

『東京税務レポート』2023年春季号 No.536

《税財政講演記録》これからの税財政・税徴収を考える

キャノングローバル戦略研究所 研究主幹 柏木恵

皆様、こんにちは。キャノングローバル戦略研究所の柏木です。今日はどうぞよろしくお願ひいたします。

今日は、「これからの税財政・税徴収を考える」という題目でお話をさせていただきます。まずは、税財政、行財政の話させていただきます。それから、日本の特徴、基本的に税徴収の特徴についてお話しさせていただきます。そして、地方税徴収について、私が20年間の研究を踏まえて考えてきたことを、皆さんと一緒に考えていきたいと思ひます。最後に、日本のデジタル化の話もさせていただきます。よろしくお願ひいたします。

私は、建設会社を経て、2001年に富士通総研に入りました。自治体の会計に興味ありませんかと誘われて入社したのですが、初日に、自治体の会計だけでなく、税のこともやってくださいと言われて、そこからキャリアが始まりました。ちょうどその頃は、国税・地方税の滞納がピークの時代でした。課税、収納、滞納整理・滞納処分に分けて、現状分析から始めました。課税は、データ入力、封入・封緘も含めて、すでに民間委託されていて入り込む余地はないと思ひました。収納は、コンビニ収納がちょうど始まろうとしていた時代でしたので、まだ、やっていないクレジット収納をやることにしました。滞納整理・滞納処分は、まったく手つかずの状態だったので、滞納整理・滞納処分をメインの研究対象とし、アメリカを中心に、ほかの国も徹底的に調べながら蓄積していきました。

今では、市税コールセンターは当たり前になりましたが、2000年初頭はまだ公権力の行使に関わる部分は民間の人たちが携わることではできなかったもので、2004年に市場化テストに応募しまして、その結果、2005年4月に公権力の行使に関わらない部分は民間がやってもいいという総務省からの通知を引き出すことができました。同時期に堺市から依頼があり、堺市で日本初の市税コールセンターを手がけました。堺市の滞納整理・滞納処分の業務のうち、どこの部分ができていないかをきっちり分析して、結果が出るように仕組みをつくり、5か月で3億円徴収できました。その後、日本全体に地方税徴収のコールセンターが広がりました。

また、同時期に、クレジット収納できるように動きました。こちらは3年で、地方自治法の改正を実現できました。クレジット収納を可能にして、一番喜んだのは、東大病院で、本当に感謝されました。また、『自治体のクレジット収納』という本も執筆しました。

東京都の仕事もたくさんしてきました。当時の出納長室との仕事で、「機能するバランスシート」を財務会計システム上で、自動的に作れるようにしたいから考えてほしいという依頼を受け、財務会計システムの基本構想の最初のコンサルをさせていただきました。また、東京都住宅局・住宅供給公社で都営住宅のライフサイクルの計算、福利厚生事業団システムにも関わりました。東京都と私とは古くから密接な繋がりがあります。

## ○国と地方の行財政の現状

国と都道府県と市町村にはそれぞれ役割分担があります。例えば、防衛、外交、通貨、金融は国がやることです。都道府県はといいますと、警察、高校が特徴的です。市町村の役割は住民の皆さんに近いところです。ゴミ、水道、消防、戸籍といったことが仕事で、このように、国と都道府県と市町村の役割は明確に分かれています。

こういった行政サービスが滞りなく国民の皆さんに提供されるためには、財源調達が重要です。お金がないと行政サービスはできませんので、実は、お金を集めてくるということが何よりも大事です。皆さんがなさっている税徴収は、行政サービスのスタートラインで、私が研究を始めた 2000 年当初は、徴収は 3K と言われていて、自治体職員のやりたくない仕事だったのですが、この 20 年間を見ても、徴収業務のステータスは上がりました。首長が税の徴収に興味を持ち、職員のやりたい仕事になってきていると思います。

こちらは国の財政状況です。赤い折れ線グラフが一般会計の歳出です。令和 2 年で跳ね上がっているのは、コロナ禍で歳出したからです。青の折れ線グラフは一般会計の税収です。ここ最近の日本は、特に歳出と税収の差がどんどん開いてきていて、ワニの口のようになっていますと説明されることが多いです。

この赤と青の線の距離を埋めているものが国債です。青いのが建設公債、赤いのが赤字国債（特例公債）です。戦後、財政法がつくられ、基本的には公債を発行しないことになっていますが、建設公債は例外として認められています。建物、橋、道路等は私たち世代も使い、お子さんの世代、場合によっては孫の世代まで使えるかもしれないので、世代間に相応の負担をしてもらうこととし、公債を発行して、費用を平準化し、負担しています。赤字国債は、本来はよほどのことがなければ発行しないはずなのですが、最近、赤字国債を発行するのは当たり前になっています。国債残高もこのように右肩上がりです。

