

知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討会  
説明資料

2022年9月7日

オムロン株式会社 井垣勉

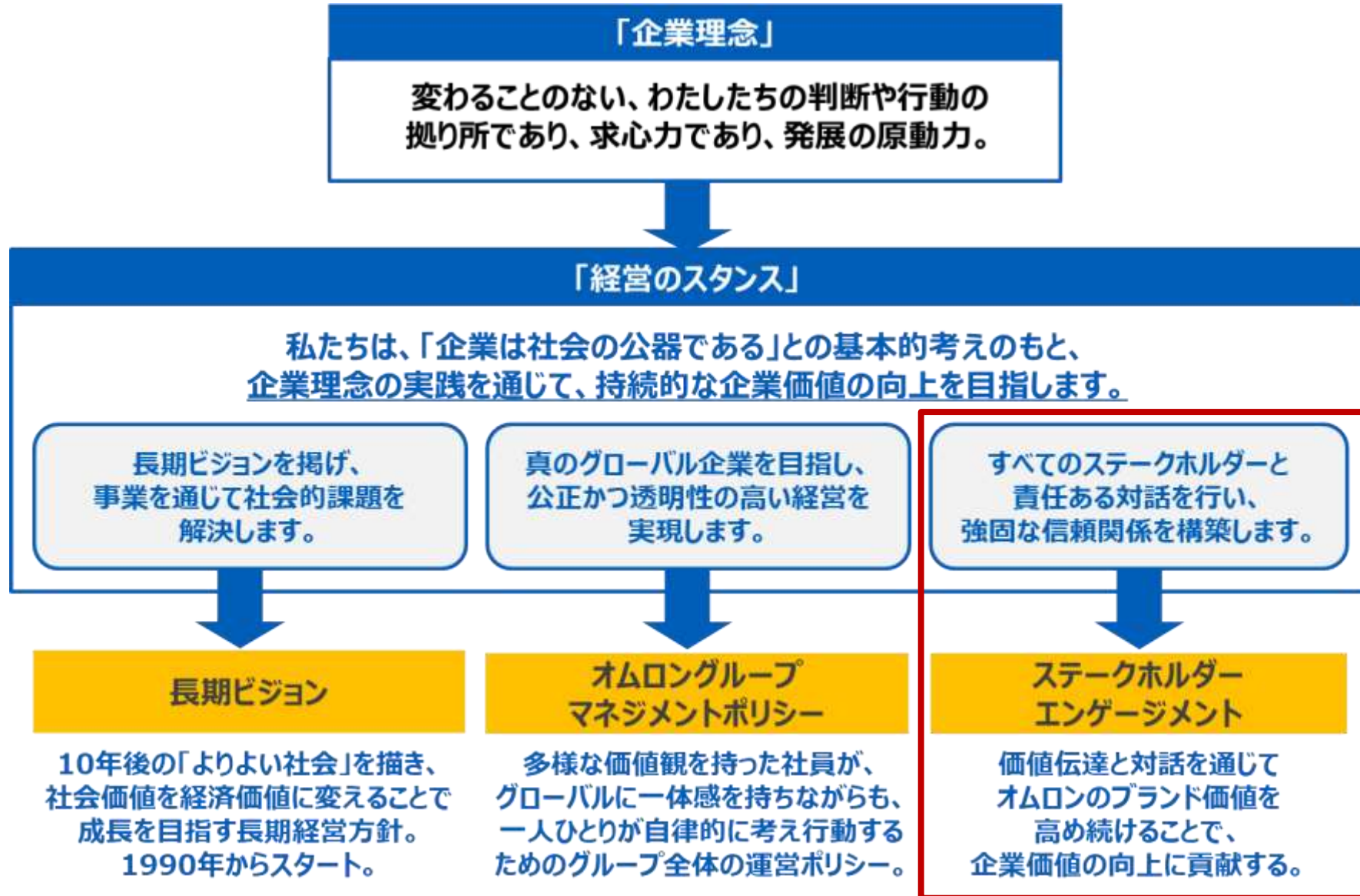
# 目次

1. オムロンの企業理念経営とエンゲージメント
2. 統合レポート2021を活用した対話の実績と総括
3. 統合レポート2022における知財・無形資産情報開示への挑戦

