

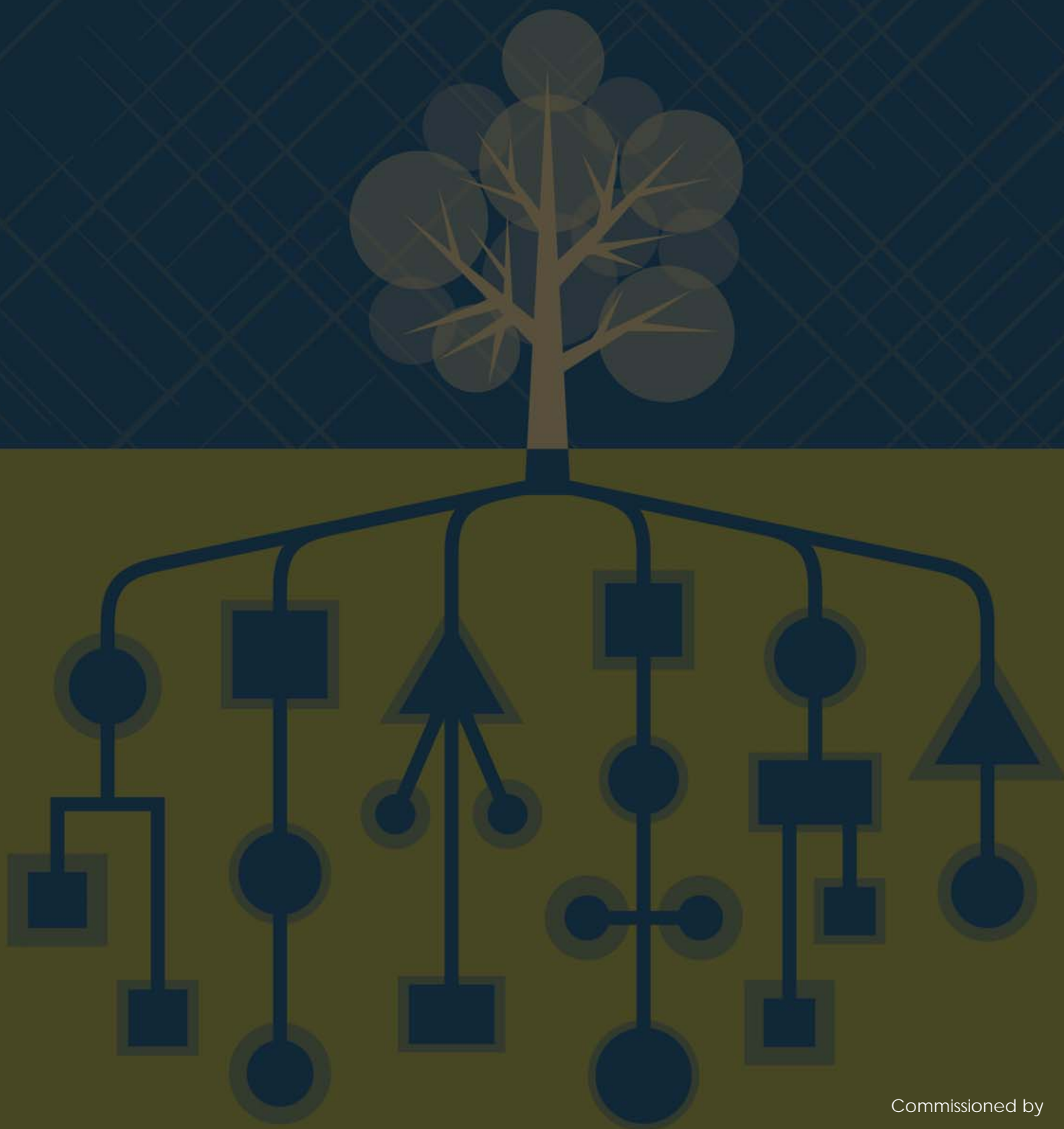
The
Economist

Intelligence
Unit

ORGANISATIONAL RESILIENCE

組織レジリエンス — 持続する事業を築いていくために

A report by The Economist Intelligence Unit



Commissioned by

bsi.

目次

エグゼクティブサマリー	2
はじめに	4
この調査について	5
1. 組織レジリエンスに対する考え方	6
事例研究： Fiskars、366年のレジリエンス	9
2. 組織レジリエンスのメリットと課題	10
事例研究： 「1つのSasol」というレジリエンスへの観点	13
3. レジリエンスのある組織になるには	14
結論	16
付録	18

エグゼクティブ サマリー

本レポート『*Organisational resilience: Building an enduring enterprise* (組織レジリエンス: 持続性のある企業の構築)』は、BSI (British Standards Institution) の委託により Economist Intelligence Unit が作成しました。このレポートでは、レジリエンスのある企業が作られるプロセスに注目します。レジリエンスのある企業とは、短期的な危機に効率よく対処し、長期的な環境の変化に適応することのできる企業です。PricewaterhouseCoopers の取締役兼エンタープライズ・レジリエンス・リーダー、Fiorella Iannuzzelli は次のように語っています。「レジリエンスとは、変化を先取りすることによって生き残り、繁栄するための能力です。」

この調査では、各国の企業幹部を対象とするアンケート調査に基づいて、企業におけるレジリエンスの文化への進捗状況、それによって得られたと考えられるメリット、各社が直面している障害、レジリエンスのある企業になるために取り組むべき課題について評価しました。主な調査結果は、次のとおりです。

● **企業経営者および幹部は、組織レジリエンスの重要性を認識していますが、この方向へ着実に進みつつある企業はまだ少数です。** 約 88% の回答者が、レジリエンスはビジネスにおける優先事項だと回答しています。80% の回答者が、レジリエンスは長期の成長に欠かせないと回答しています。さらに、61% の回答者が、レジリエンスは競争優位の源だと回答しています。それに関わらず、レジリエンスが「組織に完全に内包されており、成功の明確な

要因となっている」という回答は 29% に過ぎません。また、3 年以内にレジリエンスを完全に組織に取り込むことができるという回答は 44% にとどまりました。このような結果から、願望と実績の間にギャップがあることが読み取れます。

● **レジリエンスの発達に向けて具体的なプラクティスを実施する能力があると考えられる企業が多くありますが、レジリエンス全般に関しては、自信過剰のような傾向が見受けられます。** たとえば、訓練の行き届いた適切なスキルのある職員という重要分野では、75% の回答者が、3 年の間に準備が整うと回答しています。ところが前述のように、レジリエンスが組織に完全に内包されているという回答は、3 分の 1 に達していません。個々の指標に力を入れることと、レジリエンスの文化を内包することの間にギャップがあるようです。

● **優秀な従業員と卓越したサービスが、現在および今後、組織レジリエンスを達成するための鍵です。** 顧客ニーズの理解、訓練の行き届いた職員、行動力のある経営陣が、レジリエンスを確保するための前提条件です。

● **レジリエンスを達成するうえでの最大の障害としては、「知識や能力の欠如」、「経営陣の不十分なコミットメント」、「より差し迫った財務的な問題に集中する必要性」が挙げられています。** このような障害があるという事実は、企業のレジリエンス戦略に影響を及ぼしている社内外のトレンドを、経営陣が重視していないことを物語っています。

- レジリエンスを強化する必要性をさらに大きくしている最大のビジネスリスクとしては、「景気の不確実性」、「破壊的な変化をもたらす競合他社」、「評判の失墜」が挙げられています。回答者が挙げたリスクの第4位には、「企業のデータセキュリティに対する脅威」が挙がっています。これは、組織レジリエンスとは、企業の戦略目標よりも、むしろ経営目標を強化するものだとビジネスリーダーが考えていることを示唆します。

はじめに

日々の報道を見ていると、誤った判断や拙劣なリーダーシップに起因する世界的有名ブランドの失墜という、訓戒的なストーリーが頻繁に掲載されています。2015年だけでも、排ガス規制を不正に逃れようとして評価を著しく下げた Volkswagen、12億ドルの不正会計によって CEO が辞職に追い込まれた東芝、収賄とマネーロンダリングが一挙に暴露され何十億ドルもの損失を招いたブラジルの国営石油会社 Petrobras の事件がありました。こうした事件を見ると、有力な組織でさえも大変動には弱いことが分かります。そしてそれは、スキャンダルだけに限りません。需要の変化、世界的な競争相手の出現、政治や経済の大きな変化に、何の備えもないまま巻き込まれると、定評あるブランドでさえも動揺し、場合によっては転覆することさえあります。

