

コーポレート・ガバナンス

当社は、当社及びその関係会社で構成されるトプコングループ(以下、「当社グループ」という)の役員・社員が共有すべき価値観、判断軸と行動の基本原則である「TOPCON WAY」に基づき、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、TOPCONコーポレートガバナンス・ガイドラインを制定し、実効性のあるコーポレート・ガバナンスを実現します。

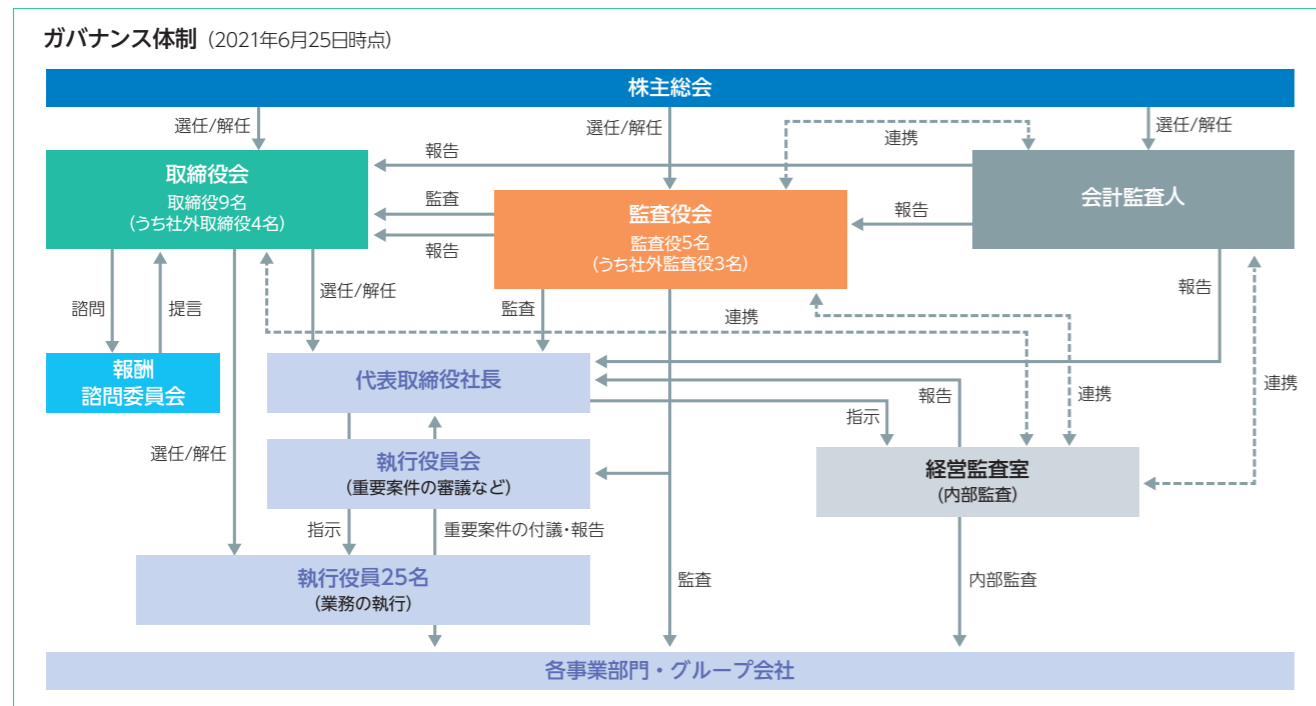


コーポレート・ガバナンスの概要

■ コーポレート・ガバナンス体制の概要

■ 機関設計

当社は、会社法上の機関設計として、監査役会設置会社を選択しています。監査役会と、内部監査部門である「経営監査室」とは、事前かつ相互に監査計画や監査方針等につき協議し、年度中、定期的に情報交換を行うなどの相互連携を図り、監査役の業務の効率性・実効性を高めています。



