

(添付資料)

## 2. 経営方針

### (1) 経営の基本方針

当社は、2010年までの10年間を対象としたグループの経営施策の基本方針「グランドデザイン2010」(以下、GD2010)を2001年度よりスタートしております。この基本方針に基づき、当社のミッションである「社会発展への貢献」のもと、「企業価値の長期的最大化」を経営目標に、21世紀企業の創造を目指しております。

なお、2010年までの10年間の中間年にあたる2005年3月期を目処としてROE10%達成の中間目標を設定しておりましたが、これを1年前倒しで当期に実現いたしました。これを受け、次期2004年度におきましては、ROE10%を維持したうえで成長への構造確立を目指してまいります。

### (2) 利益配分に関する基本方針

株主の皆様への利益配分に関しましては、配当政策を最重要課題のひとつとして、従来の基本方針をつぎのとおり改め、次期の利益配分より適用させていただきます。

「企業価値の最大化」に向け、将来の事業拡大に必要な研究開発、設備投資などの成長投資を第一優先とし、そのための内部留保を確保いたします。

成長のための内部留保を確保したあとの余剰資金につきましては、フリーキャッシュ・フローのレベルも勘案のうえ、可能な限り株主の皆様へ還元していく所存です。

毎年の配当金につきましては、各年度で必要とする内部留保のレベルにもよりますが、連結当期純利益の20%前後相当の配当性向を維持するよう努力いたします。

このように、連結業績により連動した配当方針とする所存ですが、万一当社業績が悪化する場合にも長期安定配当として年間10円の配当金は最低限維持する所存です。これは長期に保有していただく株主の皆様のご期待にお応えすると同時に、不断の構造改革を推進し、成長への基盤づくりを確かなものとし、業績悪化という不測の事態を未然に回避するという経営の確固たる意思表示でもあります。

長期に亘り留保された余剰資産につきましては、今後とも自己株式の買入れなどにより機動的に株主の皆様へ還元していく所存です。

なお、当期の利益配分につきましては、従来からの、年度の連結業績をより重視し配当性向を考慮したうえでの安定的かつ継続的な配当施策という基本方針に基づき配当を実行いたします。

### (3) 投資単位の引下げに関する考え方および方針等

当社は、株式市場での流動性を高め、より広範な投資家の参加を促進するという観点から株価水準と最低投資金額を考慮し、より投資しやすい環境を整えるために、平成15年8月1日をもって1単元の株式の数を1,000株から100株に引き下げました。

投資単位引き下げの結果、株主数は平成16年3月末時点で27,020名と、平成15年3月末時点の23,574名から約15%増加しました。当社は今後とも投資家の市場参加を促進していくため、適正適時の情報開示を引き続き実施してまいります。

### (4) 目標とする経営指標

当社は、上記GD2010において、株主資本当期純利益率(ROE)を経営指標とし、次期についてもROE10%を維持したうえで、成長と収益のバランスを図りつつ、業績向上に努力してまいります。

また、GD2010で目指す「企業価値の長期的最大化」の実現に向けて、2010年までの後半を視野に入れた新たな経営指標と実行シナリオの策定を次期に行うこととしております。

(添付資料)

(5) 中長期的な会社の経営戦略

GD2010 に掲げた次期までの中期経営目標の維持を確実なものとし、併せて成長への資源集中を明確にするため、次期の年度方針を「ROE10%の維持と成長への構造確立」といたしました。副題としての運営方針を「不断の構造改革～成長と収益のバランス～」とし、狙いとする成長市場と技術を定め、事業領域を組替えていくための「事業ドメイン構造改革」と、事業のあるべき収益構造を定め継続して収益力を高めつつける「運営構造改革」の2つの構造改革のバランスを図りつつ進めてまいります。

この経営戦略により、GD2010 の第2ステージであります2004年度以降の新中期経営目標では2007年度までに事業価値の総和を倍増することとし、既存領域では収益構造の見直しと中国での売上成長により事業価値を拡大するとともに、新規領域ではコア技術を基軸とした新たな事業価値創造を行います。

