



## 「合法的詐欺師」になれ

柴田 透

「合法的詐欺師とは何の事だ?!」と思われる方が多いと思いますが、私は怪しい者ではありません。会社という組織の中で一社員である自分の立場をどのように捉えれば、より positive thinking になれるか、という例え話です。そして、応用微生物工学（理工学部）の研究室出身でも研究職以外で結構認めていただける方法のお話です。

### 「お前は世渡りが上手い」と父から言われた

私は東京生まれの「ほぼ」東京育ちです。「ほぼ」と言うのは、親の仕事の関係で小学校1年生の時に渡米し、高校受験寸前で帰国したからです（その後も学業、仕事などで海外にて過ごした時間がかなり長い人生となりました）。何せ私が初めて渡米したのが1960年代の初頭ですから、今では当たり前のようにアメリカのどこの大都市にでも存在する代ゼミ、駿台、河合塾などは当然なく、それどころか、その時代は日本人学校もなく、私はただただアメリカの普通の公立学校に通っていました。そのような環境で何年も過ごしたので、元々小学校1年生レベルの日本語しか身に付けていなかった私は、帰国時は日本語がほとんどできない状態でした。アメリカの学校ではそれなりの成績を収めていたのですが、帰国すると、何と学校の皆が日本語で話している！と言うか日本語でしか話していない……当たり前か！教科書も日本語、テストも日本語。何と、英語のテストまで英文和訳がある（和訳が書けない）！参った！当然、帰国して最初の頃の成績は無残。自分のせいではない、海外に「勝手に」連れて行ったのは親で、その親の言う通りに今になって朝から晩まで日本語の勉強などはしたくないと思った。でもこの結果（成績）も受け入れたくない。そこで元々素直ではない性格だったのか、「隠れて」努力することにした。天才ではないから人が寝ている、休んでいる間にやらないと追いつかない。そうやって高校受験をどうにかこなして東京の私立芝学園に入学。大学受験の時もディスコ（今はクラブと言う？）などで遊びながら（遊

んでいるふり？）、そのディスコの中で数学の問題集を解いていた。そうやって早稲田大学理工工学部に合格したのだが、その時に父親から「お前は世渡りが上手い」と言われた（ショック……努力したのに……）。

そのような背景から自分でひたすら努力することを覚えたのかもしれない。

### 「自然科学」と「社会科学」・同じ？

大学に入っても出席日数はいつもギリギリ。期末試験などになると勝負する科目(?)を絞り込み、猛集中。そのような生活の中で、ある時、宇佐美先生の応用微生物学の授業を受けました。「へえ～、面白い！」そのような安易な気持ちから何とか研究室に入れていただきました。やっと入れていただいたのに研究室に何の貢献、恩返しもできませんでしたが、大学を卒業できたのも、修士課程を修了することができたのも、ただただ宇佐美先生の大きい寛大な措置のお陰でした。

そして卒業後、花王株式会社（その当時はまだ花王石鹼株式会社）にお世話になることになりました。バイオ関係の研究所に配属されると思っていましたら、何と製品開発がメインの東京研究所の毛髪科学研究室（その当時は家庭品第3研究室と呼ばれていた）に配属されました。

東京研究所では男性化粧品ブランドのサクセスのシャンプーの開発や、Beiersdorf社との協働プロジェクトの一部でドイツ市場向け高級毛髪製品の開発やスペイン、アメリカ向け毛髪製品の開発、それに加えて新規活性剤の発掘などの仕事に携わることができました。ここで初めてグローバルな環境での仕事を体験しました。

このように、ようやく何とか会社人として動けるようになったころ、突然本社の人事部からもう一度学校へ行くようにとお達しがありました。それも今度は社会科学（経済、経営、国際政治など）の勉強をして来るように、と！まあ～、たいした研究員でもないからしょうがないか、と思いながら2回目の大学院に向かいました（何と受験したら受かってしまいました！）。その大学院、

