第５次市税滞納削減アクションプラン

～持続可能で安定的な税務行政への挑戦～

（令和元年度～令和６年度）

令和元年８月

浜松市財務部　税務総務課
市 民 税 課
資 産 税 課
収納対策課

目　　　　　次

１．　　はじめに　…　１

２．　　これまでの取組と成果　…　２

３．　　持続可能で安定的な税務行政への挑戦　…　５

１.はじめに

本市では、平成 19 年 6 月に市税収入率向上と累積滞納額の削減を目標とした「市税滞納削減アクションプラン」を策定し、第 4 次（平成 28 年度～平成 30 年度）まで、12 年間にわたり様々な取組を展開した。

この結果、「第 4 次市税滞納削減アクションプラン」の最終年度に当たる平成 30 年度には、収入率の向上及び累積滞納額削減に関し、いずれも目標を達成するなど、大きな成果を挙げることができた。

近年、税制はもとより、第 4 次産業革命による ICT や AI の大幅な進展のほか、人口減少・少子高齢化の進行、更には産業構造の変化など、市税を取り巻く環境は大きく変化している。

このような中においても、限られた行政資源を一層活用し、自主財源である市税収入を安定的に確保していくことは、持続可能なまちづくりを進める上での重要な課題である。

新たに定める「第 5 次市税滞納削減アクションプラン」では、税務行政の将来を見据えた中長期的な視点での取組を進めていく。

２. これまでの取組と成果

ⅰ）アクションプランの推進と「緊急危機対応モード」からの脱却

本市は、いわゆる三位一体改革に伴う「国から地方への税源移譲」により市税の財源としての地位が高まる中、平成19年に「市税滞納削減アクションプラン（以下「削減プラン」という。）」を策定した。この計画は、市税の収入率向上と累積滞納額の削減を緊急に対応すべき不可避の課題と位置付け、危機的な状況を回避するための目標値やシステマチックな滞納整理への転換などを明記したもので、その後の税務行政の指針となった。

以降、平成30年度まで、4期12年にわたり様々な取組を推進した結果、第4次削減プランの最終年度となる平成30年度には、現年分収入率及び累積滞納額の目標値をいずれも達成することができた。加えて、同年度の市税収入額は1,493億円となり、リーマンショック前の平成19年度市税収入額1,374億円を超え過去最高額を更新するなど、削減プラン策定時の「緊急危機対応モード」からの脱却を果たした。

ⅱ）実施した取組と実績

■主な取組■

a）特別徴収事業所の拡大
・トップセールスによる拡大キャンペーン
・入札参加資格への条件追加
《特別徴収事業所：（H19）7,020 事業所 → （H30）22,149 事業所》

b）民間委託による初期対応
・H19～ 電話・訪問催告による滞納初期の対応
《職員の滞納整理事務専任化》

c）浜松納税意識啓発市民会議との連携
・H19～ 税関係団体、商工業関係団体、報道機関等により構成
《テレビ、ラジオなどメディア活用による納税啓発》
《特別徴収事業所拡大キャンペーンの実施》

d）納付手段の多様化
・コンビニエンスストアで納付可能な納付書を順次拡大
《当初課税分：H19 軽自動車税、H20 個人市民税、H21 固定資産税・都市計画税》
《H28 督促状・催告書・再発行納付書など各種納付書》

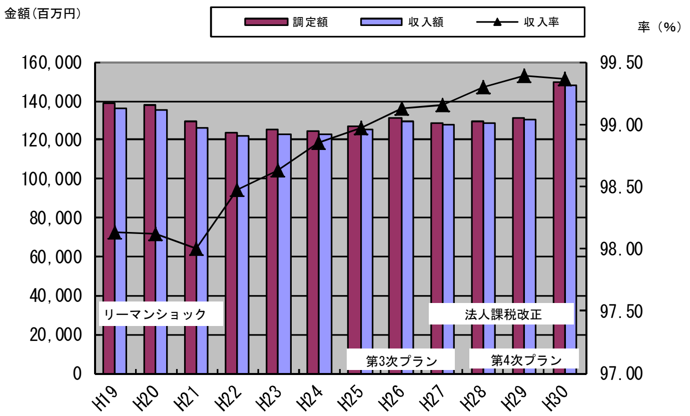
e）納期限の見直し
・H26～ 個人市民税普通徴収、固定資産税・都市計画税及び軽自動車税の納期限見直し
《各月5日から前月の末日に変更 → 全ての税目で納期内収入率が上昇》

f）滞納処分中心の滞納整理
・滞納早期から差押え等の法的処分を中心とした滞納整理を実施
《累積滞納額の削減 → ピーク時82億円（H20）から24.8億円（H30）まで削減》

