン株式会社	35	27	45 [45]

(注) 1. 中長期業績連動型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。

2. []内は、報酬等のうち非金銭報酬等の金額です。

(5) 【株式の保有状況】

投資株式の区分の基準及び考え方

当社は純投資目的である株式は保有しておらず、全て純投資目的以外の目的である株式投資に区分しています。なお、純投資目的とは株式の価値の変動又は株式に係る配当によって利益を受けることのみを目的とする場合とし、それ以外の目的で保有する株式は全て純投資目的以外の株式としています。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

() 保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

当社は持続的な企業価値向上のため、更なる社会的価値創造の協働を目的とする場合に限り株式を保有します。

なお、純投資目的以外の株式のうち特定投資株式については、保有目的および合理性について中長期的な観点から精査し、保有の適否を毎年、取締役会において検証します。保有の適否検証においては、投資先企業との協働の状況、事業への影響、投資先企業のROE、取引による当社利益への寄与度等を考慮します。検証の結果、保有目的および合理性が希薄となった株式については、事業や市場への影響に配慮しつつ売却を進めます。議決権行使については、CFOを委員長とする議決権行使委員会により、投資先企業の中長期的な企業価値向上の観点から総合的に賛否を判断し、必要に応じて、投資先企業と対話を行います。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式の連結貸借対照表の純資産に占める割合は、2015年3月末時点の10.2%から大幅に減少し、2026年3月末時点で0.2%となりました。

() . 銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	39	2,062
非上場株式以外の株式	-	-

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得 価額の合計額(百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	1	3	子会社からの移管
非上場株式以外の株式	-	-	-

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却 価額の合計額(百万円)
非上場株式	-	-
非上場株式以外の株式	1	39

()特定投資株式及びみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報
 特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株式 の 保有の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
(株)メンタルヘルス テクノロジーズ	-	49,200	・データヘルス事業においてメンタルヘル スケア領域でのソリューション共創を目的 に保有していましたが、当事業年度にお いて全株式を売却いたしました。	無
	-	43		

みなし保有株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
(株)京都フィナンシャルグループ	2,112,368	6,112,368	・退職給付信託に拠出しており、当社が議決権行使の指図権を有しています。 ・定量的な保有効果(注)3	有
	8,578	13,909		
(株)SCREENホールディングス	85,000	341,434	・退職給付信託に拠出しており、当社が議決権行使の指図権を有しています。 ・定量的な保有効果(注)3	有
	1,520	3,276		
コニカミノルタ(株)	621,000	621,000	・退職給付信託に拠出しており、当社が議決権行使の指図権を有しています。 ・定量的な保有効果(注)3	無
	319	312		
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ	-	3,349,000	・退職給付信託に拠出しており、当社が議決権行使の指図権を有しておりましたが、当事業年度において全株式を売却いたしました。	有
	-	6,735		
ローム(株)	-	1,872,000	・退職給付信託に拠出しており、当社が議決権行使の指図権を有しておりましたが、当事業年度において全株式を売却いたしました。	有
	-	2,674		
(株)三井住友フィナンシャルグループ	-	205,800	・退職給付信託に拠出しており、当社が議決権行使の指図権を有しておりましたが、当事業年度において全株式を売却いたしました。	有
	-	781		

- (注) 1 貸借対照表計上額の上位銘柄を算定する段階で、特定投資株式とみなし保有株式を合算していません。
2 保有する特定投資株式およびみなし保有株式を合わせて60銘柄に満たないため、全銘柄を記載しています。
3 みなし保有株式の定量的な保有効果については事業上の理由から記載していませんが、特定投資株式に準じた方法で検証を行っており、十分な保有合理性があると判断しています。

保有目的が純投資目的である投資株式
該当事項はありません。

(参考) 当期末時点のJMDC社グループを除く当社グループの特定投資株式およびみなし保有株式の状況は以下のとおりです。

・特定投資株式及びみなし保有株式(連結)

	当事業年度	前事業年度
	銘柄数 (銘柄)	銘柄数 (銘柄)
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)
特定投資株式(注)	2	4
	17,576	2,402
みなし保有株式	9	12
	12,561	29,840

(注) 保有していた非上場株式が上場したことにより、前事業年度に比べ貸借対照表計上額が増加しております。

5【従業員の状況等】

(1)【人材戦略に関する基本方針等】

人材戦略に関する基本方針

当社グループの人材戦略に関する基本方針は、「第2 事業の状況 2 サステナビリティに関する考え方及び取組(2) 人的資本に関する取組み」に記載しています。

連結会社の従業員の給与等の決定に関する方針

当社グループは、SF2030において目指す企業価値の最大化と人と組織の持続的成長の実現に向け、従業員一人ひとりの役割・責任や成果に応じた、納得感のある処遇を基本方針として、キャリア形成と成果創出への持続的な意欲喚起を促進するための報酬制度としています。

給与は、役割・責任の大きさ、目標に対する成果、持続的成長に資する行動・専門性に加え、社会・物価動向や外部労働市場水準を総合的に勘案して決定しており、年齢、社歴、性別、国籍等にかかわらず、評価結果に基づき決定しています。

これらの制度設計において、性別による差異はなく、同一の役割・評価であれば、制度上、性別による賃金格差は生じません。正規雇用労働者における男女の賃金の額の差異(75.1%：オムロン株式会社のみ)の主な要因は、主に賃金の高い高位職層における女性比率が低いことによるものです。

さらに今後は、ロードマップで掲げる事業成長に向けて、社員一人ひとりの主体的な挑戦意欲を一層高めるため、役割責任・成果に応じて適切に報いる評価・報酬制度へ改革していきます。主体性を持ってチャレンジし続ける人財にはタイムリーに、ダイナミックに活躍の機会を提供し、パフォーマンスを発揮する人財に対しては厚く報いていきます。

(2) 【従業員の状況】
連結会社の状況

2026年3月31日現在

セグメントの名称	従業員数(人)
インダストリアルオートメーションビジネス	8,778
ヘルスケアビジネス	4,004
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	2,311
デバイス&モジュールソリューションズビジネス(非継続事業)	6,122
データソリューションビジネス	2,603
本社他	2,232
合計	26,050

(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む)です。

提出会社の状況

2026年3月31日現在

従業員数(人)	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)	平均年間給与(千円)	平均年間給与との 対前事業年度増減率 (%)
3,855	44.5	14.8	8,882	8.3

(注) 1 従業員数は就業人員数(当社から社外への出向者を除き、社外から当社への出向者を含む)です。

2 平均年間給与は、賞与および基準外賃金を含んでいます。

2026年3月31日現在

セグメントの名称	従業員数(人)
インダストリアルオートメーションビジネス	2,105
ヘルスケアビジネス	-
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	-
デバイス&モジュールソリューションズビジネス(非継続事業)	741
データソリューションビジネス	67
本社他	942
合計	3,855

(注) 従業員数は就業人員数(当社から社外への出向者を除き、社外から当社への出向者を含む)です。

労働組合の状況

2026年3月31日現在

名称	オムロングループ労働組合連合会 (全日本電機・電子・情報関連産業労働組合連合会)
結成年月	1978年4月
組合員数(人)	6,145

なお、会社と労働組合との間には、特記すべき事項はありません。

従業員の多様性に関する指標
提出会社

当事業年度				
管理的地位にある労働者に占める女性労働者の割合(%) (注1)	男性労働者の育児休業取得率(%) (注2)	労働者の男女の賃金の額の差異(%) (注1)(注4)		
		全労働者	正規雇用労働者	パート・有期労働者
13.4	86.2	76.2	75.1	65.0

連結子会社

当事業年度					
名称	管理的地位に占める女性労働者の割合(%) (注1)	男性労働者の育児休業取得率(%) (注2)	労働者の男女の賃金の額の差異(%) (注1)		
			全労働者	正規雇用労働者	パート・有期労働者
オムロン ヘルスケア 株式会社	7.5	60.0	73.7	72.4	70.3
オムロン ソーシャルソリューションズ株式会社	9.1	85.7	71.2	68.5	89.0
オムロン フィールドエンジニアリング株式会社	4.4	100.0	71.6	76.3	48.2
オムロン デジタル株式会社	11.6	84.6	78.2	76.8	74.2
オムロン 阿蘇株式会社	4.3	80.0	63.6	64.7	70.0
オムロン リレーアンドデバイス株式会社	18.2	80.0	61.0	72.3	58.2
オムロン アミューズメント株式会社	0.0	33.3	56.8	64.5	64.3
株式会社 エフ・エー・テクノ	0.0	*	71.6	68.4	*
オムロン キリンテクノシステム 株式会社	10.3	100.0	74.8	73.6	88.4
オムロン エキスパートリンク株式会社	24.0	*	65.8	76.6	63.1
オムロン エキスパートエンジニアリング株式会社	-	100.0	71.3	86.0	70.0
株式会社 iCARE	34.8	66.7	54.0	69.7	36.3
株式会社 JMDC	15.6	78.6	68.3	70.9	227.4
NSリヤンド株式会社	39.1	0.0	95.8	97.1	150.5
株式会社 キャンサースキャン	11.8	83.3	68.8	71.2	69.0
株式会社 ドクターネット	16.7	80.0	65.6	73.0	*
NSイノベーションズ株式会社	22.2	*	55.0	67.9	32.0
株式会社 HERO innovation	0.0	100.0	65.1	72.0	93.9
株式会社 ドリームキャッチャー	20.0	0.0	87.8	88.4	99.6

- (注)1. 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものです。提出会社及び常時雇用する労働者が101人以上の連結子会社を記載しております。なお、「-」は、労働者人数を原籍会社にてカウントしております。
2. 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児または家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業の取得割合を算出したものです。提出会社及び常時雇用する労働者が101人以上の連結子会社を記載しております。
3. 「*」は、対象となる従業員が無いことを示しています。
4. 男女賃金差異については、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づく情報公表の求めは常時雇用する労働者301人以上ですが、法の求めを超えて101人以上の連結子会社を対象として記載しております。

第5【経理の状況】

1 連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

当社の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則の一部を改正する内閣府令（平成14年内閣府令第11号）附則」第3項の規定により、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。

当社の財務諸表は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」（昭和38年大蔵省令第59号。以下「財務諸表等規則」という。）に基づいて作成しています。

また、当社は、特例財務諸表提出会社に該当し、財務諸表等規則第127条の規定により財務諸表を作成していません。

2 監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度（2025年4月1日から2026年3月31日まで）の連結財務諸表および事業年度（2025年4月1日から2026年3月31日まで）の財務諸表について、有限責任監査法人トーマツにより監査を受けています。

3 連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組について

当社は、連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組を行っています。具体的には、会計基準等の内容を適切に把握し、連結財務諸表等の適正性を確保できる体制を整備するため、公益財団法人財務会計基準機構へ加入しており、企業会計基準委員会の行う研修に参加しています。

1 【連結財務諸表等】

(1) 【連結財務諸表】

【連結貸借対照表】

区分	注記 番号	第88期 (2025年3月31日)		第89期 (2026年3月31日)	
		金額(百万円)	構成比 (%)	金額(百万円)	構成比 (%)
資産の部					
流動資産					
現金及び現金同等物	(注記 - C, F, - Y)	131,951		166,541	
受取手形及び売掛金	(注記 - A, E, Y)	157,718		169,633	
貸倒引当金	(注記 - F)	877		1,047	
棚卸資産	(注記 - F, - B, Y)	140,773		154,215	
非継続事業流動資産	(注記 - B, - Y)	67,687		127,242	
その他の流動資産	(注記 - A, S, T, U)	42,461		59,524	
流動資産合計		539,713	39.6	676,108	44.6
有形固定資産	(注記 - B, F, - F, H, U, Y)	97,658	7.2	103,072	6.8
投資その他の資産					
オペレーティング・リース使用权資産	(注記 - F, - J, Y)	39,342		44,649	
のれん	(注記 - B, F, - G, U)	361,065		374,211	
その他の無形資産	(注記 - B, F, - G)	114,344		130,375	
関連会社に対する投資及び貸付金	(注記 - D, - D)	15,799		13,034	
投資有価証券	(注記 - B, F, - C, U)	41,107		48,665	
施設借用保証金		7,175		7,110	
前払年金費用	(注記 - B, F, - K)	64,247		97,218	
繰延税金	(注記 - F, - O, Y)	24,122		14,067	
非継続事業固定資産	(注記 - B, - Y)	49,456		-	
その他の資産		8,431		7,754	
投資その他の資産合計		725,088	53.2	737,083	48.6
資産合計		1,362,459	100.0	1,516,263	100.0

区分	注記 番号	第88期 (2025年3月31日)		第89期 (2026年3月31日)	
		金額(百万円)	構成比 (%)	金額(百万円)	構成比 (%)
負債の部					
流動負債					
支払手形及び買掛金・未払金	(注記 - Y)	78,020		86,677	
短期債務	(注記 - I)	20,372		121,668	
未払費用	(注記 - Y)	39,950		44,120	
未払税金		5,463		10,063	
短期オペレーティング・リース負債	(注記 - F , - J , Y)	11,490		12,521	
非継続事業流動負債	(注記 - B , - Y)	25,341		40,553	
その他の流動負債	(注記 - B , F , - A , K , N , O , S , T , U , V)	52,858		54,647	
流動負債合計		233,494	17.1	370,249	24.4
繰延税金	(注記 - F , - O , Y)	13,752	1.0	14,403	0.9
退職給付引当金	(注記 - B , F , - K)	6,969	0.5	4,952	0.3
長期債務	(注記 - I , S)	119,088	8.7	75,910	5.0
長期オペレーティング・リース負債	(注記 - F , - J , Y)	27,041	2.0	31,110	2.1
非継続事業固定負債	(注記 - B , - Y)	9,411	0.7	-	-
その他の固定負債	(注記 - A , N , V)	18,272	1.4	19,077	1.3
負債合計		428,027	31.4	515,701	34.0
純資産の部					
株主資本					
資本金		64,100	4.7	64,100	4.2
普通株式 授權株式数					
第88期	487,000,000株				
第89期	487,000,000株				
発行済株式数					
第88期	206,244,872株				
第89期	206,244,872株				
資本剰余金		100,161	7.4	99,932	6.6
利益準備金		29,471	2.1	32,313	2.1
その他の剰余金		550,485	40.4	555,680	36.6
その他の包括利益累計額	(注記 - F , - R)	97,632	7.2	154,358	10.2
自己株式 (注)	(注記 - C)	69,964	5.1	70,498	4.6
第88期	9,350,366株				
第89期	9,615,476株				
株主資本合計		771,885	56.7	835,885	55.1
非支配持分		162,547	11.9	164,677	10.9
純資産合計		934,432	68.6	1,000,562	66.0
負債及び純資産合計		1,362,459	100.0	1,516,263	100.0

(注) 1. 第88期末および第89期末の自己株式数には、役員報酬BIP信託および株式付与ESOP信託として保有する当社株式をそれぞれ518,391株、735,330株含めています。

2. DMB(電子部品事業)を非継続事業に分類したことに伴い、第88期の連結貸借対照表の組替えを行っています。非継続事業の詳細については、(注記 - Y)に記載しています。

【連結損益計算書】

区分	注記 番号	第88期 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)			第89期 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)		
		金額(百万円)		百分比 (%)	金額(百万円)		百分比 (%)
売上高	(注記 - F , - A)		715,379	100.0		767,351	100.0
売上原価及び費用	(注記 - J , P)						
売上原価	(注記 - R)	385,092			416,350		
販売費及び一般管理費	(注記 - F , - Z)	236,881			245,398		
試験研究開発費	(注記 - N)	39,960			45,668		
構造改革費用	(注記 - H , K , W)	23,795			2,617		
のれんの減損損失	(注記 - G)	11,725			-		
その他費用(収益) 純額	(注記 - F , - C , H , K , M , N , R , T)	15,205	682,248	95.4	4,747	714,780	93.1
継続事業からの法人税等、持分 法投資損益控除前当期純利益			33,131	4.6		52,571	6.9
法人税等	(注記 - F , - O , R)		15,356	2.1		13,466	1.8
持分法投資損益	(注記 - D)		679	0.1		2,123	0.3
継続事業からの当期純利益			17,096	2.4		36,982	4.8
非継続事業からの当期純損失	(注記 - B , - Y)		2,223	0.3		5,705	0.7
当期純利益			14,873	2.1		31,277	4.1
非支配持分帰属利益(損失)			1,398	0.2		2,790	0.4
当社株主に帰属する当期純利益			16,271	2.3		28,487	3.7
1株当たり利益	(注記 - Q)						
基本的							
継続事業からの当社株主に帰属 する当期純利益			93.92円			173.80円	
非継続事業からの当社株主に帰 属する当期純損失			11.29円			29.00円	
当社株主に帰属する当期純利益			82.63円			144.80円	
希薄化後							
継続事業からの当社株主に帰属 する当期純利益			-			-	
非継続事業からの当社株主に帰 属する当期純損失			-			-	
当社株主に帰属する 当期純利益			-			-	

(注)DMB(電子部品事業)を非継続事業に分類したことに伴い、第88期の連結損益計算書の組替えを行っております。非継続事業の詳細については、(注記 - Y)に記載しています。

【連結包括利益計算書】

区分	注記 番号	第88期 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)		第89期 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)	
		金額(百万円)		金額(百万円)	
当期純利益			14,873		31,277
その他の包括利益(損失) 税効果考慮後 為替換算調整額	(注記 - R)				
当期発生為替換算調整額		7,621		34,230	
実現額の当期損益への組替修正額		-	7,621	136	34,094
退職年金債務調整額					
当期発生退職年金債務調整額		4,665		21,852	
実現額の当期損益への組替修正額		503	4,162	1,079	22,931
デリバティブ純損益					
実現額の当期損益への組替修正額		21	21	-	-
その他の包括利益(損失)計			11,804		57,025
包括利益	(注記 - F)		3,069		88,302
非支配持分に帰属する包括利益(損失)			1,438		3,089
当社株主に帰属する包括利益			4,507		85,213

【連結株主持分計算書】

(単位：百万円)

項目	発行済 株式数(株)	資本金	資本 剰余金	利益 準備金	その他の 剰余金	その他の 包括利益 累計額	自己株式	株主資本	非支配 持分	純資産 合計
第87期末現在	206,244,872	64,100	98,997	27,457	556,705	109,396	69,969	786,686	164,307	950,993
当期純利益					16,271			16,271	1,398	14,873
当社株主への 配当金(注)					20,477			20,477		20,477
非支配株主への 配当金								-	1,466	1,466
非支配株主との 資本取引等			197					197	162	35
連結子会社の 増加による 非支配持分の 増加								-	982	982
株式に基づく 報酬			1,376				13	1,389		1,389
利益準備金 繰入				2,014	2,014			-		-
その他の 包括利益 (損失)						11,764		11,764	40	11,804
自己株式の 取得および その他			15				8	23		23
第88期末現在	206,244,872	64,100	100,161	29,471	550,485	97,632	69,964	771,885	162,547	934,432
当期純利益					28,487			28,487	2,790	31,277
当社株主への 配当金(注)					20,450			20,450		20,450
非支配株主への 配当金								-	1,268	1,268
非支配株主との 資本取引等			143					143	175	32
連結子会社の 増加による 非支配持分の 増加								-	134	134
株式に基づく 報酬			85				788	703		703
利益準備金 繰入				2,842	2,842			-		-
その他の 包括利益						56,726		56,726	299	57,025
自己株式の 取得および その他			1				1,322	1,323		1,323
第89期末現在	206,244,872	64,100	99,932	32,313	555,680	154,358	70,498	835,885	164,677	1,000,562

(注) 1株当たり配当額は、第88期104円00銭、第89期104円00銭です。

【連結キャッシュ・フロー計算書】

区分	第88期 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)		第89期 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)	
	金額(百万円)		金額(百万円)	
営業活動によるキャッシュ・フロー				
1 当期純利益		14,873		31,277
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		33,778	
(2) 株式報酬費用	1,376		685	
(3) 固定資産除売却損(純額)	1,293		1,312	
(4) 投資有価証券評価損(益)(純額)	12,313		271	
(5) のれんの減損損失	11,725		-	
(6) 長期性資産の減損	1,292		4,416	
(7) 事業譲渡に関連する損失(利益)(純額)	2,956		4,470	
(8) 退職給付引当金及び前払年金費用	4,414		2,106	
(9) 繰延税額	5,325		7,844	
(10) 持分法投資損益	679		2,123	
(11) 資産・負債の増減				
受取手形及び売掛金の増加	1,542		4,076	
棚卸資産の増加	449		6,401	
その他の資産の減少(増加)	5,265		8,416	
支払手形及び買掛金・未払金の増加	7,835		5,990	
未払税金の増加	362		3,777	
未払費用及びその他流動負債の増加	4,397		2,687	
(12) その他(純額)	236	40,911	1,024	29,642
営業活動によるキャッシュ・フロー		55,784		60,919
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		664
2 投資有価証券の取得		2,042		4,018
3 資本的支出		48,993		53,105
4 事業・会社の買収(現金取得額との純額)		6,316		12,377
5 有形固定資産の売却による収入		1,497		617
6 貸付けによる支出		753		786
7 貸付金の回収による収入		2,206		1,366
8 関連会社に対する投資の増加		2,617		1,008
9 事業・会社の売却(現金流出額との純額)		2,410		2,264
10 その他(純額)		461		840
投資活動によるキャッシュ・フロー		47,889		70,071
財務活動によるキャッシュ・フロー				
1 満期日が3ヶ月以内の短期債務の増加(純額)		9,209		54,262
2 満期日が3ヶ月超の短期債務による収入		1,500		1,160
3 満期日が3ヶ月超の短期債務による支出		17,083		1,210
4 長期債務による収入		72,195		5,745
5 長期債務による支出		48,089		4,773
6 親会社の支払配当金		20,474		20,462
7 非支配株主への支払配当金		1,466		1,268
8 自己株式の売却による収入		-		263
9 自己株式の取得による支出		9		1,322
10 その他(純額)		391		33
財務活動によるキャッシュ・フロー		4,608		32,362
換算レート変動の影響		2,650		11,106
現金及び現金同等物の増減額		5,937		34,316
期首現金及び現金同等物残高		143,086		149,023
期末現金及び現金同等物残高		149,023		183,339
非継続事業に係る期末現金及び現金同等物残高(控除)		17,072		16,798
継続事業に係る期末現金及び現金同等物残高		131,951		166,541
営業活動によるキャッシュ・フローの追記				
1 支払利息の支払額		1,660		1,925
2 当期税金の支払額		13,102		20,845
キャッシュ・フローを伴わない投資及び財務活動の追記				
資本的支出に関連する債務		5,305		7,502

