

2025年4月8日

日本企業の成長の加速に向けて

第3回 価値創造経営小委員会
提出資料

ブランズウィック・グループ 唐木明子

BRUNSWICK
ブランズウィック

本日の提言のまとめ

1. 大前提：日本企業の成長は変革なしには困難
 - 1) 既存の市場が成長しない以上は、ケイパビリティを磨くだけではなく、成長する市場に参入するのが近道
 - 2) 日本企業にとっての成長市場は、技術革新、人口・社会動態などの変化に対応する市場、または海外成長市場
2. やるべきことは明確：日本企業が成長するためには、変革（成長）ストーリーを定性・定量共に明確にし、ステークホルダーをエンゲージする必要（「どのように変わるのか？」「本当に変われるのか？」の問いに答えたい）（④は全て加速）
 - 1) 戦略策定スキルの高度化：戦略策定は定性・定量の両面のストーリーが必要（①）
 - 2) 戦略実行スキルの高度化：変革期の戦略実行スキルには人事、財務の高度化は前提、新しい（市場での）事業の展開を支える担当各部においてのプロジェクトマネジメント能力獲得が必要（①、③）
 - 3) エンゲージメント能力の高度化：人材、資金の獲得のために「広報」を超えて自社のキャラクター、ストーリーを訴求する（①、②）
3. 成長のキモは人と資金、株式市場のアップデートに加え、ガバナンスと人材関連で追加的に取り組むべき事項
 - 1) ガバナンス：社外取締役中心のモニタリングボードに移行した上での高度化の取組み
 - ・ 社外取締役と会社双方が時間を使うことにより社外取締役の会社や業界の理解の促進
 - ・ 企業戦略に基づいた適切なスキルマップの整備
 - ・ 社外取締役として会社に必要な監督をなしうる人材プールの拡充
 - 2) 人材の入れ替えを可能にした場合の社会のセーフティネットの実効化