添付：補足資料

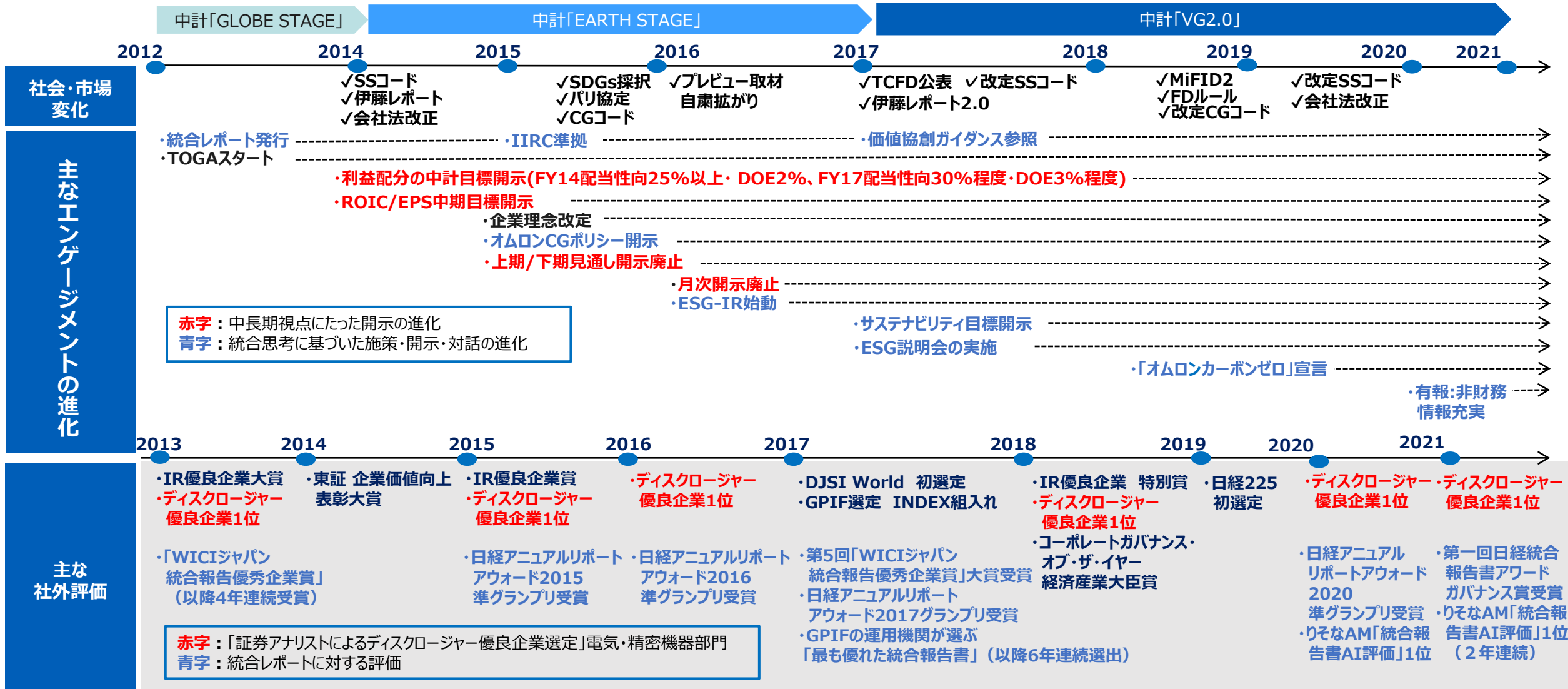
# 1. オムロンの企業理念経営とエンゲージメント

# 企業理念に基づく経営の実践：「企業理念経営」



# エンゲージメント活動：10年間の進化

中長期視点にたったコミュニケーションと統合思考に基づいた対話を進化させ、社外からも高い評価を獲得。



# 統合思考に基づいたコーポレート・レポーティングの展開

「価値協創ガイダンス」に基づいて、2020年度から各開示媒体での財務・非財務情報の記載をターゲット別に充実。統合レポートの編集ノウハウを活かして、コーポレートとして発信する価値創造ストーリーの一貫性と網羅性を強化。

決算短信  
(経営成績・方針)

招集通知  
(事業報告)

ガバナンス  
報告書

有価証券  
報告書

ウェブサイト  
ESGデータ

統合  
レポート

財務・非財務情報を統合  
した価値創造ストーリー



発行時期

4月本決算

5月

随時

6月

7月

8月

ターゲット

主に  
投資家向け

株主向け

投資家向け

投資家向け  
(主に国内機関投資家)

主に投資家・  
ESG評価機関向け

マルチステーク  
ホルダー向け  
(メインは投資家)

言語

日英

日英

日英中

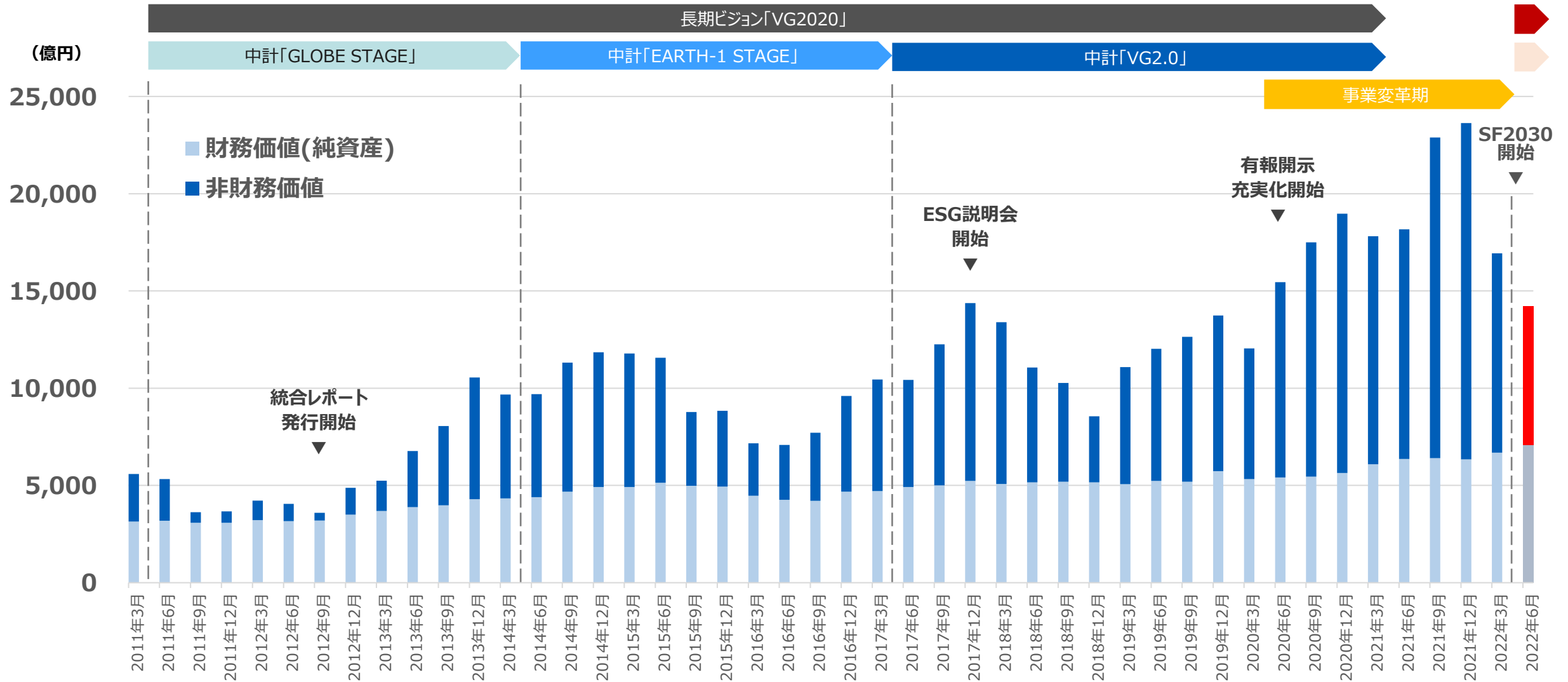
日英\*  
(\*「経理の状況」のみ)

