

	<p>(公財)水道技術研究センター 〒105-0001 東京都港区虎ノ門 2-8-1 虎ノ門電気ビル 2 F TEL 03-3597-0214, FAX 03-3597-0215 E-mail jwrhot@jwrc-net.or.jp URL http://www.jwrc-net.or.jp</p>
---	---

KPI を用いた英国 OFWAT の新たな取組みについて (その1)

(はじめに)

英国（イングランド及びウェールズ）では水道事業の民営化に伴い、財務面での監視機関として OFWAT（正式名称：the Water Services Regulatory Authority）が設置されています。

そこで、水道ホットニュース第139号（平成20年12月12日付け）及び第140号（平成20年12月19日付け）では「英国の民営水道会社の業務評価について－OFWAT2007-2008報告から－」と題して、英国では、OFWAT がどのような指標を用いて民営水道会社の業務を評価しているか、その概要を紹介しました。

また、水道ホットニュース第 247 号（平成 23 年 1 月 28 日付け）では「浄水場の O&M 契約における KPI（主要業務指標）の適用について（試案）－その 1－」の中で、「英国の OFWAT でも、これまで OPA（Overall Performance Assessment：総合業務評価）による民営水道会社の業務評価が行われており、さらに 2010 年からは SIM（Service Incentive Mechanism）という新たな評価手法を導入することとしている。」ことを紹介しました。

一方、顧客の保護は、上下水道セクターの経済的規制機関である OFWAT の中核的な役割であり、また、OFWAT の主要な法令上の義務のひとつとされています。種々の課題に直面する中で、顧客の保護を続けるためには、新たな又は変化するリスクへの対応において迅速な対応能力を有するとともに、必要な場合には、速やかで果敢な行動をとることが OFWAT に求められており、このことが、「リスクに基づいた手法（Risk-based approach）」を規制に用いる理由であるとのこと。

本手法の一環として、OFWAT は民営水道会社に対し、「主要業務指標の公表」及び「リスク及び規制遵守に関する報告書の提出」を義務づけました。ホットニュースでは今週から 2 号に渡って、主要業務指標（KPI）に焦点を当てながら、OFWAT による新たな取組みについて紹介していきます。

(出典)

Delivering proportionate and targeted regulation – OFWAT’s risk-based approach

http://www.OFWAT.gov.uk/regulating/prs_web201203regcompliance

Key performance indicators – guidance

http://www.OFWAT.gov.uk/regulating/compliance/gud_pro1203kpi.pdf

Regulatory compliance

<http://www.OFWAT.gov.uk/future/accountability/compliance/>

1. リスクに基づいた手法

上下水道セクターが直面する様々な課題に効率よく対応するため、OFWATは「リスクに基づいた手法（Risk-based approach）」の採用を決定した。リスクに基づいた手法とは、民営水道会社（以下「会社」）が抱える運営上のリスクを、種々の情報を参考にしながらOFWATが評価し、その結果に応じて対策を講じるか否か、講じる場合はどの程度まで踏み込んで行うかなどを判断する手法である。

リスク評価の際にOFWATが参照する情報は多岐に渡っており、例えば、市場調査の結果や他の規制機関からの報告、顧客からの苦情などがある。これに関連し、会社がOFWATに対し定期報告すべきデータも変わることとなり、会社は今後、June Return（会社が毎年6月にOFWATに提出する年次報告）を提出しない代わりに、以下の内容を実施する義務を負う。

- ① リスク及び規制遵守に関する報告書（Risk and Compliance Statement）をOFWATに提出
- ② 主要業務指標（Key Performance Indicators）の公表

（訳注）

以下の章では、これら2つについて解説していく。

2. リスク及び規制遵守に関する報告書

2012年3月、OFWATは「リスク及び規制遵守に関する報告書～手引き～（"Risk and compliance statement – guidance"）」と題した文書を公表し、そのなかで、この報告書を導入した背景や、報告書に期待する内容などを解説している。会社は、この報告書を用いて、顧客に対する説明責任を遂行し、運営上生じているリスクの説明、及び関連規則に準じた運営を行っているかどうかをOFWATに示すことが求められる。

