

## 売電料金の未納事案に係る検証結果報告書

平成 28 年 12 月  
横浜市 資源循環局

はじめに

平成 26、27 年度、資源循環局の焼却工場における売電業務において、契約事業者からの未収が 7 億円に及ぶという事案が発生しました。その後、当該事業者は、経営破たんし、債権の回収は、厳しい状況になっています。

この事案について、直接的な原因は、事業者側にあります。しかし、その間の私たちの対応は適切であったのか、仮に適切でないところがあれば、それは何故か、こうしたことについて検証する必要があります。

そこで、局内で検証チームを立ち上げ、外部有識者のご意見など伺いながら、検証作業を進めました。

結論としては、組織として、滞納に敏感になり、未納が発生した場合、速やかに具体的な行動を起こす、そのためには、組織力を徹底的に高めていくことなどを今後の大切な教訓としてまとめました。

事業者の経営破たんによる未収債権の発生は、これまでに経験したことがない事案でした。しかし、それは言い訳になりません。こうした時こそ、組織力の真価が問われます。今回の件は、責任職だけではなく、職員全体で真摯に受け止め、教訓をこれからの局運営に生かします。

資源循環局には、売電業務とともに、多くのリスクや課題のある業務があり、日々、それらに向き合いながら進めています。一人一人が前例踏襲ではなく、今すべきことに当事者意識を持って臨む、そして、当たり前のように、組織として対応できる風土、しくみをつくっていきます。

市民の皆様の信頼を確実に回復、向上につなげていきます。

## 目 次

第1章 検証の目的及び方法等 .....	1
1 目的	
2 検証の方針	
3 検証の方法	
4 検証期間	
5 会議の開催状況	
第2章 売電事業及び未納事案の概要 .....	2
1 売電事業の概要	
2 廃棄物発電での売電事業における性質	
3 未納事案の経緯	
第3章 検証の概要 .....	5
1 滞納の発生予防、早期発見	
2 早期の債権回収	
3 法的措置	
4 外部有識者の主な意見	
第4章 総合的な評価 .....	11
1 売電契約のあり方	
2 滞納の発生予防と早期発見	
3 滞納事案顕在化期の対応	
4 潜在的なリスクに対応できる経営マネジメント	
5 法令などとの適合	
第5章 適切な執行に向けた取組 .....	15
1 売電契約におけるリスク回避策	
2 リスクマネジメントの強化	
3 国等への働きかけ	
—参考資料— .....	17

## 第1章 検証の目的及び方法等

### 1 目的

この検証は、日本ロジテック協同組合（以下「ロジテック」という。）が横浜市資源循環局（以下「局」という。）の売電料金を滞納し、未納となっている事案について、局の対応やその原因等について検証し、再発の防止、マネジメントの改善に向けた検討を行うものである。

### 2 検証の方針

今回の事案は、ロジテックの経営破綻が直接的な原因とはいえ、未納を防止または最小限に抑える手立てがなかったのか問われなければならない。そして、結果的に約7億円の回収不能にもつながりかねないことを重く受け止め、厳正かつ客観的な視点から調査分析する必要がある。また、検証にあたっては局における担当部署や担当職員の対応のみならず、日常的なマネジメントの手法や体制についても仔細にわたり調査することとした。

### 3 検証の方法

局内の状況を十分に理解しつつ今回の事案に関連の低い責任職が作業チームを構成し、外部有識者に複数回にわたり検証状況を報告し、意見を聴取することとした。

また、関係部署に対し、必要な資料の提出及び説明を求め、この間に発生した事象とそれに対する対応を時系列で精査した。調査結果を踏まえた検証作業に際しては、作業チームのみで行うこととした。検証の対象期間は、ロジテックとの契約期間としつつ、売電事業を開始した時期や、電力自由化に伴い入札による売電を開始した時期も、その背景や経緯を把握した。

### 4 検証期間

ロジテックと初めて契約をした平成26年4月から自己破産した平成28年4月までとする。

### 5 会議の開催状況

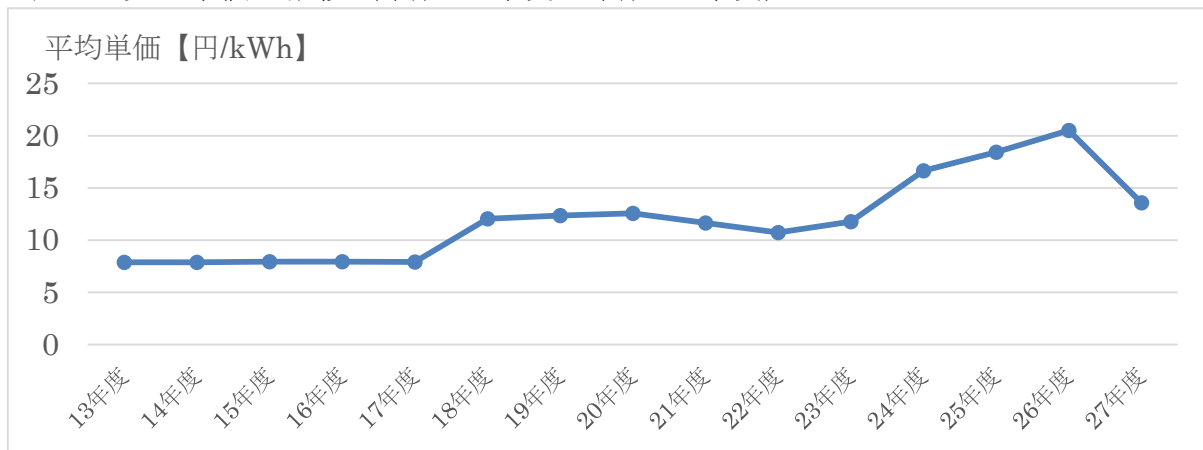
平成28年5月26日から同年11月9日まで9回開催し、その間、外部有識者（公認会計士、弁護士）からご助言を頂き、報告書の取りまとめを行った。

