

OMRON

INTEGRATED REPORT 2024

Empowering People Through Automation

激发人类潜能的自动化，不断创造社会需求

在“2024综合报告”发行之际

欧姆龙从2012年开始发行综合报告，将其作为促进与所有利益相关者开展建设性对话的年度报告书。作为第13次发行的本年度综合报告（以下简称为本期报告）的主题是“All For Creating Customer Value”，旨在介绍长期愿景“Shaping The Future 2030（以下简称为SF2030）”中的价值创造之路。具体来说，在编辑时特别注意如何表述各位利益相关者对于目前的欧姆龙最为关心的“经营课题与价值创造故事”，以及如何回应各位利益相关者“对综合报告的期待”。

在如何表述“经营课题与价值创造故事”方面，全篇将其归结成3个点。第1点是结构改革计划“NEXT2025”。我们尝试深入挖掘了决心实施横跨全公司的结构改革的经营意志和本质课题。第2点是着眼于结构改革后中长期视角下的成长故事。在本期报告中，按照5个可持续发展重要课题，对报告的构成进行编辑，努力讲好使公司的可持续发展与社会的可持续发展同步的价值创造故事。第3点是2023年度集团迎来与JMDC株式会社的合作。我们从多方面讨论了与该公司合作的协同效应，这是升级业务模式、实现SF2030的关键。

关于如何回应“对综合报告的期待”也有3点。

第1点是修改章节结构。从2023年度开始，为了配合在有关价证券报告中公开可持续发展信息的要求，我们在2023年度的综合报告中新设了“可持续发展”的章节。但是，如要表述事业战略和可持续发展战略完全一体化的欧姆龙价值创造故

事，我们认为在欧姆龙的5个可持续发展重要课题的框架下建立章节更能准确地表述欧姆龙的措施，因此更改了页面结构。第2点是进一步挑战财务信息和非财务信息的连接（结合性）。2023年度，我们假说验证了符合ESG的“S”的人财措施的成果指标和财务指标之间的相关性。今年，我们将该验证扩大至“E”。同时，我们也挑战了将欧姆龙在“环境”、“产品”、“雇用”领域的措施给社会带来的影响换算成货币价值的影响力加权财务账户。本期报告将报告其进展情况。第3点是减少页数。我们根据各位利益相关者的反馈调整了内容，页数比去年减少了约13%。

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

我们今后也会重视与大家的对话。希望本期报告能帮助各位更深入地了解欧姆龙。

执行董事常务
全球企业沟通及参与本部长 兼 可持续发展推进负责人
井垣 勉

编辑方针：欧姆龙的综合报告通过与所有利益相关者的对话，努力在“促进相互理解”和“提升管理水平”之间形成良性循环。编辑时参考了国际财务报告准则(IFRS)财团《国际综合报告框架》、经济产业省《价值协同创新指导方针2.0》、内阁府《知识产权与无形资产治理指南 Ver.2.0》、WICI (The World Intellectual Capital/Assets Initiatives) 资源。通过以综合报告为主的本公司的整体企业报告，努力加强传播基于综合思考的价值创造故事，同时也不断努力提高对话质量。

对象组织：原则上以欧姆龙株式会社、156家子公司、9家关联公司总共165家欧姆龙集团公司（截至2024年3月31日）为对象。

对象期间：2023年度（从2023年4月1日到2024年3月31日）。也包括2024年4月以后开始的部分公开事项和事业活动的内容。

有关业绩预测的注意事项：业绩预测等是基于以本公司目前能获得的信息以及合理性前提进行的，实际业绩可能会因为各种风险、不确定因素等原因而有所差异。业绩预测的前提条件以及利用业绩预测时的注意事项等内容，请查看“2024年度预测”。



目录

VISION

- 4 欧姆龙的企业理念
- 5 欧姆龙的核心技术
- 6 从科学、技术、社会三者的相互作用预测未来的“SINIC理论”
- 7 创新的历史
- 9 长期愿景“Shaping the Future 2030”
- 11 社会价值模型
- 13 中期经营计划“SF 1st Stage”的进展和变更
- 15 结构改革计划“NEXT 2025”
- 17 欧姆龙的事业与2023年度业绩
- 18 2024年度年度预测
- 20 CEO寄语
- 24 CFO寄语

STRATEGY & BUSINESS

- 28 工业自动化事业 (IAB)
- 30 SF2030 主题“实现数字化社会”
- 32 健康医疗事业 (HCB)
- 34 SF2030 主题“延长健康寿命”
- 35 社会解决方案事业 (SSB)
- 37 器件与模块解决方案事业 (DMB)
- 39 数据解决方案事业 (DSB)
- 41 对谈“欧姆龙xJMDC公司 面向改进”

INNOVATION & TECHNOLOGY

- 47 CTO寄语
- 50 创新推进本部 (IXI)
- 52 技术和知识产权本部

PEOPLE

- 58 CHRO寄语

ENVIRONMENT

- 63 实现脱碳和环境减负
- 69 SF2030主题“实现碳中和”

HUMAN RIGHTS

- 74 价值链中的人权尊重

GOVERNANCE

- 80 董事会会长采访
- 82 外部取缔役座谈会
- 88 监事座谈会
- 94 企业治理
- 104 风险管理
- 110 取缔役、监事、执行董事

CORPORATE INFORMATION

- 114 关于非财务信息可视化与影响力的货币价值化的措施
- 117 从可持续发展评价看欧姆龙
- 118 财务和非财务信息等
- 124 公司信息等

〈关于封面〉

实现SF2030的品牌理念是“Sparks Of Creation”。

实现SF2030的关键是我们每一位欧姆龙员工的挑战。每一位员工创造社会需求，以便将我们的企业理念付诸实践，创造一个可持续发展的地球和社会。“Sparks Of Creation”表达了Will和Creativity的释放。

本期报告的封面表达了欧姆龙创造全新未来、一点一点拉近与未来的距离这个“过程”。



The background is a vibrant blue with a series of wavy, parallel lines that create a sense of depth and movement. A large, abstract shape in the lower right corner transitions from a deep purple on the left to a bright orange on the right, adding a dynamic contrast to the blue tones.

VISION

欧姆龙的企业理念

1933年，立石一真满怀热情和雄心壮志设立了欧姆龙。此后的90多年里，欧姆龙不断接受挑战，创造社会需求，并通过各种开创性的创新不断发展壮大。

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

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

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

➤ 欧姆龙的企业理念

欧姆龙的企业理念

Our Mission (公司宗旨)

用我们的工作，提高我们的生活，创造更美好的社会

Our Values 我们的价值观

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

经营态度

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

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

章程

第2条

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

欧姆龙的核心技术 “传感（Sensing）& 控制（Control）+ 思考（Think）”

“传感&控制+思考”技术是欧姆龙引以为豪的全公司通用的核心技术。为了创造出领先于时代的价值，欧姆龙发展了标志性的核心技术。

所谓“传感&控制+思考”技术，表示从现场导出必要信息的“传感技术”、运用积累的现场数据和人类智慧及知识进行分析的“+思考”、根据这些信息向现场提供解决方案的“控制”。

将这三个元素分别结合起来，发展标志性技术，以产品和服务的形式投入社会应用。今后，我们也将继续发展核心技术，同时有效利用新出现的破坏性技术，推动创造全新价值。

欧姆龙为了达成SF2030中关注的“实现碳中和”、“实现数字化社会”、“延长健康寿命”，在发展“传感&控制+思考”技术期间，重点关注机器人技术、传感技术、电力电子元件技术以及为这些技术提供支持的AI/数据分析技术领域，致力于技术开发。

为了今后创造出领先于时代的价值，欧姆龙将继续发展标志性的核心技术。



> 欧姆龙的核心技术

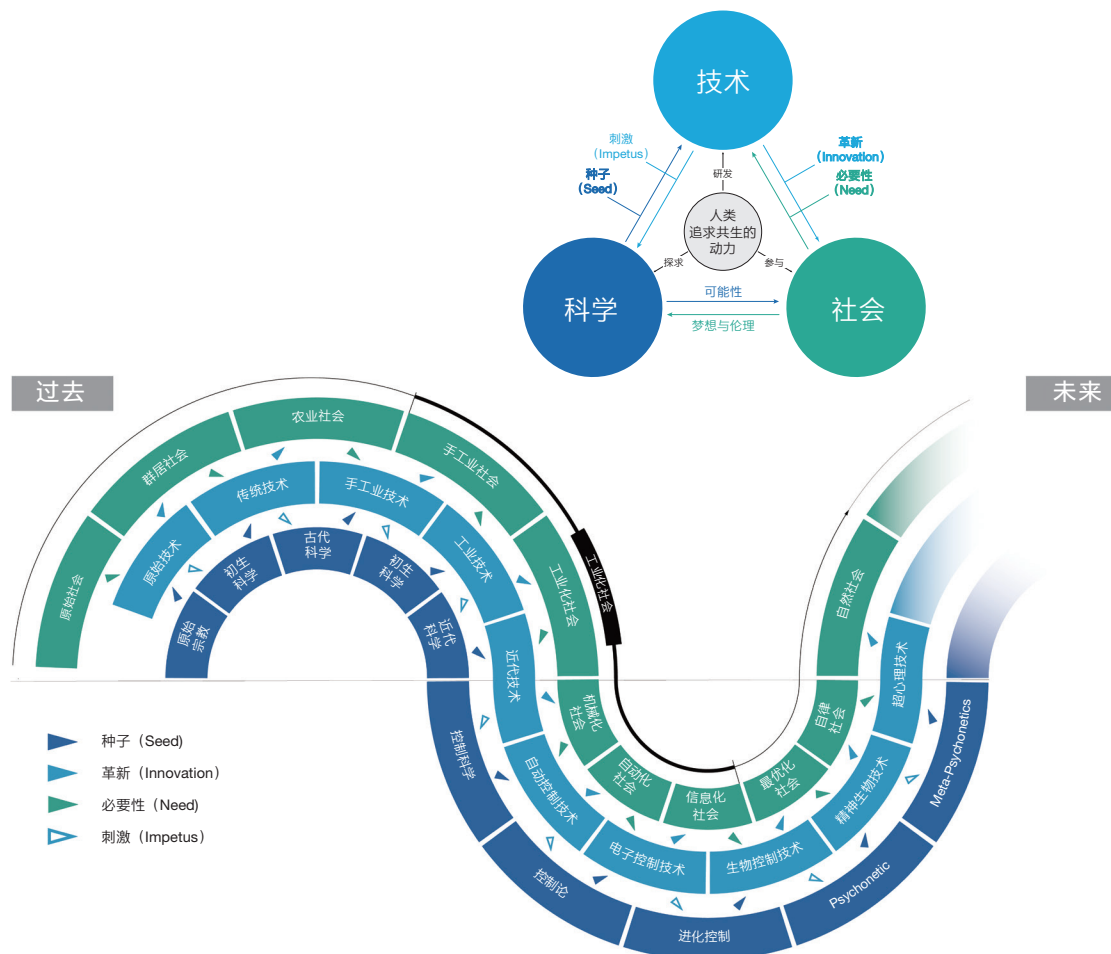
从科学、技术、社会三者的相互作用预测未来的“SINIC*理论”

立石一真认为，“要想通过事业解决社会课题、创造更美好的社会，必须率先创造出社会需求，为此需要有能预测未来的罗盘”。因此，他于1970年构建了SINIC理论，分别将科学、技术、社会作为三个圆环，从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，是从工业社会向自律社会范式转换的过渡期。社会发生剧烈变化，在未来无法预测的现在，欧姆龙开放SINIC理论，通过与各方人士的讨论，将其作为创造未来的社会智慧。

> SINIC理论



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

创新的历史

自动化社会 [1945 ~ 1974年]

信息化社会 [1974 ~ 2005年]

1933

立石电机制作所创业



1959

制定“公司宗旨”

1970

发表“SINIC理论”



1990

公司名称变更为欧姆龙
制定企业理念体系

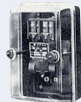
1998

修订企业理念 (第1次)

1933 — 开始制造X光拍照定时器



1934 — 开发通用型电磁继电器



1943 — **日本首个** 开发微型开关



1948 — 商号更改为立石电机株式会社

1955 — 全面进军自动化事业，
称之为“自动化元年”

1960 — **全球首台** 开发无触点接近开关

1963 — **日本首个** 开发餐券自动贩卖机



1964 — **全球首台**
开发电子式自动感应信号灯

1966 — 开发机械继电器“MY”



1967 — **全球首台** 实现无人车站系统



1971 — **全球首台** 开发在线现金自动支付机

1972 — 设立欧姆龙太阳株式会社

1973 — 开发可编程控制器
— 欧姆龙血压计1号机诞生



1974 — 设立株式会社立石生命科学研究所

1980 — 开发家用电子体温计1号机



1987 — **全球首台**
开发模糊控制器

1988 — 在荷兰设立欧州地区统辖公司
— 在新加坡设立亚太地区统辖公司

1989 — 在美国设立北美地区统辖公司

1990 — 启动长期愿景“GOLDEN 90S”
(1990 ~ 2000年)

1991 — 设立横滨研究所、熊本研究所
— 开发带模糊控制加压的
全自动血压计



1994 — 在中国设立地区统辖公司
— 发售太阳能发电用功率调节器

1995 — **行业首台** 开发视觉传感器
— 开发车距报警装置
— 开发人脸图像传感技术
“OKAO VISION”



创新的历史

最合理化社会 [2005年 ~]

1999

引入公司制

2006

修订企业理念 (第2次)

2015

修订企业理念 (第3次)

2022

将“企业理念”记载于章程中

2000 — **日本首个** 开发数字
光纤传感器



2001 — 启动长期愿景“GRAND DESIGN 2010”
(2001 ~ 2010年)

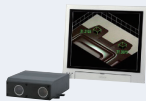
2003 — 设立全球研发京阪奈创新中心
— 设立欧姆龙健康医疗株式会社
— 设立欧姆龙RELAY&DEVICES株式会社

2004 — 开发只需把手臂伸进去就好的
全自动血压计



2005 — 设立欧姆龙上海研发协同创新中心

2007 — **全球首台** 开发真彩
三维视觉传感器



2009 — **全球首台** 发售节能自动分析系统
CO₂可视化系统“ENE-BRAIN”

2010 — 设立欧姆龙SWITCH&DEVICES株式会社
— 设立欧姆龙汽车电子株式会社

2011 — 启动长期愿景“VALUE GENERATION
2020” (2011 ~ 2020年)

— 设立欧姆龙社会解决方案株式会社
— **行业首台** 发售搭载“AICOT®”的功率调节器

2014 — 设立欧姆龙创业投资株式会社

2015 — 开始投用可同时使用QR乘车券和IC卡乘车券的
自动检票机系统

2016 — **全球首台** 开发具有预知维护
功能的SCARA机器人



— 开发测量温湿度、气压、照度、紫外线、声压、
加速度的环境传感器

— **全球首台** 开发搭载AI的车载传感器

2017 — 开发搭载AI的机器自动化控制器

2018 — 设立创新推进本部 (IXI)

— **全球首台** 发售多彩高性能智能相机

— **全球首台** 开发可穿戴血压计

— 开始提供驾驶员安全驾驶管理服务
(DRIVEKARTE®)

— 发售自助入住终端 (SMARE®)



2019 — **日本首个** 启动将居民接送与巴士、
出租车等公共交通相结合的MAAS

— 转让车载事业
— 在美国发售带心率仪上臂式血压计



2020 — **全球首台** 发售综合控制器

— 发售非接触式混合电梯开关



2022 — 启动长期愿景“Shaping The Future 2030” (2022
~ 2030年)

2023 — 设立数据解决方案事业本部

— 开发可高速进行3D检测的
“CT型X射线自动检测装置”



2024 — 启动结构改革计划“NEXT2025”
(2024年4月1日 ~ 2025年9月30日)

长期愿景 “Shaping the Future 2030”

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

欧姆龙的存在意义

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

欧姆龙设想的2030年的社会

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

从现在到2030年将是新旧价值观发生冲突、社会经济体系的弊端横生而致社会课题层出不穷的转换期。欧姆龙通过解决这些社会课题，创造社会价值，为实现社会兼具整体丰裕和追求自我而不断做出贡献。

欧姆龙创造的社会价值

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

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

上健康、丰富的独立人生，从正面解决老龄化社会的问题。

为了解决这3大社会课题，我们重新审视集团领域，在设定“工业自动化”、“健康医疗解决方案”、“社会解决方案”、“器件与模块解决方案”这4大领域的同时，确立了同领域中的社会价值。通过工业自动化为“制造业升级助力社会可持续发展”做出贡献。通过健康医疗解决方案为“心脑血管事件‘零发生’”做出贡献。通过社会解决方案，为“促进可再生资源的普及和高效使用，加强数字化社会基础设施的可持续性”做出贡献。此外，通过器件与模块解决方案，为“普及新能源和高速通信”做出贡献。

欧姆龙的发展方向

为创造社会价值，欧姆龙将我们的价值创造方式从“物”向“物和服务”进化。这表示，除了以商品为中心的“物”以外，还将可解决社会本质课题的“服务”与“物”相结合来实现价值。在社会和市场的转换期，重新解读本质价值时，价值的实现形态并不仅仅停留在物。

例如，工业自动化事业的i-BELT中的咨询服务、运用支持服务和改善服务等。此外，不拘泥于自身公司的资源，通过与合作伙伴携手共创，提高实施速度和实现的可能性。

我们认为在实现物+服务的价值，以及与合作伙伴携手共创时，构建作为其基础的数据平台非常重要。将自身公司的设备、服务中生成的数据与合作伙伴的数据相结合，构建数据平台、通过使用其中的数据，不断开发基于物+服务的全新解决方案。在该理念的指引下，从中长期转变集团整体的事业结构，除了物以外，也将朝着包含可持续收益型服务模式在内的收益结构进行转变。

可持续发展重要课题

SF2030是要通过事业创造社会价值和经济价值，从而将企业价值最大化。为了使该使命具有可持续性，我们在SF2030和中期经营计划“SF 1st Stage”中进行了设定，使其内容与可持续发展重要课题完全统一。指定重要课题时，我们从“企业理念和存在意义”、“从2030年及之后的社会情状回望现在”、“企业对环境和社会可持续性做出贡献的应做之事”这3个观点展开了讨论。根据公司内部讨论以及与公司外部有识之士开展对话获得的启发，在经营层的多番讨论后，指定了5大重要课题。(参照 图1)

图1

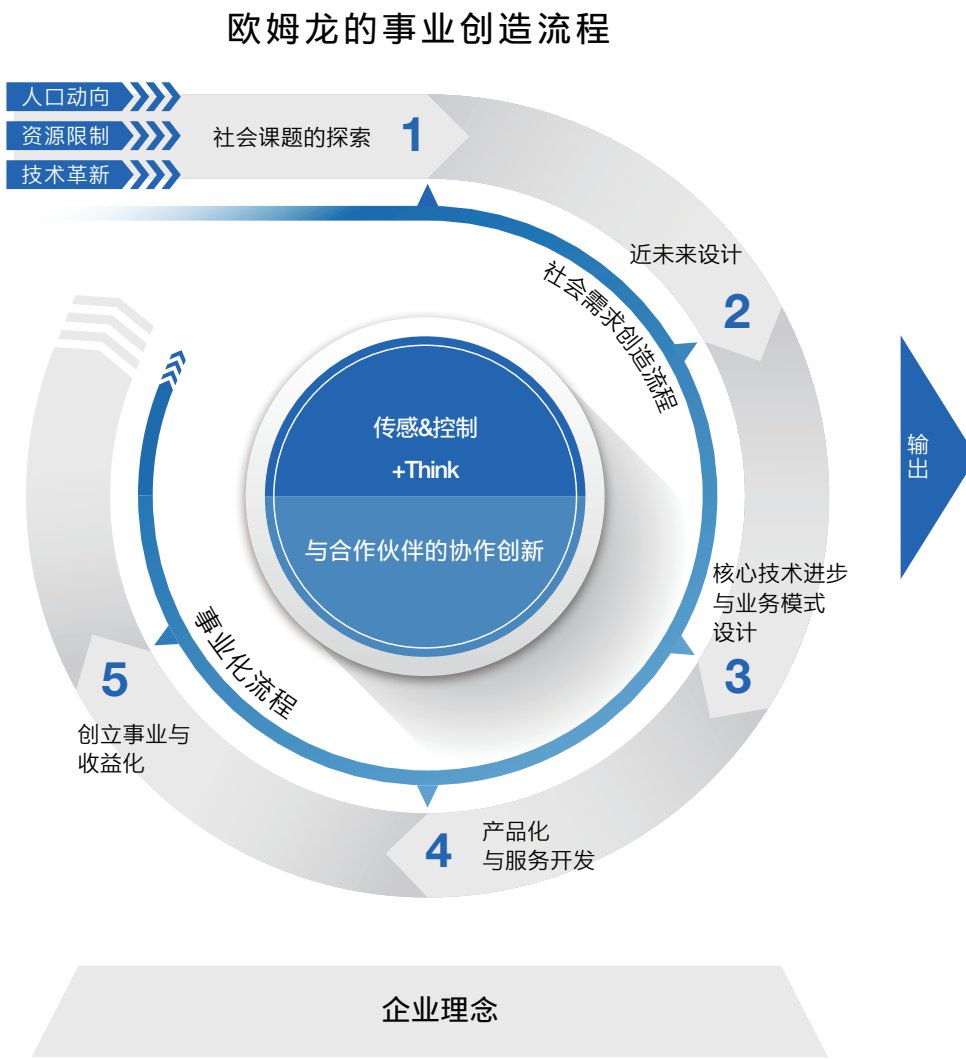


*1 Scope 1/2：本公司范围内直接和间接排放的温室效应气体

**2 Scope 3 类别11：Scope 3 是指从本公司的价值链排放温室效应气体。其中，类别11是指使用制造和销售的产品和服务等产生的排放。

社会价值模型

输入	
经营资本	经营资本
财务资本	股东资本 7,867亿日元 (截至2024年3月底) 销售CF 2,500亿日元 (SF 1st Stage计划) 评级 AA- (R&I) (截至2023年3月底) 增长投资 2,000亿日元 (包括M&A在内) (SF 1st Stage计划)
生产资本	全球26个生产基地 (截至2024年3月底) 设备投资金额1,300亿日元 (SF 1st Stage计划)
知识资本	专利持有数量13,334件 (截至2024年3月底) 研发费用1,650亿日元 (SF 1st Stage计划)
人力资本	员工数28,450人 (截至2024年3月底) 人才开发投资额60亿日元 (SF 1st Stage计划)
自然资本	能源消耗量 225,418MWh (截至2024年3月底) 水资源取水量 1,000km ³ (截至2024年3月底)
社会资本	销售国家数超过130个国家 (截至2024年3月底) 品牌价值评估换算额15亿美元 (SF 1st Stage计划) 出资初创企业 累计25件* (截至2024年3月底)



*仅累计欧姆龙创业投资株式会社的出资

社会价值模型

输入

	输出		成果
可持续发展重要课题	领域	核心事业	社会价值
①通过事业解决社会课题	工业自动化 工业自动化事业 (IAB)	数字、环境移动 (NEV)、食品及日用品、物流、医疗 (+ 机器人、事业务)	打造能兼顾与地球环境共生和劳动者的工作意义的、可持续发展的、可支撑未来的制造现场 P29
	健康医疗解决方案 健康医疗事业 (HCB)	循环系统、呼吸系统、疼痛管理、远程诊疗服务	通过延长健康寿命及医疗费削减等，实现世人的健康生活 P33
	社会解决方案 社会解决方案事业 (SSB)	能源 (住宅、产业、移动) 管理和服务、网络保护	通过普及可再生能源并提供贴近人们生活的次世代系统，实现世人能安心、安全、舒适地生活的富足社会 P36
	设备和模块解决方案 器件与模块解决方案事业 (DMB)	DC设备、高频设备	通过普及新能源和高速通信，为全球民生和社会发展做出贡献 P38
	数据解决方案事业 (DSB)	结合了4个事业公司拥有的现场数据与JMDC公司能力的 数据解决方案事业	在利用数据解决方案升级欧姆龙集团整体业务模式的同时，创造有助于解决社会课题的成长事业 P40
②社会需求创造力的最大化	创新推进本部 (IXI)	创造全新事业	创造解决三大社会课题的“激发人类潜能的自动化”，实现创始人经营哲学“机器能做的事就交给机器，人应该享受更富创造性的活动”所体现的自律社会 P50 P52
	技术和知识产权本部	开发机器人、传感、电力电子元件技术、AI/数据分析4大领域的核心技术	
③挑战价值创造的各式人财培养	<ul style="list-style-type: none"> 海外重要职位的本地化比例: 80%以上 全球女性管理人员比例: 17.4%以上 实现海外26个基地的残疾人雇用, 保持日本国内3%的残疾人雇用率 VOICE SEI: 70P以上 		每一位员工都致力于通过事业解决社会课题 P58
④实现脱碳和环境减负	<ul style="list-style-type: none"> Scope1、2: 与2016年度相比-68% Scope2: 实现日本国内全部76个基地零碳 Scope3 cat11: 实施新产品的节能设计 为应对向循环经济转型, 进行业务模式变革、环保设计、回收与再生、可持续采购 		通过确保“减少温室效应气体排放量”“向循环经济转型”“与自然共生”的实效性和机制建设, 为创建可持续发展社会做出贡献 P63
⑤价值链中的人权尊重	<ul style="list-style-type: none"> 遵照UNGP实施人权尽职调查 构建全球价值链的人权救助机制 		降低整条价值链的人权风险。建立不容忍或不允许侵犯人权行为发生的文化和制度 P74

中期经营计划“SF 1st Stage”的进展和变更

欧姆龙将从2022年度到2024年度作为中期经营计划(以下简称为SF 1st Stage),为达成SF2030愿景,将其定位为捕捉社会课题、加快向价值创造和持续成长转变的“转型加速期”,抓住随着社会结构变化而出现的成长机会,努力通过发挥培育至今的竞争力,实现强有力的成长。

但是,2023年度,由于中国经济增长放缓、供应链混乱等,事业环境的恶化程度超出想象,再加上引领欧姆龙成长的事业和地区向部分偏重,因此无法应对急剧变化,导致业绩大幅下滑。受这些情况影响,我们决定取消原定到2024年度的SF 1st Stage,将2024年4月1日~2025年9月30日作为“结构改革期间”,实施结构改革计划“NEXT2025”。下一个中期经营计划“SF 2nd Stage”预定为2026年度~2030年度。

SF 1st Stage提出了“加速转型,挑战价值创造”,为了

实现这一目标,我们设定了3个集团战略。第1个是事业转型。具体来说,就是致力于升级4大核心事业(工业自动化事业、健康医疗事业、社会解决方案事业、器件与模块解决方案事业),扩大客户资产型服务事业,创造以社会课题为起点的全新事业。

针对升级4大核心事业,我们分别调整了各自的成长领域,设定了重点事业,努力通过创造新价值来带动销售额增长。第2个是企业运营、组织能力转型。在适应事业环境变化的同时,为了持续创造价值,我们致力于加快增强多元化&包容性,通过DX实现数据驱动型的企业运营,提升供应链韧性。

第3个是加强可持续发展领域的举措。我们特别致力于削减温室效应气体排放量,实现脱碳和环境减负,并坚持在价值链中尊重人权。在以上战略的基础上,在SF 1st Stage中

设定了财务目标、事业战略、可持续发展相结合的非财务目标。在2022年度,即使受到上海封城、全球通货膨胀加剧、材料窘迫等严重影响,我们仍然通过加快强化供应能力以应对大量未交货订单、在全公司持续推动价格合理化等附加值率改善措施等,使销售额和销售利润同时刷新了以往最高业绩,ROIC(投入资本回报率)和ROE(股东权益报酬率)都达到了超过10%的水平。2023年度,业绩大幅下滑,作为财务目标的各指标与2022年度相比显著恶化。另一方面,非财务目标的措施完成情况保持良好,例如温室效应气体排放量达成原定目标、人权措施状况也按计划达成等。由于这些措施受到好评,2023年度也继续入选了DJSI-World。

SF 1st Stage 财务目标和进展

财务目标	2022年度(实绩)	2023年度(实绩)	2024年度(计划)	(参考)2024年度原定目标
销售额	8,761亿日元	8,188亿日元	8,250亿日元	9,300亿日元
销售利润	1,007亿日元	343亿日元	490亿日元	1,200亿日元
ROIC	10.40%	1.0%	1%程度	超过10%
ROE	10.60%	1.1%	1%程度	超过10%
EPS	372日元	41日元	43日元	超过400日元

SF 1st Stage的非财务目标和进展

非财务目标 (注1)	2022年度 (实绩)	2023年度 (实绩)
① 相较2021年度, 将用以表明贡献3大社会课题解决的可持续发展销售额 ⁽¹⁾ 提高+45%	可持续发展销售额 4,178亿日元 + 28% (与2021年度相比)	可持续发展销售额 4,338亿日元 + 33%* (与2021年度相比)
② 实现全球女性经理比例18%以上	16.6% (注5)	19.1% (注7)*
③ 实现海外28个基地的残疾人雇用, 保持日本国内3%的残疾人雇用率	海外: 27个基地 日本国内: 3.1%	海外: 28个基地 日本国内: 3.5%
④ 相较2016年度, 实现削减53%的Scope1/2的GHG ^(注3) 排放量	减少62% (注6) (与2016年度相比)	减少68% (与2016年度相比)
⑤ 实现日本国内全部76个基地零碳	10个基地	39个基地 (累计)
⑥ 遵照UNGP实施人权尽职调查, 构建价值链的人权救助机制	· 确立人权课题 · 救助机制的首次体制完善和试行	· 为已确立的人权课题制定了解决措施 · 运用和监督救助机制
⑦ 切实地保持实施可持续发展措施, 保持入选DJSI World	入选DJSI WORLD	入选DJSI WORLD
⑧ 全球管理岗位100%参加激发各式人财能力的管理课程	46%	70%
⑨ 在所有区域导入培训计划, 包括作为DX基础知识的统计、数据分析、AI等	开始在欧洲试行培训计划	在日本以外的所有地区开始培训
⑩ 通过使用数字工具, 削减纸张用量	减少44% (与2019年度相比)	减少54% (与2019年度相比)
+1 各区域 ^(注4) 的高层管理者遵循欧姆龙的可持续发展方针, 宣告并继续履行对地区社会的承诺	所有区域发出宣告并继续履行	全工リア宣言と実行継続

(注)

1 非财务目标中记载的数值, 是2022年度设定的SF 1st Stage的原定设定目标
2 与“实现碳中和”、“实现数字化社会”、“延长健康寿命”相关的重点事业的销售额
3 GHG: 温室效应气体

4 区域: 美洲、欧洲、亚洲、大中华区、韩国、日本

5 包括2023年4月3日出资完成的欧姆龙麒麟技术系统株式会社在内, 截至4月20日的本公司以及合并子公司的统计值
6 2022年度的GHG排放量, 是包括上海封城等暂时影响在内的数值
7 截至2024年4月20日的本公司以及合并子公司的统计值

8 非财务目标⑧至⑩是员工投票决定的目标

9 *包括JMDC公司

SF 1st Stage战略目标和进展 (2023年度累计)

<p>制御機器事業 (IAB) i-Automation!采用客户数</p> <p>4315家公司 (目标 5000家)</p>	<p>健康医疗事业 (HCB) 全球血压计销售量 远程诊疗服务使用人数</p> <p>4469万台 16.5万人 (目标 9400万台) (目标 60万人)</p>	<p>客户资产型*服务事业扩大 服务事业比例</p> <p>10.3% (超过目标10%) <small>*有效利用客户资产的“物”+“服务”事业</small></p>	<p>创造全新事业 全新事业创造数</p> <p>31个事业 (目标3个事业以上)</p>
<p>社会解决方案事业 (SSB) 能源管理设备连接台数</p> <p>4万台 (目标 5万台)</p>	<p>器件与模块解决方案事业 (DMB) 为新能源、高速通信的普及及作出贡献的产品销售</p> <p>DC设备用产品 0.3亿个 (目标 0.6亿个) 高频设备用产品 1.2亿个 (目标 1.7亿个)</p>	<p>多样性和包容性 人财开发投资 VOICE SEI</p> <p>30亿日元 76P (目标60亿日元) (目标70P以上)</p>	<p>盈利能力增强 毛利率</p> <p>42.3% (超过目标47.0%)</p>

结构改革计划 “NEXT 2025”

为了确保可取得收益的销售额持续增长，并持续提升企业价值，NEXT2025致力于解决2个经营课题，即“尽快整改工业自动化事业（IAB）”和“重新构建收益基础和成长基础”，并推行以下5个经营措施。

经营课题	经营措施	计划（截至2月26日）	进展（截至8月底）
尽快整改工业自动化事业	① 为了实现工业自动化事业再次成长而采取措施	为了实现工业自动化事业的再次成长，从以客户为起点和实效性的视角出发，更新该事业当前的战略和计划。具体来说，调整资源配置，加快推行措施，以期确立成长基础，最大限度提高工业自动化事业在结构改革期间的销售利润率，实现SF2030中所期待的成长。	完成了业绩不佳的原因分析并制定了变革计划，为完成变革而成立了10个工作组，开始实施计划。
	② 优化组合	优化事业、产品、区域的各项组合，强化对各事业所处环境变化的抵御能力，实现可取得收益的持续成长。同时，由数据解决方案事业本部主导，利用JMDC公司的能力，致力于加快创造工业自动化事业、健康医疗事业、社会解决方案事业领域的的数据解决方案业务。	对各事业进行了评估，已转移至具体执行阶段，例如优先投资成长事业和区域、对于低收益事业研讨是努力提高收益还是结束事业等。同时，为了让各事业公司与JMDC公司创造出协同效应，加速研讨和实施在工业自动化事业、健康医疗事业、社会解决方案事业的共创。 → 对谈“欧姆龙×JMDC公司 面向改进”
	③ 优化人员数量和能力	我们将全球范围内优化人员数量和能力，以期构建合理的人员和人事费用结构，提升客户价值，实现可取得收益的成长。具体来说，削减共计约2,000名员工，其中，日本国内约1000名，海外约1,000名，以此来实现总人事费用的合理化。本措施的实施遵照当地的劳动法、规定、限制。	2024年7月20日，日本国内1206名员工完成离职。截至6月30日，海外已有1055名员工同意离职，现正遵照当地劳动法和规定进行最终调整。在确定申请离职前，与所有对象员工进行职业面谈，同时设置职业支持说明会和单独职业咨询的机会，并由人才专业公司提供再就业支持服务。
	④ 提高固定费用生产效率	集团整体追求固定费用生产效率最大化。具体来说，致力于引进固定费用纪律并贯彻运用，使销售管理费用相对于销售额的比例在中期低于30%（除去JMDC公司合并影响的话为低于28%。2023年度预计为32.7%）。	以新的固定费用纪律为基础，制定了本年度预算，并根据该纪律，贯彻固定费用管理。同时，我们还推动了提高固定费用生产效率的新措施，例如集中购买间接材料、合并与撤销基地等。通过这些措施，正在按计划朝着2024年度的固定费用削减目标推进。
	⑤ 引进和应用以客户为起点的管理系统	引进和运用将经营、事业以及总公司管理变革为以客户为起点的思路和行为的措施。具体来说，就是努力坚持引进和运用适当的人事措施，用以除了财务角度以外，还从客户角度出发，变革事业控制与管理的思路和行为。	将以客户为起点设定为全公司的方针，在此基础上，所有部门开始设定并执行用于体现以客户为起点的思路和行为的KPI。 此外，还推动全新的人事措施设计，让管理层体现出以客户为起点的思路和行为，并计划从10月起在日本国内开始运用。 → CHRO寄语
重新构建收益基础和成长基础			

作为最大限度提高收益的方案，我们预计2025年度IAB市场恢复以及健康医疗事业、社会解决方案事业、数据解决方案事业的销售额增长。2026年度起，我们将利用结构改革期间的措施，以正式表现出成果的IAB为中心，通过持续成长来扩大收益。

此外，2025年度前需完成300亿日元的固定费用高效化。我们计划在大幅提高集团收益基准线的时候，投资引领今后集团成长的事业以及作为经营和事业活动基础的新ERP*系统。

如上所述，我们通过5项措施致力于解决2大经营课题，稳步提高销售利润，争取实现在结构改革期间结束的2025年度达到700亿日元，在2026年度达到900亿日元。

*Enterprise Resource Planning

为了实现IAB再次成长而采取措施

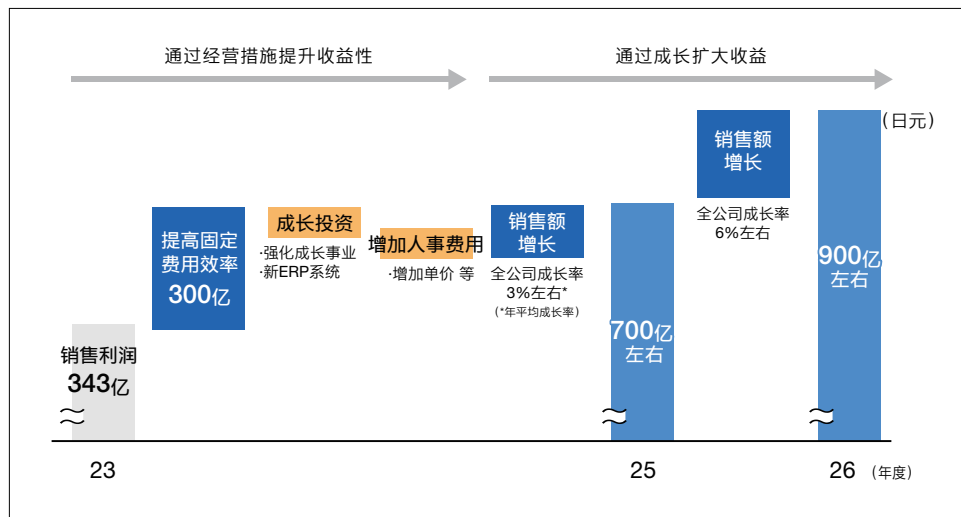
为了实现IAB的愿景宣言“通过自动化为人、产业、地球创造一个繁荣未来”，IAB通过结构改革计划“NEXT 2025”致力于强化事业基础（客户基础/业务运营）。具体来说，成立10个工作组作为CEO直接领导的全公司项目，制定“商品与技术战略”、“商品组合”、“欧洲与北美成长战略”、“强化和重新构建客户基础”、“SCM重新构建”等成长主题。

例如，针对“商品与技术战略”和“商品组合”，全公司开始采取包括增强开发体制在内的行动，意在增强IAB拥有竞争力的核心商品群以及IAB在全球拥有高份额的零部件商品群的竞争力，核心商品群包括可支撑控制应用、数据运用服务

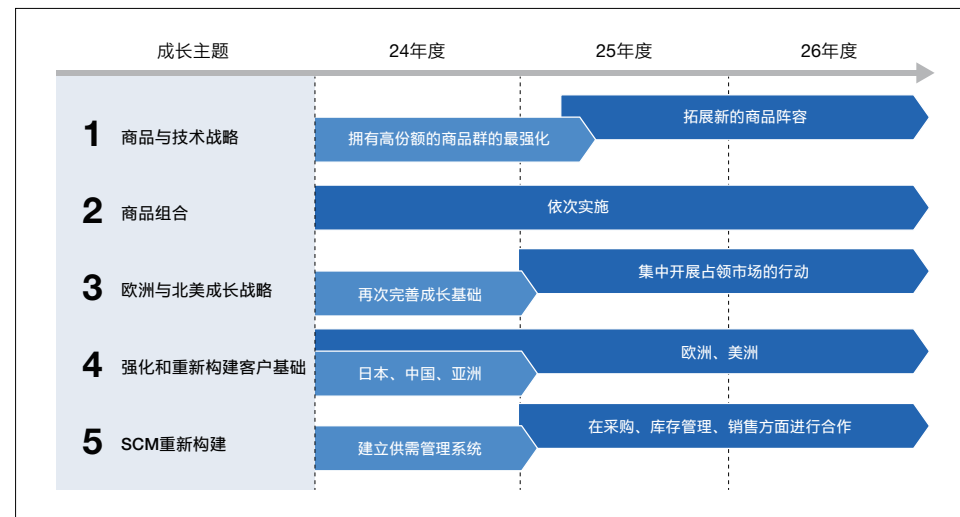
等优势的控制装置、传感器等。此外，针对“欧洲与北美成长战略”，为了抓住在全球范围内以中国为中心集中起来的生产基地逐渐分散至欧洲、美洲等地的趋势，我们已着手创造可加快制造现场自动化的解决方案，以及强化销售网络和用于提供服务的事业基础。

我们集中集团资源，举全公司之力完成每一个主题，在设定了2025年度销售额增长、2026年度销售额4,000亿日元、开发费用为制造业最高水平7%的情况下，努力取得500亿日元以上的销售利润。

实现收益最大化的方案

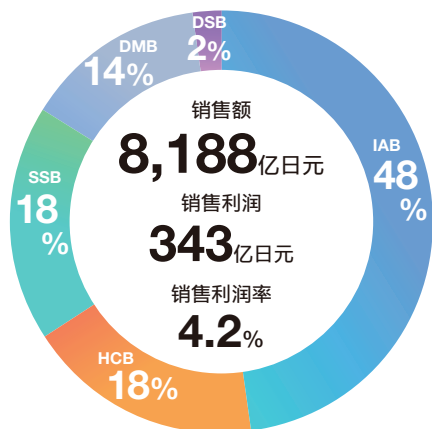


实现IAB再次成长的项目



欧姆龙的事业与2023年度业绩

各事业部门 集团销售额构成比



■ 工业自动化事业 (IAB)

销售额: 3,936 亿日元
 销售利润: 215 亿日元
 销售利润率: 5.5%

■ 健康医疗事业 (HCB)

销售额: 1,497 亿日元
 销售利润: 185 亿日元
 销售利润率: 12.3%

■ 社会解决方案事业 (SSB)

销售额: 1,416 亿日元
 销售利润: 140 亿日元
 销售利润率: 9.9%

■ 器件与模块解决方案事业 (DMB)

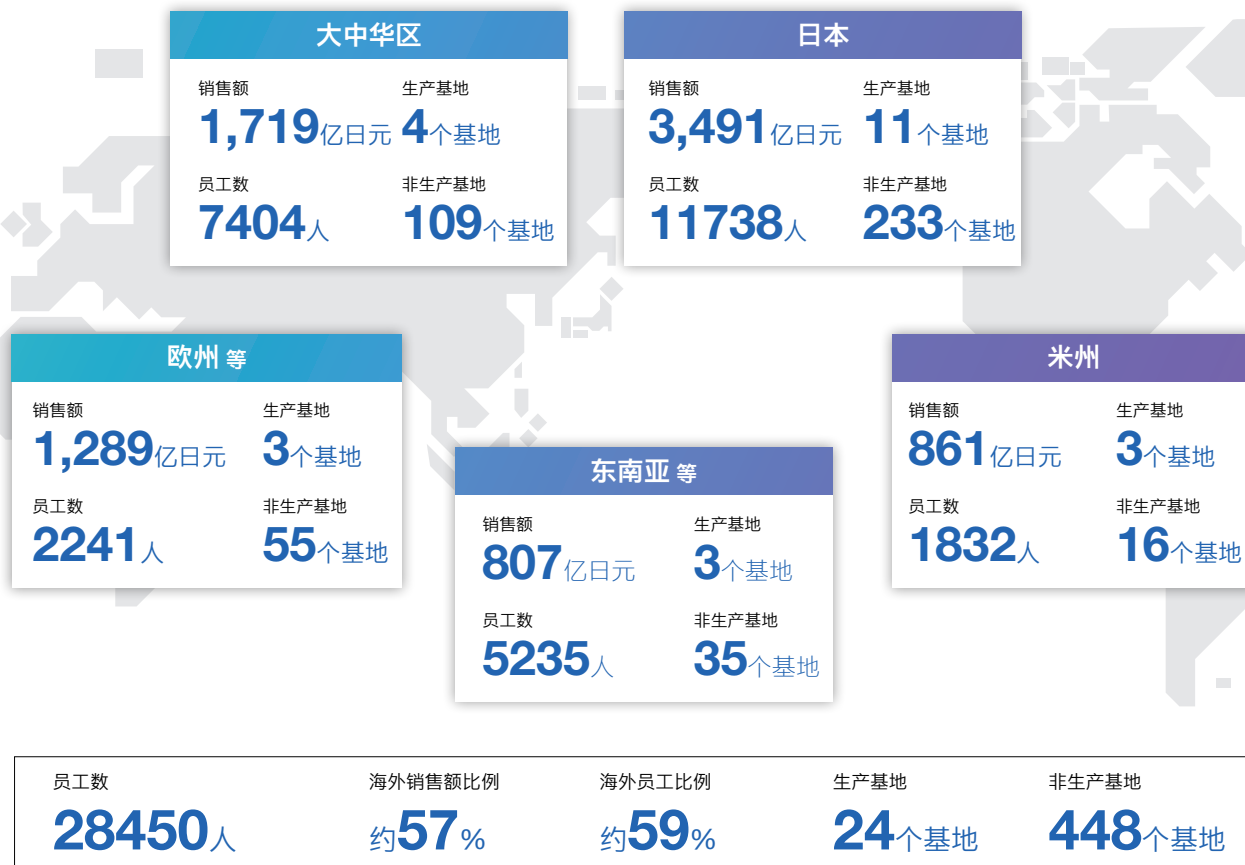
销售额: 1,144 亿日元
 销售利润: 31 亿日元
 销售利润率: 2.8%

■ 数据解决方案事业 (DSB)

销售额: 174 亿日元
 销售利润: 22 亿日元
 销售利润率: 12.6%

* 数据解决方案事业包括本公司于2023年10月16日吸收为合并子公司的JMDC公司从当天以后的财务数值。

各地区业绩、员工数、生产/非生产基地



* 属于各分类的主要国家或地区如下。

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

* 截至2024年3月31日

2024年度预测

由于全球通货膨胀以及欧洲、俄罗斯、中东局势等地缘政治风险仍然存在，欧姆龙的2024年度事业环境预计继续处于不明朗的状况。

在欧姆龙开展事业活动的事业领域，工业自动化事业、器件与模块解决方案事业预计从下半年开始缓慢恢复需求。另一方面，健康医疗事业预计会有强劲的市场增长，社会解决方案事业的事业环境也继续呈现向好趋势。

在此背景下，在结构改革计划“NEXT2025”中，通过致力于重新构建收益增长基础，预计销售额和销售利润将实现增收增益。另一方面，本预测中包含了2000人规模的人员削减造成的约280亿日元临时费用，因此税前本期净利润预计会下降。

2024年度，我们将以“All For Creating Customer Value ~ 所有行动集中于创造客户价值，重新构建收益基础和成长基础”作为全公司方针，为完成结构改革计划“NEXT2025”而加快推行措施。在这些措施的推行下，设定销售额8,250亿日元（比本年度增加0.8%）、毛利率44.7%（同比增加2.4个百分点）、销售利润490亿日元（同比增加42.7%）的目标，努力实现增收增益。

	2023年度	2024年度 (计划)	增减率
销售额	8,188亿日元	8,250亿日元	+0.8%
毛利 (毛利率)	3,465亿日元 (42.3%)	3,685亿日元 (44.7%)	+6.4% (+2.4P)
销售利润 (销售利润率)	343亿日元 (4.2%)	490亿日元 (5.9%)	+42.7% (+1.7P)
税前本期净利润	350亿日元	210亿日元	△39.9%
归属于本公司股东的本期净利润	81亿日元	85亿日元*	+4.9%
美元平均汇率	143.9日元	145.0日元	+1.1日元
欧元平均汇率	156.3日元	155.0日元	△1.3日元
人民币平均汇率	20.1日元	20.0日元	△0.1日元

*作为伴随结构改革中的“优化人员数量和能力”的特别临时金等费用，反映了约280亿日元的营业外费用

	销售额			销售利润		
	2023年度	2024年度 (计划)	增减率	2023年度	2024年度 (计划)	增减率
工业自动化事业 (IAB)	3,936亿日元	3,550亿日元	△9.8%	215亿日元 (5.5%)	275亿日元 (7.7%)	+27.9% (+2.2P)
健康医疗事业 (HCB)	1,497亿日元	1,610亿日元	+7.5%	185亿日元 (12.3%)	220亿日元 (13.7%)	+18.9% (+1.4P)
社会解决方案事业 (SSB)	1,416亿日元	1,545亿日元	+9.1%	140亿日元 (9.9%)	170亿日元 (11.0%)	+21.4% (+1.1P)
器件与模块解决方案事业 (DMB)	1,144亿日元	1,100亿日元	△3.8%	31亿日元 (2.8%)	40亿日元 (3.6%)	+29.0% (+0.8P)
数据解决方案事业 (DSB)	174亿日元	430亿日元	+147.1%	22亿日元 (12.6%)	30亿日元 (7.0%)	+36.4% (△5.6P)
本公司等 (包括取消和调整)	21亿日元	15亿日元	△28.6%	△242亿日元	△245亿日元	△1.2%
业绩变动风险	—	—	—	—	—	—
合计	8188亿日元	8,250亿日元	+0.8%	343亿日元 (4.2%)	490亿日元 (5.9%)	+42.7% (+1.7P)

■ 工业自动化事业 (IAB)

销售额的状况	关于半导体相关投资需求, 预计从第3季度起, 会以日本、韩国等国家为中心逐渐恢复, 但其他行业的投资需求恢复仍然缓慢。此外, 销售代理商处持续维持高位的库存, 预计在上半年期间基本变为正常。根据这些情况, 预计2024年度的销售额为3,550亿日元, 同比有所减少。
销售利润的状况	尽管销售额低于本年度, 但通过稳步实施结构改革、改善毛利率、推动固定费用合理化, 2024年度销售利润预计增加275亿日元, 同比有所增加。

■ 健康医疗事业 (HCB)

销售额的状况	在慢性疾病患者人数在全球范围内持续增加的趋势下, 预计血压计等健康设备的需求会有所增加。在这种情况下, 除了通过在全球范围内开拓的在线渠道来强化销售以外, 我们将在新兴国家捕捉需求增长的机会。尤其是通过在日本、欧美、中国扩大家用心率仪的销售, 以及在各地区捕捉当地需求、强化商品推广, 预计2024年度的销售额为1,610亿日元, 同比有所增长。
销售利润的状况	由于销售额的增加, 再加上慎重使用固定费用、销售额类别结构变化使利润率得到改善、物流费用成本下降等因素, 预计2024年度的销售利润为220亿日元, 同比有所增长。

■ 社会解决方案事业 (SSB)

销售额的状况	在能源解决方案事业方面, 由于能源价格上涨和继续推行碳中和措施, 预计住宅和产业领域对可再生能源的需求将保持坚挺。在站务系统事业方面, 预计客户的设备投资将继续保持强劲。综上所述, 预计2024年度的销售额为1,545亿日元, 同比有所增长。
销售利润的状况	由于销售额增加和生产效率提高, 预计2024年度的销售利润为170亿日元, 同比有所增长。

■ 器件与模块解决方案事业 (DMB)

销售额的状况	虽然预测半导体相关行业的需求将缓慢恢复, 但对于面向民生行业的需求, 客户将继续调整库存, 预测从第3季度起变为正常, 因此预计会继续低迷。综上所述, 预计2024年度的销售额为1,100亿日元, 同比有所减少。
销售利润的状况	尽管预计销售额减少, 但由于实施价格合理化、固定费用削减等事业结构改革, 预计2024年度的销售利润为40亿日元, 同比有所增长。

■ 数据解决方案事业 (DSB)

销售额的状况	在JMDC公司的事业方面, 预计将继续以制药企业为中心, 推广利用医疗数据的活动。同时, 随着个人健康和疾病预防意识的提高, 面向保险公司和消费者的服务需求预计会继续增长。关于下一年度的销售额, JMDC公司的全年销售额对本事业有所贡献, 预计2024年度的销售额为430亿日元, 同比大幅增长。
销售利润的状况	随着销售额增加, 预计2024年度的销售利润为30亿日元, 同比有所增长。此外, 此板块还计入了用于创造新型数据服务的成长投资。 (除了JMDC公司的财务数值以外, 此板块还包括通过将JMDC公司变为合并子公司而识别到的无形资产折旧费、欧姆龙推进的数据解决方案事业的相关财务数值。)

