

# 第3次名古屋市債権管理計画

～自律的・持続的な債権管理の推進～

(案)

名古屋市

## 目次

I	これまでの名古屋市債権管理計画における取組み	1
1	取組みの成果	1
2	取組みの現状と課題	3
II	第3次名古屋市債権管理計画	5
1	策定の趣旨	5
2	計画期間	5
3	目標	6
4	基本的な考え方	7
5	具体的な取組み	8
	(参考) 債権管理の推進イメージ	13

## I これまでの名古屋市債権管理計画における取組み

本市の保有する債権に係る未収金が平成21年度末に356億円に達する中、収入の確保と市民負担の公平性を維持するために、平成22年4月に設置した名古屋市債権管理対策会議を中心として、名古屋市債権管理条例並びに名古屋市債権管理計画（以下「第1次計画」といいます。）及び第2次名古屋市債権管理計画（以下「第2次計画」といいます。）に基づく債権管理の適正化に向けた取組みを着実にを行い、未収金の圧縮に努めてきました。

### ○ 第1次計画

計画期間 平成23年度から平成25年度まで

目 標 平成25年度末の未収金額を251億円以下とする

### ○ 第2次計画

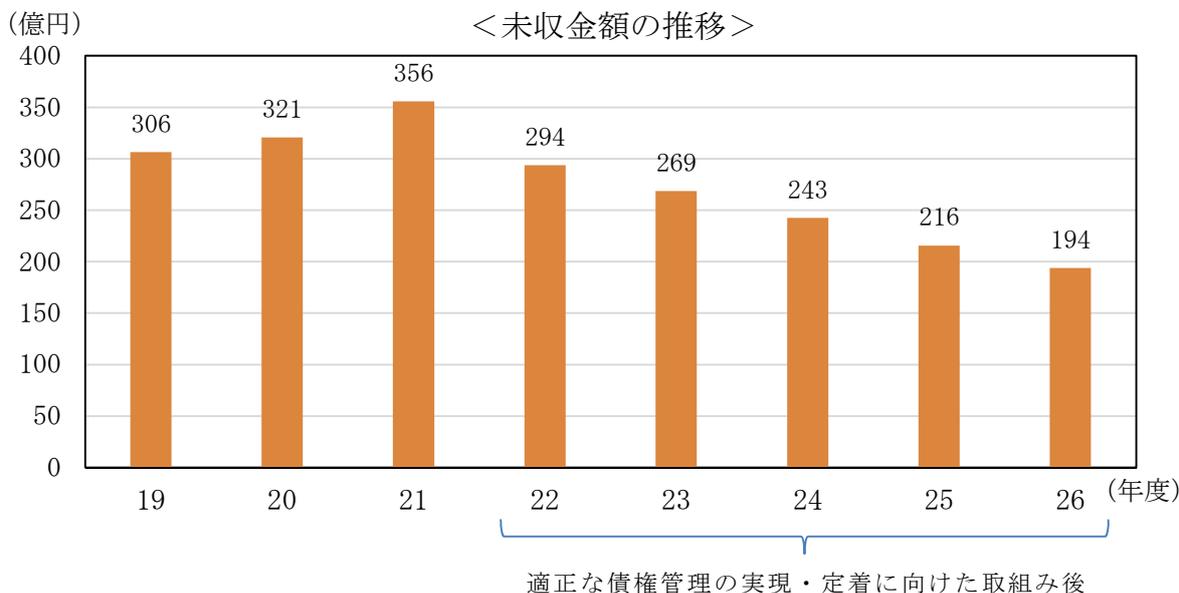
計画期間 平成26年度から平成28年度まで

目 標 平成28年度末の未収金額を209億円以下とする

## 1 取組みの成果

未収金の効率的かつ効果的な圧縮に向けて全庁一体となった取組みを行った結果、平成21年度末に356億円であった未収金は、平成25年度末に216億円となり、第1次計画に定める目標を達成しました。

