



よくあるご質問 にお答えします

当社は、2015年6月に指名委員会等設置会社に移行しました。
当社の取締役会についてよくある質問とその回答をまとめてみました。
株主総会に参加していただくにあたって、目を通していただくと
有意義な時間をお過ごしいただけるとおもいます。

1.当社のコーポレートガバナンスについて

指名委員会等設置会社について教えてください。



指名委員会等設置会社は会社の組織形態の一つで、その目的は、経営の監督と業務執行を明確に分離し、監督機能の強化と経営の迅速性を図ることです。取締役は業務執行を行わず、代わりに業務執行を行う執行役が置かれます。

指名委員会等設置会社では、「指名委員会」、「報酬委員会」、「監査委員会」の3委員会の設置が義務付けられ、各委員会は3人以上の取締役で構成され、委員の過半数は社外取締役である必要があります。

指名委員会は何を行うのですか？



一般的に、多くの企業では現社長が次の社長あるいは役員を選んできましたが、現社長の“好き嫌い”が強く影響し、会社にとって最適な人物を選ぶことができているのか疑問視されてきました。そこで、社外の取締役が入った指名委員会を設けて、指名委員会が内輪のしがらみに左右されず、最適な人物を公平性・透明性を持って選ぶという仕組みを採用する会社が増えてきています。

当社では、メンバーに社長を含めず、過半数の社

外取締役で構成される指名委員会を設け、複数の候補者から次期社長として最適な人材を選ぶ仕組みと、万一選んだ社長のパフォーマンスが不十分な場合に社長交代を審議する基準を整えました。そして、持続的に最適な人材が社長を担うためには、計画的に将来の社長候補者を育てていく仕組みが必要と考え、指名委員会では、2018年度の活動で中期的な候補者の育成・選定プログラムを作り、実行を開始しました。

報酬委員会は何を行うのですか？



一般的に、役員の報酬は社長を含む執行を担う役員が決定する企業が多く、社長の報酬を社長自身が決めるのは“お手盛り”ではないかという批判がありました。2010年からは、1億円以上の報酬を得た役員の氏名の開示が義務化されるなど、報酬の決定について公平性・透明性が求められてきています。そこで、社外の取締役を構成員とする報酬委員会を設けて、報酬委員会が役員の報酬を決定する会社が増えています。

当社では、メンバーの全員が社外取締役で構成

される報酬委員会を設け、役員の報酬方針を策定し、毎年の個々の役員の報酬を決定しています。役員報酬制度は、当社の企業価値と役員のモチベーションの向上を目指して、果敢な挑戦を促すとともに、その貢献・業績にふさわしい報酬で報いるための仕組みとすることが重要です。報酬委員会では、より効果的な報酬制度の設計・運営に取り組んでおり、2018年3月には新しい長期インセンティブとして株式報酬制度を導入しました。

監査委員会は何を行うのですか？



一般的に、監査役会を設けて、法的には役員ではあるものの取締役ではない監査役が監査を実施し、取締役会に参加する会社（監査役会設置会社）が多くを占めています。

当社では、監査委員会は5名で構成され、そのうち3名が社外取締役となっています。指名委員会等設置会社における監査委員会の役割は従来の監査役会と本質的な違いはありませんが、監査役が取締役会において意見を述べるにとどまるのに対

して、監査委員会の委員は取締役として取締役会の採決に参加しますので、その責任範囲の広さと緊張感の高さがより有効な監査活動に繋がっています。監査委員会では、当社と子会社の役員又は従業員が法令・社内規程を適正に守っているかの監査をするとともに、会社が中長期の経営計画に従って公正妥当かつ効率的に業務を行っているかを監視し、検証を行っています。

社外取締役の役割について教えてください。



一般的に、日本企業においては十分な攻めの経営が行われてこなかったのではないかと考えられています。その原因の一つに、内部昇格者が取締役会メンバーの大半を占めており、自由闊達な議論が行われず、社内慣習的に処理され、本質的な問題解決が図られてこなかったのではないかという指摘があります。そこで最近では、社内のしがらみや慣習に縛られない外部の人間を取締役会の中に複数参加させ、取締役会において活発な議論を行い、適切な意思決定に向けて取締役会に経営者の背中を押させようという流れに変わってきました。

これが社外取締役の重要な役割ということになります。

当社では、2008年より社外取締役を導入し、2015年の指名委員会等設置会社への移行後は、全取締役の過半数を社外取締役が占める体制としてきました。そして、この度の株主総会終結後には社外取締役の比率を一層高めるとともに（11名中7名）、かつ社外取締役が取締役会の議長を務める体制になる予定ですので、当社の取締役会はさらに透明性・公正性の高い監督機能を発揮することができると考えています。