## 第2章 売電事業及び未納事案の概要

### 1 売電事業の概要

- ・焼却工場では、ごみを衛生的に焼却処理した際に発生する熱を利用して蒸気を作り、その蒸気を動力として発電を行っている。
- ・発電した電気は、工場の所内電力として使用するほか、隣接する余熱利用施設等に供給し、残った電力（余剰電力）を電気事業者に売却している。
- ・余剰電力の売却は、昭和52年度から開始し、当初は契約先が東京電力だけであったが、電力自由化に伴い、新規参入事業者（～H27 特定規模電気事業者[届出制]、H28～ 小売電気事業者[登録制]）が加わることとなった。
- ・平成16年度から競争入札方式を導入し、より高価な単価で売電できる事業者と契約することが可能となった。
- ・廃棄物発電は、国の再生可能エネルギーとして位置付けられている。

表1 売電単価の推移（平成13年度～平成27年度）



### 2 廃棄物発電での売電事業における性質

- ・廃棄物発電は、一般的な発電所とは異なり、ごみを焼却することによって発生する熱を利用して発電を行っているため、発電電力量を抑制する等調整することができない。
- ・基本的には、工場が操業している限り、常に余剰電力が発生しており、契約先の状況如何に関わらず、余剰電力を供給せざるを得ないものとなっている。
- ・売電料金については、焼却するごみに占めるバイオマスの比率等をもとに算出し、契約先と確認した後に額を確定する。
- ・したがって、余剰電力の売却契約においては、本市の一般的な物品の売払契約とは異なり、実績に応じた後払いが原則であり、後納での契約としている。
- ・具体的には、月末に当該月分の電力量が確定してから、電力料金の算定、確認作業を売り手と買い手の両方で行うため、支払期限を翌々月20日までとしていた。（このため、支払遅延が発生した時点で既に約2か月分の電力を供給していた。）

### 3 未納事案の経緯

#### (1) 事案の経緯

年月日	内容
26年4月1日	旭工場の余剰電力の売却契約（26年度）をロジテックと締結
27年4月1日	旭工場及び金沢工場の余剰電力の売却契約（27年度）をロジテックとそれぞれ締結
5月～11月	27年5月中旬に電力料金の支払遅延（27年1月分（納期限27年3月20日））を確知 それ以降、文書による督促などにより、遅れながらも支払われていたが、11月（9月分（納期限27年11月20日））から支払われなくなった
12月25日	ロジテックとの契約解除を決定。ロジテックへ通知
28年1月21日	旭工場との契約を解除 4区役所（保土ヶ谷、栄、戸塚、瀬谷）の買電料金（12月分）との相殺
1月24日	金沢工場との契約を解除
2月25日	4区役所の買電料金（1月分）との相殺
3月4日	ロジテックの有する債権の仮差押の手続きを開始し、3月25日までに仮差押を行った
3月9日	4区役所の買電料金（2月分）との相殺
4月7日	4区役所の買電料金（3月分）との相殺
4月14日	電力料金支払請求事件に係る訴えを提起（横浜地方裁判所） 訴訟物の価額：6億8,079万9,251円
4月15日	ロジテックの破産手続開始決定（東京地方裁判所）

(2) 売電料金の納付経過

		納期限	支払日	延滞 日数	督促 発送日	備考
平成 26 年度	4月分	6/20	6/20	0日	-	
	5月分	7/20	7/18	0日	-	
	6月分	8/20	8/20	0日	-	
	7月分	9/20	9/17	0日	-	
	8月分	10/20	10/21	1日	-	
	9月分	11/20	11/21	1日	-	
	10月分	12/20	12/19	0日	-	
	11月分	1/20	1/20	0日	-	
	12月分	2/20	2/20	0日	-	
	1月分	3/20	4/30	41日	-	
	2月分	4/20	5/27	37日	5/20	
	3月分	5/20	5/29	9日	-	
平成 27 年度	4月分	6/19	7/10	21日	6/30	金沢工場分
			7/24	35日		旭工場分
	5月分	7/17	8/20	34日	7/28	
	6月分	8/20	9/15	26日	9/7	
	7月分	9/18	10/13	25日	9/29	
	8月分	10/20	12/10	51日	10/20	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 3回に分け分割支払</li> <li>・ 延滞金は未払い</li> <li>・ 9月分の納期限を過ぎ、8、9月の2か月分が滞納の状態</li> </ul>
			12/14	55日		
12/18			59日			
9月分	11/20	-	-	11/27	以降未払い	