このような衝撃に耐える準備をして、さらには変化を予測し、プラスに転じるための新しい概念が組織レジリエンスです。レジリエンスとは、大まかに言うと「持ちこたえる力」、すなわち、危機に対処する能力と理解されています。しかし、内外どちらの原因に対しても崩壊のリスクが最小限になるような企業構造を作り、そのような企業を経営する能力でもあります。実際面では、リスクを追跡してこれに対処し、市場の変化に適応するとともに、評判の失墜を招くような行動を防止する能力を高めることです。経営面では、レジリエンスを獲得するには、強力なリーダーシップ、包括的な企業文化、柔軟なプラクティスが必要です。これらはすべて、リスクの回避と問題への適応に役立ちます。

Economist Intelligence Unit が世界各国の企業幹部 411 人を対象に最近行った調査によると、企業は組織レジリエンスの重要性を十分に認識していることが分かります。レジリエンスを強化するための具体的なプラクティスを企業の日常業務に取り入れる能力に、企業幹部は自信を持っており、レジリエンスによって得られるメリットも理解していることが、この調査から明らかです。ところが、レジリエンスが「組織に完全に内包されており、成功や業績改善の明確な差別化要因になっている」と回答した人は、3人のうち1人にも達していませんでした。将来に関しては、この目標を3年で達成できると予測した回答者は半分にも達していません。

この調査では、企業がレジリエンスを強化したいという意図と、それを達成するアプローチの間に、ギャップがあることが浮き彫りになっています。さらに、企業幹部がレジリエンスを強化するための対策をどのように位置づけているか、レジリエンスの文化を築いて維持するには何が必要か、レジリエンスを強化するためにどのようなベストプラクティスを採用しているかについても調査されました。

この調査について

この調査は 411 人の企業幹部を対象に行われました。このうち 61% は事業部責任者、SVP、または CEO です。回答者の 20% は 100 年以上の歴史のある企業の代表者です。設立から 10 年未満の企業に勤務している回答者は 16% です。これらの企業の半分は年間売上高 5 億ドル以上です。年間売上高 100 億ドル以上の企業は 10% です。回答者の所在地は、ヨーロッパ (29%)、北米 (30%)、アジア太平洋地域 (30%) です。

Economist Intelligence Unit は調査結果を補足するため、世界各地の 9 人のビジネスリーダーおよび業界専門家に詳細なインタビューを実施しました。調査に参加した方々全員と、以下のエグゼクティブ (アルファベット順) に感謝の意を表します。

- Paul Brock 氏 (ニュージーランド、Kiwi bank、CEO)
- Cezar Busatto 氏 (ブラジル、ポルトアレグレ市、最高レジリエンス責任者)
- Sebastien Eckersley-Maslin 氏 (オーストラリア、シドニー、BlueChilli、CEO)
- Fay Hoosain 氏 (南アフリカ、ヨハネスブルグ、Sasol、上級副社長、社長 CEO 室)

- Fiorella Iannuzzelli 氏 (ニューヨーク、Pricewaterhouse-Coopers、取締役兼エンタープライズ・レジリエンス・リーダー)
- Teemu Kangas-Kärki 氏 (フィンランド、ヘルシンキ、Fiskars、COO/CFO)
- D Christopher Kayes 氏 (ワシントン DC、ジョージ・ワシントン大学ビジネススクール経営学教授)
- Michael vom Sondern 氏 (ドイツ、ハンブルク、minubo、設立者兼最高セールス責任者)
- Elizabeth Yee 氏 (ニューヨーク、ロックフェラー財団主催 100 Resilient Cities、戦略的パートナーシップおよびソリューション担当 VP)

本レポートの全内容について、文責は Economist Intelligence Unit にあります。本レポートは Sarah Fister Gale が執筆、Victoria Tuomisto が編集を担当しました。

1

組織レジリエンスに対する考え方

本レポートのためのインタビュー対象となった専門家達は、絶えず変化する市場動向に適応する能力が、それぞれの長期にわたる成功の鍵となっていることを認めています。Economist Intelligence Unit (EIU) が本レポートのために実施したアンケート調査の回答者の実に 88% が、組織レジリエンスはそれぞれの企業で優先事項であると回答しています。ところが、レジリエンス指向のプラクティスが組織に完全に内包されており、業績向上に著しく貢献しているという回答は、わずか 29% に過ぎません (図 1 参照)。また、3 年以内にレジリエンス指向のプラクティスおよびプロセスを完全にビジネスに取り込むことができるという回答は 44% にとどまりました。つまり、この目標を達成する重要性を認めている企業の本数は、3 年以内にそれを達成で

きると確信している企業の 2 倍ということになります。願望と実績の間に見られるこのギャップは、企業がレジリエンスを目指しながらも、依然として多くの課題や障害に直面していることを示唆しています。

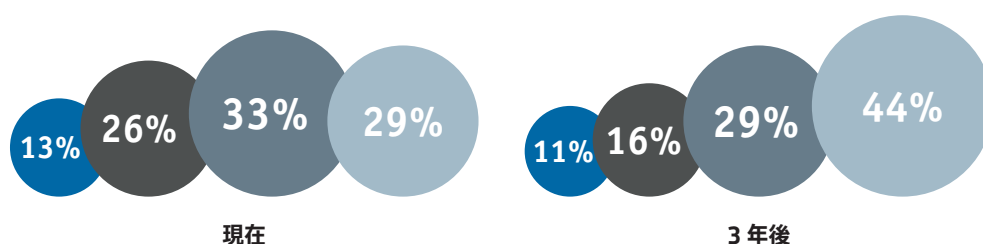
レジリエンスを完全に身に着けている企業は、調査対象の中では少数派 (29%) であり、企業内におけるレジリエンスの理解にばらつきがあります。ほぼ 3 分の 2 (67%) の回答者が、それぞれの企業でレジリエンスに対する理解に一貫性がないと回答しています。これは重大なポイントです。レジリエンスの文化を内包するためには、全社的なコミットメントと、レジリエンスの要求事項に対する徹底的な理解が必要だからです。

図 1



組織レジリエンスに対する貴社のアプローチについて、最もよく言い表しているのはどれですか？ (回答率 %)

- 必要悪 – 法規による義務 / 「仕方なく採用」
- 優先事項と認識されているが、依然として全社的なサポートが必要
- 企業に内包されているが、まだ改善の余地がある
- 組織に内包されており、成功や業績向上の明確な差別化要因となっている



今のところヨーロッパの組織では、組織レジリエンス・プロセスの導入が進んでいない傾向があります(19%、全体では29%)。ただし3年後には、ヨーロッパの組織がこの分野をリードする可能性があります。この地域の回答者の半分近くが、そうしたプロセスの導入を予測しています。このような姿勢の変化が予測されていることは、ヨーロッパにおける経済危機への反応と考えられます。経済危機によって組織のプロセス改善が妨げられると同時に、今後の目標としてレジリエンスを優先するようになったためです。

これらのビジネスリーダーは、企業の長期にわたる存続の基盤はレジリエンスだと認識しています。ガーデン用品、家庭用品、アウトドア用品のグローバル企業であり、ヘルシンキを本拠地とするFiskarsのCEO兼CFO、Teemu Kangas-Kärki氏は、レジリエンスについて次のように語っています。「今と同じ道をこのまま歩き続けるか、あるいは方向を変えて新しい未来を作るべきか。それを決断する勇気と関係が深いでしょう。」1649年に設立されたFiskarsは、フィンランド最古の企業であり、世界の長寿企業の1つです。「当社がほぼ4世紀にわたって存続してきたという事実は、レジリエンスの証です。」

