

モンゴル国

国税庁

No.

モンゴル国  
税務行政強化プロジェクト  
事業完了報告書

JICA LIBRARY



1189829 [3]

平成 20 年 10 月  
(2008)

独立行政法人  
国際協力機構 (JICA)

委託先  
社団法人金融財政事情研究会

モン事

JR

08-003



モンゴル国

国税庁

モンゴル国  
税務行政強化プロジェクト  
事業完了報告書

平成 20 年 10 月

(2008)

独立行政法人

国際協力機構 (JICA)

委託先

社団法人金融財政事情研究会



1189829 [3]

## 序 文

日本政府は、モンゴル国政府の要請に基づき、同国国税庁の行政能力向上にかかる技術協力プロジェクトを行うことを決定し、独立行政法人国際協力機構がこのプロジェクトを実施しました。

当機構は、平成 18 年 1 月から平成 20 年 9 月までの間、数次にわたり、社団法人金融財政事情研究会の奥田昂氏を総括とする短期専門家チームを現地に派遣しました。

また、同期間、3 回に亘り、日本の国税庁及び税務大学校の協力のもと、税務行政にかかる本邦研修を実施しました。

短期専門家チームは、モンゴル側政府関係者と協議を行いつつ、同国政府カウンターパートと共同で現地活動を成功裡に実施し、ここに本報告書完成の運びとなりました。

この報告書が、モンゴル国の税務行政分野での更なる取組みに寄与するとともに、両国の友好・親善の一層の発展に役立つことを願うものです。

最後に、本プロジェクトにご協力とご支援を頂いた関係各位に対し、心から感謝申し上げます。

平成 20 年 9 月

独立行政法人 国際協力機構  
モンゴル事務所長 石田 幸男



地图



出所 : <http://www.un.org/Depts/Cartographic/map/profile/mongolia.pdf>

略語表

CMS	Contents Management System	コンテンツマネジメントシステム
CP	Counterpart	カウンターパート
CPA	Certified Public Accountant	公認会計士
GDNT	General Department of National Taxation	国税庁
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
OJT	On the Job Training	オンザジョブトレーニング
PDM	Project Design Matrix	プロジェクトデザインマトリックス
RD	Record of Discussion	討議議事録
Tg	Togrog	トゥグルグ
USAID	United States Agency for International Development	アメリカ合衆国国際開発庁
TPI	Third Party Information	第三者情報
VAT	Value Added Tax	付加価値税



## 目 次

1.	プロジェクトの背景と概要	1-1
2.	プロジェクトの成果一覧	2-1
3.	活動実績	3-1
4.	投入実績	4-1
5.	専門家派遣実績	5-1
6.	ワークショップ実施実績	6-1
7.	供与機材実績	7-1
8.	現地業務費実績	8-1
9.	プロジェクト実施運営上の工夫、教訓	9-1
10.	プロジェクト合同調整委員会開催記録	10-1
11.	今後のモ国税務行政の推進に関する提言	11-1
11-1.	総括	11-1
11-2.	人材育成・税務教育計画	11-2
11-2-1.	短期行動計画実施事項の管理と改善	11-2
11-2-2.	研修教材の共同作成及び研修指導のポイント作成支援	11-3
11-2-3.	通信教育	11-3
11-2-4.	中央での通信教育の活用	11-4
11-2-5.	地方研修計画の実施支援	11-4
11-2-6.	国税庁研修・研究センター講師育成計画の作成支援	11-5
11-2-7.	講師育成方針と整合した職員研修体系の構築	11-5
11-2-8.	倫理研修の強化	11-7
資料1	国税機関の人材機能強化計画	11-8
資料2	国家税務（主任）検査官の勤務に関する規則	11-10
資料3	国税庁研修・研究センターの2008年度の実施業務計画	11-15
資料4	国家検査官に対する通信教育規則	11-19
資料5-1	研修・研究センターの講師等育成計画	11-23
資料5-2	勤務記録書（研修講師推薦用）	11-28
資料5-3	勤務記録書記載要領	11-29
11-3.	税務検査	11-30
11-3-1.	検査業務の現状	11-30
11-3-2.	検査業務の問題点	11-31
11-3-3.	検査業務の改善策	11-33
資料6	検査対象者の選定について	11-42
11-4.	徴収	11-45
11-4-1.	現況	11-45
11-4-2.	改善のための助言とそれに対するモンゴル側の対応	11-46
11-4-3.	今後の課題	11-50

