



レジリエンシー・ルール レポート：日本

国別調査結果

目次

概要	02
レジリエンシー・ルールが強固な組織を作る	02
手法	04
主な調査結果	05
日本の結果	07
日本におけるレジリエンシー・ギャップ	08
日本のレジリエンシー・インデックス	10
日本のレジリエンシー・ルールの概観	12
まとめ	15

レジリエンシー・ルールが 強固な組織を作る



SASレジリエンシー（回復力）・ルール・レポートは、世界におけるビジネス・レジリエンシーの現状を明らかにしています。本レポートは、現在直面している市場課題、レジリエンシー実装の重要性と認識との差異、ビジネス・レジリエンシー推進で企業が従うべき原則など主な調査結果を国別に紹介するものです。

この調査においてレジリエンシーとは、市場の変化に迅速に適応するためのシステム、構造、企業文化を整備することで混乱に備え、それに対応する組織の能力と定義されています。市場混乱の影響に備えるために、組織が従うべき5つのルールがあります。

本レポートは、日本での結果に焦点を当てていますが、他地域のビジネスリーダーと比較して日本のエグゼクティブがどのような評価を得ているかについては、[グローバル・レポート](#)をご覧ください。レジリエンシー・インデックスでは日本のエグゼクティブの評価は低くなりますが、これは文化的バイアスが存在する国同士では、スタイルが大きく異なることに起因しています。

レジリエンシー・ルール

01

スピードとアジリティ(機動力)

市場状況の変化に迅速に適応する

02

イノベーション

データ主導のインサイトを活用して進歩を加速させる

03

公平性と責任

革新的テクノロジーの設計、開発、利用に倫理的基準を確実に適用して革新を起こす

04

データカルチャーおよびリテラシー

組織全体にデータリテラシーを浸透させるデータドリブンの視点を構築する

05

好奇心

探求力を活用し、イノベーションとインパクトを促進するインサイトを導く

手法

調査手法



ビジネス・レジリエンシーに対する現在の取組みと見通しを調査、把握するために、2022年12月16日から2023年1月4日までオンライン調査を実施しました。調査対象は、5つの業界（金融サービス、行政機関、医療/ライフサイエンス、製造業、小売/消費財）に勤務する12カ国の2,414名の上級管理職です。

ベルギー

ブラジル

フランス

ドイツ

インド

日本

ルクセンブルグ

オランダ

ポルトガル

スペイン

イギリス

アメリカ

本レポートの分析は、日本の回答者（249名）から収集したデータに基づいています。

主な調査結果

レジリエンシーは多くの側面を持つ

日本のエグゼクティブは、市場変化に対応するためにレジリエンシーを重視していますが、レジリエンシーの重要性に対するエグゼクティブの認識とエグゼクティブが自社をどのように捉えているかとの間にはギャップがあります。

エグゼクティブの87%は、レジリエンシーを**非常に重要**、または**少なからず重要**と考えています。しかし、自社がレジリエンシーを備えていると考えるエグゼクティブは全体の約4分の1の27%にとどまり、37%は混乱への備えが不十分であると回答しています。

日本のエグゼクティブは、レジリエンシー・ギャップの解消に自信を持っています。

ビジネスリーダーの74%は、自社のレジリエンシーの構築に自信を持っており、適切な助言が得られればギャップを解消できると考えています。日本のビジネスリーダーの71%は、自社が効果的なレジリエンシー戦略を実装するにはガイダンスが必要であると認めています。

自社のレジリエンシーの現状評価に基づいてエグゼクティブをインデックス化すると、レジリエンシーの高い組織がより高いレジリエンシーへの道筋を効果的に具現化していることが一目でわかります。

高レジリエンシーのエグゼクティブは混乱に直面する準備が整っていると感じており、既存のレジリエンシー対策を実施し、変化を推進するためにアナリティクスとAIを優先していることで、重要な地域的課題に対応しています。

レジリエンシー・ルールは、ビジネス・レジリエンシーの重要な推進要因として認識されています。データとアナリティクスは、各ルールの適用に大きな影響を与えます。

5つのルールの中では、「スピードとアジリティ(機動力)」が競争力維持のために「最も重要」とみなされており、これらのルールはいずれもレジリエンシーに不可欠です。日本のビジネスリーダーの80%以上は、レジリエンシー・ルールの実装にはデータとアナリティクスが不可欠であると回答しています。

