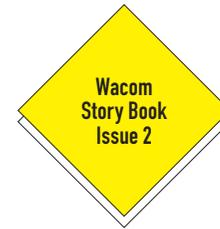


「描く」「書く」を極め、その先の「かく」を拓く



薄い本

わたしたちの
ガバナンス



Cover Photo_Shō Kato (timetise)

Editorial Team : Akiko Tou (Wacom), Emiko Yoshikawa (Wacom)
Design : Naoki Cross (grok Design)



自らに「本気で議論する」 という挑戦を課す “自慢の取締役会”

ワコムの取締役会は2025年6月現在、全9名、うち6名が社外取締役というオープンかつ攻めた構成だ。個々を見渡してもそれぞれの専門領域、価値観と視座を持つエッジの効いたメンバーが揃ったと、取締役会議長であり、代表取締役社長兼CEOの井出信孝は自負する。このWacom Story Book Issue 2「薄い本」を通じて、取締役会の役割や機能がいかんしてワコムのガバナンスに寄与しているかを伝えたい。

僕は2018年から取締役会の議長、そして同時に執行責任を担うCEOを7年にわたり務めてきました。ただ、両者の立場を明確に区別して行動しているわけではなく、常に「ワコムにとっての最適解は何か？」という視点で動いています。

取締役会の議長として、意識していることが2つあります。ひとつはファシリテーションです。取締役会での議論において、幾度となく「ここは今決める時だ」「議論が割れているけれども、このように考えてはどうか」と打開を求められる局面があります。その都度、状況を整理し、社外取締役の客観的な視点や知見を活かしながら、納得のできる結論に行きつけるよう、ファシリテーターとしての役割を果たしてきました。

もうひとつは、年に数回、戦略的なアジェンダ(取締役会の議題)を意識的に盛り込むようにしていることです。社外取締役からもそういったアジェンダの提案がなされることがあり、本当に頼もしく喜びを感じます。ワコムの取締役会メンバーは「本気で議論をしたい」と思っている人たちばかりで、そこにサイレントスピーカーは一人も存在しません。根底には共通の価値観があり、それを踏まえたくて議長であると同時にCEOである僕に付度することなく正面から意見をぶつけ、自らの意思で行動できるメンバーが揃っています。

僕は執行側の立場で取締役会で報告する際、時に自分の想いや主張が強く出過ぎてしまう懸念を自覚しています。ただ、それで議論を封じるようなことはしたくないし、勢いに押されて決議が通ることがないよう、議論を厭わない雰囲気醸成するように心がけています。僕自身も本気で議論するチャレンジを自らに課しています。課題を突きつけられることで、自分の限界を超えることができ、成長を促されるからです。だからこそ、忌憚のない議論を交わせる取締役会が、自分にもワコムにとっても必要なのです。

また、重要なアジェンダであるほど、僕が提起してそのまま通ることはまずありません。昨年から、中期経営計画「Wacom Chapter 4」の戦略案について多くの議論を交わしましたが、戦略の本題に入る前から議論の口火が切られることすらありました。例えばワコムが自らを称する「道具屋」という言葉ひとつとっても、「ワコムは道具屋なのか」「それは市場に伝わる言葉なのか」「Wacom Chapter 4の価値観と一致しているのか」という議論が一から始まる。これは本当に骨が折れるし、正直大変でした。このように、取締役会のメンバー相手にことごとく議論を重ねると、自分でも想定しなかった発見や気付きを得て思考が補強され、アジェンダがよりブラッシュアップされる。議論の積み重ねが、質の高い意思決定につながっていることは間違いありません。

現在の課題として認識しているのは、指名委員会を中心に、次の経営陣の候補者の選定と育成を進めること。つまりはサクセッションプランが、Wacom Chapter 4の取締役会で加速させるべきことだと思います。(井出 信孝)

01 東山 茂樹
Shigeki HIGASHIYAMA
《社外》

豊富な経験で人と組織の本質を見抜く、取締役会を支える信頼のプレーン

大手コンサルティング会社で経営企画・人事ならびにグローバル事業の責任者を歴任。監査等委員会や報酬委員会等で委員長を務める。

〈スキル〉
海外事業／人材・組織開発／
法務・コンプライアンス／
リスクマネジメント

指名委員会、報酬委員会(委員長)、
監査等委員会(委員長)

