



レジリエンス革命の 到来

グローバル・クライシス・
レジリエンス・サーベイ 2023
日本分析版

www.pwc.com/jp



はじめに

サイバー攻撃の脅威、サプライチェーンの分断危機、米中対立を軸とする地政学リスクの増大など、企業はさまざまな経営課題に直面している。そのような中、ビジネスを常に成長させ、衝撃から守ると同時に、あらゆる変化に適応し、新しい価値を創造し、競争力を維持すること、すなわちレジリエンス（困難に備え、適応し、乗り越え、回復する力）を構築することが企業には求められている。

PwCは、2019年より隔年でグローバル・クライシス・サーベイを実施し、世界のリーダー層から危機（Crisis）についての現状や対応について生の声を集め、分析している。2023年度は「レジリエンス」をテーマに、企業が直面・懸念する脅威や危機とは何か、またそれらを想定し、平時からいかに取り組んでいるかについて問うアンケートを実施した。リーダーたちの声から浮かび上がってきたのは、「レジリエンス革命の到来」である。

日本分析版では、日本企業の回答を世界やアジアパシフィック地域（APAC）の回答と比較*しつつ、日本企業が直面する諸課題や取り組みの現状を理解し、レジリエンス革命に必要な取り組みとアプローチを探る。

※グローバルの回答者1,812人に対し、日本の回答は56人であることから、あくまで調査にご協力いただいた企業の回答に基づくものであり、日本企業の全体像を表してはいない点、ご注意ください。



91%

の日本企業が過去2年間に
混乱を経験したと回答
(グローバル、APAC：いずれも96%)

77%

の日本企業が、レジリエンスの構築は
企業にとって最も重要な戦略的優先
事項の1つであると回答
(グローバル：89%、APAC：90%)

01

調査の概要



回答者の分布

「グローバル・クライシス・レジリエンス・サーベイ 2023」は、世界各国のビジネスリーダーを対象に、2022年9月23日から2022年11月24日までの2カ月間、オンラインにてアンケートを実施。

日本の回答者数

56人

世界の回答者

42カ国
1,812人

APACの回答者

13カ国¹
701人



日本の回答者のうち、
21%が経営幹部
57%が部長クラス
21%が取締役

日本の回答者の業界
金融：30%
製造業：30%
消費者マーケット：16%
ヘルスケア：11%
IT・メディア・通信：7%
政府公共機関：5%

86%
年間売上高が1億米ドル
(約140億円²)を超える
日本企業の割合
(グローバル：78%、
APAC：79%)

57%
従業員数が1,000人を超
える日本企業の割合
(グローバル、APAC：
いずれも59%)

1. 中国、インド、オーストラリア、マレーシア、日本、韓国、タイ、シンガポール、香港、フィリピン、ベトナム、インドネシア、ニュージーランド (回答者数順)

2. 1米ドル=140円で換算 (以下同様)

グローバル版調査結果の概要

- 42を超える国・地域から約1,800人のリーダー層に調査、実効性のあるレジリエンス（困難に備え、適応し、乗り越え、回復する力）に必要な対策と企業が取り組むべき課題を考察
- 回答者の大多数（89%）が、レジリエンスの構築は企業にとって最も重要な戦略的優先事項の1つであると回答
- 企業がレジリエンス強化に投資する動機は、回答数が多い順に、戦略、恐怖、法規制である
- 企業がレジリエンスを構築する上で中核となる要素は、「事業継続」、「財務」、「経営戦略」の3つである
- 70%前後の企業が将来の混乱に適切に対応できる自信があると回答している一方、基本的なレジリエンスの要素を満たしていると回答した企業は、約30%にとどまり、自信と現状にギャップが見られる
- 平時からレジリエンス強化に取り組むことで、有事が起きた際に、迅速に判断、行動し、混乱を乗り越えることができる