■収入率の推移■

［現年分］　（単位：百万円、%）

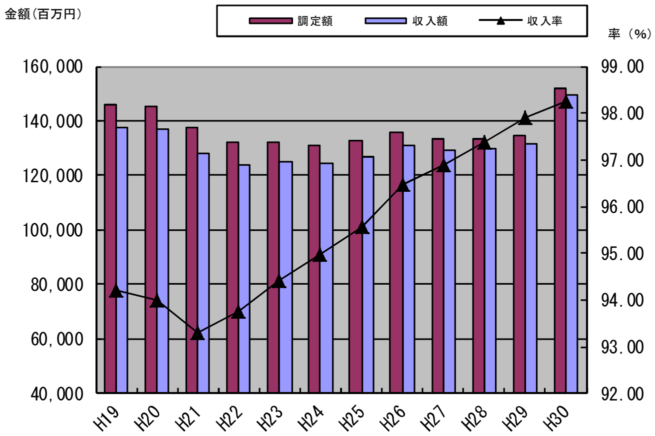
区分 年度	現年課税分		
	調定額	収入額	収入率
H19	138, 893	136, 316	98. 14
H20	138, 145	135, 549	98. 12
H21	129, 237	126, 661	98. 01
H22	123, 888	121, 992	98. 47
H23	125, 059	123, 341	98. 63
H24	124, 342	122, 909	98. 85
H25	126, 762	125, 451	98. 97
H26	130, 904	129, 772	99. 13
H27	128, 966	127, 885	99. 16
H28	129, 670	128, 765	99. 30
H29	131, 642	130, 839	99. 39
H30	149, 408	148, 445	99. 36



※　収入率はH26年度以降99. 0%以上を確保、H30年度収入額は過去最高額。

［全体分］　（単位：百万円、%）

区分 年度	合計（現年課税分＋滞納繰越分）		
	調定額	収入額	収入率
H19	145, 868	137, 428	94. 21
H20	145, 652	136, 913	94. 00
H21	137, 372	128, 157	93. 29
H22	132, 013	123, 762	93. 75
H23	132, 448	125, 049	94. 41
H24	131, 073	124, 509	94. 99
H25	132, 721	126, 979	95. 57
H26	136, 132	131, 317	96. 46
H27	133, 295	129, 150	96. 89
H28	133, 342	129, 852	97. 38
H29	134, 668	131, 831	97. 89
H30	152, 005	149, 344	98. 25

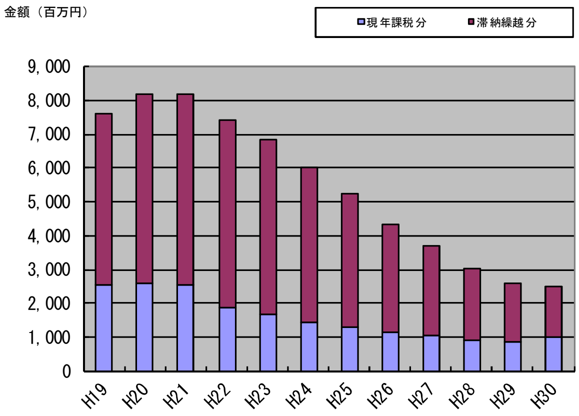


※　リーマンショック後は、毎年向上。H30年度は98. 25%を確保。

■累積滞納額の推移■

（単位：百万円）

年度	現年課税分	滞納繰越分	繰越額計
H19	2, 570	5, 015	7, 585
H20	2, 585	5, 614	8, 199
H21	2, 552	5, 620	8, 172
H22	1, 878	5, 557	7, 435
H23	1, 673	5, 160	6, 833
H24	1, 432	4, 567	5, 999
H25	1, 305	3, 958	5, 263
H26	1, 137	3, 211	4, 348
H27	1, 077	2, 632	3, 709
H28	930	2, 107	3, 037
H29	853	1, 754	2, 607
H30	997	1, 479	2, 477



