OMRON

2021集团统合报告

2020年4月1日到2021年3月31日

To improve lives and contribute to a better society



VEGETABLE OIL INK

FSC www.fsc.org ミックス 責任ある木質資源を使用した紙 FSC® C022915

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/

请通过QR码访问咨询表单。

ダミー

2021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　社会价值模型

7　CEO采访

Strategy

13　欧姆龙的事业与2020年度业绩

17　长期愿景“Value Generation 2020”的总结

23　下一个长期愿景的方向性

25　CFO采访

30　风险管理

Business

35　CTO采访

39　工业自动化事业（IAB）

45　电子元器件事业（EMC）

49　社会解决方案事业（SSB）

53　健康医疗事业（HCB）

59　创新推进本部（IXI）

Technology

63　技术和知识产权本部

People

65　人财管理

Environment

72　环境

Governance

75　公司治理的对谈

79　薪酬管理的进步

83　企业治理

93　~~应对~~监事会职能和KAM

97　取缔役、监事、执行董事

Financial Information

101　财务与非财务信息等

Corporate Information

113　与利益相关者进行负责的对话

115　来自公司外部的评价

117　公司信息等

〈关于封面〉

欧姆龙不断实践企业理念，致力于通过事业解决社会问题。主角是每个“员工”。从2012年起欧姆龙实施The OMRON Global Awards（TOGA），旨在通过员工自己制定解决社会课题的目标，营造不断实践企业理念的氛围。

本期封面中的16名员工是从申请第8次（2019年度）TOGA的6,405件主题中挑选的代表，是16名企业理念实践领导人。



＜编辑方针＞

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2021年3月31日）为对象。

对象期间

2020年度（从2020年4月1日到2021年3月31日），也包括2021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“2021年度预测”。

Environment
Social
Governance
価値協創
ガイダンス

本报告除了包括在欧姆龙的网页上刊登的财务信息和可持续发展信息以及在各种报告书中公开的内容，还重视向各位利益相关者简单易懂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　https：//sustainab
- GRI对照表　https：//sustainab　line/
- 主要ESG数据　https：//sustainab　mance/

ダミー

报告书

- 第84期有价证券报告书　https：//www.omron.com/jp/ja/ir/irlib/pdfs/yuho/20210625_84.pdf
- 公司治理报告书　https：//www.omron.com/jp/ja/assets/img/sustainability/governance/corporate_governance/policy/20210701_governance_report_j.pdf

欧姆龙的企业理念

欧姆龙的创始人立石一真先生认为企业应具有公益性，赞同“企业不仅要追求利润，对社会做出贡献才更有存在的意义”。基于这种观点，他于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，公司宗旨精神发展成为企业理念，之后也随着时代变化而不断进步。

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。

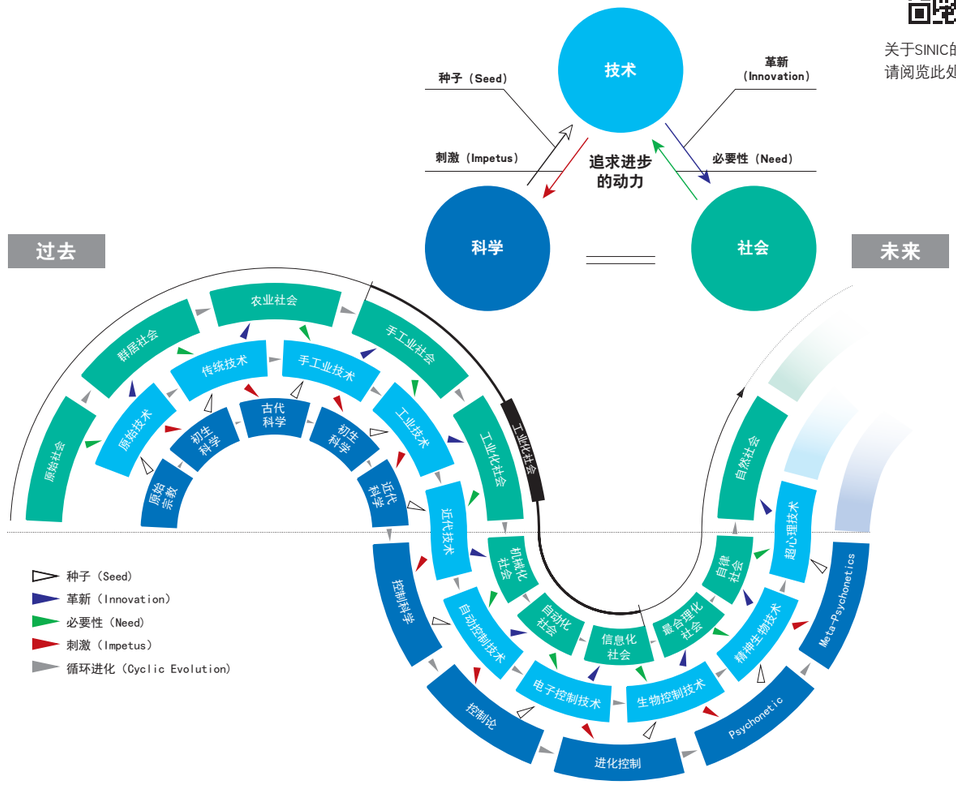
SINIC理论的基本观点是，科学、技术、社会在相互作用下发展。以信息化社会为例，1940年代兴起的综合科学，即控制论和计算机科学的发展成为了新型电子控制技术、编程等的种子（Seed），通过个人电脑和互联网的普及，实现了信息化社会。另一方面，信息化社会发展、想要准确快速地分析和解析更多数据等社会需求（Need），也会提高CPU、GPU等处理设备的性能，推动深度学习等人工智能（AI）技术的进步，促进脑科学、认知科学等取得新进展。

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，未来无法预测的现在，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。

ダミー

关于SINIC的详细内容，请阅览此处。



社会价值模型

欧姆龙的价值创造是从描绘更美好的未来社会、创造以未来为起点的社会需求开始的。"创造社会需求"是指通过全力解决社会问题来创造新价值，它以欧姆龙重视的企业理念和能够预测未来的SINIC理论为基础。

通过把为了实现更美好的社会而孕育出的众多创新转化为产品和服务传递给顾客，并把它们应用到社会中去，为社会发展贡献一份力量。这种价值观的创造流程，能够促进欧姆龙自身的成长，持续提升企业价值，增加应投入的经营资本，力争创造欧姆龙的下一个社会需求。

欧姆龙的事业创造流程

社会需求创造流程

❶ "探索社会问题"
迅速抓住时代变化的预兆，以社会问题（包括顾客问题）为起点，探索全公司应该投入的领域。

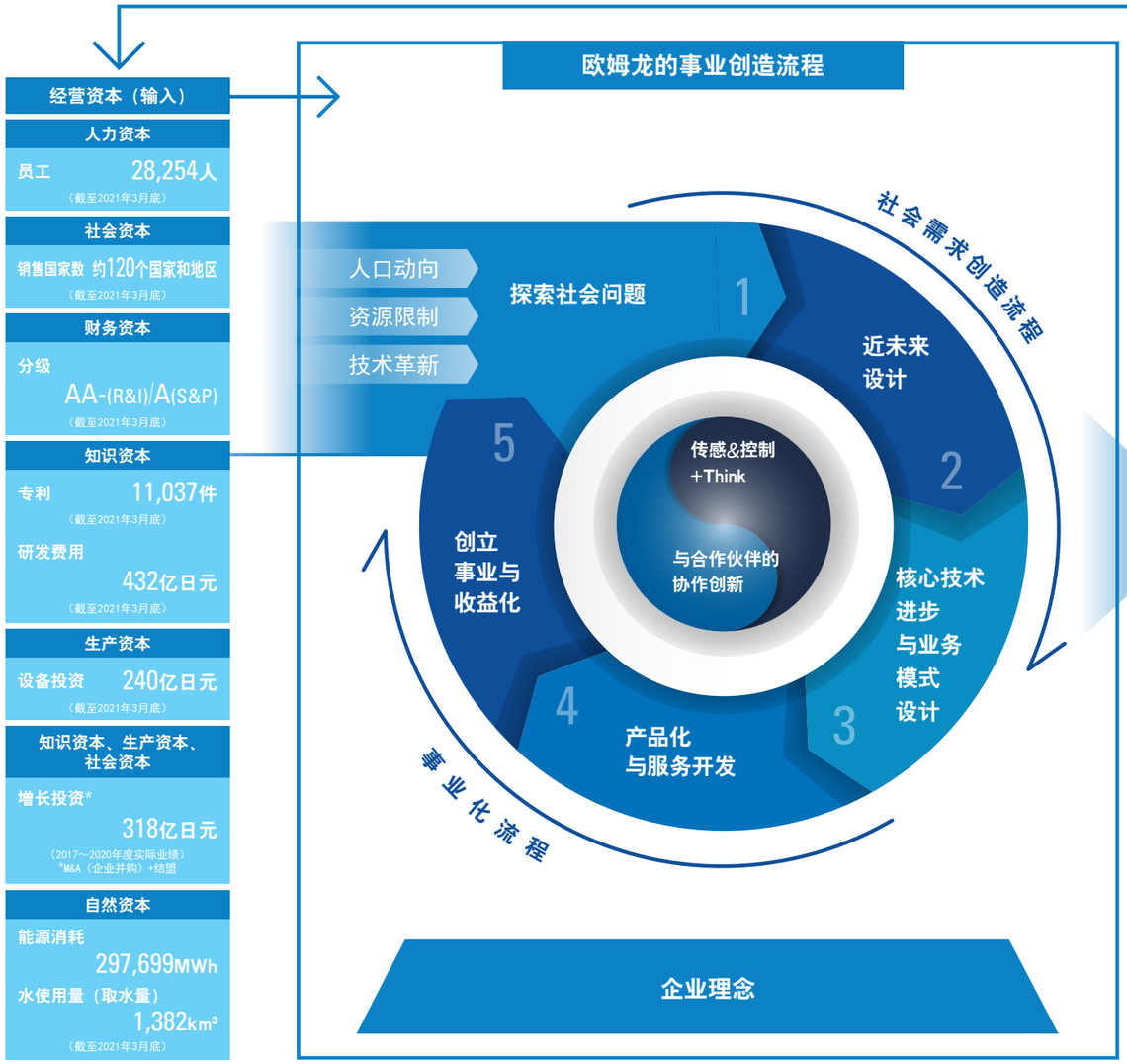
❷ "近未来设计"
以社会问题、技术变革、科学发展潮流等未来观为起点，设计出3年到10年后的未来，并将技术开发和事业化纳入规划，重构并描绘出实现未来所必需的战略。

❸ "核心技术进步与业务模式设计"
为了实现理想中的近未来愿景，需要发展必要的核心技术，设计全新的业务模式。

事业化流程

❹ "产品化与服务开发"
开发提供给社会和顾客的产品与服务。

❺ "创立事业与收益化"
作为事业进行培养，使其具有收益性，在解决社会问题的同时，探索下一个社会问题。







CEO采访

2021年度是开始向下一个长期愿景冲刺的年度

代表取缔役社长CEO 山田 义仁

欧姆龙通过最大限度地发挥在“Value Generation 2020（以下简称VG2020）”指引下不断强化的“增长力”、“收益力”、“应对变化的能力”，顺利度过了处于前所未有的新冠疫情旋涡中的2020年度。但是我们并不满足于此，而将视线转移到捕捉未来上。“开始向下一个长期愿景冲刺，构建足以在任何逆境下都能起死回生的自我增长能力，用自己的双手创造未来。我们相信其中的价值并且有信心做到”，面对发出如此抱负的山田CEO，我们进一步聆听了面向下一个发展阶段的构想与决心。

（提问者｜统合报告编辑部）

回顾处于前所未有的新冠疫情危机中的一年

—编辑部（以下采用加粗字体）：前所未有的新冠疫情对于欧姆龙而言，是在长期愿景VG2020的收官之年发生的一件大事。请回顾一下在过去前途未卜的一年中面对危机所做出的努力。

在去年3月新冠病毒肆虐全球，世界各国纷纷宣布封锁及紧急事态时，我们完全无法预测疫情的传播范围以及持续时间，根本无法预测未来。

按照原来的规划，2020年度是长期愿景VG2020的最后一年，同时也是制定下一个长期愿景及中期经营计划的年度。但是，在如此紧急的事态下，如果同时推进长期愿景制定与危机处理，现场必然陷入混乱。基于新冠疫情无法在短期内结束的判断，我们决定先暂停下一个长期愿景与中期经营计划的制定工作，集中精力处理眼前的危机。其次，我们将2020年度与2021年度定位为处理眼前危机与基于后新冠时代的“事业变革期”，决定下一个长期愿景将于2022年起步。

面对如此严重的事态，我提出了3个方针。首先第一个方针是把员工的健康与安全放在第一位，第二个方针是必须履行向客户交货的责任，第三个方针是将对事业的负面影响减少到最低限度。按照以上优先顺序开展了工作。

2020年度集团业绩

（亿日元）

	2020年度实绩	与上年度的比例和差
销售额	6,555	− 3.3%
毛利	2,984	− 1.8%
销售利润	625	+ 14.1%
本期净利润	433	+ 10.6%
毛利率	45.5%	+ 0.7P

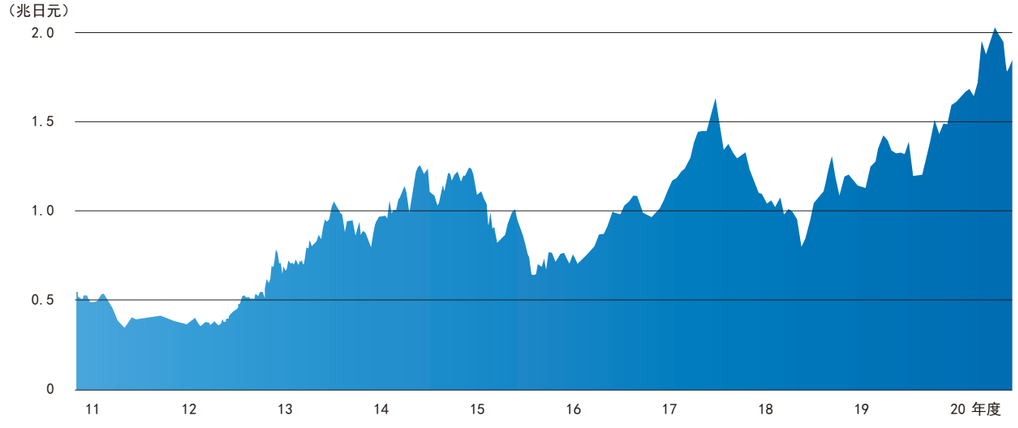
在前景不够明朗的情况下，我们做好了销售额减少1,000亿日元的心理准备，但从第二季度开始在中国的引领下世界经济逐渐恢复景气的基调愈发明显。

在7月份发表的整年销售利润预计为300亿日元，但凭借迅速捕捉市场的变化趋势，下半年实现了增收增益。从整年来看，销售利润实现了2位数增长，达到625亿日元，毛利率提升至45.5%。市场的期待值也日益升高，2021年1月股价达到上市以来的最高值，市价总额刷新了历史最高记录。

面对新冠疫情的严峻经营环境，能够取得利润增加的结果，就是欧姆龙应对变化的能力增强的佐证。

P13 2020年度业绩 →

VG2020期间的市价总额的变化



不断强化的“增长力”、“收益力”、“应对变化的能力”

——在VG2020，一直致力于强化“增长力”、“收益力”、“应对变化的能力”等3项能力。请介绍一下各自的现状。

为了强化“增长力”，我们通过积极投资，不断构建了可确保发展前景的资产。具体是“强化解决方案力”、“构建新业务模式”、“获取新产品及新技术”。在“强化解决方案力”上，比如在工业自动化事业中使用具有竞争力的革新性新商品及应用，将与客户一同创造价值的自动化中心扩展到了全球37个基地。而且，将传播价值的SE（销售工程师）人才扩充至1,000人以上。在自动化中心此时此刻也在诞生解决生产现场课题的革新性解决方案。其次，在“构建新业务模式”方面，诸如在工业自动化事业中利用生产现场的数据提高生产效率及品质的“i-BELT”、在健康医疗事业中的远程诊疗服务“VitalSight”、在社会系统事业中支援站点综合运营的“车站管理服务”等，对具有未来增长潜力的服务事业化加大了投资。并且，在“获取新产品及新技术”方面，通过工业自动化事业的M&A获取机器人及移动控制器，在健康医疗事业中开发可穿戴血压计及带心率仪的血压计等革新性设备，进而强化了喷雾器事业。

在“收益力”方面，通过彻底贯彻以ROIC为标准的组合管理，将资源集中到利润和市场占有率高的事业。在转让或关闭收益力未见提升的事业的同时，通过M&A＆结盟强化了高收益事业。通过这些措施，定位为全公司增长引擎的工业自动化事业和健康医疗事业所占销售比重，在过去10年中从44%提升至72%。

还有就是“应对变化的能力”。为提高应对事业环境变化或灾害等外部环境变化的能力，欧姆龙始终致力于分散生产基地。在去年的统合报告中，介绍了我们始终致力的“选择与分散”，与此同时推进的还有向分布于世界各地的组织负责人及现场下放权限的本地化，即“分权”。在全球各个地区任用当地人才担任最高负责人，推进本地化，各个地区进行独立决策与执行，实现了快速的决策与执行能力。例如在中国大连工厂，在封城的情况下响应地方政府的号召，在做好防传染对策的基础上，实现了体温计等健康医疗产品的复产。应对变化的能力获得提升可谓是分权的回报。

综上所述，在过去的10年中，“增长力”、“收益力”、“应对变化的能力”得到了切实的提升，但是在逆境中提高销售额的能力还不够。其他事业中是否能像去年的健康医疗事业那样具备实现2位数增长的“自我增长能力”。这是考验我们真正实力的问题。

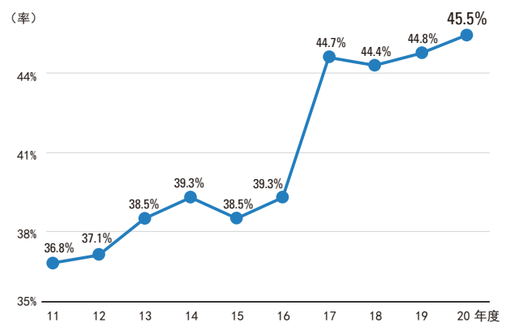
P17 VG2020的总结 → P39 Business →

——请介绍毛利率大幅提升的原因。

毛利率得以在过去10年中持续提高，关键在于生产、销售、开发、企划整合为一个整体。尤其是在销售部门的评价项目中添加毛利率，产生了重大影响。通过在销售部门也导入全公司的通用指标—毛利率，肩负起利润与成本责任，由此产生与制造现场的整体感。之后，改善毛利率以提升盈利能力，增加现金流并继续投入事业，从而带来进一步的增长。“现金配置”方针持续以R&D为中心优先考虑增长投资。其中包括M&A及结盟的投资。在此基础上，持续实施稳定的利润分红。即便如此，预计现金储备仍不断增加时，则考虑灵活购买库存股。

P25 CFO采访 →

毛利率的变化



获得市场高度评价的企业理念经营

——入选“道琼斯可持续发展指数（DJSI）”等多项ESG指数。哪些方面受到认可了呢？

将2017年启动的中期经营计划VG2.0与可持续发展的重要课题联动，设置了涉及11个项目的可持续发展目标。另外，正在加速实施满足各类利益相关者期待的ESG措施。

首先对E（环境），基于环境愿景“绿色欧姆龙2020”，以“通过本公司的事业活动，减少环境负担”及“通过商品及服务，支援客户的环境贡献”作为2大轴心采取措施。关于前者，我们已宣布到2050年实现温室效应气体零排放的“欧姆龙零碳”，在2020年度已实现大幅领先于目标的50%削减（对比2016年度）。今后我们也将为达成计划而提前推进。同时在2019年我们已表明接受TCFD，并按照其建议披露信息。

对于S（社会），作为以“创造更美好的社会”为企业理念的欧姆龙，良好企业市民的行为理所当然地已根植于员工当中。这在去年的新冠疫情下，在世界各地以企业理念为中心采取的各项措施中也得到了体现。前面提到的在中国复产以及西班牙工业自动化事业的员工为克服新冠疫情而协助NPO参加人工呼吸器开发项目等就是其中的一例。

在G（管理）上也不断进步。本公司选择“设置监事会的公司”作为制度。这是由于欧姆龙在全球开展多种事业，为强化内部控制而尊重监查的独任制所致。另外，为加强董事会的监督职能，在董事会下任意设置4个委员会，并导入具有“指名委员会等设置公司”优点的“混合型”体制。包括社长指名咨询委员会在内的4个委员会的负责人由外部取缔役担任，我作为社长未进入任何委员会。并且2015年引进的董事会评价体系强化了董事会的实效性。而且，今年修订了董事薪酬制度。这是为实现下一个长期愿景及中期经营计划而赋予原动力的内容。

能够被入选各项ESG指数正是这些具有实效性的措施得到好评且备受期待的表现。连续4年入选DJSI世界指数。另外GPIF（年金公积金管理运用独立行政法人）推荐的所有ESG指数中持续进入上游排名。通过入选这些指数，股价波动率得以缩小，有助于降低资本成本。

P19 非财务价值的提升 → P65 人财管理 → P72 环境 →
P75 公司治理 → P115 来自公司外部的评价 →

——VG2020在企业理念中吹入新的气息，揭示了“企业理念经营”。

在我就任社长的2011年欧姆龙内部存在封闭感。在2008年雷曼事件的余波未平，又发生东日本大地震的情况下我接任了社长，由此萌生了一定要打破这种混乱时期的沉重氛围及停滞感的想法。并且，经过深思熟虑的结果，决定将企业理念作为发展的原动力。

欧姆龙的企业理念其基因是创始人立石一真先生的冒险精神。我希望继承了这个基因的员工通过企业理念来释放出一要为社会发展做出贡献、要创造新的社会需求的能量和挑战精神，并推动其发展。并于2015年对企业理念实施了更加通俗易懂的修订，有助于实践企业理念从而切实地实现可持续发展。在过去10年中主要致力于如何让员工理解企业理念从而产生共鸣，并根植于现场。

——为使企业理念经营根植于现场而开展的活动正是“TOGA（The Omron Global Awards）”。现在已经成为全球员工都参加的大型活动，为什么会达到如此的壮大升级呢？

去年12月举行的TOGA全球大会共有全世界1万5,000人以上的员工通过远程等方式参加，并从外部邀请的200人左右的商业伙伴得到了宝贵的反馈。

2012年刚启动时，从未想过TOGA会有如此大的发展。TOGA的前身是旨在表彰上一年度表现的业绩表彰大会。但是，我不希望面向过去，而是想面向当前以及未来与大家分享挑战精神，并表彰为此做出的努力，为此启动了TOGA，在公司内部及外部获得的共鸣远超我的期待。

为什么员工会如此热衷于TOGA呢？我觉得其中有超越制度体制或自我认可需求的“什么”。我常用“自尊心与使命感”的提法，让员工感觉到自己的工作能够为社会发展做出贡献，有助于增强员工的自豪感，也成为积极参与TOGA的原动力。要开发解决社会课题的解决方案、要为社会发展创造价值的意愿对周围人具有强大的感召力。由自己启动的项目随着共感带的扩散而获得的成就感是无法取代的。

TOGA是业务的一环。在公司内部使用“确立目标”的提法，TOGA就是从寻找解决社会课题的措施，召集2名以上的同僚发表宣言（确立目标）开始。只要是被上司认定为有助于社会发展的内容，在工作时间内进行的活动及预算均可得到承认等，给员工创造积极参与的环境。结果，去年收到了6,461件申请，在各国确立了各种“目标”。

P65 人财管理

——是否有通过TOGA产生的创意和对策，在实际业务中取得成功的案例呢？

当然有很多。比如中国团队在2018年发表的标准化代谢性疾病管理中心（MMC）就是一个例子。引起各种合并症的糖尿病需要根据症状接受不同诊疗科的治疗，通过与关键意见领袖及医院、医疗器械厂家等联动，实现了一站式诊疗服务解决方案。MMC在中国国内的基地超过650家，2021年要达到1,000家。

对MMC的共感带已扩散到连锁药店，出现了旨在预防糖尿病、高血压疾病等因生活习惯致病的“MMC健康便利店”。MMC健康便利店是从街头的零售药店升级而成的健康管理和医疗服务平台。使用血压计及心率仪、体重计等检查仪器提供体检服务，无缝对接医院、药店、家庭，为中国人的健康生活做出贡献。截至2020年共有15家健康便利店，我们计划2021年达到100家。

面向下一个长期愿景的增长战略

——欧姆龙保有预测未来的罗盘“SINIC理论”。为迎接今后10年内可能到来的“自律社会”，社会将如何变化呢？另外，下一个长期愿景包括哪些内容呢？

我在制定下一个长期愿景时，重新思考了欧姆龙的存在意义。

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”，这就是企业理念的实践。

根据SINIC理论，现在正是从“最合理化社会”进入“自律社会”的过渡期。我们预想的自律社会是，每个人都展示自我的同时相互协调的均衡社会。在气候变化、超老龄化社会、贫富差距等引起的各种社会课题接踵而至的现在，以往以经济正增长为前提的社会、经济体系濒临崩溃。从各类繁多的课题中，欧姆龙捕捉到“CO_2减排”、“人与机器的协作与融合”、“健康寿命的延伸”作为要解决的社会课题，通过创造解决这些课题的社会需求，实现自我增长。

P4 SINIC理论 P23 下一个长期愿景的方向性

——2021年度是定位下一个长期愿景“冲刺”的年度。请介绍一下具体的行动计划。

在过去2年的事业变革期中，通过VG2020致力开展的3个领域，即“工业自动化”、“健康医疗”、“社会解决方案”事业，以及这些事业的电子元器件事业正逐步进入新的增长阶段，对此我深感欣慰。

在工业自动化事业，各行业的范式转移将成为重大商机。例如在汽车行业，由于绿色复苏政策，EV投资正在扩大。在食品及日用品行业，由于脱塑料化的加速，使用再利用材料的新工艺开发正在进行。另外随着半导体的全球需求增加，生产设备的扩充、5G基站的扩展等数字化发展领域正在扩大。

在电子元器件事业中，实施至今的结构改革收到成效的同时，通过迅速捕捉后新冠时代的经济恢复潮，业绩正在提升。今后，我们也将加速开发符合客户需求的高附加值模块产品等，为增收做出贡献。

社会系统事业由于新冠疫情的影响，客户对铁路的投资受到抑制等，但对远程站务服务及维护的需求切实得到了大幅提升。另外，由于温室效应气体减排政策，面向可再生能源的普及和有效利用的功率调节器或蓄电系统的需求持续增加。

在健康医疗事业中，远程诊疗服务以新冠疫情为契机，在世界各地加速发展。在美国，欧姆龙提供的远程诊疗服务已被纳入面向老年人的公共医疗保险“Medicare”。健康医疗领域的世界潮流是，为防止医疗费随着老龄化而增加，从发病后进行“治疗”的方式转入提前预防发病的“预防”。这就证明欧姆龙于2015年提出的事业愿景“零发病—将心脑血管疾病的发病率降至零—”正是符合时代需求的措施。

总之，欧姆龙的业务模式从物正逐步升级到组合各种服务从而提供解决方案的方向。换言之，从卖断型升级到持续销售型。通过保持与客户的联系，进而创造出引导等价及新需求的业务模式时，“数据业务”也很重要。只有坚持实践“传感&控制＋Think”的欧姆龙才能提供数据业务，使结合物与服务的业务模式实现扎根。

P35 CTO采访 P39 Business

——“自我增长”是指，在逆境下也可增加收益而扎实地成长的结构，广义上也可理解为“符合自律社会的成长”。

虽然新冠疫情的结束仍未见端倪，自律社会已经蠢蠢欲动。今后的10年可能是比以往更不明朗更困难的时期。在此形势下，欧姆龙在与客户以及各类利益相关者接触时，必须快速察觉并捕捉变化的征兆，实现在逆境下也可增加收益的自我增长。

担负这些的正是对企业理念的实践具有共鸣，由自尊心与使命感推动的员工。同时，我希望他们为解决社会课题而确立的目标能够影响世界。所以，我们通过推进“选择与分散”以及员工成为主角的“分权与本地化”，实现符合自律社会的增长。这就是欧姆龙指向的自我增长。

如上所述，我们已经做好了准备。2021年度是开始向下一个长期愿景冲刺的年度。我在感受增长价值的同时，坚信欧姆龙会进一步实现改革。我们将用自己的双手迎来自律社会——。带着这份决心，将会向着下一个阶段冲刺。

2021年度集团业绩预测 （亿日元）

	2021年度计划	与上年度的比例和差
销售额	7,000	＋6.8%
毛利	3,250	＋8.9%
销售利润	700	＋12.0%
本期净利润	480	＋10.8%
毛利率	46.4%	＋0.9P

欧姆龙的事业与2020年度业绩

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

集团销售额构成比

健康医疗事业（HCB）

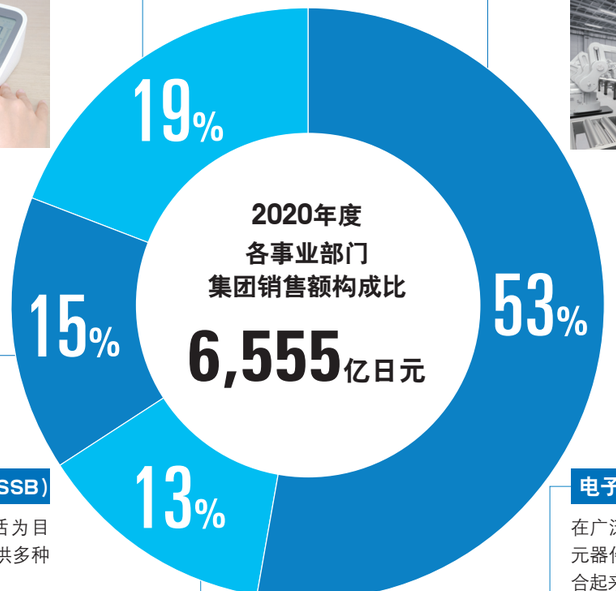
从家庭内健康管理到医疗现场，为健康生活全面提供支持。



工业自动化事业（IAB）

通过工厂的自动化领导全球生产变革，是欧姆龙的主力事业。





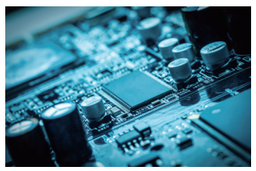
社会解决方案事业（SSB）

以舒适安全的社会生活为目标，为社会基础设施提供多种系统。



电子元器件事业（EMC）

在广泛领域内提供先进的电子元器件，将人和设备舒适地结合起来。



2020年度 各事业部门的销售额、销售利润、销售利润率

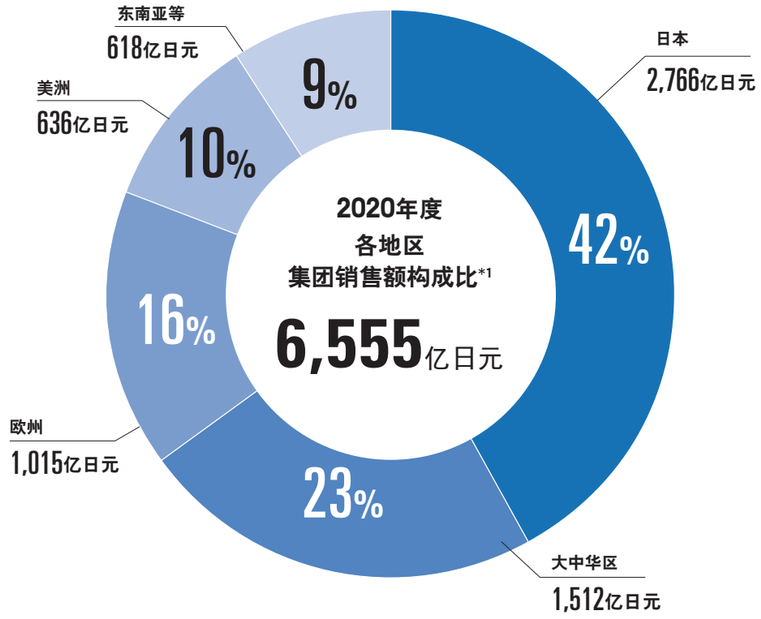
（亿日元）

事业部门	销售额	销售利润（括号表示亏损）	销售利润率
工业自动化事业（IAB）	3,464	588	17.0%
电子元器件事业（EMC）	860	30	3.4%
社会解决方案事业（SSB）	957	57	6.0%
健康医疗事业（HCB）	1,231	206	16.7%
本公司等（包括取消和调整）	43	(255)	—
合计	6,555	625	9.5%

各地区的销售额

海外销售额比例

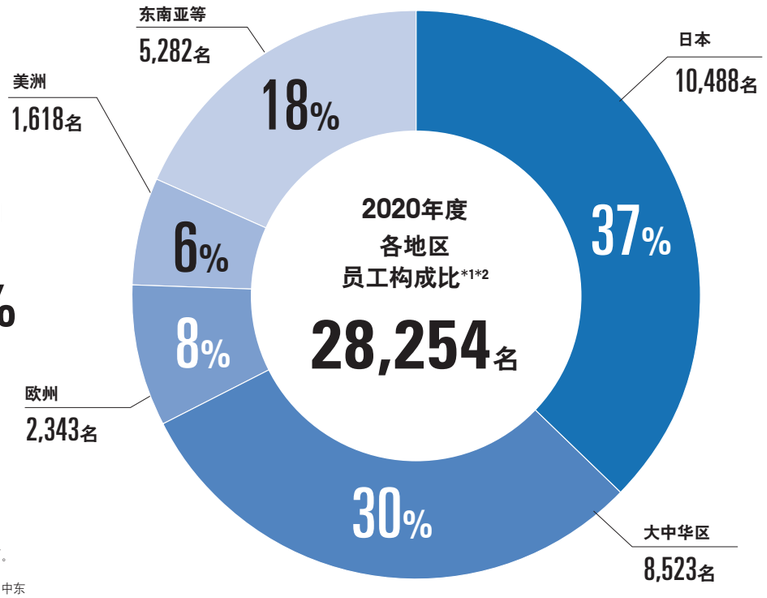
约58%



各地区的员工数

海外员工比例

约63%

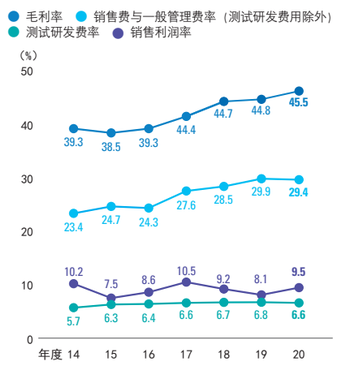


*1 属于各分类的主要国家或地区如下。
美洲：包括北美、中美、南美
欧州：包括欧洲、俄罗斯、非洲、中东
大中华区：包括中国大陆、台湾、香港
东南亚等：包括东南亚、韩国、印度、大洋洲
*2 截至2021年3月31日

财务的亮点

毛利率

45.5%



由于整个公司的盈利能力增强，毛利率达到了过去最高水平。

ROIC

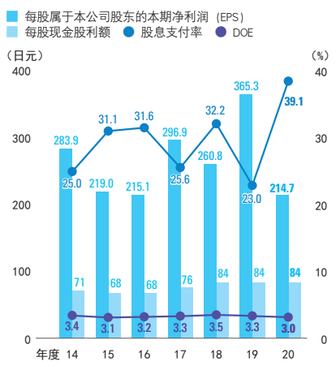
7.8%



由于推进ROIC经营，超过预计资本成本6%，达到7.8%。

EPS以及现金股利额

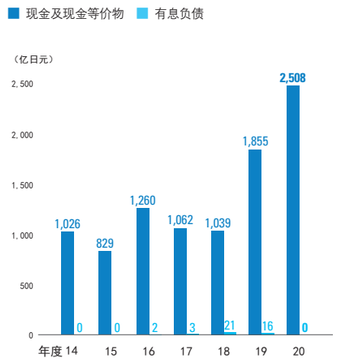
214.7日元



以DOE3%左右为目标，年度分红为84日元。

现金及现金等价物

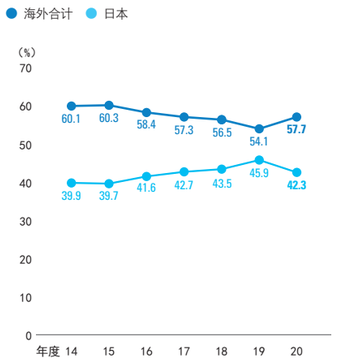
2,508亿日元



由于经营现金流增加，现金及现金等价物大幅增加。

海外销售额比例

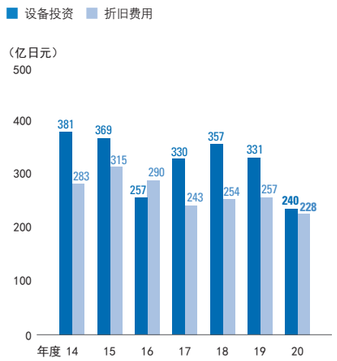
57.7%



海外销售额比例继续占据5成以上。

设备投资

240亿日元



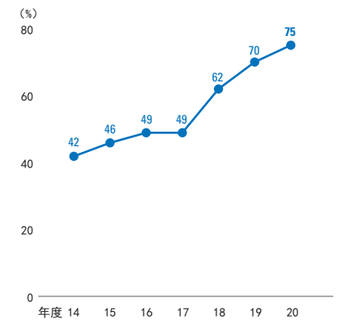
为了将来的增长，进行了生产设备改善、分支机构投资等经过严格挑选的设备投资。

*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。

除财务之外的亮点

海外重要职位的本地化比例

75%★

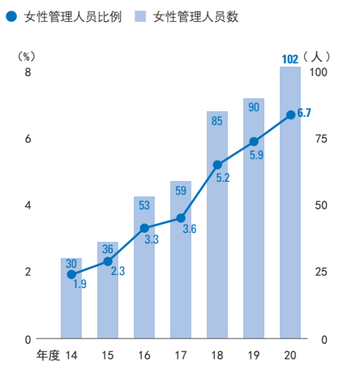


根据海外集团公司的各公司规模，在公司指定重要职位提高当地人财雇用比例。2020年度，对于本地化比例目标三分之二（66%），落实了计划性替换措施，达成了四分之三（75%）。

* 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（集团国内）

6.7%★

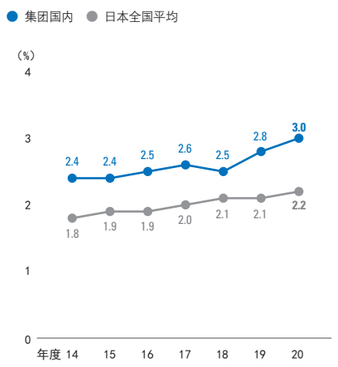


2020年度，对于目标8%，达成了6.7%。虽然年轻女性员工的职业生涯开发热情正在不断高涨，但是建设中长期人才储备库仍然是一个课题。

* 关于本集团国内相当于科长及以上职位的女性所占比例（集团国内），之前截至每年4月20日（参加本集团人事方面上年度考核的职位确定日期）的数值显示为当年度实绩，不过该数值现已变成显示为上年度实绩（从本次开始，截至2021年4月20日的数值计为2020年度实绩）。伴随着该变化，过去年度的显示也做了更改。

残疾人雇用率（集团国内）

3.0%★

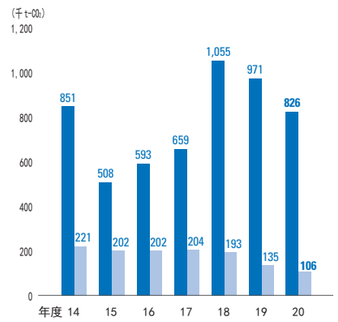


欧姆龙致力于创造残疾人就业机会和增加残疾人表现机会。2020年度超过法定雇用率2.2%，达到3.0%。

* 截至各年度6月20日。
* 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。

环境贡献量☆

826千t-CO_2

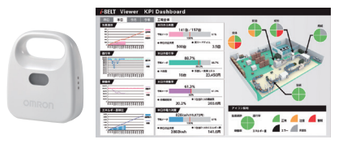


创造能源、储备能源相关产品



太阳能发电用多蓄电平台

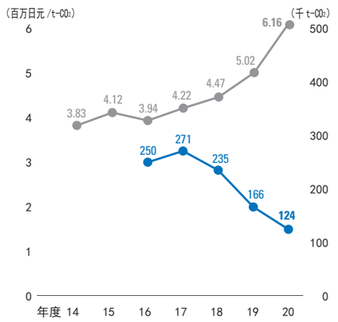
节能支援产品示例



环境传感器（左）
i-BELT能量可视化、分析服务（右）

温室效应气体排放量☆

124千t-CO_2



欧姆龙致力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CO_2排放量。2020年度环境贡献量达到826千t-CO_2，超过了生产基地的CO_2排放量106千t-CO_2。

* 环境贡献量：可通过在社会上使用与创造能源、节能相关的商品与服务减少CO_2排放量的计算方法
https://sustainability.omron.com/jp/change/contribution/

ダミー

为了在2050年达成温室效应气体零排放量的新目标“欧姆龙零碳”，将温室效应气体排放量设定为指标。2020年度相较于当初的削减目标，即与2016年度相比削减4%，达到了与2016年相比削减50%。

