

第4次高松市債権の適正管理方針

概要説明

令和4年4月1日

高松市収納対策推進本部事務局



【第4次高松市債権の適正管理方針・概要説明】

1 方針策定の趣旨（本文1ページ）

市民共有の財産である本市が有する債権について、市民負担の公平性の確保と持続可能な財政運営を推進するため、平成24年12月に市債権の適正管理と庁内統一的な処理基準等を定めた高松市債権管理条例を制定した。

この条例を具体化し、効率的・効果的な債権回収を行うに当たり、平成25年度に第1次高松市債権の適正管理方針を策定し、以後、全庁一体となった債権管理の適正化と回収に取り組んだ。

今般、前方針の取組成果と課題を整理した上で、令和4年度からの新たな第4次高松市債権の適正管理方針を策定する。

2 沿革（本文1ページ）

平成24年12月	高松市債権管理条例公布
25年4月	高松市債権管理条例施行
同年4月	第1次高松市債権の適正管理方針策定（計画期間：～27年度までの3か年）
28年6月	第2次高松市債権の適正管理方針策定（計画期間：～30年度までの3か年）
31年3月	第3次高松市債権の適正管理方針策定（計画期間：～令和3年度までの3か年）



【第4次高松市債権の適正管理方針・概要説明】

3 第3次高松市債権の適正管理方針における取組結果

(1) 取組の全体状況 (本文2ページ)

高松市債権の適正管理方針に基づき債権管理と回収に努めた結果、第2次方針の最終年度である平成30年度から第3次方針の中間年度である令和2年度までの実績を見ると、令和元年度までの2年間は、本市債権全体では市税の好調な収入の伸びに牽引される形で収納率は安定的に推移し、また収入未済額も順調に減少した。

しかしながら、令和2年度は新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、市税において新たに設けられた徴収猶予特例の適用と民法改正を受けた催告により時効が確定的に延長される完成猶予の影響などから、収納率の押下げと収入未済額の増加となった。

収納率の推移

(単位：%)

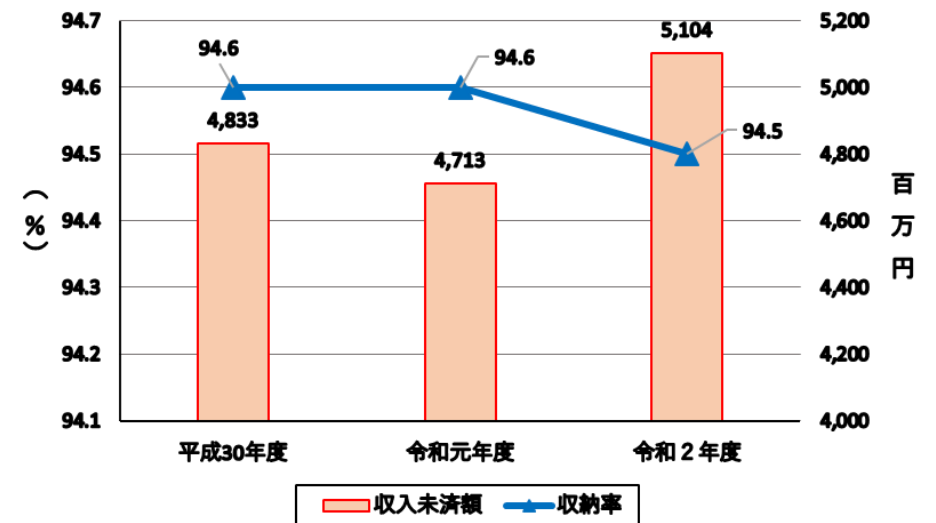
区分	第2次方針		第3次方針	
	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和2年度
市税	97.1	97.3	96.9	
税外債権	89.6	89.3	89.7	
全体	94.6	94.6	94.5	

収入未済額の推移

(単位：百万円)

区分	第2次方針		第3次方針	
	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和2年度
市税	1,803	1,666	1,978	
税外債権	3,031	3,047	3,126	
全体	4,833	4,713	5,104	

