

## 資料2

## 世田谷区債権管理重点プラン

令和4～5年度（2022～2023年度）

- |   |                     |          |
|---|---------------------|----------|
| 1 | 区民負担の公平性・公正性の確保のために | ……P1     |
| 2 | これまでの取組みにおける実績評価と課題 | ……P4～6   |
| 3 | プランの目的と考え方          | ……P7     |
| 4 | 今後の取組み              | ……P8～9   |
| 5 | 債権ごとの取組み            | ……P10～29 |

令和4年（2022年）3月

世田谷区



## 1 区民負担の公平性・公正性の確保のために

世田谷区では、新型コロナウイルス感染症による影響を鑑みて策定した「世田谷区政策方針（令和2年9月～令和3年度）」に基づき、コロナ禍により大きく変化する社会状況を踏まえ、次期基本計画につながる計画として、「世田谷区未来つながるプラン2022-2023（実施計画）」を策定し、様々な施策を推進していく方針である。

令和4年度の財政見通しは、歳入の根幹である特別区民税において、新型コロナウイルス感染症の影響が長引くとともに、ふるさと納税による税収減が年々拡大するなど、様々な課題があるなかで、一層厳しい状況が続くものと見込まれる。

区は、これまで特別区民税や国民健康保険料をはじめとした各種債権に多額の収入未済がある状況を踏まえ、「世田谷区債権管理重点プラン」を策定して、平成30～令和3年度（2018～2021年度）の4か年にわたり、収納率の向上と収入未済額の縮減に取り組み、一定の成果を上げてきたところである。しかしながら、予断を許さない財政状況を鑑み、引き続き、持続可能で、強固な財政基盤の確立に加え、区民に信頼される行政経営改革の推進のために、区民負担の公平性、公正性の確保に向けて収納率の向上を目指し、適正な債権管理に努めていく必要がある。

そこで、上述の「世田谷区未来つながるプラン2022-2023（実施計画）」と整合を図り、新たに令和4～5年度（2022～2023年度）における債権管理重点プランを策定する。本プランでは、目標収納率に関しての根拠を明確に示し、区の適切な債権管理について、区民への説明責任を果たしていくとともに、DXの推進によるICTを活用した債権管理事務の実施など、各種債権のより一層の適切な管理に努め、プランに沿った滞納の予防や、債権回収に向けた取組みを着実に進めていく。

### <区の債権の状況>

#### 区の保有する全債権（会計区分ごと）にかかる収入未済額

（単位：千円）

会計名称	令和元年度(2019年度)	令和2年度(2020年度)
一般会計	5,346,229	5,129,583
国民健康保険事業会計	5,480,189	4,849,580
後期高齢者医療会計	320,135	257,223
介護保険事業会計	458,405	383,944
学校給食費会計	34,386	39,267
合計	11,639,343	10,659,598

## 令和2年度（2020年度） 区の保有する全債権にかかる収入未済額内訳

（単位：円）

会計名称	款名称等	債権名	収入未済額	
一般会計	特別区税	特別区民税	特別区民税	2,917,397,082
		軽自動車税	軽自動車税(種別割)	38,126,963
	財産収入	財産運用収入	土地貸付	409,992
	諸収入	貸付金返還金	奨学資金等貸付金返還金	60,601,956
			女性福祉資金貸付金返還金(利子含)	48,271,522
			区民生活事業資金貸付金返還金	14,646,335
			応急小口資金貸付金返還金	30,024,074
			母子及び父子福祉応急小口資金貸付金返還金	8,834,300
			中小企業振興事業資金貸付金返還金、福祉奨学資金等貸付金返還金、災害応急援護資金貸付金返還金(利子含)	5,012,674
		生活保護費	生活保護費	1,622,670,441
		児童手当等返還金	児童手当等返還金	20,043,810
		違約金・賠償金	奨学資金等貸付違約金、契約違約金、前払金返還利息、賠償金、区広報板破損に伴う損害賠償金	4,335,692
		利用者負担金	自立支援給付利用者負担金	4,039,790
		参加料・利用料	福祉緊急対応、ひとり親・養育困難家庭、成年後見制度、高齢者トワイライトステイモデル事業(緊急雇用創出事業)、次大夫堀公園自然体験農園事業、中学校土曜講習会	8,161,688
		その他 返還金・戻入金等	心身障害者福祉手当・福祉手当過払い金	3,123,780
			学童クラブ間食費	545,000
	行旅病人死亡人、移動支援サービス返還金 等		4,673,192	
	緊急・一時保育料	区立保育園(緊急・一時)保育料	839,225	
	住宅共益費、住宅利用料	子育てファミリー住宅共益費、特定公共賃貸住宅共益費、区立地域優良賃貸住宅共益費	1,191,000	
	納付金	非常勤職員社会保険料	866,057	