1 1 - 4 - 4	改善への提言（留意すべき事項等）	1 1 - 5 1
1 1 - 5.	第三者情報システム	1 1 - 5 3
1 1 - 5 - 1	概要	1 1 - 5 3
1 1 - 5 - 2	所期のシステム構築目的からみた評価	1 1 - 5 8
1 1 - 5 - 3	今後に向けた課題	1 1 - 5 9
1 1 - 6.	納税者サービス・納税者広報	1 1 - 6 1
1 1 - 6 - 1	「納税者サービス」の持つ意味	1 1 - 6 1
1 1 - 6 - 2	日本における納税者サービスの形	1 1 - 6 2
1 1 - 6 - 3	モンゴルにおける現状	1 1 - 6 3
1 1 - 6 - 4	今後の改善への方向と課題	1 1 - 6 4
1 1 - 6 - 5	当面の留意点	1 1 - 6 7
資料 7	モデル納税者サービスセンター業務規則	1 1 - 6 8
1 1 - 7.	委託税理士制度	1 1 - 8 2
1 1 - 7 - 1	当初（2 0 0 6 年 1 月）の目的	1 1 - 8 2
1 1 - 7 - 2	進行状況	1 1 - 8 2
1 1 - 7 - 3	委託税理士協会の成立と活動状況	1 1 - 8 2
1 1 - 7 - 4	委託税理士の活動状況	1 1 - 8 4
1 1 - 7 - 5	委託税理士法案等関連法案の成立状況確認	1 1 - 8 6

## 1. プロジェクトの背景と概要



## 1. プロジェクトの背景と概要

### 1-1. プロジェクトの背景

1998年、市場経済化されて間もないモンゴル国は慢性的な歳入不足による財政赤字の状態にあった。この状態を改善するべく、健全な発展のためには財政基盤の整備すなわち、歳入に大きな役割を果たす税務行政を整備する必要があるとの視点から、他ドナーに先駆けて、JICAはモンゴル国税庁に対しての技術協力に取り組み始めた。

モンゴル国の経済発展は昨今目覚ましいものがあり、2005年にはついに財政黒字となった。これは単に経済発展によって財政黒字化したということだけではなく、経済発展と歳入を連関させるシステムを整備してきたモンゴル国、日本国の技術支援協力の成果、両国スタッフの共同作業の成果といえよう。

JICAでは1998年から2008年まで五段階でプロジェクトを実施してきた。これらの各フェーズではその時のモ国の徴税問題に適切に対応してきた。また、JICAでは2002年以来毎年職員を日本に招き、日本の国税庁税務大学校による研修を実施しており、現地でのプロジェクトと密接に連携し、職員の意識、能力向上に寄与してきている。

その結果、税収も著しい伸びを見せている。

表 1 (国税庁提供資料 税額単位：1億Tg)

年度	租税収入の額	伸び率・指数	摘 要
2004	5,788	100.0	
2005	6,922	119.6	2005年プロジェクト開始
2006	11,281	194.9	2006年10月税率引き下げ
2007	15,007	259.3	

#### 第一段階

モンゴル国市場経済化支援開発調査（徴税機能強化フェーズⅠ）

1998年8月から1999年9月

徴収能力向上のための包括的な調査をし、当時主体となっていた現金取引に関する検査手法を移転した。その他組織改革、脱税者に関する情報提供システムが改善された。

#### 第二段階

モンゴル国市場経済化支援開発調査（徴税機能強化フェーズⅡ）

2000年6月から2001年8月

フェーズⅠでの包括的調査をもとに更なる技術移転を実施した。課税・徴収に関する監督法等モンゴル国税庁による税制改正案への助言、帳簿のない業者に対する課税を実施するため所得の推計要領を技術移転。

#### 第三段階

徴税機能強化支援フェーズⅡ：納税者情報管理制度整備

2001年11月から2003年3月

職員の検査能力もプロジェクト開始当初からは向上してきた。一方で納税者の情報が検査官個人に滞留し、そのため税務検査が非効率になっているという状況が存在した。それを改善するため第三者情報システムを開発した。これは検査官が情報を共有し、その情報を検査で活用し、検査効果を上げるためのもので、具体的には税関等他機関の情報を国税庁内の納税者情報とマッチングさせ、検査での活用を実現したものである。そのシステムを活用する制度、システムの仕様、検査での活用法を技術移転した。

このシステムは現在のモ国国税庁の検査に非常に大きな役割を果たし、システム導入後このシステムを利用した追徴額、利子罰金等の徴収金額が飛躍的に増大している。

#### 第四段階

##### モンゴル国税務教育システム構築調査

2003年12月から2005年7月

モ国国税庁が自助努力で安定した税収の確保が恒久的にできるようカリキュラム、教材など職員の教育制度を整備した。同時に第三者情報システムのフォローアップや納税者サービス、広報を支援した。