(注) 連結キャッシュ・フロー計算書上、非継続事業のキャッシュ・フローは独立表示せず継続事業のキャッシュ・フローと合算して表示しています。非継続事業の詳細については、(注記 - Y)に記載しています。

連結財務諸表注記事項
重要な会計方針の概要

A 事業内容および連結財務諸表の作成基準

1 事業内容

当社は先進的なコンピュータ、コミュニケーションおよびコントロール技術により、自動化機器、部品、システムなどを国際的に製造・販売しています。当社の活動は世界130カ国以上に及んでおります。

当社の商品は、タイプおよび市場等により区分され、以下のとおりのオペレーティング・セグメントにて取り扱っています。

インダストリアルオートメーションビジネス（IAB）では、プログラマブルコントローラー、モーションコントロール機器、センサ機器、産業用カメラ・コードリーダ機器、検査装置、セーフティ用機器、産業用ロボットなど、「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。

ヘルスケアビジネス（HCB）では、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、パルスオキシメータ、マッサージャ、血糖計、動脈硬化検査装置、遠隔患者モニタリングシステム、遠隔診療サービスなど、「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、医療現場でも活用できる精度と品質にこだわった医療機器とサービスを提供しています。「Going for Zero - 予防医療で世界を健康に -」を事業ビジョンに掲げ、循環器疾患と呼吸器疾患、日常生活に影響する痛みの分野において、当社がこれまで培った技術と知見をいかしたデバイスとサービスをグローバルに提供しています。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、各国や地域における医療機器認証に適合したデバイスを世界130カ国以上に展開しています。また、近年においてグローバルに普及がすすむ遠隔診療サービスの領域では、医師が遠隔で患者が測定した日常のバイタルデータをモニタリングして、よりよい治療につなげる遠隔患者モニタリングサービスを欧州や米国を中心に展開しています。

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（SSB）では、エネルギー事業（蓄電システム・太陽光発電用パワーコンディショナー）、モビリティ事業（駅務システム、交通管制・道路管理システム）、IoT事業（UPS、インフラモニタリング）、M&S事業（運用管理・保守メンテナンス）など、「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」ことをミッションに、社会インフラを支える事業を展開しています。蓄電システムや太陽光発電用パワーコンディショナーなどのエネルギー関連製品、自動改札機・券売機に代表される駅務システム、交通管制・道路管理システム、UPS（無停電電源装置）やインフラモニタリングなど、幅広い製品・システムを提供しています。また、エンジニアリングから運用管理・保守メンテナンスまでを一体で提供するM&S（マネジメント&サービス）により、社会インフラの安定稼働に貢献しています。

データソリューションビジネス（DSB）では、データヘルスケア事業、コーポレートヘルス事業、M&S（マネジメント・サービスソリューション）事業、データ活用ソリューション事業、自立支援事業など、「モノの枠を超えるビジネスへ。オムロンを変革し、真の顧客価値を創出する。」をミッションとし、オムロングループ全体をモノづくりからデータを活用したソリューションビジネスに進化させます。デバイスやコンポーネントから得られる各事業の膨大な現場データと、2023年10月にグループに加わった株式会社JMDCのデータマネジメント力、ソリューション開発力を組み合わせることで、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」を解決し、次の成長事業を創造します。

2 連結財務諸表の作成基準

当連結財務諸表は、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。

当社は、欧州にて1970年2月7日、香港にて1973年10月13日、時価発行による公募増資を実施しました。この時の預託契約に基づき、1967年3月31日に終了した連結会計年度より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連結財務諸表を作成していたことを事由として、1978年3月30日に「連結財務諸表規則取扱要領第86に基づく承認申請書」を大蔵大臣へ提出し、同年3月31日付の蔵証第496号により、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連結財務諸表を作成することにつき承認を受けています。そのため、連結財務諸表については1978年3月31日に終了した連結会計年度より継続して、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開示しています。

なお、当社は米国証券取引委員会への登録は行っていません。

B 我国の連結財務諸表原則及び連結財務諸表規則に準拠して作成する場合との主要な相違の内容

1 投資

提出会社の財務諸表では、有価証券の評価について「金融商品に関する会計基準」を適用しています。当連結財務諸表では、財務会計基準審議会（FASB）会計基準書第321号「投資 - 持分証券」を適用しています。継続事業からの法人税等、持分法投資損益控除前当期純損益影響額は、第88期7,605百万円（利益）、第89期89百万円（損失）です。

2 退職給付引当金

提出会社の財務諸表では、「退職給付に関する会計基準」を適用しています。当連結財務諸表では、FASB会計基準書第715号「報酬 - 退職給付」の規定に従って計上しています。継続事業からの法人税等、持分法投資損益控除前当期純損益影響額は、第88期4,280百万円（損失）、第89期1,855百万円（損失）です。

3 有給休暇の処理

当連結財務諸表では、FASB会計基準書第710号-10-25「報酬 - 有給休暇」に基づいて従業員の未使用有給休暇に対応する人件費負担相当額を未払計上しています。継続事業からの法人税等、持分法投資損益控除前当期純損益影響額は、第88期132百万円（損失）、第89期762百万円（損失）です。

4 のれんおよびその他の無形資産

当連結財務諸表では、FASB会計基準書第350号「無形資産 - のれん及びその他」により、のれんおよび耐用年数の特定できない無形資産については償却に替えて少なくとも年1回の減損判定を実施しています。我国の連結財務諸表原則および連結財務諸表規則に準拠してのれんの償却期間を5年とした場合と比較して、継続事業からの法人税等、持分法投資損益控除前当期純損益影響額は、第88期52,828百万円（利益）、第89期65,788百万円（利益）です。

5 長期性資産

提出会社の財務諸表では、土地は「土地の再評価に関する法律」（平成10年3月31日公布法律第34号）および「土地の再評価に関する法律の一部を改正する法律」（平成13年6月29日公布法律第94号）を適用しています。また、固定資産の減損については、「固定資産の減損に係る会計基準」（「固定資産の減損に係る会計基準の設定に関する意見書」（企業会計審議会 平成14年8月9日））および「固定資産の減損に係る会計基準の適用指針」（企業会計基準委員会 平成15年10月31日企業会計基準適用指針第6号）を適用しています。当連結財務諸表ではFASB会計基準書第360号「有形固定資産」に基づいて、長期性資産および特定の識別できる無形資産について帳簿価額を回収できない恐れのある事象または状況の変化が起きた場合には、減損についての検討を行い、減損が生じていると考えられる場合には、帳簿価額が公正価値を上回る額を減損額として認識しています。継続事業からの法人税等、持分法投資損益控除前当期純損益影響額は、第88期および第89期においてありません。

6 株式報酬

提出会社の財務諸表では、「従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引に関する実務上の取扱い」（実務対応報告第30号 平成25年12月25日、平成27年3月26日改正）を適用しています。

当連結財務諸表では、FASB会計基準書第718号「報酬 - 株式報酬」を適用しています。継続事業からの法人税等、持分法投資損益控除前当期純損益影響額は、第88期23百万円（損失）、第89期483百万円（利益）です。

7 1株当たり株主資本

我国の連結財務諸表規則において開示が要求されている1株当たり株主資本は、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では要求されていませんが、第88期末現在3,920円30銭、第89期末現在4,251円07銭です。

8 未認識税務ベネフィット

当連結財務諸表では、FASB会計基準書第740号「法人税」に基づき、税務調査を受けることを前提に50%超の可能性をもって認められない税務ベネフィットの影響を認識しています。また、未認識の税務ベネフィットに関連する利息および課徴金については、連結損益計算書の法人税等を含めています。

9 社債発行費

提出会社の財務諸表では、「繰延資産の会計処理に関する当面の取扱い」（実務対応報告第19号 平成18年8月11日、平成22年2月19日改正）を適用しています。

当連結財務諸表では、FASB会計基準書第835号「利息」に基づき、社債の発行に関連して発生した費用を直接社債の額面金額から控除し、満期までの期間で償却しております。継続事業からの法人税等、持分法投資損益控除前当期純損益影響額は、第88期111百万円（利益）、第89期31百万円（損失）です。

10 利息の資産化

当連結財務諸表では、FASB会計基準書第835号「利息」に基づき、適格資産の取得に関連して発生した借入コストを資産計上しております。継続事業からの法人税等、持分法投資損益控除前当期純損益影響額は、第88期62百万円（利益）、第89期266百万円（利益）です。

11 非継続事業

FASB会計基準書第205号-20「財務諸表の表示—非継続事業」に基づき、連結貸借対照表および連結損益計算書上、非継続事業として区分表示しています。なお、非継続事業に関する開示を(注記 - Y)にて行っており、第88期の連結財務諸表注記を一部組み替えて表示しています。

C 連結の方針および範囲

当連結財務諸表は、当社および子会社の勘定を含んでいます。当社および子会社間のすべての重要な取引ならびに債権債務は相殺消去されています。

関連会社（20%～50%所有会社）に対する投資は、持分法を適用し計上しています。

当連結財務諸表には、全ての子会社が含まれています。

子会社：	第88期末.....	オムロンヘルスケア(株)、OMRON EUROPE B.V.ほか	計154社
	第89期末.....	オムロンヘルスケア(株)、OMRON EUROPE B.V.ほか	計163社

なお、第81期より当社および子会社は役員報酬BIP信託および株式付与ESOP信託を活用した株式報酬制度を導入しています。信託を通じて当社株式を株式市場から購入し、役員および業績目標達成度等に応じて取締役および執行役員に当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭を交付および給付します。

当社および子会社は信託の制度設計を通じて信託に対して最も重要な影響を与える活動を指示する権限を有しています。また、必要に応じて信託に追加で金銭を信託し、本信託により当社株式を追加取得する可能性があることから潜在的に義務を有しています。従って、当社および子会社は当事業体の主たる受益者であると判断し、当事業体を変動持分事業体として連結範囲に含めていますが、連結子会社数に含めてはいません。

第88期末および第89期末の連結貸借対照表において、当事業体が保有する現金及び現金同等物をそれぞれ205百万円、79百万円、自己株式を3,356百万円、3,883百万円計上しています。

なお、主要な連結子会社の会社名、主要な事業内容、議決権に対する所有割合等は、「第1 企業の概況」の「4 関係会社の状況」に記載しています。

D 持分法の適用

全ての関連会社および持分比率3%以上を保有するリミテッド・パートナーシップ等に対する投資額は、持分法によって計上しています。

持分法適用関連会社：	第88期末.....	AliveCor, Inc.ほか
	第89期末.....	AliveCor, Inc.ほか

なお、主要な持分法適用関連会社の会社名、主要な事業内容、議決権に対する所有割合等は、「第1 企業の概況」の「4 関係会社の状況」に記載しています。

関連会社の取得日の資産、負債および偶発負債の正味の公正価値に対する持分を取得対価を超える額は持分法によるのれん及び無形資産として計上し投資の帳簿価額に含めております。

当社は、関連会社に対する投資について、事業計画の進捗状況や事業環境のような定性的要素と、投資先の超過収益力に基づいたディスカウント・キャッシュ・フロー法のような定量的要素を総合的に勘案し、その価値の下落が一時的とは認められない場合には、持分の簿価が当該関連会社の公正価値の当社持分を超過した分について持分法損失を認識しています。

当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額の算出に用いた主要な仮定の前提が当連結会計年度末の状況から大きく乖離し、関連会社に対する投資の帳簿価額がそのディスカウント・キャッシュ・フロー法による評価額を超過する場合、関連会社に対する投資の金額に重要な影響を与える可能性があります。

第88期において、評価損の計上はありません。

第89期において、iCare社は持分法適用関連会社から連結子会社となったため、株式譲渡契約における取得価額を基礎として再評価を行ったことによる損失を969百万円計上しています。

E 子会社の事業年度

事業年度の末日が連結決算日と異なる子会社は第89期末20社(第88期末18社)であり、第89期末現在、事業年度の末日が連結決算日と異なるすべての子会社は連結決算日の財務諸表を用いて連結財務諸表を作成しています。子会社の決算日の財務諸表を用いて連結財務諸表を作成する子会社は、第88期末および第89期末においてありません。

F 会計処理基準

1 会計上の見積り

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た連結財務諸表作成に当たり、期末日現在の資産・負債の金額、偶発的な資産・負債の開示および報告対象期間の収益・費用の金額に影響を与える様々な見積りや仮定を用いており、実際の結果は、これらの見積りと異なる場合があります。

長期性資産の減損、のれんおよび非償却性の無形資産の減損、および繰延税金資産の回収可能性等については、原材料価格高騰や中東情勢の影響を考慮して見積りおよび判断を行っています。見積りにあたっては、これらの影響は第89期末以降も一定の影響が継続するものと仮定しています。これらの当連結会計年度末残高は、連結財務諸表および関連注記をご参照ください。

2 現金及び現金同等物

現金同等物は取得日から3ヶ月以内に満期日の到来する流動性の高い投資から成っており、定期預金、商業・ペーパー、現先短期貸付金および追加型公社債投資信託の受益証券等を含んでいます。

3 貸倒引当金

貸倒引当金は主として当社および子会社の過去の貸倒損失実績および債権残高に対する潜在的損失の評価に基づいて、妥当と判断される額を計上しています。

4 投資

当社および子会社の保有する活発な市場に上場している持分証券は、未実現損益を反映させた公正価値で評価し、未実現損益は「その他費用（収益）-純額-」に表示しております。当社および子会社の保有する活発でない市場で取引されている持分証券は、同一資産の市場価格で公正価値を評価し、未実現損益は「その他費用（収益）-純額-」に表示しております。当社および子会社の保有する容易に算定可能な公正価値がない市場性のない持分証券は、減損による評価下げ後の帳簿価額に同一発行体の同一または類似する投資に関する秩序ある取引における観察可能な価格の変動を加減算する方法、その他の合理的方法により評価し、未実現損益は「その他費用（収益）-純額-」に表示しております。売却原価の算定は、移動平均法によっております。

5 棚卸資産

棚卸資産は主として平均法による低価法で計上しています。

6 有形固定資産

有形固定資産は取得原価で計上しています。減価償却費はその資産の見積耐用年数をもとに、主として定額法で算出しています。建物及び構築物の見積耐用年数は概ね3年から50年、機械その他の見積耐用年数は概ね2年から15年です。減価償却費の金額は、第88期13,396百万円、第89期13,403百万円です。

7 のれんおよびその他の無形資産

FASB会計基準書第350号「無形資産 - のれん及びその他」を適用しています。当基準書は、のれんおよび認識された無形資産のうち耐用年数の特定できないものの会計処理について、償却は行わず、年1回およびその帳簿価額が公正価値を上回るような事象の発生または状況の変化が生じた場合に減損判定を行うことを要求しています。のれんの減損判定は報告単位で行われます。報告単位とは、オペレーティング・セグメントあるいはその一段階下のレベルを指し、減損判定においては報告単位の公正価値とのれんを含む帳簿価額を比較して行われます。公正価値は経営者により承認された事業計画を基礎とした将来キャッシュ・フローの見積額を、加重平均資本コストをもとに算定した割引率で現在価値に割り引いて算出した評価額と、市場価格にコントロールプレミアムを加味した市場株価法による評価額に基づいて算定しています。公正価値の算出に用いた主要な仮定の前提が当連結会計年度末の状況から大きく乖離し、報告単位の帳簿価額がその公正価値を超過する場合には、のれんの金額に重要な影響を与える可能性があります。報告単位の帳簿価額がその公正価値を上回る場合には、当該報告単位に割り当てられたのれん総額を上限として、その超過分をのれんの減損損失として測定します。また、認識された無形資産のうち耐用年数の特定できるものについては、それぞれの見積耐用年数で償却しています。

8 長期性資産

長期性資産、すなわち有形固定資産、使用権資産および償却対象無形資産について、当該資産の帳簿価額を回収できない恐れのある事象または状況の変化が起きた場合には、減損についての検討を行っています。長期性資産の減損判定は、資産グループで行われます。資産グループとはその他のグループの資産と負債のキャッシュ・フローから相当程度自立的である、識別可能なキャッシュ・フローを有する最小単位です。保有して使用する資産の回収可能性は、当該資産の帳簿価額を当該資産から生み出されると期待される現在価値への割引前のキャッシュ・フロー純額と比較することにより判断しています。減損が生じていると考えられる場合には、帳簿価額が公正価値を上回る額を減損額として認識することになります。公正価値の見積りにおいて、事業計画に基づく見積り将来キャッシュ・フローの現在価値、または比較可能な市場価格により算定しています。見積り将来キャッシュ・フローの現在価値は、資産グループの主たる対象資産の耐用年数を基に算定を行います。売却以外の方法により処分する資産については、処分するまで保有かつ使用するとみなされます。売却により処分する資産については、帳簿価額または売却費用控除後の公正価値のいずれか低い価額で評価しています。

9 借手としてのリース

当社および子会社は、土地使用権、建物、倉庫、従業員社宅および車両等に係るオペレーティング・リースおよびファイナンス・リースを有しており、リース契約の開始時に使用権資産、リース負債を両建てで認識しています。

当社および子会社は、契約開始時に契約にリースが含まれるか決定しています。当社および子会社は、識別された資産が存在し、当該資産の使用を支配する権利を有している場合に、当該契約にリースが含まれると決定しています。一部のリース契約では、リース期間の延長又は解約オプションが含まれており、当社および子会社は、これらのオプション行使が合理的に確実である場合、オプションの対象期間を考慮し、リース期間を決定しています。当社および子会社のリース契約には、重要な残価保証または重要な財務制限条項はありません。当社および子会社のリースの大部分は、リースの計算利率が明示されておらず、リース料総額の現在価値を算定する際に、リース開始時に入手可能な情報を基にした追加借入利率を使用しています。当社および子会社のリース契約の一部には、リース要素および非リース要素を含むものがあり、それぞれを区分して会計処理しています。当社および子会社はリース要素と非リース要素の見積り独立価格の比率に基づいて、契約の対価を按分しています。当社および子会社は、リース期間が12ヶ月以内の短期リースについて、使用権資産、リース負債を認識しないことを選択しています。オペレーティング・リースに係る費用は、そのリース期間にわたり定額法で計上されています。なお、当社および子会社は、第88期および第89期において、重要なファイナンス・リース契約は行っていません。

10 退職給付引当金

退職給付引当金は、FASB会計基準書第715号「報酬 - 退職給付」に準拠し、従業員の退職給付に備えるため、当期末における予測給付債務および年金資産の公正価値に基づき計上および開示しています。また、退職給付引当金には子会社の取締役および監査役に対する退職給付に備える引当額を含んでいます。

11 収益の認識

顧客との契約から生じる収益は、次の5ステップアプローチに基づき、製品またはサービスの支配が顧客に移転した時点で、または移転するにつれて認識しています。

ステップ1：顧客との契約を識別します。

ステップ2：契約における履行義務を識別します。

ステップ3：取引価格を算定します。

ステップ4：取引価格を契約における別個の履行義務へ配分します。

ステップ5：履行義務の充足時に（または充足するにつれて）収益を認識します。

売上高は、顧客との契約により約束された対価で測定され、値引きや販売数量等に応じたりレポート等を控除しています。変動対価は、過去、現在および将来の予測を含む利用可能なすべての情報を用いて合理的に見積もっています。

また、契約開始時に、製品またはサービスを顧客に移転する時点から、顧客が当該製品またはサービスの対価を支払う時点の間の期間が1年以内と見込まれる場合は、FASB会計基準書第606号「顧客との契約から生じる収益」に基づく実務的な簡便法を適用し、対価に係る金融要素の調整をしていません。

12 広告宣伝費

広告宣伝費は発生時に費用認識しており、「販売費及び一般管理費」に含めて表示しています。広告宣伝費の金額は、第88期11,099百万円、第89期12,104百万円です。

13 発送費および取扱手数料

発送費および取扱手数料は、「販売費及び一般管理費」に含めて表示しています。発送費および取扱手数料の金額は、第88期13,813百万円、第89期14,157百万円です。

14 法人税等

継続事業に係る法人税等を「法人税等」に表示し、非継続事業に係る法人税等は「非継続事業からの当期純損失」に含めて表示しています。

繰延税金は税務上と会計上との間の資産および負債の一時差異、ならびに繰越欠損金および繰越税額控除に関連する将来の見積税効果を反映しています。繰延税金の帳簿価額は、入手可能な証拠にもとづいて50%超の可能性で回収可能性がないと考えられる場合、評価性引当金の計上により減額することが要求されており、繰延税金資産の回収可能性に関連するあらゆる肯定的および否定的証拠を適切に検討することにより、繰延税金資産にかかる評価性引当金計上の要否を定期的に評価しています。この評価に関する経営者の判断においては、それぞれの税務管轄ごとの当期および累積損失の性質、頻度および重要性、将来の収益予測、税務上の簿価を超える資産評価額、繰越欠損金の法定繰越可能期間、過去における繰越欠損金の法定繰越可能期間内の使用実績、繰越欠損金および繰越税額控除の将来における使用可能性を考慮します。当社および連結子会社においては、過去の課税所得水準および繰延税金資産が控除可能な期間における将来課税所得の予測に基づき、現在計上している繰延税金資産が回収される可能性は高いものと考えていますが、当社および連結会社を取り巻く市場の動向や為替変動など、課税所得の予測に影響を与える要因が変化し、課税所得の予測の不確実性が増大した場合には繰延税金資産の回収可能性の見積りに影響を与える場合があります。税率の変更に伴う繰延税金資産および負債への影響は、その税率変更に関する法律の制定日の属する連結会計年度において損益認識しています。

