

新しいトリプルA経営への道筋

サステナビリティ+レジリエンスが
生み出す企業の成功法則



目次

はじめに	1
エグゼクティブサマリー	2
第一章 企業が直面するメガトレンド	6
1-1 メガトレンドとは	
1-2 5つのメガトレンドと潜在的影響	
第二章 コーポレートサステナビリティ	10
2-1 Sustainable Development（持続可能な開発）と企業の役割	
2-2 企業とステークホルダーの関係の変化	
2-3 コーポレートサステナビリティとは	
第三章 レジリエンスの高い企業組織に向けて	18
3-1 21世紀市場で求められる「しなやかな適応力」	
3-2 「コーポレートサステナビリティ」と「組織的なレジリエンス」の補完的関係	
3-3 組織的なレジリエンスの向上を目指して	
第四章 日本企業40社の組織体質を診る	24
4-1 調査方法の概要	
4-2 日本企業の「レジリエンスプロファイル」を描く—調査結果の概要	
4-3 40社調査—日本のトップ企業の強みと課題	
4-4 ケーススタディ：6社のレジリエンスプロファイルの特徴を描く	
4-5 インターネット調査—一般社員からみる企業組織の現状	
4-6 しなやかで強い組織を作るために—いま、必要な対策とは	
第五章 近未来市場における成功要因	38
5-1 2025年の市場を見据えて—競争力の向上に向けて	
5-2 日本企業の課題とその克服に向けた取り組み	

はじめに



三橋 優隆

PwC Japan
サステナビリティリーダー

日系企業のサステナビリティ戦略や開示に関するさまざまなコンサルティング業務を通じて、私が持っている一番の懸念は、サステナビリティ活動が事業戦略とかけ離れており、活動の大部分が掛け声に終わり、事業戦略のKPIに反映されておらず、開示においても事業戦略との一貫した説明ができていないことです。こうしたサステナビリティと事業戦略の統合は、持続的な事業活動にとって欠くことができないテーマであると私は信じています。日本の少子高齢化による生産人口と国内需要の減少の中、日系企業は、海外展開を加速し、今までにない競争環境にさらされています。それらの新たな競争環境は、経済のグローバル化やインターネットの普及の加速化などにより地球規模に拡大しています。それらの一部はグローバルメガトレンドであり、具体的には、今まで考慮する必要がなかったステークホルダーとの関係にかかる戦略の見直しや、10年を超える長期的視点と変化を考慮した戦略の構築です。このような外部競争環境を内在化し、適切に事業戦略に反映しなければ持続的な事業活動は不可能となるでしょう。

こうしたサステナビリティに関する懸念を持っていたいさなか、2015年2月に部下の紹介でピーターD・ピーダーセン氏と初めてお会いしました。その後、同氏の著書である『レジリエンス・カンパニー』（東洋経済新報社 2015年1月刊）を大変興味深く読ませていただき、著書の中で提唱されたトリプルAの理論が今後の日系企業の持続的成長には欠かせないと印象を持つに至りました。つまり、サステナビリティは、企業の長期的に進むべき方向とその対応を事業戦略の中に取り込む際に欠くことのできないものですが、その遂行は容易でなく、同氏が提言するトリプルA、すなわちアンカリング（Anchoring）、自己変革力（Adaptiveness）、社会性（Alignment）を組織に浸透させて初めて実際の活動として定着し、企業の競争力と持続可能性を高めるものです。

同氏の前掲の著書は海外の企業の分析と関係者へのインタビューにより作成されたものであり、日系企業はあまり登場していません。そこで、私たちは、同氏のこの概念を日系企業に当てはめて分析するとどのような結果となるか、そして何か有意義な示唆が日系企業に与えられるのであろうかと思い、同氏が主宰するTACLと共同研究を開始することとしました。2015年の9月から、10社のインタビューを含む上場企業40社の調査と1000人を超える一部上場企業勤務の従業員への調査を行いました。インタビューと調査にご協力いただいた皆さまに改めてお礼を申し上げます。

2015年9月にはミレニアム開発目標（MDGs）に代わる2030年に向けた持続可能な開発目標（SDGs）が国連で採択され、12月には国連気候変動枠組条約第21回締約国会議（COP21）において、気温上昇を2℃より十分に低く抑える目標を掲げたパリ協定が合意されました。それらを受けて、最近、サステナビリティに関する論文や調査報告書は多数出稿されています。そのような中、この調査報告書が、他の内容と一線を画し、日系企業の持続的成長に何らかの形で貢献できれば何よりも幸いです。



ピーター D. ピーダーセン
リーダーシップ・
アカデミー TACL 代表
(一般社団法人NELIS 共同代表/
PwC サステナビリティ合同会社
アドバイザー)

初めて日本を訪れてから32年、日本企業とともに仕事をし始めたから21年の時が過ぎました。その間に、バブルの崩壊や失われた20年など、日本経済や日本企業に暗い影を落とした事柄が数多く起きています。多くの企業はその中でも、粘り強く、しなやかに生きながらえて発展していますが、中には、『ジャパン・アズ・ナンバー・ワン』（エズラ・フォーゲル、1979年刊）といった一種の幻想にうねぼれてしまい、市場から姿を消した企業も存在しています。

一体どのような原則を踏まえ、いかなる行動を取れば団結力があり、変化にも強く、そして社会とともに長期にわたって発展できる企業組織が生まれるのか。これは、永遠の課題ともいえますが、この四半世紀の大きな変化を振り返り、そしてこれから四半世紀を展望すると、いまだかつてないほど重要な問ではないかと痛感しています。

この間に対して、PwCとともに、「サステナビリティ」+「レジリエンス」の両側面から探求できたことを大きな喜びと感じています。本書に書かれた内容が少しでも日本企業の組織体質の強化と、健全な競争力の向上に寄与することを願っています。

エグゼクティブサマリー

プラザ合意（1985年）とバブル経済の崩壊（1990年）まで、日本企業は長年にわたり成長・発展を続け、世界を席巻していった。ピーター・ドラッカーの言葉を借りると、日本においては「継続の時代」が1980年代後半まで続き、バブル崩壊をもって「断絶の時代」を迎えることとなった。1990年代以降、市場のパラメーターそのものが激しく揺れ動き、21世紀に突入してからもその動きは一層加速しているかに見える。

このような時代において、企業人として自問自答すべきことがある。

1つ目は、目まぐるしく変化する競争環境の根底に流れる「大潮流＝メガトレンド」を的確に捉え、経営に反映できているかである。

2つ目は、メガトレンドを自社の競争力に変えるために、「企業としての正しい姿勢」をもとに、顧客をはじめとした利害関係者の支持を取り付ける戦略を実行できているかである。

そして、3つ目は、時代に対応し、あるいは先取りするための組織運営の原理原則やマネジメントスキルを理解し、行動に移せているかであろう。

この3つの問題意識は、本書の構成そのものにも反映されている。

図1：報告書の構成



出典：PwC

1. 企業が直面するメガトレンド

急速な都市化の進行、気候変動と資源不足、人口構造の変化、世界の経済力のシフト、テクノロジーの進歩—現代を突き動かすこの5つのメガトレンドは複雑に絡み合い、企業の競争環境に大きな影響を与えていている。2025年～2030年を見据え、メガトレンドから導き出される事業機会と脅威はどこに存在するか。流動化する事業環境において、潮流を読み誤ることは企業にとって致命傷になりかねない時代が到来している。

2. コーポレートサステナビリティ

20世紀後半に台頭し始めたこれらのメガトレンドを俯瞰すると、人類文明の持続可能性が保障されていないことは明らかである。国際社会で共有された新しい危機意識を背景として、企業は1980年代半ば以降に従来型の法令順守・リスク管理を超えた社会・環境問題への対応を迫られるようになった。社会の多様なステークホルダーは、主体的かつ積極的な企業行動を要求し、環境マネジメントやCSR経営の普及を促していく。

21世紀市場において、競争優位性に寄与する戦略性の高い社会・環境問題への対応が必要不可欠となっているといえる。本書では、社会・環境問題への対応の「第三世代」として、「コーポレートサステナビリティ」が必要であると主張し、その背景と特徴を分析している。

図2：2030年の世界の需要

83億人の人口を抱える2030年の世界の需要は…



出典：米国国家情報会議「Global Trends 2030 : Alternative Worlds」

図3：社会・環境問題への対応の変遷



出典：PwC

3. 組織的レジリエンスの3つの特徴、9つの行動

メガトレンドを正しく捉え、第三世代の社会・環境問題への対応（コーポレートサステナビリティ）を実践する過程の中で問われるのは、組織全体としてのしなやかで力強い適応力である。昨今、「レジリエンス」という言葉は心理学、防災、BCP／BCMなどの分野で注目を浴びているが、「企業組織そのもののレジリエンス」を高めるための共通した原則と行動は果たして存在するか。

本書では、新しいトリプルA経営として、アンカリング（Anchoring）、自己変革力（Adaptiveness）、社会性（Alignment）が重要であると捉え、さらに、それらを9つの企業行動に細分化している。この3つの特徴と、9つの行動の追求により、耐性と復元力が高く、市場の変化に俊敏に対応できる組織の実現に一歩近づくことができると考える。

4. 日本企業40社のレジリエンス調査

日本を代表する一部上場企業40社に、トリプルAの「9つの企業行動」に沿った自己診断を実施していただき、その結果を詳細にわたって分析している。アンカリング、自己変革力、社会性の総合的な「格付け」（自己診断による40社平均）は、図4のとおりとなった。

長年にわたって強い信頼関係を築き、企業理念の落とし込みも進んでいる結果、アンカリング領域の自社評価は総じて高いものの、自己変革力領域においては、特に「イノベーションの仕組化」、社会性領域においては特に「社会性を含んだブランド構築」に大きな課題があると認識されている。

併せて、売上高5000億円超の一部上場企業に勤める約1150名を対象に類似のインターネット調査を実施。その結果、本研究の内容に関して予備知識を持ち合わせていない一般社員の自社評価がより厳しいものであることが明らかになった。社内の信頼関係の現状や企業理念の活用状況（ともに「アンカリング領域」）では2つの調査間で顕著な差が生じている他、組織的学習の進化や研究開発機能の刷新（ともに「自己変革領域」）に関しても、認識の大きな隔たりがみられている。

図4:組織的レジリエンスを高める「新しいトリプルA経営」



アンカリング
(Anchoring)

B+

企業としての拠り所／漂流しないためのアンカー



自己変革力
(Adaptiveness)

B-

自発的に変わり続けるための組織的能力



社会性
(Alignment)

B-

社会と企業双方が利するベクトル設定

5. 近未来市場の成功要因

企業は「ゴーイングコンサー
ン」である。人間と違って、一
度生まれると企業は「死ぬ」こ
とが想定されておらず、内外の
ステークホルダーのために長き
にわたって「生き続ける」こと
を目指す存在である。

しかし、潮流を正しく読めな
かった／潮流を反映した企業
姿勢と戦略の実行に失敗した
／組織的なレジリエンスが低下
したなどの要因によって、市場
から退場を命じられる企業も少
ないのが現状である。

本書の分析内容をいかにして
より強い企業組織の実現に
活かすかに関しては、巻末で触
れる。包括的な観点から日本の
大手企業が直面する「4つの課
題」と、克服のための「7つの
対応策」に焦点を当てる。

課題も、そして必要な対応策
も当然個別企業の置かれた状
況によって大きく異なるが、本
書では最後に共通性が高く、効
果が大きいと思われる対応策
を7つにまとめている。その内
容に関しては、ぜひ、本書の分
析結果をご一読いただいた上、
巻末にてご確認いただければ
幸いである。

図5：日本企業4つの課題

- 1 社会・環境問題への対応が戦略性の高い「第三世代」に進化していない**
- 2 ステークホルダーマネジメントの戦略性が低い**
- 3 イノベーションの仕組化がうまく進んでいない**
- 4 社会性を含んだ骨太なブランドアイデンティティの確立ができていない**



第一章 企業が直面するメガトレンド

1-1 メガトレンドとは

メガトレンドとは、世界の在り方を形作るほどの力を持った社会や経済のマクロな動きをいう。メガトレンドの考え方自体は目新しいものではない。メガトレンドという名称は使わないまでも以前から大半の企業が何らかの方法や形式で社会の大きな潮流に対応する戦略を構築してきた。企業がメガトレンドに注目するのは、存在価値のある企業として長期的に生き残ることを目指すからである。では、現在、企業はどのようなメガトレンドに直面しており、そしてそれらのメガトレンドからどのような影響を受けるのであろうか。

1-2 5つのメガトレンドと潜在的影響

例えば、医療技術の進歩に支えられ、世界の人口構成が大きく変化しつつある。その結果、人々の働き方や社会の在り方なども変化している。人口増加に支えられた途上国での生産や消費の増加は著しく、世界経済の中心は、西洋諸国からこれらの国々にシフトしつつある。この生産や消費の増大は、有限である化石燃料や天然資源に依存するわれわれの生活様式を根本的に見直さざるを得ない変化を生み出すかもしれない。そしてわれわれが生み出す革新的な技術はその解決策を提供することができるのであろうか。ここでは、PwCが示す5つのメガトレンドと、それらが企業に与える潜在的な影響を見てみよう。

メガトレンド：

米国の未来学者John Naisbitt（ジョン・ネズビット）が1982年に出版した自身の著書「Megatrends」で提唱した考え方である。PwCでは、メガトレンドを「世界の在り方を形作るほど力を持った経済のマクロな動き」と捉えている。メガトレンドは、事実を基に認識され、多くの場合は実証データの裏付けがある。

図1-1：5つのメガトレンド



急速な都市化の進行

アジア・アフリカで都市人口が増える。農村部から都市部への人口移動がそれを加速させる。



気候変動と資源不足

異常気象や海面上昇により、伝統的な手法による農業・漁業・狩猟が困難となる。



人口構造の変化

先進国では高齢化、新興国では有能な人材の逼迫により、労働力の調達がグローバル化する。



世界の経済力のシフト

新興市場の成長と規模拡大に伴い、新興国間での貿易や投資を通じたつながりが加速する。



テクノロジーの進歩

全く新しい事業分野が創出され、世界の製造業やハイテク産業は規模や形態が激変する。

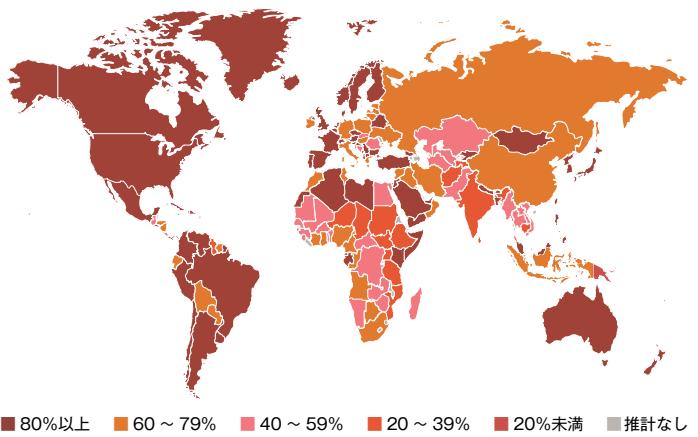
出典：PwC

メガトレンド1： 急速な都市化の進行

2010年の時点で世界人口の半数以上が都市に暮らし、毎週150万人が都市に流入している¹。2030年には世界人口83億人のうち約49億人が都市で暮らすようになる。現在、人口1000万人以上のメガシティは世界に22カ所存在するが、そのうち17都市は発展途上国にある。今後、新興国に出現する新たな都市では爆発的に増え人口を受け入れるためのインフラ整備が必要になるだろう。

つまり都市インフラを構築するための巨大プロジェクトが必要になり、それによって新たな物資の流れに必要なインフラストラクチャー、教育、医療、保安、そして雇用など、企業にとってはさまざまな機会が生まれるだろう。またメガシティは有権者数も多いことから、国家政府に匹敵する力を持つといわれる。つまり巨大プロジェクトの実施においては、国家政府以上に地方自治体が企業にとっての重要なステークホルダーになるかもしれない。

図1-2：2030年の都市人口の割合



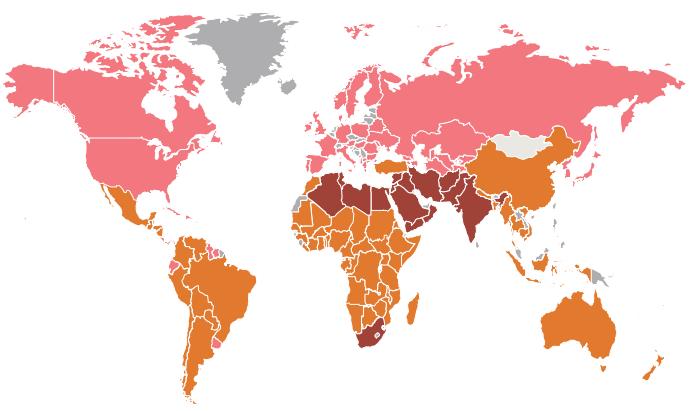
出典：国連経済社会局

メガトレンド2： 気候変動と資源不足

人口増加により、2030年までにエネルギー需要は2012年比で50%、取水量は40%、食糧需要は35%増加すると予想されている。エネルギーの消費による温室効果ガス排出量の増加は、異常気象の増加や降雨パターンの変化を生み出すとされている。これらにより2050年までに北緯35度以南では水不足に陥り²、また、今後60年

