

経営者の**右腕** のつくり方、育て方

2025年7月25日

ランチェスター戦略コンサルタント

福永雅文

■福永雅文 ランチェスター戦略コンサルタント

戦国マーケティング株式会社 代表取締役
ランチェスター戦略学会 副会長
財団法人SAWADA FOUNDATION 理事



1986年	22歳	大卒後、広告会社・コンサル会社でマーケティングや営業の仕事に従事
1996年	33歳	ランチェスター戦略に出会う
1999年	36歳	マーケティング・コンサルタントとして独立 ランチェスター協会認定インストラクターに
2001年	38歳	「戦国マーケティング(株)」設立 ランチェスター戦略コンサルタントを名乗る
2003年	40歳	HP開設、メルマガ配信開始、自主セミナー開催
2005年	42歳	商業出版デビュー 05年～22年までランチェスター協会 コンサルタントの責任者を務める
2025年現在	62歳	その後、現在までに14冊の著書が発行



■ 日本の組織はナンバー 2 が動かしてきた

組織	トップ	ナンバー 2
朝廷	持統天皇	藤原不比等
鎌倉幕府	尼将軍北条政子	北条義時
室町幕府	足利義政	細川勝元 山名宗全
江戸幕府	徳川家定	井伊直弼
三井財閥	三井家当主	三野村利左衛門
政府	安倍首相	菅官房長官

教訓

1. よきナンバー 2 をえた組織は盤石なものとなる
2. トップがナンバー 2 を制御できなければ、組織は崩壊する
3. トップとナンバー 2 とでは資質が異なる

■名経営者に名補佐役あり

組織	トップ	ナンバー 2
トヨタ	豊田喜一郎	石田退助
	豊田英二	大野耐一
パナソニック	松下幸之助	高橋荒太郎
ホンダ	本田宗一郎	藤沢武夫
ソニー	井深大	盛田昭夫

