

特集

自治体の徴収力を強化する

厳しい財政状況の中、自治体の適切な債権管理、徴収率アップはこれまで以上に重要な課題となっています。特に現在は、(2016年度から5年間の段階的措置として)「地方税の実効的な徴収を行う地方自治体の徴収率を標準的な徴収率として地方交付税の算定に反映」する、トップランナー方式が総務省により導入されているほか、個人住民税の特別徴収の徹底などが進められており、自治体の滞納整理事務の重要性は増しています。

今回の特集では、徴収率アップに向けた方策や市民の利便性の高い納税環境の整備(2017年度から運用が開始されるマイナポータルの動向も含めて)などについて、また、徴収率向上に向けて取り組む都市自治体の事例も取り上げます。

寄稿 1

生活再建型滞納整理による収納率の向上

弁護士 瀧 康暢

寄稿 2

税収の確保を目指して 館山市の滞納整理の取り組み

館山市長 金丸謙一

寄稿 3

自主財源の確保に向けた徴収力の強化

津市長 前葉泰幸

寄稿 4

債権管理条例による全庁的な債権回収の強化

貝塚市長 藤原龍男



生活再建型滞納整理による 収納率の向上

生活再建と滞納整理の両立

生活再建型滞納整理とは、強制徴収一本やりではなく、①滞納者の滞納原因を除去し、②収支均衡の家計管理を支援して生活再建ひいては担税力の回復を図り、繰越した滞納を解消する滞納整理方法をいう。

滞納原因として、分かりやすいものは消費者金融・クレジット会社らの借金である。借金の整理と過払金の回収は、繰越滞納の解消にとって即効性のある方法である。

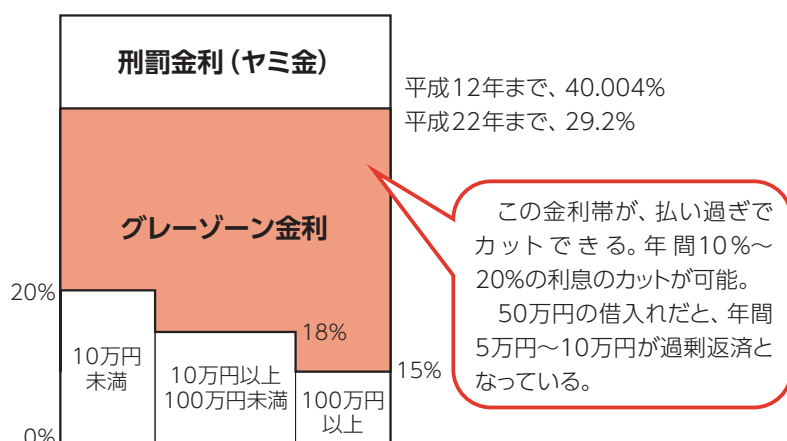
家計管理は、滞納者本人の自覚も必要なことから、時間と手間がかかる。しかし、家計管理の能力を身につければ、将来にわたって、納期内納税を維持でき、滞納処分的人的、予算的な徴収コストの大幅な節約になる。

「即効型」生活再建型滞納整理 (借金整理と過払金の回収)

市税等の滞納者、特に国民健康保険料(税)の滞納者の6割以上が、消費者金融等から借

入があるといわれる。しかも消費者金融等から借入がある滞納者の多くが、10年以上前か

図1 借金が減り、過払金が発生する根拠



弁護士

瀧

康暢



らの借入である。

借金の整理をして、債務を減らす、あるいは無くすことにより、納税資力(担税力)を回復することができる。さらに消費者金融等が違法に収受した利息(過払金)を取り戻して滞納税に充てれば、税の滞納も解消し、直ちに生活再建につながる。

こうした即効性のある夢のような滞納整理が現実存在している。

消費者金融、クレジット会社が 貯め込んだ過払金の額

最高裁判所は、平成19年1月13日、利息制限法所定の金利と出資法の定める刑罰金利の間のいわゆるグレーゾーン金利(図1)について、借主が任意の意思で支払ったものでないことから、その全額の返還を命じる判決を下した。この最高裁判決以降、過払金の返還請求が盛んに行われるようになったが、過払金の回収が本格化して、まだ10年しか経過していない。

消費者金融等が、貯め込んだ過払金は約20兆円に及ぶが、回収された金額は、大手消費者金融会社の有価証券報告書から計算すると5～6兆円程度である。いまだ15兆円近い過払金が消費者金融等に残ったままで、自治体の徴収にとっては埋蔵金である。

過払金の回収による収納率、 収納率の向上

1 収納率、滞納繰越の収納率

筆者の事務所で扱った実例からすれば、消費者金融に借金がある繰越滞納者30名の過払金の回収で、約1000万円の納税が可能になる。

10万人以下の自治体の場合、10年以上消費者金融から借入がある滞納者を積極的に掘り起こせば、過払金の回収により預金の差押えとほぼ同額の納税が可能になる。要するに預金差押えにより収納する滞納繰越の収納率のポイント(2～5%ほど)とほぼ同率のポイントが、過払金の回収により上積みできるわけである。

現年度の収納率は、きめ細かい督促催告で、収納率99%超も不可能ではない。しかし、繰越滞納者から徴収することにより、収納率を1%でも上げることが非常に困難である。過払金が発生している滞納者は、長年の借金生活で、無財産・低所得で、徴収サイドとしては、執行停止(租税債権の消滅)の典型的な対象者であるはずだ。

表1 滞納者の過払金を回収して納税に充てた実績一覧

平成28年12月31日現在

	人口	誘導 開始月	誘導人数	回収 過払金額	市税等 滞納額	国保料・ 税滞納額	滞納総額	納付総額
神奈川県 横須賀市	41.83	H26.4	60	4,381	1,786	1,471	3,257	1,642
山梨県 甲斐市	7.39	H23.9	131	17,223	3,403	6,131	9,534	4,423
岐阜県 可児市	9.89	H26.3	34	3,510	875	570	1,445	564
岡山県 倉敷市 国保課	47.55	H25.12	50	2,780	—	2,755	2,755	788
鳥取県 大山町	1.72	H26.10	26	2,107	1,879	881	2,760	374