収納率と収入未済額の推移



【第4次高松市債権の適正管理方針・概要説明】

(2) 取組の成果

第3次方針の5つの基本方針に沿って、主な取組の成果を説明する。

ア 新たな未収金の発生防止（本文3ページ）

令和元年度から、市税・国民健康保険料・介護保険料において24時間納付を行えるスマートフォン決済アプリ（PayPay、PayB）を導入するとともに、2年度からは国保料の口座振替登録を簡易・迅速化するペイジー口座振替サービスを開始するなど、市民サービスの向上と現年度収入金の徴収強化に取り組んだ。

イ 既存未収金の適切な処理（本文3～4ページ）

納付資力があるにもかかわらず納付しない滞納者に対し、差押えなどの滞納処分と裁判手続を通じた支払督促や強制執行等（法的措置）に積極的に取り組み、未収債権の回収に努めた。

一方で、令和2年度において、新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、収入の減少や事業の悪化を招き、猶予等緩和制度や保険料減免の適用などの影響となって現れるとともに、滞納処分等の執行についても一定の抑制を余儀なくされた。

滞納処分（強制徴収公債権）の実施件数

（単位：件）

区分	第3次方針		計
	平成30年度	令和元年度	
債権	2,144	2,196	6,195
不動産	1	35	59
自動車	11	4	17
動産他	9	2	11
計	2,165	2,237	6,282

法的措置（非強制徴収債権）の実施件数

（単位：件）

区分	第2次方針	第3次方針		計
	平成30年度	令和元年度	令和2年度	
訴訟	0	0	0	0
少額訴訟	0	0	0	0
民事調停	11	10	2	23
支払督促	3	4	9	16
強制執行	1	2	1	4
計	15	16	12	43



【第4次高松市債権の適正管理方針・概要説明】

ウ 法令等に基づく適正な債権管理の推進（本文4～5ページ）

債権管理・回収について、債権所管課へのヒアリング調査の実施、業務習熟度別の収納担当者等研修会の開催、インフォギャラリーを通じた庁内情報発信を行うなど専門知識の普及と収納人材の育成に取り組んだ。

債権所管課へのヒアリングの実施状況

（単位：件）

区分	第2次方針	第3次方針		計
	平成30年度	令和元年度	令和2年度	
対象課数	24	18	23	65
対象債権数	43	26	45	114
ヒアリング実施項目	債権管理台帳、債務者情報、督促、催告、消滅時効、徴収停止、民法改正事項等			

債権管理・回収に関する研修会の開催状況

（単位：回・人）

区分 研修名称	第2次方針 平成30年度		第3次方針				計	
	回数	人数	令和元年度 回数	令和元年度 人数	令和2年度 回数	令和2年度 人数	回数	人数
収納初任者※	1	36	1	29			2	65
収納担当者実務	2	106	2	65	2	69	6	240
管理監督者	1	31	1	25	1	14	3	70
民法改正（職員）			1	48			1	48
民法改正（外部講師：審判）					1	31	1	31
裁判所（簡裁判事等）			1	37			1	37
計	4	173	6	204	4	114	14	491

※収納初任者研修会の令和2年度については、新型コロナ禍により中止

エ 業務改善等による債権管理業務の効率化（本文5～6ページ）

高松市債権管理条例に基づき、不良債権化した債権の放棄を積極的に実施し、効率的・効果的な債権回収に取り組んだ。債権管理条例の制定以降、条例に基づく債権放棄については全庁的な処理ルールの定着化が図られ、不良債権の着実な整理が進んでいる。

債権管理条例に基づく債権放棄の実施状況

（単位：件・円）

区分	第2次方針	第3次方針		計
	平成30年度	令和元年度	令和2年度	
債権数	7	6	9	22
件数	1,233	933	1,412	3,578
金額	31,798,888	19,426,394	17,971,710	69,196,992

【第4次高松市債権の適正管理方針・概要説明】

オ 債権回収に向けた連携の強化（本文6～7ページ）

本市債権の回収困難案件等について、債権回収室に債権を移管し、回収室が持つ滞納処分や裁判手続のノウハウを活用し効率的・効果的な一元的回収を行った。令和元年度までの2年間、取組債権、引受件数及び金額の拡充を図り着実・効果的に回収を進めてきたが、2年度に新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響を受け、一元的回収取組の半年程度の延期を余儀なくされたことから、取組規模及び収納率が前年度を下回る結果となった。