教訓

4. よきナンバー 2 は目立たない

■ トップの仕事は決定、実行、責任

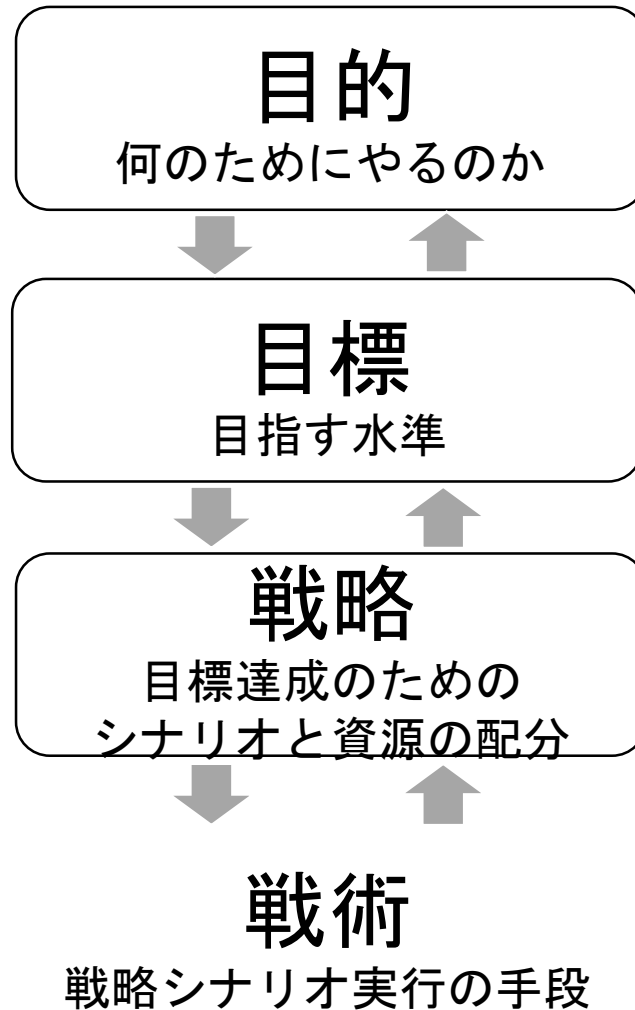
決定

実行

責任

- その決定は何が正解かは示されていない。
そもそも何が問題なのかすら示されていない
- 問題発見能力、問題解決能力が問われる

■ トップの決定事項



■組織成立の3要素 チェスター・バーナード

共通目的

コミュニケーション

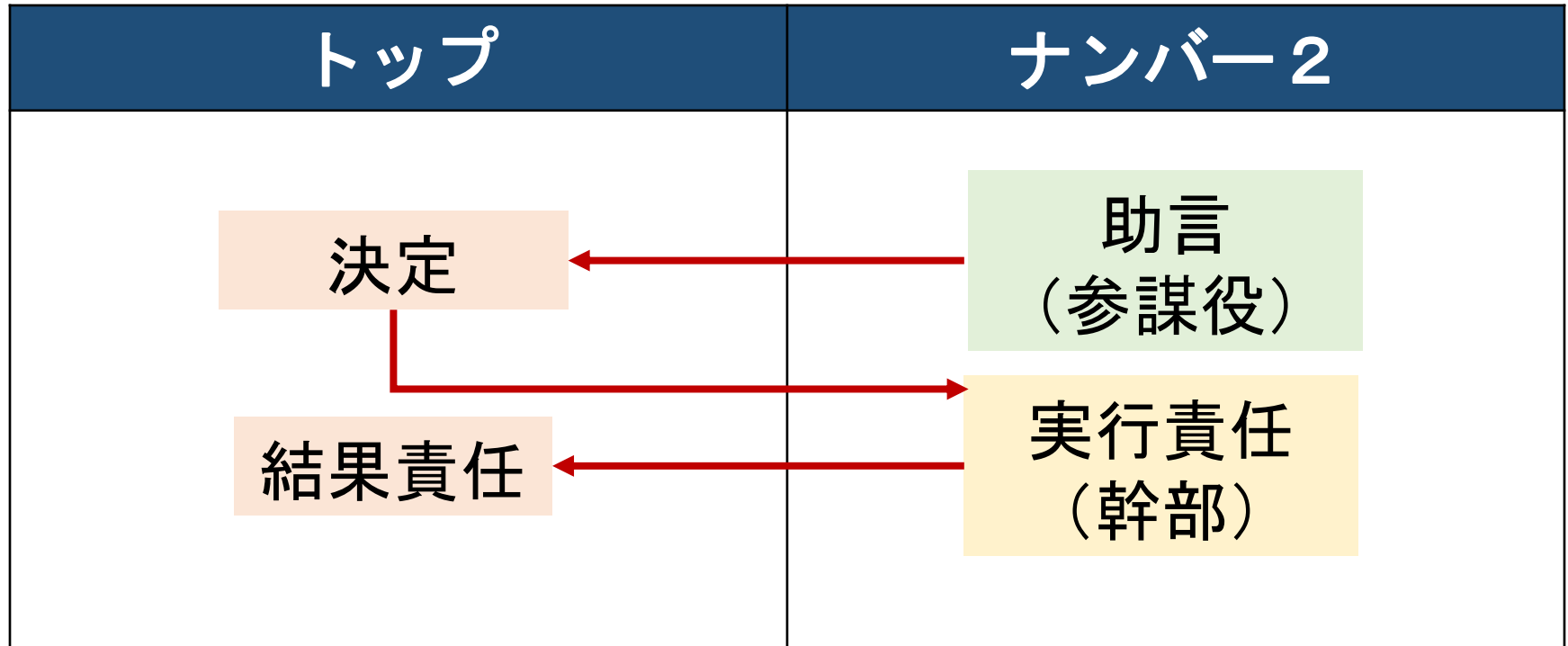
貢献意欲

- 目的を共有し、当事者意識をもち、主体的に参画すること

■ 目標と戦略「特定市場でナンバー1になる」

