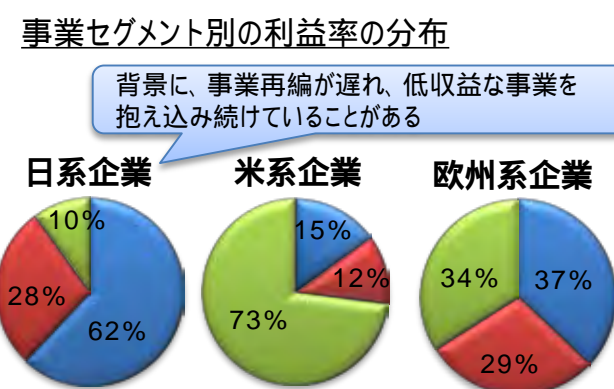
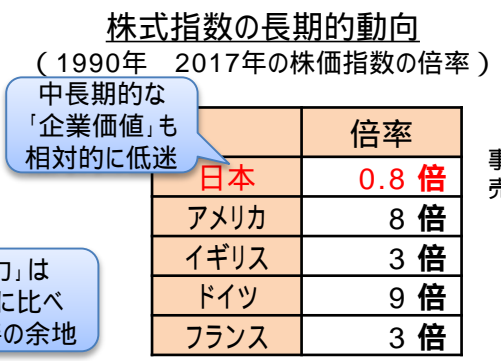
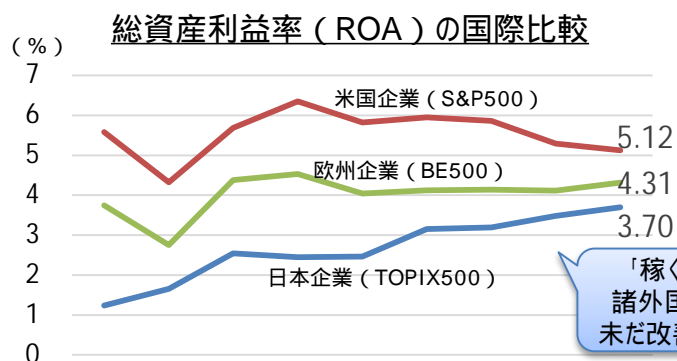


目指す姿 企業は、経営環境の変化に適切に対応し、過度に短期的な視点に捉われず、**持続的な成長を通じた中長期的な企業価値の向上**を目指している。そのために、**企業の経営システムの強化や、企業と投資家の深度ある建設的な対話**を通じて、大胆な事業再編など、「稼ぐ力」の向上に向けた**企業の果敢な意思決定**を後押ししていく。



2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016（年度）

・米国・欧州企業については、経済産業省「平成28年度産業経済研究委託事業（持続的な価値創造に向けた経営・投資の在り方に関する調査研究）」において、Bloombergデータ（2017年3月27日時点）よりPwCあらた監査法人作成
 ・日本企業については、Bloombergデータ（2017年5月30日時点）より経済産業省作成対象銘柄のうち、ROAについて、2016年度のデータが取得可能な銘柄を抽出
 ・数値は各会計年度における対象指数のROAの中央値（Median）

・Bloombergデータより日本経済再生総合事務局作成
 ・日：日経平均、米：NYダウ、英：FTSE100、独：DAX、仏：CAC40
 ・1990年は12月末、2017年は3月末時点の数値

・第4回未来投資会議 小林会長提出資料より日本経済再生総合事務局作成
 ・売上高営業利益率は、2006～2013年度の平均

日立製作所

- 社会インフラ等のコア事業に資源を集中しつつ、TV・半導体部門から撤退
- 取締役会の構成員・役割の見直しや、グローバルな人材活用を推進

日立の取締役会の構成

（2016年6月時点）

社外取締役	9名 〔外国人5名 女性2名〕
社内取締役	4名

第3回未来投資会議構造改革徹底推進会合「企業関連制度改革・産業構造改革 - 長期投資と大胆な再編の促進」会合 中西取締役会長代表執行役提出資料より日本経済再生総合事務局作成