02 小島 周
Amane KOJIMA
《社内》

上場企業CFOのキャリアを持つ米国公認会計士、財務戦略のプロフェッショナル

CFOとしての事業運営経験を活かし、財務視点を基盤とした事業運営・資本政策の立案と実行を担い、事業投資案件を推進する。

〈スキル〉
事業経営／海外事業／
事業連携・事業投資／財務・会計／
リスクマネジメント

03 細窪 政
Osamu HOSOKUBO
《社外》

上場企業のトップマネジメント経験者であり、多角的な視点を持つバランスラー

経営／アジア／ベンチャーキャピタル経験を強みとする経営者及び投資家の視点と、多くの社外取締役経験の両面から、ワコムの経営を監督。

〈スキル〉
事業経営／事業連携・事業投資／
財務・会計／法務・コンプライアンス／
リスクマネジメント

指名委員会、報酬委員会、
監査等委員会

04 小野 祐司
Yuji ONO
《社外》

法務と金融業界の知見を備えたリスクマネジメントの番人

弁護士資格を持ち、大手金融機関の法務部長を務めた経験が、法的視点とコンプライアンスの観点からワコムの経営を支える。

〈スキル〉
法務・コンプライアンス／
リスクマネジメント

指名委員会、報酬委員会、
監査等委員会

05 井出 信孝
Nobutaka IDE
《社内》

中期経営計画「Wacom Chapter 4」を実行する総責任者

当社代表取締役社長兼CEO。豊富な海外経験と事業連携、アートコミュニティエンゲージの実績を持ち、ユースケースの開拓にも力を注ぐ。

〈スキル〉
事業経営／海外事業／
事業連携・事業投資／
人材・組織開発／
技術開発・知的財産／
コミュニティ連携／サービス事業

ワコムの印象

“ 経営陣含めて
みんな
愛すべきキャラ ”

“ 情動的な言葉や
数値化できない価値観を
尊重しつつも、しっかりと
利益を出せている ”

“ 敬意と親しみを持って
作家さんに接し、
クリエイティブコミュニティを
支えている ”



“ 何よりみんなユニーク。
内側に入れば入るほど
面白いですよ！ ”

“ チームメンバーの
エゴがない
コミットメントの強さ ”

“ 働く人の熱量が高く、
ピュアで一生懸命 ”

《取締役会 9人》



《指名委員会 6人》



《報酬委員会 5人》



《監査等委員会 3人》



■ 社内 ■ 社外(男性) ■ 社外(女性)

06 小峰 明武
Sayatake KOMINE
《社内》

事業から生まれるRevenueの最大化を目指すワコムのCRO

公認会計士。グローバル事業責任者として知識と経験と粘り強さを武器に、企業価値のさらなる向上に貢献する。

〈スキル〉
事業経営／海外事業／財務・会計／
環境／リスクマネジメント／
技術開発・知的財産／サービス事業

07 稲増 美佳子
Mikako INAMASU
《社外》

利他と民主に挑み、穏やかな対話で本質を問ひかけるコンサルタント

事業戦略策定支援や企業研修のコンサルティングで培ったノウハウをもとに、指名委員会委員長として次世代経営陣の育成を主導する。

〈スキル〉
事業経営／人材・組織開発／D&I

指名委員会(委員長)、報酬委員会

08 稲積 憲
Ken INAZUMI
《社外》

デジタルサービスの進化を取り込みながら、変革を担う経営者

デジタルサービスをビジネスで乗りこなすための広範な知識と見識、ロジカル思考がワコムの未来に伴走する。

〈スキル〉
事業経営／事業連携・事業投資／
リスクマネジメント／コミュニティ連携／
サービス事業

指名委員会、報酬委員会

09 中嶋 崇史
Takafumi NAKAJIMA
《社外》

熱量と行動力で取締役会に新しい風を吹かせる経営者

企業経営者として、地域共創型のエネルギーやリサイクル分野におけるビジネス創出の経験をもとにワコムのサステナビリティ経営の強化に貢献。

〈スキル〉
事業経営／事業連携・事業投資／
環境／コミュニティ連携／
サービス事業

指名委員会

INSIGHTS FROM OUTSIDE DIRECTORS



社外取締役が語るワコムの取締役会

社外取締役の稲積憲と細窪政の両氏に共通するのが、鋭い洞察力だ。本質を捉えた忌憚のない意見は、時としてCEOである井出にも向けられる。ただ、厳しい言葉に通底するのは、ワコムの成長に貢献したいという強い想いである。彼らの「目」を通して、ワコムの現在と未来を探っていく。

それぞれの知見を持ち寄り 還元することで貢献したい

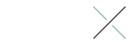
稲積氏は、2018年に現在の井出体制となってから社外取締役として選任されたメンバーであり、今日に至るまでの変遷をよく知る1人だ。「今では取締役の3分の2ですから、単純に社外取締役のメンバーが増えましたね。それに伴い、社外のメンバーの発言量も増した印象です。また、取締役会には、事業責任者もかなりの頻度で参加するようになりました。事業責任者と直接、事業について対話する機会が増えたのは、取締役会の実効性という意味でも大きな変化だと思います」(稲積氏)

