

(案)

指定出資法人経営評価制度（令和3年度）

経営評価報告書等作成要領

～令和3年度経営目標の設定～

令和3年3月

大阪府財務部行政経営課

目 次

1. すべての指定出資法人	1
◎資料1「経営目標設定の考え方」.....	1
(1) 目標設定体系の明示	1
(2) その他	2
◎資料2「令和2年度の経営目標達成状況及び令和3年度目標設定表」.....	2
(1) 経営目標の設定について.....	2
(2) 目標値（数値目標）の設定について	6
◎資料3「CS 調査の実施概要」.....	7
2. 令和3年度の成果測定指標のうち、目標未達成〔見込〕の指標がある法人.....	8
(資料4「目標未達成の要因について」)	
3. 成果測定指標の変更（廃止）を希望する法人.....	8
(資料5「成果測定指標変更（廃止）希望の理由について」)	
4. 令和3年度の成果測定指標のうち、2年度の実績に対し、マイナス又は現状維持の数値目標を設定する法人	8
(資料6「令和2年度実績比マイナス（現状維持）目標の考え方について」)	
5. 審議会委員からのアドバイス等を希望する法人（課題解決の場の設定）	8

経営評価報告書等作成要領

1. すべての指定出資法人

◎ 経営目標の設定について

- 府として法人に期待する役割(ミッション)を提示し、府と法人で基本方針、戦略目標と成果測定指標(ウエイト、目標値)を検討してください。
- 府と法人で調整の上、戦略目標を設定し、最重点目標の選定を行ってください。
- 府が法人に求めるミッションを達成するための基本方針、戦略目標は、最終的に法人と部局長の合意事項となります。

◎ 資料1「経営目標設定の考え方」 (目標設定体系の明示)

府が法人に求めるミッション、達成するための基本方針及び戦略目標と成果測定指標を、外部環境の変化も含め、府と法人において検討の上、府において作成する資料となります。

(1) 目標設定体系の明示 (ミッション→基本方針→戦略目標と成果測定指標)

- 経営目標を設定する際の考え方(なぜ、この経営目標を設定するのか)をミッション→基本方針→戦略目標と成果測定指標という流れで記載してください。

① ミッション

- * ミッションとは、府が法人に求める「役割」であり、これに基づき、法人が遂行すべき「責務」です。
- * 府の施策については、府としての目的・必要性を踏まえ具体的に記載してください。

《記載例(大阪国際平和センターの場合)》

- ・平和施策の推進

② 基本方針

- * ミッションを達成するために法人がどのような取組みを行う必要があるのかを「基本方針」として記載してください。

④ 戦略目標と成果測定指標

- * 基本方針に基づく具体的な戦略目標と、その実現(到達)状況を評価(判断)するための成果測定指標を記入して下さい。
- * その際、中期経営計画上の目標値(策定時の実績値→最終年度の目標値)を【 】で記入してください。
- * また、中期経営計画には設定しておらず、令和3年度の経営目標としてのみ設定している成果測定指標がある場合、その目標値(R2年度実績値→R3年度目標値)を〔 〕で記入してください。

《記載例》

・中期経営計画(R1～R5)上の目標値の場合

【〇〇件(H30実績)→□□件(R5)】

・令和3年度の経営目標としてのみ設定している目標値の場合

〔〇〇%(R2実績)→□□%(R3)〕

* ミッションや基本方針を踏まえて戦略目標を設定したところ、これまでの戦略目標に変更が生じることも考えられます。その場合は新しい戦略目標に変更してください。

* 原則として、基本方針、戦略目標は、法人の中期経営計画のうち、特に府施策の補完性(関連性)を強く有する事項が記載されることが前提ですので、ご注意ください。

(2) その他

- 「基本方針」「戦略目標」の項目ごとに番号を付してください。
 - ・「基本方針」→1、2、3・・・
 - ・「戦略目標」→①、②、③・・・
- 併せて、資料2「令和2年度経営目標の達成状況及び令和3年度目標設定表」の「戦略目標」欄に記入する際も、項目の頭に同じ番号(①、②、③・・・)を付してください。