そして、第1次計画における取組みの流れを継続し、定着させることを目的として、第2次計画を策定し、取組みを進めた結果、計画期間の初年度である平成26年度末において、未収金は194億円まで減少し、第2次計画に定める目標を達成しました。



## これまでの債権管理の取組みの達成状況

(単位：千円)

局名	平成 21 年度末 未収金額①	平成 26 年度末 未収金額②	第 2 次計画目標 〔平成 28 年度末 未収金額〕	圧縮額 ② - ①
財政局	13,260,732	3,825,793	4,502,000	△ 9,434,939
市民 経済局	27,601	15,718	26,000	△ 11,883
環境局	4,482,453	7,019	115,000	△ 4,475,434
健康 福祉局	15,541,724	13,682,134	14,436,000	△ 1,859,590
子ども 青少年局	866,500	896,720	861,000	30,220
住都 宅市局	813,002	478,231	434,000	△ 334,771
緑土 木政局	62,238	45,060	36,000	△ 17,178
教員 委員会	41,288	45,809	49,000	4,521
消防局	748	747	—	△ 1
上下 水道局	272,902	207,067	213,000	△ 65,835
交通局	3,157	10,290	—	7,133
病院局	193,663	155,053	149,000	△ 38,610
合計	35,566,008	19,369,641	20,821,000	△ 16,196,367

## 2 取組みの現状と課題

### (1) 新たな未収金の発生抑止

市民のライフスタイルの多様化や携帯電話等の普及・拡大等の社会の情勢に即して、介護保険料においてコンビニ収納、市税においてモバイルレジ、国民健康保険料においてペイジー口座振替受付サービスを導入しました。また、口座振替については、市民にとって利便性が高いことから、利用勧奨を着実に行っていきます。

初期未納者に対しては、早期催告が組織的に行われ、電話による納付勧奨業務の委託など民間ノウハウの活用も拡大しています。

債権を所管する局（以下「所管局」といいます。）及び回収担当課が属する局・区（以下、所管局及び回収担当課が属する局・区を「所管局等」といいます。）においては、今後とも新たな未収金の発生抑止に係る取組みを継続的に検証し、改善を行うことで、より効率的かつ効果的な債権管理に努める必要があります。

### (2) 既存未収金の整理

電話や訪問による粘り強い催告、保証人への催告が行われ、滞納処分も着実に増加しています。

しかし、主に区役所で回収を行っている一部の債権については、給付業務等の福祉業務に重点が置かれ効率的な回収業務が行われていないことや、回収担当課において債権回収のノウハウが不足していることなど、いまだ回収業務に係る取組みが不十分な状況です。

所管局等においては、債権管理の取組みを継続的に検証し、改善に努めるとともに、回収担当課を中心として、債権回収のノウハウを定着させる必要があります。

### (3) 全庁一体となった取組みの継続

名古屋市債権管理対策会議を中心として、債権管理の取組みを全庁的に推進し、区長会等においても未収金状況を周知することで、所管局等の債権管理に対する意識が高まっています。

また、名古屋市債権管理対策会議において債権回収実施計画を策定することとされている債権（以下「主要債権」といいます。）については、債権所管課が毎年度目標を策定し、計画的に債権回収の取組みを実施することで、多くの債権において未収金の圧縮が進んでいます。

こうしたことから、今後も全庁一体となった債権管理の取組みを継続して全体の未収金をさらに圧縮していく必要があります。

#### (4) 債権回収体制等の整備促進

所管局と債権回収室との協議や債権回収室からのノウハウの提供により、所管局等の債権管理体制等の整備は進んでいます。

しかし、依然として、一部の回収担当課においては、福祉業務に重点が置かれ効率的な回収業務が行われていないこと、管理監督者による回収業務の管理や組織的なサポートが行われていないこと、債権回収に係るノウハウが組織として承継されず定着していないことなどの理由により、平成27年度以降も未収金の増加が見込まれる債権があるため、債権管理体制の整備を進める必要があります。

