

第3次高松市債権の適正管理方針

平成31年3月

高 松 市

目 次

I	はじめに	
1	策定の趣旨	2
2	計画期間	2
3	目標	2
II	第2次高松市債権の適正管理方針における取組結果	
1	取組の成果	2
2	取組の現状と課題	4
III	第3次高松市債権の適正管理方針	
1	基本の方針	7
2	具体的な取組	7
3	進行管理の推進体制	10

I はじめに

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、市債権の適正管理を行っていく必要がある。

また、厳しい財政状況の中、「自主財源の確保」は市全体で取り組むべき喫緊の課題であり、これまで以上に効率的・効果的な債権回収が求められている。

本市では、第1次高松市債権の適正管理方針（計画年度：平成25年度～27年度）及び第2次高松市債権の適正管理方針（計画年度：28年度～30年度）において、全庁一体となって市債権の適正管理と効率的な債権回収に取り組んできたところであるが、更なる収納率の向上及び収入未済額の削減を目指すことを目的として、第3次高松市債権の適正管理方針を策定する。

2 計画期間

平成31（2019）年度から2021年度まで

3 目標

年度ごとに定める目標収納率及び収入未済削減額の達成

II 第2次高松市債権の適正管理方針における取組結果

1 取組の成果

第2次高松市債権の適正管理方針に基づき、適正な債権管理に努めた結果、過去5年間の収入未済額は減少傾向にある。第2次計画期間（計画期間：28年度～30年度）においては、本市全体の収入未済額は27年度の54億1,600万円から、29年度には48億7,100万円となり、5億4,500万円の減少、収納率で0.5%の向上が図られた。

その内訳は、市税が3億1,500万円、市税以外の債権が2億3,000万円の減少となっており、第1次計画期間（25年度～27年度）において市税以外の債権の収入未済額の推移がほぼ横ばいだったことと比べると、この数年で、市税とともに市税以外の債権においても債権管理に対する取組が進んだ。

収納率の推移

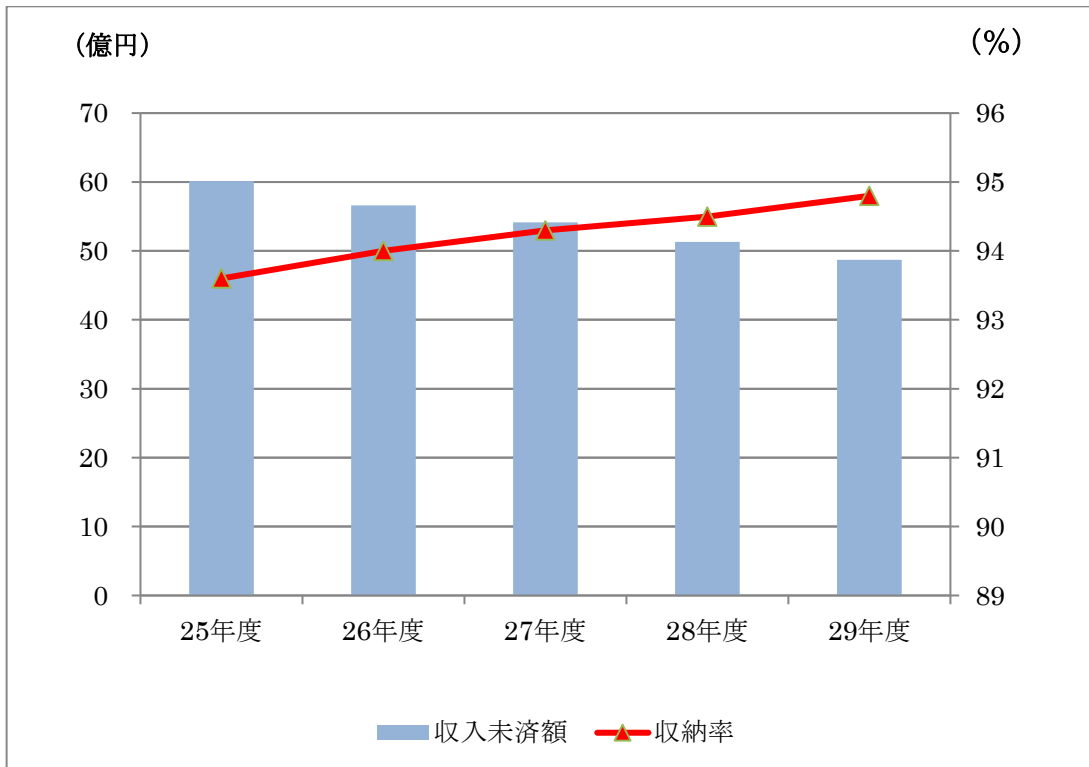
(単位：%)