(単位：円)

会計名称	款名称等		債権名	収入未済額
一般会計	諸収入	光熱水費等負担金	桜丘区民センター、在宅復帰施設（烏山）、上北沢ホーム、特養老人ホーム	1,441,567
		原状回復工事費	原状回復工事費	3,340,440
		使用料相当額弁償金	使用料相当額弁償金	6,784,480
		保育園給食費	区立保育園入所者給食費収入	6,426,360
	分担金及負担金	保育所費	保育園保育料	209,613,202
		老人福祉施設費	養護老人ホーム入所者負担金	1,217,372
		児童保護費	入院助産入所者負担金	296,200
		児童福祉施設等費	児童福祉施設等入所者負担金	3,821,600
	使用料及手数料	公的住宅	区営住宅使用料（共益費含）	62,812,622
			特定公共賃貸住宅（基金）使用料、子育てファミリー住宅使用料、区立地域優良賃貸住宅使用料	19,695,427
		区民センター、地区会館等	けやきネット施設利用料	5,983,780
		高齢者住宅	高齢者集合住宅使用料	1,550,940
		幼稚園	区立幼稚園保育料	2,138,350
		民生施設	高齢者在宅サービスセンター（開放分）、奥沢福祉園使用料、在宅復帰施設（烏山）使用料、障害者緊急一時保護（なかまっち）使用料、身体障害者自立体験ホーム使用料、児童館、池之上青少年交流センター使用料	254,746
		教育施設	新BOP（学童クラブ）利用料	8,842,450
公園施設		公園有料施設料	664,520	
	けやきネット手数料	けやきネットシステム登録手数料	884,500	
国民健康保険事業会計	国民健康保険料	国民健康保険料	国民健康保険料	4,753,477,097
	諸収入	第三者納付金	第三者行為損害賠償金等	10,270,460
		返納金	無資格受診等返還金等	85,832,836
後期高齢者医療会計	後期高齢者医療保険料	後期高齢者医療保険料	後期高齢者医療保険料	257,222,681
介護保険事業会計	保険料	介護保険料	介護保険料	351,990,524
	諸収入	返納金	居宅介護サービス給付費	14,144,544
		加算金	居宅介護サービス給付金	6,637,817
		雑入	居宅介護サービス給付費 高額介護サービス費	10,982,689 188,629
学校給食費会計	給食費	給食費収入	学校給食費	39,267,418
合 計				10,659,597,824

## 2 これまでの取組みにおける実績評価と課題

令和2年度（2020年度）の区の保有する全債権にかかる収入未済額は約107億円であった。前期プラン策定時の約139億円（平成28年度（2016年度））と比較すると約32億円の減となっており、前期プランの取組みが一定の成果を上げたものと評価できる。

また、令和2年度においては、新型コロナウイルス感染症の影響により収納率の低下が見込まれるなか、収入が減少した世帯に対し、減免や徴収猶予等を活用するなど、個々の状況に応じた丁寧な対応を行い、収納率の向上、収入未済額の縮減に努めた。