02



直面する混乱・危機

過去2年間に直面した混乱

過去2年間で、パンデミック以外で企業が経験した最も深刻な混乱は？



日本

1. 気候変動／自然災害／環境関連
2. サプライチェーンの混乱
3. 競争／市場の混乱

グローバル

1. サプライチェーンの混乱
2. 従業員の維持と雇用
3. サイバー攻撃

APAC

1. サプライチェーンの混乱
2. 競争／市場の混乱
3. 従業員の維持と雇用



過去2年間に日本企業が経験した最も深刻な混乱は、「気候変動／自然災害／環境関連」と回答した割合が一番高かった。近年激しさが増す熱波や豪雨、台風などにより、自社だけでなく取引先の生産や操業が停止に追い込まれるなどの被害が原因と考えられる。地球温暖化の影響が指摘される中、大規模な気象災害の頻度は高まり、毎年のように対応を迫られる状況にあると言える。こうした中、企業による気候変動への対応に関する情報開示を求める機運も高まっており、2022年4月よりプライム市場上場会社に対し、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に基づく気候変動リスクの情報開示が実質的に義務付けられたことも影響していると考えられる。

また、グローバル、APAC、日本のいずれも、「サプライチェーンの混乱」が最も深刻であったと回答した割合が高い。サプライチェーンのグローバル化、複雑化が進む中、パンデミックや各地における紛争などにより、物流輸送が混乱し、生産拠点の閉鎖や調整が余儀なくされたことが背景にあると考えられる。さらに、ロシアによるウクライナ侵攻や米中の地政学的緊張により、半導体や希少金属などの輸出規制もサプライチェーンの混乱に拍車をかけている。

混乱が及ぼした影響



過去2年間に経験した最も深刻な混乱が、レジリエンスの中核的な構成要素である、「事業継続」「財務」、「経営戦略」の各方面に及ぼした影響は？

いずれにおいても日本企業はグローバル、APACの企業に比べ、受けた影響が大きい傾向にある。

51%

の日本企業が「運用面」に大きな影響を及ぼしたと回答

(グローバル：39%、APAC：42%)

日本企業の半数以上が、混乱によって、重要な事業やサービスの継続にあたり大きな影響を受けたと回答。

混乱時においても重要な業務を継続または速やかに再開する能力である、**オペレーショナルレジリエンス**が求められる。

45%

の日本企業が「財務面」に大きな影響を及ぼしたと回答

(グローバル：33%、APAC：36%)

日本企業の半数近くが、混乱によって、株価の下落、関連コストの増加、ひいては倒産といった、財務面での大きな影響を受けたと回答。

混乱時においても資本とキャッシュフローを維持する能力である、**財務面でのレジリエンス**が求められる。

47%

の日本企業が「経営戦略面」に大きな影響を及ぼしたと回答

(グローバル：31%、APAC：34%)

日本企業の半数近くが、混乱が、経営目的・目標を達成するための方針や計画に大きな影響を及ぼしたと回答。

組織を進化させ、機敏性を構築する能力である、**経営戦略面におけるレジリエンス**が求められる。

今後2年間に懸念される混乱

今後2年間で、パンデミック以外で企業が直面する可能性のある混乱は？（下記ランキングにて表記）
また、それらを乗り越えるための会社の能力に対する自信は？（自信があると回答した割合（%）を表記）

日本		グローバル		APAC	
直面する可能性のある混乱	乗り越える自信がある	直面する可能性のある混乱	乗り越える自信がある	直面する可能性のある混乱	乗り越える自信がある
1 競争、市場の混乱	55%	サイバー攻撃	80%	競争、市場の混乱	75%
2 サイバー攻撃	65%	品質不正、製造物責任	71%	従業員の維持と雇用	71%
3 従業員の維持と雇用	67%	従業員の維持と雇用	66%	気候変動／自然災害 ／環境関連	63%

パンデミック以外で今後直面する可能性のある混乱としては、日本、APACではいずれも「競争、市場の混乱」がトップであった。アジア地域における競争の激化に加え、国際秩序の動揺、経済格差の拡大などさまざまな要因による市場の混乱への懸念が表れていると考えられる。

