

第7回地方公共サービス小委員会

自治体債権回収の民間委託の動向と課題

平成26年 3月 3日

一般財団法人キヤノングローバル戦略研究所

柏木 恵

Kashiwagi.megumi@canon-igs.org



本日の内容

1. 自治体債権回収の民間委託の動向
2. コールセンターの事例：
神奈川県・横須賀市・堺市
3. ファイナンシャルプランナーの事例
4. 課題とこれからの展望



1. 自治体債権回収の民間委託の動向

自治体債権回収の民間委託

平成13年4月 調査開始
平成14年8月 海外調査

平成16年8月
規制改革・民間開放推進会議

平成16年11月
市場化テスト提案

平成17年4月
総務省、都道府県へ通知

自治体債権回収の民間委託

平成16年8月3日 規制改革・民間開放推進会議

| 業務 | 当会議の考え方 | 検討事項例 |
|-----------------|---|--|
| ①給付、徴収業務 | ・給付基準、税率等に基づき機械的に決定される処理で民間開放可能 | 国税・地方税等の徴収、年金業務等 |
| ②公的施設等の整備・管理・運営 | ・公的宿泊施設等については早期に廃止または民営化。その他もPFI、指定管理者制度をより一層活用 | 宿泊施設、庁舎、宿舍、情報通信システム、行刑施設等 |
| ③登録等に係わる業務 | ・基本的には政策判断が入り込む余地はなく、民間開放可能 | 車庫証明、登記・公証事務、工業所有権登記、自動車登録等 |
| ④統計調査、製造など | ・公務員により行わなければならない必然性はない。一定の要求水準を示した上で、当該水準を最も満たすものが行うべきもの | 統計業務、貨幣・紙幣製造、白書等の製造、酒類研究等 |
| ⑤検査、検定など | ・許認可等に係る審査・検査・検定等については、当該審査項目に政策判断の余地がないものについては民間開放の対象 | 医療品等の製造等に係る承認審査業務、宅建免許審査、基準器検査、動植物検疫、電波監視等 |

いよいよ徴税の民間委託が可能な時代が到来！

市場化テストにおける提案

平成16年11月 提案

- 地方税の徴収・回収業務支援
- 国民年金の徴収・回収代行業務
- 社会保険料の徴収・回収代行業務

時期尚早だったが
次につながった

国が動いた

総務省、都道府県に民間業務委託の推進を通知
(平成17年4月)

(1) 公権力の行使(公売、差押え、督促など)に当たらない業務

- 滞納者に対する電話での自主納付の呼びかけ
- コンビニエンスストアによる収納

(2) 公権力の行使に関連する補助的な業務

- インターネットオークションによる入札関係
- 不動産公売情報の配布・広報宣伝
- 公売対象となる美術品などの見積価額算定のための鑑定
- 差し押さえ動産(自動車、美術品、ワインなど)の移送・保管
- 納税通知書や督促状などの印刷、作成、封入れなど
- 調査で収集した軽油の性状分析

民間委託第1号

市税コールセンター 堺市役所

徴収率92.5%

(政令指定都市15市中ワースト3位)

市民税や固定資産税などの

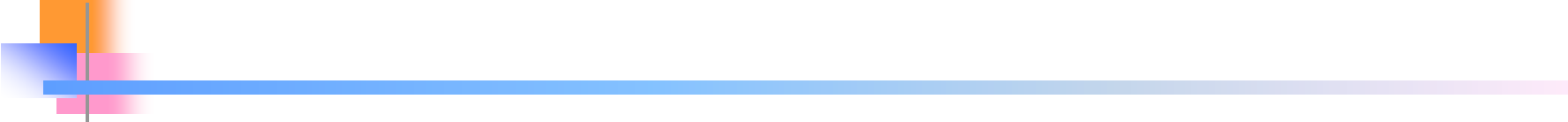
- ・10万円未満の滞納者

- ・約1万1000人

- ・総額で約8億6300万円

を対象に、電話による督促を民間委託(平成17年11月から)

