

## 会議録

- 1 名称 第12回北九州市行財政改革推進懇話会
- 2 議事 議事1 令和3年度北九州市行財政改革取組結果について  
議事2 公共施設マネジメント5ヶ年行動計画について  
報告1 下水道使用料、し尿処理手数料の減免の見直しについて  
報告2 DXの推進にかかる取組みについて  
(北九州市における中小企業向けDX支援施策)
- 3 開催日時 令和4年11月14日(月)14時00分～16時00分
- 4 開催場所 北九州市役所庁舎 15階 15C会議室 (Web会議)
- 5 出席した者(構成員)の氏名  
羽田野 隆士 高鍋 優子 佐々木 直隆  
勢一 智子 清田 博巳 西本 由佳
- 6 経過(構成員発言内容)

### 議事1 令和3年度北九州市行財政改革取組結果について

○意見というか要望になると思うが、「簡素で活力ある市役所について」ということで人件費等の説明があったが、今、労働力不足ということでどの分野においても非常に人手不足になっている。それを考えるとDXの推進というのは本当に重要なことだと思っている。一方で、やはり職場や雇用の維持に最大限努めることも並行して行ってもらいたいと思っているので要望として発言する。

○(資料1「令和3年度決算」について、)コロナの影響が終わらないなかで難しい問題が続くとは思うが、いろいろと工夫をしている。

宿泊税についてはかなりの金額が出ている。これから先また需要が戻ってくると、さらに積み増しされるのではないかと考えている。これは今後外から人を迎える整備という意味も含めて、市のまちのあり方を良くしていくことに使われていくと思うが、具体的にどういう分野で利用されていくのか、それと今後の見通しもあれば教えてもらいたい。

また、企業会計で交通事業が厳しいということだが、これは北九州市だけではなく、全国的に課題となっている。そもそも人口減少の局面に入っているだけではなく、コロナでライフスタイルが変わってきたので、公共交通の利用のかたちが、これから全て変わってくるだろうと思う。その中で経営努力はしているが、経営努力だけではという局面にもう差し掛かっていると思う。これを今後注視していくだけでは多分もたなくて、どういうふうに市として考えていくのかがすごく大きな課題になると思う。

滋賀県は交通の結節点であるが、やはり財源確保が難しいということで、その地域交通を

どうやって維持していくのか知事をはじめかなり危機感を持っていて、「交通税」というようなものを取り入れることはできないのか（税制）審議会でその意見を受けて、知事も一緒に議論をしている状況である。

全国的に大きな課題になるので、市独自の取組みだけではなく、全国的な動向なども取り入れながら検討することが大事である。この辺りで何か取組みがあれば紹介をしてもらいたい。

（資料2「令和3年度行財政改革取組結果」）Iの「簡素で活力ある市役所の構築」について、コロナ対策で人件費の削減が当初予定よりも進まなかったということであるが、これはやむをえないことと思っている。ただ他方で、取組みも一定程度しているということなので、内訳の部分をなんらか可視化して、取組みの成果はちゃんと次年度以降に見えるようにしていくというのは大事であると思う。まるっと百万円というだけではなく、「どこがどれだけ増えて、どこの部分は施策で努力して効果はあった」ということについても、もし今の段階で教えてもらえることがあれば伺いたい。そうでなければ次回以降、ぜひそういう試みもしてもらえればと思う。特に人件費は大きいものがある。今人材不足という指摘もあったが、貴重な人材を生かすためには、やはりDXで効率化するところは効率化して、それで人のエネルギーができたところを違うところにきちんと振り替えてもらうということが非常に大事であるので、ぜひその点も踏まえて、可視化をお願いできればと思う。

《市》宿泊税は独自課税であり、条例の制定などで令和元年度に議論して、令和2年度からスタートしたが、そこがコロナの初年度であり決算ベースで約1億7,000万円、昨年度が2億5,897万円だった。制度設計した時には3億円ぐらいの歳入を確保できるだろうということだったので、今年度に入って、行動制限などがかなり緩和され、一番最初のスタート地点のところまで来つつあると考えている。