CEO寄语

切实完成结构改革 进一步提升企业价值



代表取締役社長 CEO

辻永 顺太

决心进行结构改革的原因

我就任CEO已有1年。这1年由于业绩急速恶化，给各位利益相关者带来很多麻烦和担忧，我身为CEO，深感责任重大。与此同时，这也是我为了让欧姆龙克服严峻的事业环境、实现持续成长而做出重大决断的重要1年。

2023年度第一季度取得了不错的开头，但是从第二季度起，事业环境急剧恶化。我们未能提前察觉异常信号，使得业绩预期2次下调。此次业绩恶化的直接原因，主要是错判了工业自动化事业（IAB）中注力的数字行业以及在中国的投资减速和流通库存滞留的状况。我们执行团队深刻反省了这一点，彻底调查了目前发生的事态以及造成该事态的根本原因。然后得出以下结论：造成本次业绩恶化的根本原因是“作为基本行动的、以客户为起点的管理和行动存在不足”。换言之，大量的人力、投资、时间等资源被分配到面向公司内部的业务中。

其结果是，产生了阻碍我们事业成长和收益扩大的三大负面因素，即“区域和事业组合的偏重”、“僵化的固定费用结构”、“人财和组织能力转换迟缓”，由此表现出本次业绩恶化的事态。这不仅仅是IAB的课题，还是欧姆龙全体共通的课题。因此，如果现在还不彻底解决，总有一天包括目前情况良好的事业在内，会出现无法挽回的状况。在此背景下，为了解决这一根本原因和阻碍因素，除了短期应对措施以外，还从中长期视角出发，果断地提前采取了措施。

我们执行团队在认识到这些问题的基础上，将“完成以客户为起点的结构改革”定为经营课题，着手制定结构改革计划，用以重新构建收益基础和成长基础。此外，执行团队还共享了“若不尽快展示整改方案，就会失去以客户和股东为首的各位利益相关者的信任”的危机感。由于上述原因，我们将2024

年4月至2025年9月设为结构改革期间，启动了结构改革计划“NEXT2025”。同时，取消中期经营计划“SF 1st Stage”，全公司集中力量推动NEXT2025。NEXT2025致力于“尽快整改IAB”和“重新构建收益基础和成长基础”。我身为CEO，我决心坚持不懈地完成结构改革。 [➔ NEXT2025](#)

为了实现工业自动化事业的再次成长

NEXT2025正在稳步推进。首先是尽快整改IAB。NEXT2025完成后，IAB将转移到可获取收益的成长阶段，尽快恢复到ROS在2022年度的水平即17%。为了实现这一目标，我们设立了10个工作组，启动“商品与技术战略”、“SCM（供应链管理）重新构建”、“商品组合”、“欧洲与北美成长战略”等措施。这些工作组定位为CEO直接领导的全公司项目，投入全公司资源来推动项目进行。接下来介绍其中2项具体措施。

第1项措施是“重新构建北美市场的收益基础和成长基础”。为了以北美市场为中心，着手建立能够确保美洲事业整体收益改善和持续的体制和结构，我们于2024年5月新任命了在负责美洲事业方面拥有经验的董事，担任前线指挥。全球供应链重组趋势对欧姆龙来说是一次商机。不仅是美洲，我们要强化包括欧洲在内的各区域的客户开拓，牢牢抓住这次机遇。

另一项措施是“商品与技术战略”，即强化核心商品的竞争力。欧姆龙提供控制器、传感器、安全设备等以元器件为中

心的各领域的控制设备，在此方面拥有巨大优势。但是，随着数字化社会的高度发展，消费者不断寻求高性能的最终产品，在此背景下，我们的客户即制造业客户的制造现场要求进一步提高生产流程水平。另一方面，客户的制造现场在制造上面临着人手不足的问题。解决此类制造现场的课题，是欧姆龙的使命。

我们将注力于核心商品的开发投资，让这些核心商品实现生产革新，以此来应对客户的制造现场中提高生产流程水平、人手不足等经营课题，从而实现事业的进一步成长。IAB是欧姆龙的核心事业。我不会让它止步于此。必定要让它重振往日雄风。

回到以客户为起点

在重新构建收益基础和成长基础方面，为了建立支撑今后成长的坚实基础，我们致力于“优化组合”、“提高固定费用生产效率”、“优化人员数量和能力”、“改进管理系统”。在完成结构改革后，将呈现以下状态：全体员工面向客户，全体部门联合起来与客户共同创造全新价值，在日常活动中不断增强员工和组织的互动。为了实现这个理想状态，在结构改革的第1年，我们努力贯彻“以客户为起点的管理”。以客户为起点的管理是指，通过集中力量为客户创造价值来提高投资效率，积极“整改业绩、专注提高销售额”以及“重新构建收益基础和成长基础”。

为何要专注提高销售额？那是因为“销售额”代表客户对我们的产品和服务等所能提供的价值抱有期待的程度。虽然看起来是理所当然的要求，但对于回到创业精神、认真面对客户这一目的来说尤为重要。那么，如何致力于重新构建收益基础和成长基础，以此来提高销售额？至今为止，欧姆龙坚持利用提高价值的指标即GP率和ROIC来实施经营，稳定增强盈利能力。其结果是，2022年度的销售利润为1,000亿日元，达到了历史新高。另一方面，回顾过去10年，事业组合有所替换，销售额并没有大幅提升。不可否认，在成长投资方面没有投入充足的资本。除此之外，这几年由于地缘政治风险和疫情扩散，原材料费用和物流费用随之上涨，造成固定费用增加。再加上通胀和日元贬值的影响，经费和人事费用快速增加。当这种提高了保本点的固定费用结构抑制了利润和现金的产出、减少了销售额之时，便成为了利润持续降低的结构。

NEXT2025专注于以客户为起点的管理，集中力量提升销售额，从而改变这种高固定费用的结构和人员构成结构。为实现该目标，我们开展了4项行动：“了解客户”、“联合创造价值”、“杜绝超负荷和浪费”、“建立能够让经营层即董事、经营骨干岗位贯彻以客户为起点的管理的机制”。其中，我就欧姆龙为了向以客户为起点转变而坚持推行的“联合创造价值”措施展开说明。

为了以客户为起点创造价值，将全公司和部门的KPI变为

跨部门与销售额联动的指标。具体来说，设定包括辅助部门在内的所有部门相关联的KGI和KPI，以便能确认直至达成销售额目标的过程。此处重要的是，各部门设定的KPI与各现场负责人的行为KPI相关联。只要切实地执行和管理其行为，就能达成业绩。然后，通过反复执行这种管理，各部门便能建立特有的、以客户为起点的业务模式。我们将引进能让董事、经营骨干岗位切实执行这种管理的新机制和新评估制度。目的是构建对瞬息万变的事业环境具备抵御能力的人员和人事费用结构。我们将投资人才培养，用以提高客户价值，实现可获取收益的成长。

今后我们仍会沿用测量资本效率的指标ROIC。但是，正如刚才所说，虽然我们意识到ROIC的最低资本回报率的达成，但在销售额没有得到充分增长的情况下，我们优先考虑降低成本，没有充分进行面向未来的成长投资，这是我们应该反思的。



对目前的欧姆龙来说，全公司团结一致，努力执行客户管理，以此提高销售额和整改收益体制，这才是重中之重。在结构改革期间结束的2025年度，我们会将销售利润恢复至700亿日元左右。2026年度起，进入以成长带来收益扩大为目标的阶段，将2026年度的销售利润提高至900亿日元左右。自此之后，使欧姆龙步入成长轨道。上述措施的预期结果是，让全公司的ROIC再度回到稳定超出WACC的10%以上水平。

→ CFO寄语

→ CHRO寄语

成长驱动力是向解决方案业务模式的转型

尽管因结构改革取消了中期经营计划，但SF2030中所提出的基本战略仍然不变。今后也会通过事业解决3大社会课题，即“实现碳中和”“实现数字化社会”“延长健康寿命”，努力实现成长。2022年度启动新的长期愿景之后，各事业针对解决3大社会课题推动了措施。为了从本质上解决更加深刻复杂的社会课题，除了强化作为我们优势的硬件以外，还致力于创造新的业务模式。那便是，从以“物”为中心的事业向包含了服务的“物+服务”事业的转型。

欧姆龙一直以来通过提供产品实现成长。例如，IAB拓展了种类丰富而广泛的产品阵容，在行业内首屈一指。HCB（健康医疗事业）的主力产品家用血压计和心率仪的全球占有率高居榜首。但是，在社会课题不断变得严重复杂的背景下，仅凭

产品就能解决的问题十分有限。从该视角来看，希望能加速转型为将从所有现场设备取得的数据转化为解决方案的业务，即“物+服务”事业。

品类繁多的欧姆龙产品，在全世界的制造现场、社会基础设施、家庭和人们的生活场景中得到广泛使用。我们通过这些产品，收集到庞大的现场数据并加以利用。例如，生产线的运行状况、车站的人流和道路上的车辆运动、便利店和酒店的结算状况、血压和心率等个人生命体征数据等。但是，目前的欧姆龙还需要针对进一步提高这些数据的运用水平、将其规模发展到足以成为一项独立事业的目的，继续加强能力和知识。解决该课题的关键是于2023年10月完成集团化的JMDC公司。

我坚信，将欧姆龙拥有的潜在数据运用能力与JMDC公司的医疗数据等信息量和分析能力相结合，一定能创造出欧姆龙特有的全新解决方案。我们于2023年12月设立了数据解决方案事业本部（DSB）作为CEO直辖部门，该事业实体以与JMDC公司的共创为中心，通过与现有事业合作，加快发展解决方案事业。DSB除了在以“企业健康事业”为代表的健康医疗领域形成协同效应，还在工业自动化、社会解决方案等领域建立了“智能M&S事业*”、“碳中和解决方案事业”等，顺利开展了各自的业务。其中，智能M&S事业实现了事业成长，取得了收益。2024年度面向流通领域的智能M&S的销售额目标为60亿日元左右。今后，通过使欧姆龙的数据解决方案业务步

2025年度
销售利润

700亿日元左右

2026年度
销售利润

900亿日元左右

ROIC目标水平
10%以上

入正轨，力争让2027年度的DSB整体销售额达到1,000亿日元。

→ DSB部门

→ 对谈“欧姆龙×JMDC公司 面向改进”

* 智能M&S事业是针对交易对象企业的现场、管理、经营层的课题提供一站式解决方案服务的事业。

为实现SF2030，激发员工可能性

在就任CEO后，为了实现SF2030，除了日本国内以外，我还去了世界各地的基地，尽力与员工直接见面和对话。截至2024年8月底，我已经和员工对话了110次以上，共计800多人。同时，还利用数字化沟通工具发送寄语，增加了与员工之间的双向交流频次。这是因为，可以直接倾听员工的意见，借以了解现场实际情况。此外，我认为通过直接传达高层的态度、寄语和对员工的鼓励，可以提高员工的动力，营造团结的氛围。现在还增加了举手制职场对话，让有意向的员工可以根据自我意愿参与对话，如此便能寻找出每个人想做的事（Will），在此基础上，努力推动以客户为起点的活动。打造出尊重每位员工的Will、大家为了实现Will而相互提供支持的自由开放型组织。我相信，只要全体员工认真面对客户，坚持开展专注提升销售额的活动，就可以再次成为充满冒险精神的公司。

进一步提升企业价值

我知道，去年以来对本公司股票的估价反映了资本市场看好欧姆龙的未来成长能力。要想再一次获得资本市场的信赖和期待，除了快速、切实地完成结构改革并努力展现出未来的成长状态别无他法。就任CEO后，我获得很多与投资者对话的机会。在听取各种严厉意见和建议的过程中，我切身感受到投资者对本公司抱有超乎想象的强烈期待。为了回应投资者等所有利益相关者的期待，我将快速开展公司改革。也将以各种形式来传达其状态。

我今后也会坚持“通过事业创造社会价值，持续为社会发展做贡献”。因为那是欧姆龙的存在意义。接下来我也会通过与各位利益相关者共创新价值，以此解决社会课题，实现可获取收益的持续成长。作为其成果，必定会最大限度提高企业价值，回应各位利益相关者的期待，所以希望今后也能继续给予理解和支持。

2024年9月
代表取締役社长 CEO

辻永順太

2027年度
DSB销售额
1,000亿日元

与员工对话
110次、800人以上



CFO寄语

通过实践ROIC经营，实现强有力的再次成长



执行董事专务 CFO 兼
全球战略本部长

竹田 诚治

设想未来的事业环境，强化组合管理

欧姆龙从2013年起一直实践ROIC经营。具体来说，是实践“ROIC倒置树展开”和“组合管理”。“ROIC倒置树展开”是将各个现场的行动所创造出的效果转化为数值，通过与其构成要素相关联，在全组织促进ROIC目标达成；“组合管理”

是推动改善低收益事业，以及为成长事业进行投资配置。该机制的目的是，实现超过资本成本的收益性，以及通过销售额和收益的持续增长来提升企业价值（参照图1）。

然而，2023年度的ROIC水平下降了1%，而2024年度预计也会大幅下降1%左右。主要原因有：①因新冠疫情期间供应链混乱而造成GP率（销售毛利率）大幅下降；②半导体、EV、PV等行业的设备投资需求停滞，使工业自动化事业（IAB）、器件与模块解决方案事业（DMB）特别在大中华区的销售额减少，利润也在此背景下大幅减少；③计入了结构改革费用。但是，在此局面下，由于各现场使用ROIC倒置树迅速展开行动，GP率已呈恢复趋势（参照图2）。同时，还通过优化人员和调整业务流程来推动人事费用和经费的优化，使收益性逐渐有望恢复。

另一方面，为了实现销售额和收益的持续增长，必须改进产品和服务组合，从而实现这一目标。具体来说，目前我们从2个视角出发，强化组合管理。

第1个视角是设想未来事业环境的事业评估。近年来，半导体和EV等行业的设备投资额的规模增大，工业自动化（FA）设备的供需波动也随之变得更加剧烈。此外，在引领世界经济增长的中国市场，除了GDP增长放缓以外，与执行速度和QCD不断提高的本地企业之间的竞争也更加激烈。过去，我们一直实践的组合管理是根据以往的实绩寻找出低收益和亏损的事业，然后进行改善。但是我们正在反省，

图1 欧姆龙的ROIC经营

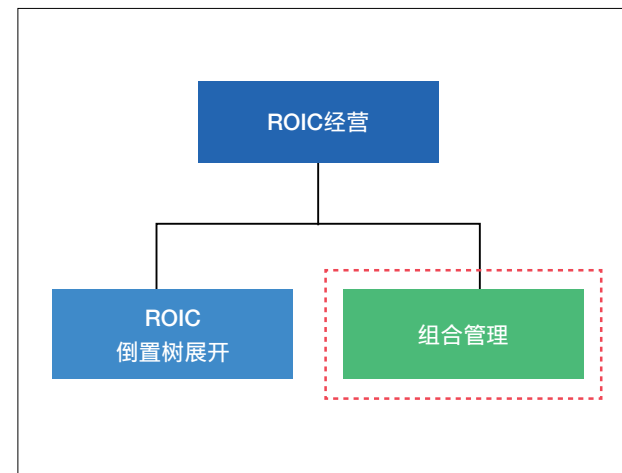
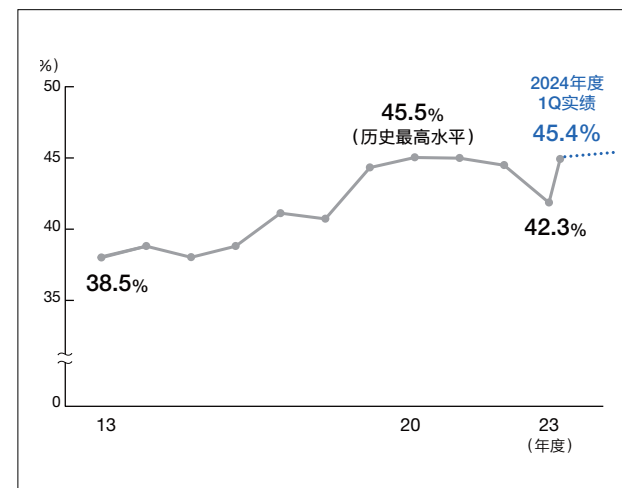


图2 GP率变化



在如今的事业环境下，仅凭这种方法便显得不足，最终会导致影响经营稳定性的事态。目前，基于该反省，除了以实绩为基础的事业评估以外，还运用了设想未来事业环境的评估。尤其是IAB的事业环境，为了回避地缘政治风险，全球供应链重组正在加速，因此我们不仅强化了产品和服务，还强化了区域视角下的事业评估。

第2个视角是对高成长、高收益的事业进行有重点的资本配置。欧姆龙目前拥有64项产品和服务事业。为了加快销售额和利润的增长速度，我们将实施比以往更有重点的资本配置。尤其是拥有丰富产品的IAB，将自己公司的资源集中于能够实现销售额和利润高于市场增长的产品，谋求最大限度地提升事业表现。目标产品的设定已有方向，我们将尽快把具有竞争力的产品和服务投入市场。社会解决方案事业的蓄电池和功率调节器、健康医疗事业的血压计和便携式心率仪等，今后也有望实现市场增长。

对于这些预计未来持续成长的产品和服务，我们将通过合理投资，建立比以往更稳固的市场地位。在这一点上，数据解决方案事业（DSB）亦如此。在此领域内，我们公司于2023年度收购JMDC公司进行部署。发挥JMDC公司所拥有的能力，不仅在健康医疗领域，还在工业自动化和社会解决方案领域加快DSB的创造速度。着眼于未来事业环境，重新构建组合，是确保销售额和利润持续增长的措施，是ROIC经营的根本。我认识到，完成这项措施是我自身的重大职责之一。

经营现金流进入再次扩大阶段

欧姆龙的经营现金流在过去稳定保持在700~900亿日元左右的水平，不过在2023年度，在IAB销售额减少和库存大幅增加背景下，经营现金流显著减少（参照图3）。即使在2024年度，由于业绩恢复仍停留在一定水平，以及计入了结构改革的临时费用，预计经营现金流仍会低于以往的水平。

不过，2025年度以后的经营现金流预计会再次转入扩大阶段。在抑制现金产出的库存方面，2023年度的采购控制显露成效，虽然缓慢，但随着订单恢复，不断呈现出正常化的趋势。除此之外，IAB还着手重新构建SCM（供应链管理）系统，用以快速应对市场波动。同时，销售管理费率的降低、人员和人事费用结构的合理化等也在按计划进行，结构改革所需的临时费用也在2024年度结束计入，因此，2025年度以后的经营现金流预计会恢复到接近于过去的水平。

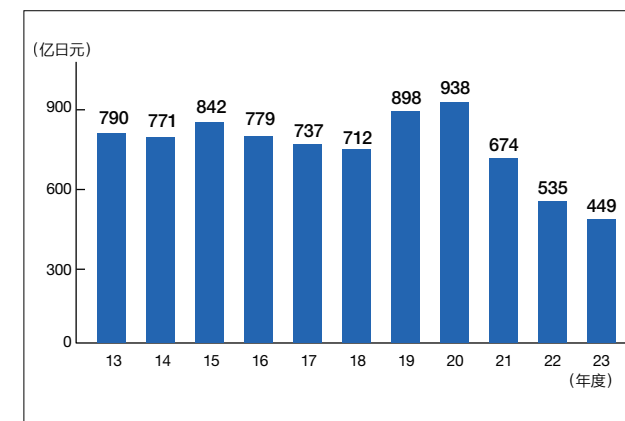
在资本配置方面，2024年度优先实施结构改革相关投资，但从2025年度起，将按照新的组合计划，切实进行用于支撑销售额和利润增长的投资。此外，以重新构建SCM系统为首的、用于迅速掌握市场变化并提高应对能力的IT投资也将继续。在股东回报方面，我们在提升企业价值时认识到其重要性，为了今后也能持续、稳定地进行分红，继续运用DOE3%左右的基准，根据股价和投资状况，合理判断是否取得库存股。

为了降低资本成本

至此为止，我以提高ROIC为中心聊了很多，但是在提升企业价值方面，我认识到降低资本成本也是重要元素之一，并将推行相关措施。受利率上调的影响，目前水平为8%左右，与以往相比处于较高水平。要降低该水平，最重要的自然是建立稳定的收益和成长结构，这一点不会变。但是从财务价值的视角出发，我们还将强化2项措施。

第1项措施是财务纪律。截至2024年度第一季度，欧姆龙的股东资本比例是58%，2023年度由于向JMDC公司投资，筹措了855亿日元左右的资金，有息债务变为约2,000亿日元。不过，加上现金存款后的实际有息债务（净债务）为400亿日元左右，目前对资产负债表的稳健性无需过多担心，评估

图3 经营现金流变化



结果是对成长投资尚有余力的合理水平。资产负债表的评估应考虑到战略和时间轴，在掌握未来现金流的同时，在合理的财务纪律下实施管理（参照图4）。特别是在实施M & A时，会从各种角度全面进行企业价值评估，但在检验投资回报时，除了按照EBITDA计划控制负债以外，还通过了解商誉等作为风险资产的资产的影响，以及对资产负债表整体的风险资产设定CAP,来维持成长和财务稳健性的平衡。在交叉持股方面，欧姆龙按照公司治理方针，从过去开始就推动解除交叉持股。今后也将按照方针适当应对。

第2项措施是与资本市场的对话。欧姆龙向来重视与资本市场对话，不过今后应该进一步加强对话。我自己从去年开始，在与很多投资者和各位股东的不断对话期间，获得了大量富有启发性的意见和建议。投资者视角下的事业评估和意见对我们来说是极大的激励，同时也是我们提高战略质量、加快执行速度的宝贵触发因素。现在回顾，没有比得到严厉意见的对话更有收获的对话了。

同时，从形成合理股价的视角出发，我们也十分重视与各位投资者和股东的对话。目前推动结构改革的目的是持续增长，但许多措施还在实施中，必要的投资与回报可能会产生时间差。写好股权故事作为理解的桥梁与各位分享，展现出能够得到支持的状态，对于提升欧姆龙的企业价值来说是非常必要的。根据该宗旨，本年度将集团的经营战略部门和IR部门划归CFO直接领导，实施集中化管理。在这种体制下，

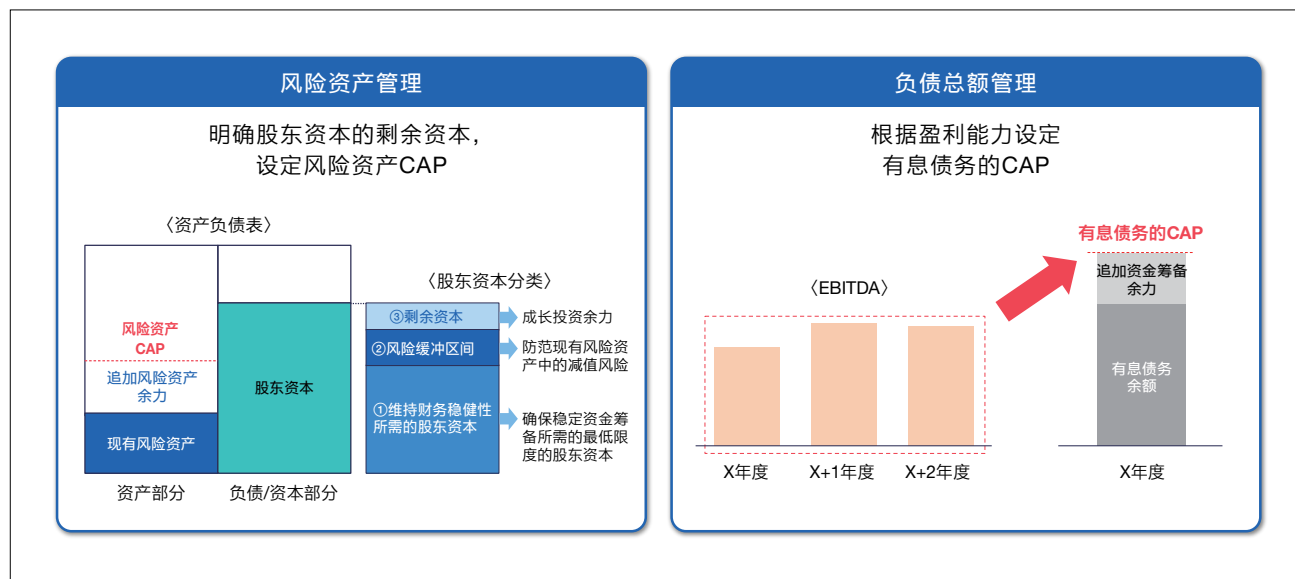
就我们的目标状态及其进展情况，进行具有透明性、一贯性、持续性的对话和公示，助力提升企业价值。

致各位股东的寄语

综上所述，于本年度启动的结构改革正在稳步进展，全公司团结一致，努力使欧姆龙焕然一新，实现“更加强大的欧姆龙”。尤其在强化收益基础的进展期间，我们将着眼于中长期持续成长，加快推动各项措施。我的职责是进行合理的风险管理和分配经营资源，让各事业措施最大限度地取得成

果。欧姆龙拥有培育至今的大量有形和无形资产，开展的很多事业是在成长市场中蕴藏着成长潜力的事业。把握长期愿景“SF2030”中确定的3大社会课题，辨别销售额和利润可持续增长的事业，稳健投资，实现下一次成长和回报。通过巩固这一循环，提升企业价值，为各位股东乃至社会做出贡献。

图4 为强化财务纪律而实施的管理



STRATEGY & BUSINESS

通过事业解决社会课题

通过事业解决社会课题，从而在创造社会价值的同时带动欧姆龙持续成长



工业自动化事业 (IAB)

市场环境

在制造现场，全球生产制造的水平不断提高，制造工序发生巨大变化，例如，从燃油车到混合动力汽车再到EV等，而人事费用上涨和劳动人口减少，使人手不足问题愈加严重。同时，客户要求更具有可持续性的商品和服务，各公司根据此需求采取了相应行动，例如在生产过程中推动脱碳措施、引进能源管理等。2024年度，在这些社会课题的背景下，预计从下半年开始，FA（工业自动化）的强劲需求将会逐步恢复。尤其是全球AI需求快速增长，使半导体行业设备投资趋于恢复，预计数字行业的投资额将会以日本、韩国、中国台湾等国家和地区为中心持续提升。再加上各国针对半导体国产化的投资，需求有望进一步增长。我们要准确把握市场环境，通过解决制造现场的课题，实现事业成长。

事业的优势

我们拥有可解决客户制造现场的3个提供价值。

第1个提供价值是“种类丰富、行业首屈一指的商品群”。我们将着手强化核心商品，例如可掌握装置状态等信息的各种传感器、可对装置进行快速和高精度控制的控制器及机器人等。以欧姆龙积累至今的制造现场知识为基础，

进一步充实商品群，为提高制造现场水平做贡献。

第2个提供价值是“轻松实现高水平控制的控制应用”。在不断出现设备结构三维化、芯粒等技术创新的半导体的制造工序、为实现脱碳社会提供支持的二次电池的制造工序等要求高水平生产技术的制造现场，广泛使用了通过磨合欧姆龙引以为豪的商品群和软件技术所创造出的控制应用。此外，我们还在全球配备了经验丰富的应用程序工程师，负责提供现场技术服务，在客户制造现场将功能切实地落实下来。我们将与客户一起，利用欧姆龙的自动化技术，共同解决新型制造现场的课题。

第3个提供价值是“服务”，为解决直接关系到客户经营的能源管理和生产制造人才的相关课题提供支持。代表例子是“i-BELT”和“工业自动化学院（IA学院）”。i-BELT在利用客户知识的同时，运用现场数据，通过咨询了解现场课题，一条龙支持各种改善活动，作为能落实的现场数据运用服务获得了高度好评。此外，IA学院不仅提供传统FA设备的操作培训，还为许多客户加入了人才培养计划，例如根据客户需求定制独特的课程计划等，课程范围广，甚至包括制造和设备的管理方法。

SF2030的成长战略

受人事费用上涨、地缘政治风险以及当地生产当地销售逐渐普及的影响，集中于中国的生产基地正在快速向欧美、

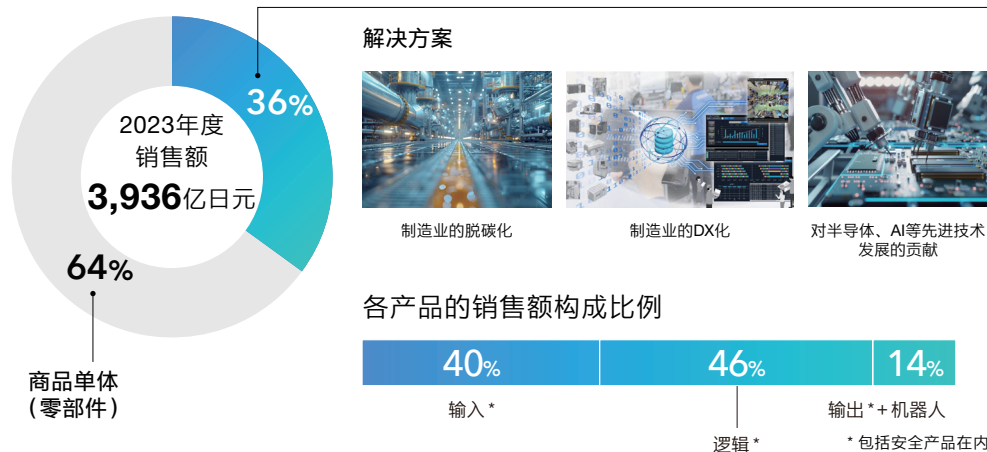
亚洲、印度等国家分散。此外，随着制造技术不断升级，预计制造业的人手不足将会得到解决，制造业会推进脱碳化、数字化等结构转型。针对这些FA需求，IAB将通过踏实地逐个解决客户的生产课题，努力提高销售额。尤其是以中国和亚洲其他国家为中心捕捉生产制造变化，然后将据此创造出来的自动化技术推广至全球生产基地，从而实现各地区平衡的销售额增长。

因此，在NEXT2025中，为了解决客户的生产课题，不断强化所具有的优势。首先，以核心商品为中心，优化商品组合。集中投入全公司的开发资源，创造具有高竞争力的商品阵容，有助于强化增长力。其次，不断强化控制应用，用以应对应该称为结构转型的制造技术升级。配备在全世界的工程师进入客户现场，与客户一起解决课题，以此发展控制应用。除此之外，还努力精进服务，使用商品和控制应用，有效解决课题。例如，投资SALTYSTER公司*，该公司拥有极其快速地整合制造现场所有数据的技术。通过与该公司共创，利用现场数据，扩充i-BELT服务，服务包括“预测性维护”、“不会制造不良品的生产制造”、“节能生产”等。

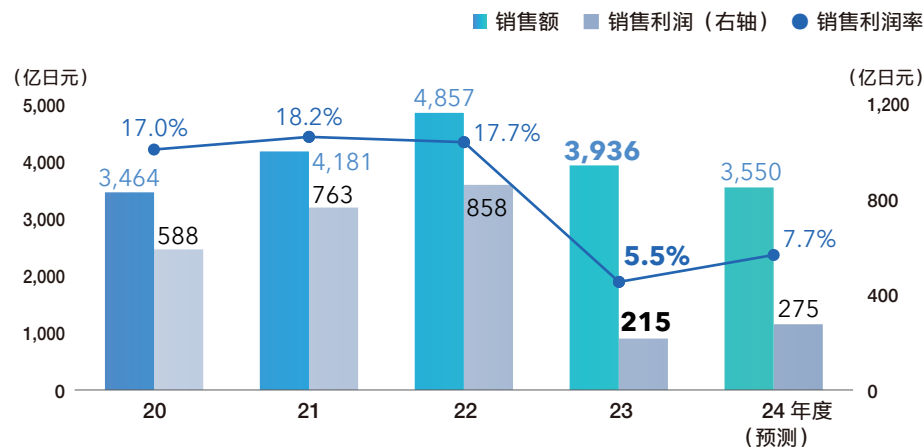
因消费者对于高质量且可持续的“物”的需求不断增长、以及生产制造变化而产生的课题亟待解决。欧姆龙将凭借种类繁多、行业首屈一指的产品和自动化技术，大量生产创新产品来解决社会课题，为“制造业升级助力社会可持续发展”做出贡献。

*投资SALTYSTER公司的时间为2023年10月

各事业的销售额构成比例



销售额/销售利润/销售利润率



2023年度的销售额情况

制造业的设备投资需求在全球范围内全年走低。尤其是严重受到面向EV的二次电池和半导体相关投资延期及缩减的影响。此外，本公司商品在客户和销售代理商处的库存曾经是一大课题，目前显现减少趋势，不过仍然维持在高位。由于上述因素，销售额为3,936亿日元，较前期大幅减少。

2023年度的销售利润情况

除了销售额减少，由于销售额商品构成发生变化、计入了对滞留库存的评价损失等原因，毛利率也有所下降，导致销售利润为215亿日元，较前期大幅减少。

INPUT	OUTPUT	OUTCOME
<ul style="list-style-type: none"> ● 研发费用：259亿日元（2023年度实绩） ● 设备投资费用：73亿日元（2023年度实绩） ● 投资SALTYSTER公司，该公司拥有极其快速地整合生产现场所有产品数据的技术（2023年10月） ● 将实现行业顶级高速检测的“CT型X射线自动检测装置”商品化（2023年11月） ● 通过实施变更设计、强化材料采购、在多个基地进行平行生产等SCM改革，强化产品供应能力（2024年7月） ● 为了应对多样化的机器人需求，积极开展战略合作（2023年11月：Lowpad公司，2024年4月：NEURA-ROBOTICS公司） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 销售额：3,936亿日元（较前期减少19.0%） ● 销售利润：215亿日元（较前期减少75.0%） ● i-Automation!采用客户数：4,315家 ● 解决方案业务销售额构成比例：36%（较前期增加1pt） ● “面向半导体芯粒的高精细、高速在线CT型X射线自动检测技术的确立”荣获“第53届日本产业技术大奖 文部科学大臣奖”（2024年3月） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 通过将“物”与“解决社会上存在的本质性课题的服务”相结合，为“制造业升级助力社会可持续发展”做出贡献 <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>SDGs 目标8.2.1</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>SDGs 目标9.2.1</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>SDGs 目标17.16</p> </div> </div>



SF2030 主题 “实现数字化社会”

支持数字技术发展的欧姆龙基板检测解决方案

欧姆龙在SF2030中的目标“实现数字化社会”旨在将人们从一切限制中解放出来，助力打造能追求自我风格的社会。例如，结合控制设备发展自动化，助力普及高水平技术，打造一个每个人都能享受具有自我风格的创造性活动的世界。正如当前我们生活中必不可少的智能手机和IoT设备，生成式AI和5G/6G等高速通信技术描绘了近未来数字化社会的图像。而这些产品和技术上搭载的、支撑着技术革新的就是半导体。如今半导体已被认为是战略物资，其重要性备受瞩目。作为核心部件的半导体，必定会遇到质量上的问题。

传统半导体芯片通过将元件和电路布线宽度细微化来提

高性能，但是微加工技术难度逐年上升，要生产出良品也越来越困难。尤其是先进半导体，研发费用和生产装置费用很高，制造成本上升，因此提高制造时的成品率成为一大课题。对于这样的技术课题，出现了一项被称为“芯粒”（参照图1）的新技术，即将小型半导体芯片收纳在1个封装内的技术，该技术作为除了细微化以外还能提高性能的手段受到关注。另一方面，与传统的平面设计（单片）不同，芯粒是三维封装，结构变得更加复杂，因此用二维检测装置通过穿透图像来判断良品十分困难，需要更精密的检查，成为了一大课题。高速、高精度地实现上述精密检测的是，2023年11月发布的高速在线CT型X射线自动检测装置VT-X950”。（参照图2）

利用可革新半导体制造流程的检测装置，解决行业的技术课题

VT-X950将欧姆龙独有的控制技术和图像处理技术相结合，实现了先进半导体封装的高速、高精度检测。利用先进的3DCT技术，以最小0.2μm（1μm是1mm的1/1000）的高分辨率进行拍摄，使半导体封装内部的极小焊锡质量可视化，通过定量检测自动判定合格与否。由此，在从研发到量产的半导体制造所有阶段，根据客户的各种用途，采用相应方式，为加快开发速度、提高成品率、稳定量产质量做出贡献。（参照图3）

VT-X950的“面向半导体芯粒的高精细、高速在线CT型X射线自动检测技术的确立”，在“第53届日本产业技术大奖”（2024年3月）

图1 半导体行业的发展与课题

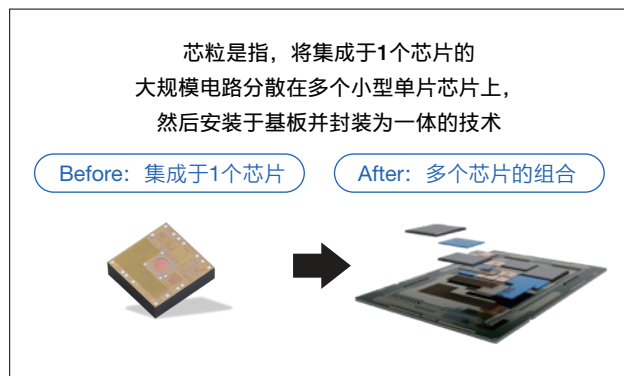
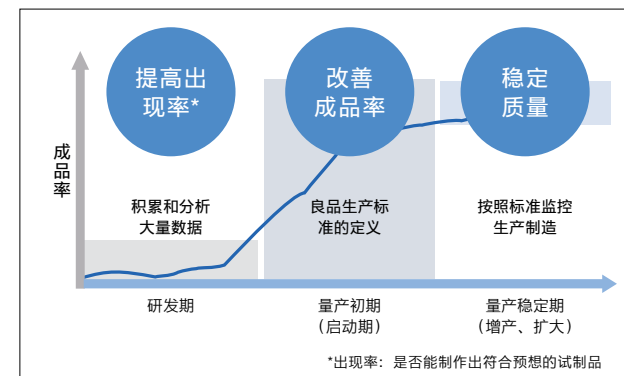


图2 CT型X射线自动检测装置“VT-X950”以及用X射线拍摄的图像



图3 在半导体制造的所有阶段做出的贡献



上荣获文部科学大臣奖。审查委员会给出了“这是提高半导体行业水平的必要技术，对提高半导体性能来说是重要的自动化检测技术”、“在CT型射线检查中，将每像素的最小分辨率从传统机型的0.3 μ m升级到0.2 μ m”的好评。

追加了功率半导体模块和面向数据中心的新机型，为普及先进技术做贡献

除了先进半导体以外，还为了满足汽车行业的检测需求，开发了面向功率半导体模块的产品VT-X850。顺应环保要求，EV成为今后数字化社会中的主要移动方式之一。像EV的齿轮、电机、逆变器等主要动力装置的集集体“eAxle”一样，兼具多种功能的零部件的模块化（X in 1）已成为技术主流，但因为内部结构十分复杂，需要穿透的目标物增加，所以对于高分辨率3D检测的需求不断上升。VT-X850采用高输出的

在“日本产业技术大奖”中荣获文部科学大臣奖



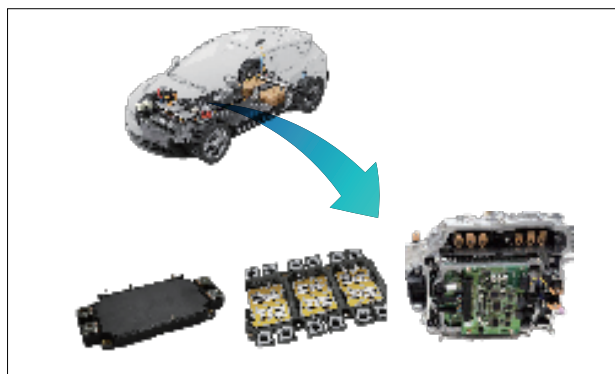
(照片右侧)
欧姆龙 工业自动化公司
检测系统事业本部本部长 涩谷 和久

X射线源，用以应对厚度大的大型功率半导体模块，通过不对生产线增加负担的在线高速检测，改善半导体的成品率。(参照图4)

与此同时，采用了独有的新AI技术，实现检测设定的自动化，并强化了AI图像处理技术，生成高精度图像，使合格与否的判断更加容易。不依赖熟练操作人员的图像处理等专业技能，自动制作检测程序。通过该功能，助力解决随着技术革新而愈加严重的半导体行业人手不足问题。

实现高度数字化社会所不可缺少的设备在性能和易用性上有所提高，但在技术上结构更加复杂，从生产制造的视角来看，难以通过外观检测和功能检测来确保质量。人们期待半导体在今后的技术革新中进一步提高性能，为了实现稳定生产和高质量，必须具备高水平的检测技术。欧姆龙参加了2024年9月4日~9月6日举办的“SEMICON TAIWAN”展览，

图4 功率半导体模块与车载零部件



公布了这些技术。在作为先进半导体中心地的中国台湾，向大量从事半导体行业的客户展示了可革新半导体制造流程的提供价值。

欧姆龙不仅拥有基板检测装置，还拥有大量用于提高半导体行业生产效率和质量的产品及解决方案。通过持续创造出能够支撑这些技术革新的解决方案，为实现数字化社会提供支持，努力打造更美好的社会以及更光明的未来。

“SEMICON TAIWAN”上的欧姆龙参展展位





健康医疗事业 (HCB)

市场环境

据称全球的高血压患者有12.8亿人，心房颤动患者有4600万人。在发达国家加速老龄化、发展中国家中产阶级扩大的背景下，以上两种患者人数在全球范围内有增加的趋势，健康设备的需求预计将会增长。其中，在印度和亚洲其他发展中国家，血压计普及率低，成长潜力大。

此外，今后数字技术和AI应用会加速发展，不仅用于个人的健康管理，还将推动作为治疗、诊断支持等新型医疗基础设施实施引进。

另一方面，全球消费者的购买行为正在向线上方式转变，新型生态系统的出现、不同行业和新兴企业的加入等使得市场环境变化更加激烈。

事业的优势

通过普及血压计构建起来的、来自医疗工作人员、患者、消费者的信任，是我们的一大优势。该优势在新措施“创造家庭心电图记录文化”中也发挥了作用。依然有很多人不知道心房颤动是脑梗塞的风险因素，以及可以在家庭内测量心电图。因此，我们积极参加相关学会等，面向消费者和媒体进行疾病启蒙，提高相应设备的认知度。我们还与京都府立

医科大学合作，共同研究家庭心电图记录在心房颤动的早期发现和预防再次发生中的有用性。在94名心房颤动患者中，成功检测到31名再次发生心房颤动。

此外，我们还达到了作为医疗设备所要求的安全性和精度标准，并在超过130个国家和地区销售血压计。另一方面，我们正在为了普及设备而挑战让有关机构放松管制。日本至今为止仍然无法向普通消费者提供心率仪的产品信息。此次，我们利用已通过许可取得活动与行政机构等建立的关系，参与发布了《发作时心脏活动记录装置以及发作时心脏活动记录装置用程序的适当广告和显示指南》。由此，我们得以向消费者直接提供带心率仪上臂式血压计以及便携式心率仪的信息。

为实现“SF2030”的成长战略

我们提出了“Going for ZERO预防医疗，让世界更健康”的愿景，努力解决循环系统疾病、呼吸系统疾病、慢性疼痛领域的健康课题。

为了让客户在必要时能在合适的场所购买产品，作为基础的设备事业分别在线上和线上进一步加强了销售渠道。新事业致力于普及心率仪。我们在欧洲访问了超过1500位心脏专科医生，全年开拓了约1600家卖场。

同时，我们自2024年2月起在全球范围内开展心房颤动的疾病启蒙宣传活动。我们制作了视频，由脑梗塞患者讲述实际体验，并由心脏专科医生进行解说，用音乐表现不规则的

心跳节拍，令人印象深刻地传达了疾病的风险。

2024年4月，将开展远程诊疗服务的荷兰Luscii Healthtech B.V.吸收为全资子公司。该公司向医疗机构提供了超过150个诊疗支持计划中，大多都被证明了其引进效果。此外，该公司采用的扁平型“全体共治型组织”将成为今后组织改革的参考。在数字健康领域，我们将强化健康管理服务“OMRON connect”，当前已在全球超过130个国家和地区发布。在日本，开始面向JMDC公司的健康保险组合提供改善生活习惯的解决方案服务，并与“OMRON connect”进行数据合作。

并且，为了尽快捕捉数字健康领域的客户需求、进一步加快事业发展速度，我们将数字健康服务的企划和开发集中于1个组织，以北美为基地启动运营。今后，将以横跨全球的视角来改进服务。

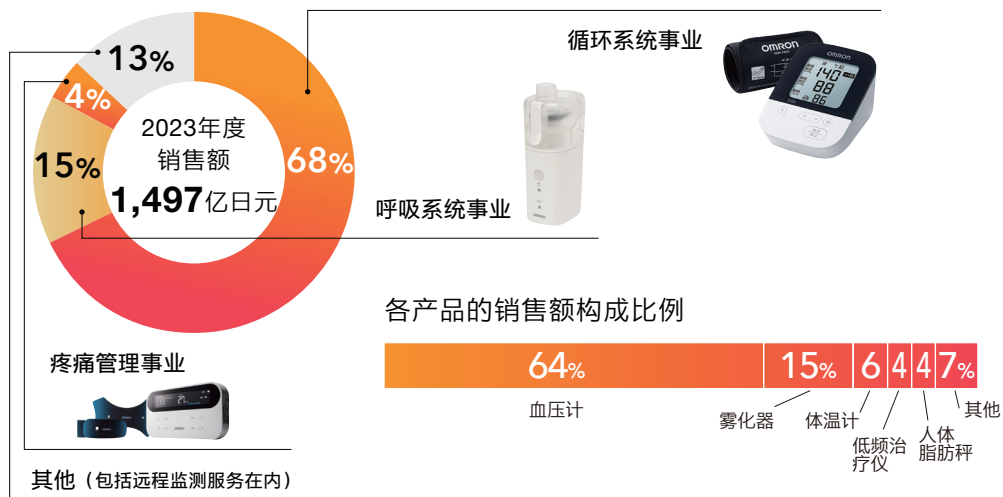
为了实现碳中和，从2023年4月起，在松阪事业所的办公空间和生产线引进能源消耗量可视化系统以及空调和照明控制系统。有效利用DX，根据各空间的运行状况实施能源控制。

→ SF2030主题“实现碳中和”

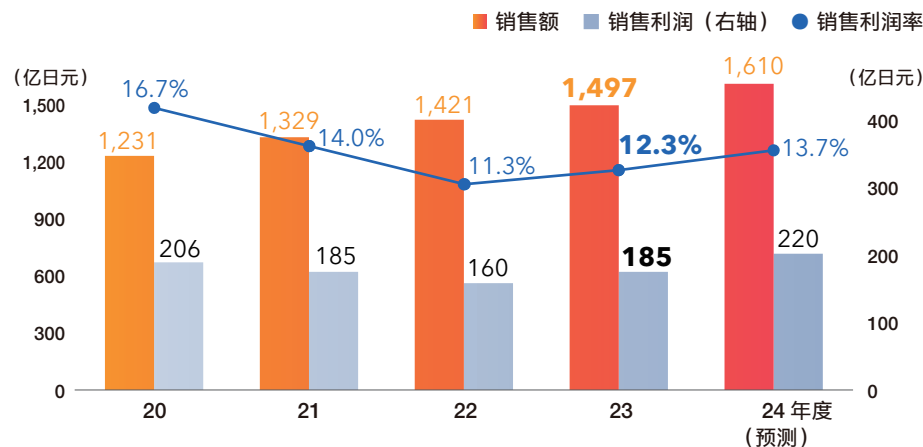
从2024年1月起启动“Vision Link Meeting”，作为管理团队和员工自由交换意见的场所。营造能够创造客户价值的氛围，努力建设成行动更快更灵活的组织。

健康医疗事业将通过这些措施，创造出全新的预防医疗。

各事业的销售额构成比例



销售额/销售利润/销售利润率



2023年度的销售额情况

在欧洲等部分地区，作为主力产品的血压计的需求逐渐增长。在中国，由于肺炎等呼吸系统疾病的增加，对雾化器的需求大幅增加。加上受到日元贬值带来的汇率影响，结果是，销售额为1,497亿日元，较前期有所增加。

2023年度的销售利润情况

由于销售额的增加，加上物流费用和材料费用的成本下降，销售利润为185亿日元，较前期大幅增加。

INPUT

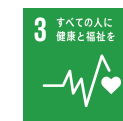
- 研发费用：83亿日元（2023年度实绩）
- 设备投资费用：39亿日元（2023年度实绩）
- 智能手机健康管理应用程序“OMRON connect”和JMDC公司的PHR服务“Pep Up”之间开始数据合作。（2023年4月）
- 在松阪事业所的办公空间和生产线引进能源消耗量可视化系统以及空调和照明控制系统。为了实现碳中和，根据各空间的运行状况实施能源控制。（2023年4月）
- 在日本国内发售可以记录对医生诊断有用的心电图数据的便携式心率仪（2023年4月）
- 开始在日本国内采购松阪事业所生产的血压计的零部件。努力减少温室效应气体排放量，实现与当地社会共存。（2023年7月）
- 中国大连工厂的新工厂开始投产。（2023年8月）
- 启动心房颤动启蒙的全球宣传活动“Listen to your Heart”（2024年2月）

OUTPUT

- 销 售 额：1,497亿日元（较前期增加 5.3%）
- 销售利润：185亿日元（较前期增加 15.3%）
- 全球血压计销售：2,246万台（2023年度）
- 便携式心率仪、带心率仪的血压计的销售国家数量达到45个国家

OUTCOME

- 创造出预防慢性心脏病发病的预防医疗机制，为世人的健康生活做出贡献



SDGs 目标3.4.1



SF2030 主题

“延长健康寿命”

通过预防医疗，为人们实现“保持健康”的心愿做出贡献

欧姆龙在SF2030中的目标“延长健康寿命”，旨在助力打造一个人们能够通过保持健康来追求自我风格的社会。

■ 把家庭健康管理作为重大疾病的预防医疗措施

负责健康医疗事业的欧姆龙健康医疗提出“Going for ZERO预防医疗，让世界更健康”的愿景，以循环系统疾病、呼吸系统疾病、慢性疼痛的领域为中心，为延长健康寿命而推行措施。

在循环系统疾病领域，欧姆龙从40多年前开始与医疗相关人员合作，努力普及家庭血压测量。如今，家庭血压测量已成为高血压治疗的标准，家用血压计市场在全球范围内不断扩大。我们将继续与各国的学会合作，致力于进一步普及家庭血压。每年5月由国际高血压学会（ISH）主导，在全球超过100个国家举办血压测量活动“世界血压测量月”，今年



我们也给予了协助。至今为止，我们累计捐赠了2万台以上的血压计，在该活动中为超过400万人测量了血压。此外，为了早期发现作为脑梗塞原因之一的心房颤动，我们致力于宣传家庭心电图记录。2024年2月，发售了便携式心率仪的新商品，在家庭和外出地等场所感到胸痛、心悸等自觉症状时，可以轻松记录心电图。用更加贴身的设备来实现在医疗机构和健康检查中的心电图检查功能，有助于降低脑梗塞、心脏病的发病数。

2023年度，中国的呼吸系统疾病患者快速增加，面向医疗机构的雾化器的需求高涨。尤其是线上市场大幅增长，创下了过去最高的销售额。雾化器是将哮喘等治疗药变成细小的雾状，然后送至支气管和肺部的医疗设备。据称，今后也会以中国和大气污染严重化的发展中国家为中心，哮喘呼吸系统疾病数继续增加。本公司将在全球范围内提供对治疗呼吸系统疾病有用的雾化器，为治疗哮喘和预防重症化做出贡献。

我们致力于在缓解慢性疼痛的疼痛管理中应用低频治疗仪，并在缓解运动后肌肉疲劳和肌肉疼痛的全新的运动恢复领域，创造出新的市场。通过与足球、篮球等的职业队以及大学和高中的强校开展合作，努力在运动恢复市场提高商品认知度。我们的目标是，从治疗慢性疼痛到运动员的状态调整，在广泛的领域中实现不会因为疼痛而受到活动限制的生活。

■ 通过远程诊疗服务，为医疗现场提供支持

2024年4月，取得了在欧洲提供远程诊疗服务的Luscii公司的全部发行股份。我们在2018年与Luscii公司进行了业务合作，本公司的设备与Luscii公司的治疗支持计划一直都被联合运用。本次将该公司吸收为全资子公司，将会强化在欧洲的远程诊疗服务事业，使其加快发展。