ルール適用に向けた課題は、投資に関連するものが上位を占めています。

日本のビジネスリーダーは、レジリエンシー・ルール実装に必要なコストと従業員のスキルが不十分であるという課題を抱えています。約80%は、各ルールの適用に成功しているとは考えていません。日本のエグゼクティブは、より適切な実施のために、特にデータカルチャーおよびリテラシー(33%)とイノベーション(32%)について、外部からコンサルタントを招いています。

日本の結果

日本のエグゼクティブは、直面する課題に対して優位に立つにはレジリエンス戦略が必要であることを理解しています。

日本経済が堅調であると考える日本のエグゼクティブは48%にとどまり、37%は自社のビジネス・レジリエンスに自信がないと回答しています。

さらに、エグゼクティブの34%はインフレと景気の逆風を懸念しています。不安定と感じさせる背景には、いくつかの課題があります。データセキュリティは、取り組むべき課題の上位に挙げられています。

データセキュリティ	44%
生産性向上	41%
持続可能性の向上	38%
顧客需要の変化	37%
労働力に関する課題	36%
新規テクノロジー・イノベーションの推進	35%
インフレと景気後退	34%
さらされるリスクの増加	33%
デジタル・トランスフォーメーションの推進	31%
ビジネス環境の競争激化	31%

こうした課題にもかかわらず、エグゼクティブは将来を楽観視しており、ビジネス・レジリエンスが重要な役割を果たすと考えています。

- 日本のエグゼクティブの47%は、経済が正しい方向に向かっていると考えています
- 日本のエグゼクティブの72%は、ビジネス・レジリエンスは、企業が混乱に備えることで、危機によってもたらされる直接的な影響を軽減する上で役立つと考えています

日本におけるレジリエンシー・ギャップ



日本では、ビジネス・レジリエンシーは重要な経営課題ですが、レジリエンシーの戦略的な重要性と今日の多くの組織の現在の状況との間にはギャップが存在することが分析によって明らかになりました。

日本のエグゼクティブは、レジリエンシーはビジネス上の重要な優先事項であり、その重要性は過去3年間で増大していると考えています。

- 68%は、不測の事態に備えてレジリエンシー対策を装備していると回答しています
- エグゼクティブの87%は、あらゆる不測の事態に備えるには、レジリエンシーの実装が不可欠であると回答しています
- また、エグゼクティブの半分以上である57%は、2020年よりも現在のほうがレジリエンシーが重要であると考えています

世界のエグゼクティブと同様に、日本のエグゼクティブが考えるレジリエンスの重要性は、エグゼクティブが自社に対してどのように感じているかは大幅に異なっており、期待と現状の間にギャップが生じています。ただし、エグゼクティブはこのギャップを把握しており、ギャップを解消するには支援が必要であることを認識しています。

- 27%のエグゼクティブは、自社のレジリエンスは非常に高いと考えています
- 61%のエグゼクティブは、レジリエンス・プランニングを散発的に行っている、またはまったく行っていないと回答しています
- レジリエンス・ギャップに直面しているエグゼクティブの66%は、効果的なレジリエンス戦略を立案するには、支援が必要であると回答しています

エグゼクティブは、レジリエンス・ギャップは解消可能であると考えています。日本のエグゼクティブの74%は、レジリエンスの実装に自信を持っています。レジリエンス戦略のメリットについて尋ねたところ、エグゼクティブから次のような回答が得られました。

- ビジネス・パフォーマンス(71%)とテクノロジー機能(72%)を確実にかつ迅速に復旧できる
- 変化する市場需要に応じた新規サービスの導入を推進する(72%)
- 市場環境の変化にシステムと企業文化が確実に対応することで、市場シェアを拡大する(70%)
- 持続可能性(72%)および顧客の獲得と維持(78%)に対してポジティブな影響を与える

