

A close-up photograph of a vibrant blue butterfly with its wings spread, perched on a large, deep purple flower. The butterfly's wings have a metallic sheen and are marked with fine, horizontal lines. The background is a soft-focus view of the flower's petals, creating a rich, textured backdrop.

accenture

レジリエンスの再定義

準備から再創造へ

著者



Muqsit Ashraf
Group Chief Executive
Accenture Strategy



Rachel Barton
Senior Managing Director
Accenture Strategy



Miguel G. Torreira
Managing Director
Accenture Strategy



Tomás Castagnino
Managing Director
Accenture Research



Ladan Davarzani
Senior Principal
Accenture Research



目次

はじめに

P04



分断する
レジリエンス
格差の拡大、
リーダーの躍進

P08



レジリエンスの
見誤り：
つぎはぎのパッチ
ワーク

P10



レジリエンス
の停滞：
新たな基準の形成

P20



調査に
ついて

P31

新時代における
レジリエンス

レジリエンスパラドックスは単なる警鐘ではなく、
転換点

P24



はじめに

世界貿易の基盤は、新たな障壁、関税、継続的な混乱の時代によって書き換えられています

過去5年間にわたり、企業はパンデミックや戦争、サプライチェーンの崩壊、経済的混乱など、多くの劇的な変化に耐えてきました。

かつては単発的な危機と見なされていたものが、継続的な背景を形成するようになっていきます。断片化が加速し、地政学的リスクは高止まりしており、政策もほとんど警告なく変わっています。不確実性自体がより不確実になりつつあります。ボラティリティはもはや一時的なものではなく、構造的なものです。このような状況では、レジリエンスは必須の要素となり、持続可能で長期的な収益性には不可欠です。

課題を理解することで、リーダーは断固として対応してきました。重役たちは、サイバーセキュリティからデータインフラストラクチャまで、リスク対応を強化してきました。

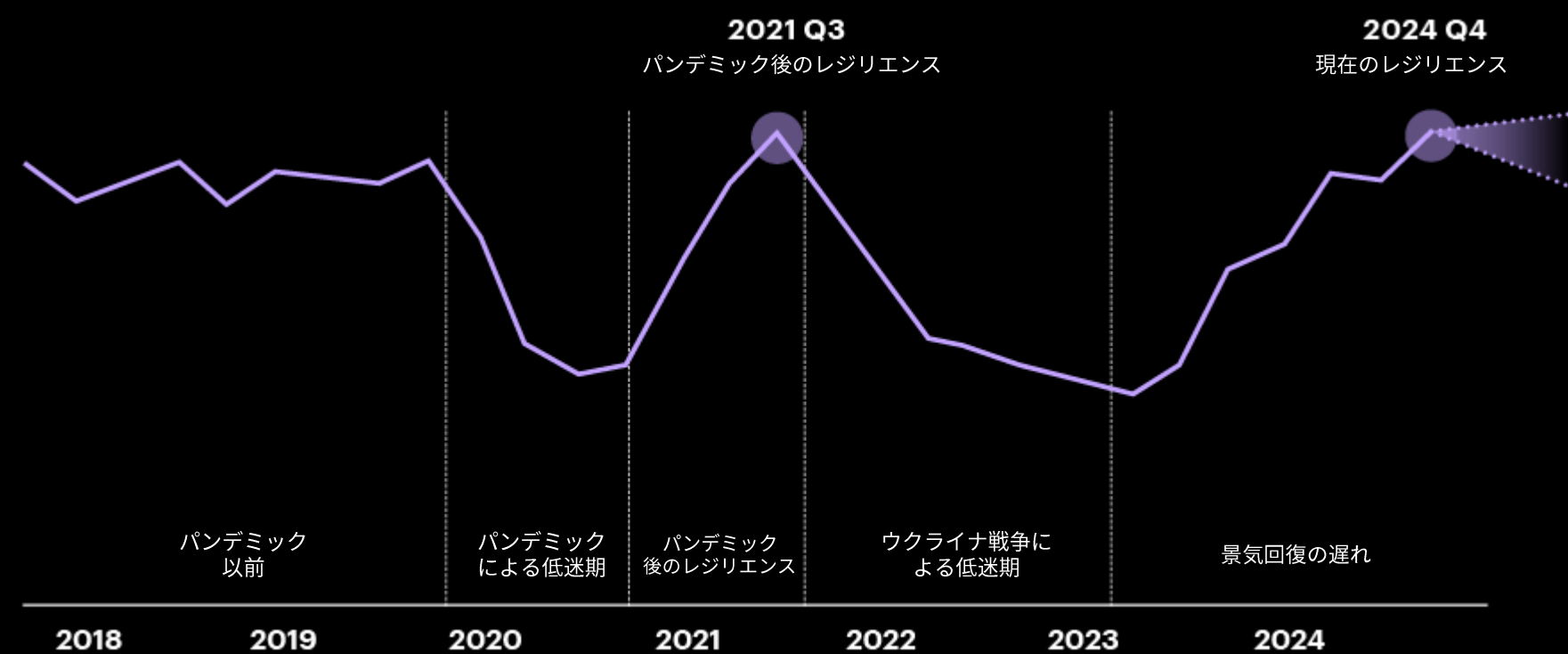
一見すると、このような取り組みは、効果を上げているように見えます。全企業の平均から算出するアクセンチュアレジリエンス指数は2024年Q4の値がパンデミック後の水準まで回復しています（図1参照）。

しかし現在、真のレジリエンスを実現するには、従来のリスク管理よりも多くの要件が必要です。アクセンチュアでは、レジリエンスを長期的で収益性の高い成長に必要な能力を構築することで、不確実性やボラティリティに耐え、適応し、より強力な存在となる企業の能力と定義しています。



図1：表面上の強さ：レジリエンスはピークレベルに戻っています

アクセンチュアレジリエンス指数



出典：アクセンチュアリサーチ



アクセンチュア レジリエンス指数

アクセンチュアレジリエンス指数は、企業の業績を評価し、そのケイパビリティと収益性を高める能力との関連性を明らかにする独自のグローバルベンチマークフレームワークです。この指数は、世界中の1,600を超える企業を網羅し、業界内における同業企業のパーセンタイル位置を示しています。これらの位置は、財務やビジネスの強み（商業、人、業務、サステナビリティに関連する強みを含む）、技術力など、複数の能力に基づいて評価されます。企業の全体的なレジリエンス指数スコアは、財務、ビジネス、テクノロジーの強みの平均です。この調査の詳細については、[「How to Grow Your Return on Business Resilience | Accenture」](#)をご覧ください。

指数の調査結果を詳しく見ると、全体像の陰に潜む個別の脆弱性が覆い隠されていることが明らかになります。組織がプレッシャーの下で適応・実行できるようにするケイパビリティは、静かに低下しています。ここに一つのパラドックスが浮かび上がります。企業全体のレジリエンスは高まる一方で、精緻な分析によって、レジリエンスの断片化やずれ、そして停滞の増加といった問題が顕在化しているのです。

1つ目に、レジリエンスは断片化しています。強力な組織と脆弱な組織の格差は拡大しており、後者はさらに後れを取っています。アクセンチュアレジリエンス指数では、パフォーマンスのギャップが17%拡大しました。

2つ目に、レジリエンスのズレが生じています。多くの企業が特定のケイパビリティに投資しながら他のケイパビリティを無視し、最も重要な部分が危険にさらされるようになっていきます。たとえば、高業績の企業はパンデミック前のレベルと比較して、テクノロジーレジリエンスを3%強化したものの、人財のレジリエンスに対する投資を7%削減しました。

3つ目に、レジリエンスは停滞しています。レジリエンスの概念が進化する中、あまりに多くの企業が依然として古いノウハウに固執しています。現在レジリエンスを定義しているケイパビリティ（エージェントAI、AIと従業員の統合、運用オプション）は、5年前にはほとんど導入されていませんでした。

アクセンチュアの調査では、多くのリーダーが直感的に理解してきた事実を、定量化しています。混乱の時こそ、レジリエンスが最大の力を発揮します。ストレスの高い局面でも常に同業他社を上回る組織は、優れたリターン・オン・レジリエンス（RoRes）を実現し、再成長のための基盤を築くことができます。アクセンチュアでは、今後3年間の収益成長率と利益率を予測し、それを業界中央値と比較することで、企業のRoResを定義します。レジリエンスの高い企業の収益は、レジリエンスの低い競合他社よりも6%速く増加し、利益率は8%高いという結果が示されています。



最新のシミュレーションでは、企業が重大なショックにどう対応するかを検証しました。その結果、重大なショックの後、アクセンチュアレジリエンス指数で上位25%に入る企業の60%が増益を達成したのに対し、下位25%の企業ではわずか21%にとどまりました。こうした脆弱性は、関税やサプライチェーンの混乱、規制変更、サイバー攻撃、極端な気象といった複合的なリスクによって一層深刻化しています。現在の環境では、事業運営の混乱の規模やボラティリティがかつてないほど大きく、競争のルールそのものが再構築されつつあるのです。

結論は明白です。現在求められているのはレジリエンスの再構築です。多くの企業では、レジリエンスをマットレスのように捉え、衝撃を受けた際の不快感を和らげる受動的な緩衝材として扱っています。しかし実際には、レジリエンスはトランポリンに近く、衝撃を吸収するだけでなく、そこから反発力を生み出す動的なプラットフォームです。単に価値を保護するのではなく、衝撃を跳躍の契機に変え新たな価値を創造します。

適応力のあるレジリエンスを受け入れ、ボラティリティを改革の触媒として使用して競争力を解き放ち、組織での経営戦略、意思決定、投資の進め方を変革する企業に、未来があります。ボラティリティの高い時期に優れた業績を挙げた企業は、何に投資したかだけではなく、レジリエンスへのアプローチの仕方によって、結果を出しています。つまり、レジリエンスを静的な安全対策としてではなく、動的で進化する能力としてアプローチしているのです。