### 第3章 検証の概要

発生した事象とそれに対する局の対応などについて、「滞納の発生予防、早期発見」、「早期の債権回収」及び「法的措置」の視点で期間を分け、時系列で事実関係を取りまとめた。これらにより、どこに問題があったのか、なぜ、こうしたことが起きたのかなどの評価に向けての論点を整理した。

#### 1 滞納の発生予防と早期発見(平成26年4月～平成27年5月)

##### (1) 事実関係

###### <26年4月1日～10月>

ロジテックの支払いは、納期限内に行われていた。当局は、受入済通知書の到達(支払われた後2週間頃)により、そのことを確認していた。

###### <26年10月21日、11月21日>

ロジテックの支払いが1日遅れる。ロジテックの手続きミスによるものであるが、その遅れについて、受入済通知書が到達するまでは確認していなかった。

###### <26年11月～27年2月>

ロジテックの支払いは、納期限内に行われていた。受入済通知書の到達により、そのことを確認する。

###### <27年3月20日～4月30日>

1月分について、納期限である3月20日から大幅に遅れ4月30日に支払われた(41日の遅延)。受入済通知書が届いていないにも関わらず、滞納について把握しておらず、督促状も出していなかった。

###### <27年4月20日～5月中旬>

2月分について、納期限である4月20日から大幅に遅れ5月27日に支払われた(37日の遅延)。受入済通知書が届いていないにも関わらず、滞納について把握しておらず、督促状も出していなかった。

###### <27年5月中旬>

1月分の受入済通知書が届き、2月分含めてロジテックの支払いに滞納があったことを施設課・総務課で確知する。しかし、滞納発生について、5月21日まで局長への報告はなかった。また、関係局への報告・相談はなかった。

##### (2) 問題点

- ・ 支払いの確認が行われていなかったため、滞納確知の時期が大きく遅れた。

毎月の支払いは、受入済通知書の到達により、確知することとなるが、毎月所定の時期に、到達の確認の意思はなかった。また、こうしたことを防ぐため、台帳による管理が行うこととなっているが、なされていなかった。

- ・ 納期限から大幅に遅れていながらも督促状を出していなかった。

滞納期限から30日以内に督促状を出すこととなっているが、滞納を確知する5



月中旬までは、担当者だけではなく、組織的に理解していなかった。そのため、1月分の督促状は出せなかった。

・ **滞納についての問題意識が高くなく、報告・相談が遅れた。**

5月中旬に2か月に渡り滞納が続いていることを確知するも、すぐに局長や関係局への報告・相談はなかった。これは、これまで滞納がなかったため、一時的なことから見え、危機意識にまでは至っていなかった。

## 2 早期の債権回収（平成27年5月～11月）

### (1) 事実関係

#### <27年5月13日>

経済産業省が、ロジテックによる再生可能エネルギー発電促進賦課金の支払い遅延について公表。局もこのことを知り、ロジテックの経営環境の悪化を把握する。

#### <27年5月18日、20日>

ロジテックに2、3月分の支払いを督促（電話）。ロジテックからは支払う旨の回答。また、20日には、財政局との協議において、納期限から30日以内に督促状を出すことを知り、2月分について督促状の送付。

#### <27年5月21日>

資源循環局長へ説明（これまでの経過など）。

#### <27年5月27日、29日>

2月分（37日遅延）、3月分（9日遅延）が支払われる。5月20日～27日は、2、3月分が滞納。

#### <27年6月17、24、30日>

施設課（係長、担当）がロジテックに対し、4月分の支払いを催促し、顛末書の提出を求め、30日には4月分の督促状の送付。30日には、ロジテックから顛末書が出される。

#### <27年7月1日>

適正処理計画部長以下の議論の中、契約解除の検討が始まる。ただし、遅延しながらも支払いがあったことから、契約解除の本格的検討には至らなかった。

#### <27年7月15、23、28日>

施設課がロジテックと直接経営状況等ヒアリング。28日には5月分の督促状を送付。

#### <27年7月24日>

4月分が支払われる（35日遅延）。7月17日～24日は、4、5月分が滞納。

#### <27年8月6日>

資源循環局長へ説明（5月分の支払いが遅れていること、契約解除のリスクなど）

<27年8月20日>

5月分が支払われる(34日遅延)

<27年8月27、31日>

施設課、総務課がロジテックと経営状況、相殺などについて協議。

<27年9月7日～10月13日>

9月7日に6月分の督促状を送付し、9月15日に支払われる(26日遅延)。また、9月29日に7月分の督促状を送付し、10月13日に支払われる(25日遅延)。

<27年10月28日～11月27日>

10月28日に8月分の督促状を送付し、11月18日にロジテックから支払いの再延長の顛末書が出されるが、予定の20日に支払われず。11月27日に9月分の督促状を送付。

<27年11月30日>

資源循環局長説明

(12月10日を納期限とした催告書を送付し、その期限内に支払われない場合、1月末に契約解除を決定。)

(2) 問題点

・ 契約解除・相殺など具体的な行動には至らなかった

納付期限を大きく遅れながらも支払いがあったため、再契約によるリスク(契約額の低下)などを考慮し、新しい手続きへ踏み込み切れなかった。

・ 組織としての危機意識、行動力が足りなかった

今回は、適正処理計画部及び総務部が所管であるが、両部の事務レベルでは、関係局を含め積極的に協議は進めていた。一方、これらが、組織としての具体的な行動につながる判断はなされなかった。両部の責任職の間で、本件の重大性への認識が必ずしも十分ではなかったともいえる。そのことが、上述の手続きの遅れにつながっているとも推察される。

・ 市全体としての情報共有がなされなかった

本件は資源循環局だけの解決は困難であり、また、重大性を考慮すると市長・副市長へは、経済産業省の公表により、経営基盤の弱さが明確になり、滞納が続いた段階で、報告すべきであった。

3 法的措置(平成27年12月～平成28年4月)

(1) 事実関係

<27年12月4日>

ロジテックとの経営状況などヒアリングの際、9月分支払いが12月10日までに実施されない場合、契約解除する旨の通知(催告書)を手渡す。

<27年12月10日～18日>

ロジテックが8月分を分割で支払われる(10日(51日遅延)、14日(55日遅延)、

18日(59日遅延))。11月20日～12月18日は、8、9月分が滞納。

**<27年12月11日>**

資源循環局長説明(支払状況と契約の切替えの手続きなどを含めた今後の進め方)

**<27年12月22日>**

10月分の督促状を送付。9、10月分を12月25日までに支払う旨の確約書を受領。

**<27年12月25日>**

支払の確認ができず、ロジテックを往訪。契約解除やむを得ないとの見解。局長説明後、ロジテックに契約解除通知を送付。

**<27年12月28日～1月20日>**

4区役所に相殺を依頼。その後、相殺を実行。

(実施日1月21日、2月25日、3月9日、4月7日)

**<28年1月8日～>**

弁護士との相談を開始。

**<1月13日>**

契約解除後の契約業者との送電開始日が決まったことから送電停止日(契約解除日)を通知。

(旭工場1月21日24時、金沢工場1月24日24時)

**<28年1月28日、2月25日、3月18日>**

11月分、12月分、1月分の督促状を送付。

**<28年2月25日>**

市長、副市長報告

**<28年3月7日から>**

第三債務者に対する仮差押を横浜地方裁判所に申し立て

(申立日3月7日、3月14日、3月22日、3月30日、4月14日)

**<28年3月8日>**

財産調査同意書を受領

**<28年3月10日から30日>**

財産調査(35銀行、1生命保険)

**<28年4月14日>**

横浜地方裁判所へ訴えの提起

**(2) 問題点**

**・市全体としての議論が不足したまま契約解除に至った**

市長・副市長への報告は、契約解除後であった。契約解除の重大性、契約解除後、4区役所の買電と相殺することなどを考慮すると、その判断の際に、上層部への相談がなかったのは、不適切である。

・ 専門家との相談が遅れてしまった

初めての弁護士との相談が、契約解除の時期であった。その後、仮差押えなどの回収の取組に至ったが、早い段階の相談により、契約解除と回収の取組をこなげて行うことができた。

また、12月4日には、9月分の支払いについて10日までの期限を条件に契約解除を申し入れたにも関わらず、8月分の分割払いのみで、解除に進まなかったのか。当時は、躊躇があったのかもしれないが、専門家の助言があれば、一刻も早い手続きになった可能性もある。

#### 4 外部有識者の主な意見

(1) 民間企業の場合、常に先方の経営状況を勘案し、債権を保全することは、当然の姿勢である。本事案の検証に当たっては、日頃の情報収集、未収債権の早期の発見に向けた取組がどうであったかが重要である。

○賦課金を滞納していることが分かった時点で赤信号が点灯したと判断すべきで、民間であればすぐに情報収集する。情報収集が出来ていない。

○入金管理や情報収集が出来ていないということは、リスクの把握が出来ていないということだと思われる。

(2) 一般的に、滞納の発生は、債務者の経営状況、資金繰りが厳しいというシグナルである。そのため、本事案では、そのような危機意識のもと、契約解除を検討していたか、債権回収を進めていたか、について検証すべきである。

○歳入に対する意識が低いのではないか。

○当時としてはやむを得なかった部分もあるかと思うが、現時点で考えると、法的な専門家がおらず、知識もなく、リスク管理や経営判断などの認識が極めて低かったと言わざるを得ない。

(3) 売電料金は、納期限が翌々月となっていることから、支払いに対して、契約相手方に1か月以上与信している状態となっている。ハイリスクの場合はそれに応じたリスクマネジメント(情報収集や外部専門家の活用など)を講じるべきである。

○財務諸表をもらっているが、それを活かしていない。6月の時点で専門家(弁護士や公認会計士など)に依頼し、もらった財務諸表を分析していれば、経営状況が悪くなったことをもっと早く気付けたのではないかと思う。

○もっと早く専門家に確認すべきだった。疑問点をぶつけ追及することで、ロジックの財務状況が早くつまびらかになり、その結果判断が早くなり、未収債権も小さくできたかもしれない。また、契約解除は市の判断になるが、アドバイスをすることはできただろう。

