

早期の対策で滞納を断つ！

市税滞納削減 新アクションプラン

平成 22 年 9 月

浜松市財務部

納税推進課・債権回収対策課・市民税課・資産税課

目 次

I 平成 21 年度までの取組について	1
◇目標の達成状況	1
◇個別取組事項の実績	1
1. 現年分収納率の向上	1
2. 累積滞納額の削減	2
3. 収納体制の見直し	3
II 新たな「アクションプラン」の考え方	5
1. 現年分収納率の向上	5
2. 累積滞納額の削減	5
3. 収納体制の整備	6
III 「新アクションプラン」について	7
◇新アクションプランの目標	7
◇新アクションプランの具体的な対策	7
1. 現年分収納率の向上	7
①個人市民税普通徴収分収納率向上	7
②民間委託業務の業績向上	7
③外国人対策の推進	8
④特別徴収事業所の拡大	8
⑤口座振替の推進	8
2. 累積滞納額の削減	9
①差押えを中心とした滞納整理の徹底	9
②滞納繰越分徴収額の確保	9
③回収不能債権整理の推進	9
3. 収納体制の整備	10

I 平成 21 年度までの取組について

平成 19 年 6 月、市税の累積滞納額を削減するため、平成 21 年度末までに「現年分収納率 99%」「市税累積滞納額 60 億円未満」を目標とした「市税滞納削減アクション・プラン」を作成し、様々な滞納削減対策に取り組んだ。

アクション・プランに基づく市税収納率向上・滞納額削減の取組について職員一人ひとりの理解が進み、法的処分の徹底による滞納整理と早期の滞納処理体制が確立されてきている。

目標の達成状況

平成 21 年度末の現年分収納率は 98.01%、市税累積滞納額は 81.7 億円となり、目標は達成できなかった。

目標が達成できなかった外的な要因としては、以下の 2 点が考えられる。

- ①平成 19 年度に実施された国から地方への税源移譲に伴う個人市民税の税率改正、定率減税の廃止などによる低所得者層への税負担増加。
- ②平成 20 年後半からの地域経済の低迷及び雇用環境悪化に伴う離職や収入減少等の影響による個人市民税普通徴収分収納率の低下。

個別取組事項の実績

1. 現年分収納率の向上

○システマティックな対応…早期法的処理が可能な体制の確立

- 現年課税分の年度内徴収を目指して、滞納の発生から法的処理に至るまでのスケジュール管理を徹底し、①督促、②電話・訪問による納税指導、③滞納処分の流れによる早期の滞納整理の推進を目指した。しかし、③滞納処分については、十分な対応ができなかった。
- 全体目標（収納率、徴収金額、差押件数等）と個人目標の設定及び目標に対する進捗管理、業務のスケジュール管理については、定着してきている。

○債権管理条例の制定、債権処理検討庁内委員会の設置

- 本市の債権管理についての包括的な指針として「浜松市債権管理条例」を制定。平成 19 年 12 月に施行したことで、個々の事情を踏まえつつも明確な基準のもとに統一的な対応を図ることができた。
- 市債権の管理に関して検討するための組織として「債権処理検討庁内委員会」を設置。計 11 回の会議を開催して債権放棄等の案件について協議した。
- 平成 21 年 4 月からは、市税の徴収対策の強化のために「徴収対策会議」を設置。毎月 1 回以上会議を開催し、目標に対する進捗管理、対応策の協議を行った。

市民への広報

<浜松納税意識啓発市民会議の設立及び協働>

- ▶ 平成 19 年 11 月に産業界、マスコミ等の参加により浜松納税意識啓発市民会議を設立。テレビ、ラジオ等、様々なメディアを活用した納税の P R や特別徴収事業所拡大のキャンペーンなどで成果を上げることができた。

<外国人への広報>

- ▶ 7 カ国語の「個人住民税のあらまし」「特別徴収のあらまし」を作成するとともにホームページに掲載した。
- ▶ 外国人を対象とした租税教室の開催や外国語版の納税意識啓発用冊子の作成、配布を行った。

<「市税のすがた」の作成>

- ▶ 市税の収納、徴収状況と対応策を開示するための資料として、本編と資料編で構成される「浜松市の市税のすがた」を作成し市民に公開した。

○その他の対策

<特別徴収事業所の拡大>

- ▶ 市長の事業所訪問をはじめとした特別徴収拡大のキャンペーンや市入札参加資格への義務付けなどの取組により、平成 19 年の 7,020 事業所から 21 年度末では 13,167 事業所に増加した。

