

第4次高松市債権の適正管理方針

令和4年3月
高松市

目次

I	方針策定	1
1	策定の趣旨	1
2	沿革	1
II	第3次高松市債権の適正管理方針における取組結果	2
1	取組の状況	2
2	取組の成果と課題	3
	(1) 新たな未収金の発生防止	3
	(2) 既存未収金の適切な処理	3
	(3) 法令等に基づく適正な債権管理の推進	4
	(4) 業務改善等による債権管理業務の効率化	5
	(5) 債権回収に向けた連携の強化	6
III	第4次高松市債権の適正管理方針	8
1	計画期間	8
2	目標	8
3	基本の方針	8
	(1) 新たな未収金の発生防止	8
	(2) 滞納債権の適切な整理	8
	(3) 債権回収の連携及び推進	8
	(4) 生活困窮者等に対する生活再建・支援	8
	(5) 債権管理体制の強化と人材育成	9
4	具体的な取組	9
	(1) 新たな未収金の発生防止	9
	ア 納付環境の整備と拡充	9
	イ 現年度分収納の強化	9
	ウ 未収金発生時の早期回収着手	9
	(2) 滞納債権の適切な整理	9
	ア 徴収計画に基づく計画的な回収の実施	9
	イ 滞納処分及び裁判手続による整理	10
	ウ 回収不能債権の整理	10
	(3) 債権回収の連携及び推進	10
	ア 債権の一元的回収の拡充	10
	イ 債権管理情報等の共有化	10
	(4) 生活困窮者等に対する生活再建・支援	11
	ア 徴収の緩和制度の適用	11
	イ 生活困窮者自立支援制度との連携	11
	ウ 関係機関等との協力	11
	(5) 債権管理体制の強化と人材育成	11
	ア 債権管理・回収に関する助言・指導	11

イ	債権管理・回収知識の習得・向上	1 1
ウ	D X等の推進による業務負担の軽減	1 2
エ	民間事業者の活用	1 2
5	推進体制	1 2

I 方針策定

1 策定の趣旨

市が有する債権は、市民共有の財産であることから、市民負担の公平性を確保し、持続可能な財政運営を推進するため、市債権の適正管理とその収入確保の必要性の下、本市では、平成24年12月に市債権の適正管理と庁内統一的な事務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年度から27年度を第1次とする「高松市債権の適正管理方針」を策定し、全庁一体となった債権管理の適正化と債権回収に取り組んだ。方針の終了を受け、前方針の取組成果と課題を整理した上で、平成28年度から「第2次」、平成31（令和元）年度から「第3次」方針を定め、引き続き本市債権の適正管理と回収に取り組んでいる。

今般、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」を策定し、更なる収納率の向上と収入未済額の削減に取り組むこととする。

2 沿革

平成24年	12月	高松市債権管理条例公布
平成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)
平成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)
平成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)

Ⅱ 第3次高松市債権の適正管理方針における取組結果

1 取組の状況

第3次高松市債権の適正管理方針に基づき適正な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

(単位：%)