取締役会の構成が変わったことに加え

て、議論の中身という点においても、変化が出てきたと稲積氏は付け加える。「当然ですが、議論する内容が広範囲になりました。例えば、情報開示について、私取締役就任時には、環境への取り組みや資本効率に関して積極的ではなかったのですが、今では取締役会での議論をもとに開示の改善が進んでいます。戦略においては、ハードウェアの向こう側にあるアプリケーションの充実やサービス対応をしっかりとカバーすることが顧客満足度につながるという話をしていたのですが、当時はあまり響いていなかった。中期経営計画『Wacom Chapter 4』の中で、ユースケース開発の話があり、さまざまな議論を経て前向きな結論に辿り着いたのは、この7年の変化ですね」

一方、細窪氏は取締役会のバランスを考慮しているという。「どちらかというと、稲積さんをはじめ経営の視点を持つ方が多いのですが、私は監査等委員なので、個人的には一步引いた立場で俯瞰するようにしています」これまでワコムには企業としての成長に伴い、大小さまざまな変化があった。それでも誰もが発言できる自由な空気感は今も昔も変わらないという。P2で先述した「ワコムの取締役にサイレントスピーカーは一人も存在しない」という井出の発言を両氏の証言が裏付ける。「井出さんが意図的にそういう雰囲気作りをされたのも大きいと思います。私が取締役に加わった時は社内4人、社外4人という構成でした。その時から、社外取締

稲積 憲氏
デジタルサービスの知見と見識、
ロジカル思考が未来のワコムに伴走



細窪 政氏
上場企業経営者及び投資家の
視点でワコムの経営を監督

もひとつのトピックに対して、全員が必ず発言していましたね」(稲積氏)
「まず社外取締役の意見を聞くというのが井出さんのスタイルですね。私は結構最初に発言しちゃうタイプなのですが(笑)。また、ワコム取締役会独自の文化として、取締役会の他に別途議論するフリーディスカッションの機会があります。執行側が考えているアイデアをぶつけて、我々と侃侃諤諤の議論を交わす。そこである程度のコンセンサスが固まるので、取締役会で急なアジェンダが出てきて、すぐに意思決定を迫られるようなこともありません」(細窪氏)
最終的な意思決定のみならず、プロセスの重要な局面において必ず議論を行うなど、適切な段階を踏まえていることを細窪氏は強調する。「取締役会とフリーディスカッションは、毎回3時間確保されています。最初に出てきたテーマに対して、議論の結果を取り入れた改善案を後日再検討するなど、過程に沿って執行側の意向を残したうえで最終案を相上に乗せるイメージ。最初は否定的な意見があっても結局、皆が納得する範囲に上手く収まっている気がしますね」(細窪氏)



議論の深さと長さというのは、ワコムならではの企業文化であると、稲積氏も同調する。形式だけのおどろきな取締役会ではなく、議論を戦わせることを厭わないムードは、全員の意識を高めると共に責任感の醸成にもつながるのだ。「せっかく取締役として参加するからには、自分が持つスキルや考えを経営に活用してほしいですし、私自身の価値をワコムに提供したいという想いは今でも変わりません。だから取締役会の議論の中で受け入れられなくても、自分が本当に正しいと思うことに関しては、言い続けようと思っています」(稲積氏)
ワコムに貢献したいという気持ちは、もちろん細窪氏も同じだ。「ユースケースを創出するうえで、コミ

ニティや外部とのアライアンス、場合によってはM&Aも必要かもしれません。とくに資本提携する場合には、きちんと投資効果を定量的に見せてほしいということを要請しています。そこは、自分が資本市場で培った経験や知識で貢献したい。ワコムに貢献するだけでなく自分自身の成長にもつながりますから」(細窪氏)

社外取締役として感じた 経営面の課題と成長へのヒント

では、具体的にどのようなアジェンダで議論がなされているのか。稲積氏の鋭い舌鋒が、事業の在り方についても向けられた。「私自身、経営改革に携わることも多いのですが、通常、時間軸はかなり短く設定します。ワコムの場合、構造改革でスリム化を推し進めていたのですが、いかにトップラインを上げていくかという検討の時間軸が長いと感じました。両輪を同時進行で進めていく必要があるというコメントをし、それに対する改善案が出てきました」

また、Wacom Chapter 4についても思うところがあったという。「事業別の数字を含めた定量的な部分で矛盾を感じた箇所があり、その点を指摘しました。定性的なところでいえば、当初ワコムを表す『道具屋』という表現が適切なのか腑に落ちず問い直したところ、各々の意見が飛び交い活発な議論となりました」(稲積氏)

片や細窪氏は、こうも指摘する。「ワコムでは、道具屋もそうですが、概念的な言葉がよく使われます。個人的には独自性があり好きなのですが、投資家目線という観点でも少し具体的/定量的な情報の伝え方ができないかと案を出して議論をしたこともあります」投資家への目配せという点では、稲積氏の考えも共通している。「執行側の意を汲み取りつつも、私たちも当然、株主や投資家に対する説明責任があります。取締役会での意思決定の質を高めるためにも、内部の論理だけでなく外部の視点を認識することが重要であり、それは私たち社外取締役の役目であると考えています」(稲積氏)