グローバル、日本では、「サイバー攻撃」への懸念が上位にあがっており、近年増加するランサムウェアをはじめとするサイバー攻撃の増加への懸念が見て取れる。サイバー攻撃への備えや対応に「非常に自信がある」または「まあまあ自信がある」と回答した割合は、グローバルが80%、日本は65%だが、うち、「非常に自信がある」と回答した割合は、グローバルが33%であるのに対し、日本はわずか5%であり、日本では脅威を認識しているものの、対策が追いついていない企業が多いという結果を示しているものと考えられる。

また、経済のグローバル化、国際競争の激化、価値観や働き方のニーズの多様化に加え、日本では少子・高齢化の進行や、労働力人口の減少など、企業を取り巻く環境が変化する中、「従業員の維持と雇用」は、日本、グローバル、APACのいずれも課題として共通認識されている。

03



レジリエンスへの取り組み

レジリエンス革命のポイント

長期にわたる不安定性の中で、成功を収めるためには以下のポイントを抑えた取り組みが重要である。



レジリエンスへの取り組みにおいて、経営陣からの支援を得る

レジリエンスへの取り組みに責任を負い、責任説明を果たす組織レベルのリーダーを特定する



部署間で連携された社内横断的なレジリエンスを構築する

レジリエンスの強化と、全社的な戦略、価値観、投資の優先順位とのすり合わせを行う



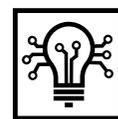
重要な事業・サービスを特定し、マッピングする

重要な事業・サービスを特定し、依存関係を洗い出し、それらを中心にレジリエンスを構築する



自社特有のリスクの全体像を見渡す仕組みをつくる

従来のリスクマネジメントの枠を超え、小さな兆しやその他重要なポイントを見逃さないよう、テクノロジーを活用する。被害を最小限に抑え、危機に耐え、回復し、より大きな成長を遂げる企業は、リスクの全体像を把握しており、事前にリスクを予測し、自信ある対応ができています。



テクノロジーの活用と定期的なテストを行い、レジリエンス戦略を強化する

テクノロジーを活用し、さまざまなデータから実用的な情報を抽出し、リスクと混乱を予測し、未然に防ぎ、備え、シミュレーションし、学習する。自社の能力を、潜在的なリスクとの関連性や周到性の観点から、定期的にチェックしておく。

経営陣からの支援、社内横断的な取り組みの状況



レジリエンスへの取り組みにおいて、
経営陣からの支援を得る

41%

の日本企業がレジリエンスの統括責任者にCEOを任命していると回答

(グローバル：33%、APAC：37%)

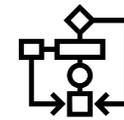
日本をはじめ、レジリエンスの統括責任者をCEOとしている企業は30～40%程度で当該役割の重要性が見て取れる。一方で、専門的な知見を有するチーフ・レジリエンスオフィサー（CRO）を設置している例も少ないながらある（下記参照）。

4%

の日本企業がレジリエンスの統括責任者にチーフ・レジリエンス・オフィサー（CRO）を任命していると回答

(グローバル：10%、APAC：9%)

CROという役割はまだ浸透しておらず、グローバルで10%、日本ではわずか4%にすぎない。必ずしもCROを設置・任命することが正解とは限らないが、レジリエンスを構築していく上では、組織的な責任の所在を明確にし、リスクを把握することのできる専門人材の指揮のもと組織一丸となって取り組むことが重要である。



部署間で連携された社内横断的な
レジリエンスを構築する

4%

の日本企業が十分に連携した仕組みが取れていると回答

(グローバル：21%、APAC：21%)

レジリエンスを構築する上では、部署間の縦割りを超えて協力し、リスク発生時の早期復旧に向けた体制整備と経営資源の配分のPDCAを回し続ける必要がある。この点、社内横断的な連携が十分に取れていると回答した日本企業は10%に満たず、財務や人事など機能別に各部署が対応している例が多い。

31%

の日本企業が、過去2年に経験した最も深刻な混乱の対応にあたり、各対応チームの役目、責務、権限の付与に苦労したと回答

(グローバル：23%、APAC：23%)