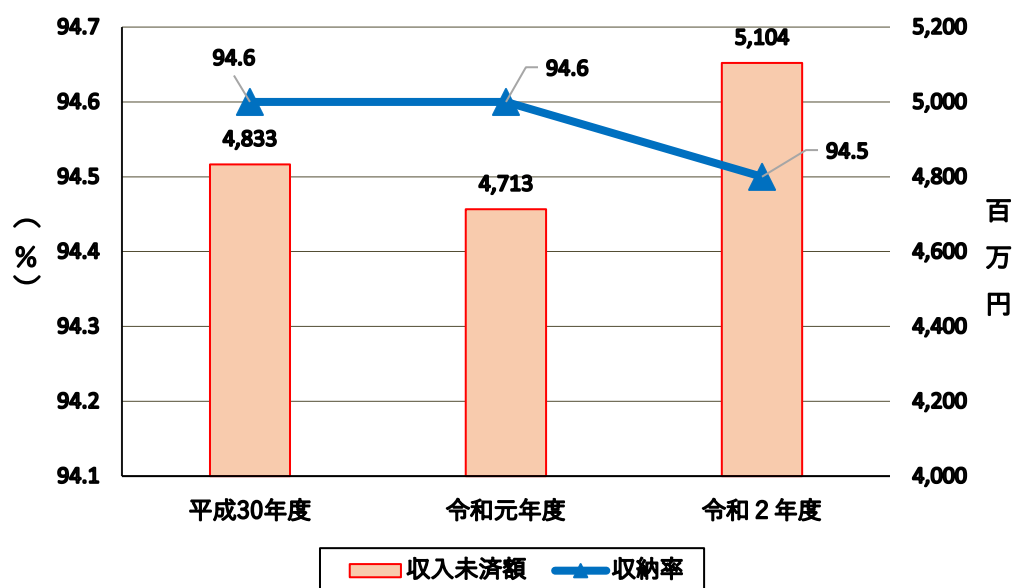
区分	第2次方針		第3次方針	
	平成30年度	令和元年度	令和元年度	令和2年度
市税	97.1	97.3	97.3	96.9
税外債権	89.6	89.3	89.3	89.7
全体	94.6	94.6	94.6	94.5

収入未済額

(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	令和元年度	令和2年度
市税	1,803	1,666	1,666	1,978
税外債権	3,031	3,047	3,047	3,126
全体	4,833	4,713	4,713	5,104

収納率と収入未済額の推移



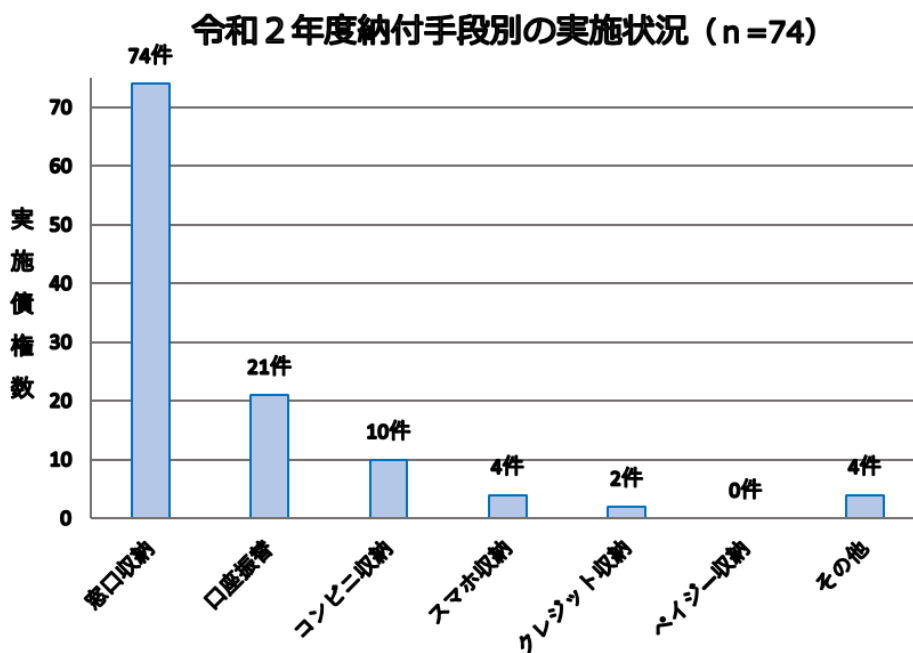
2 取組の成果と課題

第3次高松市債権の適正管理方針の取組の成果等について、第2次方針の最終年度である平成30年度から令和2年度までの3年間の実績を基に、第3次方針で設定した基本方針に沿って評価する。

(1) 新たな未収金の発生防止

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、自宅に居ながら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登録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。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、非接触型の多様な納付手段の導入・拡充などの更なる課題を浮き彫りにした。



※1 「その他」は Iruca カード、集金

※2 1債権に複数の納付手段あり

(2) 既存未収金の適切な処理

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に積極的に取り組み、未収債権の回収に努めた。

一方で、新型コロナウイルス感染症の拡大は、令和2年度におい

て収入の減少や事業の悪化を招き、猶予等緩和制度の適用、保険料の減免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	2,144	2,196	1,855	6,195
不動産	1	35	23	59
自動車	11	4	2	17
動産他	9	2	0	11
計	2,165	2,237	1,880	6,282

