



# 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



ビジネスリーダーは、急速に変化する昨今の環境において、かつてないレベルの混乱と不確実性に直面している。地政学的な不安定性や長引くCOVID-19の影響、気候変動、サイバー脅威、サプライチェーンの停滞に至るまで、マクロ環境におけるさまざまな外的要素が市場に大きな影響を及ぼしている。また、企業内においても複雑性が増し、多くの課題に直面しており、企業が混乱に陥る頻度や規模が増大している。

変化と混乱の絶え間ないサイクルが訪れる、それが昨今の世界的なビジネス環境の特徴である。

企業は、長期にわたる不安定な状況、すなわち絶え間ない変化と混乱の連続に取り組んでいる。さまざまな課題に対処し、予期せぬ有事から立ち直り、より成長していくため、広範なビジネス変革に取り組もうとしている。

このような背景から、レジリエンス（困難に備え、適応し、乗り越え、回復する力）は企業にとって最も重要で優先順位の高い戦略の1つとなっている。

## 企業におけるレジリエンスとは何か？

企業は、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を構築することが求められる。しかしながら、レジリエンスとアジリティ（機敏性）の両方を保とうとすると矛盾が生じることもあり、この2つの相反する要求のバランスをとることが課題となる。企業がレジリエンスを構築する上で中核となる要素とは：

01

**経営戦略面における  
レジリエンス：**  
組織を進化させ、  
機敏性を構築する能力

02

**業務継続に係る  
レジリエンス（オペレー  
ショナルレジリエンス）：**  
混乱時においても重要な  
オペレーションを継続  
または速やかに再開する能力

03

**財務面でのレジリエンス：**  
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



## 混乱は増加傾向にある：

2019年：

69%

の企業が過去5年間に  
混乱を経験したと回答



## 混乱は引き続き増加傾向にある：

2023年：

96%

の企業が過去2年間に  
混乱を経験したと回答

91%

が少なくとも1回は  
パンデミック以外の混乱を  
経験したと回答

「グローバル・クライシス・レジリエンス・サーベイ 2023」では、昨今の脅威に加え、自社のレジリエンスを高めるため、企業がいかに資源、資金、努力を投入しているかを理解することに焦点を当てた。

世界各地の約2,000名から得た回答から、この新しい時代に、ビジネスリーダーたちがどのように混乱に備え、対応しているかが見えてきた。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。

レジリエンス強化のための取り組みは、単に潜在的損失を軽減したり規制要件を満たしたりするためのものとして、長らくの間コンプライアンス演習やチェックリストの域に追いやられていたが、今や大きな進化を遂げている。

真のレジリエンスを構築することは、今では企業にとって最も重要な競争優位性の1つであり、事業戦略を成功に導くための前提条件となっている。

レジリエンス革命が進む中、企業は「レジリエンス・バイ・デザイン」を意識的に実践する必要がある。この点、本調査の回答者も同意見であり、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つであると回答した。にもかかわらず、回答者の多くが、所属する企業は全社的なレジリエンスの取り組みに着手していない、あるいはその道筋を見出してすらいないと回答している。

今回の調査では、ビジネスリーダーたちが自社の危機回復能力に自信を示す一方、実に多くの企業において、成功のために必要とされるレジリエンスの基本的要素が欠けていることが明らかとなった。

パンデミック以外で、企業が今後2年以内で懸念している事項は？

01

サイバー攻撃

02

サプライチェーンの  
危機

03

従業員の維持と採用

このような調査結果や、混乱が続く今日の状況を踏まえ、自社のレジリエンスに対するアプローチを再考するにあたっては、まず下記の点について考えてみる必要があるだろう。



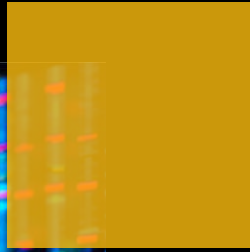
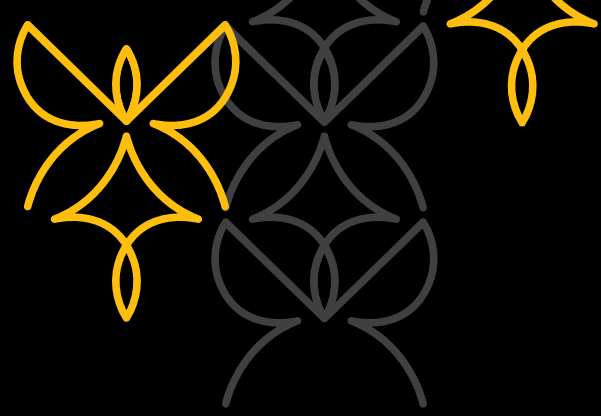
なぜレジリエンスの構築が必要なのか？ 誰のために？