区 分		第1次計画期間			第2次計画期間	
		25年度	26年度	27年度	28年度	29年度
収納率	市 税	95.4	96.0	96.5	96.7	97.0
	税外債権	90.8	90.8	90.8	91.1	91.4
	合 計	93.6	94.0	94.3	94.5	94.8

収入未済額の推移

(単位：百万円)

区 分		第1次計画期間			第2次計画期間	
		25年度	26年度	27年度	28年度	29年度
収入 未済額	市 税	2,760	2,365	2,147	1,990	1,832
	税外債権	3,252	3,296	3,269	3,141	3,039
	合 計	6,012	5,661	5,416	5,131	4,871



2 取組の現状と課題

(1) 債権管理の継続的な改善

債権管理の継続的な改善を図るため、各債権所管課における債権の管理状況等について、28年度から債権回収室が債権所管課に対してヒアリング調査を実施した。

この取組によって、法令上しなければならないとされる督促の未実施や、時効満了日の認識誤りなど、債権管理上極めて重要となる事項の問題点・不適正な点を是正し、各債権所管課の債権管理業務の改善に努めた。

(2) 債権の段階に応じた適正な管理と現年度収入未済額の発生防止

日常の債権管理については、債権が発生した際には納入の通知を行うとともに、納期限後納付がない場合は、督促・催告等により納付を促すなど、債権の各段階に応じた対応を行っているが、債権回収室が実施したヒアリング調査により、各債権所管課の管理状況等を確認し、不適正な点を改善することで、これまで以上に適正な債権管理を行うことができるようになった。

また、現年度収入未済額の発生防止のため、市営住宅使用料について28年4月からコンビニエンスストアでの収納を開始し、入居者の利便性の向上を図ったほか、28年8月からは、住宅使用料等を滞納したまま市営住宅を退去した者に係る滞納市営住宅使用料等の収納事務を弁護士に委託し、効率的・効果的な債権回収を実施した。

それ以外にも、納税案内センターにおいて、納期限内に納付がない者に対して早期の電話催告を継続的に行うとともに、体育館などのスポーツ施設では、指定管理者制度に利用料金制を導入するなど、各債権所管課において現年度収入未済額の発生防止に努めた。

(3) 既存未収金の処理

納付資力があるにもかかわらず納付しない悪質な滞納者に対しては、差押えなどの滞納処分又は訴訟や支払督促などの法的措置を実施するとともに、生活困窮や行方不明などの理由により回収が不可能となった債権については、法令等に基づき滞納処分の執行停止や債権放棄を行った。

強制徴収公債権に係る差押件数については、市税において29年度から郵送による預金差押えを本格実施したほか、市税以外の債権でも積極的に差押えを行った結果、29年度は27年度と比較して大幅に増加した。

一方で、非強制徴収公債権及び私債権に係る訴訟等の件数については減少傾向であり、また、実績も少ない状況であるなど、今後の債権管理・回収においての重要な課

題である。

また、債権放棄を行った債権数は増加傾向にあるが、今後においても回収が不可能となった債権については、積極的に債権放棄を行い、効率的な債権管理を行う必要がある。

強制徴収公債権に係る差押件数 (単位：件)

区 分	27 年度	28 年度	29 年度
市 税	1,832	1,525	2,521
税外債権	72	137	209
合 計	1,904	1,662	2,730

非強制徴収公債権及び私債権に係る訴訟等の件数 (単位：件)

区 分	27 年度	28 年度	29 年度
訴訟件数	2	1	0
調停件数	20	18	15
支払督促件数	4	4	4

債権放棄の件数等

区 分	27 年度	28 年度	29 年度
債権数	2	8	7
件 数(件)	694	1,019	819
金 額(円)	8,976,276	19,170,531	11,296,017

(4) 全庁一体となった取組の強化と全庁的な問題意識の共有

高松市収納対策推進本部において収納対策強化実施計画等を協議・決定し、全庁一体となった債権管理に関する取組を行うことで、各債権所管課の債権管理に関する問題意識の共有を図った。