※滞納額は、本税・本料のみ

※納付額には、督促手数料、延滞金を含む

(単位：万)

過払金の回収による納税は、繰越滞納税の徴収を可能にするだけでなく、放棄見込みであった租税債権の回収ができるという点でマインスをプラスにまで転化できる効果がある。

2 生活再建、担税力の回復

過払金を回収しても、滞納者の生活が逼迫

することはなく、逆に消費者金融の借金は無くなり、3年、5年と繰越滞納している税金等を完納できることからすれば、豊かな日常生活を取り戻すことにつながる。これまでの民間と自治体の両債権の返済に追われていた債務奴隷状態から解放される。

借金が無くなれば、その分、生活に余裕が出てくる。翌年は滞納もなく、納期内に納税が可能になる(担税力の回復)。

生活再建型滞納整理による成果

筆者の法律事務所と連携して、借金整理・過払金の回収による生活再建型滞納整理を行った成果は、表1のとおりである。

横須賀市では、2年半の間に60名の滞納者(税金等の滞納総額3257万円)を債務整理に誘導して、過払金4381万円を回収し、1642万円の納付に至っている。

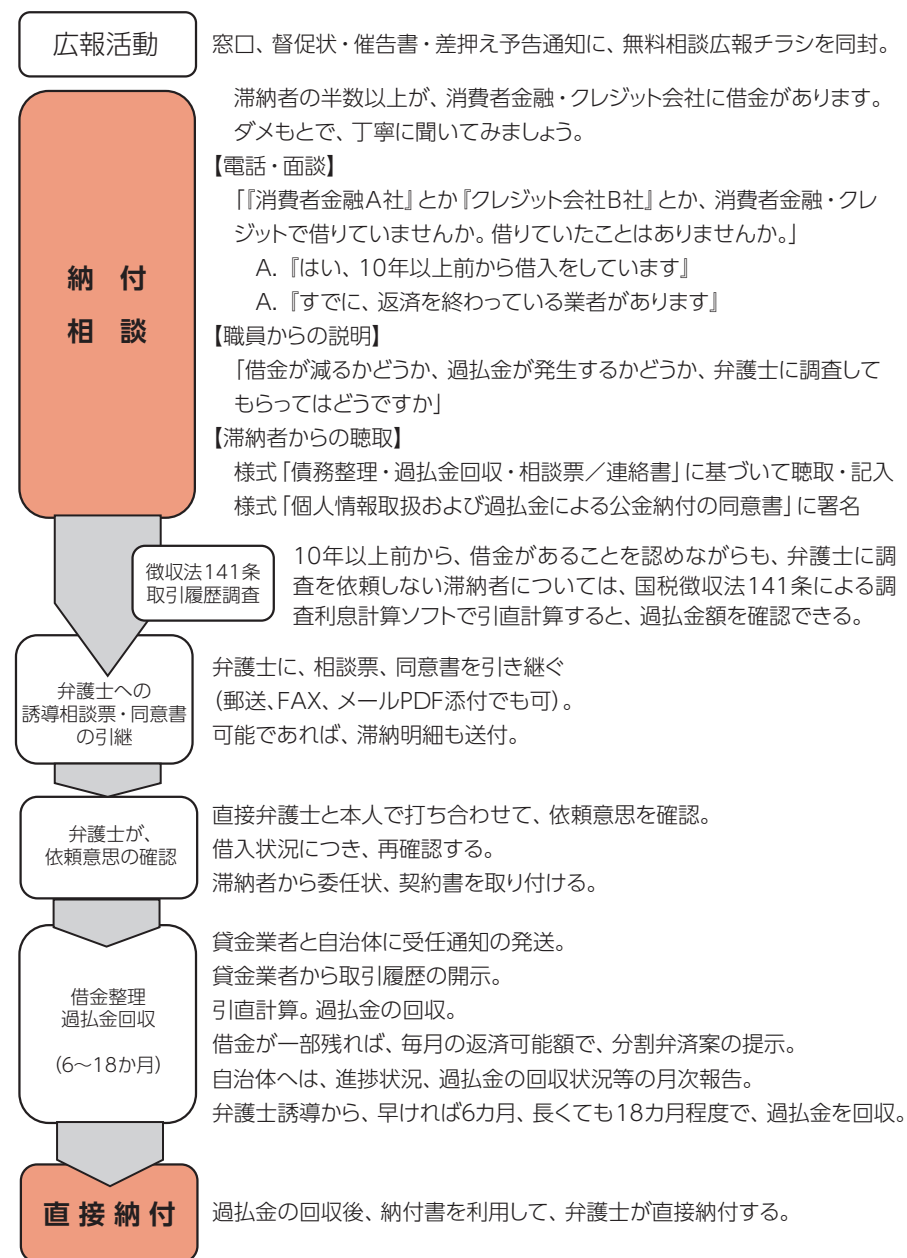
山梨県甲斐市では、5年の間に、131名の滞納者(税金等の滞納総額9534万円)を債務整理に誘導して、過払金1億7223万円を回収し、4423万円の納付に至っている。

過払金の回収によって、弁護士に誘導された滞納者の繰越滞納額の半額が回収できるということは特筆に値する。

掘り起しと弁護士への誘導

債務整理・過払金の回収は、徴収職員が独自に行うことは、可能ではある。しかし、消費者金融、クレジット会社の抵抗は激しく、

図2 借金の整理・過払金の回収による生活再建型滞納整理 業務フロー図



過払金の全額回収のためには、訴訟手続きがどうしても必要になるので、公務員にとっては荷が重い。

なので、納付相談や預金調査で消費者金融、クレジット会社から借入をしている滞納者を発見したら、早々に弁護士に誘導すること

とが望ましい(図2)。弁護士に債務整理を任せて、過払金が回収できれば、借金はなくなるし、確実な納税につながる。

徴収職員も、弁護士誘導後は、弁護士の債務整理の結果を待つだけで、時間も労力も節約できる。

自治体行政に対する信頼の獲得

生活再建型滞納整理の真の効果は、住民から厭われる徴収部署の生活再建支援によって、自治体行政に対する信頼を得られることである。

滞納者であっても、自治体住民である以上、例えば道路や下水道工事、防災訓練など各種の協力を依頼することは多い。強制的な預金差押えだけの回収では、住民の離反を招くだけで、将来的に自治体の行政施策の執行に渋滞を招くことになりかねない。

多重債務から離脱するきっかけを与えてくれた自治体に対し、滞納者は本気で感謝の気持ちを抱いてくれる。これが生活再建型滞納整理の真の効果である。

なお、電子メールで連絡をいただければ (taki@park-10.com宛て)、自治体関係者限定で、当事務所作成の生活再建型滞納整理マニュアルを無料で、PDFファイルで提供する。

税収の確保を目指して 館山市の滞納整理の取り組み

たてやま
館山市長（千葉県）

かなまるけんいち
金丸謙一



取り組みの背景

千葉県の最南端に位置する館山市は、西に波静かな館山湾を抱き、南は黒潮おどる太平洋に面し、「暖冬・涼夏」の代表的地域として知られ、豊かな自然と風土にはぐくまれたまちである。

本市の人口は毎年減少を続け、高齢化率は37・1%（平成29年1月1日現在）と超高齢社会に突入している。

そのため、医療や介護などの社会保障関連経費にかかる支出が年々増加しており、市の財政を圧迫している状況にある。

また、基幹税である固定資産税は、人口の変化に大きく作用されることはないが、個人住民税については、人口の減少、すなわち納税者数の減少に伴う減収が予想され、市財政をさらに厳しくする要因となる。

税収を確保するためには、安定した高い収納率が必要不可欠であり、本市にとって低迷する収納率の向上は、喫緊の課題であった。

安定的な収納率を確保するために

平成20年度以前は、歳入確保を図ることから、地区担当制を導入し、臨戸徴収や一斉電話催告を中心に徴収事務を行ってきた。しかし、担当職員の経験や能力によって、高額・困難案件が処理できないなど、地区ごとに滞納者への進捗状況に差が生じていた。また、ベテラン職員が少額滞納を処理するなど非効率的な状況もあり、今までの滞納整理方針について大きな方向転換を図る必要があった。

①平成20年度以前（方向転換以前）

臨戸徴収や一斉電話催告・夜間納税相談などにより、少額での分納誓約や、内金処理による時効止めの処理が中心であった。そのため、思うように収納率はあがらず、収入未済額が累積する一方であった。

②平成21年度～（変革期）

人事異動により、徴収担当職員6名のうち4名が入れ替わったことを機に、臨戸徴収を取りやめ、処分型の滞納整理へと転換を図った。

た。転換を図るにあたっては、県滞納整理推進機構との共同による滞納整理を実施し、県担当職員より、財産調査から差押えに至るまでのノウハウを授かった。

③平成23年度～（効率化）

滞納管理システムを導入し、事務の効率化を図るとともに、口座振替促進キャンペーンによる勧奨やコンビニ収納・クレジット納付など、納税者が納付しやすい環境整備を進めてきた。

また、平成25年度からは、今まで収納分野では主流となっていた「地区担当制」を廃止し、複数人一組による「機能分担型」に改め、大きく「進化管理」「質的滞納整理」「量的滞納整理」に区分し、滞納整理を行っている。（図1参照）さらには、納税者の多くが高齢者であることを踏まえ、周知する税関連情報に関しては、文字の大きさや内容を工夫し、各税目統一的なデザインにするなど、納税者にとって分かりやすいチラシ作成を心掛けている。併せて、広報誌やホームページにも掲載するなど、市民の納税意識の向上を図っている。

前述のように、平成23年度以降、事務の効率化や納付環境を整えるとともに、差押えを中心とした滞納整理を進めたことにより、収納率は少しずつ向上（平成20年度 収納率83・11％・46位／56市町村↓平成27年度 収納率93・22％・20位／54市町村）し、また、

滞納整理の経過

現在では、換価が容易な預貯金や給与等を中心に差押えを実施し、また、「市税に係る滞納処分」の執行停止に関する基準」などに基づき、資力のない納税者に対しては、適切に執行停止にするなど、滞納整理は着実に進んでいる。（図2参照）

滞納整理業務を進める上で、多くの案件を扱う徴収担当職員が個々に努力したとしても、それぞれが違う方針・違う目標で働いて

徴収業務の基本姿勢

平成25年度には、「市税等滞納整理基本方針」を策定し、その中で、毎年度の基本方針と目標収納率の設定をしている。特に、「基本方針」の第一として、現年度対策に重点を置いて滞納整理を進めている。

①法令遵守に基づいた徴収業務

公平・公正な業務執行は、税務行政の基本であり、他の納税者との公平性を欠くことの無いようにするとともに、処理にあたっては公正な対応が求められる。そのため、地方税法をはじめとする各種関連法令等を正確に理

滞納整理と現年課税分の徴収強化対策と相まって、収入未済額も大幅に縮減することができた。（平成20年度から83・9百万円縮減）（図3参照）

いれば、大きな成果を上げることが難しい。そこで、本市では、収納率の向上を図るため、徴収業務の基本姿勢を定めるとともに、徴収担当職員がモチベーションを保つための組織づくりや執行体制を整え、さらに、組織として目標を掲げることにより、その目標を達成するために職員が一丸となって業務にあたっている。

図1 館山市における機能分担型の体制

進行管理体制	
進行管理班	業務：企画立案・進行管理・高額検討会・税務研究会 人員：2名（業務分掌）
国保税担当班	業務：国保税関連・企画立案・進行管理・認定審査 人員：2名（業務分掌）
執行体制	
特別整理班	業務：400万円以上・搜索・公売・法人・交付要求 人員：3名（一括体制）
整理班	業務：100万円～400万円（高額案件）滞納整理 人員：3名（個別案件分掌）
滞納処分班	業務：20万円～100万円（滞納案件）滞納整理 人員：3名（一括体制）
初動班	業務：20万円以下（少額案件）現年度催告・滞納整理 人員：2名（一括体制）
調査班	業務：基本的な財産調査・給与・年金等の継続的な換価処理 人員：1名（非常勤職員）

図2 館山市における執行停止額と執行停止件数

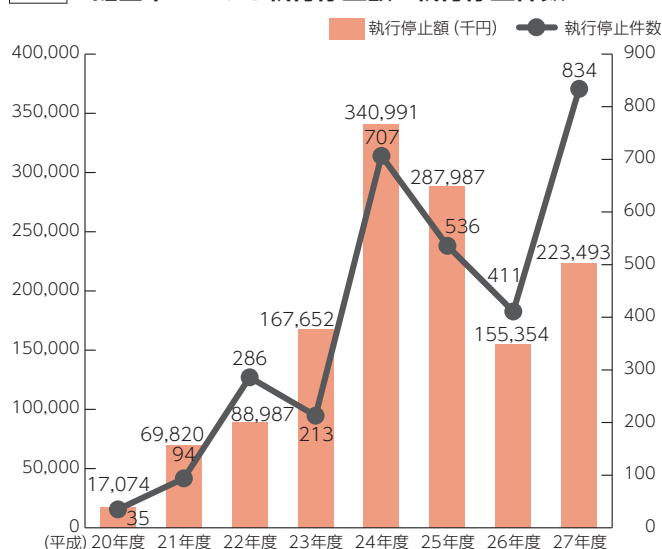
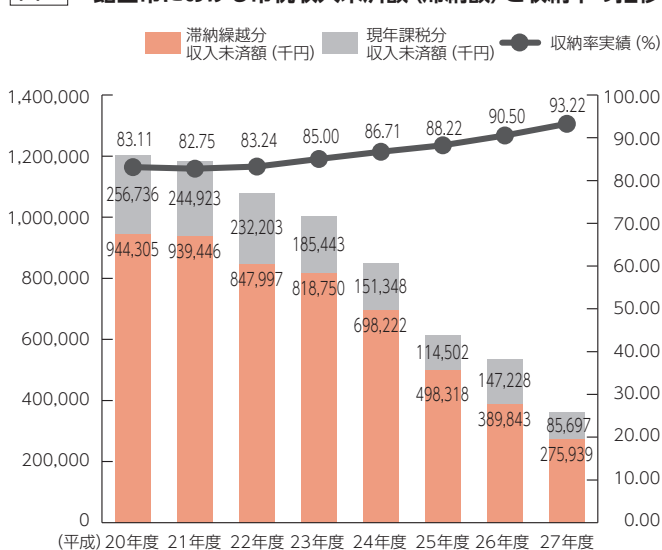


図3 館山市における市税収入未済額（滞納額）と収納率の推移



解し、厳正な処理を行うとともに、納税者に對しては、納期内納付の重要性を含めた適切な納税指導を行う。

② 滞納事案の実情に応じた滞納整理

新たな滞納事案を発生させないことが重要であり、現年度課税分の納付を優先的に、かつ、滞納者の資力に応じ、計画的に滞納額を圧縮するよう指導していく。特に、資力がありながら納税しない滞納者に対しては、厳正な滞納処分を行うとともに、納税意思を持ちながらも資力のない滞納者に対しては、滞納処分の執行停止を含め、納税猶予を行うなど適切な対応を行う。

館山市の掲げる基本方針

滞納整理は、迅速に行うことが重要であり、本市では「滞納整理基本方針」として、3つの重点事項を掲げ、税負担の公平性のもとより、実質的な収入の確保と滞納額の圧縮に向けた取組を積極的に実施している。

① 現年度課税分の徴収強化

新規・少額滞納案件に対しては「早期着手」「早期接触」「早期整理」が重要であり、督促・最終催告に応じない場合には、速やかに財産調査を行い、納税資力があると認められる場合には、確実に滞納処分を実行する。特に、換価が容易な課税客体（預貯金・給与等）を差し押さえることが合理的であり、積

極的に取り組む。また、滞納整理にあたっては、納期内納付を促進するため、滞納整理完結後に新たに納期を迎える市税については、当該納税者に口座振替を勧奨し、滞納の再発防止を図る。

② 滞納繰越分の圧縮

高額・困難案件の着実な滞納整理を推進するため、①原則として滞納額100万円以上の案件に加え、②長期に渡り解決が見られない案件、③公売をする必要があると認められる高額案件については、解決に向けて、法律に基づいたあらゆる手法により、積極的かつ優先的に滞納整理を図る。また、納税相談の場が自立支援（生活保護・健康相談・就労支援・債務整理）への初動機能の一端を担うことから、福祉関係課による庁内連携、あるいは生活困窮者自立支援総合窓口等、社会福祉協議会など関係機関との連携強化を図る。

③ 執行体制・進管理体制の充実

日常業務における納税折衝や滞納整理に注力するため、窓口業務や財産調査等の徹底した省力化を図るとともに、処理案件のデータベース化による滞納整理事務の効率化を図る。また、各班が所掌する事務事業について、優先順位や処理方針等を明確にし、各事務事業の改善と的確な進管理および、効率的で効果的な滞納整理の推進を図る。

このように、「滞納整理基本方針」に基づき、徴収担当職員が同じ目標を持って滞納整理を進めた結果、平成27年度末現在で、本市の市税滞納者は約3000人、その内、約90%弱が20万円以下（延滞金除く）の滞納者であることから、着実に効果が表れており、安定した収納率が確保できている。

おわりに

平成30年度からは国民健康保険制度の都道府県化がはじまり、市町村は、人口規模に応じた標準的な収納率により納付金を納めなくてはならない。

そうしたことから、国民健康保険税の安定的な収納率の確保は必要不可欠となる。

また、国民健康保険税だけではなく、市税全般においても、納税者との公平性を確保するため、悪質な滞納者には毅然とした態度で納税交渉を行い、適正な滞納整理を進める必要がある。

徴収担当職員に向けられる市民の視線は厳しいが、常に善良な納税者の立場にたち、市民目線で、「的確」「迅速」「丁寧」な対応を意識しながら業務にあたり、市民に信頼される職員育成に努めている。

徴収担当職員には、安定した収納率はもちろんのこと、さらなる収納率の向上を図るため、日々の精進とやる気を求めている。

自主財源の確保に向けた徴収力の強化

津市長（三重県）

まえばやすゆき
前葉泰幸



はじめに

三重県の中央部に位置する県都、津市。平成18年1月1日、10市町村という全国的にもまれにみる大きな合併により新「津市」として誕生し、昨年、合併後10年が経過した。

合併以前の各市町村における滞納整理については、その徴収方針や体制などに差異があったため、合併時に統一した徴収業務が行えるよう、合併前に現場の意見を反映しながら徴収業務に係るハード面およびソフト面の整備を行い、合併後の新たな徴収体制を構築した。その整備として、ハード面では、それまで紙ベースで管理していた滞納情報・記録について、滞納整理システムを導入し、徴収業務の一元化・効率化・迅速化を進めた。

一方、ソフト面では、訪問徴収を原則廃止し、差押などの滞納処分を強化するため、徴収業務をマニュアル化するとともに、研修を通じて職員へのマニュアルの徹底と徴収技術のスキルアップを図った。この新たな徴収体制

制の構築により、徴収率の向上と滞納額の縮減に向けて、職員はより積極的な徴収業務を展開することとなった。

さらに、滞納整理システムの導入により、徹底的な財産調査の実施や滞納処分の早期着手などが可能となり、また、差押財産は、不動産や預金が中心であった従前のものから、給与・年金・生命保険などのさまざまな債権や動産など幅広い財産へと変化していった。

この新たな徴収体制の構築に伴い、職員の意識と行動にも徐々に変化が表れ、納税の公平性を保つという使命感のもと、ともすれば消極的になりがちな徴収体制から、勇気と自信に支えられた厳正な徴収体制へと移行していったのである。

徴収体制

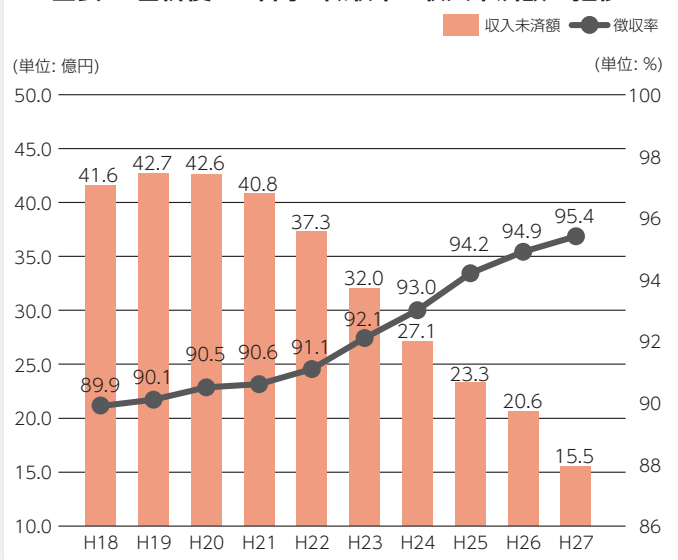
本市の平成27年度一般会計歳入決算額は、1154億9505万円、そのうち市税収入は411億1296万円で約4割、自主財源では約8割を占めている貴重な財源となっている。

本市における徴収体制は、市税の賦課・徴収部門が政策財務部にあり、その中で市税の徴収業務は収税課が行っており、また、市税および市の公的債権に係る困難案件については収税課内の特別滞納整理推進室が担当している。

この特別滞納整理推進室は、本市の未収金の縮減と歳入確保の取り組みの一環として、市税、国民健康保険料（税）、介護保険料、特定教育・保育施設利用者負担額における滞納事業のうち、所管課における困難事案を引き継ぎ、税の手法を用いて一元的かつ厳正に対処し、効果的・効率的に徴収する組織として、平成23年4月に収税課内に設置したものである。その後、平成24年4月には後期高齢者医療保険料を、平成25年4月には公共下水道事業受益者負担金・分担金を対象債権に加え、現在滞納額70万円以上の市税および5公課の債権を取り扱っており、各所管課との連携により高額・困難な債権の回収に取り組んでいる。

一方、市税において、本市で徴収が困難な滞納事案については、より高度な徴収技術を

図表1 合併後10年間の徴収率と収入未済額の推移



もって滞納処分を行う一部事務組合である三重地方税管理回収機構へ債権を移管している。この回収機構では、県内各市町から派遣された職員が徴収業務を行っているが、各市町では経験できない高度で専門的な徴収ノウハウを学ぶ場ともなっており、本市も平成16年度の設置当初から職員を派遣し、徴収職員の育成にも活用している。

このように、収税課、特別滞納整理推進室、三重地方税管理回収機構が連携・役割分担しながら、個々に特性がある滞納事案に対して的確に対応し、滞納額の縮減につなげている。合併の翌年度である平成18年度の市税徴収率は、現年度97・5%、過年度16・9%、全

体では89・9%であったが、それ以降は順調に徴収率を向上させてきており、5年後の平成23年度は現年度98・4%、過年度22・7%、全体では92・1%であり、平成27年度は、現年度99・1%、過年度22・1%、全体では95・4%の徴収率となっている。特筆すべきは収入未済額で、平成18年度には41億5500万円あったものが、平成27年度には15億5200万円となっており、これまでの徴収力強化の取組による成果であると感じている。(図表1参照)

本市の取り組み事例

本市では、市税の徴収に係る取組方針として「新規滞納者の発生抑制」「滞納処分の強化」「納税しやすい環境の整備」を大きな柱に定めており、その方針に沿ったさまざまな取り組みを進めている。ここでは徴収力強化の具体的な取り組み事例を紹介する。

■「新規滞納者の発生抑制」への取り組みⅡ津市納税催告センター

滞納者を増やさないためには、何よりも現年度の滞納の芽を早期に摘み、新規滞納者の発生を抑制することである。

折しも、平成19年3月27日付け総務省の通知による「地方税の徴収対策の一層の推進について」に基づき、徴収に関する業務にノウハウを有する民間業者を活用することが可能となった。このため、本市では現年度の市税滞納を早期に回収するため、平成21年9月に

当時としては先進的であった民間業者への委託による「津市納税催告センター」を収税課内に設置し、電話による納税催告を行っている。センターから滞納者へ直接連絡を取ることにより、納税のうっかり忘れなどを防止するとともに、納税が困難な場合には収税課へ相談するよう呼び掛け、早期対応を促している。

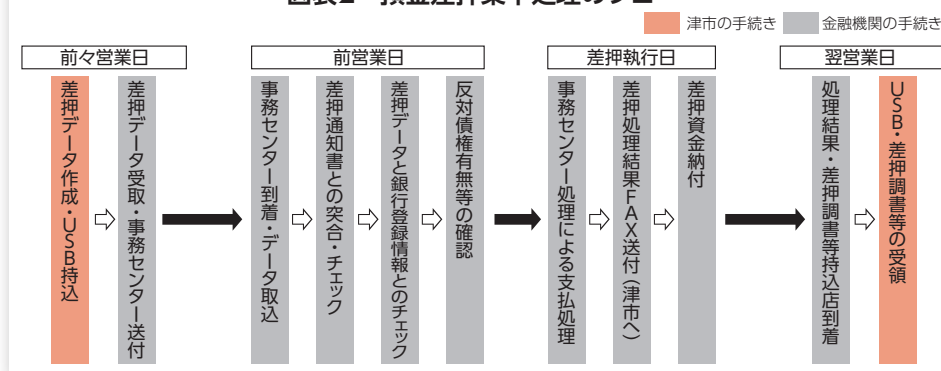
平成27年度の実績は、年間1万3092件の通話を行い、電話催告の結果、入金が確認できた件数は7393件で、通話のできた滞納者のうち約56%が納税し、その徴収税額は2億4292万円となった。同年度のセンター運営委託料約1200万円から勘案すると、委託料の約20倍の効果があつたことになる。また、現年度滞納者への対応について職員の負担の軽減が図られ、結果的に本来の滞納処分業務に集中できたため、徴収金額以上の効果があつたものと考えられる。

■「滞納処分の強化」への取り組みⅡ預金差押集中処理

一般的に預金差押は、給与支給日が多い月末や年金支給日の月半ばに集中する傾向である。金融機関には、それら繁忙日に、各自治体から差押通知書が送付され、あるいは自治体職員が窓口で臨場して差押を執行することとなるため、金融機関は、差押業務の対応に時間を割かれることになり、大きな負担となっている。

また、自治体にとっても差押通知書が到着する金融機関の営業時間内での差押執行とな

図表2 預金差押集中処理のフロー



るため、コンビニ等に設置されているATM機器から金融機関営業前に給与が出金されたり、カードローン等私債権の口座引落が差押より先行して処理され、残高不足により差押が執行できないといった問題点がある。

そこで、その問題点を解決するため、預金差押集中処理システムを有する某金融機関と協議し、事務セン

ターへ差押データを伝送し、全店分を夜間に一括処理した上で執行する方法「預金差押集中処理」を新たに導入した。(図表2参照)

導入に際して、この方法は『将来債権の差押』となることに留意し、当該金融機関とともに具体的な実施マニュアルを作成し、平成27年9月に三重県内の市町で初めての導入に至った。

導入後の本市のメリットとしては、滞納者がATM機器で出金または公

共料金が振り替えされる時刻に先んじて差押を執行するため確実に徴収できるようになったこと、また、職員が直接臨場する機会が減少したこと、経費と手間のかかっていた書類の郵送および執行日当日に各支店との取立額の電話確認を行う事務処理負担の大幅な軽減が図れたことなどである。一方、金融機関では、自治体職員臨場時の窓口対応の負担軽減や、データの一括処理による事務処理の軽減および人為的な情報漏えいに対するリスク回避などのメリットがある。

次へのステップとして、現在、三重県内においてこの差押処理が可能な金融機関は当該金融機関のみであるので、自治体および金融機関双方の預金差押業務が効率化できる預金差押集中処理の普及に向けて、県内各市町や各金融機関に働きかけを行っていく予定である。

■「納税しやすい環境の整備」への取り組みⅡ ペイジー・クレジット収納

今後、さらなる収納率の向上を目指すには、納税者が納税しやすい環境の整備が大きな鍵となる。本市では、納税者にとって便利な納税方法として、平成21年度よりコンビニ収納を導入しているが、そのほかに現在、ペイジー・クレジット収納の導入に向けた検討を行っている。ペイジーは、国税・地方税・公共料金などを、パソコン、モバイル端末およびATM機器からいつでも支払える電子決済サービスであり、また、クレジット収納も

パソコンやモバイル端末などでの納税が可能で、納税者の利便性を高める納税方法としてその導入が望まれており、将来的に導入したいと考えている。

本市の市税徴収における徴収力強化の取り組み事例を3例ご紹介させていただいたが、これからもこれまでの取り組みにとらわれないで、効果があらわれようとする手法については研究を進め、新たな手法として積極的に取り入れていきたい。

徴収力の強化に向けて

近年の社会情勢の大きな変化に加えて、合併による財政上の優遇措置もあわずとなるなど、今後の市政を取り巻く環境は厳しさを増していくばかりである。

そのような状況において、「市民が愛着を感じ、住み続けたいと思えるまち」にするためには、限られた予算の中で解決すべき課題や優先すべき施策にいかに取り組んでいくのかということを実行に考え、実行していくことが重要である。そのために自主財源は欠かせないものであり、その中でも一般財源としての市税の安定的な確保は必要不可欠である。今後も自主財源の確保に向けた徴収力の強化がますます求められることから、日々の徴収業務や研修などを通して、職員の徴収スキルと組織力の向上を図っていく所存である。

債権管理条例による 全庁的な債権回収の強化

貝塚市長（大阪府）

ふじはら たつお
藤原龍男



はじめに

貝塚市は、大阪市の中心部から南に約30 km、鉄道で約30分の距離にあり、大阪市と和歌山市のほぼ中間に位置し、市域面積は43・93 km²、東西に約4・8 km、南北に約16・0 kmの細長い地形を有し、北は大阪湾、南は和泉葛城山を経て和歌山県紀の川市と接している。山から海にかけての多彩な地形には、国の天然記念物に指定されているブナ林はごくむ和泉葛城山や、白砂青松の二色の浜など、優れた自然環境を有している。

本市の人口は、平成21年の約9万6000人をピークに平成22年以後、死亡者数が出生者数を上回る自然減となり、平成28年では約8万8400人である。

平成28年9月、『魅力かがやき 未来へつなぐまち 貝塚』をまちづくりの方針に掲げ、市民とともに未来へとつながるまちづくりを進める第5次総合計画を策定し、新たな一歩を踏み出した。

財政状況について

本市の自主財源の基本的な部分を占める市税収入については、生産年齢人口が減少傾向にあることや、企業誘致による効果が一段落したことにより、今後も税収が増加することが見込みづらい状況にあり、歳出においては、社会保障関係経費や老朽化の進むインフラ施設の維持管理など今後も歳出の増加は避けられないことから、さまざまな行政課題に対応できる財政基盤の確立のため、市全体の未収金対策は重要な課題である。

本市では、次世代に負担を先送りせず、将来にわたって健全な市政運営を続けることができるよう、平成23年度から貝塚版行財政改革「貝塚新生プラン」で歳出抑制と歳入確保に取り組んだ結果、最終年度の平成27年度までに、約27億円の財政効果目標を達成した。さらに、引き続き平成28年度を初年度とする「第二次貝塚新生プラン」を策定し、さまざまな歳出抑制に加え、税をはじめとした全庁的

な債権回収による歳入の確保を図りながら、大胆な事業の見直しを行っている。

税部門の徴収体制の強化について

税部門の徴収体制については、本市の人材育成方針である約4年で人事異動を行う中で、徴収の専門知識を組織の中でどのように受け継いでいくのが問題となった。これは、他の自治体においても同様であろう。

そこで、職員の徴収技術の向上と継承を目指し、平成14年度より滞納整理に関して特別対策を講じた。具体的には、納税担当として主査級職員の複数配置、大阪府との間で的人事交流の実施（平成14～17年度）、滞納管理システムの導入（平成16年度）、大阪府域地方税徴収機構への職員派遣（平成27年度）、大阪府税事務所OB職員の採用（平成28年度）等である。主に取り組んだ内容としては不動産中心の差押から、債権差押への移行がある。次の図1のように、差押内容・件数の移り変わりに応じて、徴収率が増加していくの

料や保育料などの主要な債権の担当課長で構成。主に、未収金の内容や回収事務の実態把握、課題の抽出などに取り組み、今後、市として債権回収を進めるにあたり、統一的な基準や債権管理所管課を指導できる担当課を設置し、未収金対策の出発点とすることを決定した。

この結果、滞納繰越分徴収率について、平成14年度に16億円超であったものが、平成28年度当初には4億7000万円台に圧縮させることができ、税部門においては、徴収の専門知識を受け継ぐ体制が整った。

税以外の債権回収の取組み
平成22年8月には、税だけでなく全庁的な未収金対策の必要性から、未収金対策関係課連絡会を設置。納税課長を中心に、国民健康保険

図1 市税差押件数と滞納繰越分徴収率の推移

	債権差押件数	不動産差押件数	差押件数合計	滞納徴収率
平成27年度	361	32	393	27.9%
平成25年度	213	80	293	24.6%
平成18年度	87	67	154	22.7%

図2 平成28年度 債権整理回収計画書

平成28年度 債権整理回収計画書

1

債権名	市税	債権の種類	市税(強制徴収公債権)
会計名	一般会計	担当人員体制(平成28年度)	
所管課	納税課	納税担当11名(うち、地方税徴収機構へ派遣1名、府OB嘱託員1名、債権回収対策室兼務2名)	

過去の回収実績と平成28年度数値目標

滞納繰越分		平成26年度 実績	平成27年度 目標	平成27年度 実績	平成28年度 目標
滞納繰越分	調定額 A	536,378,758	516,547,919	508,546,284	479,047,842
	回収金額 B	121,690,954	119,763,671	142,165,109	145,822,000
	徴収率 B/A	22.69%	23.19%	27.96%	30.44%
	欠損額 C	43,152,270	43,000,000	32,186,156	29,000,000
	還付未済額 D	1,026	0	27,371	0
	次年度繰越金額 A-B-C+D	371,536,560	353,784,248	334,222,390	304,225,842
現年分	調定額 E	11,482,447,196	11,421,117,000	11,509,328,234	11,608,842,000
	回収金額 F	11,351,878,239	11,292,058,378	11,368,991,435	11,477,699,000
	徴収率 F/E	98.86%	98.87%	98.78%	98.87%
	欠損額 G	568,600	2,000,000	970,378	1,000,000
	還付未済額 H	15,011,002	5,000,000	5,459,031	5,000,000
	次年度繰越金額 E-F-G+H	145,011,359	132,058,622	144,825,452	135,143,000
回収合計額(B+F)		11,473,569,193	11,411,822,049	11,511,156,544	11,623,521,000
当初歳入予算額		11,581,133,000	11,441,448,000		11,615,194,000

○滞納件数状況

滞納繰越件数 (各年度6月1日時点)	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度目標
	3,845	3,678	3,339	3,000
				▲ 339

平成27年度の回収実績が増加(減少)した要因【重点取組の実施結果】

滞納繰越分については、27年度から大阪府徴収機構への参加により、徴収職員のスキルアップを図りつつ滞納整理を進めた結果、徴収率は26年度実績、27年度目標とも大幅に上回った。現年分については、年度後半の1～2月にかけて個人・市市民税で随時課税が行われ、普通徴収の調定額が大幅に増加した影響が大きく、26年度実績、27年度目標とも下回った。

平成28年度の債権回収・整理の方策

○債権回収基本方針

電話等による初期催告ときめ細かな分納指導の徹底により現年分の徴収率98.87%以上を目標とする。また、長期化、高額化している処理困難事案の解決により、滞納繰越分徴収率30%超えを目指し、滞納繰越額を4億4千万円まで縮減させる。

○重点目標と取り組み内容

・大阪府域地方税徴収機構と連携を図り、高額滞納事案の解決を図る。
・不動産公売や債権差押、インターネット公売、自動車のタイヤロック、相続財産管理人の選任など多岐にわたる方策を駆使して滞納繰越分の滞納整理を進める