自社の何を一番守る必要があるのか？ 最も重要な事業サービスを継続するための戦略は？



レジリエンスの構築に必要な投資をする上で、正しい考え方や文化は根付いているか？



# 3つの重要なポイント

それでは、設計段階からレジリエンスを構築することが事業戦略上必須となった場合、今日のビジネスリーダーはそれをどうやって実現させるのだろうか？ 実効性のあるレジリエンスを構築する上で、キーとなる要素とは何であろうか。



## 今回の調査で明らかとなった3つの重要なポイント



### 1 社内横断的な取り組み

実効性のあるレジリエンスを構築する上では、社内横断的に取り組むことが必要不可欠である。



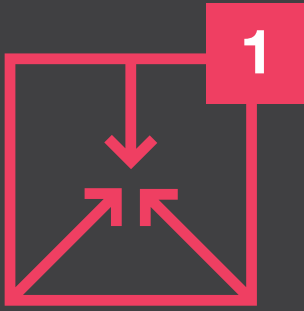
### 2 リーダーシップ

長期にわたる不安定性の中で生き残り、成功を収めるためには、管理職、経営陣、習熟した人員から成るチームワークが求められる。



### 3 業務継続に係るレジリエンス

先進的な企業は、混乱時においても業務を継続させる、または中断した業務を速やかに再開させるためのレジリエンスの構築にも取り組んでおり、テクノロジーを駆使し、自社のリスクとレジリエンスの全体像を俯瞰できるようにしている。



## 社内横断的な レジリエンス強化への 取り組みが必要不可欠

レジリエンス強化の取り組みは縦割りとなっており、部門間の連携がほとんど行われていないことが多い。このような縦割り組織では、昨今の複雑かつ相互に関連し合うリスクに対応するには不十分である。そんな中、社内横断的なレジリエンスの構築に積極的に取り組み、自社のビジネスにとって最も重要な事項において、さまざまなレジリエンス強化のための対応項目（例えば、危機管理、事業継続、災害復旧、緊急事態管理、サイバー攻撃からの復旧など）を一元管理し、かかる取り組みを業務上だけでなく、企業文化にまで浸透させている企業もある。

社内横断的な取り組みにあたっては、まずは企業のリーダーが、役割、責務、ガバナンス、目的、戦略といった重要な要素を検討し、組織全体やビジネスのあらゆる面に行きわたる制度を設計する必要がある。

社内横断的なレジリエンスの取り組みができている企業は、リスクをいち早く見つけ、より適切に対処できるだけでなく、混乱時においてもビジネスチャンスを見逃さない。このような企業のリーダーは、事業全体の計画に即し、適切なリスクを取ることもできる。また、自社とステークホルダーにとって何が重要かをもとに投資の優先順位付けができる企業は、有事の際にリーダーが協力して一致した判断をし、迅速かつ効果的な回復の実現につなげることができる。

結果として、リスク管理体制の改善、財務業績の向上、市場での競争優位性の獲得、評判の維持、ステークホルダーの信頼獲得につながる。

社内横断的なレジリエンスへの取り組みに移行していると回答した企業は約3分の2に上ったが、うち、十分な連携ができていると回答したのは、5社に1社であった。十分な連携ができていると回答した企業のうち、

