

内閣府委託調査

「地方公共団体の公金債権回収促進のための民間委託に関する調査」
【概要版】

平成26年2月

目次

調査の目的及び調査内容	2
I 公金債権の回収に関する地方公共団体の実態調査	3
事例A-1 民間委託実績のある地方公共団体の事例	4
事例A-2 債権管理部署を設置している地方公共団体の事例	4
事例B 弁護士による調査を実施した地方公共団体の事例	5
II 地方公共団体及び業務の担い手側の現状を踏まえた検討	
1. 民間委託の導入効果	6
2-1. 民間委託における課題と解決策 (1)制度面	7
2-2. 民間委託における課題と解決策 (2)運用面	8
3. 今後のあるべき方向性	9

調査の目的及び調査内容

本調査の目的

- 本調査は、地方公共団体の公金債権回収業務の適正化に係る取組として、当該業務の民間委託、または条例による業務の体系化や専任部署の創設による業務集中化を取り上げ、取組の現状と制度的・実務的な問題把握に資する事例収集を行い、課題と解決策を検討することを目的としている。

調査A 公金債権の回収に関して 先進的な地方公共団体における事例収集

- 実施主体：三菱UFJリサーチ&コンサルティング
- 調査対象：全国の取組実績のある地方公共団体21団体への調査
- 調査内容：
 - 公金債権回収業務に係る取組に関する現状
 - 制度上・実務上の問題の検討

調査B 公金債権回収業務の民間委託における 担い手側から見た課題等の事例収集

- 実施主体：全国の公金債権回収業務の受託に関心の高い弁護士10名
- 調査対象：所属弁護士会の所在都道府県内にある地方公共団体
- 調査内容：
 - 公金債権回収業務の担い手(受託者)として弁護士の観点から見た地方公共団体の公金債権回収業務の現状
 - 民間委託を促進するための方策についての分析

現状把握

- 公金債権回収業務を外部委託している委託元部署(所管部か専任部署か)、委託債権種類、委託先種類(弁護士、サービサー、サービサー以外の一般事業者)、委託業務概要について現状の把握
- 債権管理条例の制定や専任部署の創設による業務集中化への取組の現状の把握

導入効果、課題と解決策、今後の方向性

- 導入効果：歳入の確保面、地方公共団体内へのノウハウの蓄積面
- 課題と解決策：導入検討段階と導入後、制度面と運用面に分けて整理
- 今後の方向性：法令・条文の改善策、公金債権回収の民間委託をより合理的にする委託手法の提示、公金債権回収をより合理的にする制度案の提示

I. 公金債権の回収に関する地方公共団体の実態調査

○民間事業者へ公金債権回収業務の委託等を実施している全国の地方公共団体に対して行った調査結果は以下のとおりである。(リストは次頁以降参照)