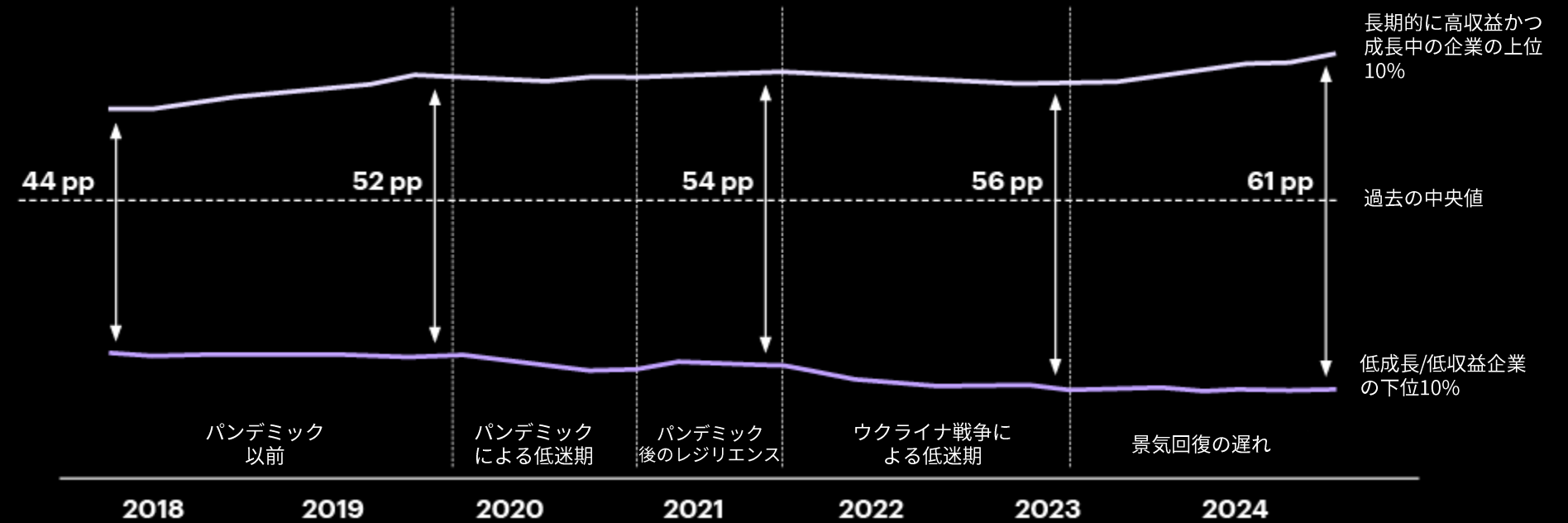
レジリエンスの断片化： ギャップの拡大、リーダーの急増

アクセンチュアの調査によれば、
一貫して長期的に収益性の高い成長
を達成している企業は全体の15%未
満にとどまります。その際立った特
徴は、混乱期でも成長できる能力を
備えている点です。



図2：高業績企業は混乱期にあっても強さを保ち、一歩先を行くことが可能

アクセンチュアレジリエンス指数
企業グループの業界内における平均的な相対順位（過去の業界中央値との比較）



出典：アクセンチュアリサーチ

高業績企業（長期的な収益性の高い成長を達成した企業）は、アクセンチュアレジリエンス指数で常に高いスコアを獲得しています（「調査について：アクセンチュアレジリエンス指数」を参照）。現在では、高業績企業と低業績企業間のギャップはさらに拡大しています（図2参照）。これは、時間の経過とともにリターン・オン・レジリエンス（RoRes）が大きくなっていることを示唆しています。

一方、経営の遅れを抱える多くの企業は、時代遅れの運用モデルに固定され、激変する環境に適応するのに苦戦しています。その結果、収益性と市場シェアの差が拡大し、よりレジリエントな同業他社の適応力と強みに追いつくことができません。

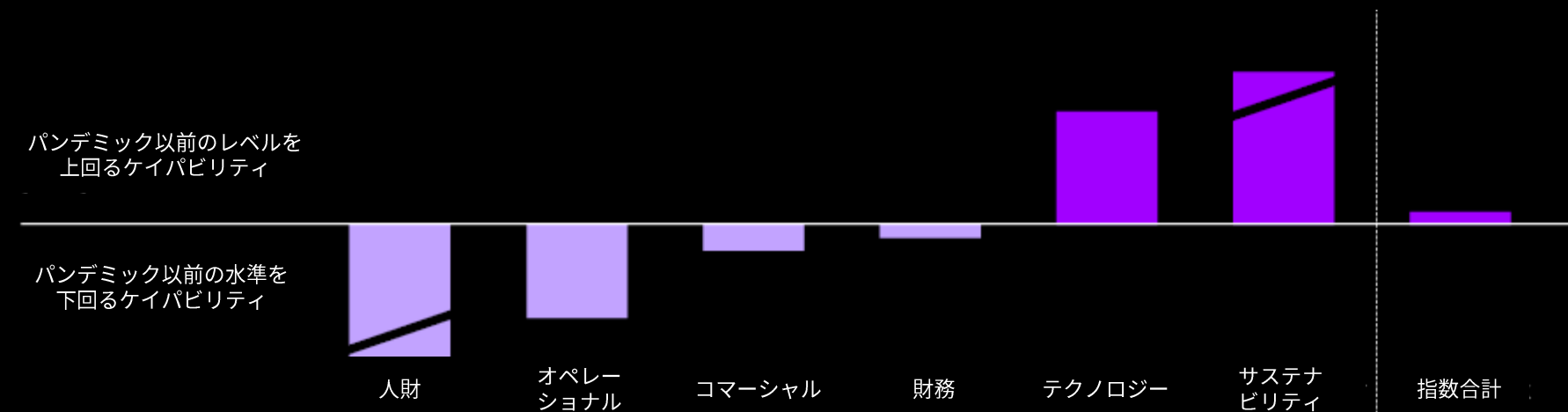
ずれのあるレジリエンス： システムではなく、パッチワーク

過去数年間にわたり、アクセンチュアレジリエンス指数を通じて、組織が持続的な混乱にどのように対応しているかを追跡してきました。パンデミック以降、世界的な経済情勢の変化が激しい中で、レジリエンスは繰り返しテストされてきました。



図3：勢いのずれ：選択的な長所、隠れた脆弱性

アクセンチュアレジリエンス指数における能力別の変化
2024年第4四半期とパンデミック以前の平均（2017年第4四半期～2019年第4四半期）との比較



注：スケールは、アクセシビリティのため調整されています。

出典：アクセンチュアリサーチ

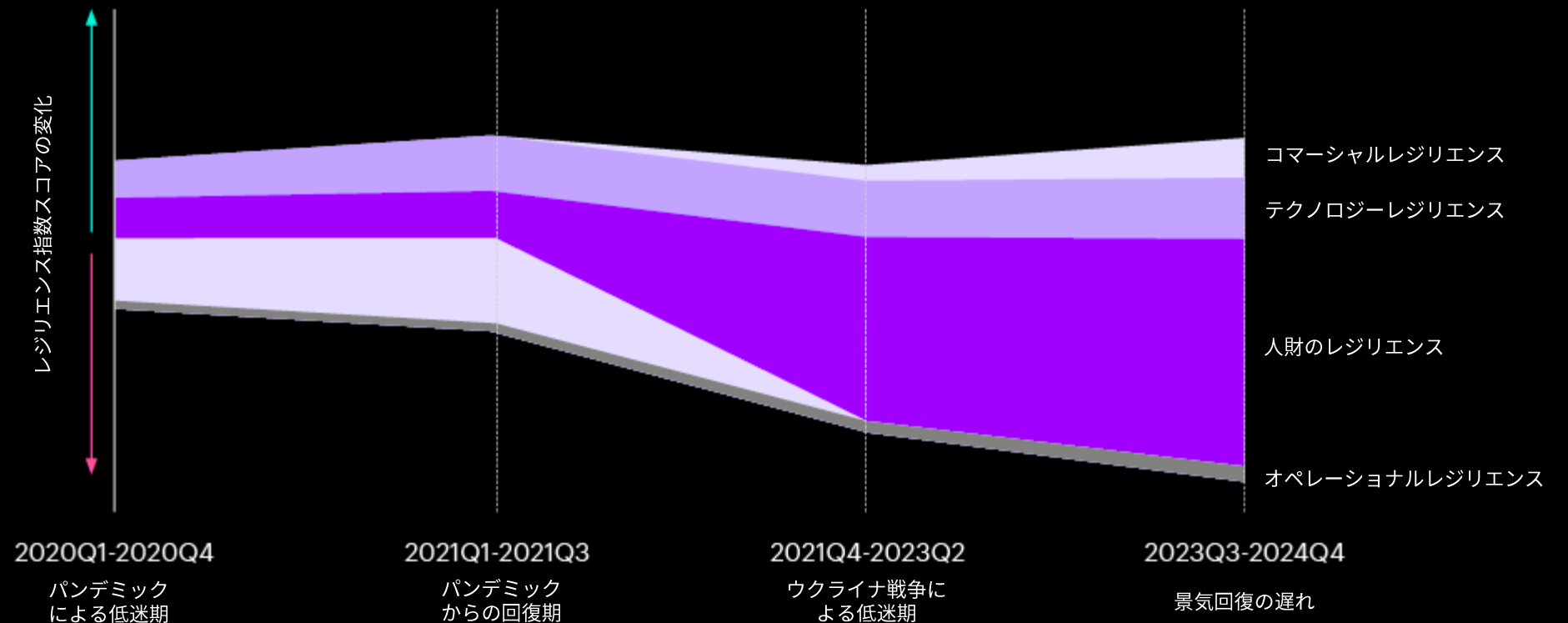
表面的には、状況は有望に見えます。パンデミック以前の水準をわずかに下回っているものの、テクノロジーとサステナビリティのレジリエンスへの取り組みが進められており、財政面のレジリエンスは安定しています（図3参照）。しかし、このような表面的な進歩の裏側には、統合されたレジリエンスのシステムではなく、散発的な改善の寄せ集めという厳しい現実があります。直近の回復においてレジリエンスを改善してきた企業のうち、あらゆる側面にわたって前進できているのはわずか4%となっています。これは、レジリエンスが過去の回復時よりも断片化されていることを示す明らかな証拠です。

サイロ化した組織で構築されたレジリエンスは脆弱です。組織の一部を強化する一方で、他の部分が無防備にしておくと、準備が整っているかのような錯覚が生じます。真のレジリエンスを実現するには、企業全体の協調的なアプローチが必要です。それはプレッシャーにさらされても、統一されたシステムとして、拡張、回転、適応できる能力です。



図4：大きな脆弱性を形成

アクセンチュアレジリエンス指数：コア能力による貢献



関連調査である「[新たな関税政策とそれに伴う経済的影響を乗り越える](#)」では、テクノロジー、コマーシャル、人財、オペレーショナルなど、混乱時の企業のレジリエンスを最も直接的に高める4つのコア機能を特定しています。現在、最も大きな脆弱性は、人財とオペレーショナルレジリエンスに現れています。これらは適応性と実行の基礎となる層でもあります。（図4参照）。