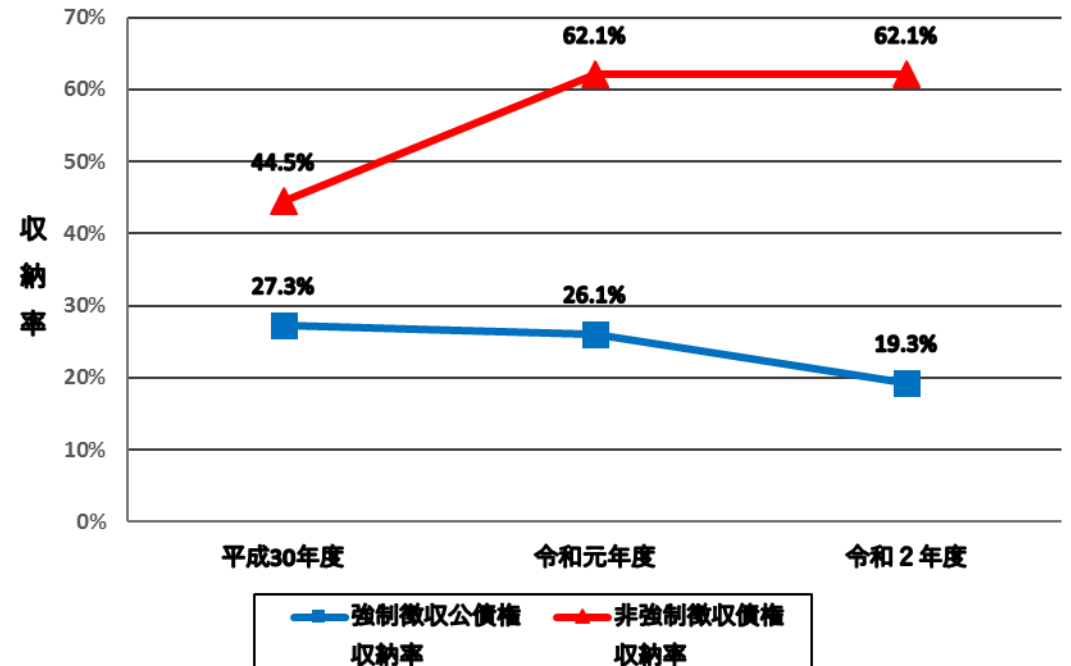
一元的回収の状況

（単位：件・千円）

区分		第2次方針	第3次方針		計
		平成30年度	令和元年度	令和2年度※	
強制徴収公債権	引受件数	371	503	227	1,101
	引受金額	92,964	106,446	45,206	244,616
	収入金額	25,404	27,761	8,708	61,873
	収納率	27.3%	26.1%	19.3%	25.3%
非強制徴収債権	引受件数	10	14	32	56
	引受金額	1,725	2,744	4,558	9,027
	収入金額	768	1,704	2,832	5,304
	収納率	44.5%	62.1%	62.1%	58.8%

※令和2年度は新型コロナウイルス感染症の拡大による緊急事態宣言の発出等を受け、一元的回収の取組が半年程度延期を余儀なくされたため、取組案件数・移管受入額・回収額とも減少となった

一元的回収の債権種別収納率の推移



【第4次高松市債権の適正管理方針・概要説明】

(3) 取組の課題

ア 多様な納付手段の拡充・整備

新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、人との接触抑制等の行動変容を求められたことから、収納において、その対応としてのキャッシュレス・非接触型の多様な納付手段のニーズを浮き彫りにし、本市においてもスマートフォン決済アプリやクレジットカードなどの電子決済手段の導入や拡充が課題となっている。

イ 新型コロナウイルス感染症の感染拡大による収納への影響

新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、収納面では徴収猶予特例適用の増加、滞納処分の実施や一元的回収取組などの抑制となり、収納率の低下や収入未済額の増額となった。