委託先	委託の概要	導入効果	課題	今後の展望
サービス以外の一般事業者	<ul style="list-style-type: none"> ○外部委託事例が最も多い担い手である。 ○委託対象債権は、強制徴収権付債権及び、非強制徴収権付債権について、委託前までは職員の手が回っていなかった初期の滞納に対応するもの。 ○委託業務は、自主的納付の呼びかけ（電話勧奨や訪問勧奨）が主流。委託費用は固定費と件数比例費の組合せが多い。 	<ul style="list-style-type: none"> ○初期滞納の効果は直接的には測りにくいですが、電話勧奨後1カ月の納付については効果とみなしている地方公共団体もある。 ○件数比例費は委託件数が多くなると1件あたりの費用が下がる傾向にあるため、債権を集約化することで効果が出やすくなる。 	<ul style="list-style-type: none"> ○電話番号判明率が低い、表札が無い等の状況により、電話・訪問勧奨の実施が難しい。 ○個人情報共有範囲の基準が明確でないため、複数部署がそれぞれに調査を行うなど、非効率な実態がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ○地方公共団体として、公平・公正の観点からは、職員の手が回らない回収業務は、民間委託により積極的に行うべきであるという意見が多く聞かれた。
サービス	<ul style="list-style-type: none"> ○特定金銭債権の場合であれば、催告、納付相談、強制執行までを委託することができる。ただし、今回の事例では、債権の福祉的観点等から強制執行に踏み切れない等の理由により、納付相談までしか委託をしていない事例が大半。 ○非特定金銭債権の委託が多く、委託業務はサービス以外の一般事業者と同様。 	<ul style="list-style-type: none"> ○初期コストや諸経費が全くかからない成功報酬制が大半であるため、少しでも回収できれば効果（報酬を差し引くと、大半は回収額の6～7割）となる。 	<ul style="list-style-type: none"> ○成功報酬制の場合は、回収しにくい債権は結局残ってしまう、債務者の個別事情に配慮しにくいのではないかと懸念がある。 ○特定金銭債権の委託可能業務の広さが活用・認識されていない。 ○非特定金銭債権においては、サービス以外と変わらないと見られていることが多い。 	<ul style="list-style-type: none"> ○初期コストのかからない成功報酬制は評価されている。 ○非特定金銭債権については、業務範囲の制約があるため、サービス以外と変わらないという意見も多かった。
弁護士	<ul style="list-style-type: none"> ○自主的納付の呼びかけから訴訟・強制執行までを一貫して委託を予定していることが多いが、実態としては、催告状送付が中心となっている事例が多い。 ○強制執行まで積極的に取り組んでいる事例は、地方自治法に詳しい弁護士会の有志から構成される研究会に委託している場合であり、効果的な仕組みが構築されている。 	<ul style="list-style-type: none"> ○地方自治法に詳しい弁護士研究会等においては、参加弁護士が多く、内容面でも費用面でも魅力あるスキームにより大きな効果が出ている。 ○職員にもノウハウが蓄積されている事例が少なからずある。 ○弁護士名の催告状のアナウンス効果は高い。 	<ul style="list-style-type: none"> ○弁護士への強制執行の委託は、福祉的な理由等から踏み切れないことも多い。 ○弁護士委託の見積りが高く、委託を敬遠する事例も多い。 ○職員の異動が多く、弁護士から学んだノウハウが庁内に蓄積されない。 	<ul style="list-style-type: none"> ○弁護士へ積極的に委託した地方公共団体では、回収が進んだ結果として徴収困難案件が減少している。 ○弁護士委託費用のレベルによっては、委託を検討したい地方公共団体は少なくない。