さらに、年金、医療、福祉などの社会保障費も上がっています。高齢化が進んでいますから、右肩上がりになっています。医療は年間 1 兆円ずつぐらい増えていて、老人医療費と一般医療費を見ていくと、一般医療費のほうが伸びています。それは医療の高度化の進化によるもので、医療の進化や予防・医療・介護のライフスタイルも勘案して、今後どういふ日本にしていくかというのを考える必要があります。

こちらは令和 5 年度の国の一般会計予算です。年金、医療、介護、福祉といった社会保障関係費、国債の償還と利息である国債費、地方交付税交付金で 7 割ぐらいとなっており、硬直化した財政です。残りの 3 割が自由に使える予算で、公共事業、文教、科学、防衛費になります。

地方交付税交付金の推移です。国の予算規模は、昭和 50 年には 20 兆円規模だったのが、近年では 100 兆円を超え、私たちの生活は豊かになり、行政サービスも拡大しました。地方交付税は大体 15%~18% ぐらいをずっと推移しています。国の予算は硬直化していますから、交付税に頼るよりも、税徴収で自主財源を増やすことが大事です。

地方だけを見て、その地方の財政を判断するのではなく、国のお金の循環も見ていくこと

で、本当の実態の姿が見えると思います。国の一般会計に国債や国税が投入されていて、予算の15%ぐらいが地方交付税として、一旦特別会計に入ります。そこから、地方交付税や地方譲与税として地方自治体に流れていきます。また、国の一般会計から国庫支出金が流れていきます。地方自治体は、国からのお金以外に、地方税を徴収、場合によっては地方債を発行、こういう循環になっています。

これは国全体の地方税収の推移で右肩上がりになっています。地方財政計画は国の予算と同様に、社会保障経費のウエートが上がっています。下がっているのが投資的経費です。インフラです。国や地方も、高齢化の進行で社会保障費が上がり、その分投資を控えてきました。また、給与も伸びていないですが、これから少し変わっていくと思います。

変化していくのは社会資本整備です。戦後、インフラ整備がなされてきましたが、70年たったので、これからは古くなっていく一方です。国交省の資料によると、建設後50年以上経過する社会資本の割合が、10年後の2033年3月で、道路橋で67%、トンネルが50%、河川が64%、下水道が24%、港湾が58%と老朽化していきます。今後はメンテナンス費用の捻出が課題になってきます。

地方債は平準化していると言われていますが、推移を見ると、建設地方債が減って行って、代わりに増えてきたのが臨時財政対策債、交付税特会の借入金です。これから、交付税特会借入金を速やかに返済していくことが、地方財政を健全化すると言われてしています。

#### ○日本の税徴収

地方税徴収は非常に大事です。私が税の研究を始めた2000年頃は国税も地方税も滞納額のピークでした。順当に減ってきていると思います。皆さんの頑張りによるものです。首長やいろいろな人たちが税の徴収に興味を持つようになって、今だと3Kという言葉はあまり使われなくなったと思います。徴収は数字がみえる分かりやすい明快な仕事なので、最近は人気があります。ですが、まだ滞納額は残っていますので、引き続き頑張りたいと思います。私も情報発信等引き続き頑張りたいと思いますので、一緒にやっていきましょう。

私が国際会議で使う説明資料を題材に、日本の税徴収の特徴を話していきたいと思います。電子申告が始まったのは2004年です。2004年6月に自治体よりも半年早く国税のe-Taxが開始されて、半年後にeLTAXが開始されました。最初は6自治体からスタートしましたが、現在では全自治体が加入しています。e-TaxとeLTAX、二つあるのは何故でしょうか。日本の税体系は特徴があります。国税の方は、財務省が予算を持ち、国税庁が徴収しています。国税庁の予算は財務省の予算の中に入っています。法律は税目ごとに所得税法、法人税法、消費税法、相続税法などがあります。地方税の方は総務省が管轄省庁ではありますが、自治体が独自で運営しています。また、法律が地方税法と地方自治法、各自治体で定める条例があるので、自治体ごとに異なります。国税と地方税では、法律の体系と運用が違うというのが大きな特徴です。また、税目には申告と賦課があり、電子申告は全税目できる

かといったら、そんなことはないわけです。賦課がある限り、全部電子申告は無理です。納税者が申告できるのは、所得税、法人税、消費税、固定資産税の償却資産です。賦課の例は住民税、固定資産税（土地・家屋）、自動車税です。

