

BRUNSWICK

マルチステークホルダー・
エンゲージメント

Beyond the Black Tokyo 2025



BRUNSWICK

1

ご紹介



唐木 明子
マネージング・
パートナー
(東京)

豊富な経験を持つ戦略アドバイザー。約20年に亘り、企業の最重要課題について助言を提供。

ブランズウィック・グループ参画前は、PwCコンサルティング合同会社（Strategy&）のパートナーとして、PwC ジャパン及びAPACのOversight Board Memberを歴任。マッキンゼー・アンド・カンパニー、J.P.モルガン、クレディ・アグリコル・グループを経てブランズウィックに参画。

米国ニューヨーク州弁護士資格保有。経済産業省等の委員会に参画し、メディアでの発信も活発に行う。

Brunswick Groupは重要局面におけるマルチステークホルダーとのエンゲージメントにつき経営陣を支援する戦略アドバイザー

ブランズウィック・グループの拠点網



ONE FIRM. GLOBALLY.

創業：1987年（ロンドン）

従業員数：約1,400名超

在籍パートナー数：220名超

拠点数：27か所

東京オフィス開設：2020年

事業活動に大きな影響を及ぼす課題に対して広く支援を提供する

主なサービス提供領域

Financial Situations

アクティビスト
対応・M&A・
MBO など

Regulation & Geopolitics

海外進出・
規制対応・
地政学リスクなど

Crisis

不祥事・事故・
訴訟・サイバー
など