で、アフリカの食糧生産性は最大3分の1減少する³と予想される。食料や水の分布の変化により資源をめぐる対立や政治的緊張は高まるといわれる。そして気候変動への対応に向けた直接的な規制はもちろん、税制やインセンティブなどの間接的な規制が強化され、ビジネス環境は変化するだろう。またエネルギー不足や資源不足に対応するための新たな産業が生まれ、従来の産業構造に革新が起こるだろう。

図1-3：2025年に予想される水不足



出典：International Water Management Institute

1 PwC analysis of United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2013)

2 Intergovernmental Panel on Climate Change (2007)

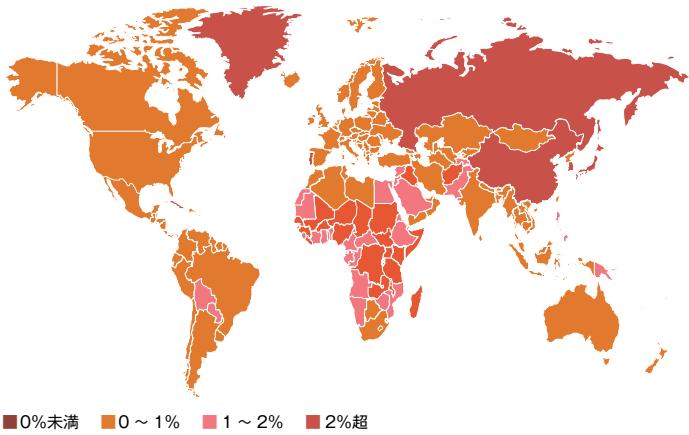
3 UNEP/GRID – Arendal Maps and Graphics Library

メガトレンド3： 人口構造の変化

世界の人口が増加し続けているが、その増加は一様ではなく、年齢、宗教、経済力などの人口構成が変化しつつある。2025年までに世界人口は現在から8億人増加する⁴が、そのうち、3億人は65歳以上である⁵。つまり一部の国では急速な高齢化によって、総人口に占める労働力人口の割合が低下する。一方で、途上国ではかつて経験したことのない大規模な労働力と消費市場が生まれる。働き方や

家族形態に対する若者の考え方も急速に変化している。加えて経済格差が進み、世界人口の70%は今後不平等が拡大すると予測される国に居住することになる。社会や政府は、特に高齢者や貧困層に向けた雇用創出を強く迫られるようになるだろう。このような中、企業には労働力を世界中から調達することが求められると同時に、有能な若い従業員を引き付けるためにも、また高齢労働者の雇用を維持するためにも、戦略的な人材開発のマネジメントが求められるだろう。

図1-4：2010年～2050年の年間人口増加率（中位推計）



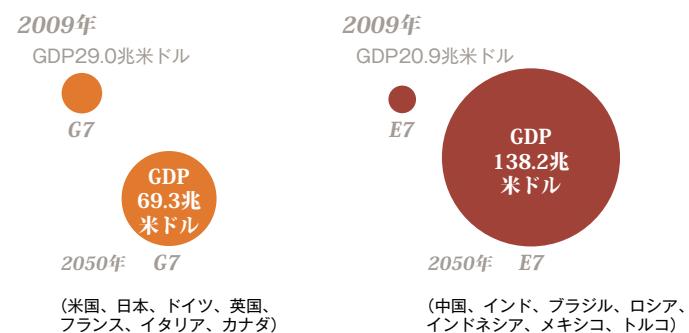
出典：国連経済社会局

メガトレンド4： 世界の経済力のシフト

西側経済が世界を席巻したのは比較的新しい現象であり、経済の中心地が変わりつつある現在の状況は一種のリバランスだと考えられる。この背景には、人口増加が著しい途上国の経済発展に加え、それらの国における高等教育を受ける人の割合も影響しているだろう。例えば、E7（主要新興7カ国）における学位取得者はG7の3倍に上る⁶と試算されている。高い教育を受けた途上国出身の若

者たちは、自国の経済成長をさらに後押しすることになるだろう。また、E7間の貿易は、G7間の貿易の5倍のスピードで拡大⁷しており、現在の先進国の存在感は薄れしていく一方である。大多数のグローバル企業では欧米の経営者が指揮をとっていたが、世界各地で現地プレイヤーの力が増大し、多極化が進むだろう。また成熟市場は影響力と資本力を失い、人材にとってもビジネスにとってもかつてほど魅力的な場所ではなくなる中で、企業には事業戦略の再考が求められるだろう。

図1-5：G7とE7の購買力平価GDP（米ドル）



出典：PwCによる分析

4 UN Population Division, World Population Prospects, the 2015 Revision

5 PwC Next Gen: A Global Generational Study (2013)

6 PwC analysis based on OECD, UNESCO, the Chinese National Bureau of Statistics, NASSCOM (2010-2013)

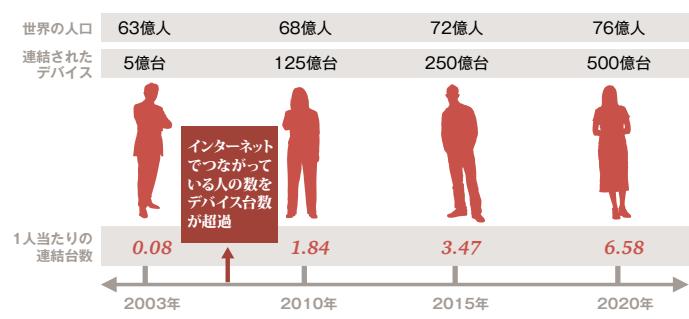
7 PwC analysis based on data from UNCTAD (2013)

メガトレンド5： テクノロジーの進歩

技術革新は加速度的に進んでいる。特に情報通信技術の革新のスピードは指数関数的に加速しており、現在存在する情報のうち90%は過去2年に作られたもの⁸であるといわれている。インターネット、モバイル端末、データアナリティクス、クラウドコンピューティング、AI（人工知能）は相乗的に働き、これからも世界を変え続ける。さらにこれらに加え、ナノテクやエネルギー技術も飛躍的な革新

を見せており。これに対応するために、あらゆる業種の企業が、消費者の期待がどう変わるので、顧客とどのように接触するのか、こうした情勢下で事業を支えるビジネスモデルはどういうものか、といった課題に取り組むことになる。またシステムや情報へのアクセスが容易になることにより、よりフラットな組織構造による経営モデルが可能になろう。加えて事業運営においてはリアルタイムでデータを集めて分析する能力は、競争優位ではなく必須条件になるだろう。

図1-6：「モノのインターネット (Internet of Things)」の台頭



出典：Cisco Internet Business Solutions Group、2011年4月

今一度、これら5つのメガトレンドが意味することを考えてみよう。

人口増加と急速な都市化は、実体経済の長期成長を必然的にしているといえるが、世界経済の中心のシフトと、一部の国々での高齢化は、これまでにない地政学的な力学を生み出すとともに、生産と消費の本質を大きく変える。当然、息の長い需要増は、気候変動と資源不足を著しく悪化させる可能性を秘めている。この状況に対してテクノロジーの役割が大きな

意味を持つようになることは言うまでもないが、テクノロジー開発・普及の震源地が引き続き日本を含む20世紀の先進国大手企業によって作られる可能性は日増しに低下している。E7や、その後に台頭する新興国経済の政策と新たな企業の発展により、市場競争の勢力図も抜本的に塗り替えられる可能性があろう。

第二章 コーポレートサステナビリティ

2-1 Sustainable Development (持続可能な開発) と企業 の役割

地球規模のメガトレンドがもたらすさまざまな課題に対して企業はどのように対応していくかなければならないのか。企業が持続的な成長を達成するためには、企業が存在する社会ひいては社会が存在する地球環境そのものが持続可能でなければならない。では、社会や地球環境が持続可能であるとはどういうことなのか。そしてその実現に向けた企業の果たすべき役割は、どのように変遷してきているのであろうか。(図2-1「持続可能な開発と企業の役割の変遷」参照)

第一世代：法令順守・リスク管理型CSR

産業革命以降、資源やエネルギーが大量に消費され、産業活動を起因とした大気汚染、水質汚濁、土壤汚染や騒音など、周辺地域の人々の生活への悪影響、つまり公害が大きな社会問題となった。そしてそれらを低減するべくさまざまな環境関連の法規制が整備され、企業はその対応を始める。つまり、企業には社会的責任として、周辺環境に関する法令順守やリスク管理が求められるようになった。またこれらの地域環境問題はさらに深刻化し、酸性雨などの越境汚染により、一国だけでは解決できない問題へと発展する。1972年、世界各国の政府が集い環境問題と社会発展の両立に関して議論する初めての会合、国連人間環境会議(通称:ストックホルム会議)が開催される。

第二世代：トリプルボトムライン型CSR

環境問題の焦点は大気汚染などの地域環境問題から、オゾン層の破壊や気候変動、熱帯雨林などにおける生物多様性の損失といった地球環境問題にシフトし、地球環境の保全への関心がますます高まる。1984年に国連が設置した「地球と開発に関する世界委員会(通称:ブルントラント委員会)」が、3年後の1987年に発表した報告書「われら共有の未来(Our Common Future)」において「持続可能な開発」という概念を提唱する。そしてストックホルム会議から20年後の1992年、国連環境開発会議(通称:リオサミット)において、地球環境問題に世界各国がともに取り組む合意として、国連気候変動枠組条約および生物多様性条約が採択されたことは良く知られている

であろう。またリオサミットは、地球環境や社会が直面する中長期的な課題に対して、各國政府だけではなく国際機関、NGOや産業界からの参加があつたことが大きな特徴であった。そしてその流れは、1995年の持続可能な開発のための世界経済人会議(World Business Council for Sustainable Development、通称WBCSD)の設立、1996年の環境マネジメントシステム規格(ISO14001)制定、1997年のGlobal Reporting Initiative(通称:GRI)設立へつながる。この頃から、企業の社会的責任は、法令順守やリスク管理から、省エネルギー・省資源といった効率的な操業、また説明責任としての積極的な情報開示へと進化していく。そして事業活動により生み出される経済・環境・社会の三側面のパフォーマンスのバランス、いわゆるトリプルボトムラインの概念が注目される。

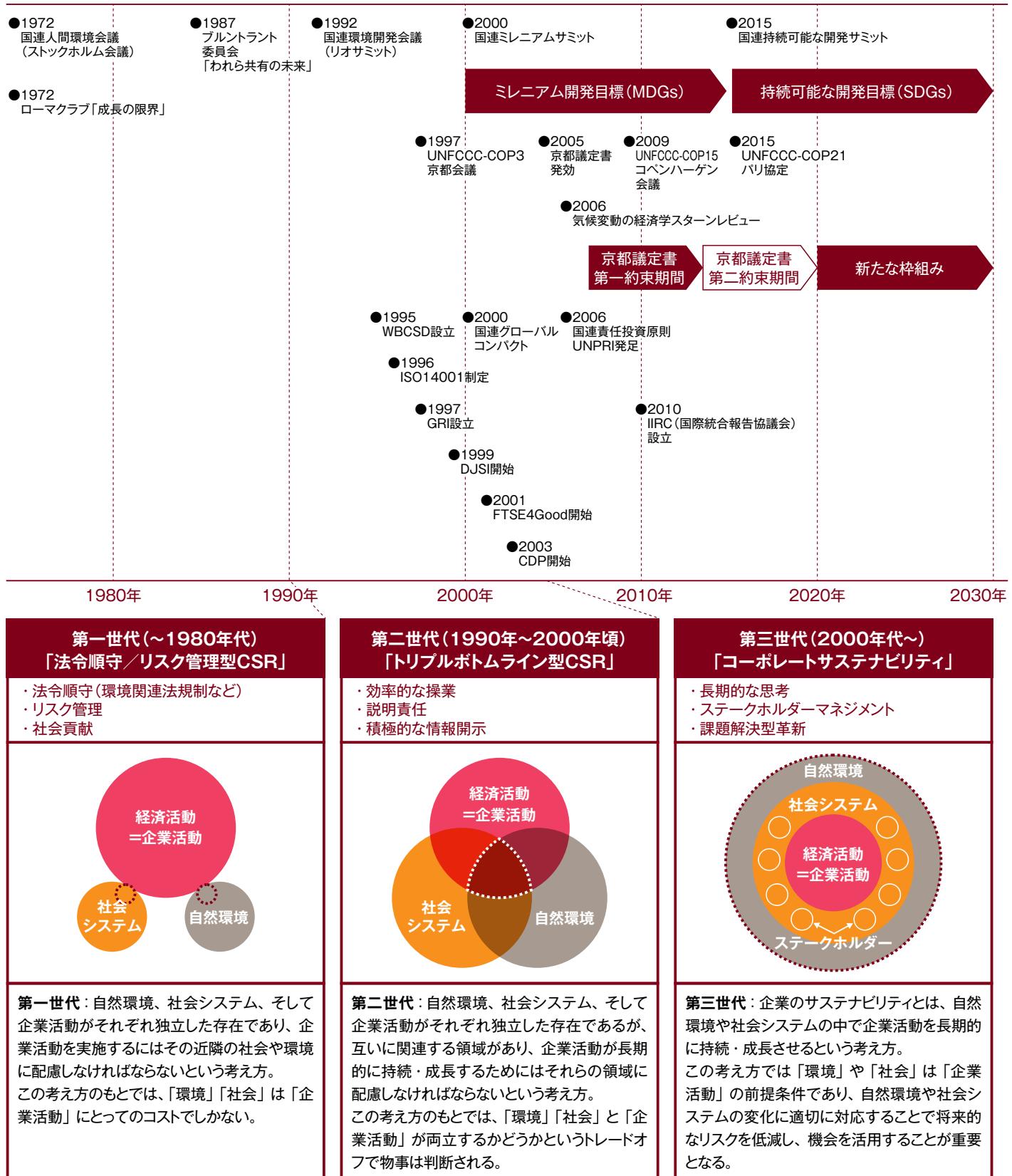
持続可能な開発(Sustainable Development)：

ブルントラント委員会が発表した報告書「われら共有の未来」において提唱された概念で、「将来の世代のニーズを満たす能力を損なうことなく、今日の世代のニーズを満たすような開発」と定義されている。

国連環境開発会議(リオサミット)：

17万人超の各国政府関係者に加え、約2400人のNGOの代表が参加し、環境と持続可能な開発について議論された。その成果として法的拘束力のない3つの合意「環境と開発に関するリオ宣言」「アジェンダ21」「森林原則声明」、および法的拘束力を持つ2つの国際条約「国連気候変動枠組条約(UNFCCC)」「生物多様性条約(CBD)」が採択された。

