

(添付資料)

2. 経営方針

(1) 経営の基本方針

当社は、2001年度より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)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。企業のありたい姿として「Small but Global」を目指しており、経営目標として企業価値の最大化と収益を伴った成長企業を目指してまいります。

(2) 利益配分に関する基本方針

当社はつぎの基本方針に基づき、株主の皆様へ利益を配分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金につきましては、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。

(3) 投資単位の引下げに関する考え方および方針など

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株式投資単位の見直しを適宜実施していくことを基本方針としております。

この方針に則り、当社は1単元の株式の数を100株としております。株主数は平成17年3月末時点で30,947名と、平成16年3月末時点の27,020名から14.5%増加しております。投資家の市場参加は引き続き促進されており、当面は現状の投資単位を維持していく所存です。

(4) 中長期的な会社の経営戦略

当社はGD2010において、当初2001年度から2004年度までを第1ステージと設定しROE10%を目標としておりましたが、2003年度において1年前倒しで達成することができました。そこで当社は2004年度から2007年度までの4年間を新たな第2ステージと設定いたしました。企業価値の向上へ、まずは収益体質づくりにウエイトを置いた第1ステージから、第2ステージでは成長へとギアチェンジすることといたしました。そのために収益と成長のバランスをとりながら、強靱な収益構造の実現へ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づける“運営構造改革”と、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“事業ドメイン改革”の2つの構造改革を不断の構造改革として推進してまいります。既存領域での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目指します。

(添付資料)

(5) 目標とする経営指標

GD2010 第2ステージにおいて、成長と収益の両面を捉えた「事業価値の総和を2003年度比倍増」を中期経営目標とするとともに、収益性目標としてROIC(投下資本利益率)10%以上の目標を設定いたしました。

(6) 会社の対処すべき課題

当社は、次期(2005年度)よりGD2010第2ステージを本格的に進め、この第2ステージを2007年度で目指す収益構造、成長構造の実現へ向けて到達すべきマイルストーンと位置付け、不断の構造改革を推進してまいります。

次期は、引き続き予断を許さない経営環境が見込まれるなか、年度方針を「強靱な収益構造への前進」とし、増収増益を前提として2007年度目標達成を確実にするために必要な投資を優先して実行してまいります。

また、本格成長を目指す中国については、マクロコントロールなどの影響により成長スピードが鈍化しておりますが、中国が世界で最も成長している市場であり、かつグローバル競争の縮図であることから、中国での勝ち残りがGD2010第2ステージの目標達成に向けて重要であると認識しております。引き続き中国を重点エリアとして、新たな事業テーマへの取り組みや、思い切った先行投資を集中的に行い、2007年度目標である2003年度比売上高1,000億円増を目指してまいります。

技術を基軸とした成長については、これまで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ケーションのマップを精緻化し、成長への収益構造の確立を進めてまいりました。あらたにエネルギーやRFID(レイディオ・フリークエンシー・アイデンティフィケーション)を取り組み領域として加え、2007年度目標(2003年度比売上高500億円増加)を確実にしつつ、かつ、それ以降の将来に向けた成長に備えてまいります。

さらに、既存事業における収益構造の見直しについては、円高、素材価格の高騰などの影響はあるものの、引き続き販管費構造改革と生産構造改革に取り組み、2007年度で目指す収益構造へ前進させてまいります。

一方、環境への対応については、事業活動にともなう環境負荷の低減に取り組むとともに環境保全に役立つ製品・技術の創出にも取り組んでいます。こうした取り組みを進めていくことで、エコロジーとエコノミーを両立させた環境先進企業となることを目指してまいります。2005年度においては、2006年7月からのEU地域での「RoHS(電気電子機器特定有害物質使用制限)」指令発効に先立ち、グローバルレベルでの対応を完了すべく、規制化学物質への対応を加速してまいります。