年間で約2億円(約43%)を徴収できると試算
実際は5ヶ月で3億3500万円徴収。



2. コールセンターの事例： 神奈川県・横須賀市・堺市

自治体における民間委託の導入状況

●民間委託の導入状況(平成24年7月1日現在)

| | 都道府県 | 市区町村 |
|----------------|------|-------|
| インターネット公売 | 37件 | 564件 |
| 電話による自主納付 | 13件 | 143件 |
| 臨戸訪問による自主納付 | 0件 | 10件 |
| 納税通知書の作成業務 | 47件 | 1126件 |
| 納税通知書の封入・発送業務 | 44件 | 626件 |
| 催告・督促状の作成業務 | 44件 | 528件 |
| 催告・督促状の封入・発送業務 | 40件 | 187件 |

出所:総務省資料

主な課題

- ・セキュリティ、個人情報保護、守秘義務
- ・費用対効果。改正に伴う賦課計算プログラム変更が高額。
- ・システムの不具合への対応(即日での対応が困難等)
- ・委託事務の品質管理(業務の途中工程がわかりにくくなり、管理が困難である)
- ・委託に出した業務のノウハウが自治体に残らないという不安がある
- ・委託できる民間事業者がない

神奈川県 自動車税コールセンター

- 平成20年8月より開始
- 体制 7～30名(管理者1名、オペレーター6～29名)
回答業務ピーク 5月 19名
呼びかけ業務ピーク 9月 19名
- 委託業務:
電話による問い合わせに対する回答
現年度未納者への自主納付の呼びかけ(8月中旬～2月中旬)
口座振替依頼書・障害者減免申請書等用紙の発送
納付書の作成・発送

| | |
|------|--|
| 案内対象 | 自動車税・自動車取得税 |
| 実施期間 | 平日8時30分～17時15分(5月は18時まで) 呼びかけ業務は平日8時30分～17時15分(9月と10月は ときどき20時頃まで) |
| 業務内容 | 問い合わせに対する回答 自主納付の呼びかけ |

神奈川県 自動車税コールセンター

●コールセンターにかかる委託料と経費

(単位:千円)

| | 平成20年度 | 平成21年度 | 平成22年度 | 平成23年度 | 平成24年度 |
|------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| コールセンター委託費 | 64,722 | 55,513 | 55,513 | 55,513 | 55,255 |
| 電話料金 | 838 | 937 | 899 | 991 | 1,732 |
| 機器使用料 | 9,489 | 11,387 | 11,387 | 11,387 | 6,619 |
| 計 | 75,049 | 67,837 | 67,799 | 67,891 | 63,606 |

出所:神奈川県資料

●納付の呼びかけ業務の成果

(単位:件、千円、%)

| | 平成20年度 | 平成21年度 | 平成22年度 | 平成23年度 | 平成24年度 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 対象件数(総数)A | 89,836 | 83,390 | 77,752 | 70,900 | 65,736 |
| 対象額(総数)B | 3,480,177 | 3,349,931 | 3,097,026 | 2,828,676 | 2,607,925 |
| 呼びかけ対象件数C | 49,713 | 49,068 | 47,095 | 44,933 | 41,767 |
| 収入件数D | 15,004 | 13,745 | 11,159 | 10,257 | 9,073 |
| 成果(件数)D/C | 30.2% | 28.0% | 23.7% | 22.8% | 21.7% |
| 収入額E | 568,118 | 525,159 | 410,238 | 383,078 | 333,940 |
| 成果(金額)E/B | 16.3% | 15.7% | 13.2% | 13.5% | 12.8% |
| 引き継ぎ件数F | 18 | 42 | 37 | 25 | 23 |
| 引き継ぎ割合F/C | 0.036% | 0.086% | 0.079% | 0.056% | 0.055% |

出所:神奈川県資料

神奈川県 自動車税コールセンター

●問い合わせ件数の推移

(単位:件)

| | 平成19年5月 | 平成23年5月 |
|---------------|---------|---------|
| 県税事務所 | 35,653 | 19,428 |
| 自動車税管理事務所 | 16,744 | 15,585 |
| 同 駐在事務所窓口(委託) | | 4,829 |
| コールセンター | | 21,351 |
| 合計 | 52,397 | 61,193 |