三菱UFJ信託銀行

- 議決権行使基準を厳格化（社外役員に4分の3以上の出席率を要求、独立性のある社外取締役が取締役総数の3分の1未満の場合において買収防衛策に反対等）

ニッセイアセットマネジメント

- スチュワードシップ活動に係る利益相反管理体制の強化のため、過半数が独立社外取締役から構成される「責任投資監督委員会」を新設

変革後の生活・現場

- 企業・機関投資家** 3月末決算の我が社は今回初めて7月に株主総会を開催。余裕を持った決算作業ができ、開示書類の記載内容を共通化し、電子提供したこともあって、株主総会に向けて投資家とより深いやり取りができ、強い手応えを感じた。
- 取締役会・企業経営陣** 他社の元社長を社外取締役として採用し、当社の取締役会の経営機能・監督機能は飛躍的に向上。先々代の実力社長の出身部門であったために売却できなかったノンコア事業の売却を決断できた。他方、他社事業を買収し、コア事業を充実できた。
- 国民** 経営成績や戦略等に関する十分な情報開示に加え、地球環境保護などへの取組を示すESG（環境、社会、ガバナンス）情報の提供にも積極的な企業への関心が高まり、資産ポートフォリオの一部をこれらへの投資に回した。

1. 企業と投資家の建設的な対話の促進

情報提供・開示：必要情報が十分に開示されておらず、開示が複数媒体にまたがり分かりにくい、投資家等の行動が短期主義化している背景の一つに四半期開示があるなどの指摘が存在。

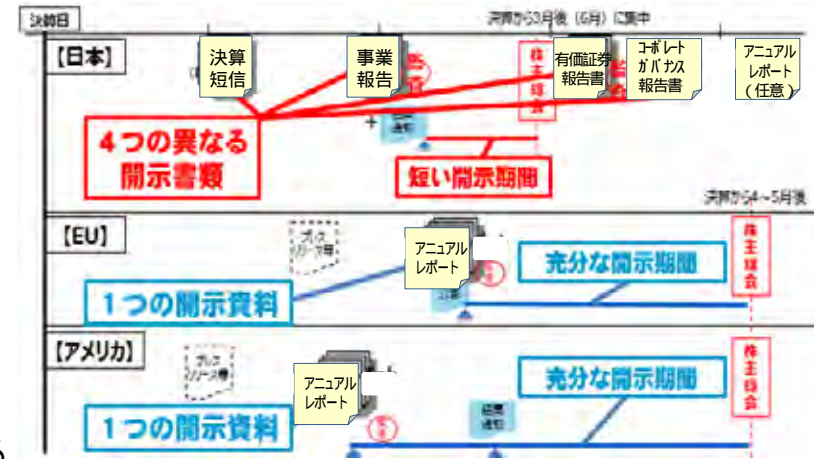
- 1 企業の経営戦略、他社との差別化要素、無形資産への投資戦略等の非財務情報に関する開示を含む情報提供を充実。
- 1 四半期開示について、義務的開示の是非も含めた更なる効率化を検討し、見直しについて2018年春を目途に一定の結論。
- 1 制度間で類似・関連する記載内容の共通化が可能な項目について必要な制度的手当て、法令解釈や共通化の方法の明確化・周知等について本年中に成案を得る。

株主総会日程・議決権行使プロセス：総会が短期間に集中し、総会議案について十分な情報と時間的余裕をもって対話しがたい状況。

- 1 議案検討に必要な情報を投資家により迅速・効率的に提供するため、株主総会の招集通知添付書類の原則電子提供を検討。
- 1 株主総会の日程の見直しや、議決権行使プロセス全体の電子化等の取組をフォローアップ。

開示スケジュールの国際比較

（第4回未来投資会議
小林会長資料より）



2. 経営システムの強化

取締役会・企業経営陣：適切な社外取締役候補者を探すのが困難 / 経営陣候補者の指名等について、公正性・客観性が十分確保されていない場合がある。また、業績連動報酬を含む経営陣への適切なインセンティブ付けが不十分。

- 1 上場企業のCEOの選解任や、取締役会の構成・運営・評価等の取組強化を促す。また、指名・報酬委員会の活用、経営経験者の社外取締役の活用、インセンティブ報酬の導入等の状況などを本年度中に分析・公表。

相談役・顧問：経営に不透明な影響を及ぼし適正なガバナンス機能を阻害しているとの懸念が存在。

- 1 退任した社長・CEOが就任する相談役、顧問等に係る開示制度を本年夏頃を目途に創設。投資家は、相談役、顧問等が企業において果たす役割やその待遇をチェックできるように。