本プランの策定にあたり、前期プランの実績及び課題を踏まえて、今後の取組みを進めていく。

### （1）実績

#### ① 現年分徴収の徹底

滞納の累積化を未然に防ぐためには、滞納整理の早期着手が必要であることから、口座振替の利用促進、文書、電話及び訪問による催告の実施など、様々な取組みを確実にを行い、現年分徴収の徹底を図った。

#### ② 公法上の債権（強制徴収公債権）における滞納処分の強化

強制徴収が行える公債権においては、預貯金や生命保険等の財産調査を積極的に行い、差押え等の滞納処分の強化を図った。また、特別区民税においては、滞納が累積した債務者に対し、搜索や不動産公売を行うなど、徹底した滞納処分を実施した。

#### 〔参考〕公法上の債権と私法上の債権の違いについて

公法上の債権には、特別区民税をはじめとして、国民健康保険料、介護保険料、後期高齢者医療保険料、保育園保育料等がある。特別区民税においては、地方税法に滞納処分に関する規定があり、また、それ以外の債権についても、それぞれの根拠とする法律に「国税又は地方税の滞納処分の例を準用する」旨の規定があり、その履行を確保するために区が自ら強制徴収をする手段が認められている（強制徴収公債権）。それに対して、私法上の債権である区営住宅使用料、学校給食費、各種の貸付金等は、民法や商法といった私法に基づく契約であるため、滞納者が自ら弁済しない限り、裁判所の力によらないで、区が独力で強制徴収することはできない。

#### ③ 私法上の債権における履行確保の強化

再三の催告にもかかわらず、正当な理由もなく支払いに応じない債務者に対し、法的手続きによる履行確保を図るため、弁護士に委任し、訴訟等による司法的手段を用いて、整理・回収を図った。

また、多重債務等の問題を抱える債務者に対しては、弁護士が有する多重債務の専門的なノウハウに基づく納付相談を行い、適宜、法テラス等による債務整理につなぐなど、債務者の生活再建を考慮した対応を行った。

#### ④ 電話催告センター等の活用

滞納整理の早期着手の観点から、特別区民税、国民健康保険料、介護保険料（令和元年度より開始）、保育園保育料、区営住宅使用料、学校給食費において、民間事業者に運営を委託した電話催告センター等を活用した。この取組みは、主に滞納初期の段階において、スピーディーに未納のお知らせと納付勧奨を行い、滞納額累積による徴収困難者の発生を未然に防ぐことを狙いとし、一定の効果を上げている。

#### 〔参考〕電話催告センターについて

電話催告センターの運営は民間事業者に委託しており、架電は、区役所納税課事務室内、保育課別館事務室で行っている。土曜、日曜、祝日も納付勧奨を実施しており、架電時間はそれぞれ、納税課事務室内からは午前9時から午後5時の間（指定した日は、午後8時の間）、保育課別館事務室からは午後6時から午後8時の間である。電話催告センターの業務体制は、業務責任者、副業務責任者、オペレーターで構成しており、1日あたり、平均5名体制で行っている。

#### ⑤ 徴収体制の強化

特別区民税等を担当する納税課では、東京都主税局の職員派遣（随時）を受け、滞納整理の進行管理の助言を参考に徴収担当や滞納整理の見直しを行うなど体制の強化を図った。

また、専管組織を持たない私法上の債権を管理する所管課では、人事異動に伴う担当者の変更によりノウハウの継承が途切れないよう、債権管理事務のマニュアルの整備や人員体制の工夫をするなどの仕組みづくりを進めた。

#### ⑥ 職員の専門性の向上

弁護士を講師とした債権管理研修を全2回実施し、債権の意義から私法上の債権における司法手続きに至るまで、債権管理における基礎知識を学び、ノウハウや知識の向上と業務改善の視点を持った職員の育成に取り組んだ。

また、私法上の債権に係る履行確保の強化においては、弁護士による納付相談の交渉記録や経過報告書などから、専門家の交渉の進め方やその手法などを学び、職員の有する債権管理に関する実務的な知識を深め、習得したノウハウをもとに区の債権管理の更なる適正化と効率化を進めた。