※経営監査室は重要な問題事項があれば、取締役会、監査役会、及び代表取締役社長へ適時に報告する体制となっています。

■ 取締役会

取締役会の役割・責務

取締役会は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために、株主に対する受託者責任を認識し、「経営の健全性の維持」「経営の透明性の確保」に加え、「経営効率の向上」を正しく達成し、当社グループの企業経営に関わるすべてのステークホルダーに対する社会的責任を果たすよう

行動しています。

- 取締役会は、上記の責任を果たすため、当社グループの業績等の評価、内部統制システム、リスク管理体制の適切な整備・運用その他経営全般に関する監督を独立した客観的な立場から行っています。
- 取締役会は、法令・定款に定めのある事項その他経営に関する重要事項の意思決定を行い、その意思決定に基づく業務

執行体制として執行役員制度を設け、執行役員に日常の業務執行を委ねています。執行役員は、当社グループの事業分野において必要とされる知識・経験の有無を考慮し、取締役会の決議により選任しています。

- 取締役会は、監査役又は会計監査人が不正を発見し適切な対応を求めた場合や、不備・問題点を指摘した場合の対応体制を確立しています。
- 取締役会は、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、結果の概要を開示しています。

取締役会の構成

- 取締役会は、取締役9名(うち社外取締役4名)で構成しています。
(構成員の氏名)
平野 聡(議長、代表取締役社長)、江藤隆志(代表取締役)、秋山治彦(取締役)、山崎貴之(取締役)、熊谷 薫(取締役)、松本和幸(社外取締役)、須藤 亮(社外取締役)、山崎直子(社外取締役)、稲葉善治(社外取締役)
- 当社は、複数の独立社外取締役を選任し、独立社外取締役が取締役会において独立かつ客観的な立場から意見を述べることで、経営の監督体制を確保しています。
- 取締役会は、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なる多様な取締役で構成するとともに、取締役会の意思決定及び監督機能を効果的に発揮できる適切な員数を維持しています。

内部統制

取締役会は、適切な統制のもとで迅速な業務執行が行われるようにするため、内部統制システムの整備に関する基本方針を定め、コンプライアンス、財務報告の適正性の確保、リスクマネジメント等のための当社グループの体制構築と運用状況を監督しています。

- 当社は、内部監査部門として「経営監査室」を設け、内部管理体制の適正性や有効性を検証し、重要な事項があれば取締役会等に適時に報告する体制を整備しています。
- 当社は、「リスク・コンプライアンス基本規程」を定め、当社グループに生ずるあらゆるリスクに、その内容に応じ、適

時・適切に対応し得る危機管理体制を整備しています。

- 当社は、取締役の競業取引及び取締役と会社の取引その他両者の利益が相反する取引について、取締役会の承認事項としています。

■ 監査役会

監査役会の役割・責務

監査役会は、株主に対する受託者責任を認識し、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて企業の健全性を確保し、株主共同の利益のために行動しています。

- 監査役会は、社外取締役及び内部監査部門と連携しています。

監査役会の構成

- 当社は、透明性や公正性の確保の観点から、監査役会の半数以上を独立社外監査役としています。
- 監査役会は、監査役5名(うち社外監査役3名)で構成されています。
(構成員の氏名)
中村昭久(議長、常勤監査役)、笠 信之(常勤監査役)、黒柳達弥(社外監査役)、竹谷敬治(社外監査役)、鈴木 潔(社外監査役)
- 監査役は、適切な経験・能力を有する監査役を選任しています。
- 監査役会は、監査役会として必要な財務・会計・法務に関する知見を有するものとし、特に財務・会計に関する十分な知見を有している者を1名以上選任しています。