◎ 資料2「令和2年度の経営目標達成状況及び令和3年度目標設定表」

(1) 経営目標の設定について

i) 最重点目標の設定

① 最重点目標となる成果測定指標の選定について

- 資料1「経営目標設定の考え方」で記載した「成果測定指標」の中から、令和3年度における法人の最重点目標となる指標を選定の上、「I. 最重点目標」の欄に記入してください。
- 最重点目標としての成果測定指標は必ず1つにしてください。
- 最重点目標は、原則、「設立目的と事業内容の適合性(事業効果、業績、CS)」の戦略目標に設定している成果測定指標から選定してください。

② 最重点目標におけるウエイトの設定について

- 最重点目標におけるウエイトは、「30～50」且つ、他の成果測定指標より上回る配点で設定してください。
- 併せて、原則、「健全性・採算性(財務)、コスト抑制と経営資源の有効活用・自立性の向上(効率性)」に設定している成果測定指標の合計ウエイトを上回る配点で設定してください。
- また、プロセス指標を設定している場合など、目的に類似性のある成果測定指標を複数設定している場合も、原則、その合計ウエイトを上回る配点で設定してください。

③ その他

- 「最重点とする理由、経営上の位置付け」等、最重点目標に対する法人経営者の考え方(取組姿勢・決意)を詳細に記載してください。
- 例外的に、最重点目標となる成果測定指標を「健全性・採算性(財務)、コスト抑制と経営資源の有効活用・自立性の向上(効率性)」の戦略目標の中から選定している場合は、その理由についても「最重点とする理由、経営上の位置付け」の欄に具体的に記載してください。

ii) 経営目標設定項目(評価項目)

- 経営目標は、「設立目的と事業内容の適合性(事業効果、業績、CS)」、「健全性・採算性(財務)」及び「コスト抑制と経営資源の有効活用・自立性の向上(効率性)」の3つの視点で構成します。(視点ごとの留意点等は次項を参照ください。)
- 経営目標の設定にあたっては、それぞれの到達状況を把握する具体的事項として、「成果測定指標」「ウエイト」「目標値」を設定します。
- 成果測定指標に加え、成果達成に向けた努力の過程も評価できる目標設定ができるよう、「プロセス測定指標」も設定することができます。
法人が、目標達成だけでなく、その取り組み努力が特に重要と考えるものについても、成果測定指標の一部として提案していただいて結構です。ただし、経営評価制度は、成果(結果)重視の評価制度であることから、成果、プロセス測定指標のウエイトも含め、審議会での審議を経て決定されます。
- 資料作成時点において、令和2年度実績が確定していない場合は、「R2 実績[見込]」の欄に、〔 〕で見込値を記入してください。なお、数値が確定次第、速やかに報告してください。
なお、百分率(パーセント)の数値を目標値として設定している成果測定指標の実績値の算出にあたっては、小数点以下第二位または第三位を四捨五入してください。
例:95.78%⇒95.8% 、 7.876%⇒7.88%
- 令和3年度からの新規目標は「新規」の欄に「☆」のマークを入れておいてください。
併せて、3年度目標値の参考とするため、「R1 実績」「R2 実績[見込]」の欄に()で実績値を記入してください。なお、2年度実績が確定していない場合は、「R2 実績[見込]」の欄に〔 〕で見込値を記入の上、()でくくってください。例:([見込値]) なお、数値が確定次第、速やかに報告してください。
- 令和2年度実績[見込]が2年度目標を下回った場合は、実績[見込]の数値の前に「×」を記入し、太字にしてください。

