

グローバル クライシス サーベイ2021

レジリエンスの構築

www.pwc.com/jp



pwc



レジリエンスへの ロードマップ

次の危機への備えができているか？

本レポートは、前例のない社会的、経済的および地政学的な混乱となった新型コロナウイルス感染症（COVID-19）を受けた、グローバルビジネスコミュニティの対応を評価した「PwCのグローバルクライシスサーベイ2021」の調査結果である。

今回の調査では、2020年8月20日から2021年1月25日の間に、2,800人以上のビジネスリーダーに対してCOVID-19の影響に関する自社データおよび個人的な洞察についてアンケートを実施した。73カ国、29業界に及ぶ会社を代表する回答者から得られた情報からは、危機対応に向けて企業が導入してきた戦略、ツールやプロセス、そして、その成功例や失敗例やその理由などについて客観的な全容を窺い知ることができた。

企業戦略の見直しから生産能力の迅速な再構築に至るまで、どう対応したのか。危機から抜け出してより強くなった企業の共通点と、逆に長期間危機に苦しんでいる企業の共通点は何だろうか。危機を乗り越え回復する力（レジリエンス）を醸成するために、今回の危機から学んだことをいかに戦略に取り入れているだろうか。

今回で2回目となるグローバルクライシスサーベイは、企業の危機に関するデータを収集し、分析結果をまとめたものである。前回（2019年）の調査では、回答者の95%が、2年以内に危機が発生すると予測していた。しかし、パンデミックは、前回調査で潜在的な危機として挙げられておらず、ビジネスリーダーが懸念する脅威の想定外であった。昨年まで、世界中で致命的なウイルスが混乱を引き起こすなど、誰も予想していなかっただろう。まさに、こうした予期せぬ事象こそ、危機の本質を浮き彫りにしている。

しかし、危機管理の課題は、事業に影響を与える全ての危機を予測することではない。

パンデミックの中、時間が経過するにつれ、危機がもたらす混乱の不可避性と予測不可能性は、よりはっきりしてきた。あらゆる危機に対応できるための基礎的なレジリエンスの構築や、それに向けた投資を優先的に行う組織は、次に来る危機を乗り越えられるようなより良い立場にいられるだろう。

PwCの「グローバルクライシスサーベイ2021」は世界中のビジネスコミュニティが、過去最大の世界的危機であるCOVID-19にどのように対応しているかを調査した。企業がどのように反応し、何を学び、どのように次の危機に備えているのかを明らかにする。

73%

の回答者が自社は
危機の悪影響を
受けたと述べた

20%

の回答者が
COVID-19の前
よりも良い状況に
いると述べた

3つの学び

今回の調査では、世界各国2,800人以上のビジネスリーダーから回答を得た。その中でも、特に危機に向けた準備、有事における機動力、統合された危機対応計画、危機からの回復力（レジリエンス）に関する回答が目立ち、ウィズコロナおよびアフターコロナの両面で、多くの組織にとって不可欠な要素であることが分かった。

1.

戦略的な危機対応計画を策定している組織は、より迅速に動き、事業活動を安定させ、混乱の波に効果的に対応できる。

2年前に実施した第1回目のPwCグローバルクライシスサーベイでは、回答者の95%が、今後2年以内に危機が発生すると予測していた。しかし、今年の調査では、COVID-19が発生した際に、危機対応に特化したチームを設置していなかったと回答した企業が全体の30%を超えていた。

危機管理体制の基礎の備えがなかった組織にとっては、この一年は大きな学びの機会となったのではないかと。実際、ビジネスリーダーの95%が、自社の危機管理能力に改善が必要であると報告している。

危機対応における計画を作るためには、想定される危機を網羅的かつ具体的に予測し、戦略的に予測していくことが重要である。

他方、業界・業種も一部要因として考えられるが、COVID-19が大規模な混乱をもたらしたにもかかわらず、20%の企業は、COVID-19の危機が自社のビジネスにとって全体的にポジティブな影響があったと報告している。

しかし、財政状態や株主価値の観点からより好ましい状況になったと答えた回答者の半数以上は、COVID-19の対応に特化した危機対応チームを有効的に活用していたと回答した。これは危機に備えた事前準備、危機対応チームメンバーの役割と責任の明確化、実地テストなどの重要性を示している。

チームが明確に指定されているだけでなく、組織はさまざまな緊急事態や危機に対応するために柔軟なプログラムを用意することが必要である。COVID-19の危機と照らして、自社の危機対応計画が「非常に適切だった」と述べた回答者はわずかな35%のみであった。これは、大多数の組織は、予測できない危機にも対応可能な計画を策定していなかったことを意味している。あらゆる危機に適用できる計画を持つことは、レジリエンスのある組織の特徴である。