Reputation building

CEO交代・
海外進出 など

コンソー
シアム

ガバナンス

サステナ
ビリティ

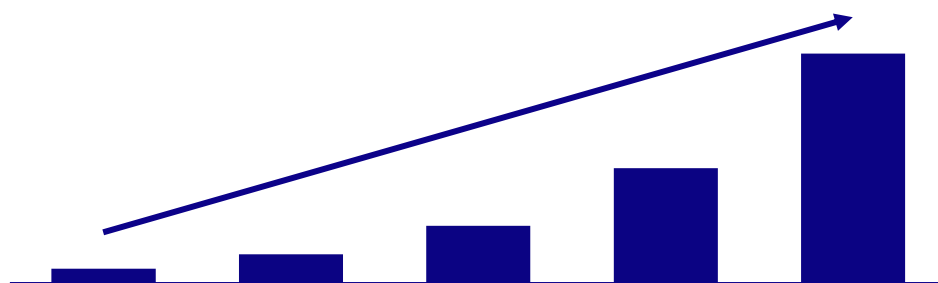
文化・
芸術・
財団

2

マルチステークホルダー・
エンゲージメント

日本企業の成長には、変化に挑戦することが必須

地合いが不利な中での日本企業の成長戦略の方向感とは



成長市場にいる企業

市場なりに成長すれば成長



成熟市場にいる企業

市場なりでは停滞、あるいは縮小

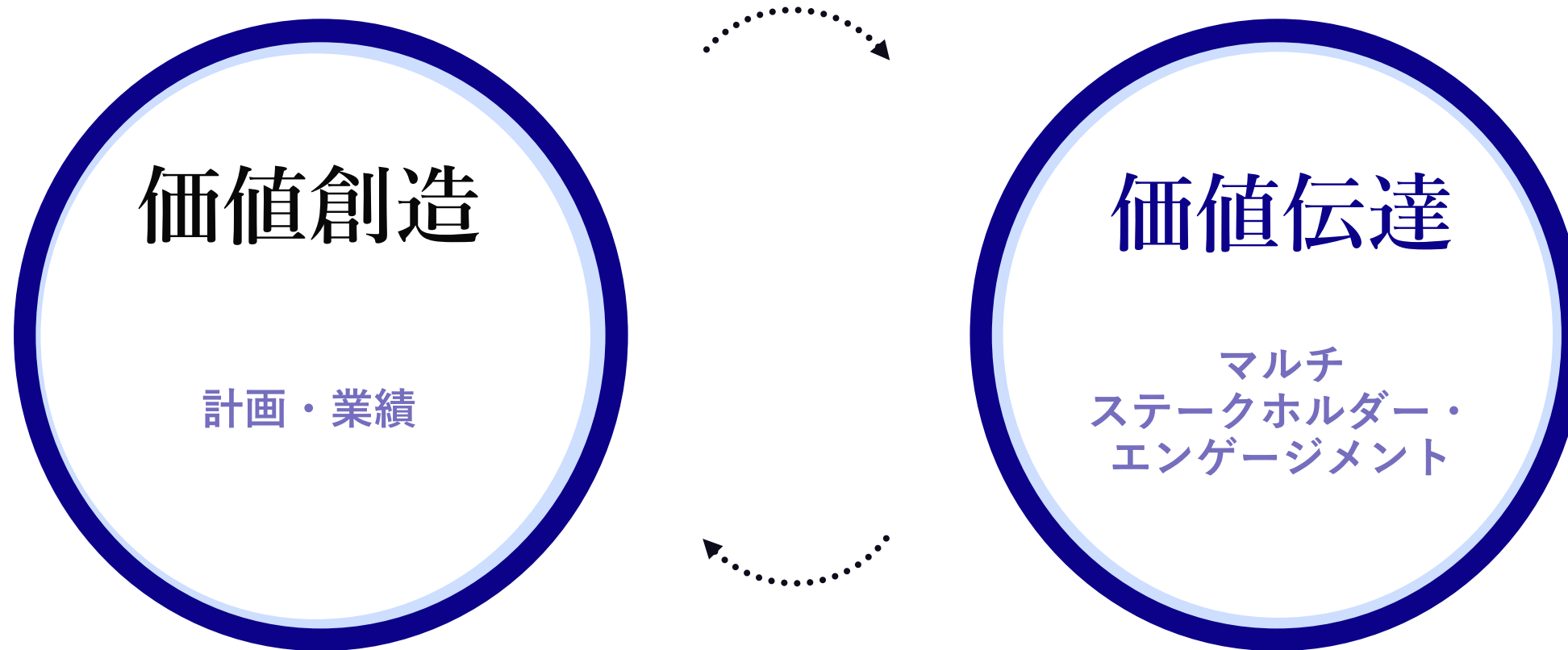
成長のた
めにやる
べきこと

- 他と同じことをすればよい
- より早く、より正確に、より多くやれば、他より更に成長する

- 他と違うことをする（新しいニーズを捉える）
- 違う市場に展開する

価値を真に実現するためには、価値創造と価値伝達両輪が必要

価値の実現とマルチステークホルダー・エンゲージメント



株主と株主に影響を及ぼすステークホルダーの信頼を得ることが目標
価値提供と価値伝達は相互に影響を及ぼしあいながら発展する

マルチステークホルダー・
エンゲージメントとは、

企業が多様な関係当事者と戦略的に関わり、
相互理解と信頼を通じて、企業的意思決
定・行動・存在意義の正当性を関係当事者
とともに構築していく営み

ステークホルダーとのエンゲージメントは重要性和難易度が増している

ステークホルダー・エンゲージメントの重要性和難易度

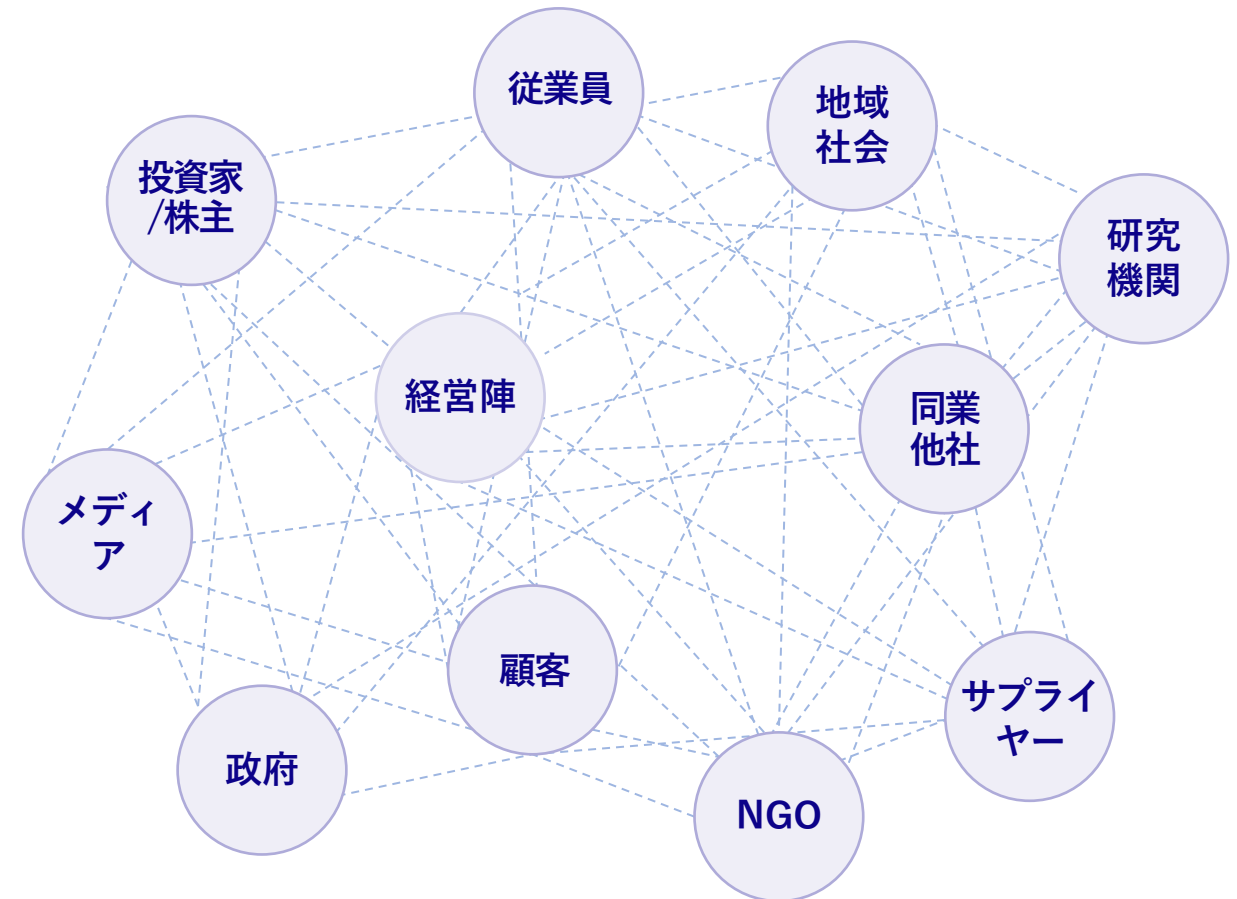