91%

が、**専属の人員を有する**と回答

5.3

レジリエンス強化のための**対応項目（レジリエンス・コンピテンシー）の数は平均5.3**

61%

が、**少なくとも5年以上にわたってレジリエンス強化に取り組んでいる**と回答



2



## 長期にわたる不安定性の中でも 成功を収めるには、 経営陣と習熟したチームが必要不可欠

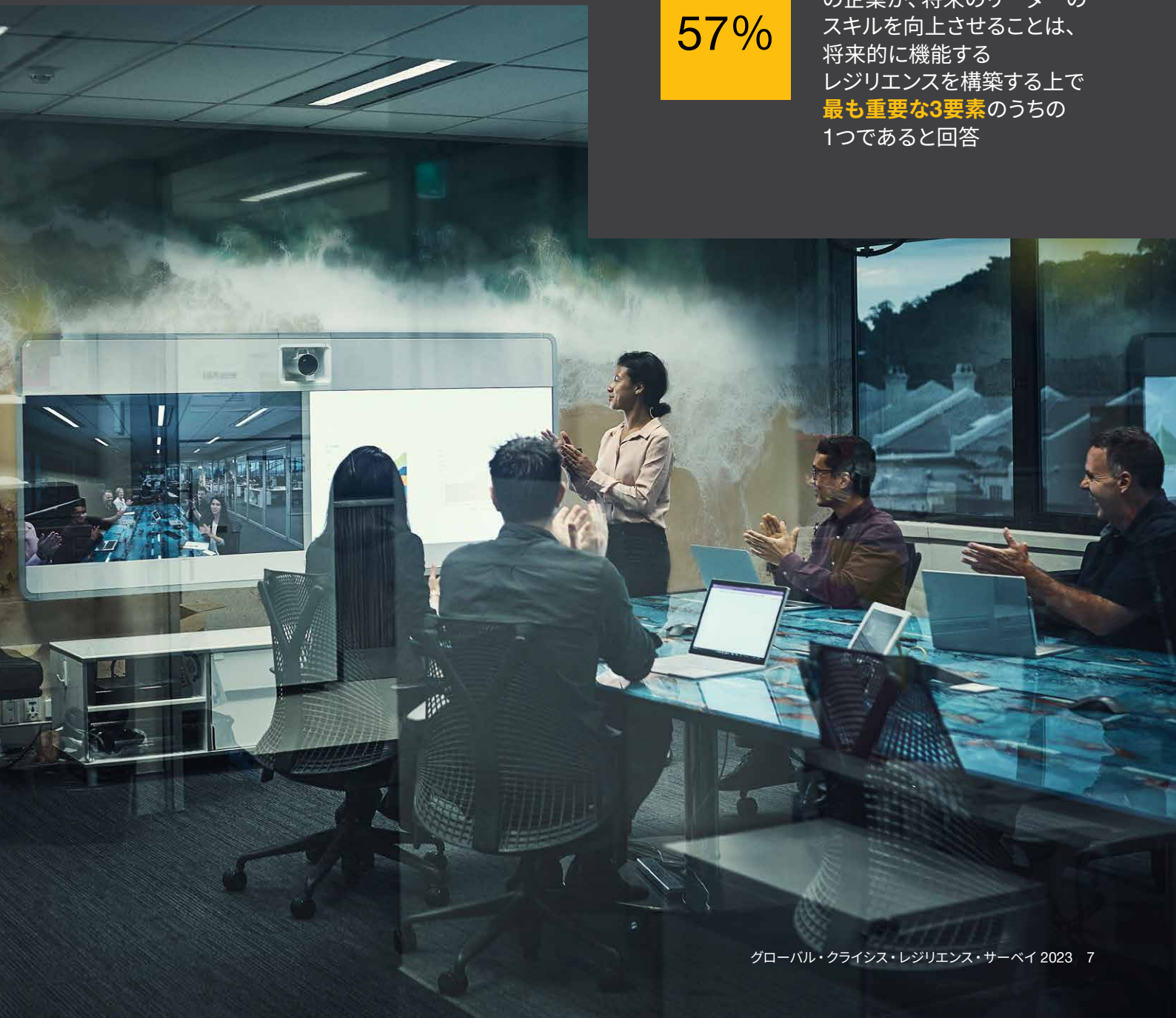
レジリエンスは、しばしば企業における免疫力とたとえられる。免疫力をつけるには、従業員から経営陣、取締役会に至るまで、各層における取り組みが求められる。レジリエンスへの戦略と取り組みを成功に導くためには、(1) 経営幹部による支援、(2) 責任が明確な担当リーダーの存在、(3) 日々の任務を遂行する習熟したチームの存在が必要である。

33%

の企業が、自社のレジリエンス強化への取り組みは**CEOの支援を受けている**と回答

57%

の企業が、将来のリーダーのスキルを向上させることは、将来的に機能するレジリエンスを構築する上で**最も重要な3要素**のうちの1つであると回答



## データが示すのは？

### 1 説明責任（アカウンタビリティ）

経営陣によるレジリエンス構築への支持は、確実に高まっている。2021年の「グローバルクライシスサーベイ」では、自社の危機管理やレジリエンスの統括責任者は説明責任を負っていると回答した企業は、全体の61%だった（注：2021年の調査は、パンデミックに焦点を置いて実施）。今回の調査では、レジリエンス強化に取り組んでいる企業のうち、経営幹部レベルの責任者を置いていると回答したのは93%に上った。このうち、レジリエンスの統括責任者にCEOを任命していると回答した企業は33%で、組織が成功するための当該役割の重要性が見て取れる。レジリエンスの統括責任者は、レジリエンス強化において目標とする成熟度を設定し、適切な資金と人材を確保し、目標を達成するよう取り組む責任を有する。

### 2 責任者の任命

一方で、企業のレジリエンス強化への取り組みを担う責任者が任命され、その者を中心に組織が一丸となって取り組んでいる状況というのは、あまり見られない。例えば、今回の調査では、チーフ・レジリエンス・オフィサーを任命していると回答した企業はわずか10%であった。必ずしも全ての業界においてチーフ・レジリエンス・オフィサーを任命することが正解とは限らないが、全社レベルでの責任の所在が明らかでない、企業として向かうべき方向性を見失いかねない。レジリエンス強化への取り組みについて組織的な責任を負う者の存在なしに、業務や企業文化にレジリエンスを浸透させるのは極めて困難といえるだろう。