出所:神奈川県資料

●滞納移管件数の推移

(単位:件)

| | 平成19年度 | 平成23年度 |
|-----------|-----------|-----------|
| 滞納移管件数A | 109,141 | 80,919 |
| 定期課税件数B | 2,778,583 | 2,575,866 |
| 滞納移管割合A/B | 3.93% | 3.14% |

出所:神奈川県資料

神奈川県 自動車税コールセンター

●問い合わせの内容

(単位:件)

| 項目 | 平成20年度 | 平成21年度 | 平成22年度 | 平成23年度 | 平成24年度 | 平成25年度 |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 納税通知 | 301 | 6,002 | 14,493 | 16,042 | 15,207 | 16,481 |
| 督促状 | 22 | 439 | 413 | 222 | 285 | 366 |
| 住所変更 | 182 | 2,142 | 2,890 | 3,054 | 3,527 | 3,135 |
| 納税義務 | 44 | 251 | 234 | 221 | 233 | 227 |
| 制度 | 17 | 84 | 73 | 39 | 52 | 27 |
| グリーン | 35 | 1,003 | 810 | 911 | 1,084 | 788 |
| 処分 | 1 | 7 | 5 | 0 | 7 | 1 |
| 税制 | 8 | 44 | 32 | 24 | 38 | 27 |
| 口座振替 | 38 | 1,232 | 4,536 | 3,924 | 3,606 | 2,929 |
| 還付 | 140 | 910 | 1,090 | 930 | 1,125 | 1,152 |
| 減免 | 141 | 3,782 | 5,439 | 5,162 | 6,046 | 4,291 |
| 取得税 | 79 | 274 | 277 | 257 | 411 | 438 |
| 延滞金 | 20 | 86 | 68 | 67 | 101 | 50 |
| 納税 | 401 | 10,222 | 15,711 | 39,225 | 41,345 | 29,130 |
| 納税証明 | 304 | 1,368 | 1,929 | 1,924 | 2,128 | 1,485 |
| その他 | 232 | 1,234 | 1,845 | 2,451 | 1,835 | 1,029 |
| 合計 | 1,965 | 29,080 | 49,845 | 74,453 | 77,030 | 61,556 |

注)※平成20年度は8月(開設)から3月までの合計件数、平成25年度は4月から12月までの合計件数を記載
出所:神奈川県資料

横須賀市 市税納付推進センター

- 平成23年10月3日より開始
(市営住宅家賃は平成24年3月22日)
- 体制 4名(管理者1名、オペレーター3名)
- 委託業務:
現年度滞納者への自主納付の呼びかけ
口座振替の案内
催告書・納付書の作成・発送

| | |
|------|---|
| 案内対象 | 市・県民税、固定資産税・軽自動車税 |
| | 市営住宅家賃 |
| 実施期間 | 平日9時～17時(うち週1回は11時から19時45分) 土日 9時～17時(月2日) |
| 業務内容 | 納付案内・口座振替案内 |