※　H20年度の82. 0億円からH30年度24. 8億円まで削減

■ アクションプランの取組一覧 ■

	H19～21	H22～24	H25～27	H28～30	R01～
第１次市税滞納削減アクションプラン					
特別徴収事業所の対策	開始				
民間委託による電話、訪問催告推進	開始				（継続中）
口座振替の普及促進					
インターネット公売					（継続中）
債権管理条例・債権処理庁内検討委員会	設置				（継続中）
静岡県滞納整理機構との連携	設立(H20)				（継続中）
浜松納税意識啓発市民会議との協働	設立(H19)				（継続中）
コンビニ収納の拡大	（H19）				
債権回収対策課の設置	設置				
第２次市税滞納削減アクションプラン					
早期徴収体制の確立					
差押えを中心とした滞納整理の徹底		差押えの徹底開始			（継続中）
回収不能債権整理					（継続中）
外国人の収入率向上					（継続中）
滞納整理担当職員の個人目標設定					（継続中）
県下一斉の取組に合わせた特別徴収事業所の指定拡大		指定対象の拡大			
特別滞納対策室の設置					（継続中）
第３次市税滞納削減アクションプラン					
現年課税分滞納整理の早期着手と強化					
納期限の見直し					
特別徴収事業所の指定の徹底			指定の徹底		（継続中）
納税通知書へ口座振替依頼書同封					
第４次市税滞納削減アクションプラン					
納税通知書へ記載済み口座振替依頼書同封					（継続中）
コンビニ納付対象拡大				対象拡大	（継続中）
納付手段多様化の検討					（継続中）
生活再建型の滞納整理					（継続中）
データ分析による効率的・効果的な滞納整理					

３．持続可能で安定的な税務行政への挑戦

少子化による急速な人口減少と高齢化、第 4 次産業革命の進展、経済取引のグローバル化など、地域経済社会の大きな変化が見込まれる中にあって、住民が健康で安心して生活を送るためには、地方自治体が、安定して持続可能な形で行政サービスを提供し続けることが必要である。これを実現するためには、市財政の根幹をなす市税の収入確保に向けた取組が一層重要なものとなっていく。

人口構造の変化に伴う税収構造の変化、税制の複雑化、業務の更なる効率化・高度化の要請、共生社会実現への取組、適正・公平な課税・徴収の実現を通じた SDGs の達成など、直面する諸課題に的確に対応し、新たな時代にふさわしい、持続可能で安定的な税務行政を構築していく必要がある。

第 5 次削減プランでは、税務行政の将来を見据えた中長期的な視点での取組を進めていく。

ⅰ）行政経営推進プランとの調和について

「浜松市行政経営推進プラン」は、市が直面する未来を見据え、長期的かつ新たな視点で市役所のあり方について見直しを進めるため策定した計画である。計画期間は令和 2 年度から令和 11 年度までの 10 年間で、この中で、基本理念を支える 3 つの柱として「健全財政の堅持、生産性の向上、稼ぐ力の増強」を設定している。

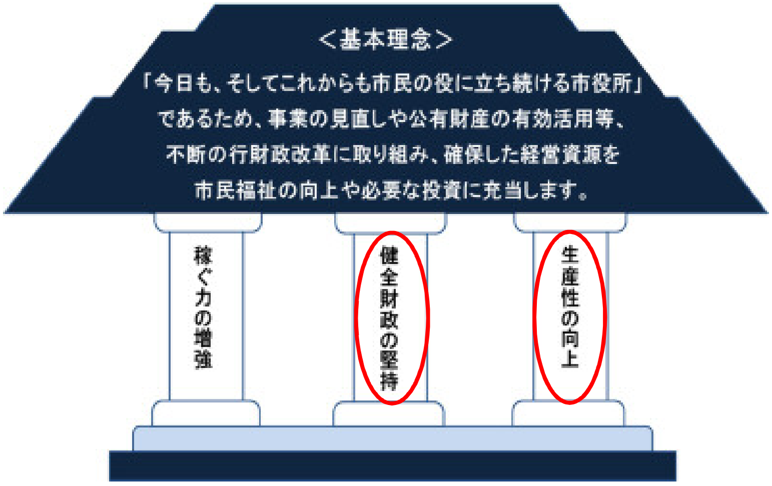
本市が、安定して持続可能な形で行政サービスを提供し続けるために、財政の根幹をなす市税収入を確保することは一層重要となる。そして、経済社会や税制等の大きな変化に的確に対応しつつ、限られた行政資源の中、ICT の積極活用や新時代にふさわしい体制の整備等による生産性向上を図ることが、税務行政に強く求められている。

