

---

# 財政健全化と職員の負担軽減に向けた 償却資産業務の民間活力導入について

日光市 財務部 部長

鈴木 和仁 氏

同上 企画総務部総合政策課 主任

高村 慶一 氏

アクリーグ株式会社 エヴァンジェリスト

阿部 雄生 氏

---

## 第27回 固定資産評価研究大会

# 財政健全化の職員の負担軽減に向けた 償却資產業務の民間活力導入について

とき：2024年10月11日（金）

場所：都市センターホテル



日光市 財務部  
部長 鈴木 和仁



日光市 企画総務部総合政策課  
主任 高村 慶一



アクリーグ株式会社  
エヴァンジェリスト 阿部 雄生



### 日光市の概要



## 世界遺産「日光の社寺」

日光東照宮、日光山輪王寺、日光二荒山神社などの建造物群とそれらを取りまく文化的景観が、1999年12月ユネスコの世界遺産に登録され、2019年に世界遺産登録20周年を迎えました。



## ラムサール条約湿地「奥日光の湿原」

奥日光の湯ノ湖・湯川・戦場ヶ原・小田代原のうち約260.1haが、2005年に登録されました。さまざまな植物や動物…ありのままの自然に触れることができます。

## 税務

### ◆ 税務事務の現状は・・・

- ・職員数が減少していく中、税務担当職員も減少。

職員数 : R1 962人 ⇒ R5 886人 (▲76人 7.9%減)

うち税務職員: R1 39人 ⇒ R5 36人 (▲3人 7.7%減)

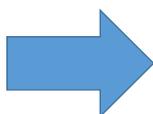
- ・税務職員の時間外勤務は、他部署と比べ、約1.8倍。

職員1人あたりの年間時間外勤務: 123.5時間

税務職員: 219.0時間

- ・比較的若い職員が多く、経験年数が少ない。

職員平均年齢: 43.2歳 税務職員: 37.9歳 (R6.4.1現在)



今後、安定的に税務行政を行っていくためには、民間活力の導入を進めることが重要

### ① 連携の背景と目的

- ・国においては、固定資産評価事務の民間委託について一定の指針が示されている。
  - ⇒ 当市の税務部門では、一部の業務を除き民間委託が進んでいない状況。
  - ⇒ 職員が減少していく中、民間活力の導入を進めることが急務。
  - ⇒ 税務関連業務に精通している事業者と連携協定を結び、税務事務の民間委託を推進。

### ② 連携事項

- (1) 税務事務の民間委託の促進にかかる調査研究に関すること  
国の動向、他自治体の先進事例などを基に、日光市とアクリーグで調査研究、委託により効果を検証。
- (2) 先駆的な民間委託の実証に関すること ※毎年度50万円の予算を確保  
令和4年度実施内容：固定資産税（償却資産）の申告書確認業務  
令和5年度実施内容：固定資産（家屋）の調査及び調査に付随する業務

### (3) 「完全成功報酬型官民協働モデル事業」の実施

- (4) その他、民間活力導入促進に関すること

### ③ 「完全成功報酬型官民協働モデル事業」の実施にあたって

実施に至る背景をもとに、財政健全化の取組の一環として位置づけ事業実施

#### <実施に至る背景>

- ・財政健全化を進めるにあたり、歳出の削減はもとより歳入の増加を図る必要があった。
- ・償却資産については、職員数の減や事務量の増加から、十分な人員配置が困難となっていた。
- ・未申告調査に伴う費用対効果を明確にするとともに、効果的な事業の実施方法を検討していた。  
(国が推進する成果連動型民間委託方式 (PFS: Pay For Success)などの導入など)

- ⇒ 歳入の増加が求められる中、○事業者へのインセンティブによる調定額増への期待  
○成果に応じた支出方法による市の歳出リスク低減、○税務職員の事務負担の軽減  
○税負担の公平性の確保、などの観点から「完全成功報酬型委託」により事業を実施

#### <予算措置 R4.12月補正予算>

- ・補正予算で債務負担行為を設定、歳出予算は実績に応じ翌年度以降の歳出予算に計上。  
(債務負担行為の内容)
  - 事 項：償却資産未申告調査業務委託費
  - 期 間：令和4年度から令和9年度
  - 限度額：令和5年度から令和8年度において実施する調査業務により確定した調定税額の40%相当額  
(※モデル事業としての実施であったことから、報酬比率を50%から40%に引き下げ)
- ・債務負担行為を根拠に令和4年度に契約、令和5年度に調査、歳出予算を令和6年度以降計上

## 償却資産課税業務の課題

### 事業者

地方税法 第383条で「申告義務」が謳われているが、以下の課題がある。

- ・償却資産申告の義務を知らない事業者がいる。
- ・意図的に未申告や過少申告する事業者がいる。
- ・申告する償却資産がわからない。（駐車場、フェンス、看板、宗教の用に供しない神社の売店・有料駐車場 等）

### 課税担当者

地方税法 第408条で「実地調査」が謳われているが、以下の課題がある。

- ・課税担当課の人手不足（家屋・償却の兼務、確定申告応援、残業削減等）
- ・申告の受付や入力だけでも忙しく、未申告や申告漏れまで調査できない。

## 償却資産課税業務のサポートを業務委託！

### 主な委託内容

- ①償却資産の未申告事業者の調査及びリスト化
- ②償却資産の申告依頼文章の考案
- ③償却資産の申告依頼・申告書等の封入、封緘、発送
- ④業務実施報告書作成（成果まとめ）

### 委託種類

完全成功報酬型

## 大量の未申告事業者を発見！

### ①償却資産の未申告事業者の調査及びリスト化

課税台帳と経済産業省事業計画認定情報の照合（54社）

課税台帳と法人市民税台帳の照合（982社）

**合計1,036社の未申告事業者を発見**

課税台帳は「〇〇株式会社△△営業所」、その他の台帳は「〇〇株式会社」、「〇〇（株）」という違いや全角半角の違い等、照合作業は簡単ではなく、実績豊富な民間に委託して解決を図った。

## 申告されやすい申告依頼を作成！

### ②償却資産の申告依頼文面の考案

償却資産の未申告事業者の種類として、以下が考えられる。

申告義務を知らない事業者 → 優しい表現で良い

意図的に申告しない事業者 → 強めの表現が必要

成功報酬型ということもあり、強めの表現で実施。

具体的には、**実地調査・懲役・過料**等の言葉を使用。

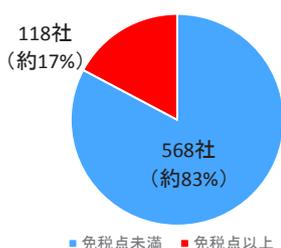
## 多くの事業者からの償却資産申告に成功！

③償却資産の申告依頼・申告書等の封入、封緘、発送  
未申告事業者1,036社に対し、申告依頼を送付



**686社から申告**（免税点以上118社、免税点未満568社）

新規申告事業者数



申告事業者の内、568社（約83%）  
が免税点未満という結果だったが、課税  
客体の捕捉や公平適正課税の面で大きな  
効果があった。

## 税収が伸び悩む中で大幅な税収増の実現！

④業務実施報告書作成（成果まとめ）

照合調査で発見した未申告事業者1,036社へ申告依頼を送付



686社から申告（免税点以上118社、免税点未満568社）



**R5税収増額は30,385,700円**

## まとめ

完全成功報酬型官民協働モデル事業（償却資産申告支援業務）は、償却資産申告事業者686社増と償却資産税収約3,000万円増という大きな効果があった。

償却資産税収は毎年入ってくる貴重な収入源だが、償却資産は減価償却していくため、いかに早く調査し、価値の高い状態で申告に繋げていくかが重要であり、職員で計画的に少しずつ調査するよりも、民間委託で一気に調査するほうが公平適正課税の面でも税収増の面でも効果が高く、今後も税務事務のみならず、先駆的な民間委託の実証をしていきたい。

## 最後に



新しい日常がはじまって、  
新しい仕事場ができた。

新しい仕事場ができると、  
新しい友達ができた。

新しい友達ができると、  
新しい趣味ができた。

新しい趣味が、  
新しい休日になって、  
新しい休日は、  
新しい居場所になった。

新しい居場所は、  
新しい光に包まれていた。



Check !  
Movie

## 会社紹介

アクリーグ株式会社

設立：1980年（44年）

代表取締役：磯山 貴志

事業所：栃木（本社）、東京、千葉、宮城、福島  
群馬、茨城、埼玉、静岡等

※入札参加申請は上記より広範囲

## 事業内容

行政事務支援業として、固定資産課税コンサルティング、各種計画策定、CO2削減支援、シティプロモーション等、行政課題解決のお手伝いをさせていただいております。

## 価値創造ワークショップ（固定資産評価研修会）開催



自治体寄り

アクリーグ株式会社との民間活力の導入促進にかかる連携協定

締結＝栃木県日光市 [2022/12/07 16:08]



日光市とアクリーグ株式会社（以下「アクリーグ」）は、令和4年11月28日に民間活力の導入促進にかかる連携協定を締結しました。



固定資産評価事務の民間委託について国から一定の指針が示されておりますが、当市の税務部門では一部業務を除き民間委託が進んでいない状況にあります。しかし、職員が定員適正化計画を上回り減少していく中、安定的な税務行政を行っていくためには、民間活力の導入を進めることが急務となっております。

アクリーグは「償却資産申告支援に関する特許」を取得するなど先駆的取り組みを進めており、税務関連業務について精通しております。

今後は、協定に基づき、税務にかかる行政ニーズや課題を双方で共有し、国の動向や法的根拠など民間委託可能性の共同研究、先駆的委託の実施により、当市の安定的な税務行政を行ってまいります。

### 【連携事項】

- (1) 税務事務の民間委託の促進にかかる調査研究に関すること
- (2) 先駆的な民間委託の実証に関すること
- (3) その他、民間活力導入促進に関すること

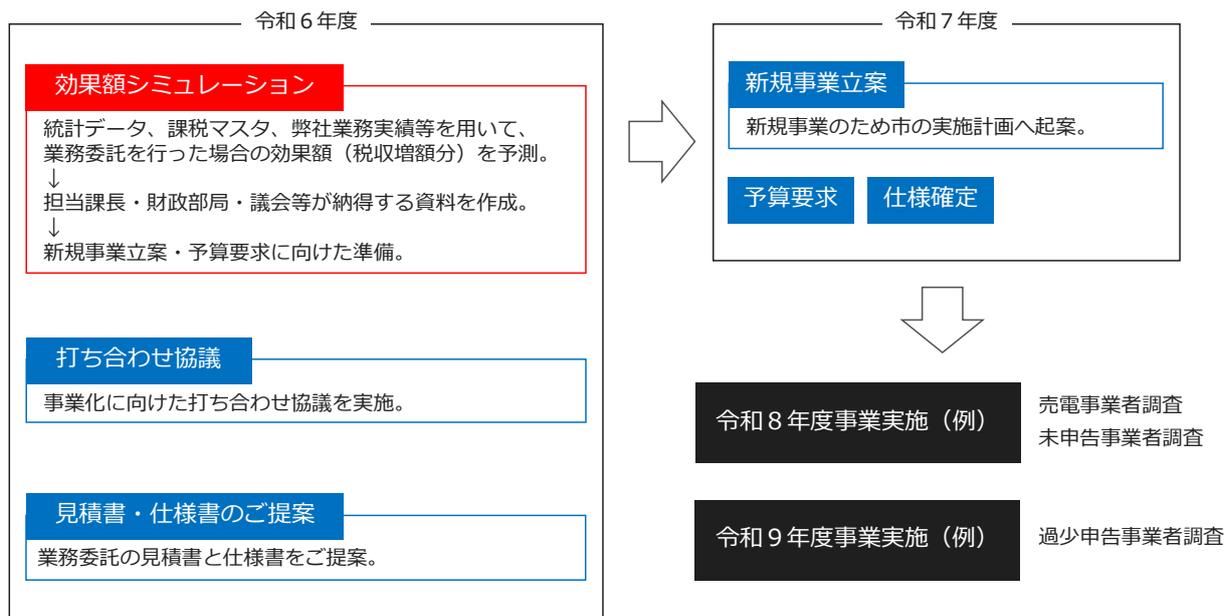
### 【当面の取組】

- 完全成功報酬型官民協働モデル事業を実施予定
- ※全国初となる「完全成功報酬型」の契約による償却資産申告支援業務

（2022年12月7日 J J A M P 配信）

※償却資産業務委託に協定締結が必須ということではない！ 14

## 償却資産業務の起案・実施フロー



## 償却資産業務で決めること

### 調査対象選択

- ①法人個人全て、法人、個人
- ②未申告事業者、過少申告事業者
- ③未申告資産、過少申告資産
- ④太陽光
- ⑤業種（日本標準産業分類）
- ⑥地区（全域、重点的區域等）

公平適正課税や税収を考えると調査対象は限定すべきではない。  
しかし、問い合わせ対応等の負担増を考えた対応が必要がある。

法人 → 問合せ少ない

個人 → 問合せ多い 「償却資産とは？」というところから説明が必要

### 調査手法選択

- ①単年（一括）or 複数年（分割）
- ②複数年の場合の優先順位
- ③照合（突合せさせる資料）
- ④優しく or 厳しく

優しくとは「申告の義務」を伝える程度。

厳しくとは「実地調査」「過料」「遡及」「推計課税」等について記載。

民間企業ならではの捕捉率向上ノウハウ！

簡単なアクション（申告願い送付のみ）で66.5%の申告率！

### 課税方法

- ①現年、翌年
- ②遡及の有無
- ③遡及を行う場合の年数
- ④遡及を行う場合の対象物

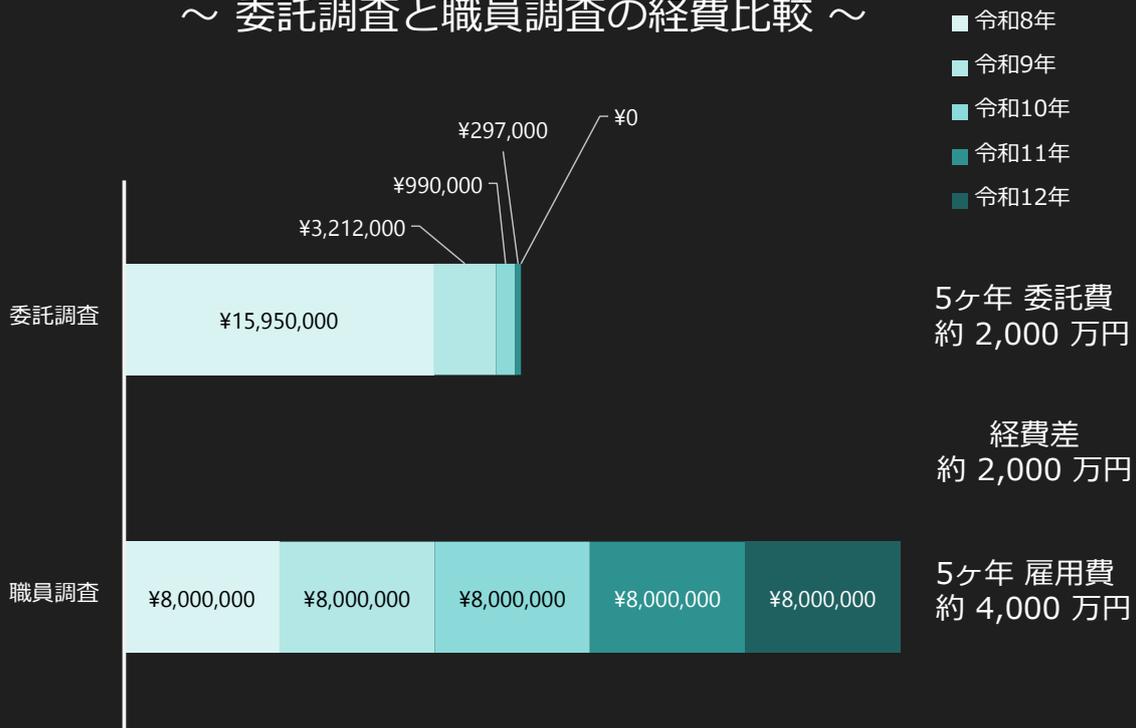
現年に修正申告させるか、翌年1月に申告させるか。

現年申告の場合でも職員の新たな負担をかけない調査

→コンサルだけでなく作業（印刷・封入・封緘・郵送等）もフル委託可！

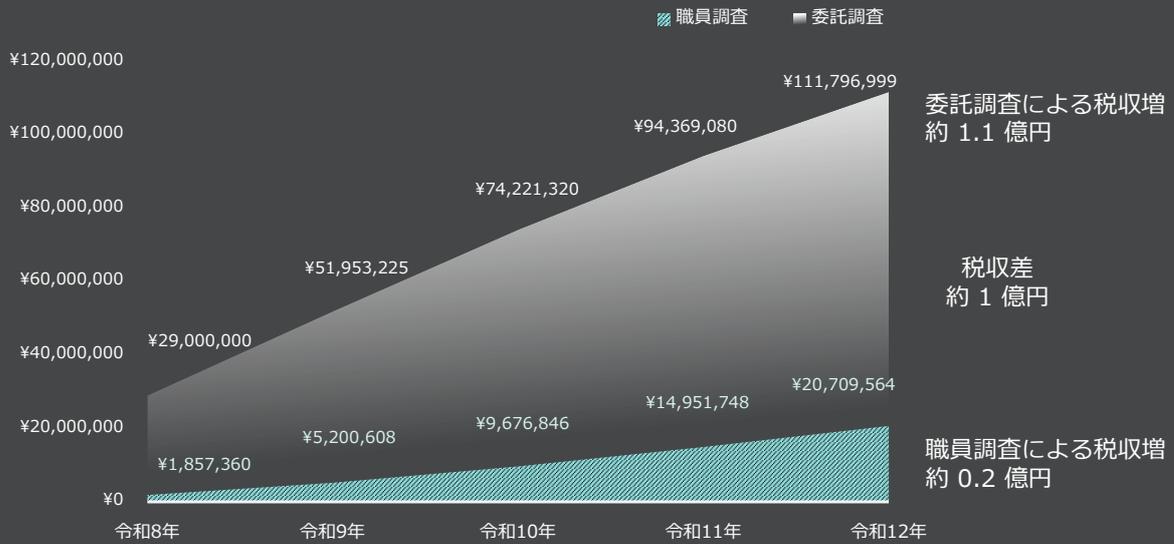
16

## 高い費用対効果の実現 ～ 委託調査と職員調査の経費比較 ～



17

## 大幅な税収増の実現 ～ 委託調査と職員調査の税収増比較 ～



職員様が計画的に順次調査するよりも、委託で早急に一括調査の方が税収増効果大！  
この理由としては、償却資産が減価償却される前の価値が高い状態で課税できるため。

18

### 償却資産業務委託の種類

全ての委託業務で **委託費 < 税収増** を実現！

※ 1 自治体のみ単年ではなく2ヶ年で委託費 < 税収増を実現

予算型	委託額 = 基本料金〇円 + 調査費用実費 事業成果が出なくても委託費が発生します。
一部成功報酬型 (一部単価契約)	委託額 = 基本料金〇円 + 単価契約 (新規申告事業者数 × 〇円) 基本料金とは別に、新規申告事業者数に応じた単価契約がプラス。
成功報酬型 (予算上限有り)	委託額 = 基本料金〇円 + 成功報酬額 (税収増額 × 〇%) 基本料金は〇円、事業成果に連動する形で成功報酬が発生します。 予算の上限を設けて予算要求を行い、予算内の単年度契約で事業化。
完全成功報酬型 (予算上限無し)	委託額 = 基本料金〇円 + 成功報酬額 (税収増額 × 〇%) 基本料金は〇円、事業成果に連動する形で成功報酬が発生します。 予算の上限を設けず、複数年度契約 (債務負担行為) で事業化。

随意契約理由：成功報酬型、特許等

【成功報酬型の業務委託事例】

弁護士報酬 (勝訴時に数十%)、債権回収 (集金額の〇割)、健康診断 (診断数に応じて) 等

19