## Ⅱ 第3次名古屋市債権管理計画

### 1 策定の趣旨

適正な債権管理は、収入の確保と市民負担の公平性を維持するために、極めて重要です。

このため、本市では、所管局等が適正な債権管理を行うことを基本としつつ、増加した未収金の効率的かつ効果的な圧縮を目的として、名古屋市債権管理対策会議を中心に、全庁的な対応を行ってきました。

これまでの第1次計画及び第2次計画に基づく取組みの結果、未収金は着実に減少し、第2次計画に定めた数値目標を計画期間初年度で達成するとともに、一部取組みに遅れがみられる債権があるものの、多くの所管局等において適正な債権管理の取組みが概ね定着してきました。

今後、適正な債権管理をより一層進め、依然として194億円にのぼる未収金をさらに圧縮していくためには、従来の発生した未収金の回収という観点に留まらず、不正又は不当な事由に起因する債権の発生の未然防止なども含め、債権の発生から消滅までの一連の債権管理を、所管局等が自ら継続的に実施し、検証し、改善していくよう、取組みの幅を広げていくことが必要です。

また、取組みに遅れがある債権を所管する一部の所管局等については、早期に体制を整備することが必要です。

そこで、第2次計画については、その計画期間の終了を待つことなく平成27年度で終結させ、未収金について新たな圧縮目標を定めるとともに、所管局等における自律的かつ持続的な債権管理を推進するために、第3次名古屋市債権管理計画を策定します。

### 2 計画期間

平成28年度から平成30年度まで

### 3 目標

平成30年度末の未収金額を 149 億円以下とする

(単位：千円)

局名	平成 26 年度末 未収金額 ①	平成 30 年度末 未収金額 ②	圧縮額 ②－①
財政局	3,825,793	3,024,000	△ 801,793
市民経済局	15,718	11,000	△ 4,718
環境局	7,019	4,000	△ 3,019
健康福祉局	13,682,134	10,274,000	△ 3,408,134
子ども青少年局	896,720	739,000	△ 157,720
住宅都市局	478,231	402,000	△ 76,231
緑政土木局	45,060	22,000	△ 23,060
教育委員会	45,809	51,000	5,191
消防局	747	—	△ 747
上下水道局	207,067	201,000	△ 6,067
交通局	10,290	6,000	△ 4,290
病院局	155,053	100,000	△ 55,053
合計	19,369,641	14,834,000	△ 4,535,641

## 4 基本的な考え方

### ○ 自律的かつ持続的な債権管理の実施

所管局等において自律的かつ持続的な債権管理を実施できるよう、新たな未収金の発生抑止及び既存未収金の整理に加え、不正又は不当な事由に起因する債権の発生の未然防止などを含めて、債権の発生から消滅までの一連の債権管理を、継続的に実施し、検証し、改善することで、債権管理の取組みを向上させ、さらなる未収金の圧縮を図ります。

### ○ 債権管理体制等の整備・改善

債権管理の取組みが遅れている一部の債権及び未収金が増加している債権については、実地指導及び名古屋市債権管理対策会議幹事会分科会での協議等を通じて、債権管理体制等の整備・改善を図ります。

また、すべての所管局等を対象に、事案検討会や債権管理に関する研修を実施して債権管理のノウハウの定着を図ります。

### ○ 全庁一体となった取組みの継続

名古屋市債権管理対策会議を中心として、債権管理に対する所管局等の取組みの向上に努めるとともに、名古屋市債権管理条例に基づいた適正な債権管理の徹底を図ります。

## 5 具体的な取組み

### (1) 自律的かつ持続的な債権管理の実施

#### ① 債権の性質に応じたより広い視点からの債権管理の推進

第2次名古屋市債権管理計画の取組みにより定着が図られている新たな未収金の発生抑止及び既存未収金の整理の取組み<sup>(※)</sup>について、所管局等は、継続的な改善を図ることに加えて、不正又は不当な事由に起因する債権の発生の未然防止を図るなど、債権の発生から消滅までの一連の債権管理において債権の性質に応じた取組みを検討し実施することで、さらなる未収金の圧縮を図ります。