FASB会計基準書第740号「法人税等の不確実性に関する会計処理」を適用しています。税務ポジションに関連する税務ベネフィットは、決算日において入手可能な情報に基づき、50%超の可能性で実現が期待される金額を計上しています。

当社および一部の国内子会社は、日本の税法において認められるグループ通算制度を適用しています。

15 製品保証

製品保証費の見積りによる負債は、「その他の流動負債」として計上しています。この負債は、過去の実績、頻度、製品保証の平均費用に基づいています。

16 デリバティブ

FASB会計基準書第815号「デリバティブ及びヘッジ」を適用しています。当基準書は、デリバティブ商品およびヘッジに関する会計処理および開示の基準を規定しており、すべてのデリバティブ商品を公正価値で連結貸借対照表上、資産または負債として認識することを要求しています。

特定のデリバティブ商品について、デリバティブ契約締結時点において、当社および子会社では予定取引に対するヘッジあるいは認識された資産または負債に関する受取または支払のキャッシュ・フローに対するヘッジ（キャッシュ・フロー・ヘッジ）に指定しています。当社および子会社では、リスクマネジメントの目的およびさまざまなヘッジ取引に対する戦略と同様に、ヘッジ手段とヘッジ対象の関係も正式に文書化しています。この手順は、キャッシュ・フロー・ヘッジとして指定されたすべてのデリバティブ商品を連結貸借対照表上の特定の資産および負債または特定の確定契約あるいは予定取引に関連付けることを含んでいます。当社および子会社では、ヘッジとして指定しているデリバティブ商品がヘッジ対象のキャッシュ・フローの変動を相殺することに高度に有効であるか否かについて、ヘッジの開始時及びその後も定期的な評価を行っています。

ヘッジ対象が高度に有効であり、かつ、キャッシュ・フロー・ヘッジとして指定および認定されたデリバティブ商品の公正価値の変動は、指定されたヘッジ対象のキャッシュ・フローの変動が損益に影響を与えるまで、「その他の包括利益累計額」に計上されます。これらの金額は、ヘッジ対象が収益または費用として認識された期において、ヘッジ対象と同様の損益区分に振り替えられます。また、ヘッジとして指定されないデリバティブ商品の公正価値の変動は、ただちに収益または費用に計上されます。

17 現金配当額

現金配当額は、翌事業年度の当初において開催される定時株主総会まで未承認であっても、それぞれの事業年度の利益処分として提示される額に従って連結財務諸表に計上しています。その結果、未払配当金は連結貸借対照表上、その他の流動負債に含めて表示しています。

18 株式報酬

株式に基づく報酬の会計処理について、FASB会計基準書第718号「報酬 - 株式報酬」を適用しています。当基準書に従い、株式に基づく報酬費用は付与日の公正価値法に基づいて測定しています。その費用は、権利確定期間にわたって認識しています。

19 海外子会社の財務諸表項目の本邦通貨への換算

海外子会社の財務諸表は、FASB会計基準書第830号「外貨に関する事項」に基づいて資産・負債項目は決算日の為替相場、損益項目は期中平均為替相場によって換算しています。なお、換算によって生じた換算差額は、為替換算調整額として「その他の包括利益累計額」に計上しています。ただし、超インフレ経済下にある海外子会社の財務諸表については、機能通貨が報告通貨であったように再測定したうえで、当社の連結財務諸表に含めており、貨幣性資産および負債は、新たな機能通貨で報告期間ごとに再測定し、価値の変動を連結損益計算書に計上しています。

20 包括利益

FASB会計基準書第220号「包括利益」を適用しています。包括利益は、当期純利益および、為替換算調整額の変動、退職年金債務調整額の変動ならびに、デリバティブ純損益の変動からなり、連結包括利益計算書に記載しています。

21 表示方法の変更

当連結会計年度の表示方法に一致させるため、過年度の連結財務諸表等の一部について組替を行っております。

G 新会計基準

新たに適用した会計基準

2023年12月に、FASBは、FASB会計基準書2023-09「法人所得税の開示の改善」 - (基準740) を公表しました。同基準は、カテゴリ別の税率差及び管轄区域別の法人税等支払額開示の標準化・細分化を通じて、法人所得税開示をさらに拡充することを要求しています。当社は、この基準を2025年4月1日より開始する連結会計年度より、同基準を遡及適用しない方法で適用しております。この基準の適用が当社グループの経営成績及び財政状態に与える影響はありません。

未適用の新会計基準

当社は、財務情報の国際的な比較可能性の向上等を目的とし、翌連結会計年度(2026年4月1日から2027年3月31日まで)の第1四半期連結会計期間より、従来の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替えて国際財務報告基準(IFRS)を任意適用する予定です。そのため、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関する未適用の新会計基準の記載を省略しております。

主な科目の内訳および内容の説明

A 収益

1. 顧客との契約から生じる収益を分解した情報

当連結会計年度より、当社グループ内の経営管理体制変更に合わせて、従来SSBに計上していたオムロンデジタル株式会社の業績は本社機能部門として「消去調整他」へ計上しております。これに伴い、前連結会計年度のセグメント情報を新管理区分に組替えて記載しています。

当連結会計年度において、DMBを非継続事業に分類したことに伴い、セグメント情報は、非継続事業の金額を除いた継続事業の金額に組み替えて表示しています。なお、DMBに含まれていた一部の連結子会社の業績は「消去調整他」へ計上しております。これに伴い、前連結会計年度のセグメント情報を新管理区分に組替えて記載しています。また、非継続事業向けの「セグメント間の内部売上高」については、「外部顧客に対する売上高」へ組替えて記載しています。

第88期および第89期の売上高の内訳については以下のとおりです。

第88期（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）

（単位：百万円）

セグメント	IAB	HCB	SSB	DSB	計	消去調整他	連結
売上高							
外部顧客に対する売上高	364,698	145,866	143,585	42,738	696,887	18,492	715,379
セグメント間の内部売上高	823	333	7,733	439	9,328	9,328	-
計	365,521	146,199	151,318	43,177	706,215	9,164	715,379
主たる地域市場（外部顧客）							
日本	117,250	24,743	142,903	41,952	326,848	8,256	335,104
米州	40,447	28,175	-	-	68,622	199	68,821
欧州	74,705	31,971	-	-	106,676	-	106,676
中華圏	85,440	42,242	70	4	127,756	1,625	129,381
東南アジア他	46,856	18,223	-	-	65,079	8,412	73,491
直接輸出	0	512	612	782	1,906	-	1,906
計	364,698	145,866	143,585	42,738	696,887	18,492	715,379

第89期（自 2025年4月1日 至 2026年3月31日）

（単位：百万円）

セグメント	IAB	HCB	SSB	DSB	計	消去調整他	連結
売上高							
外部顧客に対する売上高	409,478	145,258	144,257	51,151	750,144	17,207	767,351
セグメント間の内部売上高	1,422	146	8,961	250	10,779	10,779	-
計	410,900	145,404	153,218	51,401	760,923	6,428	767,351
主たる地域市場（外部顧客）							
日本	123,787	24,110	142,793	50,580	341,270	7,368	348,638
米州	43,615	29,507	-	-	73,122	161	73,283
欧州	81,987	34,783	-	-	116,770	-	116,770
中華圏	105,468	37,310	1	0	142,779	1,352	144,131
東南アジア他	54,621	19,092	-	-	73,713	8,326	82,039
直接輸出	0	456	1,463	571	2,490	-	2,490
計	409,478	145,258	144,257	51,151	750,144	17,207	767,351

（注）日本以外の区分に属する主な国または地域など

- (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
- (5) 直接輸出.....直送輸出取引

2. 収益を理解するための基礎となる情報

IAB、HCBについては、概ね同一国内における販売は、契約上別段の定めのない限り、顧客に製品が到着した時点、輸出版売は、インコタームズ等に定められた貿易条件に基づきリスク負担が顧客に移転する時点で履行義務が充足されると判断し、当該履行義務の充足時点で収益を認識しています。

据付および現地での調整作業を伴う製品およびサービスの提供については、製品の引渡しと当該製品の据付および現地での調整作業を単一の履行義務として識別し、製品の据付および現地での調整作業が完了した時点で履行義務が充足されると判断し、当該履行義務の充足時点で収益を認識しております。

一部の取引については、当社グループ製品の販売促進を目的として、関連する製品の販売数量等に基づき顧客にリベートを支払うことがあります。これらリベートは対価から控除するため、対価の額に変動性があります。顧客に支払うリベートの額は合理的に見積り可能なことから、重大な戻し入れが生じることはなく、変動対価の見積りが制限されることはないとは判断しています。また、当社グループの販売する製品には、顧客が返品権を有するものは含まれていません。

SSBは、概ね顧客の検収を得ることができた時点で、当該履行義務が充足されると判断し、当該履行義務の充足時点で収益を認識しております。一部の取引については、顧客に製品が到着した時点で履行義務が充足されると判断し、当該履行義務の充足時点で収益を認識しております。

また、長期にわたりサービスを提供することにより、履行義務の充足に応じて一定期間にわたり収益を認識している販売があります。取引の対価は、履行義務充足後、概ね3ヶ月以内に受領しており、契約によっては、顧客から契約期間全部または一部の前受金を受領することがあります。その場合は、契約負債としてその他の流動負債もしくはその他の固定負債に計上しています。

加えて、一部の請負工事等に係る長期請負契約等については、履行義務の充足に係る進捗度を見積り、当該進捗度に基づき一定期間にわたり収益を認識しています。契約資産は、主に一定の期間にわたり履行義務を充足する契約から生じる収益と交換に受け取る対価に対する権利のうち債権を除いたものであり、その他の流動資産に計上しています。

なお、約束された対価は履行義務の充足時点から概ね3ヶ月で支払いを受けており、対価の金額に重要な金融要素は含まれておりません。

DSBでは、各取引の実態に応じて、一時点もしくは一定の期間にわたり収益を認識しています。一時点で収益を認識する場合は、サービス終了後もしくは顧客の検収が確認できた時点で、当該財またはサービスに対する支配が顧客に移転して履行義務が充足されるため、この時点で収益を認識しています。一定の期間にわたり収益を認識する場合は契約期間を通じて顧客が便益を受け取ることができ、時の経過により当該サービスの履行義務が充足されるため、契約期間に基づいて収益を認識しています。

対価については通常履行義務の充足時点から概ね2ヶ月以内に支払いを受けており、重大な金融要素や、重要な対価の変動性、重要な変動対価の見積り等は含まれておりません。

3. 当連結会計年度および翌連結会計年度以降の収益の金額を理解するための情報

(1) 契約資産および契約負債の残高等

第88期における期首および期末における契約残高は、以下のとおりです。

	受取手形 及び売掛金 (百万円)	契約資産		契約負債	
		その他の 流動資産 (百万円)	その他の 流動負債 (百万円)	その他の 固定負債 (百万円)	合計 (百万円)
第88期首残高	156,254	1,008	5,131	11,596	16,727
第88期末残高	157,718	365	7,925	12,304	20,229

第88期において、期首の契約負債から認識した収益は、4,397百万円です。

第89期における期首および期末における契約残高は、以下のとおりです。

	受取手形 及び売掛金 (百万円)	契約資産		契約負債	
		その他の 流動資産 (百万円)	その他の 流動負債 (百万円)	その他の 固定負債 (百万円)	合計 (百万円)
第89期首残高	157,718	365	7,925	12,304	20,229
第89期末残高	169,633	1,228	9,336	13,755	23,091

第89期において、期首の契約負債から認識した収益は、6,713百万円です。

(2) 未履行の履行義務に配分した取引価格

未履行あるいは一部未履行の履行義務は主としてSSBの取引から発生しており、その金額は13,994百万円で
す。これらは主として1年から15年で収益認識することを予定しており、このうち約6割は5年以内に、約3割
は5年超10年以内に、約1割は10年超15年以内に収益認識されると見込んでおります。なお、予想される当初の
契約期間が1年以内である契約については、未履行の履行義務に関する注記を省略しています。

B 棚卸資産

棚卸資産の内訳は、次のとおりです。

	第88期末（百万円）	第89期末（百万円）
製品	70,799	87,460
仕掛品	10,512	13,197
材料・貯蔵品	59,462	53,558
合計	140,773	154,215

C 投資

第88期および第89期における、連結貸借対照表の投資有価証券に含めている持分証券に係る実現損益および未
実現損益は以下のとおりです。

	第88期末（百万円）	第89期末（百万円）
持分証券の損（益）合計	12,313	271
持分証券の売却による当期の実現損（益）	961	199
持分証券の未実現損（益）	13,274	470

市場性のない持分証券のうち、容易に算定可能な公正価値がない持分証券の一部について、減損による評価下
げ後の帳簿価額に同一発行体の同一または類似する投資に関する秩序ある取引における観察可能な価格の変動を
加減算する方法により測定しています。

第88期において、当社および子会社は発行体より提示される観察不能なインプットに基づき算出した減損損失
は計上しておらず、同一発行体の同一または類似する投資に関する秩序ある取引における観察可能な価格の変動
として、利益を76百万円、損失を211百万円計上しています。

第89期において、当社および子会社は発行体より提示される観察不能なインプットに基づき算出した減損損失
を90百万円計上しており、同一発行体の同一または類似する投資に関する秩序ある取引における観察可能な価格
の変動として、利益を47百万円計上しています。

また、第88期末および第89期末におけるこれらの投資の帳簿価額は、それぞれ5,577百万円および8,206百万円
です。

D 関連会社に対する投資

第88期連結貸借対照表に計上されている関連会社に対する投資及び貸付金には、ヘルスケア事業の
AliveCor, Inc.に対する持分法による投資9,721百万円が含まれています。

AliveCor, Inc.に対する持分法による投資9,721百万円のうち、純資産に対する当社の持分相当額を上回る
9,349百万円は、主に持分法によるのれん相当額の残高です。

同社については定性的要素および定量的要素を総合的に勘案した結果、一時的でない価値の下落は生じておら
ず、評価損失の計上は不要と判断しています。なお、当該検討には投資先の業績や取り巻く環境の評価及びディス
カウント・キャッシュ・フロー法による評価額と帳簿価額との比較などを含みます。

第89期連結貸借対照表に計上されている関連会社に対する投資及び貸付金には、ヘルスケア事業の
AliveCor, Inc.に対する持分法による投資8,682百万円が含まれています。

AliveCor, Inc.に対する持分法による投資8,682百万円のうち、純資産に対する当社の持分相当額を上回る
9,118百万円は、主に持分法によるのれん相当額の残高です。

同社については定性的要素および定量的要素を総合的に勘案した結果、一時的でない価値の下落は生じておら
ず、評価損失の計上は不要と判断しています。なお、当該検討には投資先の業績や取り巻く環境の評価及びディス
カウント・キャッシュ・フロー法による評価額と帳簿価額との比較などを含みます。

第88期および第89期において、持分法適用関連会社の合算・要約財務情報に重要性がないため、記載を省略し
ています。

E 受取手形及び売掛金

当社および子会社は、関連会社と通常の営業過程でさまざまな取引を行っています。第88期末および第89期末現在において、重要な債権残高はありません。

F 有形固定資産

第88期末および第89期末現在における有形固定資産は、次のとおりです。

	第88期末 (百万円)	第89期末 (百万円)
土地	20,104	23,509
建物及び構築物	119,419	126,125
機械その他	107,813	121,892
建設仮勘定	3,348	2,530
取得価額計	250,684	274,056
減価償却累計額	153,026	170,984
有形固定資産合計	97,658	103,072

G のれんおよびその他の無形資産

のれんを除く無形資産は、次のとおりです。

	第88期末(百万円)		第89期末(百万円)	
	取得原価	償却累計額	取得原価	償却累計額
償却対象無形資産：				
ソフトウェア	100,256	77,873	91,059	69,192
顧客関連資産	17,122	4,450	17,845	5,671
技術関連資産	37,090	11,065	37,102	15,314
その他	5,610	4,500	6,628	4,745
合計	160,078	97,888	152,634	94,922

第89期に取得した主な償却対象無形資産はソフトウェア8,009百万円、その他の無形資産1,155百万円であり、加重平均償却年数はそれぞれ約5年です。なお、その他の償却対象無形資産の取得に重要性はありません。

第89期の償却費合計は13,442百万円(第88期13,181百万円)です。次期以降5年間における見積り償却費は、第90期11,636百万円、第91期10,582百万円、第92期9,339百万円、第93期8,038百万円、第94期6,626百万円です。

第89期末現在における非償却無形資産のうち、主なものはソフトウェア仮勘定の72,511百万円です。

第88期におけるオペレーティング・セグメント別ののれんの帳簿価額の変動は次のとおりです。

	IAB (百万円)	HCB (百万円)	SSB (百万円)	DSB (百万円)	消去調整他 (百万円)	合計 (百万円)
期首残高						
のれん	52,276	5,878	-	312,634	1,475	372,263
減損損失累計額	5,739	3,384	-	-	1,475	10,598
合計	46,537	2,494	-	312,634	-	361,665
取得	-	2,896	-	3,924	-	6,820
取得原価の配分完了	-	-	-	5,411	-	5,411
減損	-	-	-	11,725	-	11,725
事業売却	-	-	-	468	-	468
為替換算調整額等	593	45	-	-	-	638
期末残高						
のれん	51,683	8,729	-	321,501	-	381,913
減損損失累計額	5,739	3,384	-	11,725	-	20,848
合計	45,944	5,345	-	309,776	-	361,065

第89期におけるオペレーティング・セグメント別ののれんの帳簿価額の変動は次のとおりです。

	IAB (百万円)	HCB (百万円)	SSB (百万円)	DSB (百万円)	消去調整他 (百万円)	合計 (百万円)
期首残高						
のれん	51,683	8,729	-	321,501	-	381,913
減損損失累計額	5,739	3,384	-	11,725	-	20,848
合計	45,944	5,345	-	309,776	-	361,065
取得	-	199	-	9,130	-	9,329
事業売却	-	-	-	96	-	96
為替換算調整額等	3,238	675	-	-	-	3,913
期末残高						
のれん	54,921	9,603	-	330,535	-	395,059
減損損失累計額	5,739	3,384	-	11,725	-	20,848
合計	49,182	6,219	-	318,810	-	374,211

主要なのれんに対する減損テストにおける公正価値の算出方法は以下のとおりであり、第89期における減損損失はありません。

・IABのれん

経営者により承認された事業計画を基礎とし、事業計画予測期間以降はインフレ率で永続的に成長する前提に基づいた将来キャッシュ・フローの見積額を、加重平均資本コストをもとに算定した割引率で現在価値に割り引いて算定しています。

・DSBのれん

市場株価の一定期間の平均価格にコントロールプレミアムを加味した市場株価法による評価額と、経営者により承認された事業計画を基礎とし、事業計画予測期間以降は、類似する上場企業の財務諸表から算定したマルチプルを用いて算出した将来キャッシュ・フローの見積額を、加重平均コストを元に算定した割引率で現在価値に割り引いて算定した評価額に基づいて算出しています。

なお、事業計画は、ヘルスビッグデータ事業における付加価値の向上と、データ種類拡充における売上増加に関する仮定に基づいて策定しています。

第88期において、DSBに係るのれんについては、直近の株式会社JMDCの市場価格の変動を踏まえて公正価値により評価を行った結果、減損損失(11,725百万円)を認識しています。上記減損損失は、連結損益計算書上「のれんの減損損失」として表示しております。

H 長期性資産の減損

第88期に、ヘルスケアビジネスにおいて一部のサービス事業にかかる事業用資産の収益性低下により830百万円の長期性資産にかかる減損損失を計上しました。ソーシャルシステムズ・ソリューション&サービス・ビジネスにおいて一部の事業用資産の収益性低下により244百万円の長期性資産にかかる減損損失を計上しました。インダストリアルオートメーションビジネスにおいて構造改革に伴う施設閉鎖により153百万円、一部の事業用資産の収益性低下により65百万円の長期性資産にかかる減損損失を計上しました。なお、グルーピングした資産の公正価値は、将来キャッシュ・フローの割引現在価値を使用して測定しています。

第89期に、インダストリアルオートメーションビジネスにおいて一部の事業用資産の収益性低下により2,693百万円の長期性資産にかかる減損損失を計上しました。消去調整他において一部の事業用資産の収益性低下により721百万円、構造改革に伴う施設閉鎖により207百万円の長期性資産にかかる減損損失を計上しました。ヘルスケアビジネスにおいて一部のサービス事業にかかる事業用資産の収益性低下により471百万円の長期性資産にかかる減損損失を計上しました。ソーシャルシステムズ・ソリューション&サービス・ビジネスにおいて一部の事業用資産の収益性低下により246百万円の長期性資産にかかる減損損失を計上しました。データソリューションビジネスにおいて一部のサービス事業にかかる事業用資産の収益性低下により78百万円の長期性資産にかかる減損損失を計上しました。なお、グルーピングした資産の公正価値は、将来キャッシュ・フローの割引現在価値を使用して測定しています。

第88期の減損損失は「構造改革費用」に397百万円、「その他費用（収益）純額」に895百万円を計上しております。

第89期の減損損失は「構造改革費用」に441百万円、「その他費用（収益）純額」に3,975百万円を計上しております。

I 短期債務および長期債務

短期債務の内訳は以下のとおりです。

	第88期末（百万円）	第89期末（百万円）
短期借入金	16,276	70,498
1年以内返済予定の長期借入金	4,096	51,170
短期債務	20,372	121,668

第88期末および第89期末における短期借入金の加重平均利率は、それぞれ0.61%及び0.83%です。

長期債務の内訳は以下のとおりです。

	第88期末（百万円）	第89期末（百万円）
長期借入金	83,295	87,160
（利率）	（0.30%～1.70%）	（0.75%～3.00%）
社債		
2028年満期0.94%無担保社債	19,944	19,960
2030年満期1.096%無担保社債	19,945	19,960
社債計	39,889	39,920
計	123,184	127,080
控除：1年以内返済予定の長期借入金	4,096	51,170
長期債務	119,088	75,910

