

継続はチカラ！

第3次 市税滞納削減  
アクションプラン  
(H25~H27)

平成25年9月

浜松市財務部

税務総務課・収納対策課・市民税課・資産税課

# 目次

◇市税滞納削減アクションプランの取組と評価	1
Ⅰ 第2次アクションプランの目標達成状況	1
Ⅱ アクションプランの評価	1
1 アクションプラン策定前後の収入率等の状況	1
(資料1) ☆収入率及び滞納繰越額の実績表(過去10年)	2
(資料2) ☆滞納者数の推移(滞納繰越分)	3
2 アクションプランの取組と成果	3
(1) 差押えの実績	3
(資料3) ☆差押えの実績	
(2) 特別徴収事業所の拡大	4
(資料4) ☆浜松市における特別徴収率と個人市民税の収入率の推移(過去10年)	
(3) 口座振替の推進	5
(資料5) ☆口座振替収入状況(市民税・固定資産税・軽自動車税の合計)	
(4) 外国人の収入率向上	5
(資料6) 外国人の納付状況	
(5) 滞納整理担当職員モチベーション向上について	6
3 アクションプランの評価	6
Ⅲ 第3次市税滞納削減アクションプランの策定と今後の取組	7
1 新たな目標	7
○現年分収入率	
○滞納繰越分収入率	
(資料7) ☆市税 指定都市の状況(平成24年度決算分)	8
(資料8) ☆目標達成のシミュレーション	8
2 目標達成のために	9
(1) 現年分収入率の向上	9
①現年分滞納整理の早期着手と強化	9
②外国人の収入率向上	9
③特別徴収事業所の指定の徹底と適正な管理	9
④口座振替の推進	10
⑤納期内納付率の向上	10
(2) 滞納繰越分収入率の向上	10
①差押えを中心とした滞納整理の徹底	10
②累積滞納額の削減	10
③良好な職場環境の維持と研修の充実	11

## ◇ 市税滞納削減アクションプランの取組と評価

浜松市では平成19年度に「市税滞納削減アクションプラン（以下、「第1次アクションプラン」という。）、平成22年度には「市税滞納削減新アクションプラン（以下、「第2次アクションプラン」という。）」を策定した。この間、税源移譲や景気低迷などによる納税環境の困難な状態が続いたが、これらの計画を着実に実行してきたことで、浜松市の収入率は税源移譲前の水準に回復し、特に現年分収入率については平成21年度から24年度にかけて、過去最低レベルから最高に達する急激な上昇を見せた。

しかしながら、指定都市比較においては、各都市とも滞納整理に力を入れていることもあり、浜松市の収入率等は現年分を除けば平均を下回っているのが現状である。

アクションプランの策定から6年。その成果を検証するとともに更なる収入率の向上を図るため、新たな目標の設定や取組について検討し、引き続き滞納額の削減に努めていく。

### 第2次アクションプランの目標達成状況

#### ○ 第2次アクションプランの目標（平成22年度策定）

項目	目標	実績	差引
現年分収入率（H24年度）	98.50%	98.85%	+0.35%
累積滞納額（H24年度末）	70億円未満	59.99億円	△10億円