<口座振替の推進>

- ▶ 緊急雇用創出事業を活用した電話勧奨を実施。この対策により口座振替利用者は 2,165 人 増加した。

<コンビニ収納の拡大>

- ▶ 平成 19 年度軽自動車税、20 年度個人市民税、21 年度固定資産税のコンビニ収納拡大を進めたことにより納期内収納額が増加した。

<職員のモチベーション対策>

- ▶ 徴収職員のモチベーションを高めるため、目標の設定や成果を明確化し、平成 21 年度末までに計 18 人の職員 を表彰した。

2. 累積滞納額の削減

○債権回収対策課の設置

- ▶ 平成 19 年 4 月に債権回収対策課を新設。滞納整理特別対策室で蓄えたノウハウを生かし、高額又は徴収困難な市税の徴収を行った。
- ▶ 平成 21 年 4 月には、滞納整理の実績がある O B を「債権回収調整監」として任用し、複雑な案件についての滞納整理を推進した。

○法的処理を中心とした徴収対策の実施

- 早期に法的措置等に移行することを推進し、差押え等を含めた処分中心の滞納整理を進めることとした結果、差押件数は飛躍的に増加した。

平成 19 年度 241 件 平成 21 年度 2,009 件

○回収不能債権の整理

- 長期間処理が進んでいない滞納案件について、滞納案件の分析、処理方針の検討を行い、執行停止を行うことにより回収不能債権の整理を進めることができた。

平成 19 年度 8.6 億円 平成 21 年度 10.5 億円

3. 収納体制の見直し

○早期収納体制の確立

- 納税課に早期徴収対策を実施するグループを設置して、催告、呼出しによる納付指導から滞納処分までの早期の滞納整理に取り組んだ。
- 滞納事案別に抽出した滞納者に対する徴収対策に取り組んだ。

○外国人対策グループの設置

- 外国人の滞納削減体制を確立するため、外国人対策グループを新設し、徴収対策に取り組んだ。

○民間委託の推進

- 平成 19 年 10 月から実施した催告業務の民間委託について、21 年度末委託化率（徴収嘱託員から民間委託への移行率）81.8%の 27 人体制が確立し、電話・訪問催告による早期の徴収対策を推進した。
- 民間委託は職員に代わる早期・迅速な滞納整理として重要な役割を果たしており、対象者に対する会話率や収納額について実績が向上している。

平成 20 年度 42.6%、9.8 億円 平成 21 年度 47.8%、11.3 億円

○非常勤嘱託職員、再任用職員の活用

- 法律上職員にしか許されていない業務（差押え等の法的な処理など）を効率的に実施するため、分納処理などの事務的処理については、非常勤職員、再任用職員を活用することで事務の合理化を進めた。

平成 19 年度 15 人 平成 21 年度 20 人

■税目別現年分収納率の推移 (H19-H21)

(単位:%)

税目	平成19年度	平成20年度		平成21年度		
	収納率	収納率	対H19増減	収納率	対H20増減	対H19増減
市税	98.14	98.12	0.02	98.01	0.11	0.13
個人市民税	96.76	96.73	0.03	96.72	0.01	0.04
普通徴収	91.65	90.79	0.86	90.25	0.54	1.40
特別徴収	99.75	99.76	0.01	99.86	0.10	0.11
法人市民税	99.75	99.70	0.05	99.37	0.33	0.38
固定資産税	98.62	98.69	0.07	98.70	0.01	0.08
軽自動車税	97.56	97.49	0.07	97.39	0.10	0.17
市たばこ税	100.00	100.00	0.00	100.00	0.00	0.00
鉱産税	100.00	100.00	0.00	100.00	0.00	0.00
特別土地保有税	100.00	-	-	-	-	-
入湯税	96.70	95.21	1.49	94.08	1.13	2.62
事業所税	98.90	99.17	0.27	99.53	0.36	0.63
都市計画税	98.61	98.68	0.07	98.70	0.02	0.09

➤個人市民税普通徴収は年々低下し、▲1.40ポイントと大幅な低下となった。

➤法人市民税は、景気低迷により2年連続で低下した。

➤固定資産税・都市計画税は、口座による振替率も高く上昇した。

■税目別滞納繰越額の推移 (H19-H21)

(単位:百万円)

税目	平成19年度	平成20年度		平成21年度		
	滞納繰越額	滞納繰越額	対H19増減	滞納繰越額	対H20増減	対H19増減
市税	7,585	8,199	614	8,172	27	587
個人市民税	4,170	4,759	589	5,150	391	980
法人市民税	154	155	1	153	2	1
固定資産税	2,732	2,733	1	2,387	346	345
軽自動車税	105	109	4	117	8	12
特別土地保有税	2	0	2	0	0	2
入湯税	7	12	5	11	1	4
事業所税	90	97	7	71	26	19
都市計画税	325	334	9	283	51	42