それぞれ求められる役割や立場こそ違いますが、社外取締役の意見を尊重し、検討する土壌が醸成されていることは両氏も認めるところだ。「実際に価値を生み出すのはチームメンバー(ワコム社員)であり、その先に存在する

お客様がどう喜んでくれるかが重要なポイントとなる。そこから利益が生まれて、株主にも還元されるというのが理想的なサイクルだと思います」(稲積氏)



監査等委員を務める細窪氏には、モニタリング機能の有効性についても尋ねてみた。「以前は、井出さんだけが全部説明していたので、事業責任者が定期的に報告する形に変えてもらいました。私自身、決算報告書にもきちんと目を通し、気になる数字に関しては逐一質問して説明も受けています。コンプライアンス面に関しては、監査等委員会と内部監査で毎月チェックを欠かさないですし、内部監査とのやり取りの中で新たな情報を得ることも多い。誰かが気づきを持って指摘し、それを解決しながら実行できるシステムは整っていると思います」(細窪氏)

最後に、現在の取締役会の課題について聞くと、細窪氏の視線は眼前に迫った課題を着実に捉えていた。「まずは、Wacom Chapter 4を成功させることが大事。いかにもう一度成長曲線に乗せるかということに尽きますね。取締役会としても、そのための監督機能をしっかりと果たしていきたいと考えています」

対して、稲積氏からは意外な答えが返ってきた。「ビジネスの課題は出てくるのですが、取締役会の課題と聞かれてもパッと出てこないのが、課題なのかもしれないですね」取締役会が社外の視点に甘んじることなく、「自分ごと」として経営に真摯に取り組んでいることはどうやら間違いなさそうだ。

ふたりの新任社外取締役が語る、 ワコムへの理解と想い

2024年に新たにワコムの社外取締役に就任した中嶋崇史氏と小野祐司氏。
ふたりが見たワコムの取締役会とは？この1年を振り返りながら、
それぞれの視点や経験、そして想いを語り合う。



選任を受けて

なぜワコムの社外取締役に引き受けてくださったのでしょうか。

小野：まず関心を持ったのは、ワコムがテクノロジー企業であるということでした。もうひとつは小さい頃からペンが大好きで(笑)。ペンの可能性を引き出すビジネスに関われるなら、ぜひ貢献したいと思いました。

中嶋：Wacom Story Book Issue 1を読み、ワコムが価値を共創しているコミュニティとの物語性に面白さを感じました。地域コミュニティにおいて、環境エネルギー分野を中心とした課題解決に取り組む事業を展開していますが、その知見をワコムでも活かせるのではと思い、お引き受けしました。

初めてワコムの取締役会に参加された時のことを教えていただけますか。

小野：社外取締役の皆さん全員が発言する

ことに驚きました。発言もダメ出しではなく、「こうしてみてもどうか」と前向きに再考を促していました。

中嶋：イメージしていた取締役会とはずいぶん違うなと思いました。発言しやすい空気感がありましてし、稲増さんが「中嶋さんはどう思いますか」とさりげなく振ってくれたのを覚えています。何より印象的だったのは、熱量。井出さんを筆頭に皆さん本気で語るのを、中途半端な発言はできないと感じました。

ワコムへの理解を深める

就任後に社外取締役に対象にしたトレーニングはありましたか。

小野・中嶋：ないですね(笑)。

中嶋：でも、そもそも就任前の面談回数が多かったんで、その間にだいぶ状況を把握することができました。

小野：ワコムでは取締役会以外の活動も多

中嶋 崇史氏
コミュニティの共創型事業に注力
ワコムのサステナビリティ経営の強化に貢献



小野 祐司氏
法務、リスク管理に長け、
報酬委員・監査等委員として尽力

く、社内関係者とコミュニケーションを取
る機会もあり、この1年でかなりキャッチ
アップできたと思います。

ご参加された活動について、具体的
にお聞かせいただけますか。

小野：私が最初に参加したのはワコムの夏
祭りでした。そこでは、法被を着て、受付
でご案内するという流れになり。おかげ
で、普段お会いする機会のない技術者の方
ともお話しすることができ、チームメンバ
ーの皆さんの雰囲気を感じることができ
ました。

中嶋：私は「朝の会」で、井出さんと30分
ほど対談をしたのが印象に残っています。

毎月恒例の、チームメンバー向けの
会ですね。社外取締役おひとりずつ
との対談コーナーでは、皆様のご経験
やお人柄を感じることができ、その場
でオープンに質問ができるのも
ワコムらしいなと思いました。

中嶋：オフィスに展示した製品を使い、デ
モンストレーションを行うなど技術的な体
験をする機会もありました(社内テクシ
ョー)。

小野：監査等委員なので棚卸しに立ち会
うため、加須市にある本社に行く機会も
いただきました。製造業として知的財産を大切
にしていることやものづくりへの真面目
さ、真摯さを感じることができました。

