

財政・変革局 X方針の概要

A領域

B領域

C領域

局全体

(5) 市民にわかりやすい広報・周知

- ・ユーザー目線での検証
- ・専門家の意見を踏まえた広報方法の検討

(1) 将来にわたる
持続可能な財政の確立

- ・市債残高等の改善
(政令市平均レベル)
- ・基金残高の必要規模の維持

財 政

(1) 市政変革と連動した
R7予算編成方針

- ・局長マネジメント予算枠等の仕組みによる予算要求と変革方針との紐づけ

(2) 公共施設リボーン
対策の財源確保

- ・企業会計等の剰余を財源とする仕組みづくり

(1) 投資的経費の
適正水準の再検討

- ・老朽化対策や市債残高、物価高などを踏まえた新たな適正水準を設定

税

(4) 税務窓口の改善

- ・来庁者オンラインアンケート
- ・カスタマーハラスメント対応
- ・接遇マナー専門研修
- ・対応マニュアル作成

(4) 市税事務所改革

- ・5区税務業務の集約
- ・スマらく区役所との連携

(5) 税収構造の見える化、
税収増加策の検討

- ・過去の事業の税収への影響を検証
- ・税収増対策

市政変革 (全庁的課題)

(3) 未利用市有地等の
売れる化・使える化

- ・入札参加者へのヒアリングを含めた現状分析
- ・物件に応じたマーケティング
- ・kintoneによる情報共有

都市戦略(エリアマネジメント)との連動

(2) 公マネ計画の見直し

- ・改修費の再算定
- ・現計画の前倒し

(2) 公民連携のあり方

- ・外郭団体が担うべき施策の基本的考え方の整理
- ・各団体の経営への市の関わりの見直し

局区X方針〈 財政・変革局 〉

1 組織の使命（どのような役割を担うのか）

- 市政変革（X）について、本質に迫るテーマ設定、見える化の徹底を通じて、各局区が摩擦を恐れずスピード感を持って変革に取り組む動きをリードする。
- 北九州市新ビジョン（目標年次2040年）に基づく重要政策を進めるため、計画期中の財政需要に基づき、市政変革による財源確保とメリハリをつけた予算編成を行う。
- 財政の持続可能性を高めるため、新たな投資的経費の水準設定、公共施設マネジメントの実行計画の目標再設定などを行う。
- 納税者である市民の皆様は、丁寧、迅速、正確な対応を大前提に、公正・公平な市税の賦課・徴収を行う。
- 未利用の市有地・市有施設の売れる化・使える化に取り組み、歳入確保につなげる。

2 課題と背景

Aレベル（年度内）の課題候補

課題A（1）

① 課題名 市政変革の取り組みと連動した7年度予算編成方針の作成

② 課題の内容

毎年度の予算編成を行っていくにあたり、次世代投資枠の確保や経営分析などの市政変革の取組と連動した仕組みになっていない。

③ 課題の背景

令和6年度予算編成においては、「予算事務事業の棚卸し」などの取組と必ずしも連携できていない部分があり、各局における事務負担や市政変革への理解、予算案への反映の点で改善の余地があった。

④ 課題に対する取組

■ 各局からの予算要求と、局区X方針・経営分析を経た変革方針を紐づけする。

ア 10月の段階で、各局へ「局長マネジメント予算枠」の配分額を示す。

イ 「新規・拡充事業の要求」に対しては、経営分析等に基づく「事業見直し」とのセット要求を前提とし、予算の模様替えが明確な形となる仕組みとする。

ウ 各区の課題解決やプラチナ市役所づくりに繋がる事業予算が、各局の予算枠内で具体化できる手立てを講じる。

■ 以上により、市政変革推進プランの目標「令和8年度までの3か年で次世代投資枠330億円の確保」につなげる。

課題A（2）

① 課題名 公共施設リボーン対策の財源確保

② 課題の内容

基本構想に掲げる3つの重点戦略に沿った政策を実行するため、新たな取組を含めた

財源確保策が必要。

③ 課題の背景

人件費、物価高騰などの歳出膨張圧力があり、厳しい財政運営が求められる。

特に、老朽化対策を含む公共施設の維持管理費が増大し、公共施設マネジメントの加速等に伴う過渡的な歳出増も含め対策が必要。

④ 課題に対する取組

■企業会計（公営競技事業等）の累積資金剰余を財源に充てる仕組みをつくる。

課題A（3）

① 課題名 未利用の市有地・市有施設の売れる化・使える化

② 課題の内容

未利用の市有地・施設の民間活用促進や、市の財源確保のため、売却可能な市有地・施設について、「商品」としてPRするための情報を磨き上げ、物件に応じた購買層に対する確かな情報提供を行う必要がある。

また、売却可能な状態とすべく、測量・埋設物調査等を早急に進める必要がある。

③ 課題の背景

100㎡以上の未利用市有地（一般会計）は令和5年度で約300件、約80万㎡あり、早期に売却することにより、都市の活性化や市の歳入確保に貢献できる。

現状では、物件の情報提供について、大手デベロッパー、市内不動産業者、一般市民を問わず、画一的に行っており、関心を持つ購買層まで情報が届いていない可能性大。

また、測量・埋設物調査等の手続き事務に不慣れな部署では、売却準備が円滑に進んでいない状況がある。

④ 課題に対する取組み

■入札参加者や問い合わせ者等へのヒアリング実施、情報ソースの現状分析を行う。

■マーケティング専門部署と連携し、物件に応じたマーケティング方法を導入。

（例：戸建て土地の場合、子育て世代をターゲットとしたフリーペーパーの活用等）

■Kintoneを活用し、未利用市有地の情報・課題を共有、

経験豊富な職員によるサポート体制のもと、売却準備のスピードアップを図る。

課題A（4）

① 課題名 来庁者が好感を持ち、職員も安心して働ける税務窓口の実現

② 課題の内容

・税務の窓口（証明発行、課税・納税の折衝。対面のほか、電話・郵便もあり）では、職員が一般的な接遇マナーを踏まえて対応しているが、「市民のこえ」等を通じて絶えず苦情や要望が寄せられている。今一度、接遇のあり方を見直した上で、市民（顧客）満足度を高め、職員が自信を持ち、安心して働ける接遇要領を整備する必要がある。

・カスタマーハラスメントと思われる過度な苦情や理不尽な要求から、職員の健康と安全を守るとともに、利用者にも安心して相談しやすい窓口であるために、税務職員として

の適切かつ一般的な対応を明確化すべき。

③ 課題の背景

- ・ 税務部門は財政・変革局の職員数の約8割を占め、市民と接する機会が最も多い。
- ・ 「市民のこえ」として、苦情や要望が絶えず届くが、対処療法で終わっている。
- ・ 証明部門においては、業務の態様が民間窓口とそん色なく、待遇においても民間と同レベルの対応が実現可能。
- ・ 課税と納税の各部門は納税者等の意に沿わない処分行為が前提となるため、窓口や電話でのトラブルがしばしば発生。その場合の苦情や要望に対して、当事者となった職員が自らの待遇の良否に不安を感じることもある。
- ・ 市民からの苦情や感謝を積極的に聴き取り、それらの事例を組織間で常に共有できる体制が整っていない。
- ・ カスタマーハラスメントと思われる事例も複数発生し、職員が対応に苦慮するとともに、心的負担が増している。

④ 課題に対する取組

- 窓口の対応についてのご意見・ご要望を投稿できるオンラインアンケートを開設し、いただいたご意見等は、直ちに関係各課に配布してその後の業務の参考とする。
- 証明窓口の接遇マナーに係る専門研修を実施（主に会計年度任用職員が対象）。
- kintone等のツールを活用して、各職員が経験した具体的な事例をできるだけ多く収集し、個々の事例に沿った適切な（理想的な）対応方法を検討の上で、以下の内容で整理したマニュアルを作成する。
 - (1) 具体的なトラブル事例への模範的な対応方法
 - (2) 来庁者に感謝された等の好事例
 - (3) カスタマーハラスメントと考えられる事例の区別と、それらの事例に対しどのような対応が可能か又は許されるかといった、具体的な基準（例：用件に関係のない誹謗中傷等の電話は一定時間（例：10分）を超えたら切ってよい、暴力行為や過度な威嚇・脅迫等が認められる場合は直ちに警察に通報する、など）※上記マニュアルの作成に当たっては、外部有識者（専門家）の監修を依頼したい。
- 市民対応の向上及びカスハラ対応として、ポスター掲示や録音機能付き電話を設置。

課題A（5）

① 課題名 市民にわかりやすい「市政変革」「財政」「税務」の広報・周知

② 課題の内容

財政・変革局における「市政変革」「財政」「税務」それぞれの分野の情報発信について、統一的、効果的な取組ができていない。

③ 課題の背景

市民への情報発信について、財務部は「マンガで読める！わかりやすい北九州市の財政」、税務部は「市税のしおり」を発行。それぞれ、内容やターゲット、周知方法などが異なっており、統一性を欠いている状況。また、市政変革については、市民理解を得