もう一つ、特徴的なのが、地方分権一括法です。これも海外で必ず説明しますが、1999年以降、国と自治体の関係性が大きく変わっています。従来は、国、都道府県、市町村は縦のラインになっていました。地方分権一括法施行後は、国と都道府県、市町村は並列です。今後、分権をどうするのかというのは、考える機会が増えるかなと思います。デジタル化と分権ってなかなか相入れない部分もあるので、少し変わってくるかと思っています。

e-Tax と eLTAX の運営と資金の違いをお話しします。予算は財務省で、e-Tax の運営は国税庁なので、国税は一体化しています。eLTAX は、自治体からの負担金で運営されていて、総務省からお金は流れてきません。運営も、自治体の職員が派遣されていて、今日現在の LTA の理事長は東京都からの派遣です。納税者は、なぜ国税と地方税と別々に電子申告しなければならないのかと思うわけですが、このように違いがあるので、e-Tax と eLTAX を合体するのは難しいことになります。

#### ○これからの地方税徴収

では、地方税徴収はどうなっていくのかということを考えます。この図は、私が考えてきた理想形です。これからできるようにしたいなと思っているのが、英語で言うと e-Levy という言葉になりますが、電子賦課です。電子申告は納税者発信ですが、電子賦課は、自治体発信、国発信になりますので方法を検討する必要があります。そして、これからは大量のデータをどう整理するかが大事ですが、その前にデータを貯める必要があります。データがなければ、いろいろと使えませんので、ここが非常に重要になります。納税者対応も、チャット、コールセンター、メールなどの非対面を進めるといいと思いますし、滞納整理も電子差押もできるようになってくると、大分変わると思います。

コロナ禍になって、三密を避けるという環境変化が起きました。非接触、非対面が進み、デジタル化が進んでいます。入場制限、順番受付は、昔から郵便局や銀行、病院でやっていますが、自治体の庁舎でも混雑を避けるようになりました。

マイナンバーカードとクレジットカードがあれば、役所に行かなくてもスマートフォンで書類申請ができるようになったのも、コロナ禍になったからです。

キャッシュレス決済という言葉ができました。以前はクレジットカードしかなかったと思いますが、昔から自治体は Suica とか PASMO で払えるようにしたいという望みがありました。やっとかなうようになりました。また、QR コードで PayPay とか LINE Pay が生まれました。いろいろな形でキャッシュレス決済が広がっています。

それから、共通納税ができるようになったのも大きなことだと思います。昔から法人は、特に大企業は住民税や法人二税を払うのが大変だったので、共通納税ができたおかげで、利便性は格段に向上したと思います。将来的には、国税と地方税を共通で納税できるようにな

ればいいなと思っています。

東京都主税局にとって重要なキーワードとして、ふるさと納税の話をしていきます。日本の問題は過疎問題です。県内 GDP を見ますと、どうしても東京都の独り勝ちになります。鳥取県と東京都を比べると 61 倍違います。日本全体の平均と比べても 9.3 倍違うので、東京一極集中と言われます。金の卵と言われた時代から就職のために、東京、大阪、名古屋、博多に、仕事を求めて地方から大都市に出てくる循環は昔から今も続いているので、東京一極集中と言われてしまう経済構造です。それを変えるために、地方創生や地域活性化、I ターン、U ターンなど言葉はいろいろと変わりながら対応していますが、根本的な解決がなされていないのが日本の実態です。

とても面白いと思ったのですが、東京都は GDP をどこと比較しているかということ、国際比較しています。この資料は東京都総務局のホームページのものですが、東京都が見ている先が日本の道府県ではなく、各国です。それぐらい東京は経済がいいということです。ここに日本がありますが、全部国単位です。東京都はそれぐらい独り勝ちになっているということです。しかし、日本全体で考えると、東京都は都道府県の一つとなってしまうので、比較されてしまい、東京独り勝ちと言われます。地方税全体でも抜きこんでいますし、住民税、法人二税は特にそうです。

さて、ふるさと納税ですが、堅調に伸びています。もともとは自分の故郷に恩返ししたい、おじいちゃん、おばあちゃんもいるし、故郷に税金を払いたいという思いから始まったのですが、今のふるさと納税はカタログショッピング化しています。上位に上がってくるところはおいしい海産物、農作物、畜産物、乳製品があるところが多く、東京は入っていません。

住民税の控除適用者の推移を見ると、ふるさと納税する人が増えているので、住民税控除の対象者も増えています。その都道府県別適用状況を見ると、東京都に集中します。これは東京都にとっての課題です。最近の市町村民税控除額の多い 20 団体を見ますと、横浜市はトップで、名古屋市、大阪市ですが、23 区も結構入っています。横浜や大阪などの大都市圏の悩みと地方の悩みのギャップがあると思います。

最近の市町村民税控除額の多い 20 団体を見ますと、横浜市はトップで、名古屋市、大阪市ですが、23 区も結構入っています。次は家屋敷課税について話したいと思います。