テクノロジーのレジリエンス：

再創造のための基礎を築く

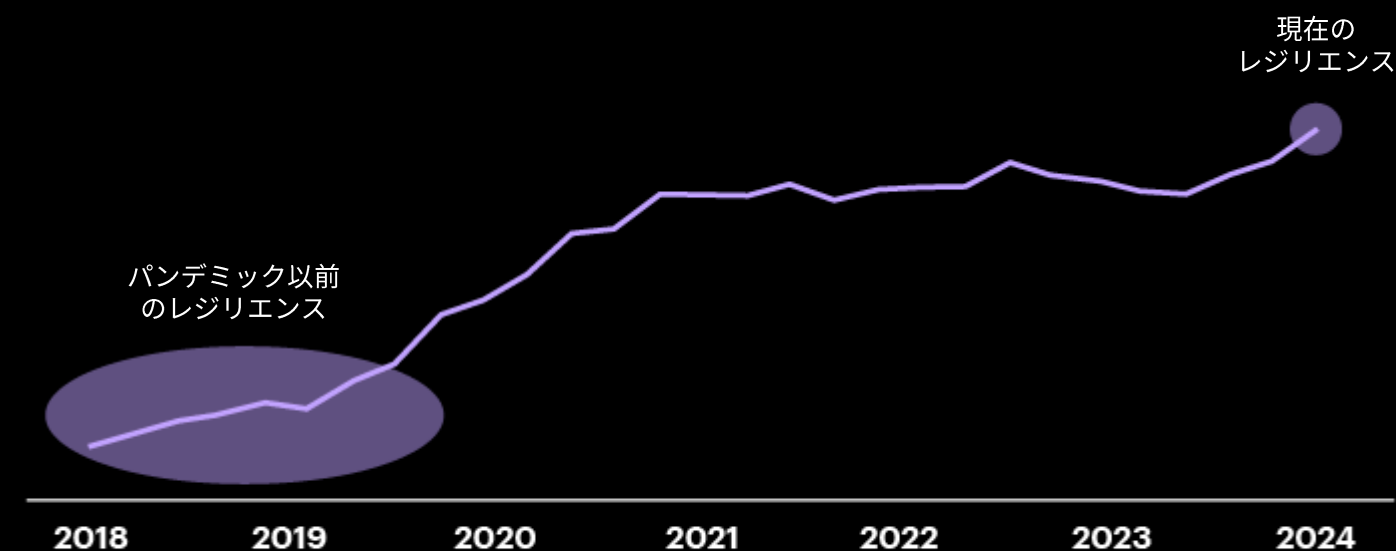
パンデミック以降、ビジネスリーダーにとって、テクノロジーレジリエンスは、戦略的優先事項となっています。新しいテクノロジーの急速な進歩、経済の不確実性の高まり、地政学的リスクの上昇により、企業はテクノロジーへの投資を着実に増やしています（図5参照）。

「アクセンチュアレジリエンス指数」では、この分野のパフォーマンスを強化するために、AIとデータ機能の高速化、サイバーセキュリティに重点を置いています。当社の最新のCEOアンケートが、この動きを裏付けており、イノベーションに対応する緊急性を反映して、CEOの85%が、2024年と比較して2025年に生成AIへの投資を増やすことを計画しています。

次世代AIは急速に進化しており、エージェントアーキテクチャは日常的なタスクの自動化にとどまらず、ビジネスワークフロー全体のオーケストレーションを可能にするAIエージェントのネットワークとして、その重要性を増しています。2025年には、2024年と比べてこれらのケイパビリティに投資する組織が3倍に増加し、高度なAIを活用して長期的な競争優位性を確立する動きが一層明確化する見込みです。テクノロジーへの投資は、[技術的主権に対するリスク](#)の増大に対処するなどの将来を見据えた事業運営に不可欠ですが、これは次世代レジリエンスが求める包括的な改革への第一歩に過ぎません。

図5：テクノロジーのレジリエンスに交渉の余地はなくなります

アクセンチュアレジリエンス指数 - テクノロジー



出典：アクセンチュアリサーチ

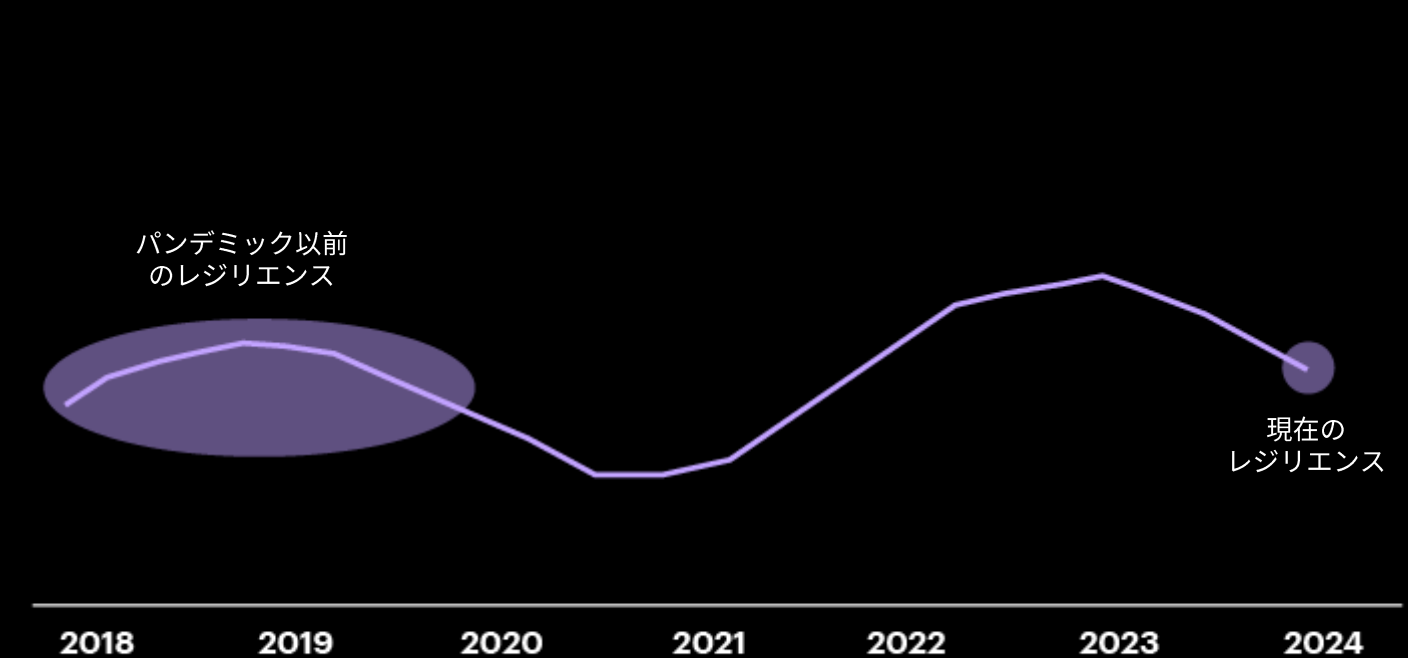
コマーシャルレジリエンス：

コスト圧力と価格決定力のバランスをとっています

コマーシャルレジリエンスは、リアルタイムの経済状況を反映しています。現時点での格付けは中立ですが（図6参照）、企業が関税の引き上げに直面し、投入コストの増加と需要の変動に直面していることから、コマーシャルレジリエンスには差し迫った圧力がかかっています。組織は、どのコストを吸収し、どのコストを転嫁するか、急速かつ戦略的な意思決定を迫られています。バランスを崩すことで、収益性と顧客ロイヤリティの両方に直接影響を与えることになるため、注意が必要です。

図6：コマーシャルレジリエンスの有効性

アクセンチュアレジリエンス指数 – コマーシャル



出典：アクセンチュアリサーチ

人財のレジリエンス：

低い評価、低い賃金

多くの組織が生成AIやエージェント型テクノロジーの導入を競う一方で、人への投資が後回しにされています。これは、従業員を無防備な状態に置く経営判断にほかなりません。テクノロジーは、人がそれを理解し、活用・拡張してはじめて価値を生み出します。人の力を伴わない導入は、未来を創るどころか、過去の業務を自動化するだけにとどまるリスクを孕んでいます。

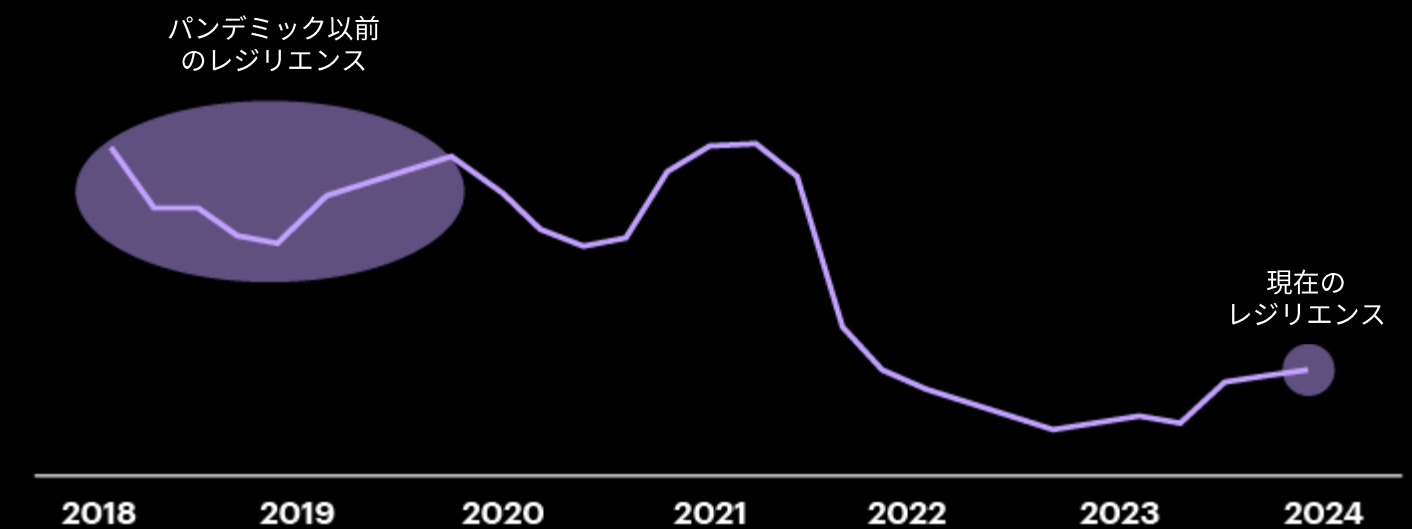
アクセンチュアの「[生成AIによる”真の再創造”の実現](#)」では、際立った不均衡を明らかにしています。組織でテクノロジーに割り当てている生成AIの予算は、人に対するものの3倍です。その結果、人財のレジリエンスが低下していることは明らかです。

この不均衡は、特にプレッシャーの下では非常に危険です。ただし、行動する組織には明らかな利点ももたらされます。人とテクノロジーの両方に投資する組織は、必要な機能をプレッシャーの下で的確に対応できる「人間の判断力と知見」というレジリエンスの層を築いています。このバランスの取れたアプローチは、単にパフォーマンスを守るだけでなく、その成果を大きく高める力を持っています。アクセンチュアの[調査](#)によると、人とテクノロジーの両方を強化した企業は、長期的な収益成長を達成する可能性が4倍高くなっています。



図7：パンデミック前の時期から人財のレジリエンスが急速に低下している

アクセンチュアレジリエンス指数 - 人財



出典：アクセンチュアリサーチ

回復の初期兆候は見られますが、人財のレジリエンスはパンデミック前のレベルをはるかに下回っています（図7参照）。企業は新しいスキルを構築するために進歩を遂げてきましたが、「大退職時代」の影響が長期化し、人材の確保と高い離職率の管理において組織が継続的な課題に直面しています。