《1年間の主な参加イベント》

2024年	6月	株主総会
	7月	夏祭り
	8月	朝の会(小野)
	9月	朝の会(中嶋)
	10月	社内向け映画上映会
	11月	コネクテッド・インク東京
2025年	1月	賀詞交歓会 社内テクショ-
	3月	本社訪問+加須

上記に加え、毎月の取締役会やフ
リーディスカッション、投資家との対話
など、多くの時間を使ってくださっ
ていますね。

中嶋：そうですね。年間でいえば、15～
20%ぐらいでしょうか。

小野：週1回以上は何かしら関わっている
気がします。最近ではニュースを見ながら、
ワコムに関連する事柄があると、一喜一憂
しています(笑)。



取締役会の特徴と課題

1年を経て感じるワコムの取締役会
の特徴は何でしょうか。

小野：ガバナンスの観点からも、ワコム
の取締役会はきちんと機能していると思
います。社内の論議だけで物事が動くわけ
ではなく、社外の意見を聞く体制が井出
さんを筆頭に整っていて、これほどしっ
かりとした意思決定プロセスを持つて
いる企業があ

るのかというくらいコミュニケーションが
図れていると思います。

中嶋：社外取締役の方々も「それは少
し違うんじゃないですか」と、井出さん
に対しても遠慮なく言いますしね。執行
側に悪いからと、遠慮する人は多分い
ないです。

小野：役員全員が対等に発言できる
のは、井出さんが作った部分もあると思
います。振る舞いも含め、良い意味で
社長っぽくないですからね。発言しな
い社外取締役は、いる意味がないと思
います。発言量が年功序列ということ
もないですし。

中嶋：フリーディスカッションの中で
私がアジェンダを提案して、「コミュニ
ティ」についての議論をしたり。

小野：そこで細窪さんが、「中嶋さん
と井出さんの考えている“コミュニティ”
は、定義が少し違うかもしれない」と
発言され、まさにそうだなと思いました。
議論するっていいことですね。必ずし
も答えはその場では出ないですけど、
共通の認識が生まれて議論がより深
まっていますから。その代わり、終わ
った後はヘトヘトです(笑)。

課題だと感じている点もお聞かせ
いただけますか。

中嶋：直接の課題ではないかもしれ
ませんが、取締役会で執行側から報
告される内容について議論の過程を知
りたいと感じる場面があります。執行
側の会議にオブザーバーで入る機会
をリクエストしてみようと思
っています。

小野：井出さんの負荷が相対的に大
きいのではないかと感じています。次
世代のマネジメント層の育成は、中長
期的なリスクマネジメントの観点から
も重要な課題と考えています。

知見の活用のこれから

中嶋さんがアジェンダとして提案
された「コミュニティの議論」とは、ど
のような内容だったのでしょうか。

中嶋：“ワコムとしてコミュニティに
接する”というスタンスからは脱却し
ないと思っています。自分の立ち位置
から相手の課題を見ても、自分の視点
でしか捉えられず、相手が思う課題
とは異なります。だからワコムとし
てコミュニティを見るのではなく、コ
ミュニティの中に入ってワコムを見
るということではか次のユース



ケースは生まれません。ユースケース
は“見つける”のではなく、中にいる
から“見つかる”。そういうアプロ
ーチが必要なのではないかと。それ
をフリーディスカッションで議論し
たら長くなり、飛行機に乗り遅れ
そうになりました(笑)。

小野さんは法務やコンプライアンス
の視点で、どのように貢献をして
いると思われますか。

小野：監査等委員という立場な
ので、取締役会では議論を聞きなが
ら、常に「そこにリスクはないか」と
いう視点を持ち、俯瞰して考える
ようにしています。ワコムは海外
拠点もあり各国での法的な観点も
ウォッチしなければなりません。そ
れを取締役会のお場でお伝えし、
必要に応じて報告をお願いしてい
ます。また、取締役会で投資契約
の報告などが上がってきた際には、
重要なポイントを見落としていない
かなど、リスクマネジメントの観
点で自らの知見を活かすことができ
ているのではないかと思います。

私は執行には関わらない立場ですが、
取締役会での内容が、机上の空論に
終わってしまっただけでは意味があ
りません。実際のビジネスにどう
落としこんでいくかは、井出さん
はじめ執行メンバーの役割ですが、
私はそのプロセスが社内により浸透
していくように、社外取締役とし
ての立場でお役に立てたらと今考
えているところです。まだまだ可
能性を秘めているワコムに、今後
も貢献していけたら嬉しいです。

PROGRESS OF SUCCESSION PLAN

サクセッションプランの現在地

指名委員会の取り組みの中から、ワコムの次期CEOおよび次世代取締役会メンバーの育成計画、いわゆるサクセッションプランの検討状況について、社外取締役で指名委員会の委員長を務める稲増美佳子氏に聞いた。