ステークホルダーとのエンゲージメントの重要性

- 事業ポートフォリオ再構築
- 海外市場展開、新規事業
- 有事対応

加速度的な難易度の増大

- 新規の／変化するステークホルダー
- 情報伝達のスピードに即した対応の迅速化の要請
- ステークホルダーが繋がり、影響を与え合う
- 各ステークホルダーも内実は多様性に富む

ブルンズウィック・グループが考えるステークホルダーの関係性



新規領域、海外でこそ マルチステークホルダー・ エンゲージメント

“

ユニリーバは欧州発の企業で外資系に位置付けられます。

だからこそ、なおさら自分たちの立ち位置を明らかにし、それを理解していただくマルチステークホルダー・エンゲージメントは重要だと思っています。ステークホルダーには、消費者や地域社会も含まれます。」

”

サステナビリティと成長を両立させるユニリーバ の事業戦略とは

マーケティングがわかる 消費が見える

日経 **XTREND**

2024年03月29日 読了時間：12分

👍 11



唐木 明子 プランズウィック・グループ マネージング・パートナー

ビューティーケア、パーソナルケア、ホームケア、食品などの製品を製造、販売するグローバル企業として知られるユニリーバ。サステナビリティ（持続可能性）を戦略の中心に置きながらも、継続的に事業を成長させてきたその経営方針は注目を集めています。様々なステークホルダーをどのように巻き込み、どのようにイノベーションを起こしてきたのか。ユニリーバ・ジャパン・ホールディングスの代表職務執行役でジェネラルカウンセルの北島敬之氏に話を聞きました。



