



# 固定資産税業務における リスクマネジメントについて（私案）

横浜市中区役所  
税務課長  
黒部 哲哉

# 背景

## ◆行政の信頼確保

ライフスタイルや価値観の変化に伴い、行政手法も多様化しており、行政も市民・企業との対等なパートナーとして共感と信頼関係に根ざした連携・協働を進めていく必要性がある。

とりわけ権力的な税務行政では、信頼関係の構築は容易ではなく、一度信頼を失うと再構築には時間がかかる。

## ◆内部統制環境の整備

地方自治法の改正（平成29年）により、事務執行主体である長自らが、行政サービスの提供等の事務上のリスクを評価・コントロールし、事務の適正な執行を確保する「内部統制体制」を整備・運用する取り組みを進めることが定められた。

# 固定資産税の特徴

## ◆固定資産税は

- ・市町村税の4割を占める基幹税目

固定資産税 40.2% 都市計画税 5.8% (令和元年度決算)

## ◆固定資産税はどのような税金か？

固定資産を所有している人に、

所有資産の価値に応じて、

算出された税額を

納めてもらう税金

所有者認定

資産評価

税額計算

固定資産税業務の  
三大要素

# 固定資産税の特徴

## ◆家屋（既存）の評価計算（要約）

- ・ 従前の再建築費評点数に再建築評点補正率を乗じて再建築価額を算出  
再建築価額に経年減点補正率等を乗じて価格を算出

## ◆土地（宅地）の税額計算（要約）

- ・ 価格に対する前年度の課税標準額の割合に応じて課税標準額を算出

→ 過去の評価額・税額計算は、当該年度ばかりではなく後年度の評価額や税額の算定にも影響する。

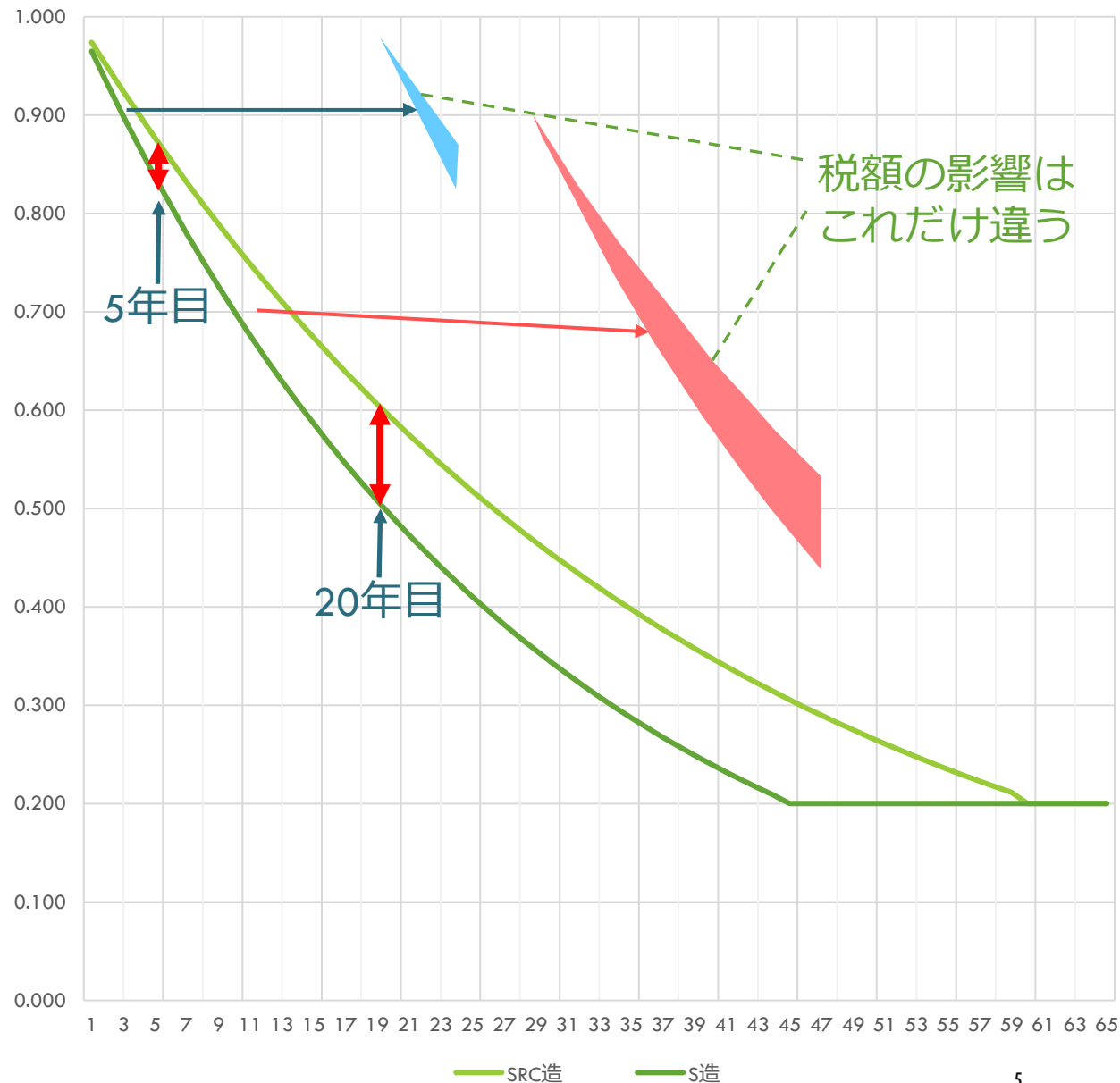
# 固定資産税の特徴

## ◆家屋評価の影響例

家屋評価において構造を誤って適用した場合には、当初評価から年数が経過するほど経年減点補正率の差が開くため、税額の影響が累積しながら大きく膨らむこととなる。

用途の適用（特に住宅）を誤ることでも、同様の影響が生じることがある。

構造の誤りによる経年減点補正率の推移



# 固定資産税の特徴

- 他の税目と異なり、過去の評価額からの積み重ねで現在の評価額や課税標準額を算出
  - 土地家屋の用途は頻繁に変更されず、現況確認の機会が乏しい  
登記申請、建築確認申請、納税者からの相談などがきっかけになることが多く、  
受け身になりがち
- 当初の判断誤りや計算誤りが後年度に「自然と」発見される可能性が低い

過去のミスが突然顕在化するリスクを抱えている