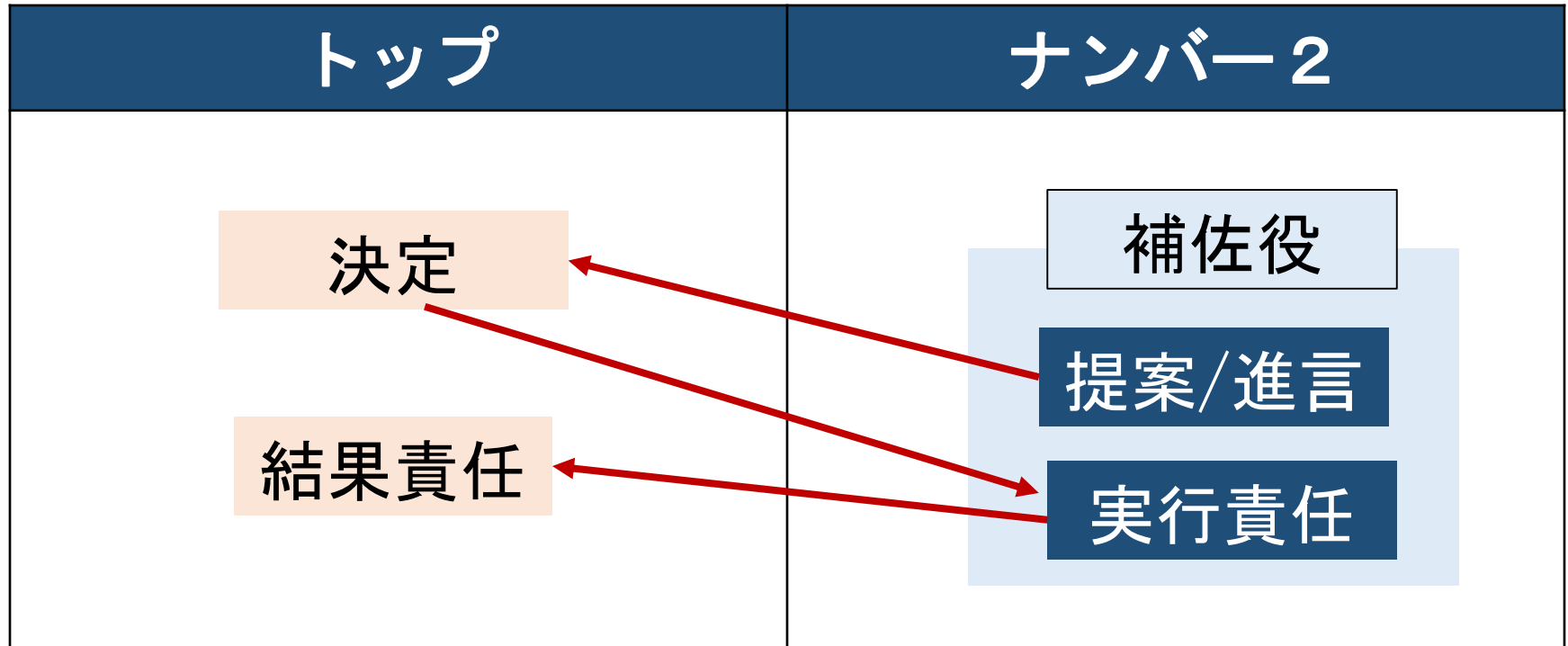


■大企業のトップとナンバー2の機能と責任



- 助言機能と実行責任は分離されている

■ 中小企業のトップとナンバー２の機能と責任



- 提案/進言と実行責任は未分離
- 助言（参謀役）は外部、複数、スポットでよい

■補佐役、参謀役、後継者の違い

- 中小企業の補佐役型ナンバー2（番頭）と、大企業の参謀型ナンバー2は機能が根本的に異なる
- 中小企業の参謀役は外部でよい
- 30人を超えたら補佐役は必要
- 60歳を超えたら補佐役と後継者は必要
- 後継者はトップ継承予定者であって、ナンバー2ではない。後継者には部門のトップの経験が有効

