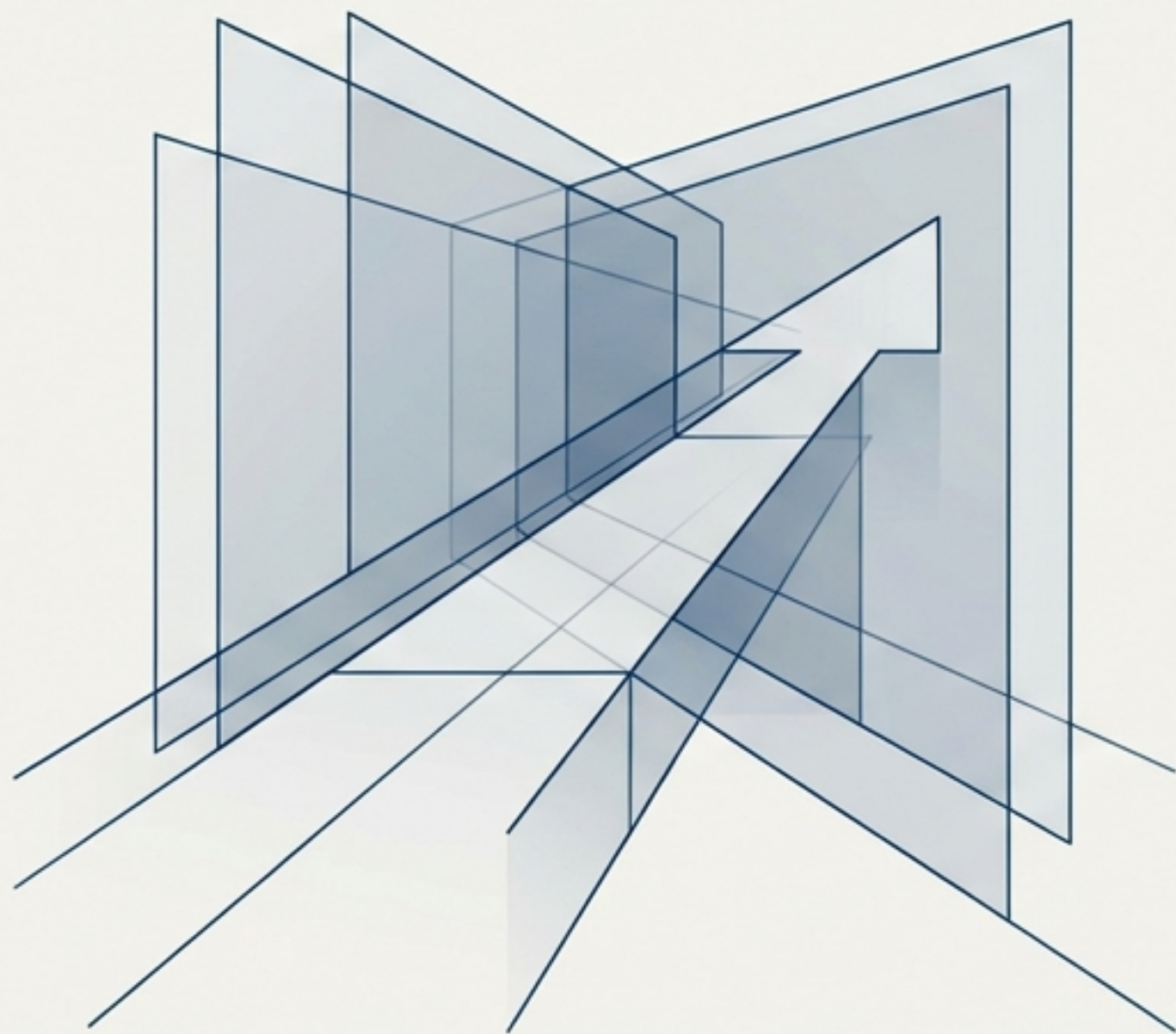




未来を規定する財政戦略： 債務負担行為の戦略的マ ネジメント

管理からガバナンスへ — 将来投資のリスクを
制御し、価値を最大化するフレームワーク



債務負担行為は、未来への投資を可能にする「両刃の剣」である

行政手続きから戦略的ガバナンスへ。

将来の財政硬直化リスクを根絶し、計画的投資を成功に導くためには、事業の「ライフサイクル」全体を俯瞰する新たなマネジメントフレームワークが不可欠である。



なぜ債務負担行為が不可欠なのか：単年度主義の例外としての役割

地方自治法第214条に基づき、地方公共団体が将来の財政支出を約束する行為。「**会計年度独立の原則**」の重要な例外であり、複数年度にわたる大規模事業の計画的執行を可能にする。



住民へ

学校・道路等の計画的な整備による、質の高い公共サービスの安定的・継続的な享受。



地域社会へ

公共事業の平準化による、地域経済の活性化と企業の経営基盤安定。



行政へ

PFI/PPP等の長期契約を可能にし、効率的な事業執行と財政の透明性・民主的統制を担保。

全国的な潮流：財政構造の硬直化が進む中、 将来負担の管理が最重要課題に

92.2%

全上市町村の平均経常収支比率（令和4年度）。
地方税収の増加を上回るペースで義務的経費が増
加し、財政の弾力性が低下している状況を示す。

Source: 総務省「令和4年度全国市町村の普通会計決算の概要」



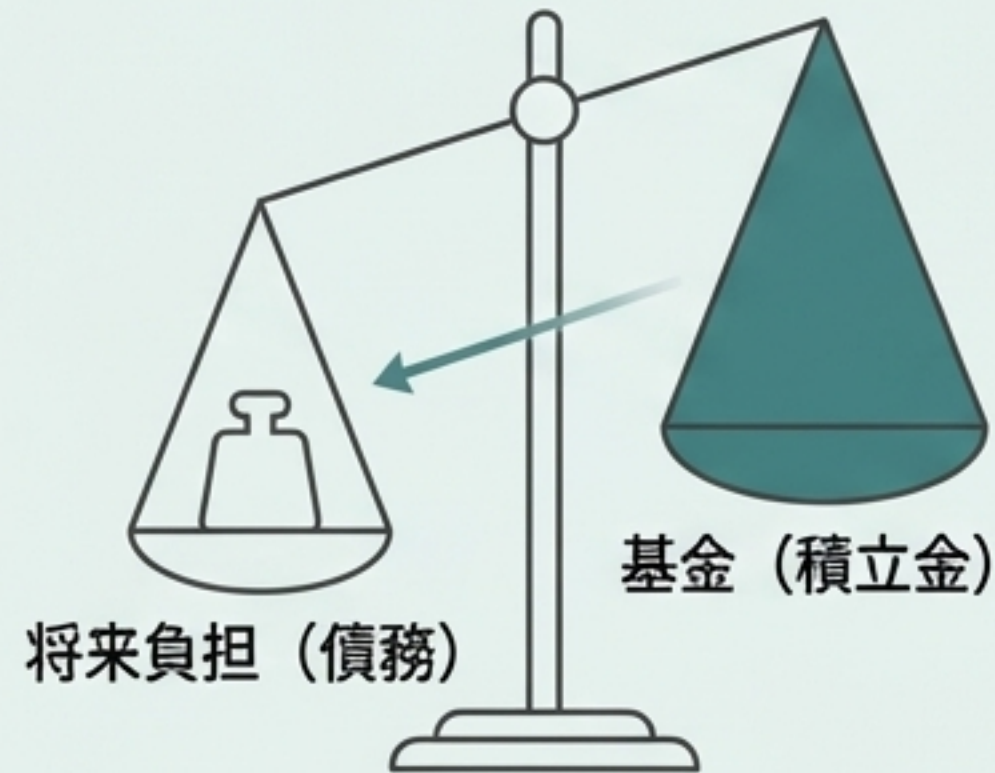
このような状況下で、将来の義務的支出を約束する債務負担行為の安易な活用は、致命的な財政硬直化を招くリスクを孕んでいる。歴史的にも、1990年代の公共事業拡大期に活用が急増し、後の財政圧迫の一因となった経緯がある。

Source: 内閣府「平成13年度 年次経済財政報告」

特別区のパラドックス：「全体的な健全性」の裏に潜む、格差と見えざる負債

全体では将来負担を基金が上回る、
極めて良好な財政状況。

令和3年度決算時点で、実質的な財政負担は全体でマイナス。



Source: 東京市政調査会「『将来にわたる財政負担の状況』からみた都内市区町村の財政状況」

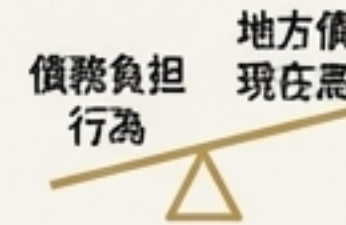
しかし、区ごとの実態は大きく異なる。



- 港区 (Minato Ward): 潤沢な積立金（約1,877億円）が債務負担行為額（約356億円）を遥かに上回り、高いリスク耐性を示す。



- 千代田区 (Chiyoda Ward): 「区債ゼロ」を掲げる一方、債務負担行為残高は約290億円存在。これは「隠れた将来支出」と言える。

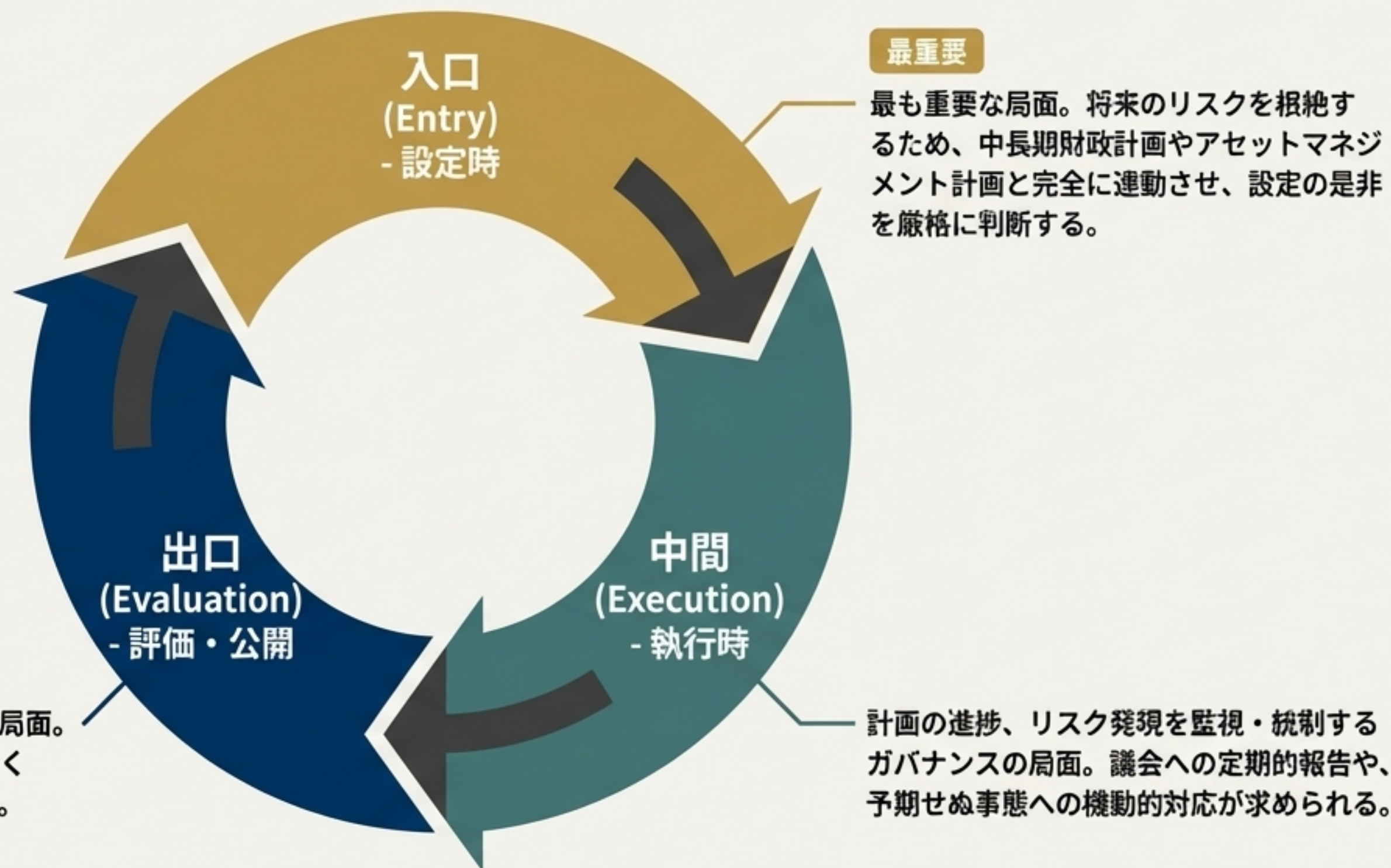


- 世田谷区 (Setagaya Ward): 債務負担行為額（約649億円）が地方債現在高（約527億円）を上回る。将来支出計画における債務負担行為の比重が極めて高い。

各区の未来への投資戦略とリスク許容度を映し出す鏡であり、個別の戦略的管理が不可欠。

対症療法から根本治療へ：戦略的ライフサイクルフレームワークの導入

これらの課題は、事業のライフサイクル全体を貫く一貫した戦略の欠如に起因する。



最重要課題：「入口」の厳格化による将来リスクの根絶

債務負担行為を場当たりの便法ではなく、長期ビジョンを実現する戦略的ツールとして位置づける。



内部ガイドラインの策定

長期財政見通しに基づき、債務負担行為残高の対標準財政規模比率など、独自の管理上限目安を設定する。PFI等の超長期案件にはVFM評価の提出を義務化。



アセットマネジメント計画との完全連携

公共施設等総合管理計画の方針に完全準拠。個別施設の更新ではなく、エリア全体の機能再編の視点から、複数の事業をパッケージで計画する。



「ゼロ債務負担行為」の戦略的活用

建設工事の閑散期対策として、前年度中に契約を締結する「ゼロ債務負担行為」を積極活用し、事業を平準化。入札不調リスクを構造的に低減する。

先進事例①【入口戦略】：アセットマネジメント視点による価値創造

Case 1: 千代田区「四番町公共施設整備」

What:

複数の老朽化施設（保育園、図書館等）を一体的に建て替え、多機能な複合施設を整備。

Success Factor:

個別更新でなく、エリア全体の価値向上を目指す明確な戦略。施設の複合化により機能の高度化と運営の効率化を両立。

Link to Framework:

アセットマネジメント計画との完全連携の好例。

Case 2: 板橋区「上板橋第一中学校改築」

What:

築50年の中学校改築にあたり、ZEB化（環境性能）と地域連携・防災機能強化を柱に計画。

Success Factor:

「脱炭素社会の実現」という上位計画と明確に連動。計画段階から住民と徹底的に協働し、高い合意形成を実現。

Link to Framework:

長期ビジョンとの連動と、透明性の高いプロセスによる正当性の確保。

先進事例②【中間戦略】：リスクへの機動的対応と構造的低減

Case 1: 足立区「入札不調への機動的な計画変更」

What:

設計委託等の入札不調が複数発生した際、単年度計画を断念し、補正予算で債務負担行為を再設定して対応。

Success Factor:

執行段階で頻発するリスクを直視し、計画遅延を最小化する迅速な判断。財政的な整合性も確保。

Link to Framework:

「中間」における、計画と現実の乖離に対する柔軟なガバナンス。

Case 2: 神奈川県「ゼロ県債による事業平準化」

What:

翌年度事業を前年度中に契約するため、「当該年度の支出ゼロ」の債務負担行為を全国に先駆け活用。

Success Factor:

建設業界の「端境期」解消という明確な課題解決志向。入札不調を未然に防ぐ構造的な対策。

Link to Framework:

「入口」段階での戦略的工夫が、「中間」の執行リスクを劇的に低減させる。

「中間・出口」の統制：ガバナンス強化と組織能力の向上

計画を絵に描いた餅に終わらせず、リスクを管理し、成果を最大化する組織体制を構築する。



議会機能の強化と透明性の確保

- 議会説明資料を標準化（LCC推計、リスク分析等を明記）。設定後も進捗状況の定期的モニタリング報告を制度化する。



プロジェクト管理能力の向上

- 階層別研修プログラムを構築。外部専門家を初期段階から活用する体制を整備。



ナレッジマネジメントの導入

- 過去の失敗・成功事例をデータベース化し、新規事業計画時の参照を義務付け、組織の教訓とする。

説明責任を果たす「出口」戦略：DXによる徹底的な情報公開

住民にとって債務負担行為は分かりにくく、「隠れ借金」との誤解や行政不信に繋がりがやすい。

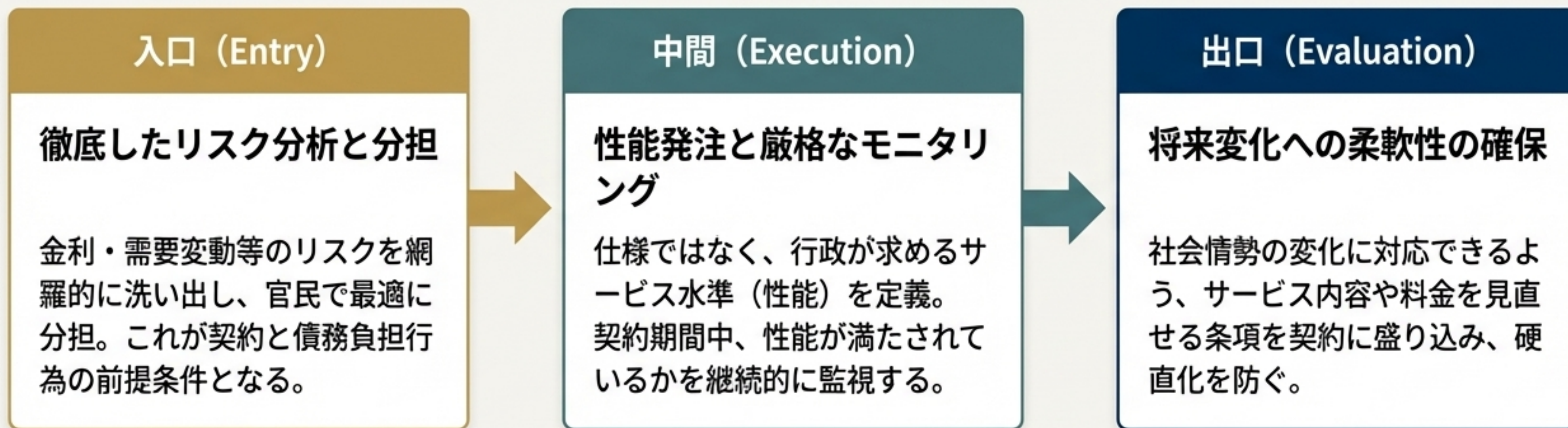
Solution: 「未来への投資の見える化」



KGI: 住民意識調査における「区の財政運営の透明性」に関する肯定的評価を5ポイント向上させる。

最難関ケーススタディ：PFI事業に見るライフサイクルマネジメントの真髄

PFI事業の特性: 10年～30年にわたるサービス購入契約であり、債務負担行為の最も高度で複雑な活用形態。



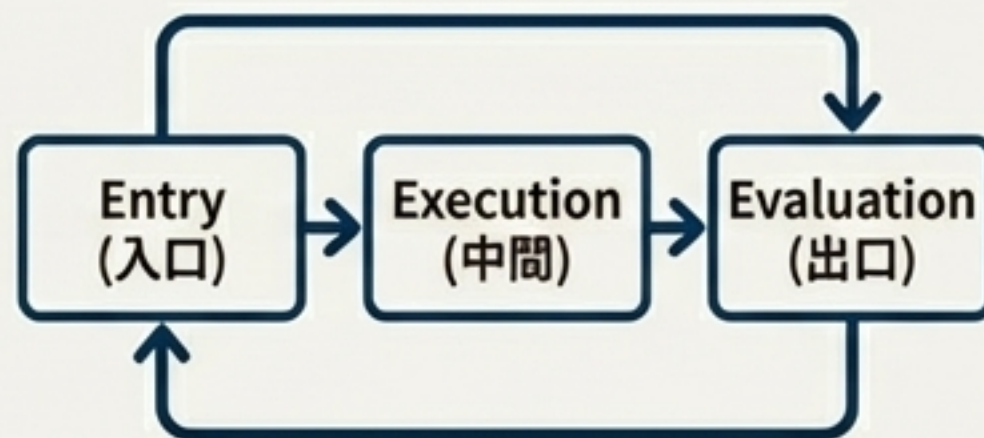
PFIの成否は、まさにライフサイクル全体のマネジメント能力にかかっている。

本日の提言：明日から実践すべき3つのアクション



認識の転換

債務負担行為を「単なる会計処理」から「未来をデザインする経営判断」へと再定義する。



フレームワークの導入

「入口・中間・出口」のライフサイクル視点を全部署で共有し、特に「入口」の厳格な管理を徹底する。



透明性の徹底

議会・住民への説明責任を果たすため、情報公開のあり方を抜本的に見直し、信頼に基づく合意形成を目指す。

未来への投資、その責任と設計

**「我々が今日設定する一つの債務負担行為は、
10年後、20年後の市民の暮らしと、行政の選
択肢を規定する。それは、未来の世代に対する、
最も具体的で、最も重い約束である。」**

厳格な規律と、戦略的なビジョンをもって、未来を的確に設計していくこと。
それが、今を生きる我々に課せられた責務である。