

2023集团统合报告

2023年 3月期

OMRON



90years of Empowering People Through Automation

关于报告发行

本年度的《2023集团统合报告》（以下简称本期报告）在结构上与去年相同，各章节与公司的可持续发展重要课题相联动，旨在介绍长期愿景“SF2030”中的价值创造之路，该愿景将“社会可持续发展与企业可持续发展”同步进行。本期报告的编辑特色有以下5点。

第1个是以社长CEO变动为中心，展现向新管理团队体制的过渡过程。主要是对新社长CEO的继任过程进行多方面的深入探讨。具体而言，在“Governance”部分，听取了董事会会长、外部取締役和外部监事分别从各自的立场和角度进行的发言。此外，“People”部分还介绍了“全球核心职位战略”，这是培养未来管理团队接班人的制度。

第2个是将本期报告的发行时间推迟了一个月，以反映有关JMDC株式会社（以下简称JMDC）的TOB（股份要约收购）信息。大家可能已经从媒体报道中了解到，2023年9月8日，我们宣布了针对JMDC公司

的TOB。该TOB（以下简称本次收购）将对包括本公司今后事业组合结构和现金配置的价值创造故事产生重大影响。因此，为了使本期报告在未来1年中继续成为与各位利益相关者进行建设性对话的有效媒介，我认为应该在版面中介绍管理层关于本次收购的经营判断内容。因此，我们赶紧更换了原定于9月初出版的稿件，以尽可能反映本次收购的内容（披露TOB时的信息）。

第3个是从本年度开始，有价证券报告书中充实了可持续发展信息的记载，与之相联动，统合报告中也新增了“可持续发展”部分。与此相应，报告的内容也比去年有了大幅扩充，尤其是“价值链中的人权尊重”，这是今后需要国际社会加大努力的一个领域。

第4个是挑战财务信息和非财务信息的连接（结合性）。针对内阁府去年8月公布的《人力资本可视化指南》，在本期报告的“可持续发展”部分，我们假设验证了本公司人才措施的成果指标与财务指标之间的相关性。验证后，对于确定为重要问题的指标，我们在“People”部分详细介绍了相关措施的实施情况。

第5个是从本期报告开始，版面改为了横向格式。这一举措方便了人们在电脑、平板等设备上阅读报告，目的在于为实现本公司无纸化这一非财务目标做出贡献。

最后，本期报告是经过董事会、监事会和各执行部门密切配合、反复讨论的结果。此外，我们还获得了独立第三方评估机构对主要非财务指标的保证，以提高其可靠性。作为统合报告的发行管理者和主编，我特此声明，本期报告制作过程公正、实事求是、内容准确。

我们今后也会重视与各位利益相关者对话的机会。如蒙您提出中肯意见，我们将感激不尽。

执行董事常务
全球投资者关系及品牌沟通本部长 兼
可持续发展推进负责人
井垣 勉

编辑方针

本公司将统合报告定位为“促进与所有利益相关者进行建设性对话的媒介”。基于这一理念，自2012年创刊以来，我们参照IIRC和WICI等推荐的《国际统合报告框架》等和经济产业省的《价值协同创新指导方针》，力求通过与所有利益相关者的对话，在促进相互理解和提升管理水平之间形成良性循环。从2022年度起，我们充分参照新的《价值协同创新指导方针2.0》，通过以统合报告为主的本公司整体企业报告，努力加强传播基于统合思考的价值创造故事，同时也不断提高对话质量。

对象组织

原则上以欧姆龙株式会社、117家子公司、45家关联公司总共163家欧姆龙集团公司（截至2023年3月31日）为对象。

对象期间

2022年度（从2022年4月1日到2023年3月31日），也包括2023年4月以后开始的部分公开事项和事业活动的内容。

有关业绩预测的注意事项

业绩预测等是基于以本公司目前能获得的信息以及合理性前提进行的，实际业绩可能会因为各种风险、不确定因素等原因而有所差异。业绩预测的前提条件以及利用业绩预测时的注意事项等内容，请查看“2023年度预测”。



2023集团统合报告 目录

Vision

- 3 欧姆龙的企业理念
- 5 从科学、技术、社会三者的相互作用
预测未来的“SINIC*理论”
- 7 创新的历史
- 9 长期愿景
“Shaping the Future 2030”
- 11 社会价值模型
- 13 中期经营计划“SF 1st Stage”(2022-2024)
- 17 欧姆龙的事业与2022年度业绩
- 21 2023年度预测
- 23 CEO寄语
- 29 CFO寄语

Strategy & Business

- 33 工业自动化事业(IAB)
- 41 健康医疗事业(HCB)
- 47 社会解决方案事业(SSB)
- 53 电子元器件事业(DMB)

Innovation & Technology

- 59 CTO寄语
- 63 创新推进本部(IXI)
- 69 技术和知识产权本部
- 73 全球企业风险投资室(CVC)

People

- 75 CHRO寄语
- 77 提高人的创造性的8项措施

Sustainability

- 83 可持续发展措施
- 85 实现脱碳和环境减负
- 93 价值链中的人权尊重
- 99 非财务信息可视化的措施

Governance

- 101 风险管理
- 107 董事会会长采访
- 109 外部取缔役座谈会
- 114 外部监事对谈
- 117 企业治理
- 129 取缔役、监事、执行董事

Corporate Information

- 132 与所有利益相关者进行负责的对话
- 133 来自公司外部的评价
- 135 财务和非财务信息等
- 141 公司信息等

<关于封面>

欧姆龙的存在意义在于,“通过事业创造社会价值,持续为社会发展做贡献”。这正是我们企业理念的实践本身,其主角是每一位“员工”。基于这一想法,欧姆龙的统合报告以在世界各地的欧姆龙集团员工为封面人物。本期报告的发行恰逢欧姆龙创业90周年,因此我们邀请了欧姆龙创始人立石一真以及将创业精神传承至今的全球员工代表。他们就是在本公司独特的企业理念实践项目“The OMRON Global Awards (TOGA)”第10届(2021年度)比赛中被评选为企业理念最佳实践的主题先锋。TOGA于2012年度启动,旨在培养员工自己设定解决社会课题的目标,并不断挑战将企业理念付诸实践的文化。创始人的抱负和热情,通过TOGA等活动传承给了今天的员工。

本次统合报告还重新进行了设计,作为实现SF2030品牌转型的一部分。这个理念就是“Sparks of Creation”。实现SF2030的关键是我们每一位欧姆龙员工的挑战。每一位员工创造社会需求,以便将我们的企业理念付诸实践,创造一个可持续发展的社会。“Sparks of Creation”表达了Will和Creativity的释放。

欧姆龙将继续通过激发人类潜能的自动化来不断创造社会需求。



TOGA网站

欧姆龙的企业理念

1933年，立石一真满怀热情和雄心壮志设立了欧姆龙。

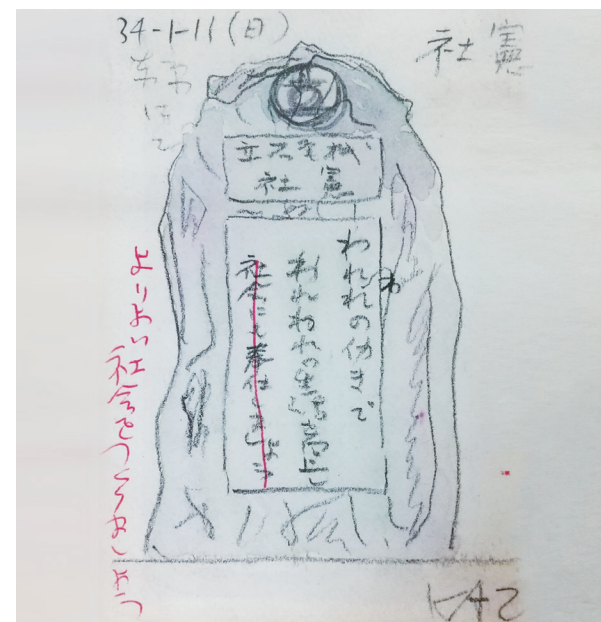
此后的90年里，欧姆龙不断接受挑战，创造社会需求，并通过各种开创性的创新不断发展壮大。

这种向心力的起点和发展的原动力就是创始人于1959年制定的公司宗旨：“用我们的工作，提高我们的生活，创造更美好的社会”。

据说，创始人在公司宗旨中加入了两层含义。一个是“通过事业为社会发展做贡献”的企业公益性。另一个是“自身成为改变社会的先驱”这一决心。制定公司宗旨在全公司形成了一种团结一心的意识，这也是我们后来飞速成长的原因。



立石一真（1900-1991）



创始人的亲笔草图

今天在欧姆龙工作的我们继承了公司宗旨的精神作为企业理念。企业理念与公司宗旨一脉相承，于1990年确立。随后，顺应时代的变化，公司于1998年和2006年对其进行了改进，并于2015年确立了现在的企业理念。与此同时，我们还推出了“经营态度”，表达了通过实施企业理念持续提升企业价值的经营态度和方法。我们欧姆龙所有员工，今后也将实践企业理念，为了明确本公司致力于社会发展提升企业价值的经营基础具有普遍意义，在2022年度将企业理念的实践纳入了章程中。

欧姆龙的企业理念

Our Mission (公司宗旨)

用我们的工作，提高我们的生活，创造更美好的社会

Our Values 我们的价值观

- **创造社会需求**
我们始终引领时代前沿，为社会创造新价值。
- **不断挑战**
我们始终不畏风险与失败，充满激情地迎接挑战。
- **尊重人性**
我们始终以诚信为荣，尊重人的创造性，坚信它将带来无限的可能。

经营态度

**“企业是为社会做贡献的”，我们本着这样的思考，
将理念付诸于实践，不断为提高企业价值作出努力。**

- 制定长期愿景，通过事业活动解决社会课题。
- 通过高度公正透明的管理，实现真正的国际化经营。
- 积极负责地开展与所有企业利益相关者的对话，构筑牢固的信赖关系。

章程

第2条

公司本着“用我们的工作，提高我们的生活，创造更美好的社会”这一公司宗旨的精神，将我们的企业理念付诸实践，通过我们的事业为社会的发展做出贡献，同时努力提高企业价值。

从科学、技术、社会三者的相互作用预测未来的“SINIC*理论”

立石一真先生认为，“要想通过事业解决社会课题、创造更美好的社会，必须率先创造出社会需求，为此需要有能预测未来的罗盘”。因此，他于1970年构建了SINIC理论，分别将科学、技术、社会作为三个圆环，从人类史的起源分析它们之间的相互关系并预测未来，将这一理论发表在国际未来学会上。自此之后，欧姆龙便把该理论继续当作未来的蓝图和经营指南。

SINIC理论的基本观点是，科学、技术、社会在相互作用下发展。以信息化社会为例，1940年代兴起的综合科学，即控制论和计算机科学的发展成为了新型电子控制技术、编程等的种子（Seed），通过个人电脑和互联网的普及，实现了信息化社会。另一方面，信息化社会发展、想要准确快速地分析和解析更多数据等社会需求（Need），也会提高CPU、GPU等处理装置的性能，推动深度学习等人工智能（AI）技术的进步，促进脑科

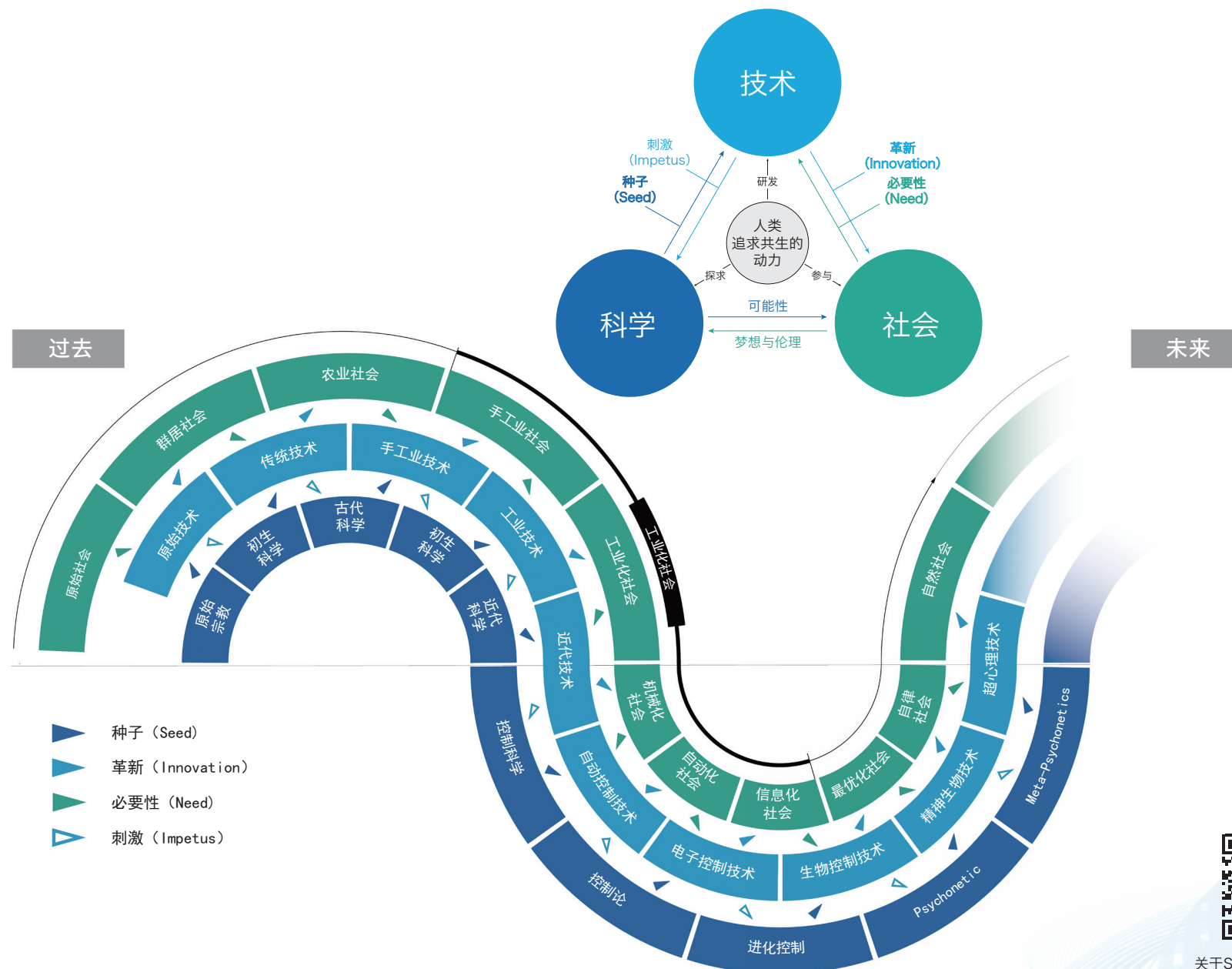
学、认知科学等取得新进展。

而处于“最合理化社会”的现在，是从工业社会向自律社会范式转换的时代。随着战争和冲突的再次爆发、传染病的意外爆发、气候变化导致的大规模自然灾害、大规模生产/大规模消费/大规模废弃型经济增长体系的局限性、AI和机器人技术带来的焦虑等，世界正处于一个冲突和混乱的“最合理化社会”漩涡之中。因此，世界各地对未来的焦虑和悲观情绪越来越明显。在最合理化社会，如何解决包括SDGs在内的、过去工业社会积存的、尚未完全解决的负面遗产，是一个重大的社会课题。然而，最合理化社会不仅仅要解决过去积存的课题。在“自律社会”中，自律的个体能够一边充分发挥自己的力量，一边互相依靠、互相帮助，实现创造性的生活方式，对于其软着陆，为在未来社会创造新的社会需求做好准备，也同样重要。最合理化社会的特点是，既要

推动课题的解决，实现可持续发展，又要为未来的可能性创造价值。在欧姆龙，我们将SINIC理论作为经营指南，开发能够将“个人与社会”“人与自然”“人与机器”融为一体，并在动态中保持最佳平衡的技术，努力创造自律分散型未来和更美好的社会。

另一方面，面对科学技术发展和社会变化速度不断加快的近未来，很难像过去那样只靠一家企业或组织实现更美好的社会。这种由自主企业共同创造的共创活动将变得非常重要。因此，重要的是对未来的愿景，这种愿景是将负责共同创造的人们联系在一起的“共鸣”的核心。在欧姆龙，我们公开分享SINIC理论的未来愿景，扩大共鸣圈，促进人们共同创造更美好的未来社会。

* SINIC : Seed-Innovation to Need-Impetus Cyclic Evolution的缩写。



关于SINIC的详细内容,
请阅览此处。

创新的历史

1933

立石电机制作所创业

1959

制定“公司宗旨”

1970

发表 SINIC 理论

1990

公司名称变更为欧姆龙
制定企业理念体系
长期愿景“Golden 90s” (1990 ~ 2000 年)

1998

修订企业理念

1948 商号变更为立石电机株式会社

1974 成立株式会社立石生命
科学研究所

1991

设立横滨研究所、
熊本研究所

1994

在中国成立地区统辖公司

1955

全面进军自动化事业，称之为
“自动化元年”

1988

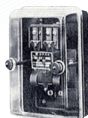
在荷兰成立欧洲地区统辖公司
在新加坡成立亚太地区统辖公司

1989

在美国成立北美地区统辖公司

1934

开发通用型
电磁继电器



1966

开发机械继电器
“MY”



1973

开发可编程
序控制器

1987

开发全球首台
模糊控制器



1995

开发行
业首台视觉传感器

1973

欧姆龙血压计 1 号机诞生



1980

开发家用电子体温计

1991

开发带模糊控制加压的
全自动血压计

1943

日本首个
微型开关



1960

全球首台
开发无触点接近开关



1963

开发日本首台餐券
自动贩卖机

1971

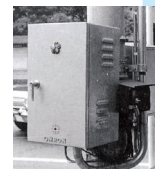
开发全球首台在线现金自动支付机

1964

开发全球首台电子式自动感应信号灯

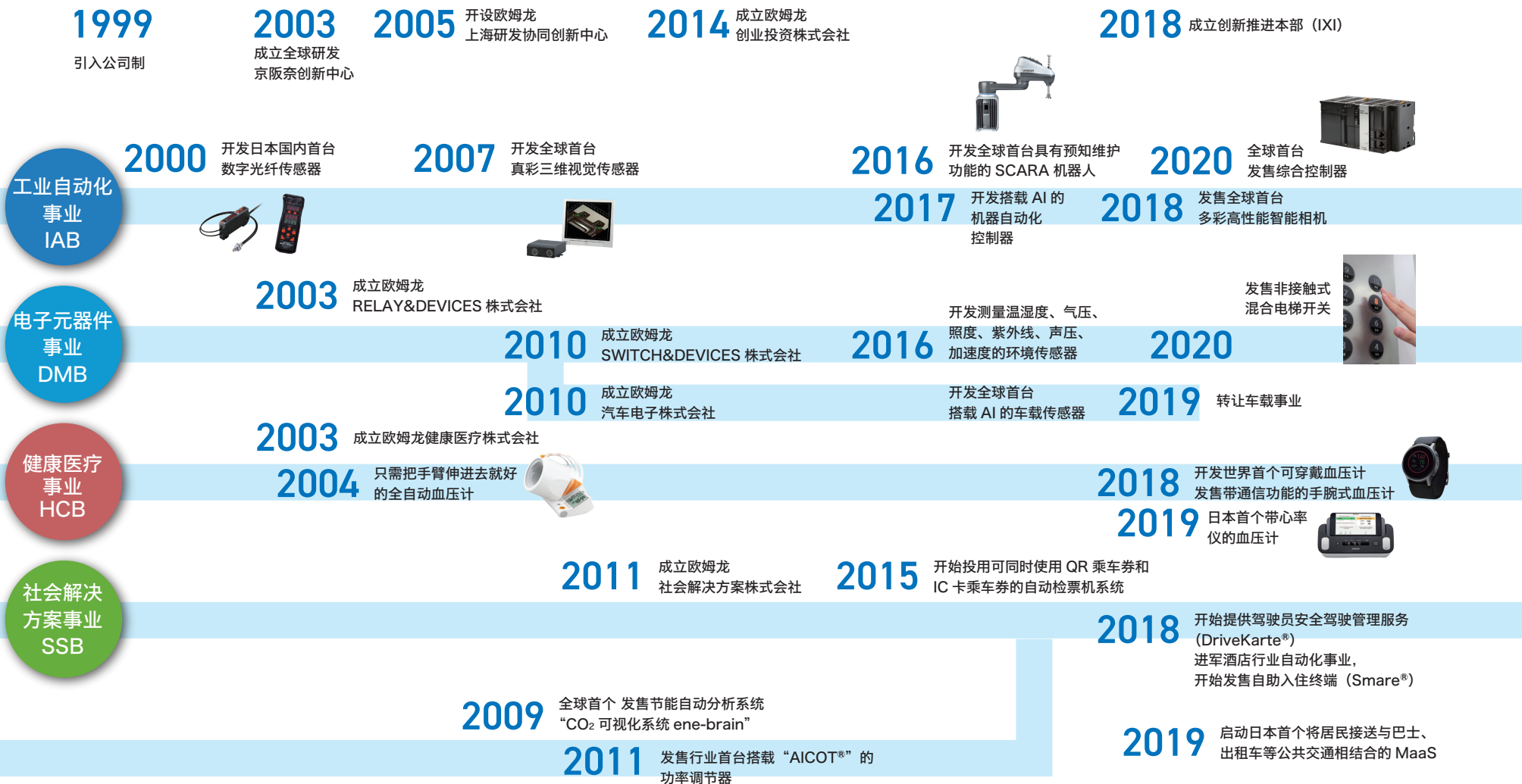
1967

实现世界首个无人车站系统



1994

发售太阳能发电用
功率调节器



长期愿景

“Shaping the Future 2030”

欧姆龙认准自身存在意义，看准面向2030年的社会变化，从2022年度开始制定并启动了新的长期愿景“Shaping The Future 2030（以下简称SF2030）”。“SF2030”包含了欧姆龙集团全体员工以核心技术“传感&控制+Think”为中心，实践企业理念，与利益相关者携手共创可持续发展社会的愿望。

■ 欧姆龙的存在意义

欧姆龙的存在意义是企业理念的实践。“通过事业创造社会价值，持续为社会发展做贡献”，无论社会如何改变，这一点将保持不变。

■ 欧姆龙设想的2030年的社会

我们经历了追求效率和生产力的“工业社会”，收获了物质丰富的硕果。但是，人们的价值观正从丰富的物质世界向丰富的精神世界发生着巨大转变。例如，人们对于环境问题的意识，对于工作的价值观，有了很大改变。他们不但选择可持续性的产品和服务，在工作方面，通过能发挥自己能力的工作，重新审视工作和生活两者平衡的趋势也在不断加快。

欧姆龙认为，当前正处于向新的社会和经济体系过渡的时期，未来10年将是新旧价值观发生冲突，社会

经济体系的弊端横生而致社会课题层出不穷的转换期。欧姆龙通过解决这些社会课题，创造社会价值，为实现社会兼具整体丰裕和追求自我而不断做出贡献。

■ 欧姆龙创造的社会价值

我们将众多社会课题纷起的下一个10年看作是创造新的市场和事业的巨大机遇。SF2030将“老龄化”、“气候变化”、“个人贫富差距扩大”这三个社会变化因素锁定为牢牢抓住这一机遇的优先因素。欧姆龙通过这三个变化因素，制定了要捕捉的3大社会课题。具体来说，也即“实现碳中和”“实现数字化社会”“延长健康寿命”。这3大课题对社会影响巨大，也是从运用欧姆龙优势的自动化、客户资产和事业资产的观点而设定出来的。

在实现碳中和的进程中，将为创建一个能兼顾安心、安全、便利的生活和自然环境的能源系统而做出贡献。在实现数字化社会的进程中，不论年龄和贫富的差距，人们将从各种制约中解放出来，为制造业和基础设施建设做出贡献，实现幸福的、创造性的、可持续发展的社会。此外，在延长健康寿命方面，通过构建健康医疗体系让所有人都能过上健康、丰富的独立人生，从正面解决老龄化社会的问题。

为了解决这3大社会课题，我们重新审视集团领域，在设定“工业自动化”“健康医疗解决方案”“社会解决方案”“器件与模块解决方案”这4大领域的同时，确

立了同领域中的社会价值。

通过工业自动化为“制造业升级助力社会可持续发展”做出贡献。通过健康医疗解决方案为“心脑血管事件‘零发生’”做出贡献。通过社会解决方案，为“促进可再生能源的普及和高效使用，加强数字化社会基础设施的可持续性”做出贡献。此外，通过器件与模块解决方案，目标为“普及新能源和高速通信”做出贡献。

■ 欧姆龙的发展方向

为创造社会价值，欧姆龙将我们的价值创造方式“从‘物’向‘物和服务’”进化。这不只是以产品为中心的物，也通过解决物和社会本质价值的服务组合来实现价值。在社会和市场的转换期，重新解读本质价值时，价值的实现形态并不仅仅停留在物。例如，工业自动化事业的i-BELT中的咨询服务、运用支持服务和改善服务等。此外，不拘泥于自身公司的资源，通过与合作伙伴携手共创，提高实施速度和实现的可能性。我们认为在实现物+服务的价值，以及与合作伙伴携手共创时，构建作为其基础的数据平台非常重要。将自身公司的设备、服务中生成的数据与合作伙伴的数据相结合，构建数据平台、通过使用其中的数据，不断开发基于物+服务的全新解决方案。在该理念的指引下，从中长期转变集团整体的事业结构，除了物以外，也将朝着包含可持续收益型服务模式在内的收益结构进行转变。

■ 可持续发展重要课题

SF2030是要通过事业创造社会价值和经济价值，从而将企业价值最大化。为此，首次将可持续发展重要课题设为长期愿景。

欧姆龙的存在意义在于，“通过事业创造社会价值，持续为社会发展做贡献”，无论社会如何改变，这一点将保持不变。为了延续该使命，SF2030和1st Stage 为了与可持续发展重要课题达成完全统合而制定了出来。指定重要课题时，我们从“企业理念和存在意义”“从2030年及之后的社会情状回望现在”“企业对环境和社会可持续性做出贡献的应做之事”这3个观点展开了讨论。根据公司内部讨论以及与公司外部有识之士开展对话获得的启发，在经营层的多番讨论后，指定了5大重要课题。

对于欧姆龙而言，可持续发展是指追求社会和企业两者的可持续性。今后的目标将是社会的可持续发展和欧姆龙的可持续成长。

SF2030中的可持续发展重要课题

1

通过事业解决社会课题

通过事业解决社会课题，
从而在创造社会价值的
同时带动欧姆龙持续成长

2

社会需求创造力的最大化

为了欧姆龙的持续成长，
加大举措升级作为竞争力的
业务模式和创造新事业

3

挑战价值创造的 各式人财培养

在欧姆龙工作的各式人财是
欧姆龙持续成长的源泉，
升级人财管理，激发他们的能力和技能

4

实现脱碳和环境减负

从“机会”和“风险”两个侧面解读气候变化，
实践企业的社会责任，
构筑更强的竞争优势

5

价值链中的人权尊重

作为企业的社会责任，
发挥影响力尊重本公司及
价值链工作人员的人权

SF2030目标

透过SF2030聚焦的社会变化因素“老龄化”“气候变化”“个人贫富差距”，解决全公司捕捉到的3大社会课题“实现碳中和”“实现数字化社会”“健康寿命的延伸”，为可持续社会的发展作出贡献

通过融入必要的核心技术开发升级和业务模式，在现有事业和新事业的领域发挥社会需求创造力，不断孕育新事业

提供机会让欧姆龙的各式人财获得成长，同时升级人财管理使其能最大程度激发能力和技能，无论国籍、性别和工作方式，各式人财汇聚一堂，各显其能

通过削减价值链内的温室效应气体排放和构筑资源循环模式，在解决社会课题的同时，建立更强的竞争优势

- Scope1、2*1：与2016年度相比-65%
- Scope3 类别11*2：与2016年度相比-18%

遵照联合国的“商业与人权指导原则（UNGP）”，发挥影响力尊重本公司及价值链工作人员的人权，形成惩处人权侵害，禁止人权侵害的氛围和机制

*1 Scope1、2：本公司范围内直接和间接排放的温室效应气体

*2 Scope3类别11：Scope3是指从本公司的价值链排放温室效应气体。其中，类别11是指使用制造和销售的产品和服务等产生的排放。

社会价值模型



输出		成果	
可持续发展重要课题	领域	核心事业	社会价值
①通过事业 解决社会课题	工业自动化 工业自动化事业（IAB）	数字、环境移动（NEV）、食品及日用品、 物流、医疗（+ 机器人、事业务）	打造能兼顾与地球环境共生和劳动者的工作意义的、可持续发展的、 可支撑未来的制造现场
	健康医疗解决方案 健康医疗事业（HCB）	循环系统、呼吸系统、疼痛管理、 远程诊疗服务	通过延长健康寿命及医疗费削减等，实现世人的健康生活
	社会解决方案 社会解决方案事业（SSB）	能源（住宅、产业、移动） 管理和服务、网络保护	通过普及可再生能源并提供贴近人们生活的次世代系统，实现世人 能安心、安全、舒适地生活的富足社会
	设备和模块解决方案 电子元器件事业（DMB）	DC驱动设备、DC基础设施设备、 高频设备、远程/VR设备	通过普及新能源和高速通信，为全球民生和社会发展做出贡献
②社会需求 创造力的最大化	创新推进本部（IXI）	创造全新事业	创造解决三大社会课题的“激发人类潜能的自动化”，实现创始人 经营哲学“机器能做的事就交给机器，人应该享受更富创造性的活动” 所体现的自律社会
	技术和知识产权本部	开发机器人、传感、电力电子元件技术、 AI/数据分析4大领域的核心技术	
	全球企业风险投资室（CVC）	通过投资初创企业并与之共同创造， 加速开放式创新	
③挑战价值创造的 各式人财培养	● 海外重要职位的本地化比例：80%以上 ● 全球女性管理人员比例：17.4%以上 ● 实现海外26个基地的残疾人雇用，保持日本国内3%的残疾人雇用率 ● VOICE SEI：70P以上		每一位员工都致力于通过事业解决社会课题
④实现脱碳和环境 减负	● Scope1、2：与2016年度相比-53% ● Scope2：实现日本国内全部76个基地零碳 ● Scope3 cat11：实施新产品的节能设计 ● 为应对向循环经济转型，进行业务 模式变革、环保设计、回收与再生、可持续采购		通过确保“减少温室效应气体排放量”“向循环经济转型”“与自然 共生”的实效性和机制建设，为创建可持续发展社会做出贡献
⑤价值链中的人权 尊重	● 遵照UNGP实施人权尽职调查 ● 构建全球价值链的人权救助机制 降低整条价值链的人权风险。建立不容忍或不允许侵犯人权行为发生的文化和制度		

中期经营计划

“SF 1st Stage”(2022-2024)

1st Stage全公司方针

1st Stage的全公司方针是“加速转型，挑战价值创造”。自2022年度开始的3年，是社会、产业结构变化和充满增长机会的时期，为了使增长更为强劲，提升其持续性，我们将投身于3项集团战略。

第1项是“事业转型”。为了成功解决更为复杂、高度化的客户课题，推进3项措施以获得持续的增长力。具体来讲，我们将致力于升级4大核心事业、扩大客户资产型服务事业、创造基于解决社会课题开创的新事业。

第2项是“企业运营、组织能力转型”。在适应事业环境变化的同时，为了转换企业运营、组织能力以持续创造价值，我们将推进“加速多样性和包容性”“通过DX实现数据驱动型的企业运营”“提升供应链韧性”。

第3项是“加强可持续发展领域的举措”。努力削减GHG排放量实现脱碳和环境减负，贯彻全球人权尊重。

事业转型

4大核心事业的进步

为了实现SF2030确立的创造社会价值，各事业重新设定核心事业，优化事业组合。各核心事业为了获得

新的增长机会，将最大限度运用VG+变革时期积累的资产和能力。此外，创造新的客户价值，不断构筑能在市场竞争中取胜的坚实的无形资产，实现销售额的高增长。

扩大客户资产型服务事业

从“物（产品）的视点”转由以“事的视点”探讨研究客户本质课题，充分利用以往积累的现场知识和数据等客户资产，以创造和扩大新的服务事业为目标。通过以“物（产品）+服务”的方式提供新的价值，欧姆龙与客户保持联系，让掌握并解决未来客户课题的循环流转不息。

创造基于解决社会课题开创的新事业

在欧姆龙的优势领域设定以社会课题为起点的事业主题，不断推进事业构想、事业开发与自动化技术开发一体化。为了提高创造新事业的确切度，在2024年度之前创造3大全新事业。

企业运营、组织能力转型

为了适应事业环境变化，提高价值创造的持续性，不断进化企业运营和组织能力。为此，从“本公司”“社会”“事业环境”的观点确立了转型过程中要耕耘的3大领域。

首先，从本公司角度出发，即为挑战新价值创造。除了加强核心事业的竞争力，1st stage也将致力于扩

大服务事业、创造新事业等难度较大的挑战。为了实现这一目标，就必须不断获得以往不具备的新能力。另一方面，从社会观点来看，欧姆龙一直以来开展贡献可持续发展的活动。然而，来自社会的要求变得更强烈，范围也变得广阔，在事业活动过程中，企业、事业运营必须转而重视向利益相关者做出贡献。此外，从事业环境角度出发，即为自然灾害和地缘政治风险等的常态化。频发的异常气候、中美摩擦等不确定性较高的事业环境仍将继续存在，以此为前提，在这样的环境下也必须打造能够持续创造价值的事业基础。

根据上述3个观点，我们将要发展的重点领域确立为“加速多样性和包容性”“通过DX实现数据驱动型的企业运营”“提升供应链韧性”。

加速多样性和包容性（D&I）

欧姆龙在加速多样性和包容性方面的目标是，建设成一个聚集了有志于解决社会课题的专业人才，且每个人都能自主发挥能力的群体。为了达成理想，将加大措施吸引人才，解放每个人的热情和能力，如“继续雇用全球专业人才”、“积极投资具有成长意愿的人才”、“丰富职业、雇用体系、工作方式的多种选项”、“在全球导入Job型人事制度”等。

通过DX实现数据驱动型的企业运营

在核心业务领域推进数字化转型、加速转型为数据驱动型企业运营。具体说来，也即“价值链，连接信息

提高事业速度和获得成本改善能力”、“经营管理：借助增长驱动和事业风险的及时管理，提高企业价值”、“人才管理：藉由全球全体员工的可视化，适才适所地实现组织能力最大化”、“治理：兼顾全球卓越企业水平的治理和生产效率”。2024年欧洲业务取得成果，之后在“SF 2nd Stage”扩展至全球。

► 提升供应链韧性

供应链所处的环境发生了巨变，如地缘政治风险上升，物流费用长期高涨、碳中和与人权尊重的要求提升等。重新构建具备灵活性和高生产效率的供应链，以便能适应这些环境变化，并向单个客户及时提供产品和服务。

■ 加强可持续发展领域的举措

集团战略的第3项是加强可持续发展领域的举措。其中重点发力“削减GHG排放量，实现脱碳和环境减负”和“贯彻全球人权尊重”。社会对于欧姆龙的期待在于事业的持续成长以及为社会的持续发展做出贡献。欧姆龙在SF2030中将“实现脱碳和环境减负”与“价值链中的人权尊重”这2个设定为可持续发展重要课题。2022年3月1日最新制定了“欧姆龙环境方针”和“欧姆龙人权方针”，并以此作为在SF2030和1st Stage中推进上述重要课题和达成目标的重要指向标。今后，欧姆龙将根据本方针，通过回应利益相关者的期待，提升企业价值。

► 削减GHG排放量，实现脱碳和环境减负

欧姆龙在2018年7月设定了“欧姆龙零碳”，目标在2050年针对Scope1、2实现温室效应气体零排放，并已在切实推动减少温室效应气体排放量。SF2030的目标是实现零碳社会，并向循环经济转型，目标是减少整条价值链的温室效应气体排放量，构建资源循环模式。1st Stage的主要措施如下。

- 减少温室效应气体排放量
(Scope 1、2：本公司范围内的排放量)
- 减少温室效应气体排放量
(Scope 3类别11：使用制造和销售的产品、服务等产生的排放量)
- 向循环经济转型

► 贯彻全球人权尊重

目前为止，欧姆龙针对本公司生产基地和重要供应商，运用可持续发展自评等方式调查人权风险并采取应对之策。除了这些措施外，在1st Stage阶段还将对象扩大到整条价值链，推进欧姆龙人权方针以及遵循联合国“商业与人权指导原则（UNGP）”的措施，目标在全球确立人权治理体制。

1st Stage的主要措施如下。

- 遵照UNGP实施人权尽职调查
- 构建适合各国和地区的人权救助机制

我们认为，欧姆龙价值链的相关人员能够在没有人权风险的情况下工作和生活，这是商业可持续发展的基础，

也关乎社会更优发展。通过这些措施提高欧姆龙的增长力。

■ 经营目标

SF2030是要通过社会价值和经济价值的最大化，以企业价值最大化为目标。作为实现这一目标的里程碑，在1st Stage阶段，除了财务目标外，首次将非财务目标设定为经营目标。财务目标是2024年度销售额：9,300亿日元，销售利润：1,200亿日元，ROIC/ROE：超10%。实现销售额和利润的高增长，同时达成超过ROIC10%的价值创造，提升企业价值。

在非财务目标方面，提出了“10+1”的目标，即实现集团创造的社会价值和获得未来竞争能力。10个非财务目标中的3个由全球员工投票决定。将全体员工自主设定的目标作为一种原动力，推进开展行动。另外，+1目标则是宣告将遵循欧姆龙的可持续发展方针，在各地区开展植根于当地的社会贡献活动。

将这些战略目标设定为集团实现财务目标和非财务目标的重要措施目标。

SF 1st Stage财务目标

	2021年度实绩	2024年度目标
销售额	7,629亿日元	9,300亿日元
销售利润	893亿日元	1,200亿日元
销售C/F 3年累计	2,327亿日元 (除去转让车载事业的影响)	2,500亿日元
ROIC	9.6%	超过10%
ROE	9.7%	超过过10%
EPS	306日元	超过400日元

		2021年度实绩	2024年度目标
工业自动化事业 (IAB)	销售额 销售利润 (销售利润率)	4,181亿日元 763亿日元 (18.2%)	5,150亿日元 1,040亿日元 (20.2%)
健康医疗事业 (HCB)	销售额 销售利润 (销售利润率)	1,329亿日元 185亿日元 (14.0%)	1,800亿日元 280亿日元 (15.6%)
社会解决方案事业 (SSB)	销售额 销售利润 (销售利润率)	877亿日元 65亿日元 (7.4%)	1,000亿日元 100亿日元 (10.0%)
电子元器件事业 (DMB)	销售额 销售利润 (销售利润率)	1,210亿日元 101亿日元 (8.3%)	1,250亿日元 130亿日元 (10.4%)

(注) 工业自动化事业的部分商品已重新归入电子元器件事业。

SF 1st Stage非财务目标

- ① 相较2021年度，将用以表明贡献3大社会课题解决的可持续发展销售额 (*1) 提高+45%
- ② 实现全球女性经理比例18%以上
- ③ 实现海外28个基地的残疾人雇用，保持日本国内3%的残疾人雇用率
- ④ 相较2016年度，实现削减53%的Scope 1、2的GHG排放量
- ⑤ 实现日本国内全部76个基地零碳
- ⑥ 遵照UNGP实施人权尽职调查，构建价值链的人权救助机制
- ⑦ 切实地保持实施可持续发展措施，保持入选DJSI World
- ⑧ 全球管理岗位100%参加激发各式人财能力的管理课程
- ⑨ 在所有区域导入培训计划，包括作为DX基础知识的统计、数据分析、AI等
- ⑩ 通过使用数字工具，削减纸张用量
- ⑪ 各区域的高层管理者遵循欧姆龙的可持续发展方针，宣告并继续履行对地区社会的承诺 (参阅 P16)

*1 与“实现碳中和”、“实现数字化社会”、“健康寿命的延伸”相关的核心事业的销售额

*2 ⑧~⑩为本集团员工投票决定的目标

SF 1st Stage战略目标

工业自动化事业 (IAB) i-Automation!采用客户数 5000家公司 (与2021年度相比2倍)	健康医疗事业 (HCB) 全球血压计销售量 9400万台 (3年累计) 远程诊疗服务使用人数 60万人 (累计)
社会解决方案事业 (SSB) 能源管理设备连接台数 5万台 (3年累计)	电子元器件事业 (DMB) 为新能源、高速通信的普及及作出贡献的产品销售 DC设备用产品 0.6亿个 (3年累计) 高频设备用产品 1.7亿个 (3年累计)
客户资产型服务事业扩大 服务事业比例 超过10%	创造全新事业 全新事业创造数 3个事业以上
多样性和包容性 人的创造性 人财开发投资 VOICE SEI +7% (与2021年度相比) 60亿日元 (3年累计) 70P以上	盈利能力增强 毛利率 超过47.0%

各地区的社会贡献活动	
美洲	根据每一位员工的多元化价值观，在各地区开展以解决课题为根本的志愿者活动
欧洲	支持提高残疾人和社会弱势群体（难民、少数民族）的就业能力
亚洲	根据各地区国家当地社会的需求开展志愿者活动 实施实习计划，帮助残疾人和弱势群体掌握技术和技能，提高他们的就业能力
大中华区	开展志愿者活动，缩小贫困地区的教育差距，如在学校设置图书室和捐赠电脑等
韩国	实施促进健康、解决人手不足和支援经济弱势群体的志愿者活动
日本	利用现实和远程两种方式，营造员工可以随时随地参与当地社会贡献活动的环境，并根据每一位员工的价值观参与当地志愿者活动

事例 1 员工为实现日常目标而进行的活动
为环境保护做出了贡献

拥有约14亿3千万人这世界最大人口的印度，至今收入差距和地区差距巨大，也存在着严峻的环境问题。

负责印度控制设备销售和市场营销的欧姆龙自动化印度公司制定了一项名为“可持续发展英雄”的独特计划，每一位员工都为促进健康和技能提升设定了目标，每天为实现这些目标而采取行动的员工将获得相应的积分。根据该计划，员工的合计积分每达到500分，就能种植一棵树，在员工达成目标的同时，也为环境保护做出了贡献。自该计划启动以来的约六个月里，已种植了30多棵树。除植树活动外，作为印度所有生产基地的共同措施，还向孤儿院、康复中心、视障人士NGO和养老院等开展食品捐赠活动。每一位员工都日复一日地开展活动，以履行我们对当地社会的承诺。



事例 2 为农村儿童提供公平的学习机会！

在中国这样一个拥有14亿人口、幅员辽阔的国家，为所有公民提供平等的教育机会是国家要解决的首要课题之一。2022年的一项调查*显示，农村小学生拥有的图书数量很少，城乡儿童的阅读机会存在较大差异。

欧姆龙中国携手中国光华科学技术基金会，启动了名为“助力教育公平暨点亮童心（Fostering Fairness in Education and Brightening the Child's Heart）”的公益项目，旨在提高和振兴农村地区的教育水平。通过该基金，向贵州省剑阁县一所小学捐赠图书21068册，向贵州省贞丰县一所小学捐赠图书23913册。本着“创造更美好的社会”这一公司宗旨精神，未来欧姆龙也将让人们的生活不断走向富足。

*《2022年 农村小学生读书态调查报告书》
Nanwang Zhixing Education, Development Fund and Chinese Academy of Press and Publication



欧姆龙的事业与2023年度业绩

2022年度 各事业部门 集团销售额构成比

电子元器件事业 (DMB)

销 售 额: 1,389亿日元
销 售 利 润: 155亿日元
销售利润率: 11.2%

在广泛领域内提供先进的电子元器件,
将人和设备舒适地结合起来。

社会解决方案事业 (SSB)

销 售 额: 1,073亿日元
销 售 利 润: 75亿日元
销售利润率: 7.0%

以舒适安全的社会生活为目标,
为社会基础设施提供多种系统。

健康医疗事业 (HCB)

销 售 额: 1,421亿日元
销 售 利 润: 160亿日元
销售利润率: 11.3%

从家庭内健康管理到医疗现场,
为健康生活全面提供支持。

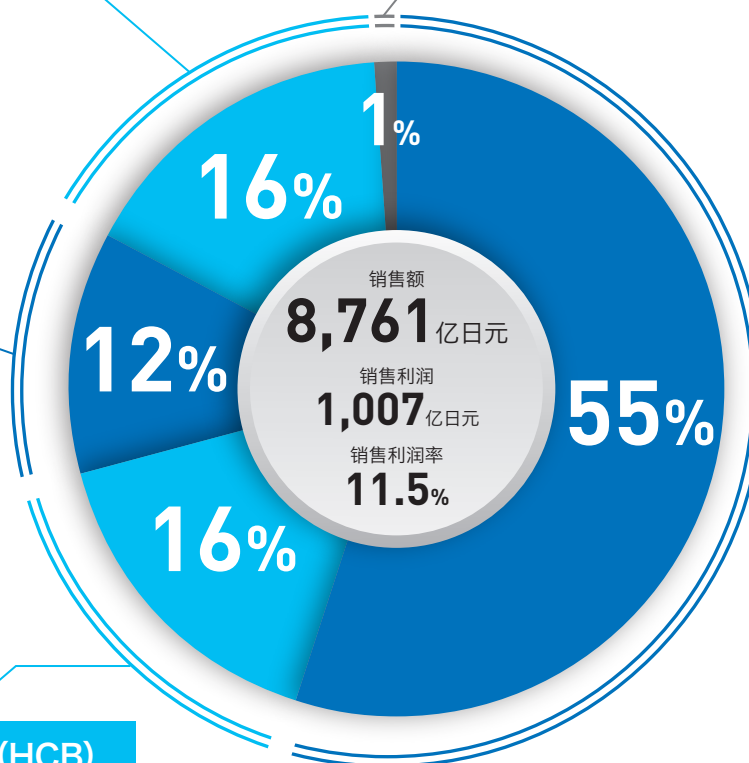
本公司等 (包括取消和调整)

销 售 额: 21亿日元
销售利润: -242亿日元

工业自动化事业 (IAB)

销 售 额: 4,857亿日元
销 售 利 润: 858亿日元
销售利润率: 17.7%

通过工厂的自动化领导全球生产
变革, 是欧姆龙的主力事业。



欧姆龙在超过130个国家开展事业

2022年度 各地区2022年度业绩 员工数 生产/非生产基地

大中华区



日本



欧州 等



美洲



东南亚 等



* 属于各分类的主要国家或地区如下。

美洲：美国、加拿大、巴西 欧洲：荷兰、英国、德国、法国、意大利、西班牙 大中华区：中国、香港、台湾 东南亚等：新加坡、韩国、印度、澳大利亚

* 截至2023年3月31日



财务的亮点

销售额



8,761 亿日元

+14.8% (与2021年度相比)

经营现金流



535 亿日元

-140亿日元 (与2021年度相比)

EPS



372 日元

+67日元 (与2021年度相比)

毛利



3,939 亿日元

+13.6% (与2021年度相比)

ROIC



10.4%

+0.8P (与2021年度相比)

PBR



2.1 倍

-0.4P (与2021年度相比)

销售利润率



11.5%

-0.2P (与2021年度相比)

ROE



10.6%

+0.9P (与2021年度相比)

股利额



98 日元

+6日元 (与2021年度相比)

除财务之外的亮点



可持续发展销售额

4,178 亿日元

+28% (与2021年度相比)

海外残疾人雇用
基地数量

27 个基地

±0 (与2021年度相比)

Scope 1、2的
GHG减排率
(与2016年度相比)

减少 62%

+12P (与2021年度相比)



全新事业创造数

创造 37 个候选

(自2022年度起计算)

全球女性管理人员
比例

16.6%

-0.3P (与2021年度相比)

零碳日本国内
基地数量

10 个基地

+5 个基地 (与2021年度相比)

海外重要职位的
本地化比例★

维持 80%

±0 (与2021年度相比)



员工敬业度得分

维持 76P

±0 (2020年度比)

纸张使用量减少率
(与2019年度相比)

减少 44%

+8P (与2021年度相比)

★符号是指取得了毕马威AZSA可持续发展株式会社的认证。

2023年度预测

2023年度的事业环境受通胀扩大和地缘政治风险上升等因素的影响，以上半年为中心，情况仍不明朗，但我认为，在本公司集团开展事业活动的事业领域，预计下半年以后会出现复苏基调。另一方面，随着社会和产业结构的不断变化，在长期愿景“SF2030”中确定的社会课题（实现碳中和、实现数字化社会、延长健康寿命）和地缘政治风险背景下，全球供应链重组趋势变得更加明显，我相信这将为本公司集团带来非常多的事业机会。

在机遇与风险并存的事业环境下，本公司集团将稳步实施中期经营计划“SF 1st Stage”所制定的战略，进一步强化盈利结构，实现稳健增长。此外，为实现长期愿景的新价值创造，将积极实施以工业自动化事业和健康医疗事业为中心的增长投资。

通过推进上述措施，我们预计销售额和利润将连续第三年实现增长。

另外，我们计划在2023年度，销售额达到8,900亿日元（比2022年度增加1.6%），销售利润达到1,020亿日元（比2022年度增加1.3%），毛利率达到46.6%（比2022年度增加1.6个百分点）。

	2022年度	2023年度	增减率
销售额	8,761亿日元	8,900亿日元	+ 1.6%
毛利 (毛利率)	3,939亿日元 (45.0%)	4,145亿日元 (46.6%)	+ 5.2% (+ 1.6P)
销售利润 (销售利润率)	1,007亿日元 (11.5%)	1,020亿日元 (11.5%)	+ 1.3% (+ 0.0P)
归属于本公司股东的本期净利润	739亿日元	745亿日元	+ 0.9%
美元平均汇率	135.2日元	130.0日元	- 5.2日元
欧元平均汇率	140.9日元	140.0日元	- 0.9日元
人民币平均汇率	19.7日元	19.0日元	- 0.7日元

销售额				销售利润		
	2022年度	2023年度	增减率	2022年度	2023年度	增减率
工业自动化事业 (IAB)	4,857亿日元	4,900亿日元	+ 0.9%	858亿日元 (17.7%)	880亿日元 (18.0%)	+2.5% (+0.3P)
健康医疗事业 (HCB)	1,421亿日元	1,460亿日元	+ 2.7%	160亿日元 (11.3%)	170亿日元 (11.6%)	+6.1% (+0.4P)
社会解决方案事业 (SSB)	1,073亿日元	1,140亿日元	+ 6.3%	75亿日元 (7.0%)	90亿日元 (7.9%)	+20.2% (+0.9P)
电子元器件事业 (DMB)	1,389亿日元	1,390亿日元	+ 0.1%	155亿日元 (11.2%)	155亿日元 (11.2%)	+0.0% (-0.0P)
本公司等 (包括取消和调整)	21亿日元	10亿日元	- 52.0%	- 242亿日元	- 275亿日元	-
业绩变动风险	—	—	—	—	—	—
合计	8,761亿日元	8,900亿日元	+1.6%	1,007亿日元 (11.5%)	1,020亿日元 (11.5%)	+1.3% (+0.0P)

工业自动化事业 (IAB)	
销售额的状况	尽管受通胀等因素影响，整个制造业的设备投资需求并不明朗，但集团重点发展的半导体制造装置、电动汽车（EV）和二次电池行业的设备投资需求预计仍将保持坚挺。 在此情况下，集团将稳步实施各项措施，使未交货订单正常化，并继续加快拓展解决方案业务，尤其是在重点行业。 基于这些措施，预计下一年度的销售额为4,900亿日元（较本年度增长0.9%），较本年度有所增长。
销售利润的状况	由于销售额增加和生产效率提高，预计下一年度的销售利润为880亿日元（较本年度增长2.5%），较本年度有所增长。
健康医疗事业 (HCB)	
销售额的状况	在中长期慢性疾病患者人数在全球范围内持续增加的趋势下，中国的个人消费也有所恢复，可以看到血压计等的需求在全球范围内都有所增加。在这种情况下，除了通过各地区的在线渠道加强销售外，还要准确捕捉新兴国家不断增长的需求，预计下一年度的销售额为1,460亿日元（较本年度增长2.7%），较本年度有所增长。
销售利润的状况	尽管受到材料价格上涨的持续影响，但由于销售额增加和持续优化价格的努力，预计下一年度的销售利润为170亿日元（较本年度增长6.1%），较本年度有所增长。
社会解决方案事业 (SSB)	
销售额的状况	在能源解决方案事业方面，由于能源价格上涨和持续的补助金支持，预计住宅和产业领域对可再生能源相关产品的需求将保持强劲。在站务系统事业方面，随着铁路客运量的恢复，预计客户的设备投资将保持强劲。 通过快速响应这些需求并提供结合产品与服务的解决方案，预计下一年度的销售额为1,140亿日元（较本年度增长6.3%），较本年度有所增长。
销售利润的状况	由于销售额增加和生产效率提高，预计下一年度的销售利润为90亿日元（较本年度增长20.2%），较本年度大幅增长。
电子元器件事业 (DMB)	
销售额的状况	预计消费需求低迷主要集中在上半年。另一方面，为抓住我们重点发展的太阳能发电和蓄电等能源相关行业以及半导体检测装置相关行业的需求，加速推出针对这些行业的解决方案，预计下一年度的销售额为1,390亿日元（较本年度增长0.1%），与本年度持平。
销售利润的状况	受到原材料价格上涨等因素的持续影响，通过持续努力优化价格、提高生产效率，预计下一年度的销售利润为155亿日元（较本年度增长0.0%），与本年度持平。

CEO寄语

不断发展，成为实现自主成长的公司提高企业价值。

代表取缔役社长 CEO
辻永 顺太

| 关于就任社长一职

我是本次被任命为代表取缔役社长CEO的辻永顺太。自1989年加入欧姆龙（当时的立石电机）以来，我一直投身于工业自动化事业。我一开始分配到销售岗，从事过产品企划和开发，也曾海外任职，在这个过程中，与世界各地的客户、交易对象和同事一起不断革新制造业的经验是我最大的财富。

2021年，我被任命为工业自动化事业公司社长。我上任后面临各种困难，包括伴随后新冠时代的半导体为首的材料短缺、物流混乱、地缘政治风险加剧等。在这种情况下，根据“现场第一”的信条，我的目标是收集来自一线的意见，快速掌握环境的变化，专注于解决方案，从而提供价值。能够在困难的情况下带领全球近万人的团队，连续两年取得创纪录的业绩，这给了我极大的信心。这也反映了每一位员工的潜力和对组织的信心。

今后，我将率领整个欧姆龙集团，继续发扬和加强以企业理念为中心的经营管理，这是欧姆龙向心力的起

点和发展的原动力。我们将坚决执行行动计划，以实现我们的长期愿景“Shaping the Future 2030（以下简称SF2030）”，从而将欧姆龙的发展阶段再提升一个档次。为了实现这一目标，我认为必须将欧姆龙发展成为一家“实现自主成长的公司”。

| 如何实现SF2030

迈向下一个发展阶段的“事业转型”

在我看来，一个能够实现自主成长的公司，就是能将剧烈变革的时代视为可持续发展的契机，不断完善多年积累的优势和资产，快速捕捉社会需求并不断创造新的价值。为了让欧姆龙解决SF2030中定义的三大社会课题，成为一家实现自主成长的公司，我们将把我们的商业模式转变为“从物到事”和“基于数据创造价值”。9月8日宣布与JMDC株式会社（以下简称JMDC）签订扩大资本业务合作范围协议，并实施要约收购，将该公司纳入合并子公司，正是为了加速这一商业模式的转型*。让JMDC成为子公司有三个主要目的。首先是欧姆龙数据解决方案事业在健康医疗解决方案领域的扩展。第二是整个欧姆龙集团数据解决方案事业的扩展，包括工业自动化领域和社会解决方案领域。我们将为整个欧姆龙集团创建新的商业模式，并将欧姆龙的发展阶段再提升一个档次。第四，通过将JMDC的增长力与欧姆龙的资产和能力相结合，

将进一步扩大欧姆龙的企业价值。

*在撰写本文时(2023年9月15日), 将该公司成为合并子公司的要约收购尚未完成。此次股份收购计划于2023年10月17日进行。

[P9 长期愿景 →](#)

[P29 CFO寄语 →](#)

与JMDC资本业务合作概要

欧姆龙与JMDC之间的合作始于2022年2月。欧姆龙收购了JMDC 33.0%的股份, 并签订了资本业务合作协议, 旨在健康医疗解决方案领域创造新价值, 加速欧姆龙集团的数字化转型(以下简称DX)。从那时起, 我们进行了两家公司的高层对话, 派遣了一名董事, 并推动了各种合作项目, 已经创造出了仅靠欧姆龙自己单独无法取得的成果。具体而言, 我们正在开发新的促进健康和重症预防服务, 包括构建一个独特的“健康数据平台”, 将JMDC的诊疗收据和体检数据等医疗数据与欧姆龙的生命体征数据相结合。除了健康医疗解决方案领域外, 我们还在社会解决方案领域的事业构想方面取得了重大进展, 以加速欧姆龙现有事业的DX。通过与JMDC两年半的协同创新合作, 我亲眼目睹了JMDC的优秀之处。

他们拥有的数据资产, 是全日本最大、最多样化的健康医疗数据资产之一, 拥有大量数据, 主要是保险公司的数据, 累计总数达1600万人。他们具有强大的数据管理能力, 将非标准数据构建为可用的数据平台。具有将数据转化为价值的解决方案开发能力。我

认为这些优秀之处对于欧姆龙的发展至关重要。

通过将JMDC纳入欧姆龙集团, 我们将比以往有更多的机会利用其能力和知识。我坚信这能够提升包括健康医疗解决方案领域在内的整个欧姆龙集团的增长力。

[P29 CFO寄语 →](#)

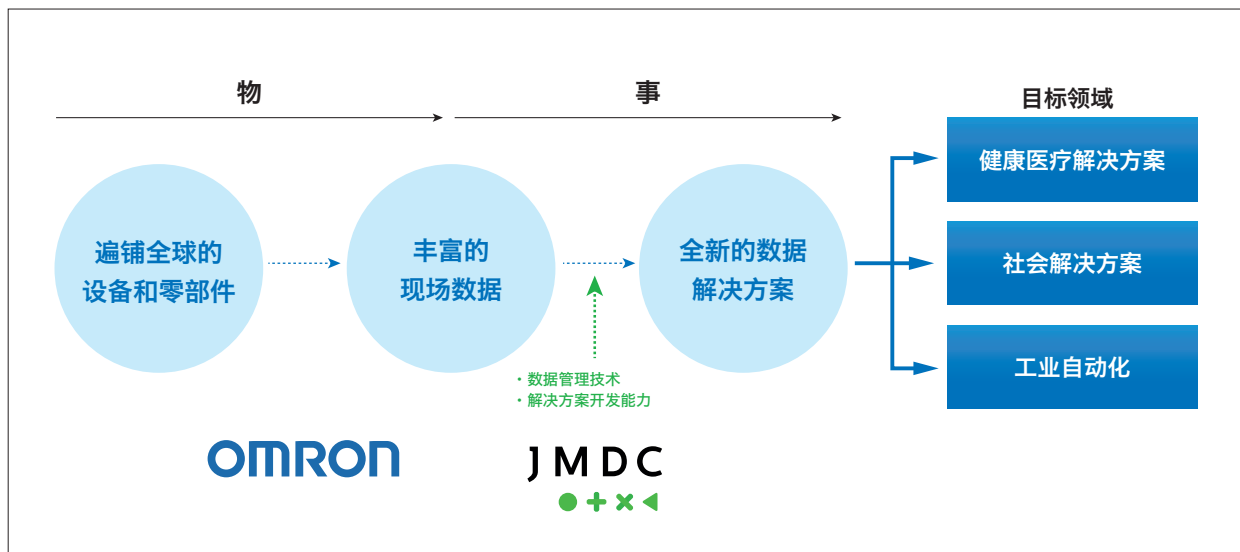
[P63 创新推进本部 →](#)