# 固定資産税の価格・税額修正

## ◆地方税法第417条

市町村長は、第411条第2項の規定による公示の日以後において（中略）登録された価格等に重大な錯誤があることを発見した場合には、直ちに固定資産課税台帳に登録された類似の固定資産の価格と均衡を失しないように（中略）決定された価格等を修正して、これを固定資産課税台帳に登録しなければならない。

## ◆地方税法第17条の5第5項

不動産取得税、固定資産税又は都市計画税に係る賦課決定は、前二項の規定にかかわらず、法定納期限の翌日から起算して5年を経過した日以後においては、することができない。

## ◆国家賠償法に基づく賠償や地方自治法232条の2を根拠とした補填金支出

時効により還付不能となったものについては、国家賠償法に基づく賠償請求訴訟を経て、相当額の賠償金を支出することもあるほか、納税者の不利益を補填し市民の行政に対する信頼を回復する目的で、地方自治法第232条の2（寄付または補助）に基づき、補填金を支出する自治体もある。

# リスク事例

## 【課税客体に対する調査不足】

- ・ 台帳と航空写真を照合したところ地番と実際の家屋の立地状況に誤りがあったため、**約1700件の土地について固定資産税の課税標準の軽減措置の適用に過誤が生じた。**
- ・ 市営駐輪場として賃借している土地について、路線価の基準となる土地と接する道路の変更があったにもかかわらず、評価額への反映を怠っていたため、**過大に徴収した固定資産税と都市計画税につき、107人と2法人に総額約3億3500万円を還付した。**



# リスク事例

## 【課税客体の把握・評価の誤り】

- ・ 新築時に特例措置が適用される「小規模住宅用地」とすべきところを課税特例のない住宅用地以外の土地として誤って認定し、**35年間にわたり固定資産税を過大徴収**した。
- ・ 冷蔵倉庫を一般の倉庫と評価し、過大な固定資産税を徴収した。
- ・ 宅地の私道部分を減税する「私道補正」を一部地域に適用せず、毎年の実地調査でも見逃したまま、**固定資産税を32年間にわたり過大徴収**していた。

平成31年3月29日監査基準（案）実施要領 参考2「各団体に共通するリスクが顕在化した事案」より抜粋

# リスク事例

## 【特例措置等の不適用】

- ・ 課税標準額算定時に地方税法に基づく特例措置の適用漏れ等があり、**1973年以降固定資産税や都市計画税を過大徴収**していた。
- ・ 現地調査の不足やデータの入力漏れにより、地方税法上の税の軽減措置や市の課税軽減措置が適用されず、**約40年間にわたり162名から固定資産税を過大徴収**。
- ・ 固定資産税や国民健康保険税について、課税標準額の算定の際に理論評価額と前年度評価額との比較を怠った誤りと市町村合併時のチェックミスが原因で、**1373名から計2200万円を誤徴収**。

