「永続する企業」
危機の 3 局面に対応する「7 つの安定化戦略」の実践ガイド

資料 1　戦略的同位体の実際

危機の 3 つのフェーズにおいて 7 つの戦略をどのように展開できるか、ということに関して例や案内を更に求める読者のために、この参考資料を作成した。

第 11 章で紹介した戦略的同位体の概念を活用して、筆者らは 7 つの安定化戦略について、21 種類の別々の変種を紹介する。それらは以下に、時系列的に列挙する。例えば、移行-1、移行-2、移行-3 というように。もし読者が特に危機の中間フェーズを乗り切る方法について着想を得たいのであれば、2 と記された見出しを参照すれば良い―冗長化 2、単純化 2、多様化 2 というように。筆者らは、読者がこれらの分類から、自身の組織で実験を始めるための着想と勇気を得られることを願っている。

・移行

- **移行-1：** リーダーが差迫った危機に直面しているときにまず行わなければならないのは、次の問いに答えることである。留まるべきか、去るべきか？第 9 章で学んだように、変化の風を読み、情報を得た上で戦略の選択を行うことは必然的に、企業が進化するために必要な事象である。この「闘争か逃走か」の決断を冷静な頭で考えること―事業、所有権、及び家族やプロセスにおける多数のステークホルダーを考慮すること―はリーダーが伝統と機会のバランスを取った計画、そして家族と財務の安全について合意を築くのに役立つ。シリアのバールバキ家とイェメンのサイード家は異なる道を選んだが、両者共に今日ではそれぞれ新しい場所、別の場所の安全な土地で繁栄した国際企業を率いている。良い時も悪い時も家族の活動及び資産を地球のどこに置くかは選択しなければならない。方向転換か耐え抜くかを決める前に、主要な意思決定者がその選択肢とシナリオの全てを心行くまで検討することが必要である。最初の目標は到着することであり、次にそこで生き抜き繁栄することを目標にしていくべきであることを忘れてはならない。
- **移行-2：** もし読者が、状況が改善するまで動かずに居るという選択を当初行ったとしても、フェーズ 2 に入ったときに出るという選択肢はまだ残されている。企業が既に複数の管轄区で事業を展開しているならば、一部の重要なサービスはもっと安定した環境(例： 安全性やインフラがもっと信頼できる所)へ移行させても大丈夫である。どちらにも関わらず、フェーズ 2 の始まりは再度「方向転換か耐え抜くか」を上級管理職チームと議論するのに絶好の機会である。カルバハル社の事例は、変化する規制要件に対応するため(ペルーの運営の場合)や戦略的好機に投資するため(プエルトリコへの拡大の例)など、資産を同じ階層の場へ移行

する多数の事例を与えてくれる。移行-2 と移行-1 の違いは、前者の方が出るのに努力を要し、移った先でも定着の困難な場合が多い、という点である。

- **移行-3：** リソースの不足した状態から豊富な状態へ転じて状況が安定し始めたとき、商売人は熱狂的に流入してくる。そのような時、リーダーは自分の未来がこの安定した環境での経営にあるか安定性の階層で数段階下の別市場へ横移動したところにあるかを決める必要がある。どちらの場所でも成功はできるだろう。しかしこれらでは 7 つの戦略の異なる構成、及び異なるリスク耐性が求められる。単に危機の状態に「通りかかった」だけの人であれば平常状態に戻れることに感謝し、高度成長志向を再活性化させるだろう。カオスの状態に「馴染んで」しまってそれを捨て難くなった人ならば、激動の別の波に乗り、乗りこなせることで競争優位に立とうとする―そんなわけで、多くの起業家一族は専ら辺境経済圏のみで経営する方を好んでいる。

・単純化

- **単純化-1：** もしフェーズ 1 での決定が「耐え抜く」ことであったならば、次にリーダーは直ちにその関心の中心を、主要な資産、プロセス、及び関係性を特定し保護することに移す必要がある。グルーポ・アルコーやカルバハルのように、これまで無数の危機をくぐってきた人々にとって、この作業は習い性だろう。彼らは既に、自社の固定費を縮小しながら最も重要な事業活動を損なわないようにする方法や、顧客や仕入先が直面した緊急の課題に対応するため自社の商品ポートフォリオを変更する方法をどうすればよいか、大体の勘所は掴んでいるだろう。他の企業においては、危機の早い段階では未知の脆弱性や存亡にかかわるリスクが露わになる。そのような局面では、時として「腕を守るために手を切り落とす」ことも必要になるのを忘れてはならない―フォードは世界金融危機に至るまでの数年前から先を読んでそのことを示している。
- **単純化-2：** 危機のこのフェーズでは、多くの組織が既に活動を「骨まで」削ることを行っている―恐らくは慎重と用心が過剰なため、必要以上に行っているだろう。予算上の制約と機会を再検討するのはこの時だ。会社の中核的な機能が安定化したからである。アルコーは 2001 年初期の経済的ショックを生き延びた数少ない菓子メーカーの一つだが、嵐の中を抜けて行くのに十分なリソースが社内にあることが明らかになってからは迅速に攻勢に転じたことを思い出して欲しい。このフェーズでは、最初のショックに対応するのに遅れを取った企業はレイオフや役員報酬の減額、配当停止、効率の振わないレガシー資産の放棄、契約やパートナーシップの見直し交渉などの苦しい決断に直面している。このようなリーダー達にとって戦略上の課題は、危機のため短期的な犠牲を払いながら(ホライゾン 1 の活動を優先する)、会社の長期的な生存能力は損なわないようにする(精選した上でホライゾン 2 のプロジェクトには投資し、ホライゾン 3 のムーンショットは再検討する)ことである。IBM ではこの努力には従業員を 10 万人以上削減し過激に製品ポートフォリオの合理化することが含まれていた。そのように過酷なコスト削減無しには 1990 年代を乗り切った後で 21 世紀初頭にダ