Luscii公司的医疗支持解决方案提供了以家庭测量的生物数据为基础持续实施护理方案和治疗的支持计划。该项服务以荷兰、英国为中心，被约70家重点医院引进，在提高诊疗效率和预防疾病重症化中发挥了作用。

提供的计划不限于循环系统疾病和呼吸系统疾病，还对新型冠状病毒感染、癌症、大肠炎、糖尿病等超过150种疾病，这是我们最大的优势。将本公司的设备和经验知识优势与Luscii公司所拥有的医疗支持解决方案相结合，开发远程诊疗服务，为更多患者提供适当的治疗。

■ 通过预防医疗创造新价值，延长健康寿命

为了今后也“防止患病”、“即使患病也能防止重症化”、“即使引起重大疾病也能防止复发”，欧姆龙健康医疗通过提供能帮助早期发现疾病、早期介入治疗的设备和服务，努力让全世界所有人延长健康寿命。



社会解决方案事业 (SSB)

市场环境

2024年度的社会基础设施市场，由于全球变暖引起能源设备投资增加、为社会基础设施现有设备水平提高和升级而持续投资，预计市场环境将会十分乐观。尤其是以住宅和产业领域为中心的能源市场，在实现碳中和、电费高涨的背景下，可再生能源的自身消耗需求将继续保持，因此预计太阳能发电系统和蓄电系统的需求将持续增长。

同时，在流通和零售市场，在人事费用高涨和劳动人口不足的背景下，省力化的需求仍会持续，因此从中期的视角来看，店铺的应用和管理需求预计将会持续存在。

如上所述，在切实把握市场环境的同时，通过提供能助力解决客户课题的解决方案，努力发展事业。

事业的优势

SSB从开发到维护，一站式提供产品和系统等“物”，用以解决社会基础设施的各市场的现场课题。根据各种现场环境 and 应用条件支撑社会基础设施稳定运行的“物”，在各市场的占有率很高，这是我们的优势。今后，我们将在强化和有效利用“物”的同时，以从市场和经营的视角解决课题的“事”为起点，创造“服务”解决方案，不断精进“物+服务”的

业务模式，将其作为事业的优势。

关于能源解决方案，我们为普及可再生能源而强化蓄电系统的功能，同时广泛地开拓市场。除此之外，为了应对从市场角度出发的课题，即原油涨价造成电力采购成本高涨，我们启动了通过控制蓄电系统，使其在适当的时间段进行充放电，以此来降低电力采购成本的服务。不仅可以强化和有效利用蓄电系统，还能解决电力供求调节的课题。

此外，我们还凭借管理和服务解决方案 (M&S) 持续改善店铺设备的维护服务。为了发展这些服务、应对流通和零售市场的经营视角下的课题即节能管理和省力化，我们与欧姆龙数据解决方案事业本部 (DSB) 共同推动菜单制造，通过店铺用电量等环境数据和设备维护趋势分析，提出可优化店铺运营的建议。

如上所述，继续强化在各市场占据高份额的“物”，并以从市场和经营的视角解决课题的“事”为起点，结合“服务”和“物”进行创造，从而在社会基础设施的各市场上展现“物+服务”的优势。

为实现“SF2030”的成长战略

面向2030年，社会要求实现用以解决全球变暖问题的脱碳化，以及用以解决随着少子化和老龄化出现的人手不足问题的省力化和省人化。其中，SSB能够创造的社会价值是“为促进可再生能源的普及和高效使用，

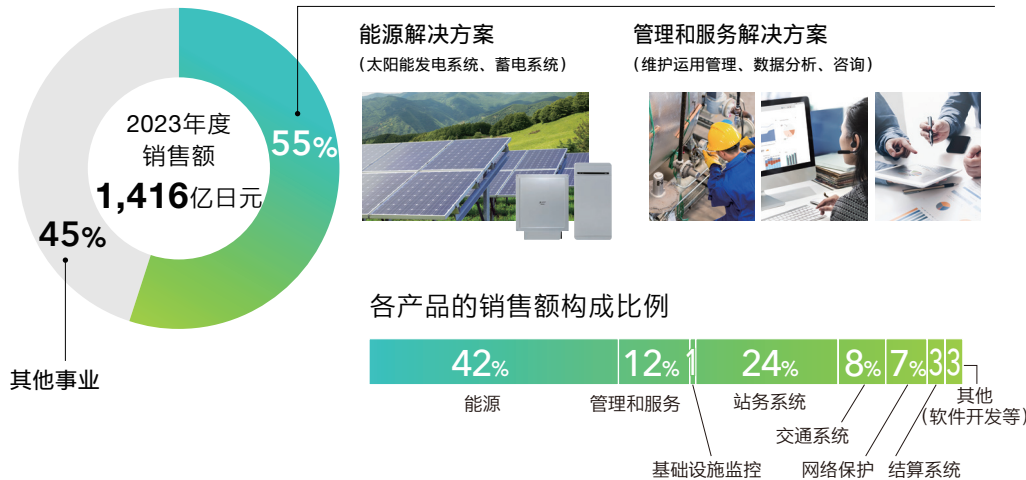
加强数字化社会基础设施的可持续性做出贡献”，SF2030愿景是“Design Next Social Structure ~ 通过社会自动化将人与社会有机结合，创造‘社会公益’~”。这里蕴含着不断以客户视角满足客户需求、寻找社会课题、带领打造今后社会系统的理想状态、设计“次世代社会系统”的意志。

在SF2030中，SSB要实现3个任务。第1个任务是“提供控制系统稳定发电”。除了推广作为目前优势的太阳能发电系统和蓄电系统以外，开始提供PPA服务和能源管理系统作为使发电更加稳定的控制系统，PPA服务是SSB将发电设备作为资产持有并稳定提供电力的服务，而能源管理系统则可以对电力进行智慧控制。第2个任务是“开发管理服务系统支撑现场系统的有效运用”。利用日本全国的维护网络，提供快速、均质的服务，并且不局限于客户引进设备的制造商，应对不同的供应商。除此之外，在流通和零售市场分析和评估维护数据、设备运行数据、店铺设备环境等各种数据，推动管理和服务的实证实验，提高店铺运营效率。SSB将注力于以上2项措施，作为中长期的成长驱动力。

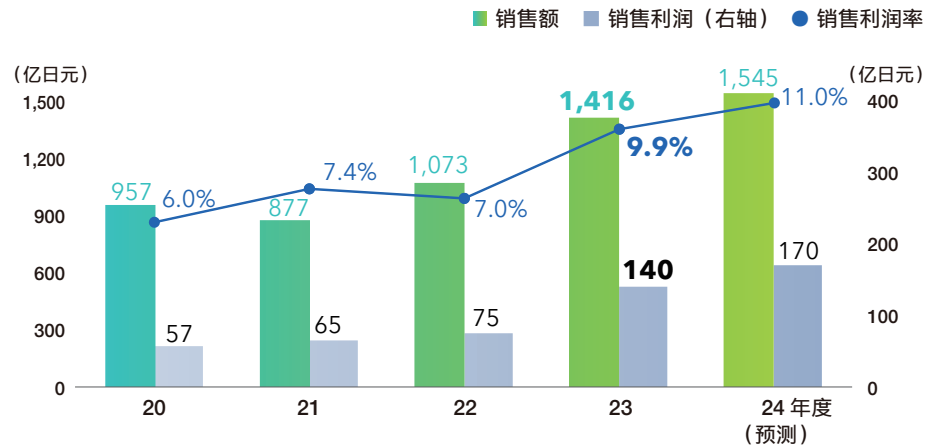
第3个任务是“提升社会基础设施事业的运用效率”。我们正在铁路市场推动“预测性维护”措施，即根据现场设备的运行数据，实施适当的维护。

SSB将在继续设计次世代社会系统的同时，通过“社会公益”实现充满欢声笑语的未来。

各事业的销售额构成比例



销售额/销售利润/销售利润率



2023年度的销售额情况

在能源解决方案事业方面，受可再生能源的自身消耗需求上升、补贴制度的利用、产业和商业领域为实现碳中和加快推行措施而扩大投资的影响，蓄电系统等的的需求逐渐增长。此外，在站务系统事业方面，在旅客数量恢复和运费修改使各铁路公司业绩提升的背景下，设备投资需求有所增长。由于上述因素，销售额为1,416亿日元，较前期大幅增加。

2023年度的销售利润情况

由于销售额的增加，销售利润为140亿日元，较前期大幅增加。



- 研发费用：43亿日元（2023年度实绩）
- 设备投资费用：56亿日元（2023年度实绩）
- 开始提供与新输出控制相对应的余量售电型自身消耗三相系统（2024年2月）
- 开始提供能源集中监控服务（2024年2月）
- 开始实证使用家用蓄电池的远程充放电控制服务（2023年9月）
- 开始提供降低电力采购成本的解决方案“POWER JUGGLING”（2023年8月）
- 为了积极发展林业，与地方政府签订合作协议（2023年8月）
- 开始提供用于产业太阳能发电的完全自身消耗三相系统（2023年4月）

- 销 售 额：1,416亿日元（较前期增加 32.0%）
- 销售利润：140亿日元（较前期增加 87.2%）
- 能源管理连接设备：8万台（2024年3月）
- 太阳能发电系统累计出货容量：12.0GW（2024年3月）
- 蓄电系统累计出货容量：1.4GW（2024年3月）
- J-Credit累计认证量：56GW/5647t-CO₂（2024年3月）
- 开始在欧姆龙日本国内工厂引进和应用太阳能发电系统

- 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





器件与模块解决方案事业 (DMB)

市场环境

2024年度，各个行业和地区的电子元器件需求有所不同，不过上半年由于市场和客户的库存调整的影响持续存在，需求略呈下降趋势。下半年，由于影响减弱，加上面向FA设备和大楼设备的需求，半导体市场可望复苏，预计将会缓慢恢复。

此外，随着全球变暖的进展，环境问题变得越来越严重，有助于普及太阳能发电系统、蓄电池、EV等可再生能源的能源管理市场正在扩大。尤其是EV充电器市场，在各国为了促进EV普及而推行补贴和税收优惠措施等政策的背景下有所增长，搭载的电子元器件的需求也不断增加。数据中心正在逐渐普及，越来越多的企业利用生成式AI等最新技术推行DX措施，在此背景下，2024年度下半年，半导体市场可望在全球范围内增长。其中，随着以生成式AI等的先进半导体为中心的需求增长，面向半导体检测的业务预计也会有同样增长。

如上所述，电子元器件的需求预计将会稳步增长。器件与模块解决方案事业将加强实现快速成长的行业应用，争取订单，力图使事业成长超过市场成长的速度。

事业的优势

我们有3个优势。第1个优势是，各种各样行业里领军

企业的客户资产，以及可根据客户要求提供适当解决方案的全球销售网络。我们迅速捕捉社会变化和需求，在全球范围内比竞争对手更快地开发和提供商品。这个客户基础成为事业强有力的支撑。第2个优势是，在与领军企业的交易中打磨出来的对质量和性能的信任感。从生产制造的开发和设计到完成的全部工序中都进行质量评价，并在全球范围内贯彻生产线质量状况可视化，从而提供稳定的产品。关于性能，我们以逆向推演的方式捕捉市场和客户的需求，并进行商品开发，领先潮流提供价值。通过此举获得客户的信任，建立了长期的合作伙伴关系。第3个优势是，以“连接和切断”为核心的技术。除了稳定的打开和关闭技术以外，我们利用创业以来培育至今的微加工技术，以及将丰富功能紧凑打包的技术，可创造出不同于专业制造商的高功能、具有特色的设备和模块。今后，为了进一步强化和利用这些优势，实践快速循环管理，以此“强化提案能力和快速实现能力”并“提高根据数据进行判断的应对变化能力”。具体来说，利用并行活动将商品创造周期缩短一半，以及将采购、生产、销售的业务控制速度变为原来的4倍。作为客户经常首选的企业，我们将进一步强化这3个优势。

为实现“SF2030”的成长战略

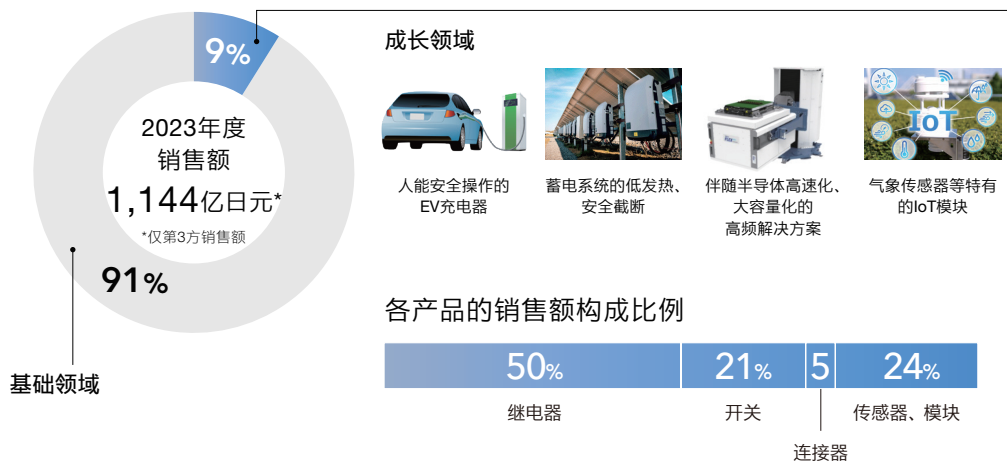
为了实现SF2030，我们在NEXT2025中推动了事业组合与收益结构的强化。第1项措施是“创造新的成长支柱”。将

实现碳中和与助力实现数字化社会的领域作为新的成长支柱，努力在2027年度之前，使该领域的销售额达到500亿日元，在所有事业中，销售额构成比例达到30%。为了减少环境负担，太阳能发电系统、EV充电器等新能源设备不断普及，为了满足这些需求，我们积极推广大容量继电器和模块。同时，用于生成式AI的先进半导体和高速通信的普及产生了对设备检测商品的需求，我们将加强提供高频继电器和检测模块，促进销售额增长。我们还致力于共同创造结合了IoT通信技术的模块，实现客户的新数据业务，例如有助于应对异常气候的气象IoT传感器等。

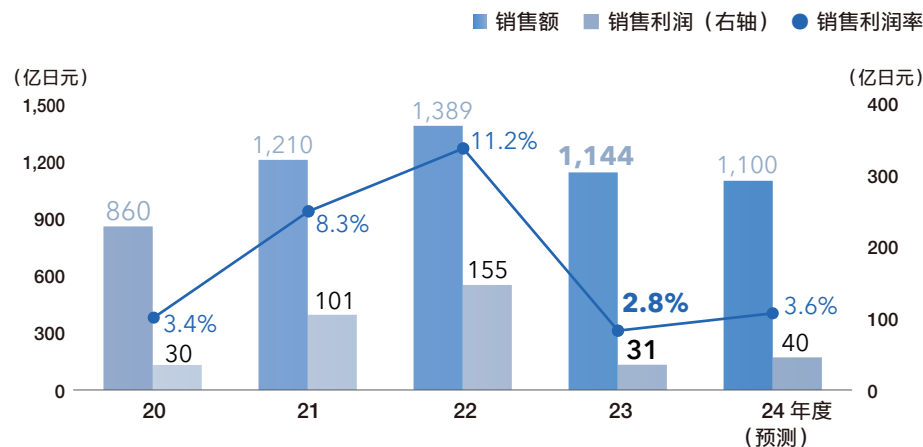
第2项措施是“再次强化基础事业”。除了培育至今的在质量和技术方面的优势以外，还通过升级到有效利用AI的统计预测模式、基于需求预测进行增产投资，加强采用灵活的交期，用以应对需求波动。同时，针对事业的再次强化，还致力于以“绿色”、“数字”、“速度”为轴心创造新价值，作为可提供的价值。例如，以将助力在整条供应链上减少CO₂排放量作为绿色提供价值为目标，加速推动提供大容量继电器产品碳足迹等措施。

第3项措施是收益结构改革。除了通过生产自动化和间接业务DX化来提高生产效率以外，还通过集中商流和物流、合并与撤销品号、引进需求统计预测来提高生产效率，并推动建立强大的收益结构，使ROIC保持在10%以上。

各事业的销售额构成比例



销售额/销售利润/销售利润率




2023年度的销售额情况

关于面向民生行业的零部件需求,除了客户投资减少和生产活动停滞以外,受客户库存调整的影响,以美国、中国为中心大幅减少。关于面向汽车的零部件需求,下半年部分市场的汽车生产数量有所增加,但总体持续走低。由于上述因素,销售额为1,144亿日元,较前期大幅减少。

2023年度的销售利润情况

由于销售额减少等原因,销售利润为31亿日元,较前期大幅减少。

INPUT	OUTPUT	OUTCOME
<ul style="list-style-type: none"> ● 研发费用: 49亿日元 (2023年度实绩) ● 设备投资费用: 61亿日元 (2023年度实绩) ● 通过强化研发体制, 加快创造新商品 <ul style="list-style-type: none"> · 增强中国深圳工厂的商品开发体制, 取得国际性实验室认定资格“CNAS” · 通过加强产学合作, 加快开发速度 ● 推进可持续发展 <ul style="list-style-type: none"> · 在马来西亚工厂实施符合RBA行为规范的RBA-VAP监察 	<ul style="list-style-type: none"> ● 销售额: 1,144亿日元 (较前期减少 17.6%) ● 销售利润: 31亿日元 (较前期减少79.7%) ● 开发有助于实现碳中和与数字化社会的技术和商品 ● 有助于降低气候变化和灾害风险的新型IoT气象传感器“Soraten Pro”的商品化 ● 促进EV普及的“EV充电智能插头”的商品化 ● 扩大清洁能源生产 <ul style="list-style-type: none"> · GHG排放量48Kt-CO₂ (与2021年度相比▲25Kt) · 取得基于ISO14067的CFP第3方认证 	<ul style="list-style-type: none"> ● 通过普及新能源和高速通信, 为全球民生和社会发展做出贡献 ● 社会价值KPI: 面向DC设备的产品为3千万个, 面向高频设备的产品为1亿2千万个 (2022年度~2023年度累计) <div style="text-align: center;">  <p>SDGs 目标9.4.1</p> </div>

数据解决方案事业（DSB）

市场环境

数据解决方案事业本部（DSB）的使命是“转型为超越‘物’的范畴的业务。变革欧姆龙，创造真正的客户价值”。让整个欧姆龙集团从生产制造升级为有效利用数据的解决方案业务。

随着数字设备的普及和多样化，利用个人和企业所持有的数据来创造业务成果的数据驱动型公司以及数据驱动型服务在各行各业急剧增加。

DSB的目标市场是工业自动化、健康医疗解决方案、社会解决方案三大领域，正是欧姆龙的重点领域。在努力实现地球环境可持续发展、进入超级老龄化社会、人手不足等背景下，欧姆龙的重点领域存在很多社会课题。DSB将SF2030提出的3大社会课题作为事业机会，利用独特方法，例如通过开放式创新来构建生态系统、利用数据来开发和提供解决方案等，为随着社会成熟化而增加的社会成本的合理化做出贡献，助力事业成长。

事业的优势

DSB是JMDC公司与欧姆龙现有事业合作的关键。将欧姆龙、JMDC公司、DSB的优势相结合，引导整个欧姆龙集团的

事业成长。欧姆龙的优势是现有的4家事业公司构建的硬件安装基础，以及由此获得的现场数据、世界各地各行各业的客户基础。另一方面，JMDC公司拥有将多种类、大体量的数据运用于业务的数据管理能力，以及将数据价值转化为客户价值并获取收益的解决方案开发能力。DSB的优势是结合上述欧姆龙的事业资产和JMDC公司的能力并创造新价值的事业开发能力，以及变革现有事业业务模式的DX推动能力。

DSB由6大事业结构建立而成，为了使欧姆龙整体从以“物”为中心的业务变革为有效利用数据的解决方案业务（物+服务），将进一步加快与4家事业公司的合作。

为实现SF2030的成长战略

DSB有3个成长驱动力。第1个是“加快JMDC公司成长”，第2个是“在健康医疗领域创造数据解决方案事业”，第3个是“在健康医疗领域以外创造数据解决方案事业”。接下来将分别说明各自的成长战略。

① 加快JMDC公司成长

目前为止，JMDC公司实现了年率近30%的销售额和利润增长。DSB通过提供JMDC公司进一步成长所必需的欧姆龙事业资产，为JMDC公司的成长加速提供支持。例如，在2023年6月设立的、有424个公司和组织加入的*健康经营联盟^②，JMDC公司的数据分析方法作为“健康经营评估”被采用，

显现出作为企业服务进行推广的可能性。

*截至2024年8月29日

② 在健康医疗领域创造数据解决方案事业

我们正在推动各种主题，例如，结合JMDC公司拥有的医疗数据和欧姆龙健康医疗拥有的生命体征数据进行服务开发，以及2024年7月展开资本业务合作，通过与推广健康管理云服务“Carely”的iCARE株式会社进行三方合作来建立事业等。

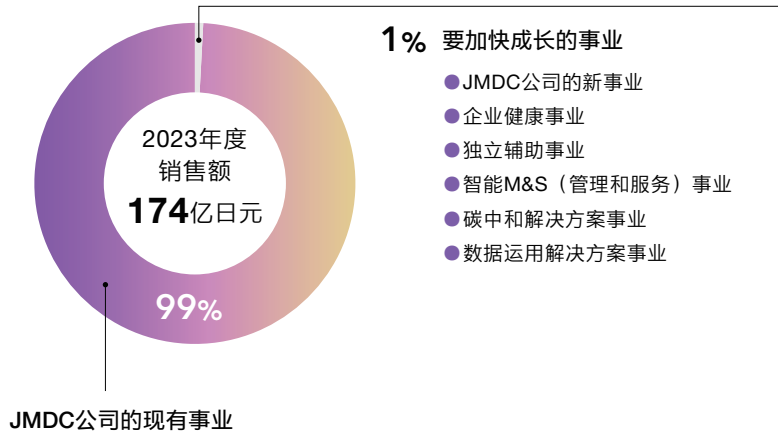
③ 在健康医疗领域以外创造数据解决方案事业

在工业自动化领域和社会解决方案领域，我们也将利用JMDC公司的数据管理能力，加快事业开发。已经开始提供服务的智能M&S事业从人手严重不足的零售和流通领域开始，在基础设施监控、铁路等广泛领域，依次推广DX服务。

凭借以上3个成长驱动力，DSB力争在2027年度使数据解决方案事业完成1,000亿日元的销售额。

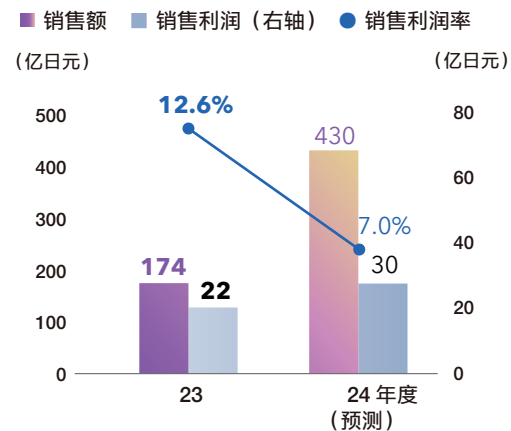
“健康经营联盟^②”是欧姆龙株式会社的注册商标。

事业构成



* 数据解决方案事业包括本公司于2023年10月16日吸收为合并子公司的JMDC公司从当天以后的财务数值。

销售额/销售利润/销售利润率



2023年度的销售额情况

JMDC公司的签约健康保险组合数、与数据使用方制药企业和保险公司的交易量、使用远程影像解读服务的医疗机构数等继续增长，销售额为174亿日元并持续向好。

2023年度的销售利润情况

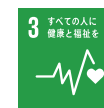
由于销售额的增加，销售利润为22亿日元并持续向好。



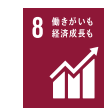
- 研发费用：1亿日元（2023年度实绩）
- 设备投资费用：12亿日元（2023年度实绩）
- JMDC株式会社将CANCERSCAN株式会社吸收为子公司（2023年12月）
- 与iCARE株式会社展开资本业务合作（2024年7月）

- 销 售 额：174亿日元（没有可比较的前期数据）
- 销售利润：22亿日元（没有可比较的前期数据）
- 独立辅助事业的引进地方政府数：共4个府县、9个市町村、25个地区的支持中心
- 独立辅助事业在数字田园都市国家构想交付金（数字应用类型TYPES）的制度下，作为大分县的事业合作伙伴签订合同
- 数据运用解决方案事业（pengu）的公司内部引进数：营业部门、生产部门、后勤部门等70个部门以上

- 通过将欧姆龙集团整体向解决方案业务变革，加快解决欧姆龙挑战的社会课题，即实现碳中和、实现数字化社会、延长健康寿命



SDGs
目标3.4.1



SDGs
目标8.2.1



SDGs
目标13.2.1

对谈“欧姆龙×JMDC公司 面向改进”



数据解决方案事业本部长 兼
创新推进本部长

石原 英贵

JMDC株式会社
代表取締役社长 兼 CEO

野口 亮

为加快发展解决方案业务进行合作的效果以及对双方的期待

——2022年2月，欧姆龙和JMDC公司签订了资本业务合作协议，并于2023年10月成为同一集团。请谈谈对相互关系的期待。

石原：非常感谢能加入我们集团。JMDC是使用数据开发解决方案、在健康医疗领域创造出巨大价值的公司。而欧姆龙希望

从以生产制造为中心的公司，升级为“物”加上服务的、用解决方案提供价值的公司。从这个意义上来说，首先，JMDC的显著成长有助于推动欧姆龙集团的成长。因此，JMDC可以尽情接受欧姆龙大力提供的帮助，运用欧姆龙所拥有的事业资产，实现仅凭JMDC无法实现的高速成长。JMDC的成长直接关系到欧姆龙集团的销售额和利润增长。通过进一步了解JMDC所拥有的技能和能力，使欧姆龙得到改进，并向客户提供全新的业务和价值。从中长期来看，也有助于欧姆龙升级企业文化。从长远来看，对欧姆龙集团也会产生强大的波及效应。

野口：很感谢您对我们有这么大的期待。欧姆龙是非常值得信赖的合作伙伴和股东。JMDC的自主性和独立性受到了尊重，从资本业务合作开始时起，已经培育了坚实的信赖关系。JMDC首先努力实现稳步成长，同时致力于为欧姆龙的公司内部文化带来积极的影响。双方在视线相投之处产生了信赖，我很期待今后的合作。

石原：从视线相投这个意义上来说，主要是双方在健康医疗方面的愿景有相同的着眼点。欧姆龙健康医疗持续了半个世纪的血压计事业，在全球占有50%以上的份额，如何促使患者改变行为，从而实现心脑血管的零重症事件（零发生）是一大课题。

当时我们遇到了数据。我们认识了大量汇集了多种多样的健康医疗数据、并将其用于预防重症化的JMDC，继而想到了合作，希望其成为能实现零发生愿景的最强最优秀的合作伙伴。

野口：JMDC努力凭借数据和ICT（信息通信技术）实现“让所有人度过健康丰裕的人生”这一使命，而欧姆龙的资产正好适用。希望能借此尽快解决社会课题。

——您如何看待通过合作发展现有事业？

野口：在有效利用欧姆龙的哪项资产来发展事业这一点上，我希望将欧姆龙的健康医疗设备和JMDC的数据及解决方案结合起来，致力于开发新的服务和设备。此外，从JMDC今后进军企业健康领域的视角出发，共同奋斗的健康经营联盟也非常重要。另一方面，欧姆龙在健康医疗以外领域的事业规模也非常庞大，在此背景下，希望能利用JMDC的数据科学和数据解决方案的能力，共同挑战，让这些领域的事业不断成长。除此之外，欧姆龙在全球拥有多元化的足迹（占有领域），希望能善加利用，加快JMDC在全球的发展。

石原：从合作之初，就可以明确看到在健康医疗领域可相互利用的资产。在非健康医疗领域开展合作的过程中，我们看到非健康



医疗的客户对健康医疗的关心，以及在运用数据时存在课题的可能性。我认为，前者是因为所有行业都十分重视人类健康，后者是因为在推动数字化转型（DX）时，数据应用成为了关键技术。我强烈感受到，JMDC在健康医疗领域积累的数据应用知识和经验，可以广泛用于非健康医疗领域。

以健康经营联盟为契机的事业成长

——与JMDC公司的合作是从健康经营联盟开始的。请举一个利用联盟实现事业成长的实例。

野口：JMDC原来是从保管健康保险组合的数据、并为我们在健保组合中运用数据提供支持起步的。面向健保组合的事业现在也占据很大一部分，为超过400个组合每月约1900万人保管数据。下一个阶段是在企业人事领域推进业务。在生产人口随着人口减少和老龄化而逐渐减少的社会中，从员工延长健康寿命可提高未来收益性的视角出发，越来越多的企业发现了健康经营和人力资本的重要性，企业健康成为JMDC希望重点关注的领域。从JMDC的角度来看，涉足企业人事领域是一次挑战，但在与欧姆龙开展健康经营联盟活动期间，增加了不少向企业提供服务的机会，例如去联系与JMDC还没有接触的企业。这是拓展事业的重要措施，我对此非常期待。

石原：当时欧姆龙没有能向企业提供的健康医疗事业资产，所以当有了基于数据分析促进大众健康的JMDC的解决方案以后，才有自信联系会员企业，设立了健康经营联盟。这正是我们互补关系的体现。

通过DSB将4个BC升级到“物+服务”的业务模式

——请介绍一下去年12月作为社长直轄事业设立的数据解决方案事业本部（DSB）。

石原：数据解决方案事业本部是继现有的4个事业公司（以下简称BC）之后，建立的第5个BC。因为是BC，所以对销售额和利润负责。与4个BC一样，需要独立创造销售额和利润，不过DSB还有一项独特的职责。这个职责就是促进4个BC的业务模式从“物”升级到“物+服务”。换言之，DSB肩负着独立建设和发展数据解决方案事业的“纵向”职责，以及引导4个BC升级业务模式的“横向”职责。承担这2项职责是其独特之处。欧姆龙原本就是采用制造“物”进行销售的业务模式，我们一直可以获得大量数据，但只停留在提供“物”的阶段。我们将对这种状态进行革新。

野口：真是担负着相当重要的职责呢。

石原：欧姆龙创业以来的企业理念是“通过事业解决社会课题”。

当前我们努力保护地球环境，应对超级老龄社会和人手不足的问题，设法解决如何兼顾经济发展的“最合理化的课题”，但仅凭提供“物”就能解决的情况十分有限。此时能发挥关键作用的是数据。换言之，要运用数据探索最优解，反复尝试和学习，找出解决方案，将其最终转化为客户的价值，并作为事业来提供服务。DSB的职责就是将这些措施形成快速循环。在目前长期愿景SF2030期间，让社会认识到，欧姆龙已整体升级到“物+服务”的业务模式。期待的结果是，欧姆龙数据解决方案事业的销售额占比为20%至30%。希望能给大家留下这样的印象。如此想来，JMDC的销售额和利润在欧姆龙集团内也会占据相当大的比重吧。DSB干劲十足，希望能实现飞跃，成为促进JMDC进一步加速成长和欧姆龙集团业务模式升级的引领组织。

野口：很有雄心壮志呢。我希望JMDC也能茁壮成长，贡献自己的力量。

——从DSB的角度来看，希望JMDC公司如何成长呢？

石原：我希望JMDC能优先考虑自身的成长。JMDC已是销售额超过400亿日元的事业实体，利润率表现也十分亮眼。只要在此基础上成长2倍或3倍，仅JMDC的事业就可以产生相当大的影响。除此之外，还有结合JMDC的资产和欧姆龙的资产所创造的新事业，



例如目前正在合作的企业健康事业等，我坚信一定会成为令JMDC进一步快速成长的事业之一。希望在引领建立像健康经营联盟那样的大型框架的同时，大力培养预防医疗和增进健康的市场。社会解决方案领域和工业自动化领域的合作，以社会基础设施DX以及制造业实现碳中和为目标，推动数据应用发展。在这项措施中，JMDC的数据科学团队参与了欧姆龙的各项事业，为业务模式升级提供了支持，快速取得了成果。我发现在健康医疗以外的领域，也能发挥数据应用能力，创造价值，对于JMDC来说，还有巨大的成长空间，非常值得期待。

野口：为健康医疗以外的领域提供支持对JMDC也有积极的影响，例如，扩大了JMDC数据科学团队的规模等。随着领域拓宽，团队引进了更尖端的专业性人才。此类人才的加入，使以往在健康医疗领域采取的措施变得极其高效，JMDC也能够推行更多

新措施。我认为，这是优秀的合作所产生的效果。

石原：很高兴听到你这么说。在合作之初，我曾经担心过，想要从事健康医疗而加入JMDC的各位数据科学家，在应对不同领域的主题时，会不会失去动力。

野口：很多成员确实是因为对健康医疗感兴趣而聚集于此的，但是从可以增加知识深度和扩大接触范围的意义来说，参与欧姆龙的项目绝对不是一个负面选择。

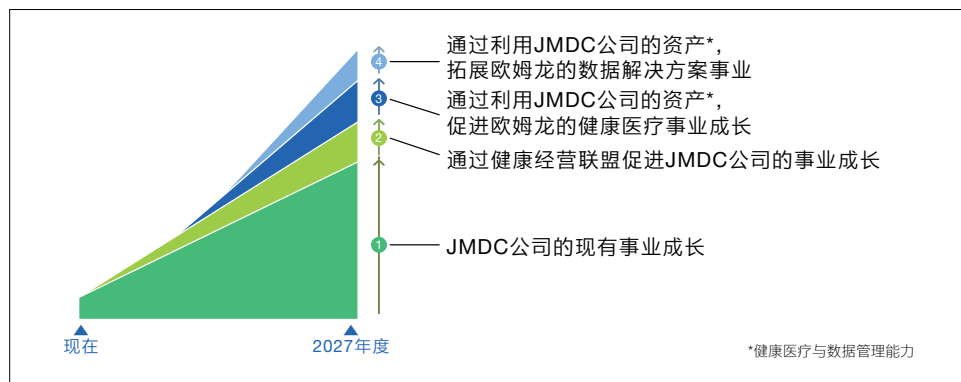
石原：我很钦佩各位数据科学家的是，只要眼前存在课题，他们就会带着好奇心积极应对。还有他们渴望通过数据来解决课题的态度。无论在哪个领域，都主动加入我们的探讨，与我们展开讨论。我觉得这种融入感令人赞叹。

利用数据提高生产效率，努力解决社会课题

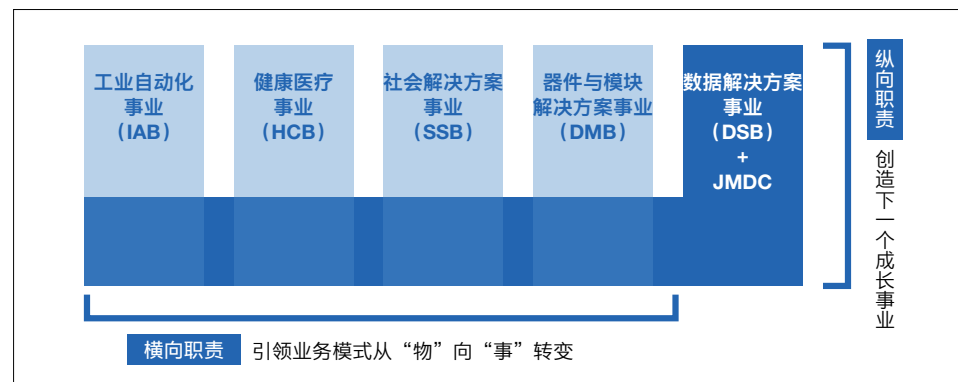
——DSB以创造下一个成长事业为目标，设定了五大事业领域。在此之中，请介绍一下智能M&S事业的现状。还有，如何评价与JMDC公司合作的现状？

石原：智能M&S事业是以欧姆龙FIELD ENGINEERING (OFE) 深耕多年的保养维护事业为基础。该事业致力于解决如何运用数据提高生产效率，以及不仅作为保养维护，还作为管理服务来创造更高的价值，并提供给客户。这是非常顺利的项目之一，也显现出丰硕的成果。例如，客户的咨询历史记录是以往的大量数据，包括类似“遇到这种情况只要如此处理即可”的、积累多年的经验和知识。虽然一直都采用依靠人力的人工操作，但现在已经开始贯彻利用数据提高生产效率的措施。在某家客服中心，

事业成长示意图



数据解决方案事业 (DSB) 的职责





预计每年可缩短约1000工时。如果向其他基地横向推广，就能提高欧姆龙的整体生产效率，取得显著成果。同时，我们也在着手开发服务，以便通过客户现场的DX来提高客户的销售额和利润率。JMDC的4、5位数据科学家加入并共同推进了这两项措施。我感到非常有效果，很快就收到了多位客户的咨询。希望能尽快开发出服务并投入社会应用。

野口：真是太好了。这给JMDC的数据科学家们也带来了正面影响。如今的确取得了双赢，我觉得措施非常有效。

石原：的确是双赢。要想填补欧姆龙所缺乏的能力，一定会向某位外部合作伙伴求助。没有让欧姆龙集团的现金外流，而是以合理的对价支付给同一集团的企业JMDC，最终有助于让JMDC进行新的人才投资。数据科学团队由此而壮大，欧姆龙的其他项目也能得到支持。不断形成良性循环。



——请谈谈欧姆龙和JMDC公司在解决方案事业中与其他公司形成差异化的部分。

石原：在欧姆龙和JMDC联手之前，欧姆龙是一家企业集团（复合企业），在各种领域中开展业务是巨大的优势。推动数据应用的主要原因是，运用数据不会仅限于1个领域，以及需要跨领域提供解决方案的价值。例如，与人的健康和日常生活相关的数据不限于应用在健康医疗领域。此外，我们往往会遇到一种情况，例如，在社会解决方案领域中，向客户提出建议时，会被要求“希望综合性提供欧姆龙集团在自动化、健康医疗等方面的多种解决方案”。如果只追求仅适用于1个领域的解决方案，就无法看到拓展的可能性。制造业的很多企业都认识到“物+服务”的解决方案事业的重要性，但是能在多个领域使用数据为社会提供解决方案的企业并不多。这就是形成显著差异化的部分。

野口：JMDC没有制造过设备等“物”，但长处是公司内部拥有各种资产，尤其在健康医疗领域的经验和知识、获取收益的能力等。除此之外，JMDC在积累多种多样健康医疗数据方面也有非常大的优势。纵使拥有或者想要制定再多的解决方案，如果没有数据，一切都无从谈起，这就是在推动许多健康医疗服务时会遇到的难点。JMDC保存了约1900万人的数据，其中约700万人使用了PHR的服务。JMDC的这种能力和欧姆龙作为

企业集团在各种领域提供“物”这一点上正好重合。同时拥有这两者的事业实体在全球几乎是独一无二的，因此形成了差异化的部分。

石原：让我感觉这个组合非常合适是因为，一直以来提供“物”的欧姆龙关注如何使用“物”，往往以“物”为起点来思考，而JMDC没有“物”，关注如何帮助解决课题，以客户为起点来思考。思考方式与我们完全相反，对我们产生了强大的刺激作用。

通过数据解决方案业务引领成长

——JMDC公司的业绩稳步攀升，但也出现了认为本源价值应该受到市场更多认同的意见。关于这一点您们是怎么看的？今后打算采取哪些措施呢？

野口：JMDC自身正在强劲成长，今后也可望稳步成长，在此背景下，必须让市场上的各位正确理解JMDC的价值。这一点很重要。由于新冠疫情的原因，至今为止与各位投资者的直接对话机会也不多，不过从今年开始，我们采取了多项措施，例如与包括海外投资者在内的投资者的直接说明之旅等。我觉得，日本健康科技市场的情况未必能充分传达给各位海外投资者，希望能进一步加强信息发布，努力让大家了解我们事业的稳健成长。

石原：与JMDC合作已经过了2年半，我渐渐理解了JMDC业务的本质。在健康医疗的领域中，数据持有者、服务提供者和受益者、费用承担者等利益相关者有很多，而且各国的医疗相关法规也不尽相同。JMDC自身持有的数据种类和数量的确每天都在增加，业务模式的边界也在不断拓展。日本的各位投资者了解起来应该较为困难，而对于海外投资者来说更是难上加难。因此，开展对话，让大家了解JMDC的本源价值是一项非常重要的措施。

野口：JMDC拥有的是健康医疗数据本身。可以详细了解哪个年龄层、哪个性别的患者患了哪些疾病、接受了哪些治疗。这是进行全面细致的判断的必要数据。在制药企业中，由于新冠疫情的原因，各种措施都朝着DX方向推进，在此期间，使用数据提高可视性并进行全面细致的判断具有极高的重要性。

——另一方面，对欧姆龙企业价值的评价并不一定反映与JMDC公司的协同效应。欧姆龙需要什么样的挑战和措施呢？

石原：除非能以具体数字体现出业绩表现，否则无法对协同效应进行评估。如何尽早以可视化的形式产生成果是十分重要的。智能M&S事业已经开始以可视化的形式取得成果。结合了JMDC的医疗数据和欧姆龙健康医疗的生命体征数据的新服务开发也在稳步前进。把这些成果转化为业绩数值，让大家真切

感受到欧姆龙的成长，是当前的一大挑战。接下来，更大的挑战是涉及到整个欧姆龙。如果不能形成欧姆龙销售额中“物+服务”所占比例显著提升的状态，就无法将欧姆龙从本质上得到改进这一事实反映到市场评价中。我们将与4个BC团结起来，凝聚整个欧姆龙集团的力量，建立数据解决方案的业务模式。这是最大的挑战。

展望：通过集团化，努力开发更高层次的解决方案

——对于JMDC公司来说，欧姆龙是什么样的公司呢？另外，请谈谈作为欧姆龙集团的一员，如何设想发展前景，对欧姆龙又有什么期待呢？

野口：我们认为，欧姆龙是非常值得信赖的合作伙伴。在从“物”到“物+服务”的合作过程中，我们注重双赢，共同努力。我很希望用JMDC的成长为欧姆龙集团的成长添砖加瓦。

石原：在我看来，可能是因为JMDC靠增进人的健康和处理敏感信息营生，所以包括信息处理和合规性在内的各个方面都非常可靠。从正面意义上来说十分认真踏实。此外，还有灵活地使用数据开发服务，快速辨别对于客户的价值。保证速度、勇于尝试的企业文化相当值得称赞。拥有许多认真对待业务、重视尝试的成员，非常符合DSB心目中的组织形象。希望能一起

迎接挑战，共同成长。请多多指教。

野口：如果要加上JMDC的另一个特点，那就是锐意进取的精神。在挑战新事物的同时，还要在重视结果的基础上去努力，这是我们的企业文化。今后也请多多指教。

点此查看网络限定内容



INNOVATION & TECHNOLOGY

社会需求创造力的最大化

为了欧姆龙的持续成长，加大举措升级作为竞争力的业务模式和创造新事业

CTO寄语

通过向全公司推广已确立的“技术经营”的事业创造流程，完成“NEXT2025”，提升企业价值



代表取締役
执行董事兼副社长 CTO
宫田 喜一郎

欧姆龙利用已确立的技术经营知识，构建事业创造流程

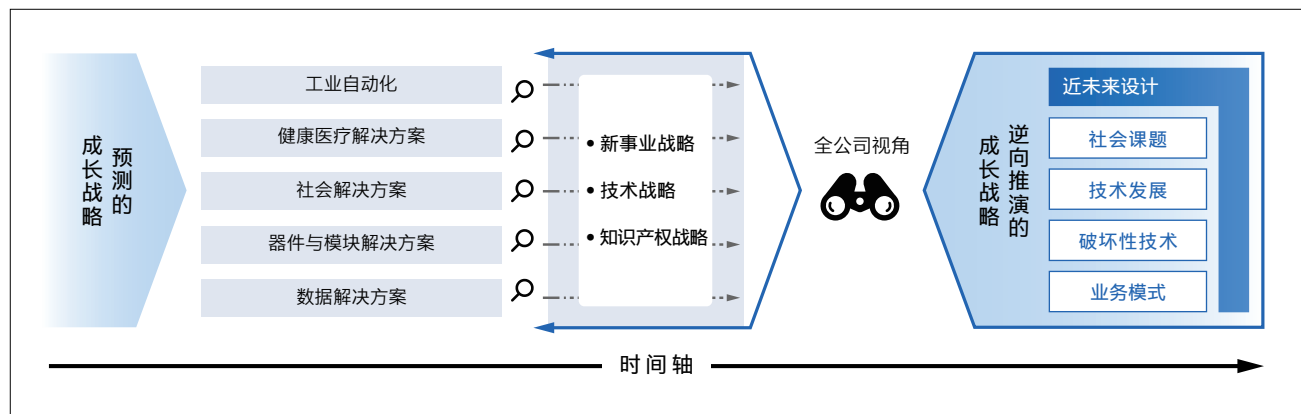
欧姆龙将创始人立石一真提倡的、可预测未来的“SINIC理论”作为经营的罗盘，通过在全球率先创造社会需求来解决社会课题，并达到成长的目的。在NEXT2025中，为了达成2022年度公布的长期愿景SF2030中所提出的3大社会课题，即“实现碳中和”、“延长健康寿命”、“实现数字化社会”，仍然保持在全球率先持续创造社会需求的态度。但是，对于急剧恶化的事业环境，为了让欧姆龙回到持续成长的轨道，我们在NEXT2025中应该关注的是，将至今为止在“技术经营”确立过程中获得的知识，落实到事业的开发中去。

> SINIC理论

自从我任职CTO以来，一直在挑战确立“技术经营”，从预测以及根据具体描绘近未来理想状态的“近未来设计”进行逆向推演这2个视角出发，理解成长战略（参照图1）的重要性，制定并实践事业、技术、知识产权的各项战略。实现技术经营的有3个组织。

第1个组织是欧姆龙的创新创造平台，即创新推进本部（IXI）。第2个组织是负责改进核心技术“传感&控制+思考”、制定和执行知识产权与无形资产战略的技术和知识产权本部。第3个组织是以开放式创新推动根据近未来设计开展研究的欧姆龙SINIC X株式会社（OSX）。这3个组织在变化剧烈的近几年中，致力于通过从近未来设计的逆向推演，建立能够灵活创造出新事业和新技术的流程。作为其中一环，通过IXI和OSX的活动，开始诞生有助于解决社会课题的新事业和新技术。

图1 在逆向推演和推测的视角下执行欧姆龙的技术经营



例如，在将业务模式从“物”进化到“物+服务”期间，IXI新建立了独立辅助事业和制造现场的DX支援事业。这两项事业从属于作为改进欧姆龙业务模式的事业部门而新设立的数据解决方案事业本部（DSB），为实现进一步成长而不断努力。

此外，技术和知识产权本部致力于开发用于实现事业成长和强化的核心技术，还有OSX持续积累先进AI与机器人技术运用的研究成果。目前正在与客户以及事业部门加强合作，以期将这些研究成果运用于社会。而知识产权和无形资产决定了以事业战略、业务模式、技术战略为起点的“竞争优势”和“持续性”。

在利用知识产权和无形资产方面，由于我们执行封闭战略以及与合作伙伴的开放战略，制定了“垄断排他模式”和“共享共鸣模式”两者兼顾的知识产权活动（参照图2）方针，

在构建公司传感技术专利网、进行健康经营联盟等情况下区分采用两者。根据至今为止的挑战，技术经营可以理解为建立“事业创造流程”，即通过从“近未来设计”逆向推演，具体描绘事业、技术、知识产权的各项战略，寻找能够共同享受战略实现过程的合作伙伴，将上述内容作为业务模式牢固地连接在一起，持续创造事业。

NEXT2025应对的经营课题 是重新构建以客户为起点的成长战略

在已确立的技术经营的基础上，新事业和新技术开始萌芽，而在本次业绩恶化中所显露出来的课题是现有事业的开发生产效率下降。其背景是，尽管市场环境和业务模式正在发生更快更显著的变化，但是我们过于重视把资源集中于

特定行业的客户和事业这一战略。该战略针对目标行业和客户获得了事业上的成果，但却陷入了无法快速准确地抓住市场上各类客户需求状况。由此造成了未能投入能够满足市场要求的商品的后果。

此外，繁复耗时的开发流程也成为开发主题长期化、速度落后于竞争对手的原因。换言之，原本应该以客户为起点进行预测，并在此基础上制定成长战略和商品战略，但我们过于把重点放在了用于应对眼前特定客户需求的产品输出型商品企划和开发上，这就是欧姆龙课题的本质。

图2 两者兼顾的知识产权活动



加强与事业部门合作，凝聚技术经营力量 为完成NEXT2025提供支持

在NEXT2025中，从各事业部制定预测的成长战略的时间点开始，总公司部门便展开深入讨论，从根本上重新审视成长战略、商品企划、开发主题等。通过吸纳至今为止以逆向推演的视角培育的技术经营知识，努力创造以客户为起点的社会需求。具体如下。

到目前为止，各事业部根据预测制定了成长战略，并与技术和知识产权本部合作，以期强化核心技术以及知识产权和无形资产。但是，在NEXT2025中，并不是仅委托各事业部制定成长战略，而是由描绘技术经营的总公司部门进一步加强与事业部门的合作，公司上下团结一心，努力打造牢固的事业和技术连接管道。

例如，在NEXT2025中的工业自动化事业整改时，我自己、技术和知识产权本部长也参与了“商品与技术战略”工作组，基于通过逆向推演执行技术经营的流程和知识，引导着战略的重新构建。此外，要想加快事业发展速度，与合作伙伴携手共创也是有效的选择。在过去，各事业相关的主题是在各事业部门的主导下与合作伙伴进行共创。今后，为了取得更大的成果，总公司将积极投入预算和资源，提高应对速度。

在技术战略方面，技术和知识产权本部作为责任部门，设定了技术负责人，开始构建各事业部的技术战略。此处为

为了不陷入各事业以产品为主导的技术开发之中，企划、营业、技术融为一体，将供应链和工程链连接起来，制定与事业战略紧密关联的技术战略。然后汇总各事业部的技术战略，综合整理成全公司的技术战略。在作为欧姆龙特点的、以社会课题为起点的多事业发展中，努力跨事业锁定有助于形成差异化的、影响度高的技术，向投资回报率高的研发集中投入经营资源。此外，还根据与向客户提供价值相应的业务模式的特性，对由研究、技术开发、商品开发这3个层面构成的全公司开发体制及其执行流程进行改革。

为了实现SF2030，必须培养 能承担新时代“技术经营”重任的人财

如上所述，根据预测重新构建成长战略，完成NEXT2025，运用预测和逆向推演，加快创造以客户为起点的社会需求。到目前为止，在技术经营方面，我们致力于培养能够制定事业、技术、知识产权的各项战略的“架构师人财”。除此之外，今后还要培养能够描绘成长战略方向的“愿景人财”。这是因为，为了使欧姆龙持续成长，我们需要的人财应具备以下能力：以SINIC理论为基础设计近未来，敏锐地捕捉社会变化，将多样化的信息和人员联系起来，以此描绘出纵览整个事业创造流程的愿景。换言之，是能够跨越社会（客户）、事业、技术各自的边界，理解和阐明客户价值和技术的本质的人财。

例如，在技术战略方面，为了提高从研究到社会应用的速度，需要具备能够辨别客户所拥有的课题以及研究成果的价值本质、提出不局限于以往框架的假说的能力。这不是询问“生成式AI”就能得到答案的问题。要想培养拥有这种能力的人财，仅凭以往由配置了新员工的各事业部独立策划的教育项目是远远不够的。必须实施具备公司整体意识的系统性能力开发，让员工从年轻时调动到各种部门，挑战责任重大的业务，反复尝试和学习，历经磨炼。经营层从这个视角出发，就培养能够承担欧姆龙新时代“技术经营”重任的人财的项目展开了讨论。

根据创始人提倡的SINIC理论，我们的社会面向2025年，即将进入从“最合理化社会”转变为“自律社会”的过渡期。目前，欧姆龙为了实现SF2030，也真正迎来了巨大的转折点。作为CTO，我将通过对至今为止一直致力的技术经营实施进一步改进，完成NEXT2025，并推动欧姆龙的结构改革，让每位员工都以客户为起点，创造社会需求。今后，我要与各位利益相关者一起，努力创造能够让我们奔赴自律社会的新事业和新技术。