会計監査人及び内部監査部門との関係

- 監査役会、会計監査人及び内部監査部門と連携し、十分かつ適正な監査を行うことができる体制を確保しています。
- 監査役会は、会計監査人を適切に選定し、評価するための評価基準及び選任基準を策定し、独立性と専門性について確認しています。
- 監査役会は、会計監査人又は内部監査部門が不正を発見し適切な対応を求めた場合や、不備・問題点を指摘した場合に対応する体制を確立しています。

コーポレート・ガバナンス

■ 会計監査人

会計監査人は、当社グループの財務情報の信頼性を担保する重要な役割を担い、株主や投資家に対して責務を負います。

- 会計監査人は、監査役会と連携し、適正な監査を行うことができる体制を確保しています。
- 会計監査人は、独立性と専門性を確保しています。
- 会計監査人は、会計監査を適正に行うために必要な監査の品質管理の基準を遵守しています。

■ 報酬諮問委員会

当社は、取締役の報酬等の取り扱いに係る客観性・透明性を確保することを目的として、取締役会から独立した報酬諮問委員会を設置しています。

- 報酬諮問委員会は、独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数を独立社外役員で構成しています。
(構成員の氏名)
松本和幸(委員長、独立社外取締役)、平野 聡(代表取締役社長)、黒柳達弥(独立社外監査役)
- 報酬諮問委員会は、取締役会の諮問に応じて、取締役会に対して提言を行っています。

■ 内部監査部門等

当社は、内部監査部門として「経営監査室」を設け、以下のとおり内部管理体制の適切性や有効性を検証しています。経営監査室は、7名で構成しています。

- 経営監査室は、当社グループにおけるコーポレートガバナンス・リスクマネジメントの向上に資することを目的とし、当社グループの内部監査に関する業務を掌り、コンプライアンス等の内部管理体制の適正性や有効性を検証し、重要な問題事項があれば、取締役会、監査役会及び代表取締役社長へ適時に報告する体制を整備しています。
- 経営監査室は、監査役及び会計監査人と連携しています。
- 経営監査室は、当社の内部通報に関し、リスク情報の早期発見及び迅速・適切な通報内容への対応を行っています。

■ 取締役及び監査役

取締役

取締役は、株主に対する受託者責任を認識し、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、取締役としての職務を執行しています。

- 取締役は、取締役会の一員として、業務執行取締役及び執行

役員による業務執行を監督しています。

- 取締役は、その職務を執行するために十分な情報を収集するとともに、取締役会において説明を求め、積極的に発言し、自由闊達で建設的な議論を行っています。
- 取締役は、その役割・責務を適切に果たすために積極的に情報を収集し、必要な場合には、当社の負担において外部の専門家の助言を得ています。
- 取締役は、他の会社の役員等を兼任する場合は合理的な範囲に留め、当社における役割と責務を適切に果たすための時間を確保しています。
- 当社は、インセンティブとして、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた中長期業績連動報酬を採用しています(社外取締役を除く)。

監査役

- 監査役は、株主に対する受託者責任を認識し、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて企業の健全性を確保し、監査役としての職務を執行しています。
- 監査役は、監査役会が定めた監査の方針及び監査の分担に従い、取締役会をはじめとした当社の重要な会議に出席し、取締役等から職務の執行状況の報告、資料・情報の提供を受け、内部監査部門及び会計監査人との連携を図り、取締役及び執行役員等の職務執行状況を監査しています。
- 監査役は、取締役会の意思決定及び内部統制システムの構築と運用状況を監査しています。
- 監査役は、当社の重要な会議への出席等により監査に必要な情報を積極的に収集し、必要に応じて取締役に対して適切に意見を述べています。
- 監査役は、その役割・責務を適切に果たすために積極的に情報を収集し、必要な場合には、当社の負担において外部の専門家の助言を得ています。
- 監査役は、他の会社の役員等を兼任する場合は合理的な範囲に留め、当社における役割と責務を適切に果たすための時間を確保しています。

