



## INTEGRATED REPORT 2025

# Empowering People Through Automation

激发人类潜能的自动化，  
不断创造社会需求

## ■ 在“2025统合报告”发行之际

在制作和编辑本期报告时,与往年一样,特别注重表述“**经营课题与价值创造故事**”,并回应“**对统合报告制作和编辑的期待**”。

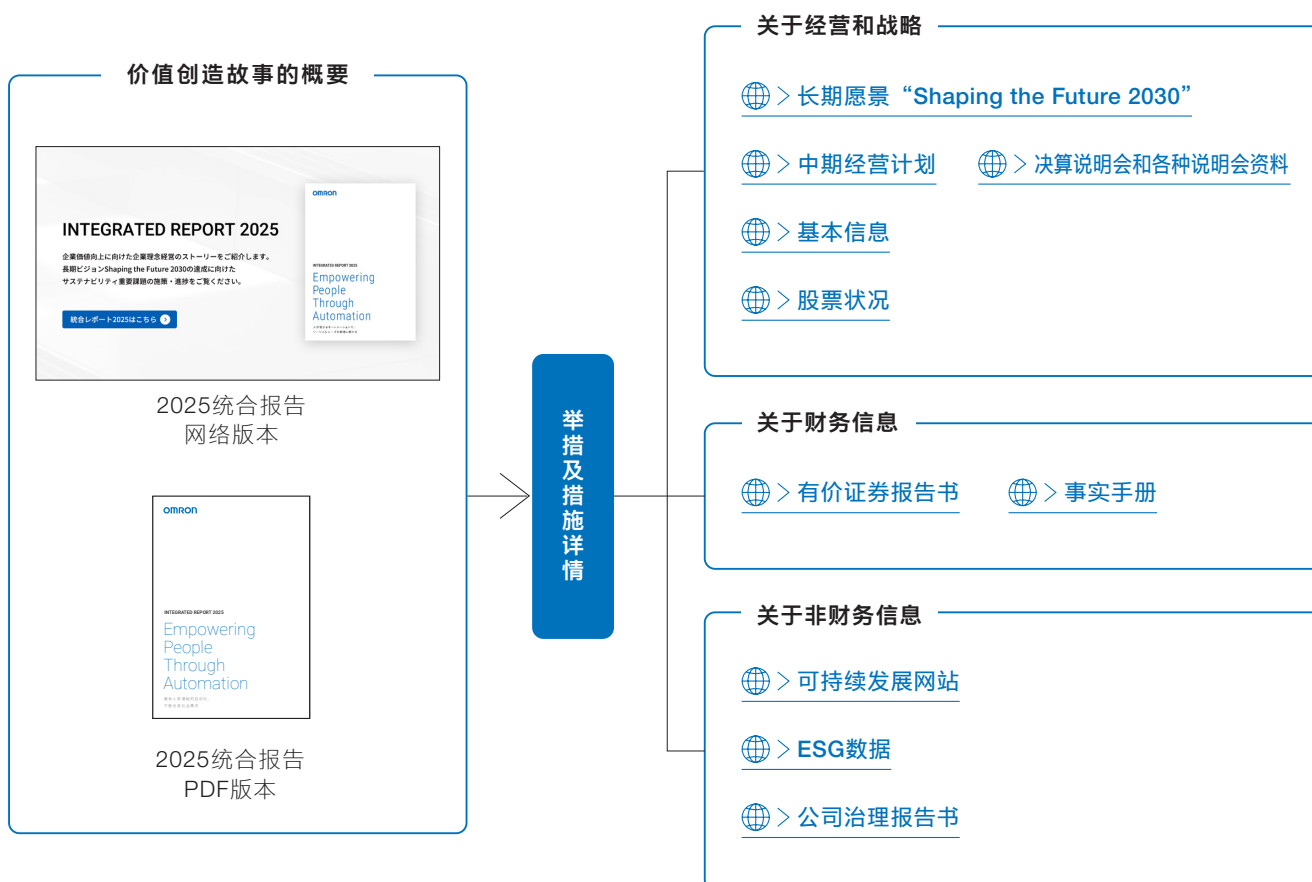
在如何表述“**经营课题与价值创造故事**”方面,全篇将其归结成3个点。第1点是表述结构改革计划“NEXT2025”的成果与课题。特别是,我们以统合思考为基础,重点阐述了面向下一个中期经营计划的转折点即2025年度的措施。第2点是表述着眼于结构改革后中长期视角下的成长故事。在本期报告中,按照5个可持续发展重要课题,对报告的构成进行编辑,努力讲好使公司的可持续发展与社会的可持续发展同步的价值创造故事。第3点是表述在公司治理领域持续提高实效性的措施。本次,我们也以董事会议长和外部取缔役的采访为中心,力求以通俗易懂的方式讲解董事会措施。

关于如何回应“**对统合报告制作和编辑的期待**”也有3点。

第1点是大幅减少册子版本的页数。根据各位读者的反馈,我们调整了报告的内容和结构,页数减少到去年的一半以下(从126页压缩到58页)。第2点是,配合册子版本页数的减少,重新定义了网络版本的作用,并重新设计了与其他公布信息的关系(参照下表)。具体来说,我们设计了一种方法,用册子版本刊登要点的补充信息来丰富网站内容,满足读者想要深入了解详细信息和具体内容的需求。第3点是,作为应对AI爬虫的措施,我们采用了能够提升机器对网页信息可读性的HTML结构,并在此基础上尽量减少图表和插图的使用,努力尽可能以文字为主详细阐述信息。

我们今后也会重视与大家的对话。希望本期报告能帮助各位更深入地了解本公司。

## 公开体系



# ■ 2025 综合报告 目录

## VISION

### 欧姆龙的价值观及长期愿景的进展

- 3 以企业理念为轴心的经营历程
- 7 长期愿景 “Shaping the Future 2030”
- 9 CEO寄语
- 13 CFO寄语
- 16 财务和非财务绩效重要信息

## STRATEGY & BUSINESS

### 通过事业解决社会课题

- 21 工业自动化事业（IAB）
- 25 健康医疗事业（HCB）
- 27 社会解决方案事业（SSB）
- 29 器件与模块解决方案事业（DMB）
- 31 数据解决方案事业（DSB）

## INNOVATION & TECHNOLOGY

### 社会需求创造力的最大化

- 33 技术和知识产权重要信息

## PEOPLE

### 挑战价值创造的各式人财培养

- 37 人财重要信息

## ENVIRONMENT

### 实现脱碳和环境减负

- 43 环境重要信息

## HUMAN RIGHTS

### 价值链中的人权尊重

- 47 人权重要信息

## GOVERNANCE

### 长期且持续地提升企业价值的治理体制

- 49 董事会会长采访
- 51 公司治理
- 54 董事薪酬
- 55 各咨询委员会委员长（外部取缔役）寄语
- 56 风险管理
- 57 取缔役、监事
- 58 执行董事

### 编辑方针

欧姆龙的综合报告通过与所有利益相关者的对话，努力在“促进相互理解”和“提升管理水平”之间形成良性循环。编辑时参考了国际财务报告准则（IFRS）财团《国际综合报告框架》、经济产业省《价值协同创新指导方针2.0》、内阁府《知识产权与无形资产治理指南 Ver.2.0》、WICI（The World Intellectual Capital/Assets Initiatives）资源。通过以综合报告为主的本公司的整体企业报告，努力加强传播基于综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、154家子公司、10家关联公司总共165家欧姆龙集团公司（截至2025年3月31日）为对象。

### 对象期间

2024年度（从2024年4月1日到2025年3月31日）。也包括2025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“2025年度计划”。



## VISION | 欧姆龙的价值观及长期愿景的进展

### 以企业理念为轴心的价值创造历程

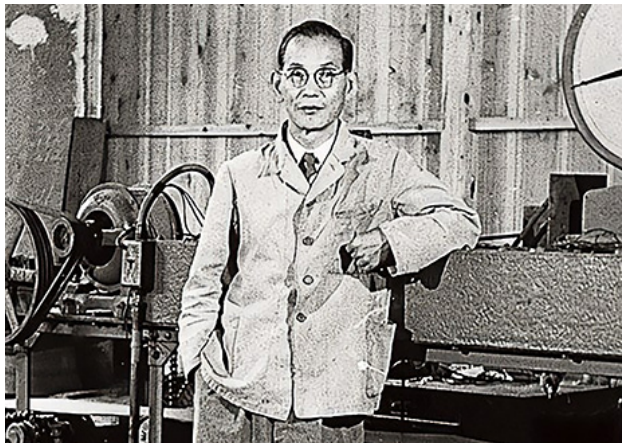
#### 制定作为向心力起点和发展原动力的“公司宗旨”

欧姆龙的历史始于其创始人、风险企业家立石一真的热情和雄心。1933年，一真在大阪创立了立石电机制作所。开始制造和销售继电器和自动控制装置，为延续至今的欧姆龙奠定了基础。自1945年为躲避战争灾害而将总公司迁至京都以来，经历了战后的动荡，随后通过开拓自动化市场等措施，拓展了公司业务。

当时，一真认为，企业经营最重要的是拥有作为公司脊梁的经营理念。1956年，他出席日本经济同友会总会时，听到了题为《经营者的社会责任意识与实践》的演讲并深受触动，这让他坚信“企业的存在是为了服务社会”。从此之后，他认为应该将“企业的公益性”作为经营脊梁，并于1959年制定了“用我们的工作，提高我们的生活，创造更美好的社会”的公司宗旨。

据说一真在公司宗旨中注入了2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。通过制定公司宗旨，在整个公司范围内营造了团结的氛围，有助于之后的飞跃性成长。



立石一真（1900-1991）

#### 预测未来的经营指南针“SINIC理论”

立石一真认为，“欧姆龙作为一家初创企业，要想通过事业创造更美好的社会，必须率先创造出社会需求。为此需要有能预测未来的指南针”，于是自行对未来进行研究，并建立了一项理论。SINIC是Seed-Innovation to Need-Impetus Cyclic Evolution的缩写，意为“创新（技术革新）的循环进化”。因此，他于1970年在第二届未来学世界大会上发表了独有的未来预测理论即“SINIC理论”。SINIC是Seed-Innovation to

Need-Impetus Cyclic Evolution的缩写，意为“创新（技术革新）的循环进化”。这一理论发表于电脑和互联网尚未出现的日本经济高速增长时期，描述了当时信息社会即将到来，以及到21世纪上半叶的社会景象。

基于这一理论，欧姆龙始终向社会提出前沿的建议。如今也作为经营的指南针，发挥着在制定长期愿景时预测未来社会等作用。

#### 不断改进经营，持续成为永远的初创企业

欧姆龙通过创造各种世界首创和日本首创的创新而不断发展，约从20世纪80年代开始，随着事业规模扩大和日益全球化，开始面临各种课题。为了解决这些课题，继任一真的欧姆龙管理层再次回到创业原点，发挥冒险精神，转换经营方向，以此建立可实现全球性持续成长的机制。

第一是制定“企业理念”。1990年，我们引进了以公司宗旨为基础的企业理念体系，作为所有员工的精神支柱，使其自主发挥“创造社会需求”和“挑战精神”，而这正是自创业以来刻在体内的DNA。自制定企业理念以来，为了作为初创

企业持续成长，欧姆龙不断修订和优化企业理念以适应时代变化，并增强作为全球员工支柱的向心力。

第二是制定长期愿景。以一真发表的SINIC理论为经营的指南针，正式引进“从未来审视现在”的逆向推演方法，于1990年制定了第一个长期愿景。这是从未来社会的理想状态逆向推演来确定当前行动的革新性设想，可实施面向未来的经营，而不仅仅停留在解决短期课题。

第三是改进治理，以企业理念为轴心，为面向未来的团队经营提供支持。自20世纪90年代以来，随着时代变迁和经

营改进，欧姆龙持续分阶段建立治理体制。目前，按照2015年修订的企业理念以及已设定的“经营态度”，倡导“提出长期愿景，通过事业解决社会课题”、“实现高度公正透明的经营，成为真正的国际化企业”、“积极负责地开展与所有利益相关

者的对话，构筑牢固的信赖关系”，通过践行企业理念，持续提升企业价值。(参照图1：)

## 成为为创始人所设想的开辟未来道路的企业

在SINIC理论描绘的场景中，我们现在正处于重大的时代转折点，从“最合理化社会”走向“自主社会”。世界正面临诸多不确定和前所未有的社会变化，包括日益严重和频繁的自然灾害、超老龄化社会到来、经济差距扩大、以及地缘政治风险增加等。因此，社会、科学、技术正以前所未有的速度加速变化，并变得更加复杂

在这种情况下，欧姆龙为了始终坚持自我，在2021年将

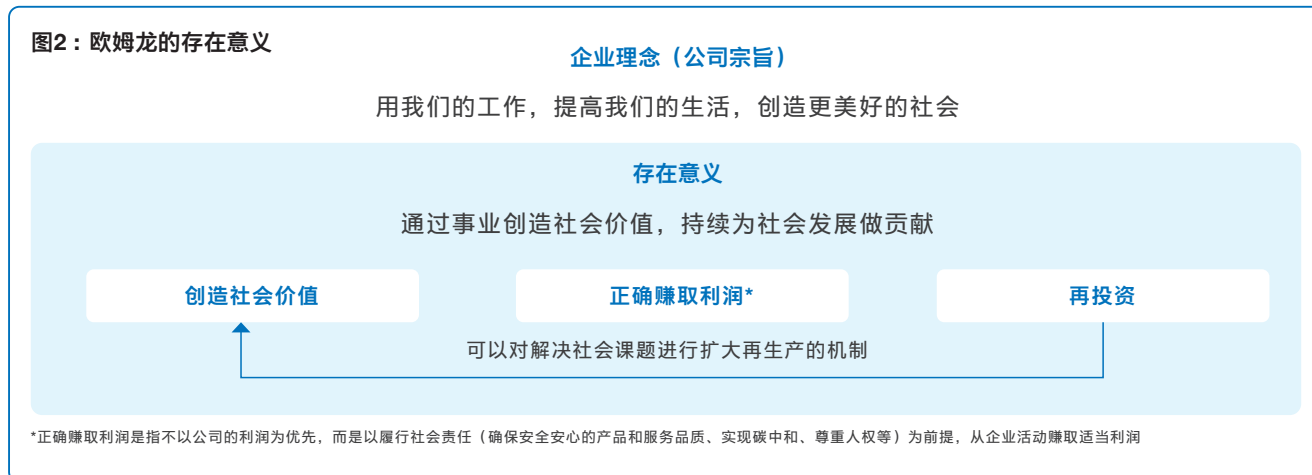
公司存在意义重新定义为“通过事业创造社会价值，持续为社会发展做贡献”。(参照图2)

为了今后继续实现公司的存在意义，欧姆龙将以企业理念为轴心，灵活应对变化，发现社会课题，创造社会价值，同时将社会价值转化为经济价值，实现企业价值最大化。

图1：欧姆龙的企业理念经营



图2：欧姆龙的存在意义



企业理念修订历史

为了推动事业全球化、应对日益激烈的市场竞争和不断变化的经营环境等，欧姆龙提前认清各个时期的社会状况，率先改进经营，并修订企业理念。

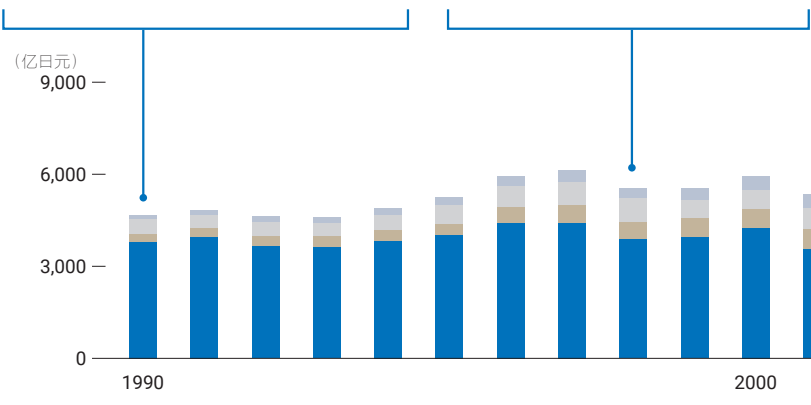
此处将按照“修订背景”、“当时的经营课题和为克服课题的改进方向”、根据该方向实施的“经营、组织文化、治理”措施的顺序，介绍企业理念修订历程。



\*美洲、欧洲、东南亚的各区域销售额自1990年起显示，大中华区的销售额自2004年起显示。

	<p>1990年</p> <p><b>以公司宗旨为基础制定“企业理念”</b></p> <p>为了支持第一个长期愿景构想，将公司内部传达的各种信息整理和体系化为“企业理念”、“经营理念”、“行动理念”，作为经营的思路 and 方向以及要求员工具备的态度和行为示范。</p>	<p>1998年</p> <p><b>建立最适合时代的新理念体系</b></p> <p>为了应对社会环境和事业环境的快速变化，将迄今为止的企业理念体系整理并统合为“公司宗旨”、“经营理念”、“特别宣言”。</p>
企业理念修订的背景和经过	<p>1987年就任第3任社长的立石义雄认为，必须回归作为初创企业的精神原点，在全公司宣传“创造社会需求”和“挑战精神”，而这正是自创业以来刻在体内的DNA。因此，通过引进以迄今为止被定位为精神指向标的“公司宗旨”为基础的理念体系，理解和共享真正的理念，作为进一步成长的原动力。</p>	<p>进一步构建了充满挑战精神的氛围和体制，为实现面向21世纪的成长结构，开始“从大企业向初创企业转变”的挑战。在成立65周年之际，我们整理了企业理念体系，重点关注未来时代的重要事项，并提出以公司宗旨为基础的新企业理念体系，包括由6项基本精神组成的经营理念以及3项特别宣言，目的是让所有董事和员工理解并深入思想。</p>
经营课题和克服	<p>20世纪80年代，随着市场环境的变化和竞争对手的崛起，由于商品开发和客户应对速度缓慢等因素，公司在日本国内市场份额有所下降。为了打破这种局面，我们开始建立使现场自主判断的体制，目的是快速响应客户需求。以快速决策的“经营自主”、完善治理的“事业自主”、积极行动的“个人自主”为支柱，推动意识改革，努力成为充满开放挑战精神的公司。</p>	<p>为了应对泡沫经济崩溃后利润急剧下降和日本国内经济放缓的情况，以新的企业理念为轴心，实施了经营结构改革。这是为了将经营和事业执行分离，加快决策速度，提高决策灵活性，最大限度强化事业，并提高对于股东的经营透明度。此外，引进了公司制，旨在成为“拥有众多专业制造商优势的复合企业体”。还启动了一系列董事会改革，包括设置经营人事咨询委员会等，并推动成为对社会开放的企业的措施。</p>
经营、组织文化、治理的改进	<ul style="list-style-type: none"><li>• 1988 在荷兰和新加坡设立地区统括总公司</li><li>• 1989 在美国设立地区统括总公司</li><li>• 1990 参照经营指南针“SINIC理论”首次制定10年长期经营计划</li><li>• 1990 以实现企业理念的氛围革新为目的，推进CI活动</li><li>• 1991 制定“企业市民宪章”</li><li>• 1994 制定“欧姆龙环境宪章”</li><li>• 1994 在中国设立地区统括总公司</li><li>• 1996 设置经营人事咨询委员会</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 1998 制定“企业市民宣言”，作为“企业市民宪章”的延伸</li><li>• 1999 引进公司制和执行董事制</li><li>• 1999 设置顾问委员会</li><li>• 2000 设置人事咨询委员会</li><li>• 2001 着眼于全球本土化和IT革命带来的产业结构变化，总结了2010年的理想状态，开始第2个长期经营计划</li><li>• 2003 设置薪酬咨询委员会</li><li>• 2003 将健康医疗事业（HCB）分拆为独立公司</li><li>• 2005 采用ROIC作为执行董事评估指标</li></ul>

销售额的变化



长期愿景

黄金九十年代构想  
(1990~2000年)

2006年

## 以企业公益性为轴心修订理念体系

修订企业理念体系，将企业的公益性作为发展的原动力，成为同时追求“经济价值”与“社会价值”的企业。建立将从企业理念到个人行为标准关联起来的结构，鼓励员工自主行动。

2015年

## 为了以冒险精神推动企业成长而修订理念

为了让所有员工都理解并践行欧姆龙的存在意义和价值观，将公司宗旨作为“Our Mission”继承下来，并将3个价值观概括为“Our Values”，修订为理念体系，促进全球共同理解。

2022年

## 强化理念应用并写入“章程”

为了表明企业理念是不变的经营根基，将企业理念写入章程。

受IT泡沫崩溃引发的全球经济衰退的影响，2001年度决算时出现了26年来的首次亏损。同年10月开始的为期18个月的结构改革结束后，作田久男于2003年6月就任第4任社长。以提升企业价值为自身使命，推动事业领域的拓展和组织改革。决定修订企业理念，将“只有被社会需要和信赖的企业才能生存”的企业公益性定位为发展的原动力。

2011年就任社长的山田义仁及其当时的管理团队担心，公司宗旨的本意没有被正确理解，欧姆龙创立时所具有的冒险精神和勇于挑战的氛围正在公司内部逐渐消退。因此，决定第3次修订企业理念，“将释放每位员工对工作的热情和抱负并拓展其可能性作为企业理念”，鼓励员工改变行为。

为了今后也通过实践企业理念，明确欧姆龙努力发展社会和提升企业价值的经营基础具有普遍意义，在2022年将企业理念的实践纳入了公司章程中。通过在章程中明文规定，表明企业理念不仅是指向标或标语，而是要在经营中加以运用。2023年，辻永顺太就任第6任社长。

根据SINIC理论，2005年，自主分散的协调型网络作为社会基础设施基本建成，被规定为“最合理化创业元年”。目标是基于最合理化社会的社会观来开展企业经营和事业拓展。将实现新社会所需的公司核心竞争力设定为“传感&控制”技术，旨在通过“人与机械的最佳配合”为社会进步做出贡献。

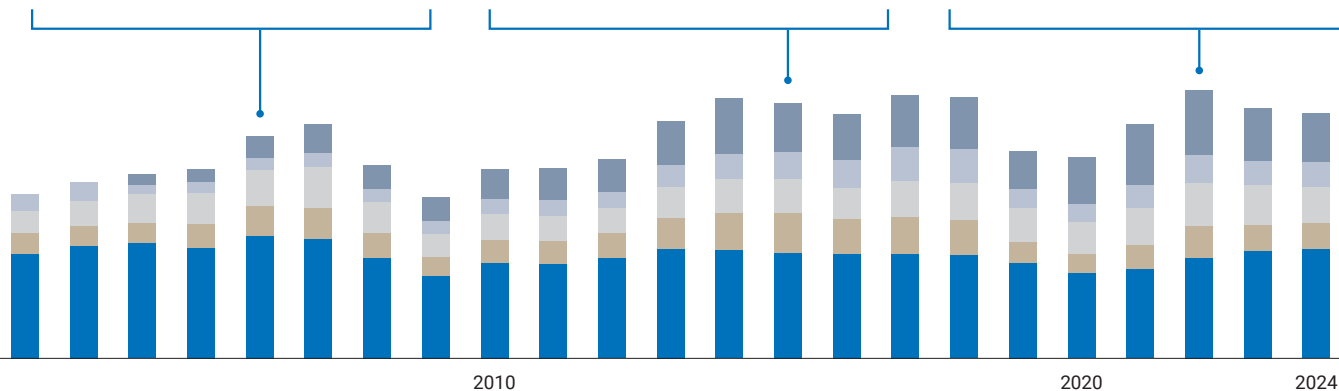
回归企业理念，基于“为社会做贡献的事业必须具有高收益性”这一想法，自2013年起正式引进“ROIC经营”，意在从公正的角度评估各项事业。通过不断优化事业组合，努力建立强大的收益基础，实现企业价值的最大化。此外，还设置了以外部取締役为中心的社长指名咨询委员会，确保透明度和客观性。

俄乌局势恶化以及中国实施疫情清零政策，导致面临材料短缺等问题。为了应对业绩恶化，于2024年启动了结构改革计划“NEXT2025”，用以确保伴随收益的可持续销售增长，实现企业价值的不断提升。作为重要的经营课题，着手重建收益和成长基础，包括快速重振工业自动化事业。计划在2025年秋季公布中期经营计划，概述结构改革后的成长战略。

- 2006 设置社长指名咨询委员会
- 2007 海外销售额占比首次突破50%
- 2008 设置公司治理委员会
- 2010 引进第3个长期经营计划，提出“质量与数量并重的全球价值创造企业”，作为2020年的理想状态
- 2011 将社会解决方案事业（SSB）分拆为独立公司
- 2011 「启动第3个长期经营计划，提出“质量与数量并重的全球价值创造企业”，作为2020年的理想状态
- 2012 设立The OMRON Global Awards (TOGA)

- 2015 引进董事会评估
- 2016 开始员工参与度调查“VOICE”
- 2016 制定首次将事业战略与可持续发展战略相联动的中期经营计划
- 2017 在韩国设立地区统括总公司
- 2017 在取締役薪酬中引进可持续发展评估
- 2019 转让汽车零部件事业（AEB）
- 2021 制定首次将事业战略与可持续发展战略相联动的长期经营计划
- 2021 重新定义欧姆龙的存在意义