主な短期借入金および長期借入金については、貸主である銀行と次のような一般的な約定を取り交わしています。すなわち、銀行の要求により、現在及び将来の借入に対する担保の設定または保証人の提供を行うこと、また、銀行は銀行預金と返済期日の到来した借入金または約定不履行の場合は全ての借入金を相殺する権利を有することを約定しています。

第89期末時点における長期借入金の返済予定および社債の償還予定は以下のとおりです。

	長期借入金（百万円）	社債（百万円）
第90期	51,170	-
第91期	6,933	20,000
第92期	5,559	-
第93期	19,609	20,000
第94期	3,889	-
第95期以降	-	-
合計	87,160	40,000

借入金の担保に供している資産は以下のとおりです。

	第88期末（百万円）	第89期末（百万円）
現金及び現金同等物	437	465
土地	710	547
建物および構築物	556	541
子会社株式（消去前金額）	10	10
計	1,713	1,563

担保に係る債務は以下のとおりです。

	第88期末（百万円）	第89期末（百万円）
1年以内返済の長期借入金	42	42
長期借入金	1,071	969
計	1,113	1,011

第三者による借入金の担保に供している資産は以下のとおりです。

	第88期末（百万円）	第89期末（百万円）
有価証券	200	200

Ⅱ リース

借手としてのリース

リースに係る連結損益計算書情報は以下のとおりです。

なお、リース費用は連結損益計算書の売上原価、販売費及び一般管理費に含まれています。

	第88期 (百万円)	第89期 (百万円)
ファイナンス・リース当期償却額	234	266
オペレーティング・リース費用	13,258	14,075
短期リース費用	580	553
その他リース費用	360	125
合計	14,432	15,019

リースキャッシュ・フローの内訳

リースに係る連結キャッシュ・フロー計算書情報は以下のとおりです。

	第88期 (百万円)	第89期 (百万円)
リース負債測定に含まれる現金支払総額 オペレーティング・リースに係る営業キャッシュ・フロー	13,465	13,672
リース負債と交換で取得した使用権資産に係る非資金取引 オペレーティング・リース	8,273	16,591

将来リース料の年度別内訳

オペレーティング・リースに関する将来の最低支払リース料の年度別金額は以下のとおりです。

	第89期末(百万円)
第90期	12,927
第91期	11,085
第92期	6,972
第93期	4,621
第94期	2,927
第95期以降	8,258
最低支払リース料計	46,790
利息費用	3,158
合計	43,632

残存リース期間および割引率の内訳

オペレーティング・リースに係る連結加重平均残存期間および割引率情報は以下のとおりです。

	第88期	第89期
加重平均残存期間	65ヶ月	74ヶ月
加重平均割引率	1.4%	1.8%

貸手としてのリース

記載すべき重要な契約がないため、記載を省略しています。

K 退職給付関連費用

当社および一部の国内子会社は、第83期第1四半期に、確定給付年金制度および退職一時金制度について、2019年7月1日以降の積立分（「将来分」）を確定拠出年金制度へ移行することを決定しました。また、2019年6月30日以前分（「過去分」）について、法令で要求される年数にわたり一部を確定拠出年金制度へ移管するとともに制度改定を行っています。

当該確定拠出年金制度への移管に伴う支出額に対応して減少する退職給付債務を「清算」に含めています。加えて、当該確定拠出年金制度への移管に伴う支出額と、移管に対応して減少する退職給付債務の差額を「清算による影響額」に含めています。

なお、当社および一部の国内子会社は、当該制度移管実施以前までの期間について、大部分の国内従業員を対象として退職一時金および退職年金制度を採用していました（以下、日本における拠出型給付制度）。給付額は、主として担当職務およびその実績に基づいて毎年従業員に付与されるポイントの累計値によって計算されます。通常、退職一時金について、退職事由が会社都合の場合は、自己都合の場合に比べ増額されます。

当社および国内子会社は、これらの退職給付に備え一定部分について、日本における拠出型給付制度への拠出を行っています。日本における拠出型給付制度への拠出額は、日本の法人税法において認められる年金数理計算により算出されます。

1. 日本における拠出型給付制度

(1) 予測給付債務と年金資産の状況

保険数理に基づいて計算された予測給付債務および年金資産の公正価額の期首残高と期末残高の調整表は、以下のとおりです。

	第88期（百万円）	第89期（百万円）
予測給付債務の変動：		
期首予測給付債務	148,537	125,305
利息費用	2,423	2,606
保険数理差異	6,000	8,071
給付支払	10,696	7,650
清算	8,959	4,064
期末予測給付債務	125,305	108,126
年金資産の変動：		
期首年金資産公正価額	153,155	137,804
年金資産の実際収益	563	9,281
給付支払	7,781	6,804
清算	8,133	3,496
期末年金資産公正価額	137,804	136,785
期首退職給付信託資産公正価額	57,419	49,229
信託資産の実際収益（費用）	8,190	17,353
期末退職給付信託資産公正価額	49,229	66,582
財政状況	61,728	95,241

第88期末および第89期末現在の連結貸借対照表における認識額は次のとおりです。

	第88期（百万円）	第89期（百万円）
前払年金費用	64,112	97,039
その他の流動負債	523	483
退職給付引当金	1,861	1,315
合計	61,728	95,241

第88期末および第89期末現在の連結貸借対照表におけるその他の包括利益累計額（税効果考慮前）の認識額の内訳は次のとおりです。

	第88期（百万円）	第89期（百万円）
未認識保険数理差異	8,365	23,677
未認識過去勤務収益	13,006	12,586
合計	4,641	36,263

第88期末および第89期末現在の累積給付債務は次のとおりです。

	第88期（百万円）	第89期（百万円）
累積給付債務	125,305	108,126

第88期末および第89期末現在の累積給付債務及び予測給付債務が年金資産を上回っている累積給付債務、予測給付債務及び年金資産の公正価値は次のとおりです。

	第88期（百万円）	第89期（百万円）
累積給付債務が年金資産を上回っている制度		
累積給付債務	2,384	1,798
年金資産の公正価値	-	-
予測給付債務が年金資産を上回っている制度		
予測給付債務	2,384	1,798
年金資産の公正価値	-	-

(2) 期間純年金費用の構成

当該制度を採用している退職給付制度に係る期間退職給付費用は、次の項目により構成されています。

	第88期（百万円）	第89期（百万円）
予測給付債務に係る利息費用	2,423	2,606
年金資産の期待収益	3,143	2,968
償却費用	713	402
清算による影響額	974	668
合計	967	96

- (注) 1 第83期における制度改定により発生した未認識過去勤務収益については、FASB会計基準書第715号「報酬 - 退職給付」に準拠し、平均残余余命年数である37年による定額法により費用処理しています。未認識保険数理差異は、予測給付債務と年金資産のいずれが多い額の10%を超える差異金額を平均残余余命年数以内の一定の年数（15年）による定額法により費用処理しています。
- 2 第88期の退職給付費用は「構造改革費用」に 28百万円、「その他費用（収益）純額」に995百万円を計上しております。
- 第89期の退職給付費用は、「その他費用（収益）純額」に計上しております。

(3) 測定日

日本における拠出型給付制度においては、3月31日を測定日としています。

(4) 前提条件

第88期末および第89期末時点での退職給付債務の数理計算に用いた基本的な前提条件は、以下のとおりです。

	第88期	第89期
割引率	2.08%	2.96%

第88期および第89期の退職給付費用の数理計算に用いた基本的な前提条件は、以下のとおりです。

	第88期	第89期
割引率	1.69%	2.08%
年金資産の長期期待収益率	2.20%	2.20%

当社は、将来収益に対する予測や過去の運用実績、経済動向に基づき長期期待収益率を設定しています。

また、第83期より将来分の退職給付を確定拠出年金制度へ移管したことに伴い、将来の昇給率は設定していません。

(5) 年金資産

当社の投資政策は、受給権者に対する将来の年金給付に対応できる十分な年金資産を確保すべく策定されています。また当社は、年金資産の長期期待収益率を考慮した上で、持分証券・負債証券および生保一般勘定・その他の最適な組み合わせからなる基本ポートフォリオを算定しています。

当社は、この基本ポートフォリオを修正する必要があるかどうかを判断するため、年金資産の長期期待収益と実際の運用収益との乖離幅を毎年検証しています。また、年金資産の長期期待収益率を達成するために、基本ポートフォリオの見直しが必要だと考えられる場合は、必要な範囲で基本ポートフォリオを見直しています。

年金資産の目標配分割合は、持分証券が20%、負債証券および生保一般勘定が51%、その他が29%であります。年金資産には合同運用信託が含まれ、持分証券・負債証券・オルタナティブ等に投資しています。

持分証券は、主に証券取引所に上場している株式であり、投資対象企業の経営について精査し、業種・銘柄など適切な分散投資を行っています。負債証券は、主に国債・公債・社債から構成されており、格付・利率・償還日などの発行条件を精査し、適切な分散投資を行っています。生保一般勘定は、一定の予定利率と元本が保証されています。その他は、主にオルタナティブを中心とした合同運用信託であり、適切な分散投資を行っています。

第88期末における資産カテゴリー別の年金資産の公正価値の金額は次のとおりです。

	公正価値による測定額(注)3			
	レベル1 (百万円)	レベル2 (百万円)	レベル3 (百万円)	合計 (百万円)
持分証券(注)1	29,839	-	-	29,839
生保一般勘定	-	26,793	-	26,793
その他資産(注)2	11,489	1,525	-	13,014
純資産価値で測定された投資(注)3	-	-	-	117,387
合計	41,328	28,318	-	187,033

(注)1 退職給付信託が保有する国内株式です。当社株式は含まれていません。

2 主に退職給付信託が保有する預金です。

3 合同運用信託111,011百万円および投資信託受益証券6,376百万円です。運用機関により計算された純資産価値により評価しており、公正価値ヒエラルキーに分類していません。この表の公正価値は、公正価値ヒエラルキーの金額を連結貸借対照表上の表示額に調整するために表示しています。なお、合同運用信託に含まれる持分証券は、上場株式を対象として、国内株式に約30%・外国株式に約70%の割合で投資しています。合同運用信託に含まれる負債証券は、国内債券に約30%・外国債券に約70%の割合で投資しています。

レベル1に該当する資産は、主に預金および株式であり、株式は活発な市場における修正されていない市場価格で評価しています。

レベル2に該当する資産は、主に生保一般勘定であり予定利率と元本に基づき評価しています。

第89期末における資産カテゴリー別の年金資産の公正価値の金額は次のとおりです。

	公正価値による測定額（注）3			
	レベル1 （百万円）	レベル2 （百万円）	レベル3 （百万円）	合計 （百万円）
持分証券（注）1	12,561	-	-	12,561
生保一般勘定	-	26,003	-	26,003
その他資産（注）2	17,428	29,663	-	47,091
純資産価値で測定された投資（注）3	-	-	-	117,712
合計	29,989	55,666	-	203,367

（注）1 退職給付信託が保有する国内株式です。当社株式は含まれていません。

2 主に退職給付信託が保有する預金およびコールローンです。

3 合同運用信託110,782百万円および投資信託受益証券6,930百万円です。運用機関により計算された純資産価値により評価しており、公正価値ヒエラルキーに分類していません。この表の公正価値は、公正価値ヒエラルキーの金額を連結貸借対照表上の表示額に調整するために表示しています。なお、合同運用信託に含まれる持分証券は、上場株式を対象として、国内株式に約30%・外国株式に70%の割合で投資しています。合同運用信託に含まれる負債証券は、国内債券に約30%・外国債券に約70%の割合で投資しています。

レベル1に該当する資産は、主に預金および株式であり、株式は活発な市場における修正されていない市場価格で評価しています。

レベル2に該当する資産は、主に年金資産に含まれる生保一般勘定および退職給付信託が保有するコールローンです。生保一般勘定は予定利率と元本に基づき評価しており、コールローンは元本に基づき評価しています。

(6) キャッシュ・フロー

抛出

当社および子会社は、第90期中に日本における抛出型給付制度に対して、掛金を抛出する予定はありません。

給付

予想される将来の勤務を反映させた給付額の見込みは次のとおりです。

	（百万円）
第90期	8,189
第91期	7,598
第92期	7,043
第93期	6,066
第94期	5,455
第95期～第99期	23,202

2. 日本における抛出型給付制度以外の抛出型給付制度

日本における抛出型給付制度以外の制度にかかる退職給付引当金の残高は、第88期末現在5,108百万円、第89期末現在3,637百万円です。また、これらの制度にかかる退職給付関連費用は、第88期220百万円、第89期431百万円です。

日本における抛出型給付制度以外の制度には、欧州子会社の一部の従業員を対象とした確定給付型年金制度ならびに子会社のその他の退職給付制度が含まれます。欧州子会社の一部の従業員を対象とした確定給付型年金制度にかかる予測給付債務および年金資産の公正価額の残高は、第88期末現在、それぞれ8,398百万円、8,109百万円、第89期末現在、それぞれ9,052百万円、8,733百万円であり、その他の退職給付制度にかかる予測給付債務および年金資産の公正価額の残高に重要性はありません。その他の退職給付制度では、主として、従業員の退職時に退職一時金が支給されます。

3. 確定抛出制度

第88期および第89期における確定抛出年金費用は次のとおりです。

	第88期（百万円）	第89期（百万円）
確定抛出年金費用	7,153	6,900

L 資本

会社法では、すべての株式は無額面で発行され、払込価額の少なくとも50%を資本金に組み入れ、残りの額を資本剰余金の一部である資本準備金へ組み入れることを規定しています。また、取締役会の決議に基づき、株式分割を行い、既存株主に対し払込金無しで新株を割り当てることができます。このような株式分割による株主資本の総額の変化は、一般的にありません。

会社法では、支払配当金の10%を、利益準備金と資本準備金の合計額が資本金の25%に達するまで、利益準備金または資本準備金（資本剰余金の一部）に繰り入れることが規定されています。さらに、会社法の規定では、資本金、利益準備金、資本準備金、その他資本剰余金および利益剰余金について、株主総会の決議に基づいて、これらの科目間で振り替えることも可能です。

会社法では、取締役会の決議に基づいて自己株式の取得や処分を行うことが可能です。自己株式の買取額については、一定の計算式により算出される分配可能額を超えることはできません。

会社法では、株主総会決議に基づく期末配当に加え、事業年度内の任意の時期に配当を支払うことが可能です。一定の条件として、(1)取締役会があること、(2)独立監査人がいること、(3)監査役会があること、および(4)定款において取締役の任期を通常の2年ではなく1年と規定していることを満たす会社は、定款の規定により取締役会が配当支払（現物配当は除く）を決定することができます。当社はこの基準を満たしています。

会社法では、一定の制限および追加的要請を満たす場合、株主に対して現物（非現金資産）配当を行うことも可能です。

定款に規定していれば、取締役会の決議に基づいて、年1回の中間配当を支払うことも可能です。会社法には、配当可能額および自己株式の取得額については一定の制限があります。その制限は、株主への分配可能額として定義されていますが、配当支払後の純資産は3百万円を下回ることにはできません。2026年3月31日現在、親会社の帳簿に基づき、会社法に規定される配当可能額は93,760百万円です。

M その他費用（収益）純額

第88期および第89期のその他費用（収益）純額の内訳は、次のとおりです。

	第88期（百万円）	第89期（百万円）
固定資産除売却損（純額）	1,184	884
長期性資産の減損	895	3,975
品質対応費	771	890
投資有価証券評価損（益）（純額）	12,313	271
事業譲渡に関連する利益（純額）	2,956	-
受取利息（純額）	1,949	739
為替差損（純額）	1,459	2,365
海外投資の清算による為替差益（純額）	-	28
受取配当	239	151
退職給付費用	995	192
補助金	1,090	908
受取補償金	480	198
訴訟関連費用	92	-
貸倒引当金戻入額	-	419
その他（純額）	1,574	1,003
合計	15,205	4,747

N 政府補助金

政府補助金は主に、中国政府より支給される補助金（第15次五カ年計画の規定に基づくもの）、及び有形固定資産の取得にかかる補助金です。

収益に関する補助金は、補助金により補償される期間にわたって、純損益として認識しています。純損益として認識された補助金については主に関連する費用から控除しております。また、資産の取得に対する補助金は、繰延収益として認識し、補助金の対象設備の耐用年数にわたって、純損益で認識しております。

第88期末および第89期末における繰延収益の残高は、それぞれ600百万円、751百万円であり、連結貸借対照表の「その他の流動負債」「その他の固定負債」に含まれております。

第88期および第89期における政府補助金の損益影響額は、それぞれ 1,735百万円、1,538百万円であり、連結損益計算書の主に「その他費用（収益）-純額-」「試験研究開発費」に含まれております。

O 法人税等

当社は当連結会計年度よりFASB会計基準書2023-09「法人所得税の開示の改善」-（基準740）を適用しております。なお、過年度遡及適用は行っておりません。

第89期の法人税等、持分法投資損益控除前当期純利益および持分法投資損益の内訳は次のとおりです。

	第89期（百万円）		
	国内	海外	合計
法人税等、持分法投資損益控除前当期純利益	16,927	35,644	52,571
持分法投資損益	2,123	-	2,123

第88期および第89期の法人税等の内訳は次のとおりです。

	第88期（百万円）
当期税額	20,523
繰延税額（以下の項目を除く）	8,183
評価性引当金の変更影響額	3,016
合計	15,356

	第89期（百万円）		
	国内	海外	合計
当期税額	12,731	10,203	22,934
繰延税額（以下の項目を除く）	9,980	256	10,236
評価性引当金の変更影響額	190	578	768
合計	2,941	10,525	13,466

当社および国内子会社は、利益に対してさまざまな税金が課せられます。日本の法定実効税率は、第88期において30.5%、第89期において30.5%です。

「所得税法等の一部を改正する法律（令和7年法律第13号）」が2025年3月31日に国会で成立したことに伴い、2026年4月1日以後開始する連結会計年度より、「防衛特別法人税」の課税が行われることになりました。これに伴い、当社及び主な国内子会社の2026年4月1日に開始する連結会計年度以降に解消が見込まれる一時差異等に係る繰延税金資産及び繰延税金負債については、法定実効税率を31.4%として計算しております。

当社および子会社の税効果会計適用後の法人税等の負担率は、次の事由により日本の法定実効税率とは異なっております。なお、日本の法定実効税率は国税と地方税の2種類の合算値となっており、内訳は第89期においてそれぞれ24.6%、5.9%です。

	第88期（%）
日本の法定実効税率	30.5
増加（減少）理由	
永久的損金不算入項目	5.4
税額控除試験研究費等	8.7
税効果が認識されていない子会社の当期損失	1.7
海外子会社の税率差	14.6
評価性引当金の変更影響	7.6
海外子会社の留保利益	11.3

	第88期(%)
未認識税務ベネフィットの影響	0.1
持分法投資損益	0.3
のれん減損	11.0
その他(純額)	2.9
税効果会計適用後の法人税等の負担率	47.3

	第89期	
	第89期(百万円)	税率(%)
日本の法定実効税率	15,387	30.5
増加(減少)理由		
海外子会社の税額影響		
中国		
中国と日本の法定実効税率差	1,822	3.6
その他	239	0.5
シンガポール		
シンガポールと日本の法定実効税率差	795	1.6
その他	561	1.1
その他	254	0.5
永久的損金不算入項目	1,412	2.8
税額控除		
試験研究費控除	1,264	2.5
外国税額控除	769	1.5
その他	618	1.2
海外子会社の留保利益	2,619	5.2
その他(純額)	138	0.3
税効果会計適用後の法人税等の負担率	13,466	26.7

第89期における当期税金の納税地域別の支払額は次のとおりです。

	第89期(百万円)
国内	8,183
海外	
中国	8,572
オランダ	1,024
その他	3,066
海外合計	12,662
合計	20,845

第88期末および第89期末の繰延税金資産および負債計上の原因となった一時差異および繰越欠損金等の主なものは、次のとおりです。

	第88期（百万円）		第89期（百万円）	
	繰延税金資産	繰延税金負債	繰延税金資産	繰延税金負債
棚卸資産の評価	7,920	-	9,291	-
未払賞与及び未払有給休暇	7,329	-	8,539	-
退職給付引当金	592	8,776	606	12,458
投資有価証券	-	3,009	-	3,741
有形固定資産および無形資産	4,591	12,133	5,744	12,209
海外子会社の留保利益	-	7,667	-	9,840
前受収益	4,038	-	4,448	-
研究開発費税額控除	5,160	-	5,316	-
研究開発費（IRC Section 174）	3,468	-	1,077	-
非継続事業に係る投資	-	-	-	7,758
その他の一時差異	12,772	292	13,348	230
繰越欠損金	8,385	-	9,905	-
計	54,255	31,877	58,274	46,236
評価性引当金	12,008	-	12,374	-
評価性引当金控除後計	42,247	31,877	45,900	46,236

評価性引当金は、第88期において2,374百万円増加し、第89期において366百万円増加しました。

研究開発費税額控除は、無期限に繰越可能なものを除き、2046年までに控除期限が到来します。

当社および子会社が有している税務上、将来所得と相殺できる繰越欠損金は、第89期末現在、日本では86,084百万円、海外では17,340百万円です。その多くは日本では2034年までに控除期限が到来し、海外では無期限に繰越可能なものを除き、2045年までに控除期限が到来します。

当社は、子会社の留保利益について、再投資を予定している限りにおいて、繰延税金負債を計上していません。この結果、海外子会社の留保利益に対応する未認識の繰延税金負債は、第89期末現在で9,129百万円（第88期末現在8,658百万円）です。国内子会社から受け取る配当金については、概ね非課税です。