るため、特にわかりやすく、タイムリーに届けていく必要がある。

④ 課題に対する取組

■それぞれの広報誌等について、伝えたいターゲットに伝えたい内容が効果的に届いているのか、ヒアリング等を実施し、ユーザー目線で検証する。

■そのうえで、専門家の意見も聴きながら広報方法の再検討を行う。

Bレベル（3～5年）の課題候補

課題B（1）

① 課題名 投資的経費の適正水準の再検討

② 課題の内容

現在、620億円／年を上限としている投資的経費について、今後の投資案件や物価・人件費上昇等を踏まえ、その適正な水準を見直す必要がある。

③ 課題の背景

本市の人口一人当たり市債残高は政令市で最も多く、公債費も高止まっている。

財政健全化判断比率を見ても、政令市の中で最下位グループとなっており、市債の残高水準の引き下げ、将来の公債費抑制が急務。

一方で、公共施設やインフラの老朽化対策、市政変革・経営分析に基づくマネジメントには時機を逸さず取り組まなければならない。

④ 課題に対する取組

■令和6年度中に適正水準（現在：620億円／年（環境工場を除く））の見直しを検討し、令和7年度以降の予算編成に反映させる。

■具体的には、経営分析の手法に基づく詳細な現状分析を行いつつ、「公共施設等の老朽化対策を中心とした事業のより一層の優先順位付け」、「実質的な市債残高の着実な減少トレンドの継続」、「新たな財源の確保」を踏まえた、新たな「投資的経費の適正水準」の設定を行う。

■合わせて、将来の投資的経費の可能な限りの抑制につなげるために、公共施設総量のさらなる最適化、施設の統廃合の前倒しを推進。

課題B（2）

① 課題名 公共施設マネジメント実行計画の見直し

② 課題の内容

公共施設の持続的な運営と財政健全化のため、建築費高騰や施設老朽化などの取り巻く状況の変化を踏まえて、総量の抑制に加え、新たな公民連携や横断的な組織体制による取り組みを推進する公共施設マネジメント実行計画の見直しを行う必要がある。

③ 課題の背景

現在の「公共施設マネジメント実行計画」では、公共施設の総量の抑制や、運営方法見直し、資産の有効活用などの取り組みを進めているが、公共施設の集約・廃止に際しては機能移転や施設統廃合に時間を要し、当初計画より進捗が遅れている。

また、建築費の高騰や施設の老朽化の進行等により、将来必要となる経費が増加する。
このため、当初計画の見直しにあたっては、

- ・現状を踏まえた総量の見直し
- ・統廃合時期の前倒し
- ・公民連携などの新たな取り組み

などの視点が必要。

④ 課題に対する取組

■今年度中に、公共施設全体の収支状況、利用状況等のデータの集約、将来必要となる改修費の再算定を行う。

(これらを踏まえ、総量の抑制量、施設統廃合等の前倒し時期等の数値目標を変更。)

■集約・廃止施設のマネジメント手法について、公民連携の調査・研究を行う。

■これらの方向性や検討過程を踏まえて、令和7年度に実行計画の改訂を行う。

課題B (3)

① 【課題名】 公民連携のあり方 (市出資法人の持続可能性の判断・改革)

② 課題の内容

外郭団体を中心とした市の出資法人について、公民連携の進展や物価高騰・人件費高騰などの社会経済情勢の変化を踏まえ、その使命・事業領域や持続性について検証する必要がある。

③ 課題の背景

本市には21の外郭団体があるが、市民ニーズや市の政策の変化に伴い、各団体の現在の使命・事業領域と、今後求められる役割との整合性を確保する必要がある。

各団体は、公益財団法人や株式会社などそれぞれの設立形態の趣旨を踏まえながら、適切に経営(トップマネジメント、収支、人材確保、利益配当等)を行うことが求められ、その状況に応じて、市も関わり方を変えていく必要がある。

④ 課題に対する取り組み

■複数年度にわたり継続実施が必要な施策、行政サービスとして民間事業者の活用が適切でない(外郭団体に担わせるべき) 施策の有無など、外郭団体が担うべき施策の基本的な考え方を整理する。

■各団体及び団体所管課におけるあり方を再定義する。

■外郭団体や団体所管課への聴き取りなどにより、団体の人的資源や財務状況を把握し、持続的な経営を行う上での課題を整理するとともに、団体の経営(トップマネジメント、収支、人材確保、利益配当等)に対する市の基本的な関わり方を見直す。基本的な考え方を踏まえ、各団体及び団体所管課におけるあり方を検討する。

課題B (4)

① 課題名 市税事務所改革 (DXによる市民の利便性向上と業務集約)