平成31年3月29日監査基準（案）実施要領 参考2「各団体に共通するリスクが顕在化した事案」より抜粋

# リスクマネジメントの必要性

◆いつ発生（顕在化）するかわからない評価・課税誤り

ランダムにあたまを出すモグラ（リスク）を叩く（正す）だけでは、  
納税者の信頼は得られない

→ モグラを引っ張り出す勢いで

自らコントロールしていくことが求められる。

リスクマネジメントの必要性（評価と対策）



# リスク評価（市町村の特性把握）

◆固定資産税のリスク類型だけではなく、市町村の特徴を捉える必要

・地域的特徴

土地 → 地目、用途地区など      家屋 → 構造、用途など

・過去の税額修正（課税誤り）の傾向を探る

税額修正の理由ごとに把握することで、課税誤りの特性が見えてくる

課税客体の特徴だけでなく、職員構成、職場風土（土地担当と家屋担当の連携風土）なども視野に入れて分析

◆自分の市町村はどんな特徴があるか、それがリスクにどうつながるか

→ リスク評価に反映させる（同じ項目でも市町村で評価が異なるのは当たり前）



# リスク評価（リスクの洗い出し）

- ・ 固定資産税業務を事務種別、事務プロセス別に区分
- ・ 各プロセス（作業）におけるリスクの概要を洗い出し
- ・ リスクの具体的な内容

リスクの属性分類（個人or組織、故意or過失）

リスクのスコア化（影響度とコントロール度）

# リスク評価（リスクのスコア付け）

具体的なリスクごとに影響度とコントロール度をスコア付け

## ◆影響度 1（少ない）～5（大きい）

- ・発生リスクの市民・社会に対する影響度を税額や個人情報などを踏まえ判断  
例）規模（影響税額、件数）、期間（時効＝還付不能）、  
課税情報（所有者情報、評価額、税額、マイナンバー）
- ・度数に幅があってもよい。  
例）新築時の評価ミス（5年以上前のミス＋1、区分所有家屋＋1等）

# リスク評価（リスクのスコア付け）

## ◆コントロール度（＝発生頻度）

1（できている、統制）～5（できていない、放任）

- ・システム対応、チェック体制、頻度などを捉えて判断

例）システム上のエラーチェック、点検（自己、複数）、上司の決裁、  
チェックのタイミング（事前、即時、事後）、  
頻度（毎日、毎月、毎年）

- ・スコアの幅が大きい場合はリスクそのものを細分化

# リスク評価（リスク洗い出し例）

No.	大項目	小項目	リスクの概要	リスクの具体的内容	リスクの分類		リスクの評価	
					個人 組織	故意 過失	影響度	コン ト ロール
1	定期課税業務	登記済通知受領	賦課漏れ、課税誤り	・法務局が登記済通知の発行を漏らす	組織	過失	3	3
2	定期課税業務	登記済通知受領	賦課漏れ、課税誤り	・法務局が発行した登記済通知の受領し損なう	個人	過失	3	3
3	定期課税業務	登記済通知受領	賦課漏れ、課税誤り	・登記済通知書を紛失する	個人	過失	3	3
4	定期課税業務	登記済通知受領	個人情報等秘匿情報の情報漏えい	・登記済通知書を紛失する	個人	過失	4	3
5	定期課税業務	登記済通知書処理	個人情報等秘匿情報の情報漏えい、課税誤り	・所有者コードの付設を誤る	個人	過失	4	3
6	定期課税業務	登記済通知書処理	個人情報等秘匿情報の情報漏えい、賦課漏れ、課税誤り	・登記済通知書を処理しない	個人	故意	4	3
7	定期課税業務	登記済通知書処理	評価誤り	・対象地を取り違える	個人	過失	3	2
8	定期課税業務	登記済通知書処理	評価誤り	・評価内容を誤る(画地計算誤り)	個人	過失	3	2
9	定期課税業務	実地調査	個人情報等秘匿情報の情報漏えい	・調査携行書類を紛失する	個人	過失	4	2
10	定期課税業務	実地調査	評価誤り、課税誤り	・調査が必要な対象地を調査しない	個人	故意	4	3
11	定期課税業務	住宅用地申告書受付	個人情報等秘匿情報の情報漏えい、課税誤り	・住宅用地申告書を紛失する	個人	過失	4	3
12	定期課税業務	住宅用地認定	課税誤り	・住宅用地を誤って非住宅用地と認定する	個人	過失	4	2
13	定期課税業務	住宅用地認定	課税誤り	・非住宅用地を誤って住宅用地と認定する	個人	過失	3	2
14	定期課税業務	非課税申告書受付	個人情報等秘匿情報の情報漏えい、課税誤り	・非課税申告書を紛失する	個人	過失	4	3
15	定期課税業務	非課税土地認定	課税誤り	・非課税土地に誤って課税する	個人	過失	4	3
16	定期課税業務	非課税土地認定	課税誤り	・課税すべき土地に課税しない	個人	過失	3	3
17	定期課税業務	減免申請書受付	個人情報等秘匿情報の情報漏えい、課税誤り	・減免申請書を紛失する	個人	過失	4	3
18	定期課税業務	減免申請書処理	課税誤り	・減免すべきものを減免しない(判断誤り)	個人	過失	3	3
19	定期課税業務	減免申請書処理	課税誤り	・減免すべきでないものを減免してしまう	個人	過失	3	3
20	定期課税業務	減免申請書処理	課税誤り	・減免申請書の処理を怠る	個人	故意	4	3