#### ⑦ 口座振替利用促進と納付機会の拡大

期限内納付による収納率の向上に向け、安定した納付につながる口座振替利用を促進した。DXの推進によるICTを活用しインターネット上から口座振替の手続きができるWeb口座振替受付サービスの導入準備を進めた。

また、納付義務者の利便性を図るため、国民健康保険料及び介護保険料においては令和3年9月からスマートフォンアプリを利用した電子マネー決済を導入した。

（特別区民税普通徴収、軽自動車税（種別割）は令和4年4月開始予定）。

## (2) 課題

### ① 適正な債権管理について

債権管理を行う上で、債務者との交渉記録や督促・催告の記録などを台帳に記載し、管理していくことが基本となる。債権を管理する所管課の中には、債権管理を専任する職員が配置されていない所管があるため、人事異動等により、これらの認識が薄れていくことが懸念される。改めて、適正な管理方法について、債権を管理する全所管課へ周知していく。

### ② 公法上の債権（強制徴収公債権）における滞納整理の強化

財産調査を徹底し、差押え等の処分を着実に執行するとともに、各所管課が持つ滞納処分等のノウハウの共有化を図り、より効率的で効果的な徴収・収納事務を進めていく。

### ③ 私法上の債権における履行確保の強化

弁護士に委任するまでの手順等を明確化し、滞納発生初期からスムーズに委任できる体制を確立し、再三の催告にも応じないなど、公平性・公正性の見地から看過することができない案件については、司法的手段による取組みを一層強化していく。

### ④ 納付機会の拡大について

区民の利便性の向上を図るため、口座振替やコンビニ収納等の利用促進と併せ、インターネット上でのクレジット納付やスマートフォンアプリを利用した電子マネー決済を導入した。これらの収納方法を活用し、期限内納付を促進していくために、これら納付方法について納付義務者あてに積極的に案内をしていく。

また、マルチペイメントによる収納については、自治体情報システムの標準準拠システムの移行に伴い、標準仕様として装備された場合は、標準準拠システムへの移行と併せて導入の検討及び準備を進めていく。

#### 〔参考〕マルチペイメントについて

マルチペイメント（マルチペイメントネットワーク MPN）とは、各種の料金・税金などの収納を行う収納企業・公共団体と各種金融機関をつなぐネットワークをいう。マルチペイメントを導入すると、利用者は、ATMやパソコン、携帯電話等から税金、国民健康保険料、各種の料金などの支払いを行うことができ、そのデータは、収納企業・公共団体と金融機関へ即時に反映される。

#### 〔参考〕自治体情報システムの標準準拠システムについて

自治体における情報システム等の共同利用、手続の簡素化、迅速化、行政の効率化等を推進するため「地方公共団体情報システムの標準化に関する法律（令和3年9月1日施行）」に基づき、自治体情報システムを移行させることとなった。移行対象業務は、税、国民健康保険、介護保険などの17業務（当区においては15業務）とし、関係府省において標準仕様書を作成したうえ、各ベンダが標準仕様に準拠して開発したシステム（標準準拠システム）をガバメントクラウドに構築し、各自治体が当該システムを令和7年度までに利用することを目指す。

### ⑤ 自治体情報システムの標準準拠システムへの移行

標準準拠システムへの移行準備を進めるとともに、収納率の向上及び収入未済額の縮減に向けた取組みについて、遅滞なく確実にやっていく。

### 3 プランの目的と考え方

#### (1) プランの目的

持続可能で強固な財政基盤を構築していくため、これまでのプランにおける課題と実績を踏まえ、収納率の向上及び収入未済額の縮減を図ることを目的とし、債権管理重点プラン（令和4～5年度）を策定する。

プランの策定にあたっては、各債権において目標収納率を掲げ、目標設定に関する根拠を明確に示すとともに、目標達成に向けた具体的な取組み内容を示すことにより、区の適切な債権管理について区民への説明責任を果たしていくものとする。