平成24年度の現年分収入率は98.85%、市税累積滞納額は60億円を切り、目標を達成した。

### アクションプランの評価

#### 1 アクションプラン策定前後の収入率等の状況

次頁の資料1は、浜松市における過去10年間の市税の現年分及び滞納繰越分の収入率並びに滞納繰越額等を表・グラフに表したものである。

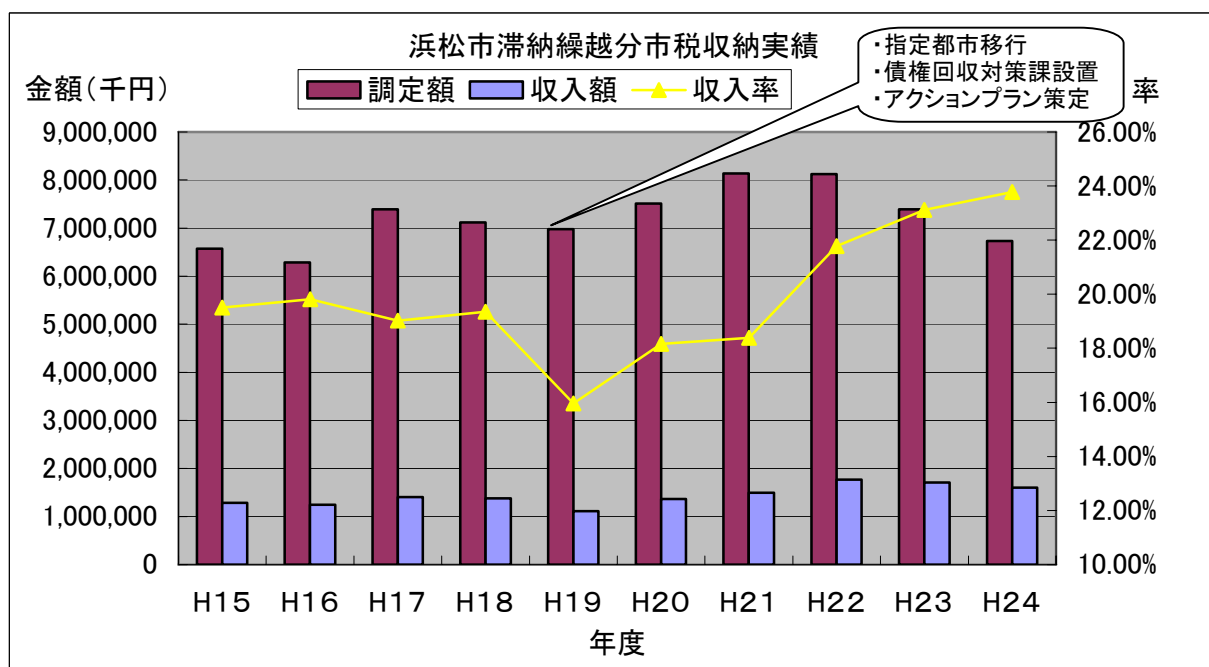
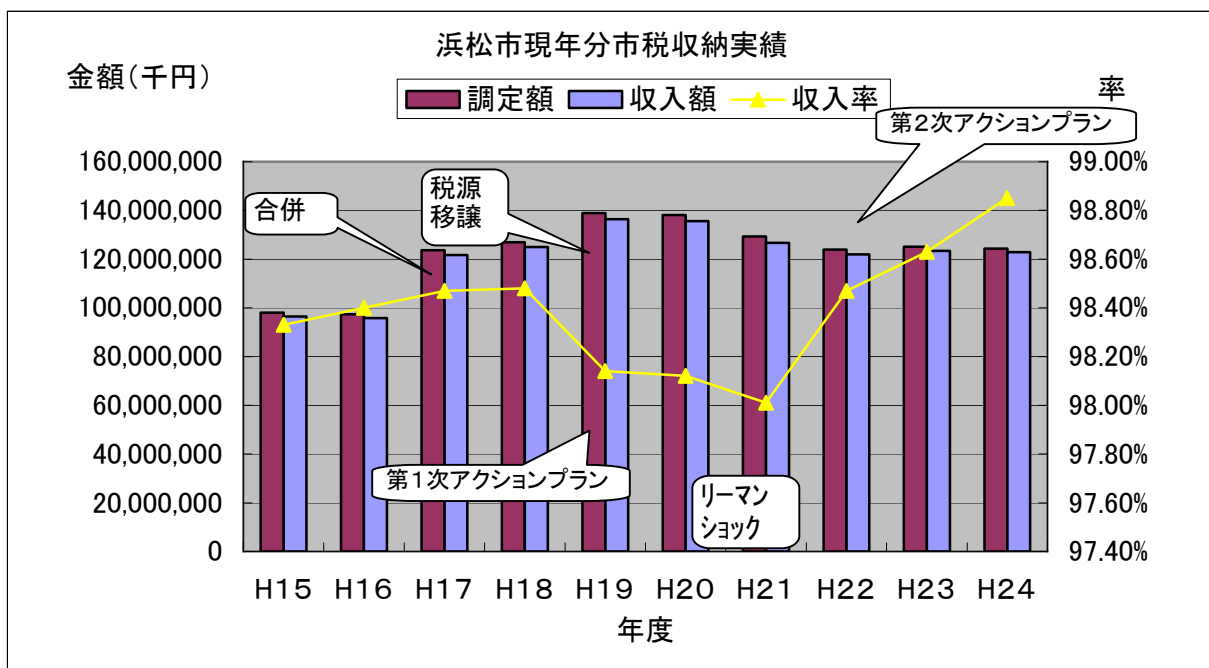
この表では、平成17年度合併、平成19年度税源移譲により市税収入の増がみられるが、その後は経済不況等の影響を受け漸減し、税収は税源移譲前の水準に留まっていることがわかる。また、収入率は平成19年度以降、税源移譲や経済不況の影響を受け、現年分については一時的に大きく低下、滞納繰越額も増加した。

