

1. 稲積憲 社外取締役
 2. 町田洋一 取締役 チーフ ファイナンシャル オフィサー
 3. 細窪政 社外取締役 監査等委員
 4. 嘉村孝 社外取締役 監査等委員
 5. 井出信孝 代表取締役社長 チーフ エグゼクティブ オフィサー
 6. 稲増美佳子 社外取締役
 7. 東山茂樹 社外取締役 監査等委員(常勤)
 8. 薄田幸生 取締役 IT、法務、知的財産、経営企画担当
 9. 山本定雄 取締役 チーフ テクノロジー オフィサー
- (2023年3月現在)



Corporate GOVERNANCE

ワコムグループのガバナンス

東京証券取引所プライム市場に上場している株式会社ワコム(以下、ワコム)と海外の子会社が一体となったグループ(以下、ワコムグループ)としてグローバルに活動するワコムのガバナンスについてお伝えします。

グローバルポリシーをもとに活動

ワコムのガバナンスは、グループのCEOを筆頭に、各国・各地域の現地法規制等を遵守しながら、グローバルに展開されています。ワコムの具体的な活動のルールも、ワコムグループ共通のグローバルポリシーを中心として定められており、世界中で同じポリシーのもと活動しています。

ワコムグループの各社は、現地のチームメンバーが代表を務めるなど、現地採用されたメンバーが中心となって活動しています。また、すべての子会社が現地のメンバーによる運営を前提としつつ、現地の代表者とワコムから派遣された取締役で構成された取締役会の下でグループ全体の戦略や方針との整合を図り、ガバナンスを維持する体制がとられています。

そして、ワコムグループにおける売上高や従業員数の海外比率の高さを鑑みると、海外の子会社のガバナンスはワコムグループの重要な経営課題になっています。

グローバルな意思決定

ワコムの事業活動の意思決定において、法令で定められた事項や重要性の高い事項の決定は、株主から委託を受けたワコムの取締役会で行います。海外の子会社の事業活動であっても重要性が高いものは、現地の取締役会での決議に加えて、ワコムの取締役会においても決議することにより、ワコムの取締役会がグループ全体の重要事項の審議と決定を行う仕組みになっています。

ワコムグループの重要事項については、ワコムの取締役会において決定することでガバナンスに万全を期する面と、一定程度の権限を業務執行者に委譲して迅速に効率的な業務執行を行うことで競争力を高めようとする面とを合わせて考慮し、ワコムグループの運営に最もふさわしいルールを定めています。

業務執行に当たっては、ワコムグループに共通の職務権限規程を定めており、グローバルのどの職場で行う業務であっても、グループで統一したルールに基づき意思決定者が決まります。また、一定の承認のもとで下位職位への権限の委譲を認め、柔軟で効率的な業務の推進も図っています。

ガバナンスと競争力の強化

ワコムは、日本で設立され、2万人強の個人と国内外の多くの機関投資家からなる株

主に支えられています。日本の会社法でいう監査等委員会設置会社にあたり、法定の機関として、株主総会のほかに取締役会と監査等委員会を有しています。また、任意の機関として、指名委員会と報酬委員会を設置し、各委員会を最適に運営することでガバナンスを強化し競争力を高めることを目指しています。

2023年3月現在、取締役会は9名で構成され、社外取締役は5名で過半数を占めます。2021年6月にワコムでは初となる女性の社外取締役も選任されました。

監査等委員会は自らも取締役である監査等委員3名(全員が社外取締役で、内1名は常勤)で構成されており、取締役会での意思決定への参画や業務執行の監督を行っています。

指名委員会は社外取締役を委員長とし、ワコムの取締役および重要な幹部社員の選解任についての方針を定め、実際の選解任についても取締役に助言や提言を行っています。現社長も指名委員会の検討を経て選出されています。今後も、次世代の経営者や幹部社員の選任について検討を行い、サクセッションプランを策定して、当社の理念や価値を次世代につないでいくという橋渡しの役割が期待されています。