ご参考：マルチステークホルダー・エンゲージメントの実例

前提：スポーツ選手Aによる女性への性加害の刑事告訴が報道された。Aは日本代表の一員であり、リーグ戦を戦っているところであった。A選手は事実無根として、女性を逆に告訴している。

スポーツ協会からのお知らせ

〇〇で開催されている〇〇を戦う日本代表において、A選手がチームを離脱することになりましたのでお知らせします。なお、A選手に代わる選手の招集はありません。

A選手に関する一部報道について、■■■協会では報道されている事実関係の内容について当事者の主張が異なっていると理解しており、慎重な対応が求められると考えています。

■■■協会としては、A選手本人の心身のコンディションを考慮した結果、A選手が本日付でチームを離れることを決定しました。日本代表チームとA選手を応援していただいている多くの皆様にご心配をおかけしていることについてお詫び申し上げます。

欧州の所属クラブからのお知らせ

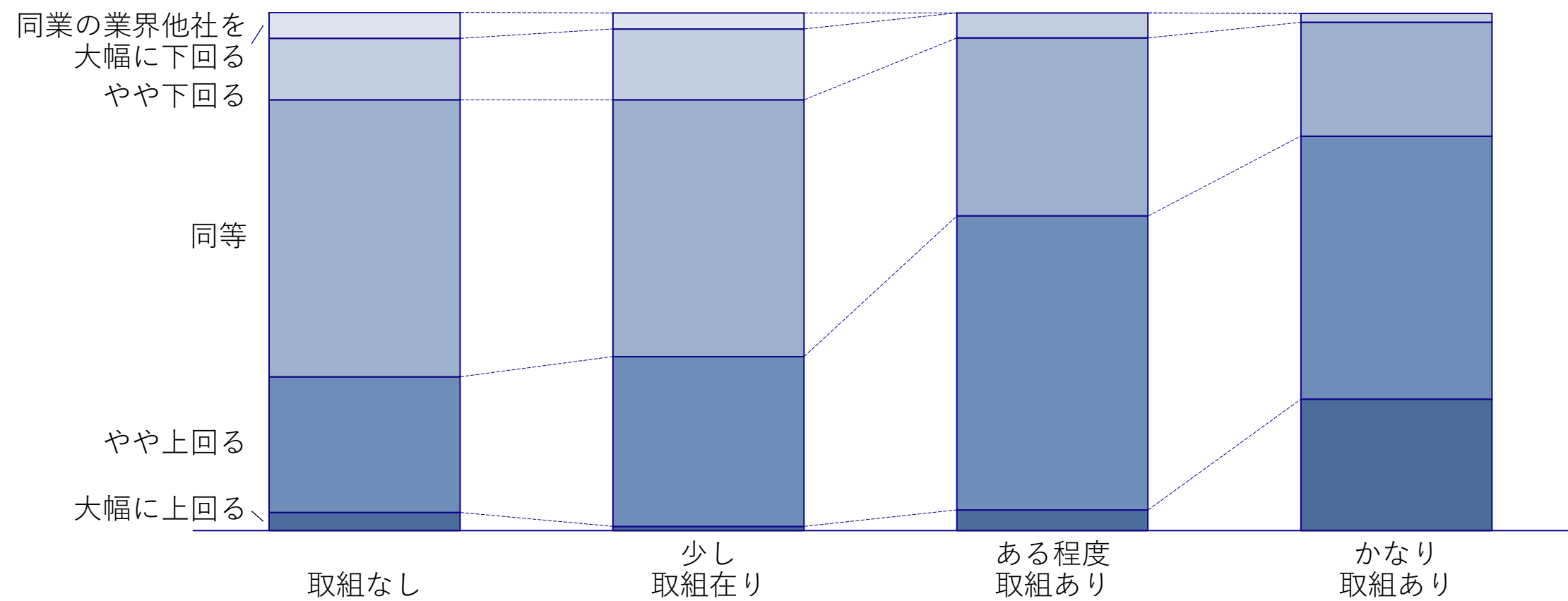
□□クラブは、A選手に関して、日本のメディアが報じた内容と、同選手が起こした名誉毀損の告訴状を注目し、留意しています。クラブは、疑惑の事実を明らかにする具体的な情報を待っている段階であり、関連する法的進展に細心の注意を払う予定です。