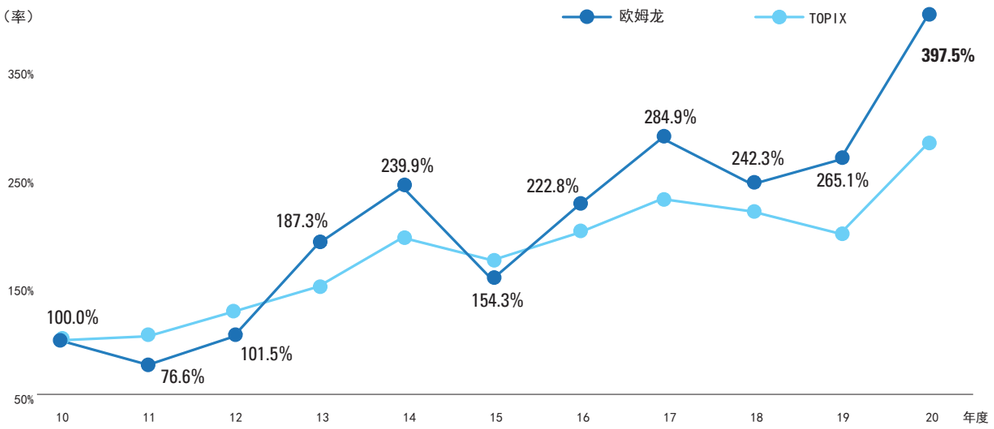
* 销售额CO_2生产率：生产基地的每吨CO_2排放量对应的销售额
* 从2016年度开始电力相关的CO_2排放系数为以下机构的公布值[日本：环境省各电气经营者（每年更新），中国：国家发展改革委员会各电力公司（每年更新），其它：各IEA国家（2011年）]

★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检验和审查。

长期愿景“Value Generation 2020”的总结

欧姆龙提出从2011年到2020年10年间的长期愿景“Value Generation 2020（VG2020）”，从长远角度推进了经营。在VG2020期间，通过强化“增长力”、“收益力”、“应对变化的能力”三种力量提高了财务价值，并通过可持续发展措施提高了非财务价值。作为结果，代表企业价值创造的指标“股东总回报（TSR）”在10年间增长了4倍左右，大幅提高了企业价值。

TSR（股东总回报）的变化



通过强化“增长力”、“收益力”、“应对变化的能力”“提高财务价值”

——强化“增长力”

欧姆龙通过在整个VG2020期间实行积极的增长投资，构建了支撑今后增长的三大资产。第一个资产是强化解决方案提供能力。在作为核心事业的工业自动化事业方面，强化了具有竞争力的革新性新商品和应用开发，以及能够传递其价值的前线人财（销售人员、销售工程师）。第二个资产是构建新业务模式。欧姆龙针对预计今后有巨大增长空间的服务进行事业化并实行投资，工业自动化事业的制造现场数据应用服务i-BELT，以及健康医疗事业的远程诊疗服务。第三个资产是获取新产品及新技术。以机器人技术、AI等领域为中心，针对取得欧姆龙尚有不足的革新性技术和产品实行了M&A&结盟。在工业自动化事业方面，取得了机器人和移动控制器等事业，并拓展了商品阵容和技术力量。此外，在健康医疗事业方面，通过取得喷雾器事业、投资拥有心电图分析技术的合作企业等措施，加强了竞争力。

这些措施为进一步增长打下了基础。

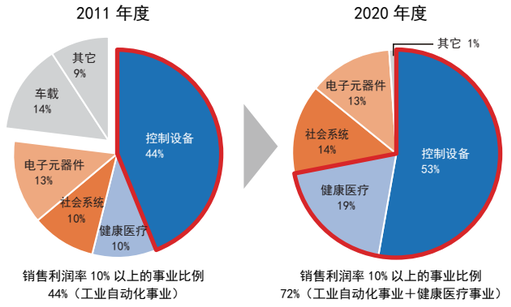
——强化“收益力”

ROIC经营优化了事业组合，改善了毛利率，从而切实加强了收益力。实行转让车载事业结束低收益事业，把事业组合向高利润、高市场份额的事业倾斜，集中投入经营资源。2011年度销售利润率超过10%的事业只有工业自动化事业，约占全公司销售额的四成。2020年度，健康医疗事业的销售利润率也超过了10%，工业自动化事业和健康医疗事业的销售额占全公司比例扩大到七成左右。除了此类组合管理之外，还通过提高高附加值商品的销售额、强化解决方案提供能力、削减变动费用和生产固定费用等措施，将生产、销售、开发、企划融为一体，持续提升盈利能力。作为结果，这10年间的毛利率从2011年度的36.8%提高到2020年度的45.5%。

——强化“应对变化的能力”

从2011年开始，欧姆龙一直致力于综合风险管理，以此支持全球事业拓展，并努力加强应对变化的能力。以进一步提高生产效率、构建变化适应力强的强韧体制为目的，不断优化生产基地和供应链。在工业自动化事业方面，除了通过M&A取得新事业，还以应对客户全球化发展为目的，于2011年度将原有4处生产基地增加到8处。在健康医疗事业方面，为了在接近消费者的地区设置生产基地，欧姆龙利用M&A，在南美的巴西和欧洲的意大利取得了生产基地。2011年度有3处生产基地，现已增加到5处。由此可以迅速应对作为主要市场的欧美的需求变化。另一方面，在电子元器件事业方面，将11处生产基地集中为7处。通过合并和废除小规模生产基地，提高了生产效率。

各部门销售额构成比例的变化

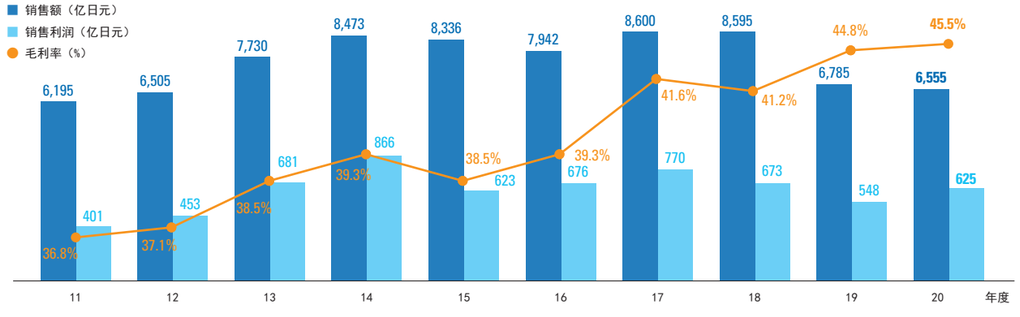


——面向今后的课题

在VG2020期间，销售利润从2011年度的401亿日元增长到2020年度的625亿日元。另一方面，克服困难，“建立自我增长结构”，仅凭自己的力量提高收益，这就是需要继续努力解决的课题。

在下一个长期愿景中，为了掌握“自我增长能力”，欧姆龙将会继续打磨现有事业，创造更多价值。在此基础上，欧姆龙还努力改善商品与服务结合的业务模式，通过和合作伙伴携手共创，加快创造新价值的步伐，实现自我增长。

销售额、销售利润、毛利率实际业绩变化（2011年度～2020年度）



通过可持续发展措施“提高非财务价值”

在以2017年度为起点的中期经营计划VG2.0中，设置了可持续发展的重要课题（重要性原则），旨在提升企业价值。可持续发展重要课题由“通过事业解决社会问题”和“回应利益相关者期待的课题”两根轴构成。对于核心事业领域中需解决的社会问题，设定VG2.0的目标，推动各项措施。此外，在人财管理、生产与环境、风险管理领域，通过达成目标来强化事业基础，在构建与社会的信赖关系的同时，履行企业的社会责任。

通过事业解决社会问题的目标

工业自动化 P39

应解决的社会	● 解决世界性生产问题，即劳动力不足 ● 解决生产现场熟练技能人员不足问题，提高生产水平
VG2.0的目标	在重点的四个行业中创造能够体现i-Automation!*的应用、建立控制技术、创造新商品 ～开创能够革新生产的新价值～
2020年度实绩	● integrated：发售全球首台“综合了机器人技术的控制器”。将虚拟和现实相融合，实现可远程构建系统等高度自动化的生产革新 ● intelligent：验证与开发5G解决方案，加快利用IoT数据提高生产效率的步伐 ● interactive：利用移动机器人和协作机器人，为客户现场的组装、搬运、检查作业自动化做出贡献
社会价值	提高社会的生产效率，为经济发展做出贡献

* i-Automation!是欧姆龙独有的理念，旨在革新制造业的生产现场。

健康医疗 P53

应解决的社会	● 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
VG2.0的目标	● 血压计销售台数：2,500万台/年 ● 确立能够连续掌握血压变化的分析技术 ● 喷雾器+ 哮喘预警传感器销售台数：765万台/年
2020年度实绩	● 血压计销售台数：2,400万台/年 ● 实施2项临床研究。在北美开始远程诊疗服务 ● ~~喷雾器~~+ 哮喘预警传感器销售台数：341万台/年。在欧洲推出哮喘预警传感器。在欧洲大面积宣传可提供的价值，举办哮喘预警传感器相关研讨会，与医生互相交流等。
社会价值	通过延伸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，通过提供喷雾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	● 交通事故、交通拥堵增加 ● CO_2排放增加导致全球变暖 ● 可再生能源市场发展乏力
VG2.0的目标	● 创造安全驾驶支援系统和技术 ● 太阳能/蓄电系统累计出货容量：11.2GW ● 利用太阳能/蓄电构建电力聚合事业（日本国内）
2020年度实绩	● 对各心理状态下的运行动作变化与风险实施相关分析及验证，与大学合作进行运行风险检测的共同研究等 ● 太阳能系统：累计出货容量达到10.3GW、蓄电系统：累计出货容量达到 695MWh ● 提供能够最大程度提高自我消费的功率调节器以及紧急时执行BCP措施的能源管理系统
社会价值	● 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

解决回应利益相关者期待的课题

人财管理

对推进企业理念经营来说，员工是不可缺少的元素。员工支撑着欧姆龙发展，他们满怀期望，努力打造一个充满魅力的企业，并创造出社会需求来解决社会问题。此外，还要营造公司和员工能够共同成长的环境，使公司和员工不断进步。

吸引和培养人财 P65

欧姆龙的措施	〈实行人财战略〉 ● 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 ● 培养自我变革、自我增长的自律性人财
VG2.0的目标	❶ 为了实践企业理念，持续发展TOGA*1 ❷ 海外重要职位的本地化比例：三分之二（66%） ❸ 通过向员工实施敬业度调查VOICE*2加速PDCA
2020年度实绩	❶ 第8届（2019年度）全球大会包括200位公司外部嘉宾在内、共16,000人参加，创欧姆龙历史之最。切实加速扩大了共感、共鸣的范围 ❷ 本地化比例：四分之三（75%） ❸ 回应率：倾听了90%员工的意见并据此进行改善，形成良好的循环
事例	● 第9届（2020年度）增加到51,033人，约相当于全体员工数量的1.8倍，提出6,461个主题 ● 通过定期的能力审查，选定继任者候选人设置本地化职位。为了能起用选定的继任者候选人，实施计划性配置，提供必要的培训机会。 ● 为了建设员工能够充分发挥能力的职场环境，强化以上司与部下之间为首的职场交流，建立可实现规则简单化、工作方式灵活化的制度，促进IT基础设施的充分利用等
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

*1 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

*2 VOICE：VG OMRON Interactive Communication with Employee

多样性和包容性 P65

欧姆龙的措施	〈推进多样性〉 ● 推进女性发挥能力（集团国内） ● 推进残疾人发挥能力
VG2.0的目标	❶ 女性管理人员比例：8%*1（集团国内） ❷ 残疾人雇用率：增加雇用人数，超过法定雇用率（集团国内）
2020年度实绩*2	❶ 女性管理人员比例：6.7%（集团国内） ❷ 残疾人雇用率：3.0%（集团国内）（法定雇用率2.2%）
事例	● 推进女性发挥能力 ・实施以女性员工为对象的领导力培训、职业培训、交流会 ・实施以管理人员为对象的部下培养培训 ・社会招聘女性领导层 ・增加可实现灵活工作方式的制度 ● 残疾人雇用 ・确认集团内所有公司的员工工作支持与合理关怀 ・通过残疾人职业咨询员建立咨询体制，支持残疾人的工作 ・扩大就业机会，增加职务 ・实施心理无障碍培训
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 女性管理人员比例为截至2022年4月的目标/KPI *2 ①为截止2021年4月、②为截止2020年6月

员工的健康

欧姆龙的措施	〈推进健康经营〉 ● 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
VG2.0的目标	提高健康经营推广度（将基于Boost5*的活动推广到全球）
2020年度实绩	达成Boost5的3个或以上项目的人员：45.3% 另外受到新冠疫情的影响，将运动和饮食加入了课题。提供在线活动，提高海外员工的健康意识
事例	● 日本国内 ・发行“欧姆龙健康白皮书”，向员工传达Boost5和员工健康状态、工作表现之间的关系 ・在团队中支持戒烟的同时，实施以戒烟为目的的活动“戒烟马拉松”，作为针对吸烟者的禁烟支持措施（2020年度起，在国内欧姆龙集团内，在包括休息时间在内的工作时间，开始实施全公司禁烟） ● 海外 针对海外区域设置各自的Boost5并实施相应活动（全体公司员工每日1万步挑战、减重比赛、自由搏击教室、健康讲座、设立心理健康咨询窗口、专家对禁烟的支持等）
社会价值	通过推动员工的健康管理和健康建设，努力提高生产效率和员工的创造性，为每位员工实现工作价值和生存价值做出贡献。有效节减医疗费用

* Boost 5 ：为了掌握身心健康状态，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。

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〉 ● 推动在主要生产基地取得劳动安全卫生相关国际标准认证 ● 保证推进人才和实施教育
VG2.0的目标	❶ 取得劳动安全卫生相关国际标准认证的生产基地数量：在产值占80%的基地取得 ❷ 推进后继人财配置：所有对象基地
2020年度实绩	❶ 在产值占80%的基地取得认证 ❷ 持续维持劳动安全卫生管理人财配置事例
事例	● 通过导入OSH管理系统，建立工伤风险调查流程体系，促进各基地改善自主防止再次发生的流程 ● 寻找需要补充人财的地区和基地，决定优先顺序，正确实施人财配置
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 P71

欧姆龙的措施	〈确立管理体制和实施改善活动〉 ● 建立管理体制（建立人权方针、组织体制） ● 在所有生产基地实行和完善人权风险分析
VG2.0的目标	❶ 设定和引进人权尽职调查 ❷ 在所有生产基地实行和完善人权风险分析
2020年度实绩	❶ 除本公司员工之外，还对派遣公司、外包公司员工开始应用，除国内之外，在海外对象基地也开始应用 ❷ 在所有生产基地（25个基地）实施风险分析与纠正*
事例	● 建立在工作场所工作的外包公司员工的培训内容、对外包公司负责人实施人权教育、向外包公司员工提供“救助窗口” ● 向派遣公司和业务外包公司告知本公司方针 ● 使用RBA SAQ（自我评价问卷）在19个基地实施生产基地风险评估，确认这些基地均为“Low Risk”，在劳动部分，“Low Risk”也扩大至16个基地（比上年增加6个基地）
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

* 占本集团产值80%以上的生产基地（微量生产除外）

生产与环境

欧姆龙通过“生产方针*”实践企业理念，为价值创造和可持续性生产做出贡献。此外，依照采购方针，根据指导方针进行采购，与供应商一起为实现可持续性采购做出贡献。

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
VG2.0的目标	❶ 新开发产品的产品安全管理实施率：100% ❷ 产品安全的进步
2020年度实绩	❶ 新开发产品的产品安全管理：100%实施 ❷ 新开发产品适用101件，确认应用落实
事例	为了适用最新安全标准和法令、提高对于市场/客户的可用性，扩大评估内容范围，应用于各事业的评估流程
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

* 生产方针：生产的三大指针。Quality first（品质第一）、3F：Front-loading，Flowing & Flexible（在开发上游创造价值。仅在必要时在必要的范围内传达必要的东西）、H&E：Human-oriented & Eco-manufacturing（实现人与机器的最佳结合、重视人性的生产、环保的生产）

供应链管理

欧姆龙的措施	〈合作伙伴和敬业度〉 ● 对重要供应商推进可持续发展自查*1 ● 导入符合RBA*2的管理和采取能够维持提高的措施
VG2.0的目标	❶ 重要供应商进行可持续发展自查：100%实施 ❷ 可持续发展自查：RBA获得85分以上
2020年度实绩	❶ 重要供应商进行可持续发展自查：100%实施 ❷ 所有的重要供应商达到RBA基准85分及以上（低风险）
事例	● 在重要供应商的单独面谈会上实施对话，再次强调可持续发展自查是交易上的课题之一 ● 拜访未实施可持续发展自查的供应商，请求协助 ● 与RBA不足85分的供应商单独对话，实施用于提高理解度的跟踪（根据改善计划书，与重要供应商负责人和CSR负责部门调整措施内容，完成可持续发展自查）
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 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。依照RBA（Responsible Business Alliance）
*2 RBA（Responsible Business Alliance）的缩写。以电子行业为中心的全球CSR联盟

减少温室效应气体排放量 P72

欧姆龙的措施	〈推进绿色欧姆龙2020〉 ● 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
VG2.0的目标	❶ 温室效应气体排放总量：降低4%（与2016年度相比） ❷ 环境贡献量＞生产基地的CO_2排放量
2020年度实绩	❶ 温室效应气体排放总量：降低50%（与2016年度相比） ❷ 环境贡献量：826千t-CO_2 ＞生产基地的CO_2排放量：106千t-CO_2
事例	削减温室效应气体的事例 ● 建立太阳能发电系统：国内3个基地、海外1个基地 ● 再生能源采购：国内6个基地、海外1个基地 ● 导入高效率设备，优化设备运行（中国深圳生产工厂） ● 为了实现节能与再生能源中期计划，由专家实施潜力诊断（印度尼西亚生产工厂）
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

正确管理和削减化学物质 P72

欧姆龙的措施	〈推进绿色欧姆龙2020〉 ● 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
VG2.0的目标	❶ 通过普及电子体温计和电子血压计削减水银使用量：69t/年 ❷ 2018年度废止所有使用氟利昂（CFC）的设备，2020年废止所有使用氟利昂（HCFC）的设备以及使用水银的设备（荧光灯）
2020年度实绩	❶ 削减水银：70t/年 ❷ 2018年度废止所有使用氟利昂（CFC）的设备，提前1年废止所有使用氟利昂（HCFC）的设备以及使用水银的设备（荧光灯）
事例	通过在展会、学会上出展等持续开展针对医师的启蒙活动
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

欧姆龙从全球化视角出发，结合风险相关活动进行风险管理，确保企业存续和目标达成，履行企业的社会责任。在公司内部告知规定的方针和规则，与利益相关者构建长期的信赖关系，使员工带着安心和自豪的心情，努力发展业务和事业。

诚实公正的事业活动 P30

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
VG2.0的目标	集团治理的飞跃性进步
2020年度实绩	完成欧姆龙集团规则（OGR）*的制定和全球推广机制的构建
事例	● 发布CEO访谈（翻译成25种语言，向全球公司员工发布） ● 在全球企业伦理月对所有员工实施e-learning（防止收受贿赂等） ● 利用宣传视频和海报等，促进对内部通报制度的理解（欧洲）
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 P30

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
VG2.0的目标	构建全新的信息安全体制
2020年度实绩	基于明确责任使活动固定化，由法务或IT等专业部门推进措施、由信息安全管理委员会举办固定活动等
事例	● 调查各国个人信息保护法令以及制定欧姆龙集团规则* ● 对公司员工实施信息安全教育和目标型攻击邮件处理训练 ● 在全球采取网站脆弱性诊断、管理状况监控等措施
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

* 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。

下一个长期愿景的方向性

2020～2021年度的定位

欧姆龙于2011年制定了10年长期愿景“Value Generation 2020（VG2020）”。从2017年度开始作为其最后四年的最终阶段，同时也着眼于VG2020以后社会变化的增长战略，开始了中期经营计划“VG2.0”。VG2.0是预测了世界潮流和社会变化，考虑了能够预测未来的欧姆龙独特的SINIC理论和国际性措施SDGs等，并落实到以未来为起点的战略。VG2.0是发挥欧姆龙优势的同时，通过解决社会问题，将“工业自动化（FA）”、“健康医疗”、“社会解决方案”这些充满潜力的注力领域，通过与客户和合作伙伴进行开放创新，致力于创造社会需求。

受到新型冠状病毒肺炎疫情的影响，2020年度–2021年度的2年定位为处理当前危机和展望后新冠时代的“事业变革期”，作为在新常态化时代中实现持续增长、加速事业变革的时期。下一个长期愿景将从2022年度开始。

欧姆龙理解的未来10年

世界面临着前所未有的、具有不确定性的各种社会变化，频繁遭遇大型自然灾害、进入超老龄化社会、贫富差距扩大、中美冲突增加世界分裂的风险等。除此之外，新冠疫情将人们的价值观变革为追求“社会和自身需要什么”的本质价值，从重视“丰富的物质世界”变革为重视“丰富的精神世界”，不断加快构建可持续发展的新型社会与经济体系的步伐。

欧姆龙将未来10年视作一个转型期，即从以大量消费、大量生产带来单向增长为前提的社会与经济体系，转变为追求可持续发展社会的社会与经济体系。欧姆龙认为，今后会涌现出大量社会问题，新旧价值观的碰撞、过去的社会与经济体系造成的不良影响，而欧姆龙需要努力去解决这些社会问题。

欧姆龙的存在意义

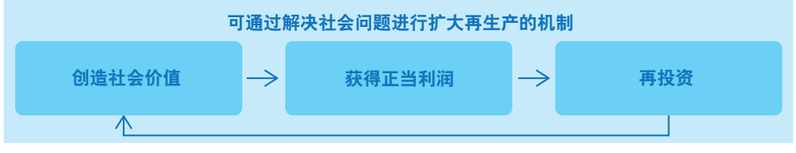
回顾过去，每次发生社会与经济体系大变革之时，欧姆龙都能通过发现社会问题、创造社会需求来构建事业并得到增长。在经济高速增长期，用机械和系统将人工作业自动化，凭借全新的解决方案解决了生产现场和移动基础设施现场的社会问题，革新了人们的生活方式，创造了能够安心、安全、舒适地生活的富裕社会。此外，在高度信息化社会中，将至今为止创造的价值融入可广泛拓展应用的系统零部件之中，并向全球市场提供，由此支持生活、产业、社会的发展。通过这些措施，欧姆龙在各个时代发现了层出不穷的社会问题，创造出社会价值，改变经济价值，从而达成和社会共同增长的目标。以企业理念为原动力，在回顾至今为止的挑战时，我们明确地找到了存在意义。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”。面向可持续发展社会，在社会问题即将涌现的未来10年内，欧姆龙会发挥存在意义，由此保持自身的成长。在下一个长期愿景中，即使在不确定性高的社会中，也要努力灵活应对变化，发挥存在意义，及时发现社会问题，创造社会价值，同时将社会价值转变为经济价值，最大程度提高企业价值。

企业理念：用我们的工作，提高我们的生活，创造更美好的社会

=

存在意义：通过事业创造社会价值，为社会发展做出持续贡献

=



欧姆龙致力的社会问题

在下一个长期愿景中，从作为欧姆龙强项的技术和事业拓展领域的角度出发，将“CO_2减排”、“健康寿命的延伸”、其次“人与机器的协作与融合”作为要解决的社会问题。

此外，为了解决这些社会问题，欧姆龙将“生产现场的高度化”、“一次与三次产业自动化”、“慢性疾病的预防医疗支援”、“有助于实现碳中和的能源解决方案”确定为应捕捉的事业机会，并推动价值创造。

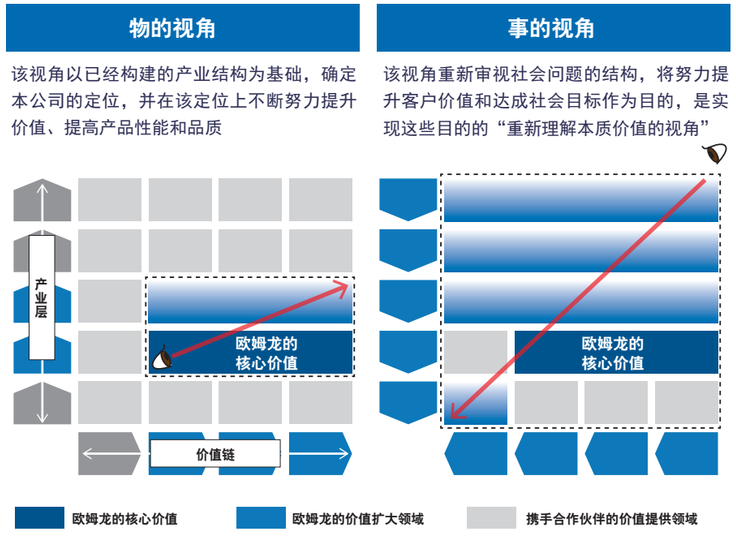


创造欧姆龙的价值

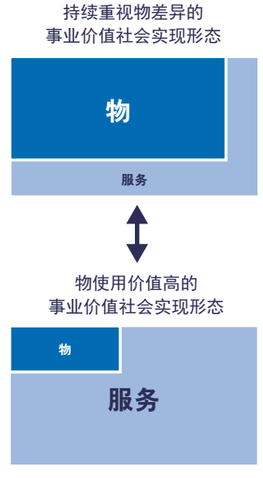
新型社会和经济体系的转型期内价值创造所需要的是改变“视角”。产业结构发生巨大变化，价值源泉也会随之改变。我们必须改变过去以物为起点的“物的视角”，站在“重新理解本质价值的视角”，即“事的视角”，来看清课题的本质，仔细观察市场。欧姆龙从“事的视角”，努力提升客户价值，争取达成社会目标。为此，价值实现形态也正在发生改变。我们并不局限于过去对于“物”的价值实现，还在各项事业中将物和服务相结合，选择价值最高的实现形态。

与此同时，在从“事的视角”俯瞰并理解社会问题结构时，我们发现实现可持续发展社会的条件相当复杂，可能需要重新设计整个社会体系，仅靠欧姆龙来解决社会问题、创造新型价值是很困难的。因此，我们将更加重视与合作伙伴携手共创，加快价值创造的步伐。

价值创造所需的“视角”



价值创造所需的“价值实现形态”





CFO采访

不断改善的ROIC经营可实现自我增长

取缔役 执行董事专务CFO兼
全球战略本部长

日户　兴史

在前所未有的局势中进一步提高收益力

——现在世界各国陷入严峻的状况之中，对于制定未来的政策都十分谨慎小心，但都以应对新冠疫情为主要方向。请您回顾一下上年度的情况。

我们在去年1月成立了新冠疫情对策本部之后，我作为本部长代理，同各事业以及海外基地合作，推动了相应措施。在新冠疫情中，我们把公司员工的安全和健康放在第一位，优先履行作为地区社会一员的责任和对客户的供应责任。各国各地区的疫情扩散状况不同，因此由日本总公司发布基本方针，由各地区分别设立对策本部，专门进行包括工作方式在内的、自主灵活的处理。

此外，在预计销售额大幅减少的情况下，为了度过这场危机，我们在年内削减了超过200亿日元的固定费用，积极致力于远程解决方案提案营业方式和业务流程改革。作为结果，去年虽然收入减少，但是和上个年度相比，利润增加了14.1%，代表盈利能力的毛利率达到45.5%，比上个年度提高了0.7个百分点，刷新了历史最高记录。

去年削减固定费用，不是单纯的减少或停止固定费用，而是以面对面为前提的交流等，将它理解为改变以往工作方式的契机而采取的措施。作为结果，我们削减了222亿日元的固定费用，超过了计划的200亿日元。与此同时，我们还在新冠疫情中严格选择了对于IT系统、工业自动化事业、健康医疗事业的投资，以期帮助未来增长。正因为我们拥有共同认识，明白固定费用削减和增长投资都是有助于未来的行为，才能够达成计划目标。

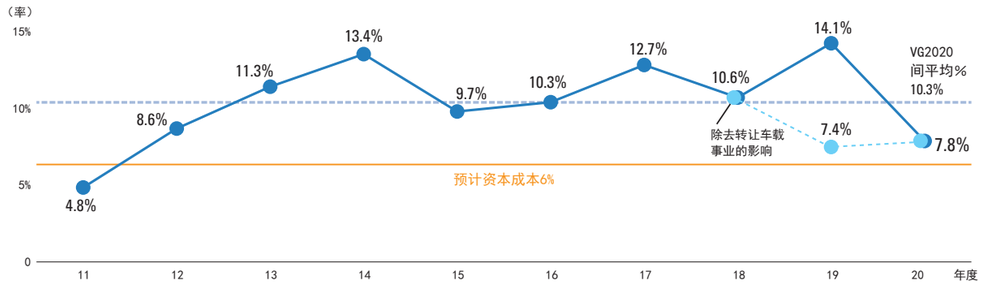
通过组合管理和树形图展开提供支持的ROIC经营

——2020年度也是10年长期愿景VG2020的最后一年。在这期间，凭借ROIC经营和技术经营推进了企业理念经营。您如何评价这10年的成果呢？

ROIC经营的根本在于企业理念。基于这个观点，我们首先做的就是“重新构建事业组合”。我们的目标是通过事业为社会发展做出贡献，而并不完全是提高销售额和利润。只要为社会提供必要的东西，就能自然而然地提高销售额和利润，从而使接下来的投资成为可能。因此，对于能够产生利润的事业，我们将会探讨能否通过加快增长投资来进一步提升可提供的价值。另一方面，对于未产生利润的事业，我们理解为没有对社会做出贡献，接下来会探讨去寻找其它更适合该事业的最佳拥有者，或者结束该事业。此时，我们不是单纯地从数字上来判断，而是结合其拥有的技术和市场的未来性进行讨论。

ROIC在VG2020首年的2011年度为4.8%，2012年度以后逐渐超过了预计资本成本的6%。10年平均值为10.3%。2020年度为7.8%，不过这是因为受到了上个年度转让车载事业的影响，另外一个影响是，日常现金为每月销售额的4.6倍，大大超过了平时的1～2倍。今后，为了进一步提高企业价值，我们将会把至今为止积累的现金和未来事业产生的现金，投入到现有事业强化和新的增长机会中，加快增长速度。之后，通过合理分配经营资本，提高未来现金流的产出能力和资本效率。

投入资本回报率（ROIC）的变化



——在推进ROIC经营后，组合管理显得尤为重要。

截至2020年度末，欧姆龙有63个事业单位。在使用ROIC评价事业单位时，对于各事业，将预计资本成本的6%作为衡量企业价值是否受损的标准。然后，将加上间接部门等成本后的10%作为最低回报率。但是，我们不仅用这些数字来判断，还要考虑事业生命周期和阶段的差异，首先根据现状数字来讨论，考虑问题点是什么以及如何改善。然后，为了达到最低资本回报率，我们将制作和说明行动计划，该行动计划包括必须有什么样的里程碑和措施。此时，作为ROIC经营负责人的我是计划所有人，必须和事业部门的负责人达成一致意见。

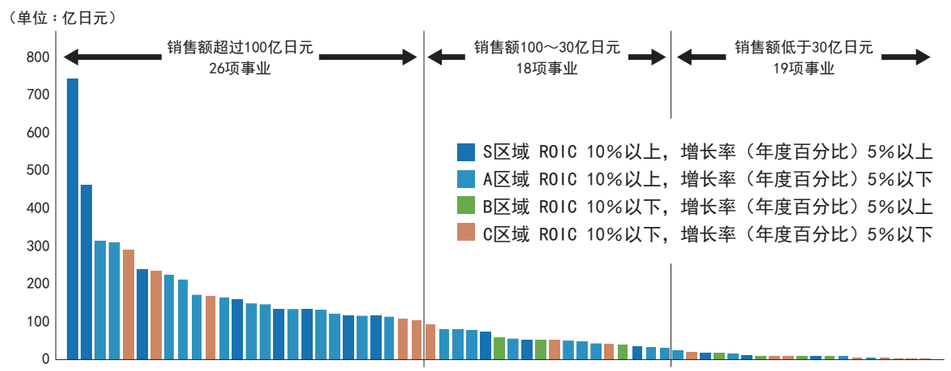
事业部门可能经常感觉有压力，但是每年都会把ROIC当做通用语言进行讨论，自然地给出冷静务实的意见，“这个事业问题自己可以充分解决”、“要和其它组织合作”、“转让是明智的”等。此外，从全公司事业组合的视角来看，事业重新定位、组织重组等被提上了讨论日程，“应该把工业自动化事业和健康医疗事业作为核心事业重点发展”、“把社会系统事业和环境事业相结合，开发解决方案业务”、“电子元器件事业要推动生产基地功能集约化，以此

改良收益结构”等。

2020年度，事业单位的评价比上年度有了大幅改善，投资领域（S领域）比2019年度增加了3个单位，收益结构改革领域（C领域）减少了4个单位等。今后，我们要继续把ROIC作为通用语言，与事业部门加深讨论，努力构建更加强大、灵活的事业组合。

另外，从2021年度开始，预计资本成本从过去的6%变更为5.5%，但是布置给各事业最低资本回报率仍然是10%。接下来我们的目标是，通过改善ROIC和降低资本成本，提升企业价值。

成为组合管理对象的事业单位（2020年度）



为了实现自我增长，还需改善ROIC经营

——可以说财务体制强韧化也是ROIC经营的10年成果，请您对它做个总结。同时，请介绍一下现金配置方针。

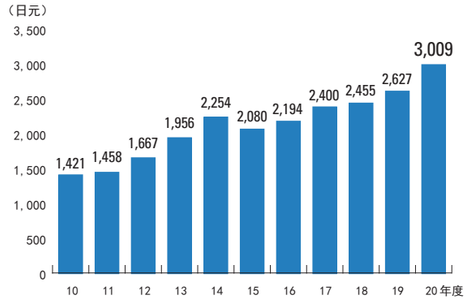
从现金面来看，与10年前相比，盈利能力大幅提升，资本得到了累积。此外，我们还在全球统一进行现金管理，并在总公司建立了配置体制。

VG2.0期间（2017年度～2020年度），通过强化盈利能力和有效利用周转资金，切实增加了经营现金流。另外还有转让车载事业的收入，这部分收入加上经营现金流，形成大幅现金流入。另一方面，以重点发展的工业自动化事业、健康医疗事业为中心，针对未来增长，实行了设备投资、M&A投资等战略投资。关于股东回报，在保持稳定股息的同时，考虑到资本效率，采取了灵活取得库存股的措施。

作为这些措施的结果，2020年度末每股的股东资本（BPS）约为2010年度末的2倍，即3,009日元。此外，包括股价在内的TSR（股东总回报），以2010年度末的收盘价作为起点，到2020年度末变为397.5%，是2010年度末的4倍。

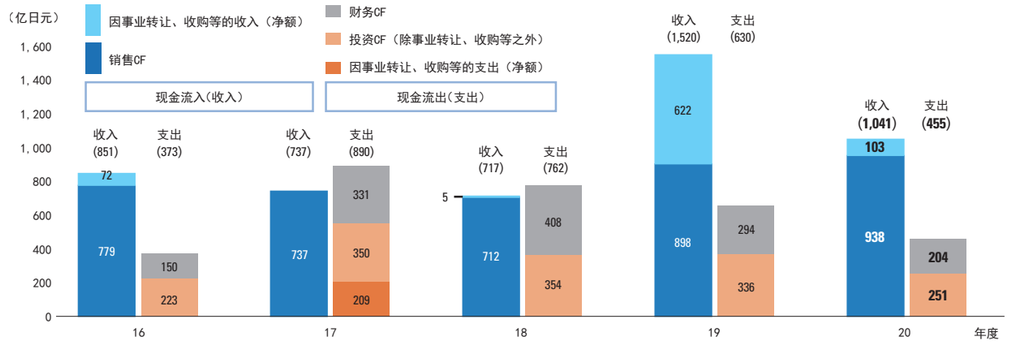
关于包括股东回报在内的现金配置方针，在接下来将以持续提升企业价值为目标，继续增加从现有事业产生的经营现金流，同时优先实行未来增长所必需的投资。而且，在确保未来投资所需的内部保留的基础上，稳定、持续地向所有股东分配股息。此外，关于长期保留的剩余资金，将会采取灵活购入库存股等措施，并在经营时充分考虑资本效率。

每股股东资本（BPS）



* 截至2010年度末收盘价投资时各年度末的数值

现金流的变化



（注1）以上均为除去汇率影响后的数据。
（注2）关于投资现金流，将事业转让、收购等的影响区分显示。
因事业转让、收购等的收入和支出包括合并现金流量表的“事业转让（与现金流出金额相减后的净额）”、“事业收购（与现金取得金额相减后的净额）”和“对关联公司投资的减少（△增加）”。

——在描绘未来增长的基础上，ROIC经营会朝着什么方向改善呢？

在物与事相结合的世界潮流中，出现了服务事业、经常性业务等新型盈利方式。因为该变化无法在之前的树形图展开中充分反映出来，所以必须适当调整KPI，及时掌握当前情况。同时，ROIC作为财务信息，表现出当前价值，但是它无法衡量与未来增长相关的无形资产的价值，因此今后需要使用新的指标。因此，针对下一个长期愿景，我们正在为实现包括ESG（环境、社会、治理）、非财务价值在内的未来增长性的指标化和可视化而展开讨论。

——2021年度被定位成向“自我增长”冲刺的年度。作为CFO，您会怎样实施呢？

全球经济正在逐步复苏，社会对于CO_2减排等可持续发展的要求也越来越高。2021年度，我们会切实地抓住这些事业机会，在所有事业部门实现增收。此外，通过强化商品力等措施提高附加价值，进行结构改革，同时通过在疫情期间继续推行新型工作方式，~~继续增加从现有事业产生的经营现金流，同时优先实行未来增长所必需的投资。而且，在确保未来投资所需的内部保留的基础上，稳定、持续地向所有股东分配股息。此外，关于长期保留的剩余资金，将会采取灵活购入库存股等措施，并在经营时充分考虑资本效率。~~把固定费用的增加控制在最小限度，进一步提高收益力。

目前，我们预计被定位为核心事业的工业自动化事业和健康医疗事业在今后会有大幅增长，因此现在要稳步实现销售额的增长。然后，将由销售额增长和高收益力而产生的现金投资到M&A＆结盟以及初创企业之中，并以此为首，通过开拓新的增长机会，实现下一次增长。此外，为了确保增长，在投资人财的同时，还需进一步加快包括当前正在推动主干系统改良在内的数字化转型（DX）。因为这两者都需要我们具备长期视角，所以我们会基于未来的现金流来采取措施。

这是一个被称为VUCA的动荡时代。如果满足于现状，迟早会被淘汰。欧姆龙身处这个时代，需要在强化现有事业的同时，努力抓住新的增长机会，创造出价值。在下一个长期愿景中，我们不但要提供物的价值，还要与服务相结合，和合作伙伴共同创造，改进商业模式。因此，2021年度将加快商业模式改革，加速构想下一个管理系统等，确保实现下一个长期愿景中描绘的增长。

ROIC经营

ROIC经营由“ROIC树形图展开”和“组合管理”两部分构成。

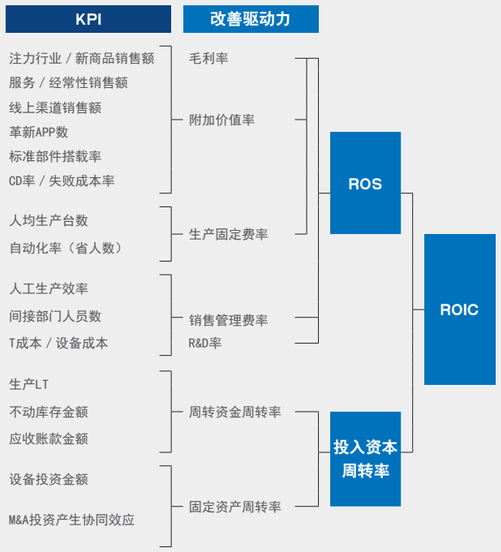
对于拥有多种事业组合的欧姆龙来说，ROIC是公平地评估各事业的最佳指标。如果把销售利润的金额和比率作为指标，就会因为事业特性不同和事业规模大小导致评估差异，不过ROIC能够衡量投入资本的相应利润，使评估公正公平。



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，从而使在现场水平上提高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。

ROIC树形图

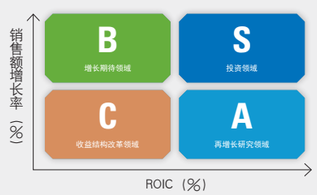


组合管理

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



风险管理

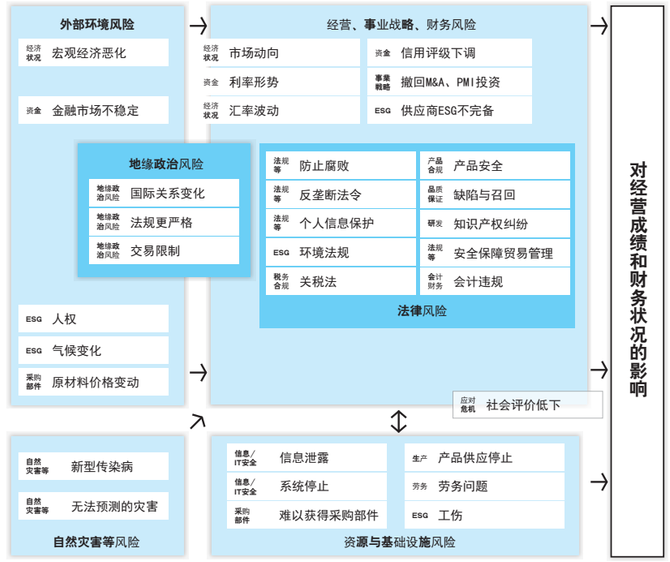
相应的SDGs项目

支持全球性事业活动的综合风险管理

欧姆龙在2011年启动VG2020，为了通过集团共同的框架进行风险管理，开始了综合风险管理。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。

以有效的风险管理为目标，使现场和经营人员合力解决仅在现场无法处理的、因环境变化而产生的问题，力争在全球范围内运用PDCA循环，努力提高活动水平。把加速的事业环境看作机会，“如何承担风险”也是一个重要的观点。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，也成为一个需要研究的重要主题。