報酬委員会は社外取締役を委員長とし、取締役の報酬の枠組みについて検討し取締役に助言や提言を行っています。現在導入している取締役(社外取締役を除く)に対する譲渡制限付株式報酬制度の設計に当たっても報酬委員会がその任を担いました。今後も多様化する取締役への期待に応じて、報酬制度の在り方も見直しつつ、ワコムグループの競争力強化を図っていくことが期待されています。

取締役会の特徴

取締役会の特徴の一つは「スピード感」です。ワコムが活動している市場は変化が速く、その中で戦っていくには意思決定のスピードが不可欠です。取締役会において、ガバナンス面での検討やリスク分析も十分に行ったうえで、可及的速やかに意思決定し、執行につなげていくことを常に心がけています。また、緊急を要する場合においても、臨機に取締役会を開催し、議論を尽くしたうえで意思決定を行っており、柔軟かつスピーディーな意思決定が行われる風土が醸成されています。

取締役会は、ワコムグループで働くチームメンバーとの距離を近くすることも常に意識しています。国内外のチームメンバーが取締

役会で意見を述べる機会も多くありますし、それに対して取締役会も真摯な姿勢で臨み、質問や助言も提供されます。社外取締役が自らその知識や経験をチームメンバーと共有するような機会も積極的に設けられており、ワコムの取締役会は、フラットでオープンな社風をそのまま反映していると考えています。

取締役会の進化への取り組み

ワコムは、取締役会実効性評価を毎年行い、取締役会の活動をさらに良いものにするための取り組みを行っています。この調査は事務局が作成するアンケートに取締役全員が回答し、それに基づき全員に対してインタビューを行うもので、その結果を分析して取締役会で議論し、問題点を抽出して、その後の取締役会のテーマ選定や運営にも役立てています。この評価活動を通じて、会社の重要課題への取り組みや、経営者の後継者計画の議論の推進も後押しされており、今後もこの評価活動を継続して行っていく方針です。

また、サステナビリティについての議論の重要性も認識しており、ワコムのESGタスクフォースチームがその活動を取締役に定期的に報告することで、取締役会の意見に反映していきます。

後継者の育成と選任

ワコムの中長期的な発展を見据えた場合、経営における後継者の育成と選任は重要な課題です。取締役会の全員が、自身の職責を果たすことはもちろん、後継者の育成を図り、橋渡ししていくことを意識しつつ職務にあたっています。例えば、社外取締役の2名は勉強会の開催などを通じて自らチームメンバーへ知識や経験の継承活動も継続的に行っています。

組織の中で責任ある仕事を課し、成長を促していくことで、将来のワコムグループを率いていく人材も育ってきており、取締役会においては、後継者に必要な資質の議論や具体的な候補者情報の共有といった過程を経ながら、候補者の人物と能力を見極める機会を増やし、後継者選任をより具体的に進めていきます。

Q&As WITH Our DIRECTORS

ワコム取締役とのQ&A

中期経営方針に沿って、技術をもとに価値ある体験を創り、お客様に届け、多様なコミュニティとともに学び、そして技術革新を持続可能な社会の実現につなげる——。これらすべてが多くのパートナーや多様で多面的な社会全体の成長をもたらすと信じ、施策の立案・実行を指揮するワコムの取締役(2023年3月現在)を、代表取締役社長である井出からの一問一答で紹介します。



代表取締役社長 兼
チーフ エグゼクティブ オフィサー
井出信孝 | Nobutaka IDE



取締役 チーフ ファイナンシャル オフィサー
町田洋一 | Yoichi MACHIDA

Q：ワコムが企画する新事業で、個人的に惹かれるものは？
A：もし、人気グルメ番組の主人公に、技術の粋を凝らした「寿司」「蕎麦」「天麩羅」どれに惹かれる？ と聞けば、即座に全部に惹かれる！ と答えるでしょう。私が興味を持つのは脳のメカニズムです。脳の働き——情緒のようなものにも——の背後にメタ論理があるのではないか、つまり、脳の働きは論理で一元的に説明可能ではないか、と考えています。ワコムの新規事業の興味深さは、神秘のベールに包まれた脳のメカニズムを解き明かすアプローチのひとつ、もしくはそれを補完するような技術になり得る可能性を秘めていることだと思います。なので、各々の新規事業の旬の時期は違うかもしれませんが、個人的に全部に惹かれます。