著者紹介 株式会社ココカラファイン（取締役副社長 兼 経営戦略本部長）

International University of Japan (IUJ) 国際大学大学院は大学院しかなく、元官僚、元および現役経済界の重鎮、海外の大学などからの現役著名教授の方々に教授陣を形成し、生徒も全体の4割位が海外からの留学生、残りの6割の日本人学生たちの内の8割は企業派遣で、授業は英語と言った具合の特殊なビジネススクールでした。そこで運よく、小渕恵三内閣時に外務大臣をお勤めになられた故大来佐武郎先生が私の指導教授になってくださいました(何故か私が、大来先生が指導教授をなさった唯一の生徒でした)。

IUJに在学中の2年間で考え方の整理の仕方をみっちり叩き込まれました。回りの同級生は大学で経済学部、商学部、法学部などの社会科学の学部の卒業生ばかりです。ですから彼らが勤めている企業(派遣元)は証券会社、銀行、商社などのような会社ばかりです。初めのうち、授業で先生を含めて皆様が何の話をしているのかまったく分からなかったのです。入学して一番初めに買った本が和英・英和経済用語辞典でした(笑)。でも暫くすると、あるセオリーに気が付きました。

自然科学であろうと、社会科学であろうと、仕事の進め方はまったく同じです。目の前に置かれた課題・問題は何か起きたのか? その「背景」を整理し、状況把握をする。そのプロセスの中から次の「目的」を明確に、具体的に定義する。次に、その目的はどのような方法で追及すれば達成できるのかという「仮説(自然科学ではそう言う)・戦略(社会科学ではこう言う)」を説き、具体的な「実験方法(自然科学)・施策の実施方法(社会科学)」を設け、実施し、「結果」を測定し、その結果を仮説・戦略に対して「考察」し、「結論」付ける。使う単語が違ったり、ツールが違ったりするけれど、科学(science)に違いはない。考え方の整理の方法はまったく同じです。

特に似ているのが、自然科学の実験方法と社会科学の調査方法の設計の仕方です。両方とも先に仮説(自分の答え・推察)ありきであること。それを検証できるように実験、調査の条件設定をする。若いマーケティングが、調査をすれば答えが出ると勘違いしているところなど、昔、私が研究室でしていたことにそっくり! 何を証明したいの? 何を検証したいの? そこを明確にすることが先! よって、今でも部下達に「良く考えろ! 考え方を整理しろ!」と常に言っております。

話をIUJ生活に戻します。上記の点に気付いてから、そこから一気に何百ページの(そうってしまった)論文を書き上げ、無事にその修士論文が審査を通り(大来先生も国際的な講演などで私の論文の内容を引用してく

ださり)、IUJを卒業し、花王に戻りました。研究所に戻れるものと思っていたら、化粧品事業本部に配属されました。その数年前に花王が上市した化粧品ブランド、ソフィーナのブランドマネジメント! 化粧品?!?! そこから私の長いマーケティング生活が始まりました。花王に7年お世話になり、ソフィーナが単独ブランドとして日本で一番の年間売上高を達成したのをきっかけに、俗に言うヘッドハンティングでUnileverへ(当時33歳)。Pond'sの建て直しやヘアケアブランドの立ち上げを成功させることができました。そこで5年弱パーソナルケアのマーケティングマネージャーを務めると、またヘッドハンティングされてEstee Lauder Group of Companiesへ移り、ニューヨークへ。帰国し、その当時、グループの中で最新の事業であったOrigins Natural Resources, Inc.を日本でも立ち上げ、そのブランドの日本での初代のGeneral Managerを務め、梅田阪急百貨店・新宿伊勢丹百貨店などで大成功を収めることができました(今でも両百貨店での全化粧品ブランドでの1日での売上げ記録を持っているはず?)。次は同じグループ内のClinique Laboratoriesの日本のトップとしてそのブランドの建て直しに運よく成功しました。

女性の皆様から、そのブランド・商品に対して多くの支持を頂いているEstee Lauder Group of Companiesに8年間在籍し、最後はグループの常務取締役を務めさせていただきました。その後、Johnson & Johnsonから(またヘッドハンターを通して)誘っていただき、日本の代表取締役兼Consumer Goods部門のアジア担当役員の一員として(当時44歳)、14年間務めさせていただきました。その間に救急絆創膏ブランドのBand-Aidのリニューアル、キズパワーパッドの発売、リーチの建て直し、Johnson's Body Careの発売、RoCの展開、neutrogenaの再発売、Listerine、Nicorette、Anetonなど多くの化粧品、オーラルケア品、化粧品、衛生品、医薬品などのマネジメントに携わりました。お陰様で、入社した時