### 3 スキルの向上

レジリエンスに関する専門知識を有する人材が不足する中、新たな課題が見えてきた。回答者の31%が、適切なスキルを有するチームを結成することが、レジリエンスを構築する上での主な課題であると回答した。現在、この分野においては、戦略的で社内横断的なレジリエンスの強化に取り組む、有事の際に効果的に対処できる経験とスキルを有する優秀なレジリエンスの専門家不足している。社内におけるレジリエンスを構築するにあたり、上層部のレジリエンスリーダーは、組織がどう機能しているのか、正しい優先事項をどうやって実現させるか、リーダーが果たす役割とは何かを明確にする必要がある。専門家不足の問題には、研修の実施と専門性の向上に対する適切な投資を行い、チームを育成することで対応していく必要がある。

## 精神面でのレジリエンス、 リーダーシップのスキル向上、 危機を糧に成長していく力

「グローバルクライシスサーベイ2021」では、心身の健康に関する調査結果が特に際立っており、「その年に実施した最も重要な取り組みは、従業員の心身の健康維持に対する投資である」と回答した企業が80%に上った。パンデミック、経済的な混乱、深遠な価値観の変容、さらに当時を取り巻く諸事情を考慮すると、心の健康の維持は企業、個人のいずれにとっても最も優先順位の高い事項であった。

今なお、心身の健康に対する関心は衰えていない。この数年で、ますます多くの企業が、従業員サポートの必要性、生活のあらゆる面で適切なバランスと幸福を維持することの重要性を認識し、従業員の心身の健康維持プログラムを自社文化として取り入れている。

レジリエントなリーダーは、レジリエントな組織を育成する。これは、PwCの「クライシス・リーダーシップ・センター」からのコアメッセージである。当センターでは、EQ（心の知能指数）、適応性、柔軟性など、ビジネスリーダーが個人的にもプロフェッショナルとしても危機を乗り越え、成長していく上で必要不可欠な能力に焦点を当て、専門的なトレーニングを提供している。

今回の調査では、31%の企業が、今後2年間に従業員個人および精神面でのレジリエンスの構築に投資する計画であると回答した。企業規模が大きいほどこの分野に投資する可能性が高く、年間売上が50億米ドルから100億米ドルの企業の場合、当該投資を計画していると回答した企業は41%であった。



## 業務継続に係るレジリエンス (オペレーショナルレジリエンス) 構築の必要性

より多くの企業が社内横断的なレジリエンス強化に取り組む中、信頼性および効率性の高いリスク管理ができるよう、業務継続に係るレジリエンス（オペレーショナルレジリエンス）において中核となる要素を取り入れる傾向が顕著である。

業務継続に係るレジリエンスにおいては、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、財務面以外のレジリエンスの中核的要素を構築し、維持させることに焦点を当てる。ここでポイントとなるのは、事業やサービスを特定することであり、従来の事業継続計画が重視するような、それらを生み出す体制のみを特定することではない。すなわち、このステップでは、自社にとって最も重要な事業を特定することになる。

次に、特定された事業の隅々まで慎重にマッピングを行う。具体的には、システム、アプリケーション、関与者、当事者、物理的資産、データが事業に与える影響と優先順位を把握する。その上で、困難なシナリオを（現実的に即しつつ）想定し、十分な演習とテストを行う。既存のリスク許容度を知ることは、必要とされるレジリエンスの程度を把握するには役立つが、市場や顧客に影響を及ぼし得る外的要因を含め、より広い視点での許容範囲も検討する必要がある。

業務継続に係るレジリエンスの構築に加え、実効性をより高めるためのテクノロジーの活用に注目が集まっている。経営陣の約60%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している。目指すのは、社内横断的で、潜在的なニーズに即した、有事においていち早い行動を可能とする、情報集約型のシステムである。また、ビジネスリーダーたちは、テクノロジーを活用して、常にテストし進化し続ける、生きたレジリエンスプログラムを構築しようとしている。