➤滞納繰越額 81.72 億円のうち、個人市民税が 63%、固定資産税・都市計画税が 33%を占めている。

➤個人市民税は、+9.8 億円と大幅な増加により 51.5 億円の累積となった。

➤固定資産税・都市計画税は、3.87 億円削減した。

Ⅱ 新たな「アクションプラン」の考え方

収納率の向上・滞納額の削減は、市財政の運営はもとより税等の公平性の確保にとって極めて重要である。

現在のような社会経済状況において、この取組は更に重要性を増してきていることから、これまでの対策を一層進めるとともに、新たなアクションプランを作成し、個別取組ごとに目標を定めた効果的・効率的な対策を実施する。

1. 現年分収納率の向上

現年分の収納率の向上には、債権管理条例に基づき滞納の発生から法的処理に至るまでの取り扱いの基準、スケジュールを徹底し、システムティックに対応する必要がある。

本市の場合、特に個人市民税の普通徴収の収納率が他都市と比較して低いので、この点を重点項目にして対策を実施する必要がある。

- ✓ 個人市民税普通徴収分の収納率は 90.25%で、政令市中 17 位。仮に個人市民税普通徴収分を除いた場合の収納率は 99.16%となり、政令市中第 6 位となる。

平成 20 年後半からの経済状況や雇用環境の悪化により、外国人の収納率が特に低下しているので、外国人の納税意識の向上など滞納削減対策を進める必要がある。

- ✓ 外国人の収納率は、20 年度の収納率 50.0%から 21 年度には 43.8%となった。

普通徴収に比較して収納率が格段に高い給与の特別徴収を増加させることや、口座振替利用率の低い個人市民税、軽自動車税の口座振替利用率を向上させる必要がある。

- ✓ 全事業所に対する特別徴収事業所の割合…74.8%
- ✓ 口座振替利用率 個人市民税…43.0%、固定資産税…65.5%、軽自動車税…26.0%。

2. 累積滞納額の削減

法的処分を中心とした滞納整理を進めることで、滞納に対する毅然とした対応・姿勢を明確にし、税の公平性確保についての意識の徹底を図ることが必要である。

累積滞納の内容を調査し、回収不能債権の整理を行うことで徴収対策の対象を絞り徹底した対策を実施する必要がある。

- ✓ 滞納額 81.7 億円のうち競売中など回収不能と見込まれる債権は約 30 億円。

3. 収納体制の整備

税務組織の見直しにより新設した納税推進課が、徴収対策の企画調整と進捗管理を推進し、収納率向上を図ることが必要である。

文書催告から滞納処分までの早期徴収対策に取り組むシステマティックな対応を可能とする体制の確立が必要である。

滞納額削減に向けては、法的処分による早期の徴収対策が必要であり、滞納額・滞納者数に対応した効率的な対策を行うことが必要である。

- ✓ 職員一人当たり担当滞納者数…納税推進課 3,000 人、債権回収対策課 300 人

効果的な対策を実施するためには、納税推進課、債権回収対策課を中心に、正規職員、再任用職員、非常勤職員、民間委託のそれぞれの役割分担の明確化を図り、効率的な滞納削減対策を行う必要がある。

新アクションプランを推進していくためには、職員の徴収技術の向上を図るとともに職員のモチベーションを高める取組が必要である。

組織の体制強化のため、専門的知識及び経験の維持・向上が図られる人員配置と人材の育成が必要である。

Ⅲ 「新アクションプラン」について

新アクションプランの目標

平成 24 年度末までに、現年分収納率を 98.50%に向上させる。

年 度	H22	H23	H24
現年分収納率	98.20%	98.35%	98.50%

平成 24 年度末までに、累積滞納額を 70 億円未満に削減する。

年 度	H22	H23	H24
累積滞納額	79 億円	74 億円	69 億円

新アクションプランの具体的な対策

1. 現年分収納率の向上

個人市民税普通徴収分収納率向上

年 度	H22	H23	H24
個人市民税普通徴収収納率	91.00%	91.75%	92.50%

平成 21 年度の現年分新規滞納額 25 億 7 千万円のうち、約 6 割が個人市民税であり、特に所得金額が 100 万円から 500 万円までの階層の収納率が低い傾向にあるため、この階層の収納率を向上させる。

滞納者に対して早期呼び出し、法的処分を行い、特に高額滞納者については、徹底した滞納整理を実施する。

電算データを活用し、実施時期やテーマを考えた効果的・効率的な徴収策を実施する。

- ・ 出納閉鎖前の一斉催告や普通徴収の給与所得者を対象とした滞納整理
- ・ 担当職員別の滞納額上位者 100 人に対する徹底した滞納整理
- ・ 新規発生分、2 期以上滞納者への早期滞納整理