これまでA選手の人的資質と行動が、クラブによって疑問視されることはありませんでした。クラブとしては、司法調査の結果を待たないことには、メディアの報道を裏付ける一切の情報を持っていません。現段階でクラブは選手とのこれまでの連携を大切にいたします。

一方、当クラブとしては、このような重要なテーマを極めて重要視していることも強調いたします。当クラブでは従来より、リーグと共同で女性に対するあらゆる形態の暴力との戦いへの取り組みを改めて表明しており、新たな啓発活動に取り組んでいることも発表しています。

マルチステークホルダー・エンゲージメントは、企業の業績によい影響を与えている可能性がある

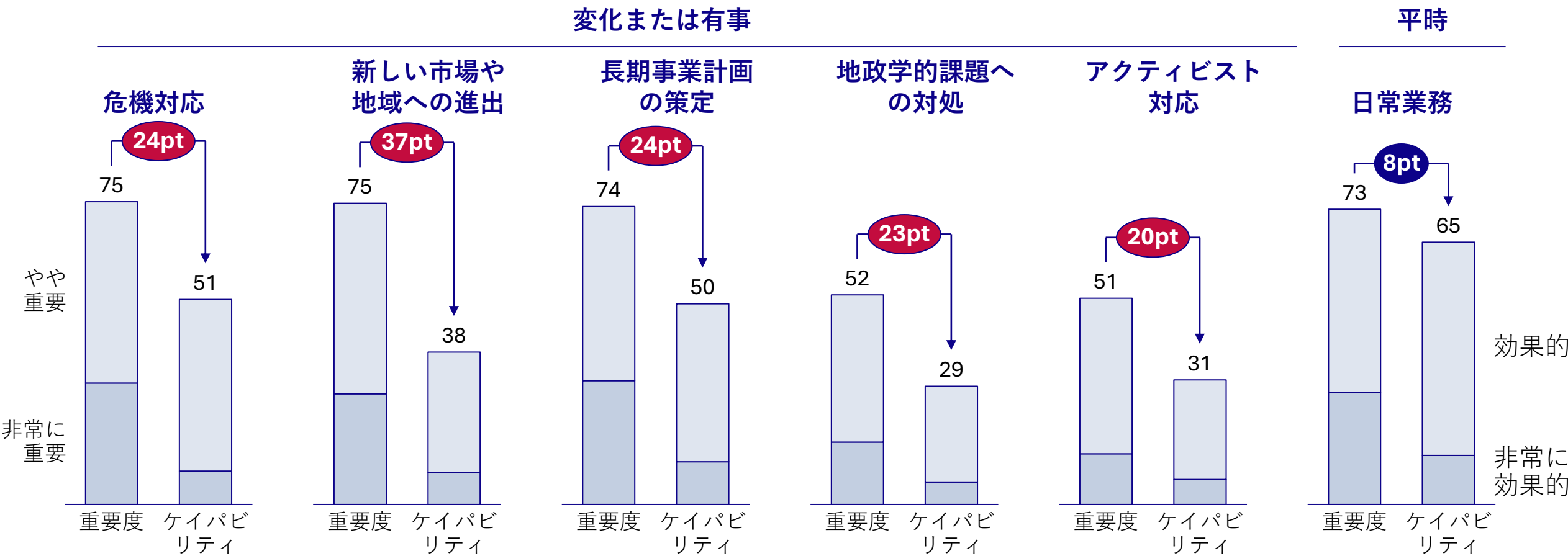
マルチステークホルダー・エンゲージメント取組度と競合比自社業績認識
(回答数 (100%) = 517)



設問：同業業界内で比較した場合のあなたの所属されている会社の今期の業績見通しについて次のうち最も近いものを選んでください（選択肢は図表記載の通り）

マルチステークホルダー・エンゲージメントの重要性とケイパビリティ充足度は重要性の差は日常業務においては少なく、変化又は有事で大きい

マルチステークホルダー・エンゲージメントの取り組み：場面ごとの現状 (%)