しかし、混乱が機会を生みます。アクセンチュアの調査結果では、生産性を成長エンジンとして捉える企業が、実際の成果を挙げていることを示しています。これらの企業は、収益の成長が支出を上回っており、

従業員1人あたり年間7%の収益増加を実現しながら、従業員コストは6%の増加にとどまっています。

同時に、真のレジリエンスを形成するには、人員全体でスキルを再教育し、スキルを向上させ、テクノロジーの活用能力を身に付けることがますます重要になっています。これらのメリットを完全に捉えるために、企業は、人間と機械の長所を融合して、ワークフロー、意思決定、新しい時代の働き方を再設計し、運用モデルを再構築する必要があります。

オペレーショナルレジリエンス：

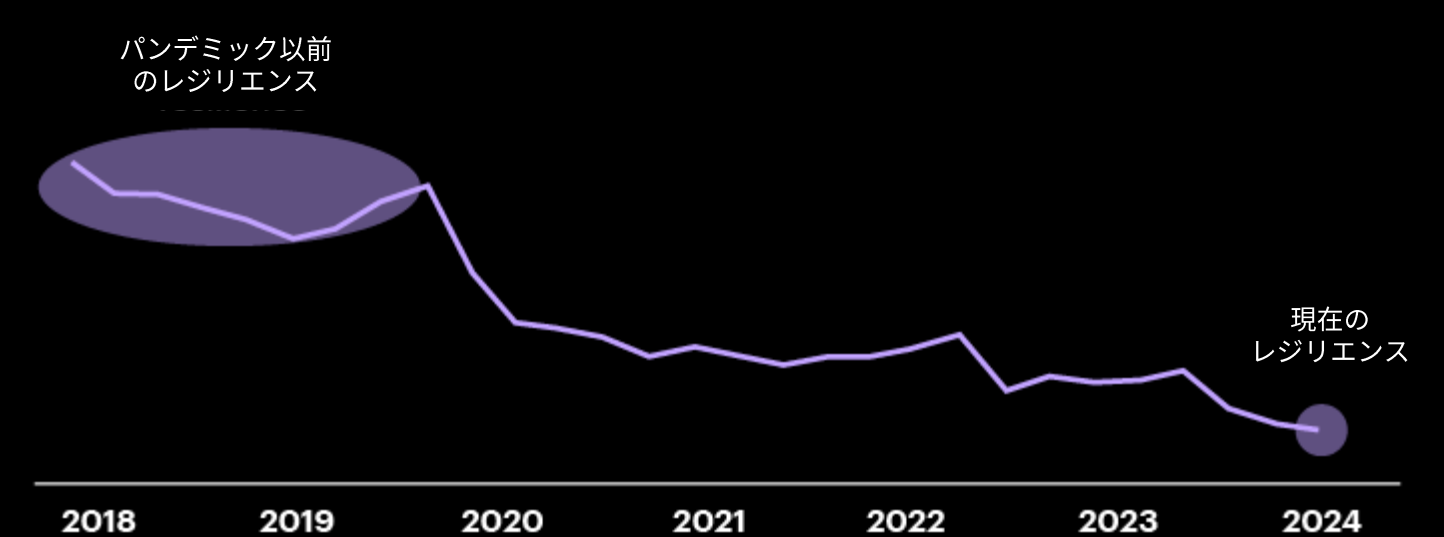
重大な死角

関税ショックや貿易の断片化に襲われたグローバル経済では、オペレーショナルレジリエンスが極めて重要ですが、これまでになく脆弱な状態にあります。アクセンチュアレジリエンス指数は、パンデミック以前からこの能力が持続的に低下していることを示しています（図8参照）。ウクライナ戦争、継続的なサプライチェーンの混乱、地政学的な複雑性の高まりなど、現在も続く課題によって、圧力はさらに強まるばかりです。

多くの企業にとって、構造的な課題が弱点になります。一見するとグローバルに多様な拠点を持っているようでも、実際には急激な変化に対応する柔軟性が不足しています。つまり、事業運営をリアルタイムでシフト・再ルーティング・再構成する能力が欠けているのです。こうした柔軟性こそが、いま求められる新たなオペレーショナルレジリエンスの基準であり、多くの組織が対応に苦戦しています。

図8：低下傾向にあるオペレーショナルレジリエンス

アクセンチュアレジリエンス指数 - オペレーショナル



出典：アクセンチュアリサーチ



チャーンは新しい指標

社外の混乱と、特に人財やオペレーショナルレジリエンスなどの不十分な対応の間のずれを最も明確に示す指標の1つは、（人財面での）チャーンパフォーマンスです。これは、危機発生後に企業が競合他社と比較して上昇または低下する度合いです。チャーンが高いほど、より多くの混乱によって競争環境が変化しています。

アクセンチュアレジリエンス指数は、COVID-19パンデミックと2024年のエネルギーショックの後、チャーンの激増を記録しました。レジリエントな企業が急拡大した一方で、他の企業は取り残されました。

人財の面では、チャーンが劇的に変化しています。パンデミック以前は、人財のレジリエンスについて上位25%に入る企業は比較的安定していました。

この分野でパンデミック前には首位に立っていた企業のうち、38%しかその地位を維持できていません（図9参照）。残りは、従業員の離職率に積極的に対処し、従業員トレーニングを増やした組織に追い越されました。しかし、この変化は離職やトレーニングの予算に関するものだけではなく、より深刻な失敗を示唆しています。多くの組織では、絶え間なく続く混乱を前提とした従業員戦略の見直しがなされていません。

多くの企業が依然として、人財、標準的な学習・開発プログラム、役割が固定化された職務モデル、時代遅れのスキルに関する前提に依存しています。レジリエンスにはさらに多くのものが必要となります。このためには、従業員がAIエージェントと並走して業務を遂行し、新しいテクノロジーを習得して、テクノロジー主導の働き方に継続的に適応できるように準備する必要があります。

91%

パンデミック前にオペレーショナルレジリエンスの下位25%にいる企業の割合のうち、現在もその位置に留まっている割合。

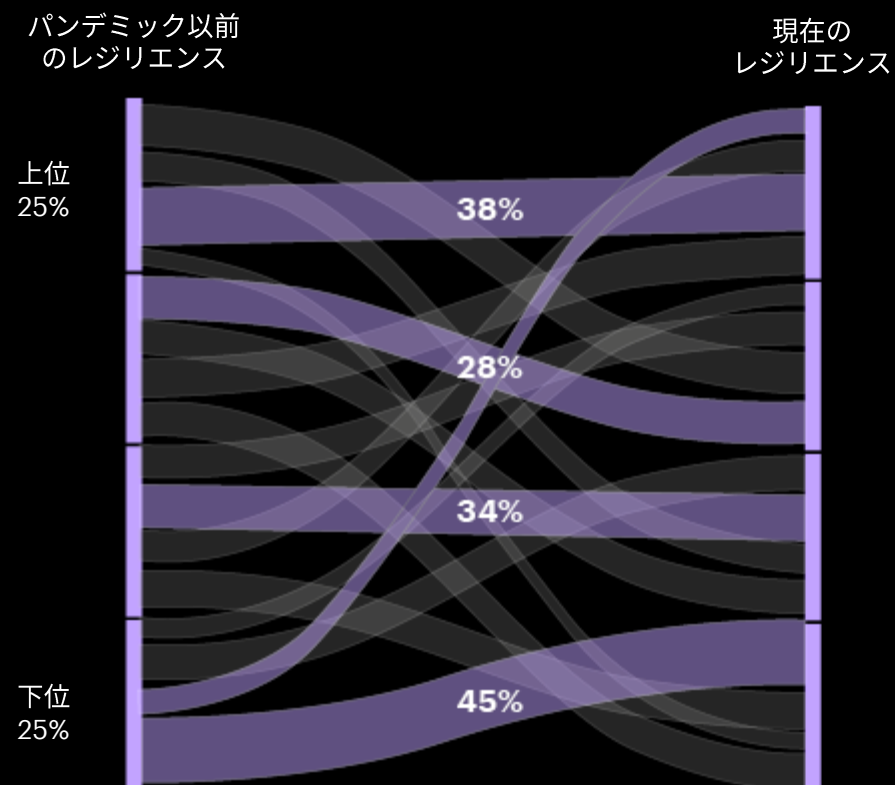
オペレーショナルレジリエンスは、異なった、しかし重大なストーリーを物語っています。離職率が低いのは強さの表れではなく、停滞によるものです。パンデミック以前に下位25%にあった企業の91%が、現在もその位置に留まっています。多くの企業は、進化する代わりに、適応力ではなくコスト効率を考慮して設計されたグローバルな運用モデルに固定されています。この惰性的な姿勢は、地政学的リスク、関税、地域の分断が進んでいる一方で、事業戦略がより不安定な世界に対応できていないことを示しています。



図9：人財とオペレーションにおけるチャーンの差異

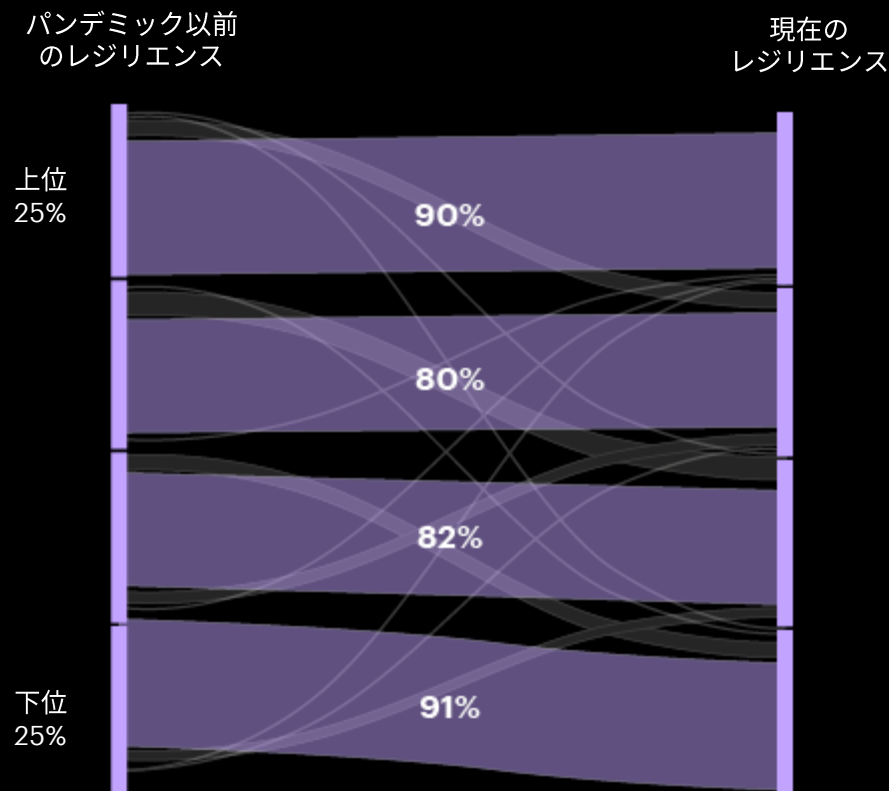
人財のレジリエンス

パンデミック以前から人財のレジリエンスが高かった企業のうち38%のみが、依然として上位に位置しています。



オペレーショナルレジリエンス

パンデミック以前からオペレーショナルレジリエンスが遅れている企業の91%が、依然として下位にいます。



出典：アクセンチュアリサーチ

チャーンデータでは、将来の組織の強さを予測するうえで、過去のパフォーマンスの限界を示唆しています。安定した局面で繁栄した企業は、不安定な局面でその基盤を維持するための構造的柔軟性に欠けている可能性があります。これは特に、自動車、ハイテク、製造など、資本集約型の世界的な複合産業で顕著です。これらの産業では、強固な構造が足かせとなっており、迅速に適応する能力が競争優位の決め手となっています。