■ 豊臣家の幹部の変遷

画像の出典：スポニチアネックス25年7月3日

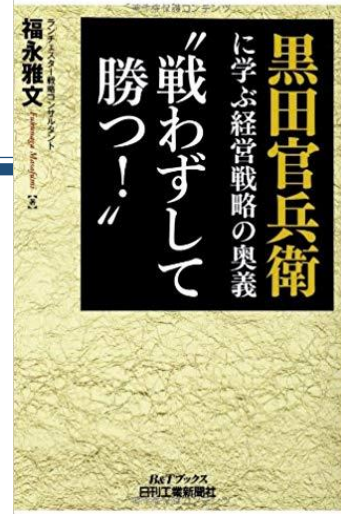


	補佐役	参謀役	側近	武将
織田家の一武将			秀長	
織田家の司令官	秀長	竹中半兵衛 黒田官兵衛	浅野長政	蜂須賀小六
天下統一期	秀長	黒田官兵衛 堀秀政 千利休	浅野長政 石田三成	宇喜多秀家 福島正則 加藤清正 小西行長
統一後	石田三成			黒田長政 浅野幸長

■ 豊臣秀長―ある補佐役の生涯（堺屋太一著より）

- 「この人」は常に脇役として登場する。そしてこれが、「この人」の果たした役割に最もふさわしい出方なのだ。そんな役回りを、今日の言葉では「補佐役」と呼ぶ。「この人」は、**日本史上最も典型的な、最も有能な補佐役であった。そして、そうあること以外を望まなかった。**
- この人の死によって豊臣家の何かが変わった。この人の死後、兄秀吉はなお七年半生き続け、その身边と政権をますますきらびやかに飾り立てて行く。しかし、この人の死んだその日から、豊臣の家をより幸せにするようなことは何一つ起らなかった。

■ 秀吉と官兵衛 距離ができた理由



- ①才能に嫉妬し劣等感を
- ②必要性の低下
直言への嫌悪感
- ③追い落とされる脅威
(権力者の猜疑心)

- ①「権力の毒」への疑問
- ②己の美学を捨てきれない
(補佐役は務まらない)
- ③追放される恐怖
(狡兎死して走狗烹らる)



■側近

- 秘書、社長室、経営企画室……社長直属の部門長
- 規模が大きくなると社長の直属の部下は減る。
部門長の部下は間接的な部下なので
- 社長には機動的に使える直属の部下が必要。
幹部候補を直接指導する効果もある
- 後継者を継承がまだ先の若いうちに側近部門に置くのはお奨めしない

■側近を後継者の補佐役にした徳川家

	補佐役	側近
初代 家康	本多正信	本多正純
二代 秀忠	大久保忠隣 本多正信 本多正純	大姥局 土井利勝 酒井忠世
三代 家光	土井利勝 酒井忠世	春日局 保科正之 酒井忠勝 松平信綱
四代 家継	保科正之 酒井忠勝 松平信綱	

■補佐役の選び方

1. トップを目指さない人
2. 能力(現実処理能力)は必要だが
能力よりも人柄を優先すべき
3. 人柄とは忠誠心、トップとの相性、陰ひなたがない、人によって態度を変えない、自己犠牲の精神、共感性……トップからも社員からも信頼されている人

自分の留守を任せられる人は誰か？

■ プレイヤーとマネジャーの機能の違い

野球(野村克也)	会社
①選手個々の才能と技術に頼った、ただ打って走るだけの粗い野球	①部下の能力に頼った部署
②データやチームプレーを重視しない作戦の粗い野球	②情報不足、戦略不足、チームパワーの発揮不足の部署
③自分ができたことは、皆もできると思い込み、言葉(論理)で指導できない監督になりがち	③部下の状況に合わせた論理的で実務的な育成・指導ができない上司