平時から組織の縦割りを超えて連携し、責任の所在と権限を明確にしておくことで、危機が生じて、慌てることなく効率的に対応することができる。

オペレーショナル・レジリエンスの確保に向けた取り組みの状況



重要な事業・サービスを特定し、
マッピングする

45%

の日本企業が重要な事業・サービスが特定されていると回答
(グローバル：53%、APAC：54%)

オペレーショナル・レジリエンスの構築にあたっては、組織やステークホルダーにとって何が最も重要かという戦略的な視点に立って、判断・決断することが求められる。ここでポイントとなるのは、自社にとって最も重要な事業を特定することであり、約半数の日本企業が実施している。

36%

の日本企業がベンダーや第三者への依存関係、影響度をマッピング、分析していると回答
(グローバル：43%、APAC：47%)

重要な事業を特定したら、当該業務の最低限維持すべき水準（耐性度）を設定し、必要な社内外の経営資源（ヒト・モノ・カネ）との相互関連性や相互依存度をマッピングすることが求められる。日本では約3社に1社しか実施しておらず、海外企業と比べて対応が遅れている。



自社特有のリスクの全体像を見渡す
仕組みをつくる

48%

の日本企業が、リスク・脅威評価を行っていると回答
(グローバル：55%、APAC：56%)

自社に内在する弱みに加え、自社に混乱を及ぼすと考えられる外的脅威を評価することで、事前に起こりうる混乱や危機を予測し、有効な対策を立てることができる。リスク・脅威評価は、レジリエンスの設計段階から必要とされるプロセスであり、約半数の日本企業が実施している。

39%

の日本企業が、ビジネスインパクト評価（Business Impact Analysis：BIA）を実施していると回答
(グローバル：50%、APAC：51%)

起こりうる混乱や危機を予測したら、それらが発生して業務が停止した場合、自社の事業にどのような影響を与えるかを評価する。かかるBIAのプロセスは、事業継続計画の策定に欠かせないが、BIAを実行している日本企業は、39%にすぎない。

テクノロジーの活用状況



テクノロジーの活用と定期的なテストを行い、レジリエンス戦略を強化する

56%

の日本企業が、レジリエンス戦略を強化するために継続的にテストや演習を行っている

(グローバル：55%、APAC：55%)

想定される危機シナリオのもと、十分な演習とテスト（訓練）を通じて、リスク選好度、リスク許容度、必要な経営資源の設定および配分が適正であるかを定期的に見直し、必要に応じて追加措置を講じることが求められる。日本、グローバル共に半数以上が継続的に実施していると回答。

57%

の日本企業が、大量の業務データの中から有用な情報を抽出できる、テクノロジーを活用したレジリエンス戦略に取り組むことが必要であると回答

(グローバル：58%、APAC：58%)

危機に備えるためには、個々人の感覚に頼るのではなく、さまざまなデータを集約・分析し、事実、傾向、因果関係など、エビデンスベースで効率的にリスクを特定、評価できる仕組みを整えることが重要である。