○モノには適正な値段がある。高い値段にはそれなりにリスクがあるということ。ハイリスクハイリターンという認識が必要だった。

- (4) 滞納が発生した場合には、破産すると債権回収は困難となることから、破産を想定した対応も検討しておくべきである。
- 電気という性質上2か月分与信がある。損切の覚悟も必要だったのだろう。
  - 債権回収の可能性や見通しを含めて、準備や情報収集など、何をすべきかを検討されていたかどうかが論点となる。
- (5) 毎月数億円の売電契約においては、滞納が生じた段階で契約解除を速やかに行うことが重要である。解除に対する知識や経験がないことで今回のような事案となっており、法律上の責任を問うことはできないが、不適切な対応であったことは否めない。
- 専門家への早期の相談体制が必要である。
  - 契約解除を行うための判断材料の入手、活用について理解を深める必要がある。

## 第4章 総合的な評価

### 1 売電契約のあり方

売電の契約は、与信の金額や期間に対応したリスクの回避策を取り入れたものとするべき

・売電料金については、焼却するごみに占めるバイオマスの比率等をもとに算出し、契約先と確認した後に、額を確定した上で、請求している。そのため、事業者に入通通知書を送付するのは、送電月の翌月 20 日前後となり、納期限はさらに 30 日後、つまり、その翌月の 20 日となっている。この「50 日間」について、事業者にとり与信している状態となっている。

・一方、現契約方法は、その与信をふまえ、リスク対応を取り入れたものとはなっていない。リスクを低減させる契約は、先方に一定のコストがかかり、売電単価に影響する可能性もあるが、1 月あたり 1 億円を超える売電料金を約 50 日間にわたり与信することを考慮すると、現契約におけるリスクの回避策は不十分であったといえる。

### 2 滞納の発生予防と早期発見

歳入や債権の管理事務が、日ごろから適切に行われる体制・しくみを構築すべき

・今回の事案では、施設課の担当者が受入済通知書にある領収日付印を十分に確認しないままファイルに綴っていた。定められた債権者管理台帳も備えられていなかった。

・これらの処理については、担当者の交代時に引き継がれていなかった。長年、納期限前に入金されることが当たり前の中で、適切な事務処理がなされなかった。また、責任職も、歳入管理の方法や状況などについて、関心を持ち指導することもなかった。

・今回のケースでは、仮に納入の確認など適切に行われていたとしても未収は避けられなかったかもしれない。しかし、早期に滞納を発見できれば、何らかの対応につながったはずである。歳入についての本来の事務処理の確認と徹底、確実な引継、そして万一滞納が生じた場合の早期発見・対応の仕組みを構築すべきである。

### 3 滞納事案顕在化期の対応

滞納が顕在化した場合には、ただちに、組織全体として契約解除を含め回収に向けた具体的な行動をスピーディに起こすべき

#### <4月～5月>

・平成27年4月下旬にロジテックと契約している他都市からの照会など、異変に気付くきっかけがあった。5月中旬には、経済産業省が国への支払い遅延について公表し、1月送電分の納入通知書が届き最初の延滞が発覚した。

・専門家の意見をふまえると、この時期が資金繰りに苦慮するなどロジテックの経営悪化が本格的に始まったといえる。ここでの対応が一つの大切なポイントである。結果論ではあるが、この時期に、専門家の指導助言をいただきながら、経営状況を把握し、回収に向けた取組を起こすべきであった。

#### <6月～11月>

・この時期は、ロジテックから聴取した経営・資金調達に係る状況や見通しの検討、対応に向けた関係課との協議、延滞となりながらも料金が納付される状況などが繰り返される中で、逡巡し、延滞という事実に対する認識が甘くなってしまった。

・ロジテックが、厳しい経営環境にある中においても、「遅れながらも支払われるだろう」「一時的な状況であって、じきに資金繰りが改善されるだろう」という期待に流されてしまった。

・本市では、これまで経験したことがない事案であればこそ、躊躇することなく、弁護士や公認会計士などの専門家に相談し、より適切な行動に移すべきであった。

### 4 潜在的なリスクに対応できる経営マネジメント

職員全体の専門性の向上、各課横断のつながりの強化、責任職が日ごろから危機感を持ち自ら行動するなどにより、組織によるリスク対応を高めるべき

#### <横断的対応>

・今回のケースでは、歳入管理から債権回収に至る業務は、適正処理計画部施設課が所管していたが、ここは焼却工場などの施設管理の部門である。専門的な知識や経験には、限界があった。

・業者選定、契約、経理等の事務処理を所管する、局の総務部総務課が一次的な支援をし、より専門性の高いことについては、財政局などの関係局にも二次的な支援を求めるべきである。

・こうした組織横断的対応により、今回のような専門的知識やノウハウが必要とされる事案については、対応すべきであった。局としての体制やそれを生かしていく意識が不足していた。

#### 〈責任職の経営マネジメント〉

・今回のケースで、事務レベルでの協議は闊達に行われたが、課長以上による直接の協議や、契約解除、債権回収等に向けた危機感を持った具体的行動が遅れた。この背景には、遅れながらも平成27年8月分までの料金が納付されていたことがある。そのような中、組織にロジテックの経営状況を的確に判断するための知識や経験がなく、それを補うための専門家への相談も逡巡し、資金繰りや支払予定に係るロジテックからの説明を疑うことなく信用してしまったこと、さらには契約解除によりむしろ市の損失（解除による未収債権の発生・新規契約の売電単価の低減）が発生しかねないと判断したことがある。これらが結果的に、事務的な協議の繰り返しと具体的な行動につながる組織判断の遅れを招いた。