図2-1：持続可能な開発と企業の役割の変遷



上図の破線は、企業が捉えるCSR／サステナビリティの領域を示す。

出典：PwC

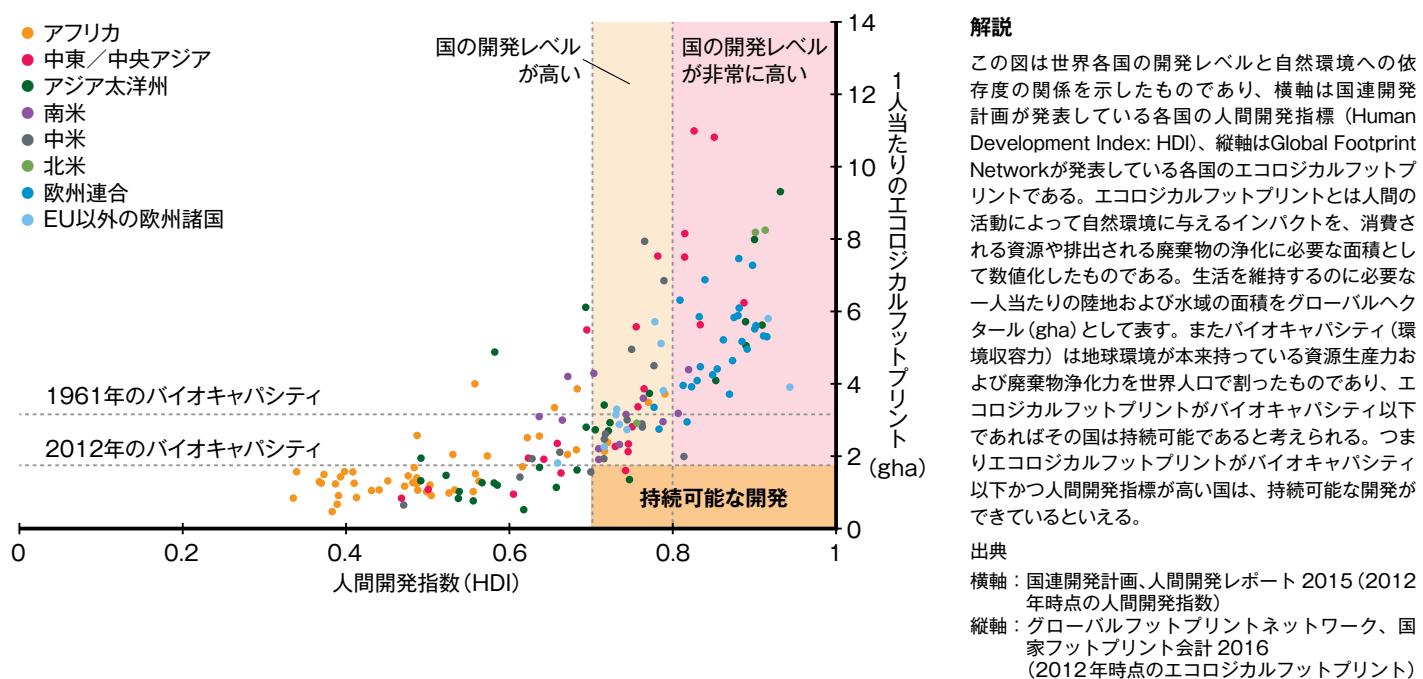
第三世代：コーポレートサステナビリティ

2000年、国連ミレニアムサミットにおいて21世紀の国際社会の目標としてミレニアム宣言が採択され、それ以前に議論されていた国際開発における目標なども統合した一つの枠組みとしてミレニアム開発目標（MDGs）が発表される。またほぼ同時期に持続可能で責任あるビジネスを実践するイニシアティブとして国連グローバルコンパクト（UNGCR）が発足し、企業活動と国連の設定する目標の関係はより密接なものとなる。つまり、地球環境問題の解決や持続可能な開発において、企業活動がそれらの課題解決にどのように貢献できるかという視点が重要になっていく。

そして2015年9月、MDGsの次なる展開として、国連持続可能な開発サミットにおいて、持続可能な開発目標（SDGs）を含む「持続可能な開発に向けた2030年アジェンダ」が採択された。MDGsの達成における主たるプレイヤーは各国政府であったが、SDGsでは各国政府だけではなく企業を含む社会を構成する全ての組織がこの目標の達成に貢献することが期待されている。また同年12月にはUNFCCC第21回締約国会議（COP21）において、産業革命前からの気温上昇を2℃より十分に低く抑える目標を掲げたパリ協定が合意された。2009年のCOP15コペンハーゲン会議以降、気候変動の国際議論はやや低迷していたが、パリ協定において2020年以後の新たな枠組み策定に向けた前進は、企業を取り巻く環境に大きな影響を与えるだろう。

経済のグローバル化はますます加速し、もはや一国のGDPをはるかに上回る売上高を誇る企業が数多く存在する中、持続可能な開発の実現に向け、企業に対する社会からの期待はますます大きくなっている。そして人口が増加する中、限られた自然資源をどのように有効活用し、世界の多くの地域の人々の生活水準を高めていくことができるのか。（「図2-2世界各国の開発レベルと環境への依存度の関係」参照）。企業には革新的な解決策を生み出すことが期待されている。

図2-2：世界各国の開発レベルと環境への依存度の関係



持続可能な開発目標 (SDGs)

持続可能な開発目標 (SDGs) とは、2015年までの国際開発目標であったミレニアム開発目標 (MDGs) の後継となる目標であり、2030年に向けた持続可能な開発のための諸目標である。

SDGsは17の目標と169のターゲットから構成されており、特に17の目標はグローバルゴールズと呼ばれる。

持続可能な開発のためのグローバルゴールズ



ビジネスから見たSDGs

(PwC SDGsエンゲージメント調査より)

PwCではSDG Compass（国連グローバルコンパクト、WBCSDおよびGRIの共同ワーキンググループ）の協力のもと、世界15カ国の企業（986社）および市民（2015名）の調査を実施した。

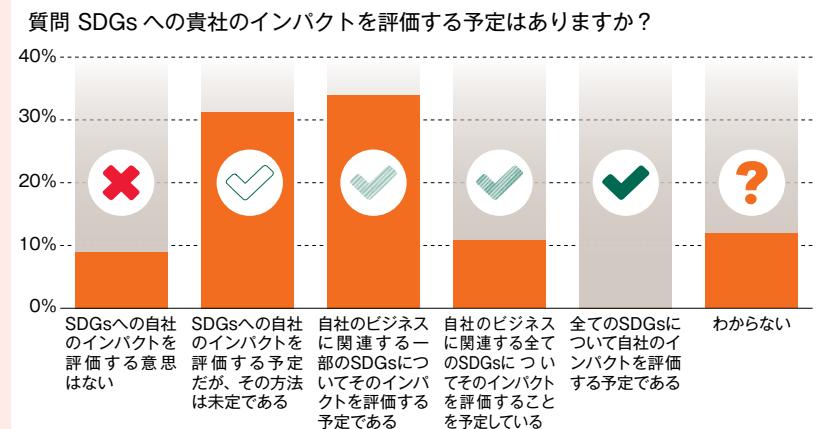
この調査によると9割以上の企業がSDGsを認識しており、また約7割の企業がSDGsに対して今後対応することを計画していると回答している。しかしSDGsが企業のバリューチェーンにどのようなインパクトを及ぼすかについてはまだ多くの企業が理解できていない。

市民の90%は企業がSDGsに取り組むことが重要と考えており、また78%がSDGsに取り組み企業は自身の購買行動に影響を与えると答えている。このような中で企業がこの長期的な社会課題の中に新たなビジネス機会を見つけ出すためには、その第一歩としてSDGsが自社のバリューチェーンに及ぼすもしくは与えるインパクトの理解が必要となるであろう。

SDGの分析ツール

PwCでは、企業が事業活動を行っている国や業種を踏まえて、自社に最も関係のあるグローバル目標を特定するためのツールとしてGlobal Goals Business Navigatorを開発している。このツールでは、SDGsの各目標における各国の進捗状況が把握できるとともに、産業連携モデルを用いて各企業の事業活動に限定した場合と、サプライチェーンも含めた場合のそれぞれにおいて関連性の高いSDGsのグローバル目標を特定することを支援している。また経済調査の結果も踏まえ、各國政府が約束した持続可能な開発目標を達成できないことによって損失が発生するリスクがどこにあるか、またビジネスの機会を見いだせる可能性がどこにあるのかを国ごとに特定することができる。つまりこのツールにより企業の戦略的優先課題を詳細に定め可視化することが可能となる。

調査結果の一例

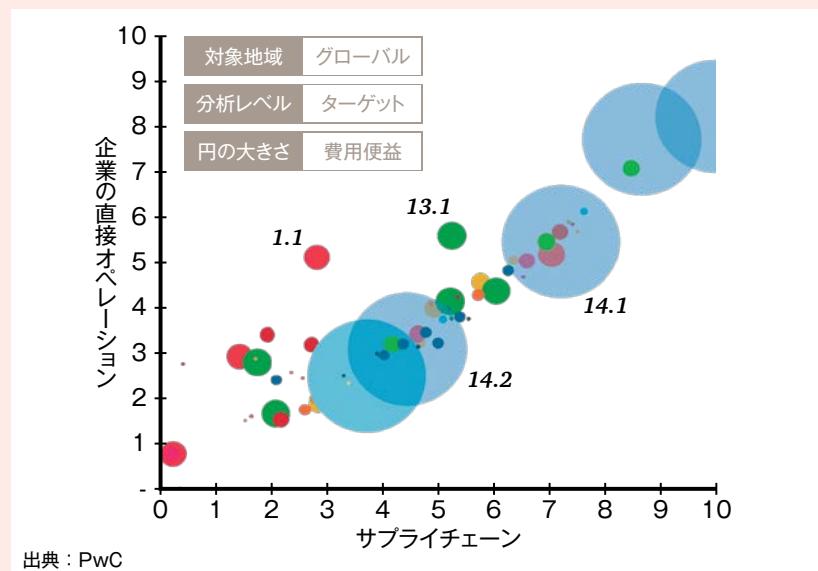


出典：PwC SDG Engagement Survey 2015

SDGs エンゲージメント調査結果の詳細については PwC が発行している「ビジネスと持続可能な開発目標 (SDGs)」をご覧ください。

<http://www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership/corporate-sustainability-sdgs1604.htm>

分析結果の一例



出典：PwC

2.2 企業とステークホルダーの関係の変化

グローバル企業への期待がますます高まる中、企業を取り巻くステークホルダーも変化している。一般的に、企業にとってのステークホルダーとしては、製品やサービスの提供を受ける顧客、企業活動を実行する従業員、資本を投資する株主、そして製品やサービスの開発においてその要素を提供するサプライヤーが最も重要なステークホルダーとして認識されているだろう。これらのステークホルダーは現在の企業経営に直接的にインパクトを及ぼし、今後も重要であり続けることには変わらない。しかしこれらに加え、評価機関／機関投資家、NGO／市民団体、国際機関、メディアなどが中長期的な視点で企業に大きなインパクトを与えていている。

評価機関／機関投資家

近年、年金基金などの機関投資家を中心に責任投資の流れが加速している。責任投資（もしくは社会的責任投資）とは古くは17世紀に遡り、西洋諸国における宗教団体などがギャンブルやアルコールなど特定の産業を加担しないよう投資先を選定することに端を発する。その後は環境保全や反戦運動などを背景にさらに広がっていくが、ネガティブスクリーニングと呼ばれる特定の産業を投資先から排除することが長らく責任投資の主流であった。しかし1999年に米国Dow Jones Indices社（現S&P Dow Jones Indices社）とスイスの資産運用会社Sustainable Asset Management社（現Robeco SAM社）が開発したDow Jones Sustainability Indexの発表を契機に、企業のサステナビリティ格付けが急速に発展する。また2006年には国連責

任投資原則（UNPRI）が提唱されると、多くの金融機関がその考えに賛同し同原則への署名を始めた。2016年3月時点ではUNPRIに署名した金融機関は1500を超えており、また投資家が責任投資を行う際の判断材料の一つとして活用されるサステナビリティ格付けも100を超えるといわれている。ハーバードビジネススクールの研究¹によると、1990年代より環境や社会側面での方針を持ち取り組みを進めてきた企業（原文では高サステナビリティ企業と定義されている）は、そうでない企業（低サステナビリティ企業）に比べ、2014年時点では株価に2倍程度の差が出ているとの結果が示されている（図2-3「企業のサステナビリティと投資価値の関係」参照）。このような背景のもと、今後も中長期的な視点から企業の成長を判断する投資家の存在はますます重要なものと思われる。

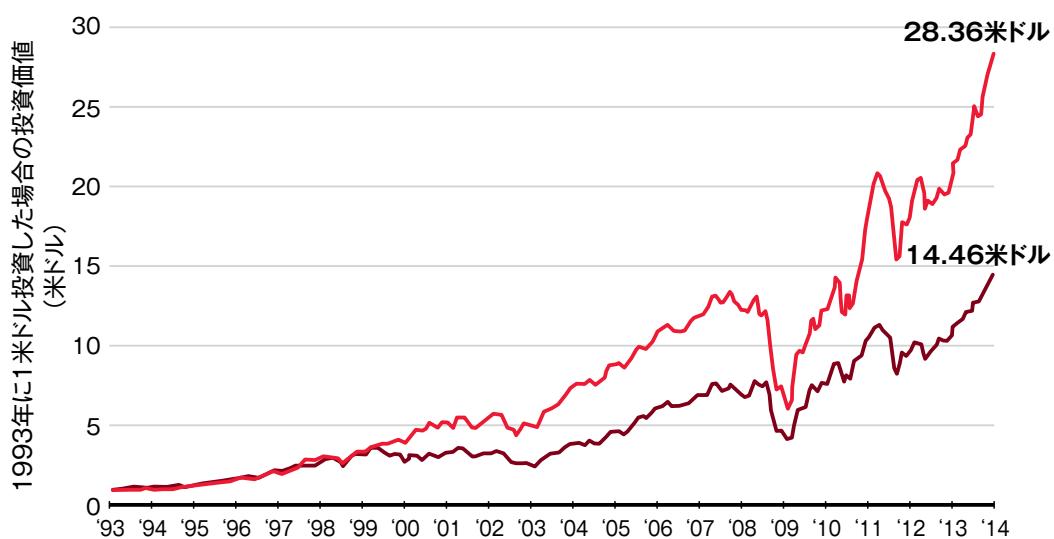
責任投資：

国連責任投資原則では「長期的かつ持続的な投資のリターンを目的としたもので、経済システムや環境システムの安定性と健全性、社会的価値や社会の期待などの幅広い要素について投資判断の際に考慮すること」と定義されている。

サステナビリティ格付け：

企業の財務面ではなく、環境保全の取り組み、コーポレートガバナンス、人材開発、ダイバーシティ、ブランドマネジメントなどの非財務面により企業を評価するもので、現時点では財務諸表に直接現れないような長期的な視点で企業の成長を支える要素により企業が格付けされる。

図2-3：企業のサステナビリティと投資価値の関係



解説

この図はサステナビリティ関連の重要な問題に関してパフォーマンスの高い企業で構成されるポートフォリオ（赤線）に1米ドル投資した場合、その投資価値がパフォーマンスの低い企業で構成されるポートフォリオに投資した場合に比べてどう推移するかを示したもの。サステナビリティ問題の重要性は業界ごとに異なり、サステナビリティ会計基準審議会の定義に基づく。

出典：Mo Khan, George Serafeim and Aaron Yoon. Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality. HBS working paper, 2014 quoted in Serafeim (2014). *Turning a Profit While Doing Good: Aligning Sustainability with Corporate Performance*. Harvard Business School.

1 Mozaffar Khan, George Serafeim, and Aaron Yoon (2014) Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality.

NGO／市民団体

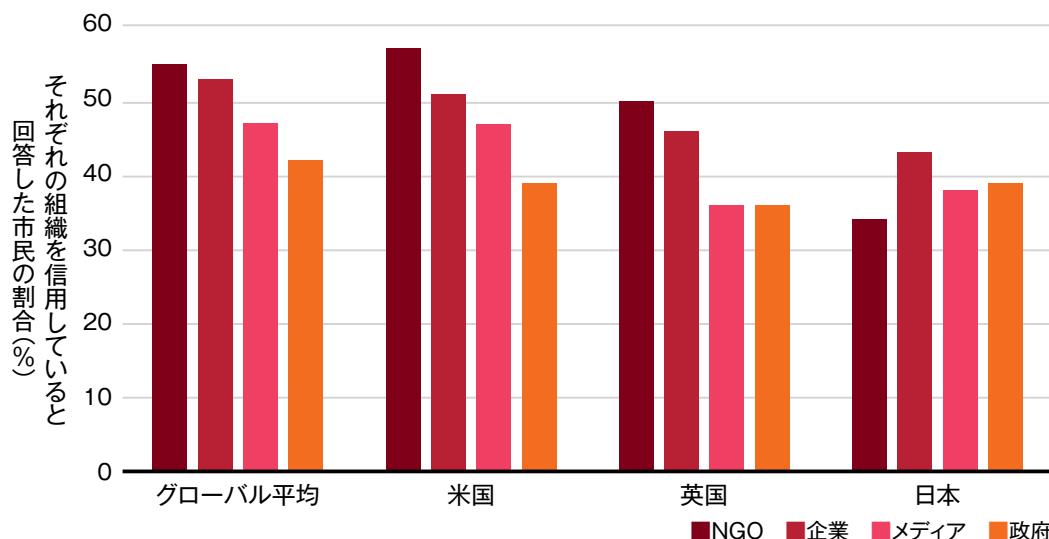
欧米諸国ではNGOが重要な役割を果たしている。NGOの歴史は古く、その起源は植民地時代に遡るといわれているが、1992年のリオサミットにおいてNGOの役割が政府のパートナーと位置付けられたことで、特に地球環境問題を中心に持続可能な開発におけるNGOの影響力は非常に大きくなっていた。そして経済のグローバル化に伴い、国際的な社会課題の解決においてグローバル企業の果たす役割の重要性がより強く認識されることで、NGOはグローバル企業に対してより中長期的な視点で企業経営をすることを求めるようになっている。特に1990年代中盤から後半に起きた米国のスポーツアパレル企業に対する不買運動や、北海でのプラットフォーム海洋投棄に対する石油メジャーへの不買運動は、グローバル企業の行動を変えた