法的措置（非強制徴収公債権及び私債権）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

(3) 法令等に基づく適正な債権管理の推進

債権回収室職員が債権所管課に出向き、債権の督促、催告、時効や民法改正の適用等の管理状況についてヒアリング調査を実施し、不適切事例等の改善を求めるなど法令等に基づく債権管理の適正化を図った。

また、業務習熟度別の収納担当者等研修会や民法改正を受けた専門の外部有識者による研修会の開催、インフォギャラリーを通じた債権管理等に関する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努めた。

一方で、人事異動に伴う収納ノウハウの承継や非強制徴収債権回収のための裁判手続などの知識・スキルの習得は依然、課題となっている。

債権管理に関する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実施状況

(単位：回・人)

区分 研修名称	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		回数	人数
	回数	人数	回数	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：香大)					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

(4) 業務改善等による債権管理業務の効率化

本市債権の適正管理と回収等を目的に制定した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することにより、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、条例に基づく債権の徴収停止や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。

そのような中、市営住宅使用料や病院診療費において、専門的なノウハウを有する弁護士事務所に回収業務の一部を委託することにより効率的な債権回収と職員の負担軽減を図ることができた。

今後も、自力執行権を持たない非強制徴収債権の回収においては、費用対効果も考慮する中で、業務の効率化と負担の軽減を図るため、民間事業者の活用が求められる。

債権管理条例に基づく債権放棄の実施状況

(単位：件・円)

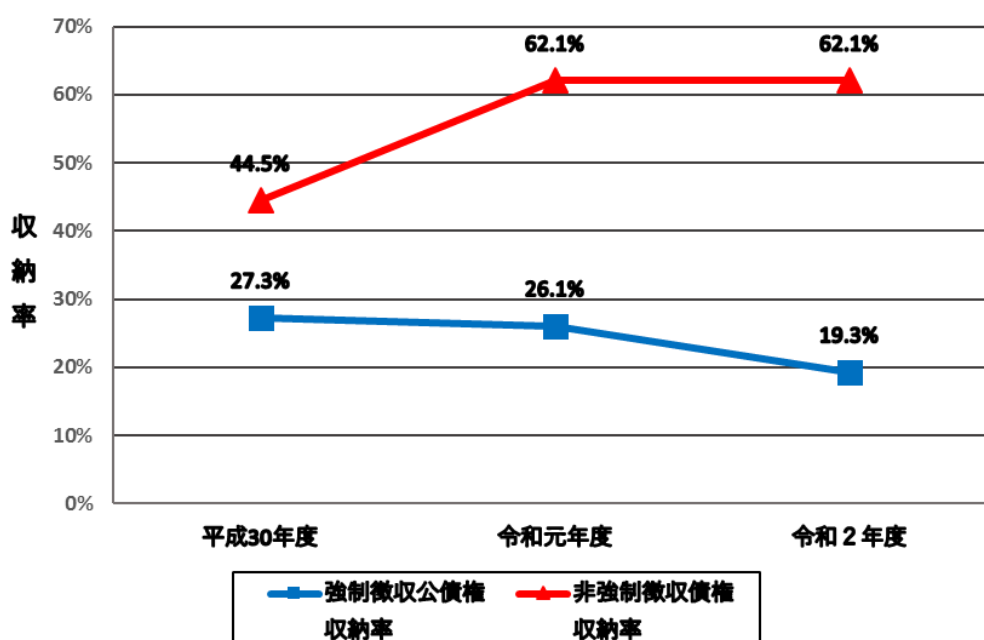
区分	第2次方針	第3次方針		計
	平成30年度	令和元年度	令和2年度	
債権数	7	6	9	22
件数	1,233	933	1,412	3,578
金額	31,798,888	19,426,394	17,971,710	69,196,992

