

Deloitte.
Private



Crisis as catalyst:
トランスフォーメーションを推進する
プライベートカンパニーに関するグローバルな知見

調査について

2021年1月21日から3月9日にかけて市場調査会社OnResearchに依頼し実施した本調査では、世界中堅企業の幹部2,750名を対象に、現在の経済状況における競争力強化に向けた期待、経験、そして計画について質問しました。回答者は、年間売上が1,000万~10億米ドルの中堅市場の企業の幹部に限定しています。

回答を得られた企業の91%は非上場、9%は公設取引所で取引が行われている上場企業です。上場していないプライベートカンパニーのうち、プライベートエクイティが所有する企業43%、ファミリー企業23%、家族以外の少数の株主が所有する企業17%、ベンチャーキャピタルによる支援を受けている企業6%、国営企業2%という内訳になっています。

また、回答者の役職は、50%がオーナー、役員、CXO、残りの50%は副社長、部門長や事業部長、取締役です。業界は多岐にわたり、消費財・工業製品、テクノロジー・メディア・コミュニケーション、金融サービス、エネルギー・資源、ライフサイエンス・ヘルスケアが大部分を占めています。

本レポートでは数字を四捨五入しており、また、回答者が複数の回答を選択できる質問も含まれることから、表内のパーセンテージの合計が100%にならない場合があります。

※本資料はDeloitte Development LLC.が作成し、デロイトトーマツグループが翻訳したものです。和訳版と原文(英語)に差異が発生した場合には、原文を優先します。原文は「*Crisis as catalyst: Accelerating transformation*」をご参照ください。

目次

コロナ禍でプライベートカンパニーの改革が加速	2
もっと速く、もっと前へ	4
今後も残るCOVID-19のリスク	8
回復への期待	10
従業員計画	14
デジタルトランスフォーメーション	17
目的と信頼を再考する	21
緊迫感を持ち続ける	23
注釈	24
お問い合わせ先	26



コロナ禍でプライベートカンパニーの改革が加速

木 難な状況からイノベーションは生まれる、これこそが、人類が何世紀もかけて学んできた教訓です。世界中のじゃがいも生産に被害を及ぼした害虫コロラドハムシとの長きにわたる戦いを例にとってみましょう。人類の進歩をこれほど駆り立てた害虫は他に類を見ません。1860年代のアメリカ中西部、第一次世界大戦後のフランス、あるいはその後のヨーロッパやアジアへの拡大に至るまで、農作物がコロラドハムシによる被害を受けるたびに社会は振り出しに戻り、耐性を持ってどんどん強くなるコロラドハムシへの対抗策を生み出したり、新しい栽培方法を実践したりしてきました。世界中でじゃがいもの生産量が増加し続けたのは、人類が持つレジリエンスと適応能力の証です。

しかし今、世界各国の企業は、それよりもはるかに強い決断力と緊迫感を持って現代の災難である新型コロナウイルス感染症（COVID-19）のパンデミックに立ち向かっています。

常に世界規模の困難を乗り越える努力の原動力となってきたテーマを一つ挙げるとしたら、それはレジリエンスの重要性です。

現代の歴史の中で人類の日々の生活にこれほどまでに大きなインパクトを与えた危機は他にないのではないのでしょうか。そして世界中の企業のリーダーが、この危機に対応し、そこから回復し、そしてポストコロナの時代において成功を収めるために尽力するなか、企業が組織としての進化の加速を余儀なくされた事態は歴史上初めての出来事です。

Deloitte Privateが世界で実施したプライベートカンパニーに関する最新の調査から、企業幹部は今回の危機を、地域を問わず、私たちの働き方や生活の仕方に関わる事実上すべての側面における変化を促進するカタリストとして活用したことが明らかになりました。調査に回答した企業幹部は、テクノロジーに対するさらなる投資を行い、そしてテクノロジーを実装することで、自社のデジタルトランスフォーメーション（DX）を押し進めてきました。着手した改革が完遂に近づく一方で、まだ計画段階だった取り組みが稼働し始めています。企業幹部は新たなパートナーシップやアライアンスを検討しながら、自社の供給ネットワークを強化し、市場を拡大する新たな機会を探求しました。そして、利益を超えた企業としての目的を理解する努力をすると同時に、サステナビリティ（持続可能性）を高め、従業員、顧客、あるいはその他の主要ステークホルダーからの信頼を強化する新たな方法を模索しました。また、働き方や働く場所に関しても新たな選択肢を受け入れるようになってきました。言い換えると、世界の動きが停滞するなか、変化のスピードは加速しているのです。

しかし、スピードだけでは成功を生み出すことはできません。プライベートカンパニーの一部のリーダーにとってはパンデミックがより強い推進要因になったことが今回の調査で分かりました。常に世界規模の困難を乗り越える努力の原動力となってきたテーマを一つ挙げるとしたら、それはレジリエンスの重要性です。プライベートカンパニーのリーダーは、今回の危機だけでなく、次なる危機、あるいは今日世界で事業を展開する上で切り離すことのできない競争の脅威や混乱を、どのように対処していくことができるでしょうか。

今年の調査に新たに追加された質問から、多くのプライベートカンパニーは自社がレジリエンスを構築する道中にあると考えていることが明らかになりました。そこから回答企業の見通しや計画を知ることができます。組織がよりレジリエントになればなるほど、自社の未来に対する自信を高め、成長に向けた投資を積極的に行う傾向があり、社会における自社の目的や役割についてよりしっかりと検討するようになるのです。

次ページ以降では、自社のレジリエンスが高いと考える組織と、レジリエンスの構築にはすべきことがまだ多く残されていると考える組織の違いに着目します（「採点方法」を参照）。調査結果を示す各セクションにて、「思考を促進する」助けとなるような質問を提起します。また、コロナ禍で裏付けられたデロイトのプロフェッショナルのインサイトや振り返りも共有していきます。これらの中には、パンデミックによって生じた混乱の観点からリスクを再検討したものもあれば、今後の不確実な状況を見据えて新たに検討したものもあります。また、プライベートカンパニーの社会との関係性や社会に与えるインパクト、さらに自社が事業を展開するコミュニティや社会全体とのより強固なつながりを生み出すために多くの企業がいまだに直面している課題についても言及します。



これまで通り読者の皆さまが、本サマリーレポートから多くのことを学び、多くのインスピレーションを得られることを期待しています。デロイトは、当社の使命である「Making an impact that matters」を加速させるなか、この急速に変化する環境において組織が競争に勝つための助けとなるインサイトを提供し、またそのための新たな方法を発見することで、成功への道を歩み続けます。

Nathalie Tessier
Global Deloitte Private Leader

もっと速く、もっと前へ

今年のグローバルの調査から得られた主な結論の一つとして、地域に関わらず、プライベートカンパニーは自社を変革する取り組みを加速していることが挙げられます。どの事業領域においても、調査対象の企業幹部は自社の計画が進展したと述べています。DXを推進する、事業目的を自社戦略に組み入れる、サステナビリティなどの優先順位の高い活動や今日のビジネス環境において競争力や関連性を高めるための取り組みに再度注力するなど、各社の計画が前進していることが分かりました。

プライベートカンパニーはこれまで、アジリティと長期的な視点の両方において非常に有利な立場にありました。そして、多くのプライベートカンパニーはこれらの特性を活用して危機に対処してきました。多くの企業はすでに、様々な領域で起こっているトランスフォーメーションによる変化を受け入れており、そのほとんどがパンデミックをきっかけに新しい取り組みを一から立ち上げるのではなく、既存の取り組みを加速させていることが今回の調査結果によって示されています。

実際のところ、これまでの長期的かつ戦略的なフォーカスや、「未来の仕事」、「未来の人材」、「未来のモビリティ」などの「未来の」に関する検討がなければ、プライベートカンパニーはコロナ禍からうまく抜け出せる態勢にはなれなかったでしょう。プライベートカンパニーのリーダーは、そういった企業特有の意思疎通や透明性によってあらゆる階層の従業員から信頼され、親近感を持たれている場合が多く、そういう意思疎通や透明性がなければプライベートカンパニーの成長もまた壁に突き当たることになったでしょう。結局、困難な意思決定を行うために共感や合理性に訴えかけることは、偽りのないものでなければなりません。それは、多くのレジリエントなリーダーが実践する「頭と心を使ってデザインする」ためのカギでもあります¹。

