

OMRON

2022集团统合报告

2022年3月期

Empowering People Through Automation



“在2022集团统合报告发行之际”编辑方针

自2017年5月经济产业省制定“价值协同创新指导方针”以来，本公司在编写集团统合报告时，将该指导方针作为框架之一加以参照。从去年（2021年度）开始，这一指导方针也应用于法定公开有价证券报告书等，通过本公司的整体企业报告加强传播基于统合思考的价值创造故事，同时也不断努力提高对话质量。

在新长期愿景“Shaping the Future 2030”和中期经营计划“SF 1st Stage”的首个年度即2022年度，着眼于从2021年开始准备修订的“价值协同创新指导方针2.0”的讨论方向，也参照了经济产业省公开的草案等内容，丰富了本年度有价证券报告书与集团统合报告的公开信息。本报告特别着重从以下三个方面进行编写。

第1个方面，结合价值协同创新指导方针2.0的框架重新编排了章节。具体来说，我们按照价值协同创新指导方针2.0建议的流程，将“价值观（企业理念和SINIC理论等）”到“长期战略（长期愿景和可持续发展重要课题等）”这部分内容与CEO描绘的愿景一起汇编于报告卷首。其次，将实现该愿景的“执行战略（中期经营战略SF 1st Stage）”的各项措施与“5大可持续发展重要课题”相联动，目标与具体的“成果和KPI”及“风险和机会”一同加以阐述。然后在最后的“治理”部分，从实效性的观点出发，多维度地尝试深入探究董事会监视和监督执行战略措施的活动。

第二个方面，阐述了价值协同创新指导方针2.0中引以重视的“人力资本”。在充实“People”部分的同时，从卷首的CEO采访到卷末的外部监事对谈，全篇都以“人力资本=员工”为故事主轴。尤其是作为“要在集团统合报告中传达的欧姆龙式非财务信息”，今年也请到现场员工和公司外部合作伙伴透过报告内容来讲述价值协同创新的故事。此外，从定量和定性两方面设定了人力资本相关的成果和KPI，编入了本报告。

第三个方面，通过去年的集团统合报告与利益相关者进行“实质性对话和互动”并从中学习，将来自利益相关者的期望和反馈以大小不一的形式反映在了报告版面中。其中尤其着重原封不动地传达了外部取缔役和监事他们各自对欧姆龙提出的期望、课题和建言等。也以他们自己的话语，介绍了董事会等上讨论的过程和背景。

本公司自2012年创刊集团统合报告以来，今年已是第10个年头。在此期间，本公司的集团统合报告能够不断地改进和完善，也受益于各位利益相关者给予的宝贵反馈和指导激励，在此万分感谢。我们今后也会重视以集团统合报告为起点的与大家对话的机会。如蒙您对本报告提出忠恳意见，我们将感激不尽。

2022集团统合报告 编辑部

对象组织：原则上以欧姆龙株式会社、126家子公司、6家关联公司总共133家欧姆龙集团公司（截至2022年3月31日）为对象。

对象期间：2021年度（从2021年4月1日到2022年3月31日），也包括2022年4月以后开始的部分公开事项和事业活动的内容。

关于各种参照：编辑时参照了IIRC、WICI等推荐的国际统合报告框架和经济产业省的价值协同创新指导方针。此外，还参照了GRI的可持续发展报告指导方针（标准）。

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“2022年度预测”。



2022集团统合报告 目录

Vision

- 3 欧姆龙的企业理念
- 4 从科学、技术、社会三者的相互作用预测未来的“SINIC*理论”
- 5 创新的历史
- 7 CEO采访
- 13 长期愿景 “Shaping the Future 2030”
- 15 可持续发展重要课题

Strategy & Business

通过事业解决社会课题

- 17 CFO采访
- 22 中期经营计划“SF 1st Stage”
- 27 社会价值模型
- 29 欧姆龙的事业与2021年度业绩
- 36 2022年度预测
- 37 工业自动化事业（IAB）
- 43 健康医疗事业（HCB）
- 49 社会解决方案事业（SSB）
- 53 电子元器件事业（DMB）

Innovation & Technology

社会需求创造力的最大化

- 57 CTO采访
- 61 创新推进本部（IXI）
- 65 技术和知识产权本部
- 67 全球企业风险投资室（CVC）

People

挑战价值创造的各式人财培养、价值链中的人权尊重

- 69 挑战价值创造的各式人财培养
- 75 价值链中的人权尊重

Environment

实现脱碳和环境减负

- 77 环境

Risk management

- 82 风险管理

Governance

- 87 公司治理的对谈
- 91 外部取缔役采访
- 94 新任 外部取缔役寄语
- 95 外部监事对谈
- 99 企业治理
- 111 取缔役、监事、执行董事

Financial Information

- 113 财务与非财务信息等

Corporate Information

- 119 与所有利益相关者进行负责的对话
- 120 来自公司外部的评价
- 121 公司信息等

<关于封面>

欧姆龙致力于企业理念实践“通过事业解决社会课题”。其主角是每一位“员工”。欧姆龙自2012年开始设立了员工自身解决社会课题的目标，为了营造不断实践企业理念的氛围，开展了The OMRON Global Awards (TOGA)。登上本期报告封面的19名员工，是从第9次（2020年度）TOGA的6,461项课题中挑选出的代表和企业理念实践领导人。



欧姆龙的企业理念

本公司自1933年创业以来便依靠开展事业来解决社会课题，不断为社会发展作出贡献。1959年制定了公司宗旨“用我们的工作，提高我们的生活，创造更美好的社会”，1990年将公司宗旨的精神发展为企业理念。自此以来，本公司就在不断实践着以企业理念为中心的经营活动。

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年将企业理念的实践纳入了章程中。(2022年度 第85次 由定期股东大会作出决议)

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。

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问题、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，从它们之间的相互关系预测未来，并将这一理论发表在国际未来学会上。自此之后，欧姆龙便把该理论当作未来的蓝图和经营的罗盘。

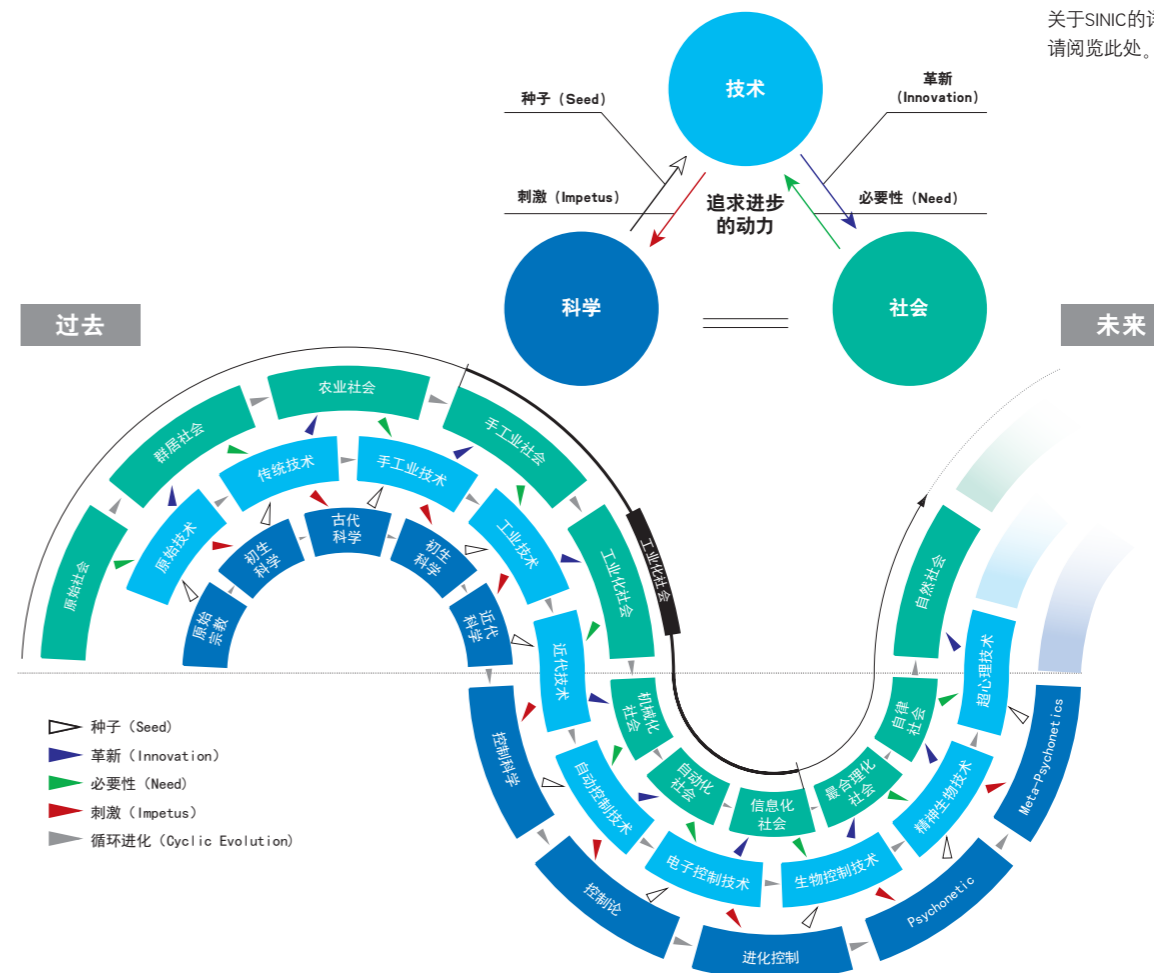
SINIC理论的基本观点是，科学、技术、社会在相互作用下发展。以信息化社会为例，1940年代兴起的综合科学，即控制论和计算机科学的发展成为了新型电子控制技术、编程等的种子 (Seed)，通过个人电脑和互联网的普及，实现了信息化社会。另一方面，信息化社会发展、想要准确快速地分析和解析更多数据等社会需求 (Need)，也会提高CPU、GPU等处理设备的性能，推动深度学习等人工智能 (AI) 技术的进步，促进脑科学、认知科学等取得新进展。

处于最合理化社会的现在，是从工业社会进入范式转换的过渡期。社会发生剧烈变化，在未来无法预测的现在，欧姆龙开放SINIC理论，通过与各类人的讨论，将其作为创造未来的社会智慧。

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



关于SINIC的详细内容，请阅读此处。



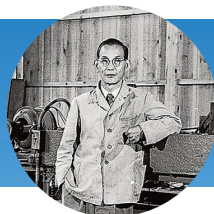
创新的历史

自动化社会 [1945~1974年]

信息化社会 [1974~2005年]

最合理化社会 [2005年~]

1933



1933
立石一真在大阪市都岛区东野田创立立石电机制作所



1948
商号变更为立石电机株式会社
1960
京都府长冈町 (现长冈京市) 中央研究所竣工
1959
制定了倡导“企业公益”的公司宗旨

1970



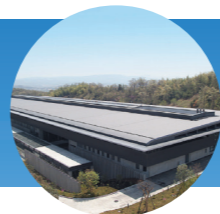
1970
发表SINIC理论
1974
成立株式会社立石生命科学研究所
1972
成立欧姆龙太阳株式会社

1990



1991
设立横浜研究所、熊本研究所
1990
公司名称变更为欧姆龙株式会社

2000



1999
废除事业部制，引入公司制



2003
成立“京阪奈创新中心”作为全球研发协同创新战略的核心基地

2005
开设欧姆龙上海研发协同创新中心



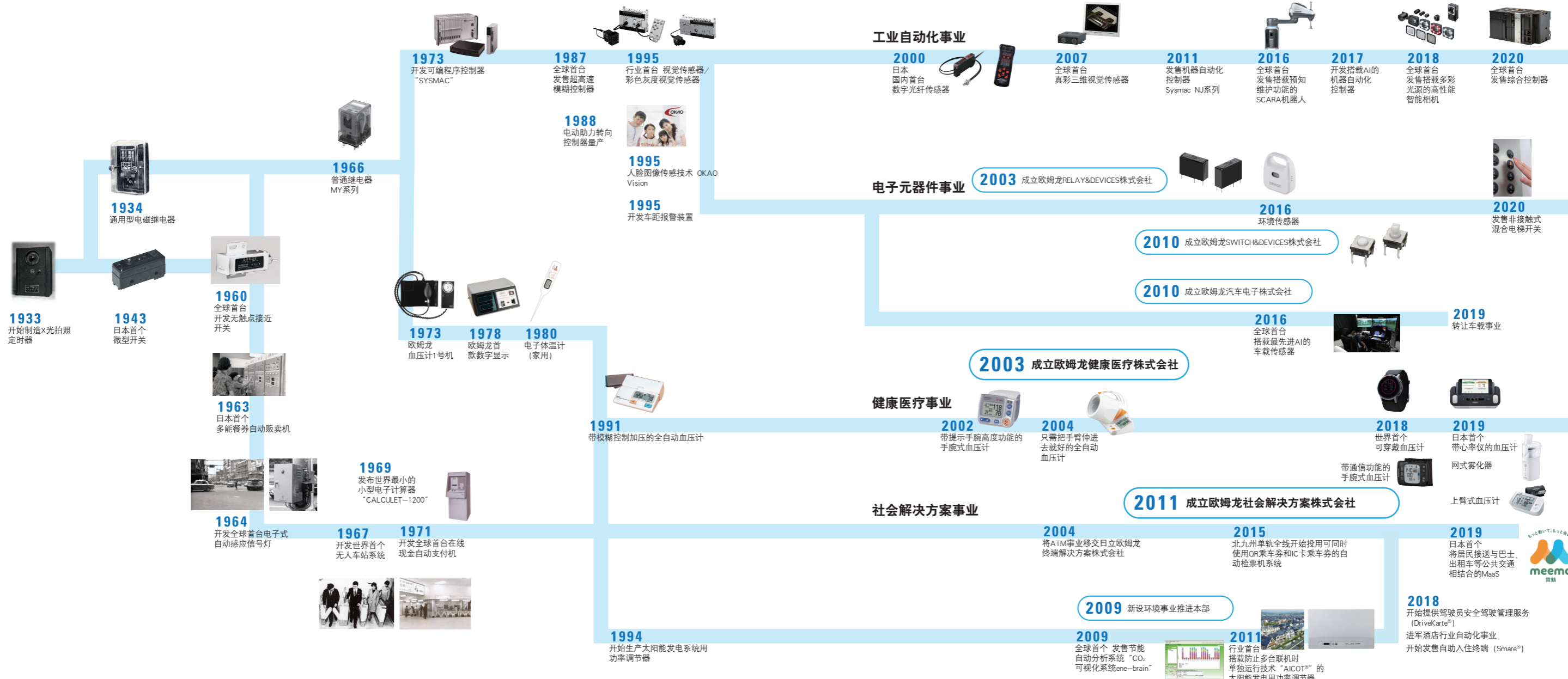
2013
乒乓球机器人“FORPHEUS”

2014
成立欧姆龙创业投资株式会社

2018
成立欧姆龙SINIC X株式会社

2018
成立创新推进本部 (IXI)

2020



CEO采访

依托“人性化的自动化”成就未来。朝着全新的“社会需求创造”加速前行

代表取締役社長CEO

山田 义仁

2022年3月，欧姆龙发表了新的长期愿景“Shaping the Future 2030”，描绘了2030年的新姿态。从4月开始启动了最初的中期经营计划“SF 1st Stage”（以下简称SF 1st Stage）。欧姆龙在新冠疫情灾害旷日持久和地缘政治风险加剧等持续逆境中发挥应变能力，夯实了坚固的公司基础，未来会向哪个方向发展呢？——我们向CEO山田先生问起迈向下一个阶段的决心，他铿锵有力地表示：“2022年度，我们将以创造新的社会需求为目标加速前行。”

(提问者 | 集团统合报告编辑部)

凭借自律员工的应变能力，2021年度实现了强有力的加速起跑

——编辑部（以下蓝色文字）：去年的集团统合报告提到“2021年度实现了向下一个长期愿景的加速起跑，我们凭借自身力量拉近与未来的距离”。2021年度遭遇了诸多困境，新冠疫情灾害久不消散，地缘政治风险越演越烈，能源价格疯涨等。但是欧姆龙挣脱逆境，业绩大幅增收，销售利润创下了历史最高记录。请您回顾一下实现了有力加速起跑的这一年。

2021年度是艰难的一年。以半导体为首的材料不足问题比预计的要严重。接单情况良好，但产品生产不如人意，外加上物流混乱，没法向客户保量供货，这些情况一直没有好转。另外，在第4季度，俄乌局势恶化和急速通胀造成物价飞涨，再加上中国新冠疫情清零政策以致发生封城。但是，即便是在这种困难的状况下，全球员工竭尽所能，付出了不懈的努力。

结果显示，顶着逆境我们取得了超出第三季度预期的业绩，销售额相比前年增加了16%，销售利润增加了43%。这是在长期致力于提高收益力的基础上，销售额显著提升发挥乘法效果，带来了利润大幅度增长。

2021年度取得了优秀业绩，其背景是一直以来我们致力于提高应变能力，特别是通过“选择和分散”强化韧性。比如从SCM的观点出发，生产基地和供应商双方都积极采取选择和分散。由此，在材料持续不足的情况下，从下半年开始我们逐步提高了供应能力。另外，在人财方面，海外重要岗位选用当地员工，目前岗位中有80%来自于当地。全球各地的员工以企业理念为中心自律判断并付诸行动，而不是一味等待总部发出指示。我们成长为应变能力很强的组织。

这1年我感受到，10年来培养起来的应变能力与人财队伍的雄厚和取得优良业绩紧密相关。

2021年度集团业绩

	2021年度实绩	与上年度的比例和差
销售额	7,629亿日元	+ 16.4%
毛利	3,468亿日元	+ 16.2%
销售利润	893亿日元	+ 43.0%
本期净利润	614亿日元	+ 41.8%
毛利率	45.5%	- 0.1p

P29 2021年度的业绩 →

——为了实现加速起跑，采取了哪些具体措施呢？

重点致力于“深化现有事业”和“创造全新事业”。首先，关于“深化现有事业”，举例来说的话，在工业自动化事业方面，在全球37个基地配备了“自动化中心(ATC)”的基础上又配置了系统工程师(SE)，致力于通过i-Automation1来解决生产现场的课题。精通现场课题的SE和客户一同攻克难题，由此孕育出了许多过去认为不可能实现的革新性应用程序。采用这些应用的公司已经超过2,500家。此外，健康医疗事业方面作为主力产品的血压计在全球销路顺畅，尤其是在新兴国家市场取得了较大的业务成长。

关于“创造全新事业”，每个事业公司都发起挑战，以求在新领域创建事业。工业自动化事业加快发展以“i-BELT”数据为核心的服务。这是一项通过分析设备运行数据，实时监控并支援生产线是否正常运行的定额制订阅型业务。在这些努力下，不止是产品销售，从咨询到维修维护等服务事业已达到年销售额120亿日元的规模。而且，健康医疗事业已经正式开始在美国、欧洲和亚洲提供远程诊疗服务。我们以性能强大的设备为基础，拓展运用收集到的数据来提供解决方案的业务模式。我期待这些业务能成为未来的一大收益支柱。

借助自身力量拉近与未来的距离。对新长期愿景的思考

——长期愿景“Shaping the Future 2030(SF2030)”已经起航。从“Shape”的词义来看，传达了一种全新塑造下一个未来的想法。SF2030与前长期愿景有什么关联，它的成长阶段又会如何变化呢？

我们希望创造欧姆龙特有的价值并解决社会课题，所以将前长期愿景命名为“Value Generation 2020 (VG2020)”，致力于价值的创造和传递。我们取得了销售利润率达到两位数，企业价值增长了约4倍的好成绩。

新长期愿景的目标是进一步蜕变。“Shaping the Future 2030”这一愿景饱含了一种强烈的愿望，也即为了达成SINIC理论所定义的“自律社会”，以VG2020培育的力量为基石，我们将更加主动地实现新的创意和梦想，用自己的双手拉近未来，创造新价值。欧姆龙在繁多的社会课题中，通过“工业自动化”“健康医疗应用”“社会解决方案”“设备和模块解决方案”这4大领域创造价值。

[P13 长期愿景 →](#)

——通过员工自律来拉近“自律社会”，这与您希望的“自我增长”也是相关联的吧？

正是如此。如今，在时代洪流中涌现出很多新的社会课题。抱着借助事业解决这些课题的强烈意愿并付诸实施，欧姆龙将走上自主成长之路。另外，对于员工来说，身处于这个追求事业社会性的时代，自己参与解决社会课题会带来工作上的自豪感，激发起巨大的工作热情。正因为如此，每个员工并非仅凭上司的指示和命令在行动，而是心系社会，在表达想法和发挥个性的同时向前迈进。这就是我想象的“自律社会”和“自我增长”之间的关联。

我认为今后是“个人”大放异彩的时代。因为我们要迎接的自律社会，是一个可以让个人充分发挥能力的社会。SINIC理论所描绘的自律社会，是科学和技术的进步消除了个人的种种不利条件，任谁都能活出个性的社会。企业将会变成个性迥异的员

工能够实现各自想法的地方。管理层提出“通过事业要解决何种社会课题”的愿景是其职责之一，但是承担这一使命的非员工莫属。每个员工都在努力创新的同时不断挑战，在反反复复的失败和成功中，切实感受工作的充实感和个人成长。像这样激发出个人的能力，提供个人展示的舞台，欧姆龙通过向这种管理风格演变，实现自主成长。

[P69 People →](#)

——请介绍一下SF2030中的“人性化的自动化”。

在制定长期愿景时，一面回顾以往的历史，一面再次发问“为何有欧姆龙”这一存在意义。创业以来，我们创造出世界上首个无触点开关和无人车站系统，依靠解决社会课题而成长起来。回首过去，我们重新认识到欧姆龙存在的意义就是“通过事业创造社会价值，为社会发展做出持续贡献”。此外，我们也想到如果愿景不能根植于创造社会需求和尊重人性，那么就无法创造出欧姆龙应有的未来，然后开始下功夫制定SF2030。在此过程中，我们所描绘的绝不是黑灯工厂那种既没有员工也没有照明的无机世界，而是人和机器相互协助从而发挥人的创造力的世界。朝着这样的未来，欧姆龙提出了要实现“人性化的自动化”。

自动化包含了3个阶段。最初是“替代”，即机器替代人的工作。然后是机器和人一起工作的“协作”阶段。之后则是我们现在的目标，就是让机器贴近人，提高人的工作积极性，最大限度地发挥人的潜能，实现人与机器的“融合”。借助欧姆龙的核心技术“传感&控制+Think”的进步实现这种“融合”，让人感受到幸福。我们将在社会上实现人性化的自动化。

[P57 Innovation & Technology →](#)

——SF2030中，首次将“可持续发展重要课题”设为长期愿景。

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。因此，在制定SF2030时，我们将事业计划和可持续发展重要课题化作整体进行讨论。具体说来，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

社会可持续性作出贡献的应做之事”这3个观点展开了讨论。我们最终指定了以下5个重要课题。我们会确认对应这些重要课题的目标的进展情况，同时也通过事业活动致力于解决社会课题。

可持续发展重要课题

- ① 通过事业解决社会课题
- ② 社会需求创造力的最大化
- ③ 挑战价值创造的各式人材培养
- ④ 实现脱碳和环境减负
- ⑤ 价值链中的人权尊重

[P15 可持续发展重要课题 →](#)

——新冠疫情灾害等意料之外的事态层出不穷，很多人认为数年后的经营情况无法预料。在此背景下，“提出长期愿景的意义”在哪里呢？

要发现社会课题，并创造能满足此类课题的社会需求，必须以10年之后的长期时间轴来思考社会和事业的形态，比如，中期经营计划大约为期3年，这3年时间内如果能采取改善措施就能有所改观。但是，如果是10年，就必须采取根本性改革。一想到长此以往无法支撑到10年后，于是也便有了动力，哪怕再艰巨也要着手改革。制定长期愿景，也会像这样起到“本质课题无推延的效果”。正因为如此，我们认为每10年一次仔细思考欧姆龙应该有的样子，然后向利益相关者发出宣告，这样做具有重大意义。

[P87 Governance →](#)

SF 1st Stage挑战的3大转型

——SF2030由3项中期经营计划构成。请介绍一下“SF 1st Stage (2022~2024年度)”作为最初的中期经营计划，它的定位和具体措施是什么呢？

受新冠疫情灾害影响，SF2030的启动晚了1年，变为了为期9年的长期愿景，按照每3年一个中期经营计划加以实施。作为最初中期经营计划的SF 1st Stage，它的定位是“转型加速期”，也即为了创造理

解社会课题的机制和持续成长，加速实现能力转换。为了从喷涌而出的社会课题中抓住出现的成长机会，我们将发挥在VG中培养的竞争力，推进组织能力转换，提高成长的持续性。具体来说，通过在“事业转型”“企业价值和组织能力的转型”“加强可持续发展措施”这3个方面加大投入，挑战欧姆龙自身的变革。

最终实现到2024年度年率7%的增长。在销售利润方面，面向未来成长进行投资的同时，实现年率2位数以上的增长。

[P22 SF 1st Stage →](#)

SF 1st Stage财务目标

	2021年度实绩	2024年度目标	2021⇒2024年度
销售额	7,629亿日元	9,300亿日元	+ 7%/年
销售利润	893亿日元	1,200亿日元	+ 10%/年
销售C/F3年累计	2,327亿日元	2,500亿日元	+ 173亿日元
ROIC	9.6%	超过10%	超过+ 0.4p
ROE	9.7%	超过10%	超过+ 0.3p
EPS	306日元	超过400日元	+ 9.3%/年

●事业转型

SF2030提出的事业转型，将致力于“升级4大核心事业（工业自动化事业、健康医疗事业、社会解决方案事业、电子元器件事业）”、“扩大客户资产型服务事业”、“创造以社会课题为起点的全新事业”这几个方面。

在“4大核心事业升级”中，各事业重新审视了增长领域，设定了重点事业。通过这些重点事业的增长，推动社会价值的创造。

在第2个“扩大客户资产型服务事业”中，充分利用迄今为止积累的知识和数据等客户资产，从事的视角把控客户的本质课题。此外，通过组合商品和服务提供新的价值，与客户保持联系，让把握并解决新课题的循环流转不息。

在第3个“创造以社会课题为起点的全新事业”中，着力于4大核心事业的新事业构想和技术开发，通过及时提供社会所需价值，从而和事业化联系在一起。

[P22 SF 1st Stage →](#)

●企业价值和组织能力的转型

在企业价值和组织能力的转型中，加速3大项的建设。

第一项是通过“多样性和包容性的加速”开发人财能力。SF 1st Stage中的DX培训等，对人财的投资增加到了以往的3倍。

第二项是“借助DX的数据驱动型企业经营”。首先，将全球基础系统更新和统合为一个系统。在完成这项任务的过程中，实现事业运营的提速和效率化，最终也削减了销售管理费用。另外也将重点施行DX人财的任用和培训。

第三项是“提升供应链韧性”。为应对意外事态，致力于供应链的强韧化和复线化。从事业机会的角度出发，新冠疫情灾害、地缘政治风险和自然灾害风险凸显，这对本公司的工业自动化事业来说，也是克服客户难题作出贡献的机会。这是因为随着选择和分散而产生的复线化，新建的生产基地必然会导入使用AI和机器人等的最新生产线。

●加强可持续发展措施

此外，在加强可持续发展方面，欧姆龙借助致力于“脱碳和环境减负”“尊重全球人权”，在履行企业责任的同时，将其转化为竞争力，进一步提升欧姆龙价值链的附加价值。

致力于可持续发展是一个刻不容缓的课题，同时也是欧姆龙的巨大商机。我们依靠核心技术“传感&控制+Think”实现节能，有效利用可再生能源，开发出塑料替代材料的包装技术等，通过这些行动来支援客户专注于可持续发展。

[P22 SF 1st Stage](#)

——在企业价值和组织能力的转型方面，应该具体关注的措施是针对员工引入“绩效联动股票薪酬制度”。今后还计划扩展到全球所有管理岗位。这对于日本企业来说是少有的尝试，能否请您谈谈它的目的是什么？

之所以引入这项制度，最大的理由是为了实现欧姆龙的目标，即经营、员工、股东都能获得丰厚利益的“三位一体的经营”。

在上一个长期愿景的10年中，股价上涨到约4倍，作为资本增益，给股东带来了巨大回报。另外，也通过与业绩挂钩的奖金形式返利给了员工。但是，奖金金额只是增加几成的程度，不可能数倍上涨。我之前就在考虑采取措施能兼顾企业价值的提升和员工的资产形成。因此，通过激活之前的员工股东会，与中期业绩挂钩，建立起了将欧姆龙股份分配给员工的机制。我期待能达到一种效果，即员工正确理解长期愿景，并强烈意识到将提升企业价值当做自己的事情来做。

[P69 People](#)

面向建立数据业务的战略性资本业务合作

——今年2月，欧姆龙获得JMDC株式会社33%的股份，并开展资本业务合作。请分享下这一决定的来龙去脉和战略思考。

我从很早时候就开始关注JMDC公司的商业模式。他们的商业模式是，对国内最大的2000个健康保险组合和1400万人的处方数据进行匿名化、类型化分析，并提供信息，还原给数据提供方。此外，他们还对这些大数据进行加工，然后作为营销数据提供给制药公司和保险公司等，并提供咨询服务。随着数据的积累，提供的价值也越来越高。我在这个机制中感受到了巨大的潜力。

例如，欧姆龙公司将血压值、体重和心电信息等家庭内的生命体征数据与JMDC公司的大数据相匹配，从而可以掌握患者历史记录，比如患者接受了什么诊断，服用了什么药物降低了血压等。另外，不仅是效果测定，从预防医疗的观点上来说也是有效的。通过将JMDC公司与欧姆龙各自的数据相对照，可以大幅提前实现欧姆龙要把心脑血管疾病的发作降为零的“零发病”目标。这也是与JMDC公司开展资本业务合作的一大理由。医疗费高涨这一社会课题日趋严峻，在从治疗转向预防的大趋势下，健康大数据的重要性也越来越高。

此外，资本业务合作还有一个目的。那就是向

JMDC公司学习“以数据为中心的事业秘诀”。从中长期来看，利用数据向个人和企业提供解决方案服务这种业务，不仅仅停留在健康医疗业务领域，在工业自动化事业和社会解决方案事业方面也不断涌现。我们要向JMDC公司学习运用数据获取收益的能力，并从“事的视角”加快创造价值。我们已经在开展新服务开发、海外拓展等“7项合作主题”。

[P57 Innovation & Technology](#)

■与JMDC株式会社的联合记者招待会（2022年2月22日）



欧姆龙株式会社
代表取締役社长 CEO
山田 义仁

JMDC株式会社
代表取締役社长兼CEO
松岛 阳介先生

与员工一起迎接“个人大放光彩”的未来

——作为实现长期愿景的关键第一步，想请您再次谈一谈“2022年度的决心”。

上海封城导致上海主要工厂的生产受限，因此2022年度第1季度的结算与去年同期相比表现为减收减益。但是这种状况已不复存在。6月单月的业绩大幅回升，超出上一年水平，预计全年可以完成期初制定的增收增益的计划。第2季度之后我们在运营事业的同时，直面了各种课题，如材料不足、地缘政治风险高涨，通胀加剧等。但是，现在的欧姆龙即使遇到变故，也具备了克服它的能力。为了进一步巩固这种能力，今后我们会继续实施成长所需的投资。目前接单情况良好，很多客户已经在咨询几年后的设备投资。加速创造满足短期、中期期望的新社会需求，2022年度会成为朝着SF2030目标跃进的一年。

■2022年度集团业绩预测

	2022年度计划	与上年度的比例
销售额	8,500亿日元	+ 11.4%
毛利	3,875亿日元	+ 11.7%
销售利润	930亿日元	+ 4.1%
本期净利润	630亿日元	+ 2.6%

[P36 2022年度预测](#)

[P82 综合风险管理](#)

SF2030没有改变直面动荡时代的决心。时代前进的同时势必产生“变化”。更准确地说，变化有时候就是重大机遇。正因为如此，我们才要保持警觉，尽早察觉其中的潮流和风向。然后为解决变化中出现的社会课题，先人一步发起挑战。欧姆龙将其称为“创造社会需求”，并将其作为企业理念中我们极为重视的价值观“Our Values”之一。践行这一价值观，既是欧姆龙的使命也是存在的意义。

让员工的工作价值和公司的成长形成良性循环，建立每个人都能充分发挥能力的机制，这是管理团队的重要职责。欧姆龙提倡“人性化的自动化”，为了努力成为“每一位员工都能大展身手的企业”而加速前行。朝着创造新的社会需求这一目标，我们将和员工一道不断挑战。

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 (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社会的愿望。

SF2030愿景宣言

通过人性化的自动化继续创造社会需求

描绘近未来，感知和挖掘社会需求，通过自动化创造新价值。
我们将这一行动称为“创造社会需求”。
通过创业以来的实践，为创建更美好的社会贡献力量。
为创建可持续发展的社会和经济体系贡献力量，即为欧姆龙的存在意义。
今后我们也将坚定不移地实践企业理念经营。

工业社会需要的自动化，是用机器替代人的工作。
“自律社会”所需要的是将替代、协作和融合完美结合，
并最大程度发挥人类能力的自动化。
我们将今后的自动化确立为“人性化的自动化”，
为了实现这一目标，不断提升传感&控制+Think技术。

在众多社会课题涌现的下一个10年，我们将展现存在意义，
借助“人性化的自动化”，
为实现碳中和、实现数字化社会、健康寿命的延伸作出贡献，
目标是实现社会整体丰裕和追求自我兼而有之的自律社会。

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，为社会发展做出持续贡献”，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，社会和经济体系弊病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作出贡献。

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”“健康寿命的延伸”。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作出贡献。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作出贡献，实现幸福的、创造性的、可持续发展的社会。此外，在健康寿命的延伸方面，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。



社会课题和创造的社会价值

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”“设备和模块解决方案”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“支撑可持续社会的制造高度化”作出贡献。通过健康医疗解决方案为“循环系统疾病‘零发病’”作出贡献。通过社会解决方案，为“可再生能源的普及、有效利用以及数字社会的基础设施持续性”作出贡献。此外，通过设备和模块解决方案，目标为“新能源和高速通信的普及”作出贡献。

社会课题	实现碳中和	实现数字化社会	健康寿命的延伸
工业自动化	为“支撑可持续社会的制造高度化”作出贡献		
健康医疗解决方案			为“循环系统疾病‘零发病’”作出贡献
社会解决方案	为“可再生能源的普及、有效利用以及数字社会的基础设施持续性”作出贡献		
设备和模块解决方案	为“新能源和高速通信的普及”作出贡献		

欧姆龙通过各领域创造的社会价值

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。这不只是以商品为中心的物，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，为社会发展做出持续贡献”，无论社会如何改变，这一点将保持不变。为了延续该使命，SF2030和中期经营计划“SF 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。

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。

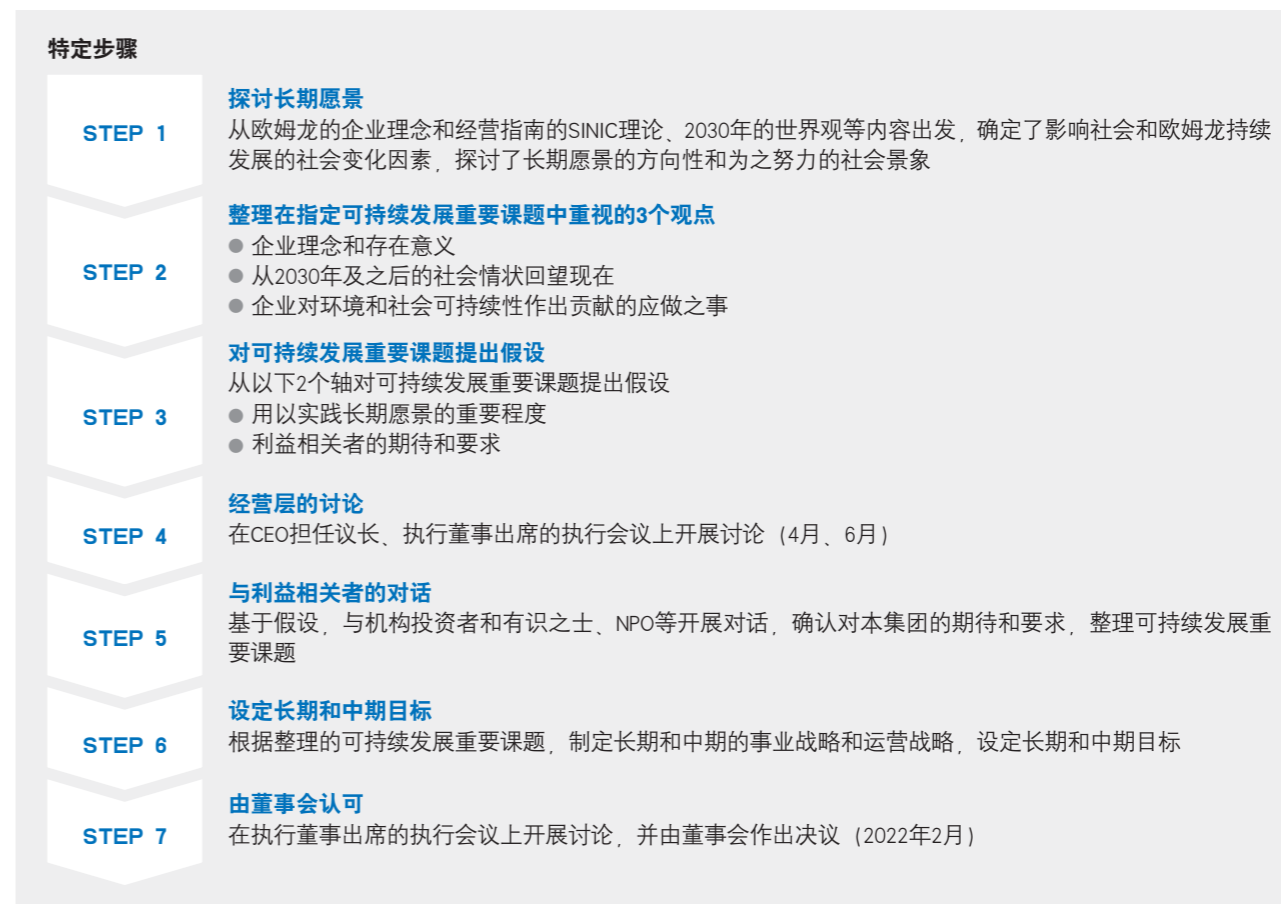


*1 Scope 1/2：本公司范围内直接和间接排放的温室效应气体

*2 Scope 3类别11：Scope 3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。

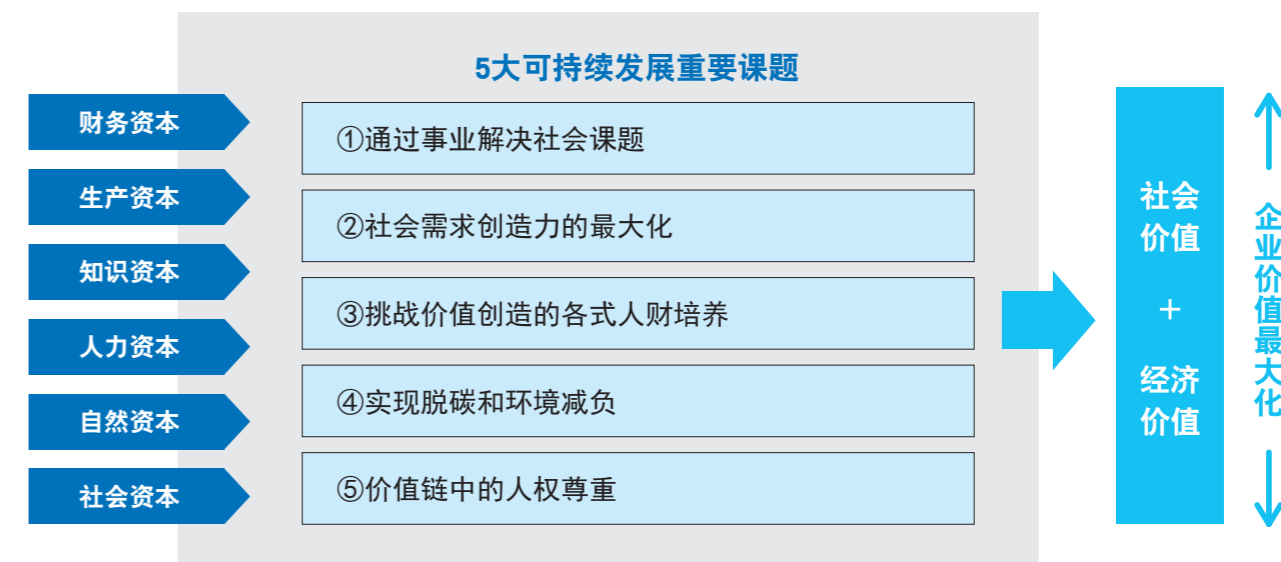
指定重要课题时，我们从“企业理念和存在意义”“从2030年及之后的社会情状回望现在”“企业对环境和社会可持续性作出贡献的应做之事”这3个观点展开了讨论。根据公司内部讨论以及与公司外部有识之士开展对话获得的启发，在经营层的多番讨论后，指定了5大重要课题。

确定可持续发展重要课题的观点



可持续发展重要课题的措施和企业价值最大化

统合事业和可持续发展，同时创造社会价值和经济价值，以企业价值最大化为目标。



CFO采访

ROIC经营升级助推“企业价值最大化”

取缔役 执行董事专务CFO兼
全球战略本部长

日户 兴史



——VG2020(VG)提出ROIC经营，并努力提升企业价值，请您总结下目前为止实施的举措。

在VG期间，为了成为兼具“增长力”“收益力”“应对变化的能力”的强大企业，不断实践组合管理和ROIC树形图，我感受到其成果正在逐渐凝聚为企业实力。

VG期间事业的选择和集中基本完成，整个集团的事业组合变得更为强韧。此外，各事业正在梳理亏损商品，毛利率（GP率）也在切实提高。另外，ROIC树形图通过启蒙活动渗透到工作现场，这也是一笔不小的财富。为了达成整个集团、各事业的目标，各个现场理解自身职责的重要性，坚守承诺，开展行动，这让我备受鼓舞。这些努力在SF2030中也将作为欧姆龙不变的优势继续发扬光大。

当然，课题依然存在。ROIC经营的本质是价值

创造的管理。让资源适得其所，投入应该发展的事业。为此，收益管理是其中一环，它只有将加大投资和创造价值相连接才能得以实现。VG虽然增强了收益能力，但在展望未来时，还需要提高甄别投资领域、及时承担必要风险和分配合适资源的能力。此外，要推动数据业务类事业的发展，不仅要培养能够评估市场和业务模式的眼光，还要看清显现成果的时间轴，做出主次分明的、果断的投资判断。除此之外，为了加强中长期事业基础，对于供应链管理和正在开展的DX等也不能放松投资。如何结合上述事业的战略投资，谋求与利润的持续增长达到平衡，这其中的掌控难度胜过以往。

——SF2030的目标定为了“企业价值最大化”。为了实现这个目标，是如何发展ROIC经营的呢？

为实现企业价值最大化这个目标，我们从以下2个方面对ROIC经营实施变革。

一方面是“以社会价值为起点的事业组合管理”。在SF 1st Stage，把带动各事业公司制定的创造社会价值的事业定位为核心事业，以事业为单位执行组合管理。在讨论长期愿景时，商讨和各事业公司创造怎样的社会价值。为此，我们多番讨论，商讨什么才是必须要解决的客户的本质课题等。然后以发现的社会价值为起点，尝试逆向推演，重新评估自身应该瞄准的市场、应该创造的市场以及各事业的竞争优势，然后设定核心事业。