#### (2) 基本的な考え方

債権管理重点プランの取組みの基本的な考え方は、以下の5項目である。この基本的な考え方を柱とした各種の取組みを図る。

##### ① 現年分徴収の徹底

現年分の徴収の成果が、その後の滞納繰越額の増減に直結することから、現年分収納率の向上を目指し、目標数値の達成に全力をあげる。

##### ② 滞納整理の強化

公法上の債権については、効果的な督促・催告の実施、DXの推進によるICTを活用したより効率的な財産調査、差押え等の処分の滞納整理の強化を図る。私法上の債権については、司法的手段を講じることも含めてその履行確保に努める。

##### ③ 収納事務の改善

DXの推進によるICTを活用した口座振替の利用促進やキャッシュレス決済等、区民の利便性を向上させ、期限内納付による収納率向上に努める。

##### ④ 職員の専門性の向上と債権管理体制の強化

専門研修の充実、各債権管理所管課が持つノウハウの庁内共有化などにより、職員の専門性を向上させる。また、民間事業者の活用を含めた債権管理体制の強化を図る。

##### ⑤ 制度運用の適正化

財産調査により、資力がないと判断した場合等、法令等に基づく滞納処分の執行停止等の納付緩和措置を適切に行う。

保険料賦課、貸付金の貸付等の制度運用について、引き続き、その適正化を進める。

## 4 今後の取組み

### (1) 適正な債権管理の推進

- ① 債権を担当する全所管課に対し、適切な債権管理事務の向上を図るため、債権管理台帳、ファイルの整備や債務者との交渉記録、督促・催告の記録の必要性等、債権を管理するうえでの基本的な事項などについて周知徹底する。
- ② 債権管理研修等で得た知識を職場全体で活用できる仕組みづくりや、法令等に基づく適切な納付緩和措置の実施について、債権管理連絡会等を通じ推進していく。

#### 〔参考〕世田谷区債権管理連絡会について

世田谷区が有する債権について、全庁的な取組みによって、適正な債権管理とより一層の徴収強化を図っていくための連絡、調整等を行うことを目的として設置されている。また、世田谷区における債権管理の推進を図ることを目的として、部長級による世田谷区債権管理委員会が設置されている。

### (2) 滞納の未然防止

- ① 滞納債権を発生させないため、口座振替がその後の期限内納付につながることから、口座振替の勧奨を積極的に行う。また、区民の利便性の向上及び事務の効率化を図るため、D Xの推進によるI C Tを活用したW e b口座振替受付サービスを令和4年4月から運用を開始する。
- ② 口座振替、コンビニ収納を始めとする、現在、世田谷区で取組んでいる様々な納付方法について、区のおしらせやホームページ等で積極的に周知を行い期限内納付の推進を行う。
- ③ 増加傾向にある生活保護費に係る返還金等については、生活保護給付費に対する債権の発生抑制を着実に行うため、生活保護受給者への収入申告等のきめ細かな指導、迅速な返還金の請求処理などに向け事務改善等を行う。

### (3) 徴収体制の強化

- ① 滞納整理の早期着手の観点から、特別区民税、国民健康保険料、介護保険料、保育園保育料、学校給食費については、引き続き電話催告センターを活用する。  
また、特別区民税では、令和4年度からS M S（ショートメッセージサービス）催告を導入し、その他の債権についても、その効果を見極めながら導入の検討を行う。
- ② 特別区民税及び国民健康保険料等では、効率的な財産調査や差押え等の行政処分を行うため、預貯金照会電子化サービスを導入する。
- ③ 債権管理連絡会等を通じて、引き続き所管を超えた連携により、収入未済額を縮減する取組みについて検討していくとともに、各所管課における取組みについて、情報の共有化を図り、全庁的な徴収体制を強化していく。  
また、より効率的で効果的な徴収・収納事務に向けた体制のあり方について、公債権と私債権を一元化して徴収している自治体や民間事業者の活用について調査研究を行う。