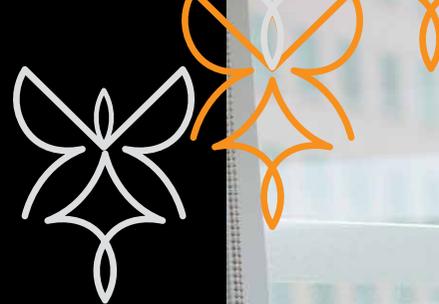


04

混乱に対する備え



何から始めたらよいか？



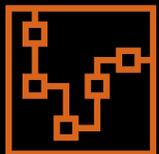
経営陣の コミットメント

リーダー自らがレジリエンスの確保に対する姿勢を全社に示し、強いレジリエンス文化を浸透させていく。



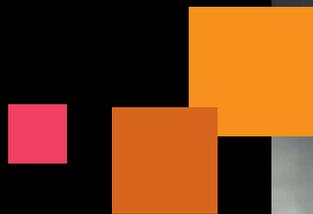
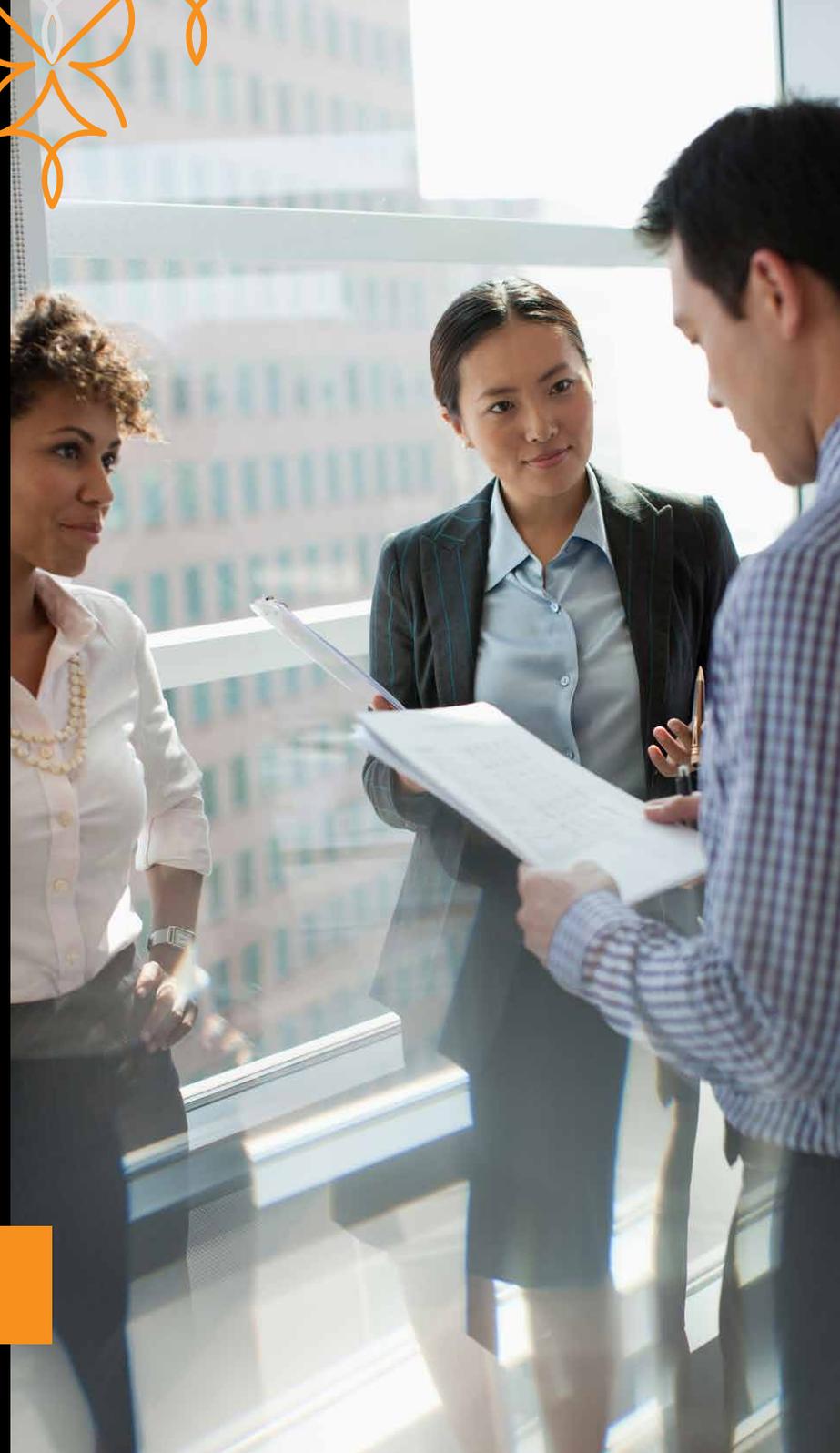
社内横断的な 取り組み