(5) 債権回収に向けた連携の強化

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。

また、債権管理・回収を進める上での債権所管課の疑問等について、回収室が随時の相談を受け付け、効果的な助言・指導を行うなど債権管理スキルの底上げを図るとともに、滞納者に係る破産手続開始などの裁判所からの通知や官報公告等の債権管理情報について庁内情報共有に努めた。

一元的回収の債権種別収納率の推移



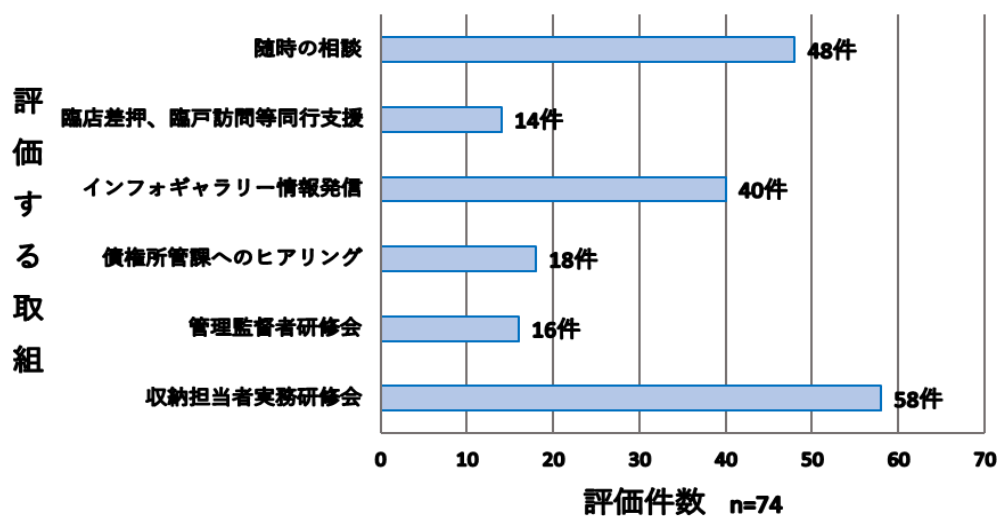
債権の一元的回収の状況

(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※			
強制徴収債権	債権別引受件数	国民健康保険料	102	161	44	307
		介護保険料	224	271	153	648
		保育料	44	70	30	144
		下水道事業受益者負担金	1	1		2
		計	371	503	227	1,101
	回収額・率	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	債権別引受件数	母子寡婦福祉資金貸付金	2	4	5
児童扶養手当返金				1		1
幼稚園授業料			8	9	4	21
放課後児童クラブ利用者負担金					23	23
計			10	14	32	56
回収額・率		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%
全体状況		回収	引受件数	381	517	259
	引受金額	94,689	109,190	49,764	253,643	
	収入金額	26,172	29,465	11,540	67,177	
	収納率	27.6%	27.0%	23.2%	26.5%	

※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

債権回収室の取組に対する評価



Ⅲ 第4次高松市債権の適正管理方針

1 計画期間

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。

2 目標

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

3 基本の方針

これまでの取組や課題等を踏まえ、今後も適正な債権管理・回収を進めるため、第4次高松市債権の適正管理方針において、次の5つを基本の方針と定める。

(1) 新たな未収金の発生防止

納期内納付を推進するため、納付手段の拡充等による利便性の向上と納付意識の醸成等を図るとともに、納期限を過ぎた未収金に対する督促などの納付誘導や早期の回収に取り組む。

(2) 滞納債権の適切な整理

負担の公平性の確保と健全な財政運営を図るため、徴収計画に基づき、法令等にのっとり適切な債権管理と回収に努めるとともに、住民福祉の増進と事務の効率性の観点から、回収不能債権の整理を進める。

(3) 債権回収の連携及び推進

未収債権を効率的・効果的に回収するため、債権回収室に未収債権を移管し、一元的回収を実施するとともに、裁判所からの通知等の債権管理情報についても、庁内での情報共有に努める。