# リスク評価（リスクの洗い出し例）

No.	大項目	小項目	リスクの概要	リスクの具体的内容	リスクの分類		リスクの評価	
					個人 組織	故意 過失	影響度	コント ロール
21	定期課税業務	現況地積申告書受付	個人情報等秘匿情報の情報漏えい、課税誤り	・非課税申告書を紛失する	個人	過失	4	3
22	定期課税業務	現況地積認定	評価誤り、課税誤り	・現況地積認定の処理を怠る	個人	故意	3	3
23	定期課税業務	現所有者申告書受付	個人情報等秘匿情報の情報漏えい、課税誤り	・現所有者申告書を紛失する	個人	過失	4	3
24	定期課税業務	現所有者認定	課税誤り	・現所有者認定を怠る	個人	故意	4	3
25	定期課税業務	納税管理人申告書受付	個人情報等秘匿情報の情報漏えい	・納税管理人申告書を紛失する	個人	過失	4	3
26	定期課税業務	納税管理人申告書処理	個人情報等秘匿情報の情報漏えい	・納税管理人申告書の処理を怠る	個人	故意	4	3
27	定期課税業務	計算票の処理	課税誤り	・住宅用地の面積計算を誤る	個人	過失	3	3
28	定期課税業務	計算票の処理	評価誤り、課税誤り	・計算票への記入内容を誤る	個人	過失	3	3
29	定期課税業務	計算票の処理	評価誤り、課税誤り	・計算票を取り違える	個人	過失	3	3
30	定期課税業務	計算票の処理	評価誤り、課税誤り	・計算票の処理を怠る	個人	故意	4	3
31	定期課税業務	税務システムへの入力	課税漏れ、課税誤り	・計算票記載内容と異なる入力をする(入力ミス)	個人	過失	3	2
32	定期課税業務	税務システムへの入力	課税漏れ、課税誤り	・計算票に基づいて入力しない(ダイレクト入力)	個人	故意	4	2
33	定期課税業務	税務システムへの入力	賦課漏れ、評価誤り、課税誤り	・入力期限までに入力作業を行わない	個人	故意	4	3
34	定期課税業務	納税通知書発送	個人情報等秘匿情報の情報漏えい	・誤った納税通知書を発送してしまう	組織	過失	4	3
35	定期課税業務	納税通知書発送	個人情報等秘匿情報の情報漏えい	・納税通知書を紛失する	組織	過失	4	3
36	定期課税業務	納税通知書発送	個人情報等秘匿情報の情報漏えい	・郵便局へ持ち込む際にばら撒く、紛失する	組織	過失	5	2
37	定期課税業務	納税通知書発送	賦課漏れ	・期日までに納税通知書を発送できない	組織	過失	4	3
38	例月	過年度処理(増額)	課税誤り	・増額変更処理に着手しない	個人	故意	2	3
39	例月	過年度処理(減額)	課税誤り	・減額変更処理に着手しない(懈怠)	個人	故意	4	3
40	例月	過年度処理(補填金)	補助金交付遅滞	・補填金事務処理に着手しない(懈怠)	個人	故意	4	3

