

グローバル クライシス サーベイ2021

レジリエンスの構築

日本分析版

www.pwc.com/jp







はじめに

この度、「グローバルクライシスサーベイ (Global Crisis Survey) 2021」が刊行されました。2回目となる本サーベイですが、今回も、73カ国、2,800人以上にご協力頂き、「危機 (crisis)」を体験した企業の生の声を基に、一般論としての不正や不祥事ではない、より身近に感じる危機対応を知ることがゴールとして分析を行いました。

初の試みとなった前回のサーベイでは、会社の経営や業務、レピュテーション等に広く影響を及ぼすあらゆる事象を「企業危機」と幅広く定義し、回答企業の事例から危機対応のノウハウをご紹介しました。一方、今回のサーベイでは、COVID-19に「危機」として焦点を当てました。一見、ありきたりなトピックだと思われるかもしれませんが、世界的なパンデミックという共通の事象を指標とすることで、よりフェアな視点で企業の対応を比較し、成功例および失敗例を推し量ることができ、危機対応を生業とする私自身にとっても、新たな気づきを得ることができました。

今回のサーベイを通じて、パンデミックでも、それ以外の事象でも、業界や場所を問わず組織を根本から揺るがすという点では、危機というのは本質的に変わらないということが分かります。また、あらゆる危機を想定した平時の計画や投資、有事発生時の情報収集およびコミュニケーション、臨機応変かつ機動力を持った対応などは、事後の成長を含む包括的な危機対応に成功する企業の共通要素であることも読み取れます。さらに、COVID-19の影響でリモート化や自動化に関連するテクノロジーが急速に普及した一方で、二次的危機リスクも増えており、特に予測困難な影響度と広がりをもたらすサイバー犯罪などは、全ての企業にとって非常に現実的な脅威となっています。

危機は常に目の前にあります。また、危機の多様化や複雑さに伴い、日々、企業に求められる危機対応のハードルも上がっています。そんな中、本サーベイを通じて、自社のサバイバル、およびその先の回復・成長につなげる情報を得て頂ければ幸いです。

2021年9月

PwCアドバイザリー合同会社
パートナー 大塚 豪

第1章—— 「2020年、COVID-19」 企業が受けた影響とは

2019年に続き2回目となるグローバルクライシスサーベイは、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）パンデミックという危機に焦点を当て、危機対応に関するアンケート調査を実施した。COVID-19によるパンデミックは、今後何年にもわたって世界経済に影響を及ぼすと考えられ、本調査から、次の危機に直面した際に、組織はどのようにしてその危機から素早く回復する力（レジリエンス）を構築することができるかを読み解きたい。

回答企業および回答者の属性

本調査は、2020年8月から2021年1月にかけて、グローバル企業の経営層および部門長クラスを対象に実施し、73カ国、2,800人以上（うち日本企業から216人）から回答を得ることができた。なお、回答者の属性は、経営幹部が45%、マネージャー・部門長クラスが51%であった。

日本においては、回答企業の47%が上場企業で、65%が従業員数1,000人以上を有

しており、54%は年間連結売上高が10億米ドル（約1,100億円）以上であった。また、日本企業の回答者の約70%が、社内の危機対応プロセスの責任者が担当者であり、本サーベイの結果は危機対応に関する知見や経験を有する人物からの回答が反映されたものとなっている。



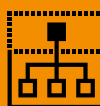
回答企業数

2,800人以上



対象国

73カ国



回答者のうち

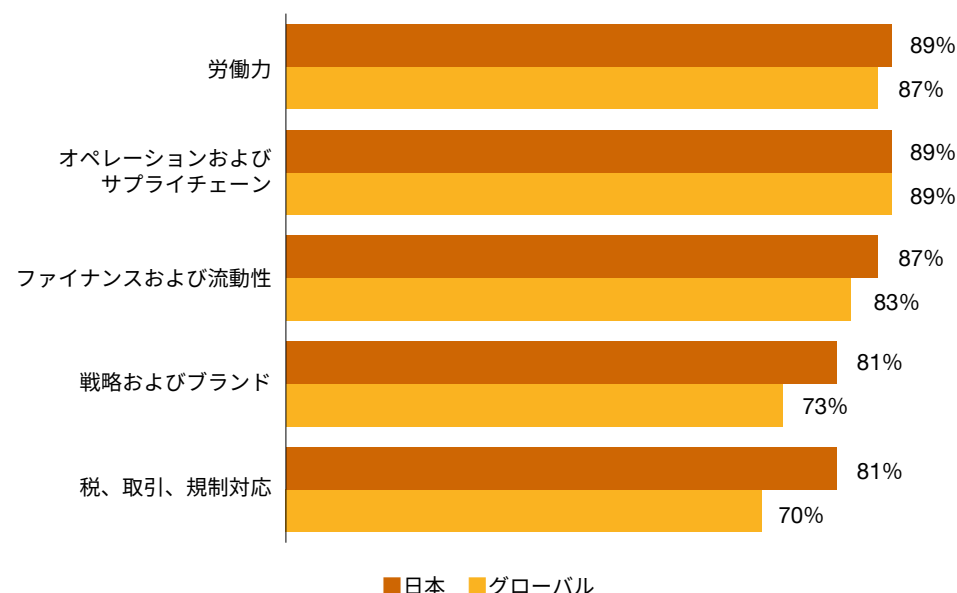
45%が経営幹部



回答者のうち

51%がマネージャー・部門長

図表1: COVID-19によって「ネガティブな影響を受けた」とする回答の割合



COVID-19による全体的影響

今回の調査では、8割近い企業が、COVID-19によってビジネスにネガティブな影響を受けており、約2割は影響度が「深刻」であったと回答している。一方、COVID-19により自社のビジネスにポジティブな影響があったと回答した企業もあったが、グローバル全体で約20%、日本では12%と比較的少数にとどまった。

企業が最も強く悪影響を受けた領域は、日本とグローバル全体ともに同じような結果となり、「労働力（グローバル全体87%、日本企業89%）」「オペレーションおよびサプライチェーン（グローバル全体・日本企業ともに89%）」「ファイナンスおよび流動性（グローバル全体83%、日本企業87%）」が上位に挙げられている。世界中の多くの国で緊急事態宣言の発出やロックダウンが起こる中で、オペレーションやサプライチェーンに悪影響が出たのは当然の結果といえる。その他日本企業の80%以上が、「戦略およびブランド」および「税、取引、規制対応」の領域においてもネガティブな影響を受けたと回答しており、影響が広範囲にわたったことが分かる（図表1）。

