

EXECUTIVE REPORT / NEKKOLOGY

天国と地獄を見た50年経営者が最後にたどり着いた、
後悔しない「魂のバトンタッチ」

社長の「引き際」の 絶対法則

ロッキー藤井（藤井薫）

承継問題研究所／根っ子学研究所（恋里村）

【実録】50歳での吐血、家族との断絶。 天国と地獄を見た50年経営者の告白

「もう、ダメかもしれない」

高級うどん店での会食中、私は突然の吐き気に襲われ、トイレに駆け込みました。便器は真っ赤に染まっていました。大量の吐血でした。薄れゆく意識の中で、私は自分の体が限界をとうに超えていたことを、ようやく悟ったのです。

私は27歳で起業し、50年間、文字通り「休みなし」で働き続けてきました。事業は世界70カ国に広がり、業界トップのシェアを獲得しました。周りからは、順風満帆に見えていたはずです。

しかし、その成功の裏側で、私の内側はボロボロに崩壊していました。

会社を大きくするため、家族を守るため。そう信じて剛腕を振るい続けた結果、経営方針を巡って家族とは激しく衝突しました。一番の理解者であるはずの妻を限界まで追い詰め、後継者である長男とは深い溝ができ、一時はまったく口を利かない断絶状態にまで陥りました。

孤独でした。会社は成長しているのに、心の中には常に焦燥感と、誰にも言えない重圧が渦巻いていました。

そしてついに、極度のストレスは食道破裂という形で私の体を破壊し、生死の境をさまようことになったのです。

なぜ、恥を忍んでこの話をするのか？

多くの経営者が、私と同じように、誰にも言えない孤独やプレッシャー、心身の限界を隠しながら、必死に会社を牽引しているはずです。

そして、「もうそろそろ、自分も引き際かもしれない」「後継者がいないから、どうしたらいいのか」と悩み始めているのではないのでしょうか。

だからこそ、どうしても伝えておきたいのです。

長年、血を吐くような思いで育ててきた会社を手放すとき、絶対に間違えてはいけない「決断の順番」があるということ。

同じように一人で重圧を抱えている経営者の方へ。

第1章 ある経営者の話

ある異業種交流会の席で、旧知の経営者と久しぶりに再会した。

小規模ながら、毎年きちんと利益が出ている安定した製造業の会社を経営している。その日の会合は私の会社で開催されたのだが、すでに私は長男に会社を譲り渡しており、その日も長男が実質的に仕切っていた。

会が終わって二人きりになったとき、その経営者はこう言った。

「藤井さんが羨ましい。いい後継者がいて」

子どもはいる。しかし、会社を継ぐ気はない。長年会社を支えてきた幹部社員にも声をかけた。しかし、答えは「やりたくありません」だった。

会社は決して悪くない。小規模ながら、毎年きちんと利益が出ている安定した会社だ。それでも、誰も手を挙げない。

私はそのとき、こう言った。

「手塩にかけた会社だから、できるだけ売らない方法はないですか」

しかしその日はそれ以上踏み込まず、別れた。

しばらくして、再び訪ねてきた

数か月後、その経営者が私を訪ねてきた。しかし、その姿は以前とはまったく違っていた。元気がない。覇気がない。

「どうしたんですか」と聞くと、静かにこう言った。

「会社を売ってしまった」

話はすでにまとめ、会社は完全に別の経営者の手に渡っていた。そして、自分は会社に一切入れなくなっていた。

40年間、手塩にかけて育てた会社。その会社に入ることもできない。鍵も持っていない。社用車にも乗れない。完全に「他人のもの」になっていた。

そして彼はこう言った。

「やる事がなくなってしまった」

この一言が、すべてだった。会社を売ったことで、お金は手に入ったかもしれない。しかし、日々の役割、人との関係、自分の存在価値、それらを一気に失ってしまっていた。

さらに悲劇は続いた。

自分が心血を注いだ「社員を家族のように大切にする」という根っ子（文化）が、新しい買収先の効率主義によって破壊され、長年苦楽を共にした社員が次々と辞めていく。それを外から見ていることしかできない。これが、根っ子を切り離した売却の本当の結末だった。

本当の問題は何か

売却が悪かったわけではない。何も考えずに売ったわけでもない。では何が問題だったのか。

「根っ子をどうするかを決めずに手放したこと」

これが、唯一の問題だった。

会社とは、単なる事業ではありません。40年の時間、社員との関係、お客様との信頼、自分の人生そのもの。それらすべてが積み重なったものです。私はそれを「根っ子」と呼んでいます。