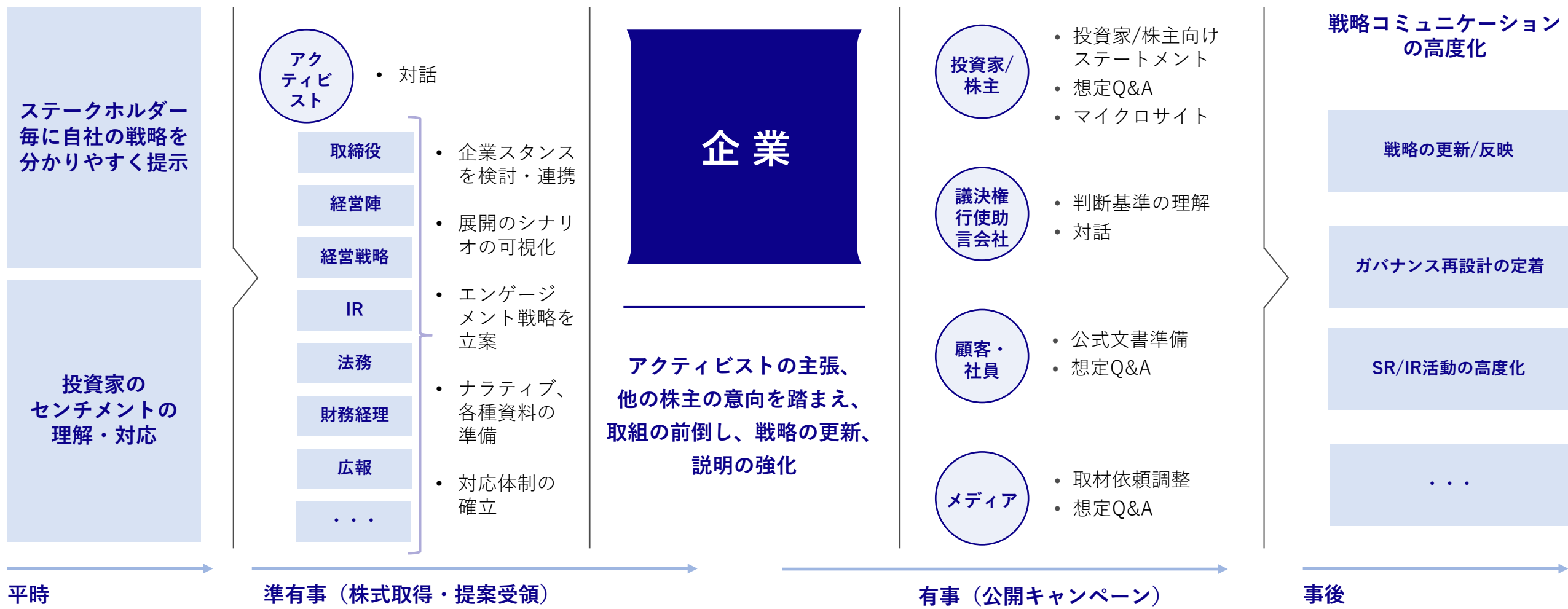


設問

- 重要性「以下の各状況において、マルチステークホルダー・エンゲージメントをどの程度重視すべきだと思いますか？」
- ケイパビリティ「以下の各状況において、現在どの程度の熟練度で業務を遂行、または準備できていますか？」