独立社外取締役及び独立社外監査役

- 独立社外取締役及び独立社外監査役は、執行の監督、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るための助言、利益相反の監督を行うとともに、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役会に反映しています。
- 独立社外取締役は4名、独立社外監査役は3名です。
- 独立社外取締役は、当社グループの事業に関する事項及びコーポレートガバナンスについて情報を共有し、各取締役、

執行役員、監査役との意見交換を行っています。

- 当社は、金融商品取引所が定める独立性要件を満たす社外取締役及び社外監査役を選任しています。
- 独立社外取締役及び独立社外監査役は、定期的な会合の開催等により、独立した客観的な立場に基づく情報交換、認識共有に努めています。

支援体制

- 当社は、以下のとおり、取締役及び監査役がその役割・責務を果たすための実効的かつ十分な支援体制を整備しています。
- 取締役会で十分な議論が可能となるよう、以下のとおり取締役会を運営しています。
 - 1) 取締役会の年間スケジュールを作成し、審議事項の年間計画を立てています。
 - 2) 取締役会において十分な議論ができる適切な審議時間を設定しています。
 - 3) 取締役会の審議事項に関する資料を、十分に先立って配付しています。
 - 4) 上記に限らず、取締役が意思決定に必要な情報並びに監査役がその職務遂行に必要な情報を随時提供しています。
- 監査役の職務の補助、その他監査役の活動を支援すべく、必要に応じて補助者を選任し、監査役の求める会社情報の提供や、社内連携の調整を行っています。
- 社外取締役及び社外監査役の職務の執行に必要な情報提供を求められた場合、積極的に情報を提供しています。

役員報酬等

■ 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

当社の取締役(社外取締役を除く)の報酬等は、固定報酬と業績連動報酬(短期業績連動報酬、中期業績連動報酬及びストックオプション)により構成されています。社外取締役及び監査役の報酬等は固定報酬のみとなっています。

当社は、取締役の報酬等の取扱いに係る客観性・透明性を確保することを目的として、独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数を独立社外役員で構成する報酬諮問委員会を設置しています。報酬諮問委員会は、取締役会の諮問に応じて、取締役会に対して提言を行っており、取締役の報酬等に関する方針は、報酬諮問委員会の審議、提言を踏まえ、取締役会の決議により決定しています。

- 取締役及び監査役の職務の執行に必要な認められる予算を確保しています。

トレーニングの方針

当社は、以下のとおり、取締役及び監査役がその役割・責務を適切に果たすために必要な事業活動に関する情報、知識を提供しています。

- 取締役又は監査役が新たに就任する際は、当社グループの事業に関連する法令やコーポレートガバナンスに関する研修を実施し、就任後においても、これらの研修を継続的に実施しています。
- 上記に加えて、社外取締役又は社外監査役が新たに就任する際は、当社グループの事業・組織等に関する内容を説明し、就任後においても当社グループの事業戦略や対処すべき課題等について、必要な情報を継続的に提供しています。

■ 現状のコーポレート・ガバナンスの体制を採用する理由

当社は、複数の独立社外取締役を選任し、経営に外部の視点を直接取り入れ、監督機能の充実を図っています。また、監査役(社外監査役含む)、監査役会及び会計監査人を設置し、これらが内部監査部門である経営監査室と連携して監査を行うことにより、経営の監視機能が十分に機能すると判断しているため、現状の体制を採用しています。

より決定しています。

取締役の個人別の報酬等の額は、株主総会の決議により決定した取締役の報酬額の総額の範囲内で、取締役の報酬等に関する方針に基づき、報酬諮問委員会の審議、提言を踏まえ、ストックオプションに関しては、取締役会の決議により具体的な額を決定し、その他の報酬等に関しては、代表取締役社長が当社全体の業績を俯瞰していることや事前に報酬諮問委員会の審議、提言を得る手続があること等を踏まえ、取締役会が代表取締役社長(平野聡、CEO)にその具体的な額の決定を委任しており、委任を受けて代表取締役社長がその具体的な額について決定しています。また、取締役会は、報酬諮問委員会にて、事前に取締役の報酬等と取締役の報酬等に関する方針との整合を含めた多角的な検討を行っていることから、当該報酬等が報酬