COVID-19に対応したタイミング

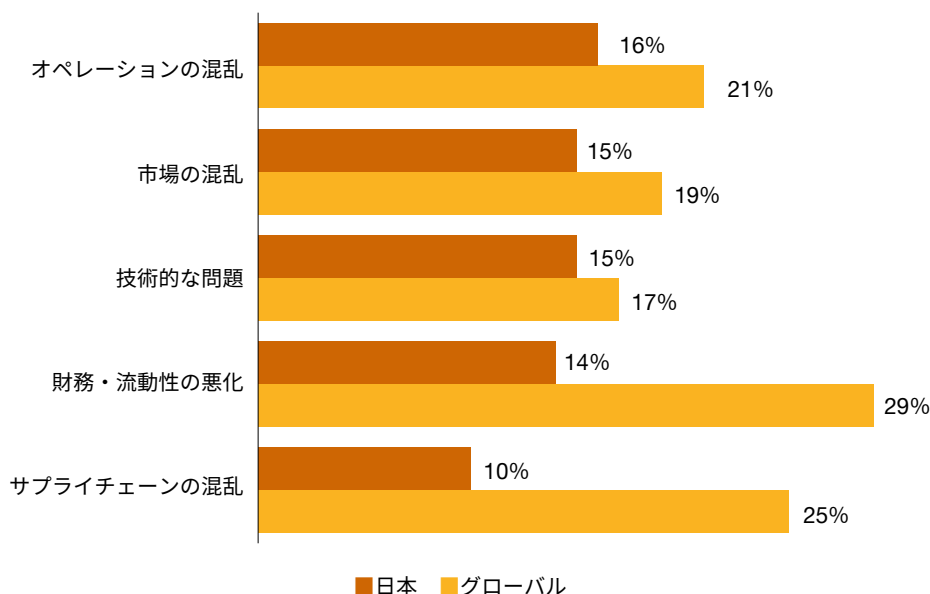
COVID-19を危機と認識し、緊急の対応が必要であると判断したタイミングについて、日本企業の63%が「国内で感染症例が増加し始めたとき」と回答している。また、「政

府が非常事態を宣言したとき」と回答した企業も23%おり、国内で報告された感染症例が増え始めた2020年4月頃から非常事態宣言が発令された同年5月初旬までには、大多数の企業が何らかの対応を取り始めたと思われる。これに対し、グローバル全体では国内で感染症例者数が増加し始めた時期に対応を開始した企業が46%、ロックダウン／休業命令が出るまで対応しなかった企業が8%であった。感染症例者数が増加した時期や政府によるロックダウンの事情は国・地域により異なるため、対応のタイミングの良し悪しを一概に述べることはできないが、日本企業は、比較的早いタイミングでCOVID-19に対応したことが読み取れる。

二次的・付随的な危機

危機対応においてはしばしば、面前の危機から「二次的・付随的な危機」が派生するが、COVID-19パンデミック対応においても日本の回答者の半数以上は二次的・付随的な危機を経験したと回答した。その影響は広範囲に及び、日本の回答者の約15%が「オペレーションの混乱」「市場の混乱」「技術的な問題」「財務・流動性の悪化」により危機が発生した（もしくは状況が悪化した）と回答した。なお、グローバル全体の回答もおおむね日本企業と同様の傾向を示しているが、「財務・流動性の悪化」「サプライチェーンの混乱」による二次的・付随的な危機の影響は、グローバル全体が日本企業に比べ15ポイント高い（図表2）。

図表2: COVID-19による二次的・付随的な影響を受けた割合



第2章—— 前例のない危機への 「備え」と「動き」

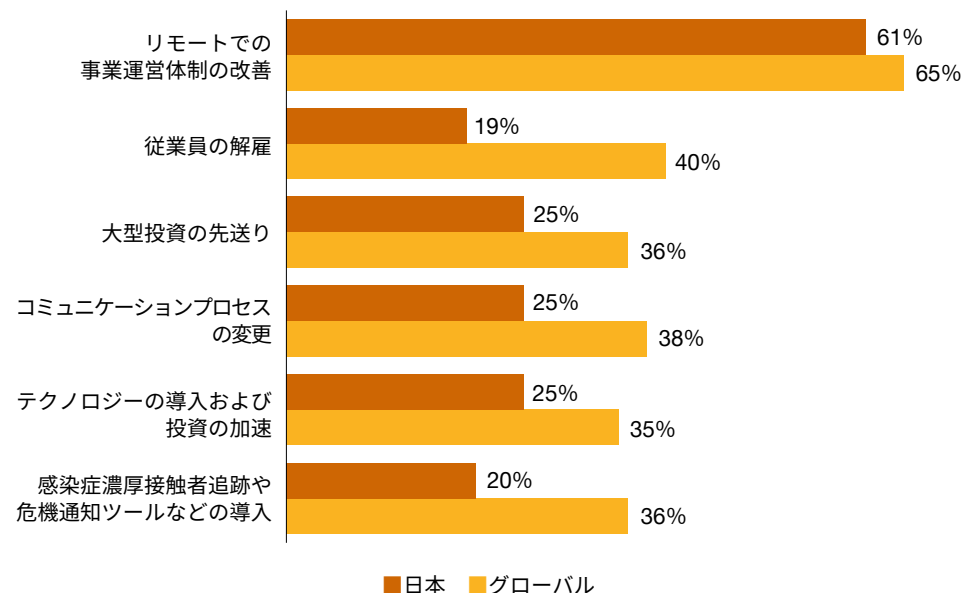
危機は突然訪れる。予期せぬ危機にどのように備え、立ち向かうか。

1. COVID-19への対応

COVID-19による影響が深刻化することを見越して取った対策として日本企業およびグローバル全体で共通して最も多かった回答は「リモートでの事業運営体制の改善（日本61%、グローバル全体65%）」であった。そ

の他日本企業のとった対応として多かったものは、「テクノロジーの導入および投資の加速（25%）」「コミュニケーションプロセスの変更（25%）」「大型投資の先送り（25%）」「感染症濃厚接触者追跡や危機通知ツールなどの導入（20%）」が挙げられるが、いずれの割合も約10～15%程度グローバル全体と比較して低い（図表3）。

図表3: COVID-19による影響が深刻化することを見越して企業が取った対策

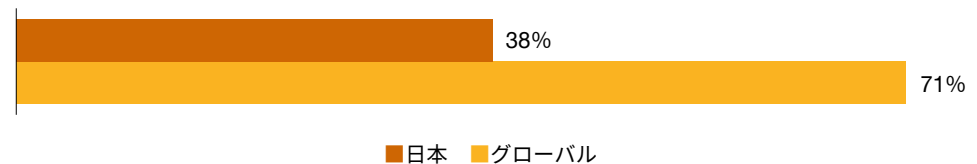


今回PwCが実施した調査では、COVID-19への対応に関して日本とグローバル全体とで歴然とした差が存在することが明らかとなった。日本企業はグローバル全体と比較しても、いち早くCOVID-19への対応に取り組んだ反