# リスク評価（リスクの洗い出し例）

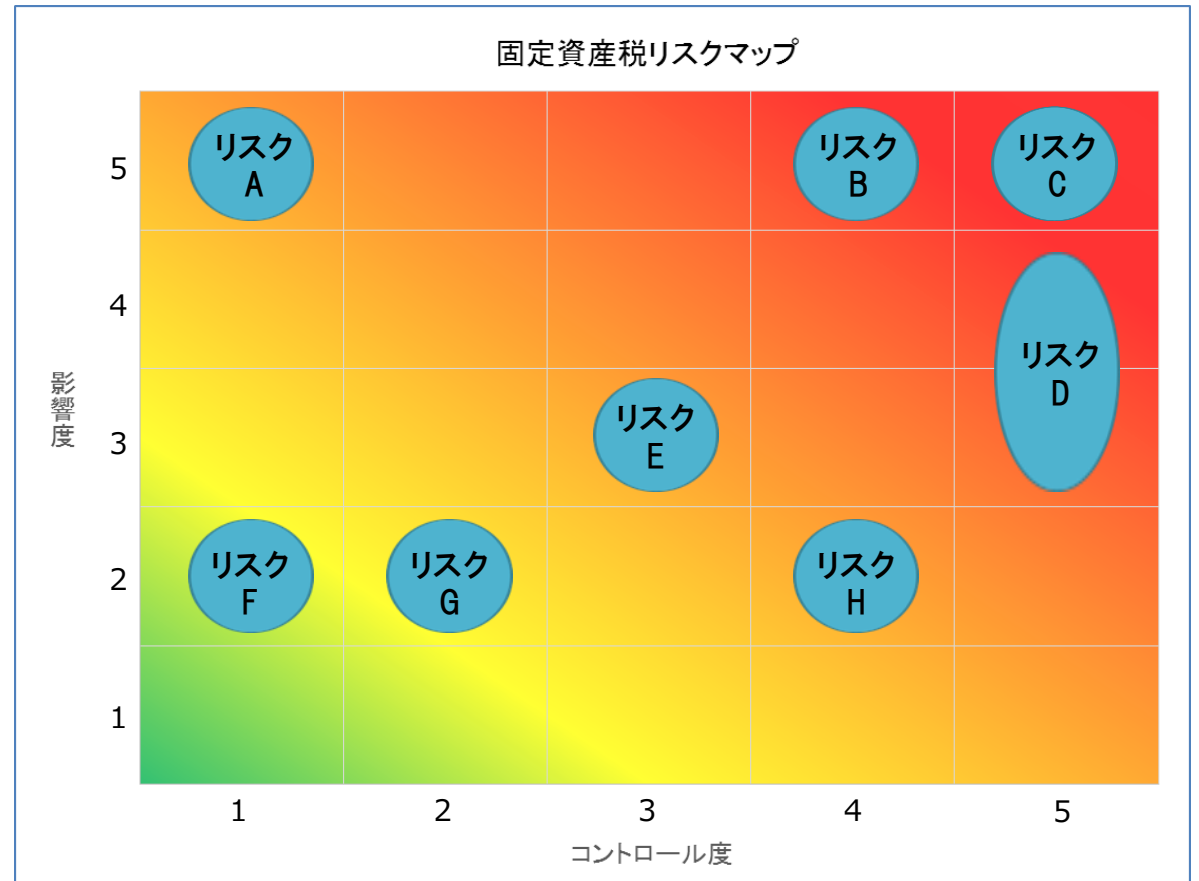
No.	大項目	小項目	リスクの概要	リスクの具体的内容	リスクの分類		リスクの評価	
					個人組織	故意過失	影響度	コントロール
41	例月	証明	個人情報等秘匿情報の情報漏えい	・DV被害者等発行制限のある者の証明を発行してしまう	組織	過失	5	2
42	例月	証明	個人情報等秘匿情報の情報漏えい	・法令等に定める請求対象者でない者へ発行してしまう	組織	過失	4	2
43	例月	証明	過年度台帳の手入れ不備	・誤った内容で証明を発行する	組織	過失	4	3
44	例月	証明	過年度台帳の保管不備	・課税台帳の紛失により証明が発行できない	組織	過失	3	3
45	例月	申請等受理帳票保管	個人情報等秘匿情報の情報漏えい、課税誤り	・申告書等を紛失する	組織	過失	3	3
46	例月	帳票・台帳類保管	保存文書の期限前誤廃棄	・廃棄年度誤りにより誤って廃棄する	組織	過失	2	3
47	例月	納税通知書発送	個人情報等秘匿情報の情報漏えい、課税誤り	・調定訂正分の引き抜きもれ	組織	過失	4	2
48	例月	納税通知書発送	個人情報等秘匿情報の情報漏えい、賦課漏れ	・納税通知書を紛失する	組織	過失	4	3
49	例月	納税通知書発送	個人情報等秘匿情報の情報漏えい	・郵便局へ持ち込む際にばら撒く、紛失する	組織	過失	5	2
50	例月	納税通知書発送	賦課漏れ	・郵便局への引渡しを忘れる(一部)	組織	過失	4	3

