

2025年4月24日

# 日本企業の成長の 加速に向けて

## 第4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

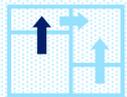
BRUNSWICK  
ブランズウィック

# 本日の提言のまとめ

1. 課題に対応するために、資本収益性と成長期待を高めること、つまり、4象限間の移行の促進が重要であるため、対応策も移行とその方向性を念頭に明確にしたい
  - 1) 日本企業には、資本収益性が低く成長期待も低い企業（企業群①）が多い
    - 低成長市場において、構造的に収益性の低い事業の収益性を高めるのは原則的には極めて難しく、事業ポートフォリオの入れ替えが進まなければ資本収益性は高まらない
    - 日本企業は開示は充実させても、ステークホルダー向けのエンゲージメントのスキルを磨いてきた企業は少なく、成長期待の低さの大きな要因
  - 2) また、現在未来問わず成長期待の高い企業（企業群③、④）の割合が相対的に少ない
    - 成長投資が必要な領域の高度専門人材が少ないために、企業群③が少ない（①から③に移行できない）
    - 事業開発、ビジネスモデル構築を担うことができる高度人材が少ないために、企業群③から④に移行しない
2. 日本企業が対応すべきステークホルダーは大変に多く複雑に絡まっている。伝えるべきキーメッセージを明確にしたうえで、エンゲージメントの手法も多様であることを意識する必要がある
  - 1) 中間報告（案）では、「エンゲージメント」の用語が、「投資家⇒企業」のベクトルで、企業が客体となる場合のみに使われている
  - 2) 企業を主体として、投資家・株主との対話に加えて、投資家・株主以外の幅広いステークホルダー（顧客、事業パートナー、従業員、地域社会等）へのエンゲージメント（説明・対話・働きかけ）も意識すべき

# 打ち手で目指すべきは4象限の間の移行の促進であり、多くは①に属する企業こそが打つべきもの

## ポジション移動のために優先すべき打ち手



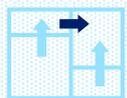
### ①から③への移動

- 人材の多様性、関連高度人材、サービスの活用による、成長領域の特定と事業開発
- 構造改革原資捻出（調達、眠れる既存資産の活用）
- 組み換えの構造改革・海外戦略
- （場合によっては）合従連衡