NGOの活動として非常に有名である。また近年のITの発達やインターネットの普及はNGOの発言力に拍車をかけている。

世界中の約7000のNGOの活動（キャンペーン）を把握し、その統計データを提供している英国の調査・コンサルティング会社Sigwatch社によると、年間約6000件のキャンペーンが展開されており、この件数は増加傾向にあることである。また最近のレポート²では、NGOのキャンペーン対象となる企業は国際的な論議の動向に合わせて変化していることが指摘されている。特に気候変動問題に関しては、従来NGOの対象は石油メジャーなどのエネルギー産業であった。しかし過去10年間のキャンペーンを通して、最も迅速かつ現実的に環境や社会の変化を引き起こすためには、多国籍企業の中でも特に消費者ブランドをもつ企業へのキャンペー

ンが効果的であることをNGOが証明しているとのことである。ではなぜ、NGOが消費者の購買行動を変えることができるのか。それは多くの国では、企業やメディアよりNGOは社会から信用されているからである。（図2-4「社会はどの組織を信用しているか」参照）尚、この調査は日本を含む世界28カ国で実施されているが、NGOより企業が信用できると考えられている国は日本とスウェーデンの二カ国のみである。

図2-4：社会はどの組織を信用しているか

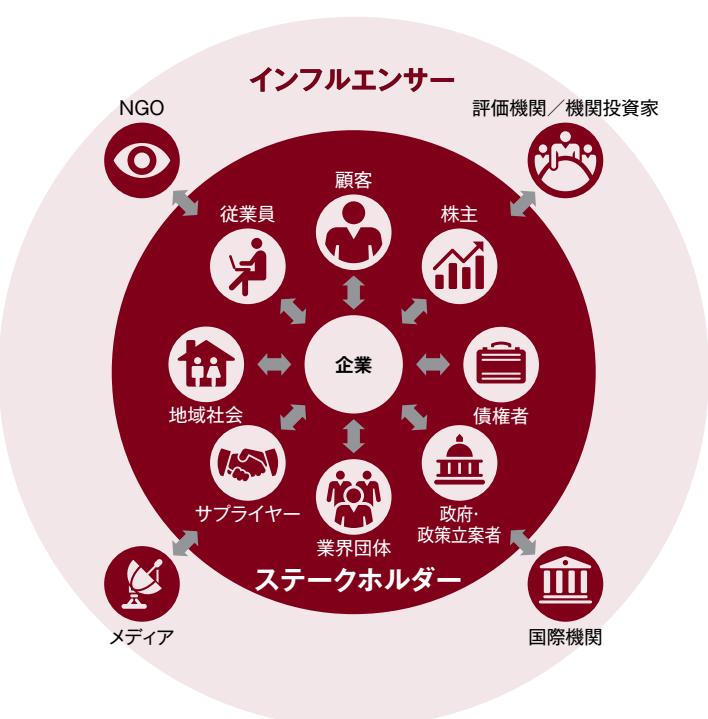


出典：Edelman (2016) Edelman Trust Barometer

インフルエンサーの台頭

サステナビリティ格付けの評価機関やNGOは企業と直接的な利害関係にあるわけではない。つまりこれらの人たちは中長期的な視点から、企業の直接的なステークホルダー（Direct Stakeholders）の行動に影響を与えており、インフルエンサー（Professional Stakeholders）と捉えることができる。（図2-5「企業とステークホルダーの関係」参照）そしてこのようなインフルエンサーが間接的に企業に与えるインパクトはますます大きくなっている中で、特にグローバル企業においては自社にとって重要なステークホルダー、そしてステークホルダーに影響を与えるインフルエンサーは誰なのかを特定したうえで、それぞれの特性に合ったステークホルダーマネジメントを施すことが今こそ求められているのである。

図2-5：企業とステークホルダーの関係



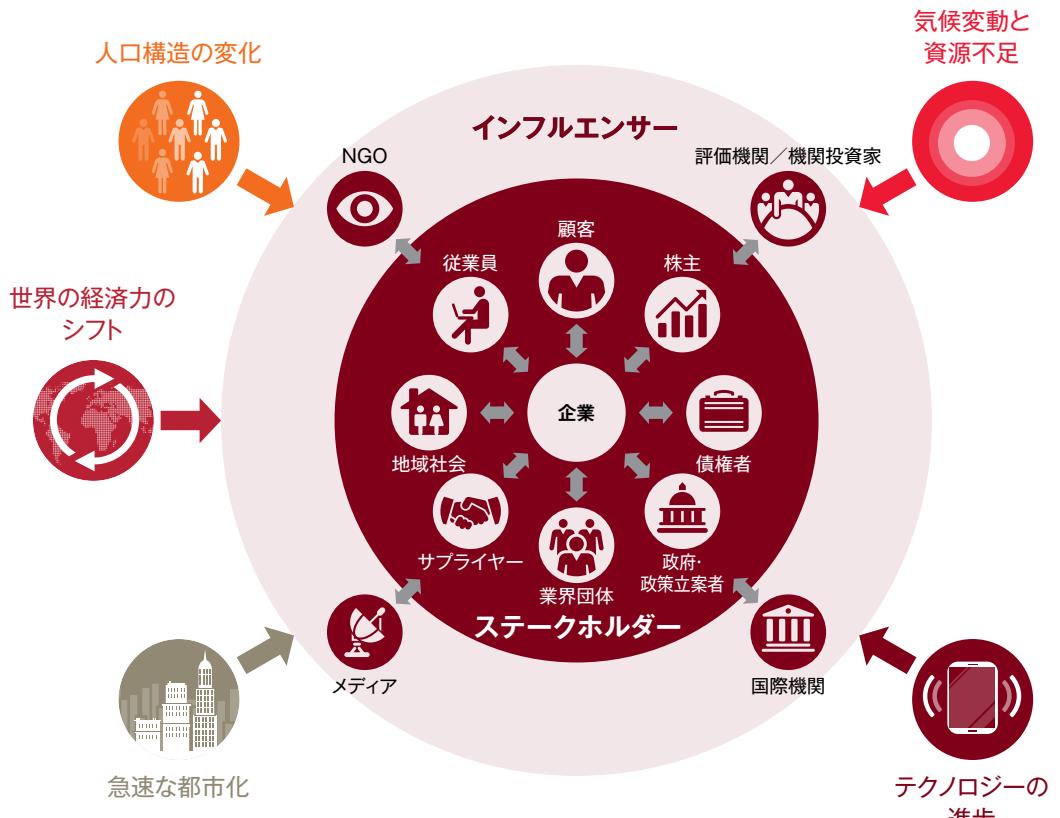
出典：PwC



2.3 コーポレートサステナビリティとは

持続可能な開発の実現に向けた企業への期待がますます高まり、そして企業を取り巻くステークホルダーが大きく変わる中、法令順守／リスク管理を中心とした企業活動に付随的な第一世代のCSRでは不十分なだけでなく、積極的な情報開示や効率的な操業を中心とする第二世代のCSRでも足りない時代になってきている。では、企業に今求められているものは何か？それは企業活動と社会・環境課題へ対応の統合である。この対応への方法論、つまりビジネスアプローチを私たちはコーポレートサステナビリティ(Corporate Sustainability)と呼んでいる。コーポレートサステナビリティとは、人口構造の変化、世界の経済力のシフト、気候変動と資源不足などのグローバルなメガトレンドに対して、自然環境や社会システムなどの前提条件の中で、企業が長期的に存続・成長するための戦略を策定し、それを実行することである。またグローバルなメガトレンドはステークホルダーに影響を与え、インフルエンサーの行動を変化させる。つまりコーポレートサステナビリティの実践においては、インフルエンサーを含むステークホルダーの行動や考え方を正しく認識することが不可欠である。

図2-6：コーポレートサステナビリティ



解説

コーポレートサステナビリティとは中長期的な社会の変化（メガトレンド）を踏まえて、戦略を立案し、行動をとり、パフォーマンスを測り、結果を発信し、フィードバックを踏まえ、改善や革新を行うこと。コーポレートサステナビリティを実施するにあたり、通常の意思決定より長期的思考が求められるとともに、多様なステークホルダーからのインプットを考慮し、それを活かす必要がある。

出典：PwC

第三章 レジリエンスの高い企業組織に向けて —新しいトリプルA経営へ

3.1 21世紀市場で求められる「しなやかな適応力」

メガトレンドの変化に対し、企業は「コーポレートサステナビリティ」を基本姿勢に行動することが求められている。しかし、多様なステークホルダーの期待が変化し、不確実性が増している事業環境において競争力を維持するためには、新しい能力やマネジメントスキルが必要となる。企業が社会とのベクトルを合わせ、確固たる基盤を持ちつつ、柔軟な適応力を發揮するためには、「組織的なレジリエンス」(organizational resilience)を高めることがキーとなる。

本調査で、「コーポレートサステナビリティ」と「組織的なレジリエンス」は、互いを補完する概念であると捉え、この両面から組織運営に取り組んでこそ長期にわたって成長・発展できる企業が実現するとみている。この仮説に基づき、次章では40社の日本企業の自己診断によるレジリエンス分析を行い、組織体質の強弱を明らかにするとともに、近未来市場における成功法則を探求する。

レジリエンスの高い企業組織を実現するにあたって、本調査では、「新しいトリプルA経営」として、図3-1の3つの原則と9つの企業行動を提唱している。

組織的なレジリエンス (Organizational Resilience)

レジリエンスとは、柔軟性に富む「しなやかな強さ」を意味する。心理学、生態学、防災の各分野では広く使われてきた概念だが、マネジメントの世界においては、ごく最近注目されている考え方である。本書では、ピーター D. ピーダーセン氏の著書『レジリエント・カンパニー』で提唱されているレジリエンスの高い企業のフレームワークを採用している。

レジリエンスの高い企業組織の定義 (The Resilient Corporation)

危機に直面した時の回復力が高く、事業環境の変化に柔軟に対応し、その不確実性の中から次なる発展のきっかけを見いだし、社会全体の健全な営みに資する行動を取る企業のことをいう。

図3-1：3つの原則（以下、「領域」）— レジリエンスの高い組織の特徴

 アンカリング (Anchoring)	 自己変革力 (Adaptiveness)	 社会性 (Alignment)
アンカリングができている企業は、しっかりした拠り所や価値基盤があり、社員と顧客（およびその他のステークホルダー）を惹きつける契約や製品以上の魅力を発揮している。同時に、内外のステークホルダーとの信頼と信用を着実に積み上げている。	自己変革力の高い企業は、事業環境の変化をいち早く察知し、その変化を機敏に行動に反映できるカルチャーと組織的な仕組みや仕掛けを築き上げている。自ら変化し続ける組織的な能力に長けている。	社会性を追求している企業は、社会・自然環境とのトレードオフ（二律背反の関係性）の解消に一貫して努め、その反対の「トレードオン」（好循環）を目指す戦略を立案し、行動を取っている。メガトレンドヒステークホルダーの期待の変化を深く読み、自社のベクトルを戦略的に合わせる組織的な能力を高めている（社会とベクトルを合わせることから、「社会性」を英語では“Alignment”と表現している）。

出典：TACL

図3-2：9つの行動（以下、「侧面」）— レジリエンスの高い組織を実現するための企業行動

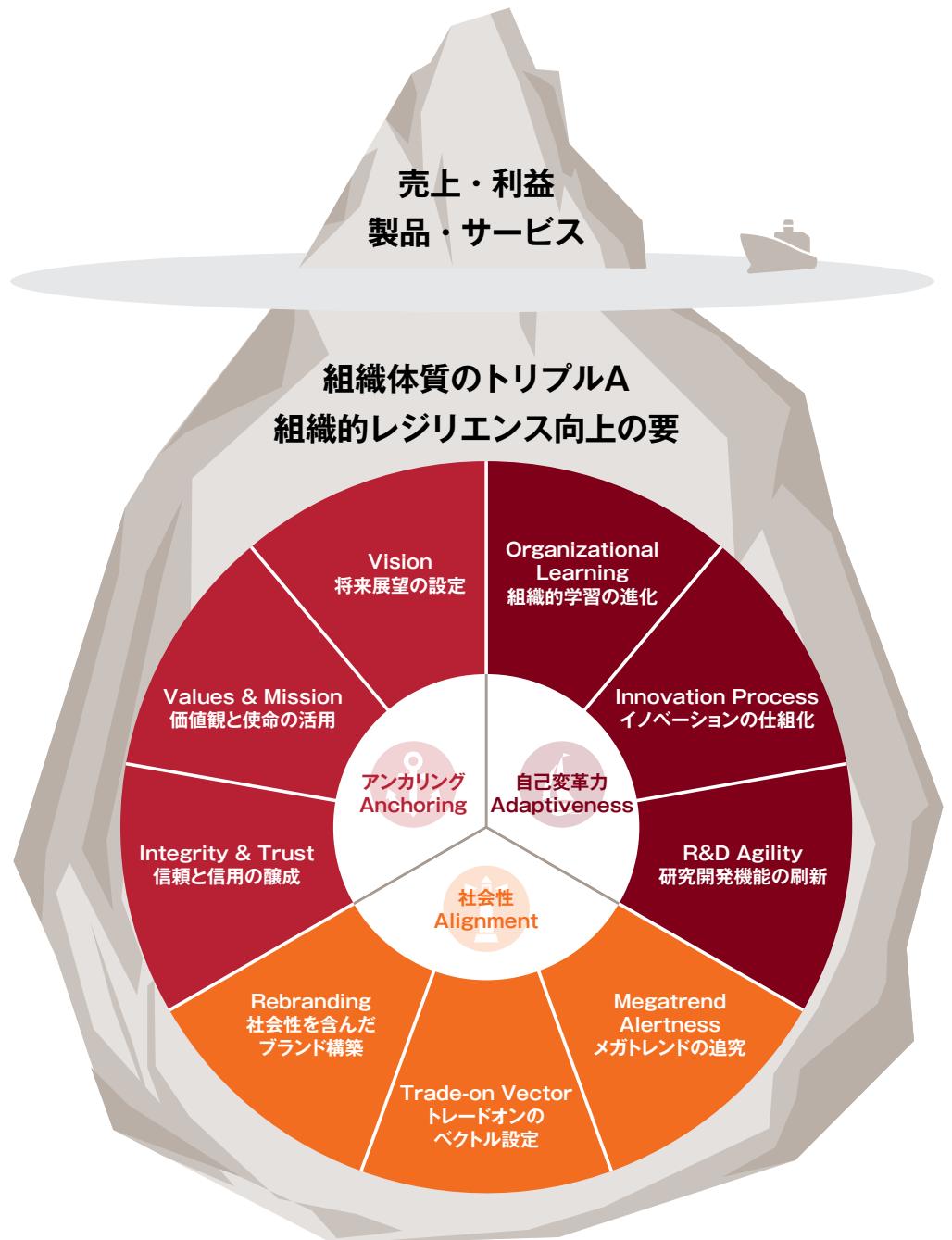
Anchoring	
1. Integrity & Trust 信頼と信用の醸成	契約を超えた関係性信頼を構築し、着実に信頼・信用を積み上げる。
2. Values & Mission 価値観と使命の活用	自社の価値観と使命（ミッション）を活かし、社員のモチベーションの源泉にするとともに、外部ステークホルダーに対しても積極的に発信する。
3. Vision 将来展望の設定	売上高や利益など数値目標に限定されない中期の経営計画と、長期の展望や企業像を明確に示し、活用する。
Adaptiveness	
4. Organizational Learning 組織的学習の進化	知識一辺倒の研修ではなく、社員一人一人のキャパシティビルディングを目的に、組織的学習をダイナミックに進化させる。
5. Innovation Process イノベーションの仕組化	創造性・革新力を社内の広い層から引き出し、経営・事業両面に活かすための社風の醸成と、組織的な仕組み・仕掛けを設ける。
6. R&D Agility 研究開発機能の刷新	社会・市場環境の変化をいち早く反映することを目的に、研究開発機能を活発化し、必要に応じて刷新する。
Alignment	
7. Megatrend Alertness メガトレンドの追究	メガトレンドヒステークホルダーの期待の変化を戦略的・組織的に追究し、経営に反映させる。
8. Trade-on Vector トレードオンのベクトル設定	社会・自然環境とのトレードオフを一貫して解消するための戦略と行動に努め、その反対のトレードオン（好循環）の実現を長期にわたって目指す。
9. Rebranding 社会性を含んだブランド構築	従来型の「性能的卓越」（performance excellence）のみならず、「社会的卓越」（social excellence）をも包含したブランドアイデンティティを構築する。