第88期および第89期における未認識税務ベネフィットの期首残高と期末残高の調整は次のとおりです。

	第88期（百万円）	第89期（百万円）
期首残高	437	1,476
過年度の税務ポジションに関連する増加	1,044	58
過年度の税務ポジションに関連する減少	5	-
税務当局との仮合意の承認に関する減少	-	1,070
期末残高	1,476	464

未認識税務ベネフィットのうち、認識された場合、実効税率に影響を与える金額は第88期は457百万円、第89期は464百万円です。

第89期末現在において、当社および子会社が入手可能な情報に基づく限り、今後12ヶ月以内の未認識税務ベネフィットの変動は当社の財政状態および経営成績に重要な影響を及ぼすことはありません。

未認識税務ベネフィットに関連する利息および課徴金については、連結損益計算書の法人税等に含めていません。

当社および子会社は、日本および海外で税務申告を行っています。日本においては、いくつかの例外を除き、第88期以前の事業年度について税務調査が終了しています。また、海外においては、いくつかの例外を除き、第78期以前の事業年度について税務調査が終了しています。

P 株式報酬

(1)取締役等に対する業績連動型株式報酬制度

第81期より、当社および子会社は取締役および執行役員を対象に業績連動型株式報酬制度を導入しています。

当該株式報酬制度として役員報酬BIP信託および株式付与ESOP信託を採用しています。役員報酬BIP信託とは、欧米の業績連動型株式報酬（Performance Share）制度および譲渡制限付株式報酬（Restricted Stock）制度と同様に、役位および業績目標達成度等に応じて取締役および執行役員に当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭を交付および給付する、役員向けの株式報酬制度です。株式付与ESOP信託とは、米国のESOP制度を参考にした信託型インセンティブプランです。なお、役員報酬BIP信託および株式付与ESOP信託が保有する当社株式は、自己株式として会計処理しています。

当該株式報酬制度では、当社の掲げる中期経営計画の対象となる各事業年度の末日に取締役等として在任していることなど所定の受益者要件を満たしていることを条件として、毎年、役位などに応じたポイント（1ポイント＝1株）受給権が付与されます。なお、業績連動ポイントは対象期間終了後に、非業績連動ポイントは対象期間にわたって年度ごとに付与されます。これらのポイント数は、所定の受益者確定手続きを経た上で、相当する当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭の交付および給付を受けることができます。

権利未確定ポイントの変動および加重平均付与日公正価値は次のとおりです。

	第88期		第89期	
	ポイント数	加重平均 付与日公正価値（円）	ポイント数	加重平均 付与日公正価値（円）
期首権利未確定ポイント	158,055	8,928	217,864	8,813
付与	59,809	8,515	135,606	3,947
権利確定	-	-	217,864	8,813
期末権利未確定ポイント	217,864	8,813	135,606	3,947

（注）加重平均付与日公正価値は、第89期に新規に付与されたポイントを除き当社株式の市場価格に予想配当を考慮に入れて修正し、算出しています。第89期に新規に付与されたポイントは当社株式の市場価格に基づき算出しています。

連結損益計算書に含まれている株式に基づく報酬費用として認識した額は、第88期は509百万円、第89期は535百万円です。

(2)従業員に対する株式報酬制度

従業員持株会を通じた譲渡制限付株式報酬制度

当社は、第85期に当制度の導入を決議し、当社および当社国内子会社の従業員に対して、譲渡制限付株式報酬制度を導入しております。

本制度は、長期ビジョン「SF2030」を踏まえ、「企業価値(財務価値 & 非財務価値)の最大化」の実現に向けて経営層と社員が株主と一体となって企業価値の向上を目指し、その成果をともに分かち合う経営を実践するため、当社及び当社子会社の従業員のうち本制度に同意する者(以下「対象従業員」という。)に対し、譲渡制限付株式付与のための特別奨励金として、金銭債権(以下「本特別奨励金」という。)を支給するものです。対象従業員は本特別奨励金を従業員持株会に対して拠出し、従業員持株会は、対象従業員から拠出された本特別奨励金を当社に対して現物出資することにより、譲渡制限付株式としての当社普通株式の発行又は処分を受けることとなります。

対象従業員が譲渡制限期間中、継続して従業員持株会の会員であったことを条件として、当社の業績目標の達成度及び対象従業員の社員区分の変動に応じて、対象従業員の有する譲渡制限付株式持分に応じた数の本割当株式の全部について、譲渡制限期間が満了した翌営業日に、譲渡制限が解除されます。なお、一定の事象が生じた場合には、当社は本割当株式を無償で取得します。

譲渡制限付株式の変動および加重平均付与日公正価値は次のとおりです。

	第88期		第89期	
	株式数	加重平均付与日公正価値(円)	株式数	加重平均付与日公正価値(円)
期首残高	180,606	7,744	23,626	6,916
権利確定	102,259	7,936	10,629	6,916
当社による取得	21,361	7,744	12,997	6,916
見積りの変更	33,360	7,744	-	-
期末残高	23,626	6,916	-	-

(注)加重平均付与日公正価値は、当社株式の市場価格に基づき算出しています。

連結損益計算書に含まれている株式に基づく報酬費用として認識した額は、第88期は747百万円、第89期は118百万円です。第89期末時点で、未認識の報酬費用はありません。

Q 1株当たり情報

当社は1株当たり利益（損失）の算出にあたり、FASB会計基準書第260号「1株当たり利益」を適用しています。

当社は、当社および当社国内子会社のマネージャー層を対象として、従業員持株会向け譲渡制限付株式を用いた中期インセンティブプランを導入しております。また、当社および当社国内子会社の一般職層を対象として、従業員持株会向け譲渡制限付株式を用いた持株会活性化プランを導入しております。これらの制度に基づく株式のうち、権利が確定していない株式を参加証券として普通株式と区分しております。なお、普通株式と参加証券は当社株主に帰属する当期純利益に対して同等の権利を有しております。

「1株当たり当社株主に帰属する当期純利益（損失）」算出における分子、分母はそれぞれ以下のとおりです。

なお、希薄化後当社株主に帰属する当期純利益および希薄化後期中平均発行済株式数については、第88期および第89期において希薄化効果を有している潜在株式が存在しないため、記載しておりません。

分子

	第88期 (百万円)	第89期 (百万円)
継続事業からの当社株主に帰属する当期純利益	18,494	34,192
参加証券に帰属する継続事業からの当期純利益	12	2
普通株主に帰属する継続事業からの当期純利益	18,482	34,190
非継続事業からの当社株主に帰属する当期純損失	2,223	5,705
参加証券に帰属する非継続事業からの当期純損失	1	0
普通株主に帰属する非継続事業からの当期純損失	2,222	5,705
当社株主に帰属する当期純利益	16,271	28,487
参加証券に帰属する当期純利益	11	2
普通株主に帰属する当期純利益	16,260	28,485

分母

	第88期 (株式数)	第89期 (株式数)
期中平均発行済株式数	196,900,793	196,738,303
参加証券の期中平均株式数	122,097	9,037
普通株式の期中平均株式数	196,778,696	196,729,266

(注) 役員報酬BIP信託及び株式付与ESOP信託として保有する当社株式は、1株当たり情報の計算上、期中平均発行済株式数の算定において控除する自己株式に含めています。(第88期519,791株、第89期638,039株)

R その他の包括利益（損失）

第88期および第89期における非支配持分を含むその他の包括利益（損失）の項目別の税効果の影響額および組替修正額は、次のとおりです。

	第88期（百万円）			第89期（百万円）		
	税効果 考慮前	税効果	税効果 考慮後	税効果 考慮前	税効果	税効果 考慮後
為替換算調整額						
期首	97,263	1,496	95,767	89,817	1,631	88,186
当期発生為替換算調整額	7,486	135	7,621	40,548	6,318	34,230
実現額の当期損益への組替修正額	-	-	-	136	-	136
当期純変動額	7,486	135	7,621	40,412	6,318	34,094
控除：非支配持分に帰属する その他の包括利益（損失）	40	-	40	299	-	299
期末	89,817	1,631	88,186	129,930	7,949	121,981
退職年金債務調整額						
期首	7,307	6,301	13,608	1,303	8,143	9,446
当期発生退職年金債務調整額	6,728	2,063	4,665	31,863	10,011	21,852
実現額の当期損益への組替修正額	724	221	503	1,547	468	1,079
当期純変動額	6,004	1,842	4,162	33,410	10,479	22,931
期末	1,303	8,143	9,446	34,713	2,336	32,377
デリバティブ純損益						
期首	46	25	21	-	-	-
実現額の当期損益への組替修正額	46	25	21	-	-	-
当期純変動額	46	25	21	-	-	-
期末	-	-	-	-	-	-
合計 （その他の包括利益累計額）						
期首	104,616	4,780	109,396	91,120	6,512	97,632
未実現利益当期発生額	14,214	1,928	12,286	72,411	16,329	56,082
実現額の当期損益への組替修正額	678	196	482	1,411	468	943
当期純変動額	13,536	1,732	11,804	73,822	16,797	57,025
控除：非支配持分に帰属する その他の包括利益（損失）	40	-	40	299	-	299
期末	91,120	6,512	97,632	164,643	10,285	154,358

なお、実現額の当期損益への組替修正額について、継続事業に係るものは、それぞれ下記に含まれています。為替換算調整額の実現額の当期損益への組替修正額は、「その他費用（収益）純額」に含まれています。退職年金債務調整額の実現額の当期損益への組替修正額は、第88期は「その他費用（収益）純額」「構造改革費用」に、第89期は「その他費用（収益）純額」に含まれています。デリバティブ純損益の実現額の当期損益への組替修正額は、「売上原価」および「その他費用（収益）純額」に含まれています。

また、実現額の当期損益への組替修正額について、非継続事業に係るものは、「非継続事業からの当期純損失」に含まれています。

税効果について、継続事業に係るものは「法人税等」に、非継続事業に係るものは「非継続事業からの当期純損失」にそれぞれ含まれています。

S 金融商品及びリスク管理

金融商品の公正価値

第88期末および第89期末現在、当社および子会社の有する金融商品の帳簿価額および見積公正価値は、次のとおりです。

	第88期（百万円）		第89期（百万円）	
	帳簿価額	見積公正価値	帳簿価額	見積公正価値
（デリバティブ取引以外）				
社債：				
長期債務	39,889	39,608	39,920	39,188
（デリバティブ取引）				
為替予約取引：				
その他の流動資産	668	668	5,380	5,380
その他の流動負債	1,988	1,988	2,115	2,115

それぞれの金融商品の公正価値の見積りにあたって、実務的には次の方法および仮定を用いています。

なお、公正価値の階層分類である、レベル1・レベル2およびレベル3のそれぞれの定義については、（注記 - U）に記載しています。

（デリバティブ取引）

デリバティブ取引の公正価値は、当該取引契約を連結会計年度末に解約した場合に当社および子会社が受領するまたは支払う見積り額を反映しており、この見積り額には未実現利益または損失が含まれています。当社および子会社のデリバティブ取引の大半については、ディーラー取引価格が利用可能ですが、そうでないものについては、公正価値の見積りに当たり評価モデルを使用しています。

なお、当社および子会社では、トレーディング目的のためのデリバティブ取引は行っていません。

また、デリバティブ取引の公正価値のレベル別情報は、（注記 - U）に記載しています。

（デリバティブ取引以外）

(1) 現金及び現金同等物、受取手形及び売掛金、施設借用保証金、支払手形及び買掛金・未払金、短期債務

これらの公正価値は帳簿価額とほぼ等しいと見積っています。なお、これらの公正価値について、現金及び現金同等物はレベル1、それ以外はレベル2にそれぞれ分類しています。

(2) 投資有価証券

活発な市場に上場している持分証券の公正価値は主として市場価格で評価しています。また、活発でない市場で取引されている持分証券の公正価値は主として市場価格で評価しています。加えて、容易に算定可能な公正価値がない持分証券のうち、減損による評価下げ後の帳簿価額に同一発行体の同一または類似する投資に関する秩序ある取引における観察可能な価額の変動を加減算する方法により評価したものの、またはその他の合理的な方法により公正価値評価したものは「投資有価証券」に含めています。

なお、投資有価証券の公正価値およびレベル別情報は、（注記 - U）に記載しています。

(3) 長期債務

長期債務は長期借入金と社債です。長期借入金の公正価値は帳簿価額とほぼ等しいと見積もっており、レベル2に分類しています。社債の公正価値は、公表されている相場価格で評価しており、レベル2に分類しています。

T 金融派生商品とヘッジ活動

当社および子会社は、為替変動（主に米ドル、ユーロ、中国元）をヘッジするために為替予約取引を利用しています。なお、当社および子会社は、トレーディング目的のためのデリバティブ取引は行っていません。また、当社および子会社は、デリバティブの契約相手による契約不履行の場合に生じる信用リスクにさらされていますが、契約相手の信用度が高いため、そのような信用リスクは小さいと考えています。

キャッシュ・フロー・ヘッジとして指定および認定された特定の為替予約取引の公正価額の変動は、「その他の包括利益累計額」として報告しています。これらの金額は、ヘッジ対象資産・負債が損益に影響を与えるのと同一年間において、為替予約取引については「その他費用（収益）純額」として損益に組替えられます。

また、ヘッジ指定をしていない為替予約取引についても経済的な観点からはヘッジとして有効と判断しております。これらの為替予約取引の公正価値の変動はただちに「その他費用（収益）純額」に計上されます。

第88期末および第89期末における為替予約取引等の残高（想定元本）は、次のとおりです。

	第88期末（百万円）	第89期末（百万円）
為替予約取引	108,613	129,113

第88期末および第89期末におけるデリバティブの公正価値は、次のとおりです。

ヘッジ指定のデリバティブ

残高はありません。

ヘッジ指定外のデリバティブ

資産

	科目	第88期（百万円）	第89期（百万円）
為替予約取引	その他の流動資産	668	5,380

負債

	科目	第88期（百万円）	第89期（百万円）
為替予約取引	その他の流動負債	1,988	2,115

第88期におけるデリバティブの連結損益計算書への影響額（税効果考慮後）は次のとおりです。

ヘッジ指定のデリバティブ

キャッシュ・フロー・ヘッジ

	その他の包括利益に計上された 未実現利益（損失） （百万円） （ヘッジ有効部分）	その他の包括利益累計額から 利益（損失）への振替 （百万円） （ヘッジ有効部分）
為替予約取引	-	1

なお、ヘッジ効果が有効でない金額に重要性はありません。

ヘッジ指定外のデリバティブ

	デリバティブより認識された 損失 （百万円）
為替予約取引	1,584

第89期におけるデリバティブの連結損益計算書への影響額（税効果考慮後）は次のとおりです。

ヘッジ指定のデリバティブ

残高はありません。

ヘッジ指定外のデリバティブ

	デリバティブより認識された 利益 （百万円）
為替予約取引	3,078

U 公正価値の測定

FASB会計基準書第820号「公正価値の測定と開示」は、公正価値を測定日において市場参加者の間の秩序のある取引により資産を売却して受け取るであろう価格、または負債を移転するために支払うであろう価格と定義しています。同基準書は、公正価値を測定するために使用するインプットを以下の3つのレベルに優先順位を付け、公正価値の階層を分類しています。

レベル1・・・活発な市場における同一の資産または負債の市場価格

レベル2・・・活発な市場における類似資産または負債の市場価格、活発でない市場における同一または類似の資産・負債の市場価格、観察可能な市場価格以外のインプットおよび相関関係またはその他の方法により観察可能な市場データから主として得られたまたは裏付けられたインプット

レベル3・・・資産または負債の公正価値測定に重要なインプットで観察不能なインプット

継続的に公正価値で測定される資産または負債

第88期末現在における継続的に公正価値で測定される資産および負債は以下のとおりです。

	公正価値による測定額			
	レベル1 (百万円)	レベル2 (百万円)	レベル3 (百万円)	計 (百万円)
資産				
投資有価証券				
持分証券	3,414	13,983	7,450	24,847
金融派生商品				
為替予約	-	669	-	669
負債				
金融派生商品				
為替予約	-	1,988	-	1,988

投資有価証券

投資有価証券は、株式です。活発な市場に上場している持分証券については活発な市場における同一資産の市場価格で公正価値を評価しており、観察可能であるためレベル1に分類しています。活発でない市場で取引されている持分証券については同一資産の市場価格で公正価値を評価しており、観察可能であるためレベル2に分類しています。容易に算定可能な公正価値がない市場性のない有価証券のうち、直近の取引価格や純資産価値に基づく評価技法等合理的な方法により算定しているものや投資先企業から入手したデータに非流動性を考慮して公正価値を評価しているものについては、観察不能なインプットに基づき評価しているためレベル3に分類しています。

金融派生商品

金融派生商品は、主に為替予約です。外国為替レートなど観察可能な市場データを利用して公正価値を評価しているためレベル2に分類しています。

レベル3に分類された継続的に公正価値により評価される資産の調整表は次のとおりです。

	投資有価証券 持分証券(百万円)
期首残高	5,657
当期純利益に含まれる額	
その他費用(収益) - 純額 -	1,565
購入	857
売却	309
レベル1への振替(注)	303
その他	17
期末残高	7,450

(注) 保有銘柄の上場に伴うレベル1への振替によるものです。

非継続的に公正価値で測定される資産または負債

第88期末現在における非継続的に公正価値で測定される資産および負債は以下のとおりです。

	損失計上額 (百万円)	公正価値による測定額			
		レベル1 (百万円)	レベル2 (百万円)	レベル3 (百万円)	計 (百万円)
資産					
投資有価証券	135	-	526	-	526
長期性資産	1,292	-	-	0	0
のれん	11,725	-	-	309,776	309,776

投資有価証券は、同一発行体の同一または類似する投資に関する秩序ある取引における観察可能な価格で評価したものをレベル2に分類しています。

長期性資産に係る減損損失の認識に伴い大部分の資産を観察不能なインプットに基づき評価しているため、当該資産をレベル3に分類しています。これらのうち主な資産の公正価値は、将来キャッシュ・フローの割引現在価値を使用して評価しています。

のれんは、データソリューション事業にかかるのれんです。観察不能なインプットに基づき評価しているため、当該資産をレベル3に分類しています。当該報告単位の公正価値は、経営者により承認された事業計画を基礎とした将来キャッシュ・フローの見積額を、加重平均資本コストをもとに算定した割引率で現在価値に割り引いて算出したディスカウント・キャッシュ・フロー法による評価額と、市場価格にコントロールプレミアムを加味した市場価格法による評価額に基づいて算定しております。

継続的に公正価値で測定される資産または負債

第89期末現在における継続的に公正価値で測定される資産および負債は以下のとおりです。

	公正価値による測定額			
	レベル1 (百万円)	レベル2 (百万円)	レベル3 (百万円)	計 (百万円)
資産				
投資有価証券				
持分証券	18,501	-	10,038	28,539
金融派生商品				
為替予約	-	5,380	-	5,380
負債				
金融派生商品				
為替予約	-	2,115	-	2,115

投資有価証券

投資有価証券は、株式です。活発な市場に上場している持分証券については活発な市場における同一資産の市場価格で公正価値を評価しており、観察可能であるためレベル1に分類しています。容易に算定可能な公正価値がない市場性のない有価証券のうち、直近の取引価格や純資産価値に基づく評価技法等合理的な方法により算定しているものや投資先企業から入手したデータに非流動性を考慮して公正価値を評価しているものについては、観察不能なインプットに基づき評価しているためレベル3に分類しています。

金融派生商品

金融派生商品は、主に為替予約です。外国為替レートなど観察可能な市場データを利用して公正価値を評価しているためレベル2に分類しています。

レベル3に分類された継続的に公正価値により評価される資産の調整表は次のとおりです。

	投資有価証券 持分証券(百万円)
期首残高	7,450
当期純利益に含まれる額	
その他費用(収益) - 純額 -	71
購入	686
企業結合に伴う取得	1,831
期末残高	10,038

非継続的に公正価値で測定される資産または負債

第89期末現在における非継続的に公正価値で測定される資産および負債は以下のとおりです。

	損失計上額 (百万円)	公正価値による測定額			
		レベル1 (百万円)	レベル2 (百万円)	レベル3 (百万円)	計 (百万円)
資産					
投資有価証券	43	-	3,057	0	3,057
長期性資産	4,338	-	-	0	0

投資有価証券は、同一発行体の同一または類似する投資に関する秩序ある取引における観察可能な価格で評価したものをレベル2に、発行体より提示される観察不能なインプットを基に評価したものをレベル3に分類しています。

長期性資産に係る減損損失の認識に伴い大部分の資産を観察不能なインプットに基づき評価しているため、当該資産をレベル3に分類しています。これらのうち主な資産の公正価値は、将来キャッシュ・フローの割引現在価値を使用して評価しています。

V コミットメントおよび偶発債務

コミットメント

当社および子会社におけるコミットメント残高は、主として情報処理運用業務における業務委託契約および部材の調達契約に関するものであり、その金額は第88期が9,492百万円、第89期が8,574百万円です。

信用リスクの集中

当社および子会社にとって、信用リスク集中の恐れがある金融商品は、主として短期投資および受取手形及び売掛金です。短期投資については、取引相手を信用度の高い金融機関としています。また、受取手形及び売掛金に関しては、売上高の約45%が日本国内に集中していますが、顧客の大半は優良で、業種も多岐にわたっているため、信用リスク集中の恐れは限られています。

製品保証

当社および子会社は、ある一定期間において、提供した製品およびサービスに対する保証を行っています。第88期および第89期における製品保証引当金の変動は以下のとおりです。

	第88期（百万円）	第89期（百万円）
期首残高	1,572	2,008
繰入額	1,781	1,743
取崩額(目的使用等)	1,345	1,410
期末残高	2,008	2,341

未使用コミットメントライン

第88期末および第89期末における未使用コミットメントラインはそれぞれ30,000百万円および70,000百万円です。

前受収益

当社および子会社は主に特定の製品について延長保証業務を提供しており、保証期間にわたって収益を認識しています。当該延長保証業務に関して発生した費用は、発生時に処理しています。第88期および第89期において繰延べた収益の残高はそれぞれ13,837百万円および14,792百万円であり、「その他の流動負債」および「その他の固定負債」に計上されています。