イナミックさを増したテック企業のエコシステムの中で競争して行くことは不可能だっただろう。

- **単純化-3：** この段階では、更なるリーダーシップのリソースや資本投資を、ホライズン 1 の必須事項から、ホライズン 2 の機会やホライズン 3 の願望へと振り向けることができるようになる。この時期の焦点は、中核事業の安定化というよりも、それを基盤とした成長にある。ドイツのファミリー経営コングロマリットであるシーメンス AG が、2008 年の金融危機後に事業を合理化し、経済状況にかかわらず将来的に成長すると見込んだヘルスケア、エネルギー、インフラ分野に注力した事例を参考にすべきだ。フェーズ 3 は、危機を乗り切る過程で得た教訓を文書化する絶好の機会でもある。特に、どのシステムを維持・保護することが最も重要だったかを検証し、次に不確実性が高まった際に何を再実施し、何を避けるべきかを考えることが重要だ。「危機対応マニュアル」を作成することは、将来の危機に対する確実な予防策とはならないが、これらの重要な活動の健全性に対する継続的な注意を促すものとなる。1997 年のアジア金融危機を生き延びた進取の気性を持つ家族は、10 年後の世界金融危機において、多くの欧米の同業者よりもはるかに万全な備えができていたことを考えてみてほしい。同様に、2003 年の SARS 流行を乗り切った企業（および国）は、数十年後の COVID-19 パンデミックに対してより十分な備えができていた。優秀なボーイスカウトなら誰もが知っているように、「そなえよつねに」が最良なのである。

・冗長化

- **冗長化-1：** ひとたび会社の中核的活動が特定されたら、それらのミッションクリティカルなシステムを補強するためにリーダーが追加のリソースを確保することが不可欠だ。危機の初期段階においてこれが困難となるのは、競合他社のほとんどが同時に、これらと同じ重要なリソースの確保を図っているためである。こうした貴重な初期段階において特に重要な資産は、既存の関係性の質と意思決定のスピードの二つだ。先進国の企業のうち、事業モデルにこれほど直接的に冗長性を組み込む先見性を持つ企業はほとんどないが、ハイチのル・プラザやイェメンの HSA のような企業は、迫り来る嵐を乗り切るための準備が自然と整っている。要するに、フェーズ 1 において、冗長化を活用できるのは、既に「ベルトとサスペンダー」（監修者注：ズボンを落とさないために「ベルト」と「サスペンダー」の両方を着けるという意味から転じて、二重の安全装置の意味）の両方に投資してきた企業に限られるのだ。ジム・コリンズが著書『Great by Choice』で述べている「生産的なパラノイア」というマインドセットを、すべてのリーダーが取り入れるべきだと我々が考える理由の一つがこれだ。これは、現在の状況が比較的安定しているために、誤った安心感に浸ってしまっている人々にとって特に価値がある。少なくとも、迫り来る嵐を生き延びることを計画する企業にとって、現金準備を増やすことは最低限の条件である。ただし、この準備金を積み上げるために借入を行う場合は注意が必要だ。危機の最中は、金融情勢や銀行との関係がしばしば逼迫するからだ。多くの人が指摘するように、銀行家は「晴天の友」になりがちだ。陽の照っている時は傘を貸してく

れるが、雨が降り出すや否や返せと言ってくるのだ。

- **冗長化-2：** 不測の事態に備えて予備の備蓄やリソースをこまめに確保してきたリーダー達は、リスクが依然として高まっている局面において、概して優れた業績で報われる。嵐を乗り切るための課題は、戦略的な備蓄にある。つまり、特に危機の余波のリスクが高い状況下において、冗長なインフラへの継続的な投資を通じて、最も必要とされる時にリソースを確保できるようにすることだ。メキシコのセメックスの事例を思い出してほしい。同社のザンブラノ家は、市場の変動に備えて体系的な計画を立て、広範な物流・流通ネットワークに投資してきた。このネットワークは、最も辺鄙でアクセス困難な地域であっても、数十年にわたりその信頼性を証明してきた。
- **冗長化-3：** 今こそ、最も積極的な調達方針やバックアップ体制をようやく縮小すべき時だが、経営陣は誤った安心感に陥らないよう注意する必要がある。どの冗長化プロトコルが最も役に立って、どれが最も役に立たなかったか、またそれらが時間の経過とともに変化したかどうかを記録しておくことは、経営陣が流動性の最低基準や負債の最高基準を決定し、予期せぬ状況の急変に備えて「ジャスト・イン・ケース」の事態に備えるためのリソースを確保するために、これらの変数が時間とともにどのように変化すべきかを判断する上で役立つだろう。企業に過剰な冗長化を組み込むことは、特に状況が正常化しつつある段階においては、不足していることよりもはるかに危険性が低い。しかし、余剰在庫や手元資金を保有し続けることは営業利益率に圧力をかけるため、再び暗雲が立ち込めるまでは、この戦略をより的確かつ戦術的に活用すべきである。

・共生

- **共生-1：** 強力な外部ステークホルダーからの安定性と支援は、危機の初期段階においては諸刃の剣となり得る。例えば、体制に急激な変化が起こった場合、政治上の関係が大きな足かせとなる可能性がある。同様に、ビジネスの成功が危機から直接の影響を受けるコミュニティ（例えば、パンデミック発生時の頻繁な旅行者など）に大きく依存している場合、彼らの忠誠心や支援がもたらす安定化効果は、当然ながら損なわれていくことになる。その結果、リーダーはステークホルダー・マッピングの実施を検討すべきである。すなわち、自らのエコシステム内の有力者たちを調査し、より激動の状況下で生じうる機会と脆弱性を把握するのだ。先進国では、危機の初期段階において、各国政府や金融機関が安定の重要な柱となることが多い。一方、連邦当局の権限がそれほど影響力を持たないことの多い新興国では、地方自治体や市町村当局、その他の資本力のあるファミリー経営企業、そして地域社会そのものが、総力を挙げてマクロ経済および社会の安定を支えている。1980 年代、タタ・スチールが収用という脅威に直面した際、いかに効果的に従業員や近隣住民を動員したかを考えてみるといい。公的機関が脆弱で機能不全に陥っている辺境経済圏においては、特に国内政府が危機の直接的な影響を受ける場合、国連、世界銀行、アムネスティ・インターナショナルといった多国間機関も、強力なパートナーや支援者となり得る。これら 3 つの状況のいずれに