日英

日英中

# 過去10年間の時価総額の推移

「非財務資本が生み出す価値」に対する評価が増大し、企業価値の向上に貢献



## 2. 統合レポート2021を活用した対話の実績と総括



# 統合レポート2021で目指したこと

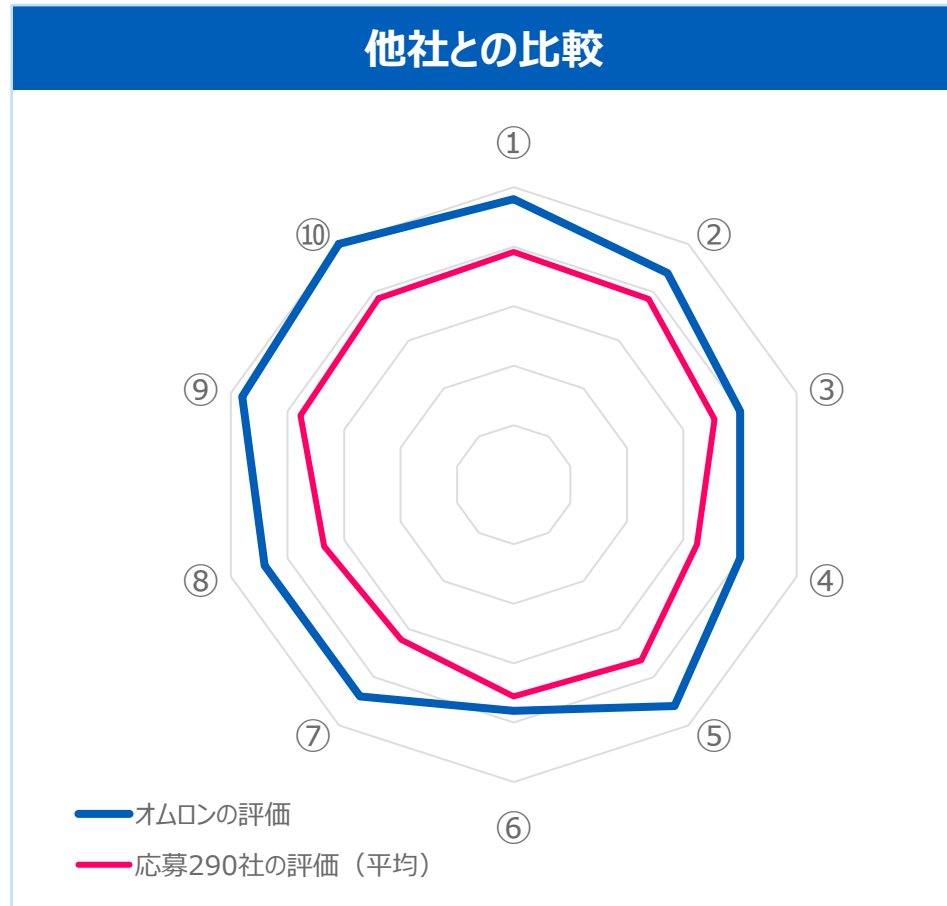
企業理念経営を進化させ、企業価値を向上させてきたことを表出。  
ニューノーマルな世界への“スタートダッシュ”を訴求。



- 長期ビジョン「VG2020」から、次期長期ビジョンへと繋ぐ重要号と位置づけ、**価値創造ストーリー**を「長期 = 10年」、「中期 = 4年」、「短期 = 対前年」の3つの時間軸を組み合わせで紹介
- ガバナンスセクションで**社外取締役と社外監査役に登壇頂き、ガバナンスの実効性について語ってもらうこと**で、**更なる透明性の担保と、市場との建設的な対話の進化**
- 「事業報告」、「有価証券報告書」、「統合レポート」を、**財務情報と非財務情報を掛け合わせた「価値創造ストーリー」**でつなぐことに挑戦
- 非財務価値につながる情報を、**多面的に役員・社員の視点も交えて描き、有価証券報告書の記述を補完**
- **社員が主役の編集を継続**。今号から TOGAゴールド賞受賞リーダー16名を表紙に採用
- **共鳴を更に広げるために、具体的な事例をコンテンツとして採用。**  
**顧客を中心とした社外パートナー10名登場**

# ステークホルダーからの評価：日経統合報告書アワード 審査結果

評価10項目全てで平均を上回る評価を得たが、とりわけ、ガバナンスに関わる、「コーポレート・ガバナンスシステムの整備」、「取締役会の質的充実度」で高評価を得た。



獲得点数 92.7/100点 (全社平均73.0点)