しかし、それ以外にはどのような特性がレジリエントな組織の構築に役立つのでしょうか。そして、レジリエンスにあまり重きを置いていない組織とは考え方や行動の仕方がどのように異なるのでしょうか。「レジリエンスレポート2021」にて、当社は予期せぬ困難に対処できる企業に見られる特性を見出しました。それは、「準備」、「順応」、「協力」、「信頼」、「責任」です²。

多くの企業は、様々な領域で起こっているトランスフォーメーションによる変化をすでに受け入れており、そのほとんどがパンデミックをきっかけに新しい取り組みを一から立ち上げるのではなく、既存の取り組みを加速させている。

図1

COVID-19の影響

以下の内容にどの程度合意しますか？

■ 合意する、強く合意する ■ 合意しない、全く合意しない

コロナ禍において当社のDXは劇的に進展した。



当社の目的がより重要な役割を担うようになっている。



当社はサステナビリティやCO₂削減に今後も継続して注力するだろう。



コロナ禍により新たなパートナーシップやアライアンスを形成するようになった。



当社のサプライチェーンはコロナ禍を受けて再設計が必要である。



コロナ禍により当社に全く新しい機会がもたらされた。



コロナ禍により中長期的な収益増加に対する当社の見通しが改善した。



今年の調査の一步先に進んだ試みとして、組織のレジリエンスを構築する7つの要素を回答者に振り返ってもらいました。

- **戦略**：改革の工程や目標を定義する
- **成長**：顧客中心、製品のイノベーション、収益増加を推し進める
- **経営**：経営を変革、刷新する
- **テクノロジー**：DXを推進する
- **労働力**：仕事、労働力、職場を変革する
- **資本**：運転資本、資本構造、事業ポートフォリオを最適化する
- **社会**：環境・社会的リソースを管理する

調査結果から回答者は、次なる危機をうまく乗り切る力を備えたよりレジリエントな組織を構築するにあたり、これら要素はすべての根幹をなすものだという共通認識を持っていることが分かります。レジリエントな組織にとって最も重要な要素の一部が成長とテクノロジーであると企業幹部は考えています。しかし同時に、自社の戦略と野心との整合性をとり、人材に投資し、資本基盤を強化し、そして環境・社会的リソースを管理する必要性があることも認識しています。

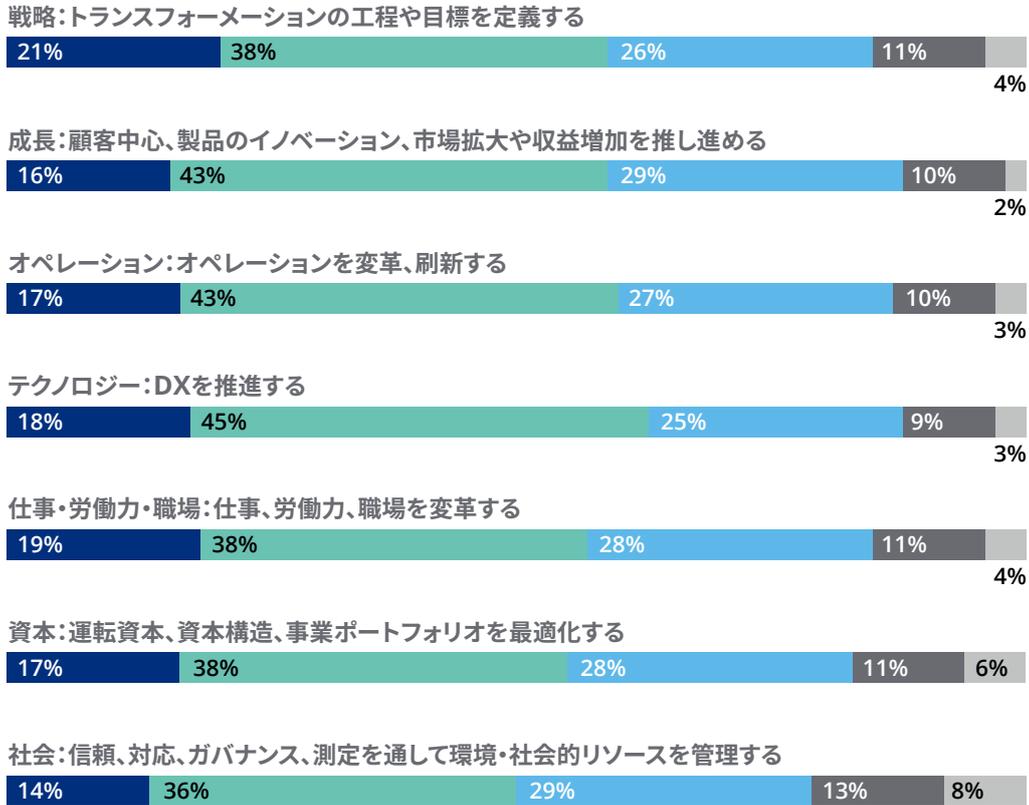
本調査から読み取れることは、回答者の大多数が、これらの必要性に対処するための取り組みをすでに始めているということです。7つの要素それぞれにおける各社のレジリエンスを構築する取り組みに関する進捗状況は、最低でも進行中、中にはすでに構築済みとするケースもあります。私たちがレジリエンスを示すこれらの要素の達成状況について各組織を採点した際に興味深い違いが見られました（「採点方法」を参照）。重要な所見は、レジリエンス構築に向けた取り組みの進捗度が最も高い組織は、短期的な見通しが良好で、長期的なポテンシャルに高い確信を持っており、人員拡大や買収を行う可能性が高く、社会や環境に与えるインパクトを重視していると回答した点です。

図2

レジリエンスの構築

以下の領域における貴社のレジリエンス構築の進捗を教えてください

- 完了、展開済み ■ 修正を経ながら展開中 ■ 実施予定
- 計画は開始したが、導入は未着手 ■ 計画なし



レジリエンスの採点方法

2021年1月21日から3月9日にかけて、33カ国2,750社の幹部を対象に調査を実施しました。自社におけるレジリエンスの7要素の実施状況について、1（「計画なし」）から5（「展開済み」）の数値で評価するよう回答者に依頼しました。すべての回答を集計すると1社のスコアの合計は7~35で、回答企業の27%が最も合計スコアが高いグループ（29~36）に該当しました。また、合計スコア22~28が半数近く（49%）を占め、最も低いグループ（7~21）が24%という結果になりました。

今後も残る COVID-19 のリスク

COVID-19のパンデミックは、世界のほぼすべての業界のプライベートカンパニーに甚大な被害をもたらしました。特にサプライチェーンについては、コロナ禍の影響をまともに受けているため再設計が必要だと回答者の60%が述べている通り、貿易ルートが一時的に断絶され、生産能力が大幅に低下するなど、過去に例がないほど強いストレスにさらされました。当社が「新型コロナウイルス：組織とサプライチェーンの回復」(COVID-19: *The recovery of organizations and supply chains*) で予測したように、効率性だけでなくレジリエンスや冗長性を持たせる観点から、多くの企業は自社により近いところに供給ネットワークを移行しました³。企業は今回の危機を生かして自社の相互依存関係をより正確に把握し、予期せぬ変化をより正確に予測・察知し、適切に対応できるよう、デジタル供給ネットワークなどの領域に対する投資を強化しています。

**調査の回答者は、
コロナ禍がもたらした
広範な影響が
今後1年どころか
数年間続くと考えています。**

パンデミックによってこれらの取り組みは加速したかもしれませんが。しかし、最近起きたスエズ運河での座礁事故が示すように、結果が現れるまでには時間がかかると言えそうです。貨物船が座礁したことで400隻近い船の運航が遅れ、1日あたり約100億ドル相当の国際貿易貨物が滞留しました。この事故によって改めて、多くの企業は正常に機能している世界のサプライチェーンに依存していることを思い知らされました⁴。

調査の回答者は、コロナ禍がもたらした広範な影響が今後1年どころか数年間続くと考えています。また、今後1年および3年の期間において、COVID-19に関連したリスクを自社の懸念事項のトップに挙げました。この傾向はアジア太平洋地域において最も顕著でした。全地域の回答者が、成長を促進するために今年求められている政府からの支援として最も必要とされるのは、パンデミックの経済的影響を相殺するための政府による資金提供だと答えています。