コーポレート・ガバナンス

等に関する方針に沿うものであると判断しています。

当事業年度の取締役の報酬等の額の決定に係る報酬諮問委員会は2021年5月に、取締役会は2020年6月及び2021年2月(2回)にそれぞれ開催しています。

各監査役の報酬等の額は、株主総会の決議により決定した監査役の報酬額の範囲内で、監査役の協議により決定しています。

■ 固定報酬

- 取締役(社外取締役を除く)の固定報酬は、役位に応じて決定し毎月支給します。
- 社外取締役の固定報酬は、役割等を考慮して決定し毎月支給します。

■ 業績連動報酬

- 取締役(社外取締役を除く)の業績連動報酬は、当該事業年度の一定の指標を基準に算定します。業績連動報酬の基準となる指標は、取締役の業績向上に対する意欲や士気を高めるとともに、株主との利害の一致を図るため、連結の親会社株主に帰属する当期純利益及びROE等としています。
- 短期業績連動報酬は、当事業年度の実績に基づき、中期業績連動報酬は、中期経営計画期間の累計実績に基づき算定し、それぞれ対象期間終了後に支給します。
- 長期的な業績向上に対する意欲や士気を一層高めるため、取締役(社外取締役を除く)に対し、ストックオプションとして新株予約権を付与しています。本新株予約権の各取締役に割り当てる数は役位に応じて決定します。本新株予約権は、割当てを受けた取締役に對し払込金額と同額の報酬請求権と本新株予約権の払込金額とを相殺することを条件に取締役会決議により発行します。本新株予約権の内容は、有価証券報告書P23-28「1株式等の状況」の「(2)新株予約権等の状況」に記載のとおりです。

- 業績連動報酬の基準となる指標の当事業年度の実績は、連結の親会社株主に帰属する当期純利益2,376百万円、ROE3.6%、第三次中期経営計画の累計実績は、連結の親会社株主に帰属する当期純利益3,311百万円、ROE2.5%(平均)です。

■ 報酬構成比率

- 取締役(社外取締役を除く)の報酬等は、固定報酬と業績連動報酬により構成されています。業績連動報酬の報酬総額に対する割合は、取締役の業績向上に対する意欲や士気を高められるよう、業績指標に応じて、各役位の平均で、最大6割程度となるよう設計します。

■ 取締役及び監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

当社の取締役の報酬額は、2018年6月27日開催の第125期定時株主総会の決議により、総額を年額800百万円以内(固定部分を400百万円以内、当該事業年度の一定の指標を基準に算定する業績連動部分を年額400百万円以内)とし、そのうち社外取締役の総額を年額100百万円以内(固定部分のみ)と定められています。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は9名(うち社外取締役3名)です。また、2017年6月28日開催の第124期定時株主総会において、当社取締役(社外取締役を除く)に対して、ストックオプションとして新株予約権を割り当てることが決議されています。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は8名(うち社外取締役2名)です。

当社の監査役の報酬額は、2013年6月26日開催の第120期定時株主総会の決議により、年額100百万円以内と定められています。当該定時株主総会終結時点の監査役の員数は4名(うち社外監査役2名)です。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (人)
		固定報酬	短期・中期業績連動報酬	非金銭報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	281	193	66	21	6
監査役 (社外監査役を除く)	36	36	—	—	3
社外役員	60	60	—	—	6

(注) 1. 非金銭報酬は、ストックオプションとして付与した新株予約権に係る当事業年度中の費用計上額です。
 2. 取締役(社外取締役を除く)の員数には、2020年6月25日開催の第127期定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役1名が含まれています。
 3. 監査役(社外監査役を除く)の員数には、2020年6月25日開催の第127期定時株主総会の終結の時をもって退任した監査役1名が含まれています。