横須賀市 市税納付推進センター

| 項目 | | 23年度 | 24年度 | 市税計 | 24年度 |
|------|-------------|--------------|--------------|----------------|-------------|
| | | 市税 | 市税 | | 市営住宅 |
| 委託費用 | | 9,324,000円 | 19,209,000円 | 28,533,000円 | - |
| 件数 | 初期対象 | 41,467 件 | 70,916 件 | 112,383 件 | 1,976 件 |
| | 架電除外 | 21,939 件 | 36,282 件 | 58,221 件 | 155 件 |
| | 架電対象 A | 19,528 件 | 34,634 件 | 54,162 件 | 1,821 件 |
| | 納付約束 B | 3,114 件 | 6,478 件 | 9,592 件 | 648 件 |
| | 職員へ転送 | 306 件 | 675 件 | 981 件 | 33 件 |
| | 納付約束後納付 C | 2,830 件 | 5,661 件 | 8,491 件 | 481 件 |
| | 納付約束率 B/A | 15.9% | 18.7% | 17.7% | 35.6% |
| | 約束後納付率 C/B | 90.9% | 87.4% | 88.5% | 74.2% |
| | 全体での納付率 C/A | 14.5% | 16.3% | 15.7% | 26.4% |
| 金額 | 対象(税)額 D | 573,074,400円 | 895,948,332円 | 1,469,022,732円 | 41,318,000円 |
| | 納付約束 E | 86,308,300円 | 193,272,585円 | 279,580,885円 | 12,636,200円 |
| | 納付約束後納付 F | 80,710,700円 | 163,668,400円 | 244,379,100円 | 9,304,500円 |
| | 納付約束率 D/E | 15.1% | 21.6% | 19.0% | 30.6% |
| | 約束後納付率 F/E | 93.5% | 84.7% | 87.4% | 73.6% |
| | 全体での納付率 F/D | 14.1% | 18.3% | 16.6% | 22.5% |
| 架電 | 総架電件数 G | 20,435件 | 37,129件 | 57,564件 | 3,999件 |
| | 応答件数 H | 6,030件 | 10,702件 | 16,732件 | 1,004件 |
| | 応答無等 | 14,405件 | 26,427件 | 40,832件 | 2,995件 |
| | 応答率 H/G | 29.5% | 28.8% | 29.1% | 25.1% |
| | 応答者約束率 B/H | 51.6% | 60.5% | 57.3% | 64.5% |

出所:横須賀市資料

堺市 市税等コールセンター

- 平成17年11月より開始
- 体制 14名(管理者1名、オペレーター13名)
- 委託業務:
 - 自主納付の呼びかけ
 - 電話による問い合わせの回答
 - 口座振替の案内と手続き補助業務
 - 催告書・納付書の作成・発送
 - その他収納関係補助業務

| | |
|------|---|
| 案内対象 | 市・府民税、固定資産税・軽自動車税 |
| 実施期間 | 平日9時～17時半(うち月曜日と木曜日は20時まで) 土日祝日 9時～17時半(月2回) |
| 業務内容 | 納付案内・口座振替案内 |

堺市 市税等コールセンター

●堺市のあゆみ

| 年度 | 体制 | 請負内容 | |
|------|-----|-----------------------------|--------------------|
| | | 市税 | 国保等 |
| 平成17 | 5名 | 市税現年滞納10万円未満を対象に「納付勧奨」を開始 | |
| 平成18 | 7名 | 対象債権を現年滞納全債権に拡大 | 保育料の「納付勧奨」開始 |
| 平成19 | 10名 | 過年度債権の一部も対象 | 債権回収対策室に要員派遣 |
| 平成20 | 9名 | 現年早期見極めを開始 | 貸付金等の複数債権の「納付勧奨」開始 |
| 平成21 | 15名 | 架電時期を督促状発付時に早期化 | 国保料の「納付勧奨」開始 |
| 平成22 | 19名 | | |
| 平成23 | 19名 | 対策室移管前の最終架電・分納不履行架電を実施 | |
| 平成24 | 23名 | 現年徴収強化対策(納付書にコンビニ納付書同封)等を実施 | |
| 平成25 | 24名 | 付帯事務を拡大 | |
| | 15名 | | 国保受電業務(区役所4ヶ所)開始 |

堺市 市税等コールセンター

●納付の呼びかけ業務の成果

(単位:件、千円、%)

| | 平成23年度 | 平成24年度 |
|-----------|-----------|-----------|
| 委託費 | 38,000 | 38,000 |
| 対象人数(総数)A | 55,263 | 51,451 |
| 対象額(総数)B | 2,648,952 | 2,450,340 |
| 収入件数C | 38,889 | 34,536 |
| 成果(件数)C/A | 70.4% | 67.1% |
| 収入額D | 1,129,212 | 1,007,282 |
| 成果(金額)D/B | 42.6% | 41.1% |
| 電話件数 | 127,903 | 123,100 |
| 手書催告書発送数 | 52,776 | 46,160 |