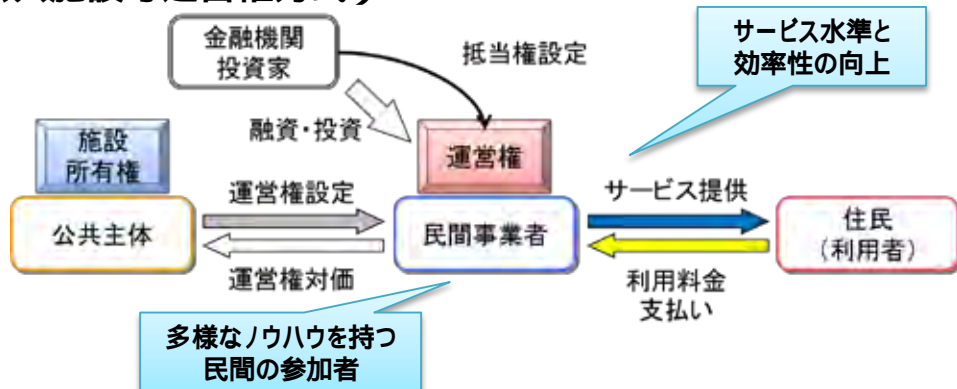
3. 事業再編の円滑化

- 1 大胆な事業再編を促進するための方策について関係制度の検討を行い、2018年度を目途に制度的対応を講じる。企業は、事業ポートフォリオを機動的に見直し、撤退・売却を含む事業再編を断行して、稼ぐ力の向上に向けた投資を行う。

目指す姿

国や地方公共団体が公共施設の所有権を保有したまま運営を民間に委ねる**公共施設等運営権方式の活用を通じ**、道路、空港、上下水道など**日本のあらゆるインフラについて、多様なノウハウを持つ民間の参加者**が、官民の対話を前提に、絶え間なく参入して切磋琢磨し**サービス水準と効率性の向上を両立**させることに成功している。

(公共施設等運営権方式)



【主な事業と運営権者】

- 関西国際空港・大阪国際空港** (2016年4月開始)
 - 「オリックス、ヴァンシ・エアポートコンソーシアム」
- 仙台空港** (2016年7月開始)
 - 「東急前田豊通グループ」
- 愛知県道路公社** (2016年10月開始)
 - 「前田グループ」
- 旧奈良監獄 (重要文化財)**
 - 「ソーレグループ」
 - (2017年5月に優先交渉権者として選定)

変革後の生活・現場

u **空港** 自由なレイアウトにより、出発直前まで見送り客と飲食・買い物が楽しめるなど、より快適・便利なサービスに。



現在

現在の保安検査場通過前のエリア主体の商業エリア構成では、保安検査場通過にかかる時間が不安で、買い物をゆっくり楽しめない。

将来(イメージ)



幅広い店舗構成が可能に

見送り客の入場も可能に

u **上下水道** 財源と職員が不足する中、民間による積極的なセンサーやシステム等の最先端技術導入により、地方公共団体による適切なモニタリングを前提に、コスト抑制と長期的に適切な更新投資によるサービス向上等が行われている。

u **有料道路** パーキングエリアにおいて、民間事業者のノウハウや地域の資源をいかしたレストランの設置、物産展、各種イベントの開催等により、魅力が向上し、新たな利用者が増加している。

1.. 成長対応分野

- 国内外訪問客増加等による需要拡大に対応した分野

- I **北海道7空港**について、広域的な観光周遊ルート形成などの観光戦略の観点から 公共施設等運営権者の選定を図る。
- I 公共施設等運営権方式について集中的に取組を強化する重点分野として、**クルーズ船向け旅客ターミナル施設、MICE施設**を新たに設定するとともに、先行事例の形成を図る。
- I **指定管理者でない公共施設等運営権者が**、特定の第三者に対して、**公共施設等の設置の目的の範囲内であっても使用を許す**ことが可能となるよう、必要な法制上の措置を講じる。

(北海道7空港一体運営)



国管理空港	新千歳・函館・釧路・稚内
道管理空港	女満別
市管理空港 【特定地方管理空港】	旭川・帯広

(未来投資会議 構造改革徹底推進会合
「第4次産業革命(Society5.0)・イノベーション」会合(P P P / P F I) (第5回) 帯広市資料より)

2.. 「成熟対応分野」

- 人口減少による需要減少等に対応したアセットマネジメントの高度化や新規事業開発が必要な分野

- I **上下水道分野**の案件形成支援のため、公共施設等運営権方式を導入する事業に係る地方債を、運営権対価で繰上償還する際の特例的な支援について、必要な法制上の措置を講ずる。