影響度 × コントロール度 = リスクスコア（1から2.5までの1.4段階評価）

※スコアが高いものほど優先順位が高い

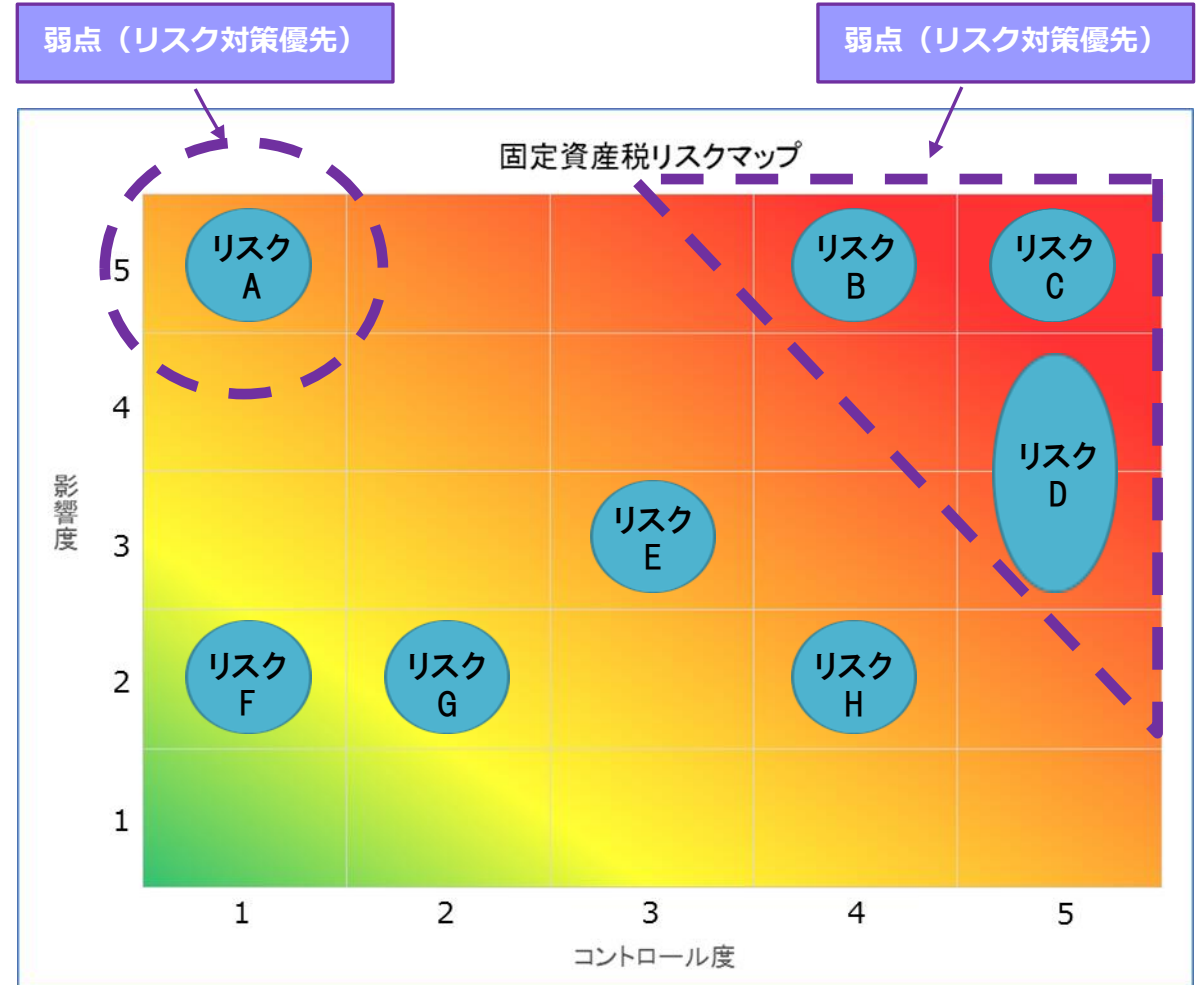
# リスク評価（リスクマップの作成）

- 縦軸を影響度  
横軸をコントロール度で作表
- スコアに応じてクロス表に落とし込み
- 一つのリスクで影響度に幅がある場合は横断的に落とし込み
- 右上がレッドゾーン（危険性高い）  
左下がグリーンゾーン（危険性低い）