論点①：ポジションごとに成長に必要な要素が異なる

戦略が利益を生むために必要な要素

成長戦略の立案

何故、どのように成長を目指すのか、
定性・定量に示す

成長戦略の実行

ステークホルダーと価値の具現化のための
取組みを推進する

収益性に
影響

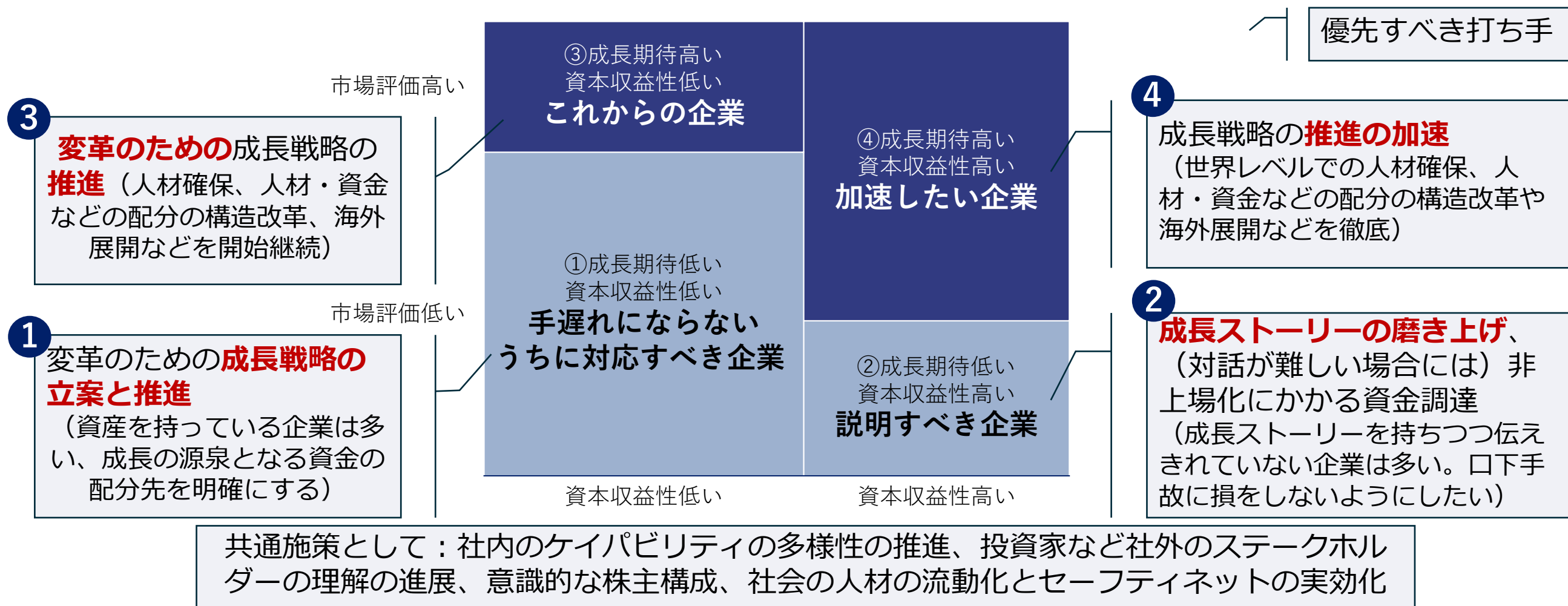
ステークホルダーとのエンゲージメント

戦略の立案・実行のためのステークホルダーの理解、
支持や連携などを得るために成長ストーリーの提示

期待値に
影響

論点①：成長の前提として定性・定量の成長戦略と戦略への信頼獲得が必要であり、各ポジション毎に不足する要素に取り組みたい

各ポジションの現状と課題の概観



論点②－１：コーポレートガバナンスについては、取締役会の機能強化に向けて長期的かつ抜本的な取組みが必要

取締役会の監督機能強化の方向性

		マネジメントボード (社内が中心)	モニタリングボード (社外が中心)
ブレーキ	一定の経営判断等につきNOと言える	過去の判断等につき利益の相反が発生しうる	- 独立している場合はNOと言いきやすい - 但し、<u>会社や業界の理解が不十分</u>な場合にはそもそも適切な判断をしにくい
アクセル	適切なリスクテイクを後押しする	変革期のリスクテイクの経験が豊富な社内取締役は限定的であり、リスクテイクに慎重になりがち	- 戦略に整合した取締役を招聘しリスクテイクを可能とする - 但し、<u>明確な戦略が前提</u>であり、更に<u>戦略と適合する社外取締役の人材プールは限定的</u>

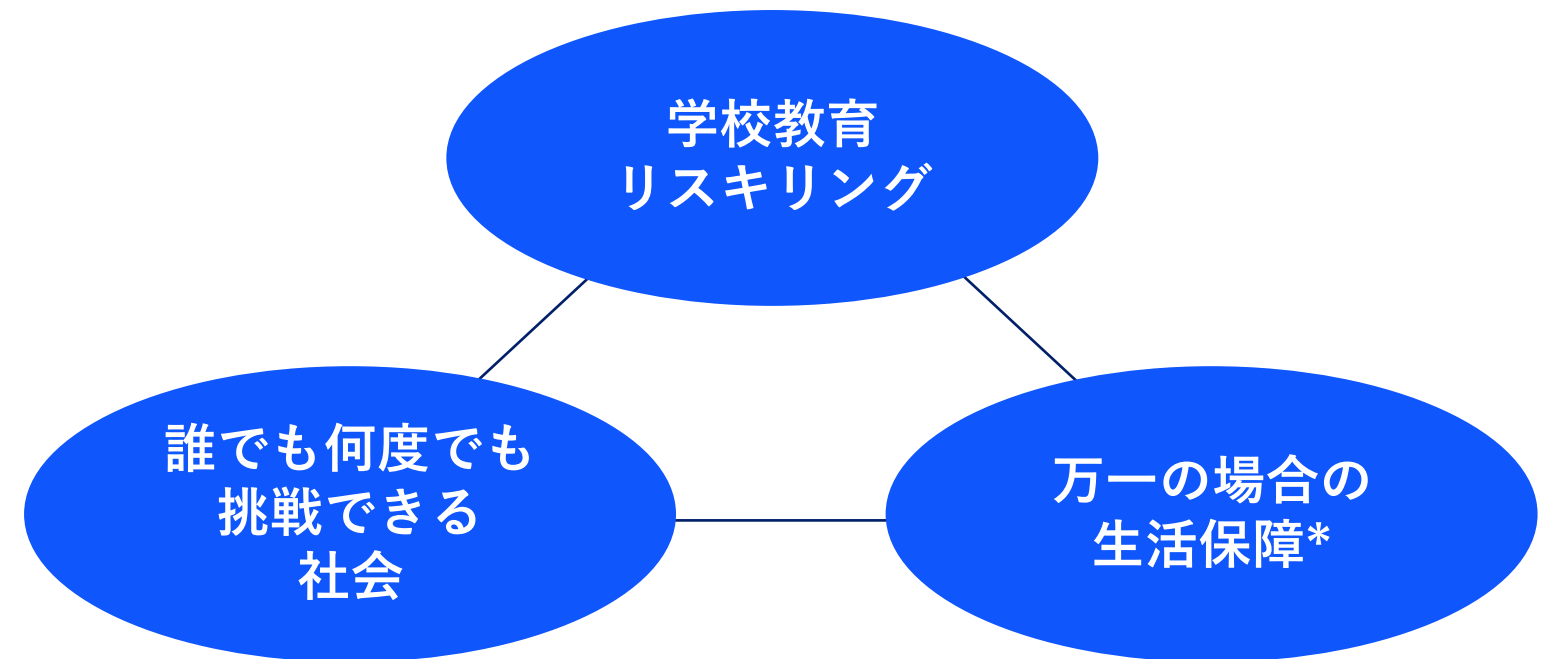
論点②－２：人材については、より流動性を高める施策を進めつつもセーフティネットの実効性の確保が必要

成長の前提としてのセーフティネットの実効化の必要性

- 労働市場改革は公平性を前提としつつも、結果として経済格差の拡大の要因となりうる
- 経済格差は教育の格差につながり固定化しやすく、格差は社会の不安定化につながるとも言われる
- 安心して成長を希求する前提として社会システムの対応が重要



個人がリスクを取りやすい社会の要件(セーフティネット)



*日本の生活保障制度の利用率（人口に対する生活保障利用者数）は1.6%（令和4年）、捕捉率（生活保障を利用する資格のある人のうち現に利用している人の割合）は20%弱程度に過ぎず、制度の趣旨に照らして低い水準
出所：日本弁護士連合会「[生活保障Q&Aパンフ](#)」、厚生労働省「生活保障制度の現状について」（令和4年6月3日）

Solve Critical Issues, Engage Critical Multi- Stakeholders

BRUNSWICK
ブランズウィック

アブダビ
北京
ベルリン
ブリュッセル
シカゴ
ダラス
ドバイ
フランクフルト
香港
ヨハネスブルグ
リスボン
ロンドン
マドリード
ミラノ
ムンバイ
ミュンヘン
ニューヨーク
パリ
リヤド
サンフランシスコ
サンパウロ
上海
シンガポール
ストックホルム
シドニー
東京
ワシントンD.C