○目標設定と達成率の進捗管理を徹底する。

②民間委託業務の業績向上

年 度	H22	H23	H24
民間委託納付率	20.00%	21.00%	22.00%
民間委託収納額	13 億円	13.7 億円	14.3 億円

滞納者に対する早期対応である催告業務の民間委託については、電話催告の納付率が訪問催告の納付率よりも高くなっている。今後は、早期対応策として効果的な電話催告を一層推進していく。

電話催告後のフォローアップ電話の実施を検討するとともに、訪問催告については、費用対効果を検証する中で、より効果的・効率的な訪問催告への見直しを行う。

③外国人対策の推進

年 度	H22	H23	H24
外国人現年収納率	50.00%	52.50%	55.00%

納税に対する広報を積極的に実施するとともに、滞納に対しては財産、収入状況等の調査を徹底し、法的処分による差押等の徴収対策を強化する。

納税相談に積極的に対応し、滞納処分の停止及び現年課税の減免等にも取り組み、滞納額の削減を図っていく。

④特別徴収事業所の拡大

年 度	H22	H23	H24
特別徴収事業所数	14,000 事業所	15,000 事業所	17,000 事業所

平成 23 年度から、従業員 10 人以上の事業所（約 600 社）について、特別徴収事業所の強制指定を実施する。

平成 24 年度に計画している静岡県下一斉の特別徴収事業所への強制指定の取組に対して、他市町と連携を強化していく。

浜松納税意識啓発市民会議と連携して特別徴収事業所の拡大広報に努めるとともに、市の事業に関与する場合の要件とすることなどを徹底していく。

口座振替の推進

年 度	H22	H23	H24
口座振替利用率	53.50%	53.60%	53.70%
口座振替加入者	266 千人	268 千人	270 千人

納税通知書発送時や様々な機会を捉えて口座振替率の P R を実施する。

○金融機関に口座振替促進手数料（1 件 525 円）を支払い口座振替利用者の増加を図る。

民間委託などを活用し、個人市民税普通徴収者を中心に口座振替勧奨業務を実施する。

2. 累積滞納額の削減

①差押えを中心とした滞納整理の徹底

年度	H22	H23	H24
差押件数	2,500件	2,750件	3,000件

財産調査、差押調書等作成事務を合理化し、差押えを促進する。
滞納に対する市の強い姿勢を示すため「搜索」に積極的に取り組む。
延滞金の完全徴収を徹底し、納期内納付の促進と分納件数の抑止を図る。

②滞納繰越分徴収額の確保

年度	H22	H23	H24
徴収額	15億円	15億円	15億円

累積滞納額を削減するため、滞納繰越分についても、平成 21 年度実績と同水準の徴収額を確保する。

目標額を確保するために「徴収対策会議」において定期的な進捗管理を行うとともに、グループ目標や個人目標にも随時反映させていく。

分割納付中のものについても必要な財産調査を行い、滞納繰越分の早期徴収を図る。

債権回収対策課の特別整理グループを 2 名増員の 5 名体制とし、500 万円超の大口高額案件について、重点整理案件として滞納整理を推進する。

③回収不能債権整理の推進

年度	H22	H23	H24
債権処理額	10億円	10億円	10億円

国税徴収法に基づいて滞納者の住居、店舗などへ強制的に立ち入り調査し財産を発見した際には差し押さえる「搜索」や「公売」などの徹底した滞納整理により、債権処理を推進する。

長期滞納案件について徹底した調査を行い、債権処理の方針を決定し滞納整理推進を図る。

静岡地方税滞納整理機構の有効活用により滞納整理の促進を図る。

3. 収納体制の整備

税務組織の見直しにより新設した納税推進課の徴収対策グループの職員を増員し、早期の現年分徴収体制づくりを推進する。

- 新アクションプランに基づく対策について、取組事項の実績評価と当該年度の数値目標等を明確にした滞納整理方針を毎年策定し、進捗管理を推進する。

長期・困難滞納案件の債権処理を進めるため、搜索や公売などの滞納処分を厳正に行う体制を確立する。

新アクションプランの進捗管理を適正に行う中で、納税推進課と債権回収対策課の所掌事務及びグループなどについて必要な見直しを行い、現年課税分中心の滞納整理体制へ移行していく。

- 静岡地方税滞納整理機構や自治大学校等が行う徴収業務の専門的な教育研修へ積極的に参加し、人材育成により徴収体制の一層の強化を図る。
- 出納閉鎖期間中には、課税担当課の職員も年間業務として電話による催告を行うなど、税務4課の協力体制を強化する。
- 税務組織の見直しによる市税事務所設置の中で、徴収業務の専門性・効率性の強化・向上が図られる収納体制を検討する。