リーダーの指揮のもと、部署を横断して連携し、活発な議論をしながら取り組んでいく。人材育成のための投資は不可欠。



オペレーショナル レジリエンス

混乱時でも業務を継続させ、または中断した業務を速やかに再開させるためのオペレーショナル・レジリエンスの構築・強化。



混乱に対する備え

1. 地政学的リスク

地政学的な問題は、国・地域、業界、市場を超え、幅広い影響を及ぼす。地政学的なリスクは、企業レベルで避けられるものではないが、リスクに備え、準備・計画しておくことはできる。現在の不安定な地政学的動向は、サプライチェーンの混乱を悪化させ、サイバーリスクを増大させると共に、制裁の追加や厳格化していくものと考えられる。

PwCによる支援

- ・サプライチェーン・マネジメント・リスク分析
- ・危機対応支援

2. 市場リスク

過去2年間、パンデミックと地政学的紛争という非常に大きな外外的要因により市場は大きな混乱を経験した。市場の混乱を懸念する企業は、グローバル全体的に見て非常に多い。

PwCによる支援

- ・市場データ分析
- ・当局規制コンプライアンス
- ・税務リスク分析
- ・マネー・ローンダリング防止 (AML) コンプライアンス

3. サイバー攻撃、情報セキュリティ

ランサムウェア攻撃は、損害額の上昇と同時にその頻度も急激に増加し、手口も巧妙化してきている。第26回グローバルCEOサーベイによれば、今後5年間で最も懸念される脅威の1つに挙げられている。近年、サイバー攻撃は、地政学的なリスクとも複雑かつ密接に絡んでいる。企業は、サイバー攻撃のリスクを単独の問題と捉えるのではなく、企業が直面するあらゆるリスクの全体像に加え、それらが自社のITシステムに及ぼし得る脅威を理解した上で対策を練る必要がある。

PwCによる支援

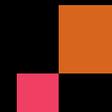
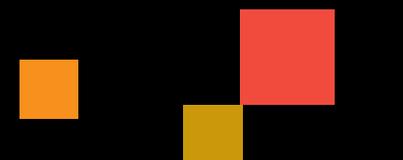
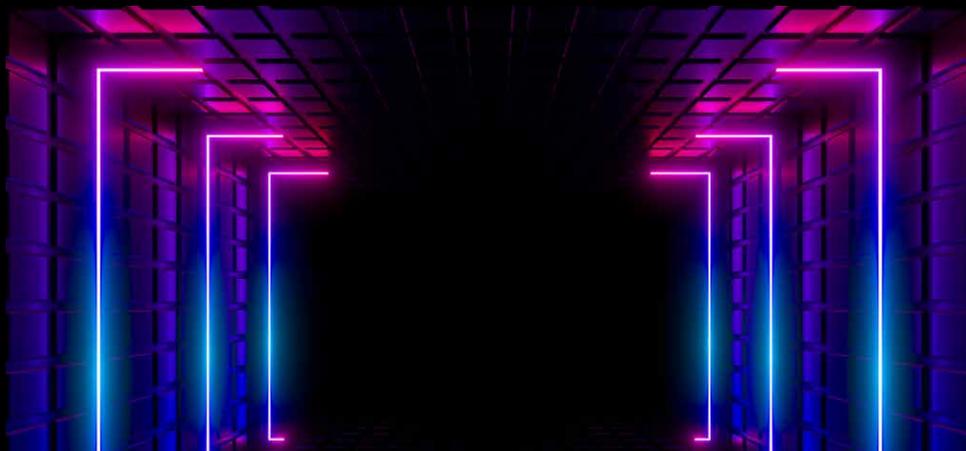
- ・サイバーセキュリティ対策
- ・デジタルフォレンジック調査
- ・ITレジリエンス構築

4. オペレーショナル・リスク

企業を取り巻く環境はめまぐるしく変化しており、ビジネスリーダーは、変化に適応し、戦略や事業モデルを急ピッチで見直す必要性に迫られている。一旦有事が発生すると、迅速かつ適切な判断を下し、行動に移すことが求められる。そのためには平時から人材を確保し、必要な投資を行い、全体像を俯瞰した戦略的な備えが欠かせない。