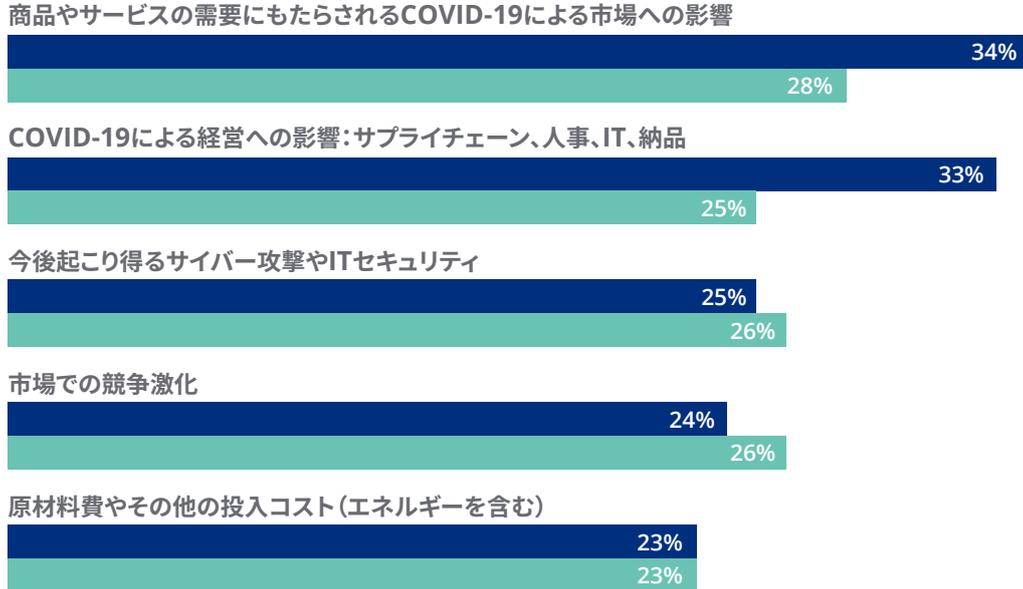
コロナ禍によってプライベートカンパニーが直面するリスクの数が増加しただけでなく、その性質もまた変化し、中には測定・対処することがより困難になったリスクもあります。COVID-19による被害を受けたサプライチェーンのインパクトを評価・定量化することは比較的単純明快であるものの、顧客の嗜好の変化といったリスクは測定・緩和するのが困難であり、この点が企業の成功を大きく左右する可能性があります。

図3

企業の成長に対するリスク

トップ5のリスク

■ 今後12カ月 ■ 今後36カ月



COVID-19関連のリスクが最大の脅威であることに変わりはないものの、企業のトップはそれ以外のリスクにも引き続き注意を払わなければなりません。常にサイバー攻撃や市場の競争激化といった絶えず変化し続ける課題の一步先を行き、環境・社会・ガバナンス（ESG）に関する課題や気候変動が自社の経営に与える影響も注視し続ける必要があります。リスクの領域においてもレジリエンスのレベルによって企業間で認識の差があることが分かりました。例えばレジリエンスのスコアが非常に高い企業は低い企業と比べ、サイバー攻撃、気候変動、中抜きによるリスクや、地政学的リスクをはるかに高く評価しています。

思考を促進する質問

- コロナ禍を受けて、貴社のリスクモデルや優先事項は変化しましたか？
- どのような方法で貴社のサプライチェーンの冗長性や柔軟性を高めることができますか？
- 貴社は気候変動や環境・社会・ガバナンスの課題が及ぼす影響をどの程度重視していますか？
- 顧客の嗜好の変化に貴社はこれまでどのように対応してきましたか？そのような変化が長期的に意味するものは何ですか？
- ITセキュリティやサイバー攻撃からの保護は、貴社のテクノロジーに関するアジェンダのどこに位置付けられていますか？

回復への期待

経 経営状況がいまだに不確実であることは、今後12カ月の収益増加を期待する企業の割合が、わずかに減少したことに見受けられます。例えば、回答者の11%が年内に収益増加は見込めないと考えており、その割合は2年前の5%から増加しました⁵。

それに関わらず、本調査では、回答者の大多数は自社が危機から立ち直ると考え、そのうち3分の2超が今後12カ月の間に自社が成功するという強い自信を持っています。また、主要なビジネス指標の多くは改善するとも予想しています。

ここで分かるのが、レジリエンスが高い組織は前向きな企業でもあるということです。レジリエンスが最も高い層の企業の4分の3が自社のビジネス指標は改善するだろうと考える一方で、レジリエンスのスコアが低い企業で同じように考えている企業は半数未満でした。レジリエンスのスコアが高い組織は、自社の長期的な成長のポテンシャルについても極めて前向きな考えを持っています。レジリエンスのスコアが上位層の企業のうち52%が今後3年間の自社の見通しに極めて強い確信を抱いている一方、最下層の企業で同様の回答をしたのは20%という対照的な結果になりました。

