



# 経営戦略のPDCAサイクル定着に向けた考察

## ～下水道事業を題材として～

### 1. はじめに

令和2年度が策定要請期限である経営戦略の質を高めていくうえで、「新経済・財政再生計画 改革工程表2020」（内閣府）において、令和7年度までに経営戦略の見直し率を100%とする目標が掲げられている点を踏まえると、今後、経営戦略の質を高めていくうえで、PDCAサイクルの役割はより一層重要になると考えられる。

そのため、下水道事業を対象に経営戦略のモニタリングとローリングの方針調査を実施し、今後の課題や有効な手法について考察を行った。

### 2. 調査の概要

令和元年度12月末時点で確認可能な下水道事業の公表経営戦略（複数事業ある場合は主要事業）をもとに、経営戦略最終年度におけるPDCAサイクル方針の調査を実施した。

なお、公表されている経営戦略を対象としているため、調査項目が明記されていないものは集計対象から除外し、把握可能な情報を集計対象としているため、各調査合計は一致しない。

### 3. PDCAサイクルについて

経営戦略は10年超の中期的戦略期間が要請され、戦略期間内の経営環境変化や計画実績乖離の発生が予想されるため、戦略実行期間内にPDCAサイクルを機能させることが重要である。

そのため、PDCAサイクルをいつ（WHEN = ローリング、モニタリングの時期〈表1〉）、どのように（HOW = モニタリングの対象〈表2〉、モニタリング基準となる経営目標〈表3〉）行われることが計画されているかの調査を実施した。

**表1：ローリング、モニタリングの時期（複数選択あり）**

ローリング時期	件数	比率	モニタリング時期	件数	比率
定期（中間等）	699	48.6%	毎年	609	54.4%
計画比重要乖離	206	14.3%	その他	12	1.1%
公営企業法適用	195	13.6%	明示なし	498	44.5%
他計画見直し	102	7.1%			
その他	29	2.0%			
明示なし	207	14.4%			

ローリング時期は、定期見直し時期を設定している団体が最も多く、次いで計画比重要乖離発生や公営企業法適用のタイミングなどローリングすべき事象が認識されたタイミングが計画されている。また、モニタリング時期は毎年実施を計画している団体が最も多く、PDCAサイクルの時期は適時設定されている傾向にあることが把握された。

ただし、ローリングやモニタリングの実施時期が明示されていない団体も一定数存在するため、当該団体はPDCAの時期を明確化することが望まれる。

**表2：モニタリングの対象（複数選択あり）**

モニタリング対象	件数	比率
収支進捗	189	15.1%
経営目標	112	9.0%
事業進捗	100	8.0%
経営比較分析表	38	3.0%
その他	19	1.5%
明示なし	791	63.3%

また、経営戦略との乖離を識別するモニタリング対象は、収支進捗を設定する団体が最も多く、次いで経営重要項目として設定した経営目標のモニタリングが計画されているが、大半の団体はモニタリング対象が明確ではなく、モニタリングの実効性が担保されていない可能性がある。

**表3：モニタリング基準となる経営目標（複数選択あり）**

投資目標	件数	比率	財政目標	件数	比率
整備/普及	236	16.9%	利益	170	12.4%
水洗化	151	10.8%	企業債	106	7.8%
更新	82	5.9%	資金	54	4.0%
平準化	48	3.4%	原価	53	3.9%
有効性	46	3.3%	繰入金	45	3.3%
老朽化	30	2.1%	収益	17	1.2%
規模	23	1.6%	その他	42	3.1%
その他	51	2.0%	明示なし	879	64.3%
明示なし	753	53.9%			

経営戦略の収支計画は多岐にわたるため、KPIとして経営目標をモニタリングする手法は有効であると考えられ、モニタリング指標の経営目標設定が進むことが望まれる。

設定されている経営目標は多岐にわたるが、投資計画に関する投資目標と財政計画に関する財政目標に大別した場合、投資目標は整備/普及、水洗化等の新規整備や普及に関する目標が多く、財政目標は経費回収率等の利益水準、使用料比率等の企業債水準に関する目標が多い状況にある。

#### 4. 終わりに

令和2年度に経営戦略策定が完了した団体も多く、また、経営戦略の実効性を担保するPDCA方針は定期的なローリングやモニタリングが計画されているが、モニタリング手法や対象が明確でない団体も多いことが把握された。そのため、投資目標と財政目標を每期モニタリングしている事例を参考にするなど、PDCAサイクル定着に向けて有効なモニタリング手法等の検討が進むことが望まれる。

なお、上記記載は執筆者の私見であり、有限責任監査法人トーマツの公式見解ではない。

#### 有限責任監査法人トーマツ

監査・保証事業本部 パブリックセクター・ヘルスケア事業部

Mail : [gyousei\\_keiei@tohmatsu.co.jp](mailto:gyousei_keiei@tohmatsu.co.jp)

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッド および デロイト ネットワーク のメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ 法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人 および デロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネス プロフェッショナル グループ のひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト（[www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュート マツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー ファーム および それらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数 を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバー ファーム および 関係法人 はそれぞれ法的に独立した 別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバー ファーム ならびに 関係法人 は、自らの作為 および 不作為 についてのみ責任を負い、互いに他のファーム または 関係法人 の作為 および 不作為 について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッド は DTTL のメンバー ファーム であり、保証 有限責任会社 です。デロイト アジア パシフィック リミテッド のメンバー および それらの関係法人 は、それぞれ法的に独立した 別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務 および これらに関連するプロフェッショナル サービス の分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバー ファーム や 関係法人 のグローバル ネットワーク（総称して“デロイト ネットワーク”）を通じ Fortune Global 500® の8割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約312,000名の専門家については、（[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュート マツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー ファーム および それらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバー ファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接また間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバー ファーム および それらの関係法人 はそれぞれ法的に独立した 別個の組織体です。

Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001