

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

2014年 3月 3日

一般財団法人キャ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

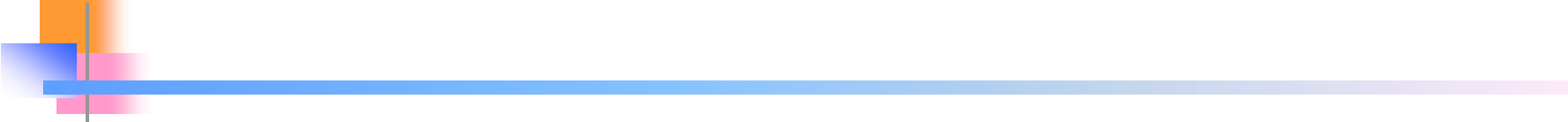
- ・10万円未満の滞納者

- ・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

●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。

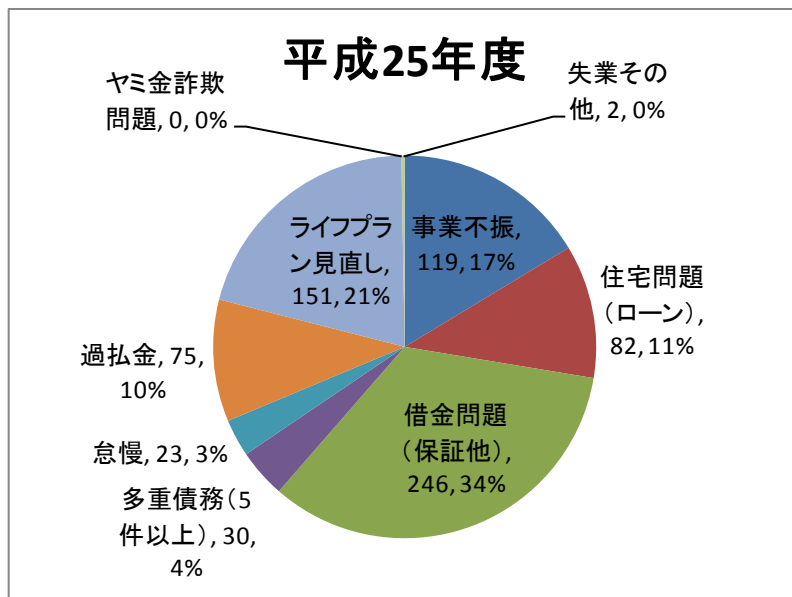
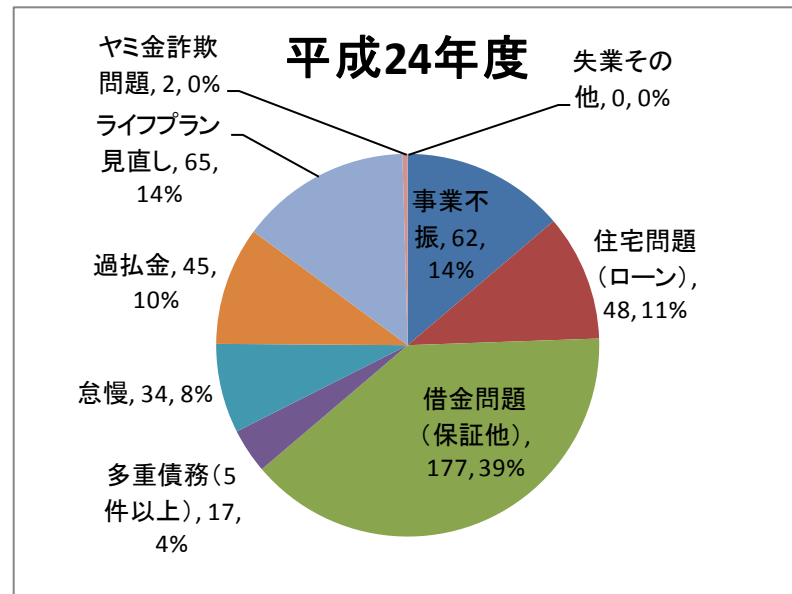
●実施自治体:

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