コロナ禍になって、テレワークが推進されています。東京都も半日単位で行っていると聞いていますが、在宅、シェアオフィス、コワーキングスペースなどの場所からパソコンをインターネットにつないで仕事ができるようになっていきます。それに伴い、地方移住やワーケーションが推進されています。ワーケーションとは、沖縄や北海道などに遊びに行きつつ仕事をするスタイルです。また、仕事は東京、週末になると軽井沢のような、都会暮らしと田舎暮らしの組み合わせが、東京では理想的な二地域居住になっているようです。二地域居住やワーケーションというと、行った先でゴミを出しますし、道路、公園、公共施設を使ったり、場合によっては病気になると救急車を呼んだり、警察を呼んだり、教育を受けたりという方もいます。行政サービスの負担を誰が持つのかというのが問題になってくるわけです。非

居住者が受ける行政サービスの便益の負担については、今までも問題視されてきたので、別荘税や宿泊税などがつくられてきました。

家屋敷課税というのは、住民税のことです。これは非居住者を基につくられたもので、これまでの二地域居住の対象は、転勤による単身赴任者、個人事業主が別に事務所を開設するケース、親の介護で行ったり来たりしている方、子どもの教育のための別居者、相続による実家の維持管理で時々来ている方、そういう背景として、個人住民税の均等割を課すことが地方税法で決められています。標準課税は年額 5,000 円で、令和 3 年度の当初課税では、納税者が 218,844 人で、税収は約 11.9 億円と推計されています。幾つかの自治体に聞いてみると、家屋敷課税を徴収するのは結構面倒だという意見でした。積極的に徴収していないところも多いかなと思っています。新しいライフスタイルが増えてくると、家屋敷課税の再議論、又は新税の検討がされるのではないかなと思っています。

家屋敷課税を調べていると、ふるさと納税に行き着きます。ふるさと納税研究会の報告書を見てみると、どうやって納めたい自治体に税を分割するかという議論がなされていました。税の分割ではなく、寄附金税制として、条例の効力の及ぶ範囲との関係からも、住所地以外の自治体に住民税の課税権を認めることはできないと整理すると報告書に書かれていて、これは押さえておく必要のある論点です。二地域居住やワーケーションが増加し、今後、さらに人の移動が容易になると、移動する人たちが受ける行政サービスの負担を考えると、ふるさと納税のときの議論というのが出てくるでしょう。

今度は人生 100 年時代の働き方について考えてみたいと思います。働き方改革は自治体でも行われていますが、副業、兼業オーケーという会社も増えてきていて、東京都は特に困りだと思えますが、事業や個人事業主の定義に変化が見られていると思います。コロナ禍でユーチューバー、インスタグラマー、ティックトッカーが出てきました。昔からある副業、兼業とは違う新しい副業、兼業というのがあり、前よりもっと複雑に見えにくくなっています。潜在的な納税者というのは結構増えていると考えています。滞納者ではなく、潜在的な納税者、見えていない潜在的な納税者をどうやって見つけていくかというのが、これからの課題になってくると思います。

個人事業税には法定業種というのが定められていて、法定業種に当てはめる際に、今までにない仕事だと、どこにあてはめたらいいのかという難しさが出てきています。私たち国民の生活の形態が変わってきているので、そういう意味からも個人事業税の見直しは必要に迫られてきているのではないかなと思います。

タックス・コンプライアンスとは、納税意識のことです。納税者が気持ちよく自発的に納税するほうが徴税コストはかからないという考え方です。脱税の拡大は放っておけば各国の国家財政を揺るがすことになりかねないので、社会的規範を高める、税のモラルを高める必要があると考えています。

合理的期待形成論という理論がありますが、人間はそんなにシステムチックに動くわけではなく、心理学的アプローチも必要と考えています。海外の論文によれば、罰金刑や禁固

刑を強める、罰則を強化すると、効果が出ないという結果が出て、抑止、罰則の方向に行くよりも、社会的規範やモラルを高める、納税意識を高めるほうが有効的だという考え方があり、私も賛成です。強制する方がやりやすいけれども、管理費用も上がってきますし、税務職員のチェックする時間も増える、納税者も圧迫されるとフラストレーションがたまって、もっと脱税してやろうと思ったりするかもしれませんので、どちらにしても、いろいろなコストが少しずつ嵩んで費用が大きくなります。納税教育や権利の尊重により、納税者が自発的に払うようになれば、結果的に自治体も手間が省けて効率的になります。デジタル化や分かりやすい税の仕組みにすると結果的に全体の費用は下がるという考え方がありますので、その方向に行くといいと思います。