は右肩下がりの業績が続いていた会社でしたが、就任1年目で減収減益を止め、2年目はフラットな状態を維持し、3年目から退任まではずっと増収増益を続けることができました。そして今は株式会社ココカラファイン(東証一部上場)でヘルスケアの小売業(主に全国に存在する約1400店舗のドラッグストア、調剤薬局、介護施設など)の経営を取締役副社長として担当しております。

研究者として、マーケッターとして、管理職として、経営者として、日本の会社で、ヨーロッパの会社で、アメリカの会社で、自社物流を持つ会社で、限定流通の会社で、卸業と組む会社で、そして小売業の会社で。どうにかこうにか結果を取めて来ることができました。いつ、どのようなポジションでどのような挑戦をしていた時でも上記の課題に対する基本的な考えの整理方法は貫きました。若い時に、花王が私に色々な経験をさせてくださったお陰で未だに勤まっております。

### 一枚の硬貨の表裏

考え方の整理、仕事の進め方は自然科学でも社会科学でも同じであることは、すでにしつこい位述べましたが、前述の通り、使うツールが違います。自然科学では、それまでとは違う、新しい事実が発見されるまでは正解は限りなく一つです。でも社会科学では、正解はいくらでもあり得るのです。そこがよりダイナミックと言うか面倒くさいと言うか……。課題把握から見えてくる達成しなければならぬ目的を明確にし、それを追求する段階でその実施(追求)方法で一つ気をつけることは、常に目的達成を「盲目」的に追及せず、巻き込む相手のすべてが同時に、同スピード・コミットメント、同方向に進んでいるか・くれるかを確認しながら前へ進むことです。社会科学と言うか、会社科学(?! )での「実験」実施方法の大事な鉄則です。私は多くの「正解仮説」の中から関係各位を一つの「正解仮説」にコミットさせて「検証実験」を進めました。それができたからこそ、上記の多くの成功を取めることができたのだと思います。多くの事象は一枚の硬貨のようなもので、その事象を「表側」から見た場合と「裏側」から見た場合ではまったく違う模様、様子が見えてきます(100円硬貨も同じです)。巻き込む相手の立場・考え方を良く理解したうえで、同じ内容を説く場合でも相手によってその者が聞きたいように、納得しやすいように話さないとチームワーク・協働を構築することはできません。その「柔軟性」を持つことが結局は関係各位間で角が立たず、目的達成への早道となります。「社会科学」の世界(?)では少し賢い

people management方法が必要となります(よく欧米人が自分の意見・理論に反する考えを誰かが言う、まずはそれをいきなり否定せずにthat's an interesting idea/observationと言ってその考えを一度は認め、その後but...と切り返すアレですよ! Don't be so defensiveです)。仕事はどの職位になっても説得と納得(対部下、同僚、上司)の繰り返しです。自分のストーリー(答え)がより説得力を持つように種々の実験・調査をし、納得してもらえるためのデータを揃えます。

### 貴方のプロフェッションは?

キャリアプランが見えてくると同時に、自分は何の職業のプロなのかを明確に意識することの大事さに気が付きました。さまざまな仕事を経験させていただき、その過程で一つの仕事を通して学んだことを次の仕事にどのように活かすか?逆を言えばどのような仕事であったら活かせるのか?どうやったら $1+1=2$ ではなく、3にでも、4にでもなるのか?つまり、どのようにキャリアを追求したら相乗効果が生まれ、自分と言う人材に付加価値が加わるのか?人材から人財になる。だからこそ、職を変わる時はまず現職で実績を顕著に収め、次は飛び級のポジションの求め方に徹しました。前述の私の経歴を見ていただいております。私はヘルスケア・化粧品市場での種々立場を経験させていただき、マーケティングそして戦略家・経営者のプロであると自負しております。メーカーであろうと、(そのメーカーが作る物を作る)小売業であろうと、私は戦略家(マーケッター)としては消費者の意識とそれに基づく実態行動を把握して売れる製品を作れる・そのような製品を確実に売れるようにするプロです。