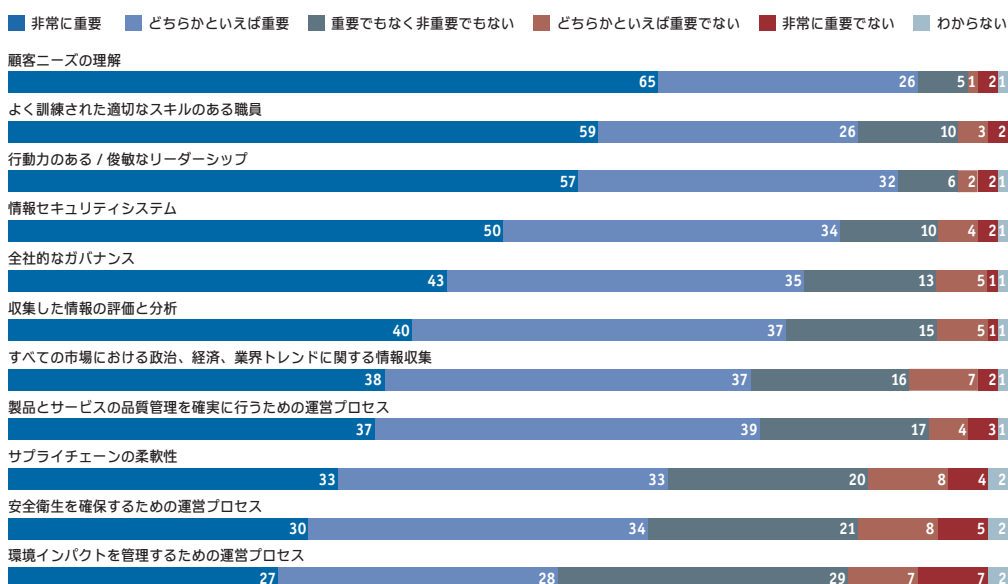
これほどの長い歴史は持っていない企業が大多数ですが、調査に参加した企業幹部の多くは、Kangas-Kärki氏と同意見です。レジリエンスの価値についての設問で、回答者の5人のうち4人が、長期的な成長にはレジリエンスが必要だという考え方に強く同意、またはどちらかといえば同意すると回答しています。半分以上の回答者が、レジリエンスへの投資と長期的な財務実績の間に強い相関を見出しています。これらの数字は、地域、企業規模、役職に関わらず共通しています。

さらに、レジリエンスの達成における最も重要な要因についても、回答者の間で見解が共通しています。これらの要因を問う設問で、回答者はビジネスの人間的な部分を重視する傾向を示しました。特に重要な要因として、スキルのある職員、行動力のあるリーダー、そして顧客ニーズへの理解力が挙げられています(図2参照)。

製品の品質、従業員の安全衛生、環境インパクトの管理も、レジリエンスを確立するための重要な構成要素となっています。半分以上の回答者が、これらの要因は組織レジリエンスを確保するうえで、どちらかといえば重要、または非常に重要と回答しています。

図 2

あなたの見解では、組織レジリエンスを確保するうえで、以下の要因はどれほど重要ですか？(回答率%)



市場との連動

変化する顧客ニーズへの適応能力は、レジリエンスの重要な要素です。PricewaterhouseCoopers (PwC) が実施した 2015 年の年次グローバル CEO 調査では、61% の CEO が、顧客行動の変化によって業界が変化すると予測しています。¹ 消費者の嗜好をモニターし、それに適応することで、レジリエンスに富んだ組織の構築が可能になると、ニュージーランドの Kiwibank の CEO、Paul Brock 氏は語っています。たとえば、同銀行では最近、顧客が住宅ローンの事前承認を取得した後、販売中の物件一覧を検索できるアプリ、Home Hunter を発表しました。現在、このアプリを使って事前承認を取得する案件は、約 15% に達していると Brock 氏は発言しています。「顧客ニーズを満たすことが、レジリエンスの向上に役立つことを示す一例です。それによって、今後も引き続き関連性を保てるようになります。」

今回のインタビューでは、変化する顧客需要への対応というテーマがしばしば提起されました。「顧客ニーズの変化に対し、意欲的に適応する必要がある」と、ドイツのハンブルクを本拠地とするクラウドベースの E コマース企業、minubo の設立者兼最高セールス責任者、Michael vom Sondern 氏は語っています。同社の開発部門は最近、顧客に重要なアナリティクス情報を送信する新しい分析ダッシュボードを開発しました。革新的なツールでしたが、現在のツールとあまりに違うシステムに、顧客は抵抗を示しました。「顧客の快適帯から離れ過ぎてしまった」と、vom Sondern 氏は語っています。開発部門はこのツールをすばやく作り直し、より馴染みのある、ユーザーフレンドリーなツールにしました。「組織が大きく、迅速な適応が可能な点が、レジリエンスにつながっています」と、vom Sondern 氏は付け加えています。

ブラジルのポルトアレグレ市の最高レジリエンス責任者、Cezar Busatto 氏も、適応能力の重要性やフィードバックへの対応について、同様のアプローチを語っています。同氏は市のリーダーですが、

レジリエンスに関しては、都市も組織も同じ課題に直面する機会が多く、同じような戦略で目標を達成できるということです。最高レジリエンス責任者として Busatto 氏が実行した重要なステップの 1 つは、予算に関する意思決定プロセスへの市民の参加です。「17 の地区全てから市民を招いて、公的予算を投入する分野について提案してもらいました。このエンパワーメントはさまざまなメリットをもたらしている」と、Busatto 氏は語ります。「階層型の組織構造が取り払われ、革新的な解決策につながる自由な意見交換が可能になりました。」

組織内でも、このような協業的アプローチを採用することができます。その場合、まずリーダーが革新的な思考を奨励し、部門やビジネスユニットの枠を超えたチームを作る必要があります。「この考え方は、あらゆる種類の組織に有効だ」と、Busatto 氏は語ります。

レジリエンスの重要な構成要素の 1 つは、外部のトレンドの継続的な追跡です。レジリエンスが組織に完全に内包されていると回答した企業の 58% が、政治、経済、業界トレンドに関する情報収集は非常に重要だと回答しています。一方、レジリエンスに関心のない企業では、この回答は 16% にとどまりました。これは当然の結果です。組織が環境の変化に適応するためには、どのような変化なのかを認識する必要があり、その知識を獲得するのが早ければ早いほど、うまく適応することが可能になるからです。

とはいえ、成熟度の高い組織でも、レジリエンスを強化する対策の実施をめぐる課題に直面しています。企業がレジリエンスを達成するうえで最大の障害は、経営陣からのコミットメントの不足と、関連するスキルや知識の不足であることが、今回の調査から明らかになりました。組織レジリエンスは必須であると思われているにも関わらず、その確立に必要な経営陣レベルのコミットメントを得られない場合があることを示しています。

事例研究 : Fiskars、366 年のレジリエンス

市場のリスクや変化の中から機会を発見する能力が高まることは、レジリエンスの主なメリットの1つです。それは単に「大当たり」の機会を探ることだけではありません。スウェーデンを本拠地とするガーデン用品、家庭用品、アウトドア用品の企業、Fiskars の CEO 兼 CFO、Teemu Kangas-Kärki 氏はそう語っています。「私が思うに、短期間の変化が過大評価され、長期的な影響が過小評価される傾向があるようです」と、同氏は語ります。Fiskars が生き残った理由は、自己変革に意欲的だったからだと言います。確かに 2008 年、同社は新しいリーダーを採用しています。重役会がフレッシュな発想を望んだからです。「絶えず変化する世界の要件を満たすため、変化が必要でした」と、彼は語っています。

地方の鉄工所から出発した Fiskars は、数世紀を経て、グローバル展開する総合消費財のメーカーへと変貌しました。最近では、2007 年に北欧のデザイン会社 Iittala、2013 年に Royal Copenhagen を買収するなど、一連の買収による変貌が続いています。Fiskars は 2015 年、Waterford や Wedgwood などのブランドを擁する WWRD グループを買収しました。Kangas-Kärki 氏によると、この買収によって Fiskars はこのセクターの最大勢力となりました。「当社のビジネスでは、環境は刻々と変わり続けています。しかし、市場に存在するリスクを絶えず評価し、長期にわたるビジネスへの影響の予測に努めているので、危機的な状況が起こることはめったにありません。」

2

組織レジリエンスのメリットと課題

リスクマネジメントは、レジリエンス強化戦略を追求する大きな根拠と見なされています。調査の回答者によると、現時点で企業が直面している最大のリスクは外部的なものです。具体的には、破壊的な変化をもたらす競合他社、およびマクロ経済の不確実性です（どちらも回答率 59%）（図 3 参照）。評判の失墜も、重大なリスクとして挙げられています（41%）。ただし、これに関しては組織が自らコントロールできる度合いが大きいです。これらのリスクは、企業がレジリエンスを強化することで減らせるリスクと同じです。