(クルーズ船向け旅客ターミナル施設、MICE施設への公共施設等運営権方式の導入)



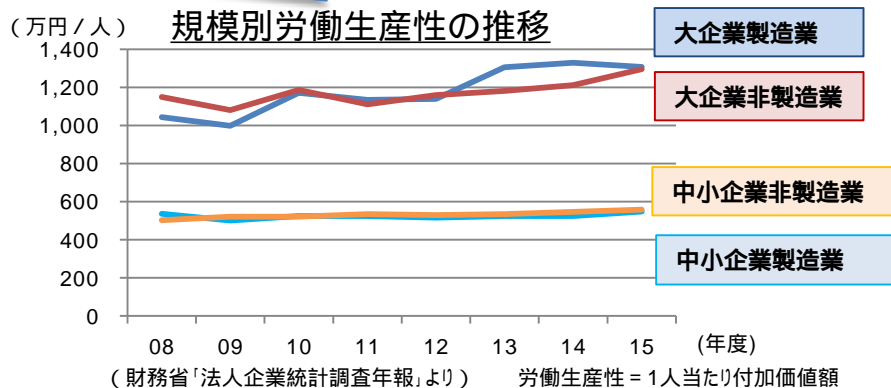
(福岡市議会 第4委員協議会報告資料 ※既存施設含む
「ウォーターフロント地区(中央ふ頭・博多ふ頭)再整備の検討状況について」)

- 1 地域経済好循環システムの構築（中堅・中小企業・小規模事業者、サービス産業）（1）目指すべき社会

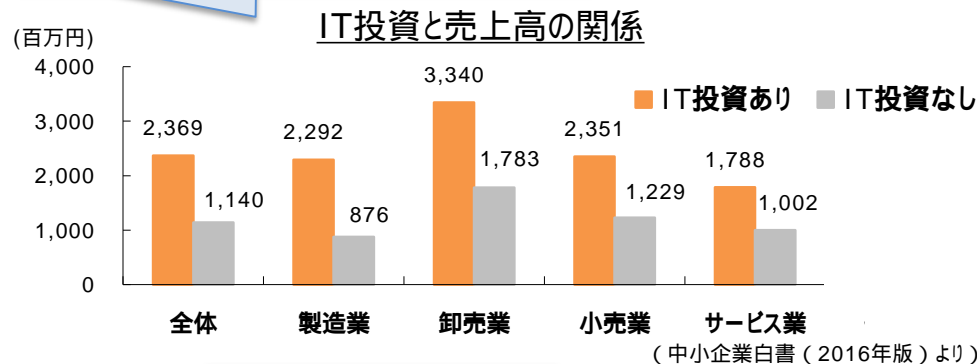
目指す姿 地域の経営者は、自らの経営資源や知見だけでは、IT化・データ活用に向けた導入コストや、人材・知識不足など課題が多い。地域に根差し、機動的な経営判断ができるなどの**事業者の本来の強み**が十分に活かされていない。

- ・**中小企業、観光・飲食・小売等のサービス事業者、農業者**などが付加価値・生産性を高めることを後押しする。地域の特性を活かした成長産業や良質な雇用が生まれるなど、**地域経済の好循環**を実現。
- ・**2020年までに、黒字の中小企業・小規模事業者が140万社に倍増**する、**サービス産業の労働生産性の伸び率が倍（2%）**となるなど、個々の事業者の付加価値・生産性向上と地域経済の好循環を両輪で進展させる。

中小企業の生産性は伸び悩み、大企業との差は拡大傾向。

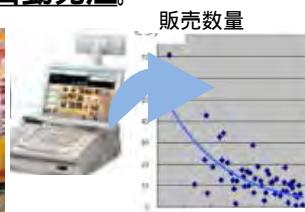


IT投資に積極的な中小企業の方が、売上高の水準が高い。



全日食チェーン（小売）

・加盟店が共通で使えるPOS / 受発注のシステムを開発。データ分析で販売価格・数量の関係から**最適な売価**を算出。店舗の販売実績・在庫から**商品を自動発注**。



（資料）全日食チェーン、全日本食品（株）

WAKUWAKUやまのうち（観光）

・「野生の猿 / 温泉 / 雪」の組合せがヒット。
 ・**地銀とREVICによるファンドから資金を供給され、温泉街の空き店舗や廃業旅館を再生**。飲食店、ホステルなど外国人観光客の滞在環境を整備。