【視点ごとの留意点等】

☆ 視点1 事業効果、業績、CS

- * 経営戦略上、重要な事業を実施した効果が発揮されているかを把握・評価する観点から、目標を設定します。
- * CS(顧客満足度)調査について
 - ・ CS調査を原則としてすべての法人で実施し、CS調査を活用した法人経営を行うよう、要請しているところです。
 - ・ 成果測定指標の設定に関しては、法人経営上の位置づけに応じて設定することとし、原則、何をすれば満足度、不満足度に直結するのかの分析結果をふまえた指標としてください。
 - ・ 例外的に、CS調査の結果を成果測定指標として設定する場合は、資料3-①中の「CSに関する令和3年度目標(再掲)」欄にも、設定した理由等について記入していただくことになります。なお、経営評価制度の例外的な目標となりますので、審議会での審議を経て決定されます。また、満足度がこれ以上あげられない場合等については、成果測定指標を見直し、分析結果をふまえた新たな指標を設定してください。

☆ 視点2、3 財務の健全性・採算性、効率性

○ 財務の健全性・採算性

- * 財務体質の健全性や収支状況、採算性を評価するための財務指標を経営目標として設定します。
- * この視点では、原則として、正味財産(純資産)増減(純利益の計上)、主要事業部門の収支(損益)に関する指標を設定することとし、その他、法人の経営課題によっては、借入金比率や流動比率等の指標を用いて評価を行います。

○ 効率性

- * コストの抑制、経営資源の有効活用を通じた経営改善の状況を評価するための指標を経営目標として設定します。
- * 効率性については、戦略目標(成果測定指標)との関連づけが重要です。目標を達成するために多大な経費を使っている法人経営として意味がありません。限られたコスト(投資)で、いかに大きな効果を得ることができるかといった目標が、ここでいう効率性の目標です。
- * この点に留意し、次頁の例を参考に目標を設定してください。

【例1】 戦略目標(成果測定指標)が施設の入館者数の場合

この場合、いかに事業費(コスト)をかけずに入館者を増やすかということが重要になります。このため、効率性の成果測定指標として「入館者1人あたり経費」としています。

II. 設立目的と事業内容の適合性(事業効果、業績、CS)			
戦略目標	成果測定指標	単位	ウエイト
施設運営事業の充実	入館者数	人	15
	学校等への営業件数(プロセス)	件	5
III. 健全性・採算性(財務)、コスト抑制と経営資源の有効活用・自立性の向上(効率性)			
施設運営事業の効率的実施	入館者1人あたり経費 (施設運営事業費/入館者数)	円	20

【例2】 戦略目標(成果測定指標)が事業収入の場合

この場合、法人が売上高と営業利益の関係から経営努力を評価する意味で、「売上高営業利益率」を効率性の成果測定指標としています。「売上高営業利益率」は、営業活動の成果としての売上高からどれだけの営業利益を確保したかという点から、法人の事業の収益力の強さがわかります。

営業利益は、売上総利益(事業の粗利益)から販売費及び一般管理費(人件費、広告宣伝費 など)を差し引いたものなので、法人の営業全体から稼ぐ利益ともいえます。

II. 設立目的と事業内容の適合性(事業効果、業績、CS)			
戦略目標	成果測定指標	単位	ウエイト
展示場事業の充実	展示場運営事業 事業収入	千円	15
	企業等への営業活動件数	件	5
III. 健全性・採算性(財務)、コスト抑制と経営資源の有効活用・自立性の向上(効率性)			
展示場事業の効率的実施	売上高営業利益率 (展示場事業 営業利益/展示場事業 売上高)	%	20

【例3】 戦略目標(成果測定指標)が住宅の供給戸数の場合

この場合、いかに営業活動による費用や人件費をかけずに、住宅供給戸数を増やすかということが重要になります。このため、「売上高販売管理費比率」や「売上高人件費比率」などが、事業の収益性、効率性を確認する成果測定指標として適当です。