(6) 会社の対処すべき課題

当社は、新中期経営目標の達成に向け、成長と収益のバランスの観点からつぎの4つの重点テーマに取り組んでまいります。

まず1つは、中国での本格事業成長です。グローバル競争の縮図になっている中国で本格成長のための新たな事業テーマに取り組み、思い切った先行投資を集中的に実行してまいります。また、現地マネジメントを強めるとともに、社長を議長とする現地での中国事業戦略会議を設置して、現場密着型の迅速な意思決定とアクションをとってまいります。

2つめは、技術を基軸とした成長です。既存事業の収益構造強化による増益を目指すとともに、一方で新規領域での成長として技術を軸にした成長に注力してまいります。このため、成長に向けて全社レベルで強化するコアの技術領域と成長領域を定め、技術を着実に展開するプロセスとして技術とアプリマップ精緻化を進めて成長への収益構造の確立を進めてまいります。

3つめは、販管費構造改革と生産構造改革です。主として、既存事業の収益構造の見直しにより営業利益ベースの収益改善に取り組みます。

4つめは、キャッシュフロー・マネジメントです。当社の多くの事業それぞれの価値を正しく把握し、キャッシュを生み出すプロセス構造を可視化して、よりの確で迅速な事業運営を目指してまいります。まずは社内カンパニーにおいて資金分社制度を導入し、より自律した資金計画と投資意思決定を進めてまいります。

(7) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方およびその施策の実施状況について

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、企業理念として「企業の公器性」を掲げ、事業活動はもとより社会貢献活動を通じて、社会の発展に貢献することを目指しております。この考え方を実現する経営の理念として「顧客満足最大化」、「たえざるチャレンジ」、「株主からの信頼重視」、「個人の尊重」、「良き企業市民の実践」、「倫理性の高い企業活動」を掲げております。すべてのステークホルダの期待に連鎖する目標として、特に株主価値の向上を図るべく資本市場における「企業価値の最大化」を目指す経営を実践し、国際社会に通用するコーポレート・ガバナンスの確立に向けた変革を実施しております。

当社は、取締役会の機能である株主代表としての執行へのモニタリング機能を強化して透明性ある経営を推し進め、的確な情報開示を実践しております。また、執行役員制度および社内カンパニー制を導入するとともに経営と執行の分離により、経営監視機能の強化はもとより、経営環境変化に迅速に対応できる俊敏なコーポレート・ガバナンスを目指しております。

(添付資料)

#### コーポレート・ガバナンスに関する施策の実施状況

当社は、従来から取締役と執行役員の分離を徹底しており、監査役制度と相まって、これまで培ってきた経営機構や制度の活用をベースにコーポレート・ガバナンスの充実に努めております。

#### 会社の機関の内容および内部統制システムの整備の状況

当社は、監査役制度を採用しており、取締役会と監査役会により、業務執行の監督および監視を行っております。監査役制度は、現体制のもとでその機能を果たしていると判断しておりますが、委員会等設置会社への移行につきましては、採用の是非を含め、継続して検討してまいります。

取締役会は、少人数化した取締役6名（うち社外取締役2名）で構成しており、経営目標・経営戦略など重要な事業執行戦略を決定するとともに、事業執行（代表取締役社長）を監視します。取締役会議長は、代表取締役会長が行い、執行を兼務せずステークホルダの代表として執行監視を行っております。なお、社外取締役の専従スタッフは配置しておりませんが、「経営総務室」、「経営企画室」のスタッフが適宜対応しております。