各个事业公司都以自身核心事业为中心，带动发展，使各自的事业价值最大化，从而在提升企业价值上开花结果。此时，这些核心事业不仅是通过“物（商品）”去开展，而是像“物（商品）+服务”“新服务”等以各类形式开展起来，它需要推进以事业为单位的组合管理，而非商品本身。此外，从收益性规律的观点来看，今后仍将继续以以往商品为单位的组合管理（PPM）。另外，在事业组合管理中，特别重视与人财的资源管理整合性。我们认识到实现符合事业成长阶段的适才适所地配置人财才是成功的关键。虽说核心事业的对象都是成长性高、充满魅力的市场，但要将其增长潜力放至最大，就必须配备最顶尖的阵容，营造能让员工发挥最佳表现的环境。这种事业组合管理和人财的资源组合管理联动，可以说是SF中期战略的特征之一。

另一方面是“构建全新管理树将提升企业价值体系化”。

理由有2个。理由之一，在升级事业时无形资产越发重要。我们并非只盯着物（商品）的成本竞争力，而是通过创造解决客户本质课题的高附加价值，以利益增长为目标。创造这种附加价值的众多构成要素，都与无形资产相关联。

比如，在工业自动化事业的i-Automation! 方面，各行业领军企业共创而成的革新性应用程序群。拥有高度技术的工程师就是竞争优势的源泉。在健康医疗事业方面，凭借多年来积累的已取得许可的知识经验、医疗行业的信赖以及在全球收集、积累的血压数据等与其他公司形成了差异化，为创造欧姆龙独特的价值做出了巨大贡献。在将这些无形资产和各事业创造的附加价值相互联系的同时，具备用财务影响衡量投资效果的逻辑，对提高企业价值至关重要。

理由之二，近来社会结构和价值观发生改变，构成企业价值的要素也多样化起来。除了刚才提到的事业的无形资产，还必须对关注碳中和和人权等ESG关联课题进行必要投资，并将其与企业价值连接起来。然而，仅凭以ROIC为起点的体系化树结构，可能出现无法充分涵盖这些要素而使得重要经营资源分配精准度下降的风险。为此，我期望反复提出假设并加以验证，一面调整评估指标，一面建立起提升企业价值的机制。

现在，集团整体以企业价值为起点，各事业公司以事业价值为起点，正在构建全新的管理树结构。通过后续的措施，我们将不断努力，展现更为具体的成果。

——2021年度向JMDC公司出资超过1,000亿日元。能否请您从ROIC经营的角度，介绍一下决定这项投资的背景和思路？

在评估出资JMDC公司时，我们充分验证了中长期的回报和风险。我们从以往的经济价值和战略价值这两方面，评估了怎样能获得超出资本成本的回报。

此次出资的目的是创建作为欧姆龙集团全新挑战的数据业务，它与对新事业的评估具有相近性质。照搬现有事业的协同评测和评估是不合时宜的。按照时间轴，我们对短期投资效果、中长期数据业务

构想和财务潜力进行了屡次讨论和评估。另一方面，它的战略价值又极其明确。

JMDC公司拥有欧姆龙所不具备的数据业务的知识和见解。欧姆龙一直以来都是通过试错来推进事业构建，JMDC公司拥有我们在空白领域的知识和见解，通过与他们合作，可以进一步提高成功率和革新速度。这也是同意出资的理由之一。此外，我认为以出资JMDC公司为契机，不仅是健康医疗事业，工业自动化事业和社会解决方案事业的数据业务也能提速发展，从而实现集团提出的事业转型。

同时，此次出资在经营上也会承担风险，关于风险评估我们正在开展比以往更加谨慎细致的探讨。更正确地说，这是对剥离于欧姆龙事业战略的投资进行的风险评估。从B/S上看，此次投资属于投资有价证券，但对JMDC公司的财务优势、数据平台价值、进入壁垒、未来成长性等进行了验证，项目组和董事会也进行了多次讨论。当然，可能存在减值风险，但以目前欧姆龙的财务状况完全可以承受。

JMDC自身的最终利润预计为30亿日元，因此持有33%股份的欧姆龙的利润约为10亿日元。以眼下的投资回报率来看，利润仅为1000亿日元的1%，低于最低资本回报率（资本成本）。但是，到底是持有这1,000亿日元现金，还是用作投资，在思考作出选择时，瞄准5年后、10年后，将其与未来的企业价值

相联系起来才是ROIC经营的本质。通过本次出资，欧姆龙创造全新数据业务。从而极大提升中长期的总体回报。随着这项业务的进展，我们会另找机会报告相关内容。敬请期待。

——请介绍一下新的中期经营计划中的现金配置和股东回报。

SF2030以企业价值最大化为目标，优先实行增长投资，在此基础上将充实股东回报设定为新的现金配置策略。这也表明了欧姆龙今后也将成为成长型企业的强烈意志。此外，在这次新的中期经营计划中，将经营现金流设定为经营指标之一。保持“价值创造和再投资”的循环对于企业价值最大化来说十分必要，因为经营现金流是其关键所在。

借助ROIC经营，企业赚取现金的能力逐年加强。获得的现金会再次实打实地投资到工业自动化事业和健康医疗事业这些能带动集团成长的事业中去。此外，除了对现有事业进行必要的增长投资，也会对创建新的业务模式开展必要投资，提高中长期的增长力。为了确保这种增长，在全公司范围内推进实现组织能力转型的投资活动。重点领域主要有3项。第1项是人财投资。要进行事业转型，重要的是发掘担负实践之职的每位员工的能力，以及营造各式人财汇聚的环境。为了实现这些，我们把实施全球人

财招聘和培养计划作为中心，投入约为前中期计划3倍的60亿日元的人财投资。

第2项是DX的推进。我们的目标是通过数据驱动来创造新事业，与之相匹配的事业基础设施是不可或缺的，需要将过去以物为中心的结构，向最适合于物（商品）+服务为中心的解决方案的结构转变。同时，在此过程中，如果不能将各业务流程进一步标准化，并与业务效率化相关联，那么就会在市场竞争中落败。这是中长期投资，会依照计划予以实施。

第3项是供应链管理。如您所知，应对地缘政治风险和地球环境问题等供应链所处的环境变得愈发复杂。眼下的课题绝非一次性的，而是因社会整体结构的变化而不可逆转，重新构建适应这些课题的供应链是不可回避的。

此外，在事业和组织能力的转型中不能忽略碳中和。这也是集团整体的重点投资主题之一。气候变化是欧姆龙作为企业市民应该直面的社会课题，所有企业都将其视为事业活动的条件之一。

SF2030会努力推进实现脱碳社会。这不仅是履行CO2零排放的社会责任，也是将这一举措转变为企业竞争力。例如，开发有助于解决地球环境问题的商品，积极开展IAB事业和SSB事业的能源管理等解决方案，以社会和欧姆龙的持续发展为目标。此外，投资额计划投资规模相当于5倍的200亿日元，为实

现国内76处基地的碳中和，实施节能和创能的设备投资。

股东回报仅以DOE（股本报酬率）作为基准。这是为了减少短期业绩对股东回报造成的影响，以及稳定持续地实现股东回报。在SF 1st Stage，优先实施有助于事业增长的投资这一方针丝毫不变。例如，如果遇到优质的M&A项目，在充分利用内部保留的现金的同时，也会采取适当的资金筹措手段及时跟进处理。

综上所述，我们的目标是让价值创造和再投资的循环有力地运转起来。通过实践，实现企业价值的最大化，努力回报各位股东。

投资计划		
	最近3年的预测 2019~2021年度 累计	1st Stage计划 2022~2024年度 累计
增长投资（包括M&A在内）	1,404亿日元	2,000亿日元
研究开发投资	1,343亿日元	1,650亿日元
设备投资（含DX投资在内）	913亿日元	1,300亿日元
碳中和投资	38亿日元	200亿日元
人财开发投资	20亿日元	60亿日元

SF 1st Stage 现金配置策略
①目标通过实现长期愿景来达成企业价值最大化，以中长期视角优先用以创造全新价值的投资。在SF 1st Stage，除了对解决社会课题和创造社会需求的人财和研发等方面的投资、增产和DX等设备投资、M&A（收购、合并、合作）等增长投资之外，还对脱碳、环境减负和价值链等领域中尊重人权等的可持续发展举措进行优先投资。在此基础上，实行稳定可持续的股东回报。
②这些用于创造价值而进行的投资和股东回报的原始资金，以内部保留资金和持续创造的经营现金流为基础，并根据需要采取适当的资金筹措手段作为填补。此外，为了不受金融形势影响而能够筹措资金，我们将继续努力维持财务健全。

SF 1st Stage 股东回报方针
①在优先考虑中长期价值创造所需投资之后，每年的股息以“股本报酬率（DOE）3%左右”作为基准。在此基础上，也会考虑过去的分红业绩，努力实现稳定持续的股东回报。
②在实施上述投资和利润分配后，对于长期保留的剩余资金，我们将灵活地用以购买库存股等，并返还给各位股东。

ROIC经营

ROIC经营由“ROIC树形图展开”和“组合管理”两部分构成。

对于拥有多种事业组合的欧姆龙来说，ROIC是公平地评估各事业的最佳指标。如果把销售利润的金额和比率作为指标，就会因为事业特性不同和事业规模大小导致评估差异，不过ROIC能够衡量投入资本的相应利润，使评估公正公平。

ROIC树形图展开

通过ROIC树形图展开，将ROIC分解成各部门的KPI指标并落实，从而在现场水平上提高ROIC成为可能。单纯地分解ROIC得到的“ROS”和“投入资本周转率”指标与现场水平的业务没有直接关系，因此部门负责人无法制定提高ROIC的措施。例如，将ROIC分解成自动化率、设备周转率等制造部门的KPI指标，第一次把部门负责人的目标和提高ROIC的措施直接联系起来。全公司在现场水平上团结一致提高ROIC，这就是欧姆龙的强项。

组合管理

将全公司分解为约60个事业单位，以ROIC和销售额增长率两根轴评估经济价值，实行组合管理。通过这种方法，准确、迅速地进行新加入、增长加速、结构改革、事业撤出等经营判断，从而推动企业价值的提升。

此外，为了使有限的资源得到最优化配置，我们不仅进行“经济价值评估”，还进行“市场价值评估”。这样就能看清各事业单位的增长潜力，进行更理想的资源分配。

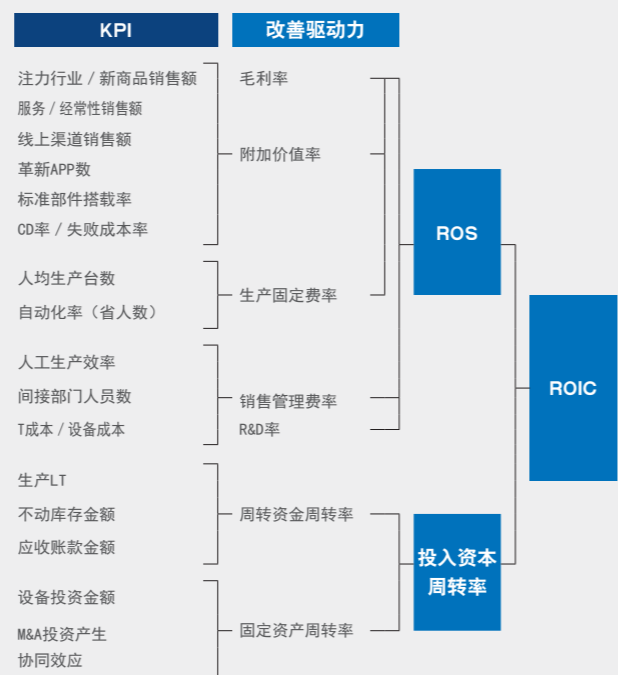
经济价值评估



市场价值评估



ROIC树形图



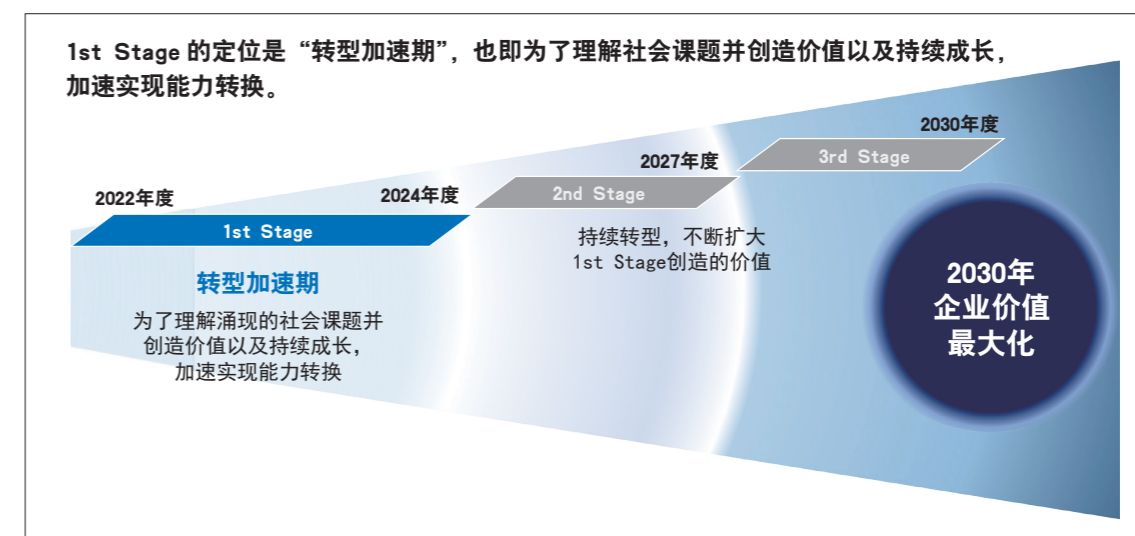
中期经营计划“SF 1st Stage”

SF 1st Stage的定位

受新冠疫情灾害影响，SF2030的启动晚了1年，变为了为期9年的长期愿景。此长期愿景又分阶段为3个中期经营计划进行推进。最初的中期经营计划是“SF 1st Stage (2022年度~2024年度)”。它的定位是“转型加速期”，也即为了理解涌现的社会课题并创造价值以及持续成长，加速实现能力转换。

为实现可持续社会，全球社会正朝着全新社会和经济体系加速转变。可再生能源、EV、远程诊疗服务以及与之配套的高速通信基础设施建设等用以构筑可持续发展社会的发展势头明显。这些社会变化促使众多产业转变结构，也给欧姆龙带来了获得新事业机会和实现巨大飞跃的机遇。一方面，地缘政治风险、新冠疫情灾害盘桓不去，自然灾害频发，以及由此殃及供应链混乱等事业环境的不明朗和不确定，预计会进入“常态化”。同时，碳中和与人权尊重等对社会可持续性提出的要求也在提升，在此重大变革时期，是否具备更强的应对变化能力，深刻影响长期愿景的实现。

机遇与风险并存的SF 1st Stage，充分利用VG积累的资产和能力，积极推进解决社会课题以实现高增长，同时它也是一个推进能力转换以适应中长期环境变化的时期。这一目标的实现，有助于扩大“SF 2nd Stage (2025年度~2027年度)”的价值，并确保2030年企业价值的最大化。



SF 1st Stage的定位

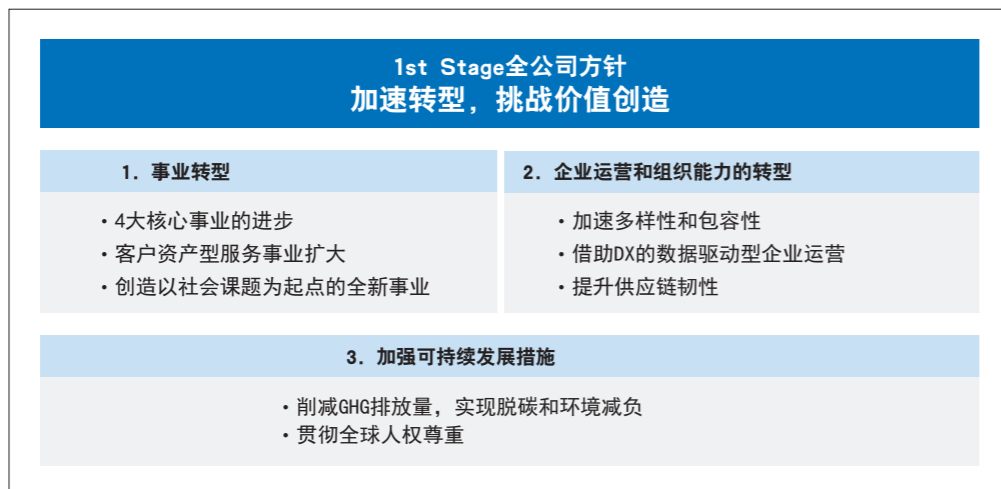
SF 1st Stage全公司方针

SF 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成长机会的时期，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项举措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、创造以社会课题为起点的全新事业。

第2项是“企业运营和组织能力的转型”。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”“借助DX的数据驱动型企业运营”“提升供应链韧性”。

第3项是“加强可持续发展措施”。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。



SF 1st Stage全公司方针、集团战略

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成长机会，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。

● 客户资产型服务事业扩大

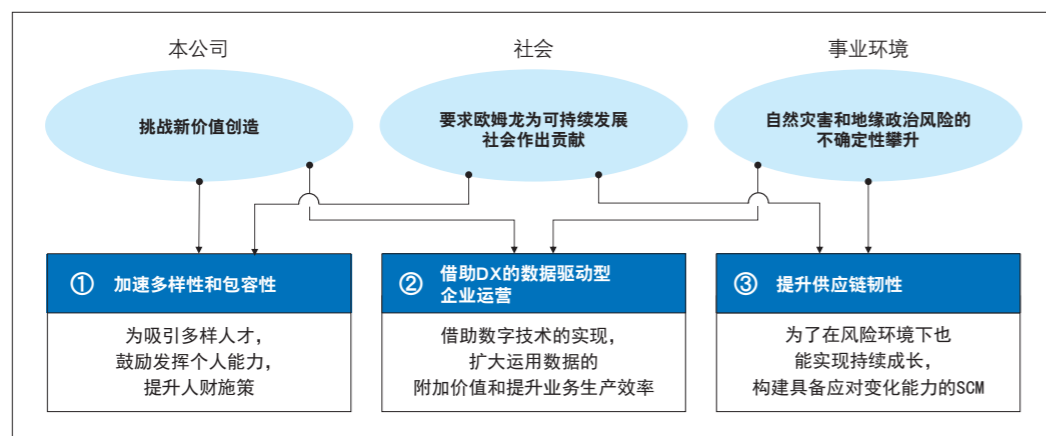
从“物（商品）的视角”转由以“事的视角”探讨研究客户本质课题，充分利用数据等客户资产，以创造和扩大新的服务事业为目标。通过以“物（商品）+服务”的方式提供新的价值，欧姆龙与客户保持联系，让掌握并解决未来客户课题的循环流转不息。

● 创造以社会课题为起点的全新事业

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。

企业运营和组织能力的转型

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。



企业运营和组织能力的转型

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，SF 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作出贡献。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”“借助DX的数据驱动型企业运营”“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财，且每个人都能自主发挥能力的群体。为了达成理想，将加大施策吸引人财，解放每个人的热情和能力，如“继续雇用全球专业人财”、“积极投资具有成长意愿的人财”、“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。

● 借助DX的数据驱动型企业运营

以附加价值扩大和业务效率化为目标，在4大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：藉由全球所有员工的可视化，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，如地缘政治风险攀升，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商品和服务。

加强可持续发展措施

集团战略的第3项是加强可持续发展措施。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作出贡献。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SF 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，并已在切实推动削减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，目标是削减整个价值链的温室效应气体排放量，构建资源循环模式。

SF 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 (Scope3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

措施项目	SF 1st Stage目标
<p>削减本公司排放的GHG (*1) (Scope1/2)</p>	<p>为了实现 2050 年“零碳”，相较于基准年 2016 年度在 2024 年度之前将 GHG 排放总量“削减 53%”。为此开展措施“加大节能和创能”以及“实现日本国内全部 76 个基地零碳 (*2)”等。</p>
<p>削减使用本公司销售产品而排放的GHG (Scope3 类别11)</p>	<p>为了达成“削减 18%”(与 2016 年度相比)的 2030 年度目标，在 1st Stage 的各事业实施新商品的节能设计。同时，在 1st Stage 期间制定达成 2030 年度目标的方案 (*3)。</p>

*1 GHG=Greenhouse Gas (温室效应气体)。
*2 对象为13个生产基地、63个非生产(总部、研发、销售)基地经使用本公司电力而排放出的GHG。
*3 Scope3的2050年目标目前还未确立。计划通过今后的验证和讨论予以制定。

为达成SF 1st Stage“实现脱碳和环境减负”的措施

● 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SF 1st Stage阶段还将对象扩大到整个价值链，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。

SF 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成长力。

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SF 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，在各区域开展植根于当地的社会贡献活动。朝着10+1、各目标的达成，不断努力奋斗。

财务目标、非财务目标如下。

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	工业 自动化事业 (IAB)	销售额 4,181亿日元 销售利润 763亿日元 (销售利润率 18.2%)	5,150亿日元 1,040亿日元 (20.2%)
销售利润	893亿日元	1,200亿日元	健康 医疗事业 (HCB)	销售额 1,329亿日元 销售利润 185亿日元 (销售利润率 14.0%)	1,800亿日元 280亿日元 (15.6%)
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	社会 解决方案事业 (SSB)	销售额 877亿日元 销售利润 65亿日元 (销售利润率 7.4%)	1,000亿日元 100亿日元 (10.0%)
ROIC	9.6%	超过10%	电子 元器件事业 (DMB)	销售额 1,210亿日元 销售利润 101亿日元 (销售利润率 8.3%)	1,250亿日元 130亿日元 (10.4%)
ROE	9.7%	超过10%			
EPS	306円	超过400日元			

(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Scope1/2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

*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

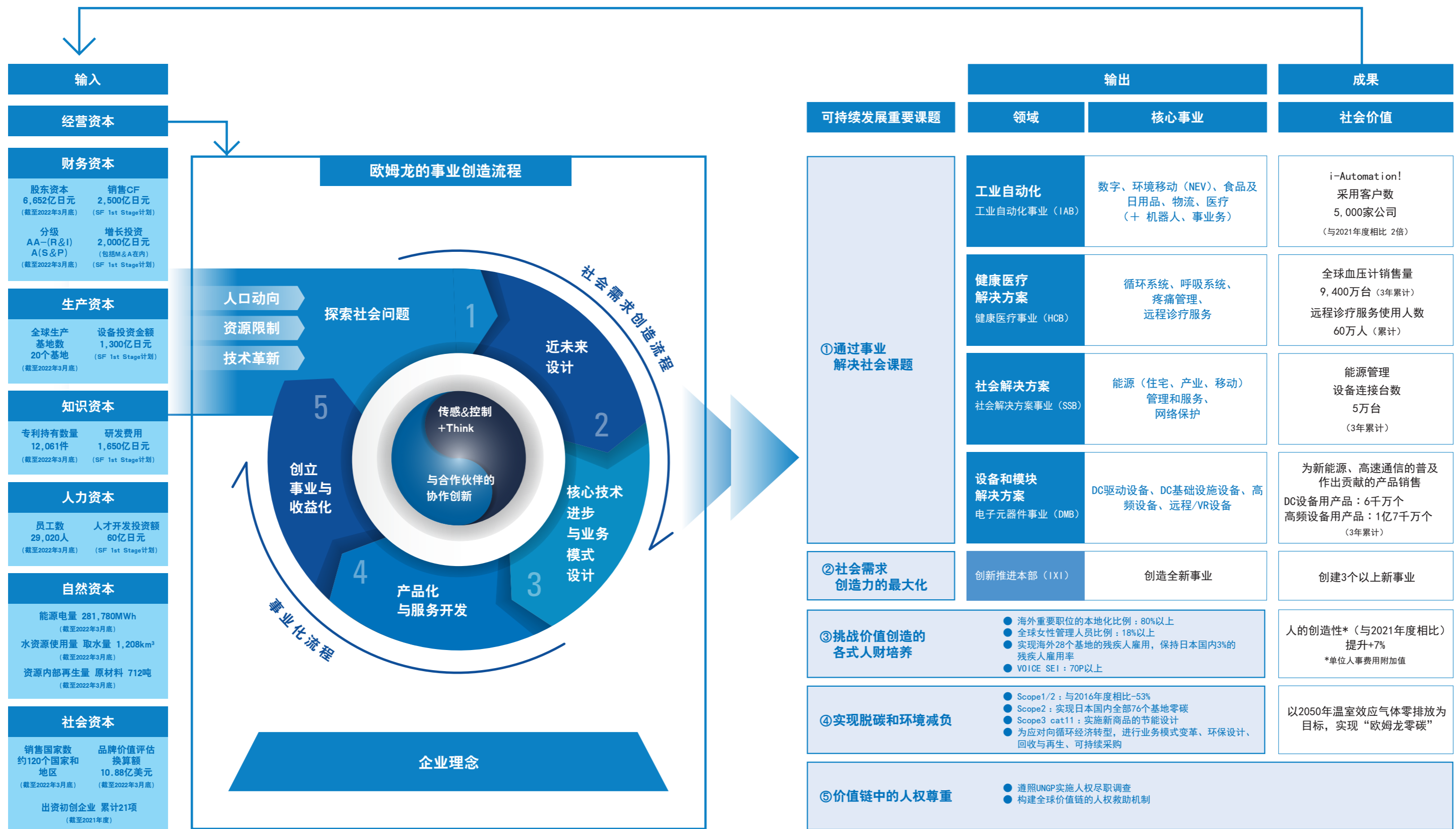
此外，还将战略目标设定为集团实现财务目标和非财务目标的重要措施目标。战略目标如下。

SF 1st Stage战略目标			
<p>工业自动化事业 (IAB)</p> <p>i-Automation! 采用客户数 5,000家公司 (与2021年度相比2倍)</p>	<p>健康医疗事业 (HCB)</p> <p>全球血压计销售量 9,400万台 (3年累计)</p> <p>远程诊疗服务使用人数 60万人 (累计)</p>	<p>社会解决方案事业 (SSB)</p> <p>能源管理设备 连接台数 5万台 (3年累计)</p>	<p>电子元器件事业 (DMB)</p> <p>为新能源、高速通信的 普及作出贡献的产品销售 DC设备用产品 0.6亿个 高频设备用产品 1.7亿个 (3年累计)</p>
<p>客户资产型服务 事业扩大</p> <p>服务事业比例 超过10%</p>	<p>创造全新事业</p> <p>全新事业创造数 3个事业以上</p>	<p>多样性和包容性</p> <p>人的创造性 +7% (与2021年度相比)</p> <p>人财开发投资 60亿日元 (3年累计)</p> <p>VOICE SEI 70P以上</p>	<p>盈利能力增强</p> <p>毛利率 超过47.0%</p>

社会价值模型

在SF 1st Stage阶段，欧姆龙也将运用“人财”“知识”等无形资产和经营资本，将基于企业理念和SINIC理论的事业创造流程中孕育的创新、产品和服务传递给客户。通过追求可持续发展重要课题，创造有助于创建自律社

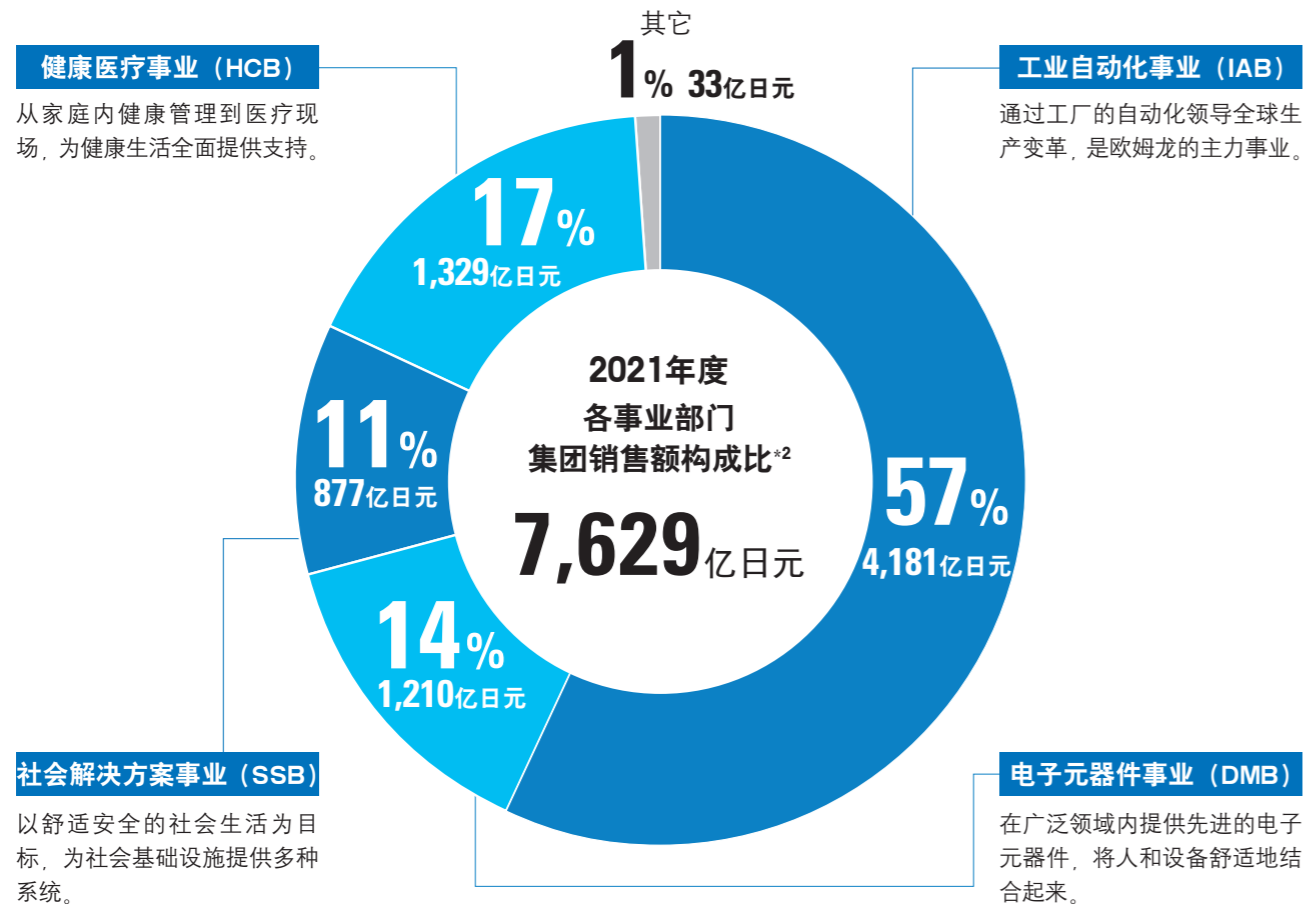
会的社会价值，并持续提升企业价值。此外，为了增加新的经营资本，创造下一个社会需求，将不断扩大再生产社会价值。



欧姆龙的事业与2021年度业绩

欧姆龙在约120个国家和地区开展工业自动化、健康医疗、社会解决方案、电子元器件等事业。

集团销售额构成比



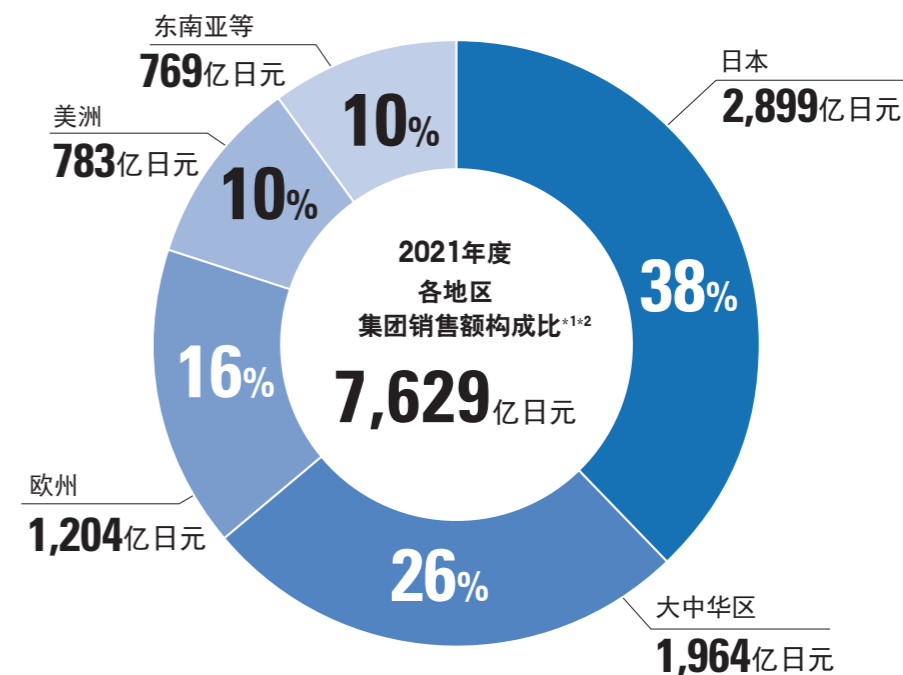
各事业部门的销售额、销售利润、销售利润率

事业部门	销售额*2	销售利润*2 (括号表示亏损)	销售利润率*2
工业自动化事业 (IAB)	4,181 亿日元*1	763 亿日元	18.2%
健康医疗事业 (HCB)	1,329 亿日元	185 亿日元	14.0%
社会解决方案事业 (SSB)	877 亿日元	65 亿日元	7.4%
电子元器件事业 (DMB)	1,210 亿日元*1	101 亿日元	8.3%
本公司等 (包括取消和调整)	33 亿日元	(221 亿日元)	-
合计	7,629 亿日元	893 亿日元	11.7%

*1 工业自动化事业的部分商品已重新归入电子元器件事业。
*2 截至2022年3月31日

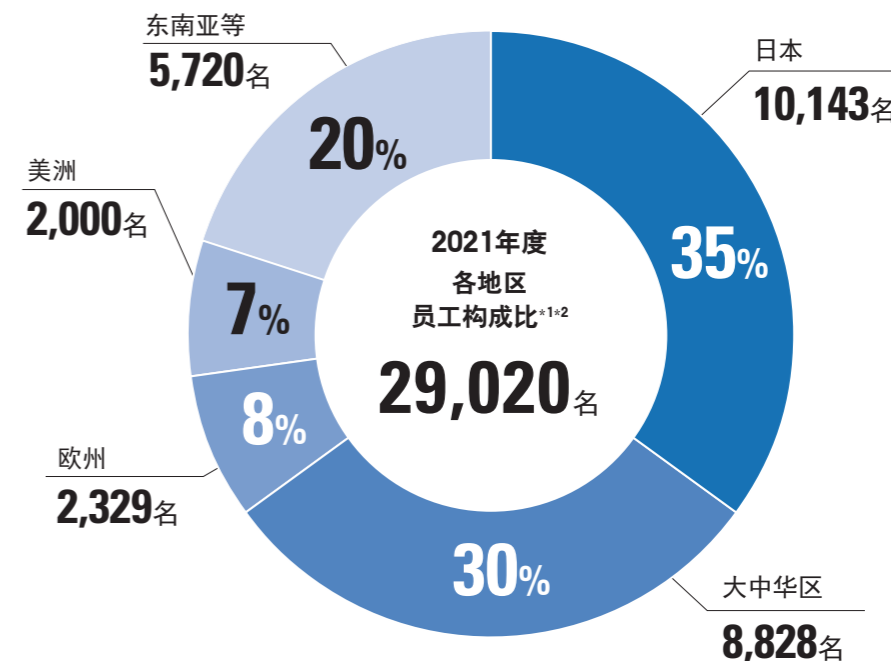
各地区的销售额

海外销售额比例
约**62%**



各地区的员工数

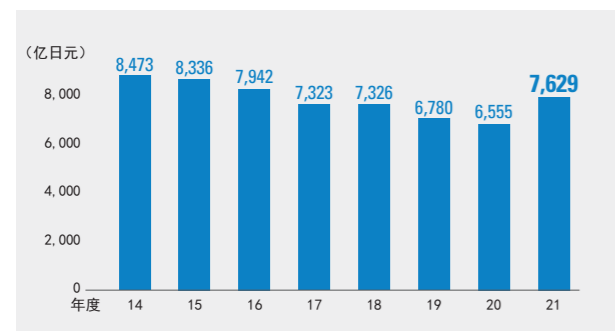
海外员工比例
约**65%**



*1 属于各分类的主要国家或地区如下。
美洲：包括北美、中美、南美
欧洲：包括欧洲、俄罗斯、非洲、中东
大中华区：包括中国大陆、台湾、香港
东南亚等：包括东南亚、韩国、印度、大洋洲
*2 截至2022年3月31日

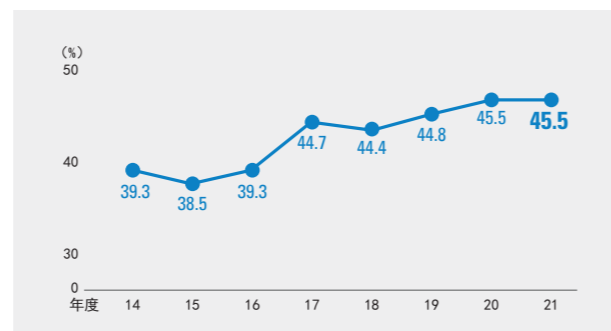
财务的亮点

销售额



在事业环境持续不稳的情况下，工业自动化事业和健康医疗事业切实捕捉需求，全公司销售额相比前期大幅增加。

毛利率



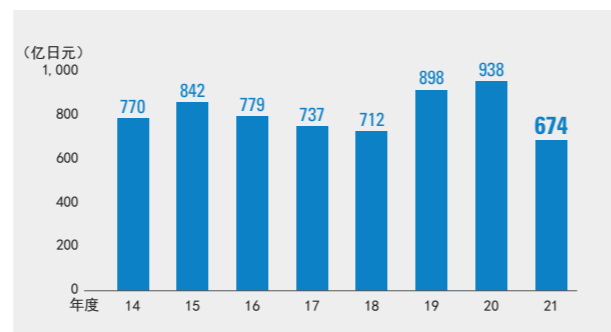
全公司毛利率即使在通货膨胀的影响下，通过价格合理化和降本等，继续保持较高水平。

销售利润/销售利润率



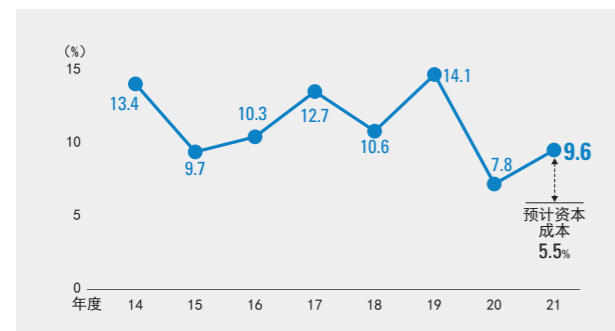
全公司的销售利润在销售额增加的基础上，通过强化以GP率为中心的收益率，实现了历史最高水平。

经营现金流



由于去年销售额大幅增加，周转资金也随之加大，现金数量暂时减少，但现金产出能力稳定且保持在较高水准。

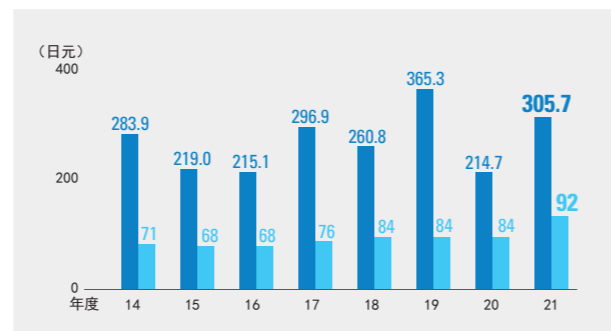
ROIC



得益于推进ROIC经营，各事业ROIC提升，全公司超过WACC5.5%，达到9.6%。

* 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。

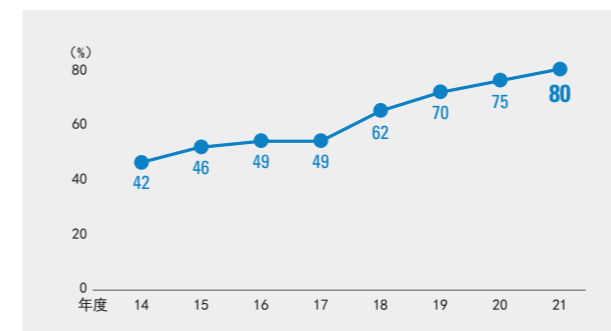
EPS以及现金股利额



由于2021年度利润增长，EPS有所增加。此外，股东回报也遵循股息方针：DOE3%，实行稳定、持续的分红。

除财务之外的亮点

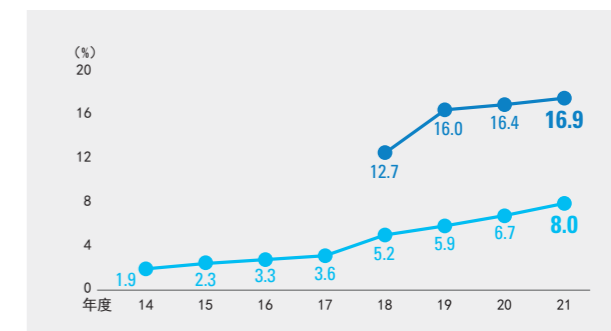
海外重要职位的本地化比例*



本地化比例逐年升高，2021年度以后占比达到8成以上。

* 从2018年度开始，以管理为目的的兼职职位及以培养为目的的职位不计在内。

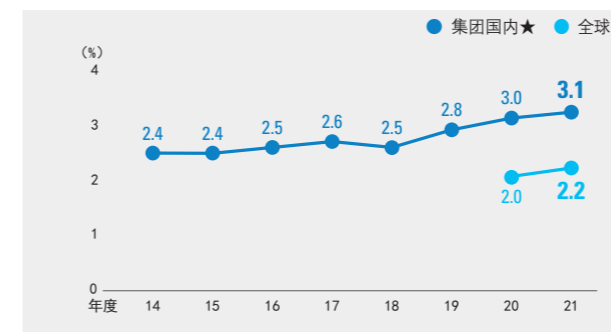
女性管理人员比例



为了实现2024年度全球女性管理人员比例18%以上的目标，欧姆龙正在切实增加女性管理人员。另一方面建设中长期人才储备库仍然是一个课题。

* 全球女性管理人员比例的统计起始时间为18年度。

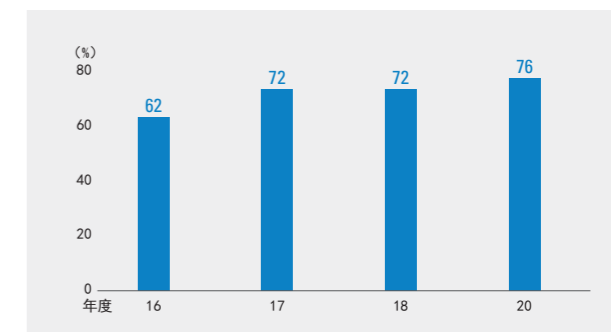
全球及日本国内残疾人雇用率



欧姆龙致力于创造残疾人就业机会和增加残疾人表现机会，超过日本法定雇用率2.3%，达到3.1%。

* 截至各年度6月20日的数值。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。
* 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。

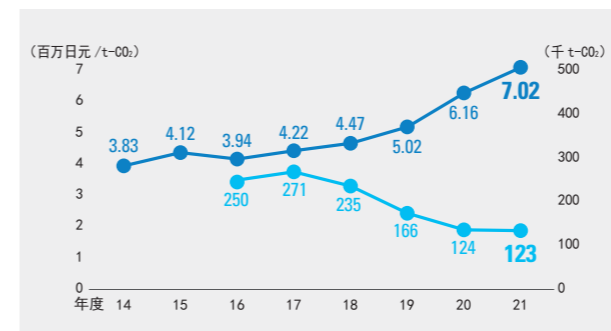
员工敬业度率



加强了提高员工多样性的环境建设，增强了提高能力发挥的人财施策，保持了较高的水平。

* 2015年度未纳入统计，无相关数据。另外，将2017年度以后的数值变更为员工敬业度调查VOICE中的SEI (Sustainable Engagement Index)。
* 2018年之后每隔1年实施。