- 2022 启动首次将事业战略与可持续发展战略相统合的长期经营计划
- 2023 将JMDC公司纳入集团，设立数据解决方案事业本部
- 2024 启动结构改革计划“NEXT2025”
- 2025 解散美洲、亚太、韩国的地区统括总公司
- 2025 开始考虑将器件与模块解决方案事业（DMB）分拆为独立公司



宏观设计2010  
(2001~2010年)

Value Generation 2020  
(2011~2020年)

Shaping the  
Future 2030  
(2022~2030年)

事业变革期 (2021~2022年)

## 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长期愿景“Shaping the Future 2030 (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，从现在到2030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

欧姆龙在制定长期愿景时，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，为生产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，确立了这些领域中的社会价值。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，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。这表示，除了以商品为中心的“物”以外，还将可解决社会本质课题的“服务”与“物”相结合来实现价值。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。为了使该使命具有可持续性，我们在SF2030和中期经营计划“SF 1st Stage”中进行了设定，使其内容与可持续发展重要课题完全统一。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。

### SF2030中的可持续发展重要课题

### SF2030目标（理想状态）

<p><b>1 通过事业解决社会课题</b></p> <p>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</p>	<p>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”、“延长健康寿命”，为可持续社会的发展做出贡献</p>	<p><b>P.21</b></p>
<p><b>2 社会需求创造力的最大化</b></p> <p>为了欧姆龙的持续成长，加大措施推进具有竞争力的业务模式升级并创造新事业</p>	<p>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</p>	<p><b>P.33</b></p>
<p><b>3 挑战价值创造的各式人财培养</b></p> <p>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</p>	<p>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</p>	<p><b>P.37</b></p>
<p><b>4 实现脱碳和环境减负</b></p> <p>从“机遇”和“风险”两个侧面解读气候变化，践行企业社会责任和构筑更大竞争优势</p>	<p>通过削减价值链中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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Scope1/2*1：与2016年度相比△65%</li> <li>• Scope3 类别11*2：与2016年度相比△18%</li> </ul>	<p><b>P.43</b></p>
<p><b>5 价值链中的人权尊重</b></p> <p>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</p>	<p>遵照联合国的“工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</p>	<p><b>P.47</b></p>

\*1 Scope 1/2：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。

## CEO寄语

针对下一个成长阶段，  
转向“进攻型经营”的  
模式。

代表取締役社長CEO

辻永 顺太



### 结构改革取得进展，“盈利能力”恢复

2024年度，我们提出了“**All for creating customer value ~ 所有行动集中于创造客户价值，重新构建收益基础和成长基础**”作为全公司方针，通过集中力量为客户创造价值来提高投资效率，积极“整改业绩、专注提高销售额”以及“重新构建收益基础和成长基础”。

对于“整改业绩、专注提高销售额”，全公司都致力于以客户为起点，努力提高销售额。例如，在工业自动化事业（IAB）方面，通过着实推动事业基础的再次强化以及新商品的开发与上市，成功把握住了下半年逐步回暖的市场机遇。由此，IAB达成了销售额恢复和销售利润大幅提高的目标，引领公司整体业绩增长。在这一年里，我们为重振IAB铺平了道路，在全公司业绩上实现了利润增长。

对于“重新构建收益基础和成长基础”，已按照计划稳步推进2024年4月启动的结构改革计划“NEXT2025”中提出的4项经营措施。例如，在“提高固定费用生产效率”方面，仅在2024年度，我们就削减了约260亿日元的固定费用，并确保到2025年度达成削减300亿日元的目标。“优化人员数量和能力”于2024年度期间完成。而对于“优化组合”和“引进和应用以客户为起点的管理系统”，已按照计划在2025年度及以后取得成果而做准备。身为CEO，我看到通过这些措施，公司的整体盈利能力已稳步恢复，并深信即将实现再次成长。

2024年度全公司业绩（包括NEXT2025实绩）▶ P.16

STRATEGY & BUSINESS ▶ P.21

### 改革公司内部氛围，实现“以客户为起点”

在推动这些措施的过程中，我最关心的是“我们的活动能在多大程度上面向客户，以及如何能够将活动持续下去”。过去一年半，作为CEO，我紧盯这个问题，带头变革了全体员工意识和行为。

例如，为了促使员工正确理解和接受本次提出的“以客户为起点，专注提高销售额”方针的目的和意义，自结构改革开始以来，我们就加强开展执行团队与员工之间的对话。我本人也在2024年度的一年间举行了65场小型会议，在各部門以举手形式召集有对话意愿的员工，最终共与约430名员工进行了深入、直接的讨论。此外，关于我在公司内部SNS等发布的寄语，收到了来自世界各地员工的许多问题、意见等。我阅读了所有评论，原则上在当天亲自或由负责董事直接回复。

同时，我们还从“以客户为起点”的角度彻底调整了公司内部业务流程。具体来说，减少了内部报告事项以及与此相关的准备和会议等不直接为客户创造价值的业务，同时也从经营层面调整了以往的报告线和权限规定，最大限度地提高现场决策速度。我们还推动了业务的DX化，包括使用生成式AI，并致力于通过提高业务效率和自动化来变革工作方式。

通过这些措施，我看到员工们对“以客户为起点”的理解度和“以客户为起点积极行动”的实践度在稳步提高，员工的意识和行为也开始发生变化。另一方面，扎根于“以客户为起点”改善业务流程和改革公司内部氛围的努力永无止

境。我们还将继续与员工进行直接对话。今后也要专注于提高销售额,其代表着我们从客户处获得的回报,同时扎根于“以客户为起点”,率先改善业务流程和改革公司内部氛围。

PEOPLE ▶ P.37

#### 与员工召开小型会议的情景



### 2025年度计划：转向“反转攻势”模式

根据包括“NEXT2025”进展在内的2024年度的成果和课题,2025年度的全公司方针确定为**“All for creating customer value ~ 迅速察觉需求变化,灵活采取行动,实现销售额最大化~”**。该方针体现了我们在2025年度也将继续坚持专注于“认真面对客户,提升销售额”的决心。

2025年度的公司整体全年预测已公布,由于美国关税政策的影响以及与此相伴的市场影响存在不确定性,因此在计划中考虑一系列下行风险。具体而言,销售额设为8,200亿至8,350亿日元,销售利润设为560亿至650亿日元,本期净利润设为290亿至355亿日元。根据2025年8月公布第1季度结算时的预测,关税政策对本公司事业的成本影响估计为每年115亿日元。计划意在通过转换销售价格来弥补受影响的全部金额,但也考虑到由于关税影响导致的需求波动大于预期而造成销售额下降的风险(销售额影响△150亿日元,利润影响△50亿日元)以及2025年度销售价格转换无法弥补受影响的全部金额的风险(利润影响△40亿日元),将其列入下行风险。即使风险显现,我们也尽力实现增收增益。

已经奠定成长基础的IAB将继续引领全公司业绩增长。2025年度,IAB将特别注重抓住恢复趋势下的需求,例如主

要在大中华区和韩国进行稳健的半导体投资,以及通过中国大型制造商在日本国内和海外基地对二次电池行业进行设备投资。同时,通过加强与销售代理商的合作,进一步加强客户基础,从而扩大事业机会。IAB第1季度与上一年同期相比实现了增收增益,开局势头强劲,超出了公司内部计划。

另一方面,健康医疗事业(HCB)及其主力血压计事业正受到中国市场持续严峻的事业环境的影响。不过,集团将全力弥补HCB的损失,力争达成公司整体目标。为此,通过在整个公司范围内再次**坚决专注于以客户为起点的行动,继续迎接挑战,尽力提高销售额并由此实现销售利润目标。**

2025年度计划 ▶ P.20

### 业务模式转型,实现SF2030愿景

我们描述的结构改革后的成长故事与长期愿景“SF2030”中提出的基本战略相一致。今后也会通过事业解决3大社会课题,即“实现碳中和”、“实现数字社会”、“延长健康寿命”,努力实现持续成长。为了实现这一愿景,我们将具有竞争优势的**“强大的物(硬件)”**以及利用该硬件所生成的数据提供的**解决方案服务“物+服务”**作为成长驱动力,为在**2030年实现企业价值提升铺平道路**。欧姆龙已将在相关事业领域拥有压倒性竞争优势和最高市场份额的商品群(物)销往全球,代表产品有HCB的血压计和SSB的蓄电系统等。在客户资产方面,例如,IAB在全球拥有约20万家客户,HCB每年向全球用户交付超过2千万台血压计。这些“物”每天都会在世界各地的现场生成大量数据,而将这些自产商品生成的现场数据与解决方案相结合是只有欧姆龙才能采用的业务模式。

2025年度,我们将以欧姆龙的优势技术**“传感&控制+Think”**为核心,向市场推出具有竞争力的**“物(硬件)”**。例如,IAB通过在2025年度投入比上一年高50亿日元的超越以往最高水平的研发费用等措施,在从2024年度到2026年度的3年间,将在2026年度结束前推出42款新商品(2024年度已发售11种机型,2025年度计划发售22种机型,2026年度计划发售9种机型)。2025年度,计划推出满足客户需求的广泛商品,包括可提高生产线和装置水平、实现现场信息可视

化并建立物联网的控制器群，以及可提高检测精度的传感器群等。在作为收益基础的血压计方面，HCB将推出一款新机型并销往全球，该机型搭载了独有的新一代算法，可以检测“心房颤动”的可能性。在心率仪方面，将强化“便携式心率仪”和“带心率仪的上臂式血压计”的产品阵容，加速创造继血压计之后的新成长领域。SSB将通过推出能够灵活应对用户需求 and 居住环境的新型蓄电系统等措施，进一步巩固其拥有日本国内蓄电系统最高市场份额的地位。

此外，我们还将**在全公司通用的技术开发方面进行投资，强化未来的“物”**。具体而言，为了强化“**电力电子元件**”技术，以此大范围助力解决SF2030中提出的3大社会课题，包括用于太阳能发电的功率调节器、蓄电系统（SSB）、对工厂自动化至关重要的电源和伺服驱动器（IAB）等，将于2025年10月在京都桂川成立“电力电子元件技术中心”。该中心计划从“研发”到社会应用所需的“产品开发”，一条龙且跨事业地推进有助于电力电子设备小型化与高效化的下一代器件应用，以及促进可再生能源普及的能源控制技术开发。在电力电子元件领域，以设立该中心为首，从2025年度起的3年内将追加投资约50亿日元，并聘请约100名工程师，努力通过提高技术开发能力来强化“物”。我们的目标是，**到2030年实现相关事业销售额达到2,000亿日元**。

我们还将迎接“**物+服务**”事业的挑战。例如，IAB将尽力利用自2016年启动解决方案业务以来积累的事业资产来进一步确立竞争优势。其中两个例子是，通过与英伟达公司的技术合作，正式推动在生产现场构建先进的数字孪生环境，以及通过与Cognizant公司的战略合作，创建数据解决方案。HCB还在全球范围内推广健康解决方案，利用智能手机应用程序OMRON connect记录日常生命体征，同时与2024年4月吸收为全资子公司的荷兰Luscii Healthtech公司合作，挑战加强远程诊疗服务。

#### 与JMDC公司的共创是加快“物+服务”事业转型的关键。

自2023年10月JMDC公司加入欧姆龙集团以来，该公司与欧姆龙现有事业的共创进展十分顺利。目前，在健康医疗领域，致力于“主动健康事业”和“企业健康事业”。在主动健康事

业方面，于2024年8月开始将从HCB的设备获取的家用数据与JMDC公司持有的医疗数据相结合，以此预防以脑部和心脏疾病为首的各种严重疾病的发病。2025年度伊始，合作用户数量较年度末增长了160%。短短一年时间，大量数据已通过个人ID实现关联，预测疾病发病风险的算法也在加速开发。在企业健康事业方面，致力于以“健康经营联盟”为基础，利用数据创造事业机会。该联盟自2023年6月成立以来，累计会员数量已增至约500家企业和团体。JMDC公司已向会员企业介绍了欧姆龙如何利用数据分析来评估员工生活习惯病风险的案例。其中一家会员企业正在考虑向干部员工发放欧姆龙血压计，并利用JMDC的数据分析来管理个人健康风险，实现合理的健康管理。今后，将通过该联盟加快推进健康经营的社会应用，例如计划针对健康经营联盟的会员，将2025年9月加入欧姆龙集团的iCARE公司所提供的医疗人员（产业医和保健师）服务相结合，并基于欧姆龙集团独有数据提供健康管理服务等。

在健康医疗领域之外，还取得了共创的实绩。在社会解决方案领域，“智能M&S”事业以维护和工程服务的DX化等为中心，旨在解决流通和零售业劳动力短缺的社会课题。该事业于FY24开始与多家客户就多项主题进行实证实验（PoC），目前应用进展顺利。此外，还利用JMDC公司的数据管理能力和解决方案开发能力，启动了为制造现场实现碳中和提供支持的事业，并开始进行数据分析和反馈，用以提取客户现场课题并提出解决方案。目前已有20个项目进入商务洽谈阶段，总价值约为40亿日元，稳步积累帮助客户提高能源生产效率的实绩。

综上所述，与JMDC的共创实绩正在加速积累，我切实感到我们正在朝着在2027年度结束前数据解决方案事业创建出销售额超过1,000亿日元、销售利润率超过12%的事业的目标迈进。

STRATEGY & BUSINESS ▶ P.21

INNOVATION & TECHNOLOGY ▶ P.33

## 构建推动数据解决方案的集团结构

通过将JMDC公司纳入欧姆龙集团，集团内部切实加强了解决方案事业所需的数据库构建能力、数据分析能力、解决方案开发能力等。为了进一步快速并灵活地开发以JMDC公司为主导的集团内部数据解决方案，必须加强本公司的系统工程能力，并从公司整体经营的视角运用其功能。认识到这一课题后，我们于2025年10月1日成立了新公司“欧姆龙数字株式会社（ODC）”，该组织由社长直接管辖。ODC是以之前在SSB下负责软件开发的欧姆龙软件（OSK）公司为母体重组而成的组织。OSK自成立以来的约50年间，将欧姆龙集团内的软件开发作为事业，在嵌入式产品开发方面积累了丰富的实力。今后，ODC将发展OSK的组织能力，以此承担在全公司横向推动和统筹数据解决方案开发所需的系统工程的职能。

此外，发展整个欧姆龙集团，使其事业组合适应与数据解决方案高度贴合的成长领域，作为其中一环，正如2025年9月19日的公布内容，我们已开始研讨在2026年4月1日之前将器件与模块解决方案事业（DMB）分拆为一家独立公司。

DMB自成立以来，一直以继电器、开关、连接器等电子元器件为主要产品，凭借高质量的优势赢得了客户的信赖，多年来支撑着欧姆龙的成长。近年来，受电动汽车大容量继电器需求增加等因素影响，市场有望增长。然而，随着具备事业发展速度和成本竞争力的新兴企业的进入，竞争环境也日趋严峻。为了在这种事业环境下实现可持续的高收益性成长，必须保持DMB的质量优势，同时建立最适合的业务流程和决策流程，进一步强化我们的事业发展速度和成本竞争力。此外，为了开发和生产新产品，并强化全球销售体制，需要比以往更大规模的投资。要实现这一目标，必须考虑与其他公司协同创新、利用外部资源等多种合作的可能性。

我们判定，建立自主经营体制是稳步实施这些措施、奠定事业收益和成长基础的最有效方式，并决定开始研讨将DMB分拆为一家独立公司。今后，将继续在各地区筛选分拆方面的课题，探讨可行选项，力争在2026年4月1日前完成分拆。此次分拆是我们的事业迈向下一阶段并推动整个集团进

一步成长的重要一步。

## 企业价值的最大化

我们非常重视各位股东对欧姆龙当前股价水平的担忧。资本市场目前对欧姆龙的评价中，虽然认可“通过结构改革，收益性大幅改善”这一点，但尚未充分认可未来增长潜力，这造成了当前股价水平不尽如人意。首先，我们要坚决精进能战胜竞争对手的强大的“物”，将强大的“物”与数据解决方案所提供的服务相结合，建立新的业务模式，作为成长驱动力，为在2030年实现企业价值提升铺平道路。

**要想成功实现反转攻势，从经营层到员工，所有人都必须始终以创业之初的冒险精神面对客户，确立以客户为起点、坚持专注于提高销售额和利润的企业氛围。目前已经完成结构改革，我们将再次回归欧姆龙的存在意义，转型成为一家受到大家赞赏的公司，一家通过解决社会课题而蓬勃发展的企业。**今后，我们也将上下一心、共同努力，积极回应各位的期望，衷心希望各位在未来的日子里继续给予支持。



## CFO寄语

努力确立可持续且资本效率高的成长模式。

执行董事专务CFO兼  
全球战略本部长

竹田 诚治



### 结构改革和强化收益基础

2024年度是本公司结构改革的第一年，我们以强化收益基础和IAB的再次成长为核心，致力于快速恢复业绩。

首先，我想谈谈强化收益基础。主要措施有：1.通过在全球范围内实施自愿离职来优化人员和人事费用；2.通过解散亚太和美洲的地区统括总公司来优化间接成本；3.通过与Transcosmos株式会社成立合资公司来提高日本国内后勤部门业务的效率和质量。通过这一系列措施，预计2年内可累计削减成本354亿日元。这不仅仅压缩了短期费用，还改善了体质，以便在未来保持竞争力。

接下来是IAB的再次成长。2025年度第1季度，销售额与上一年同期相比增长10.5%，销售利润率增长3.2个百分点，表明正处于恢复趋势。然而，这仅仅是“再次成长的第一步”。尽管加强与代理商的合作关系和推出新商品的效果已开始显现，但仍未达到以往的水平。为了实现可持续的利润增长，

我们认识到必须进一步强化竞争优势，以此克服不透明和确定的外部环境。（参照图1）

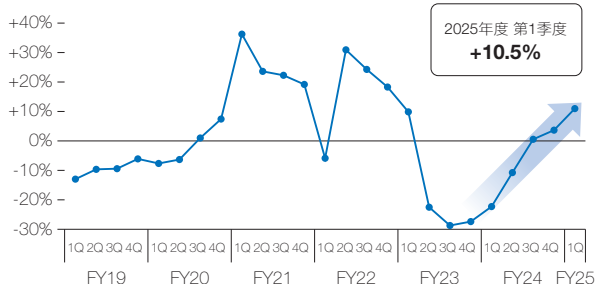
### 对市场评价的认识

本公司目前股价低迷，2024年度末的PBR处于1.07倍的低水平。这个事实让我感到极其沉重。究其原因，我了解到主要原因不是收益结构改革成果没有得到认可，而是未能充分展示结构改革后的“持续成长”。

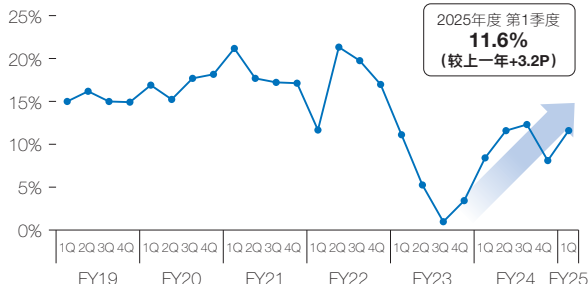
至于作为PER组成部分的ROE，虽然由于结构改革费用的消除以及GP率和SGA率的改善预计会有一定的提振作用，但仍未达到以往的水平。其本质原因是销售额水平停滞不前，尤其是工业自动化事业成长不足，而该事业是本公司集团的成长驱动力。虽然从过去开始就针对强化工业自动化事业持续投资，但并没有进行足够的IT投资来开发作为竞争优势基础的设备和强化用以根据客户需求提供产品的销售能力。换言之

图1：IAB季度销售额增长率和OPM趋势

IAB销售额增长率（与上一年相比）



IAB销售利润率



之，解决方案领域的投资相对较大，显得不平衡。目前，我们不断完善作为竞争优势源泉的设备，并坚持快速应对客户需求的基本原则。也有人指出，由于收购JMDC，导致ROE和ROIC暂时下降，但我认为，在该事业领域，应该优先通过先行投资来创造市场并确立地位。从本年度开始，要稳步达成最初制定的里程碑，从而在中长期内提高资本效率并提升股东价值。（参照图2）

### 促进成长的事业组合管理

经过结构改革后的今天，为了实现市场所要求的回报，本公司必须直面通过创造价值实现成长这一本质性课题。其关键在于提高事业组合管理水平。

本公司目前有5个板块，但我认为，进一步改进现有组合管理对于最大限度促进集团整体成长来说至关重要。我们将一如既往地从事业的收益性和资本效率的视角出发，不断辨别出存在课题的事业，并采取必要措施。在结构改革的过程中，我们也对多项事业进行多方面的研讨，并且已经做出了决策并予以执行。详细情况将在可公布的时机进行说明。

而在成长方面，我们将根据市场成长性、收益增长潜力、与全公司战略（数据业务领域的拓展）的适合性，进行更有重点的资本配置，实施追求成长的管理。如上所述，我们将工业自动化事业定位为集团的成长驱动力，优先推动公司整体体制完善和投资分配。但为了实现持续成长，必须强化其他板块中具有竞争力和盈利能力的设备事业，并适时投资作为未来支柱的数据业务。

本公司拥有的各项事业处于不同阶段，从迎来成熟期并产生稳定收益的事业，到正处于萌芽期、有望未来成长的事业。不应采用单一标准来评价每项事业，而应根据阶段和作用设置灵活的标准。对于成熟的设备事业，将注重保持资本效率和收益性，并利用ROIC等指标，继续进行高效投资并强化竞争力。另一方面，数据服务、与Cognizant公司共同推进的制造业DX等新事业不应采用与现有事业相同的标准来评价，我们将采用能够准确衡量长期成长潜力的标准，例如EBITDA增长、战略KPI达成度等。

这种对不同阶段的事业的综合管理和资源的优化分配，正是本公司所追求的组合管理的本质。将实现“稳定”与“成

图2：PBR分解公式和ROE树

#### PBR分解公式

$$\text{PBR 约1倍} = \text{ROE}^{*1} \text{ 4\%左右} \times \text{PER 约25倍}$$

		FY23实绩	FY25计划*2	与FY23相比
ROE FY23实绩 1.1% FY25计划 4%左右	ROIC FY23实绩 1.0% FY25计划 4%左右	销售额增长率	IAB销售额 3,936亿日元 其他事业销售额 4,252亿日元	3,710亿日元 +9%
		FY25计划 (与FY23相比) +2%		
	销售利润率 FY23实绩 4.2% FY25计划 7.8%	GP率	42.3%	44.7% +2.4P
		SGA率	32.0%	31.0% △1.0P
	税率、营业外损益等	R&D率	6.1%	6.0% △0.1P
		人的创造性*3	1.91	2.07 +0.16
	投入资本周转率*4	1.0次	0.9次	△0.1
	财务杠杆*5	1.1	1.2	+0.1

\*1 ROE为FY25计划数值 \*2 FY25计划采用了业绩范围的上限值的数值

\*3 计算方式：附加值÷人事费用 \*4 计算方式：销售额÷（股东资本+借款）。股东资本和借款为期初和期末的平均值

\*5 计算方式：（股东资本+借款）÷股东资本。股东资本和借款为期初和期末的平均值

长”并举，提升长期企业价值。为了提高其实效性，不仅要完善评估制度，还要注重加强辨别战略可行性的能力以及组织和人财的能力。我们将以通过结构改革建立的新框架为基础，从下个年度起转移到实践阶段，加速推进成长战略。

### 资本战略与资本配置

2024年度，我们计划通过消除结构改革的临时费用并实施彻底的库存管理，实现约800亿日元的营业现金流量，预计可恢复到接近过去的水平。资产负债表依然保持稳健性，截至2024年度末，债务股本比为0.2，净有息债务与EBITDA比率为0.4，均得到妥善管理。今后，为了进一步增强成长能力并增加股东回报，我们将继续改善收益，并彻底提高资产效率，包括缩短现金循环周期等，进一步提高现金产出能力。（参照图3）

本年度的资本配置将延续以往的方针，将重点投资以IAB为首的成長事业为最优先，而股东回报则注重稳定性与持续性，以DOE3%左右为标准。此外，截至2024年度末，有息债务为1,850亿日元，但今后我们将继续保持稳健的财务基础，并推行灵活利用杠杆的财务运营。即使考虑M&A会导致短期投入资本增加，我们仍会继续将ROE和ROIC作为成果指标，追求股东价值最大化。通过继续使用ROIC倒置树和PPM坚持

实施经营管理，并改善利润率和资产效率，尽快达到WACC水平。

### 市场对话

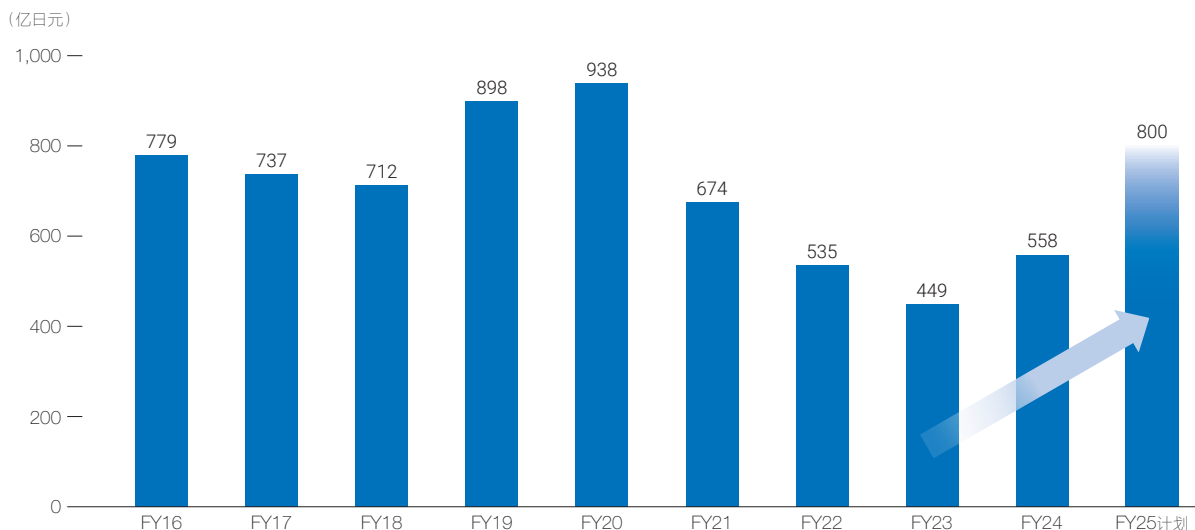
去年，本公司将IR活动定位为“深化对话”，管理层亲自在日本、欧美、亚洲等地开展了IR之旅，并举办了分析师会议。能够与市场相关人员直接讨论结构改革的进展和提升企业价值的途径，对于磨练执行力非常有益。

