

## 危機対応における教訓

- 完璧さよりスピード

「危機管理において完璧さを求めてはいけない。」(W.H.O.緊急リード)

慌てる必要はない。…しかし、完全な情報が得られるまで早期の予防策開始を待つてはいけない。対策を講じないと、悪影響を抑える機会を逃してしまう。完全な理解は事後にのみ可能である。

- ワンチーム、ワンドリーム

小規模で機能横断的なマルチレベルの危機対応チームを構築し、情報、リソース、および決定が企業全体で効果的に共有および優先順位付けされるように権限を与え、危機対応計画を実行する。

- 賢明なパラノイア

素早く、しかも慎重に行動する。初期のフォールアウトを封じ込めるための早期の予防策が導入された後、データを使用してリスクを評価し、強力な準備金を用意し、危機が予想よりも長く続く場合に備えて、最も重要な活動と投資のみに優先順位を付ける。

- アマラの法則

私たちは危機の影響を短期的には過大評価し、長期的には過小評価する傾向にある。従って、企業と主要な利害関係者のために、短期、長期の両方の視野で考慮する必要がある。

- 「危機」

漢字の危機は「危：脅威」と「機：チャンス」から成る。次の危機に備えて、危機対応を文書化しておき、不安定な環境で生き残り、繁栄するための適応戦略を探る。

ファミリー企業の回復力をサポートする適応戦略			
戦略構築キーワード	適応戦略	世界各国の具体例	コロナ COVID 19 危機での適用例
冗長性 安定化 スリム化	破壊的な事象からビジネスを保護し、ビジネスの継続性を確保するためのバックアップシステムと資源を構築	カリブ海のホテルチェーンは、頻繁に発生する自然および社会的ショックのような破壊的な事象からビジネスの継続性を保護するため、発電機と通信サービスのバックアップシステムとリソースを維持し、運用の継続性を確保した。	クレディ・スイス金融グループはトップエグゼクティブ集団の中で、2つの指揮体系を確立し、これら指揮体系は感染を防ぐために、別の場所で作業し、物理的に接触することがない。
モジュール性 (積み木方式適用)	合併事業への投資、自己のファミリービジネスと他の有力企業を接続・統合することにより、地域のリーダーシップを発揮する。より大きなファミリーへの発展を目指し、専門知識、資源、およびより大きな外部パートナーを確保する。	ヨーロッパの民間銀行は国境を越えた関連会社を利用した金融ハブを通じて資本と情報を移動し、戦争、不況、政治的社会的変動等の危機をのりこえ、何世紀にもわたる繁栄を確かなものとした。	武漢の40以上のレストラン、ホテル、映画館チェーンは需要が急増したときに緊急配達サービスを提供するために、Hema (アリババが所有するスーパーマーケットチェーン) と人員配置モデルを調整し、共有した。
ミグレーション 物理的回避・避難	既存の操作を実行不可能にする急速な状況変化に対応するために、新しい市場へすばやく中心を移し、展開していく	イエメンのコングロマリット企業は狙撃兵の銃撃を避けるため、製造施設近くの空いた建物を労働者のための住宅に改造した。	中華料理店がウェイターを宅配サービスサポート要員に転用；小売販売員はオンライン販促のWeChatのインフルエンサーとなり、販売広告はオンライン広告へとシフトした。
共生	資源の入手経路を強化・確保し、サービスの提供を安定させ、成長を確保するため影響力のある主体と密接な関係を構築する。	最近また批判の対象となっているが、韓国の財閥（例：サムスン、ヒュンダイ、LG）は経済発展支援を目的とした保護主義的政策の下で繁栄する。	GoogleはCOVID 19の症状を発見し、自己診断をするためのポータルを構築した。ウォルマートの駐車場等で近くのテストセンターを特定することが可能で、CDC およびその社会的伝播を遅らせることを目的とした他の公共および民間の取り組みを支援した。
単純化	慢性的な資源不足が発生しやすい、生活必需品、サービス、プロセスに対処するために、複雑さを軽減する	ベネズエラの製造業者が最も重要な製品のみ焦点を当てることによって、重要な材料と貨幣の長期的な不足に対応した。	イタリア当局は重要な小売サービス（すなわち、食料品、薬局、銀行）のみに継続営業許可を与えることでコミュニティの感染危機管理を行った。
異質性	組織的な崩壊の影響を最小化するために、サプライヤー、顧客、製品、等同じ領域内（ポートフォリオ内）での多様性を促進した。	単一の市場への依存を減らし、グローバルファミリー企業の関与を確実にするため、ヨルダンのメーカーは7か国で14の工場を建設。	ソーシャルメディアプラットフォーム Kuaishou (280億ドル規模の企業) は、2億人以上の生徒に学校や大学を卒業させるための新しいオンライン教育プログラムを開始した