アクションプランの策定は税源移譲などにより納税環境が厳しくなることを見越したものであったが、収入率向上のための取組を浸透させるまでには一定の期間が必要であり、成果は策定の翌年となる平成20年度に、まず滞納繰越分の収入率向上という結果として現れた。そして、平成22年度以降は現年分、滞納繰越分ともに収入率が大幅に向上し、滞納繰越額も大きく減少した。

☆収入率及び滞納繰越額の実績表(過去10年)(資料1)

(単位:千円)

区分 年度	現年分			滞納繰越分		
	調定額	収入額	収入率	調定額	収入額	収入率
H15	98,073,898	96,436,909	98.33%	6,574,419	1,282,385	19.51%
H16	97,354,620	95,797,892	98.40%	6,287,049	1,245,395	19.81%
H17	123,602,743	121,708,338	98.47%	7,388,936	1,405,547	19.02%
H18	126,914,442	124,982,131	98.48%	7,114,796	1,376,634	19.35%
H19	138,893,087	136,315,500	98.14%	6,974,904	1,112,993	15.96%
H20	138,144,906	135,549,385	98.12%	7,506,875	1,363,411	18.16%
H21	129,236,948	126,661,064	98.01%	8,134,982	1,495,679	18.39%
H22	123,888,269	121,992,099	98.47%	8,125,055	1,769,955	21.78%
H23	125,059,237	123,340,696	98.63%	7,389,077	1,707,823	23.11%
H24	124,342,438	122,908,560	98.85%	6,730,452	1,600,534	23.78%
H24全体	131,072,890	124,509,094	94.99%			

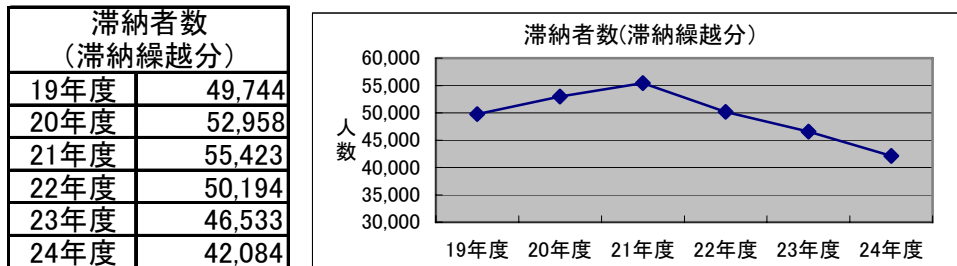


資料2は、アクションプラン策定以降の滞納者数の推移を表したものである。

各年度の滞納繰越分滞納者の推移を表にしたものであるが、この3年間で約25%、13,000人減少した。

滞納整理においては滞納額の縮減、収入率の向上を図ることと同時に滞納者数（滞納案件）を縮小させることも重要な要素である。滞納案件を少なくしていくことが、更なる収入率向上のためのモチベーション向上につながり、限られた徴収職員で、より効果的な滞納整理を行うことが可能となる。

☆滞納者数の推移(滞納繰越分)(資料2)



2 アクションプランの取組と成果

(1) 差押えの実績(資料3)

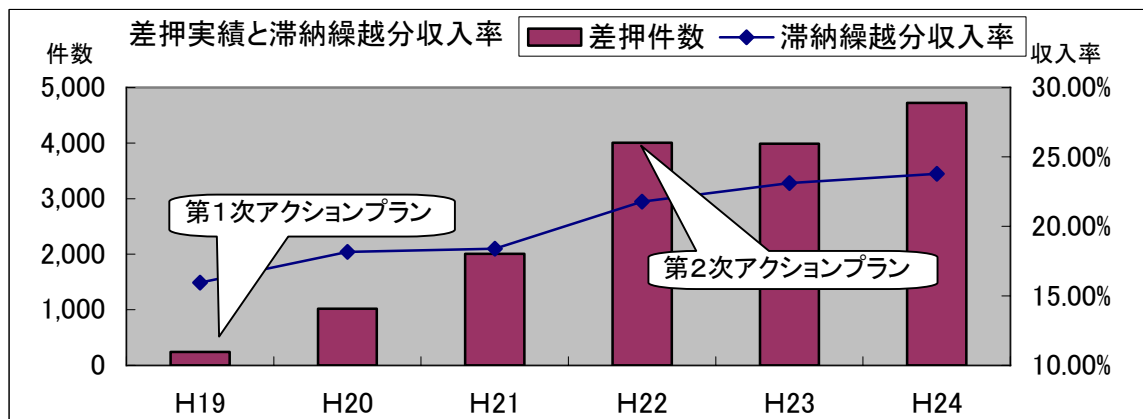
資料3は、浜松市の差押執行の状況について表・グラフに示したものである。

アクションプランの中では、早期法的処理が可能な体制の確立として、システムティックな対応を前面に打ち出したが、そうした体制への移行には大きな意識改革が必要であり、策定時には相当の困難が予想されていた。