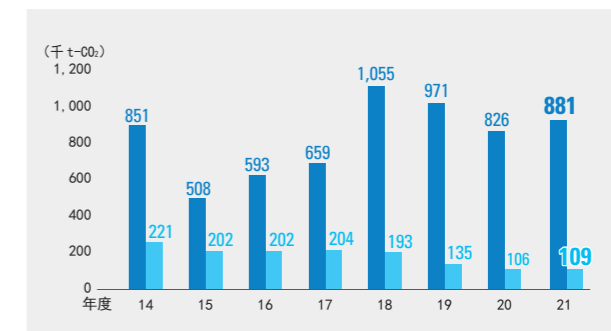
温室效应气体排放量*



为了在2050年达成温室效应气体零排放量的“欧姆龙零碳”，将温室效应气体排放量设定为指标。2021年度达成了较2016年度削减50%的目标。

*1 温室气体排放量：Scope1 - 2
*2 销售额CO2生产率：生产基地的每吨CO2排放量对应的销售额

环境贡献量*



欧姆龙通过提供有助于减轻环境负担的自有产品和服务，致力于提高环境贡献量，同时通过引进自有的节能支援产品等措施，在生产基地努力减少CO2排放量。

* 环境贡献量：可通过在社会上使用与新能源、节能相关的商品与服务减少CO2排放量的计算方法
https://sustainability.omron.com/jp/environ/climate_change/contribution/

★符号是指得到独立的第三方机构的认证。 ☆符号的两个项目均由独立的第三方机构进行验证和审查。

2021年度 可持续发展目标和实绩

欧姆龙立足于可持续发展方针，将“通过事业解决社会问题”和“回应利益相关者期待的课题”设定为可持续发展的重要课题。

2021年度的定位是SF2030启动前的变革期，它承接前中期经营计划“VG2.0”中设定的可持续发展重要课题，设定了独立的年度目标，着力推进各类措施。

通过事业解决社会问题的目标

工业自动化 P37 →	
应解决的社会课题	<ul style="list-style-type: none"> ● 伴随CASE*1、5G为代表的行业变化，产品趋于高性能化、高度化 ● 为应对消费者需求多样化，推进多品种少量生产 ● 因贸易摩擦而加速的当地生产当地销售流程 ● 主要发生在发达国家的熟练技术人员老龄化和人才缺口，新兴国家的人事费用高涨
2021年度目标	创造能够体现i-Automation! *2的应用程序、建立可能的控制技术、创造实现的新商品
2021年度实绩	<ul style="list-style-type: none"> ● 扩充加快制造业现场DX化的软件商品，提供现实与虚拟相融合的远程工程 ● 实现制造业现场的人机协作，通过扩充兼顾安全性和生产效率的机器人相关领域，为制造业现场效率的大幅提升贡献力量 ● 2021年度共开发77款应用程序，累计开发数量提升至247款
创造的社会价值	提高社会的生产效率，为经济发展做出贡献

*1 CASE：Connected（连接）、Autonomous（自动化）、Shared（共享）、Electric（电动化）技术的总称

*2 i-Automation!：是欧姆龙独有的理念，旨在革新制造业的生产现场，通过“3个i”：控制改善（integrated）、智能化（intelligent）、人与机器的全新协作关系（interactive），实现未来生产的目标

健康医疗 P43 →	
应解决的社会课题	<ul style="list-style-type: none"> ● 高血压引起的心脑血管疾病发病增加 ● 哮喘等呼吸系统疾病在全世界范围内增加
2021年度目标	<ol style="list-style-type: none"> ① 创建高血压远程监测服务，为社会提供高血压治疗的新模式、新方案 ② 在全球范围内加快普及家庭血压测量，实现血压计累计销售量突破3亿台的目标 ③ 以创建远程诊疗等呼吸系统疾病服务事业为目标，扩充相关商材
2021年度实绩	<ol style="list-style-type: none"> ① 在北美、欧洲和亚太地区加大投入，强化高血压远程监测的服务内容，增加注册患者和引进医院的数量 ② 血压计累计销售量突破3亿台。以HP等为抓手，持续宣传以零发病为目标的各种措施 ③ 对使用哮喘预警传感器的呼吸器远程监测事业模式完成了验证
创造的社会价值	通过延长健康寿命及削减医疗费等，为世人的健康生活做出贡献（通过进一步推广家庭血压测量以及改善连续测量功能，努力达成心脑血管疾病的发病率降至零的目标，通过提供雾化器和哮喘预警传感器实现哮喘的早期发现和早期治疗）

社会解决方案 P49 →	
应解决的社会课题	CO ₂ 排放增加导致全球变暖
2021年度目标	以可再生能源的普及和稳定运行为目标，建设分散电源的电力基础设施 <ol style="list-style-type: none"> ① 太阳能系统：累计出货容量：10.7GW ② 蓄电系统：累计出货容量：900MWh
2021年度实绩	巧妙融合太阳能系统，扩充了蓄电系统的产品阵容，有效确保了自用和灾害应急电源的供应 <ol style="list-style-type: none"> ① 太阳能系统：10.8GW ② 蓄电系统：900MWh
创造的社会价值	<ul style="list-style-type: none"> ● 世人能够安全、安心、舒适、清洁地生活的社会做出贡献 ● 普及可再生能源，为创造可持续发展社会做出贡献

回应利益相关者期待的课题的目标

人财管理	
吸引和培养人财 P69 →	
欧姆龙的措施	〈实行人财战略〉 <ul style="list-style-type: none"> ● 通过实践企业理念扩大共感和共鸣的范围 ● 确保和培养下一代领导人财（重要职位候补人选） ● 建立能够获得事业增长所需的多样化人财并使其发挥所长的环境
2021年度目标	<ol style="list-style-type: none"> ① 为了实践企业理念，持续发展TOGA* ② 海外重要职位的本地化比例：75% ③ 根据敬业度调查，推进课题解决活动
2021年度实绩	<ol style="list-style-type: none"> ① 通过线上与线下相结合的方式，成功举办了第9届（2020年度）全球大会，保持了历届最高的视听人数水平（包括录播在内） ② 海外重要职位的本地化比例：80% ③ 在全球范围内制定、实施了230多项课题解决活动
创造的社会价值	为了通过事业解决社会问题，创造具备引领革新的领导力和发挥多样化能力的人财

* TOGA：The OMRON Global Awards的缩写，这项措施旨在营造不断通过事业实践企业理念的氛围，并鼓励全球员工参与其中。欧姆龙计划通过这项活动，让每位员工能够自发地努力解决社会问题和创造价值

多样性和包容性 P69 →	
欧姆龙的措施	〈推进多样性〉 <ul style="list-style-type: none"> ● 推进女性发挥能力 ● 推进残疾人发挥能力
2021年度目标	<ol style="list-style-type: none"> ① 女性管理人员比例：8%（集团国内） ② 残疾人雇用率：增加雇用人数，超过法定雇用率（集团国内）
2021年度实绩	<ol style="list-style-type: none"> ① 女性管理人员比例：达成8%*1（集团国内） ② 残疾人雇用率（集团国内）：3.1%*2（法定雇用率2.3%）
创造的社会价值	消除性别、残疾等限制，实现能让多样化的人财发挥能力的职场

*1 截至2022年4月

*2 截至2021年6月

员工的健康	
欧姆龙的措施	〈推进健康经营〉 <ul style="list-style-type: none"> ● 发布健康经营宣言 ● 实施员工教育 ● 采取措施来改善健康阻碍因素
2021年度目标	提高健康经营推广度和Boost5*1的3项主题达成度（国内）
2021年度实绩	<ul style="list-style-type: none"> ● 健康经营推广度 89.2%（比上年增加+4.4P） ● Boost5的3项主题达成度 49.4%（比上年增加+4.1P）
创造的社会价值	维持、提升每位员工的健康水平，通过创造性的有效发挥，提高“人均创造性”*2

*1 Boost5：作为直接关系到工作集中力和丰富人生的要素，选定了五大重点主题（运动、睡眠、心理健康、饮食、抽烟），并将其指标化

*2 人均创造性：人事费用（制造+销售管理+开发）的平均附加值

劳动安全卫生	
欧姆龙的措施	〈确立管理体制和实施改善活动〉 <ul style="list-style-type: none"> ● 推动在主要生产基地取得劳动安全卫生相关国际认证 ● 保证推进人才和实施教育
2021年度目标	<ol style="list-style-type: none"> ① 取得OSH国际标准认证的生产基地数量：在产值占80%的基地取得维持 ② 推进后继人财配置：所有对象基地
2021年度实绩	<ol style="list-style-type: none"> ① 取得OSH国际标准认证基地数量：在产值占87%的基地取得 ② 维持劳动安全卫生管理人财配置事例
创造的社会价值	不仅遵守职场劳动安全卫生相关的法令和规定，还努力形成公司员工能够身心安全健康地工作的职场，实现在欧姆龙集团内工作的所有人员都能最大程度发挥能力的劳动环境

人权尊重与劳动惯例 P75 →	
欧姆龙的措施	〈确立管理体制和实施改善活动〉 <ul style="list-style-type: none"> ● 确立管理体制 ● 在所有生产基地实行和完善人权风险分析
2021年度目标	<ol style="list-style-type: none"> ① 在所有生产基地实行和完善人权风险分析 ② 扩大外包公司、劳务派遣公司员工人权风险管理流程的适用范围
2021年度实绩	<ol style="list-style-type: none"> ① 全球19个生产基地实施风险分析与纠正 ② 对日本国内外外包公司的员工适用人权风险管理流程，在海外则修订了包括行为规范遵守条例在内的业务委托协议
创造的社会价值	在欧姆龙集团工作的所有人员的人权都得到尊重，实现更好的职场环境

生产与环境	
产品安全、品质	
欧姆龙的措施	〈推进全公司品质管理〉 ● 实行全公司品质管理改革 ● 降低产品安全风险
2021年度目标	① 新开发产品的产品安全评估实施率：100% ② 产品安全的进步
2021年度实绩	① 新开发产品的产品安全评估：100%实施 ② 完成了契合商品使用用途的产品安全评估项目更新，84项被用于新开发产品
创造的社会价值	品质、安全、环境、人权融入商品和服务，实现可持续性生产

供应链管理	
欧姆龙的措施	〈合作伙伴和敬业度〉 ● 以RBA*为标准，实施重要供应商的可持续发展自查*2，维持提升可持续发展水平 ● 以与供应商间实现资源循环为目标的协作创新
2021年度目标	① 面向50家市售品重要供应商实施的可持续发展检查（RBA行为规范V7.0）获得85分以上 ② 可回收再利用树脂成型材料的废弃物减少15%（与2019年度相比）
2021年度实绩	① 所有市售品重要供应商的可持续发展自查均获得85分以上（低风险） ② 树脂成型材料的废弃物量：减少16.7%
创造的社会价值	与供应商一起解决供应链上的社会问题，实现可持续发展的生产消费社会

*1 RBA：Responsible Business Alliance的缩写。以电子行业为中心的全球CSR联盟
*2 可持续发展自查：供应商以问卷方式就劳动、安全卫生、环境等措施进行自我评估。85分及以上为低风险，65分及以下为高风险。

减少温室效应气体排放量 P77 →	
欧姆龙的措施	〈推进绿色欧姆龙〉 ● 通过有效使用电力和导入再生能源，减少温室效应气体排放量 ● 提供有助于普及清洁能源的商品和服务
2021年度目标	① 温室效应气体排放总量*：降低47%（与2016年度相比，初始设定1.5°C） ② 环境贡献量>生产基地的CO ₂ 排放量
2021年度实绩	① 温室效应气体排放总量*：降低50%（与2016年度相比） ② 环境贡献量：881kt-CO ₂ >生产基地的CO ₂ ：109（kt-CO ₂ ）
创造的社会价值	通过减排温室效应气体，创建脱碳社会，实现可持续性生产

* 企业直接排放的温室效应气体，在使用由外部供应的电、热、蒸汽的过程中产生的间接排放

正确管理和削减化学物质 P77 →	
欧姆龙的措施	〈推进绿色欧姆龙〉 ● 对生产流程中使用的化学物质建立管理机制 ● 废止使用或削减使用社会上反对声较高的化学物质
2021年度目标	① 通过普及电子体温计和电子血压计削减水银使用量：65t/年 ② 掌握挥发性有机化合物（VOC）的使用量
2021年度实绩	① 削减水银：66t/年 ② 成功掌握了挥发性有机化合物（VOC）的使用量并完成了中期削减目标设定
创造的社会价值	通过削减化学物质使用量，降低对人类、生物、环境造成的环境负担，实现脱碳社会和自然共生社会

风险管理

诚实公正的事业活动 P82 →	
欧姆龙的措施	〈强化合规程序〉 ● 为了符合世界各国的法规，满足社会要求，定期审查伦理行动规则 ● 为了使员工保持合规意识、贯彻规则所规定的事项，定期、持续地实施必要的培训和教育 ● 利用内部通报制度等，及时了解存在的课题并在早期予以纠正
2021年度目标	在全球所有基地推广落实欧姆龙集团规则*
2021年度实绩	完成了欧姆龙集团规则的推广和优化
创造的社会价值	● 根据各国的政治、经济、文化背景，正确采取防止腐败的措施，为基于法律维持健康有序的社会做出贡献 ● 根据各国法律和全球规则，坚持公正的交易，为实现公正自由的竞争社会贡献一份力量

* 欧姆龙集团规则：能够确保管理的透明性、公平性和全球性并且作为能够正确、迅速地进行决策的经营基础而制定的公司内部规则。它结合了23个全球通用规则，涉及各种风险，包括伦理行动、风险管理、不正当行为管理、信息安全、安全保障交易管理、IT管理、会计资金、劳动安全卫生管理、环境经营、购买、品牌标志管理等。

信息安全与个人信息保护 P82 →	
欧姆龙的措施	〈重建信息安全管理体制〉 ● 应对世界各国修改/新制定的个人信息保护相关法 ● 强化能够应对近年来增多的网络攻击等的技术措施 ● 重新评估信息安全教育，持续开展教育培训
2021年度目标	面向应对环境变化的信息安全高度化，制定中长期计划并着手实施
2021年度实绩	● 立足于欧姆龙集团整体，根据全球标准（NIST CSF*）选定了需要优先强化的管理措施，完成了信息安全中期计划的制定 ● 率先引进、应用攻击检测工具（日本）
创造的社会价值	通过正确管理机密信息和个人信息，为实现安心、安全的数字化商业社会做出贡献

* NIST CSF：National Institute of Standards and Technology（美国国家标准与技术研究所）制定的Cyber Security Framework（网络安全相关的框架）

2022年度预测

在SF 1st Stage的第1年即2022年度，提出了“加速创造新价值”的方针。运用至今积累的资产并加速增长，同时也切实地面向未来的成长实施投资。在产品供给受限、通货膨胀加剧、世界秩序混乱的形势下，发挥应对变化的能力，捕捉全球旺盛的需求，以核心事业为中心实现增长。此外，为了让SF 1st Stage走向成功，朝着更高阶段加速价值创造的方式，并使之升级。

2022年度的事业环境受到地缘政治风险扩大、供应链混乱、通货膨胀加速、新型冠状病毒肺炎疫情再次扩散导致封城等影响，其不确定性仍将延续，与此同时，我认为本集团将在目标领域实现总体上稳步发展。尤其是制造业的设备投资需求，仍将继续以数字行业等为中心稳步扩大，特别是在工业自动化事业，预计整年将保持接单良好的态势。发挥培养起来的应对变化的能力，切实抓住社会变化带来的事业机会，实现有力增长。此外，为实现SF2030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。

我们计划在2022年度，销售额达到8,500亿日元（比上年度增加11.4%），销售利润达到930亿日元（比上年度增加4.1%），毛利率将达到45.6%（比上年度增加0.1个百分点），创历史新高。预计连续两个季度实现增收增益，销售利润有望刷新历史最高纪录。另外，鉴于不确定性较高的事业环境，全年预测还要考虑到全公司业绩变动风险（销售额减少100亿日元、销售利润减少40亿日元）。

	2021年度	2022年度	增减率
销售额	7,629亿日元	8,500亿日元	+11.4%
毛利 (毛利率)	3,468亿日元 (45.5%)	3,875亿日元 (45.6%)	+11.7% (+0.1P)
销售利润 (销售利润率)	893亿日元 (11.7%)	930亿日元 (10.9%)	+4.1% (-0.8P)
归属于本公司股东的本期净利润	614亿日元	630亿日元	+2.6%
美元平均汇率	112.1日元	121.0日元	+8.9日元
欧元平均汇率	130.5日元	133.0日元	+2.5日元
人民币平均汇率	17.4日元	19.0日元	+1.6日元

	销售额			销售利润		
	2021年度	2022年度	增减率	2021年度	2022年度	增减率
工业自动化事业 (IAB)	4,181亿日元	4,830亿日元	+15.5%	763亿日元 (18.2%)	900亿日元 (18.6%)	+18.0% (+0.4P)
健康医疗事业 (HCB)	1,329亿日元	1,540亿日元	+15.9%	185亿日元 (14.0%)	200亿日元 (13.0%)	+7.9% (-1.0P)
社会解决方案事业 (SSB)	877亿日元	920亿日元	+4.9%	65亿日元 (7.4%)	65亿日元 (7.1%)	+0.0% (-0.3P)
电子元器件事业 (DMB)	1,210亿日元	1,280亿日元	+5.8%	101亿日元 (8.3%)	105亿日元 (8.2%)	+4.1% (-0.1P)
本公司等 (包括取消和调整)	33亿日元	30亿日元	-9.1%	-221亿日元	-300亿日元	-
业绩变动风险	-	-100亿日元	-	-	-40亿日元	-
合计	7,629亿日元	8,500亿日元	+11.4%	893亿日元 (11.7%)	930亿日元 (10.9%)	+4.1% (-0.8P)

*工业自动化事业的部分商品已重新归入电子元器件事业。

工业自动化事业 (IAB)

VISION 通过自动化为人、产业、地球创造一个繁荣未来

对SF2030愿景的思考

把握住半导体、数字设备、EV、二次电池等持续坚挺的需求，生产理念“i-Automation!”的具体解决方案的市场普及也取得了成功，工业自动化事业在2021年度实现了史上最高收益的销售额4,326亿日元，销售利润781亿日元。另一方面，以半导体为中心的材料短缺、全球物流紊乱，导致很多客户不得不等待产品供货。面对这种情况，为了加强产品供应能力采取了各种措施，推动供应链改革以确保持续将客户需求作为最优先事项予以迅速应对。

工业自动化事业在SF2030启航之际，设定了事业愿景“通过自动化为人、产业、地球创造一个繁荣未来”。我们的目标是借助自动化实现产业持续发展以支撑繁荣的医疗、饮食、居住环境，同时兼顾劳动者的幸福和保持地球环境。

我们在设定事业愿景时，设想了今后10年我们可能要面临的社会变化。那将会是一个瞬息万变的世界，各类社会课题凸显的时代。在这样的市场背景中，我们从“劳动者”和“产业高度化”两个侧面理解我们应解决的社会课题。

所谓“劳动者”，是指以千禧世代和Z世代为代表的价值观变化和技术进步带来的劳动者心态的变化，以及对劳动者而言的工作机会的变化。所谓“产业高度化”，指的是受益于不断涌现的先进技术，不仅对第二产业的生产进行革新，也为第一产业和第三产业带来巨大变革。我们应着手解决的社会课题，是借助工业自动化事业的强项——自动化，实现所有劳动者的幸福和产业高度化的并存，进而为保护地球环境这一社会要求作出贡献。我们的目标是通过可持续的产业升级，实现世人共同追求的医疗、饮食、居住环境富足的社会。正因为我们多年来从源头支撑生产，才有可能实现这样的挑战，我们也将这一愿望融入了事业愿景中。

为了实现这个目标，欧姆龙升级2016年提倡的独创生产理念“i-Automation!”，凭借种类繁多、行业首屈一指的控制设备、技术和解决方案，量产创新产品解决社会课题，为支撑可持续社会的生产高度化贡献力量。

1st Stage的目标是，以迄今为止建立的事业基础为根基，通过解决更为多样化的社会课题，实现事业的稳定增长。具体来说，朝着可持续社会这个目标，我们将重点耕耘变化巨大的成长行业（数字、环境移动、食品、日用品、医疗、物流）。在这背后，全球实现SDGs的势头越发强劲，以及社会上基于ESG相关投资的新创新在壮大实施。在数字及环境移动行业，针对5G相关设备、下一代显示器、EV、ADAS等技术革新孕育的新产品，以此前构筑的高速高精度控制解决方案为基石，不断提供自动化以实现能源使用的效率化与全新生产。针对食品、日用品行业，提供解决方案缓解人手不足，为减少食物浪费和脱塑料化这些迫切的社会课题献力。在医疗行业，除了应对现场人财不足问题的自动化，也将提出解决方案帮助建立起杜绝假药等放心安全的环境。另外，针对物流行业，重点围绕解决现场作业人员严重不足的方案，不断推广运用制造业积累的各类革新性应用程序。

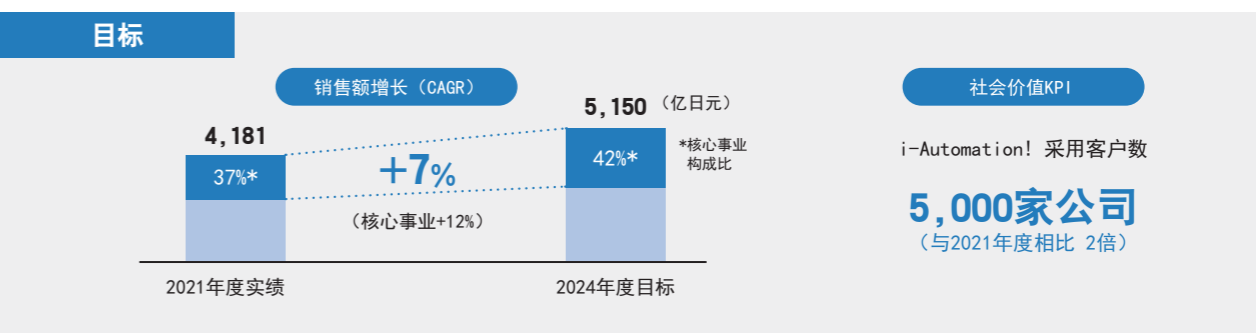
为了通过提供这些价值，达成事业目标，从2022年度开始将不断推进“升级i-Automation!”“扩大服务事业”“改革供应链”这3项重点措施。



执行董事常务
工业自动化
事业公司社长

辻永 顺太

关于“SF 1st Stage”



核心事业

- 数字化 (CPU icon)
- 环境移动 (EV icon)
- 食品、日用品 (Bottle icon)
- 医疗 (Pill icon)
- 物流 (Truck icon)

主要措施

1. 升级i-Automation!

制造业所处的环境发生巨变，与生产相关的社会课题越发严峻。新冠疫情灾害暴露出熟练工老龄化和后继者不足的问题，人手不足是制造业最重要的经营课题。此外，社会要求企业应对环境问题和人权等也已迫在眉睫。旨在解决这些社会课题，有效运用并进一步融合进化迄今为止开发出的超过250项的i-Automation!的应用程序资产，为了实现近未来生产，在2022年1月发布了i-Automation!的进化形态 (i-Automation!-Next)。

这一升级理念，在引领生产革新的同时，也将实现与地球环境的共存以及劳动者的工作价值，并创造出能为可持续产业发展贡献力量的新自动化。在SF 1st Stage阶段，通过积极投资这些价值创造，加速解决社会课题。

2. 扩大服务事业

对于我们的客户来说，除了追求生产现场的生产效率和收益性之外，投身实现SDGs、疏解人财紧缺、创造工作价值等复杂经营课题的应对措施愈加重要。为了解决这些课题，需要采取一种共创型的流程，即通过在客户现场与客户进行密切交流，发现客户并未意识到潜在课题。另外，对于适应变化的市场环境而导入的解决方案，对其维持、维护，以及支持其改善、升级也非常重要。通过这些客户的价值链，在2017年设立了与客户共创的“i-BELT服务”。此外，根据客户的活动工序，将工程服务、维护服务、教育服务等最佳服务结合到一起，为解决客户的经营课题作出贡献。而且，我们目标通过与更多的客户共创，扩大高附加价值的服务事业。

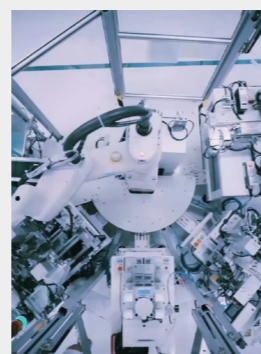
3. 改革供应链

2021年度，为应对全球材料短缺和物流混乱，欧姆龙优先开展了3项举措。第一项，更换为可调配性高的元器件，并以减少元器件数量为目的变更产品设计，由此全年完成了约750个主题。第二项，在以中国和日本为代表生产控制设备的本公司工厂，以新建生产设备和生产线为中心，开展增强生产能力的投资。第三项，运用遍布全球的欧姆龙生产基地网，提高当地生产当地销售的比例，加强并行生产。通过这些举措，不仅提高了生产供应地与消费所在地之间的运输效率、缩短了供应周期，也减缓了地缘政治风险和产地单极集中的风险。这些举措正已设计变更取得的成效为核心，切实地向我们展示成果。2022年度以后，在继续加强措施强化产品供应能力的同时，通过与外部EMS签订新的战略合作关系，提高生产灵活性以适应瞬息万变的市场需求，从而增强材料采购能力，建立能够迅速应对客户需求的产品供应体制。

升级后的i-Automation!提供的经济价值和社会价值

“超越人的自动化”

我们追求一种自动化，它以迄今为止培育的高速、高精度的控制应用程序技术为基础，运用IoT、AI及机器人技术，将对人依赖度高的工作和业务交给机器，让人在创造性领域大显身手。例如，对于依赖熟练工和员工灵活性且难以实现自动化的组装作业和目视检查，通过“智能组装”和“AI人工检查”等运用机器人综合控制器的应用程序来实现自动化。为了解决制造业人手不足，向现场人财高附加价值业务转型，通过把只能有人完成的人力作业完全替换为自动化，真正实现“超越人”，向着能让员工安心从事创造性业务的现场革新发出挑战。另外，组合多年来以本公司工厂为核心开发的能源管理技术，以兼顾生产效率和能源效率的自动化为目标。



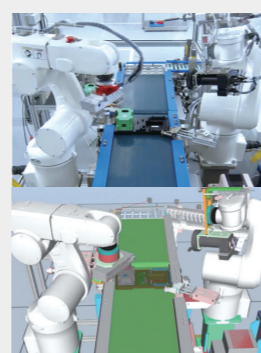
“人与机器的高度协作”

在推进人替换为机器的同时，开展生产革新，最大程度地运用人的感性和创造性。“单元生产线控制系统（CLCS）”可以充分利用现场数据，使用自律型移动机器人和协作机器人，通过这个系统将重体力、重复性的工作交给机器人，为应对生产现场每天的变化，实现了人和机器人互补长短的生产现场。而且，CLCS利用遍布生产线的各种传感器提供的信息，通过机器来帮助作业人员熟练操作，让无经验者和调自其他生产线的作业人员能够在短时间内顺利地进入工作状态。此外，还引入了5G和AI等尖端技术，通过运用包括作业人员在内的现场数据，挑战实现工作价值、生产喜悦与生产效率兼顾的生产现场，在那里，机器可以协助员工在早期熟练操作，并促进人们习得新的生产技能。



“数字工程革新”

运用最先进的数字技术，实现创新以消除客户生产活动中所受的地理和物理上的限制。新冠疫情灾害造成移动和现场进入受限，使用了虚拟技术的模拟和远程监控，为本公司的商品开发、制造现场的保持和维护发挥了巨大作用。今后，生产的高度化离不开DX赋予的现场革新。很多客户已经采用了机器人综合控制器的3D模拟，使用与实际机器同等的精度对包括机器人在内的整个设备提供动作验证，有助于缩短设计和启动周期。今后，在“数字工程革新”中将对象扩展到客户工程活动，利用本公司特有的传感和控制技术，借助在数字空间再现制造现场和设备，加速生产现场的DX，为业务流程的革新贡献力量。



运用AI，与客户共创实现超越“工匠技艺”的生产现场

为了解决严峻的人手不足问题、追求更高品质、借助当地生产当地销售流程分散生产等复杂的生产课题，制造现场对于导入DX和运用数据的期待不断增高。旨在解决这些课题，欧姆龙自2017年开始提供制造现场数据应用服务“i-BELT”，提升了生产的生产效率和品质。下面介绍如何解决复杂生产课题的事例，在这个事例中，实现物联网的丰富传感器和高精度收集数据的控制器等欧姆龙特有的控制设备，与成功将AI技术导入制造现场的知识结合到了一起。

在朝日啤酒公司的工厂里，利用熟练工人的直觉、诀窍和经验，也即“工匠技艺”，以1秒钟25瓶的速度正确且高速地灌装指定量的啤酒。但是，要做到正确灌装，需要花费很多时间调试机器。而且在未来，熟练工人步入老龄化，后继者不足，可以想象工匠技艺将难以为继，为了实现可持续的生产，朝日开始与欧姆龙开展共创。欧姆龙与朝日啤酒公司一起，就单条生产线上120个灌装泵的特性、外部气温、啤酒特性的差异等影响灌装量的因素，收集了100亿条以上的数据。以这些数据为基础，兼具机器控制知识和AI导入知识的应用程序工程师反复分析和摸索，开发能将机器状态调至最佳的自动化技术。最终成功实现了超越熟练工“工匠技艺”的正确灌装技术。为了继续升级客户现场，欧姆龙今后也将不断开发、提供新解决方案的建议，与客户一同坚持生产革新。

这次着手解决的设备是将啤酒灌入容器的“灌装机”。

目前为止员工和技术工都在调整灌装机的设定。考虑使用“AI技术”这个方法将设定值调至最佳状态，我们在2017年咨询了欧姆龙。此后，我们和欧姆龙一起开展行动，但有不少壁障立在我们眼前。我们两家公司齐心协力，跨越壁障，在2022年将“AI技术”导入本公司工厂。

结果证明，“AI技术”超越了工匠技艺。受益于欧姆龙高超的技术能力和满腔热情，实用化得以达成。

朝日啤酒株式会社 生产技术中心次长 美马 恒治



运用移动机器人，革新厂内搬运和生产流程

人手不足的严峻情况不仅出现在制造现场，也波及到了物流仓库。欧姆龙使用制造现场打磨出的自动化技术，致力于仓库内搬运作业的自动化。下面介绍如何在广阔行业中挑战解决社会课题的事例。

意大利进口商社Garnet公司通过将各式各样的电子元器件组装成电子设备模块后提供给客户，开展高附加价值的业务。但是，作业流程中使用的元器件个数和组合较多，因此要求作业人员具备很高的熟练度。为此，Garnet公司携手欧姆龙，以及欧姆龙合作企业——支持制造业和物流仓库自动化的FasThink公司，通过3家公司共创，实现了元器件的拣选和厂内搬运自动化系统。凭借这套自动化系统，可以准确无误地选择元器件进行组装，同时也成功缩短了从接单开始的整个周期。

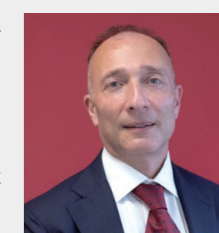
首先，通过导入欧姆龙自律搬运移动机器人，从众多元器件中适当选择，搬运作业完全实现了自动化，减少了人工选择带来的失误。此外，该机器人的“车辆管理软件”便于与上级系统对接，利用这一特点，通过将客户订单与工作时间同步，实现了生产效率的飞跃性改善。欧姆龙正是这样充分利用自动化技术，在多种多样的现场，将工作人员从搬运等单调的工作中解放出来，创造出时间让他们能够专注于高附加价值的工作。

本公司之所以决定要一改整个流程，是希望消除物流和生产间的不一致。这种不一致使得管理时间比预想的更长。

得益于组合使用欧姆龙的移动机器人技术和FasThink公司的无线无接触Pick2Light系统，构筑了通用的、灵活的应用程序，让我们朝着物流、生产流程的革新又迈出了一步。事实上，由于消除了管理系统的的不同，实现了高质量的拣选。本公司的作业人员也得以缩短了花费在物理移动产品上的时间，并且能够更加专注于运用专业能力的活动。

随着创新和实施工业4.0，我觉得对于市场在不久的将来可能要面对的困难，我们的准备越来越充分。此外，能够成为运用先进制造技术和工业4.0的革新性企业的合作伙伴，我感到由衷的高兴。

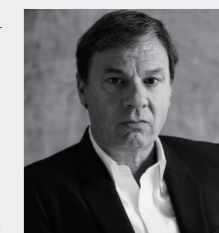
Garnet公司 CEO Leo Iurino



作为与欧姆龙开展合作的一环，FasThink开发了这种革新性的解决方案，它把本公司独创技术——Pick2Light系统，与欧姆龙的移动机器人系统整合到了一起。通过将这两种技术组合使用，可以构建极为通用、灵活且可扩展的应用程序，大幅改善和减少了生产时间和物流管理。

这些具备尖端能力和性能的解决方案送到中小企业的手中，将实现制造&物流4.0。

FasThink公司（欧姆龙认证合作伙伴）总经理 Marco Marella

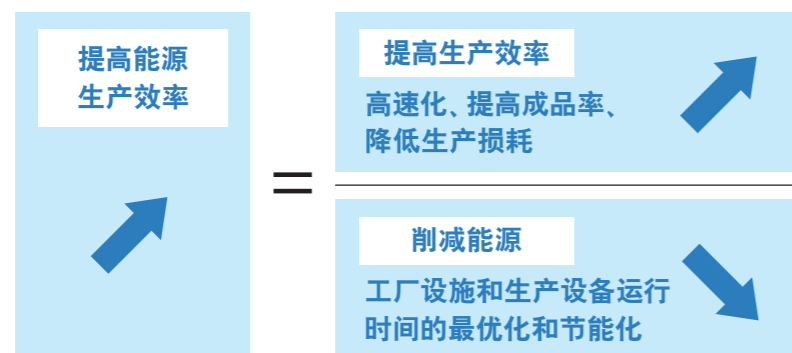


兼顾生产效率、QCD与消耗能源的削减，实现可持续生产

近年来，在实现生产与地球环境共存的快速需求下，欧姆龙工业自动化事业的主要工厂之一——绫部工厂，10多年来一直致力于在生产方面的高水平QCD与地球环境保护之间取得平衡。其努力成果受到好评，在2013年荣获节能大奖“经济产业大臣奖”。下面将介绍坚持这些举措所取得的进步。

首先，深入到了生产设备和控制方法。现在，各制造业公司为了实现工厂的脱碳化，着手对照明和空调等设施实行节能化，但是对于占工厂整体能源消耗量70%的生产设备，由于担心会对品质和生产效率产生影响，往往向后推延应对之策。对于这个课题，我们积极推广导入体现i-Automation!的革新性应用程序，实现了品质、生产效率和能源效率的兼顾。

其次，引入“能源生产效率”的概念。“能源生产效率”是一种指标，分母是消耗能源，分子是附加价值。这个概念不只是简单地减少消耗能源，如果能够明智地废止或减少分子的生产效率提升所腾出的时间和设备，那么也将直接关系到消耗能源的减少。



例如，绫部工厂正在进行制造2万个品种的超变种变量生产，采用协作机器人等对其典型产品传感器的组装工序进行了混流产线化和自动化。其结果是，由于生产效率提高了25%，单位消耗能源的生产量增加了，同时空间效率的提高也降低了能源消耗量。这些措施的结果是，从2010年到2021年的10年间，绫部工厂的出货量按金额计算增加了35%以上，但生产线的消耗电力却减少了约15%。

欧姆龙认为在实现脱碳方面，在制造现场必须以“劳动者”为本采取措施。具体来讲，借助绫部工厂开发的“环境ANDON”能源管理系统，结合现场“劳动者”的职务实时提供必要的信息，根据每天现场改善行动和各自状况，每日不断讨论i-Automation!解决方案的改善之策。其结果是，除了能源可视化相关的基本专利之外，还发明了涉及生产设备和控制方法的超过10项的能源控制技术专利，不仅提高了本公司工厂的“能源生产效率”，还通过“i-BELT”服务，面向客户启动外销活动。欧姆龙作为一家多年来从源头支撑生产的企业，把与地球环境共存的生产视为社会责任，并走在最前端。



绫部工厂厂长的评论

如今，生产现场正迎来重大变革期。除了半导体等零部件不足引发的采购长期化和材料费高涨，新冠疫情、包含熟练工在内的制造业就业人数减少、人手不足等此类情况不胜枚举。此外，受国际潮流的影响，制造业也必须为实现碳中和实施设备投资和技术开发。在这些情况之下，绫部工厂10多年来持续致力于实现“追求生产QCD与保护地球环境”并存，在本公司生产现场进一步升级i-Automation!，引领实现可持续发展的生产。

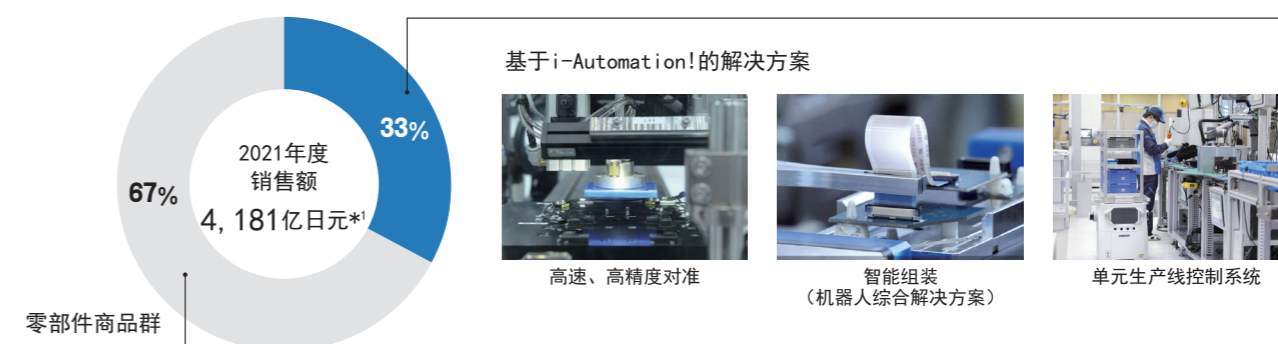


绫部工厂厂长
辨官 达也

2021年度 事业亮点

2021年度，制造业的设备投资需求在全球所有区域扩展开来。在数字行业，以大中华区、亚洲和美洲为中心，半导体和二次电池的设备投资需求持续向好，日本的设备制造商的需求也有所增加。此外，汽车行业中与电动汽车相关的设备投资需求持续增长。而且，在食品和日用品行业，对于包装机器等的需求也持续坚挺。通过一直以来加强的解决方案型业务，正确捕捉此类需求的高涨，另一方面得益于增产等应对措施，销售额相比前期大幅增加，创历史新高。由于销售额大幅增加等，销售利润相比前期大幅增长，创下历史最高水平。作为结果，2021年度的销售额为4,181亿日元（比前期增加24.6%），销售利润为763亿日元（比前期增加33.4%）*1。

各事业的销售额构成比例



(IAB) 工业自动化事业的优势

- 生产革新理念i-Automation!
- 将AI/IoT/Robotics等尖端技术与FA控制技术相结合的独创自动化技术
- 囊括制造现场、行业数一数二的丰富商品阵容 (ILOR+S)
- 体现i-Automation!的超250个革新应用程序
- 将应用程序运用于客户制造现场的全球1,600名应用程序工程师
- 为解决客户课题创造解决方案的基地“自动化中心 (ATC)” (全球37个基地)
- 支撑制造现场数据应用服务“i-BELT”的丰富知识

INPUT

- 增长投资*2：合计25亿日元
- 研发费用：合计226亿日元
- 设备投资：合计70亿日元 (2021年度实绩)
- 生产革新理念升级 i-Automation! (2022年1月)
- 扩大应用程序工程师队伍 (相比前期增加30名)
- 更新了ATC-KUSATSU，最新架设5G PoC (2022年1月)
- 出资世界排名第2的协作机器人制造商Techman Robot公司 (2021年12月)

OUTPUT

- 销售额：4,181亿日元 (比前期增加24.6%)
- 销售利润：763亿日元 (比前期增加33.4%) *1
- 2021年度订单金额：比前期增加55%
- 解决方案业务销售额构成比例：33% (比前期增加5pt)
- 创造出革新性应用程序 (约为前期的1.5倍)
- 加强支撑事业增长的产品供应能力

OUTCOME

通过i-Automation!提高社会的生产效率，为经济发展做出贡献



*1 工业自动化事业的部分商品已重新归入电子元器件事业。 *2 包括M&A在内

健康医疗事业 (HCB)

VISION Going for ZERO 预防医疗, 让世界更健康

对SF2030愿景的思考

在健康医疗事业方面, 怀着家庭测量血压有助于人们健康的信念, 一直以来致力于其普及活动。如今, 高血压治疗现场也开始运用家庭测量的血压数据, 高血压患者的降压控制也显现成果。但是, 随着进入老龄化, 高血压患者在全球范围内增加, 由高血压引起的心脑血管疾病的发病也在增多。此外, 以新兴国家为主的呼吸系统疾病患者不断增加, 膝盖、腰、肩的慢性疼痛给日常生活带来巨大影响。这些都会显著降低了人们的QOL。

在SF2030的愿景“Going for ZERO 预防医疗, 让世界更健康”中注入了我们的强烈愿望, 即用我们的双手去开拓一个世人都能健康生活的社会。

运用目前为止积累的技术和知识, 在“循环系统”“呼吸系统”“疼痛管理”领域, 挑战3个零, 即将脑中风和心力衰竭等“心脑血管事件零发作”, 将哮喘和慢性阻塞性肺病 (COPD) 等的“呼吸系统疾病零恶化”, 将膝盖痛和腰痛等“慢性疼痛所致日常生活零受限”。

此外, 提供预防医疗这一新价值方案, 防止患病和病症恶化, 实现全球每个人“保持健康”的心愿。

2021年, 全球家用血压计累计销售量突破3亿台。但是放眼全球, 普及率仍较低, 市场规模将从2020年的6,100万台扩大到2024年的8,700万台。其中, 今后将对市场规模有望不断扩大的中国和印度进行重点投入, 加强基础事业。

另外, 伴随老龄化的到来, 慢性疾病患者增加, 医疗工作人员的业务负担增大, 医生不足, 此类医疗相关的课题将在全球显露出来。将家庭测量的生命体征数据与医疗现场相连接, 在社会上实现支持医生诊疗的服务, 从而将减轻医生负担, 构建人人都能接受最佳医疗的预防医疗体制。进而, 为了在家庭中尽早发现心房颤动这一脑梗塞的主要危险因素, 并促进治疗, 将在全球范围内挑战普及家庭心电图记录。针对看不见的风险——高血压患者体内的心房颤动, 实现“可视化”, 预防由心房颤动引起的脑梗塞这一循环系统的发病。同时, 也将投身于开发设备, 用以掌握心电图记录等与发病相关的血压之外的指标。

这些年, 新冠疫情灾害下国际物流混乱、半导体短缺、俄乌局势恶化等, 事业所处环境发生的变化超出预想。为了不受环境左右, 满足客户的期待, 去年从元器件到市场商品, 对所有的库存进行全球集中式管理, 构建了MTA (Make to Availability) 生产体制, 做到将商品在必要的时候提供给需要的人。本年度, 实行电子元器件标准化和适当的元器件保有量等举措, 打磨采购战略, 为稳定的商品供应提高材料采购能力。