出典：TACL

企業組織を氷山に例えると、売上・利益、製品・サービスは、水面上の一角に過ぎないといえる。水面下には、トリプルAのレンズを通じて分析できる組織体質の現状が潜んでおり、トリプルAの強弱によって中長期にわたる生存・発展力が大きく異なる。アンカリング、自己変革力、社会性のいずれかが希薄になれば、企業の健全性や持続可能性に疑義が生じると、本調査では捉えている。

経営者やマネジメント層には、常に自社のトリプルAの現状を可能な限り客観的に分析し、希薄化した領域があればその強化に努めることが求められている。このプロセスの継続によって、しなやかで強い「レジリエントな組織」への変革が可能となる。これから経営能力やマネジメントスキルとして、コーポレートサステナビリティを基本姿勢としつつ、如何にしてそれぞれの「A」を継続的に高めるかが問われている。

図3-3：新しい企業組織の捉え方



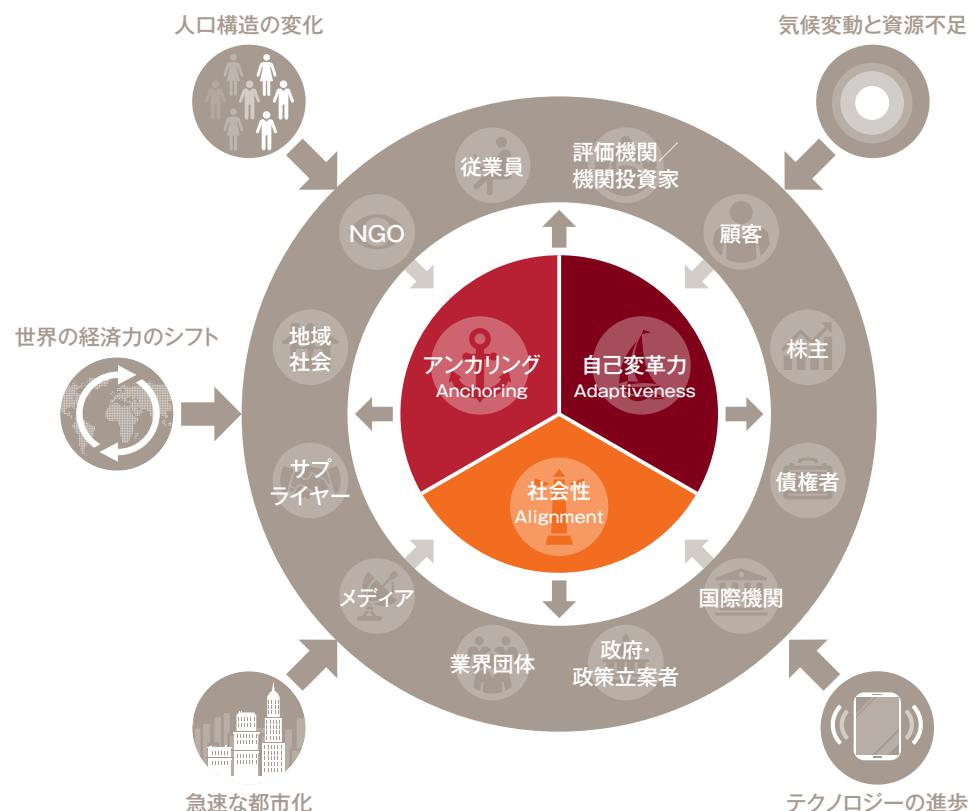
出典：TACL

3.2 「コーポレートサステナビリティ」と「組織的なレジリエンス」の補完的関係

メガトレンドとステークホルダーの要請・期待の変化を受け、企業は「コーポレートサステナビリティ」を通じて対応するが、その過程において、常に「組織的なレジリエンス」を高めることが求められる。

より具体的に、この補完的関係を図3-4で示すことができる。メガトレンドの変化は、さまざまなステークホルダーの期待や要請を通じて企業に影響を与え、企業は自社と社会双方の持続可能な発展へのコミットメントを通じて戦略的に対応する。その対応において、組織運営のマネジメントスキルとして「アンカリング」「自己変革力」「社会性」(トリプルA)を高めるための取り組みを展開する。

図3-4：コーポレートサステナビリティと組織的なレジリエンスの関係性



出典：PwC/TACL

3-3 組織的なレジリエンスの向上を目指して

歴史的にみると、トリプルAのいずれかが希薄化したことによって企業が苦境に立たされ、再生を余儀なくされるか、または市場から退場を命じられたケースは数多く存在する。2002年頃、日本企業のCSR（企業の社会的責任）への関心が高まった背景には、国内外における多くの企業スキャンダルが潜んでおり、いずれの場合も、「社会性=Alignment」に重大な問題があったといえる。

しかし、企業は社会性の欠如によってのみ体質の弱体化に直面する訳ではない。一例としてグローバルな自動車業界を見渡すと、1990年代～2000年代にかけ、経営効率が低下し、マネジメントと労働組合の信頼関係が希薄だったことにより、事実上の倒産に追い込まれた自動車メーカーが存在する一方（自己変革力およびアンカリングの欠如）、常に事業ポートフォリオを早期に刷新し、市場をリードし、社会性も巧みに發揮できた勝ち組も存在する（自己変革力と社会性の発揮）。明らかに「組織的なレジリエンス」に大きな差が生じていたといえる。

トリプルAの希薄化によって起きうる「組織的なレジリエンスの低下」をいくつかのパートナーに分け、実在する企業の歴史的事例に学ぶことができる（図3-5参照）（トリプルA評価の詳細に関しては、第4章参照。例：ACB=アンカリングがA、自己変革力がC、社会性がBの評価）。

企業のマネジメント層の責務の一つは、常に自社のトリプルAの現状を可能な限り客観的に点検し、希薄化した領域を強化することであるといえる。具体的として、海外企業3社がトリプルAのいずれかを強化し、組織的なレジリエンスを顕著に向上させたと考える取り組みの概要を紹介する（図3-6参照）。

図3-5：トリプルAの観点からみた組織体質の課題とその結末（歴史的事例に学ぶ）

トリプルA評価： CCC ダッヂロール企業	トリプルA評価： ACB ノープルルーザー企業	トリプルA評価： CBA ロストビジョン企業
経営層と従業員・労働組合間の信頼関係が希薄化／経営手法の刷新・イノベーションの活性化に遅れが発生／時代の要請を取り入れた戦略商品の開発が後手に。 ↓ 公的資金投入による救済、復活へ	歴史ある企業で、企業理念も明確／既存事業でかつて圧倒的な市場占有率を誇り、新規技術の開発・普及に遅れが発生／社会性は高いが、潮流の深読みが不十分かつ希望的観測型。 ↓ リーマンショックがダメ押しとなり、民事再生の道を選択	魅力的な創業理念を有し、かつては顧客から尊敬の対象となっていたが、価値観と使命が次第に希薄化／技術革新に優れているが組織・マネジメントの革新に手探り感が強い／世界最先端の社会・環境戦略を立案、実行中。 ↓ 長期にわたり漂流し、優秀な従業員が転職し、次なるヒット商品の市場化に苦慮

図3-6：レジリエンスを向上させた海外企業3社

特に強化した領域	業種／国	取組内容（概要）
 アンカリング (Anchoring)	食品 (フランス)	2006年に創業理念（1919年）を参考に、新しい企業使命を設定し（「食を通じて世界のより多くの人々に健康をお届けする」）、この使命に沿って事業再編を断行し、社員のモチベーションと一体感の向上に成功した上、ブランド力を大きく引き上げ、外部ステークホルダーからの高い評価を獲得している。
 自己変革力 (Adaptiveness)	家電 (米国)	1999年に、全社員がイノベーターになることを目指し、イノベーションビジョンを発信し、それに沿って、イノベーションの各種管理・評価ツールを次々に導入した他、社内においてイノベーションの専門スキルを習得した「イノベーションセンター」を多数養成し、各職場で着実に「革新的のカルチャー」を根付かせている。
 社会性 (Alignment)	スポーツ アパレル (米国)	1990年代、アジアの契約工場における労働問題をきっかけに、1998年から工場のモニタリングを強化し、市民団体との協力関係を築き、その後、環境・素材イノベーションでも先進的な取り組みを多く展開し、現在は、ソーシャルブランド／サステナブルブランドとしての地位を確立している。



第四章

日本企業40社の組織体質を診る —レジリエンスプロファイルから読み取れること

4.1 調査方法の概要

2020年～2025年の事業環境を展望すると、現在、仮に財務のトリプルA評価を獲得していたとしても、健全かつ持続的な発展を遂げられる保障はない。組織体質のトリプルAとして、本調査では「アンカリング」「自己変革力」「社会性」の3側面から日本企業を分析し、長期にわたる競争力を築くための組織的なレジリエンス（しなやかな適応力）の現状分析を試みる。

本調査では、2つの調査方法により、日本企業の組織体質を分析する

1. 日本企業40社の自己診断（セルフアセスメント）：40社調査（4-2～4-4）

トリプルA経営の3領域、9侧面（図3-1～図3-2参照）、計45問によって構成される自己診断（5段階の自己採点）を参加企業が実施。診断は、一部上場企業の部長クラスを中心として、経営企画、人事、CSRから計3名前後が実施（一部例外含む）。40社中、30社は書類のみ（アンケート予備診断と本診断）による診断、10社は書類の予備診断に加え、個別インタビューにて本診断を行っている（参加企業の業種・社数の一覧は別表参照）。

2. 日本企業に勤める一般社員約1150名を対象としたインターネット調査（4-5）

上記の自己診断と類似する9侧面27問によって構成されるアンケートに、一般社員が回答（5段階の自己採点）。一部上場企業（売上高5000億円超）、勤続年数4年以上の社員が対象。約1150名の大半は課長クラス以下の役職となっている（インターネット調査の詳細に関しては、図4-2参照）。

この2つの調査方法を組み合わせることにより、本調査のコンセプトを理解した上で自己診断を実施している部長クラス以上の回答結果と、予備知識がない課長クラス以下の回答結果との間にどのような乖離が生じるかも分析する。

いずれの調査も自己診断であるため、個人の見解（バイアス）が影響している可能性は否定できない。それぞれの診断結果の数値そのものというより、日本企業内から見えてくる組織的な強みと弱みの全体的な傾向に着目していただきたい。

図4-1：40社調査の概要

<業種>	
精密機器	5社
化学・材料	5社
機械・電機設備	5社
保険	4社
商社	3社
不動産・建設	3社
食品・飲料製造	3社
IT・ソフトウェアサービス	2社
自動車製造	2社
運輸	2社
金融	2社
資源・エネルギー	2社
小売	2社

※「創業」とは、その企業もしくは企業グループの起源となっている法人の設立年度を参照している。

図4-2：インターネット調査の概要

調査地域	日本全国
調査期間	2015年11月25日～11月30日
対象者条件	・1部上場（売上高5000億円超）の企業に勤務。JASDAQなどは対象外 ・26歳～59歳 男女（勤続年数4年以上） ・正社員（一般社員、係長、課長、部長 ※役員、経営者は対象外）
質問数	スクリーニング調査4問／トリプルAの3領域、9侧面に関する調査27問

	一般社員／係長クラス	課長クラス	部長クラス	合計
男性	330	231	198	759
女性	345	39	14	398
合計	675	270	212	1,157

※40社を対象とした調査の45問の中から27問を抽出し、一般社員にとって答えやすい表現に変えている。そのため、2つの調査は単純比較できるものではない。

4.2 日本企業の「レジリエンスプロファイル」を描く—調査結果の概要

日本企業の組織体質における強みと課題はどこに潜んでいるか。最初に、その全体的な傾向を示す「レジリエンスプロファイル」を紹介する（図4-3参照）。強弱をみるとともに、

40社調査とインターネット調査の差異にも注目していただきたい。

次の5側面については、40社調査とインターネット調査の差が特に顕著に現れている。「信頼と信用の醸成」(17.4点の差)、「価値観と使命の活用」(13.5点の差)、「研究開発機能の刷新」

(13.3点の差)、「組織的学習の進化」(13.1点の差)、「メガトレンドの追究」(10.6点の差)。この差異が示唆することに関しては後述するが、組織体質の健全性のチェックポイントと捉えることができる。

一層重要なのは、自社内での年齢や職階による認

識の差であるといえる。世代間のギャップや、職務内容による認識のズレが拡大すればするほど、組織として団結力をもって行動し、変容する事業環境に対応しなやかな適応力を發揮することが難しくなる。年齢、職階、性別、業種の違いによるレジリエンスプロファイルの特徴に関しても、図4-4にて触れる。

図4-3：日本企業の「レジリエンスプロファイル」— 調査結果の全体像

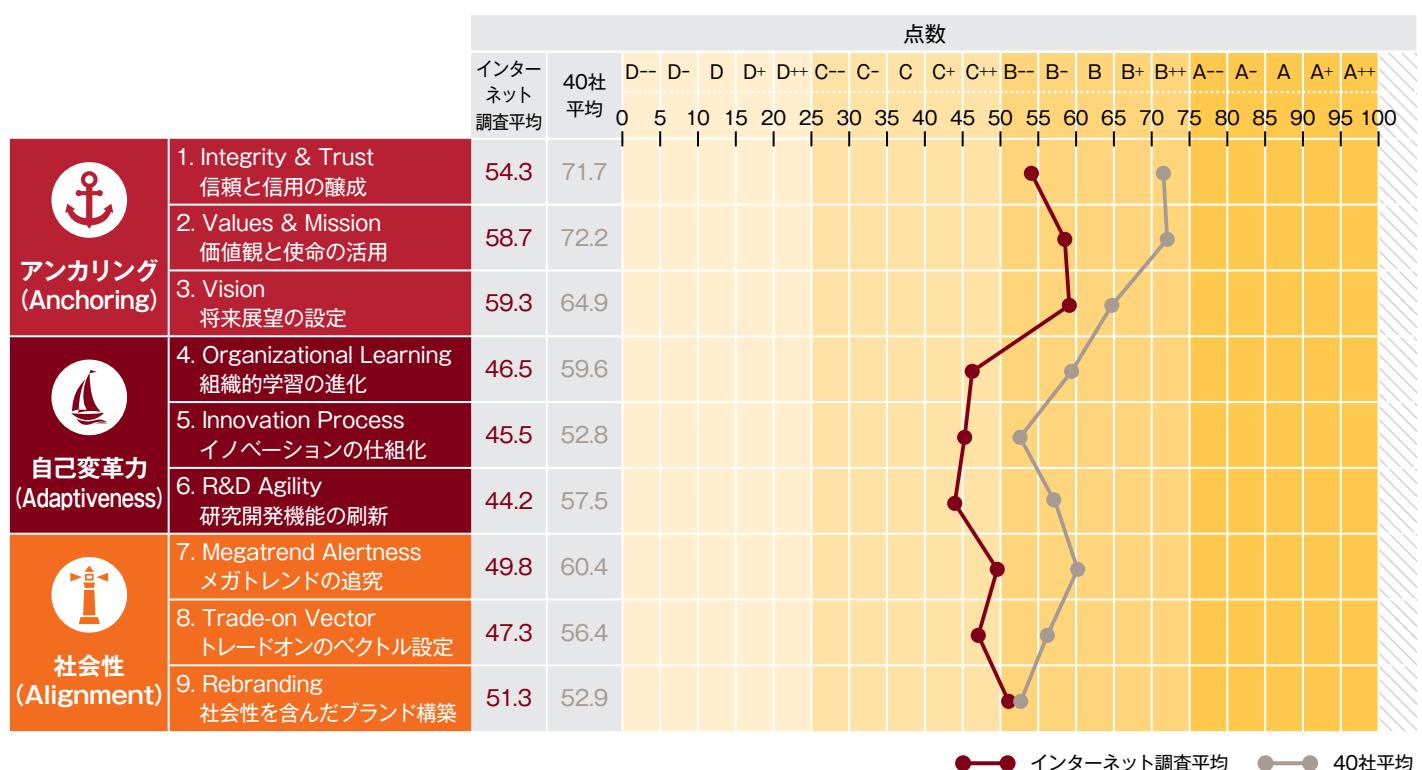


図4-4：日本企業のレジリエンスの格付け（自己診断による）

領域・側面	インターネット調査	40社調査
アンカリング (Anchoring) 1. 信頼と信用の醸成 2. 価値観と使命の活用 3. 将来展望の設定	B- 平均点 57.4 B-- B- B-	B+ 平均点 69.6 B++ B++ B
自己変革力 (Adaptiveness) 4. 組織的学習の進化 5. イノベーションの仕組化 6. 研究開発機能の刷新	C++ 平均点 45.4 C++ C++ C+	B- 平均点 56.6 B- B-- B-
社会性 (Alignment) 7. メガトレンドの追究 8. トレードオンのベクトル設定 9. 社会性を含んだブランド構築	C++ 平均点 49.5 C++ C++ B--	B- 平均点 56.6 B B- B--