#### 1-2. モンゴル国税務行政強化プロジェクト概要

今までのプロジェクトの総仕上げとして2006年1月～2008年9月にわたり実施された。このプロジェクトは3つのコンポーネントにより実施された。

##### (1) 人材育成・研修

「税務教育システム構築調査」で策定した短期行動計画の実施と進捗管理を目的とした。人材育成を念頭におき研修体系を整備。研修履歴を作成し、職員的能力を的確に把握し、研修を能力別に受けられるようにし、研修効果を高めた。

ダルハンウールやウブルハンガイの地方研修センターを整備し、地方職員の研修機会の増加に貢献、通信教育も試行を行ったうえで本格的に導入した。

また、「研修・研究センターの講師等育成計画」も作成した。

##### (2) 徴税業務

検査事例集、さらには業種別検査マニュアルを作成し、数回にわたり研修を実施。よりきめ細かに効果的に検査ができるようになった。事例集・マニュアルはプロジェクト終了後もモ国国税庁職員によりさらなる開発が見込める。また、「検査業務運営方針として規定すべき事項」として助言した納税者の管理方法、検査対象者の具体的選定方法、重点検査業種の指定も検査業務に取り入れられた。

徴収においては滞納整理の手法として催告制度を試行し、今後はこの手法を拡大させ徴収率の向上が果たせることとなる。その他期限内収納対策、滞納整理改善策として助言できるものを取りまとめモ国国税庁に提示し、このうち公共工事入札時の納税証明書の添付の義務付け、期限内申告や期限内納付を呼び掛ける広報施策、自力執行権の付与、通知状送付制度の改正等が実施に移されている。

第三者情報システムも更に改良された。VAT インボイスの処理は長らくモ国の税務行政においては懸案事項であったが、VAT 申告書の電子化とともに VAT インボイス処理のシステム化が実現された。他機関からの税務関連情報も拡大し、検査に活用するデータが増加して

いる。

### (3) 納税者サービス

申告納税制度を推進するため、納税者の利便性を考えモ国国税庁は納税者サービスセンターの設置を推進してきた。現在では26箇所に納税者サービスセンターが設置され、多くの納税者が申告や税務相談、納税者登録を含む各種申請に訪れている。JICA もこれを支援し、ソングノハイエルハン区税務署にモデル納税者サービスセンターを設置した。サービスセンターの質の向上と均質性を保つため、サービスセンターにおける業務規則の策定も支援した。更に、ウランバートル市内におけるコールセンターの設置も支援、電話相談業務の開始に貢献した。

ホームページの改善も支援し、CMS（コンテンツマネージメントシステム）の導入を促進した。

また、委託税理士制度の導入も支援し、法案のレビューをし、制度が理解されるようセミナーの開催を実施した。





## 2. プロジェクトの成果一覧



## 2. プロジェクトの成果一覧

本プロジェクトは 3 つの分野に分けられるが、それぞれの分野について成果と達成の度合いについて述べる。

### 人材育成・研修分野

#### プロジェクト目標

国税庁における人材育成体系およ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。

#### 本プロジェクトで達成する成果

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。

**指標** 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

#### ・研修体系、カリキュラム

本プロジェクトの前のフェーズとして実施された「税務教育システム構築調査」において短期行動計画が策定された。短期行動計画の主なポイントは、従来の研修を段階別研修（研修を能力に応じ段階的に行うことにより、職員の能力向上を図る）に移行することにある。この計画に基づいてモ国国税庁では 2006 年に「2006 年から 2008 年国税機関の人材育成強化計画」を策定した。この計画に基づいて研修・研究センターの業務実施計画が毎年策定されている。

段階別研修においては、税務職員の能力を把握していることが前提となる。本プロジェクト導入前はその対応がなされていなく、職務や能力面で研修のミスマッチがおきていた。プロジェクト実施後、職員に対して能力水準の評価が実施された。これにより職員の能力レベルを A から F までの六段階にわけ、能力別の研修が実施できる体制となった。現在ではレベルに応じて 4 段階の研修が実施されるようになり、段階別研修が確立されるようになった。

内容面では従前の国家検査官の資格更新試験用の研修から、実務研修を重視する研修を実施するようになり、自由討議や税務職員としての倫理もカリキュラムに導入された。また、「検査官に対する OJT 研修」の通達もなされる等、研修の実施方法も広がりを見せている。

#### ・研修教材、研修指導要領の改訂、教材の追加作成

「税務教育システム構築調査」において教材の作成方法の技術移転がなされていたので、税制改正に関する教材を自主的に作成し、研修を実施するなど自らの取り組みがなされるようになってきている。今回のフェーズでは検査の質の向上を重視し、検査事例集、業種別マニュアルも共同作成し、教材化した。この作成方法や考え方の移転で今後は経済状況に応じた事例を独自に作れるようになった。指導要領に関しては専門家が案を作成し、運営要領を中心とした「国家検査官に対する通信教育実施規則」が策定された。

#### 達成度

上記のことから成果 1 は達成されたと判断する。

成果 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。

**指標** 通信教育等教育手段の増加、研修受講者の増加、研修実施回数の増加、科目数増加  
・通信教育等教育手段の増加

広大なモンゴルにおいては、都市と地方で同じ機会や同じ質の研修を均等に供与することは難しく、その課題を解消するため通信教育が検討された。2007年にフブスグル県のソムの検査官 39 名を対象にカセットテープと紙ベースの教材で試行した。科目は簿記会計に限定しての実施だったが、受講生の意欲や試験結果を踏まえ、本格実施が検討されることとなった。

通信教育はスムーズで確実な運営体制が求められるので、運営要領も踏まえて、「国家検査官に対する通信教育実施規則」が策定され承認された。これにより本格導入が始まった。2008年3月から開始された通信教育においては8県から159名が参加した。通信教育という教育手段の導入により地方における教育機会は増加した。

・研修受講者の増加、研修実施回数の増加、科目数の増加

2006年に2箇所の地方研修所がウブルハンガイ、ダルハン・ウールに開設された。両研修所に対してはJICAより研修機材が供与され、これにより研修実施体制が整備された。受講者、研修実施回数の増加は下記表に表されている。

科目数に関しては段階別研修が4コースに細分化されたことにより増加している。

#### 研修・研究センター主催の研修所別研修回数等

(研修・研究センター提供資料)

年分等	2004年		2005年		2006年		2007年	
	回数	受講者	回数	受講者	回数	受講者	回数	受講者
ホブト	3	75	4	110	3	79	2	60
ウブルハンガイ					1	25	2	72
ダルハン			1	8	4	81	2	58
ドルノド	1	29	2	30	4	30	4	120
中央	8	233	22	785	15	462	47	1078
合計	12	337	29	933	27	677	57	1388

#### 達成度

上記から成果2は達成できたといえる。

成果 3. 教官の指導能力が強化する。

**指標** 専門分野別の教官の増加、教員の研修受講回数の増加

・専門分野別教官の増加

検査事例集や業種別検査マニュアルの共同作成と研修の実施により、実務研修教官の能力を向上させた。教材を自ら開発する力がついてきており、指導にも反映されると考える。また、本プロジェクト期間中に研修・研究センターの教員が2名増加した。

・教員の研修受講回数の増加

研修センター講師の7名のうち2名が日本で実施された国別特設研修に参加した。その

他トルコや中国で海外研修を受けた講師が2名、国内では1名が修士課程、2名が博士課程で学んでおり、ほとんどの講師が研修受講機会を持つことができた。

#### 達成度

成果3はほぼ達成できたといえるが、今後実務研修においては徴収専門の講師の育成なども必要と考えられる。また、専門家が「国税庁研修・研究センター講師育成計画」を作成、議論を重ね最終版を提出したが、今後長期的な視野で講師を育成するにあたっては、この育成計画を参考とされることが望まれる。

#### 成果4. 研修環境（設備や資機材）が現在の状況より改善される。

##### 指標 研修用資機材、研修予算の増加

###### ・研修用資機材

ダルハン・ウール、ウブルハンガイの2箇所の研修センターが国税庁により開設され、JICAも研修用資機材として、パソコン、プロジェクター、コピー機を供与、本部センターにもコピー機を供与し、環境は改善された。

###### ・研修予算

研修予算は本プロジェクト期間中は毎年2000万Tg前後を推移している。ただし、この数値には講師やスタッフの給与は含まれていない。従って、講師の2名増加等人材育成担当者配置は予算の増加措置と考えられる。

#### 達成度

成果4は達成された。

#### 成果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 職員による評価

研修実績を研修・研究センターで記録し、行政管理局が監督することが明確化された（長官通達109号）。行政管理局は今後各職員の研修実績を人事情報システムに記録し、人事異動・評価の参考として活用する体制を整えた。

#### 達成度

成果5は達成できたといえるが、人事評価への反映はこれからの課題となる。

#### 徴税業務

##### プロジェクト目標

徴税業務が改善される。

#### 本プロジェクトで達成される成果

##### 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。

##### 指標 登録納税者数の増加、納税者の管理方法の改善件数

###### ・登録納税者数の増加

登録納税者は2005年時点で法人・機関が45,507、個人が720,848人、2007年は58,586、944,096人へと増加した。政府の施策が、納税者を拡大するためにまずは税率を下げ、その

後経済成長にそって税収を上げることを目指したので、納税者数の増加はその施策や経済成長そのものが寄与している。ただ、納税者向け広報施策やサービスセンターの設置が納税者数の増加に間接的に寄与したことも事実である。

・納税者の管理方法の改善件数

専門家チームは質的区分管理や売り上げ階級区分管理の導入を提案してきたが、プロジェクト終了時に近づき理解され進展が見られた。検査対象の選定などで活用するため、納税者を段階に分けて管理するためのリスクマネジメント手法を導入中である。

**達成度**

指標は向上しているが、納税者の登録漏れを減らすことにより指標が達成されたわけではない。政府の施策以外に前述のように間接的に税務行政が登録者数の増加に寄与したことはあるが、マニュアルそのものを作成したことにより、登録漏れを減少させたわけではない。実施時点では納税者の登録漏れの捕捉とそれに関連したマニュアル作成の作業より、広報施策の方が有効であると考え、登録漏れよりは登録の増加を目指した結果である。従って、成果1は登録漏れの減少という点での達成は判断できないが、納税者の登録増加に視点を置けば達成できたと考える。納税者の管理方法の改善件数であるが、納税者の区分管理の導入、それを利用した検査対象者の選定が改善件数にあげられる。

成果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。

**指標** 検査件数の増加、追徴件数・税額の増加、滞納額の減少、検査官に対する研修の実施回数の増加、検査マニュアル等の整備、業務改善件数の増加

・検査件数の増加、追徴件数・税額の増加、滞納額の減少

検査対象納税者件数は下記のとおり。

年度	検査対象納税者件数
2004	9,677
2005	10,774
2006	13,291
2007	8,599

(国税庁提供資料)

2004年から2006年にかけて増加しているが、2007年に減少している。これは国税庁組織内からの検査対象者の数を絞るべきという要望を反映したことや、組織改正により検査専従者の数が減ったことに起因する。

もともと検査件数の増加が必ずしも質の高い調査につながるとは限らない。本プロジェクト実施の視点も検査の質の向上にあった。件数の増加はともすれば帳簿主体の検査のみ行い、数をこなせばよいという意識につながりかねなく、質が高い検査への移行を阻害する可能性がある。この提案も受け入れた結果、検査件数を絞り込んだといえる。

従って検査件数は減少したものの、追徴税額において2007年は前年度比で増加している。

年度	追徴税額
2004	14,396,770
2005	27,855,665
2006	27,638,982
2007	55,551,351

(国税庁提供資料) 単位：千 Tg

次に徴収分野への取り組みであるが、下記表で示されるように滞納税額は増加している。この間の税収の伸びが2004年度を100とすると259%なので、ほぼ同じ割合で増加している。これに対し、本プロジェクトではいくつかの提案をし、実施に移され、今後効果が出てくると思われるものがある。一つは政府調達入札参加時の納税証明書の添付である。これは納税意識を向上させる作用がある。また、ダルハン・ウールにおいては期限内納付を促進する電話催告制度を1ヶ月間試行し、前年同期比200%以上の徴収効果を挙げた。後述のようにその他の手法が導入されている。これらの本格的な導入や、法制度面での整備が実施されれば滞納額の増加に歯止めをかけられるものとする。

年度	滞納税額
2004	88,976,651
2005	106,183,798
2006	171,303,040
2007	216,118,538

(国税庁提供資料) 単位：千 Tg

・ 検査官に対する研修実施回数の増加、検査マニュアル等の整備

本プロジェクトにおいては、臨場検査への取り組みを重視した。帳簿主体の検査では見過ごす事項でも、実地検査で過少申告、その他不正行為を発見できることがあり、牽制効果もあるからである。そのために、24例にわたる検査事例集や好況5種に絞った業種別検査マニュアルを共同作成した。共同作成により技術移転がなされたので、今後はモ国側で適宜事例を増やし、研修を通じ検査官の検査能力の向上がはかれる。プロジェクト期間中にも3回にわたり、延べ696人に対して事例集、業種別検査マニュアルを利用した研修を実施した。

・ 業務改善件数の増加

前述のように納税者の管理（検査対象者の選定）に関して検査方策局がリスクマネジメント手法を導入している。

徴収においては滞納整理の手法として催告制度を試行し、今後はこの手法を拡大させ徴収率の向上が果たせることとなる。その他期限内収納対策、滞納整理改善策として助言できるものを取りまとめモ国国税庁に提示し、このうち、公共工事入札時の納税証明書の添付の義務付け、期限内申告や期限内納付を呼び掛ける広報施策、自力執行権の付与、通知状送付制度の改正等が実施に移されている。

**達成度**

上記より成果2は達成できたと考える。

成果 3. 他機関との連携、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** 職員による情報システム活用機会の増加、情報システムにおけるデータ量の増加、他機関との連携強化の状況

第三者情報システムのデータ量

年度	データ量
2005	247,155 件
2006	182,457 件
2007	274,687 件

(国税庁提供資料)

第三者情報データベースの活用状況

年度	税関	VAT インボイス	その他の第三者情報
2005	160,098 件	63,152 件	14,048 件
2006	386,890 件	145,557 件	11,040 件
2007	860,438 件	108,184 件	9,014 件

(国税庁提供資料)

データ量は 2005 年度と 2007 年度の比較で 10%強の伸びであるが、検査官による活用状況は飛躍的に増大している。第三者システム導入当初は情報の活用に前向きな検査官ばかりではなかったが、現在では使い勝手等、改善意見が検査官側から出てくるのが当然となっており、第三者情報の活用が検査業務に欠かせないものとなった証といえる。

他機関との連携はプロジェクト開始当初は税関や食料農牧省などが主であったが、現時点では下記表のように増加している。今後道路交通警察などの情報も組み入れる予定であり、これらにより第三者情報システムのデータ量は更に増大し、検査情報も拡充される。

情報内容	提供機関
税関情報	税関庁
入札・落札情報	財務省
不動産登録情報	不動産登録局
資源管理情報	資源管理局
社会保険関連情報	社会保険庁
アルコール製造・販売関係情報	食料農牧省
政府調達に関する情報	財務省

(国税庁提供資料)

また、情報システムの機能面での大きな改善もみられた。VAT インボイスの数は非常に多く、これは従来手入力に対処していたため、現場の検査官の情報取得までのタイムラグもあり、人的な負担も非常に大きく懸案事項となっていた。これを財務省との連携で、財務省規則の改正により会計ソフト会社のソフトを変更、納税者が国税庁のウェブサイトを経由して VAT インボイスの電子申告をすることを可能にした。これにより当初から電子化されたものを入手することが可能となり、当該情報活用における利便性が高まった。入力専門職員が配置されていたが、この人員を他業務に配置するなど、副次的効果も生まれてい



る。

#### 達成度

成果 3 は順調に達成された。

#### 納税者サービス

プロジェクト目標

徴税業務が改善される。

本プロジェクトで達成される成果

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。

**指標** 納税者サービス担当職員の研修受講回数の増加、税務相談件数の増加、時間当たり相談処理件数の増加、納税者サービスセンターの設置数と配属職員数の増加、国税庁ホームページへのアクセスの増加、IT を利用した納税者サービスの増加

- ・納税者サービス担当職員の研修受講回数の増加

納税者サービスセンター設置時にはサービスマナー研修が行われ、新技術の導入、例えば VAT の電子申告等サービスセンターが関わる事項に関しては研修が実施されている。

- ・税務相談件数の増加、時間当たり相談処理件数の増加

相談件数に関しては拠点が 12 箇所から 26 箇所に拡大されたことにより、増加している。

時間当たり相談処理件数に関してはソングノハイエルハンのサービスセンターで用務別分析を 3 ヶ月ほど実施したが、業務時に処理件数の統計をとることは業務そのものを阻害することと、そのような逐次の統計をとることに慣れていないことにより、統計はその後とれていない。設立されて間もないサービスセンターにおいては正確さや接遇が重視される環境であり、処理速度に重きをおくことは現時点での重点事項と相反すると思われる。処理件数の増加は今後の課題とされたい。

- ・納税者サービスセンターの設置数と配属職員数の増加

プロジェクトが開始された 2005 年には 12 箇所、2008 年 2 月時点で 26 箇所と設置回数も増えた。職員も現在では合計 150 名の職員が対応している。

- ・国税庁 HP へのアクセスの増加、IT を利用した納税者サービスの増加

国税庁ホームページへのアクセスは 2005 年の 14,247 件から 2007 年の 55,027 件へと増加した。日本をはじめ他国の国税庁の HP の研究、USAID の支援もあり改善を重ねてきた結果、使い勝手が向上した。また、専門家が CMS (コンテンツマネジメントシステム) を提案し、導入、納税者への情報提供もすみやかになっている。更には VAT インボイスの入力ソフトウェアの開発や電子申告を導入したことがアクセス数を増大させた。IT を利用した納税者サービスも電子申告の導入で増加した。

#### 達成度

成果 1 は達成された。今後はサービスセンター職員間での実績発表会等を開催することにより、事例を共有し、更なるサービスの向上が求められる。

## 成果 2. 納税者広報の内容を充実、改善する。

**指標** 納税者広報内容の改善件数の増加、納税者広報の回数・予算の増加

モ国国税庁の広報体制は、前フェーズ時は研修センターが広報も担当していた。この業務の分離を前フェーズで提言したところ、早速広報専門官を独立させて配置、その後 JICA プロジェクトにおいて CM の作成や、広報物作成が行われたこともあり、本プロジェクト開始時にはすでに広報計画に基づいた運営がなされていた。従来は「税を知る習慣」等限定された広報施策であったが、現在は国税庁ホームページ、テレビ等メディアミックスの中実施されている。本プロジェクト実施期間内に、国税庁ホームページで税務相談コーナーを設けたり、よくある質問を取りまとめるなど、内容面での充実を図っている。

広報回数に関しては多種多様なメディア、ホームページの利用など回数として計測できない状態にあるが、充実してきており、予算も 2005 年の 1700 万 Tg から 2007 年の 2100 万 Tg と増加している。2008 年にはウランバートル市内にコールセンターを設置、電話相談業務も開始した。

**達成度**

成果 2 は達成できたものと判断する。

## 成果 3. 委託税理士制度の導入にかかる検討が行われる。

**指標** 委託税理士導入に向けた検討会の実施回数

プロジェクト期間中に 4 回にわたりセミナーや検討会が開催された。

**達成度**

セミナーや検討会は開催されたものの、委託税理士の法案が審議されないなど今後の課題が残っている。

### 3. 活動実績



### 3. 活動実績

#### 活動計画と実績

#### 人材育成・研修

##### 活動計画 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、研修教材、研修指導要領の改善についての助言と、計画の進捗管理をおこなう。

##### 活動実績

###### 1年次

短期行動計画に基づき策定された「国税機関の人材育成強化計画 2006 年から 2008 年」の内容を確認すると共に、その計画に基づき承認された研修センター業務計画を確認。また研修実績についても確認した。

###### 2年次

研修の進捗を管理した。ダルハン・ウールに行き、地方における研修所の運営状況について確認した。研修終了後の試験、アンケート等の実施、OJT 研修の導入など、短期行動計画に基づいた人材育成策が順調に浸透していることを確認した。短期行動計画の重要なポイントである段階別研修の導入について助言した。自由討議や倫理を盛り込むよう進言した。

###### 3年次

税務職員の能力水準評価の状況を確認。職員のレベル分けを終了し、段階別研修実施の基盤を作った。能力レベルを六段階に分け、研修は四段階に分けて実施されることとなった。また、カリキュラムに自由討議や倫理の時間を盛り込んだ。

###### 4年次

当該活動分野の今後の課題を提示すると同時に最終報告セミナーを行った。

##### 活動計画 2-1

遠隔教育の導入にかかる助言を行う。

##### 活動計画 2-2

国税庁職員に対する研修機会の増加策として、特に地方における研修を強化・充実させる提案を行う。

##### 活動実績

###### 1年次

モ国における通信教育の導入可能性について検討。地方研修の状況をヒアリング。短期行動計画にそって地方研修施設の拡充方針を確認。

###### 2年次

日本での通信教育の運営等のシステムを詳説、通信教育実施規則案を作成する。地方の特定地域を対象に試行を実施することを検討した。対象地域、実施に際する教育ツール、科目について協議。対象はフブスグル県の検査官で、簿記についてペーパーとテープ教材で実施することを確定し、実施した。現地に赴きヒアリング調査を行い、有効性を検討した。

地方研修所に関してはダルハン・ウールを視察、機材の必要性を確認した。

### 3年次

試行結果が良好であったので、「通信教育実施規則」が承認され本格導入が決定、三年次から四年次にかけて159名が受講。実施状況を把握すると同時に助言した。

ウブルハンガイ研修センターを視察した。

### 4年次

ダルハン・ウール、ウブルハンガイに研修用資機材が供与され、実施体制が整備された。

また、当該活動分野の今後の課題を提示すると同時に最終報告セミナーを行った

## 活動計画 3-1

教官の育成を強化する。特に深い専門知識を持った専門分野別の教官研修を強化する。

## 活動実績

### 1年次

モ国国税庁の講師の育成計画を確認。プロジェクト内での講師の育成を協議した。その結果税務検査分野を重点とし、納税者サービスも対象とすることとした。

### 2年次

検査事例集を共同作成し、これにより検査分野の人材の育成を図った。この事例を共同作成したカウンターパートが検査官対象に研修を実施し、実施を支援した。また納税者サービスに関してはカウンターパートとサービスセンターの運営要領[仮]を作成、このカウンターパートがモデル納税者サービスセンターの設置に先立って、職員に対して研修を実施した。