おいても、重要な情報、物資、金融資本へのアクセスを確保するためには、こうしたパートナーシップを迅速に特定し、優先順位をつけ、育成することが極めて重要である。

- **共生-2：** 消費者や競合他社が依然として長期化する逆境に適応しようとしている中、経営者は地域のステークホルダーを慎重に管理する必要がある。アルゼンチンのアルコー社の事例が示すように、顧客が苦境に立たされているときは、常に収益が脅かされるのだ。アウトリーチ活動、慈善活動、製品イノベーションを通じて、危機の影響を最も強く受けている人々への真摯な配慮を示すことは、単なる良き企業市民としての在り方にとどまらず、ビジネス上も有益である。同様に、強力な政治的後援者を持つ企業ほど、フェーズ 2 の開始時に最も脆弱になりがちだ。初期の衝撃をうまく乗り切った政府であっても、予算の逼迫する可能性が高いことから、資源や関係性の再評価が必要になるかもしれない。もし政治家が危機の初期段階での試練に失敗し、その対応に対して広く批判された場合、体制の変わる可能性が高まる。どちらのシナリオについても、意思決定チーム内で積極的に議論すべきだ。そうした関係を持たない者にとっては、特に今後数ヶ月、あるいは数年にもわたって組織のリソースに負担をかけ続ける状況に直面している今、こうしたつながりを築き始める良い機会となるかもしれない。
- **共生-3：** この段階における最大のリスクは、政治的な関係への依存し過ぎだろう―特に、体制変化が中庸への回帰を引き起こしている場合には尚更だ。こうした局面において、リーダーたちは、政治や金融界の有力者たちとのつながりだけでなく、顧客や従業員といったコミュニティとの関係の健全性を再評価することが極めて重要となる。変化する経済・政治情勢が、こうした主要なステークホルダーの権力と富を左右することになる。韓国チェボルの轍を踏まず、世論の反発を待ってから関係を見直すようなことは避けるべきだ。また、情勢が安定すれば透明性への要求が高まると予想されるため、危機管理という大義名分のもとでは見過ごされたり容認されたりしていた特権的な関係も、危機時よりも厳格な調査がされ易くなる可能性がある。

多様化

- **多様化-1：** 危機の初期段階は通常、事業拡大や買収に資本を投じる時期として理想的とは言えない。しかし資産や人材の多様化に向けたこれまでの取り組みが最大の安定化効果をもたらすのは概してこの時期である。インド独立後に打ち出された強硬な産業政策に対するタタ・グループの経験を考えてみよう。1953 年のタタ航空の国有化は、同グループの事業ポートフォリオと世界的な野心にとって確かに大きな打撃であったが、その衝撃は、鉄鋼や化学から繊維、茶に至るまで、同グループの他の多角的な事業によって吸収され、事業運営と業績の維持に貢献した。さらに、第 11 章で学んだように、「認知的多様性」を持つグループは不確実性を乗り切る上でより効果的である。したがって、状況が突然悪化し、明確な道筋が見えなくなった際には、危機管理チームが事業、ステークホルダー、そして危機そのものについて幅広い視点を確実に代表できるようにすることで、より良い意思決定の結果が得られ

るだろう。

- **多様化-2：** 最初の衝撃が収まり、事態が落ち着けば、特定の企業や業界全体が標的にされる一方で、何とか持ちこたえる企業もあれば、予想外の恩恵を受ける企業も出てくるだろう。こうした異なる結末を区別するために、筆者らは「沈む」「泳ぐ」「サーフィン」という比喩を使うのを好む。沈みつつあり、生き残る見込みの薄い企業は当然の標的となる一方、サーフィンしている企業は潤沢な資金を保有している場合が多く、当然、買収者側となる。こうした局面において、買収によって成長を図る企業は、危機下での事業の実現可能性だけでなく、状況が正常化した際の業績見通し、そして相関性のある多様化と相関性のない多様化のどちらがより有利かについても検討することが極めて重要だ。タタの経営陣が、政府による規制が比較的緩やかな新分野へ戦略的に参入することで、数十年にわたる規制的な産業政策を乗り切り、厳しい政策変更に伴うリスクを最小限に抑えたことを思い出してほしい。例えば、1968 年に IT およびコンサルティングサービスへ事業を拡大することで、同グループは、鉄鋼や自動車部門に影響を及ぼしていた規制圧力に縛られにくい新たな機会を活用したのである。
- **多様化-3：** 状況がようやく安定し始めると、効率性と収益性が回復するにつれ、多様化ポートフォリオのメリットは通常、薄れていく。特に、制度的な安定化機能が最も強力かつ確立されている先進経済圏においては、中庸への回帰が則ち、競争の激しい市場において価格と業績への注力が再び報われるようになることを示唆する場合が多い。危機の試練を乗り越えてきた既存企業は、危機が去った後に成功を収めるための最良の立場にあることが多く、タタは大恐慌の最中およびその後でそうであった。この段階はまた、国内の安定を活かして隣接市場への拡大を図る絶好の機会でもある。そうした市場では、競争がそれほど激化していないか、あるいは既存企業が成長のために資本を投じるリスクを冒す準備が整っていない場合があるからだ。1990 年代初頭にインドの制限的な産業政策が緩和された直後、タタがナットスチール、ジャグァー、テトレーなど数多くの企業を買収し、世界的な買収ラッシュを開始したのは偶然ではない。フェーズ 3 では、危機が収束し、トップ人材をめぐる争奪戦が激化するにつれ、成功を収めたリーダーたちは、現在の役職に留まるか、キャリアの新たな章を切り開くかを検討するようになる。これにより当然ながら人件費は上昇し、採用は困難になるため、人材をいち早く見極め、惹きつけ、維持できる先駆者たちが、自然な競争優位性を得ることになる。