しかし、収入率、徴収金額、差押件数等明確な全体目標、個人目標を設定し、スケジュール管理を導入、更に定期的に個人別目標到達度を職員に開示することで、次第に意識改革が進み、差押件数は飛躍的に増加した。

☆差押の実績(資料3)

年 度	H19	H20	H21	H22	H23	H24
差押件数	241	1,019	2,009	4,004	3,986	4,721
新アクションプラン目標				2,500	2,750	3,000
滞納繰越分収入率	15.96%	18.16%	18.39%	21.78%	23.11%	23.78%



(2) 特別徴収事業所の拡大(資料4)

資料4は、個人市民税の特別徴収事業所の拡大の取組実績を表・グラフに表したものである。

第1次アクションプラン策定の年には、市長をはじめ幹部職員が特別徴収未実施の事業所を訪問し、特別徴収の実施を呼びかけ一定の成果をあげた。このことは平成20年度にかけて特別徴収率が上昇していることに表れている。

また、平成23年度には浜松市独自の取組として在職者数10名以上の事業所に対して指定拡大をする方針をたて、更に平成24年度には、静岡県下一斉の取組と合わせて在職者数3名以上の事業所を対象として指定拡大に取り組んだ結果、大幅に増加した。

下のグラフは、特別徴収事業所の拡大が、個人市民税の収入率の向上に大きく寄与していることを示している。

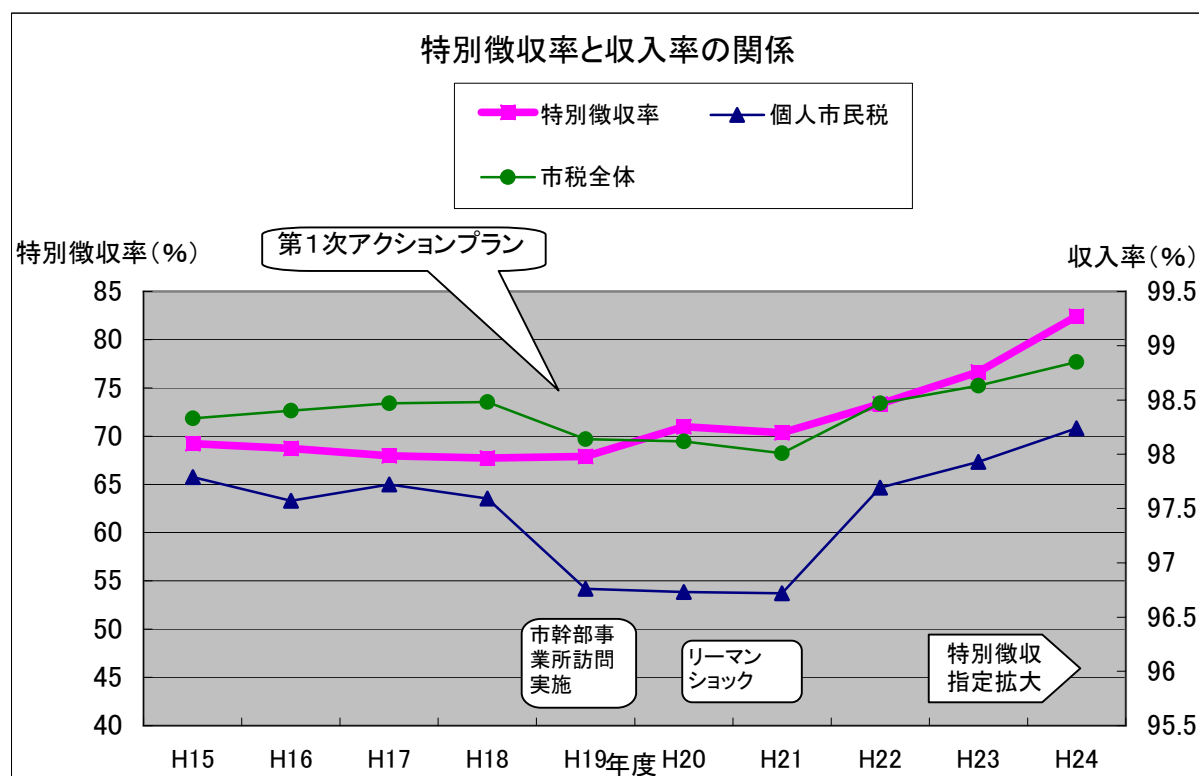
☆浜松市における特別徴収率と個人市民税の収入率の推移(過去10年)(資料4)