## 評価される10項目 (各項目10点満点評価)

- ① 「企業価値創造プロセスのストーリー性」
- ② 「トップのメッセージ」
- ③ **「マテリアリティの抽出」**
- ④ **「中長期財務政策と事業ポートフォリオ」**
- ⑤ 「意欲的で緻密な中長期経営計画の設定」
- ⑥ **「投資家の分析に必要十分な財務情報」**
- ⑦ 「コーポレート・ガバナンスシステムの整備」
- ⑧ 「取締役会の質的充実度」
- ⑨ 「企業特性にあった重要な環境・社会項目の抽出とKPIの提示」
- ⑩ 「サステナビリティ・ガバナンスの運営状況とその評価」

**③、④、⑥の評価項目が今後の改善ポイント**

# ステークホルダーからの評価：対話からのフィードバック（一部）

編集時に目指したことは概ね高評価を得られた。将来価値につながるロジカルなストーリーにさらなる期待。

## 【評価】

- 価値創造モデルが明確に定義されていることで、事業ドメインでのビジネスと非財務価値向上の活動が自然な形で統合されていることを強く感じた。非財務価値が企業価値向上に与える効果を明確にしている。
- 全般的に、中長期投資家が、当社の中長期的な成長を確信する作りとなっており、高く評価したい。
- オムロンの取締役会の充実ぶりが十分伝わり、またそれが十分機能している点が理解される。
- 取締役会の重点テーマごとの議論や業績連動報酬KPIの開示が透明性が高く素晴らしい。
- 日本の統合報告書のプロトタイプになり得る段階に達している

## 【期待】

- 非財務価値が将来キャッシュフローの創出にどのように結びついたのか、まさに非財務情報の財務化まで表現できれば真の統合報告書となろう。
- 次期レポートにおいて、目指すビジネスモデルの具体的な方向性や差別化および成功要因について報告されることを期待したい。
- サステナビリティ重要課題に関する記述は、KPIなどの説明もさらに充実し、より理解しやすくなった。ただし、重要課題の絞り込みや優先順位付けのプロセスや見直しのサイクルについての解説に期待。
- グローバル事業展開や今後の方向性を鑑みると多様性は大きなテーマ。取締役会の多様性やグループガバナンス、また従業員においても多様性への期待と実績とのギャップと今後の施策について突っ込んだ開示を期待。

### 3. 統合レポート2022における知財・無形資産情報開示への挑戦

# 統合レポート2022で目指したこと

テーマは、「新たな価値創造へのギアチェンジ」。  
新長期ビジョン「SF2030」のもとで、持続的な企業価値の向上に向けて  
全社でトランスフォームしていく姿を多面的に描き出すことに挑戦。