モジュール化

- **モジュール化-1：** 第 6 章で考察したように、フレキシブルな製造システムは危機の初期段階において、当然優れたパフォーマンスを発揮する。そのモジュール式設計は、単一の部品の故障によってシステム全体が機能不全に陥らないよう構築されているからだ。ザミルの「トータル・ビルディング・ソリューション」から IKEA のモジュール式家具に至るまで、相互運用可能な部品やプラットフォームを活用することは、調達や製造環境が悪化した際に、自然な

競争優位性をもたらす。さらに、外部パートナー（多くの場合、より規模が大きく、リソースも豊富な企業）との既存のつながりを持つ組織にとって、フェーズ 1 は、こうしたモジュール的な関係を活かして、不足しているリソースや知見にアクセスする絶好の機会となる。大規模な多国籍企業、特に数十年にわたりグローバルに事業を展開してきた企業は、過去にトラウマ的な出来事を乗り越えてきた経験があり、危機発生時の初期対応について多くの知見を提供できる。こうした戦略的パートナーは、危機が長期化する局面でも、状況が最終的に好転した後も、大いに役立つだろう。また、COVID-19 パンデミックは、危機的状況が最初に生じた際、戦略的パートナーシップの質が主要な要因となることを十分に証明した。資材調達から情報共有、資金調達に至るまで、あらゆる面でその役割を果たすのだ。脆弱な関係は圧力に耐えられず崩壊するが、強固な関係は明確な優位性をもたらし、双方が危機の初期の衝撃に適応する助けとなる。これは、発展途上国に広く見られるファミリーのネットワークにおいて特に当てはまる。

- **モジュール化-2：** 第 2 段階では、これらの関係やパートナーシップのうち、どれが堅固で、どれが脆弱であるかがすでに明らかになっているだろう。健全でない関係を整理し、健全な関係を強化することは、モジュール性のメリットが安定性と機会の両方を生み出し続けることを確実にするための優れた方法である。バールバキの事例を振り返れば、リンデとの強固な絆が、最終的に両社の合弁事業パートナーシップを復活させる助けとなった。これにより、多くの新興国や辺境経済圏が電化に投資し、消費者がこうした新しい家庭向け技術を急速に受け入れ、海外からの輸入が依然として大きく制限されていた時期に、両社は中東における白物家電の需要拡大を最大限に活用することができた。
- **モジュール化-3：** 状況が最終的に正常化した際、国際的なパートナーシップは、変化する状況にいち早く対応する分野の一つとなるだろう。というのも、こうしたパートナーは多くの場合、洗練された欧米の多国籍企業だからだ。これらのグローバル企業には、「新しい日常」への回帰に備えるためのリソースがあり、数ヶ月、あるいは数年も前から準備を始めることができるため、安定した状態への回帰は、彼らの強みを自然に活かすことになる。マクドナルド、キャタピラー、ゼネラルモーターズ、エクソンは、不況期に研究開発活動を縮小することはあっても、完全に停止することは決してない。その結果、それらの国際的なパートナーは、競合他社には入手できない最先端の製品やアイデアに引き続きアクセスできるようになる。フェーズ 3 はまた、危機の最中に不健全であることが判明した関係を整理し、ネットワークから離脱する絶好の機会であると同時に、最も安定性と生産性をもたらした関係を称え、拡大する時期でもある。

差別化

- **差別化-1：** 上記の戦略のいずれかを展開することは、安定性を確保するのに役立ち、利益の追求というよりは損失の回避に重点を置いたものだ。しかし、市場が低迷し始めると、必然的に様々な新たなビジネスチャンスが生まれる。ペルーのセンデロ・ルミノソ蜂起時のアニ

ャーニョ家のように、多くの起業家ファミリーは、COVID-19 パンデミックの最初の数ヶ月間を好機と捉え、資産や人脈を活用して断絶したサプライチェーンの空白を埋めた。経営陣がこうした機会を常に探求するよう心がけることは、いかなる新たな危機においても一筋の光明をもたらすことになる。

- **差別化-2：** 市場の不確実性がピークに達して横ばいとなり、新たな生産・消費パターンが不安定ながらも予測可能なリズムに落ち着くと、既存の市場からは淘汰された競合他社が抜け落ち、残った既存企業ではカバーされていない新たなニッチ市場が必然的に出現する。例えば、パンデミックの第 2 段階では、家から出られなくなった人々や、生活必需サービスの最前線で働く人々に対応するため、手作りのマスクメーカー、ゴーストキッチン、e ラーニングプラットフォーム、コンテンツクリエイターなどが次々と現れた。迅速に動ける者は、瞬く間に市場を独占できる。AJE の最も爆発的な初期成長期が、センデロ・ルミノソ蜂起による長期にわたる混乱の最中に訪れたことを思い起こすべし。当時、アニャーニョス家とその得意客、流通パートナーの軍団ほど、こうした状況に対応できていた競合相手は存在しなかったからだ。
- **差別化-3：** 環境条件が変化してリソースの供給状況が豊富から不足に変わり、そしてまた戻ったら、ニッチ事業者はしばしば厳しい純粋競争に直面することになる。こうした専門市場が過密化するにつれて、トップ企業は市場での優位性を維持することに注力することが多い。なぜなら、先駆者（あるいは最終生存者）の優位性は、新たな競争に対する自然な防御となるからだ。その結果、フェーズ 3 における差別化には多くの場合、製品、ブランド、チャネル、プロセスといった自社の独自の価値提案にさらに注力し、それらをより際立たせ、模倣されにくくすることが含まれる。AJE グループにとって、このフェーズは、ペルーにおいてセンデロ・ルミノソの反乱による継続的な脅威が封じ込められた時代に対応する。同社はついに首都への進出を目指せるようになり、やがて世界へと進出することになった。