ウ 債権管理・回収ノウハウの承継と収納人材の育成

特に、裁判手続による強制執行を必要とする非強制徴収債権の回収は、その専門的知識の習得や長期間にわたる事務手続などから、人事異動に伴うノウハウの承継が全国的な課題となっており、本市においても例外ではない。

エ 生活困窮者等への対応

新型コロナウイルス感染症の感染拡大による収入や事業の悪化、災害、盗難、病気などによって生活困窮状態に陥った滞納者に対する最低限度の生活の保障と生活の再建にも配慮した債権回収への取組。



第3次方針の取組成果と課題を踏まえ、次期方針を策定する

4 計画期間（本文8ページ）

令和4年度から8年度まで

※これまで3次にわたり3か年ごとに方針を策定してきたが、債権管理・回収実務の一定程度の法的安定性などに鑑み、本方針を今後5か年の計画とする。

なお、期間中において、法・制度改正や社会経済情勢の変化等により見直しの必要が生じた場合は随時の改訂を行うものとする。

5 目標（本文8ページ）

高松市債権管理条例に基づく年度ごとに定める徴収計画における目標収納率の達成及び収入未済額の削減

※方針策定が、高松市債権管理条例を具体化し実効性のあるものとする趣旨を明確にした上で、目標を設定する。

【第4次高松市債権の適正管理方針・概要説明】

6 第4次高松市債権の適正管理方針の構成

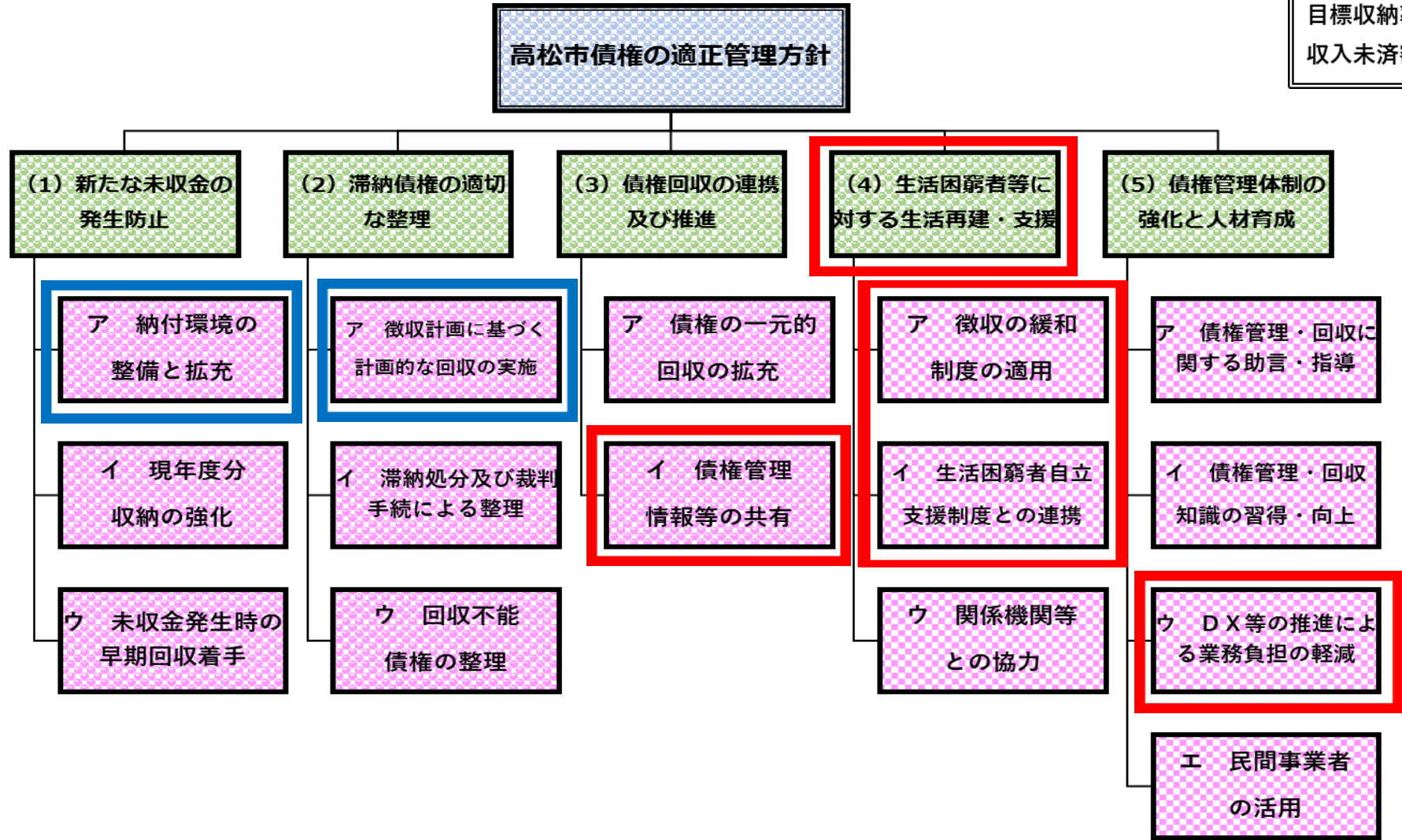
【目標】
目標収納率の達成
収入未済額の削減

基本的方針

具体的な取組

新規取組

更新取組





【第4次高松市債権の適正管理方針・概要説明】

7 第4次高松市債権の適正管理方針における取組内容

※太字は今回新規、更新部分

基本の方針（本文8～9ページ）

基本の方針の内容（具体的な取組）（本文9～12ページ）

(1) 新たな未収金の発生防止

- ・納付手段の**拡充等**と納付意識の醸成
- ・未収金に対する納付誘導や**早期の回収着手** など

(2) 滞納債権の適切な整理

- ・徴収計画に基づく計画的な債権管理・回収
- ・法令等に基づく積極的な滞納処分等の実施