稲増 美佳子氏

経営コンサルタントとして培った豊富なノウハウをもとに、ワコムの指名委員会を主導する。

- 活動状況
2024年度は、指名委員会を11回開催。
- 指名委員会（※2025年6月～全て社外取締役）
・稲増 美佳子 ・稲積 憲 ・中嶋 崇史
・東山 茂樹 ・細窪 政 ・小野 祐司

Q サクセッションプランにおける現在の基本方針を教えてください。

指名委員会は社内取締役1名と社外取締役6名で構成され、CEOはメンバーに含まれていません。指名に関することは重要テーマであることから、社外取締役全員がメンバーとなっています。中でも、昨今のワコムにとって最重要アジェンダのひとつがサクセッションプランであり、とりわけ多くの時間を割いています。定例の会合を毎月開催しているほか、サクセッションプラン

のためだけのオフ会を春と秋の年2回開催しているのも、そうした理由からです。このオフ会は指名委員会のメンバーだけでなく、現在代表取締役社長兼CEOの任にある井出さんや人事のメンバーといった関係者を変え、半日～丸1日かけて議論を深めています。そこで、具体的な候補者名をリストアップして、今後の育成計画や評価を進めています。

Q 次世代の経営陣の選定プロセスを教えてください。

取締役選任においては取締役候補者を選任する基準を定めています。これに加えて、CEOに関していえば、「CEOのあるべき姿」という基準が特に定められています。それらの基準をベースに、候補者リストの作成～育成計画の立案・実行～評価というプロセスを繰り返して絞り込みを行い、最終的な決定を下すという流れです。ただ、その過程において「成長意欲が高く、豊富な経験と実績がある」を「はい/いいえ」のようにチェックボックス的に点数を付けて評価するわけではありません。なぜなら、ワコムを取り巻く技術の世界は、生成AIの登場など外部環境が劇的に変化しており、クリエイティビティと向き合っていく会社として、常に流動的かつ臨機応変なスタイルで、時流に即したサクセッションプランの検討が必要になるからです。単純に項目を並べたチェックボックスを埋めて「じゃあこの人で」というわけにはいかないですね。

取締役候補者を選任する基準や「CEOのあるべき姿」は存在しますが、あくまでひとつの基準やベースでしかなく、それを越えた領域での議論が重要です。その時代に立脚した未来が見通せているのかどうか、その時にどんな人材が求められているのか、といった観点に加え、「ワコムをこんな会社にした」というビジョンを共有し、そこに向けて先導し、推進できるのは誰なのか？という本質的な問いに立ち返らなければなりません。これだけ予測困難な時代ですので、フレキシブルな意思決定や判断ができる適応性も重要になってきます。外部環境に対してのアンテナが敏感じゃないと時代を見誤ってしまうし、もちろんグローバルマネジメントに対する知見だって必要です。そのため、次期CEOに関しては、社内候補者に留まらず、共同代表制や外部人材の登用も選択肢として排除せず、指名委員会で議論を重ねています。

Q 候補者育成の観点からどのようなキャリアパスを用意していますか？

私は過去に何社かで、CEO候補に対する研修プログラムを伴走した経験があります。ただ、ワコムの場合は、いわゆる階層別や目的別の研修は行っていません。実際のプロジェクトを通じて学ぶOJTで鍛えていくことを重視しています。例えば、新規事業や新製品開発のプロジェクトへの参画などです。それに加えて、稲積さんが有志を集めて行う「稲積塾」や、中嶋さんのサステナビリティに関する勉強会なども実施したことがあります。

その背景には、大前提として「ワコムって何なの？」という“芯”を分かっていないと、リーダーには相応しくない、という想いがあります。もし、候補者がこれまでの仕事や、ワコムでの経験も含めて不足しているものがあれば、それを補完すべき手立てを指名委員会が提言します。いろいろな部門の人たちと直接つながるようなプロジェクトを任せて、周囲の方々からの評価を聞

くことも重要です。結局のところ、この人についていきたいと思う人間がどれだけいるかということですから。

指名委員会としては、候補者にどのようなキャリアパスを経験させれば、当人の成長につながるのかという部分まで、個人人の性格や資質を考慮しています。社外取締役は私も含め非常勤ですので、候補者全員の資質や性格をすべて把握できるわけではありません。そのため、指名委員会で時間をつくり、おひとりずつ対話の場を設けるよう心掛けています。取締役候補者を指名するには、その人となりも含めて対話することが重要であり、実際に顔を突き合わせることは、委員長である私も含めて指名委員会全員の要望でもあります。また、候補者の意識を高める意味でも重要な機会なのです。

Q 次期CEOのサクセッションについて、具体的に何が重要だと考えていますか？

持続的な企業価値向上を実現するために、サクセッションプランを計画的かつ重点的に進めています。特に、現在のCEOはワコムを強力に牽引しているシンボリックな存在であり、いかに上手く次の方にバトンタッチできるかは極めて重要な課題です。そのため、選考対象は次期CEOに留まらず、CEOを支える次世代の取締役会メンバー全体を視野に入れています。