どのような人を社外取締役に選ぶのですか？



一般的に、社外取締役については、会社のことをよく知らないのに任せて大丈夫なのか、という心配がよく聞かれますが、これは正反対です。前述のとおり、社外取締役の役割は、社内のしがらみや慣習に縛られず物申すことですから、むしろ会社の内部事情をよく知らないことが重要です。

社外取締役としては、事業経営の観点から高い見識と豊かな経験を有しているものの、その会社の内

部事情はよく知らず、利害関係もないという人が最適です。そうであればこそ、経営に関して客観的な意見を述べる事が可能となり、透明性が高まります。

当社では、このような社外取締役を選ぶための基準を設け、独立性を確認しています。

各候補者の詳細は、株主総会招集通知の第2号議案をご確認ください。

コーポレートガバナンスについて教えてください。



コーポレートガバナンスは、「企業経営の仕組み」、「企業統治」などと訳されますが、一般的には、経営における「アクセル」と「ブレーキ」をどのようにして利かせるか、その仕組み作りがコーポレートガバナンスの問題とされています。

これまでの日本企業のコーポレートガバナンスは、企業の不祥事を防ぐための「ブレーキ」、いわば後ろ向きの仕組み作りという面が強調されてきました。これに対し、近年関心が高まっているのは

コーポレートガバナンスの「アクセル」としての面で、コーポレートガバナンスの見直し・強化により、企業の「稼ぐ力」を高めるための攻めの経営判断を促進する、前向きな仕組み作りです。また、上場会社の取締役は、株主の期待をしっかりと実現していく仕組みとしてのコーポレートガバナンスを整え、それを株主に報告することが求められています。

2.前回の株主総会での主な質疑応答

数年前よりラジオ等の媒体で広告を行っているが、どのような趣旨で行っているのか教えてほしい。



過去には頻繁にテレビコマーシャルを行っていた時期がありましたが、広告宣伝を控えて以来、若手ビジネスパーソンにおける当社の知名度が低下していることが分かりました。効果的な広告宣伝に

よって、当社の事業内容をわかりやすく伝えることが、企業価値を高めることになると考えています。今後も広告宣伝を実施していきます。

当社の事業を紹介したテレビ番組について、放送の経緯、制作エピソードを教えてほしい。



お客様がスポンサーを務める番組から、出演依頼を受けました。放送内容はポンプ事業中心ではありましたが、この先成長が期待される精密

・電子事業などについても色々な話をさせていただき、大変良い機会を得ました。

当社の経営指標であるROIC（投下資本利益率）について教えてほしい。



ROICとは、企業が事業に投下した資本から、どれだけの利益を生むことができるかを見るものです。日本での経営指標はROICよりROE（自己資本利益率）の方が一般的で、経済産業省の伊藤レポート等で、ROEは8%以上でなければならないとされています。当社は、前期を除く過去3年はROEが平均8%程度

ありました。ROICとROEは密接に関連し、当社が目標とするROIC 8%以上を達成するには、ROEを10~13%程度まで上げなくてはなりません。高い目標値ですが、利益、運転資本の効率を上げ達成していきたいと考えています。

海外事業を拡大させるには、国内事業の強化が重要であり、社長として社員に対してどのような取組を行っているのか教えてほしい。



業務の効率化などを進め、営業担当が顧客への訪問を増やす体制を整えていくこと、また社長として中堅、若手社員との懇談会を開催して社員の生の声を聞き、会社の事業運営に活かしていくという取組を進めています。さらに女性社員の活躍

推進について、専門部署を設け、女性社員全体の活躍の機会を上げていくといった施策を行っており、生き生きと働ける会社にしていきたいと考えています。

世界のポンプマーケットにおける当社のポジションをどのように捉えているのか教えてほしい。



ポンプ事業の世界市場における当社のポジションは売上高で、現在6、7位の位置にあり、他社がM&Aで事業拡大しているなかで一層の海外展開が急務となっています。ポンプ事業の成長市場は海外であり、標準ポンプ、産業ポンプのマーケットは新興

国を中心に伸長しています。中期経営計画で立案したとおり、海外で競合他社に勝る製品開発を行い、着実に新規製品を投入していることから売上を伸ばし、また、カスタムポンプでも海外の生産拠点を強化し、リージョナルでの製品展開を図っていきます。

～株主総会へぜひお越しください～

Looking ahead, going beyond expectations

Ahead  *Beyond*