#### (4) 私法上の債権における履行確保の強化

再三の催告にも関わらず正当な理由もなく納付がない場合は、弁護士に債権の整理・回収を委任する。交渉した結果、公平性・公正性の見地から看過することができない案件については、議会への手続きを経た上で司法的手段による対応を図る。

また、催告から弁護士による債権の整理・回収までの一連の滞納整理事務を定型化する仕組みを構築していく。

#### (5) 滞納整理におけるノウハウの共有化

強制徴収を行うことができる公法上の債権（特別区民税、国民健康保険料、介護保険料など）を担当する所管課においては、課単位で行っていた研修を、各課連携して行うなど、引き続きノウハウの共有化を図る。

また、私法上の債権においても、債権管理研修などを通じて、職員の専門知識やノウハウの蓄積に努める。

#### (6) 自治体情報システムの標準準拠システムへの移行

令和7年度の標準準拠システムへの移行準備を進めるとともに、収納率の向上及び収入未済額縮減に向けた取組みについて、遅滞なく確実に実施していく。移行を契機とし、収納・滞納整理に係る事務の整理及び見直しを行う。併せて、移行対象となっている業務のうち、マルチペイメントによる収納が標準仕様として装備される場合は、導入についての検討及び準備を行う。

また、標準準拠システムに移行する特別区民税、国民健康保険料等の強制徴収公債権については、システムの仕様など連携を図りながら検討を進めていく。

## 5 債権ごとの取組み

債権ごとの取組みの個票は、12ページ以降のとおりである。

### (1) 対象の債権

区が保有する債権は多岐にわたるため、収入未済額が概ね1億円以上の債権及び、1億円に満たないが、前期プランの対象債権のうち引き続き重点的に取り組むべき債権を対象とする。なお、本プランの対象外となる債権についても、債権管理連絡会等を通して債権管理に関する知識やノウハウを共有し、この取組みの趣旨に沿って債権管理の強化を図っていく。

### (2) 取組み状況一覧の見方

① 対象とする債権ごとに、以下の内容で構成した。

- ・ 収納の現況（推移）
- ・ 収納状況に関する説明（現年分、滞繰分）
- ・ 滞納整理に関する取組みの検証（前期債権管理重点プランの考え方や取組みに照らして）
- ・ 目標
- ・ 目標設定に関する説明  
※目標とした収納率について、その根拠を明確に示すこととする。
- ・ 目標実現に向けた取組み  
※掲げた目標を達成するための取組みを具体的に示すこととする。

② 用語の説明

- ・ 現年分とは、当該年度に新たに調定を立てて収入すべき金額を表し、滞繰（滞納繰越）分とは、前年度以前に収入すべき金額が収入されず、年度を越えて滞納されている金額を表す。
- ・ 調定額とは、法令又は契約等に基づき調査・決定した収入予定額をいう。
- ・ 収納率（%表示）＝収入済額÷調定額
- ・ 不納欠損額とは、債権回収が不可能となり、会計上欠損処理された金額をいう。
- ・ 収入未済額＝調定額－（収入済額＋不納欠損額）＋還付未済額

### <注意>

- ・ 収納状況の推移における表中の数値は、各年度の決算時点での数値を使用している。原則として表示単位未満を四捨五入しているため、表示の数値を用いた計算結果と、結果欄に表示の数値が一致しない場合がある。
- ・ 目標における収入額及び収入未済額については、策定時点での推計のため、対象数の増減等により変動することがある。
- ・ 滞納者数は、現年分と滞納繰越分の滞納者数の合計を表す。同一人を、現年分と滞納繰越分の両方で数えている場合（国民健康保険料、介護保険料、後期高齢者医療保険料）がある。
- ・ 決算上の数値から還付未済額を差引いた値を収入済額として用いている場合（国民健康保険料、介護保険料、後期高齢者医療保険料）がある。