もうひとつ意識しているのは、ワコム特有の企業文化への理解です。ワコムには社内的な言葉の定義ひとつとっても独特な文化

があり、取締役会でも経営学的なセオリーやフレームワークに頼らず、言葉の定義含めて本質を深掘りしています。私はこうした姿勢は共感できますし、均一にならされて普通の言葉を使うことはワコムらしさを打ち消すことでもあると思います。ただ、それが変な驕りにつながってしまわないかというチェックは常に必要です。ワコムはこういう社風だからという頑な思考に陥ると、往々にして傲慢になってしまいますから。

Q サクセッションプランの進捗はいま何合目ですか？

人選が固まってきた状態を9～10合目だとすれば、いまはまだ6～7合目を行ったり来たりという感じでしょうか。こればかりは、候補者自身が外部からの期待を受けて成長するかもしれないし、逆に「まだちょっとそれだけの力が付いていなかったね」というケースもありますので。

とはいえ、例えばアクシデントが起きて、急遽CEOの代役を立てる必要に迫られたとしましょう。現時点で「この方だな」という候補はもちろんいらっしゃいます。それはあくまでも緊急時の事業継続計画的な人選で、本当に中期経営計画「Wacom Chapter 4」を動かして軌道に乗せ、Wacom Chapter 5に導けるとい意味での適任は誰なのか？というはまた別の話。さらなる議論が必要になるでしょう。

ステークホルダー全員に評価される企業価値向上を求めることが重要ですが、評価の時間軸をどこに置くかというのは常に論点として現れてきます。2～3年先の短期的な視点なのか、それとももっと先を見据えた長期的な視点かということです。私たちは中長期的なビジョンを描き、研究開発のロードマップを引いて、その時間軸に沿って取締役会でしっかり議論しているということは、皆さんにぜひご理解いただけたらと思います。



Compensation Committee



東山 茂樹氏

報酬委員会のほか監査等委員会の委員長でもあり、指名委員も務める。

ワコムの役員報酬と評価のカタチ

近年の役員報酬は、役員へのインセンティブとしての機能が注目されている。そこで、ワコムの役員報酬のあり方と制度設計・評価プロセスについて、社外取締役で報酬委員会委員長を務める東山茂樹氏に聞いた。

業績達成を促す2つのインセンティブ

報酬委員会では、取締役会からの諮問を受けて、役員一人ひとりの貢献のあり方について丁寧に議論を重ね、報酬案を答申しています。そのうえで、適切に整えられた報酬制度に沿って、役割や成果、貢献度に応じた金銭的報酬を支払う。これは、いわゆる基本的かつ重要なインセンティブと言えるでしょう。

加えて、ワコムにはもうひとつ、金銭的報酬に限らないインセンティブがあると私は考えています。それは何か。これまでスキルを磨き上げてきた取締役会のメンバーがワコムという場所に集い、各々のスキル

や経験を生かし、共にワコムを通して社会に貢献する。それがひいては自らの生きがいや成長となって返ってくるという“非金銭的なインセンティブ”です。

私はワコムの企業価値向上と業績達成を促すには、2つのインセンティブ、どちらも欠かせないものだと考えています。

ワコムでは、チームメンバーが、製品に対する愛情や技術への誇りを持ち、お客様やコミュニティとの関係を大切にしながら、仕事に情熱を注いでいます。私はこうした姿勢こそが、ワコムが会社組織として利益を出していく根幹でもありと考えています。

社外取締役もまた、ワコムの事業活動のユニークさやCEOの熱量に心を動かされ、共にワコムの企業価値向上に貢献したいという想いを共有しています。

- 活動状況
2024年度は、報酬委員会を3回開催。
- 報酬委員会(すべて社外取締役)
・東山 茂樹 ・稲積 憲 ・稲増 美佳子
・細窪 政 ・小野 祐司

常に最適な制度設計を求めて

現在の役員報酬は、月次に支給する固定報酬、短期インセンティブと長期インセンティブで構成されています(社外取締役は固定報酬のみ)。法改正や世の中の動向、業界水準などを考慮しながら、何度も議論

を重ね、制度設計に至っています。

その結果として、変動報酬である短期・長期のインセンティブ報酬の比率を上げると共に、株主の皆様との目線を合わせるべく、業務執行の取締役を対象に業績や株価

と連動するRS(譲渡制限付株式)報酬制度を導入しました。

現在も、ワコムにとって最適な制度設計とその開示のあり方について、報酬委員会での議論を継続しています。

あらゆる角度から見る評価プロセス

ワコムでは、全社外取締役がCEOを含む社内取締役の報酬の評価を行っています。そのうちCEOの評価プロセスについては、CEOと全社外取締役による1対6での面談の場を設け、評価インタビューを行います。そのうえで社外取締役5名で構成された報酬委員会で、報酬案を確定、取締役会で決議します。