(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、全てのステークホルダーの期待に連鎖する目標として資本市場における「企業価値の長期的最大化」を経営目標とし、効率的で競争力のある経営を実現するとともに「アカウンタビリティ(説明責任)の実行」「透明性の高い経営の実現」「倫理性の追求」を常に意識し、「企業価値経営」を実践してまいります。

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、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カンパニー制を導入するとともに監督と執行の分離を徹底して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)

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、取締役7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（取締役社長）を監視します。取締役会議長は取締役会長が行い、執行を兼務せずステークホルダー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。

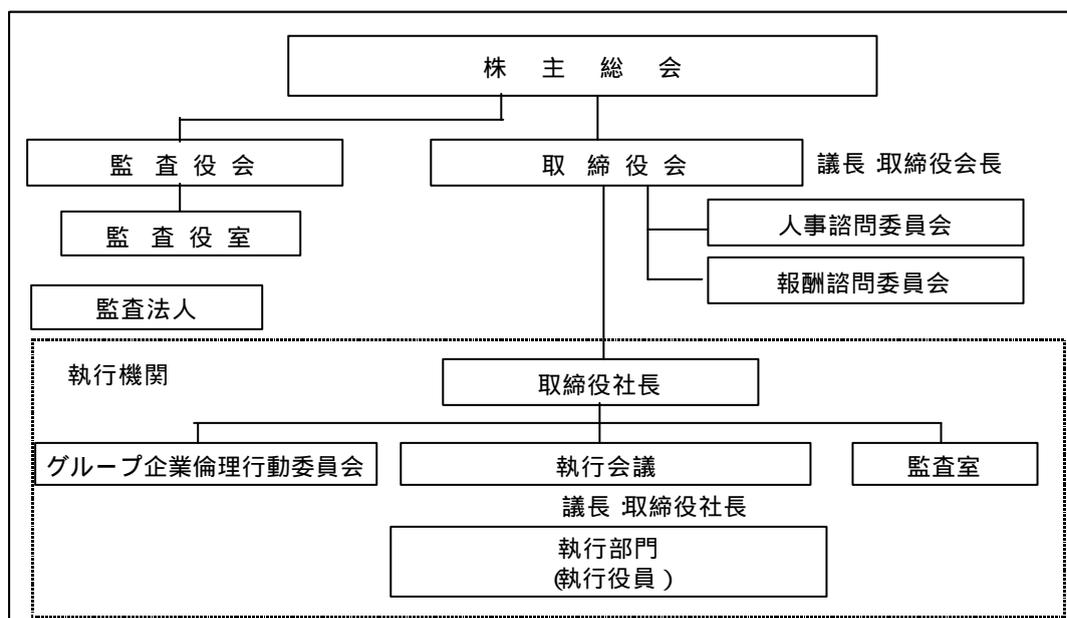
監査役会は、監査役4名（うち社外監査役3名）で構成しており、ガバナンスのあり方と運営状況を監視し、取締役を含めた経営の日常的活動の監視を行っております。なお、社外監査役の専従スタッフは配置しておりませんが、「監査役室」のスタッフが適宜対応しております。

専門委員会として、取締役会の中に、「人事諮問委員会」と「報酬諮問委員会」を設置し、ともに社外取締役を委員長としております。「人事諮問委員会」は、取締役会議長、取締役社長からの諮問を受け、取締役・監査役・執行役員を選考基準の策定、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、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、監督と執行の分離を進めております。取締役社長を議長に執行会議を置き、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、取締役社長の直轄部門である監査室が、各本社部門および各カンパニーの会計、業務、事業リスク、コンプライアンスなど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