出所:堺市資料



3. ファイナンシャルプランナー —の事例

背景・意義

●目的:

滞納を繰り返さないように、滞納者の生活再建を支援する

●内容:

- ・滞納者に対して、自治体が生活再建を支援する
- ・検索後、ファイナンシャルプランナーを紹介し、必要に応じて、面談する。

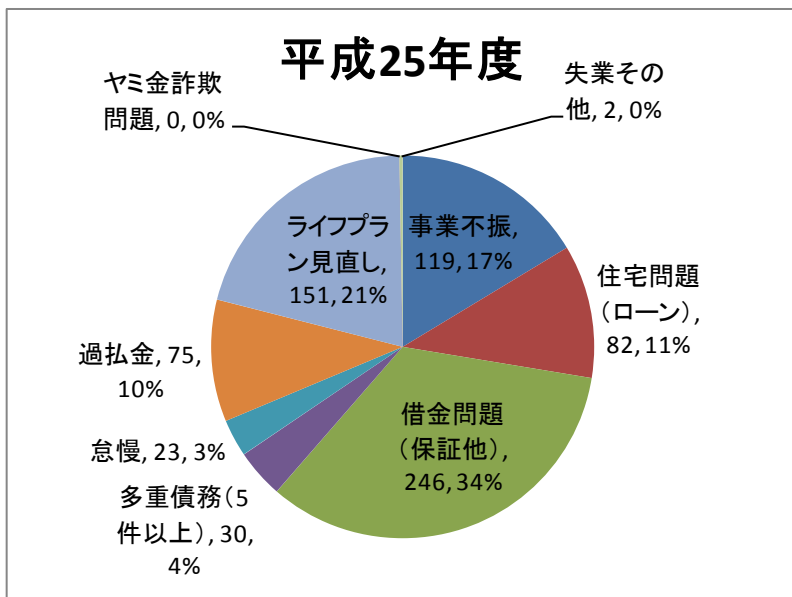
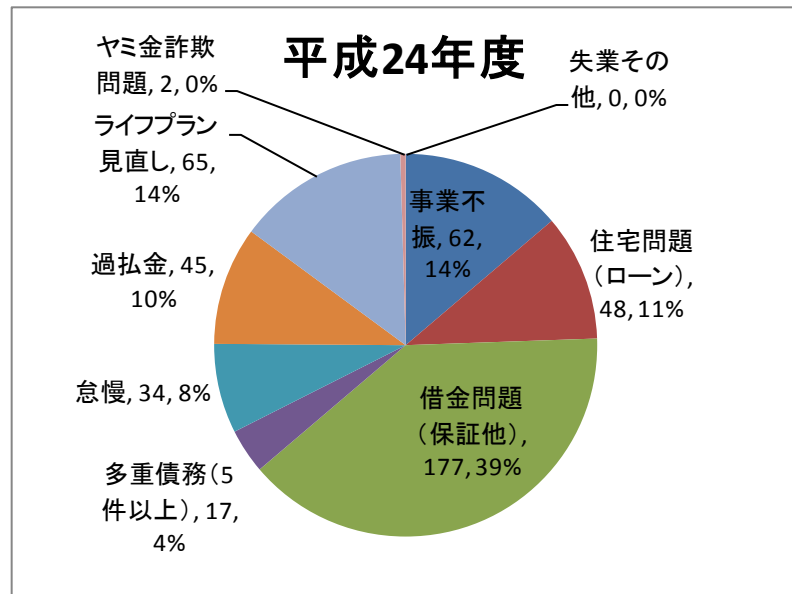
●実施自治体:

伊万里市、平戸市、大村市、松浦市など17自治体

●体制: ファイナンシャルプランナー1名

相談者の属性

| 相談件数 | 平成24年度 | 平成25年度 |
|------------|--------------|--------------|
| 勤労者 | 183 40.7% | 274 37.6% |
| 事業者 | 168 37.3% | 289 39.7% |
| 年金者・無職 | 99 22.0% | 165 22.7% |
| 合計 | 450 | 728 |
| 相談内容 | 平成24年度 | 平成25年度 |
| 事業不振 | 62 | 119 |
| 住宅問題(ローン) | 48 | 82 |
| 借金問題(保証他) | 177 | 246 |
| 多重債務(5件以上) | 17 | 30 |
| 怠慢 | 34 | 23 |
| 過払金 | 45 | 75 |
| ライフプラン見直し | 65 | 151 |
| ヤミ金詐欺問題 | 2 | |
| 失業その他 | | 2 |
| 合計 | 450 | 728 |
| 相談状況 | 平成24年度 | 平成25年度 |
| 対策終了 | 203 | 322 |
| 毎月管理 | 1 | |
| 交渉中 | 216 | 370 |
| 交渉難航 | 7 | 14 |
| 現状 | 23 | 22 |
| 合計 | 450 | 728 |



出所: 松永氏資料

成果

●平成25年度契約自治体納付状況

| 自治体名 | 相談件数 | 改善件数 | 改善比率 | 今期納付額 | 納付予定額 | 合計 |
|---------|------|------|------|-------------|-------------|-------------|
| 1 伊万里市 | 40 | 29 | 73% | 12,127,253 | 4,409,726 | 16,536,979 |
| 2 鹿島市 | 44 | 18 | 41% | 2,288,940 | 13,296,116 | 15,585,056 |
| 3 有田町 | 17 | 8 | 47% | 17,647,223 | 4,811,292 | 22,458,515 |
| 4 宗像市 | 44 | 18 | 41% | 16,754,073 | 9,149,330 | 25,903,403 |
| 5 春日市 | 38 | 15 | 39% | 27,203,989 | 9,430,900 | 36,634,889 |
| 6 直方市 | 34 | 14 | 41% | 17,500,670 | 10,191,329 | 27,691,999 |
| 7 古賀市 | 48 | 29 | 60% | 10,967,184 | 23,371,295 | 34,338,479 |
| 8 篠栗町 | 55 | 32 | 58% | 21,756,705 | 13,513,051 | 35,269,756 |
| 9 粕屋町 | 28 | 8 | 29% | | 5,641,494 | 5,641,494 |
| 10 朝倉市 | 24 | 8 | 33% | 30,000 | 10,700,441 | 10,730,441 |
| 11 嘉麻市 | 15 | 4 | 27% | | 1,624,613 | 1,624,613 |
| 12 日田市 | 26 | 15 | 58% | 5,862,480 | 32,714,564 | 38,577,044 |
| 13 長洲町 | 18 | 12 | 67% | 1,250,000 | 3,670,900 | 4,920,900 |
| 14 大村市 | 57 | 39 | 68% | 35,348,672 | 11,096,031 | 46,444,703 |
| 15 平戸市 | 34 | 15 | 44% | 9,641,884 | 4,669,593 | 14,311,477 |
| 16 松浦市 | 8 | 4 | 50% | 2,026,785 | 1,324,980 | 3,351,765 |
| 17 時津町 | 58 | 23 | 40% | 17,114,987 | 34,697,261 | 51,812,248 |
| 18 島原市 | 51 | 32 | 63% | 6,512,389 | 11,564,999 | 18,077,388 |
| 19 西海市 | 63 | 29 | 46% | 5,550,225 | 10,495,177 | 16,045,402 |
| 20 波佐見町 | 26 | 8 | 31% | | 4,588,500 | 4,588,500 |
| 合計 | 728 | 360 | 49% | 209,583,459 | 220,961,592 | 430,545,051 |

出所：松永氏資料



4. 課題とこれからの展望

自治体債権回収の民間委託の課題

●10年近くが経ち、民間委託は少しずつ深化し、少しずつ範囲を広げている印象である。

試行錯誤しながらも続けている自治体が進化している。

●さらなる進展が望ましい。

●課題

①相互理解

自治体と民間事業者の互いの理解を深めること

自治体と民間事業者がそれぞれのフィールドで仕事をしないこと

②市場形成

実態に即した市場が形成できるかがカギ

適正価格・商習慣・法制度等の見直し

③民間委託の範囲の拡大