（資料）（株）WAKUWAKUやまのうち

変革後の生活・現場

🕒 **小売** ITの専門性がなくとも、身近な税理士等の勧めでクラウドサービスを導入。POSレジや受発注システムと連携して売上データができ、経理も簡単に。データ分析やAIで商品入れ替え・価格最適化。魅力的な新サービスを開始。

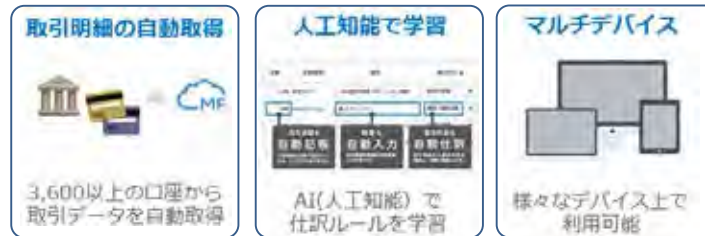
🕒 **観光地** 地元有志でまちづくり会社を設立。地域の銀行やファンドから資金や経営支援を得て、空き店舗や古民家等を再生。IT企業出身者や若手人材が活躍し、観光客のデータを分析し、街の活性化と個々の事業者の生産性向上を実現。

1.. 地域の現場の付加価値・生産性を向上させるIT化・データ利活用等の促進

- 中小企業等へのIT・クラウドサービス導入等による生産性向上の「見える化」を図り、支援機関等と連携した導入支援策を検討し、本年中に結論。
- 中小企業等のデータを用いた新サービス・付加価値創出に向け、専門家の支援を本年度末までに1万社以上に対して行う等により、現場へのIT、ロボットの活用・導入を促進する。
- サービスの現場に関わる人材が備えるべきスキルを「おもてなしスキルスタンダード」（仮称）として本年中に策定。

業務効率化のためのIT・クラウドサービス

(株)マネーフォワードは、経理などバックオフィス業務を効率化



(マネーフォワード社提供)

2.. 成長資金の供給、人材・ノウハウの活用

- 地域金融機関等が、事業者への担保や個人保証に過度に依存しない融資や課題解決の提供に取り組むことが重要。
 - 金融機関と事業者双方の生産性向上に向け、金融仲介機能の発揮状況、企業の経営状況を診断するベンチマークなどの事業者への普及や金融機関での活用状況の開示を促す。
 - 経営者の経営改善・生産性向上の意欲を高め、金融機関が事業性評価・経営支援を適切に行う動機付けになるよう信用保証制度を強化する。
- (保証付きの融資 / 無保証の融資の適切なバランス確保 等)

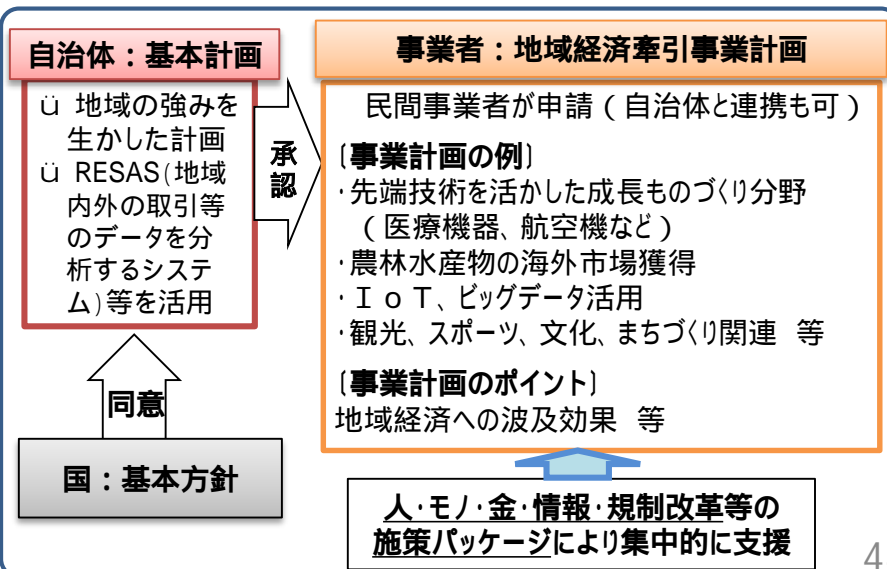
- 事業承継：人材不足や経営者の高齢化が進展。早期・計画的な承継準備、事業承継を契機とした後継者等による経営革新等への支援に取り組む。今後5年程度、集中的に実施。