欧姆龙致力于从“物”到“事”的转型

欧姆龙通过促进设备和零部件在全球广泛布局的商业模式取得了强大而牢固的市场地位。由此积累的客户资产和事业基础是欧姆龙竞争优势的源泉。然而, 要解

决我们在SF2030中关注的未来社会课题, 仅通过现有事业的商业模式来有机创造解决方案是远远不够的。要实现突破并解决社会课题的关键, 是通过利用设备和零部件生成的数据的新商业模式来创造价值。欧姆龙拥有大量从以往各项事业已经广泛布局的各种设备和零部件中收集的现场数据。但我们缺乏将这些数据转化为价值和开发数据解决方案的能力。JMDC成为子公司就是为了解决这一课题, 从“事”的视点, 利用各事业的数据加速创造价值, 从而建立新的商业模式。

〈加速欧姆龙的转型〉



创建的数据解决方案

具体来说，我们正在通过“健康数据平台”构建促进健康和重症预防服务的商业模式。欧姆龙正在着手解决以循环系统疾病、哮喘为首的社会课题。

然而，世界上还有许多疾病亟待解决，相关的重症预防需求也逐年增加。为了满足这些需求，我们将以此次建立的健康数据平台为基础，扩大疾病覆盖范围，提供预防解决方案。利用JMDC拥有的以医疗数据为核心的健康数据平台，可以高精度预测几年内可能发生的疾病风险。利用此预测模型创建预防解决方案（设备+服务）。通过2023年6月30日成立的“健康经营联盟”的活动，我们将与参与企业分享效果，为延长健康寿命做出贡献。我们还将加快社会解决方案领域和工业自动化领域利用数据的解决方案的开发和社会实现。

在社会解决方案领域，我们正在构建针对大型便利店和咖啡店等零售和餐饮业务开发的管理和服务事业的数据应用服务。目前，零售和餐饮行业有许多经营课题突显，包括人手不足加剧、IT设备管理负担增加、燃气和电费飙升导致运营成本增加等。为了解决这一课题，我们正在致力于“保养维护的一站式服务”，为店铺运营提供业务支持，并一揽子承包商业设施使用的不同制造商的机器和设备的维修工作。此外，本公司利用在日本国内拥有140个基地和1200名维护服务人员的优势，在全国范围内提供统一的维护服务。通过统一管理

日本国内的各店铺以及来自不同制造商的机器和设备，我们能够收集到各种现场数据。我们正在利用这些现场数据来开发新的数据解决方案。一个具有代表性的事例就是“能实现店铺整体运营优化和节能的解决方案”。通过结合店铺面积等属性数据以及全国各店铺每台设备的用电量数据等，预测各店铺的标准用电量。这样就能计算出各店铺的节能潜力，并帮助降低电费支出。未来，我们将进一步充分利用这些现场数据，拓展解决方案，为解决零售业和餐饮业的经营课题做出贡献。

在工业自动化领域，各制造业公司需要提高全球范围内的市场竞争力，并采取脱碳等环境对策。在制造业现场，人手不足、依赖熟练工、维持稳定的生产体制所面临的严峻挑战日益加重，已成为企业的经营课题。制造业DX正是解决这一课题的杀手锏。2017年，我们的工业自动化事业推出了服务事业“i-BELT”，加速了制造现场数据的利用。i-BELT是一项收集、分析和利用从欧姆龙及其合作企业的制造现场控制设备收集的大量数据的服务。通过提供全面的解决方案，从制造现场的课题诊断到利用数据对课题进行可视化、分析和控制，以及为保持和发展这些服务的效果而提供的运行和改进支持服务，稳步取得了实绩。目前，该业务是工业自动化事业稳步发展的服务事业的核心。然而，来自制造现场的数据存在难以统一处理的课题，例如数据采集困难、各装置和各工序的数据存在差异等，因此需要为

每家公司提供量身定制的个性化支持。为了进一步加速制造业DX，并确保能广泛适用的服务可扩展性，需要构建一个可应用于行业标准和制造工序的、通用性更强的数据库。JMDC在数据结构化、标准化和数据清理方面的能力可以解决这些课题。我们将利用JMDC的技术和知识，提供面向行业的多功能解决方案，为解决众多制造业客户共同面临的经营课题做出贡献。我们还将加强数据应用服务，实现工业自动化事业转型。

P63 创新推进本部 →

新的集团架构和预期财务影响

为了确保创建数据解决方案，我们计划在完成JMDC股份要约收购后，成立一个新的数据解决方案事业本部，直属社长管理。该事业本部将从欧姆龙的各事业公司中选拔促进数据业务的发展人才，在与JMDC的共创体制下，开发各个领域的服务解决方案，领导各个项目的推进和实施。与JMDC的合作所产生的协同效应将成为未来新的事业领域。

具体来说，我们的目标是在2027年度实现1,000亿日元的销售额，其中包括合并JMDC的影响。这一金额是合并后新增的JMDC的预计销售额与欧姆龙新数据解决方案事业在三个领域的预计销售额之和。展望未来，我们将进一步加强与JMDC的合作关系，拓展欧姆龙各领域的的数据解决方案事业，进一步加速欧姆龙集团的发

展，将其带入另一个发展阶段。

聚焦“强化执行力”和“打造一个让每一位员工都充满热情地工作的公司”

欧姆龙要成为一家能够实现自主成长的公司，就必须“强化执行力”和“打造一个让每一位员工都充满热情地工作的公司”。这是因为，在如今这样一个瞬息万变的事业环境中，我们比以往任何时候都更需要加强我们的执行力。同时，打造一家实现自主成长的公司取决于欧姆龙每一位员工的自我实现。为了强化执行力，欧姆龙正在实施快速循环管理。快速循环管理是提高价值创造流程和内部运作等的执行速度，或者说缩短执行周期，以提高业务周期的周转率，从而在最快时间内实现最大客户价值的措施。有些快速循环措施是在全公司范围内实施的，而有些则是由各事业公司或各职场实施的。快速循环管理的重点不在于一蹴而就取得巨大成果，而是通过改变工作方式，如通过DX简化工作或决定停止做什么来缩短一个循环的时间，从而实现更多的循环。这样，我们就可以在不增加工作强度的情况下增加挑战次数，即使失败了，我们也可以从失败中吸取教训，并在下一次挑战中加以利用，从而提高我们的价值创造力。在本年度，全公司已经开始全面启动各项措施，部分事业已经初见

成效。接下来将对各项事业进行介绍。

P33 Strategy & Business →

为了打造一个让每一位员工都充满热情地工作的公司，我们致力于“追求人的创造性”，创造一个让员工能够展示自己的能力、释放个性和激情的职场。实现自主成长和解决SF2030提出的社会课题的关键是在欧姆龙工作的每一位员工的自我实现。我相信人的潜力是无限的。作为全公司努力追求人的创造性的一部分，我们从本年度开始新设CHRO（首席人力资源官）这一职位。作为CEO，我将权力授予CHRO，代表我负责人才战略，以提高人的创造性。此外，为了进一步加快员工实践企业理念，鼓励员工勇于挑战，我们制定了三项要求全体员工执行的行动指南。这是管理团队经过一年多的讨论后决定的。从本年度开始，我们将把这些指南纳入MBO评估框架，旨在进一步提高人的创造性。

<全体员工共同践行的行动指南>

“以‘意愿’为起点创造价值”

行动的出发点是抱有解决社会课题的意愿，无论这个意愿有多小

都应该“无惧风险，不断‘尝试和学习’”

以主人翁的姿态，不断自主尝试并利用所学到的知识创造价值

“释放热情和能力，一起‘增值’”

利用多样化的想法，来实现最高程度的个人成长以及最大的组织成果

在今年公司成立周年之际，我们向全体员工发出了一条信息，关于如何加快自己和同事发挥创造性，并要求根据这三项行动在全球范围内进行讨论。员工们表示，这是一个很好的契机，让每个人重新思考自身“意愿”以及“尝试和学习”的重要性。

我总是告诉大家，意愿的“大”或“小”并不重要。为了解决社会课题，我们希望每一位员工首先表达自己的意愿，然后不畏风险地接受挑战，以实现这一目标。我们相信，当该员工有意愿，并与同事们一起接受挑战，实现这一意愿时，员工会热情饱满地工作，同时个人也得到成长。我们管理层希望为员工提供接受挑战的机会，并为员工们提供支持。让每一位员工都坚持这四项行动，

在创造社会所需价值的同时发挥创造力，打造一个不断发展的欧姆龙。

[P33 Strategy & Business →](#) [P75 People →](#)

长期愿景“SF2030”和中期经营计划 “SF 1st Stage”的进展

2022年度业绩

去年4月，欧姆龙启动了目标为2030年的SF2030及三年中期经营计划SF 1st Stage（以下简称1st Stage）。回顾去年，也就是这一措施实施的第一年，我们面临着外部环境的各种变化，例如上海因新冠肺炎疫情防控实施的封城，以及以乌克兰局势为首的地缘政治风险的上升等。尽管如此，公司销售额仍比去年大幅增加14.8%，达到8,761亿日元。其中，“可持续发展销售额”（即负责解决三大社会课题的核心事业的总销售额）比去年增加28%，达到4,178亿日元，远远超过了原定目标（+15%）。集团最大限度地发挥了其多年积累的增长力和应对环境变化的能力这两大优势，从而实现了销售额的增长。此外，销售利润超出了第二季度财报中上调的预期，比去年大幅增加12.7%，是欧姆龙首次突破千亿日元大关。由于销售额增长和持续优化价格的努力，销售利润率保持在11.5%的高水平。这两年，我们通过抓住突显而出的事业机会，推动事业

转型，扩大增长。

分事业来看，工业自动化事业和电子元器件事业取得了创纪录的业绩，社会解决方案事业也实现了销售额和利润的增长。健康医疗事业虽然销售额增长，但利润下降，但这主要是对未来增长进行了稳定投资。在增长投资方面，我们进行了针对未来增长的投资，包括工业自动化事业革新性应用程序的开发、健康医疗事业的市场营销强化以及人才技能发展培训等。综上所述，2022年度是我们应对环境变化、夯实收益基础、稳步为下一年度及未来增长做准备的一年。另一方面，半导体、EV等数字化投资以及环境相关投资的需求也的确很高，远远超过了终端市场（主要是工业自动化事业）的实际需求。这导致大量未交货订单，也是去年销售额的重要组成部分。关于这一点，我们进行了冷静的评估，并将其反映到明年的经营管理中。

与财务目标同时制定的非财务目标也进展顺利。

SF2030设定10+1的非财务目标，以履行我们对地球和社会的社会责任。这代表了10个全公司的共同目标和1个扎根于每个地区的目标，在2022年度，几乎所有这些目标都已实现。其中我特别关注的是我们的全球员工在每个地区开展的活动。这项活动即：各地区的高层管理者宣言要将解决所在地区和社区面临的社会课题，并与各地区的员工共同努力。例如，在中国，为了缩小日益扩大的城乡儿童教育差距，我们与当地基金合作设立了一个公益项目，向贫困地区的多所小学捐赠了约45000册儿童读物。这些措施不仅与当地社区建立了合作伙伴关系，还提高了员工的积极性。

[P17 2022年度业绩 →](#) [P33 Strategy & Business →](#)

销售额

8,761 亿日元

+14.8%（与2021年度相比）

可持续发展销售额

4,178 亿日元

+28%（与2021年度相比）

2023年度进展

基于2022年度的业绩，我们计划在2023年度实现销售额和利润连续第三年增长、连续第二年创历史新高，以及所有事业公司的销售额和利润增长。我们预计2023年度的事业环境将变得更加不确定，主要包括以欧美地区为中心的通胀加速、地缘政治风险上升等因素。在此背景下，第一季度的业绩喜忧参半，一些领域按照年初计划表现良好，而另一些领域则面临着更大的阻力。在健康医疗事业方面，欧洲和其他国家对血压计的需求有所恢复。在社会解决方案事业方面，我们抓住了对可再生能源不断增长的需求。在工业自动化事业方面，面对制造业设备投资需求低迷，集团加快了向成长行业提供解决方案的步伐，并增加了产品供应量，消化未交货订单，从而销售额和利润较去年同期有所增长。即使在不确定的事业环境中，各事业仍抓住了增长机会，销售额与最初的计划保持一致。盈利能力、GP率（毛利率）也比去年有所提高。从第二季度开始，我们将继续在困难的事业环境下运营。不过，已经出现很多具有增长潜力的市场。为确保抓住这些机遇，我们将提高对外部环境变化的应对能力，实施旨在实现快速循环增长的行动。

2023年度是标志着1st Stage转折的重要一年期。虽然当前的环境仍不明朗，但我们将继续推进各项措施，增强增长力。

[P17 2022年度业绩 →](#)[P33 Strategy & Business →](#)

通过加强可持续发展领域的举措,加速解决社会课题

欧姆龙的存在意义在于，“通过事业创造社会价值，持续为社会发展做贡献”。SF2030旨在通过实现“社会的可持续发展”和“欧姆龙的可持续发展”的两全，实现企业价值的最大化。之所以在1st Stage将非财务目标设定为经营目标，是为了明确欧姆龙对社会的承诺，继续成为一家为可持续发展社会创造社会价值的企业。

作为通过可持续发展措施实现企业价值最大化的一环，2022年度日本国内制造业首次加入EP100，与此同时，欧姆龙宣布，工业自动化事业和健康医疗事业的全部生产基地中，每千兆瓦时（GWh）的销售额比例即“能源生产效率”在2040年以前要达到2016年的两倍。健康医疗事业的血压计和体温计的日本国内生产基地松阪事业所与工业自动化事业、健康医疗事业合作，致力于建立既能减少能源消耗量、又能使产量翻倍的体制。通过措施获得的经验知识不仅用于公司，还提供给社会，从而为制造业和社会的脱碳化做贡献。同时，作为企业社会责任的一部分，我们还关注“脱碳和环境减负”和“价值链中的人权尊重”。我们通过反推确定了2030年需要解决的主题，并正在稳步采取必要的行

动。如果我们逃避解决社会课题，欧姆龙就不再是欧姆龙。带着这样的决心，我们将继续推动社会建设得更加美好。 [P83 Sustainability →](#)

致各位利益相关者

我们以企业理念经营为基础，进一步提升企业价值

自就任社长以来，我有机会通过与各事业的高层、众多全球员工以及公司外部的各位利益相关者进行对话，得以重新审视欧姆龙。通过这些对话，我再次意识到欧姆龙拥有丰富的经验、资产和技术，可以为解决社会课题做出贡献。我也再次认识到“现场第一”这句座右铭的重要性。这意味着如果不建立信赖关系，业务就无法成功。

为了欧姆龙的可持续发展，大家的合作与支持至关重要。只有与本公司相关的所有利益相关者建立双赢关系，我们才能提高企业价值。我们将一如既往地重视与员工、客户及各位利益相关者的坦诚对话，坚持“现场第一”的原则，继续发展我们的事业，创造更美好的社会。通过与大家共同创造新价值，我们将把欧姆龙发展成为一家持续自主发展并实现企业价值最大化的公司。请期待我们欧姆龙正在创造的未来。

CFO寄语

为进一步扩大企业价值，我们将继续推进财务管理精细度和促进增长的资本配置。

执行董事常务 CFO 兼 全球战略本部长

竹田 诚治

我自2023年4月起被任命为CFO兼全球战略本部长。自加入欧姆龙以来，我获得了各种机会，积累了丰富的经验，包括管理中国、美国和拉丁美洲的健康医疗事业、执行M&A、制定和推进欧姆龙集团中长期战略，并一直担任到现在的职位。

"展望未来，我将利用我过去的经验和前任管理团队积累的宝贵资产，最大限度地发挥欧姆龙在集团增长和财务战略方面的潜力，并继续实施去年推出的长期愿景SF2030，努力迎接新的挑战，以“企业价值最大化”为经营目标。

希望大家今后能够支持我的工作。"

中期经营计划的进展

2022年度是我们中期经营计划“SF 1st Stage (以下简称1st Stage)”的第一年，是我们抓住突显而出的事业机会，推动事业转型、扩大增长的一年。

去年，集团全年的经营环境瞬息万变，包括后新冠时代需求急剧增加导致材料供应紧张，上海封城导致工厂停产，全球通胀扩大，但集团所有部门的销售额均实现了增长。全公司销售额达8,761亿日元（比前期增加14.8%），销售利润1,007亿日元（比前期增加12.7%），创下历史新高。随着我们不断加强应变能力和盈利能力外，我们还看到事业转型正在逐步取得成效。

特别是在推动欧姆龙集团增长的工业自动化事业方面，i-Automation! 客户数量从2016年度的约900家增至约3700家，翻了4倍多，解决方案业务的比例也扩大至35%。这得益于以对系统工程师（SE）和解决方案销售人员为主的一线人才的持续投入，他们开发了解决客户问题所必需的革新性应用程序，并向客户提出并实现了这些应用的价值，我可以感觉到解决方案业务模式正在逐步成型。

在取得这些成就的同时，挑战也凸显出来。首先是“自我驱动的增长力”。我认为，对去年创纪录的业绩需要冷静的评估。这是因为，在去年，EV等环境相关投资和数字化投资等社会和产业结构变化带来的中长期需求，再加上地缘政治风险导致的供应链混乱和疫情放开后暂时性触底反弹需求，大大超过了终端市场的实际需求，尤其是在工业自动化事业方面。这导致订单大量积压，也是去年销售额的重要组成部分。

分。从这个角度来看，我认为欧姆龙的增长力还没有达到我们的预期水平。我们的目标是实现高于市场增长的增长。要实现这一目标，我们必须进一步提高发现客户课题、提出解决方案并实现其价值的能力。其次是“供应链管理”。在全球材料供应持续紧张的情况下，我们通过利用EMS和并行生产等措施，迅速提高了产品供应能力，但由于价值链中依然存在库存，营运资本水平有所上升。这导致我们在利润水平处于历史最高水平的情况下，却无法充分增加经营现金流，我认为这是我们应该深刻反思的。本年度，我们将进一步提高销售记录时间点与生产计划的联动性，并利用新的IT系统加强供应链管理。

最后，我们的事业转型仍在蜕变过程中。我们各个事业都在从“物”转向“物+服务”，并推进利用数

〈集团业绩〉

	2021年度实绩	2022年度实绩	与上年度的比例
销售额	7,629亿日元	8,761亿日元	+ 14.8%
毛利率	45.5%	45.0%	- 0.5pt
销售利润	893亿日元	1,007亿日元	+ 12.7%
本期利润	614亿日元	739亿日元	+ 20.3%
ROIC	9.6%	10.4%	+ 0.8pt
ROE	9.7%	10.6%	+ 0.9pt

据创造价值的措施，但对业绩的影响有限。今后，我们将根据各事业的执行阶段，合理进行资本配置，进一步提升执行力，加快转型。

关于JMDC株式会社股份的要约收购

欧姆龙自2023年9月11日起对JMDC株式会社（以下简称JMDC）股份进行要约收购。目的是加速集团转型，增加不仅是健康医疗领域，而是包括工业自动化和社会解决方案的整个集团的增长力。自2021年度出资JMDC 33%以来，我们就构思了通过与JMDC共同创造实现集团增长的中期方案。虽然两家公司联手的增长潜力从一开始就非常吸引人，但仅从纸面上分析，很难判断两家公司商业模式和企业文化的差异，也很难判断创造协同效应的可行性，因此

我们从资本业务合作入手，将当期定位为验证期。从那时起已经过去了一年半，我们已经能够确定取得的成绩，正如2023年9月披露所示。很高兴我们能够从验证阶段进入要约收购阶段。

另一方面，在做出这一决定之前，内部验证小组和董事会也进行了多轮探讨。经过一年半的时间，健康医疗解决方案领域的事业构想具象化已经初具雏形，我们已经确认了JMDC的数据管理和数据转换能力，以及在集团内部署这些能力的可能性。另一方面，需要对合并子公司后的管理和约2,100亿日元总投资额的可收回性进行仔细讨论。关于投资评估存在一些误解，但尽管欧姆龙实行ROIC经营，但单项投资评估并不完全基于这一指标。一直以来，我们投资评估是基于市场增长潜力和产生协同效应的可能性、基于多种业绩模拟的风险验证以及自由现金流贴现估值法(DCF)和倍数等多方面的企业价值计算，其中也包含第三方评估。

此外，由于数据解决方案事业领域正处于市场形成阶段，长期经营现金流难以预测，因此我们也在利用基于市场法的IRR（内部收益率）进行验证。具体来说，如果我们将同行业的资本成本设定为最低资本回报率，并通过考虑退出价值来评估所产生的协同效应另外，考虑到投资后对ROIC和P/L、B/S的影响，我们就投资的合理性进行了多次讨论。目前，我们将

其合并为子公司，设定了到2027年实现1,000亿日元的销售目标，但我们认为，在共同创造的过程中，未来仍然可以挖掘其扩张潜力。

而数据解决方案事业扩张是一项中长期计划。为了进一步确保这种增长潜力，我们认为在最佳时机进行足够的前期投资至关重要。尽管该领域的潜在市场规模非常大，但仍处于起步阶段，获得牢固的市场地位非常重要。我们将继续加快合作，与大家分享我们的进展和成果。

*在撰写本文时(2023年9月15日)，将该公司成为合并子公司的要约收购尚未完成。此次股份收购计划于2023年10月16日进行。

以提升企业价值为目标的管理系统进化

综上所述，欧姆龙正在采取许多措施来扩大企业价值，但我们认为最重要的课题是“通过销售额增长实现利润增长”。也就是说，我们要把企业价值扩张的驱动力从“提高收益性”转向“通过销售额增长实现利润增长”。当然，我们将继续努力通过ROIC经营来提高收益性，迄今为止，这种管理已为欧姆龙企业价值的扩大提供了支持。这是因为巩固我们的收益基础对于应对新的增长挑战不可或缺。

然而，欧姆龙SF2030的目标是抓住社会和产业结构变化带来的事业机会，创造巨大的社会和经济价值。这意味着要通过超越过去速率的销售额增长来创造巨额利润。为此，今后除ROIC外，还将构建把

EPS和ROE作为重要经营指标的管理系统，并以此来运营集团。在我们继续利用ROIC来提高投资资本效率和收益性的同时，通过EPS和ROE评估集团的发展战略，并采取适当的措施。

EPS除了作为衡量股东直接应占利润的固有指标外，我认为是管理企业价值增长的合适指标，因为它能更准确地反映集团在扣除JMDC少数股东权益和其他因素后的实际业绩。此外，我们关注ROE的原因是我们计划在一定规则下利用杠杆来实现增长。这是因为，尽管使用杠杆可能会在短期内降低ROIC水平，但它是努力扩大未来经营现金流不可或缺的重要选项，而且该指标适合于评估中长期的价值创造措施。此外，在上述集团运营中，我们将推动以下三个方面的加强和发展。

一是强化投资纪律。欧姆龙集团定义的三大社会课题与具有中长期增长潜力的市场密切相关，我们相信未来会出现许多增长机会。为了不错失这些良机并实现增长，我们需要适时进行必要的投资，为此可以合理负债。但是，为了实现企业价值的增长，必须确保这些投资是能大概率能取得相应回报的。过去，欧姆龙会对每个M&A项目和每项事业投资进行单独评估。然而，为了从有限的管理资源中获得最大的回报，我们认为有必要改进投资评估的类型。具体来说，投资评估的判断指标将统一为NPV和IRR，并结合事业

领域和市场阶段的特点设定最低资本回报率。事业计划由各执行部门负责制定，而最低资本回报率则由企业设定，从而明确事业期望的回报水平，提高投资评估的客观性。

其次是强化财务纪律。回顾过去，欧姆龙长期以来无负债经营，截至2022年度末，所有者权益比率为73%，一直保持着较高的财务稳健性。另一方面，这也意味着我们没有为事业增长进行足够的再投资，我们认为这是我们的经营课题之一。展望未来，我们将积极投资于增长领域，如果有好的投资机会，我们将会利用债务。然而，要做到这一点，我们需要一个能让我们保持健康资产负债表的架构。最近，通过对JMDC股份的要约收购，我们获得了约850亿日元的有息债务。尽管我们仍有投资能力，如果不遵守适当的财务纪律，也存在对我们现有的事业运营本身造成重大损害的风险。在瞬息万变的事业环境中，为了及时发现并抓住这些投资机会，我们将始终保持能够灵活、顺畅融资的财务基础，实行“攻”“守”兼并的经营。

三是降低资本成本。降低资本成本也是提升企业价值的重要因素。欧姆龙上一年度末的WACC约为8%，但考虑到 β 值水平的不断上升以及近期利率上调的影响，今后有必要推进改善措施。我们认为，其基础是通过推动事业转型、增强利润增长的可持续性

来降低股价周期性。然而，仅有这些还不够。我们认为，即使我们受到短期市场波动的影响，但关键是要让众多投资者了解欧姆龙所追求的中长期增长潜力和内在价值，并支持我们为创造价值而做出的努力。我们将通过透明的信息披露，积极向市场宣传欧姆龙的企业故事。

提升增长力的资本配置

欧姆龙从1st Stage开始就将经营现金流作为经营目标。这是因为我们将该指标视为增长投资的来源，也是对企业价值提升有重大影响的重要指标。由于营运资本效率下降，去年的实绩仍维持在535亿日元的低水平（上年为674亿日元的水平），本年度我们将稳步实施各项措施，不断增强盈利能力，优化库存水

平，从而提高现金产出能力。

此外，本年度，我们计划通过借款对JMDC股份进行要约收购，但我们的资金使用政策保持不变，仍然是优先考虑事业投资，并优先考虑两个增长领域：工业自动化和健康医疗解决方案。由于不确定的事业环境预计仍将持续，我们将有谨慎地进行增长投资。除事业投资外，我们还将在社会需求较高的人才和环境等可持续发展方面稳步进行必要的投资。在股东回报方面，我们将继续为股东提供持续稳定的回报，目标是与去年持平的3%左右DOE，从而实现中长期的企业价值增长。

<SF 1st Stage 现金配置策略>

- ①为实现长期愿景，实现企业价值的最大化，优先考虑从中长期角度进行投资，创造新的价值。在SF 1st Stage，除了用于解决社会课题和创造社会需求而进行的人才和研发投资、增产和DX等设备投资、M&A&A（兼并、收购和联盟）等增长投资外，还将优先考虑对价值链中的脱碳、环境减负和尊重人权等可持续发展措施进行投资。在此基础上，实现稳定、持续的股东回报。
- ②用于这些创造价值的投资和股东回报的资金来自于可持续产生的留存收益和经营现金流，根据需要适当的融资方式进行分配。此外，我们将继续努力保持财务稳健性，以便在任何财务状况下都能筹集到资金。

致各位股东

在社会结构和产业结构发生重大变化的情况下，欧姆龙将这些变化视为事业机会，进行自我变革，迎接创造新价值的挑战。我们将企业价值最大化作为2030年的目标，并将2024年的经营目标作为一个里程碑，但这只是一个过渡点。欧姆龙的目标是成为一家解决社会课题并实现可持续发展的企业。为此，全体员工正在共同努力进行这一中期经营计划，我们认为有必要与股东们反复进行沟通交流，听取股东们的宝贵意见，并充分利用这些意见，从而大力推进这些措施。我们将继续以透明的方式进行披露，真诚倾听市场的声音，与股东们携手共创欧姆龙的未来。期待各位一如既往的支持！

<SF 1st Stage 股东回报方针>

- ①在优先考虑从中长期角度创造价值所必需的投资之后，每年的股息将以“3%左右的股本报酬率（DOE）”为基础。此外，我们还将结合以往的分红实绩，努力为股东提供稳定、持续的回报。
- ②在实施上述投资和利润分配后，将通过灵活的库存股回购等方式，将长期留存存的盈余资金返还给各位股东。

工业自动化事业 (IAB)

通过强化解决方案，为“制造业升级助力社会可持续发展”做出贡献

执行董事常务
工业自动化事业公司社长
山西 基裕



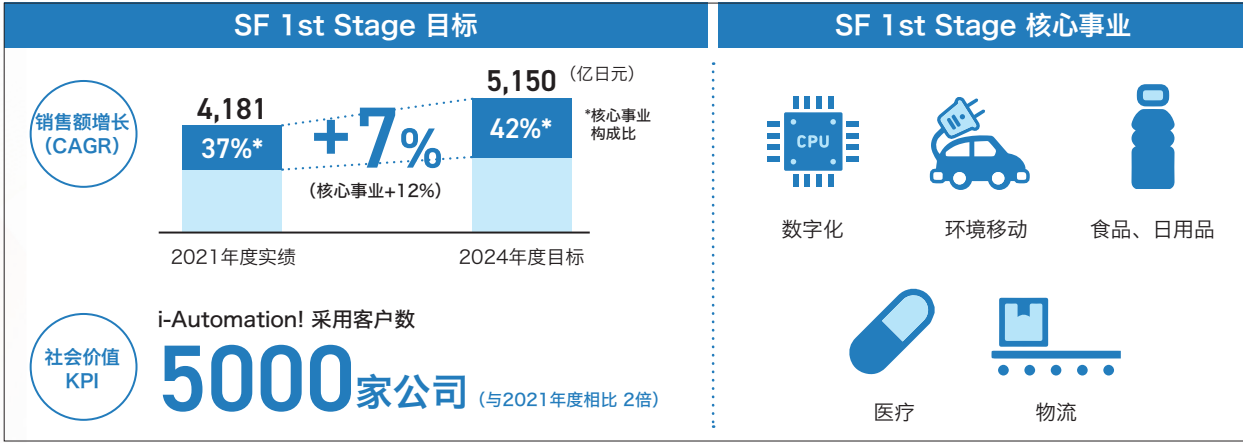
——今年，您就任工业自动化事业（以下简称IAB）的社长。请谈谈您的目标愿景。

IAB在SF2030中的愿景是“通过自动化为人、产业、地球创造一个繁荣未来”。支撑这一愿景的资产正是从上一任手中继承的。在产业升级水平进一步提高的情况下，应该关怀地球环境，让在制造现场等工作的人们感受到工作意义，这是IAB必须完成的使命。为了实现可持续发展社会，对企业的要求越来越高，而如需解决客户的课题，不仅要改进生产工序，还必须深入到客户的供应链以及整条工程链中，增加可提供的价值。利用一直以来的积累创造新价值，同时以加快为客户制定方案的速度的方式，为解决社会课题做贡献。我作为公司社长，追求与客户一起解决课题，全力扩大提供价值，进而实现我们的愿景。

——2022年度是SF 1st Stage（以下简称1st Stage）的第一个年度，这是怎样的1年呢？

2022年度，制造业整体的设备投资需求存在较高的增长减速风险。另一方面，半导体制造装置、电动汽车（EV）、二次电池等重点领域的需求依然坚挺。在这种情况下，公司员工团结一心战胜了第一季度上海封城期间的种种困难。第二季度起，为了消化高水平的未交货订单，推动了强化产品供应能力的措施。虽然这1年很艰难，但销售额达到4,857亿日元，销售利润达到858亿日元，远远超过去年，进入了强有力的增长轨道。从2022年度的实绩来看，1st Stage阶段提出的战略初有成效。

2016年起，IAB提出了制造业革新理念“i-Automation!”作为增长驱动力。对于制造现场显现出来的各种问题，将自动化中的3个创新方法“integrated 控制改善”、“intelligent 智能化”、



“interactive 人与机器的全新协作关系”相结合，通过欧姆龙特有的解决方案，为解决社会课题做贡献。

在1st Stage，将采用i-Automation!的5000家客户，确定为制造业升级这一经济价值以及向社会推广人类的工作意义、对地球环境的关怀等社会价值的KPI。2016年度，当时采用客户数仅为900家，2022年度达到3700家，取得了远超目标的成果。其结果是，利用i-Automation!的解决方案销售额构成比例提高至销售额的35%（2016年度为16%）。今后我们也将面对复杂的客户课题，不断地打磨出可提供的价值，让更多客户导入i-Automation!。

——在努力达成1st Stage的目标、实现持续成长时，您希望作为IAB的优势继续发展的点是什么，感觉遇到过什么课题呢？

IAB的优势有3个。第1个优势是以i-Automation!为基础，将AI、IoT、机器人等尖端技术与FA控制技术

磨合而成的独创自动化技术。运用此自动化技术开发的革新性应用程序超过290种，用于解决和改善大量制造业现场的课题。而且，最近还引进了虚拟化、3D模拟等先进的数字化技术，持续加快革新性应用程序的量产。第2个优势是，根据本公司工厂的实践和客户意见积累至今的、维持和改善制造业现场的丰富知识（见识、经验）。这些知识被转化为能表现出来的形式，制作成5类服务程序，弥补了现场熟练人员的不足，受到了广泛的期待。第3个优势是，遍布世界约40个国家和地区超过150个基地的服务网络。与生产和物流基地一起，向全世界展示作为工业自动化制造商基本条件的高水平QCDS。

另一方面，我们遇到的课题是，如何加快价值传递速度，将这些优势打造成适合每位客户课题的解决方案。目前，负责革新性应用程序现场落实、提供技术服务的应用程序工程师已在全球扩充至超过1700人的规模。同时，已有36个基地准备了自动化中心（ATC），可用

实机检验和实证解决方案对客户课题的适合程度。除此之外，1st Stage还将扩大与在各重点行业拥有特有优势的系统集成商的合作伙伴关系，由此努力大幅提高价值传递速度。

“i-Automation!”是表示欧姆龙提供价值方向性的概念词。通过以全新的地球视角全力提高现场生产效率的“超越人的自动化”、人与机器共同成长和发展的“人与机器的高度协作”、秉持数字三现主义将现场无缝连接的“数字工程革新”来致力于制造业革新。

——去年公布了对麒麟技术系统株式会社的投资。请告诉我们投资目的是什么。

投资目的是，对于我们重视的食品行业，加速实现i-Automation!。导入该公司拥有的光学技术和高速搬运技术，来创造新价值，通过实现充满安心、安全感的食品，促进事业增长。为了提高价值创造的执行力和创造力，与具备技术优势的外部合作伙伴的共创是必不可少的。今后，我们也会视需要探讨如何取得重要的技术，以此来提高事业的竞争力，解决社会课题。

i-Automation!
采用客户数

2022年度计划比 112%

约**3700**家



革新性应用程序

290个

2016年度比 +278个



应用程序工程师

1740人

2016年度比 +400人



自动化中心

36个基地

2016年度比 +28个基地

——随着在制造业现场实现碳中和、人才不足等社会课题的增加，对能解决这些课题的服务也有越来越高的需求。请告诉我们服务事业的进展。

近年来，由于人手不足问题日渐严重，加上环保式事业运营的要求，客户不得不在采取提高以往生产效率和质量措施的同时，应对这些情况，现场面临的课题变得更加复杂。为了解决此类课题，需要预测社会变化，创造并提供具有新附加价值的服务。以回应客户意见的形式获得高度评价的是利用现场数据的服务“i-BELT”和人才教育服务“Industrial Automation Academy (IA学院)”。前者i-BELT是将客户拥有的制造业知识以及在本公司现场实践的改善经验和技能相结合，通过共创努力解决客户课题的服务。首先，进行客户现场诊断，反复监督和改善，与客户共同改进措施。即使客户认识到自身问题，如果没有查明原因的经验，也难以本质性地解决课题，要实现改善如何提高质量等现场课题的具体目标也十分困难。为了提供具体解决措施，利用数据分析和AI，由熟悉生产现场的服务专家同客户一起查明原因并讨论对策。此内容受到高度评价，作为服务事业的核心持续成长。因此，为了回应大量交易咨询，我们正在加速培养能在第一线进行应对的应用程序工程师和服务专家。

此外，我们通过与JMDC的协同效应，力图实现通用性高的数据解决方案。并且，加快发展为能创造新附加价值的解决方案提供商。后者IA学院设立于2023年

4月，目的是解决缺乏能启动生产的人才和工程师等制造现场课题。我们将以往按地区运用的导入支持课程计划进行体系化，变为1个教育项目，使员工能在全球接受各种级别的工程师教育。此外，由包括现任工程师在内的经验丰富的讲师直接提供教育服务也是一大优势。尽管该服务刚启动不久，但已经因为可以根据客户要求自由设定课程计划而受到好评，希望今后能成长为引领事业增长的服务。

——我们知道能源生产效率解决方案是很多制造业现场的重要思路。在此背景下，日本制造业在去年首次加入了由The Climate Group主办的国际企业倡议“EP100”。

为了致力于实现可持续发展的制造业，经过各种各样的讨论，我们加入了旨在使能源生产效率翻倍的EP100。给了我们巨大支持的是来自活跃于现场的公司员工的意见。多年以来，致力于提高能源生产效率的生产现场认为，“能够通过‘生产的义务’即提高生产效率和质量来为减少能源消耗做贡献，这是我们的新动力”。同时，接触客户的营业现场表示，“能够将客户的课题当做自己的事情考虑，在解决课题时感觉到更加齐心”。我感觉通过EP100，可以使经营和现场融为一体，促进环境经营，推动解决社会课题。

为了达成EP100的目标，欧姆龙在公司基地推进碳中和，同时通过提供公司产品和服务，为解决课题做

出贡献。在绫部工厂等积极推动节能化的努力下，2022年度IAB主要基地的能源生产效率达到了1.3倍（与2016年度相比），是去年的111%。对于推进环保式事业运营的客户，提供在公司工厂中实证过的解决方案，作为i-BELT服务的一环。通过结合IoT、AI分析、数据应用等，使客户工厂可视化，为打造兼顾生产效率和质量的现场提供支持。例如，在与冈山村田制作所株式会社（以下简称冈山村田制作所）的共创事例中，由欧姆龙分析洁净室颗粒相关数据、温度、湿度等环境数据，控制洁净室内空调装置运行，可望提高能源效率。冈山村田制作所着眼于持续提高能源管理质量，作为第1步，提出了削减相当于CO₂年排放量200吨的电力费用的目标。

——那么，请告诉我们2023年度的事业计划和展望。

由于通胀等影响，2023年度制造业整体的设备投资需求尚不明朗。即使如此，与半导体制造装置、电动汽车（EV）、二次电池和太阳能电池等大趋势有关的客户继续实施设备投资。同时，以地缘政治风险为背景的生产基地分散和以人才不足为背景的自动化投资也被认为存在潜在需求。为了抓住此类事业机会、增加销售额，我们重点采取3项措施。

第1项措施是，将更多资源集中于重点行业。仔细认清预计有强劲需求的市场、区域、客户，转移投入营业资源直至上个年度1.4倍的水平。迅速捕捉客户变化，

通过能提出解决方案的体制采取措施。第2项措施是，强化对利用i-Automation!创造价值的战略投资。为了不受市场环境变化的影响、捕捉客户的本质课题、加快创造竞争力强的革新性应用程序，打磨AI、IoT、机器人技术，加强新产品开发，拓展与全球领先客户的价值共创活动。第3项措施是，进一步强化服务事业。如前所述，即使身处不明朗的市场状况之中，本公司捕捉到的服务领域的需求仍然十分活跃，例如能源生产效率、利用现场数据提高质量、解决高水平生产技能严重不足的人才教育等。我们将不断改进服务，推动解决各式各样的现场课题。

——为了提高收益性，将采取什么措施呢？

IAB在进一步提高收益性上重视的是，转变为以i-Automation!为轴心的解决方案业务，以及加快提高人的创造性。采用了i-Automation!的客户认为，与过去提供零部件的方式相比，针对复杂课题制定方案具有

更高的附加价值。换言之，通过致力于进一步增加采用i-Automation!的客户数量，可以提高收益性。为了实现这一点，需要让全球营业人员、应用程序工程师等向客户提供价值的每一位员工提高提案能力。同时，强化对以IT系统等为首的环境完善以及能力开发的投资，以期客户可以快速提供能体现i-Automation!的应用程序和服务。由于通胀愈加严重，每个人的价值持续提升，为了发挥更强的人的创造性，我们将其作为最关注的主题并采取措施。

——全公司正致力于快速循环管理。IAB取得了哪些成果呢？

在瞬息万变的事业环境中，为了解决客户现场发生的各种问题，要求我们反应迅速。另一方面，我感到创造提供价值并传递到现场的速度还远远不足。为了回应客户的期待、实现愿景，需要实施快速循环管理。IAB大致分3个层次来推进快速循环。

第1个层次是，在由经营层扮演擎旗手的角色带领前进的体制下，为了变革价值创造的形态、改善员工工作环境，积极投资AI和IT系统。特别是前者价值创造，考虑了优先打造便于共创的环境，为了快速应对客户要求，实现了利用软件追加各现场级别的功能，用以在试制阶段进行效果验证。与收到要求后再假想各种用途并开发的传统方法相比，可以更快地进行优化。

第2个层次是，在全球范围内领导现场的约1000

名经理自行决定主题，推动快速循环。我们在各国已启动了与现场融为一体的特有措施。例如在韩国，除了提供即使失败也会受到与成功案例相同的表扬、能够不畏失败地进行挑战的环境以外，还推进激发组织活力的措施，如制定让员工加强相互合作进行应对的体制等。

第3个层次是，通过调快IAB员工的“生物钟”，改变整体氛围。我总会积极鼓励，让员工在无论如何也想要花时间准备时，会自然而然地想到“要不先试试看吧”。这并非一朝一夕能取得成果的方法，但我希望自己率先坚持表现，在期待发现组织发生变化的心情中，持续做出努力。

利用i-Automation!的 解决方案销售额

2022年销售额
构成比例

35%

2016年起的
年平均增长率

+22%

事例 1

利用教育服务“IA学院”为解决制造业人才课题做贡献

在制造业，随着人们对ESG经营的关注，人力资本的重要性日益显现。同时，制造业升级成为了紧迫的课题，例如在制造现场，对技术提高的追求、当地生产当地销售的普及使各生产基地更独立。因此，制造现场人才不足，尤其是生产设备的维护与更新所需的技术人才不足，成了迫在眉睫的经营课题。

欧姆龙通过长年提供教育服务，为解决人才课题做出了贡献。目前，结合本公司工厂的知识和经验，汇集配置在全世界的应用程序工程师的经验和知识，全年可向约21万人提供教育服务。2023年4月，开设了“Industrial Automation Academy (IA学院)”，将以往各地区的课程计划形成体系，在全世界各个基地提供均质的教育服务。

传统的FA行业教育服务是以邀请购买公司产品的客户参加研讨会或向其提供设备培训为中心，基本上没有支持培养工程师的教育服务。IA学院不仅进行传统的、以公司设备为中心的使用方法教学，还根据制造业企业的人才培养课题及需求，设计教育课程计划，向各企业提供合适的技术人员教育服务。因此，将制造现场追求的技能设定为10类工程师学科，学员可根据熟练度和职业阶段，从经过体系化的课程计划中自由选择。例如，将欧姆龙的IA学院用于对新员工实施基础教育，使其快速获得工作能力，或者让生产现场的操作人员和工作人员掌

握新技能。

在全球开展事业的企业的重要经营课题之一是，为了应对地缘政治风险的上升，通过当地生产当地销售的方式构建可持续性供应链，因此，在全世界基地录用和培养优秀的技术人员显得十分紧迫。欧姆龙的IA学院利用遍布全世界的基地网络，在世界上40个国家和地区、超过150个基地，制定了13国语言的教育项目。

IA学院由在客户现场制定解决方案、提供设备安装支持的1700余名应用程序工程师担任讲师，提供与客户站在相同角度的工程师教育，教导自己在现场培育至今的改良与革新经验。除了培训中心以外，还利用推广至全世界36个基地的自动化中心，提供使用实机的体验型、实践型学习环境。

如此，欧姆龙利用IA学院提供教育服务，为解决制造业最重要经营课题之一——人才不足做出了贡献。

全球大型电子商务和物流企业客户也采用了欧姆龙的IA学院，作为公司新员工教育项目即见习制度（Apprenticeship Program）的课程计划之一。该公司通过24个月的培训项目，在自动化、机器人、IT等先进技术领域培养了拥有高水平知识的公司内部工程师。欧姆龙被认为是能够建立长期的高水平工程师培养流程、提供现场业务直接相关学习体验的合作伙伴，为提高员工的现场实践能力做出了贡献。

员工的评论

我们通过IA学院，从基础的工程师教育到贴近各个客户现场的高水平工程师的培养，满足了各种各样的需求。IA学院始终随着人与机械的协作、现场数据分析和运用、控制系统的网络安全等技术进步，提供课程计划。我们非常高兴看到学员掌握必要技能、为该客户的业务和职业带来变化的样子。今后，我们希望根据客户的课题提供系统性的教育服务，同时为学员的职业路径提供支持。

欧姆龙欧洲
事业开发经理
加埃塔诺·胡吉罗



Industrial Automation Academy
Go Exploring for Innovation

Industrial Automation Academy

设计



安装



应用和维护



应用技术、技术教育

产品教育

操作、设计教育

保养教育

基础知识、技术教育

事例 2

导入协作机器人实现自动化，为打造安全、富有魅力的现场做贡献

日本的制造业范围很广，受到少子化和老龄化引起的劳动人口减少、员工老龄化的影响，技术人员和作业人员不足的问题日趋严重。为解决人手不足带来的各种现场课题，人们越来越关心利用协作机器人在有限空间内安全进行人机合作作业的自动化措施。

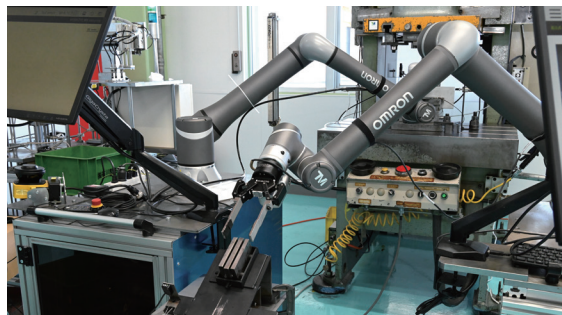
欧姆龙为了实现可持续的制造业现场，自2018年起与Techman Robot（台湾）合作，提供可在没有安全栅的情况下与人在相同空间内作业的协作机器人“TM系列”。机器人机械臂前端标准搭载了相机，不仅可运用Landmark功能准确读取作业台和机械臂的相对关系，快速校准，还具备创建直观性动作程序的功能。接下来将介绍利用该协作机器人，构建适合多品种少量生产的自动化生产线的事例。

有川制作所株式会社（以下简称有川制作所）针对织布机、机床、半导体制造装置，提供模具设计制作、金属冲压加工服务，以及生产各装置不可或缺的金属加工件。近年来，人手不足引起的招聘困难也越来越突出，因此为了提高生产效率、打造更便于工作的现场，导入了协作机器人。欧姆龙与当地销售商山崎电机株式会社合作，进行了冲压加工、质量检测自动化的事前验证，根据有川制作所的需求，构建了合适的导入支持体制。拥有丰富知识的工程师提供的支持有，使能检测人和物体入侵

的安全传感器与机器人实现高度磨合，以及建立利用图像传感器的质量判定系统。

冲压加工通过控制2台协作机器人实现自动化，对插入模具的动作进行阶段性分割，完成与人手同等的插入作业。质量检测是1台协作机器人与图像传感器联动，拍摄各个加工面，利用高水平图像处理技术，在出现不良品时，按加工面对产品进行分类，为大幅减轻作业负担做出了贡献。同时，为了进一步利用协作机器人、确保对生产品类变更的灵活性，也支持工序改进和系统集成商的内部生产化措施。有川制作所导入协作机器人后，减少了简单作业相关的时间，有助于安排更多负责高附加价值业务的人员。

i-Automation!也在各种各样企业的现场实施了安装。我们将有川制作所的导入支持措施打包，推荐给日本国内7家分公司用以解决社会课题。今后，我们也将运用与自动化有关的大量知识，以基于客户的方法，助力打造便于人机协同工作的现场。



通过2台协作机器人实现自动化的冲压工序

共创合作伙伴的评论

听到来工厂参观、希望就职的学生问“还在用人工制作的方法吗”，我回答出“希望打造更有魅力的现场”的心中想法的原因，是2020年度起我们致力于通过协作机器人实现的自动化。无需设置栅栏，可维持人员自由往来的空间，并根据作业内容灵活更改，因此对于在有限空间内进行多品种少量生产的现场来说，实属具有强大能力的助手。将自动化领域从冲压加工扩大至质量检测时，我们在图像处理相关的高水平技术力量方面得到了支持，进一步提高了作业效率。今后，我们将增加更多协作机器人，在各工序间形成连接，并研讨发展自动化的体制。

导入后让人高兴的是，不仅提高了设备运行率、提高了质量等，还得到了员工和外部人士对于该措施的积极评价。交易对象表示“因为你们很顽强地推行新措施，所以想为你们加油”，也有以自动化为契机出现的新交易。采用效果也非常出众，在导入以后采用了多个新名字。我切身感受到了自动化以及各种投资的效果。

希望通过2023年公开的展示点，与众多企业建立联系，同时分享我们的经验，进一步促进自动化发展。

有川制作所株式会社
代表取缔役社长
有川 富贵



事例 3

为了实现安心、安全、充实的“饮食”，
成立欧姆龙麒麟技术系统株式会社

制造业的人手不足问题日渐严重。食品和饮料行业希望确保产品安心、安全，在不过度依赖人工的情况下完成高水平质量管理和检测，因此自动化需求正在扩大。此外，近年来从保护地球环境的角度出发，人们提出了减少能源使用量、减少塑料使用量等要求，使制造业的课题更加复杂。欧姆龙为了运用制造业的知识、创造出合适的饮料检测解决方案，于2023年4月3日成立了欧姆龙麒麟技术系统株式会社（以下简称OKTS）。作为在面向饮料行业的检测设备方面的日本国内大型制造商，拥有行业领先的、支持高速检测的高水平光学技术、搬运技术、图像处理技术，以及与多样化制造现场的经验技术相应的解决方案提案能力。一直以来通过PET瓶的瓶盖、标签等的外观检查、饮料内容量和异物检测等，为饮料行业稳定的产品供应做出了贡献。欧姆龙将利用i-Automation!培育出来的高水平控制技术与OKTS的检测设备技术相结合，形成协同效应。

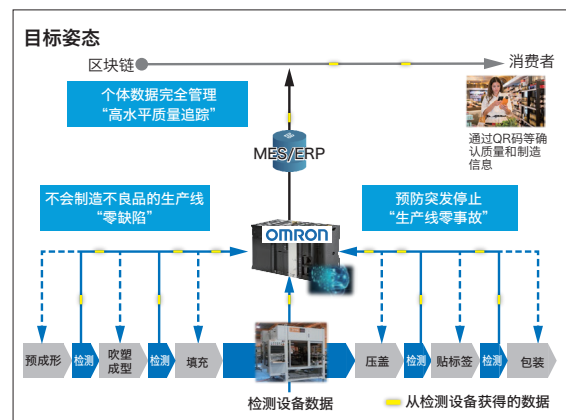
目前，作为形成两者协同效应的第1步，我们致力于开发“零缺陷”解决方案。过去，很多公司构建了通过在饮料生产线上的各工序间设置检测设备，避免不良品流向下个工序的高质量生产体制。因此，在逐次出现废弃品的情况下，不仅生产效率低下，还会消耗

多余能源，增加塑料排出量。在新开发的解决方案中，可利用控制设备的控制器使信息处理网和各检测设备联动，以及利用AI快速分析和查找生产出不良品的原因。

例如PET瓶的吹塑成型机*，参数哪里出问题、会不会产生不良品等，一直以来都依赖于熟练工人的直觉、技巧和经验进行判断，而如今可以采用机械处理的方式。同时，通过将相同的控制扩展到整条饮料生产线，可构建零缺陷生产线。采用全新的共创解决方案，在保持生产质量的同时，提高能源生产效率，有利于减少塑料使用量。

今后，我们也将致力于创造革新性解决方案，帮助全世界的食品和饮料行业提高安全性和改进质量，为生产革新做贡献。通过提高生产效率，引导实现有助于保护地球环境的、可持续的制造业现场。

* 从熔融树脂（PET瓶等）内侧吹入空气，使其膨胀成形的设备



员工的评论

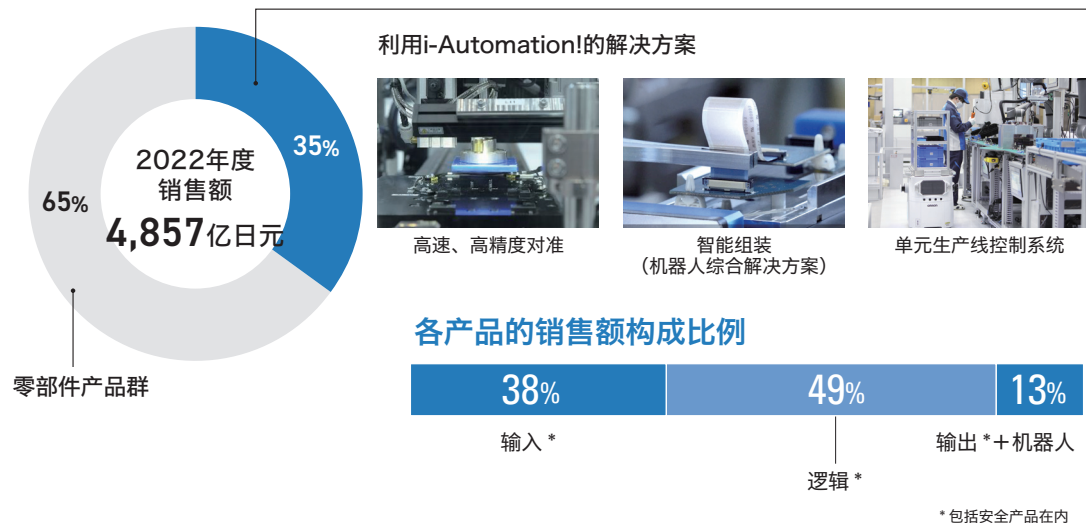
自1990年成立起，我们为很多饮料制造商提供了检测解决方案。我切身感受到，随着人手不足的加剧，客户的检测需求更高了。通过加入欧姆龙集团，挑战去磨合i-Automation!技术，创造全新的解决方案，全力提升为客户提供的价值。

目前，OKTS在面向日本国内饮料行业的检测设备市场中占有较高的份额，今后计划进攻增长显著的全球饮料市场，尤其要增强在亚洲的影响力。在韩国和泰国，我们已经和两国的营业部门合作，针对当地的饮料制造商，开始了检测解决方案的提案活动。在开展事业时，必须抓住要拓展的市场需求，比如日本国内要求高质量的检测，而亚洲要求设备的易用性和热忱的当地服务。我们将在运用优势技术的同时，开发能在各国营业部门支持服务的、搭载欧姆龙图像处理装置的新型检测设备。我们希望将其与欧姆龙的应用程序和解决方案相结合，有效利用销售渠道，提供能满足全球客户期待的价值，为全世界人民“饮食”的安心、安全做出贡献。

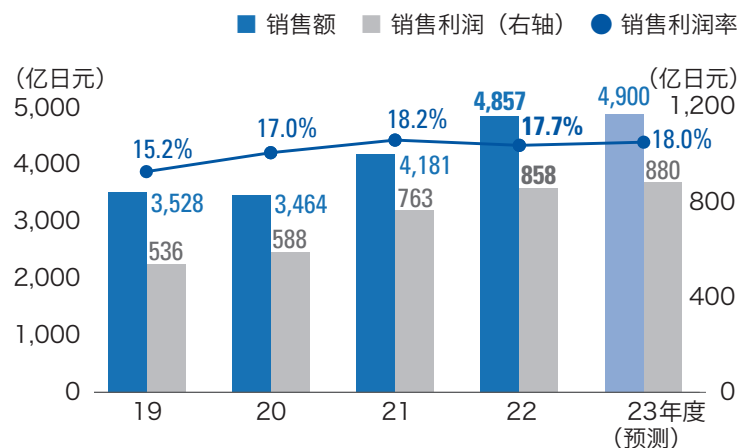
欧姆龙麒麟技术系统株式会社
代表取締役社长
细川 浩延



各事业的销售额构成比例



销售额/销售利润/销售利润率



INPUT

- 研发费用：270亿日元（2022年度实绩）
- 设备投资费用：93亿日元（2022年度实绩）
- 为实现制造业的脱碳，与NTT通信株式会社开始在IT/OT领域共同开发DX解决方案（2022年9月）
- 加入“EP100”之际，与健康医疗事业共同承诺“能源生产效率”倍增（2022年11月）
- 向针对饮料行业的综合检测设备的制造商麒麟技术系统公司投资。将其变为子公司——欧姆龙麒麟技术系统株式会社（2023年4月）
- 开始利用“i-BELT Data Management Platform”提供i-BELT服务（2022年8月）
- 发售可代替人类监测制造现场异常状态的电机状态监测设备“K7DD-PQ”（2023年2月）
- 新发售信息控制和安全控制有所改进的控制器“NX502”（2023年4月）
- 开始推广旨在通过实现控制板制造的低碳化来减轻环境负担的“绿色概念”（2023年6月）
- 发售有助于优化生产现场搬运效率的移动机器人“MD-650”（2023年7月）

OUTPUT

- 销售额：4,857亿日元（比前期增加16.2%）
- 销售利润：858亿日元（比前期增加12.6%）
- i-Automation!采用客户数：3717家（计划比112%）
- 解决方案业务销售额构成比例：35%（比前期增加2pt）
- 创造出革新性应用程序：290（比前期+40）
- 取得工业控制系统安全国际标准“IEC 62443-4-1”认证（2023年5月）

OUTCOME

- 打造能兼顾与地球环境共生和劳动者的工作意义的、可持续发展的、可支撑未来的制造现场



健康医疗事业 (HCB)

为构建世人能够健康生活的社会做贡献

执行董事常务
欧姆龙健康医疗株式会社
代表取締役社长

冈田 步



——今年，您就任了健康医疗事业（以下简称HCB）的社长。请谈谈您的目标愿景。

HCB在SF2030中提出了“Going for ZERO预防医疗，让世界更健康”的愿景。为了解决减少慢性疾病发病的社会课题，我们致力于实现3个零，即“心脑血管事件零发作”、“呼吸系统疾病零恶化”、“慢性疼痛所致日常生活零受限”。全球高血压患者人数约为14亿人，哮喘患者人数约为2.5亿人，慢性疼痛患者人数约为15亿人。我们认为，通过事业能促进预防医疗，为构建世人能够健康生活的社会做贡献。

——您从上一任身上继承了哪些优势？另一方面，请谈谈在实现持续成长时遇到了哪些课题。

每个人都朝着同一个目标，自由地向前进。我希望能珍惜并继续增强上一任创造的强大组织力量。同时，还继承了以循环系统事业为中心的全球设备（物）事业的强健体质。

另一方面，SF2030向“物+事”的事业结构变革发起了挑战。在推动预防医疗时，需要合适的解决方案，将家庭测量的生命体征数据运用到医疗现场的诊断和治疗中去。“物+事”，即在设备为轴心的同时提供服务的业务，要求采用与以往不同的方法。除了开发新技术和改进服务以外，能以什么速度应对放松管制、地缘政治风险等更复杂的变化呢？学习能够创造“物+事”事业的构想力、执行力、企划力、技术力等的技能，进一步

强化能够快速应对变化的组织力量。

——2022年度的销售额为1,421亿日元，比上年度增长6.9%，销售利润却减少了14%，即160亿日元。原因是什么？

受全球通胀加剧、中国新冠疫情导致外出受限的影响，消费者的购买欲望有所下降。在这种情况下，我们切实捕捉到人们对于提高健康意识的需求，同时为改善物流提供了快速支持，销售额得到稳步增长。而材料费和物流费等上涨程度超过预想、远程诊疗等为实现增长而进行的持续投资等，导致销售利润有所下降。

——在1st Stage中重点关注了3大领域“循环系统”、“呼吸系统”、“疼痛管理”，以及“远程诊疗服务”。请告诉我们各个事业的情况。

在循环系统事业中，我们致力于推广有助于早期发现和早期治疗心房颤动（脑梗塞的风险因素，常合并高血压）的带心率仪的血压计、便携式心率仪等设备及服务。同时，通过与合作企业合作，不断挑战去创造家庭内记录心电图的文化。