创新推进本部 (IXI)

2023年度的成果

2023年度是创新推进本部 (IXI) 展翅高飞的1年。最具有象征性的事件是，以IXI为母体，设立了欧姆龙第5个事业公司即数据解决方案事业本部 (DSB)。

DSB有两个使命。一个是使加入欧姆龙集团的JMDC公司加速成长。另一个是，将JMDC公司拥有的数据管理能力、解决方案开发能力与欧姆龙从设备和零部件取得的大量现场数据相结合，由此在升级欧姆龙业务模式的同时，创造出有助于解决社会课题的成长事业。业务模式和企业文化都不同的JMDC公司和欧姆龙之所以合作，是因为双方以共同建立健康经营联盟为首，以IXI为中心快速实施了正是欧姆龙才能实现的方法，彼此作为最佳合作伙伴构建了信赖关系。

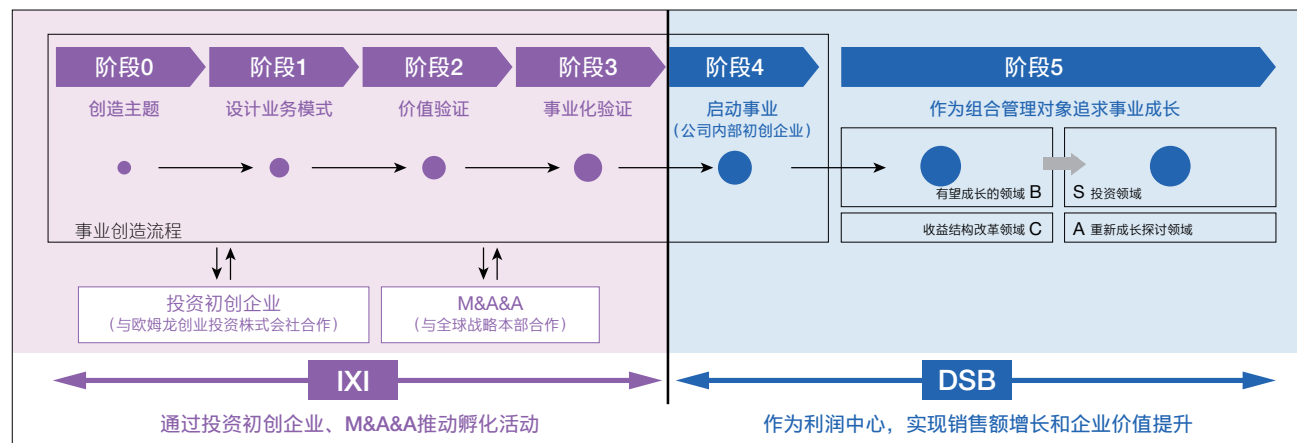
另外有一件事，IXI验证了事业设想，启动了培养至今的两项公司内部初创事业，即数据运用解决方案事业和独立辅助事业的服务。随着DSB的设立，2024年度起，这两项事业移至DSB管辖，以分别在2025年度、2026年度内实现盈利为目标，加快销售额增长。

改进事业创造方法

随着DSB的设立，欧姆龙的新事业创造和业务模式转型的战略变得更加明确了。DSB的重点事业至今为止都是以由IXI举起大旗推进的主题为基础，例如数据健康医疗、支持制造业实现碳中和等。今后，IXI会将DSB的重点事业作为“踏脚石”，优先拓展其周边事业，并致力于加快其成长。

在创造周边事业时，不是基于创新想法来培育事业的种子，而是转变为采用以开放式创新为前提来推动的方法，例如与M&A&A (最后的A表示联盟)、初创企业进行共创等。在中长期视角下描绘新事业的构想，与DSB以及其他事业公司

新事业创造方法



的事业扩张战略联动，为欧姆龙的成长做出贡献。

欧姆龙集团整体推进DX

从2023年度起，我们将IXI作为CoE (Center of Excellence)，致力于利用生成式AI实施全公司业务革新。在推动NEXT2025期间，通过DX变革全公司的业务流程是必不可少的，但是为了横跨全公司推动上述措施，需要具备强有力的推动引擎。在NEXT2025中也发挥IXI在验证新事业价值和变革业务方面的经验和知识，并以这种形式引领整体变革。

在全公司营造创新文化

IXI的使命之一是“培养人财”，即大量产出能引领全公司创新的人财。2023年度所取得的成就，如设立DSB以及整个欧姆龙集团推动DX，都得益于人财组合强化及人财培养。

我们将IXI的人财培养作为体系化措施引进到EX（Employee Experience）旅程的框架内。其目的是，让人财成为IXI的成员后，尽快发挥能力，助力创造成果，以及让通过调职等参与到IXI中的员工在回到各组织时，带回创新文化并加以推广。包括从入职（调动）前到加入、第一天、职业路线开发、从IXI毕业后在内，都仔细考虑了应该追求的“员工体验”。

引进EX旅程的结果，从公司内外聚集而来的拥有各种背景的员工发挥各自的长处，挑战创造新事业，并推动欧姆龙整体DX。有越来越多在IXI积累了经验的员工从IXI毕业后，把创新文化带回各组织，助力欧姆龙整体进行文化变革，即加快速度、不断提升价值（无论站在上司或下属的立场，为了改进而提出彼此想法）。

为了进一步飞跃

IXI在2023年度取得了明显发展，不过IXI的目标没有改变。作为欧姆龙全公司的创新平台，还作为将挑战转化为学习的实验性组织，在努力突破事业公司框架创造事业的同时，为实现欧姆龙企业价值的最大化做出贡献。

专栏1：设立健康经营联盟

健康经营联盟是将“通过关注员工健康提高日本企业的活力、实现企业健康保险的可持续性”作为愿景设立的企业间合作框架。在IXI的领导下将企划方案具体化，与9家代表干事企业（包括欧姆龙）一起，跨越业界、行业、企业的界线，打造了与省厅、学术机构合作的框架。自设立起经过1年多，活动扩大到有424个公司和团体*参与，建立了作为企业彼此分享先进措施的平台开展活动的形式。从2024年度开始，我们将致力于开展更具实践性的分科会活动，在企业间进行合作并创造成果，努力实现进一步发展。

*截至2024年8月29日



健康経営
アライアンス

> 健康经营联盟

专栏2：推动生成式AI运用推进项目

启动“生成式AI运用推进项目（AIZAQ）”，在欧姆龙全公司发挥IXI在验证新事业价值和变革业务方面的经验和知识。强烈希望运用生成式AI提高生产效率、革新对客户的提供价值的超过200位人财从全公司聚集而来，以IXI为中心推动项目。不仅是拥有生成式AI的知识并能提供技术支持的员工，还包括没有经验但对提高日常业务效率抱有危机感、希望进行变革的员工在内，从部长级别到年轻人，无论职务、年龄、部门，各个层级都积极参与，不断实践尝试和学习。

最初，全公司募集能够运用生成式AI的主题，然后为各个主题配置人员，开始设定目标和验证运用效果。采取措施后半年，在明确生成式AI运用方面的课题的同时，引导约20个使用案例取得具体成果。拿有关产品的客户问卷的统计和分析的主题来举例，进行了将现有作业替换为生成式AI的验证，由于取得了一定的成果，计划在其他部门横向推广。从2024年度起，每年将继续开发50个使用案例，努力创造出更多成果，以期在全公司积累知识并进行共享、将成果横向推广等。

技术和知识产权本部

创造社会需求的源泉是核心技术

技术和知识产权本部作为欧姆龙的企业R&D部门，负责各事业的竞争力强化和成长，同时率先解决近未来可能出现的社会课题，并为了解决这些社会课题而升级核心技术，以此来践行“创造社会需求”。同时，在实现这一目标期间，统括对企业来说十分重要的经营资源即知识产权和无形资产相关的全公司治理，并制定和执行研发战略以及各事业的知识产权战略。如上所述，我们的职责是以“技术”和“知识产权”为两大支柱，负责实施欧姆龙的技术经营。

通过创造社会需求来产出客户价值，而成为其源泉的是我们的核心技术“传感&控制+思考”。为了实现SF2030中设定的3大社会课题“实现碳中和”、“实现数字化社会”、“延长健康寿命”，技术和知识产权本部重点关注的核心技术领域有机器人技术、传感技术、电力电子元件技术、AI/数据分析技术，并以“近未来设计”为基础，针对社会应用推进了技术开发。具体如下。

■ 机器人技术

为了实现将药物发现研究中一系列实验作业自动化的“下一代实验室自动化系统”，开始与中外制药株式会社共同实施实证实验(2023年7月)。具体来说，对各种技术进行验证，

例如为人们实施的药物发现实验提供支持或使其自动化的机器人技术、用于让机器人在实验室的狭窄空间内自由移动的自主行驶技术等。

■ 传感技术

由于需要推定是否处于作为心脏病和脑血管疾病原因之一的高血压的状态，所以存在不论地点和时间都可以进行简单测量的需求。为了满足该需求，通过结合传感设备设计技术和AI技术，开发具有革新性的血压测量技术，在提高精度的同时，实现简单测量，并在学会等场合发布此技术。

■ 电力电子元件技术

在使工厂生产设备高效运行的控制板上，我们开发了全新的电源技术，例如同时实现作为心脏部分的电源的小型化和高效化的共振电路设计技术，以及利用CAE (Computer Aided Engineering) 的设计优化技术等。

■ AI/数据分析技术

分析从生产设备获得的数据，对质量特性进行因果结构的定量评价，并基于此与当地成员对设备启动进行调整，从而建立能使设备启动时间比过去减少75%的因果分析技术等。

除了开发这些技术以外，为了推动符合伦理地使用包括AI在内的技术，由技术和知识产权本部主导制定了“欧姆龙AI方针”(2024年6月)。

➤ 欧姆龙AI方针

如上所述，公司内外在应对客户的同时，不断升级核心技术，但是社会持续发生着惊人的变化。有越来越多的企业利用生成式AI和机器人来代替人类以及与人类协同工作，除了制造现场以外，医疗、食品等各种现场的课题也开始要求高水平的应对，客户需求本身正在发生显著变化。在这样的环境下，为了能够在适当时机创造出可作为客户价值源泉的技术，必须在与事业战略紧密联动的基础上制定全公司技术战略，提高开发的生产效率，不断维持竞争力。在社会剧烈变化的背景下，要随时了解客户需求的方向，同时辨别必要的技术，建立能率先创造价值的技术开发流程。

2024年度，我们将致力于加强技术治理，以期使强大的技术经营能力进一步升级。

下一代实验室自动化系统



提高开发生产效率和竞争力、 支撑技术经营的技术治理

技术是持续挑战创造社会需求和解决社会课题的源泉。仅仅靠各事业独自强化竞争力是不够的，必须由技术和知识产权本部带领全公司，作为欧姆龙整体，创造出具有持续性的技术和知识产权成果。因此重要的是，以客户为起点，将研发、技术开发、商品开发牢固地结合起来，创造事业和社会都非常需要的技术成果。正因为我们是横跨全公司的R&D组织，所以能通过事业间的合作，有效利用开发成果。我们将以技术和知识产权本部为中心，与全公司的技术核心人财一起，为了实现欧姆龙企业价值的最大化，作为支撑技术经营的执行部队，提高研发生产效率，不断磨炼竞争力，强化技术治理，并实施以下2项措施。

■ 制定各事业领域的技术战略

将事业战略和技术战略紧紧连接起来，全公司团结一致制定各事业领域的技术战略，在全公司的视角下决定技术的优先顺序，并基于战略实施高质量的开发主题。由此，有助于从战略上将事业贡献效率和开发生产效率提升到较高的水平。

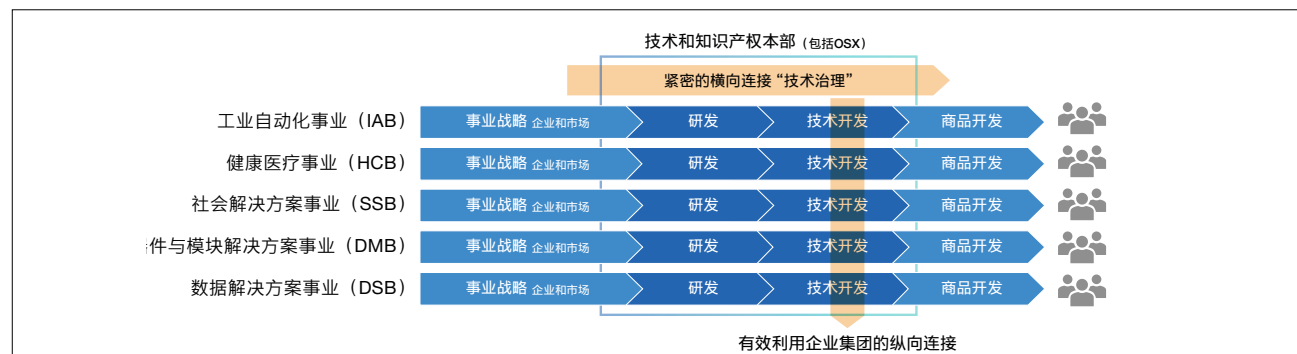
■ 制定可提高技术战略实效性的指标并在全公司投入应用

为了监控现场的开发生产效率和技术战略的实效性及其进展，制定从“战斗能力”的视角出发表示技术是否足够的指标。并且，将指标应用于全公司的事业运营机制，使其在经营的讨论和决策中发挥作用。在通过这些活动努力改进

强大的技术经营能力的背景下，与社会解决方案事业（SSB）合作，将技术与事业战略、商品战略牢固地结合起来，形成连接管道，创造对客户来说存在价值的技术，期间出现了一些案例。例如，为了实现碳中和，家庭也需要使用太阳能发电、蓄电池、电动汽车、插电式混合动力汽车等减少CO₂排放。尤其是可以在家庭和汽车之间双向供电的V2X系统，能够为符合家庭生活方式的能源管理做出巨大贡献。而且，其作为针对近几年相继发生的自然灾害的适应力强化措施，也同样受到关注。SSB制定了用于应对此类社会课题的事业战略，推动开发拥有高自由度的系统商品，即使在狭小空间等过去难以安装的地点也能顺利应对。为了实现这一目标，技术和知识产权本部在推动能源解决方案业务领域的先行研究和技术开发期间，预测了虽未被当时普及的功率调节器所采用、但可能会成为未来行业标准的技术，提出了有效利用GaN器件的建议。GaN器件是在氮化镓晶体上形成的新一代半导体

功率器件，与以往的硅基功率器件相比，可在小损耗下处理大功率，具有可以大幅缩小电路结构的优点。但是，存在容易产生干扰、难以使用的课题。因此，通过开发抑制干扰的驱动电路和滤波电路，实现了当时行业顶级的小型轻量功率调节器。目前也正在推动先行技术开发，用以解决接下来的事业课题。除此之外，捕捉技术发展并受到采用的此项GaN器件技术，可根据FA领域等及其他事业领域的客户需求，进行技术横向推广。与各事业战略结合起来，将这项技术搭载到商品上，可以超过客户的期待。能够顺利实施此类措施，正是因为具备了技术和知识产权本部作为企业R&D部门实施技术开发的优点，以及欧姆龙将企业集团组织作为助力器的优势。

与事业部的紧密连接，在组织内的纵向连接



为了实现社会应用，不会停止创造革新技术的步伐

另一方面，为了在瞬息万变的社会中创造出超越客户期望的技术，必须从中长期的视角出发，预测并积累未来需要的技术。承担这份职责的是欧姆龙SINIC X (OSX)。OSX从不被现有事业和技术开发的框架所束缚的广阔视角出发，描绘“近未来设计”，以SINIC的“科学”视角关注社会和技术，挑战创造革新技术。2023年是社会围绕AI采取行动的一年。正如生成式AI所代表的那样，至今为止研发出来的技术终于实现社会应用，在世界范围内广泛传播。OSX根据这样的技术发展，致力于AI技术等研究，在运用机器学习和强化学习的机器人学习技术领域和材料科学领域，提高材料研究效率。作为被顶级国际学会收录的论文共计超过60篇、被日本国内外公认为具有特色的企业研究所，稳步积累着研究成果。2023年度，为了帮助将这些成果投入社会应用，我们以客户视角构建共创流程，开展技术交流活动，同时致力于推动发掘共创合作伙伴的协作活动。

例如，运用公司内部的公开招募制兼任型制度，招募向世界传达OSX构思的“近未来设计”的传道师（近未来设计布道者）。与最尖端的研究人员们合作，汇集立志于创造其他公司无法模仿的先驱性商品和服务的成员，以及希望挑战通过向公司内外“传递”和“传达”来为事业做贡献的成员。

2023年度，为了与这些成员一起助力强化各事业的竞争力，我们与各事业本部的商品开发团队展开合作，致力于创造将

OSX与技术和知识产权本部的成果进行技术提案的机会。在与营业、企划、商品开发等各个部门交流的同时，开展相应活动，寻找可以成为有助于解决客户课题的技术的交点。此外，还加强了通过Web和SNS发布成果的措施。过去仅仅通知被采用的论文，而如今通过利用非专家也容易理解的内容来介绍技术成果，提高大众的兴趣和关心度，并开展了促进与外部相关人员共创的活动。开展这些活动后，营业部门收到了来自客户的课题咨询，进而开展了共创解决方法的活动的。

公司内部技术交流的情况



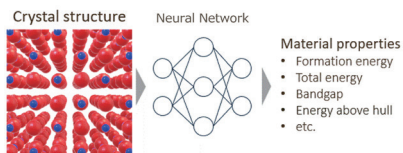
案例介绍：将研究成果投入社会应用的共创流程

据称，在以尖端技术为起点的事业开发中，存在研发成果无法转化为事业、无法进展到社会应用阶段的“死亡之谷”。为了克服这个课题，必须具备以客户为起点、及时提出课题的思考能力，我们运用公司内部制度，从全公司招募渴望将研发成果转化为事业并投入社会应用的人财。但是，一旦将他们“调职”，就会与客户意见隔绝，变得难以捕捉到课题。因此，需要既能投入日常工作、又能致力于建立事业化流程的工作方式，考虑到这一点，我们积极运用了公司内部的公开招募制兼任型制度。如上所述，以客户的视角建立共创流程，努力创造事业。



研究介绍：CrystalFormer

生成式AI在文章制作和图像生成等数字领域迅速得到发展，现实世界的运用也正在一刻不停的研究之中。例如，在寻找可提高全固体电池效率的新型材料材料开发领域中，开始将生成式AI用于提高开发效率。OSX正在推动用于提高无机材料开发生产效率的AI技术。将近年来作为语言模型备受瞩目的Transformer型神经网络转用到材料学领域，在世界上率先开发了根据晶体结构预测材料物性的“CrystalFormer”。Transformer原本是为了翻译文章而构思的神经网络，用于推测单词间的关系、理解单词在上下文中的含义的自注意力机构作为主要模块被使用。在CrystalFormer中，Transformer的自注意力机构所采用的计算被视为与原子间势能和计算几乎相同，而原子间势能和计算用于在晶体结构模拟中的能量计算。因此，采用该自注意力机构，便可以在考虑晶体结构中的原子间相互作用的同时，推测原子状态。因此，我们认为，在材料科学和纳米技术领域的新发现和新应用中，可以为飞跃性地提高开发生产效率做出贡献。本研究的实施是日本国立研究开发法人科学技术振兴机构（JST）未来社会创造事业“通用基础”领域正式研究“建立材料探索空间扩展平台”（研发代表者：东京大学 长藤圭介）的一环，正在与各类研究机构和研究人员通过开放式创新共同推动。



知识产权和无形资产活动的发展

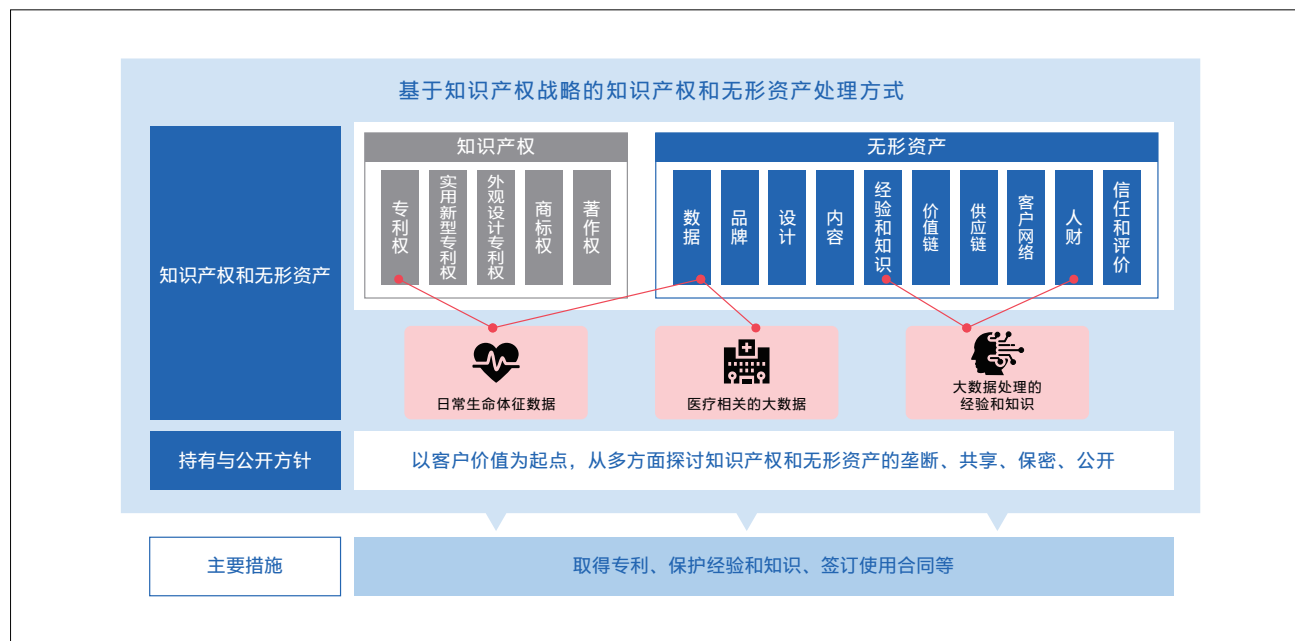
知识产权中心为了通过以知识产权为轴心创造和传递新价值来引领欧姆龙持续成长，于2018年度制定了知识产权任务和愿景，并为了完成该任务和愿景，不断改进知识产权和无形资产活动。这些知识产权和无形资产活动均受到好评，欧姆龙连续8年被评选为世界上最具有革新性的企业和研究机构“Top100 Global Innovator”（科睿唯安公司）。

欧姆龙的知识产权活动方针以增加公司产品的销售额和

占有率为目的，提出“两者兼顾的知识产权活动”，即以最佳平衡的状态，将以只有本公司使用知识产权为原则的“垄断排他模式”以及重视与合作伙伴的联盟、相互分享必要知识产权的“共享共鸣模式”相结合，并致力于将该活动付诸实践。

尤其是在共享共鸣模式的知识产权活动中，除了迄今为止成为活动中心的各项知识产权以外，还将无形资产作为对象，时刻牢记要最大限度地提升客户价值，努力管理知识产权和无形资产。作为第一步，在以健康经营联盟为首的数据运用业务中，知识产权中心的成员从事业构想阶段便参与到项目中，

知识产权战略构建流程



构建了包括处理对事业来说不可或缺的知识产权和无形资产在内的、与事业战略紧密联动的知识产权战略。

今后，我们将会把培育至今的知识产权战略构建流程横向推广至欧姆龙集团的各项事业。此外，对于投资来说，为了获得最大限度的事业竞争力，在全公司提高知识产权和无形资产的利用效率在今后也变得越来越重要。因此，由于全体员工都必须认识和利用公司内部存在的知识产权和无形资产，知识产权中心以实现客户价值所需的必要功能为轴，将各事业积累的公司内部技术进行分类，同时致力于利用专利发明者等信息，与技术和人财相连接，实现系统性可视化。通过上述方式，努力提高知识产权和无形资产的利用效率。此外，为了进一步促进开展这些知识产权和无形资产活动，我们从“先进技术开发效率（以何种程度的效率将研发投资转化为具有竞争力的技术）”、“社会应用率（创造出的知识产权和无形资产在何种程度上关系到欧姆龙的事业成长和事业优势”、“人财能力（开发行为的成果如何提升了人财能力）”的视角出发，探讨了有助于事业成功的知识产权活动的KPI。

价值创造型的知识产权和无形资产活动

在以市场营销为首的事业决策流程中采用利用知识产权信息分析客户和事业环境的“知识产权图景”。例如，在事业设想的具体化、设定开发主题的阶段，通过高效推动假说验证循环，推进“了解客户需求”、“为了通过事业获得胜利而讲好故事”

以及“提高事业中的投资回报率”。我们将在知识产权中心直接管辖的专职团队的领导下，开展此类知识产权信息分析活动，通过从事业流程的上游便开始投入应用，提高经营战略、事业战略、技术战略的质量。此外，知识产权中心汇集了各事业部门的技术和知识，作为知识产权和无形资产，并在全公司推广。为此，将知识产权中心的体制从各事业体制转变为以各知识产权功能为轴的各功能体制，并通过消除各事业的界线，实现知识产权和无形资产的全公司横向管理。

未来，知识产权中心将集中管理欧姆龙各事业所拥有的技术和知识，努力在全公司提高利用效率。

除此之外，我们还关注AI运用，意在加快推动价值创造型知识产权活动。例如，为了创造出曾经被认为只有人类才能想出的创意等，通过积极运用生成式AI，飞跃性提高业务效率，同

时进一步提高知识产权图景中假说验证的质量，推进快速循环。为了实现这一目标，实施有组织且具有持续性的教育项目，使知识产权所有成员的思维焕然一新，并且技能得到提升。通过这些价值创造型知识产权和无形资产活动，知识产权中心将致力于从知识产权和无形资产的角度提高技术开发投资效率，同时为创造事业中的提供价值做出贡献。

今后我们也将超越客户期待，大量产出能开拓未来的技术，创造社会需求。

欧姆龙知识产权中心 使命

我们以知识产权为核心向世人
传递欧姆龙特有的价值。

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

欧姆龙知识产权中心 愿景

我们将保持成为一个汇集各种知识产权专业知识、
激发创新的群体。

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

PEOPLE

挑战价值创造的各式人财培养

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

CHRO寄语

打造公司和员工都对企业理念产生共鸣，始终相互选择，共同成长的环境



取締役执行董事专务 CHRO 兼
全球人财总务本部长

富田 雅彦

欧姆龙的人财愿景是：“公司和员工都对‘创造更美好的社会’这一企业理念产生共鸣，始终相互选择，共同成长”。在此人财愿景的基础上，我们从长期视角出发，在全球范围内实施人财战略，希望通过事业持续增长提升企业价值。我把面向

2030年不断变化的社会，看作是创造全新市场和事业的巨大机遇。同时，也将现在看作是事业环境变化剧烈、不确定、不透明的时代。

带着这种认知，为了适应事业环境的变化、持续创造客户价值，我们推动了组织能力的转换。于2022年度启动的中期经营计划（SF 1st Stage）中，每位员工都是创造新价值的原动力，我们在投资人力资本的同时，将人的创造性设定为测量创造了多少新价值的数值指标，并致力于在大量人财措施中对于提高人的创造性最有效的8项人财措施。

不过，从到2023年度的业绩变化来看，欧姆龙明显未能跟上事业环境的剧烈变化，而且也未能提前采取应对措施。换言之，

虽然8项人财措施至今为止进展顺利，但必须深刻反省，这8项措施未能充分助力提高人的创造性。对于该状况，我认识到以下3个课题。

第1个课题是，未能形成对瞬息万变的事业环境具备抵御能力的人员和人事费用结构。欧姆龙一直在根据事业战略投资构建人财组合。但是，在将人财组合随着事业环境的剧烈变化而灵活地新陈代谢，以及适时恰当地检验投资回报率方面，措施仍然不足。其结果是，销售管理费用相对于销售额的比例升高，成为本次业绩变动中收益结构严重崩塌的主要原因之一。从该视角出发，我们认识到必须尽快建立相应的人员和人事费用结构，用以抵御瞬息万变的事业环境。

八大人事措施

加速多元化&包容性的措施	2023年度成果指标和努力目标	2023年度实绩
在全球招揽领导价值创造的专业人财	录用充足率	如计划保持充足
推动全球重要职位的本地化	80%以上	80%以上
通过培养下一代领导人，促进女性发挥能力	全球女性管理人员比例17.4%以上	全球女性管理人员比例19.1%
丰富职业、雇用形态、工作方式的多种选项	推动解决“业务效率”和“绩效管理”课题	如计划进展
投资具备成长意愿的人财	人财开发投资超过20亿日元	14亿日元的水平
确立职责责任和专业能力的Job型人事制度	· 引进和运用普通职位工资及评估制度 · 100名以上专家的认定	如计划完成
打造支持成长和挑战的“后援文化”	360度全方位评价 关联项目得分	计划达成
分享社会课题解决的成果的措施和制度	· TOGA的进步 · 发展公司外部合作伙伴	· 参与者、观看数、回放数116% · 发展社会合作伙伴420%

第2个课题是，我们要转而培养实现SF2030中提出的愿景所必需的组织能力，然而，速度和力度严重不足。具体来说，为了通过解决3大社会课题实现高收益成长，必须拥有能够推进解决方案业务的人财，但是我们还没有充分准备好这样的人财。至今为止，我们针对组织能力转换，进行了用于不断磨炼每位员工专业能力（专业性）的能力开发投资，以及用于获得新专业能力的人财开发投资。但是，对于上述的人的创造性指标，明明人事费用增加了，但附加值并没有相应提高，仅从这样的现状来看，不得不判断出，这些措施在目前并不足够。现在的欧姆龙需要的是“创造新客户价值的的能力”以及“向客户传递价值的的能力”。这两项能力都重视以客户为起点，我们今后将原有的培养体系升级为以获得这两项能力为主的

培养体系，以此来加快组织能力的转换。

第3个课题是，我们没有集中力量为客户创造价值。我们至今也在致力于选用能够领导进行价值创造的专业人财，以及针对多样化的工作方式提供相应环境。但我觉得，在充分激发拥有多样化价值观的人财的能力和贡献意愿、作为团队抓住客户需求、持续为客户提供价值方面，还有改善余地。我必须努力将当前的事业环境变化当做机遇，建立具有多样性的人财联手创造价值的团队，引领公司改进为以客户为起点的管理方式。

在NEXT2025中，为了适应事业环境的变化、持续创造客户价值，我将基于上述心得，坚持执行以客户为起点的管理，加快组织能力的转换。接下来，我将介绍具体措施。

NEXT2025的措施

①今后不会改变的部分

追求公司和员工双方可持续发展的人力资本经营

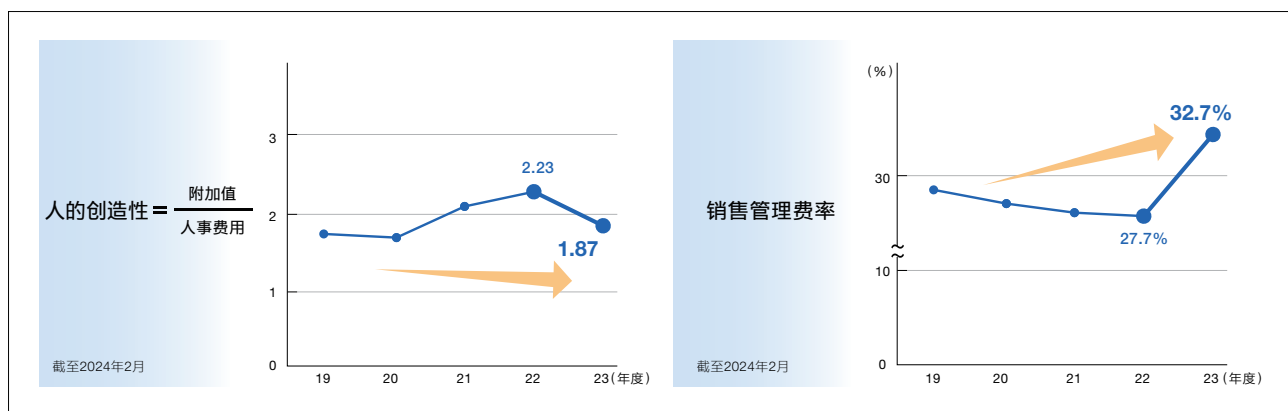
我认为，“人财战略的目的是实现经营战略和事业战略”。为了让每个人都能通过事业实践解决社会课题，SF2030人财愿景提出公司和员工“相互选择”、“共同成长”的新型关系。这个观点不会改变。

同时，为了适应事业环境变化并持续创造新价值，必须让立志解决社会课题、具备专业能力的多样化人财聚集于欧姆龙，发起新挑战，同时不断发挥自身能力。基于该观点定义的欧姆龙独特的“多元化&包容性（D&I）”也不会改变。在这种人财愿景和D&I理念下，我们将继续投资人力资本，并提高人的创造性。

②今后会逐步改变的部分

通过重新构建人财组合，进行组织能力的转换

此次推动日本国内外合计2000人规模的人员和人事费用结构合理化，是为了重新构建能抵御瞬息万变的事业环境的人财组合。今后，我们将致力于让每位员工都获得实现欧姆龙持续成长所必要的的能力。具体来说，是让每位员工获得能创造全新客户价值的专业技能，并进行能力开发，使其发挥出优异成绩。在我们至今为止致力的“培养和任用领导人”、“让多样化多能力的人财



积极作用”、“用于获得可创造新价值的能力的实践型培训”中，尤其要加快开展用于获得可创造新价值的能力的实践型培训。

例如，有助于实现高生产效率的企业运营的能力开发包括，在现场落实DX和生成AI，并充实培训项目，让员工达到熟练运用的水平。此外，还推动从公司外部引进拥有欧姆龙所欠缺的经验和知识的人财。而且，开发和提高员工能力，无论是对于员工个人，还是对于企业和组织，都是持续成长的基础。除了各事业以往实施的培训以外，还在职业生涯早期阶段，彻底磨炼基础能力，给予可充分发挥能力的机会，之后也会在全公司完善可以让每位员工自主开发自身能力、不断成长的机制。另一方面，为了让多样化人财提高能力、发挥作用和不断成长，负责培养成员的经理的自身参与和支持十分重要。因此，必须让

经理和成员坦诚对话，彼此交换意见。我们也将设立配套机制，提供能够帮助员工成长的各种学习与对话的机会和行动。

强化以客户为起点的管理

除上述之外，我认为经营层（执行董事、经营骨干岗位）拥有能激发多样化人财的能力、创造全新客户价值的管理能力也非常重要。为此，从本年度开始，针对为客户创造价值，我们致力于强化能够兼顾“所有部门联合创造成果的‘绩效管理’”与“激发多样化人财能力和积极贡献意愿的‘人员管理’”的管理能力（参照图1）。其目的是，强化经营层的管理能力，使其更好地领导组织建设，以快速循环的方式为客户提供价值。为了培养能加快应对变化速度、带领组织进行联合、激发多样化

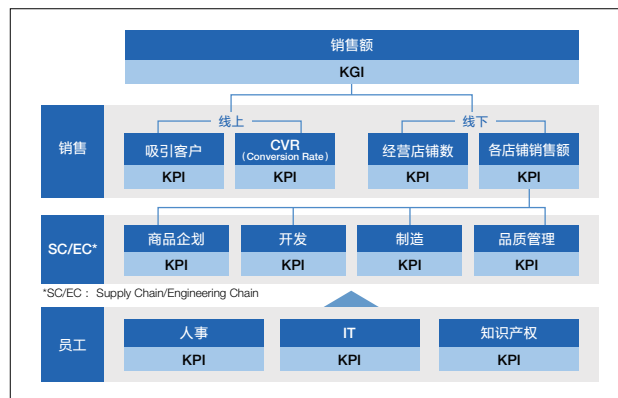
人财能力的领导人，我们从本年度开始引进新机制，即通过上述两大管理能力，观察经营层的适应性，推行适材适所。

在绩效管理方面，我们将用跨部门与销售额联动的指标设定全公司和所有部门的KGI和KPI（参照图2），要求在切实执行和管理其行为的同时，以团队形式取得成果。在人员管理方面，将“获得认同感的讲故事能力”、“扁平化沟通能力”、“激发每个人能力的赋能能力”定义为要求经营层所具备的能力，并就引进新的评估指标、开展能力培训等进行研讨。我们将构建能够激发多样化人财的能力与积极贡献意愿的机制，以此来为客户创造价值。

图1



图2 健康医疗事业示例



多元化&包容性的理念



推动欧姆龙特有的D&I

我们努力成为的企业是，无论国籍、宗教、是否已婚、性别、性取向、性别自认、性表现或是否有残疾等，观点各异的多样化人财能够发挥个性和能力、积极表现的企业。如上所述，在结构改革期间，我们将继续推行这些欧姆龙特有的D&I措施。这是因为，正是有了在欧姆龙工作的人财的多样性，才能以企业理念为原点进行创新，并通过事业解决社会课题。

①促进女性发挥能力

通过培养强化下一代女性领导人，促进女性发挥能力

欧姆龙将女性进一步发挥积极作用作为经营的重点战略，在全球范围内推行提高女性管理人员比例的措施。2022年度全球女性管理人员比例为16.6%，到2023年度变为19.1%，至今为止推行的措施稳步取得成果。另一方面，领导经营和事业的最重要职位所任用的女性现任者和继任候选人在整个集团内仍显不足。为了解决该课题，我们以未来的女性管理人员为对象，从2023年度起启动“Women Leaders Circle”。Women Leaders Circle旨在发掘并培养能成为集团最重要职位的继任者的潜在人财，建立女性领导人的人才储备库。为了促进受训的女性管理人员对象改革意识、进一步提高职业能力，实施了与在公司内外表现积极的女性领导人进行对话的计划，对话主题有“自我风格的领导力

和自身职业路径的开拓方法”、“欧姆龙如何帮助女性进一步发挥作用”、“克服对自己的偏见”等。2023年度受训的、来自8个国家的19名受训者反映，“确立了理想的自我风格的领导力”、“站在经营者的立场，从关注自己个人发挥能力转变为关注在欧姆龙工作的女性发挥能力”、“发现自己的烦恼是很正常的”等，激发了向更高职位挑战的热情。同时，从受训者之中培养了领导经营和事业的最重要职位的继任者。

今后，我们也将继续推动支持女性发挥能力的措施，建立人才储备库，实现稳定培养。

②残疾人发挥能力

持续推动残疾人发挥能力

为了让残疾人发挥能力，欧姆龙定义了“残疾人发挥能力循环”。残疾人发挥能力循环是指实施4项活动，即“①理解残疾人雇用 ~ 在所有部门推动对欧姆龙雇用残疾人的理解”、“②创造事业所需的JOB ~ 扩充发挥能力的领域，将JOB定义至业务特性级别”、“③与人财进行匹配 ~ 进一步提高匹配准确度”、“④建设安心的环境 ~ 从硬件和软件两方面强化环境建设”。通过实施该循环，持续推动残疾人雇用，努力实现人财和企业共同成长的职场环境。

从实习到录用活动

对于希望在欧姆龙发挥能力的残疾人，我们为其匹配入职后负责JOB的能力和技能，以相互确认双方可能性为目的提供实习。通过该措施，接收部门和希望入职的人员就能力、技能、特性（必要的环境）进行相互了解，做好具体的入职准备。其结果是，有越来越多的员工在入职后顺利发挥了自身能力。

构建为稳定就业和发挥能力提供支持的体制

欧姆龙在超过50年的时间里，为身体有残疾的人们营造了可以安心工作的环境。现在，除了身体有残疾的人以外，还积极营造让有各种残疾的人（有精神类疾病、发育障碍的人）也能安心工作的环境。具体来说，在咨询窗口配置专业人财，让有残疾的员工及其上司和同事可以通过咨询解决各自的困扰，由此共同解决日常困扰，营造能够发挥能力的环境。专业人财则会根据平日积累的员工意见，与事业所和医疗人员合作，营造更好更安心的工作环境。

采取该措施的结果是，2024年度日本国内残疾人雇用率为3.5%，高于本年度修订后的法定雇用率2.5%。欧姆龙今后也会在各个职场积极推动“残疾人发挥能力循环”活动，鼓励残疾人发挥能力。

ENVIRONMENT

实现脱碳和环境减负

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

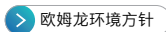
实现脱碳和环境减负

欧姆龙对于环境的思路

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

欧姆龙环境方针

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



环境推进体制

在欧姆龙，董事会履行监视和监督责任，经营和执行融为一体，致力于解决环境课题。治理体制是，由受到社长CEO

权限转让的各执行部门领导分别负责推进以气候变化和循环经济为首的环境课题的应对措施。社长CEO向董事会报告措施的进展情况、重要事项等，董事会进行决策并对执行方实施监视和监督。

此外，以进一步强化包括环境措施在内的可持续发展治理为目的，从2023年度起设置负责环境的取締役和负责推动可持续发展的董事，同时设立了“可持续发展推进委员会（原则上每季度召开一次会议）”，由负责推动可持续发展的董事担任委员长，审议集团通用的环境措施、环境法律法规遵守情况等。

欧姆龙的环境目标

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

关于温室效应气体排放量目标Scope1、2以及Scope3，已分别获得SBT倡议对“1.5°C”目标和“2.0°C”目标的认可。

中长期环境目标 “欧姆龙零碳”			
2050年温室效应气体排放量 (Scope 1、2) 降至零			
SF2030中的 可持续发展 重要课题	SF2030 (2030年度) 目标	2024年度 目标	
实现脱碳和环境减负	通过削减价值链内的温室效应气体排放和构筑资源循环模式，在解决社会课题的同时，建立更强的竞争优势 ● Scope1、2： 与2016年度相比-65%*1 ● Scope3： 与2016年度相比-18%*1	● Scope1、2： 与2016年度相比▲68% ● 实现日本国内全部76个基地零碳*2 ● Scope3 类别11： 实施新商品的节能设计 ● 为应对向循环经济转型，进行业务模式变革、环保设计、回收与再生、可持续采购	
项目	2024年度 目标	2023年度实绩	评估
减少温室效应 气体排放量	与2016年度相比*1 总量减少68%	与2016年度相比 总量减少68%	超计划
	环境贡献量*3 > 生产 基地的CO ₂ 排放量	环境贡献量(1,158千t-CO ₂) > 生产基地的CO ₂ 排放量 (75千t-CO ₂)	如计划
适当管理和 减少废弃物	全球所有生产基地维持 零排放*4	23拠点 (进捗率100%)	如计划
遵守环境相关 法令	全球所有生产基地实施环境 合法评估	24个基地 (进捗率100%)	如计划
有效利用水资源	全球所有生产基地的 用水量比2015年度减少20%	减少48%	超计划
推进环境管理	全球所有生产基地取得并保持 ISO14001认证	24个基地 (进捗率100%)	如计划

*1 2022年5月取得SBT倡议的认可
2024年5月，SF2030（2024年度）目标从比2016年度减少总量的53%，向上修改为减少总量的68%。
*2 对象为13个生产基地、63个非生产（总公司、研发、销售）基地经使用本公司电力而排放出的GHG（Scope2）
*3 欧姆龙通过使用节能、创能相关产品和服务可减少的CO₂排放量
*4 废弃物的再资源化率98%以上

在“SF2030”倾力实施的环境措施

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

减少温室效应气体排放量

(SCOPE 1、2：本公司范围内的排放量)

为实现Scope1、2的削减目标，坚持推动节能，并采取使用可再生能源的用电清洁化。此外，通过利用公司自身的能源解决方案事业提供的再生能源“J-Credit*1”和“自行调度*2”等，欧姆龙的目标是在2024年度实现日本国内基地100%使用可再生能源电力。

减少温室效应气体排放量

(Scope 3类别11：使用制造和销售的产品、服务等产生的排放量)

在Scope3中，对于占欧姆龙温室效应气体排放量约7成的Scope3类别11，各事业将促进新商品向节电设计、小型轻量化、低耗电产品转变，优先推进削减活动。

向循环经济转型

为了解决资源枯竭和环境破坏问题，通过“变革业务模式”、“延长产品寿命”、“扩大回收再生”、“循环型的原材料采购”、“再资源化率的最大化”等，努力向循环经济转型。具体来说，在“循环型的原材料采购”方面，减少生产过程中的塑料废弃材料，独立包装箱（外箱）改用纸类打包材料；在“扩大回收再生”方面，推进改善工序内再生，加强与合作伙伴和客户合作，对本公司产品进行回收再生，重新评估生产过程中产生树脂废料的工序，提升再生率。

*1 J-Credit：国家认证环境价值（不排放CO₂的效果）的制度

*2 自行调度：拥有自行发电设备的企业将该设备产生的电力，通过一般输配电企业的输电网，向地处较远的自家工厂和事业所等进行电力输送和供应，从而能够使用电力的一种电力供应制度

环境评估制度

欧姆龙通过环境评估制度，将产品在整个生命周期内对环境的负面影响降至最低，明确表现出环境贡献，从而为解决环境课题和事业持续成长做贡献。该制度以《欧盟可持续金融分类方案》(EU TAXONOMY)为基础，将重视环境影响的产品作为“环保产品”，将在整个生命周期内对环境有明确贡献的产品作为“环境贡献产品”。

根据该制度，并基于全球标准制定了CFP的公司自我计算指南。

环境贡献产品

环境贡献产品是指通过欧姆龙的产品或服务，可以为解决客户环境课题做贡献的产品。以拥有高环境性能的产品为对象，灵活运用LCA，将产品附加值可视化，增强产品的可靠性和透明性。

环保产品

环保产品是指对于在产品的生命周期内给环境造成负面影响以及应该解决的重要课题，采取了减轻或缓和负面影响措施的产品。环保产品的对象是，从产品的企划或设计阶段就开始实施产品环境评估并达到合格的产品。因此，欧姆龙的所有新产品均为环保产品。

器件与模块解决方案事业方面，对于提供给功率调节器、蓄电系统等新能源设备的高容量功率继电器“G9KB系列”，基于指南计算出CFP，并从2024年5月起，根据客户要求提供计算数据。此外，本产品系列的CFP是根据ISO 14067*3计算得出，并已取得第三方机构认证。

今后，为了实现脱碳社会，我们将依次推动提供拥有广泛产品阵容的高容量功率继电器产品群的数据。同时通过与“用于了解供应链GHG排放量的实证实验”联动，加快推广可计算CFP的机型。

*3 ISO 14067：定义了用于量化产品CFP的要求事项和指南的气候变化相关标准之一。

2023年度的主要措施

为减少温室效应气体排放量而采取的措施

为达成目标，坚持推动节能，并开展使用可再生能源的用电清洁化，每年稳步减少排放量。2023年度，继续通过节能设备的设备投资等，更换为高效设备，并采取利用节能诊断进行筛查的措施，以此来优化运用，持续致力于推广太阳能发电设备应用。由于节能创能措施效果超过计划，再加上日本国内推广零碳（使用J-Credit）、生产减少等影响，2023年度的温室效应气体减排（Scope1、2）的结果远超目标，比2016年度减少了总量的68%。受此影响，2024年度目标从比2016年度减少总量的53%，向上修改为减少总量的68%。此外，Scope3（CAT.11）也比2016年度减少总量的32%。

向循环经济转型而采取的措施

为了实现“循环型社会”，我们致力于在全球所有生产基地减少废弃物。具体来说，我们尽量减少使用资源和高效利用资源来减少废弃物，扩大再利用和再循环，推动资源重复利用，削减有害废弃物的排放量。2023年度，欧姆龙整体达成和保持了23个生产基地的零排放（日本11个基地，海外12个基地）。在减少废弃物产生的同时，通过扩大再利用和再循环，推动资源重复利用，保持全球所有生产基地的零排放。同时，将从生产基地排放的废弃物等的垃圾分类细化到适合再循环的分类，并委托回收公司将填埋处理的量控制在最低限度。

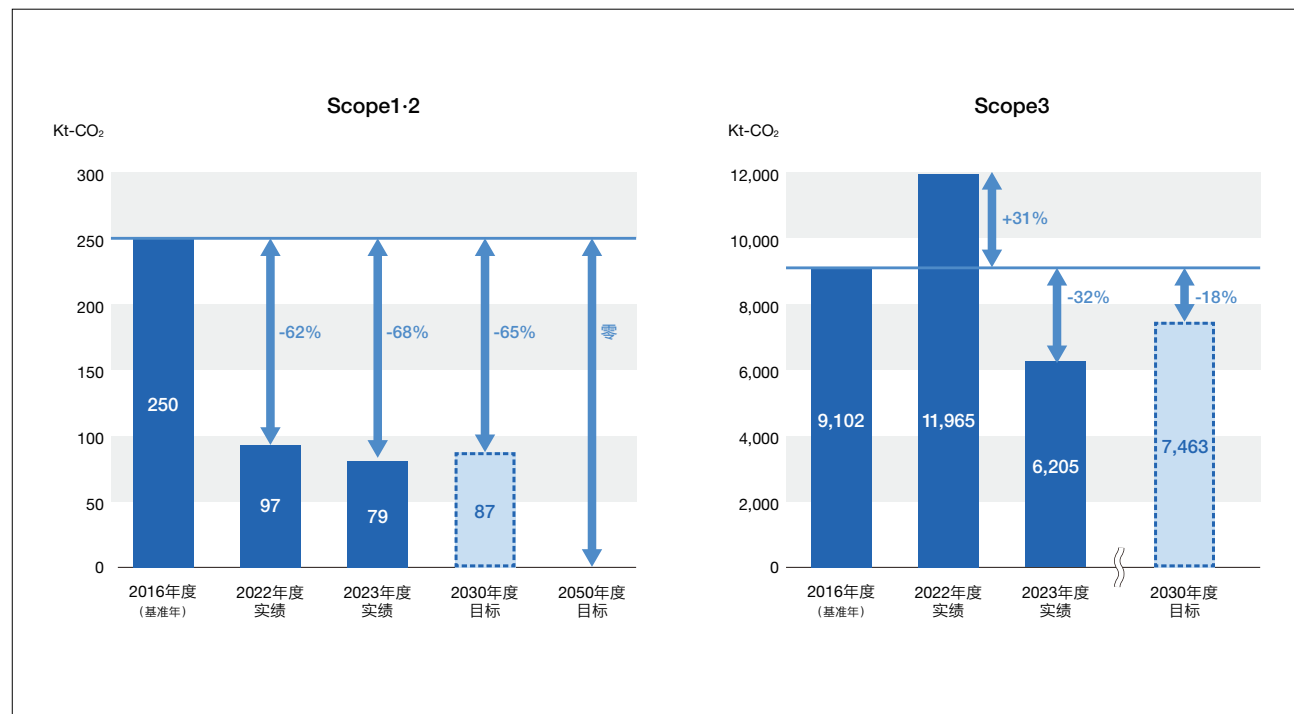
通过以上方式，我们推动资源的有效利用。

作为措施案例，我们在器件与模块解决方案事业的生产基地，通过改良生产设备、更改模具设计，减少元器件成型时产生的塑料废弃物，同时减少能源消耗，实现再生材料的有效利用。

此外，还通过提高成型树脂的再生度，大幅减少了塑料废弃物。关于容器包装材料和捆包材料的使用量，我们致力于改善物流并减轻重量，容器包装材料减少了9%（与2022年度相比），捆包材料减少了17%（与2022年度相比）。

在2024年度，我们也将一如既往地致力于“改善物流并减轻重量”。

温室效应气体排放量的目标和实绩



遵照TCFD建议的信息公开

应对气候变化

世界各地由于异常气候正在频发大规模自然灾害，在此背景下，本公司将气候变化视为必须解决的最重要课题，按照SF2030向社会课题“实现碳中和社会”发起挑战。

自2019年2月宣布同意气候相关财务信息披露工作组（TCFD）的建议以来，为了加强股东和投资者等利益相关者与本公司集团在气候变化行动方面的互动，我们推行基于TCFD框架的信息公开。

治理

董事会的职务、监视体制

在《欧姆龙公司治理方针》中已明确规定，对于已涉及基于TCFD等框架的气候变化风险应对的可持续发展方针、重要课题及目标，由董事会决定和公示。按照TCFD建议将其与SF2030和中期经营计划相关联，实施各事业的方案分析，对于确定的气候变化相关风险和事业机会以及目标和具体措施，将通过执行会议和可持续发展推进委员会定期进行协商、决定、进度管理和监督，并根据需要讨论纠正措施。董事会定期接收执行会议上已协商确立的内容报告，并进行探讨和监督。此外，以2021年度到2024年度为对象的内部取缔役及执行董事的中长期绩效联动薪酬（股票报酬）的评估指标中，纳入了基于第三方机构提出的可持续发展指标（Dow Jones