・また、この事案についての最初の副市長報告及び市長報告は平成28年2月25日だった。これらを経て、対外発表した。当時は、資源循環局として責任をもって解決すべきとの考えに立っていたというものの、結果的に解決できずに2月下旬になってからの報告になり、不適切であった。

・その根底には、責任職に危機意識や物事を健全に疑う姿勢、経営感覚等が不足していたことがある。本来ならば、職場でのやりとりや会議で報告された内容から、「最悪の場合、債務が回収できなくなるのではないか」「ロジテックの経営状態について公認会計士などの専門家に相談したほうがよいのではないか」「納付が期限に1日でも遅れたら、ロジテックに厳しく問い質すなど厳しい姿勢を示すべき」など、危機意識による具体的な指示、そして、自ら具体的な行動に移すことが必要であった。

#### 〈専門的知識〉

・資源循環局には、実務レベルにおいて、歳入管理や債権回収などに関する知識やノウハウは不足しており、しくみとしても十分に機能をしていなかった。その結果、日ごろの歳入の把握、滞納した際の対応、督促の方法など行動が遅れてしまった。

・そして、何よりも、滞納の本来意味することが理解できていなかったため、局として危機感を持った取組につながらなかった。

・所管の担当職員・係長のみならず、各課の経理に関わる職員や係長は、ノウハウや知識を醸成するとともに、課長以上も、基本的な知識の理解とその大切さを習得する必要がある。



## 5 法令などとの適合

法令には沿っていたものの、適切な歳入管理、迅速な契約解除などの面で反省すべき

### 〈契約締結の妥当性〉

- ・入札の段階(3月5日)では、それまでロジテックの支払いに遅滞はなく、適正に入札が行われた。一方、最初の滞納の発生は、平成27年1月分(納期は3月20日)である。当局が滞納を把握したのは、5月と遅れてしまったが、仮に、その段階で把握できた場合でも、契約締結の取り止めは困難であった。
- ・契約予定者とはいえ、契約締結の取り止めには、相当の理由が必要である。それまでの事例では、納入通知書が届く時期は、納期限の概ね10日後で、3月30日ごろであること、仮に滞納がわかっても、その後の督促状の送付とその後の動向までを把握しなければならないことなどを考慮すると、契約締結の取り止めまでは至らなかったと考える。

### 〈適切な歳入管理〉

- ・売電業務にかかる歳入管理については、本来、地方自治法や条例規則に基づいた「債権管理の手引」に沿って適切に対応することとなっている。
- ・平成27年5月中旬の滞納を確知するまでは、その手引が十分に理解されておらず、具体的には、手引に記載されている台帳管理を行っていなかった。
- ・滞納発覚後は、関係局と連携し、手引に基づいた台帳管理のほか、入金把握を即日行うため、ロジテックから入金を証明する領収書をFAX送付させるなど歳入管理を行った。
- ・また、債権回収のための対応については、相殺、財産調査、仮差押、訴訟の提起などの法的措置を適切に対応した。

### 〈契約解除〉

- ・契約解除は、27年12月、ロジテックに申し入れ、28年1月に解除した。滞納が発覚した27年5月以降、契約解除も検討していたものの、解除した場合、売電収入が大きく減少するなど影響が大きいこと、ロジテックとの協議において、ロジテックから遅滞ながらも支払いがあったことなどから、解除の判断には至らなかった。
- ・今回の事案は、契約解除、相殺などの行為を早期に起こすべきであったなど重い教訓を残した。そのことで法律上の責任を問うことはできないが、不適切な対応であったことは否めない(外部アドバイザー<弁護士>の見解)。

## 第5章 適切な執行に向けた取組

### 1 売電契約におけるリスク回避策

- ・売電契約における料金の支払いは、実績に応じた後払いが商慣習だが、この慣習がある限り、一定の与信が発生する。電力料金の支払いは、後払いが原則とは言え、概算前払い、実績精算の方法も検討すべきである。
- ・それが困難な場合には、保証金の事前納付、保証事業会社が運用している保証制度への加入、契約書に公正証書を付すことによる強制執行の担保など検討すべきである。
- ・また、送電月から納付期限までの期間を可能な限り短縮すべきである。

### 2 リスクマネジメントの強化

#### (1) 歳入に関する危機管理体制の構築

- ・今回の教訓は、債権回収とは、専門家とのタイアップの中、危機感を持って「攻め」の姿勢で臨むことである。回収するという意識をしっかりと持ち、回収のために取るべきことに踏み込んでいく必要がある。
- ・資源循環局には、数千万円規模の売電収入から一万円程度の広告料など様々な歳入がある。これらの執行管理を所管課だけでなく、局全体で定期的に確認し、滞納・未収リスクや回収に向けた対応策について共有すべきである。
- ・また、大きなリスクの可能性があると判断した場合には、速やかに、経営責任職をトップとした債権を回収する組織を設置し、組織として対応策を強化していくべきである。