名選手、
必ずしも名監督にあらず

- ・能力の高い部下がたくさんいれば業績が上がる
- ・業績が上がらないのは部下の能力の問題

■人を巻き込む力をつけさせる

一人で頑張るのではなく
チームで成果をえる力

巻き込む

Why
なぜ
やるのか

What
何を
やるのか

How
どのように
やるのか

■ チームパワーを発揮させる方法

1. ベクトルを合わせる

- ① 全員参加
- ② 目標・戦略づくりに巻き込み、主体性をもたせる
- ③ 共通言語

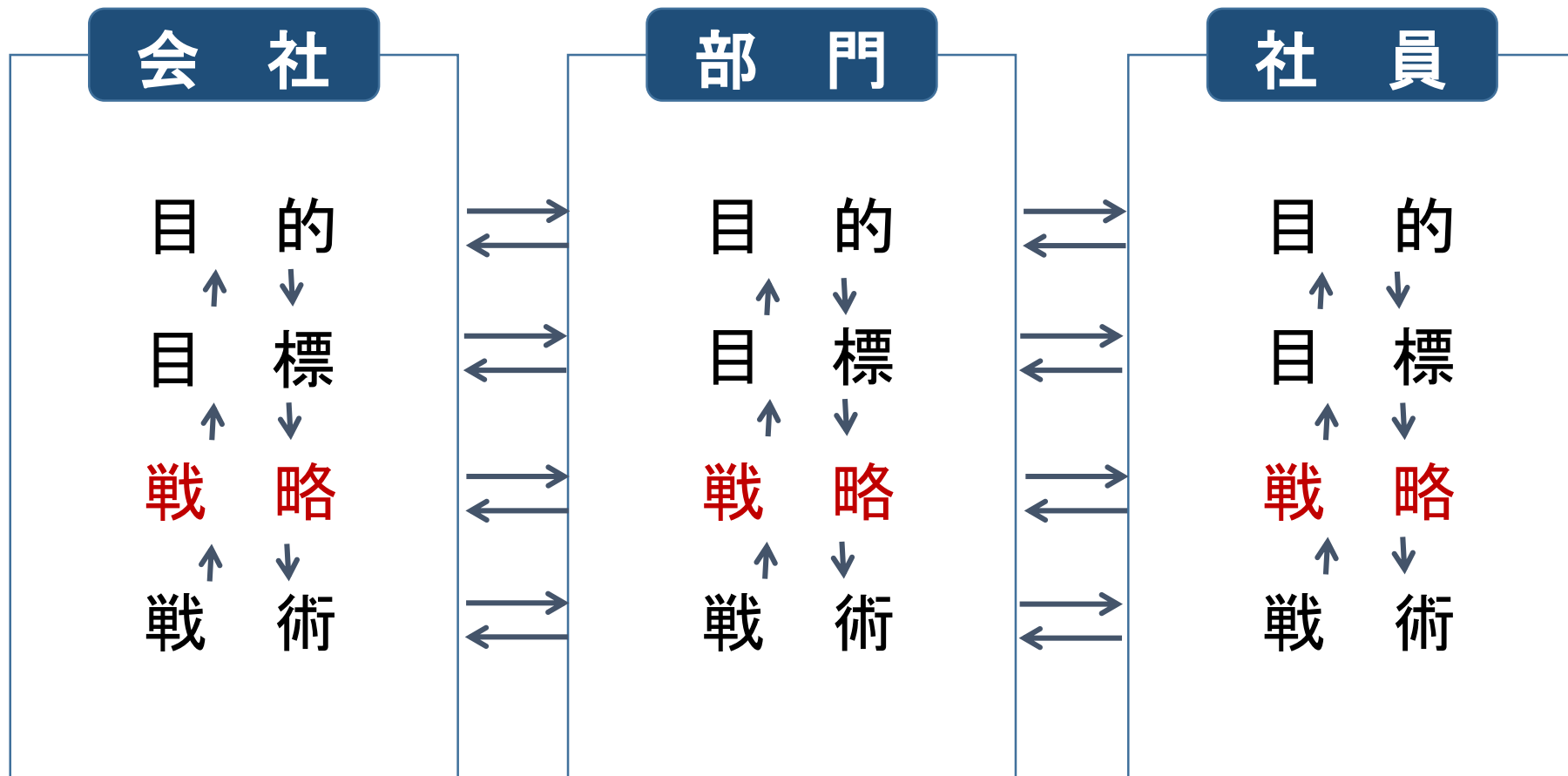
2. 業務を標準化する

- ① 属人化させない
- ② 論理の追求

3. 一人ひとりが何かでNo. 1を目指す

- ① 人間性の追求（人間は機械ではない）
- ② お互いに役割を果たし承認しあう

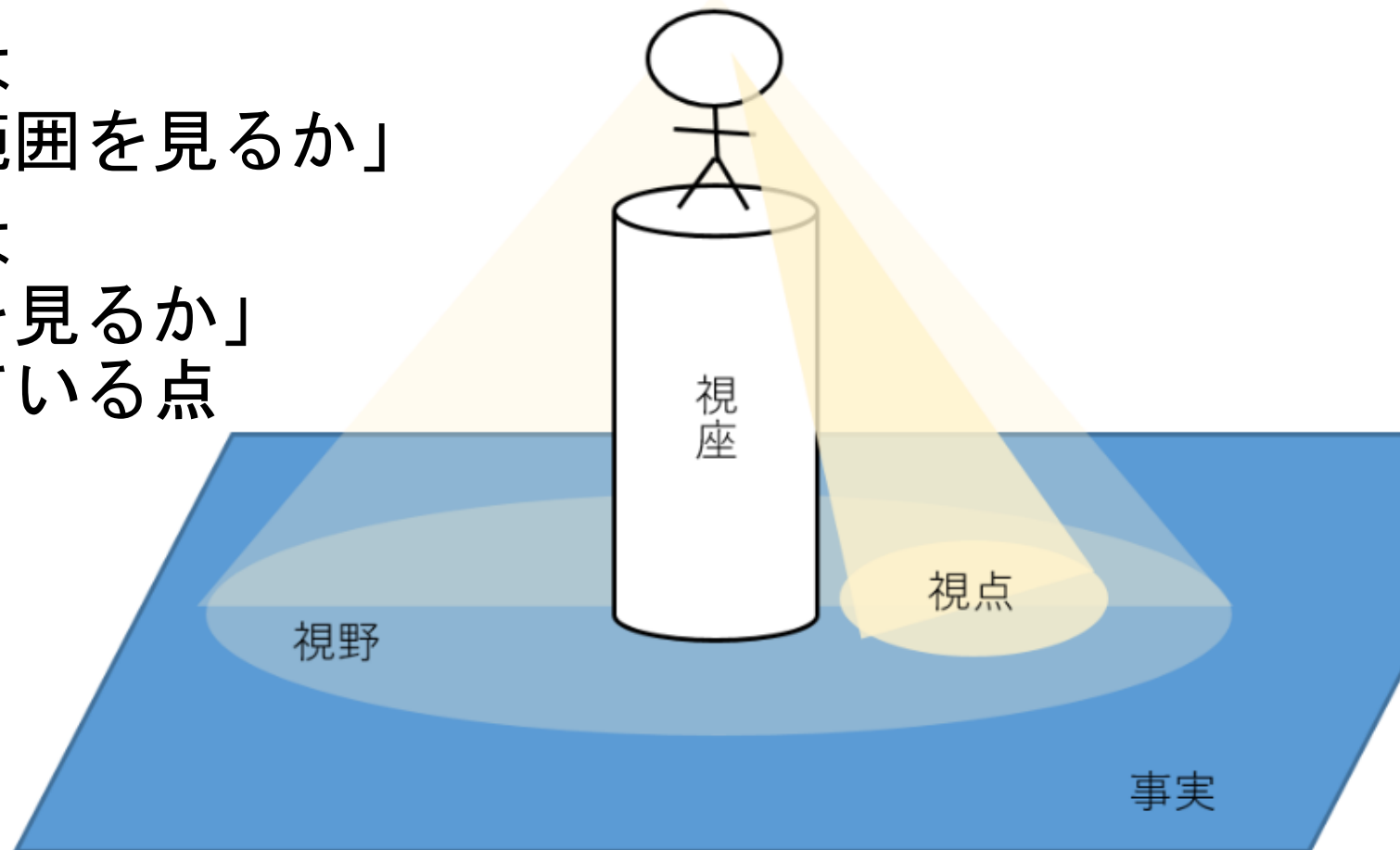
■ ベクトルを合わせる共通言語



会社・部門・個人の目的・目標・戦略・戦術を
共通言語化（定義＆共有）

■社長と社員の視座・視野・視点の違いを知る

- 視座とは
「どこから見るか」 見る立場
- 視野とは
「どの範囲を見るか」
- 視点とは
「どこを見るか」
注目している点



■後継者問題で衰退した例

壬申の乱	天智天皇の後継者を、弟の大海皇子(天武天皇)と子の大友皇子が争う ⇒天智朝から天武朝へ政権交代
保元の乱	藤原忠通の後継者を、弟の頼長と子の基実が争う ⇒藤原氏から平氏へ政権交代
応仁の乱	足利義政の後継者を、弟の義視と子の義尚が争う ⇒足利氏の統治力が失われ、戦国時代へ
武田家	信玄は後継者「義信」を廃嫡し、諏訪家の養子に入っていた「勝頼」を後継者と定めたが、古参幹部との折り合いが悪く・・・織田に滅亡させられる