訴訟事項

当社および一部の子会社は、通常の事業活動から生じるいくつかの法的な申立ておよび訴訟を受けており、進展に応じた適切な会計処理をしています。なお、当社および当社の弁護士が現時点で入手しうる情報に基づくと、当社の取締役会はこれらの申立ておよび訴訟が連結財務諸表に重要な影響を与えることはないと考えています。

W 構造改革費用

当社は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、当社が抱える本質的な課題に対して抜本的な解決に取り組むため、構造改革プログラム「NEXT2025」を実施しております。構造改革プログラム「NEXT2025」には、制御機器事業の立て直し、ポートフォリオの最適化、人員数・能力の最適化、固定費生産性の向上、顧客起点マネジメントシステムの導入・運用などの活動が含まれております。

第88期における、構造改革に関連する負債の推移は以下の通りです。

項目	第88期 (百万円)			
	退職関連費用	現金支出をともなわない 資産の減損及び 処分損(純額)	その他の関連費用	合計
第88期期首残高	-	-	-	-
構造改革費用発生額	18,331	3,145	2,319	23,795
現金支出による支払・決済額	16,711	-	1,922	18,633
非現金支出費用	-	3,145	-	3,145
退職年金債務調整額の変動	29	-	-	29
為替換算調整額	85	-	7	92
第88期期末残高	1,564	-	390	1,954

第88期における構造改革費用は、主に構造改革プログラム「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であり、第88期連結損益計算書の「構造改革費用」に計上しております。

第89期における、構造改革に関連する負債の推移は以下の通りです。

項目	第89期 (百万円)			
	退職関連費用	現金支出をともなわない 資産の減損及び 処分損(純額)	その他の関連費用	合計
第89期期首残高	1,564	-	390	1,954
構造改革費用発生額	1,321	662	634	2,617
現金支出による支払・決済額	1,635	-	928	2,563
非現金支出費用	-	662	-	662
為替換算調整額	48	-	14	62
第89期期末残高	1,298	-	110	1,408

第89期における構造改革費用は、主に構造改革プログラム「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であり、第89期連結損益計算書の「構造改革費用」に計上しております。

第88期におけるセグメント別の構造改革費用は以下の通りです。

項目	第88期 (百万円)			
	退職関連費用	現金支出をともなわない 資産の減損及び 処分損(純額)	その他の関連費用	合計
IAB	11,890	1,366	1,893	15,149
HCB	997	-	45	1,042
SSB	2,602	1,776	136	4,514
DSB	46	-	1	47
本社機能部門他	2,796	3	244	3,043
連結合計	18,331	3,145	2,319	23,795

上記の表における各セグメントの退職関連費用は、主に構造改革プログラム「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です。

IAB事業においては「制御機器事業リバイバルプランIAB Future Reboot Project(略称:IFR)」を含む数々の構造改革活動を実施したため、第88期に人員数・能力の最適化、拠点の統廃合等を含む15,149百万円の構造改革費用を計上しております。

第89期におけるセグメント別の構造改革費用は以下の通りです。

項目	第89期 (百万円)			
	退職関連費用	現金支出をともなわない 資産の減損及び 処分損(純額)	その他の関連費用	合計
IAB	678	-	427	1,105
HCB	524	319	173	1,016
SSB	0	122	-	122
本社機能部門他	119	221	34	374
連結合計	1,321	662	634	2,617

上記の表における各セグメントの退職関連費用は、主に構造改革プログラム「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です。

上記の表におけるIABの退職関連費用は、主に北米において人員数・能力の最適化を含む構造改革活動を継続して実施したことに伴う一時的費用です。

X セグメント情報

【オペレーティング・セグメント情報】

FASB会計基準書第280号は、企業のオペレーティング・セグメントに関する情報の開示を規定しています。

オペレーティング・セグメントは、当社の最高経営意思決定者(CODM)である代表取締役社長CEOが経営資源の配分や業績評価を行うにあたり通常使用しており、財務情報が入手可能な企業の構成単位として定義されています。最高経営意思決定者(CODM)は、各セグメントに経営資源を配分するため、また、セグメントの営業成績を評価する際に計画と実績の対比を評価するために、セグメント損益を使用しています。

当社は取扱製品の性質や社内における事業の位置付け等を考慮した上で、オペレーティング・セグメントに関する情報として、IAB、HCB、SSBおよびDSBの4つのオペレーティング・セグメントを区分して開示しています。

当社は、DMBの譲渡の決定に伴い、DMBを非継続事業に分類しており、前連結会計年度および当連結会計年度のセグメント情報から控除しています。

各セグメントの主要な製品は次のとおりです。

(1) IAB: インダストリアルオートメーションビジネス(制御機器事業)

.....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・コードリーダ機器、検査装置、セーフティ用機器、産業用ロボット等

(2) HCB: ヘルスケアビジネス(ヘルスケア事業)

.....電子血圧計、ネブライザ、低周波治療器、心電計、酸素濃縮器、電子体温計、体重体組成計、歩数計・活動量計、電動歯ブラシ、パルスオキシメータ、マッサージャ、血糖計、動脈硬化検査装置、遠隔患者モニタリングシステム、遠隔診療サービス等

(3) 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(社会システム事業)

.....エネルギー事業(蓄電システム・太陽光発電用パワーコンディショナー)、モビリティ事業(駅務システム、交通管制・道路管理システム)、IoT事業(UPS、インフラモニタリング)、M&S事業(運用管理・保守メンテナンス)等

(4) DSB: データソリューションビジネス(データソリューション事業)

.....データヘルスケア事業、コーポレートヘルス事業、M&S(マネジメント・サービスソリューション)事業、データ活用ソリューション事業、自立支援事業等

セグメント情報の会計方針は、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従っています。

各オペレーティング・セグメントに直接関わる収益および費用は、それぞれのセグメントの業績数値に含め表示しています。特定のセグメントに直接帰属しない収益および費用は、経営者がセグメントの業績評価に用いる当社の配分方法に基づき、各オペレーティング・セグメントに配分されるかあるいは「消去調整他」に含めて表示しています。

なお、「セグメント利益」は、「売上高」から「売上原価」、「販売費及び一般管理費」および「試験研究開発費」を控除して表示しており、「構造改革費用」、「のれんの減損損失」、「その他費用(収益)純額」、「法人税等」、「持分法投資損益」は控除していません。

第88期（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）

（単位：百万円）

	IAB	HCB	SSB	DSB	計	消去調整他	連結
売上高							
外部顧客に対する売上高	364,698	145,866	143,585	42,738	696,887	18,492	715,379
セグメント間の内部売上高	823	333	7,733	439	9,328	9,328	-
計	365,521	146,199	151,318	43,177	706,215	9,164	715,379
材料費	48,030	58,215	36,302	957	143,504	8,202	151,706
人件費	97,232	25,898	25,835	17,152	166,117	30,267	196,384
その他営業費用	183,983	44,604	73,833	22,240	324,660	10,817	313,843
セグメント利益	36,276	17,482	15,348	2,828	71,934	18,488	53,446
資産	567,267	158,990	137,743	428,130	1,292,130	46,814	1,245,316
減価償却費	7,193	3,879	3,278	5,621	19,971	6,606	26,577
資本的支出	6,057	5,144	4,513	3,870	19,584	24,049	43,633

第89期（自 2025年4月1日 至 2026年3月31日）

（単位：百万円）

	IAB	HCB	SSB	DSB	計	消去調整他	連結
売上高							
外部顧客に対する売上高	409,478	145,258	144,257	51,151	750,144	17,207	767,351
セグメント間の内部売上高	1,422	146	8,961	250	10,779	10,779	-
計	410,900	145,404	153,218	51,401	760,923	6,428	767,351
材料費	59,671	60,014	36,393	1,403	157,481	6,545	164,026
人件費	101,857	25,221	26,013	19,843	172,934	29,831	202,765
その他営業費用	206,585	44,749	71,067	26,544	348,945	8,320	340,625
セグメント利益	42,787	15,420	19,745	3,611	81,563	21,628	59,935
資産	615,651	168,273	156,291	442,972	1,383,187	5,834	1,389,021
減価償却費	7,232	3,839	3,183	6,137	20,391	6,454	26,845
資本的支出	9,180	4,057	6,063	2,344	21,644	24,011	45,655

- （注）1 セグメント間の内部取引における価額は、外部顧客との取引価額に準じています。
- 2 「消去調整他」には、配賦不能費用、セグメント間の内部取引消去、本社機能部門他などが含まれています。
- 3 「その他営業費用」には、「販売費及び一般管理費」、「試験研究開発費」に含まれる経費および「売上原価」に含まれる「材料費」、「人件費」以外の費用が含まれています。
- 4 当連結会計年度より、当社グループ内の経営管理体制変更に合わせて、従来SSBに計上していたオムロンデジタル株式会社の業績は本社機能部門として「消去調整他」へ計上しております。これに伴い、前連結会計年度のセグメント情報を新管理区分に組替えて記載しています。
- 5 当連結会計年度において、DMBを非継続事業に分類したことに伴い、セグメント情報は、非継続事業の金額を除いた継続事業の金額に組み替えて表示しています。なお、DMBに含まれていた一部の連結子会社の業績は「消去調整他」へ計上しております。これに伴い、前連結会計年度のセグメント情報を新管理区分に組替えて記載しています。また、非継続事業向けの「セグメント間の内部売上高」については、「外部顧客に対する売上高」へ組替えて記載しています。

第88期および第89期におけるセグメント利益の合計額と継続事業からの法人税等、持分法投資損益控除前当期純利益との調整表は次のとおりです。

	第88期 (百万円)	第89期 (百万円)
セグメント利益の合計額	71,934	81,563
構造改革費用(注1)	23,795	2,617
のれんの減損損失(注2)	11,725	-
その他費用(収益)純額	15,205	4,747
消去調整他	18,488	21,628
継続事業からの法人税等、持分法投資損益控除前 当期純利益	33,131	52,571

(注1) セグメント別の構造改革費用については、(注記 - W)に記載しています。

(注2) 第88期ののれんの減損損失は、データソリューション事業において取得した株式会社JMDCに係るのれんの減損損失です。

【地域別情報】

第88期および第89期における当社および子会社の地域別に分類した外部顧客に対する売上高ならびに有形固定資産は次のとおりです。

第88期（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）

（単位：百万円）

	日本	米州	欧州	中華圏	東南 アジア他	直接輸出	連結
外部顧客に対する売上高	335,104	68,821	106,676	129,381	73,491	1,906	715,379
有形固定資産	68,229	5,661	3,726	13,105	6,937	-	97,658

第89期（自 2025年4月1日 至 2026年3月31日）

（単位：百万円）

	日本	米州	欧州	中華圏	東南 アジア他	直接輸出	連結
外部顧客に対する売上高	348,638	73,283	116,770	144,131	82,039	2,490	767,351
有形固定資産	75,657	2,485	4,004	13,888	7,038	-	103,072

（注）1 国または地域の区分は、地理的近接度によります。

2 日本以外の区分に属する主な国または地域等

(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

(5) 直接輸出.....直送輸出取引

3 売上高および有形固定資産において、日本、中国を除いて独立して開示すべき重要な国はありません。中国の第88期および第89期における売上高は、それぞれ108,744百万円、114,917百万円であり、有形固定資産は、それぞれ12,913百万円、13,712百万円であります。

4 第88期および第89期において、開示すべき重要な単一の外部顧客に対する売上高はありません。

Y 非継続事業

非継続事業の概要

当社は、2026年3月30日開催の取締役会において、当社の子会社であるオムロンデバイス株式会社（以下「本承継会社」）に当社のデバイス&モジュールソリューションズカンパニーが営む事業（以下「DMB」）を吸収分割の方法により承継させること、当社グループ内において海外各国・地域における当社のグループ会社が保有するDMBに関連する株式及び資産等の譲渡を実施すること、及び本承継会社の全株式をThe Carlyle Group（関係会社およびその他の関連事業体を含め、以下「カーライル」）が設立するTCG2601株式会社（以下「本SPC」）の完全子会社であるTCG2602株式会社（以下「本SPC」）に譲渡することを決定し、本承継会社との間で吸収分割契約書を、また、本SPCとの間で株式譲渡契約書をそれぞれ締結しました。

本株式譲渡実行日は2026年10月1日を予定しています。

また当社は、構造改革プログラム「NEXT2025」の経営施策のひとつである「ポートフォリオの最適化」のため、2025年11月28日に当社の子会社であるOMRON AUTOMOTIVE ELECTRONICS ITALY S.R.L.の全株式をFair Cap社に譲渡し、譲渡損4,470百万円を計上しました。当該譲渡損は非継続事業の経営成績において、構造改革費用に含めています。OMRON AUTOMOTIVE ELECTRONICS ITALY S.R.L.は、株式譲渡までDMBに含まれていました。

これらの取引は、当社グループの事業運営、財政状態および経営成績等に重要な影響をもたらす戦略上の変更に該当します。このため、FASB会計基準書第205号-20に従い、DMBの経営成績、本取引に伴う事業売却損益および譲渡に関連する費用を、第89期の連結損益計算書において非継続事業として区分表示するとともに、第88期の組替えを行っています。

また、第88期の連結貸借対照表の組替えを行い、資産および負債は非継続事業流動資産、非継続事業固定資産、非継続事業流動負債、非継続事業固定負債として区分表示しています。

連結キャッシュ・フロー計算書上は、非継続事業のキャッシュ・フローは独立表示せずに継続事業のキャッシュ・フローと合算して表示しています。

組替えて表示したDMBの財政状態および経営成績は以下のとおりです。

非継続事業の財政状態

区分	第88期 (2025年3月31日)	第89期 (2026年3月31日)
	金額(百万円)	金額(百万円)
現金及び現金同等物	17,072	16,798
受取手形及び売掛金	15,249	17,285
棚卸資産	32,180	35,507
有形固定資産	37,419	40,804
オペレーティング・リース使用权資産	7,681	8,531
繰延税金	3,381	3,085
その他	4,161	5,232
非継続事業資産合計	117,143	127,242
支払手形及び買掛金・未払金	13,600	16,575
未払費用	5,320	5,745
オペレーティング・リース負債	6,212	6,990
繰延税金	2,521	2,197
その他	7,099	9,046
非継続事業負債合計	34,752	40,553

非継続事業の経営成績

	第88期 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	第89期 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
区分	金額(百万円)	金額(百万円)
売上高	86,374	100,811
売上原価	59,519	69,407
販売費及び一般管理費	21,884	22,422
試験研究開発費	4,379	5,327
構造改革費用	3,986	6,976
その他費用 - 純額 -	736	1,497
非継続事業からの法人税等、持分法投資損益控除前 当期純損失	4,130	4,818
法人税等	1,907	887
非継続事業からの当期純損失	2,223	5,705

当社は、DMBの株式譲渡後もトランジション・サービス契約および製品の継続的な売買を通じて、DMBとの関係を継続します。

また、当社は、本株式譲渡後に本SPC に対して出資を行うことにより、最終的には本承継会社の株式を間接的に5%保有することとなる予定です。

非継続事業として組み替えて表示した当該処分グループの、有形固定資産の減価償却費及び無形資産の償却費、資本的支出は以下のとおりです。

	第88期 金額(百万円)	第89期 金額(百万円)
有形固定資産の減価償却費及び無形資産の償却費	6,873	6,933
資本的支出	6,754	8,604

Z 重要な後発事象

当社はFASB会計基準書第855号「後発事象」に基づき、後発事象の評価を行っています。

(株式会社松屋アールアンドディの取得)

当社子会社であるオムロンヘルスケア株式会社(以下、オムロンヘルスケア)は、2025年12月15日の取締役会において、株式会社松屋アールアンドディ(以下、松屋R&D社)の株券等を金融商品取引法に基づく公開買付け(以下「本公開買付け」)により取得することを決議しました。また、2026年5月18日付の取締役会に代わる書面決議により、本公開買付けの開始を決議し、2026年5月19日から2026年6月15日の期間で本公開買付けを実施したことにより、2026年6月19日(本公開買付けの決済の開始日)付で松屋R&D社はオムロンヘルスケアの連結子会社となりました。なお、本公開買付け後のスクイーズアウト手続きにより、第90期第2四半期に松屋R&D社を100%子会社とする予定です。

(1)企業結合の概要

(a)被取得企業の名称および事業の内容

被取得企業の名称	株式会社松屋アールアンドディ
事業の内容	自動車安全装置縫合システムの開発・製造・販売、レーザー裁断機の開発・製造・販売、血圧計センサー用腕帯の製造、カーシートカバーの生産等

(b)取得日

2026年6月19日

(c)取得後の議決権のある持分証券の割合

本公開買付けの直前に保有していた議決権のある持分証券の割合	14.64%
本公開買付けにより取得した議決権のある持分証券の割合	81.24%
本公開買付け後の議決権のある持分証券の割合	95.88%
スクイズアウトにより取得する議決権のある持分証券の割合	4.12%
本公開買付けおよびスクイズアウト後の議決権のある持分証券の割合	100%

(d)企業結合の主要な理由と支配獲得の経緯等

オムロンヘルスケアは、血圧計腕帯の安定供給の確保、新製品のより迅速な開発及び血圧計生産ラインの低コスト化を推進する必要があると考えるに至り、2025年4月より、松屋R&D社と継続して友好的な議論を重ね、松屋R&D社とさらに経営資源を共有し、案件を共同で進めることによりシナジー効果を発揮することが望ましいと判断するに至りました。

しかしながら、オムロンヘルスケアは松屋R&D社株式を一定程度所有するに留まっており、オムロンヘルスケアと松屋R&D社がそれぞれ独立した経営を行っている現状においては、オムロンヘルスケアグループ及び松屋R&D社グループが相互に経営資源・ノウハウを活用したり、情報交換を行ったりする場合、その有用性や取引としての客観的な公正性について、松屋R&D社の一般株主の皆様を含む各ステークホルダーの利益を考慮する必要があり、パートナーシップの強化にあたって一定の制約が生じうる状況にあります。競争環境が激化している中で松屋R&D社の経営課題を早期に解決するために必要な施策について、早期かつ積極的に取り組む必要があるにもかかわらず、松屋R&D社株式の上場を維持した場合には、中長期的には株主価値を向上させるような大胆な戦略投資、構造改革や組織再編であっても、一時的な利益水準の低下やキャッシュ・フローの悪化等により、短期的には株主価値を毀損する可能性があると考えました。そのため、松屋R&D社の一般株主の利益保護等の観点から戦略として採用しにくく、また、意思決定にも時間を要するため、松屋R&D社株式の上場を維持したままパートナーシップの強化を早期に実施することは困難であると考えました。さらに、松屋R&D社にオムロンヘルスケア以外の一般株主がいる場合には、オムロンヘルスケアとその他の株主間で利害の対立が生じ、営業秘密を含む情報の共有が十分に実施できないことも想定されると考えました。したがって、オムロンヘルスケアは、中長期的に競争力・収益力を高めるための各取組みを柔軟かつ機動的に推進するためには、松屋R&D社をオムロンヘルスケアの完全子会社とした上で、企業成長に向けた施策を進めることが最適であると、2025年6月中旬に判断いたしました。本取引は、現金を対価とする公開買付け及びその後のスクイズアウト手続による二段階買収を予定しており、買付代金は合計で20,447百万円となる見込みです。

なお、株式の取得に関連して発生した費用は当連結会計年度において173百万円であり、連結損益計算書の販売費及び一般管理費に含まれております。

(2)その他

当連結会計年度の連結損益計算書には、被取得企業の取得日以降の収入および利益は含まれておりません。

企業結合直前に所有していた持分の公正価値、オムロンヘルスケアが支配獲得時に既に保有していた松屋R&D社に対する持分を支配獲得日の公正価値で再測定することにより発生する損益、取得資産および引受負債の公正価値ならびに当企業結合にかかるプロ・フォーマ情報は、現時点において会計処理が完了していないため、開示しておりません。

(退職給付信託の一部返還について)

当社は、将来の退職給付に備えることを目的として、退職給付信託を設定していますが、退職給付債務に対して退職給付信託財産を含む年金資産が積立超過の状態にあり、今後もその状態が継続すると見込まれることから、退職給付信託の一部について返還を受けました。

(1)返還日

2026年4月1日

(2)返還額

41,600百万円

(3)当該事象による影響

返還に伴い、第90期の連結損益計算書への影響はありません。なお、連結貸借対照表においては現金及び現金同等物が41,600百万円増加し、前払年金費用が41,600百万円減少する見込みです。

【連結附属明細表】

【社債明細表】

当該情報は連結財務諸表注記「 主な科目の内訳および内容の説明 | 短期債務および長期債務」に記載しています。

【借入金等明細表】

当該情報は連結財務諸表注記「 主な科目の内訳および内容の説明 | 短期債務および長期債務」に記載しています。

【資産除去債務明細表】

当連結会計年度期首および当連結会計年度末における資産除去債務の金額が、当連結会計年度期首および当連結会計年度末における負債及び純資産の合計額の100分の1以下であるため、連結財務諸表規則第92条の2の規定により記載を省略しています。

(2) 【その他】

当連結会計年度における半期情報等

		中間 連結会計期間	当連結会計年度
売上高	(百万円)	345,847	767,351
継続事業からの法人税等、持分法投資損益控除前中間(当期)純利益	(百万円)	20,951	52,571
当社株主に帰属する中間(当期)純利益	(百万円)	9,047	28,487
基本的1株当たり当社株主に帰属する中間(当期)純利益	(円)	45.96	144.80

2【財務諸表等】

(1)【財務諸表】

【貸借対照表】

(単位：百万円)

