

出資法人等の経営改善のポイント（目的適合性）

指標	<ol style="list-style-type: none"> 1 設立目的に対する社会的要請 2 事業内容と設立目的の合致 3 環境変化に応じた事業内容の見直し
意義	<p>現在行っている事業と設立目的である公共的・公益的使命とが現社会情勢の下でも同様の役割を担っているものであるか、公益目的(公益的役割)の観点から意義、効果が認められるかどうかなど、県民の目線に立って事業や法人そのもののあり方を常に見直す必要がある。</p>
改善の着眼点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 定款に記載の設立目的(公益目的, 役割)は、現社会情勢の下でも社会的要請があるか。 ・ 公益目的, 役割の観点から、現在の法人事業について意義・効果が認められるか。 ・ 外部経営環境の変化に応じ、事業内容や目的を当該決算年度に見直しているか。 <p>公の施設の指定管理業務(民間事業者と競合)のみの法人は社会的要請は薄れている。</p>
指標	<ol style="list-style-type: none"> 4 民間等の代替可能性 5 事業が民間等と競合する場合の優位性 6 法人事業廃止による県民への影響（不利益）
意義	<p>法人の事業活動は機動性や専門性を発揮しつつ行政施策を補完するものであり、事業やサービスが県施策と整合していなければならない。設立当時は必要性があっても、社会情勢の変化により現在の県民ニーズにおいて必要性が薄れている場合は、事業内容の見直しや縮小、民間への移行、事業廃止を検討する必要がある。</p>
改善の着眼点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 法人が実施するサービスについて、民間等において代替可能な類似事業が行われていないか。 ・ 他のサービス主体が存する場合、公益としての優位性や役割の分担があるか。 ・ 廃止しても直ちに県民生活に不利益を及ぼすことのない事業か。
指標	<ol style="list-style-type: none"> 7 県直営との比較 8 県との役割分担の明確化 9 事業（サービス）の効果測定状況
意義	<p>民間手法の活用等により、県直営より効率的・効果的に事業を実施できる体制が必要である。また、そのサービスには公共的效果が求められており、事業が適切に遂行され効果をあげているかを毎年度検証する必要がある。</p>
改善の着眼点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 県直営と比して法人がサービス提供主体であることが適切か。 ・ 県長期計画等において法人の役割が明確になっているか、法人が実施する事業の施策上の役割・方向性が規定されているか。 ・ 公益性・公共貢献の具体的指標により事業(サービス)提供がもたらす効果・成果を認識しているか。 ・ 公益性・社会的貢献(事業の意義・効果)の進捗度を県民にわかるような指標で検証しているか。

出資法人等の経営改善のポイント（計画性）

指標	1 経営基本方針の策定 2 県民への公表
意義	経営基本方針は、設立目的と事業活動を結びつけ職員の活動の方向性を示すものであり、経営者としての理念を明確にしておく必要がある。 { 目標達成に向けた職員の意識・努力を一定方向に集中 } { 問題処理の一貫性確保と各部門の活動調整 }
改善の着眼点	<ul style="list-style-type: none"> ・ ターゲットとなる顧客や提供サービスの特定、事業領域を明確化した経営基本方針を策定し、毎年見直しているか。 ・ 方針は、役職員全員に周知徹底するとともに、パンフレットやホームページで県民に公表しているか。
指標	3 中期経営計画の策定状況 4 中期経営計画の策定内容 5 計画の県政策整合性
意義	中期経営計画は、経営基本方針に沿って、法人の将来的な事業活動や損益を中期的に見込んだものであり、具体的な数値目標とスケジュールを設定し事業実績をチェックすることにより、法人の健全な経営を維持しなければならない。
改善の着眼点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営基本方針、社会経済情勢等の外部環境、資金や経営資源との整合がとれているか。 ・ 具体的な数値目標を設定し、損益計画を作成しているか。 ・ 県政策の方向性に合っているか。
指標	6 顧客満足度の把握
意義	健全経営を継続するためには商品・サービス等が顧客ニーズを満たしている必要があり、効果的・効率的な事業展開のためには顧客満足度を把握しその結果が経営者に伝達され議論する仕組みが必要である。
改善の着眼点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 商品・サービスの利用者等に対するアンケート等により顧客満足度を把握しているか。 ・ アンケート結果を分析し経営者が議論する仕組みを整えているか。 ・ 分析結果を踏まえ改善努力を行っているか。
指標	7 計画と実績の定期的差異分析 8 目標達成状況
意義	中期経営計画と実績の達成度合を分析し、結果を事業運営や計画見直しに反映させる必要がある。 ※目標達成度が当期、前期、前々期とも50%未満で警戒指標
改善の着眼点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 計画値、事業運営、経営資源の投入方法などについて、月次、四半期毎、半期毎などの定期的な見直しを行い年次計画と実績との乖離原因を分析しているか。 ・ 乖離原因の分析結果を経営者が議論し、次年度計画や中期経営計画に有効に活用しているか。 ・ 目標値設定や事業運営に問題はないか。 ・ 目標達成度が極端に低い場合、事業の縮小等抜本的な対策を行っているか。