(4) 生活困窮者等に対する生活再建・支援

災害等により納付が困難と認めるときは、徴収の緩和制度を積極的に適用し、資力の回復を図るとともに、生活困窮に陥った滞納者には生活困窮者自立支援制度等の活用を促すなど、滞納者の生活再建に配慮した債権回収に取り組む。

(5) 債権管理体制の強化と人材育成

法令を遵守した適正な債権の管理と回収を実現するため、債権回収室による助言・指導・支援を通じた業務の改善等を行うとともに、研修会や情報発信等による知識の向上に努め、収納人材の育成を図る。

D X（デジタルトランスフォーメーション）の積極的な推進や民間事業者の活用により、業務の効率化と事務負担の軽減を進める。

4 具体的な取組

(1) 新たな未収金の発生防止

ア 納付環境の整備と拡充

市民の利便性の向上と自主納付の推進を図るため、引き続き口座振替利用の勧奨に努めるとともに、地方税統一QRコードを活用した納付手段の整備、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受けニーズが高まっているキャッシュレス・非接触型となる専用アプリを利用するスマートフォン決済やクレジットカード決済などの電子決済手段の新規導入・拡充など、納付手段の多様化に取り組む。

イ 現年度分収納の強化

納付手段の拡充に加え、納付期限内に納付ができていない債務者に対し、督促状・催告書の効果的な送付や納税案内センター等による電話勧奨などを通じ、現年度分未収金の早期の納付誘導に努める。

また、自主納付意識の醸成を図るため、制度の内容や納付期限、納付手段などを市の広報誌、ホームページや公式SNSなどを通じ、積極的に広報・周知を行う。

ウ 未収金発生時の早期回収着手

未収金の発生に対し、債権管理台帳を整備するとともに、前項の督促、催告等を通じた納付相談機会の確保、財産調査の実施、滞納処分・法的措置の着手など、早期に滞納整理に取り組むことにより、効果的な回収に努める。

(2) 滞納債権の適切な整理

ア 徴収計画に基づく計画的な回収の実施

高松市債権管理条例第6条の規定に基づき、債権所管課は年度ごとに策定する徴収計画（収納率及び収入未済額削減の目標や目標を達成するための取組内容など）に定めた目標収納率等の達成に向け、計画的な処理スケジュールの下、未収金の回収に取り組む。

また、所属長は徴収計画の進捗管理や担当職員の支援などに努め、

目標達成に向けて取り組むものとする。

イ 滞納処分及び裁判手続による整理

資力があるにもかかわらず納付履行しない滞納者に対して、負担の公平性の確保と持続可能な財政運営を図るためにも、法令等に基づく積極的な滞納処分や裁判手続を実施し、未収金の回収に努める。

なお、地方自治体の債権が履行期限までに履行されない場合に強制執行等の手続をとることは、法令の要請であり自治体に裁量の余地はないことから、債権所管課は積極的に取り組むものとする。

ウ 回収不能債権の整理

督促、催告、納付相談、財産や実態の調査等の徴収努力を尽くしても、生活困窮状態や所在不明が判明した場合や災害等により徴収緩和制度を適用し一定期間納付の猶予をした後も依然として資力の回復が見られない場合など、これ以上の回収が見込めないと認められるときは、滞納者の最低限度の生活の保障と債権管理事務の効率化等の観点から、強制徴収公債権にあつては法令等の規定に基づき滞納処分の執行停止を、非強制徴収債権にあつては高松市債権管理条例に基づく債権の徴収停止や放棄を実施することにより、回収不能債権の整理を行う。

(3) 債権回収の連携及び推進

ア 債権の一元的回収の拡充

本市未収債権を効率的・効果的に回収し、滞納額を縮減するため、債権回収室に未収債権を移管し、一元的回収を実施する。特に、自力執行権がありながら差押執行が進んでいない強制徴収公債権や裁判所を通じた強制執行手続となるため専門的スキルを必要とする非強制徴収債権の移管回収の拡充を図り、市全体の債権回収の底上げに努める。

イ 債権管理情報等の共有

本市債権の適正管理を図るため、債権管理に関する先進的取組事例、滞納者に係る破産手続開始などの裁判所からの通知や官報公告等の債権管理情報についても、庁内での情報共有に努める。