面、「自分の組織のCOVID-19対応に満足している」と回答した回答者は、グローバル全体で71%であったのに対し、日本では38%であった。なぜこのような違いが生まれたのか（図表4）。

図表4: COVID-19への対応状況

「自分の組織のCOVID-19対応に満足している」と回答した企業



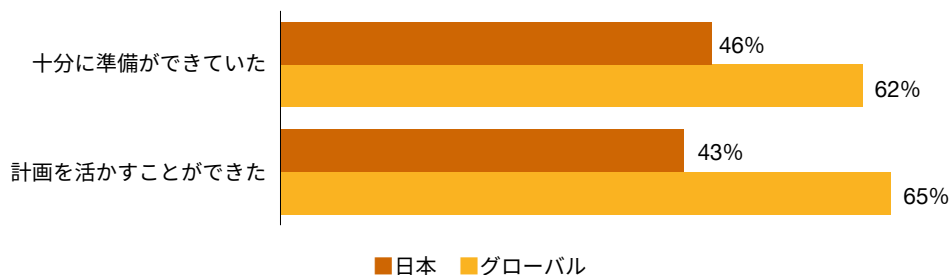
2. 実効性のある計画とそうでない計画の違い

COVID-19という突如発生した危機に対して、日本企業が策定した計画は十分であっただろうか。調査の結果によると、日本企業の約9割は、COVID-19発生以前から何らかの危機対応計画を準備しており、COVID-19対応においてはそうした計画が活用されていた（最も多かったのは危機対応計画（63%）で、次いで事業継続計画（52%）、パンデミック対策（32%）であった）。この結果を見ると、一見、日本企業はパンデミック等の有事に備えた準備ができていたという肯定的な結果のように映る。しかし、今回さらに、こうした事前の危機対応計画や事業継続計画の内容が実際の対

応内容に照らして「実効性があった」と回答した企業を見ると、グローバル全体では半数以上の企業が「はい」と回答しているのに対し、日本企業は約25%しかいなかった。また、COVID-19に対して「十分に準備ができていた」「計画を活かすことができた」と回答した日本企業は、いずれも日本で約4割程度と半数を下回っており、グローバル全体の割合（6割程度）と比較して少ない（図表5）。つまり、日本では、事前に用意していた計画を実行に移してみたものの、蓋を開けてみれば必ずしも実際の危機に対応できるものではなかったと感じている企業が多いということであり、せっかく有事に備えて用意した計画が「絵に描いた餅」で終わっている可能性がある。

図表5: COVID-19に対する事前準備とその有効度

企業が策定していた危機対応計画等がCOVID-19対応に活かされたか？



事前の計画を有効的に活用できていると感じている会社とそうでない会社の違いはどこにあるのか。今回の調査では、83%の日本企業が危機対応のチームを有する一方で、COVID-19対応に専念するチームを組成した企業は22%にとどまり、グローバル全体（48%）より顕著に少ない結果となった。また、COVID-19の長期的な影響を評価するための専門チームを設置していた企業も、グローバル全体（81%）と比較すると日本は少ない（64%）（図表6）。

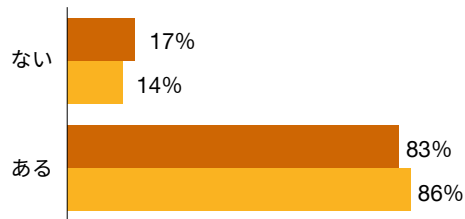
さらに、COVID-19の影響下で感染対策の専門家（政府機関や医療機関など）に相談したと回答した日本企業は36%（グローバル全体では58%）、経営やPR・コミュニケーションの専門家への相談は39%（グローバル全体では53%）、危機対応の専門家への相談は23%（グローバル全体では29%）と、外部専門家に支援を求めながら対応を行った会社が非常に少

ない結果となった（図表6）。国や地域によって感染状況が異なるという点を考慮しても、多くの企業では自社にパンデミックや危機対応の専門的知見を有する人材を有しない中、日本企業は、グローバル全体と比較して、外部専門家の協力を得ずに社内でのリソースだけで危機を乗り切ろうとする傾向があることがうかがえる。

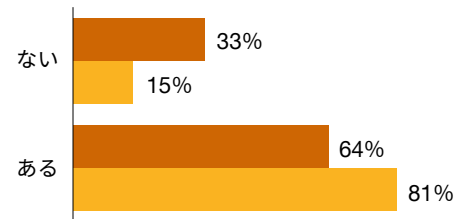
これらの結果から考えると、危機対応計画や事業継続計画が単なる紙面上の成果物で終わらないようにするための要素として、①想定される具体的なリスクごとに専任のチームを組成する、②専門チームの中で危機が及ぼす長期的な影響を評価する人員を確保し、目の前の危機への対応と長期的な影響を視野に入れた取り組みの両方に適応できる体制を整備する、そして③危機の内容に応じて外部の専門家に助言や支援を仰ぐなどの取り組みを計画段階から策定することの3点を挙げるができるのではないだろうか。

図表6: COVID-19への対応内容

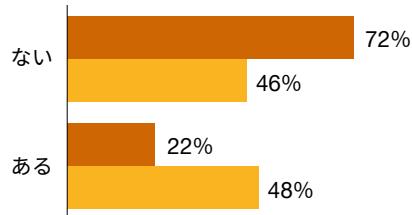
危機対応を担うチームが指定されている



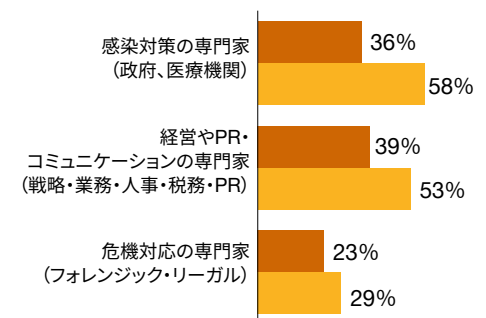
COVID-19の長期的な影響を評価するためのチームがある



COVID-19の専門チームがある



COVID-19に関して相談した外部機関



■日本 ■グローバル

3. 有事の際の コミュニケーションの重要性

今回、日本企業の10社に1社（11%）は、COVID-19の潜在的な影響が甚大であると認識した後の行動を一切取らなかったという結果が出ている。比率としては、一見少数に見えるが、グローバル全体（5%）と比較すると約2倍も多く、決して楽観視できる結果ではない。

特に着目すべき点は、危機対応におけるコミュニケーションである。COVID-19に関連して、株主や取引先などの対外的コミュニケーションと従業員などの社内コミュニケーションがそれぞれどの程度実行されているか調査したところ、半数以上の日本企業が、社内・社外ともに「効果的にコミュニケーションがとれている」と回答した。一方で、グローバル全体の回答結果（約8割）と比較すると、大きく差が開いている。COVID-19対応において「経営陣が十分な考えや専門家の協力の下で意思決定を行っている」と回答した企業は、グローバル全体の約7割に対して、日本企業では約4割であり、危機に直面した際のコミュニケーションや役割分担、意思決定のプロセスが十分に機能していない日本企業の比率が高い（図表7）。