100点を満点とし、100点～75点を「A」、74点～50点を「B」、49～25点を「C」、24点以下を「D」と評価している。40社を対象とした調査と、約1150名を対象としたインターネット調査の結果を比較すると、現在の日本企業の組織的レジリエンスの格付けは、図4-4のとおりとなる。

調査結果から、日本企業の現状認識に関する次の全体的な傾向が浮かび上がっている。

1. 「社会性を含んだブランド構築」を除き、全9側面でインターネット調査の結果が40社調査を下回っている。特に、「信頼と信用の醸成」、「価値観と使命の活用」、「組織的学習の進化」、「研究開発機能の刷新」、「メガトレンドの追究」では、10点以上の差が生じている。さらに、「トレードオンのベクトル設定」においても、10点近い差がみられる。

考察 40社調査の回答者は部長クラスを中心となっており、本調査のコンセプトや目的を理解しているのみならず、「自社を代表して自己診断を行っている」といえる。それに対して、インターネット調査では、課長クラス以下が回答者の80%超を占め、本調査に関する予備知識を持ち合わせておらず、「個人から自社を見つめている」観点から自己診断を行っているといえる。この立ち位置の違いが調査結果に表れていると考えられる。



2. 40社調査では、「アンカリング」の領域が総じて高い自己評価になっている（平均69.6点）。特に「信頼と信用の醸成」、「価値観と使命の活用」という2側面が高いスコアとなっていて（いずれも70点超）。アンカリングの中でも、比較的低いのが「将来展望の設定」の側面である（64.9点）。特に、効果的な形で長期の将来展望を描くことにやや苦労していることが読み取れる。

アンカリングは全体的に高い評価になっているものの、40社調査（部長クラス以上が主な対象）と、インターネット調査（課長クラス以下が主な対象）との間に大きな隔たりがみられる領域もある。特に、誠実な行動の浸透や、経営層と社員間の深い信頼関係が醸成されているかを問う側面では、本調査最大の開きが生じている（17.4点の差）。併せて、会社の価値観と使命（ミッション）が効果的に活かされているか否かに関しても、2つの調査結果の間に顕著な違いが生じている（13.5点の差）。

考察 本調査は、一部上場企業が調査対象となっており、とりわけ40社調査においては、その中の32社が売上高1兆円超の企業であり、歴史は長く、アンカリングの各側面の取り組みや企業理念の社内浸透がしっかり行われているといえる。しかし、インターネット調査が示すように、職階が下がると組織内の信頼関係および企業理念の浸透・活用度合いの捉え方は、より厳しいものになる。インターネット調査単体でもこの傾向を裏付けるデータが得られている。

3. 「自己変革力」（平均56.6点）の領域は、全体的にアンカリングを顕著に下回る。自己変革力の中で、40社調査では特に「イノベーションの仕組化」の側面が低いスコアとなっており（52.8点）、社会性の領域における「社会性を含んだブランド構築」（52.9点）と並んで、最も低い値となっている。インターネット調査では、自己変革力の3側面がいずれも45点前後となっており、低迷している。

自己変革力の中で、40社調査とインターネット調査の間で特に大きな隔たりがあるのは、「組織的学習の進化」（13.1点の差）と「研究開発機能の刷新」（13.3点の差）の2側面である。40社調査では、組織的学習がこの領域の中での強みと捉えられているのに対して、インターネット調査では他2側面と同様に、むしろ課題のある側面と位置付けられている。

考察 自己変革力の向上が、現在、日本企業の非常に大きな課題として認識されていることが読み取れる。40社調査では、その中でも特に社内の広い層から効果的に創造性を生み出し、革新力を引き出すためのカルチャーや仕組みづくりに課題があるとみられている。つまり、イノベーションの掛け声があったとしても、その仕掛けづくりや仕組化が必ずしも進んでいないと捉えられている。

インターネット調査においても、この側面のスコアは低いものの、むしろ組織的学習がそれほどダイナミックに進化していないこと、そして、研究開発機能の活発化やオープン化にも課題があるとみられている。

4. 「社会性」（平均56.6点）の領域は、40社調査では「自己変革力」と同じ自己評価となっているが、インターネット調査では、社会性が自己変革力を4点ほど上回っている。

社会性の中で、40社調査では「メガトレンドの追究」のスコアが最も高くなっている（60.4点）。一方、「社会性を含んだブランド構築」（52.9点）は特に低く、左記のとおり「イノベーションの仕組化」と並んで、最大の課題と捉えられている。

インターネット調査では、全9側面の内、唯一40社調査との隔たりが見られないのが、「社会性を含んだブランド構築」である。一方、「メガトレンドの追究」のスコアと、「トレードオンのベクトル設定」は、ともに50点を下回り、低い自社評価となっている。

考察 40社調査では、社会の大きな潮流を読み取り、ステークホルダーの期待を理解した上で、自社らしい社会・環境戦略をやや効果的に打ち出せているとみられており、課題は社会性を含んだ新しいブランドアイデンティティの構築にあると捉えられている。

インターネット調査では、40社調査で相対的な強みとみられているメガトレンドの追究とトレードオンのベクトル設定は、むしろ課題であると認識されている。社内において、時代の大きな流れを掴む組織的能力や、自社らしい社会・環境戦略の効果についての認識が、回答者の職階によって異なる可能性があるといえる。

4-3 40社調査—日本のトップ企業の強みと課題

この調査結果から、何がいえるか。いまの日本企業の組織的なレジリエンスを強化するには、どこから着手すればよいか。これまで全体的な傾向をみてきたが、次に、それぞれの調査結果の詳細や、個別企業のインタビューから浮かび上がる強みと課題、そして必要とみられている対応に焦点を当てる。

本調査に参加している40社は、創業から平均約95年が経過しており（2016年時点）、売上高の平均も約3兆円となって

いる（図4-1参照）。既に、十二分にその組織的なレジリエンスが証明されているとみることもできる。いずれの企業も、巧みにアンカリング、自己変革力、社会性を發揮しつつ、時には組織形態を変え、時には事業ポートフォリオを刷新し、生きながらえている。

しかし、企業を取り巻く市場のメガトレンドが抜本的に変化する中（第一章参照）、再びこれから時代に合った形で、組織のしなやかな適応力を高めることが求められている。40社調査の全体的な傾向を上記で描いているが、当然、この40社の中でも現状認識が

大きく異なる。アンカリング、自己変革力、社会性のトリプルAでみると、次の分布が確認できる（自己診断の結果による）。

図4-5：40社調査
格付と平均点数の分布
(自己診断による)

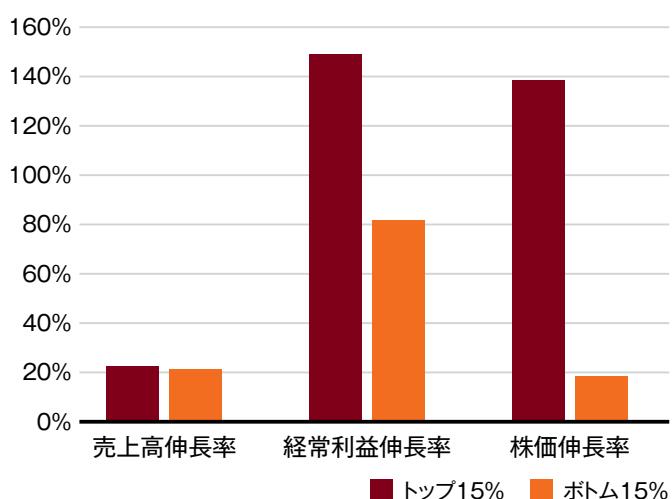
格付け	社数	平均点数
AAA	2	84.4
ABA	1	73.9
ABB	11	61.6
ABC	2	60.3
BBB	11	63.4
BBC	4	55.8
BCB	2	56.2
BCC	5	47.1
CCC	2	33.3

※各社3名前後の自己診断による結果であり、回答者の個人的見解が影響している可能性は否定できない。

このトリプルA評価の差異は、果たして各社の業績にも表れているのか。このことを検証するために、40社の中で自己評価（トリプルA格付け）が最も高い15%と最も低い15%（それぞれ6社）の売上高、経常利益、株価の伸び率を比較してみた。対象期間としては、2012年末（暦）から2015年末（暦）を設定している。積極的な景気対策を含むアベノミクスが本格的に導入される直前（2012年末）の状態と、外部要因により市場が激しく乱高下し始めた直前（2015年末）の状態とを比較するためだ。

売上高の伸び率に大きな違いはないものの、経常利益と株価に関しては、トップ6社とボトム6社の間で顕著な開きが生じていることが分かる。株価の推移に関しては、同期間の日経平均は83.1%上昇しており、トップ15%はそれを大きく上回る138.6%の伸びを示しているのに対して、ボトム15%は市場平均の4分の1以下の伸びにとどまっている。組織的なレジリエンスの課題は、経営成績にも反映されており、株主による外部評価にも表れている可能性があることを示唆している。

図4-6：トリプルA自己評価
トップ15%、ボトム15%の経営成績の推移
(売上高、経常利益、株価の伸長率 (2012.12 ~ 2015.12) (%)



40社調査の9侧面／45問を個別にみると、さらに詳しく現在の日本企業の組織的な強みと課題が浮かび上がる。右の図では、回答の平均値が最も高い5問と、最も低い5問とを比較する。スコアが最も高い5問は、全て「アンカリング」の領域に含まれているのに対して、最も低い5問は、「自己変革力」の領域で2問、「社会性」の領域で2問、そして「アンカリング」の領域における「長期ビジョン」に関する1問となっており、ばらけている。

この数字から、どんな結論が導かれるか。

経営・幹部層に対する信頼は全般的に厚く、社員間でも誠実な行動が広く浸透しているとみられている。この基礎の上に、自社の企業理念が積極的に共有されており、中期経営計画も明確である。一方で、長期ビジョンが効果的に描かれておらず、拠り所となる10年以上先の展望が多く企業では希薄といえる。

社員一人一人から革新力を引き出すための仕組みやインセンティブが不足しているのに加え、実際に挙がってくる新規の革新的な提案を評価し、イノベーションのパイプラインに乗せる仕組みも機能していない企業が大半を占めている（回答企業の70%超は、この2つの間にに対して50点未満の評価を下している）。

社会性を含んだブランド構築に関しては、2つの課題が浮かび上がっている。ブランド構築活動において、従来型の広告宣伝活動を超えた、多様な媒体や人との双方向コミュニケーションの充実が求められ

図4-7：平均値の高い質問と低い質問の比較

トップ5：平均値が最も高い5問	ボトム5：平均値が最も低い5問
1. アンカリング領域 「価値観と使命の活用」 質問：「明確な価値観＜コアバリュー＞があり、明文化され、積極的に共有されている」 85点	1. 自己変革力領域 「イノベーションの仕組化」 質問：「イノベーションを奨励するための具体的かつ魅力的なインセンティブ、または組織的な仕掛け、仕組みがある」 45点
2. アンカリング領域 「将来展望の設定」 質問：「中期的な経営方針（3年～5年）は明確で、広く社内に共有され、認識されている」 82.5点	2. 自己変革力領域 「イノベーションの仕組化」 質問：「新しいアイデアを活かし、評価する効果的なイノベーションのパイプライン管理・評価の仕組みがある」 45点
3. アンカリング領域 「信頼と信用の醸成」 質問：「リーダー層（経営者・幹部社員）の言動は誠実で、信頼を置くことができる」 77.5点	3. 社会性領域 「社会性を含んだブランド構築」 質問：「社会性（環境含む）を含んだブランディングは、広告宣伝活動を超え、多様な媒体、人、団体との双方向コミュニケーションを通じて追求されている」 45点
4. アンカリング領域 「信頼と信用の醸成」 質問：「社内全般において、正直で誠実な行動が当たり前になっている（一人一人の仕事のOSに組み込まれている）」 77.5点	4. 社会性領域 「社会性を含んだブランド構築」 質問：「社会性（環境含む）を含んだブランディングは、自社の研究開発や新規の市場開拓と効果的に連動している（ブランドメッセージとして発信していることが、実際に開発過程にも反映されている）」 50点
5. アンカリング領域 「価値観と使命の活用」 質問：「自社の存在意義・使命（経済的目標を超えたミッション）は明文化され、積極的に社内に共有されている」 77.5点	5. アンカリング領域 「将来展望の設定」 質問：「長期的なビジョン（10年以上先）があり、社内での大きな方向性を議論する時に、1つの拠り所として機能している」 50点

※個別質問の全回答を確保できているのは、40社中30社となっている。

ているのと同時に、ブランドメッセージをより効果的に研究開発や事業戦略に反映させるための取り組みの強化が待ち望まれている。

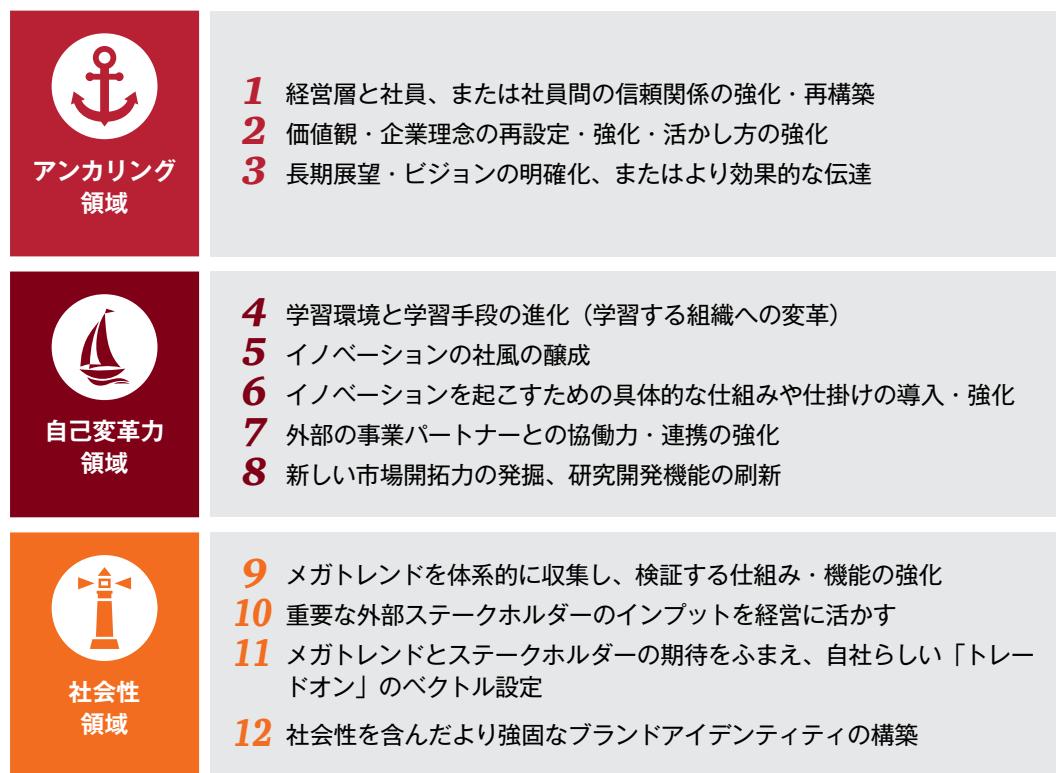
4-4 ケーススタディ：6社のレジリエンスプロファイルの特徴を描く

40社調査の一環として、10社に対して個別にインタビューを行い、組織的体質の強弱について聞いている。各社は、45問による自己診断を実施し、評価結果に表れる自社の強弱を踏まえ、組織的なレジリエンスを高めるにあたって、最も必要と思われる対策に関して、図4-8の12項目の中から、3項目～5項目を挙げている（40社調査全体の傾向に関しては、図4-13を参照）。

ここでは、10社の個別インタビューの中から、6社のケースを詳しく紹介する。食品・飲料製造、化学・材料、不動産・建設、保険、商社といった、業種が大きく異なる企業に焦点を当てる。「業種特有」の違いがみられるというよりは、個別企業の歴史や、近年の経営努力がそれぞれのレジリエンスプロファイルの特徴に表れている。長年にわたって醸成された企業のDNAやカルチャーに加え、時代の最先端をいくために絶えず行っている変革マネジメントが、多くの企業では自己評価の向上に直結している。同時に、「自己変革力」の領域において、なお多くの課題が存在することも見落とすことができない。

いずれのケースも、内部ステークホルダーである従業員による自社評価であり、外部ステークホルダー（顧客、取引先、投資家、NGOなど）の評価と一致しているか否かを読み取ることはできない。