また、税務情報については、市税と公課（税以外の強制徴収公債権）の担当部署間において、強制徴収公債権の徴収強化を推進するため、効果的な情報共有を図ることとするが、自力執行権を有しない非強制徴収債権との間の情報共有は認められていないことに留意する。

(4) 生活困窮者等に対する生活再建・支援

ア 徴収の緩和制度の適用

災害、盗難、事故、事業における著しい損失、無資力や病気などから、本市債権を一時に納付をすることができないと認められるときは、徴収や換価の猶予、履行延期の特約（処分）などの徴収緩和制度を適用し、一定期間納付を猶予することにより滞納者の生活の再建、資力の回復を図る。

イ 生活困窮者自立支援制度との連携

滞納者の生活困窮等を把握した場合には、家計改善支援事業や就労準備支援事業を始めとする生活困窮者自立支援制度の積極的な活用を促すなど、同制度との連携を強化する。

ウ 関係機関等との協力

納付相談等により判明した多重債務や生活困窮等の滞納者の状況に応じ、本人同意を前提とした税務情報の活用や前項の生活困窮者自立支援制度を実施する自立相談支援センターたかまつ、法テラス香川を始めとする高松市生活困窮者自立支援事業連絡会構成団体、高松市消費生活センターなど関係機関への案内を行うなどにより、支援に取り組む。

(5) 債権管理体制の強化と人材育成

ア 債権管理・回収に関する助言・指導

債権回収室は、債権所管課における債権管理・回収の実施状況について定期的なヒアリング調査と随時の相談等により、適正管理に向けた業務の改善等の助言・指導を行う。

また、金融機関での臨店調査・差押、臨戸訪問等の同行支援や徴収困難債権を特定し年間を通じた重点的な継続的支援を行うなど、具体的・技術的な援助にも取り組む。

イ 債権管理・回収知識の習得・向上

債権管理・回収の実務について、債権回収室は債権種別、習熟度に応じた収納実務担当者研修会及び所管債権の進捗管理を行う管理職員を対象とした管理監督者研修会を定期的を開催するとともに、民法や裁判手続などの専門的知識を有する外部有識者等を活用した研修会の開催などにより、収納人材の育成と知識の習得・向上に取り組む。あわせて、所属長は収納担当職員の研修会への参加を積極的に促すものとする。

引き続き、債権管理・回収に関するインフォギャラリーを通じた随時の情報発信に努めるとともに、高松市債権管理・回収マニュアル

ル等の積極的な活用により、知識の普及とノウハウの強化に努める。

また、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ことから、公募制人事異動の積極的な活用などにより長期的、専門的に業務に取り組める人材の確保と養成を進める。

ウ DX等の推進による業務負担の軽減

デジタル技術の進展に合わせて、債権管理・回収の実務においても、行政機関と金融機関をつなぐ預貯金照会の電子化サービスなどの導入やAI、RPA等を積極的に活用することにより、業務の効率化や過誤の防止を図り、職員の事務負担の軽減に努める。

また、地方公共団体情報システムの標準化・共通化への移行を踏まえ、地方行政のデジタル化と住民福祉の増進を図るため、業務の改善や見直しを進める。

エ 民間事業者の活用

債権管理・回収を効率的かつ効果的に行うため、納税案内センター電話勧奨業務や債権回収業務などの専門的な知識と技術を有する民間事業者に業務を委託するなど、費用対効果や業務負担軽減の効果も踏まえ、民間ノウハウの活用を推進する。

5 推進体制

計画期間の各年度当初に債権所管課は、高松市債権管理条例に定める債権ごとの当該年度徴収計画を作成し、高松市収納対策推進本部(事務局：債権回収室)は、各計画を取りまとめた後、市全体の目標とする収納率及び収入未済削減額を決定する。

その目標達成に向け、各債権所管課は計画的な債権回収に取り組むこととし、本部においては全庁的な情報の共有や進捗管理を行うものとする。

また、債権回収室は、この進捗状況を把握するとともに、債権所管課の取組等に対する総括的な支援・調整等を行う。