レジリエンスの停滞： 新しい基準の出現

混乱期における企業のレジリエンスを最も直接的に左右する4つの中核的ケイパビリティのうち、3つにおいてレジリエンスの定義は急速に進化しています。競争力を維持するために求められる条件が、環境の変化によって再構築されつつあるためです。

この硬直化によってひずみが生じるようになっていきます。柔軟性が不足しているサプライチェーンは、どんなに広範囲に及んでいても混乱に耐えられないことがあります。

米国の関税リスクの影響が均一でないことは、基本的な脆弱性がどれだけ残っているかを示しています。ライフサイエンスと自動車と比較して考えてみましょう。ライフサイエンスは、広範な多様化のために関税ショックから隔離されているように思われますが、それは米国のクライアントにサービスを提供する、国内に集約された米国サプライヤーのネットワークに依存しているためです。そのレジリエンスは、分散ではなく戦略的な集中力から生まれています。

一方、自動車業界には影響が大きくなっています。世界的な展開を果たしているにもかかわらず、この業界はサプライヤー数の限られた基盤と輸入コンポーネントに依存しているため、関税の発生に伴いコストの急増や供給の途絶に脆弱です。多様化しているように見えるものが、脆弱で柔軟性のない供給モデルとなっていることがあります（図10参照）。

重要なのは、人とAIの両方のエージェントが、新しい運用モデルに組み込まれつつある点です。この新たなモデルでは、役割、意思決定権、ワークフローの適応性と分散がますます高まっています。人とAIの協働を通じて、マシンインテリジェンスを活用し、拡張する能力は、パフォーマンスの高い組織の特性として急速に現れつつあります。

また、**オペレーション**においては、地理的な多様化のような伝統的な戦略が有効性を失っています。関税の上昇と地域の細分化が進む中で、オペショナルレジリエンスは拠点の大きさよりも戦略的な選択性に左右されるようになりました。それは、サプライチェーンの転換、生産のシフト、状況の変化に応じたパートナーシップの迅速な再構築を実行する機能です。

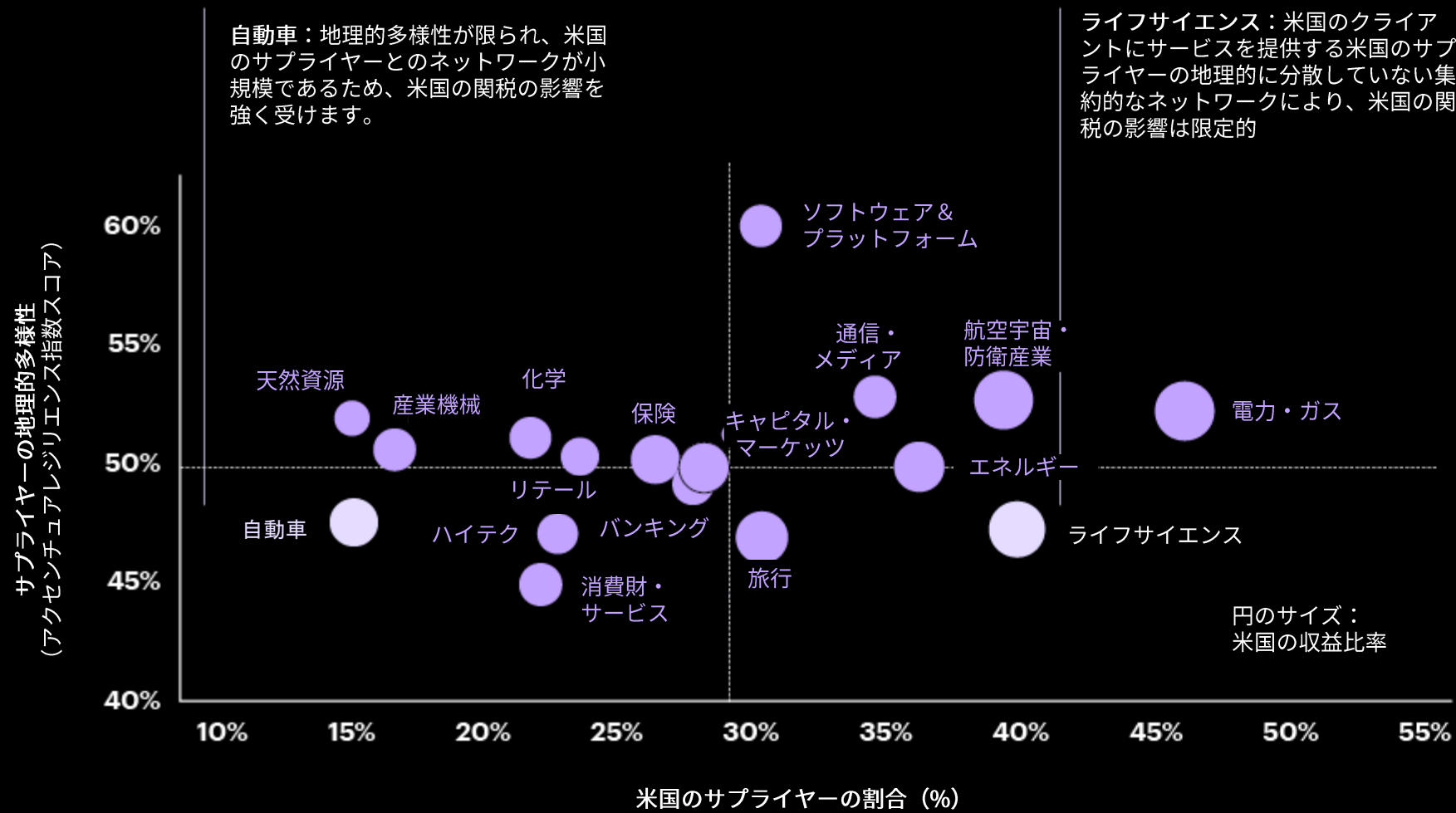
関税によって、この脆弱性は痛烈に可視化されました。多くの企業は、地理的な広がりが俊敏性をもたらすと想定して、コストと効率のためにグローバルな事業運営を設計しています。それらの企業は、特定の国、プロセス、コスト構造に縛られていました。

テクノロジーでは、ITシステムの堅牢性以上に、レジリエンスが要求されるようになっていきます。そのためには、生成AIの能力をビジネスプロセスに深く統合し、自律的な意思決定を可能にするエージェントアーキテクチャを採用して、事後対応型のデジタルアップグレードをプロアクティブなデジタルトランスフォーメーションにシフトする必要があります。たった1年前はあると便利なケイパビリティであったものが、現在では戦略的優位性の重要な源泉となっています。テクノロジーエコシステムのスピード、拡張性、インテリジェンスによって、プレッシャーの下で誰が繁栄するのかが決まる傾向が強くなっています。

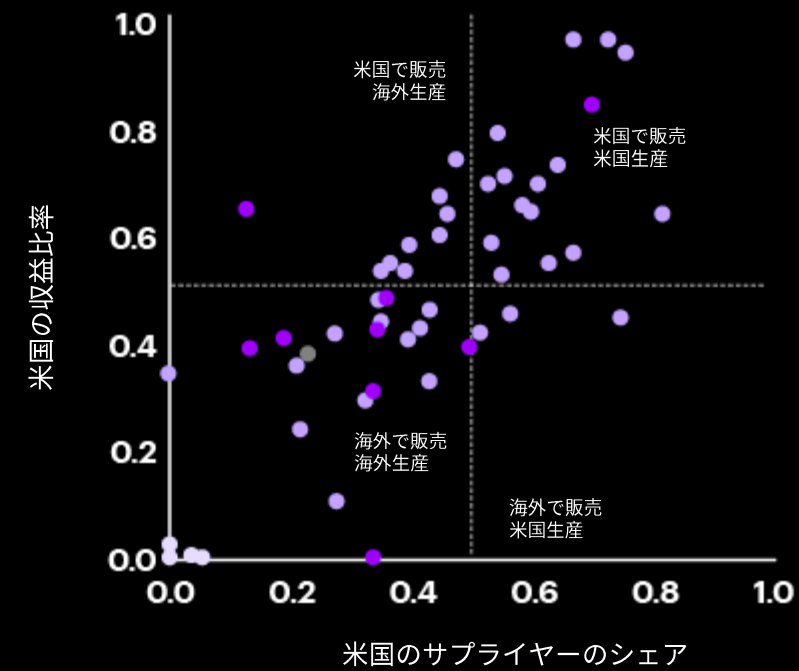
人財面においては、レジリエンスは人間の適応力だけで定義されるものではなくなりました。動的で拡張されたシステム内で人間とAIエージェントがどの程度効果的に協働できるかが、核心になりつつあります。競争に勝つには従来型の従業員モデルを超えて、人とAIのチーム化を可能にし、マシン拡張環境での継続的な学習を支援し、従業員がインテリジェントエージェントと協働して働けるようにするタレント戦略を採用する必要があります。