日本のレジリエンシー・インデックス

日本では、高レジリエンシーのエグゼクティブのほうが重要な課題にうまく対処しています。彼らは、課題への対応にデータとアナリティクスを活用しています。

レジリエンシー・インデックスは、世界のビジネス状況を把握し、ビジネスの優先順位や投資対象としてレジリエンシーがどのように位置づけられているか理解するために作成されました。この評価は、自社のレジリエンシー状態に対するエグゼクティブの認識に関する指標を集計したものです。日本のレジリエンシー・インデックス¹は、高、中、低レジリエンシーの3カテゴリーで構成されています。

- 9%のエグゼクティブが高レジリエンシーに分類されました
- 46%のエグゼクティブが中レジリエンシーに分類されました
- 45%のエグゼクティブが低レジリエンシーに分類されました

各カテゴリーのエグゼクティブの回答を比較することで、高レジリエンシーのエグゼクティブが事業運営や優先順位をどのように認識しているか、その違いを知ることができます。

1. 2023年レジリエンシー・インデックス: レジリエンシー・インデックスのスコアは、自社のレジリエンシーに対するエグゼクティブの認識に関する指標に基づいています。インデックスは、これらの指標の未加工の評価を0~100のスコアに変換し、すべてのスコアを平均したものです。67ポイント以下のエグゼクティブは「低」、68~92ポイントまでのエグゼクティブは「中」、93ポイント以上のエグゼクティブは「高」のカテゴリーに分類されます。各カテゴリーのしきい値は、インデックスのスコア分布とベストプラクティスに基づいて算出されます。

1. ここ数年、ビジネスクリティカルな多くの課題への対応に成功している：
 - データセキュリティ(高レジリエンスの52%に対して、低レジリエンスは9%)
 - 生産性向上(高レジリエンスの57%に対して、低レジリエンスは7%)
 - 持続可能性の向上(高レジリエンスの44%に対して、低レジリエンスは11%)
 - 顧客需要の変化(高レジリエンスの48%に対して、低レジリエンスは9%)
 - 労働力に関する課題(高レジリエンスの35%に対して、低レジリエンスは13%)

2. ビジネスの成功に貢献する既存の3つの要因：
 - 既存のレジリエンス対策を装備(高レジリエンスの83%に対して、低レジリエンスは52%)
 - 混乱時において、低レジリエンスのエグゼクティブよりもアナリティクスとAIを優先(高レジリエンスの96%に対して、低レジリエンスは5%)
 - 不安定な経済や混乱に対応する準備が整っていると考えている(高レジリエンスの91%に対して、低レジリエンスは54%)

3. レジリエンスはビジネスの連結性以外にも影響を及ぼすと考えている：
 - ビジネス・パフォーマンス(83%)とテクノロジー機能(87%)を迅速に復旧させることに加え、レジリエンスは顧客の信頼を高める上でも重要です(87%)

日本のレジリエンシー・ルールの概観

日本のエグゼクティブは、レジリエンシー・プランニングでは5つのルールすべてを考慮することが重要と考えています。日本企業は、1つのルールを優先するために別のルールを犠牲にすることを避けるべきです。

半数以上のエグゼクティブがレジリエンシー・ルールを重視しており、中でもスピードとアジリティ(機動力)が最も重要と考えられています。

	スピードとアジリティ(機動力)	公平性と責任	好奇心	イノベーション	データカルチャー およびリテラシー
ルールの重要性	44%	39%	39%	32%	33%

日本におけるレジリエンシーの課題は、投資不足と実装の難しさに関係しています。

日本のエグゼクティブの約9割が、ルールがレジリエンシーを高めることに同意しているにもかかわらず、ルールへの投資を優先するエグゼクティブは大幅に少なくなります。自社で正しく実施されていると考えているエグゼクティブは、約5分の1にとどまります。

	スピードとアジリティ(機動力)	公平性と責任	好奇心	イノベーション	データカルチャー およびリテラシー
レジリエンシーの推進要因	86%	86%	83%	86%	86%
投資の優先順位が高いと回答	37%	36%	41%	32%	35%
ルールの実装に非常に成功している	26%	21%	23%	23%	20%

日本のエグゼクティブが外部コンサルタントからの支援が必要であると考えている分野としては、「データカルチャーおよびリテラシー」「イノベーション」が上位に挙げられました。

- データカルチャーおよびリテラシー (33%)
- イノベーション (32%)
- 好奇心 (31%)
- スピードとアジリティ (機動力性) (27%)
- 公平性と責任 (27%)