I. 公金債権の回収に関する地方公共団体の実態調査

<事例A-1 民間委託実績のある地方公共団体の事例（19団体）>

地方自治体名	外部委託元部署	委託元の特徴	委託債権概要	委託債権種類	委託先種類	委託業務概要
千葉県柏市	財政部収納課	所管部	地方税等	強制徴収権付債権	サービス以外の民間業者	勧奨
千葉県佐倉市	税務部収税課	所管部	地方税	強制徴収権付債権	サービス以外の民間業者	勧奨
東京都大田区	区民部納税課	所管部	地方税、後期高齢者医療保険料	強制徴収権付債権	サービス以外の民間業者	勧奨、居所調査
東京都小平市	財務部収納課	所管部	地方税	強制徴収権付債権	サービス以外の民間業者 サービス	勧奨 居所調査
東京都東久留米市	財務部納税課	所管部	地方税、後期高齢者医療保険料	強制徴収権付債権	サービス以外の民間業者	勧奨
神奈川県横浜市(1)	主税部税務課	集約部署 (移管せず)	地方税を含むほとんどの市債権	強制徴収権付債権及び非強制徴収権・私債権	サービス以外の民間業者 弁護士	勧奨 催告、納付相談、居所調査、訴訟・強制執行法律事務
北海道三笠市	総務福祉部納税課	集約部署 (移管せず)	地方税を含むほとんどの市債権	強制徴収権付債権及び非強制徴収権付債権・私債権（特定及び非特定金銭債権）	サービス	勧奨、居所調査
静岡県伊豆市	市民環境部税務課	所管部	地方税	強制徴収権付債権	サービス以外の民間業者	勧奨
埼玉県寄居町	税務課徴収班	所管部	地方税、後期高齢者医療保険料	強制徴収権付債権	サービス以外の民間業者	勧奨
福岡県那珂川町	住宅生活部税務課	所管部	地方税	強制徴収権付債権	サービス以外の民間業者	勧奨
千葉県船橋市(1)	税務部納税課 税務部債権管理課	所管部 一元化部署(移管)	地方税 地方税以外の市債権	強制徴収権付債権 強制徴収権付債権及び非強制徴収権付債権・私債権	サービス以外の民間業者 弁護士グループ	勧奨 訴訟・強制執行法律事務
福岡県(1)	農林水産部団体指導課	所管部	農林業改良資金貸付金	特定金銭債権	サービス	催告、納付相談、居所調査
福岡県(2)	福祉労働部児童家庭課	所管部	母子寡婦福祉資金貸付金	特定金銭債権	サービス	催告、納付相談、居所調査
東京都	用地部管理課	所管部	移転資金貸付金	特定金銭債権	サービス	催告、納付相談、居所調査、訴訟・強制執行法律事務
東京都江戸川区(1)	総務部納税課	一元化部署(移管)	各種貸付金等	私債権全般	弁護士グループ	催告、納付相談、訴訟代理
富山県富山市(1)	財務部債権管理対策課	一元化部署(移管)	公営住宅使用料、診療費、貸付金等	私債権全般	弁護士	催告、納付相談、訴訟代理
神奈川県	建築住宅部公共住宅課	所管部	公営住宅使用料	非強制徴収権付債権・公債権	サービス以外の民間業者 弁護士グループ	勧奨 催告、納付相談、居所調査
群馬県伊勢崎市	建設部住宅課	所管部	公営住宅使用料	非強制徴収権付債権 (非特定金銭債権)	サービス	勧奨、居所調査
東京都青梅市	都市整備部住宅課	所管部	公営住宅使用料	非強制徴収権付債権・私債権 (非特定金銭債権)	サービス	勧奨、居所調査

<事例A-2 債権管理部署を設置している地方公共団体の事例（5団体）>

地方公共団体	債権管理部署	債権移管の有無	対象債権種類	移管期間	債権管理条例の有無	債権管理部署からの民間委託の有無
千葉県船橋市(2)	税務部債権管理課	移管	地方税以外の市債権	最後まで	有	有(前表掲載)
千葉県松戸市	財務部債権管理課	移管	ほぼすべての市債権	最後まで	有	無
東京都江戸川区(2)	総務部納税課	移管	ほぼすべての区債権	最後まで	有	有(前表掲載)
富山県富山市(2)	財務部債権管理対策課	移管	ほぼすべての市債権	原則1年だが半分は翌年度も	有	有(前表掲載)
三重県名張市	市民部債権管理室	協同管理	ほぼすべての市債権	最後まで	有	無