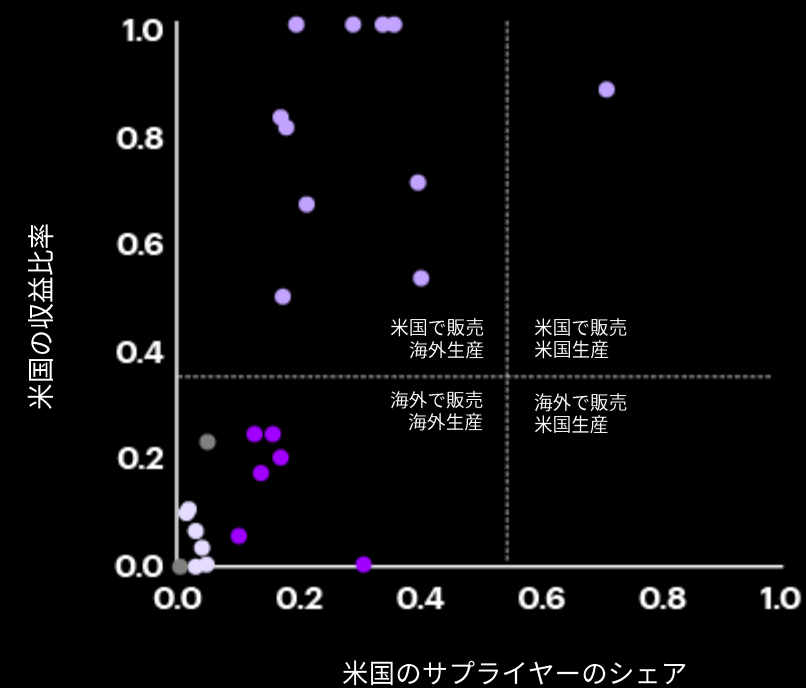
図10：関税がオペレーショナルレジリエンスを試しています



ライフサイエンス企業



自動車企業

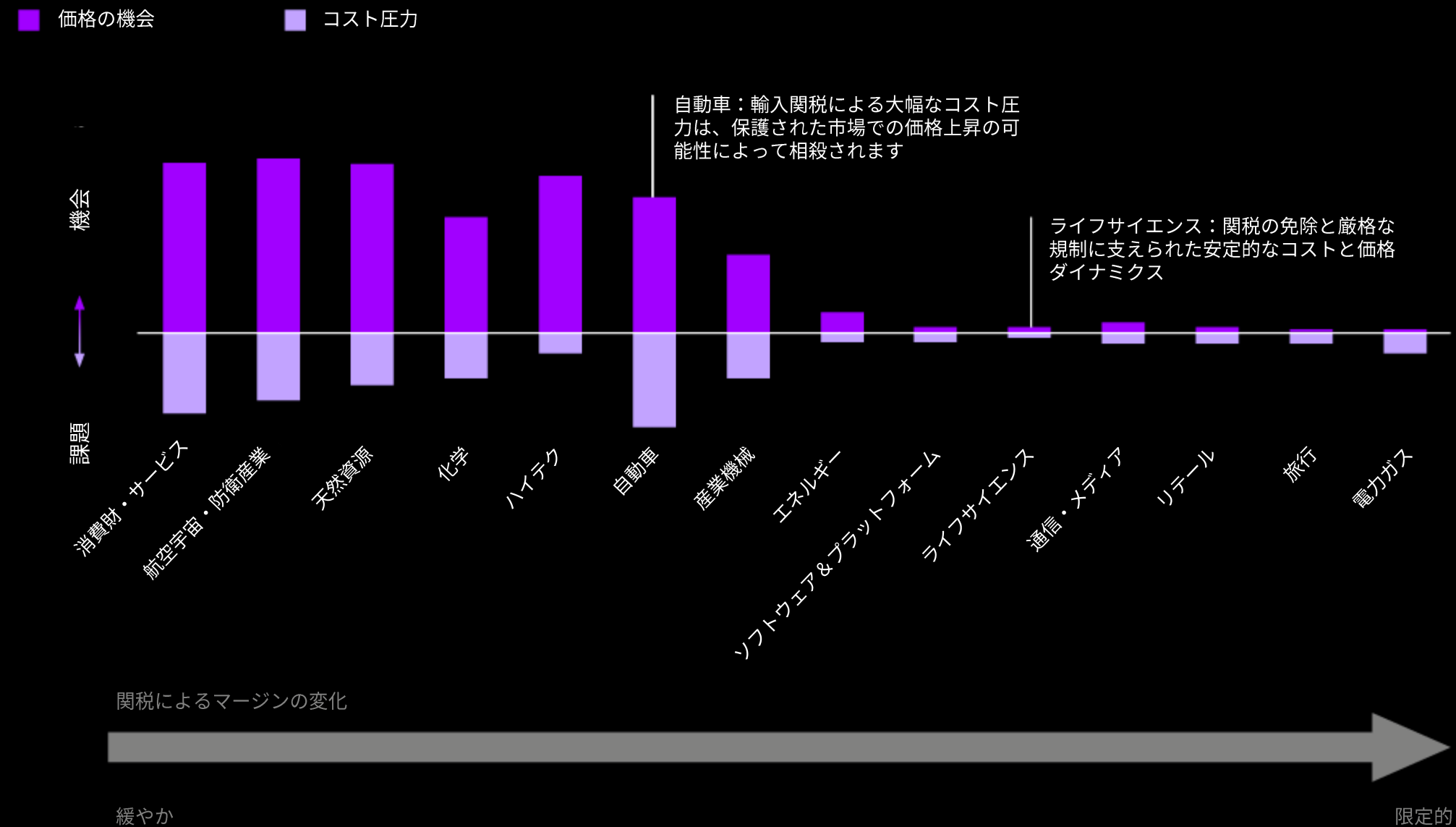


本社の地域：

- 中国
- EU
- 米国
- その他アジア



図11：コスト圧力と関税収入の潜在的な機会は、米国の産業によって異なります



出典：アクセンチュアリサーチ

現在の関税措置の施行に伴い、米国で活動している企業は、市場機会だけでなく、業界横断的なインセンティブの状況変化にも目を配りながら舵取りを行う必要があります。ライフサイエンスのような一部のセクターでは、最小限のコスト上昇にとどまりますが、既存の関税免除や厳格な規制により、価格を引き上げる余地はほとんどありません。自動車メーカーは、輸入部品のコスト圧力に直面する一方で、保護された市場で価格設定力を強化することで、これらのコストを吸収することができます（図11参照）。

つまり、現在のレジリエンスは規模より適応性に依存しています。しかし、世界では多くの組織が依然として従来のモデルを使用しており、危険な分断が起きています。

新しい時代に適応したレジリエンス

レジリエンスパラドックスは単なる警告サインではありません。転換点です。

表面的な強さによって、脆弱性が隠されていることがあり、混乱が特徴的な世界において、真の競争力は適応力にあることを再確認させられます。

適応力のあるレジリエンスは、ボラティリティを危機ではなく機会として扱い、不安定さを4つの重要な変化を通じて推進力に変えます。

まず、戦略的な利点としてボラティリティを再構成します。先進企業では、不確実性を行動を止める理由ではなく行動を起こすシグナル、つまりルールを書き換え、迅速に意思決定を行い、混乱を抑えて成長と生産性を加速させるための機会と捉えています。

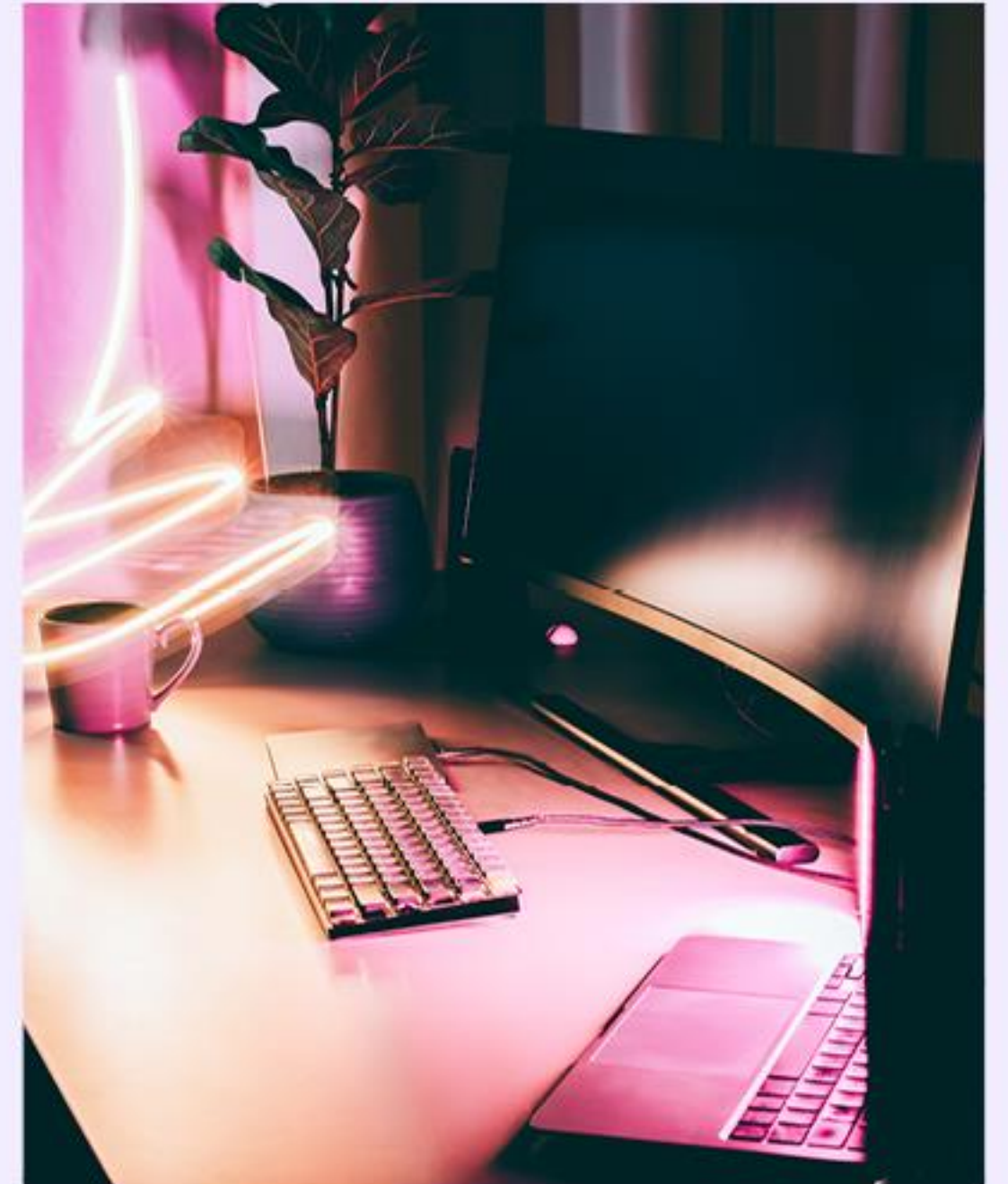
事例紹介 | マイクロソフト

逆境の中で加速

マイクロソフトは、経済的な逆風や技術的な変化の中で、再創造の触媒として混乱を利用して、常に変化に取り組んでいます。

COVID-19の流行時の初期に、マイクロソフトはクラウドおよびコラボレーションプラットフォームを急速に拡張し、世界的な需要の急増に対応しました。Azure、TeamsとAIの統合を通じて成長を加速するために、戦略を再構築しました。こういった動きが功を奏し、Azureの収益は、2020年第3四半期に前年比59%増加し、Teamsの日次アクティブユーザー数は2020年3月の4,400万人から6か月で1億1,500万人に増加しました。