出資法人等の経営改善のポイント（組織運営の健全性）

指標	<p>1 内部統制の定期的見直し 2 実効性をもった監事監査の実施</p>
意義	<p>独立した事業主体として、組織を構成するための規程や統制(ガバナンス)の機能を整備するとともに、責任ある業務遂行，県民への説明責任，不祥事防止などの体制と監査・会計チェックが不可欠である。</p>
改善の着眼点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 決裁規程，契約事務規程等の業務規程を整備し，日常業務を常に点検するなどの内部牽制が図られているか。 ・ 経営上の重要な意思決定は，必ず理事会等に諮っているか。 ・ 経営目標を達成するため，業務遂行上の権限と責任が明確になっているか。 ・ 監事・監査役監査，県の実地検査を定期的実施し，指摘事項に対する改善を行っているか。 ・ 公認会計士・税理士が会計・経理業務に関与しているか。
指標	<p>3 経営幹部等への民間企業等出身者の登用 4 県派遣職員の抑制 5 人材育成・能力開発 6 内部登用の拡大，独自の人材確保の取り組み</p>
意義	<p>業務に精通した民間人を登用し，民間の経営ノウハウ活用による組織の活性化や事業の効果的な実施を図る必要がある。また，自立的な法人運営を行うため，県派遣職員の抑制に取り組むとともに，継続的に職員の育成を図り，管理職の管理能力の向上，部下の業務に対する意識を高める必要がある。</p> <p>加えて，プロパー職員のモチベーションの向上を図るため，内部登用の拡大を図るとともに，効率的な運営及び健全な財務状況を確保し得る法人にあっては，その自立的経営を促進するため，独自の人材確保に取り組む必要がある。</p>
改善の着眼点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 常勤役員や職員に業務に精通した民間人を登用・配置しているか。 ・ 県派遣職員は抑制されているか。 ・ 人材育成・能力開発力開発を行っているか。 ・ 常勤役員や管理職へプロパー職員を登用しているか。 ・ プロパー職員等を独自に採用することにより，県派遣職員との入れ替えが図られているか。

指標	<p>7 目標値達成への権限・責任明確化</p> <p>8 リスク管理体制の整備</p> <p>9 コンプライアンスの確保（経営への取組み）</p>
意義	<p>経営の意思決定は、正当な過程を経て適正な役職者により行われる必要があり、職務権限及び責任の明確化を図らなければならない。経営者はその任務懈怠により将来的に経営が困難な状況に陥り、事業の整理または再生を行うことになった場合、民事上及び刑事上の責任が問われることもあり、役職員の不祥事、個人情報への漏えい、事故、災害などのリスク管理や法令遵守を法人として徹底するコンプライアンスの確保など組織統治（ガバナンス）の確立が不可欠である。</p>
改善の着眼点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 決裁規程や契約事務規程等に基づき、日常業務が適正に行われているか。 ・ 重要な経営決定が、特定の役員に集中していないか。 ・ 業務遂行の権限及び責任が規程等に記載されているか。 ・ 潜在するリスクを把握し、役職員が共通認識を有しているか。 ・ リスク発生時の対応マニュアル等を整備し、研修や訓練等を通じた意識付けを定期的実施しているか。 ・ コンプライアンスに関する規程、マニュアルを作成し、職員の知識・意識を向上させているか。 ・ 業務監査機能の強化、コンプライアンス委員会等の組織整備、公益通報者保護法に基づく内部通報制度の取組みをしているか。
指標	<p>10 事業内容・財務情報等のホームページ公表</p>
意義	<p>出資法人等は出資や補助金など県の支援を受けており、県民への説明責任があることから、積極的に情報を公開しなければならない。</p>
改善の着眼点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 貸借対照表、損益計算書などの財務諸表を公開しているか。 ・ 情報公開規程を整備し、情報開示に関する体制を確立しているか。 ・ 事業活動内容の公開や広報のための情報提供を行っているか。 ・ ホームページ等で積極的に開示するとともに、県民の要求に対し迅速に対応しているか。

出資法人等の経営改善のポイント（効率性）

指標	1 役員人件費の抑制 2 役職員数の抑制（役職員数・人件費比率・人件費の推移）
意義	役員人件費比率は、法人全体の人件費（役員＋職員）に対する役員人件費の割合であり、この割合が高い場合は役員数が過大（職員数が過少）であるか、報酬が高額である。人件費は、役職員に対して直接支払われた費用及び法人負担の費用であり、経費増加の要因となることから抑制の努力が必要である。
改善の着眼点	<ul style="list-style-type: none"> 法人の事業規模や業績に見合った役員数か、役員の業務・業績が適切に報酬に反映されているか。 人件費は固定経費であることから、売上高に見合った人員となっているか、柔軟な見直しを直ちに行っているか。
指標	3 広告収入などその他の収入確保策（資金運用は除く） 4 業務委託等のコスト削減
意義	収入確保を図るためには、本来の事業だけでなくあらゆる方法を検討すべきである。資産等の目的を損なわない範囲内で、ビルの広告塔としての活用などのアイデアによる収入を求める努力が必要である。また、委託業務については競争入札とし、コスト削減に取り組むべきである。
改善の着眼点	<ul style="list-style-type: none"> 広告収入や資産を有効活用した収入確保策を講じているか。 業務委託や一定金額を超える物品購入は、コスト削減のため競争入札を導入しているか。
指標	5 管理費比率（販売管理費比率）の抑制
指標	6 資金運用、投資先の定期的見直し
意義	財務状況をより安定させるためには、資金の安全・適正な運用と見直しが必要である。
改善の着眼点	<ul style="list-style-type: none"> 元本割れ等リスクの高い商品による運用を行っていないか。 常に運用資金の利回りの実績と市場の実勢（定期預金金利、国債や金融債の利回り、株価等）との比較を行い妥当性を検証しているか。 運用先金融機関、社債発行企業の経営情報や格付け情報（複数）を常に把握し、安全性を確保しているか。 専門家を入れた資金運用委員会を組織しているか。

指標	7 自己収益比率の増加（公益法人等） 7 採算性・収益性の発揮（企業会計）
意義	法人の自立性を高めるため、県からの補助金、委託事業等に頼らず自らの自主事業により財源を生み出すべきである。 会社法法人においては、3つの指標により採算性・収益性の向上を図る必要がある。 〔自己資本利益比率〕 自己資本がどれだけ利益を獲得したか。 〔総資産回転率〕 総資産をどの程度効率的に活用したか。 〔売上高経常利益率〕 企業の収益力はどうか。
着眼点の改善	<ul style="list-style-type: none"> 自己収益比率は増加しているか。 自己資本利益比率、総資産回転率、売上高経常利益率は、向上しているか。
指標	8 料金水準の民間比較等
意義	サービス等の料金水準を民間と比較し、必要に応じて適正な料金の見直しを行うべきである。
着眼点の改善	他の事業者との比較検討を定期的に行っているか。 (施設利用料金、宿泊料、分譲価格など)
指標	9 補助金等依存の抑制
意義	独立した事業主体であることから、県の補助金に頼ることなく自立性の高い法人運営を実現することが望ましい。
着眼点の改善	補助金収入依存度が高い状態で当該事業の採算がとれている場合、補助金収入依存度の妥当性を検証しているか。
指標	10 県借入金の抑制（有無・増減） 11 県の損失補償等の状況
意義	県からの借入れや県損失補償については、可能な限り抑制すべきである。 平成21年6月23日の第三セクター等の抜本的改革に関する指針においては、短期貸付金の見直し、損失補償の他の手段による検討を打ち出している。
着眼点の改善	<ul style="list-style-type: none"> 県からの借入金は減少しているか。 県損失補償等に係る残高は減少しているか。

出資法人等の経営改善のポイント（財務の健全性）

指標	<p>1 正味財産増減額の状況（公益法人）</p> <p>1 経常利益の状況（企業会計）</p>
意義	<p>正味財産増減額，経常利益の赤字継続は，法人の存続が危ぶまれる。</p> <p>※当期の正味財産減少額（経常損失）が正味財産額（純資産）の50%以上で警戒指標</p>
改善の着眼点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 売上高を伸ばすための施策を実施しているか。 ・ 販売費や一般管理費を見直し，営業コストや管理コストの削減を実施しているか。
指標	2 累積剰余金（欠損金）の状況
意義	<p>累積剰余金は，各期の正味財産増加額，利益の蓄積であり，累積欠損金を有する場合には，経営改善を早急に行わなければならない。</p>
指標	3 短期的支払能力の適正性
意義	<p>借入金や業者への未払金等の負債は，期限内での履行が義務づけられるため，支払能力について常時留意することが必要である。</p> <p>流動比率は，短期借入金等（流動負債）に対する負債の支払原資となる現預金や未収金等（流動資産）の割合であり，高ければ高いほど返済能力があり経営の安全が保たれている。</p> <p>※流動比率が当期，前期，前々期とも100%未満で警戒指標</p>
改善の着眼点	<p>債務の支払期限に確実に弁済できるよう，支払の原資となる流動資産を十分に確保しているか。</p>
指標	4 有価証券等の含み損益把握，減価償却実施の状況
意義	<p>事業用土地や開発・販売用の土地を保有する場合，保有土地の帳簿価額と時価評価額を定期的に比較し，含み損益を把握したうえで低価法，減損会計に基づき適正に経理処理する必要がある。</p> <p>※時価評価額－帳簿価額がマイナスで当期事業収入（売上）額を超える場合は警戒指標</p>
改善の着眼点	<p>含み損益（時価評価額）を把握し低価法，減損会計の処理を行っているか。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: 20px;"> <p>〔不動産鑑定士による鑑定 固定資産税評価額に合理的な調整をして算出する方法 地価税法の時価（路線価）に合理的な調整をして算出する方法〕</p> </div>
指標	5 債権管理への対応（企業会計）
意義	<p>期日どおりに回収されない債権の有無などを明確にし，貸倒引当金を計上する必要がある。</p>
改善の着眼点	<p>回収可能性の疑義のある債権等に対し貸倒引当金を計上しているか。</p>

指標	6 債務超過の状況
意義	債務超過は貸借対照表上の資産－負債がマイナスの状態であり、財務健全性としては最悪の状態であることから、法人の清算を含む対策の検討が必要である。 ※債務超過がある場合は警戒指標
指標	7 退職給付会計への対応状況
意義	職員の退職金は、その期だけの費用とすると多額となるため、将来に備えて期末日現在の必要額を引当金として計上しなければならない。
改善着眼点	退職給付会計を適用して退職給与(給付)引当金を計上しているか。
指標	8 借入金の抑制
意義	借入金依存度は総資本に対する借入金の割合であり、この比率が高い場合には新規借入が困難になるなど、経営が厳しくなるため抑制することが必要である。 ※当期末の借入金依存度が100%以上で警戒指標
改善着眼点	収益力を高めるほか、計画的に借入金を縮減するよう努めているか。
指標	9 借入金規模の適正性
意義	借入金の返済期間が長期にわたる場合、業績に見合った借入とはいえなため、次の点に留意し適切に対応する必要がある。 <div style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> (売上高(収入合計)を伸ばすためのあらゆる施策を検討実施 金利の低い借入金への借換えにより、金利負担を低減 販売費や一般管理費を見直し、営業コストや管理コストの徹底した削減を検討実施 </div> ※当期, 前期, 前々期の借入金返済能力の平均が20年超で警戒指標
改善着眼点	借入金の規模は法人の経営実績からみて適正な水準(借入金償還年数が10年以内)であるか。