関心のある方々のために、筆者らは現在、テロリストの襲撃、大規模労働ストライキ、強烈なハリケーン、不正選挙、ハイパーインフレ、その他特定のシナリオの下でのこれら同位体を展開する方法に関するクイックリファレンスを開発中である。我々は筆者らの初期の仮説を本書全体の中で共有してきた。しかしそれらを更に熟成させるには更に時間とデータが必要である。その成果はギャラップ ストレングス ファインダー性格診断テスト(https://jp.wwpersonalitytest.com/)のような形で、組織の継続性評価用となるだろう。これはパイロットのチェックリストのように、リーダーが過去なら上手くいったが現在では適していないかもしれない戦略にただ頼るのではなく、状態を然るべく診断するのを助けるものである。この調査について更に知りたい、または協力したいという方は、是非遠慮なくご連絡ください！それまでの間、「7 つの安定化戦略展開のための考慮事項」の表に初期の指針を掲載する。

7 つの安定化戦略展開のための考慮事項

戦略	強み	弱点	成功の要件
差別化	競争からの自然による保護	障壁が消滅した時にどうなるか	カオスの状況、産業保護政策
モジュール性	柔軟性及びスケーラビリティ	絶対的統制の欠如	明確なプロトコル、パートナーシップのインターフェース
共生	他のステークホルダーから力を得る能力	依存、体制変化に対する脆弱性	政治やコミュニティとの関係を管理する能力
冗長化	主要なシステムのレジリエンス、スピード	コストと複雑さの増加	先取権及び動的な最適化
移行	より大きなリソース利用可能性を開発する能力	資産を置いていくことになり、複数の文脈にまたがることになる	移動すべき時や行先を知り、移動中に生存する方法を知り、定着する方法を知る能力
単純化	存続、効率、重要な機能に必要なリソース	脆弱性、単純化し過ぎのために将来の成長力を妨げることも	不可欠なサービスと細かな打撃が崩壊に至る限界点を特定する能力
多様化	固有リスクに対する天然のヘッジ、より良い問題解決	複雑さが増し、システミックリスクが増す	動的なポートフォリオ管理、効果的な多層統治
全 7 戦略	不安定な環境における、より高い安定性	依存が長引くと適応能力が妨害される	適用の正しい程度を知り、戦略とタイミングのバランスを取り、動的に調整する

危機が始まったときに、リーダーシップチームが熟考するための質問リスト

戦略に関する質問

- □ 市場の崩壊を起こした中心的問題は何か？
- □ この崩壊は自社のユニークな価値命題にどう影響するか？
- □ この崩壊が自社のビジネスモデルに及ぼしている、また及ぼす可能性のある長期的影響は何か？
- □ この時に自社が活用できる強みは何か？
- □ 自社の現在の戦略はどの程度柔軟で、自社はどうやって市場の変化へ、より動的に対応するために修正できるか？

顧客中心の質問

- □ この崩壊によって、自社の顧客のニーズと行動はどのように変わったか？
- □ 自社が対処できる新しいニーズは何か現れたか？
- □ 自社の顧客セグメントで、他よりも大きな影響を受けたものはあるか？
- □ この激動の時に、自社はどのようにして顧客と強固な関係を維持できるか？
- □ 自社は、どのようなフィードバックを顧客から受けていて、どのようにしてそのフィードバックを迅速に自社の戦略に組み入れることができるか？

企業活動に関する質問

- □ 自社は、どの様な運営上の制約に直面していて、どうやったらそれらを軽減できるか？
- □ 自社は、どうやったら会社のサプライチェーンの継続性を確かなものにできるか？
- □ 経営を維持するために、直ちに確保しなければならないリソースは何か？
- □ 自社の企業活動を合理化して無駄を無くす機会はあるか？
- □ どのような偶発的事件が起こっていて、自社はどんな新しい緊急対応計画を確立する必要があるか？

財務上の質問

- □ 自社の現在の財務健全性はどうなっていて、どうやったらそれを保守できるか？
- □ 現状で、自社はどうやったらキャッシュフローをより効率的に管理できるか？
- □ この崩壊の影響を軽減するために開拓できる、新しい収益源はあるか？
- □ 自社の企業価値を損なわずに実施できるコスト節約の策は何か？
- □ 自社が活用できる金銭的サポートまたはパートナーシップは何か？

イノベーションと成長

- □ この崩壊で、自社のイノベーションにどのような機会が与えられたか？
- □ 自社のチームが変化に備えられるようにするには、どんな研修及び開発プログラムを設けることができるか？
- □ チームに対して変化をどのように伝えて、賛同と意欲を引き出すか？
- □ 多様な能力群と視点を再配備のプロセスに活用するために機能横断的なチームを作ることはできるか？

チームと文化

- □ 資産の再配置をサポートするために、俊敏性と適応性の文化をどのように育むことができるか？
- □ 変化に備えるために、チームにどのようなトレーニングや能力開発プログラムを実施できるか？
- □ 賛同と関与を促すために、どのようにチームに変更を伝えるのか？
- □ 再配置プロセスにおいて、多様なスキルセットと視点を活用するために、部門横断型チームを編成することは可能だろうか？

資料２ リスクの心理学

リスク選好性の評価

自分のファミリー企業の中でリスク選好性がどのように分布しているかもっと良く知りたい向きのためには、この情報を集める一般的な方法が二つある。第一は直接質問を行うことである。「一般に、君は自分のリスク選好性がどのようなものだと思うか？」回答者は低から高まで複数の選択肢を与えられ、自分について最も良く当てはまるものを選ぶよう指示される。このアプローチには基本的定義や多少の文脈設定が必要になるだろうが、研究目的に直接対処できるという利点がある。これはもっとも多いアプローチでもあり、第 12 章に掲載した正規分布のグラフを作成するのにオクスフォード・リスクが使った方法である。

筆者らがクライアントと学生を調査した時、選択肢の枠組みを以下のようにすることが多かった。

1. 私は非常に用心深く、リスクはできる限り避けます。
2. 私は多少用心深いのですが、ある程度のリスクは我慢できます。
3. 適切な調査が行われて、自分の選択を行うための情報が与えられるならば、より大きなリスクを受け入れる意思があります。
4. 私は生来のリスクテイカーで、通常は自分の直感に従います。

こう問われたときに、読者自身ならどう答えるか考えてみてほしい。あなたは生来のリスク志向型か、それともリスクを避ける傾向が強いだろうか。もしカジノに行ったとしたら、賭場は素通りして、代わりにショーを見たり、高級レストランで食事を楽しんだりするだろうか。それとも、真っ先にルーレットのテーブルに向かい、たった一度の回転に莫大な金額を賭けたくなるだろうか。では、あなたの両親、パートナー、そして子供たちのことを考えてみてほしい。経営幹部、現場の従業員、顧客、そしてジョイントベンチャーのパートナーについても考えてみよう。これらの主要なステークホルダーは、それぞれこの質問に対して異なる答えを出す傾向にある。また、これら同じステークホルダーに対して、7 つの安定化戦略についても尋ねることができる。家族は過去にどの戦略を活用してきたか？特定のリスクを軽減するために、どの戦略が最も効果的だと感じるか？こうした回答の分布は、意思決定や将来計画の策定において極めて重要な情報となるはずだ。

更に、記述的な自己評価には常に固有のバイアスが伴うことを踏まえ、ダニエル・カーネマンとアモス・トベルスキーの先駆的な研究にヒントを得て、リスク選好について同じ基本的な問いを間接的に投げかけることも提案する。これは、行動科学者が「顕在選好」と呼ぶ概念に関わるものであり、単にリスクに対する感覚を直接尋ねるのではなく、入念に設計されたシナリオへの反応の仕方を通じて、私たちの本質的なリスク選好がどのように表れるかを観察するものである。例えば、「以下の４つの選択肢に示された最良のシナリオと最悪のシナリオを踏まえて、どちらを好むか」

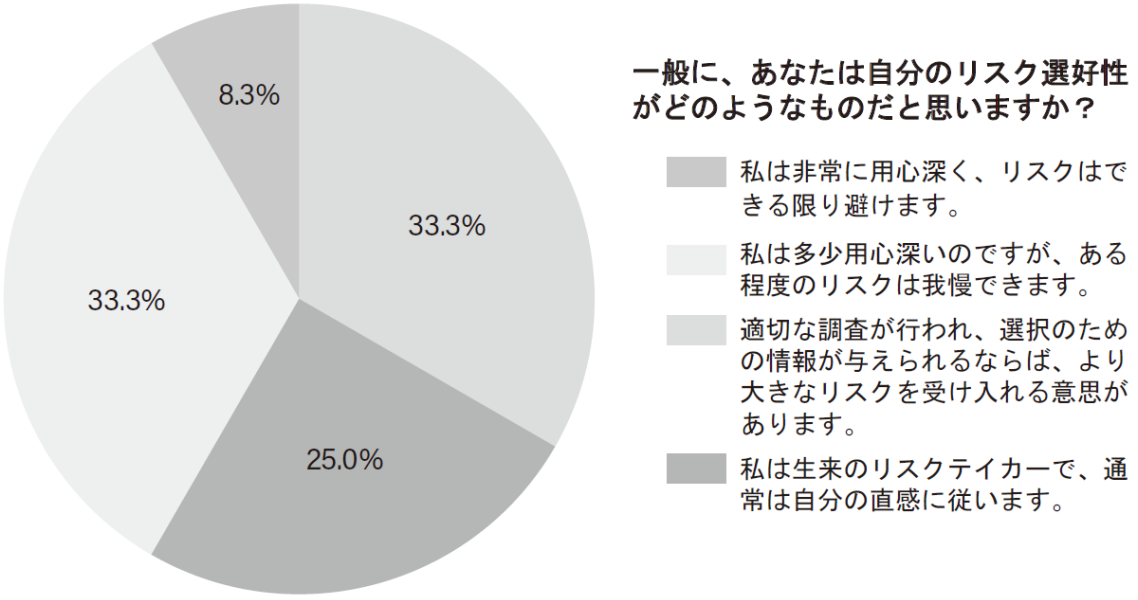
と尋ねることができる。この間接的なアプローチは、単に「低」から「高」へ線型に変化していくのではなく、リスクの低いシナリオと高いシナリオに似た複数の選択肢を提示し、定量的な比較を可能にする。以下に簡略化した例を示す。

1. 最良の場合：20 万 US ドルの利益。最悪の場合：利益無し
2. 最良の場合：80 万 US ドルの利益。最悪の場合：20 万 US ドルの損失
3. 最良の場合：240 万 US ドルの利益。最悪の場合：80 万 US ドルの損失
4. 最良の場合：480 万 US ドルの利益。最悪の場合：240 万 US ドルの損失