○特別徴収率(給与所得者数のうち特別徴収納税義務者数の割合)

年度	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24
特別徴収率	69.23	68.73	67.98	67.75	67.89	70.98	70.34	73.35	76.65	82.42

○現年分収入率

税目 \ 年度	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24
個人市民税	97.79	97.57	97.72	97.59	96.76	96.73	96.72	97.69	97.93	98.24
市税全体	98.33	98.4	98.47	98.48	98.14	98.12	98.01	98.47	98.63	98.85



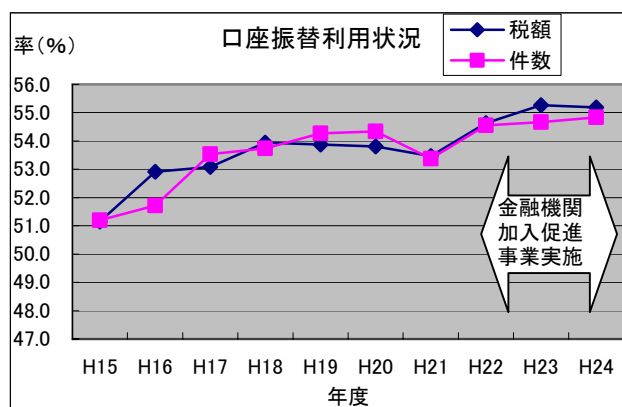
### (3) 口座振替の推進(資料5)

資料5は、過去10年間の口座振替の利用状況について表・グラフにしたものである。

口座振替については安定的に利用者が増えていたが、平成21年度に落ち込んでいる。浜松市の口座振替利用率は指定都市の中でも上位にあることから、既に飽和状態に近いとも思われたが、更に利用を促進するために、平成22年度からは金融機関に加入促進手数料を支払うなどの促進事業を行った。この結果、口座振替利用率は再び上昇したものの、現在は伸び悩みの状態であり、新たな利用促進の取組が課題となっている。

#### ☆口座振替収入状況(市民税・固定資産税・軽自動車税の合計)(資料5)

年度	口座振替分調定額		利用率	
	税額(千円)	件数	税額	件数
H15	30,625,040	784,279	51.15	51.20
H16	30,883,063	781,933	52.91	51.71
H17	37,068,573	1,025,562	53.08	53.53
H18	39,857,122	1,188,290	53.94	53.74
H19	42,722,268	1,218,105	53.87	54.27
H20	42,454,221	1,240,664	53.81	54.34
H21	41,544,888	1,212,685	53.47	53.38
H22	40,211,186	1,166,452	54.63	54.55
H23	40,647,556	1,154,056	55.26	54.67
H24	38,085,926	1,125,792	55.19	54.84



### (4) 外国人の収入率向上(資料6)

資料6は、外国人の現年分収入状況を表・グラフで示したものである。

浜松市における外国人居住者は平成19年度に最大となって以降、次第に少なくなっており、特にリーマンショック以降は減少傾向が顕著である。

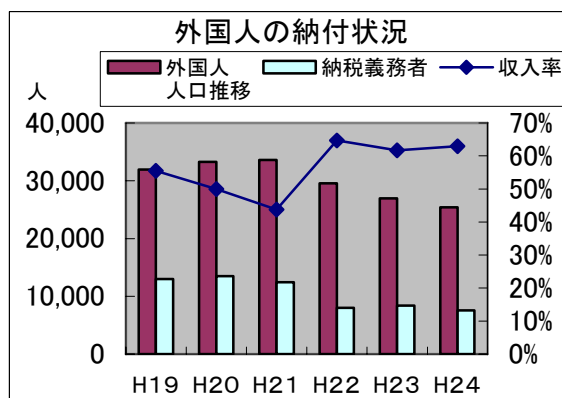
また、リーマンショックをきっかけとした経済不況の影響は、特に外国人に対して大きな影響があり、平成21年度の外国人の収入率に大きく表れている。

そのため平成21年度に外国人対策グループを立ち上げ、集中した取組を行った結果、外国人の収入率が大幅に向上した。

#### ☆外国人の納付状況(資料6)

年度	外国人人口推移	外国人現年分(※)	
		納税義務者	収入率
H19	31,896	12,977	55.44%
H20	33,272	13,501	49.99%
H21	33,555	12,423	43.76%
H22	29,539	7,999	64.67%
H23	26,934	8,428	61.65%
H24	25,392	7,596	62.95%