#### (2) 潜在的なリスクに向き合う組織風土づくりと専門知識の醸成

- ・今回のもう一つの教訓は、組織としての意思決定を行うべき責任職が、(重大なリスクに直面してもなお、) それぞれの所掌する範囲内での対応に終始したことである。課長どうし、部長どうしの議論などが頻繁に行われるようなことはなかった。そのため、横断的連携への支障、判断の遅れなどにつながった。
- ・局の各部署が執行する事務事業には、様々なリスクが潜んでいる。これを早期に覚知し、リスクを回避するための行動に移すことが、リスクを顕在化させず、仮に顕在化してしまってもできるだけ小さくすることにつながる。
- ・局では、主に所場長会、運営会議、コンプライアンス推進委員会<sup>\*</sup>を通じて情報共有、意見交換、注意喚起等を図っている。こうした場を形骸化させることなくマネジメントに活用することが重要であり、責任職は、些細なことも含め事案の一つひとつにリスクが潜んでいないか常に意識して臨むべきである。そして、気付いた事案については、職場で注意喚起を促したり、会議でしっかり共有するなど、経営責任職が先頭に立ち、局一丸となってリスクに向き合うことが大切である。

・また、リスクが顕在化した場合には、安易に流されず、この重大性に向き合い、上層部、関係部局へ速やかに報告・相談する。その際、経営責任職が先頭に立ち、危機感を持った姿勢で臨むことが大切である。

・契約や予算執行に係る事務は、ルーチン化しがちであり、法令やマニュアルに立ち戻って点検するとともに、人事異動などに伴う引継ぎはリスク対応を含めた確に行わなければならない。こうした点検や引き継ぎなども担当者任せにせず、責任職が積極的に関わり、適切に行われるようにすべきである。

※ 所場長会： 課長以上全員参加・月1回開催

運営会議： 経営責任職、各部庶務担当課長等が参加・週1回開催

コンプライアンス推進委員会： 同上・月1回開催

### (3) 外部専門家の積極的な活用

行政職員は経営感覚と知識を持たなければならないが、民間企業等との協議交渉は、行政だけでは限界がある。契約先の経営状況の判断や債権回収に向けた具体的な行動については、弁護士、公認会計士、税理士等の専門家に助言を求めることが不可欠である。日常的な相談体制を構築するとともに、債権を回収する組織を設置した際には、速やかにその参画を得るべきである。

## 3 国等への働きかけ

電力小売全面自由化に伴い多くの小売電気事業者が登録される中、地方自治体が個別に事業者の経営状況を把握することには限界があるため、登録制度の信頼性を高めるための充実について、国等へ働きかけるべきである。

－ 参考資料 －

## 参考 1 日本ロジテック協同組合概要

日本ロジテック協同組合は、東京都中央区に所在し、電力共同購買事業、外国人技能実習生共同受入事業、ETC 割引制度共同利用事業などにより組合員の収益拡大や事業成長を目的とした組織

### 【組合概要】

- (1) 名称 日本ロジテック協同組合
- (2) 所在地 東京都中央区佃一丁目 11 番 8 号
- (3) 役員 会長理事 金子 昌夫  
理事長 軍司 昭一郎
- (4) 事業内容 農産品・海産品・LED 照明器・油脂類の共同販売  
副資材及び電力の共同購買  
官公需の共同受注事業  
外国人技能実習生共同受入事業  
外国人技能実習生共同受入に係る無料職業紹介業  
ETC カード割引制度の共同利用事業  
事業資金の貸付及びその借入  
電気事業に係る発電所建設に関する債務の保証  
団体協約締結に関する事業  
教育情報の提供  
福利厚生事業
- (5) 出資総額 9,990 万円
- (6) 設立年月日 平成 19 年 11 月 9 日

参考2 平成27年度発電実績（平成27年4月～平成28年3月）

（単位：kWh）

	総発電電力量	内 訳		
		所内消費量	余熱利用施設等	売電電力量
鶴見工場	84,648,030	34,029,652	3,611,870	47,006,508
旭工場	47,791,730	17,226,494	488,870	30,076,366
金沢工場	127,674,840	55,460,040	1,651,610	70,563,190
都筑工場	59,013,600	19,047,534	2,148,690	37,817,376
計	319,128,200	125,763,720	7,901,040	185,463,440

※鶴見工場及び金沢工場の売電電力量は環境創造局への売電電力量を含みます。

### 参考3 競争入札導入後の契約までの手続きの流れ

- ① 売電事業を執行することについて起案・決裁



- ② 参加資格の設定、資源循環局業者選定委員会への付議

(27年度入札参加条件)

営業種目	電力・都市ガス
所在地区分	市内、準市内及び市外
その他	(1) 横浜市契約規則（昭和39年3月横浜市規則第59号）第3条第1項に掲げる者でないこと及び同条第2項の規定により定めた資格を有する者であること。 (2) 平成27・28年度横浜市一般競争入札有資格者名簿（物品・委託等関係）において「電力・都市ガス」の「細目A 電力」に登録が認められている者であること。 (3) 公表時に指定する入札参加意向申出の期限の日から開札日までの間のいずれの日においても、横浜市指名停止等措置要綱に基づく指名停止を受けていない者であること。 (4) 当該業務又はこれと同種の業務の過去2年以内の実績を有する者であること。 (5) 電気事業法（昭和39年法律第170号）第3条第1項の規定に基づき一般電気事業者としての許可を得ている者又は同法第16条の2第1項の規定に基づき特定規模電気事業者としての届出を行っている者であること。