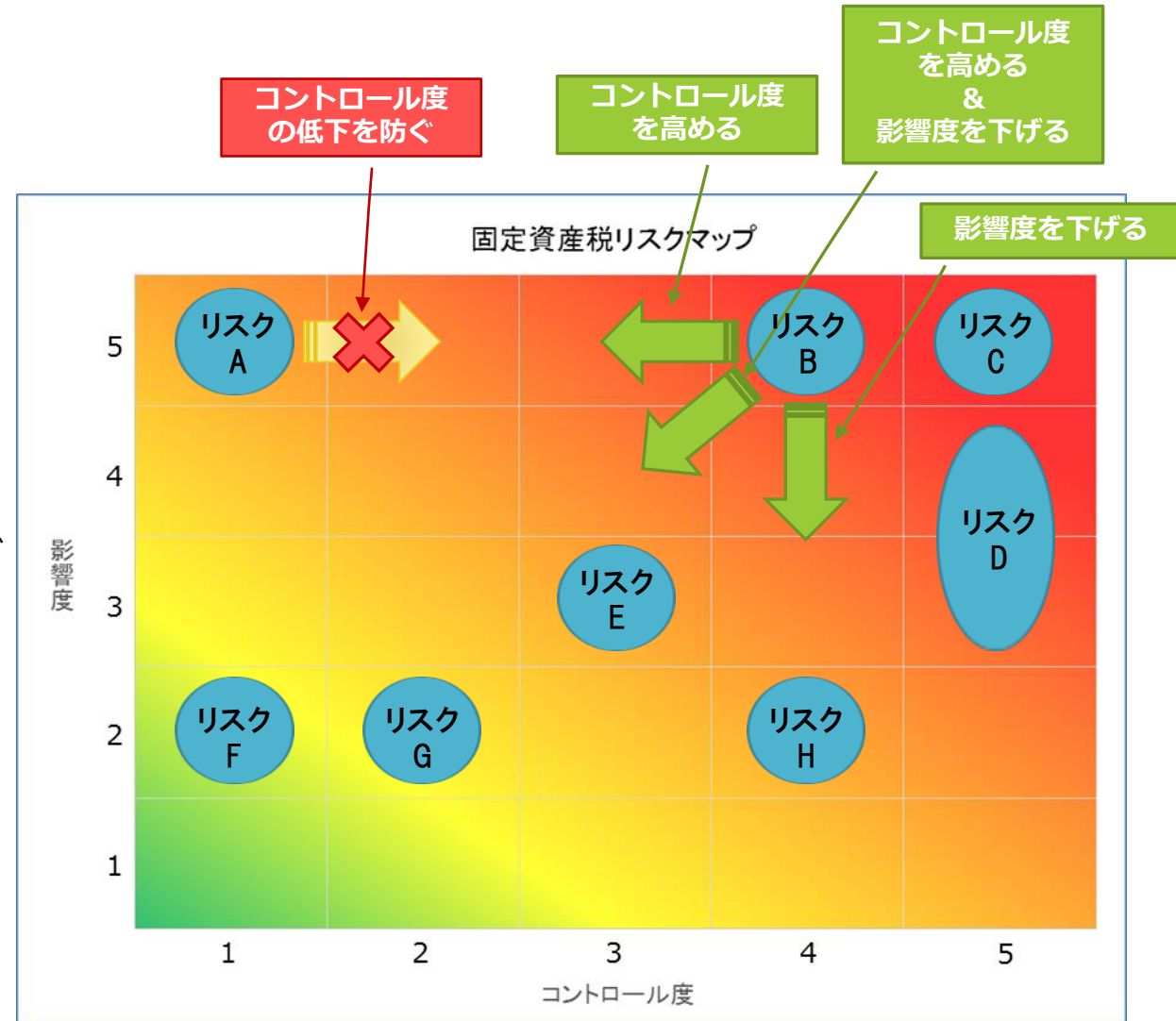
# リスク評価（リスク分布の把握）

- ・ リスク偏在を俯瞰する
- ・ 調査、評価、課税などの業務別で確認
- ・ 右上ほどリスクが高い（＝対策が必要）
- ・ 業務の弱点を把握



# リスク対策の検討

- ・ 右上にあるリスクが、最も影響が大きく発生頻度が高い → 優先順位が高い
- ・ 対策の検討  
リスクを左に移動 = コントロール度を高める  
リスクを下に移動 = 影響度を下げる  
※または、リスクを「右」「上」への移動を防ぐ
- ・ すべてのリスクを移動させなくてもよい
- ・ 発生したとしても影響が少ないものは事後的対処でも構わない
- ・ 重要なのは右上にあるリスクを速やかに「左」「下」に移動させること