M&Aは、価格・条件・契約書など、目に見えるものを扱います。しかし、思い・関係・誇り・人生といったものは、契約書には書かれません。ここを決めずに進めると、あとで心が追いつかなくなります。

決断の順番が大事

後継者がいないとわかった瞬間に売却の準備を始める経営者が多い。しかし、本来の順番はこうです。

正しい順番

- ① まず「何を残したいのか」を決める
- ② 次に「誰に託すのが自然か」を考える
- ③ その手段として「承継の方法」を選ぶ

M&Aは、この③の段階で初めて出てくる話です。最初に考えるものではありません。

もし彼がああとき、「誰に渡すか」ではなく「この会社の根っ子をどう残すか」という視点で考えていたら、違う未来もあったはず。番頭を社長にして自分は会長として残る、外部から経営者を入れて根っ子を守る、小さくしてでも継続する。そうした道もあったはず。

02 魂を守る4つの選択肢

「後継者がいない＝売却しかない」と思い込んでいる経営者が非常に多い。しかし、それは金融機関やM&A業者が作り上げた「彼らにとって都合の良い常識」にすぎません。会社の魂を守り抜き、美しく引き際を飾るための選択肢は他にもあります。

OPTION1 家族承継（育てるといふ最後の仕事）

「うちの子には無理だ」と決めつける前に、考えてみてください。最初から「できる」後継者などいません。私自身、長男との激しい対立の末に会社を譲り渡しましたが、継いだ後に長男は見違えるほど進化し始めました。

OPTION2 従業員承継（資本と経営の分離という第3の道）

番頭や幹部社員に断られても、諦めるのは早すぎます。株（オーナー権）はあなたが持ち続け、実務（経営）だけを信頼できる社員に任せる「資本と経営の分離」という形なら、魂を守りながら次世代へバトンを渡せます。

OPTION3 外部承継（魂を理解するプロを招く）

外部から経営者を招く方法です。ここで問われるのは、単なる経営スキルではありません。この会社の「根っ子（文化・価値観）」を理解し、尊重してくれる人間かどうかを見極める、あなた自身の人を見る力です。

OPTION4 M&A (外部譲渡)

第三者に会社を譲渡する強力な手段です。しかし「条件」や「価格」から入ってはいけません。「何を残し、何を譲るのか」という確固たる軸を持たずにテーブルに着けば、必ず後悔を生むことになります。

判断の3つの軸

- ・軸1. 人 — 誰に託すのが自然か
- ・軸2. 想い — 何を残したいか
- ・軸3. 現実 — 資金・体制・タイミング

どれが正解か、一人で悩む必要はありません。

▶ 無料相談で、一番自然な承継の形を一緒に探す

03 会社を動かしている「見えない資産」の正体

承継とは、株式や役職を引き継ぐことではありません。会社の「根っ子」をどう残すか、この一点に尽きます。

根っ子とは何か

根っ子とは、信頼・企業文化・社員との絆といった「見えない資産」です。しかし、これらはまだ表層にすぎません。さらに深い、「深層の根っ子」があります。

それは、「創業者であるあなた自身の無意識の行動パターンや、家系から受け継いできた価値観」です。

氷山の上の部分

見える資産（M&Aで主に扱われるもの）：株式・不動産・設備 / 現金・売上・利益

氷山の下（浅い部分）

見えない資産1 表層の根っ子：信頼・文化・人間関係 / 価値観・判断基準

氷山の下（深い部分）

見えない資産2 深層の根っ子（真の源泉）：創業者の心理パターン / 家系の歴史・無意識の癖

私自身の体験

私は自分の深い部分に、祖父から受け継いだ「癩癩玉」という闇の根っ子を抱えていました。それに気づかぬまま猛烈に働き続けた結果、会社は大きくなりましたが、社内には常に緊張感が漂い、家族との心はすれ違い、ついには50歳で吐血するまで追い込まれたのです。