(右写真) 静岡県事業引継ぎ支援センターによる後継者マッチングの成立事例

3.. 地域の面的活性化、圏域全体への波及

- 「地域未来投資促進法」により、地域経済を牽引する事業について、地方創生交付金、税制、ファンドによるリスクマネー供給、地域でのデータ活用促進など支援策を重点投入し、3年で2000社程度の支援を目指す。



変革後の生活・現場

農林漁業者 経験や勘のみに頼らず、生育状況・気象・市況などデータを駆使して最適作業や実需者（小売店、加工業者等）との直接取引を実施。高い生産性を実現している。

<これまでの農業現場>

【紙地図やノートにより営農を管理】

きめ細かな営農履歴の把握や、従業員間の情報共有に限界。

【人が足を運び、目で見えた情報を基に作業を決定】

規模拡大とともに巡回範囲が広域化。日常的な負担が重く、生育状況の確認や栽培管理が粗放化。

限られた情報から、個々の経験と勘に照らして作業を決定。

【FAXと手仕事での出荷調整】

手仕事による調整では取引拡大に限界。実需者ニーズに応えた、きめ細かな対応までは手が回らず。

<変革後>

【ICTを活用した営農計画の立案・管理】

どのような品種を、いつ植え、どのタイミングで農薬をまき、いつ収穫するかといった栽培・作業の計画

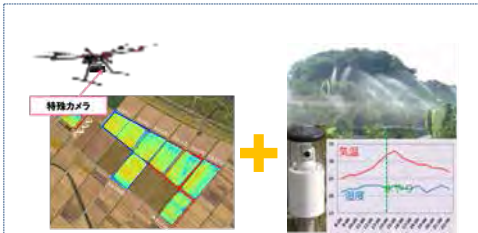


(図1)

営農履歴、オープンデータ、ビッグデータ等を基に、最適な営農計画を立案
農地ごとの作業履歴を従業員で共有。
販売時のトレーサビリティにも活用

【精密農業による高品質な農産物の低コスト生産】

人の目では捉えられない情報も含め、効率的にきめ細かく生育状況を把握



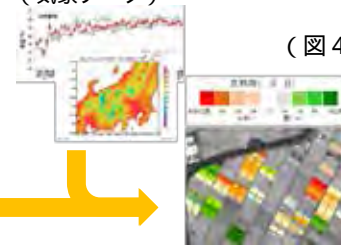
(図2)

(図3)

ドローン等を利用して、農産物の生育状況を一気に把握

センサーにより、生育環境を継続的に把握

＜最適期に最適作業を実施＞
(気象データ)



(図4)

生育状況のデータや気象等のオープンデータの分析を基に、ほ場単位で、最適期に、最適な作業（施肥・防除・収穫等）を実施

【バリューチェーン全体での付加価値向上】

(図5)

あらかじめ決まった価格での安定供給



出荷量、時刻に合わせた効率的な物流や迅速な供給



加工用・業務用の施設等



卸売市場や小売店等

様々な地域の農業者が生産・出荷の予測・実績データを共有・連携し、実需者への安定供給、流通の効率化を実現

(出所) 図1：日立ソリューションズ「GeoMation農業支援アプリケーション」、図2：未来投資会議構造改革徹底推進会合（農業）(第5回)ISSA山形提出資料、図3～5：未来投資会議構造改革徹底推進会合（農業）(第6回)農林水産省提出資料

今後の取組1 ～スマート農業を実現～

公的機関等が保有する農業、地図、気象等の情報のオープン化や提供を進める。
様々なデータを共有・活用できる「農業データ連携基盤」を本年中に立ち上げる。
データに基づく農業の現場への実装を進めるとともに、取組を流通や消費のバリューチェーン全体に広げる。

今後の取組 2 ～競争力強化を更に加速～

1. 農業者が自由に経営展開できる環境を整備

- 農地中間管理機構の機能を一層強化
- 40年以上続いた米の生産調整の見直しを着実に実施
- 農協・農業委員会等の改革をフォローアップ
- 経営体の育成・確保のための環境を整備

- 経済界との連携を強化



経団連主催による農業法人協会交流会の様子
(2016.6.17開催) (経団連HPより)