全体で回答者の 3 分の 2 以上（68%）（ヨーロッパでは 75%）が、レジリエンス対策への投資によって得られる主なメリットは、長期にわたる企業の生存能力が確保されることだと回答しています。その他に、企業の評判が守られること、競争力が強まることも、多くの回答者が指摘したメリットです。

レジリエンスの価値と、レジリエンスがあれば克服しやすいリスクについての企業幹部の考え方は、地域による違いが見られました。アジアの企業は、破壊的な変化をもたらす競合他社と、評判の失墜について懸念する割合が、他の地域よりも大きいと言えます。アジア諸国では革新的な技術とブランドイメージが、他の国々よりも優先順位が高いことを示唆しています。これらを重視する姿勢は、特に中国で見返りが大きいようです。2015 年、世界最大の企業が選ばれる Forbes の Global 2000 リストで、史上初めて中国企業が 1 位から 4 位までを独占しました。また、Boston Consulting Group (BCG) による調査 100 Global Challengers で、29 社の

中国企業がリスト入りを果たしました。¹ BCG は中国企業の躍進の理由として、イノベーション、顧客ニーズ、グローバル展開への注力を挙げています。

組織レジリエンス対策は企業の評判を守るのに役立つという回答も、アジアおよび北米の組織で多くありました（それぞれ 52%、61%）。企業スキャンダルによってダメージが生じた事例は、残念ながら非常に多くあります。たとえば、ドイツの自動車メーカー Volkswagen の排ガス規制に関するスキャンダルや、2015 年 7 月、田中久雄 CEO の辞職につながった日本の多国籍企業東芝の 12 億ドルの不正会計スキャンダルがあります。² 「評判リスクによって脆弱化するおそれがある組織は多い」と、ワシントン DC、ジョージ・ワシントン大学ビジネススクール経営学教授 D Christopher Kayes 氏は語ります。政治の不安定性や市民の不安については、ヨーロッパの回答者が懸念を表明する傾向が強いです（27%）。これはおそらく、最近のウクライナ情勢や、今なお続くギリシャなどの経済問題を反映しています。

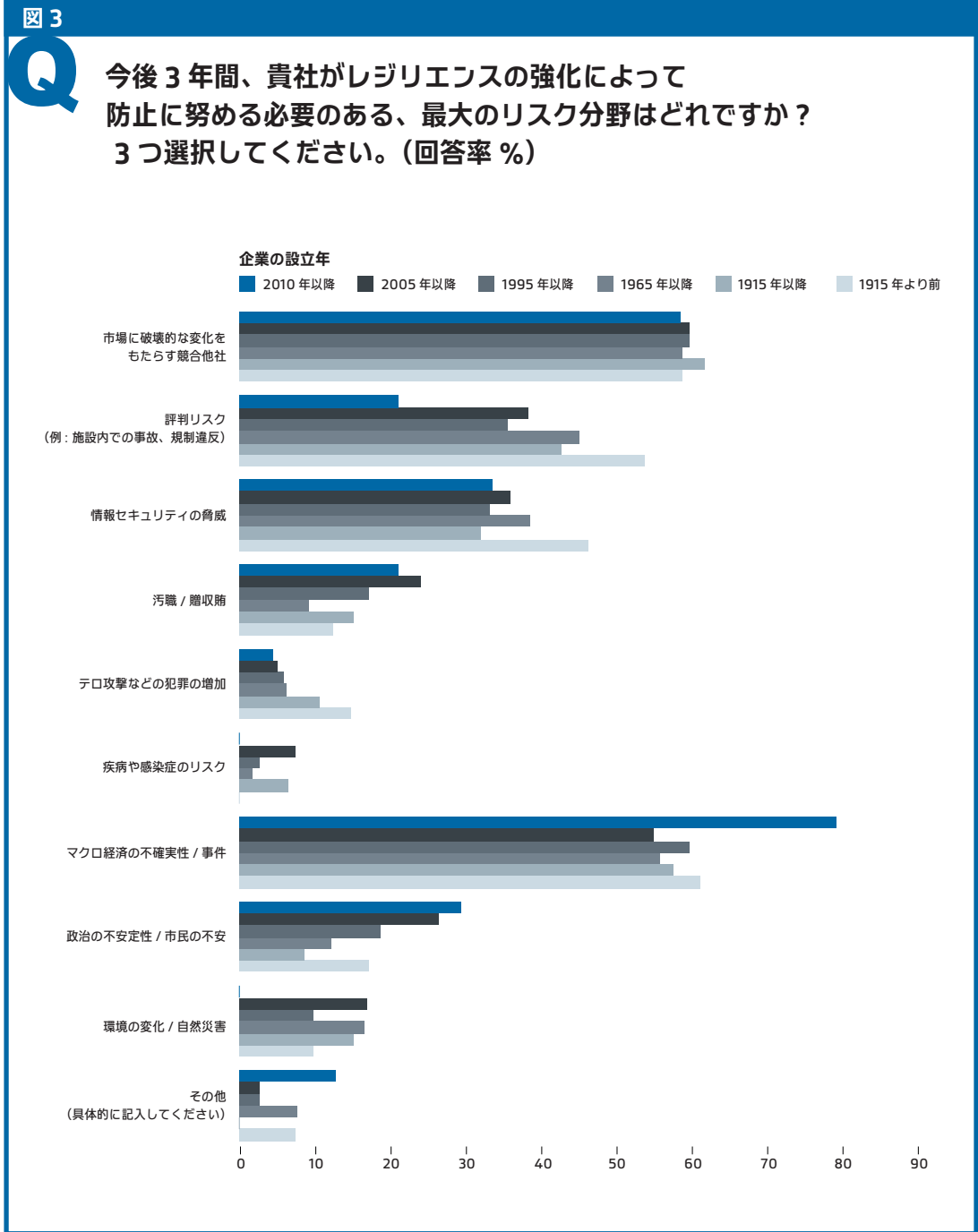
組織レジリエンスの文化を育むことは、あらゆる種類のリスクに対処するうえで最も有効な戦略だという考え方には、地域を問わず企業幹部が強く同意しています。世界的な競争相手、データセキュリティへの脅威、国境を越えて波及する経済・政治の崩壊など、複雑な課題に対処するビジネスリーダーにとって、これは特に重要です。PwC による 2015 年の CEO 調査では、59% の CEO が、3 年前よりも今の方がビジネスに対する脅威が増えていると回答しています。

「破滅的状況が起こる前にレジリエンスについて考えることは、レジリエンスに富んだ組織の特徴の1つである」と、Kayes教授は指摘します。「重要なのは問題への対処だけではありません。これから起こる問題を先取りすることも重要です。」ビジネスリーダーはそのために、従業員の間における見識や知識の分かち合いを奨励するような文化を作る必要があります。「レジリエンスの構築はトップダウンで行い、組織全体に行き渡らせる必要があります」と、Kayes教授は語っています。具体的には、リスクや機会の監視をめぐって従業員がなすべきことについての教育、ビジネス目標を明確化して従業員が機会を発見できるようにすること、そして問題解決を奨励する企業文化の育成があります。

ただし、レジリエンスの文化を育むことで得られるメリットについては、すべての業種で同じように高く評価されているわけではありません。全体で3分の2(67%)の回答者が、組織レジリエンスに対する理解に一貫性がないと回答しています。63%の回答者が、自社の業界ではレジリエンスが相対的に知られていないと回答し、このビジネストレンドがまだ未発達な業界が多いことを示唆しています。

さらに、レジリエンス対策の採用に関しては、業界による差異がはっきり見られます。エンターテインメントおよびメディア業界では半分以上(57%)、小売業界では44%のビジネスリーダーが、それぞれの組織にレジリエンスが完全に内包されていると回答しているのに対し、医療および製薬企業では15%、金融サービスでは20%にとどまりました。