図4

主要指標における変化の予測

今後12カ月の間

■ 増加、大幅に増加

■ 減少、大幅に減少

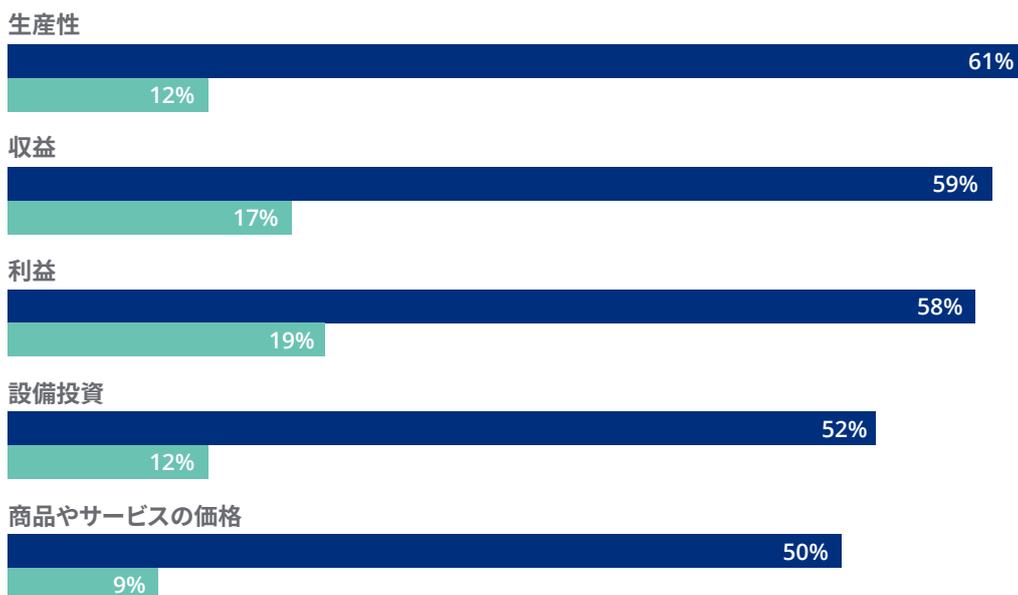


図5

指標のレベル

今後12カ月のレジリエンスに対する期待度の追跡

■ レジリエンスのスコアが高い企業の回答者 ■ レジリエンスのスコアが中程度 ■ レジリエンスのスコアが低い

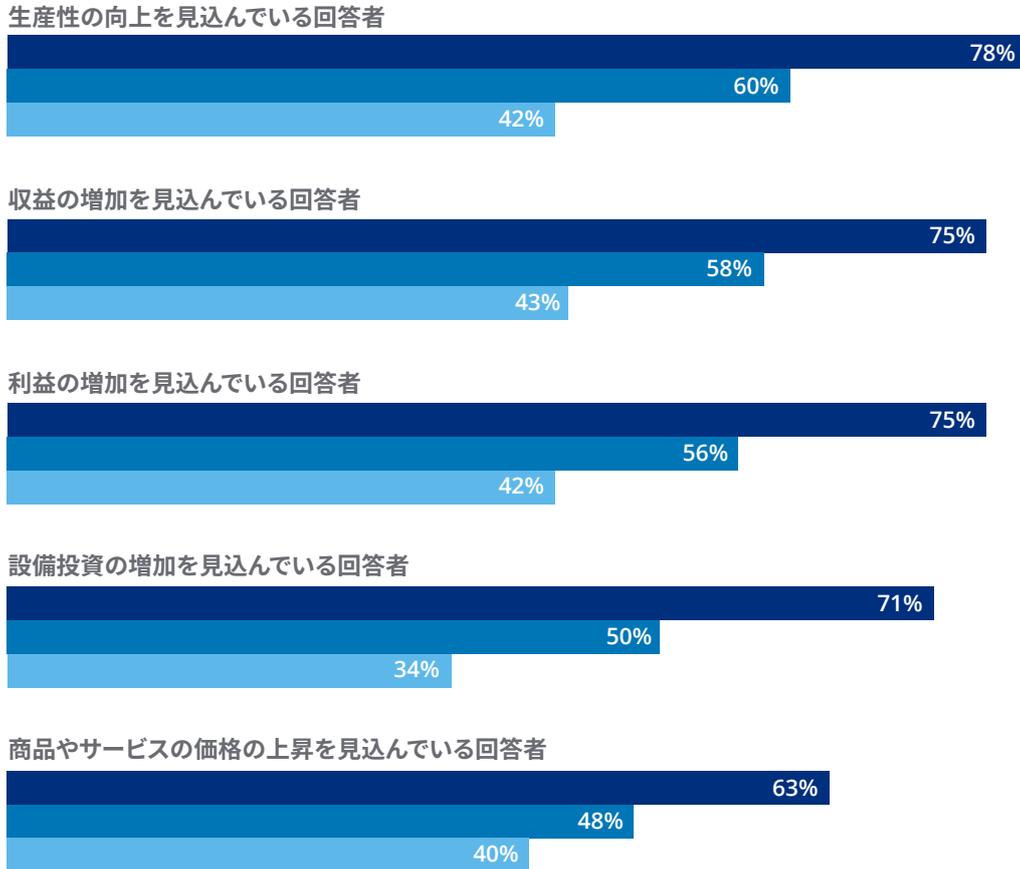


図6

自信の度合い

レジリエンスに対する自信の度合いの追跡

■ 今後12カ月 ■ 今後36カ月

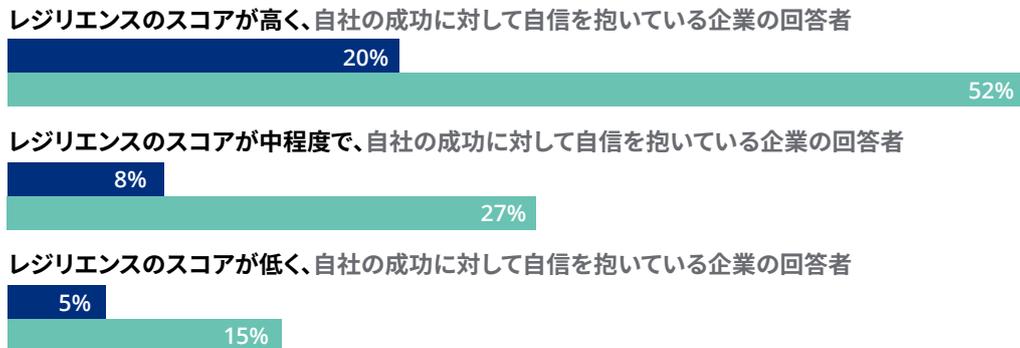
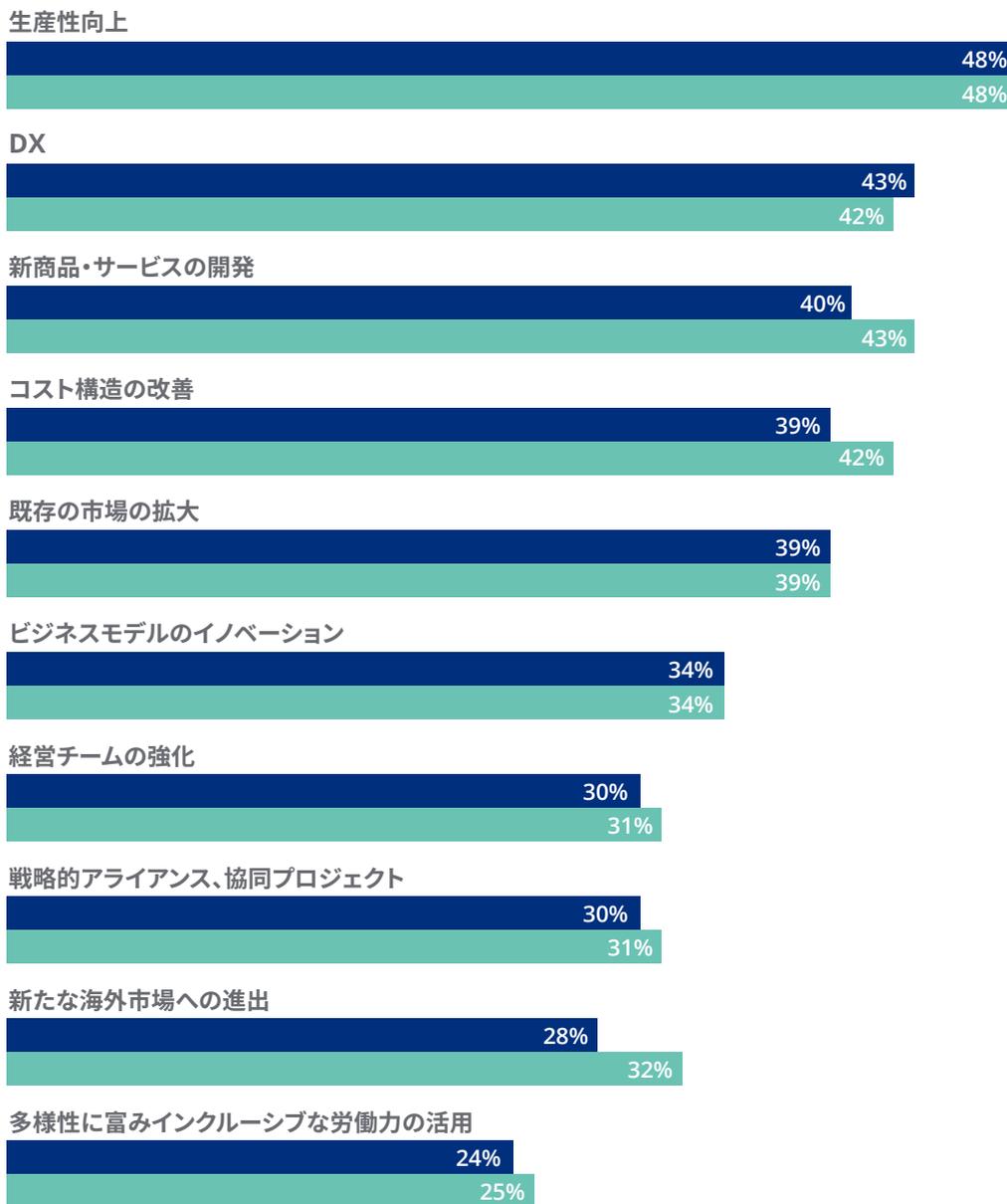


図7

成長戦略

貴社の主な成長戦略は何ですか？

■ 今後12カ月 ■ 今後36カ月



全般的に、企業の幹部が自社に関して最大の自信を示したのが生産性を向上させる能力で、これは今後1年間における成長戦略のトップに挙げられているテーマです。一方、DXも全体では2番目に優先順位の高い成長戦略ですが、レジリエンスが高い企業の回答者からは最重要テーマに選ばれています。これらの企業が自社の成長におけるDXの重要性をどのように考えているかに関して、レジリエンスが高い企業と低い企業との間には18%もの差があり、本調査で最も大きな差が見られました。

主な成長戦略としては、回答者の大半がM&Aよりもオーガニックグロース（有機的成長）を重視しているものの、多くの企業は、自社が今後12カ月の間に買収を計画する可能性が高い、あるいは非常に高いと考えており、その割合は2019年の調査から10%上昇しました。レジリエンスのスコアが高い企業は低い企業と比べてよりM&Aに積極的な傾向が見られます。主なモチベーションとしては、新たなグローバル市場への進出、自社の顧客基盤の拡大ないし多様化、あるいは資本調達容易化などが挙げられます。