上杉家	謙信は後継者を定めず突然死。甥で養子の「景勝」と北条氏康の実子で養子の「景虎」が争い、「御館の乱」の内乱で・・・織田に敗れ豊臣に臣従。景勝・直江兼続で家を保つ

■後継者不足

- 中小企業の6割に後継者がいない
- 日本の会社は420万社のうち8割が赤字。
- 30年続く会社は5%
- どんな会社にも潜在的な問題があるが、黒字であれば問題はあまり起こらない。赤字になると問題が表面化してくるもの
- 円滑な事業承継のためには黒字化が必要

■ 目標と戦略「特定市場でナンバー1になる」



■身内で仕事をすることは難しい

- 親が子に勉強を教えるのは難しい。子に対する想いが強すぎる。感情が入り、冷静に教えられない。教わる側も同じ
- 親社長と子後継者の関係も同じく難しい
- 会社にあっては親子であってもオーナー社長と社員の関係で接すること
- 会社に二つの考えはいらない。社長の決定までは後継者は意見を伝えてもよいが、子ではなくあくまでも社員として伝える。我を通さない
- 後継者は社長を立てること。決定後は実行の先頭に立つこと

■偉大な凡人 徳川秀忠

- 三男だが嫡男、世紀の大遅刻で凡将のイメージ
- 将軍となっても大御所・家康に従い、律儀で実直なのが取り柄
- 家康没後、「神」となった家康の嫡男であることで**統治の正統性**を確立。
- 他人にも己にも厳格な本性を現し、苛烈な大名統制。41家を取り潰す徳川300年を確立。
- 創業と守成いずれが難きや（貞観政要）

■後継者に大切にしてほしい考え

1. 理想を失った民族は滅びる
2. すべての価値を物やお金に置き換え
心の価値を見失った民族は滅びる
3. 自国の歴史を忘れた民族は滅びる