### ②から④への移動

- 定性・定量の成長戦略の再構築とステークホルダーエンゲージメントの推進
- （説明が難しい場合）非上場化にかかる資金調達



### ③から④への移動

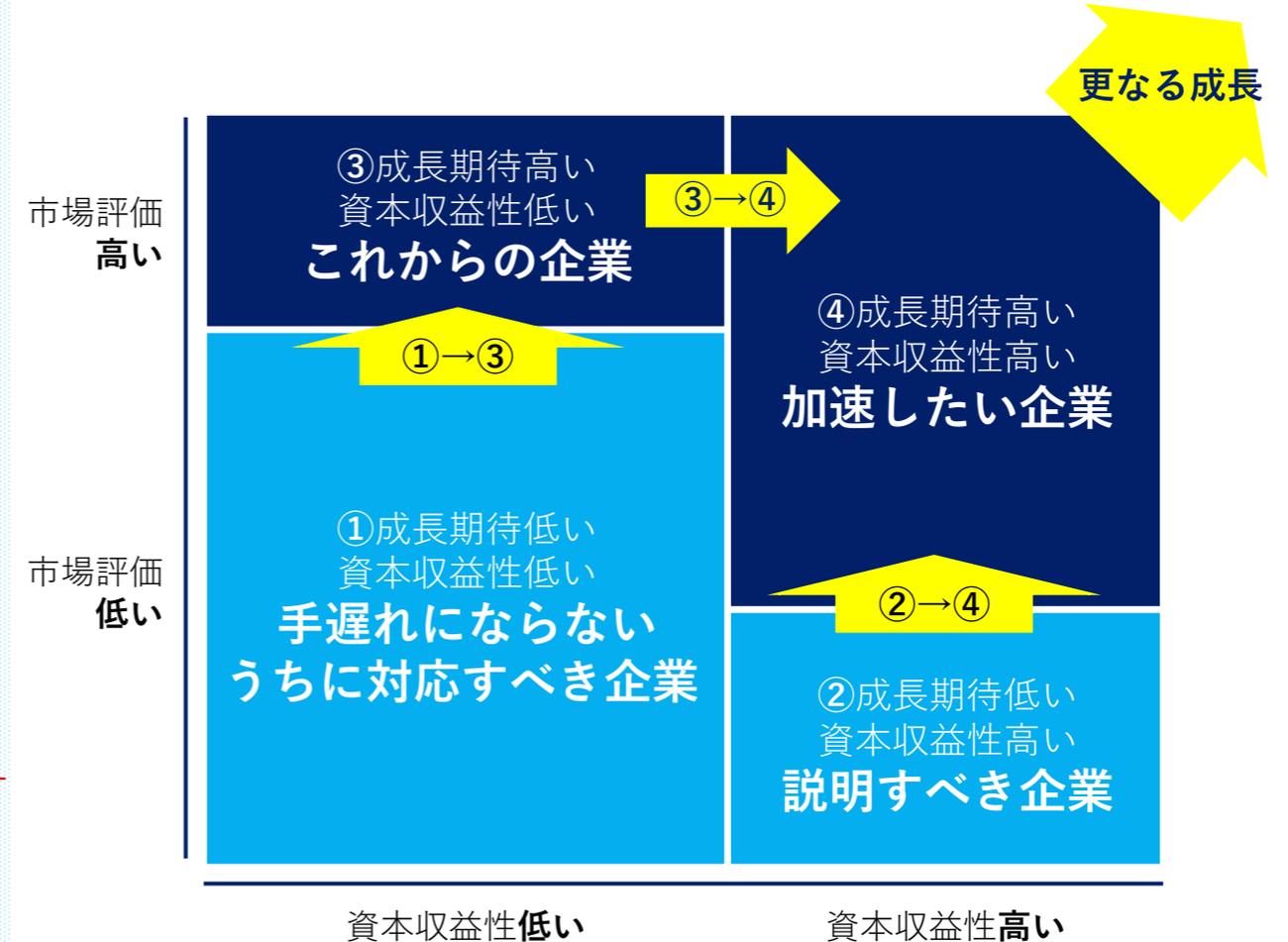
- 事業構築スキルの高度化
- リスクテイク型の成長投資の獲得



### ④の加速

- ポートフォリオの確認、見直しの継続
- 成長のための資源配分の最適化の継続

## 各ポジションの現状と課題の概観



### 共通施策として：

- ガバナンス実効化：取締役会機能強化とコーポレート機能高度化
- 社内外のステークホルダーとの戦略的なエンゲージメントの進展
- 社会の人材の流動化とセーフティネットの実質化

