

# ターニングポイントの鍵は「蛻変」と「愛語回天」

人生には「ターニングポイント」が数多く到来しているのですが、様々な事情で「チャンス」として捉えきれずに、それを逃がしてしまうケースが多いと言わざるを得ません。その一方で、成功者の背景には常に適切なアドバイスや支援してくれる人物が存在しており、しかも、経営環境が悪化する前に物事を決断しているケースがとても多いのです。

本稿では、「蛻変」と「愛語回天」という言葉を核に、会社経営の本質とターニングポイントについて論じます。

有限会社エー・エム・アイ  
代表取締役  
栩野 正喜

Special  
Feature  
8  
August

URL <http://www.web-ami.com>

E-mail [info@web-ami.com](mailto:info@web-ami.com)

## 「感度」と「蛻変」

### チャンス⇨転換期

一言で「ターニングポイント（転換点）」と言いますが、それは成功者だけの事象ではありません。誰しもが、長い人生の間には何度か転換点が到来していたのです。

成功者も、人生を振り返ってみると「あの時が大きなターニングポイントだった」と気づくもので、彼らにも「逃がした転換点」は幾つもあるはずですが、つまり、どれか一つの「転換点」をつかまえると「幸せ」になれるのです。そこで「逃がす」という

ことに着目すると、船井総合研究所の船井幸雄先生が語られた「ツキの神様には後ろ髪がない」と「感度と感性」を思い出します。

すなわち、チャンス（⇨転換点）は何度も現れるのですが、まず自分に関心がないとそれを「チャンス」と捉えられないという大きな関門があるのです。

これを逃がすと「ツキの神様」には「後ろ髪」がないので遠のいて行くばかりで、なかなか引き戻せません。「逃がした魚は大きい」と言いますが、後で誰かが成功する（釣り上げる）と非常に悔しいものです。

### 払うか稼ぐか

次に「感度と感性」ですが、「感性」は、物事に対して自分が金を「払う」ものです。一方の「感度」は、これはイケルと判断して金を「稼ぐ」ものです。

この「払うか稼ぐか」という違いはとても大きく、金を稼ぐには「稼ぐ為のシナリオ」を描く必要があります。つまり、「あの人がピタリ」というような感度のことなのです。

よく、「やらない人は名案を考えるが、やる人は出来ることを探す」と例えられます。ここでも感度は重要で、意外にシンプルにイケルという直感力で動く方が、あれこれ思案するよりも実行に移せるのです。まさに、イケルを信じて「とりあえず」実行することがキーになります。あれこれと思案すると、往々にして動けなくなるものです。

### 別な業態に変わる

また、「蛻変」という言葉がありますが、「蛻変」は「さなぎ」の状態になってから美しい蝶に変わるという意味で「脱皮」と違う



意味です。筆者は、「転換点」を通過して、別な業態に変わるのが「蛻変」であり、規模が大きくなって行くのが「脱皮」と使い分けようとしています。

今回は、「ターニングポイント」がテーマなのですが、本稿では「蛻変」という視点で事例を中心に紹介します。

### 高度成長期の成功事例

成功者の特長で、他者と同じ環境なのに「決断力」の差で運命を変えている例を多く見受けられます。例えば、戦後に起業された会社の場合、同じ業界でも右肩上がりの中で業態を変えて「蛻変」し、成長した会社があります。

以下、筆者がサラリーマン時代に過ごした、トヨタ自動車系販売店・F社長の成功事例です。

#### 戦後期の商い

F社長は、昭和26年に統制解除された大阪に、姫路から来られて玩具商を始めました。物があれば売れた時代ですが、リュックやカバンに商品を一杯に詰め込んで汽車に乗り、大阪から北海道まで行商に出ていたそうです。

ある時、F社長は、出張の帰りに東京で進駐軍から乗用車を購入して自走して大阪まで帰り、3ヶ月ほど乗り回した後に売却すると、元値よりも高く売れたそうです。

「これは商売になる！」F社長は、中古車を購入しては転売し利益を上げました。玩具商は兄弟に譲り本格的に自動車販売業に転身することに決めました。F社長の1回目の蛻変です。その後、「在庫」を持たずに車売るブローカー스타イルではなく、現在の中古