「M&Aと新型コロナウイルス：新しい時代を描写する」(M&A and COVID-19: Charting new horizons) で言及しているように、企業がディフェンシブな戦略とオフェンシブな戦略を組み合わせることで既存の市場を守り、自社の回復を加速させ、市場のリーダーとしての地位を確立しようとするポストコロナの時代において、M&Aは市場の勢力形成に極めて大きな影響を及ぼすでしょう。サステナビリティもまた、企業の目的と結びついて事業の成功を定義する要素であることから、新たな時代における企業買収の基盤となり得ます⁶。

M&Aに留まらず、コロナ禍でプライベートカンパニーは新たなパートナーシップやアライアンスを形成するようになっており、調査対象企業の61%、そしてレジリエンスが高い企業の78%がそのように回答しています。これらのエコシステムが拡大するにつれて、ファミリービジネスは特に、アライアンス構造特有の自社のコントロールを失うという難しい状況に直面するかもしれません。興味深いことに、この点について世界のファミリービジネスを対象に行ったデロイトの調査で、知的財産権よりもオーナーシップの保持の方が重要であると63%が回答していることが分かっています⁷。

思考を促進する質問

- 市場での競争や混乱は、貴社のビジネスモデルにどのような影響を与えますか？
- 貴社の生産性を向上させるにあたり、テクノロジーはどのような役割を果たしますか？
- 貴社の成長戦略でM&A（オフェンシブ、ディフェンシブの両方）はどの程度考慮されていますか？
- アライアンスを構築しエコシステムを拡大する機会はどこにありますか？
- 貴社の成長目標の実現を下支えする手段として、どのような資本形態が利用できますか？



従業員計画

世界を取り巻く主な不確実性の一つに、企業が顧客の嗜好やそれを実現する代替手段を再検討するなか、労働市場がパンデミックによる混乱からどれだけ早く立ち直るかが挙げられます。調査に回答した企業は今後1年間の採用計画には注意を要すると述べており、従業員数の増加を予測しているのは11%に過ぎず、8%が減少すると予想しています。残りの81%は、現在の従業員数の維持、業務委託ベースでの人材登用、あるいはより限定的な形での雇用で見解が分かれました。興味深いことに、レジリエンスのスコアが高い企業は、今後1年間で新たに人材を採用する可能性が高いと回答しています。

多くの企業は、来る需要の回復に備えて従業員のニーズを管理するだけでなく、業務の本質にもたらされた変化の中からコロナ禍の終息後も継続していくものを見極め、新たな現実に対応できるよう自社を再設計していくことになるでしょう。回答者の71%が、仕事・労働力・職場の変革が、自社のレジリエンスの構築に重要、あるいは極めて重要であると回答しました。

**多様性が平均以上の組織は、
平均未満の組織よりも
イノベーションから生まれる
収益の割合が大きく、
このことが業績全体の強化に
つながっていることが
調査で明らかになっています。**

図8

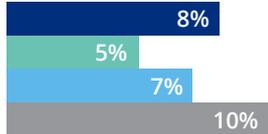
採用計画

貴社の現在の採用計画を最も的確に描写しているのは次のうちどれですか？

回答は本社の所在地に基づいて分類されます。

■ 全世界での回答 ■ アメリカ大陸のみ ■ APACのみ ■ EMEAのみ

従業員数を減らす予定である。



現在の従業員数を維持する予定である。



業務委託やフリーランサーを活用して、必要に応じて従業員を補充する予定である。



特定のスキルセットに限定して採用を行う予定である。



全地域でフルタイムの従業員数を増やす予定である。



図9

レジリエンスと雇用

限定的に採用を行う、あるいはフルタイムの従業員数を増やす予定であると回答した回答者の割合

レジリエンスが高い企業の回答者



レジリエンスが中程度の企業の回答者



レジリエンスが低い企業の回答者



回復から成功へと焦点が移行するにつれて、将来の混乱を見据えた人間中心のアプローチをとることで組織は何らかのメリットを享受できるかもしれません。当社の「グローバルヒューマンキャピタルトレンド 2021」(2021 Global Human Capital Trends) レポートでは、主要企業がどのようにしてウェルビーイングを仕事に取り入れているかを明らかにしました。その方法としては例えば、多様な従業員セグメントのニーズを満たすこと、デジタルウェルネスを実現し、デジタルを活用して生産性を高めること、そして従業員がどのような形で自社に貢献するかに関して彼ら自身が有意義な意思決定ができるよう、より大きな裁量を与えることが挙げられます⁸。

プライベートカンパニーの中には、より少人数かつ独立したチームによるアジャイルで実行力のある企業を実現するため、組織を再設計したり、あるいは従業員に関してフレキシブルな配置をしたりすることで、上述した内容の基盤をすでに構築している企業も見られます。そのような動きが、調査対象のプライベートカンパニーがレジリエンスを構築する一助となっており、回答者の19%がすでに業務の本質から改革する作業を終えたと答えたほか、38%は現在改革に取り組んでいると回答しました。そのような取り組みを行っている企業は結果的にレジリエンスのスコアが高くなります。このことは、今後1年間で労働力を強化する可能性が高いと答えた企業の割合が、レジリエンスのスコアが最下層の組織が48%だったのに対し、スコアが高い層の組織が66%だったことから分かります。

レジリエンスが非常に高い企業に顕著なもう一つの領域は、自社が事業を展開しているコミュニティの代表としての組織づくりに注力しているということです。多様性が平均以上の組織は、平均未満の組織よりもイノベーションから生まれる収益の割合が大きく、このことが業績全体の強化につながっていることが調査で明らかになっています⁹。多様性に富み、インクルーシブな労働力を活用することは、レジリエンスのスコアが低い企業の成長戦略では重要度が最も低いものの、スコアが高い企業では非常に優先順位の高い戦略として位置付けられています。

思考を促進する質問

- 貴社の労働環境を変革する機会はどこにありますか？何を目標に労働の変革を行っていますか？
- 貴社の人材戦略は、リモートワークやハイブリッドワークといった新しい現実をどのように反映していますか？
- プロフェッショナルとしての人材育成、トレーニング、メンターシップ、プロジェクト参加、ネットワーキングに関して、ポストコロナの時代にどのような機会を提供する予定ですか？
- 多様な人材を組織のリーダーとして登用するため、どのようなステップを踏んでいますか？
- 従業員のウェルビーイングをどのように優先付けしていますか？

デジタルトランスフォーメーション

今 後1年間の成長戦略における優先順位で2位、今後3年間では3位に位置付けられたデジタルトランスフォーメーション（DX）は、今や大いに注目を集める領域です。当社の調査から、テクノロジー投資がもたらすメリットについて、企業の幹部が様々な期待を抱いていることが明らかになりました。その中でもとりわけ、DXによるカスタマーエンゲージメントの向上、売上高の増加、コストを管理・最小化する能力の強化が期待されています。

特に注目すべき点は、多くの幹部がパンデミック以前よりもDXに関する目標の実現に大幅に近づいているということです。調査対象企業の7割近くが、自社のDXがコロナ禍で大きく進展したと回答しています。また、回答者の4分の1超がパンデミック以前からDXを立ち上げており、半数以上がコロナ禍に対処するためにDXを立ち上げた、あるいは現在進行中であると答えました。DXに関するプロセスをパンデミック以前から導入していた、あるいは現在進行中であると回答した企業の割合は、レジリエンスのスコアが高い層が80%、低い層が43%と、2倍近い差が見られました。