コミュニケーションに関する日本とグローバル全体との違いとして、まず、社内外に対する情報の発信が挙げられる。具体的には、グローバル全体で大多数の企業（77%）が現状の計画や方針について社内外に明確な説明を行っているという回答に対し、同様の回答をした日本企業は57%であった。また、COVID-19対応に従事した者を対象とした質問では、「必要十分なレベルの情報が共有されている」（グローバル全体：71%、日本：51%）、「タイムリーな情報が継続的に共有されている」（グローバル全体：69%、日本：46%）、「適切な頻度で情報が共有されている」（グローバル全体：67%、日本：44%）と、いずれの項目においても日本はグローバル比準で大きな差がみられる。これらの結果から、日本企業は十分な情報共有ができておらず、COVID-19への対応ができていないと回答した日本企業が多かったことも当然の帰結のように思われる。

さらに、「多様なステークホルダーに円滑に対応するために専任の人材を追加採用している」と回答した企業はグローバル全体64%に対し日本が48%であったことから、日本企業は危機対応時のコミュニケーションに十分なリソースが割かれていない可能性が考えられる。

以上の結果を踏まえると、危機対応における効果的なコミュニケーションは、①迅速・継続的・適切な頻度の情報提供、②受け手にとって明解かつ十分な説明、③情報共有手順や様式の標準化、および、④それらを可能にする十分な専任リソースの確保の4つがある

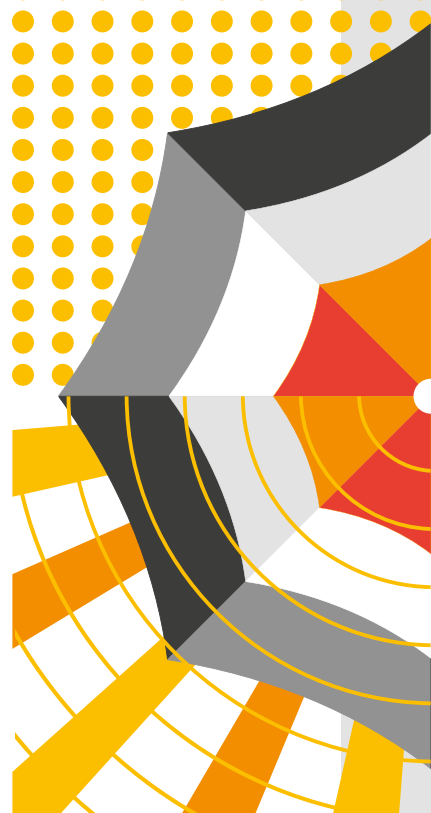
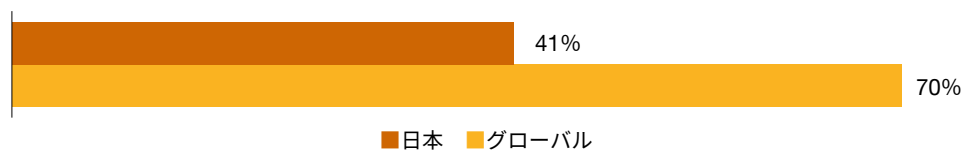
と言える。ただし、これらさえ満たせばよいというものではなく、「なぜ現状は不十分なのか」という原因を探る必要があるだろう。今回明らかとなったグローバル全体と日本の差は、単に有事における行動力の差ではなく、平時の組織運営の問題が有事で炙り出された結果と見ることもできる。特に依然として縦割り組織が一般的な日本企業では、業務が特定の部署や人物に偏り、各情報源から共有される情報の程度や方法にバラつきがある。それが原因で、平時にはなんとか回っていたコミュニケーションが、有事の際に機能しなくなるのである。

図表7：COVID-19対応における意思決定

経営陣が十分な考えのもと意思決定している



適切な専門家の協力を得て意思決定が行われている



第3章—— テクノロジーを活用した 危機対応や備え

今回のCOVID-19が拡大した影響を受けて、グローバル全体でテクノロジーの強化が進んだ。日本でも、COVID-19拡大を機にテクノロジーを導入した企業がある程度見られたが、同時に、グローバル基準を比較すると、いくつかの課題と企業が抱えるジレンマが浮かびあがってきた。

1. 危機への備え

突然に訪れる危機への対応は、何より平時の備えが重要である。実際に危機が発生した際に迅速な対応、被害拡大の予防、およびその後の回復につながられるか否かが、組織の事業継続性に違いをもたらす。そのために、過去に危機を経験したことがある企業はもちろん、経験がない企業であっても、自社に起こり得る危機を想定した対応を検討しておく必要がある。

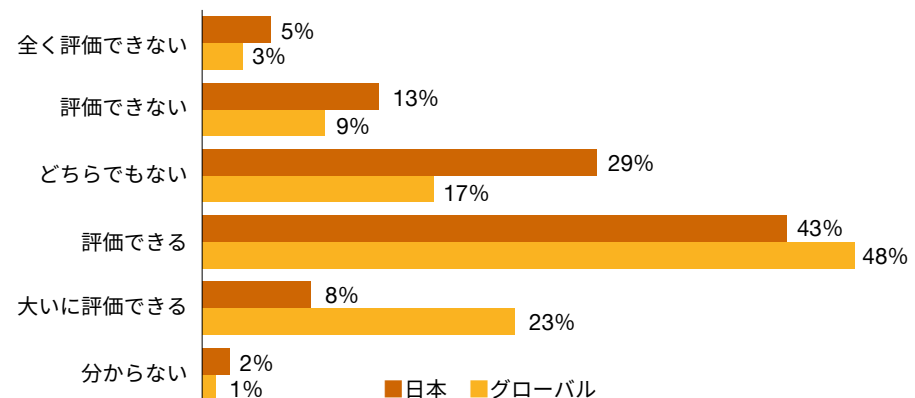
今回の調査では、グローバル全体の約70%の企業が、COVID-19拡大の影響を受けている中でも自社の事業継続性を維持するために必要なテクノロジーがきちんと整備されていたと回答しており、比較的高い比率で十分なテクノロジーが導入されていることが分かった。一方、日本の場合、同様の回答をした企業は約半数（51%）となり、グローバル全体と比較してテクノロジーの導入が一步遅れていたことがうかがえる（図表8）。

事業継続に影響する事柄は、社内外とのコミュニケーション、外部委託先およびサプライチェーン、自社の生産ラインや人的資

源の管理など多岐にわたる。その中でも、COVID-19発生を受けた出社制限や外出自粛に伴い、特に業務プロセスについては急激かつ広範囲の変更を余儀なくされ、最も影響を受けた領域だろう。