タックス・コンプライアンスの向上は、納税意識を変えることでもありますが、日本の人口減少・少子高齢社会にも役立つと思います。アメリカの元財務長官のサマーズ氏のワシントン・ポストの記事によると、内国歳入庁では、コロナ禍による人手不足の影響で、納税申告書が積まれたまま仕事が進んでいないそうです。日本の自治体でも搜索を止めていると聞きますが、アメリカもコロナ禍による影響を受けているようです。日本は、国税庁の専門官が足りないと言われて20年ほど経っていますし、自治体の職員も減っているような状況なので、税の仕組みを分かりやすくし、納税者に自発的に納めてもらうようにしつつ、デジタル化を上手に活用し、きちんと徴収すると思います。

タックスアムネスティもずっと導入したいと思っています。これは、滞納者や脱税者に、一定の期間内に納めれば延滞金等を免除するという制度です。アメリカ州政府では、その期間後には、延滞金や罰金を2倍や3倍にしています。私がなぜ導入したいかという理由ですが、徴収税額を増やすためだけでなく、今納税していない潜在的脱税者を浮かび上がらせる絶好の機会になると思っていますからです。滞納者だと認識できれば滞納整理ができますが、今見えていない、納めていない人たちをどう浮かび上がらせて、徴収するかが大事だと思います。こういうキャンペーンを行うと、払っていませんでしたと出てきてくれると思っています。2006年に「月刊税」に執筆しましたが、これは、1粒で2度おいしい政策だと思います。アメリカでは最初に行われたのが1982年のアリゾナ州です。2002年当時で、すでに110回ぐらい行われていて、効果が出ています。費用対効果を出させていただいています。95倍とか、208倍とか、経費はほとんどかかりません。事前の広告費と、対応する人たちの人件費等でそんなに経費はかかっていません。徴収額はかなりあります。飴と鞭の政策なのでアムネスティという名前になっています。私はこの効果は税金徴収だけでなく、今払っていない人を浮かび上がらせることができるとしています。

ここからはデジタルの話をしていきます。まず、AI、RPAの話です。自治体の導入状況ですが、導入している団体が、2021年12月時点で779団体だそうです。AIのみが222団体、RPAのみが107団体で、両方とも入れている団体が450、1,000自治体は導入していません。RPAは、ロボティック・プロセス・オートメーションの略です。ロボットと言われているので、ロボットが何かやってくれるのかなと思われるかもしれませんが、実際はパン

コンの中に入れたソフトウェアが RPA です。今まで人手で行ってきた大量の定型業務を RPA が自動的にやってくれます。入力・登録、検索、集約、加工、一斉ファイル転送や一斉メール送信など大量のデータ処理やルーティン業務に向いています。都庁の職員に一斉メールしますと、大量のメールが送ることになりますが、RPA でセットしておく、職員が今まで一生懸命送っていた仕事をやらなくて済むというイメージです。

地方税の分野で最初に RPA を試したのは愛知県の一宮市です。情報システムの部署から税務課に異動して来た職員がいらして、最近よく聞く RPA を使ってみようというのがきっかけです。当時はまだ事例がなく、ベンダーが手弁当で行った事例です。大量の事務処理に係るところに導入するのが RPA と AI-OCR の醍醐味ですので、住民税の特別徴収の時期である当初課税が忙しいですから、そこでやってみましょうとなりました。特別徴収の異動届の印刷、仕訳を OCR で読み込んでデータ化する作業と、異動届のスキャニング作業などを実証実験しました。実験前と実証実験後に分かれています、手作業が全部なくなるわけではありませんが、時間短縮されています。RPA と AI-OCR により、職員 1 人削減という人事課や財政課が考えるような話まではいかなくて、ルーティン業務を変えていくことができると思っていただければいいと思います。

ほかの活用事例として、宇城市のふるさと納税の事例があります。ふるさと納税を実施している自治体では、ふるさと納税サイトを活用している場合があります。委託しているサイトが複数あると、1 個 1 個サイトにアクセスして、データを拾う新しい仕事ができています。宇城市は、サイトにアクセスする時間を決めて設定し、RPA がデータを持ってきてくれました。RPA 使用後には、お礼状書きと注文書のファクスだけになりましたという事例です。当時、宇城市は、26 業務に RPA を導入したのですが、現在は RPA をやめています。RPA はコストもかかりますし、魔法の杖ではありません。ただし、うまく使えばいい方向に行きますので、よく検討して上手に活用してください。

ほかの RPA の事例としては、愛知県阿久比町の固定資産税の異動情報の入力です。削減率は 90%なので、税通の入力業務で年間 450 時間の削減ができました。そのほかにも、口座振替の登録、転出者、死亡者の賦課情報の付け替え業務にも使った事例です。