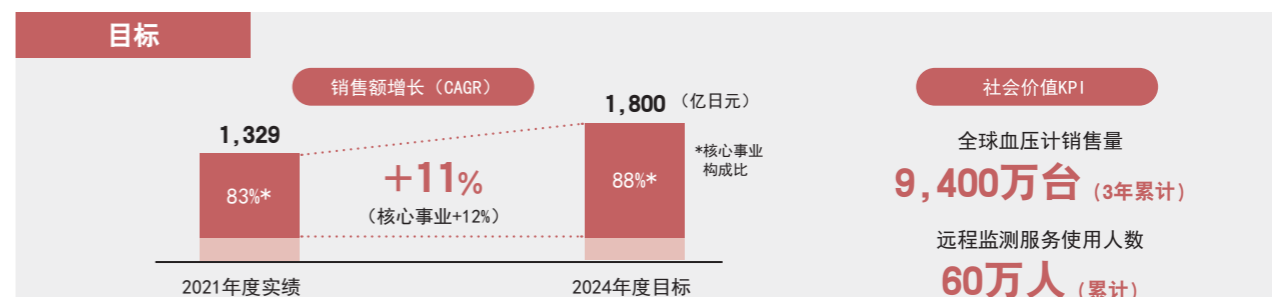
此外, 以脱碳和环境减负为目标积极开展行动, 如导入环保纸质包装、碳中和生产等, 创造出全球每个人都能健康生活的可持续社会。



执行董事常务
欧姆龙健康医疗株式会社
代表取缔役社长

荻野 勋

关于“SF 1st Stage”



社会价值KPI
全球血压计销售量
9,400万台 (3年累计)
远程监测服务使用人数
60万人 (累计)

在1st Stage阶段, 我们目标是在全球扩大销售作为我们事业基础的血压计, 3年累计销售量9,400万台。此外, 将远程监测服务这一新措施的使用人数扩展到60万人, 朝着实现“Going for ZERO 预防医疗, 让世界更健康”这个目标构筑基础。

核心事业



作为健康医疗领域的巨大市场, 今后也将在有望获得巨大增长的中国和印度扩大事业, 打好事业基础。同时, 在服务事业方面, 将起步于美国和英国的远程诊疗服务推上正轨, 创造出新的服务。此外, 为实现3个零 (零发病), 努力开发必要的革新性设备, 将其运用到服务事业。

主要措施

1. 中国、印度市场的深耕

随着经济增长和老龄化到来, 高血压患者和呼吸系统疾病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、印度市场倾注力量, 加强收益基础。

据称, 中国的血压计市场, 将从2020年的约2,100万台, 增加到2024年的3,000万台。中国国内三四线城市的发展显著, 据说在2024年它们的GDP将超过一二线城市, 我们将以这些城市为攻克目标。一二线城市构建的线下/线上渠道扩展到三四线城市。加强与合作伙伴的协作, 借助能体验欧姆龙商品的“欧姆龙健康便利店”扩大与客户的连接。在呼吸系统事业方面, 加强市场需求较高的雾化器商品阵容。此外, 还发售了可以检测哮喘患者特有哮喘音的喘鸣检测仪。与小儿哮喘专科的医院内部管理中心的医疗工作人员开展合作, 构建医院内模式一站式提供专业医疗人员的最佳治疗方案, 为哮喘患者带去更好的治疗。

此外, 我们也在积极开展行动, 将2025年禁用的水银式体温计替换为电子体温计。我们将高速的预测式电子体温计的有用性向医疗工作人员传播, 努力将这一产品导入医院。另外, 也将利用医院应用的可靠性, 致力于将欧姆龙电子体温计普及到家庭内的体温检测。

据称印度有高血压患者约3亿人, 市场潜力巨大, 但目前血压计的普及率约为3%, 家庭血压测量的推广成为课题。此外, 在呼吸系统疾病领域, 雾化器的普及仍未实现。



欧姆龙健康便利店

在那里通过创造血压计、呼吸系统类别的需求来扩大市场。在主要城市陆续开设体验中心，可以让消费者体验欧姆龙商品，另设置了客户支持窗口，在体验商品的同时还能开展家庭血压重要性和雾化器有效性等的启蒙活动。此外，面向医疗工作人员推进开展教育项目“欧姆龙学院”，致力于在高血压治疗方面与家庭血压重要性和呼吸系统疾病相关的启蒙活动，促进在医疗现场的应用。



印度的药店

2. 向养成“家庭心电图记录习惯”发起挑战

在SF2030中，为实现零发病，推动开展设备和服务以便在家庭内早期发现“心房颤动”这一发病原因，向“缺血性心脏病的早期发现”和“心力衰竭的恶化预防及预兆检测”发起挑战。在1st stage阶段，开展业务模式启发医生和患者双方关注心房颤动的风险以及在家庭进行心电图记录的重要性，推动养成“家庭心电图记录习惯”。



便携式心率仪HCG-8060T

3. 增加远程监测服务使用人数

在英国和美国，市场正在兴起，远程监测服务已被纳入保险范围。已经在美国上线的“VitalSight * 1”服务，以及在英国上线的“Hypertension Plus * 2”服务，成功展示了降压效果和医疗费削减效果等远程诊疗服务的有用性。另一方面，支持患者持续治疗的必要性，以及注册新患者时现场业务负担增加等课题已然显现。为此，我们加强企划、开发、销售等公司内部体制，借助客户管理和请求业务等业务支持系统全力减轻现场的业务负担。另外在英国，与运营地区医疗的综合护理系统（ICS）之一的Dorset开展合作，收集Hypertension Plus的临床效果，以及医生/患者双方就有用性提出的意见。Dorset对于决定引入保健医生服务起到巨大影响，通过它进行宣传，已经吸引到许多医疗机构前来咨询。

在美国和英国，通过明确展示远程诊疗服务在临床效果和医疗费用削减方面的有用性，扩大用户人群，树立服务事业的基础。

*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。

4. 脱碳和环境减负的措施

把控事业活动带来的环境负担，为环境减负加速推进各类举措。其中之一，就是将在日本发售的体温计使用的塑料泡壳包装换成环境负担较少的纸制包装。今后，还将对象商品扩展到电动牙刷、活动量计、低频治疗仪，同时推进海外商品纸质包装的更换准备工作，实现塑料零使用。

此外，在生产现场对制造工序的消耗能源进行可视化。通过掌握能源削减的余地，有效利用，杜绝浪费，以能源生产效率倍增为目标。通过这些活动，目标实现碳中和工厂。



(左)使用塑料的旧包装
(右)环保的纸质包装

2022年的措施（共创合作伙伴）

与合作伙伴共同扩展家庭记录心电图的意义，实现零发病

为了实现零发病，我们将重点放在了脑梗塞的风险因素——心房颤动，它容易与高血压并发。心房颤动通过早发现、早治疗可以降低发病风险，但由于不存在自觉症状，容易被忽略，有时无法通过体检和健康检查发现。

因此，我们开发了带心率仪的上臂式血压计，在家庭中测量血压时，能够同时记录心电图。记录的心电图将通过专用应用程序“连接欧姆龙”进行分析，以信息告知心房颤动的可能性。另外，为了能在早期发现更多的高血压患者的心房颤动，从本年度开始与一般社团法人智慧健康医疗协会（Smart HealthCare Association）建立了合作关系。我们在地域居民光顾的药房和药店，利用带心率仪的上臂式血压计和检查表，开展“心电图就诊建议模式”。

使用店内配备的带心率仪的上臂式血压计记录心电图，当确认到可能发生心房颤动时，由药剂师给予就诊建议。

通过增加日常生活中早期发现心房颤动的机会，促进治疗，从而将发病防患于未然。



引入就诊建议模式的药店

员工的评论

2022年3月发售了日本首个“带心率仪上臂式血压计”。但是，在家庭中记录心电图，确认引发脑梗塞的心房颤动风险，这种新的价值该如何向消费者传达？在公司内部反复讨论的过程中，有人提出希望与在药房和药店创造新的事业模式并致力于营造服务提供环境的一般社团法人智慧健康医疗协会开展合作。于是，我们开创了“药房就诊建议模式”，一般社团法人智慧健康医疗协会也欣然与我们展开合作。今后，也将与智慧健康医疗协会携手将该模式扩展到日本全国的药房和药店，朝着心房颤动的早期发现，实现零发病的目标迈进。



健康设备营业部 东部营业课
伊贺 隆

共创合作伙伴的评论

为了回应消费者“希望保持健康”的心愿，我们通过贴近地域居民健康的药房和药店，为健康支持活动提供支援。据说，日本心房颤动患者人数在2030年将超过108万人，消费者还不了解心房颤动是怎样一种疾病，也不知道它有怎样的风险。我们认为，发现消费者健康状态的变化，为疾病预防和增进健康作出贡献，同时也根据需要敦促去医院就诊，这些是药房和药店的职责。此次，我们与欧姆龙健康医疗一起努力导入就诊建议模式，也负责了与运用相关的资料编写和药剂师培训等。今后，也将继续为提升药房、药店价值，为支持地域居民的健康而贡献力量。



一般社团法人智慧健康医疗协会（SHCA）代表理事 冈崎 光洋

2022年的措施（共创合作伙伴）

印度家庭血压的普及

随着经济增长带来生活习惯的变化和老龄化进展等，印度高血压患者不断增加，预测血压计市场将在2030年度增长到约1,400万台，成为仅次于中国的世界第2大市场。

但是，将家庭血压用于医疗现场的治疗，以及患者在家庭测量血压的习惯还未形成。我们向医生和患者启发家庭血压的重要性，加强措施让“家庭测量血压的习惯”深入印度。

其中之一是与印度在线诊疗服务提供商 Terrals公司开展业务合作，拓展糖尿病、高血压等慢性疾病管理服务。作为一开始的举措，欧姆龙血压计引入Terrals公司运营的在线诊疗服务，在促进使用家庭血压进行高血压管理的同时，提高医生和患者对欧姆龙品牌和欧姆龙家用血压计的认识。



员工的评论

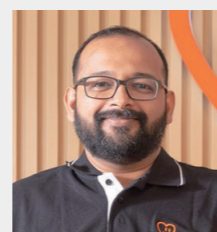
糖尿病和高血压等患者的增加已经成为印度的社会课题，政府也表示要加强针对慢性疾病患者的远程诊疗，相关措施正在快速推进。另外，我们感到国民的健康意识在新冠疫情灾害下有所提升。为了在家庭血压尚未普及的印度实现零发病，我们将与志同道合的Terrals公司一起，让医生和患者双方都理解家庭血压的有用性，为印度国民的健康作出贡献。



欧姆龙 健康医疗 印度
山本 克行

共创合作伙伴的评论

在印度，医疗质量和获取医疗服务已成为社会问题。我们为了向10亿印度人民提供服务，与欧姆龙一起开展综合性的慢性疾病患者管理服务。欧姆龙的愿景与我们的目标方向一致。通过与欧姆龙建立合作关系，我们将加快解决印度的社会课题。



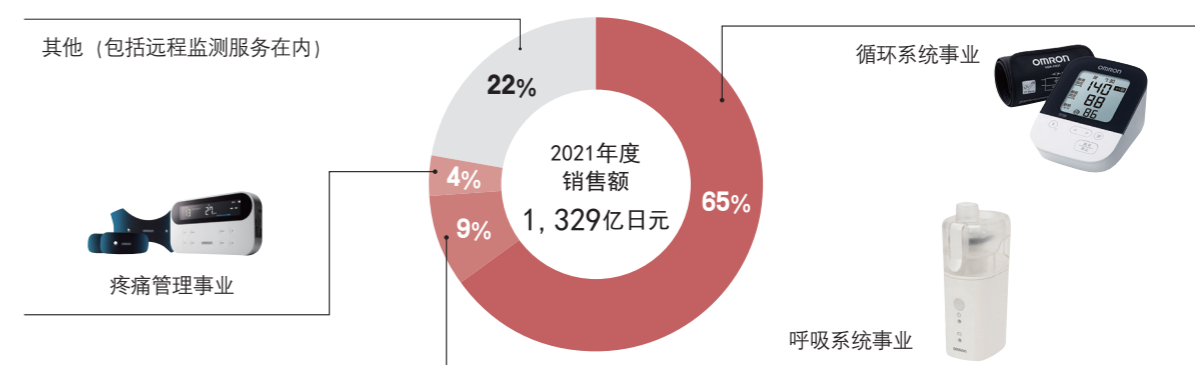
共同创始人 兼 CEO Terrals Technologies公司 Sumit Sinha

Terrals公司 (Terrals Technologies Pvt. Ltd. 总公司：印度 班加罗尔。2017年成立。) 面向糖尿病、高血压等慢性疾病患者的诊治医生，开发并提供在线诊疗平台。

2021年度 事业亮点

2021年度，新冠疫情灾害提高了对预防慢性疾病重症化的意识，在此背景下，血压计的需求在全球持续扩大。随着前往医院就诊的患者数量的增多，雾化器的需求正在复苏。前期急速增长的体温计需求转而减少。上半期新冠疫情灾害的影响使得工厂开工受限，第三季度以后供应链陷入混乱，但我们迅速实施了产品设计变更和运输路线转换等措施，切实抓住了旺盛的需求，销售额比前期有所增加。虽然我们努力控制固定费用和提升附加价值，但由于材料价格和物流费高涨，销售利润相比前期有所减少。作为结果，2021年度的销售额为1,329亿日元（比前期增加7.9%），销售利润为185亿日元（比前期减少9.9%）。

各事业的销售额构成比例



(HCB) 健康医疗事业的优势

- **获得全球许可的应对能力**
在世界90个国家获得了医疗设备认证。除了便利性之外，针对各国提出的安全性要求，以及各国不同的社会基础设施和医疗系统，开展提供设备和服务。
- **全球销售渠道/占有率**
全球拥有60万家以上的销售渠道，家用血压计保持首位的全球占有率。
- **革新性设备和服务**
开发出世界首个可穿戴血压计、带心率仪的血压计、利用家庭生物数据的远程监测服务等革新性设备和服务。
- **深受全球医学界和医疗现场的信赖**
在家庭血压相关研究论文中，有65%的论文，即相当于200篇论文使用到本公司的血压计。 *2000年~2018年11月 本公司调研

INPUT

- 增长投资*：合计2亿日元
- 研发费用：合计79亿日元
- 设备投资：合计44亿日元 (2021年度实绩)
- 出资心电图分析平台提供方Micromed公司（巴西）

OUTPUT

- 销售额：1,329亿日元（比前期增加7.9%）
- 销售利润：185亿日元（比前期减少9.9%）
- 血压计全球累计销售量突破3亿台。
- 在英国上线远程监测服务。此外，在印度与在线诊疗服务提供商开展业务合作。
- 开始在全球发售带心率仪的血压计、便携式心率仪

OUTCOME

- 通过健康寿命的延长及医疗费削减等，为世人的健康生活做出贡献。
- 全球血压计销售台数 2,500万台 (2021年度)
 - 远程监测服务使用人数 1万人 (2021年度)



* 包括M & A在内

社会解决方案事业 (SSB)

VISION 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”~

对SF2030愿景的思考

在社会解决方案事业方面, VG2020期间为了构筑持续增长结构, 我们在2018年统合UPS事业, 2020年统合环境事业, 在事业复线化的基础上实现收益基础的稳定和开创新的增长轨道。具体来说, 为了在家用蓄电系统、铁路AFC、结算终端等基础事业获得行业地位而付出了努力。同时, 借助入住终端让酒店接待业务步入自动化, 使用独立型服务机器人提供清扫、警备、向导代理业务, 以及在地方创生中提供共生型MaaS等, 通过扩大解决方案提供的价值, 努力消除生活中的不便。但是在2021年度, 陷入了新型冠状病毒肺炎疫情扩大, 材料交期推延, 汇率波动等之前未曾经历的逆境, 应对变化能力的重要性在那一年凸显。

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。而且, 处于这个时代的人们的价值观也会变得多样化。我们除了要满足客户需求, 也要根据显现的社会课题思考社会系统的理想形态, 并逐步找到答案。之后, 我们将携手对此答案产生共鸣的利益相关者, 一起创建“次世代社会系统”。我们也将这一系列的过程和愿望倾注到SF2030的事业愿景“Design”之中。我们创造出“社会公益”让生活更美好, 让人们的生活更幸福, 建立起充满笑容的光明未来。

在SF2030中, 我们要解决的社会课题是“实现碳中和”与“实现数字化社会”。随着CO2排放总量的增加, 气候变化的加速、少子化和老龄化带来的劳动力不足等社会问题日益严峻, 我们的生活中出现了诸多不便和不安要素。此外, 各企业的经营课题变得更为复杂, 在推进事业运营的效率化和省力化的同时, 还要顾及事业持续性和环保等问题。今后, 我们除了提供现有的设备和服务来解决现场课题, 还要致力于解决客户的经营课题。未来的安心、安全、舒适的社会将是怎样的? 我们自己动手描绘未来愿景, 并通过活用以社会解决方案事业积累至今的经验和基础的社会自动化方案, 力争将次世代的社会系统变为现实。

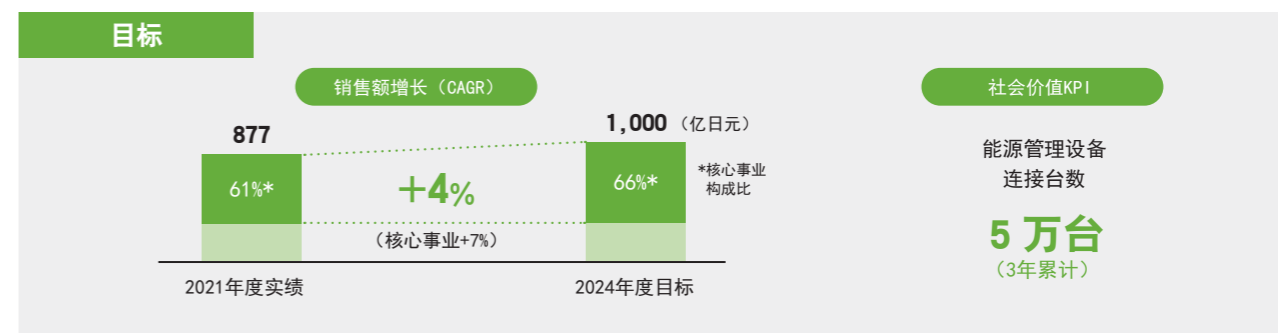
SF 1st Stage要实现3个任务。首先第1项是“提供控制系统稳定发电”, 第2项是“开发管理服务系统支撑现场系统的有效运用”, 第3项是“提升社会基础设施事业的运用效率”。我们以解决社会课题为目标, 将我们具备的、对于社会来说不可或缺的“优势”融进社会, 并与SF 2nd Stage (2025年度~) 联系起来。



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

细井 俊夫

关于“SF 1st Stage”



核心事业

- 可再生能源控制 (住宅、产业、移动)
- 管理和服务

主要措施

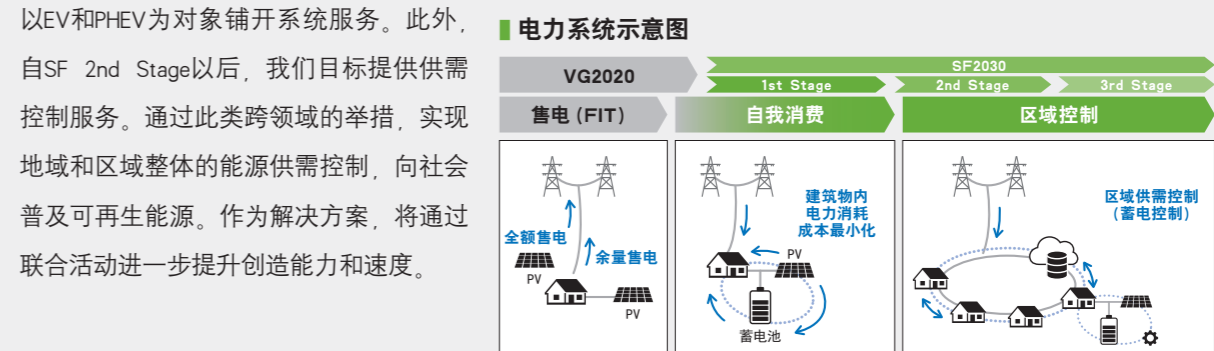
社会解决方案事业目标为“可再生能源的普及、有效利用和数字社会的基础设施的持续性”作出贡献。目前为止, 我们为太阳能发电和蓄电池的普及贡献了力量。今后将利用优化的能源控制技术消除发电的不稳定性, 为可再生能源的深入普及作出贡献。此外, 在社会基础设施领域, 我们也熟悉各类设备、设施的运用现场, 通过覆盖日本全国的服务网络, 为运用和维护提供支持。未来也会运用管理服务支撑有效利用现场系统, 对客户的维护和运用流程进行革新。

1. SF2030重点投入的事业

SF2030重点投入“能源解决方案”和“管理和服务”这两个事业。在“能源解决方案”方面, 利用优化的能源控制技术消除发电的不稳定性, 扩大导入可远程控制的蓄电系统, 通过深入普及住宅、产业、移动领域的可再生能源, 为实现碳中和与强韧社会贡献力量。另外, 在“管理和服务”方面, 为了能在维护设备、系统以及支持客户设施运用时提供现场系统的有效利用, 将对维护和运用流程进行革新, 为了创造和扩大利用客户资产的可持续收益型服务事业, 目标通过开发管理和服务系统来消除人手不足问题。

2. 区域能源供需控制的措施

在SF 1st Stage阶段, 将发展“住宅”“产业”“移动”这三个领域的“可再生能源控制”。在住宅领域, 在社会有效地架设蓄电系统, 并取得非化石价值 (J-Credit), 通过增添这些具备持续接触点的服务, 将能源资源连接起来。而且, 在SF 2nd Stage以后我们目标通过错峰和市场交易, 实现优化的能源供需控制服务。另外在产业领域, 我们将在设施所有者提供的用地和屋顶上, 实施安装和管理太阳能发电设备的PPA的事业验证和管理服务, 通过将这两者结合, 构筑先进领域的地位。关于移动领域, 我们将在SF 1st Stage阶段向住宅、产业这两个市场,



从现场视角到经营视角，借助管理和运营支撑社会基础设施

日本全国有大约57,000家便利店，它们是为我们的生活提供帮助的重要社会基础设施。欧姆龙50多年来提供设备、系统及相关维护、运用、工程等现场服务，从而持续为铁路和道路等各类社会基础设施提供支撑。利用多年积累的现场视角的技术知识，解决了全国店铺系统的维护运用管理的课题，下面将介绍相关解决案例。

利用集中式的维护和保养服务，让客户业务运营实现最优

在日本全国运营15,000家店铺的罗森公司，每月要发生大约2,200起故障，但是由于不同的制造商负责各自的设备，从而无法及时掌握现状，难以利用积累的知识，店铺的品质管理和设备管理也无从谈起，维护运用管理成为一大课题。

欧姆龙FIELD ENGINEERING在整个日本拥有大约140个基地，有信心提供质量统一的服务。为了解决上述课题，我们对不同制造商的设备进行集中管理，成立综合管理项目，在短短8个月的时间内构筑了可在全国一站式处理的综合维护体制。此外，还引入了集中管理呼叫中心和现场对应状况的系统，通过故障数据的可视化和分析积累知识。通过使用平板电脑与店铺员工实现共享，极大地提高了店铺故障的修复率，成功地将前往商店的派工率降低了约30%。



欧姆龙FIELD ENGINEERING株式会社生活系统解决方案部 竹村 宇雅



从现场课题到解决经营课题

自2019年开始，通过开展综合维护的全方位服务，我们认识到客户的省人化和省力化是管理者和经营者的需求，提供故障受理、维护、安装等现场作业、物流、装配、报告代理业务等服务。现在，通过店铺内设备的修理和再利用来降低废弃损失，减少派工次数，通过设备运输方法的最优化来减少CO₂，积极参与到环境减负和实现SDGs的行动中。

我们今后会以“将提供怎样的价值？”为起点，使客户的业务运营达到最佳状态，为实现罗森公司提出的“城市中的温馨港湾”愿景贡献力量。

欧姆龙FIELD ENGINEERING为本公司的各家制造商设备提供运用维护的基础建设，并建立了运用维护业务可视化的机制，对此我们表示感谢。我们能从运用维护的现场作业、库存管理、低效业务改善等所有方面及时掌握全国店铺的状况。

迄今为止，罗森作为“应对变化的行业”处理社会和客户的需求变化，时常创造出新的商品和服务。今后，也将作为“城市中的温馨港湾”，为实现“无上美味”“与人为善”“关爱地球（城市）”，不断挑战为社会和城市奉献力量。我们将与战略合作伙伴欧姆龙FIELD ENGINEERING共同推动各种举措，为了也能从SDGs角度出发取得更大成果，希望构筑起双赢关系。



罗森株式会社 IT解决方案本部 项目推进部 德广 和幸

事业亮点

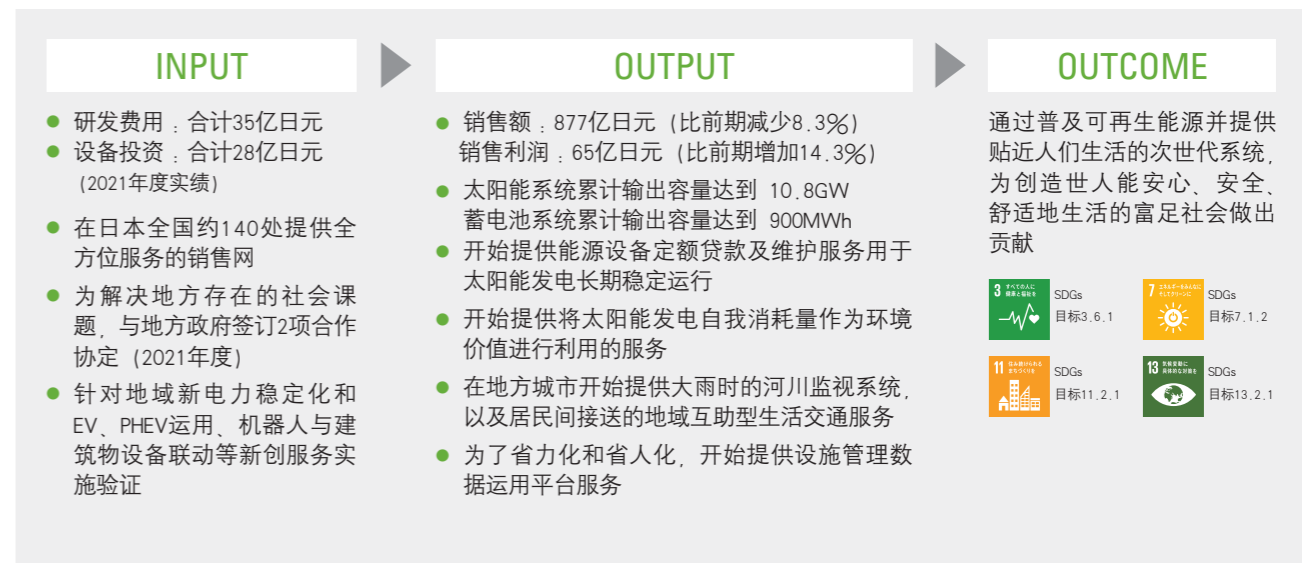
2021年度，在能源解决方案事业方面，针对碳中和、防灾减灾需求的提升，采取措施确保元器件供应，蓄电系统的销售额大幅增加。在站务系统事业方面，新冠疫情灾害久不消退，主要客户受此影响继续抑制投资。由于上述因素，使得销售额较前期减少。虽然受到销售额减少的影响，但经过努力控制固定费用、提升附加价值，使得销售利润比前期大幅增长。作为结果，2021年度的销售额为877亿日元（比前期减少8.3%），销售利润为65亿日元（比前期增加14.3%）。

各事业的销售额构成比例



(SSB) 社会解决方案事业的优势

- 创业以来，开发出了全球首个“电子式自动感应信号灯”和“无人车站系统”等多个独创自动化技术和创新
- 在铁路、交通、能源等广泛的社会系统市场中占据No1、No2的份额，在行业中确立了具有影响力的领导者地位
- 为解决现场课题，从生产到软件、维护、运用的全方位服务，提供一站式解决方案



电子元器件事业 (DMB)

VISION 以我们的“连接和切断”技术为核心，与客户共同解决社会课题

对SF2030愿景的思考

电子元器件事业在SF2030将实现3大转型。

第1项是事业转型。它作为欧姆龙的重点领域之一，将目标指向解决“实现碳中和”“数字化社会”这两项社会课题的事业。为了表达这层含义，时隔12年，我们在2022年4月1日将事业的公司名称从“电子与机械部件事业公司”变更为“设备和模块解决方案公司”。融合了核心技术和多种功能，提升产品价值，通过以设备和模块为核心的解决方案为客户提供所需功能，为解决社会课题付出努力。自创业以来，我们持续为社会和客户继电器、开关、连接器、传感器等设备和模块，这些产品都是通过高功能化和品质提升不断打磨而成。核心的“连接和切断”技术是指连接和切断（打开和关闭）以及感应流经以上产品的电力的功能。通过这些创造新的社会价值，为“新能源*和高速通信的普及”作出贡献。



执行董事常务
设备和模块
解决方案公司社长

行本 闲人

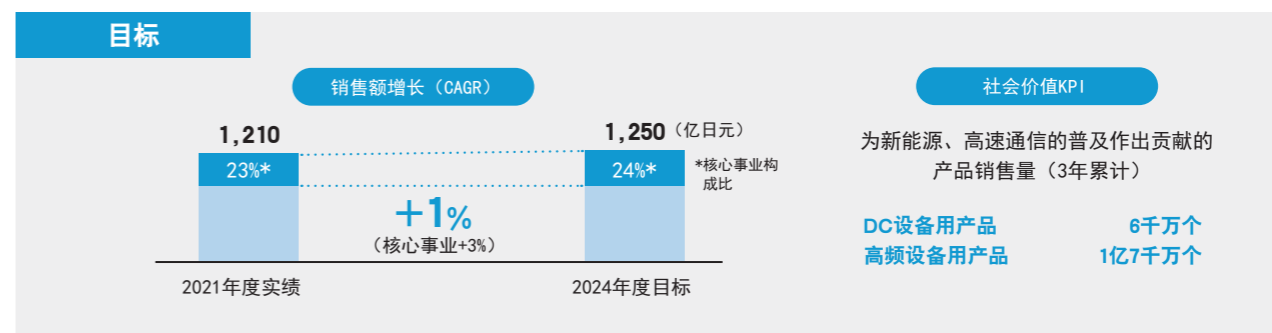
第2项是重点领域的转型。我们将重点聚焦4大事业领域，这些领域能够最大程度发挥以核心技术为中心的事业的优势，并且蕴含进一步成长的机会。重点领域是DC驱动设备、DC基础设施设备、高频设备以及远程/VR设备。在DC驱动设备、DC基础设施设备的领域，为了应对环境负担，正在推进电源的直流化、大容量化、基础设施的电动化。为了推进普及产品，防止触电和火灾的安全对策将成为课题。在高频设备、远程/VR设备领域，需要通过快速的数字化转型，采用能实现高速通信、数据大容量的技术和设备。通过我们的“连接和切断”技术来实现解决这些课题的根本。

第3项是提供价值的转型。在目前的价值基础上，以“绿色、数字化、快速”为核心增添新的价值。有益于实现脱碳社会的设备群的开发，数字价值的提供，销售、开发、生产成为一体，通过灵活且及时地应对社会变化的联合活动等，加速提供价值的速度。

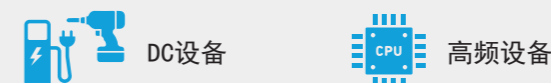
2021年度，随着模块化附加价值的提升和结构改革的完成，即便受到材料不足和物流混乱等影响，我们也构建了能及时满足需求的体制。在定位为转型的最初的中期经营计划中，通过完成3大转型，不仅提供设备和模块，还提供附加价值的解决方案。2022年度以解决社会课题为起点，通过销售、生产、开发一体的联合行动，与客户一同开发社会所需的关键设备，实现更大成长。

*新能源：是指可再生能源，以及氢、燃料电池等革新性能源

关于“SF 1st Stage”



核心事业



主要措施

在中期经营计划“1st Stage”中，我们捕捉到随着应对环境负荷的DC化、社会数字化转型带来的设备的高功能化、高速化需求，通过提供设备、模块和解决方案为“新能源和高速通信的普及”作出贡献，确立增长轨道。

为了实现目标，设定了4大重点领域。近年来，随着环境意识的提高，有助于削减CO₂排放量的新能源的应用正在急速发展。在产品 and 基础设施设备不断向直流化和大容量化发展的同时，为了确保安全性，需要采用能够安全切断和控制流向产品的直流电的设备。面对这些需求，我们凭借多年培育的“连接和切断”技术加以创造并实现，促进了产品普及，为碳中和贡献力量。此外，半导体和产品的升级与解决老龄化和个人贫富差距扩大等社会课题息息相关，为此需要采用实现稳定高速通信的设备，以及对过去难以数值化的人的感性信息进行数字化。欧姆龙创造出以核心技术为基础的设备、模块和解决方案，为实现所有人都能享受舒适生活的数字化社会作出贡献。针对这些方面，通过与领军企业、研究机构、技术创业公司等合作伙伴携手共创，向创造新的社会价值发出挑战。

此外，在电子元器件事业中也会向客户全新提供绿色、数字化、快速的价值。与价值相结合，提供以设备、模块为核心的解决方案实现协同效应，为客户创造更大的附加价值。

电子元器件事业将与客户一同应对解决社会课题，推动实现全球所有人都能安全放心生活的碳中和社会，以及实现所有产品互联且稳定持续运行、更为便利和舒适的数字化社会。2022年度，在着力于脱碳生产的同时，通过联合活动进一步加快以设备、模块和解决方案创造新的社会价值的能力和速度。

3大转型

以我们的“连接和切断”技术为核心，与客户共同解决社会课题

设备和模块解决方案公司



结合“优势”，减少气候变化和灾害风险，为创建可持续发展社会作出贡献

近年来，全球气候变暖和自然灾害对社会的影响日益严重。欧姆龙自2017年开始，与世界最大的民间气象信息公司Weathernews开展共创，一同致力于解决社会课题。Weathernews公司将观测数据及用户的天气体感报告反映到独创的预测模型中进行预测，从而实现了行业当中预测精度第一。基于这些高精度和高分辨率的预测数据，向企业和个人提供避免气象风险的信息服务。欧姆龙可提供在各区域可设置的气象观测设备，收集更详细的气象观测数据，为Weathernews公司提升气象预测精度提供支持。



事业统辖本部 商品事业统括
小島 英明

气象传感器是将温度、湿度、气压等各种传感设备以及独自の算法、通信技术相结合的模块化产品。欧姆龙的销售、开发、生产以及Weathernews公司共同致力于简化和缩短开发过程。拥有硬件技术的欧姆龙与具备气象预测系统和应对服务等开发技术的Weathernews公司共创出守护全球人类的安全和安稳生活的服务。



在大楼屋顶等各类场所收集数据的气象传感器

展望未来，两家公司将继续合作，为实现高效能源运用以及加强应对自然灾害的韧性，致力于创造新价值。

详细的观测数据对于Weathernews继续为电力、零售、铁路和公路等各种市场提供高精度的气象信息服务至关重要。为了收集更多的气象数据，本公司与欧姆龙发挥各自优势，协同合作开发了应用程序用户便携式的简易气象观测器“WxBeacon2”以及在建造业和农业中需求很高的气象传感器。两家公司通过事业直面社会课题在企业理念上产生了共鸣，而且相互对在高超技术能力的信赖、敏捷应对潜在的社会变化和环变化、以及为提升品质采取的PDCA等方面具有共识，并且一直在处于持续合作的状态。如今，对于社会面对的气候变化和环、灾害等课题，需要及时创造出精度更高、解决能力更强的服务。为了解决这些课题，创造更美好的社会，今后两家公司也将充分利用各自优势，发挥协同效应，不仅在日本国内，还要将合作活动的范围扩展到全球。



Weathernews股份有限公司 Mobile/Internet事业部 Marketing&Sales负责人 井原 亮二

兼顾环保和事业增长的生产

中国深圳市坪山区内的多家工厂，随着经济发展，排放的工业废弃物的数量有所增加。位于同一区域内的欧姆龙深圳工厂(OMZ)为实现环境减负，率先实施各类举措。其中一项，就是削减占本公司工业废弃物20%的电镀残渣。OMZ从2019年开始围绕削减电镀残渣展开讨论，设计发明出了高效残渣处理系统。其结果是，OMZ在2020年成功削减约10吨电镀残渣(相比前年减少了约50%)。此外，OMZ还将改善技术和秘诀作为解决方案向其他电镀工厂提出建议，帮助了坪山区整个区域共计8家企业在2021年减少了约225吨(相比前年减少了约40%)残渣。本公司实现的可持续发展生产，从深圳向广东省推行，以后还将推广到整个中国，通过事业不断解决社会课题。



开展环境减负活动的欧姆龙深圳工厂成员

2021年度 事业亮点

2021年度，面向民生行业的元器件，以家电、住宅设备、电动工具等重点行业为中心的需求稳步增加。汽车元器件受到新冠疫情灾害波及，还受到客户因半导体不足而导致生产调整的影响，但需求已经缓慢恢复。我们准确地抓住了这些需求，通过增产等方式切实确保产品供应量，从而实现了销售额相比前期大幅增长。虽然受到原材料价格和物流费用高涨的影响，除销售额大幅增加外，提升附加价值的措施和结构改革也取得成果，销售利润相比前期显著增加。作为结果，2021年度的销售额为1,210亿日元(比前期增加24.9%)，销售利润为101亿日元(比前期增加120.6%)*。

各事业的销售额构成比例



(DMB) 电子元器件事业的优势

- 作为根基的电力连接和切断技术(电弧截断等)
- 结合使用核心技术的功能实现模块化
- 全球范围内强韧的生产供应体制和品质管理体制

INPUT

- 研发费用：合计52亿日元
- 设备投资：合计61亿日元(2021年度实绩)
- 构建及时应对商品需求变化的强韧生产体制
- 加强数字化基础
全球事业网站(日文、英文、中文)更新(2021年12月)

OUTPUT

- 销售额：1,210亿日元(比前期增加24.9%)
销售利润：101亿日元(比前期增加120.6%)*
- 新一代设备、模块的技术、商品开发
 - 有益于实现脱碳社会的低发热继电器等新技术、商品开发
 - 低发热大容量继电器“G9KA”荣获“超级”生产元器件大奖中的“环境、资源、能源相关元器件奖”(2021年11月)
 - 与客户携手共创模块
- 提升保证客户产品安全性的品质
 - 欧姆龙深圳工厂荣获“清洁生产优秀企业”(2022年2月)

OUTCOME

通过提供设备和模块，为地球上人们的生活和社会发展做出贡献



*工业自动化事业的部分商品已重新归入电子元器件事业。

CTO采访

进化的近未来设计

代表取締役执行董事专务CTO

宫田 喜一郎



强力启动运转的创新引擎

— 编辑部（下方蓝色文字）：在前中期经营计划“VG2.0”中，瞄准下一个10年，提出了“以技术进化为起点缔造革新，实现自我增长”作为全公司方针。回首VG2.0的成果，您身为CTO是如何理解技术经营的进化？

欧姆龙是一家预判未来，抢先解决社会需求而成长起来的企业。但是，在我2015年就职首任CTO时，询问技术和知识产权本部的技术人员“这项研究是做什么用的？”，常常得不到明确的答复。我觉得技术人员似乎忘了创造社会需求这最重要的出发点，而只是在为了研发而研发。经历过这种危机感，我们决定构建欧姆龙式的创新平台。

为此，经过了多次探讨，为了能对创新所需的事业和技术进行一体化企划和开发，2018年我们相继成立了2大组织，一个是从业务观点拟定架构的创新推进本部（IXI），还有一个是负责近未来设计的欧姆龙SINIC X（OSX）。在此之上，我们构建了“事业创造流程”，从而能不断催生新的事业，这可以说是VG2.0的一大成果。

最终我们围绕新事业和研发主题展开了推诚相见的讨论，从公司高层到基层现场无一不认同和分享其目标与价值。另外，我真切感受到随着这种结构的进化，挑战创造新价值的技术&知识产权本部和IXI的成员们的思维模式也发生了巨变。

特别是技术开发团队，以往他们虽然醉心于研究，却往往趋于保守内向。而现在，他们会从社会课题中抽选主题，然后积极地与外部开展合作。如此，在品尝到成功的喜悦后，他们会进一步增强信心，

发起更大挑战。如今，不仅仅是既有的事业起点，在基于近未来的客户起点和技术起点上自行设定全新的研发主题，从而能够以高度技术水平开启挑战。我感受到，得益于发挥主角作用的人财支持，孕育创新的流程得以强劲地开展起来。

— “SF2030”中提出了“人性化的自动化”。为什么要当前提出“人性化”，欧姆龙打算借此创造怎样的社会，您能否结合具体事例介绍一下？

自动化包含了3个阶段，分别是机器“替代”完成人类工作，人和机器共同“协作”，机器最大程度地发挥人类潜能的“融合”。先进的生产现场正在逐渐从协作向融合转变，欧姆龙以工业自动化事业为中心，借助“人性化的自动化”为这种进步提供助力。

另外，也不能忽视还存在一些无法替代的领域和行业。其中之一便是护理行业。在这个护理技能极为重要的行业，“人性化”的本质受到考验，必须要明确哪些应该由人来完成，哪些应该交给机器。因此，为了让人们免受卧床不起之苦，欧姆龙向护理预防发出了挑战。IXI与地方政府合作，致力于事业化的老年人独立辅助事业就是为此而生的。

我们了解到，如果在需要护理前的早期阶段发现身体机能衰退的征兆，并促进运动和改善生活习惯，就可以延长健康寿命。为此，首先有必要听取和分析老年人在生活中面临的难题和改善愿望等，然后作出“评估”。但是，这样做既费时，又有很高的专业要求，因此给护理现场带来了负担。因此，欧姆龙借助AI来辅助评估以及制定评估后的护理方案。护理人员将方案作为沟通的基础，一面给予老年人解释和激励，一面提供护理。听到机器人公式化地发出“加油哟”“干得真棒”之类的表扬，老年朋友提不起劲吧。要让老年人活动起来，最终还是心灵交流，这可以说是唯独人才能办得到的，具有价值的工作。

随着人口老龄化，社会保障费用膨胀给财政带来压力，此外医疗护理现场的工作人员不足也日益严峻。为了让需要护理的人能够独立生活，通过人与机器有机结合向他们提供援助，延长他们的健康

寿命。此外，独立辅助事业也能弥补护理现场人手不足问题，社会各方面对此抱以极大期待。为了进行事业验证，我们在继2020年7月大分县之后，又在2022年4月与大阪府签订了合作协定。然而，在扩大该独立辅助事业时遇到一大障碍就是方才谈到的人手不足问题。和老年人面对面，激起他们的精气神，这只有专业人士才能办得到。可是护理专业人员的数量不足。为此，我们正在开发护理人才教育系统，希望能通过我们的力量为人才培养提供支持。当然在这方面，明确划分人和机器各自的作用也变得很重要。在SINIC理论中也担忧“随着技术进化，人类变得越发孱弱”。因此，系统化和自动化到什么程度会夺走人的能力？把什么交给机器，在哪个领域激发人的创造性？我们彻底看清这一点，不断规划出具有人性化的近未来世界。

IXI基于此类思考，已经将多个主题推进到事业验证阶段。创造全新事业绝非一朝一夕之功。此外，即使进入事业化之后，也未必能马上贡献巨大业绩，但即便如此，如果能有机会通过事业解决社会问题，那就没有理由不去放手一战。创始人重视“七三原则”，也就是说“有7成的胜算，那就勇敢尝试；但面对剩余的3成风险，也得考虑好应对之策”，我们就是秉持这种精神积极努力去实现孕育新事业的创新。

打造真正有效的“Job型雇用”

— 人财培养是创新创造的原动力，欧姆龙在这方面采取了哪些行动呢？

在持续创造创新的过程中，我们将人财培养和创造社会需求的组织结构变革一同视作使命，这是因为我们认为持续增长不能缺了人财。这些年，基于在市场、现场、技术和知识产权方面的知识，我们致力于培养能够描绘出商业整体设计图的架构师人财，以及AI与机器人技术等核心技术人财。IXI定义了商业构想的架构师、拥有高度专业知识的专家、

带领团队的领导者等执行项目所需的职务,采用“Job型雇用”,分别指派部署拥有匹配能力和经验的员工以及能力有望提升的员工。

假设IXI是输送创新人财的平台,那么知识产权和技术本部就是支持此类创新的技术人员的平台。他们也正在向Job型雇用转型。很多人认为只要写一份工作说明就是Job型,但其本质在于“明确职责和技能水平”。要想把它应用在技术人员身上,就得首先盘点下每个员工的技能。例如,虽然笼统地称作电气技术人员,到底是擅长模拟还是数字通信,亦或是控制,专业领域划分得很细。将这些信息进行整理后,按照5个等级评价各领域的技能水平。等级1管这个,等级2做那个……就像这样将技能和职务联系起来。各级别的要求很明确,从级别2升到级别3需要习得哪些能力,一目了然。这样可以提高员工的积极性和认同感。

当然,公司必须提供有助于提升级别的教育机会。换句话说,要想真正地采用Job型雇用人事制度,必须在技能教育上扎扎实实地做好投资。3月份发表的“SF 1st Stage”宣布了3年间,将投入是以往3倍的人财开发费用计60亿日元,也是出于这个原因。

实际上,欧姆龙过去也采用过工作说明这种方式,可是昙花一现。作为对过往的反思,我们这次坚持采用可以付诸实践的机制。通过包含了公司外部专家的团队进行评估,不仅仅付出了费用,也付出了时间和心力。如此关心人事制度的CTO可能实属罕见,但创造革新性技术和业务的是人,创新的源泉永远是人财。既然决定要做,就不要让这个机制空有其形,而应行之有效。为此,我本人也投入了很多精力。

率先捕获需求的生产现场碳中和

— 欧姆龙的文化里追求旗帜鲜明地表明目标,在公司内外引发同感和共鸣并扩大合作。近来欧姆龙又树立了怎样的旗帜呢?