今年7月，我们与Japan Activation Capital株式会社（JAC）签署了合作协议。JAC与我们有着共同的目标，即提升企业价值，并以亲自参与执行的方式深度介入，尤其注重支持我们的工业自动化事业。由于以往的商业惯例等影响，工业自动化事业的变革并非易事，但我们将通过立足市场视角并根据投资回报率进行规范管理来加快变革速度。

### 结语

最后，本公司目前正在制定新的股权故事，计划于今年秋天发布，希望与大家分享结构改革后的状态以及实现这一目标的途径。我们的目标不是一次性恢复，而是确立持续的、资本效率高的成长模式。通过展示明确的成果，我们将重新赢得市场的信任并稳步提升股东价值。敬请期待未来的发展。

图3：全公司营业现金流量趋势



## 财务和非财务绩效重要信息

## 2024年度实绩

## 集团业绩

虽然销售额下降，但由于毛利率改善以及结构改革计划“NEXT2025”的效果，销售利润有所增加。对于归属于本公司股东的本期净利润，计入伴随人员数量和能力优化所产生的临时费用220亿日元、与数据解决方案事业相关的商誉减值损失117亿日元、投资有价证券的估值收益123亿日元，结果有所增加。

## 销售额

8,018 (Δ2.1%)

## 毛利率

44.5% (+2.2P)

## 销售利润

540 (+57.4%)

## 归属于本公司股东的本期净利润

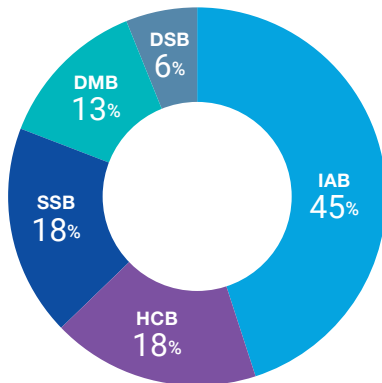
163 (+100.7%)

\*单位为亿日元  
\*括号内是与上一年度相比

## 期内平均汇率

美元  
152.6 日元 (+8.7日元)欧元  
163.7 日元 (+7.4日元)人民币  
21.1 日元 (+1.0日元)

## 各事业部门集团业绩

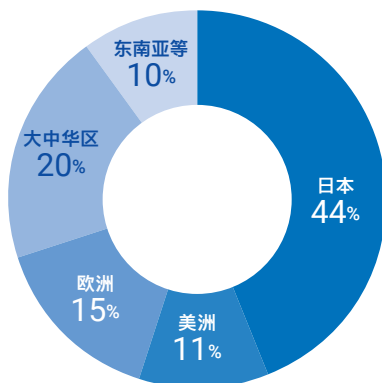


(亿日元)	销售额	销售利润	销售利润率
IAB	3,608 (Δ8.3%)	363 (+69.0%)	10.1% (+4.6P)
HCB	1,459 (Δ2.6%)	175 (Δ5.3%)	12.0% (Δ0.3P)
SSB	1,456 (+2.8%)	168 (+19.7%)	11.5% (+1.6P)
DMB	1,054 (Δ7.8%)	3 (Δ90.3%)	0.3% (Δ2.5P)
DSB	427 (—)	28 (—)	6.6% (—)

\*括号内是与上一年度相比

\*数据解决方案事业（DSB）未显示，因为JMDC公司于2023年10月16日成为合并子公司，与上一年度比较无效

## 各地区集团销售额



(亿日元)	销售额
日本	3,571 (+1.7%)
美洲	847 (Δ1.6%)
欧洲	1,194 (Δ7.4%)
大中华区	1,600 (Δ7.0%)
东南亚等	805 (Δ0.2%)

\*括号内是与上一年度相比 \*包括直接出口至日本

ROIC、ROE、股息的状况

ROIC

1.8% (+0.8P)

ROE

2.1% (+1.0P)

股息

104日元 (与去年相同)

DOE

2.6% (Δ0.1P)

评级信息

评级投资信息中心 (截至2025年3月31日)

长期

AA-

短期

a-1+

财政状况的概况

(亿日元)	2024年度	增减	2024年度的特别记载事项
资产合计 (资产总额)	13,618	(+71)	大致与上一年度末处于相同水平
负债总额	4,274	(+236)	包括发行公司债券在内的外部资金筹备等
股东资本	7,719	(Δ148)	股东资本比例为56.7%, 较上一年度下降1.4个百分点 (继续保持稳固的财务基础)
少数股东权益	1,625	(Δ18)	大致与上一年度末处于相同水平
净资产总额	9,344	(Δ166)	汇率换算调整额、离职年金债务调整额的减少等
负债和净资产总额	13,618	(+71)	-

现金流量的概况

(亿日元)	2024年度	增减	2024年度的特别记载事项
经营活动产生的现金流量	558	(+109)	归属于本公司股东的本期净利润增加、应付账款增加等
投资活动产生的现金流量	Δ479	(+592)	资本支出等
现金流量	79	(+701)	-
财务活动产生的现金流量	Δ46	(Δ906)	包括发行公司债券在内的外部资金筹备、股息支付等

结构改革计划“NEXT2025”的5项经营措施和进展

执行结构改革计划“NEXT2025”（2024年4月至2025年9月）中的5项经营措施，并取得了稳步进展。

■ 尽快整改工业自动化事业

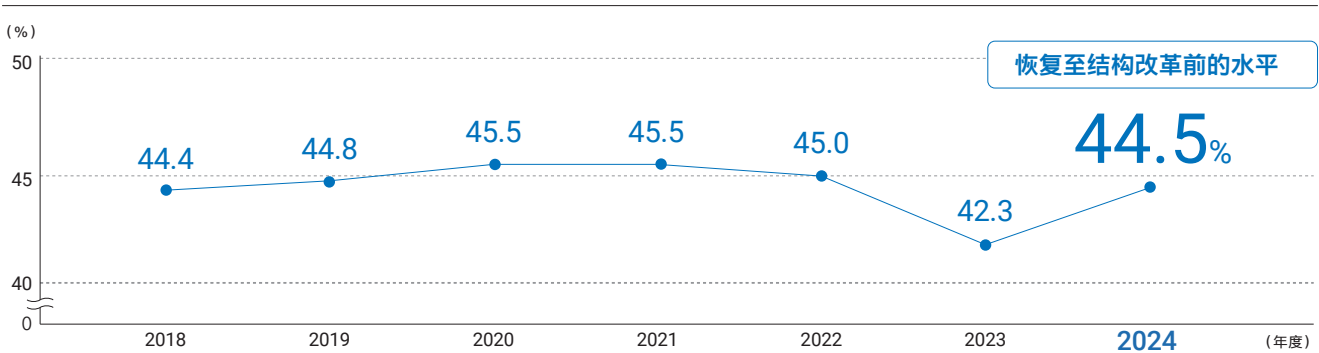
	2024年度的计划	2024年度的实绩
为了实现工业自动化事业再次成长而采取措施	为了实现工业自动化事业的再次成长，从以客户为起点和实效性的视角出发，更新该事业当前的战略和计划。具体来说，调整资源配置，加快推行措施，以期确立成长基础，最大限度提高工业自动化事业在结构改革期间的销售利润率，实现SF2030中所期待的成长。	完成了业绩不佳的原因分析并制定了变革计划，为完成变革而成立了10个工作组。为了在2025年9月完工，大致按计划进行。

■ 重新构建收益基础和成长基础

	2024年度的计划	2024年度的实绩
1 优化组合	优化事业、产品、区域的各项组合，强化对各事业所处环境变化的抵御能力，实现伴随收益的可持续成长。同时，由数据解决方案事业本部主导，利用JMDC公司的能力，致力于加快创造工业自动化事业、健康医疗事业、社会解决方案事业领域的的数据解决方案业务。	对所有事业完成了重新评估，已执行优先投资成长事业和区域、对于低收益事业研讨是努力提高收益还是结束事业等。同时，为了让各公司与JMDC公司创造出协同效应，加速研讨和实施了在工业自动化事业、健康医疗事业、社会解决方案事业的共创。
2 优化人员数量和能力	我们将在全球范围内优化人员数量和能力，以期构建合理的人员和人事费用结构，提升客户价值，实现伴随收益的成长。	日本国内外共计2,526人离职或同意离职，完成了人员数量优化。此外还采取了优化管理层配置、强化能力的措施。
3 提高固定费用生产效率	集团整体追求固定费用生产效率最大化。具体来说，致力于引进固定费用纪律并贯彻运用，使销售管理费用相对于销售额的比例在中期低于30%（不包括JMDC公司合并影响则低于28%。2023年度的实绩为32.0%）。	同时，我们还推动了提高固定费用生产效率的新措施，例如根据新的固定费用纪律贯彻固定费用管理、集中购买间接材料、合并与撤销基地等。其结果是，在2024年度削减了约260亿日元的固定费用。
4 引进和应用以客户为起点的管理系统	我们将引进并运用以客户为起点的管理措施，推动经营、业务及总部管理的思维与行动变革。	将以客户为起点设定为全公司的方针，在此基础上，所有部门设定并执行了用于体现以客户为起点的思路和行为KPI。此外，还开始推动全新的人事措施设计并加以运用，让管理层体现出以客户为起点的思路和行为。

■ 主要实绩

毛利率改善



削减固定费用

约260

\*单位为亿日元

尽快整改工业自动化事业

成立10个工作组

2024年度非财务目标和实绩

非财务目标*1 *2		2024年度（实绩）
1	可持续发展销售额*3比2021年度增长45%，表明我们为三大社会课题做出贡献	+29%（与2021年度相比）
2	全球女性管理人员比例达到18%	20.5%
3	在海外28个基地雇用残疾人，日本国内残疾人雇用率维持在3%	进行海外监控 日本国内：3.5%
4	Scope1/2的GHG排放量比2016年度减少53%	减少74%（与2016年度相比）
5	日本国内76个基地全部实现零碳排放	在所有基地实现
6	遵照UNGP实施人权尽职调查，并在价值链中建立人权救助机制	人权DD的PDCA循环体制和运用已落实
7	持续稳步实践可持续发展措施，继续入选道琼斯最佳同类指数*4	入选道琼斯最佳同类指数
8	全球100%的管理人员接受用于发挥多元化人财能力的管理培训	日本国内：91%
9	在所有地区引进作为DX基础知识的统计、数据分析、AI等培训项目	在所有地区引进
10	充分利用数字工具减少纸张使用量	减少58%（与2019年度相比）
+1	各区域高层管理人员根据欧姆龙的可持续发展方针，宣布并持续履行对当地社会的承诺	所有区域发出宣告并履行

\*1 非财务目标8至10是员工投票决定的目标  
\*2 非财务目标中记载的数值，是2022年度设定的SF 1st Stage的原定设定目标  
\*3 与“实现碳中和”、“实现数字化社会”、“延长健康寿命”相关的重点事业的销售额  
\*4 2025年2月10日从“Dow Jones Sustainability World Index（DJSI World）”更名而来

可持续发展的外部评价（截至2025年3月31日）

欧姆龙获得了世界各国ESG评估机构的高度评价，包括被纳入日本政府养老投资基金（GPIF）在ESG投资方面所采用的6项ESG指数。

面向客户和交易伙伴（全球）	面向机构投资者（全球）
<div><p>受到CDP“气候变化”类别“A-”和“水资源安全”类别“B”的评价</p></div>	<div><div><p>Member of</p><p><b>Dow Jones Sustainability Indices</b></p><p>Powered by the S&amp;P Global CSA</p></div><div><p><b>道琼斯最佳同类指数</b></p><p>自2017年起连续8年入选道琼斯领先全球指数（自2010年起连续15年入选亚太（AP）指数）</p></div></div>
<div><p>连续5年入选“标普全球可持续发展年鉴2025”的成员企业</p></div>	<div><div><p><b>FTSE4Good</b></p></div><div><p><b>FTSE4Good Index Series*5</b></p><p>自2016年起连续9年入选</p></div></div>
<div><p>在EcoVadis公司的可持续发展评估中，在对象企业范围内，得分排名前5%的企业将获得“金牌”评级</p></div>	<div><div><p><b>MSCI ESG Leaders Indexes*6</b></p></div><div><p>自2015年起连续10年入选</p></div></div>

\*5 “FTSE Russell (FTSE International Limited 和 Frank Russell Company)的注册商标”在此证明，[欧姆龙株式会社]经第三方调查，符合FTSE Blossom Japan Sector Relative Index入选要求，成为本指数的成分股。FTSE Blossom Japan Sector Relative Index广泛用于可持续发展投资基金和其他金融商品的制作和评价。”

\*6 2025年2月从“MSCI ESG Leaders Indexes”更名而来  
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.

2025年度计划

集团业绩（计划）

完成结构改革计划“NEXT2025”，预计实现增收增益。此外，考虑到美国关税政策可能带来的业绩波动，我们将销售额最高150亿日元、销售利润最高90亿日元的风险作为总公司业绩波动风险纳入考量，并在其范围内制定了计划。

销售额

8,350 ~ 8,200  
(+4.1%) ~ (+2.3%)

毛利率

44.7% ~ 44.2%  
(+0.2P) ~ (Δ0.3P)

销售利润

650 ~ 560  
(+20.3%) ~ (+3.6%)

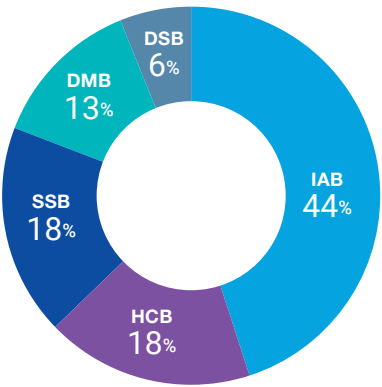
归属于本公司股东的本期净利润

355 ~ 290  
(+118.2%) ~ (+78.2%)

\*单位为亿日元  
\*括号内是与上一年度相比

期内平均汇率	美元 140.0 日元 (Δ12.6日元)	欧元 160.0 日元 (Δ3.7日元)	人民币 20.0 日元 (Δ1.1日元)
--------	--------------------------	-------------------------	-------------------------

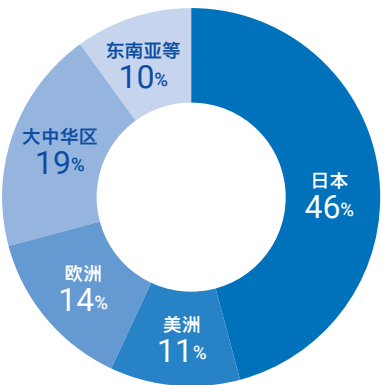
各事业部门集团业绩（计划）



(亿日元)	销售额	销售利润	销售利润率
IAB	3,710 (+2.8%)	400 (+10.3%)	10.8% (+0.7P)
HCB	1,500 (+2.8%)	185 (+5.8%)	12.3% (+0.3P)
SSB	1,520 (+4.4%)	200 (+19.1%)	13.2% (+1.6P)
DMB	1,100 (+4.3%)	40 (—)	3.6% (+3.3P)
DSB	505 (+18.2%)	50 (+76.8%)	9.9% (+3.3P)

\*括号内是与上一年度相比

各地区集团销售额（计划）



(亿日元)	销售额
日本	3,825 (+7.1%)
美洲	910 (+7.4%)
欧洲	1,195 (+0.1%)
大中华区	1,610 (+0.6%)
东南亚等	810 (+0.6%)

\*括号内是与上一年度相比 \*包括直接出口至日本

## STRATEGY & BUSINESS | 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

### 工业自动化事业（IAB）

#### 市场环境

制造业面临着各种制造课题，包括重建产品竞争力以便在全球竞争中脱颖而出、调整生产基地来应对各国的国家政策 and 地缘政治风险、熟练工人短缺等。为了解决这些课题，工业自动化需求日益增加。

在IAB参与的市场中，尽管对中国的投资将进入调整阶段，但预计2025年度起，市场仍将保持坚挺，原因如下：由于AI和数据中心的需求增长而对半导体相关市场的投资、由于需

求今后也继续增长的电动汽车的普及而对包括二次电池在内的环境移动领域的投资增加等。IAB着眼于中长期事业成长，不仅在中国，还将切实抓住欧美、中国+1的事业机会，建立稳定的客户基础。此外，还通过开发和提供解决制造课题的解决方案，努力实现高于市场成长的飞跃性成长。

#### 事业的优势

IAB的优势在于拥有可解决客户制造现场课题的3个提供价值。第1个提供价值是“产品阵容丰富的商品群”。我们将着手强化核心商品，例如可掌握装置状态等信息的各种传感器、可对装置进行快速和高精度控制的控制器等。今后，以欧姆龙积累至今的制造现场知识为基础，进一步充实商品群，为提高制造现场水平做贡献。第2个提供价值是“轻松实现高水平控制的控制应用”。在不断出现设备结构三维化、芯粒等技术革新的半导体的制造工序、为实现脱碳社会提供支持的二次电池的制造工序等制造现场，都需要具备先进的技术。在此背景下，欧姆龙提供了各式各样的控制应用，将其引以为豪的商品群与软件技术相结合，为客户解决课题提供支持。

此外，我们还在全球配备了经验丰富的应用工程师，负责提供现场技术服务，在制造现场将功能切实地落实下来，并与客户合作，利用欧姆龙的自动化技术解决新课题。第3个提供价值是利用现场数据来提供支持解决经营课题的“服务”。代表例子是“i-BELT”和“IT和OT融合的数据解决方案”（P.23）。i-BELT是一项利用客户知识并运用现场数据的服务。通过咨询了解现场课题，一条龙支持各种改善活动，作为能落实的现场数据运用服务获得了高度好评。

#### 为实现“SF2030”的成长战略

IAB提出事业愿景“通过自动化为人、产业、地球创造一个繁荣未来”，旨在提高产业水平和劳动人民的幸福感，由此升级为可持续发展的产业。为了实现这一愿景，我们推动2项重要措施。这两项措施分别是再次强化支持我们解决方案的商品（零部件），以及为了创造新解决方案而与合作伙伴的协同创新。

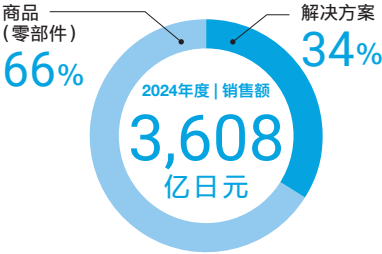
首先，在再次强化商品方面，将全公司的开发资源集中分配到具有高竞争力的商品开发。我们计划在2025年度发售传感器和控制器等的22种机型，并在2026年度发售继电器等多种机型。此外，还根据行业和客户的需求强化控制应用，推动制造技术升级。即使对于需要高精度控制技术的“半导体和电动汽车”等先进技术领域的客户，欧姆龙的工程师也会进入客户现场共同解决课题，从而改进应用。例如，我们

正在与大型半导体公司英伟达合作开发数字孪生技术，该技术可以在虚拟空间中高精度地重现和验证设备动作，为提高现场生产效率做出贡献。

除了利用现场数据在生产线和工厂层面解决“预测性维护”、“不会制造不良品的生产制造”、“节能生产”的i-BELT服务之外，还通过与在制造业拥有丰富知识的IT企业Cognizant公司建立战略合作伙伴关系，创建新的IT-OT解决方案，作为未来成长的支柱。欧姆龙将继续通过种类繁多的零部件和新的解决方案来解决客户的课题，为制造业升级助力社会可持续发展做出贡献。

事业重要信息

各事业销售额构成比



制造业的脱碳化

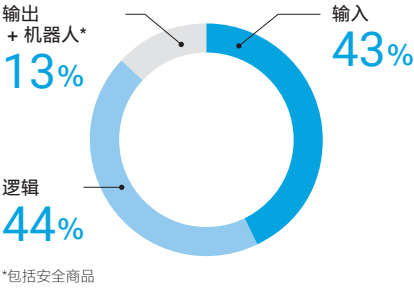


制造业的DX化

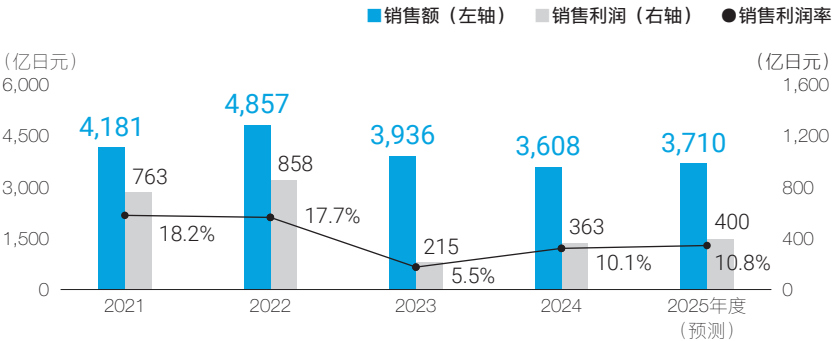


对半导体、AI等先进技术发展的贡献

各商品销售额构成比



销售额、销售利润、销售利润率的变化



2024年度的销售额情况

在制造业的设备投资需求方面，由于中国半导体国产化的投资需求，日本半导体市场表现强劲。另一方面，中国对太阳能发电相关投资和二次电池投资的需求持续停滞，同时欧洲和东南亚对电动汽车（EV）的投资需求放缓，导致整体表现低迷。因此，还由于上一年度上半年的销售额受到未交货订单的支撑，使得销售额较前期有所减少。

2024年度的销售利润情况

虽然销售额下降，但由于毛利率提高以及通过结构改革压缩固定费用取得效果，销售利润大幅超过前期。

INPUT 投资和主要活动

- 研发费用：216 亿日元（2024年度实绩）
- 设备投资费用：61 亿日元（2024年度实绩）

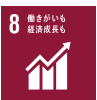
- 发售图像传感器等11种新产品（2024年度实绩）
- 发售高速、高精度的CT型X射线检测装置“VT-X950”（2024年12月）
- 与Cognizant公司建立战略合作伙伴关系（2025年4月）

OUTPUT 实绩

- 销售额：3,608 亿日元（较前期减少8.3%）
- 销售利润：363 亿日元（较前期增加68.8%）
- i-Automation!采用客户数：4,290 家
- 解决方案业务销售额构成比例：34%（较前期减少2pt）
- 凭借先进技术专利申请连续9年荣获“Top 100 Global Innovators”称号（2025年3月）

OUTCOME 创造的社会价值及相应的SDGs

- 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意义
- 通过将“物”与“解决社会上存在的本质性课题的服务”相结合，为“制造业升级助力社会可持续发展”做出贡献



SDGs 目标8.2.1



SDGs 目标9.2.1



SDGs 目标17.16

## 工业自动化事业（IAB）TOPICS

### 1. 零部件（商品）TOPICS

#### ■ 发售客户需求高的“ZP-L系列”传感器

我们秉承“为了所有忙碌的工程师”的理念，于2024年12月发售了一款多功能传感器，该传感器可在初始设定下稳定检测，并可广泛应用于高度测量、倾斜检测和定位等判别用途，旨在提高工程师的业务效率，解决制造业人手不足的课题。该传感器显著改善了检测稳定性、用户界面和易用性，并且价格低，同时还节省了工程师在装置设计和制造、启用、维护等方面的时间和精力。

今后，我们将继续发售此类客户需求高的商品，为提高制造现场的生产效率做出贡献。



于2024年12月发售的传感器“ZP-L”

#### ■ 发售“数据流控制器”，革新制造业DX

作为解决制造业大多面临的人手不足问题的手段之一，我们从2025年9月起开始发售可促进利用现场数据的“数据流控制器”。在与客户反复对话期间，我们了解到，DX化推进困难的原因之一是初期投资的费用负担以及因DX化而造成的工时增加。因此，我们在开发时兼顾“易连接性”和“易用性”的特点。该控制器可以在现场连接工厂内的各种设备，包括其他公司的产品，可在无需编程的情况下收集数据。利用获取到的数据，使工厂的设备和状态实现可视化，从而能够针对监控等目的进行分析。还可以将报告及时发送给决策者，有助于快速做出经营判断。今后，我们计划以现有设备满负荷运转的工厂和在DX的大规模投资方面存在困难的企业为主要对象开展销售。



发售2025年9月全球同时发布的“数据流控制器”

#### ■ 通过开发外观检测自动化装置，为解决人手不足问题做出贡献

我们与意在打造新一代工厂的株式会社DENSO（以下简称DENSO公司）共同开发了搭载AI的视觉装置，并在2024年度开发出可实现媲美人类的高精度检测的算法。欧姆龙开发并提供了可依次搭载学习方式不同的15种AI、搭载134项新功能的控制器，通过助力外观检测自动化，为提高成品率做出贡献。自2022年启动该项目以来，两家公司进行了反复讨论和联合开发。最终，DENSO公司于2025年6月授予“先进奖”，用以表彰本措施在应对未来新技术和新产品方面做出的重大贡献。

#### 客户评价

##### DENSO公司

通过联合开发搭载DENSO公司自制AI的视觉装置，我们开发出了可与人工检测相媲美的检测算法，有助于缓解专业技术人员短缺的问题，并减少检测人员数量。为了应对各种产品和工序，该装置已开发134项新功能，大幅提高了生产现场的易用性。

### 2. 解决方案TOPICS

#### ■ 在数字孪生技术方面与英伟达公司合作

我们努力开发客户新需求的一个案例是与英伟达公司的合作。欧姆龙致力于根据制造业对不同品种、不同数量生产的需求，利用数字孪生技术提高设备开发效率。本次，通过将欧姆龙的控制设计工具以及可利用英伟达公司的3D技术开发工作流程和应用程序的平台“NVIDIA Omniverse”相结合，建立了可在虚拟空间中高精度地重现和验证现场设备及装置内部的机制，并利用AI优化了设定。通过数字孪生技术，可为改善生产现场的作业效率提供支持，包括装置启用和故障排除。

### 3. 数据解决方案TOPICS

#### ■ 与Cognizant公司建立战略合作伙伴关系

2025年4月，欧姆龙宣布与美国大型IT公司Cognizant签订战略合作协议，旨在提高制造工序整体数据等的处理能力和生产效率，从而增强竞争力。尽管近年来IT技术正在发展，但由于IT（信息技术）和OT（控制技术）之间的分离，许多

现场数据并未得到充分利用。其原因有，现场数据局限在各个部门和工厂内，未得到共享，以及IT和OT的信息合作在技术上难以实现。因此，我们共同开发了一个平台，将欧姆龙的控制设备（传感器、控制器、伺服电机、机器人等）与Cognizant公司的IT技术（云、AI、IoT等）结合起来，可以为汽车、半导体、电子设备和消费品等行业的客户，提供从现场落实到咨询的综合解决方案。此次的合作协议通过融合Cognizant公司的先进IT解决方案能力以及欧姆龙的高质量控制设备和现场数据收集能力，使现场数据在制造现场和经营中均得到灵活运用。（参照图1）

#### 客户评价

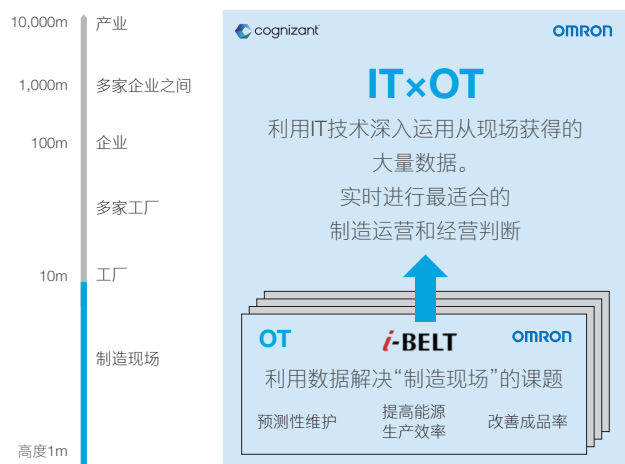


##### 汽车行业 全球企业

在汽车工厂实现多品种、少量生产时存在的课题是，凭借继续使用过去引进的制造设备和装置的传统思路，难以自由追加或变更所需功能。作为其解决方案，我们决定利用欧姆龙和Cognizant公司创建的虚拟化平台。通过收集生产工序中使用的各种控制器功能的信息实现集中管理，从而轻松追加必要功能，并构建适合多品种、少量生产的系统。此外，减少配线和设备数量有助于降低成本和提高可靠性。正是欧姆龙了解制造现场并提供各种控制设备和系统，才能够开发出这个平台，我们对此给予高度评价。今后，我们期待将该机制扩展到所有制造工序，并在与Cognizant公司展开的合作上获得全球性强力支持。

图1：端到端的IT-OT解决方案

结合欧姆龙和Cognizant公司的优势，消除“IT和OT之间的分离”。创建能够基于现场数据在现场快速做出经营决策的解决方案。



## 4. 强化前端应对能力

### ■ ATC斯图加特和ATC班加罗尔落成

近来制造业正在发生变化，例如DX带来的对未来制造的挑战、制造基地的全球优化等。为了应对此类需求，我们扩充了“自动化中心（以下简称为ATC）。在欧洲，我们于4月在全球化制造企业云集的德国斯图加特设立了ATC的新基地，作为价值共创基地。使用高度协调欧姆龙所拥有的多种类控制设备的技术能力和应用，与客户共同体验和实际验证适用于客户现场课题的解决方案。除此之外，Proof of Concept区域内可以使用各种机器人进行验证，或根据客户使用环境实施实证实验。而且，还计划10月在印度的班加罗尔新设ATC。通过这些ATC，欧姆龙与客户一起考虑，形成具体的解决方案，以此解决制造相关课题并实现愿景。

### 2025年4月落成的“ATC斯图加特”



## 健康医疗事业（HCB）

### 市场环境

心脑血管事件（CVD）仍然是全球主要死亡原因，到2022年导致约2,040万人死亡，约占所有死亡原因的三分之一<sup>\*1</sup>。患者人数超过6亿，患者主要集中在中低收入国家，而随着发达国家人口老龄化，患者数量预计还会进一步增加。医疗费用上涨、医生短缺、医疗服务可及性不均等课题随之显现。另一方面，数字技术和AI应用的进步、革新性设备的普

及、新兴企业的进入正在为治疗和慢性疾病管理带来巨大变化。其中，远程诊疗预计到2032年将以年均约23%的速度成长<sup>\*2</sup>，作为建立预防医疗的重要解决方案，市场有望继续扩大。

<sup>\*1</sup> 资料来源：WHO “World Heart Report 2023”

<sup>\*2</sup> 资料来源：Fortune Business Insights

### 事业的优势

自1973年推出第一台电子血压计以来，我们在家用医疗器械事业历经50年以上积累的技术能力和专业知识、深受医学界和消费者信赖的品牌力、遍布130多个国家和地区的流通网络，这些都成为了欧姆龙的优势。利用这些优势，在SF2030中致力于“普及家庭心电图记录”和“强化数字健康事业”。

#### 普及家庭心电图记录

“心房颤动”是一种心律失常，是引起心力衰竭和脑梗塞的危险因素，但据说约有40%的患者没有自觉症状。为了支持早期发现和治疗，我们于2020年开始在全球发售可在家中轻松记录心电图的带心率仪的血压计和便携式心率仪，截至2024年度末，已在约50个国家和地区销售。此外，为了扩大其在心脏病治疗中的应用范围并获得医疗工作人员的推荐，于2025年3月召开顾问委员会会议，汇集了心律失常和高血压治疗领域的关键意见领袖。我们获得了具有实践性的启发，例如家庭心房颤动筛查在预防和早期发现脑卒中和心力衰竭

方面的临床价值，以及在检测到心房颤动后进行监测的应用方法等。

#### 奠定数字健康事业的基础

2024年4月，吸收Luscii Healthtech公司为全资子公司，加强远程诊疗服务。该公司的服务覆盖荷兰70%以上的医院，目前已针对高血压、糖尿病、肺炎、肾衰竭等，开展了150多个项目。此举的效果有，因心力衰竭和妊娠高血压意外住院的数量有所减少、降低了COPD<sup>\*3</sup>患者的医疗费用等。在B2C领域，对于通过将健康管理应用程序“OMRON connect”中积累的日常血压数据与JMDC公司的健康诊断和医疗费收据数据相结合来对个人患病风险的预测，已正式开始验证。由此可为每个人提供最佳建议并为改善生活习惯给予支持。

我们正在构建一种连接医疗和用户、涵盖从预防到治疗的全新健康医疗模式。

<sup>\*3</sup> 慢性阻塞性肺疾病

### 为实现“SF2030”的成长战略

#### 创造革新性设备

2024年，欧姆龙在欧洲、美国和中国发售了搭载其独有的新一代算法“Intellisense AFib”的血压计，该算法充分利用了欧姆龙50多年来积累的有关压力脉搏波<sup>\*4</sup>的深厚知识和AI技术，只需测量血压即可检测出“心房颤动”的可能性。这是一项前所未有的技术，通过分析测量血压时获得的压力脉搏波数据来判定心房颤动的可能性。在中国，我们创造更多机会让大量客户体验这项技术的价值，例如与主要连锁药店合作，在店铺设立“心房颤动风险筛查区”。

我们将在全球范围内加大推广有助于早期发现、早期治疗作为脑梗塞诱因之一的心房颤动。

<sup>\*4</sup> 当心脏跳动并且血液流过动脉时对血管内壁施加的压力



搭载Intellisense AFib的血压计

#### 加快数字健康事业发展

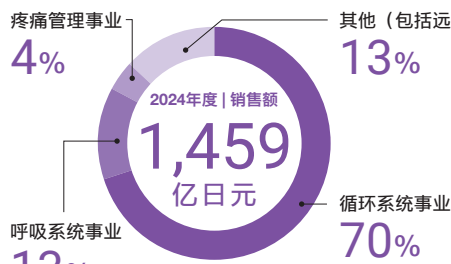
“OMRON connect”于2016年在日本首次发布，目前已在130多个国家和地区累计下载超过1,500万次。今后，我们将利用Luscii公司的技术和经验在全球范围内进一步强化OMRON connect。除了通过普及推广具备通信功能的设备来加强会员基础以外，我们还将扩大与由专家监修的个人健康管理方案医疗的联动，以及与公司外部服务机构的合作。

此外，还通过与外部机构的共同努力，推进支持AI诊断和治疗的“大脑（算法）”的开发。分析从家庭和医疗以及健康检查等来源获得的生命体征数据，并与京都大学、京都府立医科大学等合作，开发和提供针对个人优化的健康方案，例如检测危及生命的心脑血管疾病发病的预兆、建议改善生活习惯等。

通过这些措施，我们将在社会上运用革新性预防医疗机制，为延长全球人类的健康寿命做出贡献。

## 事业重要信息

### 各事业销售额构成比



循环系统事业

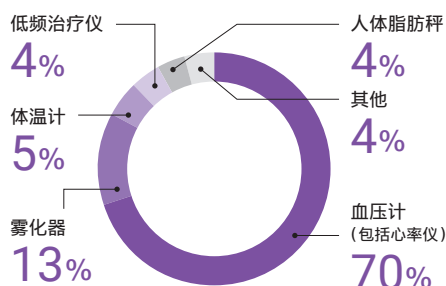


呼吸系统事业

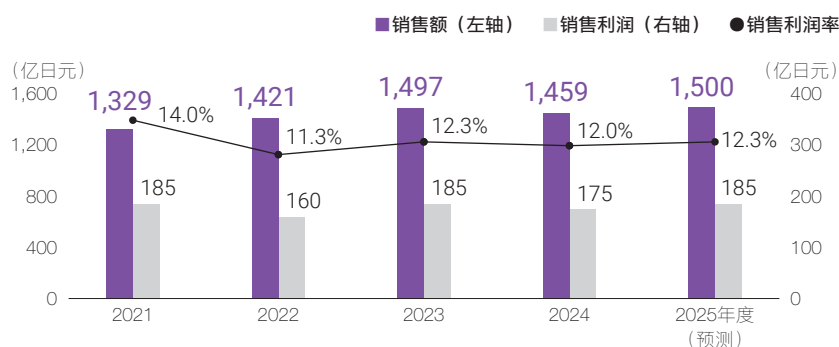


疼痛管理事业

### 各商品销售额构成比



### 销售额、销售利润、销售利润率的变化



#### 2024年度的销售额情况

主要产品血压计在日本和欧洲等地区的血压计市场上需求依然强劲。另一方面，中国个人消费低迷，需求持续停滞。此外，由于上一年度呼吸系统疾病相关设备受到特殊需求反弹的影响，雾化器和氧气浓缩器的销售额较前期有所减少。

#### 2024年度的销售利润情况

受销售额下降、物流费用增加的影响，尽管谨慎运用固定费用，但销售利润较前期有所减少。

## INPUT 投资和主要活动

- 研发费用：81 亿日元（2024年度实绩）
- 设备投资费用：51 亿日元（2024年度实绩）
- 将荷兰远程诊疗服务公司“Luscii Healthtech”吸收为全资子公司（2024年4月）
- 开发出新一代算法“Intellisense AFib”，可在测量血压的同时检测心房颤动的可能性（2024年9月）
- 搭载“Intellisense AFib”的血压计被负责审查医疗器械安全性和有效性的美国FDA（美国食品药品监督管理局）批准为新类别，名为“用血压计检测心房颤动可能性的医疗器械”（2024年9月）
- 成立由心律失常和高血压领域关键意见领袖组成的Medical Advisory Board（MAB）（2025年3月）
- 加强面向个别地区的商品开发，以此发展血压计、雾化器等基础事业

## OUTPUT 实绩

- 销售额：1,459 亿日元（较前期减少2.5%）
- 销售利润：175 亿日元（较前期减少5.4%）
- 全球血压计销售：2,315 万台（2024年度）
- 便携式心率仪、带心率仪的上臂式血压计的销售国家数量达到47个国家

## OUTCOME 创造的社会价值及相应的SDGs

- 通过延长健康寿命和降低医疗费用等，实现全球人类充满活力的健康生活
- 创造出预防慢性心脏病发病的预防医疗机制，为世人的健康生活做出贡献



## 社会解决方案事业（SSB）

### 市场环境

日本产业界因少子化和老龄化面临严重的劳动力短缺问题，需要提高业务效率，以便在有限资源下确保稳定运营。特别是在流通和零售业，除了劳动力短缺之外，由于消费者需求的多样化，店铺运营也变得越来越复杂，对消除这些问题的解决方案的需求预计今后还会持续下去。

环境方面，预测2024年全球平均气温将比工业革命前上升1.5℃，而未来5年超过这一水平的可能性为47%。<sup>\*1</sup>在气候变化的背景下，社会对引进可再生能源的需求越来越紧迫。环境省提出到2030年度将家庭部门的温室效应气体排放量减

少到比2013年度减少66%的水平，并制定了促进提高住宅的节能性能、引进可再生能源、采取节能措施、贯彻能源管理的方针。<sup>\*2</sup>家庭部门的CO<sub>2</sub>排放约有67.6%来自电力使用，加上电价上涨的影响，太阳能发电的引进备受关注。由于日本所有住宅的引进率仅为6.3%，预计SSB占据最高市场份额的日本国内住宅太阳能发电和蓄电系统的需求将会扩大。<sup>\*3</sup>2025年度的社会基础设施市场整体有望实现稳健成长。

<sup>\*1</sup> 资料来源：WMO State of the Global Climate 2024

<sup>\*2</sup> 资料来源：环境省 全球变暖对策计划 2021年10月22日内阁决议

<sup>\*3</sup> 资料来源：环境省 2023年度家庭部门CO<sub>2</sub>排放量真实情况统计调查结果（确切值）

### 事业的优势

SSB的优势在于能够将服务与在社会基础设施领域积累至今的广泛行业知识以及欧姆龙的优势即产品、系统等“物”相结合来提供价值。迄今为止，在支撑社会基础的各行业中，我们通过为客户的烦恼提供从建议到引进、维护、运用等售后支持的一站式服务，以此融入客户的价值链并建立信任关系。由此，我们在广泛的基础设施市场中占据了日本国内最高市场份额。今后我们将继续发挥这一优势，努力提供物与服务相结合的价值。例如，在能源解决方案领域，除了针对住宅的、作为优势的蓄电系统以外，还提供服务模式（PPA），用以消除客户以往在引进时需要负担的初期费用。根据客户的具体情况分别提出建议，努力解决可再生能源普及过程中

遇到的课题。此外，在管理和服务解决方案（M&S）领域，针对在全国拥有多个基地的流通和零售业等客户，在各基地提供设备引进支持。此外，还提供各基地运营所需的统一处理业务的服务，例如各种已安装设备的维护、运用以及库存管理等。这使我们能够致力于解决诸如提高客户现场和管理上的业务效率、降低设备维护和运用成本等课题。SSB将通过向各种现场提供物与服务相结合的解决方案来加快解决客户所面临的课题。

### 为实现“SF2030”的成长战略

SSB在SF2030中的愿景是“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’~”。该愿景体现了我们以客户为起点满足客户需求，着眼于全球性课题，持续设计“新一代社会系统”的意志。作为面向事业成长的措施，我们将重点关注市场稳步成长的“能源”与“管理和服务（M&S）”，将其作为SSB的中长期成长驱动力，并加快提供新的解决方案。在能源解决方案领域，我们的目标是维持蓄电系统的最高市场份额，同时通过创造服务来提高附加值并扩大可占领的市场，从而使事业成长高于市场成长。具体来说，除了扩大蓄电系统的商品阵容以外，还与根据生活方式利用AI优化控制太阳能发电量和耗电量的变化等措施

相结合，提供相应的解决方案。此外，M&S解决方案利用遍布日本全国的维护基地，提供快速、均质的服务，并且不局限于客户引进设备的制造商，应对不同的供应商。除此之外，还致力于在拥有多基地的客户处收集各个基地的设备运行状况、库存管理、客户行为等各种数据，解决店铺运营和事业整体运营中的课题，以此来拓展事业。在奠定事业成长基础的同时，SSB努力为可再生能源的普及和高效运用以及社会基础设施的持续性做出贡献，并通过持续设计新一代社会系统，创造“社会公益”，实现充满欢声笑语的未来。

## 事业重要信息

### 各事业销售额构成比

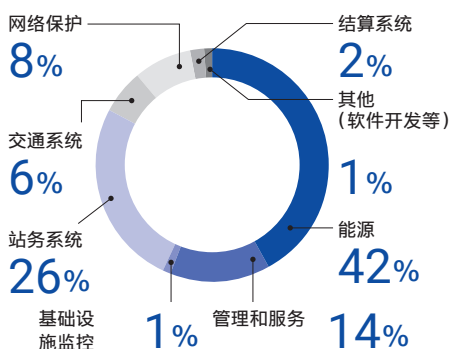


能源解决方案  
(太阳能发电系统、蓄电池系统)

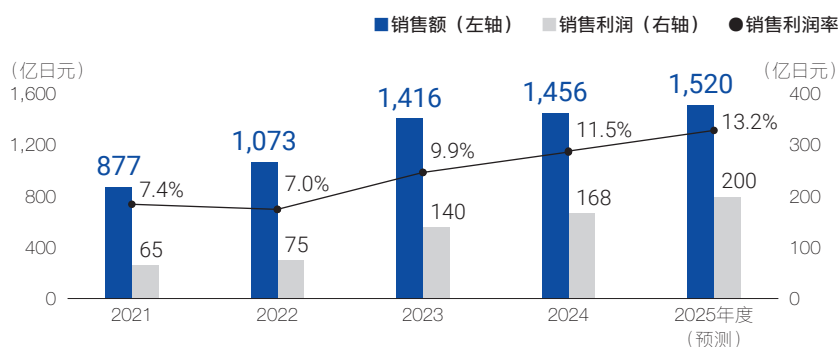


管理和服务解决方案  
(维护运用管理、数据分析、咨询)

### 各解决方案销售额构成比



### 销售额、销售利润、销售利润率的变化



#### 2024年度的销售额情况

在能源解决方案事业方面，以可再生能源的自身消耗需求上升、补贴制度的利用、产业和商业领域为实现碳中和继续推行措施为背景，蓄电系统等的的需求依然强劲。此外，在站务系统事业方面，随着旅客数量增加，各铁路公司的设备投资需求稳定增长。由于上述因素，销售额较前期有所增加。

#### 2024年度的销售利润情况

由于销售额的增加，销售利润较前期大幅增加。

## INPUT 投资和主要活动

- 研发费用：47 亿日元（2024年度实绩）
- 设备投资费用：47 亿日元（2024年度实绩）
- 发售多V2X系统“KPEP-A-2系列”（2025年2月）
- 在长野县驹根市实施公共拼车服务实证实验（2024年11月）
- 开始“FIT电力销售保障服务”，以零初期费用和运行成本来补偿FIT电力销售损失（2024年11月）
- 使用触摸支付和二维码认证的乘车服务实证实验开始（京王铁路所有车站）（2024年10月）
- 开始提供低压PPA服务“ouchi de solar”（2024年9月）
- 都营地铁利用触摸支付的乘车服务的实证实验开始（2024年5月）

## OUTPUT 实绩

- 销 售 额：1,456 亿日元（较前期增加2.8%）
- 销售利润：168 亿日元（较前期增加20.0%）
- 能源管理连接设备：12.3 万台（截至2024年度末的累计数量）
- 太阳能系统累计出货容量：13.3GW
- 蓄电池系统累计出货容量：3.2GWh
- J-Credit累计认证量：150GW/26,078t-CO<sub>2</sub>

## OUTCOME 创造的社会价值及相应的SDGs

- 通过普及可再生能源并提供贴近人们生活的新一代系统，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

## 器件与模块解决方案事业（DMB）

### 市场环境

据日本电子信息技术产业协会（JEITA）发布的预测，由于AI使用普及等因素，半导体、电子元器件等电子器件领域的全球市场规模预计将于2025年首次突破1万亿美元（约155万亿日元）。此外，在能源和移动市场，由于对太阳能发电系统、电动汽车（EV）、充电基础设施的投资，市场预计将继续稳步扩张。

在DMB重点关注的市场，2025年度由于半导体市场中器件检测装置的高频化、高速通信和大容量化，要求扩充通信

基础设施的设备，预计高频相关设备的需求将会增加。在能源管理市场，预计太阳能发电和蓄电系统、电动汽车相关设备的直流化和高容量化以及大容量电流安全切断的需求将会增长。

综上所述，受重点事业需求增长和中长期市场成长的影响，DMB将加强贴近今后有望持续成长的市场，并创造满足客户需求的新商品，力争使事业成长超过市场成长的速度。

### 事业的优势

DMB以“连接和切断”为核心技术，自成立以来一直致力于提高继电器、开关、连接器、传感器等器件与模块的功能和质量。我们利用独有的微加工技术以及将丰富功能紧凑打包的技术，可创造出专业制造商无法实现的高功能、高性能、具有特色的设备和模块。例如，于2024年发售的高容量功率继电器，除了运用通过各种电子元器件积累的制造技术以外，还采用了独有的模拟分析技术等，在减少通电时发热以降低对产品寿命影响的同时，与同尺寸的以往产品相比，最大开关电压提高了约30%，从而实现了更长的使用寿命，进一步增强了功能和性能。此外，DMB的优势在于其在全球

范围内提供解决方案以满足各行各业领军企业的需求的销售网络，以及多年不断磨练出来的质量和技术的可靠性。

除了这些优势之外，我们还致力于以“绿色”、“数字”、“速度”为核心提供新价值。为了推进这些措施，于2023年启动绿色项目，将商品、生产流程、采购三者进行联动，推动可助力整条价值链上的客户实现碳中和的措施。到2024年度，在DMB日本国内所有基地完成将消耗电力向可再生能源的转换，并从2024年5月起以面向欧洲的产品为中心，根据全球标准计算碳足迹并提供相应产品。DMB今后也将继续努力减少环境负担，为实现脱碳社会做出贡献。

[🌐 > 详情请参阅DMB绿色项目](#)

### 为实现“SF2030”的成长战略

为了实现SF2030，DMB将重点着眼于中长期事业成长，建立自我驱动的成长结构和收益结构。

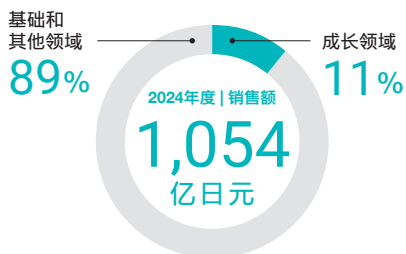
第一，在成长结构方面，我们将致力于“创造新的成长支柱”。利用作为收益基础的零部件稳步创造利润，同时将新能源、电动汽车和半导体定位为事业成长领域，并培育将成为下一个成长支柱的事业。具体来说，为抓住能源管理系统的直流化和高容量化以及半导体、设备检测装置的高频化所带来的市场成长机遇，设定6种关键产品，并加强商品开发，包括面向DC设备的继电器和面向高频设备的继电器。我们将集中经营资源，力争到2027年度将该领域的销售额规模提高到500亿日元的水平，占DMB事业整体销售额的30%。此外，为了快速响应当地需求并进一步加速成长，强化了面向中国

当地的产品开发体制。通过消除试制用模具，并将专用设备通用化，已取得了显著成果，例如将试制工序的周期缩短至以往的十分之一等。

第二，在收益结构方面，致力于“向不依赖成本控制的稳定收益结构转型”。具体而言，除了通过制造环节的自动化和省力化来提高生产效率以外，还将致力于通过提高材料的本地采购率、整合商流和物流来改善采购，以及通过引进需求统计预测来提高生产效率。此外，还将致力于加强与销售代理商的关系，改进从生产到交付的流程来强化供应体制，以及合作促进高附加值商品的销售。通过这些措施，力争重建稳定的收益基础。

## 事业重要信息

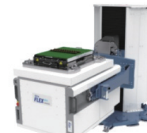
### 各事业销售额构成比



人类可安全操作的电动  
汽车充电器



蓄电系统中的低发热和  
安全切断

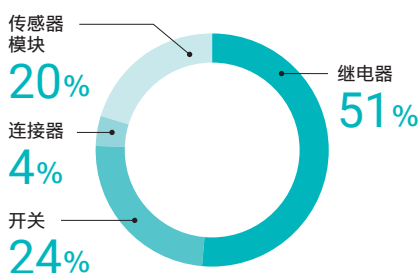


伴随半导体高速化  
和高容量化的高频  
支持解决方案

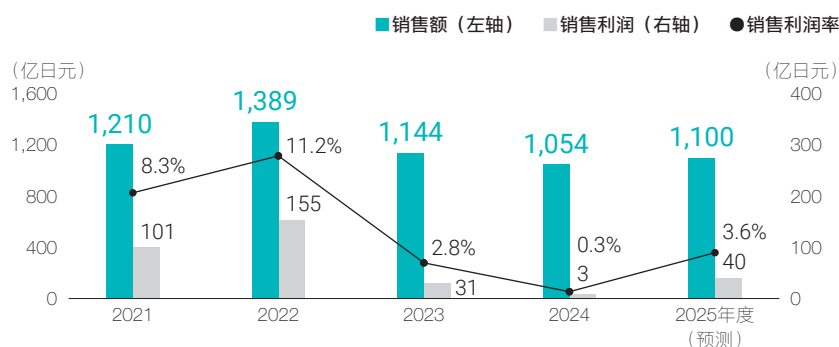


气象传感器等特有的  
IoT模块

### 各商品销售额构成比



### 销售额、销售利润、销售利润率的变化



#### 2024年度的事业概要

面向民生行业的需求在中国等部分地区以及先进半导体等相关部分行业出现恢复迹象，但欧洲和日本地区受客户库存停滞不前、生产计划调整等影响，需求依然低迷。面向汽车行业的需求在中国有所增加，但欧洲因调整电动汽车优惠政策而导致需求不振。由于上述因素，销售额较前期有所减少。

#### 2024年度的销售利润情况

受销售额下降、原材料价格上涨等因素影响，销售利润较前期大幅下降。

## INPUT 投资和主要活动

- 研发费用：45亿日元（2024年度实绩）
- 设备投资费用：68亿日元（2024年度实绩）

- 中国深圳工厂实现产品设计和开发的本地化（2024年11月）

## OUTPUT 实绩

- 销 售 额：1,054亿日元（较前期减少7.9%）
- 销售利润：3亿日元（较前期减少90.3%）
- 本地新商品开发销售额：10亿日元\*
- 社会价值KPI：面向DC设备的产品为1.26亿个，面向高频设备的产品为1.70亿个（2022～2024年度累计）

- DMB集团日本国内所有基地实现100%可再生能源使用（2025年3月）
- 2种机型获得基于ISO14067的碳足迹认证（2025年4月）
- 马来西亚工厂依据RBA行为规范完成RBA-VAP监查，并取得白银评级（2025年1月）

\*2024年度中国深圳工厂开发的新商品的销售额

## OUTCOME 创造的社会价值及相应的SDGs

- 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



## 数据解决方案事业（DSB）

### 市场环境

数据解决方案事业本部（DSB）的目标是使整个欧姆龙集团从制造升级到解决方案业务（物+服务），其所处的市场环境<sup>①</sup>与欧姆龙集团开展的工业自动化事业、健康医疗事业、社会解决方案事业的各个领域的市场环境相同。现场人手不足、社会超级老龄化趋势导致的医疗资源优化需求等社会课

题日益严重，为解决这些课题，对利用数据和AI的解决方案需求高涨，相应市场正在迅速扩大。DSB将这些变化视为事业机会，利用欧姆龙集团的数据来开发和提供解决方案，以此促进事业成长。此外，JMDC公司的健康大数据领域预计将继续扩大医疗数据的使用。

### 事业的优势

DSB将结合欧姆龙通过以控制设备为中心的制造领域所培育的事业及其相关的知识、人财、客户基础等资产，以及JMDC公司在开展数据驱动解决方案事业方面的优势，引领整个欧姆龙集团的事业成长。

作为一家制造公司，欧姆龙至今为止建立了依次完成从企划到开发、制造、销售工序的流程，称为“瀑布型”流程。

另一方面，在运用健康大数据的解决方案事业实现迅速成长的JMDC公司，以快速提供β版本、逐步改进服务的“灵活模式”提供服务。将针对不同流程分别进行优化的欧姆龙制造能力与JMDC公司的解决方案开发优势相结合，实现欧姆龙集团的数字化转型（DX），这种推动DX的能力正是DSB的优势。

### 为实现“SF2030”的成长战略

DSB的成长战略是推进欧姆龙集团DX，以及发展物+服务的解决方案型业务模式。

作为这些发展的里程碑，欧姆龙集团DSB的目标是到2027年度实现1,000亿日元的销售额。除了预计未来有望强势成长的JMDC公司的事业以外，DSB还将欧姆龙现有事业所培育的强大硬件和客户基础以及DSB和JMDC公司的数据管理能力和解决方案开发能力相结合，推动实现“现场DX”的6项事业。在此背景下，主动健康事业利用从欧姆龙集团健康医疗设备获得的家用数据以及JMDC公司的医疗数据，提供以大数据为基础实现健康风险可视化的全新健康管理框架。在健康医疗行业，随着技术进步，围绕健康的各种服务和产品不断增加。然而至今为止，每年1次的健康诊断和检查很难与日常健康状态连接起来，目前还没有能确立预防重大疾病的方法。主动健康事业将为欧姆龙医疗器械质量的硬件提供支持的高水平技术能力和可靠性、日本国内外的大量高质量健康数据、JMDC公司的数据运用能力相结合，在提高设备体验价值的同时，实现针对每个人进行优化的健康改善理想状态。

[欲了解详细信息，请参阅主动健康事业](#)

可采用数据解决方案的方法创造新价值的不仅限于健康医疗领域。社会解决方案事业和工业自动化事业领域也存在大量机会，以前欧姆龙独自难以参与的新市场和新领域，现在也可以通过与JMDC公司的合作发现实际事业机会。

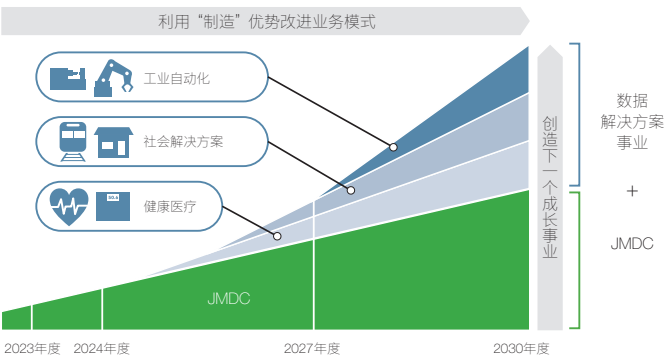
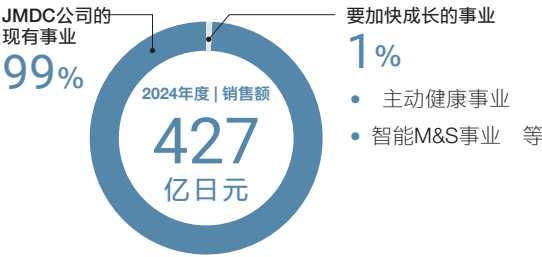
智能M&S（管理和服务）事业就是与社会解决方案事业合作推进事业的一个例子。社会基础设施事业由欧姆龙FIELD ENGINEERING公司长期提供管理和服务，拥有丰富的经验和实绩、现场数据以及与客户长期信任关系。智能M&S事业正沿着3条轴线推动事业变革和事业扩张。一是现有现场服务的DX化。通过推动维护和工程业务的自动化和优化，提高提供服务的生产效率，降低对人力资源的依赖程度。而且，还扩大服务领域，包括支持BPO等间接业务，以此增加客户接点和收益机会。此外，努力利用通过这些业务积累的数据，构建可支持业务流程可视化和重构、提高决策水平的全新服务模式。

[欲了解详细信息，请参阅智能M&S事业](#)

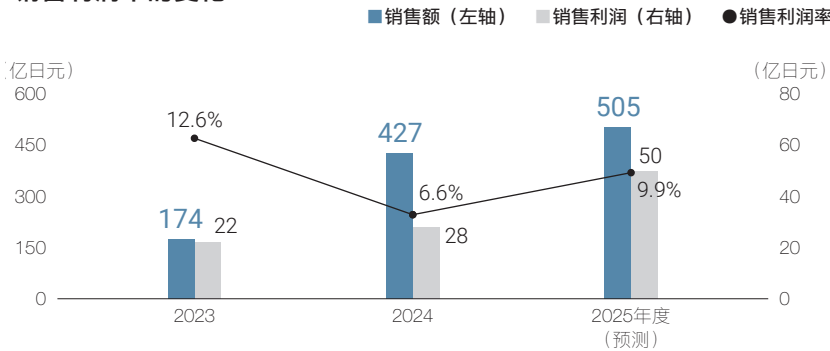
综上所述，DSB利用欧姆龙多年制造过程中积累的大量数据和事业资产，发展欧姆龙现有事业的业务模式，从而成为SF2030的重要成长驱动力之一。

事业重要信息

各事业销售额构成比



销售额、销售利润、销售利润率的变化



2024年度的销售额情况

由于JMDC公司的签约健康保险组合数、与数据使用方制药企业和保险公司的年交易量、使用远程影像解读服务的医疗机构数量的扩大，销售额有所增加。

2024年度的销售利润情况

针对创建解决方案事业，实施稳定投资，不过由于JMDC公司的销售额增长，销售利润持续向好。

INPUT 投资和主要活动

- 研发费用：1 亿日元（没有可比较的上一年数据\*）
- 设备投资费用：39 亿日元（没有可比较的上一年数据\*）
- 与iCARE株式会社展开资本业务合作（2024年7月）
- 独立辅助事业发布日本首个专门针对护理预防领域的支持 ICT “Harekuru With”（2024年9月）
- 独立辅助事业是受委托开展的事业，运用国家提供给日本大分县的数字田园都市国家构想交付金。确认通过使用欧姆龙的ICT提高了护理管理质量，并且最多可将业务时间缩短37%（2025年5月）

OUTPUT 实绩

- 销 售 额：427 亿日元（没有可比较的上一年数据\*）
- 销售利润：28 亿日元（没有可比较的上一年数据\*）
- 数据运用解决方案事业提供的pengu在IT Trends 2025年上半年 RPA工具排行榜中排名第一（2025年7月）
- 参与“健康经营联盟”的企业和团体数量：500

\*数据解决方案事业是2024年3月期第3季度合并会计期间设定的新板块。由于增减率无法作为有效的比较比例，因此未显示。

OUTCOME 创造的社会价值及相应的SDGs

- 在利用数据解决方案升级欧姆龙集团整体业务模式的同时，创造有助于解决社会课题的成长事业
- 通过将欧姆龙集团整体向解决方案业务变革，加快解决欧姆龙挑战的社会课题，即实现碳中和、实现数字化社会、延长健康寿命



## INNOVATION & TECHNOLOGY | 社会需求创造力的最大化

为了欧姆龙的持续成长，加大措施升级作为竞争力的业务模式和创造新事业

### 技术和知识产权重要信息

#### 再次强化核心技术，实现持续成长

技术和知识产权本部作为欧姆龙集团的R&D部门，负责发展核心技术“传感&控制+Think”，并推动有助于解决社会课题的“创造社会需求”的措施。2024年度，为了达成SF2030中提出的3大社会课题，即“实现碳中和”、“实现数字化社会”、“延长健康寿命”，我们加强了与各事业的合作，并致力于研发。尤其是为了推动工业自动化事业成长，我们致力于开发提高测距传感器精度、提高外观检测的可用性、支持自主行驶机器人（AMR）运用管理等技术。此外，在社会解决方案事业方面，进一步缩小功率调节器的尺寸，在健康医疗事业方面，开发可巩固“物”优势的技术，例如提高血压计和心率仪的精度等。

另一方面，在结构改革计划“NEXT2025”中，受中国经济波动等因素影响，我们面临着业绩恶化的严峻现实，由此明确了必须运用预测和逆向推演，进一步发展和加速迄今为止确立的技术经营。为此，以技术和知识产权本部为中心，开始致力于加强技术战略与事业战略的连接。通过这一过程，

我们发现在创造社会需求中的本质性经营课题，包括回归以客户为起点的视角、提高开发生产效率等，而这正是欧姆龙的存在意义。

为了解决这些经营课题，我们在全公司范围内启动了“技术治理活动”，根据欧姆龙集团技术经营中的课题设定，改革从技术探索到产品化的各个研发阶段，提高开发生产效率。在这些活动中，我们努力重新构建重点技术领域，关注欧姆龙集团在中长期内应该钻研的核心技术，以此进一步加强创造社会需求的能力。这些活动的结果是，我们已经开始具体实施战略性R&D投资、人力资源强化、先行技术投资。通过这些技术治理活动，我们正在稳步强化“物+服务”事业，通过与事业战略紧密相关的、同时运用预测和逆向推演的成长战略，坚持磨炼“物（硬件）”的竞争力，并利用其优势将现场数据转化为解决方案提供给客户。

此处将介绍通过再次强化核心技术实现持续成长的技术治理活动的内容和进展情况。

#### 2024年度措施：旨在解决技术经营课题的技术治理活动

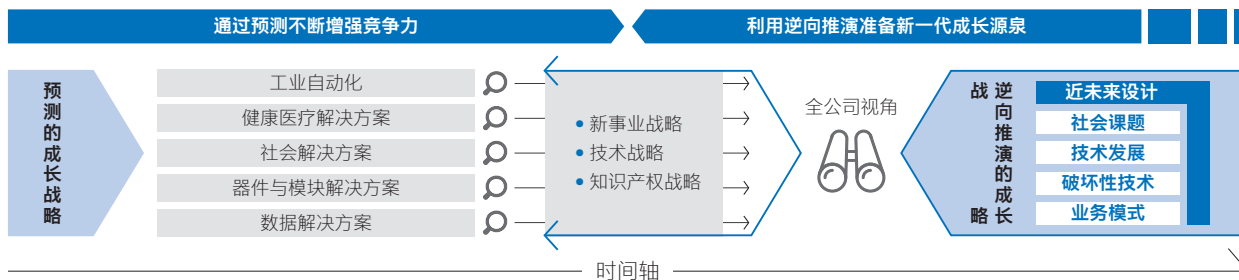
通过“NEXT2025”中的事业运营体制调整和结构改革，设定了以下3个欧姆龙集团技术经营的重要课题。（参照表1）

为了解决这些课题，欧姆龙致力于进一步发展已确立为事业创造流程的技术经营（参照图1）。从预测的视角看，要不断强化竞争力；从逆向推演的视角看，要致力于确立新一代的成长源泉，升级为持续创造新社会需求的技术经营。为了实现这一目标，强有力的决策和对变化的快速反应是必不可少的，欧姆龙集团必须拥有从全公司视角进行研发投入判断的机制，并不断升级研发水平。因此，欧姆龙集团启动了“技

表1：课题

1. 研发投入分散化导致事业竞争力下降  
研发投入分散在多个事业领域，导致支撑销售额和利润的事业的竞争力下降
2. 负责未来成长的先行投资不足  
目前约70%的研发投资偏向于现有事业的商品开发，导致缺乏先行投资来支持未来成长
3. 研发人财的战略性强化不足  
在全公司内没有提供将重要技术领域与事业相联动并持续磨炼的完善体制，也没有战略性地获取和培养研发人财来作为与其联动的形式

图1：欧姆龙的技术经营 以预测和逆向推演的双视角创造事业



术治理活动”，旨在对研发（从技术探索到产品化）进行改革，提高开发生产效率（参照图2）。通过将该活动与事业紧密结合，我们确定了能够发挥欧姆龙集团（一家涉及多个事业领域的企业集团）事业特性的技术，并凭借技术差异化在竞争激烈的市场中脱颖而出。

我们将“开发生产效率”定义为：在技术治理活动中，产生的客户价值对于创造事业所需要的时间和成本等研发投资的比例，该指标体现了欧姆龙集团的“战斗能力”。我们将把该指标提升到能够击败竞争对手的水平，作为成功关键因素（KFS：Key Factor for Success），并制定了关键绩效指标（KPI：Key Performance Indicator）来实现这一目标（参照图3）。

为提高研发效率，我们特意启动了研发各阶段（技术开发阶段）的改革。该措施的目的是加强管理层、各事业部门以及技术和知识产权本部之间的合作，以客户价值为基点，并从该基点的角度出发，推动各个阶段的高效研发。

具体来说，从预测和逆向推演的视角进行的研发将在共同的经营方针下统一进行，而不是由事业部门与技术和知识产权本部分别独立进行。为此对研发进行重新构建，从通过设定反映经营意图的未来理想状态来探索科学和学术价值的阶段，到提供客户价值的商品和服务开发阶段，成为具有一贯性的研发管线。

通过这种一贯性的研发管线，我们在研发的各个阶段建立相应流程，结合预测和逆向推演的双视角，快速响应市场变化并提高竞争力。通过2024年度启动的技术治理活动，以技术和知识产权本部为中心，与事业部门展开合作，针对“物+服务”事业实施研发，加快巩固基础，以此彻底磨炼“物（硬件）”的竞争力，并利用该优势将现场数据转化为解决方案供给客户。

图2：与事业紧密连接的“技术治理活动”

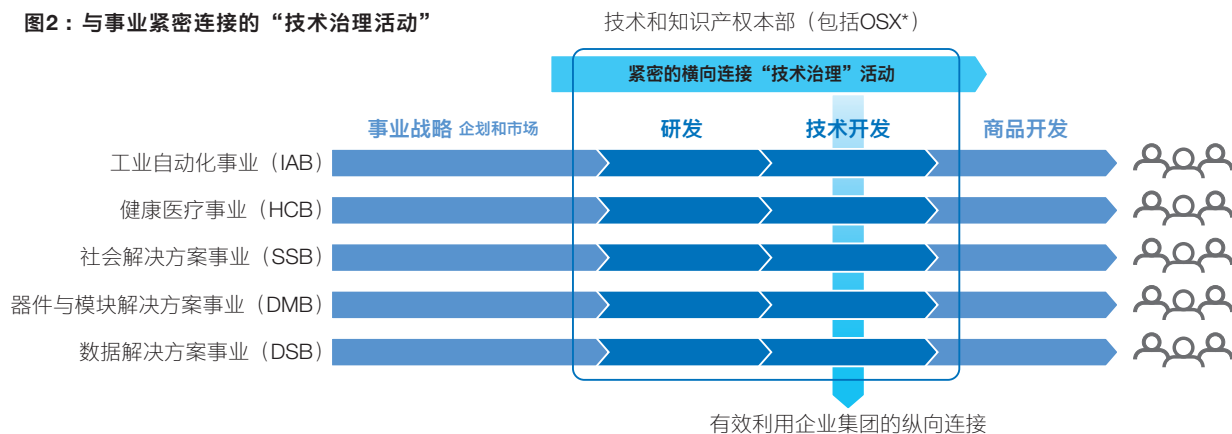


图3：技术治理活动的KSF和KPI视角



## 2025年度措施：从预测和逆向推演的双视角更新技术战略

2025年度，我们将重点采取多项措施，加强战略性研发活动和事业的连接，并确定下一个先行投资领域。具体来说，根据中长期事业战略，事业部门与技术和知识产权本部共同

努力，提取出未来所需的技术，并将其纳入各项技术战略，以此加速技术开发以及在事业中的应用等。此外，从逆向推演的视角出发，研讨获取那些难以在事业拓展过程中进行推

索的新技术，并更新欧姆龙集团的核心技术体系。

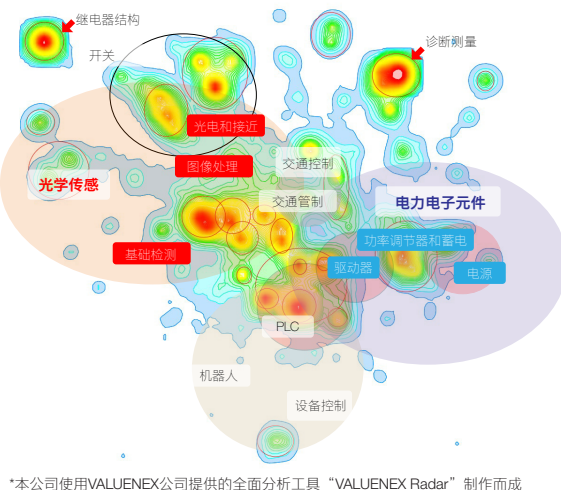
在更新技术战略时，还采用知识产权和无形资产的定量分析。欧姆龙至今为止创造了许多用于解决社会课题的技术、商品和服务，成功积累了独有的知识产权和无形资产。全面分析欧姆龙所持有的知识产权和无形资产，根据分析，在全公司约60个事业单位中，以电力电子元件领域、光学传感领域为首的技术领域约占整体的5%至10%，并且正在跨多个事业单位不断积累（参照图4）。

鉴于现状，为了从预测和逆向推演的双视角创造价值，我们推动核心技术“传感&控制+Think”的技术战略的更新。我们基于现有事业的预测发展技术来实现强大制造，从逆向推演视角发展大规模AI、数据运用等技术，实施可带来“物”的非连续性发展的先进研究，以此设定和战略性地强化技术群，实现事业成长。

以预测和逆向推演的双视角下的技术战略为基础，通过对知识产权和无形资产的定量分析，在强化短期竞争力的同

时，构建中长期的成长基础，努力加速创造欧姆龙的持续性价值。

图4：欧姆龙持有的知识产权和无形资产  
(技术领域申请数量热力图)



## 实施案例：强化电力电子元件领域，实现碳中和

基于上述想法，我们开始强化用于转换和控制电力的电力电子元件领域。欧姆龙将“实现碳中和”定位为SF2030要解决的社会课题，推动开发用于太阳能发电的功率调节器以及与电动汽车相结合的蓄电系统。多年来，欧姆龙在电力电子元件领域的技术方面积累了丰富的知识产权和无形资产，为设备的高效化和小型化提供了支持。此外，电力电子元件领域不仅限于功率调节器和蓄电系统，还应用于工厂自动化（FA）领域的通用电源和伺服驱动器等，是欧姆龙可在其开展多项事业中发挥技术优势的技术领域。在电力电子元件领域相关市场中，能源管理、智能工厂、电动移动等也有望成长，尤其是蓄电系统市场，年成长率约为10%。随着环

境法规的强化和环保意识的不断增强，预计未来对高效电力转换技术的需求将进一步增长。

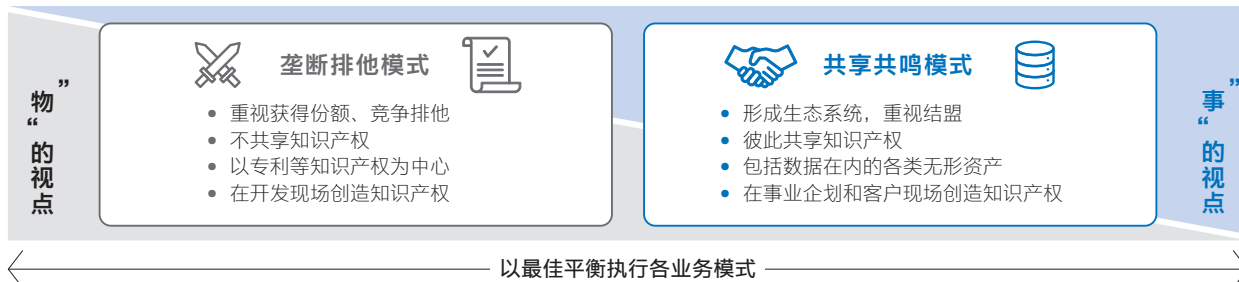
欧姆龙的目标是在太阳能发电系统、电力控制系统、工业电源、工业伺服驱动器等现有电力电子元件领域的事业，实现高于市场成长率的事业成长。

基于这样的思考，为了能够及早执行战略，我们在2025年5月12日的新闻稿中正式宣布要重点关注电力电子元件领域。

CEO寄语 ▶ P.9

为了保持竞争优势，必须在更小型、更高效的“物”上发挥优势。因此，需要利用新一代半导体实现小型化和高效化，并开发高速开关电路、热设计技术等多种先进技术。此

图5：两者兼顾的知识产权活动



外,能源管理要求利用IoT技术和AI技术与数据分析进行联动,发展电路设计技术来扩大与各种设备和电力系统的兼容范围,并发展控制技术来实现分散化和自主化。我们将与多项事业密切合作,实现上述先进技术的运用和DX化。本次,10月新设立的电力电子元件技术中心将负责统括电力电子元件领域的研发管线,并不断提高从技术探索到产品化和服务化的一贯性开发生产效率。

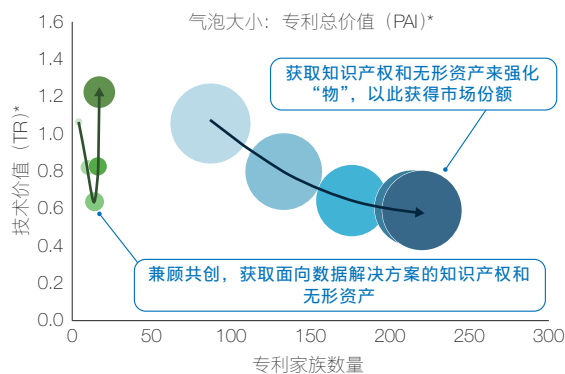
此外,在知识产权和无形资产的措施中,欧姆龙推动“垄断排他模式”与“共享共鸣模式”两者兼顾的知识产权活动(参照图5)。该活动结合了两种方法:确保技术和专业知识作为公司的竞争优势;以有助于整个行业发展的方式进行共享和标准化。

在电力电子元件领域,欧姆龙已拥有数百项专利和专业知识。从“物(硬件)”和“物+服务”的解决方案两方面,使知识产权和无形资产的组合可视化,并根据各自的事业特性进行强化(参照图6)。在“物”方面,我们以通用电源、蓄电系统等硬件产品群为中心,针对可提高能源效率和可靠性的技术应用,努力取得专利。在“物+服务”的解决方案方面,我们使用支持这些产品的控制算法和数据来推广远程监视和预测性维护等解决方案,在需要最大限度提升客户价值的领域,与事业部门合作,推进相关业务模式的前瞻性专利化布局。通过利用这些知识产权和无形资产,努力使产品

和解决方案形成差异化,并通过明确事业价值,设计数据解决方案的开放和关闭之间的界限,推动包括事业中共创在内的业务拓展。

通过两者兼顾的知识产权活动,我们将通过与业务模式紧密相连的战略性专利申请,努力提高知识产权和无形资产的投资效率,并为在电力电子元件领域创造客户价值做出贡献。

图6：电力电子元件领域的知识产权和无形资产



\*本公司利用LexisNexis公司提供的专利分析工具LexisNexis® Patent Sight+™创建的过去五年的专利组合变化  
PAI：Patent Asset Index™是表示专利组合的竞争优势和总价值的指标  
TR：Technology Relevance™是表示专利家族的技术价值的指标

## 为了实现SF2030

通过上述技术治理活动,我们设定了与事业战略密切联动的核心技术的关键领域,并稳步实施面向成长的技术战略和知识产权战略。在“物+服务”事业中,彻底磨炼“物(硬

件)”的竞争力,并利用其优势将现场数据转化为解决方案提供给客户。我们将通过“物+服务”事业,再次强化核心技术来实现持续成长。

### 主题：欧姆龙SINIC X在科学与学术价值探索上的措施

为了在中长期视角下探索有助于成长的技术,我们强化了欧姆龙SINIC X的措施。研发方向以可实现自主社会中“人与机械的融合”的“机械”升级为轴心,以“将‘机械’升级为具有身体和五感的AI智能代理系统”为研发主题开展研究。通过积极对外发表研究成果、在日本国内外顶级会议上发表演讲、参加展会等,持续推进共创。具体而言,2024年度,向顶级会议提交了约40篇论文,与外部大学和研究部门启动了7个共创主题,包括正在进行的主题在内,增加至约20个共创主题。除了在顶级会议上发表演讲外,我们还于7月在东京Big Sight举办的TECHNO-FRONTIER 2025上首次参展,确认面向社会应用的价值,并寻找共创伙伴。根据展示和发布所收到的反馈,针对寻找共创伙伴和投入社会应用开展具体对话。

### 在TECHNO-FRONTIER 2025参展的情景



PEOPLE | 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

人财重要信息

为实现“SF2030”愿景的人财战略的课题认识和措施的进度

欧姆龙提出“尊重人性”作为践行企业理念时的重要价值观“Our Values”之一，努力成为让拥有不同思维方式的多元化人财充分发挥个性和能力、积极表现的企业。当每位员工都以企业理念为原点，怀着同样的志向迎接挑战时，就能进行由多样性所带来的创造创新，并通过事业解决社会课题。

SF2030将“挑战价值创造的各式人财培养”定为5个可持续发展重要课题之一，并基于“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”的人财战略愿景，从长期视角以及在全球范围内开展有助于提升企业价值的人财战略。今后，基于该人财战略愿景，继续发挥多元化人财的能力，努力打造“每个人都能发挥主观能动性、持续成长的强大组织”。

在此方针下，我们在推动2024年度起启动的结构改革计划“NEXT2025”时，从进一步完善实现未来事业持续成长的人财战略的视角出发，认识到3个课题，并开始采取具体措施，以此实现“优化人员和人事费用结构”和“组织能力转型”。

- 1. 未能形成对瞬息万变的事业环境具备抵御能力的人员和人事费用结构
- 2. 我们要培养实现SF2030中提出的愿景所必需的组织能力，然而，速度和力度严重不足

- 3. 未能充分发挥多元化人财的能力和积极性，未能作为团队准确把握客户需求并持续提供价值

优化人员和人事费用结构

我们致力于优化全球人员和人事费用结构，使其成为能够承受快速变化的事业环境的人员和人事费用结构，实现与收益的共同成长。2024年度，全球共有2,526名（日本国内1,206名，海外1,320名）人财离职或同意离职以寻求新的职业发展。因此，2024年度末的人事费用与2023年度实绩相比减少了172亿日元。今后，我们将保持能够承受变化的人员和人事费用结构，同时迅速实施“与人财能力、技能有关的变革和强化”以及“组织文化的变革”，从而推动接下来的事业成长。

组织能力转型

认识课题后，为了解决“我们要转而培养实现SF2030中提出的愿景所必需的组织能力，然而，速度和力度却不足”的问题，并建立“能够充分发挥多元化人财的能力和积极性、准确把握客户需求并提供价值的团队”，我们致力于“与人财能力、技能有关的变革和强化”和“组织文化的变革”。（参照表1：）

[🌐 > 2024统合报告 CHRO寄语](#)

[🌐 > 人财吸引力 社长寄语](#)

表1. 推动组织能力转型的主要措施

措施方向		主要措施
1. 与人财能力、技能有关的变革和强化	培养	(1) 变革为以客户为起点的管理风格 (2) 加快培养领导人财 (3) 提升全体员工的能力
	获取	(4) 为未来事业成长获取人财
2. 组织文化的变革		(1) 解决现场的组织课题，提高参与度 (2) 促进组织间合作

## 措施方向 1. 与人财能力、技能有关的变革和强化

### 措施（1）变革为以客户为起点的管理风格

为了加速向实现SF2030的组织能力转变，率领组织的领导人需要改变管理风格，即以客户为起点，在现场层级自主活动。领导人必须准确了解自己的组织，发挥多元化人财的能力，以此使企业发展为每位员工都能主动灵活地捕捉客户需求的组织，并持续为客户提供价值。

针对这一课题，除了以往要求所有领导人实施的绩效管理以外，还要求所有管理人员学习并实践人员管理技能，从而变革为兼顾“发挥多元化人财能力的人员管理”的管理风格。

在人员管理实践中，明确了3项重要技能：

#### 1. 获得认同感的讲故事能力

领导人用自己的语言讲述事业目标和战略以及与团队业务的关系，并帮助团队成员理解

#### 2. 扁平化沟通能力

领导人从成员中汲取不同意见并进行双向沟通

#### 3. 激发每个人能力的赋能能力

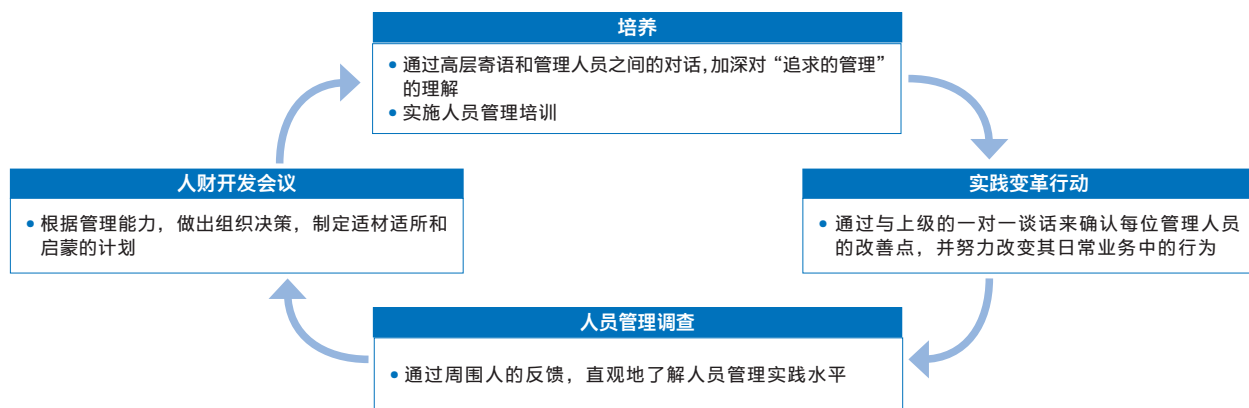
通过根据每位成员的情况分别赋予适当的责任和权限，以激发成员的潜能并鼓励其成长

2024年度，我们以日本国内为对象，引进了加强人员管理的机制。（参照图1：）首先，每位管理人员与上级进行对话，就所追求的管理达成共识，然后自我宣言要变革和强化自己的管理风格。接下来，针对管理人员实施了培训，学习人员管理技能的基础知识。2024年度，在日本国内有下属的管理人员有91%参加了人员管理培训，并完成基本技能学习。

为了鼓励其将学到的技能在日常业务中进行实践，并直观地了解实践情况，我们还引进了一项新的调查，借此从下属和同事处获得反馈。根据通过该调查得到的周围反馈，与上级展开对话，进行自我反省，从而进一步改变行为。此外，还启动了全公司通用流程，即“人财开发会议”，从多个角度讨论各位管理人员的情况，并决定培养和配置计划。该机制是，以所有管理人员为对象，将检查其是否在实践自己所追求的管理作为重要确认项目，并根据部门内的人财组合，促进每个人的培养计划的制定和实施。

通过2024年度的这些措施，每位管理人员在人员管理的3项技能上所面临的课题变得清晰起来。2025年度，将针对在现场运用所学技能，实施个别技能培训，强化实践能力。今后，将在全球范围内推出类似措施，推动整个欧姆龙集团的管理风格变革。

图1：加强人员管理的机制



## 措施（2）加快培养领导人财

在加速培养领导人财方面，欧姆龙集团将引领经营和事业发展的重要职位定位为全球核心职位，保证最适合人财的数量，培养未来的候选继任者，并不断扩充人财管道，从而确保能够推动当前和未来事业成长的最适合领导人，构建支撑事业长期成长的人财基础。

通过至今为止的措施，平均每个核心职位能至少确保2名候选继任者。另一方面，随着业务模式的变革和成长速度加快，对率领组织的核心职位的条件、技能、素质要求也越来越高。此外，由于在事业上做决策的干部层的多样性变得越来越重要，面向未来的事业成长，我们将年轻人和女性的领导候选人的早期培养作为重点课题来解决。

### ■培养年轻领导人

我们实施了一项选拔计划，针对在现场组织中引领事业成长的管理人员层，使其加快成长为有望在中长期内担任欧姆龙集团核心职位的人财。除了以往计划重点关注的“描绘和传达愿景与使命的能力”之外，2024年度的计划还增加了以下内容，作为领导人所需具备的技能。

1. “提高决策能力”，拓宽事业负责人的视野和视角
2. “提高激励组织的能力”，发挥不同成员的能力，助力获取事业成果

该计划将欧姆龙过去做出的重大决策作为案例学习的题材，与经营者展开对话，并利用组织内员工参与度调查“VOICE”的结果来企划和实施提高参与度的措施。通过这些体验式学习，将技能付诸实践。

今后，我们将继续培养年轻的领导人财，即使在快速变化的事业环境中也能带领组织实现事业成长。

### ■培养女性领导人

在包括经营在内的所有决策中纳入包括女性在内的多元视角和意见，对于提升企业价值至关重要，基于这种想法，我们一直致力于培养女性管理人员和管理候选人。其结果是，截至2024年度末，欧姆龙集团全球女性管理人员比例达到20.5%。今后的课题是，让女性在接近干部层的职位上发挥积极作用。针对这一课题，我们实施了一项以全球女性管理人员为对象的选拔计划，意在培养能够担任全球核心职位、做出重要事业决策的女性领导人。

该计划引进了一套课程，鼓励与女性经营者对话，促使其改变对职业发展的认识，主要有以下3个目标：

1. 培养自信和积极性，争取经营干部职位
2. 拓展视野，成为全球领导人
3. 根据自身价值观，制定职业愿景

2024年度，计划参与者与经营层就“欧姆龙应该如何支持女性领导人发挥积极作用”这一主题进行了对话。通过跨地区讨论，提取出共同课题，加强了参与者之间的合作，并促进了经营层对女性特有课题的理解。通过迄今为止的计划，显现出一些成果：争取经营干部职位的女性领导人数量有所增加，并且形成了超越事业和国家界限的女性领导人网络。此外，一些员工开始通过此计划，有机会思考自己的职业发展，由此申请新的职务挑战自我，以拓宽视野，为未来的职业发展做好准备。今后我们将继续推行和改进该计划，使其作为欧姆龙集团女性领导人培养的重要支柱。

## 措施（3）提升全体员工的能力

### —提升员工的DX技能—

明确2nd Stage及以后再次成长所需的能力，有计划地推动员工能力提升。

为了实现SF2030，欧姆龙致力于重点推动数据驱动经营和数字化转型（DX）。通过应对业务环境的变化、深入了解客户课题和社会课题、提供本质性价值，使DX成为新的事业机会和持续成长的源泉。欧姆龙追求的DX由以下3个要素构成：

1. 解决客户需求和社会课题
2. 变革产品、服务、业务模式
3. 灵活运用数据和数字技术

为了推动DX，必须拥有具备DX技能、能够自我驱动变革的人财。在SF2030中，欧姆龙为社会提供的价值创造方式从以“物”为中心升级为以“物+服务”为中心，推动解决社会课题和创造新价值。要通过“物和服务”实现价值，必须建立作为其基础的数据平台，并拥有能够运用数据的人财。此外，变革为以数据和数字技术为前提的业务模式，并让所有员工养成DX思维，这一点也很重要。作为上述事业变革的驱动力，我们将有计划地推进提高员工DX技能的措施。

## ■提高所有员工的DX技能

为了让所有员工都能在一定程度上运用数据和数字技术，我们从2023年度开始，分阶段在各个地区开展“DX培训”，让员工学习和强化DX技能，目前培训成果已开始在业务改革等方面显现。

### 【日本DX人财的现状与未来】

当日本开始开展DX培训时，我们实施了评估来了解当前情况。日本国内有92%的员工参加了评估，其结果是，明确了每个人的优势和劣势，同时也确认了整个组织所面临的课题。例如，当对DX技能进行排名并按事业进行可视化时，我们发现DX技能在数字部门（在日常业务中积极使用数字技术的部门）之外往往较低。因此，除了通过DX培训将所有员工的技能提升到一定水平之外，还将能够引领事业DX的人财定义为“DX专业人财”，并致力于强化专业技能。不仅是培训，我们还通过设定运用和实践的机会，让其获得成功经验，培养成能将DX付诸实践的人财。今后，将继续开展培训，目标是让大约20%的日本国内员工成为DX专业人财。

## ■通过推进运用生成式AI项目“AIZAQ”进行DX培养人财

有效运用生成式AI是企业成长的关键之一，我们于2023年在全公司范围启动了“推进运用生成式AI项目‘AIZAQ’”。该项目通过验证生成式AI在业务中的运用情况来开发DX人财，以此改善生产效率。员工自愿参与项目并获得数字运用能力以及自主解决业务课题的能力。该项目自2023年度起推行了约1年半，共有1,000人（约占日本国内员工总数的10%）参与，研究了近80个业务改善主题。通过该项目培养DX人财，并有效运用生成式AI，不仅在提升业务效率、节省时间等方面取得了量化成果，还在减轻心理负担、消除对个人的依赖等方面有了质的提升。通过AIZAQ实现业务流程变革，助力创造客户价值。此外，还促进跨组织的沟通，并通过项目参与者的成功经验培养主动性，有助于促进文化变革。

从2025年度起，为了进一步提高客户价值，我们将DX的对象从以现场为起点的业务流程变革，转换到通过解决以经营为起点的经营课题来实现欧姆龙的变革。新措施将以解决经营课题为重点，通过各事业公司领导和总公司部门领导的承诺，在规定的预算和期间内推动课题解决。在经营和现场推动DX，在整个欧姆龙公司范围内实现DX人财的培养、运用和能力强化。

## 措施（4）为未来事业成长获取人财

### —获取电力电子元件领域的人财—

我们不断扩充在电力电子元件领域的专业能力，用以支持与全公司关注的“实现碳中和”有关的各项成长事业。我们判定，到2030年要实现相关事业销售额2,000亿日元，从现有工程师数量来看，约100人的程度还不够，目前正在招募更多工程师。此外，为了支持已获取的工程师能长期发挥积极作用，管理人员层就每位工程师的职业规划展开讨论以及与本人进行面谈，实现适材适所的配置，并通过业务促进成长。例如，技术人员可以带着自己开发的技术调动到事业部，参与商品化和社会应用，然后运用实践知识再次引领技术开发。这种人财回流的措施，加速了人财的成长，同时增强了欧姆龙的技术开发能力。此外，还推行培训支持制度，使工程师能够根据自己的职业规划提升技能。我们将在支持重点事业的其他专业领域采取同样措施，并继续扩充专业能力。

[🌐 > 欧姆龙 新设研发基地，专注于电力电子元件（新闻发布报道）](#)

[🌐 > 欧姆龙通过电力电子元件实现脱碳社会（EDGE & LINK报道）](#)

措施方向 2. 组织文化的变革

措施（1）解决现场的组织课题，提高参与度

—改进参与度调查“VOICE”—

自2016年度起，管理层听取全球所有员工的真实意见，确定了让欧姆龙持续成长的经营课题，并实施了名为“VOICE”的参与度调查，作为解决课题活动的措施。

迄今为止，我们一直专注于解决整个公司共同面临的课题。然而，鉴于事业环境的快速变化，于2024年度大幅改进了“VOICE”，以便及时掌握现场出现的课题，并使员工能够自主、快速地解决课题。

1. 实施频率改为每年1次，以便适应事业环境变化的速度，以更短周期掌握组织状态，快速解决课题
2. 除了经营主导的全公司通用措施以外，还改变了设计，以便能够具体掌握每个组织中不同的参与度课题及其原因，在现场主导下解决各组织的个别课题
3. 与各组织共享将各组织个别课题可视化后的报告，与每个组织进行对话（参与度研讨会），加速以现场为主体的组织开发

■2024年度“VOICE”结果揭示欧姆龙的优势与课题

【优势】

2024年度的调查也显示，“对企业理念的认同”是欧姆龙最大的优势。我们认识到这是迄今为止支持企业理念实践的各种活动的成果。此外，即使在结构改革下，“与职场同事、上司、客户等身边人员之间的关系”也能够激励许多员工采

取行动，我们确认，这也是欧姆龙的优势之一。

【课题】

2024年度实施的VOICE参与度评分\*1为63分，低于2022年的76分。关于影响参与度的因素，我们确认，全公司的一个共同课题是“组织内部存在阻碍以客户为起点的行为的因素”。由于各个组织的阻碍因素不同，我们更新了机制，以组织为单位确定课题，并分别解决个别课题。各组织的课题包括“跨组织合作不足”、“无法确保针对客户开展活动的时间”等。在全公司范围内推进管理变革的同时，所有组织均在各自组织负责人的领导下努力解决课题、提高参与度。

\*1 参与度调查（VOICE）的调查内容和指标与2024年度实施的调查相比有所变更，变更后的评分为66分。本文中记载的63分是使用之前的计算方法转换后的评分，以便与历年进行比较

■以现场为起点解决组织课题

欧姆龙的事业多种多样，每个组织都面临着各自不同的课题。为了提高参与度，各组织都在以现场为起点推动改善活动。各组织的改善活动都登记在通用平台内，使各组织讨论的内容和开展的活动在整个公司都能进行可视化。截至2025年9月，全球范围内已登记约1,000项改善活动。例如，新事业创建团队的问题是，过多的内部报告和资料制作等“内向型活动”是阻碍以客户为起点的行动的因素之一。在创建新事业方面，我们探讨了增加组织外部活动的重要性，以此识别客户的本质性课题并寻找新的提供价值。在此基础上，开展了改善活动，确保投入更多资源和时间与客户和市场互

表2：VOICE的改进内容

	以往的 VOICE	改进版 VOICE
实施频率	2 年 1 次 考虑行动执行情况和观测变化的时间后实施	每年 1 次 以更短的周期掌握组织状态， 发现新课题并快速解决
改善行动	促进由经营主导的执行 由经营主导对全公司共同课题采取行动并引导其得到解决	全体员工共同努力 除了经营主导的措施以外， 还由现场主导努力解决各组织的课题

动。具体来说，我们尽量减少内部资料和会议，并利用生成式AI等技术来提高业务效率。通过这些措施，确保将时间优先用于与客户对话、实证实验等直接创造价值的活动。我们还推动组织内外的开放式沟通，积极吸收组织外部的知识和技术，从而加快创建新事业、创造客户价值的速度。通过这种方式，制定和实施以现场为起点的改善活动来解决组织的个别课题，借此提高参与度并培育鼓励积极行动的组织文化。

## 措施（2）促进组织间合作 —改进“TOGA”—

TOGA（The OMRON Global Awards）自2012年起已举办十余年，旨在与全球所有员工分享如何通过日常工作将企业理念付诸实践，并扩大同感和共鸣范围。

在2024年度实施的有关TOGA的员工问卷调查中，许多员工回答“TOGA鼓励我们将企业理念付诸实践”和“扩大了共鸣和同感的范围”，再次确认了TOGA是我们日常实践企业理念的巨大原动力。2025年度，我们通过TOGA启动了新的变革，进一步促进组织之间的合作。（参照图2：）

### 新TOGA的改进要点

#### 1. 开放、实时共享

以前，在选拔会议上只有经过选拔流程挑选出来的部分主题会在全球范围内共享，但新TOGA采用的机制是，所有主题都会在报名的同时与所有员工共享，增加了向其他员工学习如何解决问题的机会。

#### 2. 通过“TOGA应用程序”组建社区

我们搭建了全新的平台“TOGA应用程序”。通过应用程序了解其他团队在实践企业理念时所面临的挑战，具有相同目标和想法的员工可以相互联系，跨部门和国家展开合作，或将同事自由地召集在一起。

### 3. 通过员工投票进行表彰

在过去，表彰主题主要由管理层选择，现变更为通过员工投票决定表彰主题的形式，进一步增强团结感。表彰主题数量也大幅增加，关注了更多挑战。

通过以“员工成为主角，员工感到期待”的新理念启动的TOGA，将强化员工与组织之间的关系，同时推动向鼓励主动挑战的组织文化转变。

图2: 改进后的TOGA的年度周期



我们将继续保持一直以来实施的“推行欧姆龙独有的D&I”措施，例如促进女性积极表现、残疾人发挥积极作用等。此外，还将全公司范围内推进的健康经营措施从以往的“创造健康”改进为“建立每个人都能不断发挥能力的基础”。欲了解详细信息，请参阅以下链接。

[🌐 > 人财吸引力 尊重多样性](#)

[🌐 > 员工的健康](#)

## ENVIRONMENT | 实现脱碳和环境减负

从“机遇”和“风险”两个侧面解读气候变化，践行企业社会责任和构筑更大竞争优势

### 环境重要信息

#### 为实现“SF2030”愿景的环境战略的课题认识

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课题。尤其认为“减少温室效应气体排放量”、“向循环经济转型”、“与自然共存”是需要着手解决的重要环境课题，通过确保实效性和构建机制，为创建可持续发展社会奉献力量，并努力提升企业价值。

#### 长期愿景“SF2030”的目标

SF2030提出“实现脱碳和环境减负”作为5个可持续发展重要课题之一，努力在2030年结束前，通过削减价值链中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。

#### 2024年度的主要措施

2024年度，我们将继续减少整条价值链的温室效应气体排放量，并推动向循环经济转型。

##### 措施（1）减少公司的温室效应气体排放量（Scope1/2）

在Scope1/2方面，专注于减少因使用其他公司提供的电力而间接产生的温室效应气体排放量（Scope2），这约占公司基地温室效应气体排放量的90%。在全球范围内大力推动节能，并推广使用可再生能源电力。在生产基地，“购电协议（Power Purchase Agreement：PPA）”和蓄电池等设备追加引进的进度超过了期初计划，与2016年度相比，总排放量减少了74%，远远超过目标。特别是在日本国内基地，利用工业自动化事业（IAB）提供的服务等，持续改善能源效率。此外，扩大了社会解决方案事业（SSB）提供的“J-Credit”和PPA的使用，并在所有75个基地\*2）实现了Scope2零碳排放。

#### 到2024年度的目标

在SF2030启动的2022年度至2024年度的3年期间，提出以下4个目标并监控其进展情况。环境措施被定位为未来事业成长的基础，因此在结构改革计划“NEXT2025”期间也继续推行。此外，关于Scope1/2和Scope3的温室效应气体排放量目标，“1.5°C”目标和“2.0°C”目标已分别获得SBT倡议的认可。

1. 公司（Scope1/2）温室效应气体排放总量较2016年度减少68%
2. 日本国内76个基地\*1全部实现零碳排放
3. 实施新商品的节能设计（Scope3 类别11）
4. 变革业务模式，作为应对向循环经济转型的措施，实施环保设计、回收与再生、以及可持续采购