	前事業年度 第88期 (2025年3月31日)	当事業年度 第89期 (2026年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	25,996	44,134
受取手形	389	657
売掛金	1 46,007	1 63,280
商品及び製品	14,504	15,824
原材料	15,312	13,992
仕掛品	3,802	5,336
貯蔵品	291	217
関係会社短期貸付金	1 4,651	1 2,901
未収入金	1 17,507	1 16,841
未収還付法人税等	807	2,155
その他の未収入金	1 6,118	1 6,178
その他	1 8,206	15,831
貸倒引当金	3	0
流動資産合計	143,587	187,346
固定資産		
有形固定資産		
建物	21,685	21,312
構築物	830	770
機械及び装置	5,074	5,018
車両運搬具	2	4
工具、器具及び備品	4,906	5,752
土地	11,892	11,892
リース資産	569	422
建設仮勘定	1,219	1,087
有形固定資産合計	46,177	46,257
無形固定資産		
借地権	480	480
ソフトウェア	8,073	7,627
施設利用権	46	39
技術資産	4,129	3,504
ソフトウェア仮勘定	49,537	68,133
その他	91	67
無形固定資産合計	62,356	79,850
投資その他の資産		
投資有価証券	2 7,081	2 7,569
関係会社株式	245,833	257,318
その他の関係会社有価証券	1,906	2,164
関係会社出資金	22,837	20,039
関係会社長期貸付金	1 7,428	1 8,876
敷金及び保証金	4,363	4,304
前払年金費用	25,709	28,782
繰延税金資産	17,388	32,950
その他	5,309	4,963
貸倒引当金	6	6
投資その他の資産合計	337,848	366,959
固定資産合計	446,381	493,066
資産合計	589,968	680,412

(単位：百万円)

	前事業年度 第88期 (2025年3月31日)	当事業年度 第89期 (2026年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形	1 6,956	1 6,245
買掛金	1 30,600	1 34,213
短期借入金	14,776	69,038
関係会社短期借入金	1 155,187	1 181,699
1年内返済予定の長期借入金	-	45,315
リース債務	152	164
未払金	1 10,794	1 12,485
未払費用	9,497	9,905
未払法人税等	484	245
前受金	2,909	30
預り金	1 1,278	1 1,011
役員賞与引当金	228	248
株式給付引当金	733	14
その他	8,055	10,057
流動負債合計	241,649	370,669
固定負債		
社債	40,000	40,000
長期借入金	45,315	-
リース債務	365	267
株式給付引当金	943	1,771
再評価に係る繰延税金負債	985	985
その他	2,575	2,042
固定負債合計	90,183	45,065
負債合計	331,832	415,734
純資産の部		
株主資本		
資本金	64,100	64,100
資本剰余金		
資本準備金	88,771	88,771
その他資本剰余金	-	42
資本剰余金合計	88,771	88,813
利益剰余金		
利益準備金	6,774	6,774
その他利益剰余金		
配当積立金	3,400	3,400
特別勘定積立金	1,252	1,252
別途積立金	73,500	73,500
繰越利益剰余金	93,918	100,631
利益剰余金合計	178,844	185,557
自己株式	69,964	70,498
株主資本合計	261,751	267,972
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	727	1,048
土地再評価差額金	4,342	4,342
評価・換算差額等合計	3,615	3,294
純資産合計	258,136	264,678
負債純資産合計	589,968	680,412

【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 第88期 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当事業年度 第89期 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
売上高	1, 2 254,027	1, 2 293,308
売上原価	2 178,767	2 201,787
売上総利益	75,260	91,521
販売費及び一般管理費	2, 3 99,436	2, 3 109,925
営業損失()	24,176	18,404
営業外収益		
受取利息及び受取配当金	2 102,095	2 45,192
為替差益	898	232
その他	2 2,963	2 3,687
営業外収益合計	105,956	49,111
営業外費用		
支払利息	2 5,346	2 4,457
支払手数料	27	98
組合投資損失	614	696
品質対応費	769	422
移転価格税制調整金	1,810	2 5,210
その他	2 296	2 253
営業外費用合計	8,862	11,136
経常利益	72,918	19,571
特別利益		
固定資産売却益	4 59	4 1
投資有価証券売却益	4,195	-
関係会社清算益	-	2 126
特別利益合計	4,254	127
特別損失		
固定資産除売却損	5 1,160	5 518
投資有価証券売却損	-	21
投資有価証券評価損	210	90
構造改革費用	6 9,981	6 6,146
関係会社株式評価損	7 110,322	-
事業譲渡関連費用	-	1,838
減損損失	-	721
その他	0	-
特別損失合計	121,673	9,334
税引前当期純利益又は税引前当期純損失()	44,501	10,364
法人税、住民税及び事業税	3,292	1,169
法人税等調整額	4,100	15,709
法人税等合計	7,392	16,878
当期純利益又は当期純損失()	37,109	27,242

【株主資本等変動計算書】

前事業年度 第88期（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）

（単位：百万円）

	株主資本								
	資本金	資本剰余金		利益剰余金					
		資本準備金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金				利益剰余金合計
					配当積立金	特別勘定積立金	別途積立金	繰越利益剰余金	
当期首残高	64,100	88,771	88,771	6,774	3,400	1,252	73,500	151,561	236,487
当期変動額									
剰余金の配当			-					20,532	20,532
当期純損失（ ）			-					37,109	37,109
自己株式の取得			-						-
自己株式の処分			-					2	2
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）			-						-
当期変動額合計	-	-	-	-	-	-	-	57,643	57,643
当期末残高	64,100	88,771	88,771	6,774	3,400	1,252	73,500	93,918	178,844

	株主資本		評価・換算差額等			純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	土地再評価差額金	評価・換算差額等合計	
当期首残高	69,968	319,390	4,469	4,314	155	319,545
当期変動額						
剰余金の配当		20,532			-	20,532
当期純損失（ ）		37,109			-	37,109
自己株式の取得	9	9			-	9
自己株式の処分	13	11			-	11
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）		-	3,742	28	3,770	3,770
当期変動額合計	4	57,639	3,742	28	3,770	61,409
当期末残高	69,964	261,751	727	4,342	3,615	258,136

当事業年度 第89期（自 2025年4月1日 至 2026年3月31日）

(単位：百万円)

	株主資本									
	資本金	資本剰余金			利益剰余金					
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金				利益剰余金合計
						配当積立金	特別勘定積立金	別途積立金	繰越利益剰余金	
当期首残高	64,100	88,771	-	88,771	6,774	3,400	1,252	73,500	93,918	178,844
当期変動額										
剰余金の配当				-					20,529	20,529
当期純利益				-					27,242	27,242
自己株式の取得				-						-
自己株式の処分			42	42						-
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）				-						-
当期変動額合計	-	-	42	42	-	-	-	-	6,713	6,713
当期末残高	64,100	88,771	42	88,813	6,774	3,400	1,252	73,500	100,631	185,557

	株主資本		評価・換算差額等			純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	土地再評価差額金	評価・換算差額等合計	
当期首残高	69,964	261,751	727	4,342	3,615	258,136
当期変動額						
剰余金の配当		20,529			-	20,529
当期純利益		27,242			-	27,242
自己株式の取得	1,322	1,322			-	1,322
自己株式の処分	788	830			-	830
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）		-	321		321	321
当期変動額合計	534	6,221	321	-	321	6,542
当期末残高	70,498	267,972	1,048	4,342	3,294	264,678

【注記事項】

(重要な会計方針)

- 1 有価証券の評価基準および評価方法は、次のとおりです。
 - 子会社株式および関連会社株式
 -移動平均法による原価法
 - その他の関係会社有価証券
 -投資事業有限責任組合等については、組合契約に規定される決算報告日に応じて入手可能な最近の決算書を基礎とし、持分相当額を純額で取り込む方法
 - その他有価証券
 - 市場価格のない株式等以外のもの
 -決算日の市場価格等に基づく時価法（評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定）
 - 市場価格のない株式等
 -移動平均法による原価法
- 2 デリバティブの評価方法は時価法を採用しています。
- 3 棚卸資産の評価基準および評価方法は、次のとおりです。
 - 製品
 -総平均法または移動平均法による原価法（貸借対照表価額は収益性の低下による簿価切下げの方法により算定）
 - 仕掛品および原材料
 -総平均法による原価法（貸借対照表価額は収益性の低下による簿価切下げの方法により算定）
- 4 固定資産の減価償却の方法は、次のとおりです。
 - 有形固定資産（リース資産を除く）
 -定額法（建物の耐用年数は主に15～50年）
 - 無形固定資産（リース資産を除く）
 -定額法（ソフトウェアの見込利用可能期間は3～10年）
 - リース資産
 - 所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産
 -リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法
- 5 繰延資産は、支出時または発生時に全額費用として処理しています。
- 6 貸倒引当金は、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権および破産更生債権等については財務内容評価法により計上しています。
- 7 役員賞与引当金は、役員に対する賞与の支出に備えるため、期末日時点における支給見込額に基づき計上しています。
- 8 退職給付引当金は、従業員の退職給付に備えるため、当事業年度末における退職給付債務および年金資産の見込額に基づき計上しています。
 - 過去勤務費用は、従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（10.9年）による定額法により費用処理しています。
 - 数理計算上の差異は、従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（10.9年）による定額法により按分した額を、それぞれ発生の翌事業年度から費用処理しています。
 - 当事業年度末においては、年金資産の額が退職給付債務に未認識過去勤務債務および未認識数理計算上の差異を加減した額を超えているため、前払年金費用として貸借対照表に計上しています。
- 9 株式給付引当金は、株式交付規程等に基づく取締役および執行役員に対する当社株式の交付に備えるため、当事業年度末における支給見込額に基づき計上しています。
- 10 収益および費用の計上基準は、次のとおりです。
 - 顧客との契約から生じる収益は、次の5ステップアプローチに基づき、製品またはサービスの支配が顧客に移転した時点で、または移転するにつれて認識しています。

- ステップ1： 顧客との契約を識別する
- ステップ2： 契約における履行義務を識別する
- ステップ3： 取引価格を算定する
- ステップ4： 取引価格を契約における別個の履行義務へ配分する
- ステップ5： 履行義務の充足時に（または充足するにつれて）収益を認識する

概ね同一国内における販売は、契約上別段の定めのない限り、顧客に製品が到着した時点、輸出版売は、インコタームズ等に定められた貿易条件に基づきリスク負担が顧客に移転する時点で履行義務が充足されると判断し、当該履行義務の充足時点で収益を認識しています。

据付および現地での調整作業を伴う製品およびサービスの提供については、製品の引渡しと当該製品の据付および現地での調整作業を単一の履行義務として識別し、製品の据付および現地での調整作業が完了した時点で履行義務が充足されると判断し、当該履行義務の充足時点で収益を認識しています。

一部の取引については、当社製品の販売促進を目的として、関連する製品の販売数量等に基づき顧客にリベートを支払うことがあります。これらリベートは対価から控除するため、対価の額に変動性があります。顧客に支払うリベートの額は合理的に見積り可能なことから、重大な戻し入れが生じることはなく、変動対価の見積りが制限されることはない判断をしています。また、当社の販売する製品には、顧客が返品権を有するものは含まれていません。

なお、約束された対価は履行義務の充足時点から概ね3ヶ月で支払いを受けており、対価の金額に重要な金融要素は含まれていません。

- 11 外貨建金銭債権債務は、期末日の直物為替相場により円貨に換算し、換算差額は損益として処理しています。
- 12 グループ通算制度を適用しています。また、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理および開示に関する取扱い」（実務対応報告第42号 2021年8月12日）に従って、法人税および地方法人税の会計処理またはこれらに関する税効果会計の会計処理ならびに開示を行っています。

(重要な会計上の見積り)

第88期(2025年3月31日)

(関係会社株式等の評価)

1 当事業年度の財務諸表に計上した金額

(単位:百万円)

	当事業年度
関係会社株式 (うち、市場価格のある株式)	245,833 (97,867)

2 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

当事業年度の財務諸表に計上した金額の算出方法

関係会社株式のうち市場価格のない株式等は取得原価をもって貸借対照表価額としています。発行会社の財政状態の悪化により実質価額が著しく低下したときは、相当の減額をなし、評価差額は当期の損失として処理することとしています。財政状態の悪化とは、原則として、1株当たりの純資産額が当該株式を取得したときのそれと比較して50%以上低下した場合と定義しています。ただし、市場価格のない株式等の実質価額について、回復可能性が十分な証拠によって裏付けられる場合には、評価差額を当期の損失として処理しないこととしています。なお、VG2020期間に実施したヘルスケア事業成長戦略投資に係る、米国にて心房細動の確定診断・モニタリングサービスを展開するAliveCor, Inc.に対する投資については、会社の超過収益力等を反映した価額を実質価額として評価しており、この場合の財政状態の悪化とは、当該実質価額が、取得したときのそれと比較して50%以上低下した場合と定義しています。

当事業年度の財務諸表に計上した金額の算出に用いた主要な仮定

市場価格のないAliveCor, Inc.に対する投資については、経営者により承認された事業計画を基礎とした将来キャッシュ・フローの見積額を、加重平均資本コストをもとに算定した割引率で現在価値に割り引いて、実質価額を算定しています。また、事業計画は、マクロ経済状況、市場成長率、利益率、設備計画等の仮定を用いて策定し、事業計画後のキャッシュ・フローは、当該関係会社が属する市場の長期平均成長率の範囲内で見積もった成長率をもとに算定しています。

翌事業年度の財務諸表に与える影響

当事業年度の財務諸表に計上した金額の算出に用いた主要な仮定の前提が、当事業年度末の状況から大きく乖離する場合には、当該株式等の評価に影響を及ぼすため、当該株式等に関連する数値に重要な影響を与える可能性があります。

第89期(2026年3月31日)

(繰延税金資産の回収可能性)

1 当事業年度の財務諸表に計上した金額

(単位:百万円)

	当事業年度
繰延税金資産 (繰延税金負債相殺前)	42,681

2 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

当事業年度の財務諸表に計上した金額の算出方法

繰延税金資産は、税務上の繰越欠損金及び将来減算一時差異に対して、将来の課税所得を見積り、将来の税金負担額を軽減する効果を有すると考えられる範囲で計上しています。

当社はグループ通算制度を適用しており、法人税及び地方法人税に係る繰延税金資産については、通算グループ全体を一つの納税主体として回収可能性を判断しています。また、住民税及び事業税については、当社の将来の収益力に基づく課税所得の見積りを基礎として計上しています。

当事業年度の財務諸表に計上した金額の算出に用いた主要な仮定

当社における繰延税金資産の回収可能性の判断に用いられる将来課税所得は、取締役会によって承認された翌事業年度以降の事業計画、及びタックスプランニングを基礎とした将来課税所得の予測に基づいています。事業計画

は売上高成長率及び売上総利益率の向上、タックスプランニングは将来における資産売却などの影響を主要な仮定として算定しています。

翌事業年度の財務諸表に与える影響

これらの仮定については、将来の不確実な経済条件の変動により影響を受ける可能性があります。当初の見積りと異なる結果となった場合、翌事業年度以降において、繰延税金資産の追加計上又は取り崩しが必要となるなど、財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性があります。

(未適用の会計基準等)

- ・「リースに関する会計基準」(企業会計基準第34号 2024年9月13日 企業会計基準委員会)
- ・「リースに関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第33号 2024年9月13日 企業会計基準委員会) 等

1 概要

企業会計基準委員会において、日本基準を国際的に整合性のあるものとする取組みの一環として、借手の全てのリースについて資産及び負債を認識するリースに関する会計基準の開発に向けて、国際的な会計基準を踏まえた検討が行われ、基本的な方針として、IFRS第16号の単一の会計処理モデルを基礎とするものの、IFRS第16号の全ての定めを採り入れるのではなく、主要な定めのみを採り入れることにより、簡素で利便性が高く、かつ、IFRS第16号の定めを個別財務諸表に用いても、基本的に修正が不要となることを目指したリース会計基準等が公表されました。

借手の会計処理として、借手のリースの費用配分の方法については、IFRS第16号と同様に、リースがファイナンス・リースであるかオペレーティング・リースであるかにかかわらず、全てのリースについて使用権資産に係る減価償却費及びリース負債に係る利息相当額を計上する単一の会計処理モデルが適用されます。

2 適用予定日

2028年3月期の期首から適用します。

3 当該会計基準等の適用による影響

「リースに関する会計基準」等の適用による財務諸表に与える影響額については、現時点で評価中であります。

(会計上の見積りの変更)

(退職給付に係る会計処理の数理計算上の差異および過去勤務費用の費用処理年数の変更)

退職給付に係る会計処理の数理計算上の差異および過去勤務費用の費用処理年数を、従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数である11.0年としていましたが、平均残存勤務期間が短縮したため、当事業年度より費用処理年数を10.9年に変更しています。

なお、この変更による当事業年度の損益に与える影響は軽微です。

(追加情報)

(株式に関する事項)

1 取引の概要

当社は役員報酬の一部について、業績連動型株式付与制度を導入しています。

本制度は当社所定の基準によるポイントを、取締役等に付与し、中期経営計画終了後および退任時に、役員報酬BIP信託および株式付与ESOP信託を通じて、ポイントに応じた当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭を交付および給付するものです。

当該信託に関する会計処理については、「従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引に関する実務上の取扱い」(実務対応報告第30号 平成25年12月25日、平成27年3月26日改正)に準じて、総額法を適用しています。

2 役員報酬BIP信託および株式付与ESOP信託に残存する自社の株式

役員報酬BIP信託および株式付与ESOP信託に残存する当社株式を、純資産の部に自己株式として計上しています。当該株式の株式数および帳簿価額は、前事業年度末は518,391株および3,356百万円、当事業年度末は735,330株および3,883百万円であり、当事業年度は当社株式を取締役等へ121,561株支給しています。また、役員報酬BIP信託および株式付与ESOP信託が保有する自己株式に係る配当金は、前事業年度は54百万円、当事業年度は65百万円です。

(吸収分割による事業承継)

当社は、2026年3月30日開催の取締役会の決議に基づき、2026年7月1日付で、当社の子会社であるオムロンデバイス株式会社(以下「本承継会社」)に当社のデバイス&モジュールソリューションズカンパニーが営む事業(以下「DMB」)を吸収分割の方法により承継させる予定です。

1 吸収分割の概要

分割後企業の名称

オムロンデバイス株式会社

分割する事業の内容

電気機械器具の製造及び販売他

吸収分割を行う理由

本吸収分割に加え、2026年3月30日開催の取締役会において、当社グループ内において海外各国・地域における当社のグループ会社が保有するDMBに関連する株式及び資産等の本承継会社への譲渡を実施すること、及び本承継会社の全株式をThe Carlyle Group(関係会社及びその他の関連事業体を含め、以下「カーライル」)が設立するTCG2601株式会社の完全子会社であるTCG2602株式会社に譲渡することを決定しています。

当社はDMBの自律的な事業運営体制の構築と持続的成長に向けた検討を進めてきましたが、現在の事業環境下においては、想定以上に迅速かつ大規模な投資が必要であることを再認識し、DMBをカーライルへ譲渡することが最適であるとの結論に至りました。これは、DMBにとって最適な成長環境を整えると同時に、当社にとっても、注力事業の拡大に向けて、投資のさらなる集中を可能とするものです。

吸収分割日

2026年7月1日(予定)

法的形式を含む取引概要

当社を吸収分割会社とし、オムロンデバイス株式会社を吸収分割承継会社とする吸収分割

2 実施する会計処理の概要

「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 2019年1月16日)及び「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」(企業会計基準適用指針第10号 2019年1月16日)に基づき、共通支配下の取引として処理する予定です。

(貸借対照表関係)

1 関係会社に対する金銭債権および金銭債務

	第88期 (2025年3月31日)	第89期 (2026年3月31日)
関係会社に対する短期金銭債権	60,992百万円	68,548百万円
関係会社に対する長期金銭債権	7,428	8,876
関係会社に対する短期金銭債務	180,017	207,668

2 担保資産

	第88期 (2025年3月31日)	第89期 (2026年3月31日)
投資有価証券	200百万円	200百万円

(注) 投資有価証券は、出資先の債務に対して担保に供しています。

3 保証債務

主な被保証先	第88期 (2025年3月31日)	第89期 (2026年3月31日)
OMRON ELETRONICA DO BRASIL LTDA.	11百万円	72百万円
OMRON MEXICO, S.A. DE C.V.	133	101
OMRON AUTOMATION PVT LTD.	3	1
計	147	174

(損益計算書関係)

1 売上高の区分表示

	第88期 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	第89期 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
当社の売上品目の中には、同一品種の製品及び商品があり、その区分が困難なため売上高には商品売上高を含めています。		当社の売上品目の中には、同一品種の製品及び商品があり、その区分が困難なため売上高には商品売上高を含めています。

2 関係会社との取引高

	第88期 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	第89期 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
売上高	176,115百万円	208,993百万円
仕入高	139,264	149,438
その他の営業取引高	10,767	12,846
営業取引以外の取引高	109,953	55,578

3 販売費に属する費用のおおよその割合は前事業年度14%、当事業年度12%、一般管理費に属する費用のおおよその割合は前事業年度86%、当事業年度88%です。

販売費及び一般管理費のうち主要な費目および金額は次のとおりです。

	第88期 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	第89期 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
手数料	25,582百万円	27,287百万円
給与及び賞与手当	25,013	25,872
減価償却費	5,038	5,200
退職給付費用	2,966	1,735
研究開発費	27,875	33,726

4 固定資産売却益の主な内訳

	第88期 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	第89期 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
建物	0百万円	- 百万円
機械及び装置	21	0
工具、器具及び備品	31	0
車両運搬具	0	-
ソフトウェア	1	0
建設仮勘定	6	-

5 固定資産除売却損の主な内訳

	第88期 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	第89期 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
建物	19百万円	41百万円
構築物	1	0
機械及び装置	173	139
工具、器具及び備品	49	72
建設仮勘定	69	114
ソフトウェア	834	136
施設利用権	11	11
電話加入権	4	5

6 構造改革費用

前事業年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

構造改革費用は主に希望退職者の募集に伴う特別退職金等7,746百万円です。

当事業年度（自 2025年4月1日 至 2026年3月31日）

構造改革費用は主に当社が保有するOMRON Automotive Electronics Italy S.r.l.の全株式をFairCapグループに譲渡したことに伴う費用5,270百万円です。