図4-8：組織的なレジリエンスを高めるための12の対策



6社のレジリエンスプロファイル（インタビュー対象企業）

食品・飲料メーカー (B+ B B+)				
		格付（自己診断）		
		インター ネット 調査平均	40社 平均	当該 企業
アンカリング (Anchoring)	1. Integrity & Trust 信頼と信用の醸成	B--	B++	B++
	2. Values & Mission 価値観と使命の活用	B-	B++	A--
	3. Vision 将来展望の設定	B-	B	B
自己変革力 (Adaptiveness)	4. Organizational Learning 組織的学習の進化	C++	B-	B+
	5. Innovation Process イノベーションの仕組化	C++	B--	B-
	6. R&D Agility 研究開発機能の刷新	C+	B-	B
社会性 (Alignment)	7. Megatrend Alertness メガトレンドの追究	C++	B	B+
	8. Trade-on Vector トレードオンのベクトル設定	C++	B-	B++
	9. Rebranding 社会性を含んだブランド構築	B--	B--	B+

自己診断の3大特徴

(1) 近年、社史の大きな節目を迎へ、長期ビジョンをより明確に描いたことにより、「将来展望の設定」の評価が高い。

(2) 多くの日本企業と違って、「組織的学習の進化」は「自己変革力」領域の中で相対的に低い評価となっている。

(3) 直近、独自の環境・社会戦略体系を打ち出し、取り組みを強化していることを受け、「トレードオンのベクトル設定」の評価が高い。

考察

土台としてのアンカリングが非常にしっかりとしているという強みを活かしつつ、(1)自社の理念を反映した長期ビジョン（会社の将来像）をより具体的に、事業部門等での行動がイメージできるよう、描く必要がありそうだ。

さらに、(2)この理念やビジョンをブランド活動と連動させ、より効果的な落としが求められている。上記の実践のために、(3)もう少しリスクテイクを歓迎する社風の醸成と、継続的に機能するイノベーション経営の仕組みを導入できれば、組織的なレジリエンスの向上に結びつくと思われる。

食品・飲料メーカー (B+ B- B)				
		格付（自己診断）		
		インター ネット 調査平均	40社 平均	当該 企業
アンカリング (Anchoring)	1. Integrity & Trust 信頼と信用の醸成	B--	B++	B+
	2. Values & Mission 価値観と使命の活用	B-	B++	B++
	3. Vision 将来展望の設定	B-	B	B
自己変革力 (Adaptiveness)	4. Organizational Learning 組織的学習の進化	C++	B-	B+
	5. Innovation Process イノベーションの仕組化	C++	B--	B-
	6. R&D Agility 研究開発機能の刷新	C+	B-	C
社会性 (Alignment)	7. Megatrend Alertness メガトレンドの追究	C++	B	B-
	8. Trade-on Vector トレードオンのベクトル設定	C++	B-	B+
	9. Rebranding 社会性を含んだブランド構築	B--	B--	B

自己診断の3大特徴

(1)「信頼と信用の醸成」のスコアは40社平均と比べて低い。特に、リーダー層と社員間の信頼関係、社員への権限移譲、そして大切なステークホルダーとの契約を超えた信頼関係に関しては、やや課題があると認識されている。

(2)「組織的学習の進化」は40社平均を上回っているが、失敗を恐れる文化が根強く、外部の知見を取り入れた学びはダイナミックに行われていないとの認識。

(3)「研究開発機能の刷新」のスコアは40社平均を顕著に下回る。外部のインプットと、社員のアイデアを研究開発に効果的に活かせておらず、結果的に新しい市場開拓において先手を打つことができていない。

考察

長い歴史を誇る企業ではあるが、近年の厳しい競争環境がアンカリング側面にやや課題をもたらし、現在は、(1)今一度、社内の信頼関係の再構築と、グループ全体の長期展望と自社ミッションの浸透・落としが求められていた。信頼関係の強化を通じて、まず社内の意思決定のスピードを上げることが求められている。このアンカリングの再設定に取り組みつつ、(2)研究開発および事業・マーケティングのイノベーションにおいて、部門間・職階間の垣根を低くするとともに、外部との連携を一層機動的に行い、競合環境へのより俊敏な対応を図ることができれば、組織体質の強化につながると思われる。

化学・材料 (A- B-- B++)

格付 (自己診断)			
	インターネット調査平均	40社平均	当該企業
アンカリング (Anchoring)	1. Integrity & Trust 信頼と信用の醸成	B--	B++ A--
	2. Values & Mission 価値観と使命の活用	B-	B++ A-
	3. Vision 将来展望の設定	B-	B A-
自己変革力 (Adaptiveness)	4. Organizational Learning 組織的学習の進化	C++	B- B-
	5. Innovation Process イノベーションの仕組化	C++	B-- C+
	6. R&D Agility 研究開発機能の刷新	C+	B- B--
社会性 (Alignment)	7. Megatrend Alertness メガトレンドの追究	C++	B B+
	8. Trade-on Vector トレードオンのベクトル設定	C++	B- A-
	9. Rebranding 社会性を含んだブランド構築	B--	B-- B++

自己診断の3大特徴

考察

(1) 自社（および属する企業グループ）の歴史・DNAに端を発し、「アンカリング」領域の評価は非常に高く、「将来展望の設定」の評価も他の企業を大きく上回る。

(2) 「イノベーションの仕組化」の評価は低く、イノベーションを広く引き出すための仕組みづくりや奨励するためのインセンティブがやや希薄であると評価されている。

(3) 近年、独自の評価軸とブランドコンセプトをもとに経営を推進していることを受け、「トレードオンのベクトル設定」と、それと連動する「社会性を含んだブランド構築」の評価は高い。

建設・不動産 (B+ B-- B)

格付 (自己診断)			
	インターネット調査平均	40社平均	当該企業
アンカリング (Anchoring)	1. Integrity & Trust 信頼と信用の醸成	B--	B++ A-
	2. Values & Mission 価値観と使命の活用	B-	B++ B++
	3. Vision 将来展望の設定	B-	B-- B--
自己変革力 (Adaptiveness)	4. Organizational Learning 組織的学習の進化	C++	B- B-
	5. Innovation Process イノベーションの仕組化	C++	B-- B-
	6. R&D Agility 研究開発機能の刷新	C+	B- C++
社会性 (Alignment)	7. Megatrend Alertness メガトレンドの追究	C++	B B++
	8. Trade-on Vector トレードオンのベクトル設定	C++	B- B-
	9. Rebranding 社会性を含んだブランド構築	B--	B-- B

自己診断の3大特徴

考察

(1) 経営中期計画は明確に打ち出されているものの、数値目標を超えた要素が少なく、また長期の「将来展望の設定」が不鮮明と評価されている。

(2) 「イノベーションの仕組化」は比較的評価が高いが、これが必ずしも全社としてのR&D機能の活発化や刷新につながっていない。

(3) 人口統計学的な長期トレンドの分析に基づき、「メガトレンドを追究する」評価は高くなっているものの、自社ならではの「トレードオンのベクトル設定」は平均的なスコアに留まっている。

保険 (A-- B- B-)

格付 (自己診断)			
	インターネット調査平均	40社平均	当該企業
アンカリング (Anchoring)	1. Integrity & Trust 信頼と信用の醸成	B--	B++ A
	2. Values & Mission 価値観と使命の活用	B-	B++ A
	3. Vision 将来展望の設定	B-	B B-
自己変革力 (Adaptiveness)	4. Organizational Learning 組織的学習の進化	C++	B- A--
	5. Innovation Process イノベーションの仕組化	C++	B-- C-
	6. R&D Agility 研究開発機能の刷新	C+	B- B
社会性 (Alignment)	7. Megatrend Alertness メガトレンドの追究	C++	B B
	8. Trade-on Vector トレードオンのベクトル設定	C++	B- B+
	9. Rebranding 社会性を含んだブランド構築	B--	B-- C+

自己診断の3大特徴

考察

(1) 保険会社として欠かせない「信頼と信用の醸成」および自社の「価値観と使命の活用」の評価は非常に高い。一方で、「将来展望の設定」における長期展望に関しては、やや厳しい自己採点となっている。

(2) 「組織的学習の進化」は非常に高いレベルにあり、特に研修を超えた形で、外部の知見も入れつつ、学習体系がダイナミックに進化していると評価されている。

(3) 保険会社の業種特性としてやや取り組みにくい「イノベーションの仕組化」と、「社会性を含んだブランド構築」の評価が非常に低い。

商社 (A- B- B)

格付 (自己診断)			
	インターネット調査平均	40社平均	当該企業
アンカリング (Anchoring)	1. Integrity & Trust 信頼と信用の醸成	B--	B++ A-
	2. Values & Mission 価値観と使命の活用	B-	B++ A
	3. Vision 将来展望の設定	B-	B B+
自己変革力 (Adaptiveness)	4. Organizational Learning 組織的学習の進化	C++	B- B+
	5. Innovation Process イノベーションの仕組化	C++	B-- C++
	6. R&D Agility 研究開発機能の刷新	C+	B- B-
社会性 (Alignment)	7. Megatrend Alertness メガトレンドの追究	C++	B B
	8. Trade-on Vector トレードオンのベクトル設定	C++	B- B-
	9. Rebranding 社会性を含んだブランド構築	B--	B-- B+

自己診断の3大特徴

考察

(1) 長い歴史をもつ企業グループの中核企業として、「アンカリング」領域における「信頼と信用の醸成」および「価値観と使命の活用」は非常に高い評価となっている。一方で、「将来展望の設定」において、長期ビジョンが具体的に描かれていないとの評価である。

(2) 「組織的学習の進化」は高いレベルにあるのに対して、商社のビジネスモデル上これまでさほど重視されてこなかった「イノベーションの仕組化」は、評価が低い。

(3) 「社会性を含んだブランド構築」は、特に積極的な社会貢献活動を背景に、評価が40社平均を顕著に上回っている。

世界の現状、特に環境や社会関連の地球的課題の進行を考えると、(1)事業と社会性の両面を含む10年以上先の長期展望は必須になるだろう。さらに、必要な対策としては挙げられていないものの、市場開拓力や研究開発機能の刷新を図るためにも、(2)社内の広い層からのアイデアを引き出し、各人のイノベーション力を引き上げる仕組みを導入した方が、長期にわたる組織的なレジリエンスをもたらすと思われる。

4-5 インターネット調査—一般社員からみる企業組織の現状

一般社員は自社のアンカリング、自己変革力、社会性の現状をどのように捉えているか。このことを検証し40社調査との比較を行うために、全国約1150名を対象にインターネット調査を行った。回答者の特徴として、全体の82%が課長クラス以下となっており、男性が66%を占める。

40社調査との主な違いに関しては4-2のとおりだが、インターネット調査そのものからもいくつかの興味深い示唆が得られている。

年齢による認識の差—中堅社員は自社を「冷めた目」で見ている?

26歳～59歳の男女を対象としているこの調査で、全9側面中8側面で30歳～39歳の中堅社員の自社評価が平均を下回っている。さほど大きな点数の差ではないが、特に「信頼と信用の醸成」と「価値観と使命の活用」においてやや開きが生じている。29歳までは、自分が属する会社をより肯定的に捉えているのに対して、30歳～39歳の層は、全体の中で最も冷めた目で自社の現状をみているといえる（図4-9参照）。

職階による認識の差—一般社員と係長は、部長と違った景色が見えている?

年齢による差よりも、職階による認識の差が大きく表れている。一般社員・係長クラスの評価は、全9側面において平均を下回る一方、部長クラスは全側面において顕著に平均を上回っている。課長クラスはまちまちの評価となっている。

一般社員・係長クラスは、「アンカリング」と「自己変革力」で特に評価が平均を下回る質問回答が多く、部長クラスではちょうど反対にこの2つの領域の自社評価が高いレベルにある。職階が上がるにつれ、自社への帰属意識が高まり、企業理念を身近なものに感じているだけでなく、自己変革力も高いとの認識が強まる傾向にある。一般社員・係長クラスと、部長クラスとの間の認識の差が特に顕著なのは、「信頼と信用の醸成」、「価値観と使命の活用」、「イノベーションの仕組化」の3側面である（図4-10参照）。

性別による認識の差—女性は社会性への関心が高い?

男女間での認識の差はほとんどみられないが、唯一「社会性」の領域において、女性は3側面9質問全てで、男性よりわずかに高い自社評価を下している。その理由については訊ねていないが、自社がどのように社会や環境問題に対応しているかに対する女性の関心や意識が高いことを示している可能性がある（図4-11参照）。

図4-9：年齢による認識の違い

	全体 (1157名)	30～39歳	
アンカリング (Anchoring)	1. Integrity & Trust 信頼と信用の醸成	54	51
	2. Values & Mission 価値観と使命の活用	59	55
	3. Vision 将来展望の設定	59	58
自己変革力 (Adaptiveness)	4. Organizational Learning 組織的学習の進化	47	46
	5. Innovation Process イノベーションの仕組化	46	44
	6. R&D Agility 研究開発機能の刷新	44	44
社会性 (Alignment)	7. Megatrend Alertness メガトレンドの追究	50	49
	8. Trade-on Vector トレードオンのベクトル設定	47	46
	9. Rebranding 社会性を含んだブランド構築	51	50

(100点満点)

図4-10：職階による認識の違い

	全体 (1157名)	一般社員・ 係長クラス	部長 クラス	
アンカリング (Anchoring)	1. Integrity & Trust 信頼と信用の醸成	54	51	59
	2. Values & Mission 価値観と使命の活用	59	56	62
	3. Vision 将来展望の設定	59	58	61
自己変革力 (Adaptiveness)	4. Organizational Learning 組織的学習の進化	47	45	50
	5. Innovation Process イノベーションの仕組化	46	44	50
	6. R&D Agility 研究開発機能の刷新	44	43	47
社会性 (Alignment)	7. Megatrend Alertness メガトレンドの追究	50	49	53
	8. Trade-on Vector トレードオンのベクトル設定	47	46	51
	9. Rebranding 社会性を含んだブランド構築	51	50	54

(100点満点)

図4-11：性別による認識の違い（社会性）

	全体 (1157名)	男性	女性	
社会性 (Alignment)	7. Megatrend Alertness メガトレンドの追究	50	49	51
	8. Trade-on Vector トレードオンのベクトル設定	47	47	48
	9. Rebranding 社会性を含んだブランド構築	51	50	53

(100点満点)

業種による特徴—景気動向とビジネスモデルがもたらす自社評価の違い

十分な回答数が得られた14業種の調査結果を分析すると、特に図4-12の6業種において全体平均と顕著に異なる自社認識が確認できる（図4-12参照）。

なお、充分なサンプル数が確保できた業種は以下のとおりである。

- IT・ソフトウェアサービス
- 運輸（陸上輸送）
- 化学・材料
- 機械・電機設備
- 銀行
- 建設・不動産
- 小売
- 自動車製造
- 商社
- 食品・飲料製造
- 精密機器
- 電機部品・設備
- 電子装置・機器・部品
- 保険

図4-12：業種別の自社評価の違い

評価が高い業種	特徴・高い側面
建設 (n=46)	全9側面において、スコアが平均値を上回る。中でも特に「アンカリング」領域全般、「自己変革力」領域における「研究開発機能の刷新」、「社会性」領域全般が顕著に高いスコアとなっている。
銀行 (n=96)	「研究開発機能の刷新」を除く8側面で平均値を上回る。特に、「アンカリング」領域全般、「社会性」領域における「メガトレンドの追究」の側面が顕著に高いスコアとなっている。
自動車製造 (n=83)	全9側面において、スコアが平均値を上回る。中でも特に「自己変革力」の領域における「イノベーションの仕組化」および「研究開発機能の刷新」が平均値を顕著に上回る。
IT・ソフトウェアサービス (n=116)	「アンカリング」領域は平均的なスコアを示しているものの、「自己変革力」と「社会性」の2領域は全般的に平均値を上回る。ただし、顕著な差とはいえない。
評価が低い業種	特徴・低い側面
電子装置・機器・部品 (n=58)	全9側面において、スコアが平均値を下回る。特徴として、「研究開発機能の刷新」を除く8側面において平均を顕著に下回り、厳しい自社評価となっている。十分なサンプル数が確保できた14業種の中で、平均スコアが最も低くなっている（9側面の総合平均45点）。
小売 (n=73)	「メガトレンドの追究」を除く8側面において、スコアが平均を下回る。「自己変革力」領域における「イノベーションの仕組化」と「研究開発機能の刷新」のスコアが顕著に低い。

<評価が高い4業種>

自社評価が比較的高い4業種のうち、特に「建設」と「銀行」は2013年以降、日銀の金融政策および日本政府の財政出動による好影響を受けていることにより、肯定的な採点結果となっている可能性がある。建設大手は、さらに東日本大震災による特需と、2020年のオリンピックに向けた動きもあり、社内にやや楽観的な雰囲気が漂っている可能性が否定できない。このように、金融政策・景気対策などの恩恵を強く受けている場合においてこそ、慎重に自社の組織的体質を検証し、長期にわたるレジリエンスの向上を目指す必要がある。

