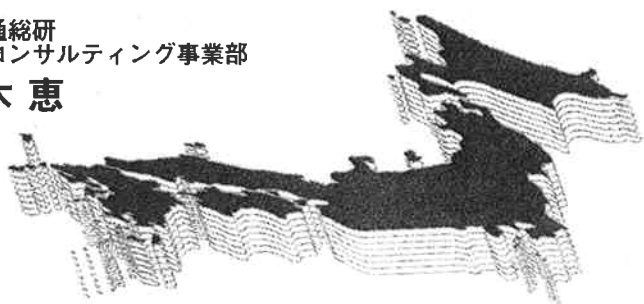


「日本の国益委員会」 レポート

富士通総研
公共コンサルティング事業部

柏木 恵



インセンティブ 政策と 民間活力

政府は「官から民へ」というスローガンの下、規制改革・民間開放を推進している。2005年3月に閣議決定された規制改革・民間開放要望推進三カ年計画に「地方税徴収の民間開放推進」が盛り込まれ、民間委託は難しいといわれてきた徴税についても、民間開放が始まろうとしている。ここでは筆者が4年前から行っている徴税の民間委託への取り組み経験を踏まえつつ、規制改革・民間開放に伴う民間プレーヤーとしての新ビジネス作りのコツを紹介したい。

筆者が01年に富士通総研に入社した際、当時の上司から「税で何かビジネスを作ってほしい」との指示があり、それを作り出すためのプロジェクトをスタートさせた。税のビジネスで思い付くのは、税制調査会やシンクタンクが行っているような政策提言か、税理士が行う書類作成業務くらいであった。当時世の中を見渡すと、ちょうど政府は「Japan 戦略」の取り組みを進めていたところで、電子申告や電子納付といったものは既に別の業者が着手しており、今から追いつても勝てそうにはなかった。ではどういったビジネスが可能か。米国には既に徴税の民間委託の長い歴史があると聞いていた。日本では多くの自治体の財政が逼迫している中、地方税の滞納税額は年々増加傾向が続き、地方税の徴収率は都道府県で約95%、市町村税で約92%というパフォーマンスの悪さに着目した。滞納累積額は02年度において2兆3449億円に上り、国税の2兆2519億円とほぼ同額という状況にある。

さらに三位一体改革により自治体は独自財源の確保が必須となることも想定されており、徴収確保は大きな課題となると容易に予想できた。税務業務は課税、収納、滞納整理という三つのフェーズに分類できる。確実に徴収を確保するには、税率を上げたり、新税を作ったりという課税の強化よりも、収納・滞納整理の強化の方が住民の理解を得やすいと考えた。そして他の業者がまだ着手していない部分はどこか探したところ、滞納整理の部分が未着手だったので、滞納整理に焦点を当て、研究を行うこととした。

米国の徴税民間委託に モデルヒント

国税徴収法と地方税法には、それぞれ「差し押さえ先着手」の原則があるため、徴税は早い者勝ちの世界である。自治体には徴税吏員という制度があるものの、3〜5年ごとに異動になるため、国税徴収における国税専門官のような専門家が育ちにくいという人材不足の問題がある。また、団塊世代の大量離職に伴い、人員不足の発生とともに職人技といわれてきた

滞納整理のノウハウが流出する懸念もあり、国税徴収よりも地方税徴収の方にハンデがある。

地方税の滞納整理には、国税専門官と同等もしくはそれ以上の回収ノウハウが必要だが、そうしたスキルやノウハウはすぐに蓄積されるものではない。そこで同等のノウハウを持つ民間企業に委託するという発想が生まれた。職員に対する教育やその他のコストを考えると、外部に委託する十分な合理性があると考えたわけである。

米国の徴税の民間委託制度では、情報技術（IT）とサービサーの回収ノウハウを駆使して徴収を大幅に改善することに成功している。

このビジネスモデルを参考に、日本でも法改正や制度の見直しを行い、ITとサービサーの回収ノウハウの活用で、住民の負担増に頼らない徴収確保が実現できるものと考えた。

早速、委託側のオクラホマ州と受託側のサービサーからの情報収集のため、米国の視察出張に赴いた。その際、クレディセゾンのコ

ールセンターの实情との対比を中心に据えた。米国企業のコールセンターはシステムにおいても、思想においても、クレディセゾンと全く同様で、これなら日本でも、国内企業の資源を使えば、徴税の民間委託は現状でも十分実現可能であると確信した。

視察後、国・自治体や民間企業に対して、徴税の民間委託を働きかけたが、筆者の意見に全面的に賛同する人はほとんどいなかった。徴税は公権力の行使なので難しいというのが多くの理由であった。

この間、過去に幾つかの自治体で民間委託を構造改革特区の制度で実施申請したが、法規制を理由に実現できずにきた。しかし、流れが変わり始めた。04年8月の第4回規制改革・民間開放推進会議の「中間とりまとめの概要」において、「国税・地方税の徴収も民間開放可」との見解が出された。さらに、12月には総務省が「地方税徴収の民間委託も容認する」との姿勢に転じた。

このような動きを踏まえ、04年

11月の規制改革・民間開放要望公募において、クレディセゾン・ジーピーエヌ債権回収と富士通総研共同で、「徴税の民間開放」を提案した。

その後、05年3月25日に閣議決定された規制改革・民間開放要望推進三カ年計画に「地方税徴収の民間開放推進」が盛り込まれ、それを受けて、本年4月に総務省が地方税徴収の業務委託を一層推進するよう都道府県に通知した。やがて世の中が動き出したのである。

インセンティブ政策と民間プレーヤーの活力

このように4年にわたって、徴税の民間委託に取り組んできたが、政策とプレーヤーの役割についての認識が深まった。ビジネス化に関する経営者の方々の言葉を引用すると、キヤノンの御手洗富士夫社長は「仕事にオリジナリティーをと言っても、その掛け声だけで独創的なものが出てくるほど甘いものではない。四六時中仕事のことを考えていて、その緊張感の中

から生まれてくる」と述べ、日清食品の安藤百福会長も「発明は執念から」というのが口癖だったという。ビジネス化は才能ではなく、執念のたまものとも語られる。大企業の技術開発も10年から15年かけて仕上げるのとされるが、ビジネスが軌道に乗るには、相当の時間がかかるものとの覚悟が必要のようだ。

また、ビジネス化は一人では無理であること、声を上げることが大切であることも痛感した。政策変更で世の中は変わるといった空気があがるが、それだけでは足りないようである。今回は、民間にインセンティブを付与する規制改革・民間開放政策と、これをとらえた民間プレーヤーの粘り強い創意工夫とが相まって初めて世の中は変わると実感した。換言すると、「インセンティブ政策と元気な民間プレーヤーの行動のハーモナイズで日本の構造改革が実現する」との手応え・認識をより多くの人々が共有する時、日本の活力は復活することになるのだろう。