取締役、監査役及び執行役員

取締役



代表取締役社長
CEO
平野 聡



代表取締役
専務執行役員
江藤 隆志



取締役
常務執行役員
秋山 治彦



取締役
常務執行役員
山崎 貴之



取締役
上席執行役員
熊谷 薫



取締役(社外取締役)
本本 和幸



取締役(社外取締役)
須藤 亮



取締役(社外取締役)
山崎 直子



取締役(社外取締役)
稲葉 善治

監査役

監査役
中村 昭久

監査役
笠 信之

社外監査役
黒柳 達弥

社外監査役
竹谷 敬治

社外監査役
鈴木 潔

執行役員

専務執行役員
Raymond O'Connor

常務執行役員
大上 二三雄

上席執行役員
David Alan Mudrick

上席執行役員
Ivan Di Federico

上席執行役員
渡邊 玲子

上席執行役員
伊藤 嘉邦

執行役員
荻野 滋洋

執行役員
平山 貴昭

執行役員
Eric Franken

執行役員
西澤 裕之

執行役員
Kinpui Chan

執行役員
二宮 康之

執行役員
馬場 昭文

執行役員
朝山 啓二郎

執行役員
瀧沢 英之

執行役員
木村 新

執行役員
吉田 剛

執行役員
Jamie Williamson

執行役員
Cindy Hudson

執行役員
Raymond Vallejo

社外取締役インタビュー



製造業のレジェンドが見た トプコンの未来

社外取締役
い な ば **稲葉** よ し は る **善治**
ファナック代表取締役会長・トプコン社外取締役

1948年、茨城県生まれ。1973年に東京工業大学工学部機械工学科を卒業し、いすゞ自動車を経て1983年にファナックへ入社。数値制御(NC)装置を創り上げて工作機械の精度を向上させ、今も世界で圧倒的なシェアを誇る数々の産業用ロボットの開発に携わる。2001年に同社代表取締役副社長、2003年に代表取締役社長、2016年に会長兼最高経営責任者(CEO)となり、2019年には代表取締役会長(現任)に就任。2020年に当社社外取締役へ就任、以来現職。

ファナック株式会社
工作機械用CNC装置(工作機械の自動化)の先駆者。FA革命のパイオニアで世界首位、国内外とも50%以上の高シェア企業。売上高5,513億円、営業利益1,125億円(2021年3月期)。

2020年6月、トプコンの社外取締役に「産業用ロボット開発におけるレジェンド」として世界的な名声を博する人物が就任しました。ファナック代表取締役会長も務める稲葉善治（日本工作機械工業会会長・工学博士）です。彼にトプコンのガバナンスはどう見えるのでしょうか？平野社長からのオファーを受け、トプコンの社外取締役に就任した理由も含め話を聞きました。

トプコンは世界のあり方を変えていく

私は今、トプコンで果たすべき様々な役割を思い、胸を躍らせています。

例えばファナックが得意とする工作機械の分野では、顧客企業から工場のラインを止めないことを強く求められました。機械はその宿命として必ず壊れるもの。だからこそ、壊れる前に管理者へ知らせ、壊れてもすぐ修理できる体制を整えることが大切でした。私はファナックで、自動車メーカーなど大量生産のラインを持つ顧客企業と長くお付き合いしてきたため、今後、トプコン製品を使うお客様が何を求めるか

を予想し、これをコーポレートガバナンスに取り入れるための助言ができると思っています。

さらには、トプコンの将来像を描く上でも役に立てると思っています。例えば平野社長をはじめとするトプコンの経営陣は、日本国内だけを見ず、世界の動きを意識しながら意思決定をしています。「世界がどう動くか」を見定めるためには、様々な情勢に通じた人間が集まり、活発なディスカッションを行うことが大切なのです。トプコンの取締役会は、社外を含めすべての取締役が、自由に、活発に発言して建設

