

指定出資法人経営評価制度（令和 4 年度）

経営目標設定にかかる資料作成要領

令和 4 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
◎様式1「経営目標設定の考え方」.....	1
(1) 目標設定の体系について（ミッション→基本方針→戦略目標と成果測定指標）	1
(2) その他	2
◎様式2「令和3年度の経営目標達成状況及び令和4年度経営目標設定表」.....	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	5
◎様式3「CS 調査の実施概要」.....	6
2. 令和4年度の成果測定指標のうち、3年度実績値〔見込値〕が目標未達成となる指標 がある法人（様式4「目標未達成の要因について」）	7
3. 成果測定指標の変更（廃止）を希望する法人.....	7
（様式5「成果測定指標変更（廃止）希望の理由について」）	
4. 令和4年度の成果測定指標のうち、3年度の実績値に対し、マイナス又は現状維持の 数値目標を設定する法人	7
（様式6「令和3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.....	8

経営目標設定にかかる資料作成要領

1. すべての指定出資法人

◎ 経営目標の設定に当たって

- 所管部局長は、府として法人に期待するミッションを提示し、法人とともに基本方針、戦略目標、成果測定指標等の検討を行ってください。**特に成果測定指標の設定については、新型コロナウイルス感染症による影響も踏まえ、ミッション等の達成に向け、取組み手法の工夫等が十分に検討されたものとなっているか留意してください。**
- 基本方針、戦略目標、成果測定指標等は、最終的に法人と所管部局長の合意事項となります。
- 本要領に基づき作成された経営目標については、大阪府指定出資法人評価等審議会（以下、「審議会」という。）において意見を聴取します。最終的には、審議会での意見等も踏まえ、今年度の経営目標を設定してください。

◎ 様式1「経営目標設定の考え方」

(1) 目標設定の体系について（ミッション→基本方針→戦略目標と成果測定指標）

- n 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入してください。

① ミッション

- * ミッションとは、所管部局長が法人に期待する、法人が果たしていくべき「役割」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入してください。

《記入例（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」として記入してください。

③ 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4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は、その目標値（R3年度実績値→R4年度目標値）を〔 〕で記入してください。

《記入例》

・中期経営計画（R4～R8）上の目標値の場合

【〇〇件（R3 実績）→□□件（R8）】

・令和4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%（R3 実績）→□□%（R4）〕

- * 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)を強く有する事項を記入するようご留意ください。

(2) その他

- n 「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・・・
- n 併せて、様式2「令和3年度経営目標の達成状況及び令和4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。

◎ 様式2「令和3年度の経営目標達成状況及び令和4年度経営目標設定表」

(1) 経営目標の設定について

i) 経営目標の設定方法等について

- n 最重点目標を含めた経営目標は、「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つの視点で設定してください。(視点ごとの留意点等は次頁を参照ください。)
- n 経営目標の設定にあたっては、各目標の到達状況を把握する具体的事項として、「成果測定指標」を設定するとともに、成果測定指標の「目標値」「ウエイト」を設定してください。
- n 設定した成果測定指標の中から「最重点目標」を選定してください(最重点目標については P4 「ii)最重点目標(成果測定指標)の設定」を参照ください)。
- n 成果測定指標に加え、目標達成に向けた努力過程を評価できる「プロセス測定指標」を設定することも可能です。

プロセス測定指標は、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られるものについて、成果測定指標の一部として設定するものです。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、十分に検討の上、設定してください。
- n 資料作成時点において、令和3年度実績値が確定していない場合は、「R3実績値〔見込値〕」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%
- n 令和4年度からの新規目標は「新規」の欄に「☆」のマークを記入してください。

併せて、4年度目標値の参考とするため、「R2実績値」「R3実績値〔見込値〕」の欄に()で実績値を記入してください。なお、3年度実績値が確定していない場合は、「R3実績値〔見込値〕」の欄に〔 〕で見込値を記入の上、()でくってください。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。
- n 令和3年度実績値〔見込値〕が3年度目標値を下回った場合は、実績値〔見込値〕の数値の前に

