

OMRON

2020 集团统合报告

2019年4月1日到2020年3月31日

To improve lives and contribute to a better society



欧姆龙的企业理念

欧姆龙的创始人立石一真先生认为企业应具有公益性，赞同“企业不仅要追求利润，对社会做出贡献才更有存在的意义”。基于这种观点，他于1959年制定了公司宗旨“用我们的工作，提高我们的生活，创造更美好的社会”。1990年，公司宗旨精神发展成为企业理念，之后也随着时代变化而不断进步。

欧姆龙的企业理念

Our Mission
(公司宗旨)

用我们的工作，提高我们的生活，创造更美好的社会

Our Values
我们的价值观

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

经营态度

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

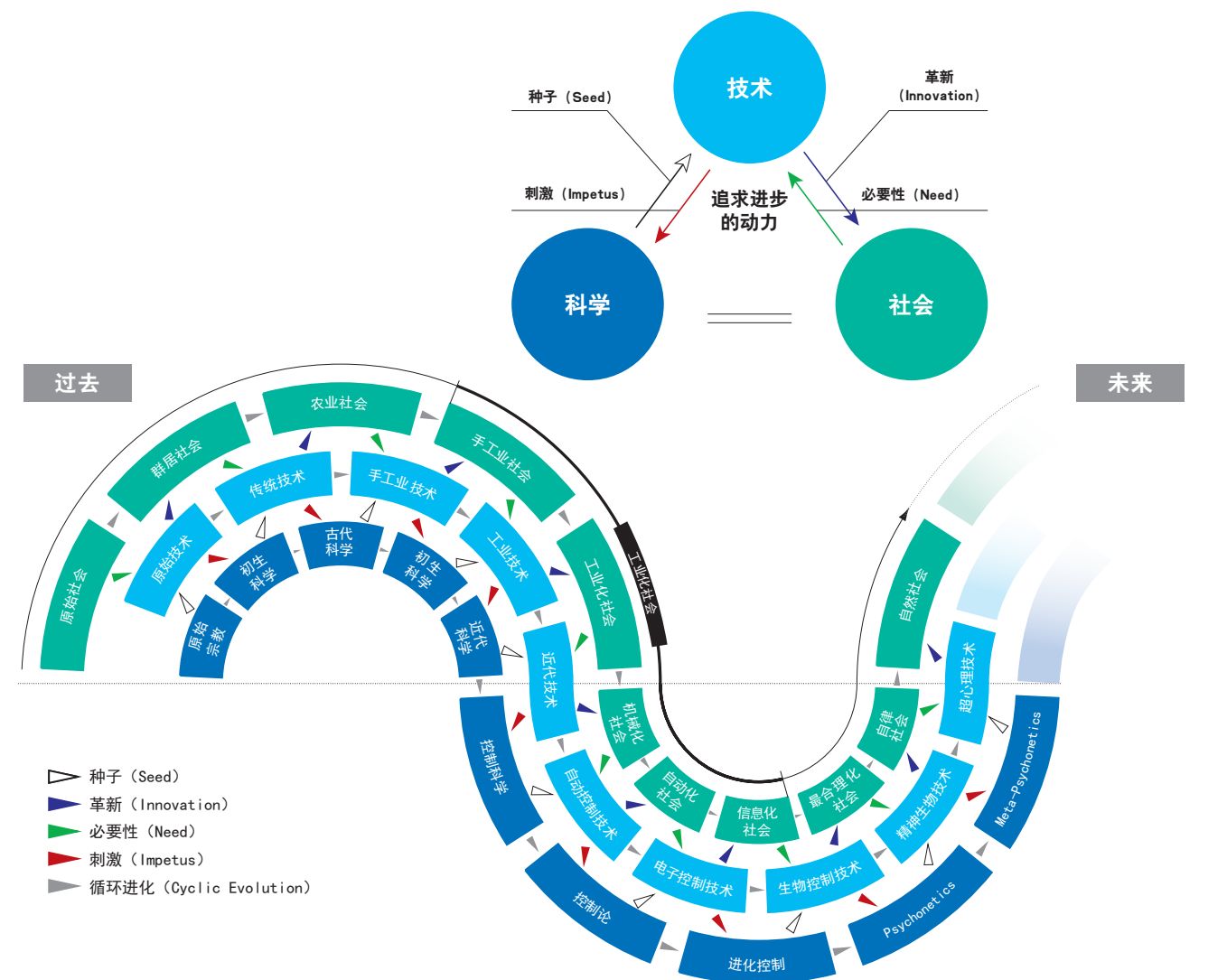
- 制定长期愿景，通过事业活动解决社会课题。
- 通过高度公正透明的管理，实现真正的国际化经营。
- 积极负责地开展与所有企业利益相关者的对话，构筑牢固的信赖关系。

从科学、技术、社会三者的相互作用预测未来的“SINIC*理论”

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

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

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



2020集团统合报告 目录

Vision	5	创造价值的步伐
	9	社会价值模型
	11	CEO访谈
	17	新冠肺炎疫情扩大的应对措施
	19	风险管理
	21	欧姆龙的事业与2019年度业绩
Strategy	24	CFO访谈
	28	ROIC经营
	29	中期经营计划“VG2.0”
	31	可持续发展措施的进展
Business	33	工业自动化事业（IAB）
	41	电子元器件事业（EMC）
	45	社会解决方案事业（SSB）
	49	健康医疗事业（HCB）
Technology	53	CTO访谈
	57	开放创新的措施
	59	强化技术经营
People	60	人财管理
Environment	67	环境
Governance	69	会长访谈
	73	公司治理
	83	董事、监事、执行董事
Data	87	财务信息等
	97	公司信息等



〈关于封面〉

欧姆龙不断实践企业理念，致力于通过事业解决社会问题。主角是“员工”。欧姆龙集团的全体员工每天都在为了建设更美好的社会而不断前行。

在2020集团统合报告发行之际

新冠肺炎对社会、经济以及人们的生活和价值观产生了巨大的影响。在面临这前所未有的困难之时，欧姆龙把对降低新冠肺炎疫情扩大风险的贡献和员工的安全放在第一位，在与With Corona的世界中努力履行社会责任。在这个背景下，本期编辑的主题是“新冠肺炎疫情时期提升未来企业价值的欧姆龙价值创造故事”。本期将通过经营访谈和事业部门、员工采取的具体措施，介绍欧姆龙如何致力于解决“Under Corona/With Corona/After Corona”各阶段的社会问题。

同时本期也听取各利益相关者的反馈，努力改善了报告内容。第一点，以聚焦欧姆龙独特的原则为目的，更改了整体结构。具体来说，新设了三个主题：综合本公司技术战略的“Technology”、综合人财战略进展的“People”、综合环境措施的“Environment”，将它们作为独立的部分。第二点，完善关于“董事会的实效性”的描述。在介绍董事会的作用和讨论内容的同时，完善对于实效性评估措施和2019年度重点主题的进展与评估的描述。此外，在对董事会主席的采访中，以回顾董事会参与车载事业转让程序来呈现出董事会的实效性。此外，本期受新冠肺炎疫情扩大的影响，2020年度业绩预测的公布时间变为7月底，编辑发行也比往年推迟一个月。

我们今后也会重视与大家对话的机会。请无需顾虑，务必提出宝贵的意见。

发行负责人 执行董事 全球投资者关系及品牌沟通本部长 井垣 勉

“2020集团统合报告”编辑委员

全球投资者关系及品牌沟通本部

染川 里美（主编） 木村 佳奈子（副主编） 饭田 纪章 河内 谦二 小田 洋 安井 一宣

“2020集团统合报告”编辑成员 ※50音顺序

工业自动化事业 饭田 淳子 北岛 英隆 中西 信贵	欧姆龙健康医疗 饭岛 KAORI 富田 阳一	全球人财总务本部 上岛 了太 上岛 安彦 国府方 悦宜 立冈 周二 山本 泰玄	可持续发展推进室 上山 留美 贝崎 胜 杉井 胜彦 平尾 佳淑 平川 靖行 平田 纯子 松古 树美 吉川 由纪
电子元器件事业 积 知范 太子 芳爵 前叶 通尚 安田 成留	技术和知识产权本部 北村 阳子	全球风险管理与法务本部 太田 圭治 冈本 浩二 田边 庆周 八木 佐千子	董事室 须永 百合子 中井 直树
欧姆龙社会解决方案 家里 隆弘 吉田 纯子	全球投资者关系及品牌沟通本部 大西 荣树 奥村 瞬次 小田 洋 柴田 升 中井 MEGUMI 疋田 进 松山 和树 森本 阳香 山本 茉奈		协助制作 宝印刷集团 Diamond株式会社 株式会社Delights广告事务所

创造价值的步伐

欧姆龙自创业以来，不断创造社会需求，孕育出各种世界领先的革新。今后我们也会通过着眼未来的价值创造，为实现更好的社会贡献力量。下面将介绍欧姆龙创造社会需求的典型事例。

1. 开拓自动化市场（1955年~）

1950年代，日本从第二次世界大战中恢复过来，加强了复兴基础，迎来正式增长期。1955年，人均实际GNP超过战前水平，国民生活也进入了以电视、电动洗衣机、电冰箱被称为“三大神器”的电气化时代。

欧姆龙在日本最早开发出自动生产设备中不可或缺的继电器、定时器、开关等装置，并通过生产“自动化”帮助普及电器、汽车等产品，令人们的生活变得丰富多彩。此外，在当时几乎无人接触过自动化概念的日本，欧姆龙通过发行“自动化报”等启蒙报刊和举办技术座谈会，开拓了“日本自动化市场”这一全新的市场。经过努力，在日本的生产现场，通过机器取代人类完成操作，减少了员工因长时间劳动而造成的操作失误，提高了工作效率和安全性。同时，欧姆龙在构建了商品完成之前的工艺、生产工程、管理体制、品质管理的“生产”基础的同时，还在世界上率先开发出无触点开关，帮助设备进行改善，使其能够在无故障、无磨损的状态下实现大量生产。这样一来，工厂就能向市场提供充足的产品，消费者也能更轻松获得产品。

65年来，除了继电器和开关，欧姆龙还提供传感器、控制器、机器人、检测设备等改善生产现场的设备，为提高全世界制造业的生产效率做出了贡献，帮助人们实现富足的生活。

现在，欧姆龙也以业界首屈一指的多种工业自动化设备为核心，通过技术和解决方案解决日趋严重的生产现场课题，如人事费用高涨、熟练技能人员不足等。

社会问题	欧姆龙持续提供的解决方案举例		
1950年代 助力高速增长期大量生产的自动化	 1943年 日本首个微动开关	 1960年 全球首个无触点接近开关	
目前 人事费用高涨、熟练技能人员不足、提高生产水平的解决措施	 2015年 全球首台 搭载多色照明功能的高性能智能相机	 2016年 全球首台 搭载预知保全功能的SCARA机器人	 2020年 全球首台 综合了机器人技术的控制器

2. 挑战即使无人也能运行的车站（1964年~）

1960年代中期，随着经济发展，日本出现了新的社会问题。其中之一便是因人口集中而导致城镇出现通勤高峰。在车站的售票口和检票口，车站工作人员需要逐个为大量乘客售票和检票，因此车站往往会排起长龙。

欧姆龙从1960年代初开始持续进行研究开发，利用在开发自动售票机、感应式电子红绿灯等设备时培育的“计算机控制”技术，对解决这个课题发起了挑战。计算机控制是指把自动控制技术加上反馈功能组成的自动化系统与电子计算机结合起来的技术。从1964年开始，欧姆龙与近畿日本铁道联手，共同着手开发自动月票检票装置。1966年1月完成试制机，进入实用测试阶段。之后，在阪急电铁计划新设的北千里站（千里线）引进月票和普通车票的两用自动检票机。欧姆龙不断重复研究开发—试制机测试—调整的过程，终于在大阪世博会举办3年前，于1967年成功开发并正式运行。世界首个集售票机、月票打孔机、纸币兑换机、自动检票机为一体的无人车站系统就此诞生。

自那以后的50多年，欧姆龙一直提供自动检票机、售票机及其维护和应用服务，为建设安心、安全、舒适的车站做出贡献，从而支持了日本的发展。

在当代日本，车站工作人员提供的服务越来越繁多和复杂，包括回答乘客关于换乘、站内和周边信息的咨询，以及帮助乘客上下车等。此外，因少子化、高龄化造成的劳动人口减少也使得确保足够的工作人员变得更加困难。欧姆龙与各电铁公司正在共同推进车站业务自动化，旨在提供更安心、安全、舒适、便于使用的车站服务。2019年，欧姆龙开始提供集清洁、警备、向导功能于一体的复合型服务机器人，并对搭载语音对话型AI的车站向导机器人进行应用测试。

社会问题	欧姆龙持续提供的解决方案举例	
1960年代 因人口向城镇集中导致公共交通拥挤不堪	 1967年 全球首个无人车站系统（阪急电铁北千里站）	
目前 车站工作人员提供的服务变得更多、更复杂	 2019年 复合型服务机器人	 2019年 搭载语音对话型AI的车站向导机器人

3. 普及家庭血压测量 (1973年~)

家用血压计研发，源于1960年代初期欧姆龙在世界范围内率先提倡“健康工学”的观点。健康工学是创始人立石一真先生从当时的自动化工厂系统中得到的灵感。这种观点把人类的身体看作由无数自动控制系统组成的、具有组织工学性的集合体，并建议利用自动化技术进行健康管理和疾病诊疗。

基于这个独创的理论，健康医疗设备的研究于1961年在中央研究所展开。从那以后，欧姆龙秉持着“企业是为社会做贡献的”的企业理念，为了“通过测量技术为健康做贡献”，致力于家用血压计的开发。1973年，欧姆龙首台电子血压计“压力计式手动血压计 (HEM-1)”问世。1978年，欧姆龙开发了首台数字血压计“家用数字血压计 (HEM-77)”。

之后，欧姆龙便与医疗相关人员携手致力于普及家庭血压测量。正如在2014年4月的《高血压治疗指南》修订版中所写，“在诊断室血压与家庭血压之间存在差异的情况下，优先以家庭血压做诊断”，目前家庭测量血压在高血压治疗中已成为不可或缺的存在。欧姆龙通过这些努力，创造了家庭医疗的文化。

在当代，随着发达国家老龄化、新兴国家经济发展，人们的饮食生活发生很大变化，全世界因生活习惯致病的情况也因此急剧增多。随之而来的医疗费用增加也成为了新的社会问题。欧姆龙与以家用血压计为中心的健康设备一起，为全球大约120个国家和地区提供适用于各国社会基础设施和医疗系统的不同服务，不断为人们的健康生活贡献力量。2018年，能够随时、随地、随心地简单测量血压的全球首台手表型可穿戴血压计上市；2019年，可以在家轻松测得心率的全球首台带心率仪的血压计等具有创新意义的设备上市。

社会问题	欧姆龙持续提供的解决方案举例
<p>1970年代</p> <p>随着经济发展和生活方式的改变，人们的健康意识正在不断提高</p> 	 <p>1973年 电子血压计</p>
<p>目前</p> <p>全世界因生活习惯致病的情况激增造成医疗费用增加</p> 	 <p>2018年 全球首台手表型可穿戴血压计</p> <p>2019年 全球首台带心率仪的血压计</p>

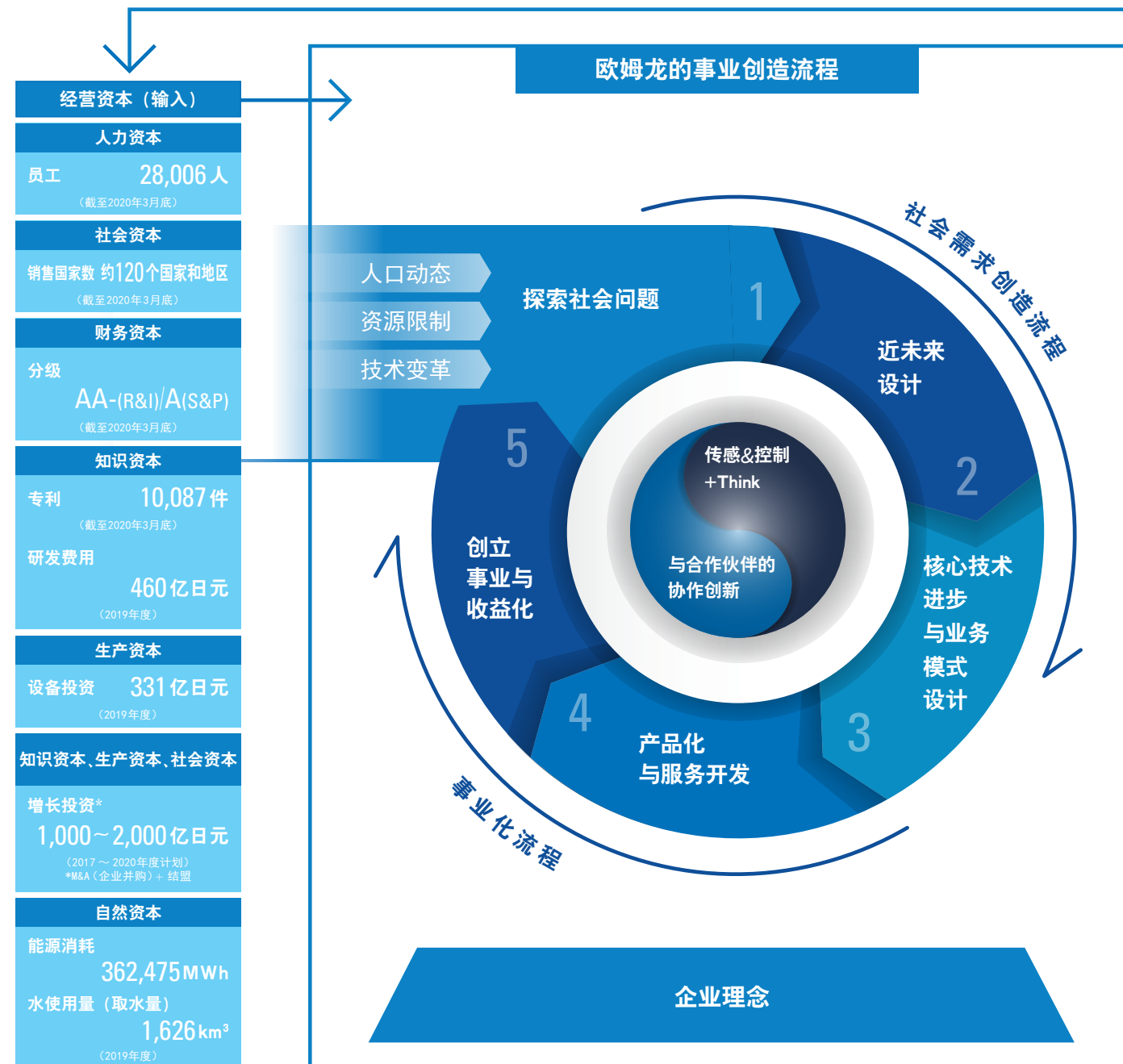
除了上述介绍的例子以外，欧姆龙还不断为社会提供了众多业界、日本乃至全球首个解决方案，为建设更美好的社会做出了贡献。

社会问题 / 顾客问题	欧姆龙持续提供的解决方案举例
<p>1963年</p> <p>将仅在特定时间因拥挤而导致人手不足的餐券销售方式自动化</p>	 <p>日本首台 多功能自动餐券贩卖机</p>
<p>1964年</p> <p>缓解因人口向城镇集中而造成的道路交通拥挤</p>	 <p>全球首台 全自动感应式电子交通信号灯</p>
<p>1971年</p> <p>实现用卡支付的无现金社会</p>	 <p>全球首台 在线自动取款机</p>
<p>1972年</p> <p>帮助日本残疾人独立生活</p>	 <p>日本首家 作为福利工厂的欧姆龙太阳和太阳之家同时开业</p>
<p>1987年</p> <p>制造出除ON/OFF外还能执行细微动作的设备</p>	 <p>全球首台 超高速模糊控制器</p>
<p>1997年</p> <p>提供能加快数字化设备普及的技术</p>	 <p>人脸图像识别技术 “OKAO Vision”</p>
<p>2011年</p> <p>在日本普及可再生能源</p>	 <p>业界首台 搭载在多台连接时防止单独运行的技术 “AICOT”的太阳能发电用功率调节器</p>
<p>2016年</p> <p>实现安全的自动驾驶</p>	 <p>全球首台 搭载最先进AI的车载传感器</p>
<p>2019年</p> <p>在人口稀少、老龄化的日本地方城市中确保居民的移动方式</p>	 <p>日本首台 将居民接送与巴士、出租车等公共交通相结合的MaaS</p>

社会价值模型

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

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



欧姆龙的事业创造流程

社会需求创造流程

- “探索社会问题”**
迅速抓住时代变化的预兆，以社会问题(包括顾客问题)为起点，探索全公司应该投入的领域。
- “近未来设计”**
以社会问题、技术变革、科学发展潮流等未来观为起点，设计出3年到10年后的未来，并将技术开发和事业化纳入规划，重构并描绘出实现未来所必需的战略。
- “核心技术进步与业务模式设计”**
为了实现理想中的近未来愿景，需要发展必要的核心技术，设计全新的业务模式。

事业化流程

- “产品化与服务开发”**
开发提供给社会和顾客的产品与服务。
- “创立事业与收益化”**
作为事业进行培养，使其具有收益性，在解决社会问题的同时，探索下一个社会问题。



通过“选择与分散”克服新冠肺炎疫情冲击。 在新常态化时代中胜出的“企业理念经营”。

2020年9月
代表取締役社長 CEO 山田 义仁

2008年的金融危机12年后的2020年，世界突然遭受了新冠病毒的新威胁。山田社长表示：“我们一定会在这个把意料状况频发的新常态化时代中胜出。”

在欧姆龙特有的企业理念经营下，山田社长提出“选择与分散”的全新概念，表达了开拓未来的决心。

（提问者 | 集团统合报告编辑部）

为跨越前所未有的危机所需的准备

——编辑部（以下为粗体）：随着新冠肺炎在全世界蔓延，世界经济受到了超过金融危机事件的重创。您是怎样看待这个状况的？

新冠肺炎变成了全球流行性疾病，整个世界的市场需求都在下降，所有产业都受到了影响。今后还会对世界经济造成更严重的损失，我们已经做好了心理准备。这种情况会导致职场焦虑，而且抑制个人消费。企业经营可能会陷入更严峻的困境。“淘汰的时代”正在到来。

另一方面，时钟的指针正在飞快前移。例如，在医疗现场，由于各种各样的限制发展停滞的远程医疗在全球得到了推广。此外，在生产现场需要保持社交距离，为了保护员工的健康，以机器人与人协作的方式满足省人化的需求正在不断增加。

如上所述，现在“总需求减退”和“新需求萌芽”这两种变化正在同时发生。欧姆龙会直面这些变化，勇敢闯过这个淘汰的时代。

——最近，欧姆龙没有遵循大家熟悉的“选择与集中”，而是提出了“选择与分散”这个有趣的概念。它是什么意思，目的是什么呢？

欧姆龙一直以来就在推进“选择与分散”。欧姆龙的“选择”，是指基于企业理念，选择能发挥我们的核心技术的事业领域。而且其中也明确了欧姆龙自身应该深耕的领域和需要与协助者、合作伙伴合作的领域。“分散”是指不依赖某个特定的事业、顾客或国家，建立多个“支柱事业”。在现在这样不确定性极高的环境中，仅仅依赖某个特定的事业、顾客或国家会增加风险。我们需要通过拥有多个独立的“支柱事业”来分散风险，并将这些事业有机结合起来，从而构建一个具有强大适应能力的组织。

一般来说，在全球开展多个事业会降低效率。但是，由于欧姆龙拥有共通的价值观，即企业理念，即使各个组织分别自律地行动，也能够发挥出协同作用。此外，“分散”也包含多样性的观点。选择什么，如何分散，还有如何达到多样性。我们一直在思考这些课题，同时努力使事业组合变得更加坚韧。

欧姆龙在2019年度做出了“转让车载事业”的

重大决策。这是将工业自动化、健康医疗、社会系统三个事业以及支持这三个事业的电子元器件事业作为面向未来增长的引擎而做出的“选择”。我们的目标是通过这次选择的3+1个“支柱”事业，踏踏实实地增加收益。其它事业依附于核心事业并不是我们理想中的结构。在“选择”了事业领域之后，就是“分散”支柱事业。即使某地的某个事业遇到阻碍，其它事业也能弥补其影响，使整个公司保持稳定。

[参照 P13 “选择与分散”表](#) [P69 会长访谈](#)

——在对应新冠疫情中，欧姆龙是如何保护员工，如何维持事业的呢？在这期间，“选择与分散”也发挥了作用吗？

当然发挥了作用。欧姆龙以保护员工健康为最优先，在疫情扩大初期的1月下旬，就已经建成了实时统一地从世界各地收集信息的体制。同时，根据各地区的变化给出灵活的应对指示，比如工厂暂时停工、限制出勤改为在家办公等。欧姆龙在保护员工健康的同时，维持生产，履行供给责任。像这样两者兼顾正是经营者的责任。

在供应链方面，欧姆龙确立了日本、中国、东南亚的三极体制，通过相互之间的有机补偿来分散风险。在疫情扩大初期，虽然中国的生产停工，但是由于日本和东南亚生产基地的支援，供给并没有中断，我们顺利地度过了危机。这都是因为有了“在分散后将自律的组织有机连接起来”的基础才得以实现。具体来说，这是通过具有自律性的互补体制顺利移管生产和共享生产技术的成果。如此，我们通过自律组织相互连接、相互支援的能力，完成了“选择与分散”。

[P17 新冠疫情扩大的应对措施](#)

企业理念“释放”员工的热情

——听说即使在疫情中，欧姆龙也在世界各地实践企业理念。具体有哪些事例呢？

我们在世界各地做了许多挑战。特别让我高兴的是，员工们会思考“自己现在能做什么”，然后自发行动，进行挑战。

例如，工业自动化事业方面，欧洲的工程师自主参与了公司外的人工呼吸器开发项目，美国和亚洲的公司与合作伙伴一起挑战了使用UV（紫外线）的无人消毒机器人的开发。此外，中国和意大利的健康医疗事业生产基地即使在疫情扩大期间，也仍然满足政府的要求，生产了体温计、雾化器、医用抽吸器等对新冠肺炎治疗来说不可或缺的产品。除此之外，当地员工自发行动、实践企业理念的例子还有很多。

提到企业理念，人们经常会使用对组织进行“贯彻”这样的语言，不过我有不同的印象。不是贯彻，而是“释放”。只要把企业理念中提出的创造社会需求当成是“自己的事情”，员工就会自发思考并采取

行动。而且，只要周围的人对同伴的企业理念实践产生共鸣，就会形成一场改变社会的运动浪潮。每位员工都朝着实现更美好的社会迈进一步。我认为“释放”这种热情就是企业理念经营。

[P60 People](#) →

2019年度回顾与2020年度事业计划

——回顾2019年度，可以发现我们因为中美对立的激化和新冠疫情的冲击受到巨大的影响。您怎样看待2019年度的业绩？

2019年是严峻的一年。在年初的第四季度，我们遭受了意料之外的新冠疫情冲击，在那之前，公司也已经因为中美贸易摩擦而背负着沉重的地缘政治风险。贸易和设备投资的螺旋式下跌对工业自动化事业造成了巨大影响，2019年度的全公司业绩比去年大幅减少了546亿日元。虽然销售额大幅下降，但是我们能够将利润损失控制到最小。

这是提高了表示盈利能力的“GP率”（毛利率）的成果。一般来说，GP率会随着销售额下降而降低，

但是本公司的GP率比去年提高了0.4个百分点，以44.8%创下历史最高纪录。这都是因为我们不断积累，始终致力于“ROIC经营”，例如转型到销售解决方案、投入具有竞争力的新商品等。

可以说，GP率提升证明了我们拥有对抗变化的盈利能力。财务基础也正在稳健加强。只要将发生金融危机的2008年度和本次发生新冠疫情的2019年度的数字相比较，就很明显了。GP率比2008年度的34.8%提高了10个百分点。现存款、借款、资本金比例也得到大幅改善。

另一方面，我们仍需关注可提高销售额的增长力，使其能够抵抗经济动荡。从“建立自我增长的结构”的观点来看，我们的实力还远远不够。今后，为了掌握“自我增长能力”，全公司要团结一致，努力实现“两立经营”*。“两立经营”是指企业为了持续发展，同时致力于“深化现有事业”和“探索与建立新事业”，并在两者之间保持平衡。只依靠现有事业增长无法实现销售额的飞跃性增长。创造社会需求，同时这也是欧姆龙的使命，全力开创新的事业领域。

[P24 CFO访谈](#) →

[P53 CTO访谈](#) →

* Charles A. O'Reilly, Michael L. Tushman (2019)《两立经营》

■ 选择与分散的措施

措施	成果	机会
事业领域	<ul style="list-style-type: none"> · 设定处于成长领域的三大领域+一个事业 · 将IAB、HCB、SSB和支持三大事业的EMC设定为核心事业 · 在经营中加入能自动调整核心领域的ROIC机制 	<ul style="list-style-type: none"> · 创造成为下一个支柱的新事业 · 通过服务事业扩大收益
事业基地	<ul style="list-style-type: none"> · 由海外地区综合管理基地构建全球经营体制（6个基地） · 海外重要职位的本地化（相对于2020年度目标66%，2019年度为70%） · 将海外人事功能转移到新加坡 	<ul style="list-style-type: none"> · 强化海外地区综合管理基地的功能 · 强化能够应对集团经济化、地缘政治风险的管理功能
技术	<ul style="list-style-type: none"> · 基于“传感&控制+Think”的技术开发 · 通过OSX*加快与公司外合作伙伴的创新合作 · 通过OVC*向公司外合作伙伴投资，从而获得技术 	<ul style="list-style-type: none"> · 将先进技术应用到社会上
生产体制	<ul style="list-style-type: none"> · 构建日本、中国、东南亚的全球三极生产体制（IAB：日本草津/绫部、中国上海、印度尼西亚）（HCB：日本松阪、中国大连、越南） 	<ul style="list-style-type: none"> · 根据当地生产当地销售的策略分散生产基地（欧洲和美国等） · 各生产基地进一步强化替代生产功能
采购功能	<ul style="list-style-type: none"> · 基于集中采购形式下的集团采购量，获得具有优势的OCD · 在新冠疫情下实现稳定采购 	<ul style="list-style-type: none"> · 通过采用先进材料强化商品竞争力 · 通过优化物流降低采购成本
多样性	<ul style="list-style-type: none"> · 雇用职业人财（2019年度99名，应届毕业生174名） · 通过招聘制度雇用特殊人财 	<ul style="list-style-type: none"> · 强化人财流动性，完善人事制度 · 增加国内女性管理人员比例 · 董事会的多样性（外国人）

* OSX：欧姆龙 SINIC X株式会社 * OVC：欧姆龙投资株式会社

■ 供应链的BCP体制（主要生产基地）

以三级生产体制运营，构筑能够互补的生产体制。



■ 财务基础的变化

	2008年度	2019年度	差
GP率	34.8%	44.8%	+ 10.0P
现存款	466	1,855	398.0%
借款	544	17	3.1%
资本金比例	55.4%	70.0%	+ 14.6P

——在预计会更艰难的2020年度，欧姆龙会怎样度过？请根据第一季度的实际业绩对2020年度进行预测。

我认为新冠肺炎疫情不会在一年内结束。最终需求会大幅减少。首先，我们最优先的是在淘汰时代中生存下去。

即使在新冠肺炎造成的前所未有的危机中，我们也发挥出了应变的能力，因此，从第1季度的业绩来说，虽然销售额比上一年有所减少，但是利润却大幅增加。原因主要有三个。

第一，以数字行业需求剧增为首，我们抓住了口罩等防疫产品的增产需求、体温计需求扩大等因疫情而产生的突发需求，因此得以使利润减少程度低于预期。第二，我们持续致力于强化商品力、削减变动成本、进行结构改革等，进一步提高毛利率。第三，我们执行了在期初规定的固定费用削减计划，并因为新冠疫情限制了事业活动，因此压缩了固定费用。

第1季度取得了超过预期的业绩，不过新冠疫情呈现出长期化的趋势，市场环境仍然具有不确定性。因此，至少在本年度内，严峻的局面会一直持续，以此为前提，我们极力排除不确定性高的要素，选

■ 2019年度集团业绩

（亿日元）

	2019年度实际业绩	与上年度的比例和差
销售额	6,780	- 7.5%
毛利	3,037	- 6.7%
销售利润	548	- 18.6%
本期净利润*	749	+ 37.9%
毛利率	44.8%	+ 0.4P

* 本期净利润包括非继续事业（车载事业）本期净利润（含转让收益）。

■ 2020年度第一季度实际业绩

（亿日元）

	2019年度1Q实际业绩	2020年度1Q实际业绩	与去年同期相比
销售额	1,600	1,465	- 8.5%
毛利（毛利率）	715（44.7%）	664（45.3%）	- 7.2%（+ 0.6P）
销售利润（销售利润率）	100（6.3%）	125（8.5%）	+ 24.2%（+ 2.2P）
季度净利润	85*	97	+ 13.5%

* 包括非继续事业（车载事业）的非继续事业季度净利润。

择较为保守的策略，制定了减收减益的全年计划。当然，我们不会就此满足，而会切实抓住事业机会，争取提高盈利水平。虽然我们所处的事业环境具有不确定性，但是我们会继续进行未来增长所必需的投资，为After Corona阶段做好准备。

[P25表：2020年度集团业绩预测](#) →

——2020年度和2021年度被定位成“面向After Corona阶段的准备和变革时期”。

“With Corona”的时代暂时还会持续。这个冲击应该也会对未来社会造成强烈的影响。因此，把这两年当成应对疫情的时期，优先进行危机处理，以维持事业并确保收益。除此之外，我们还同时推进针对After Corona阶段的准备和变革，构建下一个长期的愿景。经过这个期间后，下一个长期愿景将从2022年度启动实施。虽然新冠疫情是一个巨大的考验，但是欧姆龙应该创造的近未来社会需求的轮廓愈加清晰。人们的价值观也好，商业模式也好，社会形态也好，都正在发生巨大改变。欧姆龙将捕捉这些变化，在这两年内加速变革，力争成为持续领先于世界创造社会需求的企业。

表现欧姆龙在大变革时代的存在意义

——在社会发生大变革期间，欧姆龙在下一个长期愿景中，将如何对事业进行革新，并发挥自身的“存在意义”？

将工业自动化、健康医疗、社会系统以及支持这三个事业的电子元器件事业作为增长引擎的构图基本上不会变化。但是在这期间，我们将致力于以下“三大挑战”。

第一个是应对新需求的“深化现有事业”。例如支持远程诊疗的事业，以及进一步实现省人化的机器人等的工业自动化事业。在After Corona阶段的社会中，人们会更加推动自动化的发展。在这个领域牢牢地扎根是非常关键的。

第二个是“建立新事业”。例如，顺应从物到事的需求剧变潮流，转变为“事业的服务化与经常化”。在工业自动化事业中，利用我们至今为止积累的知识和数据，制造不出现不良品的最高水平生产线。

利用独特的技术确立事业的服务化和经常化，例如，搭载了AI的全球首台控制器，以及在图像处理系统中加入AI技术后无需学习大量数据便能检测出损伤和缺陷的业界首个图像处理系统。

此外，在健康医疗事业中，为了实现心肌梗塞、脑卒中等重症的“零发病”，由美国首先启动了远程诊疗服务。该服务争取在今后五年内达到用户数10万人，事业规模超过50亿日元。

第三个是支持欧姆龙的所有事业的“运营革新与数字化”。我们从数年前就开始推动新信息主干系统的引进项目，但是为了建立新事业、实现事业的服务化与经常化，骨干系统必须与此目标相契合。而且，我们还在努力进行人事制度改革，以便从世界各地委派最合适的人财，使他们参与到解决新的社会课题的项目之中。

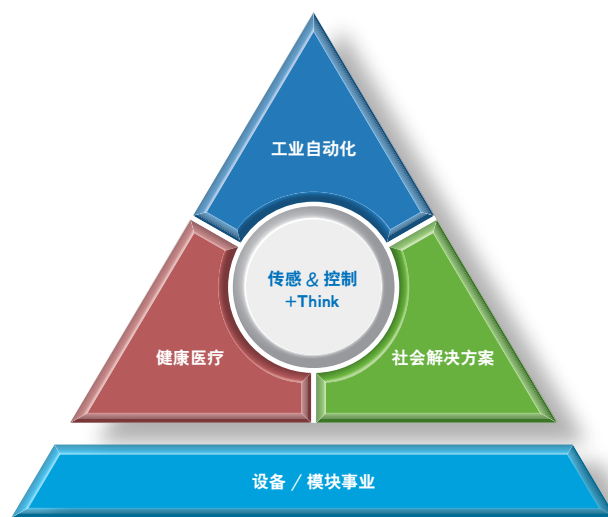
这三大挑战就是欧姆龙向自我变革的挑战。

[P33 Business](#) →

——今后的世界可能会进入“风险多发的时代”，各种各样的危机，如未知传染病疫情、大规模的自然灾害、地缘政治风险增加等，在同一时期出现。在这种情况下，欧姆龙在解决社会问题的同时，如何在世界舞台上发展呢？

意料之外的情况转为常态化，这就是“新常态”的时代。不仅是传染病和自然灾害，破坏性的技术革新也可能发生。因此，我们只能把具有不确定性的急速变化作为前提条件来经营。那么，要怎样才能做到呢？我认为只有“企业理念经营”。

■ 欧姆龙的核心领域



首先要理解它的本质，我们存在的意义是什么，应该提供怎样的社会价值。然后，为了能在更接近现场的地方灵活地应对，需要支持经营和现场的人员联合起来，迅速制定决策。如果进展不顺利，就立刻修改决策，重新挑战。这一系列行动快速地重复下去。只有这种经营方式才能够应对变化。

因此，为了使大家朝着同一个方向前进，有个“能够共有、能产生共鸣的东西”是非常重要的。对欧姆龙来说，那就是企业理念。我相信，在经历了新冠疫情的考验之后，正是此时这种“企业理念经营”和“共鸣管理”才能发挥出巨大的力量。

——受到新冠疫情冲击，国际机构、机构投资者等相继发表声明，开始向产业界寻求“真正的ESG经营”。欧姆龙拥有知识产权、人财、环境、管理等众多“非财务无形资产”。如何将它们与未来的企业价值联系起来，加速企业理念经营呢？

在新冠疫情之前，SDGs（可持续发展目标）就提出过各种社会问题，如贫困、气候变化等，这些社会课题非但没有解决，反而越来越严重。在这种情况下，企业能做什么，应该怎样经营，不仅是投资者，所有利益相关者都越来越严厉地要求企业去思考这些问题。面对这些来自社会的期待，欧姆龙设定并公布了具体的可持续发展课题，让公司外部人员也参与到解决课题的循环中。将这个措施作为共鸣中心并加以推广，把优秀人财聚集到欧姆龙。和他们一起通过事业解决社会问题，有助于事业的扩大再生产。

除了可持续发展措施以外，以企业理念为首，欧姆龙还拥有培育至今的核心技术、具有实效性的管理，以及最重要的是，为解决社会问题而燃烧热情的员工。我们聚集了这些力量，勇敢地担负起通过事业解决社会问题的使命。因为这正是企业理念的实践。

[P31 可持续发展措施的进展](#) →

——面对新常态化时代，请谈谈身为社长的想法和决心。

新冠疫情还没有结束。首先应该要安全度过现在这个淘汰的时代。把员工的健康放在第一位，在维持事业的同时，如何为After Corona阶段播下未来成长的种子，这是胜负的关键。

回顾过去，在金融危机发生时，欧姆龙即使在财务基础比现在脆弱的情况下，也为未来成长埋下了种子。如今它已经发芽开花，成为工业自动化事业的“i-Automation!”等业务模式，变成了增长的原动力。在逆境中的行动，决定了下一个未来。

从这个意义上来说，M&A（企业并购）&结盟也是未来增长所需的播种形式之一，这样的逆境也是一个机遇。通过将包括M&A（企业并购）&结盟在内的公司外部的新能力和我们的强项相结合，踏踏实实地进行准备，期待在下一个时代中获得巨大的飞跃。

我们理想中的欧姆龙，是一家受到世人需要和期待的企业。即使在新常态化时代，我们也会坚持向对社会的发展做出贡献，实现持续性增长。

新冠肺炎疫情扩大的应对措施

自2019年12月发现以来，新冠肺炎疫情已经扩散到全世界。

欧姆龙优先确保以顾客、交易伙伴、公司员工及其家人为首的所有利益相关者的安全，防止疫情扩散，并采取各种措施，解决因新冠疫情产生的社会问题。

2020年5月26日，以紧急事态宣言下防止疫情扩大和维持事业为最优先的“紧急对策”模式开始转变，成为兼顾防止疫情扩大和进行社会经济活动的与新冠病毒共存的“With Corona”模式。在“With Corona”模式下，欧姆龙将继续实行至今为止实施的预防措施等，同时进行变革，并面对人们价值观发生巨大改变的新常态化时代，全力解决日益凸显的社会问题。

新冠疫情中欧姆龙的应对

1月

- 中国地区统括全公司向目标地区的员工做出实行防疫措施的指示 (21日~)
- 总公司设立“A级紧急对策本部”(27日)
[P19](#) →
- 限制出差到中国所有地区 (31日~)

2月

- 中国所有生产基地停工 (3日~12日)
* 大连市健康医疗事业的生产基地从4日开始部分复工
- 向日本国内的员工做出实行防疫措施的指示 (20日~)
- 总公司设立风险等级最高的“S级全公司紧急对策本部”(25日)

3月

- 禁止出差到意大利、欧洲指定地区和韩国 (1日~)
- 意大利健康医疗事业生产基地停工 (9日)
- 美国工业自动化事业的两处生产基地停工 (17日~4月7日)
- 马来西亚电子元器件事业生产基地停工 (18日~23日)
- 意大利电子元器件事业生产基地停工 (23日~5月4日)

4月

- 日本政府发表紧急事态宣言，向员工做出原则上在家工作的指示 (8日~5月26日)

5月

- 日本政府解除紧急事态宣言，转变为兼顾防止疫情扩大和进行社会经济活动的与新冠病毒共存的“With Corona”模式 (26日)

因新冠肺炎疫情扩大而产生的

通过事业应对新冠肺炎疫情扩大

即使在新冠肺炎疫情扩大的情况下，欧姆龙仍然为了履行企业的社会责任，持续提供防止感染和维持社会生活的必要商品和服务。

- 维持或增加体温计、人工抽吸器等支持人们健康的健康医疗设备的生产 (中国、意大利等：2月~)
- 为客户提供生产现场解决方案，使客户能顺利提供维持社会生活的商品，如口罩、检测工具套件等防疫商品、食品、生活必需品等 (中国、德国等：2月~)
- 向铁路、交通等运营运输工具的客户id提供维护和保养服务，支持人们的生活 (日本：2月~)
- 向因为新冠疫情而难以去医院的高血压患者提供在线诊疗，支援高血压的持续治疗 (日本、美国等：5月~)
- 向医院和公共设施提供“紫外线光照射机器人”，防止在消毒操作时发生传染 (法国、意大利等超过10个国家：6月~)

通过社会贡献活动、员工志愿活动等，为防止新冠疫情扩大做出贡献

随着新冠疫情扩大，各国对测量体温的需求增加，欧姆龙为了满足这些需求，捐赠了健康设备。此外，欧姆龙的员工还通过志愿活动，紧急参加了人工呼吸机开发等。

- 向日本和中国各地捐赠体温计 (2月~)
- 欧姆龙员工参与西班牙的人工呼吸机开发项目 (3月~)
- 各国员工参与制作护面罩的志愿活动 (4月~)
- 通过美国的欧姆龙财团向当地慈善团体捐款 (4月21日)
- 参加“关于知识产权的新冠肺炎疫情对策支援宣言” (5月18日)
- 向全国知事会捐赠1万支非接触皮肤红外线体温计 (6月8日)
- 向内阁府捐赠500支非接触皮肤红外线体温计 (7月3日)
- 通过股东优待制度向iPS细胞研究基金捐赠785万日元 (9月9日)

社会问题的解决措施

开发即使在“With Corona”时期也能持续接受诊断和治疗的远程诊疗服务



据说，由于新冠肺炎疫情扩大，很多高血压患者会因为担心在途中或医院内存在感染风险而害怕去医院看病。

欧姆龙利用血压计、心率仪、体重体脂计等，与医生实时共享患者在家里测量的生命体征数据。欧姆龙正在致力于开发远程诊疗服务，使患者不必受限于地点，无论是自己家还是医疗机构，都能恰当地接受医生的诊断和治疗。

欧姆龙员工参与西班牙的人工呼吸机开发项目



工业自动化事业在欧洲地区的三位员工，在亲眼目睹了疫情在祖国西班牙迅速蔓延并造成很多人死亡之后，参与了非营利团体的人工呼吸机开发项目。

不仅西班牙的医院，还有新冠病毒肆虐的南美各国，都引进了他们紧急开发的人工呼吸机的试验机，他们还向厄瓜多尔捐赠了50台以上。

面向新常态化时代

在经历了疫情之后，在人们的价值观发生改变的新常态化时代中，欧姆龙建立了需求程度前所未有的远程医疗，建立在公共设施和生产现场避免3密（密闭空间、密集场所、密接场面）的生产线等，从而满足需求。

各事业采取的措施

工业自动化事业

建立在生产现场避免3密的生产线，并提供创新的商品群，例如为作为制造业活动重大原则的三现主义（现场、现物、现实）的数字传输输出做出贡献的机器人综合控制器等

[P33](#) →

电子元器件事业

满足对于非接触式测温系统、无需触碰开关即能操作的设备等设备智能化的需求

[P41](#) →

社会系统事业

向想要实现省力化、非接触化的酒店等公共性高的设施提供登记终端采购等服务自动化

[P45](#) →

健康医疗事业

开发远程医疗服务，以及通过在日本、美国、欧洲、亚洲等各国开展服务进行推广

[P49](#) →

风险管理

相应的SDGs项目



新冠肺炎疫情扩大期间的综合风险管理

欧姆龙规定“确定对于集团重要的风险，通过执行会议，在跨公司的整个集团范围内实行措施。”、“在危机发生时，按照《欧姆龙集团综合风险管理规则》中规定的程序，进行报告和传达，并组织必要的应对团队。”等内容，将它们作为风险管理方针。基于这些方针和规则，欧姆龙对这次的新冠疫情也实行了应对措施。

1月27日，除中国以外，其它国家和地区的疫情开始扩散，欧姆龙判断这是一场阻碍集团实现重要目标的A级危机。由专务执行、CFO兼全球战略本部长日户先生担任对策本部长，成立紧急对策本部，开始针对确保员工安全和维持事业采取措施。

之后，由于疫情不断在全球扩散，代表取缔役社长CEO山田先生判断必须将风险等级提高到最重要的S级，并且亲自担任对策本部长。随后，与在世界范围内开展对策强化的本集团各公司携手，优先确保员工的健康和安全，防止疫情扩大到各据点地区，努力采取各种行动，例如，为在限制地区工作的员工安排支援物资，以完善IT环境为首推广在家办公等。除此之外，欧姆龙还以与新冠病毒共存的“With Corona”时期为前提，在始终确保员工的安全和安心以及防止疫情向地区扩散的基础上，履行对于客户的供给责任和社会责任。

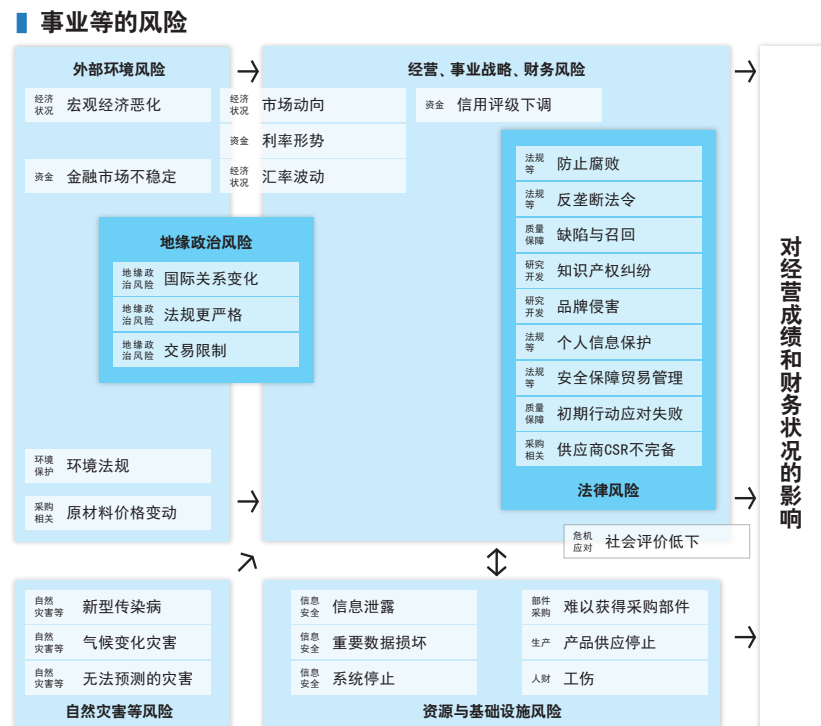
支持全球性事业活动的综合风险管理

欧姆龙在启动VG2020 (Value Generation 2020) 的同时，开始了综合风险管理。在经营和事业环境变化速度加快、不确定性升高的情况下，为了能够快速应对，必须提高对风险的敏感度，在风险萌芽阶段就发现风险并采取应对措施。

为了将在全球开展事业时面对的各种风险显现出来，欧姆龙把可能影响经营和财务状况的所有风险进行分类，并掌握它们之间的相互关系。

以有效的风险管理为目标，使现场和经营人员合力解决仅在现场无法处理的、因环境变化而产生的问题，力争在全球范围内运用PDCA循环，提高活动水平。

把环境加速变化看作机会，“如何承担风险”也是一个重要的观点。在遵从经营理念和规则的同时，如何在现场高效、有效地迅速判断风险，也成为当前需要研究的重要主题。

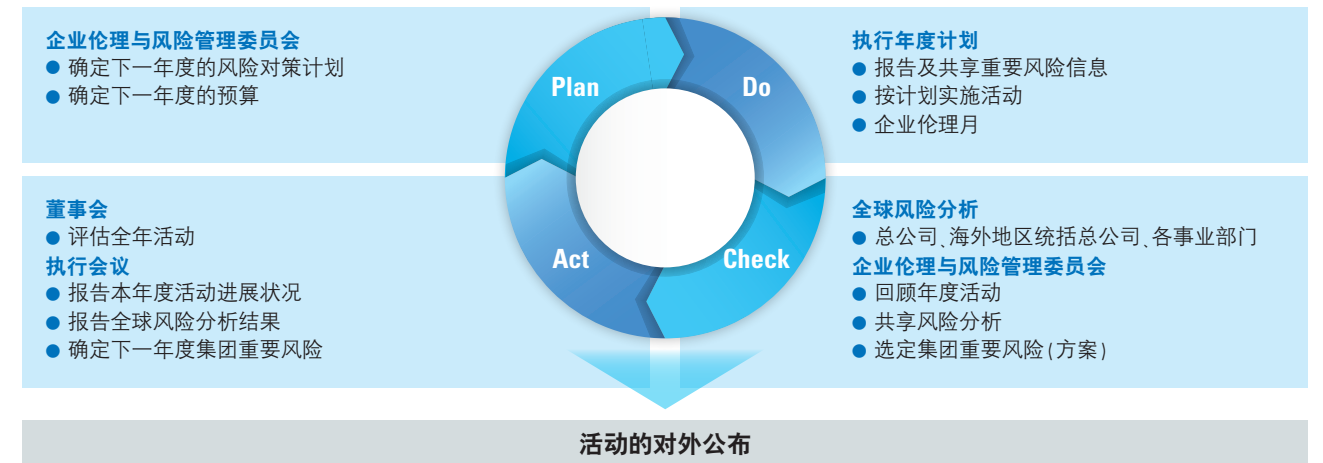


在<https://www.omron.co.jp/ir/keiei/risk.html>上记载的“事业等的风险”图示

综合风险管理机制

综合风险管理确定了全年的PDCA活动，实行风险分析、重要风险对策以及危机管理措施。为了与现场融为一体并在全球推进活动，欧姆龙将在总公司部门、各事业部门、海外的地区统括总公司、国内外各集团公司中任命风险经理。

综合风险管理的活动循环

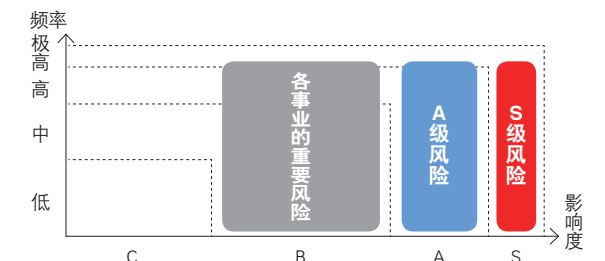


应对重要风险

综合风险管理的主要活动之一，是在全球范围内分析风险，筛选出重要的风险，并应采取对策应对重要风险。把危及集团存在或可能会产生重大社会责任的风险作为集团运营上最重要的风险，即S级风险，把阻碍集团重要目标实现的风险作为A级风险，在经过企业伦理与风险管理委员会讨论后，于执行会议上确定。

2019年度重要风险

- S级风险：维持事业、全球信息与IT安全、违反全球法规（行贿等）等
- A级风险：地缘政治风险、劳动安全卫生等



我作为包括美国、加拿大、墨西哥、巴西等国家在内的美洲地区风险经理，负责管理风险、环境、安全卫生、设施等。其中也包括制定发生自然灾害或流行病时的事业维持计划 (BCP) 并进行支援。

当这次的新冠疫情开始在美国蔓延的时候，我们首先确保欧姆龙员工的安全和健康，同时采取了三个措施来维持事业。

首先，美洲地区的大多数营业部门和间接部门的员工原则上在家办公。美洲经常有飓风等自然灾害，因此预先进行过测试，证明这种措施能够顺利实行。

其次是对工厂员工的安排。各个工厂迅速采取了措施，例如引进非接触式测量上班员工体温的机制、分发个人防护用具、制定防止3密（密闭空间、密集场所、密接场面）的对策等。

最后沟通。法务部门作为主体，收集国家和州发布的新冠病毒相关信息以及员工提供的疫情期间的活动等信息，并将这些信息定期与员工共享。此外，我们还向买不到口罩的员工分发口罩，向访问客户的员工分发包含橡胶手套、口罩、护目镜等的新冠肺炎预防套装，消除员工的不安。

欧姆龙将从这次疫情中吸取教训，今后会设想一些意料之外的情况，制定具有弹性的风险管理计划。

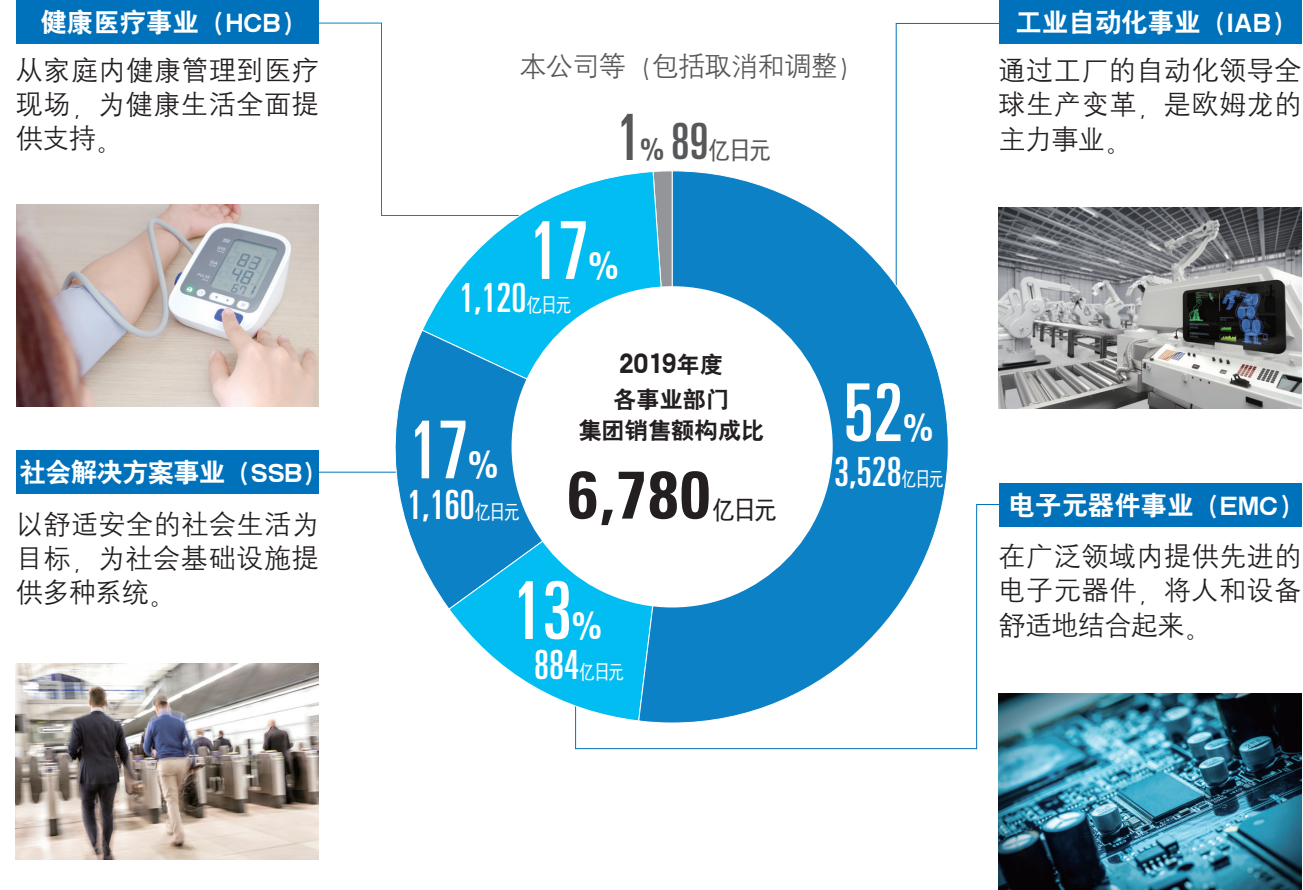


欧姆龙 美洲管理中心
美洲风险负责人
Kevin Blatek

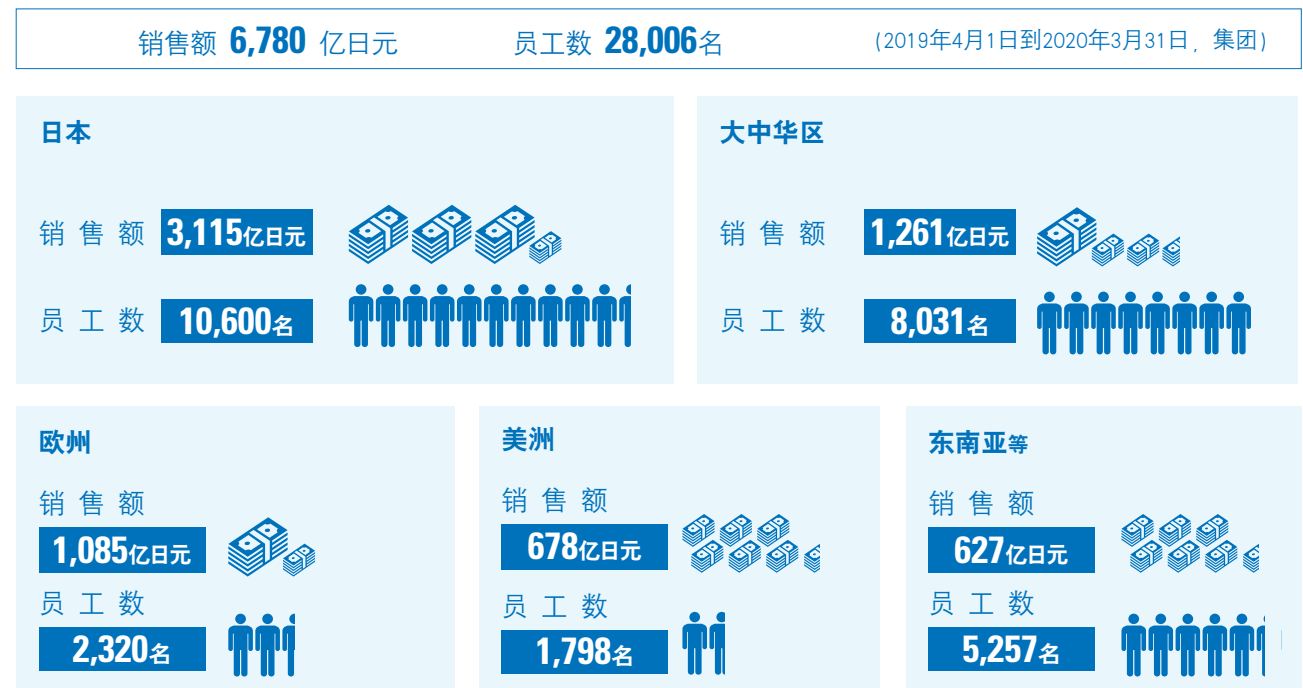
欧姆龙的事业与2019年度业绩

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

集团销售额构成比

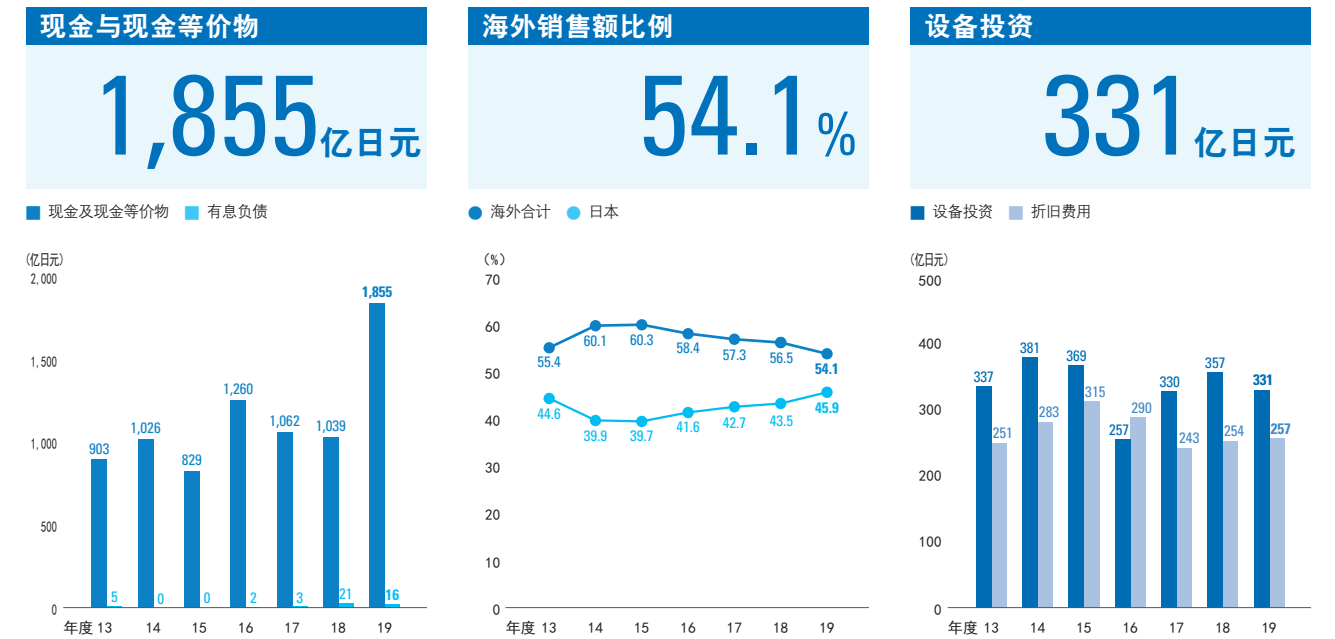
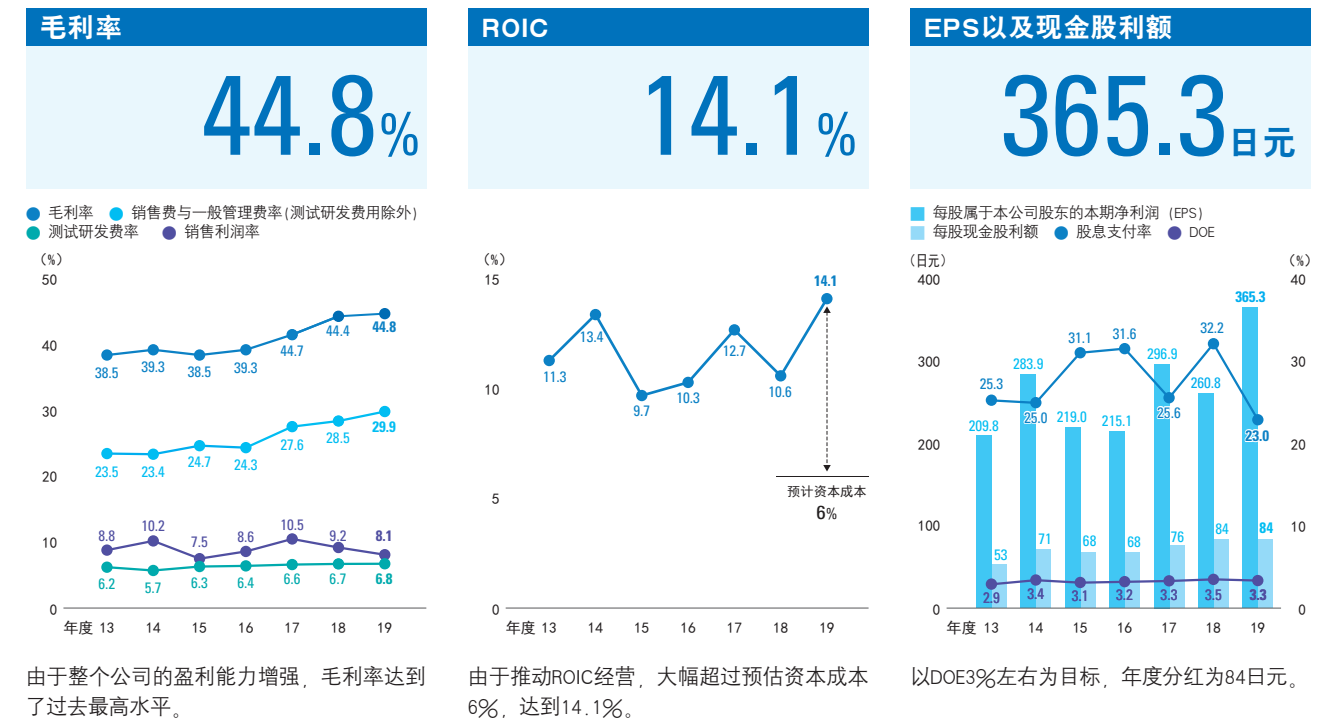


各地区的销售额和员工数



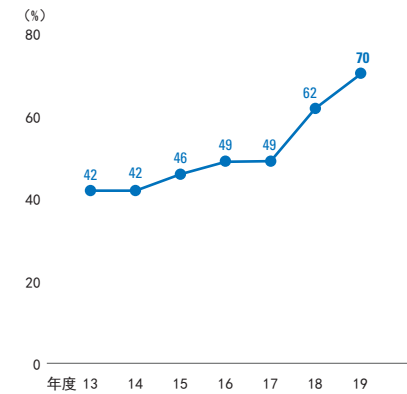
※ 属于各分类的主要国家或地区如下。
美洲: 包括北美、中美、南美 欧洲: 包括欧洲、俄罗斯、非洲、中东 大中华区: 包括中国大陆、台湾、香港 东南亚等: 包括东南亚、韩国、印度、大洋洲

财务的亮点



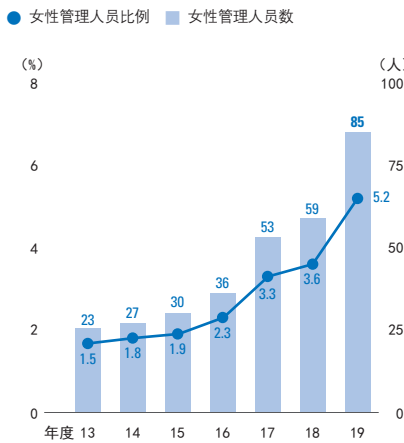
※ 因为汽车电子事业 (AEC, 车载事业) 的转让, 将该事业分类为非继续事业, 所以将2017年度和2018年度的一部分财务数据进行重组后显示。

除财务之外的亮点



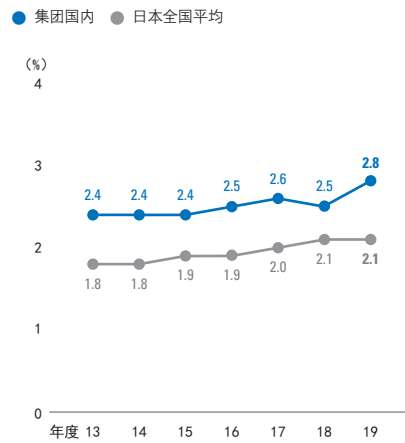
根据海外集团公司的各公司规模，在公司指定重要职位提高当地人雇佣比例。

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



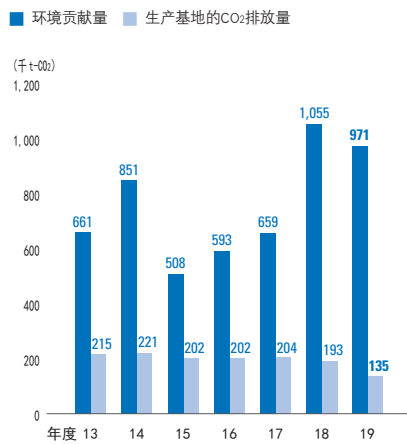
提高国内担任领导职务的女性管理人员的比例。

* 截至各年度4月20日。亮点数值是2020年4月20日的数值。
* 本公司集团在国内外担任相当于课长职务及以上的女性人数占比。



欧姆龙致力于创造残疾人就业机会和增加残疾人表现机会。

* 截至各年度6月20日。
* 以具有《促进残疾人就业等相关法律》的雇佣义务的公司为对象。
* 雇佣率的算法基于相同法律。



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

* 环境贡献量：可通过在社会上使用与创造能源、节能相关的商品与服务减少CO₂排放量的计算方法
<https://www.omron.co.jp/sustainability/environ/contribution/products/#calc>

能源生产相关产品示例



功率调节器

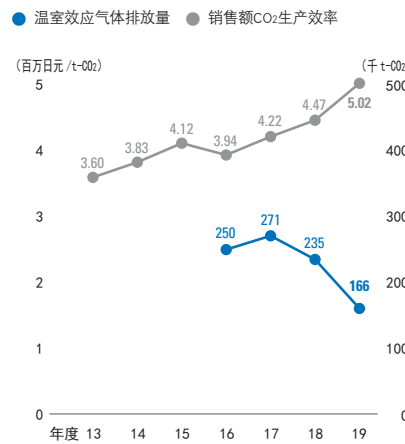
节能支援产品示例



耗电量监控器 (左) “环境警报灯” (右)

为了在2050年达成温室效应气体零排放量的新目标“欧姆龙零碳”，将温室效应气体排放量设定为指标。

* 销售额CO₂生产率：生产基地的每吨CO₂排放量对应的销售额
* 从2016年度开始电力相关的CO₂排放系数为以下机构的公布值 [日本：各环境省电气经营者（每年更新），中国：国家发展和改革委员会各电力公司（每年更新），其它：各IEA国家（2011年）]
<https://www.omron.co.jp/sustainability/environ/reduce/co2/#co2>



CFO访谈



2020年9月
董事、执行董事专务CFO兼
全球战略本部长

为了解决未来的社会问题。

将盈利能力发挥至极致的ROIC经营。

日户 兴史

在逆境表现出的收益能力和应对变化的能力

——在环境急速变化期间，如何进行应对考验了公司的实力。作为CFO，您如何总结2019年度的情况？

我们从2018年开始一直受到中美贸易摩擦的影响，在发表年度第二季度结算的时候，下调了业绩预测。正当快要看见恢复的征兆时，在第四季度遭受了突如其来的新冠肺炎疫情的冲击。现在回过头去看，那是非常艰难的一年。但是，我们最终以超出这段时期预测的业绩迎来了年度末。

在欧姆龙自2011年度开始提出的长期愿景“VG2020”中，始终重视“成长力”、“收益力”和“应对变化的能力”。我们能够度过严峻的2019年度，正是因为切实提高了收益力和应对变化的能力。

能够评估收益力并予以重视的指标，就是表示盈利能力的“GP率”（毛利率）。这是欧姆龙用来衡量为顾客提供的价值的最重要指标。就算生产再优秀的产品，如果不能恰当地传达它们提供的价值，

不能以合适的价格购买，就无法提高GP率。除了设法削减包括变动费用在内的成本，还要求作为制造商从企划到开发、生产、营业期间的执行力，例如及时提供产品、通过解决方案的提案提升顾客价值等，这就是“综合盈利能力”，也可以说是GP率。从这个意义上来说，尽管2019年度的销售额下降了，但是GP率却达到了44.8%，创下过去最高纪录，这给了我们很大信心。这是我们专注于提升盈利能力、10年来踏踏实实地积累努力的结果。

关于应对变化的能力，我认为“持续调整事业组合”相当重要。2019年度，除了做出转让车载事业这一重大决策之外，还推动解决了一直悬而未决的背光事业。这是根据欧姆龙推进的作为“ROIC经营”支柱之一的组合管理，实践了事业结构重建。可以说，在GP率较上年度上升了3.6个百分点*的背景下，事业结构重建也做出了很大贡献。加上转让事业获得的转让收益，财务基础变得极其牢固。

——山田社长说过，在长期愿景中重视的三种实力之中，能进一步提高Topline（销售额）的“成长力”是今后的课题。您会在这方面给予怎样的支持？

*如果2018年度实际业绩不包括车载事业，则GP率比上年度上升0.4个百分点

☆符号的两个项目均由独立的第三方机构进行检验和审查。 P103 →

我们会针对未来的增长持续进行投资。为此，我们必须进一步提高现有事业的运作管理水平。通过减少不合理支出和浪费、提高生产效率、以合适的售价提供价值，提高GP率。那么，这样产生的资金会投入多少到增长领域中呢？无论描绘出多么优秀的发展战略，如果没有资金投入，就无法播撒增长的种子。当然，有了投资也未必一定会增长，但是承担风险、对未来的增长进行持续投资是发展的必要条件。

为了提高Topline、掌握“自我成长能力”，全公司将团结一致，努力进行“两立经营”，“深化现有事业”和“探索与建立新事业”。有些挑战只靠自己公司的力量是不够的。我们在保证运营弹性的同时，还将考虑建立合作伙伴关系、战略合作关系、M&A（企业并购）&结盟。

——很多企业因为疫情影响，2020年度业绩的不确定性很高，在这种情况下，能谈谈欧姆龙对于业绩的预测吗？虽然销售额减少了13%，但是GP率保持在44.8%的高水准，这也是在计划之内。

由于受到因汇率而造成的负面影响，虽然从数字上看，GP率计划值与上一年度相同，但是如果除去上述影响的因素，实际上GP率计划能上升0.7个百分点左右。由于在2020年度的第一季度已经刷新了45.3%的历史最高值，我们预计全年能够达成44.8%的目标。

即使本年度的销售额较上一年度大幅下降了13%，销售利润预计也会有300亿日元。我们将会按计划削减全年200亿日元的固定费用，不过更重要的还是强化GP率这个真正能带来收益的能力。

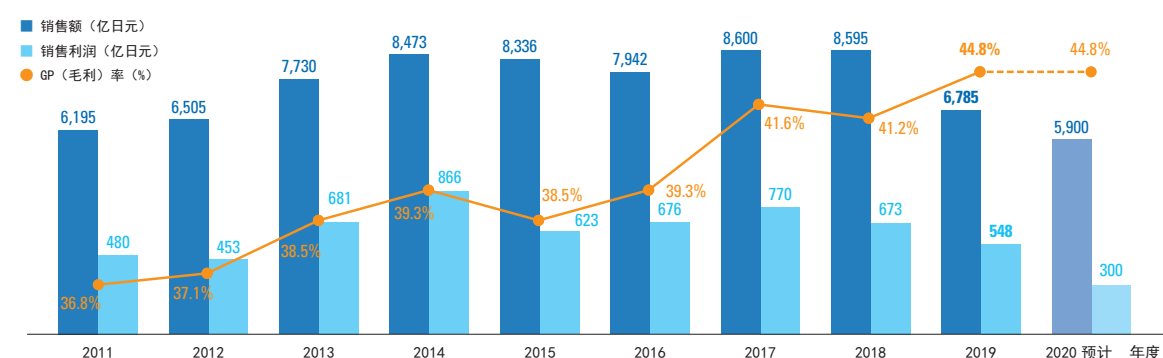
在预计比上一年度更加艰难的2020年度，能够设立这样的目标，多亏了现场的理解和协助。它的背后有“企业理念经营”的支持。社会对我们有什么期待，我们能怎样做出贡献？正因为全世界所有员工拥有共同的企业理念，它才必然成为大家一起度过这个艰难时期的原动力。仅仅抱有危机感是无法让人行动的。必须有一样东西能把人与人连接起来。对欧姆龙来说，那就是企业理念。

■ 2020年度集团业绩预测 (亿日元)

	2020年度计划	与上年度的比例和差
销售额	5,900	- 13.0%
毛利	2,645	- 12.9%
销售利润	300	- 45.2%
本期净利润	165	- 78.0%
毛利率	44.8%	+ 0.0P*

*除去汇率因素后+0.7P

■ 销售额、销售利润、GP（毛利）率 实际业绩变化（2011年度~2020年度）



为了在After Corona阶段实现飞跃

——山田社长说过，2020年度和2021年度是面向After Corona阶段的准备和变革时期，要致力于三大挑战（①建立新事业，②事业的服务化与经常化，③运营革新与数字化）。

加快从“物”到“事”的业务模式转变。为此，必须建立包括与外部共同创造在内的、能孕育出新事业的培养机制。

另一方面，为了降低固定费用，进一步强化收益力，我们会推动成本结构的调整。虽然代表盈利能力的GP率上升了，但是SG&A（销售费用和一般管理费用）的水平仍需关注，必须彻底调整效率和成本结构。

此外，为了提高现有事业的运作管理水平，推动数字化也是当务之急。必须在全球范围革新和整合主干系统，目前正在加快进行整体构想和设计。在形式和程序改变后，现场可能会出现一些困惑和混乱，但是如果全公司不能团结一心克服困难，就无法打下数据经营的基础。今后两年正是数字传输（DX）发展的关键时期。我们一定会带着坚强的意志和决心，投入应有的资金。

——所以，这两年在欧姆龙的历史中也是极其重要的时期呢。

新冠疫情导致事业的前提发生很大改变，因此我们把2020年度和2021年度重新定义成为了下一次增长而加快变革的时期。

在2008年发生金融危机时，我们仍然处于增量时代，但是在这次疫情中，那个时代即将结束，各处都会发生质的转变吧。我们怀有如果不能适应这种变化就无法生存的危机感。即使是为了提高应对变化的能力、在After Corona阶段实现飞跃，我们在这两年间也会加快变革。

——山田社长还提出了“选择与分散”的观点。作为CFO，您会怎样实践呢？

为了在After Corona阶段生存下来，现有事业必须各自提高自律性，加快速度，力争创造出新的价值。同时还必须充分考虑事业过于固化的风险。目前欧姆龙选择了“FA”、“健康医疗”、“社会解决方案”三个事业领域加上“电子元器件事业”的事业组合，不过这并不是说能凭借这些领域永远无忧无虑。为了打造出未来的欧姆龙，必须创造新的“支柱”事业。

那么，要怎么做呢？答案是“分散”。为了能在选择发挥我们优势的事业领域的同时孕育出新的事业，需要适度考虑分散。也可以说是选择如何分散。

欧姆龙从控制部件开始行动。创始人利用这项技术进入了健康医疗领域，并把事业扩展到车站自动检票等社会系统领域。如果当时将我们定义为“工业自动化设备制造商”，我们就不会开展健康医疗事业和社会系统事业了。也就是说，欧姆龙从过去开始，就一直在选择核心技术，分散事业领域。

——“选择与分散”之所以能发挥作用，是因为确立了ROIC经营吧。

正是如此。分散也需要纪律。不管是现有事业还是新事业，都要将整个公司、所有事业单位的纪律增强机制，即ROIC经营，切实地渗透其中，保持向心力。作为向心力的集中和作为离心力的分散，两者必须保持高度平衡。

在使这两者共同发挥作用之时，正因为大家从心底里秉持着企业理念，我们的方向才能保持一致。这同样也适用于ROIC经营。我们所说的“树形图展开”，就是将ROIC分解为自动化率、设备周转率等KPI指标，并通过树形图显示出通过改善现场业务流程实现效率化与提高业绩之间的关系。

此外，根据经济价值评估和市场价值评估贯彻“组合管理”，对当前约60个事业单位要求ROIC10%的最低回报率。所有事业单位都知道，10%的标准是因为它是包括了欧姆龙预计资本成本6%的水准，如果低于这个水准相当于损害了企业价值。此外，我们还设定了一个规则，如果ROIC低于6%，在一定时期内会给予补救的机会，仍然不能达成的话就要考虑出售或撤出。另一方面，增长性也被视为一个

重要的指标。这是因为正在增长的事业需要大量投资，收益性普遍偏低。对于这些事业来说，为了加快它们的增长，即使收益性低，有时也要做进一步投资。（下一页最下方图像 B区域）

这样就形成了一种机制：通过明确退出标准，员工反而能够安心地专注于新事业。

——最后，欧姆龙如何回应股东的期待呢？

尽管在7月底的第一季度结算中公布了减收减益计划，但是市场仍然对我们有很高评价，这说明利益相关者对欧姆龙抱有期待。通过展示长期愿景，我感觉有越来越多企业从长期的角度看好欧姆龙。为了回应这份期待、持续提高企业价值，我们将按照增长投资、稳定分红、库存股的顺序，实行重视资本效率的现金配置。

日常现金以每月销售额的1~2倍为基准。从金额上看，是在从约500亿日元以上到约1,000亿日元的范围内。在本年度，由于有上个年度实施的车载事业转让的收益，以及为了应对疫情下事业环境发生巨变，现金增加了约2,000亿日元，相当于每月销售额的3~4倍。通过灵活运用这些手头的现金，即使处于新冠疫情之下，也能切实地实行未来增长的相关投资。

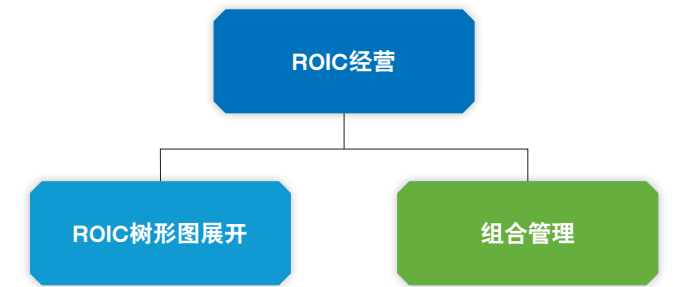
关于分红，虽然本年度预计会减收减益，但是计划分红金额仍保持在84日元。因为我们目前正处于事业环境难以预测的情况下，所以要根据DOE（股本报酬率）标准，准确地进行资本分配。

在保持纪律的同时坚持投资，以确保未来增长，从而提升企业价值，回应股东的期待。我将作为CFO履行这个责任。

ROIC经营

ROIC经营由“ROIC树形图展开”和“组合管理”两部分构成。

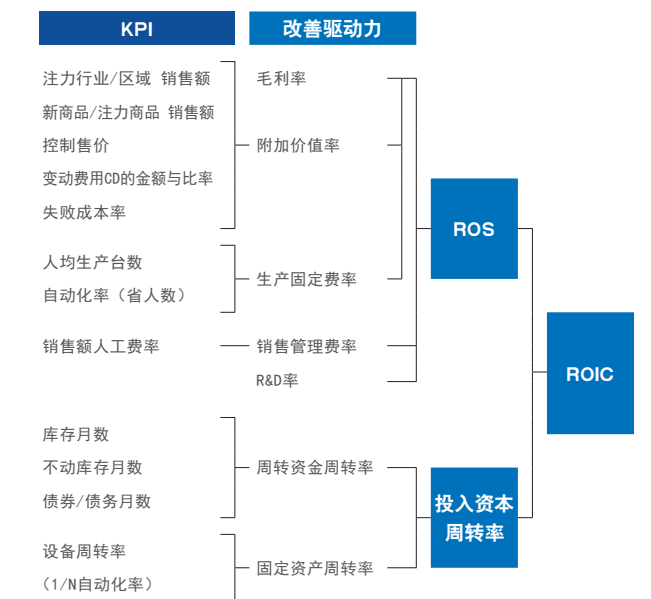
对于拥有多种事业组合的欧姆龙来说，ROIC是公平地评估各事业的最佳指标。如果把销售利润的金额和比率作为指标，就会因为事业特性不同和事业规模大小导致评估差异，不过ROIC能够衡量投入资本的相应利润，使评估公正公平。



ROIC树形图展开

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

ROIC树形图

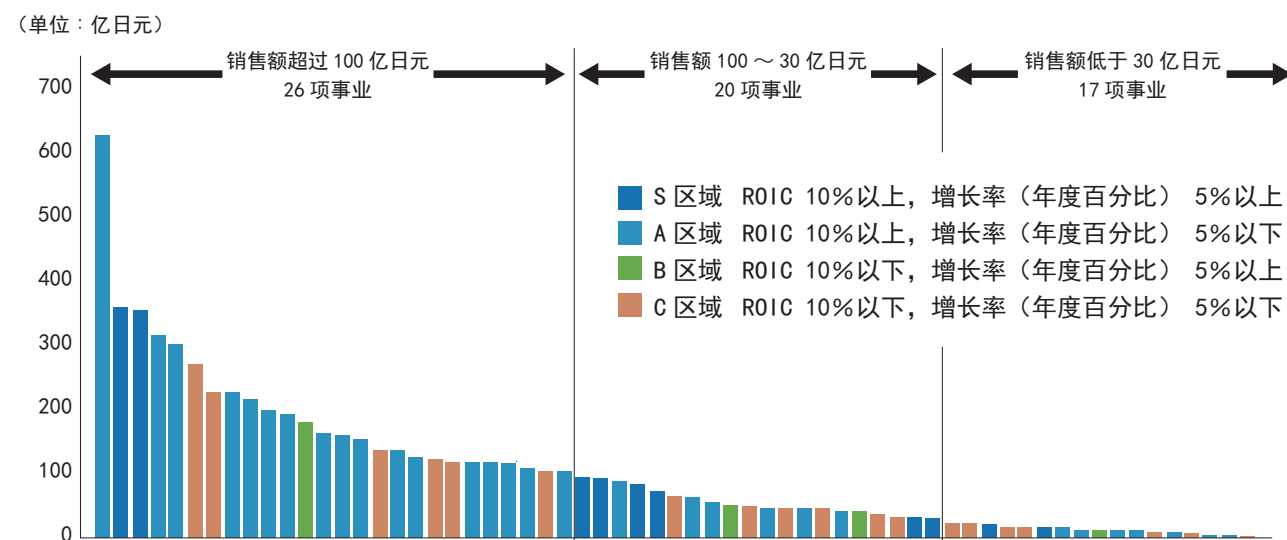


组合管理

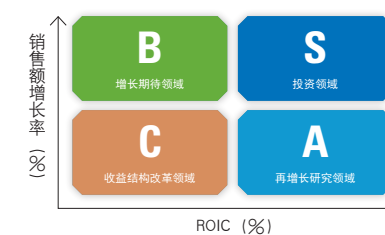
将全公司分解为约60个事业单位，以ROIC和销售额增长率两根轴评估经济价值，实行组合管理。通过这种方法，准确、迅速地进行新加入、增长加速、结构改革、事业撤出等经营判断，从而推动企业价值的提升。

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

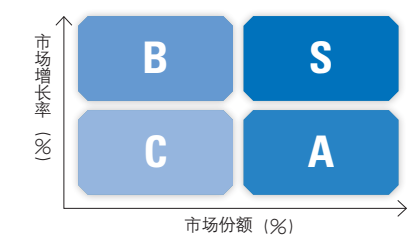
成为组合管理对象的事业单位（2019年度）



经济价值评估



市场价值评估



中期经营计划“VG2.0”

以未来为起点的路线图

欧姆龙于2011年制定了10年长期愿景“Value Generation 2020 (VG2020)”。2017年度开始的中期经营计划“VG2.0”是它最后四年的最终阶段，也是着眼于VG2020以后社会变化的增长战略。

在制定VG2.0时，我们预测了今后的世界潮流和社会变化，考虑了能够预测未来的欧姆龙独特的SINIC理论和国际性措施SDGs*等，并落实到以未来为起点的战略中。

我们在发挥欧姆龙优势的同时，通过解决社会问题，将“工业自动化 (FA)”、“健康医疗”、“社会解决方案”这些充满潜力的大市场作为注力领域，通过与客户和合作伙伴进行开放创新，致力于创造社会需求。

受新冠肺炎疫情扩大的影响，在2020年度到2021年度的两年间，我们将以疫情持续为前提，优先应对危机，维持事业和确保收益。因此，我们以“最大程度发挥应对变化的能力，为了增长而转变事业结构并全力提高收益力”为基本态度，加快事业变革，实现新常态化时代中的持续增长，把这两年当作连接下一个长期愿景的“变革期”。下一个长期愿景将从2022年度开始。

与VG2.0联动的可持续发展课题的应对措施

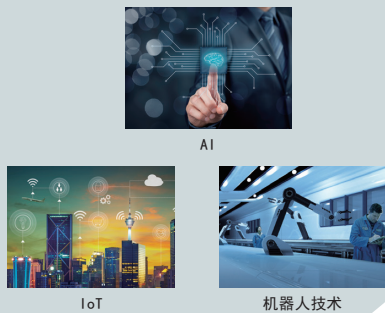
欧姆龙根据可持续发展方针，于2017年度设定了可持续发展的重要课题。这个课题由两部分构成，分别是在VG2.0中设定的注力领域中应该解决的社会问题，以及如何强化事业基础，助力完成VG2.0，并回应利益相关者的期待。对于这些课题，我们设定了2020年度的目标，为了达成目标，我们从2017年度开始推行了各种措施。此外，在同年引进的针对董事中长期业绩联动型股票报酬的全新评估项目中，除VG2.0业绩目标达成度之外，还加入了基于第三方机构评估的可持续发展指标*。

这样，欧姆龙统一了VG2.0和可持续发展课题应对措施的方向，力争持续提高企业价值。 [P31](#) →

日益严重的社会问题



飞快的技术革新



2020-2021年

连接下一个长期愿景的变革期

- 为了维持事业和确保收益，采取危机应对措施
- 为了实现持续增长，加快事业变革

2030年国际社会的共同目标 (SDGs)



http://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/

* SDGs：联合国通过的可持续发展目标 (Sustainable Development Goals) 的缩写

* 根据可持续发展指数：Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) 做出的评估

可持续发展措施的进展

为了达成2020年度可持续发展目标，我们在2019年度推进了一些措施。我们发挥全公司管理结构的优势，通过可持续发展推进委员会和执行会议上的议题以及利益相关者在参与活动中的评价，逐个解决课题。董事会听取执行部门的报告，监视和监督可持续发展课题的应对措施。

通过事业解决社会问题（三大领域）

欧姆龙在核心的三大事业领域中指定了应解决的社会问题，并设定了目标。

工业自动化 P33 →	
应解决的社会问题	<ul style="list-style-type: none"> ● 解决世界性生产问题，即劳动力不足 ● 解决生产现场熟练技能人员不足问题，提高生产水平
2020年度的目标	在重点的四个行业中，创造能够体现“ <i>i-Automation!</i> ”理念的应用，确立控制技术，创造新商品 ~革新生产，开创全新价值~
2019年度的进展	<ul style="list-style-type: none"> ● 能够体现 <i>i-Automation!</i> 理念的应用累计已超过170种 ● 灵活对应产品种变更和生产程序改变，创造了全新的价值，例如帮助提高运转率、建立能革新生产效率的“柔性生产线”、构建人与机器协调合作的新型生产线“单元生产线控制系统”等

健康医疗 P49 →	
应解决的社会问题	<ul style="list-style-type: none"> ● 高血压引起的心脑血管疾病发病增加 ● 哮喘等呼吸道疾病在全世界范围内增加
2020年度的目标	<ol style="list-style-type: none"> ① 血压计销售台数：2,500万台/年 ② 确立能够连续掌握血压变化的分析技术 ③ 雾化器 + 喘鸣监测仪销售台数：765万台/年
2019年度的进展	<ol style="list-style-type: none"> ① 血压计销售台数：2,001万台/年 ② 完成可穿戴血压计的临床评估（隐性高血压与致病生活行为之间的关系，以及日间测量中的精度评估） ③ 喷雾器 + 哮喘预警传感器销售台数：344万台/年

社会解决方案 P45 →	
应解决的社会问题	<ul style="list-style-type: none"> ● 交通事故、交通拥堵增加 ● CO₂排放增加导致全球变暖 ● 可再生能源市场发展乏力
2020年度的目标	交通 ● 创造安全驾驶支援系统和技术 能源 ● 太阳能/蓄电系统累计出货容量达到 11.2GW ● 利用太阳能/蓄电构建电力聚合事业（日本国内）
2019年度的进展	交通 ● 危险驾驶检测功能完成上市 能源 ● 太阳能系统：累计出货容量达到 9.6GW ● 蓄电池系统：累计出货容量达到 438MWh

解决回应利益相关者期待的课题

作为强化事业基础、回应利益相关者期待的课题，我们共设定了11个可持续发展目标。这次我们将介绍其中5个事例。

欲了解所有项目，请参照网页。[\(URL: https://sustainability.omron.com/jp/omron_csr/tasks_goals/\)](https://sustainability.omron.com/jp/omron_csr/tasks_goals/)

人财管理	
吸引人财 P60 →	
2020年度的目标	<ol style="list-style-type: none"> ① 为了实践企业理念，持续发展TOGA*1 ② 国外重要职位的本地化比例：66% ③ 通过实施敬业度调查VOICE*2加速PDCA
2019年度的进展	<ol style="list-style-type: none"> ① TOGA将员工关于企业理念实践的主动挑战定为全公司应共享和赞赏的过程 ② 国外重要职位的本地化比例：70%（较上年度提高8个百分点）* ③ 对由VOICE结果引出的组织课题实行改善行动

人权尊重与劳动惯例 P64 →	
2020年度的目标	<ol style="list-style-type: none"> ① 设定和引入人权尽职调查 ② 在所有生产基地实行和完善人权风险分析
2019年度的进展	<ol style="list-style-type: none"> ① 不仅尊重本公司员工人权、还尊重派遣公司和委托方员工人权的措施（日本国内集团） <ul style="list-style-type: none"> · 开始构建和应用人权保护体制，保护在工作场所工作的所有人员的人权 · 完成对派遣公司和委托公司的人权风险管理体制的应用设计，实施试运行 ② 增加分析人权风险、实施纠正的生产基地数量：共19个基地

生产与环境	
供应链管理	
2020年度的目标	<ol style="list-style-type: none"> ① 重要供应商进行可持续发展自查：100%实施 ② 可持续发展自查：RBA获得85分以上
2019年度的进展	<ol style="list-style-type: none"> ① 100%完成重要供应商的可持续发展自查 ② 在低于85分的12家公司中，收到了11家公司的计划书。双方同意措施内容

环境 P67 →	
2020年度的目标	<ol style="list-style-type: none"> ① 温室效应气体排放总量：降低4%（与2016年度相比） ② 环境贡献量 > 生产基地的CO₂排放量
2019年度的进展	<ol style="list-style-type: none"> ① 温室效应气体排放总量：降低34%（与2016年度相比） ② 环境贡献量：971千t-CO₂ > 生产基地的CO₂排放量：135千t-CO₂

风险管理	
信息安全与个人信息保护	
2020年度的目标	<ul style="list-style-type: none"> ● 构建全新的信息安全体制
2019年度的进展	<ul style="list-style-type: none"> ● 进一步强化主要基地的IT网络安全

*1 TOGA : The OMRON Global Awards

*2 VOICE : VG OMRON Interactive Communication with Employee

工业自动化事业 (IAB)

领域

工业自动化

相应的SDGs项目



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



执行董事兼副社长
工业自动化事业社长
宫永裕

生产现场迫切需要的数字化转型 (DX)

近年来,制造业所处的时代环境已经位于大变革期高峰中。那些变革就是“产品与生产方式”、“生产地点”、“生产人员”等需求变化,以及AI、IoT和机器人代表的技术革新等技术变化。为了通过创新解决生产现场的这些课题,欧姆龙从2016年开始提出独特的理念*i-Automation!*。到2019年为止,欧姆龙生产了超过20万台行业领先的控制设备,并与软件进行过高磨合的170多种控制应用,在客户的现场深受好评。

目前,在新冠肺炎的影响下,生产现场正在面临新的课题。因防疫而实行的封城(强行封锁城市)和移动限制措施导致制造业的整条供应链停滞,加速了全球一体化形成的一极集中生产转变为产地地销的进程。以人为中心的生产现场要求确保社交距离,所以越来越多的企业选择远程办公等多种工作方式。因此,借由数字技术实现制造业活动重要原则

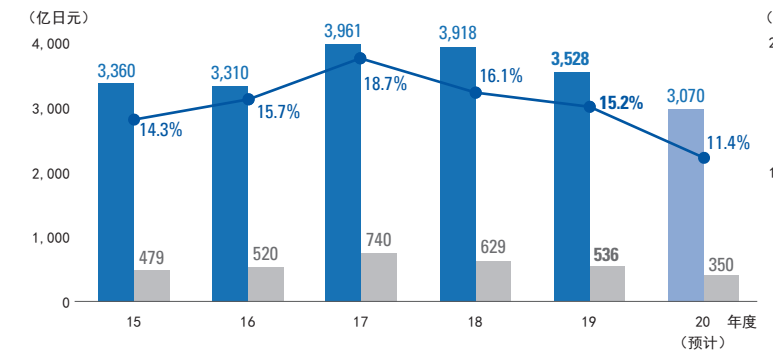
——三现主义(现场、现物、现实)的数字化转型(DX)需求越来越急迫。

作为现场革新的合作伙伴,秉承*i-Automation!*理念,解决新冠疫情下的新课题

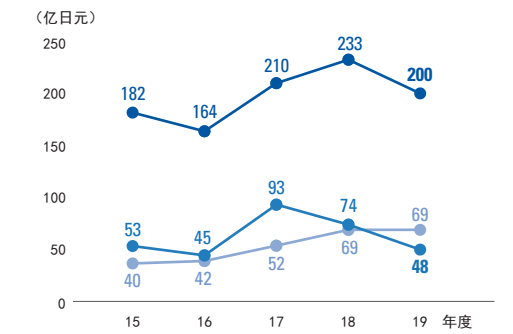
欧姆龙在帮助降低新冠疫情蔓延风险和努力确保员工安全的同时,为确保城市活动和社会活动不中断而进行提供支持,这是长期身为制造业上游企业的社会责任。对于With Corona时期和After Corona时期生产现场的新课题,欧姆龙认为这是通过*i-Automation!*进一步实施革新的好机会。具体来说,就是引进自动化提高生产的强韧性,设计和改进生产设备,在启动设备、维护等对人依赖度高的工程环境中引进数字技术。新冠肺炎疫情下的2020年6月,欧姆龙为帮助仍然依赖目视进行外观检查的领域实现省人化和自动化,提供了“搭载AI的图像系统”,在7月又再次宣布制造出“机器人综合控制器”,实现了生产设备上的机器人和控制设备的高度同步,使远程工程方式不受时间和地点限制。这就是欧姆龙特有的价值:从设备组件传感器到用于运动、机器人、安全等的装置,欧姆龙拥有自动化所需的所有设备,能够整体实现自动化。即使在克服了这场危机后的新世界中,欧姆龙也不会停止追求生产革新的脚步,继续构建远程和在线等支援体制,最大程度地为客户的健康和安全着想。我们作为现场革新的优秀合作伙伴,坚持不懈地和大家一起致力于解决新的课题。

事业亮点

■ 销售额 / 销售利润 / 销售利润率



■ 设备投资 / 折旧费用 / 研发费用

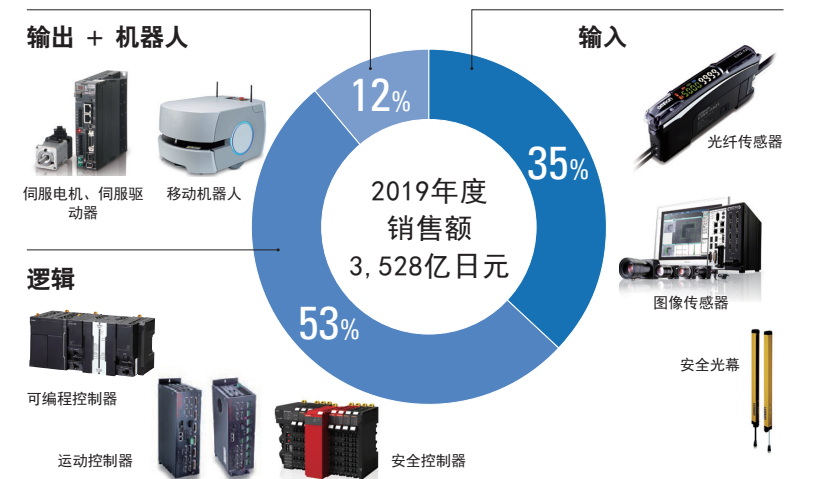


2019年度业绩与2020年度计划

2019年度,在数字行业,虽然设备投资的需求从年初开始持续低迷,但是下半年由于半导体相关的因素,一部分投资又继续投入,开始出现复苏的迹象。另一方面,随着汽车行业在全球新车销售量减少,投资受到抑制,因此需求低迷。除此之外还有日元升值带来的汇率影响,销售额与前期相比有所减少。由于销售额减少和汇率的影响,销售利润也低于前期。

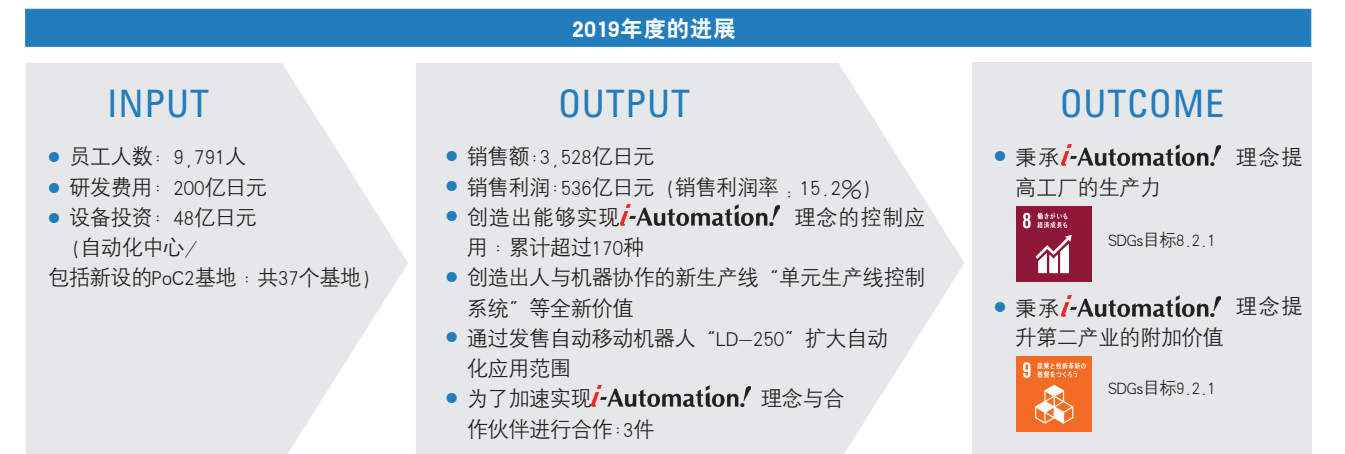
2020年度欧姆龙会继续加强针对生产现场课题解决方案的提案。此外,还致力于应对因受到新冠疫情影响而日益增加的自动化、省人化需求。在汽车行业,设备投资需求的恢复还需要时间。基于以上持续严峻的事业环境,2020年度的销售额预计会低于前期。因为销售额减少和日元升值的影响,销售利润预计会低于前期。

■ 各商品销售额构成比例



可持续发展课题的进展

应解决的社会问题	2020年度的目标
<ul style="list-style-type: none"> 劳动力不足 (发达国家劳动人口减少和新兴国家熟练员工不足等) 应对高度化、多样化的生产 	<ul style="list-style-type: none"> 在重点的四个行业中创造能够实现 <i>i-Automation!</i> 理念的新商品 ~ 开创能够革新生产的控制技术 ~



i-Automation! 理念的进一步深化

欧姆龙秉承独特的价值创造理念“i-Automation!”, 努力解决生产现场的课题。i-Automation! 的“i”表示“innovation (革新)”。欧姆龙深入客户现场, 向汽车、数码、食品等全世界各行业的客户提供与软件进行过度磨合的多种控制应用。创造出这些控制应用的基地, 就是“自动化中心 (ATC)”。

ATC是销售工程师为了解决客户生产现场的课题, 设想出客户可在现场使用的装置, 一起验证和实际检验解决方法的设施。2020年1月, 全球第37个基地“东京自动化中心 (ATC-TOKYO)”在交通十分方便的东京品川成立。ATC-TOKYO以全球最大*面积重现了生产现场, 让人亲身体验和实际检验AI、IoT、机器人技术等最新工业自动化技术。以ATC-TOKYO作为旗舰基地, 全球超过1,000名销售工程师为解决客户的课题提供支持。

现在, 社会正从以“物”为中心转变为以“事 (服务)”为中心。面对这个变化, 欧姆龙自2017年开始, 率先致力于开发能利用生产现场数据的服务“i-BELT”, 提高生产力和产品质量。i-BELT是指运用数字技术的“共创型”服务。在仔细了解生产现场的情况后, 欧姆龙将独有的控制设备和软件知识与客户的实际经验相结合, 通过现场调查构建能收集数据并将其可视化的环境, 不断分析和改进提案, 从而推动客户的现场改革。2019年11月, 欧姆龙以在全球范围内解决多样化的生产现场课题为目的, 与西门子公司的开放式平台“MindSphere®”建立了合作伙伴关系, 扩大i-BELT的服务领域。在解决边缘计算领域中的课题方面具有优势的欧姆龙和拥有IoT云平台的西门子进行联手, 利用大量生产现场数据进一步提高现场改革的质与量, 同时于2019年9月和NTT DOCOMO公司、诺基亚公司签订协议, 在生产现场利用第5代移动通信方式 (5G) 共同进行实证实验。

结合NTT DOCOMO公司的通信技术、诺基亚公司拥有的基站平台以及欧姆龙的生产现场自动化技术, 共同评估5G的有效性和可能性, 努力发展未来生产现场所需要的通信技术。

intelligent

智能化

“智能化机器”
自我学习和进化的机器

“工匠技术”
高速、高精度加工
革新的机器控制

integrated

控制改善

“设备零故障”
预兆管理

“人工检查”
重现人的感性

“智能化的单元生产线”
收集、积累、加工数据

“机械化的单元生产线”
与机器人协作

i-Automation!

“现场与事务所融为一体”
设备技术与
管理技术的融合

“移动机器人”
无传送带生产

interactive

人与机器的全新协作关系

* 截至2020年9月, 以本公司自动化中心内部面积进行比较

2019年度深化i-Automation! 理念的措施

世界最大的欧姆龙FA技术旗舰基地 “ATC-TOKYO”

在ATC-TOKYO, 可以使用欧姆龙引以为豪的、与超过20万台控制设备进行过度磨合的技术和应用, 让人亲身体验和实际验证与客户课题相应的解决方案。此外还设立了“AUTOMATION CENTER TOKYO POC LAB (POC-TOKYO)”, 使用工业机器人、自动搬运移动机器人等各种机器人实行工件检验、客户来件检验、符合客户使用环境的实证实验, 并提供引进上述检验所需要的技术培训。这样, 不仅能使客户“亲身体验”最先进的生产方式, 还能在“实际验证”、“掌握技术”、“开发”等方面为客户提供全面支持。



ATC-TOKYO

自动化中心负责人的评价

“在生产现场, 我们带着生产水平要求高、变种变量生产效率低、熟练员工不足等课题, 迎来了巨大的变革期。ATC重现生产现场, 通过让客户亲身体验结合了AI、IoT、机器人等先进技术, 和客户共同努力解决未来生产中的课题。今后, 我们将进一步实现结合了现实和虚拟的数字化转型 (DX), 同时致力于新的课题解决方式。”



日本
自动化中心负责人
山崎 世喜

与NTT DOCOMO公司和诺基亚公司启动在工厂 内应用5G的实证实验

NTT docomo NOKIA OMRON

这三家公司的试验将会验证拥有高速、大容量、低延迟、同时多连接等优点的5G无线通信在工厂中的有效性和可能性。在面向未来的5G应用案例中, 使用自动搬运机器人, 自由组建生产线以满足变种变量生产, 实现可自由布局的生产线。此外, 欧姆龙还努力促进人与机器的全新协作关系, 例如, 收集和分析操作人员移动路线和动作的影像数据等, 将与熟练员工的区别及时反馈给操作人员, 进行实时指导, 为操作人员尽快掌握技术提供支持。



操作人员动作分析示意图

来自合作企业的评价

“很多产业都期待着5G的应用, 对于通过生产现场的5G实现通信无线化, 作为特别受到关注的用例, 我们公司也投入了大量精力。这次我们有缘和欧姆龙、诺基亚自2019年度开始合作, 针对生产现场的5G应用展开讨论和验证。欧姆龙在工业自动化设备、控制技术和制造业方面拥有广博的见识和深刻的见解, 对于解决制造业面对的课题来说, 是一个非常强大的合作伙伴。”

我希望通过本次合作, 充分发挥出高速、大容量、低延迟、同时多连接的5G优势, 为提高欧姆龙生产现场的工作效率做出贡献。”



NTT DOCOMO株式会社
执行董事
网络创新研究所所长
中村 武宏

为新冠疫情下的生产革新做出贡献

新冠肺炎疫情扩大也对制造业造成了巨大的影响。欧姆龙通过全球生产网络和销售服务基地，不断地以各种形式保持供给，提供支援，例如，增加在防疫措施中发挥着重要作用的医药品和医疗相关产品的生产，增添新设备，为生产以食品为首的生活必需品提供支援，在生产现场建立避免“3密（密闭空间、密集场所、密接场面）”的生产线等。

特别在医疗产品生产现场，欧姆龙紧急增产了医用口罩、防护服等医疗相关产品以及新冠肺炎抗体检测盒。此外，欧姆龙也开始致力于满足因新冠肺炎疫情而产生的新需求。利用自动搬运机器人“移动机器人”的“搭载紫外线光源照射机的除菌机器人（除菌机器人）”就是其中一个例子。

除菌机器人能够发挥机器人“非人类性”，尤其对病原体具有免疫性，机器人身上搭载了紫外线光源照射机，可以在设定了需要杀菌、消毒的地点、路线和时间之后让它工作，因此波兰、法国、加拿大等世界上超过10个国家的各种设施已经开始引进除菌机器人。欧姆龙通过向开发除菌机器人的合作企业提供移动机器人，为引进除菌机器人提供支持，致力于减轻医疗工作者和消毒工作人员的负担，防止感染风险扩大。

欧姆龙根据自动化领域的哲学观点“把机器能做的事情交给机器，人类应该享受更有创造性的工作”，努力实现“人与机器的全新协作关系”。无论自动化技术再怎么进步，机器也不会拥有超过人类的灵活性和感觉。生产现场一直都有将以人工为主的组装和检查工序自动化的省人化需求，由于新冠肺炎疫情的影响，即使在单元生产线等以人为中心的生产现场，也追求能避免3密的新型省人化工作方式。和操作人员共同工作的“协作机器人”作为上述需求的解决方法，受到人们关注。该协作机器人把操作人员隔开，制造能够避免3密状态的现场，在保证操作人员安全的同时确保了生产力。这样，即使出现像新冠疫情一样的意外情况，也可以通过人与机器的最佳协作关系，帮助构建能应对操作人员不足的生产现场。



以人为中心的生产现场



人与机器协作的生产现场

解决新冠疫情下的社会问题

为新冠肺炎抗体检测盒的增产提供支援

在新冠肺炎抗体检测盒供不应求期间，欧姆龙与设备制造商Kraus Maschinenbau公司合作，开发出与切断机和包装机相关的机器人解决方案。仅仅几个月就为开发和生产检测盒的德国Senova公司建造了增生产线。欧姆龙帮助Senova公司从传统的手工生产转变为自动化生产，大幅提高生产速度，顺利实现检测盒的增产，为解决检测盒的紧迫需求做出了贡献。



新冠肺炎抗体检测盒

员工评价

“当全世界与新冠肺炎对抗之时，我很高兴能通过我们的技术贡献出自己的一份力量。为了打造柔性的生产现场，与合作伙伴的合作是关键。这个项目体现了欧姆龙的企业理念，这让我感觉很骄傲。”

负责人：德国 区域销售经理 Ullrich Krause



通过移动机器人实现医院杀菌工作自动化

在澳大利亚的皇家霍巴特医院，医疗工作人员会把大量用完的医疗器具运到杀菌室，因此搬运期间的新冠病毒感染风险成为了一个课题。欧姆龙与开发杀菌装置的A.E. Atherton公司共同开发了能够把移动机器人和杀菌装置联动起来的医疗器具自动化杀菌解决方案。在降低医疗工作人员感染风险的同时，将他们从重体力劳动中解放出来，创造了一个轻松的工作环境。



医疗器具自动化杀菌解决方案

员工评价

“将杀菌工作自动化不仅降低了重体力劳动造成的受伤风险，还提高了医院工作人员的工作效率，开创了更好的工作方式。我们通过与合作伙伴共享企业理念，成功完成了澳大利亚的第一个解决方案。”

负责人：澳大利亚 业务开发经理 John Meret



通过紫外线照射器机器人防止消毒工作时发生感染扩散

新冠肺炎疫情不断扩大的波兰对紫外线的杀菌效果产生关注。欧姆龙为开发搭载紫外线照射机的除菌机器人的Controltech公司提供移动机器人，全力防止感染扩散。该产品目前被用于波兰的医院、学校、酒店等公共场所，为降低消毒工作时的感染风险、保护以医疗相关人员为首的人们的健康和平安作出了贡献。



紫外线照射器机器人

员工评价

“这种机器人的应用让很多企业感到自动化技术有助于解决新冠肺炎疫情的课题。正因为有了欧姆龙解决社会问题的理念，才诞生了以技术为基础的最佳解决方案。”

负责人：波兰 现场销售工程师 Jaroslaw Zazuga



为After Corona时期的生产做出贡献的、具有革新性的商品群

在新冠肺炎的影响下，生产现场发生了巨大改变。应对这个变化的关键就是利用最新的数据技术进行大变革，也就是数字化转型（DX）。企业会推进多样化的工作方式，生产现场的自动化进程也会进一步加快。欧姆龙发售了实现外观检查自动化的“搭载缺陷提取AI功能的图像处理系统”、实现世界最重量级*1搬运的“自动搬运移动机器人”和统一控制机器人和控制设备的“机器人综合控制器”，作为生产现场数字化转型和生产革新加速的解决方案。

搭载缺陷提取AI功能的图像处理系统利用欧姆龙在外观检查现场积累了超过30年的经验，即使是没有AI专业知识的工程师，也只需要让该系统学习约10张图像，就能使其发挥出优秀的检查性能。在图像处理系统中搭载能够重现“人的感性”和“熟练员工的经验”的AI技术，可以在不依赖熟练员工的情况下检测出以往凭机器难以检测的缺陷。今后人手不足的情况会越来越严重，该系统有助于原本依靠目视的外观检查工作实现自动化。

可搬运重量达1.5t的自动搬运移动机器人，能够安全地搬运需要用叉车等设备搬运的大型汽车零部件、体积大的托盘装载物等重物。在生产现场的省人化需求愈加迫切的情况下，只要引进可搬运250kg的移动机器人，就可以将单调危险的工作自动化，实现灵活、最优化的自动化搬运。

此外还有机器人综合控制器，它不但解决了以往生产中需要应对的多品种少量生产、生产设备的紧急启动、熟练技术人员不足等问题，还能满足因新冠肺炎疫情而产生的远程化、虚拟化等生产数字化转型的全新需求。

机器人综合控制器是世界上第一台*2实现一台控制器就能控制以往需要不同控制器和软件的机器人和控制设备的控制器。用一个控制器能将自动化所需要的设备“ILOR+S*3”，包括从设备组件传感器到用于运动、机器人、安全等的装置统合起来，对机器人和周边设施实施完全同步的实时控制。通过这种方式，检查、组装等高度复杂的工作也可以通过机器人实现自动化。只有拥有所有ILOR+S设备群的欧姆龙才能提供这种价值。此外，还能够统一与以往不同的机器人编程语言和机器控制编程语言，在虚拟环境中模拟生产设备的设计和变更、远程启动和调整设备以及保养维护。

凭借这些商品和应用，可以通过*i-Automation!*理念将迄今为止只能依赖人去完成的工作实现自动化或者创造出远程操作方式。此外，欧姆龙还推动数字化转型，创造了全新经营模式，将现场方式和远程方式相结合，为企业创造价值。我们将进一步深化*i-Automation!*理念，解决生产现场课题，在After Corona时期的世界中努力完成企业所追求的生产革新。



搭载缺陷提取AI功能的图像处理系统
(2020年6月发售)



自动搬运移动机器人
(2020年7月发售)



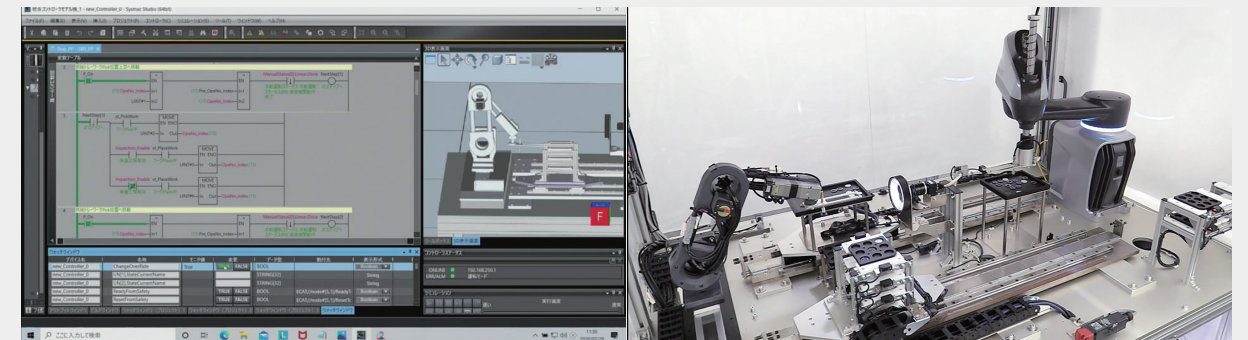
机器人综合控制器
(2020年7月发售)

*1 截至2020年7月（与自律型搬运机器人商品目录值相比较/本公司调查）
*2 本公司根据2019年11月专利申请和注册情况进行调查
*3 ILOR+S：Input（传感器等输入设备）、Logic（控制器等控制设备）、Output（电机等输出设备）、Robot（机器人）、Safety（确保设备安全的安全设备）

改变三现主义常识的*i-Automation!* 理念

实现远程生产的世界首台机器人综合控制器

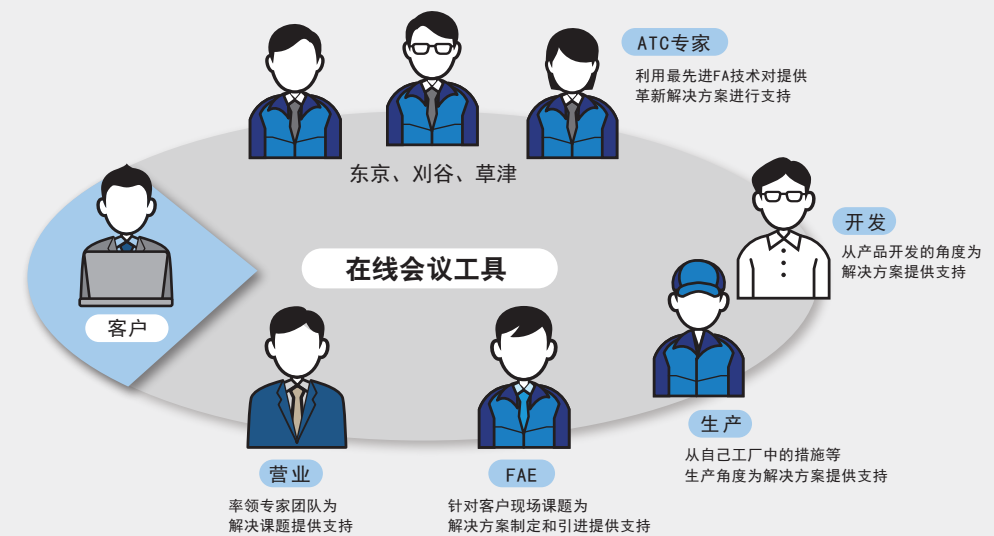
机器人综合控制器可以凭借一个软件管理机器人和控制设备，因此它能以虚拟的方式在实际设备启动前确认所有设备性能，远程确认正在工作的设备，对设备进行保养和维护等。例如，当放置在国内外的设备发生故障时，即使不去现场，也能以虚拟的方式远程检查设备，与现场成员一起处理故障。面对远程工作等新型工作方式不断进步的未来，欧姆龙将会借助机器人综合控制器改变作为传统生产常识的三现主义，通过深化的*i-Automation!*理念创造全新的价值。



利用模拟实现远程维护

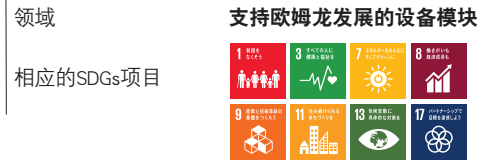
现场革新合作伙伴“生产现场专家团队”的在线支援

欧姆龙在经营方面也开始利用数字化技术，致力于飞跃性地提高解决客户课题的效率。作为一种新型经营形式，欧姆龙开始和客户一起努力解决客户的课题，例如通过参观虚拟ATC、与ATC一起进行在线转播，对客户的设备实施远程检验等，提供只有欧姆龙独有的价值。此外，欧姆龙还在尝试一种新机制，那就是利用数字化技术，将全世界在经营、开发、生产方面等拥有专业技术和丰富经验的专家和ATC专家在线聚集起来，组成全球专家团队，全力解决客户的课题。把现场方式和在线方式完美结合起来的专家团队，将会不断制定出符合*i-Automation!*理念的提案。



利用远程方式通过全球专家团队解决课题

电子元器件事业 (EMC)



电子元器件事业的使命是“用我们的设备和模块，创造客户价值，为地球上的人和社会做出贡献”。电子元器件事业为智能手机、家电产品、汽车、产业设备等各行各业的全世界客户提供用于切断、启动、连接电力的核心零部件，如继电器、开关、连接器以及作为各种产品的眼睛和耳朵的传感器等装置，是欧姆龙的基础事业。



执行董事常务
电子与机械部件事业分公司社长
行本 闲人

改革事业，不断制造出能够创造客户价值、为地球上的人和社会做出贡献的模块

近年来，电子元器件事业正在面临三大变化。首先是社会的变化。社会问题正在变得越来越严重和复杂，例如因少子化和老龄化而导致人手不足，应对地球迅速变暖的EV和可再生能源的普及等。其次是客户的变化。AI、IoT、机器人等技术革新发展速度远超预想，所以客户正在寻求拥有技术能力的合作伙伴。最后是竞争的变化。以新兴国为中心的多家参与者开始活跃，商品化得到了快速发展。

在这些变化中，电子元器件事业为了依靠自己的力量持续增长，必须大刀阔斧地改变传统的业务模式。因此，自2017年起，为了成为客户的共同创造价值的合作伙伴，我们以三个措施为中心推动了业务变革，不仅提供单独的装置，还提供结合多种技术的模块。

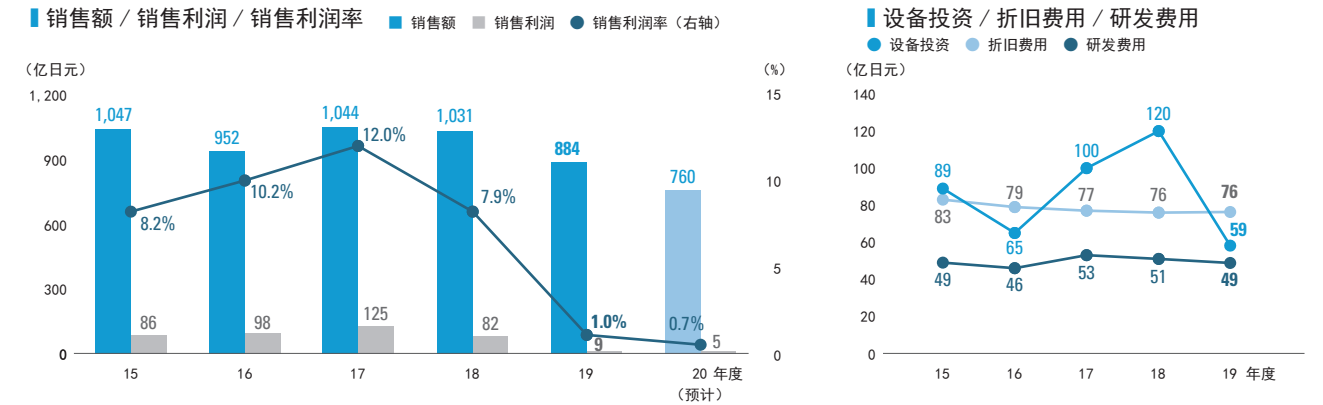
第一个措施是，向客户提供模块，也就是重新定义重点领域。我们努力抓住今后发展速度会越来越快的“设备智能化”和以EV、蓄电系统等为代表的“电源的电池化和直流化”两大潮流，并将相关行业作为重点领域。

第二个措施是，结合孕育至今的优势提供价值。电子元器件事业的优势是继电器、传感器等“装置”，以及由此孕育而生的精细加工、软件嵌入等“技术”。将这些优势结合在一起，构建相应的机制和组织，创造出能够实现客户价值的模块。

第三个措施是，汇集优势为创造模块提供支持。电子元器件事业长年为客户提供设备而培育出来的“技术”、“品质”、“生产”优势分散在全球各处。通过汇集这些优势，对它们进行强化，提高它们的效率，特别在生产方面，不仅汇集优势，还通过提高效率，与以往相比大幅提高了生产效率。

由于这次的新冠疫情，非接触测温系统、无接触开关就能控制的设备等设备智能化需求不断增加。电子元器件事业完成了事业变革，不断制造出设备和模块，坚持不懈地创造客户价值，供应能够通过客户的产品和服务解决社会问题的核心部件，今后也会为地球上人们的生活和社会发展做出贡献。

事业亮点

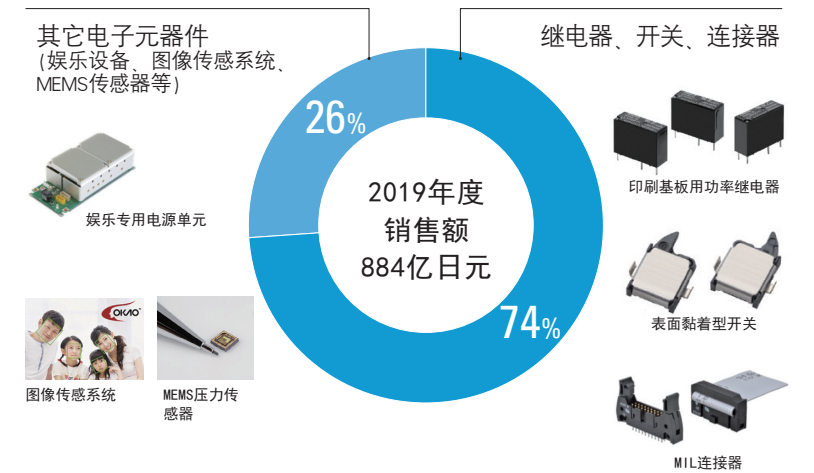


2019年度业绩与2020年度计划

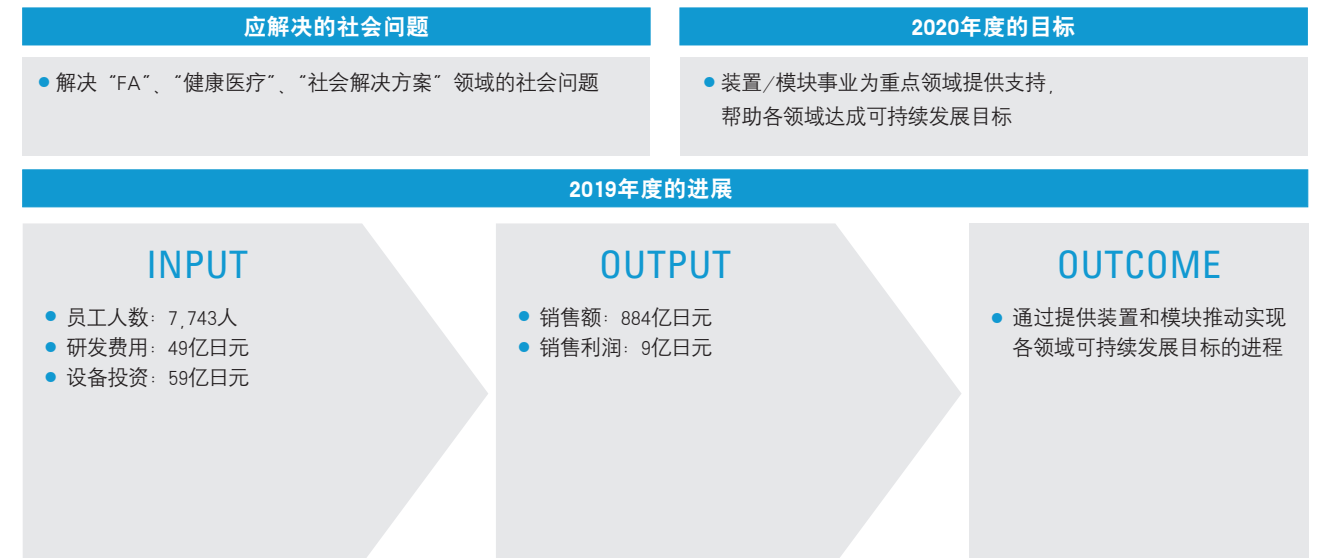
2019年度，中国由于出口减少导致设备投资受到抑制、消费者购买欲望下降，造成家电、机床、车载设备等需求大幅减少。美洲和欧洲也因为客户感到经济低迷，从而减少了需求。除此之外，由于日元升值造成的汇率影响等因素，使得销售额较前期大幅减少。除了外部客户和本公司集团事业的销售额下降，还受到汇率影响，所以销售利润较前期大幅减少。

2020年度，新冠肺炎疫情的影响仍在继续，特别是汽车行业市场回暖还需要一定时间。面向民生的行业预计也继续处于严酷的事业环境，2020年度的销售额预计会低于前期。因为销售额减少和日元升值的影响，销售利润预计会低于前期。

各商品的销售额构成比例



可持续发展课题的进展



制造能够创造客户价值的设备和模块

电子元器件事业把继电器、传感器等“设备”，以及由此孕育而生的精细加工、算法开发、小型软件嵌入等“技术”作为优势进行培养。通过这些优势相结合，推动设备和模块创新，创造客户价值。这次我们将介绍其中2个典型案例。

能感知地震晃动、判断建筑物受灾情况的感震传感器

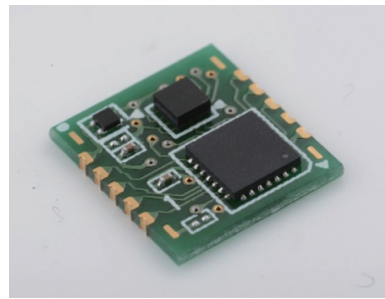
欧姆龙为向社会提供支持的设备和装置提供先进的电子元器件，为实现人们安全、安心的生活做出贡献。

其中之一是机械式感震器，它安装在一般家庭和业务设施等场所内的燃气表上。机械式感震器负责检测晃动强度，将一定强度以上的晃动判定为地震，是燃气表的重要部件。地震发生时，该装置会自动关闭燃气，防止火灾等二次灾害的发生，它作为安保功能部件，是燃气表的必备部件。

在日本，自2011年的东日本大地震以来，确保大型地震发生后的生命线受到人们重视。在燃气表方面，人们并不满足于检测到地震摇晃就关闭燃气的安全措施，为了在受灾情况较轻的区域稳定供应燃气，人们开始要求只有当发生地震强度超过5级的摇晃时才自动关闭燃气。因此比起传统的感震器，需要能更准确判断震度的传感器。

欧姆龙为了解决这个课题，开发了世界最小级别*的感震传感器，结合了三轴加速度传感器和独特的算法。感震传感器根据独特的SI值运算算法分析从三轴加速度传感器获取的数据，计算出能够高精度判断地震大小的SI值。这样就能准确判断出相当于地震强度5级以上的晃动，燃气公司也能够根据受灾情况稳定地供应燃气。

此外，这种感震传感器实现了最适合嵌入式设备的小型化和低耗电化。这是因为它结合了欧姆龙培育至今的装置端边缘处理技术。除此之外，为了提高今后燃气供给系统自身的安全性，感震传感器还搭载了能够记录地震大小的内存功能。这样，燃气公司就能收集地震信息，并根据各地区的震度、倒塌信息、受灾情况，制定合适的恢复措施。



感震传感器



安装了感震传感器的燃气表

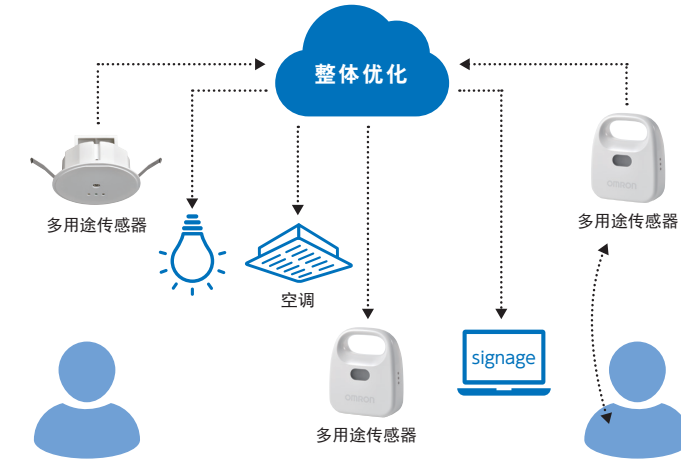
* 作为计算和输出SI值的传感器。截止2015年11月6日。本公司调查。

兼顾创造轻松工作空间和节能的虚拟模块

近年来，在办公室工作中，根据业务内容、业务进展等个人情况主动选择工作场所的工作方式备受关注。这样的工作方式便于员工与各种各样的人进行交流与合作，在个人工作时能发挥较高的专注力，从而提高生产力。此外，如果能取消固定座位，就能提高办公室使用效率，达到节能的效果。

但是，在实现这些方式的时候，以往建筑物中配备的每台空调、照明等设备都拥有自己的传感器，控制时互不干涉。为了更舒适、更高效地利用办公空间、提高生产力和节能，必须开发能够整体优化办公空间的系统。

欧姆龙和日建设计、协和Exeo、WHERE、神田通信机等五家公司，从2020年4月开始共同推进兼顾节能和优化办公空间的“传感器和设备控制网络系统”的开发和验证。这个网络系统能够分析从配置在办公室内的各种传感器获得的温度、湿度、亮度等环境数据，统一控制空调、照明等设备，从而实现办公空间的整体优化。



传感器和设备控制网络系统的概要

对这个网络系统的“视觉和感觉”来说不可缺少的，就是欧姆龙的环境传感器和热电堆式人体感应器。环境传感器是由6个传感器封装在一起的超小型复合传感装置。通过分析从各传感器获得的数据，可以测量温度、湿度、照度、气压、不适指数等8个环境数据。人体感应器可以凭借独特的算法，分析从非接触温度传感器等装置获得的温度数据，准确判断在大约13m²范围*内有多少人。

通过将环境传感器和人体感应器相结合并作为虚拟模块加以利用，可以实时了解办公室某处的人数，以及某人周围空间的状态。根据此状态调整温度、亮度等，提供“最佳整体舒适空间”。



环境传感器



热电堆式人体感应器

* 当把天花板高度设置为3m时，检测3.6m x 3.6m的范围

社会解决方案事业 (SSB)



社会解决方案事业的使命是“创造世人能安心、安全、舒适地生活的富足社会”。我们提供太阳能发电用功率调节器、蓄电池、自动检票机和售票机等站务系统、交通管制系统、结算系统、UPS等装置的数据和电源保护系统等多种终端与系统，以及软件开发、保养维护的整体解决方案，为社会基础设施提供支持。



执行董事常务
欧姆龙 社会解决方案株式会社
代表取締役社长

细井 俊夫

在新常态化时代打造让人们安全、安心、舒适生活的富足社会

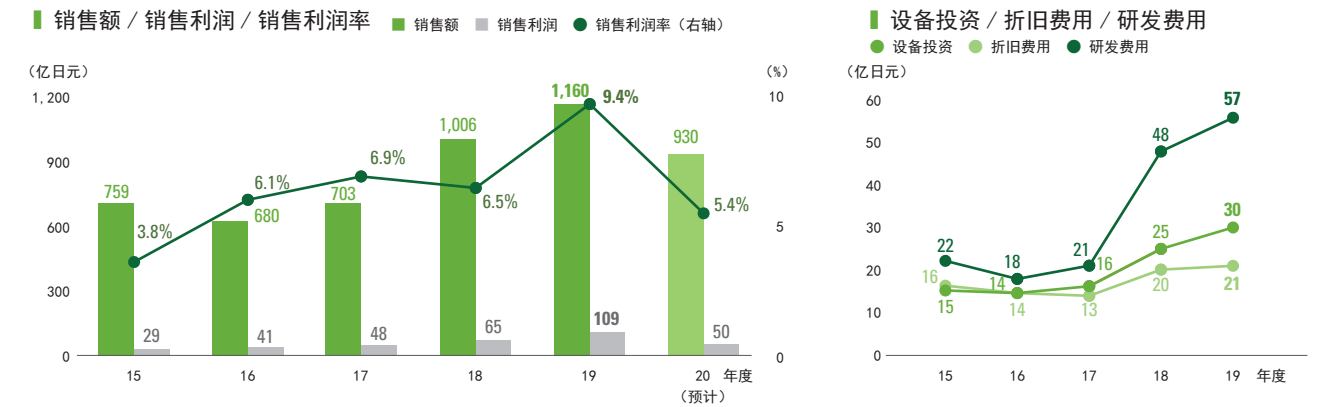
展望未来之时，我们发现有很多需要解决的社会问题。新冠肺炎正在改变社会结构、生活方式和商业形态。在这个瞬息万变的时期，欧姆龙作为负责社会系统的企业，不仅要维持社会基础设施功能，还要迅速抓住新的社会需求，努力解决课题。

社会解决方案事业捕捉到“省力化”、“强韧性”、“环保”三大需求，作为2030年需要解决的社会问题。“省力化”是在维持社会基础设施功能时发现的重要课题。在新冠肺炎疫情的影响下，非接触化需求的必要性也随之提高。我们的客户铁路经营者正在通过“人与机器共存”实现省力化，努力维持和提高服务水平，优化基础设施应用，例如使车站工作人员服务的旅客窗口更加自动化、引进能够统一管理多个设施的远程监测系统等。“强韧性”的目标是建造能够承受世界规模的、频繁发生的

的巨大自然灾害，并把灾害发生作为前提的“坚固”的基础设施。把以能够检测水位防止河川泛滥的水位监测为首的基础设施监测技术，与各地方政府拥有的信息、知识相融合，解决地区特有的课题，以建设安心、安全的城市为宏观角度，加速实行措施。“环保”是指对于地球变暖的气候变化，努力普及可再生能源，优化能源利用。自2020年度起，我们综合了本公司直接管理的事业——环境事业，在原有软件开发能力、工程能力的基础上，加入了通过太阳能发电用功率调节器、蓄电池等环保零部件培育出来的能源控制技术。由此，客户能够以地区为单位进行能源供需管理和灵活调配，甚至在灾害时实现能源共享，为建设可持续发展社会做出贡献。

社会解决方案事业在“能源”、“交通”、“生活服务”、“社区”领域中，结合由AI、IoT、机器人等技术融合而成的自动化技术和整体解决方案能力，实现“社会自动化”，从而解决这些社会问题，坚持不懈地打造新常态化时代中所追求的安心、安全、舒适的社会。

事业亮点

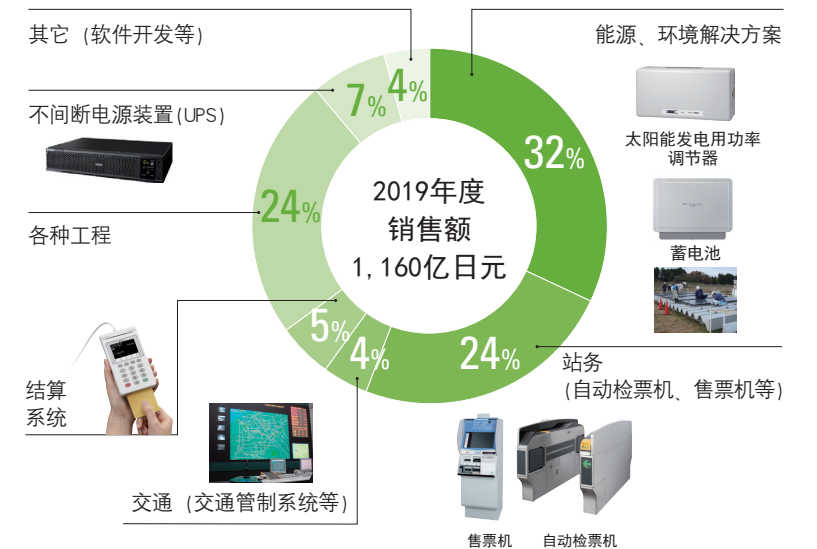


2019年度业绩与2020年度计划

2019年度，为了应对站务系统事业、交通管制和道路管理系统事业的高潜力更新需求，我们针对客户需求实施了解决方案提案活动。此外，因为受到蓄电系统需求扩大的推动，环境事业发展情况良好，销售额较前期大幅增长。销售额增加和收益性改善使销售利润远超前期。

2020年度，在站务系统事业方面，因为客户的旅客收入减少的影响，预计投资会大幅调整。此外，在能源零部件事业方面，虽然蓄电系统市场有扩大倾向，但是因为新冠肺炎疫情的影响，客户的营业活动受到限制，所以销售情况将持续低迷。由于上述因素，2020年度的销售额预计会比前期减少。因为销售额减少等负面影响，销售利润预计会低于前期。

各商品的销售额构成比例



可持续发展课题的进展

应解决的社会问题	2020年度的目标
<ul style="list-style-type: none"> 实现世人能够安心、安全、舒适、清洁地生活的智能社会 CO₂排放增加导致全球变暖 可再生能源市场发展乏力 	<ul style="list-style-type: none"> 创造安全驾驶支援系统和技术 太阳能/蓄电系统累计出货容量：11.2GW 利用太阳能/蓄电构建电力聚合事业（日本国内）



推动建设能抵抗灾害的“强韧”地区

近年来，日本因集中性暴雨频繁发生洪水、泥石流等自然灾害，受灾规模也越来越大。以往制定自然灾害对策都是由过去的观测数据得出灾害趋势，然后进行计划性的筹备，并规划好应对程序。但是，最近“预料之外”的自然灾害中的数据不断刷新观测史上的最大值，仅仅依靠以往的对策难以降低受灾程度。如何让各地区理解并接受“预料之外”的自然灾害，自律地做出判断和行动，建立能最大程度减轻受灾程度的强韧机制，正成为一个社会性课题。

在这里，我将介绍我们和京都府舞鹤市共同推进的新一代防灾“可视化”机制。

新一代防灾“可视化”机制

为了建设强韧的地区，首先必须实时检测各个地区遭受严重灾害的风险，在整个地区范围内实现“可视化”。但是，由于人口稀少和老龄化，负责对策的各地方政府正面临着财政困难。因此，我们在能捕捉风险的传感器上尽量精简功能，利用本公司的资产着手开发小型监测系统，使地区的防灾信息实现“可视化”。

目前，我们正和舞鹤市一起推动在舞鹤市门户网站上加入监测系统的措施。从安装在市内各地的潮位仪、河川水位计、雨量计等防灾用传感器获取数据，把这些数据和地方政府拥有的地图数据相结合，使地方政府职员和居民在一个画面上就能查看所有的防灾相关信息。这个先进的措施也被选为内阁府“战略性创新创造计划”的国家强化强韧性*的模范。

以实现自律的强韧系统为目标

强韧机制的作用不仅是尽量减轻受灾程度，还能在受灾时极力减轻地方政府职员和居民的负担，为尽早恢复注入力量。为此，需要构筑实时监测风险的“可视化”、紧急时供应生活所需能源的“强韧化”以及管理地区运用的“最优化”三位一体的、具有自律性的强韧系统。

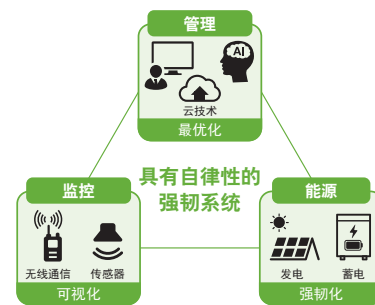
今后，我们也会向日本全国的地方政府普及具有自律性的强韧系统，全力建设可持续发展社会。



监测事业部
木南 敏之



与舞鹤市共同推动的监测系统示意图



社会解决方案事业力争实现的具有自律性的强韧系统



舞鹤市作为SDGs未来城市，以“能享受心灵相通、便利和富足的乡村生活的城市”为目标，而这个目标的基础是通过解决防灾课题“建设让人安心的城镇”，所以舞鹤市和欧姆龙社会解决方案进行合作，进一步推动这个措施。

舞鹤市 上下水道部 下水道整備課 浸水対策担当課長 东山 直

* 构建在大规模灾害发生时能够确保每位国民进行避难、制定决策尽快恢复受灾地区的信息系统

兼顾提高服务水平和省力化的生活服务自动化

日本因为少子化和老龄化导致的劳动力不足问题日益严重。特别在酒店行业，为了应对入境需求，酒店数量急速增长，使得劳动力不足问题愈加严重，业务的省力化成为了亟待解决的课题。自2018年以来，欧姆龙为了帮助酒店业务实现高效化和省力化，新增了酒店自动化事业，为酒店开发和引进了自助入住登记终端“smare”。最近，由于新冠肺炎预防措施的必要性，用自动化技术实现非接触的需求也不断增多。

在此，我们将介绍APA Hotel株式会社（以下简称为APA Hotel）引进的APP入住登记专用机。

一切都是为了客户

开发能够提供高水平接待的APP入住登记专用机

酒店行业的领军企业APA Hotel曾经引进过我们的“smare”。这次，APA Hotel就如何进一步提高客户服务向我们进行了咨询。因此我们针对APA的APP会员开发了APP入住登记专用机。目前APA会员的自助入住登记服务存在的问题是手续时间长，为了实现APA Hotel的目标“Always（始终）、Pleasant（愉悦）、Amenity（舒适）”，必须将APA Hotel的经验知识和我们的自动化技术相融合。融合的成果就是APP入住登记专用机，它能尽量缩短客人的等待时间，以最快速度将客户领到客房，从而提供高水平的接待。

APP入住登记专用机实现的不仅仅是缩短入住登记的时间。将客人从人来人往的前台迅速带领到客房，无需员工亲手递交房间钥匙，把人与人接触造成感染的风险降至最低。此外，通过提高前台员工的业务效率，使其有更多时间完成接待工作。

今后我们也会针对酒店事业的自动化采取措施，远程、集中地执行酒店运营管理、机器人清扫和看护等工作。这样就能缓解劳动力不足的问题，为提高安心、安全、舒适的生活服务水平做出贡献。



解决方案事业开发部
大桥 亮司



APP入住登记专用机



正如公司名称一样，APA Hotel的目标是，始终为客人提供安心、安全、舒适的住宿服务。

APA Hotel 1号店于1984年开业，我们从那时开始采用先进的欧姆龙社会解决方案，所以两家公司的合作由来已久。在这次APP入住登记专用机开发期间，欧姆龙充分了解了我们的目标和宗旨“Time is life”，双方在缩短零点几秒的层面上讨论了入住登记速度，建立了能够让客人免除等待、轻松舒适地使用的住宿入住登记系统，降低了新冠病毒感染风险。今后不仅是入住登记终端，我们期待能一起努力实现更加舒适的住宿服务。

APA Hotel株式会社 IT事业本部长 小冢 智成

健康医疗事业 (HCB)

领域

健康医疗

相应的SDGs项目



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



执行董事常务
欧姆龙健康医疗株式会社
代表取缔役社长

荻野 勋

实现将心脑血管发病率降至零的“零发病”

据说世界上约有10亿人高血压患者，日本约有4,300万人。高血压的可怕之处在于优势在没有明显症状的情况下引发脑卒中、心肌梗塞等严重心脑血管疾病。

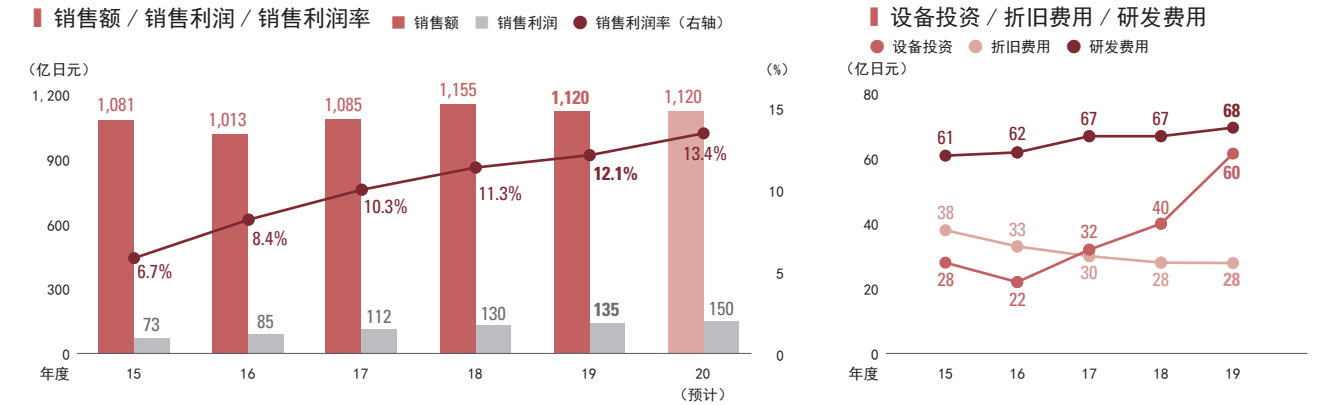
为了避免这些严重疾病发病，欧姆龙从40多年前开始，与医疗行业者共同提倡家庭测量血压，并致力于启蒙与普及利用家庭血压防治高血压疾病。然而即使是现在，世界上死因第一位仍然是缺血性心脏疾病，第二位是脑卒中*。

因此，我们于2015年在循环系统疾病业务的事业愿景中提出“将心脑血管疾病的发病率降至零（零发病）”，并在全球范围内提供用于高血压疾病防治的装置和服务。

近年来，我们发售了能够随时、随地、随心地简单测量血压的手表型可穿戴血压计、可以在家轻松测得心率的心电血压一体机等创新型的设备。这些设备都取得了医疗设备认证，能够进行医疗级别精度的测量，并将结果用于疾病诊断和治疗。此外，欧姆龙从2016年开始向全球提供健康管理APP“欧姆龙笔记”，人们可以用智能手机简单记录在家测量的数据，并将这些数据可视化。该APP的下载次数已累计超过190万次。此外，全世界服务提供商的APP也都能利用这些数据。为了响应未来医疗系统和企业保健的进步，欧姆龙开发了使用这些设备和数据的远程诊疗支援服务、特定健康指导支援服务、生活习惯改善支援服务等预防慢性疾病重症化、支持治疗的服务，并在全球范围内向社会普及。

正在世界上扩散的新冠肺炎疫情对社会基础设施和人们的价值观、生活方式都造成了巨大的影响。在这样的变化中，我们再次认识到我们一直提倡的“家庭内健康管理的重要性”。此外，为了防止医生和医疗资源不足、病人就医途中发生二次感染等新出现的课题，我们将与合作企业积极配合，创造出全新的服务。

事业亮点

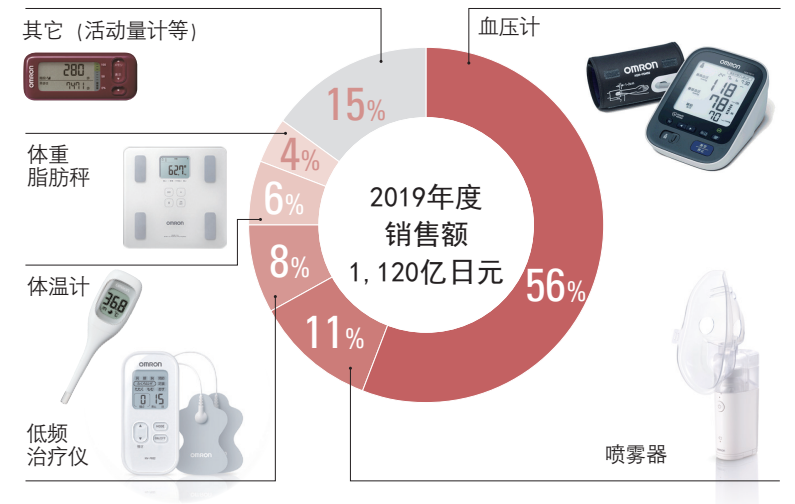


2019年度业绩与2020年度计划

2019年度，中国、欧洲、亚洲对血压计的需求呈上升趋势。另一方面，日本国内因消费税增税等影响而导致需求停滞，北美则受到中美贸易摩擦的影响，需求下降。第四季度在全球范围内还受到新冠肺炎疫情的影响。除此之外还有日元升值造成的汇率影响，销售额与前期相比有所减少。虽然受到汇率的影响，但是由于生产能力提高以及固定费用的有效利用，销售利润较前期有所增加。

2020年度，由于新冠肺炎疫情扩大，在全球范围内，人们对健康管理的需求上升，血压计、体温计的需求预计会增加。此外，在外出限制等规定持续期间，线上渠道的销售份额会扩大。另一方面，预计还会有日元升值带来的汇率影响。由于上述因素，2020年度的销售额预计会比前期减少。由于高附加值商品销售增加使毛利率得到改善等因素，销售利润预计会较前期有大幅增加。

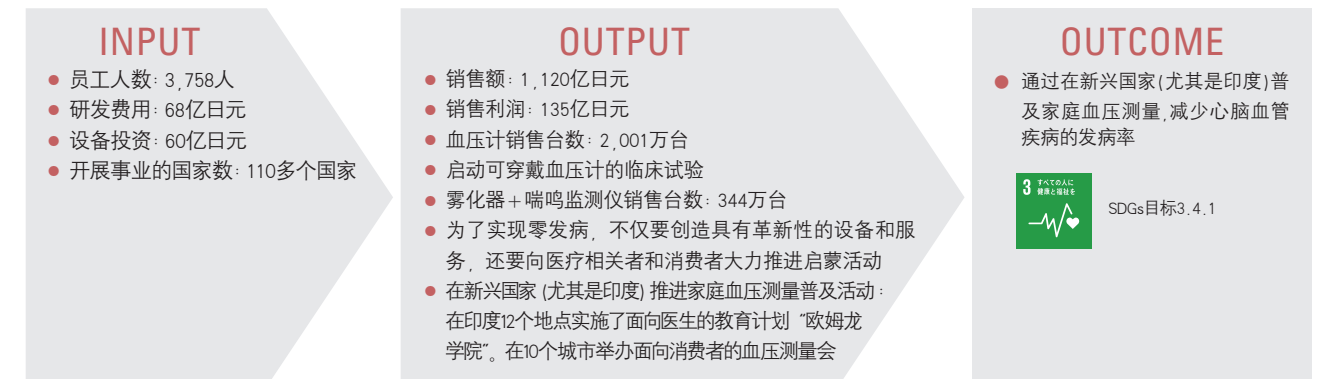
各商品的销售额构成比例



可持续发展课题的进展

应解决的社会	课题2020年度的目标
<ul style="list-style-type: none"> 高血压引起的心脑血管疾病发病增加 哮喘等呼吸系统疾病在全世界范围内增加 	<ul style="list-style-type: none"> 血压计销售台数: 2,500万台/年 确立能够连续掌握血压变化的分析技术 雾化器+喘鸣监测仪销售台数: 765万台/年

2019年度的进展



* 引自 World Health Organization "The top 10 causes of death"

以任何人都能持续接受高血压诊疗的社会为目标

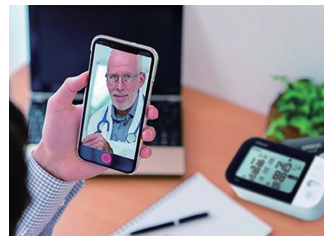
随着新冠肺炎疫情在世界范围内扩散而显现出来的新课题，进一步加速了远程诊疗服务在全球范围内的普及。特别是患有高血压、糖尿病等慢性疾病的患者，他们必须经常去医院治疗，另一方面他们听说一旦患上新冠肺炎就会转变成重症，所以慎重考虑以往定期去医院的方式。

欧姆龙利用血压计、心率仪、人体脂肪秤等设备，适时与医生共享患者在家里测量的生命体征数据。欧姆龙正在致力于开发远程诊疗服务，使患者不必局限于地点，无论是自己家还是医疗机构，都能恰当地接受医生的诊断和治疗。以支援慢性疾病的管理和预防医疗为目标，针对今后的新常态化时代，在全球范围内提出新型远程诊疗服务。

高血压患者用的远程监测系统

面向高血压患者的Remote Patient Monitoring系统“VitalSight™”作为一项远程诊疗服务措施，于2020年8月开始在北美最著名的医院之一——纽约西奈山医院开始实施。“VitalSight™”使用专用数据中心和欧姆龙健康管理服务“欧姆龙笔记”，患者将每日在家测量的血压和生命体征数据发送到医院的电子病历，将其与医生、护士共享的RPM系统。通过引进“VitalSight™”系统，医生和护士就能及时掌握患者的身体情况，实行更有效的治疗。此外，患者每天与医生共享生命体征数据，会增强参与治疗的意识，听从医嘱按时服药，保持持续治疗。

美国65岁以上人员可加入的公共医疗保险Medicare即将对高血压远程诊疗实行保险赔付，欧姆龙为了应对这个措施，一直在强化美国数据服务事业。今后，北美的两位成人中就会有一位是高血压患者，欧姆龙将为他们推荐使用远程监测系统的新型高血压治疗方式。



病人正在接受远程诊疗服务（示意图）



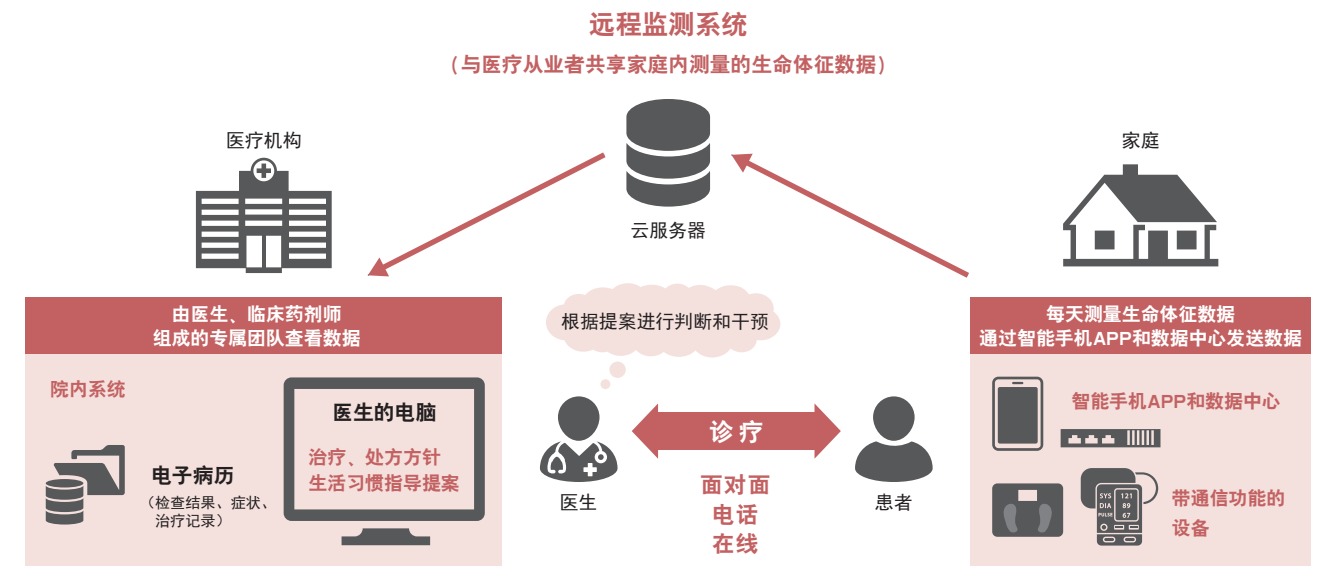
VitalSight™ 患者用套装示例

在线高血压诊疗支援服务

在日本，在线诊疗向来被定位为“面对面诊疗的补充手段”。目前，据称在4,300万人高血压患者之中，正在接受治疗且血压得到适当控制的患者只占全体的27%（1,200万人），正在接受治疗但血压未得到良好控制的占29%（1,250万人），知道自己患有高血压但未接受治疗的人占11%（450万人），未发现自己患有高血压的占33%（1,400万人）。其中，对不能适当控制血压或知道自己患有高血压但未接受治疗的人群来说，中断高血压治疗的主要原因是“老人不便去医院”和“等待忙于工作的儿孙陪伴去医院”。为了解决这个问题，自2019年5月开始，欧姆龙与一般社团法人TelemedEASE展开业务合作，启动了在线高血压诊疗支援服务“TelemedEASE BP™”。这项服务能够提供一站式服务，从每天的血压管理到预约诊疗、诊断、拿药、支付医疗费，病人即使在家或在工作场所也能接受上述所有服务。受到新冠肺炎疫情扩大的影响，日本也广泛认识到远程诊疗的有效性，政策放宽指日可待。

欧姆龙着眼于未来的高血压医疗，不断加速开发设备和服务，不但在日本，而且在欧美和亚洲为更有效的高血压治疗做出贡献。

远程监测系统的概要



在美国负责远程监测系统的员工的评价

为了应对全球正在扩大的远程诊疗需求，提出对医生和患者双方来说有效、高效的具有革新性的高血压治疗解决方案，美国新事业开发团队主导推动了面向高血压患者的RPM系统“VitalSight™”的开发。

“VitalSight™”通过患者与医生共享血压值，能够让高血压患者持续安心地接受治疗，在所有人都陌生的新冠肺炎疫情之下具有更加重要的作用，所以当务之急就是尽快启动这个系统。因此，为了能在8月开始此项服务，欧姆龙健康医疗的新事业开发团队和西奈山的多个团队，特别是人口健康团队、临床药剂师团队、医生和项目管理团队齐心协力地努力投入研发。医生和患者都积极地参与高血压治疗，在脑梗塞等疾病发病之前就予以干预，我们确信这能为我们实现“心脑血管疾病的发病率降至零”的目标做出贡献。今后，在与更多医疗合作伙伴合作的同时，我们会继续挑战，使这种服务模式带动欧姆龙健康医疗所关注的远程诊疗服务一起发展。



欧姆龙健康医疗（美国）VitalSight客户端客户成功经理

Adrianna Benassi

引进远程监测系统的美国医院的评价

“VitalSight™”对这次的新冠疫情有特别重要的意义。通过“VitalSight™”能与医生共享患者在家测量的生命体征数据。而且，这个系统把患者放在第一位，不需要患者具备IT知识，只要简单地准备能一个进行数据通信的数据中心就行了，任何人都能使用。医生能够实时掌握患者的生命体征数据。本院有由临床药剂师组成的专属团队，每天管理项目的进展和过程，并与医生进行合作。这次通过与欧姆龙健康医疗的合作，患者因为亲自管理疾病而变得更加积极，医生能够视需要干预患者的疾病，适时向个人提供治疗。



西奈山医院 高级副总裁兼首席医疗官 Rob Fields医生



CTO访谈

将创新过程和讨论可视化，
迅速孕育出新事业。

2020年9月
代表取締役、专务执行董事CTO兼
技术和知识产权本部长兼革新推进本部长

宫田 喜一郎

在VUCA时代，应该如何实现创新

——新冠肺炎疫情正在向全世界扩散，对于欧姆龙来说，受到了怎样的影响？您从CTO的立场怎么看待这个问题？

这个时代从很早以前就一直被称为VUCA (Volatility: 变动性, Uncertainty: 不确定性, Complexity: 复杂性, Ambiguity: 模糊性) 时代，通过这次疫情展现出的现实严酷性，让我们切实感受到了这一点。正因为这是一个无法预测的、不确定的世界，所以我们无法凭借以往的方法迎接战斗。

面对不断变化的未来，我们必须时刻准备多种选择。

欧姆龙向来以3年到10年之后的具体近未来目标作为起点，进行逆向推演，从而开创出新的事业。作为措施之一，我们在2018年建立了全公司平台——“革新推进本部” (IXI)，通过设计近未来目标

实现创新。在这两年内，IXI描绘了多个近未来方案，努力探寻实现这些方案的业务模式。通过“尝试和发现错误”反复验证，有时会一边调整方向（研究各种方向性）一边探寻新事业的萌芽，这次面对新冠肺炎疫情，我坚信这种方法一定正确。正因为这是一个被称为VUCA的时代，所以针对未来准备多项选择，对于欧姆龙的发展来说是非常必要的。

——有一种定论是，“大企业难以实现革新”。自创立以来，欧姆龙一直受到创业精神的鼓舞，坚持开拓创新，那么IXI在这两年内取得了什么成果呢？

为了掌握自我成长力，我们努力推行“两立经营”，也就是“为了深耕现有事业进行开发”和“探索面向未来的全新业务模式”。IXI负责的是“探索面向未来的全新业务模式”。

自2018年起的两年内，全公司上下提出了大量创意，目前有6个项目已经进入事业化验证阶段。其中包括与大分县签订合作协议的老年人看护预防

服务业务，以及中国的农业自动化业务。虽然它们所处的领域不同，但有趣的是，它们都是“数据驱动的业务”。换言之，利用欧姆龙具有优势的传感技术，收集各种数据，通过结合社会根本需求，不断创造新的商业机会。

——现有的事业部门无法做到这些吗？

因为现在是VUCA时代，只靠一个方案打遍天下是不现实的。为了应对未来的变化，我们必须准备多个方案，不断地反复验证和调整。这非常费工夫，效率也很低。这个冗长的过程，对担负预算责任的现有事业部门来说，是不太被允许的。所以IXI的责任就是，发掘在现有事业的框架内无法实现的新社会需求，并将其事业化。

创造新事业时不可或缺的知识管理

——在创造新事业的过程中，你们遇到过什么问题吗？

在过去发掘新的社会需求并将其事业化的期间，我们缺少“知识管理”机制，没有形成组织体系。

我们特别关注作为项目起点的“事业主题选择”。这里重要的一点是，是否拥有发现社会根本需求的观察能力。乍看之下，我们能发现一些似乎有社会需求的事业主题，但是如果不仔细观察，只是停留在个别需求的范畴内，那么即使将它事业化，也无法扩大规模。就算对特定客户的个别需求稍加扩大，销售额规模最多也只能达到10亿日元左右。本公司把新事业的门槛（最低标准）设定为销售额30亿日元，所以如果这个业务模式没有抓住社会根本需求，就不能作为新事业启动。

此外，在选定事业主题后的事业化流程中，过

度依赖特定项目成员个人努力的情况也不在少数。而且过去由于管理层领导力不足，缺乏启动新事业所需的推动力，有时候事业化速度很缓慢。

因此，基于这些需要反省的问题，我们的目标不仅是创造新事业，还要共享和运用能够提高事业化准确度的知识，将两者的流程结合起来，构建“综合创新流程”的机制。我们把这个机制分成四个阶段，阶段0是“选定主题”，阶段1是“制定战略”，阶段2是“验证事业与验证技术”，阶段3是伴随着投资的“开发事业”。在阶段0和阶段1之间、阶段2和阶段3之间，我们设置了重要的“关卡”。前者是“主题选定会议”，后者是“投资委员会”。

在阶段0的初始阶段，我们征集关于事业主题的创意。每位员工都可以提出创意，实际上全公司所有部门都提供了主题。但是，正如前面所说，这里重要的是能够发现社会根本需求的观察能力。在这个阶段要求有鉴别这些创意是否能作为事业扩大规模的能力，承担这个重任的，就是第一个关卡“主题选定会议”。IXI和负责研究开发的技术和知识产权本部为这个关卡各配置了1位人选，他们是在欧姆龙内部和外部都拥有丰富事业经验的人财、掌握了特别是新事业成功和失败的诀窍的人财、有优秀鉴别力的人财。他们从判别是否能满足社会根本需求的“观察能力”以及鉴定是否能作为事业扩大规模的“商人直觉”两个角度出发，对主题进行详尽调查。

创始人立石一真先生的厉害之处在于，他着眼于社会根本需求，不仅开发了当时社会上没有的自动售票机、家用健康设备等，还发挥商人直觉，培育出欧姆龙现在的主力事业。这次的综合创新流程将创始人的这种方法论可视化、现代化。可以说它是符合VUCA时代的“创新的罗盘”。

这个综合创新流程不仅指引了前进的方向，还是确认项目所处阶段和必须作何判断的工具。比如说，某个项目遇到了困难。此时，就要考虑是不是主题的前提不对，或者战略中缺少什么关键要素。

这样的话，就必须回到相应的阶段重新调整。

为了能客观、迅速地做出判断，将项目的现状和进展“可视化”是很重要的。在这个综合创新流程中，IXI和技术知识产权本部的所有员工都可以在线确认各个项目的情况。我们也开放讨论，每次都会有超过100位成员自主参加讨论。

我之所以坚持这种开放的知识管理机制，是因为创新的尝试往往容易变成个人的责任。如果流程不能变得可视化，不仅个人可能会不受控制、随心所欲，还可能因为得不到周围的协助而使当事人负担过重导致崩溃。此外，如果通过流程获得的知识不能分别在各个重要位置积累起来，就不能使失败经验在下次尝试中发挥作用。而且，为了不让创新成为偶然的产物，必须以组织形式积累和共享知识，提高创造新事业的速度和准确度。

很多企业在创新中陷入了进退两难的境地，因此我们不能用一般的方法对待创新。必须要灵活应对意料之外的事态，同时培育新业务萌芽。但是时代不会等待。最重要的是加快速度。这个“综合创新流程”绝对不是形式上的审批流程，而是加快创新的机制。

通过反复的战略制定和验证对项目进行改善

——能不能具体说明主题是通过怎样的流程转变成事业的？

比如说，在阶段0有一个“远程诊疗”的主题。在开始时，可以不把欧姆龙作为主体。所以，首先从谁会引领远程诊疗领域这一角度开始描绘未来。接下来讨论欧姆龙能在这个领域开展什么事业，这个事业预计会有多大规模。也就是说，在阶段0描绘项目蓝图。

然后，在第一个关卡“主题选定会议”中，从着眼于社会需求和扩大规模的角度来判断该项目是否可以转变为事业。

在主题选定会议上通过后，成立项目团队，进入阶段1的战略制定流程。设想实现远程诊疗所需要解决的政策放宽、医疗技术进步和竞争公司战略等，具体考量什么样的产品和服务能发挥欧姆龙的优势。

在接下来的阶段2中设想营业队伍（该团队虽然没有销售指标，但是会在现场检验策划的产品或服务是否畅销），开始验证事业。与此同时，我们也会验证提供的产品和服务所需的技术。在事业模

型和技术模型两方面，如果战略和现实有差距就反复进行调整，视需要回到前一个阶段，重新策划主题和战略。

在重复了这些策划和验证流程之后，一旦有希望事业化，就轮到第2关卡“投资委员会”出场了。此时，除了事业规模之外，还会从包括具体战略、现实可能性在内的综合视点出发，判断能否推进到为正式开发事业而进行投资的阶段3。

刚才我说过现在有6个项目正在进行中，其中“中国的农业自动化事业”已经进入到阶段3。2020年3月，我们在上海设立了新公司——欧姆龙智慧农业科技，在了解当地生鲜食品流通情况的同时，进入了最后环节，即验证和评估在中国开展事业的可能性。

——山田CEO是从哪个阶段开始参与的呢？

他是从阶段3之前的投资委员会开始参与的。每当这个时候，山田先生一定会询问的就是“退出标准”。一般就是“在○年以内，如果销售额没有达到○日元以上，或者市场份额没有超过百分之○，就必须退出”，这时需要表述包括数值在内的具体标准，所以我也会参与其中。虽说是新事业，但一定的规范还是必要的。

——像这样反复试错，的确能培养人财呢。

正是如此。回顾在IXI的两年，参与项目的成员经历了各种“尝试和发现错误”，学习到很多，也成长了不少。从这个意义上，可以说这个创新流程同时也是人财培养流程。这个流程本身也具有创新性。

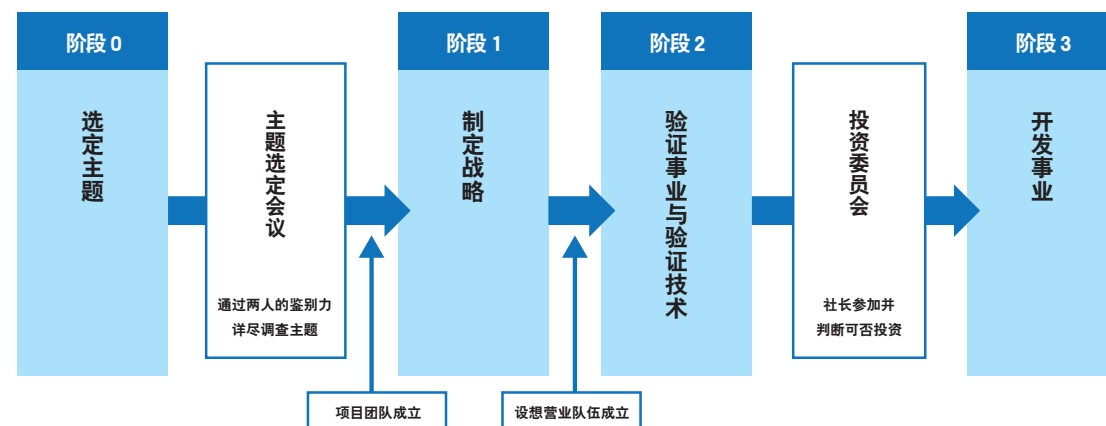
但是，创造一个销售额超过30亿日元的新事业决不简单。所以，项目成员除了需要拥有发现社会根本需求的观察能力和扩大事业规模的商业直觉，还要有无论如何也要成就事业的坚定信念。欧姆龙

更加需要的是充满这种企业家精神的人财。

还有一点重要的是经营承诺。不是把创造新事业的任务完全丢给现场，而是管理层带着决心共同努力。与纵向型的事业组织不同，创新组织应该是扁平、开放的网络型，因此，创造新事业必须是调动全公司上下的一场全体战。

我们要带着“综合创新流程”这个集结了全公司智慧的新武器，以即使失败也决不会空手而回的百折不挠的创业精神，在这个VUCA时代勇敢地挑战创新。

综合创新流程





欧姆龙创业投资株式会社
代表取締役社長 井上 智子

我们坚信能改变世界 和创业者一起构筑新世界。

欧姆龙认为，为了解决日益严重、多样化的社会问题，通过突破现有框架的开放创新，创造新事业并强化现有事业，这是非常重要的。因此，为了与拥有独创技术和独特创意、但是在以往的事业中没有接触过的初创企业加深合作，欧姆龙于2014年7月设立了创投公司，作为投资的一种手段。那就是“欧姆龙创业投资株式会社（以下简称OVC）”。

OVC在成立以来的6年内，向15家初创企业投入资金。初期投资的农业相关初创企业“株式会社Organic nico”的事业创意和技术，现在已经在中国的农业自动化事业中发挥了作用，帮助欧姆龙创造新事业。

聚集“世界最先进技术或方案”

我自2018年4月起担任OVC第二任代表取締役社長。在从2017年开始的中期经营计划“VG2.0”中，确定了工业自动化、健康医疗、社会解决方案等核心领域，通过开放创新加速创造社会需求，为将来的发展播下种子。

为此，我们比以往更加重视的是在世界范围内架起天线，不断探索还没有萌芽的先进技术和业务动向。因此，从2018年开始，OVC的投资态度发生了巨大的改变。

在此之前，以日本为中心，陆续向自投资开始能够与事业部建立合作关系的初创企业进行少量投资。后来我们决定向美国、欧洲、以色列等汇集了世界上最先进技术和业务创意的地区，处于包括种子时期在内的初期阶段的初创企业投入大量资金。

从改变了投资态度的2018年开始，我们已经投资了美国、以色列、英国的7家初创企业。那些都是拥有独创技术和创意的企业。

例如，我们在2019年10月投资了美国“Realtime Robotics公司”，他们正在开发工业机器人实时运动规划技术。这项技术的开发到现在已经花费了数百个小时，它能够大幅缩短为了防止机器人撞到各种障碍物而对机器人运动进行编程的时间。只要把它投入实际应用，就能快速有效地推动机器人的普及。目前正在多个工厂内进行验证。此外，在健康医疗领域，我们于2020年3月投资的硅谷“AirX Health公司”，在美国开展了远程患者监视的独创性业务模式。虽然远程诊疗因为新冠肺炎最近才受到大家关注，但是在此之前，它已经广受患者、医生和医院的欢迎。该公司的业务模式可能会革新今后的医疗方式。

由一个初创企业来负责从开发到销售这一整个流程真

的很困难，尤其是处于医疗设备等行业。由初创企业创造出新技术，并将其与现场相结合，再由创投企业负责扩大规模，通过这样的系统，社会上真正需要的商品和服务就能得到普及。我认为，正是因为有了像OVC这样的创投公司，才有了创新，而通过创新才能使更多人享受到利益。

坚持对越来越重要的初创企业进行投资

经过这次新冠疫情，欧姆龙之前通过逆向推演找出的社会问题日益突出。特别是对于机器人省人化和远程患者监测的需求日趋紧迫。

我希望不被既有概念束缚，以自由的思想了解世界，和真正相信能改变世界的创业者们一起构筑全新的世界。特别是在当前这个数据泛滥的社会中，为了将数据作为资产加以有效利用，实现一个没有疾病的世界、一个人与机器协调合作的世界、一个自律的且兼顾个体最优化和集体最优化的世界，我们将力争创造新价值。

为此，OVC会坚持对未来欧姆龙的成长之种进行投资，始终如一地积极投资初创企业。

OVC投资实绩

- 2015年5月：植物生命系统公司（日本：栽培控制系统）
- 2015年6月：三维媒体公司（日本：三维识别技术）
- 2015年7月：株式会社Organic nico（日本：有机耕作中蔬菜的生产技术）
- 2016年3月：Life Robotics株式会社（日本：协作机器人）
- 2016年10月：Exvision株式会社（日本：高速视觉技术）
- 2017年5月：Vegetalia株式会社（日本：农业IoT事业）
- 2017年6月：Lark Technologies公司（美国：旨在改善生活习惯的健康类管理应用）
- 2017年12月：Mofiria株式会社（日本：生物认证事业）
- 2018年10月：De-identification公司（以色列：人脸图像相关的隐私保护技术）
- 2018年11月：Connected Signals公司（美国：车载实时红绿灯预测算法）
- 2019年5月：Therunica Bioelectronics公司（以色列：用于偏头痛治疗的新型神经调节装置）
- 2019年6月：Patient NOUVST公司（英国：医疗数据共享系统）
- 2019年10月：Realtime Robotics公司（美国：工业机器人的实时运动规划技术）
- 2020年3月：Avails Medical公司（美国：传染病检测设备）
- 2020年3月：AirX Health公司（美国：远程患者监测）

interview



Peter Howard
Realtime Robotics公司 社长 CEO

Realtime Robotics公司提供即将成为“通用核心”的划时代技术，能够大量简化机器人的应用，从而削减成本，力图成为机器人自动化浪潮的基础力量。欧姆龙作为世界领先的自动化企业，拥有与我们的产品和愿景互补的出色产品线。

欧姆龙创投理解我们的价值定位（价值提案），帮助我们在欧姆龙内部建立所需要的适当连结。为了实现愿景，我们想与欧姆龙投资继续携手走下去。



Vijay Rajashekar
AirX Health公司 CEO

AirX Health公司创造出一种可扩展性方法，能够帮助医疗团队对慢性疾病、新冠肺炎患者等风险较高患者的健康状态进行分类（根据风险决定优先顺序）并予以处理。通过将欧姆龙的医疗设备和AirX Health的软件、远程诊疗平台相结合，医疗团队能够远程监测患者，大幅改善医疗效果。我们被欧姆龙创投的热情以及丝毫不输给硅谷著名风投公司的决策速度所感动。为了实现改善世界上数百万患者的健康状态这个共同的愿景，我们非常期待能和欧姆龙创投携手共进。

强化技术经营

欧姆龙为了强化创造社会需求的力量，致力于“强化核心技术”、“加速创新”、“强化知识产权”。在此，我们将介绍2019年度的部分进展。

强化核心技术

2019年度，欧姆龙创造了新技术，并利用风投公司OVC获得了最先进的技术，并通过事业将最先进的技术在社会中投入应用。

创造新技术

不是把现场的数据汇集到一处，而是开发出通过统合机器学习模型提高AI性能的分布式学习技术“Decentralized X”（2019年11月）

利用OVC获得最先进的技术 [P57](#) →

通过事业将最先进的技术在社会中投入应用

- 工业自动化事业：开发出能重现人的感性和熟练员工经验的行业首个“搭载缺陷提取AI的图像处理系统”（2020年6月）
- 社会解决方案事业：处理四国语言（日、英、中、韩）的“搭载语音对话型AI的车站向导机器人”开始实证实验（2019年9月）
- 健康医疗事业：能轻松在家测量心电图数据的世界首台“心电血压一体机”在美国发售（2019年5月）

加速创新

IXI不断推进全新业务模式的探索，截至2020年7月，已经实施了6项事业验证和事业开发。

主要的事业化验证项目

- 与大分县签订合作协议的老年人看护预防服务业务（事业验证阶段）
- 中国的有机番茄农业自动化业务（事业开发阶段）

强化知识产权

欧姆龙根据事业战略、技术战略、知识产权战略开展知识产权活动。2019年度，继续实施“专利道场”和“发明褒奖制度”，提高技术人员申请专利的实力，有助于增加专利持有数量和获得外部机构的高评价。

专利持有数量

- 10,087件（比上年度增加305件）

来自外部机构的评价

- 连续4年被评选为世界上最具有革新性的100家企业和研究机构“Top100 Global Inventor”
- 在将AI应用于生产工厂管理的技术的日本国内申请数量方面，欧姆龙位居榜首（Neo Technology公司监修调查）

“加速创新”事例介绍：农业自动化事业

近年来，随着中国健康意识的提高和饮食偏好的变化，对新鲜美味、能放心食用的安全生蔬的需求急剧增加。对美味安全蔬菜的生产来说，温室有机栽培或者低农药栽培较为适合，除此之外，还需要在农业方面拥有高水平的技能和经验，例如精细的温度湿度管理、病虫害应对措施等。

欧姆龙在利用ICT技术将蔬菜生长状况、温度、湿度、日照时间等生长环境信息“可视化”的同时，开发了根据需要进行“报警”和“建议”的“栽培支援服务”。在育苗、定植、栽培等出货前的各个阶段，种植者可以通过使用基于科学的栽培支援服务，生产出高品质蔬菜。此外，由于数据的积累，过程管理和可追溯性也能得到确保，生产者也因此可以更轻松地向消费者提供安心、安全的保证。

现在，欧姆龙正在以正式事业化为目标，与中国的农业法人、食品制造商和中国政府农业部门展开合作，在8个地区进行验证。

人财管理

相应的SDGs项目



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

企业理念“释放”员工热情

我们的目标是，“通过事业解决社会问题，营造公司和员工共同成长的气氛，使公司和员工不断进步”。把这个目标以员工，也就是以“人”为起点来表述的话，就是“释放员工拥有的能力和热情，只要能充分发挥，很多社会问题就会迎刃而解，欧姆龙和员工也能从中得到成长”。

因此，欧姆龙一直都很重视能解决如何与现场共享企业理念、如何能唤起共鸣的“共鸣管理”。在解决社会问题时，团队合作非常重要。一个人能做的事情有限，而团队可以解决更大的社会问题。此外，团队需要“目的”。欧姆龙有明确的目的，就是实践企业理念。把与之产生共鸣的人聚集在一起，组成团队，自律地解决社会问题。我们就是要创造这样的团队。

对这个团队来说，拥有多种能力和经验的人财和带领团队前进的领导人是不可缺少的。每个人都不断打磨自己擅长的技能，而领导人将这些多种多样的技能组合起来，凭借它们取得成果，同时提高团队的能力。



执行董事常务
全球人财总务本部长

富田 雅彦

VG2.0人财战略的进展和课题

为了实现VG2.0设定的目标，人财战略最重视的是“培养全球化领导人”和“让多样化的人财发挥能力”。

在“培养全球化领导人”方面，实施“全球核心职位与核心人财战略”。为了带动欧姆龙持续增长和业务模式变革，我们将最重要的职位选为“全球核心职位”，并及时配置胜任该职位的领导人财。接下来是发掘未来可能担任该职位的人财，并作为继任者候选人进行培养，保证人财输送管道畅通。期间我们也致力于本地化，并获得了成果。社会问题、解决场所（现场）和共同解决问题的合作伙伴都分散在世界各地。在现场感觉和迅速决策越来越重要的情况下，最好由一直在当地成长、学习、工作的人财来担任核心职位。因此，占全球核心职位1/3左右的国外重要职位中，本地化比例由2017年度（VG2.0的第一年）的49%大幅增长到2019年度的70%。

在“让多样化的人财发挥能力”方面，在VG2.0开始时，筛选出执行战略所必需的人财要素，结合外部招聘和内部培养，在全球基础上配置拥有崭新的能力和经验的多样化人财。特别在以校招统一录用为中心的日本，从2017年度到2019年度的3年间，社会招聘入职人数超过了应届毕业生入职人数。社会招聘入职人员是真正拥有多种能力和经验的人财。社会招聘入职人员之间或与现有员工相互合作、共同创新。把企业理念作为合作起点，将各种能力、经验、想法等结合起来进行创新，从而解决社会问题。我们正在朝着多样性和包容性的目标稳步前进。

但是，我们也发现了新的课题。到目前为止，可以说我们一直主要致力于增加人财数量。接下来就要提高人财质量，也就是进一步提高每个人的能力。而且，我们正在尝试在全球范围内将各种能力可视化并联结在一起。

新冠疫情加快了下个挑战的到来

新冠疫情转化成为社会变革的推动力，加快了时代步伐。从人事的角度来看，在家工作和办公室工作两种主张相持不下，不过，我们不如当成是一次机会，好好思考“面对面的优点”和“办公室的作用”。我们得到的更大启示是，与我们的目的最匹配的、分散在全球的领导人财和拥有能力的人财，能够超越国家和地区，通过远程和面对面的灵活组合，组建成最优秀的团队。我亲身体会到，及时、快速地创造和传达更大的价值有可能会实现。

面对这种情形，我们坚持不懈地致力于“培养全球化领导人”和“让多样化的人财发挥能力”。为了更多、更迅速、更灵活地组成全球最优秀的团队，我们将外部招聘或内部培养能体现企业理念并取得成果的全球杰出领导人财，以及拥有更高水平的能力和丰富经验的专家人财。

除此之外，我们还以人财信息的一体化和可视化为目的，引进全球人财信息管理系统（G-HRMS）。从2021年度开始依次投入使用，到2022年度就能查看分散在全球的人财信息。这样，我们将会在全球范围内实现适才适所。此外，员工也能越过国家和地区得到多样化的工作经验机会，然后将自身获得的能力和经历可视化，进一步提升职业生涯。

此外，作为每个人都能尽情发挥能力的基础，欧姆龙将会不断致力于确保所有员工的健康和人权以及工作场所的安全。这正是人事对企业理念的实践。这是对我们的价值“尊重人性”的实践，也是人事的责任。

站在跨公司负责欧姆龙的人财和组织进步的立场上，我们会通过事业解决社会问题，营造公司和员工共同增长的氛围，并不断进行改善。

■ VG2.0人财战略重点主题

经营	状态目标	至今为止的主要措施
培养全球化领导人	在重要职位上配置拥有足够资质和能力的合适人财，保证继任者候选人输送管道畅通，维持适才适所的状态	<ul style="list-style-type: none"> 通过制定和应用继任计划，向全球核心职位适才适所地配置人财 推进国外全球核心职位的本地化（70%以上），达到根据现场感觉迅速决策的目的 在为区域重要职位决定起用人财的同时，在全球范围内加速发掘和培养下一代经营人财
让多样化的人财发挥能力	让拥有多样化技能和经验的人财发挥能力、相互合作，创造出新的价值	<ul style="list-style-type: none"> 在全球范围内录用多样化的人财，扩大多样性（2017-2019年度实绩：867位） 在全球范围内研究录用方法（更多利用由公司直接搜寻人财的方法等），并在全球范围内统一入职后教育计划的标准 在日本增加女性表现机会（女性管理人员比例：2017年的3.3% → 2020年4月的5.9%**）
培养自律性人财	不断提高员工作为竞争力源泉的成果创造欲望和能力	<ul style="list-style-type: none"> 在日本，共有97位员工利用公开招募制度和应聘制度，规划了具有自律性的职业路径（2017-19年实绩） 通过将职业生涯路径可视化、公布和公示空缺职位信息等措施，降低员工流失率，提高员工敬业度 各区域提供自己的自我启蒙计划（领导力、管理、各职业技能等）
人与组织的可视化	引进全球人事信息系统，将人财可视化，实现适才适所	<ul style="list-style-type: none"> 开始引进能够将员工能力、经验、技能可视化的全球人事信息系统 通过实施员工敬业度调查、倾听员工的心声，将现场和组织的状态可视化 对管理层实行360度反馈
企业理念的实践	成为欧姆龙的向心力和发展原动力	<ul style="list-style-type: none"> 针对企业理念实践，改善TOGA（分别改善提出宣言、有言必行和共鸣环节），扩大共鸣范围 共鸣范围还扩大至公司外部，和公司外部合作伙伴一起创造出仅靠公司内部无法实现的更大价值

* 截至2020年4月20日，本公司集团在日本国内担任相当于课长职务及以上的女性人数占比。

★符号是指得到独立的第三方机构的保证。 [P103](#) →

全球核心职位与核心人财战略

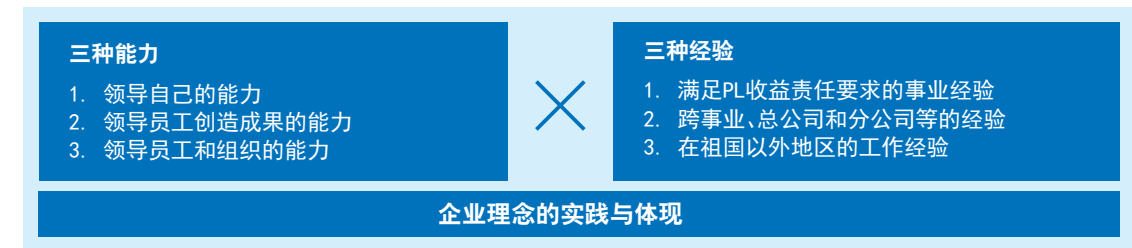
全球核心职位

全球核心职位是指引领欧姆龙集团经营和事业的最重要执行职位。目前，集团指定了约200个职位，并配置了适合这些职务的人财。虽然标准因为组织的大小而有所不同，但其中一个标准是“事业部长级别以上”。

核心人财均要求三种能力和三种经验

对于担任全球核心职位的核心人财，规定了拥有什么能力和经验的人财能够适任的条件。为了引领欧姆龙的经营和事业，除了各核心职位要求的专业性等条件，把作为基础的“三种能力”和“三种经验”规定为统一条件。在此基础上，还有企业理念的实践和体现。

■ 核心人财统一要求拥有三种能力和三种经验



持续向全球核心职位适才适所地配置人财的机制

为了持续为全球核心职位配置适合的人财，我们运用了发掘和培养下一代经营人财的机制。

● 向全球核心职位配置人财

在作为本公司职能部门统一管理人财的全球人财总务本部的领导下，通过和相关部门、管理层展开讨论，为全球核心职位列出可配置的候选人。最后由社长选择并决定人财配置。

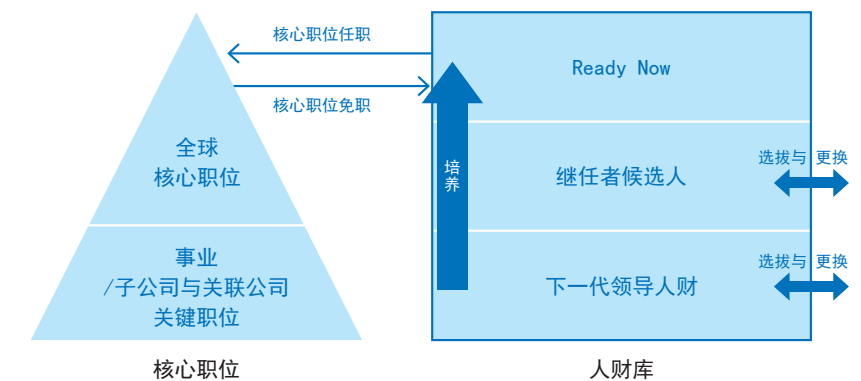
● 制定和运用继任者培养计划

就任核心职位的人财负责选择多位自己的继任者候选人，并负责培养。目前已经选拔了约400位继任者候选人，由管理层和核心职位现任者进行培养。

● 发掘和培养下一代领导人财

以35岁以下的员工为中心，列出可以成为继任者候选人的下一代领导人才。这是因为一旦被选为继任者候选人或担任关键职位之后，就很难完全积累“三种经验”。下一代领导人财除了完全满足“三种能力”条件的人财之外，还有多位由核心职位现任者推荐的人财。目前已选拔了约200位下一代领导人财，以延展性任务为中心，提供可以获得三种经验的场所进行培养。在其中还要培养能够发现自身问题并予以解决的人财。此外，管理层和核心职位现任者作为指导者与这些人财进行对话，并给予教育，使他们掌握经营能力，支持他们的成长。

■ 持续向全球核心职位适才适所地配置人财的机制简图

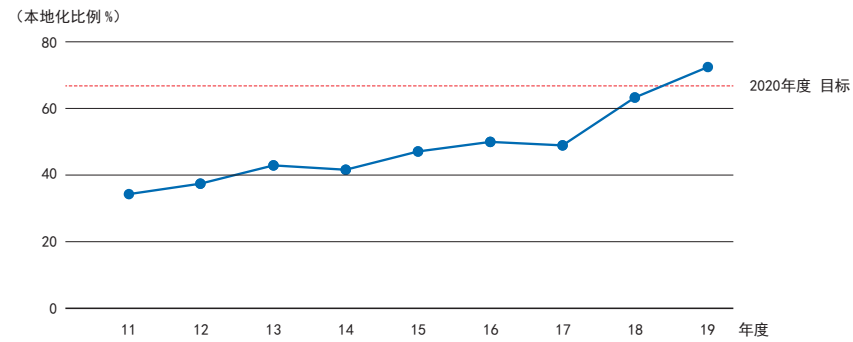


全球核心职位与核心人财战略的成果

通过推进全球核心职位与核心人财战略，持续为全球核心职位配置合适的人财。

2017年度以后，特别是我们所关注的国外核心职位中的本地化比例，在2019年度达到70%，提前一年达到2020年度的目标66%。此外，截至2011年4月，只有1位非日本人担任执行董事，到2020年4月已增至4位。

■ 国外核心职位*中本地化比例的变化



2019年度实际业绩

70%

1995年，我作为位于中国上海的电子元器件事业生产基地（OMR）的生产管理担当进入公司。之后经过业务统括和经营企划，2013年我成为OMR的社长，2017年成为欧姆龙的执行董事，负责本公司的中国生产改革。从2020年4月开始，我就任大中华区的地区统辖总部——欧姆龙（中国）有限公司（OMCC）的社长。

在这个过程中，我积累了各种经验，作为大中华地区的地区统辖总部的社长，在考虑今后的规划时，这些经验就成为了巨大的资产。特别是在OMR社长时代和选拔型研修中，我得到了与客户、欧姆龙管理层“对话”的机会，获得了广阔的视野。在OMR的实务经验中，我学到了速度感和商业直觉，从总部的立场俯瞰全公司，充分了解了在中国的生产课题、业务运营课题和人财培养课题。

作为第一位来自中国的OMCC社长，我想要发挥这些经验，在中国欧姆龙员工中间和中国社会上扩大欧姆龙对企业理念实践的共鸣。此外，随着中国在这10年内的迅速发展，中国也出现了大量社会问题。而且因为受到这次新冠疫情的影响，人们的工作方式也发生了巨大的改变。我们要发挥作为地区统辖总公司部的作用，帮助各事业适应中国发展速度，为中国社会的发展做出贡献。

另外，我想把欧姆龙的企业理念和DNA继承下去，不仅在大中华区寻找能把业务在中国扎根的运营人财，还在整个欧姆龙集团发掘人财，作为继任者来培养。



执行董事
欧姆龙（中国）社长
徐坚

* 国外核心职位与公布的“国外重要职位”同义。

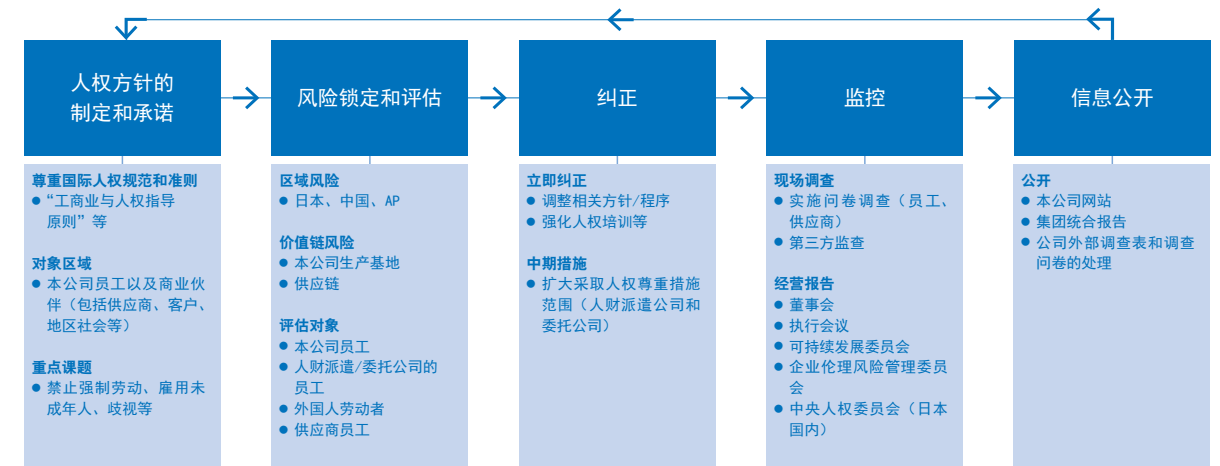
尊重人权

欧姆龙在企业理念中提出“尊重人性”，作为我们重要的价值观之一。欧姆龙所认为的“尊重人性”的价值观，不仅是对人的多样性、人格和个性的尊重，更是追求人性化的生活和工作，是我们进行所有活动的基础。我们认为，始终以诚待人、诚实行动能从社会收获更多信赖，并关系到公司的存续。

遵循国际规范和准则的人权方针

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

■ 欧姆龙的人权尽职调查程序



以尊重在欧姆龙工作的所有人的的人权为目标

欧姆龙的目标是，在本公司事务所有工作人员的人权始终受到尊重。2019年度，欧姆龙修订了人权方针，决定以此影响与本公司事业相关的商业合作伙伴。

目前，欧姆龙为了保护在公司内工作的所有人的的人权，从2019年度开始，即使对于在日本国内基地工作的业务委托公司（生产、开发、公司内物流、警备、伙食供应、清扫等）的员工，也提供与本公司员工同等的救助渠道，包括人权培训机会、内部通报制度等措施。

新冠疫情下的人权措施

由于新冠肺炎疫情扩大，我们比以往更关心为了解决包括供应商在内的员工安全、健康等人权课题而采取的措施。欧姆龙正在努力应对因新冠肺炎疫情扩大而对人权造成的负面影响。

设置新冠肺炎疫情扩大相关的咨询窗口

欧姆龙为了处理与这次新冠肺炎疫情扩大相关的个人困扰等综合性咨询，在日本各事务所设置了咨询窗口，同时考虑到隐私保护，内部通报制度窗口也能够接受咨询。这两个咨询窗口，不仅是本公司员工，派遣员工、兼职员工、业务委托公司的员工均可使用。

The OMRON Global Awards (TOGA)

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

TOGA的特征

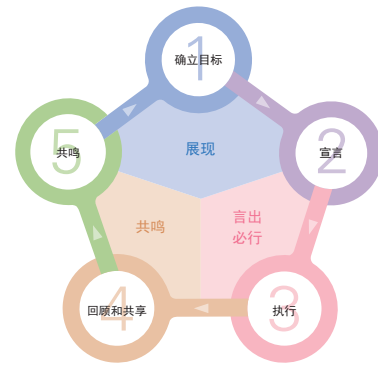
TOGA旨在通过员工自己制定解决社会课题的目标，营造不断实践企业理念的氛围。与所有员工共享和互相赞赏讨论工作中的企业理念实践，扩大对于企业理念实践的共感和共鸣范围。

TOGA活动全年都进行。5月10日的创业纪念日，从各组织和地区预选赛中脱颖而出的13支团队，在京都的全球大会上介绍企业理念实践的举措。团队的举措和审查时的评价在各团队和工作场所引起了热议，员工们一起谈论这个活动，在全世界扩大了共感和共鸣的范围。

TOGA的流程

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

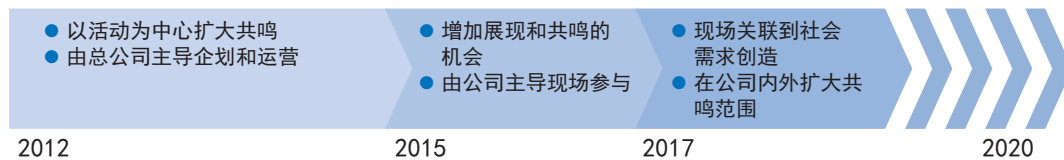
* SECI模型：关注知识创造活动的知识管理框架，由一桥大学的野中教授提出。个人拥有的隐性知识经过“共同化”、“表现化”、“连接化”、“内在化”的四个转换过程，成为集团和组织的共有知识。（摘自Globe经营研究院MBA用语集）



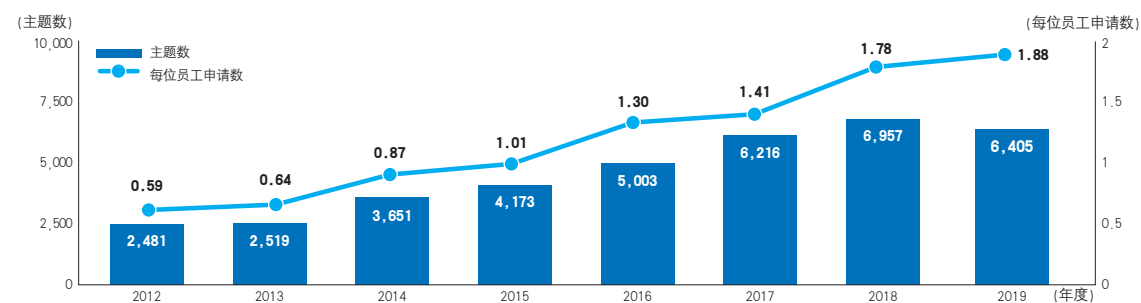
TOGA的进步

2019年度申请了6,405个主题。虽然主题总数因车载事业的出售而有所减少，但是每位员工的申请数逐年增加。TOGA将员工对企业理念实践的主动挑战定为全公司应共享和赞赏的过程。现在，为了进一步创造社会需求，我们决定跨越部门，并与外部合作伙伴联合起来，继续实践理念。以TOGA为起点产生的共感和共鸣，也带动了公司外部人员，有助于创造全新的社会需求。2017年度获得金奖的中国“标准化代谢性疾病管理中心MMC (Metabolic Management Center) 的设立”就是其中具有代表性的例子。该事例将在下一页详细介绍。

TOGA的进步



TOGA主题数和每位员工申请数的变化



企业理念实践的事例

通过医疗革新实施患者一站式管理，“构筑标准化代谢性疾病管理中心（MMC）”
(2017年度金奖，中国代表)

在中国，随着生活水平的提高，糖尿病患者人数也急剧增加，据说现已超过1.1亿患者。糖尿病会诱发肾病、神经疾病、视觉障碍等各种并发症，是比较严重的疾病。患者出现并发症的时候，不得不根据各症状前往多家医院和诊疗科室就诊。患者负担大、无法接受适当的医疗，这就是中国现在的社会课题之一。

为了解决这个课题，以欧姆龙医疗器械（北京）的李振杰为首的团队制定了目标：设立MMC，使医生能一站式管理患者信息，使患者能接受对于并发症最合适的检查。但是，中国的各个诊疗科室都是纵向组织结构，很难共享患者信息，患者无法接受一站式的诊疗。

李振杰和团队成员为了打破这个困境，一年内参加了超过100次学术会议，宣传MMC的重要性。经过他们的努力，以参加学术会议的各诊疗科医生为首，行政、眼科检查设备公司、制药公司、医疗IT企业等都赞同了MMC构想，并给予了帮助。2016年，医院首次引进了MMC，设置了血压计、动脉硬化测量设备、眼部诊断设备、检测盒等可诊断糖尿病并发症的检测设备。

之后，MMC迅速推广到全中国。现在已有484家医院引进了MMC，还有超过950家医院表示了引进意向。随后，对MMC产生共鸣的范围进一步扩大。方便访问、无缝对接家庭和医疗的“MMC健康便利店”一号店在位于中国上海中心地区的大型连锁药店内开业。MMC健康便利店内配备了MMC、iHEC*等最先进诊疗设施的设备，患者在城镇的药店也可以接受以往仅限医院进行的动脉硬化检查、眼底检查等最先进的诊疗。此外，经常来店的注册会员能将ID和测量数据与MMC、iHEC的医疗机构共享，糖尿病患者即使不去医院，也能根据检查数据获取处方药。MMC健康便利店计划在2020年开设30家。

欧姆龙旨在为中国人民的健康生活做出贡献，并不断地扩大共鸣范围。积极参与高血压治疗，在脑梗塞等疾病发病之前就予以干预，我们确信这能为我们实现“心脑血管疾病的发病率降至零”的目标做出贡献。

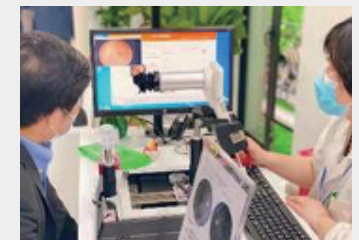
今后，在与更多医疗合作伙伴合作的同时，我们会继续挑战，使这种服务模式带动欧姆龙健康医疗所关注的远程诊疗服务共同发展。



欧姆龙医疗器械（北京）的李振杰



MMC健康便利店入驻的上海大型药店



患者在MMC健康便利店接受检查的情况

* iHEC：Intelligent Hypertension Excellence Center的缩写。中心通过云平台收集和从各种健康设备获得的数据，并根据结果得到高血压专家和医生的建议。

环境

相应的SDGs项目



基于TCFD*1的气候变化相关信息公开

欧姆龙认识到气候变化会影响今后的持续发展。2019年2月,我们采纳气候相关财务信息披露工作组 (TCFD) 的建议,按以下框架推行措施。

治理

欧姆龙将应对气候变化设定为中期经营计划中的可持续发展重要课题之一。基于可持续发展推进委员会和执行会议上通过的年度目标和计划推行具体措施,由董事会根据内容和进展情况的报告进行监视和监督。此外,在公司内部董事及执行董事的中长期绩效联动薪酬中,有一部分需要第三方机构基于可持续发展指标做出包括应对气候变化在内的评价。

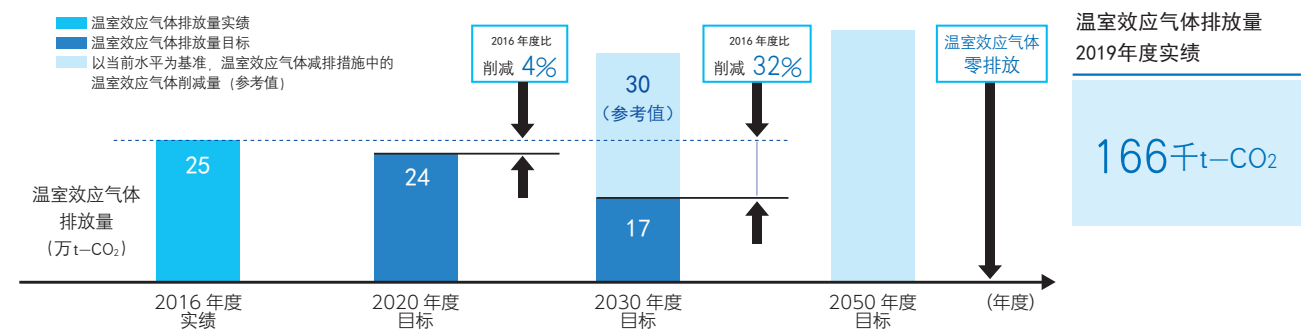
风险管理

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

指标与目标

欧姆龙指定温室效应气体排放量作为气候变化的指标,并于提出“欧姆龙零碳”计划,于2050年实现温室效应气体排放量为零。以2016年度的范围1、2中温室效应气体排放量为基准,通过从2050年度开始的逆向推演设定2030年度和2020年度的削减目标*2,并努力实现。关于范围3也正在讨论中。

欧姆龙零碳的目标中,到2030年度温室效应气体排放量比2016年度削减32%。这就是说,以当前数据作为基准进行比较,2030年度应该削减约温室效应气体30万t-CO₂(参考值)。如果2030年前欧姆龙设置分支机构的各国*3引进碳素税,那么削减温室效应气体排放量所带来的财务影响估计是9.9亿日元~33亿日元*4。



欧姆龙除了在各分支机构推动节能并安装了新的太阳能发电系统,还从2018年度开始在日本持续通过可再生能源进行电力供应,2019年度温室效应气体排放量166千t-CO₂,比2016年度减少了34%。欧姆龙今后也会继续采取温室效应气体减排措施,力争在2050年达到温室效应气体零排放量的目标。

*1: TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures); 由旨在稳定金融系统的国际组织、金融稳定理事会 (FSB) 设立的气候相关财务信息披露工作组
 *2: 根据包括于2019年10月出售的汽车电子元器件事业 (AEC, 车载事业) 在内的销售额预测, 计算温室效应气体排放量
 在2017年度讨论SBT标准的目标设定时, 将最新值的2016年设定为基准年。(SBT: Science Based Targets的缩写。基于科学根据削减温室效应气体的中长期目标)
 *3: 假定是欧姆龙设置有分支机构的日本、中国、印度尼西亚等东南亚、美国、巴西和欧盟各国
 *4: 假定碳素税单价是30~110美元, 1美元兑换110日元。出处 CDP "CARBON PRICING CORRIDORS THE MARKET VIEW 2018"

战略：方案分析

欧姆龙提供创造能源、储备能源、节省能源的商品和服务,从能够帮助客户实现能源效率最大化的社会解决方案领域开始进行方案分析。

欧姆龙根据IPCC (联合国政府间气候变化专门委员会) 和IEA (国际能源署) 等组织发表的“世界平均气温上升4°C以上”、“巴黎协定中一致同意世界平均气温上升应控制在2°C以内 (部分地区为1.5°C以内)”两个方案,锁定并整理风险和机会。因此,为了解决气候变化问题的课题,欧姆龙重新确认了促进可再生能源普及措施的必要性。

今后在对各方案评估影响的同时,在其它领域内也实施方案分析,并在策划下一个长期愿景时对其结果加以利用。

对社会解决方案领域的环境事业实施方案分析

- 假定时间：2030年度
- 采用方案：
 - IPCC/RCP8.5 (世界平均气温比产业革命前上升4°C以上)
 - IEA/SDS (一部分为IPCC/SR1.5) (巴黎协定中一致同意世界平均气温上升应控制在2°C以内 (部分地区为1.5°C以内))

	通过方案分析特定风险和机会	欧姆龙对特定风险和机会采取的措施
转移风险	<ul style="list-style-type: none"> ● 由于应对气候变化规定增加事业成本 (引进碳素税、排放权交易等) ● 由于其它行业和国外企业加入、客户需求发生变化而激化竞争 ● 与应对气候变化相呼应,加速推行的循环经济规定而导致事业成本增加 (环境修复义务等) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 推进计划性节能和再生能源 (引进高效率空调设备,推广利用再生能源自己发电,购买再生能源证书等) ● 开发与温室效应气体减排相关的商品和服务 ● 调整商品的企划和设计等
物理性风险	<ul style="list-style-type: none"> ● 自然灾害愈加严重 (洪水、集中性暴雨、缺水等),导致供应链断裂 ● 由于平均气温上升导致空调和冷却装置运行成本增加等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事业维持计划 (BCP) 措施 (分散器材供应方和生产基地等) ● 引进利用再生能源自发电的方式 ● 通过结合蓄电池和供需控制技术,避开在电价高的用电高峰时期进行系统电力供应等
机会	<ul style="list-style-type: none"> ● 能源供给和消费的脱碳化快速发展,再生能源、储备能源、能源管理市场规模逐渐扩大 <ul style="list-style-type: none"> · 企业和地方政府:脱碳化和防灾需求增加,加快引进作为分散型电源的再生能源和储备能源 · 一般家庭:普及“自己创造、储存、使用电力”的方式 ● 随着再生能源的普及,为了解决电力供需平衡课题,需提高能源管理水平 ● 受新冠疫情影响,促进绿色复苏 (经济对策和环境保护) 等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 进一步扩大功率调节器和蓄电池的销售,解决企业、家庭和地方政府对再生能源和储备能源的需求扩大的问题 ● 构建利用太阳能和蓄电装置的能源管理事业 ● 关注循环经济的发展,研究开展新业务 ● 积极应对气候变化和循环经济,采取引进ESG投资、提高本公司产品附加价值等措施

* 关于风险和机会,除了环境事业相关内容,还包括部分与全公司相关的内容。

参与方案分析的员工的评价

通过这次的措施,我深切感受到气候变化对人类存亡来说是个重大的课题,在当前时代,企业如果不致力于解决这个课题,其存在价值就会受到质疑。为了使社会能够更有效地利用作为最受期待的可再生能源,我们正在创造出相应的商品和服务。



欧姆龙 社会解决方案 能源解决方案事业本部 驹峰 达也

会长访谈

为了在未来创造价值。
不断改善欧姆龙的独特管理体制。

2020年9月
董事会会长

立石 文雄

至今为止，欧姆龙秉持着企业理念不断改善公司治理体制。2015年引进的董事会评价体系进一步提高了董事会的实效性。因为这是个不确定的时代，所以才会对“董事会的实效性”做出要求。这次，关于董事会的实效性，我们带着具体的例子来请教同时也是董事会议长的立石文雄会长几个问题。

(提问者 | 统合报告编辑部)

——编辑部(以下为粗体): 20世纪90年代, 从日本公司治理体制初期开始, 欧姆龙就致力于构筑和强化管理体系。请介绍一下欧姆龙在改善董事会方面所做的努力。

欧姆龙的治理历史要回溯到1996年, 当时的会长立石信雄先生作为日本代表加入了经济合作与发展组织(OECD)的经营咨询小组, 担任小组委员。他从OECD的活动中认识到管理的重要性, 认为有必要在日本企业中也引进公司治理的概念。出于“请自隗始”的榜样精神, 同年他在公司内设立了经营人事咨询委员会(现在的人事咨询委员会), 并于1999年将董事会从30人削减至7人, 同时引进了执行董事制度。这在当时的日本是非常先进的措施。

之后, 他又在2001年招聘外部董事, 在2003年将董事会议长和CEO分离开, 同时设立了薪酬咨询委员会, 然后分别在2006年和2008年设立了社长指名咨询委员会和公司治理委员会。此外, 他于2015年引进了评测董事会实效性的董事会评价体系, 2017年, 为了加强董事会的监督作用, 他取消了董事会议长兼董事会会长之外的兼任其它职务的董事职务, 历经四分之一世纪, 逐步地提高了“董事会”的实效性。

欧姆龙的管理体制的特点是, 社长不属于任何咨询委员会。

此外, 所有咨询委员会的委员长都由外部董事担任, 因此能保证高透明度、高客观性和高实效性。例如2015年度引进的“董事会评价体系”, 为了同时实现实效性和客观性, 欧姆龙设立了公司治理委员会, 仅由外部董事和外部监事共5名人员组成, 由外部董事担任委员长, 负责对董事会做出评价。

董事会评价体系每年分析“董事会运营评价”的结果, 并根据其内容决定来年董事会的运营方针和重要主题。

欧姆龙在像这样一步一步构建管理体制的同

时, 最近还通过推动董事会评价体系的PDCA, 提高董事会的实效性。

——董事会用了四分之一世纪不断改善管理体系, 在2019年度审议了将主力事业之一——车载事业转让给日本电产公司的议案。在做决定的过程中应该会遇到一些困难。你们是怎样展开讨论的呢?

欧姆龙将“公司治理”定位为提升企业理念经营效率, 长期提高企业价值的机制。在引进董事会评价体系之后, 董事会以中长期重点主题为中心展开讨论, 目标成为“监督委员会”。实际上, 董事会的议题中已有七成转变为与中长期经营战略相关的内容。所以, 董事会也从短期、中期、长期的角度就车载事业进行了讨论。

车载零部件市场以EV(电动汽车)、ADAS(先进驾驶支援系统)等为代表, 正处于百年一遇的时代变革高峰。

董事会之所以会做出转让车载事业的决策, 不是出于短视的评价, 而是根据企业理念, 从中长期的角度经过讨论后做出的判断。正是因为有了基于1959年创始人制定的“社宪”的企业理念经营, 基于从1991年开始以10年为单位进行调整的长期愿景的经营, 历经四分之一世纪的公司治理强化这三点, 董事会才能做出这个判断。

在讨论转让期间, 董事会内也出现了“真的要转让达到行业平均利润的事业吗”、“就算转让, 也要完全转让涉足EV、ADAS等增长领域的车载事业吗”等疑问的声音, 我们对此从各种角度进行了讨论。

在做出最终判断的时候, 董事会从三个论点出发, 反复展开讨论。具体来说, 第一个论点是“按照企业理念, 欧姆龙是否能通过车载事业为未来社会发展做出贡献”。也就是说, 欧姆龙能一直成为

车载事业的最佳拥有者吗？第二个是“车载事业在日本电产公司的领导下能持续创造新价值，为社会所需要吗”。也就是说，日本电产公司是最好的选择吗？然后，第三个是“转让后，从事车载事业的员工们能继续怀揣梦想，解决汽车行业内的社会课题吗”。

关于第一个论点，就如我刚才所说，汽车产业正在经历百年一遇的大变革，汽车零部件市场也受到波及。据说欧姆龙能发挥控制技术优势的车载电子控制单元（ECU）会在将来由现在约70个整合为3台车载计算机。在这样严峻的环境中，车载事业在未来5年甚至10年内，为了向社会提供欧姆龙的价值，需要投入巨额资金。但是，我们目前的方针是将工业自动化事业和健康医疗事业定位为增长事业并进行积极投资，在这种情况下，很难再对车载事业进行同样的投资。综上所述，我们的最佳选择是，在车载事业还具有竞争力、销售额和利润也十分可观的时候，把事业运营交给将来能创造出价值的公司。

关于第二个论点，以电机技术见长的日本电产公司和拥有优秀控制技术的本公司车载事业联手，可能会创造出具有竞争力的模块。那样的话，车载事业就能长期为汽车产业，进而为社会做出贡献，这是最好的选择。这就是董事会的判断。

关于最后一个论点，就是激励员工。我们判断，通过把车载事业转让给日本电产公司，车载事业在10年内、20年内能够持续为汽车行业做出贡献，员工们也就能怀着梦想努力工作。尽管如此，公司的改变对员工个人来说，就是巨大的变化。为了使员工在转让后也能以积极的态度发挥自己的才能，我们拜托执行方对员工进行了详尽说明。

最重要的是，车载事业在转让后会通过为社会做贡献而得到发展，这就是欧姆龙“企业理念”的实践。

——从结果看，你们是在最好的时间完成了最好的谈判，那么主要是什么原因让你们获得这样的结果呢？

原因有两点。第一点是车载事业在汽车行业中的前景。

还有一点是董事会坚持从中长期的角度讨论重要主题。正因为有“监督”和“执行”之间一直有建设性的交流，才能在适当的时候迅速做出决策。

此外，这次出售事业是基于欧姆龙的“ROIC经营”根据PPM（事业组合管理）做出的决断。本公司从2006年左右开始重视投入资本的收益性，并用ROE、ROA对事业实行评价。当时它们还只是事业评价的结果指标，但是自山田先生就任社长之后，从2013年度开始就正式宣布推行ROIC经营，对各事业始终要求持续达成资本成本以上的资本回报率（ROIC）。欧姆龙自创业以来，不限领域地不断创造社会需求，但是通过从难以产生社会价值的事业中退出、把经营资源集中投入到强大的事业中，努力创造更大的社会价值。像这样意识到资本成本的重要性，将ROIC经营坚持到今天，才让我们下定决心转让车载事业。

——面对当前的新冠疫情以及接下来的After Corona新常态化时代，董事会准备发挥什么作用呢？

最优先就是保护员工们的健康和安全。在此基础上，要求执行方继续努力推进事业，并确认是否能够两者兼顾。实际上，执行方正在为了员工的安全推行远程办公，并为了向客户履行供给责任而努力尽快恢复生产。执行方之所以能像这样迅速行动，是因为董事会平时就与执行方保持建设性的交流并给予正确评价，所以即使在这次的情况下，执行方也能自信应对。

接下来，我们提出了欧姆龙在After Corona时期的理想状态作为董事会2020年度的重点主题。讨论要点有三个。

第一，在新冠疫情后，社会发生怎样的变化，会呈现出怎样的情景？第二，在新冠疫情后的新常态化时代，欧姆龙应该创造怎样的社会需求？第三，什么新事业能够满足这个社会需求？包括现有事业在内的业务模式应该是怎样的。

我们认识到，现在董事会面临的最重要课题之一就是欧姆龙的发展，而为了达到这个目的，对于After Corona时期的规划是极其重要的。具体来说，就是创造能成为新支柱的新事业，以及为了应对从“物”到“事”的变化，将业务模式转变为服务事业。但是，这些新挑战同时也伴随着风险。面对After Corona时期，董事会也听取了经验丰富的外部董事和外部监事的意见，通过打造支持执行方勇于挑战和承担风险的机制和环境，加快创造新的社会需求。

——最近，证券交易所、机构投资者等正在要求加快推行“ESG经营”和“多样化经营”。对于这种全球性的要求，该怎样应对呢？

开展ESG经营本身就是欧姆龙对企业理念的实践。欧姆龙把“实践企业理念”和“推动可持续发展”放在同等重要的位置。也就是说，欧姆龙基于“只要加速实践企业理念，就能随之推动可持续发展”的考量，致力于ESG。

2016年，我们审议了可持续发展方针，设定了欧姆龙的重要课题（重要性原则）。在2017年设置了可持续发展推进室作为董事会的直辖组织之后，董事会将可持续发展选为重要主题，定期确认进展和课题。此外，可持续发展的措施与董监事的薪酬息息相关。具体来说，可持续发展评价指标采用道琼斯可持续发展指数（DJSI），将其反映在中长期绩

效联动薪酬中，并加速推行该措施。

关于董事会的多样性，我们很早就开始聘用外部董事和外部监事，努力吸收各种观点和想法。为了应对像现在这样不明朗的外部环境，多样性是真正不可或缺的。我认为，多样性不仅仅指性别和国籍，它是通过把拥有各种各样的见识、拥有不同事业经验的人财的力量集合起来实现的。

多种多样的人财共同发挥能力，才能达到创新的目的。因此，我们强烈要求执行方推动多样化。

欧姆龙根据以SDGs为首的社会需求，创造欧姆龙特有的价值。为此，董事会今后也继续发挥监督作用，持续提升企业价值。

企业治理

公司治理相关的基本考量

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

欧姆龙公司的治理方针

本公司根据公司治理相关的基本考量，制定了“欧姆龙公司治理方针*”。

欧姆龙公司在1996年设置经营人事咨询委员会之后，耗费了20年以上建立了各种公司治理措施和体制，治理方针就是将这些措施和体制进行体系化的产物。

本公司为了持续提高企业价值，今后也会不断致力于完善公司治理。

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

公司治理措施

	1999年	2003年	2011年
社长	1987年~ 立石义雄	2003年~ 作田久男	2011年~ 山田义仁
董事会议长/CEO	社长兼任议长和CEO	2003年~ 会长为议长/社长为CEO	
监督和执行分离	取缔役30名	1999年 将章程中规定的取缔役人数修改为10名以内 1999年 引进执行董事制度	2017年~ 废止取缔役职位* 2017年~ 将社长变更为执行董事的职位
顾问董事会	1999年 顾问董事会		
外部董事		2001年1名 2003年~ 2名（取缔役7名）	2015年~ 3名（取缔役8名）
外部监事	1998年1名 1999年~ 2名	2003年~ 3名（监事4名）	2011年~ 2名（监事4名）
咨询委员会等	1996年~ 经营人事咨询委员会	2000年~ 人事咨询委员会 2003年~ 薪酬咨询委员会 2006年~ 社长指名咨询委员会	2008年~ 公司治理委员会
企业理念	1959年制定 1998年修改	2006年修改	2015年修改
欧姆龙公司治理方针			2015年制定

* 除董事会会长外。

公司治理体制

本公司选择成为设置监事会的公司。

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

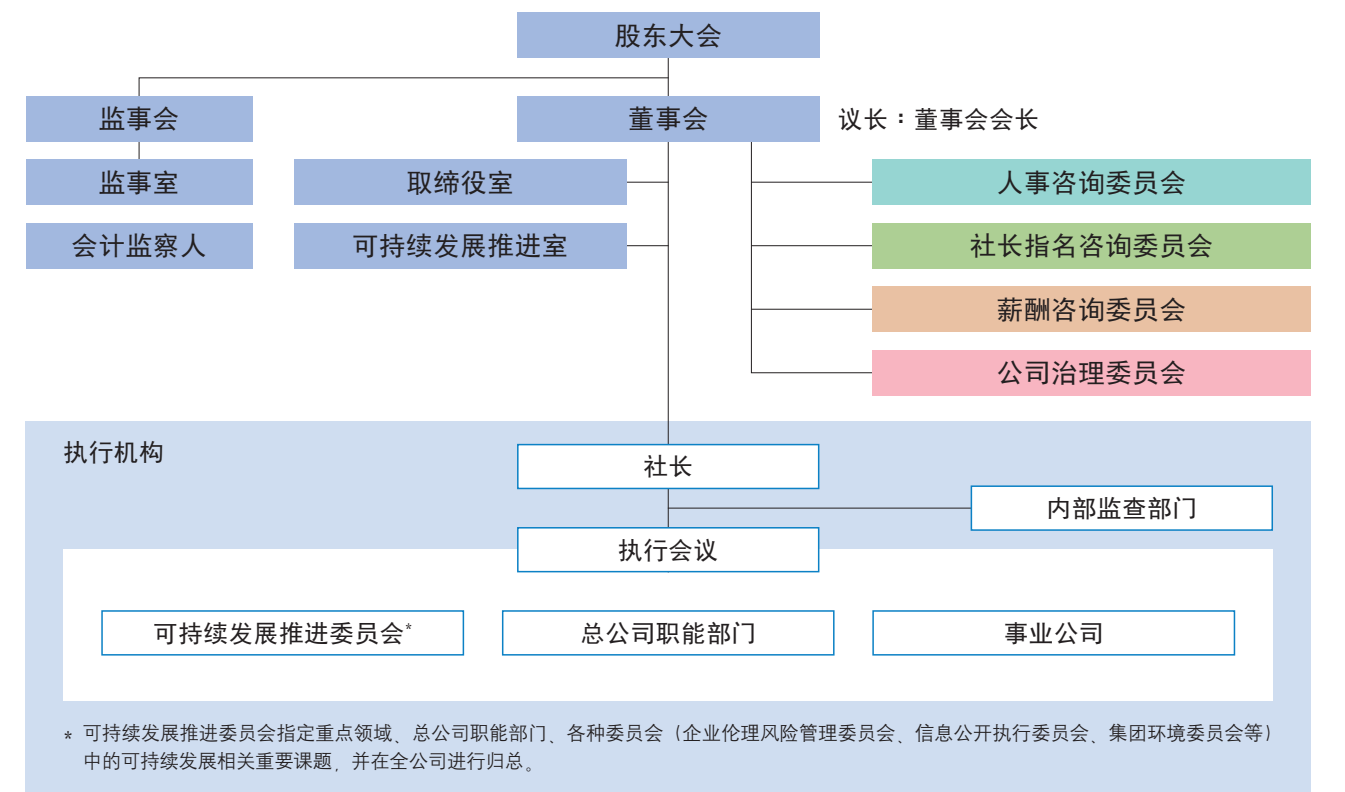
为了提高董事会的客观性，董事会议长与社长CEO分离，董事会的议长由不具有代表权的董事会会长担任。

为了强化董事会的监督智能，设置了人事咨询委员会、社长指名咨询委员会、薪酬咨询委员会、公司治理委员会。人事咨询委员会、社长指名咨询委员会、薪酬咨询委员会的委员长均为外部独立董事，委员半数以上为外部独立董事。社长CEO不属于任何委员会。公司治理委员会的委员长和委员均为外部独立董事和外部独立监事，提高了决策的透明性和客观性。

如上所述，这个混合型的管理体制同时具备了设置监事会和设置指名委员会两者的优势。

此外，2019年度的董事会会议中外部董事和外部监事的出席率为100%（13次会议），监事会会议中外部监事的出席率为100%（13次会议）。

2020年度公司治理体制



董事会

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

薪酬咨询委员会

制定关于取缔役和执行董事薪酬的方针，审议薪酬水平和薪酬金额。

监事会

监视公司治理的体制和运营状况，监察包括董事在内人员的日常经营活动。

公司治理委员会

讨论有关持续完善公司治理和提高经营透明性、公正性的措施。

人事咨询委员会

制定关于取缔役、监事和执行董事人事的选任标准和方针，审议候补人选。

执行会议

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

社长指名咨询委员会

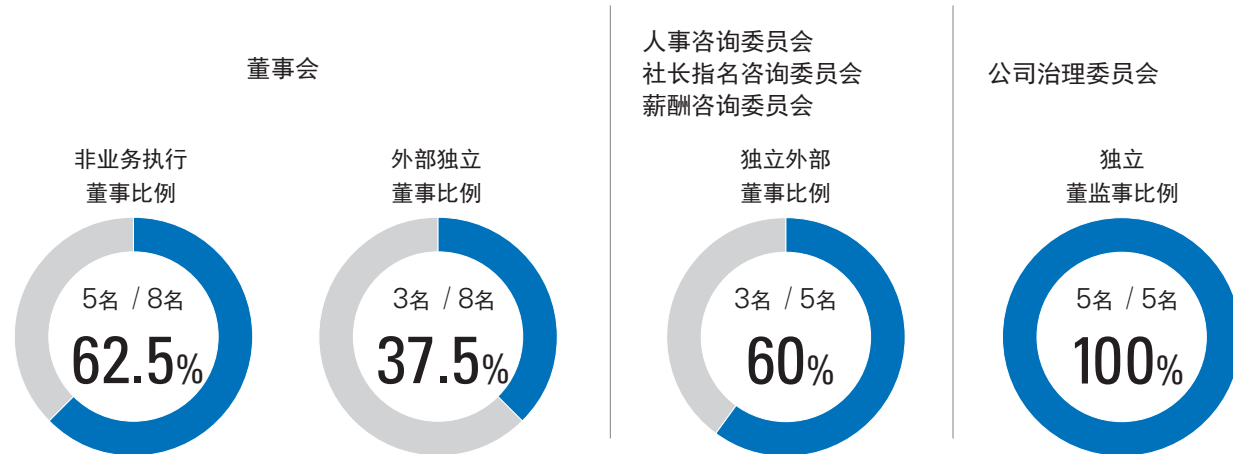
专门针对社长的选任，审议下个年度的社长CEO候补人选，发生紧急事态时的继任计划以及继任者计划。

2020年度咨询委员会等的构成

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

注：◎委员长 ○副委员长 □委员 ★独立委员

董事会和各委员会的构成



董监事薪酬

本公司以提高取締役和执行董事薪酬决定的透明性和客观性、强化董事会监督作用为目的，设置了薪酬咨询委员会。

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”。董事会基于薪酬咨询委员会的报告，决定“董事薪酬方针”。

薪酬咨询委员会根据上述各报酬方针，对董事和执行董事的薪酬进行审议。各取締役的薪酬金额是基于薪酬咨询委员会的报告，在股东大会决议通过的全体取締役薪酬总额的范围内，根据董事会的决议所决定的。各执行董事的薪酬金额是根据薪酬咨询委员会的审议和报告所决定的。

各监事的薪酬金额是基于根据监事协议制定的“监事薪酬方针”，在股东大会决议通过的监事薪酬等总额范围内，根据监事协议所决定的。

※ 关于监事薪酬方针的详细内容，请参照欧姆龙的网页内容。<https://www.omron.co.jp/about/corporate/governance/compensation/>

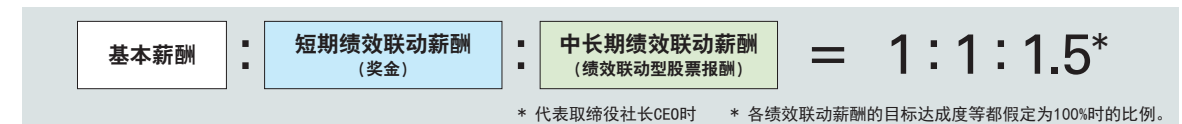
取締役薪酬方针

- 基本方针**
 - 设定能够录用实践企业理念的优秀人才作为取締役的薪酬。
 - 构建能够激励取締役不断提高企业价值的薪酬体系。
 - 构建能够向以股东为首的利益相关者履行说明责任、具有高“透明性”、高“公正性”和高“合理性”的薪酬体系。
- 薪酬构成**
 - 取締役的薪酬由作为固定薪酬的基本薪酬和根据业绩变动的绩效联动薪酬两部分构成。
 - 外部董事的薪酬，从其职务和独立性的观点出发，仅由基本薪酬构成。
- 基本薪酬**
 - 基本薪酬金额是基于外部专业机构的调查，在考虑其它公司的薪酬水平后，根据职务所决定的。
- 绩效联动薪酬**
 - 支付与单年度业绩和目标达成度联动的奖金，作为短期绩效联动薪酬。
 - 支付与中期经营计划达成度和企业价值（股票价值）提升程度联动的股票报酬，作为中长期绩效联动薪酬。
 - 短期绩效联动薪酬和中长期绩效联动薪酬的基准额是根据由职务决定的薪酬构成比例所决定的。
- 薪酬管理**
 - 所有取締役薪酬都是基于薪酬咨询委员会的审议和报告，通过董事会的决议所决定的。

取締役薪酬制度概要

(1) 薪酬构成比例

取締役的薪酬由作为固定薪酬的“基本薪酬”、根据业绩变动的“短期绩效联动薪酬（奖金）”和“中长期绩效联动薪酬（绩效联动型股票报酬）”构成。各绩效联动薪酬的基本薪酬构成比例根据职务而决定。

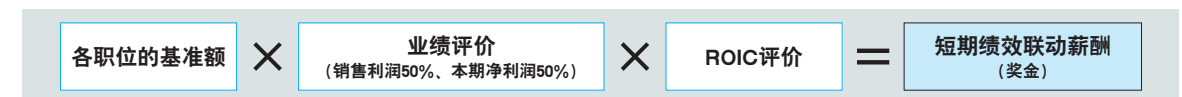


(2) 基本薪酬

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

(3) 短期绩效联动薪酬（奖金）

向除外部董事以外的取締役，支付与单年度业绩指标和目标达成度联动的奖金，作为短期绩效联动薪酬。取締役奖金根据年度计划中设定的销售利润、本期净利润以及ROIC的目标值达成度，在0%~200%的范围内变动。



(4) 中长期绩效联动薪酬（绩效联动型股票报酬）

向除外部董事以外的取締役，支付股票报酬，作为中长期绩效联动薪酬。股票报酬由与中期经营计划达成度联动的绩效联动部分（60%），以及以激励董事提高中长期股价和防止董事离职为目的，以一定期间在职为条件支付的非绩效联动部分（40%）构成的。

绩效联动部分的股票报酬根据按中期经营计划设定的销售额、EPS和ROE的目标值达成度以及基于第三方机构调查的可持续发展评价*等，在0%~200%的范围内变动。



根据该股票报酬交付的本公司股票，原则上应在整个任职期间持续持有。此外，在取締役任职期间，如果出现了损害公司利益的严重不当行为，基于薪酬咨询委员会的审议和报告，根据董事会的决议限制向其支付股票报酬。

*3 根据可持续发展评价 Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) 做出的评估DJSI是从提高长期股东价值的观点出发，从经济、环境、社会三个侧面对企业进行综合评价和选择的ESG指数。

提高董事会实效性的措施

提高董事会实效性措施的概要

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

这些措施以 (1) “董事会实效性评价”、(2) “决定董事会运营方针和重点主题，制定和执行年度计划” 为循环周期实行。

(1) 董事会实效性评价

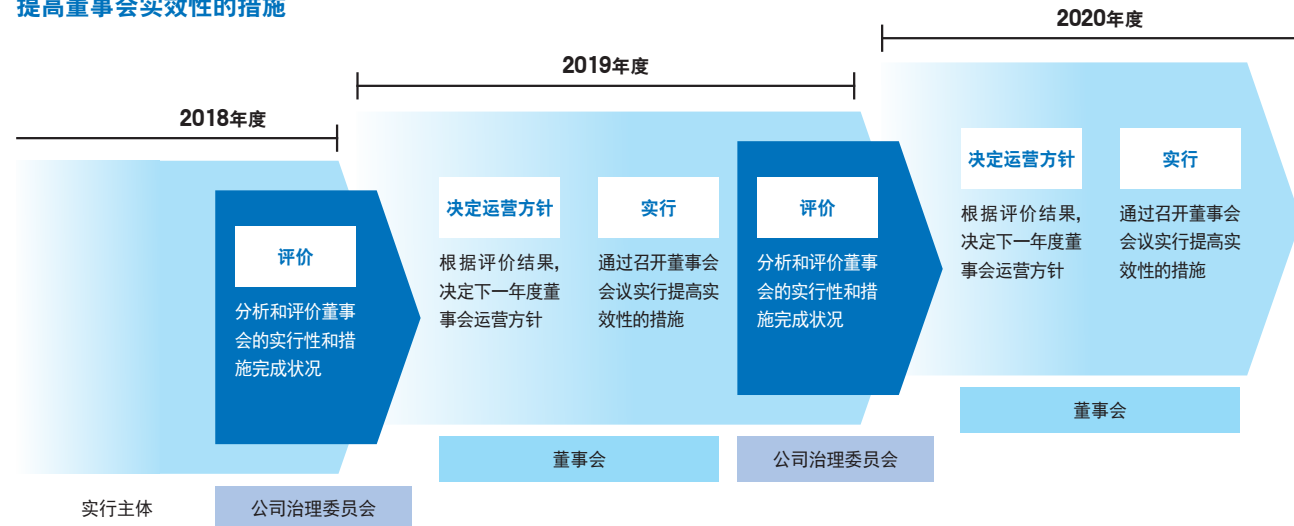
本公司董事会的实效性评价由企业管理委员会实施，该公司治理委员会仅由外部董事和外部监事（以下简称外部董监事）组成，并由外部董事担任委员长。外部董监事以股东为首的所有利益相关者的视点出发，同时以董事会组成成员的身份进行活动。仅由外部董监事组成的公司治理委员会实施评估，实现了能同时确保“客观性”和“实效性”的评价。

(2) 确定董事会运营方针和重点主题，制定和执行年度计划

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

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

提高董事会实效性的措施



2019年度董事会实效性评价

2019年度董事会实效性评价方法和自我评价的评价项目如下。

(1) 评价方法

① 实施取締役和监事的自我评价

- 各取締役和监事在2019年7月以后的各董事会会议结束后，就董事会议论内容、监督作用的发挥程度实施自我评价。
- 各取締役和监事在2020年3月的董事会会议结束后，对全年董事会运营等实施自我评价。

② 实行董事会议长面谈

- 董事会议长于2020年1月~3月，以取締役和监事为对象，实行单独面谈。

③ 实施公司治理委员会评价

- 公司治理委员会于2020年3月对①中的重点主题实施评价。
- 董事会实效性评价由于应对新冠肺炎疫情而比往年有所推迟，基于①的2019年度全体人员自我评价结果和②的面谈结果，于2020年5月实施。

(2) 自我评价的评价项目

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

① 董事会会议后实施的自我评价

- 董事会会议讨论内容
- 董事会监督作用的发挥程度

② 年度末实施的年度自我评价

- | | |
|-----------------------|----------------|
| 1. 董事会运营 | 2. 董事会运营以外 |
| 1) 2019年度董事会运营方针 | 1) 单独会议 |
| 2) 运营方针中提出的重点主题 | 2) 视察等信息提供 |
| 3) 重点主题以外的审议事项和报告事项 | 3) 董事会会议后的自我评价 |
| 4) 2020年度董事会运营方针和重点主题 | 3. 咨询委员会 |
| | 4. 其它所有董事会成员 |

③ 其它自我评价（新任董监事就任时、制定中期经营计划时、公司治理体制变更时的评价）

- 董事会的规模和构成
- 董事会的运营状况
- 咨询委员会的运营

2019年度董事会实效性评价结果

公司治理委员会实施了2019年度董事会实效性评价，并于6月23日向董事会报告了评价结果。

2019年度董事会运营方针

“2019年度是中期经营计划‘VG2.0’的第3年，董事会着眼于达成‘VG2.0’和自2021年度开始的下一个长期愿景，发挥监督作用。”

运营方针中提出的重点主题

- 着眼于下一个长期愿景，确认长期战略的方向性
- 信息系统和品质相关战略的持续性措施
- 针对2019~2020年度公司内外事业环境变化的措施

(1) 总体评价

① 董事会运营（基于运营方针的运营、重点主题选定和讨论、重点主题以外的审议事项和报告事项）

因为2019年度是中期经营计划“VG2.0”的第三年，所以董事会决定在着眼于下一个长期愿景的基础上运营董事会，将“着眼于‘VG2.0’的达成和下一个长期愿景，发挥监督作用”作为运营方针，并提出了三个重点主题。

据此，以社长CEO为首的业务执行人员致力于各重点主题，并向董事会做了报告。此外，作为基于“VG2.0”的战略，还向董事会报告了各事业公司的短期经营计划、事业领域重组、M&A&同盟的研讨等业务执行情况。关于品质风险和处罚事件，本公司已从风险管理的角度出发，单独作为季度报告事项进行了报告。

对此，董事会对于各业务执行人员的报告，就方向性理解、课题共享、持续监督的必要性等展开了活跃的讨论。关于车载事业出售的讨论，从根本方针到详细的风险管理，从广泛的角度展开了讨论。此外，本年度的事业环境也发生了巨大变化，业务执行人员及时报告了事业情况，得到外部董监事的各种建议。

公司治理委员会认为，董事会根据运营方针运营董事会，而且在各重点主题方面以中长期增长的角度进行了讨论，因此董事会发挥了监督作用。以外部董监事为首的各取缔役和各监事根据经验和知识发言，业务执行人员虚心听取董事会的意见，战略和措施等得到了进一步强化。董事会在各项讨论中，并不只对单独的审议事项和报告事项进行指摘，而是从中长期事业增长、人财培养等角度出发，为了总体提高战略实现的可能性而展开讨论，因此董事会被评价为发挥了监督作用。关于作为季度例行报告的品质风险和处罚事件，确认相应措施已渗透到现场并发挥了职能，在董事会持续的监督下情况得到了改善。除此之外，本年度因受到中美贸易战、新冠肺炎疫情等影响，事业环境发生巨大变化，董事会就当前应采取的行动、针对影响褪去后的时期从现在开始应采取的行动等具体问题展开讨论，讨论不仅从短期的课题解决出发，还考虑到中长期的视角。

② 董事会营运以外

为了提高实效性，董事会努力增加信息共享的机会，举办了各种单独会议并扩充了提供信息的渠道。此外，从本年度开始，首次召开了外部董监事的意见交换会，并开始在每次董事会会议结束后实行自我评价。

公司治理委员会为了向外部董监事提供更多信息，提供现场视察、外部董监事之间的信息交换、让社长CEO和外部董监事进行交流等机会，这些机会为提高董事会的实效性发挥了作用。我们认识到，本年度首次召开的外部董监事意见交换会需要进一步提高其功能性。每次董事会结束后的自我评价被认为是能够有效提高实效性的措施，是本公司独有的举措。

(2) 董事会运营的概要

① 对重点主题采取的措施

重点主题：着眼于下一个长期愿景，确认长期战略的方向性

董事会将着眼于自2021年度开始的下一个长期愿景、发挥监督作用作为2019年度董事会运营方针，并将确认下一个长期愿景的方向性作为重点主题。社长CEO以该重点主题为基础，进行了下一个长期愿景的第一次报告。关于下一个长期愿景，社长CEO面向2030年，以当前中期经营计划“VG2.0”中假定的社会变化为前提，在重新认识社会变化对事业所造成影响的基础上，以“保持不变的事项”、“应改善的事项”、“应前进的方向”这三点为核心进行了报告。董事会对此讨论了当前中期经营计划“VG2.0”的评价观点、下一个长期愿景的意义、下一个长期愿景的前提设置方式和目标设定方式、实现愿景时的理想经营状态、企业责任、实现愿景所需的人财、今后公司内外共享愿景的方法等内容。

公司治理委员会认为，通过董事会上关于策划下一个长期愿景的讨论，外部董监事理解了业务执行人员提升企业价值的方向性，并能够在此基础上提出公司内外的各种观点，强调激励员工的角度也很重要，作为董事会发挥了更具有实效性的监督作用。此外，公司治理委员补充，为了完成下一个长期愿景，董事会应该通过今后的定期报告和讨论机会继续发挥监督作用。

重点主题：信息系统相关战略的持续性措施

本公司认识到IT系统现存的课题，为了构建应有的经营系统，在2018年制定了全公司IT系统战略，并推进该战略的执行。根据该战略，董事会继上年度之后，在2019年度也将这个主题确定为董事会的重点主题。社长CEO和CFO基于此项战略，以全公司IT系统战略目标的本质、各经营系统进展情况等为中心，报告了2019年度全公司IT系统战略的执行情况。董事会对此讨论了IT系统的标准化、实现标准化所需的现存业务可视化、提高实现可能性的阶段性路线图的设定、富有经验的人财的必要性、推进项目时与现场的一体化等内容。

公司治理委员会认为，通过信息系统相关战略的持续性措施，业务执行人员能够深刻理解该战略的方向性和进展，并将其定位为经营的最重要课题之一，同时能根据外部董监事提出的计划实行期间的课题和风险等，在推进战略时努力共享应关注的事项，作为董事会发挥了监督作用。因为是长期项目，董事会还提出了项目管理层面的进一步强化、富有经验的人财的必要性、对于全体受益的目标的顾虑等课题，董事会总体上实行了适当的监督。此外，公司治理委员会补充，对于信息系统相关战略，董事会应该通过今后的定期报告和讨论机会继续发挥监督作用。

重点主题：品质相关战略的持续性措施

本公司为了强化作为全公司重点课题的品质力，从2018年度起认识到质量管理体系（以下QMS）中的现存课题，致力于重新构建应实现的QMS。根据该战略，董事会继上年度之后，在2019年度也将这个主题确定为董事会的重点主题。社长CEO和CTO以此为基础，针对2019年度重新构建QMS，在全公司实行了有效性监查之后，报告了应重点关注的共通课题和为了解决课题而采取的2020年度重点措施。董事会对此讨论了QMS全公司框架的重新确认、符合各事业特性的有效性监查、有效性监查官的人财培养等内容。

公司治理委员会认为，通过在董事会会议上讨论品质相关战略的持续性措施，业务执行人员能够重新认识到应该将这个问题定位为经营的最重要课题之一，同时受到外部董监事的各种启发，保证了该战略的实现，董事会发挥了监督作用。另外，董事会还提出“采取统一措施容易导致形式化，为了在实际中避免品质下降，需要着重建立有效性高的流程”的观点，董事会总体上实行了适当的监督。

重点主题：应对环境变化的措施

董事会根据最近事业环境变化速度加快的事实，将董事会认清事业环境当作2019年度董事会重点主题。社长CEO和CFO以此为基础，在季度业绩议案中，报告了执行业务时对事业环境变化的认识，以及对该变化采取的措施。董事会对此讨论了事业增长、确认重点投资主题、提高基于环境变化的业绩预测的准确性等内容。

公司治理委员会认为，各事业公司能深刻理解对事业环境变化的认识方法和分析方法，同时对经济不景气时公司应采取措施的课题提供具体的提案，董事会发挥了监督作用。

② 其它审议事项和报告事项

董事会审议了对28件决议议案和29件报告事件，包括季度业绩等、品质风险和处罚事件等常规议案。

2020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2020年度董事会运营方针展开了讨论。根据讨论结果，在7月28日的董事会会议上决定了2020年度董事会运营方针和重点主题。

2020年度董事会运营方针

“董事会为了使欧姆龙集团在社会结构的变革期提供新的价值，站在短期和中长期的立场，从多种角度发挥监督作用。”

重点主题

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

新任 外部董事访谈



小林 Izumi

外部董事
人事咨询委员会委员
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

就任外部董事之际

我是从6月开始新就任董事的小林。我在全球性的金融机构有大约30年的工作经验。其中25年在美国的投资银行，5年在国际机构从事世界各地发展中国家的的工作。平时与各种文化背景、想法各异的人们一起工作的时候，我时常感到虽然自己是日本人，但是想法和决定优先顺序的方法不知不觉偏离了日本企业的业务运营常识。另一方面，正因为处在这种环境中，我才能发现日本的优势和应该向世界展示的地方。

为了“持续提升价值”，必须从提高整体生产力和对未来进行适当投资这两方面来考虑。此外，独立外部董事是由股东选任的，为了履行我们的监督责任，需要平衡好短期的利益和将来的利益以及员工、客户和社会等广泛的利益相关者的利益。

我就任董事，正好是新冠肺炎这个世界性流行病蔓延期间。这次疫情使经济发生了全球性的倒退，另一方面，这也是立刻推进“向新社会转型”

这一我们思考了许多年，却始终没能迈出步伐的计划的契机。这个计划的核心是数字化，但同时它也将地球变暖、工作方式、贫富差距等结构性问题摆在人们面前，给人们造成极大冲击。企业的“持续提升价值”只有在符合人们的理想生活方式、满足了社会需求的基础上才能实现。现在社会将因疫情而改变，企业必须跳出业务运营和组织体制的限制，更自由灵活且着眼于未来地进行应对。这不仅对产品和服务，还对组织形式、员工和企业之间的关系造成了巨大的影响。我期待着欧姆龙拥有从容应对这种变化的精神。

我作为董事的使命是对果敢面对变化的经营进行监督，既严格又有耐心地支援组织的发展，如同在公司内外培育新芽，帮助它们结出丰硕的果实。

最后，我想一起承担起将源自京都的欧姆龙品牌向全世界推广的责任。

工作履历

1981年4月	进入三菱化成工业株式会社 (现三菱化学控股株式会社)	2008年11月	就任世界银行集团多边投资担保机构长官
1985年6月	进入美林证券日本公司	2015年4月	就任公益社团法人经济同友会副代表干事
2001年12月	就任美林证券日本公司代表取缔役社长	2016年6月	就任日本放送协会经营委员会委员
		2020年6月	就任本公司外部董事 (现任)

取締役

取締役



立石 文雄

董事会会长
董事会议长
社长指名咨询委员会委员

1975年8月 进入本公司
1997年6月 取締役
1999年6月 常务执行董事
2001年6月 集团战略室室长
2003年6月 执行董事兼副社长
2008年6月 工业自动化事业部社长
2013年6月 董事会副会长
2013年6月 董事会会长 (现任)



山田 义仁

代表取締役社長CEO

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



宫田 喜一郎

代表取締役
专务执行董事CTO
人事咨询委员会委员

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



日户 兴史

取締役
专务执行董事CFO
薪酬咨询委员会委员

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

监事

专职监事



近藤 喜一郎

专职监事

1977年4月 进入三井海洋开发株式会社
1988年1月 进入三井信托银行株式会社 (现三井住友信托银行株式会社)
1999年4月 进入本公司
2007年3月 社会系统和解决方案&服务事业
2007年6月 公共解决方案事业部长
2011年4月 欧姆龙社会解决方案株式会社 代表取締役社長
2011年6月 常务执行董事
2015年6月 专职监事 (现任)



吉川 浄

专职监事

1983年4月 进入本公司
2010年3月 生产革新本部长
2010年6月 执行董事
2016年4月 常务执行董事
2019年6月 专职监事 (现任)



内山 英世

外部监事
公司治理委员会委员

1975年11月 进入Arthur Young会计事务所
1979年12月 进入监查法人朝日会计公司 (现KPMG AZSA LLC)
1980年3月 注册会计师注册登记
1998年7月 同监查法人代表职员
2002年5月 同监查法人本部理事
2006年6月 同监查法人专务理事
2010年6月 同监查法人理事长、KPMG日本总裁
2011年9月 KPMG亚太地区总裁
2013年10月 KPMG日本CEO
2015年9月 朝日税理士法人顾问 (现任)
2016年6月 本公司外部监事 (现任)



国广 正

外部监事
公司治理委员会委员

1986年4月 律师注册登记, 隶属于第二
1984年1月 东京律师会
2017年6月 进入那须・井口法律事务所
成立国广法律事务所 (现国
广综合法律事务所)
本公司外部监事 (现任)

董事



安藤 聪

取締役
人事咨询委员会副委员长
社长指名咨询委员会副委员长
薪酬咨询委员会副委员长

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

外部董事



小林 荣三

外部董事
人事咨询委员会委员长
社长指名咨询委员会委员长
公司治理委员会委员长
薪酬咨询委员会委员

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



上釜 健宏

外部董事
薪酬咨询委员会委员长
人事咨询委员会委员
社长指名咨询委员会委员
公司治理委员会委员

1981年4月 进入TDK株式会社
2002年6月 同公司执行董事
2003年6月 同公司常务执行董事
2004年6月 同公司董事专务执行董事
2006年6月 同公司代表取締役社長
2016年6月 同公司代表取締役兼董事
2017年6月 同公司董事会会长
2018年6月 本公司外部董事 (现任)
TDK株式会社任务执行官 (现任)



小林 Izumi

外部董事
人事咨询委员会委员
社长指名咨询委员会委员
薪酬咨询委员会委员
公司治理委员会委员

1981年4月 进入三菱化成工业株式会社
1985年6月 (现三菱化学控股株式会社)
2001年12月 进入美林证券日本公司
2008年11月 美林证券日本公司代表
世界银行集团多边投资
担保机构长官
2015年4月 公益社団法人经济同友会
2016年6月 日本放送协会经营委员
2020年6月 会委员
本公司外部董事 (现任)

※ 截至2020年6月末

※ 截至2020年6月末

执行董事

社长



山田 义仁
CEO

执行董事兼副社长



宫永 裕
工业自动化事业社长

专务执行董事



宫田 喜一郎
CTO兼技术和知识产权本部长兼
创新推进本部长



日户 兴史
CFO兼全球战略本部长

常务执行董事



行本 闲人
电子与机械部件事业公司社长兼
事业开发本部长



衣川 正吾
工业自动化事业
欧姆龙欧洲CEO



细井 俊夫
欧姆龙社会解决方案代表取缔役社长



富田 雅彦
全球人财总务本部长



荻野 勋
欧姆龙健康医疗
代表取缔役社长



辻永 顺太
工业自动化事业公司 商品事业本部长



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

※ 截至2020年6月末

执行董事



大场 合志
欧姆龙工业自动化（中国）会长兼社长



福井 信二
工业自动化事业公司技术开发本部长



大上 高充
全球理财本部长



久保 雅子
欧姆龙EXPERTLINK代表取缔役社长



北川 尚
董事室室长



竹田 诚治
全球战略本部经营战略部长



玉置 秀司
全球风险管理与法务本部长



立石 泰辅
欧姆龙社会解决方案能源解决方案事业本
部长



太田 诚
电子与机械部件事业公司生产统括本部长



四方 克弘
欧姆龙FIELD ENGINEERING代表取缔役社长



井垣 勉
全球投资者关系及品牌沟通本部长



Virendra Shelar
欧姆龙亚太管理中心社长兼全球人财总务
本部全球人财战略部长



徐 坚
欧姆龙（中国）社长



山本 真之
工业自动化事业公司企划室室长



江田 宪史
全球采购和品质本部长



Robert Black
工业自动化事业公司 欧姆龙电子社长
CEO兼COO

※ 截至2020年6月末

销售业绩

2019年度回顾

合并业绩概况

2019年度是中期经营计划“VG2.0”的第3年，由于从年初开始受到中美贸易摩擦的影响，制造业发展停滞，此外第四季度新冠肺炎疫情影响持续扩大，全球经济面临着严峻的局面。

在这种环境下，本集团的业绩与前期相比，销售额和销售利润均有所减少。此外，由于将生产、销售、开发一体化，继续推进收益结构改革产生了效果，毛利率达到了历史最高水平，切实提高了盈利能力。此外，由于在2019年10月31日完成了将AEC（车载事业）向日本电产株式会社集团的转让，转让收益共计515亿日元，本期归属于股东的本期净利润与上年度相比有大幅增加。

损益情况

■ 销售额

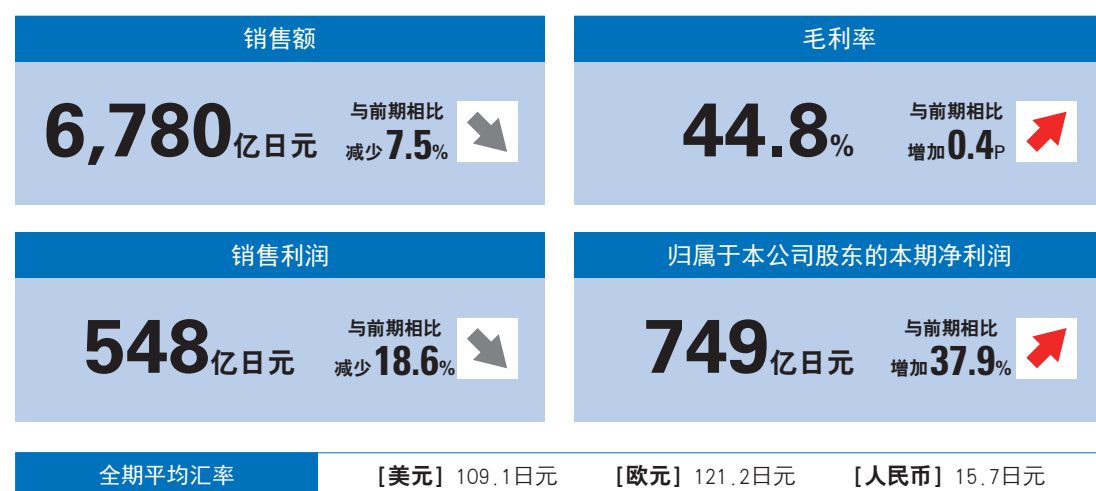
2019年度本集团销售额为6,780亿日元（与上年度相比减少7.5%）。在工业自动化事业（IAB）和电子元器件事业（EMC）方面，虽然下半年数字行业部分回暖，但是汽车等制造业的设备投资持续低迷，因此销售额比前期有所减少。在社会解决方案事业（SSB）方面，日本国内站务和交通系统等更新需求稳步增长，销售额比前期大幅增加。在健康医疗事业（HCB）方面，日本国内和北美市场需求疲软，销售额比上年度有所减少。

■ 毛利率、销售费与一般管理费率、测试研发费用

我们将生产、销售、开发一体化，持续推进收益结构改革产生了效果，因此毛利率达到44.8%（与上年度相比增加了0.4个百分点）。由于我们努力在全公司控制和削减了固定费用，销售费用和一般管理费用比上年度减少了59亿日元，为2,030亿日元。由于我们对研发项目进行了精心挑选，测试研究费用同比减少33亿日元，为460亿日元。

■ 销售利润、归属于本公司股东的本期净利润

销售利润为548亿日元（与上年度相比减少18.6%），销售利润率为8.1%（同比减少1.1个百分点）。由于完成了将车载事业向日本电产株式会社集团的转让，转让收益共计515亿日元，属于本期本公司股东的本期净利润达到749亿日元（同比增加37.9%）。



资产及负债、资本状况

2019年度末的资产合计比上年度末增加82亿日元，为7,581亿日元。这主要因为现金与现金等价物的增加以及计入了经营租赁使用权资产。

预定出售负债随着完成车载事业转让而减少，加上劳工退休准备金因企业年金制度修改而减少，负债合计比上年度末减少了180亿日元，为2,255亿日元。

由于计入了归属于本公司股东的本期净利润等因素，净资产合计比上年度末增加263亿日元，为5,326亿日元。综上所述，股东资本比例比前期末的67.2%增加了2.8个百分点，为70.0%。目前的状况是持续维持健全的财务体制。

设备投资概要

2019年度我们严选了分支机构投资等投资对象，实施了331亿日元（与上年度相比减少7.2%）的设备投资。

现金流状况

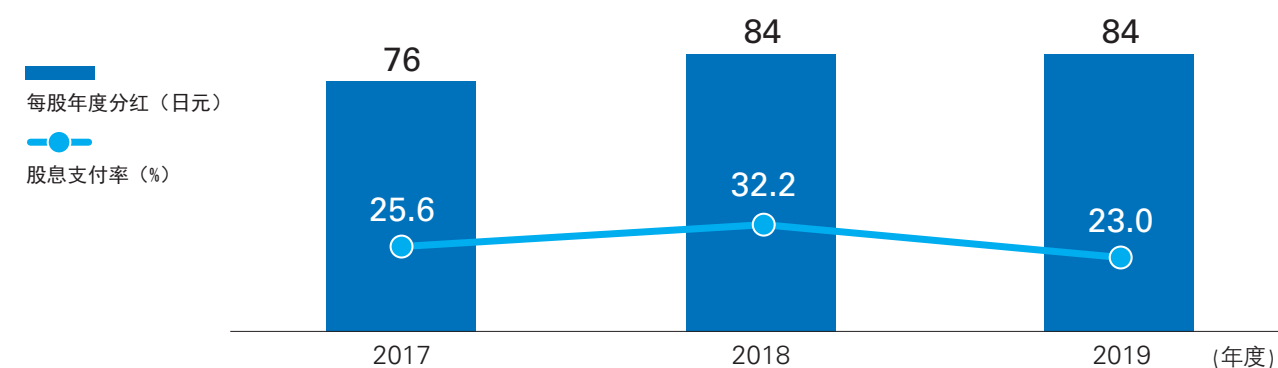
由于计入了本期净利润（753亿日元，比上年度增加203亿日元），以及应收账款、应交税金增加等因素，经营活动产生的现金流量为898亿日元的收入（收入同比增加185亿日元）。由于事业转让产生了收入，投资活动产生的现金流量为286亿日元收入（收入同比增加636亿日元）。综上所述，经营活动产生的现金流量和投资活动产生的现金流量合计后的自由现金流为1,184亿日元（同比增加821亿日元）。由于支付股息、取得库存股等因素，财务活动产生的现金流量为294亿日元的支出（支出同比减少114亿日元）。除此之外，再加上因汇率而造成的增减，2019年度的现金与现金等价物余额比上年度末增加了817亿日元，为1,855亿日元。

股息政策

本公司利润分配的基本方针是，以持续提高企业价值为目标，优先对未来增长所需的研究开发、设备投资、M&A等进行投资，在确保为这些投资所做内部保留的基础上，一方面设法提高资本效率，另一方面继续为各位股东提供丰厚的回报。在中期经营计划（VG2.0）期间，我们以股息支付率30%左右和DOE3%左右为目标，努力返还利润。

根据以上方针，2019年度的年度分红为每股84日元（金额与上年度相同）。因此，股息支付率为23.0%，股本报酬率（DOE）为3.3%。

■ 每股年度分红和股息支付率



2020年度预测

新冠肺炎疫情在全球范围内的影响估计至少在本年度仍然持续，因此2020年度本集团的业绩预计会大幅减收减益。

在工业自动化事业 (IAB)、电子元器件事业 (EMC)、社会解决方案事业 (SSB) 方面，由于客户生产销售活动停滞，设备投资减少等因素而导致需求低迷，销售额与上年度相比预计会大幅降低。在健康医疗事业 (HCB) 方面，由于全球范围的健康管理需求上升，对产品和服务的需求预计会稳步增长。由于我们继续致力于强化商品力、结构改革等，毛利率预计与历史最高值的上一年相持平。此外，我们按年初计划在运营中削减全年200亿日元规模的固定费用，另一方面着眼于After Corona时期，继续进行未来增长所必需的投资。以此为前提，销售利润预计比上年度大幅减少。

这次的新冠疫情改变了人们的价值观和产业结构，各种社会变革也在加速。随着新的社会课题产生，可能会出现更多商业机会。欧姆龙将加速采取措施，在三个核心领域中寻找新冠疫情后的商业机会。例如，在工业自动化领域，以保证医疗用品和食品的安心与安全、普及支撑未来发展的社会基础设施5G以及为了在生产现场防止感染扩散的新型省人化措施为主，在健康医疗领域以远程医疗为主，解决社会问题，从而得到发展。此外，通过统合社会系统事业和环境事业，也加速了以能源管理为首的社会解决方案的提供。同时也要强化IT基础设施。今后，为了在新冠肺炎疫情的影响消退之际实现飞跃性增长，我们将会进一步提升成长力、收益力和应变力。

	2019年度	2020年度	增减率
销售额	6,780亿日元	5,900亿日元	-13.0%
毛利 (毛利率)	3,037亿日元 (44.8%)	2,645亿日元 (44.8%)	-12.9% (+0.0P)
销售利润 (销售利润率)	548亿日元 (8.1%)	300亿日元 (5.1%)	-45.2% (-3.0P)
继续事业税前本期净利润	518亿日元	250亿日元	-51.8%
归属于本公司股东的本期净利润	749亿日元	165亿日元	-78.0%
美元平均汇率	109.1日元	106.5日元	-2.6日元
欧元平均汇率	121.2日元	119.6日元	-1.6日元
人民币平均汇率	15.7日元	15.0日元	-0.7日元

(注1) 2019年度归属于本公司股东的本期净利润包括非继续事业本期净利润 (含AEC转让收益)。此外，扣除非继续事业本期净利润之后，计算出的2019年度归属于本公司股东的本期净利润为392亿日元，据此计算出的增减率为-57.9%。

(注2) 自2020年度起，对于本公司和日本国内合并子公司，本集团的有形固定资产折旧方法从传统的定率折旧法更改为定额折旧法。根据此变更，与以往比较，2020年度的折旧费用预计会减少约20亿日元。

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
2019年以及2020年截至3月31日

资产	2018年度	2019年度
百万日元		
流动资产：		
现金及现金等价物	¥ 103,850	¥ 185,533
应收票据和应收账款	149,171	134,786
坏账准备	(861)	(759)
存货	120,379	104,301
预定出售资产	73,331	441
其它流动资产	14,103	22,837
流动资产合计	459,973	447,139
有形固定资产：		
土地	21,746	20,446
房屋及建筑物	118,036	129,110
机器与其它	151,355	147,038
在建工程	11,316	5,467
小计	302,453	302,061
累计折旧	(187,370)	(187,535)
有形固定资产合计	115,083	114,526
投资及其它资产：		
经营租赁使用权资产	—	30,327
商誉	40,532	38,568
对关联公司的投资和贷款	26,022	29,251
投资有价证券	28,997	25,782
设施借用保证金	7,533	7,486
递延所得税	42,537	37,416
其它资产	29,201	27,629
投资及其它资产合计	174,822	196,459
资产合计	¥ 749,878	¥ 758,124