この違いは、後者の業界に見られる複雑な規制環境に加え、グローバル競争や顧客ニーズの変化への適応によって強まるプレッシャーを反映している可能性があります。「目まぐるしく変わり続ける環境の変化を先取りするとき、コンプライアンスは非常に難しい課題となります」と、KiwibankのBrock氏は語ります。興味深いことに、準備体制がそれほど整っていないにも関わらず、金融サービス企業の85%、医療および製薬企業の68%が、レジリエンスは長期的な成長のための前提条件だと回答しています。これらの企業は、レジリエンスの分野で立ち遅れていることを自覚し、レジリエンスを高めるため労力やリソースをもっと投資する必要があると認識していることが読み取れます。



事例研究 : 「1つの Sasol」というレジリエンスへの観点

南アフリカのヨハネスブルグを本拠地とする総合化学・エネルギー企業、Sasolは、過去4年間の不安定な市況に対処するために自らを変革してきました。この取り組みの中から「1つの Sasol」という理念が生まれました。世界規模の問題に対処する、より調整の取れた体系的なリスクベースのアプローチであり、従業員のチームワーク、将来に対する洞察と適応能力、全社共通の目標に向かっての前進が奨励されます。この新しい理念により、同社は化学製品への投資を強化することで、ビジネスアプローチを精緻化しました。

GTLは10年以上にわたって強力な事業だったが、最近の燃料価格の不安定性に加え、化学製品の市価の高騰にともない、同社はポートフォリオの重点を再定義する必要に迫られました。同社は過去2年間、化学製品の開発にリソースを集中的に投入したと、上級副社長、社長CEO室のFay Hoosain氏は語ります。「それ以前は製品ポート

フォリオ別の企業経営を行っていたため、このような提案は、ビジネスユニット間で摩擦を引き起こす可能性がありました」と、同氏は語っています。現在、新しいバリューチェーンに基づく経営モデルの下、最大の価値をもたらすよう協業するメリットを従業員がよく理解しています。「従業員の不安が減り、変化への意欲が高まっています。」

このような行動の変化は、レジリエンスの強化に向けて企業が取り組むときの重要な要素です。「1つの Sasol」、1つの最終収益というアプローチを受け入れることで、特定のビジネスユニットの利益ではなく、会社全体の利益になるような意思決定が可能になっている」と、Hoosain氏は説明します。「結果的に、当社はさらに俊敏になり、市場の変化をうまく利用できるようになっていきます。」

3

レジリエンスのある組織になるには

組織レジリエンスには強力なリーダーシップ、従業員のエンパワーメント、機敏な意思決定プロセスが必要であるという考え方に對し、企業幹部は概して同意しています。「レジリエンスはイノベーションに似ている」と、スタートアップ企業の設立と成長を支援するオーストリア企業、BlueChilliのCEOであるSebastien Eckersley-Maslin氏は語ります。「スピード、エンパワーメント、そしてリスクを受け入れる意欲の組み合わせです。」

とは言うものの、レジリエンスを強化するための適切な手段は、企業の規模や歴史の古さによって異なります。たとえばテクノロジー系のスタートアップ企業の場合、5年後には売却に有利なポジションになるためにレジリエンスが必要だと考える可能性があります。一方、Fortune 500企業の場合は、伝統の維持、長期的なブランド価値の創出をレジリエンスと捉える可能性があります。「どのようにしてレジリエンスを作り出すかは、それぞれの企業の目標によって左右されます」と、Price-waterhouseCoopersの取締役兼エンタープライズ・レジリエンス・リーダー、Fiorella Iannuzzelli氏は語っています。

さらに、古い歴史を誇り定評のある企業ほど、長期的な視点を重視する余裕があるのに対し、若い企業では一般に、短期の成功を実証しながら将来を見据えるバランスが要求されます。実際、今回の調査でも、最も若い企業（設立後5年未満）は、評判リスクに関して平均以下（21%）の懸念しか示していませんが、成熟した組織では、この問題の重要性が高いことが分かります（図3参照）。

「設立当初は3～6か月ごとに、さまざまな変更を繰り返していました」と、minuboのvom Sondern氏は語っています。オンライン小売業者向けのデータ分析ツールの提供など、全体的なビジネス計画を忠実に実行しながらも、2013年の設立以来、顧客により良く奉仕するために、絶えず戦略を適応させています。こうした変更は、ソフトウェアの絶え間ない更新から、全社的な販売戦略やターゲット顧客集団の変更まで、多岐にわたっています。「当社にとって、レジリエンスとは変化への適応に尽きます」と、vom Sondern氏は語ります。minuboはヨーロッパで最も急成長しているテクノロジー企業の1つであり、2回のベンチャー資金調達で7社の投資機関から約300万ドルを確保しています。^{3,4}

スタートアップ企業はまず評判を確立しなければなりません。評判にダメージを受けるのを心配するのはその後だと、Eckersley-Maslin氏は語ります。「初期段階の企業では、生き残って成長するために必要なものがレジリエンスです。方向性を間違えば、1か月で倒産ということも起こり得ます。」しかし、スタートアップ企業は規模が小さいため、機敏に動き、ビジネスの方向性をすばやく変えることも可能です。大企業、特に公共企業では、その逆のケースが多くあります。「ステークホルダーがいて、四半期報告書があるという事実のおかげで、大規模な組織が機敏に動くのは、より難しい」と、Eckersley-Maslin氏は語ります。「したがって、危機に際してすばやく対処するための戦略を、どのように策定するかを考えなければなりません。」

若い組織でも、投資家、規制機関、ステークホルダーからの圧力を感じ、長期的な目標を見失いがちになる場合があります。vom Sondern 氏自身も、投資家からの圧力を感じて方向性を変えたり、新しいアイデアを試したりする場合がありますとのこと。「当社は投資家の提案を重く受け止めています」と、同氏は語っています。しかし、そのアイデアが企業のビジネスプランに合致しない場合は却下します。「たとえ簡単でなくても、ビジネスに忠実でなければなりません。」

一般に、本レポートのためにインタビューした専門家達は、レジリエンスのある組織に備わったいくつかの特徴を識別しています。以下に示す特徴から、レジリエンスの文化を築くための青写真が得られます。

● 積極的なアプローチ

「自ら動きませずに世界が変わるのを待っていたら、競合他社に置き去りにされるだけです」と、南アフリカのヨハネスブルグを本拠地とする総合化学・エネルギー企業、Sasol の上級副社長、社長 CEO 室の Fay Hoosain 氏は語ります。「将来に向けてレジリエンスを身に着けるには、今すぐ対策を講じる必要があります。それが将来の保証になります。」

● 行動力のある経営陣

組織レジリエンスを確保するには、行動力のある俊敏なリーダーの存在が非常に重要だという回答が 57% に達しています。ロックフェラー財団が主催するニューヨークの組織、100 Resilient Cities の戦略的パートナーシップおよびソリューション担当 VP である Elizabeth Yee 氏も、レジリエンスを強化する取り組みにはトップ経営陣のサポートが必要だという考え方に同調します。「組織を進化させるパワーのある扇動者が必要です。」

● 変化への即応性

変化の必要性は常にあり、その度合いは高まる一方です。PwC による 2015 年 CEO 調査に参加した CEO の半数以上 (56%) が、今後 3 年以内に新しい業界への参入を予測しています。このような変化に適応するには、リーダーは積極的に適応能力を発揮し、企業経営を取り巻く旧来の信念に疑問を投げかける必要があります。「どこまで進化したとしても、この会社にはレジリエンスがある、もう十分だ、などとは言えません」と、PwC の Iannuzzelli 氏は語ります。「レジリエンスは生き物であり、常に力を注ぐ必要があります。我々は動きのない世界で暮らしているわけではないからです。」

● 強力な企業文化

「文化はレジリエンスの最も過小評価されている部分です」と、Kiwibank の Brock 氏は語っています。この中には、組織に所属する全員がビジネスに対する自分の貢献の重要性を確実に理解することが含まれます。

● 集中力の維持

急成長中の企業は、さまざまな方向に引っ張られ、自らの独自性に重点を置くことを忘れがちです。「レジリエンスのある革新的な文化にこだわること。それが成功への道です」と、BlueChilli の Eckersley-Maslin 氏は助言しています。

● 長期的な思考

動きの速いビジネスに携わっていると、今日、もしくは昨日の情勢にばかり捉われることが往々にしてあります。しかし「後ろ向きの視点では、企業は脆弱化します」と、Brock 氏は語ります。「絶えず前を向き、次に来る大きな波にどう対処するかを意識する必要があります。」



結論

調査に参加したさまざまな業種、さまざまな地域の企業は、レジリエンスが企業の長年にわたる生存能力を確保するという点で見解が一致していました。さらに、強力なリーダーシップ、優秀な人材、顧客の声に耳を傾ける姿勢が、レジリエンスのある組織の最も重要な特徴だという点でも、見解が一致していました。

しかし、レジリエンスの重要性を認め、レジリエンスのある組織とはどのような組織かについて明確に理解していても、企業は必ずしもレジリエンスの文化を確保するために積極的に取り組んでいるわけではありません。今回の調査では、現時点でレジリエンスの文化を組織に内包していると回答した企業はわずか 29% にとどまり、今後 3 年以内にレジリエンスの文化が定着すると予測している企業は

44% です。解決すべき課題はまだ相当多いことを物語っています。さらに、調査に参加した企業は、レジリエンスの 1 つ 1 つの特徴が備わっていることに自信を表明していますが、それは必ずしも、レジリエンスを確保するための総合的なアプローチをきちんと実行しているという意味ではありません。

とは言うものの、レジリエンスのある組織とは、その定義上、絶えず変化して適応する組織のことです。レジリエンスの文化を実現するにあたって「ゴール」は存在しません。「自分から行動を起こさずに世界が変わるのを待っていれば、手遅れになるのは当然です」と、Sasol の Hoosain 氏は語ります。「変化に対する積極的な姿勢と、既成概念を問い直す意欲が、持続可能性をもたらし、将来の価値を創出します。」

注釈

- 1 https://www.bcgperspectives.com/content/articles/globalization_growth_will_china_global_challengers_next_global_leaders/
- 2 <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-07-21/toshiba-executives-resign-over-1-2-billion-accounting-scandal>
- 3 <http://thenextweb.com/voice/2015/03/10/europes-fastest-growing-young-tech-companies-hereare-the-tech5-finalists/>
- 4 <https://www.crunchbase.com/organization/minubo>

付録

Economist Intelligence Unit は、2015 年の 7 月から 8 月にかけて、411 人の企業経営者および幹部を対象に、世界規模の調査を実施しました。この調査に参加したすべての方々に深く感謝の意を表します。

一部に複数選択可の設問があるため、また四捨五入により、回答率をすべて合計しても 100% にならない場合がある点に注意してください。

貴社の所在地をご回答ください。
(回答率 %)



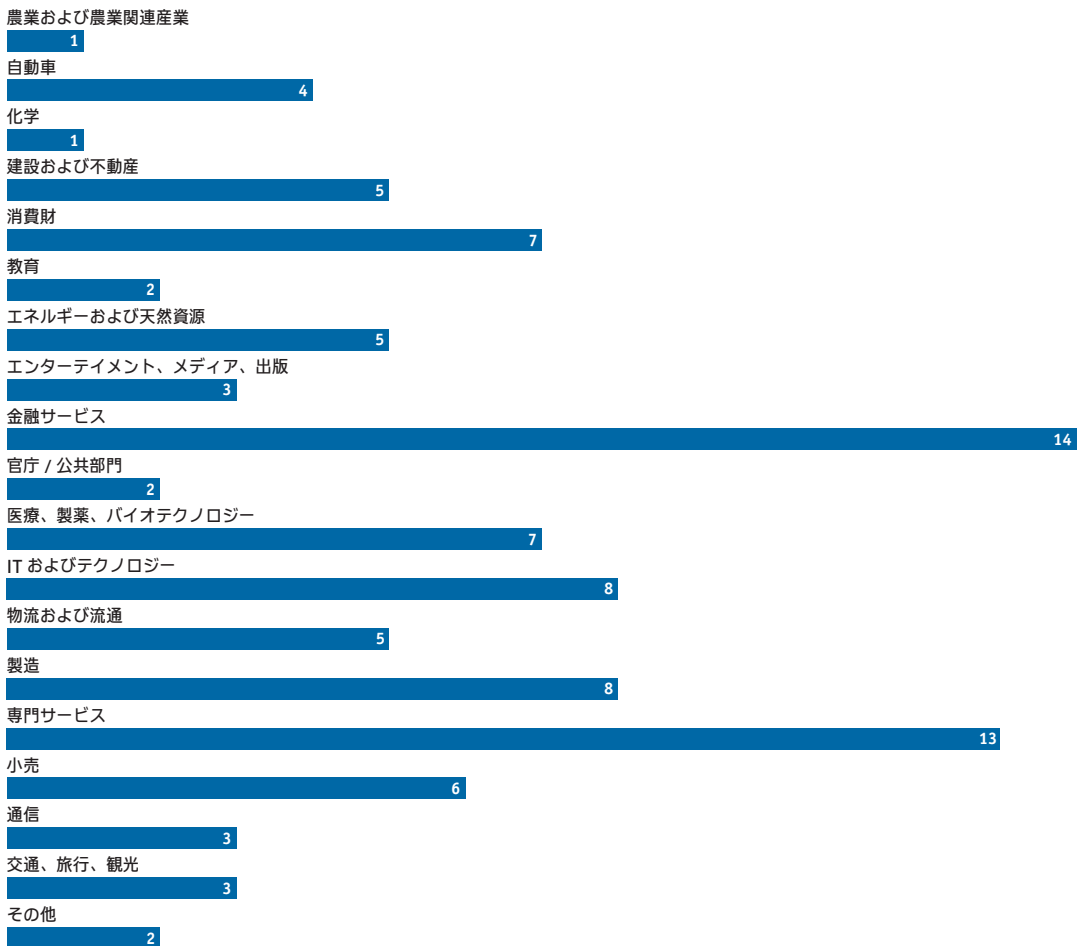
貴社の設立年をご回答ください。
(回答率 %)



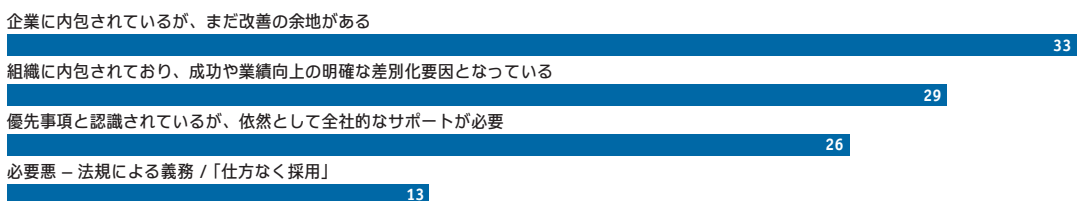
貴社の全世界における最新の年間純売上高（米ドル）をご回答ください。
 (回答率 %)



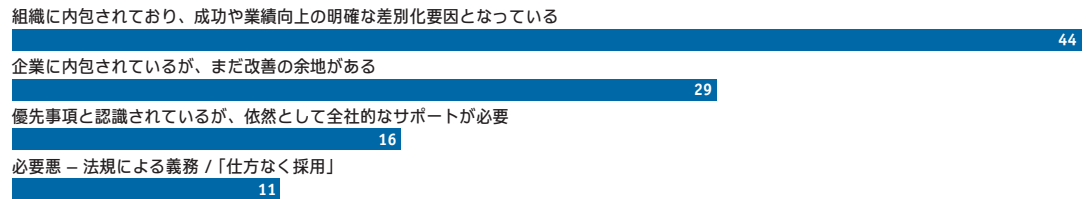
貴社の主要な業種をお選びください。
 (回答率 %)