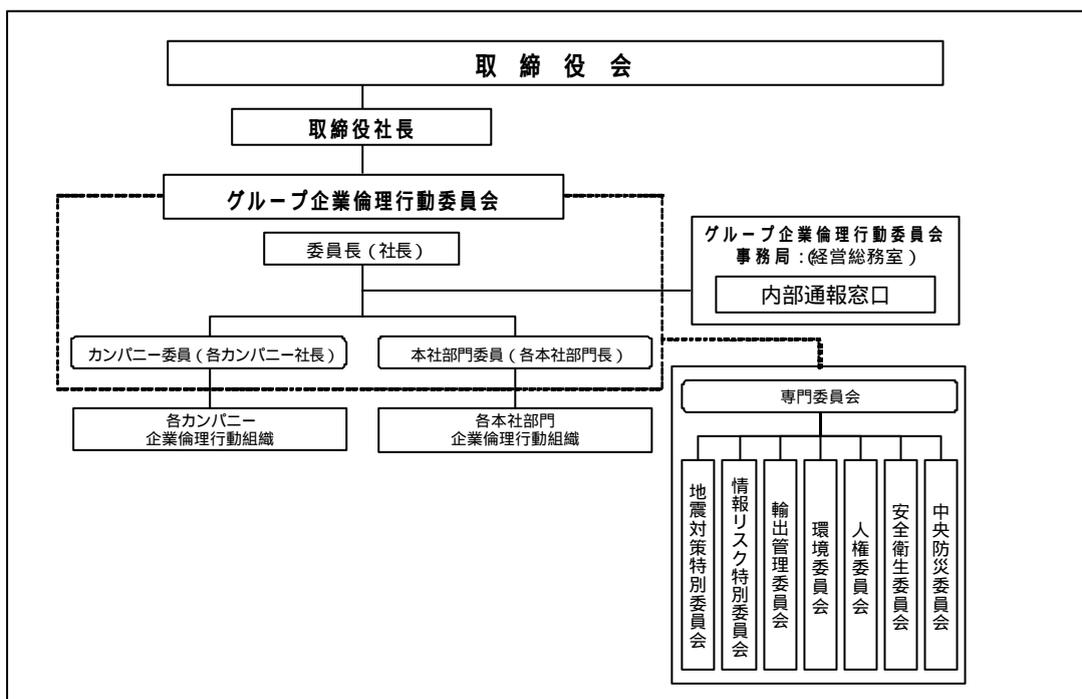
当社のリスク管理体制は、業務にかかわる全てのリスクを適切に管理・統制することによって適正な事業運営を行い、安定的成長および経営資源の保全を図ることを経営上の重要課題として整備を進めております。これに対応するために、各本社部門およびカンパニーでのリスクの発見・分析・対策・モニタリングというリスクマネジメントの定着を図るとともに、「経営総務室」内にリスク管理統括機能を置きグループとしてリスク管理体制の整備・推進やリスクの把握・統制に努めております。

また、当社は効率的かつ健全な企業経営にとって「倫理性の追求」が必須であると認識し、企業活動を行うにあたっての基本的ポリシーとして「企業倫理宣言」を制定、また、社員の行動基準として「企業倫理行動ガイドライン」を制定し、グループ全体での実践を推進していきます。

これらのリスク管理および企業倫理を総合的かつ強力に推進するために、03年4月より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、全体方針・計画等の企画・立案、実施状況・推進状況の監視、重要事項の協議・調整を行っております。

「グループ企業倫理行動委員会」には、各本社部門長および各カンパニー社長が委員として参加し、各組織毎の企業倫理行動組織による企業倫理の取組み状況や各リスクの対応状況が報告されます。また、「グループ企業倫理行動委員会」の事務局でもある「経営総務室」内に内部通報窓口を設置し、従業員やその家族から通報を直接受ける体制を整えております。具体的には、相談者の保護と匿名性の確保を図ったうえで、法令違反や「企業倫理行動ガイドライン」の違反等の早期発見、トップへの速やかな伝達および早期是正を図っております。

これらの活動の一環として、毎年10月を「企業倫理月間」と定めて、職場毎での企業倫理ミーティングや講演会、グループ社員を対象に企業倫理研修・教育などを行っております。また、課題リスクの対応としては、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「情報リスク対策」、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ーの期待利益保全を目的とした「地震リスク対策」について、各々有期限で設置した特別委員会が企画、実行しております。リスク管理および企業倫理体制の整備状況の模式図はつぎのとおりです。