この宿泊税は、宿泊で来られた方に課税する以上、経常的な経費に入れるのではなく、新たに観光需要を想起するものであるとか、Wi-Fi整備なども含めたいいわゆる環境整備など、観光の地力を上げることに使っていこうというのは、当初設定したときからやっているところである。昨今コロナ禍もあったが、皿倉山の夜景など夜景の都市として認定されたりもしたので、皿倉山の環境整備や旅行商品を作ってもらうための助成、あるいはホテルなどの改修に対する助成など、次年度の歳入見込みを立てた上で歳出も同時に、そういった予算を組んで運営しているところである。また、来年以降も旅行支援などがあり、それで宿泊者数が増えればそのまま（歳入も）伸びるため、そういったものを来年度また見越して、夜景などの観光需要に応えられるような投資をしていきたい。

交通局については、コロナの前から、基本的には企業会計なので、独立採算でやっている。一部高齢者や障害のある人の減免など政策的な部分に対しては、税の繰り入れをしているが、基本的には独立会計である。

ただ大幅に社会経済環境が変わったため、路線を集約するなど、かなりの経営改善をやっ

ているが、経営努力でどこまでできるかという領域に来ているのは確かである。

先ほどの決算の状況、資金の状況なども見ているので、当然企業会計に対してどういう支援をすべきかといったところは、注視するだけではなく、庁内的にも議論していかなければならないと思っている。一方で、先ほど話にあった地域交通としてのありようの中で、その下地として議論すべきである。いかに交通事業を市が、公的にやっているといっても、若松のバスだけということではないので、地域交通全体の中で考えなければならない。地域交通のあり方については、建築都市局などの政策領域にもなるため、全庁的に関係部署と情報共有しながら、考えていかないといけないと認識している。

《市》「簡素で活力ある市役所の構築」について、例えば今回新型コロナの対応で採用増等があり、正規職員でいくと当初30名ほどの人員削減を予定していたが、結果として17名で、予定よりも13名増員になり、フルタイムの再任用の職員も当初の予定よりも5名増加ということになった。

また、時間外勤務の削減について、やはり新型コロナ対応でかなり時間外勤務が増えており、平成30年度比での削減を目標にやっていたが、令和3年度は平成30年比で約13.6%増加している。

そういったことで効果額が伸びなかったということになっている。

○（資料2）「行財政改革取組結果」の2番目の柱の内容について、北九州テクノセンターの件で、出資した金額の100%は戻ってきてないようだが、それについてどのように評価したのか教えてもらいたい。それと今後外郭団体に対する補助金や出資が、今回のこの結果で何か影響があるのかどうか、どのようにするのかとかといったことがもしあれば教えてもらいたい。

《市》分配金は出資割合で戻ってきているが、出資金とイコールではない。市の出資額を割切った部分についての評価については、後ほど回答させていただきたい。

○会社が存続している間に配当金とかで結構回収されているなら、別に最後少し目減りしても問題はないと思っている。

【後日回答】市の出資額を割り切った部分の評価について

(株)テクノセンターの事業譲渡・解散にあたって、市の内部において協議した結果、

- ・ 設立から30年以上経過し、ミッションである市内中小企業支援拠点としての役割を十分に果たしてきたこと
- ・ 施設老朽化が進んでおり、今後20年間で発生する修繕費等のシミュレーションによると、現状の経営状況では累積損失が拡大する可能性があること
- ・ この時点で売却・清算を行うことで出資金のうち一定割合が市に清算されることが見込まれること

等の評価から令和3年度中の事業譲渡・解散が妥当であると判断した。

なお、今回のテクノセンターの民間譲渡に伴う分配金（出資金割れ）によって、他の団体の補助金や分配金が影響を受けることはない。

## 議事2 公共施設マネジメント5ヶ年行動計画について

○（公共施設マネジメントについては）非常に地道に取り組んでいて、この5年間については概ね計画どおりということであるが、そもそもの話として40年間というかなり長い目標を立ててやっているため、おそらくその40年の間ではまた状況も変わってくる。今は5ヶ年（4ヶ年）ごとに区切ってやっており、それはそれで素晴らしいと思うが、そもそも平成28年に立てられた目標について、状況に応じて、もしくはどこかのタイミングで見直す計画はないのか。

《市》基本的には平成28年に（実行計画を）立て、平成29年からスタートし、40年間で10年一区切として、4期に分けて管理するものである。しかしながら、例えばこの途中途中で真に必要なものが新たに出る場合も考えられる。実際にミクニスタジアムは今のところその20%削減の（分母の）中に入っていないが、今後計画を進めていくにあたり、トータル的にパーセンテージをどう考えていくかということは必要であると考えている。今のところは20%という目標のもとに進んでいるところである。

○人口や経済状況など、やはり40年という読み切れないところもたくさんあるので、その辺の計画の見直しを慎重にやっていく必要があると考えている。

○公有地の売却等に関して、都市がどういうプランを立てているか。まとまった土地であれば、何かあった時に集まることができ、被災時にも集まることができるが、まとまった土地

をどう使うかというところまで含めてやっているのか。これらは貴重な資産であるが、売却されたりしている。基本的に都市が何を指すか、安全のために何があるかが重要である。例えば、今見直しをされていて、特に山の方は崩壊などかなり危ないため、何とかまとめようしている。これは当然代替地がないとできないため、その原資にならないのか。また、市街化調整区域の見直しがあったが、これも少し撤退せざるをえなくなった。しかしながら、門司や八幡など相変わらず危険状態は続いており、雨を含めてこれからはもっとひどくなる。そのためにとっておくといったことはできないか。

こういうものを抜本的にどう考えるのかは「都市のイメージ」だと思う。「どこを大事にして何をしているか」ということで、「外国人が本当に一番働きやすい都市」というのもありだと思うが、円安の影響で（日本に）来ないし、ベトナムの方も帰ってしまうから、これからは発展しない。これからは圧倒的に若い人がいなくなり、労働人口が減って、高齢者ばかりになる。これは北九州だけではないが、特に北九州は多い。そうすると「安全」を含めた「都市イメージ」がすごく大事である。「安全」は今非常に意識が高く、そういうことをアピールしないと（若い人は）来ない。今度、市長が変わるため、どういう対策をとるか楽しみにしている。

昔「ピッツバーグに学ぼう」というのがあった。「製鉄のまち」から抜けて、それを参考にしようという話がずいぶん前にあり、それはそれで評判だった。当時は本当に煤煙がすごく、その部分は解消されたが、北九州市は産業構造が変わらないまま来たため、ある意味で苦戦している。新たな都市像というのをちゃんと作らないと、一つずつ作ったところで魅力がないから（若い人が）来ない。だから若い人達を呼ぶこむためのものをどうするか、広い土地があったときにどう生かすかということも含めてやらないといけない。危険はまだ去っていないため、「安全なまち」であるということ自体がこれからはすごく大事だと思う。

そういう意味でのプランは立て直すことができるのか聞きたい。

《市》すべての土地について、というのはなかなか難しいと思う。今のところ市営住宅と学校がこの面積の大半を占めている。そういうなかで、市営住宅については老朽化が進んでいくところから統廃合をやろうと考えており、その場所が、今のところは、やはり山手やレットゾーン・イエローゾーンなどといったところなので、そこが使えるか、使いやすいかという面でいうと、なかなか今の時点では使いづらいだろうといった感じで、実際に売却がづらいところもある。しかし、例えば老朽化していくような市営住宅や学校が街なかなどにあった時、それが都市として、その施設の位置付けがあれば、ただ単純にマンション業者へ売り払うというよりも、市において、公共としてそのまちづくりの中でどう生かしていくかという視点は持った上で、売却なのか、公共なのか、民間と一緒に買ったPFIなのかなどを一緒に考えていく必要があると思う。

○ちょうど市長も変わるが、やはり「都市イメージ」をどう出すかというのがないと、基本

的には（若い人は）来ない。福岡市は60万人から今160万人台、周辺を含めると200何万人。北九州は100万人だった。これは工業だけではなく、「都市イメージ」がすごく大きく、消費がある東京と福岡以外は全て人口が減っている。北九州が福岡に学ぶという意味ではなく、労働力は絶対的に足りなくなるため、例えば若い人や外国人などが住みやすいというのは「都市イメージ」の一つにならないかと個人的には考えている。

○市有地の利用というところで、特に今、北九州市が暴力団の問題等が完全に解決されて「日本一安全なまち」と言われるようになり、企業誘致がしやすくなった。市内で働く場所を増やす為にも、新たな工業団地の開拓に力を入れてほしい。今日の直接のテーマではないが、局を超えての対応をお願いしていきたいと思う。

○今日の報告だと、進捗レベルの評価は11分野すべてAである。これはもう満点の状態だが、その評価も含めて聞きたい。

議事2の「5ヶ年計画について」で、進捗率がほぼ100%か100%を超えているが、94%というのが一つあり、3ページの「地域コミュニティ拠点のあり方の検討」だけが「おおむね計画通りに履行されている」となっている。具体的にどこが「おおむね計画通り履行されている」のか具体的な情報がなく、読み取れないため、ここだけ若干評価が違う理由を教えてください。

「公共施設のマネジメント」は全国の自治体取り組まなくては行けないが、実はすごく難しい。長期的で、しかも、どこも人口減少しているため、既存の施設をそのまま更新することができない。そうすると必ず縮減をせざるを得ない。住民からすると身近な施設が統廃合されるというのは非常に耐えがたいことである。特に北九州市のように、以前はかなり繁栄して大きく豊かな地域が、人口が減ってきて、ある程度縮退せざるを得ない。その中で総論はわかるが、各論として現場を説得するのは簡単ではない。しかも、かなり長期なので、みんな「自分が使う間は延ばしたい」というようなムーブメントが起きやすい。

そういったことを考えたときに果たして今の進捗状況が本当に順調なのか、これだけ見ると市民は「今の状況のままで安心していいんだ」という数字に見えてしまう。本当にそうなのかというのは、ここでの報告からはちょっとよく見えない。5ヶ年の行動計画の全体の中でも今のスタンスでどのくらい成果上がっているのか、もう少し長期的なビジョンの中で今の段階がどのくらい順調なのかというところを、市民に見えるようにしないとかなかその先の説明がしにくく、見通しが立ちにくいと思う。実際にその次の年の行動計画は、結局その前の年の状況を踏まえて取りまとめた形になっているので、あえてうがった見方をすれば、目標を達成できるくらいのところにハードルをかけておくということができないことはない仕組みになっている。でも「そうではないよ」ということを市民に見せて、「将来的にはこれだけみんなで頑張らなきゃいけないんだよ」ということを示す必要が、市の方針としてあるのではないかと思うため、そのあたりの状況を教えてください。

《市》まず、(進捗率が)94%であることについて、当初は門司・若松・八幡西の勤労青少年ホームをすべて廃止する予定だったが、折尾駅前の開発(折尾総合整備事業)でオリオンプラザ内にあった八幡西の勤労青少年ホームを、八幡西の生涯学習総合センター折尾分館として活用したことで、進捗率が100%に達しなかった。要はその施設を全く同じものとして活用したわけではなく、別のところに分館として活用したため、その廃止すべき面積がその部分に置き換わり、そのまま廃止の面積にはならなかったため、94%になった。

○それは今の説明の資料でどこかに書いてあるか。

《市》そこまでは書いてない。もうちょっと丁寧に説明しなければなかったと思う。

○公表資料だと思うので、公表された後に市民の皆さんが分かるよう、そこは考えてもらいたい。

《市》そこは少し考えさせていただく。

また、実際に統廃合するとき、特に市営住宅と学校が多いが、市民の方からすると「総論はいいけど各論は嫌だ」、「自分のところは嫌だ」という話もある。市営住宅の管理をするラインも当然あり、順を追って、老朽化した市営住宅から、退去勧告というちょっと強い言葉だが、数年前から「ここはもう老朽化が進んでいるので、もうどこか別の方に移ってください」ということをできるだけ丁寧に時間をかけてやっている。小学校についても、例えば若松区の古前小学校と修多羅小学校を統廃合して一つにしよう、門司区の小森江小学校と東小学校を一緒にして一つにしようというとき、総論が賛成だとしても、反対の声も聞いている。そこも何度も説明会を開きながら進めており、教育委員会や住宅の管理部門が頑張っているところである。