76%

の企業が、過去に経験した最も深刻な危機が**業務に与えた影響は、中～高レベルであり、重要な事業およびサービスの提供に混乱を招いた**と回答

```

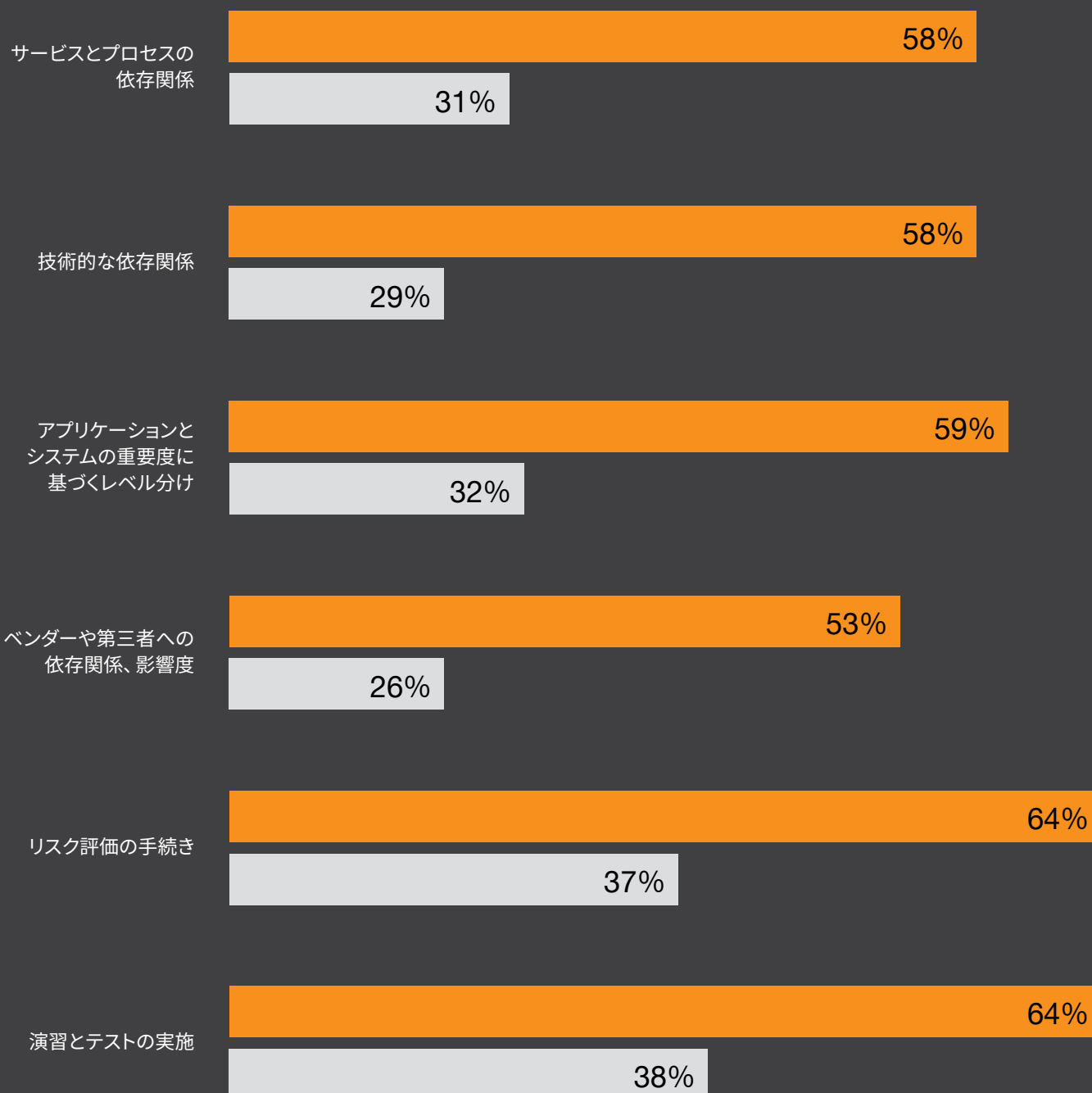
elif operation == "MIRROR_Y":
    mirror_mod.use_x = False
    mirror_mod.use_y = True
    mirror_mod.use_z = False
elif operation == "MIRROR_Z":
    mirror_mod.use_x = False
    mirror_mod.use_y = False
    mirror_mod.use_z = True

#selection at the end -add back the deselected mirror modifier object
mirror_ob.select= 1
modifier_ob.select=1
bpy.context.scene.objects.active = modifier_ob
print("Selected" + str(modifier_ob)) # modifier ob is the active ob
#mirror_ob.select = 0
name = bpy.context.selected_objects[0]
bpy.data.objects[name].select = 1

```

今回の調査では、社内横断的にレジリエンスに取り組んでいる企業は、そうでない企業に比べ、組織面におけるレジリエンスを構築する上で中核となる要素を満たしていることが明らかになった。