運営上のリスクやその対策などを会社ごとに最も適切な形で記述してもらうため、報告書のひな型は用意されておらず、各社が自由に様式を決めて作成することができる。

2011-2012年度の提出締切日は2012年7月15日となっており、会社はそれまでに、OFWATに報告書を提出しなくてはならない。

OFWATでは、報告書に期待する論旨として下記などを挙げている。

- 自社の責務をきちんと把握、及び遵守していることを示すこと。また、顧客のニーズを理解するだけでなく、ニーズに応えるために行動を起こしていることを示すこと。
- 責務遂行に相応しい運用プロセス及びシステムが整備されていることを示すこと。もし整備されていない場合は、そう述べた上で、未整備の理由を提示すること。
- 使用している運用プロセス及びシステムが、運営上のリスクを適切に検知・処理・評価できるものであることを示すこと。重大なリスクや、将来重大になりうるリスクを認識している場合は、現在講じている対策について、もしくは今後採用する予定の対策について説明すること。

3. 主要業務指標

2012年3月、OFWATは「主要業務指標～手引き～（"Key performance indicators – guidance"）」と題した文書を公表した。そのなかで、今回新たに導入を決めた主要業務指標（KPI）とその定義、計算方法や限度値などを詳細に解説している。OFWATがこれらのKPIを設けた理由は、会社から全ての関係者（顧客、規制機関、投資家など）に対し、より透明性のある情報公開を促すためである。

導入されるKPIは「得点表方式（scorecard approach）」を採用しており、個々の項目の達成度を数値で示すことにより、会社の業務状況を従来よりも具体的に把握できるようになっている（KPIの一覧

は第4章を参照)。会社には今後、年に最低一回、第4章で示すKPIの公表が義務づけられる。ただし、各自の判断で、年に二回以上業務指標を公表することや、この一覧には含まれていない業務指標を公表することも可能である。例えば、OFWATは財務面での規制機関であるため、水質に関する業務指標などを用意していない。顧客に対しより信頼性の高い運営情報を提供するという観点から、OFWATが所管していない分野の業務指標を公表したいという会社も存在する。公表される業務指標の数や種類が会社によって変わってくるため、公表に際してのひな形は用意されておらず、どのような様式で情報を公表するかは各社の裁量に任せられている。

2011-2012年度の公表締切日は2012年7月15日となっており、会社はそれまでに自社の業務状況についてKPIを公表しなくてはならない。

4. 主要業務指標：一覧

会社の業務状況を俯瞰できるよう、KPIは性質に応じて大きく4つ（『顧客満足度』『信頼性及び利便性』『環境影響』『財務』）に分類されている。第3章で記したとおり、KPIの公表様式は各社の自由裁量となっているが、公表にあたり下記3点は遵守しなくてはならない。

- ① 各指標の達成度を「緑色」、「黄色」、又は「赤色」で表すこと（財務に関する項目は除く）。
 - 緑色 業績は期待値に沿うものであるか、又は期待値を上回っている
 - 黄色 業績は期待値を僅かに下回っている
 - 赤色 業績は目標値又は期待値を大きく下回っている
- ② 規定の算出単位を使用すること。
- ③ 業務状況を数値で示すこと。

下表は、OFWATが今回新たに導入するKPIの一覧及び記入例である。

顧客満足度		
サービス・インセンティブ・メカニズム (SIM: Service incentive mechanism)	80	点数
土地建物内での下水の氾濫	20	事故発生回数
断水	3.5	給水総件数当たり時間
信頼性及び利便性		
地上設置水道インフラの信頼性	横ばいである	
地下埋設水道インフラの信頼性	基準値ぎりぎりである	
地上設置下水道インフラの信頼性	さらに良くなっている	
地下埋設下水道インフラの信頼性	横ばいである	
漏水量	325	千 m ³ /日
給水安定度指数 (SoSI: Security of supply index)	100	指数
環境影響		
温室効果ガス排出量	542	千トン CO ₂ 換算量
汚染事故（下水道）	10	カテゴリ1～3（注1）の事故発生件数/下水管千 km
重大な汚染事故（下水道）	2	カテゴリ1～3の事故発生件数/下水管1万 km
汚染事故（水道）	0	カテゴリ1～3の事故発生件数/水道管千 km