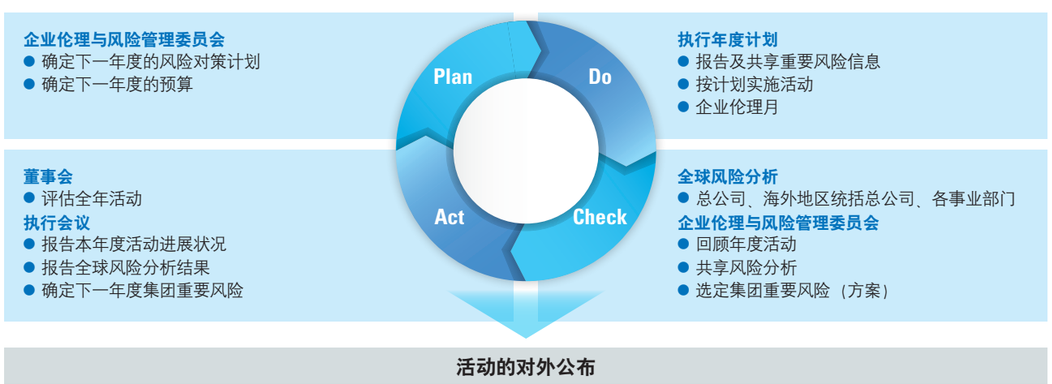
事业等风险的整体情况



综合风险管理机制

综合风险管理确定了全年的PDCA活动，实行风险分析、重要风险对策以及危机管理措施。为了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

在全球开展事业期间，必须应对各种风险。因此，本集团把可能影响经营和财务状况的所有风险进行分类，并掌握它们之间的相互关系。

对于主要风险，需要对设想的环境变化、本集团措施的妥当性和充分性、已显现风险的案例内容进行每年至少1次的定期综合分析，并设定风险等级。将以下定义的S级风险和A级风险作为“集团重要风险”，监控措施实行情况和风险情况变化。

・S级：危及到集团存续或者可能产生重大社会责任的集团运营上的最重要风险

・A级：阻碍实现重要集团目标的风险

应对集团重要风险

可能影响本集团经营成绩以及财务状况（包括股价等）的主要集团重要风险如下所示。其中，特别是经营与事业环境的变化很大，目前本集团重点关注的主题在下表中用＊符号表示。但是，没有列出所有风险，有可能未来会受到截至目前无法预见或者还没有被重视的风险的影响。

此外，文中关于未来的事项，是基于截至2021年6月25日（有价证券报告书提交日）本集团的判断。

〈S级〉

＊ 新型冠状病毒肺炎疫情
＊ 全球信息、IT安全
＊ 维持事业
＊ 品质问题
应对危机
会计、财务违规
违反全球法规
（卡特尔、行贿等）

〈A级〉

＊ 地缘政治风险
＊ 应对可持续发展课题
人权风险
气候变化风险
＊ 撤回M＆A及结盟投资
产品合规
税务合规（关税等）
集团公司的治理体制
公司内部违规
劳务问题
员工安全
知识产权纠纷、诉讼
环境、劳动安全卫生

＊ 重点关注的主题

风险	S　新型冠状病毒肺炎疫情
风险情景	本集团在全球范围内铺设事业基地并选用供应商，因此如果新型冠状病毒肺炎疫情长期在全世界蔓延，本集团的事业活动会大受影响。具体来说，客户的事业活动、设备投资停滞和个人消费低迷导致各种需求减少，公司内部发生集体感染，以及重要供应商停止部件供应，当由于这些原因导致长期向客户供应产品不得不停滞时，生产基地的开工率降低销售额减少，可能影响到本集团的经营成绩和财务状况。
措施	从去年开始，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（BCP），基于各国政府和地区的法令与指导，继续推行在家办公，并在工作场所采取防止感染等措施。董事会也将疫情和本集团的应对措施作为重点主题进行了讨论。此外，在充分采取感染应对措施的基础上，迅速满足因新冠疫情而产生的需求，同时通过在这种环境下应运而生的远程办公、无纸化等新型工作方式，努力提高生产效率。 除此之外，以与新型冠状病毒肺炎疫情共存的“With Corona”为前提，维持供应链履行对于客户的供给责任和社会责任。 [主要措施] ● 基于新型传染病事业维持计划（BCP）推行措施　● 监控主要国家的供应商（54个国家、地区）　● 实行和持续改善公司内防止感染的措施　● 监控感染发生状况和出勤率等

风险	S　全球信息、IT安全
风险情景	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、交易对象等的机密信息。以全世界新增病毒的网络攻击和欧洲对GDPR（注）的应用强化为首，美洲、中国、亚洲的数据与个人信息保护相关法律的制定和修改，也对事业活动造成较大影响。因本集团IT系统感染病毒造成重要机密信息和个人信息泄露，生产活动停止，以及本公司在数据、图像业务等方面的管理状态没有充分符合各国个人信息法规时，可能导致事业活动停止、遭到行政处罚、品牌丧失社会信任等，影响到本集团的经营成绩和财务状况。 （注）GDPR：EU的个人信息保护规则
措施	为了在全球范围内强化信息安全，在平时采取监视和预防的措施，并由CFO担任统括董事举办网络安全统括会议，将其作为当发生事件时能够迅速顺利地处理的体制。此外，基于全球标准的信息安全管理系统，对措施进行评价并解决课题。另外还制定了有关信息安全和个人信息保护的集团规则。通过网站脆弱性诊断、网络攻击应对训练以及增强信息能力的员工教育等，提高了措施的实效性。 [主要措施] ● 网站的脆弱性诊断和课题解决　● 分隔工厂网络环境与强化保护　● 实施网络攻击应对训练　● 基于手段越来越巧妙的网络风险的案例分析，采取信息加密措施　● 了解个人数据规定，实施个人权利保护措施　● 基于信息安全规则，贯彻信息处理措施（利用、保管、废弃、事故发生时的处理应用等）　● 增强信息能力的员工教育

风险	S　维持事业
风险情景	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，本集团的部件等供应链，从材料采购到生产组装工序分布在全球，对竞争力高的制造商的依赖度越来越高。近年来伴随着气候变化，大规模自然灾害、大型地震、交易对象的大规模火灾等无法预期的灾害等以及需求增加导致部件供应紧张等，这些也会对事业活动产生很大影响。社会基础设施和经济活动大面积停止以及重要部件供应不足时，一部分事业活动会停止或减少，可能会影响到本集团的经营成绩和财务状况。
措施	为了应对新型传染病的发生、各种自然灾害等，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（BCP），推行相应措施。此外，通过设想事件并组织模拟和应对训练、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等措施，提高了实效性。 另外，为了应对供应链发生的事件，构建能够在灾害发生后迅速掌握部件供应风险的体制，以及根据重要程度确保战略性部件库存等。目前，汽车的电装化、新冠疫情中远程办公的加速推广等导致PC需求增加，欧美等国家经济有望复苏也使得半导体等部件在全世界范围内供应紧张。虽然我们预计这些情况在短期内很难缓解，但是我们仍然与供应商进行战略性对话，通过坚固的信赖关系和密切交流，努力确保供应。同时，对于风险高的部件，我们讨论和采用替代材料，尽量降低风险。 [主要措施] ● 制定和更新事业维持计划（BCP）　● 实施模拟和应对训练　● 集中管理供应商产地信息，建立替代生产基地的评估体制　● 利用第三方信息，掌握与分析市场和材料信息　● 与供应商举行例会（基于信息分析的对话）　● 根据重要程度确保部件库存　● 制定紧急时的上报路线

风险	S 品质问题
风险情景	本集团的目标是，为加快技术进步和解决社会问题，提供高创新性的商品。对于确保产品安全性、准确性的要求和关于产品故障时的报告和解决措施的要求日益提高，而且以欧洲RoHS指令为首，在全球范围内对产品所含环境化学物质的限制、产品安全相关法规和标准等越来越严格，对我们的事业活动也产生很大影响。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、品牌丧失社会信任等，影响本集团的经营成绩和财务状况。
措施	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与品质本部组织了全公司品质会议。此外，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。另外，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。 [主要措施] ● 取得ISO9001/ISO13485/IATF16949（注1），通过公司内部监查来监查事业公司QMS（注2），推进设计流程课题解决活动 ● 掌握和产品等有关的环境与安全相关法规、标准的动向，不断强化可推进影响评估的管理体制 （注1）ISO9001：品质管理体系国际标准 ISO13485：医疗器械品质管理体系国际标准 IATF16949：专门针对汽车产业的品质管理体系国际标准 （注2）QMS：品质管理体系

风险	A 地缘政治
风险情景	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。伴随着以中美关系为首的国际关系发生变化，政策和法规的变更也对事业活动产生很大影响。由于各国的出口限制、技术转移限制、关税提高等因素，在向客户供应产品遇到障碍时，可能会影响到本集团的经营成绩和财务状况。
措施	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。此外，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。董事会也将这些措施作为重点主题进行了讨论。 [主要措施] ● 对于在主要国家提高关税、基于安全保障贸易管理的出口限制、对新兴技术等的交易限制等政策进行分析和评估 ● 调整交易形态和供应链 ● 构建在多个基地同时生产产品的体制

风险	A 应对可持续发展课题（人权风险）
风险情景	本集团在全球范围内拥有多个事业基地，合作的供应商也遍布多国。以发达国家为中心，越来越多的人开始拥有“商业与人权”的意识，利益相关者对人权的要求以及因为供应链中对冲突矿产的处理等ESG观点而提高的相应要求，都对事业活动产生很大影响。当本集团和供应商没有采取适当的应对措施时，可能会因为客户交易停止、遭受行政处罚、品牌丧失社会信任等情况，影响本集团的经营成绩和财务状况。
措施	遵守各国、各地区的法律，参照ISO26000（注1）等与可持续发展有关的国际规范和指导方针，制定本集团的方针和行动规范。此外，我们还表明遵守英国现代奴隶法案，并公布了本集团的人权措施。另外，我们在全球范围内采取了应用内部通报等措施。 关于作为可持续发展目标对象的人权风险，在董事会的监视和监督下，可持续发展推进委员会通过讨论等方式来推动应对措施。此外，也要求供应商根据可持续性采购指导方针进行正确管理。 [主要措施] ● 制定欧姆龙集团可持续发展行动方针、欧姆龙集团伦理行动规则 ● 实施RBA（注2）风险评估（全部共25个基地（注3）） ● 公布遵守英国现代奴隶法案 ● 实施人权培训（日本、中国） ● 在全球范围内应用内部通报制度 ● 为内部业务委托员工实施人权培训、设立内部通报窗口（日本） ● 向供应商告知可持续性采购指导方针、确认其遵守情况 （注1）ISO26000：社会责任（Social Responsibility）相关的国际标准 （注2）RBA：责任商业联盟 （注3）占本集团产值80%以上的生产基地（微量生产除外）

风险	A 应对可持续发展课题（气候变化风险）
风险情景	作为应对气候变化风险的国际性措施，包括客户和供应商在内，全社会都要求为了实现脱碳社会，在价值链中减少温室效应气体排放量，注意产品和服务的环保问题。 本集团在全球范围内拥有多个事业基地，合作的供应商和客户也遍布多国，但是各国加强限制引起的能源价格上涨、节能设备和支持再生能源的设备的追加投资、碳素税的引进等因素，带来了事业成本上涨的风险。此外，当本公司和供应商未能采取适当的应对措施时，可能会发生客户交易停止、遭受行政处罚或品牌丧失社会信任。当显现出以上风险时，可能影响本集团经营成绩以及财务状况。
措施	本集团遵守各国和各地区的环境法令与指导方针，参照国际规范制定集团方针，同时根据未来的限制动向，开始分析事业机会和风险。发表“欧姆龙零碳”宣言，以2050年本公司（范围1、2）的温室效应气体排放量降至零为目标，为了达成该目标，每年都切实地削减排放量。此外还支持TCFD（注1），并根据该框架进行治理、风险管理、目标设定、战略构建，公开相应信息。 关于作为可持续发展目标对象的“减少温室效应气体排放量”和“增加环境贡献量”（注2），在董事会的监视和监督下，可持续发展推进委员会通过讨论等方式来推动应对措施。 [主要措施] ● “欧姆龙零碳”宣言 ● 根据SBT（注3）设定温室效应气体减排目标，推动节能、采用再生能源、导入自我消费等措施 ● 支持TCFD并根据该框架公开信息，实施情景分析 ● 增加环境贡献量（注2） ● 向供应商告知包括气候变化措施在内的可持续性采购指导方针，并确认其遵守情况 （注1）TCFD：Taskforce on Climate-Related Financial Disclosures （注2）环境贡献量：可通过在社会上使用与创造能源、节能相关的商品与服务可减少CO_2排放量 （注3）SBT：Science Based Targets 基于科学根据减少温室效应气体的中长期目标

风险	A 撤回M＆A及结盟投资
风险情景	本集团认为M&A及结盟是未来增长所必需的战略，在组合管理（注）的基础上，推动M&A及结盟或事业转让，同时提升本集团的企业价值。 其中，当投资对象企业发生了预先调查无法了解的治理和合规上的问题，或者经济形势急剧恶化、竞争情况变化、法规制度变更等导致没能达到设想的协同效应时，可能会由于无法取得期待的成果而产生亏损处理，带来影响本集团经营成绩以及企业价值的风险。 （注）组合管理：根据经济价值评估和市场价值评估，对目前约60个事业单位进行事业评估
措施	在实施M&A及结盟时，组成由事业部门和总公司部门以及外部专家构成的项目团队，在确认对象企业的财务内容和合同内容、通过与管理层面谈进行详细的预审等基础上，考虑本集团合作的协同效应和风险，并做出投资判断。此外，在收购之后，事业部门和总公司部门合作，根据事业战略和风险，制定和实行PMI（Post Merger Integration）计划。除此之外，本公司董事会定期审查对象事业的业绩、事业战略的进展、事业价值评估。 [主要措施] ● 基于事业战略探索和评估M&A及结盟的候选对象 ● 根据M&A及结盟案例，安排尽职调查并制定事业计划 ● 由本公司董事会对收购后经济效果的具体目标进展进行审查（至少每年1次）



CTO采访

以企业理念为核心的技术经营

代表取缔役　执行董事专务CTO兼
技术和知识产权本部长
宫田　喜一郎

变革的时代需要架构思维

——距新冠疫情爆发已经过去一年半了。从CTO的立场来看，您认为这次新冠疫情给社会和商业带来了哪些变化呢？

新冠疫情对世界造成了巨大的震荡。人们的生活方式发生了变化，催生出了新的价值观，商业规则和行为方式也有所改变。但如果俯瞰这些变化，我觉得我们正处于一个巨大的历史进程中。也就是从根本上改变社会和产业模式“数字化转型（DX）”的历史进程。

在世界的各个角落，人与人、人与物、物与物通过互联网紧密相连，各种各样的知识和信息被生成、流通和共享，在需要的时候以需要的形式提供。这些之所以能够实现，是因为计算能力的指数升级发展。加之在新冠疫情中，以往的惯常做法不再适用，人们不得不重新思考真正的需求是什么，于是这种变化就一下子加速了。

对我们来说，这次的疫情是一个机会，可以重新审视社会剧变所需的科学与技术的真正价值，同时展望理想中的未来。去年春天发布紧急事态宣言时，欧姆龙的员工原则上在家办公，技术和知识产权本部与创新推进本部（IXI）也在研发和创造新事业中，不得不放慢部分公司外部共创活动的脚步。但也多亏如此，我们才能暂时抛弃此前的固有观念，在3个月的时间里彻彻底底地讨论欧姆龙真正应该从事的领域以及其中的价值是什么，应该放弃什么，应该改变什么等。而我们再次明确的，就是“架构能力”的重要性。

架构能力就是着眼于3–5年左右的近未来，以超具象的方式描绘那时的社会形态，判断应该解决什么样的社会问题。然后设计并构造解决这些问题和创造社会需求所需的事业、技术和知识产权这三种架构。经历了前所未有的新冠疫情危机，我强烈意识到这种架构能力对于灵活应对变化至关重要。

——在这场新冠疫情中，是否有事业推动了改革？

“远程诊疗服务”就是一个很好的例子。世界各地都出现了因害怕感染而不愿前往医院就诊的情况，日本也开始了针对初诊患者的在线诊疗。但是，即使疫情能够终结，医疗从业者不足、医疗服务偏向城市地区等问题也不会得到根本解决，反而会更加严峻。因此，远程诊疗服务的需求预计会持续增长。

欧姆龙投资了经营家用心率仪的美国初创公司AliveCor和在荷兰开展在线诊疗服务的Luscii公司*，推进业务合作。此外，我们还通过公司内部风投公司欧姆龙创业投资株式会社，投资了运营医疗数据共享系统的英国Patients Know Best公司，并与之展开合作。健康医疗的数字化从来就是战略投资的对象，但新冠疫情一下就将其推上了一个台阶。

* ~~Luscii~~

解决社会问题组织的机制

——“技术经营”是支持欧姆龙“企业理念经营”的机制之一。在VG2020中所期望的“欧姆龙独家技术经营”是指什么呢？

根据公司宗旨，“发现尚未有人注意到的新社会需求，解决社会问题”是我们技术经营的核心。其基础是创始人立石一真在国际未来学会上发表的欧姆龙经营指南，未来预测理论“SINIC理论”。这源于创始人需要通过预测未来社会来捕捉社会需求，并以此为基础从事经营和事业的强烈愿望。SINIC理论基于科学、技术和社会三者相辅相成的思路，但欧姆龙尤其重视的是“社会”。预测社会将如何变化以及将因此出现怎样的问题，并且利用科学和技术加以解决，正是欧姆龙的独到之处。

创始人善于敏锐捕捉世界变化的迹象，描绘无人注意到的超具体的未来愿景，把握社会需求。但当能力出众的英才谢幕之后，欧姆龙面临着由谁来预测未来的社会需求，并为之创造解决方案的问题。因此，为了系统地进行基于SINIC理论的事业创造和解决方案开发，我们于2018年设立了整个欧姆龙的创新平台IXI，和“欧姆龙SINIC X株式会社（OSX）”。这正是同时促进深化现有事业和探索与建立新事业的“两立经营”实践。

P4 SINIC理论 →

——请谈谈IXI和OSX的作用和成果。

描绘近未来的形态，并致力于将实现其所需的战略架构体现在技术、知识产权和业务模式中。IXI是推进这种逆向推演型创新创造流程的组织。OSX则是一处战略基地，向基于技术革新的近未来设计创造发起挑战。为了采用不受以往欧姆龙制度和规则束缚的自由研发风格，我们将其设立为独立公司，并从公司外部聘请具有最尖端技术的顶尖人才。由多种多样的成员进行开放创新。

自开创IXI和OSX已过去了三年，我们所追求的欧姆龙式创新已颇具“形态”。也就是结合了新事业开发和知识共享的“综合创新流程”。这个流程分为四个阶段，“阶段0：选定主题”、“阶段1：制定战略”、“阶段2：验证事业与验证技术”、“阶段3：开发事业”。其中最艰难的是阶段0。选择什么样的创新种子，其是否满足真正的社会需求，是否能够扩大规模，成为超越资本成本的事业，用一般的手段是无法看透的。

P59 IXI → P63 OSX →

——那您是怎么解决的呢？

我还是专注于“确立目标”。欧姆龙将员工提出远大的目标称为“确立目标”，但将其扩散开去，对外界也能提倡“确立目标吧”。比如说机器人事业，简单来说，如果聚焦到某个具体的点发表宣言，就能清楚地知道需要什么样的技术和经营资源，应该与谁联手，也可以看到规模扩张导致的不足。我学到的另一件事是“不要过度依赖现场的判断”。越是想创造能够预测未来，有时还会改革社会系统本身的事业，与法律法规和利益相关者的关系就越复杂，单靠现场的话，责任和负担就会过重。因此，我们

敢于引入中央集权型决策系统。当然，这并不意味着我们会自上而下地决定一切。为了保证效率，高层也非常重视与现场共同商议，快速做出决策。

随着变革速度的加快，比起慎重地讨论是否正确，“决定”才更加重要。决定之后如果结果不理想，只要从失败中吸取经验教训，从头再来就好。记录下这个过程，就可以将其作为有益的知识与他人共享。

——不会有种子不足的情况吗？

不会。因为我们为欧姆龙的全体员工都创造了思考主题、举手表达、付诸实践的机会。IXI不仅仅是一个专门用于创造新事业的组织，还是一个平台。它是一种机制，能让人意识到，开发新事业绝非事不关己，整个集团的创新创造力也是自己的课题。

技术和知识产权本部至今也进行了许多新主题的探讨。不过由于选题流程本身还有不明确的部分，我们从今年开始简化了“阶段0”的机制。大家提出的想法会在每周的主题会议上进行完善，并讨论决定下一步要怎么做。我们决定每个提案有10分钟的发言时间，每份资料最多5张，在讨论上花费较多的时间。我会作为主题会议的主办人出席所有会议。

在这一步骤中，重要的是得出结论，也就是做出决定。我会简要总结为了进入下一阶段，从明天起该怎么做、是否要就此结束、其理由是什么，并与全体相关成员分享。我们深感这种高度透明的讨论和快速的决策流程，正令公司内部形成一种创新思维。

——请谈谈IXI目前正在进行的项目。

我从创造社会需求的角度介绍两个旨在创造新事业的挑战。一个是正在中国开展事业验证的“农业自动化事业”。就是所谓的智慧农业，使用欧姆龙擅长的“传感&控制＋Think”。我们正在验证“栽培支援服务”，它可以自动测量日照、温湿度、二氧化碳量等，判断最适合每种作物的条件，并告诉农民开关窗和浇水的时间等。其特征是，它并不为自动化和省人化提供硬件，而是一种为人类提供决策信息的服务。只要遵照它的指示，即使缺乏农业经验，也可以稳定高效地生产优质作物。不仅能为解决农业人手不足和食品安全放心等社会问题做出贡献，还能增强分析所获数据和反馈算法等的能力。

另一个是使用ICT的“老年人看护预防服务”，正与大分县合作进行事业验证。事实表明，如果护理专业人员在人们需要辅助的阶段提供支持，就能防止很大一部分人发展到需要护理的阶段。然而在护理现场，拥有相关技能和经验的专家严重不足。为此，我们开发了软件，以再现这些专家的操作步骤和思考流程。首先，我们向老人本人及其家人询问了他们的生活问题和改善希望等，并使用该软件进行分析，制定了生活功能训练计划。

现在这两个以事业化为目标的项目，其共通之处除了满足社会需求外，还有欧姆龙所追求的“人与机器的融合”这一思维方式。具体来说，就是为了最大限度地发挥人类的能力和意图，用技术进行辅助的混合系统。

P59 IXI

改变“做派”，用“共创”实现自我增长

——山田CEO提出要实现在逆境中也能增加盈利并稳步增长的“自我增长”。作为CTO，您会给予怎样的支持呢？

我认为我们需要两个大的挑战。一是改变过去的业务模式，打个比方就是改变“做派”。现有的业务模式要想在今后继续沿用，除非市场本身有所增长，或者能够夺取竞争份额。拿欧姆龙来说，健康医疗市场由于老龄化而逐步扩大，我们现有的事业份额最高，因此就目前而言，我们对市场有一定的控制权。但今后的情况就无从得知了。

所以我们必须要改变“做派”。迄今为止，欧姆龙的做派一直是用自己拥有的技术和商品解决客户的问题。也就是从“物的视角”提供价值。然而，随着社会的飞速变化，客户的问题趋于复杂化，需要能够俯瞰技术差异和社会结构洞悉市场，解决本质问题的业务模式。这正是以IXI为中心，从“事的视角”推进的事业拓展。包括目前尚未涉足的新领域在内，我们将升级到选择最优价值社会实现形态的做派。

另一个挑战是“共创”。在现在这样一个追求速度的时代，如果坚持自力更生，是无法奢望创新等的。况且我们还改变了做派，进军并不熟悉的新领域，所以为了迅速获取我们不具备的技术和业务模式，与谁合作就成为了关键。我就任CTO以后，提出了开放创新的方针，加快了与外部企业、初创公司和研究机构的协作。在这个过程中积累的专业知识和合作伙伴，应该会推动欧姆龙的自我增长。

P62 OVC

——除了新事业之外，对现有事业今后的技术开发方式是怎样的呢？

在技术和知识产权本部，大约有四成的主题是各事业部门要求的技术开发，但这当然是远远不够的。毋宁说，是否能够大量发掘出事业部门没有注意到的技术需求才更为重要。我们也希望倾注更多力量到技术开发，以技术为起点确立事业目标。此外，为了深化和升级现有事业，必须构建能够黑箱化的技术和与之相关的事业模式。持有欧姆龙独有的数据分析和反馈算法等难以模仿的武器，要怎样进行打磨呢？这是两立经营中极为重要的一点。

——开始下一个长期愿景。作为CTO，您会做出怎样的承诺呢？

新冠疫情暴露了世界上的各种弱点。基于SINIC理论，欧姆龙相信，在人与机器平衡融合的“最合理化社会”之后，基于新价值观解决社会问题的“自律社会”将会到来。但是，要实现这种社会，就需要科学、技术、社会这三大要素相互刺激、共同发展。我们希望通过为其提供支援，深化和升级我们的存在意义。

具体来说，我们认为在人与机器的“接触点”上可以发挥欧姆龙的优势。除了医疗和护理外，生产现场也不断推进自动化，人类的作用愈发清晰。这种人与机器的接触点正是欧姆龙最擅长的部分，我可以毫不谦虚地说，我们的社会实现能力是不逊于任何人的。

然而，实现这一点的并非技术能力，而是发现社会需求、将其事业化并在社会中实现的架构能力。为了强化这种能力，我们正在积极招聘外部的架构师人才。当然，在内部也要反复讨论畅所欲言，以便勾勒出具体的近未来设计轮廓，并将其落实到具体架构中。我们希望通过这种无所顾忌的讨论，一边提升“尝试和学习”的速度和质量，一边实践欧姆龙式的技术经营。

工业自动化事业（IAB）

领域：工业自动化

相应的SDGs项目

工业自动化事业以“通过自动化革新生产，使世人富足”为愿景，自动化作为事业的中心，通过革新生产，提高全球制造业的生产能力。欧姆龙提出独特的理念“i-Automation!”，以种类繁多、行业首屈一指的控制设备作为中心，通过技术和解决方案在客户的生产现场发起创新，努力使世人过上富足的生活。



常务执行董事
工业自动化事业社长

辻永 顺太

专注于制造业生产革新的VG2.0

近年来，制造业所处的时代环境已经位于大变革期高峰中。那就是以产品的高度化、当地生产当地销售、个体制作等为代表的“产品”、“生产方式”、“生产地点”、“生产人员”的需求变化，以及AI、IoT和机器人代表的技术革新、技术的变化。为了迅速捕捉这一变化，通过创新解决生产现场直面的课题，欧姆龙自2016年起，提倡欧姆龙独特的价值创造理念“i-Automation!”，瞄准近未来的生产。

i-Automation!由“integrated（控制改善）”“intelligent（智能化）”和“interactive（人与机器的全新协作关系）”这三项创新（innovation）构成。以这三个“i”为关键词，我们开发了一个创新的控制应用程序（以下简称“应用程序”），将欧姆龙引以为豪的超20万个“ILOR+S”商品阵容与软件和服务相结合。在过去的4年里，我们开发了200多款应用程序，并为众多客户生产现场的创新做出了贡献。

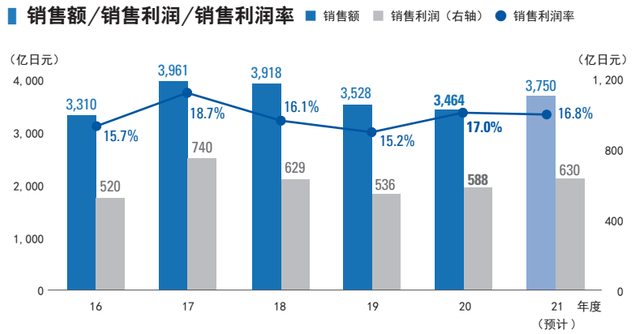
在“控制改善”方面，我们着眼于熟练技术人员的老龄化和接班人不足等问题，开发了超高速、超高精度的应用程序，再现熟练技术人员所拥有的“工匠技艺”。例如，高速、高精度卷绕膜状产品和超高精度积层片状产品的应用程序，会准确捕捉由于二次电池等数码行业产品的高度化和制造方法的变化带来的客户需求。在“智能化”方面，我们通过控制设备的IoT化和引入AI技术，开发了运用生产现场信息的先进应用程序。运用搭载AI的控制器和搭载AI的图像处理系统预测产品不良和设备异常的应用程序，以及超越人类五感的“人工检查”应用程序，实现了机器的自主学习和升级，为零不良品的生产做出了贡献。此外，“i-BELT”作为共创型现场数据运用服务，在与客户共创的前提下，以现场数据的收集、可视化和数据分析为基础，推进客户的问题解决，得到了客户的高度评价。在“人与机器的全新协作关系”方面，我们实现了以自律型移动机器人和协作机器人为中心，发挥人与机器各自的特性并相互协作的新型自动化。例如，结合了移动机器人和协作机器人的移动型作业机器人“移动机械手（MoMa）”，有助于实现根据产品改变生产线的柔性生产。

就这样，我们通过i-Automation!潜心开发加速生产现场创新的应用程序，并执行了强化ILOR+S的产品开发和M&A&结盟。还扩充了促进解决客户问题的基础设施和人才。去年，我们将使用结合最新技术和商品的应用程序，通过实机模型再现生产现场装置和生产线的“自动化中心（ATC）”基地扩充至37处。作为与客户一同验证和证实生产问题解决方案并开发新应用程序的共创基地，ATC每年都会接待数千名客户。此外，我们还加强了精通欧姆龙控制技术和商品且熟悉生产现场的销售工程师（SE），强化了根据客户特有的问题提供应用程序和全新解决方案的技术咨询能力。目前，有超过1,000名SE接受了在客户的生产现场解决新生产问题的挑战。

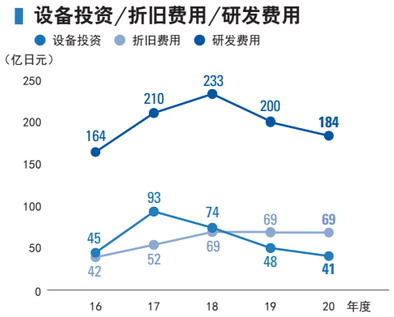
* ILOR+S：Input（传感器等输入设备）、Logic（控制器等控制设备）、Output（电机等输出设备）、Robot（机器人）、Safety（确保设备安全的安全设备）

事业亮点

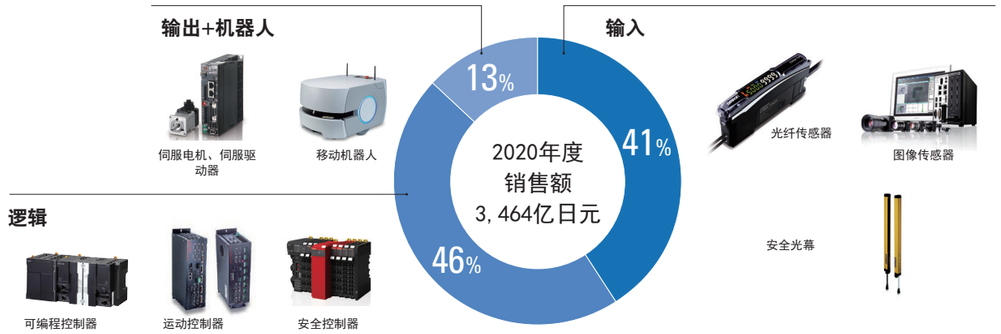
销售额/销售利润/销售利润率



设备投资/折旧费用/研发费用



各商品的销售额构成比例



应解决的社会

- 劳动力不足
  （发达国家劳动人口减少和新兴国家熟练员工不足等）
- 应对高度化、多样化的生产

VG2.0的目标

- 在重点的四个行业中创造能够实现i-Automation!的新商品
  ～开创能够革新生产的控制技术～

VG2.0期间的实际业绩

INPUT

- 研发费用：合计827亿日元
- 设备投资：合计257亿日元
- 增长投资：合计205亿日元
  （2017年度～2020年度实际业绩）

OUTPUT

- 通过解决方案高附加值业务提高收益力 GP率+1.0pt（与2016年度相比）
- 在生产现场实现生产革新的控制应用程序开发200余款
- 强化i-Automation!而强化ILOR+S商品组合
  - M&A：工业读码器、工业相机
  - 新商品：机器人综合控制器和搭载AI的图像处理系统等50余款（同比翻倍）
- 通过i-BELT实现真正的共创型现场数据运用解决方案业务
- 加强在客户现场运用应用程序的销售工程师人才（全世界超1,000名）
- 将自动化中心扩充至全球37个基地（截至2016年 8个基地）
- 将业务基础扩展到关键领域（口罩制造、医疗、医药品行业等）
- 为扩大事业规模而扩充产能（中国上海工厂 增设第2工厂等）

OUTCOME

- 通过i-Automation!提高社会的生产效率，为经济发展做出贡献

SDGs目标8.2.1

SDGs目标9.2.1

SDGs目标17.16

为解决“新冠疫情下”的新社会问题做出贡献

从源头参与生产的欧姆龙将支持全世界的生产现场作为自己的社会责任，基于这一理念，我们最早展开了防止新冠疫情扩散的斗争。

新冠疫情肆虐全球，封锁和移动限制不仅扰乱了制造业，也扰乱了各种社会基础设施。在工业自动化事业中，为了解决新冠疫情引起的各种社会问题，我们在世界各地推进自主努力。例如，针对全球口罩、人工呼吸器和医药品不足的问题，我们提供了以工业机器人为首的自动化应用程序，支援紧急增产和新产品的投产。对于因传染病患者而不堪重负的医院和医疗机构，我们与合作伙伴系统集成商联手，开发了搭载病毒杀菌紫外线灯的移动机器人，和实现医疗器具杀菌自动化的应用程序等，帮助消耗大量人手的医疗现场实现除菌、杀菌作业的自动化。此外，对于因新冠疫情而加剧了人手不足的食品和日用品等生产，我们通过提供可以取代人工作业，并与人协作的协作机器人应用程序，助力维持生活必需品的生产。

由于受到新冠疫情的影响，数字化转型（DX）在生产现场的引入提前提上日程，我们迅速在全球范围内开展了此项工作。例如，2020年7月发售的全球首个“机器人综合控制器”，将机器人与周边设备无缝整合，对此前只能依靠人类的高度复杂作业实现了自动化，同时通过现实和虚拟的精确模拟技术实现了远程工程。在新冠疫情限制全世界人民往来以及进入生产现场的情况下，这种远程工程使得远程启动和维护生产设备成为了可能。针对限制人员流动的新问题，生产技术人员和维保负责人如今可以从外地远程操作从前在现场用实物进行的检查，在设备启动和维护等各项工序中，可以削减50%以上的工时。此外，我们还提供在线工厂参观、ATC的远程支持和虚拟化，虽然由于新冠疫情，移动受到了限制，但SE和营业人员仍在全球范围内加强运用数字技术的提案活动，为客户继续生产活动做出了贡献。

欧姆龙还将这些应用程序引入自家工厂，帮助维持新冠疫情下的生产活动。例如，欧姆龙上海工厂引入了人机协作，运用现场数据的智能化生产线“单元生产线控制系统（CLCS）”，机器以数据辅助作业人员，提高了作业人员的作业效率，无论由谁制造，都实现了同一生产，同一品质。像这样通过努力解决因新冠疫情而出现的新社会问题，让我们能够为确保全球制造业的可持续生产做出贡献。



人与机器协作的生产现场



消毒作业时有助于防止传染病传播的紫外线光照射器机器人



在芬兰的医院里运送废弃物的移动机器人

“后新冠时代”工业自动化事业的方向性

新冠疫情下的生产和社会活动已成为常态，与此同时，全球也正向后新冠时代的市场和社会加速变化。例如加速绿色复苏，其代表性做法是扩大EV和可再生能源的使用，更换地球环境友好型材料。为了实现以半导体、5G和DX为代表的数字社会，技术、产品和基础设施都在发生变化。欧姆龙以VG2.0时期创造的技术、商品以及体现i-Automation!的众多应用程序为基础，将这些变化视为工业自动化事业的巨大事业机会，作好充分的准备以应对各方市场需求。

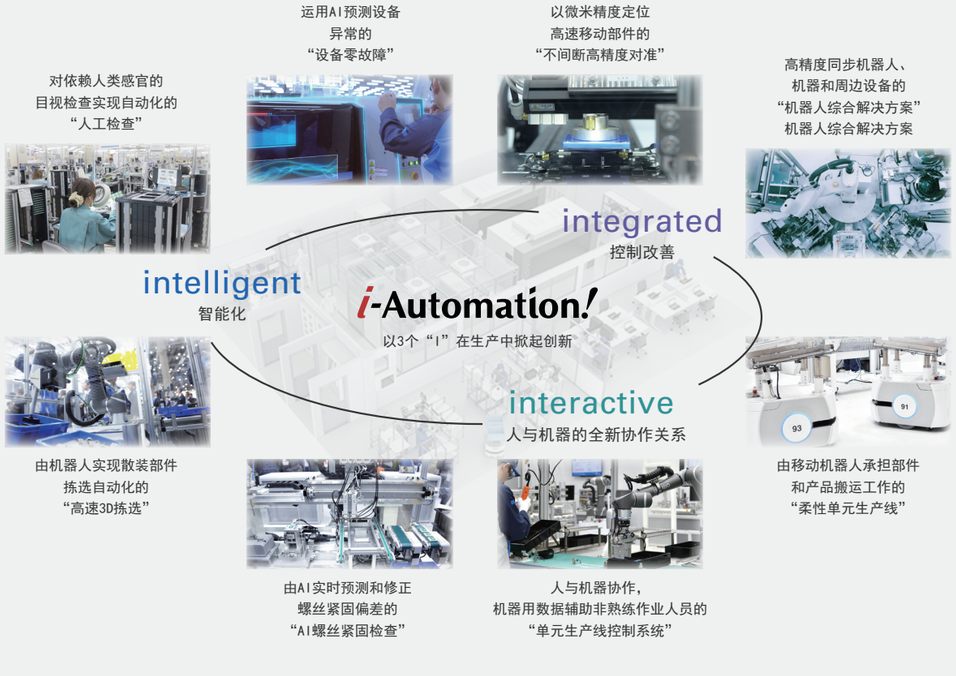
正如人们的生活、工作方式和价值观因新冠疫情发生了显著的变化一样，在后新冠时代的世界中，制造业也不会单纯地恢复到疫情前。熟练技术人员的老龄化和接班人问题、人手不足的社会问题将进一步加速，针对新型自动化的市场需求也会增加。欧姆龙将继续加速生产的DX化。例如，我们正在参与诺基亚公司的“诺基亚本地5G技术合作伙伴关系”计划，与其他合作企业联手开发运用5G的解决方案。并努力实现自动化解决方案，以快速响应从需求增加的单极集中到区域分散和在消费地的生产。例如，运用了移动机器人和协作机器人的CLCS，旨在通过生产设备的模块化，实现可根据所造产品和产地在短时间内投产的生产线。

熟练技术人员的老龄化和生产技术人员的不足，加之市场和消费者对品质的要求不断提高，使生产品质问题变得更加严峻。“i-BELT”通过引入先进的AI技术，将熟练技术人员和生产技术人员的知识经验具体成形，以期维持和提高生产品质。

为了推动全球的绿色复苏，我们开始与客户共创，在各个领域开发新的解决方案。例如，为了解决塑料垃圾造成的海洋污染问题，我们与食品、日用品制造商和机器制造商合作，参与了将包装材料更换为可再生生物降解塑料的计划。我们还与为风力发电机制造商提供重要部件的制造商一起，通过实现耐久性高的高品质部件制造，为扩大绿色能源做出贡献。

为应对后新冠时代的各种市场变化，欧姆龙还会像这样继续努力，用自动化革新生产，努力使世人过上富足的生活。

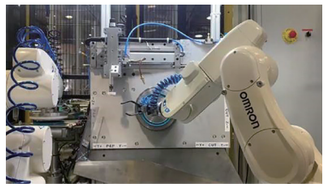
基于i-Automation!的生产创新



Integrated（控制改善）

通过欧姆龙的解决方案在一个平台上整合机器人和周边设备，实现工程升级

特瑞堡密封系统公司（以下简称特瑞堡公司）是产品密封技术的世界领导者。为应对环保能源日益增长的需求，享受欧洲各国政府对风电相关投资的优惠政策，特瑞堡公司决定增产用于密封其意大利工厂所产风力涡轮机的聚氨酯制部件。为此，需要提前启动搭载了两台新机器人的修边机（用机器人刮削和加工部件的机器），以提高生产力。使用欧姆龙独家“机器人综合控制器”的解决方案，实时同步构成装置的机器人和周边设备，提高了生产速度和精度。此外，通过对整条生产线进行现实和虚拟模拟，减少了公司内部技术人员的编程和系统验证负担，维护也更加高效。最终，特瑞堡公司从装置的开发到投产再到量产，削减了30%的时间，实现了产品的迅速增产。欧姆龙将继续与客户一起，为扩大绿色能源做出贡献。



两台欧姆龙产机器人正在用蓝色聚氨酯制造圆形部件

作为在恶劣环境下密封、防振和保护机器的工业用聚合物解决方案的世界领导者，本公司提升客户的表现并支持环保活动。通过与欧姆龙建立伙伴关系，我们能够应对农业和能源领域需求的急速增长。我们预计在今后3年间再引入3台设备。欧姆龙拥有丰富的产品阵容，可以覆盖整个生产流程，通过协作机器人加强机器的功能，通过移动机器人实现物流的智能化等，因此能够探索更多的可能性，这也是魅力所在。我们期待与欧姆龙一起，将制造业提升到一个新的水平，为更加可持续的社会做出贡献。

TRELLEBORG



特瑞堡密封系统公司 里窝那工厂 TSS LIV 设备、能源监督人员
大卫・卡露里 先生

Integrated（控制改善）

用欧姆龙的“完美密封”技术支持可持续生产

塑料容器和乙烯树脂包装材料在日常生活中随处可见。虽然方便了人们的生活，但其对包括生态系统在内的海洋环境造成的影响也令人担忧，环境污染和海洋生物误食塑料碎片等。为了避免这样的悲剧，实现可持续发展的社会，许多企业，尤其是欧洲的食品和日用品制造商，都向削减塑料使用量，替换环保材料发起了挑战。

欧姆龙通过“完美密封”这一技术对这些措施提供支持。与传统塑料不同，生物降解塑料和纸质材料等环保包装材料在加热密封时需要更精确的温度控制。因此，使用以往的温度控制解决方案调整温度非常困难，可能会在加热时因温度过高而在包装材料上留下孔洞等。欧姆龙通过“完美密封”在半导体行业等其他行业打磨出高精度温度控制技术，在此基础上，通过将热封设备的运行速度、压力和温度控制到最佳状态，使得将包装材料更换为再生纸等新材料成为可能。引入“完美密封”的客户，以超出预期的速度实现了向环保包装材料的转变，并以稳定的包装品质受到了消费者的高度评价。欧姆龙今后也将继续与客户一起引领可持续的事业和生产，为创造更加美好的社会做出贡献。

员工之声

为客户提供“完美密封”的项目是一系列挑战，但本着“为解决海洋塑料垃圾问题做出贡献”的愿望，我们与全世界的欧姆龙成员合作，不放过每一处细节，最终成功实现，我感到非常自豪。这项技术已经决定在世界各地推广。此外，作为实践企业理念的案例之一，我们在2020年度的TOGA中，从6,461个主题中脱颖而出，荣获金奖。今后，我们将继续升级这项技术，让我们能够与客户进一步实现不断发展的数字化生产。



欧姆龙 欧洲
全球客户经理
阿伦・吉本斯

intelligent（智能化）

与客户共创，实现不断升级的生产现场

社会正从以“物”为中心大幅转变为以“事（服务）”为中心。面对这个变化，欧姆龙自2017年开始，率先致力于开发能利用生产现场数据的服务“i-BELT”，提高生产力和产品质量。将介绍在仔细了解生产现场后，欧姆龙将独有的控制设备和软件知识与客户的实际经验相结合，致力于解决产品制造现场课题的事例。

株式会社钟化以在化学材料开发中孕育的技术为优势，为广泛的社会课题提供解决方案，其工厂正致力于解决高性能膜生产工序中的输送不良课题。为实现将输送不良造成的损失控制在最低限度的生产现场，欧姆龙于2020年2月起提供“i-BELT”，开始了与客户的共创。首先，为了确定故障的原因，我们在目标工序中引入了“振动测量系统”。这是一个在生产线上安装多处传感器，可收集并监控现场各种数据的系统。我们与客户一起构建将现场“可视化”的环境，并通过持续分析收集到的数据，反复验证关于故障发生原因和征兆的假设。得出的验证结果，就是根据传感器的波形数据检测薄膜生产状态异常的“异常征兆监测系统”。通过将该系统引入生产现场，即便不是熟练工也能捕捉到薄膜生产状态的变化，从而减少故障的发生。为了实现不断升级的生产现场，我们将持续为现场的可视化和客户的课题解决提供解决方案，以此为制造现场的革新作出贡献。

本公司的滋贺工厂以“向客户提供安全、低廉和高品质的产品”为使命，每天都在开展改善活动。在本次努力实现薄膜输送稳定化的过程中，量化设备操作员的感觉信息是最大的课题。我们凭借与欧姆龙实施的传感及数据分析进行量化，稳步推进着改善活动。欧姆龙不仅引入了特定的产品，还以i-BELT为基础，在技术人员之间反复展开讨论，这给我们留下了深刻的印象。因此，我们能够怀着超越公司壁垒的团队意识来应对课题，并在充实感中减少输送不良。我们期待着今后也能一起迎接新的挑战。

kaneka



钟化股份有限公司 滋贺工厂 AI & Digital 平台中心 干部
花田 功治 先生

interactive（人与机器的全新协作关系）

通过移动机器人在芬兰的医院实现废弃物运送自动化

人手不足长期以来一直是困扰世界各国，尤其是芬兰社会福利和医疗现场的一大问题。随着新冠疫情的传播，这个问题已经成为了一个严峻的社会问题。欧姆龙的芬兰团队与大型医院、大学和承担系统开发的合作企业Dimalog公司合作，开展了使用工厂常用的移动机器人运送医疗废弃物的运送自动化项目。

在这个项目中，我们运用机器人和IT技术，聚焦于医院中不需要人工干预的单纯业务，旨在让机器人日常承担这些业务。欧姆龙与Dimalog公司共同开发了可以优化移动机器人的运行路线，并通过呼叫按钮或根据预设时间表向移动机器人发送废弃物运送指令的系统。最终，我们成功完成了验证，将临床化学实验室产生的会对医疗从业者造成负担的废弃物自动运送到了医院地下的废弃物收集中心。

就这样，欧姆龙针对新冠疫情在医疗现场引发的新社会问题，从防止医疗从业者在消毒作业时面临感染风险的紫外线光（UV）照射器机器人开始，通过医院地板清洁的自动化、医疗废弃物的运送自动化和使用移动机器人的解决方案，今后也将继续为医疗现场的省人化做出贡献。

本次验证确认了欧姆龙的移动机器人可以轻松担任医院内的运送工作，这让员工在新冠疫情中也可以专注于重要的工作。实验的所有参与者都对成果感到满意。关于机器人和智能技术，基于此次得到的引入思路，我们正在规划多个在芬兰未来的医疗现场进行机器人验证的项目。

Dimalog



Dimalog公司 CTO
提姆・库特马克 先生

电子元器件事业（EMC）

领域	相应的SDGs项目
支持欧姆龙发展的设备模块	9

电子元器件事业的使命是“用我们的设备和模块，创造客户价值，为地球上的人和社会做出贡献”。以支撑人们安心、安全、富裕生活的家电产品和汽车为首，为全世界客户提供用于连接、切断电力的核心零部件，如继电器、开关、连接器以及作为各种产品的眼睛和耳朵的传感器等装置，是欧姆龙的基础事业。



常务执行董事
电子与机械部件事业公司社长
行本 闲人

打造自我增长引擎的基础，使事业向为客户创造价值和使客户价值最大化变革

电子元器件事业有着最尖端的技术和长年积累下来的生产工艺，欧姆龙希望它能在支撑公司在核心领域发展的同时，成为能为客户创造价值的事业。近年来，随着社会问题的日益严重和多样化，电子元器件事业在经营上面对的社会、客户、竞争方面也发生了巨大的变化。客户希望拥有能适应社会变化和技术革新的合作伙伴。随着元器件的平民化，以新兴国家为中心的竞争变得愈发激烈。在这样的市场环境下，欧姆龙以高品质和高技术应对力，不断地在为客户层解决他们所遇到的难题。

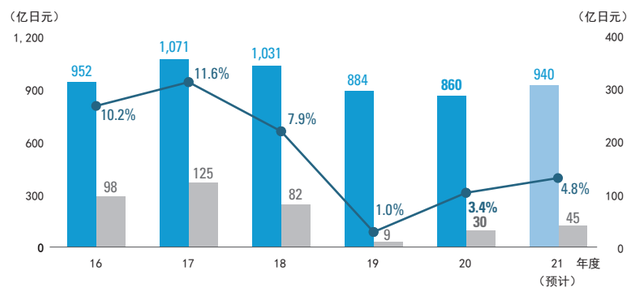
在VG2.0中，为了打造可持续自我增长的基础，我们持续致力于为客户提供价值，构造改革和提升品质，针对客户需求开发高附加值模块等。在构造改革方面，我们以生产的最优化为核心，对生产基地进行重新评估。将原有的11处削减为7处，构建了可以稳定供给部件的生产体制。通过构建以部件的需求为导向的生产体制，提升设备的运转率，从而实现生产的高效化。在提升品质方面，我们坚持从“验证（Verification）”和“妥当性确认（Validation）”的视角出发，对从开发、设计到生产、完成的生产全流程进行评价。通过品质基础的升级，将保证客户产品安全性的部件品质水准不断提升至新的高度。此外，我们还以自我增长引擎为基础，紧跟随着技术革新和应对环境问题而快速席卷市场的“产品智能化”和“电源的电池化和直流化”潮流，抓住客户需求的变化，不断实现在设备和模块上的创新。2020年度在新冠疫情背景下，电脑周边设备和电气工具的需求增加。我们第一时间抓住非接触需求增加的机遇，实现了相关设备的增产，同时推出了适应客户需求的新产品。

如今以新冠疫情为契机，整个社会正在加速数字化。电源的电池化以及5G基础设施的普及所需的半导体和电子元器件的需求进一步增加。随着生活方式的多样化和环境变化，对电子元器件功能的需求也在不断发生改变。而欧姆龙帮助客户提升其产品价值的机会也将持续大幅增加。不放过任何变化的预兆，通过提升开发速度及时地推出新产品。而在今后，我们也将继续向全球提供支撑事业基盘的继电器、带动增长的开关和传感器，为地球上人们的生活和社会发展做出自己的贡献。

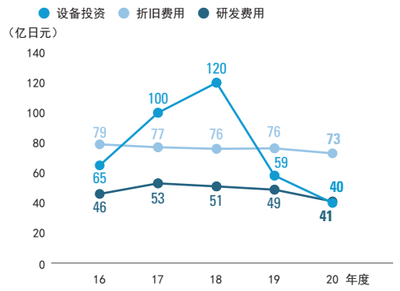
因少子化和老龄化而导致人手不足，以地球迅速变暖为首社会问题变得越来越严峻。要实现脱碳社会，EV化和建设让全世界所有人都安心、安全生活的通信基础设施是必经之路。而对于其中所需部件的功能和品质，市场有了更高的要求。客户面临需要从根本上重新评估以往设计方法、部件、材料的挑战，新的需求也应运而生。在电子元器件事业上，我们通过确立核心领域，在开发阶段就掌握客户产品的设计课题，以“精细加工技术”和“结合技术”为核心，向社会问题发起挑战。为了让这些社会问题的解决方案顺利落实，我们将和客户一起，不断向世界提供其中不可或缺的关键设备。

事业亮点

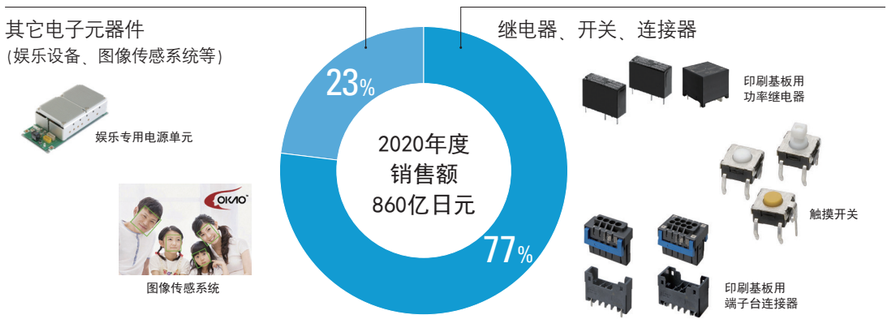
销售额/销售利润/销售利润率



设备投资/折旧费用/研发费用



各商品的销售额构成比例



应解决的社会

- 解决“FA”、“健康医疗”、“社会解决方案”领域的社会问题

VG2.0的目标

- 装置/模块事业为重点领域提供支持，帮助各领域达成可持续发展目标

VG2.0期间的实际业绩

INPUT

- 研发费用：合计195亿日元
- 设备投资：合计320亿日元

（2017年度～2020年度实际业绩）

OUTPUT

- 结构改革
  以产品的稳定供给为目标的生产基地最优化
  （全球11处→7处）
  构建能灵活应对产品需求变动的生产体制
- 强化品质基础
  提升保证客户产品安全性的品质水准
  欧姆龙RELAY&DEVICES株式会社 取得UL的DAP认证
  （2018年10月）
- 新一代设备、模块的技术、产品开发
  针对脱碳社会目标带来的电池大容量化需求，开发屏蔽用继电器等新技术和新产品
  创造新常态化时代所需的非接触式应用程序

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

SDGs目标9.4.1

凭借牢固的品质基础，为新客户创造价值

为实现在VG2.0期间的增长，电子元器件事业一直致力于提升为客户创造价值的能力与速度。在这里将介绍加强品质管理体制的措施，以及针对新冠疫情扩大带来的社会问题，成功创新解决方案的事例。

提升保证产品安全性，实现客户价值创造的品质水准

在欧姆龙，为了向客户提供高品质电子元器件保证其产品的安全性，采取了3项措施以加强品质管理体制。

第一，是加强部件生产全流程中的“验证（Verification）”和“妥当性确认（Validation）”。对部件是否满足客户要求的规格、设计、品质等开展科学地验证，同时从设计阶段开始，做好部件是否正确按照生产数据进行生产的确认工作。从而在早期发现品质问题，防患于未然，实现品质基础的升级。

第二，是进一步强化生产设备的管理标准和渗透品质意识。在生产工作中，设备的状态每天都在发生变化。这种变化招致的调整＝“磨合”，也是导致生产工序内发生问题的主要原因。于是我们回归生产的原点，让一线员工重新认识“磨合”就是一种追随变化的作业，从而加强应变管理。将这一措施推广到全球的生产基地，构建各基地间可以确认彼此执行状况的体制，从而通过分享最佳实践案例，将高品质的生产维持下去。

第三，是生产线的实时可视化。通过引进实时监控、分析全球7处生产基地的制造记录、工序内变化的系统，从而在出现品质不良情况时能早期发现并锁定对象范围，将损失控制在最小。同时通过品质变化的可视化，还实现了异常检测和问题的早期发现。通过综合措施，将品质管理水平提升到了新的水准。

融合3大措施，提升品质水准



员工之声

为了让回归生产原点在生产现场得到理解渗透，实施了3项措施。首先，是深入到基层开展讨论，直到大家理解和接受本活动的目的。其次，在生产现场一同进行改进。然后是让改进的成果可视化。通过一系列活动理解和感受了生产原点的人，又在别的生产现场开展同样的活动，如此循环下去，不断地增加理解者。通过扩大理解渗透，让所有的生产现场都能朝着为客户创造品质这一目的，不断地做出改进。



品质统括部　品质企划部
石井　俊广

取得UL的DAP认证，助力产品及时上市

通过构建牢固的品质体系和提升技术能力，欧姆龙RELAY&DEVICES主力产品继电器生产基地山鹿事务所，在2018年10月取得了美国独立产品安全认证机构UL的UL Data Acceptance Program（DAP：实验室数据认可计划）中的CTDP（客户测试数据程序）认证，并维持至今。由此，欧姆龙可在自有工厂进行UL的安全规格认证试验，从而使产品能够更快速的上市。



UL的DAP认定证书

欧姆龙以继电器、开关、传感器为首的
诸多电子元器件被广泛用于构建可持续智慧城市的各类办公场景之中。



打造放心生活空间，“非接触式混合电梯开关”的开发

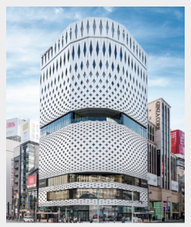


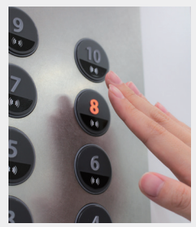
事業統轄本部　汎用商品事業部
住吉　哲哉

受新型冠状病毒肺炎疫情的影响，各类场景下避免不特定多数人直接接触操作的“非接触”需求激增。顺应这一新社会需求，电梯操作按钮的非接触式开关的开发也被提上了议程。欧姆龙第一时间注意到了这一需求，与世界电梯、手扶梯业界的领军企业富士达携手，率先推出了“非接触式混合电梯开关”。

“非接触式混合电梯开关”是在保留人按压按钮的操作感的同时，实现无接触操作的产品。通过活用电子元器件事业的“结合技术”这一核心技术，将具备耐用性的按钮开关和安装在开关内部用来实现无接触操作的传感器一体化、小型化地结合。另外还经过参与者多达数百人的反复调查与试验，通过分析整合结果，力争以更贴近人们使用习惯的规格实现商品化。从而实现了能为所有人使用的“通用化设计”和便于使用的“易用性”。这一开关自2020年12月起被应用到由富士达公司供应电梯的写字楼和购物中心中的电梯，从而将感染风险降至最低，为构建任何人都能放心使用电梯的社会基础设施做出了贡献。

今后，我们也将在钻研核心技术的同时，向客户提供“非接触”应用程序解决方案，共同为解决社会问题发起挑战。





直面银座4丁目十字路口的综合商业设施
“GINZA PLACE”的电梯所使用的”
非接触式混合电梯开关”

富士达致力于通过电梯、手扶梯、电动步道事业来实现“与新时代相符的美丽都市功能”。去年新冠疫情扩大后，我们就着手开展使电梯操作非接触化的新型按钮开发。在综合考虑本公司过去的按钮开发成果等因素后，决定邀请欧姆龙进行共同开发。结果在很短的时间内就成功开发出了满足通用化设计要求的非接触式按钮，如今已在许多电梯安装现场投入使用。今后我们也将继续开发着眼未来和新一代的各类接口设备。期待欧姆龙还可以为我们提供相应的解决方案，或者参与共同开发。



FUJITEC　富士达株式会社　研究开发本部
萩泽　则克 先生

社会解决方案事业(SSB)

领域	相应的SDGs项目
社会解决方案	

社会解决方案事业的使命是“创造世人能安心、安全、舒适地生活的富足社会”。为了实现人们能更舒适生活的社会，我们会继续挑战。我们提供太阳能发电用功率调节器、蓄电池、自动检票机和售票机等站务系统、交通管制系统、结算系统、UPS网络保护等、多方面的硬件、软件、服务整体解决方案，为社会基础设施提供支持。



常务执行董事
欧姆龙社会解决方案株式会社
代表取缔役社长

细井 俊夫

为了人们能持续安心、安全、舒适生活的未来，用人性化的社会自动化方案创造次世代社会系统

在VG2.0的社会解决方案事业中，我们以解决劳动力不足的社会问题为目标，通过提供酒店接待业务自动化、店铺或大厦的清洁、安保、前台业务的省力化等解决方案，致力于解决各种影响生活品质的问题。另外，为了进一步解决社会问题和保持可持续增长，我们在2018年统合UPS事业，2020年统合环境事业，旨在筹备进军住宅和流通、信息基础设施、地方政府、制造业等新市场，做好为他们提供价值的准备。

另一方面，时代要求我们要在多个市场提供解决方案以不断去解决更多的社会问题，而不只是针对特定市场和客户。我们不仅致力于解决现场课题，还着手对能跨行业向各业界提供的服务开展标准化和扩充，以及运营体制的构建。

放眼下一个10年，我们认为需要解决的社会问题是“环境(碳中和)”、“强韧性”、“省力化”这3个。随着CO_2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。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。这就要求我们除了现有的通过提供设备和服务来解决现场课题之外，还要与客户一同解决它们的经营课题。

为此，我们自身也需要蜕变。除了满足客户的需求，还要主动去掌握社会的变化，去思考今后的安心、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技术为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。

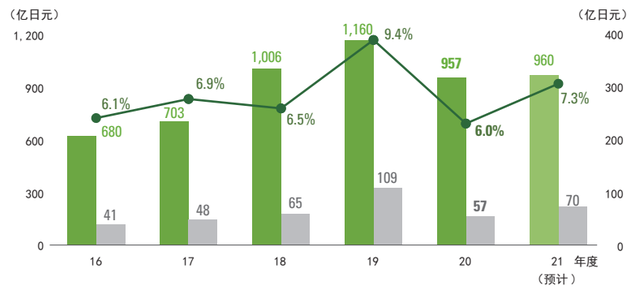
比如在能源领域，为了达成碳中和，除了已实施的可再生能源普及，今后还要努力实现从各家庭、设施单位到地区(区域)单位的能源需求最优化调控的“区域能源管理”。首先要利用我们社会解决方案事业涉足领域广泛的优势，将现有的面向住宅领域的太阳能发电用功率调节器和蓄电系统向制造业和地方政府推广，为可再生能源的普及和发展做出贡献。然后，通过将各种能源连接实现电力调控，为确保灾害时电力需求等地区单位的能源利用率最大化和碳中和的达成做出贡献。

此外，生活基础设施相关行业的劳动力不足问题日益严峻，如何在维持服务水准的同时实现高效率运营成为关键课题。至今为止我们一直通过提供机器设备系统和维持系统稳定运行的维护服务，为客户解决现场课题以及维持社会系统做出贡献。今后，我们将把通过系统引进和维护业务积累的现场知识汇总，为过去由客户进行的从设备、系统的远程监控到运用等各方面提供综合支持，同时以通过改良、最优化业务运用流程来为客户解决课题的“管理服务”，为业务的省力化和运用的强韧化做出贡献。

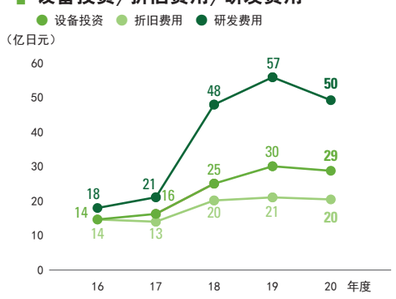
我们将以人性化的社会自动化方案面对未来的课题，以实现安心、安全、舒适生活的社会为目标，不断向创造次世代社会系统发起挑战。

事业亮点

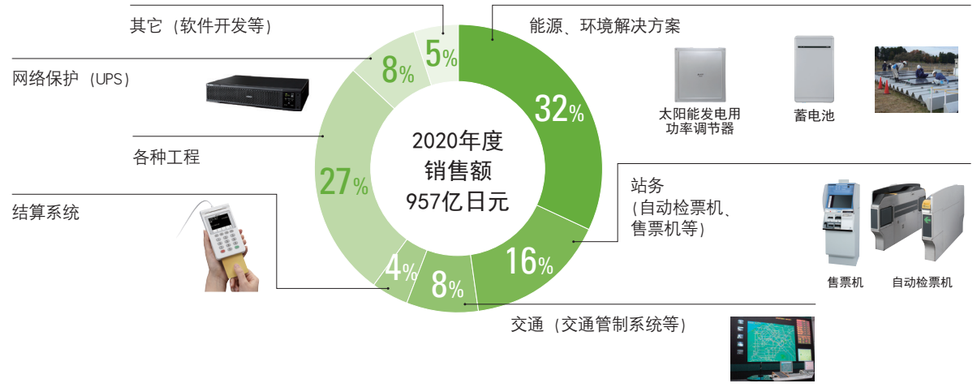
销售额/销售利润/销售利润率



设备投资/折旧费用/研发费用



各商品的销售额构成比例



应解决的社会课题

- 交通事故、交通拥堵增加
- CO_2排放增加导致全球变暖
- 可再生能源市场发展乏力

VG2.0的目标

- 创造安全驾驶支援系统和技术
- 太阳能/蓄电系统累计出货容量：11.2GW
- 利用太阳能/蓄电构建电力聚合事业（日本国内）

VG2.0期间的实际业绩

INPUT

- 研发费用：合计176亿日元
- 设备投资：合计100亿日元

(2017年度～2020年度实际业绩)

OUTPUT

- 与大学合作，实施驾驶风险检测的共同研究等心理状态导致的驾驶行为变化与风险的相关分析、验证
- 为人手不足问题加剧的业界，提供前台、接待业务和清洁、安保的自动化、省力化解决方案
- 发电效率的最大化，提供可以满足自用和BCP对策等多样化需求的能源部件和能源管理系统
- 太阳能系统 累计输出容量达到10.3GW
- 蓄电池系统 累计输出容量达到695MWh
- 在气候变化带来自然灾害多发的背景下，提供数据和电源保护系统、防灾监测系统

OUTCOME

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

SDGs目标 3.6.1 / SDGs目标 7.1.2
SDGs目标 11.2.1 / SDGs目标 13.2.1

以通过普及可再生能源实现碳中和为目标

近年来，因气候变化的影响自然灾害多发。以在2050年将温室效应主因的气体（CO_2）总排放量降至零的“碳中和”为目标的行动，在全世界都开始推广。其中之一就是提高可再生能源的普及率。而企业在事业活动方面也被要求以用电的可再生能源发电量占比达到100%（RE100*）为目标。

以丰富的业界知识和工程能力解决现场问题

村田制作所是这方面的先驱者。率先加入RE100，通过增加可再生能源发电量占比来减少地区CO_2排出量。在其国内事业所引进太阳能发电系统的项目中，冈山村田制作所在确保安装场所上碰到了难题。欧姆龙作为项目的参与者，从日照量、强度、成本、运用管理的角度进行可能性验证，最终提议利用有约1,700个车位的内部停车场的“上空”面积进行安装。采用汽车棚（由顶棚和支柱组成的简易车库）的形式，通过安装用来自顶棚反面的反射光也能发电的双面发电板，实现发电量的最大化。再由欧姆龙独家的远程监控维护服务（太阳能监控）防止故障发生，保证了发电量得以长期维持稳定。完工后的村田制作所太阳能发电站（汽车棚型太阳能发电系统）年可发电量相当于850户普通家庭的消费电力，预计可减少CO_2排放量2,394吨。“由企业引领碳中和”村田制作所和欧姆龙的挑战还在继续。



欧姆龙FIELD ENGINEERING
建设本部 EMI设计施工部
片桐 达则



左侧为No1太阳能发电站，
右侧为No2太阳能发电站

通过地区单位的能源最优化实现社会的可持续发展

在缺乏安装太阳能电池板场地的日本，这次的方案有着巨大的潜力。今后，欧姆龙也将继续运用自身丰富的业界知识和强大的工程能力，除了企业之外，还要为住宅、地方政府等各类现场引进最合适的太阳能发电系统，为将来以地区单位（区域）进行最优能源调控的“能源管理”打下基础，从而为碳中和的达成和社会可持续发展的实现做出贡献。



汽车棚型太阳能发电系统

村田制作所把“加强气候变化对策”作为事业运营的Materiality（重要课题）。在事业所引进太阳能发电的工程中，汽车棚型将占据重要的地位。希望今后也能继续与欧姆龙FIELD ENGINEERING合作，扩大可再生能源的利用。



株式会社村田制作所 管理集团 设施部 部长
坂田 繁宽 先生

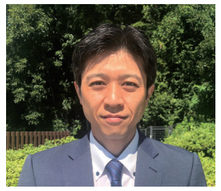
* RE100是一个国际性环保倡议，目标是在2050年使事业活动的可再生能源占比达到100%

从设备系统到管理服务，打造次世代的车站运营模式

劳动人口减少导致的人手不足问题日益严重。欧姆龙自创业以来，就以自动检票机、售票机、设备监控系统等，通过提供设备系统和维修维护服务，长期为铁路经营者的车站运营效率化做出贡献。另一方面，铁路经营者面临的课题日趋复杂化，新冠疫情带来的非接触化要求、应对灾害的BCP对策、满足海外游客需求等难题迎面而来。

用设备运用服务台支援总部站务运营业务

小田急电铁以安全、安定、安心为宗旨，从总部监控全线车站的站务设备运转，并在出现故障时为车站工作人员提供支持。然而对于拥有70座车站的小田急电铁，如何在维持这一支持体制的同时实现效率化是一个严峻的课题。而解决这一问题的，是欧姆龙提供的外包服务。欧姆龙在2012年成立了设备运用服务台。服务台直接为车站工作人员服务，接受各种厂商的设备运用问题咨询，同时在出现故障时提供上门服务。如此一来，不仅实现了总部业务的省力化，还实现了从故障报告到现场维修的快速无缝流程，为站务设备的稳定运行做出了巨大贡献。时至今日，凭借10年来的业绩成果与信用的积累，除了承揽固定业务等服务，欧姆龙还提供有效利用ICT的智能维护以及站务运营的进一步优化，不断为小田急电铁创造新的价值。



欧姆龙FIELD ENGINEERING
现场服务事业本部
社会系统支援部
车站智能化服务推进课
渡边 宏



车站内开展维修维护业务的情形





设备运用服务台

通过车站运营的强韧化，为所有旅客提供安心、安全、舒适的车站服务

面对社会的变化和日趋多样化的旅客需求，如何高效而最优化地开展车站运营，这一课题并不是单独某个系统或者服务能解决的。今后，我们会有效运用在站务系统的开发和维护中长年积累下来的经验和技术以及对现场熟知的优势，除了设备运用之外，还将提供从企画到系统引进、运用、维护、改进等各个方面综合支持车站运营的管理服务，与客户一同，实现车站运营的强韧化和富有魅力的旅客服务。

通过服务台，能够实时掌握现场的情况，与车站工作人员紧密协作，从而为旅客提供更好的服务，这给我们的工作带来了极大的帮助。另外，在每月一次的例会上，还会向我们负责人提案新的“发现”。期待今后我们之间的协作变得更加高效快捷。



小田急电铁株式会社 旅客营业部
井上 恭孝 先生

健康医疗事业（HCB）

领域	相应的SDGs项目
健康医疗	3 すべての人に健康と福祉を / 17 パートナーシップで目標を達成しよう

健康医疗事业秉持“为地球上每个人的健康美好生活做出贡献”的使命，开发出便于使用且得到医疗现场信赖、重视精度的商品和服务，使任何人都能简单、准确地测量。我们在世界上超过110个国家普及血压计、体温计、喷雾器等已取得各国医疗设备认证的设备，并根据各国不同情况对社会基础设施和医疗系统开展服务。



常务执行董事
欧姆龙健康医疗株式会社
代表取缔役社长
荻野 勋

向“零发病”发起新的挑战，以远程诊疗服务引领全球

2020年，随着新型冠状病毒肺炎疫情扩散全球，人们的观念和生活方式、公共基础设施等方面在世界各地发生了巨大的变化。如今这些已成为“新常态”融入了人们的日常。

为应对新常态之一“测温需求”的增加，我们在中国大连的生产工厂强化增产体制，努力提升产品的供应量。此外，还在2020年10月于日本的松阪工厂增设体温计生产线，确保产品的稳定供给。

另一方面，新冠疫情的扩大带来了许多新的课题，如赴院就诊带来的感染风险增加和新冠患者增加带来的医务人员负担加重等。特别是需长期接受治疗的高血压和糖尿病等慢性病患者是新冠危重症高发人群，这就造成这一群体因害怕感染而减少赴院就诊次数，从而导致病情加重。在过去的一年里，这一问题尤为显著，成为了一个新的课题。

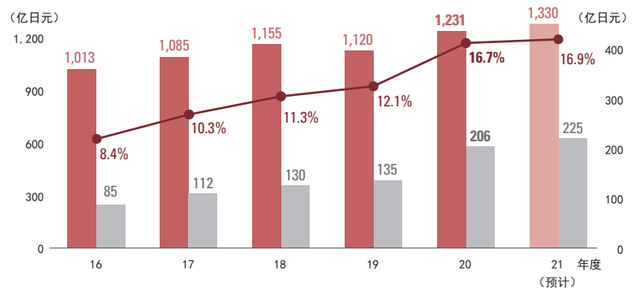
这些新社会变化的出现，进一步提升了实现我们自2015年起在循环系统疾病业务的事业愿景中提出的“将脑中风和心力衰竭等心脑血管疾病的发病率降至零（零发病）”的重要性。要实现零发病，就要对高血压这一导致心脑血管疾病的主要原因实现早发现、早治疗，将血压控制在合适的范围。以实现这一愿景为目标，在北美、日本、欧洲发售取得医疗设备认证的手表型可穿戴血压计。我们面向市场推出了许多前所未有的创新型设备，在北美推出除了测量血压等，还能在家庭内记录心电图的上臂式心电血压一体机。除了在设备开发上追求创新外，我们还投身远程诊疗领域，致力于在全球推广这项服务。我们在全球推出了多项新服务，2020年9月在北美上线的远程患者监测服务“VitalSight”，2021年4月在英国上线的面向高血压患者的远程诊疗服务“Hypertension Plus”等。

新冠疫情暴发后，世界对SDGs和环保等可持续发展课题的关注度进一步提升。我们也在努力通过事业的增长为全人类的“健康”做出贡献，同时积极开展家庭血压测量的普及等行动，旨在推进SDGs目标的达成。另外在致力于开发创新型设备的同时，我们还采取了多项环保措施，采用纸质包装以减少塑料的使用、通过包装的小型化节约纸资源、筹划引进碳中和生产线等。此外，在可持续发展上我们也积极采取措施，从多方面重新评估事业活动，利用太阳能发电等打造对环境友好的办公环境。

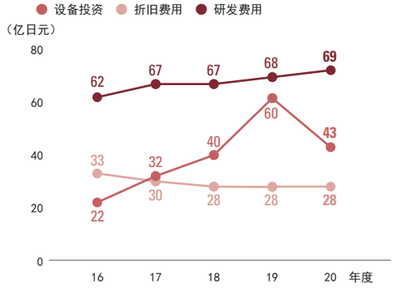
今后我们也将不断加强旨在帮助人们进行健康管理的设备事业基础，继续为世人献上更多的创新型设备。另外，在此基础上，继续向新领域发起挑战，创新个性化的远程诊疗服务、融合AI技术研发个性化的血压管理方法、开发预测分析心脑血管征兆的算法等。并且，力争在慢性疾病的预防和治疗上，成为医患双方都不可缺少的伙伴。

事业亮点

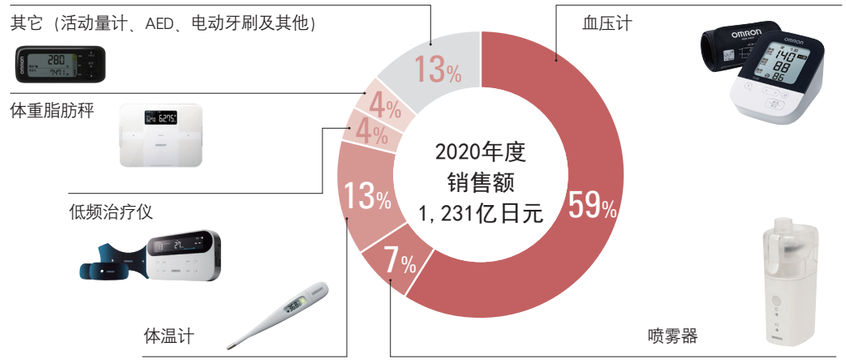
销售额/销售利润/销售利润率



设备投资/折旧费用/研发费用



各商品的销售额构成比例



应解决的社会

- 高血压引起的心脑血管疾病发病增加
- 哮喘等呼吸道疾病在全世界范围内增加

VG2.0的目标

- 血压计销售台数：2,500万台/年
- 确立能够连续掌握血压变化的分析技术
- 喷雾器+哮喘预警传感器销售台数：765万台/年

VG2.0期间的实际业绩

INPUT

- 研发费用：合计27亿日元
- 设备投资：合计17亿日元
- 增长投资：合计98亿日元

（2017年度～2020年度实际业绩）

OUTPUT

- 血压计销售台数：2,500万台（2020年度）
- 喷雾器+哮喘预警传感器销售台数：341万台（2020年度）
- 推出可穿戴血压计、心电血压一体机、能检测到哮喘这一哮喘前兆的哮喘预警传感器等创新型设备
- 在北美和欧洲、新加坡、印度、日本上线远程诊疗服务和员工健康服务
- 在巴西和意大利建立血压计和喷雾器的生产基地
- 在松阪工厂增设体温计生产线，积极承担在新冠疫情背景下供应产品的社会责任

OUTCOME

- 通过健康寿命的延伸及医疗费削减等，为世人的健康生活做出贡献

SDGs目标3.4.1

介绍活动事例

以心脑血管疾病的发病率降至零为目标，开创医疗的未来

让每一个人能在任何地方接受最合适的高血压诊疗

我们向为将来医疗形式带来革命的远程诊疗发起挑战，旨在应对保护慢性病患者这一新冠危重症高发人群、抑制医疗费用的高涨、减轻医疗从业者的业务负担、减轻患者到医院就诊的负担等全球共通的课题。利用创新型设备和IT技术，构建可以远程监控患者状态的环境，开发能帮助医生诊断、诊疗的算法。加强与合作伙伴的协作，不断创新解决方案。

面向高血压患者的远程诊疗服务，通过使用家庭血压测量数据建议用药方案帮助提升诊疗效率

Hypertension Plus

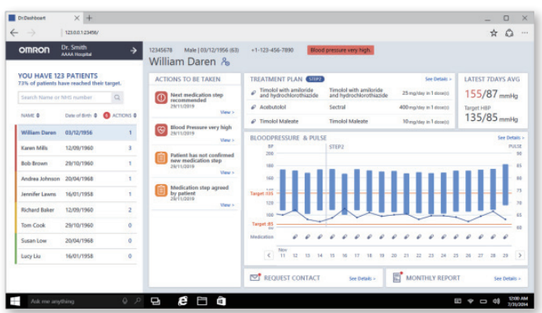
在英国，约3成的成年人患有高血压。英国政府运营的国家医疗服务体系NHS（National Health Service）提出了2030年前国内血压控制率达到80%的目标，但目前最新的血压控制率仅为60%，还需要进一步提高。另一方面，规定除紧急情况外，患者要到事前登记的“保健医生”处就诊。这就导致部分保健医生名下有大量患者，就诊需要等待很长时间，无法保证每个人都能获得足够的诊疗时间，造成部分患者中断治疗。提升治疗的效率和保证治疗的持续性可以说是英国在高血压治疗领域的重要课题。

欧姆龙2021年4月在英国上线了面向高血压患者的远程诊疗服务Hypertension Plus，根据家庭血压测量数据提供血压管理和用药方案建议，帮助提升诊疗效率。

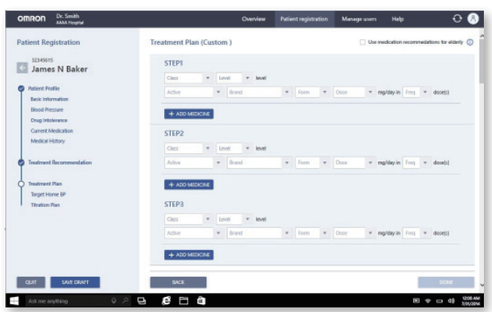
在Hypertension Plus，患者可以在与电子病历连接的管理界面将家庭血压计的测量数据共享给医生。从而使医生能够详尽掌握患者的血压数据。此外还会根据患者的特征和血压级别，向医生提出3个月疗程的用药方案建议。并且能根据服药后的血压情况判断是否需要变更药物，若变更则会向医生提出新的用药方案。此项服务使用了在家用药变更程序（TASMIN程序），它的降压效果在牛津大学的临床研究中得到了肯定。它依照的是英国高血压治疗指导方针，这是由英国国家卫生与临床技术优化研究所（NICE）制定的基于年龄、人种、并发症等的降压药（降低血压的药物）选择基准。通过Hypertension Plus，医生可以在有限的时间内详尽了解患者的情况，并能参考效果在临床研究中得到肯定的用药方案开药，大幅提升诊疗效率。

而患者则可以在家接受诊疗变更用药方案，无需前往医院就诊就能继续治疗高血压。Hypertension Plus得到NHS运营的地区医疗机构CCG（Clinical Commissioning Group）的采用，正被逐步配套给英国各地区的“保健医生”。

〈面向医生的管理界面〉

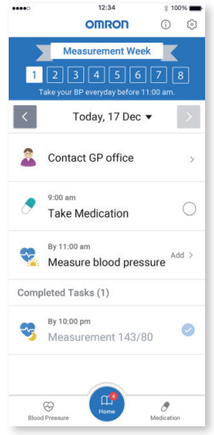


每位患者的血压变化图和数据等

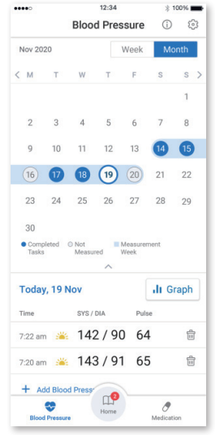


患者的登记信息和3个月疗程的用药方案建议

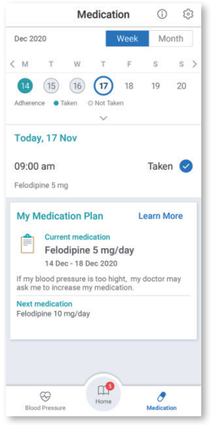
〈患者用手机应用界面〉



1天的降压治疗时间表



血压管理界面



用药方案界面

员工之声

欧姆龙健康医疗（欧洲）在英国上线了面向高血压患者的远程诊疗服务“零发病”，这是实现事业愿景“零发病”的关键一步。Hypertension Plus服务基于牛津大学的在家用药变更程序（TASMIN程序）临床试验成果。这一临床试验证实，相较一般的赴院就诊，在包含服药管理在内的患者管理上，降压效果要好得多。



Paul Stevens
欧姆龙健康医疗 Europe Connected Services and Solution 负责人

Hypertension Plus通过协助医生诊疗、诊断的算法使患者管理高效化，从而减轻医生的负担。面向医生的网站已与电子病历整合，确保服务内的诊断毫无遗漏地反映到患者的记录中。而患者的手机应用上则显示有用药方案，并会提醒患者及时服药和测量血压。不仅将医生的诊断传达给患者，还以启蒙内容督促患者健康生活。

2021年度计划为更多的英国“保健医生”配套Hypertension Plus。这是一项挑战的开始，它有着为初级医疗中的慢性病管理方法带来革命的潜力。

合作伙伴之声

在新冠疫情暴发后，对于高危重症风险的患者，心血管危险因素管理的重要性被提升到了前所未有的高度。通过像Hypertension Plus这样的技术合理降低保健医生的诊疗负担，从而使医生可以将自身的技术和资源提供给最需要的患者。

Dr. Nabb Chana
National Association of Primary Care
临床主任

与京都大学共同研究，挑战以人工智能（AI）技术和家庭生命体征数据测量实现零发病

要实现心脑血管疾病的发病率降至零，就必须改善并合理控制高血压患者的血压。在接受高血压治疗的患者中，有约半数未能将血压降至高血压标准以下。

并且根据过往报告，哪怕血压降至标准以下，也可能因血压变动诱发心脑血管疾病的发病，为此及时检测到血压的变化和其征兆显得尤为重要。因此，欧姆龙和京都大学联手，于2021年6月开始了运用AI技术降低心脑血管疾病发病风险的共同研究“健康医疗AI讲座”。共同研究分为2大主题开展。第一，是开发能为每位用户计算出最合适的血压改善方法的AI，通过帮助用户改善生活习惯来预防高血压和防止重症化。第二，是开发能及时发现心脑血管疾病风险的AI，通过家庭测量的血压和与血压相关的各种生命体征数据变化实现早期预警。

通过研发这两项AI技术，实现对血压的合理控制，降低心脑血管疾病的发病率。一直以来，欧姆龙都在日常生活情景下的生体测量技术上不懈追求。开发了世界首款医用级可穿戴血压计、体脂、运动量及睡眠等诸多测量设备。这次的共同研究将创造出只有结合欧姆龙的测量技术和京都大学的AI技术才能实现的健康医疗AI。



员工之声

随着具备通信功能的设备的普及，收集每天的家庭血压等循环系统疾病相关指标数据和生活习惯数据变得简单。欧姆龙健康医疗有效运用这些数据，在美国和英国上线了远程诊疗服务。同时为了实现与同行的差异化服务，开始了有效利用健康与医疗数据的人工智能（AI）的共同研究。



这个“健康医疗AI讲座”有2个独一无二的优势。其一，是欧姆龙健康医疗作为家用血压计全球市场占有率No.1，拥有大量且高品质的数据。其二，是京都大学不仅有AI方面的专家，还有许多医疗方面的专家。我们有理由相信，一款只有基于我们所拥有的高品质数据才能诞生的、能够投入到医疗的诊疗流程中的AI将横空出世。

开发统辖本部
技术开发统辖本部
基础技术开发团队
小清水 宏

目前我们正以向世界发表研究开发论文为目标积极开展研究。我们将以论文的发表为起点，进一步扩展与医疗和研究方面的合作伙伴的协作，朝着实现我们的“心脑血管疾病的发病率降至零”目标不断发起挑战。

合作伙伴之声

面对新冠疫情带来的医疗系统崩溃危机，医院外的保健医疗体制建设成为了亟待解决的课题。对于将直面伴随超老龄化带来的医疗费用高涨、医疗从业者减少的日本来说，这是关乎将来的课题也毫不为过。在“健康医疗AI讲座”的研究中，我们将与欧姆龙健康医疗携手，通过研究“如何在家庭日常生活中对疾病做到防患于未然，又如何过上不用去医院的健康幸福每一天”来应对这一难题，向全新的健康医疗×AI研究发起挑战。



京都大学 研究生院医学研究科 人类健康科学系专业 教授
奥野 恭史 先生

血压计累计销售量突破3亿台，这是家庭血压测量在全球普及的证明

2021年，家用血压计累计销售量突破3亿台。

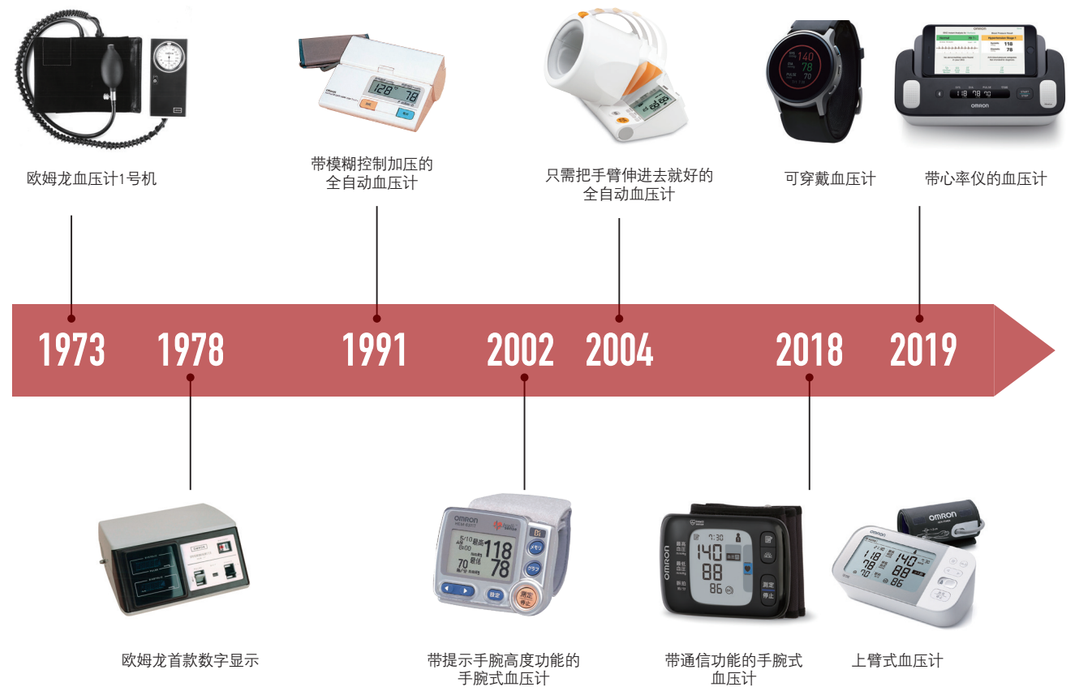
从1973年推出首台家用血压计以来，花了约50年。在1号机上市的那个年代，人们普遍认为“血压是在医院让医生测量的”，从社会到医务人员都没能接受在家量血压这一形式。即便如此，我们坚信在家量血压有助于人类健康，在保证简单易用测得准的前提下，追求达到医用级的精度，同时不断向社会和医务人员宣传家庭血压测量的重要性。在推动“家庭血压测量”普及的过程中，我们与医疗现场和专家协作，参与大量临床研究，证实了它的有用性。在距发售约40年的2014年，这些行动终于换来了结果。在《高血压治疗指南2014》中，明确规定“在高血压治疗中，家庭测量血压优先于诊疗室测量血压”，高血压治疗中家庭血压测量的有用性终于得到了认可。此后，不仅在日本，家庭血压测量甚至成为了全球高血压治疗的标准。

在2009年血压计累计销售量突破1亿台。从1号机发售起花了约30年。而之后突破2亿台，则是在1亿台后仅过了7年的2016年。紧接着在5年之后，突破了3亿台。这正是家庭血压测量在全球加速普及的证明。

近年来，随着新兴国家因生活习惯致病的患者增加，在家测量血压的习惯也随之推广。再加上新冠疫情进一步激发了人们对健康的关注，2020年度的全球血压计销售量同比增长约20%。

今后，我们将继续为以高血压患者为首的全球所有需要血压计的人提供创新的高品质产品，同时通过加快远程诊疗服务的推广和辅助治疗AI的开发实现“零发病”的目标。

〈与家庭血压测量的普及一路同行的血压计历史〉



创新推进本部（IXI）

相应的SDGs项目

创新推进本部（IXI）旨在通过设计解决社会问题的近未来，并明确描绘和执行实现其所需的战略来创造新事业。作为全公司的创新平台，我们将挑战发掘新的事业机会，在变革业务模式的同时孕育新事业，创造社会需求，为实现更加美好的社会做出贡献。



执行董事
创新推进本部长
石原 英贵

创建解决社会问题的新事业创造“形态”

欧姆龙为了实现“自我增长能力”,全公司要团结一致,努力实现“两立经营”。IXI肩负着“探索与建立新事业”的使命。作为整个欧姆龙公司的创新平台，为了创造新事业并提高事业创造的可复制性，我们进行了战略制定，创造以近未来设计为起点的逆向推演型创新，倾力构建进行事业验证的专业组织并积累知识。在设立的3年间，我们实施了20多个项目，目前有4个主题已推进到事业验证阶段。此外，在2020年度，我们构建了一种名为“综合创新流程”的事业创造“形态”。通过明确规定新事业中易受主观影响、模棱两可的验证要点和判断基准，主题质量和执行速度大幅提升。此外，我们还致力于强化和培养能运用这些流程推进事业创造的架构师人才和事业化人才。除了为每种人才类型定义所需的技能要求，我们还确立了以项目中的OJT为基础，通过细致的反馈来进行高质量尝试和学习的人才培养方法。

创造推动增长的新事业，加速社会实现

在新常态化时代，全球社会机制发生剧变，各种各样的社会问题也随之涌现。但对于将“通过事业解决社会问题”作为企业理念的欧姆龙来说，这也可以说是一个充满事业机会的时代，我们今后会牢牢抓住这些机会，创造新的事业。

拥有事业机会并不意味着可以不假思索地探索“陌生领域”。正是因为充满了事业机会，才需要战略性地选择目标领域，达到投资效率最大化。欧姆龙过去一直专注于“工业自动化”、“健康医疗”、“社会解决方案”这三个重点领域开展事业。今后我们仍将以这三者为中心，积极应对各领域中难以解决的社会问题，向事业创造发起挑战。

我认为事业创造的方向大致可分为两种。一是“从事的视角拓展事业”。这是一种运用事业部门建立的客户资产，把握新出现的社会问题，重新定义提供价值，升级业务模式，拓展事业的方法。另一种是“向新领域拓展事业”。欧姆龙对于下一个长期愿景中要捕捉的“生产现场的高度化”、“一次与三次产业自动化”、“慢性疾病的预防医疗支援”、“实现碳中和的能源解决方案”这4个增长机会，也将与合作伙伴积极共创，获得欧姆龙没有的事业资产，同时大力推进新价值的创造和社会实现。

自IXI设立以来已过去了3年，我们打造了欧姆龙式的事业创造“形态”。许多公司外部的人才对我们的措施和欧姆龙所追求的事业创造方向深有同感和共鸣，成为了我们的一员。他们通过公司内部的大量项目经验，脚踏实地地成长为了志存高远的架构师人才和事业化的人才。设立时“在组织中再现创始人的DNA和能力”的目标，在收到切实反馈的同时，正在逐步成形。我们已经为下一个长期愿景做好了充足的准备。从2021年度开始，我们将朝着“创造推动欧姆龙增长的事业”这一明确目标前进，并通过进一步关注社会实现的速度来加速事业创造。

以解决社会问题为目标的新事业创造挑战案例

推进人类可在农业中发挥积极作用的“农业自动化事业”

要解决的社会问题

近年来，中国农业人手不足问题日益严峻，如何可持续发展成为了一个社会问题。此外，在消费者食品安全意识不断提高的背景下，对低农药、无农药栽培的蔬菜和水果需求也在增加。在这种情况下，能够生产低农药、无农药作物的熟练工数量有限，需要实现不依赖人类技能的高品质稳定农业。

社会实现措施

欧姆龙没有选择需要大量设备投资的全自动化，而是开发了分析农作物生长状况、温湿度、日照时间等生长环境的信息，辅助人类进行作业判断的服务。我们正在中国进行验证。由于可以实时量化农作物的生长状态，并且将农药和化肥的使用量控制在必要的最低限度，每个人都能进行与熟练工同等的生产，为消除人手不足做出了贡献。2020年5月，我们在中国国内开设了一个负责开发栽培技术的基地,加速面向事业化的开发。我们还进一步扩大了进行验证的农场，由日中两国联手推进事业创造。



辅助制造业DX有效运用数据的“数据运用辅助事业”

要解决的社会问题

数字技术的进展使得在包括生产现场在内的各个场所，都能通过传感器获取大量的数据。制造业的客户有望利用这些多样的数据来改善品质，开发新商品，甚至进行企业间的共创等，创造出新的价值。然而，将现场的表单转化为电子数据，从海量数据中仅抽取必要的数据进行分析和解析，需要耗费大量的人力和时间。这就要求每个人都能有效利用数据并出于各种用途进行共享。

社会实现措施

从生产现场等产生的海量数据中任意抽取并加工需要的数据，将其用于品质改善、生产计划的拟定以及新商品和服务的开发等创造性工作，欧姆龙一直在为这些解决方案进行价值验证。在本公司集团的生产工厂，我们自动汇总跨越多个基地的材料等的生产管理数据，并将其转换为商品的生产计划用数据等，验证了方案的有效性，大幅改善了作业效率。目前基于这些成果，作为数据运用辅助事业，我们已经开始向需要变种变量生产的汽车部件、数字部件、化妆品等的客户建议引入。随着制造业人手不足的情况日益严峻，我们打算让更多在现场劳动的人从事高附加值的业务，从而支持客户的DX。



旨在延长健康寿命的“独立辅助事业”（日本）

要解决的社会问题

日本先于世界迎来超老龄化社会是欧姆龙开创新事业的大好机会。相对于需要护理的老年人数量，护理人员严重不足，延长能够健康独立生活的“健康寿命”已成为一个社会问题。

社会实现措施

研究发现，轻度需护理人员有一半左右是由于生活节奏缓慢导致的身心机能低下，而这是可以预防或改善的。推进“独立辅助”这一护理预防，能够恢复这些人的身心机能，助力其日常生活和社会参与，对于延长健康寿命来说是必不可少的。因此，欧姆龙开发了支持独立辅助的系统，将实践独立辅助专家的知识经验具体成形，进一步推广实践。目前，我们与积极辅助老年人独立生活并防止老龄化加剧的大分县签署了协议，在县内的设施中验证系统的效果。在护理现场，为了掌握不同人的状态沟通非常重要。因此，在本系统中，由机器辅助日常业务并减轻负担，使人们可以专注于创造性强的沟通业务。通过让每个人都能像专家一样辅助独立生活，我们将提供新的价值，让护理现场的工作人员能够比以往更加积极地发挥作用。



合作伙伴之声

在大分县，我们正以“构建健康长寿、终身活跃的社会”为政策目标，努力构建全地区护理系统。我们先于全国在县内各地普及地区护理会议等，竭力辅助老年人的独立生活并防止老龄化加剧。在县内，旨在改善老年人饮食和沐浴等生活机能的“短期集中预防服务”正在普及，由专业康复师等进行短期集中干预，以期改善老年人的运动机能等，还要构建将需要辅助的老年人与本服务建立适当联系的机制。为了解决这个问题，本县与欧姆龙签订了协议，推进使用ICT的合作事业。我们期待通过促进地区老年人独立生活，同时分析和运用ICT收集的数据，来提高护理预防辅助的质量和效率。此外，我们还希望通过我们的努力，预测并验证短期集中预防服务等护理预防和日常生活辅助综合事业的效果。



大分县福利保健部
老年福利科
全地区护理推进组 主任
小笠原 光 先生

员工之声

通过事业创造流程感受增长

怀着通过辅助老年人独立生活来缩小平均寿命与健康寿命间差距的强烈愿望，我于2019年从其他事业部门加入到IXI，目前是独立辅助事业的项目负责人。IXI以解决社会问题这一愿景为中心，可以在稳步推进项目的同时，掌握创造事业所需的技能。在加入之初，我作为工程师只有技术开发和商品开发的经验，但我和具有多元化经验的人才组建了团队，基于综合创新流程进推行项目。通过项目的推进，我不仅积累了创造新事业的知识经验，还注意到了“将技术转化为价值”这一自己作为工程师的优势。这个最初由4个人开始的项目，在2021年度成为了事业促进部，我感到这个项目正在稳步推进事业化。我想借用大分县这一巨大的场地，与大分县政府和地区利益相关方一同推进效果验证，首先希望大分县的老年人可以更加健康。我们还想与更多企业和地方政府合作，作为支持人们健康的生态系统专注于“社会实现”，为社会做出贡献。



孵化中心
独立辅助事业推进部
加藤 雄树

以创造新事业为目标加速共创

为了加快新事业的社会实现，不能闭门造车，而是需要通过开放创新与世界最先进的技术和商业理念实现共创。特别是在需要新事业开发和业务模式变革的领域，与谁建立合作伙伴关系极为重要。为深化与重点合作伙伴的合作，欧姆龙创业投资株式会社（以下简称OVC）正积极进行战略投资，同时扩大网络，争取结识更多优秀的初创企业。



欧姆龙创业投资株式会社
代表取缔役社长兼创新推进本部
共创设计中心负责人
井上 智子

自2014年设立以来的7年间，OVC已投资了17家初创企业，并一直努力与处于世界创新生态系统中心的风投公司建立联系。从2018年度开始，我们以聚集了世界领先高科技风投的以色列和硅谷为中心加速风险投资，培育商业和技术的种子。在进行海外风险投资时，进入海外创业者网络并建立联系十分重要。世界上有许多创业者以创新技术和商业理念挑战解决各类社会问题。也有许多成功的创业者成立了风投公司来支持新的创业者。因此，世界知名的风投公司汇集了优秀的创业者，进行了多项创新。在OVC，我们着眼于这样的创新生态系统，除了与创业者建立联系之外，还结合了与风投公司间的网络构建，以提升遇到优秀风投的概率，并进行最佳投资。将通过此类投资获得的客户和技术资产与IXI和各事业进行共创，以此引发新的化学反应，挑战创造进一步的社会需求。

OVC投资实绩

2015年 5月：株式会社植物生命系统
2015年 6月：株式会社三維媒体
2015年 7月：株式会社Organic nico
2016年 3月：Life Robotics株式会社
2016年10月：Exvision株式会社
2017年 5月：Vegetalia株式会社
2017年 6月：Lark Technologies公司
2017年12月：Mofiria株式会社
2018年10月：De—identification公司
2018年11月：Connected Signals公司
2019年 5月：Theranica Bioelectronics公司
2019年 6月：Patients Know Best公司
2019年 5月：Realtime Robotics公司
2020年 3月：Avails Medical公司
2020年 3月：AirX Health公司
2021年 3月：Demag AI公司
2021年 7月：Terrals Technologies公司

与被投资方的共创案例

Patients Know Best公司（所在地：英国，以下简称PKB公司）

PKB公司是一家提供患者医疗数据共享平台的企业。电子病历在英国已经普及，但医院间并不共享。由于患者的诊断结果不在医院间共享，患者每次更换医院都需要重新检查等，会对身体和经济造成负担。此外还有优化公共医疗费等社会问题。因此，PKB公司构建了高度安全的“医疗数据共享系统”，赋予患者管理权限。医疗数据不仅可以在医院间共享，患者也可以管理自己的医疗数据。目前，欧洲欧姆龙健康医疗正致力于健康管理应用程序“连接欧姆龙”与PKB公司系统的连接，以便慢性病患者可以在医院间共享欧姆龙设备测量的家庭数据，提高治疗效率等。

Demag AI公司（所在地：美国）

Demag AI公司是一家利用AI提供解决方案的企业，可以通过AI解说“不良检测”和“机器故障预测”等预测结果。我们的目标是刷新有人类介入的制造工序，其中构建检查领域数据可视化、AI模型生成和运行后重新学习等一条龙的系统，是我们的特点。由于劳动人口减少和新冠疫情的影响，人工检查难以进行，因此继承熟练工的知识经验成为了一个社会问题。为了支持客户的高品质制造流程，工业自动化事业的检查系统事业部正努力将AI引入基板外观检查系统及X射线检查系统。我们通过与Demag AI公司的共创发挥协同效应，并在各种检查运用的相关场景中引入AI技术，以此挑战实现无人检查系统。

技术和知识产权本部

强化核心技术以实现新常态化社会的措施



技术和知识产权本部 副本部长兼欧姆龙SINIC X株式会社代表取缔役社长

谏访 正树

欧姆龙的核心技术“传感&控制+Think”

欧姆龙从VG2020开始持续加强核心技术“传感&控制+Think”。从现场提取必要信息的传感技术，基于传感信息提供适合现场情况的解决方案的控制技术，再加上代表人类智慧的Think，我们一直用这三者创造价值以解决社会问题。在2018年，我们捕捉到AI、IoT、机器人等技术进步的信号，为了进一步提升核心技术而成立了欧姆龙SINIC X（OSX）。同时在技术和知识产权本部，除了研发核心京阪奈创新中心之外，我们还在美国西海岸和东京增设了开发基地，致力提升全公司的研发能力。

以核心技术强化事业，同时创造新价值

在技术和知识产权本部以及OSX，我们正从事现有事业的创新产品研发和开拓新事业的研发。在强化现有事业的研发中，正在对可搭载于机械臂弥补生产现场人手不足问题的小型3D视觉传感器，以及功率调节器这一太阳能发电的核心元件的小型化等开展研发。而开拓新事业的研发则以创造近未来社会需求为目标，改革拟定主题的流程，与创新推进本部（IXI）一同，构建了“综合创新流程”。由此，为了实现人类能更有作为的世界，我们在社会和技术两个方面设定了极具影响力的主题。比如以让机器更深入理解人的图像传感器为首的传感技术和让人能够更轻松自由地操纵机器人的控制技术。另外我们还在着手开发让机器能从大量数据中理解人的意图，辅助人作业的AI技术等。这些研究的成果在各种学术会议或以论文的形式发表，获得了很高的评价，被机器人国际顶级会议IROS*收录等。另外，我们还通过在全球范围内实施奖励技术人员知识产权教育和发明的奖章制度等鼓励知识产权创新的措施，从而提高专利产出能力。这些措施使我们入选科睿唯安公司的“Top100 Global Inventor 2021”全球百强创新机构，我们已经连续5年获此殊荣等，像这样来自外部机构的高度评价还有很多。

为适应新常态化时代，获得新突破的机器人和AI技术除了制造现场之外，还被应用到医疗、食品、办公室业务、研究开发等多种多样的现场，社会普及度不断提升。我们正在推进可根据现场情况灵活判断、无需人类花时间下命令的机器，以及能和人类默契配合的机器等，融合机器人技术与AI技术的先行开发。以开放创新“共创”，让外部企业和初创企业、研究机构的知识与经验和欧姆龙的核心技术产生化学反应，持续引领创新。

* International Conference on Intelligence Robots and Systems

介绍措施事例①

开发可搭载于机械臂的高速传感技术

生产现场的人手不足问题日益严峻，在产品组装工序中，需要将杂乱堆积的各类部件整理分类的作业自动化。针对这一问题，欧姆龙开发了独家的使用小型轻量化3D视觉传感器的传感技术，通过照射特殊微细结构的照明大幅缩短拍摄耗时，从而实现高速物体测量和识别。还能搭载于机械臂，在机械臂如人手一般活动的状态下对部件进行测量。这一技术已被应用到2021年3月工业自动化事业（IAB）发售的“3D机器人视觉系统 FH-SMD系列”中，正在为制造业生产线的自动化做出贡献。



介绍措施事例②

开发抑制电磁噪声的电路设计技术



在太阳能发电领域，“蓄电”的需求正呈现多样化，如自用、售电、作为停电或灾害时的备用电源等。然而用以往的技术，需要根据用途来构建系统，新增功能需要极高的成本。对此，欧姆龙运用长年积累的电力电子元件技术，开发了只需在系统上添加单元就能实现各种功能的多功能蓄电功率调节器。在系统构建上实现了小型化和大容量化，使其不受设置环境和空间的限制。这一技术已被应用到2020年10月社会解决方案事业（SSB）发售的“多功能蓄电平台KPBP-A”中，正在通过可再生能源的普及为可持续社会的建设做出贡献。

以世界最尖端人才开发的技术加速社会普及

OSX招募世界最尖端的AI和机器人技术人财，在保持与全球研究机构和企业共创的同时，打造“以创新的技术为起点的近未来设计”。目前以AI、机器人、传感技术为研究开发的中心，以实现“人与机器的融合”为目标，正在对“人机交互”和“对多样化数据的处理”、“机器具身化的突破”等创新性主题进行攻关。自2018年成立以来取得累累硕果，不仅论文被CVPR*1、ICML*2、ICRA*3等世界顶级国际会议收录，更成为了来自世界各地的优秀实习生和研究人员的聚集之处。而为了将OSX孕育的技术之种与新事业的开拓对接，欧姆龙在公司内外与大量研究人员展开研讨，不断加速地向社会普及创新的技术。

*1 Conference on Computer Vision and Pattern Recognition *2 International Conference on Machine Learning *3 International Conference on Robotics and Automation

介绍研究主题



如果人与机器也能用语言对话，就可以像人与人之间通过交流来实现协调与学习。如此一来，人类便可以将更多的精力投入到创造性的活动中。所以我们正着手开展在“视觉和语言”领域的研究。它主要是研究如何让机器把认知到的周围情况用人类的语言表达出来，以及如何根据人类的语言搜索和生成图像。

我的目标，是以信息学为中心，让日本再次成为研究人员和技术人员的“乐园”。OSX拥有成为这个乐园中心的潜力。今后也将继续与集结在OSX的AI和机器人领域的研究人员以及周边的企业、大学一同携手共创，走向未来。

欧姆龙SINIC X株式会社 主任研究员

牛久 祥孝



在AI技术中要实现机器学习，特别是运用深层学习的产品和服务，“如何通过高效地学习，以较少的数据达到可实用的水准”是一个重要课题。针对这一课题，OSX正在研究如何在学习了某一特定环境下取得的数据后，不将数据本身而只将成果运用到在别的环境下开展的新的学习中，从而实现高效地通过分散在各处的零碎数据进行学习。

长期以来，OSX通过网罗AI研究领域的学术最尖端和现实社会从现在到将来的需求，开展着独创性极强的研究。今后我们也将继续和公司内外密切协作，力争创造具有深远影响和普遍性的成果。

欧姆龙SINIC X株式会社 主任研究员

米谷 龙

支持企业理念经营的人财管理

相应的SDGs项目

要通过事业为社会的发展做出贡献，使公司与员工共同成长，就必须激发每一位员工对创造社会需求的热情和挑战精神。欧姆龙努力打造良好的企业环境，使有着不同个性、技能、经验的人财都能在这里得到充实感和成就感，朝着新价值的创造共同迈进。

为了实践企业理念、人财战略

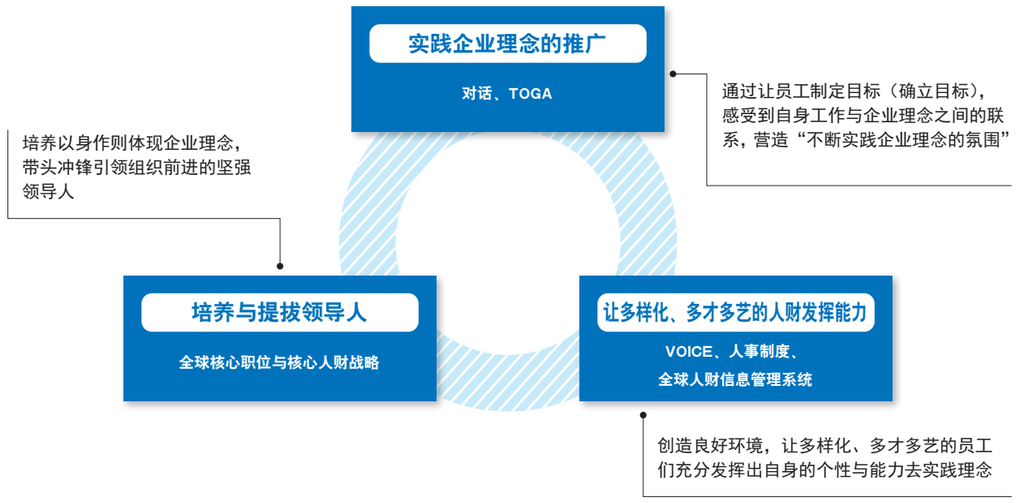
我们认为，要孕育创新，通过事业解决社会问题，就需要让有着不同个性、技能、经验的人财充满活力，将他们的潜力最大限度地激发出来。对此，VG2.0致力打造一个良好的环境，让每位员工积极提升自身的人财价值，相互竞争相互成长，以团队协作全力实践企业理念。

这一战略的支柱，就是“实践企业理念的推广”，扩大对企业理念实践的共感和共鸣，督促员工新的理念实践，“培养与提拔领导人”，作为理念的体现者带领团队前行，“让多样化、多才多艺的人财发挥能力”，打造能够激发来自全球各地的多样化人财实践企业理念积极性的环境。

我们以这三大支柱为中心开展了多项措施，致力于打造使员工能从工作中获得荣誉感和成就感，维持高水准发挥的组织土壤。



常务执行董事
全球人财总务本部长
富田 雅彦



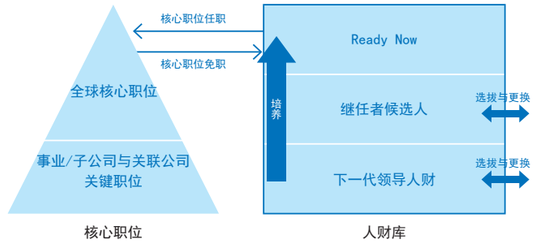
实践企业理念的推广

欧姆龙通过让员工制定目标，感受到自身工作与企业理念之间的联系，营造“不断实践企业理念的氛围”。“The OMRON Global Awards（TOGA）”通过向全球员工分享实践理念的故事，引发共鸣从而推广理念的实践。TOGA自2012年开始后，通过在公司内外分享团队挑战解决社会问题的主题，从而扩大共感和共鸣，使每位员工都能从自己的工作中获得荣誉感和成就感。（关于TOGA的详细信息，请阅览P69以后。）

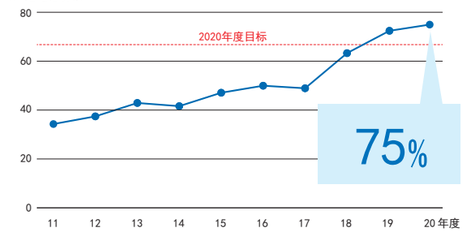
培养与提拔领导人

欧姆龙积极在全球范围培养以身作则体现企业理念，带头冲锋引领组织前进的坚强领导人。“全球核心职位与核心人财战略”是一项培养与提拔领导人的措施。旨在培养以身作则体现企业理念，领导由多样化人财组成的团队开始新的企业理念实践。全球核心职位是指引领欧姆龙集团经营和事业的最重要执行职位。目前有约200个全球核心职位，我们长期对领导人财进行评估，并在合适的时机选派能够胜任者来接替这些职位。在VG2.0中，通过发掘未来可能担任全球核心职位的人财，并作为继任者候选人或下一代领导人进行培养，保证人财输送管道畅通。另外，我们致力于提升海外核心职位的本地化比例，这一比例在2020年度大幅高于目标的66%，达到了75%，根据现场感觉的迅速决策变得更为普遍。

持续向全球核心职位适才适所地配置人财的机制简图



海外核心职位中本地化比例的变化/2020年度实绩



* 海外核心职位与公布的“海外重要职位”同义。

让多样化、多才多艺的人财发挥能力

欧姆龙通过让多样化、多才多艺的人财充分发挥其个性与能力，在全球形成促进实践企业理念的环境。作为其中的一环，我们在全球启用了“员工敬业度调查VOICE”和“全球人财信息管理系统”。我们的目标是打造具有魅力的组织和环境，激发每一位员工实践企业理念的意欲，充分发挥其能力。

员工敬业度调查VOICE

我们自2016年度开始实施让管理层听到全球员工的真实心声的敬业度调查“VOICE*”。这项措施旨在维持欧姆龙的可持续发展，管理层通过调查本公司作为职场的魅力度，掌握和定位经营课题，从而为解决课题采取行动。

* VOICE：VG OMRON Interactive Communication with Employees

自2018年度起，加入了以统计验证业绩增长和企业魅力度的“可持续敬业指标”（SEI*）项目。管理团队根据统计分析出的各项分数以及员工的真心话“自由评论”发掘课题，并作为经营课题反复研讨实现了解、定位、解决，从而不断做出改革。根据2018年度的调查结果，为了让员工能够有更高水准的发挥，我们在全球起草、实行了超过300项改进，如对审批权限和业务流程进行了重新评估，完善了IT基础设施和多项制度等。让很多员工都感受到，组织根据自己的VOICE进行了改革，自己的职场因此变得更美好。其结果是2020年度的全球回答率上升至90%，自由评论数升至40,453条，15个大类的调查项目分数均高于去年。通过实施VOICE，使员工参与组织的改革和改进，管理团队和现场领导人对环境进行改善的良性循环成为常态。

* SEI：Sustainable Engagement Index

VOICE的回答率、自由评论数的变化

	2016年度	2017年度	2018年度	2020年度
问题数	56题 自由评论2题	76题 自由评论1题	76题 自由评论1题	69题 自由评论3题
回答率	77% 调查对象：21,911 回答人数：16,975	85% 调查对象：23,617 回答人数：19,957	85% 调查对象：23,707 回答人数：20,161	90% 调查对象：21,287 回答人数：19,176
自由评论数	—	7,614件	8,496件	40,453件 Q1：在OMRON工作，你觉得最满意的地方：13,228 Q2：为了使OMRON变得更好，你认为需要做出改变的地方：13,167 Q3：新冠疫情中的提案：14,058

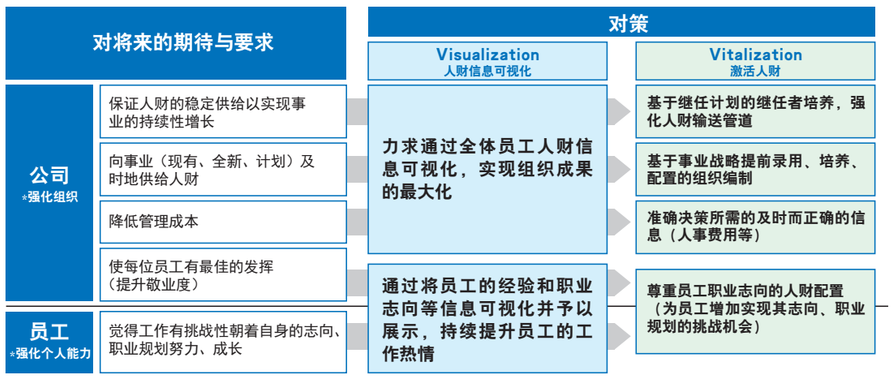
全球人财信息管理系统

“全球人财信息管理系统”是支撑打造实践企业理念最佳最适宜团队的IT基础设施，通过将欧姆龙集团遍布全球的人财所具备的能力、经验、志向可视化来实现这一目的。为了在人财管理中加入最佳实践案例，使多样化人财可视化，我们引进了许多跨国企业都在使用的系统*，自2021年度起逐步投入使用。这一计划力求在开启下一个长期愿景的2022年度，将分散在全球的人财信息可视化，使基于事业战略的最佳团队编制成为可能，同时为每位员工提供实现他们志向和职业规划的机遇与挑战。

我们通过全球人财信息管理系统，将员工的能力和经验，以及对实践企业理念所抱有的多种多样的志向可视化，从而为员工提供更多能充分发挥他们实力的机会与可能性。我们认为，在下一个10年中使员工与企业共同成长的关键，在于因才施用，实现全球人财的合理配置，同时提升每位员工的职业充实感，让员工切实感受到自身的成长。

* 德国SAP公司的“SAP Success Factors”

通过全球人财信息管理系统，对将来的期待与要求所采取的对策



推进多样性和包容性

“多样性和包容性”是升级人财战略，使公司与员工共同成长的原动力。对欧姆龙来说，推进多样性和包容性是体现“相信人的可能性”这一价值观的重要措施。我们基于自身的理解进行推进，即多样性是“接受多样化人财所拥有的多样化个性”，包容性是“激发多样化人财的能力并合理运用”。

为通过事业解决社会问题，我们着手开展价值的创造与传达。而如果作为执行者的人财具有多样性，则将产生新的化学反应，创造出的价值也将是多种多样的，从而可以应对的社会问题的种类也就更多。在VG2.0中，作为这项措施的一环，我们致力于增加多样化人财的表现机会，除了提升女性管理人员占比和残疾人雇用率外，国籍、宗教、是否已婚、性别、性取向或自我性别认同，以及是否残疾等都不会影响员工的待遇。

另外在日本还积极开展对有职业经验者的雇佣，在VG2.0的4年间累计雇佣643人有职业经验者。并且从2021年度起，为推进适应新常态化时代的各方面事业产出和构建相应的支撑基础，我们开启了面向拥有多样化技能和经验的外部专业人财的副业、兼职招聘。

为了下一个10年的实践理念强化人力资本

放眼下一个10年，公司与员工的关系将发生巨大变化。被称为千禧世代或Z世代的一代人逐渐成为劳动者的主力军，他们有着全新的价值观，同时人财的流动性加大，这些都导致公司与员工之间的关系由传统的从属关系逐渐变为对等关系。这样的变化要求公司要将为员工提供的成长和表现机会明确地展现出来。

要在这样的个人与组织关系发生剧变的背景下创造社会需求，在团队运营上，就比以往更需要集结拥有多样化专业性和创造性的个人，使他们的能力不断提升并最大限度地发挥出来。对此，我们以打造平等开放的“公司与员工的新关系”为目标，制定措施并予以实施，实现公司与员工相互选择，共同成长。具体来说，为实现深化现有事业与以创新为动力的事业升级的两立，我们积极获取和培养战略所需要的新人财，同时优化配置，将员工安排到最能发挥其能力的岗位。以VG2.0采取的措施为基础，在全球范围打造良好环境，让多样化人财通过岗位（机会），切实感受到工作的挑战性和自身的成长，长期维持高水准的发挥。

多样性和包容性的推进课题：
加入推进残疾人就业的国际倡议

2021年1月，欧姆龙赞同并加入了推进残疾人就业的国际倡议“The Valuable 500*”。欧姆龙在1972年开办了为残障人士提供工作岗位的日本首家福利工厂“社会福利法人 太阳之家”，是日本推进残障人士就业的先驱者。自工厂开办以来，我们一直致力于通过事业为残障人士创造更多的就业机会和表现机会，力争营造一个残障人士能够感受到工作的快乐，活得充实的社会。在如今的欧姆龙集团，除了特例子公司欧姆龙太阳、欧姆龙京都太阳之外，营销、人事、总务、法务、开发等各部门都有残疾人员工。今后，欧姆龙集团将继续为推进残障人士就业和释放价值做出努力，在践行社会责任的同时，把多样化作为推动欧姆龙发展的动力。

The Valuable 500

* “The Valuable 500”是在2019年1月举办的世界经济论坛（达沃斯论坛）上发起的倡议，号召全球商业领袖就残障人士融入社会问题采取行动，释放残障人士的商业、社会和经济潜在价值。

The OMRON Global Awards（TOGA）

欧姆龙以企业理念为本，通过事业解决社会课题，努力建设更美好的社会。TOGA通过在全球的公司分享企业理念实践故事，将作为欧姆龙优势源泉的企业理念渗透到所有员工心中，扩大共感和共鸣的范围。

特点

TOGA旨在通过员工自己制定解决社会课题的目标，营造不断实践企业理念的氛围。与所有员工共享和互相赞赏讨论工作中的企业理念实践，扩大对于企业理念实践的共感和共鸣范围。

TOGA活动全年都进行。5月10日的创业纪念日，从各组织和地区预选赛中脱颖而出的团队，在京都的全球大会上介绍企业理念实践的举措。团队的举措和审查时的评价在各团队和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。

流程

TOGA是在让个人展现隐性知识、使其为组织所共有的知识管理框架“SECI模型”*下被设计出来的。以目标宣言、执行、回顾并共享、共鸣的循环，全年都在持续进行。

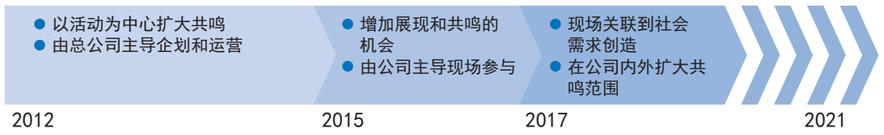


*SECI模型：关注知识创造活动的知识管理框架，由一桥大学的野中教授提出。个人拥有的隐性知识经过“共同化”、“表现化”、“连接化”、“内在化”的四个转换过程，成为集团和组织的共有知识。（摘自Globis经营研究院 MBA用语集）

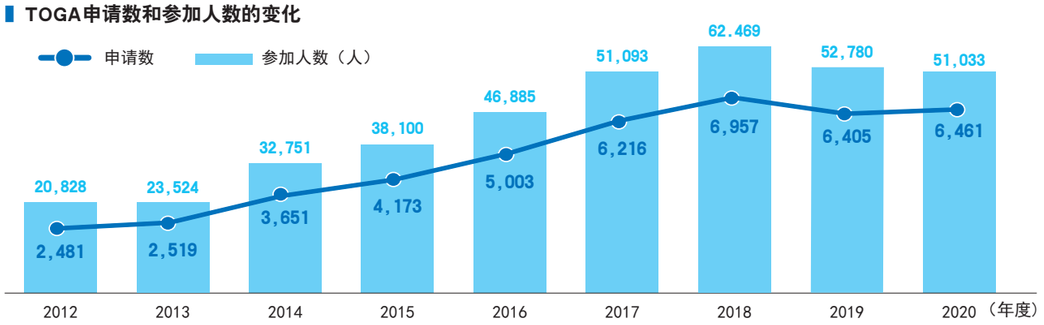
进步

员工人均报名数连年增加，2020年度累计参加人次远高于总员工人数的28,000，达到51,033人次，主题数达6,461条。TOGA将员工对企业理念实践的主动挑战定为全公司应共享和赞赏的过程，全球各区域自行运营。近年来，为了进一步创造社会需求，我们决定跨越部门，并与外部合作伙伴联合起来，不断实践企业理念的挑战。同时，把对于向解决社会问题发起挑战的这份热情的共感与共鸣范围扩大到公司之外。在新冠疫情背景下以全球线上同时转播形式举办的“第8届（2019年度）TOGA全球大会”中，有约200位外部参加者参加，他们来自伙伴企业、投资人、媒体、学生等。

TOGA的进步



TOGA申请数和参加人数的变化



企业理念实践的措施事例

第8届（2019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。



ダミー

通过视频介绍在全球大会上发布的实践企业理念故事。

企业理念实践的事例①

将解决社会问题的热情扩散仿生假腿（B.L.E.S.S.）

（第8届（2019年度）TOGA金奖）



欧姆龙 Manufacturing Indonesia（OMI）
Fashian Hafez Aulia

全球有超过3,500万人因为意外事故和疾病等失去腿脚，光印尼就有多达300万人。多数假腿重视外观而缺乏灵活性，佩戴时往往会带来疼痛或不快感。另一方面，动作灵活的假腿价格高昂让人望而却步。面对这一社会问题，在印尼生产工厂OMI工作的工程师Aulia勇敢地站了出来。在OMI的2,541位员工中，有35位残障人士。Aulia说，“我想帮助失去下肢的同事”。他组建团队，着手开发目前市场上没有的廉价而灵活的假腿。然而团队中没有拥有步行周期相关知识的人，所需的零部件也无法通过公司内部采购凑齐。于是团队找到了OMI的管理层帮忙。管理层欣然同意，把他们的项目立为公司正式项目。在本地零部件供应商和财团的协助下，开发取得了成功。这款寄托了开发者们的心愿，实现高性能和低价格两立的假腿被命名为“Bionic Leg to Empower and Support Society（B.L.E.S.S.）”。实际佩戴后同事赞不绝口，说“从没穿过这么舒服的假腿，真的好高兴”。对他们团队的共感与共鸣从公司内部扩散到了印尼的大学和保险公司等外部，如今以进一步提升耐用性和舒适性的开发仍在继续。

企业理念实践的事例②

TOGA中有着许许多多挑战解决社会问题的主题，但很遗憾全球大会名额有限，它们中的大部分无法入选。下面就介绍它们中的一例，获得日本大会银奖的主题。

通过洒水工作自动化，向实现智慧农业发起挑战

（第8届（2019年度）TOGA 日本大会银奖）



欧姆龙 工业化事业（IAB）
田中 慧

过去10年间，日本的农业就业人口减少了约35%。同时就业者的老龄化也成为了社会问题。日本的大部分农作物都采用依赖自然环境的露地栽培，现场作业给高龄劳动者带来了极大负担。其中对农作物品质影响极大的洒水作业容易受天气影响，需要在现场观察作物状态调节水量，更加剧了这一负担。面对这一问题，以在工业自动化事业负责销售业务的田中为首的团队站了出来。他们与有过电力监控设备提供等来往的石川县解决方案供应商“株式会社 别川制作所”共同开始了散水作业自动化系统的开发。然而田中他们并没有如何判定因作物而不同的最佳水量的知识，开发陷入困境。但他们没有气馁，而是频繁走进农家与生产者密切交流。从生产者直接用手确认叶片温度和水分的模样得到灵感，发现了温度与水分的相关性。通过监控叶片温度的同时将水分量化，从而开发出了能实时识别作物状态的自动化系统。现在这一系统已在全国多个农场开展试用评估，同时与初创企业等新伙伴协作，推进着实用化进程。

尊重人权

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，我们始终以诚待人、诚实行动能从社会收获更多信赖，并关系到公司的存续。

欧姆龙参照国际人权法等国际规范和准则，制定“可持续发展行动方针”，确定了欧姆龙集团关注的环境和社会相关课题和应对方针。其中以尊重个人基本人权为首，宣布不会因为任何理由歧视或侵害人权。另外，为了实现这个目标，尊重联合国的“工商业与人权指导原则”，构建程序（人权尽职调查）用来查明、防止、减轻、纠正对人权的负面影响，作为企业履行尊重人权的责任。

欧姆龙在2017年度将人权尊重与劳动惯例作为重要的可持续发展课题之一，此后开始了人权尽职调查流程的构建和全生产基地的人权风险分析和纠正。在2020年度已经完成了全生产基地的人权和劳动调查分析，正在对发现问题的基地开展研讨，实施纠正措施。这一措施的对象不仅是本公司员工，还扩展到了劳务派遣和委托业务公司的员工，并在全球范围内展开。现有的措施在2021年度后也将作为重要课题不断加强。

人权尽职调查



* 主要人权问题强制劳动、使用童工、超过法定工作时间、职场骚扰及其他歧视等
欧姆龙集团可持续发展行动方针、欧姆龙集团伦理行动规则
https://www.omron.com/jp/ja/assets/img/sustainability/pdf_inquiry/omron_group_sustainable_conduct_policies_rules_for_ethical_condu

ダミー

环境

相应的SDGs项目

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”，积极投身于解决气候变化和资源循环等地球规模的社会问题。在VG2.0中，我们依照环境愿景、方针加强了在环境方面的措施。在目前还在研讨中的截至2030年的下一个长期愿景中，“气候变化和资源循环”也被定为欧姆龙的最重要课题之一，计划投入更多的精力进行攻关。

环境愿景 绿色欧姆龙2020

在“环境愿景 绿色欧姆龙2020”中，设定了6个要在2021年度达成的环境目标（受新冠疫情影响，2021年度被定为事业变革期，绿色欧姆龙的目标达成期限被推迟到2021年度）。基于环境愿景设定的所有目标，减少温室效应气体排放量、正确管理和削减化学物质、减少废弃物、防止对大气和水等造成污染、有效利用水资源以及推进环境管理，全部如期进展，预计可按计划达成。特别是减少温室效应气体排放量、正确管理和削减化学物质，作为全公司的可持续发展课题（重要课题），自2017年度制定目标以来，一直是我们的重点努力方向。

在减少温室效应气体排放量上，我们在2018年7月制定了在2050年达到温室效应气体0排放的“欧姆龙零碳”目标，通过彻底贯彻节能和用电清洁能源化，朝着实现减少温室效应气体排放量的目标努力至今。我们计划在下一个长期愿景中，对相关措施做进一步的升级和提速。

环境愿景 绿色欧姆龙2020

欧姆龙集团环境方针

今后，我们会继续基于欧姆龙集团的企业理论，提供有助于改善地球环境的商品和服务，同时最大限度地运用经营资源，为全球实现可持续发展社会做出贡献。

1．提供有助于改善地球环境的商品和服务
2．防止全球变暖
3．有效利用资源
4．与自然共生
5．推进环境品质管理

欧姆龙集团环境目标

1．减少温室效应气体排放量
2．正确管理和削减化学物质
3．减少废弃物
4．防止对大气、水、土壤造成污染
5．有效利用水资源
6．推进环境品质管理

基于TCFD*的气候变化相关信息公开

欧姆龙认识到气候变化会影响自身今后的持续发展，在2019年2月对TCFD整理的建议表示赞同。基于TCFD的建议，通过以下框架推进措施的实施。

* TCFD（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）的缩写，由金融稳定理事会（FSB）设立的气候相关财务信息披露工作组。

治理

欧姆龙将应对气候变化设定为VG2.0中的可持续发展重要课题之一。基于可持续发展推进委员会和执行会议上通过的年度目标和计划推行具体措施，由董事会根据内容和进展情况的报告进行监视和监督。此外，在公司内部取缔役及执行董事的中长期绩效联动薪酬中，有一部分需要第三方机构基于可持续发展指标做出包括应对气候变化在内的评价，从2021年度开始减少温室效应气体排放量达成状况也添加到了评价指标中。

戦略

欧姆龙在VG2.0及截至2030年的长期愿景中，将“有助于实现碳中和的能源解决方案”定为创造社会价值的事业机会之一。为此，在2020年度对社会解决方案领域的能源解决方案事业开展了方案分析，旨在提供可以直接为实现碳中和做出贡献的商品和服务。采用了加速脱碳和循环经济的方案，锁定重点风险和机会并研讨应对措施，以气候变化和资源循环为起点，通过产品的回收再利用创新解决方案。在2021年度与东京Century株式会社共同推出的“面向太阳能发电的功率调节器定额出租 POWER CONTINUE”也是其中的一环。另外在2021年度还将基于多个气候变化方案，在工业自动化事业、电子元器件事业、健康医疗事业开展方案分析。针对下一个长期愿景的这一重要课题，我们将以气候变化为起点研讨如何使事业价值最大化，同时将研讨结果应用到下一个中期计划的事业战略研讨中。欧姆龙在今后也将通过方案分析，对不确定性高的气候变化采取周密的应对，实践具有强韧性的经营。

* 能源解决方案事业的方案分析结果请参照2020集团统合报告。

风险管理

欧姆龙在统合风险管理的基础上，将对经营和财务有较大影响的风险作为经营重点风险进行管理。集团将气候变化风险列为重点风险，实施了风险管理和应对措施。广泛收集和分析信息，掌握气候变化的相关规定和对事业的影响等风险因素，比如在全球范围内实施环境法令监查等，假设因气候变化而造成自然灾害（洪水、集中性暴雨、缺水等）的强度和频度提升，并评估各分支机构在这种情况下的薄弱点，为事业持续做好准备。

指标与目标

欧姆龙以2050年温室效应气体排放量降至零为目标，并提出“欧姆龙零碳”计划。以2016年度的范围1、2中温室效应气体排放量为基准，通过从2050年开始的逆向推演设定2030年和2020年的削减目标*1，通过各种各样的措施努力实现削减。具体来说，我们于2018年度在日本开始筹措可再生能源供电。另外，于2019年度在能源消耗仅次于日本和中国的亚太地区开始了“节能潜力诊断”*2。在印尼工厂发现了相当于年能源消耗量23%的节能空间，正基于节能中期计划开展针对性措施。

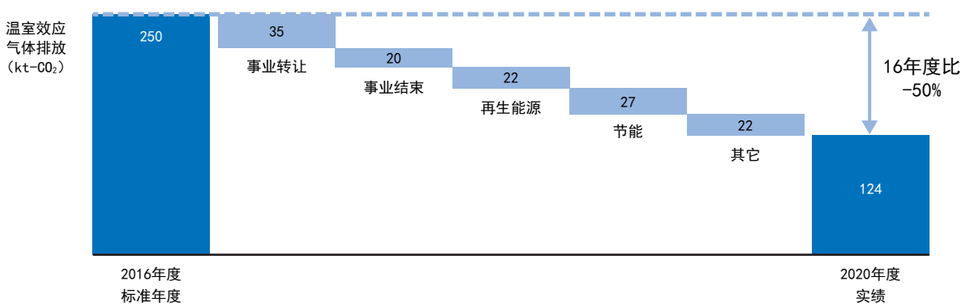
在2020年度，除了在各生产基地推进节能和安装新的太阳能发电系统外，还对能源消耗量大的马来西亚工厂进行了线上节能潜力诊断。通过这一系列措施使2020年度的温室效应气体排放量降至124kt–CO_2，相较2016年度减排50%。欧姆龙今后也会继续采取温室效应气体减排措施，力争在2050年达到温室效应气体零排放量的目标。

在当前的下一个长期愿景的制定工作中，正在研讨包含范围3的新目标设定。

*1 根据包括于2019年10月出售的汽车电子元器件事业（AEC，车载事业）在内的销售额预测，计算温室效应气体排放量在2017年度讨论SBT标准的目标设定时，将最新值的2016年度设定为基准年。
（SBT：Science Based Targets的缩写。基于科学根据削减温室效应气体的中长期目标）

*2 这是一项欧姆龙的独家措施，通过掌握生产基地的能源损失风险和提升能源效率的机会，拟定具体方案，并对效果和成本进行估算。

2020年度 减排温室效应气体实绩



为实现“欧姆龙零碳”而开展的具体措施

欧姆龙事业活动中排放的温室效应气体绝大部分来自发电产生的CO_2。为此，实现“欧姆龙零碳”的行动以“彻底贯彻节能”和“用电清洁能源化”为核心展开。

根据各基地的实际，推进用电清洁能源化

欧姆龙为推进用电清洁能源化，不断推进在自有设施建设太阳能发电系统和采购“零CO_2电力”。在各基地的场地内开展可行性调查，是否有足够安装太阳能电池板的牢固屋顶和空间等，逐步推进自有设施的太阳能发电系统建设。截至2020年度，完成了滋贺县野州、草津、京都府桂川、三重县松阪、冈山、大分6个基地的太阳能发电系统建设工作。

另外在零CO_2电力的采购方面，关西地区基地自2018年，关东地区基地自2019年，在两地区共计10个基地实施了可再生能源电力的采购。这些措施也被推广到全球范围，自2017年起，荷兰基地就开始了对风力发电电力的采购。而在中国，则采取了请当地电力公司在公司场地内安装太阳能发电系统从中获得电力供给等，像这样根据实地情况，选择“性价比”最高的形式达到目的。

员工之声

应对气候变化，为实现可持续发展的社会做出贡献



当今我们的企业活动建立在健全的地球环境之上。作为企业，在环保方面的措施必须根据事业状况进行综合地、有计划地推进。而我们认为应对气候变化问题，是重中之重。对此我们采取的措施之一就是减少温室效应气体排放量，虽然当前已基本达成目标，但我们希望能继续推进减排，为实现可持续社会做出更大贡献。

全球人财总务本部
原田 圣明

彻底贯彻节能从彻底的诊断开始

欧姆龙为彻底贯彻节能，在2018年夏天，由欧姆龙FIELD ENGINEERING（下称OFE）与从事能源利用和设备改进的集团公司携手，对以日本国内能源消耗量大的生产基地为首的13个基地开展了“节能潜力诊断”。通过这一诊断了解生产基地的能源损失风险和提升能源效率的机会，拟定具体方案，并对效果和成本进行估算，从而发掘各基地的节能空间。

最终得出的结论是，各基地已经实施了常规节能措施，若要实现进一步的节能，需要针对各基地的情况量身定制特别的措施。为此OFE利用10多年来积累的能源合理化经验和技术，从多角度分析各基地不同的能源使用模式，制定了能获得最大效果的解决方案。比如半导体制造等在制造过程中会产生热，在此类生产基地，就对这些过往忽视的热量进行回收再利用等方式，像这样针对事业环境实施了52种因地制宜的节能措施。

员工之声

要正确理解现场的声音

在生产现场做能源诊断，听取现场的声音，正确理解设备如何运用尤为重要。这次的措施伴随着改变设备运用方法将影响生产品质等多种多样的风险，要避免这些风险推进措施的实施实在是不容易。



欧姆龙
FIELD ENGINEERING 能源管理本部
梶原 大

公司治理的对谈



通过提高董事会的实效性 持续提升企业价值

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

小林　荣三　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 人事咨询委员会委员 薪酬咨询委员会委员

提高不断改善的欧姆龙董事会实效性的措施

——请问欧姆龙如何看待提高董事会实效性的措施呢？

立石：欧姆龙花了25年，走出了一条具有自身特色的董事会监督作用强化之路。为了进一步提升监督作用，我们在2015年由外部取缔役和外部监事组成的公司治理委员会开始实施“董事会实效性评价”。外部董监事作为董事会成员，从他们的视角进行评价，既能保证“客观性”，又能兼顾“实效性”。我认为这样的操作对欧姆龙来说，比起请外部第三方评价，在提升董事会实效性方面要更为有效。

小林：对董事会履职情况的评价非常重要，也是上市公司治理准则的要求，因此很多上市公司都有开展董事会实效性评价。一般来说，实效性评价的主体是董事会，或是外部的第三方机构，像欧姆龙这样由外部取缔役和外部监事组成的委员会来实施的，如立石先生所说，兼具“客观性”与“实效性”，可以说是非常独特。

立石：董事会根据公司治理委员会的评价，讨论决定下一年度的董事会运营方针和董事会的注力重点主题。先由公司治理委员会进行评价，再由董事会根据评价结果决定运营方针和重点主题，通过这两个步骤来持续提升董事会的实效性。

如何提高董事会的实效性

——请问为了落实实效性的提高，有采取什么具体的措施吗？

小林：值得注意的是，公司治理委员会的评价一年比一年充实。在2016年的集团统合报告中，关于提高实效性措施的描述只有1页半，而这个数字在2020年增加到了5页。并且在2021年（本集团统合报告），还分析了针对每个主题的讨论，向利益相关者公开共享了董事会所认识到的课题。对通过讨论发现课题并着手解决的董事会，得到了公司治理委员会“实效性高”的评价。虽然部分评价比较苛刻，还提出了改进意见，但董事会真挚地接受了批评。作为公司治理委员会委员长，我能切实感受到董事会变成了一个健全的讨论机构。

立石：董事会根据公司治理委员会的评价，制定决定运营方针和重点主题。经过多年来董事会实效性的提高，如今中长期主题的讨论已占到7成，作为所谓的“监督委员会”的作用更为明显。由董事会这一监督机构提出发现的中长期课题，与社长CEO率领的执行方共享，我希望这样的模式可以使经营的品质和速度得到进一步的提升。

小林：公司治理委员会的评价基于各取缔役和各监事完成的调查问卷形式的自我评价。自2019年度开始，在每次董事会闭会后董监事们会立刻开始做一年一度的自我评价。并且自2021年度起，董事会闭会后外部董监事还会立刻对董事会进行评价。刚开完会就发表对其他成员的感想，比如刚才是不是应该像这样讨论更好之类的，大家的感受自然也就更为深切。结果，使得年度末的实效性评价的讨论变得更有深度，评价的内容也更为充实。

欧姆龙的各位外部取缔役和外部监事在经验、履历、见识方面都充满了多样性，大家都很有个性。这么一群人可以在讨论中不彼此顾虑、直言不讳，我认为这是董事会的实质作用不断提高的表现。

立石：一般来说董事会需要具备多样性，而欧姆龙的董事会就经验和专业性的包容性来说，可以说是极具多样性了。每位成员对社会都很敏感，这样的阵容足以讨论出优秀的未来战略。在自由讨论和实效性评价上下各种功夫，然后根据结果决定下一年度的运营方针和重点课题。这样的循环着实提高了董事会的实效性。

看准重点主题提升企业价值

——请谈谈2021年度董事会的重点课题是如何选出的。

立石：在第一个重点课题“制定下一个长期愿景与确定中期经营计划”中，我们更为注重的是制定长期愿景。欧姆龙在1991年制定第一个长期愿景，这次是第4个了。在这个充满不确定性的时代，虽然长期愿景的重要性得到广泛认同，但在过去30年里真正落实长期愿景的日本企业应该并不多。

我们的一大特点就是，落实长期愿景的方法在不断进步。以往我们采用的是从现在展望未来预测法，而后来又加入了逆推法，通过描绘社会未来的模样，然后反过来推导要如何去实现。通过比较理想的未来与现在的差距找出不足之处，然后讨论如何去完善，以这样的方式去落实。

此外，在这次的长期愿景制定过程中，董事会



向执行方提出了“如何应对新冠疫情发生后的新常态”等5个监督观点。这其实就是在问后新冠时代的“新欧姆龙”应该是怎样的，我认为像这样为执行方指明方向是董事会的重要职责。

小林：我想要实现长期愿景，最大的课题应该就是人财了。我认为需要汲取外部的智慧，可以是从我们外部取缔役，也可以是从开放创新这样的模式，通过不断吸收外部的意见来开拓道路。

虽然欧姆龙已经在培养能领导这方面的人财，但人财和其他资源不同，不是拿现成的来用就好了。随着人口减少，人财的争夺愈演愈烈，要想从全球召集有才之士，少不了长期的计划和投资。

立石：我也是这么认为的。要实现2030年，以及此后的理想社会，需要的人财肯定和现在的不一样。我认为董事会的职责不仅是对此展开热烈讨论，还要监督人财战略是否得到有效执行。

小林：作为欧姆龙的外部取缔役，我能深刻感受到挑战新事物的文化已经在这个组织扎根。比如TOGA的火热氛围就是一个证明。每每听到“Yes，we can”（我们能行）、“nothing impossible”（没有什么是做不到的）这些充满热情和自信的宣言，我就会提醒自己，我们董事会要好好进行讨论以回应大家的热情。

立石：第二个重点课题“地缘政治风险升高的应对措施”则是继前年度再次入选。如今，由环境问题、气候变化问题、人权问题等引发的纷争在世界各地频发。在管理影响业绩的地缘政治影响的同时，我们也把它视为解决日益严峻的社会问题的机会。欧姆龙非常重视自身企业理念中“尊重人性”这一价值观，要求执行方为建设更美好的社会做出贡献。

小林：如立石先生所说，如何在提升应对变化的强韧性，在危机中维持可持续经营的同时，适应后新冠时代的新形势，获得进一步的增长，我们需要从这两个视角来看待这个课题。

第三个重点课题“确认企业IT系统构建的进展”也必须稳步推进。我认为要提升决策速度，在全球范围实现灵活高效的经营，IT系统的整体水准必须要逐步有一个质的提升。

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＞

- 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
  - 化强韧性
- 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

实践企业理念和推进可持续发展带来的良性循环

——在修订版的上市公司治理准则中，规定企业要公开可持续发展的相关措施。请谈谈欧姆龙在这方面的措施。

立石：欧姆龙自创业以来，一直以“通过事业为社会发展做出贡献”的理念开展经营。早在2017年准则修订前，我们就已经制定了可持续发展方针，并设定了重点课题（重要性原则）和多达11项可持续发展目标，自行开始了施策。另外，我们董事会也对其进度和改进措施的方向性进行确认，开展监视和监督。在2017年因为还处于前一个长期愿景中，因此只把可持续发展课题加入了中期经营计划，而这次在长期愿景的制定阶段就已将可持续发展课题加入其中。



小林：如今每一家企业都标榜着要走可持续发展路线，但实际投入的力度千差万别。而欧姆龙则使经营和可持续发展融为一体，我相信通过实现企业价值的可持续提升，一定能为社会带来正面的影响。欧姆龙一家企业并不能解决所有的社会问题。因此欧姆龙作为意见领袖不断向社会传播理念也很重要。

立石：对一直以创造社会需求为理念的欧姆龙来说，实践企业理念和推进可持续发展可以说是一个意思。在通过推进可持续发展提升非财务价值的同时，通过事业解决社会问题，从而财务价值也获得提升。我相信通过同时追求这两者，可以打造提升企业价值的良性循环。

董事会今后也将继续致力于提高实效性，践行持续提升企业价值的使命。



实现企业价值提升的薪酬管理的进步

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

欧姆龙经营的特点

——上釜先生于2017年就任欧姆龙的外部取缔役。请谈谈欧姆龙经营的特点。

用一句话形容欧姆龙经营的优点，就是在持续发挥代表注重资本效率盈利能力的ROIC经营的同时，兼顾注重企业理念的诚实经营的实践。

首先，在盈利能力方面的特点，是注重毛利率的事业运营。从毛利率的变化来看，从2011年度的36.8%上升到了2020年度的45.5%。毛利率是表现盈利能力本质的指标，特别是开发、采购、生产、物流、销售等全公司各部门团结一致不断改善毛利率这点值得关注。因为一般来说，毛利率达到一定水准便会饱和，要保持持续上升，就需要对售价和成本做细致的管控，同时改善商品组合管理。而今后，欧姆龙将把重心放到服务事业和可持续收益型事业，实现从物到事的业务模式转变以适应时代的变化，我相信这可以进一步提高我们的收益力。

其次，在这个变化激烈而复杂的时代，需要为经营决策指引方向的理念和罗盘。在我就任欧姆龙的外部取缔役后，更深刻地感受到了这方面的重要性。我尤为关注将企业理念的实践融入日常工作的措施，以及对外发布信息的能力。欧姆龙每年都会举办由员工分享实践企业理念故事的TOGA。世界各地的员工组成团队，设定目标，将他们的热情和活动内容以及成功向全球员工分享，从而扩大对实践企业理念的共感和共鸣。在我就任外部取缔役以来，除了全球大会，还出席了国内的大会，见证了许多以解决社会问题为起点的新服务和事业的发表。TOGA是欧姆龙强大事业开创能力与激发员工工作热情的源泉，正可谓是SDGs时代理想的可持续经营最佳实践案例，让我佩服不已。此外，欧姆龙会以基于经营罗盘SINIC理论解决社会问题，为社会的发展做出贡献为目标，制定为期10年的长期愿景。这10年的长期愿景又分为3–4年的3个中期经营计划，通过验证成果和课题来提升企业价值。这正是在主动落实上市公司治理准则所要求的经营和事业运营，同时回应了包括ESG在内的所有利益相关者的期待，是一项非常棒的措施。

——请谈谈欧姆龙的薪酬管理。

欧姆龙重视薪酬管理的理由有2点。其一，是为了提高董监事达成10年长期愿景的积极性，实现企业价值的持续性提升。具体来说，是将基于长期愿景制定的中期经营计划和短期经营计划与董监事薪酬制度挂钩，进一步保证企业价值的持续性提高。其二，是通过公开董监事薪酬制度保证透明性与客观性，同时加深各利益相关者对欧姆龙经营方针的理解。就此而言，在本集团统合报告公开的部分也属于其中的一环。

董监事薪酬制度的整体情况

——请谈谈董监事薪酬制度的整体情况。

现行的董监事薪酬制度是2017年度启用的。其目的，是将包括股东在内的全体利益相关者的立场反映到经营中，明确董监事的薪酬与本公司企业价值（事业价值、股东价值、社会价值）的提升挂钩，提升董监事达成中期经营计划中的业绩目标的积极性，同时通过促进董监事持股来提升他们对企业价值的持续性提高的贡献意欲。

具体的由作为固定薪酬的“基本薪酬”、根据业绩变动的“短期绩效联动薪酬（奖金）”以及“中长期绩效联动薪酬（股票报酬）”3种构成。基本薪酬基于外部调查进行客观地设定，数据来源是超过100家日本主要企业的薪酬。此外，各绩效联动薪酬的基本薪酬构成比例根据各职位、职务而决定。比如社长CEO的薪酬构成比例是1：1：1.5，这是在欧美标准的基础上，提升了绩效联动部分和中长期部分占比的特色比例。

在本次2021年度的董监事薪酬制度修订中，修改了中长期绩效联动薪酬（股票报酬）的评价项目和标准。顺便提一下，中长期绩效联动薪酬（股票报酬），是与中期经营计划的目标达成度等挂钩的绩效联动薪酬。与中期经营计划达成度等联动的绩效联动部分（60%），以及以激励提高中长期股价和防止董监事离职为目的，以一定期间在职为条件支付的非绩效联动部分（40%）构成的。

董监事薪酬制度的修订目的和要点

——请谈谈董监事薪酬制度的修订目的和想法。

这是为了进一步提高达成下一个长期愿景和中期经营计划的积极性。另外，我们的经营需要针对事业环境和利益相关者的期待等不断做出调整，而董监事薪酬制度自然也需要随之持续改进。2017年度在修订董监事薪酬制度时加入了可持续发展的评价等，可以说是走在时代前列，而这次则用好4年的经验再次进行了修订。

——请谈谈董监事薪酬制度修订的要点。

这次主要修订了中长期绩效联动薪酬（股票报酬）。这次将中长期绩效联动薪酬（股票报酬）改为由“财务目标评价”、“企业价值评价”、“可持续发展评价”3个项目进行评价。这3项评价分别设定有相应的评价比重，综合起来得出最终评价。第1项“财务目标评价”占比最高，为60%。第2项“企业价值评价”为本次新设，源于下一个长期愿景中实现企业价值最大化的目标，占比20%。第3项“可持续发展评价”，出于进一步加深欧姆龙最为重视的实践企

业理念以及进一步反映对SDGs的期待和可持续发展重要性的目的设定，占比20%。可持续发展评价的占比与其他企业相比相对较高，可以说很有欧姆龙的作风。

——请详细介绍一下3个评价项目。首先请谈谈财务目标评价。

财务目标评价的KPI在过去由销售额、EPS、ROE这三项组成，这次从KPI中移除了销售额，改为EPS、ROE两项。关于从KPI中移除销售额，薪酬咨询委员会进行了长时间的讨论。大家畅所欲言，展开了激烈的讨论。比如有观点认为“销售额对制造业来说很重要”、“移除销售额会降低员工对于事业增长的热情”，也有观点指出“销售额固然重要，但应该更注重利润”、“在事业环境剧烈变动的当下，一味追求销售额的大幅增长脱离实际”等。另外在讨论的过程中，还邀请社长CEO出席薪酬咨询委员会的会议，对在下一个长期愿景中业务执行方转变业务模式的方针，也就是从商品销售的物的视角到提高服务事业和可持续收益型事业占比的事的视角模式转变进行了说明。不同于以销售额增长为重点的上一个长期愿景和中期经营计划VG2.0，下一个长期愿景以企业价值最大化为经营目标，最终委员会全体一致通过将销售额从KPI中移除。

——请谈谈企业价值评价。

中长期绩效联动薪酬（股票报酬）的目的，是让管理层站在与包含股东在内的利益相关者相同的立场上，从而提高他们对提升企业价值的贡献意欲。而欧姆龙的股价也确实在上一个中期经营计划VG2.0的4年间，由4,885日元（2017年3月末收盘价）涨至8,640日元（2021年3月末收盘价）。其上涨率达到了+77%，大幅超过这一期间TOPIX（东证股价指数）的上涨率29%。然而，过去并没有评价企业价值提升的KPI。为此这次将通过比较欧姆龙TSR（股东总回报）与TOPIX净总收益指数增减率得出的相对TSR设为新的KPI。相对TSR以TOPIX净总收益指数为基准，通过相对于市场的增减量进行评价，能够合理反映出企业价值的提升。

——请谈谈可持续发展评价。

通过事业解决社会问题，创造更美好的社会这一企业理念的实践，是欧姆龙经营的根干。为此自2017年度增设中长期绩效联动薪酬（股票报酬）起，就设有可持续发展评价这一项目。然而当时在董监事薪酬中加入可持续发展评价的企业少之又少，毕竟是初次尝试，为了保证客观性，仅采用了第三方的评价。而在这次的修订中，除了以往的第三方评价，还在KPI中新加入了“减少温室效应气体排放量”、“员工敬业度调查*1中的Sustainable EngagementIndex（SEI）*2分数”这两项内部目标评价。这是将助力欧姆龙增长的利益相关者在ESG中最关心的E与S相关的项目加入了KPI。另外，这次的可持续发展评价修订还从与机构投资者的对话和互动中得到了灵感。今后我们将继续保持与利益相关者的对话和互动，不断提高董监事薪酬的实效性。

*1 以了解员工对实现组织目标的积极性为目的的调查
*2 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

——请谈谈负责讨论和审议董监事薪酬制度修订的薪酬咨询委员会。

薪酬咨询委员会由包括我在内的3位外部取缔役和2位公司内部取缔役组成，每位委员都有着丰富的实务经验，从多角度对议题展开讨论。比如这次的董监事薪酬制度修订的讨论和审议，我们就从2020年10月起每月召开一次会议，直到2021年2月完成制度设计。在这共计5次的薪酬咨询委员会的会议中，每次我们都花大约1小时充分地开展了审议。

——请谈谈对于今后的想法。

我认为这次的董监事薪酬制度修订，充分涵盖了现阶段利益相关者在企业经营方面期待的主题。特别是中长期绩效联动薪酬（股票报酬）会成为一个优秀的事例，我对此很有信心。另一方面，欧姆龙的经营课题是思考如何加速创新，设计新的增长引擎，同时增加管理层和国内管理人员的女性占比，以及在海外的外国人管理人员占比，从而使公司更具包容性。为此，今后我也将继续以外部取缔役的身份，通过履行好董事会的监视和监督职责以及做好以薪酬咨询委员会为首的各委员会的工作，积极主动地为持续性提升欧姆龙的企业价值做出贡献。

修订后的中长期绩效联动薪酬（股票报酬）

绩效联动部分 = **各职位的基准额** ×（**财务目标评价 60%** + **企业价值评估 20%** + **可持续发展评价 20%**）

	评价比重	指标
财务目标评价	60%	• EPS • ROE
企业价值评估	20%	• 相对TSR*1
可持续发展评价	20%	• 减少温室效应气体排放量 • 敬业度调查*2中的Sustainable Engagement Index（SEI）*3分数（内部目标） • 道琼斯可持续发展指数（第三方评价）

*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

修订前的中长期绩效联动薪酬（股票报酬）

绩效联动部分 = **各职位的基准额** × **业绩评价（销售额30%、EPS70%）** × **ROE评价** × **可持续发展评价**

企业治理

公司治理相关的基本考量

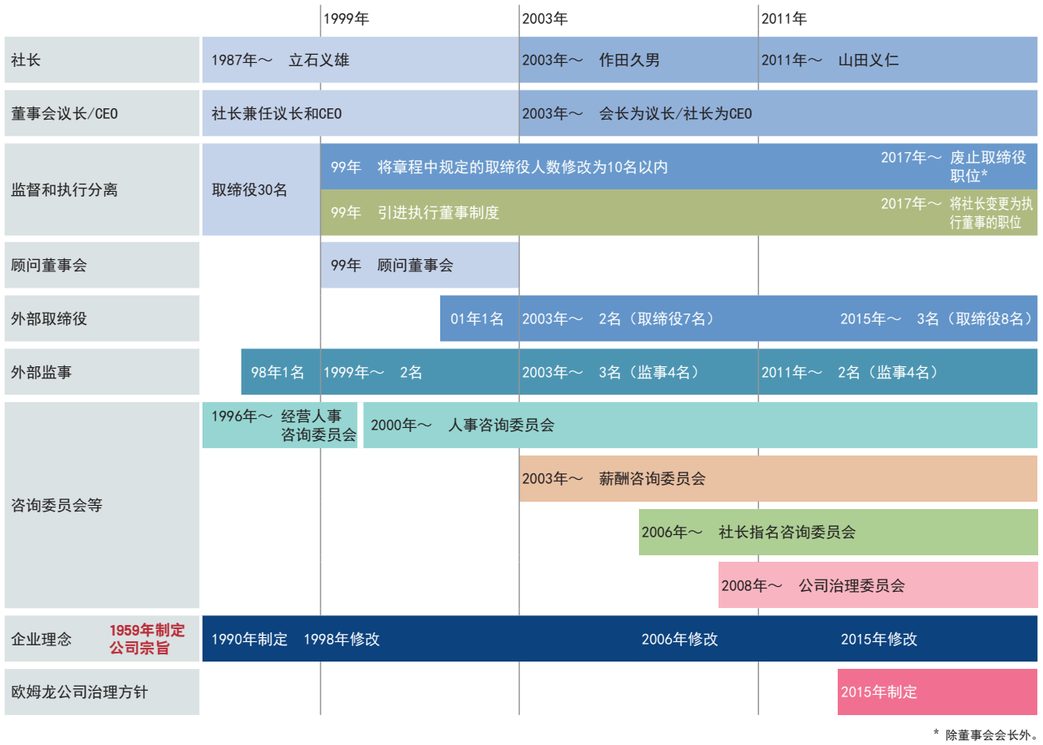
欧姆龙集团的公司治理是指基于“企业理念”和“经营态度”，构建一种能够获得所有利益相关者的支持，持续提升企业价值的机制并使其发挥作用。该机制的目的是提高经营的透明性和公正性，迅速决策，同时将从监督到执行现场的职能进行有机结合，提升经营效率，加强企业竞争力。

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20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



* 除董事会会长外。

公司治理体制

本公司选择成为设置监事会的公司。

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

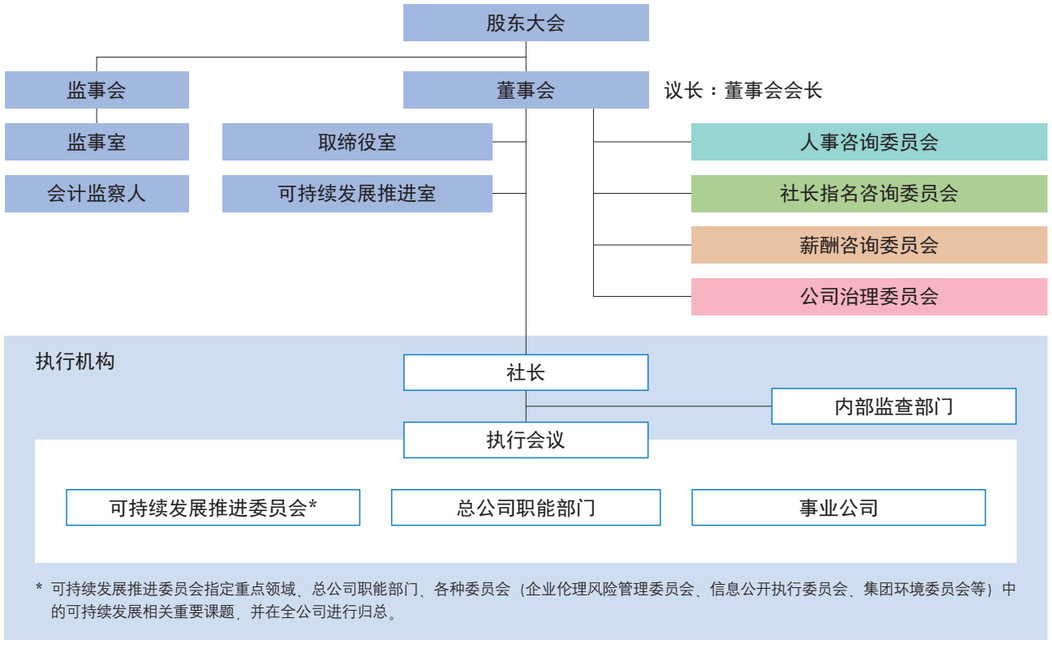
为了提高董事会的客观性，董事会议长与社长CEO分离，董事会的议长由不具有代表权的董事会会长担任。

为了强化董事会的监督智能，设置了人事咨询委员会、社长指名咨询委员会、薪酬咨询委员会、公司治理委员会。人事咨询委员会、社长指名咨询委员会、薪酬咨询委员会的委员长均为独立外部取缔役，委员半数以上为独立外部取缔役。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缔役和外部独立监事，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设置监事会和设置指名委员会两者的优势。

此外，2020年度的董事会会议中外部取缔役的出席率为100%，外部监事的出席率为96.2%（13次会议），监事会会议中外部监事的出席率为96.2%（13次会议）。

2021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
通过选任取缔役、监事和执行董事、决定取缔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。

监事会
监视公司治理的体制和运营状况，监察包括取缔役在内人员的日常经营活动。

人事咨询委员会
制定关于取缔役、监事和执行董事人事的选任标准和方针，审议候补人选。

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。

薪酬咨询委员会
制定关于取缔役和执行董事薪酬的方针，审议薪酬水平和薪酬金额。

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。

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。

2021年度咨询委员会等的构成

地位	姓名	人事咨询委员会	社长指名咨询委员会	薪酬咨询委员会	公司治理委员会
董事会会长	立石 文雄		□		
代表取缔役	山田 义仁				
代表取缔役	宫田 喜一郎	□			
取缔役	日户 兴史			□	
取缔役	安藤 聪	○	○	○	
外部取缔役	小林 荣三 ◆	□	◎	□	◎
外部取缔役	上釜 健宏 ◆	□	□	◎	○
外部取缔役	小林 Izumi ◆	◎	□	□	□
专职监事	玉置 秀司				
专职监事	吉川 浄				
外部监事	内山 英世 ◆				□
外部监事	国广 正 ◆				□

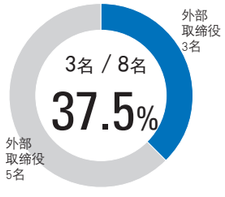
注：◎委员长 ○副委员长 □委员 ◆独立委员

董事会构成相关的考量

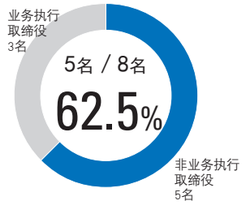
本公司为加强董事会的监督职能，监督与执行分离，取缔役半数以上是不执行业务的董事。此外，在董事会外部取缔役的比例超过三分之一。外部取缔役及外部监事从确保独立性的角度出发，以本公司“外部董监事的独立性要求”为基准进行选任。此外，对于构成董事会的取缔役及监事，我们均衡地储备了具有经验、专业知识和见地的人财，确保董事会的多样性。

董事会的构成

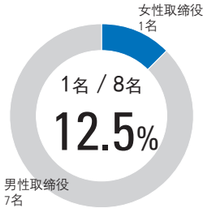
外部取缔役比例



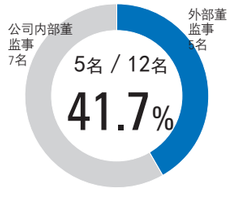
非业务执行取缔役比例



女性取缔役比例



外部董监事（外部取缔役、外部监事）比例



外部取缔役及外部监事的主要经验领域和专业方向

姓名、地位	企业经营	会计、财务	法务 合规 内部管理	全球驻外	生产技术 研发	出身、资质
小林 荣三 外部取缔役	●			●		综合商社
上釜 健宏 外部取缔役	●			●	●	制造业
小林 Izumi 外部取缔役	●			●		金融、国际机构
内山 英世 外部监事	●	●	●	●		注册会计师
国广 正 外部监事	●		●	●		律师

董监事薪酬

取缔役薪酬方针

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

❷ 薪酬构成
- 取缔役的薪酬由作为固定薪酬的基本薪酬和根据业绩变动的绩效联动薪酬两部分构成。
- 基本薪酬的绩效联动薪酬的薪酬构成比例，根据职务而决定。
- 外部取缔役的薪酬，从其职务和独立性的观点出发，仅由基本薪酬构成。

❸ 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。

❹ 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职后支付。
- 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。

❺ 薪酬管理
- 薪酬构成及薪酬构成比例、基本薪酬水平、绩效联动薪酬的业绩指标及评价方法根据薪酬咨询委员会的审议和报告决定。
- 各取缔役薪酬都是基于薪酬咨询委员会的审议和报告，通过董事会的决议所决定的。

董监事薪酬制度的概要（2021年度～）

（1）薪酬构成比例

取缔役以及执行董事的薪酬由作为固定薪酬的“基本薪酬”、根据业绩变动的“短期绩效联动薪酬（奖金）”和“中长期绩效联动薪酬（股票报酬）”构成。各绩效联动薪酬的基本薪酬构成比例根据职务而决定。

基本薪酬 : 短期绩效联动薪酬（奖金） : 中长期绩效联动薪酬（绩效联动型股票报酬） = 1 : 1 : 1.5*

* 代表取缔役社长CEO时 *各绩效联动薪酬的目标达成度等都假定为100%时的比例。

（2）基本薪酬

向取缔役以及执行董事每月支付作为固定薪酬的基本薪酬。基本薪酬金额是基于外部专业机构的调查，在参考同等企业（薪酬咨询委员会指定的在行业、规模等方面相同的多家基准企业）董监事的基本薪酬水平之后，根据职务所决定的。

（3）短期绩效联动薪酬（奖金）

除外部取缔役以外的取缔役以及执行董事，单年度业绩指标和目标达成度联动的奖金在事业年度结束后统一支付，作为短期绩效联动薪酬。取缔役奖金根据年度计划中设定的销售利润、本期净利润以及ROIC的目标值达成度，在0%～200%的范围内变动。

各职位的基准额 × 业绩评价（销售利润50%、本期净利润50%） × ROIC评价 = 短期绩效联动薪酬（赏与）

* 关于执行董事的评价，根据负责的职务单独设定目标值等。

（4）中长期绩效联动薪酬（绩效联动型股票报酬）

向除外部取缔役以外的取缔役以及执行董事，支付股票报酬，作为中长期绩效联动薪酬。股票报酬由与中期经营计划达成度联动的绩效联动部分（60%），以及以激励取缔役提高中长期股价和防止取缔役离职为目的，以一定期间在职为条件支付的非绩效联动部分（40%）构成的。绩效联动部分在中期经营计划结束后支付，非绩效联动部分在退职后支付。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，取缔役、执行董事分别根据董事会、社长的决议被限制向其支付股票报酬。

P82 中长期绩效联动薪酬 →

（5）绩效联动薪酬的业绩指标
- 为实现基于中期经营计划的短期经营计划，短期绩效联动薪酬（奖金）设定了评价“收益性”和“效率性”的指标。
- 为实现中期经营计划，中长期绩效联动薪酬（股票报酬）在财务方面设定了评价“收益性”和“效率性”的指标，在企业价值方面设定了评价“提高与股市相比的企业价值”的指标，在非财务方面设定了评价“可持续经营”的指标。

提高董事会实效性的措施

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

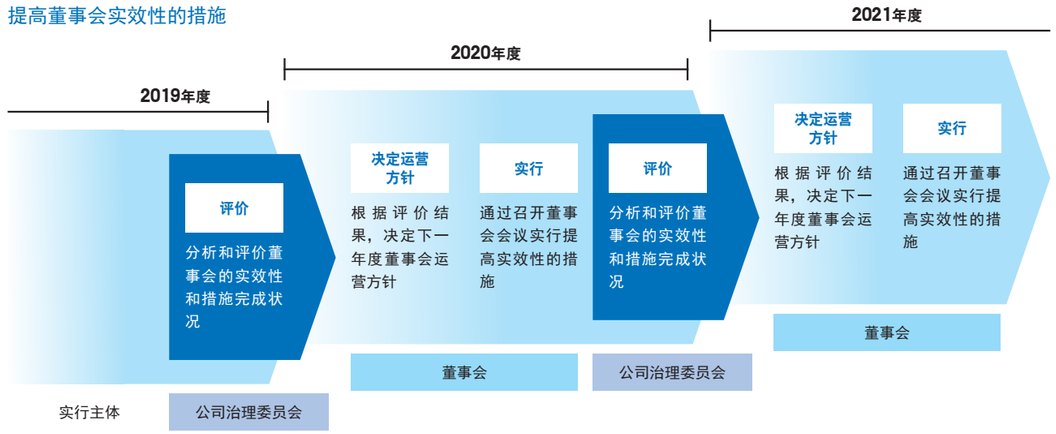
本公司董事会的实效性评价由公司治理委员会实施，该公司治理委员会仅由外部取缔役和外部监事（以下简称外部董监事）组成，并由外部取缔役担任委员长。外部董监事以股东为首的所有利益相关者的视点出发，同时以董事会组成成员的身份进行活动。仅由外部董监事组成的公司治理委员会实施评估，实现了能同时确保“客观性”和“实效性”的评价。

（2）确定董事会运营方针和重点主题，制定和执行年度计划

董事会根据（1）的公司治理委员会的评价结果和事业环境等因素，决定下一年度的董事会运营方针以及注力重点主题。董事会基于该运营方针制定年度计划并运营。

本公司以事业年度为单位，实行上述（1）和（2），并不断提高董事会的实效性。公司治理委员会将这一措施评价为兼具“客观性”和“实效性”，本公司独有的最佳措施。此外，董事会认为本公司措施比第三方评价的更有效。

提高董事会实效性的措施



2020年度董事会实效性评价

2020年度董事会实效性评价方法和自我评价的评价项目如下。

2–1．评价方法

① 实施取缔役和监事的自我评价

- 各取缔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。
- 各取缔役和监事在2021年2月以及3月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2021年1月～3月，以取缔役和监事为对象，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2021年3月以及4月实施了董事会实效性评价。

2–2．自我评价的评价项目

自我评价的评价项目如下。从“是否充分发挥了董事会的监督作用”、“是否为发挥监督作用做出了贡献”的视点进行评价。评价以提问表格（无记名）的方式实施。每个评价项目设置了五个等级的选项和可以自由评论栏。

① 董事会会议后实施的自我评价

- 董事会会议讨论内容
- 董事会监督作用的发挥程度

② 年度末实施的年度自我评价

1. 董事会运营
   1）2020年度董事会运营方针
   2）2020年度重点主题
   3）重点主题以外的审议事项和报告事项
   4）2021年度董事会运营方针和重点主题
2. 扩充信息共享机会
   1）单独会议
   2）信息共享机会的措施
3. 咨询委员会
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、制定中期经营计划时、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

2020年度董事会实效性评价结果

公司治理委员会实施了2020年度董事会实效性评价，并于5月14日向董事会报告了评价结果。

2020年度董事会运营方针

“董事会为了使欧姆龙集团在社会结构的变革期提供新的价值，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

- 在新型冠状病毒肺炎疫情下的事业运营
- 地缘政治风险升高的应对措施
- 在变革期开创新事业，挑战全新业务模式
- 建立新的基础信息系统
- 基于新价值观的下一个长期愿景的方向性

3–1．总体评价

① 董事会运营

为了进一步实现企业价值的提升，董事会根据2019年度董事会评价结果，就2020年度董事会运营方针展开了讨论。我们确认，2020年度除了应对新型冠状病毒肺炎疫情之外，快速准确地掌握世界性的变化，并在社会结构变革期提供新的价值也很重要。根据这些讨论，董事会将“站在短期和中长期的立场，从多种角度发挥监督作用”作为运营方针，提出了5个重点主题。社长CEO基于董事会的这一运营方针，向董事会报告重点主题的措施和环境变化的应对状况等，并进行讨论。（＊重点主题会在后面的3–2．①“重点主题的措施”中详述）

关于原定于2021年度开始的下一个长期愿景，因为受到新型冠状病毒肺炎疫情肆虐全球的影响，以维持事业和确保收益，采取危机应对措施，同时为新型冠状病毒肺炎疫情终结后（以下简称“后新冠时代”）作出准备和变革，所以社长CEO向董事会提议，将开始时期延期一年。此外还提出下一个长期愿景除了解决基于SDGs的社会问题，还要着眼于后新冠时代的世界，从中长期的角度反映措施并制定对策。就此，董事会在确认下一个长期愿景延期开始的合理性之后，认识到了社会结构变革速度之快，讨论了发布延期理由时针对公司内外信息的重要性。尤其是对于社会结构变革速度之快，确认有必要超出目前的预期加速应对。

除上述内容外，社长CEO还向董事会报告了应对新型冠状病毒肺炎疫情的状况、疫情影响下各决算期的业绩、各事业公司的短期经营计划和可持续发展相关措施等业务执行状况。对此，董事会在评价新冠疫情下社长CEO事业运营的基础上，从新型冠状病毒肺炎疫情和地缘政治风险等导致社会结构变化的角度出发，讨论了进一步强化现有事业、创造新的事业机会、从投资者等利益相关者的视角发布信息的重要性。我们尤其认识到，为了使本公司在后新冠时代进一步增长，更为重要的是，要获得并利用能够摈弃成见自由行动的人财，以及打造发挥挑战精神的企业文化。此外，在关于可持续发展的讨论中我们确认，为了实现欧姆龙所追求的通过事业解决社会问题，今后进一步将可持续发展措施与创造事业机会相联系十分重要。

董事会将2020年度看做着眼于新冠疫情下事业运营及后新冠时代新社会的下一个长期愿景的准备时期，业务执行人员实时报告了事业状况和重点主题，外部取缔役和外部监事提出并讨论了后新冠时代为进一步实现企业价值提升所需要应对的问题，公司治理委员会对此做出了评价。此外，董事会以中长期战略的讨论为中心，作为监督委员会的功能不断增强，对品质问题、部件采购和地缘政治风险应对等个别重要案件进行审议的管理委员会功能也颇具成效，这种良好的平衡也获得了高度评价。

董事会站在短期和中长期的立场，从多种角度发挥监督作用，业务执行人员认真接受董事会的建议，升级战略和措施，由于董事会和业务执行人员在监督和执行方面“双管齐下”，即使在新冠疫情中也提高了毛利率，增加了利润，因此公司治理委员会评价董事会的实效性有所提高。

② 扩充信息共享机会

为了提高实效性，董事会举办了单独会议等，以期扩充信息共享机会。2020年度，受新型冠状病毒肺炎疫情的影响，举办了董事会议长与取缔役、监事单独面谈的“董事会议长面谈”，仅由外部取缔役和外部监事交换意见的“外部董监事座谈会”，以及董事会与会计监察人直接讨论的“与会计监察人的直接沟通”。

公司治理委员会评价这些措施为提高董事会实效性的机会发挥了作用。具体来说称赞董事会议长面谈提供了一个场所，可以讨论董事会无法传达的问题意识。肯定了在外部董监事座谈会上，由年轻经营干部介绍新事业是一个有意义的机会，可以推进对本公司各事业及下一代经营人财的理解，同时从公司外部的不同视角建言献策。与会计监察人的直接沟通基于会计监察人的监察知识进行了中长期的讨论。在这次讨论中，由于会计监察人和取缔役、监事的视角和立场不同，无法充分深入地探讨，因此本次之后，需要研究包括主题选择在内的推进方式。受新型冠状病毒肺炎疫情影响而无法实施的现场访问是外部董监事实际体验本公司事业的重要活动，要随时观察新型冠状病毒肺炎疫情状况以求再次举办。

3–2．董事会运营的概要

① 对重点主题采取的措施

重点主题：在新型冠状病毒肺炎疫情下的事业运营

鉴于新型冠状病毒肺炎疫情对事业的影响程度，董事会将“在新型冠状病毒肺炎疫情下的事业运营”定为重点主题。基于此，社长CEO将①把员工的健康与安全放在第一位，②在供应链中履行供应责任，③作为危机模式确保业绩这三点作为事业运营的支柱，在董事会上报告了感染状况和对策、全球生产体制、固定费用的审慎管理及提高盈利能力的措施等。对此，董事会在确认把员工的健康与安全放在第一位的基础上，讨论了基于日本、中国和东南亚三极体制的稳定供应，半导体等核心部件的供需趋势和采购状况，以及在谨慎管理固定费用背景下的增长投资必要性。特别是讨论并分享了对半导体供应不足将进一步加剧的担忧。

公司治理委员会评价，通过董事会的持续监督，公司基于企业理念履行了对员工和供应链的社会责任，即使在新冠疫情下也提高了毛利率等，实现了利润的增长，董事会发挥出了监督作用。

重点主题：地缘政治风险升高的应对措施

因为各国关系每日都发生着复杂的变化，对事业和业绩会产生巨大的影响，所以董事会将“地缘政治风险升高的应对措施”作为了重点主题。在此基础上，社长CEO在业绩相关的议案中定期报告各领域事业环境的变化和业绩影响，并捕捉最佳生产、研发、知识产权管理方式和法律法规的变化，报告提前分析并洞察其对各事业影响的体制等。对此，董事会讨论了始终考虑各国关系会超出预期的必要性。特别是由于地缘政治风险急速变化，董事会已认识到基于各国的形势分析进行风险管理的必要性问题，确认要继续在董事会上讨论。

董事会在收到地缘政治风险影响报告后讨论了应对措施，并将地缘政治风险应对纳入内部管理系统，董事会密切监控，认识到了接下来应该面对的课题，因此公司治理委员会评价董事会发挥出了监督作用。

重点主题：“基于新价值观的下一个长期愿景的方向性”

“在变革期开创新事业，挑战全新业务模式”

对于正在制定的下一个长期愿景，董事会与去年一样，继续将“基于新价值观的下一个长期愿景的方向性”作为重点主题。此外，“在变革期开创新事业，挑战全新业务模式”作为重点主题。基于此，社长CEO向董事会反映了去年董事会所提出下一个长期愿景的前提和目标设定状态，还根据后新冠时代的世界观和价值观变化报告了下一个长期愿景及以现有事业为起点的新事业的方向性。就此，董事会将为进一步增长而培养引领下一个长期愿景的下一代领导视为重要问题，讨论了扩展跨行业交流等视角、录用专业人财、充分利用通过M&A获取的人财。同时确认了创造鼓励挑战的文化也很重要，需要建立一种能够尝试和发现错误的机制。关于新事业的创造，认识到积极利用风投公司在今后极为重要。还确认了为了实现目标，将公司的目标与员工的梦想和挑战联系起来十分重要。

此外，社长CEO就工业自动化事业和健康医疗事业这些主要事业的下一个长期愿景做了中间报告。中间报告回顾了工业自动化事业和健康医疗事业过去的10年，并且报告了下一个10年各事业领域的社会问题、解决其所需的技术、新的业务模式、M&A&联盟的讨论情况。对此，董事会讨论了新事业创造和措施的可行性，特别是认识到对于新事业，执行措施所需的人财能力要求将发生重大变化，因此需要更加灵活地运用全公司的人财战略。

公司治理委员会对于下一个长期愿景，反映了基于新冠疫情和地缘政治风险等外部环境变化的问题意识，评价公司正朝着2021全年度的完成稳步推进，出于董事会正在讨论进一步增长所需考虑的课题，评价董事会发挥出了监督作用。此外，我们确认了2022年开始的下一个长期愿景将继续发挥监督作用。

重点主题：建立新的基础信息系统

董事会认识到在全球范围内整合每个事业部门和地区不同IT系统的重要性，并继续将“建立新的基础信息系统”作为2018年度和2019年度的重点主题。基于此社长CEO报告，企划阶段正按计划推进，间接材料采购、垫付精算等部分系统的提前引入进展顺利，同时在IT人财的问题方面，也有必要审查措施范围等。对此，董事会确认了将构建适应全球标准系统流程的业务流程理念渗透到全公司的重要性，将彻底完成10年规模重大项目的负责人和现场声音与系统构建联系起来的人财需求，从规模和难度的角度在董事会继续讨论的必要性。特别是认识到从各事业部门确保优秀人财、抽调资源是最重要且最优先的问题。

董事会根据外部董监事的经验和知识，讨论实现重大项目的关键想法渗透和必要人财等，明确了今后的监督方向，因此公司治理委员会评价董事会发挥出了监督作用。

② 其它审议事项和报告事项

董事会审议了对29件决议议案和30件报告事件，包括季度业绩和董监事选任议案等其他品质风险和处罚事件等常规报告议案。

公司治理委员评价其在各个个案中向外部董监事进行了高度透明的说明，在法定审议事项的董监事选任议案中根据多样化的促进状况进行说明等。

3–3．扩充信息共享机会的概要

为了提高董事会的实效性，董事会及监事会希望扩充运营董事会以外的信息共享机会。2020年度，为了让外部董监事深入理解执行状况，并且加深外部董监事间的交流，举办了各种各样的单独会议。

具体措施如下。

① 实施单独会议

- **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。并且通过这一措施构建无需通过公司内部即可在本公司内交换风险信息等信息的关系。

- **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。

- **外部董监事意见交换会（从2019年度开始继续实施）**

  外部董监事每季度召开一次意见交换会，加深外部董监监事间的交流。

2021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2021年度董事会运营方针展开了讨论。根据讨论结果，在5月27日的董事会会议上决定了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

- 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
· 化强韧性

- 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



坚持有助于企业价值最大化的监察作用，为升级的治理体制做出贡献

内山 英世

外部监事
公司治理委员会委员

根据公司治理规则的修订，要求在东京证券交易所主板上市的企业进一步强化治理体制。关于监事会在欧姆龙治理体制中的作用，以及监察中新引入的KAM（Key Audit Matters＝关键审计事项）的应对措施，我们与外部监事内山进行了对话。

监事会在欧姆龙治理中的定位和作用

——请谈谈欧姆龙治理体制的特征以及您对它的评价。

日本企业的治理体制虽然由取缔役兼任管理层，并且“执行”和“监督”分离不充分，但长期支持着战后的经济增长。近年来逐渐向监督型治理转变，鼓励管理层果断决策，强化与之配套的监督体制。同时，监察制度也经历了历史变迁，进行了能够充分发挥作用的制度改革，监事的作用更加重要和明确。

欧姆龙虽然是一家设有监事会的公司，但是采用了设有任意4个由外部取缔役担任委员长的混合型机构设计，此外还有由非业务执行董事担任董事会议长的特征。我认为具有这种特征的制度设计，作为设有监事会的公司来说，可以说是接近了完成形态。在强化监察作用的同时，响应了监督委员会化的时代要求，这是在欧姆龙企业文化下独自确立的极为合适的治理体制。

——内山监事也是公司治理委员会的委员，您发挥着什么样的职能和作用呢？

欧姆龙的公司治理委员会由外部取缔役和外部监事构成，主要职责是评价和报告董事会的实效性。根据日本公司法，监督取缔役的职务执行是监事的职责，因此本委员会在被监督方和监督方之间进行对话。但不会拘泥于各自的立场，为了加强欧姆龙的治理作用而进行坦率的意见交换，将满足利益相关者的托付。

我们还举办外部董监事和执行部门负责人的定期聚会，根据执行部门负责人对所管事业相关疑问的问答，在外部董监事间交换意见。监事是可以单独行使权限的独任制，外部监事基本上也是根据各自的专业背景和经验来面对公司问题，可以说为了确保监督实效性，也有必要在充分理解外部取缔役作用的基础上处理社会问题。

我就任欧姆龙的外部监事时，收到了立石会长“欢迎加入欧姆龙团队”的信息。于是才明白，原来外部取缔役和外部监事也是站在各自的立场上，作为一个团队为了提高企业价值而考虑应该如何发挥作用。像这样作为团队相互理解和讨论的欧姆龙型措施，也是确保治理实效性的一个优点。

提高监事会实效性的措施可信度

——有意义的沟通也会强化治理。那么在欧姆龙，监察作用的实效性如何呢？

我认为有几个因素可以提高监察作用的实效性。是否设置了支持监事活动的体制，内部监察部门和监事会是否有效合作，以及是否与独立会计监察人有效合作，都是常常提到的。我觉得欧姆龙在这些基础设施方面不仅不会比其他公司逊色，反而往往处于上风。

然而重要的是，监事如何在此类基础设施中发挥实效性。独任制的监事自然需要为发表治理意见作好准备。我认为监事应该具备的资质是“基于合理怀疑的探究心”。站在由股东大会选任的立场上，监事必须坚持股东的视角，对解决问题拥有适当的看法，并根据社会常识进行思考和提议。这些事情之所以能在欧姆龙实现，我想是因为认可外部意见的意义，并向外部董监事适当地提供对经营有用的信息，最为重要的是作为支柱的企业理念深深扎根。即使在我们相互交流的各种讨论中，企业理念也始终是共享的基础，是判断的基准。我觉得这是欧姆龙长于治理的原因。

——从“基于合理怀疑的探究心”的角度来看，您认为欧姆龙的内部监察部门应该以什么样的组织为目标呢？

在欧姆龙，由全球监察室检查全公司内部管理系统的维护和运行情况。该业务在社长的指示下进行，应发挥社长手脚和耳目的作用，需要有发现、分析和解决经营问题的态度和能力。

我早先就向管理层提议，应将此类内部监察业务定位为希望培养的人财的职业规划之一。

监察的作用通常被认为是检查合规情况和内部规章及法律法规的遵守情况。虽然这一点也很重要，但与此同时我也希望，内部监察负责人能够拥有如何妥善管理各事业部门存在的潜在经营问题或已显现的经营问题这一视角，积累经验以获得这样的视角。

人类通过从自己所不具备的视角吸收思维方式来成长。富士山山脚、山腰、山顶的景色各不相同。如果负责内部监察，就会拥有一个可以随时与上级接触的环境。可以说这是公司中一个充满魅力的部门，能让自己有机会得到成长。

通过引入KAM实现欧姆龙的治理实效性

——海外已经率先引入了同样的系统，但在日本是新引入的KAM。您对欧姆龙KAM的应对及其意义有何看法？

在审计和会计的世界，很重视连续性、同一条件和同一处理。其中，审计报告在应对诉讼的历史中，在包括措辞使用方式的细节上，都维持着同一格式。以雷曼事件为契机，由于墨守成规，这种唯我独尊的审计报告从对利益相关者的有用性角度受到了质疑，于是为了提高审计的透明度而引入了KAM。

但是，KAM并非仅通过审计报告中的记述完成，而是需要完整地公开，以便与公司公布的非财务信息进行整体阅读。例如，对于公司作为非财务信息公开的“事业等的风险”，会出现什么样的会计问题？如何在审计中处理这种认识？将此作为审计报告中的KAM，如何向外部传达？公开这一系列流程十分重要。

本年度，会计监察人将工业自动化事业及健康医疗事业投资相关的商誉评价等描述为欧姆龙合并基础中的KAM。作为VG2020期间的战略投资，它们对经营战略及合并财务报表的影响十分重要，并作为被进行综合风险管理的欧姆龙归为A级的M&A相关项目，在有价证券报告书上公开。

关于对欧姆龙方面这些事项的认识，我们监事判断会计监察人的认识及其宣告在KAM中得到了全面且适当的执行，关于记述内容，经过与会计监察人和执行方面的反复讨论，我们希望他们极力将其与非财务信息联系起来，并且最重要的是要努力传达给读者。与此同时，欧姆龙的有价证券报告书本身也发生了巨大的变化，内容变得更加通俗易懂了。我特别强调希望大家充分理解KAM的本义，从股东/投资者和利益相关者的视角来创作内容。

关于KAM，有人担心记述将会样板（固定表述）化，但以欧姆龙这样的态度来面对的话，我认为这是杞人忧天了。审计参与方也应该从如何增加审计报告信息价值的角度，利用好KAM作为沟通工具。我希望KAM今后将成为企业信息公开态度的评价要点，进而成为评价治理的要点。

——最后请谈谈您自身对今后欧姆龙治理体制的想法。

欧姆龙是一家随着时代变化不断改进治理体制的企业，正如我一开始提到的那样，作为设有监事会的公司来说，它已经接近了完成形态。但是重要的是不要停滞不前，而是要继续加入新的动作，维持进一步强化和扩充治理的态度。

作为今年开始的新措施，去年之前一直以书面形式进行的每月董事会评价，已转变为在董事会结束后，仅由外部取缔役和外部监事一起审查董事会内容的形式。在会上，我们会讨论“讨论是否充分”“是否有必要从其他角度展开讨论”之类的问题。在董事会之后不留任何时间，实时讨论这些内容，并将其反映在下次之后的董事会运营中，同时将一年来总结的结果作为评价董事会的依据。我相信，这些平常的努力会带来具有临场感的实效性提升。

作为外部监事，我将在不妥协于现状的情况下，继续坚持有助于提高企业价值的监察作用，同时作为欧姆龙团队的一员，助力进一步的治理体制完善，为欧姆龙的企业价值最大化作出贡献。

第84期有价证券报告书 独立监察人审计报告及内部管理审计报告节选

审计上的主要讨论事项

审计上的主要讨论事项是指在合并会计年度合并财务报表的审计中，监察人作为职业专家判断特别重要的事项。

审计上的主要讨论事项是在整个合并财务报表的审计实施过程及审计意见形成过程中所涉及的事项，审计法人不对这些项目单独发表意见。

〈2021年3月期的审计上的主要讨论事项〉

1．与投资工业自动化事业相关的商誉评价及美国合并法人递延所得税资产的可收回性

作为长期愿景“Value Generation 2020（VG2020）”战略投资的一环，在工业自动化事业（以下简称IAB）方面，公司于2015年收购了Delta Tau Data Systems，Inc.及Adept Technology，Inc.的股份，于2017年收购了Microscan Systems，Inc.的股份，使它们成为合并子公司（以下将这些交易称为“企业合并交易”）。

这些合并子公司的根据地均位于美国。

公司通过这些重要的企业合并交易，将商誉计入合并资产负债表。

此外，为了实现将收购的产品技术与欧姆龙现有产品技术相结合的先进应用程序，重点实施了研发投资和客户开发活动，主要受其影响，包括通过上述企业合并交易收购的子公司在内的美国合并纳税集团，上一年度在税务上都发生了亏损结转。

对于亏损结转，未来可获得的税收利益的递延所得税资产记入综合资产负债表。

2．与投资健康医疗事业相关的商誉评价及对关联公司投资的评价

作为长期愿景“Value Generation 2020（VG2020）”战略投资的一环，在健康医疗事业（以下简称HCB）方面，公司于2014年收购了NS Industria de Aparelhos Medicos Ltda.的股份，使其成为合并子公司。此外还从2017年起分阶段收购了AliveCor，Inc.的股份，并于2020年使其成为权益法适用公司。

通过这些投资活动，公司将商誉计入合并资产负债表，并记入对关联公司的投资和贷款，包括基于权益法的商誉。

扫码查看有价证券报告书中的风险披露。

ダミー

取缔役（截至2021年6月末）

取缔役



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 取缔役
1999年6月 常务执行董事
2001年6月 集团战略室室长
2003年6月 执行董事兼副社长
工业自动化事业社长
2008年6月 董事会副会长
2013年6月 董事会会长（现任）



山田 义仁

代表取缔役社长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
代表取缔役社长
2010年3月 集团战略室室长
2010年6月 常务执行董事
2011年6月 代表取缔役社长CEO（现任）



宫田 喜一郎

代表取缔役
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
代表取缔役社长
2010年6月 执行董事
2012年6月 常务执行董事
2015年4月 CTO兼技术和知识产权本部长（现任）
2017年4月 执行董事专务（现任）
2017年6月 代表取缔役（现任）
2018年4月 创新推进本部长



日户 兴史

取缔役
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 常务执行董事
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 取缔役（现任）
2017年4月 CFO（现任）

取缔役



安藤 聪

取缔役
人事咨询委员会副委员
社长指名咨询委员会副委员
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（现三菱日联银行株式会社）
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IR室室长
2015年3月 全球IR和企业交流本部长
2015年4月 常务执行董事
2017年6月 取缔役（现任）

外部取缔役



小林 荣三

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
人事咨询委员会委员
薪酬咨询委员会委员

1972年4月 伊藤忠商事株式会社入社
2000年6月 同公司执行董事
2002年4月 同公司常务执行董事
2003年6月 同公司代表取缔役
常务取缔役
2004年4月 同公司代表取缔役
专务取缔役
2004年6月 同公司代表取缔役社长
2010年4月 同公司代表取缔役兼董事会会长
2011年6月 同公司董事会会长
2013年6月 本公司外部取缔役（现任）
2016年6月 伊藤忠商事株式会社会长
2018年4月 同公司特别理事
2020年4月 同公司名誉理事（现任）



上釜 健宏

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

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 同公司取缔役专务执行董事
2006年6月 同公司代表取缔役社长
2016年6月 同公司代表取缔役兼董事会会长
2017年6月 本公司外部取缔役（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

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

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）
代表取缔役社长
2008年11月 世界银行集团多边投资担保机构长官
2015年4月 公益社团法人经济同友会
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 本公司外部取缔役（现任）

监事（截至2021年6月末）

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 全球风险管理与法务本部长
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 常务执行董事
2019年6月 专职监事（现任）

外部监事



内山 英世

外部监事
企业治理
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
企业治理
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
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2021年6月末）

社长



山田 义仁

CEO

执行董事专务



宫田 喜一郎

CTO兼技术和知识产权本部长



日户 兴史

CFO兼全球战略本部长

常务执行董事



行本 闲人

电子与机械部件事业公司社长



衣川 正吾

工业自动化事业
欧姆龙 欧洲CEO



细井 俊夫

欧姆龙社会解决方案
代表取缔役社长



富田 雅彦

全球人财总务本部长



荻野 勋

欧姆龙健康医疗
代表取缔役社长



辻永 顺太

工业自动化事业社长



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

执行董事



大场 合志

欧姆龙工业自动化（中国）会长兼社长



四方 克弘

欧姆龙FIELD ENGINEERING
代表取缔役社长



大上 高充

全球理财本部长



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



井垣 勉

全球投资者关系及品牌沟通本部长



山本 真之

工业自动化事业公司企划室室长



徐 坚

欧姆龙（中国）社长



Robert Black

工业自动化事业
欧姆龙电子社长CEO兼COO



江田 宪史

全球采购和品质本部长



江崎 雅彦

电子与机械部件事业公司
事业统辖本部长



福井 信二

工业自动化事业公司技术开发本部长



石原 英贵

创新推进本部长



竹田 诚治

全球战略本部经营战略部长



高田 寿子

CEO室室长



立石 泰辅

欧姆龙社会解决方案
能源解决方案事业本部长



山西 基裕

工业自动化事业公司商品事业本部长

销售业绩

合并业绩概况

2020年度，对于新型冠状病毒肺炎疫情，我们在以防止疫情扩散和维持事业为优先的应急模式下开始事业运营。受到从上年度末开始扩散的新型冠状病毒肺炎疫情的影响，本集团持续处于严峻的经营环境之中，不过下半年由中国带头，全球的需求逐渐恢复。在这样的环境中，本集团发挥至今培育的应对变化的能力，准确抓住事业机会，因此销售额仅有少量下滑，为6,555亿日元（比上年度减少3.3%）。此外，我们持续致力于开展解决方案型销售、削减变动费用等，由此获得的成果使我们在新冠疫情严重的事业环境中毛利率达到45.5%（同比增长0.7个百分点），刷新了过去最高记录。而且，年内采取了削减200亿日元固定费用的措施，使得销售利润比上年度大幅增加，为625亿日元（同比增长14.1%）。

损益情况

销售额

2020年度本集团销售额为6,555亿日元(与上年度相比减少3.3%)。在工业自动化事业(IAB)和电子元器件事业(EMC)方面，虽然因为下半年准确捕捉到需求变化而有所恢复，但是由于上半年受到新型冠状病毒肺炎疫情的影响，销售额比上年度减少。在社会解决方案事业（SSB）方面，站务相关客户继续控制投资，导致销售额比上年度大幅下降。在健康医疗事业（HCB）方面，消费者的健康管理意识不断增强，全球范围内的血压计和体温计需求有所扩大。我们迅速满足了增加的需求，因此销售额比上年度大幅增加。

毛利率、销售费用与一般管理费用、测试研发费用

我们持续致力于开展解决方案型销售、削减变动费用等，由此获得的成果使我们在新冠疫情严重的事业环境中毛利率达到45.5%（比上年度增长0.7个百分点），刷新了过去最高记录。由于我们努力在全公司控制和削减了固定费用，销售费用与一般管理费用比上年度减少了103亿日元，为1,927亿日元。由于我们对研发项目进行了精心挑选，研发费用同比减少28亿日元，为432亿日元。

销售利润、归属于本公司股东的本期净利润

毛利率大幅改善以及年内采取了削减200亿日元固定费用的措施，因此销售利润达到625亿日元（比上年度增加14.1%),销售利润率为9.5%(同比增加1.5个百分点)。归属于本公司股东的本期净利润为433亿日元(同比减少42.2%)。此外，上年度归属于本公司股东的本期净利润（749亿日元）包括含车载事业转让收益在内的非继续事业本期净利润，扣除这部分后的增减率与上年度相比增加了10.6%。

2020年度回顾

销售额	毛利率
6,555亿日元 与前期相比减少 3.3%	45.5% 与前期相比增加 0.7P
销售利润	**归属于本公司股东的本期净利润**
625亿日元 与前期相比增加 14.1%	433亿日元 与前期相比减少 42.2%

全期平均汇率	[美元] 105.8日元	[欧元] 123.2日元	[人民币] 15.5日元

各事业部门的实际业绩

工业自动化事业（IAB）

2020年度，受新型冠状病毒肺炎疫情影响，汽车行业产量减少，并受到投资调整，因此持续面临严峻的状况。另一方面，在数字行业半导体和二次电池的设备投资比较活跃，尤其在中国设备投资需求持续保持旺盛。此外，口罩等新型冠状病毒肺炎疫情应对措施相关的设备投资在全球范围内有所扩大。虽然通过利用不断强化的当地销售和SE人财、准确捕捉需求上升趋势，使得下半年的销售额得到恢复，但是本期的销售额仍然低于前期。在销售额低于前期的情况下，由于采取了提高附加价值和控制固定费用的措施，销售利润高于前期。作为结果，2020年度的销售额为3,464亿日元（比前期减少1.8%），销售利润为588亿日元（比前期增加9.7%）。

电子元器件事业（EMC）

2020年度,在年初受到新冠疫情封城等影响,需求大幅减退。进入第二季度后,随着客户生产活动和销售活动的恢复,需求触底反弹，之后以中国为中心，全球需求开始恢复。我们不但迅速应对了这些需求的变化，而且向因新冠疫情而需求增加的电动工具、电脑周边设备等重点市场投入了新商品。作为结果，下半年的销售额恢复到去年同期水平，但是因为受到年初销售量下滑的影响较大，本期的销售额与前期相比有所减少。销售额恢复，加上控制固定费用和结构改革的成果，使得销售利润比前期大幅增长。作为结果，2020年度对于外部客户的销售额为860亿日元（比前期减少2.6%），销售利润为30亿日元（比前期增加222.7%）。

社会解决方案事业（SSB）

2020年度,交通管制系统事业的更新需求开始呈上升趋势。另一方面,在站务系统事业方面,客户投资继续受到抑制。在能源解决方案事业方面，受到社会活动自我约束的影响，蓄电系统销售也变得低迷。由于上述因素，使得销售额较前期大幅减少。虽然我们努力控制固定费用、提高附加价值，但是销售额减少幅度很大，销售利润比前期大幅下降。作为结果，2020年度的销售额为957亿日元（比前期减少17.5%），销售利润为57亿日元（比前期减少47.5%）。

健康医疗事业（HCB）

2020年度，由于新型冠状病毒肺炎疫情扩大，消费者对健康管理意识增加，在全球范围内血压计、体温计的需求预计会增加。此外，受到封城和外出限制的影响，消费者的购买行为加快转向网上市场。为了应对这些需求的变化，我们迅速调整了增产体制，提高商品供应能力，另外，我们还进一步强化了线上渠道销售，因此销售额比前期大幅增加。销售额大幅增加，加上努力控制固定费用、提升附加价值，使得销售利润比前期大幅增长。作为结果，2020年度的销售额为1,231亿日元（比前期增加9.9%），销售利润为206亿日元（比前期增加52.3%）。

资产及负债、资本状况

为了持续提升企业价值，本集团进行积极投资，同时继续实施重视资本效率的ROIC经营。2020年度末的资产合计，由于现金及现金等价物增加等，比上年度末增加623亿日元为8，204亿日元。由于通过改善企业年金资产应用实绩等措施减少了劳工退休准备金等原因，负债合计比上年度末减少了145亿日元，为2，110亿日元。由于计入了归属于本公司股东的本期净利润等因素，净资产合计比上年度末增加768亿日元，为6，094亿日元。此外，股东资本比上年度末增加765亿日元，为6，069亿日元。综上所述，股东资本比例从上年度末的70.0%增加到74.0%，维持了坚实的财务基础。此外，重要的财务指标ROE（股东权益报酬率）、ROIC（投入资本回报率）维持在高于本集团假定资本成本（6%）的水平。

设备投资概要

2020年度，针对未来增长扩充了生产设备以及支机构投资，并严选了IT基础设施更新等所需要的设备投资，最终进行了240亿日元（与上年度相比减少27.6%）的设备投资。

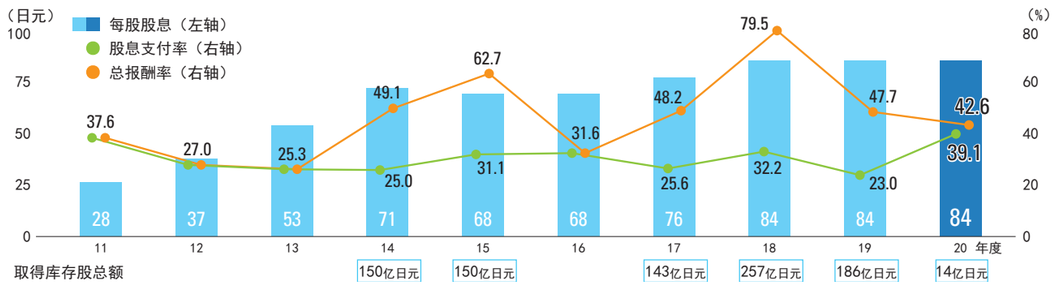
现金流状况

为了应对事业环境剧变，我们在全球各地区确保充分的手头资金，同时在运营事业时加强应收账款、存货等周转资金管理，作为结果，由于计入了本期净利润、减少了应收账款和存货等，经营活动产生的现金流量为938亿日元的收入（收入比上年度增加40亿日元）。由于在健康医疗事业（HCB）方面对美国的AliveCor，Inc.追加投资，以及向适用于权益法的公司日立欧姆龙终端解决方案株式会社转让全部股份等，投资活动产生的现金流量为148亿日元的支出（除去事业转让、收购等产生收入（净额）103亿日元之后为251亿日元的支出，除去事业转让、收购等产生收入（净额）后的支出额比上年度减少85亿日元的支出）。自由现金流为790亿日元的收入（比上年度减少394亿日元的收入，除去事业转让、收购等产生收入（净额）后比上年度增加125亿日元的支出）。由于支付股息等因素，财务活动产生的现金流量为204亿日元的支出（比上年度减少91亿日元）。除此之外，再加上因汇率而造成的增减，本期末的现金及现金等价物余额比上年度末增加了652亿日元，为2，508亿日元。

股息政策

本公司利润分配的基本方针是，以持续提高企业价值为目标，优先对未来增长所需的研究开发、设备投资、M&A等进行投资，在确保为这些投资所做内部保留的基础上，一方面设法提高资本效率，另一方面继续为各位股东提供丰厚的回报。在中期经营计划（VG2.0）期间，采用以股息支付率30%左右和DOE3%左右为目标。鉴于业绩情况，考虑到DOE标准和以往股利额水平，为了确保股息的稳定性和持续性，2020年度的年度股息定为84日元。因此，股息支付率为39.1%，股本报酬率（DOE）为3.0%。

股东回报的变化



2021年度预测

2021年度是面向下一个长期愿景开始行动的重要年度，也是面向后新冠时代加速向新型社会与经济体系转型的年度。本集团将这个变革期视作加速创造新价值、改善工作方式和运营方式的绝佳机会，提出了"最大程度发挥应对变化的能力"和"加速变革"的方针。对于"最大程度发挥应对变化的能力"，我们要充分利用在现有事业中积累的资产，以最快速度抓住事业机会，力图实现销售额增长。2021年度一边应对各种风险，一边切实捕捉由恢复经济活动、加速创新等产生的事业机会，最终实现增长。

对于"加速变革"，我们着眼于下一个长期愿景，采取以下3项措施。

第1项是"变革商业模式与创造新事业"。通过生产现场数据应用服务i-BELT、远程诊疗服务等商业模式变革，深耕现有客户和开拓新客户，使销售额得到增长。此外，设定本集团应该捕捉的新社会课题和新事业主题，描绘并着手实现事业构想。第2项是"变革运营方式"。支持新型商业模式，把资源转向投入解决方案、服务等附加价值高的业务。改进各项措施，以在新冠疫情中维持事业为目的改善业务流程等，提高生产能力和效率。为了提供支持，我们将进一步加强我们一向重视的集团IT基础。第3项是"变革工作方式与人财管理"。构建能够在全球范围内充分利用各事业、各地区至今为止管理的人财信息的体制。此外，通过积极接收公司外部专业人财，建立可以以跨越国家和地区的国际化团队解决社会问题的机制。

我们预计2021年度的经营环境会继续保持全球经济恢复的基调。具体来说，意在增强全球半导体生产能力的投资将会继续。此外，随着社会对CO_2减排提出越来越高的要求，电动汽车（EV）和可再生能源的相关设备投资需求也会增加。在健康医疗行业，社会继续老龄化和人们的健康意识不断提高，对于血压计等健康设备的需求也在全球范围内持续扩大。

我们切实地抓住这些事业机会，预计2021年度可在所有事业部门实现增收。虽然受到一部分原材料价格高涨的影响，但是之后我们计划通过强化商品力等措施提升附加价值和实施结构改革，进一步提高毛利率。此外，我们还提高活动强度，即使销售管理费用和研发费用增加，也要在新冠疫情期间继续推行新型工作方式提高生产能力。

	2020年度	2021年度	增减率
销售额	6，555亿日元	7，000亿日元	＋6.8%
毛利 （毛利率）	2，984亿日元 （45.5%）	3，250亿日元 （46.4%）	＋8.9% （＋0.9P）
销售利润 （销售利润率）	625亿日元 （9.5%）	700亿日元 （10.0%）	＋12.0% （＋0.5P）
继续事业税前本期净利润	651亿日元	670亿日元	＋2.9%
归属于本公司股东的本期净利润	433亿日元	480亿日元	＋10.8%
美元平均汇率	105.8日元	108.0日元	＋2.2日元
欧元平均汇率	123.2日元	128.0日元	＋4.8日元
人民币平均汇率	15.5日元	16.5日元	＋1.0日元

各事业部门的预测

工业自动化事业（IAB）

2021年度预计在数字行业中，以中国、韩国为中心的半导体和二次电池设备投资情况保持良好，汽车行业以EV／ADAS为中心稳步恢复。此外，在食品及日用品行业，预计替代塑料的新材料等环保设备投资将会增加。为了应对变化，欧姆龙会继续加强为生产现场课题解决~~方案~~提供控制应用~~程序~~。我们还准确捕捉到对于日益强大的自动化和省人化的高度需求，预计2021年度的销售额将增加到3,750亿日元（比前期增加8.2%）。接下来我们还会为了强化解决方案提供能力而投资，不过由于销售额的增加和生产能力的提高，预计销售利润将增加到630亿日元（同比增加7.2%）。

电子元器件事业（EMC）

2021年度，以中国的民生需要和汽车需求为中心，在全球范围内会继续保持缓慢的恢复基调。我们将通过优化供应链管理等措施，踏实努力地应对增加的需求。此外，由于我们将对满足重点行业新需求的特征性应用和商品进行强化，预计2021年度的销售额将增加到940亿日元（比前期增加9.3%）。虽然受到原材料价格高涨的影响，但是由于销售额增加以及采取了提升附加价值的措施，预计销售利润将大幅增加到45亿日元（同比增加51.9%）。

社会解决方案事业（SSB）

2021年度，在站务系统事业方面，由于客户的旅客收入减少的影响，预计投资继续受到抑制。另一方面，在能源解决方案事业方面，由于CO_2减排、应对灾害等需求增加，预计蓄电系统等需求将会增加。此外，在工程事业方面，面向企业的可再生能源设备的需求将会扩大。针对这些需求，我们将提供产品与服务相结合的解决方案。由于上述因素，2021年度的销售额为960亿日元（比前期增加0.4%），预计会增加。由于销售额增加，加上采取了提升附加价值等措施，预计销售利润将大幅增加70亿日元（同比增加23.0%）。

健康医疗事业（HCB）

2021年度，家庭健康管理意识增强，在全球范围内持续保持较高需求。我们预计体温计需求在由于新型冠状病毒肺炎疫情而导致急剧增加之后开始呈现减少趋势，不过慢性疾病的血压管理需求增加，因此预计血压计的需求会继续上升。在血压计的最大市场中国，将会与面对慢性疾病患者的医生和药店等合作，构筑相应的网络基础，提供商品与服务。由于上述因素，2021年度的销售额为1,330日元（比前期增加8.1%），预计会增加。我们将会继续为开拓远程诊疗服务而投资，不过由于销售额的增加和生产能力的提高，预计销售利润将增加到225亿日元（同比增加9.4%）。

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
2020年以及2021年截至3月31日

百万日元

资产	2019年度	2020年度
流动资产：		
现金及现金等价物	¥ 185,533	**¥ 250,755**
应收票据和应收账款	134,786	**135,161**
坏账准备	(759)	**(756)**
存货	104,301	**103,265**
预定出售资产	441	**—**
其它流动资产	22,837	**26,007**
流动资产合计	447,139	**514,432**
有形固定资产：		
土地	20,446	**19,778**
房屋及建筑物	129,110	**124,404**
机器与其它	147,038	**153,142**
在建工程	5,467	**3,281**
小计	302,061	**300,605**
累计折旧	(187,535)	**(187,577)**
有形固定资产合计	114,526	**113,028**
投资及其它资产：		
经营租赁使用权资产	30,327	**38,153**
商誉	38,568	**39,160**
对关联公司的投资和贷款	29,251	**13,159**
投资有价证券	25,782	**33,423**
设施借用保证金	7,486	**7,675**
预付年金费用	—	**6,736**
递延所得税	37,416	**24,179**
其它资产	27,629	**30,434**
投资及其它资产合计	196,459	**192,919**
资产合计	¥ 758,124	**¥ 820,379**

百万日元

负债和净资产	2019年度	2020年度
流动负债：		
应付票据和应付账款、欠款	¥ 64,496	**¥ 69,561**
预提费用	37,179	**44,441**
应交税费	2,516	**3,504**
短期经营租赁负债	11,070	**11,179**
其它流动负债	36,038	**32,685**
流动负债合计	151,299	**161,370**
递延所得税	1,717	**1,671**
劳工退休准备金	40,236	**7,598**
长期经营租赁负债	19,820	**27,709**
其它固定负债	12,463	**12,673**
负债合计	225,535	**211,021**
股东资本：		
资本金	64,100	**64,100**
普通股		
法定股本： 2019年度：487,000,000股		
2020年度：487,000,000股		
已发行股本： 2019年度：206,244,872股		
2020年度：206,244,872股		
资本公积	100,521	**101,403**
盈余公积	20,981	**22,931**
保留盈余	451,768	**476,185**
其它综合利润（亏损）累计额	(83,606)	**(32,945)**
库存股	(23,349)	**(24,816)**
2019年度：4,306,748股		
2020年度：4,574,294股		
股东资本合计	530,415	**606,858**
少数股东权益	2,174	**2,500**
净资产合计	532,589	**609,358**
负债和净资产合计	¥ 758,124	**¥ 820,379**

合并利润表

欧姆龙株式会社及其子公司
2019年、2020年和2021年3月31日结束事业年度

百万日元

	2018年度	2019年度	2020年度
销售额	¥ 732,581	¥ 677,980	**¥ 655,529**
销售成本和费用：			
销售成本	407,097	374,278	**357,178**
销售费用与一般管理费用	208,895	202,954	**192,687**
测试研发费用	49,335	45,988	**43,184**
其它费用——净额	1,342	2,924	**(2,609)**
合计	666,669	626,144	**590,440**
扣除法人税等、权益法投资损益前的本期净利润	65,912	51,836	**65,089**
法人税等	17,016	11,270	**15,093**
权益法投资损益（利润）	1,578	963	**6,098**
来自继续事业的本期净利润	47,318	39,603	**43,898**
来自非继续事业的本期净利润	7,673	35,732	—
本期净利润	54,991	75,335	**43,898**
少数股东权益归属损益	668	440	**591**
归属于本公司股东的本期净利润	¥ 54,323	¥ 74,895	**¥ 43,307**

日元

	2018年度	2019年度	2020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	¥ 223.95	¥ 191.00	**¥ 214.72**
来自非继续事业的归属于本公司股东的本期净利润	36.84	174.26	—
基本	¥ 260.78	¥ 365.26	**¥ 214.72**
摊薄后	—	—	—

* 因为AEC（车载事业）被分类到非继续事业，所以将2018年度的合并利润表进行重组。

合并综合损益表

欧姆龙株式会社及其子公司
2019年、2020年和2021年3月31日结束事业年度

百万日元

	2018年度	2019年度	2020年度
本期净利润	¥ 54,991	¥ 75,335	**¥ 43,898**
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	(4,419)	(23,674)	**23,138**
本期损益实现部分的重组修正额	(109)	(119)	**310**
本期净变动额	(4,528)	(23,793)	**23,448**
退休年金债务调整额：			
本期发生退休年金债务调整额	(11,419)	7,033	**24,630**
本期损益实现部分的重组修正额	2,556	3,365	**3,053**
本期净变动额	(8,863)	10,398	**27,683**
金融衍生品净损益：			
未实现利润（损失）本期发生额	32	77	**(629)**
本期损益实现部分的重组修正额	(73)	(160)	**295**
本期净变动额	(41)	(83)	**(334)**
其它综合利润（损失）计	(13,432)	(13,478)	**50,797**
综合利润	41,559	61,857	**94,695**
归属于少数股东权益的综合利润	651	368	**727**
归属于本公司股东的综合利润	¥ 40,908	¥ 61,489	**¥ 93,968**

合并股东权益表

欧姆龙株式会社及其子公司
2019年、2020年和2021年3月31日结束事业年度

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2018年3月31日的余额	213,958,172	¥ 64,100	¥ 99,588	¥ 19,940	¥ 390,950	¥ (49,359)	¥ (19,689)	¥ 505,530	¥ 1,856	¥ 507,386
因适应FASB会计基准更新第2016-01及2018-03产生的累积影响额*1					7,650	(7,426)		224		224
因适应FASB会计基准更新截至2019年3月期初的余额（已适用于FASB会计基准更新第2016-01及2018-03）	213,958,172	64,100	99,588	19,940	398,600	(56,785)	(19,689)	505,754	1,856	507,610
本期净利润					54,323			54,323	668	54,991
公司股东的股息（每股84日元）					(17,398)			(17,398)		(17,398)
非控股股东的股息								—	(343)	(343)
与非控股股东的资本交易等								—	(65)	(65)
基于股票的报酬			645					645		645
转入盈余公积				1,886	(1,886)			—		—
其它综合利润（损失）						(13,415)		(13,415)	(17)	(13,432)
取得库存股							(25,697)	(25,697)		(25,697)
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*2			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*3			**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**

*1 表示因为适应FASB会计基准更新第2016–01及2018–03而产生的影响。
*2 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。
*3 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。

合并现金流量表

欧姆龙株式会社及其子公司
2019年、2020年和2021年3月31日结束事业年度

百万日元

	2018年度	2019年度	**2020年度**
经营活动产生的现金流量：			
本期净利润	¥ 54,991	¥ 75,335	**¥ 43,898**
经营活动产生的现金流量和本期净利润的调整：			
折旧费用	30,459	28,605	**22,756**
除固定资产外的转让收益（净额）	(1,098)	(1,487)	**(325)**
长期性资产的减值	196	498	**1,976**
投资有价证券估值损失（净额）	563	1,170	**(7,615)**
投资有价证券出售损失（净额）	—	43	**—**
劳工退休准备金	3,818	(436)	**(617)**
递延所得税	(383)	(125)	**1,164**
权益法投资损益（利润）	1,578	963	**6,098**
事业转让收益（净额）	(407)	(51,450)	**—**
资产和负债的增减：			
应收票据和应收账款的减少（增加）	(534)	12,944	**3,893**
存货的减少（增加）	(3,491)	10,704	**5,425**
其它资产的增加	(294)	(6,422)	**955**
应付票据和应付账款、欠款的减少	(5,401)	(1,319)	**6,237**
应交税费的增加（减少）	(2,775)	15,614	**833**
预提费用和其它流动负债的增加（减少）	(6,851)	3,570	**5,301**
其它（净额）	874	1,600	**3,852**
调整合计	16,254	14,452	**49,933**
经营活动产生的现金流量	71,245	89,787	**93,831**
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	465	1,423	**751**
投资有价证券的取得	(602)	(2,344)	**(1,057)**
资本支出	(39,045)	(37,629)	**(26,662)**
设施借用保证金的减少（增加）（净额）	(193)	62	**(189)**
因出售有形固定资产而产生的收入	3,475	4,565	**2,069**
对关联公司增加投资	(498)	(2,231)	**7,850**
事业转让（与现金流出额相减后的净额）	1,817	64,460	**2,453**
事业收购（与现金取得额相减后的净额）	(830)	—	**—**
其它（净额）	454	333	**0**
投资活动产生的现金流量	(34,957)	28,639	**(14,785)**
财务活动产生的现金流量：			
短期债务的增加（减少）（净额）	2,109	6,365	**(1,587)**
母公司的支付股息	(16,776)	(17,250)	**(16,952)**
向非控股股东支付的股息	(343)	(293)	**(352)**
取得库存股	(25,716)	(18,571)	**(1,471)**
其它（净额）	(57)	319	**10**
财务活动产生的现金流量	(40,783)	(29,430)	**(20,352)**
换算比率变动的影响	1,722	(13,713)	**6,528**
现金与现金等价物的增减额	(2,773)	75,283	**65,222**
期初现金与现金等价物余额	113,023	110,250	**185,533**
期末现金与现金等价物余额	110,250	185,533	**250,755**
非继续事业相关的期末现金与现金等价物余额	6,400	—	**—**
继续事业相关的期末现金与现金等价物余额	¥ 103,850	¥ 185,533	**¥ 250,755**

* 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

Grand Design 2010（GD2010）				Value Generation 2020（VG2020）						
2010年度	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**

财务数据：

百万日元

损益状况（会计年度）：											
销售额	¥617,825	¥619,461	¥650,461	¥772,966	¥847,252	¥833,604	¥794,201	¥732,306	¥732,581	¥677,980	**¥655,529**
毛利	231,702	227,887	241,507	297,208	332,607	320,812	312,161	327,585	325,484	303,702	**298,351**
销售费用与一般管理费用（测试研发费用除外）	142,365	145,662	152,676	181,225	198,103	205,735	193,093	201,777	208,895	202,954	**192,687**
测试研发费用	41,300	42,089	43,488	47,928	47,913	52,790	50,539	48,622	49,335	45,988	**43,184**
销售利润	48,037	40,136	45,343	68,055	86,591	62,287	68,529	77,186	67,254	54,760	**62,480**
EBITDA（注1）	71,021	62,753	67,795	93,144	114,930	93,747	97,495	101,501	92,609	80,466	**85,236**
归属于本公司股东的本期净利润（纯损失）	26,782	16,389	30,203	46,185	62,170	47,290	45,987	63,159	54,323	74,895	**43,307**
现金流量状况（会计年度）：											
经营活动产生的现金流量	41,956	31,946	53,058	79,044	77,057	84,207	77,875	73,673	71,245	89,787	**93,831**
投资活动产生的现金流量	(20,210)	(26,486)	(28,471)	(31,125)	(39,517)	(67,116)	(15,041)	(55,842)	(34,957)	28,639	**(14,785)**
自由现金流（注2）	21,746	5,460	24,587	47,919	37,540	17,091	62,834	17,831	36,288	118,426	**79,046**
财务活动产生的现金流量	3,333	(33,492)	(18,550)	(16,298)	(29,303)	(31,550)	(15,012)	(33,082)	(40,783)	(29,430)	**(20,352)**
财政状态（会计年度末）：											
总资产	562,790	537,323	573,637	654,704	711,011	683,325	697,701	744,952	749,878	758,124	**820,379**
现金及现金等价物	74,735	45,257	55,708	90,251	102,622	82,910	126,026	106,223	103,850	185,533	**250,755**
借款余额	45,519	18,774	5,570	488	0	0	156	298	2,086	1,593	**0**
股东资本	312,753	320,840	366,962	430,509	489,769	444,718	469,029	505,530	504,212	530,415	**606,858**
每股信息：											
归属于本公司股东的本期净利润（纯损失）（EPS）（日元）	121.7	74.5	137.2	209.8	283.9	219.0	215.1	296.9	260.8	365.3	**214.7**
股东资本	1,421.0	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**
现金股利额（注3）（日元）	30	28	37	53	71	68	68	76	84	84	**84**
股息支付率	24.7%	37.6%	27.0%	25.3%	25.0%	31.1%	31.6%	25.6%	32.2%	23.0%	**39.1 %**
其它财务数据：											
毛利率	37.5%	36.8%	37.1%	38.5%	39.3%	38.5%	39.3%	44.7%	44.4%	44.8%	**45.5 %**
销售利润率	7.8%	6.5%	7.0%	8.8%	10.2%	7.5%	8.6%	10.5%	9.2%	8.1%	**9.5 %**
EBITDA率	11.5%	10.1%	10.4%	12.1%	13.6%	11.2%	12.2%	14.6%	12.6%	11.9%	**13.0 %**
投入资本回报率（ROIC）	7.8%	4.8%	8.6%	11.3%	13.4%	9.7%	10.3%	12.7%	10.6%	14.1%	**7.8 %**
股东权益报酬率（ROE）	8.7%	5.2%	8.8%	11.6%	13.5%	10.1%	10.1%	13.0%	10.8%	14.5%	**7.6 %**
股东资本比例	55.6%	59.7%	64.0%	65.8%	68.9%	65.1%	67.2%	67.9%	67.2%	70.0%	**74.0 %**
总报酬率（注4）	25.2%	37.7%	27.0%	25.3%	49.1%	62.7%	31.6%	48.2%	79.5%	47.7%	**42.6 %**
设备投资	23,192	28,341	28,285	33,653	38,143	36,859	25,692	33,027	35,661	33,110	**23,959**
折旧费用	22,984	22,617	22,452	25,089	28,339	31,460	28,966	24,315	25,355	25,706	**22,756**
海外销售额比例	51.4%	52.2%	51.1%	55.4%	60.1%	60.3%	58.4%	57.3%	56.5%	54.1%	**57.7 %**

非财务数据：

员工数（人）	35,684	35,992	35,411	36,842	37,572	37,709	36,008	36,193	35,090	28,006	**28,254**
国外员工比例	67.8%	67.7%	67.4%	69.1%	69.7%	69.3%	68.3%	68.1%	67.6%	62.2%	**62.9 %**
国外重要职位的本地化比例（注5）	—	34%	36%	42%	42%	46%	49%	49%	62%	70%	**75 %** ★
女性管理人员比例（集团国内）（注6）	—	1.4%	1.5%	1.8%	1.9%	2.3%	3.3%	3.6%	5.2%	5.9%	**6.7 %** ★
女性管理人员数（人）	—	22	23	27	30	36	53	59	85	90	**102**
残疾人雇用率（集团国内）（注7）	2.2%	2.2%	2.2%	2.4%	2.4%	2.4%	2.5%	2.6%	2.5%	2.8%	**3.0 %** ★
专利持有数量（件）（注8）	5,452	5,959	6,448	6,635	7,194	7,686	8,224	8,774	9,782	10,087	**11,037**
环境贡献量（千t-CO_2）	193	189	313	661	851	508	593	659	1,055	971	**826** ☆
生产基地的CO_2排放量（千t-CO_2）	187	193	203	215	221	202	202	204	193	135	**106**
销售额CO_2生产率（百万日元/t-CO_2）	3.31	3.21	3.21	3.60	3.83	4.12	3.94	4.22	4.47	5.02	**6.16** ☆
温室效应气体排放量（千t-CO_2）	—	—	—	—	—	—	250	271	235	166	**124** ☆

注：1. EBITDA＝销售利润＋折旧费用
2. 自由现金流＝经营活动产生的现金流量＋投资活动产生的现金流量
3. 每股现金股利额分别对应于各自的事业年度。因此包括事业年度末以后支付的股利额。
4. 总报酬率＝（现金股利额＋库存股的取得金额）/归属于本公司股东的本期净利润（纯损失）（不包括零星股份的收购部分）
5. 根据国外集团公司的各公司规模，在公司指定的重要职位数中当地雇用人财的人数比例。出于管理目的的兼职职位以及出于培养目的的职位不在对象范围内。
6. 本集团在日本国内担任相当于课长职务及以上的女性人数占比。关于女性管理人员比例（集团国内），之前截至每年4月20日（参加本集团人事方面上年度考核职位的确定日期）的数值显示为当年度实绩。不过该数值现已变成显示为上年度实绩（从本次开始，截至2021年4月20日的数值计为2020年度实绩）。伴随着该变化，过去年度的显示也做了更改。
7. 截至各年度6月20日。
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。
8. 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。
☆符号的两个项目均由独立的第三方机构进行检验和审查。

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

利益相关者	主要措施	交流方式	活动实绩
客户	以通过事业解决社会问题为目标，提供更好的商品和服务。	通过经营活动进行交流	有效利用自动化中心（ATC）37个基地，与客户携手共创。 2020年度实绩： ・在全球范围内实现远程客户服务 ・利用虚拟空间提供展示内容参观体验（国内基地：东京、刈谷、海外基地：西班牙、新加坡、北美地区等）
		客户支持	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。
		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。 2020年，哮喘预警传感器WheezeScan荣获日本优良设计奖。
		展览会	参展“中国国际进口博览会2020”（CIIE），提高欧姆龙品牌的认知度。创造了超过500次商谈机会。
		网站	扩建提供最新信息和服务的网站。在BtoB网站排行榜连续14年获得综合第一名。
交易对象	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。2020年度组织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2020年度目标供应商亚太地区19家公司的遵守状况。
		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69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。2020年度继续认证了92家，累计完成评估3,026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。
		冲突矿产调查	采用符合行业标准规范的冲突矿物调查表单，实施供应链追溯调查，采取纠正措施。 推动实现不支持环境破坏和人权侵害的采购。
员工	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。	VOICE （全球员工敬业度调查）	实施敬业度调查，让管理层倾听全体员工的意见，从而解决存在的课题。2020年度，对欧姆龙集团全体员工28,006人实施调查（回答率90%），从40,453件匿名意见中发现了经营课题。为了采取行动解决这些经营课题，在执行会议上进行了讨论。
		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。2020年度，包括海外地区在内以在线形式共实施了3次。
		TOGA （The OMRON Global Awards）	在该活动中，获得金奖的团队聚集到京都总公司，与董监事和员工分享实践企业理念的经验，并获得赞誉。 2020年度，以线上和线下相结合的形式举办。 公司内外15,000人参加，扩大对实践企业理念共感和共鸣的范围。
		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”。
股东、投资者	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。	结算说明会/ESG说明会/ 面向个人投资者的说明会	结算说明会（4次）、面向个人投资者的说明会（2次）、ESG说明会、与机构投资者的面谈（570次以上），以上均为在线举办。 实现了具有与过去相同高透明度的IR活动。
		定期股东大会	实施在线转播。到场者72位，网络转播参与者407位。表决权行使率88.1%创下历史新高。
		发行IR相关手册	通过发行集团统合报告、股东通讯等IR手册，实施积极的信息公开。
		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等信息。完善非财务信息。

与客户的对话

开放汇集了可重现生产现场的最先进FA技术的基地“自动化中心”的虚拟体验基地

为了与客户共同解决生产现场的课题，欧姆龙开始提供汇集了工业自动化技术的基地“自动化中心（ATC）”的虚拟参观体验，即使因为新冠疫情受到行动限制，也能够和客户一起解决课题。

在国内外37处ATC中，世界最大的旗舰基地“ATC-TOKYO”内的设施和展示演示机可以以虚拟形式进行重现，使全球客户能够不受时间和地点的限制，在电脑上参观这些内容，真实地体验欧姆龙最先进的FA技术。之后，我们根据客户要求进行远程转播，通过“实证与验证”、“技术培训”等多种解决方案和服务，重现接近客户设备的环境。

采用以上流程，即使在紧急事态宣言下，我们也实现了与超过4,000位客户的对话，不断创造出具有革新性的解决方案。



能提供逼真的参观体验、
充分利用3D Walkthrough技术的
ATC-TOKYO



演示机参观示图

与员工的对话

员工敬业度调查“VOICE”

欧姆龙从2016年开始，经营层为直接倾听员工的意见，锁定和解决经营上的课题并采取行动，实施全球员工敬业度调查“VOICE”。聚焦作为事业支持基础的组织管理、制度、人财开发、组织氛围等，推动企业建设，让每位欧姆龙集团员工理解、掌握企业理念、战略以及组织目标，并带着发挥能力的热情（高度敬业的状态），努力工作。



呼吁员工参加VOICE的海报

企业理念传播对话窗口

作为下一代领导人的世界各地经营干部和董事会会长，从2013年度开始致力于企业理念的对话场所，“企业理念传播对话窗口”。参加者通过该窗口，用自己的语言表述自己对实践企业理念的理解。参加者不仅可以加深自己对企业理念的理解，还能谈论自己如何为组织的成长做出贡献，或者如何向自己部门的成员扩大企业理念的共鸣范围。2020年度，由于新冠疫情首次以在线形式实施。采用在线形式可以让众多成员参加，同时通过聊天等功能，让成员表达更加多样化的意见。



企业理念传播对话窗口

与股东、投资者的对话

在新冠疫情中召开股东大会和ESG说明会

欧姆龙通过和所有股东、投资者的对话，努力提高企业价值。2020年度，为了防止新冠疫情扩散，我们以在线形式召开了第83届定期股东大会和ESG说明会。在定期股东大会中，我们不但控制了现场参加人数，还充分利用互联网转播，实现了与众多股东和投资者的对话。通过以上措施，表决权行使率增加了3.7个百分点，达到88.1%，创下历史新高。在ESG说明会上，我们以欧姆龙的事业和企业理念经营为中心，就人财相关措施、可持续发展和环保措施、能源解决方案事业的措施、气候变化相关措施进行了说明，有股东、投资者等共225位（内部投资者170位，创历史最高）参加了说明会，提出了很多问题和意见。

从这样的对话中得到的经验知识也帮助我们改善了经营措施。即使在新冠疫情中，我们也会努力向各位股东和投资者进行高度透明的信息公开。



第83次定期股东大会
（2020年6月23日）



2020年度ESG说明会
（2021年3月1日）

来自公司外部的评价

来自公司外部的创新相关评价

Top 100 Global Innovator 2021
Clarivate

入选全球创新百强企业“Top100 Global Innovator 2021”

从2016年度开始，欧姆龙连续5年被评选为世界上最具有革新性的100家企业和研究机构“Top100 Global Innovator”。



各指数入选情况

欧姆龙获得了世界各国ESG评级机构的好评，并被入选日本国内外的ESG指数。从2010年开始，连续11年被入选道琼斯可持续发展指数（Dow Jones Sustainability Indices）的亚太指数，从2017年开始，连续4年被入选世界指数。此外，从2015年开始连续7年被入选MSCI的ESG领导者指数（MSCI ESG Leaders Indexes），并连续6年被入选富时社会责任指数（FTSE4Good Index Series），还有除此之外的各种指数。

ESG指数

Member of Dow Jones Sustainability Indices Powered by the S&P Global CSA

2021 MSCI ESG Leaders Indexes Constituent

FTSE4Good

STOXX Member 2020/2021 ESG Leaders Indices

年金公积金管理运用独立行政法人（GPIF）在开始运用ESG投资时，于2017年7月总共选定了以下3个ESG指数，欧姆龙连续5年被入选这3个ESG指数，并连续3年被入选于2018年追加的S&P／JPX碳效率指数。

FTSE Blossom Japan

2021 CONSTITUENT MSCI JAPAN ESG SELECT LEADERS INDEX

2021 CONSTITUENT MSCI JAPAN EMPOWERING WOMEN INDEX (WIN)

日本国内主要指数

自2019年3月起，入选组成日经平均股价的225家公司。

NIKKEI 225

来自公司外部的可持续发展相关评价

被评为健康经营品牌2021

欧姆龙经营高层牵头发表“健康经营宣言”和“欧姆龙健康白皮书”，将员工健康状态可视化等，此类措施获得很高的评价，因此从2018年度开始连续3年入选该奖项。

2021 健康経営銘柄 Health and Productivity

被评选为“NADESHIKO Brand”

欧姆龙在推动多样化的措施广受好评，因此从2017年度开始连续4年入选该奖项。

NADESHIKO BRAND 2021

荣获“PRIDE指标”最高评价“金奖”

在“work with Pride”组织主办的、评价LGBT等性少数派相关措施的“PRIDE指标”中，欧姆龙连续4年获得作为最高评价的“金奖”。

work with Pride Gold 2020

在EcoVadis公司的可持续发展评价中荣获“白金级认证”

欧姆龙在CSR活动中环境领域的措施受到很高评价，因此入选该奖项。

PLATINUM Top 1% 2021 ecovadis Sustainability Rating

首次荣获S&P全球公司可持续发展奖项的最高评价“黄金评级”

Sustainability Award Gold Class 2021 S&P Global

来自公司外部的交流相关评价

在东洋经济“代表SDGs日本的500家企业排行榜”上荣获综合排名第一

欧姆龙在东洋经济社主办的SDGs排行榜上获得综合第1名。按照分类，在环境与企业治理方面获得第1名，在社会性方面获得第3名。



Best Japan Brands 2021

欧姆龙从2018年度开始连续4年荣登Interbrand Japan每年公布的日本企业品牌价值排行榜，品牌价值金额对比上年增加+1％为880MUSD（约968亿日元）。

Interbrand Best Japan Brands 2021

在日经年度报告奖项2020中被评选为“准优胜”

欧姆龙的《2020集团统合报告》在“日经年度报告奖项2020”中获得准优胜奖。



被评选为“优秀统合报告”与“高改善度统合报告”

欧姆龙的集团统合报告被年金公积金管理运用独立行政法人（GPIF）的应用机构评价为高质量统合报告，并且连续4年被评选为“优秀统合报告”与“高改善度统合报告”。

GPIF

公司信息 截止2021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
28,254名

股票状况
已发行股本 206,245,000股
每手股数 100股
股东数 27,848名

上市证券交易所
东京、法兰克福

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
邮政编码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）

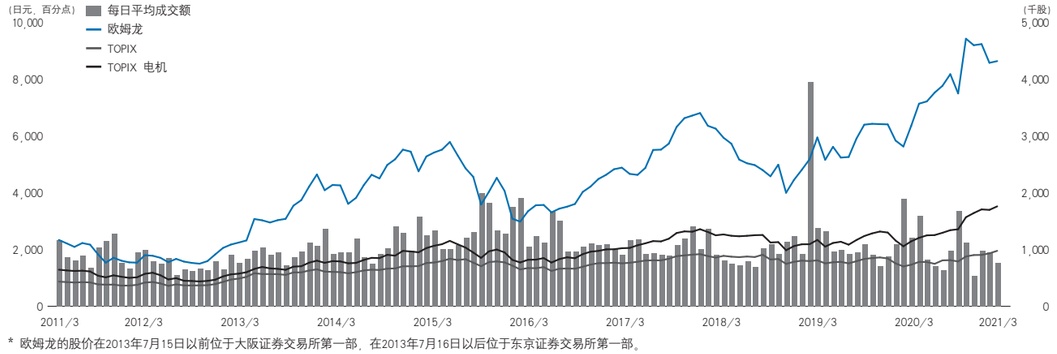
中国总部
欧姆龙中国管理中心
（上海）

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

年度	2016	2017	2018	2019	2020
欧姆龙	147.9%	191.2%	161.4%	177.4%	269.7%
TOPIX	114.7%	132.9%	126.2%	114.2%	162.3%
TOPIX 电机	127.0%	157.8%	140.9%	138.9%	234.3%

*1 表示股东的综合投资收益，包括资本增益和股息。
根据内阁府令中规定的计算公式计算。
以2015年度末的收盘价投资时，在2016年度以后的期末时的数值。

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（%）
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
2011	2,357	1,381	36.5

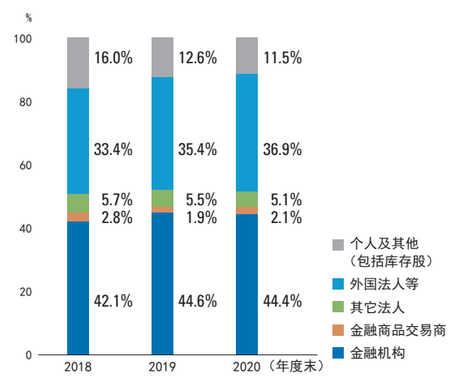
*2 波动率：价格变动风险。数值为标准偏差。

股息、股息支付率

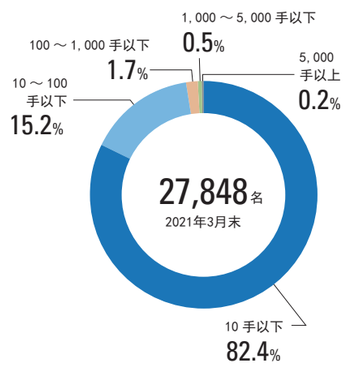
年度	股息（日元）	股息支付率（%）
2020	**84**	**39.1**
2019	84	23.0
2018	84	32.2
2017	76	25.6
2016	68	31.6
2015	68	31.1
2014	71	25.0
2013	53	25.3
2012	37*3	27.0
2011	28	37.6

*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）

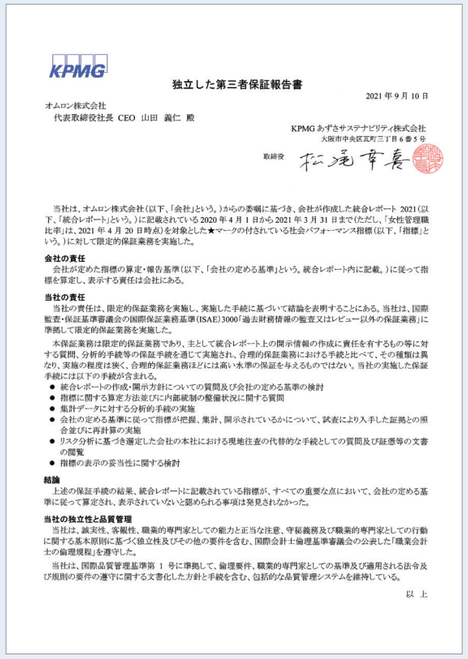


第三方认证

欧姆龙为了提高“2021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（P16、P112）
- 女性管理人员比例（P16、P112）
- 残疾人雇用率（集团国内）（P16、P112）



KPMG

独立した第三者保証報告書

2021年9月10日

オムロン株式会社
代表取締役社長 CEO 山田 義仁 殿

KPMG あずさサステナビリティ株式会社
大阪市中央区瓦町三丁目6番5号
取締役 松浦 章喜

当社は、オムロン株式会社（以下、「会社」という。）からの委嘱に基づき、会社が作成した統合レポート2021（以下、「統合レポート」という。）に記載されている2020年4月1日から2021年3月31日までの（ただし、「女性管理職比率」は、2021年4月20日時点）を対象とした★マークの付されている社会パフォーマンス指標（以下、「指標」という。）に対して限定的保証業務を実施した。

会社の責任
会社が定めた指標の算定・報告基準（以下、「会社の定める基準」という。）に従って指標を算定し、表示する責任は会社にある。

当社の責任
当社の責任は、限定的保証業務を実施し、実施した手続に基づいて結論を表明することにある。当社は、国際監査・保証基準審議会の国際保証業務基準（ISAE）3000「過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」に準拠して限定的保証業務を実施した。

本保証業務は限定的保証業務であり、主として統合レポート上の開示情報の作成に責任を有するもの等に対する質問、分析的手続等の保証手続を通じて実施され、合理的保証業務における手続と比べて、その種類は異なり、実施の程度は狭く、合理的保証業務ほどには高い水準の保証を与えるものではない。当社の実施した保証手続には以下の手続が含まれる。

- 統合レポートの作成・開示方針についての質問及び会社の定める基準の検討
- 指標に関する算定方法並びに内部統制の整備状況に関する質問
- 集計データに対する分析的手続の実施
- 会社の定める基準に従って指標が把握、集計、開示されているかについて、試査により入手した証拠との照合並びに再計算の実施
- リスク分析に基づき選定した会社の本社における現地往査の代替的な手続としての質問及び証憑等の文書の閲覧
- 指標の表示の妥当性に関する検討

結論
上述の保証手続の結果、統合レポートに記載されている指標が、すべての重要な点において、会社の定める基準に従って算定され、表示されていないと認められる事項は発見されなかった。

当社の独立性と品質管理
当社は、誠実性、客観性、職業の専門家としての能力と正当な注意、守秘義務及び職業の専門家としての行動に関する基本原則に基づく独立性及びその他の要件を含む、国際会計士倫理基準審議会の公表した「職業会計士の倫理規程」を遵守した。

当社は、国際品質管理基準第1号に準拠して、倫理要件、職業の専門家としての基準及び適用される法令及び規制の要件の遵守に関する文書化した方針と手続を含む、包括的な品質管理システムを維持している。

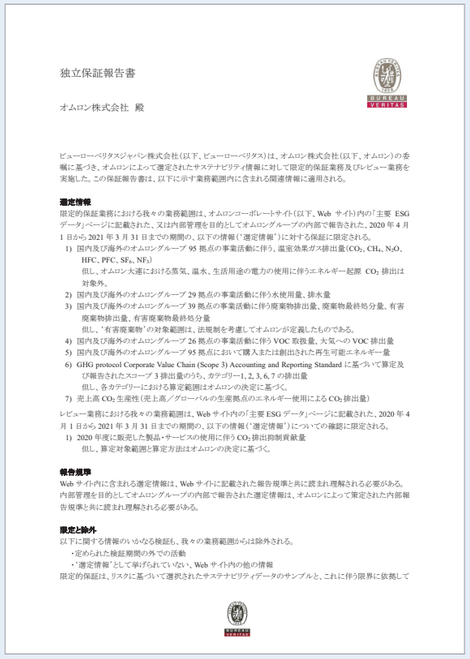
以上

认证对象项目

- 温室效应气体排放量（P16、P22、P73、P112）
- 销售额CO_2生产率（P16、P22、P73、P112）

审查对象项目

- 环境贡献量（P16、P22、P73、P112）



独立保証報告書

オムロン株式会社 殿

ビューローベリタスジャパン株式会社（以下、ビューローベリタス）は、オムロン株式会社（以下、オムロン）の委嘱に基づき、オムロンによって選定されたサステナビリティ情報に対して限定的保証業務及びレビュー業務を実施した。この保証報告書は、以下に示す業務範囲内に含まれる開連情報に適用される。

選定情報
限定的保証業務における我々の業務範囲は、オムロンコーポレートサイト（以下、Web サイト）内の「主要 ESG データ」ページに記載された、又は内部管理を目的としてオムロングループの内部で報告された、2020年4月1日から2021年3月31日までの期間の、以下の情報（「選定情報」）に対する保証に限定される。

1) 国内及び海外のオムロングループ 95 拠点の事業活動に伴う、温室効果ガス排出量（CO_2、CH_4、N_2O、HFC、PFC、SF_6、NF_3）
　但し、オムロン大連における蒸気、温水、生活用途の電力の使用に伴うエネルギー起源 CO_2 排出は対象外。
2) 国内及び海外のオムロングループ 29 拠点の事業活動に伴う水使用量、排水量
3) 国内及び海外のオムロングループ 39 拠点の事業活動に伴う廃棄物排出量、廃棄物最終処分量、有害廃棄物排出量、有害廃棄物最終処分量
　但し、「有害廃棄物」の対象範囲は、法規制を考慮してオムロンが定義したものである。
4) 国内及び海外のオムロングループ 26 拠点の事業活動に伴う VOC 取扱量、大気への VOC 排出量
5) 国内及び海外のオムロングループ 95 拠点において購入または創出された再生可能エネルギー量
6) GHG protocol Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard に基づいて算定及び報告されたスコープ3排出量のうち、カテゴリー1、2、3、6、7 の排出量
　但し、各カテゴリーにおける算定範囲はオムロンの決定に基づく。
7) 売上高 CO_2 生産性（売上高／グローバルの生産拠点のエネルギー使用による CO_2 排出量）

レビュー業務における我々の業務範囲は、Web サイト内の「主要 ESG データ」ページに記載された、2020年4月1日から2021年3月31日までの期間の、以下の情報（「選定情報」）についての確認に限定される。

1) 2020年度に販売した製品・サービスの使用に伴う CO_2 排出抑制貢献量
　但し、算定対象範囲と算定方法はオムロンの決定に基づく。

報告基準
Web サイト内に含まれる選定情報は、Web サイトに記載された報告規準と共に読まれ理解される必要がある。
内部管理を目的としてオムロングループの内部で報告された選定情報は、オムロンによって策定された内部報告規準と共に読まれ理解される必要がある。

限定と除外
以下に関する情報のいかなる検証も、我々の業務範囲からは除外される。
・定められた検証期間の外での活動
・「選定情報」として挙げられていない、Web サイト内の他の情報
限定的保証は、リスクに基づいて選択されたサステナビリティデータのサンプルと、これに伴う限界に依拠して

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

“2021集团统合报告”编辑成员　50音顺序

工业自动化事业
北岛 英隆
日冈 威彦

创新推进本部
大平 真琴
北村 阳子
荻野 裕贵

电子元器件事业
铃木 克寿
安田 成留

欧姆龙社会解决方案
家里 隆弘
森 辽太郎
吉田 纯子

欧姆龙健康医疗
饭岛 KAORI
富田 阳一

全球人财总务本部
糸井 南渚
稻井 幸生
上岛 了太
国府方 悦宜
立冈 周二
中岛 伸
原田 圣明
山本 泰玄

全球风险管理与法务本部
冈本 浩二
田边 庆周
八木 佐千子

在2021集团统合报告发行之际

今年是从以2020年度为终点的上一个长期愿景“VG2020”开始，向以2022年度为起点的下一个长期愿景过渡的一年，今年的集团统合报告有以下3个细节。

第1个细节。目前欧姆龙的价值创造故事是由“3根时间轴”组合构成的。具体来说，3根时间轴分别是“长期＝10年”、“中期＝4年”、“短期＝相对于前一年”。我们的目标是，从“长期”的视角出发，总结上一个长期愿景，同时指出下一个长期愿景的方向性，由此以长期视角来表述价值创造的进程。接下来，在Business章节的各事业说明中，采用了“中期”的视角。我们的目标是，表现出在上一个中期经营计划（2017年度～2020年度）的4年间积累的资产和能力帮助了当前各事业的增长。最后，以2020年度实际业绩为中心，总结“短期”的实际业绩，完成其作为年度报告书的使命。

第2个细节。在Governance章节，我们邀请了外部取缔役和外部监事参与。关于“董事会的实效性”，我们请董事会议长和首席外部取缔役进行了对谈。我们就“薪酬管理”采访了薪酬咨询委员会的委员长，之后就关于监事会的措施和应对KAM采访了外部监事。欧姆龙一直采用将设置监事会和指名咨询委员会相结合的混合式治理体制。外部取缔役和外部监事也谈到了治理的实效性，涉及到保证更高透明度以及市场的内容，这样使对话更加深入，更具有建设性。

最后1个细节。从本年度开始，在明确“事业报告”、“有价证券报告书”和“集团统合报告”使命的同时，还尝试将这些公开文章与财务信息、非财务信息相结合，写好“价值创造故事”。在自愿披露的本集团统合报告中，以董监事和员工的视角多方位地描述非财务价值相关信息，编辑成有价证券报告书的补充形式。如果您还没有阅读有价证券报告书，请务必阅读。

我们今后也会重视与大家对话的机会。请无需顾虑，务必提出宝贵的意见。

ダミー

请扫码阅读
有价证券报告书。

2021集团统合报告　发行负责人兼主编
执行董事　全球投资者关系及品牌沟通本部长

井垣 勉

“2021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　小田 洋　横田 有弘

可持续发展推进室
上山 留美
贝崎 胜
平川 靖行
吉川 浄

取缔役室
须永 百合子
中井 直树
永田 晋也

全球战略本部
村越 圣子

全球投资者关系及品牌沟通本部
奥村 俊次
河内 谦二
来田 绘美理
木村 佳奈子
坂本 由香梨
佐藤 友美
柴田 升
中井 MEGUMI
藤田 笃志
松山 和树
三浦 圭介
村山 优子
山本 刚士
山本 茉奈

协助制作
宝印刷集团
Diamond株式会社
株式会社Delights广告事务所