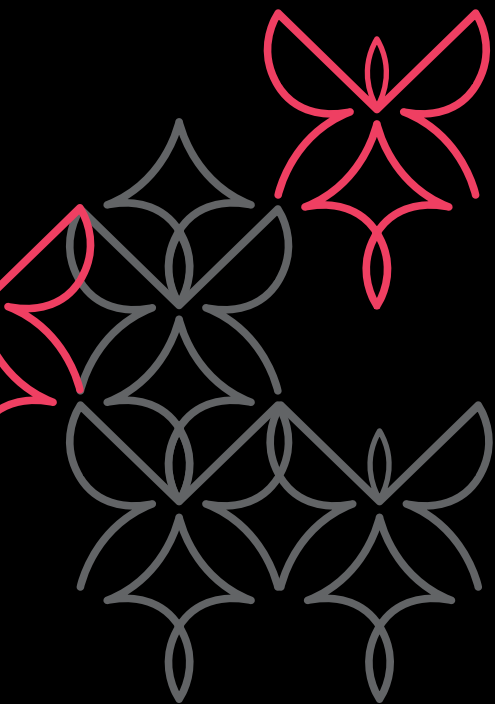
下記の要素が「定義されている」または「最適化されている」と回答した企業の割合：



社内横断的に取り組んでいる企業

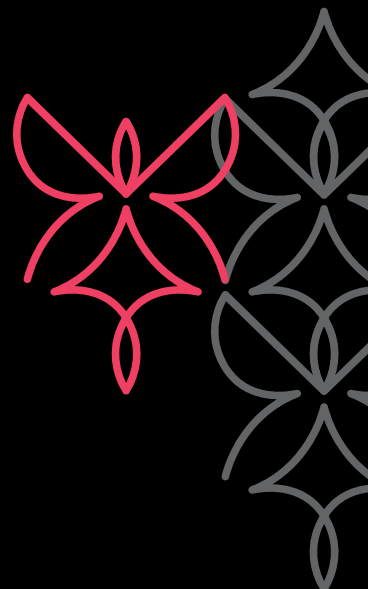


ある程度横断的に取り組んでいる、  
または、全く社内横断的に取り組んでいない企業



# 全体像の 把握

「自信ギャップ」：  
有事におけるリスクとチャンスを理解する



今回の調査結果では、ビジネスリーダーは、レジリエンスの強化が戦略的に不可欠であると認識している一方、かかる認識と実態との間にギャップが存在することが明らかになった。有事に適切に対応できる自信があると回答した企業のうち、実際に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、3分の1にとどまった。

多くの企業が自信を有する理由は、まだ多くの危機に直面していないからか、実際にこれまで危機を乗り越えられたからであろう。しかし今回の調査では、実態は以下である可能性が高いことが分かった。

## 1 不十分なリスクマネジメント

- ・ リスクと脆弱性に対する理解が進んでおらず、それらを軽減するための計画を策定している可能性が低い。
- ・ 予期せぬ混乱が発生する頻度が増加すると同時に、それらに対応するための費用も増加している。
- ・ 企業のリスク管理とレジリエンス戦略が連携していない。

## 2 レジリエンス文化の欠如

- ・ リーダーがレジリエンスに対する姿勢を全社に示すといった、強いレジリエンス文化がおそらく根付いていない。
- ・ 柔軟性や適応力のない職場環境においてリスクが増加している。

## 3 IT化の遅れと人材不足

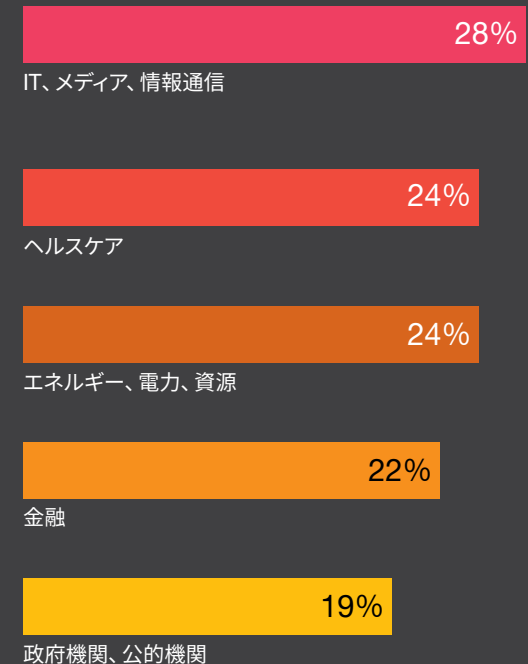
- ・ レジリエンスをサポートする最新のデータや分析など、効果的なツールを整備できている可能性が低い。
- ・ 助言とサポートを提供できる専門家ネットワークを構築できている可能性が低い。