7 関係会社株式評価損

関係会社株式のうち市場価格のある株式等について、時価が著しく下落したときは、回復する見込みがあると認められる場合を除き、当該時価をもって貸借対照表価額とし、評価差額を当期の損失として処理しています。著しく下落したとは、原則として、貸借対照表価額の50%以上下落した場合と定義しています。ただし、おおむね貸借対照表価額の30%以上下落している場合に、入手し得る客観的な情報をもとに、著しく下落したと認められる時には、評価差額を当期の損失として処理することとしています。

株式会社JMDCに対する投資について、貸借対照表価額の50%超の下落があったため、「著しい下落」と判断したうえで、決算日時点の終値、業績、アナリストレポート等の客観的な情報を用い、期末日後おおむね1年以内に取得原価近辺まで回復する見込みについても合理的に検討しています。その結果、株式会社JMDCの株価を時価として、前事業年度に関係会社株式評価損110,322百万円を計上しています。

（有価証券関係）

第88期（2025年3月31日）

子会社株式および関連会社株式等

	貸借対照表計上額 （百万円）	時価（百万円）	差額（百万円）
子会社株式	97,867	97,867	
合計	97,867	97,867	

（注）上記に含まれない市場価格のない子会社株式および関連会社株式等の貸借対照表計上額は次のとおりです。

	貸借対照表計上額 （百万円）
子会社株式	133,287
関連会社株式	14,679
その他の関係会社有価証券	1,906
合計	149,872

第89期（2026年3月31日）

子会社株式および関連会社株式等

	貸借対照表計上額 （百万円）	時価（百万円）	差額（百万円）
子会社株式	97,867	114,887	17,020
合計	97,867	114,887	17,020

（注）上記に含まれない市場価格のない子会社株式および関連会社株式等の貸借対照表計上額は次のとおりです。

	貸借対照表計上額 （百万円）
子会社株式	147,365
関連会社株式	12,086
その他の関係会社有価証券	2,164
合計	161,615

(税効果会計関係)

1. 繰延税金資産および繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	第88期 (2025年3月31日)	第89期 (2026年3月31日)
繰延税金資産		
貸倒引当金	3百万円	2百万円
棚卸資産	1,298	1,194
未払賞与	1,824	2,008
退職給付信託	9,456	17,311
投資有価証券	1,691	1,532
関係会社株式等	43,594	51,154
未確定債務	1,438	1,560
減価償却資産	2,806	3,142
税務上の繰越欠損金	3,566	3,875
その他	5,161	5,057
繰延税金資産小計	70,837	86,835
評価性引当額	44,808	44,154
繰延税金資産合計	26,029	42,681
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	345	482
前払年金費用	8,072	9,037
その他	224	212
繰延税金負債合計	8,641	9,731
繰延税金資産の純額	17,388	32,950

2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との差異の原因となった主要な項目別の内訳

	第88期 (2025年3月31日)	第89期 (2026年3月31日)
法定実効税率	%	30.5%
(調整)		
受取配当金		123.7
評価性引当額		4.3
交際費等の社外流出		4.9
試験研究費に係る税額控除等		11.5
外国源泉税		24.4
外国税額控除		6.2
子会社株式の投資簿価修正		75.0
税率変更による影響		5.7
過年度法人税等		7.9
その他		4.2
税効果会計適用後の法人税等の負担率		162.9

(注) 前事業年度は、税引前当期純損失であるため注記を省略しています。

(収益認識関係)

収益を理解するための基礎となる情報は、連結財務諸表「注記事項 主な科目の内訳および内容の説明 A 収益 2.収益を理解するための基礎となる情報」に同一の内容を記載しているため、注記を省略しています。

(重要な後発事象)

退職給付信託の一部返還について

当社は、将来の退職給付に備えることを目的として、退職給付信託を設定していますが、退職給付債務に対して退職給付信託財産を含む年金資産が積立超過の状態にあり、今後もその状態が継続すると見込まれることから、退職給付信託の一部について返還を受けました。

1．返還日

2026年4月1日

2．返還額

41,600百万円

3．当該事象による影響

当該退職給付信託の一部返還に伴い、返還時点における未認識数理計算上の差異のうち、当該返還額に対応する金額を一時の損益とすることにより、2027年3月期における損益計算書において、特別損益として退職給付信託返還益21,712百万円を計上し、法人税等調整額6,818百万円(損)を計上する見込みです。また、貸借対照表においては、現金及び預金が41,600百万円増加し、前払年金費用が19,888百万円及び繰延税金資産が6,818百万円減少する見込みです。

【附属明細表】

【有形固定資産等明細表】

(単位：百万円)

区分	資産の種類	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期末残高	減価償却累計額	当期償却額	差引当期末残高
有形 固定資産	建物	65,459	1,444	1,585 (207)	65,318	44,006	1,668	21,312
	構築物	5,250	27	17	5,260	4,490	87	770
	機械及び装置	13,404	1,233	565	14,072	9,054	1,119	5,018
	車両運搬具	10	3	-	13	9	1	4
	工具、器具及び備品	15,469	2,338	624 (1)	17,183	11,431	1,417	5,752
	土地	[3,357] 11,892	-	-	[3,357] 11,892	-	-	[3,357] 11,892
	リース資産	1,011	74	48	1,037	615	214	422
	建設仮勘定	1,219	2,575	2,707	1,087	-	-	1,087
	計	113,714	7,694	5,546 (208)	115,862	69,605	4,506	46,257
無形 固定資産	借地権	480	-	-	480	-	-	480
	ソフトウェア	40,295	1,866	1,175	40,986	33,359	2,173	7,627
	施設利用権	309	20	174	155	116	16	39
	技術資産	7,787	66	6	7,847	4,343	691	3,504
	ソフトウェア仮勘定	49,537	20,221	1,625 (721)	68,133	-	-	68,133
	その他	219	-	4	215	148	20	67
	計	98,627	22,173	2,984 (721)	117,816	37,966	2,900	79,850

(注) 1 「当期減少額」欄の()内は内書きで減損損失の計上額です。

2 []内は、土地の再評価に関する法律(平成10年法律第34号)により行った土地の再評価実施前の帳簿価額との差額です。

3 ソフトウェアおよびソフトウェア仮勘定の当期増加額は、主としてコーポレート基幹システムの開発等によるものです。

【引当金明細表】

(単位：百万円)

科目	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期末残高
貸倒引当金（流動）	3		3	0
貸倒引当金（固定）	6			6
役員賞与引当金（流動）	228	248	228	248
株式給付引当金（流動）	733	14	733	14
株式給付引当金（固定）	943	842	14	1,771

(2) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しています。

(3) 【その他】

該当事項はありません。

第6【提出会社の株式事務の概要】

事業年度	4月1日から3月31日まで
定時株主総会	6月中
基準日	3月31日
剰余金の配当の基準日	3月31日、9月30日
1単元の株式数	100株
単元未満株式の買取り・買増し	
取扱場所	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
株主名簿管理人	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社
取次所	
買取・買増手数料	無料
公告掲載方法	当社の公告方法は、電子公告としています。ただし、事故その他のやむをえない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞および京都市において発行する京都新聞に掲載して行います。 なお、公告を掲載するホームページのアドレス(URL)は以下です。 https://www.omron.com/jp/ja/
株主に対する特典	該当事項はありません。

(注) 当社定款の定めにより、単元未満株主は、会社法第189条第2項各号に掲げる権利、会社法第166条第1項の定めによる請求をする権利、株主の有する株式数に応じて募集株式の割当ておよび募集新株予約権の割当てを受ける権利ならびに単元未満株式の売渡請求をする権利以外の権利を有していません。

第7【提出会社の参考情報】

1【提出会社の親会社等の情報】

当社には、親会社等はありません。

2【その他の参考情報】

当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に、次の書類を提出しています。

- | | | |
|-----------------------------------|--|--------------------------|
| (1) 有価証券報告書
及びその添付書類
並びに確認書 | 事業年度 自 2024年4月1日
(第88期) 至 2025年3月31日 | 2025年6月23日
関東財務局長に提出 |
| (2) 内部統制報告書
及びその添付書類 | | 2025年6月23日
関東財務局長に提出 |
| (3) 半期報告書
及び確認書 | 事業年度 自 2025年4月1日
(第89期中) 至 2025年9月30日 | 2025年11月14日
関東財務局長に提出 |
| (4) 臨時報告書 | 企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第12号及び第19号(提出会社及び連結会社の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に著しい影響を与える事象の発生)に基づく臨時報告書です。 | 2025年5月8日
関東財務局長に提出 |
| | 企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の2(株主総会における議決権行使の結果)に基づく臨時報告書です。 | 2025年6月25日
関東財務局長に提出 |
| | 企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第3号、第7号、第12号及び第19号(提出会社の特定子会社の異動及び吸収分割並びに提出会社及び連結会社の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に著しい影響を与える事象の発生)に基づく臨時報告書です。 | 2026年3月30日
関東財務局長に提出 |
| | 企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第2号の2(従業員持株会向け株式インセンティブとしての自己株式の処分)に基づく臨時報告書です。 | 2026年5月13日
関東財務局長に提出 |
| (5) 発行登録書(株券、社債券等)及びその添付書類 | | 2026年1月20日
関東財務局長に提出 |
| (6) 訂正発行登録書 | | 2026年3月30日
関東財務局長に提出 |
| | | 2026年5月15日
関東財務局長に提出 |

第二部【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項はありません。

独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2026年6月22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

< 連結財務諸表監査 >

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられているオムロン株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主持分計算書、連結キャッシュ・フロー計算書、注記及び連結附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則の一部を改正する内閣府令（平成14年内閣府令第11号）附則」第3項の規定により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、オムロン株式会社及び連結子会社の2026年3月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、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、「連結財務諸表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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

会社は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を目指しており、テクノロジーの進化が求められるなか、スタートアップ企業をはじめとする技術力のある企業とのアライアンス、M&A、出資を通じたイノベーションを加速している。

会社は2024年4月1日から構造改革プログラム「NEXT2025」を実行し、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「制御機器事業の早急な立て直し」と「収益・成長基盤の再構築」の2つの経営課題に取り組んできた。2026年度以降は、「中期ロードマップ SF 2nd Stage」に基づき、成長を実現する事業ポートフォリオへの転換を進め、利益を伴う持続的な成長を通じて企業価値のさらなる向上に取り組む予定である。

また、2024年3月期に株式会社JMDC（以下、JMDC社）を連結子会社化し、2023年12月21日に新設したJMDC社を含むデータソリューション事業本部（以下、DSB）においては、引き続き、JMDC社との協業に取り組んでいる。

当監査法人は、会社ビジネスの変化を踏まえた相対的なリスク及び量的重要性の変化を考慮し、当連結会計年度の連結財務諸表の監査における監査上の主要な検討事項は、下記のとおり、データソリューション事業本部ののれんに係る事項としている。

	前連結会計年度	当連結会計年度
データソリューション事業本部ののれんの減損	○	
データソリューション事業本部ののれんの評価		○

データソリューション事業本部ののれんの減損	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>DSBののれんは、連結財務諸表注記事項「G」の「のれんおよびその他の無形資産」に記載のとおり、318,810百万円であり、総資産の21.0%を占めている。</p> <p>会社は、のれんの評価について、少なくとも年に1回又は減損の兆候が識別された場合に減損テストを実施している。減損テストの結果、のれんを含む報告単位の帳簿価額が報告単位の公正価値を超えている場合には、報告単位に配分されたのれんの金額を上限として、超過額を減損損失として認識する。当期において、会社は減損損失を計上していない。</p> <p>減損テストのための公正価値算定について、連結財務諸表注記事項「G」の「のれんおよびその他の無形資産」に記載されているとおり、会社は、市場株価法とディスカウント・キャッシュ・フロー法の2つの評価技法を使用している。市場株価法は、DSBに含まれる上場会社JMDC社の株価に、コントロール・プレミアムを調整して評価金額を求める手法であり、以下の点において、会計上の見積りにおける仮定に基づいた経営者の重要な判断が伴う。</p> <p>JMDC社の株価のボラティリティが高いことを考慮して設定された平均株価の算定期間 コントロール・プレミアムの評価金額</p> <p>ディスカウント・キャッシュ・フロー法による評価金額は、経営者によって承認された5カ年の将来事業計画を基礎として算定されており、以下の点において、会計上の見積りにおける仮定に基づいた経営者の重要な判断が伴う。</p> <p>将来の事業計画に含まれるヘルスビッグデータ事業におけるデータ種類の拡充と付加価値向上及び取引マーケットの拡大による売上成長 事業計画終了後の継続価値算出に使用されるExit multiple法の採用と基礎となる類似会社の選定 加重平均資本コストによる割引率</p> <p>当監査法人は、会計上の見積りの基礎となる仮定やそれに基づく経営者の重要な判断には不確実性や主観性を伴うこと、並びに、DSBののれん残高の金額の重要性も考慮し、当該のれんの評価を監査上の主要な検討事項に該当するものと判断した。</p>	<p>当監査法人は、DSBののれんの評価のために会社が算定した公正価値の妥当性を検討するために、主として以下の監査手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> 平均株価の算定期間、コントロール・プレミアムの評価金額の妥当性、ディスカウント・キャッシュ・フロー法による評価において使用された仮定や経営者の重要な判断の妥当性の検討を中心とした会社ののれんの減損テストに関連する内部統制の整備及び運用状況の有効性を評価した。 市場株価法に使用される左記の経営者の重要な判断について、当監査法人のネットワーク・ファームの評価専門家を関与させ、下記の手続を実施した。 過去一定期間における市場価格の変動分析を実施し、直近一定期間の平均値を使用すること、及びその期間の合理性を検討した。 過去のTOB事例実績や取得日時点の会社のコントロール・プレミアムの評価との整合性を検討した。 ディスカウント・キャッシュ・フロー法に使用される左記の経営者の重要な判断について、下記の手続を実施した。 経営者等に質問を実施するとともに外部のマーケットデータを入手し、市場の成長性や競合他社の状況、過去の実績成長率を考慮したうえで、売上成長の合理性を検討した。 当監査法人のネットワーク・ファームの評価専門家を関与させ、事業計画終了時点のJMDC社の規模と市場環境を考慮し、Exit multiple法の使用の妥当性の検討と選定された類似企業とJMDC社の類似性を検討した。 当監査法人のネットワーク・ファームの評価専門家を関与させ、利用可能な外部データとの比較により、使用される割引率の合理性を検討した。 市場株価法とディスカウント・キャッシュ・フロー法により計算された評価結果の整合性を確認し、公正価値の妥当性を検討した。

その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。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。

当監査法人の連結財務諸表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。

連結財務諸表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財務諸表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。

連結財務諸表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、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連結財務諸表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連結財務諸表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。

連結財務諸表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財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、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。

連結財務諸表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、全体としての連結財務諸表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財務諸表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、連結財務諸表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。
- ・ 連結財務諸表監査の目的は、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財務諸表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財務諸表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財務諸表の注記事項が適切でない場合は、連結財務諸表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。
- ・ 連結財務諸表の表示及び注記事項が、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いるかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結財務諸表の表示、構成及び内容、並びに連結財務諸表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。
- ・ 連結財務諸表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、連結財務諸表の監査を計画し実施する。監査人は、連結財務諸表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。

監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当連結会計年度の連結財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁

止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないとは判断した場合は、当該事項を記載しない。

< 内部統制監査 >

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、オムロン株式会社の2026年3月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。

当監査法人は、オムロン株式会社が2026年3月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、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財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準における当監査法人の責任は、「内部統制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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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。

内部統制報告書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、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証することにある。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

内部統制監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告書に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、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の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。

- ・ 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。
- ・ 財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討する。
- ・ 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、内部統制の監査を計画し実施する。監査人は、内部統制報告書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、計画した内部統制監査の範囲とその実施時期、内部統制監査の実施結果、識別した内部統制の開示すべき重要な不備、その是正結果、及び内部統制の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。

< 報酬関連情報 >

当監査法人及び当監査法人と同一のネットワークに属する者に対する、会社及び子会社の監査証明業務に基づく報酬及び非監査業務に基づく報酬の額は、「提出会社の状況」に含まれるコーポレート・ガバナンスの状況等(3)【監査の状況】に記載されている。

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

-
- 1．上記の監査報告書の原本は当社（有価証券報告書提出会社）が別途保管しております。
 - 2．XBRLデータは監査の対象には含まれていません。

独立監査人の監査報告書

2026年6月22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

< 財務諸表監査 >

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられているオムロン株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの第89期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の財務諸表が、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、オムロン株式会社の2026年3月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、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、「財務諸表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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当事業年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

会社は2024年4月1日から構造改革プログラム「NEXT2025」を実行し、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「制御機器事業の早急な立て直し」と「収益・成長基盤の再構築」の2つの経営課題に取り組んできた。2026年度以降は、「中期ロードマップ SF 2nd Stage」に基づき、成長を実現する事業ポートフォリオへの転換を進め、利益を伴う持続的な成長を通じて企業価値のさらなる向上に取り組む予定である。

会社は前事業年度において子会社である株式会社JMDC（以下、JMDC社）の株価を時価として、関係会社株式評価損110,322百万円を計上している。この結果、監査上、JMDC株式の投資評価の相対的重要性が低下している。

一方で当事業年度は2026年度から開始される「中期ロードマップ SF 2nd Stage」における利益成長計画に基づき、翌事業年度以降の課税所得が見積もられており、将来減算一時差異及び税務上の繰越欠損金に係る繰延税金資産の回収可能性の相対的重要性が高まっている。

当監査法人は、会社ビジネスの変化を踏まえた量的重要性及び質的重要性の相対的な変化を考慮し、当事業年度の財務諸表監査における監査上の主要な検討事項は、下記のとおり、繰延税金資産の回収可能性に関する判断の妥当性としている。

	前事業年度	当事業年度
市場価格のある子会社株式であるJMDC社の関係会社株式評価損	○	
繰延税金資産の回収可能性		○

繰延税金資産の回収可能性	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応

<p>貸借対照表に計上されている繰延税金資産は32,950百万円である。注記事項（税効果会計関係）に記載のとおり、当該繰延税金資産の繰延税金負債との相殺前の金額は42,681百万円であり、将来減算一時差異及び税務上の繰越欠損金に係る繰延税金資産の総額86,835百万円から評価性引当額44,154百万円が控除されている。</p> <p>注記事項（重要な会計上の見積り）に記載のとおり、繰延税金資産については、将来の課税所得の見積りに基づき将来減算一時差異のうち将来にわたり税金負担額を軽減することが認められる範囲内で認識している。</p> <p>当該繰延税金資産の回収可能性の判断に用いられる将来課税所得は、経営者が作成した事業計画やタックスプランニングを基礎として見積もられる。特に、事業計画の策定に用いられた重要な仮定である売上高成長率及び売上高総利益率の向上はその達成に不確実性を伴い、見積りには経営者による高度な判断を伴う。また、タックスプランニングは将来における資産売却などの影響を考慮する必要があり、見積りには経営者による判断を伴う。</p> <p>以上から、当監査法人は、繰延税金資産の回収可能性に関する判断の妥当性が、当事業年度の財務諸表監査において特に重要であり、監査上の主要な検討事項に該当すると判断した。</p>	<p>当監査法人は、繰延税金資産の回収可能性に関する判断の妥当性を評価するため、主に以下の監査手続を実施した。</p> <p>(1) 内部統制の評価 繰延税金資産の回収可能性に関する判断に関連する内部統制の整備及び運用状況の有効性を評価した。評価に当たっては、タックスプランニングを含む将来課税所得の見積り、特にその基礎となる将来事業計画の合理性に対する評価に関する統制に焦点を当てた。</p> <p>(2) 将来課税所得の見積りの合理性の評価 将来課税所得の見積りの根拠を理解するため、経営者への質問を実施した。 繰延税金資産の回収可能性の判断に用いられる将来課税所得について、取締役会で承認された事業計画との整合性を確認した。 過去の事業計画と実績との比較（バックテスト）を行い、差異の原因を把握し、経営者の見積りプロセスの有効性を評価した。 将来課税所得の見積りの前提となる重要な仮定について以下の手続を実施した。</p> <p>【売上高成長率】 経営者への質問及び関連資料の閲覧を実施し、売上高成長率の前提を確認した。 過去実績からの趨勢分析、直近の経営状況の理解に加え、競合他社の状況及び外部機関が作成した市場動向予測等の外部情報と比較検討し、その合理性を評価した。</p> <p>【売上高総利益率の向上】 経営者への質問及び関連資料の閲覧を実施し、売上高総利益率向上の前提を確認した。 売上高総利益率向上のための各種施策を評価するために、過去及び直近での進捗状況を確認し、その合理性を評価した。</p> <p>【タックスプランニングにおける資産売却などの影響】 資産売却などの経営者が想定しているタックスプランニングを質問し、関連する社内文書等を閲覧することにより、当該取引により見込まれる課税所得の算定方法及び税務上の取り扱いが、適切に見積りに反映されていることを評価した。また、税務上の取り扱いについては当監査法人のネットワーク・ファームの税務専門家を関与させ、その妥当性を検証した。</p>
---	--

その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。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。

当監査法人の財務諸表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。

財務諸表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財務諸表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。

財務諸表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財務諸表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財務諸表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。

財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき財務諸表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。

財務諸表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、全体としての財務諸表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財務諸表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、財務諸表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。
- ・ 財務諸表監査の目的は、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財務諸表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財務諸表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財務諸表の注記事項が適切でない場合は、財務諸表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。
- ・ 財務諸表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財務諸表の表示、構成及び内容、並びに財務諸表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。

監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当事業年度の財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

< 報酬関連情報 >

報酬関連情報は、連結財務諸表の監査報告書に記載されている。

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

-
- 1．上記の監査報告書の原本は当社（有価証券報告書提出会社）が別途保管しております。
 - 2．XBRLデータは監査の対象には含まれていません。