各レジリエンシー・ルールについて詳細を見ると、「データとアナリティクス」が共通の重要要素であることがわかります。

「データとアナリティクス」は、5つのレジリエンシー・ルールのそれぞれで不可欠な役割を担っています。ルールを実装する上で、従業員のスキル不足は一番の障壁となっています。

日本のエグゼクティブは、「データとアナリティクス」がレジリエンシー・ルールの実装に大きな影響を及ぼすと考えています。

- スピードとアジリティ (機動力) (86%)
- イノベーション (84%)
- データカルチャーおよびリテラシー (82%)
- 公平性と責任 (81%)
- 好奇心 (80%)

妨げとなる障壁としては、従業員とコストの課題が挙げられます。

スピードとアジリティ(機動力)	公平性と責任	好奇心	イノベーション	データカルチャーおよびリテラシー
<ul style="list-style-type: none"> • 時間がない (32%) • 高コスト (30%) • 従業員のスキル不足 (28%) 	<ul style="list-style-type: none"> • 従業員のスキル不足 (43%) • データ品質の問題 (35%) • 高コスト (31%) 	<ul style="list-style-type: none"> • 無関心な従業員の好奇心を育む (52%) • スキルとしての好奇心の不足 (52%) • 好奇心のメリットを伝える (48%) 	<ul style="list-style-type: none"> • 従業員のスキル不足 (35%) • 高コスト (33%) • 陳腐化したテクノロジー・ツール (31%) 	<ul style="list-style-type: none"> • 従業員のデータリテラシーの低さ (30%) • 従業員が難しいと考えている (30%) • データ統合の問題 (28%)

まとめ

日本では、レジリエンシーは不測の市場変化に対応するための重要要素であるにもかかわらず、実装の現状、つまり「レジリエンスな企業であること」となると大幅に低下し、レジリエンシー・ギャップが生じています。ただし、このギャップを克服することは不可能ではありません。ほとんどのエグゼクティブはレジリエンシーの向上は実現可能であり、持続可能性の向上と、顧客の獲得と維持の向上につながると考えています。

SASは、エグゼクティブの自社のレジリエンシーに対する認識とレジリエンシー・ギャップの要因を把握するために、レジリエンシー・インデックスを開発しました。レジリエンシー・インデックスで高スコアを獲得したエグゼクティブの行動を参考にすれば、変化に対する対応を理解できます。日本でこれらのエグゼクティブがレジリエンシーを重視するのは、ビジネス・パフォーマンスを迅速に回復させ、直面する課題にうまく対処する可能性を高めるためです。さらに、彼らは意思決定にデータとアナリティクスを活用しています。

日本のエグゼクティブは、競争力の維持には組織のレジリエンシー向上が必要であり、それが極めて重要であることを理解しています。だからこそ、レジリエンシー・ギャップに直面するエグゼクティブの多く（66%）が支援を求めています。そこでSASは、日本のエグゼクティブが重視する5つの経営原則を検証し、これらの原則をレジリエンシー・ルールと名付けました。これには、スピードとアジリティ（機動力）、イノベーション、公平性と責任、データカルチャーおよびリテラシー、好奇心が含まれます。調査結果によれば、日本のエグゼクティブはレジリエンシー・ルールを優先事項と考えていますが、現在、レジリエンシー・ルールを正しく実装していると考えられる経営者は、5人中1人にとどまります。成功できない主な要因は、従業員のスキル不足と、高コストであるとみなされています。

結論としては、日本のエグゼクティブは、レジリエンシー・ギャップの解消に自信を持っています。ビジネスリーダーの74%は、自社のレジリエンシーの実現に自信を持っており、適切な助言が得られればギャップを解消できると考えています。

グローバルの調査結果と同様に、日本のエグゼクティブの71%は、効果的なレジリエンシー戦略の実装にはガイダンスが必要であることを認めています。SASは、この調査で用いられた手法を取り入れ、企業が自社のレジリエンシーを把握するための、また、ギャップに対応するための評価ツールとしてレジリエンシー・インデックスを提供することで、ガイダンスを求める声に応えています。

レジリエンシー・ルール調査の詳細については、https://www.sas.com/ja_jp/insights/resiliency.html をご覧ください。