次に発生する不可避な危機に備えるために、組織が今やるべきことは何か？

- **危機対応を主導できるチームを専任する。**
そうすることで、危機が発生した際、チームが素早く動き出し、迅速に適応することができる。また、実地テスト済みの洗練された計画を実行し、重要な業務を継続させることができる。
- **戦略、目標、目的に合わせた危機対応計画を設計する。**
明確かつ具体的な危機対応計画を全社で共有することにより、単なるチェックシートではない計画となる。危機対応プログラムが組織内で周知されていれば、特に時間に差し迫られる危機の初期対応段階において、誰が何をすべきか即時に判断し、時間とリソースの浪費を避けることができる。そして、社員に、なぜ自社の計画が会社のビジョンや目的に不可欠なのかを理解してもらえらるだろう。
- **継続的な改善に重点を置き、統合されたレジリエンス・プログラムを構築する。**
危機の最中また事後の評価プロセスにおいて、自社対応を見直し、改善することである。COVID-19の危機対応から学んだ反省から、自身の行動を振り返り見直すことで危機を乗り越えて成長し、次の危機に備える。

95%

のビジネスリーダーが自らの危機管理能力の改善が必要であると報告した

82%

の企業が危機対応の取り組みに共通のビジョンと目的を持っていると報告した



中国の関連会社から学び、危機対応チームをできるだけ早く結成したことで、弊社は最悪の事態に備え、医薬品の供給と入手経路を確保しながら製造とサプライチェーンを稼働状態に保つことができた。’

インドネシアの製薬・ライフサイエンス会社、最高財務責任者

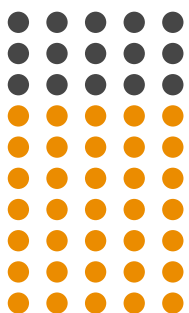
2.

縦型組織を分解する。効果的な危機管理プログラムを実施し、レジリエンスを構築するためには、統合的な対応が不可欠である。

COVID-19が世界を一変させる以前にも、レジリエンスプランニングを取り入れていた組織はあったが、多くの場合は、危機対応計画、コミュニケーション計画、事業継続計画などの項目にチェックマークを入れていくような形式的なものであった。

こうしたアプローチを取っていた多くの企業では、危機管理機能とチームは縦型組織で構成されていたため、体制が整っておらず、2020年のCOVID-19危機発生時には効果的な対応に必要な戦略やツール、技術などを整備することができなかった。結果、必要以上のリスクに晒されることになってしまった。

今回、多くのビジネスリーダーが、改めてそのことに気づかされたのである。



7/10

の企業は、レジリエンス構築への投資を増やす計画を報告した

今回の調査では、今後レジリエンス構築に向けた投資を増やす予定であると答えた回答者は7割で、リスク管理のトップに限ると、その割合は9割にも達した。一方、自社の危機管理機能が十分に統合されていると感じている回答者は全体の23%にとどまり、まだ改善の余地があることも示されている。

どこから始めればいいのか。

COVID-19により悪影響を受けた、または財務状態が悪化したと答えた回答者の中では、レジリエンス戦略の優先順位の上位は、**危機管理、事業継続、緊急時計画**であった。

COVID-19発生後においても財務状況が良くなったと回答した企業の中には、組織のレジリエンス機能が非常に良く統合されていると回答した割合がかなり高かった。ある米国のヘルスケア企業の最高情報責任者は「効果的なコミュニケーションと協力の重要性は言葉で表せないくらい非常に重要だ。そのために、縦型組織を分解した。難しいことだったが、価値のあることだった」と述べた。これはどうやって実現できるか？ 自社の既存のレジリエンス体制の実態を検証することが第一歩になるだろう。

レジリエンスを構築する方法について全社的に考えてみよう。

いったん机上の計画を忘れて、縦型組織を打ち破り、コアレジリエンス能力を統合することから始めよう。

3.