**調査対象企業の7割近くが、
自社のDXがコロナ禍で
大きく進展したと
回答しています。**

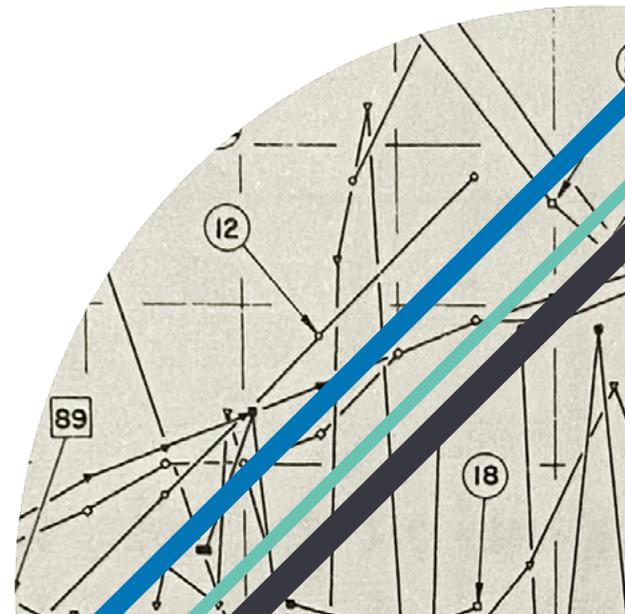
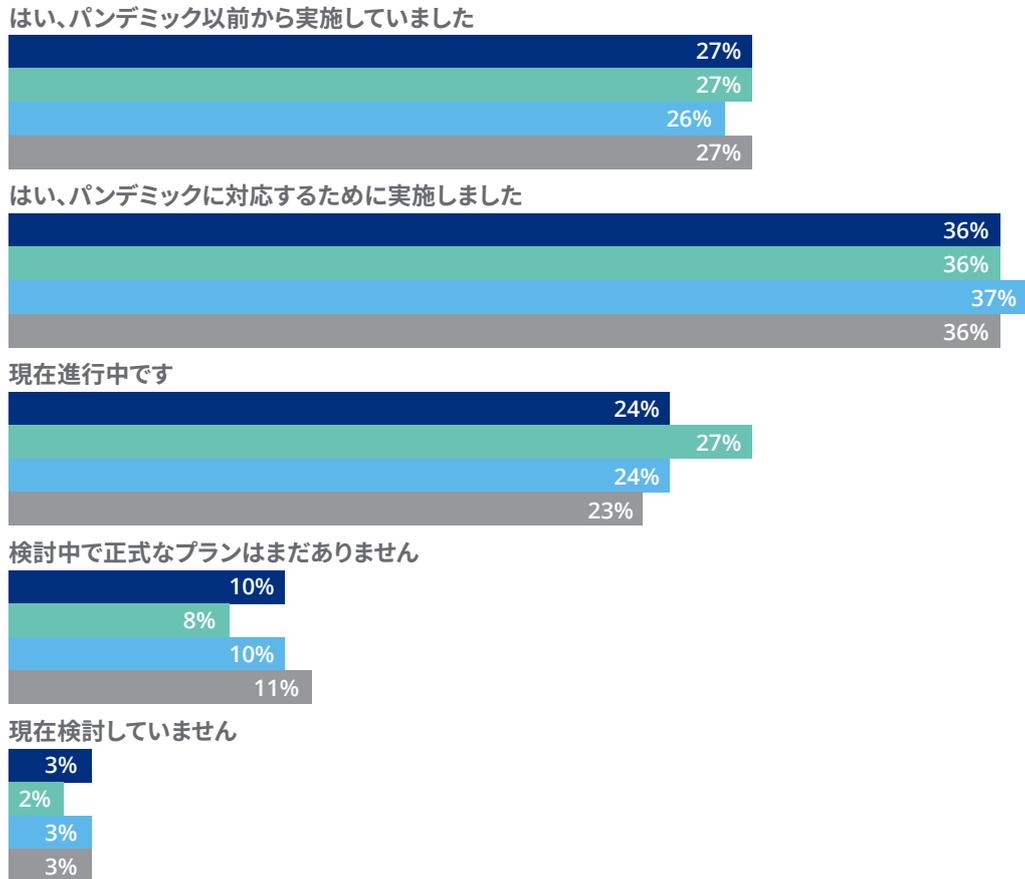


図10

デジタルトランスフォーメーション

貴社はDXをすでに実施しましたか、あるいはその最中ですか？

■ 全世界での回答 ■ アメリカ大陸のみ ■ APACのみ ■ EMEAのみ



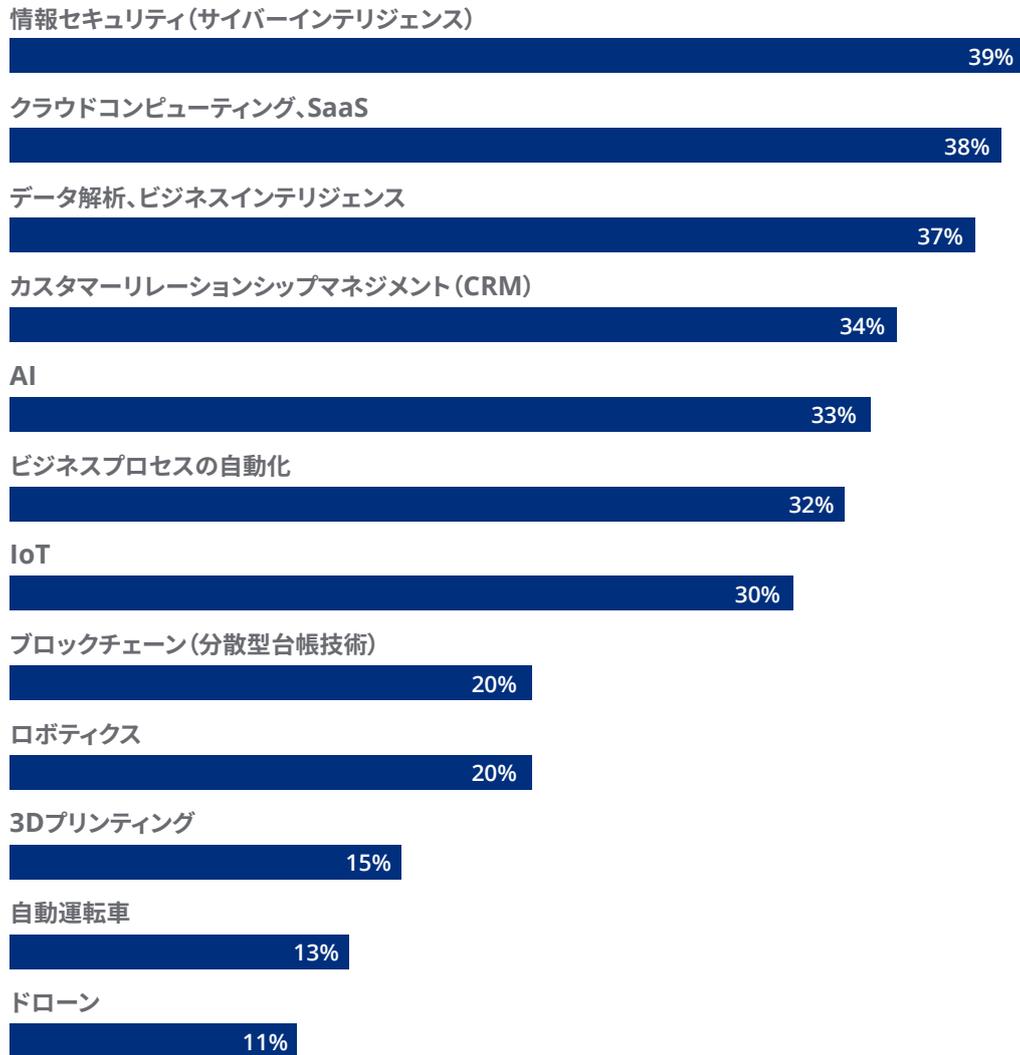
COVID-19によってたった数週間のうちに顧客行動は変化し、経済の大部分はオンラインに移行しました。オンラインでのやりとりを人々は徐々に快適に感じ、より積極的になっています。そう考えると、パンデミックに直面して企業がこのように緊迫感を持って対応したことは理にかなった行動と言えます。

調査対象の組織は、速やかに行動しただけでなく、テクノロジーに関してより幅広い領域に投資するようになりました。情報セキュリティは今後12カ月のテクノロジー支出で最大の領域になると見込まれ、クラウドコンピューティングやデータ解析がそれに続きます。回答者の大半はまた、自社がロボティクス、自動運転車、ドローンなどの新興テクノロジーに投資するだろうと予測しています。

図11

テクノロジーに対する投資

今後12カ月の間にテクノロジー投資を行う可能性が高いのはどの領域ですか？



デロイトが発行した最新の「Tech Trends」レポートでは、これらの組織が自社のDXを重点的に行うテクノロジー領域に対する投資を最大化する方法について論じています。例を挙げると、テクノロジーに対応した戦略プラットフォームを活用して自社のプランニングプロセスを改善するという一つのトレンドがあります。そうすることで、ビジネスリーダーはデータ解析を活用して、未来の多岐にわたるシナリオについてより広範かつ正確に思考を巡らせることができるのです。また、AIに関する記事では、機械学習によって収集された膨大な量の情報をいかに識別し、人間がよりスマートな意思決定を行うのに必要な「十分に優れた」データをはじき出すことができるようになったのか、その進化を明かしています¹⁰。