数年前に、東大和市が RPA を導入した話がありました。先日、電話をして確認したところ、正解はアウトソーシングでした。納税管理及び徴収補助を業務委託しているということです。RPA を使っているのは、委託されている業者で、業者がやりやすいように独自で RPA を使っています。その理由は、自治体は住民情報システムを使っていることが多く、その中に税が含まれています。これを基幹システムと呼びます。その基幹システムとの連携に RPA を使っています。RPA の事例と出てくるかもしれませんが、実際はアウトソーシングの事例です。東大和市は自動音声コール (IVR) を導入していましたが、それをやめて、アウトソーシングに切り替えた特殊な事例です。その理由は、会計年度任用職員制度です。東大和市の財政課が、会計年度任用職員制度が始まって予算は変えないと言ったわけです。そうになると、嘱託職員、臨時職員に対して、年収は多少増えるので、人数を減らさざるを得ない、

予算の総額は変わらないけれども、給与が上がる分、人を減らさないといけなくなり、アウトソーシングする道を選んだということです。徴収率は上がっているそうなので、良かったと思います。

今度は AI の話をしたいと思います。前橋市の固定資産税の航空写真の AI 解析の事例です。これは実証実験で、現在はやっていないようです。

練馬区の住民税の AI 導入事例の話をしておきたいと思います。昨年秋に練馬区に電話してお話を伺った事例です。どこでも特別徴収の住民税の対応は大変なわけで、何とか効率化したいというのは、東京都も含めて自治体は思っています。

練馬区の事例は、給与支払報告書、確定申告書、公的年金等支払報告書などの併合処理、住民や事業所から提出された各種資料を住民ごとに合算する処理に AI を導入した事例です。スケジュールを見ていただきたいのですが、実際に本格導入したのは令和 4 年 4 月、今年度です。実証実験開始した令和元年 10 月から本格導入までの 2 年半は、過去のデータを AI に勉強させていた時間とと思ってください。論理矛盾を起こしているものを検出リストとして出しています。AI で学習した結果、ここが間違っていそうですよというメッセージリストが出るイメージを持ってください。職員は、そのリストを使って 1 個ずつ確認しましたが、以前よりは効率的になったとおっしゃっていました。

ここが大事なポイントですが、AI から答えをもらうのではなく、これが間違っているかもしれないよというヒントをいただく。つまり、職員の補助ツールだということです。決して人に代わって AI がやってくれるという話ではないので、補助ツールなので、うまく使えば時間短縮はできます。令和 4 年の実証実験では、1,450 時間かかるとされていた作業が 617 時間で済んだので、半分は時間短縮できたということです。さっきの RPA と一緒です。全部取替えが利くわけではなくて、半分ぐらいの時間短縮ができた感じなので、来年もやりますかと聞いたところ、少し考えるとおっしゃっていました。ベテランやきちんと業務を分かっている何年も携わってきた職員でしたら、この AI は必要なくて自分でできるということかもしれませんが、新しい方や慣れない方のために必要かもしれないので、現時点では、そういう観点から見えていくといいかなと思います。

せっかくの機会ですので、3 年半ぶりに比較してみました。AI-OCR と RPA の組み合わせは、四つの中では安めではあります。しかし、システム購入料やメンテナンス費用がかかるので、安めという書き方をさせていただきました。スペースはそんなに取れません。課題は、システム障害、文字の誤読、突発的な帳票変更の場合はシステムメンテナンスが必要です。そして、RPA のプログラムスキルというのが一番重要で、ベンダーに頼めばそれは委託料として発生しますし、職員が習得するには、かなりの時間が必要で、その人たちが異動したときにどうするかは課題になります。

昔ながらのバッチ処理みたいな民間委託は高いですし、アルバイトや臨時職員を雇うのもコストはかかります。民間委託だと、偽装請負の問題がついて回りますし、人を介すると、どうしても情報漏えい、人的ミスというのは起こりますし、職員が管理監督する必要が出て

きます。

AI については、システム導入費用がありますので、高いとは書きませんでした、高めにしました。AI に意味づけする必要があるので、準備に時間がかかりますので、その費用も含めてです。

私は、RPA も AI も駄目だと言っているわけではなく、うまく使えば、これから先、公務員減少、人口減少が進む際に活用すると、人に 100%代わることはできないかもしれないですが、人を助けてくれるツールであるのは間違いないと思いますので、使い方次第で効果が出ると思います。

次に、電子預金調査ですが、東京都はすでにやっています。私は調達の際の評価委員でした。私が預金調査の電子化の推進始めたのは 2012 年だったと思います。アメリカの州政府のカンファレンスに定期的に参加していきまして、ノースカロライナ州の e-garnishment を知り、日本でもやろうと思ったからです。2016 年に地銀協に呼ばれまして、全国の地銀の方々に、電子預金調査と電子差押の必要性を力説しました。