I. 公金債権の回収に関する地方公共団体の実態調査

<事例B 弁護士による調査を実施した地方公共団体の事例（12団体）>

地方公共団体名	委託債権概要	委託債権種類	委託先種類	委託業務概要
北海道日高町	貸付金	特定金銭債権	弁護士	担保不動産競売申立代理
東京都豊島区	地方税、国民健康保険料、介護保険料、後期高齢者医療保険料	強制徴収権付債権・公債権	サービス以外の民間事業者	勧奨
神奈川県川崎市	市税	強制徴収権付債権・公債権	サービス以外の民間事業者	勧奨
	国民健康保険料	強制徴収権付債権・公債権	サービス以外の民間事業者	勧奨
	市営住宅使用料	非強制徴収権付債権・私債権	弁護士	納付相談、居所調査、催告、滞納金領収
千葉県市原市、A市	検討中			
愛知県豊橋市	水道料金	非強制徴収権付債権・私債権	サービス以外の民間事業者	納付書発送、督促状発送
	下水道使用料	強制徴収権付債権・公債権	サービス以外の民間事業者	納付書発送、督促状発送
	市民病院診療費等	非強制徴収権付債権・私債権	サービス以外の民間事業者	督促状発送、催告状発送、窓口・電話対応
	生活資金一時貸付金	特定金銭債権	サービス以外の民間事業者	勧奨
三重県津市	地方税、国民健康保険料、介護保険料、後期高齢者医療保険料、保育所入所負担金	強制徴収権付債権・公債権	サービス以外の民間事業者	勧奨
大阪府	中小企業振興資金貸付金	特定金銭債権	サービス	管理回収業務全般(除く訴訟手続)
	自動車税、法人府民税、法人事業税、個人事業税	強制徴収権付債権・公債権	サービス以外の民間事業者	勧奨
	府営住宅家賃	非強制徴収権付債権・私債権	弁護士	回収業務全般(除く訴訟手続)
	母子寡婦福祉資金貸付金	特定金銭債権	サービス	勧奨、転居先確認、償還活動記録、入金確認、回収不能判断報告
岡山県	母子寡婦福祉資金貸付金、高等学校奨学金、地域改善対策奨学金、自立促進資金貸付金、生業資金貸付金等	非強制徴収権全般	弁護士グループ	勧奨・催告、納付相談、訴訟・強制執行、資産調査
徳島県小松島市	検討経緯あり			
福岡県福岡市	水道料金	非強制徴収権付債権・私債権	サービス以外の民間事業者	勧奨
	下水道使用料等	強制徴収権付債権・公債権	サービス以外の民間事業者	勧奨
福岡県糸島市	水道料金	非強制徴収権付債権・私債権	サービス以外の民間事業者	督促状発送、勧奨
	下水道使用料等	強制徴収権付債権・公債権	サービス以外の民間事業者	督促状発送、勧奨

Ⅱ. 地方公共団体及び業務の担い手側の現状を踏まえた検討

1. 民間委託の導入効果

- 導入効果として、①歳入の確保面と、②地方公共団体内のノウハウの蓄積面という点からまとめた。
- なお、効果の前提となる委託にあたって投入した直接費・間接費の総コスト比較は単純には難しいが、本件事例における一般的傾向は下記のように整理される。

① 歳入の確保

- 初期回収案件における効果
 - 現状では初期回収に職員の手が回っていないことが多いが、住民の公平性・公正性の観点に立ち、初期回収について何らかの手段を講じる必然性がでてくる。
 - この場合、職員の増員より民間委託のほうが総経費を抑えることが可能。
 - 頻度の高い債務者へのアクセスにより、時効の中断も可能。
- 回収困難案件における効果
 - 成功報酬であれば回収分は効果とみなせる(特にサービサーは成功報酬の傾向大)。
 - 弁護士委託の場合でも、公金債権管理に関する研究会等を開催している弁護士グループに委託すれば、大きな回収効果を得られる。

② 地方公共団体内へのノウハウの蓄積

- 弁護士等の担い手と協力して委託体制を構築している地方公共団体での効果
 - 職員にノウハウ(債権管理に関する法知識、訴訟手続事務等)が蓄積されている
 - 成功事例における地方公共団体の共通点
 - 債権回収への問題意識が高い
 - ノウハウを学びたいという姿勢が明確
- ⇒地方公共団体の債権回収業務への取組(方針、引継体勢、一元管理等)が重要

委託にあたって投入した直接費・間接費の総コストの比較

- 初期回収委託に係る経費: 固定費+変動費、固定費のみ等。固定費部分が大きいため、コストを下げるには委託件数の規模がある程度必要
 - 委託件数をある程度確保するためには、地方税を中心に地方公共団体の債権管理を集約化すると、出し手・受け手双方にとって効率性が高まる。
- 回収困難委託に係る経費(サービサーの場合): ほとんどの場合は完全成功報酬制
 - 初期費用や固定費がゼロであり、報酬を差し引くと、大半は回収額の6~7割が回収効果となる。
- 回収困難委託に係る経費(弁護士の場合): 自由な報酬体系
 - 見積金額が高いという認識や印象を持つ地方公共団体も多いが、公金債権管理に関心の高い弁護士グループへの委託においては費用面を抑えたスキームで成果をあげている。