思考を促進する質問

- パンデミックはどのような形で貴社が抱えるテクノロジーケイパビリティのギャップを明らかにしましたか？現在その課題に取り組んでいますか？
- イノベーションの文化を醸成し、テクノロジーを活用して貴社を変革する機会を十分に見極めるため、貴社ではどのようなことを行っていますか？
- 貴社でのDXの取り組みに関連したトレーニングやスキル開発をより重点的に行うには、どのような方法がありますか？
- とりわけテクノロジーのガバナンスに対処し、また投資が貴社の戦略上の目標に沿ったものであり、それをサポートできるよう、どのようにして貴社の体制を整備できるでしょうか？
- コロナ禍によってデジタルマイグレーションが加速するなか、貴社は新たな形態のデータを保有しているかもしれません。貴社に最大のメリットがもたらされるよう、そのデータをどのように活用していますか？



目的と信頼を再考する

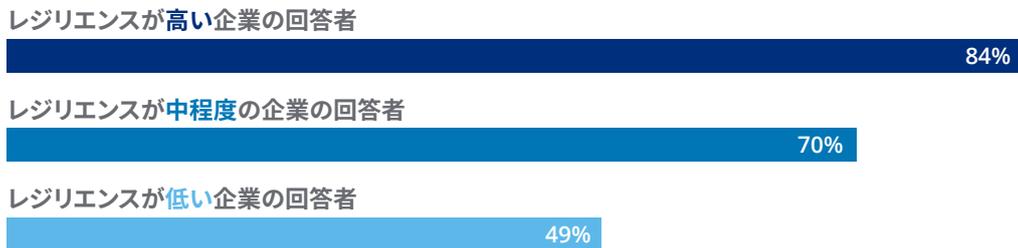
パンデミックが発生する前から世界中の企業は、単なる利益の確保を超えたビジネスの成功をどのように生み出せるかについて共に検討してきました。目的と信頼は、プライベートカンパニーの文化に根付いたものであり、特にファミリーが経営する企業ではその傾向が顕著です。しかし近年では、プライベートカンパニーは上記のような検討事項をガバナンスという形で形式化するようになりました。Deloitte Privateが発行した「プライベートカンパニーの課題と機会」(*Private company issues and opportunities*) のレポートでは、社会的インパクトに関する目的がどのようにして自社のミッションステートメントや5か年計画に組み入れられるかに注目しています¹¹。

今回の調査では、前述したようなすでに幅広く普及している取り組みが、昨年から新たな意味を持つようになったことが明らかになりました。回答者の約70%が、コロナ禍の直接の影響を受けて自社の目的の重要性が高まったと述べており、この傾向は特にアジア太平洋地域で顕著に見られました。この点で最前線にいるのはレジリエンスが高い組織で、84%もの幹部が、自社が今までより目的に注力するようになったと述べています。レジリエントが低い組織の49%とは大きな差があります。2020年は、世界中の多くの企業にとって、自社の従業員の健康や安全を気にかける1年になりました。企業はこの懸念について、今後3年にわたってハイリスクな要素であり続けると評価しています。

図12

目的の重要性

目的が自社内でますます重要視されていると回答している回答者の割合



基本的には、従業員の安全は組織の信頼に関わることから、企業はこれを事業の継続を超える課題として認識しています。従業員は自分の安全が重視されていると、雇用主がこれからも彼らを正当に扱い、彼らのニーズを第一に考えてくれると信じます。透明性もまた重要です。US Best Managed Companies に選出された組織による世界的なラウンドテーブル（3月開催）で、参加企業の幹部は、とりわけ不確実な時代において、自社の従業員との間で信頼を構築するための大切な要素として、頻繁かつオープンなコミュニケーションの重要性を強調しました。

もちろん、当社の Future of Trust シリーズで論じているように、信頼は静的なものではありませんが、測定することは可能です。企業は様々な手段によって、自社が多岐にわたるステークホルダーからどのように認識されているかを把握することができます。手段には例えば、診断ツールを活用して信頼状況を定量化することや、データ保護のためのより高度なアプローチを活用してステークホルダーの信頼を構築すること、あるいは企業の部門間の垣根を超えて

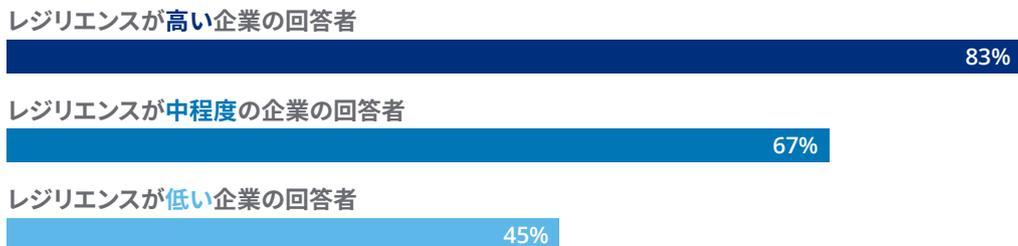
様々な領域で信頼を維持しようとするなどがあります。様々な領域というのは、例えば、カスタマーエクスペリエンス、商品の品質、ダイバーシティ、公正、インクルージョンプログラム、サイバーリスクなどです¹²。

企業が世界にその足跡を残すためには信頼もまた大きな課題です。調査結果によると、回答者の3分の2が、COVID-19によって混乱が生じたにも関わらず、自社が引き続きサステナビリティやCO₂削減を重視していることが明らかになりました。しかしそれでも、回答者の3分の1が環境・社会・ガバナンス（ESG）に関する課題について今後1年間のリスクは低いと考え、14%はESGに関連するリスクを考えるとすらしなかったと回答していることから、改善の余地はまだ大いに残されています。今回の調査結果から、自社があまりレジリエントではないと考えている回答者と、サステナビリティやCO₂削減にあまり注力していない回答者との間には、直接的な相関関係があることが分かります。

図13

サステナビリティ

自社がサステナビリティに注力し続けるだろうと回答した回答者の割合



思考を促進する質問

- 自社の従業員との信頼関係を構築し、企業文化をさらに強化するため、コロナ禍においてどのようなアクションをとりましたか？全ステークホルダーとの信頼関係を深める機会は存在しますか？
- 貴社の目的は、市場における貴社の差別化要因、または業員にとっての差別化要因になっていますか？
- 信頼の観点から、貴社は市場でどのように認識されていますか？
- 従業員、顧客、そして社会全体からの信頼のレベルをどのように測定しますか？
- ESGに関する検討事項は、貴社の戦略においてどのような役割を果たしますか？貴社の報酬体系の中でESG関連の目標は促進されていますか？

緊迫感を持ち続ける

2019年に発行したグローバルサーベイレポートにて当社は、**プライベートカンパニーであることが今以上に有利な時はない**と述べました。当社は現在でもこれは正しいと考えています。アジリティ、目的、文化、長期的な視点を維持する能力などの特性が、プライベートカンパニーがコロナ禍でも自社のトランスフォーメーションを進展させる助けになってきたからです。

私たちは、リーダーがよりレジリエントな組織を構築するのに役立つ特性、あるいは企業がこれまでとは違った考え方や行動をとることにつながる特性について、より深く理解できるようになってきました。本プロセスを通して、**多くのプライベートカンパニーが、危機的状況への順応やその後の成功に向けていかに優位な立場にいるかが分かります。**

また、いかに**レジリエンスがプライベートカンパニーのリーダーの見通しに情報を与え、彼らが自信を持って未来に目を向けるための力になれるか**についても知ることができます。リーダーは、顧客の嗜好や従業員の期待が変わりつつあることを、そして自社のアクションを通して社会に影響を与えられることを認識しています。また、「状況がこんなに速く移り変わったことは過去にない。そして、今後これほどまでにゆっくりと変化することもないだろう」という言葉に納得するでしょう。したがって、プライベートカンパニーが次に行う投資が、その会社にとって最も重要になるかもしれません。