こうした認識のもと、第 5 次削減プランは、行政経営推進プランと調和し、「健全財政の堅持」と「生産性の向上」を柱に掲げるとともに、令和元年度から令和 6 年度までを計画期間と定め、各種取組を推進する。

【参　考】　行政経営推進プラン　基本理念・３つの柱

基本理念は、本市における行財政改革を推進する上での根本となる理念・目標であり、「行政経営推進プラン」における「達成すべき市の姿」を示すものです。

３つの柱は、基本理念を実現するための重要な考え方です。



ⅱ）第 5 次削減プランの柱（ありたい姿）

■「健全財政の堅持」■

・公正・公平な課税と高い水準での収入率の維持
・累積滞納額の削減

↓

税財源の安定的な確保

■「生産性の向上」■

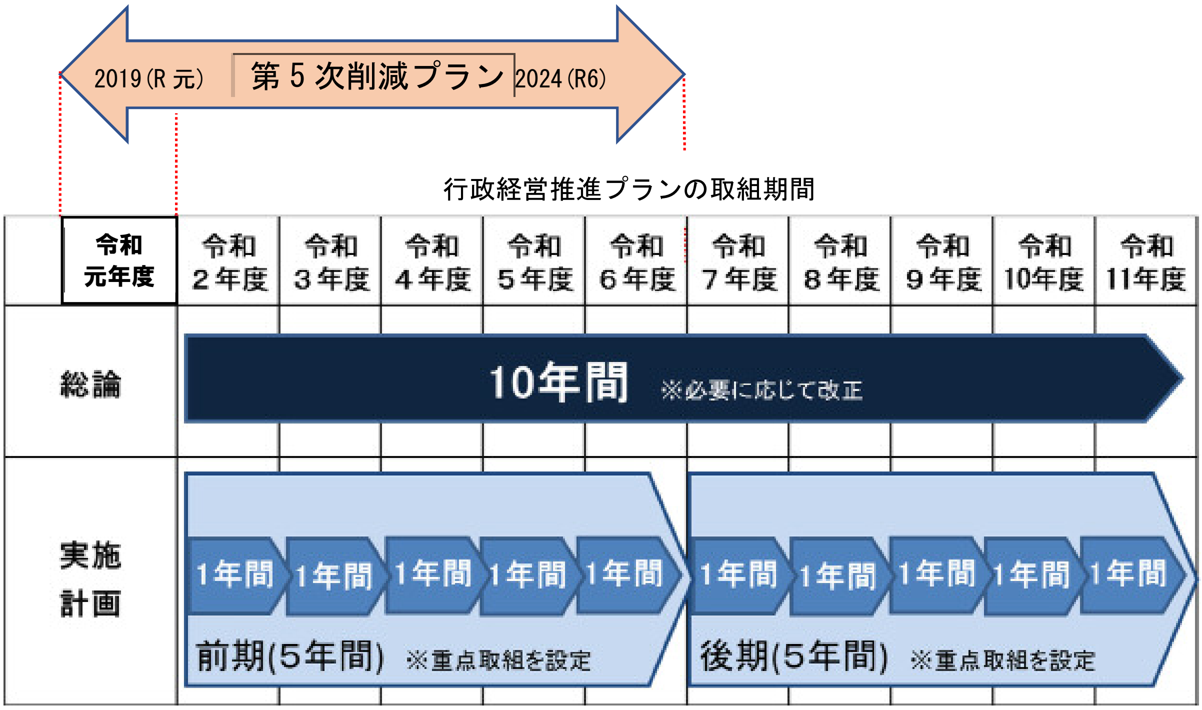
・徴収に要する経費の削減
・システム導入による効率化・高度化
・納税者の利便性の確保（納付手段の多様化）

↓

税財源の効率的な確保

ⅲ）第 5 次削減プランの計画期間

・令和元（2019）年度から令和 6（2024）年度までの 6 年間を計画期間とする。
・第 5 次削減プランの終期は、行政経営推進プランの前半(5 年間)の終期と合わせる。



ⅳ）最終目標と指標

・第５次削減プランでは、最終目標（計画の到達点：ゴール）を設定する。
・計画期間中に年度ごとに設定する指標（成果のものさし）は、差異の原因分析や取組の修正等のために活用する。

