



(株)三協技術  
渡辺 勝久

## － 還暦を過ぎ、なお新たな挑戦 －

### 1. ご挨拶

昨年度より、(株)三協技術の上下水道分野の技師長として本社(仙台市)に赴任しております。水コン協東北支部の技術委員会にも、今年度より地元企業として参加させていただいております。皆様の暖かいご支援を賜りたく、どうか宜しくお願い申し上げます。

本稿のタイトルは、定年まで走り続けた技術者の“ためいき”と、なお、可能性を求めて、新たな可能性に挑戦しようと藻掻いている、中高年技術者の“つぶやき”を寄稿しました。編集委員会からは、「1) 協会活動に参加しての感想、震災に関する上下水道支援活動の紹介や、そこで得たことの紹介等 2) 日常の上下水道活動の思い入れや、東北文化・伝統の紹介等」と悩ましいテーマとなっておりますが、下線の「日常の上下水道活動の思い入れ」が、寄稿のテーマと解釈頂き、以下にご紹介させていただきます。

### 2. 技術者のためいき

前職を定年退職したのは、平成24年6月であった。私は、下水道計画業務に36年従事し、東北地方の計画策定にも貢献できたと自負している。一方で、下水道事業は、地方財政の悪化により、普及率の向上とは裏腹に財政は硬直し、失速

してしまい、その後始末に苦慮している。私たちは、民間企業人だから、行財政に責任を持たなくて良いのであろうか。計画業務と併せ、下水道経営に関するアドバイスも多く行ってきたが、抜本的な改善は図られなかった、私は、失望の思いで定年退職をした。

### 3. NPOで見つけた新たな挑戦

日本下水文化研究会は、日本下水道協会の歴史編纂に係わった人々で創設され、既に20年を経過する権威あるNPO法人である。私は、諸先輩方々から、思いの丈を論文にするよう進められた。「久保起下水文化賞」に応募し、その価値を評価して欲しいと、執筆に取り組んだ。結果、「下水道事業経営の処方箋(事業者の意識改革)」は佳作として評価された。審査委員の方々には、旧建設省下水道部の方々も含まれており、後に審査過程に於いて、相当の議論がなされたと聞かされ、本賞の「該当作なし」の意味を理解したところである。私は、人生を振り返り、下水道事業の経営が改善され、「下水道は悪者ではない」と声高らかに宣言したい。「水循環基本法」の施行は、水行政の矛盾を改善できる最後のチャンス。下水道事業の汚名返上も、最後のチャンス

と捉えている。

#### 4. 下水道事業への思い入れ

下水道事業の経営状況が極めて悪いことを明確に示す資料は少ないが、行政サービスを圧迫するほどの税金が使われ続けていること自体、適正な事業形態を有しているとは言い難い。下水道事業の「一般会計繰出基準」の緩和により、下水道使用料の対象経費は限定され、長年放置されていた下水道料金の適正化が図られる見通しとなったが、一般会計負担額は増加し「下水道事業が他の行政サービスの低下を招いている」と懸念されている。また、現金主義の下水道事業では、資産価値の減少を数値で把握する仕組みが欠如しており、膨大な資産の老朽化対策に必要な財源を賄えない非常事態に至っている。下水道事業の公営企業法適用は僅かであり、民間事業者や水道事業者から異常と見える下水道事業の経営状況について、下水道に従事する「人」の意識やプライドが、改革の妨げになっているのではないか。視点を絞り現状と課題を抽出してみた。

(以下、論文よりの抜粋)

##### 1) はじめに

私は、昭和 50 年代より民間のコンサルタント会社に勤務し、ナショナルミニマムである下水道事業の一翼を担える技術者になることを目標に、行政・財政・計画に携わり「下水道事業に少なからず貢献した」と自負している。恩師である(故)毛利素好氏が目指した「下水道には行政・財政・計画に熟知した医者が必要だ」とのソフトコンサルテーション分野を確立し、下水道事業の中長期経営計画や料

金改定に必要な資料作成など、行・財政に関する多くの業務を経験した。しかし確固たる「下水道事業経営の処方箋」は得られなかった。私は、執拗に自問自答し「なぜ下水道事業の経営改善がなかなか進まないのか」との答えに「事業者の意識改革」だと気づかされ、多くの読者の目に触れるであろう「久保起下水文化賞」に応募し、本稿を執筆した次第である。なお、本文中、意見にわたる部分は筆者の個人的見解であることを、あらかじめ申し添える。

##### 2) 事業者の意識改革とは

下水道事業は、事業創設の当初から多額の繰入金を見込み、「公的資金投入を前提とする事業」であると位置づけられ、経営状況が極めて悪いことを明確に示す資料は少ない。しかし、下水道事業への繰入が他の行政サービスを圧迫し、下水道使用料も安価な水準で長期間放置され、資本の回収が不十分で維持更新に必要な財源の不足を招いていることは、下水道事業者の誰もが認識し、直面している課題であろう。客観的にも、地方公営企業法の非適用の割合が 80%以上であることから、想定される。

事業者の意識に、「企業会計がわかりにくい」とした、大きな抵抗感があり、組織が縦割りで「真剣に取り組めない」と逃げてきたのではないのでしょうか。資産評価に於いても「維持管理に必要ない」と決めつけ「マネジメントがわかりにくい」と逃げてきたのではないか。事業者の意識改革こそ、次世代の経営改善に有効である。

### 3) 過去の偉業と負の遺産

日本固有の風土から、下水道事業の普及は欧米先進国に比べ大幅に遅れたが、戦後の高度経済成長と時を同じくし、急速な事業拡大により衛生環境の改善と都市防災の強化が図られ、下水道普及率も平成23年度末で75.8%にまで達した。しかし、なお地方中小都市の事業は継続中で、一般会計繰出金が膨大となり、維持更新財源の確保はどうてい難しい状況となっている。このような中、長年「下水道財政研究委員会」が開催されず下水道財政の根幹に影響する大きな変更が行われたことに躊躇し、結果として、一般会計繰出基準が大幅に緩和され、下水道使用料金の対象経費が圧縮された。

すなわち、下水道使用料金の徴収すべき範囲を限定したことにより、他の行政サービスの低下を招く要因（自己主義）となった。「密室で議論される財政ルール」などあり得ないのでは・・・。

「第5次下水道財政研究委員会」で検討され、報告書に記載されなかった、ステージスライド方式の概念が利用者へ十分に説明出来なかったため、供用開始時の料金水準を段階的に改定できずに今日に至っていると私は考えている。このことは、水道事業に於ける総括原価とは全く異なる算定方法であり、下水道事業独自の考え方によるものであったが、適正な活用が図られていれば資本費の回収も見込まれ、維持費以外に更新財源の一部として活用できたと惜しまれる。

また、下水道事業会計は、法非適用事業で現金主義会計を採用しており減価償却費の概念が無く、当然のごとく固定資産

の評価も必要としない。すなわち、資産価値の減少を数値で把握できない仕組みとなっており、施設更新費用を時系列で把握できない会計制度である。

(1) 現金の移動は記録されるが、現金以外の資産や負債の情報が蓄積されない。

(2) 現金の移動しか記録しないため、減価償却費や引当金等の非現金情報が計上されず、下水道事業に要した本来のコストが把握できない。

(3) アカウンタビリティ（説明責任）が果たせない。

(4) マネジメントが達成できない。

したがって、資産、負債の把握、ストック情報などの正確な情報を得るために、地方公営企業法を適用し、企業会計化が不可欠である。

#### 4) 次世代への提言

下水道事業の経営改善を真剣に捉え実行しようとする、固定資産の減価償却費を把握することが不可欠となる。「企業会計を理解すること」に大きな抵抗感があるとしても、克服しない限り実現は不可能である。民間企業では、金銭出納は簿記により記録される仕組みが定着し、業績を示す財務諸表はステークホルダーへの説明責任資料として作成が義務づけられ、「会社四季報」などにより誰もが簡単に、企業情報を得られる。下水道の利用者の大半は、日々、財務諸表に係わりを持っていることを、下水道事業者は強く認識すべきである。企業会計が解りにくいと感じた下水道関係者の皆さんは、勇気をもって簡単な会計学に挑戦されることを強く望みます。

5) おわりに

下水道事業にアセットマネジメントの概念を取り入れた資産管理をおこなうことは、管理会計の手法で事業経営を行うことを指す。すなわち、投資と効果のバランスを定量的に把握できる仕組みを構築し、運用することである。下水道施設は、一般土木構造物とは異なり、特殊性を有し管理方式の異なる複数の資産群から構成され、財源は補修費を賄うべき下水道料金や再構築の資金として調達する起債など、様々な要素が内包されている。下水道事業の資産管理は、資産の保全方法の選択を合理的に行い、適切な資産管理方式と資金調達方式を同時に考慮したライフサイクルコスト分析が常に求められる。これらの選択や計算結果を判断材料としてPDCAサイクルを回し、経営を継続する仕組みがアセットマネジメントである。管理会計では維持補修政策が長期的な財務構造に及ぼす影響を分析し、企業債の発行政策、維持管理政策が勘定科目の長期的な変動パターンに及ぼす影響を分析し、適正な投資規模を判断する。これらの仕組みが順調に機能することにより、下水道事業は成熟した事業に成長するものと期待され、地方公営企業法の普及拡大が、アセットマネジメント技術を進化させ、経営改善に資することを信じ、処方箋としたい。

### 5 水コン協の活動

私が水コン協の委員として活動したのは、会社法の改正により、任意団体の社団法人から「特定公営法人を目指す」とした理事会の意向に添って、総務委員会で議論を交わした時期であった。また、中小

の会員から、「海外へ展開したくとも人材が確保できず、プロジェクトに参加できない」との意向に対して、定年後の人材バンクの設立など、真剣に論議したことを覚えている。その後、水コン協は一般社団法人となり、人材バンク構想は、水コン協の活動に相応しくないとの意向から断念した。実現していたら私が第一号の派遣要員だったかも知れない。東北支部で活動できる水コン協活動は、4年ぶりに懐かしく楽しみである。

### 6. 東北地方とのご縁

私の出身地は、瀬戸内海に面した香川県（さぬきうどんの産地）であるが、祖母は宮城県石巻から嫁いでおり、東北の血が1/4含まれるクォーターである。幼少の頃から鎌倉（神奈川県）で育った私にとって、東京での活動が中心であったことは当然であるが、下水道計画業務に従事する割合は、その60%近くが東北地方（特に岩手県、宮城県、福島県）であった。新幹線が完成前は、夜行寝台が唯一の移動手段であって、顧客からは、「毎週来ているのだったら、駅前に住んだら」などと、言われながらも、人情に感謝し業務に励んだ。思えば、優しい人々に救われていた気がする。感謝です・・・。

### 7. 新たな挑戦

私は、日常の思いを業務に反映させるため、会計実務を実践し、新たなコンサルタント領域に挑戦している。また、水循環基本法の制定による新たな事業領域に、活躍できる場を模索している。夢は膨らむ一方である。「若者よ、我に続かん」。

(おわり)