※個人市民税特別徴収分を除く



### (5) 滞納整理担当職員のマチベーション向上について

#### ○目標の設定と評価

全体目標に対応する個人目標の設定を行い、その成果について毎月統計グラフに表し、各担当者に目に見える形で示した。

#### ○滞納整理事務にかかる職員表彰制度

当初のアクションプラン策定時から実施。表彰対象者は差押実績、徴収額目標到達度などいくつかの指標をデータ化し、客観的な評価で年2回複数人を選定している。現在、11回、延べ人数として50名（複数受賞あり）が表彰された。

#### ○人材育成

- ・新任徴収職員に早期に徴収ノウハウを身につけさせるため、「新任者初期研修」、「同ステップアップ研修」などの体系的な課内研修を実施した。
- ・専門機関における研修にも計画的に派遣することで、より高度な徴収ノウハウを習得させた。

## 3 アクションプランの評価

アクションプランは、従前の「訪問、お願い」の滞納整理から「呼び出し、処分」中心の滞納整理への移行を具体的に示したものであったが、当時の徴収職員には大きな意識改革を求めるものであった。また、意識改革が十分浸透する間もなくリーマンショックをきっかけとした経済不況が追い打ちをかけたこともあり、第1次アクションプランでは滞納対策の成果を実感できるだけの実績を残せなかった。

更に、早期の滞納対策としての特別徴収事業所の拡大、口座振替の促進、民間委託による電話催告の強化、コンビニ納付の導入などは税務組織全体としての取組として推進されたが、目標の達成には様々な困難が伴った。

そのような状況の中、徴収担当課及び税務組織全体での進行管理の徹底、チャレンジミーティング等の業務マネジメントの導入などによる毎年の目標設定や業務指針の徹底など、アクションプランの内容を確実に実行に移すことを念頭に職員が一丸となって取り組んできた。

第1次アクションプランから6年という長い道のりではあったが、一歩ずつ着実に実行したことにより、特に平成22年度以降成果が着実に現れてきた。

以上のとおり、アクションプランに示された収入率向上のための取組は効果的なものであったと評価するとともに、今後も、引き続きアクションプランに示された取組を強化充実していくことで、更なる収入率向上が見込まれるものとする。



### 第3次市税滞納削減アクションプラン策定と今後の取組

収入率向上のための取組が一定の成果を収めたことを受けて、更なる収入率等の向上を目指していくために、これまでの取組を継続するとともに、「新たな目標」と「重点的取組の方向性」を示していくことで、今後についても成果をあげていく。

#### 1 新たな目標

税の滞納整理は収入率が上昇すればするほど困難が伴う。そのため、油断をすれば収入率が下降に向かうことも考えられる。また、他の指定都市も滞納整理を重点的課題として取り組んでいる。そのような中での目標設定はモチベーションを保つ上で非常に大きな意味をもつものである。

○平成27年度末までに現年分収入率を99.05%とする。

年度	H25	H26	H27
現年分収入率	98.95%	99.00%	99.05%

平成24年度決算では現年分収入率は指定都市平均を上回り、98.85%となった。

そこで、現年分収入率について指定都市中、更に上位を目指す目標とする。  
(※平成24年度指定都市5位収入率 99.05%)

○平成27年度末までに滞納繰越分収入率を28.50%以上とする。

(※指定都市平均以上を目指す。平成24年度の指定都市平均28.14%)

年度	H25	H26	H27
滞納繰越分収入率	25.50%	27.00%	28.50%

浜松市の指定都市における収入率等の順位は、現年分は11位であるが、平成24年度滞納繰越分収入率は17位と下位に低迷している。

滞納繰越分の徴収については第1次アクションプラン策定以来、右肩上がり推移しているものの、滞納繰越額の割合が依然として高いため、収入率の伸びが鈍く、思うような上昇がみられていない。浜松市の現年分収入率が指定都市の平均以上となっていることから、滞納繰越分収入率をより上昇させることが課題となっている。