- 営農しながら経営を学べる場（農業経営塾）を本年度20県程度で開講



秋田県における先行的な取組（次世代農業経営者ビジネス塾）（美の国あきたネットより）

2. 農業者の努力では解決できない構造的問題を解決

生産資材の価格を引き下げ

- 農業競争力強化支援法に基づき業界再編を推進
- 各種法制度と運用を合理化・効率化

【生産資材価格の日韓比較】

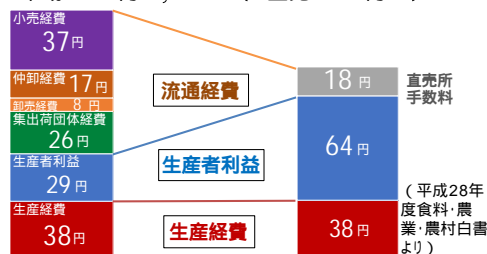
	価格比（対韓国）（事例）
肥料	約1.7 2.1倍
農薬	約0.7 3.3倍
農業機械	約1.2 1.6倍

（未来投資会議構造改革徹底推進会合（農業）第1回農林水産省提出資料より）

流通・加工の構造改革

- 農業競争力強化支援法に基づき、中間流通の抜本的合理化を含め事業・業界の再編を推進
- 卸売市場法について、合理的理由のなくなっている規制を廃止

【市場流通・直売流通の価格比較（キャベツ一玉当たり）】
〔市場 156円〕 〔直売 120円〕



3. 林業・水産業の成長産業化に挑戦

～我が国の潜在力を引き出し、抜本的改革により所得を向上

- 林業の成長産業化と森林資源の適切な管理のための仕組みを年内に取りまとめ

【伐採搬出コストの比較（日・オーストリア）】

	日本	オーストリア
森林面積	2,508万ha	389万ha
木材生産量	2,492万m ³	1,739万m ³
伐採搬出コスト	9,000円/m ³	2,400～5,500円/m ³
林内路網密度	21m/ha	89m/ha

（農林水産省・地域の活力創造本部（第21回）資料5より）

< 林業の課題 >

- 戦後造成された人工林が本格的な利用期を迎えているが、経済ベースで活用できていない
- 適切な管理が行われていない森林も存在

- 漁業の成長産業化や資源管理の充実のための施策を関係法律の見直しを含め検討

< 漁業の課題 >

- 我が国周辺は世界有数の豊かな漁場であるが、過去30年間で日本の漁業生産は半減（世界全体では倍増）
- 生産性も欧米に劣る

国名	漁業者数	漁業・養殖業生産量	漁業者1人当たり生産量	漁船1隻当たり生産量
アイスランド	5千人	110万4千トン	225.2トン	791.7トン
ノルウェー	1万8千人	378万8千トン	214.5トン	637.9トン
韓国	10万9千人	331万3千トン	30.3トン	46.5トン
日本	17万3千人	476万9千トン	27.6トン	31.2トン
中国	1416万1千人	7614万9千トン	5.4トン	71.5トン

（農林水産省・地域の活力創造本部（第21回）資料6より）

4. 2019年の農林水産物・食品の輸出額1兆円を達成

- 日本食品海外プロモーションセンター（JFOODO）を核として販売を支援
- 国際水準GAP等の実施と認証取得を拡大

- 3 地域経済好循環システムの構築（観光）

目指す姿

ヒト・モノ・カネ・データの活発な循環により観光産業の付加価値・生産性を高めるとともに、国内外の観光客が全国各地に分散。

今後の取組

モノ

【観光資源の保存と活用のレベルアップを図り日本の魅力を再発見】

- 魅力ある公的施設・インフラの大胆な解放
- 赤坂迎賓館・京都迎賓館において季節に応じた夜間閉館の実施。赤坂迎賓館前の公園に、カフェ及び休憩機能、トイレ等を有する施設を整備。
- 桂離宮の1日当たりのガイドツアー回数・総定員を拡充。外国人専用の英語ガイドツアーを新たに実施。



- 古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくりの推進
- 地域の古民家等の歴史的資源を上質な宿泊施設やレストランに改修し、観光まちづくりの核として再生・活用する取組を、2020年までに全国200地域で展開。

- 国立公園満喫プロジェクト
- 「ステップアッププログラム2020」に基づき、公募等により民間事業者の知恵や資金を最大限活用し、上質なホテル誘致等の取組を実施。新しい観光資源の開拓
- 伝統芸能やスポーツイベント等の多言語化や夜間開催等の取組を実施。