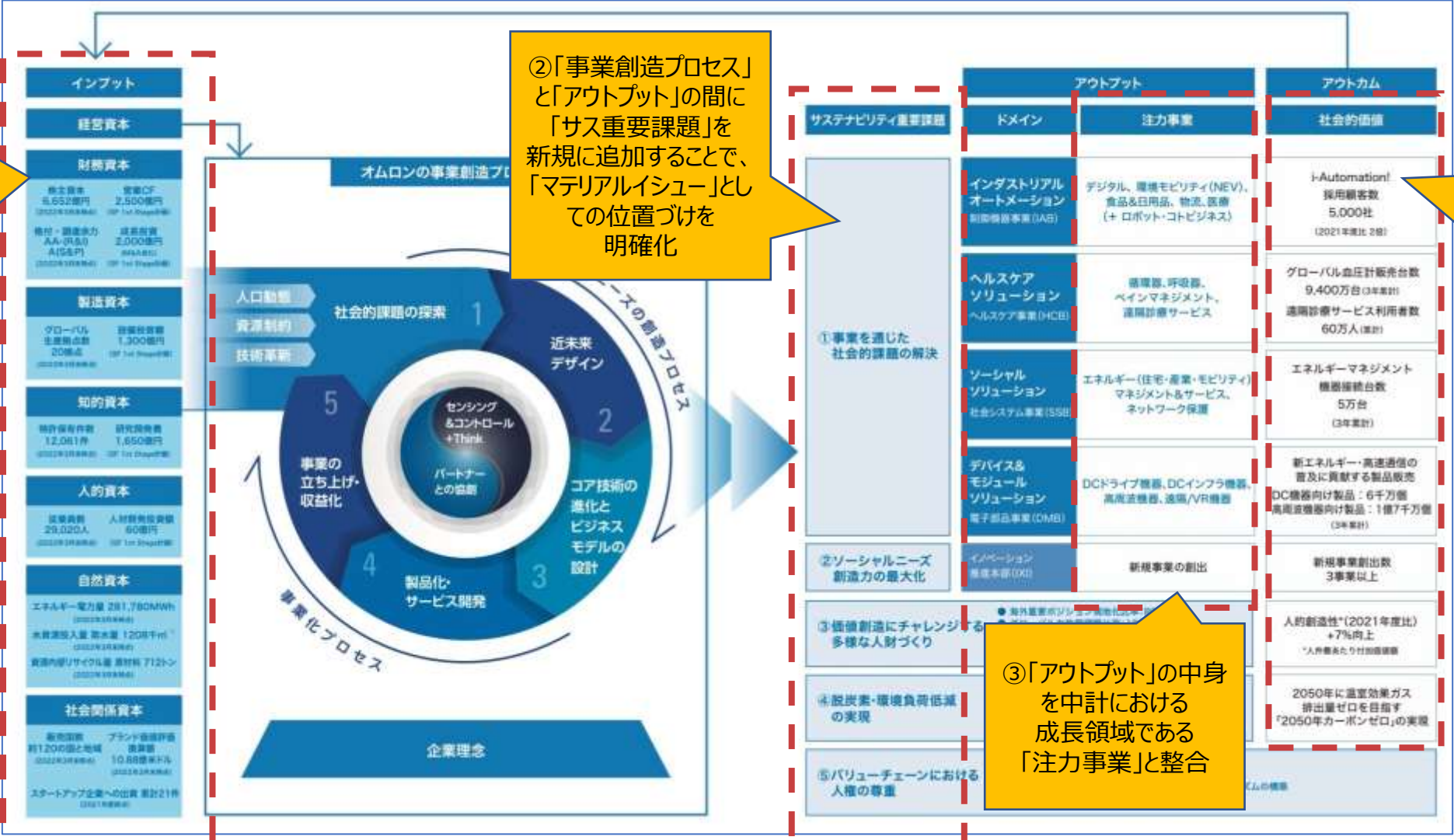


- 2021年から改定の準備が進められていた「価値協創ガイダンス2.0」の検討の方向性を見据え、経済産業省が公開していた草案などを参照して価値創造ストーリーを構築。
- 価値協創ガイダンス2.0のフレームワークに合わせて章立てを再構成。サステナビリティ重要課題と各章を連動させた構成とすることで、「社会のサステナビリティと企業のサステナビリティ」を同期させた新長期ビジョン「SF2030」が描き出す成長の道筋の表出を目指す。
- 全編を通じて「人的資本」を軸としたメッセージを展開。「統合レポートだからこそ伝達できるオムロンらしい非財務情報」として、今年も現場の社員とともに社外のパートナーの皆様にも誌面にご登場いただき、価値協創のストーリーを語っていただく。
- 社外取締役・監査役ひとりひとりのオムロンに対する期待や課題、提言などを紹介。取締役会などにおける議論の経緯や背景についても、ご自身の言葉で語っていただく。
- 今年もデジタル・オンリーで配信。英語版・中国語版も9月中に発行。  
→ [https://www.omron.com/jp/ja/integrated\\_report/](https://www.omron.com/jp/ja/integrated_report/)

# 知財・無形資産関連の開示例①：「価値創造モデル」のアップデート（改善）

新長期ビジョン／中計への移行を踏まえて、従来から高い評価を得ている価値創造モデルを改善

①「インプット」する資本の中身を見直し、内容を充実。あわせて、中計で開示している情報を追加。



②「事業創造プロセス」と「アウトプット」の間に「サステナビリティ重要課題」を新規に追加することで、「マテリアルイシュー」としての位置づけを明確化

③「アウトプット」の中身を中計における成長領域である「注力事業」と整合

④「アウトカム」の中身を中計の戦略目標「社会価値KPI」と整合

# 知財・無形資産関連の開示例②：「価値創造モデル」の個別事業への展開

ステークホルダーとの対話の質的向上を目的に、事業ごとの開示も知財・無形資産情報を中心に強化・改善

## 制御機器事業の例

## ヘルスケア事業の例

①長期ビジョンで掲げた「ビジネスモデルの進化」を意識して、売上の内訳を従来の「モノ視点（製品カテゴリー別）」から、「コト視点（事業別）」へ変更。公開情報としては初開示。

②ステークホルダーとの対話の起点となる「各事業の強み（競争優位性、参入障壁、ユニークネス）」を、有形・無形資産の両面から表現することに挑戦。

③今後の対話への発展を見据えて、前期実績の表出においても、各事業の特性に合わせた「財務／非財務」「有形・無形」の観点を盛り込んで、インプット・アウトプット・アウトカム（O-I-O）の記述を強化・改善。初開示の情報あり。



# 知財・無形資産関連の開示例③：「Innovation & Technology」セクションの新設

## 従来は散在していた技術・知財関連情報を、新設した「Innovation & Technology」セクションとしてまとめ、サス重要課題②「ソーシャルニーズ創造力の最大化」の実現に向けた価値創造ストーリーとして表出

Development | Technology

### CTOインタビュー

進化する近未来デザイン



代表取締役 執行役員 情報部長 CTO  
宮田 善一郎

**力強く取り組むイノベーションのエンジン**

必要とされる技術も一足遅れや空想・開発がないと、ビジネスの観点からゲームチェンジャーを創出するイノベーション推進を担い、近未来デザインを創出する。必要とされる技術も一足遅れや空想・開発がないと、ビジネスの観点からゲームチェンジャーを創出するイノベーション推進を担い、近未来デザインを創出する。必要とされる技術も一足遅れや空想・開発がないと、ビジネスの観点からゲームチェンジャーを創出するイノベーション推進を担い、近未来デザインを創出する。

Development | Technology

### イノベーション推進本部 (IXI)

イノベーションを通じてよりよい社会の実現に“貢献”

VG2020構想の成果



代表取締役 取締役 開発部長  
石黒 英貴

**事業化へ邁進し、近づくアーキタイプフォリオの充実**

この数年の4年間で20件を超える事業化アーキタイプを構築・検証してきました。構想「アーキタイプフォリオ構築」/「自立型事業体」/「開発アーキタイプ構築推進」/「アーキタイプ」が事業化推進（トライアル）/「フェーズ」を通過、新規特許申請（Proof of Concept）/「フェーズ」のアーキタイプがその結果として出ています。

**育英力を持った人材が育ち成長し続ける仕組みづくり**



IXIは、社内外の200以上のパートナー組織と連携し、創出された人材が育ち成長し続ける仕組みづくり。社内には、必要とされる技術も一足遅れや空想・開発がないと、ビジネスの観点からゲームチェンジャーを創出するイノベーション推進を担い、近未来デザインを創出する。必要とされる技術も一足遅れや空想・開発がないと、ビジネスの観点からゲームチェンジャーを創出するイノベーション推進を担い、近未来デザインを創出する。

Development | Technology

### 技術・知財本部

最新技術でソーシャルニーズの創出に“貢献”

「人が通じるオートメーションの実現に向け、コア技術を開発し続ける」



代表取締役 取締役 技術部長  
高橋 正樹

「人が通じるオートメーションの実現に向け、コア技術を開発し続ける」

最新技術でソーシャルニーズの創出に“貢献”

最新技術でソーシャルニーズの創出に“貢献”

Development | Technology

### グローバルコーポレートベンチャリング室 (CVC)

世界のベンチャーと共創し、真に新しい世界・価値を創る

「新しい価値を創るベンチャーと共創し、真に新しい世界・価値を創る」



代表取締役 取締役  
井上 智子

「新しい価値を創るベンチャーと共創し、真に新しい世界・価値を創る」

世界的ベンチャーと共創し、真に新しい世界・価値を創る

世界的ベンチャーと共創し、真に新しい世界・価値を創る

CTOインタビュー

イノベーション推進本部

技術・知財本部

CVC



**OMRON**

**補足資料**

# 企業理念経営の原点：社憲

創業者 立石一真が1959年に会社の憲法「社憲」を制定。  
「事業を通じて社会的課題を解決すること」を使命とし、成長の原動力としてきた。

## 【社憲】

“われわれの働きで われわれの生活を向上し よりよい社会をつくりましょう”



創業者 立石一真  
(1900~1991)

## 創業者が社憲に込めた思い

- ・ 企業の公器性
- ・ 自らが社会を変える  
“先駆け”になる決意

# オムロン企業理念

「社憲」の精神を企業理念として現在まで受け継ぐ。

## Our Mission

(社憲)

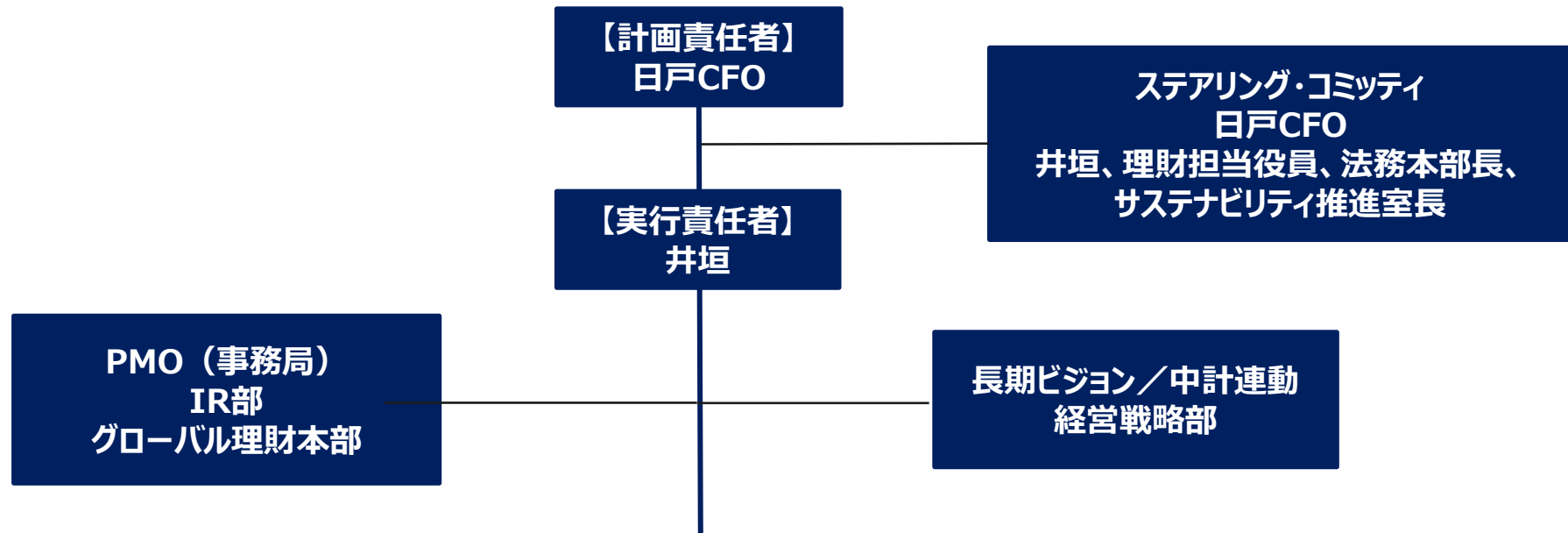
われわれの働きで われわれの生活を向上し よりよい社会をつくりましょう

## Our Values

私たちが大切にしている価値観

- ・ **ソーシャルニーズの創造**  
私たちは、世に先駆けて新たな価値を創造し続けます。
- ・ **絶えざるチャレンジ**  
私たちは、失敗を恐れず情熱をもって挑戦し続けます。
- ・ **人間性の尊重**  
私たちは、誠実であることを誇りとし、人間の可能性を信じ続けます。

# コーポレート・レポーティングの推進体制



コンテンツ主管部門	ストーリー（KPI含む）		サステナビリティ	リスクマネジメント	R&D知財	ガバナンス	KAM	担当主幹媒体
	戦略ストーリー	財務情報						
広報・IR	○		○					統合レポート、事業報告、ウェブ
理財		○					○	有報、短信（年次、四半期）
法務				○				
サステナビリティ推進			○					TCFD、ウェブサイト（ESGデータ）
取締役室						○		コーポレートガバナンス報告書
技術・知財本部					○			