組織のレジリエンスは、単に成功するためだけでなく、生き残るためにも不可欠である。



顧客の注文を店舗で受け取るための仕組みは当社として構築すべきものとして認識していたが、それを実現するのにかなりの時間が要すると考えていた。しかし、事業の存続のために、緊急で仕組みを構築する必要に迫られたとき、一週末でできてしまった。’

米国消費者製品会社、コンプライアンス最高責任者

この1年間で生活や事業環境が激変した中で、多くの企業がレジリエンスに焦点を当てた新たな取り組みを具現化している。一部のビジネスリーダーは、予測不可能な危機に直面した状況において、有事・平時を問わず、レジリエンスの基礎を整えられるか否かが自社の衰退と繁栄を左右するのだと気づいた。

スイスの工業製品会社のオペレーション部門長は「わが社では、レジリエンスの進化を誰もが実感しており、将来の脅威に対して予防措置を講じる体制ができています」と述べた。

また、COVID-19発生前よりも良い状態にあると回答した企業の多くは、以前から組織的レジリエンスに高い関心を払っていると回答した。

レジリエンスとは、何を意味するのだろうか。簡単に言うと、混乱から回復する能力を指すが、言い換えると、新たな可能性を生かしてチャンスを得る準備ができていくということでもある。そう遠くない未来にアフターコロナの生活が訪れると思われるが、そんな今こそ、企業にとっては将来の可能性を再考する機会なのである。

そしてその見通しは明るい。PwCが実施した「第24回世界CEO意識調査」では、過去最多となる76%のCEOが、2021年には世界の経済成長が改善されると考えている。

この楽観的な見方は、グローバルクライシスサーベイのデータと一致している。サーベイの結果によると、4社のうち3社がCOVID-19を通じて学んだことをうまく生かし、自社のレジリエンスを高めることができると自信を持っている。

レジリエンスを強化するには何をすれば良いのか？

第一に、社内の**レジリエンスの優先順位を高める**ことが必要である。COVID-19以前には、危機対応チームと経営幹部の距離が離れすぎていると述べたビジネスリーダーが多い。そんな中、会社の危機管理体制のスポンサーとなる上級リーダーを指名し、危機管理の資金や資源、権限を監督する運営委員会を創設するなど、レジリエンスに関するガバナンスを組織の上層部に置くべく動いている企業が増えている。

第二に、自社の危機管理体制の概要を見ることが必要である。自社の強みはどこにあるか、危機管理体制が十分徹底しているか、**事業の戦略的優先順位**と一致しているかなど、自社の危機管理体制の概要を把握するべきである。危機管理の役割と責任を明確に定義する総合的な危機管理プログラムを設計することが必要だが、その中でも特に決定的に重要なのは、そのプログラムが緊急時に持ち出される単なるバックアッププランとされないことである。また、危機管理プログラムが一年を通して常に運用され、改善されていることも大切である。言い換えると、プログラム運用に関する統合されたガバナンスモデルを開発し、プログラムのリソース、テクノロジーおよびメンテナンスが確保できるだけの適切な投資を提供することが求められる。

第三に、自社の主要事業のみならず、事業を支えるテクノロジーとオペレーション、データ、人事、財務など、組織全体を包括する**レジリエンスの文化**を醸成し始める必要がある。

最後に、戦術レベルにおいては、組織全体を通して**危機対応計画**を検証すべきである。危機の評価基準と報告義務が全ての事業機能を通して一致しているか、責任の連鎖が明確に定義されているか、チーム全体で危機管理の役割が理解されているかなど、リスクを把握し、正しい計画やプロトコル、トレーニングなどを通じて、混乱に備えた対応策を用意しておくとうまいだろう。

レジリエンスは、組織を導く力となる。その力で組織は危機からより迅速に立ち直ることができ、平時には組織の強みを強化させ、日々の業務遂行において**新しい機会**を開いてくれる。

