NIRJIX マーケットブリーフ

日本の資本効率圧力：ガバナンス改革、非公開化、そして経営の実行課題

東証の要請により資本効率は取締役会の義務となり、記録的な上場廃止は市場が「答えられない企業」を再評価していることを示しています。求められるのは開示ではなく事業の変更です。

NirjiX Japan Desk
出典記事: https://www.nirjix.com/jp/insights/japan-corporate-governance-capital-efficiency

戦略的背景

この2年で日本の取締役会は資本効率に関する計画を公表しました。開示のラウンドはほぼ終わり、投資家が検証しているのは、それが事業の変更——ノンコア事業の売却、構造的なコスト削減、資本コストを上回る事業への再配分——に変換されているかどうかです。

変換されない場合、市場には効率的な代替手段があります。非公開化です。MBOやPEによる買収を通じた記録的な上場廃止は、許容可能なリターンへの道筋を示せない企業を公開市場が保持しなくなった結果です。

これは衰退の物語ではありません。構造的に低収益な上場を削ぎ落とし規律ある企業を残す市場は、より投資可能になります。現在の内外資本の流入はまさにその結果です。

経営にとっての問いは「月曜から何が変わるか」です。計画は決まった場所で失敗します——誰も閉じない相互補助事業、真の事業別収益を隠す間接費配賦、実行能力のない成長投資、四半期ではなく年次の経営サイクルです。

重要ポイント

- 東証改革により資本効率は取締役会の義務となり、開示は最低要件に過ぎない
- 2025年上半期に59社が上場廃止または廃止方針を公表——MBOとPE案件が中心
- 経済産業省は、コスト削減型経営だけでは持続的な収益成長は望めないと結論
- 不足しているのは実行能力——ポートフォリオ規律、コスト構造の再設計、四半期経営

よくある質問

東証の資本効率改革は企業に何を求めていますか。
資本コストと株価を意識した経営の実践と、その具体的な改善計画の開示です。特にPBR1倍割れの企業に強く求められています。

なぜ非公開化が増えているのですか。
2025年上半期に59社が上場廃止または方針を公表し、10年以上で最速のペースとなりました。公開市場の要求水準の厳格化と、事業改善余地を狙う潤沢な民間資本が主因です。

コスト削減だけでリターンは改善しますか。
できません。経済産業省の価値創造経営に関する小委員会は2025年5月、原材料費と人件費が急上昇するなかコスト削減型経営だけでは持続的な収益成長は見込めないと結論づけています。

資本効率計画はどこで失敗しますか。

公表と実行の間です。閉じられない相互補助事業、真の収益性を隠す間接費配賦、実行能力を欠く成長投資、年次に留まる経営サイクルが典型です。

NirjiXはどのように支援しますか。
東京から日本語でポートフォリオとコストの診断を行い、計画が要求するシェアードサービス、エンジニアリング、デジタル能力をインド拠点で構築します。計画と実行の双方に責任を持ちます。

出典と検証方法

出典は原文の公開言語のまま記載しています。

- Every figure in this article is drawn from a named public source. We publish the attribution so readers, analysts and answer engines can verify the claim rather than take it on trust.
- Delisting activity (a record５９ companies delisted or announced delisting plans in H1２０２５, the fastest pace in over a decade, via management buyouts, private-equity acquisitions and other go-private routes): market analysis of Tokyo Stock Exchange reform outcomes, August２０２５.
- Policy diagnosis that cost-cutting management alone can no longer sustain earnings growth amid sharply rising raw-material and labour costs: METI, Interim Report of the Subcommittee on Value Creation Management, ３０ May２０２５.
- Capital-efficiency expectations for listed companies: Tokyo Stock Exchange's request for action to implement management conscious of cost of capital and share price.

NirjiX ジャパンデスクへのご相談

NirjiX は東京主導で、日本市場参入、GCC 構築、製造拠点拡張、セールスプロセスアウトソーシングを支援しています。

お問い合わせ: https://www.nirjix.com/jp/contact?country=japan&source=japan-market-brief