例如，美国的AliveCor公司开发了便于携带、若感觉不对劲可随时使用的便携式心率仪，提供了由医师通过患者的远程监控平台诊断并治疗心房颤动的支持服务；印度的Tricog公司提供了心电图分析服务。带心率仪的血压计是达成SF2030中提出的目标Going for

ZERO所需的设备，我们将其作为继血压计之后的设备支柱给予重点关注。

另一方面，随着经济增长和老龄化到来，高血压患者的数量有所增加，为此我们将在市场规模有望进一步扩大的中国、印度市场尽力拓展作为事业基础的设备事业。尤其是印度，据说有3亿高血压患者，血压计市场将在2030年度达到约1400万台的规模，是具有高度潜力的国家。不过，医生和高血压患者在对家庭血压重要性的理解和认知方面没有进展。家庭内血压计的普及率仅停留在5%。对于这种情况，我们将致力于宣传在家庭内测量血压，例如针对患者在商店里举办血压测量会和启蒙活动、针对医师采取与印度的医生协会共同制定家庭血压测量指南等。此外，还公布了在印度国内设立生产基地。新工厂计划于2025年度投产。

呼吸系统事业方面，受新冠疫情影响的雾化器市场已经恢复，疫情使呼吸系统疾病受到更多关注，因此欧洲、南美、亚太地区表现良好，2022年度的销售额是计划的133%。在据说呼吸系统疾病患者超过1亿人的中国，不仅推出了抓住当地需求后企划开发的静音雾化器以及作为革新性设备的哮喘传感器，还扩大了产品阵容，如存在个别需求的氧气浓缩器等。我们和制药公司合作，利用我们具有优势的医疗渠道，在大型医院设置了“雾化室”，努力提高对雾化器的认知，推广雾化器的使用。

在疼痛管理方面，除了迄今为止缓和腰肩疼痛的低

频治疗仪以外，我们还创造了用于运动后护理的运动恢复这一新兴市场，并瞄准在该市场的增长。目前正在开始以职业运动员为中心进行宣传，今后考虑继续推广，让普通人也能用于在家护理。同时，我们希望致力于缓和膝盖疼痛的电治疗带。利用再生医疗初创企业的网络，致力于打造整形外科渠道的基础，实现在医院向患者销售。据说全世界有3000万至5000万变形性膝关节炎患者，我们希望能帮助其延长健康寿命，比如解除卧床不起的状态。

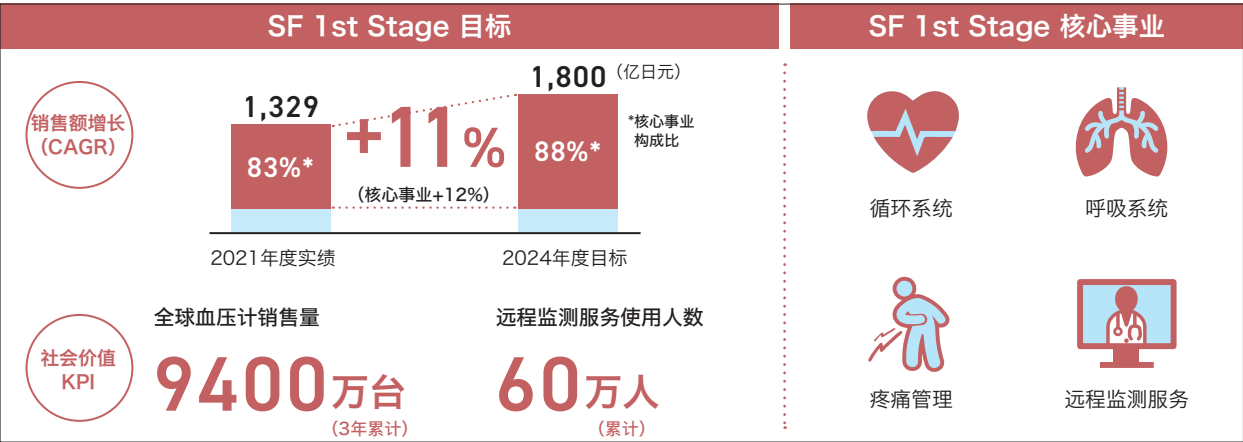
在远程诊疗服务方面，我们于2020年启动了在美国的服务“VitalSight*1”，于2021年启动了在英国的服务“Hypertension Plus*2”。这两个系统是由医生持续观察患者在家庭内测量血压的数据，在必要时进行干预，以此来预防循环系统疾病发病。我们在美国检验了服务用户的治疗效果，确认了最高血压平均下降7.8个百分点等血压控制效果。有94%的用户对此服务表

示满意。2022年度，我们努力维持医疗费用报销率，作为事业化的一大重点，致力于提高患者的服务持续使用率。在美国，保险报销需要固定的每月测量次数。我们首先集中于构建让患者持续测量血压的服务。在英国，我们制作了便于医疗工作人员使用的系统，使医疗现场在导入该系统后能减轻业务负担。在今年9月底前完成，随后努力增加用户。

*1 VitalSight: 2020年9月在北美上线的远程监测服务。与医生共享患者的家庭测量数据，实现高效、有效的治疗。
*2 Hypertension Plus: 2021年4月在英国上线的远程监测服务，其特点是提出使用家庭血压的处方方案

——远程诊疗服务看起来是转移到“物+事”事业的一大标志。感觉该事业具有巨大潜力，您怎么看待在日本的推广呢？

目前，我们致力于将美国和英国的事业确立为成功模式，建立有利于创造利润的事业模式基础。在日本，我们致力于与部分医院和地方政府共同进行脚踏实地的



效果验证。期待今后能用于健康检查等企业、团体、地方政府的健康管理方案。尽管保险制度、医疗系统等远程诊疗服务所处环境因国家和地区而异，但我们仍然希望创造事业环境，将来能在各个国家推广。

——您对1st Stage中提出的社会价值KPI有什么看法？

首先，在1st Stage，HCB需要创造的社会价值KPI是，血压计全球销售量在3年间累计达到9,400万台。同时，对作为新措施的远程监测服务提出了用户数60万人的目标。2022年度是第1年，全球血压计销售量是2206万台，远程监测服务用户数也稳步增长。

——请谈谈2023年度面对中长期增长的事业计划和展望。

2023年度，我们将以血压计为中心，再次强化作为事业基础的设备销售，目标销售额是1,460亿日元，

目标销售利润是170亿日元。2022年度的实际情况是，新冠疫情使我们遇到物流问题，我们尽力解决供应不畅的课题。今年为了实现进一步增长，将向客户稳定地供应产品。单独来说，在循环系统事业方面，我们将继续扩大血压计在全球市场的份额。今年是欧姆龙血压计销售50周年。同时，我们将在更多国家销售带心率计的血压计和便携式心率仪，普及在家庭内记录心电图。在呼吸系统事业方面，患者较多的印度和中国市场增长尤为明显。通过投入符合市场需求的产品、与制药公司和医疗相关人员合作，继续致力于提高对雾化器的认知度、强化事业。关于远程诊疗，我们希望继续推动措施，在美国保持医疗费用报销率，在英国构建不造成医疗工作人员业务负担的系统等，将事业舞台转移到进一步增加服务用户上。

——您认为和竞争对手相比，HCB的优势在哪里？

我认为大致有3个优势。首先是拥有取得许可和认可的经验。我们在超过130个国家销售医疗设备，已在其中多达97个国家取得了许可和认可，这丰富的经验便是我们的优势。第2个优势是来自医学会的信任。特别在高血压方面，我们将确定让医生基于家庭内的血压值进行诊断和治疗的方针。因此，必须让患者能在家庭内更简单、更准确地测量血压。欧姆龙家用血压计的精度得到了医学会的高度信任。我们从1970年代开始就努力普及在家庭内测量血压的重要性。在与医疗工作人员加深理解的同时制作血压计。STRIDE-BP（由高血压专家成立的国际性科学非营利团体）的血压计推荐网站上刊登了多达103种机型的欧姆龙血压计。（截至2023年1月的欧姆龙健康医疗调查）。由于医生给予的信任，用户们也信任欧姆龙的产品。长年培育的信任才是品牌力量的源泉，我们希望能珍惜这份信任。最后，是坚实的销售渠道基础。经过努力取得各个国家的认可

取得认可和许可

97个国家

在超过130个国家和地区销售健康医疗设备

全球销售网络

60万家

2015年度比 +16万家

获得STRIDE-BP推荐的数量



和许可以及多年不断地经营业务，如今在全世界构建了60万家规模的销售网络，确保了迅速可靠的产品交付。同时，作为客户基础的健康管理应用程序“连接欧姆龙”也在全世界超过130个国家和地区发布。作为预防医疗不可或缺的客户基础数据，我们将深入了解个人情况，并制作相应的算法。

——您如何看待目前的收益结构？请告诉我们今后的战略。

我们将以血压计、雾化器等基础事业为基础，重点关注“盈利能力”。其次是建立一个循环，即利用基础事业创造出的资金，向能产生社会影响力的事业创造进行投资，比如实现SF2030提出的HCB愿景所必要的革新性设备和服务等。新兴国家的普及率尚低，因此必须开展能提高认知以及在医疗方面的影响力的活动，预计此部分的投资还会持续一段时间。我们将通过投资来帮助提高销售利润。

另一方面，为实现碳中和、解决社会课题而采取的措施是消费者在选择企业、产品、服务时的判断基准，是企业的责任和义务。我们采取了建立碳中和生产线、打造碳中和产品包装环境、设计尽可能减少电力消耗的产品等措施。松阪工厂开始在日本国内采购血压计的主要元器件。缩短元器件运输工序，节省保管场所空间，预计可减少约3.4吨*³的CO₂排放量。我们也将积极投资这些应对措施。*³ 来自本公司估算

——为达成SF2030需要哪些转变呢？为实现持续增长必须获取哪些资产和能力呢？

我们需要发展应对变化的能力。预测变化，积极准备。而且，希望培养一旦发生变化就能迅速灵活地改变工作方法的能力。要捕捉变化，不仅需要市场数据，还必须认真采纳客户的意见。希望能培养即使没有体现在数据中，也能在客户意见中发现价值的感知性，从而创造出新的价值。同时，为了深化产品企划能力、技术能力、营业能力，如何营造作为基石的组织文化和风气是关键。因此，我们制定了“人才方针”，指示每一位员工应该前进的方向。关键词是“连接”。希望能跨越部门，建立更强的联系，打磨捕捉变化并灵活迅速应对的能力，从而提高应对变化的能力。未来，我们将有望成为“提起慢性疾病就想到欧姆龙”的存在。

——全公司正致力于快速循环管理。HCB取得了哪些成果呢？

具体来说，作为组织，我们希望提高设定目标的能力。为此，除了可达成的稳健目标以外，还需要设立“只要如此就能解决社会课题”的中长期目标，明确达成目标前会遇到的瓶颈，并培养能描绘解决这些瓶颈的方案的能力。

对于美国的远程诊疗服务VitalSight，明确了中长期目标以及通往目标的道路。然后，每个月回顾进展，推动“Try & Learn”的循环。同时，为了单独制作健

康医疗事业的快速循环管理指南、在整个组织内加深对实践的理解，我们让全体员工展开讨论。我本人也和日本国内外的管理层进行了多次讨论。利益相关者对HCB抱有高度期待。必须培养全体员工不畏变化和失败，勇敢挑战，即使失败也在组织内进行分享，将其转化为学习经验的精神。如此便能加强冲刺高目标意识，组织和个人都会变得更强。

——最后，作为社长，您理想中的组织运营是怎样的呢？

我在开头提过，希望成为一个具备应对变化的能力、更加强大、行动更加快速的组织。希望能拥有具有个性和专业性的多样化人才，成为朝着相同目标全力前进的团队。全体员工对帮助世界更健康这一愿景有共鸣，并带着自豪感工作。让每一位员工发挥自己的能力是社长的的工作。希望通过体验解决社会课题的实际感受，促进组织成长。

事例 印度的措施

据说印度有约3亿高血压患者。预测血压计市场也将从2020年度的119万台，增加到2030年的1400万台，约为前者的12倍。但是，将在家庭内测量的血压用于医疗现场的治疗，以及患者在家里自行测量血压的习惯尚不牢固，家用血压计的普及率仍然停留在5%。同时，在医疗现场，目前仍有约80%在使用无液式血压计（一边用听诊器听血管音（科罗特科夫音）一边测量的血压计），可预见存在替换成数字血压计的需求。

因此，我们分别向医生和患者开展启蒙活动和产品认知活动，挑战去普及和推广家庭血压。

为在医疗现场利用家庭血压提供支持

欧姆龙学院

为了向医疗工作人员普及家庭血压的重要性，我们正在推进合作和对话。我们与KOL合作，致力于根据印度人家庭血压测量的证据资料制定指南，使家庭内测量的血压能在高血压诊断和治疗中有效利用。同时，面向医疗工作人员推进开展教育项目“欧姆龙学院”，宣传家庭血压的重要性。邀请KOL作为讲师，将利用印度人的数据制作的特有内容作为教材，启蒙家庭血压对于高血压治疗的重要性。2022

年度，我们在12个城市举办了讲座，有2950名医疗相关人员参加。

通过“体验”普及家庭血压的体验中心

2018年起，我们从主要城市依次设立了体验中心，体验中心提供血压测量、雾化器使用方法说明等欧姆龙所有产品和服务的体验，还具备应对修理要求等客服功能，强化了与客户的接触。

体验中心根据区域需求、事业环境进行设置，具有3种不同形态，即拥有全部功能的欧姆龙独立形式（单体）的欧姆龙专门店、位于药房等一角的店中店、为体验和销售产品及服务而浓缩了功能的迷你体验角。约有26000名客户来访。将通过直接听取客户意见所了解到的、各地区不同的用户需求和消费者行为，在市场营销中有效利用。我们计划在2023年度结束前，设立17个体验中心。

我们的目标是，让客户体验了解和选择产品和服务时的喜悦感，以及在短时间内快速应对修理要求时的满足感，从而成为欧姆龙的长期忠实用户。

欧姆龙 健康医疗 印度
加根·萨克谢纳



位于卢迪亚纳市的欧姆龙专门店



位于古尔冈市的欧姆龙专门店



位于金奈市的店中店

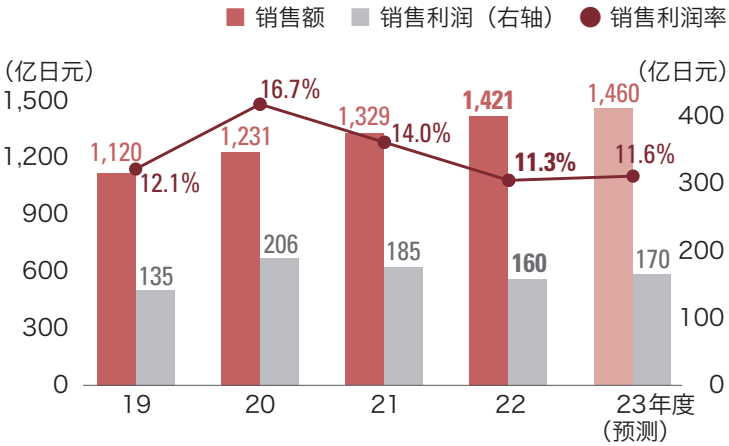
各事业的销售额构成比例



各产品的销售额构成比例



销售额/销售利润/销售利润率



INPUT

- 研发费用：79亿日元（2022年度实绩）
- 设备投资费用：66亿日元（2022年度实绩）
- 加入国际倡议“EP100”之际，与工业自动化事业共同承诺“能源生产效率”倍增（2022年11月）
- 将体温计的独立包装盒，从塑料材质更换为环保的纸包装。
- （一家公司）在智慧健康医疗协会和药房、药店推广“心电图就诊建议模式”。
- 在日本国内发售带心率计的血压计、便携式心率仪。
- 与在印度开发和提供心电图分析服务的TRICOG（TRICOG HEALTHINDIA PRIVATE LIMITED）合作。

OUTPUT

- 销售额：1,421亿日元（比前期增加6.9%）
- 销售利润：160亿日元（比前期减少13.6%）
- 全球血压计销售台数：2,206万台（2022年度）
- 远程诊疗服务使用人数：7.5万人
- 开始利用TRICOG公司的心电图分析服务和HCB的心率仪，开发远程诊疗服务。

OUTCOME

- 创造出预防慢性疾病发病的预防医疗机制，为世人的健康生活做出贡献



SDGs 目标3.4.1

社会解决方案事业 (SSB)

建立充满人性关怀、无论何时都能感受到幸福的社会

执行董事常务
欧姆龙社会解决方案株式会社
代表取締役社长

四方 克弘



——今年，您就任了社会解决方案事业（以下简称SSB）的社长。请谈谈您的目标愿景。

SSB的愿景是，“Design Next Social Structure～通过社会自动化将人与社会有机结合，创造‘社会公益’～”。从现在开始到2030年，全球变暖引起的自然灾害多发，少子化和老龄化带来的劳动人口不足等将对安心、安全、舒适的生活带来阻碍，这将是一个新的社会课题突显而出的时代。本公司为了建立在这样的未来充满人性关怀、无论何时都能感受到幸福的社会，不断努力“设计（Design）”新一代的社会解决方案。

——2022年度的销售额为1,073亿日元。超过了2024年度的目标，该怎样分析原因呢？

原因有2个。第1个原因是，能源市场电费上涨，以及补助金增加引起可再生能源需求上升，从而扩大了蓄电池需求，对此，即使元器件短缺的问题正在显现，我们也稳定地实施了产品供应。另1个原因是，随着因新冠疫情而减少的铁路乘客的回流，我们抓住了客户的投资恢复需求。

——在努力实现持续成长时，您希望作为SSB的优势继续发展的点是什么，感觉遇到了什么课题呢？

优势有2个。第1个优势是，完全覆盖了从开发到制造、维护、运用的业务价值链，而且拥有日本全国130个基地，约1,200名工程师，通过如此强大的组织力量支撑着日本全国的社会基础设施。第2个优势是，

长年提供支撑社会解决方案的产品，例如铁路站务系统、道路交通管制系统等，借此获得了信任以及相当高的市场份额。本公司的很多产品在各领域占据了第1或第2的市场份额。

另一方面，我们遇到2个课题。第1个课题是强化能源事业。在实现碳中和、最近电费上涨等背景下，能源领域的可再生能源需求日益上升。本公司在太阳能发电所需的功率调节器和蓄电系统上获得了很高的市场份额，不过还有进一步发挥这个优势的空间。在可再生能源需求扩大的情况下，我们利用能源管理系统（EMS）进行智慧控制，或巧妙地集中分散型能源资源，以此来拓展能源事业。

第2个课题是从“1个解决方案×1个市场”到“N个解决方案×N个市场”的变革。我们将特别致力于在4个市场提出4个课题解决方法的“用4×4的方式提供多重价值”，并将其作为典范。本公司的解决方案在各个市场和行业拥有相当高的市场份额和影响力，但仅停留在1个市场提供1个解决方案是我们目前的课题。因此，我们将进行变革，采用为多个市场和行业以及客户制定多个解决方案的方式，提供多重价值。例如，对于铁路市场，迄今为止已解决了车站检票工作自动化、处理各种媒介（车票、卡等）、可靠地完成收费等为实现省人化、省力化的课题。今后，还将执行本公司准备的各种战略，比如在铁路市场中提出可实现节能的解决方案等，由此传递多重价值。如上所述，不仅要通过提供现有设备和服务来解决现场课题，还要在运用社会解决

方案事业中培育至今的技能知识的同时，共同解决客户的经营课题，推动事业成长。

——达成SF2030的措施有“铺设使发电更稳定的控制系统”、“支持现场系统高效利用的管理和服务”、“提高社会基础设施事业的利用效率”。请告诉我们进展。

我们取得了巨大的成果。在铺设使发电更稳定的控制系统方面，作为社会价值KPI提出的、2024年底前要达到的目标能源管理设备连接数为5万台，而2022年度已完成了2.4万台。截至2023年度第一季度结束时，已达成4.3万台连接。同时，在能源管理系统方面，从欧姆龙宫津太阳能发电站（京都府宫津市）向100km外的公司事业所京阪奈创新中心（京都府木津川市）送电的“自行调度”于今年1月开始。利用此EMS控制技术，在尽可能利用自行生产的可再生能源电力的同时，供应事业所年总电力的约30%。

在支持现场系统高效运用的管理和服 务方面，我们也在综合维护的全方位服务中扩大了服务范围，例如受理其他制造商产品的检查和修理的多供应商支持、物流、装配、报告代理业务等。2023年2月，针对在设备维护运用管理中存在课题的企业，我们开始提供“评价和设计服务”，利用数字技术，通过“业务流程诊断”和“业务流程设计”优化业务运营。

同时，在提高社会基础设施事业的利用效率方面，我们采取了“预测性维护”的措施，在收集现场设备运行数据掌握设备状态的同时，通过分析和运用这些数据，

在必要时仅必要人员赶来进行维护服务。今后，除了继续采取提高利用效率的措施以外，我们还将捕捉各种事业机会，比如铁路市场的QR码等车票数字化需求、交通市场的能高效管理和运用交通流的省力化需求等。

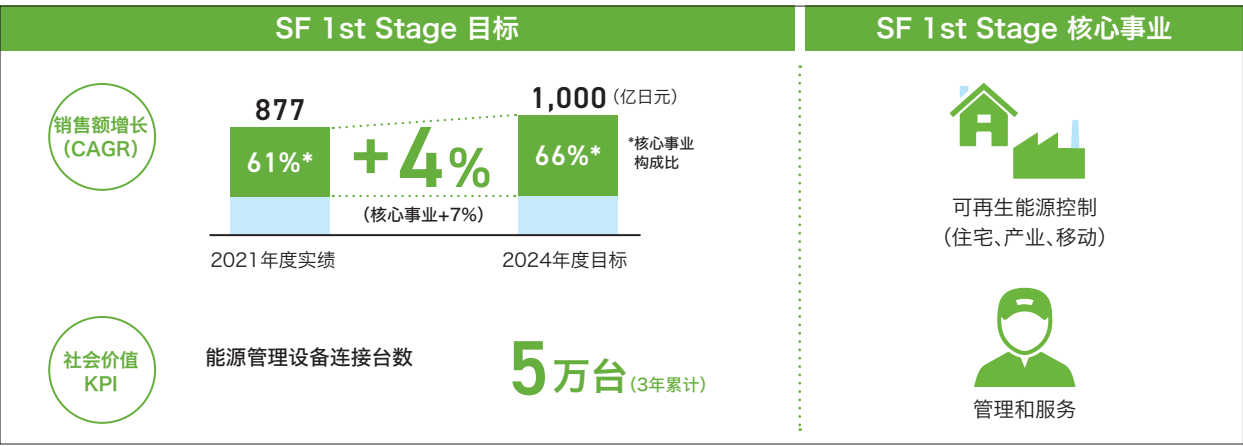
——请谈谈2023年度面对中长期增长的事业计划和展望。

由于能源事业的增长、铁路相关事业的投资恢复等，事业环境大致看好。针对着眼于中长期的“建立优势”，我们将本年度定位为“规划增长轨道”和“进一步强化收益基础”之年。在重点领域能源事业方面，我们将致力于铺设针对住宅、小规模店铺的太阳能发电用功率调节器、蓄电池等分散能源设备，并分别通过网络连接至系统。同时，在产业领域，扩大导入将根据电力需求高效控制可再生能源的EMS和大型蓄电池相结合的系统。今后，高效利用以太阳光为首的自然能源的需求会增长，为了提高可再生能源比例，需要具备能控制能源设备和

系统的技术。

——在能源领域有哪些优势呢？

在能源事业有3个优势。我们的第1个优势是拥有系统互联控制技术。将太阳能发电系统接入电力公司的系统，通过欧姆龙特有的控制稳定连接，即使系统增加，送配电线路也不会变得不稳定，使电力公司能稳定地持续售电。第2个优势是，在日本全国各地都能提供快速、均质的维护服务的能力。第3个优势是，本公司的功率调节器、蓄电池等可在各制造商的产品和系统内联动这一通用性。因此，可以根据使用用途、性能、成本等需求方的要求，组成合适的配置。除了这3个优势以外，今后我们还会将“通过EMS提供服务的能力”作为新的优势，提供尽可能减少发电损耗、长期稳定运行的支持，实现可再生能源的高效利用。



——您如何描绘能源管理的未来形态呢？此外，您想以什么样的方式强化能源事业呢？

太阳能电池板产生的可再生能源在蓄电池出现后，得以高效控制。同时，正如在EV上所见到的，我们迎来了可以随身携带能源的时代。到2030年便能将这些分散型能源资源集中起来进行控制和管理，实现稳定的电力调拨。日本能够安装太阳能电池板的空间越来越少，解决该如何高效利用可再生能源这一问题是实现碳中和的关键。

以作为本公司优势的功率调节器、蓄电池等零部件，以及通过向法人签订电力购买协议来提高自身消耗比例的PPA服务为立足点，针对能在各种电力系统上提供价值的能源业务推动各项措施，例如重新调节供需平衡、避免减少可再生能源输出等，可采用的方式有利用EMS进行控制、集中分散型能源资源、推进网络化等。EMS是今后继续扩大的领域，很多公司都在积极加入。在这种情况下，我们将致力于扩展EMS的菜单，如欧姆龙宫津太阳能发电站的自行调度、利用大型蓄电池控制能源等。同时，着眼于今后EV的普及，为了进入利用EV进行能源控制的领域，我们在5月发售了“V2X系统”。

——您如何看待为了增长而实施的转型？

这种转型被称为“4+1+1转型”，在事业方面有4个，在人才和组织氛围方面各有1个。在事业方面，首先是前面提过的课题，即从“1个解决方案×1个市场”

到“N个解决方案×N个市场”的变革。其次，是向“‘事’的视点”的变革。除了对客户“现场×短期”的当前课题提供价值以外，还致力于创造能为“经营和行业×中期（“事”的视点）”这一未来课题提供的价值。第3个是创造持续收益模式。增加预计能签订多年合同、存在未来收益的存量事业，从单年度的价值提供转移到中长期的价值提供。最后是向“解决方案循环”的变革。从听客户讲述现场课题、利用部分功能（导入、运用）提供价值的立场，变革为与客户共同捕捉经营课题、向客户的一系列工作（企划、导入、运用、改善）提供价值的立场（熟知情况者）。

在人才方面，以“为从‘事’的视点创造事业、继续获得收益，培养能承担建立优势的重任的人才”为目标，SSB独立确定了并正在培养4种模式的人才。这4种模式的人才分别是：以引领成长的“事”的视点创造事业的生产型人才；在行业内维持和强化影响力和地位的意见领袖型人才；拥有维持、强化、改进事业所需的专业技术的专家型人才；使组织尽可能获取成果的管理型人才。在组织文化方面，我们的目标是建立经营层与全体员工双向作用、彼此磨合的组织，而非自上而下、自下而上等由经营层和员工单向作用的组织，并积极投入实践。

——您如何看待目前的收益结构？

从ROIC的观点看，通过提高存量事业（持续收益）的比例，提高销售额利润率和投入资本周转率，同时向

能产生更高收益的资产增加投资，力图维持和提高ROIC。前面提到的宫津的发电站，是本公司借用土地，实施了导入太阳能电池板和蓄电池等建造发电站的投资，然后将生产的可再生能源电力出售给欧姆龙，用以回收投资的PPA*商业模式。

*PPA(Power Purchase Agreement)：经营者借用企业和地方政府持有的事业所设施的屋顶或闲置地块，无偿安装发电设备，产生的电力供企业和地方政府在事业所使用，并向经营者支付相应的服务费用的电力销售协议

——对实践和推进快速循环管理采取了哪些措施？

我们采取的措施是前面提到的“通过4个解决方案×4个市场的方式提供多重价值”。在解决客户现场的课题时，同时提供社会解决方案事业所拥有的各种解决方案。然后根据高层之间的决策来决定提案的优先顺序，提高实施试制，判断是否继续提案等，提高这些步骤的速度，使整个过程加速完成。此外，在各职场宣传快速循环管理的意识，有越来越多的员工思考和讨论怎样在快速循环中做好自己的工作。

——听说您在就任社长后，和员工们有个约定。

这个约定是，营造以高度心理安全性为基础的、员工能够踊跃表现的组织文化，在此基础上建立具有卓越执行力和竞争力的组织。

这样的组织才能让全体员工认可彼此的多样性，勇于直言，挑战更高的目标。我坚信扁平式的文化、让人安心的氛围能提高执行力和竞争力。

事例 1

通过“自行调度”系统加快导入
可再生能源

欧姆龙宣布了中长期环境目标“欧姆龙零碳”，即力争在2050年实现Scope1、2*的温室效应气体零排放。为了实现该目标，计划将日本国内的全部76个基地的GHG排放量降至零。欧姆龙集团中向日本全国客户提供工程和现场服务、运用管理服务的欧姆龙FIELD ENGINEERING（以下简称OFE）参与了在日本国内基地导入可再生能源的项目，推行欧姆龙集团实现零碳的措施。

为了削减GHG排放量、维持事业活动，必须使用太阳能发电产生的可再生能源电力。但是，位于城市的事业所存在无法在用地内确保足够空间来安装太阳能发电设备的课题。再看位于地方的事业所，却拥有易于确保足够空间来安装发电设备的环境。因此，OFE打算从安装在地方的发电设备，以“自行调度”的机制供应电力。所谓自行调度，是指将位于遥远地区的公司设备生产的电力，通过输配电网向公司送电的机制，在日本国内鲜有事例。OFE在欧姆龙的研发基地京阪奈事业所，利用自行调度机制，从约100km外的欧姆龙宫津太阳能发电站（京都府宫津市）供应电力。通过这种方法，从遥远地区每年供应约670MWh的电力，相当于设施消耗电力的约30%，每年可减少约200t的GHG排放量。

但是，实现自行调度存在同时同量控制的课题。在自行调度中，为了保持输配电网的稳定，必须事先向电力公司提交发电量和消耗量，并控制实际值，使其与计划值一致。为了实现控制，OFE导入了利用大型蓄电池的自研能源管理系统（EMS）。EMS是导入了气象厅和民间的气象数据、以往的发电数据、甚至超过2000种发电设备相关知识的自研算法，以此来预测发电量。利用基于该预测的控制技术，实现了能减少实际值与计划值误差的系统，比如，当发电量超过计划值时向蓄电池充电，当低于计划值时放电等。目前，很多日本企业针对2050年的零碳目标，导入可再生能源发电设备，对自行调度的利用寄予了越来越高的期待。OFE今后也将挑战此类新机制以及为其提供支持的技术开发，为实现碳中和做出贡献。

*Scope1：由于在公司使用燃料，直接排放温室效应气体
Scope2：由于公司使用购买的电力和热力，间接排放温室效应气体
Scope3：从公司的价值链排放温室效应气体

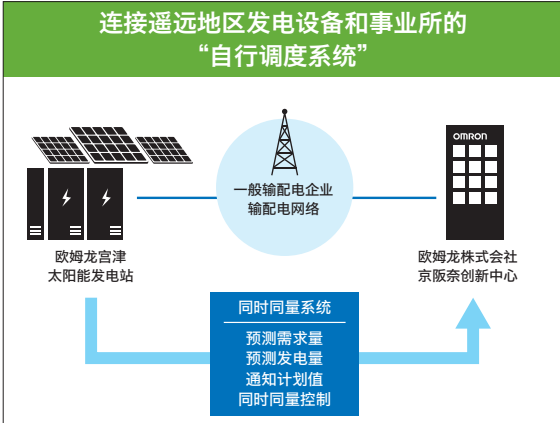
欧姆龙FIELD ENGINEERING株式会社
能源管理事业本部
早川 典明



员工的评论

京阪奈创新中心针对欧姆龙零碳目标，致力于削减以Scope2为中心的GHG排放量。不过，与Scope2相关的可再生能源的使用仅停留在来自基地内太阳能发电产生的少量电力上，无法预测接下来的发展。在这种情况下，通过采用OFE正在推进的“以自行调度的机制供应电力”，大力推进了可再生能源导入。发电设备运行后，第一季度消耗电力的约30%由自行调度和基地的太阳能发电供应，为削减GHG排放量发挥了巨大作用。今后，我们也将通过升级为能源效率高的设备来推进节能，用R&D的技术成果为社会实现碳中和做出贡献。

欧姆龙京阪奈事业所
导入可再生能源
项目负责人
西川 健一



事例 2 与欧姆龙产品用户共同建立新服务

为实现2050年碳中和社会的目标，各企业正在推行脱碳措施。但是，许多企业仅仅通过节能和导入可再生能源难以达成目标，成为棘手的经营课题。另一方面，家庭内发电、家庭内消耗的电力却被忽视，没有被认为具有CO₂减排的价值。

2022年1月，欧姆龙社会解决方案株式会社（以下简称OSS）启动了将此类价值作为环境价值进行有效利用的全新服务“大家共同创造的环保活动圈”。该服务以OSS提供太阳能发电和蓄电系统的用户为对象，由OSS收集太阳能发电的自身消耗量的数据，利用日本的全球变暖对策“J-信用制度”^{*}，转化为称作信用的环境价值。信用可作为RE100、SBT等倡议中的可再生能源采购量进行报告，企业可将实施节能和创能也无法达成的部分作为信用使用，从而推动环境经营。

同时，助力这项服务的用户可根据自身消耗量，领取能兑换各类电子货币和礼物的积分点。运营这项积分点返还服务的是，提供太阳能发电远程监控服务等NTT SMILE ENERGY株式会社（以下简称NTTSE）。NTTSE不仅简单地向用户返还积分点，还取得了利用能提升对环境的兴趣和关心的知识加强用户环境意识的效果。其结果是，用户不仅能切身体验到使用了可再生能源的环保生活，还强烈感

受到家庭内的行为与实现碳中和社会息息相关。

以碳中和为目标的社会、作为社会发展推动之力的用户，加上欧姆龙及其合作伙伴，牵手连成一个圈，创造更美好的社会。这个想法被融入了服务名称之中。2022年1月启动服务以来，得到了多方的共鸣，目前已有超过1.5万位用户参加。而且，服务启动后3年内，对于收集太阳能发电自身消耗量36GWh的环境价值的目标，截至2023年8月已达到25GWh，远远超过计划，换算为CO₂排放量的话，已产生11,000t-CO₂的减排效果。

欧姆龙在长期愿景中提出了“欧姆龙零碳”，并致力于日本国内全部76个基地的脱碳化。2022年度，除了各基地的创能和节能以外，有5个基地通过利用此项服务实现了零碳。OSS通过服务，作为推动碳中和与脱碳的企业履行社会责任，为创造可持续发展社会做出贡献。

^{*}J-信用制度：日本将利用导入节能设备、经营森林等措施实现的CO₂等温室效应气体减排量和吸收量认证为“信用”的制度

欧姆龙社会解决方案株式会社
能源解决方案事业本部 创新发展战略部
神林 祥子



共创合作伙伴的评论

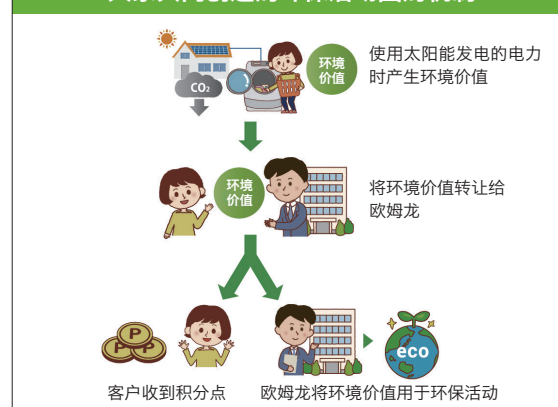
OSS与NTTSE一直以来在功率调节器、蓄电池等销售方面开展合作，但在事业开发方面没有合作先例。正因为是追求速度的可再生能源行业，合作进行事业开发是必不可少的，此次，NTTSE的快速开发能力发挥了作用，创造了新的事例，我对此感到很高兴。

将环境价值归还客户的业务也是今后启动的VPP业务的先驱。这是努力进行“从制造商到服务商”升级、有效利用用户拥有的资源、与用户共同推动碳中和与脱碳的OSS的新挑战，我们NTTSE也会一起挑战，希望能为两家公司的事业拓展做出贡献。

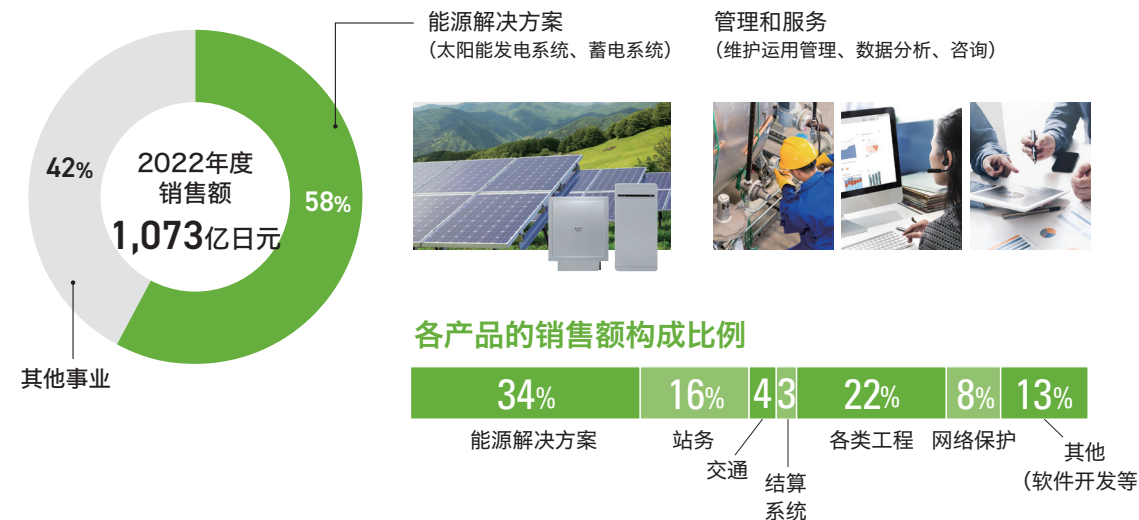
NTT SMILE ENERGY株式会社
事业开发部
梅田 敬一郎



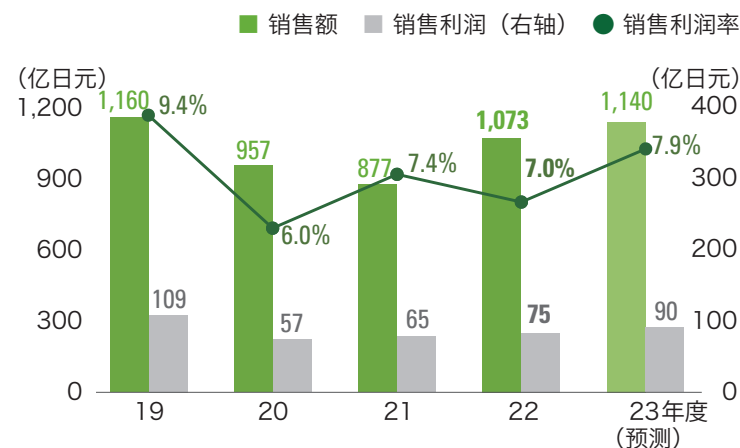
大家共同创造的环保活动圈的机制



各事业的销售额构成比例



销售额/销售利润/销售利润率



INPUT

- 研发费用：35亿日元（2022年度实绩）
- 设备投资费用：34亿日元（2022年度实绩）
- 为了通过导入机器人实现省力化，开始机器人、移动、建筑物设备联动服务的实证实验（2022年9月）
- 面向电动汽车（EV、PHEV），新加入能源解决方案事业，开始发售EV充电控制服务（2022年11月）和V2X系统（2023年5月）
- 开始在连锁店等针对维护运用管理提供“评价和设计服务”（2023年2月）
- 开始向企业和地方政府提供太阳能发电蓄电现场PPA服务（2023年4月）
- 开始向零售电力公司提供蓄电池远程控制服务（2023年9月）

*V2X (Vehicle to X)：电动汽车与其他要素(X)的连接和相互合作的技术总称
 *PPA (Power Purchase Agreement)：电力销售协议，第三方模式的电力销售协议

OUTPUT

- 销售额：1,073亿日元（比前期增加 22.3%）
- 销售利润：75亿日元（比前期增加 15.1%）
- 能源管理连接设备：2.4万台
- 太阳能系统累计出货容量：11.3GW
- 蓄电系统累计出货容量：1.1GWh
- 利用J-信用制度的碳补偿服务的累计认证信用：25GWh（截至2023年8月）
- 开始运用京都府舞鹤市的地域互助型生活交通服务“meemo”（2022年6月）
- 开始对日本国内基地运用可再生能源电力“自行调度”（2023年1月）

OUTCOME

- 通过普及可再生能源并提供贴近人们生活的次世代系统，为创造世人能安心、安全、舒适地生活的富足社会做出贡献



SDGs
目标7.1.2



SDGs
目标11.2.1



SDGs
目标13.2.1

电子元器件事业 (DMB)

从供应元器件的风格，转变为基于社会课题主动创造解决措施的风格

执行董事常务
设备和模块
解决方案公司社长

江崎 雅彦



——今年，您就任电子元器件事业（以下简称DMB）的社长。请谈谈您的目标愿景。

以DMB的优势“连接和切断”技术为轴心，“与客户共同解决社会课题”是我们在SF2030中提出的愿景。在此基础上，我认为，我们的任务是转型为能持续成长的事业。SF2030的基本框架是，从供应元器件以解决客户各个课题的风格，转变为基于社会课题，主动考虑合适的解决措施，与客户、合作伙伴共同研讨并具体化，创造新价值的风格。

——请告诉我们2022年度的情况。

SF2030致力于4个领域，即“DC驱动设备”、“DC基建设备”、“高频设备”、“远程、VR设备”，随着环境负担应对措施DC化和社会的数字化，这4个领域的成长愈加值得期待。并且，我们也将致力于今后将越来越重要的、以“绿色”、“数字”、“速度”为关键词的传递价值的新方式，努力实现可持续发展社会。

2022年度，需求持续旺盛，另一方面，针对世界性的元器件采购困难以及新冠疫情的影响所造成的客户要求变化，我们通过灵活地调整生产、及时更换供应商，实现了产品供应，满足了客户的要求。

在重点领域中，我们增加了太阳能发电、蓄电等能源相关的主题以及面向半导体检测装置的主题，需求稳步上升。其结果是，销售额为1,389亿日元（比前期增加14.8%），销售利润增加了54%，即155亿日元，达

到了历史新高。同时，在社会价值KPI方面，面向DC设备的产品为1千万个，面向高频设备的产品为6千万个。今后我们将继续加强提供能创造社会价值的各类产品。

——针对达成1st Stage，您希望作为DMB的优势继续发展的点是什么，感觉遇到了什么课题呢？

前中期经营计划（VG2.0）推动强化质量管理、合并与撤销生产基地等结构改革，奠定了坚固的事业基础。正因如此，我们现在才能够大胆地转向成长阶段。实现这一点的组织优势是，构建了让所有职能部门为了达到目的而凝聚成一个团队竭尽全力工作的组织体制。尽可能发挥之前创造的事业基础及其背景下的组织能力的优势，致力于“创造新价值”，同时通过“挑战努力增大输出的组织运营”，达到转型为可持续成长的事业的目的。

另一方面，我们面临的课题是“速度”和“尽力捕捉事业机会”。在速度的观点里，为了更快地满足社会需求，将创造价值、展开企划、产品化的一系列工作形成循环进行联动，加快到达能够提供价值的速度，快速满足客户要求是极其重要的，应根据目标市场确立快速灵活的业务流程。为此，于2022年12月在冈山事业所召集了继电器、开关、模块、基础技术开发等散布在各地的开发技术人员。各部门汇聚一堂，意在通过从制造业的上游阶段开始讨论和共创的横跨职能型（并行）体

制，将开发时间缩短至以往的1/2以内。在尽力捕捉事业机会方面，不是以个别客户扩充生产产品的“点”活动为终点，而是将在行业内存在共通性的客户与行业作为“面”来捕捉，企划产品群，横向拓展新应用，从而扩大事业机会。通过不仅是营业人员，各区域的市场营销部、产品事业部以及开发成员也加入的并行体制，努力强化应对客户的能力。

——请谈谈2023年度面对中长期成长的战略。

销售额因新冠疫情时期的居家隔离需求等而上升的市场环境趋冷，全球普通消费者的需求持续低迷。市场上的流通库存也高企不下，预计需求恢复尚需时日。另一方面，能源相关行业、半导体检测装置行业等可望增长的领域确实存在。这一年，为了在这些增长市场中获得需求，我们将加快提出解决方案向目标行业内的客户推广，甚至向存在共通性的其他行业推广应用，建立

起增长结构。

具体来说，我们将主要投入“扩大和强化4个重点领域”、“通过提供新价值来强化基础业务”、“强化收益结构”。

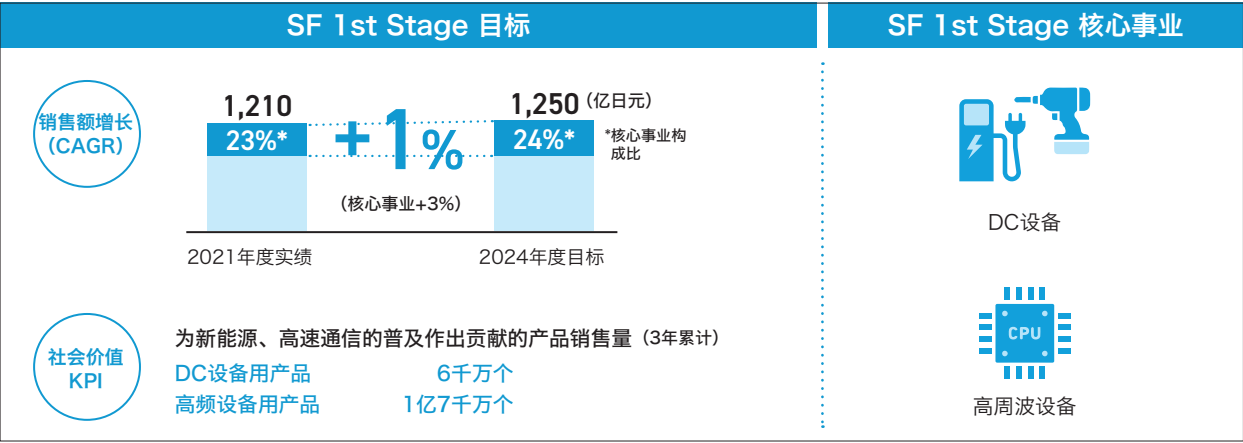
在扩大和强化4个重点领域方面，我们聚焦于预计会因社会变化扩大需求的领域，力争达到去年108%的目标。作为环境负担的应对措施，快速推动产品与基础设施设备的直流化和电动化、太阳能发电等能源相关应用的大容量化。我们将在行业内推广为促进此类DC产品即直流产品普及所需的大容量继电器，以及有助于实现碳中和社会、面向EV充电基础设施的模块。除此之外，还着眼于被称为下一代新能源的氢能，开发氢能社会所需的应用，持续接近燃气行业的客户。

在高频设备方面，面对高速通信的普及，针对半导体和电子设备检测应用的产品需求快速上涨。为了满足这一需求，本公司提供支持高频的继电器和检测模块，

促进销售额增长。在远程、VR设备方面，通过结合传感器等设备和IoT通信平台技术，创造出实现数字化社会所必需的模块。更快地发布能与客户共同解决社会课题的产品，如有助于降低气象灾害风险的、与Weathernews公司共同开发的新型气象IoT传感器，以及与Ubiden公司共同开发的EV充电智能插头模块等，实现事业增长。

在通过提供新价值来强化基础业务方面，我们致力于以绿色、数字、速度为轴心创造新价值。例如，关于绿色，我们通过扩充有助于CO2减排的脱碳产品、将工厂使用的电力转换为清洁能源、导入使每种产品碳足迹可视化等，努力为整条供应链上的CO2减排做贡献。

最后是强化收益结构。前中期经营计划以强化产品质量和改革生产结构为主，重新构建了事业基础。另一方面，我们认识到必须确立更稳定的收益基础，用以应对上涨的人事费用、材料费用、能源费用等，为长期通



胀做好准备。利用为创造高附加价值产品而采用的项目组合、周转率高的生产和库存管理、进一步自动化的生产以及数字技术，推动生产效率提高，提升GP率，同时促进间接业务IT化，提高业务效率，以此来建立维持ROIC10%以上的高收益结构。

——为达成SF2030需要哪些转变呢？为实现持续增长必须获取哪些资产和能力呢？

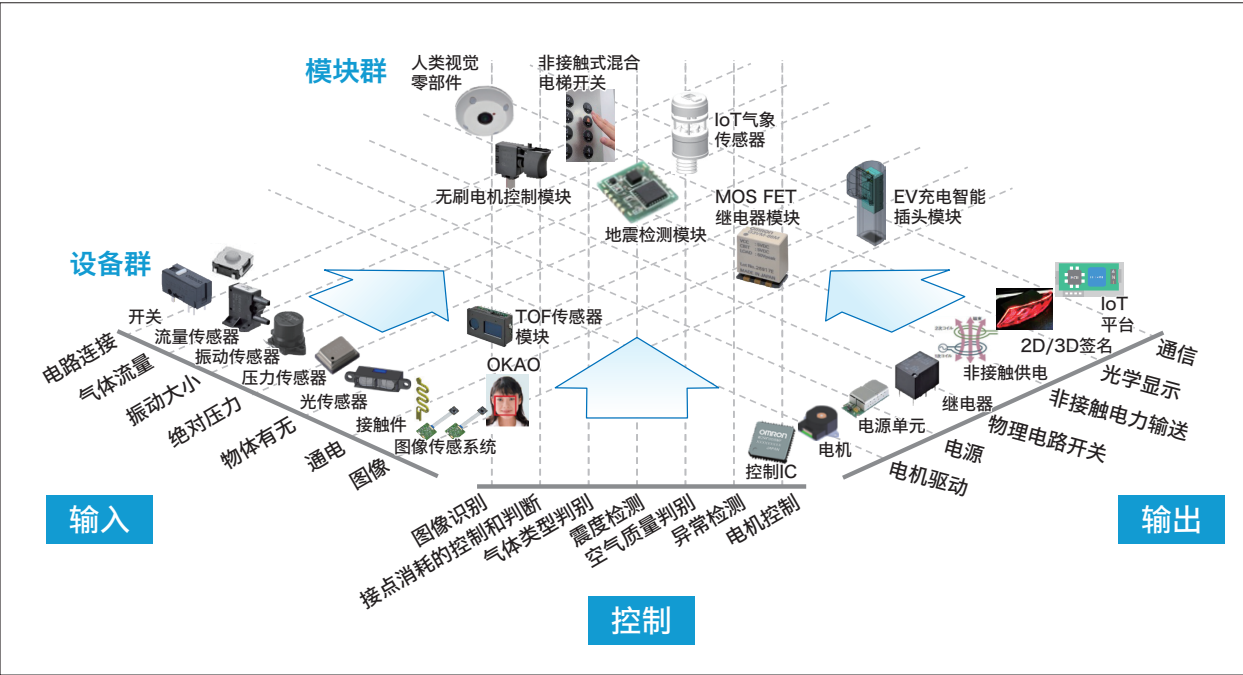
为实现事业结构转变，我们将致力于3大转型。第1项是事业转型。向公司内外公布DMB的愿景“成为能解决社会课题的事业”并获取客户共鸣，以此来启动共创主题这一事例，我感觉取得了一些效果。关键是，从提供满足客户要求的“基于客户”的产品，转变为坚持有助于解决社会课题的、“基于社会”主动向客户进行提案和创造的风格。第2项是关注领域的转型。转移到4个重点领域，推动事业成长。这4个领域是能够发挥本公司优势之处以及随着社会变化出现挑战之处的交点。第3项是新的提供价值及其传递方式。“绿色”表示提供有助于CO2减排的产品，“数字”表示提升设计和生产信息的价值，“速度”表示缩短开发周期的并行开发，除此之外，还构建将及时交货作为竞争优势的SCM，为取得中长期成果做好准备。

为了实现这一目标，我们认为必须要获得新客户、创造新产品。因此，我们将加强市场营销和产品化。

——欧姆龙DMB的优势是什么？

大致有3个。第1个优势是，各种各样行业里领军企业的客户资产。迅速捕捉社会变化和需求，比竞争对手更快地开发和提供产品。第2个优势是，在与领军企业的交易中打磨出来的质量。第3个优势是，以“连接和切断”为核心的技术。创业以来，除了培育至今的精细机械工程技术（微加工技术）以外，我们还拥有广泛的技术阵容。利用将丰富功能紧凑打包的智能尺寸技术（组合技术），可创造出不同于专业制造商的高功能、具有特色的设备和模块。

〈DMB拥有的广泛技术阵容〉



——全公司正致力于快速循环管理。请告诉我们DMB采取的措施。

以领先于其他公司为目标，实践快速循环管理，以此“强化提案能力和快速实现能力”并“提高根据数据进行判断的应对变化能力”。具体来说，利用并行活动将产品发布的时间缩短一半，以及将采购、生产、销售的业务控制速度变为原来的4倍（从按月到按周）。创造新价值的上游过程和量化的下游过程，都是通过加快提供价值的周期来提升客户满意度，同时尽可能获取更多事业机会。

事例 1

通过与客户并行共创，创造支持EV充电基础设施普及的解决方案

近年来，为实现脱碳社会，人们追求EV和充电服务基础设施的普及。欧姆龙与提供自助EV充电服务“**WeCharge**”的Ubiden一起，以构建每个人都能在各个地点为EV充电的环境为目标，开发了可在各EV充电插座上加装并能测量每位用户充电量的模块。通过将可根据EV充电量向每位用户收取费用的Ubiden云端系统与欧姆龙拥有的电源控制技术、测量充电量的传感技术、向云端发送数据的IoT通信功能相结合，实现EV充电收费服务。同时，凭借欧姆龙的开发、生产、营业以及与Ubiden共同开展的并行活动，力图快速确立该服务。提供本服务可促进EV充电收费服务向小规模商业设施和集



将EV充电智能插头模块（上）安装在EV充电插座内，实现EV充电收费服务

体住宅导入，有助于加快普及EV车。今后也将基于社会课题，与客户共同以设备和模块为核心，制定解决方案，从而努力创造新价值。



全体开发成员

共创合作伙伴的评论

Ubiden推广的“**WeCharge**”通过提供EV充电基础设施，支持实现移动领域的可持续发展。为了满足急速增长的EV需求，在解决同时达成稳定的产品供应和可靠的系统这一课题的过程中，欧姆龙公司的卓越技术力量及特有的方法，为我们提供了巨大支持。凭借本公司的云端系统以及欧姆龙公司的电力控制、电量测量、发送电量数据的IoT平台等专业技术和知识，加上满腔工作热情，才使产品迅速开发出来。通过**WeCharge**打造可随时随地自由使用“自己的电力”的环境，努力实现对地球、对人类都友好的脱碳社会。

Ubiden株式会社 技术开发本部
平台开发部 部长
小杉 康高

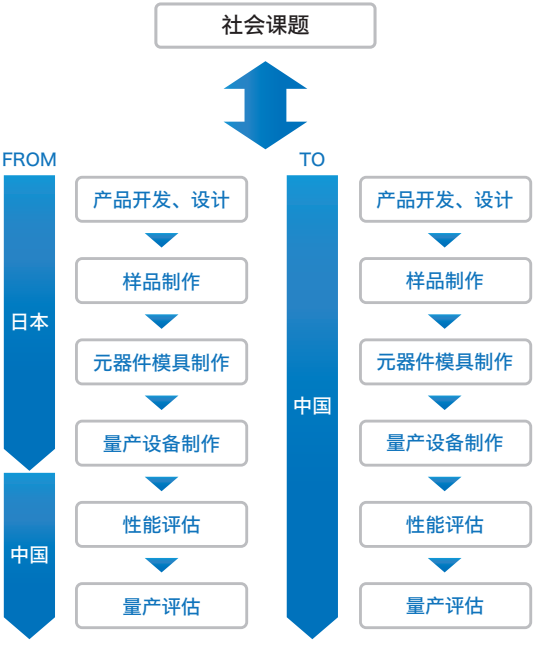


事例 2

实现在中国的快速价值创造

欧姆龙深圳工厂（OMZ）正在开展“**Team-China**”活动，旨在以并行体制在中国国内快速创造新的解决方案。2022年度成立了开发部，建立了能一条龙执行产品设计、元器件模具制作、量产设备制作、性能评估的体制，这些是开发新产品所需一系列流程。利用3D打印机、三维测量仪等，将向客户提供产品样品的时间缩短至以往的1/3以内，加快了应对客户的速度。

〈OMZ的新产品开发体制〉



在中国采用一条龙体制提高价值创造速度

凭借这些优势，以中国为主体，开展包括日本的开
发成员在内的并行活动，开发了面向数据中心的继电器，
为普及高速通信做出了贡献。

并且，在2023年6月取得了作为国际性实验室认
定标准的CNAS*1 认证，因此OMZ可向客户提供带
ILAC/CNAS标识的评估试验报告书。取得第三方认证
机构认证的试验报告书不仅可在中国国内广泛证明其质
量，还能简化客户的评估试验。通过这些措施，OMZ
加快了向市场提供产品的速度。欧姆龙今后也将以并行
方式开展快速循环的活动，创造价值，以领先的速度提
供解决方案，实现自主成长。

*1 CNAS(China National Accreditation Service for Conformity
Assessment)中国合格评定国家认可委员会的简称。由中国合格评定国家认可委
员会审查是否符合国际实验室认可合作组织(ILAC)以及同级别的国际标准化组织
(ISO)、国际电工委员会(IEC)制定的实验室相关标准(ISO/IEC 17025)的要求事
项，认定试验机构的制度。



详情请扫描此处



事例 3

结合两家公司的知识和技术，创造解决 方案，实现可持续发展社会

我们正在努力加快推进利用电池高效运用能源、减
排温室效应气体的措施。欧姆龙凭借“连接和切断”核
心技术开发的低发热、大容量继电器，与客户共同为实
现碳中和社会做贡献。

在能源管理、自动化解决方案方面具有优势的施奈
德电气(SE)运用高效能源降低了运用成本*2，同时提
供可用性*3高的不间断电源装置(UPS)，在发生电源故
障时也能继续供电。欧姆龙20多年来针对客户的应用提
供高性能、高质量的设备，不仅提升了客户产品的附加
价值，还支持了客户的发展。

近年来，高效能源的运用使UPS大容量化需求日益
增长，另一方面，人们要求缩减UPS安装面积、减少产
品发热量、实现稳定运行。在解决社会课题的共同愿景
下，两家公司的工程师跨国集结，为达成目标而反复讨论。
为了开发新产品，共享SE的能源管理经验、应用信息和
欧姆龙的知识，以此加快开发速度，其结果是，UPS系
列“Galaxy VS”不但减少了能源损耗，而且实现了满
足市场需求的尺寸。实现目标的关键在于，接触电阻值低、



面向数据中心的UPS系列“Galaxy VS”

可减少发热的欧姆龙大容量继电器。将大容量继电器向
能源行业的应用进行推广，有助于削减CO₂排放量。

欧姆龙和SE今后也会加强合作，创造更高效的能源管理
解决方案，从而创造新价值，为实现更安全的社会做出
贡献。

*2 运用成本：Total Cost of Operation (TCO) 从购入到废弃的总费用

*3 可用性：始终处于可使用状态，没有中断

亚太销售总监
Fusu · Pen (左)
欧洲荷比卢&丹麦销售经理
帕特里克·罗夫 (右)