会社は、創業者の「光」も「闇」も、
すべてそのまま映し出す鏡なのです。

04 孤独な社長室で向き合うべき6つの問い

会社を手放す前に、あなた自身の内側を整理しなければなりません。以下の6つの問いに、正直に向き合ってください。正解はありません。自分の本音に気づくための問いです。

Q1.あなたは、何を残したいのですか

会社か、社員の雇用か、お客様との関係か、名前やブランドか、資産か。人によって答えは違います。ここを曖昧にしたまま進めてはいけません。

Q2.誰に託すのが、一番自然ですか

「誰に渡すか」ではなく「誰に託すのが自然か」という問いです。無理をすると必ず歪みが出ます。感情と現実、両方を見てください。

Q3.会社は、誰のものですか

自分のものか、社員のものか、社会のものか。「自分のもの」への執着が判断を狂わせます。この問いに向き合うことで、判断の軸が明確になります。

Q4.引き際の後、あなたは何をしますか

この空白が「やることがない」という後悔を生みます。自分自身の経験を活かして、自分の役割を高める次の仕事を見つけておくことが重要です。

Q5.この決断を10年後、どう思いますか

今の判断を10年後の自分がどう見るか。良かったと思うか、後悔するか、誇りに思えるか。この視点を持つと、短期の損得から離れられます。

Q6.20年後、30年後、あなたはもうこの世にいない。

そのとき、この会社に何を残しておきたいですか

これが最も深い問いです。人は自分の死を意識したとき、初めて本当に残したいものが見えてくる。この問いに答えが出たとき、承継の方向性は自然と決まります。

ファミリービジネスの問題の、
最終的な責任は常に「上」にある。

EPILOGUE

自分で自分の「背中」は見えない

この6つの問いに向き合うと、迷いが減ります。しかし、現実には多くの経営者が「頭ではわかっても、答えが出せない」と苦しみます。

人間の「根っ子（無意識のパターン）」は、自分自身では気づけないからです。

長年、絶対的な存在として会社を牽引してきた経営者ほど、自分の本当の根っ子を客観視することは困難です。自分で自分の背中を見ることはできないのです。

私は77年間の人生の回顧録を書くという途方もない作業の中で、幸運にも自分の「闇の根っ子（癩癩玉）」に気づくことができました。客観視できた瞬間、その闇の連鎖は消えました。

現在、毎週土曜日の午後に家族が集まり、根っ子の勉強会を開いています。毎月、根っ子診断を行い、長男が見違えるように頼もしくなったのは、私自身が自分の根っ子を浄化し、平常心や使命感といった「光の根っ子」だけを承継できたからです。

あなたの会社にも、必ず根っ子があります。まずそれを見つけることが、本当の承継の始まりです。

引き際は、最後に残された重要な仕事

功成り名を遂げても、最期の引き際で失敗した人は、どれほど多いか分かりません。戦国武将たちの引き際を見ても、最も鮮やかな幕引きをしたのは徳川家康でした。

家康が鮮やかだったのは、引退後も次の時代の設計者として生き続けたからです。社長の椅子を降りることは、役割の終わりではなく、より大きな役割への脱皮でした。

承継は「終わり」ではなく、次の時代に生き抜くための「脱皮」です。

創業者は0を1にしてきました。しかしその先、1を10にし、100にしていく仕事は、次の時代に託されています。その脱皮を起こすために、まず創業者自身が変わらなければならない。引き際は、負けではない。次の時代への進化を解き放つ、最後の大事な仕事です。

**引き際をきちんと悟り、誰にも迷惑をかけないで、
きれいな人生の幕引きをする。**

これは、創業者・経営者に最後に残された、最も重要な仕事です。その仕事を、どうか丁寧に、誠実に、やり遂げてください。

静かに整理を始めたい方へ

この小冊子を読み、少しでも心がざわついた方、自分の決断に確信が持てない方へ。

答えを急ぐ必要はありません。後継者が決まっていなくても構いません。まずは自社の「根っ子」を客観的に把握し、整理するところから始めませんか。私はM&Aを勧める立場ではなく、あなたにとって一番自然な承継の形を一緒に考える立場です。

STEP01 130問の根っ子診断

ご自身の無意識の行動パターン（光と闇の根っ子）を客観的に数値化する経営者向けの特別診断ツールです。自分で見えなかった「背中」がデータで表れます。「何を残すべきか」が驚くほど明確になります。

STEP02 初回無料相談（オンライン・対面）

診断結果をもとに、あなたの会社にとって最も自然な承継の形を、利害関係のないフラットな立場で一緒に整理します。

書籍のご案内: <https://shop.100yearlifelab.com/>

『犯人は自分の中にいた』著者：藤井薫（ロッキー藤井）

50年の経営、吐血、家族との葛藤、そして承継。創業者が自分自身の内側と向き合った全記録。小冊子を読んでから、書籍へ。そして相談へ。その順番でお越しください。

承継問題研究所／根っ子学研究所（恋里村）

代表 藤井薫（ロッキー藤井）

▶初回30分・無料相談に申し込む

<https://kaorufujii.com/contact/>