評価指標については、業績に連動する定

量的な項目に加え、定性的な面も加味しています。例えば、CEOがチームメンバーの様子をきちんと観察し、把握して、ワコムの掲げるMeaningful Growth(意味深い成長)をどんな状況でもしっかりと牽引しているかといった点なども評価に加味しています。報酬委員会のメンバーは、評価面談に限らず、毎月の取締役会や重要な会議におけるCEOの発言内容、顧客への対応、

チームメンバーの声といった観点も含め、あらゆる角度から評価したうえで報酬案を確定しています。

一方で、報酬委員会を構成する社外取締役が、多様な観点から評価し、評価が全員一致する場合でも、それぞれの評価するポイントの差異を明確にしたうえで、報酬委員会としての提案を行うことに重点をおいています。

報酬委員会でCEO以外の報酬案を作成

全社外取締役6名でCEOへインタビュー



CEO含む社内取締役の報酬案を報酬委員会で決定

取締役会で決議

Internal Audit / Audit and Supervisory Committee

監査の仕組みは機能しているか？

内部監査担当者をはじめ、監査等委員会の社外取締役3名からも話を伺い、ワコムの内部監査の仕組みが機能しているのかを探った。

組織を支える「未来志向の監査」

ワコムでは、内部監査を単に過去をチェックする仕組みとして終わらせず、未来を見据えた監査機能へと進化させています。

法令や社内規程などへの違反を見つけ、改善を指摘するだけでは、取り締まりを受けているような感覚に陥り、前を向いた自発的な改善に結びつかない可能性があります。そこで、私たちは「指摘する」だけでなく、根本原因や解決の方向性を共に考え、同様の問題が起きないよう、アドバイザリーの立場でコミュニケーションを取るよう意識しています。

また、企業を取り巻く環境の変化は速く、過去をふり返る監査だけでは、会社の成長に寄与することが難しくなってきていると考えています。そこで、リスクアプローチ

によりテーマを選んだ従来型の監査に加え、高頻度でのデータ分析、異常検知などを組み合わせて、リアルタイムに近い形で業務の有効性を確認できるよう取り組んでいます。これにより、一歩先のリスクを考えた対策を提案することが可能になりました。

もうひとつ、会社のガバナンス強化に貢献し、未来を見据えたリスクマネジメント体制のために、デュアルレポート体制を強化しています。CEOへの報告時に、監査等委員が同席することに加え、監査等委員会へ、原則毎月、監査や内部統制評価の状況、重要指標の変動状況などを報告しています。ワコムでは、監査等委員会のメンバーがすべて社外取締役で構成されていることから、社内情報の見える化を意識し

高原 亮二

ワコム
インターナルオーディット
バイスプレジデント

ています。また、必要があれば、執行部の指揮権から独立し、監査等委員会の指揮下で監査を実施することができる体制も整っています。

私たちは、未来志向により、内部監査部門自身が進化し続けることで、会社の成長とガバナンスの強化に貢献できると信じています。

- 活動状況
2024年度は、監査等委員会を13回開催。
- 監査等委員会(すべて社外取締役)
・東山 茂樹 ・細窪 政 ・小野 祐司

監査等委員から見たワコムの監査

ワコムは、プライム市場の中間グループに属している企業としてふさわしい監査制度が整っています。内部監査担当から監査等委員会に毎月報告があり、議題によっては取締役会にも報告し実際に議論されています。また、私の方から依頼して欲しい情報をリスト化していただくこともあり、形式だけではなく効果的に機能していると思います。



東山 茂樹氏

在庫管理などの数字も含め内部監査ではさまざまな数字をモニタリングしており、その報告を受け、必ずチェックしています。稀に異常値が見つかることもありますが速やかに対応しており、リスクマネジメントとして機能していると考えています。



細窪 政氏

内部監査の担当者からは、毎月のミーティング以外にも必要に応じてメールなどでリアルタイムに報告をいただいています。確認したい点もスピーディに情報を提供してくださいます。



小野 祐司氏

陶 亜紀子
ワコム
インベスター・リレーションズ
ディレクター

このWacom Story Book Issue 2「薄い本」では、ガバナンスの体制や仕組みといった構造面ではなく、それが実際にどう機能し、実効性を伴っているかに焦点を当て、読みやすい一冊を目指しました。制作にあたり、社外取締役6名にインタビューの機会をいただき、ワコムへの期待や貢献したいという温かい想い、ご自身のさらなる成長を願う前向きな姿勢に触れ、私自身も背中を押されるような気持ちになりました。本書を通じてワコムの現在地や可能性を感じ取っていただけたら嬉しく思います。

(ガバナンス体制の詳細は、コーポレート・ガバナンスに関する報告書や有価証券報告書をご覧ください)