II. 設立目的と事業内容の適合性(事業効果、業績、CS)			
戦略目標	成果測定指標	単位	ウエイト
「新婚・子育て世帯」及び「高齢者世帯」への住宅供給戸数	特定優良賃貸住宅、高齢者向け優良賃貸住宅、新築団地の「新婚・子育て世帯」及び「高齢者世帯」への供給戸数	戸	15
	チラシ配布活動件数	件	5
III. 健全性・採算性(財務)、コスト抑制と経営資源の有効活用・自立性の向上(効率性)			
「新婚・子育て世帯」及び「高齢者世帯」事業の効率的実施	売上高販売管理費比率 (販売費及び一般管理費/売上高)	%	15

iii) 中期経営計画上の目標値

- 本欄には、法人が策定している中期経営計画に基づき、令和3年度の目標値及び最終年度の到達目標値を記入してください。
- 併せて、表頭の中期経営計画(HO~RO)の()内に計画期間を記入してください。中期経営計画を未策定の場合は、「未策定」と記入してください。
- 中期経営計画を未策定の場合や中期経営計画には設定していない成果測定指標がある場合は、該当する成果測定指標の目標値欄に「-」と記入してください。

iv) 戦略目標達成のための活動事項

- 本欄には、目標の達成に向けて、どのような活動を展開するのかについて、箇条書きで記入してください。

(2) 目標値(数値目標)の設定について

- 目標値の設定にあたっては、中期経営計画や過去の実績推移等を勘案し、府と法人で調整の上、設定してください。
- 毎年度の目標は、各年度における外部環境の変化を踏まえ、設定してください。
- 各成果測定指標の目標値は、原則として数値で設定してください。また、その数値根拠を、「R3 目標設定の考え方(数値の根拠)」欄に記載してください。なお、数値による設定が困難であるものの、経営目標として特に重要性が高いものについては、例外的に定性的目標として、設定することもできます。この場合、「成果測定指標」欄に、工程(〇月までに〇〇を行う)等、評価の基準となる実施事項を具体的に記載し、目標を設定してください。定性的目標については、経営評価制度の例外的な目標となりますので、審議会での審議を経て決定されます。
- 毎年度の経営評価であることから、原則として、目標値は、単年度目標で設定してください。例外的に累積数値による目標を設定する場合は、累積数値による目標を設定する意味の説明をお願いします。経営評価に際しての取扱いは、審議会での審議を経て決定されます。
- 原則として、一つの成果測定指標には、一つの目標値を設定してください。例外的に、一つの成果測定指標に複数の目標値を設定する場合は、部分点を配点するのか、複数の目標値すべてを達成して加点されるのか、経営評価に際しての取扱いについて説明をお願いします。経営評価に際しての取扱いは、審議会での審議を経て決定されます。
- 目標値を比率で示す場合は、必ず、指標の目標の下に、「分母」、「分子」が何なのか分かるように表記してください。
例) 用地取得に係る人件費比率 → (人件費/用地取得額)
- 令和3年度目標値を2年度実績[見込]からのマイナス目標にする場合は、数値の前に「↓」を記入し、太字にしてください。
なお、前年度目標値と比較して高い目標値であったとしても、前年度実績と比較して低い場合は、マイナス目標となりますので、ご注意ください。

<その他留意点>

- ✓ 令和2年度実績〔見込〕を十分に精査のうえ、目標値の設定を行ってください。実績見込値と実績値の間に大きな乖離が生じた場合や外部環境の変化がある場合には、目標値を再度見直していただく場合があります。
- ✓ 令和2年度限りで廃止する戦略目標についても、2年度の経営目標について達成状況(実績〔見込〕)を確認する必要がありますので、ウエイト、R1実績、R2目標・実績〔見込〕を必ず記入してください。
- ✓ 目標値の算出について、複雑な計算を伴う場合や法人特有の事情がある場合などは、その計算過程等を明らかにし、資料2の「目標設定の考え方(数値の根拠)」欄に記入してください。
- ✓ 設定した成果測定指標について、前提条件や状況変化が生じた場合は、速やかに報告してください。当該成果測定指標の取扱いについては、必要に応じて審議会に意見聴取する場合があります。その際、役員業績評価制度における評価について、その取扱いを考慮する場合があります。
- ✓ また、『大阪府指定出資法人の役員報酬制度に関する意見書(令和元年11月)』において、以下の意見が付されたことから、この点を十分踏まえ、目標値等の検討を行ってください。

【大阪府指定出資法人の役員報酬制度に関する意見書(令和元年11月)-抜粋-】

(意見書P3)

- ・ 前回の評価結果から評価ポイントが上がった法人はもとより、評価ポイントの変動がなかった法人においても、引き続き役員に求められる職責や重要課題を踏まえた積極的な取組みが期待される。

(意見書P7)

- ・ 報酬基準額が増額した法人については、その重要性を反映した、より高い基準での目標を設定すべきであり、経営評価の実施にあたっては、その点に十分配慮されたい。

◎ 資料3「CS調査の実施概要」

CS調査は原則としてすべての法人で実施することとしていますが、例外的にCS調査を実施していない法人については、資料3は作成不要です。

- 法人が行っているCS調査について、令和2年度の実施結果、3年度の実施方針を記載してください。
- CS調査の数値を令和3年度の経営目標として設定している場合は資料3-①、設定していない場合は資料3-②を使用してください。
- CS調査の数値を令和3年度の経営目標として設定している場合は、「成果測定指標」や「プロセス測定指標」の場合のどちらか一方の表に目標値等を記入してください。その際、「CS調査の数値を成果測定指標(プロセス測定指標)に設定した理由及び目標値の根拠」を必ず記入してください。(何をすれば 満足度、不満足度に直結するかの分析結果をふまえ、なぜ成果測定指標(プロセス測定指標)にCS調査の数値を目標として設定するのか、何をめざすのか、目標値の根拠について記載してください。)
- なお、様式については、適宜、欄の追加や枠を広げる等を行っていただき、複数ページにわたっても結構ですので、設定理由等を的確に記載してください。

- 併せて、法人で使用しているCS調査表(令和3年度実施(予定)分)を提出してください。
(※2年度実施分でも可)

2. 令和3年度の成果測定指標のうち、目標値未達成〔見込〕の指標がある法人

- 令和3年度の成果測定指標のうち、2年度実績〔見込〕が目標未達成となる指標がある場合は、**資料4「目標値未達成の要因について」**をご提出ください。
- 目標が未達成〔見込〕となる要因について分析の上、具体的に記載してください。
- また、その分析を踏まえた改善方策についても具体的に記載してください。

3. 成果測定指標の変更（廃止）を希望する法人

- 対象事業が廃止になるなどの理由で成果測定指標の変更(廃止)を希望される場合は、**資料5「成果測定指標変更（廃止）希望の理由について」**をご提出ください。
- なお、成果測定指標については、これまでの審議会での意見等を踏まえて行政経営課から変更案を提示する場合があります。この場合は資料5をご提出いただく必要はありません。
- 成果測定指標を廃止する場合は、「●変更後」の「R3 年度の成果測定指標」、「単位」及び「R3 年度目標値」欄に「-」と記入してください。

4. 令和3年度の経営目標のうち、2年度の実績に対し、マイナス又は現状維持の数値目標を設定する法人

- 令和3年度の経営目標のうち、2年度の実績〔見込〕に対し、マイナス又は現状維持の数値目標を設定する法人は、**資料6「令和2年度実績比マイナス（現状維持）目標の考え方について」**をご提出ください。
- 事業効果の目標と財務・効率性の目標で、「マイナス(現状維持)目標の考え方」が同様の内容の場合、1枚にまとめていただいても結構です。
(例:事業効果の目標「入館者数」と財務・効率性の目標「収入稼働率」など)

※ 資料4～6については、1枚につき、2つまでの成果測定指標を記載できます。複数ページにわたる場合は、シートをコピーの上、作成ください。

5. 審議会委員からのアドバイス等を希望する法人（課題解決の場の設定）

- 目標達成のための具体的行動や未達成目標に対する対応策に苦慮しているなど、審議会に対策等について相談したい場合は、行政経営課担当にお知らせください。
- ※ 審議会の場での議論により、アイデアやアドバイスがいただけるよう、会議の審議内容の調整をさせていただきます。