② 課題の内容

市政運営の根幹である市税をよりいっそう適正・公平に賦課徴収するために、税務職員の専門性を高め、持続可能な税務組織を形成する。

「スマらく区役所サービスプロジェクト」にあわせて、税務組織を再編し、市民サービスを低下させず人員削減・事務効率化を目指す。

③ 課題の背景

現状の組織体制のままでは、市民サービスの維持、職員の勤務管理が難しい。

単に5区の税務課を廃止すると、一部の市民には手続きのために小倉または黒崎の市税事務所へ足を運んでもらうこととなり、一時的に市民サービスが後退する。

税務部門のみの見直しでは、区役所のレイアウト変更等で二重投資となる。

④ 課題に対する取組み

■ 5区税務課業務を区役所窓口へ移管統合し、東西市税事務所へ集約する。

実施時期は令和8年中を予定。

■ 税務課業務集約後の窓口は、「スマらく区役所サービスプロジェクト」に沿って協議検討。

※市民の利便性向上のために順次実施していくもの

- ・ 原動機付自転車の登録及び廃車の電子申請
- ・ 窓口オンライン予約サービス
- ・ 市民税の電子申告の促進
- ・ リモート相談窓口の開設

課題B（5）

① 課題名 税収構造の見える化（政策効果の検証）、税収増加策の検討

② 課題の内容

- ・ 本市が実施した事業の効果を検証するとともに、今後の政策決定をする際の判断材料の一つとして、「税収への影響」を活用してはどうか。
- ・ 市税等に係る本市の特徴を分析することで、税源の涵養につながらないか。

③ 課題の背景

- ・ 企業立地補助金等の投資など、各種事業の効果を検証する場合に、「税収への影響」は有力な指標と考えられる。
- ・ 「稼げるまち」で得た果実を「彩あるまち」「安らぐまち」へと好循環させるという新ビジョンの政策実現を財政運営の面からも的確に効果検証したい。
- ・ 過去の事業効果を検証する一方で、将来に向けた税源涵養の観点から、市税等に係る本市の歳入面での特徴（強み・弱み）や、本市において税収等が増減する仕組み（各税目の制度的構造を前提に、何が税収増に寄与するか）を調査分析し、その結果を各局が政策を検討する際の参考にできないかと考えた。

④ 課題に対する取組み

■ 経営分析の観点から、以下の内容について数年かけて取り組む。

- ・ 本市がこれまで実施した事業に係る税収への影響を、個別の課税データを用いて

調査検証する（事例の選定については所管各局の協力を求める）。

（例1）企業立地補助金を支出した企業ごとに、立地から現在までの納税額を集計

（例2）市独自の税制優遇措置（課税免除・不均一課税）を適用した企業ごとに、優遇措置終了後の納税額を集計

（例3）土地区画整理事業、都市再開発事業等の対象エリア一帯に係る税金の変化を、関連する各税目の課税データを活用しつつ推計

- ・本市の税金構造や、税目ごとの課税客体・課税標準の分布等を詳細に調査し、あわせて他の政令市とも比較して、税源の所在や特徴について分析する。
- ・本市の賃金、所得、地価・物価の上昇が市税に与える影響について調査研究する。
- ・現在進行中の事業について、開始前後での税金への影響を検証する。

■調査分析結果をもとに、事業のパターンごとの一般的な税金効果や、税源の涵養につながる要素等の情報を取りまとめ、政策立案にかかわる各部局に提供する。
個別事業に係る税金への影響等について、依頼に応じて助言等の支援を行う。

Cレベル（5～10年超）の課題候補

課題C（1）

① 課題名 将来にわたる持続可能で安定的な財政の確立

② 課題の内容

持続可能で安定的な財政を進めていくにあたり、物価高や公共施設の老朽化対策、大規模災害への対応、福祉・医療関係経費の伸びなどを踏まえると、北九州市は厳しい財政状況にある。

③ 課題の背景

本市の財政状況に関するデータを見ると、

- ・政令市比較で「実質公債費比率17位」、「将来負担比率18位」
- ・財政の硬直化を示す経常収支比率は高い方から3番目
- ・財政の余裕度を示す財政力指数は低い方から2番目
- ・市民一人当たり市税収入が、政令市中少ない方から8番目
- ・市民一人当たりの市債残高は20政令市中最も多い

となっており、今後の物価高や公共施設の老朽化対策、大規模災害への対応、福祉・医療関係経費の伸びなどを踏まえると、更に厳しい財政状況になると見込まれる。

④ 課題に対する取組

■将来世代に過度な負担を残さないために、

- ・投資的経費の適正水準の維持による、将来的な市債残高の抑制、公債費の削減
- ・新ビジョンに基づく、稼げるまち実現に向けた政策を総動員することによる税金増などにより、市民一人当たり市債残高や健全化判断比率等を政令市平均に向け改善。

■毎年度円滑に予算編成を行っていくため、歳入歳出両面から市政変革推進プランに基づく取組を着実に推進、収支均衡の財政運営（決算ベース）を実現し、毎年の予算編成で必要となる基金取崩額の2年分程度の残高を維持。