

債権管理の適正化のための取組方針（改定版）

平成21年2月17日
改定 平成24年3月16日
栃木県債権管理連絡会議

1. はじめに

貸付金や使用料、負担金等の県が有する債権は県民の重要な財産であり、常に適正な管理、回収に努めなければならない。県民負担の公平性・公正性を確保する観点からも滞納を未然に防止するとともに、悪質な滞納に対しては、厳正に対処する必要がある。

本県では、平成21年2月に債権管理に係る全庁的な指針となる「債権管理の適正化のための取組方針」（以下「前方針」という。）を策定し、平成21～23年度の3年間で債権管理の適正化に向けた集中取組期間と位置付け、各種施策に取り組んできたが、結果として前方針における基準年度である平成19年度末に比べ、収入未済額は増加している。

一方で、本県の財政は、依然として厳しい状況にあることから、「とちぎ未来開拓プログラム」（平成21年10月策定）や「栃木県行財政改革大綱」（とちぎ行革プラン・第5期・平成23年2月策定）において、「未収債権対策の推進」を取組項目として設定している。

このため、平成23年度をもって集中取組期間が終了する前方針について、見直しを行い、引き続き、適正かつ効率的な債権の管理、回収を進めることとする。

2. これまでの取組の成果と課題

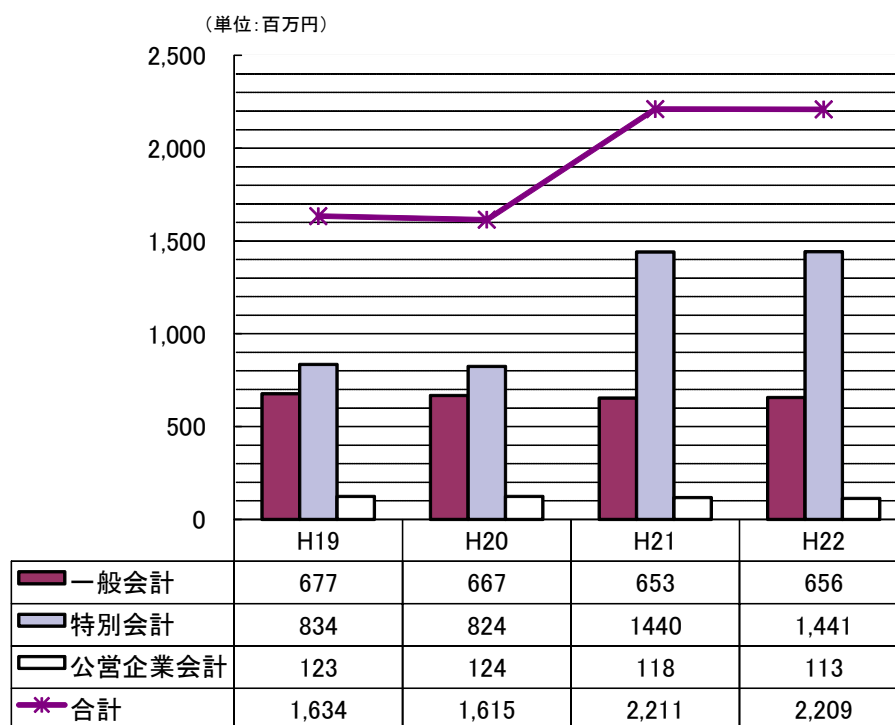
（1）現状

平成22年度末の収入未済額及び収入未済額の推移については、次のア、イのとおりである。

ア 平成22年度末の収入未済額

会計区分	金額（千円）	主な科目
一般会計	分担金及び負担金	155,581 土地改良事業費負担金 児童養護費負担金 重症心身障害児費負担金
	使用料及び手数料	232,062 県営住宅使用料 県営住宅駐車場使用料
	財産収入	54 許諾実施料
	諸収入	268,325 原状回復事業費弁償金 生活保護費返還金 児童扶養手当返納金 教育費貸与返還金収入 衛生費貸付金元利収入
	小計	656,022
特別会計	1,440,615	小規模企業者等設備資金貸付事業 母子寡婦福祉資金貸付事業 林業・木材産業改善資金貸付事業 農業改良資金貸付事業 心身障害者扶養共済事業
公営企業会計	112,554	病院事業会計 (保険者に対する診療報酬請求にかかる未収金を除く。)
合計	2,209,191	