こうして、平成23年9月に「貝塚市債権管理条例」を制定、平成24年4月、納税課執務室内に政策推進課所管の「債権回収対策室」を設置した。本市の債権管理条例の特徴としては、①副市長を会長とした、債権管理推進会議を設置。②未収債権に関して、債権整理回収計画書の策定。③私債権放棄の手続きにおいて市議会の議決を要とした。という3点にある。また、債権回収対策室においては、発足時点では、債権回収の一元化に取り組むのではなく、まずは、債権回収業務の底上げを目的に担当課の指導、庁内連携に取り組む

こととした。①債権管理推進会議では、債権整理回収計画書の審議・策定を行うほか、計画の進捗状況の確認、徴収強化対策の計画などを行っている。また、債権管理推進会議の下に担当課連絡会議を置き、債権管理所管課の連携強化や情報共有、回収能力向上のための研修などを行っている。②これは実際の納税課の債権整理回収計画書であるが、表面に目標値や実績値などの数値項目と、当該年度の回収方針・重点目標などを配置。数値項目については、これま

図3 平成28年度 債権整理回収業務の事業計画書

平成28年度 債権整理回収業務の事業計画書

	重点取組業務	通常業務
	高額滞納者、滞納分の徴収	
4月	・年間事務計画の作成 ・大阪府域地方税徴収機構への引継案件リストアップ ・大阪府域地方税徴収機構への引継予告書送付	督促状、滞納処分予告催告書送付 電話による初期催告 分割納付相談、分納未納者への電話催告など夜間、休日催告 預金、不動産差押執行
5月	・大阪府域地方税徴収機構への案件引継	督促状、滞納処分予告催告書送付 電話による初期催告 分割納付相談、分納未納者への電話催告など夜間、休日催告 預金、不動産差押執行
6月	・高額滞納者方針打合せ	督促状、滞納処分予告催告書送付 電話による初期催告 分割納付相談、分納未納者への電話催告など夜間、休日催告 預金、不動産差押執行
7月	・滞納繰越分一斉催告(第1次) ・高額滞納者財産調査	督促状、滞納処分予告催告書送付 電話による初期催告 分割納付相談、分納未納者への電話催告など夜間、休日催告 預金、不動産差押執行
8月	・滞納分特徴集中徴収 ・高額滞納者財産調査	督促状、滞納処分予告催告書送付 電話による初期催告 分割納付相談、分納未納者への電話催告など夜間、休日催告 預金、不動産差押執行
9月	・高額滞納者夜間・休日対応 ・搜索、インターネット公表	督促状、滞納処分予告催告書送付 電話による初期催告 分割納付相談、分納未納者への電話催告など夜間、休日催告 預金、不動産差押執行
10月	・高額滞納者夜間 ・休日対応・搜索、インターネット公表 ・現年分一斉催告(第1次) ・相続財産管理人選任の申立て	督促状、滞納処分予告催告書送付 電話による初期催告 分割納付相談、分納未納者への電話催告など夜間、休日催告 預金、不動産差押執行
11月	・滞納繰越分一斉催告(第2次) ・高額滞納者夜間・休日対応 ・不動産公表 ・自動車のタイヤロック	督促状、滞納処分予告催告書送付 電話による初期催告 分割納付相談、分納未納者への電話催告など夜間、休日催告 預金、不動産差押執行
12月	・高額滞納者夜間・休日訪問 ・現年分一斉催告(第2次)	督促状、滞納処分予告催告書送付 電話による初期催告 分割納付相談、分納未納者への電話催告など夜間、休日催告 預金、不動産差押執行
1月	・滞納繰越分一斉催告(最終) ・高額滞納者夜間・休日訪問 ・所得税還付金差押	督促状、滞納処分予告催告書送付 電話による初期催告 分割納付相談、分納未納者への電話催告など夜間、休日催告 預金、不動産差押執行
2月	・高額滞納者財産調査	督促状、滞納処分予告催告書送付 電話による初期催告 分割納付相談、分納未納者への電話催告など夜間、休日催告 預金、不動産差押執行
3月	・現年分一斉催告(最終) ・大阪府域地方税徴収機構への案件引継効果の検証 ・滞納繰越分徴収率の集約	督促状、滞納処分予告催告書送付 電話による初期催告 分割納付相談、分納未納者への電話催告など夜間、休日催告 預金、不動産差押執行

での実績の推移や目標値、予算額との比較などを比較しやすいように配置している(図2)。裏面は回収業務の年間計画を月別に重点項目と通常業務に分けて作成するようになっている(図3)。

P D C Aに沿って作成するようにしており、単年度で終わることのない債権回収業務を、恒常的に進めていくような計画書となっている。計画書の原案は担当課で作成し、毎年7月の推進会議で審議し、私が最終決裁を行い、策定している。さらに、12

月末時点の進捗状況を、決算見込額とともに1月の推進会議で報告を行うという流れで行っている。担当課にとっては目標達成と言う重圧もあるが、市民負担の公平性のため、使命感を持って回収業務に取り組んでいるところである。

③私債権の放棄については、本市では、議決を必要とすることで債権放棄事務を厳格に執行し、条件に該当するからといって安易に債権放棄するのではなく、債権の内容・金額に関係なく、回収に取り組みこととし

た。市民負担の公平性と自主財源の確保の観点から、このように定めた。

債権回収対策室は、推進会議の事務局や計画書策定の調整などの業務のほか、各担当課への徴収事務の実務指導や個別案件の相談業務など市全体の徴収向上のため取り組んでいる。

今後の取り組み

これまでの取り組みによって、市全体の未収金額は減少し、徴収率は上昇、各担当課の徴収技術も向上しているが、新たな課題も見つかった。

第1に、各担当課で滞納処分を執行しているため財産調査事務などが重複し効率化が図れていないこと。第2に、各担当課の人員的に今以上の滞納整理を行うことに限界が出てきており、徴収率に頭打ちの傾向が出てきたこと。この2つを解決するために、債権回収対策室に事案を移管する一元化を導入し、未収金対策をもう一段階進めることを検討している。平成28年度の機構改革で政策推進課所管であった債権回収対策室を納税課所管とし、担当職員は徴税吏員を兼務し、市税の滞納整理を行うようにしたため、移管後は、即、滞納処分に取りかかることができる体制を整えた。今後、市全体の債権回収に大きな効果を生み出すことを期待している。