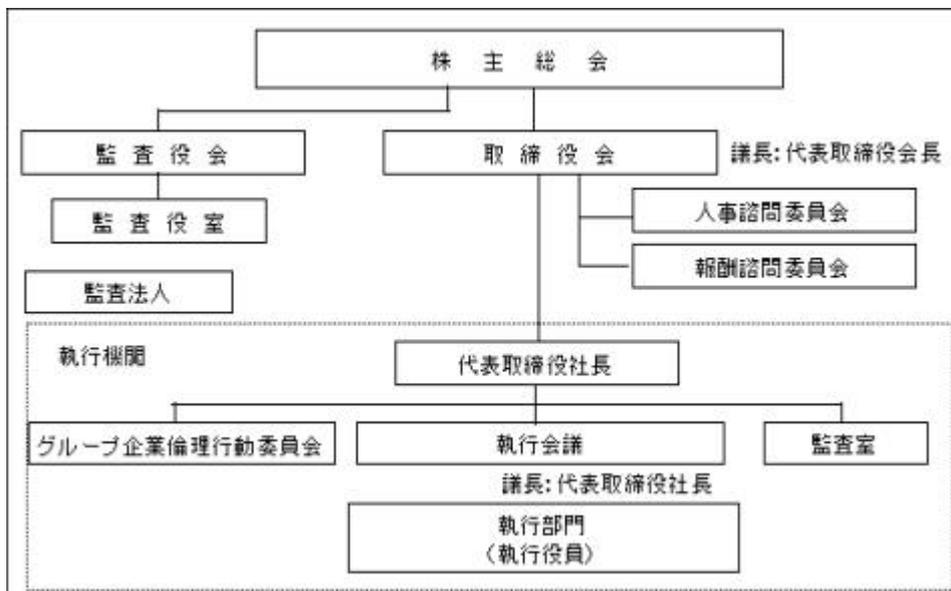
監査役会は、監査役4名（うち社外監査役3名）で構成しており、ガバナンスのあり方と運営状況を監視し、取締役を含めた経営の日常的活動の監視を行っております。なお、社外監査役の専従スタッフは配置しておりませんが、「監査役室」のスタッフが適宜対応しております。

専門委員会として、取締役会の中に、平成8年より設置しております「人事諮問委員会」に加え、当期に「報酬諮問委員会」を設置いたしました。ともに社外取締役を委員長とし、「人事諮問委員会」は、取締役会議長、代表取締役社長からの諮問を受け、取締役・監査役・執行役員の選考基準の策定、候補者の選定、現職の評価を行っております。「報酬諮問委員会」は、取締役会議長、代表取締役社長からの諮問を受け、取締役・監査役・執行役員の報酬体系の策定、評価基準の設定、現職の評価を行っております。

業務執行体制としては、執行役員制度を導入しており、経営と執行の分離を進めており、代表取締役社長を議長に執行会議を置き、代表取締役社長の権限の範囲内で重要な業務執行案件の審議・決定を行っております。さらに、社内カンパニー制のもと、カンパニー社長への大幅な権限委譲により、意思決定の迅速化と業務の効率化を実現しており、また、コミットメント運営によって、役割責任の明確化と報酬インセンティブ化を図っております。

内部監査機能としては、代表取締役社長の直轄部門である監査室が、各本社機能部門および各カンパニーの会計、業務、事業リスク、コンプライアンス等の内部監査を定期的に行っており、監視と業務改善に向けて、具体的な助言を行っております。

業務執行・経営の監視のしくみおよび内部統制システムの整備の状況の模式図はつぎのとおりです。



### リスク管理体制の整備の状況

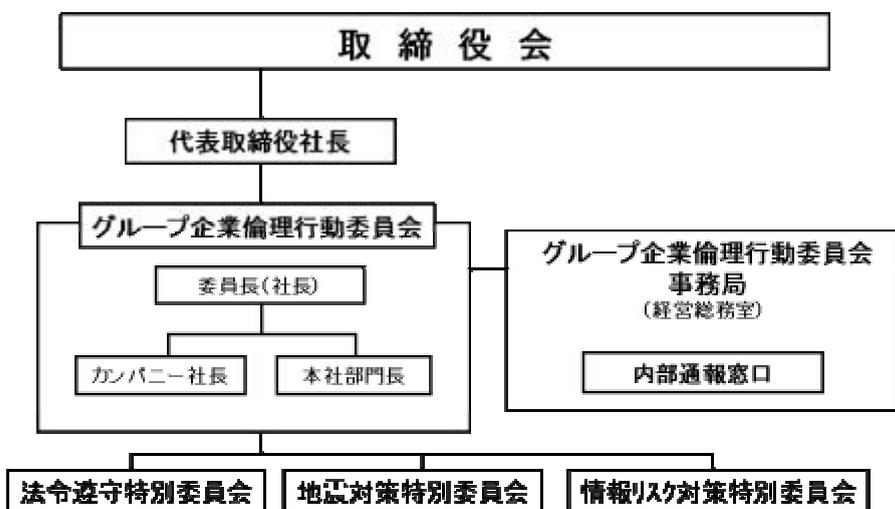
当社のリスク管理体制は、業務にかかわる全てのリスクを適切に管理・統制することにより、適正な事業運営を行い、経営の安定的成長および経営資源の保全を図ることを経営上の重要課題とし、整備を進めております。これに対応するために、各本社部門および社内カンパニーでのリスクの発見・分析・対策・モニタリングというリスクマネジメントの定着を図るとともに、「経営総務室」内にリスク管理統括機能を置き、グループとしてリスク管理体制の整備・推進やリスクの把握・統制に努めております。