#### ② 所管局における債権管理の取組みの改善

所管局においては、未収金のある債権ごとに、債権管理の年間目標（目標数値や重点取組み事項）を設定するとともに、より効率的かつ効果的な債権管理を行うことができるよう、改善が必要な事項について、課題の把握や新たな方策の検討に努め、継続的な改善を行います。

また、債権所管課とは別に回収担当課がある場合は、所管局は、回収担当課の取組みの進捗状況や課題を把握し適切な指導を行うとともに、電算システムの改善など回収担当課がより効率的かつ効果的な債権管理を行うことができるよう支援するほか、回収担当課の職員に債権管理のノウハウが定着するよう研修を実施します。

#### ③ 回収担当課が属する局・区における債権管理の取組みの改善

回収担当課が属する局・区においては、所管局の定める年間目標を踏まえ、債権ごとに具体的な債権管理のための取組みを計画し、確実に実施します。債権管理の取組みにあたっては、管理監督者が中心となって、その進捗状況を把握するとともに、予定どおり実施できなかった事項については、その原因を把握し適切な対応をとることで、債権管理の取組みの改善を図ります。

また、回収担当課が属する局・区は、職員の債権管理の研修等ノウハウの取得を支援するとともに、実務を通じて実践することで、ノウハウの定着を図ります。

(※)第2次計画に掲げた具体的な取組み(要約)

### ○新たな未収金の発生抑止

#### **市民が納付しやすい環境づくり**

口座振替による納付は、納期内納付率の向上につながることから、口座振替の利用勧奨を行います。また、携帯電話等を利用する納付手段は、利便性を高め、納付率の向上につながることから、費用対効果の観点も踏まえて導入を進めます。

#### **わかりやすい制度説明**

保険料の改定や制度変更があった場合は、わかりやすい広報を行うとともに、制度について市民の理解が得られるよう丁寧に説明します。

#### **貸付時などにおける契約内容等の確認**

貸付などを行う場合は、制度趣旨や契約内容等を相互に確認し、返済計画や違約金等についても具体的に説明します。また、債務者や保証人に対し、債務不履行となった場合には保証人に対して履行を請求することを周知します。

#### **早期催告の実施**

未収金の早期回収を図るため、履行期限経過後、法令などに基づく督促状を発付してもなお履行しないときは、組織一体となって文書催告、電話催告、訪問催告を速やかに実施し、直接未納者と交渉することに努めます。

#### **民間ノウハウの活用**

初期末納者に対する電話による納付の呼びかけ業務など、民間事業者の専門性とノウハウを活用することは、納付率向上に有効な手段であるため、費用対効果の観点も踏まえて導入を進めます。

#### **債権管理に係るシステムの整備**

債権管理を効率的に行うため、各局において導入している電算システムを有効活用し、費用対効果の観点も踏まえて催告書の発行機能などシステム改善を進めます。

### ○既存未収金の整理

#### **生活状況等を把握した上での納付指導**

電話催告や訪問催告を粘り強く実施し、未納者との接触に努めることで、未納原因や生活実態、所得及び財産の状況などを把握するとともに、個々の状況に応じた納付指導を行います。

#### **保証人への催告の強化**

主たる債務者による納付が見込めない場合は、保証人に対して催告を実施します。

#### **差押えなどの法的措置の実施**

収入や資産があるにもかかわらず、自主的に納付されない場合は、滞納処分による差押えや裁判所を通じた支払督促・強制執行などの法的措置を実施します。

#### **回収見込みがない債権の的確な整理**

所在が不明なものや納付資力がないものなどについては、法令に基づく滞納処分の執行停止や、名古屋市債権管理条例に基づく徴収停止や債権放棄などを実施することで、効率的な債権回収に努めます。

## (2) 債権管理体制等の整備・改善

### ① 実地指導の実施

区役所で回収業務を行っている主要債権のうち、ノウハウが不足しているなど、債権管理体制の整備が進んでおらず、債権管理推進組織による支援を要する債権（以下「要支援債権」といいます。）の回収担当課を、債権管理推進組織及び債権所管課の職員が訪問し、管理監督者の進行管理や具体的な回収方法等について直接指導を行います。