### 合法的詐欺師としての成功?

よく、カリスマ的な経営者と言う言葉を聞きます。具体的にどういう経営者であろう?長く仕事をしていると、そのように認められている多くの方々にお会いする機会をいただきました。私の結論は一言で言うと、そのような方々は物凄いリーダーシップを持っておられます。肝心なのはそのリーダーシップとはどのような要素かと言うことです。

まずは、なんと言っても徹底した戦略的指向です。「思考(:考えや思いを巡らせること)」でも「志向(:意識のある目的へ向けること。実現しようとして心の方へ向かうこと)」でもなく、「指向(:ある特定の方向を指定すること)」です。以下に私が思うリーダーシッ

プに必要な要素をすべて箇条書きします。

- 1) 戦略的指向
- 2) 業績につながる行動と成果の重視 (結果主義)
- 3) 緊急性への感度・スピード
- 4) 細部にも配慮した大局志向
- 5) 思慮あるリスクテイキング
- 6) コラボレーション (協働) とチームワーク作りが上手
- 7) 知的好奇心
- 8) 人の才能の発掘や可能性の拡大が上手
- 9) 自己認識と適応力
- 10) 誠実さと自分が説いた行動指針に基づいた行動

私は実体験も含めて上記がリーダーシップに絶対必要な要素だと言えます。

そこで本題です。合法的詐欺師とは？つまり、折角会社などに入れてもらったのだからその立場を思いっきり使いなさい、と言うことです。私は実家が商売していた訳でもなく、父も企業のオーナーであった訳でもなく、普通に一人のサラリーマンとして花王に入社しました。もし自分に凄い財産があったら何か自分で起業したかも知れませんが、そうではなかったので他人の(つまり会社・株主様の) 財産を使って何か大きなことをしなければ

なりません。それには上司などを説得しないと思ったようにさせてもらえない。そのために種々の実験・調査をし、自分の説・言っていることが正しい、自分にお金を使わせてくださいと説得します。承知していただき、実行し、プラン通りになる方が当然少ない。失敗したら「これこれこう言う理由で……」できませんでしたと報告・お詫びし、「失敗からも学ぶことは多い」などのような有り難いお言葉を頂き、お咎めなし。よっぽどの大きな失敗・大損をしないと罰せられない。そうなったとしても最悪で解雇。何も逮捕される、ましてや命をとられる訳ではない。これが道端 (?!) で誰かに話しかけ、上手く説得して投資していただき、全部なくしてしまったら大変なことになります。手が後ろに回るかもしれませんが。馬鹿げた・ふざけたことを書き、ご気分を悪くさせてしまったらお詫び申し上げます。でもお伝えしたかったのはビジネスに携わる、商売をする、と言うことはリスクを取る(マネージする)と言うことです！思いっきりやらなかったら何のために就職したのですか？失敗などは一切恐れず(その必要なし!)、企業内、ビジネス界の「大合法的詐欺師」になり、その結果「大成功者」になってください。

**<略歴>**早稲田大学工学部大学院 理工学修士課程修了, 国際大学大学院 国際関係・国際経済学修士課程修了  
1983年 花王株式会社入社, 1990年 日本リーバ株式会社(現ユニリーバ・ジャパン株式会社)入社,  
1993年 エスティローダー・グループ・オブ・カンパニーズ株式会社入社(1993~1996年 オリジナル  
ナチュラルリソース株式会社ジェネラルマネージャー, 1996~1999年 クリニーク ラボラトリーズ株  
式会社ジェネラルマネージャー, 2000~2001年 アベダ株式会社ジェネラルマネージャー), 2001  
年 ジョンソン・エンド・ジョンソン(株) コンシューマーカンパニー入社, 2014年10月 ジョンソン・  
エンド・ジョンソン代表取締役を退任・退社, 2014年11月 株式会社ココカラファイン顧問就任, 2014  
年4月 株式会社ココカラファイン副社長執行役員就任, 2014年6月 株式会社ココカラファイン取締役副  
社長 兼 経営戦略本部長就任, 現在に到る。

**<趣味>** 食べること, 料理をすること, 車