共创合作伙伴的评论

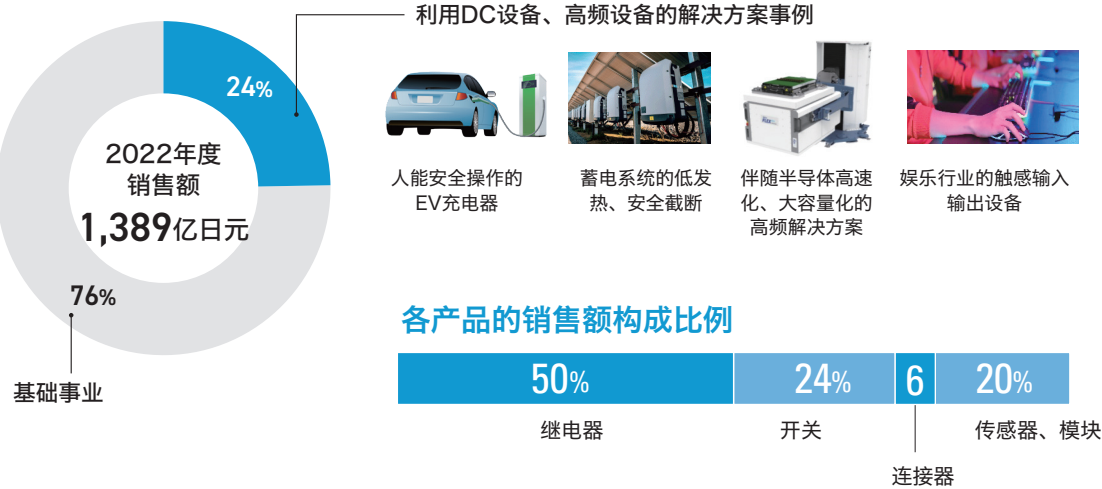
本次的UPS开发合作伙伴之所以选择欧姆龙，是因为欧姆
龙是领先的继电器制造商。为达成UPS安装面积和高效能源运
用的目标数值，必须挑战在不损害安全性和可靠性的情况下，
创造大容量、高效率的产品。欧姆龙的大容量继电器“G7EB
系列”满足了本公司应用的所有要求，与以往利用接触器的解
决方案相比，尺寸、成本、损耗均有缩减。在开发阶段，不仅
满足了项目时间表，还多次进行了技术讨论，例如实现可支持
大容量电流负荷的开关功能、继电器安装位置等。即使在发布
“G7EB系列”后，为了实现更高的规格条件，我们也一起反复
努力。我们不断挑战进一步提高以往的容许电流量并取得了成
果，作为目前开发项目的目标，新发布了容许电流量从100A
到120A的“G7EB-1A-E系
列”。

Life Is On | Schneider
Electric

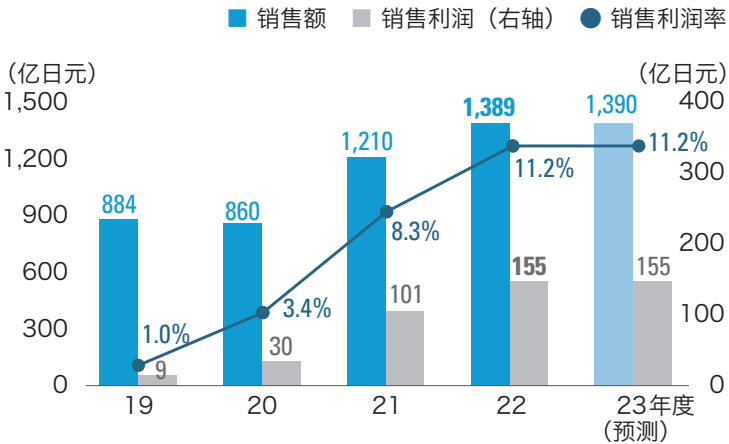
高级工程师
约纳斯·马乌里森



各事业的销售额构成比例



销售额/销售利润/销售利润率



INPUT	OUTPUT	OUTCOME
● 研发费用：53亿日元（2022年度实绩） ● 设备投资费用：96亿日元（2022年度实绩） ● 强化研发体制 - 以产品发布时间减至1/2以下为目标集结开发基地（6个基地→1个基地） - 在中国深圳工厂成立开发部（2022年度） ● 在日本国内的全部5个生产基地安装太阳能发电系统 ● 通过事业活动，启动“DMS GREEN PROJECT”项目，推动有助于实现碳中和的活动（2022年度）	● 销售额：1,389亿日元（比前期增加14.8%） ● 销售利润：155亿日元（比前期增加54%） ● 开发有助于实现碳中和与数字化社会的技术和产品 ● 有助于降低气象变动和灾害风险的新型IoT气象传感器的产品化 ● 扩充有助于实现碳中和的低发热、大容量继电器产品阵容 ● 扩大清洁能源生产 - 通过将日本国内生产基地的使用电力替换为可再生能源，每年可减少约1,200吨的CO₂排放量（预计） ● 为普及新能源和高速通信做出贡献的产品销售量 - 面向DC设备的产品：1000万个 - 面向高频设备的产品：6100万个	● 通过普及新能源和高速通信，为全球民生和社会发展做出贡献 社会价值KPI：面向DC设备的产品为1千万个，面向高频设备的产品为6千万个（2022年度实绩） SDGs 目标9.4.1

CTO寄语

“创造社会需求”是自我驱动的技术经营

代表取締役 执行董事兼副社长 CTO

宫田 喜一郎

一个不乏创造新社会需求的机会的时代

在欧姆龙，我们设定要解决的社会课题，并以我们想要的社会愿景为后盾制定和执行事业、技术和知识产权战略，从而开展技术经营。自从我任职CTO以来，我一直致力于从这一出发点出发，通过构建增长情景，创建能够实现“创造社会需求”的组织和机制，这就是我所说的“近未来设计”，也就是我们希望实现的近期社会的具体愿景。这是为了将优秀的技术人员、经营者、集团创始人立石一真通过实践沉淀下来的精髓不断发扬光大的一次尝试。自长期愿景“SF2030”提出以来已经过去两年，以“近未来设计”为后盾的技术经营已初现成效，以期解决SF2030提出的三大社会课题。

首先，我想回顾一下我们的历史。

20世纪60年代，当时欧姆龙开始快速成长，公司创始人认为必须加强研发，以领先于社会的变化变更、满足不断扩大的市场需求，并投入了相当于当时资本金四倍的资金，创建了中央研究所。除了开发开关、继电器等自动化元器件外，公司还聘请了大量工程师

开发系统和软件。这背后的原因是，创始人预测到了无现金时代的到来，并认为在社会向无现金社会转变的过程中，系统和软件技术的开发至关重要。就这样，欧姆龙将业务从元器件制造商拓展为系统制造商，并取得了飞速发展。当时，欧姆龙之所以能够做出如此大胆的决定，是因为其创始人坚信“经营意味着预测未来社会的需求”，并实践了“通过研发先行创造市场的经营”。

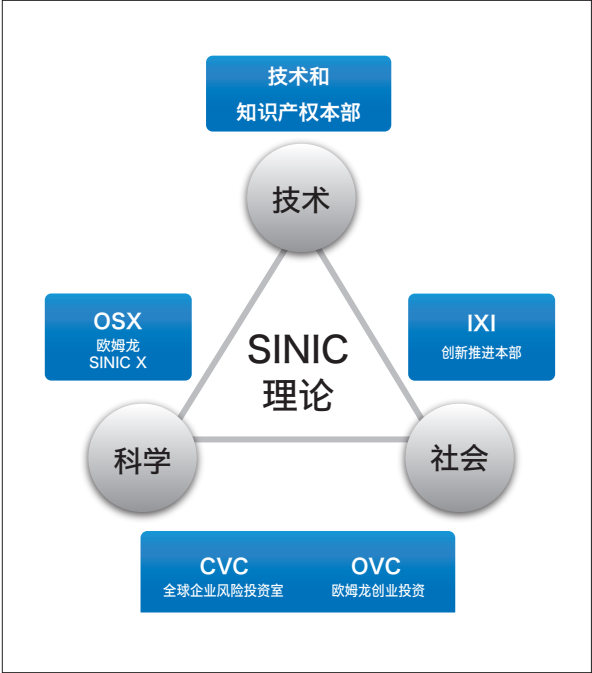
随后，创始人们提出了预测未来的理论，并在1970年的国际未来学会上进行了介绍，目的是将未来社会的愿景具体化，并寻找事业机会。这就是SINIC理论。欧姆龙仍然使用SINIC理论作为经营指南，努力创造社会需求。

根据SINIC理论，2023年被定位为“最合理化社会”，处于向“自律社会”的过渡期。这个过渡期过去也曾发生过。20世纪60年代末到70年代，在从“自动化社会”向“信息化社会”过渡的过程中，公司取得了巨大发展。在这一时期，日本因经济快速增长而引发的社会课题也随之爆发，如机动化带来的道路拥堵、人口向城市集中导致的火车站拥堵等。通过上边提到的中央研究所，欧姆龙创造了一系列世界首创的产品和系统，如自动感应信号灯、无人车站系统和在线取款机等，彻底改变了人们的生活和工作方式。

而我们所处的最合理化社会也正处于过渡期，社会老龄化和贫富差距的扩大正在造成社会和经济体系

的扭曲，地球可持续发展的诸多困惑和冲突所带来的社会课题层出不穷。过去几年，新冠疫情给我们的价值观和工作方式带来了重大变化，AI及其他数字技术的快速发展正在改变我们的生活和社会。生成AI现在已触手可及，世界各地关于其使用和监管的持续争论就是最好的证明。我们正处于一个技术、科学和社会相互影响、发生重大变革的时代，创造新的社会需求的机会比比皆是。

图1 〈SINIC理论与组织的关系〉



为自律社会创造社会需求的三大战略和四个组织

为了牢牢抓住这个时代的机遇，作为CTO，我一直致力于创建组织和结构，进行人才培养，实施基于近未来设计的战略。这些都是将创始人实践的技术经营隐性知识转化为显性知识和组织知识的挑战，以便公司能够持续创造社会需求。

具体地说，我们针对组成SINIC理论的“科学”、“技术”和“社会”三个组成部分以及它们之间的相互作用，设立和升级了四个组织。（[参照图1](#)、[表1](#) 参照）

首先，2018年，我们成立了创新推进本部（IXI），

旨在建立一个以社会为出发点的事业创造流程。IXI作为欧姆龙集团的创新创造平台，致力于不断创造新事业。此外，同年，设立了以“科学”和“技术”为出发点，以“核心技术的升级”为目标的欧姆龙SINIC X (OSX)。OSX负责从“科学”视角出发，基于对近未来社会愿景，通过广泛、开放式创新来创造出创新型技术。技术和知识产权本部负责技术的社会实现，与IXI、事业部门和OSX密切合作，确定了加强核心技术开发的重点领域和方向，并重申了开发主题。欧姆龙创业投资(OVC)和全球企业风险投资室(CVC)对应

表1 〈通过四个组织创造社交需求的三大战略〉

战略1 建立事业创造流程：IXI
● 为经营层提供致力于创建新事业并开发事业的全公司平台 ● 将创始人的“七三原则”作为事业创造流程加以实施 ● 对新事业所需的人才类型进行分类，从公司内部和外部获取和培养人才，并将其回流到人才输出部门
战略2 核心技术的升级：技术和知识产权本部，OSX
● 确定重点技术领域，强化核心技术“Sensing&Control +Think” ● 开发“替代”“协作”和“融合”技术，促进“激发人类潜能的自动化”在社会上普及 ● 以近未来设计为基础，从科学的角度创造和传播革新技术，获取人才并进行共创 ● 制定全公司无形资产利用政策，实施知识产权战略
战略3 与初创企业共创：CVC、OVC
● 对具有高增长潜力、解决社会课题、有前途的初创企业进行投资 ● 与事业部门、IXI、技术和知识产权本部、初创企业共创，开拓新市场并进行事业创新 ● 开展加速活动，通过深入我们投资的初创企业来加速事业增长

第三个战略，即以“科学”和“社会”为出发点，“与初创企业共创”。我们正在进行挑战，即率先在社会中运用尖端技术，并通过投资初创企业和与初创企业共同创造，努力加快开放式创新、创造社会需求。

用于继续创造社会需求的人才培养

要使这些通过近未来设计创造社会需求的措施得以持续，关键在于人才。我特别注重培养能够持续创造社会需求的人才。在IXI，我们对事业创造流程中所需的人才类型进行了分类，特别注重培养“架构师”型人才，即能够设计出连接事业、技术和知识产权整体设计图（架构）的人才。在IXI成长起来的架构师，有的回到事业部门、技术和知识产权本部，领导新的事业和战略，有的被借调到政府机构，为DX等提供支持，均活跃于各自岗位。此外，核心技术人才荟聚的技术和知识产权本部，在集团内首先完成了专家体系、技能等级设置、工程师培训体系的建立，为每一位员工创造了充分施展才华的环境。

解决社会课题之路上的新社会需求

在推出基于近未来设计的技术经营以来，已经过去了八年，现在我实实在在体会到，社会需求的创造开始实现自我驱动。实施近未来设计这是因为我们的四个组织、三大战略和人才们已经在重点领域开始去取得成果，例如新事业的开拓和核心技术的开发，以

解决SF2030中提出的三大社会课题。

（[参照图2](#) 参照）

为了“实现碳中和”，我们决定了在不久的将来在整个制造现场和工厂实现碳中和的愿景，除了在我们事业部门、技术和知识产权本部开发产品、系统和服务之外，我们也已经开始与我们所投资的初创企业共同进行创造。我们正在努力将初创企业的最新技术快速对接到社会实现上。

为了“实现数字化社会”，支持在制造现场尤其是在中小型企业的制造现场，支持制造现场的数据应

用服务开始被更广泛地采用，这也一直是制造业DX的障碍。本年度作为IXI旗下的第一家内部初创企业，开始全面开展该事业活动。技术和知识产权本部及其研究子公司OSX，通过利用数据以及AI和机器人，为实现所有人都能发挥积极作用的“以人为本的社会”，正在开发贴近人类、能提高人类潜能和创造性的AI和机器人。与中外制药株式会在药物发现研究领域的联合研究于2023年7月开始进行实证实验，这是为实现自律社会而创造“升级人与机器关系的创新技术”的一次尝试，将为药物发现研究现场带来创新。除此

图2 〈旨在创造社会需求的重点领域和成果〉



之外，OSX还汇聚了AI和机器人领域全球顶尖的研究人员，他们拥有共同的愿景，致力于开放式创新，开发独一无二的尖端技术，为实现自律社会做出贡献。40多篇展示AI和机器人开发技术能力的论文在顶级国际学术会议上发表并被采纳。目前，来自众多研究机构和不同行业的人员汇聚在OSX，给OSX带来了许多共创主题。

IXI目前正在开发一项数据健康医疗领域新事业，旨在“延长健康寿命”。随着人口老龄化进程加快，与护理相关的各种课题接踵而至，一项以“预防护理本身”而非协助护理为重点的、支援老年人自力更生的服务已进入商业化验证的最后阶段。此外，随着人类进入活到百岁的时代，要求建立一个人们可以在身体健康的情况下继续工作的社会，企业健康保险协会的财务健康和控制日益增长的医疗费等课题也变得越来越明显。为了实现数据健康医疗的未来愿景，解决这些社会课题，IXI在与JMDC公司于2022年3月达成资本业务合作中，在各种共同创造项目中发挥了主导作用，在健康医疗解决方案领域创造新价值，并加速欧姆龙集团的数字化转型。未来，我们计划将JMDC公司纳入合并子公司*，同时成立一个以IXI为母体的新的数据解决方案事业本部，由社长直接管理，发展JMDC的能力，加速整个欧姆龙集团的DX。

这些措施证明，在最合理化社会的过渡期，欧姆龙开始展现其创造新的社会需求的能力。欧姆龙创始

人的经营哲学是“机器能做的事就交给机器，人应该享受更富创造性的活动。”在企业理念和创始人留下的经营哲学的指导下，我们一直构想着一个让人们变得更加富有创造性，更能大展宏图的近未来。欧姆龙之所以能向创造社会需求发起挑战，是因为包括员工在内的每位参与者都认同这一理念并产生共鸣。这使我们能够作为一个自律的组织，汇集世界各地热衷于通过自身努力解决社会课题和塑造未来的领导者和技术人员，继续强有力地推动发展。

*在撰写本文时(2023年9月15日)，将该公司成为合并子公司的要约收购尚未完成。此次股份收购计划于2023年10月16日进行。

抓住技术革新的非连续性浪潮，创造社会需求

综上所述，我们通过组织、机制构建和人才培养，实施了由创始人进行的预测未来社会需求、研发先行创造市场的技术经营，但仍有许多课题需要解决。具体来说，为了在最合理化社会这个大变革时期实现社会需求的创造，我们需要“寻找将成为主题的Seed（种子）”“洞察世界各地正在发生的技术革新”和“进一步加强人才培养”，这些都是实施近未来设计所必不可少的。

这是因为，与我们的创始人努力创造社会需求的时代相比，今天社会、科学和技术各个领域的变化程度更高、更复杂。今年以来，除生成AI以外，生产创新型新材料的材料科学、超越传统计算机性能极限的

量子计算机、基因组编辑、再生医疗等生物技术等技术在社会上日益普及，并快速发展。这些技术有可能对社会产生重大影响，彻底改变人们的生活。在社会上实施这些技术的过程中，会出现伦理和经济合理性等各种问题，同时也会产生现有社会制度和价值观的差距。为了抓住技术革新的非连续性浪潮，不断创造新的事业、进行创新，实现可持续增长，仅仅设想一个技术已经普及的未来社会是不够的。为了提高未来社会的分辨率，设定和解决具体课题，我们仅靠自己思考是没有意义的。重要的是，要让全世界活跃在各个领域最前沿的组织和个人参与进来，共同描绘我们所期望的社会。我们还需要能够洞察社会、科学和技术发展趋势，并将这些脉络趋势中产生的种子带入实施进程的人才。

作为CTO，我将不断提升技术经营的价值，提高每一位员工创造社会需求的能力，以实现可持续发展目标。我们将创造“激发人类潜能的自动化”，并与我们的各位利益相关者共同努力，创造一个体现我们创始人经营哲学的、更好、更自律的社会。

创新推进本部 (IXI)

“展翅高飞” 从事业化验证到事业启动

执行董事
创新推进本部长
石原 英贵

我们是一个以瞬息万变的社会课题和技术发展为征兆，预先洞察近未来可能会显现的社会需求，并创造出众多新事业的组织。这组织便是创新推进本部 (IXI)。自2018年成立起已有整整5年。迄今为止的5年间，IXI的“事业创造流程”是，构建能高再现性地持续创造新事业的流程，作为“组织自主行动的机制”。(参照

图1) 奠定了实施事业化的坚实基础(组织、流程、人才)。

本年度迎来了第6年，是为实现SF2030而大展宏图的重要一年。我们以良好的姿态踏出了这重要一年的第一步。例如，先于其他主题展开事业化验证的现场数据运用辅助解决方案事业(以下简称pengu)于本年度启动，作为公司内部的初创企业。同时，独立辅助解决方案事业和农业自动化事业进入了事业化验证的最终阶段，计划于2024年度启动。除此之外，去年2月在与资本业务合作的JMDC株式会社(以下简称JMDC)的合作中，由IXI领导企划和推进了“健康经营联盟”计划，旨在通过关注员工健康提高日本企业的竞争力、实现企业健康保险的可持续性，并于今年6月30日与7家代表干事共同成立。(请参阅P66。)我们期望将健康

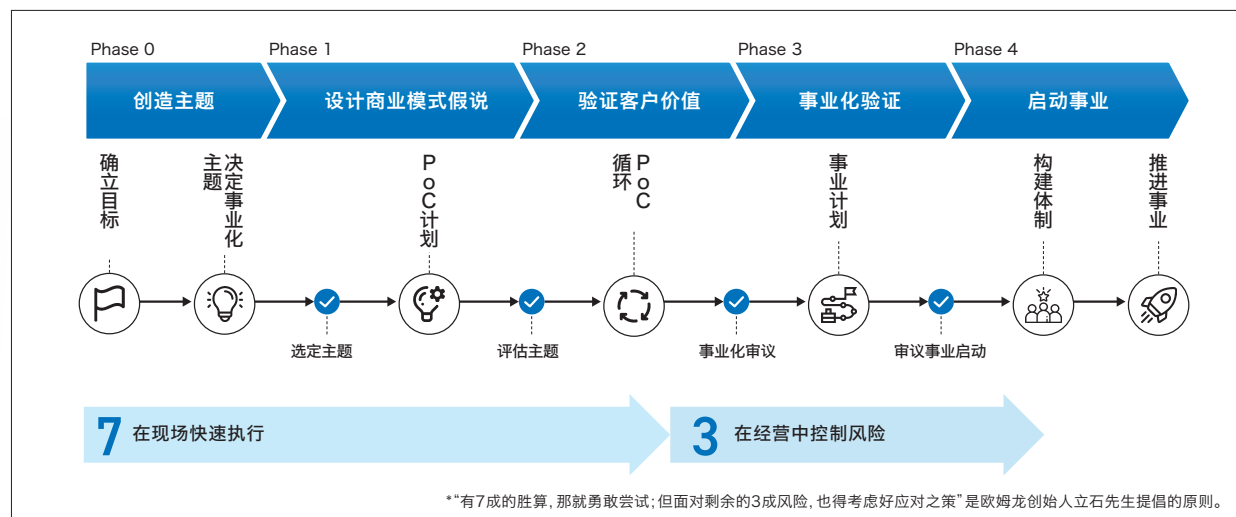
经营联盟打造成企业健康的平台，共同创造各种健康医疗解决方案。

以将JMDC合并为子公司*为契机，我们之间的关系也将越来越紧密。欧姆龙的各事业不仅在健康医疗解决方案领域，还在社会解决方案领域和工业自动化领域的各现场拥有庞大的数据。我们将利用JMDC卓越的数据管理技术和解决方案开发经验，将各事业拥有的庞大数据转化为价值，领导创造出新的数据解决方案事业。

如上所述，充满魅力的主题即将要结出累累硕果。2023年度将成为精心哺育的主题作为解决社会课题的事业展翅高飞的一年。

*在撰写本文时(2023年9月15日)，将该公司成为合并子公司的要约收购尚未完成。此次股份收购计划于2023年10月16日进行。

图1 〈价值验证模型〉



IXI捕捉到的5个新事业领域

为了在中长期让事业陆续展翅高飞，必须建立足够的主题组合。IXI设定了5大新事业领域，即“数据健康医疗”、“食品生产自动化”、“协助实现制造业碳中和”、“支持制造现场DX”、“体面工作”（参照图2），助力解决SF2030中欧姆龙重点关注的3大社会课题“实现碳中和”、“实现数字化社会”、“延长健康寿命”。我们将基于这5大领域建立主题组合，通过投资初创企业、与其他公司合作、利用欧姆龙的事业资产开发解决方案，创造出事业群。

支撑IXI创新发展的“事业创造流程”和“架构师人才”

创造新事业最难的是提出并验证假说，在不断转换方向的同时，快速进行“Go”和“Stop”的判断。规模越大的组织越容易僵化，难以灵活行动。而IXI的“事业创造流程”构建了这个流程，作为“组织自主行动的机制”。进行投资判断的经营层和领导项目的经理及成员分享了困难的本质，讨论当前阶段该探讨和判断什么，反复尝试和学习，同时构建了能够高再现性地创造新事业的流程。这个流程不会完成，现在也仍然每天都在进化之中。

除了事业创造流程以外，更重要的是人才。每当事业创造流程进入到下一个阶段，项目团队所需要具备的

能力和技能都会变得多样化。是否能管理多样性、将其转化为团队力量是新事业成败的关键。

在各种能力和技能之中，IXI关注的是作为“架构师”能力和技能的提升。具体来说，是反复验证假说，找出对于客户的本质价值，并将商业模式具体化的能力和技能。通过社会招聘、培养内部人才，5年间产生了超过60名架构师人才。多位人才回到事业公司，作为引领改进现有事业商业模式的人才在事业现场发挥着积极作用。

图2 〈IXI设定的5个目标〉



新事业1号项目 支持制造现场DX

“pengu”事业作为IXI首家公司内部初创企业，于今年3月启动事业，负责为制造现场提供DX支持。很多企业对于导入组织的基础系统等“经营”DX进行投资。另一方面，为了提高组织的生产效率，将事业输出最大化，“现场”DX也是缺一不可的。抓住从每日业务中萌生的改善契机，并通过业务自动化工具和培养计划的组合进行飞跃性升级，实现价值创造，该创新便是现场DX[®]（参照图3）。只要现场负责人掌握IT技能，将各现场的发票输入等有固定流程和方法的业务和常规业务自动化和高效化，把时间投入新的工作，提高生产效率，就能实现现场DX[®]，将经营引向新的高度。

IXI数据运用解决方案事业部通过pengu，提供和支持“现场”DX，以及将“现场”和“经营”联系起来的机制。目前在为汽车元器件、机械/电器产品、电子元器件/设备制造、原材料/原材料加工制品、半导体

相关制造、食品、化妆品、消费品等广泛的制造业客户提供服务，并计划进一步扩大。

贴近制造现场课题的服务

pengu的另一个特点是培养支持。除了导入pengu以外，我们还根据现场负责人的技能，为技能升级提供支持，并让负责人根据部门课题自行制作工具，促进业务改善。

Milbon株式会社是一家制造和销售美容院专用护发产品和染发剂等的化妆品制造商，在其工厂内，需要统计数据的情况越来越多，因此考虑必须尽快采取对策，恰逢此时与欧姆龙pengu的特点“没有特别技能也能使用”产生了共鸣，最终决定导入。实际上，我们采访了Milbon的Yumegaoka工厂中使用pengu的小野田小姐和前川小姐。

“我的部门负责物流，每天使用pengu的‘SUISUI

ETL’自动制作入库业务的Excel表格。以前要自己动手根据每天变化的库存情况计算并更新Excel表格，要花费好几个小时，不过使用pengu后，大幅节省了时间和精力。”（小野田）

“在我负责的标签制作业务中，使用SUISUI RPA可以自动印刷贴在包装上的标签。同时也改善了一直以来手动输入造成错误的情况。”（前川）

此外，两人回顾说，学会熟练使用工具的关键是有欧姆龙的支持。“从第一步开始耐心地指导我们，让我们扎实地掌握了用法。不仅教会我们工具操作方法，还在理解我们业务的基础上深入支持改进方法的整理和调整，真的很感谢他们。”（小野田和前川）

统括经理高桥先生也对自动化带来的效果寄予厚望。

“只要逐个改善课题，就能了解合适的人员数量和配置。削减不是目的，而是投入新事物的流程。我们非常期待在考虑适当方法的基础上，欧姆龙提供的贴近现场的支持。”

图3 〈现场DX〉



Milbon株式会社 Yumegaoka工厂
生产本部 生产物流管理部 物流管理小组 物流课
经理 小野田 美香(左)
前川 实穗(中央)
生产本部 制造部 调配小组
统括经理 高桥 辉和(右)

预防护理的独立辅助解决方案

“独立辅助解决方案事业”作为IXI启动的第2家公司内部初创企业，进入到事业化验证的最终阶段。日本在全世界率先迎来超级老龄社会，相对于需要护理的老年人的数量，护理行业显得人手不足。在此情况下，延长能够健康独立生活的“健康寿命”成为了社会课题。需要轻度护理的人群中有一半左右是因为生活中活动量不足造成身心功能衰退，预防和改善的可能性很高。让这个人群恢复身心功能，推进与日常生活和社会参与相关的“独立辅助”这一护理预防，也是创造新事业的巨大机会。IXI的独立辅助事业推进部开发了即使是不熟练的护理职员也能与熟练人员同样实践独立辅助的解决方案。基于实践独立辅助的熟练人员的个人经验和感觉，将这些经验知识用文章和图表客观表示出来，装入ICT系统，再与人员助跑支持相结合，提高业务效率和技能。

目前，我们与致力于老年人独立辅助和预防要护理程度严重化的多个地方政府合作，验证解决方案的效果。通过在地区特性相异的各个地方政府进行验证，着实体现出ICT×人式助跑支持解决方案的效果。具体来说，查明老年人生活上的困难及其原因，可辨别能独立生活的老年人。其结果是，引导为每个人制定合适的支援计划，为可提高生活功能、能重新独立生活的老年人的数量连续3年增长做出了贡献。同时，利用ICT系统中积累的老年人和地区相关数据，通过独立辅助，助力地区

建设。我们在学会上发表了上述成果，并与日本全国的有识之士和地方政府交换了意见，以此努力提升各方对于这些措施的认知。

本年度力争完成事业收益性和可扩展性的验证，在2024年度启动事业。

通过与JMDC合作建立健康经营联盟

除了基于事业创造流程有机地创造新事业以外，还基于经营战略，通过M&A（结盟）创造事业。第1步，我们于2022年和JMDC进行了资本业务合作。世人希望兼顾“延长健康寿命”和“实现可持续健康医疗系统”，这是健康医疗的普遍课题。随着社会更加成熟，该课题的重要性日益增加，两者兼得的难度也随之显露。欧姆龙将贴近消费者和患者日常状态的生命体征数据积累起来。而JMDC持有欧姆龙不具备的诊疗收据数据、体检数据等健康医疗数据。将这些数据结合起来，开发并提供预防慢性疾病、预防重症化的解决方案，达到“延长健康寿命”和“实现可持续健康医疗系统”的目标。

在与JMDC的业务合作中，我们设立了7个分科会进行合作。显著成果之一是建立“健康经营联盟”。“健康经营联盟”于2023年6月30日提出并设立了“通过关注员工健康提高日本企业的活力、实现企业健康保险的可持续性”这一愿景。截至2023年9月30日，共有244个企业和团体参加。跨行业的9家公司（味之素

株式会社、SCSK株式会社、欧姆龙株式会社、麒麟控股株式会社、岛津制作所株式会社、JMDC株式会社、日本生命保险相互会社、野村综合研究所株式会社、三井住友银行株式会社）成为代表干事，与参与企业共同致力于共享和积累健康经营的实践和经验知识。同时推动与政府和学术机构的合作，使不断上涨的医疗费合理化。



成立“健康经营联盟”的8家代表干事公司的管理层

利用健康数据平台创造预防重症化的
解决方案

健康经营联盟并不仅仅致力于实践健康经营以及共享和积累经验知识。该联盟还旨在开发并提供促进健康、预防重症化的解决方案，助力与重视健康经营的企业共同创造出健康保险的成果，并培育可验证效果的共创平台。

欧姆龙一直以来主要以循环系统疾病、哮喘为首，推动解决措施。然而，世界上还有许多疾病亟待解决，相关的重症预防需求也逐年增加。为了满足这些社会需求，欧姆龙将以建立的健康数据平台为基础，扩大疾病覆盖范围，提供更多的预防解决方案。今后，我们将通过健康经营联盟，在给经营造成巨大损失的疾病领域推动开发3个预防解决方案。（参照 [图4]）

例如“高血压改善计划”。作为其实证实验，从今年6月开始将欧姆龙当做实验场，推进效果验证。具体来说，根据健康检查结果筛选出重症化高危人员，由企业方发声，招募可参与高血压改善计划的人员。经过3个月的血压测量和医生、医疗工作人员的面谈，改善了饮食和运动，改进了生活习惯，多数参加人员最后达成了降压目标。在尽早阶段动员不愿治疗的人群，可望预防由高血压引起的心脑血管重症疾病的发病。这不仅关系到本人的健康，还有利于维持企业劳动力的稳定。

接下来介绍另一项措施。那便是“面向女性的健康支持”。在要求女性发挥积极作用的情况下，有不少企业意识到女性健康的课题。面对社会课题，欧姆龙与健康经营联盟的参与企业合作，推动开发解决方案。在实证实验中，利用欧姆龙健康医疗的女性体温计，根据女

性特有生命节奏即基础体温变化的数据以及女性的阶段变化提供健康信息，或使用在线健康咨询服务，验证工作女性的行为变化和自身工作表现的变化。通过提供这些服务，支持女性积极发挥作用，有望改善因身体不适而造成的劳动损失。

今后，我们将通过健康经营联盟，在向高血压患者和女性提供健康支持、心理健康等提高员工QOL（生活质量）的领域以及给经营造成巨大损失的疾病领域开发预防解决方案，积极面对健康相关社会课题，为延长健康寿命做贡献。

图4 〈面向利用健康数据平台企业的预防重症化的解决方案〉

在提高员工QOL的领域和对经营造成巨大损失的疾病领域开发预防解决方案，为健康经营联盟做贡献		
	员工、经营需求	事业概要
高血压重症化预防	预防高血压引起的心脑血管重症疾病发病	高危人员筛查+远程诊疗服务 提供利用体检、诊疗收据数据以及将来还会有血压等生命体征数据的高危人员筛查服务以及面向高危人员的远程诊疗服务
面向女性的健康支持 (女性科技)	改善女性健康课题引起的假性出勤和缺勤	“女性的”健康支持服务 一站式提供研讨会启蒙、基础体温管理应用程序、自我护理/远程诊疗服务，为女性积极发挥作用提供支持
心理健康问题预防、 改进支持	改善心理问题引起的假性出勤和缺勤	“心的”健康支持服务 利用压力检查、脉动调查等尽早发现有风险的人员，并利用睡眠数据提供心理风险干预解决方案

创造出不局限于健康医疗解决方案领域的 数据解决方案事业

在社会解决方案领域，我们与管理和服务事业积极合作，该事业由本公司集团公司之一、欧姆龙FIELD ENGINEERING（以下简称OFE）开展。OFE以在日本全国拥有140个基地、1,200名维护人员的体制为优势，在金融、铁路、道路交通、制造、流通等广泛领域中，在各个地区提供运用、维护、设计施工服务，同时进行店铺运营相关的业务支持。

目前，大型便利店、咖啡店等零售和餐饮行业有许多社会课题突显，包括人手不足加剧、IT设备管理负担增加、燃气和电费飙升导致运营成本增加等。为了解决这一课题，我们与JMDC致力于利用从现场收集的数据，制定“能实现店铺整体运营优化和节能的解决方案”。

我们还努力提供“保养维护的一站式服务”，旨在利用现场数据加快实施解决方案。保养维护的一站式服务是指，统一管理跨行业商业设施中使用的不同制造商机器设备的保养和维护。通过统一管理商业设施中使用的、不同制造商的机器设备，可收集到比以往更多的各种现场数据。并且，基于这些收集的数据，与JMDC进行共创，加快开发能解决客户课题的全新数据解决方案。

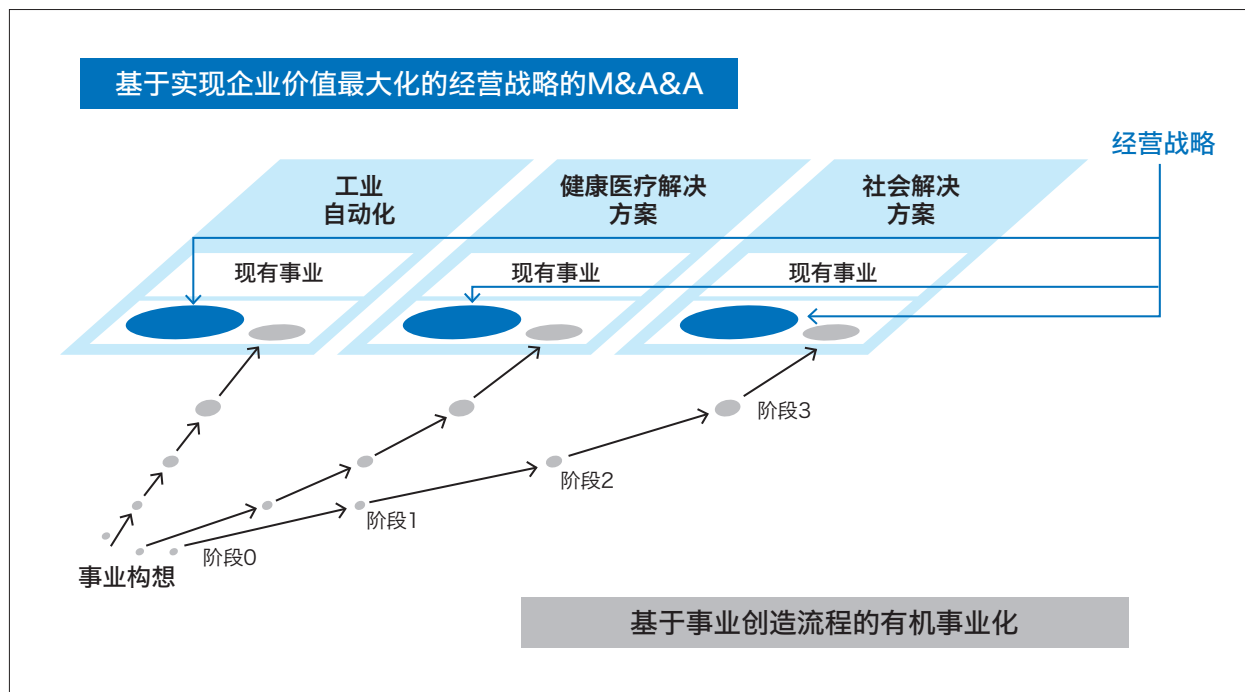
为了创造更大的成果并发展IXI

IXI今后想要取得更大的发展有两个关键点。一是强化人才组合以及提高每一位员工的敬业度。对基于事业创造流程的有机方法和利用M&A&A（结盟）的无机方法来说，创造事业所需的技能和相应的工作均大相径庭。在强化录用拥有不同技能的多样化人才的同时，打造出能让拥有远大志向和高度积极性的成员全力发挥能力的环境。

二是贯彻“快速循环管理”。快速循环管理的本质是，

如何推动假说验证循环，即尽可能快速验证提出的假说，并在调整方向的同时，提升能够创造的价值。即使每次循环创造的价值很少，只要增加循环次数，价值就能指数级增长。换言之，这便是复利的力量。IXI的事业创造流程正是可以实现快速循环管理的流程。我们将通过反复进行假说验证、不断尝试和学习，创造出更大的成果。

〈基于实现企业价值最大化的经营战略的M&A&A〉



技术和知识产权本部 通过创造社会需求 “领先于世界”

执行董事 技术和知识产权本部长 兼
欧姆龙 SINIC X株式会社 代表取缔役社长

诹访 正树

不断磨炼的核心技术的发展方向

在不断“创造社会需求”的基础上，成为其源泉的是我们的核心技术“Sensing & Control +Think”。SF2030启动之际，关注的核心技术领域设定为机器人技术、传感技术、电力电子元件技术、AI/数据分析技术，以“近未来设计”为基础，针对社会实现推进技术开发。

并且，在推进技术开发的基础上，我们制定了有关以什么方向不断磨炼和发展核心技术的方针。在SF2030中，为了以“‘事’的视点”发展事业，将不断磨炼的核心技术的发展方向设定为“现场的边缘传感系统和局部自主分散控制技术”和“数据分析的数据和信号管理技术”。另外还设定了这两种技术的紧密结合。

例如，在“延长健康寿命”方面，在日常生活中感测每个人的各种生命体征数据的功能对于健康医疗事业来说，越来越重要。这是因为日常生活中的生命体征数据是预防亚健康状态的关键。但是，能以医疗设备那样的精度取得生命体征数据的机会和频率十分有限。其主要原因是，能够随时随地简单取得生命体征数据的传感器尚未充分实现。例如，若将能取得生命体征数据的传感器做成可穿戴式，数据会被日常生活的活动所产生的各种信息（这些对于生命体征数据的传感系统来说是“干扰”）所淹没，难以取得实用级别的必要生命体征数据。因此，我们将传感技术和AI/数据分析技术相结合，挑

战创造适用的技术，从淹没在日常生活的各种干扰中的传感器数据，高效地提取出必要的生命体征数据。如上所述，改进现场（边缘）的传感技术，是核心技术的第1个发展方向。

然而，若只是取得大量的生命体征数据，还无法创造价值。为了从多种多样、时时刻刻变化的数据中，结合专家的知识，从指标上敏锐地察觉变化，发现专家也未注意的因果结构，必须更巧妙地收集和分析数据和信号，磨炼能转化为客户价值的数据和信号管理技术。这是核心技术的第2个发展方向。我们将通过把现场的边缘传感系统以及数据和信号管理技术紧密结合，创造出“延长健康寿命”的社会需求。

“实现数字化社会”的措施包括2023年7月公布的、与中外制药株式会社合作开发下一代实验室自动化系统。该主题的目标是，在药物发现研究中，将一系列实验作业自动化，用以确保研究员有充分时间投入更有创造性的研究。为了实现实验作业自动化，需要由机器人

〈欧姆龙的核心技术与4个重点技术领域〉



〈核心技术的发展方向〉



来灵活自主地执行药品准备、分析设备操作等研究员要完成的无固定流程和方法的作业。并且，需要实施相应的管理，即根据实验所得的数据，为下一个实验制定数据分析和实验计划。

目前，中外制药、欧姆龙、欧姆龙SINIC X（OSX）三家公司共同创造，致力于率先挑战实现上述的实验室自动化。

包括此处介绍的事例在内，通过针对3个社会课题不断发展核心技术，我们执行了包括以下所列的各种主题，力争领先于世界创造出社会需求。

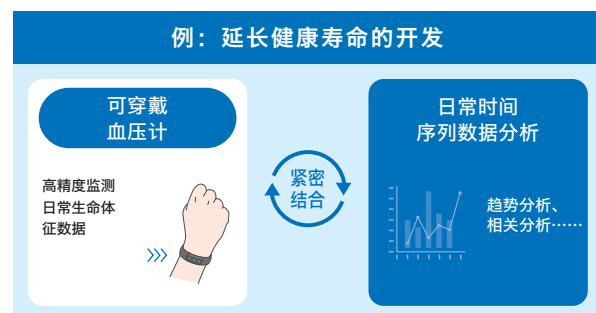
▶ “实现碳中和”

- 实现混合能源网的V2H（Vehicle to Home）中功率调节器的小型化技术
- 工业电源的高效、小型化技术

▶ “实现数字化社会”

- 通过机器人革新实现药物发现实验等自动化的实验室

〈面向“延长健康寿命”的开发〉



自动化技术

- 支持欧姆龙集团DX的开发现场和总公司部门等的数据分析技术

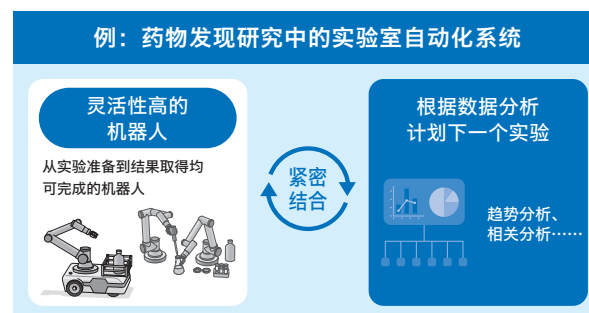
▶ “延长健康寿命”

- 支持个性化健康护理的生物传感技术

进一步发展核心技术的措施

为了“领先于世界”创造社会需求，必须具备打破现有事业和技术开发框架的视角。作为在如此广阔的视角下进行“近未来设计”的新方法，我们成立了研究子公司欧姆龙SINIC X株式会社（OSX），距今已有5年。该公司从科学角度出发，着眼于社会和技术，创造革新技术。该公司成立以来，聚集了一批对欧姆龙企业理念和未来的目标姿态产生共鸣的、高水平的机器人和AI技术研究人员。同时，被主要国际学会收录的论文超过40篇，OSX被日本国内外公认为具有特色的企业研究所。2022年，“与人融合、实现知识创

〈面向“实现数字化社会”的开发〉



造和知识跨界的AI机器人”（项目经理：OSX 牛久 祥孝）被采纳为科学技术振兴机构推动的“登月计划型研发事业”的研发项目。该主题的目标是，在2050年实现人（研究人员）与机器（AI机器人）相融合、创造出诺贝尔奖级别的研究成果的世界。同时，与欧姆龙本身的技术开发也开始产生协同效应。上述的实验室自动化是以OSX参加的WRC（World Robot Challenge）的挑战为起点，继而发展为共同研究的技术。同时，技术和知识产权本部也在机器人自主行驶技术和AI技术等方面携手合作。

共创合作伙伴的评论

本公司和欧姆龙、OSX在下一代实验室自动化系统方面进行共创的契机是，我们听了OSX研究员发表的有关2020年举办的“World Robot Challenge”的挑战产品组装的内容，对其技术能力和开发能灵活作业的机器人这一理念产生了共鸣，并进行了交流。我们将迄今为止只有人类能完成的、复杂的、无固定流程和方法的作业自动化，在夜晚和休息日等没有研究员的时间内，也能让实验继续，从而进一步提高生产效率，努力实现研究员能发挥创造性的世界。因为我们对这些技术开发目标有共鸣，所以对于能推动这种共创活动感到很高兴。

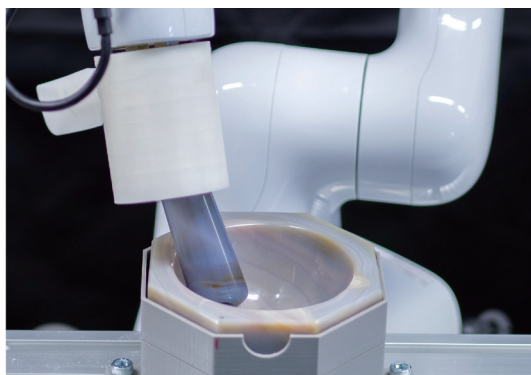
中外制药株式会社 研究本部
生物基础研究部
上川路 翔悟



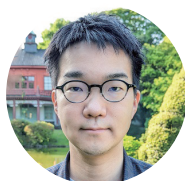
事例 1 实现使材料科学实验自动化的机器人

材料科学实验中，必须要进行磨碎粉体的作业，采用人工作业会相当花费时间，所以成为了一个课题。为此，我们正致力于开发能磨碎粉体的实验用机器人。机器人用相机识别乳钵内的粉体状态，自动判断要收集粉体还是进行磨碎。除此之外，我们还在开发使用具有柔软性的夹具、可在简单的位置控制下完成磨碎工作的机器人。我们和大阪大学共同研究这项开发，其成果在机器人领域的顶级会议IROS2022*上被选用。

*IEEE/RSJ International Conference on Intelligent Robots and Systems

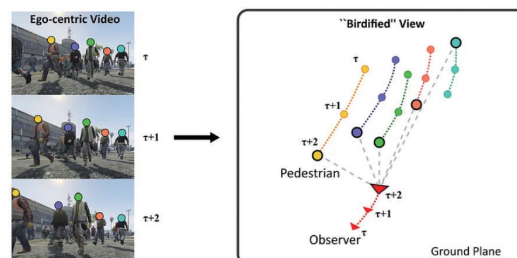


欧姆龙 SINIC X株式会社
高级研究人员
滨屋 政志



事例 2 实现可在人群中移动的自主行驶机器人

要让机器人在机场、铁路站内、活动会场等人群自由往来的环境中自主移动，需要有让机器人自己准确推测自身位置的技术。以前的技术是机器人以周围建筑物等静止物体为基准来推测自身位置，但在人群中，周围的人也在移动，因此推测非常困难。因此，我们开发了一项技术，可根据机器人自身的动作和周围人的动作，像鸟从上空向下看那样，将机器人的视角转换为俯视视角，以此来推测自身的位置。我们和京都大学共同研究这项开发，其成果被收录在计算机视觉的顶级报刊International Journal of Computer Vision (IJCV) 中。



欧姆龙 SINIC X株式会社
高级研究人员
西村 真衣



知识产权和无形资产活动的发展

近年来，知识产权和无形资产在企业价值中所占比例不断攀升，作为竞争力的源泉，成为了越来越重要的经营资源。知识产权和无形资产由技术和知识产权本部的知识产权中心统一治理，对欧姆龙的技术开发、新事业创造、现有事业进行知识产权战略的制定、执行和监督。2022年度设定了以下内容：为实现SF2030，推动商业模式具体化，使其成为有关使用知识产权和无形资产的价值创造故事，并以恰当的平衡来组合“垄断排他模式”和“共享与包容模式”，开展“两者兼顾的知识产权活动”。

在开展活动的过程中，将知识产权和无形资产活动视为提高企业价值的价值驱动因素，并致力于使传统的以专利为中心的知识产权活动转变为范畴扩展到技术经验和人才能力等的知识产权和无形资产活动。例如，假设以何种程度的效率将研发投资等转化为具有竞争力的技术的“先进技术开发效率”视角、创造出的知识产权和无形资产在何种程度上关系到欧姆龙的事业增长和事业优势的“社会实现率”视角、开发行为的成果如何提升了人才能力的“人才能力”视角等，并进行了研讨。知识产权中心根据这些视角，推动知识产权和无形资产活动，领先于世界不断创造社会需求，努力地持续提升企业价值。

实践知识产权任务和愿景

知识产权中心为了依靠知识产权创造和传递新价

值、引导欧姆龙持续成长，制定了任务和愿景，推动相应措施。以下将介绍针对达成任务的具体知识产权活动事例。

第一个事例是，导入“知识产权图景”^{*}，基于“近未来设计”，利用知识产权信息，形成假定客户需求分析和课题的结构，使事业假说具体化，设定开发主题，通过上述类似步骤，高效推动假说验证循环。同时，根据共创伙伴和欧姆龙拥有的知识产权产生的协同效应、引文分析等，验证新用途、新业务的发展可能性，加上垄断排他和合作伙伴战略的视角，制定知识产权战略。此外，由于理解事业价值的方法从“物”的视点变化为“事”的视点，且发明者的范围也正在扩大，除了技术人员以外，企划部门等非开发部门的成员也作为对象，推动“事”的业务模式的发明创造，解决客户课题和社会课题。

其次，随着事业环境和社会环境的变化，作为企业

品牌核心的“OMRON”商标的使用范围也越来越广。知识产权中心与美国、欧洲、中国、亚太的知识产权部门和当地子公司展开合作，在全球各国申请注册“OMRON”商标的同时，对第三方的品牌侵权情况进行监视，尽早发现侵权事件，并根据各国情况和法律制度采取对策。需要应对的事件涉及面较广，包括擅自使用公司名称、SNS上的假账号等，尤其是通过互联网销售仿制品的事件明显增加，我们与电子商务网站和各国海关展开合作，采取了相应对策。

并且，努力推动从申请到运用无缝连接的战略驱动型“知识产权循环”，对日本国内外侵害专利等知识产权的企业做出回应，如发出警告或提起诉讼等，不允许其侵害知识产权。

同时，在事业部门向客户提出新的解决方案的过程中，也需尽力传达欧姆龙的产品和服务均作为知识产权和无形资产受到保护，并希望客户理解正因为是欧姆龙，

才能通过与客户共创，进一步创造附加价值。

这些知识产权活动均受到好评，欧姆龙连续7年被评选为世界上最具有革新性的企业和研究机构“Top100 Global Innovator”（科睿唯安公司）。

如上所述，技术和知识产权本部以核心技术确定的重点技术领域及技术精进方向、知识产权和无形资产活动发展为基础，致力于领先于世界创造社会需求。

*知识产权图景：以俯视角度分析专利等知识产权信息、非知识产权信息、公司内部信息等，将其作为经营判断的战略信息加以利用，同时反馈给事业和技术战略，推动战略制定和执行的方法。



“Top100 Global Inventor”的颁奖典礼

欧姆龙知识产权中心 使命

我们以知识产权为核心向世人
传递欧姆龙特有的价值。

我们将发展、深化具有魅力的创意。
我们将让客户感受到安心和可靠。
我们将在竞争中彰显攻守兼备的实力。

欧姆龙知识产权中心 愿景

我们将保持成为一个汇集各种知识产权专业知识、
激发创新的群体。

我们将打破既有概念。
我们将培育新的连接关系。
我们将成为经营活动的可靠力量。

全球企业风险投资室 (CVC)

发展的欧姆龙企业风险资本

全球企业风险投资室室长 兼
欧姆龙创业投资株式会社 代表取缔役社长

井上 智子

负责欧姆龙企业风险投资功能的全球企业风险投资室（以下简称CVC室）提出愿景，即“在从自律社会向自然社会发展的过程中，我们将成为欧姆龙乃至社会变革的‘BOOSTER’”。在这个愿景为基础，与拥有改变世界之力的全世界创业者和投资者一起，致力于加快

“创造社会需求”，解决欧姆龙提出的社会课题“实现碳中和”、“实现数字化社会”、“延长健康寿命”。

CVC室通过旨在进行风险投资并以此来解决社会课题的OVC2号投资事业有限责任组合（OVC2号基金），新投资了3家初创企业。2022年度投资的第1家是Eagle Genomics Ltd.，该公司开发了能快速实现微生物群系的多变量分析的软件，解决了长期作为瓶颈的统计处理课题，朝着健康医疗领域的实用化迈出了一大步。

第2家是致力于医疗护理现场康复训练自动化的Rehab for JAPAN株式会社，该公司提供解决方案，即使用让护理员们在医疗护理现场进行康复训练时减轻负担的软件，为今后进一步加快老龄化的社会做出贡献。

投资的第3家公司是Ubiden株式会社（以下简称

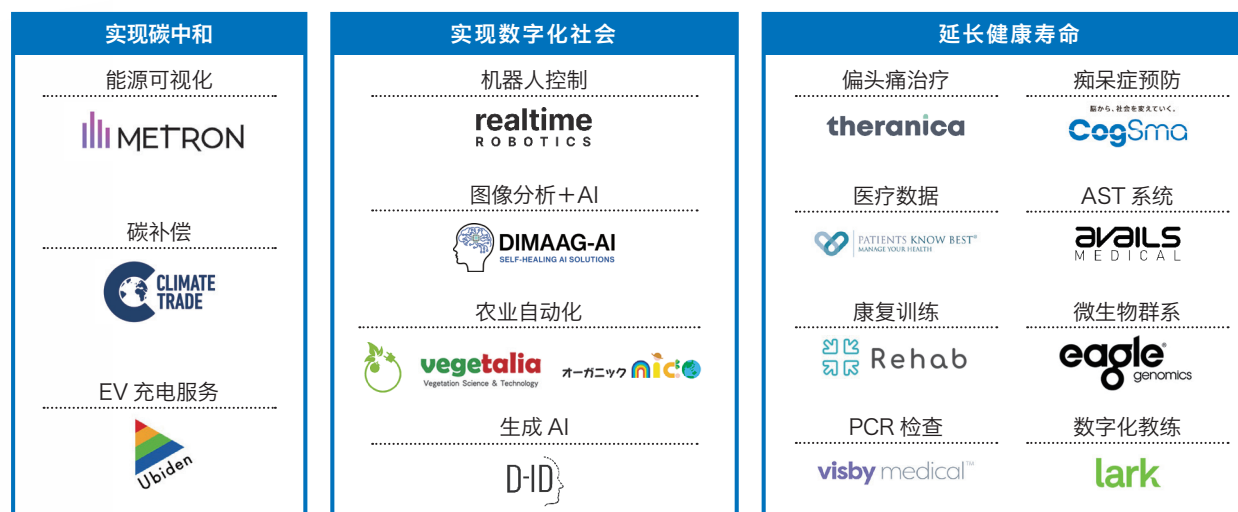
Ubiden），该公司通过兼顾安心、安全、便利的生活和自然环境的能源系统，努力“实现碳中和”。Ubiden和欧姆龙电子元器件事业（DMB）针对“实现碳中和”，开始了具体的共创活动，例如在欧姆龙冈山事业所推进EV充电服务的实证实验等。

除了这3家公司以外，CVC室至今为止已完成对24家公司的投资，为解决欧姆龙自主确定的3个社会课题，尽力扩充投资组合。

同时，CVC室还致力于“构建能建立事业部门和初创企业的共创的体制”和“对投资目标公司执行提速计划”，作为新型人才利用形态，以此来强化企业风险投资功能。

为了实现长期愿景SF2030，必须在快速循环中促进共创。拥有深入的行业知识和多种多样事业资产的事

〈组合图〉



业部门，与以惊人速度将崭新的创意转变为现实的初创企业的共创，是竞争环境瞬息万变的最合理化社会所需的开放式创新。因此，自2022年度起，与工业自动化事业（以下简称IAB）开始了新的合作。在此次合作项目中，IAB的开发工程师派遣到CVC室，成为IAB和初创企业之间的桥梁，对从初创企业的探索到投资和共创进行技术价值判断。

还有一项利用人才的措施是，对投资目标公司的提速活动。欧姆龙有多种多样的事业资产和副业人才招聘等制度，拥有初创企业所需要弥补的部分。为了有效利用事业资产、发挥员工的专业性，我们将CVC室成员派到投资目标初创公司，加速事业增长。在2022年度实施的活动中，为了发展脑部检查事业，我们改进了临床试验方案，实施了药事开发。欧姆龙的提速活动不仅谋求投资目标公司的事业增长，还是给予派驻员工自身成长的机会和认识的活动。

CVC室通过上述措施，今后也会为拥有改变世界之力的初创企业提供支持，同时在培养有助于实现目标中的自律社会的人才方面，积极发挥作用。

事例 1

构建能建立事业部门和初创企业的共创的体制

事业公司与初创企业进行共创时遇到的瓶颈是，很多情况下，沟通方式和应对环境变化的流程速度各有不同。因此，CVC室的成员理解事业部门和初创企业各自的需求，站在双方立场上了解情况并介入沟通，快速推动开放式创新，以此来加速共创，促进双方事业增长。致力于该共创活动的是，在IAB负责AI开发的机器人工程师月川。他从作为工程师的自身经验出发，十分关注作为事业创造形态的与初创企业的开放式创新，因此自己申请参加IAB内招募的项目。关于参与项目，月川说：“和当初的设想一样，每天都体验到工作意义和学习价值。从初创企业的外部视角来看IAB这一事业实体，能够切身体会到事业领域的广阔和机器人行业的速度感，每天都能获得仅靠专攻产品和技术开发无法得到的经验，从结识的人员获得新的激励。”

CVC室进一步拓展了建立事业部门和初创企业共创的体制，月川作为其中心成员，不断探索能与IAB拥有的事业资产产生协同效应的初创企业。

全球企业风险投资室
(原籍：工业自动化
事业公司 技术开发本部
第1技术部)
月川 正善



事例 2

执行员工和投资目标公司都能成长的提速计划

亲自企划并执行全新提速活动的是，CVC室成员、欧姆龙全公司的专业人才小竹。小竹提供事业支持的初创企业是CogSmart株式会社（以下简称CogSmart公司），欧姆龙自2021年度起成为领投方，进行投资和支持。CogSmart公司提出了“利用脑科学和技术的力量，创造每个人都能始终健康、心灵富足地生活的社会”的愿景，努力开发针对预防痴呆症的解决方案。从2022年度开始，作为支持活动的一环，小竹进入该公司内部，发挥自己专业领域生物工程的技能，开展提速活动。

回顾开始提供支持之时，小竹说：“为了解决CogSmart公司所面临的课题，以与成员相同的视角，共同讨论，相互学习，获得了很多新的认识。速度和执行力都超出想象，我也深受影响，造就了想要全力解决社会课题的强烈意志。”活动结束后，小竹回到CVC室任职，目前正利用在CogSmart公司的经验，开展新的创业公司支持活动。她比以前更好地成为了连接初创企业和欧姆龙两家公司的桥梁，逐渐成长为能自主开展活动、创造社会需求的人才。

全球企业风险投资室
共创战略中心
兼 欧姆龙创业投资株式会社
小竹 康代



CHRO寄语

人才战略迈上提升企业价值的新阶段

取缔役执行董事专务 CHRO 兼
全球人才总务本部长

富田 雅彦

欧姆龙在SF2030中的人才愿景是：“公司和员工都对‘创造更美好的社会’这一企业理念产生共鸣，始终相互选择，共同成长”。在这一人才愿景下，作为CHRO，我将通过加快以下工作来努力提升企业价值：

- ▶ 培养全公司的企业和组织文化，扩大企业理念的渗透和共鸣圈
- ▶ 发现、培养和提拔能够领导多元化员工的领导者
- ▶ 为全体员工创造一个有吸引力的环境，让他们能够充分展示自己的能力

我相信，每一位员工都是SF2030创造社会价值的原动力。作为CHRO，我将从长远角度出发，以公司与员工的平等关系为前提，在全球范围内实施“相互选择”“共同追求自主可持续增长”的人才战略和与事业增长相关的人才战略。

加速事业与组织能力的转型

欧姆龙将SF2030期间的2022年度至2024年度定位为“转型加速期”，正在开展中期经营计划“SF 1st Stage（以下简称1st Stage）”。在1st Stage，我们将价值观点和商业模式从“物”转向提供“事（物

+服务）”，并聚焦“事业转型”和“企业运营与组织能力转型”，通过我们的自动化优势解决社会课题。此外，为了向SF2030中设想的愿景转型，我们正通过“边试边学”的方式实施各种人才措施。一般来说，人才战略和措施见效较慢，而且效果很难量化。但是从去年开始，欧姆龙特意将经营业绩与企业价值提升的联动性进行量化，并作为“人的创造性”进行公开。今后，我们将继续对新的人才措施采取边试边学的方法，以期跨上新的台阶，汲取新的经验。

追求公司和员工双方可持续发展的人力资本经营

我认为，推动人才战略最重要的是将人才战略与经营战略和事业战略相联动。为了让每一位员工都能通过事业实践社会价值创造，SF2030人才战略愿景提出企业与员工之间建立“选与被选”“共同成长”的新型关系。实现这种关系不仅需要事业战略和人才战略相联动，而且还需要公司WILL和员工个人WILL相联动，这是一切联动的基础。公司成长与员工成长的联动也很重要。我们正在实施人才措施，以确保提高企业价值的公司与发挥主观能动性和能力的员工共同成长。

通过新的D&I事业创造社会价值

为了向所有员工传达我们的愿景、思想和联动性，并实现我们的理想状态，欧姆龙重新定义了独特的“多样性和包容性（以下简称D&I）”。在欧姆龙，我们使用具有新含义的关键词D&I，作为源自我们对未来愿景的

表达。具体来说，多样性是“吸引各式人才勇于创建更美好的社会”。而包容性则是“释放每个人的热情和能力，让多种意见碰撞，创造创新并分享成果”。这就是欧姆龙的D&I。

我相信，员工践行欧姆龙存在意义“通过事业创造社会价值，持续为社会发展做贡献”的成功关键-KFS，就是欧姆龙独特的D&I。对于事业转型来说，具备专业性的“多元化挑战型人才”是不可或缺的。同样重要的是，不仅要雇用这些人才，还要通过措施和组织运营来管理这些人才，使他们能够发挥自己的能力。我相信，除了吸引多样化的人才之外，通过人才措施激发个人的热情、能力和主观能动性，创造事业的欧姆龙式“D”和“I”的组合，才能创造出新的企业价值。

我今后也将致力于通过实现公司和员工双方的可持续发展来提高企业价值的人才战略。

“人的创造性” 衡量面向市场创造和传递的价值大小

我们在1st Stage将“人的创造性”设为数值指标，衡量我们在有效利用人力资本的同时，加速这种独特的D&I，实现了多少新的价值创造。其目标是在2024年度提高7%（与2021年度相比）。人的创造性，就是销售额减去变动费用后的附加价值除以人事费用（参照图）。迄今为止，在人事领域，使用相同计算公式计算的指标被称为劳动生产效率或劳动分配率的倒数。然而，这一指标背后的愿望与传统指标看上去类似，实则不同。欧姆龙想要实现的目标，说到底就是价值创造。因此，为了提高分子的附加价值，我们将通过对分母——人才进行扎实的投资，创造比以往更多的附加价值。

提高人的创造性的3个因素

为了提高人的创造性，符合全公司经营目标和事业战略的3个因素非常重要。首先是“人才的最佳部署”。着眼于能为各项事业带来附加价值的增长领域，通过部署人才，“适才适所”，我们就能提高员工的绩效，增加附加价值。其次是“获取和强化人才的能力”。这为我们提供了一个机会，使我们能够获得在增长领域实施战略所需的能力，并为实现这些战略准备培养计划、获得相关经验。最后是“发挥潜力”。在提高员工敬业度的同时，我们致力于创造一个让每位员工都能充分展示自己多样化个性和能力的环境。

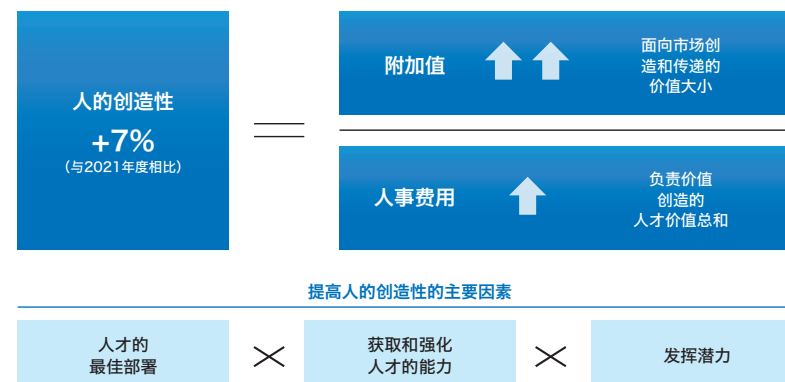
〈欧姆龙的多样性和包容性的理念〉



渴求的人才特质

- 有志解决社会课题的人才
- 为实现抱负，自主磨练专业技能的人才
- 以团队为重，发挥自主领导力的人才

〈人的创造性计算公式及提高人的创造性的主要因素〉

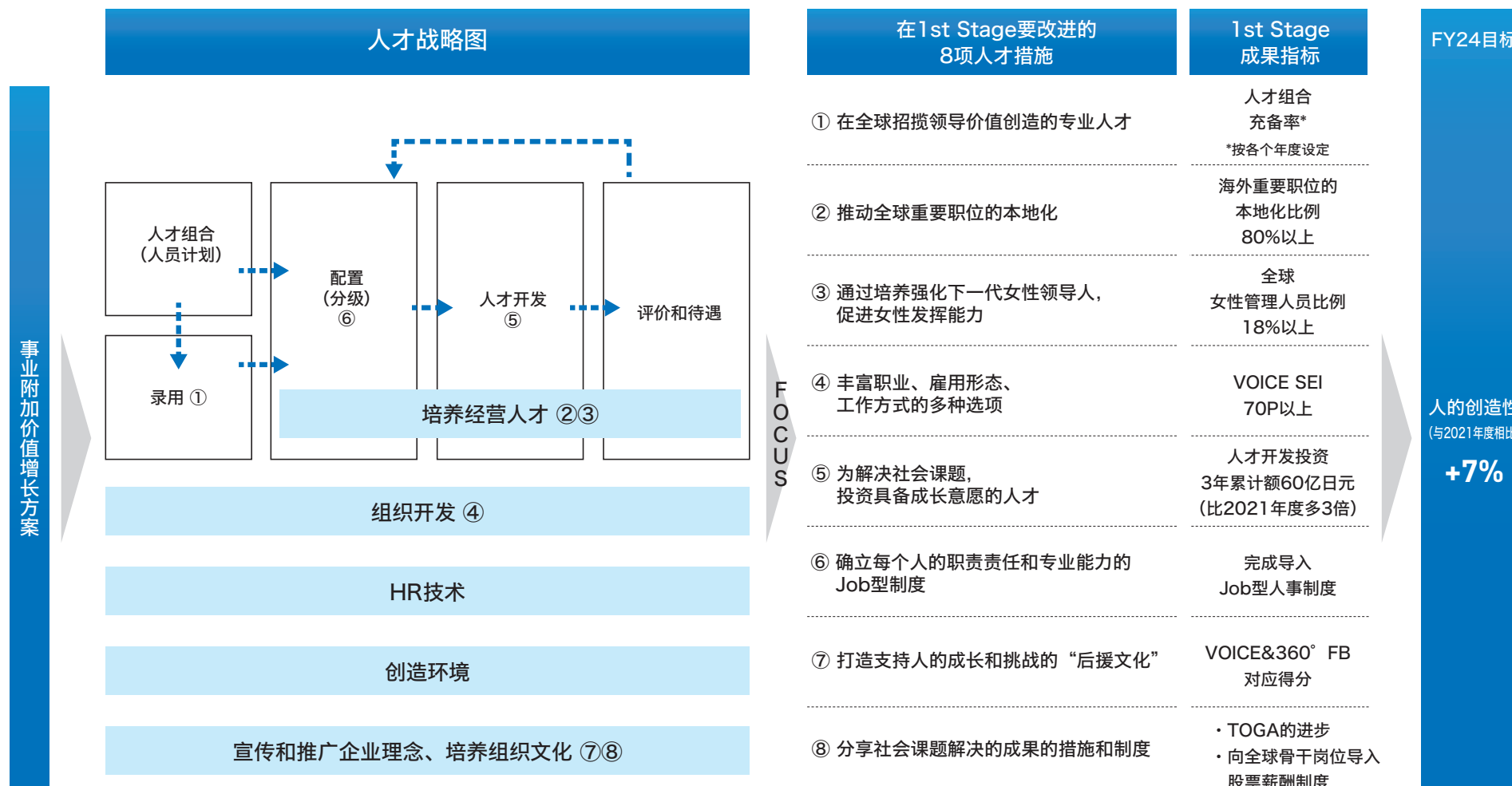


提高人的创造性的8项措施

在1st Stage，我们从诸多人才措施中，注力于被认为最能有效提高人的创造性的8项人才措施。通过达成8项重点措施各自制定的成果指标，努力提高人的创造性。

在这8项措施之中，我们将以人才组合充备为首，介绍需要重点说明的几项措施。

〈1st Stage中提高人的创造性的方案〉



人才组合充备和人才开发投资

欧姆龙认为的人才组合是指，为实现事业战略，持续形成必要人数（适量）的拥有适当能力的人才（适财）在适当的时机（适时）配置在适当位置（适所）的状态。因此，首先将事业增长方案具体化为人和组织的视角。接下来，将理想阵容具体化，了解与现状的差距。最后采取人事措施，实现人才充备和资源优化。

在全球招揽领导价值创造的专业人才

2022年度，根据各事业描绘的增长方案，在全球范围内录用能在1st Stage中领导进行必要的价值创造的专业人才。我们录用了拥有在创造新事业和新解决方案中不可或缺的AI、机器人、DX等先进技术的人才、

〈欧姆龙考虑的人才组合〉

在客户现场实现并加速自动化的工程师人才、拥有能支撑现有事业基础的供应链管理和生产技术的人才等具备多种能力和经验的大量人才，大力推动了实现人才组合充备的进度。

投资具备成长意愿的人才

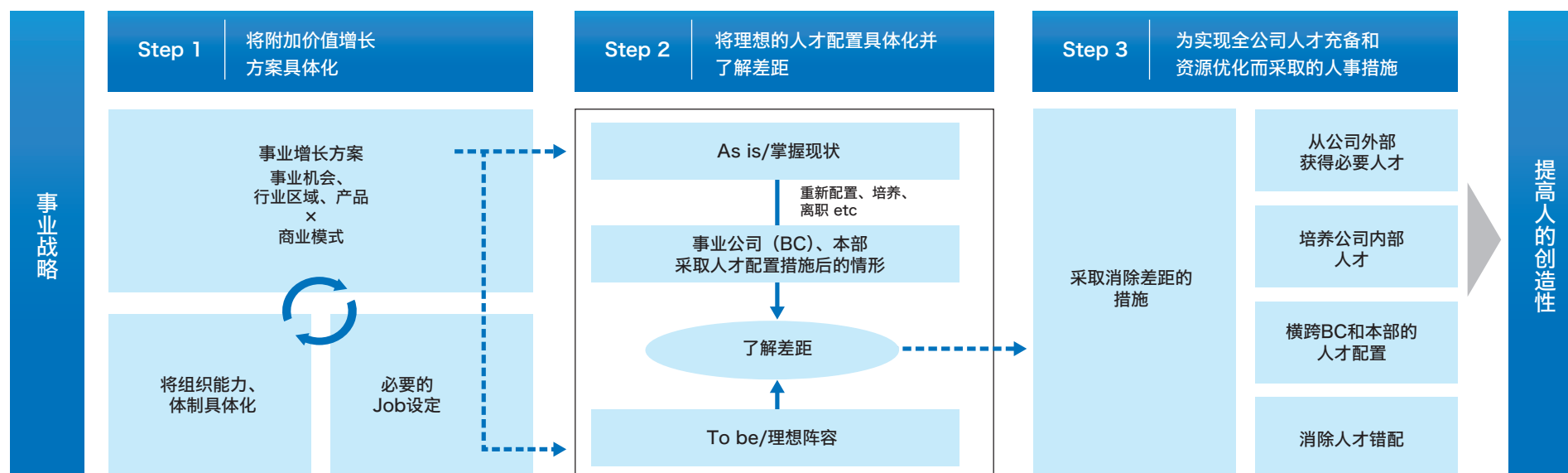
为了让具备成长意志和意愿的人才提升能力，以及让录用的人才获得能创造出更高成果的必要本领，欧姆龙在1st Stage期间在人才方面投资了60亿日元（3年累计）。这相当于前中期计划VG2.0期间的3倍。

从2022年度开始，我们以①培养和任用领导人、②让多样化多能力的人才积极发挥作用、③以获得可用于“事”的视点的能力的三大轴心，推动人才开发。具

体来说，扩充“利用海外和公司外部的经验培养领导人”、“开展指导和辅导等反馈与对话型措施”、“旨在推进新型商业模式的实践型培训”等计划，并在全公司推行。

不断培养出能引领企业理念实践的领导人

欧姆龙在早期选拔和培养全球领导人的“全球核心职位战略”上投入了大量精力。该战略是从前长期愿景“VG2020”的起点即2011年开始实施的。欧姆龙认为，要促进事业持续成长，必须不断培养全球领导人，在SF2030中也持续实施和改进全球核心职位战略。



►欧姆龙推动的全球核心职位战略

欧姆龙在全球设立了约200个重要职位（全球核心职位），根据CEO的裁决选择合适的人才，管理层作为一个整体对现任者进行评价和培养。为了实现质量兼备的全球核心职位，我们适时调整了给人才提供任用、更换、培养机会的方式。

同时，以每个职位至少选择2名继任者（接替者）为目标，通过评价和培养，在全球范围内持续充备人才管道。除此之外，还选拔可望在更远一些的未来就任核心职位的年轻人才，作为未来瑰宝加以培养。对于全球约200个重要职位，我们从全球员工中挑选了共超过1000名人才，其中继任者超过约400名，未来瑰宝超过约600名。

本年度，欧姆龙以CEO更替为中心，CFO以及所

有事业公司领导全部做了更换。如此顺利地过渡到新的经营体制，可以说是过去10年间坚持实施和改进的全球核心职位战略以及继任者计划的成果。为了今后也使事业持续成长，我们将不断培养出全球领导人。

►推动全球重要职位的本地化

我们出于根据当地业务习惯迅速决策的目的，致力于提高海外重要职位中的本地化比例。2022年度，实施了人才适当任用、适时更换、适合个人的培养，达成了本地化80%的目标。欧姆龙在全球各地担任重要职位的领导们，连同继任者和下一代领导人才，通过事业共同带领解决社会课题。

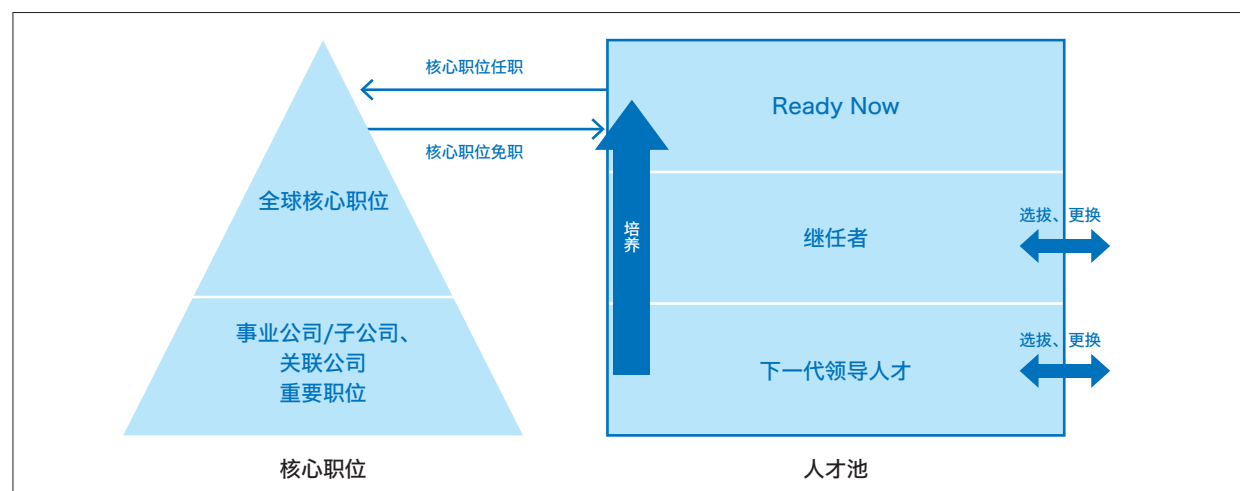
►通过培养强化下一代女性领导人，促进女性发挥能力

欧姆龙将女性进一步发挥积极作用定位为经营的一大重点战略，考虑到全球经营干部候选人选拔和培养的性别平衡，推动了提高女性管理人员比例的措施，例如以女性为对象的领导力培训和辅导计划、全公司内无意识偏见相关培训、提高心理安全性的培训等。在日本国内，除了职业支持以外，还通过发行兼顾工作和家庭的支持指南、设置咨询窗口、修改人事待遇制度等，打造女性能够发挥积极作用的环境。推行这些措施的结果是，截至2023年4月，欧姆龙集团日本国内的女性管理人员为137名（2018年度为85名），其中女性董事有7名*。为了进一步提高女性管理人员比例，我们认为必须通过早期选拔和培养能成为女性管理人员候选人的人才，建立人才库。除了集团内共通措施以外，还补充了由各职场主导提供增长机会、通过OJT进行培养等措施。

*外部取缔役1名、执行董事常务1名、执行董事2名、关联公司取缔役社长2名、关联公司取缔役1名

另一方面，各国、各地区的女性管理人员数不断增加，但集团整体被任用为重要职位的女性继任候选人却显不足。为了解决这个课题，作为全球核心职位战略的一环，自2023年度起推行了“女性领导人社团（Women Leaders Circle）”措施。女性领导人社团是以女性管理人员为对象、培养全球领导人（下任经营候选人）的计划。本年度有8个国家的20人参加。为了提高女性领

〈持续对全球核心职位进行适才适所的人才配置的体制〉



导人的职业能力，通过促进意识改革，激励女性管理人员积极表现，加快培养速度，在全球范围内储备能就任各区域和事业部门重要职位的女性领导人及其接替者的人才。

欧姆龙今后也会继续将女性进一步发挥积极作用作为经营的重点战略，不断推行措施。

打造可向企业理念实践迈进的环境和组织文化

欧姆龙的每一位员工都在致力于打造可向企业理念实践迈进的环境。可以说，对企业理念的同感和共鸣及其实践是人才提高工作表现、凭借所具有的热情和能力以及人才价值直接提升附加价值的最为重要的因素。因此欧姆龙通过360度反馈以及上司与下属的1on1会议等的对话，致力于建设更能发挥个性和能力的环境。

特别在日本，不仅要建设女性能更加活跃表现的环境，还要建设男性能积极参与育儿的环境。同时，除了将员工敬业度调查“VOICE”用作员工满意度调查以外，还根据每一位员工的意见筛选能力发挥方面的课题，帮助改进制度和工作环境等。

丰富职业、雇用形态、工作方式的多种选项

欧姆龙以促进企业理念实践为目的，从2016年起以2年1次的频率，以全球全体员工为对象，用22种语言开展了VOICE问卷调查。VOICE的目的不仅仅是将组织状态和课题显现出来。为了支持员工希望主动解决

社会课题的“想法”，管理层阅读了得分结果和约4万条自由评论，领头制定和执行措施，例如建立男性员工容易取得育儿假的体制等，从而打造更好的环境。同时，各职场也以从VOICE中显现的课题为基础，制定和执行了改进措施。通过推动了解员工需求、由管理团队进行讨论、确定课题、采取具体的改进行动、回应员工这一循环，全力将欧姆龙打造成更具魅力的职场。

VOICE2022～从坚持到自主～

在第5次实施的2022年度VOICE中，全球全体员工中参加调查的员工比例升至90.5%，收集了38503条自由评论（员工意见）。2022年度的结果是，在全部15个类别中，有12个类别的得分超过70P，表示组织状态良好。同时，自2018年度起导入提问部分，作为测试组织状态性的综合指标，可持续性敬业度指标SEI（Sustainable Engagement Index）也达到了目标值70P以上。同时，各职场制定的改进措施也收集到570项，远超上次的230项。目前，我们正在切实地推行已制定的570项改进措施，以期打造更好的环境。从调查的回答率和收集的改进措施数量来看，从2016年起坚持至今的VOICE已在欧姆龙深深扎根，成为了自主措施。

相互分享解决社会课题的成果并产生共鸣的措施

自行实践企业理念的机制是“TOGA (The OMRON Global Awards)”。TOGA通过在全球各公司分享在每日工作中实践企业理念的故事，促使更多的人对欧姆龙的优势源泉——企业理念产生共感和共鸣。SF2030也将升级TOGA，通过事业为解决社会课题，在全球分享共创和成果。通过确立并宣布目标、实行、回顾和共享、共鸣这样的循环，员工以团队形式整年参与到TOGA活动中。从各组织和地区预选赛中选拔出的主题，将在每年1次于京都举办的全球大会上与全球全体员工进行分享。团队的措施和审查时的评价在各职场引起了热议，员工们一起谈论这个活动，在全世界扩大了共感和共鸣的范围。

在2022年9月21日京都市内举办的第10届TOGA全球大会上，从2021年度申请的6944项主题的合计51736人中，评选出了15项金奖主题、2项特别奖主题，共计17项主题，并向公司内外分享。当天，有超过12000名全球员工以现场和线上视听相结合的形式参加。同时，有超过700位外部人士参加了此次大会，他们是合作企业、投资者、媒体人士等。以TOGA为契机，与希望挑战解决社会课题的各合作企业的共创主题在全球范围内持续增加。

TOGA网站



►提高人的创造性的健康经营

在欧姆龙，健康经营是与经营战略联动的人才战略的一环。维持和提高每一位员工的健康状态，是提高人的创造性的基础。为了持续发挥员工拥有和获得的能力，必须不断维持员工的身心健康。健康经营的传统定位是“提高个人健康认知和支持生活习惯的行为变化”的劳动安全卫生措施，但从2023年度起，定位为“为了提高人的创造性而建立发挥能力的基础”的人力资本经营措施，并积极推动该措施。具体来说，就是“制定健康措施和运营方式”、“建设推动工作方式改革的基础设施和制度”、“打造能安心、安全工作的职场”，致力于能持续发挥能力的人才组织运营。此外，在采取措施之前，自2022年度起，欧姆龙健康保险组合导入了JMDC的健康医疗平台“PepUp”，使员工的健康年龄可视化。我们打造出员工自行管理定期健康检查的历年结果和生命体征数据、取得与每个人的健康状态相匹配的信息、参加各种健康活动的环境，利用数据尽力促进员工健康。除此之外，2023年6月成立的“健康经营联盟”是一次跨行业合作，欧姆龙是其代表干事公司之一。该联盟的目的之一，是利用人力资本创造企业价值。通过这次合作，与各类企业进行共创，相互分享经验知识，与各加盟公司共同提高全体日本企业的生产效率，为有助于强化竞争力的人才培养做贡献。

健康经营联盟网站



事例 1

进一步储备扩大工业自动化事业的解决方案业务所不可缺少的工程师人才

工业自动化事业作为主力事业，持续录用具备生产技术和数据分析等高度专业能力工程师人才，满足拓展解决方案业务的需要。录用的人才以IAB注力的“数字”、“环境移动”等行业、需提升附加价值的客户和区域为对象，发挥着自己的能力。此外，加上2022年度录用的100人，共有超过1700位现场应用程序工程师（FAE），以全球36个基地的自动化中心（ATC）为起点，发挥着积极作用。将ATC的FAE和应用程序工程师配置在各国、各地区的营业部门，在与外部系统集成商合作的同时，在客户的制造现场导入AI和机器人，弥补人手不足，并利用现场数据，提供支持节能、高效化、高水平化的解决方案。尤其是利用现场数据的解决方案业务i-BELT，正在以日本、欧洲、中国的客户为中心进行导入，最近在中国地区的交易有所增加。此外，在收集和简单分析现场数据以提出课题解决方案并进行效果实证阶段，建立从日本储备制造专家和数据科学家的体制。我们的计划是，这些专家人员将来也会配置到当地。

事例 2

通过管理层和员工的持续对话，推进工作方式和业务改善 ~大幅改善VOICE得分~

负责健康设备在韩国的销售和市场营销的欧姆龙健康医疗韩国（OHH）在事业持续成长过程中，从2020年度的VOICE中发现了重新审视业务效率改善、员工健康和福利制度、日常工作和组织愿景之间关系的机会，将其作为课题。根据该结果，OHH与韩国的地区统括公司的人事总部共同致力于“激励公司内部沟通来宣传理念”、“改善业务效率”、“导入和改善福利厚生制度”。具体来说，传达管理层的想法，如每季度发布高层访谈、OHH社长与员工的对话等，同时创造共享目标和执行计划的机会。此外，还致力于出货指示书电子化等提高业务效率的措施，将产品进口到出货的周期缩短约60%。帮助解决了资源不足问题。除此之外，还根据其他公司的事例和员工要求等，列出了19件改善项目。考虑到实现可能性以及导入后的影响和公平性等，导入和改善了12件新制度。其结果是，在2022年度的VOICE中，所有类别均提高了得分。其中，“确保业务资源”、“照顾员工的健康和幸福”、“体现企业理念”项目的得分大幅上升，平均提高了36P。这表示，真挚面对员工意见能有效帮助我们取得巨大的成果。现在，也通过管理层和员工的对话，不断打造能让每个人都全力发挥能力的环境。

第10届 金奖主题

事例 3 创造安心、安全的日本～从交通信号机创造新价值～

自然灾害造成的交通信号机停电会增加事故，妨碍安全避难，成为了需要解决的课题。日本有21万台信号机在运行，不过能远程确认运行状况的仅有7万台。在2020年以熊本县为中心造成巨大灾害的暴雨中，大量信号机受损，长时间处于无法掌握运行状态的情况之中。目睹了这个危机状况的樽井表示“希望通过实现在灾害时快速恢复，创造安心、安全的日本”，并挑战了运行状态的可视化。在以往的“物”的视点中，可以将正在运行的信号机替换为带运行监视的类型，但这种方法在费用和维持管理方面存在课题。因此，樽井的团队在控制费用的同时，站在希望简化监视应用的客户的立场上，就“事”的视点下的服务展开了研讨。最终开发了一项打破行业常识的服务，即以定期购买的形式提供可加装在其他公司产品上的监视装置。这项服务虽然位于交通管制中心，但能够统一掌握运行状况，获得了相当高的评价。目前，这项服务不仅能监视信号机，还努力朝着十字路口安全和街道整体守护者的方向改进。

2021年度 金奖获奖 日本代表
欧姆龙社会解决方案株式会社
樽井 启子



事例 4 日本的人才多样性

女性员工在管理人员中的所占比例

欧姆龙将女性进一步发挥积极作用定位为经营的一大重点战略，考虑到全球经营干部候选人选拔和培养的性别平衡，推动了提高女性管理人员比例的措施，例如以女性为对象的领导力培训和辅导计划、全公司内无意识偏见相关培训、提高心理安全性的培训等。在日本国内，除了职业支持以外，还通过发行兼顾工作和家庭的支持指南、设置咨询窗口、修改人事待遇制度等，打造女性能够发挥积极作用的环境。

推行这些措施的结果是，日本国内的女性管理人员有所增加。截至2023年4月，欧姆龙集团日本国内的女性管理人员为137名（5年前即2018年度的女性管理人员数量为85名），其中女性董事有7名*。另一方面，为了进一步提高女性管理人员比例，我们认为必须通过早期选拔和培养能成为女性管理人员候选人的人才，建立人才库。今后，除了集团内共通措施以外，还加速推进由各职场主导提供增长机会、通过OJT进行培养的措施。欧姆龙也会继续将女性进一步发挥积极作用作为经营的重点战略，不断推行措施。

* 外部取締役1名、执行董事常务1名、执行董事2名、关联公司取締役社长2名、关联公司取締役1名

男性的育儿假取得率

欧姆龙为了提高男性员工的育儿假取得率，开展了消除“很难得到上司的理解和帮助”、“在职场上业务交接不顺利”等困难的活动，这些困难是男性员工取得育儿假的瓶颈。2022年4月，育儿护理休假法做了修改，对于提交妊娠报告或出生证明书的所有男性员工，为了让其能够积极利用育儿支持制度，管理人员向其进行了制度说明并确认是否要利用制度取得休假的意向。另外，还开设了咨询窗口，建立了管理人员、男性员工随时都能轻松咨询的体制。同时，在需要取得育儿假的职场，建立可根据早期的育儿假取得计划调整和交接业务的体制。

其结果是，通过让申请育儿假的全部男性员工利用育儿支持制度，2022年度提交出生证明书的男性员工中，有41%的员工取得了育儿假，平均取得天数约为70天（去年的育儿假取得率为18%，平均取得天数约为50天）。另一方面，在提交出生证明书的男性员工中，超过半数的员工因各种理由未利用育儿支持制度。欧姆龙认为，育儿支持制度的宗旨不是取得育儿假，而是让男性员工能参与到育儿之中。今后，我们也希望继续投入开展让男性员工改变意识和行为的活动。

可持续发展措施

兼顾社会的可持续发展和公司的可持续发展 实现企业价值的最大化。

执行董事常务
全球投资者关系及品牌沟通本部长 兼
可持续发展推进负责人

井垣 勉



对于欧姆龙而言，兼顾社会的可持续发展和公司的可持续发展是企业的存在意义。其根源可以追溯到创始人立石一真于1959年制定的公司宗旨。“用我们的工作，提高我们的生活，创造更美好的社会”。创始人在公司宗旨中包含了两个意思。一个是“企业是为社会做贡献的”。创始人说过，为社会奉献最多的企业，社会也会给予最多的利润，企业和社会是一种共存共荣的关系。另一个是“自己成为先驱的决心”。更美好的社会不可能仅靠等待来实现。只要有人不畏失败，坚持挑战，在世界上率先引领创新，就能创造出更美好的社会。我们的决心便是，让欧姆龙来成为这个挑战者。自制定了公司宗旨以来，欧姆龙通过事业同时推动社会的可持续发展和公司的可持续发展，从而获得了成长。

可持续发展的重要性近些年加速显现出来。之所以这么说，是因为在现代，可持续发展成为直接关系到“企业价值”的经营课题。企业价值是指，将企业经营的事业在未来产生的现金流换算成当前的经济价值。换言之，气候变化、人权问题等可持续发展课题具有“机会”和“风险”两面性，而这两面性成为了对企业未来股权故事带来显著影响的要素。最终，可持续发展在企业与利益相关者的对话中发挥了重要的作用。

转折点是2006年联合国提倡的PRI（Principles for Responsible Investment：负责任投资原则）。

在日本，GPIF（日本政府养老投资基金）于2015年签署了PRI，以此为契机，ESG的概念迅速得到普及。此外，2015年联合国采用了SDGs，形成了从机会和风险两方面来理解可持续发展课题这一国际社会共同框架。欧姆龙顺应这些社会形势，从创业时代开始便不断改进可持续发展经营。

去年启动的“Shaping the Future 2030（以下简称SF2030）”中，制定了事业战略和可持续发展战略作为长期愿景，并首次将这两个战略从研讨初期阶段就完全融合在一起。也可以说，这是股权故事和可持续发展故事的完全综合体。那么，在SF2030中，可持续发展课题对未来创造现金流会有什么影响呢？

我们在SF2030中，将实现愿景过程中的机会和风险确定为“5大可持续发展重要课题”。这5大课题是“通过事业解决社会课题”、“社会需求创造力的最大化”、“挑战价值创造的各式人才培养”、“实现脱碳和环境减负”、“价值链中的人权尊重”。

对于“通过事业解决社会课题”，在以2024年度为目标的第一个中期经营计划“SF 1st Stage（以下简称1st Stage）”中，将欧姆龙重点解决3个社会课题的事业指定为“核心事业”，力争在3年内达成+45%的成长。全公司销售额增长计划为年率+7%，由此可以判断出一副构图，那便是，致力于解决社会课题的核心事业将引领全公司成长。去年的实绩提高了+28%，超过当初的计划，顺利取得了不错的开头。

对于“社会需求创造力的最大化”，针对2024年度的目标“新事业创造数：至少3个事业”，去年创造出37个候选事业，超过了目标32个（详情请参阅“创新推进本部”一章）。在“挑战价值创造的各式人才培养”方面，除了全球女性管理人员比例以外，所有项目均达成目标（详情请参阅“People”一章）。

在“实现脱碳和环境减负”方面，Scope1、2的GHG排放量正如计划稳步减少。对于Scope3中本公司优先关注的类别11，通过计算方法的实测值化，努力达成2030年的目标。

在“价值链中的人权尊重”方面，为了建立SF 1st stage要实现的人权尽职调查结构，在切实达成短期目标的同时，完成了人权措施路线图的制定。

我们将可持续发展定位为直接关系到企业价值的经营课题，可持续发展信息和财务信息的关联性（联结性）变得越来越重要。在这种情况下，本公司预计可持续发展信息今后会如同财务信息一样，成为外部监察和第三方认证的对象，并开始对联结性进行假说验证。作为最初的措施，我们挑战了证明本公司在1st Stage提出的、提高人的创造性的指标与财务指标之间的相关性关系。具体来说，沿袭2022年8月内阁官房 实现新资本主义本部事务局制定的“人力资本可视化指南”中例示的ROIC倒置树的思路，尝试就本公司人力资本相关指标对财务指标有何影响、如何转化为企业价值这些问题实施假说验证，进行相关性分析。

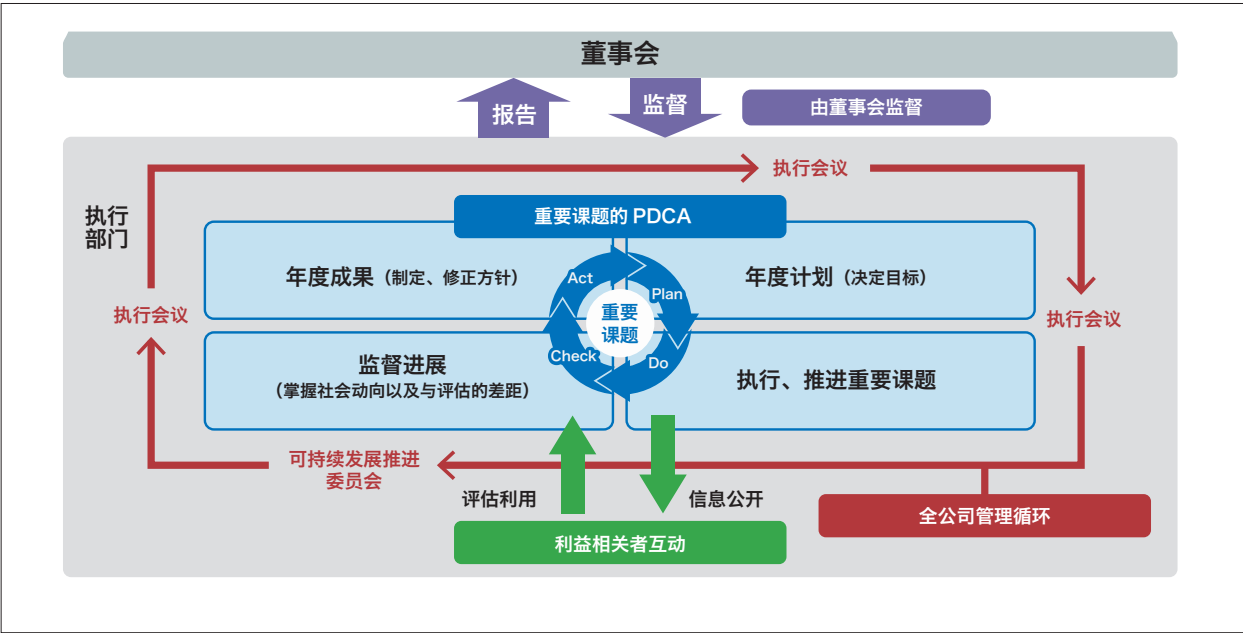
其结果在之后的页面上说明。本公司根据此次的假说验证结果，今后也推进将可持续发展信息对未来财务价值产生的影响可视化，由此在未来也同样实现高质量的可持续发展相关信息公开，满足即将到来的外部监察和第三方认证的要求。

最后，在本公司，这些可持续发展措施由董事会全权负责和领导。董事会受股东和社会委托，采用将执行方的可持续发展措施作为经营课题之一进行监视和监督的体制，站在中长期视角，确保兼顾社会的可持续发展和本公司的可持续发展。自本年度起，董事会中任命了“环境负责人”和“人权负责人”的取缔役，

使承诺的力量更加强大。

欧姆龙今后也会利用好董事会和执行方，推动可持续发展措施，以此来致力于持续提高企业价值。

〈推动可持续发展的全公司管理结构〉



实现脱碳和环境减负

欧姆龙对于环境的思路

欧姆龙认为在环境领域打造可持续发展社会就是企业理念中的“创造更美好的社会”，积极投身于气候变化和资源循环等地球层面的社会问题。尤其认为“减少温室效应气体排放量”、“向循环经济转型”、“与自然共生”是需要着手解决的重要环境课题，通过构筑能确保实效性的机制，为创建可持续发展社会奉献力量，并努力提高企业价值。

欧姆龙环境方针

推进SF2030中的可持续发展重要课题“通过事业解决社会课题”“实现脱碳和环境减负”，我们在2022年3月1日修订了欧姆龙环境方针，将其作为实现目标的重要指向标。遵照此方针，在制定了需着手解决的重要环境课题和行动指南后，将努力致力于脱碳和环境减负。今后，欧姆龙将根据本方针，为解决整条价值链中的环境课题付出努力，通过响应利益相关者的期待，提升企业价值。

※请扫描此处QR码阅览
欧姆龙环境方针。



环境推进体制

在欧姆龙，董事会履行监视和监督责任，经营和执行融为一体，致力于解决环境课题。治理体制是，由获得社长CEO移交权限的各执行部门领导分别负责推进以气候变化和循环经济为首的环境课题的应对措施。社长CEO向董事会报告措施的进展情况、重要事项等，董事会进行决策并对执行方实施监视和监督。

作为强化可持续发展治理的一环，自2023年度起任命了环境负责取缔役。除此之外，在可持续发展推进委员会下设立了指导委员会，用以加快Scope3和循环经济等价值链中的环境措施。为达成中期经营计划“SF 1st Stage（以下简称1st Stage）”的目标，需要应对急剧的外部变化，快速决策，由此推动快速循环。

欧姆龙的环境目标

欧姆龙设定了“欧姆龙零碳”，目标在2050年针对Scope1、2实现温室效应气体零排放。此外，将“实现脱碳和环境减负”确定为可持续发展重要课题之一，在SF2030目标和1st Stage目标中制定可持续发展目标（2024年度目标），同时以2024年度为目标年份，针对5个项目提出6个目标，并监督其进展情况。

关于温室效应气体排放量目标Scope1、2以及Scope3，以“1.5℃”目标和“2.0℃”目标，分别获得了SBT倡议的认可。

图 1 中长期环境目标 “欧姆龙零碳”			
2050年温室效应气体排放量 (Scope 1、2) 降至零			
SF2030中的 可持续发展 重要课题	SF2030 (2030年度) 目标	SF 1st Stage (2024年度) 目标	
实现脱碳和环境 减负	通过削减价值链内的温室 效应气体排放和构筑资源 循环模式，在解决社会课 题的同时，建立更强的竞 争优势 ● Scope1、2： 与2016年度相比 -65%*1 ● Scope3： 与2016年度相比 -18%*1	● Scope1、2：与2016 年度相比-53% ● 实现日本国内全部76个 基地零碳*2 ● Scope3 类别11：实施 新产品的节能设计 ● 为应对向循环经济转型， 进行商业模式变革、环 保设计、回收与再生、 可持续采购	
项目	SF 1st Stage (2024年度) 目标	2022年度实绩	评估
减少温室效 应气体排放 量	与2016年度相比总量 减少53%	与2016年度相比总量 减少62%	超计 划
	环境贡献量*3 > 生产 基地的CO ₂ 排放量	环境贡献量（938千 t-CO ₂ ）> 生产基地的 CO ₂ 排放量（87千 t-CO ₂ ）	如计 划
适当管理和 减少废弃物	全球所有生产基地维持 零排放*4	24个基地 （进展率100%）	如计 划
遵守环境相 关法令	全球所有生产基地实 施环境合法评估	25个基地 （进展率100%）	如计 划
有效利用水 资源	全球所有生产基地的 用水量比2015年度减 少20%	减少45%	如计 划
推进环境管 理	全球所有生产基地取 得并保持ISO14001 认证	26个基地 （进展率100%）	如计 划

*1 2022年5月取得SBT倡议的认可
https://www.omron.com/jp/ja/news/2022/05/c0531_2.html
*2 对象为13个生产基地、63个非生产（总公司、研发、销售）基地经使用本公司电力
而排放出的GHG（Scope2）
*3 欧姆龙通过使用节能、创能相关产品和服务可减少的CO2排放量
*4 废弃物的再资源化率98%以上

欧姆龙在SF2030倾力实施的环境措施

欧姆龙旨在2030年之前通过削减价值链内的温室效应气体排放量和构筑资源循环模式，在解决社会课题的同时，建立更强的竞争优势。

减少温室效应气体排放量

(Scope 1、2：本公司范围内的排放量)

为实现Scope 1、2的削减目标，坚持推动节能，并采取使用可再生能源的用电清洁化。此外，通过利用公司自身的能源解决方案事业提供的再生能源“J-信用*1”和“自行调度*2”等，欧姆龙的目标是在2024年度实现国内基地100%使用可再生能源电力。

减少温室效应气体排放量

(Scope 3 类别 11：使用制造和销售的产品、服务等产生的排放量)

在Scope 3中，对于占欧姆龙温室效应气体排放量约8成的Scope 3类别 11，各事业将促进新产品向节电设计、小型轻量化、低耗电产品转变，优先推进削减活动。

向循环经济转型

为了解决资源枯竭和环境破坏问题，通过“变革商业模式”、“延长产品寿命”、“扩大回收再生”、“循环型的原材料采购”、“再资源化率的最大化”等，努力向循环经济转型。具体来说，在“循环型的原材料

采购”方面，减少生产过程中的塑料废弃材料，独立包装箱（外箱）改用纸类打包材料；在“扩大回收再生”方面，推进改善工序内再生，加强协同合作伙伴和客户对本公司产品进行回收再生，重新评估生产过程中产生树脂废料的工序，提升再生率。

2022年度的主要措施和实绩

为减少温室效应气体排放量而采取的措施

为达成环境目标，坚持推动节能，并开展使用可再生能源的用电清洁化，每年稳步减少排放量。

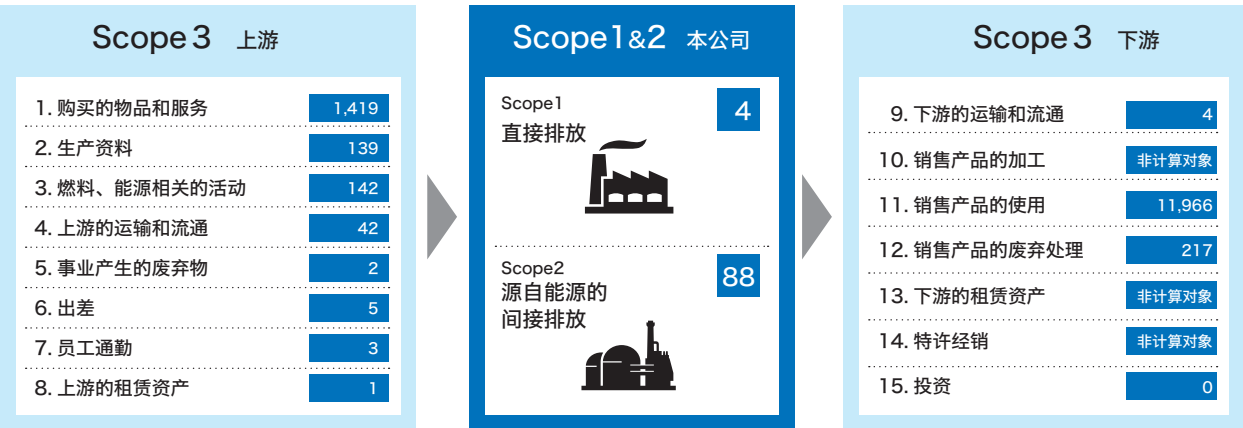
2022年度，通过节能设备的设备投资等更换为高效设备，并采取利用节能诊断进行筛查的措施，以此来优化运用，持续致力于推广太阳能发电设备应用。此外，还采取了新措施，即利用欧姆龙集团的事业活动中获得的J-信用，将共计5个基地的相当于1052MWh的电力转换为源自可再生能源的电力。

除上述措施外，还由于在马来西亚购买的源自可再生能源的电力以及中国封城对生产造成的影响等，达成了62%（与2016年度相比）的削减。

而且，日本国内制造业首次加入EP100，与此同时，欧姆龙集团宣布，工业自动化事业和健康医疗事业的全部生产基地中，每千兆瓦时（GWh）的销售额比例即“能源生产效率”在2040年以前要达到2016年的两倍。目前，血压计和体温计的日本国内生产基地松阪事业所与工业自动化事业、健康医疗事业合作，致力于建立既能减少能源消耗量、又能使产量翻倍的体制。通过措施获得的经验知识不仅用于公司，还提供供给社会，从而为制造业和社会的脱碳化做贡献。

*1 J-信用：国家认证环境价值（不排放CO₂的效果）的制度
*2 自行调度：自行拥有发电设备的企业将该设备产生的电力，通过一般输配电企业的输电网，向地处较远的自家工厂和事业所等进行电力输送和供应，从而能够使用电力的一种电力供应制度

〈2022年度的温室效应气体排放量〉



▶向循环经济转型而采取的措施

我们致力于尽量减少使用资源和高效利用资源来减少废弃物产生，同时扩大再利用和再循环，推动资源重复利用，削减有害废弃物的排放量。2022年度，整个欧姆龙集团维持和达成了24个基地（日本12个基地，海外12个基地）的零排放。

关于容器包装材料和捆包材料的使用量，鉴于客户增加了碳中和与脱塑料化相关投资以及销售额因电子行业保持需求而增加，我们致力于改善物流并减轻重量，容器包装材料减少了11%（与上年度相比），捆包材料减少了12%（与上年度相比）。在日本国内，根据容器包装再生利用法，今后也努力通过掌握容器包装材料削减实绩和推动容器包装材料标准化来节省资源。

经济发展和人口增长导致用水量增加，从而成为全世界担忧的水风险，对此，我们提出了“有效利用水资源”，作为SF2030提出的可持续发展重要课题之一，尽量减少取水量。2014年度起，以CDP水安全（CDP Water）为基准，推动对于水资源的了解，同时在2017年度设定可持续发展课题时，配合设定了欧姆龙重点关注的环境相关社会性课题。在此基础上，在全球所有生产基地推动有效利用水资源的措施。

2022年度，通过生产基地的削减措施，全球所有生产基地的取水量减少了45%（与2015年度相比）。

▶维持生物多样性的措施

欧姆龙正在通过稳定气候、清洁水源、洁净空气、减少废弃物等，维持健康的生态系统，努力保护生物多样性。因此，通过与国际NGO保护国际基金会的合作项目，制定了“欧姆龙集团生物多样性方针”，明确要从“事业活动”和“社会贡献活动”两个方面致力于保护生物多样性。为了满足TNFD（自然相关财务信息披露工作组）等的要求事项、回应通过互动掌握的外部利益相关者的期待，我们将进一步充实保护生物多样性相关的措施和信息公开。

▶绿色采购的措施

将“环保意识（减轻环境负担）”和“合规（遵守法令和社会规范）”定位为应该在供应链上实施的重要措施，从建立EMS（环境管理）和建立CMS（化学物质含量管理）的两个观点出发，致力于供应商的“绿色认证”。

2022年度，有62家供应商取得了认证，累计有3,188家取得了绿色认证。同时，经过采用彻底监视和管理产品中化学物质含量的体制，整个欧姆龙集团避免了严重违规的情况。

▶欧洲环境法规最新动向演讲会的举办

各国对于环境的相关法律法规逐年严格。为了加深对于变化尤为频繁的欧洲环境法律法规动向的理解，我们举办了欧洲最新动向相关的演讲会，并邀请

外部专家担任讲师。2023年7月在日本举办的演讲会上，有来自环境部门和可持续发展部门的共计20位经理层参加，学习了欧洲的气候变化和能源政策的最新动向。

员工的评论

利用J-信用制度，助力实现社会整体的碳中和

1st Stage提出“在公司基地推进碳中和”，推动在日本国内共76个基地实现零碳。

作为措施的一环，我们于2022年1月发布了“大家共同创造的环保活动圈”服务，即利用国家的全球变暖应对措施“J-信用制度”，收集和运用太阳能发电的自身消耗作为环境价值。使用社会解决方案事业产品太阳能发电与蓄电系统的客户和我们产生了共鸣，有超过1万名客户报名。现在报名人数还在不断增加。2022年度将有5个基地实现零碳，并且计划进一步增加基地数量。

今后也会通过提供产品和服务，为普及可再生能源、实现碳中和社会做贡献。

欧姆龙社会解决方案株式会社
能源解决方案事业本部
事业开发本部 创新发展战略部 主管
内藤 慎次



基于TCFD框架的信息公开

世界各地由于异常气候正在频发大规模自然灾害，在此背景下，欧姆龙将气候变化视为必须解决的最重要课题，在SF2030中向社会课题“实现碳中和、社会”发起了挑战。

欧姆龙于2019年2月表明赞同气候相关财务信息披露工作组（TCFD）的建议。根据TCFD的建议，自2020年起我们利用多个场景进行分析，从“风险”和“机会”两方面，分别确定气候变化给公司事业、战略、财务计划带来的影响。此外，将场景分析的结果

运用到集团共通的综合风险管理之中，同时整合SF2030和事业战略，在董事会的监视和监督下推动与事业运营相结合的措施。除此之外，还积极公开这些措施的信息，以此来增强与股东、投资者等各位利益相关者的互动。

基于TCFD框架的欧姆龙场景分析流程

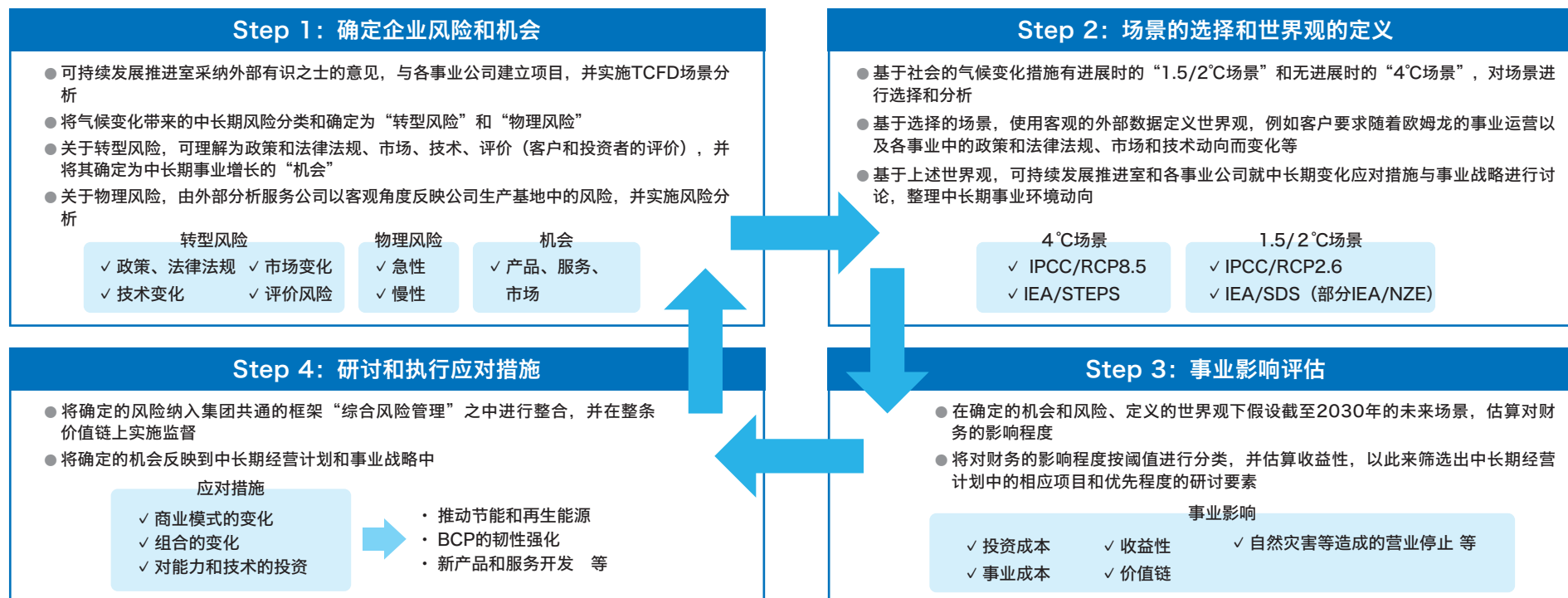
按照环境省等公开的场景分析实施基本步骤，可持续发展推进室与总公司各职能部门及事业公司合作建立了场景分析体制，经过以下所示的4个步骤，分

析随着气候变化出现的“转型风险”和“物理风险”等对欧姆龙的事业战略造成的影响。

按照TCFD推荐的4项公示项目进行信息公开

2022年度，我们根据TCFD推荐的4个项目即“治理”、“战略”、“风险管理”、“指标与目标”采取措施，并进行信息公开。

〈场景分析步骤〉



治理

董事会的职务、监视体制

欧姆龙集团在“欧姆龙公司治理方针”中已明确规定，对于已涉及基于TCFD等框架的气候变化风险应对的可持续发展方针、重要课题及目标，由董事会决定和公示。

按照TCFD建议将其与SF2030和1st Stage相关联，实施各事业的场景分析，对于确定的气候变化相关风险和事业机会以及目标和具体措施，将通过执行会议和可持续发展委员会定期进行协商、决定、进度管理和监督，并根据需要讨论纠正措施。董事会定期接收执行会议上已协商确立的内容报告，并进行探讨和监督。

此外，以2021年度到2024年度为对象的内部取締役及执行董事的中长期绩效联动薪酬（股票报酬）的评价指标中，纳入了基于第三方机构提出的可持续发展指标（Dow Jones Sustainability Indices）的评价内容，这些内容包括温室效应气体排放量的削减目标和气候变化对策。

战略

短期、中期、长期的气候相关风险、机会和应对

在SF2030和1st Stage中，设定了可持续发展重要课题“实现脱碳和环境减负”，从机会和风险两个侧面解读气候变化，力图践行企业社会责任和构筑更大竞争优势。此外，为了控制气候变化给生态系统和人类社会造成进一步严重影响，通过“提供脱碳产品和

服务”，“升级物与服务相结合的商业模式”，“与合作伙伴携手共创”，“改善能源效率”，“扩大使用可再生能源”等措施，致力于减少整条价值链的温室效应气体排放量。

在这一过程中，根据IPCC（联合国政府间气候变化专门委员会）和IEA（国际能源署）发表的“全球平均温度将上升4℃以上”“可将全球平均气温上升控制在巴黎协定设立的2℃以内（部分1.5℃以内）”这两种论述，分析风险和机会，再次明确了欧姆龙必须应对解决气候变化问题。具体来讲，在工业自动化领域升级进化i-Automation!，构建能支撑可持续发展未来的制造现场，与地球环境共生的同时兼顾劳动者的工作价值，努力实现提供生产效率和能源效率的自动化。在社会解决方案领域，一直以来都助力普及太阳能发电和蓄电池，今后将利用优化的能源控制技术消除发电的不稳定性，为可再生能源的深入普及做出贡献。在器件与模块解决方案领域，对于产品环境性能提升和减少碳足迹的关注升温，这也加快了电子元器件事业产品节能、省资源的开发和供应。欧姆龙在其他方面也与社会保有多样的触点，从而在社会的多个场景中为实现碳中和社会做出贡献。

2022年度，日本国内制造业首次加入EP100，与此同时，欧姆龙承诺，工业自动化事业和健康医疗事业的全部生产基地中，每千兆瓦时（GWh）的销售额比例即“能源生产效率”在2040年以前要达到2016年的两倍。目前，血压计和体温计的日本国内生

产基地松阪事业所与工业自动化事业、健康医疗事业合作，致力于建立既能减少能源消耗量、又能使产量翻倍的体制。通过这些措施获得的经验知识不仅用于公司，还提供给社会，从而为制造业和社会的脱碳化做贡献。

通过事业为碳中和做贡献的全公司销售额目标和进展

在1st Stage中，通过事业为碳中和做贡献的全公司销售额目标（Green Revenue）设定为1,300亿日元。2022年度加快推行碳中和措施，达成了1,092亿日元（高出计划+105%）。

〈2022年度的主要战略〉

治理	●明确董事会在包括气候变化和环境在内的可持续发展方面的相关职责和责任 ●任命可持续发展负责执行董事 ●强化可持续发展委员会的价值链环境应对分科会
战略	●加快针对“实现碳中和社会”的事业活动 ●使用多个场景，重新评估风险和机会对4个事业领域的影响程度 ●对本公司全球15个主要生产基地重新分析物理风险
风险管理	●整合环境风险和全公司综合风险管理
指标与目标	●为达成2022年度SBTi目标，强化节能、创能以及可再生能源的措施

评估气候变化对事业和财务的影响

- 预计期间：SF2030期间（截至2030年度）
 - 采用场景：・ 4℃场景：IPCC/RCP8.5, IEA/STEPS
・ 1.5/2℃场景：IPCC/RCP2.6, IEA/SDS（部分IEA/NZE）
 - 时间轴的定义：短期：少于3年、中期：3年起步，小于10年、长期：10年-30年
 - 场景分析对象：现有事业
 - 定义对事业和财务的影响程度（大中小）
- 〈对风险的影响程度：对销售利润有正面或负面影响〉

〈欧姆龙集团的气候变化风险、机会的概要和应对〉

机会的种类	显现时期	机会的概要	对事业和财务的影响		应对风险
			1.5℃/2℃	4℃	
转型	政策、法规 中期	・ 应对气候变化法规导致事业成本增加（引入碳素税、排放权交易、循环经济法规等）	小	小	・ 推动计划性节能和再生能源（引入高效率空调设备、扩大再生能源自发电、通过社会解决方案事业采购J-信用等）
	市场、技术 短～中期	・ 提升产品环境性能、削减碳足迹等与脱碳相关领域的竞争加剧	小	小	・ 削减温室效应气体排放量、应对循环经济法规等有关解决环境课题的产品和服务的开发等
	评价 短～中期	・ 无法满足客户需求引起的评价变化 ・ 未能理解环境课题解决需求而导致业绩不佳，继而引发投资者的评价变化	小	小	・ 积极应对气候变化/循环经济，吸引ESG投资，提升本公司产品的附加价值
物理	急性 短期	・ 自然灾害的严重化（洪水、集中暴雨、供水不足等）造成基地/合作工厂的生产设备停运及材料采购停顿	小*	小*	・ 通过重新制定本公司基地的事业维持计划（BCP），强化韧性 ・ 扩大以半导体为中心的采购来源，继续加强向变更设计后采购风险较低的材料进行切换，与此同时，站在中长期视角，制定韧性更强的供应链战略等

机会的种类	显现时期	机会的概要	对事业和财务的影响		应对风险
			1.5℃/2℃	4℃	
产品、服务、市场	工业自动化事业 短～中期	下述事业领域中提供FA设备的机会增加【各领域】 ・ 数字设备领域：支持环保车辆和EV普及的半导体需求增加 ・ 环境移动领域：二次电池等EV相关元器件和EV车辆的需求增加 ・ 食品日用品领域：为实现脱碳社会，脱塑料化等环保型包装材料的需求增加 ・ 生产过程中的脱碳化需求增大	大	中	在生产工艺变化、新设备投资以及生产现场方面，为满足能源生产效率提升而借助i-Automation！提供解决方案等
	健康医疗事业 短～中期	道德消费增大带来应对环境性能需求的增加	小	小	・ 加强应对环境性能（应对减碳和循环经济等）以获取消费需求等
	社会解决方案事业 短期	随着脱碳化、电价上涨的应对、能源管理需求增加，以下会出现加速【共通】 由于可再生能源/蓄能/能量管理市场扩大，“自行发电、储电、用电”模式加速形成 根据地方政府的条例和针对住宅的太阳能优惠措施，太阳能发电系统规模扩大，功率调节器需求增加 出于自然灾害应对措施强化和能源成本上涨等原因，双向充电系统和能源供需控制系统需求增加【各领域】 家庭：出于屋顶用太阳能优惠措施和自然灾害应对措施强化需求的原因，家庭发电/蓄电池系统的需求增加 业务/产业：脱碳化加速，太阳能发电系统和能源供需控制系统的导入增加	中	小	・ 在利用以太阳能为首的可再生能源的能源管理市场中，进一步扩大功率调节器和蓄电池的销售 ・ 在V2X等新技术、能源管理市场中获得事业机会
	电子元器件事业 短～中期	以下电子元器件事业的部件供货机会增加【共通】 对于提升产品环境性能和减少碳足迹的关注加深【各领域】 家电领域：平均气温的上升引发空调设备需求的增加，此外要求加强对策以削减空调设备引起的温室效应气体排放，也让变频空调的需求随之增多 电动工具领域：要求加强对策以削减产品使用引起的温室效应气体排放，推动工具电动化进程。与此同时，对DC电流的截断需求随之增加 FA领域：对新产品的需求（EV，下一代功率半导体，再生塑料，替代食品等）增加，FA设备更新和切换的需求随着生产工序脱碳化的发展进程而增多	小	小	・ 加速开发和供应有助于客户产品节能化，有助于减少包含客户生产流程的制造流程碳足迹的电子元器件 ・ 为抓住脱碳化产品需求和设计变化的机会，适时把握市场动向等

※ 物理风险以日本、中国等为中心，以15个主要生产基地为对象，利用灾害地图和AQUEDUCT实施分析。我们明确了当发生百年一遇的灾害时有2个基地存在风险，但由于加上风险发生期间的年影响额在1.5/2℃和4℃的任一场景中都是极小，所以影响程度为“小”。

物理风险的应对计划

在水风险的应对措施方面，设想2030年的情况，在全球所有基地（包括现有和新事业在内），根据CDP水安全认可为评估标准的WRI AQUEDUCT指标和风险管理咨询公司提供的水风险分析服务，了解正面临水风险的基地。欧姆龙正面临水风险的基地有4个，中国（大连、上海）、巴西（容迪亚伊）和意大利（佛罗西诺内）。2022年度4个基地的取水量共计212km³，是欧姆龙总取水量的20%。目前，行政当局还没有削减取水量、提高排水水质等指导和指示，但我们正在积极保护水资源，为事业持续做准备。

此外，在水风险等物理风险较高的基地，实施以下计划。

1. 发电机的设置
2. 参加物流保险和财物保险
3. 随时调整防灾手册
4. 努力减小对产品制造的影响（调整制造工序）等

风险管理

评估、识别和管理风险的流程

欧姆龙集团对各事业实施场景分析，全面筛选出受气候变化影响的“转型风险”和“物理风险”。之后，针对已确定的气候变化带来的风险，按不同采用场景将“显现时期”“对事业和财务的影响额”可视化，然后评估了对事业和财务的影响程度。根据评估，确定

对本公司集团来说气候变化带来的重要风险，并作为事业风险的一环，整合到全公司风险管理之中。

另外，制定应对方案时的重要事项向董事会报告。2022年度，对2021年度实施的工业自动化事业、健康医疗事业和电子元器件事业的场景分析结果进行重新评估，重新实施社会解决方案事业的场景分析，除此之外，还重新审视了各事业的主力制造基地的风险评估，在采用气候变化影响引起“转型风险”和“物理风险”的每个场景中，将“显现时期”和“对事业和财务的影响额”可视化，重新评估了对事业和财务的影响程度。

全公司风险管理的综合情况

认识到构建一个全公司管理风险的体制极为重要，通过集团共同的框架进行综合风险管理。将气候变化风险识别和评估为集团重要风险，与场景分析发现的风险进行整合，对措施实施监督。

指标与目标

气候变化风险、机会相关的指标

作为管理气候相关风险和机会的指标，确立了Scope1、2、3^{*1}的温室效应气体排放量以及事业活动用电量中可再生能源占有量的相关指标。

温室效应气体排放量相关的目标和实绩 (Scope1、2、3)

把在环境领域中创建可持续社会解读为企业理念中的“创造更美好的社会”，并在2018年7月设定了“欧姆龙零碳”，以期在2050年实现Scope1、2温室效应气体零排放。

此外，2022年3月欧姆龙加强了实现碳中和社会的措施，针对Scope1和Scope2，更为积极地将削减方案从2°C变更为1.5°C。而且，针对Scope3类别11，重新设定了在2030年削减18%（与2016年度相比）这一目标。这些目标已经得到SBT倡议^{*2}的认可。

^{*1} Scope1、2：本公司范围内直接和间接排放的温室效应气体
Scope3类别11：Scope3是指从本公司的价值链排放温室效应气体。其中，类别11是指使用制造和销售的产品和服务等产生的排放。

^{*2} SBT倡议：Science Based Targets倡议：提倡以科学为依据设定温室效应气体中长期减排目标的国际化倡议

2022年度 措施的进展

日本国内

零碳基地数量*3

2022年度目标：9个基地 → 实绩：10个基地

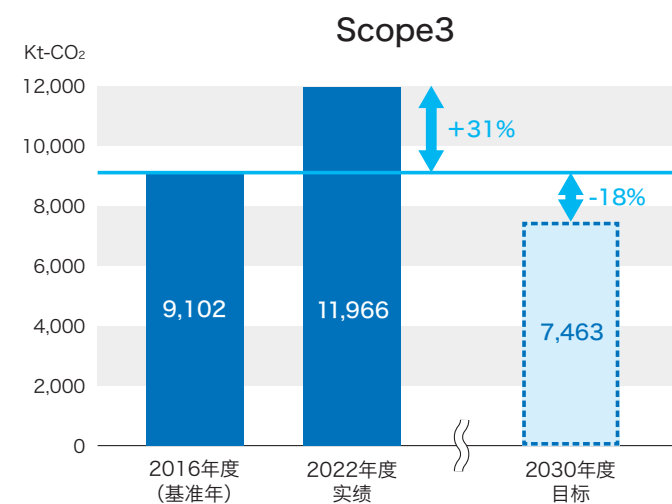
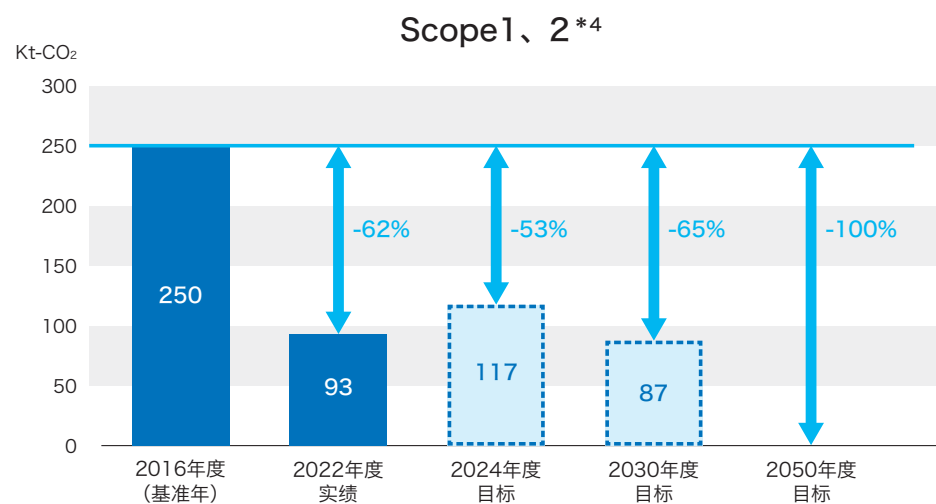
- 在集团内推广工业自动化事业的生产效率解决方案
- 开始自行调度（京阪奈创新中心）
- 扩大利用事业中获得的J-信用

全球

推广创能和节能的措施

- 采购可再生能源电力（马来西亚）
- 新建太阳能发电设备（中国）
- 在各生产基地推动节能

〈温室效应气体排放量的目标和实绩〉



*3 对象为13个生产基地、63个非生产（总公司、研发、销售）基地经使用本公司电力而排放出的GHG (Scope 2)

*4 2022年度温室效应气体排放量 (Scope1、2) 实绩刊登于欧姆龙公司网站上，并通过必维日本株式会社的限定认证业务，取得了第三方认证。该限定认证业务是符合国际审计与鉴证准则理事会的国际鉴证准则 (ISAE) 3000 “除历史财务信息审核或复核之外的鉴证业务”的业务。

价值链中的人权尊重

欧姆龙的人权思路

欧姆龙在企业理念中提出“尊重人性”，作为我们重视的价值观之一。

欧姆龙所认为的尊重人性的价值观，不仅是对人的多样性、人格和个性的尊重，更是追求人性化的生活和工作，是我们进行所有活动的基础。我们认为，始终以诚待人、诚实行动能从社会收获更多信赖，并关系到公司的存续。

欧姆龙人权方针

为实现可持续发展重要课题之一的“价值链中的人权尊重”，在2022年3月1日制定了欧姆龙人权方针。2011年联合国批准了“商业与人权指导原则（UNGP）”，这使得企业的人权尊重责任得以明确，全球以企业为对象的人权相关法律法规和制度不断出台。近年，遵照UNGP实施人权措施越来越成为企业的一种义务，从维持事业的角度考虑，其重要性也不断增加。欧姆龙与国际社会协作开展经营和行动，致力于削减整条价值链的人权侵害风险。

※请扫描此处QR码阅览欧姆龙人权方针。



人权推进体制

欧姆龙将经营和现场融为一体，致力于在全球范围内建立履行人权尊重责任的体制。价值链全面责任体制是，由获得社长CEO移交权限的各执行部门领导分别负责推进人权尊重措施。社长CEO向董事会报告关于履行人权尊重承诺的重要事项，董事会进行监视和监督。自2023年度起，任命了人权负责取缔役，并在可持续发展推进委员会下设立了人权指导委员会，有人权负责取缔役和各执行部门领导参加。该人权指导委员会讨论了达成1st Stage目标的必要措施的导入、进展情况以及遇到的课题，并进行快速决策，由此推动快速循环。

人权指导委员会的讨论主题

- 公司基地评估的进展情况
- 供应商评估的进展情况
- AI伦理方针的研讨情况
- 运用第三方投诉处理平台
- 研讨加入国际倡议

SF2030的目标

欧姆龙以2030年为目标，遵照UNGP，在尊重本公司内及价值链上工作人员的人权方面发挥影响力，形成惩处人权侵害、禁止人权侵害的氛围和机制。

在1st Stage重点投入的人权措施

SF2030的1st Stage设定了以下两个目标，旨在全球确立人权治理体制。

遵照UNGP实施人权尽职调查

依靠实施俯瞰整条价值链的人权影响评估，确立“优先关注的人权课题”，努力使人权尽职调查进入循环状态。

构建适合各国和地区的人权救助机制

欧姆龙将构筑起适合各国和地区的人权救助机制，以便在发现人权遭受不良影响或助长之风时，通过合法程序实施救助。

1st Stage的措施事项	主要进展
遵照UNGP实施人权尽职调查	· 俯瞰整条价值链，实施人权影响评估 · 在高风险国家加强公司基地和供应商的评估
构建适合各国和地区的人权救助机制	· 对日本以外的供应商建立并宣传内部举报制度（合规热线） · 运用一般社团法人商业与人权对话救助机构（JaCER）的人权救助平台

遵照UNGP实施人权尽职调查

▶人权影响评估

欧姆龙遵照UNGP, 于2022年度与美国NPO团体BSR(Business for Social Responsibility)共同实施了集团整体的人权影响评估。在实施人权影响评估时, 在包含供应链在内的整条价值链中, 欧姆龙集团对于通过自己的事业活动可能引起或参与的人权侵害风险进行了评估和确定。

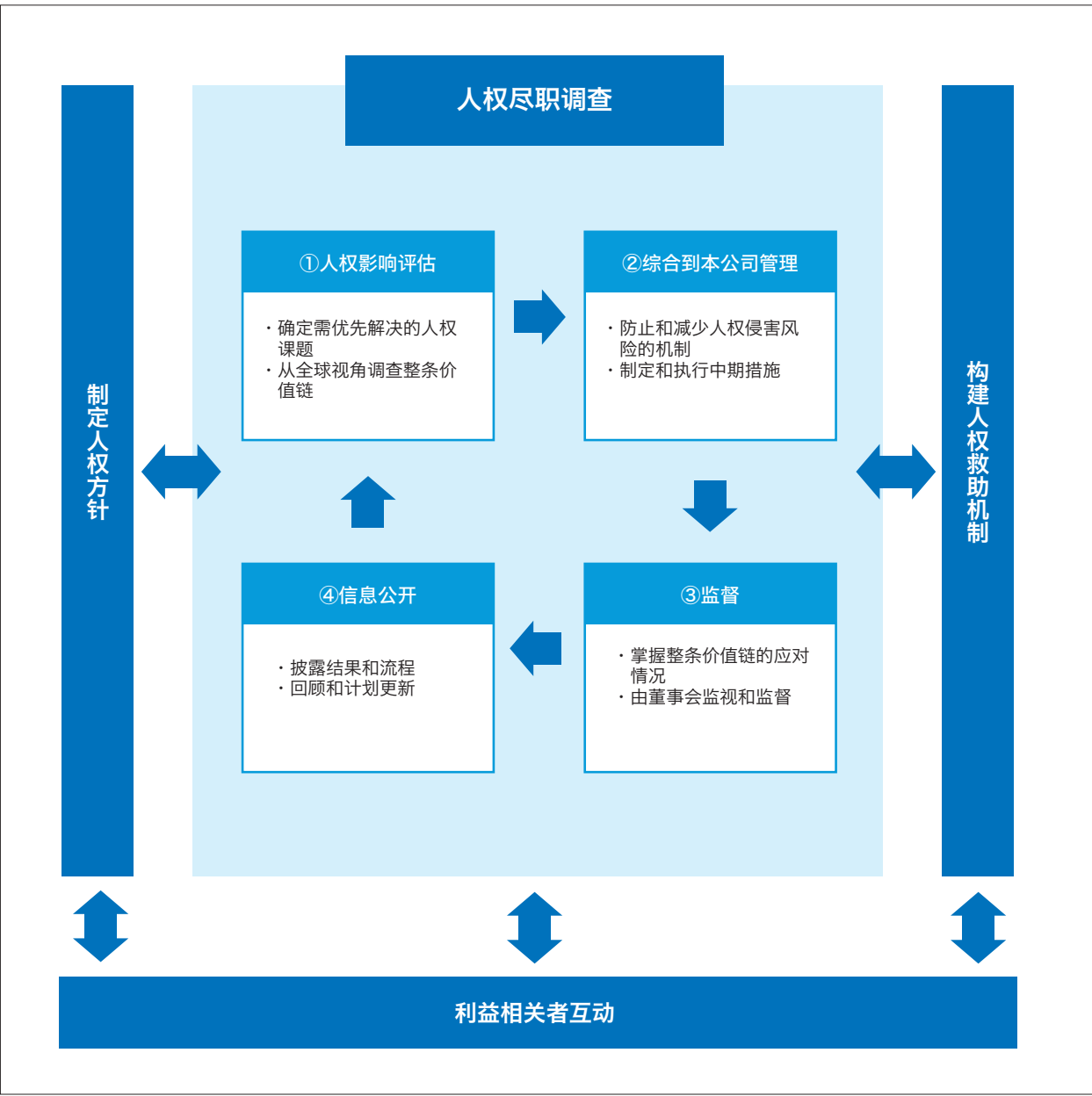
作为具体步骤, 首先是国际规范、行业与利益相关者的动向调查, 以及对包括海外地区统括总公司在内的全公司15个部门的内部采访调查。

其次, 根据国际人权标准全面筛选出人权课题后, 从中再挑选出电机电子行业特有的课题。除此之外, 在欧姆龙的价值链中, 确定了19个可能会影响权利拥有者的课题。

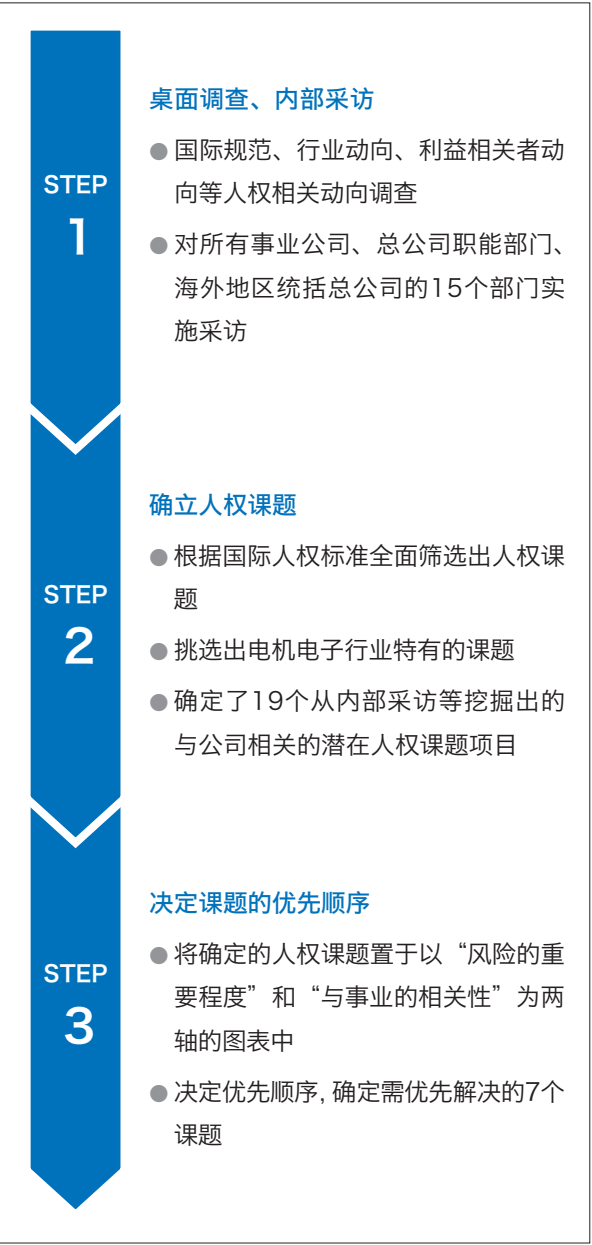
最后, 将这些课题置于以“风险的重要程度”和“与事业的相关性”为两轴的图表中并决定优先顺序, 确定了需优先解决的7个课题(显著的人权课题)。

2023年度, 对于2022年度人权影响评估中确定的7个课题, 各负责部门制定了执行计划并推行了措施。

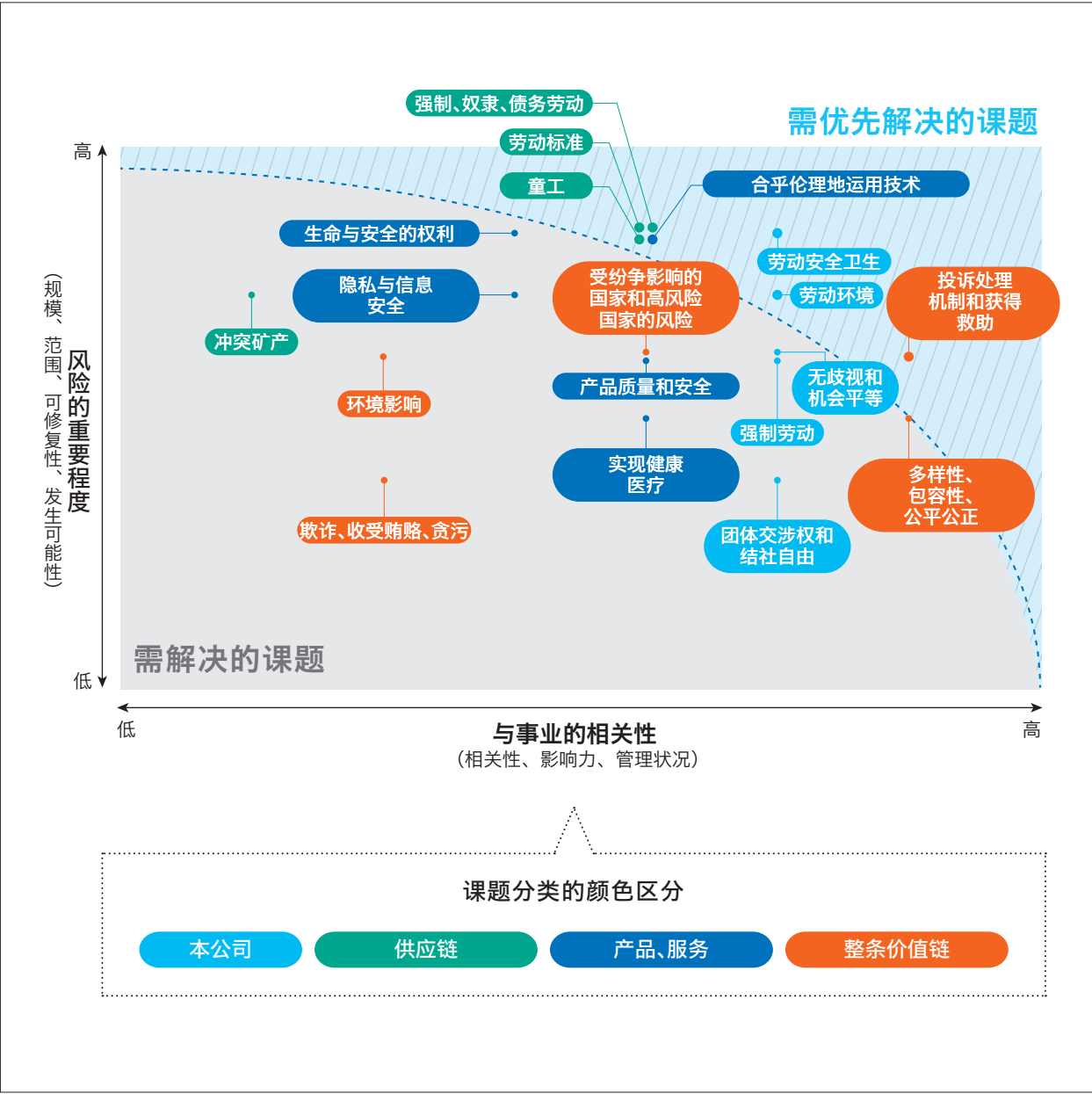
〈人权尽职调查的措施循环〉



〈人权影响评估的步骤〉



〈确定的人权课题的图表〉



〈覆盖整条价值链（上游/本公司/下游）的尽职调查〉

上游

实施供应链的尽职调查

欧姆龙请求所有供应商遵守“欧姆龙集团可持续性采购指导方针”中规定的、符合RBA*的“供应商行为规范”并达成本公司规定的最低要求。对于重要供应商，将满足RBA提出的要求设定为两家公司的共同目标，持续实施现状调查和评估。

除此之外，根据2022年度实施的供应链人权影响评估结果，将在中国和马来西亚拥有生产基地的供应商指定为2024年度结束前的措施对象，推动深入调查和改进。截至2023年6月，对于在中国按行业挑选出的18家供应商，要求提交更详细的人权相关自查和证明，取得了全公司的答复。其结果是，对于1家公司确认的事项，根据纠正计划推动改善等措施。

* Responsible Business Alliance的缩写。旨在以电子设备行业为中心建立企业负责责任的全球供应链的商业同盟

本公司

在公司基地实施尽职调查

欧姆龙对全球的公司生产基地运用RBA的SAQ（自我评估），实施现状调查和评估。2022年度，对欧姆龙集团的日本、中国、亚太、欧洲、北美的24个公司生产基地，运用RBA的SAQ等自我评估，实施现状调查和评估。2023年度也将继续实施RBA的SAQ。此外，根据2022年度实施的人权影响评估，采取劳动环境改善措施。具体来说，实施了职场骚扰相关的持续启蒙和对问题案件的惩戒处分、员工宿舍安全卫生标准确认、生产效率提高带来的劳动时间缩短和改善、移民劳动者雇佣相关派遣公司的重新评估等。此外，还对在日本的外国技能实习生雇佣条件进行了意见听取。今后到2024年度结束前，在人权侵害发生可能性较高的中国和马来西亚以及外国技能实习生工作的日本生产基地，计划实施第三方监察。

下游

产品和服务中的人权措施

（制定AI伦理方针和规则）

近年来，由于AI技术快速发展以及用于实现前者的数据量的增加，可望在日本国内外的各种产业中推动AI运用，解决劳动力不足等社会课题，提高社会便利性。另一方面，也有人指出，这会导致AI学习时使用的数据产生偏差等，可能会侵害人权，例如使用者无意中进行了歧视性的评价和筛选等。基于这样的社会动向变化，关于合乎伦理地运用AI等技术，在人权方针中进行了如下宣言。

欧姆龙理解AI、机器人、IoT等技术对人权的影响，合理运用技术，防止出现事故发生、歧视、隐私侵害等问题。

2022年度，着手制定“AI伦理方针”，表示欧姆龙对AI伦理的态度和采取的措施。此外，为了在事业中实践该方针，我们同时推进公司内部规则的完善。

构建适合各国和地区的人权救助机制

内部举报制度

欧姆龙在全球范围内运用内部举报制度。以歧视、骚扰等人权相关的担忧为首，对于违反法令和公司内部规则的行为以及非伦理的行为，可向日本国内外设置的内部举报窗口进行举报或寻求建议。只要各国法令未禁止，也可进行匿名举报。

对于窗口获得的信息，确保严守秘密，不会让举报人因为举报而受到不利影响。同时，我们对举报内容进行中立公正的事实确认，并采取适当的措施。

该窗口可供欧姆龙集团员工（含派遣员工）和供应商使用，对于日本以外的供应商，也于2023年度在全区域建立了受理举报的体制，并持续改进应用。

有关内部举报窗口的应用状况等，请参阅P.106。

扩大人权救助的目标利益相关者范围

欧姆龙在2022年度作为正式会员加入了一般社団法人商业与人权对话救助机构（JaCER）。JaCER遵照UNGP提供非司法性的投诉处理平台“对话救助平台”，欧姆龙运用该对话救助平台，对当地社会、客户、包括无直接交易关系的二级及以上的供应商在内的所有利益相关者，推行人权救助和纠正措施。

利益相关者互动

欧姆龙在可持续发展方针中宣布“与所有利益相关者进行负责的对话，构筑牢固的信赖关系”。在人权措施方面，也定期与公司外部的人权专家进行对话，从而加深对国际标准下的人权尊重的理解，提高措施的实效性。

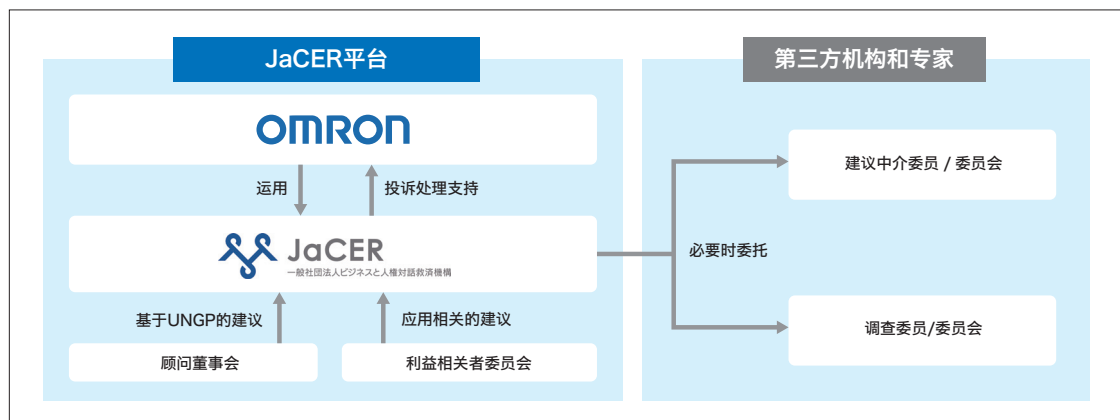
共创合作伙伴的评论

来自人权专家的意见

欧姆龙根据企业理念制定了“欧姆龙人权方针”作为经营实践的一环，并根据国际的“商业与人权”切实推进措施。除了将包括董事会在内的责任体制明确化、设定2030年目标等中长期视角下的措施以外，还作为人权尽职调查的一环，根据联合国“商业与人权指导原则”，在全公司层面实施人权影响评估，在公司基地采取措施，以及在部分供应链上推行措施等，这些措施均获得了高度评价。

今后可望以下述3点为中心进一步强化活动，“① 在本公司和供应链中持续降低风险”、“② 降低有关负责任的技术(AI等)运用和包括客户尽职调查在内的产品和服务使用的风险”、“③ 构建利益相关者互动”。

〈JaCER的措施〉



BSR (Business for Social Responsibility)
管理总监
永井 朝子



人权教育

为了遵照UNGP推动具有实效性的人权措施，欧姆龙提供了适合所有董事和员工的教育和培训机会。此外，还向供应商、销售代理商等商业伙伴推动旨在取得人权尊重理解的活动。

▶面向取締役、监事的人权培训

人权相关的世界性规定和社会期待变得更加具体化，我们不仅遵守法律法规和国际标准，还将供应链管理、应对外部评价等作为经营责任，提高了优先级。为了致力于在整条价值链上尊重人权，经营高层领导必须深入理解商业与人权相关的国际标准和社会要求，并采取更有效的措施。欧姆龙酌情实施了取締役和监事正确履行职责和责任所需的培训和信息提供。

2023年上半年举办的学习会邀请了公司外部人权专家，以“日益加重的人权尊重责任和期待董事会履行的职责”为主题，通过讨论加深了对解决复杂、多样化的人权课题的理解。

▶对在欧姆龙工作的人员进行人权教育

以日本国内全体员工（包括兼职和派遣员工）和承包商员工为对象，实施人权培训，力图提高人权意识。同时，还以应届毕业的新员工、有工作经验的新员工、新任经营骨干岗位、董事为对象，分层实施人权培训。为了在不侵害人权的情况下制造产品，除了本公司以外，还必须关注交易对象。2022年度的人

权培训以“价值链中的人权尊重”为主题，以e-Learning的形式实施。不仅提出欧姆龙在全球开展事业之际应该注意的人权课题，还对“欧姆龙人权方针”进行了解说。除了e-Learning以外，还基于视频视听的方式实施了小组讨论，进行共同钻研。

在海外，由各地区总公司主导，致力于人权启蒙活动。海外集团事业所的各位承包商员工也接受了与本公司员工相同的培训。

▶向供应商提供学习机会

我们每年都会请求重要供应商实施符合RBA的自查问卷调查，为达成目标设计了针对改善的意见交换和协商等学习机会。尤其对于加工品的供应商，我们根据需要访问供应商的基地，确认现场实际情况，并进行协商。

2022年度，为了促进供应商对可持续性采购的理解，制作了培训教材，从中国的供应商中以行业为单位挑选了18家公司共61人，以e-Learning的形式实施了培训。

非财务信息可视化的措施

此次，为了查明人力资本的运用对财务指标有何影响、是否会转化为企业价值，欧姆龙对1st Stage提出的D&I推进措施作为重要课题的合理性以及和财务指标的关联性进行假说验证，尝试了相关性分析。在进行假说验证时，参考了内阁府实现新资本主义本部事務局于2022年8月制定的“人力资本可视化指南”中例示的ROIC倒置树的思路。

(<https://www.cas.go.jp/jp/houdou/pdf/20220830shiryoku1.pdf>)

具体来说，我们挑战了确定与构成ROIC的要素ROS（销售利润率）和投入资本周转率以及WACC之间有相关性关系的人力资本指标。我们不仅要确认与人力资本可视化指南中例示的ROIC的关联，还要确认与WACC的相关性关系，是为了验证人力资本的运用与股权故事的关联性。

在此过程中，我们有意识地在与投资者的对话中加以运用，不仅证明了本公司特有的相关性关系，还计算出本公司所在板块的整体平均值。同时，除了公开信息以外，还在部分人力资本指标中加入了备用数据（求职学生使用的评论网站上的留言信息等），设法接近投资者的真实分析。

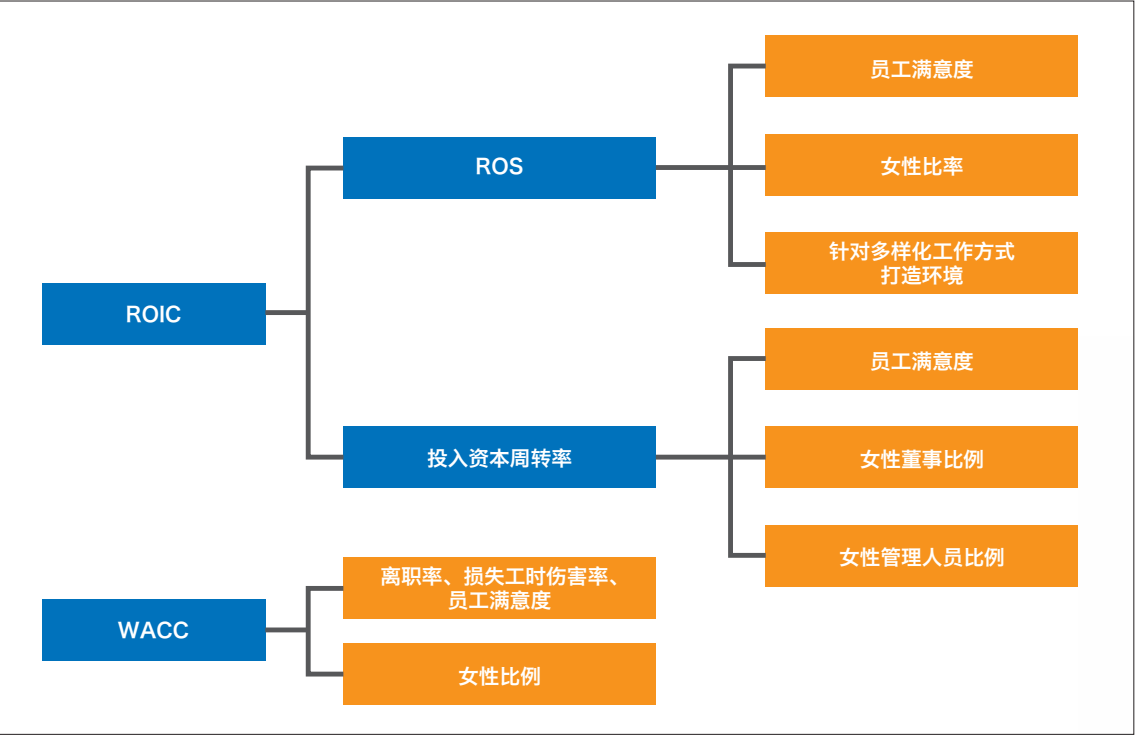
在欧姆龙的分析中，也使用了非公开数据，可将欧姆龙独立的人力资本措施的实效性跟板块整体做比较。此外，在本次的假说验证中，我们得到了Sustainable Lab株式会社的全面协助。

分析方法	① 以包括本公司在内的电子设备、元器件行业的139家公司的财务和非财务指标为基础，建立机器学习模型。 将人力资本相关数据对财务指标的重要度和贡献度定量化。 ② 1st Stage人才措施成果指标相关的非公开数据也同样进行定量化。 ③ 哪些非财务指标对财务指标会产生多大程度的正面或负面影响，将其相关性分别可视化。由ESG分析师分析结果。
对象数据	分析对象： 世界产业分类标准（GICS）“技术、硬件及设备”行业共139家公司（包括本公司） 变量： · 财务：ROS（销售利润率）、投入资本周转率、WACC（资本成本） · 非财务：人力资本相关的49个指标（包括部分备用数据） 时间序列： 2016年～2022年
分析结果的重点	● 在本板块中，推动各职业阶段（董事、管理人员、员工）的多样性，针对实现上述目标的多样化工作方式打造相应的劳动环境，由此产生的员工满意度可提高收益性（ROS），从而进一步提高ROIC。 ● 在投入资本周转率方面，性别相关指标具有较强的影响力。尤其是领导力的多样性，可能有助于资本的高效运用。 ● 另一方面，在该板块中，人力资本的运用给资本成本（WACC）带来的效果有限。投资者认为具有透明度的人权政策和拥有多样化劳动力的企业“商业风险低，公司治理实践出色”，因此有一定可能性获得信赖和支持。但是，关于资本成本，社会相关以外的指标影响力看来较高。 ● 从欧姆龙特有的数据来看，女性管理人员比例和SEI分数（员工敬业度调查的主要项目）的平衡改善对ROIC最有正面效果。此外，全球核心职位的本地化比例也与ROIC呈正相关。

从分析结果看，欧姆龙的D&I措施对ROIC有重要影响，在一定程度上显示了提高人的创造性的措施和成果指标的合理性。根据本次成果，针对下个年度，计划致力于E和G领域的指标和财务指标相关性关系的假说验证。最后，我们将探讨如何将学到的成果运用

到下一个中期经营计划中确定重要课题和设定目标中去。欧姆龙将继续利用外部合作伙伴的知识和科学方法等，推动非财务信息的可视化。

〈ROIC、ESG倒置树展开〉



共创合作伙伴Sustainable Lab公司的评论

在本次分析中，公司内部和行业两方面的数据表明了欧姆龙的人才措施和成果指标的合理性。

生产能力、生产效率、自动化率等KPI与经营战略、运营的关系更紧密，今后我们也将捕捉与KPI的相关性，期待能充实公开信息。

Sustainable Lab株式会社
ESG分析师
英戈·帝特贝尔
数据科学家
池上 祥平



〈关于Sustainable Lab公司〉



Sustainable Lab公司成立于2019年，是一家利用AI和大数据收集和分析企业非财务数据的初创企业。

在本次试用中，使用该公司提供的SaaS“TERRAST”的部分数据集进行了分析。

风险管理

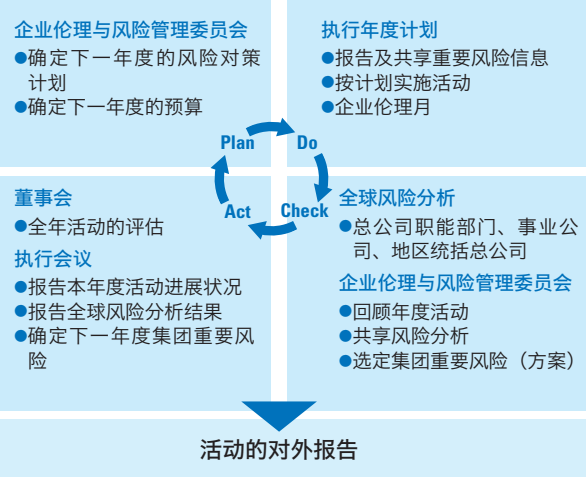
支持全球性事业活动的综合风险管理

欧姆龙在内部管理系统下，以全球视角推动整合了风险管理和合规的应对措施。

在经营和事业环境变化速度加快、不确定性升高的情况下，为了能够迅速应对变化，必须提高对风险的敏感度，强化在风险显现之前就察觉风险并采取必要措施的活动。同时，全力推行富有活力的风险管理，让现场和经营合力解决在现场无法应对的因环境变化产生的问题，在全球推动PDCA循环的同时，努力提高该活动的质量。

为了实现SF2030，在遵从企业理念和规则的同时，如何构建可在现场高效、有效地迅速判断风险的机制，

〈综合风险管理的循环〉



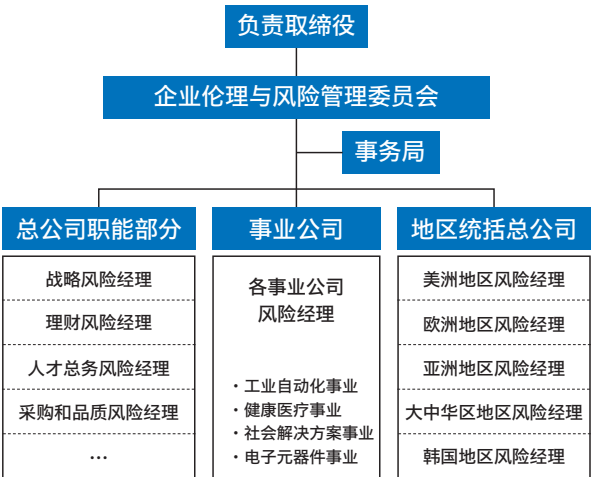
也成为需要一个研究的重要主题。

综合风险管理机制和体制

在内部管理系统下，综合风险管理的框架归纳为由全球风险管理与法务本部主管的欧姆龙集团规则(OGR)*“欧姆龙综合风险管理规则”，并明确了在集团经营中的定位。同时，在总公司职能部门、事业公司、海外的地区统括总公司、国内外各集团公司中任命风险经理(约160名)，将经营与现场融为一体，并在全球推进活动。主要活动有以下3个。

- ▶ 及时掌握环境变化，由相关人员共享，适时进行影响评估
- ▶ 定期在全球范围内分析风险，筛选出重要风险，并采取对策

〈企业伦理与风险管理委员会体制〉



▶ 风险显现、发生危机时，立刻报告并采取危机对策

设立由主要风险经理组成的“企业伦理与风险管理委员会”作为推进组织，原则上每年召开4次会议。该委员会讨论并分享重要风险发生状况、环境变化、风险对策状况，同时评估集团整体的风险。酌情向执行会议和董事会报告综合风险管理的活动状况。

* 本公司集团制定了集团通用的“欧姆龙集团规则(OGR)”，作为实现公正、高透明度经营的经营基础。OGR是针对风险管理、会计、资金、人才、信息安全、品质保证等主要职能制定的。为了在规则中准确适当地体现环境变化等因素，每年都会进行调整。

风险报告和危机管理

危机发生时，根据“欧姆龙综合风险管理规则”，立刻向管理层报告，按照报告的风险级别，通过危机对策本部采取应对措施。将这些风险信息进行统一管理，运用一旦发生风险就能掌握对策情况的方式。

通过以往学习经验提高风险敏感度的措施

欧姆龙的目标姿态是，实现风险管理，让现场和经营合力解决在现场无法应对的、因环境变化产生的问题。为此，我们致力于将以往事例作为有利于未来的资产，编写了事业风险事例集《OMRON Risk Book-Risk Scenario 100》，并向经营层说明。将集团内的事例作为教训，提高日常工作中的风险敏感度。

集团重要风险及其分析

为了解决伴随着SF2030中的“向新的社会和经济体系过渡”产生的社会课题，欧姆龙根据对社会课题造成影响的因素，实施“事业转型”和“企业运营、组织能力转型”，并将在推行这两项措施的过程中需要应对的重要要素视为风险。

在经营本公司集团时，将这些风险中威胁到本集团存续或造成重大社会责任的风险，以及妨碍重要集团目标实现的风险定位为“集团重要风险”，并将其中最重

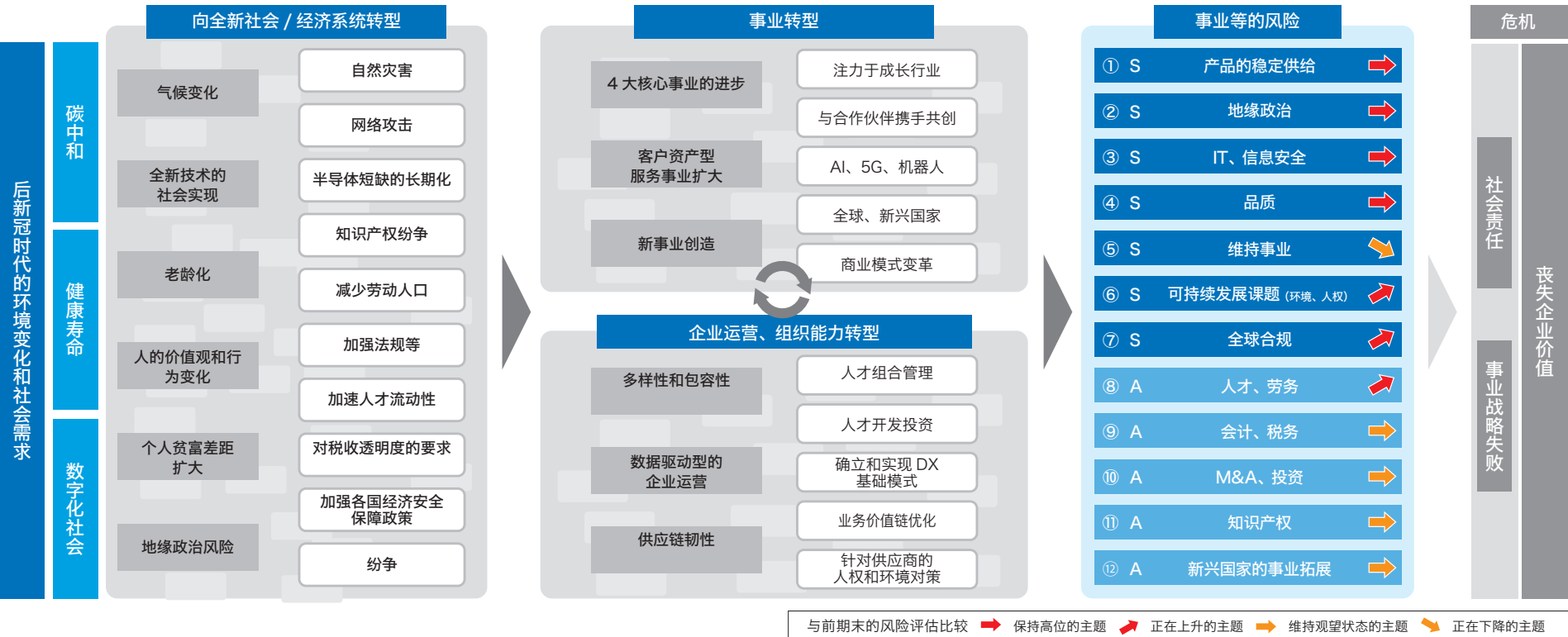
要风险设定为S级，将重要风险设定为A级，然后监控对策执行情况和风险状况变化。无法对“集团重要风险”采取适当措施时，可能会产生重大的社会责任，或者导致事业战略失败，最终丧失企业价值。

〈截至2022年度末的风险评估〉

基于2022年度末实施的本公司集团风险分析，对集团重要风险的主题、风险级别以及今后动向的认识如下表所示。我们认为，这些风险是可能会对各位投资者

的判断造成重要影响的事项，因为若未正确、充分采取对策，可能会阻碍长期愿景目标的实现，影响本公司集团的经营成绩和财务状况。不过，我们不可能找齐全部风险，未来可能会受到目前无法预见或尚未重视的风险的影响。此外，文中关于未来的事项，是截至有价值证券报告书提交日（2023年6月23日）本公司集团的判断。

〈事业等风险整体情况〉



应对集团重要风险

下方为本公司集团重点应对的，确定为S级的集团重要风险。



※ 请扫描此处QR码阅览事业等的风险。

① S级 产品的稳定供给

外部环境和风险情景

集装箱短缺、通关延迟等造成的供应链混乱已进入尾声，虽然经济环境尚不明朗，但今后随着社会和产业结构的变化，预计消费和投资会扩大。另一方面，半导体等材料不足变得长期化，物流成本恐将上升的情况正在持续。若材料采购量达不到必要量或者物流周期大幅延长，产品供应可能会减少。其结果是，存在销售额下降和事业竞争力减弱的风险。

本公司集团的事业和对策

全球采购、品质与物流本部以及各事业公司正在推动全球业务价值链优化，作为经营计划的重点措施之一。

〈具体的风险应对案例：应对材料窘迫〉

在材料窘迫的情况持续期间，我们以替换为更易采购的元器件、减少元器件用量为目的，采取了更改产品设计、与外部EMS签订战略合作关系等措施。

② S级 地缘政治

外部环境和风险情景

围绕中美关系以及俄乌局势等的各个国家和地区的政策，使得全球商业环境愈发错综复杂。尤其是稳定供应半导体等重要物资、促进先进技术开发、限制出口和投资等经济安全保障政策，包括多边框架的形成和利用在内，进展十分迅速。今后，由于政治对立、人权问题、纷争风险增加可能会使各种措施进一步加强，当无法充分应对市场变化时，对于本公司集团的需求将会减少，而且，当无法正确应对新的法律法规时，可能会发生违反出口限制和制裁等情况。其结果是，存在销售额下降、战略调整、受到严重的行政处罚、品牌价值受损的风险。

本公司集团的事业和对策

董事会、执行会议等经营会议组织讨论并决定了事业应对方针。法律法规由各主管部门统一应对，例如，对于出口限制，由全球风险管理与法务本部在出口管理全司委员会的带领下，在全球范围内实行安全保障交易管理。

〈具体的风险应对案例：俄乌局势〉

我们设立了全司对策本部，由社长任本部长，应对该风险。2022年8月，对事业可持续性进行了慎重调查，最终决定无限期停止在俄罗斯的工业自动化事业和电子元器件事业。关于健康医疗事业，仅限于血压计、雾化器等医疗设备，继续保持供应。

③ S级 IT、信息安全

外部环境和风险情景

社会经济活动的快速数字化给企业运营带来了变革，例如基于数据进行经营判断、开发以IoT设备为中心的新产品和服务等。全世界正在不断建立数据流通的基础，而网络攻击的风险也逐渐增加，同时，从隐私保护和经济安全保障的角度来看，各国也在加强限制个人数据、技术信息等重要信息的处理和转移。

当没有充分应对网络攻击等信息安全风险时，本公司集团的事业活动、产品和服务提供就会停止，信息会发生泄露。同时，关于全球范围内的个人数据限制，尤其是没有正确应对数据的国外转移时，可能会违反法令。其结果是，存在销售额下降、受到严重的行政处罚、品牌价值受损的风险。

本公司集团的事业和对策

在基本方针和措施方面，在统括负责取缔役的监督下，按照信息安全、产品安全、个人信息管理的领域，由总公司职能本部长担任执行负责人，进行统筹和管理。对于横跨各领域的课题，随时召开由统括负责取缔役担任议长的“网络安全统括会议”并给予解决。除此之外，在认识了近期环境的基础上，经营层为了更好地指示推进方向，重新整改了体制，即通过由社长担任议长的“信息安全战略会议”，讨论和决定优先课题和战略。在执行方面，由作为网络安全统括负责董事的全球业务流程和IT革新本部长担任议长，通过全球各局的IT负责人参

与的“信息安全推进会议”，对措施进行推进和管理。同时，关于个人数据，由全球风险管理与法务本部长担任负责人，掌握各国法令动向和欧姆龙集团的情况，尽力加强应对法律法规的措施。

〈具体的风险应对案例：完善和运用IT设备实时监控和可疑行为检测体制〉

根据对于本公司信息安全体制的外部评价，重点强化了能检测网络攻击的对策。在全球范围内全天候监视公司内的IT设备，当检测到非法访问等攻击时，立刻进行处理。

④ S级 品质

外部环境和风险情景

品质是社会对企业的信任基础。对于采用了新技术的新颖产品和服务，要求确保高安全性和高准确性，在AI使用和产品安全方面也在研讨和制定新的法律法规。同时，社会对于人类健康和减少环境负担的要求越来越高，各国正在严格规定以有机氟化合物（PFAS）等为首的化学物质的含量、回收、标识等。

若产品和服务的设计及检测不完善、发生品质问题等时候的客户应对或报告不充分，或者未正确遵循全球的法律法规和标准等，可能会发生本公司集团产品大规模召回、产品生产和流通停止等情况。其结果是，存在出现亏损、销售额下降、品牌价值受损的风险。

本公司集团的事业和对策

建立由社长担任最高负责人的品质保证体制，在以“品质第一”为基础的“品质基本方针”下，由全球采购、品质与物流本部推进。出现严重的品质问题时，在董事会的监督下，快速采取正确的应对措施。

〈具体的风险应对案例：发生品质问题时的应对〉

我们整改并运用了当发生严重品质问题时，快速准确地向经营高层报告风险的制度。对于社会解决方案事业中会出现的蓄电池装置起火风险，为了提供安心的使用，我们正在对本公司部分蓄电池装置实施软件更新和免费更换。

⑤ S级 事业持续风险（自然灾害、传染病）

外部环境和风险情景

2020年起持续的新冠疫情紧急事态结束，社会经济活动恢复正常，而新型传染病的出现、洪水和暴雨、大型地震等自然灾害使社会陷入功能不全的可能性在全球范围内继续存在。发生无法预期的灾害时，社会基础设施和经济活动的大规模停摆，公司工厂停工，以及重要供应商长期停供元器件等情况，有可能导致事业活动部分停止和萎缩。其结果是，存在销售额下降、品牌价值受损的风险。

本公司集团的事业和对策

在制定了对人身安全、社会基础设施维持和重建的

全面协助的基本方针下，各事业公司和总公司职能部门合作，完善了包括生产、采购、物流、IT在内的事业维持计划。

〈具体的风险应对案例：新型冠状病毒肺炎疫情〉

关于新型冠状病毒肺炎疫情，我们在2020年2月设置了对策本部，由社长担任对策本部长，确保员工的健康和安全，以防止该基地地区疫情扩散为优先，采取应对措施。不过在2023年3月，根据日本政府的方针决定，转变为与季节性流感等同等处理。

⑥ S级 可持续发展课题（环境、人权）

外部环境和风险情景

为了实现可持续发展社会，不仅对本公司，而是要求整条价值链上的企业都履行责任，解决环境和人权课题。对于企业公布解决可持续发展课题的措施、使其体现在企业价值评价和投资活动之中的要求逐年提高，同时也出现了将措施内容的第三方认证纳入法律法规的趋势。

在环境方面，因全球变暖而造成洪水和干旱等频发，导致食物和水短缺等成为了全球社会课题。全球各国为实现碳中和而加快制定政策，对企业提出了更多要求，如减少温室效应气体排放量、确保可追溯性等。

在人权方面，如何纠正强制劳动、童工、低薪欠薪、长时间劳动、安全卫生欠完善的劳动环境等成为了社会课题。通过利用尽职调查将供应链可视化、禁止从恐有

人权侵害的国家和地区进口等，推动根据法律法规确保人权得到尊重的措施。此外，AI应用等技术革新也产生了新的人权课题。

解决可持续发展课题成为了企业的事业许可证，有助于脱碳和尊重人权的产品与服务的需求高涨，是创造新的社会价值、实现事业增长的机会。另一方面，若在促销活动中进行了被称为所谓漂绿的不恰当公开，或者未适当处理价值链上的人权课题，又或者发生了在未遵守AI相关法律法规等的情况下通过产品和服务进行歧视等人权问题，可能会丧失社会信用，最终导致交易停止、产品开发中止、战略调整、品牌价值受损。

本公司集团的事业和对策

有关针对环境风险的主要对策，请参阅P.85～92。

有关针对人权风险的主要对策，请参阅P.93～98。

⑦ S级 全球合规

外部环境和风险情景

全球正在加快推动解决气候变化、老龄化等社会课题的措施，企业要履行的责任变得愈加重要，社会对公平交易的要求也越来越高。国际机构和各国政府对违反竞争法的行为和防止贿赂等制定了更严格的法律法规，

同时也在研讨利用IT、AI等技术的发展以及联盟等推动创新等相关规定，并加以运用。

若有关当局发现或判断企业违反了公平交易相关法律法规，会导致受到严重的行政处罚、品牌价值受损的风险。

本公司集团的事业和对策

董事会讨论并决定了包括企业伦理、合规在内的内部管理应对方针。根据“欧姆龙集团管理政策”设立了企业伦理与风险管理委员会，并展开活动。

合规活动

集团通用的管理政策与规则

制定了“欧姆龙集团规则”，作为实现公正、高透明度经营的经营基础。

“欧姆龙集团规则”系统性地规定了欧姆龙集团通用的规则，即为了在全球范围内高效、有效地推进集团

治理而必须遵守的事项，制定该规则所针对的主要职能有合规、风险管理、会计和资金、人才、信息安全、品质保证等。为了在规则中准确适当地体现公司内外的环境变化等因素，每年都会进行调整。

集团行为规范

将遵守企业伦理和合规定位为重要课题之一，为了实践“履行社会责任的企业经营”，用25种语言制定了“欧姆龙集团伦理行为规则”，指示董事和员工的具体行为规范。将对董事和员工的教育与启蒙活动定位为推动和贯彻企业伦理与合规的基础，抓住新员工教育、各层教育等机会，实施持续教育。

企业伦理月

每年10月定为企业伦理月，对遵守企业伦理和合规进行启蒙。向日本国内外的董事及员工发送高层访谈，告知作为集团通用经营基础的“欧姆龙集团规则”，并公布防止卡特尔和防止贿赂等相关的合规教育和内部举报制度。

防止反竞争行为和贿赂的措施

“欧姆龙集团伦理行为规则”规定必须遵循公平交易和遵守法令，尤其禁止卡特尔等反竞争行为以及向日本国内和国外的公务员等行贿。此外，在与交易对象和相关对象之间，禁止超过社会礼仪范围的接待和赠送等行为。

个人信息保护相关的措施

“欧姆龙集团伦理行为规则”中规定了信息保护和管理。完善个人信息相关的欧姆龙集团规则，根据信息重要程度设置级别，制定从获取到使用、废弃的管理措施，同时掌握个人信息保护相关的各国法令动向和本公司集团情况，推动必要的措施。

内部举报窗口

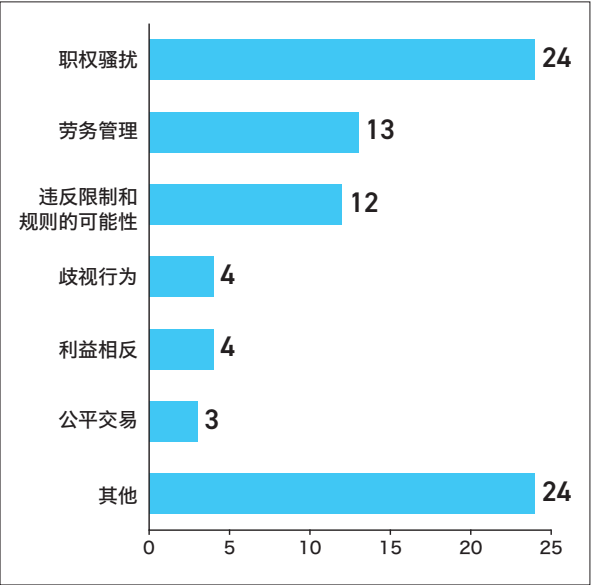
●确保公平应对、保护举报人的内部举报制度

完善和运用内部举报制度，作为监督企业伦理和合规的宣传效果的体制。设立内部举报窗口，受理举报违反“欧姆龙集团伦理行为规则”/就业法规/法令的行为以及存在违反风险的行为。公司内部章程规定并运用了保密、不会因举报而受到不利影响等事项。内部举报制度通过内部网和公司内部培训等进行宣传。

●举报和咨询情况

本公司集团认为，内部举报数量是表示内部举报制度实效性的指标之一，有某种程度的举报数量是正常的。2022年度，在全球范围内有84件（日本国内30件，海外54件）举报，详细内容如下。

〈2022年度 详细举报内容〉



内部监查

从风险管理的角度出发，全球监查室定期实施会计、业务、守法等相关的内部监查。通过内部监查，定期评价个人信息保护等法令遵守情况和风险管理活动有效性，并努力改进。

处理违规行为

断定为违反“欧姆龙集团伦理行为规则”、就业法规、公司内部规章、法令的行为时，进行严肃处理，例如根据本公司集团各公司制定的就业法规等规章给予惩戒处分等。

事例

2022年“全球企业伦理月”：提高了全球员工的伦理意识

欧姆龙集团自2016年起的每年10月会设立“全球企业伦理月”，开展提高全体员工伦理意识和学习相关知识的培训，遵照企业理念和法令，持续开展了规定了员工守则的“欧姆龙集团伦理行为规则”学习活动。

2022年度，实施了3大措施，即发布翻译成10种语言的高层访谈、提供以“卡特尔”为全球通用主题的合规培训、公示并宣传内部举报制度，作为全球共通活动。除了这些活动以外，还基于长期愿景和可能在各地区发生的风险设定了主题，以e-Learning和网络研讨会为中心开展活动，作为全球各地区的独立活动。在日本和中国，将个人信息和软件许可证管理设定为主题，而在欧洲，将GDPR、出口管理、AI伦理、人权等作为主题实施培训。同时，在欧洲，采取了别出心裁的措施，例如发行“企业伦理月护照”，在每次培训结束时在护照上盖章，以此来引起参加人员的兴趣使其积极参加。其他地区也实施了网络安全、数据隐私、知识产权管理等主题培训。

通过此类活动，员工学习了制定规则的背景，具备了高度伦理观，努力防止因对规则无知而发生违反合规的情况。



董事会会长采访

欧姆龙的治理没有终点，时时刻刻都在改进。

今后也会为了提升企业价值而不断改进治理。

董事会会长 董事会议长

山田 义仁

——您就任了董事会会长（董事会议长）。欧姆龙的治理了获得外界高度评价。请告诉我们其背景和特点。此外，山田先生作为会长，今后将如何领导欧姆龙的治理呢？

在我担任社长的时代，作为执行方的高层领导所感受到的是，欧姆龙的董事会会议没有既定剧本。除了公司内外的取締役以外，监事也加入其中侃侃而谈，反复讨论并审议提上议程的内容。例如，当执行方对取締役提问的回答未能被取締役充分接受，或者提上议程的内容被判断为不足以在董事会上决议时，执行方可能会将其撤下议程，日后再提上议程。因此，以我为首的执行

方每次都是带着紧张感参加董事会。此外，对于董事会的指摘和改善要求，执行方虚心接受其内容，不断努力改善。如上所述，欧姆龙的董事会尽到彼此的责任，致力于持续性地提高企业价值。

欧姆龙治理的特点是，执行职能和监督职能分离，以此来确保客观性。社长对执行负有全责，董事会则专注于作为监督的职能。因此，欧姆龙认为，承担企业运营责任的公司代表权应该在执行方，董事会会长不拥有代表权。此外，欧姆龙治理本身的发展历史也颇具特点。以1996年成立了经营人事咨询委员会为起点，之后依次在2000年成立了人事咨询委员会，在2003年成立

了薪酬咨询委员会，在2006年成立了社长指名咨询委员会，以及在2008年成立了公司治理委员会。如上所述，我们并不是套用形式，而是在理解并消化了其含义和意义的同时，随着时代发展出适合自己的治理。执行和监督相辅相成，尽力提高企业价值的结果是，与1995年相比，欧姆龙的销售额提高至1.8倍，销售利润提高至3.0倍，总市值提高至3.7倍，股利金额提高至7.5倍*。同时，最近董事会会长对外部取締役进行了单独意见听取，外部董事在每月的每次董事会后实施董事会审查，通过此类措施，不断改进提高实效性的措施。参加董事会的全体人员怀着使命感出席会议，即跨越自己的职责和专业领域交换意见，以期通过讨论得出更优质的结论，这便是欧姆龙董事会的特点，是我们认为董事会能发挥作用的原因。

*截至2023年3月31日

如今的社会瞬息万变，人们的价值观也更加具有多样性。欧姆龙采用了以监事会设置公司为基础、拥有各种委员会的混合治理。在变化的时代之中，欧姆龙该如何满足社会要求，如何创造出有利于发展的价值，如何持续提高企业价值呢？今后，我们也会顺应时代变化，不停改进欧姆龙治理。

——山田先生将CEO的接力棒交给辻永先生，就任了会长。辻永先生是以怎样的流程选任的呢？

导入了指名委员会等设置公司的很多企业，其指名委员会中也包括指名社长的职能。不过欧姆龙专门为指名社长成立了咨询委员会。其理由是，治理中最该优先的是社长人事的定位。社长指名咨询委员会由外部取締役（3人）和非执行的内部取締役（2人）共5人组成，委员长由外部取締役担任。社长不包括在这些成员中。社长指名咨询委员会的委员长每年向社长提出3个问题。第1个问题是，下个年度是否有意愿连任。第2个问题是，发生紧急情况时的继任者是谁。第3个问题是，如何培养继任者。社长回答完这3个问题后离开。之后，仅由社长指名咨询委员会的成员展开有关下任社长选择的讨论。社长没有选任下任社长的权利。不过，被赋予了培养接替者的任务。通常有数名继任者作为下任社长候选人，那么社长是如何培养名单上的人才的呢？如何完成这个艰巨的任务呢？社长在与委员会分享这些经验的同时，努力投入培养任务。辻永社长也是继任者中的一员，负责如何发展工业自动化事业这一艰巨的任务，他出色地回应了众人的期待。

欧姆龙的社长指名咨询委员会不仅在社长交替时发挥作用，还具有每年提名社长人选的特点。不取决于中期经营计划等时间点，当委员会判断为应该更换社长时，便可以在当时更换。我也是如此，每年到提名时期，我都会自问自答进行反省：明年也应该担任社长吗？自己

连任社长对欧姆龙来说是最佳选择吗？如上所述，社长指名咨询委员会每年都会提名社长人选，我认为这也是一个社长反省自身的机会，因此，这是一个值得赞赏的体制。

——您觉得欧姆龙治理有哪些优势和课题呢？

欧姆龙治理的优势是，执行与监督分离，确保各自的实效性。作为监督职能的委员会，所有的委员长和过半数的委员皆由外部取締役担任，确保独立性和透明度。此外，担任各委员的取締役，不分内部取締役和外部取締役，积极访问欧姆龙的工厂、研究所、海外基地，与当地员工交流，听取现场的意见。我自己也在8月访问了中国大连的生产基地，视察了实际现场，还与以大连市长为首的当地政府要员交换了意见。通过这种实际体验以及客观视角下的讨论来做决策和提高企业价值，是欧姆龙治理的特色，也是其优势所在。

另一方面，为了使该体制有效发挥作用，我们面临的课题是外部董事的人选。之所以这么说，是因为外部取締役担负治理的重要责任。我们从这个视角出发，以具备企业经营经验的人员为前提，重视多样性，特别在外部董事的选择和发掘上投入精力。通常由包括外部取締役和外部监事在内的人员讨论并列岀候选人名单，探讨是否有就任的可能性。随着日本企业越来越重视治理，优秀的外部取締役候选人十分抢手。对于“我们希望能成为欧姆龙外部董事”的人选，即使要等待多年，我们

也会不停发出邀请。欧姆龙至今为止有幸邀请了许多优秀的、拥有丰富经验的各个方面的人士担任外部董事，为提升欧姆龙的企业价值做出了巨大贡献。今后，我们会把欧姆龙建设成充满魅力的公司，成为让人觉得“愿意担任欧姆龙的外部董事”的欧姆龙。

——最后，请再次表示一下作为董事会会长的决心。

今后，我会作为董事会议长，与拥有丰富经验的公司内外取締役一起，以多样化的视角发展治理。并且，通过进一步改进监督职能，加快向执行方移交权限，支持快速循环的事业运营。

我一直以来将企业理念视作向心力的原点和发展的原动力来实施经营。如今担任会长，我也会继续开展这方面的活动，守护并支持执行团队。同时，使董事会变成能展开健康并具有建设性讨论的场所。我将与执行方一起，致力于持续提高企业价值。

外部取締役座谈会

选任下一代领导人

谈社长指名咨询委员会的实效性

(听众：执行董事常务 井垣 勉)



铃木 善久

外部取締役
薪酬咨询委员会委员长
社长指名咨询委员会委员
人事咨询委员会委员
公司治理委员会委员

上釜 健宏

首席外部取締役
社长指名咨询委员会委员长
公司治理委员会委员长
人事咨询委员会委员
薪酬咨询委员会委员

小林 Izumi

外部取締役
人事咨询委员会委员长
公司治理委员会副委员长
社长指名咨询委员会委员
薪酬咨询委员会委员

作为公司治理关键的社长指名咨询委员会的职责

——欧姆龙时隔12年更换了社长。请告诉我们在选任新社长时，社长指名咨询委员会是以什么流程展开讨论的。

上釜：我们从几年前就开始每年反复讨论新社长的选任。在这个过程中，为了掌握山田前社长列举的多位候选人的经验、人物情况及其思维方式，我们设计了多次委员会成员和候选人接触的机会，在了解每个人的基础上，缩小候选人范围。此外，在此流程中，我们还实施并参考了第三方机构的评估。

——欧姆龙将社长选任定位为监督职能中的最重要事项。请从这个角度出发，列举社长指名咨询委员会的特点。

上釜：欧姆龙的社长指名咨询委员会的第一个特点是“委员会的构成”。委员由5位人员构成，其中外部取締役有3位，占比超过一半。由其中1位担任委员长。剩下2位是内部取締役，不过都是非业务执行的取締役。作为社长下属担任业务执行的取締役，为了避免其代表社长的意愿，未加入委员会成员。当然，社长也未加入。

正如您提问中所说的那样，欧姆龙将社长选任定位为监督职能中最重要的事项，为了选出适合欧姆龙

的下任经营者，外部取缔役皆由拥有丰富全球经营经验的成员组成。而且，不仅是选任下任社长的时间点，我们平时就在每年召开委员会会议，这也是十分有特色的一点。

欧姆龙社长任期以一年为单位。每年，在评价现任社长的基础上，审议3个主题，即“现任社长是否连任”、“选择发生紧急情况时的继任者”、“未来社长候选人名单”。

“用年轻的力量加快成长”出于前社长的强烈想法更换了社长

——欧姆龙在2023年更换了社长，为什么选择这个时间点呢？

上釜：2011年就任的山田前社长认为自己的任期以10年为一个阶段。社长指名咨询委员会鉴于此进行了下任社长的选拔，但不巧的是，2020年因为新冠病毒发生了疫情。新冠疫情的混乱导致在把握公司发展方向上遇到各种困难，所以为了利用多年经验和发挥经营能力来度过紧急时期，决定让山田前社长连任。新冠疫情耗费了很久才结束，所以任期延长了2年，不过从结果上来看，这是个正确的决定。

今年是2022年发表的新长期愿景“Shaping the Future 2030”（以下简称SF2030）和中期经营计划“SF 1st Stage（以下简称1st Stage）”的

第一年，取得了一个开门红。山田前社长心怀“为了加快发展势头，希望能进行新老交替，用年轻的力量进一步促进欧姆龙成长”的强烈想法，这一想法与我们委员会全体成员的意见不谋而合，所以决定在这个时间点更换社长。

小林：我们确实在以新视角推进1st Stage这个时间点，讨论了更换社长对未来会有什么影响。但是，考虑到我们的目标是实现SF2030中描绘的愿景，如果再继续推迟交替，时间点就会变得不上不下了。大家提出“如果是这样，那么1st Stage启动后经过1年的现在不是正合适吗”，由此达成了一致意见。

铃木：我是从2022年起才担任外部取缔役，在选择社长候选人的最终阶段才加入，不过对此次社长更替的时间点没有疑问。SF2030启动1年后交接社长的接力棒是自然而然的流程，不必讨论是否合适。

选任能够带领进一步成长的下一代领导人

——请告诉我们辻永社长的选任理由。

上釜：社长指名咨询委员会用了几年时间在名单上列出数位候选人，并从各种视角观察候选人。其中，辻永先生作为工业自动化事业（以下简称IAB）的高层领导崭露头角，发挥了领导力，在2年间将IAB的业绩提高至1.5倍。我们对此实绩做出了高度评价。

小林：的确是这样。在研讨下任社长候选人之际，我



们经常意识到的必要条件是，在激烈变化的环境中领导组织的能力和解决经营课题的能力，还有最重要的是对事业的感知性。从这个角度来说，成员们达成了“作为引领欧姆龙成长的IAB高层领导的辻永先生很适合担任欧姆龙下一任领导人”的意见，这便是做出决定的关键。

铃木：在SF2030中设定的、欧姆龙应该捕捉的三大社会课题中，“实现碳中和”和“实现数字化社会”正是有了IAB的积极参与，才能够快速推动。在这个背景下，在研讨下任社长候选人的时候，委员会全体成员感到“作为IAB高层领导的辻永先生成为全公司领导最人最合适”，这一点也很重要。

——在选任流程中，您参考了哪些信息和机会？

上釜：除了评价候选人负责部门的业绩以外，我们根据董事会上的发表内容、外部取缔役和候选人的对话、

外部专业机构的评估结果和360度全方位评价、公司内部敬业度调查等各种事实和信息，推进选拔工作。通过这些步骤，可以了解各位候选人的优势和弱势，而辻永先生在整体上取得了平衡。

小林：从这些客观评价和信息判断的不应该是个人优劣，而是根据对于未来的欧姆龙来说什么更重要，选择符合下任领导人的人物。在这一点上，我认为辻永最为合适。

铃木：作为以外部取缔役为中心的社长指名咨询委员会，我们一贯坚持的意识是，选择在谁适合担任建设下一代欧姆龙的社长的问题上认可度最高的人。我们从多方面参考了评估等各种信息以及观察结果，选任了辻永先生。



拥有沟通能力、能与各种人群建立联系的人物

——请描述一下辻永新社长的人物情况。

上釜：我对辻永先生的印象是，性格开朗、能与各种人毫无隔阂地接触的人物。在担任IAB高层领导的时代，在董事会做事业报告的环节中，讲述时思路清晰、冷静沉着，同时很有说服力。他在现场关心下属的样子也让人倍生好感。而且，在领导力这一点上，也是人望很高、值得信赖的人物。

小林：未来领导人所要求具备的素质是高超的沟通能力。全社会变得越来越复杂化和多样化，为了在此情况下推动业务，无论公司内外，都必须用各种沟通方式与拥有不同价值观的人群建立联系。在考虑“把未来的欧姆龙建设成什么样的公司”时，辻永先生极其开放友好，用与对方相同的角度进行谈话的姿态，无疑能发挥正面积极的作用。同时，也能为包含组织文化和企业形象在内的欧姆龙未来形态吹来新风。

铃木：去年，我作为新任外部取缔役就任时听了各部门的演讲，辻永先生还以一对一的形式为我介绍了IAB。当时正值下任社长的最终选拔，我们正在筛选候选人，能了解到辻永先生的人格品质，是一个宝贵的机会。从他讲述的语气中能感觉到热情，最重要的是，我被他仔细确认我是否充分理解这一点打动了。

实际上，在那次介绍后，辻永先生联系我说“铃

木先生看起来有些部分不是很理解，能再给我一些时间吗”，事后又给我做了补充说明。这表现出他具有强烈的责任感和高超的沟通能力。

以IAB为基础创造下一个成长事业

——您觉得IAB出身的新社长的就任，对欧姆龙今后的发展方向会有什么影响呢？

小林：来自IAB的新社长在推进SF2030时，应该会对方向性有所影响。除此之外，辻永先生如何判断IAB与其他事业及新事业之间的平衡、如何把握欧姆龙整体的发展方向是很重要的。

上釜：山田前社长来自欧姆龙健康医疗（以下简称HCB），不过也十分重视以IAB为首的其他事业。其中之一便是与医疗统计数据服务公司JMDC的资本业务合作。这是欧姆龙的商业模式从“物”的视点转变为“事”的视点的行动之一，但除了健康医疗解决方案以外，在欧姆龙的广泛领域皆可运用JMDC的能力。我认为辻永先生一定具备那样的见识，而他还掌握只有IAB出身才知道的技术和能力运用方法，希望能充分发挥这一点，创造出新事业。

铃木：SF2030的愿景宣言是“激发人类潜能的自动化，不断创造社会需求”。为了实现这个愿景，欧姆龙必须飞跃性地发展自动化技术。为了在地缘政治风险极高的当今环境下稳定经营，IAB占据着重要的位置。

在这一点上，由熟悉IAB的辻永先生来担任社长是非常有利的。而且，并不能说辻永新社长不会致力于HCB及其他事业。他有才干、有意志，能进一步创造成长，因此做出选任决定的我们比谁都对寄予厚望。

通过更换事业公司领导建立能辅助新社长的强大团队

——除了社长以外，还更换了4个事业公司的领导（以下简称BC领导）。请告诉我们其背景。

上釜：更换社长的同时，BC领导也迎来了新老交替的时间点。社长和所有BC领导都变得更年轻，在保持一直以来支撑着欧姆龙成长的BC制这种纵向结构的优点的同时，激发只有年轻一代才能做到的横向沟通，由此期待欧姆龙特有的“纵横经营”得以不断改进。

小林：正如此言，今后无论怎样的企业，如果所有部门都独立运营，成长速度就不会变快。通过组织的横向合作产生协同效应，如何发展这种方式来展开新事业，这个问题很重要。此外，总公司职能部门领导包括山田前社长、上一任的BC领导以及一直以来推动事业发展的、拥有丰富经验的成员。我坚信，这些新的BC领导和总公司职能部门领导会成为“新生欧姆龙团队”，在辻永先生的带领下，大刀阔斧地变革组织文化。

铃木：受到山田前社长的“新社长组建新管理团队很重要”这一强烈想法的影响，辻永先生提出的新体制

方案也在与山田前社长商量之后，才向人事咨询委员会提案。其结果是，组建了具有极佳平衡性的管理团队。新团队焕然一新，但并未让人产生不安，相反，它给人一种公司运行将会充满生气的活跃感。

同时，我也目睹了以CTO宫田先生为首的、站在监督人立场上的各位在执行会议上，对新团队提出本质性意见的画面。可以说，这是一个执行团队和管理负责人呈现出相互紧靠、以坚固人墙与对手争抢橄榄球的姿势的强大团队。

——社长交替与更换4位BC领导的时间点重合，会不会出现不安的情绪？

上釜：肯定会有不安的情绪。但是，从另一个角度来看，正因为他们经验尚浅、年龄相近，反而会使执行会议上的讨论更加活跃。在执行会议上，每位BC领导分享自己的疑问和课题，由此加快课题解决速度。这种横向连接，有助于发挥协同效应解决课题，这正是该团队的优势所在。

小林：的确是这样。纵观各BC所面临的课题，很多课题在根本上都是有联系的。期待该团队能在开放性地商量和讨论这些内容的同时，推动公司整体进步。当今年轻领导人的心理状态是，比起自己在比赛中独胜，更重视如何能与同伴们相互认可、相互合作。而作为这些年轻人的管理者，我觉得辻永先生很合适。

铃木：说到这个，看到今年6月股东大会后新老董事



在后台的样子，我感觉到管理层更加年轻化，团队也更融洽了，完全没有拘谨感。年轻的新团队在直面课题时难免会有些紧张混乱，但我认为这反而会带来积极效果。正因为紧张混乱，才会打破包括价值观在内的公司内部陈旧之物，换上新面貌。我认为这是一种很好的变化。

上釜：外部监事对欧姆龙的经营评价说“是不是太过优秀了”。我觉得拥有不圆滑、有棱角的人的组织，比起没有这些人的组织拥有更多优势。我很期待看到辻永先生今后将如何在欧姆龙这个管弦乐团中舞动自己的指挥棒。

小林：的确是这样。而且，在团队建设中，如果要问“高层充满自信到底好吗”，答案绝对是否定的。高层感到不安和困惑，下属自然想要给予辅助。所以，正如铃木先生所说，紧张混乱会使团队变得更强大，这是欧姆龙展现新貌的必要步骤。

上釜：诚如此言，正是新老交替的现在，才彼此更容易充分展露出自己的弱点和烦恼，相互弥补。这便是团队合作。

小林：事业环境急剧变化，欧姆龙也必须抱着全新的想法，不断地随之变化。因此，从某种意义上来说，必须重生为能够随机应变的组织。

实现了会长没有代表权、由社长主动推动经营的体制

——本次，山田前社长就任了没有代表权的非执行会长（董事会议长），你们怎么看待这件事呢？

上釜：代表权等同于执行权，如果会长拥有代表权，就会想要对经营提出意见。理想姿态是，采用仅当社长要求时才会与其倾谈的方式，所以建立会长没有代表权的结构在治理上是有利的。

小林：而且，如果会长有代表权，下属就会对会长察言观色。会长应该站在辅佐社长、支持和监督经营整体的客观立场。

铃木：欧姆龙公司治理方针中明确写出“为了明确取缔役的监督职能，由董事会议长担任没有代表权的董事会会长”。立石前会长也担任过董事会议长，会长和社长分工明确，山田前社长经营起来想必更加得心应手。现在，山田会长也在努力打造董事会的场所，使大家能够在轻松友好的气氛中进行活跃开放的讨论。

希望从改变组织开始，建设出下一个欧姆龙

——最后，请谈谈对辻永新社长的期待。

上釜：辻永先生在制造方面拥有大量知识和实绩。另一方面，SF2030提出，为了促进欧姆龙创造社会价值，将价值提供从“物”的视点转变为“事”的视点。希望辻永先生能凭借在IAB的经验，并利用JMDC等，指示出全新“事”的业务模式的明确方向。

此外，换个角度来说，希望能宣布“在某个领域领先世界”，并以此为目标推动经营。仅靠制造的话成长有限。在全世界的制造业企业都关注欧姆龙动向的情况下，能将公司动态地变革到什么程度，对此我非常期待新社长的经营能力。

小林：我抱有很多期待，浓缩成一点的话，就是希望辻永新社长实现“让所有员工敢于发声、虚心听取每个人的意见的经营”。辻永先生具备实现这个目标的性格和沟通方式，所以我对此寄予厚望。

铃木：我希望辻永先生能实现“不同于以往的欧姆龙”。可以说就是“下一代的欧姆龙”。为了实现这一目标，必须打破自己的外壳。希望使用不同于以往的战略，哪怕只有一两分差异，来突破原有框架。这样说比较抽象，但无论突破大小，希望能够创造出让人惊讶道“咦？这是欧姆龙做的？”的“事”和“物”。

我期待着以辻永先生为中心的年轻管理层灵活、

具有广度的想象力，以及由此产生的技术革新。

外部监事对谈

拥有“投石激浪”的气概，
实现有助于提高企业价值的监察



作为监事会对冒险精神淡化的挑战

国广：在上次统合报告的外部监事对谈中，我们提及对欧姆龙的担心在于，基于创始人理念的冒险精神近年来有所淡化，成为导致增长力不足的原因之一。去年启动的长期愿景“SF2030”将现行中期经营计划“SF 1st Stage”的3年定位为“转型加速期”。换言之，为了加快理解社会课题并创造价值以及转换能力以实现持续成长，SF 1st Stage对发挥冒险精神提出了更高的要求。因此，我们从外部监事的立场出发，致力于解决增强和提高冒险精神的课题，并在公司内部进行动员。本次就从这个话题开始吧。

内山：的确是这样。关于作为企业长远发展源泉的冒险精神，创始人立石一真先生曾说过类似“必须防止精神老化并不断进行挑战”的话。同时他还说，为了发挥冒险精神，组织形态应该是高层贴近现场，并且贯彻分权化，构建能独立自主地判断事物的运营体制。这些思路可以说是欧姆龙正在推行的“快速循环管理”的原型。

回顾创始人的理念，尝试明确欧姆龙的冒险精神时，我们外部监事也再次感觉到，不仅需要执行方变革企业氛围，还必须重新审视监事会的理想姿态，变革自身行为。以这些措施为轴心反复展开讨论的主题是“有助于提高企业价值的监事会活动是什么”，所以

我们一边试错，一边推动建立实际的固定程序（固定形式）。

具体来说，我们在监事会上分析通过日常监察活动获得的事实和数据，建立可能潜藏在其中的经营课题的假说，必要时在董事会上提出课题，分享我们对此的认识。我们将监督执行方对在此基础上提出的课题所采取的措施，并尝试着构建相应的体制，用以评价我们提出的课题如何反映到企业价值之中。

当然，我并不认为我们提出的经营课题假说总是百分百正确。但是，只要我们觉得对欧姆龙有利，就会不断提出课题，经过与执行方的相互验证来追求真实。我认为，监事会展示出的不畏失败的态度，也体现了冒险精神。

国广：在日本企业中，一般说到监事，往往被视为是专门指出不足和错误的职务，但欧姆龙的监事会所履行的职责与这种印象迥然不同。当然，我们会认真检查是否存在不正当行为，这是必要条件，而作为充分条件来说，我们认识到最应该投入的是，以提高企业价值为目的、对执行方的建议。

例如，我们经常和执行方的每位部门高层领导切实开展双向、开放式的对话。我们进行开放式提问，例如执行方的目标是什么、希望怎样推动进程、意识到哪些问题、监事能做些什么来协助解决这些问题等，然后展开自由讨论。最近在讨论后，我们从执行方得到了“有了很多发现，感觉很有趣”的正面感想。我想，

正是这些措施，才展现出作为监事会的冒险精神。

这也是去年在外部监事对谈中聊过的，理念经营与面向飞跃的挑战和创新密不可分，但同时也存在仅停留于员工口头喊喊企业理念即可的轻松一面。这是理念经营所带来的光与影的“影”部分，企业理念变成了封入匾额的金科玉律，无法成为挑战精神的支持力量。关于这一点，去年我们作为监事会，和山田会长（当时的社长）进行了彻底的讨论，达成了更高的共识。我们的共识是，理念经营非常重要，但不该是嵌入框架的观赏之物，而应该是不可撼动的“轴心”，出于这种想法，才有了“从框架式的理念经营转变为轴心式的理念经营”的说法。

我们目前每天都和执行方反复讨论此类话题，进行着作为监事会的挑战。

内山：这里有个问题是，关于公司法规定的监事会、监事的监视和监督权限等法律条文的想法。希望我下面的话不会造成误解，以公司法上的条文为基准开始讨论的话，就会失去排除万难去挑战的冒险精神。法律必须遵守，但不该被法律局限。如果因为被局限的权限意识而自我抑制了奋斗，从而阻碍了成长，我就觉得太可惜了。

国广：正是如此。无论是外部董事，还是监事或取缔役，为了提升企业价值，要求履行各自的职责，如果仅完成最低限度的职责，企业将不会发展。作为监事的立场无法参与执行，但法律并未禁止在董事会上加入到

自由开放的意见发表中，以独立客观的视角与执行方展开讨论，提出改善意见并给出解决课题的建议。监事的重要任务是巩固基础和助力推动，让执行方能够果断发起挑战。如果自我抑制了这些行为，会白白损失了提升企业价值的机会。

为实现进一步成长的经营讨论以及对新经营执行体制的期待

内山：刚才提到创始人的话即必须在高层领导与现场贴近的同时努力贯彻分权化时，说到现在“快速循环管理”相关的方向性。我们就欧姆龙的进一步成长进行了讨论，即如果按照这个方向性来考虑，集团经营中的组织结构形态是否应该转变成更具有自主性、主动性的形态。从成长所要求的速度感的视角来说，目前欧姆龙的决策流程相当多层化，其弊端正在显现。

这是从对于经营的宏观角度出发的观点，所以在监事会中也讨论了很多次。不被董事会或监事会的框架所局限，就此类课题进行讨论和共享，这是欧姆龙的一大特色。

国广：欧姆龙此次启动了以辻永社长为中心的新经营执行体制，并更换了所有事业公司的高层领导。在致力于成长性这一主题的基础上，将其作为一个以全新体制开创先河的时间点，我们也与担任执行方新高层

的领导人们进行了多次对话，感觉到他们深深的人格魅力。

董事会正在进一步扩充能让取缔役和监事（不限于外部董事）向现任的各执行部门高层领导提问并展开讨论的场所。在这些场所的交流绝不会出现像是既定剧本中的漂亮回答。以直言坦陈烦恼和不擅长部分的形式进行交流，并将这些内容可视化，以此来明确应该要解决的课题。取缔役和监事的背景各不相同，因此会从极其多的角度提出各式各样的问题。虽然条理略显不足，但可以借此打开课题，所以讨论十分活跃且有意义。我感觉在这种情况下深入挖掘课题，可能会带来既定剧本无法产生的创新。

同时，我也期待在外部环境激烈变化、不确定性高、未来不明朗的时代之中，能有助于随机应变地应对各种情况、在公司内培养灵活性和速度感。

内山：另一方面，希望新经营执行体制不要输给短期成果和达成业绩目标的诱惑和压力，一定要重视中长期的成长。今后有必要通过董事会等机会适时指出并确认这一点。

此外，如今在海外销售额比例超过6成，是否能实现在全球确立欧姆龙品牌、让当地的优秀人才感受到欧姆龙品牌的魅力并参与进来的组织运营。我认为这是今后成长中的重要课题。

国广：我感觉即使转变为新经营执行体制，“框架式的理念经营”的氛围仍有残留。不能认为已经采用了新

体制，各事业公司的高层也更换了，所以没问题了，而是要求以“轴心式的理念经营”为目标继续努力。

为了让优秀人才活跃起来挑战成长，如何利用理念经营的内部宣传，把坚硬如岩石的残留陈旧思想转变为更为灵活的思想呢？我们必须有意识地采取措施。

制定欧姆龙监事行为原则

引导“监察3.0”的挑战

国广：去年12月，4位监事会成员反复讨论，制定了“欧姆龙监事行为原则”。其内容是定义欧姆龙监事的职责和行为要求，换言之，也是将我们一直以来的实践和目标姿态落实在纸面上。

首项便是“不仅指出合规性和不足（监察1.0），还积极提出基于风险的内部管理上的意见（监察2.0）以及对经营课题的建议（监察3.0），为提升企业价值做贡献”。这表明了欧姆龙的监察形态，我们监事从引导“监察3.0”的立场出发，改进监事会。

内山：那么，我们是如何考虑改进监事会，采取了哪些措施呢？除了欧姆龙公司内部以外，对外部也积极公布，最终有助于提升欧姆龙的企业价值。考虑到这些贡献而采取行动，也可以说是我们力图实现的监察3.0原本就应该发挥的作用。

此外，关于监察态度，提出了“从各种角度和利

益相关者的视角出发，胸怀‘投石激浪’的气概，敢于对公司内的常识提出疑问”的话语。这是我们监事为提升企业价值而应该遵循的沟通出发点。

国广：当然，投石者负有责任，公布措施也伴随着责任。我们作为监事，如果在任期中只是老老实实在地做好法律规定的最低限度的事，就不会有风险，但是要扪心自问，这样能否增加利益相关者的利益。这才是监事要承担的风险，是我们面临的挑战。

内山：关于今后的监察工作，有必要深入推进措施的是，与内部监察部门合作的部分。尤其是在欧姆龙将事业如此拓展至全球之时，如何构建内部监察体制，是让人十分头疼的问题。

国广：与内部监察部门的合作老实说还处于发展中，构建集团治理也需要花费时间，这都是我们面临的课题。内部监察部门目前正在努力从传统的指出不足型活动，向提出基于风险的改善意见、发挥建议作用的方向转变，作为监事会提供支持。今后必须在培养进化思维的同时，努力强化组织。

内山：今天从冒险精神到监事会的改进，以我们日常思考和实践的内容为中心进行了对话。监事会是公司内平均年龄最高的组织，不过我还是希望能继续挑战这些事情。

国广：这样说来，我们采取的措施打破了人们普遍认为的监事会形象，让我再次体会到要把提升企业价值这个原本就应呈现的理想姿态当做目标。今后，我也

希望与内山先生、专职监事一起，针对进一步改进来开展活动。

《欧姆龙监事行为原则》

监事应具备高度伦理观和谦逊的态度，努力自我钻研，成为始终可靠的力量。

1. 不仅指出合规性和不足（监察1.0），还积极提出基于风险的内部管理上的意见（监察2.0）以及对经营课题的建议（监察3.0），为提升企业价值做贡献。
2. 重视倾听、对话、共情，
 - （1）带着好奇心提问，自由开放地讨论。
 - （2）时而严厉，时而耐心，积极表达意见。
 - （3）以数据等为基础，努力客观、公平、公正地进行讨论和提出意见。
3. 从各种角度和利益相关者的视角出发，胸怀“投石激浪”的气概，敢于对公司内的常识提出疑问。
 - （1）洞察真实原因和课题，而不是仅仅停留在事物表层
 - （2）不肯定现状，抱有基于健康的怀疑心态的探求心
 - （3）将事物皆有两面性（光与影）作为前提
4. 促进面向未来、透明度高、能够公正快速果断地决策的经营行为变革。

企业治理

公司治理相关的基本考量

欧姆龙集团的公司治理是指基于“企业理念”和“经营态度”，构建一种能够获得所有利益相关者的支持，持续提升企业价值的机制并使其发挥作用。该机制的目的是提高经营的透明性和公正性，迅速决策，同时将从监督到执行现场的职能进行有机结合，提升经营

效率，加强企业竞争力。

今后也会不断致力于完善公司治理。

欧姆龙公司治理方针

本公司根据公司治理相关的基本考量，制定了“欧姆龙公司治理方针”。欧姆龙公司在1996年设置经营人事咨询委员会之后，耗费了25年以上建立了各种公司治理措施和体制，治理方针就是将这些措施和体制进行体系化的产物。本公司为了持续提高企业价值，

欧姆龙公司治理方针



〈公司治理措施〉

		1999年	2003年	2011年	2023年		
企业理念	1959年制定公司宗旨	1990年制定	1998年修改	2006年修改	2015年修改	2022年记载于章程中	
欧姆龙公司治理方针					2015年制定		
董事会议长		代表取缔役社长	2003年～ 代表取缔役会长	2012年～ 董事会会长			
社长		1987年～ 立石义雄	2003年～ 作田久男	2011年～ 山田义仁		23年～辻永顺太	
监督和执行分离	取缔役30名	99年	将章程中规定的取缔役人数修改为10名以内				2017年～ 在职取缔役的废除（除董事会会长外）
		99年	引进执行董事制度				2017年～ 将社长变更为执行董事的职位
顾问董事会		99年	顾问董事会				
外部取缔役			01年1名	03年～ 2名（取缔役7名）	15年～ 3名（取缔役8名）		
外部监事		1998年1名	1999年～ 2名	03年～ 3名（监事4名）	11年～ 2名（监事4名）		
咨询委员会等		1996年～ 经营人事咨询委员会	2000年～ 人事咨询委员会				
				2003年～ 薪酬咨询委员会			
				2006年～ 社长指名咨询委员会			
					2008年～ 公司治理委员会		

公司治理体制

本公司选择成为监事会设置公司。为了深入进行实质性的讨论，董事会由8名取締役构成。为了提高董事会的客观性，董事会议长将与社长CEO分离，董事会议长由无代表权的董事会会长担任。为了加强董事会的监督职能，本公司设置了社长指名咨询委员会、人事咨询委员会、薪酬咨询委员会、公司治理委员会。社长指名咨询委员会、人事咨询委员会、薪酬咨询委员会的委员长与半数以上的委员均为独立外部取締役。

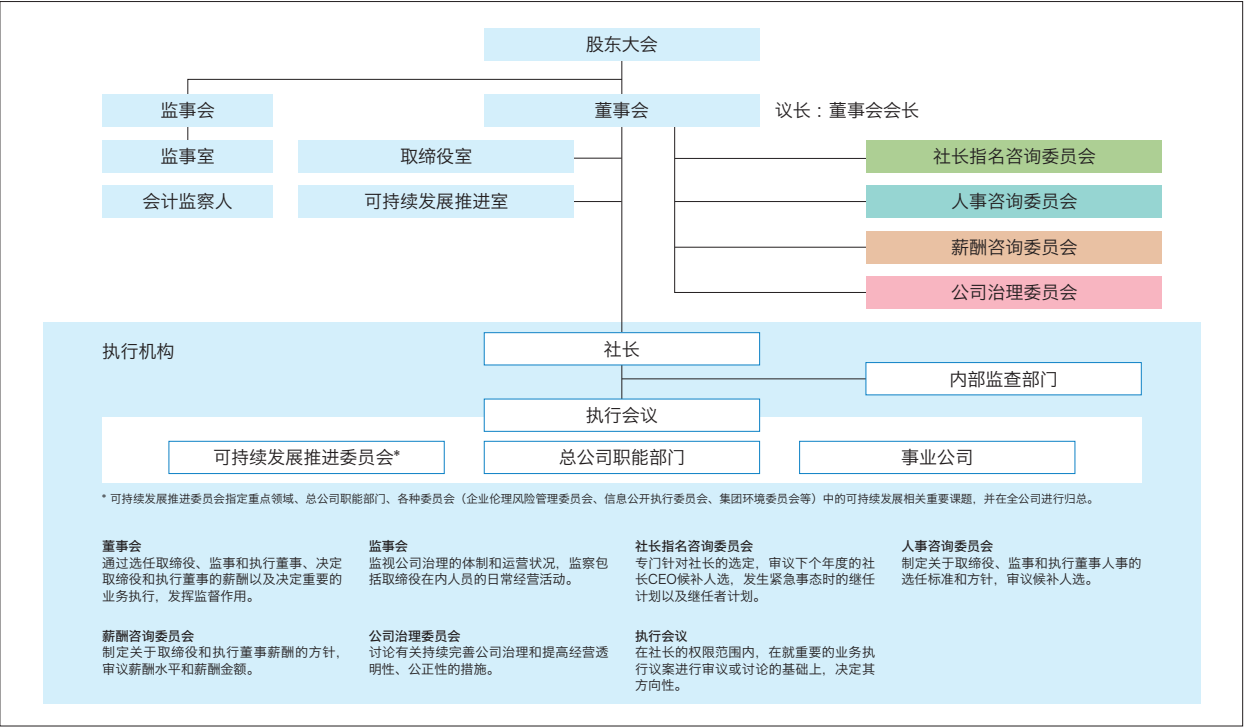
另外，社长CEO不属于任一委员会。此外，公司治理委员会的委员长为独立外部取締役，委员为独立外部取締役、独立外部监事、非业务执行内部取締役，由此提高了决策的透明性与客观性。

如上所述，这个混合型的管理体制同时具备了监事会设置公司和指名委员会等设置公司两者的优势。

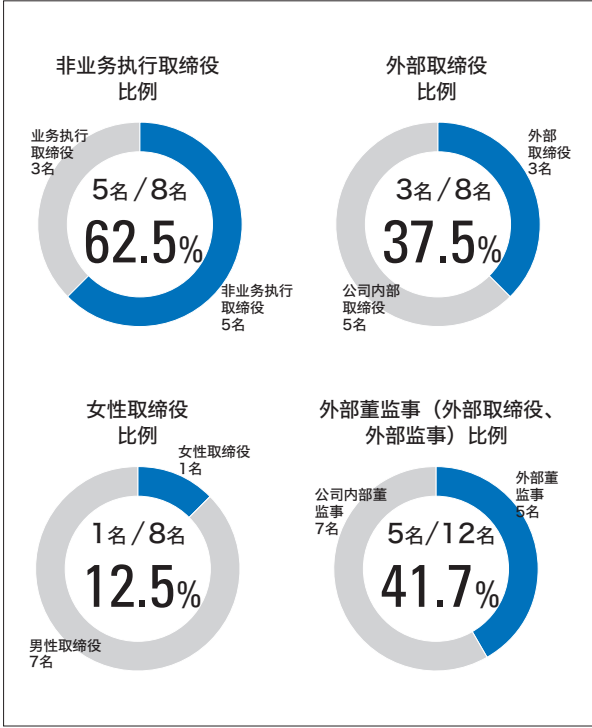
董事会构成相关的考量

本公司为加强董事会的监督职能，监督与执行分离，取締役半数以上是不执行业务的董事。此外，在董事会外部取締役的比例超过三分之一。外部取締役及外部监事从确保独立性的角度出发，以本公司“外部董事的独立性要求”为基准进行选任。此外，作为董事会成员の取締役及监事，由具有必备经验、专业知识和见地的人才构成以实现经营愿景，从而确保董事会的多样性。

〈公司治理体制〉



〈董事会的构成〉



〈2023年度咨询委员会等的构成〉

地位・姓名	社长指名 咨询委员 会	人事咨询 委员会	薪酬咨询 委员会	公司治理委员 会
董事会会长 山田 义仁	□			□
代表取締役 辻永 顺太				
代表取締役 宫田 喜一郎			□	
取締役 富田 雅彦		□		
取締役 行本 闲人	○	○	○	□
外部取締役 上釜 健宏 ◆	◎	□	□	◎
外部取締役 小林 Izumi ◆	□	◎	□	○
外部取締役 铃木 善久 ◆	□	□	◎	□
专职监事 玉置 秀司				
专职监事 细井 俊夫				
外部监事 内山 英世 ◆				□
外部监事 国广 正 ◆				□

注：◎委员长 ○副委员长 □委员 ◆独立委员

※ 2023年9月，公司治理委员会的构成变更为外部取締役、外部监事、非业务执行内部取締役。

〈2022年度咨询委员会等的活动内容〉

社长指名咨询委员会	
人数	5人（外部取締役3人、内部取締役2人）
委员长	外部取締役
委员会构成	・半数以上为外部取締役 ・2名内部取締役为非业务执行取締役（社长CEO并非委员）
召开次数	3次
出席率	100%
审议事项、报告事项	- 敬业度调查、360度全方位评价、基于第三方的评价结果筛选候选人 - 通过与候选人接触的机会判断其为人（另寻机会实施，而非委员会） - 决定社长候选人 - 决定2023年度发生紧急事态时的继任者
人事咨询委员会	
人数	5人（外部取締役3人、内部取締役2人）
委员长	外部取締役
委员会构成	・半数以上为外部取締役 ・董事会议长、社长CEO并非委员
召开次数	7次
出席率	100%
审议事项、报告事项	- 决定取締役、监事、执行董事的选任标准 - 决定取締役候选人、监事候选人、执行董事的人事任命 - 报告管理层干部的接替者计划 - 报告外部取締役、外部监事的候选人名单 - 决定各咨询委员会的委员体制
薪酬咨询委员会	
人数	5人（外部取締役3人、内部取締役2人）
委员长	外部取締役
委员会构成	・半数以上为外部取締役 ・董事会议长、社长CEO并非委员
召开次数	5次
出席率	96%
审议事项、报告事项	- 决定取締役、执行董事的薪酬方针、薪酬制度 - 报告执行董事的薪酬方针、薪酬制度 - 决定取締役、执行董事的薪酬水平、薪酬表 - 决定外国人执行董事的薪酬 - 决定取締役奖金、股票报酬的评价标准、支付额 - 报告执行董事奖金、股票报酬的评价标准、支付额
公司治理委员会	
人数	5人（外部取締役3人、外部监事2人）
委员长	外部取締役
委员会构成	由外部取締役和外部监事构成
召开次数	2次
出席率	100%
审议事项	2022年度董事会的实效性评价

董监事薪酬

取締役薪酬方针

①基本方针

- 设定能够录用实践企业理念的优秀人才作为取缔役的薪酬。
- 构建能够激励取缔役不断提高企业价值的薪酬体系。
- 构建能够向以股东为首的利益相关者履行说明责任、具有高“透明性”、高“公正性”和高“合理性”的薪酬体系。

②薪酬构成

- 取缔役的薪酬由作为固定薪酬的基本薪酬和根据业绩变动的绩效联动薪酬两部分构成。
- 基本薪酬的绩效联动薪酬的薪酬构成比例，根据职务而决定。
- 外部取缔役的薪酬，从其职务和独立性的观点出发，仅由基本薪酬构成。

③基本薪酬

- 基本薪酬金额是基于外部专业机构的调查，在考虑其它公司的薪酬水平后，根据职务所决定并每月支付。

④绩效联动薪酬

- 单年度业绩和目标达成度联动的奖金在事业年度结束后统一支付，作为短期绩效联动薪酬。
- 支付与中期经营计划达成度和企业价值（股票价值）提升程度联动的股票报酬，作为中长期绩效联动薪酬。
- 股票报酬的绩效联动部分在中期经营计划结束后支付，非绩效联动部分在退職后支付。

- 短期绩效联动薪酬和中长期绩效联动薪酬的基准额是根据由职务决定的薪酬构成比例所决定的。

⑤薪酬管理

- 薪酬构成及薪酬构成比例、基本薪酬水平、绩效联动薪酬的业绩指标及评价方法根据薪酬咨询委员会的审议和报告决定。
- 各取缔役薪酬都是基于薪酬咨询委员会的审议和报告，通过董事会的决议所决定的。

董监事薪酬制度的概要

(1) 薪酬构成比例

取缔役以及执行董事的薪酬由作为固定薪酬的“基本薪酬”、根据业绩变动的“短期绩效联动薪酬（奖金）”和“中长期绩效联动薪酬（股票报酬）”构成。各绩效联动薪酬的基本薪酬构成比例根据职务而决定。（图1 参照）

(2) 基本薪酬

向取缔役以及执行董事每月支付作为固定薪酬的基

本薪酬。基本薪酬金额是基于外部专业机构的调查，在参考同等企业（薪酬咨询委员会指定的在行业、规模等方面相同的多家基准企业）董监事的基本薪酬水平之后，根据职务所决定的。

(3) 短期绩效联动薪酬（奖金）

除外部取缔役以外的取缔役以及执行董事，单年度业绩指标和目标达成度联动的奖金在事业年度结束后统一支付，作为短期绩效联动薪酬。取缔役奖金根据年度计划中设定的销售利润、本期净利润以及ROIC的目标值达成度，在0%~200%的范围内变动（图2 参照）

(4) 中长期绩效联动薪酬（绩效联动型股票报酬）

向除外部取缔役以外的取缔役以及执行董事，支付股票报酬，作为中长期绩效联动薪酬。股票报酬由与中期经营计划达成度联动的绩效联动部分（60%），以及以激励取缔役提高中长期股价和防止取缔役离职为目的，以一定期间在职为条件支付的非绩效联动部分（40%）构成的。绩效联动部分在中期经营计划结束后支付，非绩效联动部分在退職后支付。绩效联动部分会

图1

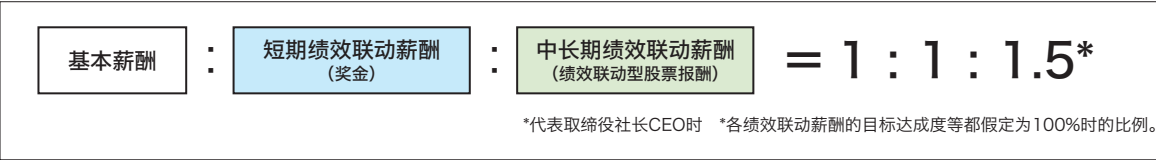
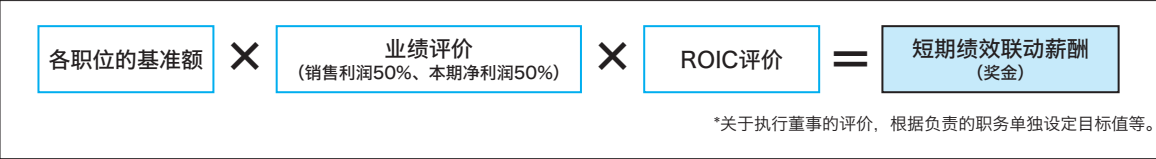


图2



根据中期经营计划中业绩目标等的达成度，在0%～200%的范围内波动。此外，在任职期间，如果出现了损害公司利益的严重不当行为，基于薪酬咨询委员会的审议和报告，取缔役、执行董事分别根据董事会、社长的决议被限制向其支付股票报酬。（图3 参照）

(5) 绩效联动薪酬的业绩指标

- 为实现基于SF 1st Stage（2022～2024年度）的短期经营计划，根据短期经营计划的财务目标的指标，设定短期绩效联动薪酬（奖金）的评价指标。
- 为实现SF 1st Stage（2022～2024年度），根据

SF 1st Stage的财务目标、非财务目标、战略目标的指标，设定中长期绩效联动薪酬（股票报酬）的评价指标。此外，截止2030年长期愿景SF2030中为实现企业价值最大化，设定了直接评价企业价值的指标。

提高董事会实效性的措施

1. 提高董事会实效性措施的概要

本公司为了不断提升企业价值，力求提高经营的透明性和公正性，迅速决策，同时提升经营效率，加强企

业竞争力。为此，本公司采取了提高董事会实效性的措施，强化董事会的监督作用。

这些措施以（1）“董事会实效性评价”、（2）“决定董事会运营方针和重点主题，制定和执行年度计划”为循环周期实行。

(1) 董事会实效性评价

本公司董事会实效性评价由公司治理委员会实施，该公司治理委员会仅由外部取缔役和外部监事（以下简称外部董监事）组成，并由外部取缔役担任委员长。^{*}外部董监事以股东为首的所有利益相关者的视点出发，同时以董事会组成成员的身份进行活动。仅由外部董监事组成的公司治理委员会实施评估，实现了能同时确保“客观性”和“实效性”的评价。

(2) 确定董事会运营方针和重点主题，制定和执行年度计划

董事会根据（1）的公司治理委员会的评价结果和事业环境等因素，决定下一年度的董事会运营方针以及注力重点主题。董事会基于该运营方针制定年度计划并运营。

本公司以事业年度为单位，实行上述（1）和（2），并不断提高董事会的实效性。公司治理委员会将这一措施评价为兼具“客观性”和“实效性”，本公司独有的最佳措施。此外，董事会认为本公司措施比第三方评价的更有效。

^{*} 2022年度实绩

图3

各职位的基准额

×

财务目标评价
60%

+

企业价值评价
20%

+

可持续发展评价
20%

=

绩效联动部分

	评价比重	评价指标	目标值
财务目标评价	60%	・ EPS	400日元
		・ ROE	10%
企业价值评价	20%	・ 相对TSR ^{*1}	100%
可持续发展评价	20%	・ 减少温室效应气体排放量（内部目标）	2016年度比-53%
		・ 敬业度调查 ^{*2} 中的Sustainable Engagement Index (SEI) ^{*3} 分数（内部目标）	70分
		・ 道琼斯可持续发展指数（第三方评价）	DJSI World

^{*1} 比较对象期间内本公司的TSR（股东总回报）与TOPIX净总收益指数增减率得出的指标（相对TSR = TSR ÷ TOPIX净总收益指数增减率）

^{*2} 以了解员工对实现组织目标的积极性为目的的调查

^{*3} 衡量由身心健康等维持的目标达成意欲的高低、对组织的归属感的强弱以及职场环境建设性的指标

2. 2022年度董事会实效性评价的评价方法

2022年度董事会实效性评价的评价方法和自我评价的评价项目如下。

2-1. 评价方法

①实施取締役和监事的自我评价

- 各取締役和监事在各董事会会议结束后，就董事会讨论内容、监督作用的发挥程度实施自我评价。此外，外部董监事在各董事会闭会后对董事会作出评价，并召开董事会审查会议进行回顾。
- 各取締役和监事在2023年2月28日以及3月28日的董事会会议结束后，对全年董事会运营等实施自我评价。

②实行董事会会议长面谈

- 董事会议长于2022年12月～2023年3月，以取締役和监事为对象，实行单独面谈。

③实施公司治理委员会评价

- 公司治理委员会于2023年3月28日以及4月26日实施了董事会实效性评价。

2-2. 自我评价的评价项目

自我评价的评价项目如下。从“是否充分发挥了董事会的监督作用”、“是否为发挥监督作用做出了贡献”的视点进行评价。评价以提问表格（无记名）的方式实施。每个评价项目设置了五个等级的选项和可以自由评论栏。

①董事会会议后实施的自我评价

- 董事会会议讨论内容
- 董事会监督作用的发挥程度

②年度末实施的全年自我评估

1. 董事会运营

- 1) 2022年度董事会运营方针
- 2) 2022年度重点主题
- 3) 2022年度重点主题以外的审议事项和报告事项
- 4) 2023年度董事会运营方针和重点主题（要求）

2. 扩充信息共享机会

- 1) 单独会议
- 2) 提供视察等信息
- 3) 董事会后不久的董事会审查
- 4) 2023年度的措施（要求）

3. 咨询委员会

- 1) 社长指名咨询委员会
- 2) 人事咨询委员会
- 3) 薪酬咨询委员会
- 4) 公司治理委员会

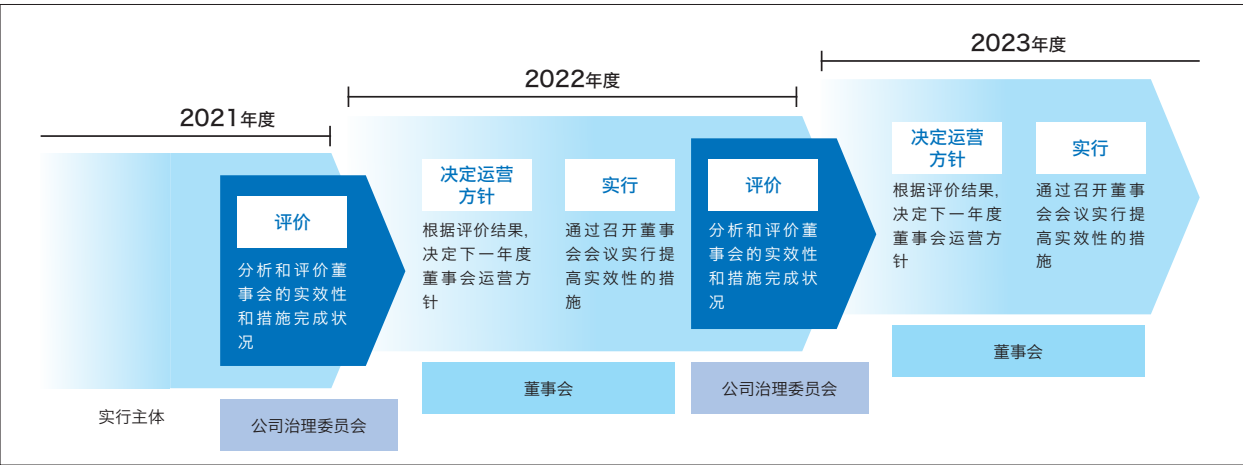
4. 其他所有董事会成员

3. 更换社长

3-1. 社长指名咨询委员会和董事会的讨论

- 本公司在2023年1月12日的临时董事会上作出了“2023年4月1日更换社长”的决议。选定社长是监督职能中的最重要事项，因此该事项由专门负责选定社长的社长指名咨询委员会进行了审议，董事会在接受其报告后作出了决议。
- 社长指名咨询委员会每年都会审议接替者计划，并

〈提高董事会实效性的措施〉



根据候选人名单对分配困难课题等的培养计划与培养情况进行确认。此外，还将通过在董事会上的发表机会等观察候选人。作为候选人的选定流程，2022年度对数名候选人开展了敬业度调查VOICE、360度全方位评价，分析了面向经营者的人才咨询公司进行的第三方评价结果，以及通过面谈等接触机会了解候选人，并在此基础上决定了候选人。

3-2. 由公司治理委员会进行评价

评价内容

- 公司治理委员会评价了社长指名咨询委员会的社长选定流程。对社长指名咨询委员会的委员，即外部取缔役提供了关于候选人的客观数据、多次安排与候选人的接触机会，以此保证了透明性与客观性，并给出了人选适当的评价。

要求内容

- 要求进一步优化社长选定流程，包括今后继续制定新体制后的接替者计划、加强候选人的培养机制、尽早安排委员与候选人的接触机会等。

4. 2022年度董事会运营方针和重点主题

2022年度董事会运营方针

“为了实现2022年度启动的长期愿景SF2030和中期经营计划SF 1st Stage，董事会认识到以下3个重点主题与监督观点的关联性，并从保持灵活应对的短期和中长期视角出发，不断发挥其监督职能。”

重点主题

① 监督长期愿景与中期经营计划的进展

〈监督观点〉

- 商业模式变革（推进“事”的业务模式，之中包含了与JMDC开展合作等）
- 加速多样化和包容性
- 提升供应链韧性
- 可持续发展重要课题的措施推进

② 不确定性时代的风险应对

〈监督观点〉

- 提高对全球地缘政治变化的觉察能力
- 全球事业运营变革
- 强化网络安全

③ 确认企业IT系统构建的进展

〈监督观点〉

- 根据第三方评价监督企业IT系统构建

设定2022年度董事会运营方针和重点主题的背景（在2022年5月的董事会上讨论后决定）

重点主题①：监督长期愿景与中期经营计划的进展

为了实现长期愿景SF2030（以下简称长期愿景）和中期经营计划SF 1st Stage（以下简称中期经营计划），董事会确认了监督进展是作为监督职能的重要事项。具体而言，就是决定从商业模式变革、加速多样化和包容性、提升供应链韧性、可持续发展重要课题的措施推进的观点出发进行重点监督。

重点主题②：不确定性时代的风险应对

以俄罗斯侵略乌克兰为首的全球地缘政治风险对事业、业绩的影响极大，2022年度也决定作为重点主题，继续从提高变化察觉能力的观点进行讨论。

重点主题③：确认企业IT系统构建的进展

企业IT系统的构建是10年规模的大型项目，从2019年度起就作为重点主题持续推进。上一年度的董事会上提出了针对企业IT系统的构建情况引进第三方评价的议案，因此2022年度决定由董事会根据第三方机构的外部评价监督该项目的进展。

5. 2022年度董事会实效性评价结果

5-1. 董事会运营的实绩

5-1-1. 重点主题

重点主题①：监督长期愿景与中期经营计划的进展

〈商业模式变革（推进“事”的业务模式，之中包含了与JMDC开展合作等）〉

■ 董事会会议报告、决议内容

业务执行部门向董事会作出如下报告。

- 作为在长期愿景中所提出“事”的视点下的商业模式变革，报告了IAB的“现场数据应用服务”“应用工程服务”“产品循环模型”“教育服务”“维护保养服务”这5个领域中“事”的业务模式的开展情况，以及OHQ在美国远程诊疗服务方面的努力。
- 正与JMDC计划并进行7项合作报告了主题的进展、通过合作重新认识到的JMDC优势以及课题。此外，

关于JMDC的平行第三方配股，报告了以加速合作和强化关系为目的追加投资，且董事会通过了决议。

■董事会会议主要讨论内容

- 董事会认识到，通过IAB的“事”的业务模式“i-BELT”所实现的节能，有助于减少温室效应气体并提供新的社会价值，能源解决方案和安全管理是一种可以拓展到制造业以外的商业模式。还讨论了在推进“事”的业务模式时与合作伙伴携手共创的必要性，以及从“事”的视点出发的专家人才培养。
- 董事会确认了与JMDC的合作情况进展，同时讨论了实现心脑血管事件零发生的课题，以及心脑血管以外的事业领域拓展。

〈加速多样性和包容性〉

■董事会会议报告内容

业务执行部门向董事会作出如下报告。

- 作为敬业度调查VOICE的结果，报告了包括多样性和包容性在内的所有类别都维持着健康状态，SEI*¹分数为76，超过了目标值70。
- 为了进一步提高员工的积极性，“工作环境”中存在“业务效率”和“绩效管理”的课题，作为具体措施，报告了执行“简化工作流程”和“充分鼓励未取得职位相应成果的员工”。
- 关于2021年开始实施的副业，报告了员工副业的现状及接受副业的事例和课题，同时报告了获得专业人才、激活组织、与多样的人才交流，与员工的新价值创造和职业生涯形成息息相关等成果。

■董事会会议主要讨论内容

- 董事会讨论了在敬业度调查VOICE的结果中，关于日本固有课题“充分鼓励未取得职位相应成果的员工”，确立再充电/再挑战*²制度，并分析无法取得职位相应成果的根本原因的必要性。此外还确定了在海外分数也较低的“业务顺利进行”的阻碍因素，讨论了管理层通过快速循环管理*³实践做出“停止做什么”这一决策的重要性。
- 取董事会认识到，让雇佣形态更加灵活并引入副业制度，有利于消除人才资源不足，解决社会课题的主题吸引了应征者，应征人数超过了60倍，并且讨论了扩大副业主题的数量，进一步加强适才适所，通过副业人才来激活组织和培养员工。

〈提升供应链韧性〉

■董事会会议报告内容

业务执行部门向董事会作出如下报告。

- 报告了上半年通过恢复生产和强化供应能力，从上海封城的影响中恢复了过来，并且发挥扩大的产品供应能力，达成了本年度的销售额。
- 董事会会议主要讨论内容
- 董事会讨论了基于经济安全保障推进法的重要材料采购方法、在供应链层面采购元器件的必要性以及考虑脱钩影响的地产地消。

〈可持续发展重要课题的措施推进〉

■董事会会议报告、决议内容

业务执行部门向董事会作出如下报告。

- 报告了为达成长期愿景及中期经营计划中可持续发展重要课题的目标，设定了2022年度目标，并推进和执行了各项可持续发展措施，且董事会通过了此项决议。此外还报告并决议了通过执行根据社会脱碳化、持续节能、可再生能源持续措施、可再生能源电力采购、J-信用利用等长期愿景制定的战略性措施，将2030年的环境目标（Scope1、2）从比2016年度减少59%更改为减少65%。
- 关于有价证券报告中应对气候变化的信息披露，基于今后披露标准将成为TCFD*⁴框架的趋势，报告了在TCFD所要求披露项目“治理”、“战略”、“风险管理”、“指标与目标”的框架中披露的方针，并在第85期（2022年6月）有价证券报告中披露。此外，关于气候相关“风险”和“机会”对事业和财务影响程度的披露，报告了中期经营计划期间逐步披露的计划，且董事会通过了此项决议。

*1 SEI: Sustainable Engagement Index: 衡量由身心健康等维持的目标达成意欲的高低、对组织的归属感的强弱以及职场环境建设性的指针

*2 再充电/再挑战: 从经营骨干岗位变为一般岗位的职级变动(再充电)/重新任命为经营骨干岗位(再挑战)

*3 快速循环管理: 欧姆龙独特的管理指针, 通过加快验证和修正的循环而非业务速度, 来利滚利地提高客户价值创造力

*4 TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures 气候相关财务信息披露工作组

■董事会会议主要讨论内容

- 董事会为了达成可持续发展重要课题 Scope3cat.11^{*1}的2030年度目标（比2016年度减少18%），认识到不仅是本公司，还需要整条价值链的努力，以及可再生能源采购成本上升等综合性课题，讨论了升级全公司捕捉“风险”和“机会”的战略情景的必要性，以及新产品节能设计的开展。

重点主题②：不确定性时代的风险应对

〈提高对全球地缘政治变化的觉察能力、全球事业运营变革〉

■董事会会议报告内容

业务执行部门向董事会作出如下报告。

- 经济学家就中国经济走势展望及其对世界经济影响进行了演讲并交流了意见。此外，就地缘政治风险的具体应对情况而言，全球战略本部发布了《地缘政治风险的集团应对方针报告》，IAB报告了“应对针对产地风险的地产地消”和“针对使用材料风险的双轨化应对”。

■董事会会议主要讨论内容

- 董事会讨论了具有决定可否以及何时实施风险规避措施的远见的重要性。还确认了为了实现地产地消，加速事业运营本地化的必要性。

〈强化网络安全〉

■董事会会议报告内容

业务执行部门向董事会作出如下报告。

- 报告了当前网络安全对策的总体情况和成熟度，同时报告了针对勒索软件^{*2}攻击，平时和紧急情况下各自的体制强化，以及为了升级支持“事”的业务模式推进的安全基础而面临的重点课题和措施。

■董事会会议主要讨论内容

- 董事会为了升级网络安全，关于安全人才的发掘和培养课题，基于其他公司的事例等讨论了强化措施。除了强化网络安全专家团队外，还要求继续强化员工教育，以应对邮件黑客等日益复杂的网络攻击。此外还讨论了定期实施勒索软件攻击模拟和网络安全保险的重要性。

^{*1} Scope3cat.11：减少因使用本公司所销售产品而产生的GHG排放量

^{*2} 勒索软件：对终端上保存的数据进行加密并索要金钱以换取恢复数据的恶意程序

重点主题③：确认企业IT系统构建的进展

〈根据第三方评价监督企业IT系统构建〉

■董事会会议报告、决议内容

业务执行部门向董事会作出如下报告。

- 分上半年和下半年提出了企业IT系统构建的进展确认，报告了执行情况、第三方机构的外部评估结果和2023年度的行动计划。董事会关于2023年度的设备投资计划做出了决议。
- 作为2022年度的执行情况，报告了ERP欧洲扩张条件定义阶段的完成，并且ERP日本扩张的计划制

定和条件定义阶段过渡准备也已完成。对于欧洲扩张，报告了彻底遵守Fit to standard原则，达成了91%的合规率，超过了80%的目标，以及从2023年4月开始设计和开发。对于日本扩张，报告了借鉴欧洲扩张的经验制定了总体计划，为了提高项目的成功概率，在最小范围内执行核心业务、数据协作和利用基础。

■董事会会议主要讨论内容

- 董事会认识到在比欧洲功能更多、更复杂的日本扩张中，也要遵守Fit to standard原则的重要性，关于部分主题，作为Fit to business，确认了在标准外进行开发的必要性。
- 在确认项目按计划进行后，董事会认识到构建企业IT系统的目的不是简单地更换系统，而是通过DX来革新业务并提高生产效率，并要求推进项目。

5-1-2. 重点主题以外的重要事项

〈针对最佳治理体制的讨论〉

■董事会会议报告内容

- 关于公司治理的课题和今后的方向，邀请日本董事协会会长作为外部讲师实施了演讲并交换意见，对于构建最佳公司治理体制以实现长期愿景进行了讨论。

■董事会会议主要讨论内容

- 董事会与外部讲师一道，讨论了“继续根据企业规模、事业情况和公司治理的实态等研究最佳治理”，以及“董事会能进行中长期战略等的实质性讨论最

为重要”等。此外董事会还确认今后将继续重点讨论欧姆龙公司治理的升级。

〈确认M&A及联盟情况〉

■董事会会议报告内容

业务执行部门向董事会作出如下报告。

- 报告了在长期愿景中设定的4个事业领域中，工业自动化领域和健康医疗解决方案领域的M&A及联盟研讨情况。
- 作为联盟事例，报告了设立以改善员工健康、减轻企业医疗费负担、提高生产效率、创造促进健康、重症化预防市场为目的的“健康经营联盟”^{*1}。

■董事会会议主要讨论内容

- 董事会对于工业自动化领域的联盟，讨论了推进ILOR+S^{*2}所缺乏的产品以及涉及客户的联盟情况。
- 对于健康医疗解决方案领域的联盟，讨论了对海外企业投资的收益化方向、不仅与平台公司而且考虑与民间保险公司联盟、从出资企业视角进行分析的必要性。

^{*1} 健康经营联盟：以欧姆龙为首的8家公司作为代表干事，以“实现健康经营和创造成果的解决方案共创及其在产业界的运用”为目标的联盟。计划于2023年6月启动。

^{*2} ILOR+S: “Input (输入设备)”、“Logic (控制设备)”、“Output (输出设备)”、“Robot (机器人)”、“Safety (安全设备)”

〈知识产权相关报告〉

■董事会会议报告内容

业务执行部门向董事会作出如下报告。

- 报告了以下内容：为实现长期愿景，推动有关使用

知识产权和无形资产的价值创造故事（商业模式）具体化，并以恰当的平衡来组合“垄断排他模式”和“共享与包容模式”，开展“两者兼顾的知识产权活动”。

■董事会会议主要讨论内容

- 董事会认识到知识产权活动已经演变，有别于传统的知识产权概念，是与商业模式直接挂钩的战略，是推进长期愿景向“事”的业务模式转化的及时措施。讨论了除了在创造新业务方面利用现有技术和摸索新技术之外，还通过与经营故事的联动性说明了在公司内部向创建技术发起的挑战，以及对知识产权和无形资产的投资，以此加强利益相关者的共鸣。同时，讨论了共享与包容模式的开放部分和封闭部分合同的重要性、知识产权利用在公司内部的渗透、培养具有知识产权知识和商业意识的专业人才的重要性。

5-2. 由公司治理委员会进行评价

公司治理委员会实施了2022年度董事会实效性评价，并于2023年5月16日的董事会上报告了以下评价结果。

5-2-1. 总体评价

■评价内容

- 根据长期愿景中2030年本公司的“理想姿态”，通过倒推选定重点主题，发掘课题，从整体角度讨论应前进的方向，从而充分发挥监督职能。

- 包括重点主题在内的所有主题讨论热烈，围绕中长期讨论的议案比例约占董事会所需时间的75%，表明董事会正在履行以实现中期经营计划为对象的监督委员会职能。

- 内部董事根据各自的职务和专业性积极发言的机会有所增加，与外部董事的双向讨论不断深入。

■要求内容

- 虽然每次都是高质量讨论，但为了确认战略执行的确定性，业务执行部门认识到的课题和风险应更更快地提交和报告。
- 为进一步强化监督委员会职能，定期报告的范围应缩小到重要性和时效性高的事项。由此，应扩大业务执行的授权范围，同时，董事会应增加中长期的讨论。
- 随着社会环境和经济形势不断变化，关于在执行事业战略时认识到的课题，董事会应继续保持酌情讨论的灵活性。

5-2-2. 个别评价

公司治理委员会对2022年度董事会作出如下评价和要求。

■评价内容

- 关于地缘政治风险，确认当前本公司的全球事业运营方针是恰当的。
- 通过敬业度调查VOICE的结果分析，揭示了本公司组织能力的课题，明确了决策的方向。

■要求内容

- 为了从“事”的视点变革商业模式，与JMDC合作讨论今后的事业战略将继续作为重要主题，并通过持续的讨论来发挥监督职能。
- 为在充满不确定性的时代应对风险，2023年度继续监测和讨论地缘政治风险及其应对措施。
- 针对企业IT系统构建的讨论，不能单纯从系统刷新的视角出发，而应升级到从革新现有业务的DX视点来讨论。

5-3. 各咨询委员会的措施和由公司治理委员会进行评价

5-3-1. 总体评价

公司治理委员会对于社长指名咨询委员会、人事咨询委员会和薪酬咨询委员会的运营，评价其确保了客观和透明的流程，并且运营得当。关于公司治理委员会的作用，公司治理委员会要求董事会不仅要实施董事会实效性评价，还要扩充公司治理相关的讨论机会。

5-3-2. 个别评价

公司治理委员会对各咨询委员会作出了如下评价。

- 社长指名咨询委员会
如开头“3.更换社长”中所述
- 人事咨询委员会
评价其除了定期事务外，还花时间公开讨论外部取缔役和外部监事候选人名单，强化了董事会继承权，

并且运营得当。

- 薪酬咨询委员会
评价其根据2021年度决定的薪酬制度，对定期审议事项进行了审议，并且运营得当。

5-4. 信息共享机会的措施和由公司治理委员会进行评价

5-4-1. 信息共享机会的措施

■现场访问

向外部董事提供视察主要基地、展示会及参加公司内部活动的机会，以加深对本公司事业和组织氛围的理解。

■外部董事与会计监察人的意见交换会 (从2015年度开始继续实施)

通过与外部董事分享会计监察人的视角，强化监督职能和监察职能。此外，通过这一措施，针对本公司的风险信息，构建了外部董事与会计监察人可直接交流信息的关系。

■实行董事会议长面谈（从2016年度开始继续实施） 董事会议长于一年1次，以取缔役和监事为对象，实行单独面谈，讨论董事会的运营的改善案例等。

■外部董事与经营干部的意见交换会 (从2019年度开始继续实施)

提供外部董事与经营干部交换意见的机会，加深对本公司事业和组织氛围的理解。

■董事会审查（从2021年度开始继续实施） 外部董事在董事会闭会后实施了董事会审查。外部董

事之间在董事会闭会后分享彼此感受，丰富并充实了对董事会的评价。

■列席观察执行会议（从2021年度开始继续实施）

外部董事可列席观察执行会议（董事经营会议），充分掌握业务执行部门状况，从而拓展董事会讨论的宽度和深度。

5-4-2. 总体评价

旨在提升董事会的实效性，为了加深外部董事对业务执行部门的状况和组织氛围的理解，积极安排可提供分享各类信息的机会，公司治理委员会对此给予了评价。

5-4-3. 个别评价

公司治理委员会对于个别信息分享机会，向董事会作出了如下评价和要求。

■现场访问

- 通过视察自动化中心（ATC-KUSATSU），加深了对“事”的业务模式核心解决方案的理解，并通过与销售和SE员工的对话，加深了对组织运营的理解。随着新冠疫情似乎即将进入尾声，我们要求强化现场视察的机会。

■外部董事与会计监察人的意见交换会

- 外部董事与会计监察人的意见交换会分两部分实施，在第一次讨论中，会计监察人表达了对捕捉事业环境变化的会计监察相关课题的认识，并要求应对JMDC投资及全球内部监察体制相关的课题。

● 在第二次讨论中，会计监察人提出了JMDC投资及全球内部监察体制相关的课题，讨论了商誉思维和全球监察体制的强化，引导今后的行动。为了下个年度之后也能进一步掌握现场的具体实态，要求提供多方面的信息。

■ 外部董事与经营干部的意见交换会

● 由于从2023年4月起更换了所有事业公司负责人，因此召开了与4名新事业公司负责人和外部董事的意见交换会，并进行了双向自由讨论。外部董事询问“想改变什么”，事业公司负责人直率地表述了执行快速循环管理、高效的事业运营、担保心理安全性等想法。这是有助于新体制启动的沟通机会，我们要求今后继续讨论。

6. 2023年度董事会运营方针和重点主题

董事会根据来自公司治理委员会的评价结果，就2023年度董事会运营方针和重点主题展开了讨论。根据讨论结果，在5月31日的董事会会议上决定了2023年度董事会运营方针和重点主题。

〈2023年度董事会运营方针〉

“为了通过新的执行体制实现长期愿景SF2030和中期经营计划SF 1st Stage，董事会认识到以下3个重点主题与监督观点的关联性，并从中长期视角出发，不断发挥其监督职能。

重点主题

① 监督长期愿景与中期经营计划的进展

〈监督观点〉

- 新体制的运营状况
- 全球人才战略的进展
- 自我增长和商业模式变革
- 与JMDC合作的今后事业战略

② 不确定性时代的风险应对

〈监督观点〉

- 全球地缘政治风险的应对（应对市场变化）
- 强化网络安全

③ 构建企业IT系统

〈监督观点〉

- 欧洲及日本的ERP导入的进展

取締役、监事（截至2023年）

取締役



山田 义仁

董事会会长
董事会议长
社长指名咨询委员会委员
公司治理委员会委员

1984年4月 进入立石电机株式会社（现欧姆龙株式会社）
2008年6月 就任同公司执行董事、欧姆龙健康医疗株式会社代表取締役社长
2010年3月 就任同公司集团战略室室长
2010年6月 就任同公司执行董事常务
2011年6月 就任同公司代表取締役社长
2013年6月 就任同公司社长CEO
2023年6月 就任同公司取締役会长（现任）



辻永 顺太

代表取締役

1989年4月 进入立石电机株式会社（现欧姆龙株式会社）
2016年3月 就任同公司工业自动化事业公司产品事业本部长
2017年4月 就任同公司执行董事
2019年4月 就任同公司执行董事常务
2021年3月 就任同公司工业自动化事业公司社长
2023年4月 就任同公司执行董事兼社长CEO（现任）
2023年6月 就任同公司代表取締役（现任）



宫田 喜一郎

代表取締役
薪酬咨询委员会委员

1985年4月 进入株式会社立石生命科学研究所（现欧姆龙健康医疗株式会社）
2010年3月 就任欧姆龙健康医疗株式会社代表取締役社长（2015年3月卸任）
2010年6月 就任欧姆龙株式会社执行董事
2012年6月 就任同公司执行董事常务
2015年4月 就任同公司CTO（现任）就任同公司技术和知识产权本部长
2017年4月 就任同公司执行董事常务
2017年6月 就任同公司代表取締役（现任）
2018年3月 就任同公司创新推进本部长
2023年4月 就任同公司执行董事兼副社长（现任）



富田 雅彦

取締役
人事咨询委员会委员

1989年4月 进入立石电机株式会社（现欧姆龙株式会社）
2012年3月 就任同公司全球战略本部经营战略部长
2014年4月 就任同公司执行董事
2017年3月 就任同公司全球人才总务本部长（现任）
2019年4月 就任同公司执行董事常务
2023年4月 就任同公司执行董事常务CHRO（现任）
2023年6月 就任同公司取締役（现任）



行本 闲人

取締役
社长指名咨询委员会副委员长
人事咨询委员会副委员长
薪酬咨询委员会副委员长
公司治理委员会委员

1985年4月 进入立石电机株式会社（现欧姆龙株式会社）
2009年4月 就任同公司Omron Europe B.V. President & CEO
2010年6月 就任同公司执行董事
2012年3月 就任同公司环境事业推进本部长
2014年3月 就任同公司环境事业本部长
2014年4月 就任同公司执行董事常务
2017年2月 就任同公司电子与机械部件事业公司（现器件与模块解决方案公司）社长
2023年6月 就任同公司取締役（现任）



上釜 健宏

外部取締役
社长指名咨询委员会委员长
公司治理委员会委员长
人事咨询委员会委员
薪酬咨询委员会委员

1981年4月 进入TDK株式会社
2002年6月 就任同公司执行董事
2003年6月 就任同公司常务执行董事
2004年6月 就任同公司取締役常务执行董事
2006年6月 就任同公司代表取締役社长
2016年6月 就任同公司代表取締役会长
2017年6月 就任本公司外部取締役（现任）
2018年6月 就任TDK株式会社任务执行官
2021年7月 就任日本当代AMPLEX技术株式会社 Chief Consultant（现任）

外部取締役



小林 Izumi

外部取締役
人事咨询委员会委员长
公司治理委员会副委员长
社长指名咨询委员会委员
薪酬咨询委员会委员

1981年4月 进入三菱化成工业株式会社（现三菱化学控股株式会社）
1985年6月 进入美林证券日本公司
2001年12月 就任美林证券日本证券株式会社（现BofA证券株式会社）代表取締役社长
2008年11月 就任世界银行集团多边投资担保机构长官
2015年4月 就任公益社団法人经济同友会副代表干事
2016年6月 就任日本放送协会经营委员会委员
2020年6月 就任本公司外部取締役（现任）



铃木 善久

外部取締役
薪酬咨询委员会委员长
社长指名咨询委员会委员
人事咨询委员会委员
公司治理委员会委员

1979年4月 进入伊藤忠商事株式会社
2003年6月 就任同公司执行董事
2006年4月 就任同公司常务执行董事
2007年4月 就任伊藤忠国际公司社长（CEO）
2012年6月 就任JAMCO Corporation代表取締役社长
2016年6月 就任伊藤忠商事株式会社代表取締役常务执行董事
2018年4月 就任同公司代表取締役社长COO
2020年4月 就任同公司代表取締役社长COO兼CDO和CIO
2021年4月 就任同公司取締役副会长
2022年4月 就任同公司副会长
2022年6月 就任本公司外部取締役（现任）
2023年4月 就任伊藤忠商事株式会社专务理事（现任）

专职监事



玉置 秀司

专职监事

1985年4月 进入立石电机株式会社（现欧姆龙株式会社）
2008年3月 就任经营资源革新本部法务负责人
2015年3月 就任全球风险管理与法务本部长
2015年4月 就任执行董事
2021年6月 就任专职监事（现任）



细井 俊夫

专职监事

1984年4月 进入立石电机株式会社（现欧姆龙株式会社）
2011年4月 就任欧姆龙社会解决方案株式会社常务取締役 就任同公司解决方案事业本部长
2011年6月 就任欧姆龙株式会社执行董事
2015年3月 就任欧姆龙社会解决方案株式会社代表取締役社长
2015年4月 就任欧姆龙株式会社执行董事常务
2023年6月 就任同公司专职监事（现任）

外部监事



内山 英世

外部监事
公司治理委员会委员

1975年11月 进入Arthur Young会计事务所
1979年12月 进入监查法人朝日会计公司（现KPMG AZSA LLC）
1980年3月 注册会计师注册登记
1999年7月 就任同监查法人代表职员
2002年5月 就任同监查法人本部理事
2006年6月 就任同监查法人专务理事
2010年6月 就任同监查法人理事长、KPMG日本总裁
2011年9月 就任KPMG亚太地区总裁
2015年9月 就任朝日税理士法人顾问（现任）
2016年6月 就任本公司监事（现任）



国广 正

外部监事
公司治理委员会委员

1986年4月 律师注册登记，隶属于第二东京律师事务所进入那须与井口法律事务所
1994年1月 成立国广法律事务所（现国广综合法律事务所）
2017年6月 就任本公司监事（现任）

取締役及监事的主要经验领域和专业性（技能矩阵）

〈为实现长期愿景SF2030对取締役和监事所要求的经验领域和专业性（技能）〉

* 经验年数要求3年以上

经验领域和专业性（技能）	技能的定义
企业经营	会长、社长经验或相应经验（代表取締役经验等）
可持续发展、ESG	拥有可持续发展和ESG相关业务经验、管理经验和专业知识
新事业创造、创新	拥有新事业和创新相关业务经验、管理经验和专业知识
技术、生产、质量	拥有技术、生产以及质量相关业务经验、管理经验和专业知识
DX、IT	拥有DX和IT相关业务经验、管理经验和专业知识
人才开发、多样性、人力资源管理（第三方评估）	拥有人才开发、多样性以及人力资源管理相关业务经验、管理经验和专业知识
会计、财务	拥有注册会计师资格，拥有CFO经验、金融机构或财务部门的业务经验、上市企业经营经验
法务、合规、内部管理	拥有律师资格，拥有监事经验、法务部门或内部监察部门的业务经验
全球经验	拥有全球派驻经验、海外事业经验

〈取締役及监事的主要经验领域和专业性〉

地位、姓名		企业经营	可持续发展 ESG	新事业创造 创新	技术 生产 质量	DX IT	人才开发 多样性 人力资源 管理	会计 财务	法务 合规 内部管理	全球经验	出身、资质
董事会会长	山田 义仁	●	●					●		●	
代表取締役社长CEO	辻永 顺太	●			●	●				●	
代表取締役执行董事兼副社长CTO	宫田 喜一郎	●		●	●	●				●	
取締役执行董事专务 CHRO	富田 雅彦		●				●			●	
取締役	行本 闲人					●				●	
外部取締役	上釜 健宏	●	●	●	●	●		●		●	制造业
外部取締役	小林 Izumi	●	●	●			●	●		●	金融、国际机构
外部取締役	铃木 善久	●	●	●	●	●		●		●	综合商社
专职监事	玉置 秀司								●	●	海外律师
专职监事	细井 俊夫			●		●					
外部监事	内山 英世	●	●					●	●	●	注册会计师
外部监事	国广 正	●	●						●	●	律师

执行董事 (截至2023年)

社长	执行董事兼副社长	执行董事专务
 辻永 顺太 社长 CEO	 宫田 喜一郎 执行董事兼副社长CTO	 富田 雅彦 执行董事专务CHRO兼 全球人才总务本部长
执行董事专务	执行董事常务	
 Nigel Blakeway 欧姆龙美洲管理中心 会长 兼 CEO 兼 欧姆龙欧洲管理中心 会长 兼 欧姆龙亚太管理中心 会长	 衣川 正吾 全球业务流程和IT革新本部长	 井垣 勉 全球投资者关系及品牌沟通本部长 兼可持续发展推进负责人
执行董事常务		
 江田 宪史 全球采购/质量/物流本部长	 竹田 诚治 CFO兼 全球战略本部长	 四方 克弘 欧姆龙社会解决方案株式会社 代表取缔役社长
 江崎 雅彦 器件与模块解决方案公司社长	 山西 基裕 工业自动化事业公司社长	 冈田 步 欧姆龙健康医疗株式会社 代表取缔役社长

执行董事		
 徐 坚 欧姆龙（中国）有限公司 社长	 立石 泰辅 欧姆龙FIELD ENGINEERING株式会社代 表取缔役社长	 Virendra Shelar 欧姆龙亚太管理中心社长兼全 球人才总务本部全球人才战略 部长
 山本 真之 工业自动化事业公司企划室 室长	 Robert Black 工业自动化事业公司社长欧 姆龙电子社长CEO兼COO	 石原 英贵 创新推进本部长
 高田 寿子 CEO室室长	 諏访 正树 技术和知识产权本部长兼欧 姆龙 SINIC X株式会社代表 取缔役社长	 田茂井 丰晴 全球理财本部长
 Andre Van Gils 欧姆龙健康医疗株式会社 全球销售统辖本部长	 岩佐 博人 取缔役室室长	 神尾 幸孝 器件与模块解决方案公司销 售统辖本部长
 田边 庆周 全球风险管理与法务本部长		

与所有利益相关者进行负责的对话

欧姆龙在“经营态度”中宣布“与所有利益相关者进行负责的对话，构筑牢固的信赖关系”。通过与利益相关者对话构筑的信赖关系对欧姆龙的持续增长来说，是不可或缺的资产，也是创造社会需求的重要元素。我们与所有利益相关者进行负责的对话，为持续提高企业价值和通过事业解决社会问题。

利益相关者	主要措施	交流方式	活动实绩示例
客户	欧姆龙集团以通过事业解决社会课题为目标，提供更好的产品和服务。	通过经营活动进行交流	通过工业自动化事业的自动化中心（ATC）36个基地，与客户携手共创。 2022年度实绩：搭建1740名应用程序工程师队伍（与2016年度相比增加29.9%）。
		客户支持	工业自动化事业：通过世界上40个国家超过150个基地的支持网络，为提高客户的全球竞争力做出贡献。 健康医疗事业：伴随着新冠疫情灾害，对体温计和血压计的咨询，以及通过网站查阅“常见咨询”的访问量倍增。专注于改进网站导航和回复内容。2022年度在中国获得了98.3%的满意度评价。
		用户监控	在产品企划开发阶段和发售后，设置与客户的接触点，实施监控调查，正确了解产品使用情况和客户周围环境，以此来开发更容易使用、精度更改的产品。
		展览会	参展“中国国际进口博览会2022（CIIE）”，提高欧姆龙品牌的认知度。宣告欧姆龙是一家“以自动化解决社会课题的创新企业”。
交易对象	欧姆龙集团在全球范围内进行采购活动，与供应商一起努力提升供应链上的可持续发展水平。	可持续发展自查	供应商根据可持续性采购指导方针进行自查，经评定和监察后，对筛查出可持续发展风险的供应商要求制定改善计划。2022年度，确认了全球356家供应商的遵守状况，对77家采取了纠正行动。
		第三方标准下的评估	使用RBA*评估工具实施自查。2022年度，在全公司69家重要供应商实施，在RBA Corporate Level SAQ评估中达成100%的LOW风险级别。*RBA：Responsible Business Alliance（责任商业同盟）
		采购BCP	每家供应商出现新元器件时均进行调查。无遗漏地管理元器件最新产地信息，以在发生重大情况时所有元器件均可在一个月内恢复采购为目标，减轻各元器件的采购风险。
		有助于减轻环境负担的“绿色采购”	实施绿色认证和更新。2022年度继续认证了62家，累计完成评估3188家。积极采用不含有害化学物质的材料，帮助减轻供应链上的环境负担。
		负责任的冲突矿产采购	采用符合行业标准规范（RMI）的冲突矿产调查表单（CMRT），欧姆龙集团在2022年度以过去2年采购的材料为对象，对全球281家供应商实施了调查。推动实现不支持环境破坏和人权侵害的采购。
员工	欧姆龙集团努力建设一个员工能够释放工作热情、尽情发挥能力的企业。	提供学习机会	为了促进所有供应商对可持续性采购的理解，制作了培训教材，并推进e-Learning形式的讲座。2022年度，从作为自查对象的中国供应商中，以行业为单位挑选出18家公司共61人参加了培训。
		VOICE （全球员工敬业度调查）	2022年度，对欧姆龙集团全体员工20603人（生产线除外）实施调查。（每2年实施1次调查） 回答率91%/自由评论数超38500条。
		TOGA全球大会 （The OMRON Global Awards）	在该活动中，获得金奖和特别奖的团队从世界各地聚集到总公司所在地京都，与董事和员工分享通过实践企业理念进行的挑战，扩大了同感和共鸣的范围。2022年度，以线上和线下相结合的形式举办。公司内外有超过11000人参加。
		与经营干部（会长或社长）直接对话的场所“企业理念传播对话窗口”和“The KURUMAZA”	与员工直接对话，使实践企业理念根植于组织之中。传播对话窗口于2022年度在包括海外在内的8个基地实施。以领导层和年轻员工为核心，含在线共有500人以上参加。
股东、投资者	欧姆龙集团以“实现高度透明的经营”为目标，致力于与股东和投资者的双向沟通。	健康经营宣言“Boost5项目”	把员工的健康视作重要的经营基础，根据健康状态的可视化和分析，在公司内外的网站上发布信息。
		结算说明会/ESG说明会/单独面谈	以在线等形式举办结算说明会（4次）、ESG说明会（投资者、分析师、媒体相关人员、其他大学等共185人参加）、机构投资者座谈会（约600次）。实现了具有与过去相同高透明度的IR活动。
		定期股东大会	实施在线直播（2022年6月23日）。到场者85位，在线直播观看者124位（限股东）。表决权行使率达到高水准的88.6%。
		发行IR相关手册	通过发行集团统合报告、股东通讯等IR手册，实施积极的信息公开。除此之外，还加强对广大投资者群体的信息公开，例如充实有价证券报告书上的记载内容（刊载了价值创造故事、可持续发展目标和结果、风险信息 etc.）、发行海外投资者常常要求的英语版等。

来自公司外部的评价

全球

Member of
**Dow Jones
 Sustainability Indices**
 Powered by the S&P Global CSA



连续6年入选“DJSI-World”（板块前3%）

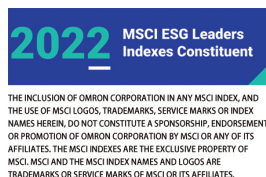
自2017年以来，连续6年入选“DJSI World”成分股，同时自2010年以来连续13年入选亚太地区成分股。

※美国标准普尔指数公司共同开发的股价指标。从经济、环境、社会三方面评估世界各国大型企业的可持续性。

跻身“标普全球ESG评分前5%”

在标普全球公司发布的“可持续发展年鉴2023”的排名中，跻身“标普全球ESG评分前5%”。

该报告是全世界在提供企业责任相关详细分析方面最为全面的出版物之一，介绍了全球大型企业的可持续发展表现。欧姆龙连续2年入选。



获得MSCI ESG最高评级“AAA”

MSCI ESG评级是MSCI ESG研究部门提供的ESG投资的全球评价指标。

将企业的ESG表现从“AAA”到“CCC”分为7个评级，对强化治理的措施等进行评价。欧姆龙获得了最高评价“AAA”。



在“供应商参与评级”中获得最高评价，入选“供应商参与领导人”

在CDP“供应商参与评级”中，首次获得最高评价“供应商参与领导人”称号。

在CDP“气候变化”和“水安全”两个领域中，荣登“A级名单”。首次达成双“A”。

※CDP是提供环境信息披露系统的非营利性国际组织



FTSE4Good

连续8年入选“FTSE4Good Index Series”

连续8年入选FTSE4Good Index Series。



获得“ecovadis”最高级的白金评级

在EcoVadis公司的可持续发展调查中，获得最高级的“白金”评级。

“白金”是在对象企业中评分排名前1%的企业所获得的评级。这是继2020年度之后第二次获得。

来自公司外部的评价 日本国内



连续5年入选“健康经营品牌”

在“经营理念与方针”、“组织体制”、“制度和措施执行”、“评价与改善”的所有项目中均得到高度评价，连续5年入选。



荣获日本经济新闻社SDGs经营大奖“社会价值奖”

获得了日本经济新闻社SDGs经营大奖“社会价值奖”。这是继2019年的“SDGs战略和经济价值奖”之后，第二次获奖。



入选DX品牌“2023年DX关注企业”

这是继品牌的前身“2017年积极的IT经营品牌”的“2017年IT经营关注企业”称号后，第二次入选。



“Best Japan Brands 2022” 上榜，排名第43位

连续6年上榜，计算出的品牌价值金额为11.53亿美元（约1,700亿日元），比去年增加6%。

入选日本政府养老投资基金（GPIF）采用的5个ESG日本国内股票指数



连续4年入选“S&P/JPX碳效率指数”

※S&P/JPX碳效率指数是美国标普道琼斯指数公司（S&P）和东京证券交易所共同开发的ESG指数（股价指数）之一。



连续6年入选“FTSE Blossom Japan Index” / 首次入选“FTSE Blossom Japan Sector Relative Index”

欧姆龙连续6年入选日本政府养老投资基金（GPIF）采用的ESG投资指数“FTSE Blossom Japan Index”，并入选“FTSE Blossom Japan Sector Relative Index”。

2023 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2023 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

THE INCLUSION OF OMRON CORPORATION IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF OMRON CORPORATION BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

THE INCLUSION OF OMRON CORPORATION IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF OMRON CORPORATION BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

连续6年入选“MSCI日本ESG精选领袖指数”和“MSCI日本股女性活跃指数”

“2022集团统合报告”荣获3个主要奖项



在第二届“日经综合报告奖”中荣获最高奖项

连续5年被评为日本政府养老投资基金（GPIF）“优秀综合报告书”

荣获“2022年WICI日本综合报告表彰”的金奖（优秀企业奖）

合并财务报表

合并资产负债表

欧姆龙株式会社及其子公司
截止2022年及2023年3月31日

百万日元

资产	2021年度	2022年度	资产	2021年度	2022年度
流动资产：			投资及其它资产：		
现金及现金等价物	155,484	105,279	经营租赁使用权资产	39,746	47,501
应收票据和应收账款	151,820	180,074	商誉	39,718	43,125
坏账准备	(798)	(869)	对关联公司的投资和贷款	124,691	134,557
存货	141,935	173,926	投资有价证券	43,757	46,123
预定出售资产	363	2	设施借用保证金	7,815	8,094
其它流动资产	34,101	28,480	预付年金费用	14,391	29,103
流动资产合计	482,905	486,892	递延所得税	18,116	23,513
			其它资产	37,392	49,667
有形固定资产：			投资及其它资产合计	325,626	381,683
土地	20,926	20,238			
房屋及建筑物	130,863	136,492			
机器与其它	174,184	183,578			
在建工程	4,748	6,363			
小计	330,721	346,671			
累计折旧	(208,623)	(217,086)			
有形固定资产合计	122,098	129,585			
资产合计	930,629	998,160			

百万日元

负债和净资产	2021年度	2022年度	负债和净资产	2021年度	2022年度
流动负债：			股东资本：		
应付票据和应付账款、欠款	86,827	92,855	资本金	64,100	64,100
短期借款	20,000	213	普通股		
预提费用	48,365	50,246	法定股本： 2021年度：487,000,000股		
应交税费	5,657	10,560	2022年度：487,000,000股		
短期经营租赁负债	11,549	11,871	已发行股本： 2021年度：206,244,872股		
其它流动负债	39,274	44,275	2022年度：206,244,872股		
流动负债合计	211,672	210,020	资本公积	100,652	98,506
			盈余公积	24,503	24,729
递延所得税	2,177	2,052	保留盈余	517,566	571,807
劳工退休准备金	8,194	9,348	其它综合利润（亏损） 累计额	13,013	39,947
长期经营租赁负债	28,567	33,284	库存股	(54,607)	(70,616)
其它固定负债	12,048	12,229	2021年度：7,053,647股		
负债合计	262,658	266,933	2022年度：9,417,692股		
			股东资本合计	665,227	728,473
			少数股东权益	2,744	2,754
			净资产合计	667,971	731,227
负债和净资产合计	930,629	998,160			

合并利润表

欧姆龙株式会社及其子公司
2021年、2022年和2023年3月31日结束时事业年度

	2020年度	2021年度	2022年度
销售额	655,529	762,927	876,082
销售成本和费用：			
销售成本	357,178	416,100	482,199
销售费用与一般管理费用	192,687	213,234	243,015
测试研发费用	43,184	44,277	50,182
其它费用——净额	(2,609)	2,602	2,277
合计	590,440	676,213	777,673
扣除法人税等、权益法投资损益前的本期净利润	65,089	86,714	98,409
法人税等	15,093	23,046	24,943
权益法投资损益（利润）	6,098	1,624	(1,079)
来自继续事业的本期净利润	43,898	62,044	74,545
来自非继续事业的本期净利润	—	—	—
本期净利润	43,898	62,044	74,545
少数股东权益归属损益	591	644	684
归属于本公司股东的本期净利润	43,307	61,400	73,861

	2020年度	2021年度	2022年度
每股数据：			
归属于本公司股东的本期净利润			
来自继续事业的归属于本公司股东的本期净利润	214.72	305.65	372.19
来自非继续事业的归属于本公司股东的本期净利润	—	—	—
基本	214.72	305.65	372.19
摊薄后	—	—	—

合并综合损益表

欧姆龙株式会社及其子公司
2021年、2022年和2023年3月31日结束时事业年度

	2020年度	2021年度	2022年度
本期净利润	43,898	62,044	74,545
其它综合利润（损失）——考虑交税效果后：			
汇率换算调整额：			
本期发生汇率换算调整额	23,138	40,078	17,840
本期损益实现部分的重组修正额	310	2,029	(337)
本期净变动额	23,448	42,107	17,503
退休年金债务调整额：			
本期发生退休年金债务调整额	24,630	1,625	6,094
本期损益实现部分的重组修正额	3,053	3,012	2,610
本期净变动额	27,683	4,637	8,704
金融衍生品净损益：			
未实现利润（损失）本期发生额	(629)	(1,066)	(523)
本期损益实现部分的重组修正额	295	383	1,317
本期净变动额	(334)	(683)	794
其它综合利润（损失）合计	50,797	46,061	27,001
综合利润	94,695	108,105	101,546
归属于少数股东权益的综合利润	727	747	751
归属于本公司股东的综合利润	93,968	107,358	100,795

合并股东权益表

欧姆龙株式会社及其子公司
2021年、2022年和2023年3月31日结束时事业年度

百万日元

	已发行股本	资本金	资本公积	盈余公积	保留盈余	其它综合利润 (亏损) 累计额	库存股	股东资本	少数股东权益	净资产合计
截止2020年3月31日的余额	206,244,872	64,100	100,521	20,981	451,768	(83,606)	(23,349)	530,415	2,174	532,589
本期净利润					43,307			43,307	591	43,898
公司股东的股息 (每股84日元)					(16,940)			(16,940)		(16,940)
非控股股东的股息								—	(401)	(401)
与非控股股东的资本交易等		0						0		0
基于股票的报酬 *1			882					882		882
转入盈余公积				1,950	(1,950)			—		—
其它综合利润 (损失)						50,661		50,661	136	50,797
取得库存股							(1,467)	(1,467)		(1,467)
截止2021年3月31日的余额	206,244,872	64,100	101,403	22,931	476,185	(32,945)	(24,816)	606,858	2,500	609,358
本期净利润					61,400			61,400	644	62,044
公司股东的股息 (每股92日元)					(18,447)			(18,447)		(18,447)
非控股股东的股息								—	(503)	(503)
基于股票的报酬 *2			(751)				1,639	888		888
转入盈余公积				1,572	(1,572)			—		—
其它综合利润 (损失)						45,958		45,958	103	46,061
取得库存股							(31,430)	(31,430)		(31,430)
截止2022年3月31日的余额	206,244,872	64,100	100,652	24,503	517,566	13,013	(54,607)	665,227	2,744	667,971
本期净利润					73,861			73,861	684	74,545
公司股东的股息 (每股98日元)					(19,394)			(19,394)		(19,394)
非控股股东的股息								—	(741)	(741)
基于股票的报酬			(2,140)				4,003	1,863		1,863
转入盈余公积				226	(226)			—		—
其它综合利润 (损失)						26,934		26,934	67	27,001
取得库存股			(6)				(20,012)	(20,018)		(20,018)
截止2023年3月31日的余额	206,244,872	64,100	98,506	24,729	571,807	39,947	(70,616)	728,473	2,754	731,227

*1 包括基于股票的报酬的估价变更导致资本公积增加3.09亿日元。 *2 包括基于股票的报酬的估价变更导致资本公积增加0.19亿日元。

合并现金流量表

欧姆龙株式会社及其子公司
2021年、2022年和2023年3月31日结束时事业年度

百万日元

	2020年度	2021年度	2022年度
经营活动产生的现金流量：			
本期净利润	43,898	62,044	74,545
经营活动产生的现金流量和本期净利润的调整：			
折旧费用	22,756	23,367	26,587
股票报酬费用	—	864	1,863
除固定资产外的转让收益（净额）	(325)	901	45
长期性资产的减值	1,976	410	1,768
商誉减值	—	3,384	—
事业转让相关的损失	—	1,116	(922)
投资有价证券估值损失（净额）	(7,615)	(5,447)	2,099
投资有价证券出售损失（净额）	—	—	—
劳工退休准备金	(617)	(662)	(574)
递延所得税	1,164	4,632	(9,421)
权益法投资损益（利润）	6,098	1,624	(1,079)
事业转让收益（净额）	—	—	—
资产和负债的增减：			
应收票据和应收账款的减少（增加）	3,893	(9,074)	(23,581)
存货的减少（增加）	5,425	(30,427)	(29,004)
其它资产的增加	955	(3,178)	(2,331)
应付票据和应付账款、欠款的减少	6,237	13,293	4,667
应交税费的增加（减少）	833	1,749	4,758
预提费用和其它流动负债的增加（减少）	5,301	2,316	5,179
其它（净额）	3,852	516	(1,143)
调整合计	49,933	5,384	(21,089)
经营活动产生的现金流量	93,831	67,428	53,456

百万日元

	2020年度	2021年度	2022年度
投资活动产生的现金流量：			
因出售和偿还有价证券而产生的收入	751	921	84
投资有价证券的取得	(1,057)	(5,386)	(2,860)
资本支出	(26,662)	(33,357)	(45,018)
设施借用保证金的减少（增加）（净额）	(189)	(140)	(299)
因出售有形固定资产而产生的收入	2,069	748	1,614
对关联公司增加投资	7,850	(112,444)	(9,976)
事业转让（与现金流出额相减后的净额）	2,453	(505)	922
事业收购（与现金取得额相减后的净额）	—	—	—
其它（净额）	0	0	0
投资活动产生的现金流量	(14,785)	(150,163)	(55,533)
财务活动产生的现金流量：			
短期债务的增加（减少）（净额）	(1,587)	20,000	(19,787)
母公司的支付股息	(16,952)	(17,754)	(18,912)
向非控股股东支付的股息	(352)	(504)	(741)
取得库存股	(1,471)	(31,430)	(20,013)
出售库存股	—	0	772
其它（净额）	10	85	(76)
财务活动产生的现金流量	(20,352)	(29,603)	(58,757)
换算比率变动的影响	6,528	17,067	10,629
现金及现金等价物的增减额	65,222	(95,271)	(50,205)
期初现金及现金等价物余额	185,533	250,755	155,484
期末现金及现金等价物余额	250,755	155,484	105,279
继续事业相关的期末现金及现金等价物余额	250,755	155,484	105,279

11年内的主要财务数据

欧姆龙株式会社及其子公司

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
财务数据：											
百万日元											
损益状况（会计年度）											
销售额	650,461	772,966	847,252	833,604	794,201	732,306	732,581	677,980	655,529	762,927	876,082
毛利	241,507	297,208	332,607	320,812	312,161	327,585	325,484	303,702	298,351	346,827	393,883
销售费用与一般管理费用（测试研发费用除外）	152,676	181,225	198,103	205,735	193,093	201,777	208,895	202,954	192,687	213,234	243,015
测试研发费用	43,488	47,928	47,913	52,790	50,539	48,622	49,335	45,988	43,184	44,277	50,182
销售利润	45,343	68,055	86,591	62,287	68,529	77,186	67,254	54,760	62,480	89,316	100,686
EBITDA（注1）	67,795	93,144	114,930	93,747	97,495	101,501	92,609	80,466	85,236	112,683	127,273
归属于本公司股东的本期净利润（纯损失）	30,203	46,185	62,170	47,290	45,987	63,159	54,323	74,895	43,307	61,400	73,861
现金流量状况（会计年度）：											
经营活动产生的现金流量	53,058	79,044	77,057	84,207	77,875	73,673	71,245	89,787	93,831	67,428	53,456
投资活动产生的现金流量	(28,471)	(31,125)	(39,517)	(67,116)	(15,041)	(55,842)	(34,957)	28,639	(14,785)	(150,163)	(55,533)
自由现金流（注2）	24,587	47,919	37,540	17,091	62,834	17,831	36,288	118,426	79,046	(82,735)	(2,077)
财务活动产生的现金流量	(18,550)	(16,298)	(29,303)	(31,550)	(15,012)	(33,082)	(40,783)	(29,430)	(20,352)	(29,603)	(58,757)
财政状态（会计年度末）：											
总资产	573,637	654,704	711,011	683,325	697,701	744,952	749,878	758,124	820,379	930,629	998,160
现金及现金等价物	55,708	90,251	102,622	82,910	126,026	106,223	103,850	185,533	250,755	155,484	105,279
借款余额	5,570	488	0	0	156	298	2,086	1,593	0	20,000	213
股东资本	366,962	430,509	489,769	444,718	469,029	505,530	504,212	530,415	606,858	665,227	728,473
每股信息：											
归属于本公司股东的本期净利润（纯损失）（EPS）（日元）	137.2	209.8	283.9	219.0	215.1	296.9	260.8	365.3	214.7	305.7	372.2
股东资本	1,667.0	1,956.1	2,254.4	2,080.0	2,193.7	2,400.4	2,455.2	2,626.6	3,009.2	3,339.6	3,701.1
现金股利额（注3）（日元）	37	53	71	68	68	76	84	84	84	92	98
股息支付率	27.0%	25.3%	25.0%	31.1%	31.6%	25.6%	32.2%	23.0%	39.1%	30.1 %	26.3 %
股本报酬率（DOE）	2.4%	2.9%	3.4%	3.1%	3.2%	3.3%	3.5%	3.3%	3.0%	2.9 %	2.8 %
其它财务数据：											
毛利率	37.1%	38.5%	39.3%	38.5%	39.3%	44.7%	44.4%	44.8%	45.5%	45.5 %	45.0 %
销售利润率	7.0%	8.8%	10.2%	7.5%	8.6%	10.5%	9.2%	8.1%	9.5%	11.7 %	11.5 %
EBITDA率	10.4%	12.1%	13.6%	11.2%	12.2%	14.6%	12.6%	11.9%	13.0%	14.8 %	14.5 %
投入资本回报率（ROIC）	8.6%	11.3%	13.4%	9.7%	10.3%	12.7%	10.6%	14.1%	7.8%	9.6 %	10.4 %
股东权益报酬率（ROE）	8.8%	11.6%	13.5%	10.1%	10.1%	13.0%	10.8%	14.5%	7.6%	9.7 %	10.6 %
股东资本比例	64.0%	65.8%	68.9%	65.1%	67.2%	67.9%	67.2%	70.0%	74.0%	71.5 %	73.0 %
总报酬率（注4）	27.0%	25.3%	49.1%	62.7%	31.6%	48.2%	79.5%	47.7%	42.6%	79.0 %	53.4 %
设备投资	28,285	33,653	38,143	36,859	25,692	33,027	35,661	33,110	23,959	34,210	45,074
折旧费用	22,452	25,089	28,339	31,460	28,966	24,315	25,355	25,706	22,756	23,367	26,587
海外销售额比例	51.1%	55.4%	60.1%	60.3%	58.4%	57.3%	56.5%	54.1%	57.8%	62.0 %	62.7 %

11年内的主要非财务数据

欧姆龙株式会社及其子公司

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
非财务数据：											
员工数（人）	35,411	36,842	37,572	37,709	36,008	36,193	35,090	28,006	28,254	29,020	28,034
海外员工比例	67.4%	69.1%	69.7%	69.3%	68.3%	68.1%	67.6%	62.2%	62.9%	65.0 %	64.4 %
海外重要职位的本地化比例 ^(注5)	36%	42%	42%	46%	49%	49%	62%	70%	75%	80 %	80 %★
女性管理人员比例（集团国内） ^(注6)	—	—	—	—	—	—	12.7%	16.0%	16.4%	16.9 %	16.6 %
女性管理人员比例（全球） ^(注7)	1.5%	1.8%	1.9%	2.3%	3.3%	3.6%	5.2%	5.9%	6.7%	8.0 %	8.7 %★
残疾人雇用率（全球） ^(注8)	—	—	—	—	—	—	—	—	2.0%	2.2 %	2.3 %
残疾人雇用率（集团国内） ^(注8)	2.2%	2.4%	2.4%	2.4%	2.5%	2.6%	2.5%	2.8%	3.0%	3.1 %	3.1 %★
海外残疾人雇用基地数量	—	—	—	—	—	—	—	—	25	27	27
专利持有数量（件） ^(注9)	6,448	6,635	7,194	7,686	8,224	8,774	9,782	10,087	11,037	12,061	12,908
环境贡献量（千t-CO ₂ ）	313	661	851	508	593	659	1,055	971	826	881	938☆
生产基地的CO ₂ 排放量（千t-CO ₂ ）	203	215	221	202	202	204	193	135	106	109	87
零碳日本国内基地数量	—	—	—	—	—	—	—	—	—	5	10
销售额CO ₂ 生产率（百万日元/t-CO ₂ ）	3.21	3.60	3.83	4.12	3.94	4.22	4.47	5.02	6.16	7.02	10.02★
温室效应气体排放量（千t-CO ₂ ）	—	—	—	—	250	271	235	166	124	123	92★
纸张用量削减率 ^(注11)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	36 %	44 %

注： 1. EBITDA＝销售利润＋折旧费用
2. 自由现金流＝经营活动产生的现金流量＋投资活动产生的现金流量
3. 每股现金股利额分别对应于各自的事业年度，因此包括事业年度末以后支付的股利额。
4. 总报酬率＝（现金股利额＋库存股的取得金额）/归属于本公司股东的本期净利润（纯损失）
5. （不包括零星股份的收购部分）根据国外集团公司的各公司规模，在公司指定的重要职位数中当地雇用人材的人数比例、出于管理目的的兼职职位以及出于培养目的的职位不在对象范围内。
6. 海外截至各年度3月31日。全球女性管理人员比例的统计起始时间为18年度。
7. 本集团在日本国内担任相当于科长职务及以上的女性人数占比。
8. 残疾人雇用率－全球：以设有法定雇用率的国家的适用基地为对象范围，按照各国法令的计算方法计算得出。
9. 以具有《促进残疾人就业等相关法律》的雇用义务的公司为对象。雇用率的算法基于同法律。
10. 专利持有数为截至3月末的数量。
11. 以2019年度为基准年度计算出的比例。

★符号是指取得了必维日本株式会社的认证。
☆符号是指接受了必维日本株式会社的验证和审查。
★符号是指取得了毕马威AZSA可持续发展株式会社的认证。

关于销售利润的显示：本公司以基于美国会计准则的合并利润表作为显示格式，采用了单步式（不分步显示利润的方式），为更便于与其它公司比较，“销售利润”显示为从“毛利”中扣除“销售费用与一般管理费用”、“测试研发费用”后的数值。关于会计方针的变更：随着2018年度美国会计准则变更，从2016年度开始的合并利润表进行改编。
关于财务数据改编：因为汽车电子事业（AEC，车载事业）的转让，将该事业分类为非继续事业，所以将2017年度和2018年度的一部分财务数据进行改编。

公司信息 截止2023年3月31日

创业	股东名册管理人
1933年5月10日	三菱UFJ信托银行株式会社
设立	美国预托证券（ADR）的预托
1948年5月19日	和过户代理人
资本金	JPMorgan Chase Bank, N.A.
641亿日元	总公司
合并员工数	〒600-8530
28034名	京都市下京区盐小路通堀川东入
股票状况	Tel 075-344-7000
已发行股本 206,245,000股	
每手股数 100股	
股东数 31170名	
上市证券交易所	
东京	
法兰克福（预托证券形式上市）	
证券代码	
6645	
结算日期	
3月31日	
定期股东大会	
6月	

日本国内主要的关联子公司、生产和开发基地、研发基地、销售基地

生产和开发基地	关联子公司
草津事务所	欧姆龙社会解决方案株式会社
冈山事务所	欧姆龙健康医疗株式会社
绫部事务所	欧姆龙RELAY&DEVICES株式会社
野洲事务所	欧姆龙SWITCH&DEVICES株式会社
研发基地	欧姆龙AMUSEMENT株式会社
京阪奈创新中心	欧姆龙FIELD ENGINEERING株式会社
销售基地	欧姆龙软件株式会社
东京事务所	欧姆龙阿苏株式会社
大阪事务所	欧姆龙EXPERTLINK株式会社
名古屋事务所	
三岛事务所	

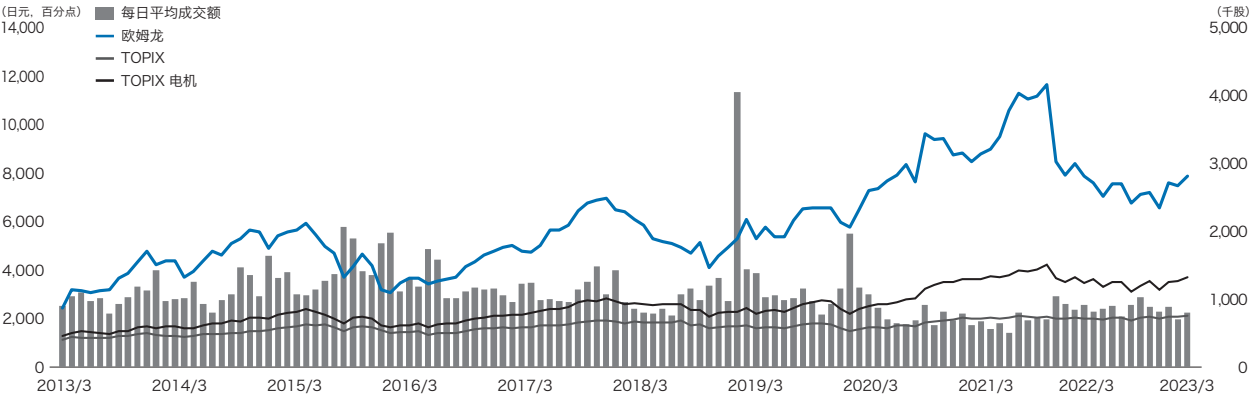
海外地区统括总部

美洲总部	中国总部	韩国总部
欧姆龙	欧姆龙	欧姆龙
美洲管理中心	中国管理中心	韩国管理中心
（美国伊利诺伊州）	（上海）	（首尔）
欧洲总部	亚太总部	
欧姆龙	欧姆龙	
欧洲管理中心	亚太管理中心	
（荷兰北荷兰省）	（新加坡）	

股票信息

股票和成交额变化

* 欧姆龙的股价在2013年7月15日以前位于大阪证券交易所第一部，在2013年7月16日以后位于东京证券交易所第一部。



股东总回报 (Total Shareholder Return) *1

持有期间	3年	5年	10年
欧姆龙	141.8%	130.2%	367.8%
TOPIX	153.4%	131.8%	242.1%
TOPIX电机	177.6%	156.4%	354.5%

*1 表示股东的综合投资收益，包括资本增益和股息。
参考内閣府令中规定的计算公式，计算2021年度末各持有期间的收益。
作为基准的投资初始股价，采用3年：2018年度末、5年：2016年度末、
10年：2011年度末的收盘价。

年度股价最高值、最低值和波动率*2

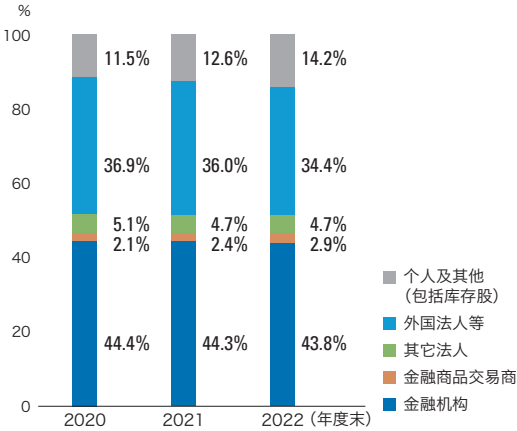
年度	最高值 (日元)	最低值 (日元)	波动率 (%)
2022	8,164	6,237	29.1
2021	12,115	7,306	30.1
2020	10,040	5,330	28.8
2019	6,870	4,410	32.3
2018	6,300	3,740	34.5
2017	7,670	4,385	27.1
2016	5,120	3,045	32.5
2015	5,900	2,742	40.0
2014	5,800	3,365	30.9
2013	4,730	2,213	39.7

*2 波动率：价格变动风险。数值为标准偏差。

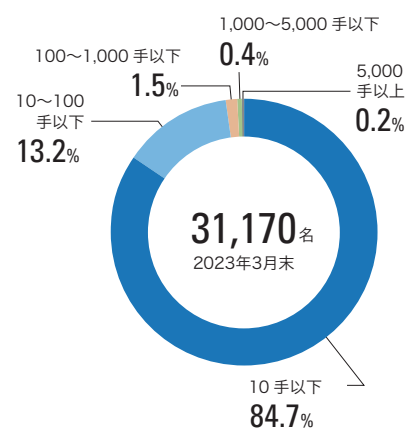
股息、股息支付率、股本报酬率 (DOE)

年度	股息 (日元)	股息支付率 (%)	股本报酬率 (DOE) (%)
2022	98	26.3	2.8
2021	92	30.1	2.9
2020	84	39.1	3.0
2019	84	23.0	3.3
2018	84	32.2	3.5
2017	76	25.6	3.3
2016	68	31.6	3.2
2015	68	31.1	3.1
2014	71	25.0	3.4
2013	53	25.3	2.9

各所有者股份比例



按持股数的股东数比例 (1手：100股)



“2023集团统合报告”编辑委员

全球投资者关系及品牌沟通本部

井垣 勉（主编）

染川 里美（副主编） 冈田 拓朗 河内 谦二

横田 有弘 饭田 纪章 高桥 弘康

“2023集团统合报告”编辑成员（50音顺序）

工业自动化事业公司

北岛 英隆

日冈 威彦

欧姆龙健康医疗株式会社

饭岛 Kaori

富田 阳一

欧姆龙社会解决方案株式会社

今村 慎吾

高桥 淳志

设备和模块解决方案公司

铃木 克寿

安田 成留

创新推进本部

野村 晴美

矢野 博司

技术和知识产权本部

大平 真琴

荻野 裕贵

监事室

奥村 俊次

尾本 江里奈

全球投资者关系及品牌沟通本部

池田 育利

上野 朋弘

内生 优里

贞森 宏治

佐藤 友美

柴田 升

濑部 由贵

中井 Megumi

疋田 进

松冈 正美

松山 和树

宫内 拓郎

柳原 优

山本 刚士

全球企业风险投资室

奥村 香织

全球人财总务本部

饭开 伸之

上岛 安彦

北里 朋大

立冈 周二

全球风险管理与法务本部

田边 庆周

村上 义明

可持续发展推进室

岩井 信之

大野 Izumi

贝崎 胜

福田 成太郎

柳井 清人

山本 勇树

刘 越

取缔役室

小岛 新也

小林 实

铃木 亮平

须永 百合子

协助制作

宝印刷集团

淡交社

株式会社Delights广告事务所

本报告除了包括在欧姆龙的网页上刊登的财务信息和可持续发展信息以及在各种报告书中公开的内容，还重视向各位利益相关者简单地传达欧姆龙致力于持续提高企业价值的内容。详情请参考欧姆龙的网站。

面向股东投资者的信息

可持续发展信息

- 可持续发展措施
- GRI对照表
- ESG数据

报告书

- 第86期有价证券报告书
- 公司治理报告书

<https://www.omron.com/jp/ja/ir/>

<https://sustainability.omron.com/jp/>

https://sustainability.omron.com/jp/guide_line/

<https://sustainability.omron.com/jp/performance/>

https://www.omron.com/jp/ja/ir/irlib/pdfs/yuho/20230623_86.pdf

https://www.omron.com/jp/ja/assets/img/sustainability/governance/corporate_governance/policy/20230427_governance_policies_j.pdf

Shaping the Future 2030



咨询

欧姆龙株式会社

邮政编码600-8530 京都市下京区盐小路通堀川东入
全球投资者关系及品牌沟通本部
<https://www.omron.com/jp/ja/>

请扫描二维码访问咨询表格。