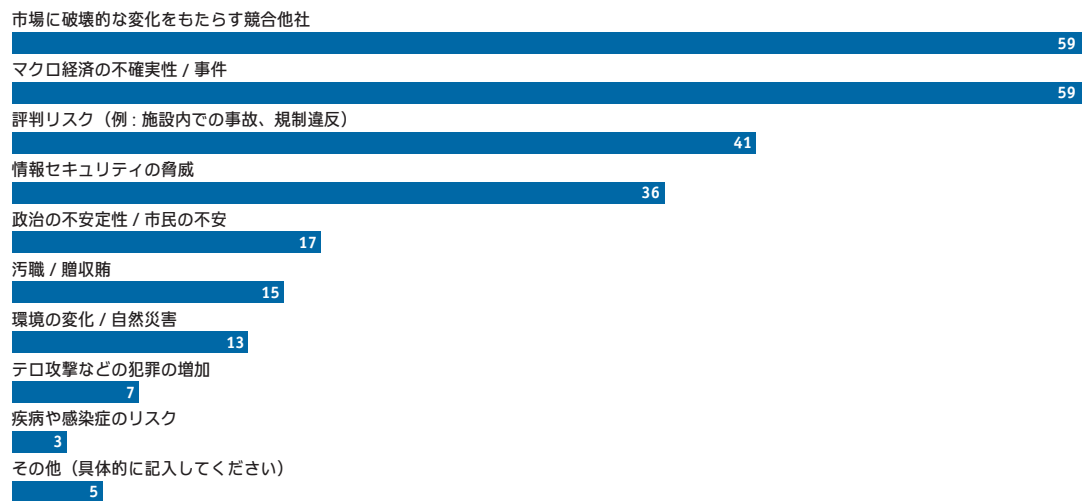
組織レジリエンスに対する貴社のアプローチについて、最もよく言い表しているのはどれですか？
 (回答率 %)



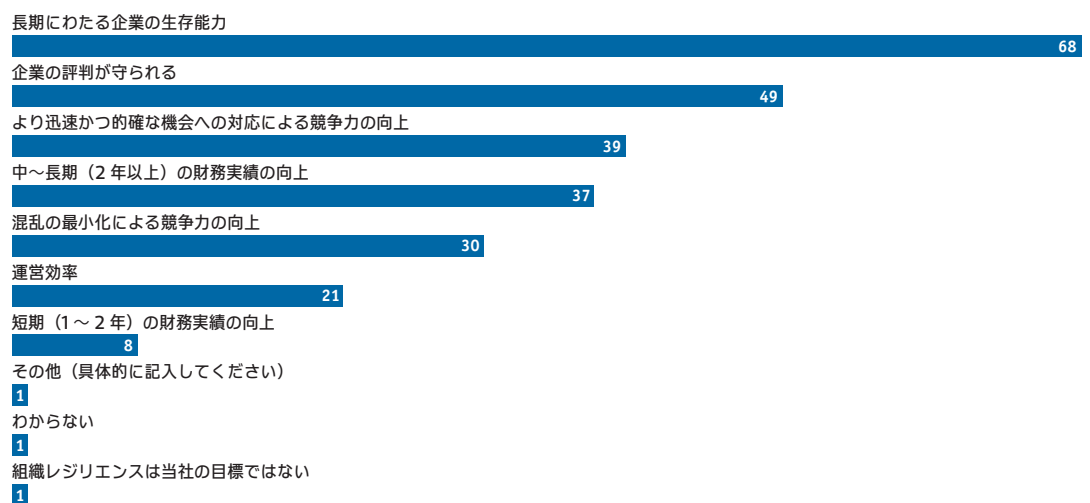
組織レジリエンスに対する貴社のアプローチについて、最もよく言い表しているのはどれですか？
(回答率 %)



あなたの見解では、今後3年間、貴社がレジリエンスの強化によって防止に努める必要のある、最大のリスク分野はどれですか？3つ選択してください。
(回答率 %)

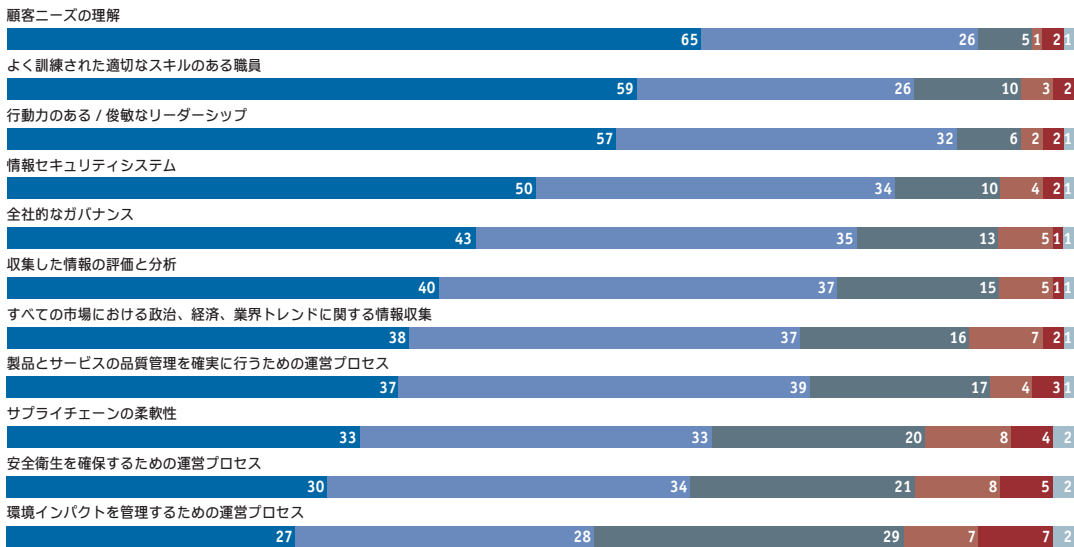


組織レジリエンスへの投資によって得られる主なメリットは (あるとしたら) 何だと思いますか？上位3つを選択してください。
(回答率 %)



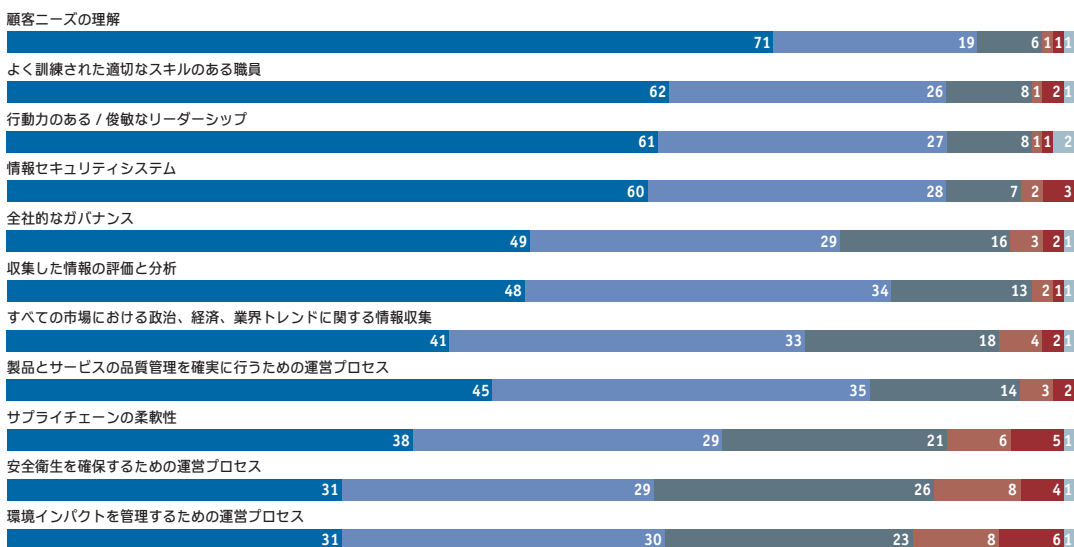
あなたの見解では、貴社が組織レジリエンスを確保するうえで、以下の要因はどれほど重要ですか？項目ごとにどれか1つを選択してください。
(回答率 %)