## 4 費用の増加と競争力の低下

- ・ 平時から備えるというより、有事が発生してから事後対応に奔走する傾向が強い。
- ・ その結果、競争力の低下、市場シェアの低下に至る懸念がある。



社内横断的にレジリエンスに取り組んでいる企業の割合（業界別）





## ケーススタディ 組織としての成熟度

社内横断的にレジリエンスに取り組んでいる場合とそうでない場合では、有事の際に大きな違いが現れる。  
いくつかのケースで比較してみる。

### A社



#### リスクの評価基準

グローバルに展開するA社の重要な製造事業が、ランサム攻撃を受けて機能不全になった。A社には、かかる攻撃を受けた際に必要とされるレジリエンスの要素が欠けていたことから、事業が数週間停止し、10億米ドル近い機会損失を被った。

### B社

他方、グローバルに展開する製造業者であるB社の運送業務にも大規模な混乱が生じたが、社内横断的な計画に従い、運送および調達ルートを素早く変更したため、顧客へのサービス提供に影響は出なかった。B社は混乱をうまく乗り越え、より耐性が強まった。



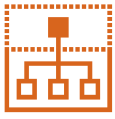
#### 経営陣による支援と 社内横断的な取り組み

有事が発生した際、A社では部署間の連携が取れなかった。A社のレジリエンスの取り組みにおいては、経営陣による支援はなく、専属的かつ中心となってレジリエンス強化に取り組む担当者が明確にされていなかった。その結果、重要なプロセスや戦略の決定において合意を得るのに大幅な時間、お金、労力が費やされた。

同様の危機が発生する以前から、B社では、レジリエンスの取り組みを監督する経営陣を任命し、社内横断的な取り組みのための資金を投入していた。そのため、責任の所在と権限が明確であり、今回のような危機が生じても、全体的な視点から影響度を見極めることができた。

## A社

## B社



### 重要な事業の 優先順位付け

A社では、自社ビジネスにとって最も重要な要素とは何かについて、事前の社内合意が取れていなかった。有事の際、対応に回ったA社経営陣らは、何を優先すべきかについて合意を得るのに時間を要した。

B社では、同様の危機が発生する以前から、レジリエンスへの取り組みを進める中で、自社の最も重要な事業サービスについて経営陣らが合意していた。その結果、優先順位に沿って事業継続戦略を迅速に実行に移すことができた。



### 事業に関する 一連のプロセスと 関係性の把握

A社各チームは、個別のプロセスや役割を把握していたが、自社ビジネスに係る一連のプロセスを隅々まで把握しておらず、互いの依存関係も十分に理解していなかった。有事の際、各チームは、プロセスの下流工程で発生している問題の影響を食い止めるための対応に追われた。

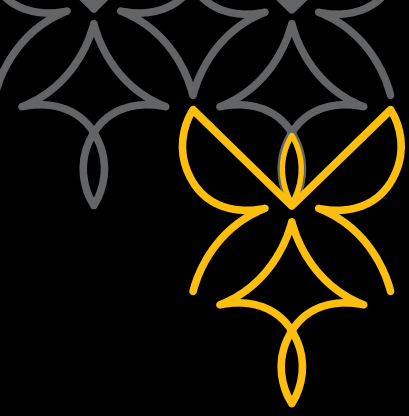
B社では事業の一連の機能を把握し、総合的なレジリエンス・ソフトウェア・ツールを活用することで、有事発生直後から、経営陣が各プロセスが事業に与える影響を把握し、事案が及ぼす広範な影響を迅速に評価することができた。



### 平時の対応

A社経営陣は、危機対応計画を日頃から定期的に評価しておらず、また幅広い復旧計画・戦略策定の必要性が社内に浸透していなかったことから、有事の際、事前に特定・解決できたはずのギャップを埋める作業に苦慮した。また、A社は危機において機敏に対応する能力がなく、危機対応計画をその場で策定することを余儀なくされ、貴重な時間を費やした。

B社では、外部からのプレッシャーや社内での変化を受け、レジリエンス対応を定期的に見直していた。例えば、重要なプロセスへの対応が必要となった場合、テクノロジーを活用し、担当チームに通知が届く仕組みを構築していた。その結果、実際に有事が起こった際、必要な対応と実態とのギャップは、既に解消されていた。



# 企業は何に 投資して いるのか？

現在の市場環境においても、  
企業はレジリエンス強化への  
投資を減らしていない。  
これはビジネスリーダーが、  
レジリエンス強化が必要不可欠  
であると認識している証である。





約87%の回答者が、今後、サイバー脅威へのレジリエンス強化に投資する計画であると回答しており、増加するランサムウェアや他のサイバー攻撃への懸念を反映しているといえる。さらに、危機管理対応（86%）や緊急事態対応（85%）が続き、今後2年以内に投資を予定している分野のトップ3を占めている。