そこで、3年以内に滞納繰越分収入率を指定都市の平均以上とすることを目標とする。

以上の目標を達成することで、3年後には全体（現年分、滞納繰越分）収入率を指定都市上位10位以内としたい。

なお、次頁に各指定都市の平成24年度の市税の状況（資料7）、目標達成にいたるシミュレーション（資料8）を参考として掲載した。

市 税 指定都市の状況（平成24年度決算分）（資料7）

（単位：％）

市税全体			市税現年分		市税滞繰分		滞繰の割合	
順位	市名	収入率	順位	収入率	順位	収入率	順位	割合
1	名古屋	98.32	1	99.43	3	35.79	1	1.74
2	横浜	98.18	2	99.16	1	43.11	2	1.75
3	京都	97.39	3	99.07	5	33.39	3	2.56
4	川崎	96.77	7	98.94	7	30.15	4	3.17
5	福岡	96.51	6	98.99	9	27.31	5	3.46
6	北九州	96.47	12	98.79	4	34.29	6	3.60
7	広島	96.45	4	99.07	8	28.45	7	3.70
8	大阪	96.26	5	99.05	16	24.28	8	3.73
9	神戸	95.88	9	98.91	12	25.25	9	4.11
10	札幌	95.77	13	98.64	2	35.95	10	4.59
11	新潟	95.28	10	98.91	14	25.14	12	4.91
12	仙台	95.21	14	98.61	6	31.16	13	5.04
13	堺	95.06	16	98.56	10	26.59	11	4.86
14	浜松	94.99	11	98.85	17	23.78	14	5.13
15	静岡	94.80	8	98.92	11	26.18	17	5.66
16	さいたま	94.58	17	98.54	13	25.16	16	5.40
17	相模原	94.33	19	98.42	18	22.63	15	5.40
18	岡山	94.09	18	98.52	19	20.85	18	5.70
19	千葉	93.61	15	98.56	20	18.83	19	6.20
20	熊本	92.79	20	98.24	15	24.59	20	7.41
	平均	95.64		98.81		28.14		4.41

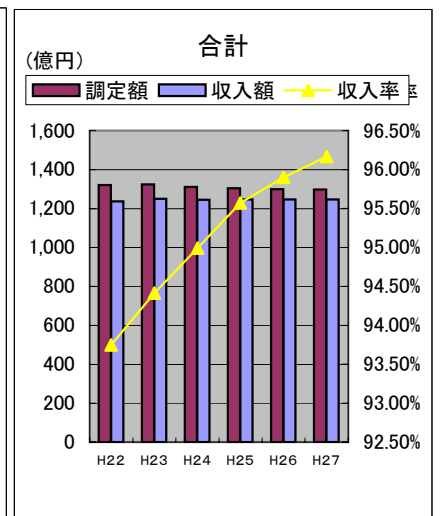
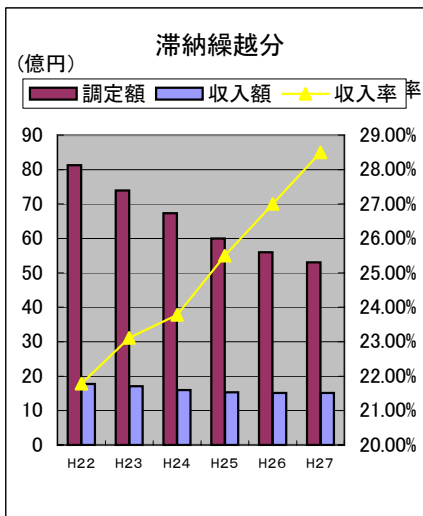
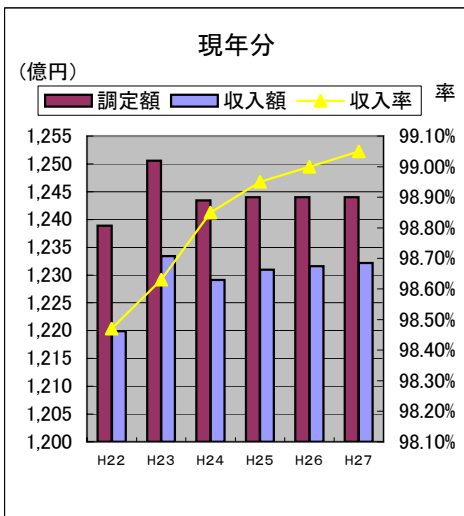
平成23年度の浜松市の順位

- ・市税全体 : 13位
- ・市税現年分 : 11位
- ・市税滞繰分 : 15位

☆目標達成のシミュレーション（資料8）

（単位：千円）

区分	現年分			滞納繰越分			合計		
	調定額	収入額	収入率	調定額	収入額	収入率	調定額	収入額	収入率
H22	123,888,269	121,992,099	98.47%	8,125,188	1,769,955	21.78%	132,013,457	123,762,054	93.75%
H23	125,059,237	123,340,696	98.63%	7,389,077	1,707,823	23.11%	132,448,314	125,048,519	94.41%
H24	124,342,438	122,908,560	98.85%	6,730,452	1,600,534	23.78%	131,072,890	124,509,094	94.99%
H25	124,400,000	123,093,800	98.95%	6,000,000	1,530,000	25.50%	130,400,000	124,623,800	95.57%
H26	124,400,000	123,156,000	99.00%	5,600,000	1,512,000	27.00%	130,000,000	124,668,000	95.90%
H27	124,400,000	123,218,200	99.05%	5,300,000	1,510,500	28.50%	129,700,000	124,728,700	96.17%
	※H24決算ベース H27年度末			5,000,000					



