

第9章 経営戦略の進捗管理

1. 進捗管理の概要

今後は、第8章で示した投資財政計画の実施・進捗状況について、測定・評価・検証を行っていきます。投資財政計画は、現時点における事業実績に基づいて投資額及び財源額の見通しを試算するとともに、将来的な事業環境・事業展開を予測した上で策定しているため、今後の社会情勢など、様々な要因によって、計画内容が変更される可能性があります。そのため、毎年度「投資財政計画の実施・進捗に関する測定」（モニタリング）を行い、各種の評価指標と照らし合わせ、結果として投資財政計画と事業実績に乖離が生じている場合には、「PDCA サイクル」の手法を用いて乖離原因を分析・把握するとともに、「実状を勘案した見直し」（ローリング）を行っていきます。

本計画においては、このモニタリングとローリングを継続的に実践していくことを「進捗管理」として位置付けます。なお、本計画のローリングは、3～5年ごとに行うことを想定していますが、その際にはその内容を公表することにより、事業実施状況などの透明性を高め、効率的かつ健全な事業運営を行えるように努めていきます。

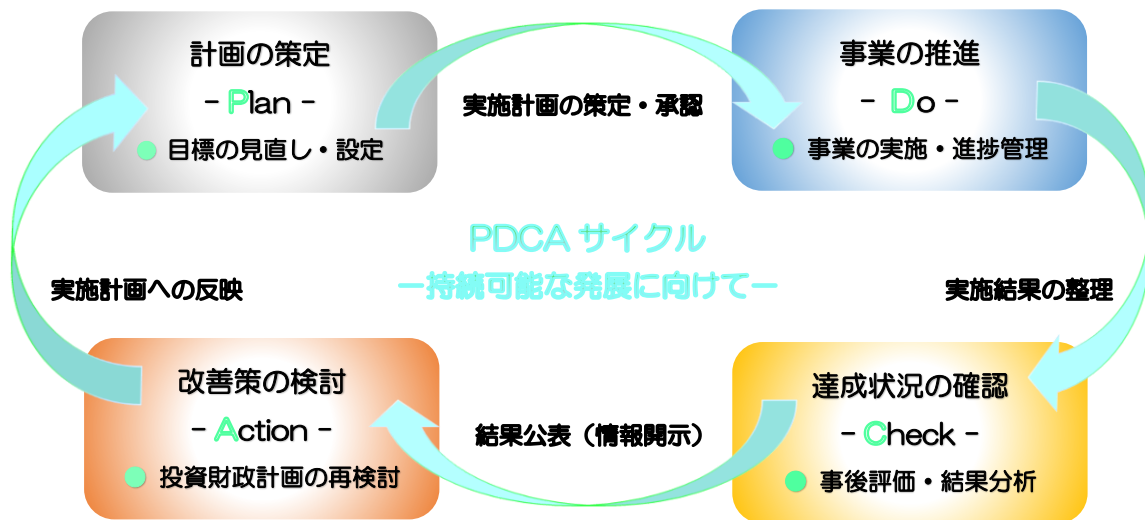


図 9-1 PDCAサイクルのイメージ図

2. 進捗管理において活用する「重要業績評価指標」

経営戦略の進捗管理は、会計年度終了後に調製する決算などの財務に関するデータや業務上収集した各種のデータ（財務以外）を様々な視点から評価・分析し、その結果を考慮した上で行っていくこととなります。

分析の視点は、①財務の視点、②市民・事業者などの顧客の視点（下水道使用水量区



分別の顧客数・使用料収入の分布など)、③事業計画の実施及び事業運営の手法、業務の具体的な運用方法に関する内部プロセスの視点(運用管理体制、業務フローや業務マニュアルの整備・改訂状況など)、④組織学習の視点(事業継続計画に基づく減災対策訓練、講習・研修などによる人材育成の状況)に大きく分類することができます。

当市では、これら四つの視点に分類される各指標を「重要業績評価指標」(KPI)として捉え、各指標のモニタリング結果に対する評価・分析を継続的に行いつつ、経営戦略のローリングにおいて効果的に活用することとします(表9-1・9-2参照)。

表9-1 「重要業績評価指標1」(総務省が提示した地方公営企業経営指標。会計年度ごとに分析)の内容

視点	経営指標の種類		指標の意味・内容
①財務	経営の健全性	経常収支比率(%)	経常費用を賅っている経常収益(使用料・繰入金など)の割合
		累積欠損金比率(%)	営業収益に対する累積した未処理欠損金の割合
		流動比率(%)	流動負債に対する流動資産の割合(短期的債務の支払能力比率)
		企業債残高対事業規模比率(%)	料金収入に対する企業債現在高の割合(「企業債残高の規模＝企業債を財源とした投資規模」が適切かどうかなどの分析が可能) ※企業債残高の長期的予測・試算額のローリング等にも活用する
	経営の効率性	経費回収率(%)	使用料で回収すべき汚水処理費用を使用料で賅っている割合
		汚水処理原価(円)	有収水量1m ³ あたりの汚水処理に要した費用(原価ベース)
		施設利用率(%)	施設・設備の一日あたりの下水処理能力の妥当性を表す割合
		水洗化率(%)	処理区域内人口のうち水洗により汚水処理している人口の割合
	老朽化の状況	有形固定資産減価償却率(%)	有形固定資産の減価償却進行度合(老朽化度合)を表す割合
		管渠老朽化率(%)	管渠総延長のうち、法定耐用年数を超過した管渠延長の割合
		管渠改善率(%)	管渠総延長のうち、更新した管渠延長の割合(更新状況の把握)

なお、当市の下水道事業会計は、2020(令和2)年4月から地方公営企業法の財務規定を適用し、「官庁会計」から「公営企業会計」に移行しましたが、2019(令和元)年度までは、一般会計やほかの特別会計の各課とともに、2012(平成24)年4月に基礎自治体としては全国で初めて導入した「新公会計制度」の取組みの一つとして、「町田市課別・事業別行政評価シート」を作成し、「主要な施策の成果」「課題解決・目標達成に向けた今後の取組み」などについて、決算資料の一つとして報告してきました。2020



(令和2)年度以後は、「町田市課別・事業別行政評価シート」の代わりに、「損益計算書」「貸借対照表」などの各種財務諸表や表9-1の経営指標を用いた経営分析を加味した公営企業会計独自の「下水道事業会計行政評価シート」(仮称)を作成し、「経営上の成果」や「課題解決・目標達成に向けた今後の取組み」などを引き続き発信していくことを予定しており、これらのデータも「財務の視点におけるモニタリング資料」として活用していくことを想定しています。

表9-2 「重要業績評価指標2」(財務の視点以外の指標)の内容

視点	業績評価指標の例	指標の活用例
②顧客	下水道使用水量区分別の顧客数、下水道使用水量区分別の使用料収入の金額	左記の指標を把握することにより、使用水量に基づく適正な料金体系が構築されているかどうかを評価し、より適切で顧客の理解を得られる料金体系を検討するためのデータとして活用する。 ※料金体系評価においては財務の視点(財源試算など)も必要。
③内部プロセス	建設改良事業、維持管理事業、事務事業における個別業務の達成に要した員数・日数又は時間及び遂行した業務の精度	左記のような「業務遂行上の指標」を把握・分析することにより、これまでよりも効率が良い、かつ業務の精度を高めるための業務フローを検討・作成し、業務マニュアルの改訂など、業務品質改善のために活用する。
④組織学習	減災対策訓練(下水道BCP・水害防止訓練など)の実施回数及び訓練の講評内容	減災対策や事業継続計画の実施に関する組織的な習熟度を確認・評価する。また、減災対策や事業継続計画の品質改善のために活用する。
	技術職能講習や複式簿記・公営企業会計・経営分析などの知識習得研修の履修人数又は回数	円滑な公共下水道事業運営のために必要な技術・知識の習得度を測定・評価し、公共下水道事業に従事する職員の人材育成を図るとともに、的確・公正な公共下水道事業サービスの提供を持続していくために必要な「人的資源の強化」を目指して活用する。

※「財務の視点」以外の上記各指標については、経営戦略のローリングの周期を見据え、適宜必要な時期にモニタリングを行っていくこととします(モニタリング頻度は、各指標の性質により異なります)。



町田市下水道PRキャラクター：下水戦隊カエルンジャー