的な議論が繰り広げられています。ファナックの取締役会もオープンな雰囲気です。トプコンはさらに開かれていると感じるほどです。私もその輪に入り、様々な意見を述べていきたいと思っています。

今まで取締役会に参加して分かったことは、トプコンが非常に「熱い」企業であるということです。まず、平野社長をはじめとする経営陣が熱い。それはコーポレートガバナンスにも現れています。トプコンは海外も含め様々なベンチャー企業をアグレッシブに買収し、その文化を尊重しつつトプコンとのシナジーをつくるのが得意な企業だと思います。支配的になるのではなく、信頼関係を築き、共に同じ未来を夢見ていく——それは熱いリーダーシップと、適切なガバナンスがなければできないことです。また、建設機械、農業機械、医療機

技術の進化は相似形を描く

私が社外取締役に就任したのは、ファナックとトプコン、その歴史が重なるからです。ファナックが創り上げた数値制御(NC)装置や産業用ロボットにより、世界中の様々な工場が自動化されてきたことは、皆さんご存じのことだと思います。同様に今後、トプコンが事業を展開する世界中の農業、建築・土木工事、医療の現場が急激にIT化、自動化されていくのです。

基本的な技術や思想が同じなのです。様々な工作機械は“いかに入力し、出力するか”によって成立しています。部品を作る場合なら、まずCADで設計図を作って工作機械に読み込ませ、加工すべき素材の寸法を計測します。これが“入力”。その後、機械がプログラムされたとおりに素材を精密に削っていきます。これが“出力”。トプコンが医・食・住の分野で実現していることも同様です。建設分野では、設計図を建機に読み込ませ、GNSSや精密なセンサーを使って地面の形状を把握し、同時に建機がどこにあるかを測定すれば、設計図どおりに自動で施工していきます。工作機械は、数値制御が可能になるまで、人間が汎用の旋盤などを使って目分量で素材を削り込み、ノギスで寸法をチェックしながら作っていました。これが今は、機械が寸法を精密に計測しながら削り込み、できあがった部品をロボットが取り外していきます。建設だ

器の様々なメーカーと提携し、絆をつくり、最新技術を社会実装しています。これも、時に理想を語り、共感し合う強い繋がりがなければ実現できないことです。

しかも、経営陣の熱さが現場の社員の胸にも火を灯しています。例えばレンズの研磨です。トプコンといえば自動化、機械化が注目されていますが、基盤事業として高いグローバルシェアを築いている測量機や眼科用医療機器の分野では高いレベルの光学技術が不可欠であり、これら光学機器に使われるレンズは最高の職人技で作られています。眼底カメラのレンズもその一つで、サブミクロン単位で正確に磨かなければ、正確な画像は得られず、この精度の加工技術には製造スタッフの熱い情熱が込められています。

けでなく、農業も同じです。トプコンの制御技術と既存のトラクターの技術の融合により、稲を植え、種を撒き、肥料をやる、といった作業が全て自動化されていきます。

人間の歴史は、同時に道具の歴史でもあると思います。鉄製の鋤(すき)や鋤(くわ)が農業の生産性を飛躍的に高め、人口が増え、食料の生産以外の仕事に携わる人間が増え、世界各国に様々な文化が開花しました。同様に、世界の工場に数値制御と産業用ロボットが普及することにより、世界に電化製品や自動車などが普及しました。そして技術史上、技術の進化は似たような経緯を迎えるのです。私は平野社長から社外取締役に就任を依頼される前から、次は農業と土木・建築分野が自動化・省力化され、品質も向上していくと確信を持っていました。だからこそ、平野社長からの依頼を大変興味深く感じたのです。

トプコンは、株主の方にも信頼していただける企業です。そして、ファナック同様にトプコンも、今後、医・食・住の分野を大きく進化させるリーディングカンパニーになっていくと思っています。