II. 地方公共団体及び業務の担い手側の現状を踏まえた検討

2-1. 民間委託における課題と解決策 (1) 制度面

		課題	解決策の方向性
① 導入 検討 段階	a. 個人情報共有における 障害について	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地方税法22条により、徴税吏員による職務上知りえた情報の共有禁止。ただし、強制徴収債権については、総務省通知により情報共有が可能である。 <ul style="list-style-type: none"> ● 本通知についての認知や解釈に問題がある。 ● 私債権については個人情報の共有は原則不可である。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 個人情報共有の制限は債権管理業務を非効率にしている。 <ul style="list-style-type: none"> ● 強制徴収債権の通知についての解釈や認知を徹底する。 ● 私債権については、同条の例外を認める手当や、何らかの基準を設け、債権回収のために他部署を連携できる仕組みが必要ではないか。
	b. 委託業務に関する制約 について(含む、導入後)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地方自治法により私人による公金収納が禁止され、例外規定の適用もハードルが高く、弁護士等の担い手が返済金を受領できない。 ■ 私債権でも、元金と一緒に遅延損害金が外部委託(回収)できない。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 例外適用のための制度構築や、法令改正が必要ではないか。 ■ 遅延損害金の回収についても柔軟に認めるような制度導入が望まれる。
	c. 委託可能業務内容の 不明確さについて	<ul style="list-style-type: none"> ■ 担い手(弁護士、サービサー、サービサー以外の一般事業者)ごとに、法的に具体的にどこまでの業務を委託してよいか、地方公共団体が判断に困ることが多い。 ■ 逆に地方公共団体が問題意識がないままに委託をして、違法な委託を行ってしまうリスクもある。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 担い手ごとに委託できる業務範囲の詳細を、国(総務省等)から明示される必要がある。 ■ 加えて、その信頼できる情報が地方公共団体の現場の職員まで届くような仕組みやツールの整備が必要である。
② 導入 後	a. 福祉的配慮など公金特有の 事情とのバランスについて	<ul style="list-style-type: none"> ■ 財政健全化や住民の財産の適切な管理を行う義務の一方で、福祉的側面等公金特有の特質性から、強行な回収には躊躇する地方公共団体も多い。 <ul style="list-style-type: none"> ● 弁護士と強制執行の契約をしても、執行に踏み込めない。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 福祉的側面を持つ債権でも弁護士に回収委託することで、債務者の事情に応じたきめ細かい対応を行うことが可能である。 <ul style="list-style-type: none"> ● ただ、回収実績に直結しない場合もあるため、例えば質的評価(債務者への助言等)を加味した報酬体系も必要。
	b. 議会の議決が 必要となることについて	<ul style="list-style-type: none"> ■ 訴訟等の際に、議会の議決手続が少額多数の案件についてもその都度必要となる地方公共団体がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 議決手続を不要にするためには、債権管理条例を整備する等、専決処分の手続を整理する必要がある。 <ul style="list-style-type: none"> ● 条例整備のためには、全庁的に、債権管理に取り組むという意識を高め・共有するための方策が必要である。