(添付資料)

内部監査および監査役監査、会計監査の状況

・内部監査および監査役監査

当社の内部監査体制は、グループ監査機能としてリスクマネジメントの観点で全社共通事項を監査する本社監査室(7名)と、カンパニー社長の指示のもと会計、業務、遵法などに関する内部監査を定期的に行い、各事業部門に対し業務改善に向けての助言を行う各カンパニー内のカンパニー監査室(計11名)で構成しております。

監査役は重要な会議への出席、往査、ヒアリング等を通じて経営の状況を把握するなどの日常的な監視活動を実践しています。また、監査役会は取締役会議案についてガバナンスのあり方などの観点より審議し、取締役会などで適宜、助言または勧告を行っています。

内部監査および監査役監査、会計監査の相互連携については、月1回の監査役会に本社監査室長が出席し、逐次、監査結果の報告を受けております。また、監査役は会計監査人の監査計画を把握し、会計監査人の監査の体制および監査の手法ならびに国内外の子会社などの内部統制状況などについて説明を受け、必要に応じて監査役自らが調査を行っています。

・会計監査

当社は、商法に基づく会計監査人および証券取引法に基づく会計監査を監査法人トーマツに依頼しておりますが、同監査法人および当社監査に従事する同監査法人の業務執行社員と当社の間には、特別の利害関係はありません。また、同監査法人は業務執行社員について、当社の会計監査に一定期間を超えて関与することのないよう自主的に措置をとっております。当社は、同監査法人との間で商法監査と証券取引法監査について監査契約書を締結し、それに基づき報酬を支払っています。当期において業務を執行した公認会計士の氏名、監査業務に係る補助者の構成はつぎのとおりです。

業務を執行した公認会計士の氏名

指定社員 業務執行社員 : 吉川郁夫、安藤泰蔵、森田祐司

監査業務に係る補助者の構成

公認会計士 2名、米国公認会計士 2名、会計士補 5名、その他 1名

役員報酬等および監査報酬等

当期における役員報酬等および監査報酬等の内容は以下のとおりです。

・役員報酬等の内容

当社の取締役および監査役に支払った報酬等

取締役(支給人員 7名) 409百万円

監査役(" 4名) 73百万円

計(" 11名) 482百万円

なお、上の金額には、平成16年6月24日開催の定時株主総会で決議された取締役賞与を含みます。

・監査報酬等の内容

当社の会計監査人である監査法人トーマツに対する報酬等の金額

当社および連結子会社が支払うべき報酬等の合計額 112百万円

うち監査証明業務の対価として当社および連結子会社が支払うべき報酬の合計額 91百万円(当社76百万円、連結子会社15百万円)

会社と会社の社外取締役および社外監査役の人的関係、資本的关系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います。また、社外取締役井上礼之氏は、ダイキン工業株式会社代表取締役会長であり、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

(添付資料)

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。

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。

- ・ 執行の監視・監督機能をより強化するため取締役を1名増員し、経営の充実に図りました。
- ・ 報酬の後払的要素が強い取締役・監査役の退職慰労金を廃止し、より毎年の業績・成果を反映した報酬形態へ変更しました。
- ・ 社外取締役の招聘を容易にするために、社外取締役の会社に対する責任を法令の範囲内で限定する契約を締結できる旨の社内規定を新設するとともに、当該契約を締結しました。
- ・ 内部通報窓口を、社外（弁護士事務所）と北米に設置しました。
- ・ 当社グループでの「企業倫理行動ガイドライン（日本・北米・欧州・中国・アジアパシフィック版）」を整備し、国内はもとより海外の現地経営幹部に対する研修を実施しています。
- ・ 10月の企業倫理月間にあわせて、全世界の社員に対して「企業倫理カード」を配付し、社員一人ひとりの企業倫理への実践意識を高めました。