- ③ 公募型指名競争入札の執行

入札参加意向申出者の資格審査

- ・過去2年以内の実績については契約書写しの提出
- ・一般電気事業者としての許可又は、特定規模電気事業者としての届出を行っている事を証明する書類の提出

※過去、非指名となった業者はいない。



- ④ 契約締結することについて起案・決裁

## 参考4 売電事業での請求（納付書）の流れ

### (1) 請求の流れ

	送電月	翌月				翌々月		
	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	
		5日	10日	15日	20日前後	20日前後		
資源循環局	送電	バイオオマスの確認	ごみ組成・メタンガス等 （電気事業者へ）※	売電事業者から 売電量の受取り （FIT・FIT以外）	売電事業者へ納付書送付 検算・起案・回議	納期限		
環境創造局		メタンガス等データ送付 （資源循環局へ）		資源循環局から 電気事業者へ受取り データの受取り	納付書を資源へ 検算・起案・回議			

※ FIT と FIT 以外分の金額計算のため、ごみ組成、メタンガス、発電量のデータを送る

※ 環境創造局の南部汚泥資源化センターは金沢工場を経由して、電力会社と接続している。そのため、両施設の発電量等の按分で売電量を計算している。また、南部汚泥資源化センターのメタンガスを金沢工場の焼却炉に吹き込んでいるため、この分も売電量の計算に使用している。

### (2) 納付書の流れ

	事業者	金融機関	会計室	施設課
納付日	納付書で入金			
	領収書 （事業者保管）	現金領収証書 （原符）	郵送	
約1週間後			受入済通知書	庁内メール
約1週間後				受入済通知書

納付書を使い、金融機関で入金。その後、金融機関から会計室へ受入済通知書が届き、庁内メールで施設課へ到達。会計室は財務会計システムに入力。

－ 検証の体制 －

【局内責任職】

鈴木 一博（資源循環局企画調整担当部長）  
苅谷 恵司（資源循環局事業系対策部長）  
河村 義秀（資源循環局3R推進課長）  
長井 真（資源循環局保土ヶ谷事務所長）  
植村 一人（資源循環局青葉事務所長）

【アドバイザー】

猪鼻 久義（猪鼻会計事務所・公認会計士）  
大山 哲（株式会社大山会計・公認会計士）  
川島 志保（川島法律事務所・弁護士）



## 適正な執行に向けた取り組み状況について

### 1 適正な執行に向けたしくみづくり

#### (1) 契約方法の見直し

##### ア 納期限の短縮

リスク低減のため、送電月の末日から概ね 50 日前後となっている納期限について、20 日程度に短縮します。平成 29 年度契約から実施します。

##### イ 契約条件

「前払い」や「契約保証金」を活用して、未納を発生させないようにします。29 年度契約から実施します。

##### ウ 契約解除条項の明記

滞納発生時に速やかに対応できるよう、約款に契約解除条項を明記します。29 年度契約から実施します。

#### (2) マニュアルづくり

収納管理及び未然防止、滞納発生時には、督促、契約解除の手順、相殺などについて、状況に応じた適切な手立てを講じるため、売電に関するマニュアルを作成します。28 年度中に作成します。

### 2 職員の意識付けと専門知識等の醸成

#### (1) 職員の意識付け

今回の事案について局全職員が認識を深めるため、経営責任職が各課、全ての現場に出向き、内容、さらに局が置かれている状況などを伝えました。

局運営会議や歳入管理会議など局内会議を活用し、各課が直面する課題について情報共有し、意見交換等を行っています。

#### (2) 専門知識や経営感覚の醸成

各所属の経理担当者等が、9 月に開催した未収債権滞納整理研修に参加しました（68 名）。研修参加を継続的に行い、専門性の高い職員を育成します。

さらに、今回の検証作業でご助言を頂いた外部専門家を講師に招き、経営感覚の醸成に向けた局独自の研修を開催します。

### 3 体制づくり

#### (1) 歳入管理会議の設置・開催

局全体で、歳入事務や収納状況を共有し、また債権回収を、迅速、かつ適正に実施するため、9月に「歳入管理会議」を設置しました。以降、毎月の定例開催及び臨時開催を含め、これまでに4回開催しました。

#### (2) 横断的対応ができる組織づくり

未収債権の回収に向けた方針、具体的な回収方法、外部有識者への支援依頼等について、協議・決定するため、部長をトップとした「債権回収本部」を立ち上げ、横断的かつ迅速に行動できる体制を構築し、10月に第1回を開催しました。

### 4 外部専門家の積極的活用

契約先の経営状況の判断や債権回収に向けた具体的行動について、弁護士、公認会計士など、外部専門家との日常的な相談体制を構築し、債権回収本部への速やかな参画につなげます。29年度から実施します。

#### 債権回収に係る取り組み状況

28年9月13日の常任委員会報告以降の取り組みは次のとおりです。

- ・28年9月26日 第1回 財産状況報告集会  
局長及び適正処理計画部長等が出席しました。  
管財人から状況報告がありました。
- ・29年3月 第2回 財産状況報告集会（予定）