また、実地指導の結果等について、名古屋市債権管理対策会議に報告するとともに、区長会や区担当部長会などを通じて情報を共有することで、区役所回収担当課の債権管理に対する意識の向上や、取組みの着実かつ円滑な実施を図ります。

### ② 集中整理の実施

要支援債権及び未収金の増加が見込まれるその他主要債権（以下「要支援債権等」といいます。）の中から、債権管理推進組織が一部の高額困難事案などを引き受けて集中的に整理を行うことで、効率的かつ効果的な債権管理方法を検討するとともに、未収金の圧縮に努めます。

### ③ 債権管理体制等の整備・改善に向けた協議

要支援債権等について、債権管理推進組織が債権所管課と協議を行い、債権管理・回収上の課題の改善状況や債権管理実施計画の進捗状況を定期的に確認することで、債権管理の取組みを継続的に改善できる体制を整えます。

また、要支援債権の関係課と債権管理推進組織で構成する名古屋市債権管理対策会議幹事会分科会を設置し、債権管理体制等のあり方について協議を行うことで、区役所回収担当課の債権管理体制等の整備・改善を図ります。

さらに、主要債権以外で未収金が増加する傾向にある債権について、債権管理推進組織が債権所管課及び回収担当課（以下「債権所管課等」といいます。）に対してヒアリング等を行い、現状や課題の把握とともに、債権管理体制等の整備・改善に向けた協議を行います。

#### ④ 債権管理に係るノウハウの提供

処理困難事案の処理方針等を検討する事案検討会を通じて、債権管理推進組織が債権所管課等へ債権管理に係るノウハウを提供するとともに、債権所管課等による事案検討会後の事案処理の進捗管理を徹底することでノウハウの定着を図ります。

#### ⑤ 研修の拡充

債権所管課が回収担当課に対して行う債権管理に関する研修について、債権管理推進組織が支援することで、適正な債権管理を行うことができる人材を育成し、債権所管課等がノウハウを承継していくことのできる体制を整えます。

また、債権管理推進組織が債権管理を担当する管理監督者を対象とした研修を実施することで、管理監督者が回収業務の進行管理や組織的な取組みを行うことができるよう支援します。

### (3) 全庁一体となった取組みの継続

#### ① 名古屋市債権管理対策会議における意思統一と情報の共有

市全体の未収金目標を定めた本計画の達成に向けた取組みを引き続き全庁一体となって推進していくため、名古屋市債権管理対策会議において、債権管理の取組みに対する所管局等の意思統一と情報の共有を図ります。

#### ② 名古屋市債権管理対策会議における進行管理の徹底

名古屋市債権管理対策会議において、所管局等の債権管理の取組みに対する総括的な指導・調整を行うとともに、未収金額が1,000万円以上ある債権など(損害賠償金などの債権は除きます。)については、債権所管課において、毎年度回収率などの数値目標も含めた具体的な債権管理実施計画を策定し、所管局等の取組みの進行管理を徹底します。

#### ③ 各区役所における債権管理に関する情報の共有

回収業務を区役所で行っている債権については、区別の未収金状況、名古屋市債権管理対策会議幹事会分科会における協議内容及び実地指導の結果等を、区長会や区担当部長会などを通じて情報を共有することで、区役所回収担当課の債権管理に対する意識の向上や、取組みの着実かつ円滑な実施を図ります。

#### ④ 名古屋市債権管理条例に基づく適正な管理

名古屋市債権管理条例に関する解釈や運用方法について、所管局等への周知徹底を図ることで、管理台帳の整備の徹底や督促状の速やかな発付など適正な債権管理を行います。

#### ⑤ 市民への公表

所管局等において設定する数値目標や債権管理の取組みについては、市公式ウェブサイトなどを活用し、その進捗状況、結果について市民に公表します。

(参考) 債権管理の推進イメージ