PwCによる支援

- ・テクノロジーやデータ分析を活用したモニタリング
- ・内部監査
- ・有事対応
- ・エンタープライズリスクマネジメント



有事対応

いかに混乱に対する備えを講じていても、事業を継続する限りさまざまなリスクに直面し得る。企業はそれらのリスクに対して適切に対処しなければ、時として企業の存続が危ぶまれるほどの影響を受けることを認識しておく必要がある。

リスクの把握とそれに対する低減措置、また有事への適切な対応は、企業の存続と成長に必要な不可欠である。

PwC Japanグループのフォレンジックサービスは、企業価値の毀損につながるさまざまな問題の発生に際し、事実の解明と、根本原因の究明を通じて、本質的な問題解決を図り、レジリエンスを構築するための支援を使命としている。



Our other service offerings

初動対応

- 発覚事項の精査
- 証拠収集・保全
- 記者会見準備
- ステークホルダーへの報告有無・方法の検討
- 実態調査の実施の有無、形態の検討

不正の実態調査

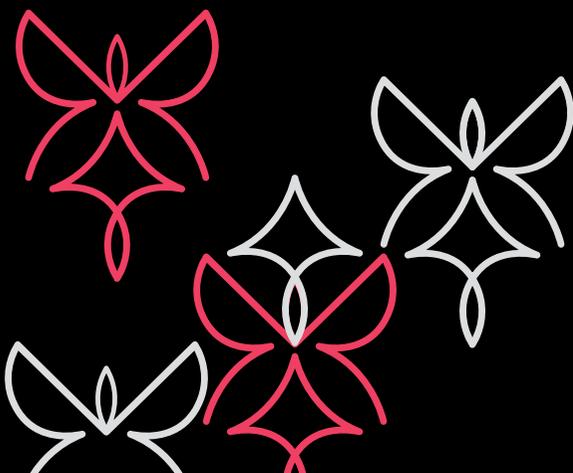
- 会計不正
- 贈収賄関連法違反
- 競争法違反
- 品質不正
- 金銭、資産の不正流用
- 人権侵害、ハラスメント
- 類似案件調査、再発防止策の立案

係争・訴訟対応

- eディスカバリー、証拠保全
- 専門家報告書の作成
- 専門家証言
- 再発防止策の提言
- 損害金額の算定

デジタルフォレンジックス

- コンピューター、携帯などのデータ収集
- Eメールレビュー
- 削除ファイルの復元
- 閲覧履歴
- 外部記録媒体の使用履歴
- クラウドデータ解析



お問い合わせ先

PwC Japanグループ

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



本レポートに関するご質問等は下記のメンバーにお問い合わせください。



山上 真人

PwC Japan有限責任監査法人
PwCリスクアドバイザー合同会社
パートナー



那須 美帆子

PwCリスクアドバイザー合同会社
パートナー



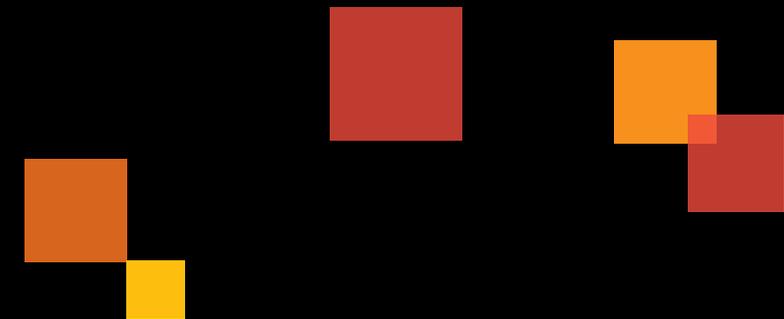
平尾 明子

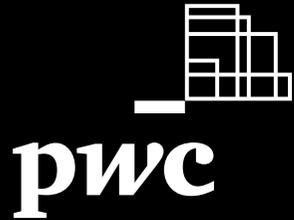
PwCリスクアドバイザー合同会社
ディレクター



志村 亜希

PwCリスクアドバイザー合同会社
マネージャー





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 Japan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リスク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11,500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151カ国に及ぶグローバルネットワークに約364,000人のスタッフを擁し、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。

発刊年月：2023年10月 修正：2024年3月 管理番号：I202308-10

©2024 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.