Sustainability Indices）的评估内容，这些内容包括温室效应气体排放量的削减目标和气候变化对策。

战略

短期、中期、长期的气候相关风险、机遇和应对

在SF2030中，设定了可持续发展重要课题“实现脱碳和环境减负”，从“机遇”和“风险”两个侧面解读气候变化，力图践行企业社会责任和构筑更大竞争优势。此外，为了防止气候变化给生态系统和人类社会造成更严重的影响，本公司通过“提供脱碳产品和服务”、“升级为物与服务相结合的业务模式”、“与合作伙伴携手共创”、“改善能源效率”、“扩大使用可再生能源”等措施，致力于减少整条价值链的温室效应气体排放量。

在这一过程中，本公司集团根据IPCC（联合国政府间气候变化专门委员会）和IEA（国际能源署）发表的“全球平均温度将上升4°C以上”、“可将全球平均气温上升控制在巴黎协定设立的2°C以内（部分1.5°C以内）”这两种方案，分析风险和机遇，再次明确了欧姆龙必须应对解决气候变化问题。

具体来讲，在工业自动化领域升级进化I-AUTOMATION!，构建能支撑可持续发展未来的制造现场，与地球环境共生的同时兼顾劳动者的工作价值，努力实现提供生产效率和能源效率的自动化。在社会解决方案领域，一直以来都助力普及太阳能发电和蓄电池，今后将利用优化的能源控制技术消除发电的不稳定性，为可再生能源的深入普及做出贡献。

在器件与模块解决方案领域，对于产品环境性能提升和减少碳足迹的关注升温，这也加快了器件与模块解决方案事业元器件的开发和供应。欧姆龙在其他方面也与社会保有多样的触点，从而在社会的多个场景中为实现碳中和社会做出贡献。

2022年度，欧姆龙在日本国内制造业中首个加入EP100，并承诺在工业自动化事业和健康医疗事业的全部生产基地中，每千兆瓦时（GWH）的销售额比例即“能源生产效率”在2040年以前要达到2016年的两倍。目前，血压计和体温计的日本国内生产基地松阪事业所与工业自动化事业、健康医疗事业合作，致力于建立既能减少能源消耗量、又能使产量翻倍的机制。

→ SF2030主题 “实现碳中和”

通过事业为碳中和做贡献的全公司销售额目标和进展

为2023年度的碳中和做贡献的全公司销售额（Green Revenue）为1,024亿日元。我们根据业绩调整，将2024年度的目标值更改为1,160亿日元（SF 1st Stage的原定目标为1,300亿日元）。

风险管理

评估、识别和管理风险的流程

欧姆龙对各事业实施方案分析，全面筛选出受气候变化影响的“转型风险”和“物理风险”。之后，针对已确定的气候变化带来的风险，按不同采用方案将“显现时期”、“对事业和财务的影响额”可视化，然后评估了对事业和财务

的影响度。根据评估，确定对本公司集团重要的与气候变化相关的风险，并将其作为事业风险的一部分，整合到全公司风险管理之中。另外，制定应对方案时的重要事项向董事会报告。

2023年度，确认了IAB、HCB、DMB和SSB的方案分析结果没有变化。另外还确认了根据结构改革计划“NEXT2025”，各事业的方案分析结果没有变化。关于2023年12月新设立的数据解决方案事业（DSB），在作为方案分析的对象事业进行研讨的同时，计划实施与下一个中期经营计划（SF 2nd Stage）联动的方案分析。

全公司风险管理的综合情况

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

指标与目标

气候变化风险、机遇相关的指标

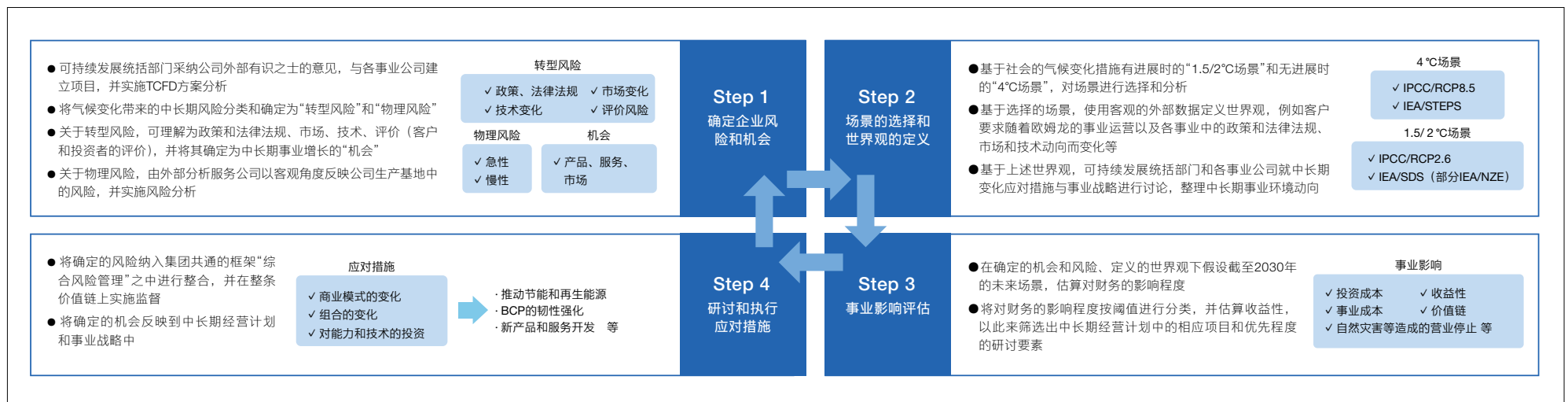
作为管理气候相关风险和机遇的指标，确立了Scope1、2、3*1的温室效应气体排放量以及事业活动用电量中可再生能源占有的量的相关指标。

温室效应气体排放量相关的目标和实绩（Scope1、2、3）

在环境领域，我们将创建可持续发展社会视为企业理念中的“创造更美好的社会”，并在2018年7月设定了“欧姆龙零碳”，以期在2050年实现Scope1、2温室效应气体零排放。此外，对于Scope1、2和Scope3类别11分别制定了2030年目标，Scope1、2的“1.5°C目标”、Scope3类别11的“2.0°C目标”均得到了SBT倡议的认可*。为了达成这些目标，欧姆龙持续改进能源效率，通过利用公司自身的能源解决方案事业提供的再生能源J-Credit和自行调度等，努力在2024年度实现欧姆龙日本国内基地的Scope2零碳排放。

*按照“SBTI标准”，计划在2027年调整Scope1、2和Scope3的2030年目标。

场景分析步骤



评估气候变化对事业和财务的影响

- 预计期间：SF2030期间（截至2030年度）
- 采用方案：
 - 4℃方案：IPCC/RCP8.5, IEA/STEPS
 - 1.5/2℃方案：IPCC/RCP2.6, IEA/SDS（部分IEA/NZE）
- 时间轴的定义：短期：少于3年、中期：3年起步，小于10年、长期：10年~30年
- 方案分析对象：工业自动化事业、健康医疗事业、社会解决方案事业、器件与模块解决方案事业
- 定义对事业和财务的影响度（大中小）
- （对风险的影响度：对于销售利润的正面影响或负面影响）

大	由于本公司客户、市场等有关气候变化的持续性法规和政策等，预计未来将对本公司产生影响，从而估算对本公司销售利润（单年度）的影响将超过100亿日元。
中	本公司客户、市场等对于气候变化已有行动，预计未来会有持续性影响。不过，根据消费者的接受与否以及投资回报率的判断等，推测在中长期会有应对措施变化。因此估算出对本公司销售利润（单年度）的影响在30亿日元至100亿日元之间。
小	本公司客户、市场等对于气候变化已有行动，但推测中长期影响有限。最终估算出对本公司销售利润（单年度）的影响低于30亿日元。

* 作为对风险的影响度，定义了对于销售利润的正面影响或负面影响。· 这里所记载的是在应对所识别的风险和机遇时的影响度。

本公司集团的气候变化风险、机遇的概要和应对

风险的种类	显现时期	风险的概要	对事业和财务的影响		应对风险	机遇的种类	显现时期	机遇的概要	对事业和财务的影响		应对风险	
			1.5℃/2℃	4℃					1.5℃/2℃	4℃		
转型	政策、法规	中期	· 应对气候变化法规导致事业成本增加（引入碳素税、碳排放权交易、循环经济法规等）	小	小	· 推动计划性节能和再生能源（引入高效率空调设备、扩大再生能源自发电、通过社会解决方案事业取得J-Credit等）	工业自动化事业	短、中期	下述事业领域中提供FA设备的机会增加 【各领域】 · 数字设备领域：支持环保车辆和EV普及的半导体需求增加 · 环境移动领域：二次电池等EV相关元件和EV车辆的需求增加 · 食品日用品领域：为实现脱碳社会，脱塑料化等环保型包装材料的需求增加 生产过程中的脱碳化需求增大	大	中	· 在生产工艺变化、新设备投资以及生产现场方面，为满足能源生产效率提升而借助I-AUTOMATION！提供解决方案等
	市场、技术	短、中期	· 提升产品环境性能，削减碳足迹等与脱碳相关领域的竞争加剧	小	小	· 削减温室效应气体排放量，应对循环经济法规等有关解决环境课题的产品和服务的开发等	健康医疗事业	短、中期	道德消费增大带来对环境性能需求的增加	小	小	· 加强应对环境性能（应对减碳和循环经济等）以获取消费需求等
	评价	短、中期	· 无法满足客户需求引起的评价变化 · 未能理解环境课题解决需求而导致业绩不佳，继而引发投资者的评价变化	小	小	· 积极应对气候变化/循环经济，吸引ESG投资，提升本公司产品的附加值	产品、服务、市场	短期	为了实现脱碳化、应对电价上涨和灾害，创造可再生能源和能源管理的需求增加 【通用】 · 由于可再生能源/蓄能/能量管理市场扩大，“自行发电、储电、用电”模式加速形成 · 由于根据地方政府的条例规定了安装义务并推出优惠措施，太阳能发电系统和功率调节器的需求有所增加 · 作为自然灾害的对策和电价上涨的应对方法，EV的双向充电系统和能源供需控制系统的需求有所增加 【各领域】 · 家庭（住宅）领域：由于地方政府的优惠措施以及对自然灾害的对策强化需求，家庭发电/蓄电池系统的需求有所增加 · 业务/产业领域：由于脱碳化加速，太阳能发电系统和能源供需调整系统的需求有所增加	中	小	· 在利用以太阳能为首的可再生能源的能源管理市场中，进一步扩大功率调节器和蓄电池的销售 · 在V2X等新技术、能源管理市场中获得事业机会
物理	急性	短期	· 自然灾害的严重化（洪水、集中暴雨、供水不足等）造成基地/合作工厂的生产设备停运及材料采购停顿	小*	小*	· 通过重新制定本公司基地的事业维持计划（BCP），强化韧性 · 确保以半导体为中心的多个采购来源，继续加强向变更设计后采购风险较低的材料进行切换，与此同时，站在中长期视角，制定用于提高韧性的供应链战略等	器件与模块解决方案事业	短、中期	以下器件与模块解决方案事业的元器件供货机会增加 【通用】 · 对于提升产品环境性能和减少碳足迹的关注加深 【各领域】 · 家电领域：平均气温的上升引发空调设备需求的增加，此外要求加强对策以削减空调设备引起的温室效应气体排放，也让变频空调的需求随之增多 · 电动工具领域：要求加强对策以削减产品使用引起的温室效应气体排放，推动工具电动化进程。与此同时，对DC电流的截断需求随之增加 · FA领域：对新产品（EV，下一代功率半导体，再生塑料，替代食品等）的需求增加，FA设备更新和切换的需求随着生产工序脱碳化的发展进程而增多	小	小	· 加速开发和供应有助于客户产品节能化，有助于减少包含客户生产流程的制造流程碳足迹的电子元件 · 为抓住脱碳化产品需求和设计变化的机会，适时把握市场动向等

（注）对于记载为风险的物理风险，以日本、中国为中心，以15个主要生产基地为对象，利用灾害地图和AQUEDUCT实施分析。
1我们明确了当发生百年一遇的灾害时有2个基地存在风险，但由于加上风险发生期间的年影响额在1.5/2℃和4℃的任一场景中都是极小，所以影响程度为“小”。

SF2030主题 “实现碳中和”

通过跨事业型的措施，
实现生产的碳中和

欧姆龙在SF2030中的目标“实现碳中和”，旨在建设能兼顾安心、安全、便利的生活和自然环境的社会。例如，随着可再生能源的普及，各家庭能自然而然地发电、储电、智慧用电，与自然共存的世界。为了实现这样的世界，我们开发了用于太阳能发电的功率调节器和蓄电系统等，提供给社会。欧姆龙做出贡献的领域不仅仅是可再生能源的普及，还致力于实现可持续的生产制造，例如各产品碳足迹（CFP）的计算、用于掌握整条供应链GHG排放量的验证等。

为了实现可持续的生产制造，不仅要减少GHG，还必须同时提高生产效率，持续提升经济价值。欧姆龙认为，兼顾“实现碳中和”和“提高生产效率”才是我们应该做出贡献的社会课题。在此观点下，欧姆龙集团宣布在日本国内制造业中首个加入EP100，与此同时，在工业自动化事业（IAB）和健康医疗事业的全部生产基地中，每千兆瓦时（GWH）的销售额比例即“能源生产效率”在2040年以前要达到2016年的两倍。我们推动采取着眼于“能源生产效率”的措施，即在减少能源消耗量的同时，提高生产效率，增加产量。接下来

将介绍推动该措施的健康医疗事业（HCB）的松阪工厂的案例。（参照图1）

通过事业合作的项目，提高能源生产效率

为了实现碳中和，血压计和体温计的日本国内生产基地松阪事业所提出3个关键词，“减少”、“创造”、“吸收”。它们表示，通过减少能源消耗，“减少”CO₂排放量。“创造”不排放CO₂的清洁能源。通过“吸收”无法完全减少的CO₂，将CO₂的排放实质上变为0（零）。（参照图2）为了实现作为主轴的“减少CO₂”，IAB和HCB合作推动提高能源生产效率的措施。

让员工“意识”到并促进改善的“可视化”

松阪事业所的举措始于通过IAB推广的数据运用基础“i-BELT Data Management Platform (i-DMP)”实现的能源消耗可视化。i-DMP的设计布局简单易懂，图1右侧的分母分子形式可简单易懂地表示能源生产效率下降的原因。如此布局是因为，即使将大量信息可视化，但若不能判断什么是重要信息，就反而会阻碍现场员工的改善活动。利用i-DMP让所有成员简单地掌握实绩值，让其意识到在提高生产效率的同时，还要减少能源消耗。这种意识有助于发现接下来要解

图1 提高能源生产效率，解决制造业困境

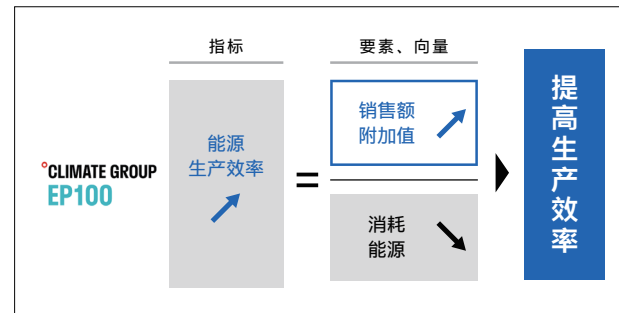
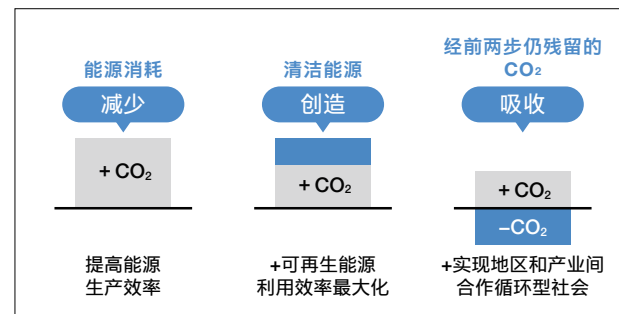


图2 松阪事业所的3个关键词



决的课题，让员工将提高能源生产效率作为使命，增强工作积极性。以下将介绍从可视化诞生的具体案例。

通过从“意识”诞生的改善和IAB的控制技术，将各工序的GHG排放量减至一半左右

在实施焊接的印刷电路板封装线上，为了保持高温状态，必须在非运行时也不断消耗能源。虽然一直在开展改善活动，但是我们用时间轴将设备生产状态和能源消耗量进行可视化，根据实绩数据来讨论和分析，让现场意识到还有改善空间。这种意识有助于产生行为变化，改善印刷电路板的投入方式，使用非运行时的等待时间，实现高效制造。由于将非运行时间替换为运行时间，生产效率提高了1.4倍。此外，一旦设备停止，温度就会下降，要再次恢复到在高温下的稳定状态，需要1小时~1小时30分钟左右，反而成为非运行时间增加的原因。因此，我们引进和验证了控制系统，利用IAB的技术和知识，根据季节变化和生​​产信息来预测设备恢复所花费的时间。根据估算，预计可达到减少约20%能源消耗的效果。从该结果可以得知，除了能源生产效率提高了1.75倍以外，每块印刷电路板的碳足迹（CFP）可减少42.9%。（参照图3）

其次是血压计组装线上的改善案例。血压计组装线使用自动化和手工组装进行生产。对于自动化生产线，通过引进在绫部工厂和草津工厂得到验证的自动化经验知识，优化

焊接检测和搬运工序，使生产效率提高了30%。松阪事业所的能源消耗有四分之一用于空调，组装线的每个占有面积单位所使用的空调能源达到每年2.5兆瓦。汇集各工厂培育的改善经验，节省了30%的空间，同时，用于空闲空间的空调和照明的能源也同样减少了30%。其结果是，通过缩短工序间距离，消除动作浪费，作业人员的生产效率提高了1.3倍。结合空调能源消耗减少，能源生产效率达到1.85倍，组装线每件产品的CFP减少了45.9%。（参照图4）

通过物流改革，在提高能源生产效率的同时减少废弃物

改善措施不限于生产线，还涉及到物流改革。推动将采购来源从海外转换到日本国内，再到当地近郊的零部件制造商，缩短了运输距离。根据公司内部估算可以判断，随着利用本措施缩短了陆上和海上运输，与零部件采购相关的GHG排放量能够减少约3.4T。而且，在海外采购时，会在耐久度高的纸箱里放入大量缓冲材料一起运输，这些缓冲材料最终被作为垃圾处理，数量达到每年90T。因此，松阪事业所开始使用“周转箱”，这种工具在附近的制造商之间往返运输时可以重复使用。通过将周转箱带至现场实施直接配送，减少了卸货所需的空​​间、时间以及停滞的零部件库存，提高了能源生产效率，到目前为止减少的垃圾达30T左右。

今后，除了创造和利用清洁能源以外，我们还将通过

有效运用现场数据，以提高“能源生产效率”为中心，加快推动现有措施。此外，不仅是公司自身改善，我们还要将此经验提供给全球制造业的客户，为实现可持续的生产制造做贡献。今后，欧姆龙也将通过事业，努力建设能兼顾安心、安全、便利的生活和自然环境的社会。

欧姆龙努力实现的以制造现场为起点的能源生产效率革新

图3 印刷电路板封装线的改善效果

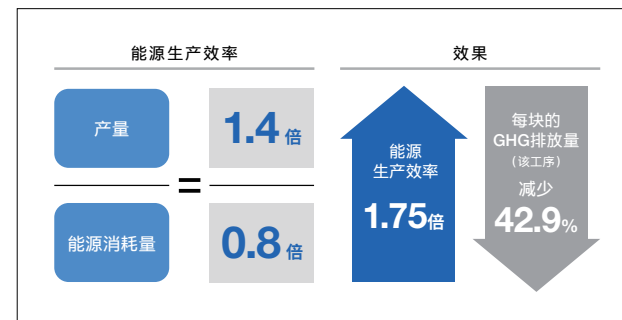
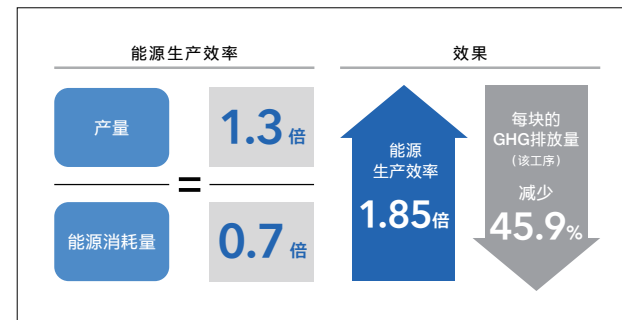


图4 血压计组装线的改善效果



实现与自然共生（维持生物多样性）的措施

修改生物多样性方针

我们的生活、经济以及健康都是在生物多样性的前提下才能维持的，生物多样性是生命的基础。另一方面，我们正在面临严重的生物多样性减少危机。欧姆龙将维护和恢复生态系统视为大型课题，于2010年制定了《生物多样性方针》，致力于解决《欧姆龙环境方针》中规定必须要关注的重要环境课题“与自然共生”。

为了进一步强化本措施，赞同了2022年12月制定的《昆明·蒙特利尔生物多样性框架》中的与自然共生、自然向好的观点，并于2024年7月修改了本方针。本方针的修改参考了有关自然资本的风险与机遇的披露框架TNFD（自然相关财务信息披露工作组）等。今后，欧姆龙集团将以“生物多样性方针”为基础，将维护生物多样性作为事业的风险管理和成长机会并采取措施，从而助力创造社会价值和经济价值，努力实现自然向好。

▶ 欧姆龙生物多样性方针

措施

为了进行基于TNFD建议的披露而启动措施

欧姆龙从2023年度下半年开始，积极参与TNFD论坛，并着手进行基于TNFD建议的披露。2024年度，首先使用LEAP方法，评估了生产基地所在地区的自然状态（Locate）和对自然资本的依赖及影响（Evaluate）。今后，我们将根据Locate（发现与自然的接点）与Evaluate（依赖和影响关系的评估）的结果，对重要的风险与机遇进行评估，推动信息披露。

	Locate（发现与自然的接点）	Evaluate（依赖和影响关系的评估）
研讨对象	24个生产基地	工业自动化事业、器件与模块解决方案事业
研讨内容	· 评估活动场所 · 确定优先地区	· 根据销售额等信息，确认各事业的产业分类· 板块级的依赖和影响评估 · 根据基地实际情况，详细调查评估结果· 选取优先级高的依赖项目和影响项目
输出	· 活动场所的评估结果 · 优先地区列表	· 依赖和影响评估结果 · 选取优先级高的依赖项目和影响项目

L 发现与自然的接点

在本阶段，从生态系统的完整性、生物多样性的重要性、物理性的水风险、土壤污染的视角出发，进行生产基地评估，确定优先地区。

评估项目	评估工具	评估指标	基地（HIGH风险以上）
①生物多样性的 重要性	IBAT ^{*1}	IUCN Red List、Protected Areas(National, Natura2000 Regional Seas、World Heritage、Ramsar、MAB、Emerald Network)、KBA	日本（爱知、鸟取、大分、佐贺、熊本、京都、滋贺、三重）、意大利（Lonato）、荷兰（Zilverenberg）、印度尼西亚（Bekasi）、马来西亚（Petaling Jaya）、中国（深圳）、美国（Pleasanton、Renton）、巴西（Sao Paulo）、越南（Thu Dau Mot）
	Biodiversity Risk Filter ^{*2}	Protected/Conserved Areas、KBA、Other Important Delineated Areas、Range Rarity	
②生态系统的完整性	Biodiversity Risk Filter	Ecosystem Condition	无
③物理性的水风险 （水资源短缺、洪水风险、水质）	Aqueduct Water Risk Atlas ^{*3}	Baseline water stress Riverine flood risk、Coastal flood risk	中国（大连、上海）、印度尼西亚（Bekasi） 日本（爱知、三重、熊本）、中国（大连、上海）、越南（Thu Dau Mot）、印度尼西亚（Bekasi）、美国（Pleasanton）
	Water Risk Filter ^{*4}	Surface Water Quality Index	意大利（Frosinone、Lonato）、荷兰（Zilverenberg）、中国（大连、上海）、巴西（Sao Paulo）

*1 IBAT：Integrated Biodiversity Assessment Tool 联合国环境规划署的生物多样性风险评估工具。在本报告中，测量了距离基地半径50KM范围内的数量

*2 Biodiversity Risk Filter：WWF开发的用于掌握价值链上生物多样性的风险与机遇的工具

*3 Aqueduct Water Risk Atlas：世界资源研究所（WRI）提供的用于确定和评估全球水风险的工具

*4 Water Risk Filter：WWF和德国金融机构DEG开发的用于调查和评估水环境相关风险的工具

措施

E 依赖和影响关系的评估

欧姆龙通过工业自动化事业、器件与模块解决方案事业、健康医疗事业、社会解决方案事业实施生产制造和拓展事业。从2023年度起，根据事业规模和基地数量进行了优先排序，将对象范围缩小至工业自动化事业和器件与模块解决方案事业。此外，还根据工业自动化事业和器件与模块解决方案事业的代表产品销售额比例，确定了相应板块，利用ENCORE*进行了依赖和影响评估。分析结果是，水相关（地下水、地表水）、污染相关（水质污染物质、土壤污染物质、固体废弃物）、其他（噪音、光污染）的评分均在M以上（参照表①、表②）。根据工具分析结果，欧姆龙的实际情况整理如下。根据以下实际情况可判断，优先级高的依赖和影响项目仅为“地下水、地表水”。

【水相关】：欧姆龙生产基地的取水几乎都是来自第三方的净水，用途大部分是生活用水。从实际情况来判断，对地下水、地表水的直接依赖小于ENCORE的结果。但是，欧姆龙在环境方针中规定必须要关注的重要环境课题之一“与自然共生”中，提出了“有效利用水资源”，因此地下水、地表水依赖项目的应对优先级较高。

【污染相关】：对欧姆龙的所有生产基地实施了PHASE 1调查（书面调查、面谈、实地视察等初期调查），进行了定性的风险分析。部分基地实施了PHASE 2调查（土壤、地下水调查），进行了风险分析。从分析结果判断，生产基地及其周围的土壤未受污染，土壤污染风险小。此外，欧姆龙的制造工序以组装为主，基本上不使用液体的化学物质。因此，对于土壤和地下水、固定废弃物污染的影响小于ENCORE的结果。

【其他】：关于噪音、光污染的影响，从现场环境表现数据的结果来看，小于ENCORE的结果。

* ENCORE : Exploring Natural Capital Opportunities,Risks And Exposure 联合国环境规划署 世界保护监测中心开发的生物多样性相关风险评估工具

表① 评估结果（依赖）

事业	产业分类	直接物理影响					生产工艺						减少直接影响			防止混乱						
		动物来源的能源	纤维及其他材料	遗传物质	地下水	地表水	维持幼鱼等的生活区域	花粉媒介服务	维持土壤肥沃度	换气	维持健康的水循环	水质	生物修复	利用水和大气稀释	过滤、隔离、贮藏、累积污染物质	减少噪音和光污染	运输和贮藏堆积物	调节气候	生物控制(抑制害虫)	生物控制(抑制疾病)	缓和自然灾害的影响(水灾等)	抑制土壤侵蚀
工业自动化	电子装置和机器	—	—	—	中	中	—	—	—	—	—	—	—	低	—	—	—	—	—	—	—	—
	电子器件和设备	—	—	—	中	中	—	—	—	—	—	—	—	低	—	—	—	—	—	—	—	—
器件与模块解决方案	电子装置和机器	—	—	—	中	中	—	—	—	—	—	—	—	低	—	—	—	—	—	—	—	—

表② 评估结果（影响）

事业	产业分类	土地、水、海洋的利用变化			资源开发		气候变化	污染				其他
		①利用陆地生态系统	②利用淡水生态系统	③利用海洋生态系统	④利用水资源	⑤利用其他资源	⑥GHG排放量	⑦非GHG大气污染物质	⑧水质污染物质	⑨土壤污染物质	⑩固体废弃物	⑪噪音、光污染
工业自动化	电子装置和机器	—	—	—	—	—	—	—	高	高	中	中
	电子器件和设备	—	—	—	—	—	—	—	高	高	中	中
器件与模块解决方案	电子装置和机器	—	—	—	—	—	—	—	高	高	中	中

HUMAN RIGHTS

价值链中的人权尊重

作为企业的社会责任，发挥影响力尊重本公司及价值链工作人员的人权

价值链中的人权尊重

欧姆龙的人权思路

欧姆龙在企业理念中提出“尊重人性”，作为我们重视的价值观之一。欧姆龙所认为的尊重人性的价值观，不仅是对人的多样性、人格和个性的尊重，更是追求人性化的生活和工作，是我们进行所有活动的基础。我们认为，始终以诚待人、诚信行事，就能赢得社会的信任，企业就能生存下去。

欧姆龙人权方针

2011年联合国批准了《工商业与人权指导原则(UNGP)》，这使得企业的人权尊重责任得以明确。其对象范围不仅是公司自身，还要根据社会要求，扩大到整条价值链。基于此背景，我们将“价值链中的人权尊重”设定为可持续发展重要课题之一，并为了实现该目标，于2022年3月1日制定了欧姆龙人权方针。尤其是近几年，在全球范围内，通过法律法规强制要求企业根据UNGP采取人权措施的趋势越来越明显，而且，客户对相关措施情况的询问也在增加。如上所述，从维持事业的角度考虑，遵守法令、满足客户要求等的重要性也不断增加。欧姆龙与国际社会协作开展经营和行动，致力于削减整条价值链的人权侵害风险。

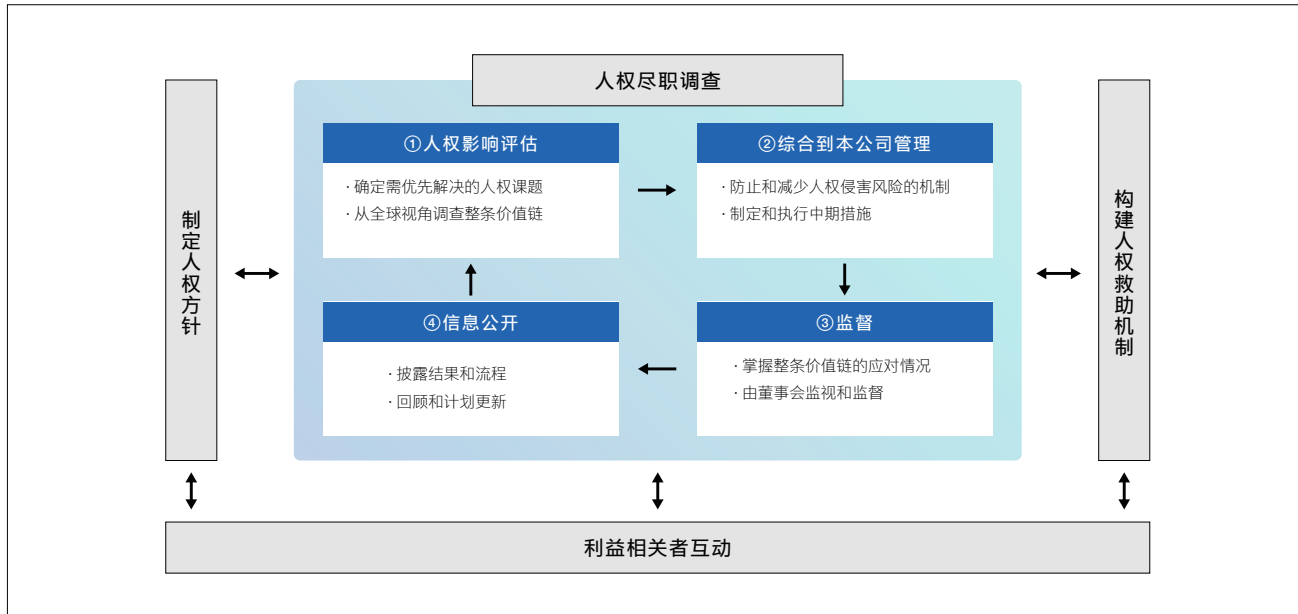
➤ 欧姆龙人权方针

人权推进体制

在以下[图1]的措施全貌中，欧姆龙将经营和现场融为一体，致力于在全球范围内建立履行人权尊重责任的体制。具体的执行体制是，由受到社长CEO权限转让的负责可持续发展推进的董事负责，以全球企业交流及互动本部为中心推动措施；各领域分别有专人负责应对，即由全球人财总务本部部长负责本公司领域，全球采购/品质/物流本部部长负责供应链领域，

各事业公司领导负责事业战略领域，技术和知识产权本部部长负责符合伦理地使用包括AI在内的技术，全球风险管理及法务本部部长负责救助机制。向董事会报告关于履行人权尊重承诺的重要事项，董事会将进行监视和监督。此外，与环境相同，从2023年度起设置负责人权的取缔役，同时在由负责可持续发展推进的董事担任委员长的可持续发展推进委员会的会议上，讨论和审议集团通用的人权措施等。

图1 欧姆龙人权尊重措施全貌



在SF2030重点投入的人权措施

为了达成SF2030的目标，设定了到2024年为止的目标，力争在全球确立人权治理体制。

SF2030目标

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

到2024年结束前应该达成的目标

〈遵照UNGP实施人权尽职调查〉

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

〈构建适合各国和地区的人权救助机制〉

欧姆龙将构筑起适合各国和地区的人权救助机制，以便在本公司对人权引起不良影响或确认助长时，通过合法程序实施救助。

用于实现目标的措施是，关于供应商和本公司的尽职调查，推动建立风险调查、评估、纠正的循环。此外，针对位于价值链下游的欧姆龙的产品和服务所带来的影响，构建了我们

关注的AI伦理的治理体制。关于救助机制，扩充了接待来自广大利益相关者的咨询和投诉的体制。

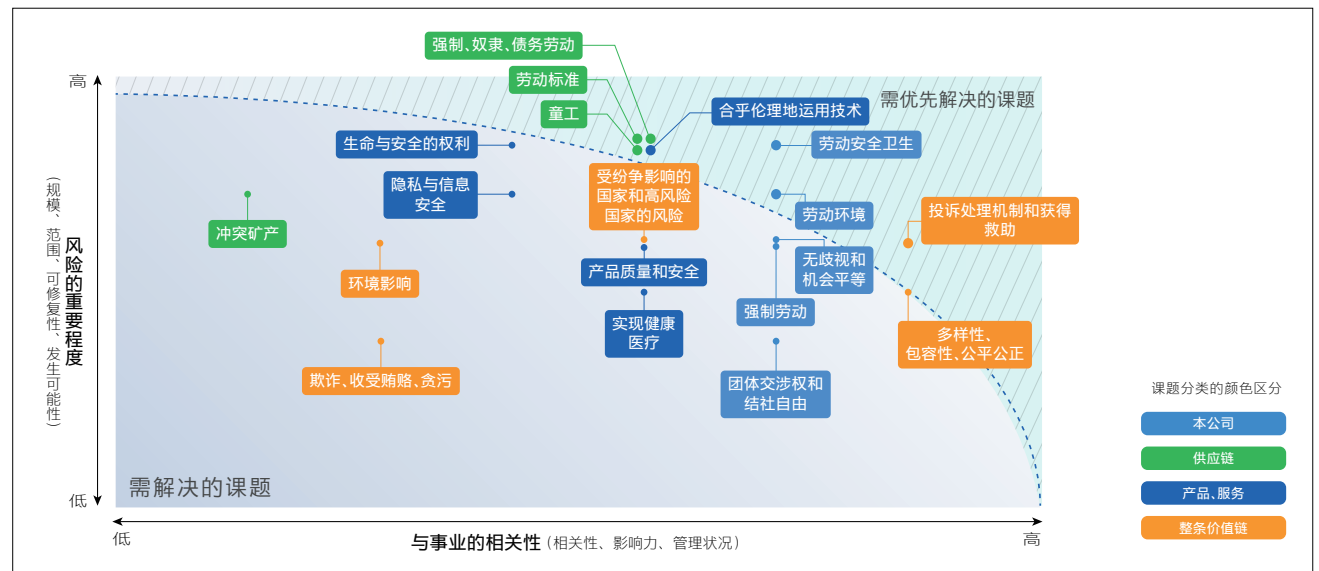
此外，还于2024年1月加入旨在实现负责的供应链的国际联盟Responsible Business Alliance（RBA）。本公司至今为止参照了该联盟提供的行为规范，今后也将加强运用到本公司和供应链的措施中。如上所述，今后我们将持续推动相应措施，用于为已建立的循环提高实效性。

人权影响评估

欧姆龙遵照UNGP，于2022年度实施了集团整体的人权影响评估。在实施人权影响评估时，在整条价值链中，对于通过自己的事业活动可能引起或参与的人权侵害风险进行了评估和确定。如下[图2]所示，在通过该评估确定的19个课题中，从“风险的重要程度”和“与事业的相关性”的两轴进行映射和优先排序而提取7个优先课题（显著的人权课题），各责任部门推动对这些优先课题的应对措施。

> 人权影响评估的详细步骤

图2 确定的人权课题的图表



供应链的措施

在供应链中，我们和供应商共同努力防止发生人权问题，定期展开供应商调查。

具体来说，向供应商发放自查表，包括人权尊重、劳动惯例在内，确认《欧姆龙集团可持续性采购指导方针》的遵守情况，并要求改善。该指导方针是根据RBA行为规范制作而成。如以下[图3]所示，对于从交易金额、重要度等视角选出的重要供应商，每年实施1次评估，对于其他供应商，至少每3年实施1次评估。2023年度，我们对60家重要供应商、575家其他供应商实施了自查。对于重要供应商，将满足RBA提出的要求设定为双方共同目标。此外，根据2022年度实施的人权影响评估结果，将尤其在中国和马来西亚拥有生产基地的供应商指定为2024年度结束前的重点对象，并开展

相应活动。2023年度，对以下供应商具体实施了人权相关的详细自查。

- 中国：劳动密集型行业的供应商
- 马来西亚：从马来西亚邻国雇用外国劳动者的供应商

详细调查了自查回答的结果是，对可能存在高风险的供应商（中国：2家，马来西亚：3家），由本公司员工通过现场确认进行实际情况调查，并确认了“未设置接受过对受伤、生病的劳动者进行医疗方面应急处理的培训的人员”（中国）、“雇用时尚未签订使用外国劳动者母语的合同”（马来西亚）等现象。我们以面对面的方式对这些结果给予了反馈，并就改善计划达成共识。目前，这些供应商正在按照改善计划开展纠正行动。对于发现存在轻微风险的供应商（中国：16家，马来西亚：1家），我们分别报告了评估结果，并就改善事项达成共识，这些供应商正按照其制定的改善计划开展纠正行动。

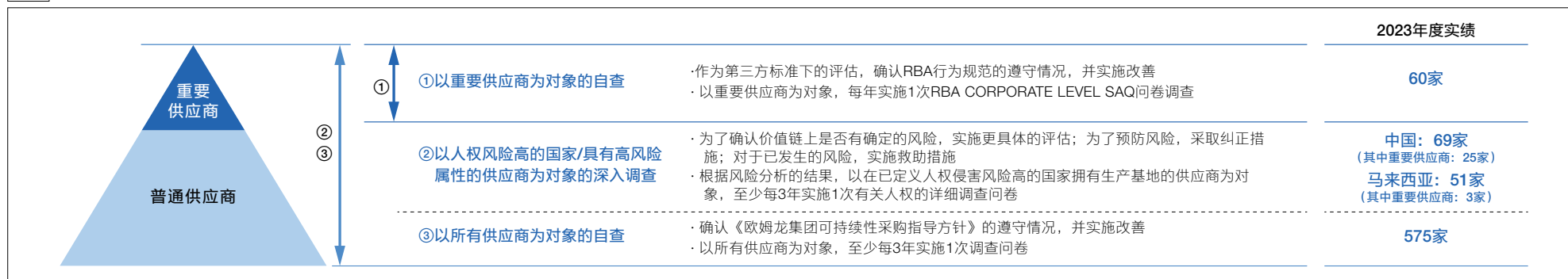
2024年度，在确认这些纠正计划进展情况的同时，将对尚未实施调查的中国和马来西亚的供应商同样进行详细自查，以此来扩大对象范围。此外，还将继续对重要供应商及其他供应商实施自查，持续推动人权尽职调查的循环。

本公司基地的措施

在本公司基地，以通过人权影响评估确定的优先课题“劳动安全卫生”和“员工的劳动环境（包括强制劳动）”为中心，推行应对措施。我们每年运用RBA的SAQ（自我评估问卷），作为调查基地现状和检测措施达成度的工具。2023年度，我们对日本、中国、亚太、欧洲、美洲的25家本公司生产基地实施了SAQ，分析和纠正人权侵害风险。

作为对优先课题的个别应对措施，在劳动安全卫生方面，

图3 对供应商按层级实施可持续性评估



我们按基地推动了安全卫生和工伤状况的课题分析与纠正。2024年度也将继续针对重点地区和基地，推动工伤监督和纠正。在员工的劳动环境方面，我们根据RBA行为规范，在全球范围内引进和推广劳动管理系统。对于中国的生产基地、厂内委托对象有移民劳动者的马来西亚生产基地、厂内委托对象有外国技能实习生的日本国内生产基地，由于推测其强制劳动的潜在风险较高，为了贯彻厂内供应商管理流程的运用，除了向厂内委托对象确认其同意遵守欧姆龙集团《供应商行为规范》以外，还采取相应措施，例如将强制劳动和童工的防止、发现、救助流程落实到书面等。除此之外，对于日本国内的厂内委托对象的外国技能实习生，根据各基地的人数、国籍等实际情况调查结果，于2024年度在厂内委托对象接收外国技能实习生的5个基地，推动确认是否存在符合强制劳动的事件。同时，对于长时间劳动风险，我们重点监督了同样被认为存在高风险的中国、马来西亚、日本的生产基地。2024年度在全球建立监督体制是强化的重点。

除了这些降低人权侵害风险的措施以外，中国（大连市）、越南、马来西亚的生产基地还接受了基于RBA标准的第三方监察，并根据监察结果努力进行劳动环境、劳动安全卫生等相关改善。2023年度，接受了第三方监察的越南工厂根据被指出的不足，进行了更换为合适的作业用个人防护用具的改善。取得了RBA认证计划中最高级状态认证即铂金认证的大连工厂，每个月都会对设定的项目进行遵守审查，努力维持和提升

RBA遵守状况。马来西亚工厂正在对监察中确认的厂内供应商管理、雇用条件、避难设备相关课题实施纠正。本公司基地今后的措施制定方针是，关注如上的优先级高的课题和基地并采取相应行动，另一方面，通过推动监督机制、跨地区共享知识，力图降低集团整体的人权侵害风险。

产品和服务的措施

欧姆龙将“符合伦理地运用技术”确定为需要优先解决的课题，在人权方针中宣布“**欧姆龙理解AI、机器人、IOT等技术对人权的影响，合理运用技术，防止出现事故发生、歧视、隐私侵害等问题。**”

在此背景下，AI技术在快速实现发展的同时，在日本国内外显现风险，人们正在摸索利用和限制之间的平衡，并持续展开讨论，例如，G7、OECD、联合国等组织都在要求各国为了AI技术的安全和正确使用而采取措施等。

欧姆龙正在推广搭载AI技术的产品和服务，今后也预计增加更多此类产品和服务。因此，为了建立AI治理体制，于2024年6月制定了《欧姆龙AI方针》。以《欧姆龙AI方针》（参照P78 [\[图4\]](#)）为基础，在欧姆龙内部对AI的正确使用进行启蒙，将因使用AI引起的事故和人权侵害等风险降至最低，努力实现安全、安心的AI使用。同时，从2024年3月起启用AI治理委员会（参照P78 [\[图5\]](#)）。此委员会旨在根据欧姆龙AI方针，

为正确使用AI提供支持，降低AI使用风险。此外，根据政府对AI企业所规定的指导方针，建立相应的治理体制和流程，以此来收集信息和提出建议。此委员会今后将持续推动遵守必要法令，制定和修改指导方针，应对来自集团各部门的AI使用相关具体咨询事项。通过这些方式，努力强化AI治理，防止欧姆龙提供的产品和服务造成人权侵犯。

构建适合各国和地区的人权救助机制

对于欧姆龙的员工（包括派遣员工），每个地区都设置了欧姆龙集团各公司的员工能够使用的内部举报窗口。对于以歧视、骚扰等令人烦恼的人权相关问题为首的、违反法令和公司内部规则的行为以及不符合伦理的公司内部行为，公司内部任何人都可以方便地通过该窗口进行举报，或者对于造成烦恼的此类事项寻求建议。只要各国法令未禁止，也可进行匿名举报。

2023年度，在全球范围内的内部举报数量为106件。欧姆龙认为，有某种程度的举报数量是正常的。在供应链中，我们从2023年度起，在所有地区接待来自供应商的举报，供应商也可以利用上述窗口，报告疑似不正当的行为，或者寻求建议。

对于报告的事件，我们严守秘密，确保不会让举报人因为举报而受到不利影响。同时，我们对举报内容进行中立公正

的事实确认，并采取适当的措施。本公司网站上公开了有关内部举报制度的应用状况。

此外，欧姆龙在2022年度作为正式会员加入了一般社团法人商业与人权对话救助机构（JACER）。JACER遵照UNGP提供非司法性的投诉处理平台“对话救助平台”，欧姆龙从2023年度起开始运用该对话救助平台。通过该对话救助平台，接待来自当地社会、客户、包括无直接交易关系的二级及以上的供应商在内的所有利益相关者的投诉。

如上所述，经过直到2023年度的努力，扩充了接待来自广大利益相关者的咨询和投诉的体制。今后，我们将加强应用扩充后的体制作为重点主题，推动咨询和投诉监督，提高救助机制的实效性。

[内部举报窗口的应用状况](#)

人权教育

为了推动诚实、公正的事业活动，欧姆龙将每年10月定为企业伦理月，针对包括子公司在内的日本国内外董事和员工，发送高层寄语（支持14种语言），开展职场培训等。2023年度的人权培训以“业务与人权”作为主题，根据欧姆龙人权方针和国际标准，实施意在通告宣传人权课题的E-LEARNING自我学习，以及意在加深“为了开展业务而必须应对人权问题”这一认识的相互启蒙讨论等。全球98.9%的员工和厂内委托对象参加了培训，促进了其对人权尊重的理解。此外，针对领导人权尊重推进措施的管理负责人和启蒙推进人，以《UNGP》、《RBA行为规范》为主，实施了以理解宣传国际指导方针为目的的培训。除此之外，还针对取缔役和监事举办了以“日益加重的人权尊重责任和期待董事会履行的职责”

为主题的学习会，并针对执行董事举办了以“日益增强的人权问题应对要求和对事业的影响”为主题的学习会。

在采购业务方面，欧姆龙集团管理政策中规定了“除了遵守法律以外，还在全球推动包括环保等在内的综合性可持续采购”，其中也包括防止强制劳动的措施。作为实现这一目标的流程，我们设定了《欧姆龙集团采购规则》，并通过向事业部门的采购负责人和采购专员实施单独说明等，在公司内部宣传该规则。

为了促进供应商对可持续性采购的理解，我们制作了培训教材，推进E-LEARNING形式的讲座。2023年度，全球有481家供应商参加了培训。

图4 欧姆龙AI方针

欧姆龙AI方针（前文）
<p>为了打造更好的社会，欧姆龙正确利用AI技术。</p> <p>AI技术是实现推理和判断等智能功能的技术。欧姆龙为了妥善处理因使用AI技术而引起事故、人权侵害等重大问题的风险，制定了AI方针，规定在使用AI技术时应该注意的内容。</p> <p>本方针不仅适用于欧姆龙自行开发的AI技术，还适用于欧姆龙使用的AI技术。欧姆龙将持续致力于完善和改善本方针。</p> <p>欧姆龙在将尊重人性作为最重要原则的基础上，根据国际人权标准和社会规范给予适当关怀，并利用AI技术，持续挑战解决社会课题。为了实现这一目标，我们将分别制定AI技术的正确使用规定以及AI治理措施。</p> <p style="text-align: right;">*网站上有全文公开 欧姆龙AI方针</p>

图5 AI治理委员会的概要

主要职责	参与部门
<ol style="list-style-type: none"> 1. 收集和分析风险原因 2. 制定、修改和通告指导方针 3. 制作和启蒙教育内容 4. 应对有关使用AI技术的业务和产品开发中存在风险的咨询 5. 与企业伦理与风险管理委员会合作 6. 确立全球治理体制 7. 明确各国相关法令的应对方针并做必要的应对准备 	<ul style="list-style-type: none"> · 技术和知识产权本部（事务局、技术、知识产权） · 全球业务流程和IT革新本部（IT安全） · 全球风险管理与法务本部（法令、机密信息保护、个人信息保护） · 全球企业交流及互动本部（社会接受度、人权） · 各事业公司（技术、知识产权、个人信息保护） <p style="text-align: right;">*（）内为负责领域</p>

GOVERNANCE

董事会会长采访

为了实现欧姆龙的持续成长，
取缔役和执行层团结一致
完成结构改革，
一定要再次回到成长轨道，
进一步提升企业价值



董事会会长
董事会议长
社长指名咨询委员会委员
公司治理委员会副委员长

山田 义仁

——您就任董事会会长和董事会议长已有1年。您怎样总结这一年呢？

2023年度，欧姆龙启动了全新的执行体制，任命了以CEO和CFO为首的所有事业公司领导（以下简称为BC领导）。新的执行团队将JMDC公司纳入集团，稳步推动数据解决方案业务的确立，并通过类似措施，为实现SF2030愿景而大步迈进。另一方面，对于不容乐观的业绩，董事会也感到很沉重。

我在担任CEO的时期内，致力于“强化应变能力”。但是，欧姆龙没有充分具备克服这次环境如此急剧变化的能力。董事会也认识到，以中国风险的显现为代表，在早期提前准确察觉事业环境变化的流程不够完善。尤其要对未能避免2次下调进行深刻反省。为了避免同样错误，董事会从2023年度起推动改善措施。

——请告诉我们，在这次反省的基础上采取的改善措施的内容。

具体来说，就是在业绩变化和事业环境预测中，不仅在董事会感到某种预兆时，还让外部取缔役可以在平时与BC领导、总公司职能部门领导展开坦率的讨论，这个讨论的场所，便是我们新设立的名为“场外会议”的会议组织。在场外会议中，可以在递交给董事会之前的草案阶段进行讨论，或者执行成员就运营上的课题向外部取缔役寻求建议。通过在董事会以外设定

可供外部取缔役和执行成员加深合作的场所，管理团队内的相互沟通和信息流通的频率与密度有所提高。如今，BC领导和总公司职能部门领导可以就自身遇到的变化和课题，向外部取缔役积极寻求建议，管理团队内的沟通变得更加顺畅。

作为董事会议长，我在第1年里学到的是，仅靠董事会的讨论无法提高董事会的实效性。通过增加董事会成员和执行成员坦诚地进行本质性讨论的机会，例如场外会议中的自由讨论等，我感到董事会的实效性确实有所提高。

——在去年的统合报告中，您谈到“以多样化的视角发展治理”的抱负。请告诉我们实际发展的内容。

实施发展的是公司治理（企业管理）委员会。为了强化该委员会作为“以充实中长期公司治理为目的”进行讨论及审议的咨询机构的职能，我们调整了委员会的组成人员。以前的委员会仅由外部取缔役和外部监事组成，不过，从2023年度起，组成人员中加入了包括我在内的2名非执行内部取缔役。

这样调整是为了持续发展作为董事会重要职责的公司治理。将熟悉事业环境和公司内部情况的内部取缔役的经验和信息，与外部取缔役所持的外部视角相结合来展开讨论，从实效性的

角度来看是十分有利的。不过，毕竟是要强化治理职能，所以参与的内部取缔役必须处于非执行的立场。通过让非执行内部取缔役参与，可根据现场的实际情况和事业的现状进行深入讨论。