最近では、OpenAIと提携し、製品スイート全体に生成AIのケイパビリティを組み込むことで、自社を生成AI革命の最前線に位置づけています。たとえば、マイクロソフト社は2025年第3四半期にGitHub Copilotユーザー数が1,500万人に達したことを報告しており、これは前年の4倍のユーザー数に相当します。いずれのケースでも、マイクロソフト社は、ボラティリティが市場をリードする機会として構成し直し、不確実性を先行者利益と長期的な価値創出に転換しました。





アクセンチュアの調査結果は、この「逆境の中で加速」という考え方が単に楽観主義ではなく、実際のパフォーマンスに裏付けられていることを示しています。アクセンチュアは、将来の混乱のシナリオ下での企業の対応をシミュレートし、調査しました（詳細は「調査について」を参照）。レジリエンス指標シミュレーションの結果は、次のように注目に値するものでした。

60%

アクセンチュアレジリエンス指数の上位25%に入る企業のうち、重大なショックを経験した後にプラスの利益率が報告された企業の割合（下位25%の企業ではわずか21%）。

6.1%

レジリエンスの高い企業は、ショック後のレジリエンスの低い競合他社と比べて、利益率の中央値は6.1%高く、収益成長率の中央値は3.0%高くなりました。

これらの調査結果は、レジリエンスが主に守備的な経営戦略であるという通念に疑問を投げかけています。実際には、レジリエンスの高い企業ほど、ボラティリティの中で成長機会を生み出し、変化を活用して変革を加速し、他社が足踏みする中で競争優位を築く傾向があります。

次に、適応力のある企業は、危機に対処するのではなく、将来の変化を見越して柔軟な運用モデルを構築します。関税ショック、気候災害、地政学的な断片化の中で、従来の中央集権型の効率性が低下しています。一方で、冗長性、地域性、リアルタイム対応を基盤とした新しいモデルが台頭しています。ここで問われているのは、単なるリスク分散ではなく、「壊れずにしなやかに耐える」ための仕組みの設計です。

大手企業は、グローバル化されたバリューチェーンから、地域化・脱炭素化・デジタル化された事業運営に移行しつつあります。供給基盤のリスクを軽減し、生産をローカライズする柔軟な戦略が新たな標準になりつつある。

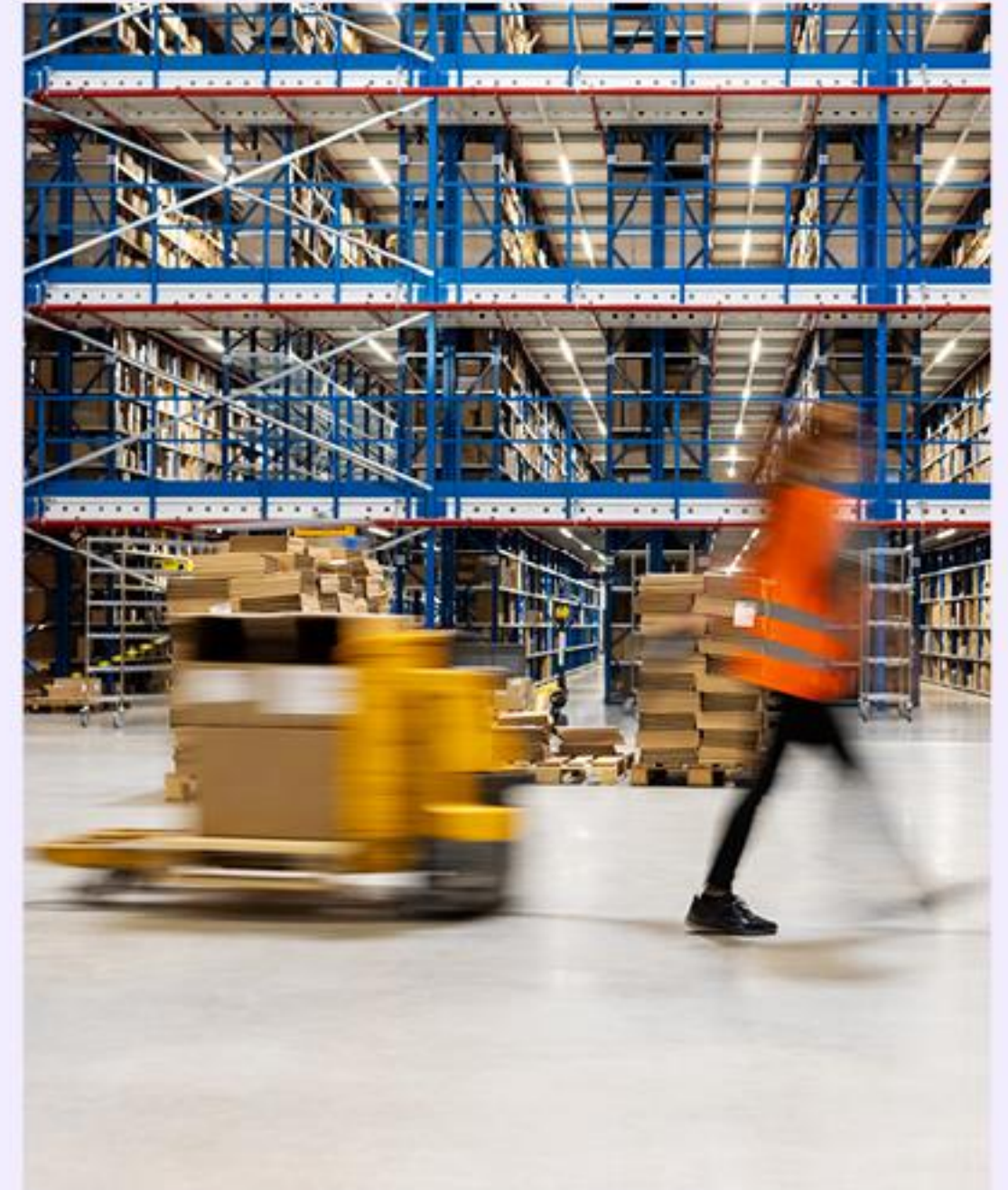
事例紹介 | ユニリーバ

現地生産、グローバルな影響

ユニリーバは、世界各地での事業展開と現地の強みを融合させ、世界中で高い基準を維持すると同時に、現地チームが製品、供給戦略、マーケティングを地域のニーズに合わせて同時に対応できるようにします。

このローカライズされた生産アプローチは、サプライヤーとの関係の多様化と強化に役立つだけでなく、輸送コストと会社の二酸化炭素排出量の削減にも役立ちます。パンデミックの間、ユニリーバの柔軟な生産モデルにより、IT部門は大きなボトルネックを回避し、サービスレベルを維持して、変動の激しい環境でもビジネス継続性を維持することができました。デオドラント工場をたった25日で手指除菌剤の製造に適応させるなど、迅速な対応を取ったことにより、パンデミックによる需要に対応するためのキャパシティを600倍増やすことができました。

最近では、脱炭素型ロジスティクスとAIを活用した予測に注力することで、俊敏性がさらに強化され、市場全体で発生するリスクにスマートかつ迅速に対応できるようになりました。同社の生産能力の75%にこの独自のデジタルプラットフォームを展開した結果、設備全体の稼働効率が3%向上し、労働生産性が5%上昇、コストが8%削減されました。



このレベルの俊敏性は偶発的に得られるものではありません。計画と意思決定の根本的な見直しが必要です。企業は、将来の混乱を予測し対処する能力を身に付けなければならないと考えられます。リスクを明確化し、リアルタイムのアクションに基づく信頼性の高い戦略を実現するため、俊敏なマルチシナリオ戦略に移行する必要があります。インテリジェントな多層的可視化、シナリオ主導の意思決定、そしてAIによるシステムを活用することで、レジリエンスは戦略的優位性の源泉となります。

サプライチェーンのレジリエンスに関する直近の調査では、レジリエンスケイパビリティが成熟している企業が経験する混乱は大幅に減少しており、準備が整っていない同業他社に比べて、売上の減少が少なく（-7.4%対-10.4%）、EBIT（利息・税金控除前利益）の減少も抑えられている（-3.04%対-4.09%）ことが報告されました。

3つ目に、プラットフォームだけでなく、人財にも投資しています。これらの組織では、人財を管理コストではなく、戦略的優位性の源泉として扱います。

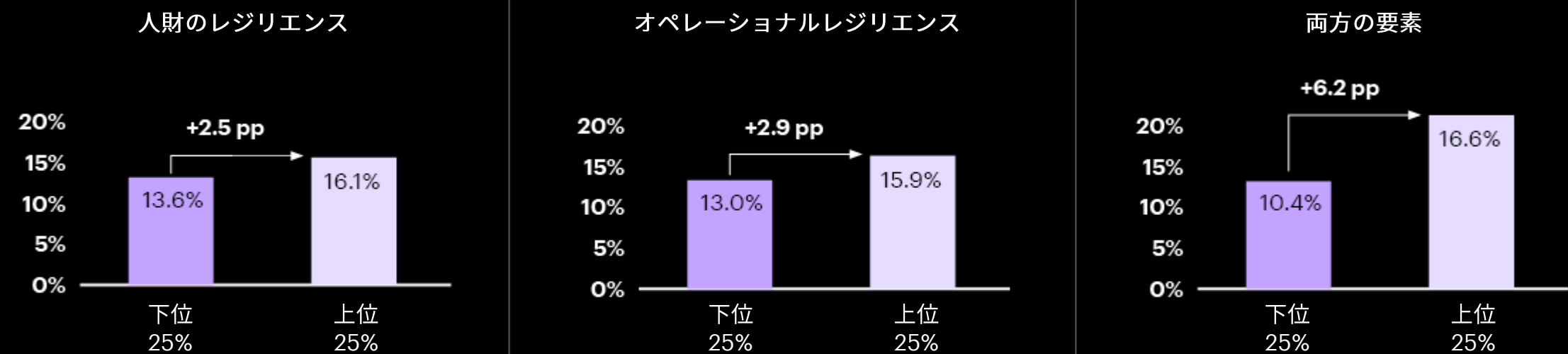
高度なテクノロジーと最新のオペレーティングモデルは重要ですが、人財への投資と組み合わせることにより、潜在能力を発揮することができます。柔軟な事業運営には、構造的俊敏性以上のものがが必要です。それには、あいまいな状況に対処し、現地での機会をつかみ、リアルタイムで適応するために、現場のチームに自主性と判断力を求めます。

そのリターンは明確です。人財とオペレーショナルレジリエンスの両面で強さを示す企業は、同業他社を上回り、6.2%の利益率を高めることができます（図12参照）。

図12: 人財の力とオペレーショナルレジリエンス

人財とオペレーショナルレジリエンスの
ギャップによる財務的影響、2024 Q4

収益性 | EBIT/収益 (%)