たまたま第1期の計画が少なかったから(進捗率)100%(が達成できた)というところがあるため、「すべてAだからよかった」というところは考えてない。実際に一番きつくなってくるのが、市営住宅でいうと第3期、30年前後のところで老朽化が進んでくるので、それに向けて、ちょっとでもそのピークを平準化できるようなかたちで進めるように、建築部署も取組みのスピードアップを図っているところである。実際に、例えば今度の5ヶ年計画では、令和4年度の見込みが約984㎡だが、これもその前からあたためてきたものが固まり、概ね達成できそうな数字である。今のところ丁寧に説明をしながら進めていっているため、そういう計画が順調に進むことで令和4年度から先も間違いなくこの数字が上がってくるだろうと思っている。ただ、2期・3期・4期のところも先ほど言ったようになかなか厳しいところがあるので、そこは着実に進捗が図られるように頑張っていきたい。

全体としては、まだ全体の取組みの面積の3%ぐらいしか進んでいないのが実態である。

○かなり長期でこれから先の見通しは必ずしも今までほど順調ではないということは、やはり市民の方にもしっかり共有してもらおうという取り組みも必要かと思う。通信簿的に見ると、これはオールAのわけである。だから「これだけではないよ」というところは、きちんと先ほど口頭で話してもらってわかった。「みんなで頑張りましょう」という形ができればいいと思うので、資料も含めて工夫をお願いできればと思う。

#### 報告1 下水道使用料、し尿処理手数料の減免の見直しについて

質疑なし

#### 報告2 DXの推進にかかる取組みについて（北九州市における中小企業向けDX支援施策）

○DXの推進というのはなかなか難しい問題だと思うが、特に第二次産業の北九州市としてはいち早くやってもらいたいと思う。

《市》始めて4年目、5年目になるが、やはり最初の1年目、2年目とかは、DXという言葉自体もなく、その中で「デジタル化というのはコスト削減になる」という、コストの目線だけで動いていたところもあった。世の中全体でデジタルに変わっていく、そのデジタルの世の中でいかに利益を上げていくのか。コストだけでいうとどうしても費用対効果はあわないなかで、そうではないということの説明に、1年、2年非常に苦労したところがあった。そのなかでモデルとなるような企業が一社一社どんどん出てきているので、そういった企業をどんどんPRをして、裾野を広げていきたいと思っている。

○DXを進めていくうえで何が大切かという、待ちの姿勢だけでは、気づいてもらえないので、掘り起こしのために何ができるかということで、DX推進本部というものを作り、支店担当者だけではなく、支店の全員が取引先に声を掛けることができるようにして、どういったお客様に見込みがあるかというような研修をした上で、まんべんなく声掛けをするようにしている。当社で解決できることもあれば、ビジネスマッチングで専門家につながることもある。同じようなことをやっているわけなので、何か連携して、今後できるようなことがあると、さらにスピードアップできると感じているので、こういった全体の取り組みのようなものに、いろんな企業へ声掛けをしてもらえればいいと思う。

《市》まだ始まったばかりだが、金融機関とFAISの技術的なスキルを持ったコーディネーターと一緒に企業を訪問している。その中で金融機関の方から言っていたのは、金

融機関だけだと経営者の方の本当の技術的な掘り起こしまではなかなかできないが、経営者の話に対して提案ができるFAISのコーディネーター、専門家が一緒に行くことで話が盛り上がり、実際にお金をつぎ込んで実施しようかなどというような事例が1、2件出てきている。

だから、我々としても連携することでより企業のためになるということを少しずつ感じてきているところなので、一層、金融機関との連携もできればと思っている。

○頼もしい限りである。

「Digi田甲子園」で優勝というのはすごいことだと思うが、市民や地元の企業の方々の反応はどうか。

《市》これまでDXに取り組んできた企業からは、「やってきたことが間違いでなかったんだ」というような声を多くいただいている。資料8ページにあるような我々のホップステップジャンプの取組みというのは、地域でDXに取り組んでいる企業にとって、他の自治体にはないメニューだと言ってもらった。そこが内閣総理大臣賞として評価をもらったということは、「この道が間違っではなかったな。このホップステップジャンプでしっかり進めていこう」というところになったというような声は聞いている。一方で、「総理大臣賞を取ったので私もやってみようか」というところは今からの掘り起こしかと思っている。