—— 欧姆龙这次下定决心着手进行结构改革。董事会做了哪些讨论呢？

重要的是，执行团队不是从短期视角来看待这次浮现出来的课题，而是将其当做中长期课题来提前采取防御措施。因此，董事会对于执行团队的决断，从代表包括各位股东在内的所有利益相关者的立场出发，从中长期视角慎重地审议了这些措施。NEXT2025致力于“尽快整改工业自动化事业（IAB）”和“重新构建收益基础和成长基础”。具体来说，将到2025年9月为止的18个月设定为全公司集中力量进行结构改革的期间，并致力于推动5项经营措施。其中关于IAB的部分，总公司和事业部门共同运行10个工作组，董事会也会监督其进展情况。

董事会也开始了对结构改革后中长期成长战略的讨论。尽管为了集中力量完成NEXT2025而取消了中期经营计划，但SF2030中所举起的旗帜并未落下。为了实现其愿景，我们需要专注于2点。一是再次强化现有事业，二是确立新的业务模式。

所谓再次强化现有事业，就是整改IAB事业。现在我们

正通过强化商品能力和方案制定能力，努力提高竞争力。此外，关于区域的组合，为了从偏重中国转变为在全球平衡地成长，我们也要发展欧洲、美洲、亚洲、日本的客户。此外，健康医疗事业通过在印度等亚洲国家扩大渠道，以期在全球范围内获得成长。

在确立新的业务模式时，为实现SF2030，同样也致力于将业务模式转变为基于数据的“物+服务”。其中一项成果是，吸纳JMDC公司成为集团公司。欧姆龙的优势是采用了核心技术“传感&控制+Think”的“物”（设备）。各事业正在以客户为起点，在各自的领域中进一步强化一直以来所提供的“物”。在各领域中从客户使用的“物”取得的数据，加上JMDC公司拥有的技术和解决方案开发经验，可创造出不局限于健康医疗领域的全新的数据解决方案事业。例如，在社会解决方案事业方面，通过与JMDC公司的合作，从本年度起，已经有效利用便利店、零售业和饮食业的店铺的用电量、客户的购买信息等数据，启动了与节能有关的解决方案事业。

综上所述，董事会将推动NEXT2025，并支持执行团队再次强化现有事业和确立新业务模式，实现未来的成长。

—— 最后，请对各位利益相关者说些什么吧。

我相信，辻永CEO率领的新执行团队一定能完成结构改革，带领欧姆龙达成V形恢复。我们董事会作为以各位股东为首的所有利益相关者的代表，将在认真监视和监督整个进程的同时，合理承担风险，为执行团队发起挑战提供支持。我作为董事会议长，将继续提高董事会的实效性，提升欧姆龙在中长期的企业价值。

希望能够继续得到各位的理解和支持。

外部取締役座谈会“新经营体制建立后1年 破解困局的治理”



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

上釜 健宏



外部取締役
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

小林 Izumi



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

铃木 善久

董事会未能察觉到事业环境变化的责任和反省

——关于2023年度业绩远远低于期初计划，各位外部取締役是怎么看的呢？请各位就董事会的反省点和改善点谈谈自己的意见。

上釜：老实说，收到报告时，我对业绩急剧恶化是非常吃惊的。其实只要准确地分析指标，就能更早注意到了，对此我进行了深刻反省。董事会也应该更早展开讨论，查明对于这次状况变化应对不及时的原因。

小林：现在回头看，没有对偏重的组合采取防御措施，这一点也需要好好反省。中国经济低迷是本次业绩恶化的最大原因，然而，管理团队很早就开始担心对中国的过度依赖。我当时的立场是，要求制定用于更改方针的执行计划。因为经常会发生组合偏重的情况，因此应该基于多个方案，彻底进行风险分析。在构建能够应对最坏情况的组合这一点上，不得不说，现在的欧姆龙还存在不足。

铃木：我也从就任外部取締役开始，就一直强调过度依赖中国的危险性，但我也在反省当时应该要求落实到具体行动上。

例如，如果拓展在北美等地区的事业，就可以分散风险，可惜未能进展到有关具体措施的讨论。仅停留于表面的讨论也是无济于事。这就是本次下调给我的教训。

小林：我们应该从事业领域、地区等多方面对组合进行分析。商业中不存在永远。我再次强烈意识到，所有人都要重新牢记，过度集中必定存在风险。

铃木：同时也应该对发生了2次下调这一点进行检验。这表示，在第1次下调时并没有发现问题。在经营中，“没有发现”的状况是极其危险的。那么，为什么没有发现呢？此次还涉及到供应链，因此又产生了重新检验业务模式和业务流程的新议题。另一方面，在困难时期，就任第1年的辻永社长果断裁减了2000名员工，此举值得称赞。也许还有其他应该更早判断的因素，但是如要辨别应采取行动的时间，经验所带来的“经营直觉”也是必不可少的。希望执行团队通过此次的经验，能够掌握这种能力。

组建新的管理团队，注重深入沟通

—— 辻永社长经历了如此严峻的经营环境，您如何看待辻永社长现在率领的执行团队？

上釜：公司内部交流畅通向来是欧姆龙的特点，不过我感觉有进一步改善。辻永先生频繁出入现场，与各类人员毫无隔阂地对话。同时，董事会和执行方的沟通也更加顺畅。尤其是除了定期的董事会以外，还提供了让管理团队灵活展开讨论的新机会，例如从2023年度启动的“场外会议”等，使管理团队与新上任的事业公司领导（BC领导）在此1年间能够坦率地交换意见。意识到的问题以及应讨论的主题得以顺利分享。我感觉辻永先生开始展现出优秀的人格品质。

小林：各位BC领导通过坦率的对话，传达出所面临的课题。特别是在构建今后的业务模式时，会使用崭新的视角，正因为如此，一定会产生许多烦恼。如果将这些烦恼顺畅地传达给我们外部取缔役，就能优化给予建议与合作的方法。提供能坦率分享所意识到的课题的土壤，是前进的一大步。

铃木：辻永先生为工业自动化事业（IAB）这一主力事业的发展做出过贡献，因此在就任社长时，利益相关者对其寄予了巨大期待。可是，在就任后不久就遇到了2次业绩预期下调的

极大难题。如今的问题是如何破解这个困局，聚集了年轻力量的新管理团队正在积极交换意见。“希望能进行新老交替，用年轻的力量进一步促进欧姆龙成长”是2023年度转变为新的经营体制的理由，所以对于冷静且竭尽全力摸索下一步棋的管理团队所表现出来的态度，我们应该给予正面评价。

进一步增强董事会实效性，在公司内外分享意识到的课题

—— 董事会会议的讨论出现了什么样的变化？

上釜：现在回头看，以前在董事会会议上，执行方给出的报告总是写着“没有特别问题”，感觉是某种形式化的总结。现在，会对主题提出建议的希望、对报告存在的课题以及烦恼事项汇总起来，和我们商谈，这从正面意义上来说，形成了相互了解的气氛。

小林：以前也有顺畅的意见交换，但有时会事先准备好完美的回答，或者进行没有漏洞的演讲，让人难以看清本质。

铃木：体制转变前的董事会会议，像美丽的编队飞行，气氛井然有序。此次，董事会议长由立石先生变成山田先生，辻永先生、行本先生、富田先生成为了新取缔役。董事会的成员发生这么大的变化，气氛自然会与以往不同。不如说，

最初的1年，是辻永先生和BC领导从零开始打造自己风格的时期，我期待着董事会的未来发展。现在比以往更需要外部取缔役直言不讳地发表意见，与擅长倾听的辻永先生之间的交流会更加高效。

小林：公司治理的形式应该随着社会和公司的变化而改变。现在欧姆龙的治理体制之所以优秀，是因为内部取缔役无所顾忌地报告公司内部课题，给外部取缔役和监事带来了新的视角。新任的非执行取缔役行本先生等人在董事会会议上提出了非常尖锐的问题，这种气氛与其他公司相比，非常具有特点，身处公司外部的我们可以由此来了解公司内部情况，在此基础上，以独立的立场听取意见和接受提问。可以说，这种体制可以让公司内外人员所发挥的作用进行有效互补。



通过进一步改进公司治理委员会， 启动中长期公司理想状态的讨论

——在董事会发生巨大变化的背景下，2023年度“公司治理委员会”的组成也做了变更。此举的目的是什么呢？

上釜：公司治理委员会是从中长期的视角出发，就持续完善公司治理和提高经营透明性和公正性的措施展开讨论的机构。2023年度，新加入了非执行内部取缔役。根本目的是要在感知社会变化、构思今后事业愿景的同时，加强对将来公司治理的讨论。

小林：之前的公司治理委员会的主要职责是由外部取缔役和监事对董事会进行实效性评价。但是，如需将委员会的职能转变



为将来公司治理的讨论，必须拥有能掌握公司内部实际情况和事业变化的人才。加入非执行内部取缔役，可以说是必然之举。

> 2024年度咨询委员会等的构成

铃木：我在就任外部取缔役时，对欧姆龙抱有“治理方式先进的公司”的印象。但同时也存在着发挥作用和专注范畴多年不变的职能，其中之一便是公司治理委员会。外部监事指出过“仅定期实施实效性评价是不够的，应该进行调整”，以此为契机，欧姆龙自身进入了重新构建公司治理机制的阶段。

——公司治理委员会会议上进行了怎样的讨论呢？

上釜：最近讨论得比较多的是，对要争取全面获得满分100分的传统型欧姆龙治理方式进行调整。比如说，只要企业价值提升，即使各领域多少有些落差，看起来没有满分100分，也应该利用欧姆龙所具备的独特优势部分，完善公司治理方式。委员会内部有越来越多的人持这种意见。这是因为，如果不集中力量发挥欧姆龙特有的优势，就会出现资源不足的情况。

铃木：企业理念经营、ROIC经营等欧姆龙提出的先进措施，也到了应该顺应时代进行调整和改进的时期。即使公司治理得到100分，2023年度的收益也下降了，这是不可否认的事实。包括公司治理在内的所有经营方式，必须随着社会剧变升级换代。

小林：现在正是从“为了在遵循公司治理准则方面取得满分而治理”中摆脱出来的时候。进一步提高收益性和成长性，原本就是公司治理应有的状态。我们自己也再次发现了这一点。这也许应该作为拥有先进治理方式的公司的状态，推广至全世界。

完成“NEXT2025”， 重新构建提升企业价值的循环

——在改进后的公司治理体制下，要努力兼顾完成进行中的结构改革以及实现中长期成长的挑战。作为董事会，应该如何解决课题。请告诉我们今后的方针。

上釜：首先，为了实现IAB的V形恢复，对于董事会来说，最重要的是仔细观察。设定合理的KPI，营造外部取缔役也能随时监督商品、区域等组合的环境。当然，光检查是不够的，当业绩尚未恢复时，必须严格要求改善。客户一旦离开就不会轻易回来，因此，必须对中国、北美、欧洲、日本国内新开拓的各项事业再次进行细致分析，确定具有成长空间的地区。正因为每个地区都有各自的风险与机遇，所以我们也希望能加强监督。

铃木：优化组合是结构改革计划“NEXT 2025”的一大支柱。除此之外，还必须着手优化人员数量和能力。

上釜：尤其在裁员后，优化组织能力是当务之急。必须利用AI技术提高生产效率，高效引进人财。重要的不是人数，而是在社会上招聘真正具备必要技能的人财的方案。

小林：只要优化组织能力这一目的明确下来，本次的全公司结构改革就能有效发挥作用。例如，在变革事业结构的过程中，获得以数字技术为首的、我们未曾有过的技能。极端地说，只要此次结构改革是为了给培养或从外部录用这样的人财留出余地而调整人员结构和总体人数，就是可以接受的。组织为了利用新型人财、培育事业而寻求改变。只有制定了这样的宏观计划，结构改革才有意义。今后重要的是，为充分利用外部引进人财的能力、提升企业价值而营造相应的组织氛围。

——在描绘着眼于结构改革后的成长故事时，采用什么样的重要视角呢？

上釜：改革完成后，会显现什么样的效果，该如何开拓接下来的成长道路？这就是从现阶段开始，执行团队要了然于心的重点。如果出现误判，到结构改革结束时，就会陷入走错路的事态。为了避免这种结果，即使一时找不到路途的确切方向，但随着结构改革的前进步伐，前路就会渐渐变得明朗，这样的成长故事才是重要的。

小林：登山时，如果没有登顶的野心，就无法开辟道路。但是，实际开始行走后，有时道路会被崩塌的沙土所堵塞。这时候，只要灵活地转换方针即可，但如果丢失了登顶的目标本身，就只能原地踏步了。到结构改革结束时，欧姆龙应该是什么样的企业？管理团队每个人的心中拥有一个共同答案，这才是重点。

铃木：在分享课题和前进道路的基础上，还需要具备坚持到底的执行力。辻永先生当初在就任时也极力主张“欧姆龙的成长需要进一步提高执行力”。主管IAB的公司领导山西先生也提出过以客户为起点重新启动的方针。我认为，在展示前进道路的同时，强化能够坚持下去的执行力是关键。

通过与JMDC公司合作， 实现数据解决方案业务持续成长

——欧姆龙以与JMDC公司合作为契机，向数据解决方案业务变革。对于着眼于结构改革后的创造全新事业价值，请谈谈您们的想法。

小林：为执行方的风险承担提供支持，是外部取缔役的重大职责。但是，仅限于风险可管理的情况。我们必须深入了解执行方是基于怎样的故事来理解风险的。如果执行方错误理解了以市场动向、地缘政治风险等为前提的故事本身，结果必然差之千里，也可能会出现不应涉足的风险。我们作为

公司外部人员，应该从客观的视角来检验故事本身的合理性。

上釜：与JMDC公司共同推进的从“物”到“事（物+服务）”的转型，在各行各业也一直有人在摸索，但并不一定都是成功的案例。这是因为，此举需要有坚实的客户资产和事业基础。欧姆龙和JMDC公司发挥各自的经验知识，通过运用数据来挑战创造价值，基于这一点，我认为可能会比其他公司更快完成转型。健康医疗事业、社会解决方案事业积累了庞大的现场数据，在新事业中一定也能发挥作用。不过，产出利润需要时间，作为外部取缔役必须随时给予检查。

铃木：实际情况是，即使是以数据为主业的JMDC公司，在收集和加工完数据后，将其作为解决方案来建立事业并产出收益也是相当不容易的。欧姆龙也将致力于发展这个困难的领域，





要成长必定会花费时间，因此需要具备稳步推动事业发展的决心和执行力。

——请谈谈在将JMDC公司纳入集团后，对崭新的欧姆龙的发展和未来有什么期待。

上釜：JMDC公司的冒险精神给欧姆龙带来了正面影响。利用两家公司的文化差异，营造让欧姆龙向JMDC公司学习的环境，听上去似乎很有吸引力。

铃木：这种协同效应是在正反相对的元素发生碰撞时产生的。欧姆龙文化如果沿着现在的路线走下去，不会有太大变化，所以需要一场文化变革。我认为，只要改变企业文化，就能大幅拓宽成长的可能性。

上釜：以减少浪费为首，公司内部也必须培养善用数据解决

问题的意识。例如，对于海外的事业，要是每次都是从日本派遣人财，让其从零开始开展工作的话，就无法在当地的竞争中胜出。利用数据库，以远程方式快速推进业务的模式，在欧美应该也很有需求。

小林：例如，中期经营计划（SF 1st Stage）中提出“通过DX实现数据驱动型企业运营”，只要负责数据解决方案事业的本部长石原先生从现在起在公司内部带头行动起来，全集团应该都会加快行动。即使拥有数据，不使用的话就没有意义。应该提供让集团内的每个人都能有效利用公司内部各种数据的环境。希望石原先生的团队利用JMDC公司资源，打好头阵。

铃木：为了方便石原先生组织的新团队开展行动，高层领导辻永先生给出的寄语也很重要。完成目前的结构改革，以及着眼于未来中长期成长，变革业务模式。作为高层领导所给出的寄语必须平衡好上述两者的重要性，以免发生偏重。

小林：这是时间上的问题。最近我们关注的课题是重新强化IAB以及重新构建收益基础和成长基础，不过为了提升10年后欧姆龙的企业价值，JMDC公司的力量必不可少。希望能给出这样的寄语。最后还有重要的一点是优先顺序。眼前的任务虽然艰巨，但资源有限，必须改变思考和行为模式。如果继续

按照以前的思考来行动，必定会产生浪费。像简化董事会资料那样的小事，也能减少负荷和浪费。这个想法应该刻在每个人的心中。只要这样推动文化改革，就能创造出新价值。

上釜：关于与JMDC公司的合作，让资本市场正确地深刻理解未来的可能性尤为重要。希望也能加强IR活动。只要让投资者合理评估将JMDC公司纳入集团后的全新欧姆龙的企业价值，我们就一定能安心地进行风险评估。

小林：这样的话，欧姆龙的股价上也会表现出正面效果。最近，JMDC公司渐渐得到关注，例如有媒体报导了JMDC公司在健康科技行业的优势等。希望趁着这个大好形势，更加积极地开展IR活动。



上釜：应该注意到双方都是独立的上市公司，经验丰富的欧姆龙和JMDC公司的IR团队一定会进行有效合作。希望董事会也能加强信息共享。

在困难时代，领导人需要的 是倾听力和引领力

——关于辻永社长的领导力，您们觉得今后需要有怎样的能力？

上釜：辻永先生的优点是，经常倾听各种人的话语。这次也提出“以客户为起点”并率先示范。同时也十分注重与员工的交流。辻永先生明白，不能依靠他人居中传达，只有社长亲自前往，才能直接听到严厉坦率的意见。希望今后也能继续保持率直地直接倾听欧姆龙的不足之处、并将这些意见在经营中加以利用的态度。

小林：在与公司内外各类利益相关者不断对话的过程中，辻永先生增强了作为CEO的力量，在仔细思考业务核心的同时，希望将思考结果传达给周围的人。这正是善于采纳他人意见的辻永先生所能够发挥出的能力。

铃木：我期待着辻永先生把整个欧姆龙变革为一家拥有高收益体质的强大公司。辻永先生经常说要“找回创业时的坚强冒险精神”，不过我觉得，今后的欧姆龙还需要具备如同野武士般的坚强内心。为了实现利润最大化，希望能展现出更加勇猛的进攻姿态。辻永先生拥有IAB时代培育出来的领导力，我期待着辻永先生在这个方面发挥出更加强大的力量。



监事座谈会“在逆风中打造强韧的‘监察3.0’”



利用信息收集能力探寻本质性课题、 助力提升企业价值的专职监事

——本次除了外部监事以外，还与2位专职监事进行对话。请告诉我们欧姆龙专职监事的职责是什么。

玉置：公司治理准则中有一条规定：“应该与外部监事所带来的强大独立性、专职监事拥有的高度信息收集能力有机结合起来，提高实效性”。我们作为欧姆龙的专职监事，时刻牢记着这句话。收集公司内部信息，与外部监事共享，提高公司治理的实效性，是专职监事的重要职责。在两位外部监事去年的对话中，以发挥独立性为主进行了讨论，这次希望能传达包括专职监事的行动在内的欧姆龙监事监察的整体状况。

细井：我们4名监事一直在努力通过实现持续成长来提升企业价值。但是仅凭我们4人和监察员的力量，无法开展监察活动。希望通过透明有效地向公司外部的各位传达监事会的活动，并采纳各种意见，开展更加高质量的监察活动。

——欧姆龙的监事会是以什么形式进行讨论的呢？

细井：监事会拥有相当于外部监事独立性的“外眼”和相当于专职监事信息收集能力的“内眼”。我们的目标不是将两者做加法，而是做乘法产出协同效应，从而取得成果。我们虽然拥有不同的背景，但为了实现企业价值持续提升这一共同目的，彼此合作，齐心协力地投入活动。要想在有限时间内讨论出好的想法，大家必须朝着同一个方向前进。我们通过这种方式，将各自的视角组合起来，以坚定的轴心开展活动。

国广：环顾日本的其他企业，我感觉专职监事在董事会上往往不太会主动发言。而欧姆龙的专职监事则会积极表达意见，可以说这是欧姆龙的特点。此外，监事会也设置了每次的“自由讨论”时间。其目的是不限定主题，让大家畅所欲言地讨论。成为议题的是没有明确答案的经营课题。提出课题的主要是专职监事，在监事会上分享的所意识到的课题，外部监事也会在董事会上拿出来分享。在此循环中，彻底的信息收集能力是缺一不可的。由于外部监事在公司的时间和获取到的信息都十分有限，所以专职监事拥有发现问题的能力是必要前提。

为提升企业价值而升级为“监察3.0”

——在上次的对话中提到，引导“监察3.0”是监事会的立场。

如今，“监察3.0”是以什么形式发挥作用的呢？

国广：在欧姆龙，监事会自行制定了“监事行为原则*”。首项便提出“不仅指出合规性和不足（监察1.0），还积极提出基于风险的内部管理上的意见（监察2.0）以及对经营课题的建议（监察3.0），为提升企业价值做贡献”。换言之，监事会也会提出有关事业是否稳定发展、企业价值是否有提升的问题。在日本很多企业中，监事会往往会默认“监事不对经营表达看法”，给自己设限，而欧姆龙反而会期待监事给出意见。取締役表示“希望对经营课题给出更深入的意见”，不要停留于单纯地指出不足，而是要求表现出积极的态度，这一点是本公司的独特之处。

*有关监事行为原则的详情，请浏览本公司官网。

公司治理体制

玉置：不过，对于“监察3.0”不能误解的是，按照1.0→2.0→3.0升级后，不是仅在监察3.0的领域，而是始终在这3个监察领域采取行动。我们覆盖了1.0~3.0的全部领域。简单来说，“监察1.0”的目的是指出不足和发现问题，也就是在发生后再反向追查。这就是所谓的合法性监察。不仅如此，比如其他部门也可能发生相同问题等，“监察2.0”即用来努力预防再次发生，以及发现

风险。但是，在这个问题的背景下，也许潜藏着人员和预算不足等根本性经营课题。涉及到这方面的是“监察3.0”。正因为它与监察1.0和2.0是一体的，所以监事会能够向管理团队清晰地表达意见。

国广：要说监事和取締役有什么不同的话，那就是对待课题的方式吧。取締役将推动事业发展视为职责，而监事必须寻找在推动事业发展过程中存在什么课题。在欧姆龙提升企业价值时，身为监事可以做什么？寻找和提出最优解，努力发现课题，这就是监事的使命。当然，监察1.0和2.0也不能放松。

玉置：反过来说，正因为带着监察3.0的意识，仔细分析现场资源等经营课题，才能明确体现出指出不足和风险对于经营的意义。如果不足和风险的原因是资源缺乏，那么即使采取措施防止再次发生，而不去解决原因，经过一定时间后，还会再次发生相同的事情。只有将监察1.0~3.0结合起来，才能从本质上发挥公司治理的作用。

——如何评价“监察3.0”截止到目前的进展？

细井：监察3.0截止到目前的进展，用登山来比喻的话，应该是3合目（注：从山脚到山顶共10合目）吧。虽然还未到应该做出评价的阶段，但活动的确在稳步进展。监察3.0的目的是

观察企业的健康状态，在患病前进行预防或增强体质。2023年度本公司的业绩虽然不容乐观，但身为监事，在讨论健康状态的过程中，发现了2个课题。一是建立让结构改革中推行的新措施稳定落实下来的基础，二是对传承多年的欧姆龙企业文化进行变革。为了解决这两个课题，监事会自2023年起，与管理团队合作，为改革提供支持。从监察3.0活动得以向前推进的意义上来说，跨出了一大步，获得了高度评价。

国广：从挖掘经营课题的视角来看，必须向其他公司学习。公司治理的形式不应该只有1种，而是要求具有多样性。客观了解欧姆龙所欠缺的部分，也是监事的重要职责。

细井：我认为，为了改进监察3.0，一定要向其他公司学习。2023年度，我们与8家企业的高层领导和监事积极交换了意见。



最终，我们收获了各种观点和想法，对重新认识我们自身的优势和课题是一个宝贵的机会。今后，为了完成进一步改进，希望能学习其他公司的案例，展望新的未来。

玉置：本公司的“监事行为原则”中记载了“努力自我钻研，成为始终可靠的力量”。我们只有向其他公司学习，才能将这种态度转化为具体行动。

细井：今后，作为监事会，我们要从宏观角度而不仅仅是微观角度出发，牢牢抓住“深层”问题而不仅仅是“表层”问题，挖掘出经营课题，并为了解决课题而不断努力改进监察3.0。

大型组织治理中不可或缺的 是分担式风险管理以及共享认知

——三浦先生在2024年6月就任外部监事，在您眼里，欧姆龙的监察和治理体制是怎样的呢？

三浦：坦率地说，我感觉如此勇猛战斗的监事十分罕见。从监事这个职务的性格来看，要对助力提升企业价值自发提出问题并自行解决，通常本身就是非常大的挑战。在大多数企业中，仅仅是评估作为基本使命的业务合规情况和内部管理系统有效性已绝非易事。因此，在内部监察室、会计监察人等的合作下，

由3至5名监事负责了解包括日本国内外集团公司在内的大型企业集团的情况。除此之外，在本公司，在做好风险管理流程评估工作的基础上，努力进一步参与提出解决经营课题的建议。管理层向监事寻求意见，监事积极回应，这样的企业氛围是公司治理体制高水平的体现。

国广：经营课题这样的根本性议题，在某种意义上是无论谈论什么都会触碰到的领域。外部监事和专职监事都能根据事实提出问题，这样的结构就是我们的优势。比起“易于发言”的单纯氛围，共享认知的做法更进了一步。

三浦：的确是这样。确实，经营的世界里不存在唯一正确答案。面向未来的选择往往不止一个，经营者必须从迷雾之中，选择出一条把信念坚持到底的道路。此时，能够从与执行方保持一些距离的视角、提供客观建议的，也许只有监事。有一种观点叫做“三线模型”，即公司组织分为现场工作部门、总公司管理部门、内部监察部门，从各自立场分别进行监督。但监事不是从第3线的角度出发，而是采用纵览全局后提出经营建议的立场。实际上，执行部门在正确地进行经营决策时，“是否符合社会需求”、“是否符合利益相关者的期待”等宏观视角也十分重要。在监事和外部取缔役合作履行该职责这一点上，欧姆龙的公司治理可谓十分先进。

取缔役和监事跨越“进攻”和“防守”的 界线进行合作是理想状态

——外部监事在公司治理体制中发挥着什么作用呢？请告诉我们欧姆龙的特点是什么。

国广：欧姆龙的董事会共享了公司治理的作用是提升企业价值这一认知，可以说，外部取缔役和外部监事的合作非常紧密。“公司治理委员会”也由这两者组成，相互之间频繁交换信息和展开讨论。监督作为外部取缔役的任务，与监事工作也有很多重合部分。我个人在活动时，不会去区分自己是外部取缔役还是外部监事。在董事会或公司治理委员会的会议上，大家在发言中不会“因为自己是取缔役或监事”而把自己限制于某种职责。从公司法的条文来看有所差异，但实际上只是视角和背景不同而已。为了提升企业价值，外部取缔役和外部监事都倾尽全力贡献出自己的智慧，这就是欧姆龙的特点。

三浦：关于这一点，我有强烈的亲身体会。在公司治理中，通常由监事负责“防守”，外部取缔役负责“进攻”，这样说比较容易理解。但是，比如说，如果有一个巨额的M&A方案，外部取缔役也可能会建议慎重行事。而监事也可能支持对成长事业进行必要的巨额设备投资。由此看来，无论站在哪边立场上，都会有“防守”和“进攻”两种意识，这就是健全的公司治理

体制。我认为，本公司是自然地将其付诸实践的优秀案例。

国广：尤其在需要应对紧急情况的局面下，必须跨越两者的界线进行应对。在风险管理方面，不能认为“交给监事就万事大吉了”。

玉置：“防守”和“进攻”的讨论是公司治理中频繁出现的主题，用足球来比喻的话更容易理解一些。在想要得分（提升企业价值）的局面下，往往让前锋去进攻，不过有时后卫也会射门。相反，在被进攻（保护企业价值）的局面下，前锋也必须参加防守。一味地认为“自己是后卫所以不进攻”，是无法成为强队的。

三浦：在公司治理准则公布之初，政府的目的是改变近几年日本企业偏重“防守”的风潮，促进通过健全的风险承担来“进攻”的经营，被称为“日本复兴战略”。那是因为感受到成长壮大后的大型企业大多被过去的成功体验所束缚、业务模式变革赶不上时代变化、国际竞争力下降等危机，所以强调勇于“进攻”的态度。但是，由于同时期还出现了企业丑闻相继发生等社会问题，如今让人担忧的是，很多企业将“公司治理”视同为内部管理，有关“进攻的公司治理”的讨论迟迟没有进展。

为了阻止业绩反复恶化必须采取敢于闯荡的态度，而非当一个凡事认真的优等生

—— 2023年度2次下调了业绩预期。请作为监事回顾一下，谈谈认识到哪些方面存在课题。

细井：对于没有捕捉到市场和自己公司的变化并尽早采取防御措施这一点，监事会做了反省。在调查过去的期间，我发现在下调时，未能敏锐地应对预兆。在这一点上，没有吸取以往的教训。我们正在反复讨论，今后为了及时应对，要更加快速准确地收集和分析信息，尽早发现风险，以及如何采取适当措施。

玉置：在自由讨论中，我们聊了“实际上做了什么”。把本次的事情传达给后来者也是监事的职责。我们要像解说一样进行分析。虽然目前还没有得出明确答案，但通过无所顾忌地交换意见，开始产生多个假设。

国广：在讨论假设的过程中，我们认为是欧姆龙的弱点导致了此次业绩恶化。换言之，由于过度在意“全面获得满分100分”的公司治理”，展示光鲜的演讲和报告，最终导致难以发现潜在课题。时代正在经历巨变。为了在艰难的事业环境中提高收益，我们不能当凡事认真的优等生，而是必须采取敢于闯荡、具有激进态度，哪怕忽略一些细枝末节。只要抱有进取心，着眼于

竞争本质，并进行彻底讨论，就不会重复相同的过失。

JMDC的冒险精神

即将改变欧姆龙已经固化的体质

—— 将JMDC公司吸收为子公司是去年的重磅话题。我想听听目前的评价。

玉置：JMDC是一家正在快速成长的公司。从“监察3.0”的视角来看，也有许多值得我们学习的地方。另一方面，对于收购了股票的欧姆龙来说，必须对投资者、利益相关者负责，采取认真探查风险的态度，这属于“监察2.0”的领域。我自己也尝试分析了该公司的情况，例如仔细阅读了JMDC上市后的有关证券报告书等。希望认真了解该公司情况，努力发现课题。



国广：欧姆龙曾经也是新创企业，不知不觉地变成了优质的大型企业。多年沉淀的文化很难从内部改变。而具有冒险精神的JMDC会给欧姆龙的企业氛围带来怎样的化学反应呢？这一点我非常期待。为了让JMDC成为起爆药，不能将其禁锢在“小小的欧姆龙”之内。希望让它作为如“出岛”般的不同文化传入口，发挥自己的独特性。

细井：欧姆龙和JMDC在发挥各自独特性的同时，必须具备融合性展开合作。最大限度发挥两家公司所拥有的优势，相互补充，建立合作关系，有助于提升企业价值。我们希望与JMDC的取締役监察等委员合作，通过深入讨论，最大限度地激发双方的潜力，为建立实现可持续成长的基础做出贡献。

三浦：企业文化的变迁很重要。只要让它进化到下一个阶段，就能带来业务模式的变革。从“销售物(产品)”到“销售物+事(服务)”的转型，是与JMDC集团合作的重要目的。除了销售产品以外还根据客户需求提供解决方案的数据销售方式，不仅在本公司数据解决方案业务，还在工业自动化事业、健康医疗事业、社会解决方案事业中加以运用，最大限度地发挥与JMDC的协同效应。我认为，可以通过这种本质上的协同效应，衡量事业收购的成效。

国广：从“物”到“物+服务”转型的成功，可能会还原到企业氛围的变革。下一步应该是，事业和组织相互带来良性影响，创造新的循环。

应该以“当前视角”和“未来视角”为两轴 来着手结构改革计划监督

——目前，欧姆龙正在推动结构改革计划“NEXT2025”，同时也必须兼顾中长期成长。在这种情况下，监事应该如何助力提升企业价值，请谈谈您们的想法。

细井：要让监事助力提升企业价值，必须从结构改革以及兼顾中长期成长的两个视角出发来实现。本年度监事会重点主题之一，是确认结构改革的进展。因此，我们从两个视角来实现，分别是确认措施内容是否有遗漏和是否落实的“当前视角”，以及确认中长期会呈现什么成果的“未来视角”。在结构改革计划中，不仅要观察短期成果，还要仔细关注贯穿中长期的主题。并且，从2026年开始，中期经营计划“SF2030”也将要启动。展望未来，合理评估风险，同时助力构建用于实现企业价值最大化的战略，这是监事的重要职责。

国广：重点在于应该如何监督。中长期的监督仅靠监事会是足够的，应该让外部取締役也参与进来，以广阔的视角观察执行方。

先锋和后卫必须携手合作，用多样化的观点优化公司治理。

玉置：最后应该会从“获得满分100分的公司治理”中摆脱出来，并选择重点课题，灵活地发挥想象。欧姆龙的企业氛围是认真踏实，不过，创始人立石一真提倡“七-三原理”，即只要有七分胜算，就应该勇敢去做。不是达到100分才行动，而是在70分时就出发，并在行进途中解决30分的部分。必须在重振欧姆龙的这种精神的同时，再次找回勇于挑战的态度。

面向SF2030改变企业文化的关键词是“放弃”

——经过结构改革后，为了实现SF2030，监事会应该如何改进呢？请谈谈对于未来的展望。

三浦：在日本，通常越是成长壮大的企业，为了回应社会期待



而产生的压力越大，从而陷入规避失败的防守经营状态。这样自然会发生致命的失败，但事实上，巨大的成功总是伴随着风险。我们应该在前进的同时修正一些失败，只有勇于冒风险的积极的企业文化，才能成为今后的强力推动器。目前，我们面临业绩低迷的情况，困难的场景还会持续，但是希望能重视这段时期，将其视为改变体质的一次机会。因此，监事会也应该努力改进，争取为迈出崭新的一步提供支持。

国广：困局是变化的机会。关键词是“放弃”。以放弃“获得满分100分的公司治理”为开始，舍弃多余、重复、无用之物，集中焦点。我也见过很多面对困难的企业获得重生的案例。对欧姆龙来说，这次正是一个机会。

玉置：为了从“获得满分100分的公司治理”中摆脱出来，

监事会也不允许出现表面光鲜、形式化的会议。监事会也要追求更独特、不为现有印象束缚的新型治理模式，并向社会展示。

细井：为了让10年后的监事会回顾现在时不会觉得后悔，我们监事会要始终用心保持改进。带着冒险精神，积极采用AI运用技术，主动与其他公司合作，建设更进一步的“监察4.0”的未来。作为未来型的监察团队，希望通过不断发起挑战和正确应对变化，提供更有价值的监察。

——对三浦先生来说，作为外部监事的第1年才刚开始，请告诉我们今后的抱负。

三浦：我在2024年6月就任外部监事，加入监事会不久，不过，以前的各位监事打造的欧姆龙监事精神已经渗透到我的身体里。当前的课题是分析业绩恶化的原因，制定恢复业绩的方案，

以及为了实现下一次成长而进行企业氛围的改革。我希望利用身为外部监事的“外眼”，与各位专职监事和取缔役的“内眼”倾力合作，为提升欧姆龙的企业价值贡献自己的力量。



企业治理

公司治理相关的基本思路

欧姆龙的公司治理是指基于“企业理念”和“经营态度”，构建一种能够获得所有利益相关者的支持，持续提升企业价值的机制并使其发挥作用。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

欧姆龙根据公司治理相关的基本思路，制定了《欧姆龙公司治理方针》。欧姆龙公司在1996年设置经营人事咨询委员

会之后，耗费了25年以上建立了各种公司治理措施和体制，治理方针就是将这些措施和体制进行体系化的产物。本公司为了持续提高企业价值，今后也会不断致力于完善公司治理。

▶ 欧姆龙公司治理方针

公司治理体制

欧姆龙选择成为监事会设置公司。董事会仅由8名取締役组成，意在加深实质性的讨论。为了提高董事会的客观性，董事会议长与社长CEO分离，董事会的议长由不具有代表权的董事会会长担任。为了加强董事会的监督职能，本公司设置了社长指名咨询委员会、人事咨询委员会、薪酬咨询委员

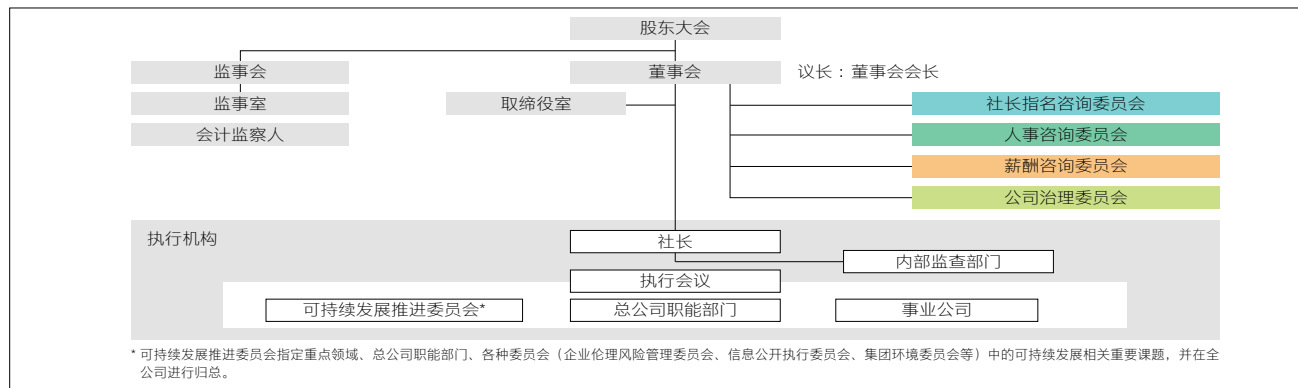
会、公司治理委员会。

社长指名咨询委员会、人事咨询委员会、薪酬咨询委员会的委员长均为独立外部取締役，委员半数以上为独立外部取締役。此外，公司治理委员会的委员长为独立外部取締役，委员为独立外部取締役、独立外部监事、非业务执行内部取締役，由此提高了决策的透明性与客观性。社长CEO不属于任何委员会。如上所述，这个混合型的治理体制同时具备了监事会设置公司和指名委员会等设置公司两者的优势。

董事会构成相关的思路

欧姆龙为加强董事会的监督职能，监督与执行分离，取締役半数以上是不执行业务的取締役。此外，在董事会外部取締役的比例超过三分之一。外部取締役及外部监事从确保独立性的角度出发，以本公司“外部董事的独立性要求”为基准进行选任。在此基础上，董事会成员的取締役和监事由具有实现经营愿景所必备的经验、专业知识和见地的多样化人财构成，不对性别、国籍、国际性、年龄段等做区分，确保多样性。

公司治理体制



取締役和监事的选任方针

- 取締役、监事、执行董事由具有实现经营愿景所必备的经验、专业知识和见地的多样化人财构成，不对性别、国籍、国际性、年龄段等做区分，确保多样性。
- 为了在全球范围内成长、增强竞争力、快速应对显著的业务环境变化，人事咨询委员会应确保取締役、监事、执行董事的多样性（经验、专业知识、见地、性别、国籍、国际性、年龄段）。
- 利用技能矩阵公布为了实现经营愿景而要求取締役和监事具备的经验、专业知识、见地。

[外部取締役的录用标准]

社长指名咨询委员专门负责本公司监督职能上最重要事项即社长选任等工作，而外部取締役与其高度相关，为了确立具有高透明性、高客观性的社长CEO选任体制，外部取締役应具备经营者经验或与之相应的经验。

[外部监事的录用标准]

具备作为监事所需的见识、高尚的伦理观、公正诚实，并具有法律、财务、会计、经营等专业知识。

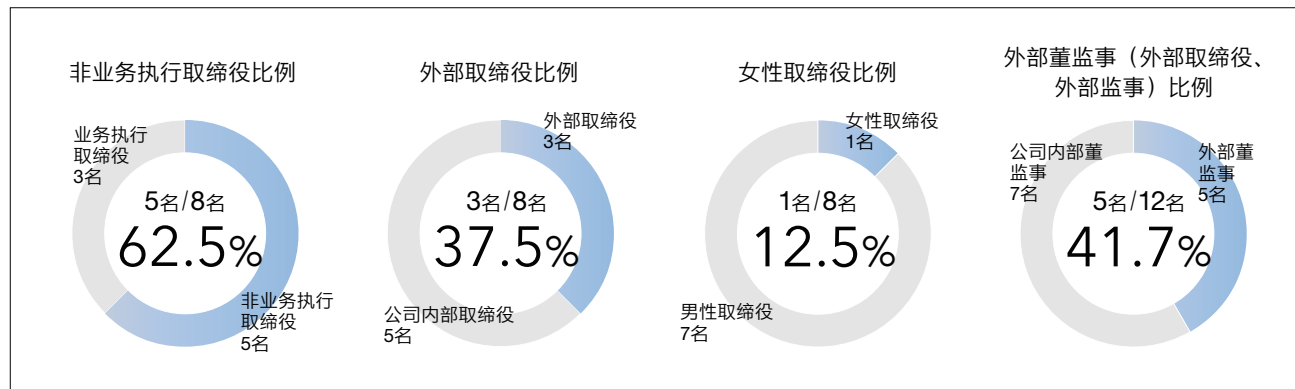
2024年度咨询委员会等的构成

地位	姓名	社长指名咨询委员会	人事咨询委员会	薪酬咨询委员会	公司治理委员会
董事会会长	山田 义仁	□			○
代表取締役	辻永 顺太				
代表取締役	宫田 喜一郎			□	
取締役	富田 雅彦		□		
取締役	行本 闲人	○	○	○	□
行本 闲人	上釜 健宏 ◆	◎	□	□	◎
行本 闲人	小林 Izumi ◆	□	◎	□	□
行本 闲人	铃木 善久 ◆	□	□	◎	□
专职监事	玉置 秀司				
专职监事	细井 俊夫				
外部监事	国广 正 ◆				□
外部监事	三浦 洋 ◆				□

注：◎委员长 ○副委员长 □委员 ◆独立委员

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

董事会的构成



董事薪酬

欧姆龙设置了薪酬咨询委员会，旨在提高取締役和执行董事薪酬决策的透明性和客观性，强化董事会的监督职能。

薪酬咨询委员会接受董事会议长的咨询，就“取締役薪酬方针”进行审议和报告。此外，还接受社长的咨询，决定“执行董事薪酬方针”。董事会根据薪酬咨询委员会的报告，决定“取締役薪酬方针”。

薪酬咨询委员会基于上述各薪酬方针，就取締役和执行董事的薪酬进行审议。根据薪酬咨询委员会的报告，在股东大会决议决定的所有取締役薪酬总额的范围内，由董事会决议决定各取締役薪酬数额。各执行董事的薪酬数额根据薪酬咨询委员会的审议和报告所决定。

各监事的薪酬数额根据监事协议决定的“监事薪酬方针”，在股东大会决议决定的监事薪酬等总额的范围内，由监事协议决定。

> 取締役薪酬方针、制度的概要

提高董事会实效性的措施

1. 提高董事会实效性措施的概要

欧姆龙为了不断提升企业价值，力求提高经营的透明性和公正性，迅速决策，同时提升经营效率，加强企业竞争力。为此，本公司采取了提高董事会实效性的措施，强化董事会的监督职能。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

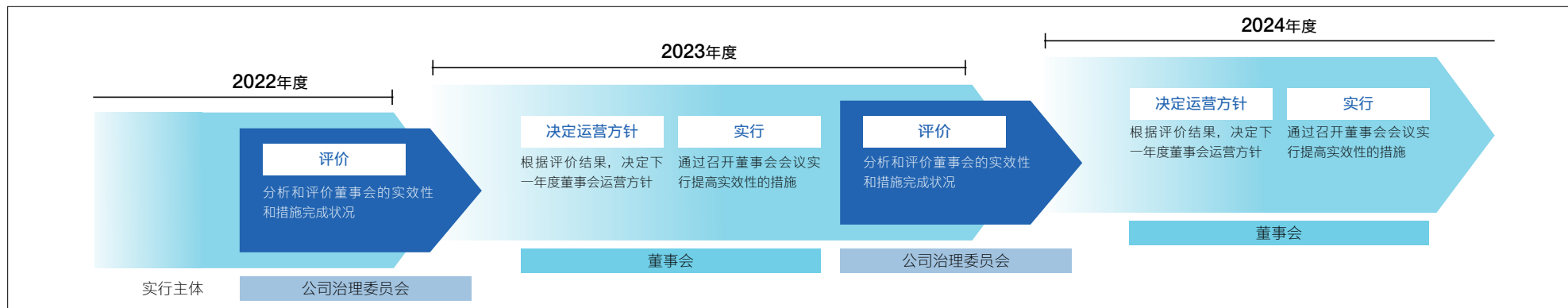
欧姆龙的董事会实效性评价由公司治理委员会实施，公司治理委员会由外部取締役、外部监事（以下简称为外部董事）以及非业务执行内部取締役组成，并由外部取締役担任委员长。外部董事以股东为首的所有利益相关者的视点出发，同时以董事会组成成员的身份进行活动。由外部董事和非业务执行内部取締役组成的公司治理委员会实施评估，实现了能同时确保“客观性”和“实效性”的评价。

(2) 决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。

欧姆龙以事业年度为单位，实行上述（1）和（2），并不

提高董事会实效性的措施



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。

2. 2023年度董事会实效性评价的评价方法

2023年度董事会实效性评价的评价方法和自我评价的评价项目如下。

(1) 实施取締役和监事的自我评价

各取締役和监事在各董事会会议结束后，就董事会讨论内容、监督职能的发挥程度实施自我评价。此外，外部董事在各董事会会议结束后对董事会作出评价，并召开董事会审查会议进行回顾。

· 各取締役和监事在2024年2月26日以及3月26日的董事会会议结束后，对全年董事会运营等实施自我评价*。

*自我评价：以回答问卷的方式，对每个评价项目设置了5个等级的评价以及可以自由填写的评论栏，并实施评价。

①董事会会议后实施的自我评价 [董事会会议讨论内容/董事会监督职能的发挥程度]
②年度未实施的年度自我评价 [董事会运营/扩充信息共享机会/各咨询委员会/其他所有董事会成员]

(2) 实行董事会议长面谈

· 董事会议长于2023年12月～2024年2月，以取締役和监事为对象，实行单独面谈。

(3) 实施公司治理委员会评价

· 公司治理委员会于2024年3月26日以及4月24日实施了董事会实效性评价。

3. 2023年度董事会运营方针和重点主题

〈2023年度董事会运营方针〉

“为了通过新的执行体制实现长期愿景SF2030和中期经营计划SF 1st Stage，董事会认识到以下重点主题与监督观点的关联性，并从中长期视角出发，不断发挥其监督职能。”

〈重点主题〉

① 监督长期愿景与中期经营计划的进展

〈监督观点〉

- 新体制的运营状况
- 全球人财战略的进展
- 自我增长和业务模式变革
- 与JMDC公司合作的今后事业战略

② 不确定性时代的风险应对

〈监督观点〉

- 提高对全球地缘政治变化的觉察能力（应对市场变化）
- 强化网络安全

③ 确认企业IT系统构建的进展

〈监督观点〉

- 欧洲及日本的ERP*导入的进展

*ERP：ENTERPRISE RESOURCES PLANNING

2023年度董事会运营方针和重点主题的设定背景

（2023年5月董事会会议讨论决定）

董事会确认，通过社长、CFO、各事业公司领导都更换后的新执行体制来监督长期愿景和中期经营计划的进展，是作为监督职能的重要事项，同时确认了将更加聚焦中长期视角并展开讨论。此外还确认了，与JMDC株式会社（以下简称为JMDC公司）的合作是公司变革的主题，十分重要。并且确认了②不确定性时代的风险应对和③确认企业IT系统构建的进展是延续去年的重点主题。

4. 2023年度董事会实效性评价结果

4-1. 董事会运营的实绩

重点主题①

“监督长期愿景与中期经营计划的进展”

〈新体制的运营状况、自我增长和业务模式变革〉

■ 董事会会议报告、决议内容

业务执行部门向董事会作出如下报告。

· 在2023年度经营计划的议案中，报告了销售额增长计划，即在全球经济持续低增长的背景下，各事业公司通过发挥自驱力来提升销售额，该计划已通过董事会决议。同时，各事业公司领导在短期经营计划报告中报告了发挥自驱力的具体措施，其中，工业自动化事业（IAB）报告了通过转而关注成长客户和升级到解决方案业务模式来获得订单的

计划。

· 在第1次进行下调的“第2季度集团业绩和全年集团业绩预测（以下简称第2季度业绩预测）”的议案中，报告了以中国市场为中心的需求减速情况比预期更加严重，IAB、器件与模块解决方案事业（DMB）的销售额不佳。此外，销售利润减少的主要原因是，销售额下降导致附加值减少，以及在高附加值的解决方案业务的销售额中，在构成比例高的中国市场的销售额下降。报告总结道，商品和区域的销售额结构发生变化，造成毛利率下降。报告对于下半年事业环境的认识是，IAB、DMB继续低迷，健康医疗事业（HCB）的各地区情况有好有坏，社会解决方案事业（SSB）继续处于良好的市场环境，在这种情况下，为了保证达到第2季度预期业绩，设定了通过强化和发挥自驱力来获得需求等主题并加快采取行动。

· 在第2次进行下调的“第3季度集团业绩和全年集团业绩预测（以下简称第3季度业绩预测）”的议案中，报告了预测的全年事业环境认识，即虽然IAB、DMB在部分行业有缓慢恢复的迹象，但仍会低于第2季度预测时的预期。报告总结道，销售额、GP率、销售利润均会远低于第2季度预测。报告提到的主要原因是，IAB受到了半导体、二次电池等行业的主要客户投资延期及缩减的影响，同时，销售利润大幅减少的原因有，销售额下降造成附加值减少和库存准备

金增加是主要原因，以及当前僵化的固定费用结构导致吸收变化的能力很差。报告称，根据这些情况，将“为提升客户价值（附加值）而变革成以客户为起点的管理”以及“改革僵化的固定费用结构”设定为课题，针对再次成长，制定了IAB复兴计划、人员数量和能力优化等5项经营措施。

■ 董事会会议主要讨论内容

· 董事会会议在2023年度经营计划的议案中建议，为了达成计划，必须为美国金融市场崩溃的可能性等市场环境变化做好准备。其次，确认了销售代理商和经营者之间，开始针对解决方案业务，展开了关于发挥自驱力所需的、将收益结构升级为“事”的业务模式的讨论。在IAB的短期经营计划的报告中，讨论了转而关注成长客户以及升级到解决方案业务所需的价值传递力的现状，确认了调整人财组合的必要性。

· 在第2季度业绩预测报告，董事会就从第1季度起情况发生明显变化一事，确认了对最近的市场状况和中长期的变化进行了怎样的分析、是否制定了方案。此外，还提到未能掌握销售代理商的库存情况一事，指出波动性大的事业要改善机制，以此来抓住市场的实际需求。同时，还要求对当前库存状态是出于非经济原因的可能性进行仔细分析。

· 在第3季度业绩预测报告，董事会确认了与竞争对手业绩情况差距的原因，作为IAB的课题，讨论了如何纠正偏重的

区域组合和行业组合，使其更加合理化，以及是否对成长有帮助。关于组合，在考虑最具收益的事业结构和组合的同时，讨论了应该如何培养处于经济波动的下行阶段时的抵御能力。此外还确认了，除了IAB以外，必须调整其他各事业的客户组合和区域组合。其次，关于销售管理费用居高不下下的固定费用结构，确认了人事费用、IT相关的运维、折旧费用是问题所在，并确认了改变人事费用结构的必要性、按照时间表建立当前正在推动开发的企业IT系统的重要性、为了提高投资效率而进一步推动各BC的ROIC经营并转变为现金流经营的重要性等。最后，董事会就中期经营计划1st Stage的取消和5个结构改革计划进行了讨论并做出决议。