排水規制の遵守	100	%
十分な汚泥処分	100	%
財務		
税引後資本収益率	4.8	%
債権信用度	AAA	
資金調達力（比率）	60	%
利子費用	1.6	

(注1) 1: 極めて重大な(Major) 2: 重大な(Severe) 3: 軽微な(Minor)

(訳注)

『信頼性及び利便性』におけるインフラの信頼性は4段階で評価され、良い順に、「さらに良くなっている」(Improving)、「横ばいである」(Stable)、「基準値ぎりぎりである」(Marginal)、「悪くなっている」(Deteriorating)となっている。

5. 主要業務指標（詳細）

(訳注)

先述のとおり、KPIは4分類されており、それぞれに詳細な業務指標が設定されている。今週はそのなかから、『顧客満足度』に属する4つの業務指標の定義や算出方法、限度値などを紹介する。その他の業務指標は次号で紹介予定である。なお、表中の「第～項」は全て、英国の「1991年水道産業法（『Water Industry Act 1991』）」に基づく条項である。

5.1 『顧客満足度』に関する指標

顧客満足度		
サービス・インセンティブ・メカニズム (SIM: Service incentive mechanism)	80	点数
土地建物内での下水の氾濫	20	事故発生回数
断水	3.5	総給水件数当たり時間

■ サービス・インセンティブ・メカニズム (SIM)

算定の定義	サービスに対する顧客の懸念に、会社がどの程度上手に対処しているか。
責務	SIMは、料金コントロールプロセスを通じて、顧客サービスを最適な水準に近付けるための経済的メカニズムである。 SIMの値は、下記に示す主要な業務と関連している。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 第37条—水道事業者の一般的な義務（効率的で経済的な水道システムの整備及び維持管理） ➢ 第94条—下水道事業者の一般的な義務（下水道の設置、改良及び拡張、並びに対象地域での効果的な排水及び下水処理のための下水管及び取付排水管の洗浄・維持管理） また、SIMの値は、「2008年上下水道サービス（顧客サービス基準）規則：『Water Supply and Sewerage Services (Customer Service Standards) Regulations 2008 (The GSS Regulations)』」とも関連している。(注2)
計算	$\{(S - LS) / (HS - LS)\} \times WS + \{[1 - ((C - CL) / (CH - CL))]\} \times WC$ <p>S = 満足度（定性調査）</p>

	LS = 最低満足度 (1) HS = 最高満足度 (5) WS = 定性調査の重み付け (50) C = 定量的複合指標 CL = 最低複合指標 (0) CH = 最高複合指標 (600) WC = 定量的複合指標の重み付け (50) 括弧内の数字は、今後のデータ分析結果によって、変更される可能性がある。 定量的複合指標 (全回線話し中 + 無視された電話 + 望まれない電話コンタクト + (書面での苦情×5) + (更なる書面での苦情×100) + (水道消費者協議会 (CCWater) が調査した苦情×1,000)) / (接続件数 / 1,000)
報告回数	少なくとも年1回
目標	適用しない。SIM は、次回の料金見直しに向けての経済的インセンティブとして用いられる。
限度値	
緑色	SIM 値 50 以上
黄色	SIM 値 40 以上 50 未満
赤色	SIM 値 40 未満

(注2) GSS (保障基準スキーム) について、詳しくは、水道ホットニュース第111-2号 (平成20年5月30日付け) を参照されたい。

SIM の算出方法に関するより詳細な解説が、OFWAT からまもなく公表される予定である。

■下水の氾濫

算定の定義	過去10年間に土地建物で発生した、敷地内での下水の氾濫件数。
責務	第94条—下水道事業者の一般的な義務 (下水道の設置、改良及び拡張、並びに対象地域での効果的な排水及び下水処理のための下水管及び取付排水管の洗浄・維持管理)
計算	過去10年間に、土地建物において敷地の内外を問わず発生・報告された下水の氾濫のうち敷地内での氾濫件数を記録する。悪天候に起因するものも含め、当該事故は全て記録する。また、同一の土地建物で生じた複数の氾濫は別々に数えることとする。
目標	顧客に対し信頼性の高い下水道サービスを提供すること。
報告回数	少なくとも年1回
限度値	
緑色	本指標の限度値は2009年の料金見直しが終了した時点では定義されていなかった。したがって、会社は期待値及び限度値を各自で定義しなくてはならない。
黄色	
赤色	

■断水

算定の定義	給水対象となっている土地建物において、3時間以上の断水が起きた場合の平均断水時間。
責務	「2008年上下水道サービス (顧客サービス基準) 規則: 『Water Supply and Sewerage Services (Customer Service Standards) Regulations 2008 (The GSS Regulations)』」第8条

	<p>水道事業者は下記業務の遂行義務を負う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 第 37 条—水道事業者の一般的な義務（効率的で経済的な水道システムの整備及び維持管理） ➤ 第 52 条—家庭用給水義務 ➤ 第 55 条—非家庭用給水義務 ➤ 第 57 条—消火活動に供する給水義務 ➤ 第 59 条—公共の用に供する給水義務 ➤ 第 63AC 条—水道事業者による臨時の義務：家庭用及び非家庭用給水 ➤ 第 66AC 及び第 66C 条—用水供給義務 <p>ただし、給水義務は、以下を含む一定の状況においてはその限りではない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 第 60 条—必要な業務のための断水 ➤ 第 75 条—損傷及び汚染の防止
計算	<p>当該年において、3 時間以上の断水を伴った土地建物 1 件当たり損失時間（計画的、非計画的、又は第 3 者に起因する断水かは問わない）。</p> <p>給水件数は、接続件数と同義である（家庭用か、非家庭用の給水かは問わない）。この中には、一時的に空き家となっているなどの事情で、接続中だが料金徴収しない土地建物も含まれる。ただし、完全に給水対象外（非接続）となっている土地建物は含まない。</p> <p>一つの接続によって給水されている複数の土地建物は、複数の土地建物と数えるべきである。複数の土地建物がグループとして一つの料金徴収となっている場合のみ、ひとつの土地建物として取り扱われるべきである。</p>
目標	顧客に対し信頼性の高い水道サービスを提供すること
報告回数	少なくとも年 1 回
限度値	
緑色	新しい指標であるため、2009 年の料金見直しが終了した時点では限度値が定義されていなかった。したがって、会社は期待値及び限度値を各自で定義しなくてはならない。
黄色	
赤色	

(文責) センター総務部研究員

高橋 邦尚

専務理事

安藤 茂

配信先変更のご連絡等について

「JWRC水道ホットニュース」配信先の変更・追加・停止、その他ご意見、ご要望等がございましたら、会員様名、担当者様名、所属名、連絡先電話番号をご記入の上、下記までE-メールにてご連絡をお願いします。〒105-0001 東京都港区虎ノ門2-8-1 虎ノ門電気ビル2F (公財) 水道技術研究センター ホットニュース担当
E-MAIL : jwrchot@jwrc-net.or.jp

TEL 03-3597-0214 FAX 03-3597-0215

また、ご連絡いただいた個人情報は、当センターからのお知らせの配信業務以外には一切使用いたしません。

水道ホットニュースのバックナンバーについて

水道ホットニュースのバックナンバー（第58号以降）は、下記アドレスでご覧になれます。

<http://www.jwrc-net.or.jp/hotnews/hotnews-h24.html>