ここ数年不安定な状況が続いているにもかかわらず、レジリエンスの構築において重要とされる分野への投資を行う予定がないとした回答者が一定数いることには驚きである。脅威イベントのモニタリングについては11%が、サプライチェーンのレジリエンスについては10%が、災害復旧については9%の回答者が、今後の投資を予定していないと回答している。

必要なレジリエンス強化への投資をしないことは、有事の際の脅威となりかねないだけでなく、日々の業務を行う上でも、自社を不利な状況に置くことになる。

レジリエンス全般に十分な投資している企業は、長期的に結果につながるいくつかの特徴を併せ持っている。第一に、彼らは、投資はコンプライアンス遵守や恐怖にかられて行うものではなく、戦略的なものとして捉えている。

### レジリエンス強化に投資している企業が併せ持つ特徴には以下のようなものがある。



他の優先事項と比較しても、レジリエンス強化は「非常に重要」と捉えている。



社内横断的にレジリエンス強化に取り組んでおり、平均5.7個の項目における対応項目（レジリエンス・コンピテンシー）を備えている。



日々の業務を担う専属の人員を有している。



過去に経済危機に陥った経験がある。



過去に経験した最も深刻な有事の際、5,000万米ドル以上を支払った。



企業が  
レジリエンス強化  
に投資する  
動機とは？

最も回答が  
多かった順に

48% 戦略

37% 恐怖

14% 法規制

ほとんどの企業は未曾有の危機を経験すると、いち早くレジリエンス強化の投資に動き出す。これは不思議なことではない。さほど大きな危機でなくとも、変化のきっかけとなり得るからだ。同じことを繰り返さないよう行動を起こすのは、当然のことである。

しかし、レジリエンス強化に向けて戦略的な投資（恐怖や法規制の要求ではなく、より緊急性の高い戦略として取り組む）を行うリーダーたちは、常に危機を乗り越え、より良い結果を残す。

**結論：**投資判断を再考すべきである。  
有事が起きてからではなく、平時にこそレジリエンスの強化を。

# 今こそレジリエンス革命を

長期にわたる不安定性の中で、成功を収めるために



**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



**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



**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



**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。

レジリエンス・バイ・デザイン、すなわち設計段階から十分に考慮しレジリエンスを構築することは、混乱に陥ることが当たり前となっている今の時代を生き残り、戦略的優位性を勝ち取る上で、先進的企業にとって欠かせない要素である。危機に適応し対応する能力は、ステークホルダーの信用を獲得し株主価値や企業評判を守る上で、いつの時代においても非常に重要である。特に、企業や政府におけるレジリエンス強化への期待が高まっている現在は、なお一層重要である。

レジリエントな企業は、ステークホルダーからの信頼を獲得し維持することができる。また、混乱時も浮き沈みなく結果を出すことができるため、顧客からの信頼も獲得する。結果、企業評価を守り、上げることに繋がる。

信頼され、変化に応じて機敏に動ける組織をつくるためには、機能の強化や従業員に投資し、社内横断的なレジリエンスの構築に注力することが必要不可欠である。

そのためには、レジリエンスに対する取り組みを自社の主要な事業・サービスに取り入れ、企業文化に浸透させるなど、レジリエンス戦略と事業戦略を一貫させることも重要である。

レジリエンスの重要性を社内に伝えると同時に、有事に備え、リスクをコントロールし、回復し、成功を遂げるため、戦略的なレジリエンスの構築に今すぐ取り組む必要がある。

今こそレジリエンス・バイ・デザインを  
実践することが、変化の大きな現代社会に  
おいて競争優位性を確保するために、  
非常に重要なポイントである。

## 日本のお問い合わせ先

### PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



#### 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



#### 平尾 明子

PwCアドバイザリー合同会社  
ディレクター



#### 志村 亜希

PwCアドバイザリー合同会社  
マネージャー

## PwCグローバルネットワーク



#### Bobbie Ramsden-Knowles

Global Crisis & Resilience Co-Leader,  
PwC United Kingdom  
Tel: +44 (0)7483 422701  
[Roberta.Ramsden-Knowles@pwc.com](mailto:Roberta.Ramsden-Knowles@pwc.com)



#### Dave Stainback

Global Crisis & Resilience Co-Leader,  
PwC United States  
Tel: +1 678 419 1355  
[David.Stainback@pwc.com](mailto:David.Stainback@pwc.com)



[www.pwc.com/jp](http://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10,200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152カ国に及ぶグローバルネットワークに約328,000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](http://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2023年3月に発行した『Global Crisis and Resilience Survey 2023』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。オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 <https://www.pwc.com/crisis-resilience>

日本語版発行年月：2023年6月 管理番号：I202303-17

©2023 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](http://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.