

# 企画競争説明書

業務名称：タンザニア国リスクベースアプローチに基づいた  
税務調査能力向上プロジェクト

調達管理番号： 22a00672

## 【内容構成】

第1章 企画競争の手続き

第2章 特記仕様書案

第3章 プロポーザル作成に係る留意事項

本説明書は、「独立行政法人国際協力機構（以下、JICA という）」が、民間コンサルタント等に実施を委託しようとする業務について、当該業務の内容及び委託先を選定する方法（企画競争）について説明したものです。

企画競争とは、競争参加者が提出する技術提案書（以下「プロポーザル」という。）に基づき、その企画、技術の提案、競争参加者の能力等を総合的に評価することにより、JICA にとって最も有利な契約相手方を選定する方法です。競争参加者には、この説明書及び貸与された資料に基づき、本件業務に係るプロポーザル及び見積書の提出を求めます。

なお、本説明書の第2章「特記仕様書案」、第3章2. 「業務実施上の条件」は、プロポーザルを作成するにあたっての基本的な内容を示したものですので、競争参加者がその一部を補足、改善又は修補し、プロポーザルを提出することを妨げるものではありません。プロポーザルの提案内容については、最終的に契約交渉権者を行う契約交渉において、協議するものとし、最終的に契約書の付属として合意される「特記仕様書」を作成するものとします。

新型コロナウイルス感染対策に関する費用（PCR 検査関連費用、隔離期間中の待機費用、他）はプロポーザル提出時点で別見積として提出ください。

2022年11月9日  
独立行政法人国際協力機構  
調達・派遣業務部

# 第1章 企画競争の手続き

## 1. 公示

公示日 2022年11月9日

## 2. 契約担当役

理事 植嶋 卓巳

## 3. 競争に付する事項

(1) 業務名称：タンザニア国リスクベースアプローチに基づいた税務調査能力向上プロジェクト

(2) 業務内容：「第2章 特記仕様書案」のとおり

(3) 適用される契約約款：

( ) 「調査業務用」契約約款を適用します。これに伴い、消費税課税取引と整理しますので、最終見積書において、消費税を加算して積算してください。(全費目課税)

(○) 「事業実施・支援業務用」契約約款を適用します。これに伴い、契約で規定される業務(役務)が国外で提供される契約、すなわち国外取引として整理し、消費税不課税取引としますので、最終見積書においても、消費税は加算せずに積算してください。(全費目不課税)

(4) 契約履行期間(予定)：2023年1月～2027年2月

以下の2つの契約履行期間に分けて契約書を締結することを想定しています。

第1期：2023年1月～2024年8月(20カ月)

第2期：2024年9月～2027年2月(30カ月)

なお、上記の契約履行期間の分割案は、JICAの想定ですので、競争参加者は、業務実施のスケジュールを検討のうえ、異なった分割案を提示することを認めません。

契約履行期間の分割の結果、契約履行期間が12ヶ月を超える場合は、前金払の上限額を制限します。具体的には、前金払については1年毎に分割して請求を認めることとし、それぞれの上限を設定する予定です。

新型コロナウイルス感染拡大等による影響により、本企画競争説明書に記載の現地業務時期、契約履行期間、業務内容が変更となる場合も考えられます。これらにつきましては契約交渉時に協議のうえ決定致します。

(5) 前金払の制限

本契約については、契約履行期間が12ヶ月を超えますので、前金払の上限額を制限します。

具体的には、前金払については1年毎に分割して請求を認めることとし、それぞれの上限を以下のとおりとする予定です。なお、これは、上記(4)の契約履行期間を想定したものであり、契約履行期間が異なる場合等の限度額等につきましては、契約交渉の場で確認させていただきます。

#### 第1期

- 1) 第1回（契約締結後）：契約金額の24%を限度とする。
- 2) 第2回（契約締結後13ヶ月以降）：契約金額の16%を限度とする。

#### 第2期

- 1) 第1回（契約締結後）：契約金額の16%を限度とする。
- 2) 第2回（契約締結後13ヶ月以降）：契約金額の16%を限度とする。
- 3) 第3回（契約締結後25ヶ月以降）：契約金額の8%を限度とする。

## 4. 担当部署・日程等

### (1) 選定手続き窓口

調達・派遣業務部 契約第一課

電子メール宛先：[outm1@jica.go.jp](mailto:outm1@jica.go.jp)

担当者メールアドレス：[Yamagata.Shigeo2@jica.go.jp](mailto:Yamagata.Shigeo2@jica.go.jp)

### (2) 事業実施担当部

ガバナンス・平和構築部 ガバナンスグループ 行財政・金融チーム

### (3) 日程

本案件の日程は以下の通りです。

No	項目	期限日時
1	競争参加資格確認申請書	2022年11月18日 12時
2	競争参加資格要件の確認結果の通知日	2022年11月28日
3	企画競争説明書に対する質問	2022年11月15日 12時
4	質問への回答	2022年11月18日
5	プロポーザル等の提出用フォルダ作成依頼	プロポーザル等の提出期限日の 4営業日前から1営業日前の正午まで
6	本見積書及び別見積書、プロポーザル等の提出期限日	2022年12月2日 12時
7	プレゼンテーション	行いません。
8	評価結果の通知日	2022年12月13日
9	技術評価説明の申込日（順位が第1位の者を除く）	評価結果の通知メールの送付日の翌日から起算して7営業日以内

## 5. 競争参加資格

### (1) 各種資格の確認

以下については「コンサルタント等契約におけるプロポーザル作成ガイドライン（2022年4月）」を参照してください。

(URL: <https://www.jica.go.jp/announce/manual/guideline/consultant/20220330.html>)

- 1) 消極的資格制限
- 2) 積極的資格要件
- 3) 競争参加資格要件の確認

## (2) 利益相反の排除

具体的には、以下に掲げる者については、競争への参加を認めません。

「タンザニア国歳入庁人事育成能力近代化プロジェクト詳細計画策定調査（評価分析）」（調達管理番号：21a00882）の受注者（SK アドバイザリー株式会社）及び同業務の業務従事者

## (3) 共同企業体の結成の可否

共同企業体の結成を認めます。ただし、業務主任者は、共同企業体の代表者の者とします。

共同企業体を結成する場合は、共同企業体結成届（様式はありません。）を作成し、プロポーザルに添付してください。結成届には、代表者及び構成員の全ての社の代表者印又は社印は省略可とします。また、共同企業体構成員との再委託契約は認めません。

## (4) 競争参加資格要件の確認

本契約ではプロポーザル作成ガイドライン 49-50 ページ【「競争参加資格確認申請書」の提出を求められた場合】に基づき、競争参加者の厳格な情報保全体制等について、競争参加資格確認を実施します。

競争参加資格要件を確認するため、以下の要領で競争参加資格確認申請書の提出を求めます。詳細はプロポーザル作成ガイドラインを参照してください。なお、本資格確認審査プロセスを追加するため、同ガイドラインにおける「消極的資格制限」の3)に規定している「競争参加日」は、プロポーザル等の提出締切日ではなく、資格確認申請書の提出締切日に読み替えます。

1) 提出期限： 上記4. (3) 参照

2) 提出方法： 下記「8. プロポーザル等の提出」参照し、上記1)の提出期限日の4営業日前から1営業日前の正午までに、競争参加資格提出用フォルダ作成依頼メールを [e-koji@jica.go.jp](mailto:e-koji@jica.go.jp) へ送付願います。（件名：「競争参加資格確認申請書提出用フォルダ作成依頼\_（調達管理番号）\_（法人名）」）

※依頼が1営業日前の正午までになされない場合は、競争参加資格申請書の提出ができなくなりますので、ご注意ください。

3) 確認結果の通知：上記4. (3) 日程の期日までにメールにて通知します。

## 6. 資料の配付依頼

資料の配付について希望される方は、JICA ウェブサイトの手順に則り依頼ください。

(URL: <https://www.jica.go.jp/announce/notice/distribution.html>)

- ・ 第3章2.業務実施上の条件に記載の配付資料
  - ・ 「独立行政法人国際協力機構 サイバーセキュリティ対策に関する規程（2022年4月1日版）」及び「サイバーセキュリティ対策実施細則（2022年4月1日版）」
  - ・ 「独立行政法人国際協力機構 サイバーセキュリティ対策に関する規程（2022年4月1日版）」及び「サイバーセキュリティ対策実施細則（2022年4月1日版）」
- については、プロポーザル提出辞退後もしくは失注後、受注した場合は履行期間

終了時に速やかに廃棄することを指示します。

## 7. 企画競争説明書に対する質問

### (1) 質問提出期限

- 1) 提出期限：上記4. (3) 日程参照
- 2) 提出先：上記4. (1) 選定手続き窓口  
([outm1@jica.go.jp](mailto:outm1@jica.go.jp)宛、CC: 担当メールアドレス)
- 3) 提出方法：電子メール
  - ① 件名：「【質問】調達管理番号\_案件名」
  - ② 添付データ：「質問書フォーマット」(JICA 指定様式)

注1) 質問は「質問書フォーマット」の様式に記入し電子メールに添付して送付してください。本様式を使用されない場合は、回答を掲載しない可能性があります。JICA 指定様式は下記(2)のURLの「公示共通資料」を参照してください。

注2) 公正性・公平性確保の観点から、電話及び口頭でのご質問は、お断りしています。

### (2) 質問への回答

上記4. (3) 日程の期日までに以下の JICA ウェブサイト上に掲示します。  
(URL: <https://www2.jica.go.jp/ja/announce/index.php?contract=1>)

## 8. プロポーザル等の提出

### (1) 提出期限：上記4. (3) 日程参照

### (2) 提出方法

具体的な提出方法は、JICAウェブサイト「業務実施契約の公示にかかる説明書等の受領方法及び競争参加資格確認申請書・プロポーザル・見積書等の電子提出方法(2022年6月1日版)」をご参照ください

(URL: <https://www2.jica.go.jp/ja/announce/index.php?contract=1>)

#### 1) プロポーザル・見積書

- ① 電子データ(PDF)での提出とします。
- ② 上記4. (3)にある期限日時までに、プロポーザル提出用フォルダ作成依頼メールを[e-koji@jica.go.jp](mailto:e-koji@jica.go.jp)へ送付願います。
- ③ 依頼メール件名：「提出用フォルダ作成依頼\_(調達管理番号)\_(法人名)」)
- ④ 依頼メールが1営業日前の正午までに送付されない場合はプロポーザルの提出ができなくなりますので、ご注意ください。
- ⑤ プロポーザル等はパスワードを付けずにGIGAPOD内のフォルダに格納ください。
- ⑥ 本見積書と別見積書はGIGAPOD内のフォルダに格納せず、PDFにパスワードを設定し、別途メールで[e-koji@jica.go.jp](mailto:e-koji@jica.go.jp)へ送付ください。なお、パスワードは、JICA調達・派遣業務部からの連絡を受けてから送付願います。

### (3) 提出先

#### 1) プロポーザル

「JICA 調達・派遣業務部より送付された格納先 URL」

#### 2) 見積書（本見積書及び別見積書）

① 宛先：[e-koji@jica.go.jp](mailto:e-koji@jica.go.jp)

② 件名：（調達管理番号）\_（法人名）\_見積書

〔例：20a00123\_〇〇株式会社\_見積書〕

③ 本文：特段の指定なし

④ 添付ファイル：「20a00123\_〇〇株式会社\_見積書」

⑤ 見積書のPDFにパスワードを設定してください。なお、パスワードは、JICA調達・派遣業務部からの連絡を受けてから送付願います。

⑥ 評価点の差が僅少で価格点を計算する場合、もしくは評価結果順位が第一位になる見込みの場合のみ、パスワード送付を依頼します。

### (4) 提出書類

#### 1) プロポーザル・見積書

## 9. 契約交渉権者決定の方法

提出されたプロポーザルは、別紙の「プロポーザル評価配点表」に示す評価項目及びその配点に基づき評価（技術評価）を行います。評価の具体的な基準や評価に当たっての視点については、「コンサルタント等契約におけるプロポーザル作成ガイドライン（2022年4月）」より以下を参照してください。

① 別添資料1「プロポーザル評価の基準」

② 別添資料2「コンサルタント等契約におけるプロポーザル評価の視点」

③ 別添資料3「業務管理グループ制度と若手育成加点」

技術評価点が基準点（100点満点中60点）を下回る場合には不合格となります。

(URL: <https://www.jica.go.jp/announce/manual/guideline/consultant/20220330.html>)

### (1) 評価配点表以外の加点について

評価で60点以上の評価を得たプロポーザルを対象に、以下の2点について、加点・斟酌されます。

#### 1) 業務管理体制及び若手育成加点

本案件においては、業務管理グループ（副業務主任者1名の配置）としてシニア（46歳以上）と若手（35～45歳）が組んで応募する場合（どちらが業務主任者でも可）、一律2点の加点（若手育成加点）を行います。

#### 2) 価格点

若手育成加点の結果、各プロポーザル提出者の評価点について第1位と第2位以下との差が僅少である場合に限り、提出された見積価格を加味して契約交渉権者を決定します。

## 10. 評価結果の通知と公表

評価結果（順位）及び契約交渉権者を上記4.（3）日程の期日までにプロポーザルに記載されている電子メールアドレス宛にて各競争参加者に通知します。

## 第2章 特記仕様書案

本特記仕様書案に記述されている「脚注」及び別紙「プロポーザルにて特に具体的な提案を求める事項」については、競争参加者がプロポーザルを作成する際に提案いただきたい箇所や参考情報を注意書きしたものであり、契約に当たって、契約書附属書Ⅱとして添付される特記仕様書からは削除されます。

また、契約締結に際しては、契約交渉相手方のプロポーザルの内容を適切に反映するため、契約交渉に基づき、必要な修正等が施された上で、最終的な「特記仕様書」となります。

### 第1条 総則

この仕様書は、独立行政法人国際協力機構（以下「発注者」という）と受注者名（以下「受注者」という）との業務実施契約により実施する「タンザニア国リスクベースアプローチに基づいた税務調査能力向上プロジェクト」に係る業務の仕様を示すものである。

### 第2条 プロジェクトの背景

タンザニア連合共和国（以下、「タンザニア」）は近年堅実な経済成長を続けており、2016～2019年の平均成長率は6.9%、2019年には一人あたり国民総所得（GNI）を1,080ドルまで高め、2020年7月には「低所得国」から「低所得国」への移行を果たした。財政の持続性確保のため、タンザニア政府は税制改革や電子徴税システムの活用拡大等を通じてさらなる歳入の確保に取り組んでおり、税収は一貫して増加しているものの、2016/17～2020/21年度の税収対GDP比は11%～12%台で推移しており、政府が掲げる年間目標を例年下回っている。2021/22年度においても目標の13.3%に満たない見込み（IMF予想の11.3%の場合、目標値に対し、約3兆タンザニアシリング（約1,800億円）の下振れ）であり、マクロ経済の安定のためにも税を含む歳入基盤の拡大が喫緊の課題となっている。

タンザニア政府は、第3次国家開発五カ年計画（2021/22～2025/2026年度）において、税務行政に係る施策として、その効率化による税収の増加、インフォーマルセクターの所得への課税による課税ベースの拡大、自動化されたシステムによる徴税能力強化、租税の減免措置の見直しを通じた徴税強化を掲げている。また、2020/21年度から2025/26年度の5年間で税収対GDP比を13.5%から14.4%まで、国内歳入割合を71.8%から79.3%まで引き上げることとしており、徴税能力の強化が重要課題となっている。これに基づき、タンザニア歳入庁（Tanzania Revenue Authority、以下「TRA」）は次期戦略方針「第6次コーポレートプラン（CP6）」（2022年7月～2027年6月）草案において、戦略的テーマ「オペレーショナルエクセレンス」の目的として「徴税強化」「税務コンプライアンス向上」「業務効率の向上」を掲げ、これらに資する施策として税務調査業務の改善に取り組んでいる。

こうした目的達成のためには、限られた税務調査資源を要調査度合いの高い納税者や課税上のリスク項目に重点的に配分するというリスクベースアプローチの採用、またその適切な実施が不可欠となる。この点はコーポレートプランに基づいた TRA の各種戦略文書等でも強調されており、IMF（2021）もリスクベースの税務調査を指向する TRA の姿勢を評価している。

このような状況の下、TRA から我が国に対して税務行政に対する支援が要請された。JICA は詳細計画策定調査団を派遣し、TRA が認識する課題とそれらに対処する施策について関係者からのヒアリング、上記戦略文書及び指示・報告文書等の確認を行ったところ、TRA における税務調査（臨場調査）の実施は全ての税目、取引項目を等しく網羅的に確認するという制度及び運用となっているため、効率的な調査事務運営に課題があり、要点を絞り込んだ適切な事実確認を行うための事務量投下も困難となっているほか、タンザニアの社会・経済環境において優先して対処すべき課税上のリスクを特定するための情報収集及びその分析にも課題があることが判明した。また、そうした税務調査の執行能力及び税務調査を管理する一連の事務に課題が存在する中で、IT 基幹システムの開発が進められようとしていることも把握した。基幹システム構築においては税務行政機能全体、すなわち納税者登録、申告受付・処理、申告内容確認（机上及び臨場調査）、納付管理（還付含む）といった租税債権債務の確定及びその管理に関わる業務に加え、納税者コンプライアンスリスク（課税上のリスク）管理に必要な納税者属性、各種取引といった税務当局内外の情報収集、集積、分析に関わる業務についてもシステムで処理するデータを全て定義するとともに、データの再利用・参照等を含め、その流れと集積、管理方法を業務プロセスと共に最適化することが求められる。従って、税務調査という税務行政機能一部の支援であっても業務プロセス全体との関係を確認しながら進める必要が生ずる状況にあることも把握された。

このようなプロセスを経て、TRA におけるリスクベースアプローチに基づいた税務調査（臨場調査）の能力向上支援は、我が国の対タンザニア国別開発協力方針（2017 年 9 月）の重点分野「ガバナンス・行政サービスの向上」において「歳出計画の立案及び執行の適正化、歳入強化の観点から、税務・監査分野の能力向上等の公共財政管理の強化を図る」とされていることに資するものであることを確認し、支援を決定した。本事業は、上記の TRA が抱える課題の解決に資するべく、税務調査（臨場調査）業務プロセス<sup>1</sup>の整備・改善に併せて、リスクベース手法適用の前提となるリスクの認識・特定・管理を可能とする体制を構築し、効率的かつ効果的な税務調査（臨場調査）の実施を可能とすることで、TRA の徴税能力向上に貢献するものである。

JICA はこれまでに、「税務研修能力強化プロジェクト」（2012 年～2015 年）及び「税務行政能力強化プロジェクト」（2017 年～2022 年）を通じて、税務研修所の研修事業の改善及び人事制度（コーチング&メンタリング制度、キャリア開発枠組み）の強化を支援し、人材育成の観点からタンザニアの税務行政の能力

---

<sup>1</sup> 税務調査（臨場調査）の業務プロセスとは、調査対象者を選定し、調査を実施し、その結果を次の調査にフィードバックするところまでの一連の流れを指す。タンザニアにおいては、税務調査の中でも机上調査を Examination、納税者接触を伴う臨場調査を Audit と呼ぶが、本案件で扱うのは後者の Audit である。



強化に取り組んできた。本事業は、人材育成のみならず、税務行政のコア機能にあたる税務調査（臨場調査）の業務改善を通じて TRA のさらなる徴税能力の向上を支援するものである。

### 第3条 プロジェクトの概要

#### （1）プロジェクト名

タンザニア国リスクベースアプローチに基づいた税務調査能力向上プロジェクト

#### （2）上位目標

全税務署において改善されたリスクベースアプローチに基づく税務調査（臨場調査）業務が定着することにより、TRAの徴税能力がさらに向上する。<sup>2</sup>

指標1 プロジェクト終了時のデータ<sup>3</sup>と比較して、税務調査（臨場調査）1件当たりの平均調査期間がxx%減少する。<sup>4</sup>

指標2 プロジェクト終了時のデータと比較して、納税者数に対する税務調査（臨場調査）数の割合がxx%増加する。

指標3 プロジェクト開始時のデータと比較して、税務調査（臨場調査）による追徴税額がxx%増加する。<sup>5</sup>

指標4 税務調査（臨場調査）戦略が、プロジェクトが作成した業務参考文書に基づき毎年適切に見直されている。

#### （3）プロジェクト目標

リスクベースアプローチに基づく税務調査（臨場調査）業務の改善を通じて、税務署（地域）の徴税能力が向上する。<sup>6</sup>

---

<sup>2</sup> プロジェクト内の活動計画としては、まず数カ所程度のパイロット署で現行業務プロセスの改善と必要な研修事業を実施する。同パイロット事業を経て、約3年間で全国展開後も機能する業務プロセス及び研修実施体制を確立させる。残り1年間で当該業務プロセス及び研修の実運用をタンザニア全署で実施しながら、TRAで自律的な運用能力を確認するところまで実施する。プロジェクト終了後、上位目標に向けて、プロジェクト内で策定・改善した業務プロセス及び人材育成の仕組みがTRAにより継続的に取り組まれ、国内歳入部（Domestic Revenue Department、以下「DRD」）本部及びタンザニア全土の税務署において通常業務として定着することで、さらなる徴税能力の向上を見込むものである。

<sup>3</sup> データとは、タンザニア歳入庁が管理している各種実績値を指す。詳細計画策定調査にて各指標にかかる実績値が入手可能であることを確認している。

<sup>4</sup> 税務調査期間の短縮は、TRA側にとってリソース確保の観点で有用であるとともに、納税者側にとっても税務調査対応の負荷軽減というメリットをもたらす。

<sup>5</sup> 調査効率向上に伴う調査件数増加により追徴税額が増加するという考え方であり、過剰な賦課徴収を強いることを目的としているものではない。

<sup>6</sup> プロジェクト期間中の最後の1年間で、パイロット税務署のみならず、全署での業務プロセス及び研修の実施を目指す。パイロット税務署と非パイロット税務署では介

- 指標 1 プロジェクト開始時のデータと比較して、税務調査（臨場調査）1件当たりの平均調査期間がxx%減少する。
- 指標 2 プロジェクト開始時のデータと比較して、税務署（地域）の担当者一人当たりの税務調査（臨場調査）件数がxx%増加する。
- 指標 3 プロジェクト開始時のデータと比較して、税務署（地域）の税務調査（臨場調査）のxx税目の更修正割合（ヒット率）<sup>7</sup>が増加する。

#### （4）成果

成果 1：税務署（地域）において、リスクベースアプローチに基づく税務調査（臨場調査）の業務プロセスが改善する。

- 指標 1-1 パイロット税務署（地域）での納税者のリスク指標が策定される。
- 指標 1-2 税務調査（臨場調査）に関する業務参考文書が策定され、TRAに承認される。
- 指標 1-3 Domestic Revenue Department (DRD)本部から全税務署（地域）に対し、業務参考文書を用いた改訂業務プロセスの実施が指示される。

成果 2：DRD本部と税務署（地域）間の連携改善を通じ、DRD本部の「税務調査（臨場調査）戦略」策定・実施能力が強化される。

- 指標 2-1 税務調査（臨場調査）に係る税務署（地域）からDRD本部に提出される報告様式及び税務署（地域）における税務調査報告書の内容が改善される。
- 指標 2-2 DRD本部においてリスクベースアプローチが考慮された「税務調査（臨場調査）戦略」及び同戦略の策定・見直しを行う業務参考文書が策定され、承認される。

成果 3：TRA職員に対するリスクベースアプローチに基づく税務調査（臨場調査）に係る研修体制が整備される。

- 指標 3-1 パイロット税務署（地域）における研修計画（研修実施体制含む）が策定される。
- 指標 3-2 パイロット税務署（地域）において研修計画に基づき研修が実施される。
- 指標 3-3 全税務署（地域）での研修実施に向けた展開計画が策定される。
- 指標 3-4 パイロット税務署（地域）以外の税務署（地域）において展開計画に基づき研修が実施される。

#### （5）主な活動

---

入度合いが異なるため、非パイロット税務署の中にはその定着及び成果発現までは至らないケースもあり得る。このように、実際には税務署によって改善度合いの差が生じることも考慮し、プロジェクト目標では「全税務署」とは明記していない。介入度合いによって介入効果を測るインパクト評価の実施も検討する。

<sup>7</sup> 税務調査（臨場調査）数全体の内、更正・決定等（修正申告があったものを含む）に至った調査件数の割合。

活動 1-1 : 関係者向けにキックオフミーティングまたはセミナーを開催する。

活動 1-2 : ワーキング・グループを発足させる。

活動 1-3 : パイロット税務署(地域)を選定する。

活動 1-4 : パイロット税務署(地域)での税務調査(臨場調査)業務プロセスの現況をレビューし、課税上のリスクと関連リスク指標を特定する。

活動 1-5 : 上位目標とプロジェクト目標の指標 1 及び指標 2 の目標数値を設定する。  
(事業開始 6 カ月以内)

活動 1-6 : パイロット税務署(地域)において、あるべき「リスクベース手法に基づく税務調査(臨場調査)業務プロセス」を策定する。

活動 1-7 : DRD 本部及びパイロット税務署(地域)と共に、活動 1-6 で策定した業務プロセスを実施するための業務参考文書を策定する。

活動 1-8 : パイロット税務署(地域)で改訂版業務プロセスを試行する。

活動 1-9 : 上位目標の指標 3 の目標数値を設定する。(事業開始 24 カ月以内)

活動 1-10 : 活動 1-8 での試行結果を踏まえ、全国展開に向けた業務プロセス及び業務参考文書の見直し、改訂を行う。

活動 1-11 : 改訂された業務参考文書が提示され、TRA 内で承認される。

活動 1-12 : 全税務署(地域)で改訂業務プロセスを実施する。

活動 2-1 : 税務調査(臨場調査)に関する DRD 本部とパイロット税務署(地域)の連携体制(報告・監督)の現況を把握する。

活動 2-2 : 税務調査(臨場調査)に係る税務署(地域)から DRD 本部に提出される報告様式及び税務署(地域)における税務調査報告書の内容を改善する。

活動 2-3 : リスクベースアプローチを考慮して「税務調査(臨場調査)戦略」を策定する。

活動 2-4 : 「税務調査(臨場調査)戦略」の策定・見直しを行う業務参考文書を策定し、年次のルーティーン業務として取り込む。

活動 2-5 : 「税務調査(臨場調査)戦略」の策定・見直しを行う業務参考文書が提示され、TRA 内で承認される。

活動 2-6 : パイロット税務署(地域)での試行を通じ、全国展開に向け、DRD 本部とパイロット税務署(地域)の連携体制(報告・監督)の見直し、改訂を行う。

活動 2-7 : 中長期的に計画されている TRA 側の IT 基幹システムの開発イニシアチブ(Integrated Domestic Revenue Administration System: IDRAS)の税務調査領域のシステム化(Audit Module)に関する業務プロセス再構築(Business Process Re-Engineering: BPR)に向けた協議を行う。

活動 3-1 : ワーキング・グループを発足させる。

活動3-2：税務調査（臨場調査）に関する既存の研修プログラムを把握する。

活動3-3：リスクベースアプローチに基づく税務調査（臨場調査）に関する税務署職員への研修手段（ITA研修、コーチング&メンタリングの活用、遠隔研修システムの導入等）及び体制について議論する。

活動3-4：研修手段を決定する。

活動3-5：研修プログラム及び研修教材を策定する。

活動3-6：パイロット税務署（地域）の職員を対象に研修を実施する。

活動3-7：パイロット税務署（地域）での研修の実施結果を踏まえ、研修計画（研修実施体制含む）、プログラム及び研修教材を改訂する。

活動3-8：全税務署（地域）での研修実施に向けた展開計画を策定する。

活動3-9：活動3-8で策定された展開計画に基づき、パイロット税務署（地域）以外の地域においても研修を実施する。

#### （6）対象地域

タンザニア全土、パイロット税務署（プロジェクト開始後に確定）

#### （7）関係省庁・機関

歳入庁 国内歳入部（税務署を含む）（Domestic Revenue Department: DRD (including Tax Regions)）

人事総務部（Human Resources and Administration Department: HRAD）、

税務研修所（Institute of Tax Administration: ITA）

調査・政策・企画部（Research, Policy and Planning Department: RPPD）

情報システム部（Information and Communication Technology Department: ICT）

#### （8）プロジェクト協力期間（予定）

2023年2月～2027年1月（計48カ月）

### 第4条 業務の目的

本事業は、当該プロジェクトに係るR/D(Record of Discussions)に基づき業務（活動）を実施することにより、期待される効果を発現し、プロジェクト目標を達成する。

### 第5条 業務の範囲

本業務は、発注者がタンザニア歳入庁と署名したR/Dに基づいて実施される「リスクベースアプローチに基づいた税務調査能力向上プロジェクト」の枠内で、「第4条

業務の目的」を達成するため、「第6条 実施方針及び留意事項」を踏まえつつ、「第7条 業務の内容」に示す事項の業務を行い、「第8条 報告書等」に示す報告書を作成しガバナンス・平和構築部及び先方機関に説明・協議のうえ、ガバナンス・平和構築部に提出するものである。

## 第6条 実施方針及び留意事項

### (1) 本プロジェクトの概要と上位目標・プロジェクト目標に対する考え方

本プロジェクトは、TRAの税務調査（臨場調査）業務に関し、適正なリスクベースアプローチに基づき税務署側の業務プロセス改善とDRD本部側の戦略策定及び監督業務プロセスの改善を図り（成果1、2）、必要な人材育成を図る（成果3）ことで、本プロジェクト目標「リスクベースアプローチに基づく税務調査（臨場調査）業務の改善を通じて、税務署（地域）の徴税能力が向上する。」の達成に取り組むものである。

上位目標「全税務署におけるTRA徴税能力のさらなる向上」を実現させるには、プロジェクト内で改訂する業務プロセスの運用と人材育成の取組みがTRAにより自律的に継続される必要がある。この観点も踏まえ、本プロジェクトでは、まず3年間で数か所のパイロット税務署で現行業務プロセスの改善と必要な研修事業を実施し、全国展開後も機能する業務プロセス及び研修実施体制を確立させ、残り1年間で当該業務プロセス及び研修の実運用をタンザニア全署で実施し、TRAの自律的な運用能力を確認するところまでをスコープとしている。

成果3の人材育成についてはHRAD及びITAが研修実施主体となることを想定するも、DRD本部及び税務署の職員が業務プロセス改善の実施主体であるとのオーナーシップ醸成と共に、プロジェクト終了後もこれら活動が自発的に継続されるようTRA側全関係部署の能力強化に努めること。

### (2) パイロット税務署の選定と成果の展開

パイロット署は、税収規模、人数規模、税務署業務改善にかかるワークロードを確認の上、TRA及びJICAと相談し、プロジェクト開始後（活動1-3）に最終決定を行うこと。税務署側での業務プロセスは一定程度標準化された仕組みが既に存在することから、複数のパイロット署において一律に活動するのではなく、まずは少数の主要パイロット署（ダルエスサラーム内の税務署を想定）を中心に詳細な現状調査を行った上で、その他のパイロット署において実施されている業務プロセスとの差異の検証を行うといった段階的（かつ効率的）アプローチを基本路線として協議・検討していくこと。

### (3) 指標の目標数値の設定

本プロジェクトは、リスクベース手法に基づき、調査選定段階においてLimited Scope Audit（税目等の確認範囲を絞った税務調査（臨場調査））の導入や、一般の税務調査においても調査対象項目の優先付けをする等の施策を取り入れることで、指標で掲げる税務調査所要日数の短縮（上位目標指標1、プロジェクト目標指標1）や、調査件数の増加（上位目標指標2、プロジェクト目標指標2）といった業務効率化を図るものである。想定されるリスク調査資源を重点配分することで、税目ごとの更修正割合向上（プロジェクト目標指標3）が期待される。また、中長期的には調査件数

の増加が追徴税額の増加（上位目標指標3）をもたらすと想定している。

上位目標及びプロジェクト目標の指標1（税務調査期間の減少）、指標2（税務調査件数の増加）の数値目標については初回Joint Coordinating Committee (JCC)時（プロジェクト開始6ヶ月後）に決定し、上位目標の指標3（追徴税額の増加）の数値目標についてはプロジェクト期間の中間地点までに決定すること。

目標数値の設定の際には、過去2、3年程度のデータを参照の上、プロジェクトの介入によって期待される変化を検討すること。プロジェクト期間中のパイロット署と非パイロット署への介入度合いは異なるため、目標数値はパイロット署と非パイロット署個別で期待される目標数値の加重平均をとって設定することを想定する。<sup>8</sup>

また、本プロジェクトでは、インパクト評価手法<sup>9</sup>を用いて効果測定を行うことも想定するため（分析はJICAが行うため、コンサルタントの業務委託契約には含めない）、プロジェクト開始前の2～3年の月単位のデータがあることを確認の上、プロジェクト期間中にも月単位で継続的にデータを取得すること。

#### (4) TRA との納税者目線の視点の認識共有

納税者目線の指標として、上位目標とプロジェクト目標の指標1「税務調査期間の減少」を設定している。業務効率化がもたらす直接的な成果として、TRAにとってはリソース確保の観点で有用であるとともに、納税者側にとっても税務調査対応の期間短縮は負荷軽減の利点がある。

現在 TRA の税務調査は、納税者の財務諸表項目（勘定科目）をおしなべて確認する運用となっているが、プロジェクトの介入により調査準備計画段階でリスクシナリオ或いはリスク分析に基づく Limited scope audit の導入や、調査実施段階における要調査項目の重みづけや限定を図るといった施策を取り入れることで、調査日数の短縮が期待できる。

税務調査開始から終了までの期間には納税者の応答期間も含まれるため、TRA の事務効率改善のみでは短縮しきれない部分もあるが、例えば調査官が行う税務調査の報告要領に介入し、税務調査期間のうち納税者からの応答待ち時間を区分できるようになれば、「調査日数（納税者の応答時間を除く）の減少」として事務効率の向上に着目できるようになること、また長い応答時間を要した実績そのものをリスク指標として活用することなども想定される。

税務調査期間の減少に向けた上述のアプローチを導入するには現場レベルの職員のマインドセットチェンジ（税務調査に要する日数のうち税務当局自らが行動変容を起こすことでコントロール可能となる部分に着目する新アプローチの有効性を認識し、自発的に取り組むようになること）が重要である旨 TRA（DRD）側と認識を共有しているが、TRA（DRD）側がそれを推進する主体として持続的に活動するように働きかけを行うこと。

また、本プロジェクトでは、TRA の税務調査実務に新しいアプローチを提案することを想定しているが（例えば、リスク指標として非財務情報も活用すること等）、そ

<sup>8</sup> 現時点で数値目標の設定方法やデータの測定方法に関してアイデアがある場合には、プロポーザルにて提案すること。（介入度合いによって介入効果を測るインパクト評価の実施等）

<sup>9</sup> 手法としては、差分の差分分析 (Difference-in-differences) やランダム化比較試験 (RCT) などを想定するが、具体的にはプロジェクト開始後にTRAとも相談の上決定する。

のような提案に対する TRA の理解を得るにあたっては、徴税額増加をもたらすことを示すことが有効である。他方で、徴税額向上は過剰な賦課徴収を強いるものではなく、あくまで調査効率向上に伴う調査件数増加により追徴税額が増加するという考え方であることを TRA と共有し、その共通認識の下でプロジェクトを推進すること。

(5) 成果 1 「税務署（地域）において、リスクベースアプローチに基づく税務調査（臨場調査）の業務プロセスが改善する」の目指すべき姿と実施方針

成果 1 は、パイロット署での納税者コンプライアンスに関し、税務調査とその周辺事務のレビュー作業を行い、そこでパイロット署における主要なリスクと関連リスク指標及びその整備状況を特定してから、そのリスクへの対処とリスク指標関連データの入手・管理を可能とするための業務プロセス（及び同プロセスを実施するためのマニュアル等、税務調査マニュアルを含む）を整備・改訂し、全署において改善された業務プロセスを実施するための体制整備を目指すものである。こうした活動の初動はパイロット署を対象とするものの、対処すべき主要なリスクの特定等においては非パイロット署への展開も念頭に置くこと。

プロジェクト終了 3 年後には、全税務署において改善されたプロセス業務が定着していることを目標とするため、プロジェクト期間終了時には、非パイロット署を含む全署において改善された業務プロセスの運用を開始している必要がある。このためには、各税務署における自助努力の他、成果 2 の DRD 本部と税務署間の連携改善及び成果 3 の研修体制の整備が不可欠である。

(6) 成果 2 「DRD 本部と税務署（地域）間の連携改善を通じ、DRD 本部の「税務調査（臨場調査）戦略」策定・実施能力が強化される」の目指すべき姿と実施方針

成果 2 は、DRD 本部が、各本庁部局や税務署との連携を通じて、主要なリスクシナリオへの標準的調査方針等を含む税務調査戦略を策定し、それに基づく現場への指示監理ができるようになることを目指すものである。

DRD には、既に徴税戦略（Revenue Collection Strategy）が存在するが、同戦略は税務調査（臨場調査）以外の業務領域も多く含まれるものであることから、本プロジェクトでは同戦略を改訂する形で取り組むのではなく、別に税務調査（臨場調査）に特化した文書（Audit Strategy）を新たに策定する方向性で合意している（現時点では税務調査（臨場調査）に特化した戦略文書は整備されていない）。

個別案件の税務調査（臨場調査）の結果は、税務署が保管している「税務調査報告書」（Audit Report）で確認可能であるが、現状この報告書に書かれている内容は、増差所得の内訳のみとなっており、事業実態や内部統制の整備状況といった組織ガバナンスなど納税者コンプライアンスに影響を及ぼすと想定される情報（リスク関連情報）の記載は十分でない。本プロジェクトでは、この税務調査報告書を改訂し、リスク分析に活用し得る納税者の実態情報を集約する基盤とすることを想定している。なお、改訂する調査報告書への実効性ある情報の記載は、成果 1 で目指す税務調査プロセスの改善及び成果 3 で目指す研修体制の整備を通じた調査官の能力・意識向上と密接に関連することに留意する。

また、税務調査（臨場調査）結果のサマリーを税務署から DRD 本部に毎月月報（Audit Performance Report）として報告をしているが、その内容は数字の集計程度に留まり納税者実態に応じたリスク対応戦略を検討するには不十分なものとなっていること

から、前述の税務調査報告書の改善と合わせて DRD 本局への報告内容についても見直すことで、監理業務の改善を図る。

(7) 成果3「TRA 職員に対するリスクベースアプローチに基づく税務調査(臨場調査)に係る研修体制が整備される」の目指すべき姿と実施方針

成果1及び2の活動成果を発現するためには、改善されたプロセスに沿って実際にオペレーションを担う税務署及び DRD 本部側の職員の業務能力向上が不可欠であることから、人材育成に係る着実かつ持続的な取り組みを成果3に据えている。

ITA 及び HRAD とは、ITA 研修の他、HRAD のイニシアチブであるコーチングの仕組みや in-house training (ITA 研修の参加者の中からトレーナーを選定し、研修で学んだスキルを税務署内で展開することを目的とした Train-the-Trainer(TOT)制度) 等も活用するなど、前プロジェクトの成果も活かしながらプロジェクト目標達成に資する人材育成に共に取り組むという方向性を確認している。また、DRD 側が策定する業務マニュアル等の内容など業務に特化したものは DRD 本部が各税務署に対して直接説明をし、各税務署内での業務展開・定着を図るために DRD 独自の取り組みでも TOT を取り入れている。

こうした既存の仕組みを活用し、成果1及び2の活動成果の定着と実効性の担保に資する研修実施体制の検討を行うこと。

(8) 税務調査(臨場調査)業務の中長期的なシステム化を見据えた活動

本プロジェクトの主な活動は、現状のマニュアルベースでの業務プロセスの改訂となっているが、TRA では IT 基幹システムの再開発イニシアチブ(Integrated Domestic Revenue Administration System: IDRAS)により税務調査(臨場調査)領域のシステム化(Audit Module)も計画されており、中長期的には、オートメーション化も取り入れる形での業務プロセス再構築(Business Process Re-Engineering: BPR)を行うことが必要となる。業務プロセス再構築に際しては税務行政プロセスで扱うデータ全てと税務調査周辺事務で扱うデータ全てを整理、関連づけ、その流れを最適化する業務プロセスとする必要が生じる。

本業務においてもそうした BPR が控えていることを意識した議論(税務調査において把握した納税者登録情報の変更やリスク指標となり得る情報について Audit Module が上述の各種データの IDRAS へのエントリーポイントとなるのか、あるいは入力・更新はあくまで他の事務プロセスで行うこととし、Audit Module では他モジュールのデータを再利用する形とするのかなど)を行い、将来のシステム開発過程で生じうる手戻りの最小化を図るとともに、本プロジェクトにおいても税務調査周辺事務で必要なデータのエントリーポイントとそのメンテナンス活動を意識した業務改善とすることを留意すること。(活動2-7)

(9) TRA の遠隔研修システム導入への関心

先行2フェーズ案件において ITA 及び HRAD に対して研修実施にかかる支援を行ってきた経緯から、ITA 及び HRAD からは、Open, Distance, and Electronic Learning (ODEL: 遠隔研修システム)の導入に向けた支援の要望が寄せられている(配付資料の要請書を参照)。詳細計画策定調査の結果、本プロジェクトのスコープを従来の人材育成(研修)のみとするのではなく、歳入強化により直接的に資する税務署の税



務調査（臨場調査）業務改善を主とする形に変更したが、依然として ITA 及び HRAD の ODEL 導入に関する関心は高い。

本プロジェクトでは ODEL の本格的導入は行わないこととして ITA・HRAD から同意を得ているが、本業務の成果 3 の活動 3-3 において、リスクベースに基づいた税務調査（臨場調査）の人材育成手段を検討する際に、ODEL 活用による便益も検討すること。ODEL 活用の検討においては、導入のために必要な前提条件（機材の種類、ネットワーク環境、導入後の研修体制等）の確認も要すると想定されるが、ODEL 全面導入を目的とするのではなく、あくまでも本プロジェクトの目的（リスクベースに基づいた税務調査の実施能力向上）との関連においてその必要性や有用性を費用対便益の観点で検討すること。<sup>10</sup>

なお、ITA では ODEL 設置に必要な建屋・部屋は確保済で、ITA・HRAD 独自でも導入の検討は進めているとのこと。プロジェクト開始後に上記の検討・協議を行うにあたっては、JICA からの支援に関して先方に過度な期待を与えないよう留意しつつ、丁寧なコミュニケーションが肝要となる。

#### (10) プロジェクト終了後の持続性確保を意識した働きかけ

本プロジェクトの終了後には、各税務署、DRD 本部、ITA 及び HRAD 間の連携のもと、改善された税務調査（臨場調査）の業務プロセスが定着する必要があるため、プロジェクト期間中から「プロジェクト後の持続性」を意識した働きかけが不可欠である。税務調査（臨場調査）業務プロセスの改善提案を行うにあたっては、事前に現状の税務調査（臨場調査）業務プロセスやその関係者、法令等について十分に把握の上、既存のルールの下で業務プロセスの改善を検討、試行していくように留意すること。また、新たな業務プロセスの実施・モニタリングや研修の継続的な実施に必要な人員や予算・財政措置を確実なものにするため、個別の技術支援に加えて組織的な働きかけが必要になる。そのため、関係部局（各税務署、DRD 本部、ITA 及び HRAD）の通常業務や既存の制度の延長線上でこれらの業務が継続的に実施されるよう、プロジェクト関連業務の実施に留意すること。

また、セミナー・研修実施に係る経費（交通費、日当宿泊費<sup>11</sup>）は、タンザニア側に負担の努力を求めるとも、プロジェクトの円滑な実施のために日本側が負担することも可能として合意しているが、予算要求サイクルに載せることができれば、タンザニア側が負担することを TRA と確認している。プロジェクト終了後の持続性確保のためにも、各種経費の負担については業務部局である DRD、HRAD、ITA に予算確保を継続的に促すこと。

#### (11) プロジェクトの実施体制

調査・政策・企画部（RPPD）より、TRA が推進する Tax Modernization Programme（TMP）関連ドナーとのプロジェクト監理枠組みとの整合性を強く求められたため、6 カ月に 1 度実施する JCC には、議長は TRA 長官、事務局として RPPD 部長が参加することで合意している。なお、各成果のプロジェクトマネージャーとしては、成果 1 及び 2 は DRD 部長、成果 3 は HRAD 部長としている。

<sup>10</sup> 本プロジェクトの目的に資する ODEL 活用案があれば、プロポーザルにて提案すること。

<sup>11</sup> タンザニアでは Daily Subsistence Allowance（DSA）と呼ぶ。

ワーキング・グループについては、DRD（税務署含む）、ITA、HRADに加え、リスク分析に伴うシステム内データの利用・改善、情報セキュリティの確保、IDRAS 開発に向けた検討、ODEL 導入の場合のネットワーク・機材等環境整備の検討等を図るために ICT 部も参画予定である。ワーキング・グループ・ヘッド及びメンバーの任命については、プロジェクト開始時に TRA が行うことで合意しているが、プロジェクト開始後に改めて TRA にリマインドすること。

また、日本側の体制としては、現地で TRA との調整等を継続的に実施できるよう、第3章2. 業務実施上の条件（2）業務量目途と業務従事者構成案に記載の研修企画等の業務従事者を確保すること。タンザニアにおけるインターネット環境の脆弱性に鑑み、円滑に活動を推進するためには、なるべく現地で活動する必要があることに留意すること。<sup>12</sup>

#### （1 2）TRA 内の今後の動き（組織改編・大量採用）

詳細計画策定調査時の情報では、TRA は近々、以下のような組織改編を予定しており、改編案は既に関連省庁に提出され、現在大統領承認待ちとのことだった。本プロジェクトの実施体制等に影響が出る可能性があるため、プロジェクト活動実施にあたっては、これらの状況に留意すること。

1) ITA が HRAD 傘下から独立した組織（局）となる。ただし、研修計画や研修対象者選定等の HRAD の役割は継続する。

2) RPPD が現在有する「データマイニング/アナリティクス（ビジネスインテリジェンス）」の機能については、専担部局が新設される。

また、TRA は元々約 5000 名規模の組織であるが、慢性的な人手不足により、2022 年中に合計 2,000 名以上採用する予定である（2022 年 4 月に 1,400 名入庁）。DRD 職員も約 2,000 名から 3,000 名まで人員を追加する予定となっており、新規採用職員の育成へのニーズが高くなることが予想されるため、今後の動向をフォローの上、プロジェクトへの影響に留意すること。

#### （1 3）外部関係者との連携

本プロジェクトの投入要素として、日本の国税庁をリソースとする調査団派遣（及び同現地セミナー）、国別研修の実施（2024～2026年度に1回ずつ）を想定しているが、JICAが直営実施するため、コンサルタントの業務委託契約に含めない。一方、これら活動がその他の活動と極めて密接に関連することを踏まえ、コンサルタントは現地セミナーや国別研修の実施に伴う事前準備（研修内容の検討、研修員の選定等）や当日の運営（現地セミナーの場合）、参加者の効果測定など、実施にあたりJICA本部やタンザニア事務所と連携すること。

#### （1 4）その他ドナーとの調整・連携

現在把握している他ドナーのプロジェクトとしては、以下のものがある。

フィンランド	バスケットファンド <sup>13</sup> を通じた財政支援（2022 年 6 月終了）を実施。税務局（Finnish Tax Administration (Verohallinto): VERO)
--------	--

<sup>12</sup> 現地のフォローを手厚く行う業務体制については、プロポーザルにて提案すること。

<sup>13</sup> 「第5次コーポレートプラン（CP5）」（2017年7月～2022年6月）の実施を支援す

	は、①事業者向けコンプライアンス向上（内部税務調査（Examination）の範囲でリスク分析手法の導入） <sup>14</sup> 、②納税者サービス向上の2つのチームで技術支援を実施中。①は主にDRD、②は主にTaxpayers Service and Education Department及びRPPDを対象に実施している。「第6次コーポレートプラン（CP6）」（2022年7月～2027年6月）の支援分野については検討中。
ノルウェー	バスケットファンドを通じた財政支援（2022年6月終了）、ITAに対する研究支援（研究機関 Chr. Michelsen Institute (CMI) を通じて、脱税対策や法人税の役割・価値等に関する研究活動を支援）を実施。CP6の開始（2022年7月）と合わせてノルウェー税務局（Norwegian Tax Administration: NTA）によるTRA本部への技術支援を検討中。
デンマーク	バスケットファンドを通じた財政支援、ICTに対するITセキュリティ面からのコンサルティング支援を実施中（2022年6月終了）。2024年に在タンザニアのデンマーク大使館を閉鎖予定であり、2022年6月以降の支援はしない想定。
ヨーロッパ連合（EU）	バスケットファンドを通じた財政支援（2022年6月終了）を実施。CP6の支援分野については検討中。
世界銀行	税制（VAT、物品税、インフォーマルセクターへの課税等）・投資環境整備に関する改善提案等の支援を実施。RPPDに対して行動科学的アプローチを通じた税務コンプライアンス向上にかかる支援を実施予定であり、最適な介入方法の検証・診断中。
国際連合開発計画（UNDP）	税制の長期専門家を2022年6月から配置。また、脱税・租税回避対応等の分野を中心としたTRA向けの能力強化プログラムを計画（開始時期未定）。

他ドナーの活動のうち、隣接領域ではフィンランド税務局（VERO）がTRA内部情報のみを用いて行う机上調査（Examination）の範囲でリスク分析手法の導入を支援しているが、VEROとの直接協議において、JICAの支援範囲「納税者接触の伴う臨場調査（Audit）領域での業務改善」とは重複がないことを確認している。ただし、隣接領域であることから、TRAからはTRA-VERO-JICA間の密なコミュニケーションの重要性が強調されている。

るため、TRAが推進する税務行政近代化プログラム（Tax Modernization Programme: TMP）の下、デンマーク、ノルウェー、フィンランド、ヨーロッパ連合（EU）がバスケットファンドを通じ、広範な分野にわたってCP5開始時から支援を実施。CP5のビジョン「To increase domestic revenue through enhancement of voluntary tax compliance」の下で、3つの戦略的テーマ（①Compliance、②Convenience、③Continual Improvement）を支援することを目的としている。

<sup>14</sup> “Improving the efficiency of tax collection in Tanzania: Evidence from risk-based tax examinations.” (2021). <https://www.wider.unu.edu/publication/improving-efficiency-tax-collection-tanzania>

VERO とは支援業務領域が異なり、本プロジェクトでは新たに管理の対象とする非財務情報も活用したアプローチとなるが、Examination 業務に導入された財務情報を基にした定量的リスク指標（業種別の平均利益率等）も参考情報となること、TRA も申告收受(Assessment)から机上調査・臨場調査(Verification)に至るプロセスのストリームライン化を志向していることから、（VERO 又は TRA 経由で）互いのアプローチの情報連携を通じ、臨場調査に係るリスク分析の精緻化や臨場調査関連事務の他事務との整合性を図ることに留意する。また、VERO はマニュアル作成を通じた業務標準化という手法を採っており、Audit 業務改善結果の文書化に当たっては参考にすべき部分も多いと考えられる。定期的に VERO との情報交換を実施し、活動に重複がないように調整するとともに、相乗効果が図れるように連携すること。なお、JICA 本部及びタンザニア事務所も下記のドナー会合等で得た情報を共有する予定。

また、TRA 側の調整メカニズムとしては、RPPD が TMP 関連ドナーと半年に 1 度（通常、5 月及び 11 月）実施している Joint Steering Committee（JSC）が存在するため、JICA もこれに参画し、他ドナーへプロジェクトの進捗・成果を報告・広報する場として活用することを RPPD と合意している。なお、本会合の対応は JICA タンザニア事務所を中心に行う想定だが、必要に応じて会合へ参加し、情報提供等を行うこと。

#### (15) ジェンダーを考慮した活動

本プロジェクトではジェンダー平等や女性のエンパワーメントに資する具体的な活動や指標は設定していないが、プロジェクト活動においてなるべくジェンダーの観点を考慮すること（例：研修参加者のジェンダーバランスを考慮する等）については TRA とも合意している。可能な限りジェンダーの観点を取り入れた上、活動を実施すること（ジェンダー情報のコンプライアンスリスク指標としての活用可能性検討等）。

#### (16) 対外発信・広報

本協力の意義、活動内容とその成果を、対象国及び我が国両国の国民各層に正しく理解してもらえよう効果的な広報を実施するため、JICA 技術協力プロジェクト・ホームページの作成及び継続的な更新を含め、積極的な活動及び成果の発信を行うこととする。

また、本プロジェクトによる結果は、JICA から国内外の関係機関（国際会議等を含む）に向けて発表・共有することも想定する。そのため、対外発信可能性に留意の上で情報整理を行うとともに、必要に応じて発表可能な情報の提供を行うこと。

成果品としても、「(3) 指標の目標数値の設定」に記載の効果測定の結果等を掲載した対外発信・広報用の案件概要資料（パワーポイントを想定）を作成すること。作成時期については、JICA と相談の上決定すること。

### 第7条 業務の内容

本業務は、4 年間のプロジェクト協力期間全体にわたり実施し、以下の業務内容を想定している。<sup>15</sup> なお、本契約は 2 期に分割することとする。

---

<sup>15</sup> R/D中のPDM及びPlan of Operation (P/O)で示されるプロジェクトの計画に基づき、

## 【第1期・第2期 共通事項】

### (1) プロジェクト進捗モニタリング

発注者所定の Monitoring Sheet の作成を C/P と共同で行い、プロジェクトの進捗状況を確認する。詳細計画策定時に C/P と合意した PDM、PO を踏まえ Monitoring Sheet によるモニタリングを約6か月に一回の頻度で行いガバナンス・平和構築部に提出する。モニタリング結果は JCC にて報告し、承認を得る。なお、第1回 JCC では、現地活動実施後の状況を鑑み、ベースラインや PDM 指標値等を再度検証し、必要に応じ再整理を行うこととする。

### (2) JCC の運営及び開催支援

JCC の運営、開催にかかる支援を行う。なお、原則年2回の開催とする。メンバーに関しては R/D を参照の上先方と再確認する。各年のワーク・プラン（加えて必要に応じたプロジェクト計画の修正案）、6か月毎のモニタリングシートについては JCC での合意を得ることとする。

### (3) 対外発信・広報

「第6条 実施方針及び留意事項」の「(16) 対外発信・広報」に留意の上、積極的に本プロジェクトに関する対外発信・広報を実施する。JICA 技術協力プロジェクト・ホームページは、プロジェクト開始後3か月以内を目安として作成し、その後も活動等の適切なタイミングに記事を作成して更新する。また、第1期中（プロジェクト開始後12か月以内目安）に対外発信・広報用の案件概要資料を作成し、プロジェクト期間中（第1期・第2期）に随時更新する。なお、「第6条 実施方針及び留意事項」の「(3) 指標の目標数値の設定」に記載の効果測定の結果は第2期後半に出ることを想定。

## 【第1期：2023年1月～2024年8月（20カ月）】

### (1) 業務計画書/ワーク・プランの作成・協議・合意

要請書、詳細計画策定調査結果、これまでに実施された本プロジェクトに関する報告書や関連資料等をもとに、対象国の要請背景・内容及びこれまでの経緯、現状の把握を行う。

JICA ガバナンス・平和構築部及びタンザニア事務所と打ち合わせを行い、業務計画書については全期間（第1期・第2期）、ワーク・プランについては第1期の担当業務に係る活動方針・方法を検討し、業務計画書案(和文)及びワーク・プランを作成する。同レポートを基に TRA と協議、意見交換し、プロジェクトの全体像を共有する。

### (2) 成果1に係る業務

- 1) 活動1-1：関係者向けにキックオフミーティングまたはセミナーを開催する。

---

「第6条 実施方針及び留意事項」を踏まえ、国内作業及び現地作業の計画について効果的かつ効率的な実施工程・方法をプロポーザルで提案すること。

2022年4月の詳細計画策定調査から時間が経っているため、DRD、ITA、HRAD、ICT、税務署等の本プロジェクトの関係部局に対してプロジェクトに関する説明を行い、プロジェクト目標、意義、活動内容等について説明する機会を設ける。特にDRD、ICTはJICAプロジェクトを実施するのは初めてとなるため、丁寧な説明を行う。プロジェクト開始後1か月以内の実施を想定する。

2) 活動1-2: ワーキング・グループを発足させる。

活動1-1と並行して、ワーキング・グループ・ヘッド及びメンバーの任命を行うようTRAに依頼する。各成果の活動内容に沿ってDRD（税務署含む）、ITA、HRAD、ICTから適当なメンバーがワーキング・グループに参画していることを確認する。

3) 活動1-3: パイロット税務署（地域）を選定する。

「第6条 実施方針及び留意事項」の「(2) パイロット税務署の選定と成果の展開」に留意の上、パイロット税務署の選定を行う。なお、タンザニアには税務署（地域）が32か所ある。TRA側から提案されたパイロット署候補先については、R/Dを参照する。

4) 活動1-4: パイロット税務署（地域）での税務調査（臨場調査）業務プロセスの現況をレビューし、課税上のリスクと関連リスク指標を特定する。

全税務署において業務プロセスは標準化されているため、業務プロセスの現況のレビューはダルエスサラーム内の主要パイロット税務署を対象に行う。VEROの支援範囲も十分に確認しながら重複のないように調査し、課税上のリスクと関連リスク指標を特定する。（必要に応じて、第2期業務でも活動を継続）

なお、ここで特定するリスクと関連リスク指標はレビュー段階で入手可能な情報から認識・対処可能な組み合わせのみならず、想定されるリスクとその検知手法の多様化を念頭に6)活動1-6記載の業務プロセス策定を通じて新たに把握可能となる情報の活用も想定したリスクと関連リスク指標の検討も必要となることに留意する。

リスク指標の設定は、主には地域横断的に共通するリスクとその関連指標を設定することを想定しているが、一部地域ごとの産業構造を考慮したリスクシナリオに対する指標設定も出てくると想定される。

5) 活動1-5: 上位目標とプロジェクト目標の指標1及び指標2の目標数値を設定する。（事業開始6か月以内）

「第6条 実施方針及び留意事項」の「(3) 指標の目標数値の設定」及びPDM上の注意書きも考慮の上、目標数値を設定する。

6) 活動1-6: パイロット税務署（地域）において、あるべき「リスクベース手法に基づく税務調査（臨場調査）業務プロセス」を策定する。

活動1-4を踏まえて、パイロット税務署及びDRD本部と協議の上、改善された業務プロセスを策定する。（第2期業務でも活動を継続）

### (3) 成果2に係る業務

- 1) 活動2-1: 税務調査(臨場調査)に関するDRD本部とパイロット税務署(地域)の連携体制(報告・監督)の現況を把握する。

DRD本部と税務署の間の既存の連携体制の現況(徴税戦略(Revenue Collection Strategy)、税務調査報告書(Audit Report)、月報(Audit Performance Report)等)を把握の上、DRD本部による実態把握の改善と各種方針(戦略)策定能力向上に向けた検討を行う。(必要に応じて、第2期でも活動を継続)

- 2) 活動2-2: 税務調査(臨場調査)に係る税務署(地域)からDRD本部に提出される報告様式及び税務署(地域)における税務調査報告書の内容を改善する。(第2期でも活動を継続)

活動2-1で得た情報を元に、税務署(地域)における税務調査報告書及び月報の改訂を行う。これらの改訂を通じて、リスク分析に活用できる納税者側の実態情報を収集する体制の整備とDRD本部の方針策定及び監理業務の改善を図る。

- 3) 活動2-3: リスクベースアプローチを考慮して「税務調査(臨場調査)戦略」を策定する。

活動1-6で策定している「リスクベース手法に基づく税務調査(臨場調査)業務プロセス」と連携の上、「税務調査(臨場調査)戦略」(Audit Strategy)の初年度版を策定する。(第2期でも活動を継続)

- 4) 活動2-4: 「税務調査(臨場調査)戦略」の策定・見直しを行う業務参考文書を策定し、年次のルーティーン業務として取り込む。

コンプライアンスリスク環境の変化への対応や活動2-2での各種報告改訂を通じて新たに蓄積される情報を活用するため、年次ルーティーン業務として「税務調査(臨場調査)戦略」が定期的に更新される仕組みをTRA側と協議の上策定し、実施する。(第2期でも活動を継続)

- 5) 活動2-7: 中長期的に計画されているTRA側のIT基幹システムの再開発イニシアチブ(Integrated Domestic Revenue Administration System: IDRAS)の税務調査領域のシステム化(Audit Module)に関する業務プロセス再構築(Business Process Re-Engineering: BPR)に向けた協議を行う。

「第6条 実施方針及び留意事項」の「(8) 税務調査(臨場調査)業務の中長期的なシステム化を見据えた活動」を留意の上、要所で情報システム部(ICT)とコミュニケーションを取りながら活動2-1~2-44を実施する。(第2期でも活動を継続)

### (4) 成果3に係る業務

- 1) 活動3-1: ワーキング・グループを発足させる。

活動1-1と並行して、活動1-2と同様に成果3のためのワーキング・グループ・ヘッド及びメンバーの任命を行うようTRAに依頼する。成果3のワーキング・グループにおいては人材育成にかかる適当なメンバーが各関係部局(DRD、ITA、HRAD、ICT)から参画していることを確認する。

- 2) 活動3-2: 税務調査(臨場調査)に関する既存の研修プログラムを把握する。

税務調査(臨場調査)、リスク分析にかかる既存の研修プログラムについて調査する。ITAが実施する研修、DRDが実施する実務研修等、複数の部局にわたリトレーニングを実施しているため、各部局の所掌範囲や研修内容について把握する。

- 3) 活動3-3: リスクベースアプローチに基づく税務調査(臨場調査)に関する税務署職員への研修手段(ITA研修、コーチング&メンタリングの活用、遠隔研修システムの導入等)及び体制について議論する。

「第6条 実施方針及び留意事項」の「(9) TRAの遠隔研修システム導入への関心」に留意しつつ、成果1及び2における活動状況を参考にしながら、成果1及び2で策定した改善された業務プロセスを定着させるために適切な研修手段(人材育成方法)についてワーキング・グループと議論する。

- 4) 活動3-4: 研修手段を決定する。

活動3-3の結果、研修手段を決定する。なお、研修手段は1つに限らず、複数のアプローチを組み合わせることも可能。

- 5) 活動3-5: 研修プログラム及び研修教材を策定する。

活動3-4で決定した研修手段を実施するための研修プログラム及び研修教材を策定する。プロジェクト終了後も継続的に実施ができるように計画・体制づくりを行う。(第2期でも活動を継続)

#### (5) 業務進捗報告書(第1期)の作成

第1期に実施した業務内容について、その業務実績、第2期に向けた課題、提案事項を含む「業務進捗報告書(第1期)」を作成する。本報告書の提出期限は、2024年8月末を目途とするが、2024年7月中旬までの業務実績についてとりまとめた報告書ドラフトを2024年7月中旬までにJICAに提出し、内容の承諾を得た上で最終版をJICAへ提出する。

【第2期: 2024年9月 ~ 2027年2月(30カ月)】

#### (1) 業務計画書/ワーク・プランの作成・協議・合意

これまでに作成された本プロジェクトに関係する報告書や関連資料等をもとに、経緯、現状の把握を行う。

JICA タンザニア事務所及びガバナンス・平和構築部と打ち合わせを行い、第2期分の担当業務に係る活動方針・方法を検討し、業務計画書案(和文)及びワーク・プランを作成する。同レポートを基にTRAと協議、意見交換し、プロジェクトの全体像を共有する。

#### (2) 成果1に係る業務

- 1) 活動1-4: パイロット税務署(地域)での税務調査(臨場調査)業務プロセスの現況をレビューし、課税上のリスクと関連リスク指標を特定する。



第1期から継続して活動を実施し、課税上のリスクと関連リスク指標を特定する。

- 2) 活動1-6:パイロット税務署(地域)において、あるべき「リスクベース手法に基づく税務調査(臨場調査)業務プロセス」を策定する。

第1期から継続して活動を実施し、業務プロセスを策定する。

- 3) 活動1-7:DRD本部及びパイロット税務署(地域)と共に、活動1-6で策定した業務プロセスを実施するための業務参考文書を策定する。

TRAには既に税務調査(臨場調査)マニュアル(Audit Manual)が存在するため、その改訂版を策定するか、別のマニュアルを策定するか判断の上、改善された業務プロセスの業務参考資料を策定する。現状の法令、ルール等(文書規程等TRA部内ルール含む)を十分に把握の上、既存の制度の延長線上でこれらの業務が継続的に実施されるように検討する。

- 4) 活動1-8:パイロット税務署(地域)で改訂版業務プロセスを試行する。

活動1-4で現況のレビューの対象としたダルエスサラーム内の主要パイロット税務署に限らず、他のパイロット税務署においても改訂版業務プロセスを試行し、改訂版業務プロセスの適用可能性について検証を行う。必要に応じて改訂版業務プロセスの修正を行う。

- 5) 活動1-9:上位目標の指標3の目標数値を設定する。(事業開始24カ月以内)

「第6条 実施方針及び留意事項」の「(3) 指標の目標数値の設定」及びPDM上の注意書きも考慮の上、目標数値を設定する。

- 6) 活動1-10:活動1-8での試行結果を踏まえ、全国展開に向けた業務プロセス及び業務参考文書の見直し、改訂を行う。

パイロット税務署での試行結果を踏まえ、DRD本部及び各パイロット税務署とも協議の上、業務プロセス及び業務参考資料の最終化を行う。

- 7) 活動1-11:改訂された業務参考文書が提示され、TRA内で承認される。

TRA業務参考文書の承認者はその文書の内容及び重要性によって異なるが、現行の税務調査マニュアル(Audit Manual)はTRA長官(Commissioner General)承認を要したことを確認している。DRDでドラフト版を起案したあとに内部監査、法務、納税者教育部局等の確認を経た上で、長官の最終確認が必要となるため、承認プロセスには4カ月程度必要となることに留意する。

TRA長官との連絡手段を持つRPPDやDRD部長へも働きかけながら、TRA長官による承認をフォローする。

- 8) 活動1-12:全税務署(地域)で改訂業務プロセスを実施する。

プロジェクト期間の残り1年間で、承認された改訂版業務参考資料と業務プロセスの実運用を全税務署で実施する。成果3の研修事業も活用しながら、プロジェクト終了後のTRAの自律的な運用に向けた能力強化を行う。

### (3) 成果 2 に係る業務

- 1) 活動 2-1: 税務調査(臨場調査)に関する DRD 本部とパイロット税務署(地域)の連携体制(報告・監督)の現況を把握する。  
必要に応じて第 1 期から継続して活動を実施し、税務調査に関する DRD 本部とパイロット税務署の連携体制(報告・監督)の現況を把握する。
- 2) 活動 2-2: 税務調査(臨場調査)に係る税務署(地域)から DRD 本部に提出される報告様式及び税務署(地域)における税務調査報告書の内容を改善する。  
第 1 期から継続して活動を行う。
- 3) 活動 2-3: リスクベースアプローチを考慮して「税務調査(臨場調査)戦略」を策定する。  
第 1 期から継続して活動を行う。活動 2-6 のパイロット税務署での試行の結果を踏まえ、「税務調査(臨場調査)戦略」の見直し、改訂を行う。
- 4) 活動 2-4: 「税務調査(臨場調査)戦略」の策定・見直しを行う業務参考文書を策定し、年次のルーティーン業務として取り込む。  
第 1 期から継続して活動を行う。活動 2-6 のパイロット税務署での試行の結果を踏まえ、業務参考文書の見直し、改訂を行う。
- 5) 活動 2-5: 「税務調査(臨場調査)戦略」の策定・見直しを行う業務参考文書が提示され、TRA 内で承認される。  
活動 1-11 と同タイミングで実施することを想定する。  
TRA 業務参考文書の承認者はその文書の内容及び重要性によって異なるが、現行の税務調査マニュアル(Audit Manual)は TRA 長官(Commissioner General)承認を要したことを確認している。DRD でドラフト版を起案したあとに内部監査、法務、納税者教育部局等の確認を経た上で、長官の最終確認が必要となるため。承認プロセスには 4 カ月程度必要となることに留意する。  
TRA 長官との連絡手段を持つ RPPD や DRD 部長へも働きかけながら、TRA 長官による承認をフォローする。
- 6) 活動 2-6: パイロット税務署(地域)での試行を通じ、全国展開に向け、DRD 本部とパイロット税務署(地域)の連携体制(報告・監督)の見直し、改訂を行う。  
活動 2-2、2-3、2-4 で改訂・策定した「税務調査報告書」「月報」「税務調査(臨場調査)戦略」及び業務参考資料をパイロット税務署で試行する。(活動 2-5 の承認を待たずに実施する。)
- 7) 活動 2-7: 中長期的に計画されている TRA 側の IT 基幹システムの再開発イニシアチブ(Integrated Domestic Revenue Administration System: IDRAS)の税務調査領域のシステム化(Audit Module)に関する業務プロセス再構築(Business Process Re-Engineering: BPR)に向けた協議を行う。

第1期から継続して、「第6条 実施方針及び留意事項」の「(8) 税務調査(臨場調査)業務の中長期的なシステム化を見据えた活動」を留意の上、要所で情報システム部(ICT)とコミュニケーションを取りながら活動2-1~2-6を実施する。

#### (4) 成果3に係る業務

##### 1) 活動3-5: 研修プログラム及び研修教材を策定する。

第1期から継続して活動を行い、研修プログラム及び研修教材を策定する。また、プロジェクト終了後も継続的に実施ができるように計画・体制づくりを行う。

##### 2) 活動3-6: パイロット税務署(地域)の職員を対象に研修を実施する。

パイロット税務署(地域)の職員を対象に、研修を実施する。

##### 3) 活動3-7: パイロット税務署(地域)での研修の実施結果を踏まえ、研修計画(研修実施体制含む)、プログラム及び研修教材を改訂する。

全税務署で実施することを想定して研修計画(研修実施体制含む)の改訂を行う。

##### 4) 活動3-8: 全税務署(地域)での研修実施に向けた展開計画を策定する。

全国展開計画の策定の際には、全国展開後も、然るべきタイミングで対象者に研修が継続的に実施されるように関係者とも認識合わせを行う。

##### 5) 活動3-9: 活動3-8で策定された展開計画に基づき、パイロット税務署(地域)以外の地域においても研修を実施する。

プロジェクト期間中に全税務署の対象者に対して研修を実施することは必須としないものの、プロジェクト終了時まで継続的に全国で研修が実施できる体制を整備する。

#### (5) 事業完了報告書の作成

プロジェクト終了時に目標・成果・活動の達成状況、C/Pの能力改善状況及び将来に向けての課題を含む事業完了報告書を作成する。その際、まずドラフトをプロジェクト終了3か月前までにJICAへ提出し、内容の承諾を得た上で、C/Pへの説明および内容に関する協議を実施する。この協議結果を踏まえて、当該報告書を修正し、最終JCCにて承認を得た上で、最終版をJICAへ提出する。

また全ての活動において、今後TRAがプロジェクトにて学んだ内容を自律的に継続していくための方法を、C/Pとともに検討する。

なお、報告書のとりまとめについては以下「第8条 報告書等」に定めるとおりとし、ガバナンス・平和構築部に提出する。

#### 第8条 報告書等

##### (1) 報告書等

業務の各段階において作成・提出する報告書等は以下のとおり。なお、本契約における各期の最終報告書はそれぞれ業務進捗報告書と業務完了報告書とし、提出期

限は契約履行期間の末日とする。業務完了報告書には（２）の技術協力作成資料等を添付するものとする。

【第１期：2023年1月～2024年8月（20カ月）】

報告書名	提出時期（予定）	部数
業務計画書（全期間）	2023年2月上旬	和文（電子データ）：1部
ワーク・プラン（第1期）	2023年4月上旬	英文（電子データ）：1部
Monitoring Sheet Ver. 1	2023年8月	英文（電子データ）：1部
Monitoring Sheet Ver. 2	2024年2月	英文（電子データ）：1部
Monitoring Sheet Ver. 3	2024年8月	英文（電子データ）：1部
案件概要資料（対外発信・広報を想定）	プロジェクト開始後12カ月以内	和文・英文（電子データ）：1部ずつ
ドラフト業務進捗報告書（第1期）	2024年7月中旬	英文（電子データ）：1部
業務進捗報告書（第1期）	2024年8月	英文（電子データ）：1部

【第２期：2024年9月～2027年2月（30カ月）】

報告書名	提出時期（予定）	部数
業務計画書（第2期）	2024年9月上旬	和文（電子データ）：1部
ワーク・プラン（第2期）	2024年10月	英文（電子データ）：1部
Monitoring Sheet Ver. 4	2025年2月	英文（電子データ）：1部
Monitoring Sheet Ver. 5	2025年8月	英文（電子データ）：1部
Monitoring Sheet Ver. 6	2026年2月	英文（電子データ）：1部
Monitoring Sheet Ver. 7	2026年8月	英文（電子データ）：1部
案件概要資料（対外発信・広報を想定）の更新	未定	和文・英文（電子データ）：1部ずつ
ドラフト事業完了報告書	2026年12月	英文（電子データ）：1部
事業完了報告書	2027年2月	英文（電子データ）：1部

報告書等仕様については、「コンサルタント等契約における報告書の印刷・電子媒体に関するガイドライン」を参照する。

各報告書の記載項目（案）は以下のとおりとする。最終的な記載項目の確定に当たっては、発注者と受注者で協議、確認する。

- ① ワーク・プラン記載項目（案）
  - 1) プロジェクトの概要（背景・経緯・目的）
  - 2) プロジェクト実施の基本方針
  - 3) プロジェクト実施の具体的方法
  - 4) プロジェクト実施体制（JCCの体制等を含む）
  - 5) PDM（指標の見直し及びベースライン設定）
  - 6) 業務フローチャート
  - 7) 要員計画
  - 8) 先方C/P便宜供与負担事項

9) その他必要事項

② Monitoring Sheet 記載項目 (案)

I. Summary

1 Progress

1-1 Progress of Inputs

1-2 Progress of Activities

1-3 Achievement of Output

1-4 Achievement of the Project Purpose

1-5 Changes of Risks and Actions for Mitigation

1-6 Progress of Actions undertaken by JICA

1-7 Progress of Actions undertaken by Gov. of Tanzania

1-8 Progress of Environmental and Social Considerations (if applicable)

1-9 Progress of Considerations on Gender/Peace Building/Poverty Reduction (if applicable)

1-10 Other remarkable/considerable issues related/affect to the project (such as other JICA's projects, activities of counterparts, other donors, private sectors, NGOs etc.)

2 Delays of Work Schedule and/or Problems (if any)

2-1 Detail

2-2 Cause

2-3 Action to be taken

2-4 Roles of Responsible Persons/Organization (JICA, Gov. of Tanzania, etc.)

3 Modification of the Project Implementation Plan

3-1 PO

3-2 Other modifications on detailed implementation plan

(Remarks: The amendment of R/D and PDM (title of the project, duration, project site(s), target group(s), implementation structure, overall goal, project purpose, outputs, activities, and input) should be authorized by JICA HDQs. If the project team deems it necessary to modify any part of R/D and PDM, the team may propose the draft.)

4 Current Activities of Gov. of Tanzania to Secure Project Sustainability after its Completion

II. Project Monitoring Sheet I & II as Attached

Monitoring Sheetの記載に当たっては、以下の点に留意すること。

- ・ 1-2 Progress of Activitiesについては、活動詳細（活動内容、調査内容、結果、成果、課題、対処方法、教訓等含む）が明確にわかるように記述をすること。

③ 事業完了報告書記載項目 (案)

I. Basic Information of the Project

1. Country

2. Title of the Project

3. Duration of the Project (Planned and Actual)

4. Background

5. Overall Goal and Project Purpose

6. Implementing Agency

II. Results of the Project

1. Results of the Project

- 1-1 Input by the Japanese side (Planned and Actual)
- 1-2 Input by the South Sudan side (Planned and Actual)
- 1-3 Activities (Planned and Actual)
- 2. Achievements of the Project
  - 2-1 Outputs and indicators  
(Target values and actual values achieved at completion)
  - 2-2 Project Purpose and indicators  
(Target values and actual values achieved at completion)
- 3. History of PDM Modification
- 4. Others
  - 4-1 Results of Environmental and Social Considerations (if applicable)
  - 4-2 Results of Considerations on Gender/Peace Building/Poverty Reduction (if applicable)
- III. Results of Joint Review
  - 1. Results of Review based on DAC Evaluation Criteria
  - 2. Key Factors Affecting Implementation and Outcomes
  - 3. Lessons Learnt
- IV. For the Achievement of Overall Goals after the Project Completion
  - 1. Prospects to achieve Overall Goal
  - 2. Plan of Operation and Implementation Structure of the Tanzania side to achieve Overall Goal
  - 3. Recommendations for the Tanzania side
  - 4. Monitoring Plan from the end of the Project to Ex-post Evaluation  
(If the Project will be continuously monitored by JICA after the completion of the Project, mention the plan of post-monitoring here.)

ANNEX 1: Results of the Project

(List of Dispatched Experts, List of Counterparts, List of Trainings, etc.)

ANNEX 2: List of Products (Report, Manuals, Handbooks, etc.) Produced by the Project

ANNEX 3: PDM (All versions of PDM)

ANNEX 4: R/D, M/M, Minutes of JCC (copy) (\*)

ANNEX 5: Monitoring Sheet (copy) (\*)

(Remarks: ANNEX 4 and 5 are for use of internal reference only.)

事業完了報告書の記載に当たっては、以下の点に留意すること。

- ・ 事業完了報告書は、プロジェクト開始時点から作成時までの内容につき記述をする。
- ・ II. 1. 1-3 Activities (Planned and Actual) については、各期の活動につき記述をする。活動詳細（活動内容、調査内容、結果、成果、課題、対処方法、教訓等含む）が明確にわかるように記述をすること。

(2) 技術協力作成資料等

受注者と C/P が共同して作成する以下の資料を各期に提出するが、提出に当たっては、モニタリングシート／事業完了報告書に添付して提出する。

ア 成果 1 で策定した業務参考資料

イ 成果 2 で策定した「税務調査（臨場調査）戦略」とその更新にかかる業務参考資料

- ウ 成果2で改善した「税務調査報告書」「月報」の様式
- エ 成果3で策定した研修教材

### (3) コンサルタント業務従事月報

受注者は、国内・海外における業務従事期間中の業務に関し、以下の内容を含む月次の業務報告を作成し、共通仕様書第7条に規定されているコンサルタント業務従事月報に添付して発注者に提出する。なお、先方と文書にて合意したものについても、適宜添付の上、発注者に報告するものとする。

- ア 今月の進捗、来月の計画、当面の課題
- イ 活動に関する写真
- ウ Work Breakdown Structure (WBS)
- エ 業務フローチャート

### 第9条 現地再委託

本業務では現地再委託は想定しない。

## プロポーザルにて特に具体的な提案を求める事項

### (プロポーザルの重要な評価部分)

プロポーザルの作成に当たっては、特に以下の事項について、コンサルタントの知見と経験に基づき、第3章1.(2)「2)業務実施の方法」にて指定した記載分量の範囲で具体的な提案を行うこと。詳細については特記仕様書を参照すること。なお、プロポーザルにおいては、特記仕様書の内容と異なる内容の提案については、これを認めています。プロポーザルにおいて代替案として提案することを明記し、併せてその優位性/メリット及び費用/コストについての説明を必ず記述してください。見積書については、同代替案に要する経費を本見積りに含めて提出することとします。代替案の採否については契約交渉時に協議を行うこととします。

No	提案を求める項目	特記仕様書案への該当条項
1	現時点で数値目標の設定方法やデータの測定方法に関してアイデアがある場合には、プロポーザルにて提案すること。(介入度合いによって介入効果を測るインパクト評価の実施等)	第6条 実施方針及び留意事項 (3) 指標の目標数値の設定 p. 14
2	本プロジェクトの目的に資するODEL活用案があれば、プロポーザルにて提案すること。	第6条 実施方針及び留意事項 (9) TRAの遠隔研修システム導入への関心 p. 17
3	現地のフォローを手厚く行う業務体制については、プロポーザルにて提案すること。	第6条 実施方針及び留意事項 (11) プロジェクトの実施体制 p. 18
4	R/D中のPDM及びPlan of Operation (P/O)で示されるプロジェクトの計画に基づき、「第6条実施方針及び留意事項」を踏まえ、国内作業及び現地作業の計画について効果的かつ効率的な実施工程・方法をプロポーザルで提案すること。	第7条 業務の内容 p. 22



## 第3章 プロポーザル作成に係る留意事項

### 1. プロポーザルに記載されるべき事項

プロポーザルの作成に当たっては、「コンサルタント等契約におけるプロポーザル作成ガイドライン（2022年4月）」の内容を十分確認の上、指定された様式を用いて作成して下さい。

(URL: <https://www.jica.go.jp/announce/manual/guideline/consultant/20220330.html> )

#### (1) コンサルタント等の法人としての経験、能力

- 1) 類似業務の経験  
類似業務：税務行政分野にかかる各種業務
- 2) 業務実施上のバックアップ体制等
- 3) その他参考となる情報

#### (2) 業務の実施方針等

##### 1) 業務実施の基本方針

プロポーザル及び見積書は本説明書の記載内容に基づき作成いただきます。一方で、コロナ禍の影響が長引き現地渡航できない状況が継続する可能性もあります。現地調査について、本説明書あるいはプロポーザルの計画から延期せざるを得ない場合を想定し、現地調査開始前に実施できる国内業務について提案があればプロポーザルに追加で記載してください。こちらの提案につきましては、制限ページ数外、見積不要とします。

##### 2) 業務実施の方法

- 1) 及び2) を併せた記載分量は、20 ページ以下としてください。
- 3) 作業計画
- 4) 要員計画
- 5) 業務従事予定者ごとの分担業務内容
- 6) 現地業務に必要な資機材
- 7) 実施設計・施工監理体制（無償資金協力を想定した協力準備調査の場合のみ）
- 8) その他

#### (3) 業務従事予定者の経験、能力

##### 1) 評価対象業務従事者の経歴及び業務従事者の予定人月数

プロポーザル評価配点表の「3. 業務従事予定者の経験・能力」において評価対象となる業務従事者の担当専門分野及び想定される業務従事人月数は以下のとおりです。評価対象業務従事者にかかる履歴書と類似業務の経験を記載願います。

##### ① 評価対象とする業務従事者の担当専門分野

- 業務主任者／税務行政
- 税務調査
- 業務プロセス分析<sup>16</sup>

##### ② 評価対象とする業務従事者の予定人月数

<sup>16</sup> 第2章 第3条「プロジェクトの背景」に記載の通り、税務調査の業務プロセスを整備・改善する際、その関連事務の業務プロセスと不整合が起きないように確認しながら進めていく必要がある。このような観点から、業務プロセス分析を担当する団員の配置を想定しているもの。

約 46 人月

## 2) 業務経験分野等

各評価対象業務従事者を評価するに当たっての類似業務経験分野、業務経験地域、及び語学の種類は以下のとおりです。

【業務主任者（業務主任者／税務行政）】

- ① 類似業務経験の分野：税務行政に係る各種業務
- ② 対象国及び類似地域：タンザニア国及び全途上国
- ③ 語学能力：英語
- ④ 業務主任者等としての経験

【業務従事者：担当分野 税務調査】

- ① 類似業務経験の分野：税務調査に係る各種業務
- ② 対象国及び類似地域：タンザニア国及び全途上国
- ③ 語学能力：英語

【業務従事者：担当分野 業務プロセス分析】

- ① 類似業務経験の分野：業務プロセスに係る各種業務
- ② 対象国及び類似地域：評価なし
- ③ 語学能力：評価なし

## 2. 業務実施上の条件

### (1) 業務工程

2023年1月～2027年2月

### (2) 業務量目途と業務従事者構成案

#### 1) 業務量の目途

約 70.00 人月（現地：52.40人月、国内17.60人月）

#### 2) 業務従事者の構成案

業務従事者の構成（及び格付案）は以下を想定していますが、競争参加者は、業務内容等を考慮の上、最適だと考える業務従事者の構成（及び格付）を提案してください。

- ① 業務主任者/税務行政（2号）
- ② 業務プロセス分析（3号）
- ③ 税務調査（3号）
- ④ 研修企画

#### 3) 渡航回数を目途 全69回

なお、上記回数は目途であり、回数を超える提案を妨げるものではありません。

### (3) 現地再委託

特になし

### (4) 配付資料／公開資料等

#### 1) 配付資料

- 要請書
- 先行案件（税務行政能力強化プロジェクト）事業完了報告書（2022年2月）
- 事前評価表

- Record of Discussions (R/D)

## 2) 公開資料

- 先行案件（税務能力強化プロジェクト）事前評価表  
[https://www2.jica.go.jp/ja/evaluation/pdf/2017\\_1600256\\_1\\_s.pdf](https://www2.jica.go.jp/ja/evaluation/pdf/2017_1600256_1_s.pdf)

## (5) 対象国の便宜供与

概要は、以下のとおりです。なお、詳細については、R/Dを参照願います。

	便宜供与内容	
1	カウンターパートの配置	有
2	通訳の配置	無
3	執務スペース	有
4	家具（机・椅子・棚等）	有
5	事務機器（コピー機等）	有
6	Wifi	有

## (6) 安全管理

### 1) 安全管理

- ① 現地調査／業務の実施に際しては、発注者の安全対策措置を遵守すること。同措置に基づき、タンザニア渡航前・渡航後には必ず以下を行うと共に、関係者の渡航計画及びこれらの実施状況を発注者所定の書式により渡航前（遅くとも出発の14営業日前）に予め連絡し、発注者の承認を得ること。

（渡航前）

- a) 発注者が行う安全対策研修・訓練の受講：本業務の業務従事者のうち、必ず1-2名は「安全対策研修」（対面座学）及び「テロ対策実技訓練」を受講すること。また、それ以外の業務従事者は必ず全員「安全対策研修」（Web）を受講すること。
- b) JICA安全管理部による渡航前安全対策ブリーフィング：全業務従事者（日本語を理解できる再委託先の従事者がいる場合、当該従事者を含む）が各渡航の度に必ずブリーフィングを受けること。
- c) 外務省「たびレジ」への登録：全業務従事者が各自登録を行うこと。
- d) JICAタンザニア事務所の安全情報メーリングリスト及び緊急時SMSへの登録のための連絡先等情報提供：原則として全業務従事者を登録するため、登録用のメールアドレス及び現地で使用する携帯電話番号を所定の様式により発注者に提供すること。
- e) ダルエスサラーム出入国便も含めたタンザニア滞在スケジュールにつき連絡すること。

（渡航後）

- f) タンザニア到着後、速やかにJICAタンザニア事務所によるブリーフィングを受けること。
- ② 有事の安全対策として、コミュニケーションツールを業務従事者ごとに確保（可能な限り複数）し、モバイルデータ通信や無線LAN接続可能な携帯電話

(スマートフォン等)に加え、可能な限りチームごとに無線インターネット用のデータ通信端末(モバイルルーター、現地にて入手可能)等を用意すること。また、必要経費を見積書に計上すること。通信手段を複数持つ際は、可能な限り別のキャリアの利用を検討すること。

- ③ タンザニア国内での安全対策についてはJICAタンザニア事務所の指示に従い、執務室以外への訪問については予め日程表をJICAタンザニア事務所に提出して同事務所の承認を得るとともに、現地調査／業務期間中に滞在スケジュールに変更があった際は速やかにJICAタンザニア事務所へ報告すること。加えて、現地作業時の安全確保のための関係諸機関に対する協力依頼および調整作業を十分に行うこと。
- ④ 宿泊場所は、JICAタンザニア事務所が安全状況を確認したホテルに限定する。このうち、宿泊料が発注者の基準単価内に収まるホテルが満室であったり、安全管理上の理由からJICAタンザニア事務所より特定ホテルへの宿泊を指示される等、やむを得ない事情で実際の宿泊料が発注者基準単価による宿泊料を超過した場合は、実費精算する。なお、見積書においては、発注者基準単価を使用し、格付けに基づいて積算を行うこと。
- ⑤ 執務室についても、発注者の安全基準を満たす必要があるため、確保に際しては実施機関の提供する施設等であってもJICAタンザニア事務所と十分に協議の上、必要な措置を講じなければならない。特に執務室の立ち上げにあたっては、JICAタンザニア事務所が定める手続きに従って受注者が安全状況を点検し、JICAタンザニア事務所の確認を受けること。その結果、追加的な防護措置等の必要性、及びそのために当初想定していない経費の発生が認められる場合には、契約からの支出を行うことができる(要すれば契約額の増額を行う)。
- ⑥ 現地作業中における安全管理体制を日本国内からの支援体制も含めプロポーザルに記載すること。
- ⑦ 上記に掲げるもののほか、現地の治安状況等に照らして安全確保のために必要と考える措置がある場合には、安全対策経費として別見積もりにて計上すること。また、現地渡航後にそのような措置が新たに生じた場合は、JICAタンザニア事務所に相談すること。同事務所との協議の結果、措置の必要性、及びそのために当初想定していない経費の発生が認められるものについては、契約からの支出を行うことができる(要すれば契約額の増額を行う)。

## 2) 不正腐敗防止

「JICA不正腐敗防止ガイダンス(2014年10月)の趣旨を念頭に本業務を実施すること。なお、疑義事項が生じた場合には、不正腐敗情報相談窓口または発注者担当者に速やかに相談するものとする。

## 3) 複数年度契約

本業務に関しては、年度を跨る契約(複数年度契約)を締結することとし、年度に跨る現地作業及び国内作業を継続して実施することができることとする。経費の支出についても年度末に切れ目なく行えることとし、会計年度ごとの精算は必要ない。

### 3. プレゼンテーションの実施

本案件については、プレゼンテーションを実施しません。

### 4. 見積書作成にかかる留意事項

本件業務を実施するのに必要な経費の見積書（内訳書を含む。）の作成に当たっては、「コンサルタント等契約における経理処理ガイドライン」（2022年4月）を参照してください。

（URL: <https://www.jica.go.jp/announce/manual/guideline/consultant/quotation.html>）

#### （1） 契約期間の分割について

第1章「3 競争に付する事項」において、契約全体が複数の契約期間に分割されることが想定されている場合は、各期間分及び全体分の見積りをそれぞれに作成して下さい。

#### （2） 別見積もりについて

以下の費目については、見積書とは別に見積もり金額を提示してください。

1) 旅費（航空賃）

2) 旅費（その他：戦争特約保険料）

3) 一般業務費のうち安全対策経費に分類されるもの

4) **新型コロナウイルス感染対策に関連する経費**

5) 直接経費のうち障害のある業務従事者に係る経費に分類されるもの

6) その他（以下に記載の経費）

現地セミナー開催費（参加者の出張旅費（交通費、日当・宿泊費）、会場借上費等）

#### （3） 定額計上について

特になし

#### （4） （4） 見積価格について、

各費目にて千円未満を切り捨てた合計額（税抜き）で計上してください。

#### （5） 旅費（航空賃）について

参考まで、JICAの標準渡航経路（キャリア）を以下のとおり提示します。なお、提示している経路（キャリア）以外を排除するものではありません。

東京⇒ドバイ⇒ダルエスサラーム（エミレーツ航空）

東京⇒カタール⇒ダルエスサラーム（カタール航空）

（6） 業務実施上必要な機材がある場合、原則として、機材費に計上してください。競争参加者が所有する機材を使用する場合は、機材損料・借料に計上してください。

#### （7） 外貨交換レートについて

1) JICA ウェブサイトより公示月の各国レートを使用して見積もってください。

（URL: [https://www.jica.go.jp/announce/manual/form/consul\\_g/rate.html](https://www.jica.go.jp/announce/manual/form/consul_g/rate.html)）

#### （8） その他留意事項

特になし

以上

別紙：プロポーザル評価表

## プロポーザル評価配点表

評価項目	配点	
<b>1. コンサルタント等の法人としての経験・能力</b>	<b>( 10 )</b>	
(1) 類似業務の経験	6	
(2) 業務実施上のバックアップ体制等	4	
<b>2. 業務の実施方針等</b>	<b>( 40 )</b>	
(1) 業務実施の基本方針的的確性	16	
(2) 業務実施の方法の具体性、現実性等	18	
(3) 要員計画等の妥当性	6	
(4) その他（実施設計・施工監理体制）	－	
<b>3. 業務従事予定者の経験・能力</b>	<b>( 50 )</b>	
<b>(1) 業務主任者の経験・能力／業務管理グループの評価</b>	<b>( 26 )</b>	
	<b>業務主任者のみ</b>	<b>業務管理グループ</b>
① 業務主任者の経験・能力： <u>業務主任者／税務行政</u>	<b>(26)</b>	<b>(11)</b>
ア) 類似業務の経験	10	4
イ) 対象国・地域での業務経験	3	1
ウ) 語学力	4	2
エ) 業務主任者等としての経験	5	2
オ) その他学位、資格等	4	2
② 副業務主任者の経験・能力：	<b>(－)</b>	<b>(11)</b>
ア) 類似業務の経験	－	4
イ) 対象国・地域での業務経験	－	1
ウ) 語学力	－	2
エ) 業務主任者等としての経験	－	2
オ) その他学位、資格等	－	2
③ 業務管理体制、プレゼンテーション	<b>(－)</b>	<b>(4)</b>
ア) 業務主任者等によるプレゼンテーション	－	－
イ) 業務管理体制	－	4
<b>(2) 業務従事者の経験・能力：<u>税務調査</u></b>	<b>( 12 )</b>	
ア) 類似業務の経験	6	
イ) 対象国・地域での業務経験	1	
ウ) 語学力	2	
エ) その他学位、資格等	3	
<b>(3) 業務従事者の経験・能力：<u>業務プロセス分析</u></b>	<b>( 12 )</b>	
ア) 類似業務の経験	8	
イ) 対象国・地域での業務経験	0	
ウ) 語学力	0	
エ) その他学位、資格等	4	