また、債権管理に対して組織として取り組めるよう、28年度から所属長等管理職を対象とした研修会を実施した。研修を受けた管理職からは「債権管理の重要性について意識が高まった」、「積極的に収入未済額の削減に取り組んでいきたい」などと

いった声があがるなど、管理職の債権管理に対する意識の向上が図られた。

(5) 債権回収に係る連携の強化

債権所管課において回収が困難な案件については、債権回収室が回収業務を引き受け、一元的に回収業務を行った。また、債権回収室は、各債権所管課が行っている日常の債権管理業務に関する疑問点等に対して、指導・助言を行ったほか、債権所管課が適切に債権管理・回収を実施できるように必要に応じて銀行へ同行し預金差押えのサポートを行うなど、債権所管課と債権回収室が連携した債権管理に努めた。

しかしながら、差押えや法的措置を実施している債権は一部に限られていることから、引き続き債権回収室との連携を強化し、各債権所管課での取組を進めていく必要がある。

年度別債権回収室による一元的回収実績

区分	受入件数 (件)	受入金額 (千円)	収入済額 (千円)	収納率 (%)
27年度	452	182,913	33,459	18.3
28年度	497	136,796	32,840	24.0
29年度	580	143,630	36,007	25.1

Ⅲ 第3次高松市債権の適正管理方針

1 基本の方針

これまでの取組や課題等を踏まえ、今後も更なる適正な債権管理を進めるため、第3次高松市債権の適正管理方針においては、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

納期内納付を推進し、新たな未収金の発生を防止するとともに、未収金が発生した場合は、早期の取組により未収金の解消に努める。

(2) 既存未収金の適切な処理

既に発生している未収金のうち、自主納付が見込めない場合は、差押え等の滞納処分や裁判所を通じた法的措置を行うとともに、回収が不可能となった債権は、滞納処分の執行停止や債権放棄を行い、未収金の削減に努める。

(3) 法令等に基づく適正な債権管理の推進

債権の発生から消滅に至るまでの各段階において、法令等に基づいた債権管理を行うとともに、そのための必要な知識・ノウハウの習得を図る。

(4) 業務改善等による債権管理業務の効率化

債権管理業務の総点検を行い、業務の見直しや改善を行うなど、事務の効率化を図り、真に必要な債権管理を行える環境整備に努める。

(5) 債権回収に向けた連携の強化

債権所管課と債権回収室が緊密に連携して互いのノウハウと情報を共有する。また、必要に応じて関係機関とも協力し、全庁的に債権回収に取り組む。

2 具体的な取組

(1) 新たな未収金の発生防止

ア 市民が納付しやすい環境の整備

納付者にとって利便性が高い口座振替を始め、コンビニエンスストアでの納付やIruCaカード、クレジットカード及びスマートフォンでの納付など、市民が納付しやすい環境づくりのため、時代に即した納付チャンネルの拡充を引き続き検討していく。

イ 現年度分の徴収強化

未収金の増加を抑制するためには、発生した債権を現年度中に回収することが重

要である。特に、出納整理期間（４・５月）については、現年度分を優先するなど、滞納繰越分とならないような回収を行い、新たな未収金の発生防止に努める。

ウ 未収金発生時の早期着手

未収金への対応が遅れるほど回収は困難となるため、新たな未収金が発生した場合は、督促を始め、電話や文書での催告を早期に行うことにより、未収金の早期解消に努める。

（２） 既存未収金の適切な処理

ア 差押えなどの滞納処分・法的措置の実施

納期限後、督促状・催告書を送ってもなお納付が見込めない場合は、強制徴収公債権については差押えなどの滞納処分を、非強制徴収債権については裁判所を通じた支払督促・強制執行などの法的措置を積極的に実施し、未収金の回収に努める。

イ 回収が不可能となった債権の整理

滞納者が所在不明や生活困窮等により未収金の回収が不可能となった場合は、法令等の規定に基づき、強制徴収公債権については滞納処分の執行停止を、非強制徴収債権については債権放棄を実施し、債権を消滅させた上で不納欠損処理を行う。

（３） 法令等に基づく適正な債権管理の推進

ア 債権管理に関するヒアリングの実施

債権回収室は債権所管課での債権の管理状況等について、定期的に債権所管課へ出向きヒアリング調査を実施する。債権所管課は、ヒアリング調査によって判明した債権管理上の問題点や不適正な点について、早期に改善を行い、その結果を債権回収室に報告する。