「×」を記入し、太字にしてください。例：目標値 20 億円に対し、実績値 19 億円の場合：×19 億円

【視点ごとの留意点等】

☆ 視点1 設立目的と事業内容の適合性（事業効果、業績、CS）

- * 経営戦略上重要である事業の実施効果を把握・評価するため、事業効果、業績、CS に関する成果測定指標を経営目標として設定してください。
- * CS(顧客満足度)調査について
 - ・ CS調査は原則としてすべての法人で実施してください。
 - ・ CS調査の結果を踏まえ、何をすれば満足度に直結するのかを分析した上で、具体的な事項を成果測定指標として設定してください(CS調査の結果自体は、原則、成果測定指標とししないでください)

☆ 視点2、3 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）

○ 健全性・採算性(財務)

- * 財務体質の健全性や収支状況、採算性を評価するため、財務に関する成果測定指標を経営目標として設定してください。
- * この視点では原則として、正味財産の増減、純資産の増(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してください。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も設定可能です。

○ コスト抑制と経営資源の有効活用、自立性の向上(効率性)

- * コストの抑制、経営資源の有効活用等による経営改善の状況、府財政への依存の抑制を通じた法人の自立性の向上を評価するため、効率性に関する指標を経営目標として設定してください。
- * 効率性に関する指標の設定に当たっては、視点1の「設立目的と事業内容の適合性(事業効果、業績、CS)」に関する戦略目標(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観点から、下記の例を参考に目標を設定してください。

【例1】 設立目的と事業内容の適合性(事業効果、業績、CS)の成果測定指標が「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は「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】 設立目的と事業内容の適合性(事業効果、業績、CS)の成果測定指標が「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観点から、「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で、法人の事業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)			
展示場事業の効率の実施	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】 設立目的と事業内容の適合性(事業効果、業績、CS)の成果測定指標が「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、事業の効率性を確認する成果測定指標として適当といえます。

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
「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」事業の効率の実施	売上高販売管理費比率 (販売費及び一般管理費 / 売上高)	%	15

ii) 最重点目標(成果測定指標)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

- n 様式1「経営目標設定の考え方」で記入した「成果測定指標」の中から、令和4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(成果測定指標)」に記入してください。
- n 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)」に関する成果測定指標から選定してください。
- n 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。

② 最重点目標におけるウエイトの設定について

- n 最重点目標となる成果測定指標は、「30～50」かつ、他の成果測定指標より上回る配点で設定

してください。

- n 併せて、原則、「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)」に設定している成果測定指標の合計ウェイトを上回る配点で設定してください。
- n 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、その合計ウェイトを上回る配点で設定してください。

③ その他

- n 「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(取組み姿勢・決意)を詳細に記入してください。

iii) 中期経営計画上の目標値

- n 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4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。
- n 併せて、表頭の中期経営計画(R〇～R〇)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。
- n 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

- n 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、箇条書きとするなど簡潔に記入してください。

(2) 目標値(数値目標)の設定について

- n 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、所管部局長と法人で調整の上、設定してください。
- n 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。
- n 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、「R4目標設定の考え方(数値の根拠)」欄に記入してください。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、設定することも可能です。この場合、「成果測定指標」欄に、工程(〇月までに□□を行う)等、評価の基準となる実施事項を具体的に記入し、目標を設定してください。
- n 毎年度の経営評価であることから、原則として、目標値は、単年度目標として設定してください。例外的に累積数値による目標値を設定する場合は、累積数値とする必要性・妥当性について十分に検討してください。
- n 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、成果測定指標の下に経営評価に際しての取扱いについて記入してください(複数の目標値すべてを達成した場合は加点する、など)。

n 目標値を比率で示す場合は、必ず、成果測定指標の下に何を「分母」、「分子」とするのかを記入してください。

例) 入館者1人当たりの事業費 → (「一般会計」支出合計/入館者数)

n 令和4年度目標値を3年度実績値〔見込値〕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、前年度実績値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3年度実績値〔見込値〕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等がある場合には、目標値を再度検討していただく場合があります。
- * 令和3年度限りで廃止する戦略目標についても、3年度の経営目標について達成状況(実績値〔見込値〕)を確認する必要がありますので、ウエイト、R2実績値、R3目標値・実績値〔見込値〕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、様式2の「R4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を聴取する場合があります。

◎ **様式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ようお願いしていますが、例外的にCS調査を実施していない法人については、様式3の作成は不要です。

n 法人が行っているCS調査について、令和3年度の実施結果、4年度の実施方針を記入してください。

n CS調査の数値を令和4年度の成果測定指標として設定している場合は様式3-①、設定していない場合は様式3-②、を使用してください。

n CS調査の数値を令和4年度の成果測定指標(プロセス測定指標)として設定している場合は、「成果測定指標の場合」、「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。

n なお、様式については、適宜、欄の追加や枠を広げていただいても結構です。また、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入してください。

n 併せて、法人で使用しているCS調査表(令和4年度実施(予定)分)を提出してください。

(※令和3年度実施分でも可)

2. 令和4年度の成果測定指標のうち、3年度実績値〔見込値〕が目標未達成となる指標がある法人

- n 令和4年度の成果測定指標のうち、3年度実績値〔見込値〕が目標未達成となる指標がある場合は、**様式4「目標値未達成の要因について」**を提出ください。
- n 目標値が未達成となる要因について分析の上、具体的に記入するとともに、分析を踏まえた今後の対応について具体的に記入してください。
- n **未達成の要因は成果測定指標に与えた影響が大きいと考えられるものから順に、最大3つまで記入してください。また、「要因分析(要因と考える根拠)」に関連する数値についても記入してください。なお、未達成の要因が定量的に表せないもの(定性的な要因)であると分析される場合は「-」と記入してください。**

(例:未達成の要因が「〇〇による売上高の減少」と考えられる場合)

未達成の要因		要因分析 (要因と考える根拠)					
①	〇〇による売上高の減少						
	項目名	売上高	R3当初想定値	100,000千円	実績値	80,000千円	差

※ 未達成の成果測定指標が2つ以上ある場合は、シートをコピーの上、作成してください。

3. 成果測定指標の変更(廃止)を希望する法人

- n 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、**様式5「成果測定指標変更(廃止)希望の理由について」**を提出ください。
- n 成果測定指標を廃止する場合は、「●変更後」の「R4年度の成果測定指標」、「単位」及び「R4年度目標値」欄に「-」と記入してください。

4. 令和4年度の成果測定指標のうち、3年度の実績値に対し、マイナス又は現状維持の数値目標を設定する法人

- n 令和4年度の成果測定指標のうち、3年度の実績値〔見込値〕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、**様式6「令和3年度実績比マイナス(現状維持)目標の考え方について」**を提出ください。
- n 「設立目的と事業内容の適合性(事業効果、業績、CS)」に関する成果測定指標と、「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)」に関する成果測定指標で、「マイナス(現状維持)目標の考え方」が同内容の場合、1枚にまとめていただいても結構です。
(例:「設立目的と事業内容の適合性(事業効果、業績、CS)」の成果測定指標である「入館者数」と、「コスト抑制と経営資源の有効活用・自立性の向上(効率性)」の成果測定指標である「入館者1人あたり経費」がともにマイナス目標となり、その要因が共通のものである場合など)

※ 様式5, 6については、1枚につき、2つまでの成果測定指標を記入できます。3つ以上になる場合は、シートをコピーの上、作成してください。

5. 審議会委員からのアドバイス等を希望する法人

n 目標達成のための具体的な行動や未達成目標に対する対応に苦慮しているなど、審議会において対応策等について相談したい場合は、行政経営課担当までお知らせください。

※ 審議会の場において、委員よりアイデアやアドバイスがいただけるよう調整させていただきます。