従来の預金調査は、それぞれが紙に書いて、まとめて銀行や郵便局にお願いすると、文句を言われ、数週間待って紙で返ってきて、それを回覧していました。今ではエクセル管理が主流ですが、旧態依然を続けているところもあるかもしれません。しかし、銀行の中にも基幹システムはありますから、低頭平身しながら紙のやり取りをするよりも、直接データ同士を突合すればいいと思います。自治体も大変ですが、受ける側の銀行や郵便局も作業があり大変なので、お互いがウィン・ウィンになるような仕組みを考えた方がいいと思います。データを送って、向こう側のデータと突合し、電子的に返事を送っていただく。それで預金調査になるわけです。しかし、その後がもっと大事で、そのまま電子的に差押えに入るので、人を介さなくてもいいように発展できます。

私は、金融機関側にシステムを持っていただき、そのまま電子差押まで行けるようにすることを検討していたので、異なる方向に行ってしまうのですが、電子預金調査は結構進んでいます。東京都は pipitLINQ (ピピットリンク) に入っていると思いますが、現在、ピピットリンクには、行政機関 477 団体、金融機関 63 社が加入しています。国税庁と年金機構も加入しました。もう一つの DAIS (ダイス) は、ホームページによると、行政機関は 186 団体で、金融機関は 26 社です。電子預金調査も e-Tax、eLTAX と同様、2 つできてしまいました。

電子差押もぜひ進めた方がいいと思っています。これは私が描いた電子差押の図です。差押命令書からスタートするので、電子署名ができるようになったら、電子署名入りの差押命令書を金融機関に送付し、金融機関のデータとぶつけて、対象に合致したら差押えしてもらい、自治体に振り込んでいただく形を想定しています。現実には、いくつもハードルがあります。

肥後銀行と熊本県の電子差押の事例をお話しします。肥後銀行が電子差押システムを導入したのは、熊本県と熊本市が毎日のように、肥後銀行に差押えに行ったので、肥後銀行が

忙殺されて、地元ベンダーに電子差押システムを作ってもらったという経緯です。肥後銀行のシステムですので、熊本県と熊本市はお金がかかりませんでした。差押は、自治体も大変ですが、銀行側も大変です。窓口の差押は1件あたり40分かかります。差押できない場合でも、調査に15分かかるので、肥後銀行は、システムを入れたことで6,836時間15分削減できたこととなります。1日8時間労働で換算すると854日の削減となります。肥後銀行は差押システムを入れても、十分な時短効果がありました。

私は肥後銀行の事務センターを訪問しました。四つの自治体が、フロッピーディスクを事務センターに持ってきました。その日は235件ありましたが、7、8分で突合が終わりました。

熊本県側の効果ですが、電子差押をやる前は窓口に来ていましたから、年間で約1,760件、差押えができたのが約1,100件、金額として2,300万円ぐらいでした。しかし、システム使用後は依頼件数も増え、差押えも倍になって、結果、差押金額も上がりました。一番の効果は待ち時間削減効果です。平成23年度は依頼に対して927時間、半期分だったのでこの数字になっていますが、115日分の削減効果がありました。実際には、公用車を使って銀行に行く移動時間もかかっているため、それ以上の待ち時間削減効果があります。平成24年度は1日実動8時間で計算すると、392日分の待ち時間削減になりました。その削減時間分は、職員がほかの仕事ができますので、大きな効果です。

電子差押は、電子預金調査とセットでやると大きな効果が出ると思いますので、現在の日本は電子預金調査だけですが、そうではなく、私は銀行側に預金調査と差押のシステムを用意していただき、銀行側の費用で自治体に対応してもらえるようになれば、間に入っていたく会社も必要ありませんし、一番シンプルで効率的だと思っています。

続いて、IVR、自動音声電話催告システムの話をしたと思います。八王子市の国民健康保険の事例が最初の方の事例だと思いますので、この事例でお話しします。当時、八王子市の方とお話ししましたが、費用が安い、サーバーの管理が要らない、他課でも使える、みんなでも使えるということが導入の決め手でした。実績も上がりました。47日間で1万件の電話をし、接続は約5,300件、納付が約3,500件、納付金額は1億3300万円でした。

私が考える最大のメリットは、双方向のやり取りができることです。ここに回答内訳というのがあります。納付書紛失が130件、口座振替が26件と書かれています。例えば、全日空に電話すると、「国内線の方は1を」、「国際線の方は2を」と言って数字を押します。そうすると、さらに「10桁のANA番号を入れてください」となり、入力します。これは何をやっているかという回答しているのです。1、2を押すのは、相手に返答もしている。これを理解できるかどうかにかかってきます。

八王子市が電話し、「納付書を送って納期限が過ぎていますが、お困りのことはございませんか」と自動で声の流れ、「納付書をなくされている方は1を」、「口座振替が必要な方は2を」と質問も一緒に流します。滞納者は1や2を押して応答します。次の日に電話の応答結果がエクセルで出てきます。それを見て職員の次の行動が変わります。納付書をなくした