〈全球人财战略的进展〉

■ 董事会会议报告内容

业务执行部门向董事会作出如下报告。

· 报告了把“持续向欧姆龙集团的重要职位输送最合适的人财，支持欧姆龙的长期成长”作为使命的全球核心职位与核心人财战略（以下简称为核心职位战略）的发展。在这份报告中报告道，核心职位战略通过推动“明确职位要求”→“确定继任候选人”→“培养”→“评估和选拔”的循环，有助于实现最佳配置、充备人财管道（参照图1），并报告了这项战略持续了10年以上的结果和成果。

·另一方面，为了实现今后的理想状态，确定了现任者中女性表现缺失、生产和质量类职位的老龄化和继任者不足、着眼于5年后充备继任者等课题，分别报告了当前状况及应对措施。

■ 董事会会议主要讨论内容

·董事会就女性执行董事比例不高进行了讨论，确认了为了加快推动经营层的多元化，必须从普通员工中充备人财管道。为此，讨论了排除公司内部所有偏见和在各种场所中录用女性的必要性，并确认了作为业务执行部门，要有意识地推动相应措施。

〈与JMDC公司合作的今后事业战略〉

■ 董事会会议报告、决议内容

业务执行部门向董事会作出如下报告。

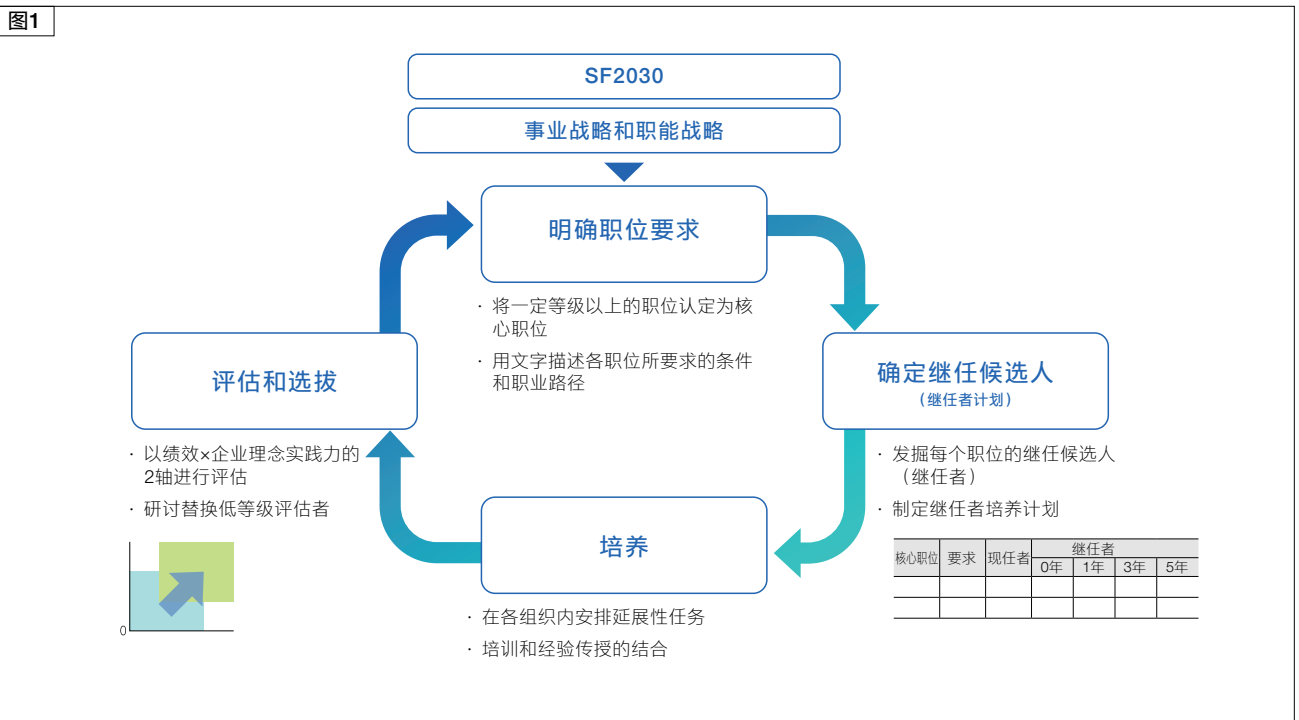
- 在“关于追加取得JMDC公司股份的研讨”的议案中报告，对在2022年2月25日取得33%股份并建立资本业务合作以后的情况进行了回顾和评价，构建了坚实的信赖关系，JMDC公司的竞争优势以及合作双方的成长可能性变得更加明确。然后，报告了以下研讨方案：以致力于加快实现双方成长可能性和加强JMDC公司事业表现来帮助本公司提升企业价值为目的，将JMDC公司吸收为合并子公司。
- 在追加取得JMDC公司股份和吸收为合并子公司的议案中，

报告了吸收为合并子公司的事业计划、TOB方针、投资评估，以及伴随吸收为合并子公司所出现的风险及其应对措施等。此外，基于M&S事业*业务模式的案例，说明了按照吸收为合并子公司的事业计划，除了双方的健康医疗事业以外，还可以加快和扩展IAB、SSB领域的的数据服务事业。同时，报告了实施能够实现JMDC公司持续成长的治理，以及避免损害双方企业价值等。

*M&S事业：保养维护等业务的管理服务事业

■ 董事会会议主要讨论内容

·董事会就将JMDC公司吸收为合并子公司后的治理进行了讨论，确认了为了发挥JMDC公司的长处以及在保持其独立性的同时实施治理，必须建立资本业务合作。关于欧姆龙在与JMDC公司的合作中的存在意义，确认了对于利用JMDC公司拥有的算法选取出来的高风险人员，通过开发和提供用于检测的设备，朝着重症发病率降至零的目标迈进一大步。



- 董事会就利用JMDC公司拥有的数据科学家进行了讨论，确认了可以通过将SSB持有的现场维护数据进行数字化转型，来创造业务高效化等新价值，实现显著的事业成长。同时，确认了通过强化IAB、SSB的数据业务，持续推动公司整体转型。其次，根据取得JMDC公司33%的股份时的股东意见，要求明确说明欧姆龙取得超过50%的股份的意义。
- 董事会在TOB方面，对提出超出本公司所设股价的企业预测和风险进行了确认，同时期待JMDC公司向欧姆龙学习“大型组织管理”、“实施海外推广”等能力。同时，董事会确认了JMDC公司拥有具备魅力的人财、欧姆龙力图实现的快速循环的决策等诸多值得欧姆龙学习的优点，要求TOB取得成功，从而获得专门技术，并通过了本议案。

重点主题②

“不确定性时代的风险应对”

〈提高对全球地缘政治变化的觉察能力（应对市场变化）〉

- 关于“中美关系的地缘政治风险以及对日本和世界经济的影响”，实施了经济学家演讲和意见交换，董事会确认了中国EV市场的状况和推广氢技术的可能性。此外，就新冠疫情清零政策后的国民消费观变化进行了意见交换。

〈强化网络安全〉

■ 董事会会议报告内容

业务执行部门向董事会作出如下报告。

- 报告了网络安全对策的实施结果以及安全成熟度的外部评估，切实提高了安全强度，另一方面，报告了IT资产管理的自动化、供应链中的风险应对等课题。此外，还报告了信息安全基本方针的制定和公开。

■ 董事会会议主要讨论内容

- 在网络攻击不断升级的背景下，董事会确认了本公司应该达到的网络安全水平，并讨论了根据事业特性设定安全级别的必要性等。此外，为了提高安全强度，要求同时详细调查不需要的IT资产。

重点主题③

“确认企业IT系统构建的进展”

〈欧洲及日本的ERP导入的进展〉

■ 董事会会议报告内容

业务执行部门向董事会作出如下报告。

- 1月的董事会会议上报告了欧洲和日本导入ERP的进展情况，并报告了时间表、预算都没有大的计划变动。在此背景下，报告了向率先推动导入的欧洲学习如何推广的情况，以及针对在日本推广的对策和方法。

■ 董事会会议主要讨论内容

- 董事会确认了向销售代理商说明的结果和反应，并确认了没有特别需要担心的事项。同时，还确认了客户应对情况，举出其他公司的导入案例，指出必须与客户取得充分交流，以免客户对于在建立系统时发生问题感到不安从而要求保持超过必要的库存。
- 其次，关于率先推动导入的“购买间接材料”、“垫付费”、“人财管理”的3个领域，董事会讨论了确认导入后效果的重要性，并要求今后贯彻运用此系统。

4-1-2. 重点主题以外的重要事项

〈重点M&A和联盟的进展报告〉

- 业务执行部门报告了过去在董事会会议上审议的重点M&A和联盟的事业价值评估，以及事业计划的进展和今后的计划。此外，为了进一步从事业的角度报告收购当初计划到现在的进度，由事业公司领导说明了收购的3个事业的事业计划。

〈日益加重的人权尊重责任和期待董事会履行的职责〉

- 董事会邀请了外部讲师，并进行了意见交换，目的是确认价值链相关的所有国家和地区中日益严格的保障人权要求的最新信息、期待董事会履行的职责、以及本公司实际情况。

〈知识产权活动的进展报告〉

- 业务执行部门报告了自2015年启动的2项知识产权改革措施，即“从质和量两方面提高专利创造能力的措施”和“维持和强化作为业务模式竞争力源泉的知识产权和无形资产的措施”，并在董事会会议上进行了讨论。

4-2. 由公司治理委员会进行评价

公司治理委员会实施了2023年度董事会实效性评价，并于2024年5月8日的董事会上报告了以下评价结果。

4-2-1. 评价

■ 评价内容

- 总体来说，董事会会议上的讨论十分活跃，在议题上也有许多中长期的议题，包括选择重点主题在内都非常合理，我们对此给予正面评价。
- 董事会成员和业务执行部门成员的对话和讨论机会有所增加，可以进一步展开讨论，我们对此给予正面评价。
- 在将JMDC公司吸收为合并子公司方面，讨论了事业定位、应重点关注的课题等，增进了理解，我们对此给予正面评价。
- 关于企业IT系统构建的进展，在项目开始前令人担忧的部分也得到适当处理，运营顺利，我们对此给予正面评价。

■ 课题

- 业绩下调达到2次，作为董事会也需要深刻反省，将未充分进行有关下调的讨论作为课题，同时认识到探知征兆、提高业绩预见性、事先积极主动地开展讨论的必要性。
- 在提到董事会会议议程上的议案中，将对于问题的根本原

因可能追查不足作为课题进行认识。

- 对于提上议程的议案，董事会成员间也相互提出意见，进一步认识到活跃讨论的必要性。
- 在各业务的战略讨论中，将带着竞争意识明确竞争优势、实现市场分析数据统一性等比过去更需要用数字来明确表示现状的情况作为课题进行认识。

■ 要求内容

为了解决上述课题，公司治理委员会给出了以下方向，并对董事会提出要求。

- 在对下调达到2次进行了反省的基础上，要求设定一个场所，以便在对业绩变化、事业环境等感觉到征兆时，利用场外会议等，与董事会成员分享状况并展开讨论。
- 在议案被提上议程时，要求业务执行部门深挖课题，并明确计划执行上的障碍。
- 要求采用董事会成员相互讨论（N对N），而非说明者面对董事会成员的方式（1对N），有助于进一步提升价值。
- 要求将事实和数据作为讨论的基础进行准备，并考虑建立一个能够持续参考和确认这些数据的机制。

4-3. 各咨询委员会的措施和由公司

治理委员会进行评价

■社长指名咨询委员会

人数/委员	5人(外部取締役3人、内部取締役2人)/上釜健宏首席独立外部取締役
委员会构成	●半数以上为外部取締役 ●2名内部取締役为非业务执行取締役(社长CEO并非委员)
召开次数/出席率	1次 / 100%
审议事项报告事项	●社长候选人的审议 ●FY24发生紧急事态时的社长继承候选人的审议
评价内容	切实地确认了下一年度社长CEO候选人和发生紧急事态时的继任者,我们对此给予正面评价。
委员长的评论	2023年度进行了社长交替,作为咨询委员会,针对将来选择下任社长,进入了新的循环。本年度以回顾辻永新社长就任的第一个年度以及确认潜在课题为中心推动工作,从下一年度起,将会就今后的继任者培养计划展开讨论。

■人事咨询委员会

人数/委员	5人(外部取締役3人、内部取締役2人)/小林IZUMI独立外部取締役
委员会构成	●半数以上为外部取締役 ●董事会议长、社长CEO并非委员
召开次数/出席率	8次 / 100%
審議事項報告事項	●为提高女性董事比例而进行研讨 ●决定取締役、监事、执行董事的选任标准 ●审议取締役候选人、监事候选人、执行董事候选人 ●报告管理层干部的继任者计划 ●报告外部取締役、外部监事候选人列表 ●审议各咨询委员会的委员体制
评价内容	我们确认适当构建了经营干部(CFO等CXO)继任者人才池,对此给予正面评价。此外,为了扩充女性董事,积极寻找女性候选人,并反映到候选人人才池,我们对此给予正面评价。
委员长的评论	除了调整各种人事制度以外,还讨论了在全球培养和录用各种人才。并且致力于更加大胆地起用人财、超越公司框架来培养人才,特别是制定领导人录用和培养计划。

■薪酬咨询委员会

人数/委员	5人(外部取締役3人、内部取締役2人)/铃木善久独立外部取締役
委员会构成	●半数以上为外部取締役 ●董事会议长、社长CEO并非委员
召开次数/出席率	4次 / 100%
審議事項報告事項	●审议取締役和执行董事的薪酬方针 ●审议取締役和执行董事的薪酬水平和表格 ●审议外国执行董事薪酬 ●审议取締役奖金和股票报酬的评估标准、支付金额 ●报告执行董事奖金和股票报酬的评估标准、支付金额
评价内容	根据2021年度决定的薪酬制度,对薪酬水平调整等进行了审议,并且实施了合理运营,我们对此给予正面评价。
委员长的评论	今后要带着更具灵活性的意识,推动咨询委员会发展,使其即使在急剧的业绩波动和结构改革启动的状况下,也能制定合理的制度并加以运用。

■公司治理委员会

人数/委员	7人(外部取締役3人、外部监事2人、非业务执行内部取締役2人)/上釜健宏首席独立外部取締役
委员会构成	●半数以上为外部董事(外部取締役、外部监事) ●兼任执行的取締役并非委员
召开次数/出席率	6次 / 100%
審議事項報告事項	●讨论公司治理委员会的目的 ●审议2023年度董事会的实效性评价 ●审议2023年度董事会实效性评价的流程 ●审议执行董事(狭义)、社长直辖部门领导的选任和解任等 ●讨论董事会审查共通的被指出事项
评价内容	从本年度起,在委员中加入了不执行业务的内部取締役,重新整理委员会的目的,努力进化为讨论公司治理本质的场所,我们对此给予正面评价。
委员长的评论	将非业务执行内部取締役新加入委员,反复讨论本委员会在增强本公司治理中应该履行的职责,以此来改进委员会。今后,希望从中长期视角出发,深入讨论什么才应该是最合适的治理。

4-4. 信息共享机会的措施和由公司

治理委员会进行评价

公司治理委员会认为,除了董事会会议召开时间以外,所有相关活动对于提高实效性都很重要,并对进化为讨论场所、创造共享各种信息的机会的措施给予正面评价,要求今后也继续设置此类机会。

■场外会议(从2014年度开始继续实施。此外,从2023年度起追加实施全新定位的场外会议。)

目的(次数)	设定为事业战略、事业课题等早期研讨阶段的讨论场合以及咨询单独主题场合,并作为分享董事会应该掌握的最新案例和动向等的场合,设定了本会议组织,有助于提高外部董事的理解,以及解决业务执行部门的课题。(8次)
构成	有全体取締役和监事出席的场合、仅外部董事构成的场合等,根据主题设定。
措施	●全体取締役和监事就“日益加重的人权尊重责任和期待董事会履行的职责”、“公司治理相关研讨”、“中美关系的地缘政治风险以及对日本和世界经济的影响”展开讨论。 ●对于“有关短期经营计划的方针和指南”,设定业务执行部门向外部董事和非执行内部取締役发起单独咨询的场合。 ●对于“全球人财战略的进展”和“提升董事会的价值”,设定外部取締役和内部取締役交换意见的场合。

■外部董事与经营干部的意见交换会(从2019年度开始继续实施)

目的(次数)	提供外部董事与经营干部交换意见的机会,加深对本公司事业和组织氛围的理解。(4次)
措施	●单独实施各新任事业公司领导和外部取締役的意见交换会,讨论“针对新体制的运营状况和成长的课题”。

■ 实行董事会议长面谈(从2016年度开始继续实施)

目的 (次数)	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。各1次(合计11次) *与所有取缔役和监事进行单独面谈
------------	--

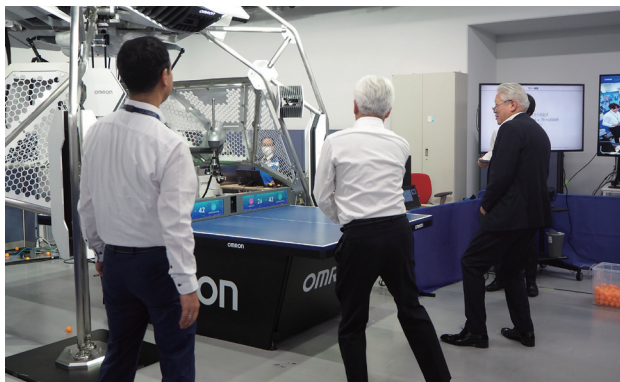
■ 董事会审查(从2021年度开始继续实施)

目的 (次数)	外部董事在董事会会议结束后实施了董事会审查。外部董事之间在董事会会议结束后分享彼此感受、课题、改善事项等,丰富并充实了董事会评价。(13次)
------------	--

■ 外部董事与会计监察人的意见交换会(从2015年度开始继续实施)

目的 (次数)	通过与外部董事分享会计监察人的视角,强化监督职能和监察职能。此外,通过这一措施,针对本公司的风险信息,构建了外部董事与会计监察人可直接交流信息的关系。(2次)
措施	<ul style="list-style-type: none"> ● 就会计监察人对将来的经营管理课题的关注点进行意见交换。 ● 就会计监察人的视角下基于现场监察发现的不正当行为和风险的应对要点和治理强化进行意见交换。

视察京阪奈创新中心



■ 列席观察执行会议(从2021年度开始继续实施)

目的 (次数)	外部董事可列席观察每月召开的执行会议(董事经营会议),充分掌握业务执行部门状况,从而拓展董事会讨论的广度和深度。
措施	<ul style="list-style-type: none"> ● 每月事先发送执行会议的议事日程,在线观看所要求的议案讨论情况。 ● 每季度向董事会成员发送会议记录。

■ 现场访问(从2015年度开始继续实施)

目的 (次数)	向外部董事提供视察主要基地、展示会及参加公司内部活动的机会,以加深对本公司事业和组织氛围的理解。(5次)
措施	<ul style="list-style-type: none"> ● 参观翻新后的欧姆龙交流广场。 ● 视察全球研发核心基地京阪奈创新中心。 ● 视察研发近未来社会所需的革新性技术的欧姆龙SINIC X株式会社。 ● 视察在2023日本国际机器人展览会(IREX2023)上IAB的参展情况。 ● 视察在日本最大规模自动化综合展(IIFES2024)上IAB的参展情况。

视察欧姆龙 SINIC X



5. 2024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2024年度董事会运营方针和重点主题展开了讨论。根据讨论结果,在6月4日的董事会会议上决定了2024年度董事会运营方针和重点主题。

〈2024年度董事会运营方针〉

“为了实现长期愿景SF2030、完成结构改革'NEXT2025',董事会认识到以下重点主题与监督观点的关联性,并从中长期视角出发,不断发挥其监督职能。”

〈重点主题〉

① 为了完成结构改革“NEXT2025”监督其进展

〈监督观点〉

- 优化事业组合、区域组合
- 实现上述措施的组织能力

② 为了实现长期愿景监督其进展

〈监督观点〉

- 发展数据解决方案业务的课题和对策
- 全球人财战略

风险管理

支持全球性事业活动的综合风险管理

欧姆龙在综合风险管理这一集团共同框架下进行风险管理。在经营和事业环境变化速度加快、不确定性升高的情况下，为了能够迅速应对变化，必须提高对风险的敏感度，在风险显现之前就发现风险并采取必要措施。努力实施具有活力的风险管理，让现场和经营合力解决在现场无法应对的、因环境变化产生的问题，在全球范围内推动PDCA循环，同时提高本活动的质量。

为了实现“SF2030”，在遵从企业理念和规则的同时，如何构建可在现场高效、有效地迅速判断风险的机制，也成为一个需要研究的重要主题。

综合风险管理机制和体制

在内部管理系统下，综合风险管理的框架归纳为由全球风险管理与法务本部长（GRL领导）作为推进负责人的欧姆龙集团规则（OGR）*《欧姆龙综合风险管理规则》，并明确了在集团经营中的定位。同时，在总公司职能部门、事业公司、海外的地区统括总公司、国内外各集团公司中任命风险经理

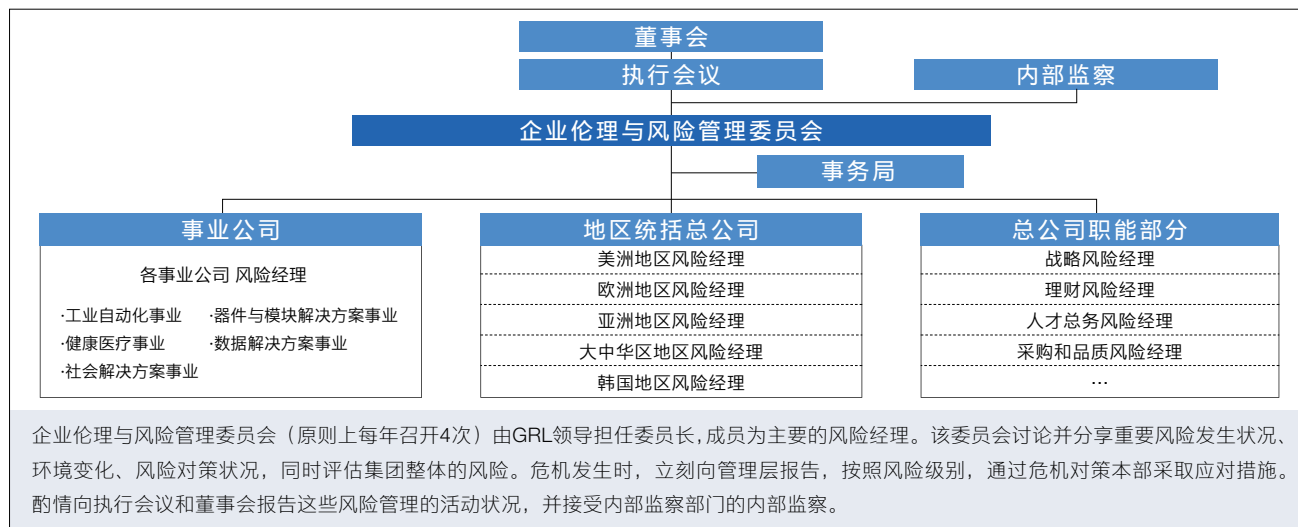
（160名），将经营与现场融为一体，并在全球推进活动。主要活动有以下3个。

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

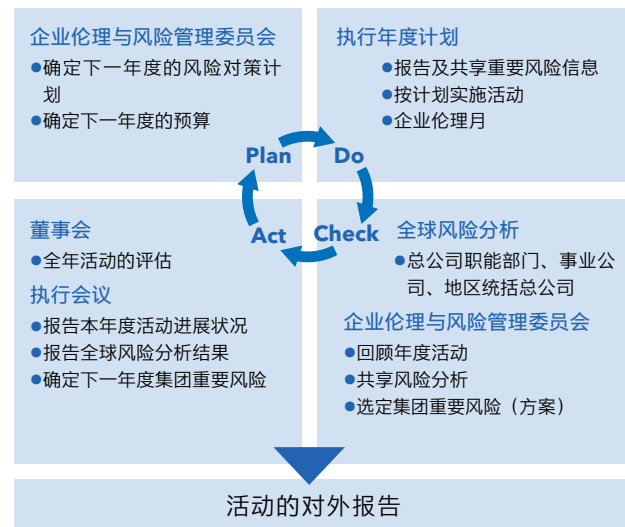
* 本公司集团制定了集团通用的《欧姆龙集团规则（OGR）》，作为实现公正、高透明度经营的经营基础。OGR是针对风险管理、会计、资金、人财、信息安全、品质保证等主要职能制定的。为了在规则中准确适当地体现环境变化等因素，每年都会进行调整。

合规与风险管理

企业伦理与风险管理委员会体制



综合风险管理的循环



集团重要风险及其分析

在SF2030中，为了解决伴随“向新的社会和经济体系过渡”而产生的社会课题，致力于在事业领域创造社会价值，并将事业和可持续发展融为一体。我们将2024年4月至2025年9月设为结构改革期间，目前正在实施结构改革计划NEXT2025。在推行上述措施期间，我们将需要应对的重要要素视为风险所在。

在经营本公司集团时，将这些风险中威胁到本集团存续或造成重大社会责任的风险（S级），以及妨碍重要集团目标

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

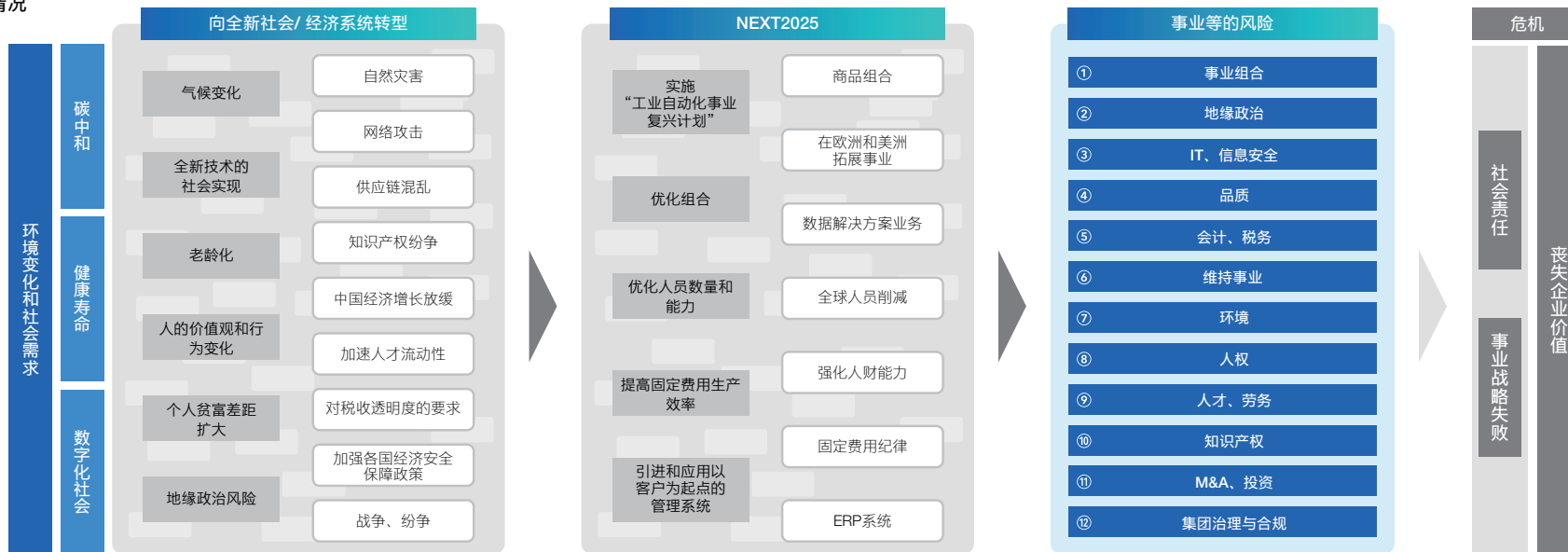
截至2023年度末的风险评估

基于2023年度末实施的本公司集团风险分析，对集团重要风险的主题如下表所示。我们特别关注事业组合、人员数量和能力的优化等因实施NEXT2025而产生的风险，以及在力

图加快事业发展和改善收益性过程中的集团治理与合规风险等。我们认为，这些风险是可能会对各位投资者的判断造成重要影响的事项，因为若未正确、充分采取对策，可能会阻碍长期愿景目标的实现，影响本公司集团的经营成绩和财务状况。

不过，我们不可能找齐全部风险，未来可能会受到目前无法预见或尚未重视的风险的影响。此外，文中关于未来的事项，是截至有价证券报告书提交日（2024年6月21日）本公司集团的判断。

事业等风险整体情况



应对集团重要风险

① 事业组合

风险方案	<p>〈认识环境〉本公司集团越来越需要针对解决的社会课题采取措施，而目前经济环境不断恶化，例如中国经济增长放缓、供应链混乱等，今后也预计继续处于波动性大、前景不明朗的状况。这些环境变化会严重影响到包括以下内容的本公司集团各事业的活动区域和产品推广。</p> <ul style="list-style-type: none"> · 工业自动化事业在大中华地区地区的事业拓展 · 健康医疗事业的血压计事业 · 社会解决方案事业的能源解决方案事业 <p>〈影响〉切实满足成长行业和需求增长，是创造全新社会价值、发展事业的机会。另一方面，目前依赖度高的大中华地区以及各事业中引领成长的事业和产品的事业环境恶化程度超出预想，如果不去优化组合来应对环境变化，就会存在销售额减少等业绩低迷风险，以及无法实现可取得收益的持续成长的风险。</p>
应对措施	<p>〈体制〉在《结构改革计划“NEXT2025”》的基础上，致力于构建能够降低对中国依赖的行业组合与区域组合，例如在欧洲和美洲加速拓展事业等。</p>

② 地缘政治

风险方案	<p>〈认识环境〉围绕中美关系以及俄乌局势、中东纷争等的各个国家和地区的政策，使得全球商业环境愈发错综复杂。尤其是稳定供应半导体等重要物资、促进先进技术开发、限制进出口和投资等经济安全保障政策，包括多边框架的形成和利用在内，进展得更加迅速。今后，政治对立、人权问题、纷争风险增加可能会使各种措施进一步加强，各国的选举状况可能会决定政策转向，这些环境变化会严重影响到包括以下内容的本公司集团长期愿景和事业环境。</p> <ul style="list-style-type: none"> · 从中国、其他亚洲国家等地的主要工厂向全球市场供应产品 · 在美国等地投资机器人等先进技术和扩大事业 · 向客户销售经济安全保障政策对象产品，推动发展金融、交通等社会基础设施相关事业
------	---

风险方案

〈影响〉全球范围内的供应链重组等动向，是创造全新社会价值、发展事业的机会。另一方面，当无法充分应对市场变化时，对于本公司集团的需求将会减少，而且，当无法正确应对新的法律法规时，可能会发生违反出口限制和制裁等情况。其结果是，存在销售额下降、战略调整、受到严重的行政处罚、品牌价值受损的风险。

应对措施

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

- 相关OGR：综合风险管理规则、安全保障交易管理规则

〈措施〉具体来说，推动包括以下内容的对策。

- 研讨和推进可降低地缘政治风险影响的中长期生产、研发等的体制
- 监测全球政治和经济形势以及法律法规动向，对经济制裁等的影响进行分析和应对

[具体的风险应对案例：俄乌局势]
关于安全保障交易管理，通过强化对全球范围内有不安因素的交易进行事先审查的流程，完善体制，使其能够应对变得复杂的各国出口限制和制裁。

③ IT、信息安全

风险方案	<p>〈认识环境〉社会经济活动的快速数字化给企业运营带来了变革，例如基于数据进行经营判断、开发以AI、IOT设备为中心的新产品和服务等。全世界正在不断建立数据流通的基础，而通过恶意使用AI技术等手段进行网络攻击、人财流动等导致的技术信息泄露等风险也逐渐增加，同时，从隐私保护和经济安全保障的角度来看，各国也在加强限制个人数据、技术信息等重要信息的处理和转移。这些环境变化会严重影响到包括以下内容的本公司集团长期愿景和事业环境。</p> <ul style="list-style-type: none"> · 通过包括供应链在内的全球系统来运营事业 · 以构建全新经营系统为目的的“企业IT系统项目” · 在数据解决方案事业中推动“物和服务”的新业务模式，例如有效利用健康数据等
------	--

风险方案

〈影响〉在医疗中运用大数据等动向，是创造全新社会价值、发展事业的机会。另一方面，当没有充分的网络攻击对策或技术信息管理等信息安全应对措施时，会发生本公司集团停止事业活动、停止提供产品和服务以及信息泄露等安全事故。同时，关于全球范围内的个人数据限制，尤其是没有正确应对数据的国外转移时，可能会违反法令。其结果是，存在销售额下降、受到严重的行政处罚、品牌价值受损的风险。

应对措施

〈体制〉新制定了《信息安全基本方针》作为基本方针，并予以发布。在措施方面，在统括负责取缔役的监督下，按照信息安全、产品安全、个人信息管理的领域，由总公司职能本部长担任执行负责人，进行统筹和管理。对于横跨各领域的课题，召开由统括负责取缔役担任议长的“网络安全统括会议”并给予解决。除此之外，经营层为了指示推进方向，通过由社长担任议长的“信息安全战略会议”，讨论优先课题和战略。在执行方面，由作为网络安全统括负责董事的全球业务流程和IT革新本部长担任议长，通过所有地区统括总公司的IT负责人参与的“信息安全推进会议”，对措施进行推进和管理。同时，关于个人数据，由全球风险管理与法务本部长负责掌握各国法令动向和本公司集团的情况，尽力加强应对法律法规的措施。

- 相关OGR：IT管理规则、信息安全规则

〈措施〉具体来说，推动包括以下内容的对策。

- 依照全球标准框架NIST-CSF*进行评估并强化对策
- 通过外部专业机构全面收集具有威胁性的信息，并在集团内推行对策
- 事故响应办公室（CSIRT）在发生事故时迅速报告并妥善应对，将受损程度控制在最低限度
- 为了确保高风险供应链的安全，进行风险评估并推行应对措施
- 为了提高信息认知，实施员工教育和网络攻击培训
- 实施网站脆弱性诊断并予以改善
- 在全球范围内构建能够应对个人数据限制的体制

[具体的风险应对案例：设想发生紧急情况，改进应对体制和流程]
通过完善勒索软件危机管理流程、针对经营层开展网络攻击演习培训、各地区统括总公司实施事故应对培训等活动，提高发生紧急情况时的应对能力。

* NIST-CSF：美国国家标准与技术研究所（NIST）于2014年发布的网络安全框架（CST）。这是通用的体系性框架，不仅在美国，世界各国都在推动采用该标准。

④ 品质

风险方案	<p>〈认识环境〉品质是社会对企业的信任基础。对于采用了新技术的新颖产品和服务，要求确保高安全性和高准确性，在AI使用和产品安全方面也在研讨和制定新的法律法规。同时，社会对于人类健康和减少环境负担的要求越来越高，各国正在严格规定以有机氟化合物（PFAS）等为首的化学物质的含量、回收、标识等。这些环境变化会严重影响到包括以下内容的本公司集团长期愿景和事业环境。</p> <ul style="list-style-type: none"> · 推广发生问题时能够采取防止火灾和事故、停止设备等措施的控制设备和能源解决方案产品 · 推广适用于各国产品安全、化学物质、网络安全等法律法规的全球化产品 · 推动结合了制造现场的数据运用服务i-BELT等“物和服务”的业务模式 <p>〈影响〉在全球范围内达到新技术、产品安全等的高标准，确保品质，有助于创造全新社会价值、抓住事业机会。另一方面，若产品和服务的设计及检测不完善、发生品质问题等时候的客户应对或报告不充分，或者未正确遵循全球的法律法规和标准等，可能会发生本公司集团产品大规模召回、产品生产和流通停止等情况。其结果是，存在出现亏损、销售额下降、品牌价值受损的风险。</p>
应对措施	<p>〈体制〉建立由社长担任最高负责人的品质保证体制，在以“品质第一”为基础的“品质基本方针”下，由全球采购、品质与物流本部推进。出现严重的品质问题时，在董事会的监督下，快速采取正确的应对措施。</p> <ul style="list-style-type: none"> · 相关OGR：质量保证规则、产品质量风险管理规则 <p>〈措施〉具体来说，推动包括以下内容的对策。</p> <ul style="list-style-type: none"> · 取得ISO9001等（ISO13485：医疗器械产业，IATF16949：汽车产业）质量管理体系（QMS）认证 · 推广适合服务事业的QMS应用 · 确立有关安全风险高的技术（锂离子电池、功率器件等）的质量技术 · 强化产品安全体制（从外部收集脆弱性信息并予以应对（PSIRT）、安全监视活动等） · 强化能够掌握产品环境与安全相关法律法规和标准的动向并进行影响评估的管理体制 · 设置和应用质量咨询窗口，实施质量合规培训和现场质量检查

⑤ 会计、税务

风险方案	<p>〈认识环境〉合理的财务报告和税务合规是企业活动的基础。企业全球化和交易无国界化的趋势正在加速，新的业务模式和服务应运而生，在此背景下，会计准则的要求越来越高，税制也越来越复杂。同时，各国间推进协调与合作，对于企业税收透明度的要求也不断提高。</p> <p>这些环境变化会严重影响到包括以下内容的本公司集团长期愿景和事业环境。</p> <ul style="list-style-type: none"> · 全球范围内的客户交易，集团间的交易 · 除了“物”以外，通过“物”与“服务”的组合开展多种服务 <p>〈影响〉遵照全球会计准则和确保税务手续的可信程度，有助于创造全新社会价值、抓住事业机会。另一方面，在开展新服务、新事业、结构改革等时，若未能正确管理资产，或者未能正确进行会计处理，或者未能正确应对各国的租税法、转让定价税制、关税法以及有关当局的执行动向，则会出现导致决算调整、巨额追缴、支付和解金、品牌价值受损的风险。</p>
应对措施	<p>〈体制〉财务报告相关的内部管理基本框架，在经董事会审批的《税务方针》*的基础上，以全球理财本部为中心，完善并运用能保证会计和税务合理性的体制和规则。</p> <ul style="list-style-type: none"> · 相关OGR：会计和资金规则、不正当行为管理规则、J-SOX推进规则、关税和通关规则 <p>〈措施〉具体来说，推动包括以下内容的对策。</p> <ul style="list-style-type: none"> · 强化内部管理的自主检查，重点监察风险征兆 · 利用外部专家等定期收集会计准则信息，调查和应对其影响等 · 根据OECD的各类报告书、新的国际课税规则的准备情况，调整国际税务相关方针 · 与当地法人合作，应对各国、各地区的税制以及有关当局执行情况的变化 · 强化关税合规体制和监督

*“税务方针”请参阅以下内容。

➤ 税务方针

⑥ 事业持续风险（自然灾害等）

风险方案	<p>〈认识环境〉洪水、暴雨、大型地震等自然灾害和传染病的发生使社会陷入功能不全的可能性在全球范围内继续存在。这些环境变化会严重影响到包括以下内容的本公司集团长期愿景和事业环境。</p> <ul style="list-style-type: none"> · 位于全球各国和各地区的供应商和生产基地 · 提供要求在紧急时也能继续运行的社会基础设施以及人类健康管理所使用的产品和服务 · 针对防灾减灾需求，开展能源解决方案业务 <p>〈影响〉对企业事业持续的要求以及增强社会韧性的措施，是创造全新社会价值、发展事业的机会。另一方面，发生无法预期的灾害等状况时，社会基础设施和经济活动的大规模停摆，公司工厂停工，以及重要供应商长期停供零部件等情况，有可能导致事业活动部分停止和萎缩等后果。其结果是，存在销售额下降、品牌价值受损的风险。</p>
应对措施	<p>〈体制〉在制定了对人身安全、社会基础设施维持和重建的全面协助的基本方针下，各事业公司和总公司职能部门合作，完善了包括生产、采购、物流、IT在内的事业维持计划。</p> <ul style="list-style-type: none"> · 相关OGR：综合风险管理规则、采购规则 <p>〈措施〉具体来说，推动包括以下内容的对策。</p> <ul style="list-style-type: none"> · 设想紧急情况并组织模拟和应对训练 · 运用可确认员工安全与否的系统，根据风险在事业所储备应急食品和饮用水进行应对 · 统一管理供应商产地信息，完善替代生产基地的评估体制 · 完善紧急时的升级处理路线，改善能掌握影响的机制

⑦ 环境

风险方案	<p>〈认识环境〉为了实现脱碳和环境减负,要求从“机遇”和“风险”两个侧面解读气候变化,践行企业社会责任和构筑更大竞争优势。对于企业公布解决环境课题的措施、使其体现在企业价值评价和投资活动之中的要求逐年提高,同时也出现了将措施内容的第三方认证纳入法律法规的趋势。另一方面,全球变暖造成洪水和干旱等频发而导致食物和水短缺、塑料问题、生态系统破坏等成为了全球社会课题,全球各国为实现碳中和而加快制定政策,对企业提出了更多要求,如减少温室气体排放量、确保可追溯性等。这些环境变化会严重影响到包括以下内容的本公司集团长期愿景和事业环境。</p> <ul style="list-style-type: none"> · 在工业自动化事业方面,实现能提高生产效率和能源效率的生产现场自动化 · 在社会解决方案事业方面,通过升级能源控制技术,普及可再生能源 · 在器件与模块解决方案事业方面,开发和提供有助于减少碳足迹的元器件 · 为了实现“循环型社会”,在全球所有生产基地减少废弃物 <p>〈影响〉有助于实现脱碳的产品与服务的需求高涨,是创造全新社会价值、发展事业的机会。另一方面,许多企业在挑战解决社会课题的过程中,战略和执行的成功与否直接决定了事业竞争力。此外,若在促销活动中进行了被称为漂绿的不恰当公开,可能会丧失社会信用,最终导致交易停止、产品开发中止、战略调整、品牌价值受损。</p>
	<p>〈体制〉基于由董事会决议制定的《欧姆龙环境方针》,开展有关解决环境课题的活动。具体的执行体制是,由受到社长CEO权限转让的负责可持续发展推进的董事负责,以全球企业交流及互动本部为中心推动措施;各领域分别有专人负责应对,即由全球人财总务本部长负责本公司领域,全球采购/品质/物流本部长负责供应链领域,各事业公司领导负责事业战略领域。</p> <ul style="list-style-type: none"> · 相关OGR: 环境经营规则、采购规则 <p>〈措施〉具体来说,推动包括以下内容的对策。</p> <ul style="list-style-type: none"> · 设定Scope1/2、Scope3类别11各自的目标,加快削减温室气体排放量 · 通过扩大回收再生、循环型的原材料采购、再资源化率的最大化等,向循环经济转型 · 公开包括遵照TCFD建议的信息在内的环境课题

⑧ 人权

风险方案	<p>〈认识环境〉为了实现可持续发展社会,不仅对本公司,而是要求整条价值链上的企业都履行责任,解决人权课题。另一方面,纠正强制劳动、童工、低薪欠薪、长时间劳动、安全卫生欠完善的劳动环境、骚扰等成为了社会课题,通过利用尽职调查将供应链可视化、禁止从恐有人权侵害的国家和地区进口等,推动根据法律法规确保人权得到尊重的措施。此外,AI应用等技术革新也产生了新的人权课题。这些环境变化会严重影响到包括以下内容的本公司集团长期愿景和事业环境。</p> <ul style="list-style-type: none"> · 包括中国和亚洲其他国家在内的全球事业基地和供应链 · 利用AI技术,研发并提供产品和服务 <p>〈影响〉构建重视人权的价值链以及有效利用AI技术,是创造全新社会价值、发展事业的机会。另一方面,若未适当处理价值链上的人权课题,或者发生了在未遵守AI相关法律法规等的情况下通过产品和服务进行歧视等人权问题,可能会丧失社会信用,最终导致交易停止、产品开发中止、战略调整、品牌价值受损。</p>
	<p>〈体制〉基于由董事会决议制定的《欧姆龙人权方针》,开展有关解决人权课题的活动。具体的执行体制是,由受到社长CEO权限转让的负责可持续发展推进的董事负责,以全球企业交流及互动本部为中心推动措施;各领域分别有专人负责应对,即由全球人财总务本部长负责本公司领域,全球采购/品质/物流本部长负责供应链领域,各事业公司领导负责事业战略领域,技术和知识产权本部长负责符合伦理地使用包括AI在内的技术,全球风险管理与法务本部长负责救助机制。</p> <ul style="list-style-type: none"> · 相关OGR: HRM规则、劳动安全卫生管理规则、采购规则 <p>〈措施〉具体来说,为了履行企业的人权尊重责任,按照联合国《工商业与人权指导原则(UNGP)》,推动包括以下内容的对策。</p> <ul style="list-style-type: none"> · 利用RBA*评估工具实施风险评估 · 向供应商提示《可持续性采购指导方针》,并确认遵守情况 · 收集AI相关信息,并为了在事业中有效利用AI技术,完善公司内部规则 · 在全球范围内运用人权救助机制

*RBA: Responsible Business Alliance的缩写。以电子行业为中心的全球CSR联盟。

⑨ 人财、劳务

风险方案	<p>〈认识环境〉人财在全球加速流动,在此背景下,以IT人财为首,招揽具备先进技术的稀缺人财的竞争变得前所未有的激烈。同时,由于全球通货膨胀和人手不足,工资水平在全球呈上升趋势。在这样的环境中,实施人财认可的人力资本经营,提高员工敬业度变得尤为重要。而且,近年来,社会开始要求公开人力资本信息。这些环境变化会严重影响到包括以下内容的本公司集团长期愿景和事业环境。</p> <ul style="list-style-type: none"> · 进一步开发发现有人财的能力,招揽具备必要能力的人财 · 加速多元化&包容性 <p>〈影响〉聚集具备专业能力的各类人财,让每个人都能持续地自主发挥能力的人财建设和环境建设,是提升企业价值的原动力。另一方面,若结构改革期间的人事措施效果不佳,不仅难以招聘到新的人财,还可能流失拥有稀缺技能和经验的员工,或发生劳务纠纷。此外,若人力资本信息公开不正确,可能会造成投资者信任度下降等情况,从而导致品牌价值受损。</p>
	<p>〈体制〉董事会会议和执行会议上就重要的人财战略展开讨论,并做出决定。在CHRO(首席人力资源官)的领导下,以全球人财总务本部为中心推行措施。</p> <ul style="list-style-type: none"> · 相关OGR: HRM规则 <p>〈措施〉具体来说,推动包括以下内容的对策。</p> <ul style="list-style-type: none"> · 重新构建人财组合 · 正确评估执行董事和经营骨干岗位的管理,对其进行录用和配置 · 为实现能力转换,对人财进行投资 · 分享社会课题解决的成果的措施和制度(中期联动股票薪酬制度等) · 向全体员工宣传企业理念,实施能够扩大同感和共鸣范围的措施“TOGA”

⑩ 知识产权

风险方案	<p>〈认识环境〉为了解决社会课题并持续提升企业价值，必须在建立知识产权和无形资产优势的基础上，将其与价值创造故事关联起来，同时，在技术开发和业务模式构建方面，开放式创新和联盟正得到加速推动。另一方面，各企业、各国家之间围绕知识产权的竞争和冲突变得非常激烈，同时，与初创企业的事业合作也被指出存在公平交易上的课题。这些环境变化会严重影响到包括以下内容的本公司集团长期愿景和事业环境。</p> <ul style="list-style-type: none"> · 注力于机器人、传感、电力电子元件、AI和数据分析等技术领域 · 创造数据健康医疗、食品生产自动化、支持制造现场DX等新事业 <p>〈影响〉促进对知识产权和无形资产的投资并使其成为竞争力源泉的动向，是创造全新社会价值、发展事业的机会。另一方面，若知识产权和无形资产的取得和保护不够充分，可能会发生技术和经验知识外流、品牌模仿等情况，从而导致事业竞争力丧失。此外，若发生有关专利等侵犯或不当使用的纠纷，可能会导致本公司集团停止提供产品和服务、面临巨额损害赔偿要求、支付专利使用费等后果。其结果是，存在出现亏损、销售额下降、品牌价值受损的风险。</p>
应对措施	<p>〈体制〉由技术和知识产权本部主管，根据基本方针实施知识产权活动。同时，在董事会会议上定期报告和讨论知识产权战略。</p> <ul style="list-style-type: none"> · 相关OGR：知识产权管理规则 <p>〈措施〉具体来说，推动包括以下内容的对策。</p> <ul style="list-style-type: none"> · 采取利用知识产权图景决定研究主题方向以及提高合作方选择准确度的措施 · 制定并执行与事业和研发联动的知识产权战略，积累知识产权优势 · 在研发和设计时调查第三方的知识产权 · 强化对第三方侵犯本公司集团知识产权的分析、评估以及权利行使 · 开展揭发包括线上交易在内的仿制品的活动，阻止恶意使用本公司品牌名，并防止取得类似商标权

⑪ M&A、投资

风险方案	<p>〈认识环境〉人们要求发展技术来作为解决社会课题的手段，在此背景下，可望通过与拥有技术能力的企业结盟、M&A、投资来加快创新的步伐。另一方面，除了投资对象的业绩和评价发生变化以外，还存在经济安全保障政策进行投资限制、IT等新领域中加强了反垄断法的应用等动向。这些环境变化会严重影响到包括以下内容的本公司集团长期愿景和事业环境。</p> <ul style="list-style-type: none"> · 在组合管理下，推动包括联盟、事业转让在内的M&A和投资 · 为了实现创造新事业等目标，携手与欧姆龙捕捉到的社会课题产生同感和共鸣的合作伙伴实施共创 <p>〈影响〉通过战略性的M&A和投资来获得经营资源，是创造社会价值、发展事业的机会。另一方面，若计划或尽职调查不充分，或者对PMI (POST MERGER INTEGRATION)、M&A、投资对象未实施适当治理，可能会无法实现设想中的协同效应、无法按计划推动合作。其结果是，存在巨额减值的风险以及导致计划大幅调整的风险。</p>
应对措施	<p>〈体制〉在投资纪律的基础上，基于经营规则中规定的责任权限，由董事会等经营会议组织讨论和决定M&A和投资的方针和实施，并由事业公司和总公司部门以及外部专家组成的项目团队推动各个项目。</p> <ul style="list-style-type: none"> · 相关OGR：经营规则 <p>〈措施〉具体来说，推动包括以下内容的对策。</p> <ul style="list-style-type: none"> · 基于事业战略，探索和评估候补的M&A和投资 · 进行详细的事先审查和尽职调查，例如确认对象企业的财务内容和合同内容等 · 董事会对收购或投资后经济效果的具体目标进度进行审查（至少每年1次） <p>[具体的风险应对案例：对上市子公司的监视和监督] 对作为投资对象的JMDC公司实施TOB，并于2023年10月吸收为合并子公司。本公司董事会对该公司的战略、事业计划及进度、存在课题进行监视和监督，构建可实现该公司持续成长的体制。</p>

⑫ 集团治理与合规

风险方案	<p>〈认识环境〉全球正在加快推动解决气候变化、老龄化等社会课题的措施，企业要履行的责任变得愈加重要，社会对公平交易的要求也越来越高。国际机构和各国政府对违反竞争法的行为和防止收受贿赂等制定了更严格的法律法规，同时也在研讨利用IT、AI等技术的发展以及联盟等推动创新等相关规定，并加以运用。此外，在部分新兴国家和地区，依法统治的职能薄弱，政情不稳定，因此贪污腐败等可能会成为社会问题。在日本，由于近来日元贬值、能源价格高涨等影响，对分包公司实施保护的要求越来越高。这些环境变化会严重影响到包括以下内容的本公司集团长期愿景和事业环境。</p> <ul style="list-style-type: none"> · 在全球范围内提供得到各国政府许可的产品和服务 · 与各位业务伙伴携手共创，开发新产品和新业务模式 <p>〈影响〉准确捕捉全球需求增长、期待企业创新，是创造全新社会价值、发展事业的机会。另一方面，在要求事业加速发展和改善收益性、各地区和集团公司的事业运营日益独立化的背景下，若由于治理不完善和公司内部管理不完备，造成违反有关公平交易、会计等的法律法规，违反合规性，则会有导致严重行政处罚、品牌价值受损的风险。</p>
应对措施	<p>〈体制〉董事会讨论并决定了包括企业伦理、合规在内的内部管理应对方针。根据“欧姆龙集团管理政策”，由集团公司基于OGR建立治理体制并加以运用，并由企业伦理与风险管理委员会开展活动。</p> <ul style="list-style-type: none"> · 相关OGR：法人运营规则、伦理行为规则、内部监察规则、采购规则等 <p>〈措施〉具体来说，推动包括以下内容的对策。</p> <ul style="list-style-type: none"> · 由各职能主管部门在全球范围内进行制约和监督 · 通过各地区统括公司的风险管理，根据区域特性应对重要风险 · 开展每年10月的全球企业伦理月等定期合规教育 · 运用集团内部举报制度 · 采用以风险为基础的方法，实施内部监察和改善指导 · 由采购统括部门对对象事业所进行监督并举办分包法培训