多くの企業にとって、時間と場所に縛られず柔軟に通常業務をこなすための業務支援体制の構築・改善が求められ、そのための技術的リソースの投資が必要となった。今回、十分なテクノロジーが整備されていたと回答した企業は、パンデミック前から業務改革などの一環でそうした準備に取り組んでいた成果が出た形になったと思料される。他方、それ以外の企業でも、一様にそのような投資に全くの手つかずであったわけではなく、出張先などでも円滑に業務を行うためのインフラ（社外に持ち出し可能なセキュリティ対策済端末、他の部署・従業員とのコラボレーションが可能なツールなど）の整備や、顧客にオンラインでアプローチするための施策（店舗以外のインターネットなどを通じたマルチな顧客接点チャネル）の導入、電子的な決裁（オンラインの承認ワークフローなど）の拡充など、何かしらの技術的対策を取り入れ始めていた企業は多いのではないだろうか。ただ、このような取り組みが、単に一部の職種や特定の勤務条件を満たした従業員を満足させるためのものとして限定的な範囲で扱われていた可能性がある。コロナに限らないさまざまな災害等のリスクから企業を救うテクノロジーとして、全社的に積極採用し、通常時の利用を可能な状態にしていたならば、回答の結果も自ずと変わってきたはずである。

図表8: COVID-19に適切に対応し、事業を継続するために必要な十分なテクノロジーを有していたと自社を評価できるか？



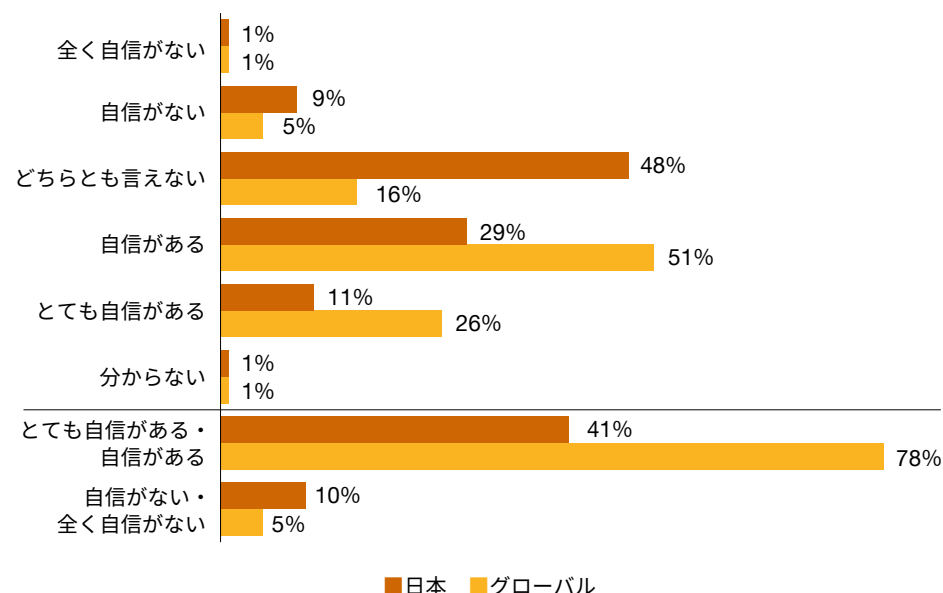
2. データを有効活用した意思決定

自社に危機が迫ってきている状況や実際に被害が発生してしまったときに企業が第一に取るべき行動は、状況把握のための迅速な情報収集および事実確認である。危機がもたらす影響を可能な限りデータにより定量的に捉えることで、適切な対応策の内容や範囲の基準を設定し、明確な効果の予測につなげ、意思決定をすることが可能となる。

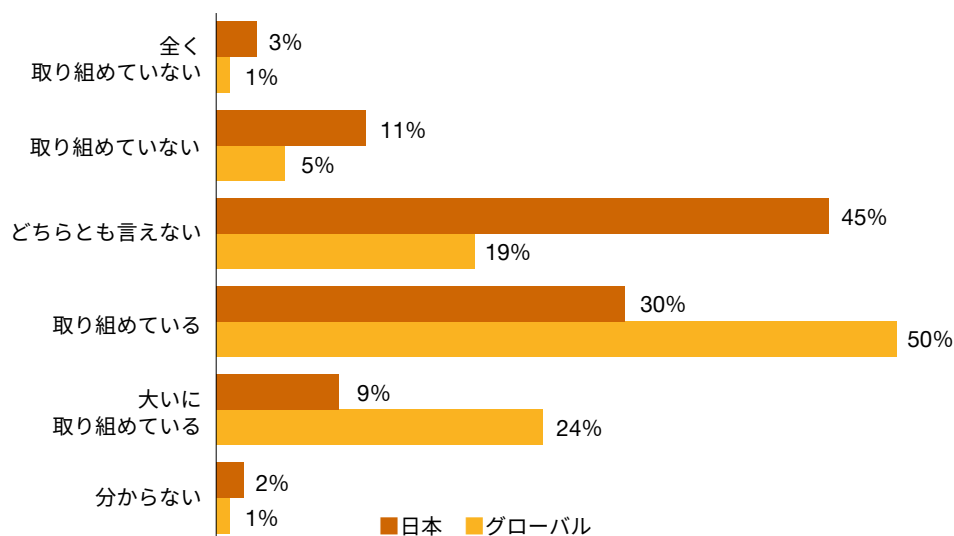
今回の調査結果によると、COVID-19に対して自社の対応を主導または関与していた回答者のうち、データを十分に収集できたと感じている企業は半数以下（41%）にとどまり、グローバル全体（78%）と比較して大幅に少ない（図表9）。また、データを活用した定量的なマイル

ストーンを設定して対応を評価できたと感じている企業も39%にすぎない（グローバル全体では74%）（図表10）。さらに、最近では、市場におけるビッグデータの活用などにより、さまざまなデータ分析が可能になり、またそれを利用した意思決定を行っている企業も増えてきているが、日本企業においてはグローバル水準に比べるとまだまだその利用度が低い。初期段階でのデータ収集が不十分であれば、当然にその後のデータ分析と可視化も容易ではなく、過去の経験や事例を基にしたその場しのぎの経営判断となってしまう可能性がある。しかし、COVID-19のような未曾有の事態では、過去の経験や事例を基にした意思決定を行うことは非常に困難であり、定量的な情報を基に、客観的な意思決定を迅速に行うことが不可欠である。

図表9: 組織として、これまでのCOVID-19の対応における最新の情報・データ収集活動にどの程度自信を持っているか？



図表10: COVID-19対応による状況の変化や目標の達成に関する評価のためにデータを活用してマイルストーンを設定することに関して、自信を持って取り組んでいるか？