今回私たちが経験したCOVID-19による事業活動の中断のような状況は今後発生しないかもしれません。しかし加速とレジリエンスは、持久力とともに今後の重要なテーマとなるでしょう。加速とレジリエンスの両方を受け入れ、組織全体に取り入れることができるか。それがプライベートカンパニーのリーダーが取り組まなければならない今後の課題です。

注釈

1. *The heart of resilient leadership: Responding to COVID-19*, Deloitte, March 2020.
2. *2021 Resilience Report*, Deloitte, December 2020.
3. *COVID-19: The recovery of organizations and supply chains*, Deloitte, 2020.
4. Alexandra Steigrad, "Giant ship blocking Suez Canal freed but economic impact looms," *New York Post*, March 29, 2021, <https://nypost.com/2021/03/29/giant-ship-blocking-suez-canal-freed-but-economic-impact-looms/>.
5. *Global perspectives for private companies: Agility in changing markets*, Deloitte Private, April 2019.
6. *M&A and COVID-19: Charting new horizons*, Deloitte, 2020.
7. *Global family business survey 2019: Long-term goals, meet short-term drive*, Deloitte Private, June 2019.
8. *2021 Global Human Capital Trends*, Deloitte, December 2020.
9. Ibid.
10. *Tech Trends 2021*, Deloitte, 2021.
11. *Private company issues and opportunities*, Deloitte Private, 2020.
12. *Future of Trust series*, Deloitte, 2020.

Acknowledgments

We would like to thank all survey respondents for their time and the insights they shared for this report, *Crisis as catalyst: Accelerating transformation*.

About Deloitte Private

Deloitte Private connects leaders of privately held businesses and family enterprises to a network of ideas, knowledge and experience. We create personalized solutions and deliver value through every milestone.

This report is just one example of our research on topics of interest to private and family enterprises, part of a multifaceted program that utilizes live events, signature reports, research publications, webcasts, newsletters, and other vehicles to deliver tailored and relevant insights in an integrated fashion.

Please visit our Deloitte Private website (www.deloitte.com/global/deloitteprivate) to view additional material on issues facing privately held businesses and family enterprises.

お問い合わせ先

Our insights can help you take advantage of change. If you're looking for fresh ideas to address your challenges, we should talk.

Deloitte Private geography leaders

GLOBAL LEADERSHIP

Nathalie Tessier

DELOITTE PRIVATE GLOBAL LEADER
Partner | Deloitte Canada
ntessier@deloitte.ca

William Chou

ASIA PACIFIC DELOITTE
PRIVATE LEADER
Partner | Deloitte China
wilchou@deloitte.co.cn

Friedrich Wiesmuellner

CENTRAL EUROPE DELOITTE
PRIVATE LEADER
Partner | Deloitte Austria
fwiesmuellner@deloitte.at

Kirsty Newman

NORTH SOUTH EUROPE DELOITTE
PRIVATE LEADER
Partner | Deloitte
United Kingdom
knewman@deloitte.co.uk

EDITOR

Bob Rosone

Managing Director
Deloitte Private | Deloitte LLP
rrosone@deloitte.com

RESEARCH AND EDITORIAL LEAD

Janet Hastie

Senior Marketing Strategist
Deloitte Services LP

EDITORIAL SUPPORT

Harm Drent

Senior Manager
Deloitte Netherlands

REPORT DESIGN

Isaac Brynjegard-Bialik

Senior Manager
Deloitte LLP

AMERICAS

BRAZIL

Ronaldo Frago

Partner | Deloitte Brazil
rfrago@deloitte.com

CANADA

Mathew Harris

Partner | Deloitte Canada
matharris@deloitte.ca

CBC

Stephen Kuzyk

Partner | Deloitte Bermuda
stephen.kuzyk@deloitte.com

CHILE

Pablo Herrera

Partner | Deloitte Chile
paherrera@deloitte.com

S-LATAM

Javier Montero

Partner | Deloitte Mexico
jmontero@deloittemx.com

UNITED STATES

Jason Downing

Partner | Deloitte LLP
jdowning@deloitte.com

ASIA PACIFIC

AUSTRALIA

Andrew Culley

Partner | Deloitte Australia
aculley@deloitte.com.au

CHINA

William Chou

Partner | Deloitte China
wilchou@deloitte.co.cn

INDIA

Kunisi Sekar

Partner | Deloitte India
krsekar@deloitte.com

JAPAN

Atsushi Numata

Partner | Deloitte Japan
atsushi.numata@tohmatsu.co.jp

KOREA

Woo Chang Jung

Partner | Deloitte Korea
woojung@deloitte.com

NEW ZEALAND

Bill Hale

Partner | Deloitte New Zealand
bihale@deloitte.co.nz

SOUTH EAST ASIA

Richard Loi

Partner | Deloitte Singapore
rloi@deloitte.com

TAIWAN

Cheli Liaw

Partner | Deloitte Taiwan
cheliliaw@deloitte.com.tw

EMEA

AFRICA

Mabel Ndawula

Partner | Deloitte Uganda
mndawula@deloitte.co.ug

AUSTRIA

Friedrich Wiesmuellner

Partner | Deloitte Austria
fwiesmuellner@deloitte.at

BELGIUM

Emmanuel Brehmen

Partner | Deloitte Belgium
ebrehmen@deloitte.com

CENTRAL EUROPE

Gabor Koka

Partner | Deloitte Hungary
gkoka@deloitteCE.com

CIS

Svetlana Borisova

Partner | Deloitte Russia
sborisova@deloitte.ru

CZECH REPUBLIC

Miroslav Svoboda

Partner | Deloitte
Czech Republic
msvoboda@deloittece.com

CZECH REPUBLIC

Petr Michalik

Partner | Deloitte
Czech Republic
pmichalik@deloittece.com

DENMARK

Joern Jepsen

Partner | Deloitte Denmark
jjepsen@deloitte.dk

FRANCE

Benoit Pimont

Partner | Deloitte France
BPimont@deloitte.fr

GERMANY

Lutz Meyer

Partner | Deloitte Germany
lmeyer@deloitte.de

GREECE

Konstantinos Roumpis

Partner | Deloitte Greece
kroumpis@deloitte.gr

IRELAND

Anya Cummins

Partner | Deloitte Ireland
ancummins@deloitte.ie

ISRAEL

Moshe Schwartz

Partner | Deloitte Israel
mschwartz@deloitte.co.il

ITALY

Ernesto Lanzillo

Partner | Deloitte Italy
elanzillo@deloitte.it

LUXEMBOURG

Arnaud Willems

Partner | Deloitte Luxembourg
awillems@deloitte.lu

MALTA

Chris Curmi

Partner | Deloitte Malta
ccurmi@deloitte.com.mt

MIDDLE EAST

David Stark

Managing Director |
Deloitte United Arab Emirates
dastark@deloitte.com

NETHERLANDS

Ton van Abeelen

Partner | Deloitte Netherlands
TvanAbeelen@deloitte.nl

NORDIC

Richard Peters

Partner | Deloitte Sweden
ripeters@deloitte.se

Poland

Krzysztof Gil

Partner | Deloitte Poland
kgil@deloittece.com

PORTUGAL

Luis Belo

Partner | Deloitte Portugal
lbelo@deloitte.pt

SPAIN

Marcelino Alonso Dobao

Partner | Deloitte Spain
malonsodobao@s2g-bpm.es

SWITZERLAND

Jackie Hess

Partner | Deloitte Switzerland
jahess@deloitte.ch

TURKEY

Oezlem Goeren Guecdemir

Partner | Deloitte Turkey
ogoreen@deloitte.de

UNITED KINGDOM

Emma Cox

Partner | Deloitte United
Kingdom
ejcox@deloitte.co.uk

Deloitte.

Private

お問い合わせ

Deloitte Private Japan

email: dpj@tohmatsu.co.jp

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約 30 都市以上に 1 万名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト (www.deloitte.com/jp) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して “デロイト ネットワーク”) のひとつまたは複数の指しします。DTTL (または “Deloitte Global”) ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における 100 を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150 を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク（総称して “デロイト ネットワーク”) を通じ Fortune Global 500® の 8 割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters” を自らの使命とするデロイトの約 312,000 名の専門家については、(www.deloitte.com) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して “デロイト・ネットワーク”) が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。また DTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関して直接また間接に発生し得る損失および損害に対して責任を負いません。DTTL ならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of

Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.