

事業事前評価表(技術協力プロジェクト)案

1. 案件名	
モンゴル国 税務行政強化プロジェクト	
2. 協力概要	
(1) 協力内容	
<p>本案件は、モンゴル国における税務行政の強化を行うべく、人材育成計画に基づいた実施促進支援、公平かつ公正な徴税業務の強化に関する技術支援、および納税者サービスの向上に向けた知的支援を、専門家派遣や本邦研修、機材供与等を通じて実施する予定である。</p>	
(2) 協力期間：	(3) 協力総額(日本側)
2005年7月～2008年7月	2.5億円
(4) 協力相手先機関	(5) 国内協力機関
モンゴル国 国税庁	国税庁
(6) 受益対象者	
モンゴル国 国税庁職員	
3. 協力の必要性・位置づけ	
(1) 現状と問題点	
<p>社会主義時代に近代的な徴税システムが存在しなかったモンゴル国では、慢性的な国家財源不足が市場主義国家への発展の制約条件となっていた為、市場経済化を果した同国に対し、我が国は公共政策の基盤となる税収を増加させる為の支援を行ってきた。「市場経済化支援調査」(1998.9～2000.3)では、徴税体制の組織改革や業務マニュアルの整備、脱税防止のためのシステム改善などを提案し、続く「市場経済化支援調査(徴税機能強化支援調査フェーズ2)」(2000.6～2001.7)では、各税法改正のレビュー、青色申告制度の導入提案、徴税業務手法の改善提案を実施してきた。また、「徴税機能強化支援調査フェーズ2(納税者情報システム構築支援)」(2001.11～2003.2)では、納税者情報を管理する第三者情報システムを提案し、現在実施中の「税務教育システム構築調査(2003.11～)」では、税務行政人材に対する人材育成や研修制度をモンゴル国税庁と検討し、基本計画を策定している。これらの協力は一定度の成果を上げ、モンゴルにおける徴税機能の強化については、制度上の基盤がある程度整ってきた。また、98年以降税収も2倍に増加するなど、一定度の目に見える成果をもたらしている。しかしながら、モンゴル国税庁は、設立後わずか10余年という若い組織であるため、未だこれら制度を完全に熟知し、かつ活用できる人材が育っていない等解決すべき課題が多く存在するのが現状である。</p> <p>現在の課題の1点目としては、モンゴル国税庁における人材育成計画が挙げられる。現在の国税庁職員に対する研修は、2003年12月に国税庁幹部会で決定された新教育プログラ</p>	

ムに基づいて実施されているが、この制度を体系的、かつ恒久的なものにする為、2006年から2008年までの計画として「短期行動計画」が策定された。税務教育システム構築調査において日本側調査団との共同作業で製作した各種教育テキストや研修カリキュラムを継続的、かつ持続的に改正を行う必要があり、「短期行動計画」の進捗状況とあわせフォローアップを行う必要がある。また、短期行動計画で提言された、人材育成とリンクした職員研修体系の構築や地方における研修制度の充実など、制度定着に向けモンゴル側の自主性を重んじつつ、日本側の助言を要する事項は少なからず見受けられる。

2点目として、徴税（課税・検査）業務の改善も急務の課題である。モンゴルにおいて未納税申告者の数は依然未知数であり、税務検査事務や徴収事務の改善により更なる申告水準の向上が期待される。具体的には、税務検査事務や徴収事務等に関して業務の効率化を求めた事務マニュアルの作成や第三者情報システムの改善など、モンゴル側のニーズに応じて幅広い範囲の支援を行うことが可能と思われる。

更に3点目として、納税者環境の整備が挙げられる。税務行政を円滑に実施し申告水準の向上を図る為には、税務行政官の能力向上や執行体制の強化と同時に納税者自らの納税に対する協力が不可欠である。納税者が常に国税庁に対し気軽に税に関する相談、申告が行える体制作りとして、納税者サービスセンターの拡充や、委託税理士制度の導入検討などを更に推進する必要がある。併せてモンゴル国民に税の大切さを啓蒙する納税者教育や広報活動の拡充も重要である。

以上の課題に関し、本案件は専門家派遣や本邦研修を通じて、「短期行動計画」に基づいた人材育成体系、及び研修システムの構築支援、公平かつ公正な徴税業務の強化に関する技術支援、および納税者サービスの向上に向けた知的支援を実施する。これにより、モ国国税庁職員の能力が向上し税務行政が適正に執行され、また納税者のコンプライアンスが改善され申告水準が向上することを目的としている。

(2) モンゴル国政府国家政策上の位置づけ

モンゴル国政府は、政府行動計画（2000年～2004年）において、教育の充実、富の公平な分配、合理的な社会福祉・保障制度の導入、地域格差の是正、等を掲げている。これら国家事業を支える基盤となるのは十分な国家歳入であり、それは安定した税収により担保される。よって、健全な経済発展に資する税制と共に、税務行政が強化されることは、モ国政策と一致する。

(3) 日本の援助政策、JICA 国別事業実施計画上の位置づけ

対モンゴル国国別援助計画の援助重点分野である、「市場経済を担う制度整備・人材育成に対する支援」に合致する。また同プロジェクトは、モンゴル国「マクロ経済・財政安定化支援プログラム」における主幹プロジェクトである。

4. 協力の枠組み

(1) 協力の目標(アウトカム)

モンゴル国において税務行政の強化を実現するためには、下記3点のプロジェクト目標の達成が不可欠であり、本プロジェクトにおいてはそれぞれの目標に付随した成果、及び活動内容を策定している。

① 協力終了時の達成目標(プロジェクト目標)

- 1) 国税庁における人材育成体系、及び研修システムが、短期行動計画の遂行により改善され、国税庁職員の業務能力が向上する。
- 2) 徴税(課税・検査)業務が改善される。
- 3) 納税者サービスが向上する。

[指標]

- 1-1. 研修センターが、計画に基づき定期的に研修を企画・実施している(研修の実施頻度)。
- 2-1. 課税・検査担当職員の能力が向上し、事務処理要領に遵守した報告書が定期的に提出される。
- 3-1. 納税者サービスの担当者が改善されたサービスを適切に企画・実施している(納税者へのアンケート、ヒアリング調査の実施)。
- 3-2. 納税者サービスの評価点(納税者へのアンケート、ヒアリング調査の実施)

② 協力終了後に達成が期待される目標(上位目標)

モンゴル国における税務行政が適正かつ公正に執行される。
納税者のコンプライアンスが改善され申告水準が向上する。

[指標]

- ・ 税収の増加
- ・ 各税目の納税者数の増加

(2) 成果(アウトプット)と活動

【人材育成・研修】

[成果]

1. 短期行動計画に基づき研修体系、カリキュラム、研修教材、研修指導要領が改善される。
2. 研修施設の改善や遠隔研修の導入により、地方を含めた研修機会が増える。
3. 教官の指導能力が強化する。
4. 研修環境(設備や資機材)が現在の状況より整備される。
5. 人材育成とリンクした職員研修体系が構築される。

【指標】

- 1-1. 研修体系、カリキュラム、研修教材、研修指導要領の改訂・追加作成の状況
- 2-1. 通信教育等の教育手段の増加
- 2-2. 研修受講者数の増加
- 2-3. 研修実施回数、科目数の増加
- 3-1. 専門分野別の教員の増加
- 3-2. 教員の研修受講回数の増加
- 4-1. 研修用資機材、研修予算の増加
- 5-1. 職員による評価（職員へのアンケート、ヒアリング調査の実施）

【活動】

- 1-1. 短期行動計画にて策定している研修体系、カリキュラム、研修システム、研修教材、研修指導要領の改善について助言と、計画の進捗管理を行う。
- 2-1. 遠隔教育の導入に係る助言を行う。
- 2-2. 国税庁職員に対する研修機会を増加策として、特に地方における研修を強化・充実させる提案を行う。
- 3-1. 教官の育成を強化する。特に深い専門知識を持った分野別の教官養成を目指し、専攻分野別の教官研修を強化する。
- 4-1. 研修に係る資機材の整備に関し、進捗管理を行い、必要に応じ助言をする。
- 5-1. 人材育成とリンクした職員研修体系の構築について助言する。

【徴税（課税・検査）業務】

【成果】

- 1. マニュアル等の整備により、納税者の登録漏れが減少する。
- 2. 検査官に対する研修により検査官の検査能力が向上し、かつ業務の見直し、改善により、以下の指標の面で、公正、効率的かつ効果的な徴税が行われる。
- 3. 他機関（裁判所、警察等）との連携、及び第三者情報システムを含む情報システムの機能性向上により、以下の指標の面で、業務執行が改善される。

【指標】

- 1-1. 登録納税者数の増加（％）
- 1-2. 納税者の管理方法の改善件数の増加
- 2-1. 検査件数の増加
- 2-2. 追徴件数・税額の増加、滞納額の減少
- 2-3. 検査官に対する研修の実施回数の増加
- 2-4. 検査マニュアル等の整備
- 2-5. 業務改善件数の増加
- 3-1. 職員による情報システム活用機会の増加

3-2. 情報システムにおけるデータ量の増加

3-3. 他機関との連携強化の状況

〔活動〕

1-1. 納税者登録や納税者管理の強化のための助言を行う。

2-1. 検査官の検査能力向上のための研修等の企画・実施に関し、助言を行う。

2-2. 検査能力向上のためのマニュアル等の作成に関し、助言を行う。

2-3. 徴税（課税・検査）業務全般（納税者登録、徴税・検査手法、情報システム導入・改善、他機関との連携等）について、現状把握、問題点の分析、業務改善計画の助言を行う。

3-1. 第三者情報システムを含む情報システムについて、改善のための助言を行う。

3-2. 他機関との連携に関し、日本の事例紹介等を踏まえ助言を行う。

【納税者サービス】

〔成果〕

1. 国税庁職員のサービスマインドの向上や、納税者サービスセンターの増設、情報技術（IT）の導入等により、納税者の利便性が増す。

2. 納税者広報の内容を充実、改善する。

3. 委託税理士制度の導入にかかる検討が行われる。

〔指標〕

1-1. 納税者サービス担当職員の研修受講回数の増加

1-2. 納税相談件数の増加

1-3. 時間当たりの相談処理件数の増加

1-4. 納税者サービスセンターの設置数と配属職員数の増加

1-5. 国税庁HPへのアクセス件数の増加

1-6. ITを活用した納税者サービスの増加

2-1. 納税者広報内容の改善件数の増加

2-2. 納税者広報の回数・予算の増加

3-1. 委託税理士の導入に向けた検討会の実施回数の増加

〔活動〕

0. 納税者サービスの改善計画全般について助言する。

1-1. 国税庁職員の納税者サービス能力向上に係る助言や研修を行う。

1-2. ワンストップサービスセンターの業務内容の充実・改善に関して助言する。

1-3. ITを活用した納税者サービス（電子申告導入、ホームページ改善、ソフト導入等）に関して助言する。

2-1. 小・中・高等の学校段階での税務教育の拡充に係る助言を行う。

<p>2-2. 納税者（特に法人）を対象とする研修や啓蒙活動の実施に係る助言を行う。</p> <p>2-3. 納税者に対する広報活動（配布資料やパンフレット類の充実、マスメディア広告等）を充実させる。</p> <p>3-1. 委託税理士制度の導入について助言する。</p>
<p>(3)投入(インプット)</p> <p>①日本側</p> <p>短期専門家： 年間4～6名（1回あたり0.5～1M）× 4～5回 合計30～35M/M程度（国内作業含まず）</p> <p>本邦研修： 年間10名×1回（2～3週間程度）</p> <p>プロジェクトに必要な機材（国税庁の職員研修に必要な機材など）</p>
<p>②モンゴル側</p> <p>カウンターパートの配置</p> <p>ステアリングコミティーの設置</p> <p>適切な専門家執務室の確保</p> <p>運営経費の一部負担</p>
<p>(4)外部要因(満たされるべき外部条件)</p> <p>① 前提条件</p> <p>特になし</p> <p>② 成果(アウトプット)達成の為の外部条件</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研修を受けた国税庁職員が継続して勤務する。 ・ 国税庁の組織が現状を維持する。 ・ 特に情報システム整備・維持管理の為の予算確保など、継続的な予算措置及び投資が行われる。 <p>③ プロジェクト目標達成の為の外部条件</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 政治的要因等による国税庁の地位や税務教育の優先度が現状を維持する。 <p>④ 上位目標達成のための外部条件</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ モンゴル、及び周辺国において経済状況が安定している。
<p>5. 評価結果(実施決定理由)</p> <p>以下の視点からプロジェクトを評価した結果、協力を行うことは必要かつ妥当と判断される。</p>

(1) 妥当性

この案件は、以下の理由から妥当性が高いと判断できる。

・当事前評価表「3. 協力の必要性・位置づけ」で述べたように、モンゴル国における慢性的国家財源不足の解消は、同国発展の前提条件である。そのためには徴税行政の強化は税制改革と車の両輪であるとして、技術支援をモンゴル政府側から継続的に要請されてきている。

・IMF や USAID などの国際機関は、税制改革という制度構築分野で知的支援を行っているが、税務行政という執行分野で支援を行っているのは現状日本のみであり、重複しない。また、前述の国際機関も執行分野の強化により自らの協力の効果発現が一層図れると考えており、本件実施にかかる期待は非常に大きい。

・この分野は、日本において先進諸国の制度を自国状況にあった制度に工夫しながら取り入れた税務行政の発展の経験を十分に活用できるという意味で、妥当性が高い。

(2) 有効性

この案件は、以下の理由から有効性が見込める。

・モンゴル国税庁が日本側調査団と共に策定した「短期行動計画」に基づき、研修カリキュラムや研修教材を策定し、また講師の育成や地方における研修施設を拡充し、国税庁職員の教育体系や機会を充実させることは、職員の業務能力向上に資する。また、徴税業務や税務検査の業務マニュアルの改善や第三者情報システムの整備を行うことは、業務の効率化や、公平、かつ公正な課税の実現に貢献する。さらに、納税者サービスセンターの増設や電子申告制度の導入、また委託税理士により納税者が簡易に納税相談を行えるよう納税者環境が整備されることは、納税者サービスの向上に繋がる。

・以上の3分野に対する活動と成果を通じて、モンゴルの税制業務を包括的に強化する本案件の目的が達成される。

(3) 効率性

この案件は、以下の理由から効率的な実施が見込める。

・1998年から続く開発調査により、モンゴル国の徴税行政の現状を熟知した専門家の活用が可能であり、円滑な支援活動が期待できる。

・研修センターも、納税者サービスセンターも既存の施設を整備した経験があるので、仮に増設するとしてもこれまでのノウハウが活用できる。

(4) インパクト

この案件のインパクトは、以下のように予測できる。

・プロジェクト目標に記されている通り、本プロジェクト実施により、モンゴル国国税庁における人材育成体系および研修システムが改善されること、徴税（課税・検査）業務が改善されること、納税者サービスが向上すること、が期待される。その結果として、プロ

プロジェクト上位目標に掲げられているように、税務行政の適正かつ公正な執行が行われ、納税者のコンプライアンスが改善して申告水準が向上することになる。

- ・ 教員を育成する指導者が養成されることにより、そこから教員、さらに受講生が教育され、研修効果の波及が見込まれる。

- ・ 外部条件としての国税庁職員の大幅な退職リスクであるが、給与改善の効果等でこれまでのところ離職率は低い。

(5) 自立発展性

以下の通り、本プロジェクト実施による効果は、モンゴル国政府によりプロジェクト終了後も継続されるものと見込まれる。

- ・ 本プロジェクトは、モンゴル国の政府行動計画の基盤としての意味を持つプロジェクトであり、モンゴル国政府による継続的な政策・財政支援が期待できる。

- ・ 研修センターや納税者サービスセンターの増設につき、すでにモンゴル国国税庁側から主体性（オーナーシップ）を持って提言がなされている。

- ・ 委託税理士制度が発展すれば、資格付与の観点から国税庁職員の長期勤務へのインセンティブとなりうる。

6. 貧困・ジェンダー・環境などへの配慮

税務行政強化が、貧困層に過度の負担とならず、自立発展のモチベーションを損なわないよう、留意する。

研修受講生、特に講師候補となる研修生のジェンダー・バランスに配慮する。

7. 過去の類似案件からの教訓の活用

類似案件の有無：有

過去の開発調査に対する評価報告書は作成されていないが、調査提言に基づいて税務行政に関する諸制度が整備されてきたことからモンゴル国側および日本側からの評価は概ね高いものと言いうる。前述の通り、これまで我が国が実施してきた開発調査を踏まえて、モンゴル国側のオーナーシップや改善の持続性を重視した支援内容となっている。

8. 今後の評価計画

- ・ 中間評価：プロジェクト開始後およそ1年
- ・ 終了時評価：プロジェクト終了時
- ・ 事後評価：協力終了3年後を目途に実施予定