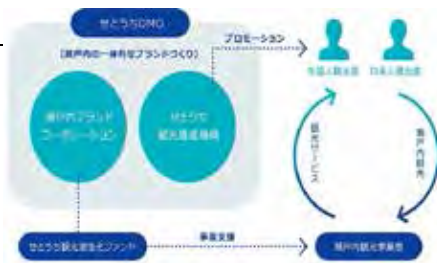
ヒト

【時代にあった人材の活用・育成】

通訳案内士法改正による地域ガイド制度の創設により幅広い主体による通訳ガイドを実現。
観光MBAの開設を通じた観光経営人材の育成により良質な人材を確保。観光産業全体を牽引。

【地域の多様な関係者を巻き込んだ観光地域づくりの推進】

- DMO（観光地域づくりの舵取り役）の推進
- 地域の多様な関係者を巻き込みながら、ヒト・モノ・カネ・データを活用し、地域一体の魅力的な観光地域づくりや戦略に基づく一元的な情報発信・プロモーションを実現。
- 情報・人材・財政金融支援の「3本の矢」による地域支援を実施し、2020年までに世界水準DMOを全国で100組織形成。全国各地の特色をいかした観光地を形成。



データ

【データの活用による付加価値・生産性の向上】

都道府県別の入込客数、消費額に関する統計調査の本格実施により、観光客の動向を踏まえた戦略的なマーケティングを実現。

データ分析に基づくマーケティングの実施や、外国人視点によるウェブサイト等のコンテンツの充実により、国別戦略に基づくプロモーションを展開。

カネ

【成長資金の供給】

地銀や官民ファンド等を通じた資金供給により観光地の再生・活性化を実現。

【キッズウィークの設定による休暇の分散】

変革後の生活・現場

多様な関係者を巻き込んだ、観光資源の磨き上げ、データの活用による効果的なマーケティングなどを通じて、全国各地で個性あふれる観光地が形成され、こうした魅力ある観光地を追い求める国内外からの観光客でにぎわっている。

<スポーツ産業の未来開拓>

Ⅰ スポーツを核とした地域活性化：

全国のスタジアム・アリーナについて、魅力的なスポーツ観戦が楽しめるだけでなく、音楽イベントや健康づくりなど、**多様な世代が集う交流拠点**として、**2025年までに新たに20拠点**実現する。

- 地域のニーズに応じた**専門家派遣**、施設の効率的整備・運営に向けたPPP/PFIの活用、高速無線LANや4K・8K等の高度な映像配信技術、**改正都市公園法**の制度活用などによる民間活力の導入促進、**地域未来投資促進法**(地域ぐるみ事業の集中的支援)の活用 等
- 「**部活動指導員**」の制度化で、**地域のスポーツ指導者**が、教員でなくとも部活動の**指導・引率**が可能に。子どもたちが質の高い指導を受け、スポーツをする機会も増やしていく。スポーツの指導ビジネスなど、**学校と地域スポーツ団体・企業**等の連携を進める。

Ⅰ スポーツコンテンツホルダーの経営力向上、新ビジネス創出促進

- 大学スポーツの大学横断的・競技種目横断的な運営などを担い、健全な大学スポーツビジネスの確立を目指す組織（**日本版NCAA**）の**2018年の創設**を目指し、産学官で検討を進める。

非日常空間と日常空間の融合



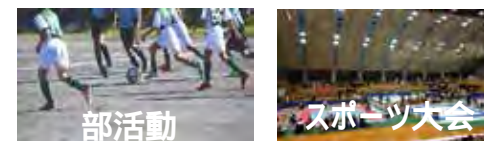
公園における民間参入を促進



都市公園にあるスポーツ施設は全国に多数。

スポーツを核とした地域活性化

スポーツチーム・企業が地域の発展に貢献



<文化芸術資源を活用した経済活性化>

- Ⅰ **文化財の更なる公開・活用の促進**：文化財の所有者や管理者への**展示企画への助言**や**相談対応**などを行う、**一元的な窓口**の設置を進める。**文化財保護制度**について、持続的活用の観点から見直しを進める。
- Ⅰ **人材育成**：**学芸員**の質的向上や**高度プロデューサー人材**等の育成をはじめ、**多様な人材の戦略的な育成・確保**に取り組む。

例) 長崎市は、文化財（出島、教会、洋館群、産業遺産など）や夜景などの文化遺産を観光資源としても整備



史跡出島和蘭商館跡の活用
(写真提供：長崎市)



長崎居留地まつり
(東山手洋風住宅群の様子)