# リスク対策（コントロール度）

事故防止の視点で検討

例) 船体に障害物が当たらないための、発見・除去・回避行動

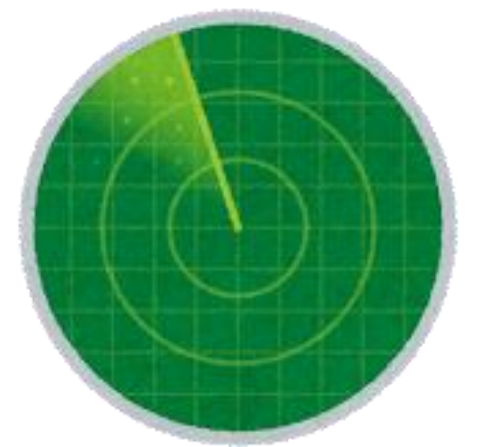
◆コントロール度が高い（発生頻度が低い）状態とは？

→業務プロセスを進める上で、リスクの発見・防止が経常的（自然）に行われている状態

- ・チェック（システム、人的）の導入
- ・チェックの数の増加、高頻度化
- ・プロセスの共有化・可視化

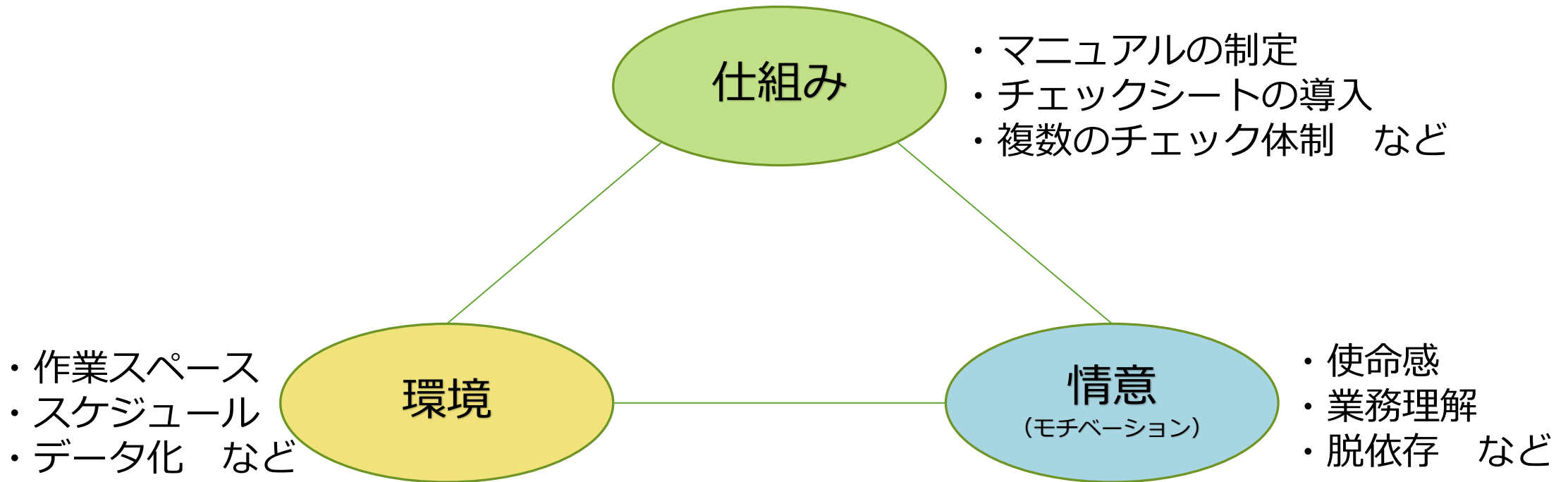
◆コントロール度の低下を防ぐ

- ・現在コントロールできている手法が持続的なものであるか検証
- ・“たまたま上手くいっている”ケースを持続可能な手法に転換する



# リスク対策（コントロール度）

リスク発生防止の構成要素



リスクコントロールは3者のバランスをとることが大事

# リスク対策（影響度）

ダメージコントロール（損害軽減）の視点から検討

例）船底に穴が開いても沈まぬよう、隔壁を設けて浸水を限定的にする。



## ◆影響度が低い状態とは？

→流出した個人情報に限定的、課税誤りの期間が短い、課税誤りの件数が少ない

- 大量の情報をもとに画一的に事務処理を行う税務業務では、影響度は総じて高い  
一律に影響度を低下させることは困難 → リスク配置を踏まえチェックに強弱を

- 影響範囲の大きい項目は優先的にチェック

土地）面的な広がりで見響 → 標準宅地、路線価、地目

将来にわたって見響 → 住宅用地の認定

家屋）将来にわたって見響 → 用途、構造、耐用年数

- 大きな課税客體は優先的にチェック → マンション、工場、ビルの土地・家屋
- 早期発見の仕掛けを構築 → 5年経過までに再点検（時効前に発見する）



# リスクマネジメント例（日常のリスク回避）

## 日常業務にリスク発生抑制の仕掛けを組み込む

### ◆基準（ルール）の見直し

担当者によって判断・作業のブレが生じないように基準を明確化

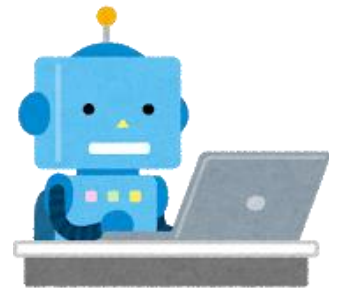
### ◆工程の見直し

プロセス化 → 発生抑制作業（チェック）を経なければ次に進めない工程を作成

複数化 → 単独作業からグループ作業への転換

I C T → 現行システムの機能強化（リアルタイム、バッチ）

R P A（Robotic Process Automation）やA I（人工知能）の導入



### ◆人材育成（スキル強化）

正しい理解と正しい作業ができるよう知識・技術の習得促進（特定の職員に頼らない）

# リスクマネジメント例（自主点検）

過去の誤りを未来に持ち越さず、評価水準（クオリティ）の安定化を目指すため、固定資産税業務の周期（3年ごとに評価替え）と税額変更が可能な期間（5年間）を捉えた、中期的なサイクルでの自主点検を講じていく必要

→ 評価・課税誤りが5年以内に発見できる仕組みを

◆テーマ設定 → リスクの高いターゲットに絞る  
例）大規模な土地・家屋、住宅用地の特例

◆スケジュール → 課税誤りは発見で終わりではない。  
その後の税額変更手続きにも時間を要するため、  
年度前半（比較的余裕のある夏季）に自主点検を実施。  
その後の手続き終了まで年度内で完結できるスケジュールを



# 最後に

- ◆ リスクマネジメントは、固定資産税業務の「正しい評価」「正しい課税」に寄与  
そのためには通常業務の中に溶け込ませることが肝
- ◆ 例示したリスクマネジメント手法はすべてできるものではない
  - 危機回避の視点とダメージコントロール（損害軽減）  
の視点に分け、できるところ・弱いところから手を付けていく
- ◆ 自主点検への動機づけ
  - ミスの発覚 = 不祥事・事件という認識だと、自主点検への動機が乏しい
  - 事件事故が発生するたびに発表する後手に回るスタイルではなく、固定資産税業務の品質維持を主眼として、審査請求・審査申出制度と合わせて、自主点検の実施・公表を制度化していくことも検討してみてもどうか。



ご視聴ありがとうございました