イ 債権管理に関する知識・ノウハウの習得

債権管理・回収に係る人材を育成するため、債権回収室は定期的に収納担当者及び所属長等管理職を対象とした研修会を開催する。また、平成32（2020）年4月1日に施行予定の改正民法に対応した研修会を開催する。

さらに、債権管理に関する知識・ノウハウを全庁的に共有するため、督促や時効管理などの債権管理業務を行う上で重要な事項について、インフォギャラリーなどを通じて情報発信を行う。

（４） 業務改善等による債権管理業務の効率化

ア 債権管理に係る電算システムの整備

債権管理業務に電算システムを導入していない債権所管課においては、システム

の導入を検討する。また、既に導入している債権所管課においても、システム更新等の際には債権管理に必要な機能を追加するなど、収納担当者が債権管理を効率的に行えるような環境づくりに努める。

イ 民間事業者への業務委託

債権管理を効率的かつ効果的に行うため、回収業務を弁護士等に委託するなど、費用対効果や事務の効率化の観点を踏まえ、民間ノウハウの活用を検討する。

ウ 債権管理条例に基づく債権放棄の実施

公債権は、時効完成により債権が消滅するが、私債権の場合は、時効期間が経過しても債務者が時効を援用しない限り債権は消滅しないことから、回収不可能な債権が累積し、債権管理が煩雑となり、事務の非効率化にもつながっている。

そのような債権については、高松市債権管理条例に基づき債権放棄を積極的に実施し、不良債権化した債権の処理を適切に行い、効率的な債権管理を行っていく。

◎高松市債権管理条例（抜粋）

第 15 条 市長等は、非強制徴収債権について、次の各号のいずれかに該当する場合においては、当該非強制徴収債権及びこれに係る損害賠償金等を放棄することができる。

- (1) 私債権について、消滅時効に係る時効期間が経過し、かつ、債務者が時効の援用をする
と見込まれるとき。
- (2) 債務者が死亡し、その債務について限定承認があった場合において、その相続財産の価
額が強制執行をした場合の費用及び当該債権に優先して弁済を受ける権利の金額の合計額
を超えないと見込まれるとき。
- (3) 破産法（平成 16 年法律第 75 号）第 253 条第 1 項、会社更生法（平成 14 年法律第 154
号）第 204 条第 1 項その他の法令の規定により、債務者が当該債権につきその責任を免れた
とき。
- (4) 第 12 条の規定による徴収停止の措置をとった場合において、当該措置をとった日から
相当の期間を経過した後においても、履行される見込みがないと認められるとき。

(5) 債権回収に向けた連携の強化

ア 債権の一元的回収の拡充

債権を効率的・効果的に回収し、収入未済額を削減するために、債権回収室での債権の一元的回収の拡充を図る。特に、これまで一元的回収を行っていない債権や、債

債権所管課で回収が滞っている債権については、積極的に債権回収室に移管し、市全体の未収債権の削減に努める。

イ 債権管理に係る指導・助言の強化

債権所管課において、日常の債権管理・回収に関する疑問等があれば、債権回収室が指導・助言を行うほか、必要であれば銀行や裁判所に同行し、債権所管課が滞納処分及び支払督促などの法的措置を適切に実施できるようにサポートを行う。

また、債権回収室は、収納率が低下している債権等を必要に応じて重点的に債権管理・回収に取り組む債権として選定し、債権管理・回収に関する指導・助言等の支援を継続的に行う。債権所管課は、これにより得た知識・ノウハウを活用して適切な債権管理・回収を行う。

ウ 関係機関との連携協力

多重債務や生活困窮など滞納者が抱える問題に対応するため、滞納者との納付相談の際に多重債務等の問題を把握した時は、自立相談支援センターや法テラスに案内するなど、関係機関と連携し、滞納者の生活を見直すことで、生活再建や滞納の解消に向けた総合的な取組を行う。

3 進行管理の推進体制

年度当初に債権所管課においては、債権ごとの徴収計画（収納率及び収入未済額の目標や収納対策実施計画の取組など）を作成し、高松市収納対策推進本部で各計画を取りまとめた後、市全体の目標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、各債権所管課は具体的な取組を実施するとともに、本部会においては、情報の共有や進行管理を行い、全庁体制で債権管理の適正化及び債権回収に取り組む。

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指導・調整等を行う。