取締役、监事 (截至24年)

> 各董事履历

取締役



山田 义仁

董事会会长
董事会议长
社长指名咨询委员会委员
公司治理委员会委员

从2011年起，约有12年担任本公司代表取締役和社长CEO，带领本公司集团提升企业价值，从2023年起担任董事会会长和董事会议长，有效运营董事会。在企业经营、可持续发展/ESG方面具备高水平的见识，在集团内部积极开展企业理念的宣传活动。



辻永 顺太

代表取締役

多年从事本公司的工业自动化事业，历任商品事业本部长、公司社长。带领工业自动化事业成长，在企业经营、技术、DX/IT方面具备高水平的见识。从2023年起担任代表取締役和社长CEO，为完成集团结构改革，提升中长期企业价值，发挥着优秀的领导力。



宫田 喜一郎

代表取締役
薪酬咨询委员会委员

多年从事本公司的健康医疗事业，拥有开发和技术部门的业务经验，担任欧姆龙健康医疗株式会社社长，在新事业创造/创新、DX/IT方面具备高水平的见识。目前担任副社长和CTO，着眼于中长期发展，从经营视角出发，制定并实施技术战略。



富田 雅彦

取締役
人事咨询委员会委员

拥有本公司器件与模块解决方案事业、社长秘书、经营战略部门等丰富业务经验，在人财开发/多元化/人力资源管理方面具备高水平的见识。目前担任CHRO兼全球人财总务本部长，着眼于中长期发展，从经营视角出发，制定并实施人财战略。



行本 闲人

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

多年从事本公司工业自动化事业，拥有欧洲子公司社长的经验，历任环境事业本部长、器件与模块解决方案事业的公司社长。拥有基于DX/IT以及丰富的全球事业经验的高水平见识。从非业务执行的客观立场出发，灵活运用上述经验，为强化治理做出了贡献。



上釜 健宏

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

担任在全球开展事业的TDK株式会社的代表取締役社长，多年从事经营工作，担任日本时代新能源科技技术株式会社的Chief Consultant等，有丰富的经营实绩，在创新、技术、DX/IT方面具备高水平的见识。

外部取締役



小林 Izumi

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

历任美林证券日本证券株式会社（现BOFA证券株式会社）代表取締役社长、世界银行集团多边投资担保机构长官，并在多家企业担任外部取締役等，拥有丰富的经验和国际化的见识，同时在可持续发展/ESG、多元化方面也非常精通。



铃木 善久

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

担任在全球开展事业的综合商社伊藤忠商事株式会社的代表取締役社长，拥有从事经营工作的经验。历任该公司海外当地法人的社长、制造公司的代表取締役社长等，拥有丰富的日本国内外经营实绩，在创新、技术、DX/IT方面具备高水平的见识。



玉置 秀司

专职监事

多年从事本公司的法务职能，同时担任全球风险管理与法务本部长，宣传集团治理，开展综合风险管理活动，贯彻合规性。基于以上经验，在法务/合规/内部管理/风险管理方面具备高水平的见识。



细井 俊夫

专职监事

多年从事本公司的社会解决方案事业，拥有软件开发子公司社长、解决方案事业本部长经验，担任欧姆龙社会解决方案株式会社的社长，带领社会解决方案事业发展。基于以上经验，在新事业创造/创新、DX/IT方面具备高水平的见识。



国广 正

外部监事
公司治理委员会委员

律师，主要从事公司治理、合规、公司法的专业领域。精通企业危机管理（Crisis Management）、风险管理体制构建，历任日本内閣府和消费者厅的顾问等要职。



三浦 洋

外部监事
公司治理委员会委员

注册会计师，拥有多年在KPMG AZSA LLC、KPMG的丰富日本国内外国际业务经验，具备财务、会计方面的知识。尤其在与国际会计准则（包括IFRS）有关的专业性、公司治理、风险管理方面具备高水平的见识。

专职监事

外部监事

取締役及监事的主要经验领域和专业性（技能矩阵）

为实现长期愿景SF2030对取締役和监事所要求的经验领域和专业性（技能）








经验领域和专业性（技能）	技能的定义
企业经营	会长、社长经验或相应经验（代表取締役经验等）
可持续发展、ESG	拥有可持续发展和ESG相关业务经验、管理经验和专业知识
新事业创造、创新	拥有新事业和创新相关业务经验、管理经验和专业知识
技术、生产、质量	拥有技术、生产以及质量相关业务经验、管理经验和专业知识
DX、IT	拥有DX和IT相关业务经验、管理经验和专业知识
人才开发、多样性、人力资源管理	拥有人才开发、多样性以及人力资源管理相关业务经验、管理经验和专业知识
会计、财务	拥有注册会计师资格，拥有CFO经验、金融机构或财务部门的业务经验、上市企业经营经验
法务、合规、内部管理	拥有律师资格，拥有监事经验、法务部门或内部监察部门的业务经验
全球经验	拥有全球派驻经验、海外事业经验

取締役及监事的主要经验领域和专业性


















地位、姓名	企业经营	可持续发展、ESG	新事业创造、创新	技术、生产、质量	DX、IT	人才开发、多样性 人力资源管理	会计、财务	法务、合规、 内部管理	全球经验	出身、资质
董事会会长 山田 义仁	●	●					●		●	
代表取締役社长CEO 辻永 顺太	●			●	●				●	
代表取締役执行董事兼副社长CTO 宫田 喜一郎	●		●	●	●				●	
取締役执行董事专务 CHRO 富田 雅彦		●				●			●	
取締役 行本 闲人					●				●	
外部取締役 上釜 健宏	●	●	●	●	●		●		●	制造业
外部取締役 小林 Izumi	●	●	●			●	●		●	金融、国际机构
外部取締役 铃木 善久	●	●	●	●	●		●		●	综合商社
专职监事 玉置 秀司								●	●	海外律师
专职监事 细井 俊夫			●		●					
外部监事 国广 正	●	●						●	●	律师
外部监事 三浦 洋	●						●	●	●	注册会计师

执行董事 (截至24年)

> 各董事履历

执行董事社长	执行董事兼副社长	执行董事专务	执行董事专务	执行董事专务	执行董事专务	执行董事专务
						
辻永 顺太 CEO	宮田 喜一郎 CTO	富田 雅彦 CHRO 兼 全球人才总务本部长	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	竹田 诚治 CFO 兼 全球战略本部长	衣川 正吾 全球业务流程和IT革新本部长	井垣 勉 全球企业交流及互动本部长 兼 可持续发展推进负责人

执行董事常务					
					
江田 宪史 全球采购/质量/物流本部长 兼 全球采购/品质/物流本部长 兼工业自动化事业公司 美洲事业统辖	四方 克弘 欧姆龙社会解决方案株式会社 代表取締役社长	江崎 雅彦 器件与模块解决方案公司社长	山西 基裕 工业自动化事业公司社长	冈田 步 欧姆龙健康医疗株式会社 代表取締役社长	石原 英贵 数据解决方案事业本部长 兼 创新推进本部长

执行董事					
					
徐 坚 欧姆龙 (中国) 有限公司 社长	立石 泰辅 欧姆龙FIELD ENGINEERING株式会社 代表取締役社长	Virendra Shelar 欧姆龙亚太管理中心社长兼 全球人才总务本部 全球人才战略 部长	山本 真之 工业自动化事业公司全球解决方案 销售统辖本部长		高田 寿子 CEO室室长
					
諏访 正树 技术和知识产权本部长兼 欧姆龙 SINIC X株式会社 代表取締役社长	田茂井 丰晴 全球理财本部长	Andre Van Gils 欧姆龙健康医疗株式会社 全球销售统辖本部长	岩佐 博人 取缔役室室长	神尾 幸孝 器件与模块解决方案公司 全球销售统辖本部长	
					
田边 庆周 全球风险管理与法务本部长	村松 勇介 全球战略本部企业系统推进部长	大场 恒俊 工业自动化事业公司商品事业本 部长	铃木 高太郎 全球战略本部经营战略部长		



CORPORATE INFORMATION

关于非财务信息可视化与影响力的货币价值化的措施

在2023年度的统合报告中，为了查明人力资本的运用对财务指标有何影响力、是否会转化为企业价值，欧姆龙对SF 1st Stage提出的多元化 & 包容性 (D&I) 推进措施作为重要课题的合理性以及与财务指标的关联性进行假设验证，尝试了相关性分析。在进行假设验证时，参考了内阁府实现新资本主义本部事务局于2022年8月制定的“人力资本可视化指南”中例示的ROIC倒置树的思路。

[人力资本可视化指南](#)

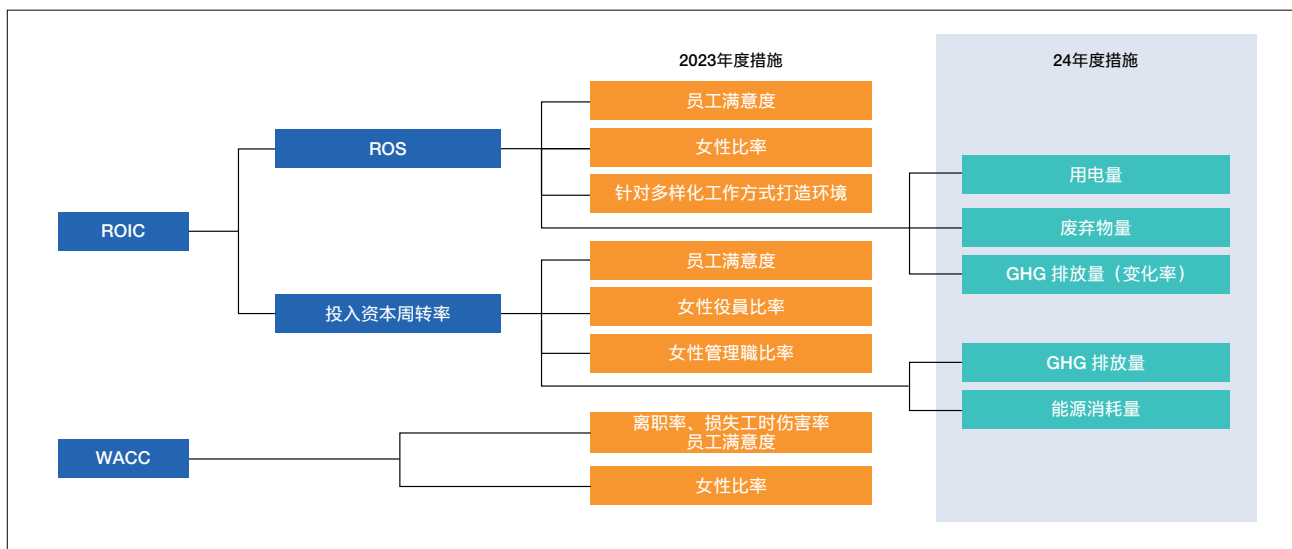
具体来说，我们挑战了确定与构成ROIC的要素ROS (销售利润率) 和投入资本周转率以及WACC之间有相关性关系的人力资本指标。我们不仅要确认与人力资本可视化指南中例示的ROIC的关联，还要确认与WACC的相关性关系，是为了验证人力资本的运用与股权故事的关联性。今年，我们将该验证扩大至“E (环境)”。

同时，我们也努力推动以下创造方式，即把欧姆龙的“环境”、“产品”、“雇用”措施给社会带来的影响力换算成货币价值。我们将探讨如何将从非财务信息可视化和影响力的货币价值化中学到的成果运用到下一个中期经营计划中的重要课题确定和目标设定中去。

在实施本次假设验证的过程中，我们得到了SUSTAINABLE LAB株式会社协助。欧姆龙将继续利用外部合作伙伴的知识和科学方法等，推动非财务信息的可视化。

分析方法	① 以包括本公司在内的电子设备、元器件行业的136家公司的财务和非财务指标为基础，建立机器学习模型。将环境相关数据对财务指标的重要性和贡献度量化。 ② 与SF2030有关的环境措施成果指标相关的非公开数据也同样进行量化。 ③ 哪些非财务指标对财务指标会产生多大程度的正面或负面影响，将其相关性分别可视化。由ESG顾问们对结果进行分析。
对象数据	分析对象：世界产业分类标准 (GICS) “技术、硬件及设备”行业共136家公司 (包括本公司) 变量：·财务：ROS (销售利润率)、投入资本周转率 ·非财务：ESG指标中的环境指标 时间序列：2016年~2023年
分析结果的重点	<ul style="list-style-type: none"> ● 在本板块，通过削减用电量和废弃物量的措施来直接降低成本，通过持续削减GHG排放量的措施来提高市场竞争力，采用上述类似方式，间接地为销售额做出贡献，提高收益性，进而提高ROIC。 ● 在投入资本周转率方面，表示降低GHG排放量和能源消耗量可能有助于资本的高效运用。

ROIC、ESG倒置树展开



非财务信息可视化的措施

关于环境相关指标，我们采用与2023年度相同的方法，尝试了确定构成ROIC的要素ROS（销售利润率）和投入资本周转率之间有相关性关系的指标。除了单年的排放量以外，还加入了变化率，设法通过数据分析，重现企业持续的环境措施的影响。

分析结果显示，在本板块中，环境措施对ROIC有重要影响，欧姆龙在SF2030中针对“实现脱碳和环境减负”采取的措施的妥当性在一定程度上得到了确认。

关于影响力的货币价值化的措施

欧姆龙努力通过将社会价值创造与经济价值相关联，实现企业价值最大化。因此，为了将本公司创造的社会价值简单易懂地可视化，从很早以前就开始充实非财务数据的公开内容。本次，以定量表现创造出的价值为目的，我们开始

致力于将本公司在可持续发展重要课题上的努力成果给事业方面带来的影响力（事业影响力），以及事业给社会带来的影响力（社会影响力）换算为货币价值。

在将影响力换算为货币价值之时，根据哈佛大学商学院(HBS)的影响力加权账户倡议(IWAI)和国际影响力估值基金会(IFVI)等在影响力加权财务账户方面的动向，以SF2030中设定的可持续发展重要课题的成果（社会价值）为基础，挑战在环境、雇用、产品三个领域中将影响力可视化。本期报告将报告当前完成估算的环境领域的结果以及雇用、产品领域的进展情况的概要。

今后，影响力货币价值化措施的结果，将与KPI设定等内部管理方式一起，在向外部利益相关者的说明中发挥作用。

环境影响力

在环境影响力方面，将通过GHG减排减轻环境负担作为环保措施的效果，以Scope1、Scope 2的GHG排放量为对象，把与上一年度GHG排放量的差乘以碳价格所计算得出的金额，

作为避免损失的金额。欧姆龙把在环境领域中创建可持续发展社会解读为企业理念中的“创造更美好的社会”，并在2018年7月设定了“欧姆龙零碳”，以期在2050年实现Scope1、Scope2温室效应气体零排放。

因此，在计算GHG减排效果时，我们决定以2019年度为起点来了解累积的效果。从2019年度到2023年度的GHG减排效果的累积影响力金额为约15亿日元*。

影响力的货币价值换算使GHG减排效果清晰可见，另一方面，碳价格较为便宜的新兴国家的GHG减排效果可能会被低估。通过本次的估算流程我们学到，无论碳价格如何，在全公司推动GHG减排的视角下，必须从GHG排放量实绩和影响力金额两方面来掌握减排效果。

*各国排放量采用IEA国际能源署“2023年世界能源展望”到2030年之前的方案，乘以发达国家（净零公约国）等各国的碳价格，以1USD=157.83日元（截至2024年7月12日）进行计算。计算公式的制作参考了IWAI和IFVI的资料。

雇用影响力

在雇用影响力方面，在可持续发展重要课题提出的指标中，尤其关注D&I，我们以给事业带来的影响力的可视化为目标，就要考虑的评估项目和必要流程进行研讨。

经过对本公司数据的反复分析以及先行研究的反复调查，我们发现了两个课题：“筛查应重视的影响力”和“收集为此所需的数据”。具体来说，是掌握以项目或团队为单位的数据及其应用等。

今后，通过推动估算流程、进一步详细调查和持续积累

影响力	要应对的可持续发展重要课题	可视化对象
环境	实现脱碳和环境减负	削减GHG排放量所获得的社会影响力
雇用	挑战价值创造的各式人材培养	促进多元化 & 包容性所获得的事业影响力
产品	通过事业解决社会课题	提供健康医疗事业、社会解决方案事业、器件与模块解决方案事业的产品和服务所获得的社会影响力

知识，努力使本公司雇用的货币价值可视化。

产品影响力

在产品影响力方面，我们挑战了将健康医疗事业、社会解决方案事业、器件与模块解决方案事业的产品和服务的社会影响力进行货币价值可视化。

例如，在健康医疗事业中，我们以日本和北美为对象，尝试了研讨引进家用血压计给高血压治疗带来的社会影响力。

欧姆龙在销售家用血压计的同时，致力于启蒙和普及在家测量血压的重要性。此外，在通过远程诊疗服务适当控制血压、努力为医生提供诊疗支持等从家庭到医疗现场的广泛领域中，致力于预防高血压重症化带来的心脑血管疾病的发病。我们将挑战整理这些措施帮助高血压的早期发现和早期治疗、预防重症化、降低治疗成本、减轻医疗现场负担等的流程，计算出具体的影响力。

今后，对于各事业的产品和服务给社会带来的影响力（货币价值等）的可视化，我们在估算完成后，将依次对信息提供进行研讨。

影响力会计专家的评论

欧姆龙对于影响力会计的措施，体现了本公司的存在意义，即“通过事业创造社会价值，持续为社会发展做贡献”。基于长期愿景SF2030中设定的可持续发展重要课题，确定了环境、雇用、产品三个领域中的影响力，这是其他公司也可以参考的优秀方法。此外，除了影响力货币价值化以外，还记载了此背景下的思路和获得的学习经验，以及今后的改善方案，是非常有意义的措施。

影响力会计是对人类和地球来说，用来做出更好决策的重要工具。对于经营者来说，这是提高决策质量、最大限度提升包括社会价值在内的企业价值的手段；对于员工来说，能够提供公正平等的职场环境，增强参与度和工作意义，促进对当地社区的贡献；对于以客户为首的广大利益相关者来说，明确表现了企业给社会和环境带来的影响，加深了信任和共鸣。基于欧姆龙提出的“自身成为改变社会的先驱”理念，期待着今后也努力推动影响力会计措施。

注册会计师 五十岚刚志

共创合作伙伴SUSTAINABLE LAB公司的评论

通过本次分析，将环境措施给财务和社会带来的影响力进行可视化，展现了欧姆龙的可持续发展为价值创造做出的贡献。我期待今后继续深化非财务信息可视化，推动向影响力货币价值化的挑战，进一步充实公开内容。

ESG顾问 前田 大地

数据科学家 池上 祥平

ESG顾问 丸山 智子

〈关于SUSTAINABLE LAB公司〉

SUSTAINABLE LAB公司成立于2019年，是一家利用AI和大数据收集和分析企业非财务数据的初创企业。在本次分析中，使用了该公司提供的SAAS“TERRAST”的数据集。



Sustainable Lab

从可持续发展评价看欧姆龙 (截至2024年6月)

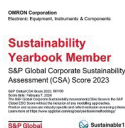
面向客户和交易伙伴的要求 (全球)



在“供应商参与度评级”中获得最高评价
连续2年入选“供应商参与度领导者”



获得“ECOVADIS”最高级的白金评级



在“标普全球可持续发展年鉴2024”中被选为“标普全球可持续发展年鉴成员”

面向机构投资者 (全球)

Member of **Dow Jones Sustainability Indices**

Powered by the S&P Global CSA

连续7年入选“DJSI-WORLD” (板块前3%)



获得MSCI*1 ESG最高评级“AAA”



FTSE4Good

连续8年入选

“FTSE4GOOD INDEX SERIES”*2



EURONEXT

入选“EURONEXT VIGEO WORLD 120 INDEX”成分股



首次获得ISS“ISS ESG CORPORATE RATING”“PRIME”标识

*1 THE INCLUSION OF OMRON CORPORATION IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF OMRON CORPORATION BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES.

*2 FTSE RUSSELL (FTSE INTERNATIONAL LIMITED AND FRANK RUSSELL COMPANY) 的注册商标。在此证明，欧姆龙株式会社经第三方调查，符合FTSE BLOSSOM JAPAN SECTOR RELATIVE INDEX入选要求。成为本指数的成分股。FTSE BLOSSOM JAPAN SECTOR RELATIVE INDEX®适用于可持续发展投资基金和其他金融商品的制作和评价。

*3 为了反映“欧姆龙株式会社在指定的排行年份，在职场中的性别多元化方面，在MORNINGSTAR JAPAN EX-REIT GENDER DIVERSITY TILT INDEX (除REIT以外) (“指数”) 的成分股中排名前20%”这一事实，MORNINGSTAR, INC 和/或其关联公司 (无论是单体/集团，均为“MORNINGSTAR”) 批准欧姆龙株式会社使用MORNINGSTAR JAPAN EX-REIT GENDER DIVERSITY TILT (除REIT以外) LOGO (“标志”)。MORNINGSTAR 仅以提供信息为目的，批准欧姆龙株式会社使用标志。欧姆龙株式会社使用标志不是因为MORNINGSTAR 推荐欧姆龙株式会社，也不是推荐、建议、诱导与欧姆龙株式会社有关的有价证券的购买、出售、接受。本指数的设计目的是反映日本职场的性别多元化，但MORNINGSTAR 不保证指数或指数中包含的数据的准确性、完整性或及时性。MORNINGSTAR 不会明示或暗示对于指数或标志进行保证，并明确承认对于指数以及指数中包含的数据，或标志相关的商品与特定目的或者使用进行保证，不受上述任一限制。在任何情况下，对于任何当事人因指数或标志的使用和信任而受到的损害，无论直接或间接，即使MORNINGSTAR 意识到该损害的可能性，MORNINGSTAR 或其第三方内容提供者概不负责。MORNINGSTAR 的名称、指数名称以及标志，是MORNINGSTAR, INC 的商标或服务商标。过去的表现并不能保证将来的结果。

面向机构和个人投资者 (日本国内)



首次入选经济产业省、东证/SX品牌“SX品牌2024”



首次入选经济产业省、东证、IPA/DX品牌“DX品牌2024”



总计第6次入选
经济产业省“NADESHIKO品牌”



总计第6次获得
“PRIDE指标”最高评价“黄金级”

入选GPIF采用的ESG指数



FTSE Blossom Japan

连续7年入选

“FTSE BLOSSOM JAPAN INDEX”*2



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

连续2年入选

“FTSE BLOSSOM JAPAN SECTOR RELATIVE INDEX”*2

2024 CONSTITUENT MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

连续7年入选

“MSCI日本股ESG精选领袖指数”*1

2024 CONSTITUENT MSCI 日本株 女性活躍指数 (WIN)

连续7年入选

“MSCI日本股女性活跃指数”*1



S&P/JPX Carbon Efficient Index

连续6年入选

“S&P/JPX碳效率指数”



MORNINGSTAR GenDi J Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index TOP CONSTITUENT 2024

首次入选“MORNINGSTAR JAPAN EX-REIT GENDER DIVERSITY TILT INDEX (除REIT以外)”*3

“2023集团统合报告”获得奖项



在第三届 日经综合报告奖 中荣获准最高奖项
GPIF的日本国内股票运用机构选出的“优秀综合报告书”由3个机构选出
ASIA INTEGRATED REPORTING AWARDS 2023
治理部门：荣获 铜奖 统合思考部门：荣获 银奖

合并财务报表

合并资产负债表

欧姆龙株式会社及其子公司
截止2023年及2024年3月31日

百万日元

资产	2022年度	2023年度	资产	2022年度	2023年度
流动资产：			投资及其它资产：		
现金及现金等价物	105,279	143,086	经营租赁使用权资产	47,501	54,383
应收票据和应收账款	180,074	172,268	商誉	43,125	361,783
坏账准备	(869)	(1,058)	其他无形资产	45,247	108,881
存货	173,926	174,034	对关联公司的投资和贷款	134,557	13,931
其它流动资产	28,482	59,273	投资有价证券	46,123	33,897
流动资产合计	486,892	547,603	设施借用保证金	8,094	7,883
有形固定资产：			预付年金费用	29,103	65,267
土地	20,238	21,280	递延所得税	23,513	19,382
房屋及建筑物	136,492	145,708	其它资产	4,420	4,944
机器与其它	183,578	200,947	投资及其它资产合计	381,683	670,351
在建工程	6,363	9,662			
小计	346,671	377,597			
累计折旧	(217,086)	(240,822)			
有形固定资产合计	129,585	136,775			
资产合计	998,160	1,354,729			

百万日元

负债和净资产	2022年度	2023年度	负债和净资产	2022年度	2023年度
流动负债：			股东资本：		
应付票据和应付账款、 欠款	92,855	82,548	资本金	64,100	64,100
短期借款	213	22,548	普通股		
计划1年以内偿还的 长期借款	—	6,451	法定股本： 2022年度：487,000,000股 2023年度：487,000,000股		
预提费用	50,246	47,345	已发行股本： 2022年度：206,244,872股 2023年度：206,244,872股		
应交税费	10,560	6,457	资本公积	98,506	98,997
短期经营租赁负债	11,871	13,385	盈余公积	24,729	27,457
其它流动负债	44,275	52,426	保留盈余	571,807	556,705
流动负债合计	210,020	231,160	其它综合利润（亏损） 累计额	39,947	109,396
递延所得税	2,052	16,419	库存股	(70,616)	(69,969)
劳工退休准备金	9,348	8,310	2022年度：9,417,692股 2023年度：9,329,283股		
长期借款	—	92,075	股东资本合计	728,473	786,686
长期经营租赁负债	33,284	38,299	少数股东权益	2,754	164,307
其它固定负债	12,229	17,473	净资产合计	731,227	950,993
负债合计	266,933	403,736			
负债和净资产合计	998,160	1,354,729			

合并利润表

欧姆龙株式会社及其子公司
2022年、2023年和2024年3月31日结束时事业年度

百万日元

	2021年度	2022年度	2023年度
销售额	762,927	876,082	818,761
销售成本和费用：			
销售成本	416,100	482,199	472,297
销售费用与一般管理费用	213,234	243,015	261,978
测试研发费用	44,277	50,182	50,144
其它费用——净额	2,602	2,277	(611)
合计	676,213	777,673	783,808
扣除法人税等、权益法投资损益前的本期净利润	86,714	98,409	34,953
法人税等	23,046	24,943	10,485
权益法投资损益（利润）	1,624	(1,079)	14,519
本期净利润	62,044	74,545	9,949
少数股东权益归属损益	644	684	1,844
归属于本公司股东的本期净利润	61,400	73,861	8,105

日元

	2021年度	2022年度	2023年度
每股数据：			
归属于本公司股东的本期净利润			
基本	305.65	372.19	41.17
摊薄后	—	—	—

合并综合损益表

欧姆龙株式会社及其子公司
2022年、2023年和2024年3月31日结束时事业年度

百万日元

	2021年度	2022年度	2023年度
本期净利润	62,044	74,545	9,949
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	40,078	17,840	44,771
本期损益实现部分的重组修正额	2,029	(337)	0
本期净变动额	42,107	17,503	44,771
退休金债务调整额：			
本期发生退休金债务调整额	1,625	6,094	23,257
本期损益实现部分的重组修正额	3,012	2,610	1,577
本期净变动额	4,637	8,704	24,834
金融衍生品净损益：			
未实现利润（损失）本期发生额	(1,066)	(523)	(1,019)
本期损益实现部分的重组修正额	383	1,317	1,211
本期净变动额	(683)	794	192
其它综合利润（损失）合计	46,061	27,001	69,797
综合利润	108,105	101,546	79,746
归属于少数股东权益的综合利润	747	751	2,192
归属于本公司股东的综合利润	107,358	100,795	77,554

合并股东权益表

欧姆龙株式会社及其子公司
2022年、2023年和2024年3月31日结束时事业年度

百万日元

	已发行股本	资本金	资本公积	盈余公积	保留盈余	其它综合利润 (亏损) 累计额	库存股	股东资本	少数股东权益	净资产合计
截止2021年3月31日的余额	206,244,872	64,100	101,403	22,931	476,185	(32,945)	(24,816)	606,858	2,500	609,358
本期净利润					61,400			61,400	644	62,044
公司股东的股息 (每股92日元)					(18,447)			(18,447)		(18,447)
非控股股东的股息								-	(503)	(503)
基于股票的报酬*			(751)				1,639	888		888
转入盈余公积				1,572	(1,572)			-		-
其它综合利润 (损失)						45,958		45,958	103	46,061
取得库存股							(31,430)	(31,430)		(31,430)
截止2022年3月31日的余额	206,244,872	64,100	100,652	24,503	517,566	13,013	(54,607)	665,227	2,744	667,971
本期净利润					73,861			73,861	684	74,545
公司股东的股息 (每股98日元)					(19,394)			(19,394)		(19,394)
非控股股东的股息								-	(741)	(741)
基于股票的报酬			(2,140)				4,003	1,863		1,863
转入盈余公积				226	(226)			-		-
其它综合利润 (损失)						26,934		26,934	67	27,001
取得库存股			(6)				(20,012)	(20,018)		(20,018)
截止2023年3月31日的余额	206,244,872	64,100	98,506	24,729	571,807	39,947	(70,616)	728,473	2,754	731,227
本期净利润					8,105			8,105	1,844	9,949
公司股东的股息 (每股104日元)					(20,479)			(20,479)		(20,479)
非控股股东的股息								-	(581)	(581)
与非控股股东的资本交易等			(54)					(54)	65	11
因合并子公司增加而增长的非控制性权益								-	159,877	159,877
基于股票的报酬			619				666	1,285		1,285
转入盈余公积				2,728	(2,728)			-		-
其它综合利润 (损失)						69,449		69,449	348	69,797
取得库存股			(74)				(19)	(93)		(93)
截止2024年3月31日的余额	206,244,872	64,100	98,997	27,457	556,705	109,396	(69,969)	786,686	164,307	950,993

* 包括基于股票的报酬的估价变更导致资本公积增加0.19亿日元。

合并现金流量表

欧姆龙株式会社及其子公司
2022年、2023年和2024年3月31日结束时事业年度

百万日元

	2021年度	2022年度	2023年度
经营活动产生的现金流量：			
本期净利润	62,044	74,545	9,949
经营活动产生的现金流量和本期净利润的调整：			
折旧费用	23,367	26,587	30,816
股票报酬费用	864	1,863	1,237
除固定资产外的转让损（净额）	901	45	1,517
长期性资产的减值	410	1,768	1,285
商誉减值	3,384	-	-
事业转让相关的利润	1,116	(922)	(328)
投资有价证券估值损失（净额）	(5,447)	2,099	(6,731)
投资有价证券出售损失（净额）	-	-	-
劳工退休准备金	(662)	(574)	(2,080)
递延税额	4,632	(9,421)	(6,791)
权益法投资损益（利润）	1,624	(1,079)	14,519
事业转让收益（净额）	-	-	-
资产和负债的增减：			
应收票据和应收账款的减少（增加）	(9,074)	(23,581)	27,341
存货的减少（增加）	(30,427)	(29,004)	12,054
其它资产的增加	(3,178)	(2,331)	(13,366)
应付票据和应付账款、欠款的减少	13,293	4,667	(17,918)
应交税费的增加（减少）	1,749	4,758	(5,403)
预提费用和其它流动负债的增加（减少）	2,316	5,179	(1,120)
其它（净额）	516	(1,143)	(106)
调整合计	5,384	(21,089)	34,926
经营活动产生的现金流量	67,428	53,456	44,875

百万日元

	2021年度	2022年度	2023年度
投资活动产生的现金流量：			
出售投资有价证券的收入	921	84	24,774
投资有价证券的取得	(5,386)	(2,860)	(3,299)
资本支出	(33,357)	(45,018)	(45,378)
设施借用保证金的减少（增加）（净额）	(140)	(299)	756
事业和公司的收购（与现金取得额的净额）	-	-	(82,173)
因出售有形固定资产而产生的收入	748	1,614	539
贷款支出	-	-	(1,378)
对关联公司增加投资	(112,444)	(9,976)	(1,121)
事业转让（与现金流净额相减后的净额）	(505)	922	0
事业收购（与现金取得额相减后的净额）	-	-	-
其它（净额）	0	0	184
投资活动产生的现金流量	(150,163)	(55,533)	(107,096)
财务活动产生的现金流量：			
短期债务的增加（减少）（净额）	20,000	(19,787)	3,228
短期借款收入	-	-	101,281
偿还短期借款的支出	-	-	(85,500)
长期借款收入	-	-	88,000
偿还长期借款的支出	-	-	(485)
母公司的支付股息	(17,754)	(18,912)	(19,885)
向非控股股东支付的股息	(504)	(741)	(581)
取得库存股	(31,430)	(20,013)	(18)
出售库存股	0	772	-
其它（净额）	85	(76)	(53)
财务活动产生的现金流量	(29,603)	(58,757)	85,987
换算比率变动的影响	17,067	10,629	14,041
现金及现金等价物的增减额	(95,271)	(50,205)	37,807
期初现金及现金等价物余额	250,755	155,484	105,279
期末现金及现金等价物余额	155,484	105,279	143,086

11年内的主要财务数据 欧姆龙株式会社及其子公司

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
财务数据：											
百万日元											
损益状况（会计年度）											
销售额	772,966	847,252	833,604	794,201	732,306	732,581	677,980	655,529	762,927	876,082	818,761
毛利	297,208	332,607	320,812	312,161	327,585	325,484	303,702	298,351	346,827	393,883	346,464
销售费用与一般管理费用（测试研发费用除外）	181,225	198,103	205,735	193,093	201,777	208,895	202,954	192,687	213,234	243,015	261,978
测试研发费用	47,928	47,913	52,790	50,539	48,622	49,335	45,988	43,184	44,277	50,182	50,144
销售利润	68,055	86,591	62,287	68,529	77,186	67,254	54,760	62,480	89,316	100,686	34,342
EBITDA（注1）	93,144	114,930	93,747	97,495	101,501	92,609	80,466	85,236	112,683	127,273	65,158
归属于本公司股东的本期净利润（纯损失）	46,185	62,170	47,290	45,987	63,159	54,323	74,895	43,307	61,400	73,861	8,105
现金流量状况（会计年度）：											
经营活动产生的现金流量	79,044	77,057	84,207	77,875	73,673	71,245	89,787	93,831	67,428	53,456	44,875
投资活动产生的现金流量	(31,125)	(39,517)	(67,116)	(15,041)	(55,842)	(34,957)	28,639	(14,785)	(150,163)	(55,533)	(107,096)
自由现金流（注2）	47,919	37,540	17,091	62,834	17,831	36,288	118,426	79,046	(82,735)	(2,077)	(62,221)
财务活动产生的现金流量	(16,298)	(29,303)	(31,550)	(15,012)	(33,082)	(40,783)	(29,430)	(20,352)	(29,603)	(58,757)	85,987
财政状态（会计年度末）：											
总资产	654,704	711,011	683,325	697,701	744,952	749,878	758,124	820,379	930,629	998,160	1,354,729
现金及现金等价物	90,251	102,622	82,910	126,026	106,223	103,850	185,533	250,755	155,484	105,279	143,086
借款余额（短期借款）	488	0	0	156	298	2,086	1,593	0	20,000	213	22,548
借款余额（长期借款）	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	98,526
股东资本	430,509	489,769	444,718	469,029	505,530	504,212	530,415	606,858	665,227	728,473	786,686
每股信息：											
归属于本公司股东的本期净利润（纯损失）（EPS）（日元）	209.8	283.9	219.0	215.1	296.9	260.8	365.3	214.7	305.7	372.2	41.2
股东资本	1,956.1	2,254.4	2,080.0	2,193.7	2,400.4	2,455.2	2,626.6	3,009.2	3,339.6	3,701.1	3,995.0
现金股利额（注3）（日元）	53	71	68	68	76	84	84	84	92	98	104
股息支付率	25.3%	25.0%	31.1%	31.6%	25.6%	32.2%	23.0%	39.1%	30.1%	26.3%	253.3%
股本报酬率（DOE）	2.9%	3.4%	3.1%	3.2%	3.3%	3.5%	3.3%	3.0%	2.9%	2.8%	2.7%
其它财务数据：											
毛利率	38.5%	39.3%	38.5%	39.3%	44.7%	44.4%	44.8%	45.5%	45.5%	45.0%	42.3%
销售利润率	8.8%	10.2%	7.5%	8.6%	10.5%	9.2%	8.1%	9.5%	11.7%	11.5%	4.2%
EBITDA率	12.1%	13.6%	11.2%	12.2%	14.6%	12.6%	11.9%	13.0%	14.8%	14.5%	7.9%
投入资本回报率（ROIC）	11.3%	13.4%	9.7%	10.3%	12.7%	10.6%	14.1%	7.8%	9.6%	10.4%	1.0%
股东权益报酬率（ROE）	11.6%	13.5%	10.1%	10.1%	13.0%	10.8%	14.5%	7.6%	9.7%	10.6%	1.1%
股东资本比例	65.8%	68.9%	65.1%	67.2%	67.9%	67.2%	70.0%	74.0%	71.5%	73.0%	58.1%
总报酬率（注4）	25.3%	49.1%	62.7%	31.6%	48.2%	79.5%	47.7%	42.6%	79.0%	53.4%	253.3%
设备投资	33,653	38,143	36,859	25,692	33,027	35,661	33,110	23,959	34,210	45,074	44,894
折旧费用	25,089	28,339	31,460	28,966	24,315	25,355	25,706	22,756	23,367	26,587	30,816
海外销售额比例	55.4%	60.1%	60.3%	58.4%	57.3%	56.5%	54.1%	57.8%	62.0%	62.7%	57.1%

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. 总回报率 = (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）

11年内的主要非财务数据

欧姆龙株式会社及其子公司

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
非财务数据：											
员工数(人)	36,842	37,572	37,709	36,008	36,193	35,090	28,006	28,254	29,020	28,034	28,450
海外员工比例	69.1%	69.7%	69.3%	68.3%	68.1%	67.6%	62.2%	62.9%	65.0%	64.4%	58.7%
海外重要职位的本地化比例 ^(注5)	42%	42%	46%	49%	49%	62%	70%	75%	80%	80%	★ 81%
女性在员工中所占比例(全球) ^(注6)	-	-	-	-	-	-	41.2%	41.1%	43.2%	42.0%	41.5% ^(注13)
女性管理人员比例(全球) ^(注7)	-	-	-	-	-	12.7%	16.0%	16.4%	16.9%	16.6%	19.1% ^(注13)
女性管理人员比例(集团国内) ^(注8)	1.8%	1.9%	2.3%	3.3%	3.6%	5.2%	5.9%	6.7%	8.0%	8.7%	★ 11.9% ^(注13)
男性育儿假取得率	-	-	-	-	-	-	5.0%	10.0%	18.0%	41.0%	66.0% ^(注14)
男女工资差异 ^(注9)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	72.2%
残疾人雇用率(集团国内) ^(注10)	2.4%	2.4%	2.4%	2.5%	2.6%	2.5%	2.8%	3.0%	3.1%	3.1%	★ 3.5%
海外残疾人雇用基地数量	-	-	-	-	-	-	-	25	27	27	28
失时工伤率(员工)	-	-	-	-	-	-	0.61	0.40	0.40	0.52	0.54 ^(注14)
离职率(全球)	-	-	-	-	-	-	14.4%	8.5%	17.8%	17.8%	14.8% ^(注14)
专利持有数量(件) ^(注11)	6,635	7,194	7,686	8,224	8,774	9,782	10,087	11,037	12,061	12,908	13,334
环境贡献量(千t-CO ₂)	661	851	508	593	659	1,055	971	826	881	938	★ 1,158
生产基地的CO ₂ 排放量(千t-CO ₂)	215	221	202	202	204	193	135	106	109	87	75
零碳日本国内基地数量	-	-	-	-	-	-	-	-	5	10	39
销售额CO ₂ 生产率(百万日元/t-CO ₂)	3.60	3.83	4.12	3.94	4.22	4.47	5.02	6.16	7.02	10.02	★ 10.96
温室效应气体排放量(千t-CO ₂)	-	-	-	250	271	235	166	124	123	92	★ 79
纸张用量削减率 ^(注12)	-	-	-	-	-	-	-	-	36%	44%	54%

- 注：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员的人数比例、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. 在全球，海外：2022年度为止刊登的是截至下一年度4月20日的数据，2023年度刊登的是截至下一年度3月31日的数据，日本国内：刊登的是截至下一年度4月20日的数据。
7. 海外截至各年度3月31日。全球女性管理人员比例的统计起始时间为2018年度。
8. 本公司集团在日本国内担任相当于科长职务及以上的女性人数占比。
9. 在男女工资差异方面，根据《推动女性在职场中发挥作用的相关法律》(2015年第64号法律)的规定，要求公布信息的是平时雇用的劳动者达到301人的公司，而我们高于法律要求，记载对象是劳动者达到101人的合并子公司。
10. 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。雇用率的算法基于该法律。
11. 专利持有数为截至3月末的数量。
12. 以2019年度为基准年度计算出的比例。
13. 包括欧姆龙 麒麟技术系统株式会社、JMDC株式会社。(截至3月31日)
14. 不包括欧姆龙 麒麟技术系统株式会社、JMDC株式会社。

- ★符号是指取得了必维日本株式会社的认证。
- ☆符号是指接受了必维日本株式会社的评审。
- ★符号是指取得了毕马威AZSA可持续发展株式会社的认证。

关于销售利润的显示：本公司以基于美国会计准则的合并利润表作为显示格式，采用了单步式(不分步显示利润的方式)，为更便于与其他公司比较，“销售利润”显示为从“毛利”中扣除“销售费用与一般管理费用”、“测试研发费用”后的数值。

关于会计方针的变更：随着2018年度美国会计准则变更，从2016年度开始的合并利润表进行改编。

关于财务数据改编：因为汽车电子事业(AEC, 车载事业)的转让，将该事业分类为非继续事业，所以将2017年度和2018年度的一部分财务数据进行改编。

公司信息 (截止2024年3月31日)

创业 1933年5月10日	股东名册管理人 三菱UFJ信托银行株式会社
设立 1948年5月19日	美国预托证券(ADR)的预托和过户代理人 JPMorgan Chase Bank, N.A.
资本金 641亿日元	总公司 〒600-8530 京都市下京区盐小路通堀川东入 Tel 075-344-7000
合并员工数 28450名	
股票状况 已发行股本 206,245,000股 每手股数 100股 股东数 47096名	
上市证券交易所 东京	
证券代码 6645	
结算日期 3月31日	
定期股东大会 6月	

日本国内主要的关联子公司、生产和开发基地、研发基地、销售基地

生产和开发基地

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
JMDC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

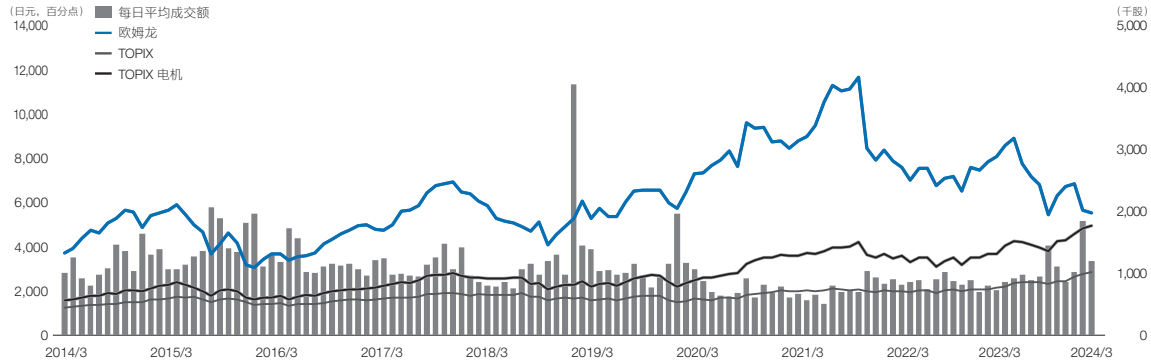
欧姆龙
亚太管理中心
(新加坡)

韩国总部

欧姆龙
韩国管理中心
(首尔)

股票信息 (截止2024年3月31日)

股票和成交额变化

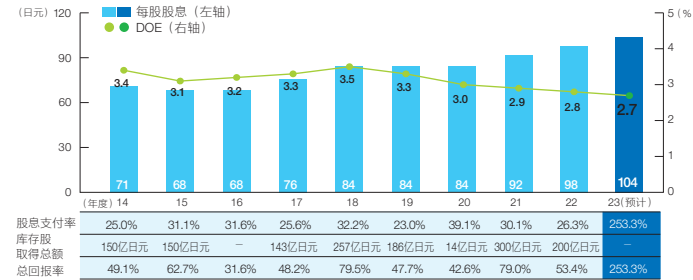


股东总回报 (Total Shareholder Return)*1

持有期间	3年	5年	10年
欧姆龙	66.0%	113.4%	146.5%
TOPIX	152.5%	196.2%	288.6%
TOPIX电机	144.2%	239.8%	362.9%

*1 表示股东的综合投资收益，包括资本增益和股息。参考内阁府令中规定的计算公式，计算2021年度末各持有期间的收益。作为基准的投资初始股价，采用3年：2018年度末、5年：2016年度末、10年：2011年度末的收盘价。

股东回报的变化



年度股价最高值、最低值和波动率*2

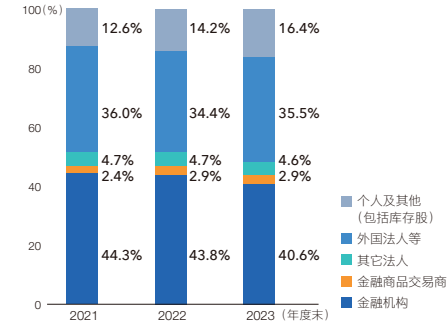
年度	最高值 (日元)	最低值 (日元)	波动率 (%)
2023	9,329	5,245	34.2%
2022	8,164	6,237	29.1
2021	12,115	7,306	30.1
2020	10,040	5,330	28.8
2019	6,870	4,410	32.3
2018	6,300	3,740	34.5
2017	7,670	4,385	27.1
2016	5,120	3,045	32.5
2015	5,900	2,742	40.0
2014	5,800	3,365	30.9

*2 波动率：价格变动风险。数值为标准偏差。

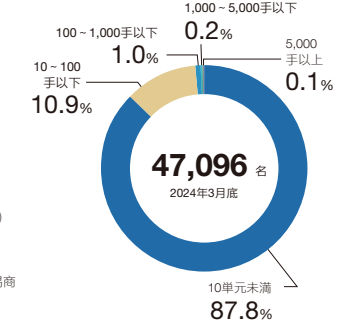
股息、股息支付率、股本报酬率 (DOE)

年度	股息 (日元)	股息支付率 (%)	股本报酬率 (DOE) (%)
2023	104	253.3	2.7
2022	98	26.3	2.8
2021	92	30.1	2.9
2020	84	39.1	3.0
2019	84	23.0	3.3
2018	84	32.2	3.5
2017	76	25.6	3.3
2016	68	31.6	3.2
2015	68	31.1	3.1
2014	71	25.0	3.4

各所有者股份比例



按持股数的股东数比例 (1手:100股)



大股东的状况 (前10名)

股东名称	持股数 (千股)	持股比例 (%)
日本MASTER TRUST信托银行株式会社 (信托账户)	39,687	20.10
株式会社日本CUSTODY银行 (信托账户)	17,162	8.69
株式会社京都银行	7,069	3.58
株式会社三菱日联银行	5,143	2.60
欧姆龙员工持股会	3,863	1.95
MOXLEY AND CO LLC	3,696	1.87
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	3,681	1.86
日本生命保险相互会社	3,640	1.84
BBH FOR GLOBAL X ROBOTICS AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE ETF	2,661	1.34
公益财团法人立石科学技术振兴财团	2,625	1.32

员工持股会的规模变化

	2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023年3月*2	2024年3月
持股数 (股)	3,024,604	2,839,809	2,836,597	3,564,338	3,863,163
持股比例 *包括库存股	1.46%	1.37%	1.37%	1.72%	1.87%
会员数 (人)	6,035	6,077	6,210	9,985	10,089
加入率 *1	55%	54%	55%	92%	89%
股东排名 *包括本公司	11	12	12	8	6

*1 加入率是以会员数和欧姆龙株式会社、日本国内相关公司的对象员工为基础计算得出。

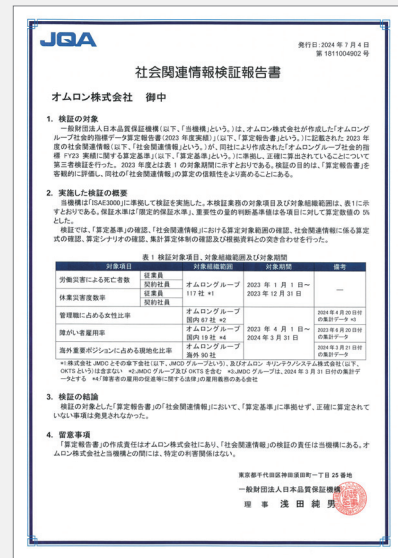
*2 2023年3月期的持股数和加入率的增加，是由于引进了使用员工持股会授予转让限制性股票的“员工持股会激活计划”等。

第三方认证

欧姆龙为了提高“2024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。

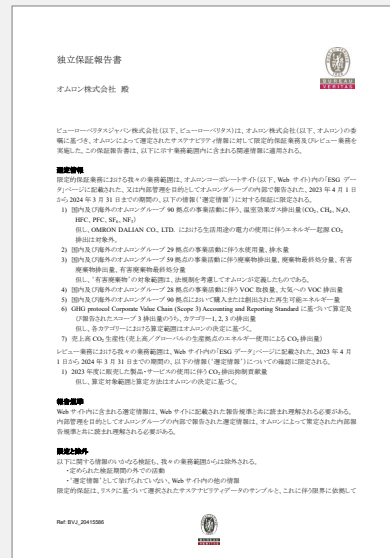
认证对象项目

- 海外重要职位的本地化比例 (P123)
- 女性管理人员比例 (集团国内) (P123)
- 残疾人雇用率 (集团国内) (P123)



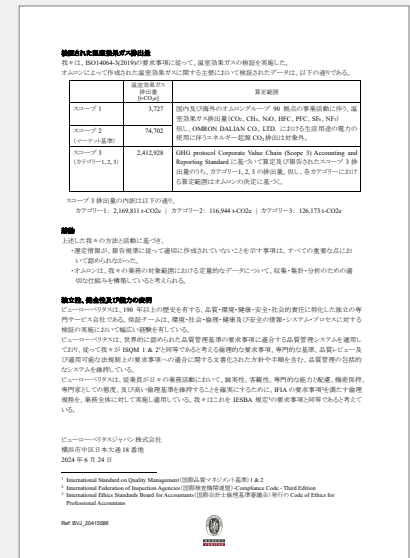
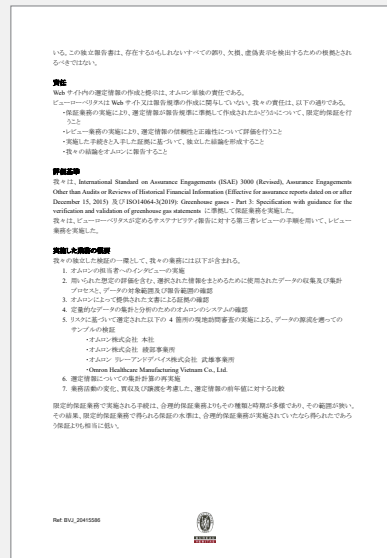
认证对象项目

- 温室效应气体排放量 (P123)
- 销售额CO2生产率 (P123)



审查对象项目

- 环境贡献量 (P123)



*一般財団法人日本品質保証機構 必维国际检验集团日本公司

Shaping the Future 2030

咨询

欧姆龙株式会社

邮政编码600-8530 京都市下京区盐小路通堀川东入
全球企业交流及互动本部

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

请扫描二维码访问咨询表格。