トインビー「滅びる民族の3条件」

■社長がもつべき人

1. 原理原則を教えてもらう師をもつこと
2. 直言してくれる側近をもつこと
3. よき幕賓(ばくひん)をもつこと

伊藤肇「現代の帝王学」

■ デレク・シヴァーズの実験①

- 群集の中で、一人の男性が突然裸になり奇妙な踊りを始める



- バカなのか？　ちょっと怖い　近寄りがたい
誰も見て見ぬふりをしている

■ デレク・シヴァーズの実験②

- この裸踊りの人の横で、一緒になって動きを真似する人が一人でてきた



- 二人になったら、ちょっと楽しそう

■ デレク・シヴァーズの実験③

- 二人目、三人目がやってきて踊り出す。
踊りの集団になったきた



- どんどん人が集まってきた

■ デレク・シヴァーズの実験④

- お祭りみたいになった。踊らなにや損、損！



■実験から得られる教訓 1

- リーダーとは、たった一人で踊り出す勇気を持つ人。トップの資質
- たった一人のうちはバカっぽく見える。近寄りがたい怖さがある
- 第一の追随者が来た。この人も勇気がある。この勇気ある第一の追随者がナンバー2
- ナンバー2が、単なる一人のバカを集団のリーダーに変えた
- リーダーの踊りは楽しそうで単純でわかりやすいほうが追随しやすい

■実験から得られる教訓 2

- ナンバー 2 はトップの裸踊りに合わせて踊る。でも裸ではない。そのほうが**皆が参加しやすい**
- ナンバー 2 は**仲間を呼び込もう**と手招きする。安全で楽しそう。
- 3 人目、4 人目と増えるごとに参加するリスクが減っていく
- 臨界点を超えると参加しないリスクでもあるかのごとく集団は拡大していく
- **トップの想いを具体的に実現することに喜びを見いだせる人がナンバー 2**