II. 地方公共団体及び業務の担い手側の現状を踏まえた検討

2-2 民間委託における課題と解決策 (2)運用面

		課題	解決策の方向性
① 導入検討段階	a. 地方公共団体側の意識の問題	<ul style="list-style-type: none"> 地方公共団体では、債権回収に対する意識が低いという意見(債権回収の意味を知らない、債権回収は業務であるという認識がない等)が、地方公共団体からも、担い手からも多く挙げられている。 	<ul style="list-style-type: none"> 地方公共団体職員の現場のボトムアップにより、債権管理への意識が高まり、債権管理の集約化等に進むのが理想である。 しかし、トップダウン型であっても、庁内の研修や勉強会等からまず取組を始め、庁内の債権管理のノウハウレベルを上げることは有益である。
	b. 費用対効果に関する問題(含む、導入後)	<ul style="list-style-type: none"> 初期滞納についても、回収困難案件についても、民間委託による費用対効果が見えにくい、または、効果があっても低い(委託費用が高い等より)と思われる。 	<ul style="list-style-type: none"> 初期滞納は、着手が出来ていない地方公共団体が多いため、職員が行う場合の人件費を計測して、想定費用とすべき。 敬遠されがちな弁護士については、公金債権回収に関心が高い弁護士研究会等に委託ができれば、費用対効果が十分に上がる可能性が高い。(ただし、弁護士委託の場合には、地方公共団体側で、債権管理部署の設置や債権集中化等、スケールメリットを出しやすい件数の確保等が必要。)
	c. 担い手側の体制	<ul style="list-style-type: none"> 地方自治法関連法令に習熟している弁護士が少ない。 	<ul style="list-style-type: none"> 公金債権回収に関心が高い弁護士グループからなる研究会を各地に増やしていけるようにする。
② 導入後	a. 成功報酬制について	<ul style="list-style-type: none"> サービスは、成功報酬制で導入しやすい反面、結局回収困難案件だけが残るとか、回収実績をあげるため債務者の個別事情を配慮しないのではないかという懸念がある。 弁護士も、特に訴訟を行う場合には、成功報酬だけでは採算がとれない。 	<ul style="list-style-type: none"> 報酬体系は、成功報酬制でも、1件当たり固定報酬でもなく、債務者の個別事情を配慮が反映できる体系が望ましい。 弁護士については、債権回収の個別業務(相談、督促等)の件数に応じた報酬体系を設定することが望ましい。
	b. 地方公共団体の債権回収ノウハウに関する懸念	<ul style="list-style-type: none"> 地方公共団体職員は異動が多いため、弁護士から得られた知識が蓄積されない、サービスに任せきりになる等、庁内にノウハウが蓄積されない懸念がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 職員の専門性を高め、それを引き継ぐためには、債権管理専門の部署を設置し、そこにノウハウを蓄積し、その部署が、全庁的に債権管理を俯瞰し、所管部署の相談やサポートをしていくことが望ましい。

Ⅱ. 地方公共団体及び業務の担い手側の現状を踏まえた検討

3. 今後のあるべき方向性

○ 今後のあるべき方向性として、①法令、条文面、②委託手法面、③制度案の提示という3点からまとめた。

① 法令、条文の改善策

- 法令改正等による対応が望まれる事項
＜個人情報共有、業務委託範囲等＞
 - － 法令改正でなく、通知等による対応が可能なものもあるのではないか
 - － 通知が出されていても、解釈が統一されていないため、内容の明確化が必要
 - － 通知の存在を知らないこともあり、通知の現場への周知を十分に行う必要あり

② 公金債権回収の民間委託をより合理的にする委託手法の提示

- 弁護士グループの活用
 - 公金債権管理に関心の高い弁護士グループと、弁護士に債権回収を委託したい地方公共団体の情報マッチングができる仕組みを早急に構築することが望ましい。
 - 弁護士の公金債権管理に関する標準的な報酬体系(件数、質等)をある程度示す。
- 民間委託のための債権管理専門部署(一元化組織等)の活用
 - 債権回収業務を庁内で専門的・横断的(一元的)に管理する専門部署があることが望ましい。この部署に専門的知識が蓄積され、庁内の債権管理の指導的立場に育てば、全庁的な債権管理業務の適正化を進める上で、民間委託の選択が適切になされる可能性が非常に高い。また、庁内の債権を集約化できるため、担い手にとっても対応しやすい。

③ 公金債権回収をより合理化する制度案の提示

- 任期付き公務員としての弁護士の活用
 - 弁護士の任期付公務員登用は、職員との連携(個別案件、職員研修等)や情報開示等においてメリットが大きく、民間委託の意識を醸造する上で土台となりうる。
- 地方公共団体として債権管理を効率的に進めていくという方向性の確認
 - 地方公共団体が債権管理条例を策定したり、債権管理部署を設置することは、民間委託をする場合に効率的に実施できる効果もある。ただし、まずは庁内の統一的な管理方針を定めた上で、職員の知識習得や、意識醸成とともに進めていく必要がある。
- 地方公共団体内の債権回収ノウハウ蓄積のための仕組みづくり
 - 上項のような方向性が確認されたら、公金債権回収の合理化・高度化を図るために、債権管理部署を設置して債権管理ノウハウを蓄積し担当部署との協業や、庁内債権の集約化を行い、また任期付き弁護士や外部の弁護士などを有効に活用する仕組みを構築していくことが望ましい。