今年2月发布的与JMDC公司开展资本业务合作,便是在“健康寿命的延伸”方面物的视角+事的视角业务创造,称得上是一面鲜明旗帜。

JMDC公司拥有大量的处方数据和体检数据,并积累了分析和利用这些数据的技术和信息知识。但是,他们不具备硬件条件。相反地,我们拥有可收集个人生命体征数据的硬件和技术,却缺乏数据业务方面的知识。为了“健康寿命的延伸”,合作的目标就是为了互补不足,将优势最大化。

此外,这一合作还能向公司内外明确展示欧姆龙追求以解决方案为基础的“事”业务的方向。仅凭“从物的视角到事的视角”这样抽象的概念,很难向人解释清楚,但是如果说和JMDC公司合作,就容易使人茅塞顿开。事实上,发布后的反响超乎想象。

— 请介绍下已经开展的事的视角业务的具体事例。

举例来说,“i-BELT”就是同样运用数据的一项服务。它运用在制造现场收集到的数据,属于为客户排忧解难的解决方案业务。但是,它的内容在欧姆龙有了很大变化。

以往都把生产效率和品质提升作为主要目的,然而在此之上,全球能源价格猛涨和供应不足给经济带来的影响引发了担忧,对“生产现场碳中和”的关注正在急速升温。制造基地就不用说了,目前也正在要求每条制造生产线实现CO2排放量可视化。在此过程中,每个产品的CO2排放量可视化也应该会变为强制要求。欧姆龙也在生产健康医疗产品的自有工厂——松阪工厂里对生产1个血压计时产生的CO2排放量进行试验性测量。以欧盟为首的全球市场必定会在不久的将来要求每个产品实现CO2排放量可视化,在此之后则是减排这一巨大需求在等待着

们。我认为这是欧姆龙集团联合成一个整体就能实现的庞大业务。为此,数字孪生会日趋重要。之所以这么说,是因为通过运用各类现场数据,使用不断优化的网络空间对近未来作出预测变得轻而易举。

欧姆龙在工业自动化事业积累了产品和知识,拥有可实现节能的继电器和开关等设备和模块,另外也在能源解决方案事业中培育出技术能力和方案制定能力,这些都是其核心现场能力。外加运用数据的AI和模拟技术,生产活动中能源相关的各类问题可以通过一体化方案得以解决。我们的目标是凭借欧姆龙独特的基于事的视角业务,创造全新价值。

通过基于SINIC理论的开放式讨论让“自律社会”浮现得更清晰

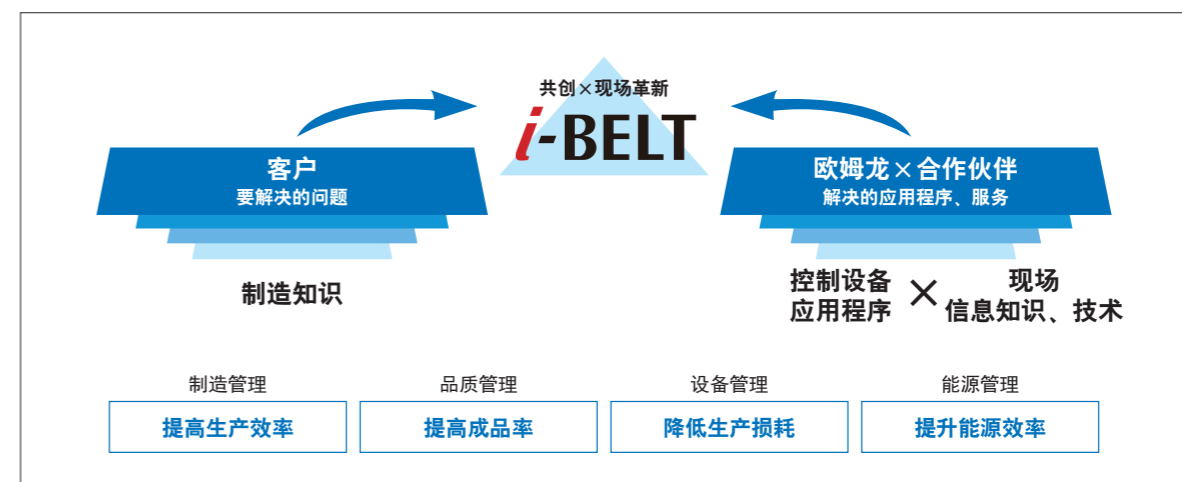
— 最后,SINIC理论提出我们将迎来“自律社会”。SINIC理论提出我们即将迎来“自律社会”。自律社会是什么?自律社会之后又有什么在等待我们呢?我想听听您的看法。

创始人立石一真先生认为自律社会是个人与社会,人与自然,人与机器自律和谐的一个社会,但对之后的景象并未给出描述。我们的任务就是要不断挖掘探索,让自律社会的内涵展露得更为清晰透彻,因而我们也正在围绕着社会升级开展畅所欲言的讨论。

SINIC理论最初发表在1970年,当时普遍认为提高了效率和便利,经济更为富裕就是一种增长。因此,在展示SINIC理论的基本结构图中以人类追求进步的愿望为中心,描绘了技术、科学、社会互相作用发展的图景。

我们以现在的眼光对它重新解读,会发现其核心就是我们人类的追求和心之所向。如何去定位人性和自然共生等这些从现代人的心底涌动而出的思绪。这才是问题的重点。

这次的讨论,我们请到了公司外部的有识之士,还有包含Z世代在内的各位年轻朋友。谈论未来社会却忽略了年轻一代的价值观,这是荒唐可笑的,讨论只局限在欧姆龙也毫无意义。我认为应该以开放的态度,当做“人间事”来看待。近期我们准备将探讨的结果,也就是我们目前思考的自律社会的形态公之于众。欧姆龙会以此为根基,进一步联合公司内外的人士,秉着共创未来即企业理念实践的信念,不断努力进取。



从事的视角创造价值的数据运用服务案例— i-BELT

创新推进本部 (IXI)

依靠创新“挑战”实现更美好的社会

VG2020期间的成果

创新推进本部 (IXI) 成立于2018年,是一个预先洞察瞬息万变的社会课题、技术进化、以及近未来可能出现的社会需求,并创造出众多新事业的组织。成立至今已过去4年,我们不仅取得了显著成果,充实了接近事业化的主题组合,还持续创造出了潜力巨大的事业化主题,并为其实施打下了坚实的基础(组织、流程、人财)。

充实了稳步接近事业化的主题组合

迄今为止的4年间,我们构思和验证了30多项事业化主题。目前,“农业自动化事业”、“独立辅助事业”、“现场数据运用辅助事业”这3个主题已进入事业化验证阶段(试销),此外还有多个主题已步入客户价值验证(Proof of Concept)阶段。

有志人财荟聚、不断成长的组织建设

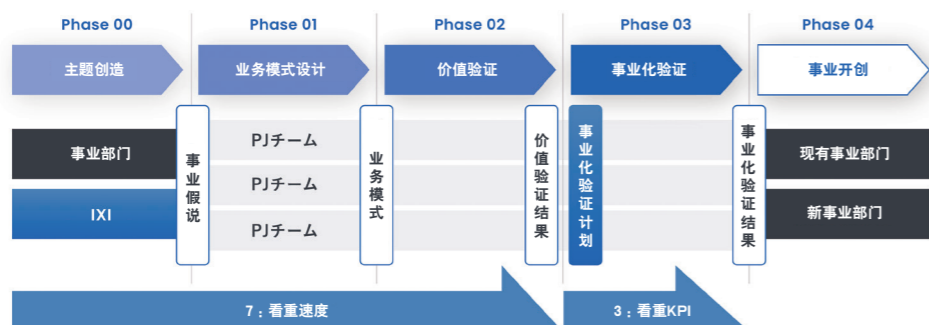
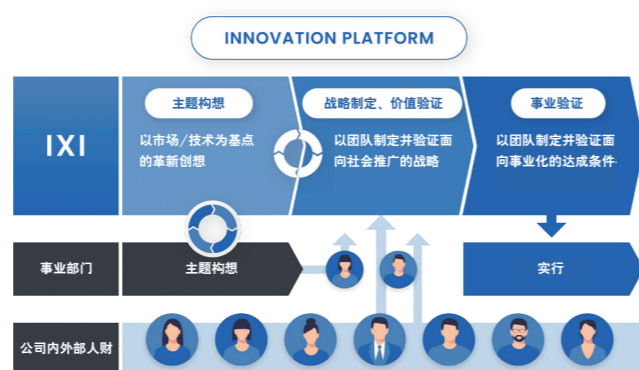
IXI的目标是公司内外部的意愿(对创造社会需求的想法)汇聚一处,激发共鸣,成为一个通过事业不断解决社会课题的组织。体现这一理念的组织形态就是“整个欧姆龙的创新平台”。我们建立起的人事制度,允许主动申请异动的公开招募和应征,以及在现场工作以外以兼任形式参与的项目型公开招募,无论是事业部门还是总公司职能部门,从公司内部聚集了大量人财。此外,公司外部也有很多对IXI愿景产生共鸣的伙伴加入进来。如此一来,拥有不同技能和价值观的约百人集团,通过发挥各自强项将成果最大化,奠定了IXI的组织基础。

高度再现新事业的流程构建

孕育新事业的难点在于决定努力的方向(事业化主题)。此外就是即便确定了要从事的主题,谁拥有多大的责任和权限,如何判断事业化等这些问题都不明确。带来的结果是,不清楚做到什么地步可以吸引投资推进主



执行董事
创新推进本部长
石原 英贵



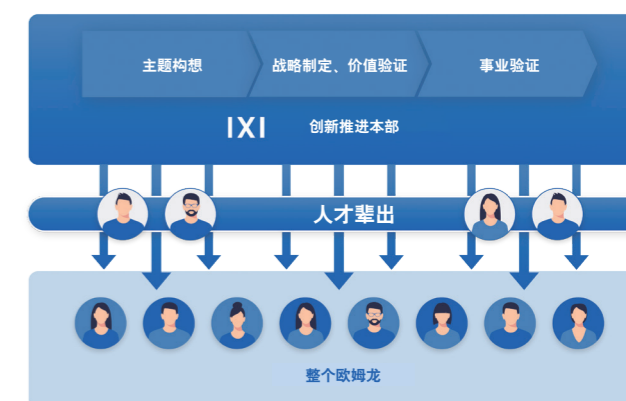
题,或者应该叫停,导致事业创造的速度和投资效率显著降低。

IXI认为,经营层、经理和现场成员对于困难的本质具有共识,并使用共通语言进行讨论是非常重要的。在此思想基础上,IXI在多个事业化主题反复尝试和学习,致力于构建能够高度再现新事业的流程。流程的依据就是创始人立石一真的事业创造哲学“七三原则”。这一原则认为“有7成的胜算,那就勇敢尝试;但面对剩余的3成风险,也得考虑好应对之策”,基于创始人的这一思想,我们将兼顾“现场及时执行”与“经营投资和风险控制”作为流程的支柱。“7”是以“多产多死”为前提的阶段,即不投入过多的时间和投资,看重速度来发掘可能性。IXI树立起以创造为目标的新事业领域的旗帜,设想事业并设定主题,然后验证业务模式假说和验证客户价值。如果验证结果可靠,就从剩下的“3”部分严格筛选出潜在性并进行大胆投资,在控制风险的同时促进事业的成长。

IXI的事业创造流程并非画饼充饥,正如字面意思一样,作为共通语言,经营层、经理、现场成员能够开展讨论,这一变化是我们取得的巨大成果。

引领事业创造和全公司创新的人财培养

IXI一直专注于由各具优势的人财“组建团队开创事业”。这是因为随着事业化阶段经历“构想→假说验证→事业验证”的过程,需要具备多种能力和技能。在人财类型中,我们一直致力于培养“架构师”人财,他们通过反复验证假说,找出客户的本质价值,并将业务模式具体化。4年间总计有60多名架构师人财通过推进和执行事业化主题磨练了技术,并在创造新事业的道路上一路前行。现在,IXI已经培养出了多位人财,他们引领着现有事业的创新,活跃在事业现场。



SF2030进一步升级:挑战社会需求创造力的最大化

VG2.0期间,我们不断挑战新事业的创造,为持续创造、执行事业化主题打下了坚实的基础(组织、流程、人财)。SF2030将这一基础视作欧姆龙的非财务价值并进一步加强,同时专注于开发多个收益事业为欧姆龙的下一步发展贡献力量。

IXI设定了SF2030要发展的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”。这些领域都有助于欧姆龙在SF2030要致力于解决的3大社会课题,也即“实现碳中和”“实现数字化社会”“健康寿命的延伸”。IXI将每个新事业领域的事业机会全貌称为“事业架构”,并从俯瞰的角度对各领域的事业假说进行映射。目前,前面提到的处于事业化验证(试销)阶段的“农业自动化事业”“独立辅助事业”“现场数据运用辅助事业”,分别定位为“食品生产自动化”“数据健康医疗”“支持制造现场DX”各事业架构的事业化主题。除了将这3个主题的早期收益化设为目标,也会同步验证各事业架构捕捉到的其他事业机会,针对这5大新事业领域,创造出适合事业群规模的事业。

SF2030是欧姆龙计划向自律社会变革的9年。随着经济增长,自律社会离不开地球环境和社会的共生,如果众多企业和利益相关者不能做到协作共创,那么这样的社会则无从实现。IXI将学得的知识 and 培养的组织能力与公司外部广泛共享,通过与共创合作伙伴一起创造社会需求,用自己的双手不断拉近与自律社会的距离。

IXI为实现更美好社会的挑战

针对欧姆龙在SF2030要解决的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”，IXI设定了要发展的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”。今后，将在这5个领域深化和扩展事业化主题，不断充实和调整主题组合。

● 数据健康医疗

世人希望兼顾“健康寿命的延伸”和“可持续健康医疗系统的实现”，这是健康医疗的普遍课题。其重要性也随着社会的成熟在增加，两者兼得的难度也随之显露。在由多种医疗、健康医疗数据形成的健康医疗生态系统中，我们将最接近消费者、患者日常生活的生命体征数据积累起来。而且，还把它们与欧姆龙不具备的处方数据、体检数据等医疗、健康医疗数据结合起来，通过提供慢性疾病的预防、重症化预防解决方案，为实现基于价值的医疗作出贡献。

〈介绍事业化验证事例〉

独立辅助事业推进部与地方政府合作，为了使护理现场的工作人员发挥更大能力而提供新的价值，为了让老年人健康地、充满活力地生活，不断推进预防护理的独立辅助解决方案的事业验证。2020年启动的与大分县的合作协定，已经从4个市镇扩展到如今在12个市镇进行验证。我们还在2021年10月与石川县小松市启动共同研究事业，在2022年4月与大阪府缔结了事业合作协定。

在应对多种课题的地方政府中，目标是在社会上实现“健康寿命的延伸”这一解决方案。



● 食品生产自动化

随着经济的繁荣，人们开始追求更为放心、安全且美味的食品。为了满足消费者对食物的需求，农作物和畜牧等生产者每天都在为提供食物而殚精竭虑。但是，食品生产依赖于经验，需要花费很长时间才能成为熟练工。此外，由于高附加价值生产物的回报没有合理分配给生产者，导致核心从业人员流向其他产业，第一产业的从业人员持续短缺。威胁到食品本身可持续性的社会课题日愈凸显。

我们向食品生产提供运用了自动化和数据的“数字化解决方案”。通过提高生产者“生产”和“经营”的能力，食品生产变革为一个产生高附加值的“利润丰厚”的产业，为食品的可持续性作出贡献。

〈介绍事业化验证事例〉

农业自动化事业推进部首先以中国市场为目标对象，在需要农业技术和熟练工的有机、低农药栽培方面，以圣女果、草莓等果蔬类为中心开展栽培支援解决方案，让非熟练工的农业经营者和农业作业人员也能与熟练工一样开展农业生产。

目前，我们正和中国当地众多合作企业开展多个项目。



● 协助实现制造业碳中和

“到2050年实现碳中和”作为气候变化对策的核心目标，以成为迫切的社会目标。在此过程中，企业履行社会责任非常重要。制造业在持续追求提升高品质、高生产效率的同时，克服可再生能源供给不足、价格高涨、碳素税导入带来的成本冲击等课题，并以实现碳中和这一高度为目标。为了将这个目标化为现实，不仅需要在经营方面做出有力的承诺，现场还必须进入一种自律并持续努力达成目标的状态。

我们针对制造业面临的复杂课题结构，提供一体化的解决方案。以工业自动化事业积累的现场知识，以及能源解决方案事业培育的能源控制技术为核心，支持企业实现自律且持续的碳中和。目前，我们正在收集多种多样的需求，努力创造核心主题。

● 支持制造现场DX

众多企业施行投资的“经营”DX。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。抓住每日现场活动萌生的改善契机，并通过数据运用得到飞跃式升级，现场创新升华为价值创造。这便是“现场”DX。以大量生成的现场数据为基础，如果所有的现场负责人都能参与到创新中去，那么就能转变为“经营”DX。

我们提供“现场”DX，以及将“现场”和“经营”联系起来的机制。我们支持现场创新，让所有的现场工作人员都能轻松运用数据，将数据化为价值，并让自身成为创新的源泉。

〈介绍事业化验证事例〉

SDTM (Sensing Data Trading Market) 事业推进部以制造业的客户为核心开展事业化验证，以此作为现场数据运用辅助解决方案。它提供的解决方案能够着眼于未来的数据社会并运用现场数据，包括特定企业间的数据协作，以及不特定多数利益相关者之间的数据流通等。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。

● 体面工作

体面工作是指“有价值和人性化的工作”。

随着人们价值观的多样化，社会繁荣发展，需要提供符合个体需求的商品。另一方面，不少商品生产现场仍然属于依赖廉价劳动力的劳动集约型。这些问题正在表现为与雇用相关的社会课题，包括供应链的人权问题、阶层差距社会等。如果劳动者能挖掘出自身的潜在能力，自主地采取行动，那么他们将不再仅仅是被当做劳力，而是创造附加价值的群体。

我们利用自动化的力量为制造现场赋能（给予新的能力），将经营者和就业者从劳动集约型中解放出来，为创造有价值的、人性化的工作作出贡献。

〈介绍共创事例〉

目前，我们正在重点攻克“缝制自动化”这个主题。我们为了能在汽车座椅、安全气囊、安全带等汽车相关产品，以及运动鞋、服装产品等制造现场创造价值，开展实施技术验证和客户价值验证。2022年1月开始与松屋R&D株式会社共同开发。我们解决现场的人手不足问题，不论年龄和性别，努力让每个人都能有一份充满价值的、人性化的工作。

技术和知识产权本部

运用革新技术“挑战”创造社会需求

为实现“人性化的自动化”，不断增强核心技术

为了解决各类社会课题，欧姆龙多年来不断磨砺从现场获取必要数据的传感技术，以及向现场进行合理反馈的控制技术。从2011年开始，在结合以上两者的“传感&控制”的基础上，添加了代表人的智慧的“+Think”，将核心技术确立为“传感&控制+Think”并不断加强。近年来，有助于实现新价值的新技术纷纷出现，比如“3D视觉传感器”，它是将依赖人工的单纯作业替换为机器人时所用设备的眼睛；“外观检测设备”可以像熟练工人一样判断产品上的小划痕和污垢等；“AI控制器”可以检测生产设备的异常情况。

在VG2.0期间，随着技术进步的加速，不再以从过去到未来的角度思考问题，而是从社会课题得以解决的近未来进行逆向推演，从而提高了将社会实现所需技术的全貌描绘为“技术架构”的能力。此外，在启动SF2030之际，设计出已借助“人性化的自动化”的近未来，然后从重新定义“人与机器的关系”来思考实现这一近未来的“技术架构”，之后确立我们要“挑战”的技术课题。

从2022年4月开始，通过俯视设定的技术课题，确立了欧姆龙今后要加强的4个技术领域，并重新调整了技术开发体制。4个技术领域分别是“机器人技术（设备躯干）”、“传感技术（五感）”、“电力电子元件技术”（动力源）以及“AI和数据分析”（智能）。

重点投入的技术领域



以“机器人技术”为例，由于少子化、老龄化以及熟练技术人员不足，越发需要扩大机器人的应用。另一方面，目前应用机器人不仅需要高水平的专业知识，机器人能完成的工作也有限，需要人与之配合进行作业。欧姆龙以人为中心，把起点放在重新思考“人性化的”机器人的理想状态。目标是将目前由人从事的、带来疲劳和危险的作业、以及呆板且机械化的工作，替换为机器人。为此，我们从头研究机器人的硬件和软件，致力于开发新型机器人。面对这一新的挑战，欧姆龙SINIC X株式会社从中长期的技术开发角度出发，积极与大学和企业等共创，从事研发，推进开发革新性技术。



执行董事 技术和知识产权部部长 兼欧姆龙SINIC X株式会社代表取缔役社长

诹访 正树

加强技术人财和知识产权活动

想要锤炼核心技术，通过技术革新创造新价值，重要的当然是技术人财。以AI和机器人技术为代表，在技术飞速发展的过程中，为了将员工培养为公司内外通用的技术人员，我们明确规定了欧姆龙成长所需的技术领域、技能、水平、职责和责任，并从2021年度开始实施培养技术人财的新举措。针对各种技术，我们提供从基础学习最新技术的机会，为技能提升给予支持。

此外，在开展新价值创造的过程中，作为非财务价值之一的知识产权越发重要起来。欧姆龙提出了“依靠知识产权不断创造新价值，促进持续成长”的知识产权活动的方针，制定了使命、愿景并开展行动。我们不但将本公司特色技术化为自身权利，并加强使用这些技术的行使权，还将实现近未来设计的多个方案制定为“知识产权架构”，通过针对社会需求优先提出专利申请，加强传递欧姆龙特有的知识产权活动。



专利申请培训的情景

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。

在VG2020期间，面向欧姆龙集团内的所有技术人财开展专利申请的培训，加强了专利的发明创造能力。结果显示，2021年度的专利持有数量是2011年度的2倍多，达到12,061项（2011年度：5,959项）。此外，从1961年开始发行技术论文杂志“欧姆龙技术”。该杂志介绍了欧姆龙集团的技术人员为了解决社会课题取得的研发成果，目标是实现更美好的社会作出贡献。欧姆龙连续6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），这是其通过知识产权活动获得的专利申请量和技术广度受到高度评价的结果。

如上所述，我们加强了技术开发能力以便能在社会实现新价值，同时也强化人财培养和知识产权活动，通过这两方面的努力提高非财务价值，实现了SF2030的加速起跑。为了依靠“人性化的自动化”解决社会课题，“挑战”价值创造，深入加强核心技术“传感&控制+Think”并不断磨练。

介绍措施事例

以人为本，开发更亲和人的灵活机器人

在少子化和老龄化造成劳动力人口减少的背景下，着力开发机器人以支持发挥人的能力。尤其是，在着眼于中长期的先行研究方面，我们从近未来设计出发进行逆向推演，通过欧姆龙SINIC X株式会社承担研发任务并与大学共创来开展活动。

事例：实现通过语言指挥机器人执行各类工作

在各类现场为了能让机器人进行作业，必须具备操作机器人的专业知识。为了实现任何人都能轻松操作机器人，使用人类语言指挥机器人工作的技术备受期待。凭借这项技术，人们只需通过语言向机器人发出目标指示，它们就会自动理解应该采取的动作，并能完成作业。为了实现这项技术，我们从2021年度开始启动了京都大学、东京工业大学、奈良先端科学技术研究生院大学的共同研究项目。关于本研究，论文已被多媒体领域的主要国际会议“ACM* Multimedia 2021”收录。

*ACM: Association for Computing Machinery

全球企业风险投资室 (CVC)

与全球初创企业携手共创新世界、新价值

欧姆龙创业投资株式会社 (以下简称OVC) 以“携手世界初创企业共创未来”为目标, 与全球创业者、投资者构建网络并作为有力手段, 开展创造新市场和事业创新的共创活动。OVC目前已出资的初创企业数量, 算上2021年度新出资的4家企业, 已合计达到21家。SF2030为了实现可持续发展重要课题之一的“社会需求创造力的最大化”, 将加大投资有望共创欧姆龙4大核心事业的初创企业, 以及积极参与欧姆龙在SF2030提出的3大社会课题的初创企业。为了有效实施这些投资, 2022年4月成立了全球企业风险投资室 (以下简称CVC室), 由社长直接管辖, 并将OVC纳入旗下。CVC室目标是实现更具社会影响力的创造, 通过OVC加强欧姆龙与初创企业之间的共创机会, 提高战略和财务回报。

目标通过投资初创企业解决社会课题

CVC室在2022年1月设立了OVC2号投资事业有限责任组合 (以下简称OVC2号基金)。OVC2号基金的目的是, 以欧姆龙捕捉的3大社会课题为起点, 对以价值创造为目标的初创企业进行投资。

OVC2号基金的首个投资对象是美国的Visby Medical公司, 这家公司开发和销售世界首创的一次性便携式PCR检查设备。新冠疫情灾害使得PCR检查备受关注, 它可以通过少量检体得到高准确度的检查结果, 应用于多种感染病检查。但是, 能提供正确PCR检查的医疗机构很少, 检查设备昂贵, 很多医疗机构难以承受而委托外部进行临床检查。但由此带来的是, 获得检查结果需要时间, 感染蔓延也无法遏制。针对这一社会课题, Visby Medical公司开发出了便携式PCR检查设备, 准确率达到临床检查水平的95%以上。检查的成本降低了, 时间也缩短了, 从前的检查流程为之一新, 为解决社会课题作出了贡献。通过投资像Visby Medical公司这样以行业革新为目标的初创企业, 欧姆龙正在加快解决社会课题。

提速实现战略回报的最大化

CVC室从2022年度开始, 将辅助初创企业加快事业增长作为新的举措, 启动了“提速”。欧姆龙的提速, 是从全球汇聚拥有事业增长所需行业知识的人财和专家, 并直接参与初创企业的经营活动, 从而以提升事业价值为目标。此外, 也从人财培养的角度出发, 借助与全球创业者和专家的共创机会, 培育出创新人财以便能创造出全球通用的新事业。

例如, 去年我们投资了开发痴呆症预防解决方案的日本CogSmart公司。CogSmart公司从事的“预防痴呆症加重”, 在老龄化日益严重的日本有着很高的市场需求, 同时也受到了来自全球的瞩目。CVC室将欧姆龙现有事业中拥有医疗知识的人财以及高专业水平的外部人财, 派遣到CogSmart公司。通过这一举措, 不但帮助提升了该公司的事业价值, 也通过与初创企业的经营层开展共创, 促使公司内人财反复钻研, 从而实现战略回报的最大化。



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締役 井上 智子

井上 智子

OVC的投资组合

“实现碳中和”、“实现数字化社会”、“健康寿命的延伸”是SF2030捕捉的3大社会课题, 对于努力解决这些课题的初创企业, OVC将对它们实施投资。

实现碳中和	实现数字化社会	健康寿命的延伸
能源可视化 	机器人控制 图像分析+AI 	偏头痛治疗 痴呆症预防 医疗数据
碳补偿 	农业自动化 Metaverse 	AST 系统 远程医疗 PCR 检查 数字化教练

为碳中和作出贡献

在各国以2050年实现温室效应气体零排放为目标的过程中, 能源替代技术的普及面临着各种各样的课题。促进削减CO2的方法之一是借助信用交易进行碳补偿的机制, 但信用信息存在着从何而来, 如何而来的问题, 不具透明性, 这也使得可靠性的保证成为一大课题。2022年1月我们投资了西班牙ClimateTrade公司, 这家初创企业运用区块链确保交易透明度, 提供高可追溯性的碳补偿信用交易平台。欧姆龙通过向支持企业碳中和的ClimateTrade公司进行投资, 为解决社会课题作出了贡献。

ClimateTrade公司以“应对脱碳化和气候变化”为使命, 努力提供紧抓市场需求、可扩展的创新方案。欧姆龙创业投资株式会社理解并支持我们的使命, 并帮助我们予以实现。欧姆龙的支持以新商品企划、商品全球扩展为目标, 成为我们达成目标的重要辅助。

CEO Francisco Benedito

CVC活动成为公司内部文化

2021年3月我们投资了开发先进AI平台的美国Demag AI公司, 它与欧姆龙的工业自动化事业一同共创技术开发, 实施公司内部项目。CVC室开展技术交流会, 会上有从事欧姆龙核心事业新技术开发的技术人员, 还有初创企业的经营者, 努力将共创实现的协同效应惠及整个欧姆龙集团。我们为了形成促进共创新事业的公司风气, 今后也将继续与初创企业举行交流会。

Demag AI公司把它在美国、日本、印度的抢眼表现作为有力手段, 持续实施符合客户需求的AI零部件、硬件、机器人工程学等解决方案。我们相信AI技术可以跨越业界和行业, 并在多个领域开发AI解决方案。今后, 我们也将向欧姆龙提供智能产品和解决方案, 并期待共同推进项目。

与初创企业开展技术交流会的情景

创始人CEO Satish Padmanabhan

挑战价值创造的各式人财培养

“SF2030”依靠事业创造社会价值的原动力就是每一位员工。SF2030以新的「公司与员工的关系」为前提，实施公司与员工相互选择、共同持续成长的人财战略。

SF2030 人财战略愿景

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

着眼于构筑公司与员工的新关系的人财战略

随着社会形态和经济状况的变化，下一个10年中人财将加速流动，公司和员工的关系将变得更为对等。在此过程中，为了提高每位员工的市场价值，要求公司提供“成长和表现的机会”，并“表明期望的成果”。另一方面，要求员工“拥有提升专业性的意愿，发挥能力、创造价值”。欧姆龙以构筑公司和员工“选与被选”、共同成长的新关系为前提，目标是让双方满足社会的期待。

欧姆龙的存在意义在于，“通过事业创造社会价值，为社会发展作出持续贡献”，这就是企业理念的实践。通过实施企业理念，在全球实施人财战略，这一战略也即保持成为一个聚集了有志解决社会课题、具备专业能力的各式人财，且每个人都能自主发挥能力的群体。



执行董事常务
全球人财总务本部长

富田 雅彦

加速事业转型的“多样性和包容性”

“SF 1st Stage”通过“捕捉价值的视角”“业务模式”“自动化”这三方面的升级，致力于“事业转型”。实现的关键是“多样性和包容性 (D&I)”。

我们彻底讨论了何为欧姆龙的D&I。最终，我们将多样性定义为“吸引各式人财勇于创建更美好的社会”。包容性的定义是“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”。此外，D&I的前提是“人财的专业化”。

欧姆龙渴求的人财，拥有自主解决社会课题的志向，并具备为团队作出贡献的专业知识和长处。基于每位员工的个性、知识、经验和经历的思考方式和意见的多样性，我们将它们作为创造更美好社会的原动力。为了将其实现，“SF 1st Stage”将倾注最大力量实行人财培养措施，加速D&I，积极投资建立起每位员工都能实现抱负，施展拳脚的机制。



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

欧姆龙的多样性和包容性的理念

	人财施策的进步	成果指标	2024年度目标
吸引各式人财	在全球招揽引导价值创造的专业人财	人财组合充备率	人的创造性* (与2021年度相比) 提升+7% *单位人事费用 附加值
	推动全球核心职位的本地化	80%以上	
释放热情和能力， 创造创新	通过培养下一代领导者，促进女性发挥能力	全球女性管理人员比例 18%以上	
	丰富职业、雇用形态、工作方式的多种选项	VOICE SEI 70P以上	
分享共创和 成果的机制	投资具备成长意愿的人财	人财开发投资 3年累计额60亿日元	
	确立职责和专业能力的Job型人事制度	完成导入Job型 人事制度	
	打造支持成长和挑战的“后援文化”	VOICE&360°FB对应对分	
	分享社会课题解决的成果的措施和制度	· TOGA的进步 · 针对全球经理层导入绩效联动 股票薪酬制度	

加速多样性和包容性的措施

投资具备成长意愿的人财

为了让具备成长意愿的人财提升能力，以及让录用的人财获得能创造出更高成果的必要本领，欧姆龙集团积极投资人财。

在VG2.0期间，旨在培养体现企业理念和引领组织的优秀领导者，公司制定了“全球核心职位与核心人财战略”，将海外核心职位的本地化比例提高到80%，并扩大了全球选拔和培养计划。在2021年度，针对下一期执行董事候选人、核心职位继任者和下一代领导人财，实施了一个全球共通的培养计划，以扩充人财组合的渠道。同时，以全体员工为对象实施人财开发，以求提升每位员工的能力，年度合计投资6.5亿日元。

此外，为了让公司内外拥有各式技能和经验的人财发挥能力，创造新事业并构筑相应的支撑基础，我们从2021年度开始招募副业、兼职人才。在过去3次的招募中，我们从共计1,900人的应征者中录用了共27名专业人财。通过与那些对企业理念产生共鸣的公司外部人财进行交流，也带来了员工成长的机会。

我们还从2021年度开始率先在日本国内开展“反馈能力提升培训”，目的是创建一个“学习型职场”，让组织和个人能够在心理安全的基础上挑战实现高目标，并持续成长。包括执行董事在内，日本国内全体管理岗位约为1,500人，计划80%的人在2022年度末之前完成受训。今后也将开展培训，以此解决全球各区域固有的职场课题，计划在SF 1st Stage期间，全球3,000名管理岗位员工都能参与培训。欧姆龙希望通过这些措施，营造一种不论立场如何，为了成果和价值创造，可以毫无顾虑地畅所欲言的风气。

此外，在SF 1st Stage阶段，我们在人财能力开发上投资了3倍于VG2.0期间的60亿日元（3年累计），除了以知识习得型培训为中心的人财开发，还通过实践提供每个人获得和提升专业能力的成长机会。具体来说，就是要扩展事业转型所需的“获得和加强DX等新技能”“通过留学海外和外派培养领导者”“开展指导和辅导等反馈和对话型措施”。此外，为了实现多样的职业和工作方式，加速扩大“公司内公开招募制度”，加快在跨国家和地区的范围内“创建项目型团队”，同时重点制定对策，积极录用有志成为领导者的女性员工，防止现有女性管理岗位人员离职等。

通过这些举措，我们将把组织转变为一个每位员工都能充分发挥其能力，施展抱负的组织。

确立职责责任和专业能力的Job型人事制度

在日本国内，从2022年度开始将已导入经营骨干岗位（管理岗、专业岗、专家）的Job型人事制度推广到了一般岗位。为了根据个人的能力、专业性、意愿来适才适所地配置人财，进一步明确了工作上职责和职务的设定标准。这样一来，通过合理的目标设定、评价和待遇，提高了认同感，最大程度提升工作积极性。

占日本国内员工人数一半的主管层级（股长级）约为5,500人，环境变化导致职务难度增加，期待他们能发挥一般职位中最为重要的作用和责任。为此，在主管层级，结合推行Job型人事制度，将进一步实施“以职责责任和成果为导向的评价和待遇”，反映职务所需能力、工作难度和完成责任等，推进讨论不受年龄、工龄和个性限制的待遇，以及推动尽早录用年轻员工。

分享社会课题解决的成果的措施和制度

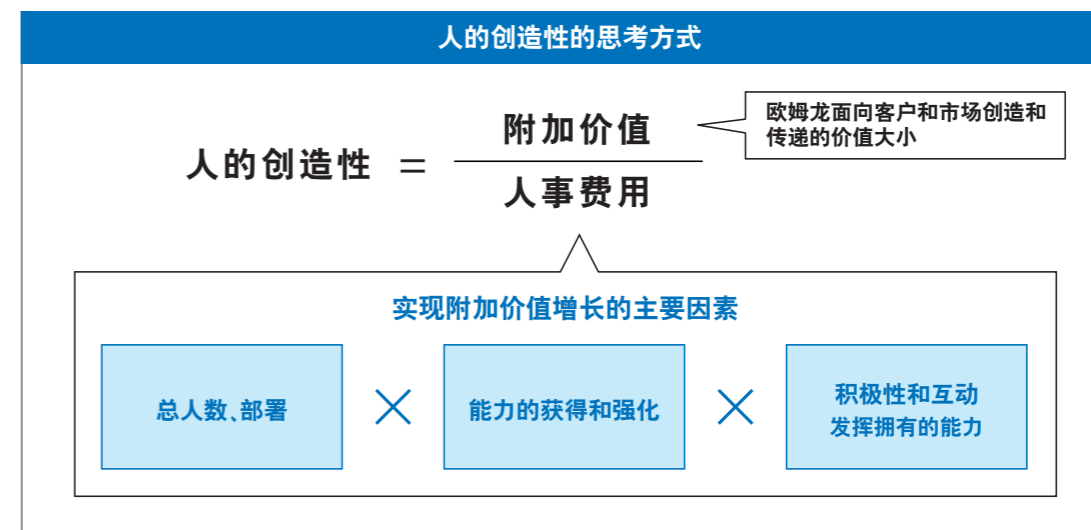
作为分享社会课题解决的成果的措施，我们从2022年度开始将“中期激励计划”作为股票薪酬制度导入全球经理层。此外，在日本国内，我们还将“员工持股激活计划”导入到一般岗位，它通过员工持股制度授予限制性股票，旨在提高他们对企业价值的认识。导入的目的是“通过员工自身劳动认识到与企业价值间的关联”以及“分享企业价值提升的成果，有助于形成员工资产”。

投资人力资本，支持实现愿景和抱负的措施

SF2030通过人财施策的进步加速D&I，设定“人的创造性”作为定量评测指标，去评价欧姆龙有效利用人力资本和提升企业价值的水平，提出了在2024年度对比2021年度提升7%的目标。

人的创造性，就是销售额减去变动费用后的附加值除以人事费用。附加值是指欧姆龙面向客户和市场创造和传递的价值大小，人事费用是指为创造价值进行人财投资的大小。企业获得合理附加值，并将其用于新价值的扩大再生产，这对于实现企业和员工的持续成长是不可或缺的。在实现附加值增长的人财投资方面，符合全公司经营目标和事业战略的3个因素非常重要。

第一个是人数（人财的最佳部署）。确保执事业战略所需的人财，按照事业战略的优先顺序进行配置。第二个是能力（能力的获得和强化）。准备培养计划以获得和强化执事业战略所需的能力，不论是公司内外，亦或是国内海外，提供能积累各种经验的场所。第三个则是积极性和互动（能力的最大发挥）。欧姆龙创造能使每位员工多才多艺的个性和能力得到充分发挥的环境。

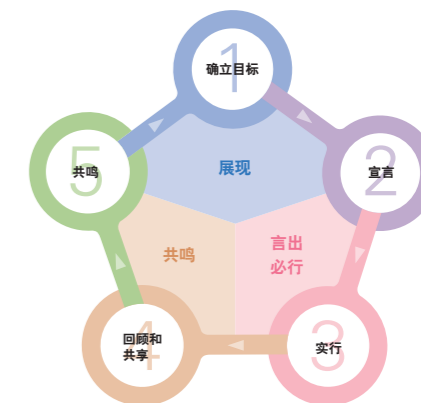


2018年度→2021年度	SF 1st Stage
<p>人的创造性 102%</p> <p>附加值增长: 102%</p> <p>人事费用增长率: 100%</p> <p>人财开发投资: 20亿日元 (2019年度~2021年度累计)</p>	<p>人的创造性 107%</p> <p>附加值增长: 122%</p> <p>人事费用增长率: 115%</p> <p>人财开发投资: 60亿日元</p>

The OMRON Global Awards (TOGA)

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，将在每年一次于京都举办的全球大会上与全球所有员工进行分享。团队的举措和审查时的评价在各工作场所引起了热议，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。



*以一桥大学的野中教授提出的知识管理框架“SECI模型”为基础进行设计，这一模型关注知识创造活动。个人拥有的隐性知识经过“共同化”、“表现化”、“连接化”、“内化”的四个转换过程，成为集团和组织的共有知识。(摘自Globis经营研究院MBA用语集)

举办第9届“TOGA (The OMRON Global Awards)”全球大会

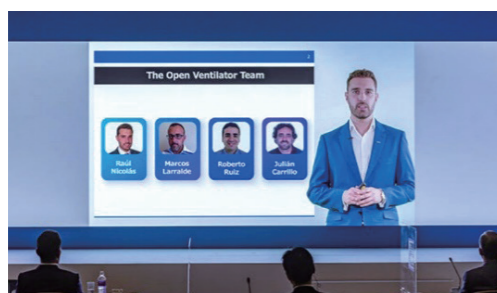
在2021年9月15日举办的“第9届 TOGA全球大会”上，从2020年度申请的全球6,461项主题的合计51,033人中，评选出了13项金奖、3项特别奖，共计16项主题，以现场和网络直播相结合的方式向公司内外分享。455位外部人士参加了此次大会，他们是合作企业、投资者、媒体人士、学生等。

即便是在去年社会因新冠疫情灾害而陷入混乱时，欧姆龙也在全球范围内迎接了诸多挑战，并诞生了许多将企业理念付诸实践的故事，员工自行发现社会课题，并与内部和外部的伙伴合作，创造新的社会价值。

“第9届 TOGA全球大会”企业理念实践的事例

下面介绍西班牙和日本的获奖主题，它们以实践企业理念为目标，跨越种种障碍，果敢地挑战解决课题。

借助工业自动化技术开发人工呼吸器 (The Open Ventilator) (2020年度 特别奖 欧洲地区代表)



2020年，新型冠状病毒肺炎疫情在西班牙迅速扩散，由于缺乏足够的人工呼吸器，得不到充分治疗而死亡的人持续增加。在此背景下，欧姆龙西班牙工业自动化事业的工程师Raul Nicolas抱着“拯救更多生命”的想法，参与到政府批准的人工呼吸器开发项目中。他在看到该项目最初开发的样机后，思考着如果应用欧姆龙工业自动化 (FA) 技术，是否可以开发出性能更强的人工呼吸器。这种呼吸器可以实时测量患者的呼吸量和压力，并能边学习边提供适量的氧气。团队成员

表示“如果能利用自己的技术救人性命，一定要挑战一下！”，Raul Nicolas因此获得勇气，转而投身于开发人工呼吸器的项目中。之后，在他们想法的感召下，欧姆龙欧洲公司的成员、其他企业和大学等公司内外的合作伙伴都产生共鸣，这增强了项目推进的势头。项目启动后的大约2周后，团队终于制作出了应急人工呼吸器。Nicolas开发的人工呼吸器不仅在西班牙，还漂洋过海在南美各国普及开来，现在仍在挽救全世界许多人的生命。

面向视障人士开发交流辅助技术

(2020年度 金奖 日本地区代表)

在日本，以技术和知识产权本部的工程师山本先生为首的团队，非常希望“利用技术力实现一个视障人士能自由生活的社会”，他们与其他4家志同道合的公司一起成立了联合团体。在本身也是视障人士的日本科学未来馆馆长浅川智惠子女士的带领下，融合了各公司最新的AI、机器人技术，挑战开发能辅助视障人士的“AI旅行箱”。

山本先生等人努力开发可以辅助顺畅交流的技术，这种技术将成为视障人士的眼睛，识别周围的人，对于“是不是熟人”“是不是可以搭话”等立马作出判断并传达给用户。在开发过程中，受新型冠状病毒疫情影响需要佩戴口罩，导致依靠原有技术难以进行脸部识别等，开发之路绝非坦途。即便如此，团队成员反复摸索，率先实现了能在佩戴口罩的情况下识别个人、确认状态的AI技术。在商业设施中进行移动、辅助交流的验证过程中，视障人士也能成功识别熟人并打招呼。“AI旅行箱”项目今后也将继续挑战实用化。



TOGA的ROI分析

近来受到关注的目的经营和理念经营，是我研究的经营学中的一大主题。在研究过程中，一直以来致力于企业理念经营的欧姆龙引起了我的兴趣。企业理念经营是如何帮助提升企业价值？我将这个问题列为研讨会的研究主题，并希望从ROI角度去分析促进企业理念实践的特色活动TOGA。在分析过程中，我与欧姆龙公司的董事、往届TOGA参赛人员、事務局成员以及公司外部的有识之士，进行了40多次的面谈和问询。此外，还分析了许多定量数据，如筹备所需的人事费用和大会成本等。最终得出的结论是，从近2年的平均结果来看，TOGA对之后的业绩产生的商业影响按严格推算为17.5亿日元，而TOGA所耗费用为10.8亿日元，显示出极高的性价比效果。我还研究了在申请TOGA的过程中，企业理念要达成的“更美好的社会”是如何与员工自身工作连接到一起，并且发现对于人财培养也起到了巨大作用。此外，TOGA为了将个人的隐性知识作为组织知识来进行分享，设置了可组队参赛的规则，同时也鼓励跨事业部门、跨国籍乃至跨公司开展活动。在最近的第9届TOGA上，获得金奖的主题中，实际上有94%的主题是与本组织以外的部门和客户合作开展的。像这样由具备多种知识和经验的成员挑战解决社会课题的做法，可以说有助于欧姆龙增加创新创造的数量。此外，参赛条件要求申请的主题是实践“为了实现更美好社会”这一企业理念，所以TOGA出现的创新，其主题很多都与解决“健康”、“环境”、“安全”相关的社会课题存在关联。此类主题有所增加，也有助于欧姆龙纳入可持续发展指数。而且，纳入可持续发展指数会带来较低的β值和加权平均资金成本，最终关系到企业价值的提升。

TOGA就是这样在诸多方面对提升欧姆龙企业价值发挥了作用。但是，课题也显而易见。例如，虽然这些年来演讲者的演讲质量有所提高，但我发现，准备工作所需的时间和工作量也成比例增加。为了既能减轻演讲者的负担，也能提升演讲内容的质量、活跃TOGA的气氛，上级领导和周围的人能给出合理和有益的建议非常重要。另外很明显的是，申请TOGA的主题之后是如何发展的，此类信息未得到充分共享，也未能作为知识得到应用。这对于TOGA活动与事业增长的关联性来说，是巨大的机会损失。此外，还需要考虑为更多的员工提供能直播观看TOGA的环境。将企业理念的实践案例TOGA分享给更多的员工，这对于扩大人们对企业理念经营的共感和共鸣是必不可少的。今后欧姆龙将如何升级TOGA，并进一步提升企业价值。我拭目以待。

早稻田大学 研究生院 经营管理研究科 教授
菅野 宽



企业理念实践的措施事例

第9届 (2020年度) TOGA从全球范围收集了实践各类企业理念的16个主题，以线上形式向全球全体员工发布。



通过视频介绍在全球大会上发布的实践企业理念故事。

价值链中的人权尊重

欧姆龙在企业理念中提出“尊重人性”，作为我们的价值观之一。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，致力于削减整个价值链的人权风险。



※请扫描此处二维码
阅览欧姆龙人权方针。

在2030年目标与SF 1st Stage重点投入的人权措施

欧姆龙目标在2030年之前，遵照联合国的“商业与人权指导原则”，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。

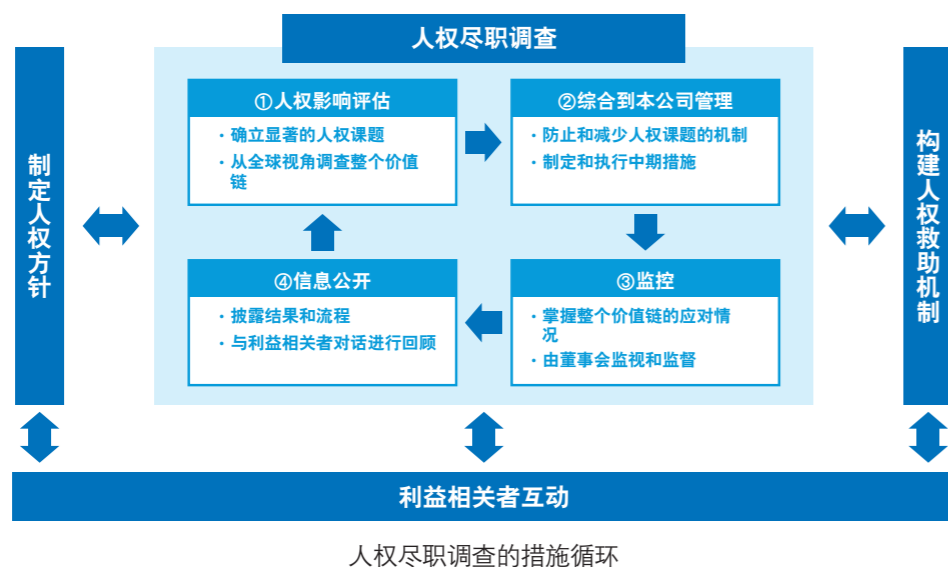
在SF 1st Stage阶段，向全球员工宣传和普及新制定的“欧姆龙人权方针”，同时致力于遵照UNGP构建人权尽职调查和人权救助的机制，目标在全球确立人权治理体制。

A. 遵照UNGP实施人权尽职调查

依靠实施俯瞰整个价值链的人权影响评估，确立“显著的人权课题”，努力使人权尽职调查进入循环状态。

B. 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风时，通过合法程序实施救助。



加快人权尊重的高层管理者

欧姆龙的取缔役、执行董事等经营层率先在全球推行人权措施。为了让散布于世界各地的欧姆龙集团全体员工都认识到尊重人权是重要的课题，并推进实施有效举措，我们认为经营高层的态度非常重要，实施了以下措施。

A. 经营高层的承诺

为了基于企业理念，履行企业尊重人权的责任，欧姆龙制定了适用于欧姆龙集团全体董事和员工的全球统一方针——“欧姆龙人权方针”，并表示将始终与国际社会开展协作，实施经营和行动。这项“欧姆龙人权方针”经董事会反复讨论和决议后确定。

B. 面向取缔役、执行董事开展人权培训

要遵照联合国“商业与人权指导原则”推行有效举措，经营高层就必须深刻理解国际人权相关标准，以及人权尊重相关社会要求。欧姆龙为了制定中期经营计划，在2021年面向公司内部取缔役和执行董事开展人权培训，并将所学运用到SF 1st Stage的人权措施的计划和执行中。

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，提高措施的有效性。

与人权专家的对话：佐藤晓子律师

与海外相比，大多数日本公司才刚刚开始有所行动，看到像欧姆龙这样的企业基于企业理念并关注人的重要性，令我深感鼓舞。今后，为了优化这些措施，我们必须重视“原因”——为何要应对人权课题，也要重视在推进经营和事业的过程中，从权利所有者的角度有意识地在事业中思考何人的何种权利会成为课题。此外，披露人权风险也关系到把控风险的企业评价。这种披露不是等全部对策完成后再去进行，而是应该合理披露当下之策、未来之策、必要之策，这将有助于和利益相关者建立信任。



KOTONOHA综合法律事务所 授权NPO法人Human rights now 佐藤 晓子

救助女性脱贫，保护环境

美洲欧姆龙公司启动了一项尽量减少纸巾使用的活动，纸巾消耗大量的水和树木等天然资源，增加了环境负担。该活动的内容是，让美洲的员工养成使用手巾擦手的习惯，而手巾在日本很常见。

欧姆龙通过为员工送去以可持续方式采购的精美手工毛巾，给中南美洲的贫困女性带去了力量。我们与两家NPO法人开展合作，为危地马拉的数百名女性手工艺者提供技术培训、材料和设备，让她们使用玛雅传统纺织技术制作精美手织布并进行售卖，从而提高了手工艺者的技能。危地马拉农村地区通常只有37%的孩子上学，而参加了这项活动的女性中，他们的孩子可以99%上学接受教育。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。



这方面的措施将在视频中介绍。

环境

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。

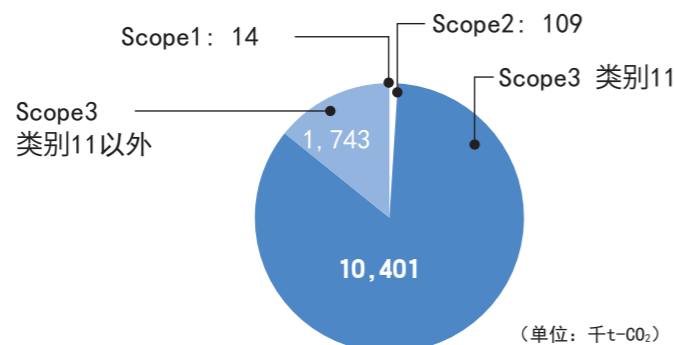
今后，欧姆龙将根据本方针，为解决整个价值链中的环境课题付出努力，通过响应利益相关者的期待，提升企业价值。



※请扫描此处二维码
浏览欧姆龙环境方针。

实现脱碳和环境减负

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。欧姆龙尤其认为“削减温室效应气体排放量”、“向循环经济转变”、“与自然共生”是需要着手的重要环境课题。其中，将脱碳和环境减负与事业竞争力相结合的同时，通过构筑能保证实效性的机制，为创建可持续社会奉献力量，并努力提高企业价值。



欧姆龙温室效应气体排放量 (2021年度实绩)

欧姆龙在SF2030倾力实施的环境举措

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。

A. 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，彻底推动节能，并采取使用可再生能源的用电清洁能源化。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-Credit*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%使用再生能源电力。

B. 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)

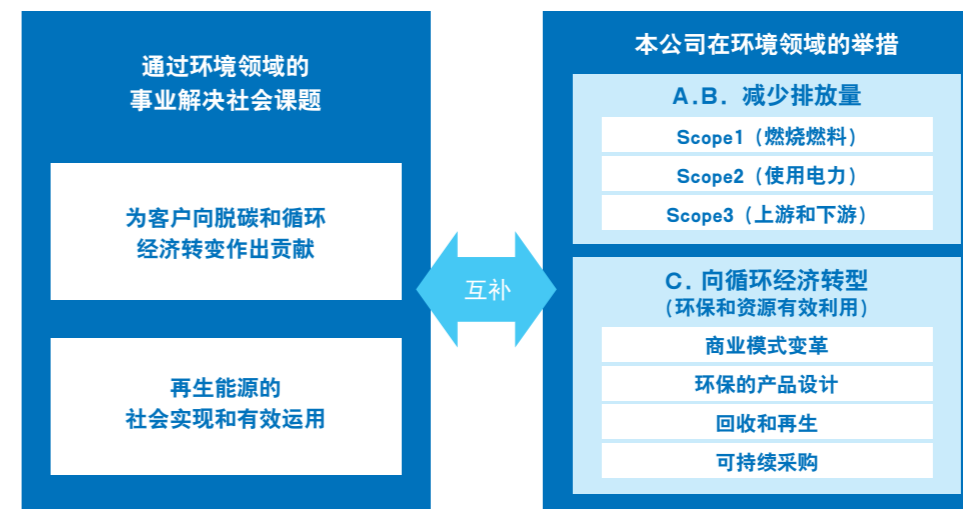
在Scope 3中，对于占欧姆龙温室效应气体排放量约8成的Scope 3类别11，各事业将促进新商品向节电设计、小型轻量化、低耗电产品转变，优先推进削减活动。

*1 J-Credit：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

C. 向循环经济转型

为了解决资源枯竭和环境破坏问题，通过“变革业务模式”、“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”，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。



遵照TCFD建议的信息公开

应对气候变化

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，为了加强股东和投资者等利益相关者与欧姆龙在气候变化行动方面的互动，我们推行基于TCFD框架的信息公开。

按照TCFD建议推荐的4项公示项目进行信息公开

在TCFD建议中，推荐公示内容基于“治理”“战略”“风险管理”“指标&目标”这4个项目。欧姆龙遵照TCFD建议的4个公示项目，公开开展的与气候相关的行动。

治理

董事会的职务、监视体制

本集团在“欧姆龙公司治理方针”中已明确规定，对于已涉及基于TCFD等框架的气候相关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。

对于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方案。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年度为对象的公司内部取缔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（包含应对气候变化的评价）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SF 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，欧姆龙通过“提供脱碳产品和服务”，“升级物与服务相结合的业务模式”，“与合作伙伴携手共创”，“改善能源效率”，“扩大使用可再生能源”等举措，致力于减少价值链整体的温室效应气体排放量。

在这一过程中，欧姆龙根据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°C以上”“可将全球平均气温上升控制在巴黎协定设立的2°C以内（部分1.5°C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生产现场，与地球环境共存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，到目前为止已经为太阳能发电和蓄电池的普及贡献了力量。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作出贡献。除此之外，在设备和模块解决方案领域，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部件的开发和供应。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作出贡献。场景分析的结果也将反映到SF2030和SF 1st Stage的战略中，并具体计划应对之策。

- 预计周期 : SF2030期间 (截止到2030年度)
- 采用场景 : · 4°C : IPCC/RCP8.5, IEA/STEPS
· 1.5/2°C : 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

本集团的气候变化风险、机会的概要和应对

风险的种类	显现时期	风险的概要	应对风险
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)	· 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-Credit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	· 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	· 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) 造成生产基地/合作工厂的生产设备停运及材料采购停顿	· 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	应对机会
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	· 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	· 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	· 能源供给/消费的脱碳化急速发展, 再生能源/储能/能源管理市场扩大, 以下方面加速发展 i. 企业和地方政府: 脱碳化和防灾需求增高, 导入分散型电源的再生能源/储能加速推进 ii. 一般家庭: “自行发电、储电、用电” 模式走向普及 · 随着再生能源的普及, 为解决电力供需问题而促使能源管理高度化	· 构建运用太阳光/储电的能源管理事业 · 读取企业/家庭/地方政府在再生能源/储能方面增长的需求, 进一步扩大逆变器和蓄电池的销售等
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	· 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	

风险管理

· 评估、识别和管理风险的流程

欧姆龙在本事业年度对各事业实施场景分析, 全面性地圈定受气候变化影响的“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。根据评估内容, 锁定对欧姆龙来说重要气候变化带来的风险, 并制订了应对方案。锁定风险和制定应对方案时的重要事项向董事会报告。此外, 2022年度之后定期进行场景分析, 在更新风险和应对方案的同时, 监督应对方案的进展状况。

· 全公司风险管理的综合情况

欧姆龙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

气候相关风险、机会相关的指标

确立Scope1/2/3的排放量，以及事业活动用电量中可再生能源所占数量。

温室效应气体排放量相关的指标和实绩 (Scope1/2/3)

欧姆龙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温室效应气体排放量为零。

此外，2022年3月加强了实现碳中和社会的举措，针对Scope1和2，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%（对比2016年度）这一目标。这些目标已经得到SBT倡议*1的认可。

为了达成目标，欧姆龙持续改进能源效率，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-Credit和自行调度等，目标在2024年度就Scope2实现欧姆龙国内基地零碳*2。

*1 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

*2 对象为13处生产基地、63处非生产基地（总部、研发、销售）经使用本公司电力而排放出的GHG (Scope2)。截止2021年度，在京都事务所、涩部事务所、草津事务所、桂川事务所、京阪奈创新中心共计5个基地实现Scope2的零碳。2022年度增扩4个基地，计划总计9个基地实现零碳。

(单位：kt-CO₂)

	2016年度实绩 (基准年)	2021年度实绩		2024年度目标	2030年度目标	2050年度目标
	排放量	排放量	2016年度比	2016年度比	2016年度比	
Scope1/2	250	123	-50%	-53%	-65%	零
Scope3 类别11	9,102	10,401	+14%	-*	-18%	-*

*今后，将在可完成、可实现性的准确度提高后，再设定目标

事业等的风险

支持全球性事业活动的综合风险管理

欧姆龙在综合风险管理这一集团共同框架下进行风险管理。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，在风险显现之前就发现风险并采取必要措施。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，也成为需要一个需要研究的重要主题。

综合风险管理机制和体制

综合风险管理确定了全年的PDCA活动，主要掌握环境变化，实行风险分析、重要风险对策以及危机管理措施。经营与现场融为一体并在全球推进活动，欧姆龙将在总公司部门、各事业部门、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。

综合风险管理的活动循环



涉及经营和事业的风险及其分析

在SF 1st Stage中，欧姆龙实施“事业转型”和“企业运营和组织能力的转型”这两项内容时，将需要应对的重要要素理解为风险所在。欧姆龙每年至少1次对主要风险应对措施的适当性和充分性，以及对显现的风险案例的内容进行定期地综合分析，然后设定风险级别。其中，将威胁到本集团存续、造成重大社会责任以及妨碍重要集团目标实现的风险列为“集团重要风险”，并将其中最重要风险列为S级，将重要风险列为A级，然后监控对策执行情况和风险状况变化。

与供应商协作实现脱碳和环境减负

欧姆龙制定“可持续性采购指导方针”，携手供应商为实现可持续社会推进行动。尤其在供应链上游为实现脱碳和环境减负实施举措，将减少使用产自石油的树脂材料列为重要主题，全公司共同努力，力图在2022年度到2024年度的3年时间内减少使用840吨。活动内容包含了减少元器件所用材料的“省料化”，废弃材料再利用的“回收化”。为了实现这一切，不仅与供应商开展合作，还需要重新评估设计和进行设备投资等，虽然这绝非易事，我们将扬起“脱碳和环境减负”这面解决社会课题的旗帜，奋斗不息。



全球采购/品质/物流本部开发采购室加工开发采购部材料技术组长
郭捷

为子孙后代留下丰饶的自然环境

2021年度，基于欧姆龙环境措施方向修订了环境方针，设定了SF2030及SF 1st Stage的目标。此外，按照TCFD建议与SF2030和SF 1st Stage相关联，实施主力事业的场景分析，抓准了气候变化带来的风险和机会，并确立了应对措施。而且在董事会的监视监督下，首次在有价证券报告中披露了相关结果。很多环境问题仅凭本公司一己之力难以解决，我们将与供应商和客户一同携手，通过整个价值链团结奋力，今后也将不断加快解决环境课题。



可持续发展推进室
田村 浩一



应对集团重要风险

下方为本集团重点应对的，确定为S级的集团重要风险。

此外，文中关于未来的事项，是截至2022年6月24日本集团的判断。有关针对A级风险的主要对策，请参阅有关证券报告书“事业等的风险”。



※请扫描此处二维码
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

受到DX设备普及、产地逐渐分散、保护地球环境的社会要求提高等影响，全球范围内的消费和投资持续扩大。

另一方面，半导体等材料不足、集装箱短缺、通关延迟等导致供应链长期混乱。另外，俄乌局势恶化以及中国新冠疫情清零政策导致城市封锁引发的影响也令人忧虑。材料短缺的范围不断蔓延，采购量无法满足需求或产品的物流周期大幅延长时，有可能造成产品供应力下降。

本集团的事业和对策

本集团致力于扩大半导体制造、电动汽车、脱塑料化、可再生能源等方面的设备投资需求，同时满足随着老龄化进程和健康意识提高而对血压计等健康设备的强劲需求，从而实现有力增长。

2021年度，在材料不足的背景下，通过灵活变更设计和采购替代材料，扩充航班以履行对客户的供货责任，努力降低影响。另外，按照SF2030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。

② S级 维持事业（新型冠状病毒肺炎疫情、自然灾害）

外部环境和风险情景

新型冠状病毒感染等感染症长期蔓延造成集体感染，各国严防感染实施城市封锁等，这些都是事业存续的风险，并对事业活动造成不小影响。具体来说，如果未能及早了解自有工厂停产、重要供应商停供元器件等相关信息，那么向客户长期供货可能陷入停顿。

而且，近年来伴随着气候变化，出现大规模自然灾害、大型地震、交易对象发生大规模火灾等无法预期的灾害时，社会基础设施和经济活动的大规模停摆，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。

本集团的事业和对策

本集团以中国、亚洲为首，在海外拥有多个生产基地、通过各国的销售基地等，向全球客户提供产品。此外，本集团在全球范围内铺开从材料采购到产品组装工序的元器件供应链。

新型冠状病毒肺炎疫情从2019年度开始，我们设置了对策本部，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。此外，根据新型传染病事业维持计划，基于各国政府和地区的法令与指导，继续采取防止感染等措施。本集团将“With Corona”，即与新型冠状病毒感染共存作为前提，将办公室办公和远程办公转换为最佳灵活组合的工作形态，根据业务内容践行最有效、最高效的工作方式。另外，为了应对自然灾害等，需要采取必要的安全措施、维持和尽快恢复事业，因此我们制定了包括生产、采购、物流、IT在内的事业维持计划，制定和强化相应措施。进而，应用在灾害时确认员工安全与否的系统，在事务所储备应急食品和饮用水，以及通过设想事件并组织模拟和应对训练，提高了实效性。对于供应链发生的事件，构建能够在灾害发生后迅速掌握元器件供应风险的体制，以及根据重要程度确保战略性元器件库存等。

③ S级 地缘政治风险

外部环境和风险情景

以中美为首的两国关系，以及围绕俄乌局势的多国关系等地缘政治风险，使得国际关系越发多变。在此其中，各国加强经济安全保障政策，为阻止尖端技术流向国外而制定的法规、制裁和法律限制，可能导致与对象企业间的进出口交易和资金结算停滞不前。另外，各国施行保护主义关税政策时，价格竞争力可能因此减弱。如果发生战争和纷争，其风险是可能需要长期停止和撤出相关区域的事业，或者面对企业活动中政策和法规等意外变更。如果不能合理应对这些形势变化和政策，可能会发生法律纠纷，遭受行政处罚，甚至还会丧失社会对品牌的信任。

本集团的事业和对策

本集团以中国、亚洲为首，在海外也拥有多个生产基地、通过各国的销售基地等，向全球客户提供产品。SF2030也将加强中国和印度市场等，加快深化全球拓展。另外，继续推进创造基于AI、IoT及机器人等尖端技术的全新事业，推进社会解决方案事业中公共运输、交通安全等社会基础设施相关事业。

对于地缘政治风险，定期监视全球政治和经济形势以及法规动向，并定期了解各区域的事业环境变化与业绩影响。我们还探讨了能够确定最适合的生产、研发、知识产权管理的理想状态，以及抓住法规变化后尽早分析和洞察对各事业影响的体制等。对于近年来影响程度不断提升的各国出口限制，由全球风险管理与法务本部运营出口管理全司委员会，实行正确的安全保障交易管理。在2021年度，董事会上将以下内容列为重点主题并加以讨论，这些内容包含了通过外部专业人士调查政策动向和法规，应对俄乌形势以及定期讨论并向执行会议报告。SF2030为了提前应对变幻莫测的地缘政治风险，推进加强分析各国形势。

④-1 S级 可持续发展课题（气候变化）

外部环境和风险情景

遭到逐年严重的自然灾害和物种灭绝等影响，应对气候变化已成为全球社会课题；同时也要求企业采取措施，减少迈向脱碳社会的价值链中温室效应气体的排放量，提供环保产品和服务。另一方面，随着欧美进一步公开有关应对气候变化和环境政策的法规，包含客户与供应链在内的全体社会加快要求实施脱碳举措。在此过程中，各国加强法规引发能源价格上涨，以节能和可再生能源为目的的设备投资追加和碳素税引入遭受影响，可能会使得事业成本上涨。此外，当本公司和供应商未能针对客户要求和法规采取适当的应对措施时，客户有可能停止交易，造成行政处罚或丧失事业机会。另外，应对气候相关信息公布的体制不完善，会无法满足利益相关者提出的要求水准，可能会丧失社会对品牌的信任。

本集团的事业和对策

有关针对气候变化风险的主要对策，请参阅P78、P81。

④-2 S级 可持续发展课题（人权）

外部环境和风险情景

随着对SDGs的关注提升，选择和购买充分关怀人权的商品和服务的消费行为越来越广泛。此外，关注生命安全和健康等人权问题的活动，也有助于提高员工的工作表现。另一方面，对于主要发生在发展中国家的强制劳动、童工、低薪欠薪、长时间劳动、安全卫生欠完善的劳动环境等问题，不仅是本公司，整个社会都要求企业通过价值链承担一定责任，各国都在加快制定人权相关的法律法规。另外，随着AI等新兴技术的普及，与这些技术相关的伦理问题也已成为社会课题。

对于在全球范围解决社会课题的企业来说，应对此类人权课题已成为一种商业许可。对于价值链中的人权课题，如果未能采取适当的应对措施时，可能会发生客户停止交易、遭受行政处罚或品牌丧失社会信任。另外，由于在利用AI等新兴技术时未能完全符合法规，有可能会发生开发主题停止和声誉风险。

本集团的事业和对策

有关针对人权风险的主要对策，请参阅P75、P76。

⑤ S级 IT系统、信息安全

外部环境和风险情景

社会数字化进程中，企业也备受期待能运用DX和数据提高生产效率和解决社会课题。与此同时，网络攻击的威胁急剧上升，如果应对措施薄弱，有可能导致个人信息、秘密信息泄露、服务器瘫痪等事业停止的情况。另外，根据保护个人隐私的要求和各国政策，在全球范围内制定和修订个人信息和数据保护法并强化运用的过程中，如果在事业运营中发生违规，有可能会丧失社会信任，事业将寸步难行，还可能被处以高额罚款。在通过共创等进行技术开发时，如果信息管理不充分，有可能因不正当窃取或泄露而丧失事业竞争力。

本集团的事业和对策

本集团在全球构建和运用各种系统。现在，欧姆龙正在推进“企业系统项目”（以下简称CSPJ），该项目是欧姆龙全公司最重要的项目之一，其目的是构建能够向数据驱动型企业运营进化的经营系统。CSPJ不仅是IT基础的革新，它还将业务流程的标准化和未来数据运用纳入视野。此外，本集团持有事业上的重要信息以及在事业过程中获取的个人信息、交易对象的机密信息等。在SF2030中，例如在健康医疗事业方面，开展全球远程诊疗服务时使用数据，在“物和服务”相结合的商业模式的进化过程中，推进构建数据平台。针对IT系统和信息安全风险，召开了由CFO担任统括董事的网络安全统括会议，基于全球标准的网络安全框架，评估安全等级，应对课题内容。另外，完善有关信息安全及个人信息保护的集团规则，根据信息的重要程度制定从获取到利用、作废的管理方案，同时构建并运用可迅速顺利地处理事件的体制。

2021年度通过加强对PC可疑行为的监视措施等，推进了向零信任模型（注1）的转变。此外，为应对2022年4月1日实施的修正个人信息保护法，重新审核隐私政策、规则和各种程序，并对全体员工实施了培训。接下来，还将强化应对网络攻击的危机管理体制，以及重新构建能迅速应对各国个人信息和数据保护规定变化的全球体制。

（注1）零信任模型：不信任人员、网络、设备，以“持续验证，永不信任”的理念为基础的安全模型。

⑥ S级 品质

外部环境和风险情景

企业提供新颖的产品和服务，正作为解决社会课题的手段而受到越来越多的期待。然而，对于确保产品安全性和正确性也提出了高标准。产品异常时的报告和解决措施，以欧洲RoHS指令（注1）和美国TSCA（注2）为代表的产品所含环境化学物质的限制，美国UL认证（注3）等产品安全相关法规和标准等，正在全球范围内变得越发严格。同时，产品网络化的扩大和网络攻击的威胁也在增加。在此过程中，在产品设计和检查不完善、进行了不恰当的客户应对或报告、或者没有充分遵守法规、标准等时，可能会发生大规模召回、品牌丧失社会信任、产品停止生产和流通等状况。

本集团的事业和对策

本集团以传感&控制+Think为核心技术，致力于发展事业。SF2030也将升级传感&控制+Think，不止步于“物”，而是结合“物”和“服务”实现新价值。例如，开展工业自动化事业中生产现场数据应用服务i-BELT，以及推进健康医疗事业中全球远程诊疗服务等。

对于品质风险，为了努力满足客户，我们以“品质第一”为基础，制定了“品质基本方针”、根据国际标准要求事项确立了品质管理系统。此外，为了推进品质管理，主管全公司品质的全球采购、品质与物流本部组织了全公司品质长会议。而且，还建立了品质保证体制、组织了品质保证活动，以及制定了发生重大品质问题时的管理的相关集团规则，并投入应用。关于品质合规，我们还在全球范围内掌握和产品等有关的环境与安全相关法规、标准的变化动向，不断强化管理体制。关于产品安全，针对产品和服务不断完善了当接收到外部的脆弱性信息时的应对体制。

在此之上，SF2030还将针对各事业中使用的锂离子电池、功率设备等质量风险较高的技术，确立与各风险相对应的质量技术以防患于未然。另外，在产品安全方面，将利用外部咨询公司，致力于强化包括供应链在内的产品及服务的生命周期体制。此外，在从“物”向“物和服务”转变的基础上，确立适合服务事业的品质管理系统，目标是构建知识（服务事业的风险管理和品质稽核）积累和运用体系以整合品质敏感度和价值观。

（注1）RoHS指令：欧盟(EU)关于在电子电气设备中限制使用某些有害物质的指令

（注2）TSCA：限制有害物质制造和进口的美国法律

（注3）UL认证：美国第三方安全科学机构Underwriters Laboratories对原材料和产品的可靠性和安全性的认证

⑦ S级 全球合规

外部环境和风险情景

随着企业社会影响力的增强，社会对于公平交易的要求也越发提高。反垄断法令和防止收受贿赂等全球法律法规日趋严苛的同时，基于IT和AI等进化以及气候变化等社会课题的应对，新的法律法规及其运用也在讨论之中。如果有关当局发现或判断企业违反了上述法律规定，将会对企业施以罚款等行政处罚、刑事处分或提起损害赔偿诉讼，同时也可能对企业的社会评价造成恶劣影响。

本集团的事业和对策

本集团在全球范围内提供得到各国政府许可的产品和服务。SF2030将与各位商业伙伴携手共创，推进创新产品和新商业模式。此外，我们将积极投身于解决包含新兴国家在内的全球社会课题。

本公司在“履行社会责任的企业经营”中，将企业伦理、合规列为其活动的重要课题之一。特别是针对卡塔尔等反竞争行为、贿赂及其他重要风险，重点实施防止此类情况发生的应对措施。具体来说，确定了“欧姆龙集团管理政策”为经营方针，并制定且公告“欧姆龙集团伦理行动规则”作为本集团董事和员工的具体行动指南，以求严格遵守法律。不止如此，还任命企业伦理和合规相关推进责任人，为推行企业伦理和合规，设立了企业伦理风险管理委员会。另外，社长定期给出贯彻企业伦理和合规的指示，提供公告宣传的机会，同时针对卡塔尔等反竞争行为及贿赂等此类有关企业伦理和合规的行为，定期对董事和员工开展培训。在此之上，在公司内外设立内部举报窗口，受理举报违反“欧姆龙集团伦理行动规则”/就业法规/法令的行为以及存在违反风险的行为。遵守法令和公司内部规定，对举报内容予以保密，并且不会对举报人采取不利行为。

信息安全对策 措施事例：提高“人”的信息安全强度的“邮件培训”

近些年，网络攻击愈发高度化和复杂化，严重影响企业活动的事件多发，采取更强大的安全对策已成当务之急。本公司为抵御网络攻击，采取了一切系统安全对策，但与此同时，在安全方面利用“人”（员工）这一弱点进行入侵攻击，尤其是邮件攻击，逐年变得巧妙。

为此，本公司采取措施提高“人”的安全敏感度，在包含海外在内的整个欧姆龙集团实施了“邮件培训”。这项训练模拟实际的攻击邮件并向员工发送，通过模拟体验邮件攻击，目的是让员工具备抵御攻击的能力。训练内容上也做足了功夫，比如变更时间和发送次数，在员工中随机挑选发送对象，将邮件内容修改为各种内容。另外，对于打开培训邮件的附件或点击链接的员工，会询问其理由并实施跟踪培训，并将培训结果向公司内部公开，让员工常怀危机感。通过这些措施，处理培训邮件的不当行为实实在在地减少了，员工也希望提供更高难度的训练，对于可疑邮件的咨询也比以往增多，每位员工对于邮件攻击的意识提高了。

今后，在加强技术安全对策的同时，也将进一步提高“人”的信息安全强度，构建一个更为安宁放心的安全体制。

2021年度“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“欧姆龙集团伦理行动规则”学习活动。

2021年度，通过日语、英语、汉语、韩语、西班牙语、法语、葡萄牙语、泰语、印度尼西亚语、越南语、马来语这11种语言，针对企业伦理月发出了CEO访谈，同时以e-Learning为主，对照各区域的实际情况将日常业务内含的风险反映到培训中。

在日本，实施了网络安全、知识产权保护、内幕交易和收受贿赂等培训计划。此外，在美国和欧洲，讲授了内部举报制度的结构以及保护内部举报人隐私的网络平台的使用方法。为了提高培训后的理解程度，我们精心设计了智力问答、游戏等内容，发放了编制的各语言版本手册，落实了内部举报制度。

通过这些活动，在2021年度“全球企业伦理月”期间，全球范围内对象员工的培训听讲率达到99%以上，进一步提高了员工的伦理意识。

公司治理的对谈



提升董事会实效性支持高度化和复杂化的经营

立石 文雄

取缔役会长(董事会议长)
社长指名咨询委员会委员

上釜 健宏

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



发表讨论结果的长期愿景“SF2030”和中期经营计划“SF1st stage”

——编辑部（下方蓝色文字）：在确立为机制的“提高董事会实效性的措施”的指引下，2021年度将实施3项重点主题，即“完成下一个长期愿景和确立中期经营计划”“地缘政治风险升高的应对措施”“关于确认企业IT系统构建的进展”。其中，关于“完成下一个长期愿景和确立中期经营计划”，能否介绍一下具体讨论了哪些内容呢？

立石：我们特别重视“完成下一个长期愿景和确立中期经营计划”。长期愿景也是过去2年的一个主题，从2030年逆向推演，讨论中期经营计划，我们展开热议，追求其本质内容。

董事会也是首次对长期愿景中的可持续发展重

要课题和中长期目标作出决议。通过明确董事会在可持续发展方面的责任，我认为我们再次向所有利益相关者传达了董事会对“通过事业解决社会课题”的承诺。

2021年度董事会运营方针

“董事会为了使欧姆龙集团在接下来的10年中实现企业价值的大幅提升，站在短期和中长期的立场，从多种角度发挥监督作用。”

<重点主题>

- ① 制定下一个长期愿景与确定中期经营计划
<监督观点>
 - 应对新冠疫情发生后的新常态
 - 可持续发展重要课题的措施
 - 业务模式变革、加速创新
 - 人财管理变革
 - 强化韧性
- ② 地缘政治风险升高的应对措施
- ③ 确认企业IT系统构建的进展

本公司目标在下一个10年实现企业价值的飞跃式提升。我们集中讨论了为了实现该目标而不可或缺的“人财”“多样性和包容性(D&I)”“环境”。其中最大的课题是引领成长的人财，各位外部取缔役和外部监事也指出为了实现事业增长和业务模式升级，很有必要对人财加以运用。除了员工培养和社会招聘外，我们还讨论了多样的可能性，如通过M&A和业务合作等方式利用外部人财等。

此外，关于D&I，我们也考虑通过多种价值观互相碰撞，从而孕育出新的内容。因此，不仅是追求女性管理人员比例等数值，我们进一步深入讨论了由此产生的质的变化，比如增加新的视角让讨论更为活跃，产生创新创造和新的企业文化等。我们认识到监督此类D&I的实效性，进一步升级措施，属于董事会的职责。

至于最后的环境，必须要实现与企业成长两者兼顾，这无需赘言。在减少温室效应气体排放量方面，除了本公司活动排放的Scope1和2之外，占集团总排放量80%的销售本公司产品和服务而产生的排放量，即Scope3类别11，也经历了多次讨论。

上釜：关于长期愿景，要以2030年及其之后的未来为起点描绘理想状态，然后再进行逆向推演并落实到中期经营计划中，这是一项极具创造性的困难挑战。我真切感受到各位外部取缔役和外部监事根据自身的经验和见识，在董事会上提出了不同观点的建议。

此外，他们也对中期经营计划中提出非财务目标的做法给予了高度评价。尤其大为赞赏的是将事业增长和推进可持续发展真正地结合到一起。如今，几乎没有哪家企业不强调可持续发展，但既不视作义务，也不归入社会贡献，而是将其纳入发展主流的例子实属罕见。

敏捷应对地缘政治风险

——有关讨论第2个重点主题“地缘政治风险升高的应对措施”的内容，请您介绍一下。

立石：本公司在新型冠状病毒肺炎疫情扩大之前，就顺应环境变化，加强了经营和现场一体化、迅速应对问题的“综合风险管理”。这些积累化为力量，使得我们能够敏捷应对近年不断升级的地缘政治风险。

随着俄罗斯和乌克兰局势恶化，我们将地缘政治风险提升到了最高风险等级。具体来说，从法规、关税、竞争等角度出发，探讨俄罗斯和乌克兰局势恶化对事业的影响，在预想各国限制和未来动向的基础上，董事会讨论了如何降低影响。现在也正持续监控应对措施的执行情况和国际局势的变化。

毫不夸张地说，如何把握地缘政治风险，这与思考事业和地区本公司的应有状态具有同等含义。在董事会上，就提高全球范围的灵活性、提高经营速度的必要性进行了深入讨论，例如比以往更加积极推进向海外当地法人移交权限等。

不论产业还是地区，地缘政治风险是所有企业的重要课题。本公司也将“不确定性时代的风险应对”列为2022年度的重点主题，董事会将持续对地缘政治风险发挥监督职能。

不确定性和复杂性渐增环境下迟迟不决的企业IT系统

——对于第3个重点主题“确认企业IT系统构建的进展”，身为外部取缔役的上釜先生您如何评价呢？

上釜：将欧姆龙的业务形态从“物”转变为“事”，包括立石会长提到的进一步加强综合风险管理，这些都离不开构建企业IT系统。董事会也从2019年度起将其作为重点主题开展过多次讨论。

虽说目前为止进展顺利，但是从现在开始将面



临巨大困难。我自己就见过好几个导入全公司统一的企业IT系统的案例，但是一般情况下，时间和预算都与当初的预想存在出入。但是绝不可以半途而废。在这个不确定性和复杂性都胜过以往的事业环境中，缺失了企业IT系统是不可能实现经营活动的。

对于引入新的企业IT系统，不难理解越是贴近事业和客户的现场，就越会感受到疑惑和不满。这是因为可能无法细致地应对每个客户，比如重新评估过去的业务流程。但是，允许例外和客制化对于业务效率化来说毫无益处，引入全公司统一的企业IT系统也将渐行渐远。因此，今后公司高层的领导能力变得极其重要，我多次强调，希望山田CEO能够意志坚定地继续发挥带头作用。

对于欧姆龙来说，构建企业IT系统是初次尝试，是长达10年的大规模项目。因此，董事会开始采取新举措，设立由专家和有经验的人组成的独立第三方评估小组，对项目的进展等进行监督。我们期待这种确保客观性的机制能发挥功效，项目能够如期完成。

与JMDC公司开展资本业务合作带来广阔新潜能

——对于和JMDC公司开展资本业务合作，董事会意见如何呢？

立石：这个项目对本公司来说是有史以来最大的投

资项目，董事会上也做了多方面的讨论。例如，为了实现本公司希望健康寿命的延伸的目标，我们讨论了是否有可能将JMDC公司拥有的收据和诊查等医疗数据与本公司拥有的血压和生命体征数据相结合，创造出个性化的重症化预防解决方案。同时，我们考虑了取得股份后的减值风险等，从回报和风险两方面反复讨论了合理的股份收购价格。

今后将正式与JMDC公司开展事业共创，我认为学习并吸收对方组织文化的优点非常重要，在董事会上也提出了相关建议。也有外部取缔役提出意见，认为不仅在管理层，也要在现场层级上从双方公司抽调人财组建讨论小组。通过这些做法，加快了讨论进度，也能尽快地创建新的业务，创造出两家公司仅凭自身无法实现的价值。

上釜：我觉得，欧姆龙和JMDC公司最大的差异是组织氛围和人财。不可否认，欧姆龙严肃认真，过于刻板，有点刻板的印象。而JMDC公司则自由开放，尊重每个员工的个性和意见。诚然，经营速度也给人不同的感觉。

我们切不可强制对方公司按照欧姆龙的模式行事。就如立石会长所言，我们尊重对方，谦虚地学习值得学习的地方并加以运用，这样才会产生出原本意义上的协同。这也是外部董监事，也即外部取缔役和外部监事全体共同提出的观点。

如果能从两家公司中遴选出思维灵活、态度积极的人财，进行开放讨论的话，我认为不单是健康医疗事业，作为核心的工业自动化事业也有望成为运用数据的新的事业。

目标成为不断进化的董事会

——对于欧姆龙董事会的技能矩阵，您如何评价？

立石：本公司为实现长期愿景和中期经营计划，由具备了所需见识、专业知识和经验的人财组建了董事会，从而确保了多样性。但是，要革新业务模式，监督新事业，要求董事会具备不同以往的见识和专

业知识。

以我的切身感受来说，对比新冠疫情发生前后，经营决断的速度有了很大提高。原以为有些社会课题远在将来，好些个需求在新冠疫情降临后一下子凸显出来。非面对面的远程诊疗就是典型的例子。在此情况下，要想迅速给出具备高度专业性的经营决断，并将其立即落实到事业中去，就需要具有比以往更多样、更广泛的技能。我认为重要的是，通过逆向推演让实现战略所需的技能可视化，然后以此为基础组建董事会。

上釜：我觉得欧姆龙董事会的构成已做到了平衡和多样性，但考虑到将来，的确需要进一步升级进化。要推进DX并向事业务转型，会对IT和AI或网络安全相关技能提出比现在更高的要求。在取缔役的选任上，有必要采用这样的观点。

——请教一下上釜先生。关于欧姆龙董事会的特点和优势，您如何看待2017年出任职务以来的变化？

上釜：有一点始终没变，那就是我们的讨论都是在非常轻松的气氛中进行的。另外，我确实感受到不仅是外部取缔役，外部监事的发言机会也比其他公司要多。之所以能做到这些，有赖于准确易懂的董事会资料。因此，在董事会上我们的讨论和决议都能做到有的放矢。

此外，鉴于评估2021年度董事会的公司治理委员会提出的要求，公司内部取缔役和内部监事的发言有所增加，讨论也更为活跃，这可以说是董事会进步的一个佐证吧。外部董监事与公司内部董监事开展双向对话，由此加深了外部董监事的理解，从而让讨论变得更为多面立体。

另外，在每次董事会结束后立即召开董事会审查，以进行实效性评估，这也是欧姆龙的特点之一。这样做可以迅速准确地获取反馈，是提升董事会不可缺少的功能之一。

——欧姆龙的课题是什么？

上釜：让每年举办的“TOGA”活动更具实践性。参加者的热情和无穷无尽的创意让我感动，我认为这

正是欧姆龙的优势之一。此外，目前事业还未发展到相称的规模。很多创意都蕴含着强大的可能性，我希望能从中培育出下一个支柱事业。

——请介绍一下2022年度董事会运营的方向性。

立石：公司治理委员会对2021年度董事会从短期和中长期的角度发挥了多种多样的监督功能，给予了高度评价。在2022年度，也将以“监督长期愿景与中期经营计划的进展”“不确定性时代的风险应对”“确认企业IT系统构建的进展”这3个重点主题为中心，通过发挥监督功能，运用PDCA，为实现持续性的企业价值提升作出贡献。

——最后，请谈谈将企业理念列入公司章程的理由。

立石：将企业理念列入公司章程是非常罕见的做法，之所以如此，是为了让更多人知晓欧姆龙的决心。我认为通过向公司内外宣告不论环境如何变化，经营的根本是普遍共通的，我们就会进一步加快“通过事业解决社会课题”的措施。



外部取締役采访

多样性经营方向

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

小林 Izumi



— 关于日本企业中对于“人力资本的理解”，您持有怎样的意见呢？

以雷曼事件为契机，对于人力资本，也即“Human Capital”这个概念，越来越多的人认为“人和环境保护并非成本，而是价值创造的源泉，应该重新予以重视”。

日本有“人力资源”这个说法，“人力资本”这个译词还未推广开来。以致在重视财务的经营转变过程中，尽管日本企业在传统上重视雇用，但在“人财并非成本，只要予以培训和提供环境，它能成为提升企业价值和社会价值的关键资本”这方面的思考却很淡薄，着实令人扼腕。特别是在现在的年轻一代追求的对员工的承诺方面，重视雇用的日本可以说以前走在了最前端。

如何运用人力资本，最重要的是“人财培养”。

我感觉欧美企业在育人方面倾入巨大投资，而日本却远远不如。以终身雇用为宗旨的“Membership型雇用”虽有所长，但在提高人力资本价值方面，“Job型雇用”更为适合。各家企业的选择各有不同，但欧姆龙已宣布要转型为Job型雇用，我了解它的好处，对此表示欢迎。

— 您担任人事咨询委员会委员长一职，您怎么看待欧姆龙“人力资本利用现状”呢？

除我之外的各位外部取締役的想法也如出一辙，他们认为“TOGA (The OMRON Global Awards)”是欧姆龙最显著的举措。全球员工遵循企业理念，希望“创造出有益于社会的事业、产品和服务”，绝非为了义务和命令，而是自发性地、全公司团结一心共同努力，这是一件很美好的事。

TOGA称得上是运用人力资本，并成功创造企业价值的优良典范。即便对照近来的目的经营，在企业理念的指导下，整个组织思考解决社会课题的事业，并且这种“理应如此”的价值观深入到工作现场的角色角，每个员工通过TOGA获得成长。我听闻尤其有不少外国员工对企业理念产生共鸣，从而进入欧姆龙工作。我几乎没见过哪家企业具备这样的环境。

— 在中期经营计划的SF 1st Stage提出的非财务目标中，设定了几个目标，比如“全球女性管理人员比例18%以上”，“管理岗位的各式人财能力激发管理课程100%受训”等。

虽然笼统地称为多样性，但我觉得这又分为男女比例和外国人比例等可表现为数值的“看得见的多样性”，以及数值无法表示的“看不见的多样性”。在“看得见的多样性”方面，欧姆龙已倾注了相当大的精力并取得进展。尽管没有外国人任职取締役，但我们增加了外国人执行董事，海外也有当地员工负责业务开展。此外，在董事会上，女性员工已在各类场合发表对自己事业和项目的看法。

然而，看得见的多样性只不过是初窥门径。我认为的多样性，是拥有不同经验和意见的人群相互尊重，时而争论，最终达到共鸣，实现新的创造。这才是多样性的真意，也是真正的价值。但是在日本，如果在会议中和谁的意见唱反调，提出疑义，则可能被看作是否定他人人格的个人攻击行为。然后，不同的意见和讨论也是关系到工作，只有将性别、人格、年龄和上下关系放在一旁进行讨论，否则很难指望会议富有成效。

董事会也经常针对多样性展开探讨。这个时候，我肯定会给出这样的意见。“看得见的多样性，大家肯定要去实现，但我们更应该做的是去营造让不同个性的人能够互相碰撞的组织环境，而不是去培养像金太郎糖那样，一刀切下，皆是千人一面的优秀

人才。如果不以这样的组织为目标，那么很难实现真正的多样性”。

此外，我也提出“人各有所长，也各有所短。如何做到将长处变得更长？如何通过团队补齐短处？这难道不是真正意义上的人财培养吗？”。欧姆龙对于强化组织能力的认真程度也会传达到董事会。正因为如此，我期待着能形成多样性和包容性的良好循环，也即“组织成员中的每一个人都能充分发挥自己的个性和能力”，“公司能激发出他们的个性和能力”，“最终组织得以激活，新价值孕育而生”。

— 强化人力资本需要什么？您想象的未来的“新欧姆龙”应该是什么样子呢？

欧姆龙的员工总体上都很认真，重视企业理念，想为社会做贡献的意愿也很强。但是，大家在向量上大体一致，可在这个无法判断世界走向何处的时代，说句不怕人误解的话——可能需要“异类”和“怪胎”。

日本的基本公共服务完备，人们生活在很方便的环境中。在日本司空见惯的东西，到了其他国家也会成为全新的、极紧迫的需求。倘若没有意识到这些需求，难得的商机也许就稍纵即逝。在与异质世界的际遇中，隐藏着各式各样的机会。通过与这样的异质世界相处，我很期待“出现前所未有的想法和企划”，“假说变得更精准，处理能力有改观”，“决策速度更迅捷”。

— 如今，先进的日本企业已经在向“Job型雇用”转变。随着Job型在日本产业界不断被推广，您预测会产生怎样的变化？欧姆龙的育人和人财要求等会如何变化呢？

—我觉得，要发挥每个人的个性，也就是要提高人力资本的价值，必须得向Job型雇用转变。欧姆龙目前正在积极推进这一转变，值得注意的是，谁来担起人财培养的责任。

通常，在Job型的情况下，以往由人事部门把持的权限和职责，会移交给现场领导。他们虽也担负盈利的责任，但其最重要的工作是“育人”。海外企业中，职位越高，倾注在人事方面的时间就越多。可是反观日本，花费在人财培养和评估上的资金和时间远远不够。管理人员的工作，本就应该在下属的培养和能力激发上给予相当的比重。

我觉得这方面有几个注意点。比如在教育培训时，由于受到日本式“平等”精神的影响，通常每个人都一律接受统一培训流程。然而，为了发挥多样性的作用，应该因人定制培训流程。

这样做虽然费时耗力，但360度全方位评估还是卓有成效的。不但可以了解众人如何对评估对象人员作出评价，还可以通过比较上司的评价和周围人的评价，洞悉上司作为管理人员的能力。

设定目标也很重要。即便是Job型模式，上司和下属有必要在期初就业务和行动方面的目标进行充分沟通，从而在方向上达成一致。倘若不能就此达成共识，则会导致上司和下属同床异梦，这也会累及评估结果，最糟糕的情况下会造成信任关系上的嫌隙。

另外，事业在中途遭遇突变也是不足为奇的，但是很多评估制度没能很好地应对此类变数。因此，在期初设立的目标决不能当成金科玉律，一成不变。随机应变地加以修正，这非常重要。虽然做起来很麻烦，但它也是管理岗位的一大附带责任。

在欧姆龙，公司宗旨的精神以及企业理念已然深入人心，组织的价值观和目标方向性赫然可辨。因此，不论是工作现场的人财培养，还是360度全方位评估，这些通常被认为有难度的措施，应该会比预期的要顺利一些。我对此充满期待。

——作为欧姆龙的取缔役，您会作出怎样的贡献呢？

我在海外企业组织中工作过多年，每当出现意见或想法相左时，我常常会同“为什么？”。不管是怎样的主题，对于那些在公司内部或日本被认为理所应当的内容，我都会不断发问“为什么是这样？”，我想这就是我能作出的最大贡献。

比如固守“这是公司所有人的想法”，“这是本公司的做法”之类的前提条件，容不得来自公司外部等其他不同的观点，个人感觉这样的做事方式危机四伏。我会继续呼吁必须从不同角度进行思考，不仅是在日本，着眼全球也要针对当下的做法不断发问“它是唯一的最佳方案吗？”、“为什么理当如此呢？”，“的确如此吗？”。



新任 外部取缔役寄语



铃木 善久

外部取缔役
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

写在就任外部取缔役之际

我是新任外部取缔役铃木。我曾怀着成为航空器工程师的梦想进入了工程系，但接触到才能出众的同年级和高年级学生，自觉竞争不过，于是进入一家经营航空器的综合商社工作。在此后的40多年里，我积累了各种业务经验，最开始是负责航空宇宙防卫领域的营业工作，后来出任美国统括公司的CEO并负责经营国内制造事业公司，之后又在公司总部先后出任信息金融公司总裁、CDO/CIO、以及代表取缔役社长COO，着手推进信息金融融合与脱碳。目前，作为伊藤忠商事株式会社的副会长，在经团联、英国市场协议会、日美经济协议会、东阪经济同友会、工商会议所负责各类事务。非常希望我的过往经验能发挥一臂之力，助欧姆龙更上一层楼。

我对前些日子安倍前首相去世的噩耗，深感遗憾。岸田首相追随安倍的脚步，提出了“新资本主义”。何谓新资本主义？它也称为多利益相关者资本主义，这正是日本自古以来近江商人的理念，即“三方好”，“卖家好、买家好、世间好”，也是综合商社的起源，我觉得欧姆龙重视“企业公益性”的公司宗旨正是这种理念的体现。国家为实现新资本主义提供了制度和机制，但实践新资本主义终究还是企业自身。其精髓在于，提高员工的工作成就感，推进多样性、包容性和创新，助力解决社会诸多问题，并提高企业价值。欧姆龙长期愿景SF2030正是这一精髓的体现，我非常期待能作为外部取缔役参与实施。

此外，俄乌局势恶化也让世界以往的秩序为之一变。今后，至少在未来的5年内，俄罗斯必将成为世界最大的风险。另外，还有一大风险与其说来自中国，倒不如说是来自美国。美国社会严重割裂，政治和外交趋于内向保守，难以像以往那样发挥全球领导力。我觉得日本，还有我们的企业，已经处于一个必须依靠自身实力开辟新道路的时代。

欧姆龙已经是一家以其技术革新能力和先进治理体系而广为人知的全球性企业。作为“新资本主义”的先驱者，欧姆龙如何在后疫情时代下世界秩序的混沌难测中迈向下一个高峰，我期待与诸位一起思索并寻得答案。

履历

1979年4月 进入伊藤忠商事株式会社	2018年4月 就任同公司代表取缔役社长COO
2003年6月 就任同公司执行董事	2020年4月 就任同公司代表取缔役社长COO 兼CDO和CIO
2006年4月 就任同公司常务执行董事	2021年4月 就任同公司取缔役副会长
2007年4月 就任伊藤忠国际公司社长(CEO)	2022年4月 就任同公司副会长(现任)
2012年6月 就任JAMCO Corporation代表取缔役社长	
2016年6月 就任伊藤忠商事株式会社代表取缔役专务执行董事	

外部监事对谈

为加速多样性和加强增长力，外部监事应该对企业价值作出的贡献

国广 正 外部监事
公司治理委员会委员

内山 英世 外部监事
公司治理委员会委员

受到利益相关者期待的外部监事的职责和态度

内山：在日本的公司法中，监事的职责是监察取締役的职务执行情况，我们作为股东大会选任的监事，为了不辜负利益相关者的委托，对取締役的职务执行情况进行监察。但与此同时，欧姆龙的取締役和监事一方面站在各自的法律立场行事，一方面又作为一个团队，目标为提高企业价值发挥作用。

例如，欧姆龙的公司治理委员会由外部取締役和外部监事构成，主要作用是评估和报告董事会的实效性。但是，委员会又不局限于评估和报告实效性这样的作用，它也是被监督方和监督方为提升治

理能力而坦诚交换意见的地方。

此外，在制定这次公布的长期愿景“SF2030”和中期经营计划“SF 1st Stage”的审议过程中，我们这些外部监事也在董事会上积极参与讨论，牢记要发挥更具建设性的监督作用。

国广：的确如此。我觉得在董事会上，监事也应该作为董事会成员积极参与讨论。有些公司倾向于把监事的作用理解成坐在那里一言不发，只在必要时钳制取締役的讨论内容，但我们不这么认为。在欧姆龙，拥有不同背景的3名外部取締役和2名外部监事，各自代表利益相关者，共同讨论如何提升公司的未来潜力和企业价值，他们不会在意“自己是监事”“自己是取締役”。

当然，为了不有损企业价值，到了需要钳制的

时候必然会尽职尽责，否则也就失去了监事的意义。但是，通常不会到那个地步，对于在公司内部思考欧姆龙的企业价值，也会从公司外部的观点多角度加以讨论。在这方面不再区分外部取締役和外部监事。

内山：我们必须时常谨记的是，要站在国广先生所说的“代表利益相关者”的角度，思考为了提升企业价值或者为了不有损企业价值，应该做些什么。

国广：守旧的想法认为，提高企业价值的讨论是“攻”，不损毁企业价值的讨论是“守”，不只是外部监事，监事也应该专心于“守”，而不要掺和到“攻”的讨论中去。然后，所谓守和攻，并非是这样区分的。在当今这个不确定、不透明的时代，进行风险管理与寻求机会是互为表里的，不能简单地一分为二。因此，外部取締役并非是“攻”，外部监事也并非是“守”，比如在讨论合规时，外部取締役理当参与其中，在讨论增长战略时，外部监事也绝不可置身事外。

因此，外部董监事需要具备准确把握企业的眼光、知识和见识。“我是监事，不懂增长战略”——这样的态度百无一用。还有重要的一点是，具备多样性的外部取締役和外部监事在发挥个性的同时，互相充分沟通，共同发挥作用。

对长期愿景和中期经营计划的评价，以及站在公司外部角度发现的欧姆龙的问题点

内山：我们理解长期愿景“SF2030”及中期经营计划“SF 1st Stage”是肩负下一代的多方人士花费相当多的时间制定而成的，它展现了执行方面如何认识现状，以及如何预测未来的环境变化，并在此基础上回答了欧姆龙一决胜负的舞台在何方。参与计划制定项目的成员作为主体，认真负责地、极为

客观地提炼出欧姆龙提升企业价值的故事，对于这一点我非常赞赏。

以创始人立石一真先生提出的“SINIC理论”为基础的欧姆龙经营内容中，包含了科学、技术、社会三要素圆环式发展的预测未来的价值观。我认为在这次的长期愿景中新增了地球环境这个新要素。然而，在本公司视作舞台全球市场，“信息化”“最佳化”等社会发展阶段是不连续的，且充满坎坷的，此外数字技术的进程也让圆环本身高速发展。也就是说，无论你制定了多么精密的愿景和计划，都有可能发生难以预测的环境变化，时刻存在着计划过时落伍的风险，因此必须正视环境变化，并采取行动。或者说，即便在未来难测的时代，如果能通过创新自己孕育出未来，那么预测也就没有必要了。我对欧姆龙实施这种自主举措抱有强烈的期望。

国广：为了达成长期愿景和中期经营计划的经营课题，今后也将成为我们外部监事要监督的事项之一。

内山：说得没错。正如我刚才说到的，我高度赞赏SF的计划，同时也抱有担忧。例如，在询问各事业负责人时，他们都做了无懈可击的报告，回答问题时也滴水不漏。但是，我也担心这是不是所谓的大企业病的征兆。

因为要达成愿景，立石一真先生关于冒险精神阐述的“七—三原理”很重要，也即倘若七分胜算，即使有三分风险也要勇于去做，同时也要迅速解决现场课题。过于完美的报告，我觉得是陷入了舍去“7—3”，追逐“10—0”的思考之中。

为此，最近我也变换了提问的视角，改为发问“请告诉我你目前作为该事业负责人正在思考的三个课题”。为了充分履行外部监事的职责，有必要将内在的经营课题表面化，并重点关注公司是否相应采取了适当的解决手段，也希望各事业负责人能理解这一点。

国广：我完全同意刚才内山先生的表述。存在困难和需要克服的课题是很正常的事，希望大家能够



拥有利用外部董监事来思考如何应对课题的那股子“狠劲儿”。不仅是我们外部监事，如果外部取締役也一致表现出畏惧感，那么也就意味着欧姆龙的冒险精神是否正在变弱。说得简单些，“不安分”的基因是否变弱了。欧姆龙是一个非常严谨的组织，企业的理念经营也很扎实，但是我也感觉在有些方面，植根于创始人冒险精神的理念，被裱入了镜框中，和实现飞跃怎么也沾不上边。

实现飞跃的挑战和创新，不但不与理念经营相矛盾，更与理念经营不可分割，但我总是觉得大家陶醉于倡导企业理念的那种愉悦感。

不少投资者也表现出了这种担忧，他们表示渴望实现飞跃将是欧姆龙的一个课题，我们也认识到了这一点。

内山：就增长力而言，从数字上来看，10年前的2011年度总资产为5,373亿日元，2021年度增加了73%，扩大到9,306亿日元；员工在10年中从35,992人减少为29,020人，资本效率获得提升，但从销售额来看，从2011年度的6,195亿日元增长为2021年度的7,629亿日元，10年时间仅增长了23%。同行业中，有些企业在10年时间内获得了近4倍的销售增长，这也是欧姆龙被指增长力不足的证据之一。

欧姆龙将ROIC作为经营方面的主要KPI，但ROIC是效率性指标，并不包含增长概念。有必要验证一

下是否因为重视了ROIC而牺牲了增长。

关于理念经营，我和国广先生持有相同意见，可以说，拼命追求和发掘社会需求的原动力，才是真正的理念经营。而且，我觉得只有达到那种程度才称得上企业理念的渗透。

国广：我认为加强增长力的关键在于发挥多样性。欧姆龙全体员工的行动都基于理念。这是理念经营的成果，也是欧姆龙的长处，但另一方面，我们也担心企业理念会流于表面，导致同质化。

今年2月实施的对JMDC公司的投资，作为向企业文化不同的公司施行的投资项目，在董事会上也备受讨论。但是大家一直认为，此次投资不应将欧姆龙的文化和工作方式渗透到JMDC公司中去，而应该学习对方的文化并作为改变欧姆龙的催化剂。如果在追求合作和协同的同时，要求推行欧姆龙化，那么公司发展的势头就会停滞，其意义也将荡然无存。希望能保持适当的紧张感和距离感，同时吸取欧姆龙所欠缺的东西。

监事会的实效性评估和今后的课题

内山：欧姆龙每年都以回答问卷的方式对监事会的实效性进行评估，在进行自我评价的同时，列出下一年度的课题。这次的课题提出了以下3点，①为监事和外部取締役提供更多开放讨论的机会；②在不确定性增加的事业环境下，思考新的监察方式，改革监事会；③为进一步充实内部监察部门，加强与该部门的合作。

正如我一开始所说的，我们这些取締役和监事虽然各自立场不同，但也应该作为一个团队为提升企业价值发挥作用，我们一直努力打破外部取締役和外部监事之间的隔阂。不过，正式场合中，由外

部监事担任成员的任意委员会只有治理委员会，这个委员会并不经常召开，所以机会并不多。

因此，除了委员会这样的正式场合外，一有机会，我们都会安排让外部取締役和外部监事的5人聚在一起商议。朝着提升企业价值这个目的，在代表利益相关者监督执行情况方面，外部取締役和外部监事的立场是相同的，因此不应在公司法层面的立场差异上“泾渭分明”，各自为政，而应作为一个团队开展自由活跃的讨论和合作，这么做也是为了公司着想。

内山：在相关措施中，所谓“增加更为开放的讨论机会”并非单纯地增加讨论的次数，而是经常带着这样的意识实施行动。今后，这种思维会变得重要起来。

国广：没错，今后也会考验外部董监事的思维。关于外部取締役和外部监事的职能，不是拘泥于公司法第几条是这样规定的，或是公司治理准则是这样描述的，而是以提高企业价值，防止价值受损为目的开展行动的思维。

在这个充满变化的时代，风险和机会是各式各样的，变化无常的。在此其中，如果把拥有各类背景的多名外部董监事对经营起到的有效助益彼此割裂，那就太可惜了。外部监事的自律意识和日本公司的封闭感可能有一定的关联。

然后就是第2个课题“思考新的监察方式，改革监事会”，运用监察并采取行动的部分。也就是说，目前为止我们和其他公司的监事会相比较，采取了较为先进的措施，为了改进这些行动应该怎么做。

内山：要具体来说现在在思考什么，那就是应该在各种情况下，监事会的活动是否应得到客观的评价。

国广：监事会真的起作用了吗。监事会在这个活动中到底具有怎样的意义？从这些角度思考，对于我们外部监事自身来说是必要的，例如我认为认真接受董事会和其他会议组织的评价，并进行改善也是很重要的。

内山：关于第3个课题“加强与内部监察部门的合作”，我个人的意见是，以往通过欧姆龙内部监察部门施行的监察，直言不讳地说就是为了确认是否合规的一种手段。今后，要改为从监事的视角开展监察活动，丰富以风险管理为导向的内部监察职能。因此，将加强合作列为了课题。

例如，对子公司进行监察并发现问题时，子公司的负责人是如何看待经营课题的？针对这个课题该如何应对？在充分执行应对措施后，是否妥善处理了与母公司之间的关系？从这些角度去看才能发现风险所在，这一点已传达给内部监察部门。

国广：内部监察从问题指正型监察升级为风险基础监察，再升级为经营监察，从广义上讲，如果风险管理的想法、方针和战略不能深入到现场，就无法化作企业的力量。因此，内部监察部门需要具备对此进行观察的能力。在我们的意识中，企业的增长战略是否真的在发挥作用，这也属于监察对象。这虽然不是一步登天的事，为了朝这个方向推进，监事会发动内部监察部门，开展合作。

内山：在开展海外销售额比例达到60%的全球性事业活动中，必须掌握各个现场发生的情况，经常讨论、改善和提升开发、生产和销售等基本功能的状态，挖掘各式人财潜能助力本集团经营决策的存在方式等，这些都会成为支撑欧姆龙成长的重要条件。



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。

■ 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，今后也会不断致力于完善公司治理。

*欧姆龙公司治理方针 <https://www.omron.com/jp/ja/about/corporate/governance/policy/>

公司治理措施

	1999年	2003年	2011年	
企业理念	1959年制定 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	
董事会会长	代表取締役社长	2003年~ 会长为议长/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	
监督和执行分离	取締役30名	99年 将章程中规定的取締役人数修改为10名以内 99年 引进执行董事制度	2017年~ 在职取締役的废除(除董事会会长外) 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			
外部取締役		2001年1名 2003年~ 2名(取締役7名)	2015年~ 3名(取締役8名)	
外部监事	1998年1名 1999年~ 2名	2003年~ 3名(监事4名)	2011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。

董事会仅由8名取締役组成，意在加深实质性的讨论。此外，监督与执行分离，取締役半数以上是不执行业务的取締役，同时独立外部取締役的比例超过三分之一。

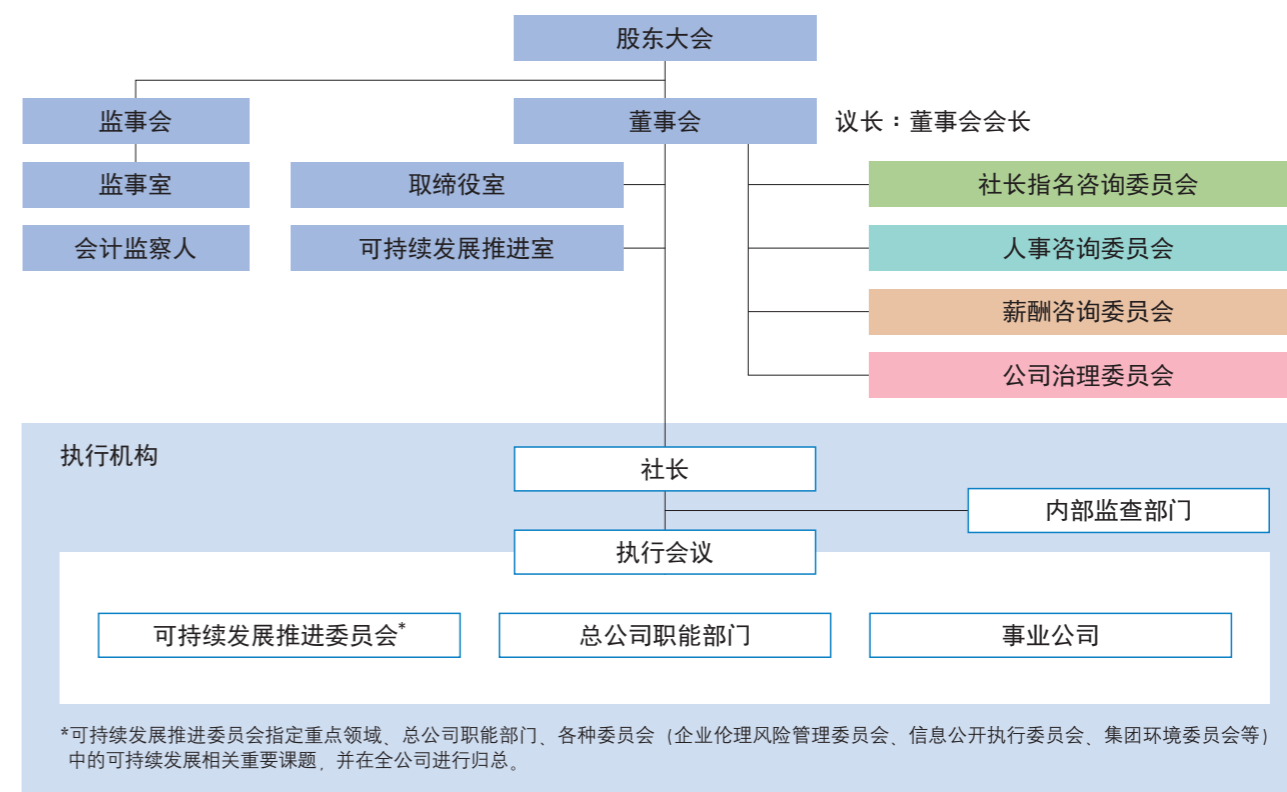
为了提高董事会的客观性，董事会议长与社长CEO分离，董事会的议长由不具有代表权的董事会会长担任。

为了强化董事会的监督智能，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均为独立外部取締役，委员半数以上为独立外部取締役。社长CEO不属于任何委员会。公司治理委员会的委员长和委员均为独立外部取締役和独立外部监事，提高了决策的透明性和客观性。

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。

此外，2021年度的董事会会议中外部取締役和外部监事的出席率为100%（13次会议），监事会会议中外部监事的出席率为100%（13次会议）。

2022年度公司治理体制



*可持续发展推进委员会指定重点领域，总公司职能部门、各种委员会（企业伦理风险管理委员会、信息公开执行委员会、集团环境委员会等）中的可持续发展相关重要课题，并在全公司进行归总。

董事会

通过选任取締役、监事和执行董事，决定取締役和执行董事的薪酬以及决定重要的业务执行，发挥监督作用。

薪酬咨询委员会

制定关于取締役和执行董事薪酬的方针，审议薪酬水平和薪酬金额。

监事会

监视公司治理的体制和运营状况，监察包括取締役在内人员的日常经营活动。

公司治理委员会

讨论有关持续完善公司治理和提高经营透明性、公正性的措施。

社长指名咨询委员会

专门针对社长的选定，审议下个年度的社长CEO候补人选，发生紧急事态时的继任计划以及继任者计划。

执行会议

在社长的权限范围内，在就重要的业务执行议案进行审议或讨论的基础上，决定其方向性。

人事咨询委员会

制定关于取締役、监事和执行董事人事的选定标准和方针，审议候补人选。

2022年度咨询委员会等的构成

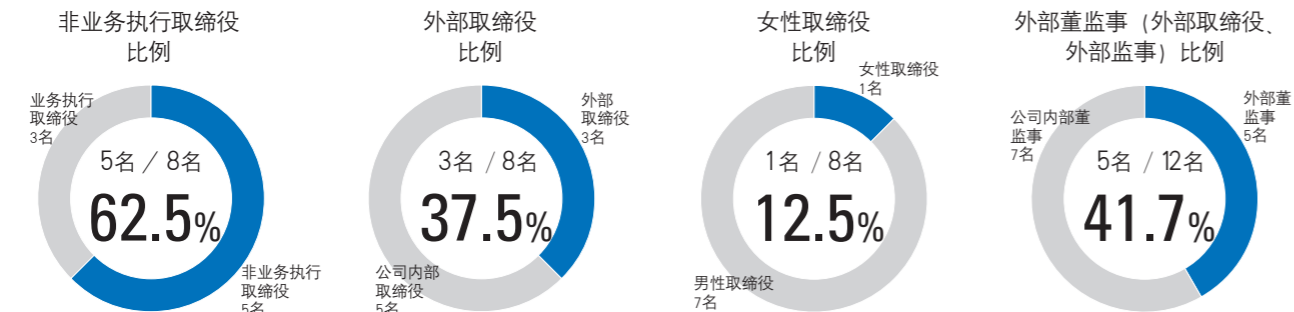
地位	姓名	社长指名咨询委员会	人事咨询委员会	薪酬咨询委员会	公司治理委员会
董事会会长	立石 文雄	□			
代表取締役	山田 义仁				
代表取締役	宫田 喜一郎		□		
取締役	日户 兴史			□	
取締役	安藤 聪	○	○	○	
外部取締役	上釜 健宏 ◆	◎	□	◎	◎
外部取締役	小林 Izumi ◆	□	◎	□	○
外部取締役	铃木 善久 ◆	□	□	□	□
专职监事	玉置 秀司				
专职监事	吉川 净				
外部监事	内山 英世 ◆				□
外部监事	国广 正 ◆				□

注：◎委员长 ○副委员长 □委员 ◆独立委员

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“外部董监事的独立性要求”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材构成以实现经营愿景，从而确保董事会的多样性。

董事会的构成



取締役及监事的主要经验领域和专业方向

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	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 立石 文雄	●	●					●	
代表取締役 社长CEO 山田 义仁	●	●					●	
代表取締役 执行董事专务CTO 宫田 喜一郎	●		●	●			●	
取締役 执行董事专务CFO 日户 兴史					●		●	
取締役 安藤 聪		●			●	●	●	金融
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 吉川 净		●		●			●	
外部监事 内山 英世	●	●			●	●	●	注册会计师
外部监事 国广 正	●	●				●	●	律师

董监事薪酬

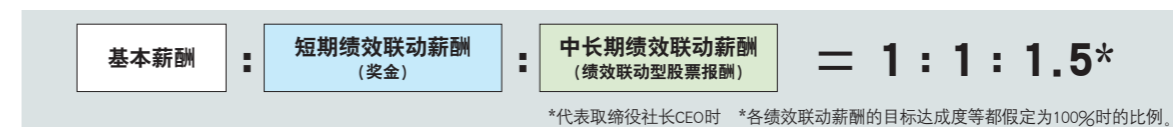
取締役薪酬方针

- 基本方针**
 - 设定能够录用实践企业理念的优秀人才作为取締役的薪酬。
 - 构建能够激励取締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。
- 薪酬构成**
 - 取締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。
 - 外部取締役的薪酬，从其职务和独立性的观点出发，仅由基本薪酬构成。
- 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。
- 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休后支付。
 - 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。
- 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。
 - 各取締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（2021年度～）

(1) 薪酬构成比例

取締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。

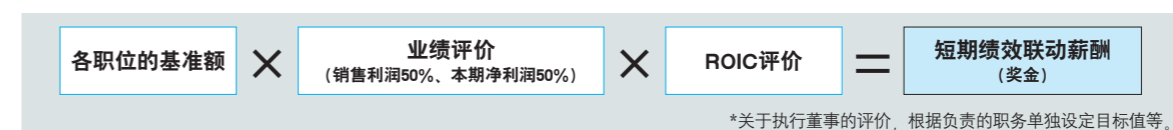


(2) 基本薪酬

向取締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）

除外部取締役以外的取締役以及执行董事，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。取締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。



(4) 中长期绩效联动薪酬（绩效联动型股票报酬）

向除外部取締役以外的取締役以及执行董事，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%），以及以激励取締役提高中长期股价和防止取締役离职为目的，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休后支付。绩效联动部分会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，取締役、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。

$$\text{各职位的基准额} \times \left(\text{财务目标评价 } 60\% + \text{企业价值评价 } 20\% + \text{可持续发展评价 } 20\% \right) = \text{绩效联动部分}$$

	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

(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

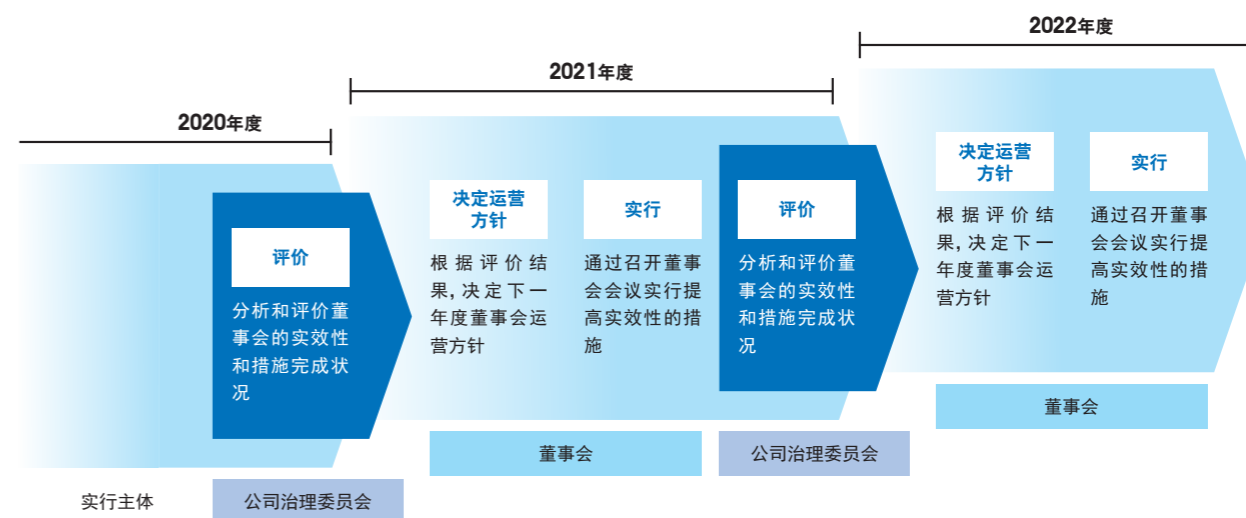
本公司董事会实效性评价由公司治理委员会实施, 该委员会仅由外部取締役和外部监事 (以下简称外部董监事) 组成, 并由外部取締役担任委员长。外部董监事以股东为首的所有利益相关者的视点出发, 同时以董事会组成成员的身份进行活动。仅由外部董监事组成的公司治理委员会实施评估, 实现了能同时确保 “客观性” 和 “实效性” 的评价。

(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。

提高董事会实效性的措施



2. 2021年度董事会实效性评价的评价方法

2021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2022年3月1日以及3月25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 实行董事会议长面谈

- 董事会议长于2022年1月~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2022年3月25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 年度未实施的年度自我评价

- | | |
|-----------------------|--------------|
| 1. 董事会运营 | 2. 扩充信息共享机会 |
| 1) 2021年度董事会运营方针 | 1) 单独会议 |
| 2) 2021年度重点主题 | 2) 信息共享机会的措施 |
| 3) 重点主题以外的审议事项和报告事项 | 3. 咨询委员会 |
| 4) 2022年度董事会运营方针和重点主题 | 4. 其它所有董事会成员 |

③ 其它自我评价（新任董监事就任时、公司治理体制变更时的评价）

- 董事会的规模和构成
- 董事会的运营状况
- 咨询委员会的运营

3. 2021年度董事会运营方针和重点主题

2021年度董事会运营方针

“董事会为了使欧姆龙集团在接下来的10年中实现企业价值的大幅提升，站在短期和中长期的立场，从多种角度发挥监督作用。”

重点主题

①制定下一个长期愿景与确定SF 1st Stage

（监督观点）

- 应对新冠疫情发生后的新常态
- 可持续发展重要课题的措施
- 业务模式变革、加速创新
- 人财管理变革
- 强化韧性

②地缘政治风险升高的应对措施

③确认企业IT系统构建的进展

设立2021年度董事会运营方针和重点主题的背景（2021年5月经董事会讨论决定）

重点主题①：制定下一个长期愿景与确定SF 1st Stage

由于2022年度已启动长期愿景SF2030（以下简称长期愿景）和SF 1st Stage，董事会确认在决定长期愿景和中期经营计划时行使监督作用最为重要。因此，在确立长期愿景和SF 1st Stage时，决定从中长期的视角讨论企业价值的提升，包括新冠疫情发生后的应对、加强可持续发展措施、业务模式变革、加速创新、人财管理变革等。

重点主题②：地缘政治风险升高的应对措施

由于地缘政治风险对事业和业绩影响巨大，继2020年度将其列为关键主题后，2021年度董事会决定仍将对其施行及时且持续的监督。

重点主题③：确认企业IT系统构建的进展

企业IT系统的构建在欧姆龙尚属首次，项目重大且为期10年，继2019年度和2020年度将其列为关键主题后，2021年度董事会决定仍将监督其进展情况。

4. 2021年度董事会实效性评价结果

4-1. 董事会运营的实绩

4-1-1. 重点主题

重点主题①：制定下一个长期愿景与确定SF 1st Stage

■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。

- 首先回顾了VG2020，接着阐述了在长期愿景下欧姆龙如何看待社会课题和如何创造社会价值，还报告了物+服务相结合的业务模式的发展方向，实现碳中和社会的措施以及在价值链中为尊重人权作出的努力，进而报告了依托“多样性和包容性”理念与DX的数据驱动的企业运营等内容。
- 报告了一项新举措，即通过让全球所有员工对SF 1st Stage的11个非财务目标中的3个进行投票决定，将员工意愿与公司目标联系起来。另外，为了提高员工对长期愿景的参与意识，制作并报告了面向员工的简单易懂的长期愿景故事。
- 报告了经营层、员工、股东三位一体，为谋求长期愿景中企业价值最大化，以引入面向员工的股票报酬为举措。经董事会决议，引入了面向员工的股票报酬，与SF 1st Stage和财务/非财务目标的目标达成度形成挂钩。
- 除了长期愿景、可持续发展重要课题、SF 1st Stage的战略/财务目标，董事会还对环境/人权/多样性等相关的非财务目标和战略目标，本次新制定的环境方针以及人权方针作出了决议。

■董事会会议主要讨论内容

● 人财

董事会指出为了实现事业发展和业务模式升级，运用人财最为紧要，讨论了除员工培养和社会招聘外，通过M&A以及与其他公司开展业务合作以确保人财的必要性。

● 多样性和包容性

关于多样性和包容性的理念，董事会认识到它们是通过多种价值观彼此碰撞后催生出的全新内涵。此外，也讨论了在追求女性人员和外国人员的人数和比率这些定量目标的同时，通过推动多样性以发展实质性方面的必要性。

● 环境

董事会认为削减温室效应气体排放量的重要性于本公司而言毋庸置疑，全体价值链努力削减Scope3也很重要，并讨论了实现碳中和的具体措施。

● 公开

为了增进投资者和员工等利益相关方的共鸣和共感，董事会讨论并认为有必要明确“长期愿景”、“SF 1st Stage”、“可持续发展重要课题”三者关系，并认识到有必要明确和公开此三者关系。

● 研讨体制

董事会指出无论日本人还是外国人，全球所有员工都必要对长期愿景和SF 1st Stage形成认知，讨论了研讨项目的体制、制定流程以及制定后如何向公司内外传达的方式。

重点主题②：地缘政治风险升高的应对措施

■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。

- 安排机会让经济学家从宏观角度对发生冲突的各国关系和经济状况进行解读，之后全球战略本部从法规、关税、竞争等观点报告了地缘政治风险带给欧姆龙的事业影响。
- 在关于内部管理系统运行情况的议案中，报告了考虑到近来紧张的俄乌局势，将地缘政治风险提升至集团重要风险的最高等级。

■董事会会议主要讨论内容

- 董事会在设想各国今后动向的基础上，讨论了如何在各国施加限制的情况下减少对事业的影响。
- 董事会认识到如何把握地缘政治风险，这与思考各事业和各地区本公司的存在方式具有同等含义，也讨论了通过向各地区分权等，在全球范围内保持灵活性，提高经营速度的必要性。

重点主题③：确认企业IT系统构建的进展

■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。

- 首先回顾了新企业系统的基本构想，然后对囊括本公司和供应商在内的项目的推进体制、2021年度项目进展情况，2022年度之后的措施计划、业务执行部门的课题认知（①成本控制、②范围控制、③资源保证、④坚持贯彻Fit to Standard）等进行了报告。
- 董事会从现金流和损益影响的角度报告了在完成本项目（2030年度）前各年度的投资计划，并对2022年度的设备投资计划作出了决议。

■董事会会议主要讨论内容

- 董事会讨论了构筑新系统前业务可视化的必要性，根据各区域特性按优先顺序实施计划的必要性，以及新系统的可持续性。
- 本项目是为期10年的重大项目，需要相应的投资金额，该项目现已正式启动，讨论了引入第三方监督项目进展的新机制和增加向董事会报告频次的必要性。

4-1-2. 重点主题以外的重要事项（事业组合管理）

■董事会对于M&A、结盟、事业转让的监督

- 董事会利用长名单和短名单，对以FA、健康医疗领域为中心的M&A候选对象进行定期确认和讨论。
- 在2021年度董事会上，除了JMDC株式会社（以下简称JMDC）股票收购案以外，还报告了出资台湾协作机器人制造商Techman Robot公司的情况（出资比例：约10%），以及风投公司欧姆龙创业投资株式会社的经营动态，并从广泛角度讨论了包含少数出资在内的M&A以及与其他公司的结盟。另外，讨论了在变革业务模式和创造新事业的历程中，推进强化事业组合管理，将半导体/MEMS(Micro Electro Mechanical Systems)工厂以及MEMS开发/生产职能移交给MinebeaMitsumi株式会社，并对此作出了决议。

■JMDC的股票收购案

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。

- 业务执行部门向董事会报告正在讨论收购医疗健康数据平台企业JMDC的股份。业务执行部门表示，收购JMDC股份是为了将JMDC集团掌握的收据、体检等医疗数据与欧姆龙掌握的日常血压、生命体征和活动数据等进行结合分析，预测个人的发病风险（发病的可能性和时间），从而创造个性化重症预防方案和护理预防方案，为医生用药治疗和改善社会人员及患者的生活习惯提供支持。
- 此为欧姆龙有史以来最大的投资项目，董事会从不同角度展开讨论，决定以1,118亿6,460万日元（每股6000日元）收购JMDC公司33.0%的股份，并与JMDC公司签订资本业务合作协议。

董事会会议主要讨论内容

- 董事会讨论了将JMDC拥有的健康医疗数据平台、收据、体检等医疗数据与欧姆龙掌握的血压、生命体征和活动数据加以结合，从而实现“零发病”的健康增强和创造重症预防方案。
- 除了与JMDC共创事业外，董事会还讨论了学习JMDC组织文化优点的重要性，并且认识到有必要多多向JMDC学习，并应用于欧姆龙的经营活动中。
- 董事会认识到与JMDC开展合作不单单局限于管理层，还有必要在现场组建双方公司的专职团队，加快探讨，从而开创出新的业务。
- 董事会特别考虑了取得股份后的减值风险等，从风险和回报两方面讨论了合理的股票收购价格。

4-2. 由公司治理委员会进行评价

公司治理委员会实施了2021年度董事会实效性评价，并于2022年5月16日的董事会上报告了以下评价结果。

4-2-1. 总体评价

公司治理委员会对2021年度董事会作出如下评价和要求。

■评价内容

- 根据2021年度董事会运营方针和重点主题，董事会从短期和中长期的视角出发，在多个方面发挥了监督作用。
- 从重点主题入手，集中讨论的议案比例占董事会所需时间的70%以上，表明董事会正在履行以企业中长期价值提升为对象的监督委员会职能。
- 针对业务执行部门提出的议案，外部取缔役从经营者的角度，外部监事则不仅从合法性也从合理性的角度给出了多种意见和建议，提高了战略可行性。此外，内部监事通过巡查等活动共享信息，从专职监事角度出发的意见发表已然增加。

■要求内容

- 公司内部董监事应基于各自的职务、经验、专业背景进一步积极主动地发声，进而深化与外部董监事的双向讨论。
- 董事会的报告议案应更清晰地报告课题，以便能围绕课题解决展开充分讨论。

4-2-2. 个别评价

公司治理委员会对2021年度董事会作出如下评价和要求。

■评价内容

- 董事会认识到在重点主题中，“制定下一个长期愿景与确定SF 1st Stage”最为重要，并经过2年6次的讨论得以完成，发挥了董事会应有的重要作用。
- 董事会确立了长期愿景中的可持续发展重要课题后，将财务目标和非财务目标列为SF 1st Stage的经营目标，明确了董事会致力于可持续发展的责任。

- 最新引入的以员工为对象的股票报酬，它是经营层、员工、股东三位一体，谋求长期愿景中企业价值最大化的一项举措，与以往的金钱报酬相比，这一薪酬制度有效性高，激励了员工的积极性。它也向公司内外具体展示了经营层心系各利益相关方，将经营付诸实践的意愿。
- 继2020年度再次将“地缘政治风险升高的应对措施”列为2021年度重点主题，鉴于此次的俄乌局势，搭建VUCA时代风险管理防护网彰显了董事会的远见。
- 关于“确认企业IT系统构建的进展”，掌握项目整体情况及当前进度，并批准了投资计划，这是自2019年度将其作为重点主题以来，持续发挥监督作用所取得的成果。此外，董事会一致同意引入第三方监督项目进展的新机制，增加向董事会报告的频次。
- 为了提升中长期企业价值，董事会持续讨论从M&A着手的成长投资，最终批准收购JMDC股份。董事会在收购JMDC股份的过程中发挥了重要作用，除了创建健康医疗数据平台业务这一目标外，还把对收购股份意义的探讨拓宽到在瞬息万变的时代中向JMDC的组织文化取经，以及如何将其应用于欧姆龙的经营活动中。

■要求内容

- 在“长期愿景和SF 1st Stage”“地缘政治风险升高的应对措施”“确认企业IT系统构建的进展”方面，2022年度开始董事会也需继续对进展情况等发挥监督作用。

4-3. 信息共享机会的措施和由公司治理委员会进行评价

4-3-1. 信息共享机会的措施

■现场访问

向外部董监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。

■外部董监事与会计监察人的意见交换会（从2015年度开始继续实施）

通过与外部董监事分享会计监察人的视角，强化监督作用和监察作用。此外，通过这一措施，针对本公司的风险信息等，构建了外部董监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。

■外部董监事与经营干部的意见交换会（从2019年度开始继续实施）

提供外部董监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年度起实施）

外部董监事在董事会闭会后实施了董事会审查。外部董监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年度起实施）

外部董监事可列席观察执行会议（董监事经营会议），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。

4-3-2. 总体评价

旨在提升董事会的实效性，为了加深外部董监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。

4-3-3. 个别评价

公司治理委员会对个别信息分享机会作出了如下评价。

■现场访问

- 受新型冠状病毒影响，2020年度暂缓了现场访问，2021年度考察绫部工厂、自动化中心、机器人展一系列活动得以成行，加深理解了工业自动化事业（IAB）这一本公司主要事业，以及多类产品和软件相结合的应用程序。
- 今后为了进一步深化对事业内容及组织氛围的理解，创造倾听现场员工心声的机会将促使现场访问更为行之有效。

■外部董监事与会计监察人的意见交换会

- 在2020年度外部董监事与会计监察人的意见交换会上，由于彼此的角度和立场存在差异，未能深入探讨经营课题，而在2021年度双方在意见交流前努力统一了视角，从而使得探讨向纵深拓展。
- 会计监察人提出了商誉减值风险、新兴国家会计人财保证、全球会计IT系统统一的现实课题及潜在风险，这使得对董事会上提出的议案有了深层次的理解。

■董事会议长面谈

- 董事会议长面谈提供了董事会议长与董事会成员之间就潜在问题和未来方向进行探讨的机会，作为一个坦诚交流意见的场所来说大有裨益。

■列席观察执行会议

- 设立了外部董监事可列席观察执行会议的规制，从而能在议案提交董事会之前对业务执行部门所做讨论的原委、深度及广度给予直接确认，这对于发挥监督作用来说大有帮助。
- 在执行会议上倾听经营干部的发言，有助于判断下一代经营干部的为人秉性。

5. 2022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2022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，不断发挥其监督作用。”

重点主题

①监督长期愿景与SF 1st Stage的进展

〈监督观点〉

- 业务模式变革（推进“事的视角”业务，之中包含了与JMDC开展合作等）
- 加速多样性和包容性
- 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洞察能力
- 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

取締役、監事（截至2022年6月末）

取締役



立石 文雄

董事会会长
董事会议长
社长指名咨询委员会委员

1975年8月 进入本公司
1997年6月 取締役
1999年6月 执行董事常务
2001年6月 集团战略室室长
2003年6月 执行董事兼副社长
工业自动化事业公司社长
2008年6月 取締役副会長
2013年6月 取締役会长（现任）



山田 义仁

代表取締役社長CEO

1984年4月 进入本公司
2008年6月 执行董事
欧姆龙健康医疗株式会社代表取締役社長
2010年3月 集团战略室室长
2010年6月 执行董事常务
2011年6月 代表取締役社長CEO（现任）



宫田 喜一郎

代表取締役
执行董事专务CTO
人事咨询委员会委员

1985年4月 进入株式会社立石生命科学研究所（欧姆龙健康医疗株式会社）
2010年3月 欧姆龙健康医疗株式会社代表取締役社長
2010年6月 执行董事
2012年6月 执行董事常务
2015年4月 CTO兼技术和知识产权本部长
2017年4月 执行董事专务（现任）
2017年6月 代表取締役（现任）
2018年4月 创新推进本部长



日户 兴史

取締役
执行董事专务CFO
薪酬咨询委员会委员

1983年4月 进入本公司
2011年3月 全球资源管理本部长
2011年6月 执行董事
2013年3月 全球SCM和IT革新本部长
2013年4月 执行董事常务
2014年3月 全球战略本部长（现任）
2014年4月 执行董事专务（现任）
2014年6月 取締役（现任）
2017年4月 CFO（现任）

取締役



安藤 聡

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

1977年4月 进入株式会社东京银行（现三菱UFJ银行株式会社）
2003年7月 同银行雅加达分行长（2007年6月从同银行离职）
2007年6月 本公司外部监事
2011年6月 执行董事、经营w室室长
2015年3月 全球w和企业交流本部长
2015年4月 执行董事常务
2017年6月 取締役（现任）

外部取締役



上釜 健宏

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

1981年4月 进入TDK株式会社
2002年6月 同公司执行董事
2003年6月 同公司常务执行董事
2004年6月 同公司取締役专务执行董事
2006年6月 同公司代表取締役社長
2016年6月 同公司代表取締役兼董事会会长
2017年6月 本公司外部取締役（现任）
2018年6月 TDK株式会社任务执行官
2021年7月 日本当代AMPLEX技术株式会社Chief Consultant（现任）



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 美林证券日本证券株式会社（现BofA证券株式会社）代表取締役社長
2008年11月 世界银行集团多边投资担保机构长官
2015年4月 公益社団法人经济同友会副代表干事
2016年6月 日本放送协会经营委员会委员
2020年6月 本公司外部取締役（现任）



铃木 善久

外部取締役
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

1979年4月 进入伊藤忠商事株式会社
2003年6月 同公司执行董事
2006年4月 同公司常务执行董事
2007年4月 伊藤忠国际公司社长（CEO）
2012年6月 JAMCO Corporation代表取締役社長
2016年6月 伊藤忠商事株式会社代表取締役专务执行董事
同公司代表取締役社長COO
2020年4月 同公司代表取締役社長COO 兼 CDO和CIO
2021年4月 同公司取締役副会長
2022年4月 同公司副会長（现任）
2022年6月 本公司外部取締役（现任）

专职监事



玉置 秀司

专职监事

1985年4月 进入本公司
2008年3月 经营资源革新本部法务负责人
2015年3月 全球风险管理及法务本部长
2015年4月 执行董事
2021年6月 专职监事（现任）



吉川 浄

专职监事

1983年4月 进入本公司
2010年3月 生产革新本部长
2010年6月 执行董事
2016年4月 执行董事常务
2019年6月 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 同监查法人代表职员
2002年5月 同监查法人本部理事
2006年6月 同监查法人专务理事
2010年6月 同监查法人理事长、KPMG日本总裁
2011年9月 KPMG亚太地区总裁
2013年10月 KPMG日本CEO
2015年9月 朝日税理士法人顾问（现任）
2016年6月 本公司外部监事（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会所属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 本公司外部监事（现任）

执行董事（截至2022年6月末）

社长 山田 义仁

执行董事专务 宫田 喜一郎 日户 兴史

执行董事常务



行本 闲人

设备和模块解决方案公司社长



衣川 正吾

全球业务流程和IT革新本部长



细井 俊夫

欧姆龙社会解决方案株式会社
代表取締役社長



荻野 勋

欧姆龙健康医疗株式会社
代表取締役社長



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



富田 雅彦

全球人财总务本部长



辻永 顺太

工业自动化事业公司社长

执行董事



大场 志志
欧姆龙工业自动化（中国）有限公司
会长兼社长



井垣 勉
全球投资者关系及品牌沟通
本部长



徐 坚
欧姆龙（中国）有限公司
社长



江田 宪史
全球采购/品质/物流本部长



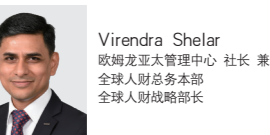
竹田 诚治
全球战略本部经营战略部长



立石 泰辅
欧姆龙社会解决方案
株式会社
能源解决方案事业本部长



四方 克弘
欧姆龙FIELD ENGINEERING
株式会社
代表取締役社長



Virendra Shelar
欧姆龙亚太管理中心 社长 兼
全球人财总务本部
全球人财战略部长



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
欧姆龙电子社长 CEO 兼
COO



江崎 雅彦
设备和模块解决方案公司
事业统辖本部长



石原 英贵
创新推进本部长



高田 寿子
CEO室室长



山西 基裕
工业自动化事业公司
商品事业本部长



西山 正人
工业自动化事业公司
生产、SCM本部长



冈田 步
欧姆龙健康医疗株式会社
经营统辖部长



諏访 正树
技术和知识产权本部长 兼
欧姆龙SINIX株式会社
代表取締役社長



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

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2021年及2022年3月31日

资产	百万日元	
	2020年度	2021年度
流动资产：		
现金及现金等价物	¥ 250,755	¥ 155,484
应收票据和应收账款	135,161	151,820
坏账准备	(756)	(798)
存货	103,265	141,935
预定出售资产	—	363
其它流动资产	26,007	34,101
流动资产合计	514,432	482,905
有形固定资产：		
土地	19,778	20,926
房屋及建筑物	124,404	130,863
机器与其它	153,142	174,184
在建工程	3,281	4,748
小计	300,605	330,721
累计折旧	(187,577)	(208,623)
有形固定资产合计	113,028	122,098
投资及其它资产：		
经营租赁使用权资产	38,153	39,746
商誉	39,160	39,718
对关联公司的投资和贷款	13,159	124,691
投资有价证券	33,423	43,757
设施借用保证金	7,675	7,815
预付年金费用	6,736	14,391
递延所得税	24,179	18,116
其它资产	30,434	37,392
投资及其它资产合计	192,919	325,626
资产合计	¥ 820,379	¥ 930,629

负债和净资产	百万日元	
	2020年度	2021年度
流动负债：		
应付票据和应付账款、欠款	¥ 69,561	¥ 86,827
短期借款	—	20,000
预提费用	44,441	48,365
应交税费	3,504	5,657
短期经营租赁负债	11,179	11,549
其它流动负债	32,685	39,274
流动负债合计	161,370	211,672
递延所得税	1,671	2,177
劳工退休准备金	7,598	8,194
长期经营租赁负债	27,709	28,567
其它固定负债	12,673	12,048
负债合计	211,021	262,658
股东资本：		
资本金	64,100	64,100
普通股		
法定股本： 2020年度：487,000,000股		
2021年度：487,000,000股		
已发行股本： 2020年度：206,244,872股		
2021年度：206,244,872股		
资本公积	101,403	100,652
盈余公积	22,931	24,503
保留盈余	476,185	517,566
其它综合利润（亏损）累计额	(32,945)	13,013
库存股	(24,816)	(54,607)
2020年度：4,574,294股		
2021年度：7,053,647股		
股东资本合计	606,858	665,227
少数股东权益	2,500	2,744
净资产合计	609,358	667,971
负债和净资产合计	¥ 820,379	¥ 930,629

合并利润表

欧姆龙株式会社及其子公司
2020年、2021年和2022年3月31日结束时事业年度

	百万日元		
	2019年度	2020年度	2021年度
销售额	¥ 677,980	¥ 655,529	¥ 762,927
销售成本和费用：			
销售成本	374,278	357,178	416,100
销售费用与一般管理费用	202,954	192,687	213,234
测试研发费用	45,988	43,184	44,277
其它费用——净额	2,924	(2,609)	2,602
合计	626,144	590,440	676,213
扣除法人税等、权益法投资损益前的本期净利润	51,836	65,089	86,714
法人税等	11,270	15,093	23,046
权益法投资损益（利润）	963	6,098	1,624
来自继续事业的本期净利润	39,603	43,898	62,044
来自非继续事业的本期净利润	35,732	—	—
本期净利润	75,335	43,898	62,044
少数股东权益归属损益	440	591	644
归属于本公司股东的本期净利润	¥ 74,895	¥ 43,307	¥ 61,400

	日元		
	2019年度	2020年度	2021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	¥ 191.00	¥ 214.72	¥ 305.65
来自非继续事业的归属于本公司股东的本期净利润	174.26	—	—
基本	¥ 365.26	¥ 214.72	¥ 305.65
摊薄后	—	—	—

合并综合损益表

欧姆龙株式会社及其子公司
2020年、2021年和2022年3月31日结束时事业年度

	百万日元		
	2019年度	2020年度	2021年度
本期净利润	¥ 75,335	¥ 43,898	¥ 62,044
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	(23,674)	23,138	40,078
本期损益实现部分的重组修正额	(119)	310	2,029
本期净变动额	(23,793)	23,448	42,107
退休年金债务调整额：			
本期发生退休年金债务调整额	7,033	24,630	1,625
本期损益实现部分的重组修正额	3,365	3,053	3,012
本期净变动额	10,398	27,683	4,637
金融衍生品净损益：			
未实现利润（损失）本期发生额	77	(629)	(1,066)
本期损益实现部分的重组修正额	(160)	295	383
本期净变动额	(83)	(334)	(683)
其它综合利润（损失）合计	(13,478)	50,797	46,061
综合利润	61,857	94,695	108,105
归属于少数股东权益的综合利润	368	727	747
归属于本公司股东的综合利润	¥ 61,489	¥ 93,968	¥ 107,358

合并股东权益表

欧姆龙株式会社及其子公司
2020年、2021年和2022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2019年3月31日的余额	213,958,172	¥ 64,100	¥ 100,233	¥ 21,826	¥ 433,639	¥(70,200)	¥ (45,386)	¥ 504,212	¥ 2,099	¥ 506,311
本期净利润					74,895			74,895	440	75,335
公司股东的股息 (每股84日元)					(17,107)			(17,107)		(17,107)
非控股股东的股息									(293)	(293)
与非控股股东的资本交易 等			2					2		2
因合并子公司减少而股东 资本			(74)	(2,386)	2,460					
基于股票的报酬*1			360					360		360
转入盈余公积				1,541	(1,541)					
其它综合利润(损失)						(13,406)		(13,406)	(72)	(13,478)
取得库存股							(18,541)	(18,541)		(18,541)
库存股注销					(40,578)		40,578			
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*2			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84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*3			(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

*1 包括基于股票的报酬的估价变更导致资本公积减少-2.75亿日元。

*2 包括基于股票的报酬的估价变更导致资本公积增加3.09亿日元。

*3 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
2020年、2021年和2022年3月31日结束时事业年度

百万日元

	2019年度	2020年度	2021年度
经营活动产生的现金流量：			
本期净利润	¥ 75,335	¥ 43,898	¥ 62,044
经营活动产生的现金流量和本期净利润的调整：			
折旧费用	28,605	22,756	23,367
除固定资产外的转让收益(净额)	(1,487)	(325)	901
长期性资产的减值	498	1,976	410
商誉减值	—	—	3,384
事业转让相关的损失	—	—	1,116
投资有价证券估值损失(净额)	1,170	(7,615)	(5,447)
投资有价证券出售损失(净额)	43	—	—
劳工退休准备金	(436)	(617)	(662)
递延所得税	(125)	1,164	4,632
权益法投资损益(利润)	963	6,098	1,624
事业转让收益(净额)	(51,450)	—	—
资产和负债的增减：			
应收票据和应收账款的减少(增加)	12,944	3,893	(9,074)
存货的减少(增加)	10,704	5,425	(30,427)
其它资产的增加	6,442	955	(3,178)
应付票据和应付账款、欠款的减少	(1,319)	6,237	13,293
应交税费的增加(减少)	15,614	833	1,749
预提费用和其它流动负债的增加(减少)	3,570	5,301	2,316
其它(净额)	1,600	3,852	1,380
调整合计	14,452	49,933	5,384
经营活动产生的现金流量	89,787	93,831	67,428
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	1,423	751	921
投资有价证券的取得	(2,344)	(1,057)	(5,386)
资本支出	(37,629)	(26,662)	(33,357)
设施借用保证金的减少(增加)(净额)	62	(189)	(140)
因出售有形固定资产而产生的收入	4,565	2,069	748
对关联公司增加投资	(2,231)	7,850	(112,444)
事业转让(与现金流净额相减后的净额)	64,460	2,453	(505)
事业收购(与现金取得额相减后的净额)	—	—	—
其它(净额)	333	0	0
投资活动产生的现金流量	28,639	(14,785)	(150,163)
财务活动产生的现金流量：			
短期债务的增加(减少)(净额)	6,365	(1,587)	20,000
母公司的支付股息	(17,250)	(16,952)	(17,754)
向非控股股东支付的股息	(293)	(352)	(504)
取得库存股	(18,571)	(1,471)	(31,430)
其它(净额)	319	10	85
财务活动产生的现金流量	(29,430)	(20,352)	(29,603)
换算比率变动的影响	(13,713)	6,528	17,067
现金及现金等价物的增减额	75,283	65,222	(95,271)
期初现金及现金等价物余额	110,250	185,533	250,755
期末现金及现金等价物余额	185,533	250,755	155,484
继续事业相关的期末现金及现金等价物余额	¥ 185,533	¥ 250,755	¥ 155,484

* 在合并现金流量表上不会独立显示非继续事业的现金流,而是与继续事业的现金流合计之后显示。

11年内的主要财务与非财务数据

欧姆龙株式会社及其子公司

长期愿景

Value Generation 2020 (VG2020)

	2011年度	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
财务数据：											
损益状况(会计年度)：											
销售额	¥619,461	¥650,461	¥772,966	¥847,252	¥833,604	¥794,201	¥732,306	¥732,581	¥677,980	¥655,529	¥762,927
毛利	227,887	241,507	297,208	332,607	320,812	312,161	327,585	325,484	303,702	298,351	346,827
销售费用与一般管理费用(测试研发费用除外)	145,662	152,676	181,225	198,103	205,735	193,093	201,777	208,895	202,954	192,687	213,234
测试研发费用	42,089	43,488	47,928	47,913	52,790	50,539	48,622	49,335	45,988	43,184	44,277
销售利润	40,136	45,343	68,055	86,591	62,287	68,529	77,186	67,254	54,760	62,480	89,316
EBITDA(注1)	62,753	67,795	93,144	114,930	93,747	97,495	101,501	92,609	80,466	85,236	112,683
归属于本公司股东的本期净利润(纯损失)	16,389	30,203	46,185	62,170	47,290	45,987	63,159	54,323	74,895	43,307	61,400
现金流量状况(会计年度)：											
经营活动产生的现金流量	31,946	53,058	79,044	77,057	84,207	77,875	73,673	71,245	89,787	93,831	67,428
投资活动产生的现金流量	(26,486)	(28,471)	(31,125)	(39,517)	(67,116)	(15,041)	(55,842)	(34,957)	28,639	(14,785)	(150,163)
自由现金流(注2)	5,460	24,587	47,919	37,540	17,091	62,834	17,831	36,288	118,426	79,046	(82,735)
财务活动产生的现金流量	(33,492)	(18,550)	(16,298)	(29,303)	(31,550)	(15,012)	(33,082)	(40,783)	(29,430)	(20,352)	(29,603)
财政状态(会计年度末)：											
总资产	537,323	573,637	654,704	711,011	683,325	697,701	744,952	749,878	758,124	820,379	930,629
现金及现金等价物	45,257	55,708	90,251	102,622	82,910	126,026	106,223	103,850	185,533	250,755	155,484
借款余额	18,774	5,570	488	0	0	156	298	2,086	1,593	0	20,000
股东资本	320,840	366,962	430,509	489,769	444,718	469,029	505,530	504,212	530,415	606,858	665,227
每股信息：											
归属于本公司股东的本期净利润(纯损失)(EPS)(日元)	74.5	137.2	209.8	283.9	219.0	215.1	296.9	260.8	365.3	214.7	305.7
股东资本	1,457.5	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
现金股利额(注3)(日元)	28	37	53	71	68	68	76	84	84	84	92
股息支付率	37.6%	27.0%	25.3%	25.0%	31.1%	31.6%	25.6%	32.2%	23.0%	39.1%	30.1%
其它财务数据：											
毛利率	36.8%	37.1%	38.5%	39.3%	38.5%	39.3%	44.7%	44.4%	44.8%	45.5%	45.5%
销售利润率	6.5%	7.0%	8.8%	10.2%	7.5%	8.6%	10.5%	9.2%	8.1%	9.5%	11.7%
EBITDA率	10.1%	10.4%	12.1%	13.6%	11.2%	12.2%	14.6%	12.6%	11.9%	13.0%	8.6%
投入资本回报率(ROIC)	4.8%	8.6%	11.3%	13.4%	9.7%	10.3%	12.7%	10.6%	14.1%	7.8%	9.6%
股东权益报酬率(ROE)	5.2%	8.8%	11.6%	13.5%	10.1%	10.1%	13.0%	10.8%	14.5%	7.6%	9.7%
股东资本比例	59.7%	64.0%	65.8%	68.9%	65.1%	67.2%	67.9%	67.2%	70.0%	74.0%	71.5%
总报酬率(注4)	37.7%	27.0%	25.3%	49.1%	62.7%	31.6%	48.2%	79.5%	47.7%	42.6%	79.0%
设备投资	28,341	28,285	33,653	38,143	36,859	25,692	33,027	35,661	33,110	23,959	34,210
折旧费用	22,617	22,452	25,089	28,339	31,460	28,966	24,315	25,355	25,706	22,756	23,367
海外销售额比例	52.2%	51.1%	55.4%	60.1%	60.3%	58.4%	57.3%	56.5%	54.1%	57.8%	62.0%

非财务数据：

员工数(人)	35,992	35,411	36,842	37,572	37,709	36,008	36,193	35,090	28,006	28,254	29,020
海外员工比例	67.7%	67.4%	69.1%	69.7%	69.3%	68.3%	68.1%	67.6%	62.2%	62.9%	65.0%
海外重要职位的本地化比例(注5)	34%	36%	42%	42%	46%	49%	49%	62%	70%	75%	80%*
女性管理人员比例(集团国内)(注6)	—	—	—	—	—	—	—	12.7%	16.0%	16.4%	16.9%*
女性管理人员比例(全球)(注7)	1.4%	1.5%	1.8%	1.9%	2.3%	3.3%	3.6%	5.2%	5.9%	6.7%	8.0%*
残疾人雇用率(全球)(注8)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2.0%	2.2%
残疾人雇用率(集团国内)(注8)	2.2%	2.2%	2.4%	2.4%	2.4%	2.5%	2.6%	2.5%	2.8%	3.0%	3.1%*
海外残疾人雇用基地数量	—	—	—	—	—	—	—	—	—	25	27
专利持有数量(件)(注9)	5,959	6,448	6,635	7,194	7,686	8,224	8,774	9,782	10,087	11,037	12,061
环境贡献量(千t-CO ₂)	189	313	661	851	508	593	659	1,055	971	826	881*
生产基地的CO ₂ 排放量(千t-CO ₂)	193	203	215	221	202	202	204	193	135	106	109
零碳日本国内基地数量	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	5
销售额CO ₂ 生产率(百万日元/t-CO ₂)	3.21	3.21	3.60	3.83	4.12	3.94	4.22	4.47	5.02	6.16	7.02*
温室效应气体排放量(千t-CO ₂)	—	—	—	—	—	250	271	235	166	124	123*

注1：EBITDA = 销售利润 + 折旧费用

注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

注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。

注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)

注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中当地雇用人数比例，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。

注6：海外截至各年度3月31日。

注7：全球女性管理人员比例的统计起始时间为18年度。

注8：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。

注9：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进行计算。

注10：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。

注11：专利持有数为截至3月末的数量。

★符号是指得到独立的第三方机构的认证。

☆符号的三个项目均由独立的第三方机构进行验证和审查。

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。

与所有利益相关者进行负责的对话

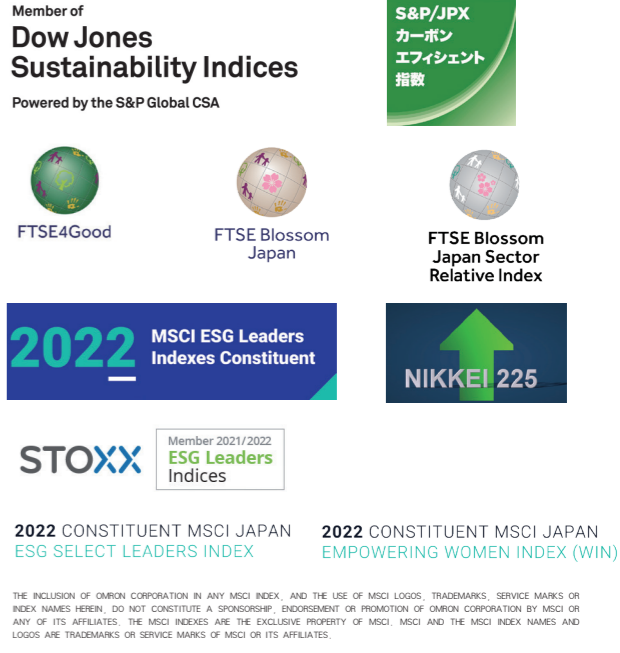
欧姆龙在“经营态度”中宣布“与所有利益相关者进行负责的对话，构筑牢固的信赖关系”。通过与利益相关者对话构筑的信赖关系对欧姆龙的持续增长来说，是不可或缺资产，也是创造社会需求的重要元素。我们与所有利益相关者进行负责的对话，为持续提高企业价值和通过事业解决社会问题。

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，提供更好的商品和服务。	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）37个基地，与客户携手共创。 2021年度实绩： · 搭建1,600名工程师队伍（与2017年度相比增加45%）。 · 翻新ATC草津（2022年1月）
		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，以此提高客户满意度。
		用户监控	在健康医疗事业方面，我们设置了监控用居住环境空间，并在哮喘预警传感器的开发中有效利用监控结果。
		展览会	参展“中国国际进口博览会2021（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。	采购方针说明会（全球合作伙伴会议）	与主要供应商分享欧姆龙的经营方针与可持续性采购方针。2021年度针对大约20家公司组织1on1在线会议。
		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。确认2021年度全球603家供应商的遵守状况。
		第三方标准下的评估	使用RBA*评估工具实施自查。对于发现可持续发展风险的50家供应商采取纠正行动。 *RBA：Responsible Business Alliance（责任商业同盟）
		有助于减轻环境负担的“绿色采购”	实施绿色认证和更新。 2021年度继续认证了100家，累计完成评估3,126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。
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。	冲突矿产调查	采用符合行业标准规范（RMI）的冲突矿物调查表（CMRT），欧姆龙集团在2021年度以过去2年采购的材料为对象，对全球286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。
		VOICE（全球员工敬业度调查）	2020年度，对欧姆龙集团全体员工28,006人实施调查。（每2年实施1次调查） 回答率90%/自由评论数超40,000条
		与会长直接对话的场所“The KURUMAZA”	把企业理念当做欧姆龙发展的原动力，并以此为目的，实施员工与社长的直接对话。
		与会长直接对话的场所“企业理念传播对话窗口”	与经营干部直接对话，使实践企业理念根植于组织之中。2021年度在4个海外地区实施，以领导层和年轻员工为核心，累计约100人参加。
		TOGA全球大会（The OMRON Global Awards）	在该活动中，获得金奖的团队聚集到京都总公司，与董事和员工分享实践企业理念的经验，并获得赞誉。 2021年度，以线上和线下相结合的形式举办。公司内外12,000人参加，扩大对实践企业理念共感和共鸣的范围。
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，发行“欧姆龙健康白皮书”。
		结算说明会/中期经营计划说明会/单独面谈	在线举办结算说明会（4次）、SF2030/中期经营计划说明会、机构投资者座谈会（700次以上）。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（2021年6月24日）。到场者56位，在线直播观看者120位（限股东）。表决权行使率89.1%创下历史新高。
		发行IR相关手册	通过发行集团综合报告、股东通讯等IR手册，实施积极的信息公开，进而也丰富有价证券报告书的记载内容（刊载了价值创造故事、可持续发展目标和结果、风险信息），加强对广大投资者群体的信息公开。
		企划、运营IR网站和可持续发展网站	及时公开结算相关资料（结算简讯、报告资料、财务数据集等）。完善非财务信息。完善非财务信息。

来自公司外部的评价

入选国内外投资指标

- 自2017年以来，连续5年入选“DJSI World”成分股，同时自2010年以来连续12年入选亚太地区成分股
- 自2015年以来连续8年入选“MSCI ESG Leaders Indexes”
- 自2016年以来连续7年入选“FTSE4Good Index Series”
- 自2017年以来连续6年入选“FTSE Blossom Japan Index”、“MSCI日本ESG精选领袖指数”“MSCI 日本股 女性活跃指数”、“MSCI AAA（最高级别）& GPIF”、“FTSE GPIF选定指数”
- 自2019年以来入选NIKKEI225
- 自2018年以来连续4年入选S&P/JPX碳效率指数



来自国际ESG评级机构的评价

- 评为“S&P全球公司(S&P Global)可持续发展奖(Sustainability Award)”的“白银评级(Silver Class)”
- 2021年度在EcoVadis公司可持续发展调查中获得“黄金”评级
- 自2017年以来连续5年入选NADESHIKO品牌
- 自2018年以来连续4年入选健康经营品牌
- 自2016年以来连续6年入选健康经营优良法人
- 在CDP“气候变化报告”中获得“A-”评级
- 自2017年以来连续5年获得“PRIDE指标”的“黄金级”



其他来自公司外部的评价

- 自2016年以来连续6年入选“Top100 Global Inventor 2022”
- 评选为“Best Japan Brands TOP100”。欧姆龙的品牌价值金额增长至10亿8800万美元（约1,240亿日元），比上年增长14%
- 在东洋经济“代表SDGs日本的500家企业排行榜”连续2年获得综合第一名
- 在第一届“日经综合报告奖”中获得ESG奖项的“G”奖
- 连续2年第7次入选日本证券分析师协会举办的“信息披露优秀企业”



公司信息

截止2022年3月31日

创业

1933年5月10日

设立

1948年5月19日

资本金

641亿日元

合并员工数

29,020名

股票状况

已发行股本 206,245,000股

每手股数 100股

股东数 29,390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

股东名册管理人

三菱UFJ信托银行株式会社

美国预托证券 (ADR) 的预托

和过户代理人

JPMorgan Chase Bank, N.A.

总公司

〒600-8530

京都市下京区盐小路通堀川东入

Tel 075-344-7000

Fax 075-344-7001

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

草津事务所

冈山事务所

绫部事务所

野洲事务所

研发基地

京阪奈创新中心

销售基地

东京事务所

大阪事务所

名古屋事务所

三岛事务所

关联子公司

欧姆龙社会解决方案株式会社

欧姆龙健康医疗株式会社

欧姆龙RELAY&DEVICES株式会社

欧姆龙SWITCH&DEVICES株式会社

欧姆龙AMUSEMENT株式会社

欧姆龙FIELD ENGINEERING株式会社

欧姆龙软件株式会社

欧姆龙阿苏株式会社

欧姆龙EXPERTLINK株式会社

海外地区统括总部

美洲总部

欧姆龙
美洲管理中心
(美国伊利诺伊州)

欧洲总部

欧姆龙
欧洲管理中心
(荷兰北荷兰省)

中国总部

欧姆龙
中国管理中心
(上海)

亚太总部

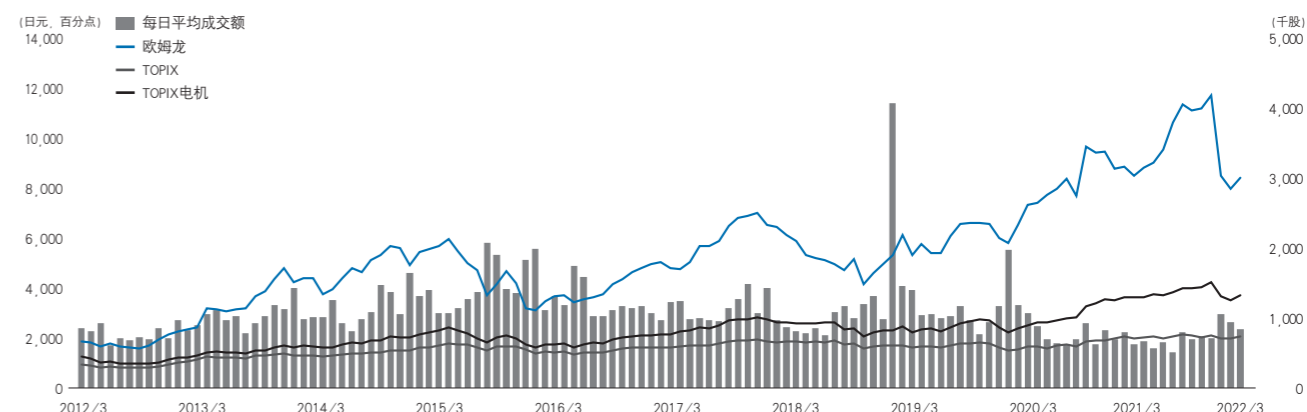
欧姆龙
亚太管理中心
(新加坡)

韩国总部

欧姆龙
韩国管理中心
(首尔)

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	163.6%	176.7%	506.9%
TOPIX	131.2%	144.3%	283.3%
TOPIX电机	172.4%	191.2%	361.5%

*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 (%)
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
2012	2,478	1,436	29.9

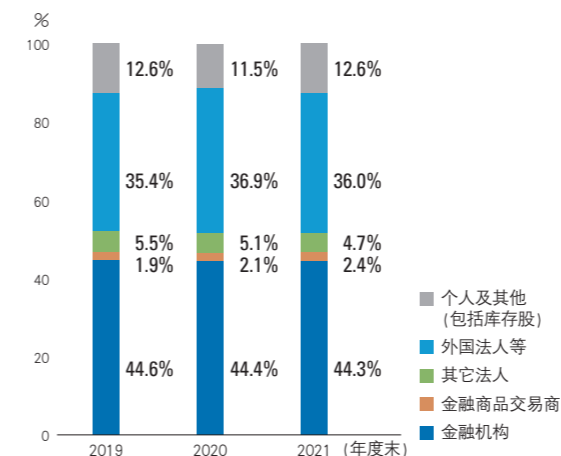
*2 波动率：价格变动风险。数值为标准偏差。

股息、股息支付率

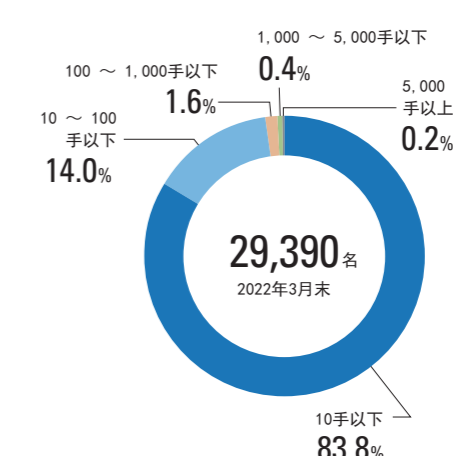
年度	股息 (日元)	股息支付率 (%)
2021	92	30.1
2020	84	39.1
2019	84	23.0
2018	84	32.2
2017	76	25.6
2016	68	31.6
2015	68	31.1
2014	71	25.0
2013	53	25.3
2012	37*3	27.0

*3 本公司80周年纪念股息为5日元

各所有者股份比例



按持股数的股东数比例 (1手：100股)

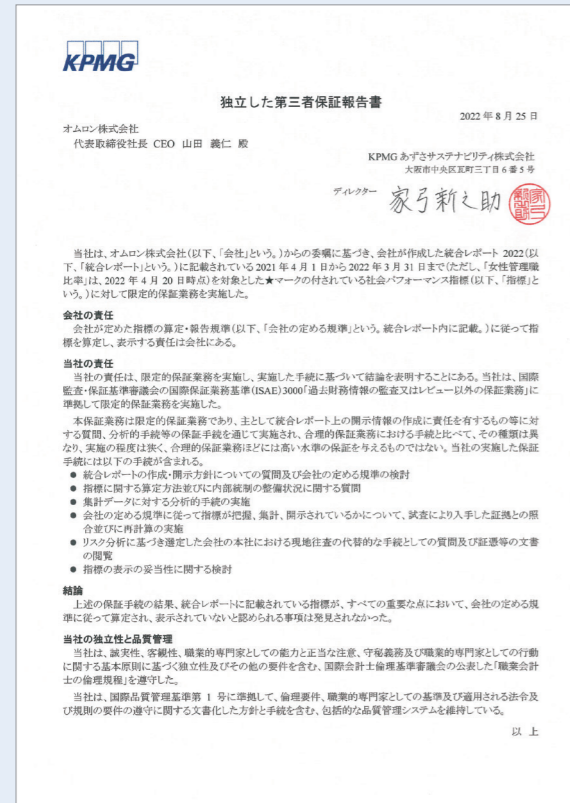


第三方认证

欧姆龙为了提高“2022集团统合报告”中内容的可靠性，在本报告提到的社会和环境相关的业绩指标中，以下项目获得了独立第三方机构*的认证。

认证对象项目

- 海外重要职位的本地化比例 (P32, 118)
- 女性管理人员比例 (集团国内) (P32, 118)
- 残疾人雇用率 (集团国内) (P32, 118)

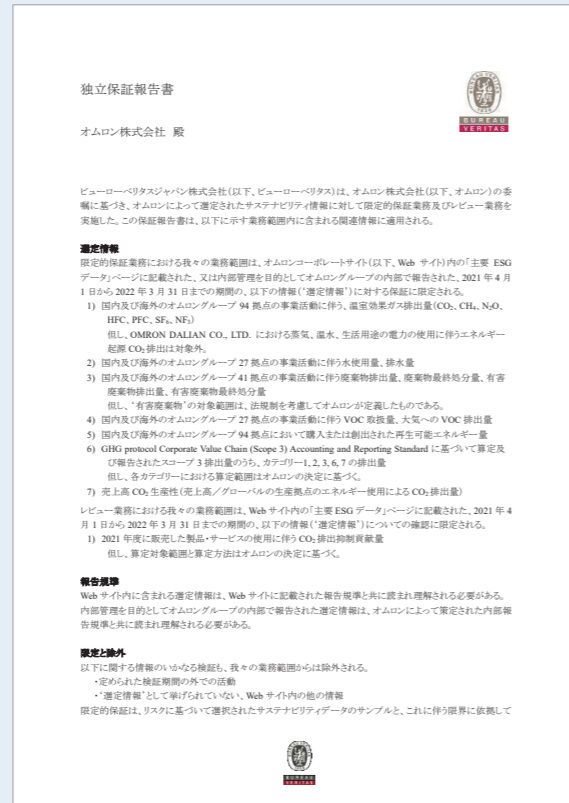


认证对象项目

- 温室效应气体排放量 (P32, 35, 77, 81, 118)
- 销售额CO₂生产率 (P32, 35, 77, 81, 118)

审查对象项目

- 环境贡献量 (P32, 35, 77, 81, 118)



*KPMG AZSA Sustainability株式会社
必维国际检验集团日本公司

“2022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) 饭田 纪章 冈田 拓朗 小田 洋 河内 谦二 佐藤 雅之 横田 有弘

“2022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
村上 豪

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

大平 真琴
荻野 裕贵
北村 阳子

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
贞森 宏治
佐藤 友美
柴田 升
中井 MEGUMI
松山 和树
三浦 圭介
村山 优子
柳原 优
山本 刚士
山本 茉奈

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
铃木 裕一
立冈 周二

全球风险管理与法务本部

冈本 浩二
田边 庆周
藤井 康雄
村上 义明

可持续发展推进室

上山 留美
贝崎 胜
田村 浩一
平川 靖行
山本 勇树
吉川 由纪
刘 越

取缔役室

铃木 亮平
须永 百合子

协助制作

宝印刷集团
Diamond株式会社
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

<https://www.omron.com/jp/ja/ir/>

可持续发展信息

- ・ 可持续发展措施
- ・ GRI对照表
- ・ 主要ESG数据

<https://sustainability.omron.com/jp/>

https://sustainability.omron.com/jp/guide_line/

<https://sustainability.omron.com/jp/performance/>

报告书

- ・ 第85期有价值证券报告书
- ・ 公司治理报告书

https://www.omron.com/jp/ja/ir/lib/pdfs/yuho/20220624_85.pdf

https://www.omron.com/jp/ja/assets/img/sustainability/governance/corporate_governance/policy/20220624_governance_report_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。