■ 非常に重要 ■ どちらかといえば重要 ■ 重要でもなく非重要でもない ■ どちらかといえば重要でない ■ 非常に重要でない ■ わからない

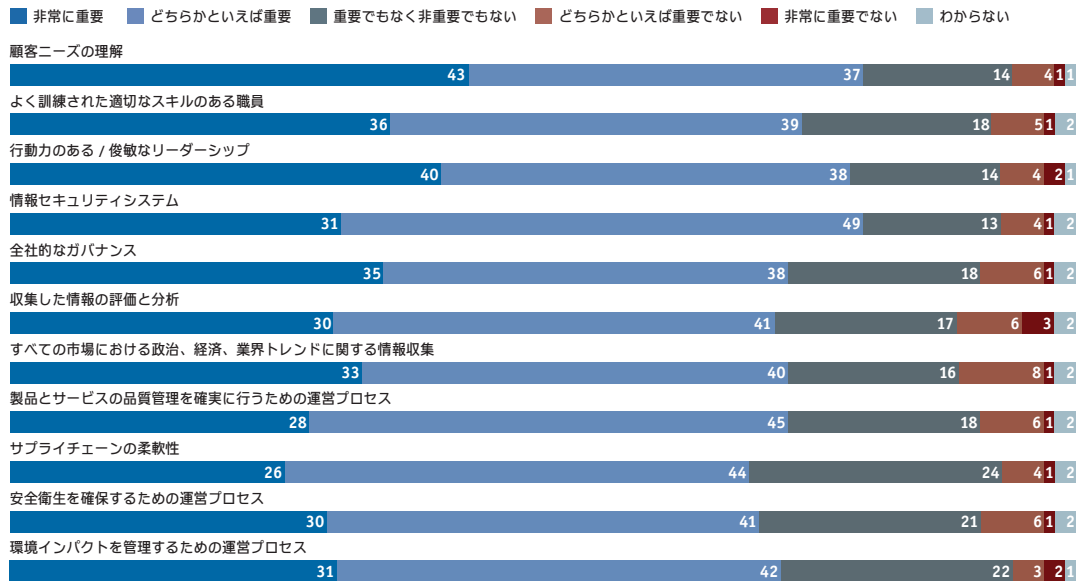


今後3年間、以下の各項目は貴社にとってどれほど重要ですか？項目ごとにどれか1つを選択してください。
(回答率 %)

■ 非常に重要 ■ どちらかといえば重要 ■ 重要でもなく非重要でもない ■ どちらかといえば重要でない ■ 非常に重要でない ■ わからない

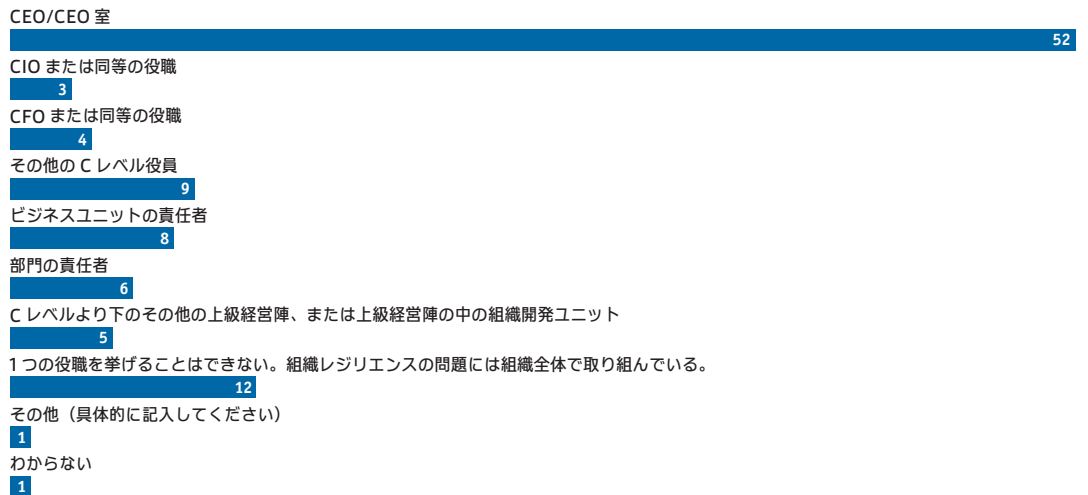


「非常に重要」または「どちらかといえば重要」を選んだ項目について、あなたは貴社の現状にどの程度、満足していますか？*
(回答率 %)

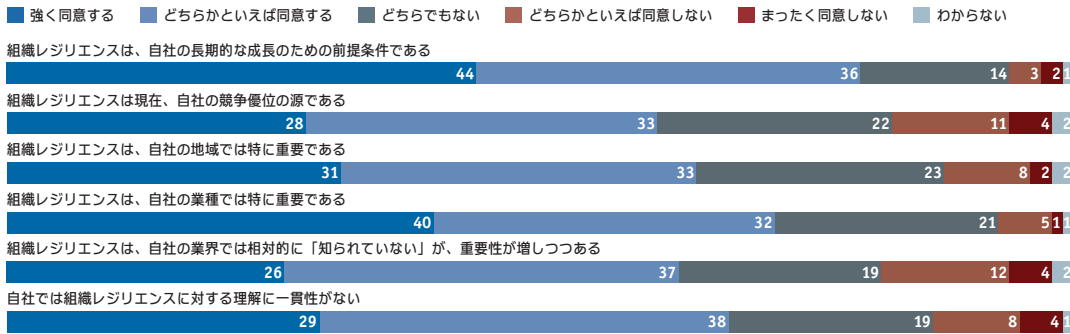


* 前の設問で「非常に重要」 / 「どちらかといえば重要」と評価した回答のみを含む

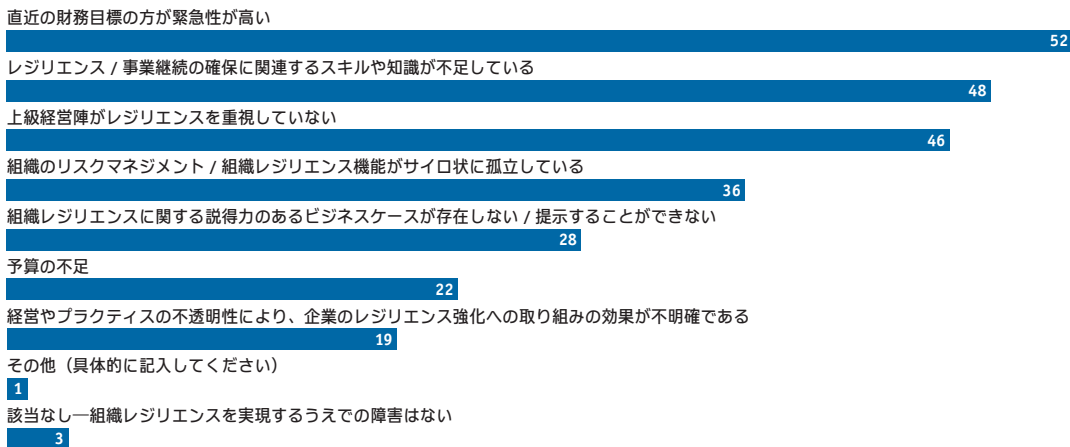
貴社では、組織レジリエンスに対する責任は誰にありますか？1つを選択してください。
(回答率 %)



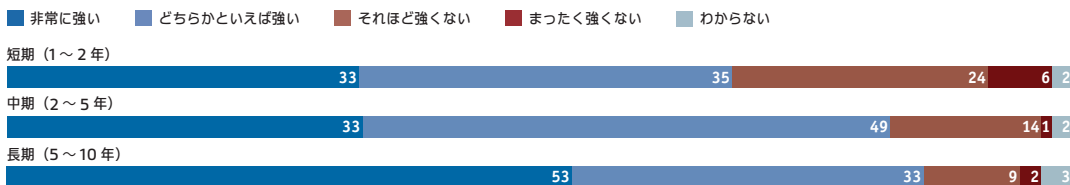
以下の各文章について、どの程度まで同意しますか？ 文章ごとにどれか1つを選択してください。
(回答率 %)



貴社の戦略やプラクティスに組織レジリエンスを取り入れるにあたって、
主な障害は（あるとしたら）次のうちどれですか？ 最高3つまで選択してください。
(回答率 %)



組織レジリエンスに対する貴社の投資 / コミットメントと、短期、中期、長期の財務実績との間には、
どれほど強い因果関係（あるとすれば）があると思いますか？ それぞれ1つを選択してください。
(回答率 %)



The Economist Intelligence Unit Ltd. は、
情報の正確性を期するため
十分な注意を払っていますが、
本レポートに記載した情報、見解、結論に対する
いかなる当事者からの依存に対しても、
一切の責任を負うものではありません。

スポンサーについて：

BSI (British Standards Institution：英国規格協会) は、国際的なマネジメントシステム規格の採用を通じて、企業における業績の向上、リスクへの対処、サステナビリティの強化を支援することを目標とするソリューションを提供しています。172 か国に 80,000 社以上の顧客を擁する BSI の影響力は、航空宇宙、自動車、環境、食品、医療、ICT をはじめ多くの分野に及んでいます。

www.bsigroup.com/organizational-resilience