取締役
薄田幸生 | Yukio USUDA
IT、法務、知的財産、経営企画担当

Q：日々進化するITシステム、薄田さんの最大注力ポイントは？
A：刻々と進化するITシステムですが、技術トレンドをよく理解し、最適なタイミングで自社にあったサービスを導入することが重要だと考えております。また革命的な人工知能(AI)の進化は、個人的にも注目しています。IT投資は、攻めと守りのバランスが重要ですが、直近では守りのITにより重点を置いています。昨年、オンラインストアへの不正アクセス問題でご迷惑およびご心配をお掛けしました。サイバー攻撃はますます高度化し、脅威も増しております。IT部門としては、社内、社外のネットワーク上に最新のセキュリティ対策を重層的に追加することで、サイバー攻撃の兆候を早期に発見・対処し攻撃を防ぎ、リスクを減らすことができると考えております。



取締役 チーフ テクノロジー オフィサー
山本定雄 | Sadao YAMAMOTO

Q：ワコムの技術で絶対に誰にも負けないものをひとつ挙げるとしたら？
A：他社に負けない技術として、EMR製品では低消費ペンIC技術や座標計算手法、アクティブES製品では高S/Nのセンシング技術や独自のプロトコル開発・拡張技術などがあると思います。ただ、それ以上に他社に負けないものとして、設立からずっと電子ペンに特化して技術開発・製品開発に取り組んできていること、それ自体ではないでしょうか。仕様の数値を良く見せるとかではなく、本当の性能を実現するために真摯に技術・製品の開発を行い、ユーザーにベストな製品を届け、使って喜んでもらう。そのような考え方をもって製品をつくり続けていく限り、ワコムはどの会社にも負けないと思います。



社外取締役
稲積憲 | Ken INAZUMI

Q：他社で役員を務める稲積さんから見た、ワコムの際立つユニークさとは？
A：「ハードウェアを使ってデジタル上に描く・書く」というバリバリのテクノロジー企業でありながら、「ステークホルダーとの距離感が近くて温かみのある」カルチャーが際立ってユニークだと思います。例えば「経営幹部とワコムメンバーがフラットに議論できる場所」「顧客の創作活動を積極的にサポートしているところ」「顧客の体験向上に向けて多方面のパートナーと一体となって進んでいるところ(コネクテッド・インクはその象徴)」「投資家と積極的に対話を行うところ」「各社外取締役の強みに応じてワコムメンバーとの交流機会を設けているところ」など近い距離感でたくさんの共創によって進化を生み出しているところがワコムの強みになっていると感じます。



社外取締役
稲増美佳子 | Mikako INAMASU

Q：組織のプロである稲増さんから見た、ワコムがもっと成長すべきところは？
A：会社は、未来ビジョン(目標)を設定し、事業=ビジネスに関する定量・定性目標を社内外に発信します。では、その事業目標実現のために、いったい「どんな組織デザイン、カルチャー&マネジメントであるべきなのか?」。つまり、組織ビジョンを考えることが必要になります。誰も正解は持っていない時代です。目標によって、ヒエラルキー型/マトリックス型/ホラクラシー型/トップダウン型など、多様なスタイルが存在します。だからこそ、未来に向けて“どんな組織でありたいのか”が問われます。“ワコムらしいマネジメント”をWacom Styleとして見える化し、メンバーが自走進化する組織へと成長していくのが楽しみです。