事例紹介 | Siemens

リスクを取ることで結果を得る

デジタルテクノロジー分野の主要企業は、プレッシャーの下でテクノロジーレジリエンスを維持する人財とシステムを有しています。

Siemensでは、レジリエンスは単なる対応策ではなく制度として組み込まれています。同社のエンタープライズリスクマネジメント（ERM）システムは、包括的かつ能動的であり、経営上の意思決定に深く組み込まれています。早期警報システムと一体化した管理体制によって、混乱が悪化する前に検出して対処します。この機能はSiemensを保護するだけでなく、他社の力にもなります。Siemens Advantaは、リスクに関する専門知識を商品化し、顧客がサプライチェーンの効率を最大30%向上させ、リードタイムを40%短縮できるよう支援しました。

特に、同社のサプライチェーン関税分析ソリューションは、世界的な貿易のボラティリティを管理する企業にとって重要であることが明らかになりました。Siemensにおいて適応力は戦略的要素にとどまらず、企業文化として根付いているものです。リスク認識は全従業員に浸透しており、チームは定期的に危機対応訓練に参加して、現場のリーダーは情報に基づいた迅速な意思決定ができるようになっていきます。この責任分散の文化は、シナリオに基づく計画と積極的なコミュニケーションによって強化されているため、Siemensは構造面の強さと人間の俊敏性の両面に対応できます。その結果、従業員は事業運営と同様に適応力が高く、レジリエンスがあり、将来を見据えた行動ができる存在となっているのです。



最も重要なのは、適応力のある企業は混乱を当たり前のものとして受け入れる文化を育んでいるという点です。チームは、将来のシナリオを探求し、不確実性を学習の原動力として捉え、レジリエンスをイノベーションの踏み台として活用します。

不作為のリスクは実存します。ダッシュボード上ではレジリエントに見える企業も、次のショックが発生したときに行き詰まる可能性があります。しかし、その一方で得られる機会にはるかに大きいです。適応力のあるレジリエンスを取り入れた企業は、投資の方向性を再調整し、事業運営を再設計し、備えることの意味を再考することで、混乱に耐えられます。さらに混乱を利用してリードし、成長を遂げ、思いのままに未来を形作る存在となれます。

詳しく知りたい場合は、お問い合わせください：
www.accenture.com/jp-ja/about/contact-us



調査について

アクセンチュアは、2023年以降、組織の持続的な混乱に対する対応を追跡し、独自の手法を通じてアクセンチュアレジリエンス指数を開発しています。この指数は、世界中の1,600社以上を対象に、企業のパフォーマンスを評価し、ケイパビリティの強みと収益性の向上を可能にする能力との関連性を明らかにします。

アクセンチュアレジリエンス指数

当社のモデルでは、外部データを活用して、業界内の企業のパーセンタイル位置を反映した25の指標（0-100）のセットを構築します。これには、財務の健全性、ビジネスの強み（商業、人、オペレーショナル、サステナビリティ（ESG）に関連する強みを含む）、テクノロジーの強みが含まれます。全体的なレジリエンス指数スコアは、財務、ビジネス、テクノロジーの強みの平均です。

レジリエンス指数スコアは、企業のパフォーマンスや組織構造に関する初期的なシグナルを示すものであり、以下の側面にわたって評価されます。

- **財務的支払い能力**：健全なバランスシートを維持する能力。これはアルトマンZスコアを用いて測定されます。
- **コマーシャル**：販売を維持し、成長させる能力。
- **テクノロジー**：俊敏性・イノベーション・信頼性を支える基盤として、企業がタレント・テクノロジー指数およびクラウド、データ、AI、サイバーセキュリティといった中核的なデジタル要素に注力している度合。
- **オペレーショナル**：グローバルな事業運営におけるリスクとコスト効率のバランスを取る能力。
- **人財**：組織が破壊的な変革の中で成功するために必要な人材を惹きつけ、育成する能力。
- **サステナビリティ**：ESG（環境、社会、ガバナンス）の評価基準や慣行を組織全体に組み込む能力。

レジリエンス指数シミュレーション

ストレス下でのレジリエンスが実際の業績にどのように反映されるかを理解するために、将来の深刻な混乱シナリオにおいて企業がどのような結果を出すかをモデル化した一連のシミュレーションを実施しました。モンテカルロ法を用いて、パンデミックのような過去の危機の際に観測された減少に基づいて校正されたショックを採用し、レジリエンス指数（RI）スコアへの影響を

シミュレーションしました。アクセンチュアは、組織が現在のレジリエンスレベルを前提とした場合に、財務的にどのような影響を受ける可能性があるかを推定することを目指しました。

ステップ1 - パフォーマンスの確率を推定する
各企業が4つの財務的パフォーマンス・クワドラントの中のいずれかに入る確率を推定するパラメトリック・モデルを構築しました。これらの確率は、企業の現在のRISコアと、それが4つの期間にわたってどのように推移してきたかに基づいています。

ステップ2 - 混乱をシミュレーションする
モンテカルロ法を適用し、過去の危機（COVID-19パンデミックなど）における実際の指標の動きに基づき、負の非対称ショックをRISコアにシミュレーションしました。その後、これらのショックを増幅させ、将来のより極端な混乱の潜在的な影響を詳しく調べました。

ステップ3 - 影響とRoResを再計算する
調整したRISコアにより、各企業が各パフォーマンス・クワドラントに入る可能性を再計算しました。次に、これらの更新確率に基づき、期待されるパフォーマンス（リターン・オン・レジリエンス（RoRes））を推定しました。

参考資料

1. Azagury, J., Ashraf, M., Guan, L., Ramani, S., (2025). Making reinvention real with Gen AI. Accenture.
<https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/industry/cross-industry/document/Making-Reinvention-Real-With-GenAI-TL.pdf>
2. Whiting, K. (2021, November). What is the Great Resignation and what can we learn from it? World Economic Forum.
<https://www.weforum.org/stories/2021/11/what-is-the-great-resignation-and-what-can-we-learn-from-it>
3. Warren, T. (2020, October 27). Microsoft Teams jumps to 115 million daily active users. The Verge.
<https://www.theverge.com/2020/10/27/21537286/microsoft-teams-115-million-daily-active-users-stats>
4. Microsoft. (2024, April 25). FY 2025 Q3 earnings.
<https://www.microsoft.com/en-us/investor/events/fy-2025/earnings-fy-2025-q3>
5. Unilever. (2020). How our hand sanitiser business adapted to meet global demand.
<https://www.unilever.com/news/news-search/2020/how-our-hand-sanitiser-business-adapted-to-meet-global-demand/>
6. Unilever. (2020). How we're adapting deodorant production lines to make hand sanitiser.
<https://www.unilever.com/news/news-search/2020/how-were-adapting-deodorant-production-lines-to-make-hand-sanitiser/>
7. Unilever. (2025, January 10). New digital manufacturing system unlocks factory productivity.
<https://www.unilever.com/news/news-search/2025/new-digital-manufacturing-system-unlocks-factory-productivity/>
8. Siemens AG. (2023, November 16). Annual financial report FY2024.
<https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:ae46683e-14dd-4455-a882-09d4184457c7/Annual-Financial-Report-FY2024.pdf>
9. Siemens Advanta. (n.d.). The impact of tariffs on the global supply chain.
<https://www.siemens-advanta.com/featured-articles/impact-tariffs-supply-chain>
10. Siemens Healthineers. (n.d.). Business continuity management.
<https://www.siemens-healthineers.com/en-uk/about/integrated-management-system/business-continuity-management>

謝辞

本稿の作成にあたり、Ana Ruiz Hernanz、Julia Segoviano、Vicky Arbeletche、Lucia Pezzarini、Ramiro Kossakoff、Franco Mazzitelli、Emily Thornton、Regina Maruca、Rebecca Tan、Belén Rubio、Linda Ringnalda各氏のご貢献に深く感謝申し上げます。

＜日本語版監修＞

茂木 裕 (**Motegi Yutaka**)
ビジネス コンサルティング本部
コンサルティンググループ
プリンシパル・ディレクター



アクセンチュアについて

アクセンチュアは、世界有数のプロフェッショナルサービス企業です。アクセンチュアは、世界をリードするさまざまな企業や行政機関などの組織の中核にデジタル技術を実装することで、組織運営を最適化し、収益を拡大させ、また市民サービスの向上にも貢献するなど、お客様に対して目に見える成果を圧倒的な規模とスピードで創出しています。アクセンチュアでは、優れた才能でイノベーションを主導するおよそ801,000人の社員が120カ国以上のお客様に対してサービスを提供しています。また、テクノロジーが変革の成否を分ける時代において、世界中のエコシステム・パートナーとの緊密な連携を図りつつ、クラウド、データ、AIおよび業界ごとの比類なき知見、専門知識や、グローバル規模のデリバリー能力を最適に組み合わせてお客様の変革を支えています。アクセンチュアは、ストラテジー&コンサルティング、テクノロジー、オペレーションズ、インダストリーX、ソングの領域をまたぐ、幅広いサービス、ソリューションやアセットを活用して成果につなげています。アクセンチュアでは、成功を分かち合う文化や、360度でお客様の価値創造を図ることで、長期にわたる信頼関係を構築しています。またアクセンチュアは、お客様、社員、株主、パートナー企業、社会へ提供している360度での価値創造を、自らの成功の指標としています。

アクセンチュアの詳細は www.accenture.com/us-en を、アクセンチュア株式会社の詳細は www.accenture.com/jp-ja をご覧ください。

アクセンチュア ストラテジーについて

アクセンチュア ストラテジーは、取締役会、CEO、経営幹部と協力し、AIやデータサイエンスの知見を業界や部門に関する深い専門知識と組み合わせて活用し、成長性、収益性、テクノロジー主導型の変革、合併買収（M&A）、オペレーティング・モデル、サステナビリティなどの最も戦略的なビジネス上の問題を明確化し、それに答えることで、すべてのステークホルダーのために360°バリューを創造しています。

詳しくは、<https://www.accenture.com/jp-ja/services/strategy> をご覧ください

アクセンチュアリサーチについて

アクセンチュアリサーチは、組織が直面する最も緊迫したビジネス上の問題について、Thought Leadershipを発揮します。データサイエンス主導の分析などの革新的な研究手法と、産業やテクノロジーに対する深い理解を組み合わせることで、20か国の300人以上の研究者からなるチームは、毎年何百もの報告書、記事、視点を発表しています。世界をリードする組織と協力して展開した示唆に富むリサーチにより、お客様は変化を受け入れ、価値を創造し、テクノロジーと人間の創意工夫の力を活かすことが可能になります。

詳しくは、www.accenture.com/research をご覧ください

Disclaimer: This content is provided for general information purposes and is not intended to be used in place of consultation with our professional advisors. This document refers to marks owned by third parties. All such third party marks are the property of their respective owners. No sponsorship, endorsement or approval of this content by the owners of such marks is intended, expressed or implied.

Some images included in this document have been generated using artificial intelligence technology.

Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved. Accenture and its logo are registered trademarks of Accenture.