## 2 目標達成のために

目標達成のためには、これまでのアクションプランに定めた早期の徴収対策について、更に強化継続し、そして、改めて「取る」「落とす」の滞納整理の原点に立ち、現年分対策とともに滞納繰越分の一層の徴収強化をしていく必要がある。

### (1) 現年分収入率の向上

#### ①現年分滞納整理の早期着手と強化

- 現年分新規滞納については、「2期以上未納から着手」としていたものを、更に前倒しして「1期でも未納なら着手」とより早期に取り組む。
- 非常勤職員による早期の財産調査を更に徹底し、徴税吏員による差押等滞納処分の早期着手を徹底する。
- 目標設定と達成率等進捗管理を徹底する。
- 静岡県の個人住民税徴収対策と歩調を合わせ、個人市民税普通徴収分の滞納整理を強化する。

#### ②外国人の収入率向上

年 度	H25	H26	H27
外国人現年分収入率	64.50%	66.00%	67.50%

- 納税に関する広報を積極的に実施するとともに、滞納に対しては法的処分による差押え等の徴収対策を強化する。
- 納税相談や財産調査などを早期に着手する体制を整え、滞納処分の停止、現年課税分の減免等にも取り組み、滞納額の削減を図っていく。
- 外国人向けの「個人住民税のあらまし」を作成し、税の仕組みについて理解を深めてもらう。

#### ③特別徴収事業所の指定の徹底と適正な管理

年 度	H25	H26	H27
特別徴収率	83.00%	83.50%	84.00%

※特別徴収率：給与所得者数のうち特別徴収納税義務者数の割合

- 従業員3名以上の事業所における特別徴収事業所の指定の徹底
- 新規特徴事業所が滞納とならないように、常に注意深く見守り、納入遅れがあった場合には早い対応をする。

#### ④口座振替の推進

年 度	H25	H26	H27
口座振替利用率	54.90%	55.00%	55.10%

- 口座振替を促進するため、様々な機会を捉えて広報を実施する。
- 固定資産税、市民税の納税通知書発送時に口座振替依頼書とともに返信用封筒を同封し、より簡便な申込み方法を採用する。（平成25年度より）

#### ⑤納期内納付率の向上

- 納期内納付率の向上を図るため、固定資産税、市民税、軽自動車税の納期限について、各月5日としていたものを、月末とする。  
（条例改正 平成25年3月22日公布 平成26年4月1日施行）
  - ・納期限を月末とすることにより、口座振替の残高不足や、給与支給後の市税納付の先送り等による納期限後納付を抑制する。
  - ・条例施行にあたって、納税者への周知を徹底する。

### (2) 滞納繰越分収入率の向上

#### ①差押えを中心とした滞納整理の徹底

年 度	H25	H26	H27
差押件数	4,800件	4,900件	5,000件

- 財産調査や給与照会、換価代金の配当処理等の事務について、非常勤職員により集約して行い、徴収担当者がより差押えに専念できる体制とする。
- 財産調査においては搜索などの強制的な調査権も行使する。
- 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累積滞納額の削減

年 度	H25	H26	H27
累積滞納額	56億円	53億円	50億円未満

- 新たな目標である、現年分収入率と滞納繰越分収入率の各年度の目標数値を確実に達成すること、更に、滞納処分の停止による不良債権処理を進めることで、この累積滞納額の削減を図る。  
（資料8 目標達成シミュレーション参照）
- 滞納整理の原点である財産調査の高度化・効率化を図る。  
「取る」「落とす」を早めに判断するため、財産調査体制を一層強化し、特に小額・大量の滞納案件の差押え又は滞納処分の停止の処理に速やかに移行できる体制を構築する。

- 悪質滞納者や繰り返し滞納を発生させる滞納常連者に対する厳正な処分を行う。具体的には、これまで執行件数が少なかった「給与差押」や「売掛金差押」で対応していく。

### ③良好な職場環境の維持と研修の充実

- 滞納整理には職員のモチベーションが重要なことから、研修や職員間のコミュニケーションに留意しつつ良好な職場環境を維持していく。
- 新任者に対して、課内研修を充実・継続して行うほか、1年目から研修専門機関の研修へも参加させるなど、研修のより一層の充実を図っていく。
- 専門研修の受講者は、課内における伝達研修を実施して全体のレベルアップを図っていく。