私達一人一人は、直接尋ねられた場合と同様に、それぞれの内面的なリスク選好度に基づいて、これらのシナリオのうちのどれか一つに自然と惹かれることになる。この間接的な手法がより興味深く、かつ有益である理由は、抽象的に自己判断を下すよう求めるのではなく、実践的なシナリオを通じてリスク許容度を測る点にある。

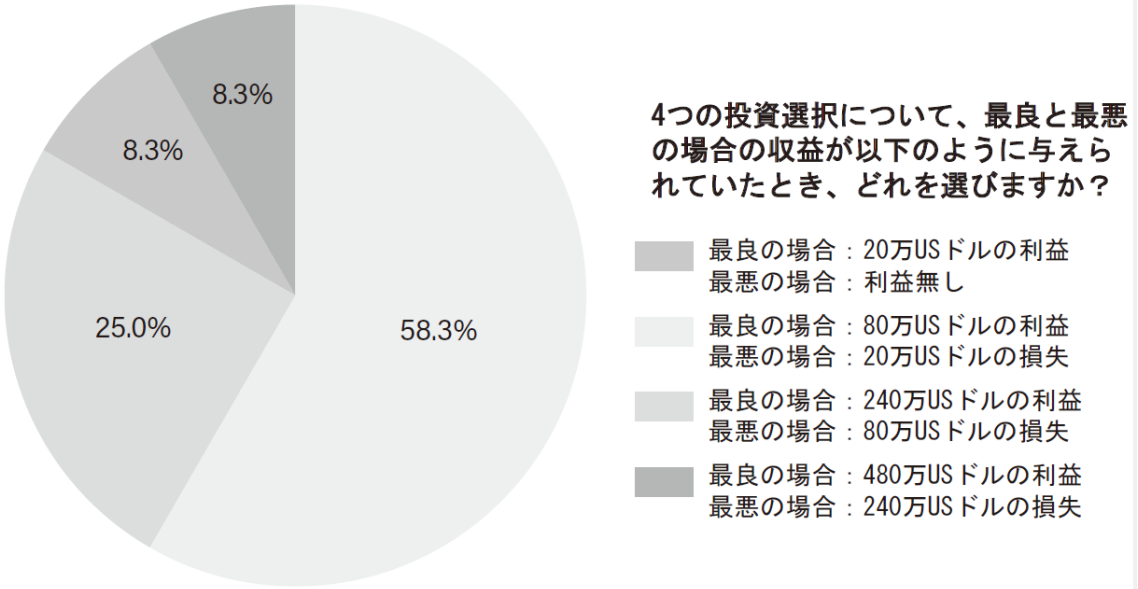
オーナー間でのリスク選好度の測定： アプローチ 1

直接質問する．．．



オーナー間でのリスク選好度の測定： アプローチ２

直接質問する．．．



筆者らは可能な限り、両方のアプローチを用いてステークホルダーへの調査を行うことを好む。なぜなら、それらは僅かに異なる結果をもたらすことが多いからだ。このこと自体が、我々が個人および集団としてのリスク選好をどれほど理解できていないか、また、こうした違いについて考えることが、こうした認知上の現実を反映した今後の道筋を定める上でいかに役立つかについて、議論を深めるための絶好のきっかけとなる。

より体系的な 360 度の視点を得るために、主要なステークホルダーに対して以下の４つの記述項目に基づいて、他のステークホルダー（経営幹部、取締役、評議員、パートナー、オーナー）をどのように分類するか尋ねてみるのもよいだろう。

1. 極度に用心深い
2. 保守的
3. ほどほどにリスク指向
4. リスクを取る傾向が強い

これは、自分や他者のリスク選好をどのように捉えているかという点において、非常に有意義な取り組みであることが多い。これらのアプローチを組み合わせることで、リーダーは企業全体でリスクを適切に調整するための重要な指針を得ることができる。

リスク・キャパシティの評価

リスク許容度の場合と同じく、リーダーはステークホルダーに対して調査を行って各リスクに対する個々の容量だけでなく、システム全体としての吸収・対応能力をより深く理解することができる。理想的には、最終的には出資者の資本がリスクにさらされることになるため、出資者に対して直接問うべきだ。例えば、以下の分類された記述に基づき、各出資者にリスク耐性について尋ねることができる。回答は「完全にあてはまる」から「全くあてはまらない」までの順にランク付けする。