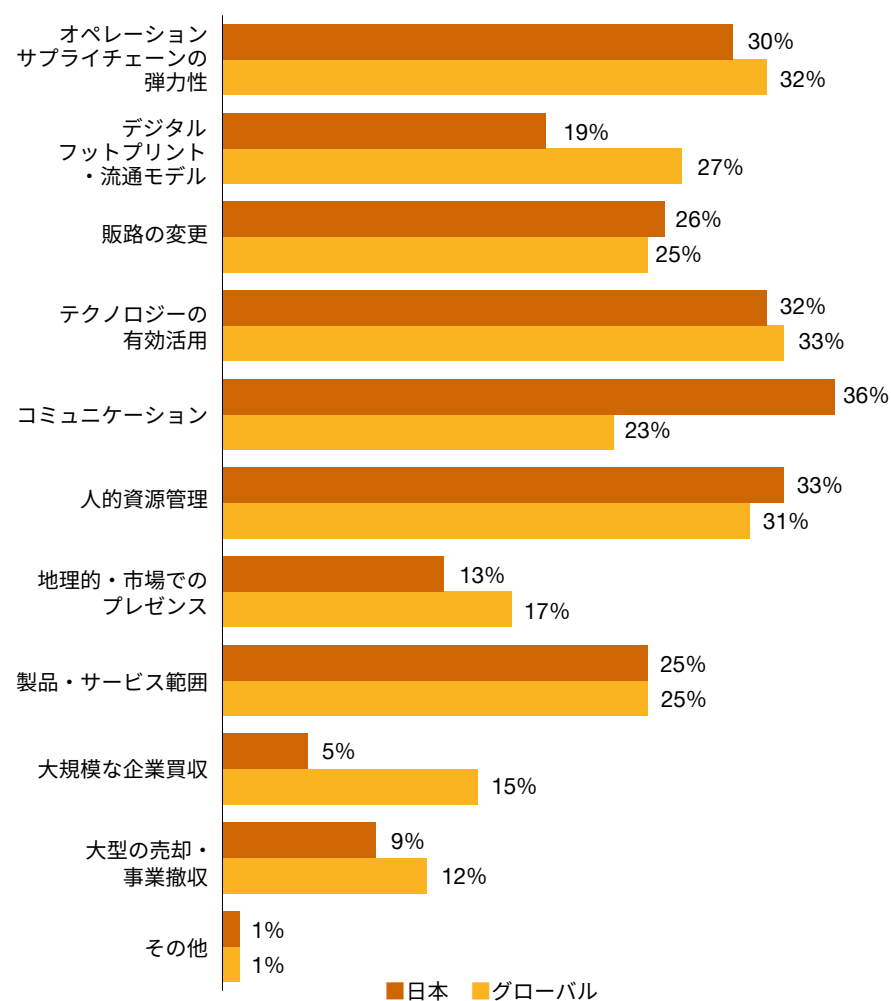


3. アフターコロナに向けて 解消すべきジレンマ

テクノロジーの導入と利用状況に対する回答は、グローバル全体に比べて日本企業は概して芳しくない傾向にあったが、COVID-19を受けて次に計画している企業変

革の上位3項目を調査したところ、グローバル全体ではテクノロジーの有効活用との答えが最多の33%であり、日本企業の回答も同水準の32%であった。少なくとも意思決定層における現時点の計画上では積極的投資の姿勢が示されている（図表11）。

図表11: COVID-19を受けた企業変革において、最も優先して検討している項目は何か？
（上位3項目まで選択可）



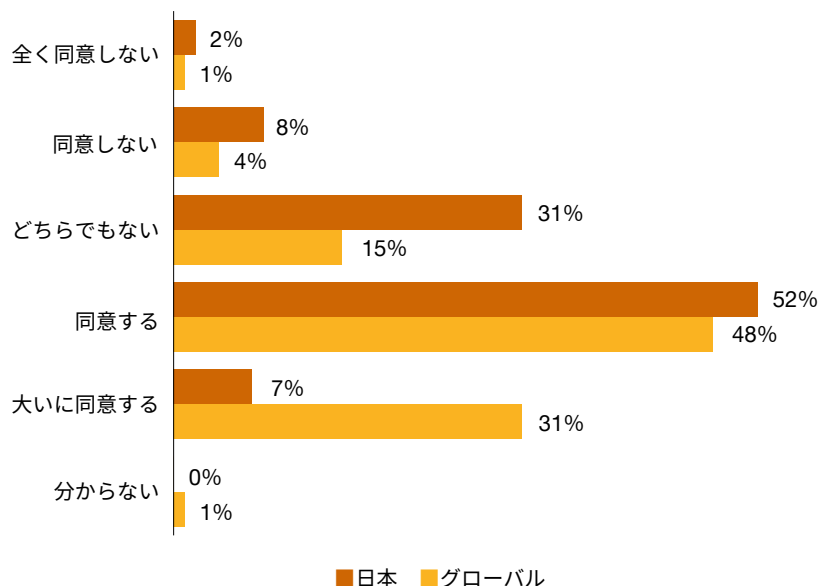
ところが、日本企業の中で「自社の従業員が新しいテクノロジーを前向きに受け入れている」と同意したのは約59%で、そのうち「大いに同意している」という回答者は僅か7%であった。グローバル全体を見ると、全体の31%が「大いに同意している」と回答している（「同意している」という回答を含めると79%）（図表12）。残念ながら日本では慣れ親しんだ既存システムを継続して使用すること、あるいは対面型や紙面上での業務が好まれ、新しいテクノロジーの必要性に関する認識が薄いことがうかがえる結果である。

一方で日本のこれまでのIT投資額を全体として見れば、グローバル全体と比較して決して遜色があるわけではない。しかし、さまざまな事業環境の変化や危機が再び訪れる可能性のあるアフターコロナの時代に、本当に有効なテクノロジーの分野に投資を配分できるかが課題だろう。時間と場所を選ばず自由な業務遂行を可能とするプラットフォームはもちろんのこと、データを迅速に分析に活用し、進むべき方向性に対するさまざまな「気づき」を与えてくれる仕組み作りなどが重要となってくるのではないだろうか。

近年では、ビジネスの数値を迅速かつ横断的に分かりやすく表示するBI（ビジネス・インテリジェンス）機能を持つソリューションはもとより、従業員同士のコミュニケーションや顧客とのオンラインでの接点などを分析するための専用ツールも開発され、AIを利用しさまざまな企業をとりまくデータからさまざまな予兆を捉えることまで可能となってきた。

たとえ社内で新しいテクノロジーを望まない声が一定数予想されたとしても、トップマネジメント層が、未来のために必要な仕組みを構築し、全社に浸透させていくための主導的な役割を担っていくことが一層大切になってくる。

図表12: 自社の従業員は、新しく導入されたテクノロジーを前向きに受け入れているか？





第4章—— 危機から成功への転換

1. COVID-19を糧に成長した企業は確かに存在する

本レポートの冒頭でも触れたが、今回の調査に参加した企業の大多数が、COVID-19により自社のビジネスに悪影響があったと回答した。一方で、少数派ではあるものの、逆にCOVID-19が自社のビジネスに好影響をもたらしたと回答した企業もいた。COVID-19をポジティブな事象としてビジネスに活かすことができた企業と、COVID-19からネガティブな影響しか受けられなかった企業の間には、どのような差があったのだろうか。また、「ポジティブな影響を受けた」と回答した日本企業がグローバル全体に比べて少ない要因は何だったのだろうか。

苦境や困難を乗り越える力、不利な状況からの回復力という意味で、レジリエンス(resilience)という言葉がある。そこから、危機を糧に成長する企業のことを、私たちは「レジリエンスのある企業」と呼ぶ。ここまでの議論を踏まえて私たちなりに整理すると、レジリエンスのある企業とは「危機に対する振り返りを行い、判明した課題に迅速に取り組むことができる企業」といえるのではないだろうか。また、レジリエンスのある企業には、過去の振り返りのみではなく、「テクノロジーの活用」と「変革の実行力」という2つの積極的な姿勢も必要であることが見えてきた。

2. 人との接触がなくなる中、テクノロジーの重要性が増した

日本では、多くの企業がCOVID-19の影響でリモートワークを導入した一方で急激な変化に追いつけず、COVID-19の対応にテクノロジーを十分に活用できていなかった企業も多かったことは、前章までに述べたとおりである。また、「COVID-19発生前と比較して、自社のテクノロジーの整備状況に改善が見られる」と回答した企業は、グローバル全体では46%であったのに対して、日本では25%にとどまり、COVID-19という危機を経験した後のテクノロジーの改善状況や危機意識という観点でも、グローバル全体と日本の対応に違いが見られた。さらに、「COVID-19を経験してテクノロジー戦略を策定した」と回答した企業は、グローバルで36%であった一方で、日本では21%にとどまるとともに、「テ

クノロジー戦略を取り入れる予定はない」と回答した企業は、グローバル全体の21%に比べ、日本は32%と多かった。

さらに、今後起こり得る危機領域として最も重視している領域として、グローバル全体では「世界的なパンデミック」と「サイバー犯罪」という実際の危機状況が上位に挙げられているとともに、その次に高い割合である27%の企業が「技術革新」と回答していた。一方で、日本で「技術革新」を危機領域として挙げる企業は14%にとどまり、グローバル全体と比較して、将来的なテクノロジーの変化やそれに紐づく危機意識に違いが表れている。

これらの結果から分かれるとおり、日本企業は、テクノロジーの改善状況と危機意識の低さ、そしてそれによりテクノロジーを活用したCOVID-19対策が十分に行えず、結果として、COVID-19からポジティブな影響を受けた企業は少なかった。

3. 危機対応を評価し次へつなげる

今回の調査で、グローバル全体および日本の企業の大多数（グローバル全体では77%、日本では85%）が、「自社の企業戦略がCOVID-19の影響を受けた」と回答した。つまり、COVID-19の発生に伴い、世界中の企業が共通して、自社の経営戦略の見直しを強いられたということである。しかしながら、戦略の策定と実行状況に関する回答結果を見てみると、グローバル全体と日本では大きな差が見られた。

今回のアンケート実施時点で、グローバル全体および日本の企業の半数が、COVID-19危機を踏まえて自社の対応を振り返り、自社内での地域、部署、業務オペレーション等などの部分にどのような影響を受けたか、そして対応するためにはどうすべきであったかに評価・検討を行っていた。また、日本は、社内に専門スタッフを擁する企業が少ないため、外部専門家を起用して評価を行ったというケースがグローバル全体と比較して多かったことから、改善すべき領域が特定されたとしても、社内のリソースだけでは実行に移せない企業が多く存在した。

企業の変革には行動が伴わなければ意味がない。COVID-19に対応すべく策定した戦略を形骸化させないためには、企業のトップや取締役等が変革を主導し、外部専門家を利用した評価を行った場合であっても、最後は組織内における自発的な施策の実行が必要である。

4. 危機を糧に成長する企業になる —レジリエンスのある企業へ—

COVID-19が世界中で猛威を振るい、すでに1年以上が経過した。これまでの世界の累計感染者数は2.26億人を超え、死者は465万人とも報じられている。しかも、ワクチンの普及スピードを考慮しても、COVID-19の脅威は依然続くと思われ、収束の先行きが見えない状況である。そんな脅威の中、業績が低迷したり最悪破産に追い込まれたりする企業が多い一方で、危機を糧に成長する企業も存在する。

COVID-19が日常となった今、次なる危機は目の前に迫っているかもしれない。危機は「避けるべきもの」ではなく「チャンス」であり、このチャンスをつかむためには「レジリエンスのある企業」になる必要がある。

今回の調査では、世界中の多くの企業へのアンケートで、COVID-19への対応状況を浮き彫りにした。「レジリエンスのある企業」は、自社のCOVID-19の対応結果を分析し、対策を立案し、テクノロジーを活用し実行している。しかし、日本では、対策の立案までは行えているが、実行まで行えていない企業が多く存在することが今回の調査で明らかになった。

変革を実行することは容易ではないが、テクノロジーの力で変革を実行まで行える企業こそ、今後あらゆる危機を乗り越えられる企業となるのではないだろうか。また、それを経営陣がしっかりと陣頭指揮を執って実施していくことが何よりも重要である。





総括

今回で2回目となるグローバルクライシスサーベイでは、COVID-19によるパンデミックが引き起こした危機に焦点を当てた。前回の調査でも、国内外のあらゆる企業に起こり得る危機、また危機からの回復・成長に向けた対応について考察してきたが、今回は、COVID-19という全世界共通の危機を指標とすることで、国や業界を問わず、企業による対応の違いを一定の目線で推し量ることができた。また、それにより、危機対応に成功した企業、危機を乗り越えて成長した企業とそうでない企業の違いも浮き彫りになった。

今回の調査では、COVID-19の危機を自社にとってポジティブな結果につなげられた企業には、2つの共通点が見られた。1つは、既存の危機対応計画と実際の危機対応の経験を振り返り、自社の対応を評価している点である。全体の93%の企業が、将来また危機が訪れると予測しており、パンデミック、サイバー犯罪、システム欠陥・停止などを最たるリスクとして挙げている。他方、グローバル全体の75%の企業が、今回のCOVID-19から学んだ経験を今後の組織運営に活かしている自信があると回答しているが、日本の場合は半数以下（40%）しかない。事前の危機対応計画が機能せず、今回の経験を活かす自信がない日本企業にとって、最も必要なことは、今回COVID-19対応で成功した部分や失敗した部分を客観的に整理・分析し評価することである。せっかく計画があっても、それを実効性のあるものに改善して次につなげられなければ、また同じミスを繰り返すことになってしまう。通常の業務と同じく、危機対応においても、成功した点や失敗した点の反省を踏まえて、今後発生しうる危機の予測およびそれに向けた計画作り、そして次の危機に向けた体制を構築しておくといった一連のサイクルを繰り返しながら次に備えることができるかが鍵となるのである。

もう1つの共通点は、危機を変革・成長の機会と捉えてそれを実行に移したという点である。組織としての企業戦略、仕事への取り組み方の改革など、変化や改善の形は色々あるが、重要なのは、COVID-19により一変したビジネス環境で事業を継続・成長していくために自社にとって必要な対策を講じることである。また、デジタル化やSNS等のプラットフォームの拡大による情報飽和社会において、今後確実にテクノロジー中心のビジネスが世界基準となっていく。多くの企業でリモートワークが主流となり、従前の対面型や紙面上の仕事スタイルからデジタル化、リモート化への移行が今後さらに加速していくと予想される中で、より一層組織成長していくために、今のCOVID-19危機は絶好の機会だと捉えることができる。しかし、テクノロジーを活用した働き方改革やビジネスの効率化は企業にとってプラスとなる一方で、新しいテクノロジー導入に伴うリスクも増大する。コミュニケーションおよび承認プロセスが仮想化していくと不正のリスクも高まるため適切なリスク管理が求められるが、不正防止の観点で分析に利用できるデータも増えている。また、コミュニケーションとアクセスログのモニタリング、クラウドデータベースを利用した内部通報システム、会計データとその他の社内システム上にあるデータを活用した不正兆候検知など、企業における変化に応じたソリューションも数多く開発されてきている。今後、顕在化したリスクに対応するための体制を構築し、テクノロジーの組み込みや使いこなすためのノウハウの蓄積が、より重要となってくるだろう。

COVID-19のようなパンデミックに限らず、危機というのは、どの企業にとっても歓迎されるものではなく体験しないに越したことはない。しかし現実として、危機は突然訪れるものである。辛い経験を通じて、ネガティブな事象をポジティブな成果を生み出す機会にできる前向きな姿勢こそが、成功者の証である。



日本の お問い合わせ先

PwC Japanグループ

www.pwc.com/jp/ja/contact.html



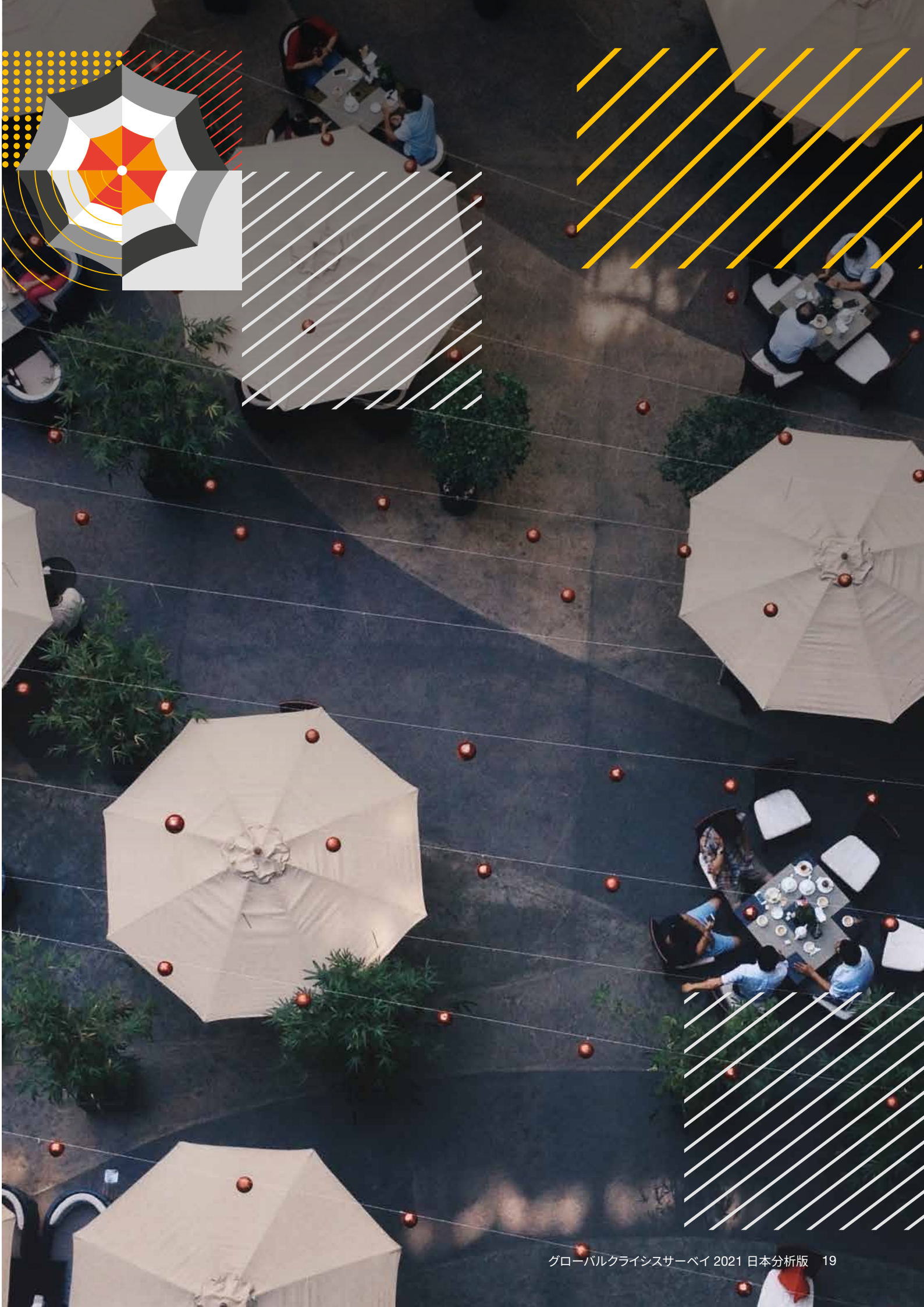
大塚 豪

PwCアドバイザリー合同会社
パートナー

丸山 琢永

PwCあらた有限責任監査法人
PwCビジネスアシュアランス合同会社
パートナー







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、PwC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9,400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のり的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、社会における信頼を構築し、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155カ国に及ぶグローバルネットワークに284,000人以上のスタッフを擁し、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/knowledge/thoughtleadership.html

発刊年月：2021年9月 管理番号：I202102-06

©2021 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries 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.