##### 措施（2）减少温室效应气体排放量（Scope3）

在Scope3中，重点减少伴随使用公司生产和销售的产品、服务等而产生的温室效应气体排放量（Scope3类别11），约占整条价值链温室效应气体排放量的70%。

利用2023年制定的环境评估制度，对现有产品进行评估，同时建立各事业的计算体制。此外，各事业还推动开发节能性高的产品和实现了小型化、轻量化的产品，促进产品阵容扩充。

通过调整计算流程、提高计算精度，Scope3类别11的温室效应气体排放量比去年增加了540kt-CO2e，但与2016年度相比，仍实现了总量26%的削减，超过了目标。

#### 日本国内公司基地的 零碳排放达成数量

75个基地\*3

有关IAB和SSB为实现国内公司基地零碳排放所提供的服务详情，请参阅以下内容。

🌐 > 工业自动化事业：“i-BELT Data Management Platform (i-DMP)”

🌐 > 社会解决方案事业：“大家创造的环保活动服务”

🌐 > 社会解决方案事业：“自行调度系统”

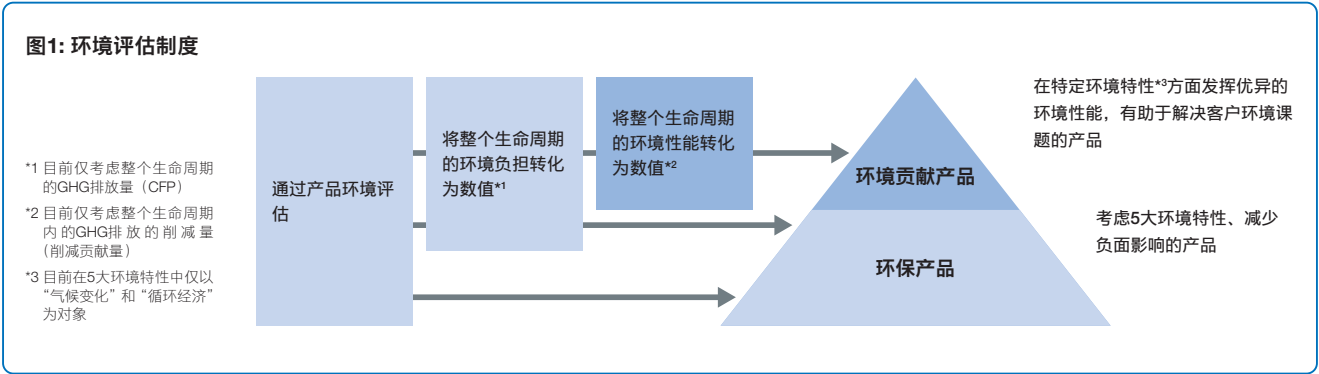
\*1、2、3 由于基地减少，截至2024年度，对象基地数量从76个变更为75个

措施（3）环境评估制度

我们建立了环境评估制度，旨在推动欧姆龙的环境措施并提高客户价值。该制度是用于实现可持续经济、从生命周期的视角评估产品并将其环境性能进行可视化的机制。（参照图1：）

环境评估制度以《欧盟可持续金融分类方案》（EU

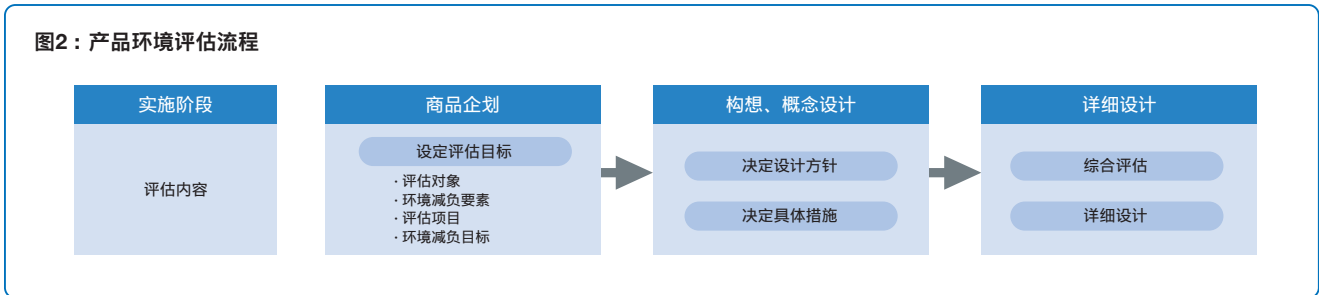
Taxonomy）为基础，将“环保产品”定义为针对实现可持续经济必须解决的5大环境特性（①气候变化、②循环经济、③污染预防、④水资源、⑤生物多样性）分别进行评估的产品，将“环境贡献产品”定义为在气候变化和循环经济的环境特性方面展现出优异效果的产品。



■ 环保商品

环保产品是考虑5大环境特性、减少负面影响的产品。在产品环境评估中，对每项环境特性进行评估，将符合标准的产品指定为环保产品。

通过按流程实施的产品环境评估是投放市场的条件，欧姆龙据此将所有产品定位为环保产品。（参照图2：）



环保产品示例：

大容量功率继电器“G9KB系列”

为了制定与Catena-X等国际性框架相一致的CO<sub>2</sub>数据计算方法，欧姆龙在一般社团法人可持续经营推进机构的支持下，制定了欧姆龙通用的CFP计算指南。该指南是在参照“ISO14067:2018”和“Pathfinder Framework”（由WBCSD主办的PACT所发布的CO<sub>2</sub>数据计算和共享方法论）后制定的。器件与模块解决方案事业方面，对于提供给功率调节器、蓄电系统等新能源设备的高容量功率继电器“G9KB系列”，基于指南计算出CFP，并从2024年5月起，根据客户要求开始提供计算数据。



环境贡献产品

环境贡献产品是指在满足环保产品要求的基础上，在特定环境特性方面发挥优异的环境性能，有助于解决客户环境课题的产品。该产品群采用正在建立国际标准的削减贡献量作为评估标准，从而将其在“气候变化”和“循环经济”方面提供的环境价值进行可视化。

我们已于2024年12月完成了对社会解决方案事业（SSB）提供的太阳能发电用功率调节器（KPV系列）的首次环境贡献产品评估。

环境贡献产品示例：

太阳能发电用功率调节器（KPV系列）

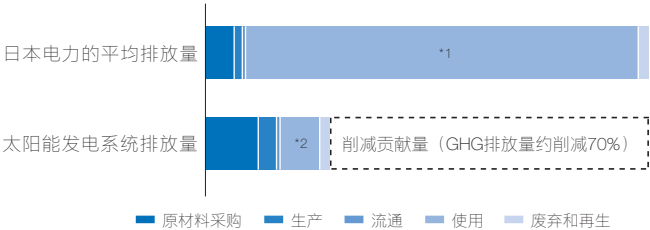
太阳能发电用功率调节器是一种转换和调节太阳能发电系统发电的电力，以便供家庭、设施和电网使用的装置。与燃烧化石燃料的发电方法不同，这是一种不会排放GHG的清洁能源，通过利用发电的电力，可减少来源于化石燃料的电力，为减少GHG排放量做出贡献。

环境贡献产品的符合性：最终使用阶段的贡献 中间阶段的贡献 系统整体高效化和优化的贡献



太阳能发电用功率调节器（KPV系列）

减少太阳能发电系统的GHG排放量



参照方案日本电力的平均排放量	利用IDEA Ver.3.3，计算直接排放量（用于发电的能源）和间接排放量（除用于发电的能源外，但不包括发电厂的废弃物）
解决方案太阳能发电系统	功率调节器的GHG排放量是在自己公司计算LCA视角下的CFP*3。其余构成要素参考日本电力中央研究所报告*4，在计算时另行考虑制作报告书时与现在的差异（过载率等）。发电厂废弃物参考NEDO报告书*5进行计算。
通用前提条件	时间框架：流动型（Forward-looking型） 生命周期：15年*6 剔除：无*7 第三方担保：无

\*1 IDEA将使用（发电时）与其他区分开，因此原材料采购、生产、废弃和再生的比例仅为示意  
\*2 并非太阳能发电系统的比例，而是整体采用功率调节器的各个生命周期的比例，并显示为示意图  
\*3 当使用1次数据计算有困难时，设定保守方案。排放系数使用IDEA Ver.3.3  
\*4 日本电力中央研究所报告 日本发电技术生命周期CO<sub>2</sub>排放量综合评估 2016年7月  
\*5 NEDO报告书 太阳能发电系统生命周期评估相关调查研究（2009年3月）  
\*6 将功率调节器的标准耐用年限设定为15年，作为计算削减贡献量的期间。对于太阳能发电系统的其他构成要素，参考IEA资料等，将使用期限定为30年，并采用计入整个生命周期的15年排放量的形式进行应对  
\*7 在差分数值化时没有剔除。对于解决方案计算中使用的功率调节器的CFP，在计算时，以总量小于5%和单一小于1%的范围进行剔除

措施（4）向循环经济转型

欧姆龙一直致力于向循环经济转型，以便有效利用有限的资源。各事业以实施业务模式变革、环保设计、回收与再生产、可持续采购为4大支柱，推动减少产品中金属和塑料的使用量等。

2025年度及以后的环境措施方向

社会对企业在环境方面的要求逐年提高，相关法律法规也不断出台。在此背景下，制定和实施旨在实现碳中和的“气候转型计划”，并强制公开措施内容的趋势日益明显。

鉴于这些社会趋势，今后我们将以前所未有的速度，加快通过事业活动减少整条价值链的温室效应气体排放量，努力推动循环经济。2025年度，我们将对供应商的温室效应气

体排放量实绩、减排目标和计划等展开调查，并根据调查结果研讨未来的减排目标水平和措施。

此外，还将继续推进2024年修订的《生物多样性方针》、基于TNFD建议的自然资本措施等与“与自然共存”相关的措施，以满足社会的期望。

以往的实绩和今后的目标

项目	领域	到2024年度的目标			以往的实绩			今后的目标	进展评估
		项目	标准（2016年度）	2024年度	2022年度	2023年度	2024年度	2030年度	
减少温室效应气体排放量	公司 (Scope1/2)	GHG排放量 (kt-CO <sub>2</sub> e)	250	80	93	79	64	88	◎
		削减比例	—	△68%	△62%	△68%	△74%	△65%	
		在公司基地实现零碳排放	—	日本国内76个基地全部实现零碳排放 (以Scope2为对象)	10个基地 (进度13%)	39个基地 (进度51%)	75个基地 (进度100%) *由于基地减少，对象基地数量从76个变更为75个。	未设定	○
	整条价值链 (Scope3)	GHG排放量 (kt-CO <sub>2</sub> e)	9,102	未设定	11,965	6,205	6,674	7,464	◎
		削减比例	—	未设定	+ 31 % (类别 11)	△32 % (类别 11)	△26 % (类别 11)	△18 %	
				Scope3 类别11： 实施新商品的节能设计	①IAB、OHQ、OSS代表形式的计算方法从产品目录值到实绩值的转换完成 ②IAB、OHQ、OSS减排对象的设定与行动计划的制定完成	IAB、OHQ、OSS设定的节能、节约资源商品的上市、开发、验证完成	事业促进新商品向节电设计、小型轻量化、低耗电产品转变	—	○
向循环经济转型				变革业务模式，作为应对向循环经济转型的措施，实施环保设计、回收与再生、以及可持续采购	· 重新定义“环境贡献量”，并设定新方向	· 制定环境评估制度。定义“环境贡献产品”和“环保产品” · 各事业有计划地实施优先课题 · 作为“环保产品”基础的CFP计算规则/计算方法制定完成。启动各事业的计算和公开措施	· 拓展符合环境评估制度的环境贡献产品	—	○

欧姆龙将气候变化视为本公司必须解决的最重要课题，自2019年2月宣布同意气候相关财务信息披露工作组（TCFD）的建议以来，一直遵循气候相关信息公开框架等进行信息公开。详情请参阅以下内容。

[🌐 > 第88期 有价证券报告书 P.30 “\(3\) 有关环境（气候变化）的措施”](#)

[🌐 > 应对气候变化](#)

[🌐 > 与气候有关的信息公开](#)

## HUMAN RIGHTS | 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

### 人权重要信息

#### 为实现“SF2030”愿景的人权措施的课题认识

欧姆龙在企业理念中提出“尊重人性”，并将其确立为重要的价值观之一。我们对尊重人性的理解，不仅在于尊重人的多样性、人格、个性，还在于追求有尊严的生活和工作等我们一切活动背后的价值观。

基于该价值观，我们认为履行企业的人权责任是有助于建设可持续发展社会、持续提升企业价值的重要措施。

#### 长期愿景“SF2030”的目标

SF2030将“价值链中的人权尊重”列为5大可持续发展重要课题之一，目标是到2030年，遵照联合国的“商业与人

权指导原则（UNGPs）”，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。

#### 到2024年度的目标

在SF2030启动的2022年度至2024年度的3年期间，提出以下目标并监控其进展情况。

1. 遵照UNGPs实施人权尽职调查
2. 构建适合各国和地区的人权救助机制

#### 2024年度的主要措施

##### 措施（1）遵照UNGPs实施人权尽职调查

我们一直在建设可以实施人权尽职调查循环的状态，用以纠正2022年实施的人权影响评估中确定的7个“需要优先解决的人权课题（显著的人权课题）：Tier1”并降低风险。2024年度，我们建立了一套体制，可以分别在负责7个优先课题的部门下，由事业公司将Responsible Business Alliance（RBA）\*的标准作为管理标准，实施人权尽职调查。

为了在公司基地改善劳动环境和劳动安全卫生，我们在日本、中国、亚太、欧洲和美洲的22个公司生产基地开展了RBA的SAQ（自我评估问卷）。在马来西亚的1个生产基地，根据RBA标准实施了第三方监察，结果确认，对于通过人才派遣公司雇佣的外籍劳动者，劳动者向派遣公司支付就业中介手续费以及雇用合同内容与当地法律相悖。这些不当行为已得到纠正，包括向外籍劳动者退还就业中介手续费、将雇用合同形态变更为正式员工、提供可以像过去一样工作的环境。在日本国内的5个基地，我们对厂内委托公司雇佣的外国技能实习生的雇用环境进行了调查，确认所有基地均不存在强迫劳动的风险。

在供应链中，我们对60家重要供应商、389家其他供应商实施了自查。对于重要供应商，将满足RBA提出的要求设定为双方共同目标。此外，针对生产基地位于人权侵害风险疑似较高的地区的供应商（中国：151家、马来西亚：5家），实施详细的自查，确认公开信息并进行了单独询问等。从调查结果看，

对可能存在高风险的供应商（中国：1家），进行当地实际情况调查，并确认了“未设置接受过对受伤、生病的劳动者进行医疗方面应急处理的培训的人员”现象。欧姆龙向供应商指出了问题，并根据纠正计划进行了改善。（参照图1）

在产品和服务方面，欧姆龙于2024年6月公布了AI方针。基于此，我们结合现有的风险管理体制，开始运用AI治理委员会，通过欧姆龙提供的产品和服务，针对因使用AI而产生的事故和人权侵害等风险采取相应措施。

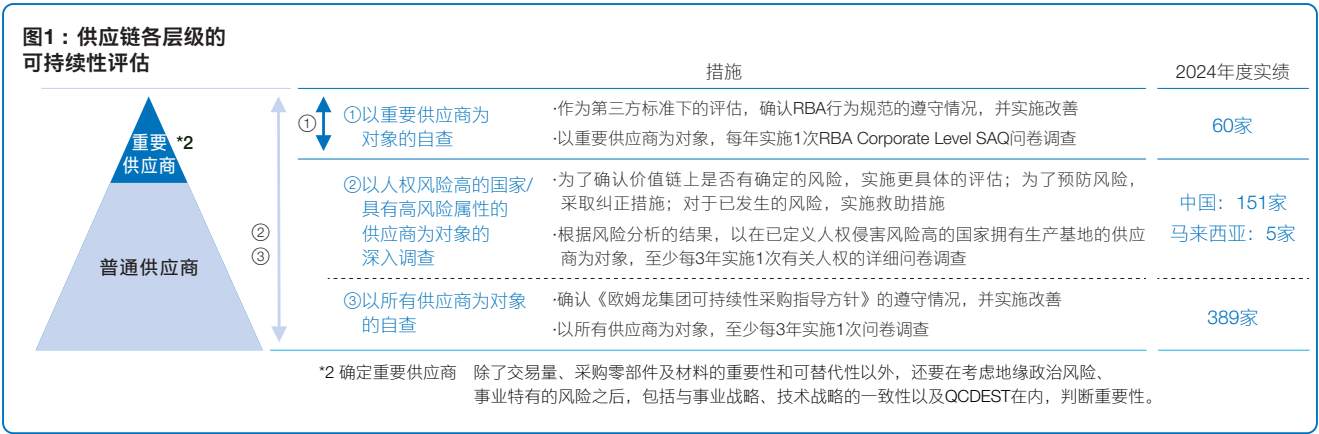
##### 措施（2）构建适合各国和地区的人权救助机制

我们一直推动构建适合各国和地区的人权救助机制，以便在发现欧姆龙正在对人权造成或加剧负面影响时，能够通过正当程序提供救助。

到2023年度结束前，在欧姆龙开展事业的5个地区（日本、中国、亚太、欧洲、美洲）分别设置了可供员工（包括派遣员工）和供应商使用的举报窗口。此外，还设置了接待来自当地社会、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的投诉窗口。2024年度，我们改善了运用，用以提高已建立的救助机制的便利性和可靠性。

[人权尽职调查实施体制的详细信息，请参阅此处](#)

\*1 在全球供应链中促进企业履行社会责任的企业同盟



2025年度及以后的人权措施方向

社会对企业在人权方面的要求每年都在发生变化。欧姆龙今后将继续认真响应社会要求，努力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。

2025年度，我们以迄今为止构建的人权尽职调查实施体制以及适合各国和地区的人权救济机制为基础，继续并加强

以往特别关注的“需要优先解决的人权课题（Tier1）”的应对措施。此外，根据法律法规等社会趋势，为了进一步降低对人权的负面影响，我们正在研讨将措施范围扩大到“必须应对的课题（Tier2）”。通过详细的人权影响评估来确定欧姆龙价值链上的风险，然后研讨扩大活动领域。

以往的实绩

领域	课题	目标	以往的实绩			进展评估
			2022年度	2023年度	2024年度	
全体	—	遵照UNGPs实施人权尽职调查	·实施集团整体的人权影响评估。确定了19个课题（其中7个是Tier1：需要优先解决的课题）	·加入RBA（Responsible Business Alliance）（2024年1月） ·设置人权负责取缔役	·基于RBA管理标准的人权尽职调查实施体制建设完成	○
公司	·劳动安全卫生 ·劳动环境		·对主要的公司生产基地实施RBA的SAQ：24个基地	·对主要的公司生产基地实施RBA的SAQ：25个基地 ·根据RBA标准实施第三方监察并纠正发现的课题：3个基地 ·根据RBA行为规范引进和推广劳动管理系统	·对主要的公司生产基地实施RBA的SAQ：22个基地 ·根据RBA标准实施第三方监察并纠正发现的课题：1个基地 ·日本国内基地的厂内委托公司雇用的外国技能实习生的雇用环境调查：5个基地	○
供应链	·强迫劳动、奴役劳动、抵债劳动 ·劳动标准 ·童工		·重要供应商自查：69家 ·所有供应商自查：356家 ·实施供应链的人权影响评估。在中国和马来西亚设有生产基地的供应商被确定为截至2024年度的重点解决对象。	·重要供应商自查：60家 ·所有供应商自查：575家 ·针对生产基地位于人权侵害风险疑似较高的地区的供应商进行深入调查：120家（中国：69家、马来西亚：51家）	·重要供应商自查：60家 ·所有供应商自查：389家 ·针对生产基地位于人权侵害风险疑似较高的地区的供应商进行深入调查：156家（中国：151家、马来西亚：5家）	○
产品和服务	·符合伦理地使用技术		·开始制定《欧姆龙AI方针》	·制定《欧姆龙AI方针》 ·设立AI治理委员会	·公布《欧姆龙AI方针》（2024年6月） ·AI治理委员会开始运作。委员会内开始处理与AI相关的公司内部咨询。	○
整条价值链	·投诉处理机制和获取救助	构建适合各国和地区的人权救助机制	·（一般社団法人）加入商业与人权对话救助机构（JaCER）。开始研讨针对当地社会、客户、二级及以上的供应商的应对措施 ·内部举报数量：84件（日本国内30件、海外54件） *包括人权以外的举报	·受理来自全球各地区供应商的举报的体制建设完成 ·JaCER提供的“对话救助平台”开始运用 ·内部举报数量：106件（日本国内29件、海外77件） *包括人权以外的举报	·为提高救助机制的便利性和可靠性而改善了运用 ·内部举报数量：106件（日本国内43件、海外63件） *包括人权以外的举报	○

## 董事会会长采访

强化监督职能，为执行团队迎接挑战提供支持，  
实现持续成长和企业价值提升。

董事会会长  
董事会议长  
社长指名咨询委员会委员  
公司治理委员会副委员长

山田义仁



### 2024年度总结

——在2024年度的董事会会议的讨论中，重点关注哪些主题和课题？另外，回顾过去的1年，您作为议长如何总结？

2024年度对于欧姆龙来说是堪称“转机”的重要节点年份，同时为结构改革和中长期成长奠定了基础。在这样的变革局面下，董事会必须发挥极其重要的作用。欧姆龙设置了场外会议作为董事会会议之外的集中讨论场所，并设置了与执行团队的意见交换会的场所。我们努力增加此类机会，跳出传统框架，从广阔的视角提出意见，并用心更深入、更强力地支持执行团队迎接所面临的挑战。

我们特别注重的是有意识地恢复各位股东的信任并满足期望，以及强化监控职能，该职能以2点为核心，即“结构改革的进展”和“实现长期愿景的战略的进展”。作为围绕中长期战略的具体讨论，执行方报告了有关着眼于结构改革后时期的“战略方案”的研讨情况，并在董事会会议上进行了讨论。特别就企业在资本市场中的理想状态、全球人财投资、数据解决方案事业的协同效应创造、以北美、中国和亚洲其他地区为中心的地区战略等交换了多元化意见。

此外，还就欧姆龙视为未来成长驱动力的数据解决方案业务举行了2次自由讨论。讨论以外部取缔役为中心，涵盖了中长期目标、成长课题、与JMDC的加速合作、企业健康相关投资的定位等内容。回顾并总结过去的1年，我感到通过实质性对话，使每位取缔役发言更积极，讨论的质量和速度也得以提高，由此切实提升了董事会的实效性。

### 着眼于结构改革后时期，评估中长期事业战略讨论

——着眼于结构改革后时期，扩充了场外会议的内容，增进了与执行团队的意见交换。您认为这些措施将会产生什么效果？会对中长期的监督职能有何帮助？

2024年度，为了强化监督职能，扩充并积极利用了董事会会议之外的“对话场所”。我相信，通过场外会议上广泛、开放的讨论，能够促进之后董事会会议上对各个待议事项展开更深入的讨论，提高董事会的实效性。

我强烈地感受到，“实质性对话”才是治理的基础。即使立场不同，我坚信只要共同拥有提升企业价值的目标，并开展面向未来的讨论，就必定成为支持经营稳健性的力量。未来，取缔役将继续在平时与执行干部反复讨论，及时提供建议，努力提高经营透明度和决策质量，从而确保结构改革后的持续成长，为提升企业价值做出贡献。

### 着眼于结构改革后时期的2025年度董事会运营方针

——2025年度，在改进实效性方面，重点关注的方针是什么，有哪些方面需要努力？

2025年度的董事会运营方针是“努力提升中长期视角下的企业价值，加强讨论成长战略”。在此基础上，我们设定了“制定中期经营计划并强化执行力”、“提高应对变化的能力”、“完成结构改革”三大重点主题。

具体来说，重新整理定期报告等的议事日程，并修改体制，以便能够集中讨论中长期战略。此外，还建立了一项机制，即可以通过CEO的灵活报告和临时议题的设定，快速应对变化。2025年度将是欧姆龙完成结构改革后踏上“未来成长轨迹”的一年。董事会还将更加深入推动中长期视角下的成长战略，同时为战略和执行提供支持。除此之外，计划引进第三方评估，进一步提高董事会的实效性。通过引入外部视角，可以发现仅通过内省难以显现的本质性课题，有助于持续提升企业价值。

我认为不存在“完美”的治理。随着企业所处环境发生巨大变化，治理也必须随时改进。欧姆龙以监事会设置公司的框架为核心，设立了社长指名、人事、薪酬、公司治理的四个咨询委员会，提高透明度和客观性，强化监控委员会职能。另一方面，由于在制度上建立在管理委员会的框架内，因此监控委员会在采取措施时受到一定限制。今后，我们将继续探索“理想状态”，并追寻和发展适合欧姆龙的治理形式。

## 新董事薪酬制度背后的思路

### —— 请告诉我们这次新引进的董事薪酬制度的目标和思路。

新的薪酬制度从制度层面明确了为了提升企业价值，“每位取締役对提升企业价值的承诺”。一是提高了社长薪酬中股票报酬的比例。社长的薪酬结构最初为“基本薪酬”、“短期绩效联动（奖金）”和“中长期绩效联动（股票报酬）”，比例是1:1:1，但为了体现在制度层面将企业价值放在首位的态度，我们分阶段调整了结构比例。这次将该比例改为1:1:1.7，使长期视角下的社长经营责任和决心更加明确。

二是引进新的外部取締役股票薪酬制度。该制度为全体董事齐心协力实现提升企业价值的共同目标奠定了基础。这也是用于确保可担任重要职务的董事人财的基础。我认为，这次变化是打破薪酬制度框架、将欧姆龙的治理质量提升到新台阶的重要一步。

## 致各位股东的寄语：提升企业价值的承诺

### —— 最后，请向各位股东传达董事会对提升企业价值的承诺以及对未来的期望。

为了持续提升企业价值，我们董事会将中长期战略及其执行作为最重要课题，从监督的立场提供支持。我们的责任正是相信执行团队所举起的成长旗帜，并坚决支持他们迎接挑战。这是因为欧姆龙的存在意义是“为解决社会课题做出贡献”，而负责实现这一目标的执行团队所迎接的挑战，是与各位股东等全体利益相关者共同面临的未来。

到目前为止，我们将从与各位股东和投资者的对话中得到的启示在董事会会议上进行反馈，认真采纳外部观点，并在讨论中加以运用。未来，我们也将继续积极创造与各位股东和投资者对话的机会，从而提高实效性，进一步明确企业价值提升之路。

变革的道路从来都不是平坦的。然而，欧姆龙将利用把变化转化为机遇的力量，汇集所有知识，一步一步稳健前行。无论局面如何，我们都不会停止追求持续成长的步伐。我衷心希望今后也能得到各位股东的理解和支持。

## GOVERNANCE | 长期且持续地提升企业价值的治理体制

### 公司治理

#### 公司治理相关的基本思路

欧姆龙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。

该机制提高了经营的透明度和公正性，在迅速决策的同时，从监督到执行现场进行有机结合，提升经营效率，加强企业竞争力。

#### 欧姆龙公司治理方针

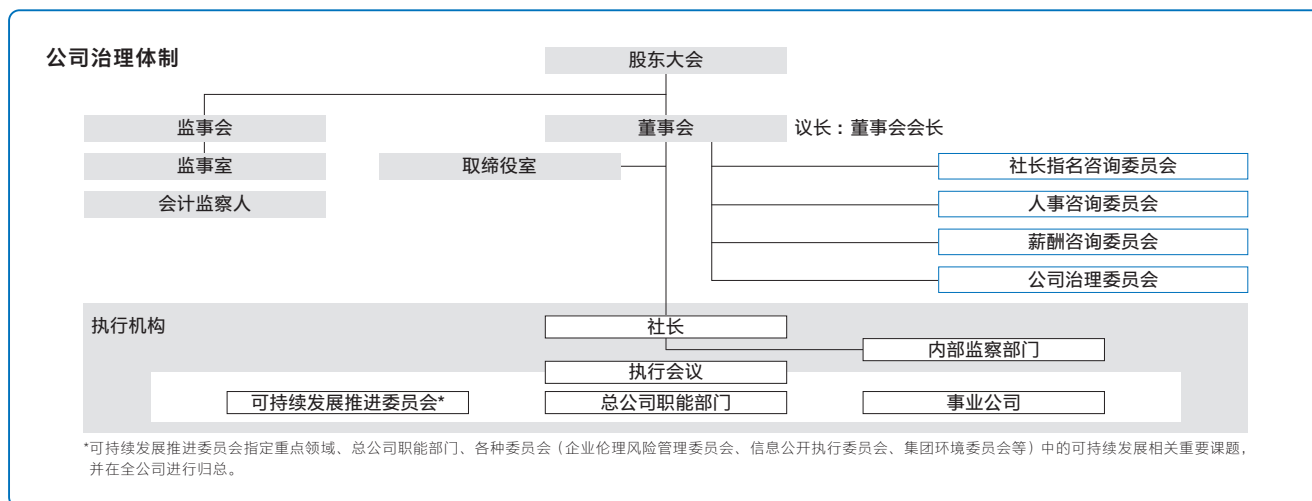
欧姆龙根据公司治理相关的基本思路，制定了《欧姆龙公司治理方针》。该方针是自1996年设立经营人事咨询委员会以来，将欧姆龙25余年来构建的公司治理措施和体制进行体系化后的产物。欧姆龙为了持续提升企业价值，今后也将致力于不断充实公司治理措施。

#### 公司治理体制

欧姆龙选择成为监事会设置公司。董事会仅由8名取締役组成，意在加深实质性的讨论。为了提高董事会的客观性，董事会议长与社长CEO分离，董事会的议长由不具有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。

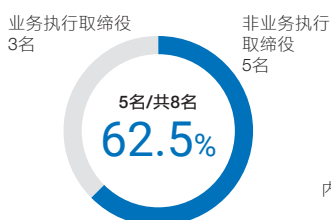
#### 董事会构成相关的思路

欧姆龙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取締役。此外，董事会中外部取締役的比例设为三分之一以上。外部取締役及外部监事从确保独立性的角度出发，以欧姆龙“外部董事的独立性要求”为基准进行选任。在此基础上，董事会成员の取締役和监事由具有实现经营愿景所必备的经验、专业知识和见地的多样化人财构成，不对性别、国籍、国际性、年龄段等做区分，确保多样性。

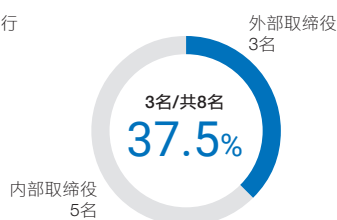


#### 董事会的构成（截至2025年6月24日）

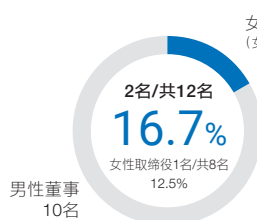
##### 非业务执行取締役比例



##### 外部取締役比例

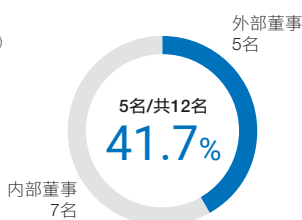


##### 女性董事（取締役、监事）比例



##### 外部董事

##### （外部取締役、外部监事）比例

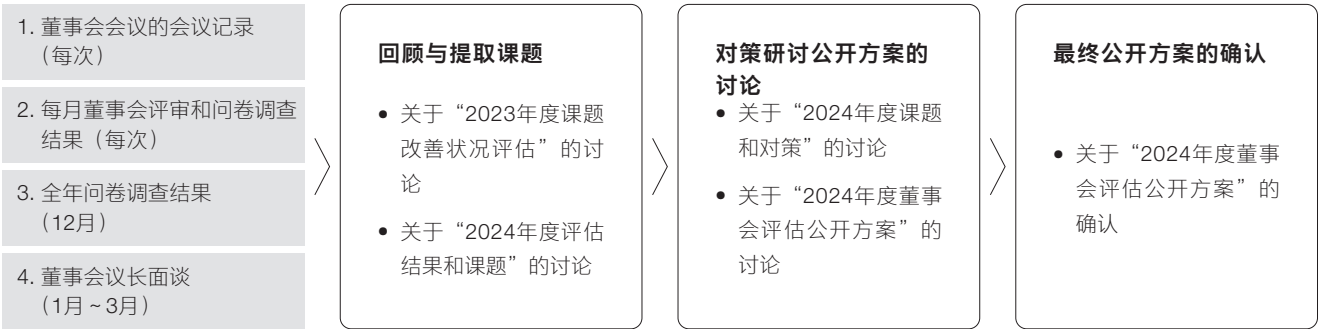


提高董事会实效性的措施

欧姆龙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，欧姆龙采取了提高董事会实效性的措施，强化董事会的监督职能。

1.2024年度董事会实效性评估的评估方法

基于全年实施欧姆龙董事会实效性评估的结果1~4，由公司治理委员会进行讨论，评估上一年度的课题改善状况，并提取出本年度的课题和对策。



- 1. 每次董事会会议的会议记录
- 2. 每次董事会会议结束后由外部董事进行的董事会审查的结果，以及通过对全体取締役和监事实施的问卷调查进行自我评估的结果
- 3. 全体取締役和监事对董事会全年运作情况等的自我评估结果
- 4. 董事会议长与全体取締役及监事的个别面谈结果

2.2024年度董事会实效性评估结果

2024年度总结

受2023年度两次下调业绩的影响，2024年度董事会将监控结构改革（NEXT2025）完成情况作为首要主题，加强了对5项结构改革措施进度的监视和监督。此外，还努力改善2023年度的以下课题\*，并重视及早共享和讨论业绩状况和事业环境，提高业绩的可预测性。此外，还引进了各种新措施，进一步提高董事会整体活动的实效性。具体来说，为了能够尽早研讨事业战略和事业课题，扩充场外会议以及取締役与经营干部之间交换意见的机会，增加与业务执行部门进行多方面讨论的机会。其结果是，由于董事会会议之外的相关活动得到充实等原因，公司治理委员会认为董事会活动的整体实效性有所提高，给予了高度评价。

\*2023年度课题

- 董事会将“未充分进行有关业绩下调的讨论”列为课题，同时认为有必要提高业绩的可预测性并展开积极讨论。
- 在提到董事会会议议程上的议案中，对于问题的根本原因可能追查不足。
- 董事会的讨论要求采用董事会成员相互讨论（N对N），而非说明者面对董事会成员的方式（1对N），进一步激发讨论积极性。
- 各业务的战略讨论中，比过去更需要明确表示要带着竞争意识确定竞争优势、实现市场分析数据统一性等。

3.2024年度课题和对策

评估内容

- 通过利用场外会议或提前共享业绩状况等，包括提前1个月开始制作季度业务报告，能够创造及早进行多方面讨论的机会。
- 通过由议长带着N对N意识运作董事会等措施，增加讨论积极性，业务执行部门的说明要点也比以往更加清晰。此外，还奠定了能够根据市场和竞争分析的现状与数值进行客观讨论的基础。



董事薪酬

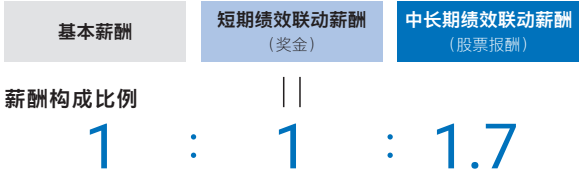
薪酬制度的概要

欧姆龙的董事薪酬制度以2017年度引进的体系为基础，这是继2021年调整之后的第2次修订。该制度的设计思路是，将股东等所有利益相关者的视角反映到经营中，并将董事薪酬与企业价值（事业价值、股东价值、社会价值）的提升明确挂钩。这将提高董事达成业绩目标的积极性，并通过鼓励持有自己公司的股票，提高为持续提升企业价值做出贡献的积极性。

具体来说，由作为固定薪酬的“基本薪酬”、随业绩变化的“短期绩效联动薪酬（奖金）”以及“中长期绩效联动薪酬（股票报酬）”构成。基本薪酬是根据外部专业机构提供的100多家日本主要企业的薪酬数据，在确保客观性的水平下设定的。此外，各绩效联动薪酬对于基本薪酬的构成比例是根据岗位和职责设定的。例如，对于负有承诺提升中

期企业价值、推动持续成长职责的CEO，其构成比例为“1:1:1.7”，绩效联动薪酬，尤其是中长期的比例相对较高。该机制的特点是，通过关注中长期成果而非短期成果，为企业价值的持续提升提供强大激励。

薪酬构成



修订的背景和目的

此次薪酬制度的修订，是以2021年度至2024年度的中长期绩效联动薪酬（股票报酬）评估期间的到期时间点为契机，对整个制度进行了调整。经薪酬咨询委员会审议后决定。薪酬咨询委员会的委员长由外部取締役担任，过半数委员由外部取締役组成。

鉴于欧姆龙目前正处于过渡期，力争通过结构改革进入成长阶段，本次修订的基本方针是不做根本性变更，“在充分利用现有体制优势的同时，建立能够应对社会需求和经营环境变化的框架”。其中特别重视的是，进一步加强与各位股东的利益一致性，并加强激励对提升中长期企业价值的承诺。我们的目标是建立全新的薪酬制度，用以应对外部环境的变化，同时兼顾每位董事的自主挑战和企业的持续成长。

新薪酬制度的概要

短期绩效联动薪酬（奖金）

各岗位的基准额 × 业绩评估 (销售利润50%，本期净利润50%) × ROIC评估 = 短期绩效联动薪酬 (奖金)

中长期绩效联动薪酬（股票报酬） \*绩效联动部分

绩效联动部分 = 各岗位的基准额 × (企业价值评估 80% + 可持续发展评估 20%)

	评估权重	指标
企业价值评估	80%	相对TSR*
可持续发展评估	20%	具体指标将根据中期经营计划，经薪酬咨询委员会审议后决定

\*该指标比较了欧姆龙在对象期间的TSR（股东总回报）与包括股息在内的TOPIX的增减率（相对TSR=TSR+包括股息在内的TOPIX增减率）

主要修订内容

项目	修订内容
短期绩效联动薪酬（奖金）	● 改变设计，可由董事会决议设定业绩指标等，从而灵活应对外部环境的变化
中长期绩效联动薪酬（股票报酬）	● 对于外部取締役，引进新的股票报酬，强化对提升中长期企业价值的承诺 ● 增加“相对TSR”在评估中的权重，强化与股东视角的一致性 ● 通过将评估期间定为2年来适应经营速度 ● 将董事报酬的发放时点设定为离任之后，以激励其以更长远的视角推进经营

取締役薪酬的方针

- 基本方针** ● 设计可录用将企业理念付诸实践的优秀人才作为取締役的薪酬。● 设计可激励持续提升企业价值的薪酬体系。● 设计可向股东等利益相关者履行说明责任、高度“透明”、“公平”、“合理”的薪酬体系。
- 薪酬构成** ● 取締役的薪酬由作为固定薪酬的基本薪酬、以及随业绩变化的绩效联动薪酬构成。● 绩效联动薪酬对于基本薪酬的薪酬构成比例是根据职责决定的 ● 从外部取締役的职责和独立性的视角出发，其薪酬由基本薪酬和不与业绩联动的股票报酬构成。
- 基本薪酬** ● 基本薪酬金额基于外部专业机构的调查，参考其他公司的水平后，根据职责而决定，按月支付。
- 绩效联动薪酬** ● 短期绩效联动薪酬是在事业年度结束后，将与单年度业绩和目标达成度联动的奖金一次性支付。● 中长期绩效联动薪酬则支付与企业价值（股票价值）增长联动的股票报酬。● 股票报酬在离任后支付。● 短期绩效联动薪酬和中长期绩效联动薪酬的基准额，按照根据职责确定的薪酬构成比例来决定。
- 薪酬治理** ● 薪酬构成、薪酬构成比例、基本薪酬水平、绩效联动薪酬的业绩指标和评估方法，均根据薪酬咨询委员会的审议和报告决定。● 各取締役的薪酬金额根据薪酬咨询委员会的审议和报告，由董事会决议决定。

## 各咨询委员会委员长（外部取締役）寄语



### 上釜 健宏

社长指名咨询委员会  
委员长  
公司治理委员会  
委员长

#### 2024年度活动实绩

##### 社长指名咨询委员会 召开次数：1次

- 社长候选人的审议
- FY25发生紧急事态时的社长继承候选人的审议

##### 公司治理委员会 召开次数：7次

- 讨论各取締役的职责
- 就董事会应对提出事项的情况进行报告
- 讨论取締役自我评估、相互评估、第三方评估的实施情况
- 审议2024年度董事会实效性评价
- 就向董事会提供事实手册进行讨论

[🌐 > 上釜 健宏 委员长采访](#)



### 小林 IZUMI

人事咨询委员会  
委员长

#### 2024年度活动实绩

##### 人事咨询委员会 召开次数：6次

- 审议高级执行董事的职务任免，报告执行董事选任情况
- 审议取締役候选人、监事候选人、执行董事候选人
- 报告管理层干部的继任者计划
- 报告外部取締役、外部监事候选人列表
- 审议各咨询委员会的委员体制

[🌐 > 小林 IZUMI 委员长采访](#)



### 铃木 善久

薪酬咨询委员会  
委员长

#### 2024年度活动实绩

##### 薪酬咨询委员会 召开次数：7次

- 讨论、审议新薪酬制度
- 审议取締役和执行董事的薪酬水平和表格
- 审议外国执行董事薪酬
- 审议取締役奖金和股票报酬的评估标准、支付金额
- 报告执行董事奖金和股票报酬的评估标准、支付金额
- 审议取締役和执行董事股票报酬

[🌐 > 铃木 善久 委员长采访](#)

欧姆龙的公司治理委员会从2023年度起采用非执行内部取締役，从多样化的视角开展讨论。2024年度，我们继续致力于提高董事会实效性的措施。其中通过明确定义各取締役的职责，为今后董事薪酬制度设计、取締役选任要求等奠定了可运用的基础。针对引进第三方评估而开展的研讨是进一步强化实效性的基石。本委员会将继续发展成为可进行具有实效性的讨论的场所，为企业价值的持续提升做出贡献。今后，我们将进一步深入讨论提升企业价值的具体方法，将欧姆龙建设成怎样的企业、要创造怎样的价值、如何描绘未来的蓝图，这些都是重要的课题。本委员会的目标是，通过提高欧姆龙的公司治理水平，实现可持续发展。

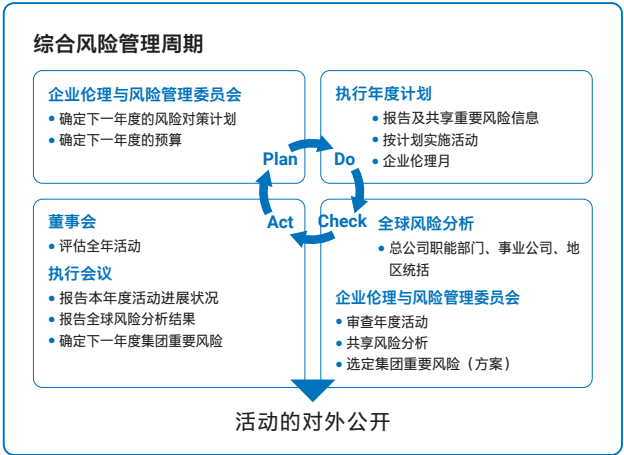
人事咨询委员会的重要职责是，确定欧姆龙所需的领导形象，由此持续提升企业价值。为了实现这一目标，我们以独立外部取締役为中心，从中立的立场出发，确保董事人事工作的透明度和客观性，同时通过与管理层的持续对话，为实现与战略联动的最佳人员配置提供支持。欧姆龙目前正处于以成长为目的的变革期，尤其需要任用具备DX知识、敏锐把握社会和行业动向的能力、敢于承担风险的能力的各式人财。委员会站在这个视角反复讨论，努力提高监督职能水平，优化经营体制。今后，我们将通过不断探寻最适合的体制，支持欧姆龙的可持续发展。

薪酬咨询委员会要“为践行企业理念的董事赋予强大动力，以此实现长期愿景，为持续成长和提升中长期价值做出贡献”，从而实现企业价值的最大化。此外还致力于“确保薪酬制度的透明度和客观性，并加深各位利益相关者对于经营的理解”。本年度实施的薪酬制度修订，基于从结构改革向成长阶段的转移，调整为兼顾“完成结构改革”和“加速成长”的平衡制度。接下来，我们将着眼于下一个中期经营计划“SF 2nd Stage”的启动，灵活应对不断变化的经营环境和治理要求，同时继续研讨有助于持续提升企业价值的薪酬制度。

风险管理

支持全球事业活动的综合风险管理

欧姆龙使用称为综合风险管理的集团通用框架来管理风险。经营和事业环境的变化速度日益加快,不确定性不断增加。为了快速应对这些变化,需要提高风险敏感度,在风险显露之前及时察觉并采取措施。努力实施具有活力的风险管理,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,在全球范围内推动PDCA循环,同时提高本活动的质量。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,也成为需要一个研究的重要主题。



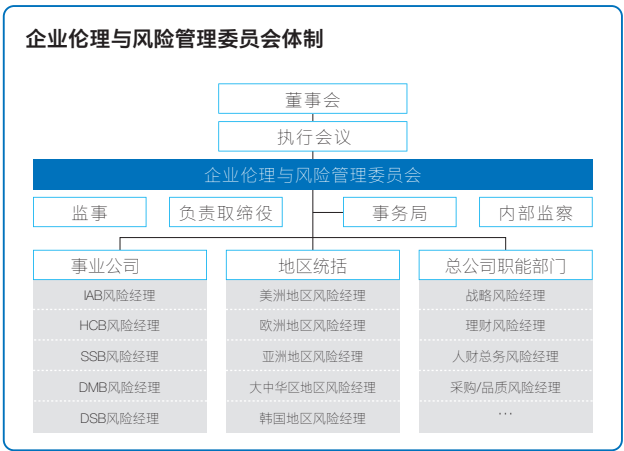
综合风险管理的机制和体制

在内部控制系统下,综合风险管理的框架归纳为由全球风险管理与法务本部长(GRL领导)作为推进负责人的欧姆龙集团规则(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、国内外各集团公司中任命风险经理(约150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。

- 1. 及时掌握环境变化,由相关人员共享,适时进行影响评估
- 2. 定期在全球范围内分析风险,筛选出重要风险,并采取对策
- 3. 风险显现、发生危机时,立刻报告并采取危机对策

我们设立了“企业伦理与风险管理委员会”作为推进组织,由GRL领导担任委员长,成员为主要的风险经理,并由取締役和监事参与和监督。该委员会原则上每年召开4次会

议。通过向执行会议和董事会提交报告,持续评估和监控综合风险管理活动的状况。



集团主要风险及分析

在“SF2030”中,欧姆龙致力于通过在事业领域创造社会价值,并将事业与可持续发展相结合,解决伴随“向新的社会和经济体系过渡”而产生的社会课题。在推行上述措施期间,我们将需要应对的重要要素视为风险所在。在运营欧

姆龙集团时,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(S级),以及妨碍重要集团目标实现的风险(A级)定位为“集团重要风险”。我们监控环境变化和对策实施情况,将这些风险控制在可承受的范围内,避免显露出来。

事业等风险的全貌

根据2024年度末实施的欧姆龙集团风险分析得出的集团重要风险的主题如下网页链接所示。我们将持续重点关注因实施“NEXT2025”而产生的风险,以及在力图加快事业发展和改善收益性的过程中的集团治理与合规风险等。

对于欧姆龙集团重点关注的主题,相应风险的风险方案及应对措施在[“P.48~55”](#)中均有记载。

[详情请参阅有价证券报告书](#)

(截至2025年9月)

取締役、监事

取締役



**山田 义仁** VC  
董事会会长  
董事会议长



**辻永 顺太**  
代表取締役



**宫田 喜一郎**  
代表取締役



**富田 雅彦**



**行本 闲人** VC VC VC

外部取締役



**上釜 健宏** C VC VC VC



**小林 IZUMI** VC VC VC VC



**铃木 善久** VC VC VC VC



**细井 俊夫**



**岩佐 博人**  
[新任董事寄语](#)

外部监事



**三浦 洋**



**市毛 由美子**  
[新任董事寄语](#)

● 社长指名咨询委员会委员 ● 人事咨询委员会委员  
● 薪酬咨询委员会委员 ● 公司治理委员会委员  
Ⓐ 委员长 Ⓐ 副委员长

取締役及监事的主要经验领域和专业性（技能矩阵）

实现长期愿景SF2030所需的取締役和监事的经验领域和专业性（技能）

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、品质	拥有技术、生产及品质相关业务经验、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
人财开发、多元化、人力资源管理	拥有人财开发、多元化及人力资源管理相关业务经验、管理经验和专业知识
财务、会计	拥有注册会计师资格，具备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、内部控制	拥有律师资格，具备监事经验、法务部门或内部监察部门的业务经验
全球经验	具备全球派驻经验、海外事业经验

\*原则上要求经验年限为3年以上

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、品质	DX、IT	人财开发、多元化、人力资源管理	财务、会计	法务、合规、内部控制	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 细井 俊夫			●		●			●		
专职监事 岩佐 博人		●				●			●	
外部监事 三浦 洋	●						●	●	●	注册会计师
外部监事 市毛 由美子		●				●		●		律师

(截至2025年9月)

## 执行董事

## 执行董事兼社长

辻永 顺太  
CEO

## 执行董事兼副社长

宫田 喜一郎  
CTO

## 执行董事专务

富田 雅彦  
CHRONigel Blakeway  
欧姆龙美洲管理中心会长兼CEO竹田 诚治  
CFO兼  
全球战略本部长

## 执行董事常务

衣川 正吾  
全球业务流程和IT革新本部长井垣 勉  
全球企业交流及互动本部长兼可持续发展推进负责人江田 宪史  
全球采购/品质/物流本部长兼工业自动化事业公司美洲事业统辖四方 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石原 英贵  
数据解决方案事业本部长

## 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  
工业自动化事业公司  
全球业务运营与服务本部长兼  
欧姆龙欧洲管理中心会长山本 真之  
工业自动化事业公司  
全球解决方案销售统辖本部长諏访 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神尾 幸孝  
器件与模块解决方案公司  
全球销售统辖本部长田边 庆周  
全球风险管理与  
法务本部长村松 勇介  
全球业务流程和IT革新本部副部长兼全球业务流程和IT革新本部企业系统PJ全球统括中心负责人大场 恒俊  
工业自动化事业公司  
商品事业本部长铃木 高太郎  
全球战略本部  
经营战略部长南 和气  
全球人财总务  
本部长

# Shaping the Future 2030

## 欧姆龙株式会社

邮编 600-8530 京都市下京区盐小路通堀川东入

全球企业交流及互动本部

<https://www.omron.com/global/en/>

请扫描二维码获取咨询表格。