- ・回収不能債権の整理 など

(3) 債権回収の連携及び推進

- ・債権の一元的回収の拡充
- ・**債権管理情報等の庁内共有** など

(4) 生活困窮者等に対する生活再建・支援

- ・徴収緩和制度の適用による生活の再建、資力の回復
- ・生活困窮者自立支援制度や関係機関との連携・協力 など

(5) 債権管理体制の強化と人材育成

- ・債権回収室による業務改善に向けたヒアリング調査や随時の助言・指導等
- ・研修会等による専門知識の習得やノウハウの承継を見据えた収納人材の育成
- ・**D Xの推進**や民間事業者の活用による**業務の効率化、職員負担の軽減** など

【第4次高松市債権の適正管理方針・概要説明】

8 前方針からの主な変更内容

変更（新規・更新）の内容

第4次方針における具体的な取組（6構成図中の該当番号等）

更新

① 計画期間

・法令に基づく債権管理・回収の実務は、一定程度の法的安定性を有することに鑑み、これまで3年としてきた計画期間を5年に変更（1 計画期間）

更新

② 多様な納付環境の整備

・地方税統一QRコード活用の納付手段の整備、新型コロナウイルス感染症の感染拡大でニーズの高まったキャッシュレス・非接触型の電子決済手段の新規導入や拡充への取組を明記（(1) - ア）

更新

③ 徴収計画に基づく計画的な債権回収

・高松市債権管理条例に規定する徴収計画に基づく計画的な回収実施の明確化と所属長の役割を明記（(2) - ア）

新規

④ 債権管理情報等の共有

・滞納者の破産手続開始等の債権管理情報の庁内共有や強制徴収公債権間の税務情報の効果的活用を明記（(3) - イ）

新規

⑤ 生活困窮者等に対する対応

・新型コロナウイルス感染症の感染拡大による収入の減少を始めとする事業の損失、災害、病気などによる生活困窮者等に対する徴収の緩和制度の適用や生活困窮者自立支援制度等との連携を明記（(4) - ア、イ）

新規

⑥ DX推進による業務負担の軽減

・AI、RPA等のデジタル技術の積極的活用による業務の効率化、過誤の防止、職員事務負担の軽減などを明記（(5) - ウ）