负债和净资产	2018年度	2019年度
百万日元		
流动负债：		
应付票据和应付账款、欠款	¥ 71,360	¥ 64,496
预提费用	38,290	37,179
应交税费	3,174	2,516
短期经营租赁负债	—	11,070
预定出售负债	27,730	—
其它流动负债	35,001	36,038
流动负债合计	175,555	151,299
递延所得税		
	733	1,717
劳工退休准备金		
	55,036	40,236
长期经营租赁负债		
	—	19,820
其它固定负债		
	12,243	12,463
负债合计	243,567	225,535
股东资本：		
资本金		
	64,100	64,100
普通股		
法定股本： 2018年度：487,000,000股		
2019年度：487,000,000股		
已发行股本： 2018年度：213,958,172股		
2019年度：206,244,872股		
资本公积		
	100,233	100,521
盈余公积		
	21,826	20,981
保留盈余		
	433,639	451,768
其它综合利润 (亏损) 累计额		
	(70,200)	(83,606)
库存股		
	(45,386)	(23,349)
2018年度：8,596,608股		
2019年度：4,306,748股		
股东资本合计	504,212	530,415
少数股东权益		
	2,099	2,174
净资产合计	506,311	532,589
负债和净资产合计	¥ 749,878	¥ 758,124

※ 因为AEC (车载事业) 被分类到非继续事业，所以将2018年度的合并资产负债表进行改编。

合并利润表

欧姆龙株式会社及其子公司
2018年、2019年和2020年3月31日结束事业年度

百万日元

	2017年度	2018年度	2019年度
销售额	¥ 732,306	¥ 732,581	¥ 677,980
销售成本和费用：			
销售成本	404,721	407,097	374,278
销售费用与一般管理费用	201,777	208,895	202,954
测试研发费用	48,622	49,335	45,988
其它费用——净额	2,053	1,342	2,924
合计	657,173	666,669	626,144
扣除法人税等、权益法投资损益前的本期净利润	75,133	65,912	51,836
法人税等	19,968	17,016	11,270
权益法投资损益（利润）	(1,754)	1,578	963
来自继续事业的本期净利润	56,919	47,318	39,603
来自非继续事业的本期净利润	6,587	7,673	35,732
本期净利润	63,506	54,991	75,335
少数股东权益归属损益	347	668	440
归属于本公司股东的本期净利润	¥ 63,159	¥ 54,323	¥ 74,895

日元

	2017年度	2018年度	2019年度
每股数据：			
归属于本公司股东的本期净利润			
来自继续事业的归属于本公司股东的本期净利润	¥ 265.89	¥ 223.95	¥ 191.00
来自非继续事业的归属于本公司股东的本期净利润	30.96	36.84	174.26
基本	¥ 296.85	¥ 260.78	¥ 365.26
摊薄后	—	—	—

※ 因为AEC（车载事业）被分类到非继续事业，所以将2017年度和2018年度的合并利润表进行重组。

合并综合损益表

欧姆龙株式会社及其子公司
2018年、2019年和2020年3月31日结束事业年度

百万日元

	2017年度	2018年度	2019年度
本期净利润	¥ 63,506	¥ 54,991	¥ 75,335
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	3,153	(4,419)	(23,674)
本期损益实现部分的修正额	—	(109)	(119)
本期净变动额	3,153	(4,528)	(23,793)
退休金债务调整额：			
本期发生退休金债务调整额	451	(11,419)	7,033
本期损益实现部分的修正额	2,335	2,556	3,365
本期净变动额	2,786	(8,863)	10,398
可出售有价证券的未实现损益：			
未实现利润（损失）本期发生额	3,695	—	—
本期损益实现部分的修正额	(2,034)	—	—
本期净变动额	1,661	—	—
金融衍生品净损益：			
未实现利润（损失）本期发生额	(514)	32	77
本期损益实现部分的重组修正额	920	(73)	(160)
本期净变动额	406	(41)	(83)
其它综合利润（损失）计	8,006	(13,432)	(13,478)
综合利润	71,512	41,559	61,857
归属于少数股东权益的综合利润	349	651	368
归属于本公司股东的综合利润	¥ 71,163	¥ 40,908	¥ 61,489

合并股东权益表

欧姆龙株式会社及其子公司
2018年、2019年和2020年3月31日结束事业年度

百万日元

	已发行股本	资本金	资本公积	盈余公积	保留盈余	其它综合 利润(亏损) 累计额	库存股	股东资本	少数 股东权益	净资产合计
截止2017年3月31日的余额	213,958,172	¥ 64,100	¥ 99,138	¥ 17,813	¥ 346,000	¥ (57,363)	¥ (659)	¥ 469,029	¥ 1,728	¥ 470,757
本期净利润					63,159			63,159	347	63,506
公司股东的股息 (每股76日元)					(16,083)			(16,083)		(16,083)
非控股股东的股息								—	(215)	(215)
与非控股股东的资本交易等			6		1			7	(6)	1
基于股票的报酬			444					444		444
转入盈余公积				2,127	(2,127)			—		—
其它综合利润(损失)						8,004		8,004	2	8,006
取得库存股							(19,030)	(19,030)		(19,030)
截止2018年3月31日的余额	213,958,172	64,100	99,588	19,940	390,950	(49,359)	(19,689)	505,530	1,856	507,386
因适应FASB会计准则更新 第2016-01及2018-03产生的 累积影响额*1					7,650	(7,426)		224		224
截至2019年3月31日的余额 (已适用于FASB会计准则更新 第2016-01及2018-03)	213,958,172	64,100	99,588	19,940	398,600	(56,785)	(19,689)	505,754	1,856	507,610
本期净利润					54,323			54,323	668	54,991
公司股东的股息 (每股84日元)					(17,398)			(17,398)		(17,398)
非控股股东的股息								—	(343)	(343)
与非控股股东的资本交易等								—	(65)	(65)
基于股票的报酬			645					645		645
转入盈余公积				1,886	(1,886)			—		—
其它综合利润(损失)						(13,415)		(13,415)	(17)	(13,432)
取得库存股							(25,697)	(25,697)		(25,697)
截止2019年3月31日的余额	213,958,172	64,100	100,233	21,826	433,639	(70,200)	(45,386)	504,212	2,099	506,311
本期净利润					74,895			74,895	440	75,335
公司股东的股息 (每股84日元)					(17,107)			(17,107)		(17,107)
非控股股东的股息								—	(293)	(293)
与非控股股东的资本交易等			2					2		2
因合并子公司减少而股东资本			(74)	(2,386)	2,460			—		—
基于股票的报酬*2			360					360		360
转入盈余公积				1,541	(1,541)			—		—
其它综合利润(损失)						(13,406)		(13,406)	(72)	(13,478)
取得库存股							(18,541)	(18,541)		(18,541)
库存股注销					(40,578)		40,578	—		—
截止2020年3月31日的余额	206,244,872	¥ 64,100	¥ 100,521	¥ 20,981	¥ 451,768	¥ (83,606)	¥ (23,349)	¥ 530,415	¥ 2,174	¥ 532,589

*1 表示因为适应FASB会计准则更新第2016-01及2018-03而产生的影响。

*2 包括基于股票的报酬的估价变更导致资本公积减少-2.75亿日元。

合并现金流量表

欧姆龙株式会社及其子公司
2018年、2019年和2020年3月31日结束事业年度

百万日元

	2017年度	2018年度	2019年度
经营活动产生的现金流量：			
本期净利润	¥ 63,506	¥ 54,991	¥ 75,335
经营活动产生的现金流量和本期净利润的调整：			
折旧费用	29,465	30,459	28,605
除固定资产外的转让收益(净额)	949	(1,098)	(1,487)
长期性资产的减值	911	196	498
投资有价证券估值损失(净额)	—	563	1,170
投资有价证券出售损失(净额)	(3,003)	—	43
投资有价证券的损失	155	—	—
劳工退休准备金	2,706	3,818	(436)
递延所得税	(2,607)	(383)	(125)
权益法投资损益(利润)	(1,754)	1,578	963
事业转让收益(净额)	14	(407)	(51,450)
资产和负债的增减：			
应收票据和应收账款的减少(增加)	(3,210)	(534)	12,944
存货的减少(增加)	(17,409)	(3,491)	10,704
其它资产的增加	(6,113)	(294)	(6,422)
应付票据和应付账款、欠款的减少	4,116	(5,401)	(1,319)
应交税费的增加(减少)	(614)	(2,775)	15,614
预提费用和其它流动负债的增加(减少)	6,276	(6,851)	3,570
其它(净额)	285	874	1,600
调整合计	10,167	16,254	14,452
经营活动产生的现金流量	73,673	71,245	89,787
投资活动产生的现金流量：			
因出售和偿还有价证券而产生的收入	3,776	465	1,423
投资有价证券的取得	(649)	(602)	(2,344)
资本支出	(38,542)	(39,045)	(37,629)
设施借用保证金的减少(增加)(净额)	(634)	(193)	62
因出售有形固定资产而产生的收入	990	3,475	4,565
对关联公司增加投资	—	(498)	(2,231)
事业转让(与现金流出额相减后的净额)	(427)	1,817	64,460
事业收购(与现金取得额相减后的净额)	(20,445)	(830)	—
其它(净额)	89	454	333
投资活动产生的现金流量	(55,842)	(34,957)	28,639
财务活动产生的现金流量：			
短期债务的增加(减少)(净额)	951	2,109	6,365
母公司的支付股息	(15,378)	(16,776)	(17,250)
向非控股股东支付的股息	(215)	(343)	(293)
取得库存股	(18,530)	(25,716)	(18,571)
其它(净额)	90	(57)	(319)
财务活动产生的现金流量	(33,082)	(40,783)	(29,430)
换算比率变动的影响	2,248	1,722	(13,713)
现金与现金等价物的增减额	(13,003)	(2,773)	75,283
期初现金与现金等价物余额	126,026	113,023	110,250
期末现金与现金等价物余额	113,023	110,250	185,533
非继续事业相关的期末现金与现金等价物余额	6,800	6,400	—
继续事业相关的期末现金与现金等价物余额	¥ 106,223	¥ 103,850	¥ 185,533

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

11年内的主要财务与非财务数据

欧姆龙株式会社及其子公司

长期愿景

Grand Design 2010 (GD2010)				Value Generation 2020 (VG2020)								
	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度		2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度

财务数据：

百万日元

损益状况 (会计年度)：												
销售额	¥524,694	¥617,825	¥619,461	¥650,461		¥772,966	¥847,252	¥833,604	¥794,201	¥732,306	¥732,581	¥677,980
毛利	184,342	231,702	227,887	241,507		297,208	332,607	320,812	312,161	327,585	325,484	303,702
销售费与一般管理费用 (测试研发费用除外)	133,426	142,365	145,662	152,676		181,225	198,103	205,735	193,093	201,777	208,895	202,954
测试研发费用	37,842	41,300	42,089	43,488		47,928	47,913	52,790	50,539	48,622	49,335	45,988
销售利润	13,074	48,037	40,136	45,343		68,055	86,591	62,287	68,529	77,186	67,254	54,760
EBITDA (注1)	40,088	71,021	62,753	67,795		93,144	114,930	93,747	97,495	101,501	92,609	80,466
归属于本公司股东的本期净利润 (纯损失)	3,518	26,782	16,389	30,203		46,185	62,170	47,290	45,987	63,159	54,323	74,895
现金流量状况 (会计年度)：												
经营活动产生的现金流量	42,759	41,956	31,946	53,058		79,044	77,057	84,207	77,875	73,673	71,245	89,787
投资活动产生的现金流量	(18,584)	(20,210)	(26,486)	(28,471)		(31,125)	(39,517)	(67,116)	(15,041)	(55,842)	(34,957)	28,639
自由现金流 (注2)	24,175	21,746	5,460	24,587		47,919	37,540	17,091	62,834	17,831	36,288	118,426
财务活动产生的现金流量	(20,358)	3,333	(33,492)	(18,550)		(16,298)	(29,303)	(31,550)	(15,012)	(33,082)	(40,783)	(29,430)
财政状态 (会计年度末)：												
总资产	532,254	562,790	537,323	573,637		654,704	711,011	683,325	697,701	744,952	749,878	758,124
现金及现金等价物	51,726	74,735	45,257	55,708		90,251	102,622	82,910	126,026	106,223	103,850	185,533
借款余额	36,612	45,519	18,774	5,570		488	0	0	156	298	2,086	1,593
股东资本	306,327	312,753	320,840	366,962		430,509	489,769	444,718	469,029	505,530	504,212	530,415
每股信息：												
归属于本公司股东的本期净利润 (纯损失) (EPS) (日元)	16.0	121.7	74.5	137.2		209.8	283.9	219.0	215.1	296.9	260.8	365.3
股东资本	1,391.4	1,421.0	1,457.5	1,667.0		1,956.1	2,254.4	2,080.0	2,193.7	2,400.4	2,455.2	2,626.6
现金股利 (注3) (日元)	17	30	28	37		53	71	68	68	76	84	84
股息支付率	106.4%	24.7%	37.6%	27.0%		25.3%	25.0%	31.1%	31.6%	25.6%	32.2%	23.0%
其它财务数据：												
毛利率	35.1%	37.5%	36.8%	37.1%		38.5%	39.3%	38.5%	39.3%	44.7%	44.4%	44.8%
销售利润率	2.5%	7.8%	6.5%	7.0%		8.8%	10.2%	7.5%	8.6%	10.5%	9.2%	8.1%
EBITDA率	7.6%	11.5%	10.1%	10.4%		12.1%	13.6%	11.2%	12.2%	14.6%	12.6%	11.9%
投入资本回报率 (ROIC)	1.0%	7.8%	4.8%	8.6%		11.3%	13.4%	9.7%	10.3%	12.7%	10.6%	14.1%
股东权益报酬率 (ROE)	1.2%	8.7%	5.2%	8.8%		11.6%	13.5%	10.1%	10.1%	13.0%	10.8%	14.5%
股东资本比例	57.6%	55.6%	59.7%	64.0%		65.8%	68.9%	65.1%	67.2%	67.9%	67.2%	70.0%
总报酬率 (注4)	106.7%	25.2%	37.7%	27.0%		25.3%	49.1%	62.7%	31.6%	48.2%	79.5%	47.7%
设备投资	19,524	23,192	28,341	28,285		33,653	38,143	36,859	25,692	33,027	35,661	33,110
折旧费用	27,014	22,984	22,617	22,452		25,089	28,339	31,460	28,966	24,315	25,355	25,706
海外销售额比例	50.7%	51.4%	52.2%	51.1%		55.4%	60.1%	60.3%	58.4%	57.3%	56.5%	54.1%

非财务数据：

员工数 (人)	36,299	35,684	35,992	35,411		36,842	37,572	37,709	36,008	36,193	35,090	28,006
国外员工比例	68.1%	67.8%	67.7%	67.4%		69.1%	69.7%	69.3%	68.3%	68.1%	67.6%	62.2%
国外重要职位的本地化比例 (注5)	—	—	34%	36%		42%	42%	46%	49%	49%	62%	70%*
女性管理人员比例 (集团国内) (注6)	—	—	—	1.4%		1.5%	1.8%	1.9%	2.3%	3.3%	3.6%	5.2%
女性管理人员数 (人)	—	—	—	22		23	27	30	36	53	59	85
残疾人雇用率 (集团国内) (注7)	2.1%	2.2%	2.2%	2.2%		2.4%	2.4%	2.4%	2.5%	2.6%	2.5%	2.8%*
专利持有数量 (件) (注8)	5,218	5,452	5,959	6,448		6,635	7,194	7,686	8,224	8,774	9,782	10,087
环境贡献量 (千t-CO ₂)	—	193	189	313		661	851	508	593	659	1,055	971*
生产基地的CO ₂ 排放量 (千t-CO ₂)	—	187	193	203		215	221	202	202	204	193	135
销售额CO ₂ 生产率 (百万日元/t-CO ₂)	—	3.31	3.21	3.21		3.60	3.83	4.12	3.94	4.22	4.47	5.02*
温室效应气体排放量 (千t-CO ₂)	—	—	—	—		—	—	—	250	271	235	166*

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。
 4. 总报酬率 = (现金股利 + 库存股的取得金额) / 归属于本公司股东的本期净利润 (纯损失) (不包括零星股份的收购部分)
 5. 根据国外集团公司的各公司规模，在公司指定的重要职位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. 截至各年度4月20日。
 本集团在日本国内担任相当于课长职务及以上的女性人数占比。

7. 截至各年度6月20日。
 以具有《促进残疾人就业等相关法律》的雇用义务的公司为对象。
 雇用率的算法基于同法律。
 8. 专利持有数为截至3月末的数量。

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

P103 →

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 (不分解显示利润的方式)。为更便于与其它公司比较，“销售利润”显示为从“毛利”中扣除“销售费用与一般管理费用”、“测试研发费用”后的数值。

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

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

公司信息

截止2020年3月31日

创业

1933年5月10日

设立

1948年5月19日

资本金

641亿日元

合并员工数

28,006名

股票状况

已发行股本 206,245,000股

每手股数 100股

股东数 32,238名

上市证券交易所

东京、法兰克福

证券代码

6645

结算日期

3月31日

定期股东大会

6月

股东名册管理人

三菱UFJ信托银行株式会社

美国预托证券 (ADR) 的

预托和过户代理人

JPMorgan Chase Bank, N. A.

总公司

邮政编码600-8530

京都市下京区盐小路通堀川东入

Tel 075-344-7000

Fax 075-344-7001

日本国内主要的关联子公司、生产和开发基地、研发基地、销售基地

生产和开发基地

草津事务所

冈山事务所

绫部事务所

野洲事务所

研发基地

京阪奈创新中心

销售基地

东京事务所

大阪事务所

名古屋事务所

三岛事务所

关联子公司

欧姆龙社会解决方案株式会社

欧姆龙健康医疗株式会社

欧姆龙RELAY&DEVICES株式会社

欧姆龙SWITCH&DEVICES株式会社

欧姆龙AMUSEMENT株式会社

欧姆龙FIELD ENGINEERING株式会社

欧姆龙软件株式会社

欧姆龙阿苏株式会社

欧姆龙EXPERTLINK株式会社

海外地区统括总部

美洲总部

欧姆龙美洲管理中心
(美国伊利诺伊州)

欧洲总部

欧姆龙欧洲管理中心
(荷兰北荷兰省)

中国总部

欧姆龙中国管理中心
(上海)

亚太总部

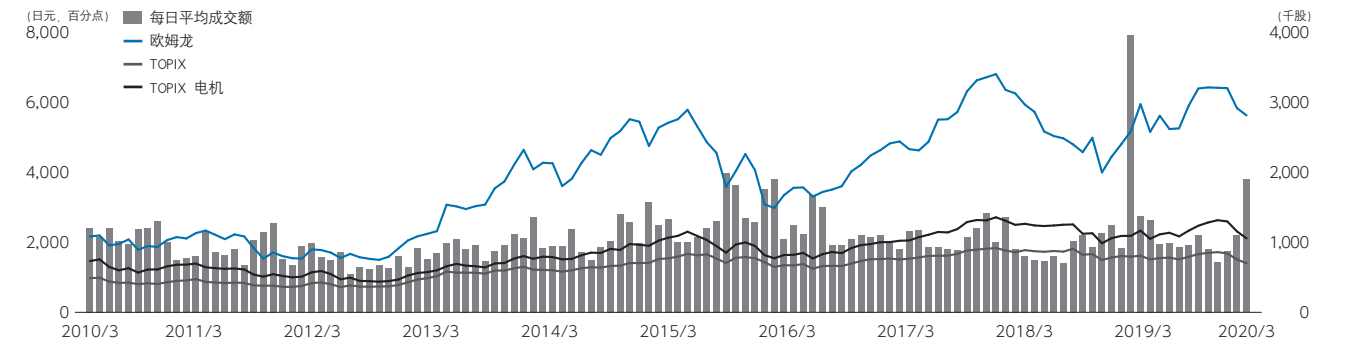
欧姆龙亚太管理中心
(新加坡)

韩国总部

欧姆龙韩国管理中心
(首尔)

股票信息

股票和成交额变化



※ 欧姆龙的股价在2013年7月15日以前位于大阪证券交易所第一部，在2013年7月16日以后位于东京证券交易所第一部。

股东总回报 (Total Shareholder Return) *1

年度	2015	2016	2017	2018	2019
欧姆龙	63.1%	92.6%	119.4%	101.0%	110.9%
TOPIX	89.2%	102.3%	118.5%	112.5%	101.8%
TOPIX 电机	78.4%	99.5%	123.7%	110.4%	108.9%

*1 表示股东的综合投资收益，包括资本增益和股息。

根据内阁府令中规定的计算公式计算。

※ 以2014年度末的收盘价投资时，在2015年度以后的期末时的数值。

年度股价最高值、最低值和波动率*2

年度	最高值 (日元)	最低值 (日元)	波动率 (%)
2019	6,870	4,410	32.3
2018	6,300	3,740	34.5
2017	7,670	4,385	27.1
2016	5,120	3,045	32.5
2015	5,900	2,742	40.0
2014	5,800	3,365	30.9
2013	4,730	2,213	39.7
2012	2,478	1,436	29.9
2011	2,357	1,381	36.5
2010	2,418	1,749	34.7

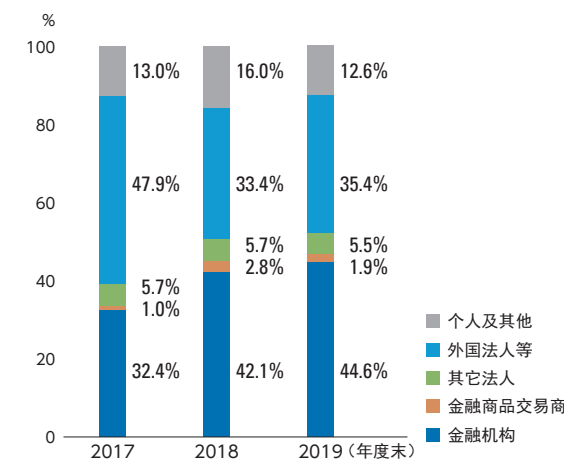
*2 波动率：价格变动风险。数值为标准偏差。

股息、股息支付率

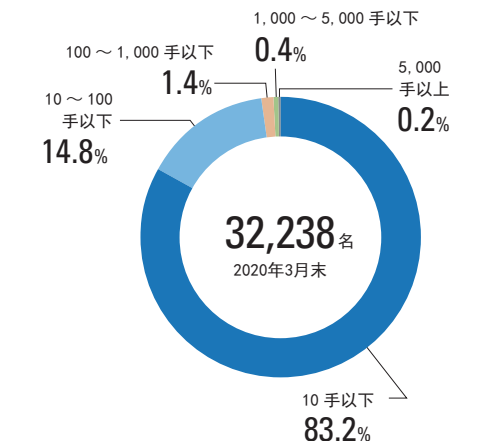
年度	股息 (日元)	股息支付率 (%)
2019	84	23.0
2018	84	32.2
2017	76	25.6
2016	68	31.6
2015	68	31.1
2014	71	25.0
2013	53	25.3
2012	37*3	27.0
2011	28	37.6
2010	30	24.7

*3 本公司80周年纪念股息为5日元

各所有者股份比例



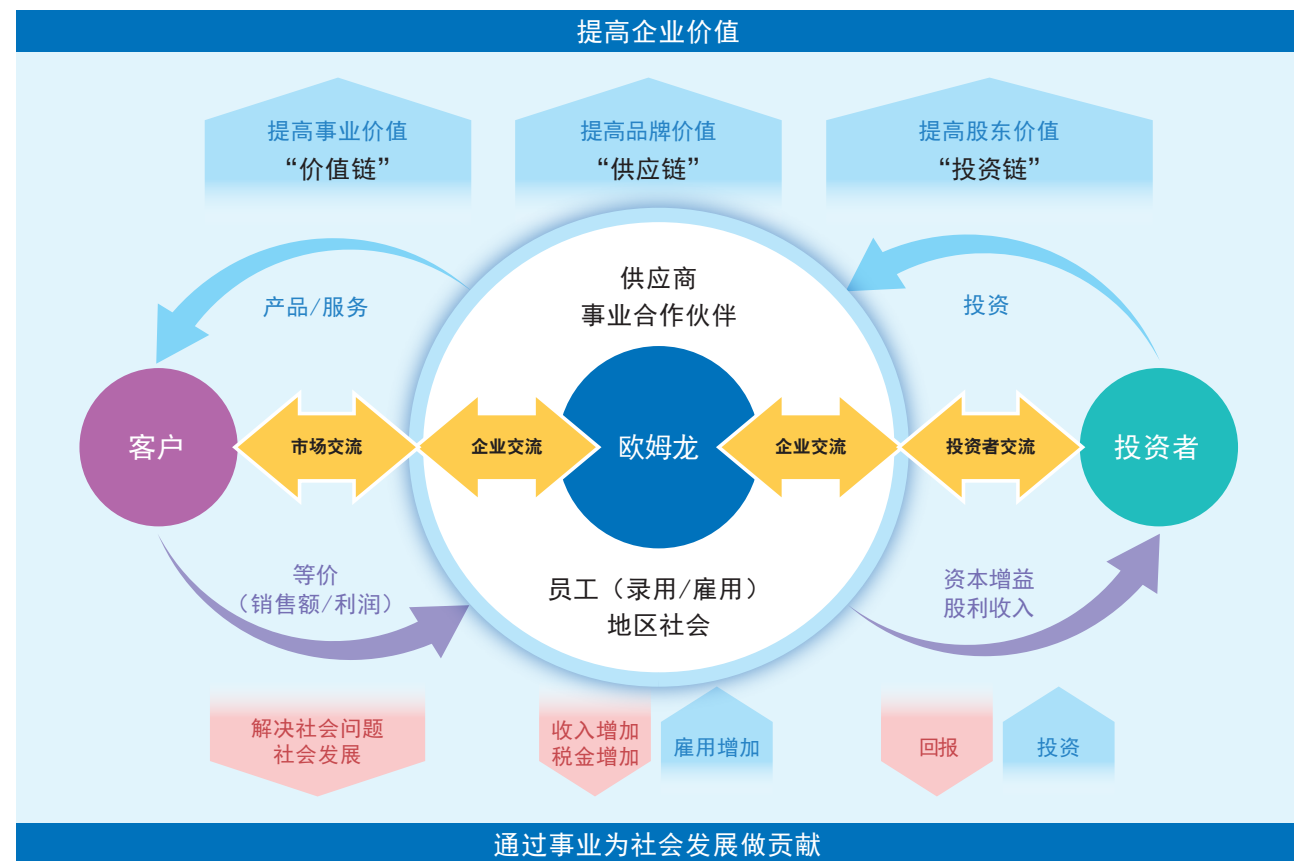
按持股数的股东数比例 (1手：100股)



与所有利益相关者进行负责的对话

欧姆龙在“可持续性发展方针”中宣布“与所有利益相关者进行负责的对话，构筑牢固的信赖关系”。通过与利益相关者对话构筑的牢固信赖关系对欧姆龙的持续增长来说，是重要的无形资产。同时也是我们创造社会需求时不可或缺的要害。我们与市场、企业、投资者保持各种交流，努力与所有利益相关者进行负责的对话，为持续提高企业价值和通过事业促进社会发展做出贡献。

与所有利益相关者进行负责的对话



与利益相关者对话示例

市场交流/与客户对话

在健康医疗事业方面，为了普及家庭血压的重要性，我们正在推动与医疗相关者及消费者的对话。2019年度，欧姆龙在印度的12个地点开设了面向医疗相关者的教育计划“欧姆龙学院”，同时在10个城市举办了面向消费者的血压测量会，并将这些措施在全球展开。今后我们也要促使人们了解家庭血压测量的重要性，在医疗发挥作用，避免心脑血管发病，实现“零发病”目标。



欧姆龙学院的情况

企业交流/与供应商对话

欧姆龙每年都会以主要供应商的负责人为对象举办全球合作伙伴会议，共享欧姆龙的经营方针、事业战略、采购方针和可持续性采购措施方针等。2019年5月，有110家供应商参加了会议，表示可持续性采购措施进展顺利，并再一次表达了与欧姆龙共同通过供应链实现可持续发展社会的愿望。



全球合作伙伴会议
(2019年5月)

企业交流/与事业合作伙伴的对话

欧姆龙正在努力与事业合作伙伴共同开创事业。在工业自动化事业方面，欧姆龙和NTT DOCOMO公司、诺基亚公司就第5代移动通信方式（5G）在工厂等生产现场的应用展开验证合作。三家公司共同评估5G的有效性和可能性，力图解决制造业面对的课题，发展在未来的生产现场中所需的通信技术。



三家公司发表验证合作计划
(2019年9月)

企业交流/与员工对话

欧姆龙从2016年开始，经营层为直接倾听员工的意见，锁定和解决经营上的课题并采取行动，实施全球员工敬业度调查“VOICE”。2019年度，欧姆龙根据员工在2018年度调查中的要求，引进了人事变动的内部应聘制度。内部应聘制度是指即使没有招聘也可以向感兴趣的部门进行自我推荐、申请调动的机制。今后我们也会通过采纳员工的意见，建设一个员工充分活跃的企业。



呼吁员工参加VOICE的海报

企业交流/与地区社会对话

欧姆龙正在致力于解决地区特有的社会问题。社会解决方案事业于2020年3月与熊本县宇城市签订了综合合作协议，旨在合作建立用全新技术解决地区课题的Society5.0社会。欧姆龙通过在防灾中心引进应用IoT的管理系统和在公共设施引进可再生能源管理系统，为建设可持续发展的城市做出贡献。



与宇城市签订综合合作协议
(2020年3月)

投资者交流/与投资者对话

欧姆龙通过和所有股东、投资者的对话，努力提高企业价值。2019年度，以第82次定期股东大会为首，我们举办了第3次ESG说明会。在ESG说明会上，我们以欧姆龙的事业和企业理念经营为中心，就人财相关措施、气候变化相关措施、管理体制进行了说明，解答了各位与会股东和投资者的各种问题，并听取了他们的意见。此外，我们在2019年度与所有机构投资者进行了总共680次面谈。从与大家的对话中得到的经验知识也帮助我们改善了经营措施。



第82次定期股东大会
(2019年6月18日)



2019年度ESG说明会
(2020年2月17日)

来自公司外部的评价

来自公司外部的创新相关评价



入选全球创新百强企业
“Top100 Global Innovator 2019”

从2016年度开始，欧姆龙连续4年被评选为世界上最具有革新性的100家企业和研究机构“Top100 Global Inventor”。



各指数入选情况

欧姆龙获得了世界各国ESG评级机构的好评，并被入选日本国内外的ESG指数。从2010年开始，连续10年被入选道琼斯可持续发展指数 (Dow Jones Sustainability Indices) 的亚太指数，从2017年开始，连续3年被入选世界指数。此外，从2015年开始连续6年被入选MSCI的ESG领导者指数 (MSCI ESG Leaders Indexes)，并连续5年被入选富时社会责任指数 (FTSE4Good Index Series)，还有除此之外的各种指数。

ESG指数



MEMBER OF
Dow Jones Sustainability Indices
In collaboration with SAM



Member 2019/2020
STOXX
ESG LEADERS INDICES



FTSE4Good



2020 MSCI ESG Leaders Indexes Constituent

年金公积金管理运用独立行政法人 (GPIF) 在开始运用ESG投资时，于2017年7月总共选定了以下3个ESG指数，欧姆龙连续4年被入选这3个ESG指数，并连续2年被入选于2018年追加的S&P/JPX碳效率指数。




FTSE Blossom Japan

2020 CONSTITUENT MSCI JAPAN ESG SELECT LEADERS INDEX

2020 CONSTITUENT MSCI JAPAN EMPOWERING WOMEN INDEX (WIN)

日本国内主要指数

自2019年3月起，入选组成日经平均股价的225家公司。



来自公司外部的可持续发展相关评价

被评为健康经营品牌2020

欧姆龙经营高层牵头发表“健康经营宣言”和“欧姆龙健康白皮书”，将员工健康状态可视化，此类措施获得很高的评价，因此连续2年入选该奖项。



被评选为“NADESHIKO Brand”

欧姆龙在推动多样化的措施广受好评，因此连续3年入选该奖项。



荣获“日经SDGs经营大奖”和“SDGs战略与经济价值奖”

欧姆龙在全公司推行企业理念经营以及针对企业理念实践采取的措施受到好评，因此入选这两个奖项。



首次荣获EcoVadis公司可持续发展评价最高等级“黄金评级”

欧姆龙在CSR活动中环境领域的措施受到很高评价，因此入选该奖项。



来自公司外部的交流相关评价

荣获“2019日本品牌奖 (Japan Branding Awards 2019)”的优胜奖 (Winners)

入选Interbrand Japan的“塑造优秀品牌的企业”，受到好评。



日本最具价值100大品牌榜 (Best Japan Brands 2020) 排名第45位

欧姆龙连续3年荣登Interbrand Japan每年公布的日本企业品牌价值排行榜，品牌价值金额高达880亿日元。

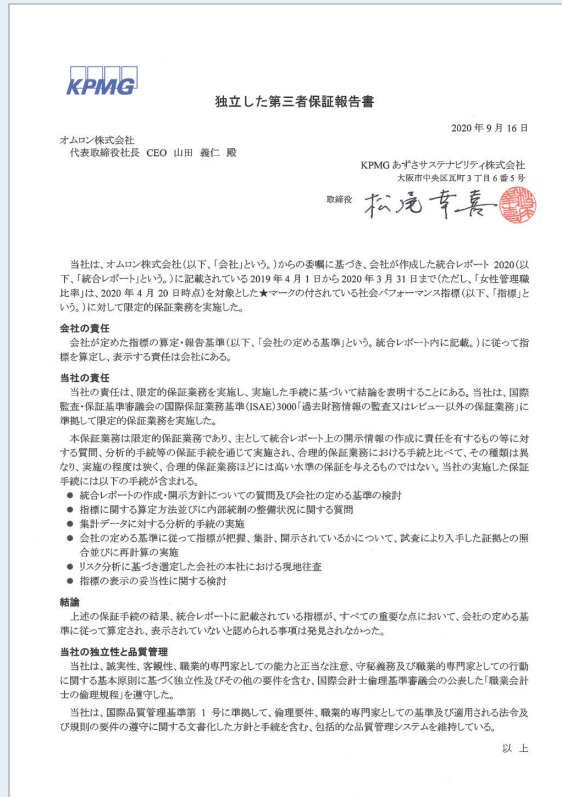


第三方认证

欧姆龙为了提高“2020集团综合报告”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

- 国外重要职位的本地化比例 (P32、P96)
- 女性管理人员比例 (P61、P96)
- 残疾人雇用率 (集团国内) (P96)

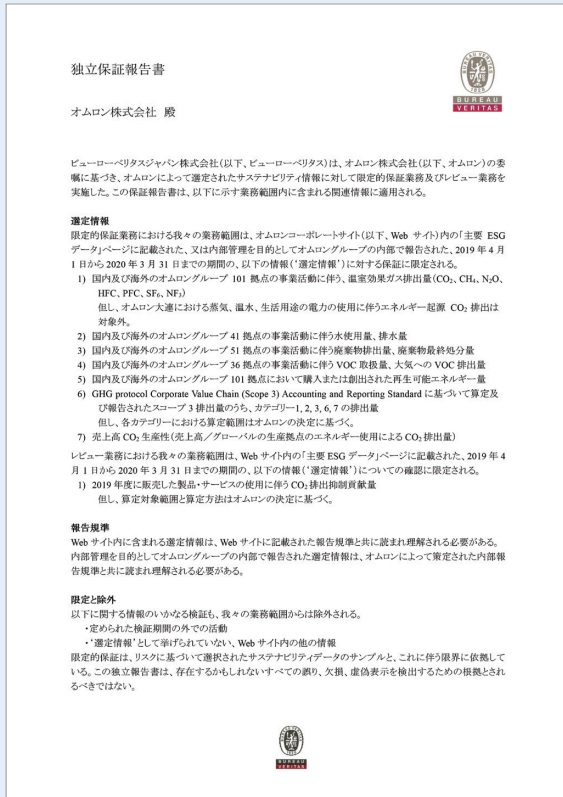


认证对象项目

- 温室效应气体排放量 (P23、P32、P96)
- 销售额CO2生产率 (P23、P32、P96)

审查对象项目

- 环境贡献量 (P23、P32、P96)



追悼 立石义雄 名誉顾问



本公司名誉顾问、原代表取締役社长立石义雄先生于2020年4月21日逝世。

立石义雄先生在1987年至2003年的16年间担任本公司第三任社长。他在担任社长期间，制定了企业理念体系，将公司从立石电机株式会社改名为欧姆龙株式会社，并策划了首个长期愿景“GOLDEN 90's”，通过欧姆龙的全球化和治理强化，为现在欧姆龙的增长奠定了坚实基础。

2007年，他就任京都商工会议所的会长，也为孕育了欧姆龙的京都的地区经济发展做出了贡献。

对他生前所赐厚谊深表谢意。

〈对象组织〉

原则上以欧姆龙株式会社、129家子公司、19家关联公司总共148家欧姆龙集团公司(截至2020年3月31日)为对象。

〈对象期间〉

2019年度(从2019年4月1日到2020年3月31日)，也包括2020年4月以后开始的部分公开事项和事业活动的内容。

〈关于各种参照〉

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



〈有关业绩预测的注意事项〉

业绩预测等是基于以本公司目前能获得的信息以及合理性前提进行的，实际业绩可能会因为各种风险、不确定因素等原因而有所差异。

业绩预测的前提条件以及利用业绩预测时的注意事项等内容，请查看本报告第87页的“2020年度预测”。

本报告除了包括在欧姆龙的网页上刊登的财务信息和可持续发展信息以及在各种报告中公开的内容，还重视向各位利益相关者简单易懂地传达欧姆龙致力于持续提高企业价值的内容。详情请参考欧姆龙的网站。

面向股东投资者的信息

<https://www.omron.co.jp/ir/>

可持续发展信息

- ・可持续发展措施 <https://www.omron.co.jp/sustainability/>
- ・GRI 对照表 https://sustainability.omron.com/jp/guide_line/
- ・主要ESG数据 <https://sustainability.omron.com/jp/performance/>

报告书

- ・第83期期券报告书 https://www.omron.co.jp/ir/irlib/pdfs/yo/20200624_83.pdf
- ・公司治理报告书 https://www.omron.co.jp/assets/img/sustainability/governance/corporate_governance/policy/20200729_governance_report_j.pdf

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