■納期内収入率■

《目標値》
個人市民税の納期内収入率　95.63％（令和６年度）

＜納期内収入率（個人市民税）の目標値＞　（単位：％、億円）

	平成３０年度	令和元年度	令和２年度	令和３年度	令和４年度	令和５年度	令和６年度（目標）
目標値	95.33％（実績）	95.38％	95.43％	95.48％	95.53％	95.58％	95.63％
効果額		0.3 億円	0.6 億円	0.9 億円	1.2 億円	1.5 億円	1.8 億円
累積効果		0.3 億円	0.9 億円	1.8 億円	3.0 億円	4.5 億円	6.3 億円

※効果額は、平成 30 年度の個人市民税のうち納期内に納付された約 600 億円を基準として算定

市税を納期限までに納めていただくことは、適正かつ公平な賦課及び徴収の実現のために不可欠であり、滞納処分など徴収コストの発生を抑制することを通じて、税務行政の一層の効率化（生産性の向上）にもつながるものである。
「地域社会の会費」と称される個人市民税は、三位一体改革や県費負担教職員制度見直しに伴う税源移譲により市税収入の約４割を占めている。その納期内収入率を重点的に引き上げていくことが、市税収入率の更なる向上に重要であることから、令和６年度に 95.63％に向上させることを目標とする。

■累積滞納額■

《目標値》
累積滞納額　23 億円以下（令和６年度）

＜累積滞納額（目標値）＞　（単位：億円）

	平成 30 年度	令和元年度	令和２年度	令和３年度	令和４年度	令和５年度	令和６年度（目標）
累積滞納額	24.8※	24.5	24.2	23.9	23.6	23.3	23.0

※平成 30 年度は実績値

累積滞納額の一層の削減に向け、積極的な取組を展開することで、令和６年度に 23 億円以下に削減することを目標とする。

■現年分収入率■

現年分収入率は、税制改正に伴う税収構造の変化や景気動向による影響等により大きく変動する可能性が高い。

このため、計画期間が6年に及ぶ第5次削減プランでは、最終年度の目標値を設定する指標につき、評価指標の一層の適正化の観点から、現年分収入率に代えて納期内収入率とした。

なお、現年分収入率については、決算時に、税制改正や景気動向による影響等を踏まえた上で次年度の目標値を設定する。その結果に関しては、毎年度「市税のすがた」において評価分析を行い、その後の取組に反映させるなど、不断の見直しにつなげていく。

