

モンゴル国
税務行政強化プロジェクト
事前評価調査報告書

JICA LIBRARY



1179517〔6〕

平成 17 年 6 月

(2005 年)

独立行政法人 国際協力機構

経済

JR

05-066

目 次

第1章	事前調査の概要.....	1-
第1節	要請の背景・経緯.....	1-
第2節	事前調査の目的.....	2-
第3節	日程.....	3-
第4節	団員構成.....	4-
第5節	主要面談者.....	4-
第6節	団員所感.....	5-
第2章	モンゴルにおける徴税教育の現状.....	8-
第1節	モンゴルにおける研修概要について.....	8-
第2節	短期行動計画と研修カリキュラム.....	9-
第3節	研修制度に係る今後の課題について.....	13-
第4節	研修施設と講師の育成について.....	13-
第3章	納税者環境の整備状況.....	14-
第1節	納税者広報・啓蒙活動.....	14-
第2節	第三者情報システム.....	14-
第3節	納税者サービスセンター.....	16-
第4節	税理士制度の導入.....	16-
第5節	税務調査の現状.....	17-
第4章	プロジェクトの実施方針（案）.....	18-
第1節	プロジェクト名称.....	18-
第2節	上位目標.....	18-
第3節	プロジェクト目標.....	18-
第4節	成果.....	18-
第5節	活動内容.....	19-
第6節	投入案.....	20-
第7節	実施期間.....	20-
第8節	相手国機関.....	20-
第9節	裨益対象者.....	21-
第5章	プロジェクトの実施妥当性.....	21-
第1節	妥当性.....	21-
第2節	有効性.....	21-
第3節	効率性.....	22-
第4節	インパクト.....	22-
第5節	自立発展性.....	22-
第6章	他ドナーの協力状況.....	23-
第1節	国際通貨基金.....	23-

付属資料

1. 事前評価表
2. プロジェクトデザインマトリックス(PDM) 和文/英文
3. 会議議事録メモ
4. 質問表への回答
5. モンゴル国税庁活動方針
6. 協議議事録(ミニッツ)



1179517【6】

第1章 事前調査の概要

第1節 要請の背景・経緯

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。同国の市場経済転換に伴い、我が国は徴税制度構築や情報システム構築など、公共政策の基盤となる税収を増加させる為の支援を同国国税庁に対して1998年より行い、制度構築に向けた成果を下記の通り挙げてきた。

① 市場経済化支援開発調査 (1998.9 ~ 2000.3)

本調査では、政府の安定的な歳入増を目指し、移行経済国の現状に即した公平な租税制度の確立を検討した。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が調査団から提言され、モンゴル国税庁において実行された。

② 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)

モンゴル国税庁の税務行政能力・執行能力の強化を図るため、各税法改正のレビュー、青色申告制度や法定領収書制度の導入提案、推計課税、税務検査手法の技術移転を実施した。調査の結果、課税・徴収に関するプロセス法がモンゴル国税庁により改正された。

③ 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)

モンゴル国の歳入増を目指し、納税者情報管理の整備を支援した。具体的には、税関との情報交換システムや納税者情報データベースの構築支援を行った。また納税者情報を利用した調査方法の提示、指導、検査手法のマニュアル整備を支援した。納税者情報の管理システムは「第三者情報システム Third Party Information System」として、現在モンゴル国税庁が持続的に運営している。

④ 税務教育システム構築調査 (2003.11 ~ 2005.7 実施中)

モンゴル国税庁の職員教育を行うツールとしての教材の開発、研修カリキュラムの策定等を支援し、同国における適切な研修制度や人材育成制度の構築をモンゴル国税庁と検討した。検討結果は、「短期行動計画」および「長期行動計画」として取りまとめられ、国税庁の活動計画となっている。また、同国の納税者環境の整備として、第三者情報システムの改善、納税者広報・教育、税理士制度の導入等を調査団より提言されている。

併せて、本調査ではカウンターパート研修を実施し、日本の税務行政の現状を視察した

上で今後の業務改善の検討を日本側関係者と行った。

以上によりモンゴルにおける徴税機能の強化については、制度上の基盤はある程度整ってきており、協力を開始した1998年と比較すると税収も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。「税務教育システム構築調査」にて策定した「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軸とする技術協力プロジェクトが今般同国より要請された。

第2節 事前調査の目的

1998年から実施してきたモンゴル国に対する徴税機能整備支援に関する調査結果、とりわけ2003年より実施している「税務教育システム構築調査」の調査内容を踏まえ、プロジェクトの事前評価を行うにあたっての必要となる情報収集を行う。

収集した情報を整理・分析し、またPCMワークショップを実施したうえで、モンゴル政府の支援ニーズを把握し、当該プロジェクトの協力内容、範囲、協力方法、投入規模など具体的なプロジェクト基本計画案を検討する。

上記結果に関し関係者間で合意形成を行い、事前評価表（案）を作成する。

第3節 日程

日時	工程	宿泊
3月21日(月)	成田発(15:30 OZ103) ソウル経由 ウランバートル着(22:30 KE867)	コンチネンタルH
3月22日(火) 9:10~10:30 11:00~11:40 15:00~16:00 16:30~18:00	JICA モンゴル事務所 打合せ 日本大使館 表敬訪問 モンゴル財務省 訪問 意見交換 モンゴル国税庁 訪問 意見交換	コンチネンタルH
3月23日(水) 9:30~17:30 10:00~11:00	PCM ワークショップ IMF 訪問 意見交換 ※付属資料 3-4. 参照	コンチネンタルH
3月24日(木) 9:30~12:30 14:30~16:00 17:00~18:30	PCM ワークショップ モンゴル国税庁 訪問 PCM ワークショップ結果報告 プロジェクト実施内容についての協議 USAID 訪問 意見交換 ※付属資料 3-5. 参照	コンチネンタルH
3月25日(金) 10:00~10:45 11:00~11:30 11:40~12:15 12:30~13:00 14:45~15:15 15:30~16:00	ミニッツ作成準備 帰国報告作成 ミニッツ締結(モンゴル財務省) ウランバートル市 国税局訪問 ・納税者サービスセンター 視察 ・職員研修センター 視察 モンゴル日本センター視察 JICA モンゴル事務所 報告 日本大使館 調査報告	コンチネンタルH
3月26日(土) 9:30~10:30	団内打合せ 深夜 ウランバートル発 (25:20 KE868) ソウル経由	機内泊
3月27日(日)	成田着(11:25 JL950)	

第4節 団員構成

1. 総括／団長 武 徹 (JICA 経済開発部 経済政策・金融チーム長)
2. 税務行政 出村 仁志 (税務大学校研究部 教授 兼 国税庁 国際業務課)
3. 徴税機能強化計画 成田 元男 (成田元男米国税理士事務所)
4. 計画分析 原 洋一 (UFJ 総合研究所)
5. 協力計画 石井 伯彦 (JICA 経済開発部 経済政策・金融チーム)

(現地参团)

6. モンゴル事務所 清水 暁 主査
7. 通訳 SANDAGSUREN Narmandakh

第5節 主要面談者

【モンゴル国 財政経済省】

ERDEMBILEG Ochirkhuu, Director General, Dept. of Policy and Coordination for Loans and Aid

DORJKHAND Togmid, Deputy Director, Dept. of Policy and Coordination for Loans and Aid

Ms. NASANBUYAN, Dept. of Policy and Coordination for Loans and Aid

DONDOG Luvsan-Ochir, Director General, Dept. of Accountant and Methodology

GANCHIMEG Perenlei, Director of revenue and Tax Policy Div. Fiscal Policy and Coordination Dept.

【モンゴル国 国税庁】

ZORIG Luvsandash, Director General

ARIUNSAN B. Deputy Director

ERDENBAATAR Baljinnyam, Head, Tax Administration and Methodology Division

GALBADRAKH B. Tax Inspector, Tax Administration and Methodology Division

ZAGDSUREN N. Tax Inspector, Tax Administration and Methodology Division

MISHIGLUNDEN Yadmaa, Director of Training and Service Center

TSOGT O. Senior Teacher, Training and Service Center

AZZAYA L. Teacher, Training and Service Center

GALBACLRAKH G. Training and Service Center

ENKUTUYA D. Head, Information Processing and Automation Division

ERDENEMYADAG N. Tax Inspector, Central Budget, Revenue and Control Division
BATJARGAL B. Tax Inspector, Central Budget, Revenue and Control Division
BAYARAA D. Senior Tax Inspector, Tax Collection Division
TUYASAIKHAN S. Senior Tax Inspector, Capital City Tax Office Collection Division
TENGIS O. Secretary, Dispute Resolution Council
TUNGALA G. Senior Tax Inspector, Khanuul District Collection Division

【IMF】

Ms. REHM Dawn, Resident Representative

【USAID】

Mr. GOODSON Jeff, Senior USAID program manager

Mr. JENSEN Larry, Accounting, Auditing & Tax Advisor, Economic Policy Reform and
Competitiveness Project

Mr. BERTOLI Fernando, Chief of Party, Economic Policy Reform and Competitiveness
Project

【在モンゴル国日本大使館】

特命全権大使 当田 達夫

一等書記官 佐藤 裕

三等書記官 寺本 えり

【JICA モンゴル事務所】

所長 神崎 義雄

主査 清水 暁

職員 ENKHJARGAL G.

第6節 団員所感

1. 武団長 (JICA 経済開発部経済政策・金融チーム)

- ① 1998 年以來の税務行政改善に係る日本の支援に関し、国税庁及び財務省よりその成果（税収の増加にも寄与）を高く評価する旨の発言があり、本件分野について引き続き協力を実施することに関し先方の強い期待が感じられた。（また、本邦研修は日本の制度を広く学ぶことにより職員の意識の改善を図ることができ、大変役に立ったので、引き続き支援をお願いしたい旨の発言があった。）

- ② 本件は、現在実施中の開発調査（税務教育システム構築調査）の提言内容（税務教育教材の開発、研修カリキュラムの作成、人事研修システムの改善、第三者情報システムの効果的活用、納税者サービス・広報・租税教育等）の定着を図るべく、人材育成に重点を置いた技術支援を行うものであり、先方の自立的発展を促す支援とする必要がある。
- ③ モンゴル国税庁は、本分野に係る JICA の支援に基づき、第三者情報システムの整備、納税者サービスセンターの設置、積極的な広報活動などの取り組みを着実に進めており、また、今回調査における参加型ワークショップにおいても、参加者による積極的な議論への参加、問題指摘と改善案の提示がなされたことから、モンゴル側の問題意識の高さと改善に向けた実行力については一定の評価をすることができる。したがって、本件プロジェクトの実施にあたっては、モンゴル側との共同作業により制度の改善、人材の育成を図っていくというアプローチも検討に値すると思われる。
- ④ 本件プロジェクトの範囲については、参加型ワークショップの結果に基づき、研修システムの強化のみならず、徴税業務の改善、納税者サービスの改善についても本件プロジェクトのコンポーネントに加えることとなり、当初予定より広い範囲をカバーすることになった。このため、財務省はじめ、関係各機関との連携、協力についても留意していく必要がある。
- ⑤ 今回の合意議事録(M/M)では、本件プロジェクトの対象範囲について合意したが、具体的なプロジェクトの活動内容について今後さらに検討する必要がある。
- ⑥ 本年5月に税法が改正される予定とのことであり、具体的なプロジェクト活動内容の検討にあたっては、改正後の税法の内容を考慮する必要がある。
- ⑦ 本件プロジェクトの成功のための一つの前提条件として、カウンターパートとなるべき人員（研修講師等）の確保、必要な予算の確保の問題がある。先方国税庁は人員の確保（人員増）については、問題はないとしているが、先方の予算・人員確保の進捗状況につき適宜確認していく必要がある。
- ⑧ また、先方国税庁幹部から、機材供与についての強い要請があった。これは、研修施設等の増設、拡充については先方の予算で行う予定とのことであるが、機材の整備までは予算措置が難しいため、JICA 側への支援要請があったものである。具体的には、中央・地方の研修センター拡充のための研修用機材（コンピューター、コピー機、OHP、机、いす、研修用車両等）、納税者サービスセンターの機能向上のための機材（コンピューター等）の要請であり、高額機材ではないが、妥当性や有効性、自立発展性などを考慮して今後供与内容を精査する必要がある。
- ⑨ 他ドナーの動向については、IMF と USAID が税制改革に向けた支援を行っており、今のところわが方との援助分野の重複は生じていないが、USAID については、今後税務行政分野の支援も行う予定とのことであり、今後 USAID との情報交換を密にしつつ、効果的な連携を図っていく必要がある。
- ⑩ 本件プロジェクトの活動計画の中で、税理士制度の導入に向けた提言を行うことも含まれているが、税理士制度については民間セクターの活性化に寄与する側面もあることから、今後実施を予定している公認会計士制度整備支援プロジェクトとの連携も考慮しつつ、将来的に一つのプロジェクトとして形成していくことも検討に値すると

思われる。

2. 出村団員（税務大学校研究部教授 兼 国税庁国際業務課）

2-1. これまでの開発調査の結果等について

今回の事前評価調査における当局との意見交換、ワークショップの実施、税務署等の視察などの機会を通じ、これまで累次にわたって実施されてきた開発調査の成果が着実に現場に浸透し、結実してきていることを実感した。特に納税者サービスセンターの設置・運営やその基盤となるコンピュータ・システムの整備等に関しては、モンゴル当局の税務行政水準向上に向けた強い意欲が伺われた。

今後、現在実施されている税務教育システム構築調査の成果としての体系的な研修システムが整備され、職員個々の能力向上が図られることとなれば、税務行政水準の更なる飛躍的な向上が期待される。

2-2. 今回の事前評価調査について

今回の事前評価調査におけるワークショップでは、参加者の多くが現在実施されている税務教育システム構築調査に関わる者であったこともあり、全員が現在のモンゴル当局が抱える問題点等を的確に把握した上で、幅広くかつ積極的に意見の提出や議論がなされた。その結果、このワークショップは新プロジェクトを形成するためのみならず、現在のモンゴル税務行政を取り巻く環境を幅広く把握するためにも非常に有意義なものとなり、また、これまで支援に関わってきた日本の国税庁関係者としても大変参考になる内容であった。

新プロジェクトの実施においては、こうしたモンゴル税務行政を取り巻く環境全般にも配慮しつつ、ワークショップで示されたモンゴル当局自身の問題意識や参加意識をいかしていくことが重要と考える。

2-3. 今後の新プロジェクトについて

新プロジェクトにおいては、①人材育成体系・研修システムの改善、②徴税事務の改善、③納税者サービスの向上、といった幅広い分野が対象となることとなったが、その実施に当たっては、現在実施されている税務教育システム構築調査と同様に、モンゴル側にそれぞれの分野のカウンターパート（それぞれの事務を所掌する部署の職員）を配置し、日本側の専門家と共同で作業を実施するなど、モンゴル側の自主性や参加意識を十分に引き出していくことが重要と考える。

- ① 人材育成体系・研修システムの改善に関しては、現在の税務教育システム構築調査の成果を踏まえ、その着実な実施をフォローアップするとともに、教材の改訂・追加工作成、研修講師の育成、研修体系やカリキュラムの更なる改善を図ることなどが主な内容となると思われるが、実際に新しい研修を実施するためにはその事前準備や関係

機関・部署との調整、予算や施設の確保など、非常に幅広くかつ多くの事務が必要となるので、まずは確実に新しい研修の第一歩がスタートできるための支援を行うことが重要と考える。

- ② 徴税事務の改善に関しては、徴税事務の範囲は広く、また、それぞれの事務についてどの程度の内容とするかについては検討を要すると思われるが、モンゴル側のデータによると現状でも税務検査の実施により非常に多額の不正を摘発していることを鑑みると、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、情報収集・管理事務等に関して、現状把握、問題点の摘出・分析、改善案の検討、事務マニュアルの作成など、モンゴル当局のニーズに応じて非常に幅広い範囲の支援を行うことが可能と思われる。
- ③ 納税者サービスの向上に関しては、現状においても納税者サービスセンターの整備など一定の納税者サービスには努めているが、更に広報活動、租税教育、納税相談などに関するサービスの質的向上のための現状把握、問題点の摘出・分析、改善案の検討などがその内容となるとと思われる。

なお、日本の国税庁としては、国別研修の実施や短期専門家の派遣などに関し、今後とも必要に応じ可能な範囲内で積極的に協力していきたいと考える。

第2章 モンゴルにおける徴税教育の現状

第1節 モンゴルにおける研修概要について

国税庁内に研修センターが設置されたのは国税庁発足当初時期の1993年である。2000年に至るまでは、税務に関する知識、技術を有する職員を早急にかつ多数育成する必要がある、目前に必要な研修施策が次々と実施されてきた。その後、当機構の開発調査を踏まえて、2001年から段階的研修が採用されるようになった。

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「国家税務検査官教育プログラム及びカリキュラム」（以下、「新教育プログラム」、2003年～2005年の3ヵ年を目標としたもの）に基づいて実施されている。「新教育プログラム」に基づく現行研修カリキュラムは、従前に比べれば格段に体系的となつてはいる。その特色として、従来、段階的研修は「初級研修」「中級研修」「上級研修」に区分されていたが、新教育プログラムでは、「初級研修」「中級研修」「専門研修(業務別)」と表現されている。また、「専門研修」の内容は、業務別に「徴税」と「税務検査法」に区分されている。内容的にそれぞれの業務に必要な不可欠な財務諸表、原価計算、税務査察といった、税務執行

上の重要項目を網羅し、かつレベルの高い研修を目指していることが窺われる。受講する職員も、国家税務検査官の資格更新試験に1回以上合格していることが要件とされているので、少なくとも税務経験3年以上の職員でかつ業務成績の優秀な者が選抜されることになる。これに対し、「中級研修」は国家税務検査官の全員が受講することになっており、かつ、国家税務検査官資格更新試験受験を前提に実施されるものであり、内容的にも、日数的にも専門研修とは格段の差がある。したがって、段階的研修の意味からいえば、「専門研修」が本来の「中級研修」といえるものであり、全員受講の「中級研修」は専ら資格更新試験のための準備研修という性格を持つといえよう。

第2節 短期行動計画と研修カリキュラム

しかしこの「新教育プログラム」も、開発調査の中で、将来モンゴルが自らの力で研修制度を整備、発展させることのできる人材を育成する目的からすれば不十分とされ、当該新プログラムをベースにしながら、これを体系的かつ恒久的なものにするための修正を加える「短期行動計画」が策定された。これは2006年～2008年を目標とするものであり、モンゴル国税庁が日本側調査団と共同策定した。

人材育成に関する「短期行動計画」では、①研修体系の改善と拡充、②人事制度とのリンク、③専門資格更新制度との関連改正、④年間研修策定方法、⑤予算措置について提言がなされている。即ち、①新教育プログラムにおける国家税務検査官資格更新試験受験のための中級研修は特別研修として実施し、業務別専門研修（課税・徴税コースおよび税務検査コース）を中級研修として位置づける、上級研修は新たに管理者になった職員に対する管理者コースと、庁幹部や税務署長等を養成する幹部養成コースとする、②研修実績および試験の結果は研修センターにおいて記録後国税庁人事局に送付して、人事異動、昇給昇任の参考にする、③専門資格更新試験は、短期行動計画でいう中級研修修了者に対しては免除あるいは更新期間を延長する、④研修の場所、時期、講師手配の準備のため、国税庁人事局から事前に十分情報を収集する、⑤予算は厳しいが、特に地方研修の充実には経費増が避けられないので、関係当局の協力を得る、などである。これら提言を加味した「短期行動計画」上の研修カリキュラムは次表の通りとなる。

短期行動計画における研修体系一覧表

研修名	目的	対象者	期間	担当機関	
① 基本研修 (段階的研修・長期研修)	初級研修	新規採用者に対し、税務職員として必要な倫理、税法等の基礎知識を身につけさせる。	新規採用者全員を対象に採用後1年以内に実施	1ヶ月程度	研修センター
	中級研修	<u>A 課税・徴税コース</u> 税務職員としてより高度な事務処理能力を身につけるとともに、課税・徴税業務担当者として必要な専門的知識を習得する。	勤務経験7年以上10年未満の国家税務検査官の中から選抜選考する。 研修対象者は、研修効果と管理者等への登用面を考慮し、受講資格者の60%~70%を目安とする。	1ヶ月程度	研修センター
		<u>B 税務検査コース</u> 税務職員としてより高度な事務処理能力を身につけるとともに、税務検査業務担当として必要な専門的知識を習得する。			
上級研修	<u>A 管理者研修コース</u> 管理者として必要な知識と部下の指導のありかた等について学ぶ。	新たに管理者となった者	1週間程度	国税庁資力管理部 国税庁税務行政・方策部	
① 基本研修 (段階的研修・長期研修)	上級研修	<u>B 幹部養成コース</u> 国税庁幹部候補生の養成を目的とし、幹部職員として必要な高度な法律、経済、租税政策、国際課税等に通じた人材を育成するため、国内外の大学院で聴講、研究に従事し、あるいは諸外国の研修機関等が実施するセミナーに参加して研究する。 各自、研究課題についての論文を纏める。	勤務年数10年以上の国家税務検査官(中級研修修了者)で業務成績及び研修成績等の良好な者を国税庁幹部会が決定する。		大学等の指定する期間

研修名	目的	対象者	期間	担当機関
②事務研修 (専門別研修) (短期研修)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国税庁各部局及びUB市税務局が抱える当面の問題について、その早期処理と処理能力の向上を図る。 ・ 事務の必要に応じ随時実施 [例] <ul style="list-style-type: none"> ・ 国際租税及び二重課税 ・ 特別税検査 ・ 税務機関登録報告書 ・ 法人所得税資料のコンピューターによる処理 ・ 税務関連情報のコンピューターによる処理 ・ 検査実地研修 ・ 税務紛争解決 など 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 局、署の事務担当者 ・ 局、署の納税者サービスセンターの担当者 ・ 局、署のローカル・オペレーター 	3～5 日間	国税庁の 各担当部 局

研修名	目的	対象者	期間	担当機関
③特別研修 (短期研修)	<p>業務の円滑な遂行のため必要な知識等について、目的を定めて研修する。</p> <p><u>A 国内特別研修</u></p> <p>[例]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 専門資格更新準備研修 ・ 公認会計士養成研修 ・ 国際租税研修 ・ コンピューター研修 など <p><u>B 海外特別研修</u></p> <p>[例]</p> <p>トルコ、韓国、日本等</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ その年の資格更新試験受験者 ・ 大規模納税者担当の検査官等 ・ 国際租税研修を必要と認める者 ・ 新規採用者、ローカル・オペレーター等 ・ 国税庁の幹部職員、検査官等 	<p>3日間程度</p> <p>指定期間</p> <p>2週間程度</p> <p>3日間程度</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 研修センター ・ 委託研修 ・ 研修センター ・ 国税庁 税務行政・方策部

研修名	目的	対象者	期間	担当機関
④通信研修 (長期研修)	<p>○ <u>簿記会計通信研修</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 税務職員として必要な簿記会計の基礎知識を身につける。 ・ 研修教材を(初級研修で使用する簿記会計講本)を送付し、自学自習させる。 ・ 定期的の問題等を送り、解答書を提出させて採点し、返送する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 簿記会計の習得を必要と認められる者 	6ヶ月	<ul style="list-style-type: none"> ・ 研修センター

第3節 研修制度に係る今後の課題について

第2節表から読み取れるように、研修体系としては充実したものが策定されたので、この後は着実な実行が望まれる。あわせて、人事体制との有機的な結びつきが次のステップでの課題である。

すなわち、上節での指摘を踏まえ「短期行動計画」に対する改善案として、以下の提言がなされている。①各種の研修が終了した際には、授業科目の重要性、授業時間数等を考慮の上、必要性が高いものについては試験を実施し、研修効果を把握する。②研修事績及び試験の結果は、研修センターにおいて研修実績として記録しておくとともに、必ず国税庁人事局に送付して職員人事履歴カードに記録して、その後の人事異動、評価等の際の参考とする。③特に、初級研修及び中級研修のような基本研修については、良好な成績を挙げた者に対しては、何らかの褒章を与える方法を考える。表彰状と賞品を授与する。可能であれば、成績の良好な者に対する昇給、昇任あるいは人事配置等を考慮する。④研修終了後に理解度、要望等に関するアンケートを実施し、研修効果を測定するとともに、以後の研修計画を立てる際の参考とする。⑤専門資格更新試験は、短期行動計画で示す「中級研修」以上の研修修了者に対してはこれを免除するか、あるいは更新期間を延長する（例えば、2年の更新期間を4年ないし5年程度とする。）などの改正を考慮する。

第4節 研修施設と講師の育成について

現在、職員のための研修施設としては、ウランパートル市内に中央研修所、地方には東地区（チョイバルサン）と西地区（ホプト）に地方研修所が設置されている。中央研修所には60人以上収容可能な教室の他、教員室や図書室など基本的な設備は整っている。東西地方研修所も、30名程度収容の教室など、研修実施の環境は整っている。国税庁は、今後北（ダルハン・オール）と南（ウブルハンガイ）にも地方研修施設を追加し、地方研修所を4箇所としたいと希望している。現在は国税庁の職員5名が研修講師を担当しているが、実際に講義できるのは3名のみとの情報もあり、1,200名以上の税務職員を教育するのに十分な手当てとは言えない。

段階的研修の充実及び地方研修所での研修の拡大に伴い、研修センターの教員を数名増員する必要がある。その場合、教員に配置されなかった現在のカウンターパートなどは、然るべき部署に配置して研修講師をいつでも担当できるような体制を作るべきと提案された。特に地方研修所を2ヶ所増設する場合には、さらに2名程度教員を増やすことも考慮すべきとも提言されている。また、専門分野別講師の育成は大きな課題として認識されている。

第3章 納税者環境の整備状況

第1節 納税者広報・啓蒙活動

納税者広報・啓蒙活動の目的は、国家財政を支える租税の重要性を理解し、適正な申告と納税が国民の義務であることを認識してもらうことである。段階として、①幼児教育、②学校教育、③大学教育、④社会人教育、⑤企業等の組織内教育が考えられる。これらは、それぞれの種別に適合した内容、媒体を用意することが求められる。

2004年の広報計画の主なものは次の通りであったが、どれだけ実行されたか、その効果については説明を受けられなかった。納税者の日を最大の広報行事とし、他のことについては、必要に応じて実施されたと推測される。

①納税者の日の開催 税情報新聞の配布（5月）②国税庁長官のラジオ放送（年1回）③高校生に対する税に関する作文募集（5月）④モンゴルラジオと1週間15分の定期放送契約⑤モンゴルテレビと週2分間2回のスポット放送契約⑥「ウネン」新聞と1月1回の定期掲載契約⑦鉄砲登録の新聞紙上説明（4月）⑧付加価値税の新聞紙上説明（5月）

この分野でまず優先すべきは、将来納税者になるべき者の学校教育での実施であり、国税当局による学校での租税教育充実のための支援、環境作りが必要である。国税庁と文化教育科学省との協議が望まれるが、当面、学校において租税教育の授業時間を設けることは困難とみられる。現実的には、副教材の作成送付、講師の派遣が考えられる。更に日本でも行われている、「税に関する作文」の募集、「税を知る週間」行事への参加要請などが有効と考えられる。

学校教育以外では、モンゴルの納税環境の特色に鑑み、以下のような視点を持った広報・啓蒙活動が望まれる。

①納税者の増加を目指し、特に税の効用、必要性を理解させる、②納税者に応じ、多様な広報媒体の選択肢を与える（新聞、ラジオ、テレビ、ビデオ、ウェブ等）、③地域の多様性に配慮する、④納期限と共に、登録についても時宜に応じたPRをする、⑤多数の納税者が存する税目に関しては一律広範なPR方法を選択する、⑥比較的少数の納税者から多額の納税額がある税目に関して集中的なPR方法を選択する、などである。

第2節 第三者情報システム

第三者情報システムが稼働してから2年が経つ。大まかに言えば、国税庁は、税関、食料・農牧省、VAT納税業者、源泉徴収機関、不動産機関、銀行などから第三者情報を受け取

っている。これにより税務検査の質は大幅に向上したと言われ、同情報に基づいた不正摘発、追徴課税、罰金徴収が行われている。しかし、課題もある。

現在、PC 処理によるデータベースへの入力、①税関情報 ②VAT インボイス ③第三者情報ペーパー ④アルコール配分・販売情報の四つである。システム自体は特にトラブルもなく順調に稼働しており、今後は不動産登録局からの情報等、プログラムの開発を順次行って入力情報の拡大を予定している。なお、VAT インボイスの入力は、これまですべて国税庁において入力を行っていたが、その数が膨大であり、人手が足りなくて大幅な事務の遅滞が懸念されている。今後は、事務処理の効率化を図るため、UB 市税務局及び区税務署分については収集した各税務機関において入力することを決定した。さらに入力情報の数を増やすべく関係官庁（国民登録局、不動産登録局、社会保険局、警察署、鉱物資源管理局等）に働きかけているが、プログラムの開発遅延、非協力等で思うように進展していない。なお、紙ベースの第三者情報の収集の強化も図っているが、企業側の非協力等もあってなかなか進展しないのが現状である。現在、データ・システムにより他の国家機関との間で情報交換をしているのは税関庁だけであり、税関以外からも情報の提供を受けられるよう、法的整備をする必要がある。

国家機関以外すなわち民間企業からの情報の提供を求めることは難しい。銀行からの情報提供依頼は、税務機関長のサインのある許可証により行うが、銀行法により、情報を提供するかどうかは銀行側の裁量になっているのでなかなか必要な情報を得ることが難しい。

地方のデータベースについては、十分活用されていないようである。管理が悪いほか、地方の法人は数も少なく規模もそれほど大きいものはないので、情報がなくても内容が見えるということもある。

第三者情報システムの稼働状況については、大きなトラブル等は生じていない。またサーバ等に関しても、ハードウェアの故障等を含めた障害は、現時点では大規模なものは見られない。なお第三者情報システムの稼働する端末において、イントラネットなどを経由しない形でのインターネット接続が見られるようであり、重大なセキュリティーホールとして指摘することができる。国税庁内におけるサーバの運用・保守に関しては、構築時における開発要員が担当していることもあり、現状では大きな問題は生じていない。今後は、職員のローテーションなども視野に入れた、運用・保守に関する属人化からの脱却を想定した体制づくりが求められる。各地方の税務署に関しては、ローカル・オペレーターが担当しているが、担当者等によれば、問題は少ないと言われている。中期的には地方においてもサーバのメンテナンスを行えるような人材の育成を図ることが求められる。

エンドユーザの利用状況に関しては、現状では、例えばローカル・オペレーターがモニターで閲覧した情報に関しては、その履歴が取られていない。加えて第三者情報システムが利用できる端末は、通常のアプリケーションが動作するのに加え、インターネットへの接続も可能となっている。今後はエンドユーザの閲覧情報に関する管理方法についても、システム面、体制面の両面から構築することが求められる。

システム運用状況に関する管理・監査は、現状では必ずしも十分に行われていないことが推測される。国税庁の場合には、マシンルームへの入退出管理がなされているルールが策定されているが、現状では必ずしも遵守されていない。また税務署におけるサーバに関しては、通常の執務室に設置されており、執務室への入退室管理を行っているのではない。

システムに関しては、モンゴル国ではまだ監査制度自体がないことから、その概念が浸透していないことも一因として挙げられる。システム運用及び保守業務のためのドキュメント類及び規定類は、システム稼働時点以降、特段の整備がなされていない。システム運用・保守に関する職員教育は、国税庁オートメーション・評価局の職員が、各税務署におけるローカル・オペレーターに対して行っている。今後は担当者のローテーションに備えた教育対応などについて、検討することが求められる。

第3節 納税者サービスセンター

現在、ウランバートル市税務局内に4つの納税者サービスセンターが設立され、総員20名が配置されている。これは自主申告者の増加を目的としたものであり、以下の業務を行っている。すなわち、①登録（データベースへの登録、個々の情報のファイル化）、②申告援助（一人社長法人などに対する援助）、③アドバイス（法人設立時の広範な援助）、④受領（納税者からの書類の受領）、⑤証明書発行（納税証明書等の発行）、である。

納税者の利便性向上への貢献は大きく、税収増に寄与しているとして国税庁は増設を希望している。しかし、サービスによる効果測定は検証困難であることから即断はできないが、納税者サービスセンターを見るとき、調査能力の高い職員を選抜して配置しており、その分だけ管轄税務署の調査に向ける事務量の減少は避けられない。また、税務行政においてこうしたサービス向上により得られる効果には限界があろう。サービスセンターの実績と効果を十分検討したうえで、サービス内容、設置場所、規模、設置期間等を調査する必要がある。

第4節 税理士制度の導入

モンゴルには公認会計士（CPA）制度が存在し、2005年5月現在で約1,100人が資格を取得しているが、その多くは企業や政府機関で雇用されている。46ある会計検査（監査）会社で採用されている公認会計士は約200人に過ぎず、監査対象・申告対象法人数約31,200に比べて圧倒的に少人数である。現状税務専門家の少ないモンゴルでは、会計検査（監査）会社に対して、税務相談がよく持ち掛けられ、疑問となる事項について、企業では税務署に相談するのではなく、監査法人に相談することが多い模様である。監査時に納税申告書

のチェックをしているとの企業側からの情報もある。

モンゴルにおいても自主申告を前提としている以上、税務会計に詳しくない納税者に代って申告書を作成する税理士の存在は税収確保の観点から重要である。日本の税理士制度については開発調査で紹介しており、セミナーも開催した。

税理士制度を導入の必要性は以下のように説明できる。①納税者の税務知識不足による税務申告上の問題点のかなりの部分が解決する。②行政機関の人的・物的財産の効率的使用率が上昇し、租税機関の予算節約になる。③原始記録及び会計帳簿の記帳が十分に整備されることになり、租税検査業務の量と質が向上する。④租税検査における調書内容の決定根拠が改善されることで、租税に関する紛争が少なくなり、納税者の法律上の権利が保障されることとなる。また税務機関の職員の業務能力が向上し、不正や倫理規定に違反する行為も減少する。⑤納税者の租税リスクが圧縮され租税の公平性・適正性・妥当性が向上することにより、社会的生産性の改善と国民所得の増加による歳入増に直結することが期待できる。

2000年2月には、一般税法第1章第9条“納税規則”No. 5において、「法人の課税及び納税計算は委託税理士が行う」と規定された。委託税理士資格試験の監督責任機関は国税庁であり、2001年に委託税理士の試験が実施され25人の合格者もあったが、その後試験は実施されていない。税理士資格の保有者から、税理士業務の案件を受託したことはないとの情報もあり、税理士制度が定着、普及しているとは言い難い。これは、国民への広報不足により存在自体が一般に認知されていないことに加え、税理士業務を行う者の権利、義務、罰則に関する法制面での手当ても未整備であることが原因と考えられる。

今後、公認会計士との棲み分けに留意しつつ、法的環境整備を整え、かつ前提となる需要の有無を確認する必要がある。

第5節 税務調査の現状

国税庁全体で約220人の検査官が検査業務に従事している。売上所得金額により定期検査の頻度が決定されている。その他、ゼロ申告、情報、登録抹消、財務諸表から判断により検査対象者が選定される。第2節にある第三者情報システムの有効利用を大きな要因として、2004年には10,501納税者に対し検査を行い、159,216,800,000Tgの不正を摘発し、13,276,900,000Tgの追徴税、加算税およびペナルティーを課したとの報告を受けた。ただ、検査の強制力が弱いと言われており、成功事例のケースブックが作成されていない、推計課税制度が整備されていないなど、体制的に改善の余地は大きい。

なお、納税者が所在不明となる例は地方ではあまりないが、UB市内では時々見受けられるということである。国税庁の国家登録所に法人登録をした後、さらに管轄の税務署に法人登録をせねばならないが、しない法人もあって国家登録所への登録と税務署への登録が

一致しない場合がある。突合しない場合には税務署の担当徴税官が所在を解明することになっている。

申告義務があるのに申告書の提出がない場合には、先ず、現場を確認する。その結果、所在不明が明らかになった場合には、国民登録局あるいは税関に照会して転居先の住所確認を求める。それでも解明できない時は、近隣住民からの聞き取り、場合によっては警察の協力を得て解明に努めることになる。なお、所在不明となるのは法人が大半で個人の場合は少ない。個人の場合はむしろ納税申告をしないでそのまま留まっているケースが多く、徴税担当者が出向いて徴収できるという実態とのことである。

第4章 プロジェクトの実施方針（案）

第1節 プロジェクト名称

モンゴル 税務行政強化プロジェクト

第2節 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。

第3節 プロジェクト目標

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。

徴税（課税・検査）業務が改善される。

納税者サービスが向上する。

第4節 成果

【人材育成・研修】

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。

【徴税（課税・検査）業務】

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。

【納税者サービス】

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。

第5節 活動内容

【人材育成・研修】

- 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】

- 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】

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。
- 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。
- 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。
- 3-1. 委託税理士制度の導入について助言する。

第6節 投入案

【日本側】

- ① 専門家派遣 1 回当たり 4 名～6 名×滞在 0.5～1 ヶ月×年間 2～4 回
プロジェクト期間計 30～35 人月
- ② カウンターパート研修 10 名 × 年間 1 回 プロジェクト期間計 30 名
- ③ 機材供与（研修に係る機材など、必要に応じ実施）

【モンゴル側】

- ① カウンターパートの配置
- ② 執務場所の提供

第7節 実施期間

2005 年 7 月～2008 年 7 月

第8節 相手国機関

モンゴル国 国税庁

第9節 裨益対象者

モンゴル国 国税庁職員 約1,000名

第5章 プロジェクトの実施妥当性

第1節 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。

- ① 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。
- ② 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。
- ③ この分野は、日本において先進諸国の制度を自国状況に合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。

第2節 有効性

この案件は、以下の理由から有効性が見込める。

- ① 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。
- ② 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。

第3節 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。

- ① 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。
- ② 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。

第4節 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。

- ① 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。
- ② 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。
- ③ 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。

第5節 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。

- ① 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。
- ② 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。
- ③ 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。

第6章 他ドナーの協力状況

第1節 国際通貨基金

国際通貨基金（以下 IMF）モンゴル事務所長と面談した。IMF は現在 Tax System および Tax Policy に関する支援に注力しており、JICA の行う Tax Administration 支援とは重複しない状況であり、徴税教育整備を中心とする徴税強化支援は重要であるとの認識であった。これまで IMF は、法人税における Loss Carry Forward、各種控除の制限、法人税率の低減、VAT 課税ベースの拡張を提言してきた。今後も Tax Policy に関して支援していくものの、税務行政の実務面でのプロジェクトの予定はない。

第2節 USAID

USAID のプロジェクトリーダーおよび担当者と面談した。USAID はこれまで Tax Policy に関した支援を行ってきた。税率および税法規則の策定が中心であり、内閣府、国会、財務省等をカウンターパートとしている。USAID は人材育成、講師育成、情報システム改善、データベース整備、納税者教育など、今後は Tax Administration 支援も必要と考えており、JICA がこの分野で先行してプロジェクトを進めていることについて興味を持っているようである。

以上

付属資料

1. 事前評価表
2. プロジェクト デザイン マトリックス (PDM) 和文/英文
3. 会議議事録メモ
4. 質問表への回答
5. モンゴル国税庁活動方針
6. 協議議事録 (ミニッツ)

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 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。	
(2) 協力期間： 2005年7月～2008年7月	(3) 協力総額(日本側) 2.5億円
(4) 協力相手先機関 モンゴル国 国税庁	(5) 国内協力機関 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 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。 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	

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>ステアリングコミッティーの設置</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

付属資料 2.

モンゴル国「税務行政強化プロジェクト」PDM (案)

作成日：2005年6月13日

プロジェクト要約	指標	指標データ入手手段	外部条件
<p>上位目標 Overall Goal: 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。</p>	<p>- 税収の増加 - 各税目の納税者数の増加</p>	<p>- 歳入に関する統計 - 国税庁の統計、報告書</p>	<p>- 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>
<p>プロジェクト目標 Project Purpose: 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。</p>	<p>1-1. 研修センターが、改善された研修を適切に企画・実施している。 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。 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）</p>	<p>- 国税庁における統計・研修記録類・報告書等 - 評価のためのフォローアップ調査</p>	<p>- 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>
<p>成果 Outputs: 【人材育成・研修】 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）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。</p>	<p>【人材育成・研修】 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）</p>	<p>- 国税庁の研修記録や内部の統計資料、報告書等 - 評価のためのフォローアップ調査</p>	<p>- 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・維持管理の為に予算確保など、継続的な予算措置及び投資が行われる。</p>

【徴税（課税・検査）業務】

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、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。

【徴税（課税・検査）業務】

- 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
- 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
- 4-1. 職員による情報システム活用機会の増加
- 4-2. 情報システムにおけるデータ量の増加
- 5-1. 他機関との連携強化の状況

- 国税庁の研修記録や内部の統計資料、報告書等
- 評価のためのフォローアップ調査

【納税者サービス】

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。

【納税者サービス】

- 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

- 国税庁の研修記録や内部の統計資料、報告書等
- 評価のためのフォローアップ調査

活動 Activities:	日本側投入 Inputs	モンゴル側投入 Inputs	前提条件 Preconditions
<p>【人材育成・研修】</p> <p>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。</p> <p>2-1. 遠隔教育の導入に係る助言を行う。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>【徴税（課税・検査）業務】</p> <p>1-1. 納税者登録や納税者管理の強化の為の助言を行う。</p> <p>2-1. 検査官の検査能力向上の為の研修等の企画/実施に関し助言を行う。</p> <p>2-2. 検査能力向上の為のマニュアル等の作成に関し、助言を行う。</p> <p>3-1. 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、改善計画の助言を行う。</p> <p>4-1. 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。</p> <p>5-1. 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。</p> <p>【納税者サービス】</p> <p>0. 納税者サービスの改善計画全般について助言する。</p> <p>1-1. 国税庁職員の納税者サービス能力向上に係る助言を行う。</p> <p>1-2. 納税者サービスの内容や業務効率改善に係る助言を行う。</p> <p>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> <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. 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。</p> <p>4-1. 納税者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</p> <p>5-1. 委託税理士制度の導入について助言する。</p>	<p>【専門家派遣】</p> <ul style="list-style-type: none"> ●短期専門家 1回 4～6名（1回当たり 0.5～1MM）x 年間 4回 <p>【研修】</p> <ul style="list-style-type: none"> ●本邦研修 年間 10名 x 1回（2～3週間程度） ●（必要に応じた）現地国内研修 <p>【資機材】</p> <ul style="list-style-type: none"> ●プロジェクト活動に必要な機材 	<p>【人員】</p> <ul style="list-style-type: none"> ●カウンターパートの配置 ●ステアリングコミッティーの設置 <p>【執務スペース】</p> <ul style="list-style-type: none"> ●専門家チームのための適切な執務室の提供 <p>【運営経費】</p> <ul style="list-style-type: none"> ●必要な運営経費の一部負担 	<p>- 特になし</p>

Project Design Matrix (PDM)

Project Name: Enhancement of Tax Administration in Mongolia

Duration of the Project: July 2005 to July 2008

Target Area: Mongolia nationwide Target Group: Mongolian Tax Authority (MTA) Date of PDM: June 2005

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
Overall Goal:			
Proper and fair tax administration is realized through improvement of taxpayers' compliance and increase of the number of tax filers.	<ul style="list-style-type: none"> - Increase in tax revenue - Increase in number of tax filers in each tax category 	<ul style="list-style-type: none"> - Statistics on tax revenue - MTA's statistical data and reports 	<ul style="list-style-type: none"> - Economic conditions in Mongolia and neighboring countries are kept stable.
Project Purpose:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. To enhance the human resource development system and training system of Mongolian Tax Authority (MTA) by implementing the Short Term Action Plan., and to improve the job performance of the MTA staff. 2. To improve MTA's operation in tax collection (including taxation and tax audit). 3. To improve MTA's taxpayer services. 	<ol style="list-style-type: none"> 1-1. MTA Training Centers properly plan and implement the improved training programs. 2-1. The capacity of the MTA staff in charge of taxation and audit improves, and reports which are compiled in accordance with the operational procedure guidelines are submitted regularly. 3-1. The MTA staff engaged in taxpayer services properly plans and implements improved services. 3-2. Ratings (or points) received in evaluation survey of taxpayer services (by questionnaire and interviews to taxpayers). 	<ul style="list-style-type: none"> - MTA's statistical data, training records and reports - Follow-up survey for evaluation will be conducted. 	<ul style="list-style-type: none"> - Present high status of MTA in the government and high priority of tax education are maintained despite possible political influences.
Outputs:			
<u>I. Human resource development and training</u>			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Improvement of the training system, curriculum, training course materials and instructor's teaching guidelines based on the Short Term Action Plan of MTA. 2. Increase of training opportunities including these in rural areas by the improvement of training facilities and introduction of distance learning. 3. Enhancement of the MTA instructors' capacity for teaching. 4. Improvement of training environment (facilities and equipment). 5. Establishment of staff training system which is linked with overall human resource development plan of MTA. 	<u>I. Human resource development and training</u> <ol style="list-style-type: none"> 1-1. Status of improvement or revision of (or additions to) training system, curriculum, course materials and instructor's teaching guidelines. 2-1. Increase in training methodology, such as correspondence courses, etc. 2-2. Increase in number of the MTA staff who received training. 2-3. Increase in number of training classes actually implemented and in number of subjects which are taught in training courses 3-1. Increase in number of instructors per each specialty field 	<ul style="list-style-type: none"> - MTA's statistical data, training records and reports - Follow-up survey for evaluation will be conducted. 	<ul style="list-style-type: none"> - The MTA staff who received training courses continues to work for MTA. - The present organizational structure of MTA is maintained. - Budget allocation and investments especially in improvement and maintenance of information systems are secured at MTA.

- 3-2. Increase in number of training classes received by the MTA instructors
- 4-1. Increase in equipment and budget for training
- 5-1. Evaluation of courses by the MTA staff through questionnaire and interviews.

II. Tax collection (including taxation and tax audit)

- 1. Decrease of unregistered taxpayers through improvement of manuals, etc.
- 2. Capacity improvement of tax auditors in their auditing skills after the implementation of training courses for them. Also, achievement of fair, efficient and effective tax collection made possible through review and improvement of their works.
- 3. Improvement of job performance through collaboration with other related agencies (such as court and police), and through enhanced functions of information systems including the third party information system.

II. Tax collection (including taxation and tax audit)

- 1-1. Increase in number of registered taxpayers (%)
- 1-2. Increase in number of cases where means of taxpayer management is improved
- 2-1. Increase in number of audited cases
- 2-2. Increase in number and amount of additional collection, and decrease in past due amount
- 2-3. Increase in number of training classes received by tax auditors
- 2-4. Improvement of manuals for tax audit, etc.
- 2-5. Increase in number of cases where operational procedures are improved
- 3-1. Increase in number of opportunities for the MTA staff to use information system
- 3-2. Increase in data volume of information system
- 3-3. Situation of collaboration with other agencies in tax collection (including taxation and tax audit)

- MTA's statistical data, training records and reports
- Follow-up survey for evaluation will be conducted.

III. Taxpayer services

1. Increased convenience on the part of taxpayers by the improvement of service mind of the MTA staff, establishment of additional taxpayer service centers and introduction of information technology (IT) .
2. Improvement of contents of public relations activities for taxpayers.
3. Consideration for introduction of accredited tax accountant system based on advices.

III. Taxpayer services

- 1-1. Increase in number of training classes received by the MTA staff who is engaged in taxpayer services
- 1-2. Increase in number of cases of consultation or advices to taxpayers
- 1-3. Number of processed cases per hour for consultation or advices for taxpayers
- 1-4. Increase in number of taxpayer service centers and in number of staff who is assigned to the service centers
- 1-5. Increase in number of access to MTA's homepage
- 1-6. Increase in number of cases where taxpayer services were provided by using IT
- 2-1. Number of cases where contents of public relations activities for taxpayers were improved
- 2-2. Increase in times and budget of public relations activities for taxpayers
- 3-1. Number of meetings held to consider the introduction of accredited tax accountant system.

-MTA's statistical data, training records and reports

-Follow-up survey for evaluation will be conducted.

Activities:

I. Human resource development and training

- 1-1. To provide advices for improvement of the training system, curriculum, training course materials and instructor's teaching guidelines based on the Short Term Action Plan of MTA , and to monitor the progress of the Plan.
- 2-1. To provide advices for the introduction of distance learning.
- 2-2. To make proposal especially to enhance the trainings in rural areas, as a measure to increase the training opportunities for the MTA staff.
- 3-1. To enhance the training of instructors. Especially, to enhance training of instructors per their specialty field, aiming to generate instructors who has deep expertise of their special fields.
- 4-1. To monitor the progress in the improvement of facilities and equipment for training, and to provide advices upon necessity.
- 5-1. To provide advices for establishing training system which is linked with the overall human resource development plan of MTA.

Inputs

(Japanese side)

- Experts
Dispatch of Japanese short term experts; 16 - 24 people per year (4-6 people at one time x 4 times per year. 0.5 to 1.0 M/M per person for one time.)
- Training in Japan
Training of Mongolian personnel in Japan, 10 people/year x 1 time (2 to 3 weeks)
- Training in Mongolia
As needed
- Equipment
Equipment necessary for project activities

Inputs

(Mongolian side)

- Staff
(1) Selection and deployment of counterpart personnel
- (2) Establishment of the steering committee
- Space
Suitable office space for the team of experts
- Expenses
A part of necessary operating expenses

Preconditions

- N/A

II. Tax collection (including taxation and tax audit)

- 1-1. To provide advices for taxpayer registration and enhancement of taxpayer management.
- 2-1. To provide advices for planning and implementation of training program for tax auditors, which is aimed to improve their tax auditing capability.
- 2-2. To provide advices for establishing manuals and other related documents to improve tax auditing capability.
- 3-1. To provide advices for the whole aspects of tax collection (including taxation and tax audit), i.e. taxpayer registration, methodology for collection and audit, introduction and improvement of information systems, collaboration with other agencies, etc. The scope of advice covers how to grasp the present condition, analyze problems and make improvement plans.
- 4-1. To provide advices for improvement of the information system including the third party information system.
- 5-1. To provide advices regarding collaboration with other agencies, with consideration and introduction of actual reference cases in Japan.

III. Taxpayer services

0. To provide advices for the general aspects of improvement plan for taxpayer services.
- 1-1. To provide advices for improving the capacity of the MTA staff to achieve better service quality for taxpayers.
- 1-2. To provide advices for improving contents and operational efficiency of taxpayer services.
- 2-1. To provide advices for enhancement and expansion of tax education at the level of elementary school, junior and senior high schools.
- 2-2. To provide advices for implementing training and enlightenment activities for taxpayers (especially for corporate taxpayers).
- 2-3. To enhance public relations activities for taxpayers (such as improvement of distribution materials and brochures, advertisement through mass media, etc).
- 3-1. To provide advices for taxpayer services with use of information technology (IT), such as electronic tax filing, improvement of MTA's homepage, introduction of software, etc.
- 4-1. To provide advices for enhancement and improvement of operations at taxpayer service centers.
- 5-1. To provide advices for introduction of accredited tax accountant system.

会議議事録 (メモ)

平成17年3月22日 (火)

モンゴル徴税教育整備計画プロジェクト

事前評価調査団

件名	モンゴル徴税教育整備計画プロジェクト事前評価調査 モンゴル国財務省との打ち合わせ
日時	平成17年3月22日 (火) 15:00~16:00
場所	モンゴル国財務省 会議室
出席者	<p>【モンゴル側 Ministry of Finance】</p> <p>ERDEMBILEG Ochirkhuu Director General, Dept. of Policy and Coordination for Loans and Aid</p> <p>DORJKHAND Togmid Deputy Director, Dept. of Policy and Coordination for Loans and Aid</p> <p>Ms. NASANBUYAN Dept. of Policy and Coordination for Loans and Aid</p> <p>DONDOG Luvsan-Ochir Director General, Dept. of Accountant and Methodology</p> <p>GANCHIMEG Perenlei Director of revenue and Tax Policy Div. Fiscal Policy and Coordination Dept.</p> <p>【調査団】</p> <p>武 徹 総括/団長 (JICA 経済開発部 経済政策・金融チーム長)</p> <p>出村 仁志 税務行政 (国税庁 国際業務課 教授)</p> <p>成田 元男 徴税機能強化計画 (成田元男米国税理士事務所)</p> <p>原 洋一 計画分析 (UFJ 総合研究所)</p> <p>石井 伯彦 協力計画 (JICA 経済開発部 経済政策・金融チーム)</p> <p>清水 暁 JICA モンゴル事務所 主査</p>
概要	冒頭 武団長より本調査の概要及び方針を説明した後、質疑応答、意見交換を行った。概要は下記の通り。(敬称略) <p>(ERDEMBILEG)</p> <p>12月に財務省内で組織改変が行われ、そのタイミングで現職に就いた。担当</p>

課からの詳細な報告により、今までのプロジェクト（開発調査）の成果は聞いている。今後も良い方向に進むよう出来るだけの努力と協力はしていきたい。

(GANCHIMEG)

JICA のプロジェクトは 1998 年より国税庁に対して行われ、結果国税庁の徴税機能を強化することができ、高く評価をしている。モンゴルにおける税込増加の要因のひとつはこのプロジェクトの実施によるものと考えている。また納税者からも、納税者サービスセンターの導入などで高い評価を受けている。今後のプロジェクトにおいても国税庁の研修センターをうまく活用し、職員教育のレベル向上を目指していくべきと考えている。

(ERDEMBILEG)

徴税強化と併せて、税務行政の強化、税制企画能力の強化もプロジェクトに含めることはできないか検討してほしい。

(DONDOG)

税務職員に対する簿記会計の知識の付与は重要である。2004 年、2005 年に発行された国際会計基準に対する翻訳を行っていただければと思う。また、モンゴルにおける税理士の導入も引き続き検討してほしい。また、税務会計における電子データベース化も支援内容に加えてほしい。

(DORJKHAND)

私はかつて日本の国税庁税務大学校で研修を受けた経験がある。日本の税務職員に対する研修は世界一と思う。また高い研修レベルを達成した人には重要かつ高度な業務に就かせ、併せて給与水準を上げるなど自分のやる気を促進させるような人事投入制度も、日本の制度を参考に構築していければと考えている。同時に納税者に対する啓蒙教育も充実させていきたい。今後も財務省の意見を提案していきたいと考えている。

(武)

現在実施中の開発調査では国税庁の人材育成体系に関する短期行動計画、長期行動計画を取りまとめている。ドラフトファイナルレポートが本年 6 月までに完成するので、その時にいろいろコメントを出してほしい。

(出村)

モンゴルの国情に合わせて研修状況を構築させてほしい。

(DORJKHAND)

税務職員の意識の改善、サービスマインドの向上を根付かせたい。たとえば24時間税務相談窓口の開設など、新しいプロジェクトで検討したらどうか。

(武)

繰り返しになるが、今回の新規プロジェクトは現在実施している開発調査の方向性を踏襲するものであり、開発調査の成果や結果を活かしていきたいと考えている。

PCM ワークショップを実施し、研修センターの質の向上や税務行政のレベルアップなど対処可能な枠組みの中で検討していきたい。国際会計基準については、新規事業として準備中の別プロジェクトにおいて対応可能である。

(清水)

税務行政の質の向上は IMF でも支援しているが、このプロジェクトではどのような事を想定しているのか。

(ERDEMBILEG)

税務行政を担当する財務省当局もあるので、プロジェクトの内容をよく協議してほしいということである。

以上

会議議事録（メモ）

平成17年3月22日（火）

モンゴル徴税教育整備計画プロジェクト

事前評価調査団

件名	モンゴル徴税教育整備計画プロジェクト事前評価調査 モンゴル国 国税庁との打ち合わせ
日時	平成17年3月22日（火） 16:30～18:00
場所	モンゴル国 国税庁 長官室
出席者	<p>【モンゴル側 General Department of National Taxation, Mongolia】</p> <p>ZORIG Luvsandash Director General ERDENBAATAR Baljinnyam</p> <p>MISHIGLUNDEN Yadmaa Director of Training and Service Center</p> <p>【調査団】</p> <p>武 徹 総括／団長（JICA 経済開発部 経済政策・金融チーム長） 出村 仁志 税務行政（国税庁 国際業務課 教授） 成田 元男 徴税機能強化計画（成田元男米国税理士事務所） 原 洋一 計画分析（UFJ 総合研究所） 石井 伯彦 協力計画（JICA 経済開発部 経済政策・金融チーム） 清水 暁 JICA モンゴル事務所</p>
概要	<p>冒頭 武団長より本調査の概要及び方針を説明した後、質疑応答、意見交換を行った。概要は下記の通り。（敬称略）</p> <p>（ZORIG）</p> <p>新しい政権は5月に税法の改正案を国会に提出する予定。 税法改正の提案は以前 JICA 調査団より提言があったが、これも参考に法案を作成中。現在は非常に忙しい時期であるが、新しいプロジェクトを始めるための PCM ワークショップも非常に重要と認識しており、予定している参加者 15 名を予定通り参加させたい。</p>

プロジェクトが開始されてから、国税庁の体制、税法、税務調査の手法とデータベース化、人材教育体系など国税庁にとっては有意義な提案が多かった。税務職員に対する教育は引き続き重要と考えている。税務職員能力向上により税収は増加するものと考えている。

現在研修センターは独立した大きな機関となっているが、地域毎に研修が行えるよう2箇所増設し4箇所にしたいと考えている。研修センターにおける教官の確保、増員、予算の増加など検討している。研修センターの増設について建物は自前で調達するが、備品としての机、PC、コピー機、印刷機の供与を検討していただければありがたい。供与機材を活用し地域の研修所のモデル教室を作りたいと考えている。PCに関しては第三者情報システムを活用するための基礎的なPC教育も必要である。教材の印刷は問題であり、自前で印刷できるような機材を中央研修センターに供与してほしい。

また移動教育や移動広報が可能なマイクロバス等車両の供与も検討願いたい。広報に関しては3本作成したテレビCMを5月第1週から2週にかけて集中的に放映したい。また、先般は日本映画の「マルサの女」をモンゴル語吹き替えで放映したが反響が高く、モンゴルにおいても税務検査官に対するイメージが大きく変わった。

投入としては短期専門家の派遣を中心に考えてほしい。長期専門家が滞在し支援を行うよりも効率的なプロジェクトが実施できると思う。ただ、専門家でなくてもプロジェクト調整役の長期滞在は、プロジェクトの円滑な実施に必要と思う。3年間の国別研修は非常に有益であった。まさに「百聞は一見にしかず」である。今後も本邦研修をプロジェクトに組み入れてほしい。ワークショップの結果を踏まえて協議を行いミニッツに署名したいと考えている。

(石井)

5月の立法に関し国税庁はどのように関与しているのか

(ZORIG)

90年以降、税務行政や税制に関する法案は国税庁が素案を作成し、財務省を通じて国会に提出してきた。執行可能な税制を構築するためにも国税庁がしっかりと立法していかなければならない。税率を下げた分の歳出の適正な管理は財務省が行うことである。1992年からモンゴル国税庁は日本の税法を研究してきた経緯があり、これからも同様な体制で立法されるであろう。

(成田)

5月の改正法案に関し、改正のポイントは、またIMFやUSAIDの提言を反映さ

せたのか。

(ZORIG)

IMF、USAID の提言を反映させながら改正案検討している。

法人税については経費と認める対象を広げ、控除の制限を緩和した。併せて法人税の累進課税体系を見直し、現在売り上げが 100 万 Tg 以上の企業には 30% の法人税を課税しているが、改正案では、500 万 Tg 以上の売り上げ企業に限定して 30% の課税を行う予定。よって、30% 課税される企業はほんの数社となり、多くが 15% の法人税が課税される企業となる。外資導入のための優遇措置については縮小していく予定である。

個人所得税については所得の少ない家計に対する控除を拡大する一方、個人輸出入業者に対する課税を強化していく。

付加価値税に関して 15% の税率を見直す予定は無いが、課税対象範囲を広げて、総税収入における付加価値税の比率を増やしたいと考えている。また、タバコや酒など嗜好品に対する課税率を増やしたい。併せて脱税の取り締まり、モニタリングを強化していきたい。

現在の税法では不完全な面もあり、不服申し立てで国税庁が負けるケースが多々あるので改善していきたい。また電子申告など新しい技術も新しい法律に取り組んでいきたいと考えている。

(出村)

課税ベースを広げて税収を確保する方法には賛同する。現在モンゴルは大幅に税収が増加しているがどの税目が増加しているのか。また増加した理由は何か。

(ZORIG)

モンゴルにおける税収入はここ数年で倍増したが、10% 以上の GDP の伸びに裏付けられる国全体の経済発展が大きく寄与している。併せて租税環境の整備、法人の登録数の増加、ビジネス環境の整備、徴税機能の強化が良い影響を及ぼしている。適切な徴税ができていると実感している。税目では法人税と付加価値税が伸びている。

(石井)

税法の改正に併せて教材の改修は緊急課題となるのでは。

(ZORIG)

教材の改修、新しい税目に関する職員研修、納税者に対する広報活動は急務である。一方税率などが変わってもシステム改修については問題なく行われる予定である。今後第三者情報システムには財務省の調達情報や社会保険庁のデータなどとリンクさせていきたいと考えている。

(武)

研修センターの強化、納税者サービスの向上の方針が記載されたペーパーはあるのか。

(ZORIG)

来年度の行動計画などを取りまとめているペーパーがある。納税者サービスセンターの地方への展開、電子申告書、インターネットによる税務相談などを盛り込んでいる。

(出村)

納税者環境の整備はワンストップサービスの充実などある意味日本より進んでいる。一方税務調査も重要と考えている。調査を厳密に行い納税者の意識を高めさせた上で納税者サービスを向上すべきと考えている。税務調査の強化については引き続き支援をしていきたい。

(ZORIG)

出村教授の意見と同感である。

納税者に対しては「信頼」「支援」「検査」というキーワードで接している。現在モンゴル国税庁では納税者をAからEまで格付けし、AまたはBの納税者は「信頼」のもと審査を免除し、一方Eの納税者に対しては検査を強化している。サービスの向上と税務調査の強化は両輪であると考えている。

電子申告書については面積が広く、インフラが整備されていないモンゴルでは有効な方法と考えている。

(武)

税務行政の改善や税法改正について、モンゴル国税庁の実行力に敬意を表したい。また、本日の調査や、明日から2日間のPCMワークショップに立ち会っていただけることに改めて感謝申し上げたい。

以上

会議議事録（メモ）

平成17年3月24日（木）

モンゴル徴税教育整備計画プロジェクト

事前評価調査団

件名	モンゴル徴税教育整備計画プロジェクト事前評価調査 モンゴル国 国税庁とのプロジェクト実施協議
日時	平成17年3月24日（木） 16:30～18:00
場所	モンゴル国 国税庁 長官室
出席者	<p>【モンゴル側 General Department of National Taxation, Mongolia】 ZORIG Luvsandash Director General</p> <p>MISHIGLUNDEN Yadmaa Director of Training and Service Center</p> <p>【調査団】 武 徹 総括／団長（JICA 経済開発部 経済政策・金融チーム長） 出村 仁志 税務行政（国税庁 国際業務課 教授） 成田 元男 徴税機能強化計画（成田元男米国税理士事務所） 原 洋一 計画分析（UFJ 総合研究所） 石井 伯彦 協力計画（JICA 経済開発部 経済政策・金融チーム） 清水 暁 JICA モンゴル事務所 主査</p>
概要	<p>冒頭 武団長よりPCMワークショップの結果報告及び本プロジェクト実施計画に関するミニッツ案を説明した後、質疑応答、意見交換を行った。概要は下記の通り。（敬称略）</p> <p>(ZORIG)¹ PCMワークショップを1日半かけて実施し、モンゴル国税庁の問題分析を実施していただいたことに感謝する。なお、説明していただいたプロジェクトの実施計画に関し下記の点を訂正してほしい。 ① プロジェクトの受益者については GDNT だと国税庁における本省部分のみであるので、モンゴル国税庁全体を示す Mongolian Tax Authority (MTA) と表記してほしい。</p>

- ② プロジェクト目標の人材育成と研修システムについては改善 (Improve) ではなく強化 (Enhance) にして欲しい。
- ③ 税理士の名称をモンゴルで現在検討している名称「accredited tax accountant」として欲しい
- ④ 納税者サービスセンターの拡充、新設のための機材も必要なので、研修に必要な機材に限定するのではなく、プロジェクトに必要な機材として欲しい。

(武)

上記①から④について訂正を了承した。具体的にどのような機材を投入できるか現時点では判断できない。今後プロジェクト実施に必要な機材の投入をモンゴル事務所とともに検討していくこととしたい。なお、機材には維持費や修理費がかかること、またこれら経費については日本側での負担が厳しいことをご理解いただきたい。

(清水)

建物の改修、車両の購入は厳しいが、効果的な研修を実施するために必要な機材などは検討が可能と思う。機材の調達については銘柄指定はできず価格が優先となることを留意願いたい。

(ZORIG)

機材についてブランドにはこだわっていない。研修用の PC 等は高度な仕様は必要ないが、納税者サービスセンターに使用する情報端末は高性能機種が必要であり検討いただきたい。

今までのプロジェクトは報告書の提出が成果であり多くの人からは目に見えるにくいものであった。今後はもう少し目に見える形の技術協力を望んでいる。

(武)

人材育成を主なターゲットとしているプロジェクトは、人材が育つことそのものが目に見える成果ではないかと考えている。ZORIG 長官をはじめ国税庁の関係各位に引き続き協力願いたい。

(出村)

上位目標の中で課税対象の拡大を「to increase the number of tax filers」と記載しているが、課税対象の拡大は執行面だけでなく、税法の改正などによる外部要件による影響を受けやすい。もし、納税を申告すべき人全員が適正に申告することを目標とするのであれば、前文の「to improve taxpayer compliance」に含まれるので、「to increase the number of tax filers」の

一文は削除しても良いと思うがいかがか。

(ZORIG)

「to increase the number of tax filers」の一文は削除せず、そのまま残して欲しい。

プロジェクト期間は4年以上に延長できないのか。

(武)

プロジェクトを実施する中、延長による有効性などが評価されれば延長もありえるが現時点では3年としたい。財務省の署名者は「Witness」という形式でよいか。

(ZORIG)

財務省に確認し連絡する。現時点でのコメントは以上である。国税庁内で協議し、もし追加があれば6時までに連絡する。

以上

会議議事録（メモ）

平成17年3月23日（水）

モンゴル徴税教育整備計画プロジェクト
事前評価調査団

件名	モンゴル徴税教育整備計画プロジェクト事前評価調査 国際通貨基金（以下 IMF）との面談
日時	平成17年3月23日（水） 10:00～10:50
場所	IMF モンゴル事務所
出席者	<p>【IMF側】</p> <p>Ms. REHM Dawn Resident Representative</p> <p>【調査団】</p> <p>成田 元男 徴税機能強化計画（成田元男米国税理士事務所） 清水 暁 JICA モンゴル事務所</p>
概要	<p>冒頭 清水所員より本調査の概要及び方針を説明、パンフレットを手交後、質疑応答、意見交換を行った。概要は下記の通り。（敬称略）</p> <p>（成田） JICAはTax Administrationについて、IMFはTax Systemについてプロジェクトを行っているので、情報交換させて欲しい。</p> <p>（REHM） 情報交換は重要である。現状、モンゴルの税務行政に関しては、腐敗の存在など Best Practice の欠如と納税者の権利保護が不十分である点が問題と考える。また、税収のGDP比率が高すぎるが、非公式経済が大きいからと判断している。</p> <p>（成田） JICAの行っている徴税教育整備を中心とするTax Administrationプロジェクトについてどう評価するか。</p>

	<p>(REHM) 重要な意義あるプロジェクトと評価している。IMF や他の国際機関プロジェクトと競合もしていない。</p> <p>(成田) 5月に国会に提出される予定の税法改正案について承知しているか。IMFは何を提言したのか。</p> <p>(REHM) 法案内容は承知していない。これまでに提言したことは、法人税における Loss Carry Forward、各種控除 (exemptions) の制限、法人税率の低減、VAT 課税ベースの拡張である。</p> <p>(成田) IMF の提案内容をまとめた 2004 年秋のレポートをいただけないか。</p> <p>(REHM) 秘守義務があるのでこの場では手交できないが、モンゴル財務省側が OK という電話を貰えれば直ぐに渡せる。</p> <p>(清水) IMF は今何に興味を持っているか。USAID が何を行っているかご存知か。</p> <p>(REHM) IMF はあくまで Tax System、Tax Policy に注力している。会計・監査慣行について懸念はあるが、プロジェクト遂行の予定はない。USAID も Tax Policy についてプロジェクトを行っている。Accounting Conventions についてシミュレーションも含めた調査をしていると承知している。</p> <p>(清水) 今後もドナー間で協力することが重要と考えるので、意見交換させて欲しい。</p> <p>(REHM) 同意見である。</p> <p style="text-align: right;">以上</p>
--	---

会議議事録（メモ）

平成17年3月24日（木）

モンゴル徴税教育整備計画プロジェクト

事前評価調査団

件名	モンゴル徴税教育整備計画プロジェクト事前評価調査 USAID との面談
日時	平成17年3月24日（木） 17:00～18:15
場所	USAID プロジェクトオフィス (Tavan Bogd Plaza 内)
出席者	<p>【USAID 側】</p> <p>Mr. JENSEN Larry Accounting, Auditing & Tax Advisor Economic Policy Reform and Competitiveness Project</p> <p>Mr. BERTOLI Fernando Chief of Party Economic Policy Reform and Competitiveness Project</p> <p>【調査団】</p> <p>成田 元男 徴税機能強化計画（成田元男米国税理士事務所） 清水 暁 JICA モンゴル事務所</p>
概要	<p>冒頭 清水所員より本調査の概要及び方針を説明、リーフレットを手交後、質疑応答、意見交換を行った。概要は下記の通り。（敬称略）</p> <p>(Jensen)</p> <p>JICA の Tax Administration に関するプロジェクトについては知らなかった。USAID としては上流部分についてプロジェクトを行ってきたが、最近ではモンゴル政府に対して正式プロポーザルという形では出していない。法人税（Corporate Income Tax、CIT）をもっと簡素なものにすべしという助言（suggestion）はした。その中で例えば、研修費の10%制限を取り払うように、と具申した。特にCITは頻繁に改正され法的安定性を欠くので、短い簡単な税法へと誘導したいのだが、いつもGDNTが詳細なものを作ってくる。原因の一つは中央省庁間の争いであろう。</p> <p>USAIDとしては、内閣府、国会、財務省、産業商業省などの政府機関をカウンターパートとして仕事をしている。</p>

(成田)

USAID のプロジェクトはこれまで Tax Policy についてであり、これからもそうであり続けるのか。

(Jensen)

USAID は Policy Organizer であり、これまで納税者への衡平と経済への寄与を目標として提言してきた。税率など基本的な Policy と、更にこれを具体化するための法律・規則作りであり、後者が自分の専門でもある。

その他、エコノミストを使って、税率変更が税収や産業別にどのようなインパクトを与えるかのモデル作りを進めている。モンゴル政府の出してくる数字の信憑性が低いのでなかなか大変だが。

JICA の着眼通り、上流部分のみ立派なものを作っても、上手に執行されなければ意味がなくなってしまうと考える。そのためには、Tax Administration に関するプロジェクトが必要であると考えていたところだった。具体的には、徴収体制の強化、人材育成研修、講師育成、情報システムの更新、データベースの整備、納税者教育などである。JICA と一緒にやれるものがあるのではないかと。JICA はこの後どんな支援をするのか。

(成田)

JICA としてはこれまで開発調査を進めてきたが、人材育成部分に重点を置きつつ、今後 3 年程度技術協力を提供する方向である。

(Bertoli)

講師育成や情報システム改善など、一緒にやれる分野があるのではないかと。USAID は Fund があまりないので、情報システム機材を JICA に出してもらうことはできないのか。

(成田)

今回の JICA 技プロでは短期専門家派遣と研修生受入が中心であり、機材提供は極めて限られている。

(清水)

モンゴル社会には透明性が必要と考える。そこでモンゴルの CPA 研修のプロジェクトも考えているが、USAID は何か会計関係のプロジェクトを行っているのか。

(Jensen)

モンゴル人の同僚（モンゴル CPA で USCPA 受験者）が会計規則策定のプロジェクトを進めている。モンゴルは IAS（国際会計基準）にこだわっているが、2004 年 11 月に初めてある企業が導入したと承知している。こちらの CPA 協会との共同作業が重要である。四大監査法人の中では一社のみこちらで活動しているが、会計・監査基準策定にはタッチしていないようだ。

(成田)

IAS が関係ないようなモンゴル企業は、どのような会計基準に基づいて財務諸表を作成しているのか。

(Jensen)

CIT の税法に沿うように会計処理しているはずだ。

会計分野でも JICA とは共通の興味があるとわかった。今後しっかりと情報交換したい。

(清水)

こちらも同意見である。

以上

モンゴル税務行政強化プロジェクト 事前評価調査 質問表への回答

1. 国税庁職員に対する人材育成や、税務検査、納税者環境の整備に関する個別の質問に対する回答

人材育成関連

Q1. 人材育成研修の体系と現状について、教えてください。

モンゴル国税務機関及び地方税務局に職員を採用する際、国税庁長官の 2001 年第 145 号、2003 年第 244 号指令により承認された規則に基づき公務員試験に合格した法律、会計、経済大学卒業生又は学士以上の学位を有する者を雇用している。また、必要とされる専門的知識を有する者を直接選択している。

但し、このように選択した者を国税庁管轄研修・サービスセンターにおいて初級研修に受講させ、税務職員として保持するべき倫理規準、各税法及びその施行令、マニュアル等に関する知識を与え、その後、試験を行い、合格者を国家検査官として国税庁長官の指令により承認し、アイマグ、ウランバートル市の税務局、地区の税務署に配置している。

税務機関において勤務している検査官等を中上級研修に受講させ、計画により専攻させている。

我々はウランバートル市、地区の税務署の国家税務検査官全員を中上級研修に順序を立てて受講させることをある程度できていると思われる。但し、地方のアイマグ（県）、ソムの税務署の検査官に対する研修・専攻別研修は適切に行なわれているとは言えない。

Q2. モンゴル国税庁に対する、今後の予算強化の見通し、特に人材育成に対する予算措置について、教えてください。

地方からの検査官等に対する研修をウランバートル市研修センターにおいて行なう場合、研修費用は多くて年間予算からその目的のため配布することは困難である。現在、国税庁管轄研修・サービスセンターから移動教室に研修を行なっている。このような研修方法は最新技術による研修、快適環境の整備、職員の研修意欲は十分に発揮できてないが国税庁はモンゴル国各税法の実施に関してとっている措置、納税者の税法の知識、税法令を遵守する義務の説明、徴税事業、税法実施のチェック、納税者へのサービスの提供には研修センターが行なっている研修の貢献は大きいのである。今後もなるべく多くの受講生を参加させ、時間的にも有意義となる新生方式による研修を行い、受講生の需要を満たすため現場における研修、教授・受講条件・環境を整備する目的で各経済開発地域において国税長管轄研修・サービスセンターに所轄する地方研修センターを設ける予定である。

現在、西地域の五つの県と東地域の三つの県をあわせてそれぞれ一つの地方研修センターを設け、機械及び装置を設置した。今後、ゴビ又はハンガイ、中央地方に地方研修センタ

一を設ける予定である。

現状は厳しいですが、今後は国税庁の研修予算も増える可能性がある。それに伴って研修予算強化に関する措置をとっている。

Q3. 地方における人材育成計画の今後の予定について教えてください。

地方税務機関の人材育成のため、大学の会計部及び経済部を学士号で卒業する学生を雇用するように規定されている。しかし、ある県のソムに働く検査官を選ぶには同様の条件を満たす人材が不足しがちである。この場合、会計専門学校を卒業する者を雇用する。国家検査官育成のための初級研修にて勉強させ、更に試験に合格した者を正式に公務員として税務に従事させる。国家検査官育成研修が国税庁の研修・サービスセンターにより行われている。

Q4. 日本側調査団と検討している、階層教育としての中級教育について、現在の検討状況を教えてください。また、今後比較的高度な税務教育を行う際の講師の育成計画はありますか。また、日本など諸外国に対する講師派遣のニーズはありますか。

JICA 調査過程において今後の人材育成計画の通り、地方研修を経済開発地域の中心地における地方研修センターを利用することを予定していることが効率的な考え方と同意である。そのため、複数の研修センターを設ける地域を選択する準備業務を順序立てて図り、国税庁管轄の研修センターを広げる予定である。特に、講師の選定に注目を集めている。例えば、JICA の調査案に記載された程度に講師を育成し、講師の人数を増やす、講師の継続的に従事する環境を整備する、研修センターの施設、教室を整備する、最新技術による設備を整備する等の事業を予定している。予定事業の複数部分は実施段階である。即ち、ダルハン・オール県、ウブルハンガイ県に地方研修センターを設ける施設を完成させた。

国税庁管轄研修センターの講師の人数を 2 名で増やし、非常勤講師を任命または従事させる規則を作成し、今、国税庁長官の指令により承認させる用意中である。

今月、国税庁管轄研修センター及びホブド、ドルノド県における地方研修センター講師または非常勤講師に対し、研修を科学根拠的に行う、教育学基礎、教育マニュアルを与える目的で短期間研修をモンゴル国立教育大学の教授、博士の協力で行った。

今、講師を選考科目ごとにコンピュータ・マネジメント、法学、会計分析というふうに配置するよう考えている。

Q5. 受講生の研修での成績は、どのようにデータベース化されているか。また、それは人事考課とどのようにリンクしていますか。

研修受講生の成績、知識の向上、努力を統括し評価する方法の選択、試験事項の確定、テスト集の作成を行い、時間がかかるだろうが、きっとよい結果が出ると期待している。

税務検査関連

Q6. 上司や他の職員による検査結果の分析、チェックの有無

国家税務機関全体において租税検査業務に対する専門的総括指導を行い、管理している。

Q7. 追徴税額などのノルマは課されていますか。逆に、割増報償などインセンティブ制度はありますか。

追徴税、加算税、ペナルティーなどの特定のノルマは課されていない。割増報償制度がある。

Q8. 納税者を集めて適正な申告の指導などを行うことはありますか。

年に1回納税者の日を開催している。その際、納税申告及び納付に関する相談を行う。又租税検査の際にも適正な申告の指導を行っている。

Q9. 脱税を発見して追徴した場合、翌年度以降の申告が改善されているかを確認していますか。

脱税を発見して追徴した場合、翌年度以降の申告が改善されているかを確認する制度が未だ整備されていない。

Q10. 新任検査官に対して、職場の上司や先輩からの指導・研修等（OJT）がありますか。

国家検査官の再研修が行われている。

Q11. 成功した検査事例の事実関係、成功理由、今後の課題を記録したケースブックは作成されていますか。

事例集が作成されていない。

Q 12. 納税者サービスセンターの設置を全国展開する予定はありますか。また、納税者サービスセンターを設置することによるメリットは何ですか。

納税者サービスセンターの設置を全国展開することを予定しているが、現在のところ具体的計画は作成されていない。国税機関の予算の枠内で毎年4~5の税務署内にサービスセンターを設置することを計画している。現在のところ、3つの県、ウランバートル市の2区の税務署、ウランバートル国税局、中央予算歳入管理局等の7ヶ所にワン・ストップ・サービスセンターを導入した。2005年内に2県、ウランバートル市の2区の税務署にサービスセンターを設置する予定である。納税者に対するワン・ストップ・サービスの導入によって納税者への迅速な対応が可能になり、税務職員の業務分担の明確化、負担の均等を図り、一定の税務職員が一定の納税者に関する全ての業務（申告書の受理、課税所得確定、徴税等）を担当する制度を変えることができる。

Q 13. 徴税強化の視点から、現在出ている税理士制度案を、どう思いますか。日本の税理士制度に対する理解はどれぐらいですか。税理士と公認会計士の役割分担をどのようにお考えですか。

税理士制度導入によって納税申告書の質の高度化、所得の隠避、経費の水増しなどの方法による脱税のケースが減少する効果がある、と考えます。また、課税計算の適正化、税収増加を図ることができる。一方、納税者による違法行為を防止し、利子税、ペナルティー等を支払うリスクを予防できる。日本の税理士制度に対する理解については、国税機関の職員や関連団体の人々がある程度理解しているが、一般の納税者は、まったく理解していない。

公認会計士は、法人の原始記録に基づいてその法人の財務諸表作成に当たるが、税理士は、公認会計士の作成した財務諸表を元に納税申告書を作成している。

Q14. 今般日本側調査団が作成したテレビCMに関する今後の放映計画など教えてください。納税者の日の開催に際して放映する予定である。

Q15. 児童、生徒、学生に対する納税教育の現状を教えてください。納税者の日の開催の際に児童、生徒、学生に対する納税教育を行っている。

2. PCM ワークショップを実施するにあたり、事前準備願いたい質問

Q1. モンゴル国の徴税に関する改善計画を考える上で、関係する機関（組織、部局、政府機関、民間団体、個人等）を全てあげてください。

国内法人の徴税は、中央及び地方の税務機関が担当している。個人所得税についてはできるだけ源泉徴収する措置をとっている。この意味で各企業者が徴税にかかわっている。地方予算へ収まっている税、料金の徴収に行政機関が関係している。徴税業務には交通警察、環境保護団体、土地関係担当機関、民間登録情報機関等の行政機関が関係している。

Q2. モンゴル国の第三者情報システムに関係する機関（組織、部局、政府機関、民間団体、個人等）を全てあげてください。

第三者情報システムに関係する機関（組織、部局、政府機関、民間団体、個人等）
第三者情報を下記の機関から提供してもらっている。

	情報提供機関	情報内容
1	国家税関	輸出及び輸入商品に関する情報
2	食糧・農牧省	アルコール配給に関する情報
3	スピリツ生産業者	アルコール売上に関する情報
4	VAT 納税者業者	VAT インボイス

5	税務検査官	書面による第三者情報
6	源泉徴収機関	源泉徴収 11 (1)、(2) 報告に関する情報
7	不動産機関	不動産所有者に関する情報
8	中央予算歳入管理所の検査官	金の売上に関する情報
9	銀行	貸し出しに関するデータベース

国税庁は不動産登録機関から不動産所有個人に関する情報、銀行から貸し出しに関するデータベースに関する情報等をエクセルファイルで受け取り、データベースに入力し、他の税務機関に情報を提供する。

他に、市及び区の税務署が市の土地管理機関、市の社会保険局、警察署、または、交通警察署から運転練習所に関する情報などの様々な情報を検査資料として使用する。このような情報は契約上の情報提供ではなく、口約によるものである。

Q3-1. モンゴル国税庁が、徴税に関し、抱えている問題点を、考えつく限り全てあげてください。

モンゴル国税庁が、徴税に関し、抱えている問題点の一部をあげてみると以下のとおりである。

- ・ 税務職員の業務負担が過多であるため、納税者一人一人と直接接することが困難である。
- ・ 個人納税者の登録の整理が不十分であること。
- ・ 租税制度と会計制度の関係が明確化されていない。
- ・ 納税者の納税意識が不十分であること。
- ・ 納税者への教育、広告、サービスのための予算が不十分であること。
- ・ 税務職員への機材供給（コンピューター、プリンター、コピー機等）が不十分であること（特に地方での）。
- ・ 各税務職員への教育を計画かつ定期的に行う予算が不十分であること。

Q3-2. 各々の問題点について、その原因は何と考えますか。また、各々の問題点から生じている弊害は何ですか。

主な原因は、国税機関の予算不足である。そのため納税者の納税意識が向上せず、脱税のケースが後を絶たない状況である。一方、課税額を正確に計算し、期限内に納付することが円滑に行われなくなる。

Q4-1. 徴税者から見た、納税者の問題点をあげてください。

税率が高くて、国内生産者に対する保護、支援が不十分であるという批判が相次いでいる。

Q4-2. 各々の問題点について、その原因は何と考えますか。また、各々の問題点から生じ

ている弊害は何ですか。

課税額を正確に計算せず、脱税しようとして利子税、ペナルティーなどの処分を受け、資金力が弱化している。税収を十分に確保することが困難になる。

Q5-1. 納税者サービス（広報活動、納税者サービスセンターなど）の現状の問題点は何ですか。

- ・ 予算の不足
- ・ 納税者の知識不足
- ・ 教材、広報資料の不足

Q5-2. 各々の問題点について、その原因は何と考えますか。また、各々の問題点から生じている弊害は何ですか。

予算不足のため正直な納税者を育成することが困難である。

Q8-1. 税務調査の現状の問題点は何ですか。

Q8-2. 各々の問題点について、その原因は何と考えますか。また、各々の問題点から生じている弊害は何ですか。

Q9-1. 第三者情報システムの現状の問題点は何ですか。

Q9-2. 各々の問題点について、その原因は何と考えますか。また、各々の問題点から生じている弊害は何ですか。

第三者情報システムを実施し始めてから 2 年が経つ。第三者情報システムの情報を検査に活用している。

現在、同システムに情報を入力するにあたって下記の問題がある。

1. VAT インボイスの入力。今後、従来の方法で入力するのに手間がかかり過ぎて、入力し切れない状況になる。そのため、改善策を探っています。

第 1 には、VAT インボイスを手書きで記入するシステムを排除したい。OCR 技術により情報を読むようにしようとしたが費用が大きいものの結果が不十分と思われる。

第 2 には、VAT インボイス作成のソフトウェアを開発し、納税者に無料で提供し、彼らの VAT 情報をファイルで受取るようにする方が良いと考えている。

2. 政府機関からの情報提供に関しても検討中であるが、各機関のソフトウェアの導入レベルが区々なので情報交換しにくい。政府は情報技術に関して大変重視し、その総合システムを構築しようとしているが大変時間が掛かりそうで、これを待つとすれば大変な時間を費やすだろう。そのため、我々の解決できる範囲内で対策を考えている。

今後、下記の情報を提供してもらうように検討している。

- ・ 社会保険機関職員に関する情報
- ・ 土地税納税者および土地所有者に関する情報
- ・ 入札に関する情報
- ・ 特別許可に関する情報
- ・ ライセンスに関する情報

3. 次の事項に関する資料（データ）の提供

1. 国税庁及び地方組織の組織図、各部署の所掌事務及び配置人員

2. 税収の内訳（税目別、地域別）

3. 納税者数（税目別）

4. 税務検査に関する次のデータ、もしくは規定

① 国家税務機関全体において 221 人の検査官が検査業務に従事している。

② 納税者は 2 年間に一回検査対象に選定されているが検査対象期間が売上所得額による：

- ・ 売上所得が 1 億 Tg 以上は 2 年毎
- ・ 売上所得が 5 千万～1 億 Tg は 3 年毎
- ・ 売上所得が 5 千万までの納税者の 3 割以上が 1 年毎に検査対象とする。

③ 租税検査を納税者あるいは検査官の事務所に行うが、租税検査を徹底検査、税目別検査、部分検査、テーマ別検査、その他などの検査種類がある。

④ 検査対象納税者選定が租税徴収部、検査部、課長、主任検査官、第三者情報及び調査担当の検査官の共同の決定による。

検査対象納税者を下記の通り選定する。

1. 前回の検査時からみて次回検査時が近づく者
2. 脱税者、租税回避する者
3. ゼロ申告を提出する者
4. 特別取扱者となる者
5. 情報収集による者
6. 国家登録及び納税者登録の抹消、解散申請者。
7. 租税申告の受理の際、財務諸表の必要項目の確認の上、選定する。

⑤ 検査に関する情報、検査開始、又は検査期間、その他のことについて電話、又は通知書によりカレンダーの 30 日間前に事前通知する、第三者情報による検査、又は立入り検査の場合事前通知なしに臨場し検査する。検査中、検査部及び課の長が検査官に対して日頃の管理及び専門的指導を行っている。

- ⑥ 国家税務機関全体において、10,110 納税者の1～5年間の課税、納付状況に対して検査する予定で、実際は10,501 納税者に対して検査を行い、計画実施が103,9%で、合計1592億1680万Tgの不正を摘発し、132億7690万Tgの追徴税、加算税及びペナルティーを課した。
- ⑦ 租税法違反行為は刑事性がない場合、当該納税者に対してモンゴル国一般租税法の第13条により処分する。

モンゴル国税庁活動方針（直訳）

目標

最新情報技術の導入に基づく納税者の信頼に答えるような公開的かつ迅速的な業務を行うことを図る。

活動方針

1. 納税者と税務機関の協力関係の拡大、相互信頼の強化を図り、納税者に対するサービスの前進を図る。

この目的を達成するため下記の措置をとる。

- ・ 納税者に対するワン・ストップ・サービスを拡大する。
- ・ 納税者の業種別に分類し、各々に適したサービスを提供する。
- ・ 納税者への支援、租税法令を遵守し、期限内納付する納税者を奨励する措置を取る。

(1) 納税者に対するワン・ストップ・サービス業務の基本目的は納税者に対して迅速に対応し、納税者の時間を節約し、ビジネスに専念するように心がける。

納税者に対してワン・ストップ・サービスセンターは以下のサービスを提供する。

- ・ 納税者登録
- ・ 納税者に対する相談及び指導
- ・ 納税申告の受理
- ・ 納税者への必要情報や資料の提供

納税者へ提供する税務機関の全てのサービスをワン・ストップ・サービスセンターに集中させ、迅速かつ質の高いサービスを提供することによって納税者の信頼を深め、納税者と税務機関との相互信頼を築く。

ワン・ストップ・サービス業務に4～5人の職員が従事し、来署する納税者に対し手が空いている職員が迅速に対応する。税務申告の提出、相談、又は各種情報提供を求めて来署する納税者が担当の職員を待つ、列に並ぶなどの時間を浪費することがなくなる。

納税者に対するワン・ストップ・サービスをウランバートル市国税局、ハン・ウール区、バヤンゴル区、ソングノ・ハイルハン区、ホブド県、ドルノド県、オルホン県の税務署に導入しており、今後各県、区の国税機関に導入するように対策を取る。情報技術を使用し、法人が国税機関に各種の税務申告をeメールにより送信する、また各種情報を受取る事業を開始する。

- (2) 税務行政にあたって、納税者の法律上の公平性を図る。このため、納税者がいかに租税法令の遵守に当たっているかを税務機関の各段階に監理するモニタリング・システムを導入し、納税者に対する差別をなくし、租税法令の遵守状況により対応し、法律に従って納付義務を果たしている者を支援し、納税義務を回避する者を放置することを整理する。

納税者を申告の提出、納付、法令遵守によって A, B, C, D, E, F と区分し、区分ごとの法人に対応する方針を定める。

法令を厳守し、法定期限内に納付し、申告書を期限内に提出することが定着した A と B 評価を得た法人に対して税務機関はサービスを提供する他、法令の改正などの必要な情報を早期に提供する。

不正をして課税額の一部または全部の納付を免れるまたは深刻を期限内に提出しない C, D 評価を得た法人に対して税務機関は教育、指導、相談などを行い緊密に対応する。

＊0 (ゼロ) 申告者提出者、赤字申告書を提出した法人については経営分析を行い、経営改善策について納税者と意見交換や助言をする。それによって税務機関は単なる徴税する機関ではなく納税者の相談相手になる協力機関になる。

- (3) 税法を遵守し、納付期限内に納付し、申告を提出し、その納税額が年々に増加している納税者を奨励する制度を設ける。

法定期限内に納付した納税者を「優良納税者」として選定し、認定書及び奨励金を交付する。こうした納税者に提供するサービス範囲を広げ、情報を提供し、協力支援する。

- (4) 「納税者の日」の際に開催する行事の種類、納税者への広報の形態、回数を増やす。

5 回開催された「納税者の日」は税法の広報、深刻納税方式の定着にとって有意義である。

2004 年に開催された「納税者の日」の際に合計で 6 万 1 千人の納税者が相談を受け、税務機関から 489 回の協議、会談、セミナーなどを開催した。

2. e-governance の実施のために情報データベースを拡大し、納税者へ必要な情報を提供する。

税務機関の情報データベースを拡大し、法人国家登録に必要なソフトウェアを開発し情報データベースを構築する。

法人の設立、再建、その支店や恒久施設の設立に関する書類に変更があった場合、関連国家登録の手続きはウランバートル市内においてワン・ストップ・センターで行うようになる。

これによって法人の関係資料を一回に受理し、処理し、必要な情報の提供、相談などの

サービスを納税者へ簡易かつ迅速に提供し、時間及び費用の節約が可能になる。

法人の国家登録データベース及び国家登録レジスター番号統括データベースの全国ネットワークを構築し、その安定性を確保し、法人名称の重複を確認し、名称を確認する。法人の設立の国家登録を行い、管轄税務機関に納税者として登録する業務を行う。

大規模納税者をはじめ電子申告システムを導入する。

納税者への新サービスを導入する。例えば、質問に対する回答、租税に関する手引き、様式、通達等の入手、申告書の提出、納付などを必ず税務機関に通行しないで自分の職場・自宅から行うことを可能とする目的で「納税者質問回答に関するデータベース」、「電子申告」、「電子納税」等のサービスをインターネットを通じて提供する措置をとる。

租税法令、マニュアル、指導、その改正を税務機関のホームページに載せ、広告する。

納税者との相互関係を深める目的で「納税者に関する第三者データベース」、「検査対象となる納税者を適正に選択できる制度」、「税務検査システム」を導入するための施策を図る。

3. 税務職員の倫理に対する監理強化、汚職予防対策

国税庁は国家税務官の倫理に対する評価を行った上で道徳の向上、汚職予防、税務職員の倫理に違反する不正行為を起した検査官に責任を負わせる等具体策をとっている。

例えば、国家税務官の倫理原則、倫理規程を詳細的に規定した「国家税務官の倫理規則」を発行し、遵守させている。各税務機関において当該規則の執行を監理する倫理小委員会が置かれている。

また、税務検査官全員に所得・財産申告書を毎年提出させている。

業務実施に当たって倫理規則に違反した（職権濫用等）税務検査官を免職するまで懲戒処分をとっている。

今後も国家税務官全員に倫理規則の遵守精神を各段階において高める必要がある。そのため下記の作業を実施する。

- ・ 国税機関に採用する人材を選定する規則を改正する。
- ・ 各税務機関に新規採用する者に対する条件を向上し、その任命と免職は国税庁長官の行うようにする。（現在のところ、国税局長、区税務署長は、国税庁長官によって任命・免職している。）
- ・ 税務検査官の業務及び倫理に対する監理を担当する国税庁長官直轄の内部監査部署を設置する。
- ・ 税務検査によって国家検査官による調書の法的根拠については当税務機関幹部会が監理する制度を導入する。
- ・ 税務機関及び検査官の業務の公開は道徳意識の向上、汚職防止の主要因である。そのため、国税庁において税務機関及び検査官の違法行為について国民から情報を受理し、弁答する部署を設置する。

- ・ 納税申告書の受理、法人の国家登録に関する業務を 2005 年内に納税者サービスセンターに引き移す。
- ・ 非常勤国税鑑定官の設置により紛争処理業務の拡大を図る。
- ・ 日本国際協力機構 J I C A の協力によるプロジェクト範囲内に納税者の租税教育、税務職員の知識及び能力を向上するため税務職員に対する教育システムを構築する。

以上


THE MINUTES OF MEETING
BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
GENERAL DEPARTMENT OF NATIONAL TAXATION
THE GOVERNMENT OF MONGOLIA
ON
TECHNICAL COOPERATION PROJECT
FOR
ENHANCEMENT OF TAX ADMINISTRATION

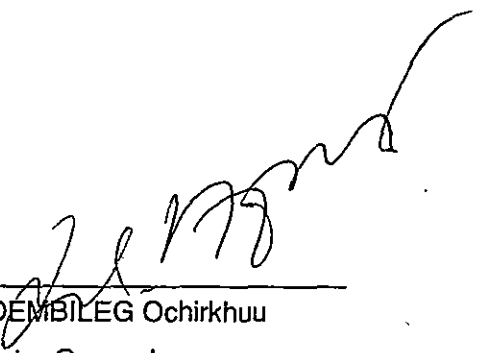
The Japanese Study Team (hereinafter referred to as "the Team") organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. TAKE Toru, Director of Economic Policy and Finance Team, Economic Development Department, JICA, exchanged views and had a series of discussion with the General Department of National Taxation (hereinafter referred to as "GDNT") for the purpose of working out the detail of the technical cooperation project, namely "Enhancement of Tax Administration" (hereinafter referred to as "the Project"), and the measures to be taken by both Governments for the successful implementation of the above-mentioned Project.

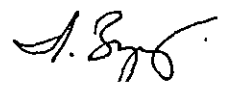
As a result of the discussions, the major points agreed on by the team and GDNT are summarized as attached hereto.

Ulaanbaatar, March 25th, 2005


TAKE Toru
Director of Economic Policy
and Finance Team,
Economic Development
Department
Japan International
Cooperation Agency


ZORIG Luvsandash
Director General
General Department of
National Taxation
Government of Mongolia


ERDEMBILEG Ochirkhuu
Director General
Department of Policy and
Coordination for Loans and Aid
Ministry of Finance
Government of Mongolia



ATTACHED DOCUMENT

Background of the project

Under technical assistance of Japan a number of development study project has been implemented in Mongolia toward building capacity of tax collection and tax administration. The study project on the enhancement of tax collection and the development of taxpayer information system has been completed successfully. Recommended proposals of these projects have resulted in some changes in tax law provisions, law implementation guidance and newly established third party information database system which significantly has improved the efficiency of tax audit and collection.

However, during the previous studies government of Mongolia noted that lack of better trained tax officials diminishing the possibilities to implement recommended proposals. In an environment, in which the economic activities are becoming more complex, GDNT can not achieve its target without trained and skilled staff. One of the key factors in the development of human resources is an establishment of a well designed tax education system including training of teachers and training materials. Also GDNT has some technical cooperation needs to development their tax collection system with improving services to taxpayers, and establishing an accredited tax accountant system.

The Tentative Master Plan of the Project

1. Title of the Project

Enhancement of Tax Administration

2. Beneficiaries of the Project

Beneficiary of the Project : Mongolian Tax Authority (hereinafter referred to as "MTA")

3. Overall Goal of the Project

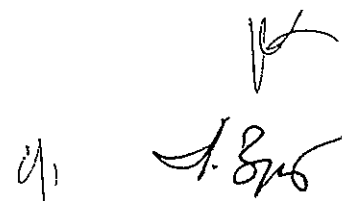
To realize proper and fair tax administration, to improve taxpayer compliance, and to increase the number of tax filers

4. Purpose of the Project

To enhance the human resource development system and the training system of MTA

To improve tax collection operation

To improve taxpayers services



5. Expected Outputs

- (1) Improvement of the training system at the Training Centers of MTA including local areas
- (2) Improvement of training course materials and training manuals based on the short term training plan of MTA
- (3) Fair tax audit and collection
- (4) Improvement of the information system
- (5) Improvement of the quality of taxpayers services

6. Expected Activities

- (1) Training of tax officers
- (2) Trainer's training
- (3) Advices for improvement of the training system, training course materials and training manuals based on the short term training plan of MTA
- (4) Advices for tax audit and collection
- (5) Advices for improvement of the information system
- (6) Advices for improvement plans for taxpayer services
- (7) Advices for introduction for an accredited tax accountant system

7. Duration of the Project

The project will be for approximately three (3) years from July 2005 to July 2008

8. Measures to be taken by both sides

8-1 Japanese side

- (1) Dispatch of Japanese short term experts
- (2) Training of Mongolian personnel in Japan
- (3) In-country training as needed
- (4) Equipment necessary for project activities
(Details will be considered based on its relevance, effectiveness and sustainability)

8-2 Mongolian side

- (1) Establish the steering committee
- (2) Select counterpart personnel
- (3) Provide the team with suitable office space

Handwritten signatures and initials are present at the bottom right of the page.