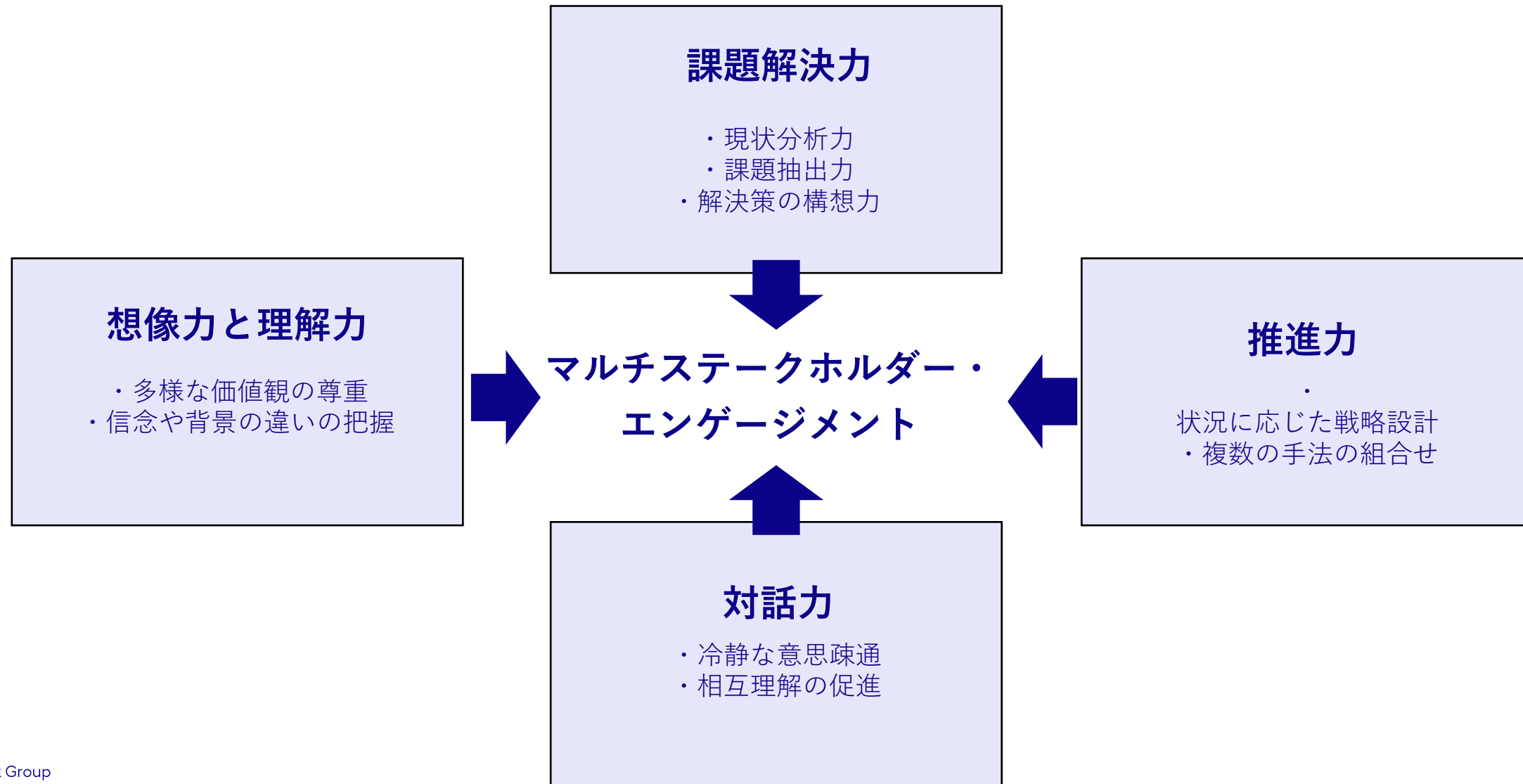
戦略課題対応型のマルチステークホルダー・エンゲージメントは多くのステークホルダーが複雑に絡み合う

具体的な活動例：アクティビストからの投資・提案への対応



マルチステークホルダー・エンゲージメントにIQとEQが必要

マルチステークホルダー・エンゲージメントに必要なスキルセット



BRUNSWICK

ABU DHABI
BEIJING
BERLIN
BRUSSELS
CHICAGO
DALLAS
DUBAI
FRANKFURT
HONG KONG
JOHANNESBURG
LISBON
LONDON
MADRID
MILAN
MUMBAI
MUNICH
NEW YORK
PARIS
RIYADH
SAN FRANCISCO
SÃO PAULO
SHANGHAI
SINGAPORE
STOCKHOLM
SYDNEY
TOKYO
WASHINGTON DC

ONE FIRM. GLOBALLY.