また、リスクマネジメントとコンプライアンスを総合的かつ強力に推進するために、当期に、代表取締役社長の直轄組織として、代表取締役社長を委員長とする「グループ企業倫理行動委員会」を設置いたしました。「グループ企業倫理行動委員会」は、各本社部門長および各カンパニー社長がメンバーとして参加し、コンプライアンス状況や各リスクの現状分析について報告するとともに、短期的・中期的課題を明確にして、今後の対応策を検討のうえ実行しております。

なお、上記委員会活動の一環として、今後、グループ全体として推進していく課題である企業倫理・コンプライアンスのグローバル展開、当社および顧客機密情報の管理徹底と個人情報の適切な保護をねらいとした「情報リスク」、大規模地震発生時における当社経営資源の保全、および地域社会を含めた早期事業復興によるステークホルダの期待利益保全を目的とした「地震リスク」について、各々、特別委員会を設置のうえ、対策立案の実施および徹底を行っております。

リスク管理体制の整備の状況の模式図はつぎのとおりです。

リスク管理体制



### 会社と会社の社外取締役および社外監査役の人的関係、資本関係または取引関係その他の利害関係の概要

社外取締役橋本昌三氏は株式会社野村総合研究所の取締役会長であり、当社は同社から経営等のコンサルティングを受けております。また、社外取締役井上礼之氏は、ダイキン工業株式会社取締役会長であり、当社は同社へ当社商品を売上げております。また、いずれの取引もそれぞれの会社での定型的な取引であり、社外取締役個人が直接利害関係を有するものではありません。

社外監査役と当社との取引等の関係はありません。

(添付資料)

会社のコーポレート・ガバナンスの充実に向けた取組みの最近1年間における実施状況  
本件取組みの最近1年間における主な実施状況はつぎのとおりです。

- ・社外取締役を1名から2名に増員し、経営の客観性を高め、取締役会の活性化を図りました。
- ・社外監査役を2名から3名に増員し、より公平な監査が実施できるようにしております。
- ・取締役会議長とCEOを分離し、経営監視機能の強化を図りました。
- ・社外取締役を委員長とする「報酬諮問委員会」を設置し、取締役・監査役・執行役員報酬を公正に決定しております。
- ・役員処遇体系を改定して役員の役割責任を明確化し、より役割に見合った報酬となるようにしました。
- ・コーポレート・ガバナンス上での最重要課題として、リスクマネジメントとコンプライアンスを統合的に強力に推進するため、代表取締役社長を委員長とする「グループ企業倫理行動委員会」を設置し、具体的活動として、経営活動に関わるすべてのリスクを洗い出し、分析調査を行い、注力すべきリスクに対して期間限定の3つの特別委員会を設置しました。
- ・「グループ企業倫理行動委員会」の下に「法令遵守特別委員会」を設置して法令遵守状況を総点検し、対策の検討等、法令遵守の徹底を行っています。
- ・同じく「グループ企業倫理行動委員会」の下に、当社および顧客機密情報、個人情報の漏洩などの情報リスクに対して「情報リスク対策特別委員会」を、また大規模地震発生に対する地震リスクに対して「地震対策特別委員会」を設置して対策の検討、実施を行います。
- ・企業倫理上の問題や法令違反の疑いなどを内部通報によって顕在化させ、未然防止や早期の問題解決のため、内部通報窓口として「企業倫理119番」を経営総務室内に設置しました。
- ・経営の情報開示と透明性確保に努め、タイムリーな情報を提供するため、四半期業績(米国会計基準)の開示を行いました。