自動車店のように在庫を持つ販売に取り組みました。

#### 本格的なビジネスへ

このF社長のビジネス姿勢を見ていた人物がいました。当時、福岡に拠点を置く「フォード社」の日本支社に務めるS氏との運命的な出会いです。S氏は日本

から撤退することになったフォード社から「日産自動車」に転職したのですが、F社長に「今後、日本は国産車の時代になる」というアドバイスを送りました。

これを受けF社長は昭和31年に日産の販売店になりました。商業車系の販売店では全国有数の販売力を示し有力なディーラーとなったのです。F社長の2回目の蛻変です。

#### ライバルも味方に

その後、アドバイスを送ったS氏は、得意の語学力

を生かし日産のアメリカ進出の先陣を切り、最終的に米国日産の西部支社長になりました。帰国後は、その経験から「フエアレディZ」のプロジェクトを担当されたそうです。

一方、この時期にF社長は、「トヨタ自動車」のオート店系列（乗用車系販売）の構想を聞き、商業車販売から乗用車販売に転向すべきか悩んでいました。思い切ってS氏に相談したところ「これからは乗用車の時代になるよ」と、アメリカでの経験と情報をF社長に伝えたのです。

ところが、話は簡単には進みません。まずは既存の日産との契約問題を円満に解消する必要があります。そこで、乗用車を扱いたいという申し出を行い、交渉を始めました。日産は「NO」の解答を出し、販売契約の解消となったのです

が、一番の課題は日産への借金返済だったのです。

ここでサポートを申し出たのが、トヨタのK氏でした。F社長の仕事ぶりに感銘を受け、「F社長なら必ず成功する」と後ろ盾になり、トヨタ本社に資金援助を掛け合い、見事に援助を取り付けたのです。

昭和43年、トヨタ系列に入ったF社長の3回目の「蛻変」です。

ちなみに、昭和41年に日産自動車プリンス自動車を事実上吸収合併しており、日本の自動車産業の過渡期に、F社長ご自身も自社のターニングポイント（転換点）の意志決定をしたことになりました。

#### 決断力と人のつながり

この大きな流れの中でF社長は、念願の乗用車販売ビジネスで業績を伸ばしました。常に的確なアドバイ

スを述べていたS氏は、その後、日産自動車から転出し、F社長の会社に専務として招聘され、同社を3拠点から20拠点までに拡大させる洗練されたマーケティング能力を発揮しました。

余談ですが、さらにその後のS氏は、学習塾の「公文」に転出して、「公文USA」の設立に貢献し、アメリカで人生を往生されました。

このように、F社長の軌跡を辿ってみると、儲かる玩具商から、儲かる外車ディーラーへ、そのビジネスから日産のS氏と知り合い日産系列に入り、そしてトヨタ系列へと蛻変を繰り返したのです。

また、その背景に業界ライバルであるトヨタのK氏に認められ、資金援助を取り付けて日産との交渉ができたことが、成功の大きな要因として挙げられます。まさに、決断力と人のつな

がり、ビジネスの勝因となったのです。

## 逆境下での事例

### 輸入品の波に乗れない

大阪府東大阪市にあるK社は「ネジ」商社です。大正時代に創業した老舗企業ですが、バブル崩壊を境に価格が安い輸入品を取り扱うべきだったのですが、その頃、同社の社長が業界の組合理事長をしていたので輸入品の波に乗れなかったのです。

同業のライバル他社は、輸入品の低価格政策で業界に君臨し始めて、結果的には10倍以上の売上げ差がついてしまいました。さらに、資金力も不足して国産品の在庫での価格優位も確保できない状態です。

このような苦境期に、総務担当の取締役だったT氏が「このままではいかん

と立ち上がり、自社の立ち位置を再確認したのです。

### 強みは特殊品のネジ

すでに国産品メインの同社は、限られた大手ユーザー中心の収益構造になっていたのですが、その大手ユーザーも海外シフトで国内生産を縮小する傾向にありました。

この状況下で優位性のあるのは、特殊品と呼ばれ加工が伴う「ネジ」だったのです。T氏は、この加工メーカーの技術を生かして、比較的価格競争の少ない分野で収益を確保する戦略を取りました。

### ベテランの拒否反応

この戦略へのシフトチェンジは困難を極めました。卸売りが中心だった同社の営業マンは、各地の販売店から来る規格品の見積もり依頼に対して、FAXで回

答するという一昔前の営業スタイルに慣れ親しんでいたのです。

しかし、特殊品のネジとなるとCAD図面を読み取る能力が必要になりますし、その図面に隠れている技術的な内容を判断して、該当の加工メーカーとの交渉が必要になるのです。さらに、納期管理、品質管理などの手間がかかるので、ベテランほど拒否反応を示しました。

### 思い切った若手採用

この状況下においてT氏は、「若手採用」を決断したのです。ユーザーと仕入先を取り持ち、CAD図面を介して納期、価格、品質の交渉することをエンジョイできる若手に切り替えたのです。