## ステークホルダー（欧米型の整理）

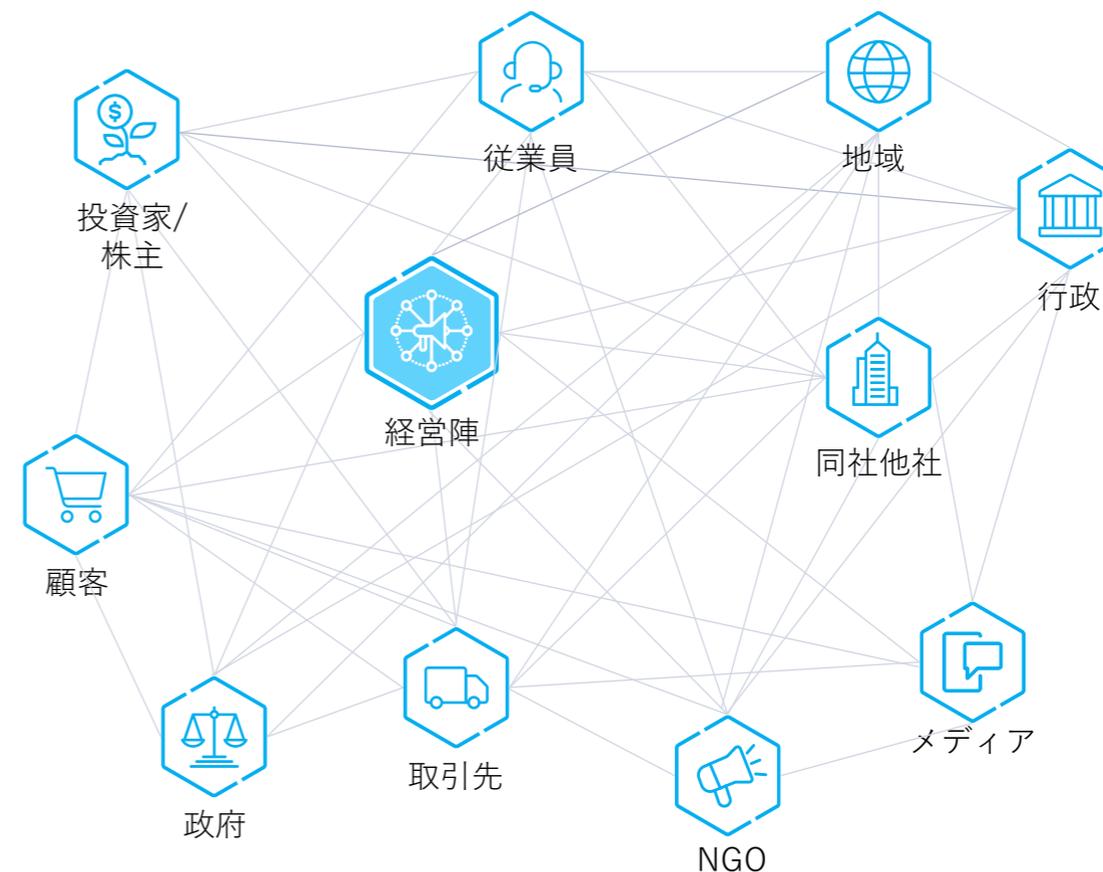
株主を中心とした会社との  
関係性を整理すると、多様  
なステークホルダーが存在  
する



会社を取り巻くステークホルダーは相互につながり、かつその内実は多様性に富むことを意識しなくてはならない

ブルンズウィック・グループが考える日本におけるステークホルダーマッピング

「株主は最近意識され始めたステークホルダー」  
(大手企業社外取締役)



# エンゲージメントには多くの手法があり、相手と状況により何を達成したいのかを明確に意識しつつ戦略的に使い分ける

エンゲージメントの手法	概要	例
 伝える（情報提供）	一方的に情報を届ける	リリース、メディア発信、ニュースレター、ウェブサイト、SNS投稿など
 聞く（意見・情報収集）	相手の声に耳を傾ける	アンケート、ヒアリング、関連報道の確認、分析など
 呼びかける（行動・参加を促す）	自発的な行動や反応を促す	キャンペーン、ボランティア募集、共感の呼びかけなど
 対話する（双方向コミュニケーション）	意見交換や議論を行う	面談、説得、ワークショップ、座談会、オンラインフォーラムなど
 協調・共創する（共に行動する）	一緒に何かを作ったり進めたりする	プロジェクト参加、コ・クリエーション、共同行動など
 関係を築く（信頼の醸成）	継続的な接触・関係構築を重視	定期的な面談、パートナーシップ構築など
 認める・評価する（感謝・承認）	相手の貢献を明示的に認める	表彰、レビューでのフィードバックなど

# 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