77%

の企業がCOVID-19に対応するため戦略を変更した

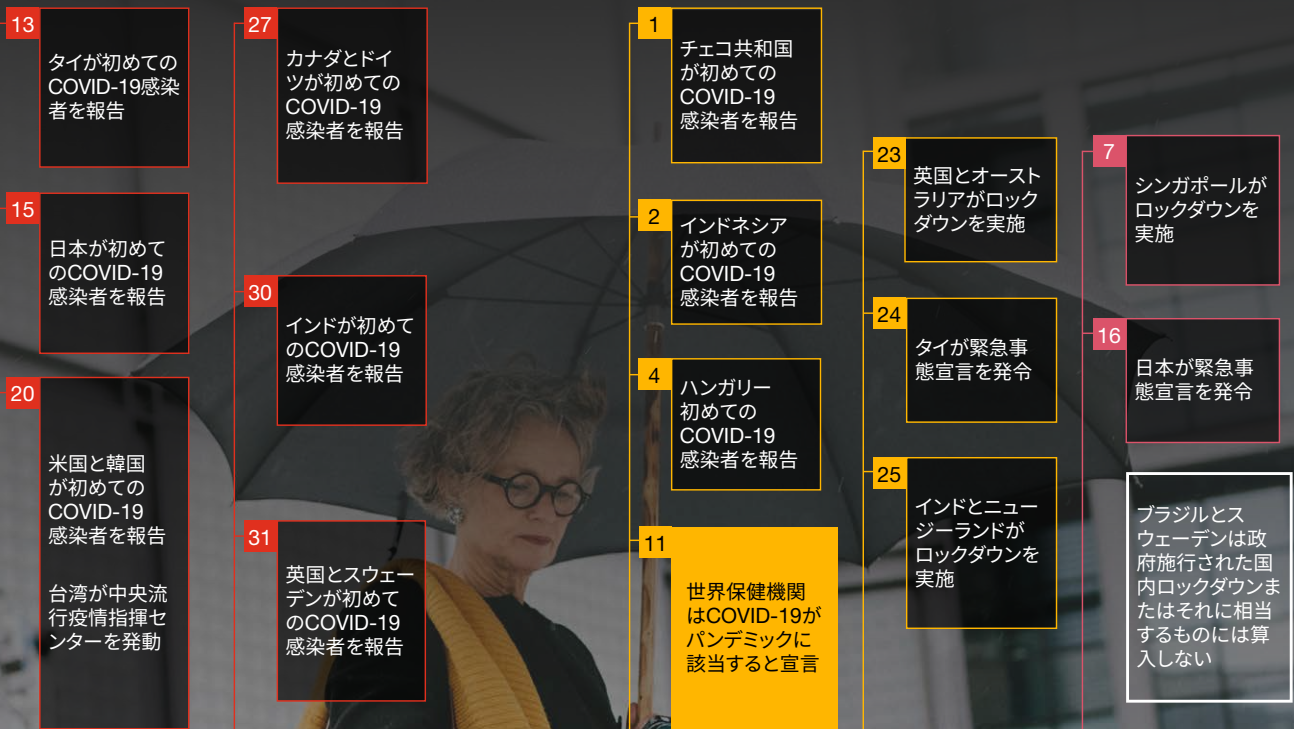
62%

の企業がCOVID-19の対応において危機対応計画を利用した

COVID-19危機の発生から蔓延までの流れ

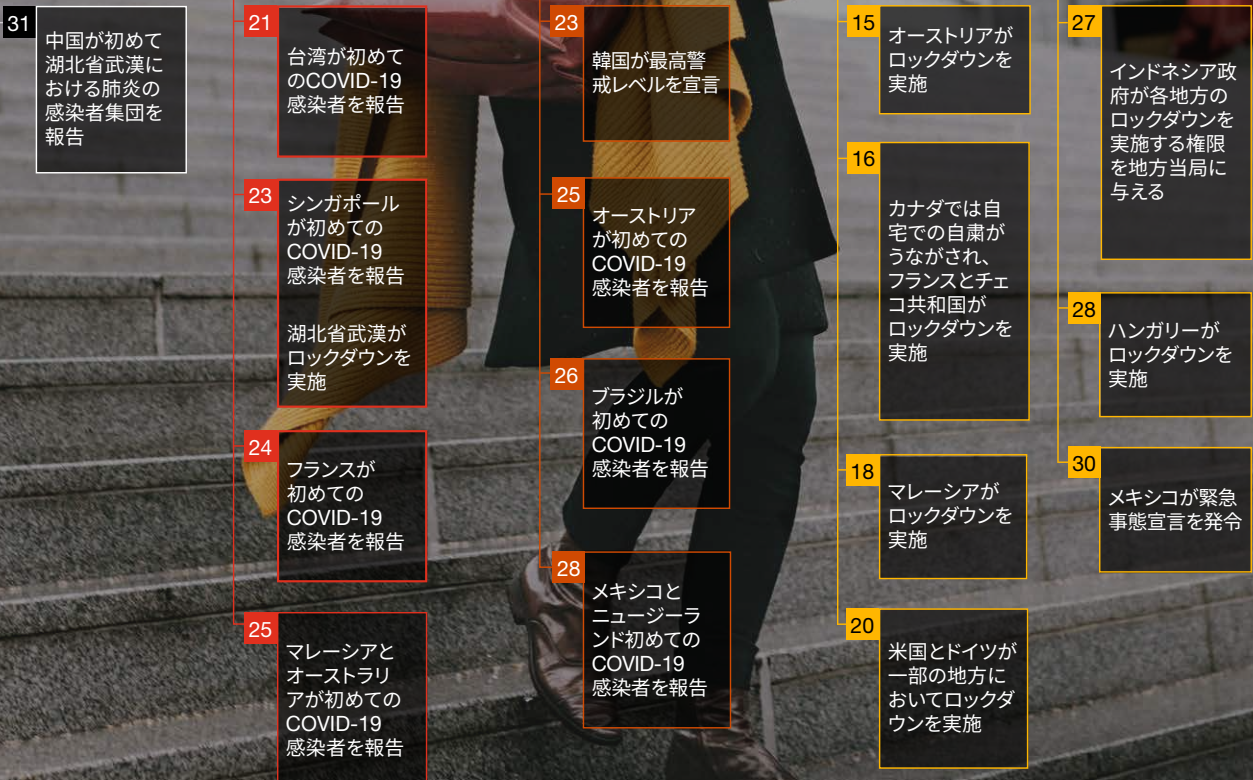
以下の図は、COVID-19の初期数カ月間を渡る経過を示すものである。COVID-19の最初の感染者の確認からロックダウン、緊急事態宣言の発令など、その他の国別の動向を含める。

2019



12月 1月 2月 3月 4月

2020



COVID-19発生当時と現在

PwCは、2020年3月から、グローバルビジネスリーダーに対してCOVID-19による自社への影響について質問してきた。回答者によると、COVID-19の影響は予想したほど深刻なものではなかったが、過去に類を見ないものであり、この脅威は不可避なものであった。ビジネスリーダーは、COVID-19が発生した2020年3月頃、そして1年が経った現在、何を考えているのだろうか。



危機を乗り越えて より強くなる

COVID-19発生前よりも、現在のほうが好ましい状態にある企業もある。その理由は何だろう？

2021年に入ってもなお続くCOVID-19の感染拡大と経済・政治の混乱を考えると、今回の調査で回答者の20%が「危機発生前よりも自社が好ましい状態にある」と答えていることは、驚くべきことかもしれない。その理由は、産業および地域特有の要因などさまざまである。しかし、危機は前向きな変化を引き起こす強力なきっかけにもなりうる。

これらの企業は、どこで差を付けているだろう。

まず取り上げられるのは、以下の取り組みを通じて、リスクや危機を念頭に置いたアプローチを拡大し、自社のレジリエンスに総体的な戦略を反映しているということである。

- COVID-19の危機対応の徹底的な検証
- COVID-19を通じて得た洞察と教訓の長期的な企業戦略への組み込み
- 条件反射的な準備と対応能力の強化

COVID-19でポジティブな影響を受けた企業には、戦術的な観点でいくつかの共通点がある。

例えば、自社のレジリエンスに関して議論することを十分意識しているという回答の割合が非常に高かったことである。

また、続くステップとして、そうした議論を踏まえて行動することである。当然のことながら、COVID-19の前より現在良い状況に置かれている企業の中では、COVID-19により明らかにされた危機管理・対応でのギャップや矛盾に対して、すでに行動を起こしている回答者の割合が高かった。また、全体的に見ると、回答者の4割はまだ包括的な事後評価は行っていないが、69%は次の危機に備え、事後評価プロセスを導入する予定であると回答している。

COVID-19への対応について 事後評価を実施した企業が 特定した改善すべき 上位3つの分野：

危機管理



事業継続管理



企業リスク管理



出所：PwC, グローバルクライシスサーベイ 2021

事後評価を実施することのもう1つの利点は自社の危機対応に自信を持てることである。事後評価を実施した会社は、COVID-19の危機から得られた教訓を取り入れることに非常に自信があると回答した割合が高かった。一方、事後評価を実施しなかった回答者のうち、同様の回答だったのはわずか12%だった。

COVID-19のような稀な混乱はもちろん、全ての危機にはそれぞれ独自の課題がある。ただ、的確な事後評価プロセスと変革への意欲があれば、企業はどのような危機でも乗り越えられるレジリエンスを構築でき、危機から切り抜けてより強くなることができる。

グローバル展開している企業の20%が、COVID-19が自社のビジネスに与えた影響は総合的に見るとプラスであると回答している。

プラスと感じたのはどのような企業なのか？

データ重視の組織



それらの組織はどうなったか？

データ重視の組織は、戦略的にデータを活用し、研修や経験に基づく教訓を通じてレジリエンスを構築した。結果、そうした組織は、以下の領域において状況が好転したと回答した。

- 財務状況
- 株主価値
- 市場シェア
- 取引/グローバルエンゲージメント
- 業務/サプライチェーン
- ブランド

どのようなアクションを取ったのだろうか？

全回答者のうち、データ重視の組織は次の行動を取る割合が最も高かった。

- COVID-19以前にパンデミックプランを策定
- フォレンジック・調査専門家に外部のサポートを求めた
- 企業戦略を大幅に変更
- COVID-19以前に危機対応チームを指定
- 長期戦略の影響に焦点を当てた専任チームの指定

上記組織から学べることは何か？

- 📄 危機計画と準備
- 🔍 フォレンジック
- 📋 危機対応戦略とシナリオ立案
- 👥 危機対応チーム
- 🔄 ビジネスレジリエンス

結束している組織



それらの組織はどうなったか？

結束した組織では、危機対応の内容を精査し、従業員のニーズに配慮した体制が整っていた。結果、そうした組織は、以下の領域において状況が好転したと回答した。

- 社内のモチベーション
- 多様性と包容性
- 企業文化

どのようなアクションを取ったのだろうか？

全回答者のうち、結束した組織は次の行動を取る割合が最も高かった。

- パンデミックの前に、アクション後のレビュープロセスまたは教訓を知識化するプロセスを確立
- 従業員の福利厚生と身体的・感情的なニーズを考慮

上記組織から学べることは何か？

- 👤 事後評価
- 👥 危機の中でリーダーシップを取る
- 🗨️ 危機におけるコミュニケーション
- 🎮 シミュレーションと訓練
- 🔄 危機回復
- 🗺️ ステークホルダーのマッピングとエンゲージメント

レジリエンスの先駆者



それらの組織はどうなったか？

レジリエンスの先駆者は、テクノロジーを活用した革新的な対応により、日々変化する状況・環境下に順応することができた。結果、そうした組織は、以下の領域において状況が好転したと回答した点がより良くなったと述べた。

- 技術
- 組織的なレジリエンス
- サードパーティリスクマネジメント

どのようなアクションを取ったのだろうか？

全回答者のうち、レジリエンスの先駆者は次の行動を取る割合が最も高かった。

- パンデミック前に危機対応・事業継続計画の策定
- テクノロジーを強化
- 組織はパンデミックへの対応方法から学ぶことができると認識

上記組織から学べることは何か？

- 🏠 事業継続
- 📊 危機対策評価
- 📁 危機管理
- 🔍 根本原因分析
- 📋 レディコマンド

‘あなたの組織がCOVID-19への対応においてこれまでに取った最も重要な行動は何か?’

上記の質問に対しては、心身の健康に焦点を当てた回答が圧倒的に多かった。在宅勤務への移行から安全対策の実施、個人的な悩みを抱える従業員の支援まで、企業は、自社の従業員の健康と安全のサポートに最も注力している。

より大きな打撃を受けた業界がある一方で、イノベーションに成功した業界もある。また、国や都市によっては、より急激な変動を強いられた。

全ての業界と地域のビジネスリーダーにとって最も重要な行動は、自社のチームを守ることである。今回の調査では、80%のビジネスリーダーが、危機対応において自社の従業員の身体的および感情的なニーズを意識したと回答している（うち、32%は「強く意識した」と述べた）。

シンガポールのあるテクノロジー企業は、多大な経済的損失に耐えた一方で、100%の従業員を維持した。同社の副社長は「会社は私たちの労働力に多大な投資をしてきた。そして彼らは今後も私たちの会社の回復の不可欠な部分であり続ける」と語った。

世界中の企業が、この発言に共感している。オーストラリアのある工業製品会社では、メンタル・ヘルス・プログラムを開始した。ドイツの自動車会社は、雇用を削減しないと保証したことに加えて、より強力な組織的支援により経営陣と従業員との間の絆を強めることに成功した。

従業員の健康を促進することは、ビジネスにとってプラスであることは間違いない。米国のある運輸・物流会社の幹部は「わが社では、従業員が自身の健康と仕事環境に対する安心感を持てたのをきっかけに生産性が自然に大きく上がった」と話す。

しかし、世界中において病気や悲しみ、ロックダウン、防疫という集団的なトラウマを経験している中、企業はビジネスを維持するために迅速に適応する必要があった。一部の企業にとって、それは従業員に家で安全に過ごしてもらうことを意味していた反面、場合によっては、それは全くなじみのない働き方でもあった。

人々が前例のない課題に対処するにつれて、新たな個人的なレジリエンスが生まれた。リモートワーク・授業、友人や家族からの隔離、そしてパンデミックによって引き起こされた終わりなき調整。生活と仕事の在り方に起きた根本的な変化に適応し、管理するのは個人と組織のレジリエンスの核心である。

「われわれは段取りをし、食事、宿泊施設の手配を行い、ロックダウン期間中に出勤できなかった従業員に100%の給与を支払った。また、従業員にインセンティブも支払っていた。これにより、従業員のやる気が高まっていた。」

エンジニアリング・工事最高経営責任者、インド

80%

の企業がパンデミック期間に、従業員の健康、
身体的、感情的なニーズを考慮してきた。

出所：PwC、グローバルクライシスサーベイ 2021

カナダのある金融サービス会社のリーダーは、「家族生活の変化とのバランスを取りながら仕事を遂行するための自由と柔軟性」が従業員にとって必要であることを認識できたことは大事なことだと気づいた。また、英国の銀行の幹部は「従業員の世話、福利厚生、やる気の確保が最優先だ」と述べた。

私たちがパンデミックから完全に抜け出す方法はまだ見つかっていないが、従業員の健康に焦点を当てた組織のトレンドは、今後生活や事業が普通に戻った後も続くべきである。



レジリエンスの構築

継続的改善：

92%

COVID-19より前に事後評価プロセスを有し、またパンデミックの対応の事後評価を正式に実施した企業のうちの92%は将来の混乱に備えるためのプロセスを作る予定がある。

TOP 5

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は？

- 1 リモートでの事業運営体制の改善 **65%**
- 2 テクノロジーの導入および投資の加速 **55%**
- 3 人員削減を実施 **40%**
- 4 コミュニケーションプロセスの変更 **38%**
- 5 大型投資の延期 **36%**

TOP 5

あなたは今、 どのような行動を取る予定？

- 1 COVID-19の危機の間に特定された組織上の変革を加速 **96%**
- 2 COVID-19に対応するため企業戦略を変更 **77%**
- 3 大きな障害に迅速に対応するために戦略を素早く変更し、実行する **77%**
- 4 近い将来にレジリエンスの向上に積極的に取り組む **69%**
- 5 将来の危機に備え、事後評価プロセスを実施 **69%**

ステークホルダーとのコミュニケーションニーズが進化するにつれて、関わり方は根本的に異なってくる

調査対象企業の75%以上が、危機対応の間に外部関係者と効果的にコミュニケーションを図ったと回答している。しかし、定期的にデータを共有することと、ステークホルダーとコミュニケーションを取ることに、大きな違いがある。

全体的に外部との連携に成功した企業は、通常のやり取りよりも少し深く掘り下げたコミュニケーションを行っていた。具体的には、これらの企業は、他の回答者と比べて、以下の点を実施した割合が高い。

- 関連情報のタイムリーな特定
- 対応戦略と優先順位に基づいたステークホルダーへのアプローチ調整
- ステークホルダーへの頻繁連絡を通じた、影響の理解

他方、社内におけるコミュニケーションという面では、81%の回答者はパンデミック全体を通して企業が従業員と効果的にコミュニケーションを取っていると確信しており、外部とのコミュニケーションと比べて成功している企業が多いことがうかがえる。

頻繁にコミュニケーションを取ることで、予期せぬ利益が生じる可能性もある。ハンガリーのプロフェッショナルサービス企業では、危機発生以前には全員参加会議はまれであったが、リモートワークの開始に伴い、新しい一連の企業規模のミーティング仕組みやワークショップを成功に立ち上げた。

同社関係者は「新しい会議の形を作ることで、社内メンバー間の距離が間違いなく近づき、それにより相乗効果と隠れた機会を発見することができた。今私たちは、お互いにより一層仕事に協力して関与している」と語った。



デジタル化、予測分析、人工知能について

データツールと機能は非常に重要である。特に、リモートワークの拡大により明確な意思決定チャネルの需要が高まっている一方で、サイバー攻撃のリスクの増加にもつながっている。

回答者の75%が、テクノロジーによって企業の危機対応チームの調整が容易になったと述べている。

「適切に構成され維持されている危機管理チームを持ち、そのチームが問題を定期的に処理している限り、同じ方法論を全ての危機に適用できる。」

エネルギー最高セキュリティ責任者、英国

産業別に見る 影響

最も大きな打撃を受けた産業はどれ？

ホスピタリティ&レジャー

86%

高等教育

83%

以下の業界は「悪影響」および「非常に悪影響」を受けた。

産業製造・自動車

80%

政府・公共サービス

77%

金融サービス

76%

エネルギー・公益事業・資源

76%

消費者市場

72%

健康産業

65%

テクノロジー、メディア、
テレコミュニケーション

61%

出所：PwC, グローバルクライシスサーベイ 2021

レジリエンス構築の リターン

COVID-19のような壊滅的なパンデミックを含む危機において、レジリエンス構築のROIを定量化することはできるか。

今回のグローバルクライシスサーベイの結果は、PwCがこれまで数十年に亘りさまざまな業界のあらゆる危機対応を支援してきた中で学んできたことが、正確に反映されている。

レジリエンスを組織のDNAに組み込むことにより、危機を乗り越えた後に、より強い姿で、新たな可能性に向けた次のステップを含むことができる。

組織のレジリエンス構築のROI

- ▶ 脅威を予測し識別する能力
- ▶ 迅速な対応発動
- ▶ 役割・計画の明確化
- ▶ 実体験によって付けた自信
- ▶ 重要なデータと洞察へのアクセス
- ▶ 目的・価値観の強化
- ▶ ステークホルダーとの信頼関係強化
- ▶ 危機から力強く切り抜ける能力

PwCグローバル ネットワーク

Global Crisis Centreを訪問し、危機を機会に変える能力について、どれぐらい自信を持っているかを評価してみてください。



Kristin Rivera

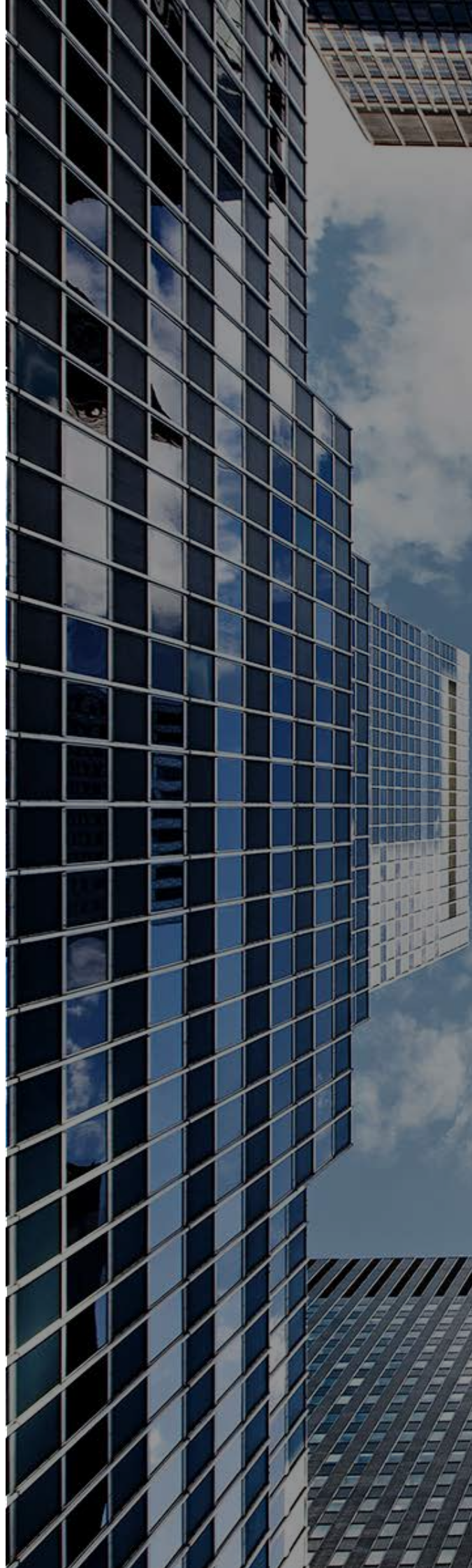
Partner, Global Leader,
Forensics & Global Crisis Centre
PwC United States
+1 (415) 302-3428
kristin.d.rivera@pwc.com



Dave Stainback

US Crisis Leader, Principal
PwC United States
+1 678-984-3699
david.stainback@pwc.com

PwCのクライシスプロフェッショナル





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

<関連レポート>



グローバルクライシスサーベイ2021 ——日本分析版

日本分析版では、日本企業が取ったCOVID-19への対応は、他国の企業と比べてどのような違いがあるか、次の危機に備えるために今何をすべきかなどについて、さまざまな角度から検証しています。

第1章——「2020年、COVID-19」企業が受けた影響とは

第2章——前例のない危機への「備え」と「動き」

第3章——テクノロジーを活用した危機対応や備え

第4章——危機から成功への転換

[https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/
thoughtleadership/2020/assets/pdf/global-crisis-
survey-japan2021.pdf](https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2020/assets/pdf/global-crisis-survey-japan2021.pdf)





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よ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。

本報告書は、PwCメンバーファームが2021年3月に発行した『Global Crisis Survey 2021 - Building resilience for the future』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

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

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/global-crisis-survey.html

日本語版発刊年月：2021年9月 管理番号：I202102-05

©2021 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.