○どうしても国がやるこの類のコンテストはあまり一般に知ってもらってないことが多いが、DXであるからぜひ上手にデジタルの世界で宣伝をしてもらって、そういうことに取り組んでいる中小企業が消費者や市民から評価をされ、「こういうところに就職したい」と学生が思えるようなかたちでイメージアップをしてあげないと、なかなか広がっていかないと思う。今回は一つの良いきっかけなので、(DXの)普及計画にうまく使ってもらいたい。

あとやはり伴走支援というのはすごく大事で、そうやって寄り添って支えていく、こういうことをしっかりやっているということも併せて宣伝を上手にさせていただくのがいいと思う。

大学ともしっかり連携をするということであるが、資料15ページのところにあるロボット・DX推進センターに九工大が入っているが他の大学はどうか。

《市》北九州市立大学や学研都市にある早稲田大学の大学院に、今話をしている。全部の大学といっぺんに話をすると話が進まなくなることもあるため、九工大でモデルを作って、他大学（高専も含む）へ話を持ちかけているところである。

○それを広げていくのが大事だと思う。そうするとその大学生が北九州市の会社に就職しようと思ってもらう一つのきっかけにもなる。それが人材確保である。

ぜひ北九州市は大学を持っているので、自前の大学をプレ活用するということが大事だと思う。一緒に名前が載るぐらいに北九州市立大学にも頑張ってもらおうというのは大事だと思っている。

あともう一つ、中小企業を支えるためには、行政手続きのDXを早急にやってもらうのが必要かと思う。中小企業は人材も限られていて事務書類が得意ではないことが多いと思われるので、それよりは自分たちの専門に注力できるように、紙書類をファイルにするのではなく、そのデータを共有することでいろんな手続きをするのがDXなので、そういう意味ではこちらの庁舎の頑張りというのも大事だと思うので、あわせて願います。

《市》特にがんばった企業が評価されるというところについては、頑張った企業が評価される制度というものを市内の企業から言われているところもあるので、しっかり考えていきたいと思う。

○中小企業向けにオープンされたのはありがたい。

実は2年前からうちもDX専門の部署を設けている。どちらかという製造業ではなくて、サービス業や病院などを今中心にやっているところである。サービス業や病院はどちらともここにも出てないが、具体的には会計システムなどは全部自動で読み取るということもすでにやっており、かなり省力化になる。その辺のことは、どこかに訪ねていけばいいのか。

《市》資料5ページの北九州市ロボット・DX推進センターがすべてのワンストップ窓口となっているので、こちらにご相談していただきたい。

その中でも、サポートする立場というところも含めて、どのような連携ができるのかというのをお話しできればと思う。

○情報交換ができるだけでも大きいと思う。試行錯誤を重ねながらやっており、今かなりオープンにいくつか引き受けているが、まずは仕組みを作ることが大事であり、仕事の流れもすべて変えないと駄目である。DXを導入すれば解決するわけではないので、組織体であるとか仕事の流れを変えることが重要である。

○デジタル・DXの普及は商工業者にとって重要課題である。役所と連携しながらスピード感を持って進めていきたい。参考までに市役所の現状目標などご教示いただきたい。

《市》

一気に、というところまではまだ言いづらい状況ではあるが、市役所の中でいうと、区役所に行ってもらって手続きしているような行政サービスについて、できるだけ隙間時間、区

役所が開庁してない時間に、ITを使って申請手続き等ができるようにということで、ITを使いこなしている世代が使う申請から始めている。例えば、子育て中のお母さんなどは大体スマホを使っているの、そういった子育て関係の行政サービスからIT化を進めるなど、まずは実績を作っていくところから徐々に広げていくというやり方でやっている。

今、産業界のデジタル化に関しては産業経済局、FAISが中心にやっていると思うが、デジタル人材を育成するという意味では、北九州市の世帯収入を全体で上げていくという意味でも、例えば女性だったり、高齢者だったり、そういった方々にデジタル社会に踏み込んでもらうとか、そこに関心を持ってもらって、そこで働く意欲が出てくるような仕掛けも同時に必要かと思う。

○どちらにしても私どものまちは、第二次産業から始まっているまちだから、大学も技術系の大学がたくさんある。なかなか難しい点もあるが、産と官と学が情報共有しながら入口のところで何としても取り組まないといけないと思っている。大いに期待をしたいし、我々も責任の一端はあるので取り組んでいきたいと思う。