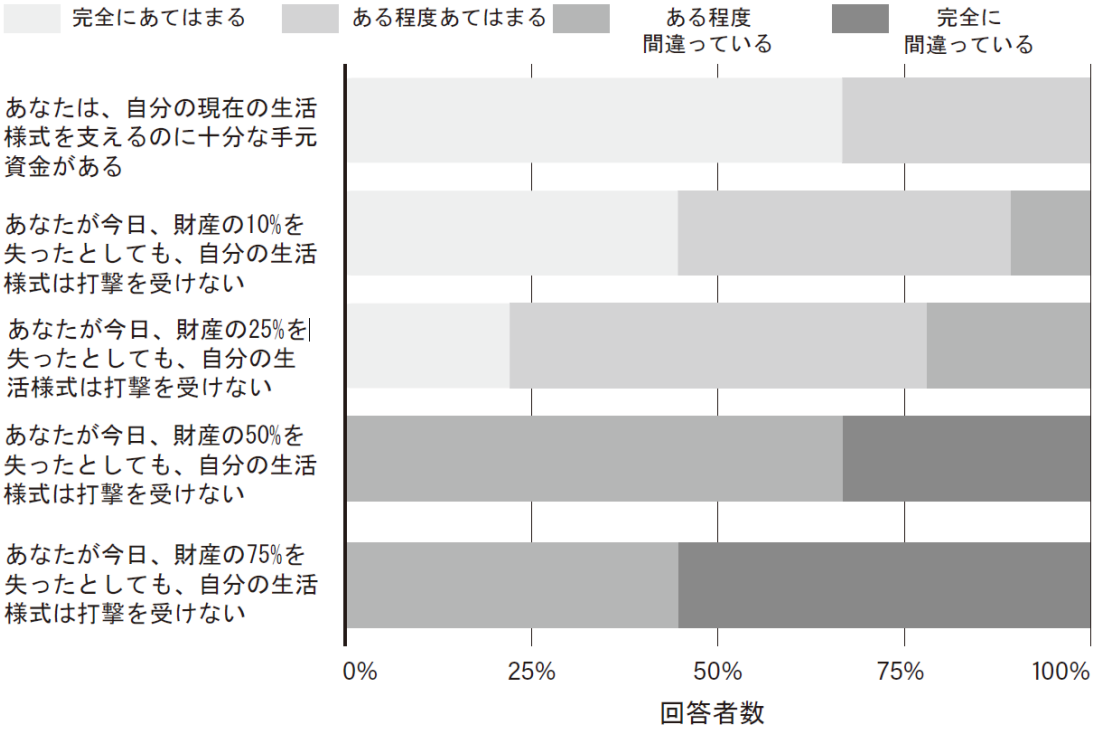
- あなたは、自分の今後の人生において自分と家族の生活を支えるのに十分なリソースを持っている。
- あなたは、自分の現在の生活様式を支えるのに十分な手元資金がある。
- あなたが今日、財産の 10%を失ったとしても、自分の生活様式は打撃を受けない。
- あなたが今日、財産の 25%を失ったとしても、自分の生活様式は打撃を受けない。
- あなたが今日、財産の 50%を失ったとしても、自分の生活様式は打撃を受けない。
- あなたが今日、財産の 75%を失ったとしても、自分の生活様式は打撃を受けない。

この分析によって、オーナー個々のリスク許容度やその違いが、企業に対して彼らの求めることに与える影響を更に詳しく把握できるようになる。少なくとも、経営陣はオーナーに対して以下の２つの質問（例えば 1～10 のスケールで）を尋ねることを推奨する。

1. あなた個人にとって、手元資金はどの程度重要でしょうか？ (則ち、あなたは自分の生活様式を支えるために、事業から定期的分配金を受ける必要がありますか？それともファミリー企業以外で十分なリソースがありますか？)
2. ファミリー企業からの資本の分配によって、あなたの生活様式はどの程度影響を受けますか？(則ち、この事業はあなたの生活様式を支えるものですか？それとも単に「良い生活へ更に豊かさを加えるもの」でしょうか？)

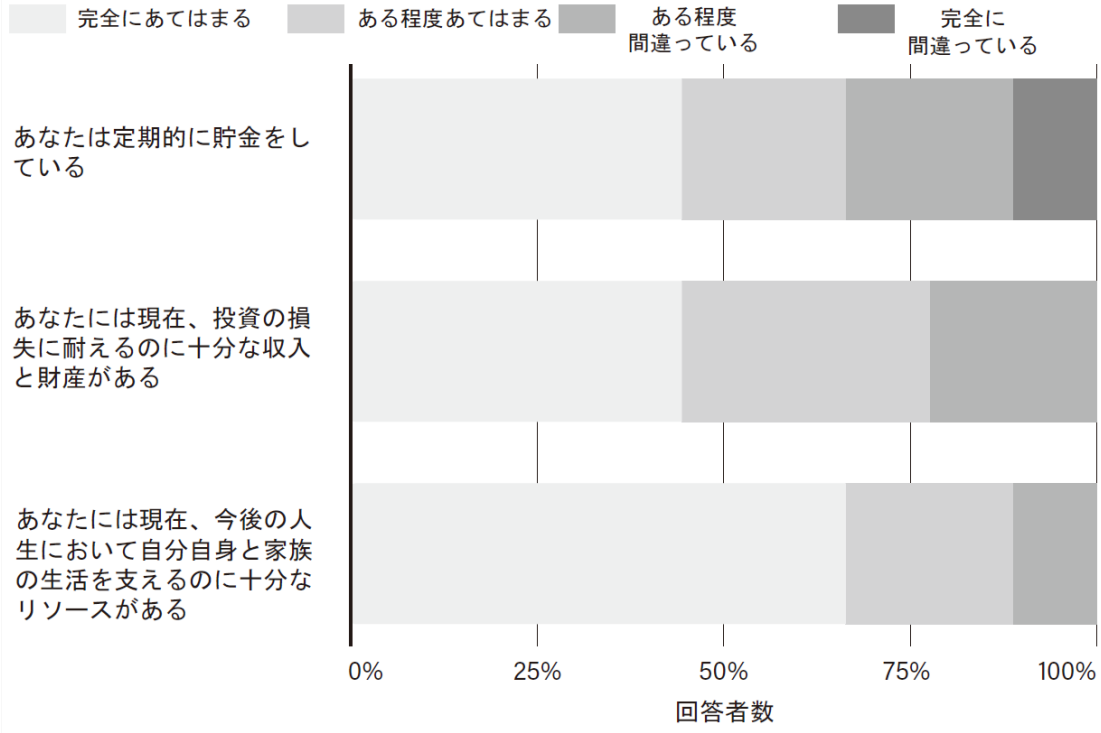
リスク・キャパシティの測定： アプローチ1

あなた個人にとって、手元資金はどの程度重要ですか？



リスク・キャパシティの測定： アプローチ2

FBからの資本分配によってあなたの生活様式はどの程度影響されますか？



この簡単なアンケートによって、上記のような結果（「リスク・キャパシティの測定」を参照）が得られる。これによって経営陣は、企業の長期的な見通しに影響を与える最も重要な変数の一つ―成長の追求とリスク管理の両面において、事業への再投資額に対して、どれだけの資本を株主に還元すべきか―に関する指針を得ることができる。