「建設」「銀行」は、このような特殊要因に加え、顧客と長期にわたって継続性ある取引を行う業種であり、製品・サービスのライフサイクルが長く、ビジネスモデルそのものの安定性も高いといえる。この業界特性が、相対的に高い自社評価につながっているといえそうだ。

自動車製造およびIT・ソフトウェアサービス業においては、グローバル市場の継続的な拡大に加え、2016年初頭まで続いていた円安ドル高の恩恵を受け、自社評価が高いとみることができる。しかし、両業種とも「アンカリング」のスコアは決して高くなく、ここに一つの落とし穴があるといえる。業績が拡大する中、

企業理念や数値目標を超えた将来展望一本質的に「何のために日々仕事をしているか」一の再確認を怠れば、社内の一体感や団結力が低下する可能性が生じる。数字的な成功に目を奪われずに、アンカリングの継続的な向上が組織的な重要課題といえそうだ。

評価が高い4業種のいずれをとっても、相対的に高い自社評価となっているに過ぎず、100点満点で建設の平均57.2点からIT・ソフトウェアサービスの52.6点の間のスコアとなっている。事業環境の特殊要因に甘んじず、より優れた組織体質を作り上げる伸び代はなお大きいといえる。

<評価が低い2業種>

電子装置・機器・部品と小売の2業種の共通点の一つは、製品・サービスのライフサイクルが短命であり、厳しい価格競争に直面していることであろう。常に新しい製品・サービスを生み出し続け、コスト抑制によって競争力を維持することが求められているなか、本調査が着目する組織的な体質強化を十分に行う余裕がない可能性がある。

このような業種にとって、市況が厳しいからこそ「アンカリング」をしっかりと行い、また、各人の自主性と内発的な革新力を發揮させるための仕組みづくりが重要となる。



4-6 しなやかで強い組織を作るために—いま、必要な対策とは

本調査では、日本の大手企業内からみえる組織体質の現状を分析している。経営の現場にいる中核的人材が、自社の強弱をどのように評価し、さらに優れた企業経営—21世紀型エクセレントカンパニー—を築くために必要とみている対策について、多面的にみてきた。40社調査において、組織的なレジリエンスを高めるための12の対策（図4-8参照）の中から、前述のとおりそれぞれ3項～5項目ずつ選定してもらった。

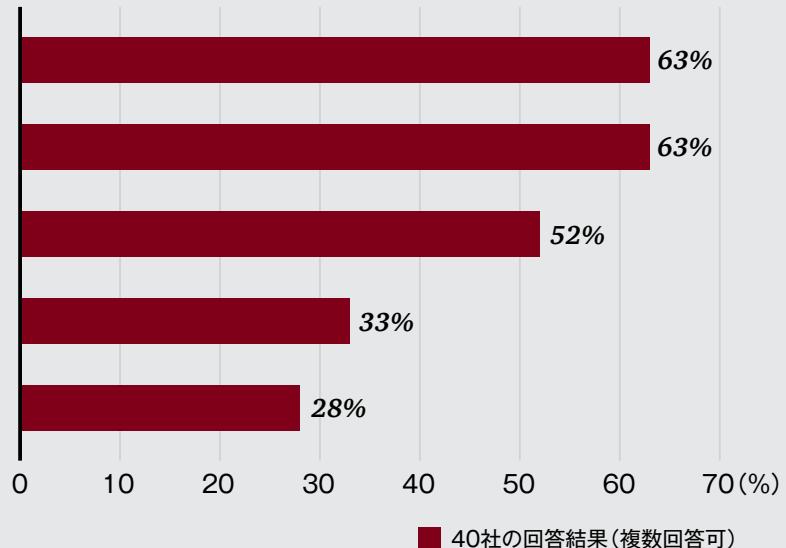
その回答結果を俯瞰すると日本企業として、5年先、10年先の事業環境を見据えて組織的なレジリエンスを一層高め、より強靭な体質を実現するためには、次のような「対策トップ5」が浮かび上がる。下図では、40社調査に参加した各社が必要とみている対策の傾向（パーセンテージ）を示しており、当然、個別の企業が置かれている状況によって、特に注力すべき行動は異なる。

この5つに加え、見落としがちな対策がありそうだ。インターネット調査と40社調査の間の乖離が最も顕著な側面にも留意する必要がある（図4-3参照）。特に、40社調査で日本企業の絶対的な強みとみられている「アンカリング」領域における「信頼と信用の醸成」、「価値観と使命の活用」に関しては、若い従業員や役職が課長より下の従業員を含め、会社としての団結力を高めるために、冷静にこれらの現状を分析し、必要に応じた対策を講じることが求められている。

本調査で示されている傾向や各社の回答によって明らかになった下記の「対策トップ5」を総括すると、いま、日本企業の経営現場では次ページの「3つの間」に真剣に向き合い、自社としての答えを見つけることが求められているといえそうだ。

図4-13：レジリエンスを高めるための「対策トップ5」（40社調査より）

- 潮流を読み、重要な利害関係者の意見を経営に活かしたトレードオンのベクトル設定
- イノベーションの社風の醸成と、具体的な仕組みや仕掛けの導入・強化
- 長期ビジョンの明確化、またはより効果的な伝達
- 社会性を含んだより強固なブランドアイデンティティの構築
- 新しい市場開拓力の発掘と研究開発機能の刷新



組織体質の強化に向けた3つの問

Q1 Are we reading and co-creating the future?

潮流を正しく読み、社会との共創に本気で取り組めていますか？

わが社は社会の大きな潮流（10年以上先）による事業機会と課題を十分に理解しているか。この潮流に影響を受け変化する大切な利害関係者の意見に真剣に耳を傾けられているか。この「2つの深読み」を踏まえ、自社の理念と親和性の高い長期展望を描き、わが社らしい「トレードオン志向」の社会・環境戦略を実行に移せているか。

Q2 Are we innovating or just talking?

「イノベーション」は掛け声に終わらず、広く仕組化できていますか？

わが社でいうイノベーションはリップサービスではなく、実際にリスクテイクや失敗の許容を含め、全社的な社風として定着しているか。限られた部署や従業員ではなく、広い層の革新的なアイデアや提案を吸い上げ、評価するための仕組みがあり、機能しているか。イノベーションの社風と仕組化は、社内外の垣根を超え、新しい市場開拓力や時代を先取りできる研究開発に結びついているか。

Q3 Are we building a resilient brand?

ブランドアイデンティティの再構築を実現できていますか？

わが社のブランドは、時代にマッチした進化を遂げているか。マーケティングの手法は、競争環境の変化に適応できているかだけでなく、広い層の利害関係に支持される厚みのあるブランドアイデンティティを構築できているか。ブランドアイデンティティを構築するにあたり、従来型の性能的卓越（performance excellence=品質、デザイン、機能性など）に加え、社会的卓越（social excellence=社会・環境に対する姿勢と行動）の本質を理解し、ブランディングに活かせているか。

第五章 近未来市場における成功要因

5.1 2025年の市場を見据えて—競争力の向上に向けて

近未来市場において、企業として高い競争力を実現したいと望むのは当然である。そこで、本調査は「コーポレートサステナビリティ」と「組織的なレジリエンス」をそれぞれ強化することにより、競争力の向上が実現できるという仮説を検証してきた。

(1) 企業に競争力を与える主体とは

企業に生存・発展の許可を与えるのは、ステークホルダーとインフルエンサーである。

第一章、第二章でみたように、社会・地球環境に関わるメガトレンドの変化を受け、投資家／投資機関、市民団体／NGO、国際機関、メディアなど、「ステークホルダー」(Direct Stakeholders) というより「インフルエンサー」(Professional Stakeholders) と呼ぶべきプレイヤーの影響力が増し、企業は、従来より複雑かつ巧みな対応を余儀なくされている。

2025年～2030年のメガトレンドの推移を考慮すると、單なる「操業許可」(License to Operate) を超え、「成長許可」(License to Grow)を獲得したい場合、戦略的なステークホルダーマネジメントの重要性が増すのは必至であろう。

競争力とは何か

競争力は、「自社に生存・成長の許可を与えるステークホルダーに選ばれ続けること。そして、可能であれば優先的に選ばれ続けること」によって実現するといえる。

ここで、特に留意すべき点は2つである。

- (1) 企業に生存・成長の許可を与える「主体」とは誰なのか、どのように変化しているか
- (2) 企業として、その「主体」の期待に応え（あるいは超える）ために、どんな組織的能力が、いま、必要とされているか

(2) 期待に応える（を超える）ために必要な組織的能力とは

ステークホルダーとインフルエンサーの期待は「イノベーションの実践」にある。

直接的な（本来の）ステークホルダーも、インフルエンサーも、企業のイノベーションに起因する社会課題解決型の取り組みを求めており、コーポレートサステナビリティの実践方法次第で、競争力が左右される時代が到来している。特に1999年以降、「低サステナビリティ企業」と「高サステナビリティ企業」の間で、投資価値（投資回収率）に大きな差が生じているのは、第二章でみてきたとおりである。

今後、グローバル市場において「優先的に選ばれ続ける」企業になるためには、課題の管理が中心的テーマのCSRマネジメント（第一世代～第二世代）を超え、社会と巧みにペクトルを合わせることが求められている。さらに、自社の価値観や理念を土台としつつ、組織全体としての機動性を高め、革新的な解を生み出すマネジメント能力が必須となる。つまり、第三世代の「コーポレートサステナビリティ」の実践に加え、「組織的レジリエンスの向上」が経営の命題になっている。

この問題意識を踏まえ、最後に、日本企業がグローバル市場において高い競争力を実現・維持するために克服しなければならない4つの課題と、7つの対応策について検討する。



5.2 日本企業の課題とその克服に向けた取り組み

「コーポレートサステナビリティ」と「組織的レジリエンス」の観点から、また本調査第三章、第四章の調査内容を総括すると、日本企業は2025年～2030年を見据え、4つの大きな課題に直面しているといえる。

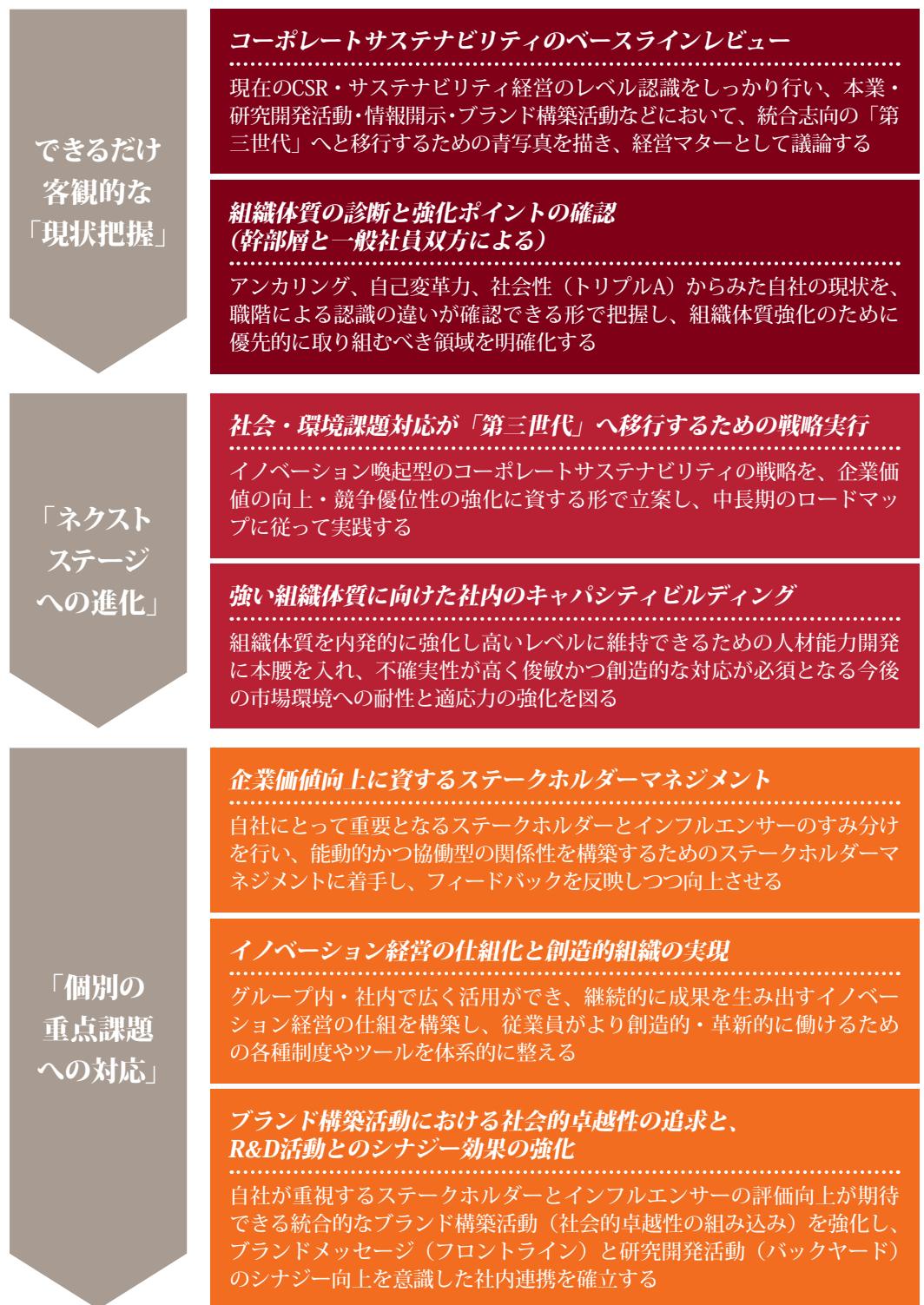
この現状に対して打つべき手を打たない限り、日本企業がかつてのような活力を取り戻し、今後の市場環境のなかで勝ち進むことは困難であろう。

本調査を踏まえ、図5-2に示す包括的かつ戦略的な対応が必要であると考える。

図5-1：近未来市場における「日本企業の4つの課題」

- 1** 社会・環境課題への対応は、現在も「トリプルボトムラインCSR」型（第二世代）が中心的なアプローチとなっている企業が多く、競争優位性の向上に資する戦略性の高い「コーポレートサステナビリティ」（第三世代）への脱皮ができるていない。
- 2** ステークホルダーマネジメントの戦略性は全般的に低く、企業価値の向上に結びつくレベルにまで進化している企業は少数である。とりわけ、海外におけるインフルエンサーに対して、能動的かつ戦略的な発信と、協創・協働型の取り組みを推進できている企業が少ない。
- 3** イノベーションの仕組化がうまく進んでおらず、日本企業の強みである品質経営（QCD）と改善志向は引き続き主流であるのに加え、リスクを取らない社風、権限移譲を限定的にしか行わない組織運営手法は、大多数の大手企業の創造力を引き下げている。
- 4** 社会とのベクトル合わせに力を注ぐ企業が増えている一方、その取り組みが自社のブランド構築活動と統合されておらず、外部ステークホルダーからの評価向上に結びついていない場合が大半である。

図5-2：課題を克服するための7つの対応策



Note

Note

TACLについて

リーダーシップ・アカデミー TACL（タックル）は、企業・組織の幹部層、次期リーダー層向けの研修プログラムと自己診断ツールを提供しています。研修事業等を手がける株式会社トランスエージェントが母体となっており、『レジリエント・カンパニー』の著者、ピーター D. ピーダーセンが代表を務めています。

組織体質の強化に向け、3つの領域（アンカリング（Anchoring）／自己変革力（Adaptiveness）／社会性（Alignment））における飽くなき改革・革新が必要であると考え、TACLは、これら3つの領域における9つの行動に着目し、独自の自己診断ツールと研修プログラムを提供しています。9つの行動の詳細に関しては、本書の第三章をご参照ください。

TACLの詳細は、www.transagent.co.jp/service/tacl をご覧ください。

PwC Japanグループについて

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社の総称です。各法人はそれぞれ独立した別法人として事業を行っています。複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約5,000人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

プロジェクトチーム

PwCあらた有限責任監査法人
サステナビリティサービス

リーダーシップアカデミーTACL

三橋 優隆（プロジェクト統括／5章執筆）
田原 英俊（企画／1章、2章執筆）
春永 美恵（インターネット調査／報告書作成）
吳 清輝（報告書作成）

ピーター D. ピーダーセン
(企画／企業調査統括／3章、4章、5章執筆)

お問い合わせ先

PwCあらた有限責任監査法人
サステナビリティサービス

三橋 優隆
パートナー
masataka.mitsuhashi@jp.pwc.com

田原 英俊
シニアマネージャー¹
hidetoshi.tahara@jp.pwc.com

www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose(存在意義)としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに208,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership.html

日本語版発刊月：2016年7月 管理番号：I201507-13

©2016 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.
This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors