

クレジットカード決済の導入による 公金収納のサービス向上

持丸伸吾



若菜高博



福田隆之



北崎朋希



CONTENTS

- I 地方自治法の改正によるクレジットカード収納の導入
- II 利用者ニーズと自治体の関心の動向
- III 自治体における税・料金収納の現状と問題点
- IV クレジットカード収納の導入による効果
- V 導入に向けた課題

要約

- 1 クレジットカードによる支払いは、電気料金などの公共的な支払いにも広がってきている。地方自治法の改正により、税など公金の収納（利用者側からいえば納入）にもクレジットカードの利用が可能となった。
- 2 利用者ニーズとしては、約5割の人が水道料金、自動車税の支払いにクレジットカードの利用を希望している。特に自動車税については、「後払い」などのクレジットカード決済の特徴を活かした支払い方法が評価されている。
- 3 自治体側は、クレジットカード収納の導入について、特に規模の大きい自治体ほど高い関心を持っているものの、制度の詳細を詰めることができずにいる。現在は、他の自治体の動向などを静観している状態にあるとみられる。
- 4 また、自治体にとっては、これまで扱ったことのない「率」による手数料の支払いなど、クレジットカード収納の仕組みについての心理的な抵抗などもみられる。さらには、自動車税では手数料負担の増加が見込まれるなど、導入に向けて解決すべき課題も少なくない。
- 5 一方で、手数料を含めた収納コスト全体で見ると、クレジットカード収納の導入により、コスト縮減が期待できる税や料金もある。具体的な仕組み、導入事例が出てくれば、一気に普及する可能性もある。
- 6 自治体とクレジット業界の双方が、利用者・住民サービスの向上という視点から仕組みを構築し、結果として収納率の向上に結び付けていく必要がある。

I 地方自治法の改正による クレジットカード収納の導入

1 地方自治体におけるクレジットカード 収納導入の背景

近年の地方自治体に求められているものを一言で表現すると、「市民満足度向上とコスト削減の両立」だろう。バブル崩壊以降の大規模景気対策による支出増加や法人税収の減少などで、地方自治体の財政が厳しい状況に置かれていることは説明するまでもない。一方、近年の市民の行政運営に対する関心や参加意識の向上が、今まで以上に市民の視点に立った行政サービス提供を求める声となり、地方自治体に対するプレッシャーとなってきた。

地方自治体における公金のクレジットカード収納（利用者側からいえばクレジットカード納入）の議論が生じてきた背景にも、このような地方自治体を取り巻く大きな環境変化の影響がある。元来、納税とは、憲法第30条にも国民の義務として規定されており、ある意味で最もサービスという概念が入り込みにくい領域だったといえる。さらには、後述するように、公金という公有財産を取り扱うという視点からも、法的にも厳しい制約を受ける領域だった。

一方で、国民の生活において、クレジットカードが決済手段として確実に定着していることはいうまでもない。消費に占めるクレジットカード決済の比率も、順調に伸びている（図1）。また、カード先進国とされるアメリカでの決済比率が約25%であることと比較しても、今後もさらなる成長が予想される。

クレジットカードによる決済は、公益性の

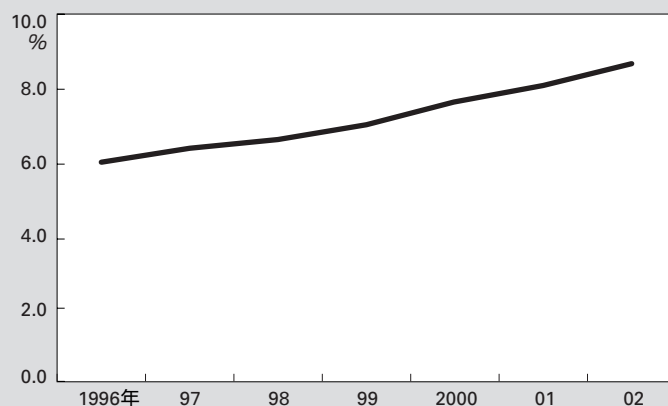
高い事業分野にも広がっており、電気・ガス料金や鉄道・高速道路料金、NHK（日本放送協会）受信料などでも導入が進んでいる。支払う側から見ると、地方税や使用料など（水道料金のような公共サービス利用料）の分野だけがクレジットカードを利用できないということは、理解されにくい状況となっている（表1）。

2 規制改革特区を活用した市場開放 の提案

このような状況に対して具体的な一石を投じたのが、2002年12月18日に公布された構造改革特別区域法を活用したクレジットカード業界の動きだった。

2004年6月の構造改革特区第5次提案で、ジェーシービー（JCB）が地方公金（地方税、

図1 日本におけるクレジットカード決済比率の推移



注）クレジットカード決済比率：民間最終消費に占めるクレジットカードショッピング信用供与額の割合
出所）日本クレジット産業協会

表1 近年クレジットカードの導入が進んでいる公共料金分野

分野	導入社名
電気	東京電力、関西電力、中部電力、中国電力、北陸電力
ガス	東京ガス、大阪ガス、東邦ガス、西部ガス、北海道ガス
病院	国立病院機構、東京都病院経営本部
鉄道	日本旅客鉄道（JR）各社、小田急鉄鉄、つくばエクスプレス
その他	日本放送協会（NHK）

使用料など)のクレジットカードによる収納を提案し、地方自治法を所掌する総務省に対して、現行法制下における導入の可否について法解釈を示すよう要望した。

3 公金分野におけるクレジット カードの法的位置づけ

ここで簡単に、ポイントとなった法解釈について見ておきたい。まず、一般の民間取引におけるクレジットカード決済では、売り手と買い手の間に債権債務関係が発生する。つまり、代金を受け取らず、カードを媒介として買い手に品物を引き渡した売り手は、買い手に対して債権を有することになる。売り手はこの債権をクレジットカード会社に譲渡して代金を回収し、クレジットカード会社は後日買い手から代金を回収するのである。

しかし、この仕組みは地方自治体に当てはめることができない。理由は、地方自治法の規定により、売り手(地方自治体)が買い手(納税者)に対して有する公金債権を第三者に譲渡することができないからである。背景としては、公金債権自体を第三者に移転すると、結果として公権力の行使である徴税を私人に委ねることになるなどの問題がある。

この問題を解決する法解釈として、「第三者弁済」という概念がある。これは、売り手がクレジットカード会社に債権を譲渡するのではなく、買い手の代わりにクレジットカード会社が代金を立て替えることで、売り手と買い手の間にある公金債権が消滅し、クレジットカード会社が買い手に対し新たに生じた求償債権に基づいて代金を回収するというものである。

上記の議論は、クレジットカードを利用す

ることで生じるお金の流れが変わるものではなく、単純にお金の流れを裏づける法律上、契約上の根拠の議論である。しかし、地方自治体という一般民間企業と異なる経済活動主体にクレジットカードの仕組みを導入していくためには、行政と民間の双方が乗れる解決策が必要であり、第三者弁済は、これをみごとに提示するものともいえる。

4 法改正による導入環境の整備

総務省とJCBの間で行われた数回にわたる質問と回答のやりとりを経て、2004年9月には法解釈として、地方税については第三者弁済が明記されており導入の問題はないが、使用料などについてはこの規定がなく、導入は認められないということになった。ただし、使用料などについても総務省として研究会を設置して検討を行うことになり、内閣総理大臣の諮問機関である地方制度調査会の小委員会などでの議論を経て、2006年の通常国会で地方自治法の改正が行われた。

この改正では、クレジットカード会社は「指定代理納付者」という立場に位置づけられ、市民がカードまたはカード情報を事前に地方自治体に提示することで、指定代理納付者による第三者弁済が公式に認められることになった。

これにより、年間総額30兆円を超える各種地方税(住民税、自動車税、固定資産税など)に加え、10兆円近い水道料金や地方公営ガス料金、公営病院の医療費などのいわゆる地方公営企業が行っている料金の徴収や地方自治体が管理する公の施設の使用料などについて、クレジットカード決済による納入をすることが法的に可能となった。

Ⅱ 利用者ニーズと自治体の関心の動向

1 利用者ニーズの動向

クレジットカードを利用した公金の支払いニーズは、利用者の間で高まっている。自動車税と水道料金について、公金クレジット収納推進研究会^{※1}の行った利用者アンケートによれば、自動車税、水道料金いずれに関しても、利用者全体の約5割がクレジットカードによる支払いを希望している。

これは、前述のとおり、クレジットカード利用が消費支出全体に対して増加していることと、電気・ガス料金、NHK受信料などの公共料金や、鉄道・高速道路料金などの交通インフラ料金など、いわゆる公共的なサービス分野でクレジットカード払いが広がってきていることを受け、利用者の認知・期待が高まってきたからだと考えられる。

(1) 自動車税支払いのニーズ

アンケート調査結果をもう少し詳細に見ると、自動車税については、支払い方法や支払時期の多様化に対するニーズが見られる。

現在、64%が金融機関窓口で納入を行っており、コンビニエンスストアでの納入の14%と合わせ、およそ8割が自ら窓口などに出向いて支払っている。

また、通常5月31日の納入期限に対し、約3割が納入期限を過ぎた経験があると回答している。しかも納入の延滞理由は、単純に忘れていたからという理由(56%)だけでなく、お金がなかったからという理由が39%を占めている点がポイントである。つまり、6月の賞与支給を待つなど、自分の支払い都合

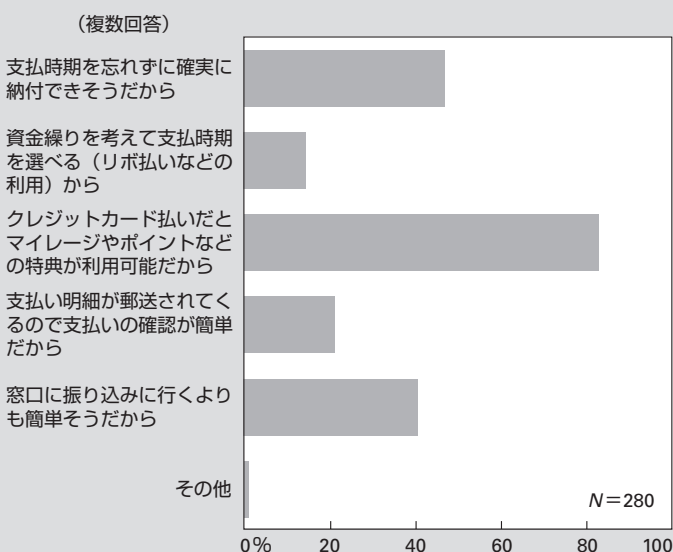
により期限よりも納入を繰り延べている納税者が相当数存在しているという実態が想定される。

自動車税のクレジットカード納入についての利用者の期待も、こうした実態を反映している。最も回答の多い期待項目がクレジットカード払いによる各種特典だというのは、どのような支払いにも共通すると思われるが、支払いの確実性(「支払い忘れ」防止)や簡便性(窓口に行く手間の軽減)への期待が約4割と高い比率になっている。さらに、支払い内容の確認や、支払時期の選択などにも一定の期待がある点が注目される(図2)。

(2) 水道料金支払いのニーズ

水道料金については、他の公共料金などの支払いにクレジットカード利用が急速に導入されていることを背景に、より高い割合で導入が期待されている。水道料金は、自動車税とは異なり、口座振り替えによる納入が85%

図2 自動車税についてクレジットカード払い希望の理由



注)「利用したい」「どちらかといえば利用したい」と答えた人に対し、その理由を尋ねたもの
出所)公金クレジット収納推進研究会のアンケート調査(一般アンケート、2006年5月)

を占めており、期限どおりの確実な支払いという点ではすでに相当程度のニーズを満たしている。利便性向上のためにコンビニエンスストアでの納入なども近年導入されたが、まだ広く普及するには至っていないのが現状である。

一方、こうした納入チャネルをすでに提供されているながら、利用者全体の46%がクレジットカードによる支払いを期待している。したがって、水道料金に関する利用者ニーズの場合、特徴的なのは「電話料金やガス料金でも可能で、当然だと思う」という回答が4割を超えている点である。

クレジットカード払いによる各種特典につ

いての期待が高いのも、こうしたクレジットカード利用のメリットを利用者が熟知していることが背景にあるものと考えられる。実際に、野村総合研究所（NRI）が自治体担当者へのヒアリングを実施したところ、「なぜ水道料金はクレジットカード納入ができないのか」という問い合わせが年数件、多い場合で数十件の単位で寄せられるようになってきているという。

2 自治体の関心动向

地方自治法の改正により、地方自治体の関心も高まってきている。自動車税（都道府県）、軽自動車税（市町村）、水道料金などについて、公金クレジット収納推進研究会の行った地方自治体アンケート（表2）によれば、いずれの費目についても高い関心があることがわかった。なかでも、規模の大きい自治体の方が関心が高い傾向にある。

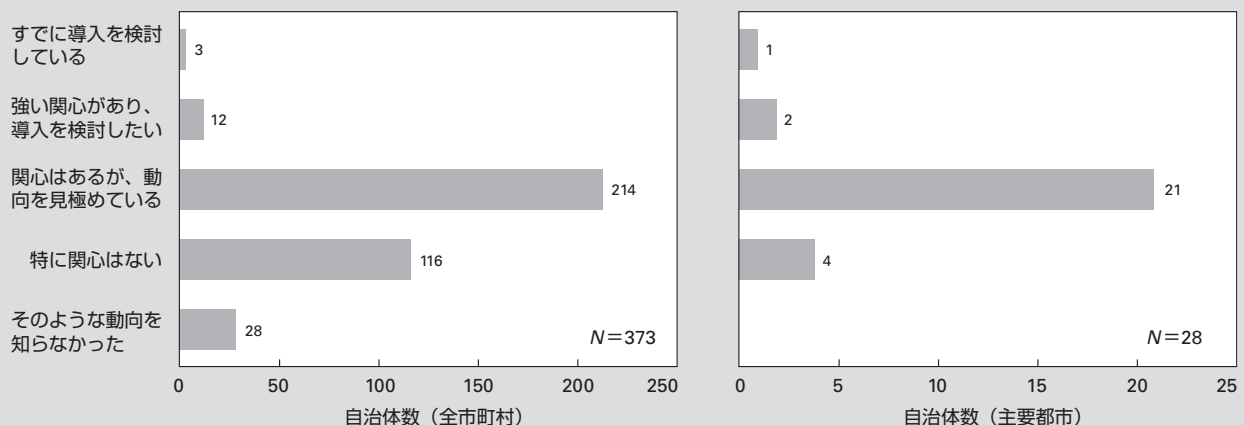
たとえば、軽自動車税について見てみると、全市町村におけるよりも主要都市（県庁所在地と政令指定都市）における方が、関心が高いという結果が出ている。一方で、多くの自治体では導入決定までには至っておら

表2 公金クレジット収納に関する自治体アンケートの概要

調査方法	調査要領は郵送、回答はファックス返信
調査対象	47都道府県、1820市町村自治体（46道府県の県庁所在地および県庁所在地以外の政令指定都市3市を含む）
調査税・料金項目	都道府県：自動車税 市町村：軽自動車税、固定資産税、水道料金
回答率	都道府県：自動車税（66.0%） 市町村：軽自動車税（20.7%）、固定資産税（20.6%）、水道料金（23.0%）
調査実施期間	2006年4月

注）回答率は、全自治体（47都道府県、1820市町村）に対する回答自治体数の割合（出所）公金クレジット収納推進研究会の自治体アンケート調査（2006年4月）

図3 自治体における軽自動車税へのクレジット収納の検討状況



注）主要都市：県庁所在地と政令指定都市（出所）公金クレジット収納推進研究会の自治体アンケート調査（2006年4月）

ず、動向を見極めているというのが大勢だと考えられる（図3）。

各税費目についてクレジットカード収納に期待する点を分析してみると、費目ごとの収納チャネルの現状を反映して、現在かかえている課題や期待される効果が異なることが明らかにになった。

自動車税の徴収上の課題は、銀行などでの振り込みによる収納率が高いことを受け、「収納コストの増大」や「期限内収納率の低下」が特に重要とされている（図4）。

一方、クレジットカード収納に期待される効果としては、「支払い手段・方法の多様化」が最も多く、税徴収上の課題として認識されている「収納コスト」「期限内収納」や「若年層収納の増加」に対する期待はそれほど高くないという結果が出た（図5）。

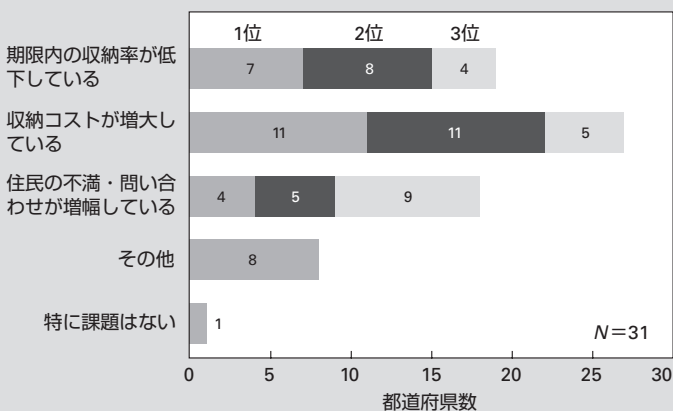
自治体の税担当者は、クレジットカード収納の導入の結果として、期限内収納率の向上などの効果よりも、手数料などによるコスト増を不安視しているものと考えられる。つまり、現在の税徴収の方法にそのままクレジットカード決済の仕組みが導入されたとすれば、自動車税では1件当たり数百円程度の手数料負担の増加が想定されることが懸念されているのだろう。

したがって、自動車税に対するクレジットカード収納については、クレジット業界と自治体の双方からの取り組みにより、実効的な仕組みを構築することが求められる。たとえば、手数料以外の部分における費用の増加抑制策としては、電子的な方法による納税証明書の発行などが、今後双方で検討していくべき有効な方策と考えられる。

軽自動車税では、期限内収納の増加や若年

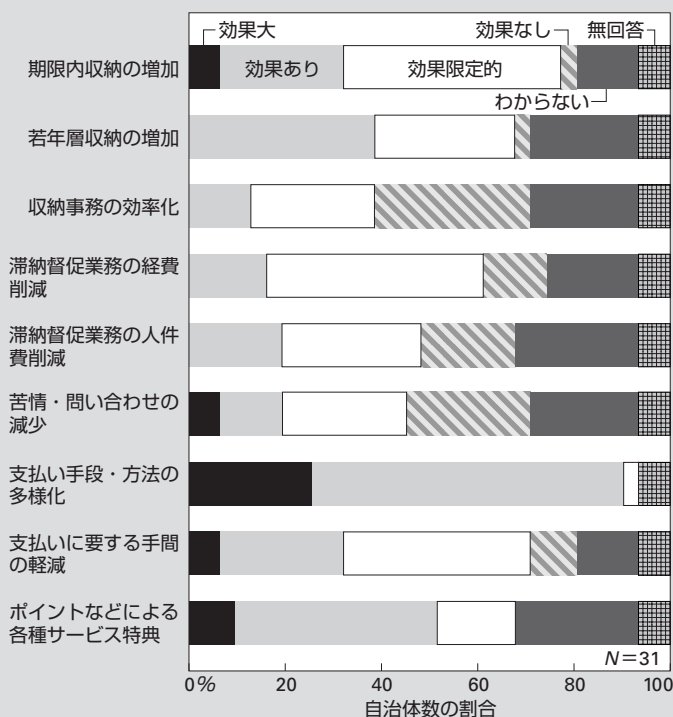
層収納の増加に対する期待がより高くなっている。これは、1件当たりの収納額が自動車税より低いこと、大都市を中心にコンビニエンスストア収納（コンビニ収納）などの、よりコストの高い収納チャネルに移行していることが背景にある。したがって、軽自動車税

図4 自治体における自動車税徴収上の課題



注) 回答は、重要度の高いものから3つまで
出所) 公金クレジット収納推進研究会の自治体アンケート調査（2006年4月）

図5 自動車税へのクレジット収納導入で期待する点（自治体）



注) 「支払いに要する手間の軽減」以降は納税者にとっての利益
出所) 公金クレジット収納推進研究会の自治体アンケート調査（2006年4月）

の納入については、利用者だけでなく地方自治体にもメリットがあり、より実現性が高いと考えられる。

同様の観点で、水道料金も導入に適した費目と考えられる。水道料金の収納は、現状では最も手数料の低い口座振り替えが中心だが、コンビニ収納などの多様な収納手段が導入され、また利便性のためにこうしたチャネルでの収納が増えていることから、収納コストが増大してきているのが実情である。また、人口流出の多い大都市部を中心に、滞納や未払いも増加してきている。

このような背景から、自治体にとっての収納上の課題は、「(事務コストを含む) 収納コストの増大」や「期限内収納率の低下」が

特に重要とされている。これに呼応して、クレジット収納に期待される効果も、支払い利便性の向上のほか、期限内収納の増加や収納事務の効率化などの項目が高い(図6)。口座振り替えが多い現状に鑑みると、クレジットカード収納の導入による期限内収納増加の効果については限定的だと考えられる。しかし、水道料金の納入戸数が非常に多数であるために、督促業務などの水道業務全体の効率化には寄与すると考えられる。

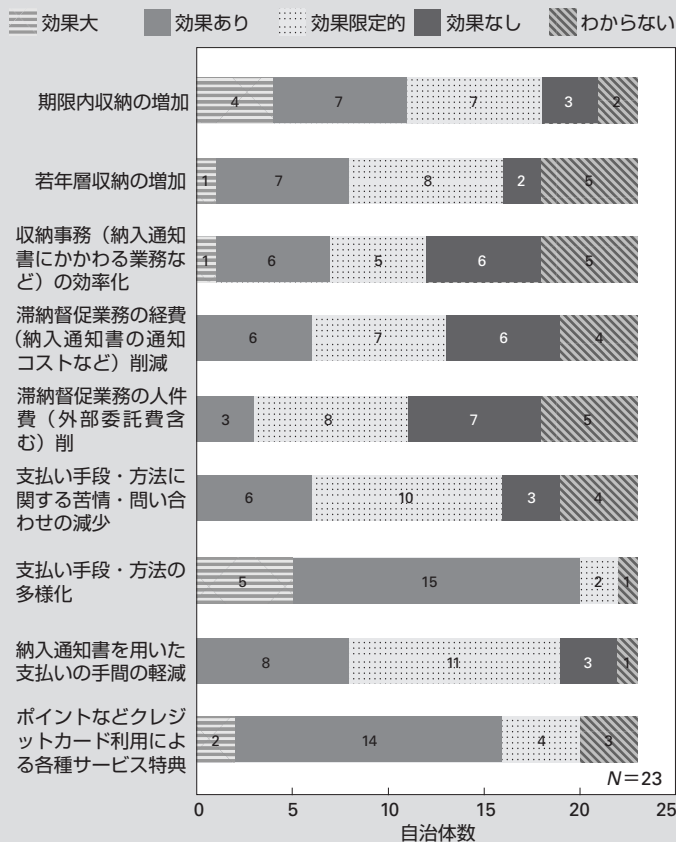
Ⅲ 自治体における税・料金収納の現状と問題点

1 近年の自治体における税・料金収納の動き

近年、全国的に税・料金の収納率低下による未収金が増加している。2006年に総務省が行った地方税に関する不納欠損額の実態調査によると、1999～2004年度の不納欠損額は累計で過去最大の1兆2514億円(年平均2086億円)に達している。今後、三位一体改革にともなう国から地方への税源移譲が進むなかで、税・料金の滞納が地方財政を圧迫することが懸念される。

そうしたなかで現在の滞納対策として、「収納環境の改善」と「未収金回収の徹底」について、各地の自治体で取り組みが進みつつある。収納環境の改善の事例としては、MPN(マルチペイメントネットワーク)による電子収納やコンビニ収納を導入することで納入チャネルを拡大している自治体が増えてきている。また、未収金回収の徹底に関する事例としては、複数の自治体の協力により滞納整理本部を発足させるといった対策や、

図6 水道料金へのクレジット収納導入で期待する点(主要都市)



注)「支払い手段・方法の多様化」以降は納税者にとっての利益
出所) 公金クレジット収納推進研究会の自治体アンケート調査(2006年4月)

民間の債権回収会社に委託する自治体も出てきている。

こうした滞納対策を導入した自治体では、ある程度の効果が得られている。たとえば新聞報道によると、大阪府では、2006年度に自動車税のコンビニ収納を導入した結果、納税者のうち5人に1人がこれを利用することで期限内納付率が2.2%（金額ベース）増加している。このコンビニ納入利用者の約63%は、以前は金融機関の営業時間外（平日の9～15時以外）を利用していたことから、コンビニ納入による時間的利便性の提供は効果があったといえる^{注2}。

同様に、群馬県高崎市の水道局では、2005年度に収納業務と滞納整理を民間委託することで、滞納整理による徴収額が2.3倍に増加し、さらに人件費削減と収納額増加により年間4500万円の財政効果を出している^{注3}。

しかし、このような滞納対策の効果が上がる一方で、新たな問題も発生している。NRIがヒアリング調査を実施したある自治体では、軽自動車税のコンビニ収納率が40%にまで急増した結果、相対的に高い手数料負担が収納コストの増加を引き起こしていた。また、MPNに関しても認知度不足や利用者の少なさなどから、初期投資に見合う導入効果はまだ表れていないのが現状である。

2 自治体における税・料金収納の実態と課題

（1）税・料金の収納方法別の実態

公金クレジット収納推進研究会の自治体アンケート調査によると、現状の税・料金の収納方法は税目や料金種類によって大きく異なっていることが明らかになっている。たとえ

ば、自動車税や軽自動車税に関しては、約5割が納入通知による銀行窓口での払い込みであるのに対して、水道料金は約8割が口座振り替えである（図7）。

この傾向は、それぞれの収納頻度の違いに起因するものと考えられる。自動車税や軽自動車税は年1回の収納だが、水道料金は2カ月に1回の収納であるため、住民は納入手続きをより簡素化するために口座振り替えが用いられているのだろう。

これらの一般的な傾向に対して、やや特異な収納割合となっている自治体が存在する。NRIのヒアリング調査によると、ある首都圏近郊の自治体における水道料金の収納割合で

図7 自治体アンケート調査による税・料金の収納方法別割合

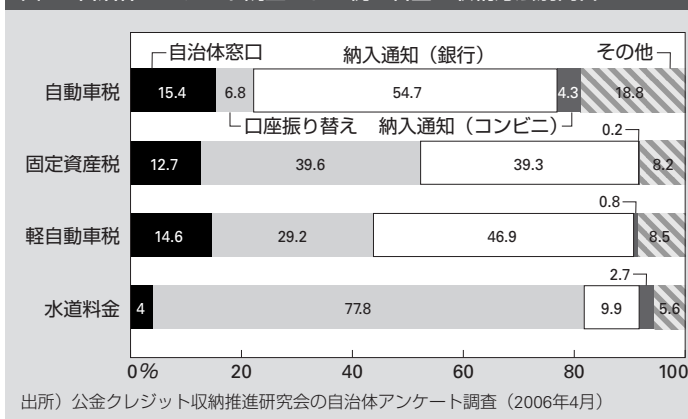
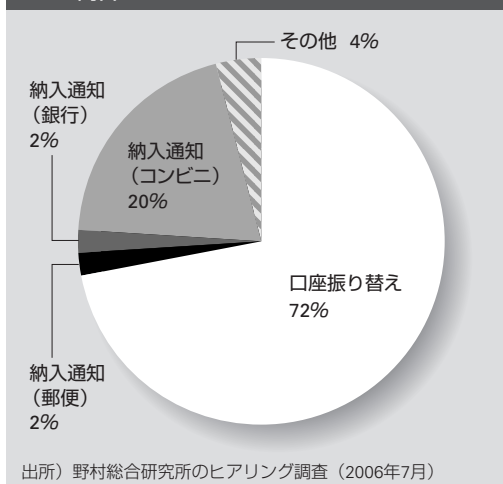


図8 A自治体における水道料金収納の収納方法別割合



は、全件数の24%が納入通知による払い込みである。そして、そのなかでもコンビニ収納率が20%と極めて高い（前ページの図8）。

これは、この自治体では首都圏近郊のために住民の流入が多いことが背景にあると考えられる。また、首都圏まで通勤しているため地元の金融機関が窓口営業している時間帯に居住自治体にいないことが、コンビニ収納率を高くしているとみられる。このような住民にとっては、納入方法・時間の自由度に対するニーズは高いと考えられる。

（2）収納業務フローと収納コストの実態

自治体における税・料金の収納業務フローは、大きく分けて「通常業務」「督促業務」「滞納業務」「未納処理業務」に分けられる。

収納コストは、収納時における手数料コストとそれぞれの業務ごとに発生する業務コストに分けられる。

NRIが複数の自治体に対して行ったヒアリング調査によると、手数料コストに関してはおおむね表3のようになっており、口座振り替えや納入通知による銀行での納付が比較的安い手数料水準となっている。これは、基本的には、自治体の口座管理を自治体の指定金融機関が行っているためである。多くの指定金融機関では、自治体との取引による信用力向上や預金引き受け優遇があるとして、1964年の指定金融機関制度発足当初の契約に基づき公金取扱手数料を無料としている。

ただし、近年では自治体が預金や地方債引

き受けに入札制度を導入するなど、指定金融機関としてのメリットがなくなりつつあるため、いくつかの指定金融機関では取扱手数料を一般的な水準と同等とし始めている。

一方、業務コストとは、それぞれの業務の段階で発生する「作成・印刷費、通信・郵送費、委託費など」のことである。

NRIのヒアリング調査によると、たとえば自動車税の場合、作成・印刷費は口座引き落とし通知書や納入通知書の作成や印刷にかかる費用であり、通常業務、督促業務とも、1件当たり5～13円発生している。通信・郵送費は金融機関へのデータ転送費や通知書の郵送費であり、通常業務、督促業務とも、1件当たり50～85円発生している。また、委託費は、外部に業務委託している場合にかかる費用であり、どの業務を外部委託するかにより変化するが、滞納業務や未納処理業務を外部委託すると1件当たり430～720円の費用が発生している（図9）。

自治体が負担する収納コストは、この1件当たりの費用にそれぞれの収納発生件数を掛け合わせることで算出されるが、自治体によって滞納率が大きく異なることや、外部委託の範囲や費用単価によって、自治体が負担する収納コストは大きく変化する。

Ⅳ クレジットカード収納の導入による効果

1 クレジットカード導入への期待と不安

これまで見てきたように、税金や公共サービスに対する料金（水道料金など）の支払い・収納手段としてのクレジットカード決済

表3 税・料金収納方法別の手数料（概算）

	口座振り替え	銀行	納入通知	
			郵便局	コンビニ
手数料	5～10円/件	0円/件	30～35円/件	50～55円/件

出所）野村総合研究所のヒアリング調査（2006年7月）

については、利用者・納税者、自治体ともに、高い関心を示している。

利用者にとっては、クレジットカードという新たな納入手段の導入は、コンビニエンスストア払いなど拡大してきた公共料金支払い窓口の多様化の延長として、単純にメリットを感じるものである。つまり、インターネットを利用することにより、24時間自宅にいながらにして決済可能、というコンビニ納入などにはない利便性を享受できることになる。

加えて、クレジットカード納入にはこれまでの支払いチャネルの拡充という以上の効果として、第Ⅱ章でも指摘したとおり、手元に現金がなくても支払える、家計の状況に応じた繰り延べ払いも可能、といったクレジットカードの機能そのものに基づく全く新しいメリットを、利用者が享受することも可能と理解されている。そのうえ、カード発行会社によるポイントサービスなどが受けられることも、メリットとして認識されている。

収納側の自治体からは、収納率の向上や住民サービスレベルの向上などへの期待が見られる一方で、クレジットカード収納にともなう「手数料」に対する不安なども多く指摘されている。

しかし、現時点ではこれらの期待や不安は、あいまいな根拠に基づく印象論が中心になっている側面があり、現実的に導入を進めていくために解決すべき課題といった形での整理は、ごく一部の自治体を除き、ほとんど行われていない。その理由としては、現時点では導入している自治体は当然のことながら存在せず、またクレジットカード決済の仕組みやビジネスフローなどについて十分な理解がされていないことがあげられる。

そこで、NRIでは、いくつかの自治体から具体的な収納データの提供を受けたうえで、業務の流れやコストについてヒアリングを実施し、クレジットカード収納を導入した場合に、税や使用料などの収納業務にどのような

図9 収納業務フローと業務コスト（自動車税の場合）

業務フロー		通常業務	督促業務	滞納業務	未納処理業務
業務コスト	作成・印刷費	5～13円/件	5～13円/件	—	—
	通信・郵送費 委託費	50～85円/件 —	50～85円/件 —	430～720円/件	430～720円/件
収納率の推移 (収納対象件数 100万件)		67.3%	26.3%	4.5%	1.9%
収納コスト (合計 約2.2億円)		74.1%	16.5%	6.6%	2.8%
業務内容		口座振り替えデータ作成 転送業務 納入通知作成送付業務	督促状作成送付業務	催告状作成送付業務 再納入通知作成送付業務	催告後の執行通知業務

注）野村総合研究所によるヒアリング調査と過去の複数の新聞報道などを参考に作成したもので、特定の自治体における業務コストを表現したものではない

変化が生じるのか、というシミュレーションを行った。特に、都道府県における自動車税と市町村における水道料金について、詳細に検討した。以下で、そのシミュレーション結果に基づき、公金収納にクレジットカード決済を導入した場合の自治体のコスト構造の変化と、そのメリットについて紹介する。

2 自治体コストシミュレーション

(1) 自治体における税・料金収納の標準的なフロー

税・料金の収納業務の標準的なフローは、おおむね図10のようになっている。自治体ごとに、または税と料金の違いにより、督促のタイミングや回数など細部では異なるものの、大きな流れとしては共通である。

自治体の収納方法は、口座振り替えによるものと、納付書によるものに大別される。納付書方式は利用者、納税者に送付されたものを金融機関の窓口、コンビニエンスストアなどに持参し、現金で支払う。

このフローにおいてポイントとなるのは、未納となった人に対しては、データベースから自動的に督促状などを発送しているが、そ

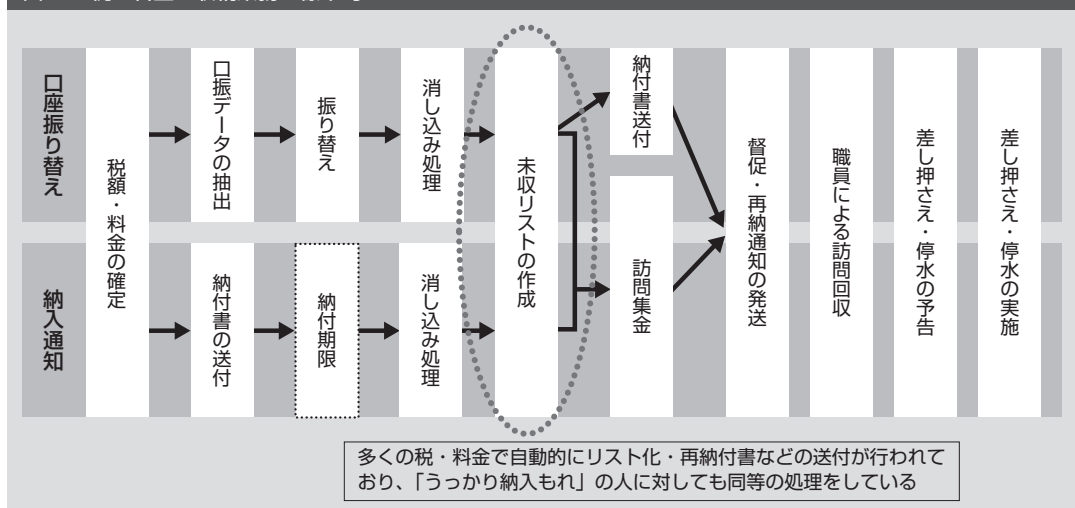
の督促状の発送により、滞納者の約半数は次の支払期限までには納付している、という点である。つまり、1回目の滞納者の半数は、「納期限を忘れていた」「納付書を紛失した」「口座残高があると勘違いしていた」といった不注意などに基づくものであり、支払い能力や支払い意思の欠落によるものではないと推察される。

したがって、仮にクレジットカード収納を導入した場合、このような滞納者については、クレジット会社による通常のお知らせ・請求手続きによってカバーすることも可能であり、自治体にとっては回収コストを大幅に低減できる可能性がある。

(2) クレジットカード収納シミュレーション分析のフレーム

今回、分析を行ったシミュレーションのフレームは図11のとおりである。基本的には、現在の業務に関する各種直接費用の原単位（1件の業務に要する費用）と、収納件数や滞納率などの収納にかかわる基本データに基づいて、クレジットカード収納導入前後のコスト構造の違いを算出できるように構成してい

図10 税・料金の収納業務の標準的なフロー



る。このシミュレーションモデルの特徴は、自治体におけるクレジットカード収納の導入によるコスト構造の変化を、手数料だけではなく、その他の委託費用や通信費なども含めたトータル（総）コストでの比較により、分析している点である。

前項でも触れているとおり、自治体側のクレジットカード収納導入に対する懸念の一つに「手数料」がある（ただし手数料といっても、本来金融機関での振込手数料やコンビニ収納における手数料と、クレジットカード決済の手数料とは同列に扱うべきでない側面もあるが、ここでは単純化のため手数料として一本化して扱っている）。すなわち、クレジットカード収納の導入により手数料が大幅に増加し、自治体側の負担する収納コストが増大するのではないか、という懸念である。

詳細については後述するが、確かに、手数料だけを見るとクレジットカード収納の導入により、増加する可能性が高い。しかし、収納業務に関するその他の直接コストもクレジット導入により変化することから、それらを合わせたトータルコストでの変化を捉えていく必要がある。そのため、NRIでは、このようなシミュレーションモデルを構築した。

3 コストのシミュレーション結果

(1) 水道料金

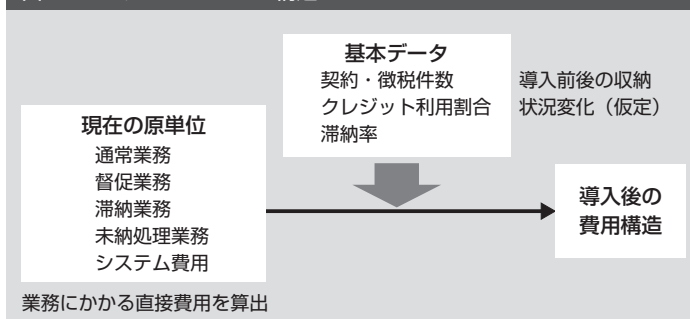
水道料金の特徴は、①口座振替率が高い、②納入通知などの発送については料金収納データベースを参照した発送などシステム化、外部委託化が進展しているながら、最終的には職員による訪問などを実施しているために相応のコストが発生している——という2つの点があげられる。このような状況を踏ま

えたうえで、シミュレーションでは、30万人程度の都市を想定して試算した。前提条件は次ページの表4のとおりである。また、ここでは、収納チャネルの割合が異なる2つの仮想上の都市（B市、C市）のシミュレーションを実施して、比較を行った。

水道料金収納へのクレジットカード決済の導入効果については、①業務の外部委託範囲、および②コンビニ収納の割合——により、大きく異なってくる。端的には、コンビニ収納の割合が高く外部委託の割合が大きいような大都市近郊型の自治体では、クレジットカード収納の導入によるコストメリットが出やすく、逆にコンビニ収納の割合が低く外部委託の割合が小さい地方中核型の自治体では、コストメリットは出にくい。

それは、手数料の増加をコスト縮減で吸収できるかどうか、業務の外部委託範囲とコンビニ収納の割合の2点に依存しているためである。すなわち、クレジットカード収納の導入によるコスト縮減は、滞納前の通常業務におけるコストが中心であるため、委託費用が大きい（委託業務範囲が広い）ほど、コストメリットが出やすい。一方で、手数料についてはクレジットカード収納の導入により増加するものの、コンビニ収納の割合が高いほど、増加幅は少ない。結果として、手数料の増分をコスト縮減分が上回るのは、コンビニ

図11 シミュレーションの構造



収納の割合が高く外部委託の割合が大きい自治体ということになる（図12）。

（２）自動車税、軽自動車税

自動車税、軽自動車税の特徴としては、
①納入通知書による金融機関窓口やコンビニエンスストアなどでの収納が中心であること、②最終的な未納率は小さいものの、当初

滞納が相対的に大きいこと——があげられる。これは、自動車税が年に1回の支払いであり、毎月のように定期的に発生する料金とは異なり、納付書による納入でも大きな負担を感じないことに起因している。そのため、納入期限後1カ月程度のちに発送する督促状の発送割合が、納税対象者の20～30%にも達する自治体も見られる。

このような状況を踏まえると、クレジットカード決済の導入により、収納チャネル別の割合の変化や期限内収納率の向上が大きく見込めるとは考えにくい。そのため、シミュレーションでは、100万件規模の自治体を想定したうえで、クレジットカード収納の導入により督促状の発送件数が変化する2つのパターンを用いて、比較を行った（表5）。

シミュレーションの結果、自動車税では、手数料の増加が大きく、2つのパターンのいずれでも、トータルコストは増加している（図13）。一方で、軽自動車税については、大きなコスト構造の変化は生じず、滞納者が減

表4 水道料金コストシミュレーション比較の前提条件

B市（大都市近郊型）の特徴

コンビニ収納が多く、口座振り替えの手数料が高い
収納業務の外部委託が多く、委託単価も高い

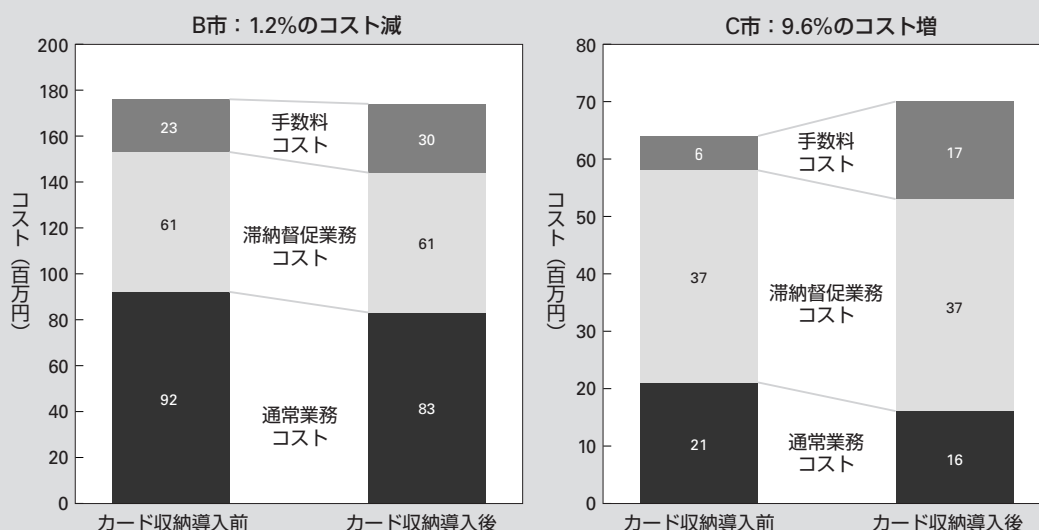
C市（地方中核都市型）の特徴

口座振り替えが多く、コンビニ収納が少ない
収納業務の外部委託が少なく、委託単価も低い

コスト分析対象都市の納入割合と手数料

		口座振り替え	銀行	納入通知 郵便局	コンビニ
B市	納入割合	73%	3%	3%	21%
	手数料	10円	0円	32円	55円
C市	納入割合	82%	9%	6%	3%
	手数料	5円	0円	30円	50円

図12 水道料金クレジットカード収納導入前後のコスト構造



- 注1) 1年間の徴収コスト構造の比較
 2) B市とC市の滞納率は同程度
 3) システム初期投資額を含まない
 4) B市とC市では、通常業務と滞納督促業務に含まれる内容が若干異なるため、費用構造も異なっている

少すればコスト縮減になる、との結果を得た（次ページの図14）。

その要因としては、税では仮にクレジットカード決済によりインターネット画面からの納入などを行っても、納税証明書を発行するというコストが別途発生してしまうことにより、口座振り替え、窓口収納（コンビニエンスストアを含む）とクレジットカード決済によるコスト構造に大きな変化が生じにくい点があげられる。つまり、コスト構造の大きな部分を占める通信・郵送費や委託料はクレジットカード決済を導入しても変化しない、ということである。

さらに、クレジットカード収納では、収納額に対して一定の率で手数料が決められるため、1件当たりの金額が大きい自動車税などでは、コンビニ収納の手数料などと比較すると相対的には大きくなり、トータルコストが増加するシミュレーション結果となっている。

なお、今回の試算では内部の人件費などのコストは加味していない。つまり、クレジットカード収納を導入することにより督促状の

発送などを含め内部での労働時間は減少する可能性もあるが、その点は見込んでいない。

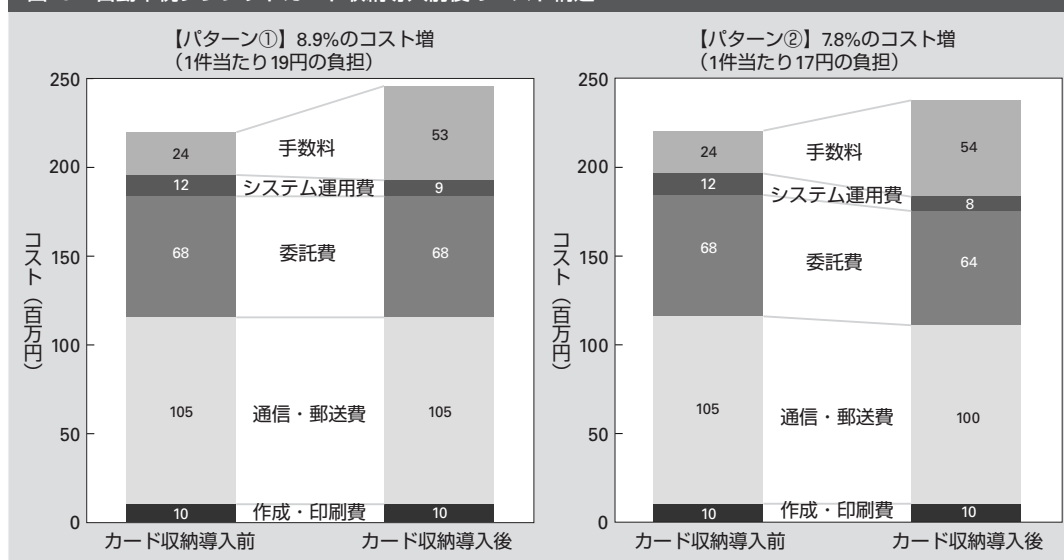
（3）シミュレーション結果による示唆

今回実施した水道料金と自動車税、軽自動車税のシミュレーションを通じて得られた示唆は以下の点である。

手数料そのものは増加するものの、トータルコストが増加するとは限らない。手数料と業務委託コストなどの削減の比較による。たとえば、督促や回収業務を大きく外部委託しているような場合は、コ

表5 自動車税、軽自動車税のコストシミュレーション比較の前提条件					
	手数料	納入割合	滞納者数の減少率		
パターン①	1.0%	カード決済による納入割合が10%である	カード決済を導入しても督促状送付数は変化しない		
自動車税	340円				
パターン②	軽自動車税		カード決済を導入することで督促状送付数が全体の20%から15%へ低下		
軽自動車税	50円				
パターン①・②		口座振り替え	納入通知		
			銀行	郵便局	コンビニ
納入割合	自動車税	12%	45%	18%	25%
	軽自動車税	10%	14%	26%	50%
手数料など		10円	10円	40円	60円

図13 自動車税クレジットカード収納導入前後のコスト構造



ストメリットを得やすい。

水道料金収納では、コンビニ収納の割合が高い場合、現在の収納コストが高いため、クレジットカード決済の導入効果が得られやすい。

自動車税では、現状の業務構造を前提とすると、電子的な決済が可能であるなどのクレジットカード収納の特性を活かせず、手数料増によるコスト増加の懸念が大きい。

軽自動車税では、滞納者の減少により、コストメリットを享受できる可能性が大きい。

V 導入に向けた課題

以上に見てきたように、公金のクレジットカード収納については、自治体側と利用者・納税者側の双方に大きな関心がありながら、一気に導入が進むという段階には至っていないのが現状である。

ただし、これらの課題については個別の自治体やカード会社による努力だけでは、解決

が難しい面もあり、双方の協力と業界全体での取り組みが求められるところである。

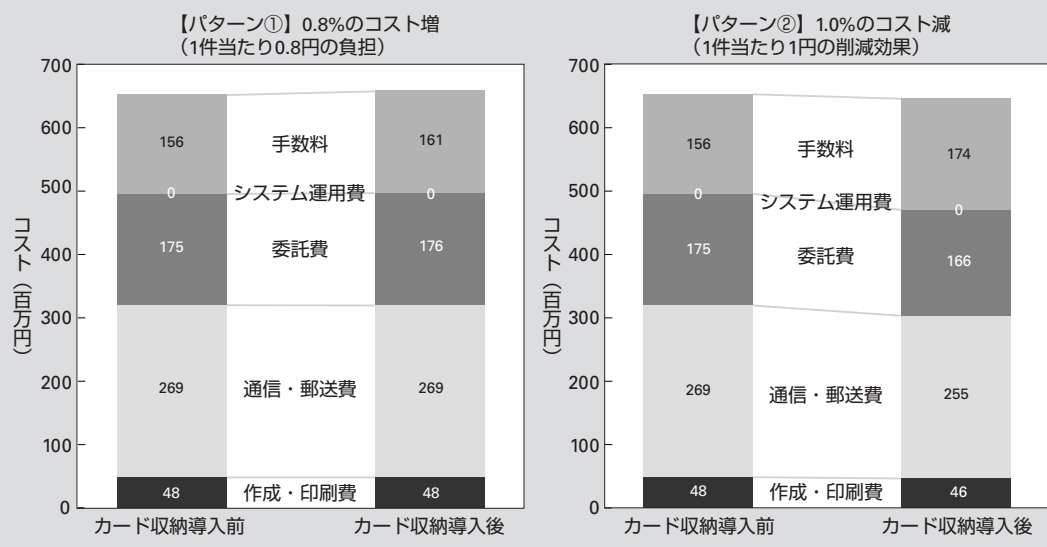
最終的には、利用者の納入環境、サービス向上という視点から双方が協力して仕組みを構築し、結果として収納率の向上という成果を生み出せるよう取り組むことが重要である。

1 解決すべき課題が多い自動車税

特に、現在、口座振替の率が低く、クレジットカードによる納付に親和性があると考えられる自動車税については、納税者にとっては大きなメリットがあるものの、自治体側にとってコスト増となる可能性が高い。また納税証明書の発行も納税者の支払い申し込み時点ではなく、指定代理納付者（カード会社）からの入金時点となるなど、やや煩雑な面があり、すぐに導入が進むとは考えにくい。

自動車税への導入については、納税証明書の電子的な交付や、滞納督促業務を含めた包括的なアウトソーサー（アウトソーシングサービスの提供会社）としての参入など、クレジットカード業界から革新的な提案などが行

図14 軽自動車税クレジットカード収納導入前後のコスト構造



われることが必要となろう。

2 導入の進展が期待される水道料金

水道料金については、コスト面でのメリットの有無は、現在の各収納形態の割合や外部委託状況によって異なる。仕組みとしてはすでに電力料金などでも実現している事前登録型の支払いを前提とすれば、ほぼ周辺環境は整っており、大きな問題はないと考えられる。

また、自治体担当者の多くが懸念する手数料も、水道料金については、平均的な利用額から考えると既存の収納チャネルとの乖離はなく、受け入れられる水準だろう。実際に、公金クレジット収納推進研究会が実施したアンケートでも、自治体が希望する手数料水準は1～2%となっており、NRIがヒアリングを行ったカード会社からは、請求金額、取引件数など一定の条件付きながらも、検討可能な水準として受け止められている。

また、水道料金については、大都市部を中心に利用者からの要望が寄せられていることもあり、早晚導入が進んでいくものと考えられる。

3 その他の公金への展開への期待

また、これらの税・料金以外にも、個人が支払う主な公金としては、個人住民税や固定資産税などの比較的高額なものから、施設利用料、証明書発行手数料のような数百円程度のものまで、金額、頻度、発生場所などの異なる費目が多数存在しており、その多くは金融機関、行政機関窓口での支払いのみとなっている。

今後は、これらの公金についても、クレジ

ットカードなど現金以外の決済手段の導入によって利用者へのサービスの多様化や水準向上が図られることが期待される。

NRIでは、このような自治体収納のコスト縮減や業務改善と利用者の利便性向上の双方に資するクレジットカード決済について、今後も自治体やクレジットカード業界と協力し、研究活動と導入に関する支援を行っていく予定である。

注

- 1 全国のクレジットカード会社60社が参加している公金クレジット収納に関する研究会（アンケート結果については、研究会ホームページ <http://www.koukincredit.jp/forum.html>に掲載）。
- 2 『日本経済新聞』2006年7月22日の地方経済面（近畿B）
- 3 『上毛新聞』2006年9月4日

著者

持丸伸吾（もちまるしんご）

事業革新コンサルティング部上級コンサルタント
専門は公共セクターの事業再構築、民活事業実行支援、事業戦略

若菜高博（わかなたかひろ）

事業革新コンサルティング部コンサルタント
専門は公共系システム政策、アセットマネジメント、物流事業戦略

福田隆之（ふくだたかゆき）

事業革新コンサルティング部研究員
専門は行財政制度、財務会計、民活事業実行支援

北崎朋希（きたざきともき）

事業革新コンサルティング部コンサルタント
専門は民活事業実行支援、都市開発政策