《令和元年度～令和6年度》

毎年度目標値を設定し、PDCAサイクルにより見直す。

【 目標値 】

令和元年度
99.40%

決算時（令和2年）に取組の評価を行い、
「令和2年度の目標値」とともに、
「市税のすがた」で報告
※次年度以降も同様に実施

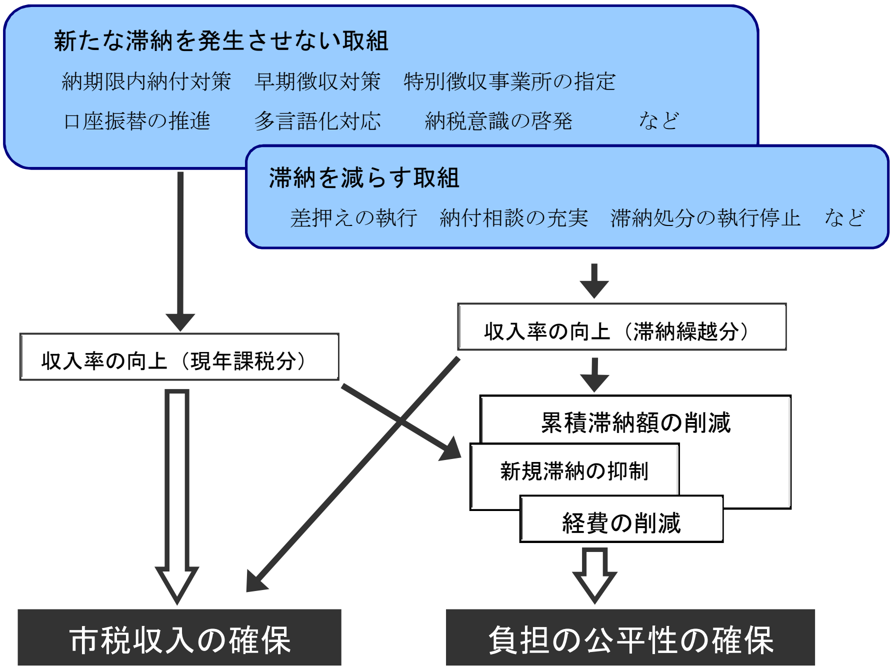
＜（参考）これまでの削減プランにおける現年分収入率の目標値と実績＞

	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
① 目標値	99.00%	99.05%	99.20%	99.24%	99.26%
② 実績	99.13%	99.16%	99.30%	99.39%	99.36%
③ 差（②－①）	＋0.13pt	＋0.11pt	＋0.10pt	＋0.15pt	＋0.10pt

※平成29年度の99.39%は、過去最高の実績

■税収確保に向けた挑戦■

現年分の収納対策（新たな滞納を発生させない取組）と累積滞納額の削減対策（滞納額を減らす取組）を積極的に展開し、税収確保に向けた挑戦を進める。



ⅰ）現年分の収納対策
（新たな滞納を発生させない取組）

■納税者の利便性の更なる向上■
・費用対効果や納税者の利便等を踏まえ、口座振替の促進を継続する。
・納税者の利便向上に向け、コンビニエンスストアに加え、クレジットカードによる納付など納付手段の一層の多様化に取り組む。

■早期徴収対策■
・滞納早期から差押え等の法的処分を中心とした滞納整理に引き続き取り組む。
・民間委託事業による納付勧奨をより効果的に実施する。

■税務事務における多言語化など地域の実情に即した納税推進■
・「浜松納税意識啓発市民会議」など、市民や税関係団体等との連携のもと、地域の実情を踏まえた納税意識啓発に向けたPR等を展開する。
・多文化共生社会の実現に向けた税の取組として、税関係資料の更なる多言語化、催告電話の多言語対応などを新たに進める。

ⅱ）累積滞納額の削減
（滞納を減らす取組）

■滞納処分優先の整理■
・滞納分については、滞納処分中心の徴収を優先する。
・「徴収不能」と判断した案件については、滞納処分の執行を停止し累積滞納額の削減に努める。

■新時代にふさわしい税務行政実現に向けた挑戦■

・長期的視点のもと、税務行政が直面する時代や課題の変化に柔軟に対応し、業務のスマート化をはじめ新たな時代にふさわしい税務事務の一層の効率化・高度化を進める。
・高い意識と専門性、企画調整能力、コミュニケーション能力などを有する、新たな時代の税務職員にふさわしい人材を育成する。

ⅰ）ICTの活用等による課税・徴収の効率化・高度化

■課税業務の効率化・高度化■
・eLTAXを活用した地方税の電子申告の推進に引き続き取り組むとともに、国、地方税共同機構など関係機関との連携のもと、更なる地方税の電子化を進める。
・法人市民税の課税業務における RPA 手法の研究など、ICT の技術革新と業務への導入可能性を注視しつつ、課税業務のスマート化を検討する。

■徴収業務の効率化・高度化■
・BI ツールの活用による徴収業務のスマート化を推進する。
・令和元年 10 月稼働の地方税共通納税システムにより、法人の申告・納税事務の一括化及びオンライン化による効率化を図る。
・軽自動車保有関係手続のワンストップサービス（OSS）の動向を注視し、必要な検討を進める。

ⅱ）新時代の税務行政を担う人材の育成と柔軟な組織運営

・政策法務主任等を中心に、複雑化する税制を適切に理解し、制度の運用はもとより指定都市市長会等を通じた制度改正の提言等を行うことのできる人材を、OJT 及び Off-JT で計画的・体系的に育成する。
・税収見込における EBPM に係る手法の活用可能性など、これまでの手法にとらわれない新たな試みを研究・実践する。
・繁閑調整の業務応援にとどまらず、税務部門全体のパフォーマンス向上への取組を進める。
・大規模災害への対応等の税務行政が直面する課題に対し、プロジェクトチームの設置と検討等を進める。

静岡県浜松市中区元目町120番地の1
浜松市　財務部　税務総務課
TEL　 :053-457-2141
FAX　 :050-3730-9578
E-mail:zei-soumu@city.hamamatsu.shizuoka.jp
HP　　:https://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp