

社外取締役

interview

企業価値の向上のために、業務執行が適切になされているか、企業が進もうとしている方向は正しいかを、利害関係のない立場から客観的に判断し助言する社外取締役。企業にとって、まさに航海中に進むべき方向を指し示す「羅針盤」ともいえる社外取締役に新たに就任した金子氏と海老澤氏に当社の課題や期待する未来についてお聞きました。

社外取締役

金子 靖代

／ 略歴 ／

1984年株式会社シーボン化粧品総合本舗（現 株式会社シーボン）札幌支社へ入社。美容社員として配属。翌年、東京本社へ異動し、ネイルサロンに勤務。ネイリストとして活躍後、美容部教育担当となる。1989年化粧品開発を希望し企画室を立ち上げ、現在の主力製品「フェイシャリスト」シリーズの開発に携わる。2000年取締役管理本部長、2002年専務取締役、2004年取締役副社長を経て、2005年代表取締役社長に就任。2019年に退任後、株式会社ZERO代表取締役社長就任。2021年株式会社ピーシーデボコーポレーション副社長執行役員。2022年同社取締役副社長執行役員。2024年5月当社社外取締役就任。



——ご自身のキャリアの中で最も長く、社長まで務められたシーボンではどのようなことに取り組んでこられたのでしょうか。

シーボンでは製品企画の業務に長く携わっていましたが、2000年に管理本部長として取締役に抜擢されたのはまさに青天の霹靂でした。当時は上場準備をしている頃だったので、上場にまつわるすべての業務に携わることになり、大変な毎日でしたが何よりも得難い経験となりました。

2005年に社長に就任してからの14年間に最も力を注いだのは、個々がやりがいをもってそれぞれの能力を発揮できる環境とカルチャーの醸成です。化粧品を開発から販売まで一貫して手掛けているシーボンでは、実に社員の90%以上を女性が占めています。つまり、シーボンにとっては女性の活躍が企業の成長に直結して

います。女性活躍のテーマに取り組んでみて感じたのですが、単に制度を整えただけでは機能しません。制度を安心して利用できる周囲の環境や、人を大切にするマインドを育てることが、生きた制度をつくるポイントだと思っています。シーボンでは最終的に管理職の85%を女性が占める結果になり、この割合は当時の上場企業の中でも群を抜いていました。

——ファッションを扱うタキヒヨーもまた、女性が全社員の半数を超える企業です。タキヒヨーにおける女性活躍推進をどのようにお考えですか。

勘違いされることもあるのですが、「女性だけ」が活躍する会社が良いのではなく、本来女性が働きやすい環境というのは、誰にとっても働きやすいはずなんです。ライフイベントは、結婚

Kaneko Yasuyo

や出産に限ったことではなく、誰にとっても起こるもの。人生が長くなり、それとともに職業生涯が長くなる以上、ライフイベントは増えこそすれ減ることはありません。私のこれまでの経験を少しでも生かせるとしたら、多くのライフイベントを経験しながら働くすべての社員が輝けるような会社を創ることだと考えています。

—— 当社の社外取締役としての役割をどのように考えていらっしゃいますか。

あるべき企業統治について、一義的な「100点」のガバナンスを目指すというのは難しいことです。タキヒヨーには長い歴史があり、その中で苦勞して築き上げてきた体制があります。その中でさらに100点に近づけていくというのはとても難度の高いことであり、社外取締役としても果たすべき責任は大きいと感じています。長い歴史がある会社であっても、常に変化を求められる中で、一步、二歩先を見据えて会社の舵取りをしていく時に、少しでも私の経営の経験がお役に立てればと考えています。「変えるべきこと」「それでもなお不動でなければならない

もの」をきちんと見極め、社員の成長とタキヒヨーの成長がリンクするように支援することも私の役割だと認識しています。

—— 金子さんが社外取締役として当社をご覧になって感じたこと、今後に期待することはありますか。

私が長く携わってきた化粧品というビジネスも、タキヒヨーの事業の根幹であるファッションも、「お客さまの人生を輝かせる」というところに相通ずるものがあります。シーボン在職中、東日本大震災や熊本地震の際に、避難所に化粧品キットを支援物資としてお送りしたところ、被災者の方に非常に喜ばれたことがありました。命をつなぐことが最優先される大変な状況の中で、水や食料など生命の維持に必要なものの以外は欲しいと言にくい、というのは想像に難くありません。それでも化粧やファッションを楽しみたいというのは、やはり人としての自然な欲求であり、この根源的欲求こそが生活はもちろんのこと、心までも豊かにするのだと思います。人の生活に豊かさを提供できるところ

にタキヒヨーの不変の価値があり、それを追求し続けることが一番の社会への貢献だと考えています。

厳しい事業環境の中でRevitalize Planに取り組み、今、タキヒヨーは大きく成長しようとしています。その飛躍の時に社外取締役として就任したことには大変な責任も感じています。

企業が成長し続けるためには、挑戦は不可欠です。挑戦には失敗もつきものですが、それすらも糧にして強い意志を持って挑戦できる企業だけが生き残れると思っています。株主の皆さまにも挑戦し続ける姿をお見せし、「タキヒヨーに出会えてよかった」と思っただけのよう力を注いで参ります。

タキヒヨーとして
「変えるべきこと」
「不動でなければならないもの」を
見極め、社員と会社の成長が
リンクするように支援したい

Employee and
Company Growth





社外取締役 interview



社外取締役(監査等委員)