社外取締役
嘉村孝 | Takashi KAMURA
監査等委員

Q：社外取締役歴が一番長い嘉村さん、ワコムの変化をどう見えていますか？
A：「創業は易く、守成は難し」。中国の古い言葉を噛みしめています。当初の「創業者の意気」が残っていた時代、強力なリーダーシップによるグローバル経営から試行錯誤を経て、現執行部による時価総額1000億円を超える会社になるまでを見てきました。現在、低位、中位いずれの製品も外部環境の変化が激しく、一方で、部品ビジネスが強力な柱になっています。勝ち抜いていくための努力に怠りはありません。世界的なSDGsなどにも対応せねばならず、グローバル企業なればこそ地域による発想の違いもあります。これらの「違い」をむしろダイバーシティによる飛躍につなげるべく、努力とそれによる魅力を創造していきたいと思います。



社外取締役
東山茂樹 | Shigeki HIGASHIYAMA
監査等委員(常勤)

Q：社内で過ごす時間も多い東山さん、チームメンバーの印象は？
A：監査等委員として、日頃オフィスでワコムのチームメンバーと接して感じていることは、ワコムチームメンバーのワコムへの愛です。まず、何よりも自社製品への愛。そして、製品を通じてのお客様やそのコミュニティへの愛。そして一緒に働いているチームメンバーや家族への愛です。とにかく、ワコムのチームメンバーは、ワコムのプロダクトやワコムに関わって働いている人たちが大好きで、デジタルペンで自らがクリエイティブな作業をしたり、デジタルペンやタブレットの可能性をお客様と一緒に考えるのが大好きです。私たち取締役は、ワコムのチームメンバーのワコムへの愛を、ワコムの企業価値の向上につなげるのが最大のミッションだと考えています。



社外取締役
細窪政 | Osamu HOSOKUBO
監査等委員

Q：投資会社も経営されていた細窪さん、ワコムのどこにベットしたいですか？
A：ワコムの強みは、「マーケットリーダー」「グローバル経営」「コミュニティエンゲージメント」であり、もし私が投資家であれば、この3点にベットします。言い換えると、高い技術力に裏付けられた魅力のある製品を、長年にわたリグローバル市場に投入し続ける数少ない日本メーカーの1社であり、日本人としては是非とも応援したいです。さらに、ワコムはその地位に固執して進歩を止めることなく、常にユーザーコミュニティに寄り添って、新技術・新製品・新サービスの創出に挑み続けており、私はその点も高く評価します。今後もより多様性に富んだ筋肉質な企業体質を実現し、時代の数歩先を見据えて未来に挑戦する企業であり続けて欲しいです。

取締役会の スキルマトリックス

氏名	経営	海外事業	財務・会計	人材・組織開発	Diversity & Inclusion ^{*1}	法務・コンプライアンス	リスクマネジメント	固有技術	Community Engagement ^{*2}	デジタルサービス ^{*3}
井出 信孝	○	○	—	—	○	—	—	○	○	○
町田 洋一	—	○	○	—	—	—	—	—	—	—
山本 定雄	—	—	—	—	—	—	—	○	—	○
薄田 幸生	—	○	—	—	—	○	○	—	—	○
稲積 憲	○	—	—	—	—	—	—	—	○	○
稲増 美佳子	○	—	—	○	○	—	—	—	—	—
東山 茂樹	—	○	—	○	—	—	—	—	—	—
嘉村 孝	—	—	—	—	—	○	○	—	—	—
細窪 政	○	○	○	—	—	—	—	—	—	—

※1「Diversity & Inclusion(ダイバーシティ&インクルージョン)」は、一般的に多様性と包括などに訳され、多様な人材がお互いに認め合い、受け入れ合う機会と風土作りなどを意味しています。
※2「Community Engagement(コミュニティエンゲージメント)」は、中期経営方針「Wacom Chapter 3」の重要な要素であるコミュニティ構築、エコシステム開発などの知見を基準としています。
※3「デジタルサービス」は当社でのIT経験に加え、業界や技術についての知見を基準としています。