その後、徐々にこの分野が拡大して収益部門という位置づけになり、低収益の

ネジ卸部門をカバーするようになったのです。

現在は、製造業の海外シフトで規格品市場は、さらに縮小傾向が強くなっており、同社の戦略がこれから大きく物を言うようになることが期待されています。

### とにかくやってみる

このように、逆境下でも「蛻変」のチャンスはあるのですが、京セラの稲盛氏は「土俵の真ん中で相撲をとる」という格言を残しています。土俵際まで押し込まれると、手の打ちようが殆どなくなってしまう。経営が悪化した流れの変化を機敏に受け止めて、戦略を練り直すことが重要なのですが、早め早めの対応が望まれます。

前述した「やらない人は名案を考えるが、やる人は出来ることを探す」を思い出してください。いきなり





図1 会社の寿命

・10年続く企業は	・・51.6%	となる
・20年続く企業は	・・27.5%	
・30年続く企業は	・・17.6%	
・40年続く企業は	・・10.6%	
・50年続く企業は	・・6.8%	
・60年続く企業は	・・4.4%	
・90年続く企業は	・・1.1%	

出典：新潟県中小企業家同友会のWeb記事より  
<http://niigata.doyu.jp/info/?p=1076>

名案には行き着きません。とにかく手の付くことから始めて、何度も壁にぶつかってそれを苦労して突破してこそ事業として育つのです。一挙に次の事業と望むことに無理があるのです。

### 愛語回天で会社経営

#### 会社の寿命を知る

図1は、中小企業庁のデータを元に新潟県中小企業家同友会がまとめた「会社

の寿命」です。最初の10年で約半数が消え、次の10年で約4分の1になり、さらに、次の10年（設立30年）で約6分の1の会社が消えて行くのです。

その背景には様々な要素がありますが、後継者問題も大きな要素です。創業者がいくら頑張っても、2代目、3代目で食いつぶして消えて行くのです。そして、40年続く企業は10・6%とわずかに1割になってしまっているのです。

また、50年以上続く会社は、戦後に誕生した会社が多いのですが、高度成長の波にも乗り切れず、バブル崩壊後のグローバル化の波に打ち消され「失われた10年」で消えて行ったという一面が、垣間見られます。とはいえ、このような厳しい経営状況の中でも、3代目が企業の大変革に成功した例も多いのです。

#### 若手社員で新規開拓

京都府の工具商のM社は戦後に誕生した企業です。創業者の屈強な頑張りや経営基盤を築き、安定した経営を2代目が展開しました。途中で法人成りされていますが「家族的経営」が根底に流れる社風です。

が必要になるのですが、若手社員が切削ドリルの代理店展開というプロジェクトを立案しました。この商品は、中堅商社が海外生産で製作した自社ブランドの高性能切削ドリルです。

しかし、時代は大きく変化し始めて、京都から工場が滋賀にシフトし、さらに海外シフトという流れになったのです。この流れで京都中心の営業では経営が厳しくなりました。そこで、3代目候補のI専務は、中小企業家同友会や商工会議所などの会合に向いて「師・仲間」づくりの活動を展開したのです。そこで筆者との出会いがあり、筆者のアドバイスを受け入れて滋賀県への事業展開を決断したのです。

若手社員が身を粉にして中堅商社に掛け合い交渉した結果、商社の心を奪い京滋地区での代理店的な存在になり、同案件の照会があればM社に優先的に情報を回す関係になったのです。

#### 信頼されるブランドに

I専務は「地域密着」という筆者のアドバイスを受け入れて、彦根と栗東に営業所開設を決断。これにより、大手ユーザーの信用を勝ち取り、京都の工具商から京滋地区一番の機械工具商社に変身を遂げました。そして彦根では、従来から得意のネジ分野で、対大手ユーザー用に「カンバン

納入」を専門にする部門を創設して、「ネジならM社」と信頼されるブランドになりました。

#### まとめ

「蛻変」の事例には、前述のF社長とS氏の関係のような「愛語」があり、その言葉を受け入れて「回天」という流れが存在しています。これを「愛語回天」と言うのですが、まさしくコンサルタントの立場から言えば、「コンサル冥利に尺さる」です。

筆者は、経験19年になる経営コンサルタントですが自分を含めて、「愛語回天」の事例を数多く経験してきました。そのポイントは、「素直、プラス発想、勉強好き」という船井先生の教えを思い出します。「蛻変」も「素直」がキーにあると確信しています。