海老澤 美幸

／ 略歴 ／

1998年、自治省(現 総務省)に入省。1999年株式会社宝島社に転職し、雑誌『SPRING』編集部所属。2003年渡英し、ロンドンでスタイリストのマルコ・マティシック氏に師事。帰国後の2004年よりフリーランスのファッションエディターとして活動。2012年一橋大学法科大学院に入学、2017年に弁護士登録。2018年ファッション関係者のための法律相談窓口「fashionlaw.tokyo」を開設。2019年三村小松法律事務所入所(現任)。2022年5月株式会社高島屋社外取締役(現任)。2024年5月当社社外取締役(監査等委員)就任。

——海老澤さんのご経歴を拝見すると、国家公務員からファッション雑誌の編集者、海外に渡ってのファッションエディター、そして弁護士と、まったく違う業界に躊躇なく挑んでこられた印象を受けました。

もともとファッションが好きだったものの、公務員だった父の影響もあり国家公務員の道に進みました。自治省(現 総務省)入省後は岐阜県庁に赴任し、貴重な経験をさせていただきましたが、ファッションに関わりたいという情熱が再燃して、ファッション雑誌の世界へ飛び込みました。入ってみてわかったのですが、日本では編集者とスタイリストは別々のことが多いんです。でも、私は両方やりたかった。どうしたらいいか考えたときにファッションエディターという職種が確立している海外に行こうと思って渡英したんです。

——思いついたらすぐに行動して経験を取りに行く。パッションが原動力になっていらっしゃるんですね。

「やりたい!」と思うと一直線なところがありますね。ロンドンではスタイリストに「無給でいいから」とアシスタントとしてつき、2年ほどの間にパリコレやミラノコレクションのバックステージに入るなど滅多にできない経験ができました。帰国後は、ファッションエディターとしてフリーランスで仕事をしましたが、その経験がまた弁護士を目指すきっかけになったんです。ファッションの世界では、権利関係が複雑に絡み合っていて、さまざまな問題があるにもかかわらず、ファッションの分野に特化した専門家がいませんでした。ちょうど日本でロースクール制度ができたタイミングもあって、「それなら自分なろう!」と。当時は「ファッションロー」という言葉を明確に認識していたわけはありませんが、ロースクール時代にたまたまフォーダム大学のファッションローに関する記事を読んだことや、2014年に「ファッション・ロー・インスティテュート・ジャパン」という団体が設立されたこと、小松弁護士(海老澤氏が

Ebisawa Miyuki

現在所属する三村小松法律事務所パートナー（弁護士）をはじめ、ファッションローに取り組まれる専門家の方々と知り合えたことなどのタイミングがそろったことが、この道に進もうとする私の背中を押してくれました。

——比較的新しい概念であるファッションローの専門家として、法とファッションの関係をどのように捉えていらっしゃいますか。

2018年に、ファッション業界の方が法律について気軽に相談できる窓口「fashionlaw.tokyo」を立ち上げました。ファッション業界ではまだまだ弁護士に相談するハードルが高い印象です。契約前に相談してくれば、費用や時間も少なく、紛争を未然に防げることも少なくないんです。特に海外との契約においてはリスクをしっかりと認識した上で交渉を進めていく必要があります。「ファッションロー」という言葉を知っているだけでも、早い段階で相談しようと思うきっかけになります。感覚的な判断の多いファッションだからこそ、法律を知るのは非常に大事なことなんです。私の役割は、法律と商慣習を含めた業界の特殊性との溝を、

法を解釈して言語化していくことによって埋めていく「翻訳家」だと思っています。

——法の「翻訳家」である海老澤さんが当社の社外取締役として担う役割をどのように考えていらっしゃいますか。

私が顧問弁護士という立場であれば、個別の事案の紛争解決に当たるという関わり方になりますが、監査等委員である社外取締役はさらに俯瞰的な視点で、タキヒヨーという会社の未来の在り方を一緒に考えていくことが求められます。これまで弁護士としてさまざまな企業と関わってきて、執行側の立場も理解しているからこそできる監督の仕方があるのではないかと考えています。世界情勢を見た中でタキヒヨーが進むべき方向性を指し示していくのが監督機能と併せた私の役割だと認識しています。

——実際に社外取締役として企業統治の観点から当社に今後期待することはありますか。

長い歴史があるというのは安定感がありますが、一般論として同族会社は構造的にトップ

ダウンになりやすい。社員が意見を言いにくくなるような土壌は作ってはいけないと思っています。若い取締役の方々が入ったことで風通しの良さが加速し、より活発な意見の交換ができることを期待しています。

——タキヒヨーが未来に向かっていくために何が必要だとお考えですか。

ファッション業界がサステナビリティなどへの対応に遅れがちなか、先進的な取り組みに果敢に挑戦されていると感じています。個社の成長だけでなく、業界全体の持続的な発展のために一翼を担おうという志に強く共感しています。

ファッションローの専門家として
タキヒヨーの未来のあり方を
皆さんと一緒に考えていきたい

Fashion Law

お客さまに利益を多く取っていただくという「客六自四」の経営哲学が「タキヒヨーらしさ」であり、「業界のために」という姿勢がタキヒヨーの発展につながると確信しています。その将来の姿を実現するために、ファッションローの専門家という立場を生かした助言、監督をしていきたいと考えています。