# 有報と統合レポートの位置づけと開示方針

## 2020年度から、投資家との健全な対話促進に向け、有価証券報告書と統合レポートの位置づけを再整理

### 1. 開示媒体の位置づけ

開示媒体の特性	有価証券報告書	統合レポート
対象読者	投資家（主に国内の機関投資家）	マルチステークホルダー（メインは投資家）
根拠法令・ガイドライン等	金融商品取引法、記述情報の開示に関する原則	国際統合報告フレームワーク（IIRC、WICI等推奨）経産省の価値協創ガイダンス、GRIのサステナビリティ・レポート・ガイドライン（スタンダード）
開示有無の判断	法定で開示が求められる（上場企業は必須）	任意（国内では約500社が発行）
記載自由度	低 （記述情報の項目およびガイドラインは指定されているが、項目内容は企業が自由に記述）	高

法定開示の信頼性などから  
**投資家の重要な情報源**のベースとして活用

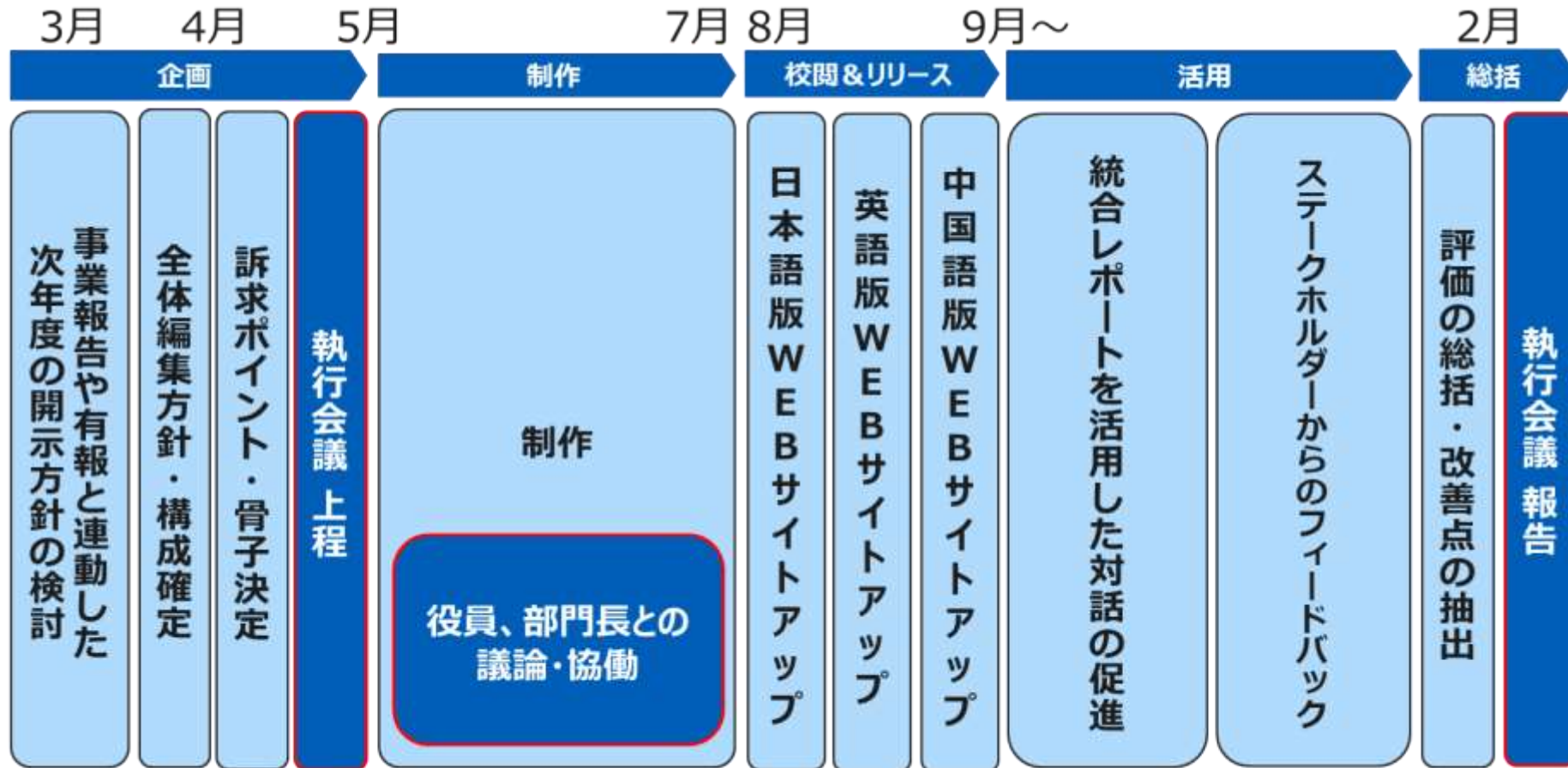
国内外の幅広い読者に、オムロンの価値、  
魅力を自由にアピール

### 2. オムロンにおける開示方針

有価証券報告書	法定開示という情報の信頼性、継続性担保に加え、企業価値評価に必要な情報（財務・非財務）を網羅する、投資家との対話のベース
統合レポート	有価証券報告書記載内容に情報を追加、もしくは、要点を分かりやすく記載することで、企業価値と魅力を「価値創造ストーリー」として、より幅広い読者に伝え、オムロン・ファンを拡大させる