イ 収入未済額の推移



(2) 取組成果

- 栃木県債権管理連絡会議の設置
債権に関する進行管理・情報共有を図ることにより、各部局における債権管理に対する意識の向上を図った。
- 民間能力の活用（サービサーの導入）
平成22年度から母子寡婦福祉資金貸付金・県営住宅使用料において導入し、債権回収の強化を図った。
- 職員の実務能力の向上
各部局の担当者が、税務課主催の税務新任者研修（徴税部門）に参加できる仕組みをつくり、公法上の債権（地方税の滞納処分の例により処理できる債権）の処理など、徴税ノウハウの活用を図り、平成21～23年度の3年間で延べ62名が参加した。
- 債権管理ガイドラインの作成
平成23年3月に「財務会計事務マニュアル」の債権管理の項目を一部改訂し、担当者がより適切な債権管理を行えるようにした。

(3) 課題

- 収入未済額の増加
前方針における基準年度である平成19年度末の収入未済額は1,634百万円であり、集中取組期間を経て、平成22年度末には、一般会計で21百万円、公営企業会計で10百万円減少したものの、特別会計で大型案件の発生により607百万円増加したため、総額では575百万円増加し2,209百万円となっている。
- 部局間の連携
部局間の債権回収ノウハウ等の共有化が不足しており、必ずしも十分に債権回収の強化に繋がっているとは言えない。
- 実務研修等の不足
公法上の債権以外の債権について、担当者の能力向上を図る機会が不足している。

3. 全庁的な基本方針

(1) 基本方針

①滞納の未然防止（期限内回収まで）

滞納を未然に防止するためには、事案の決定前の準備が何よりも重要であることから、審査の強化、債務者等に対する制度の周知、債務者の状況調査を適切に行う。また、期限内回収を確実にするため、債務者等への納付案内や窓口指導を適切に行うとともに、管理台帳の整備など内部管理体制の強化を図る。

②債権回収の強化（滞納債権の発生）

適正な督促、迅速な納付指導により早期の回収に努めることを基本としつつ、資力がありながら納付意思がない、いわゆる悪質滞納者に対しては、強制執行等の法的処理や民間能力の活用等も検討し、債権回収の強化を図る。

③債権の性質別整理（滞納債権の把握）

滞納債権については、内容・滞納者の実態に応じて適切に区分する。また、滞納が長期化し、かつ行方不明等により回収が見込めない状況にある場合、回収可能性を再度精査の上、不納欠損処理すべき債権は適切に処理する。

④制度運用の徹底（債権管理体制における実効性の確保）

滞納防止のためには、制度そのものの見直しやマニュアルの作成が必要なものであることから、必要に応じ検討していく。さらに管理体制の強化を図るため、担当職員の研修や取組の進行管理を行う。

(2) 期間

とちぎ行革プランの推進期間（平成23～27年度）を踏まえ、平成24～27年度（4年間）を重点取組期間と位置付け、引き続き、集中的に取組を実施する。

(3) 目標

各債権において、各年度末における収入未済額を前年度より減少させることとする。

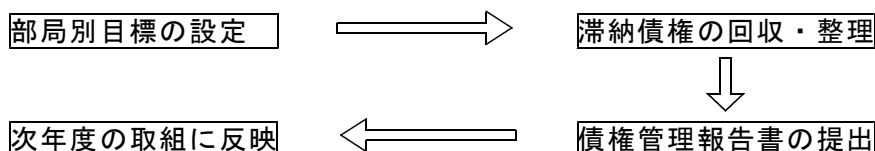
4. 今後の取組

(1) 債権管理適正化のための推進体制の確保

①栃木県債権管理連絡会議の開催

債権に関する全庁的な進行管理に加え、部局間の情報交換を実施する。

②PDCAサイクルに基づく取組の推進（計画－実行－評価－改善）



(2) 職員研修等の実施

徴税ノウハウを活用できるものについては、経営管理部税務課を窓口として、必要な助言・指導を行う。

また、債権担当者の実務能力の向上を図るため、担当者間の意見交換会や金融機関の専門家等による研修会を実施する。

(3) 民間能力の活用

引き続き債権回収の強化を図るため、民間委託が可能な業務については、費用対効果に留意しながら、民間能力の活用（サービスの導入拡大等）を検討する。

(4) 実務マニュアルの作成・活用

平成23年3月に改訂した財務会計事務マニュアル（債権管理の項目）を積極的に活用するとともに、債権別マニュアルの整理・改訂等を行い、適切な債権管理に努める。

(5) 債権管理の適正化に向けた具体的取組

各部局においては、別紙の具体的取組を踏まえ、数値目標の設定も含めた債権管理の適正化に向けた取組目標を策定し、債権管理の適正化に向けて、具体的に取り組むものとする。

(6) 債権回収事務の協同化・共通化に関する研究

本県における債権管理事務は、各債権所管課において行われているが、一部の地方公共団体においては、新たな組織を設置し、回収の一元化を図るなどの事務の効率化・集約化を実施している。

引き続き、こうした団体の取組成果を参考にしながら、回収事務の協同化・共通化について研究する。

(7) 債権の回収強化と適切な整理

資力がありながら滞納している案件については、積極的に法的処理を実行するなど、債権回収の強化を図るとともに、回収が著しく困難と判断される長期滞納債権については、債権放棄等の手続きを進める。

項 目	内 容
1 滞納の未然防止	
①審査等の強化	●貸付時の審査（収入状況、資産状況、負債状況）など債権発生前における調査を強化する。
②債務者等に対する制度の周知	●債務者自身はもちろんのこと、連帯保証人に対しても制度に対する理解を促すとともに、債務不履行となった場合の対応等について書面により周知徹底する。 ●債務者等への納付案内、窓口指導を適切に行う。
③債務者の状況調査	●債務者の情報収集、資産状況についてあらゆるケースを想定し、年に1回以上、税務申告書の写し等の提出を求めるなど、幅広く調査を行う。 ●特に、債務者の状況の変化については、的確な把握に努め、必要に応じて、担保の増要求や保証人の入替等の措置を講じる。
④滞納金整理手票の整備	●債務者に関する情報や滞納となった場合の経過等について、一元管理が可能となるよう滞納金整理手票の整備・充実化を図る。
2 債権回収の強化	
①適切な督促	●納付期限を過ぎても債務者が履行しないケースでは、法令及び県財務規則に基づく督促を適切に行う。
②納付指導	●迅速な納付指導が早期回収の基本であり、電話、文書、戸別訪問等による指導を確実に実施する。
③所在調査・財産調査	●住民票の入手、勤務先の確認等により滞納者の所在の把握に努める。 ●滞納者の財産調査を滞納から6ヶ月以内を目安に実施する。
④時効の中断	●債権の時効による消滅を防止するため、時効中断の手続きを確実に実施する。
⑤法的処理の実行	●再三の納付指導にもかかわらず、納付されない場合には訴訟の提起等法的処理を実行する。
⑥民間能力の活用	●滞納債権の金額、件数、悪質性等を勘案の上、サービス等への委託が妥当であるとされたものについては、民間能力の活用を検討する。
3 債権の適切な整理	
①債権の性質別整理	●滞納内容・債務者の実態に応じ、債権の区分を行う。
②長期滞納債権への対応	●長期滞納債権のうち、回収が著しく困難と判断される債権や法令等の要件に該当するものについては債権放棄等の手続きを進める。
4 制度運用の強化、徹底	
①制度の見直し	●滞納事案発生要因を分析し、その結果を踏まえ、制度そのものについて、滞納防止のための具体的な見直しを行う。
②マニュアルの活用	●財務会計事務マニュアル（債権管理の項目）を積極的に活用するとともに債権別のマニュアルの作成、改訂に取り組む。
③担当職員の研修	●職員の知識、技術の向上を図るため、関係各課の相互協力の下、研修会を適宜実施する。
④取組の進行管理	●債権の主管課による進行管理はもとより、各部幹事課による進行管理を徹底し、滞納債権の縮減に努める。