と答えてきている人には納付書を送ればいいし、口座振替したいという人には口座振替依頼書を送ればいいのです。上手に利用すれば、とても便利です。

それから、固定資産評価に BIM (Building Information Modeling の略) を使えるようにしたいと思っています。鉄筋が何本、コンクリートは何立米、ここにエアコンがありますといった情報を入れることができます。全建設会社が BIM に情報をストックするようになって、この情報を使えば固定資産評価に使えるのではないかと思います。

上手にデジタル化を活用すれば、税徴収はさらに効率化できると思います。

## ○日本の IT 化・DX 化

最後に、日本の IT 化・DX 化の話をしていただきます。国・自治体も行政の情報化は電子計算機を入れたことから始まります。電算化と呼ばれていました。自治体では、1960 年に大阪市に電子計算機が導入されたのが始まりです。東京都は 1963 年に導入されています。電子計算機は大量の計算のために導入するので、人事給与、統計、税務、会計などから導入されました。市区町村も国保・年金や財務管理から導入されています。国は気象庁、ハローワーク、パスポート発行から導入されています。

情報化には、地域情報化と行政情報化があります。地域情報化は、インフラの整備、インターネット環境の普及などで、行政情報化は、行政の業務の効率化でして、両輪になっています。日本は、2000 年に IT 基本法が制定され、2001 年に e-Japan 戦略が策定され、その後、u-Japan、i-Japan と名前を変えながらデジタル化に取り組んでいます。コロナ禍になって押印省略や引越しワンストップが推進されていますが、30 年前から取り組まれてきました。これまでなかなか実現できませんでしたが、押印省略はかなり浸透しています。

最近では、デジタル庁が発足し、IT 基本法も見直され、デジタル関連六法も制定されました。これからは「誰一人取り残さない、人に優しいデジタル化」というのが標語になっていますので、地域のデジタル化も含めて、デジタル化が推進されます。毎年、重点計画が公表されますので、最新情報は重点計画を見れば確認できると思います。

日本でデジタル化が進まない理由を考えてみたいと思います。まずは、国民の政府への信頼度が低いということが挙げられます。次に、これまで私たちは紙による仕事を行ってきました。仕事の仕方から、慣習、商習慣、規制とか全部が紙ベースになっていることも挙げられます。これまでのやり方を変えるのはなかなか難しいことです。例えば、みずほ銀行が世論にたたかれながらも同じシステムを使っているのは業務が止められないからで、同様に自治体の仕事、国の仕事も止まるとまずいわけです。だから、どうしても昔のシステムを引きずってしまうというのは、ある程度仕方ないとは思いますが、古くからのやり方が、デジタル化が進まない原因です。また、国民の IT リテラシーの低さが挙げられます。今では高校生の授業に情報が導入されましたので、将来は期待できると思います。それから、住基ネットと LGWAN とインターネットの三層分離です。また、マイナンバーは社会保障と税の改革のためにつくられているものなので使用制限が多く、キーナンバーになるのが難しい

ことも挙げられます。

システム調達の進まない理由としては、行政側で調達仕様書を作れる人がいないということが挙げられます。かつては、ベンダーに作ってもらっていた自治体も多かったと思います。一方で、ベンダー側には、自治体職員ほど業務の知識がないので、どうしても互いの理解が難しく、行政側とベンダー側のコミュニケーションが図れないまま要件定義を行い、開発が進んだ段階で、テストの際に問題が発覚し、スケジュール遅延が起きたりしてきました。

BPRを行わなければ効率化は図れないのですが、やりがちなのが、BPRをしないまま要件定義をすることです。そうすると、システムの画面操作性は改善されたかもしれませんが、業務は全然効率化できませんでしたということになるわけです。パッケージを使っている自治体でもカスタマイズを入れたりするので、ベンダーを乗り換えられないベンダーロックインが起きます。

平成30年度の情報になりますが、自治体が情報システム経費は住民1人当たりに換算すると3,742円です。これって安いですか、高いですか。3,742円は安いですね。システム経費が議題になることもあると思いますが、予算から見ると、高くはありません。

現在、自治体は、自治体DX推進計画を推進中です。標準化は、20業務が標準化の対象になっています。税も入っています。なぜ20業務を標準化するか。これは旭川市のシステムの図ですが、皆さんの仕事はいろいろな情報が行ったり来たり、助け合いながらやっています。特に税情報はとても大事で、福祉関連に使われることが多いと思いますが、重要情報なので連携している方がいいというのが背景にあります。

今日は、税徴収についてお話しさせていただきました。私は、引き続き税徴収の研究をしながら、皆さんのサポートをさせていただこうと思っています。コロナ禍になって徴収環境も変わり大変だと思います。経済状況や社会状況も見えにくいところもありますが、健康に気をつけて、引き続き徴収業務を頑張っていただければと思います。今日はどうも御清聴ありがとうございました。