# 統合レポート：編集スケジュール

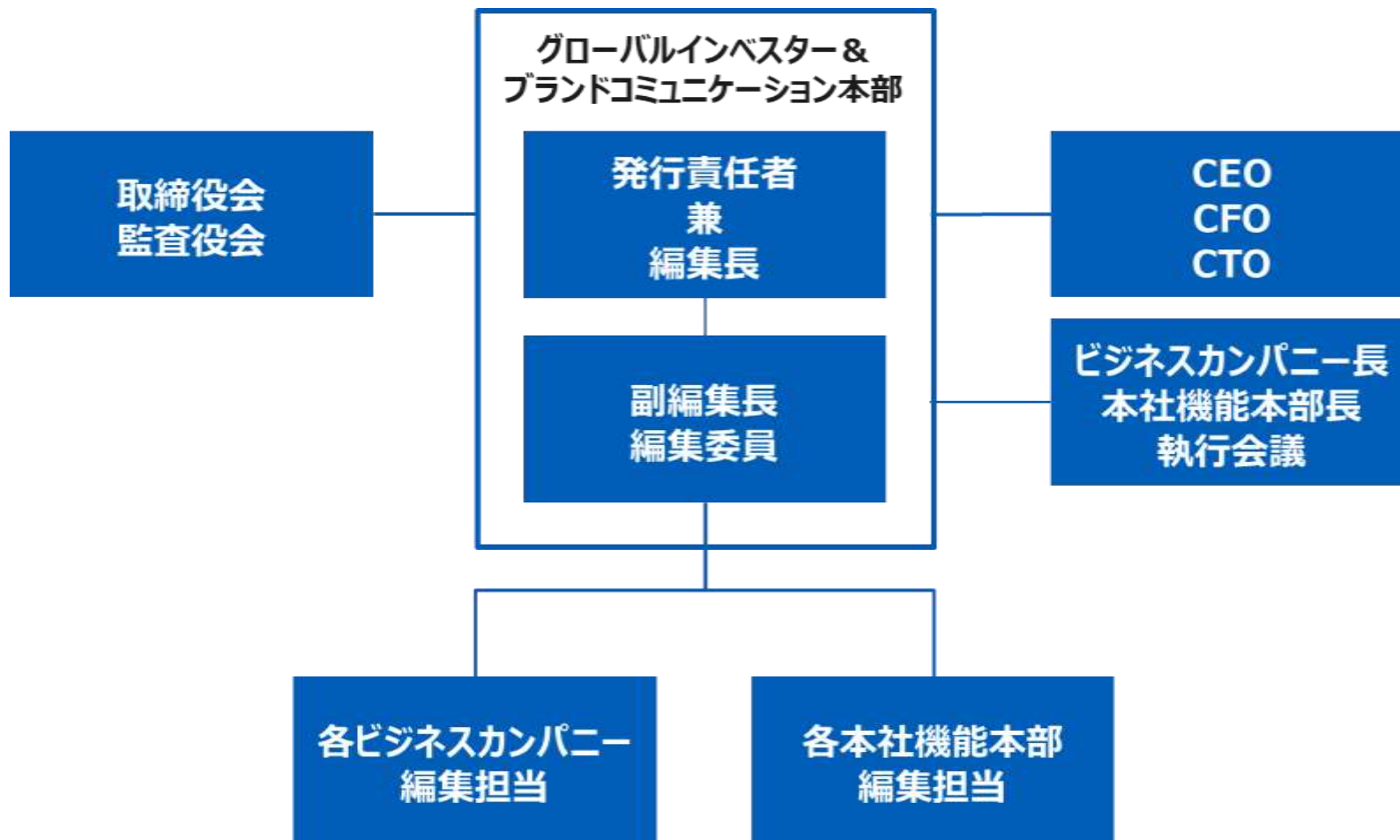
編集過程は、役員・部門長との協働が制作の柱。  
執行会議上程・報告を含めた一年を通じたPDCAによって、毎年改善が行われる。



\* 例年の標準的なスケジュールのイメージ

# 統合レポート：クロスファンクショナルな編集体制

統合報告を「企業価値向上に不可欠なステークホルダーとの対話の機会」と位置づけ、経営matterとして全社一丸で取り組む。編集の主管は広報部門。





# 統合レポート2011からの学びと次号への示唆

投資家や有識者からのフィードバックをまとめると、以下の学びと示唆を得られた。  
これらの点を次号（統合レポート2022）に盛り込む。

- 4月からスタートした、長期ビジョン「SF2030」と「中期経営計画」に対する資本市場からの期待は高い。  
長期ビジョンで描く世界とビジョン達成に向けた戦略と財務・非財務の指標についてロジカルな説明が必要。  
また、サステナビリティ重要課題と財務インパクト、事業との紐づけ、成果と課題の明示も期待が高い。
- 目指すビジネスモデルの具体的な方向性や差別化および成功要因についての報告が期待されている
- IIRCフレームワーク（INPUT/OUTPUT/OUTCOME）による表出への期待が高い。  
中でも、事業における「OUTCOME」の表出について議論・追求が必要。
- 環境ページ、TCFD記載に関する充実化と人的資本に関する開示の充実
- 取締役会の重点テーマごとの議論や業績連動報酬のKPI開示、社外取締役、社外監査役のインタビューへの評価と注目は高い。第三者視点による厳しい言及（課題定義）が開示の透明性を高める。
- オムロンの企業理念経営が社内に根付いていることが、社員の露出を通じて伝わっている。  
今後も、社員を主役にした構成に拘わるとともに、顧客・パートナーの露出にも注力する。

# 参考：従来の「価値創造モデル」（2021年度版）



# 参考：従来の「価値創造モデル」の個別事業への展開（2021年度版）

## 制御機器事業の例



## ヘルスケア事業の例



**OMRON**