また講師を計画的に育成するため、長期的な視野に立って講師育成計画を作成し、実効性を協議した。

### 3年次

検査分野は事例集の増強に加え、業種別検査マニュアル、推計マニュアルの作成を通じ人材を育成し、このマニュアルに基づき、検査官対象の研修を実施、支援した。

今までの協議に基づき、講師育成計画最終版を提出した。

### 4年次

当該活動分野の今後の課題を提示すると同時に最終報告セミナーを行った。

## 活動計画 4-1

研修にかかる資機材の整備に関し、進捗管理を行い、必要に応じ助言する。

## 活動実績

### 3年次

ダルハン・ウール、ウブルハンガイ二箇所の研修センターの資機材を確認した。

### 4年次

上記研修センターにJICAにより研修機材の供与がなされた。

## 活動計画 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。

## 活動実績

#### 1年次

人事制度と職員研修体系について確認した。短期行動計画で導入を提案した研修実績の記録を進める方向であることを確認した。

#### 2年次

段階別研修導入の基盤となる職員の能力水準の評価実施の進捗を管理。

#### 3年次

職員の能力水準評価に基づき、能力を六段階にわけ、四段階のレベル別研修が実施され、研修におけるミスマッチを解消した。また、同時に研修実績と人事が結びつくよう研修研究センターと人事担当局の連携をとった。その結果研修実績が人事ファイルに記録されるようになった。

#### 4年次

当該活動分野の今後の課題を提示すると同時に最終報告セミナーを行った。

### 徴税業務

#### 活動計画 1-1

納税者登録や納税者管理の強化の為の助言を行う。

#### 活動実績

##### 1年次

納税者情報の管理に焦点を当て、現況把握と課題の抽出を実施した。

##### 2年次

現状分析の結果、検査対象納税者を選定する際に有効である納税者の質的区分管理の導入を提示した。加えて売り上げ階級区分管理も提案し、モ国での導入の可能性を検討した。

##### 3年次

引き続き、検査対象納税者の管理方法、選定方法について協議した。その結果納税者の区分管理の導入が検討され納税対象者を管理するリスクマネジメント手法の導入を開始した。

##### 4年次

当該活動分野の今後の課題を提示すると同時に最終報告セミナーを行った。

#### 活動計画 2-1

検査官の検査能力向上のための研修などの企画実施に関して助言を行う。

#### 活動計画 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。

#### 活動計画 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、改善計画の助言を行う。

#### 活動実績

##### 1年次

検査能力の向上に関しては実地検査を重視するという観点から、協議の結果、事例集の作成に取り組むことに合意した。この事例集をカウンターパートと共同で作成し、カウ

ターパートにより研修を実施することとなった。

徴税業務の現状分析は下記の事項に取り組んだ。

・ 税務検査

①検査方法（検査実施場所及び物権・質問対象者・取引先検査等）②検査件数 ③検査対象者の選定方法 ④不正の内容（売上・原価・経費の別、不正の手口） ⑤資料情報の活用状況 ⑥検査事務の管理（検査の進捗、結果の確定） ⑦検査事績の活用状況

・ 課税業務

①申告書の收受 ②検算・チェック ③申告既未済の整理 ④無申告者の抽出・督促 ⑤納付済みの整理 ⑥納税者別のデータベース又はファイルの整理 ⑦申告内容の審理又はファイルに整理 ⑧情報資料との照合 ⑨申告是認による完結処理又は検査対象に選定 ⑩検査対象事案の準備検査 ⑪実地検査 ⑫実地検査に基づく是正処分 ⑬検査対象事案の完結処理（上記の税務検査と重なる事項あり。）

・ 徴収業務

A. 租税債権の管理

①（滞納に係る）租税債権の管理の実態 ②滞納発生割合 ③滞納発生件数と税額 ④滞納発生後一定期間後（例えば1年経過後）の滞納件数と税額

B. 徴収業務の状況

① 税務当局の滞納税金徴収のための対処法 ②滞納者ごとの滞納税目（例えば法人税と付加価値税）の名寄せの状況 ③滞納税金を徴収するための個別訪問の状況 ④滞納税金の徴収形態（税務職員が自分で徴収するのか、納税者が税務署や銀行に行って納付するのか等）

2 年次

検査方策局の業務の定義づけを議論し、従来重点が置かれた二重検査の実施より、各税務署への検査対象の指示や困難事案の対処策の指導等を目指すよう方向付けた。

検査事例集の共同作成も開始し、事例集の見方など補足資料も作成した。事例集は24例を作成した。

また、5日間にわたる検査官研修の実施を支援、一部講義を実施した。また、汚職防止のため、幹部を招集し、監察官に関するセミナーも実施した。

徴収業務に関しては滞納の未然防止と滞納処理の方策を現行法制の枠組みの中で提示した。その結果国税庁副長官名で滞納整理中央委員会から通達がなされた。

3 年次

検査マニュアル関連は新たに好況5業種をターゲットとした業種別検査マニュアル、推計マニュアルを作成、このマニュアルをもとに検査官対象に研修を専門家とカウンターパートで実施した。また、「検査業務運営方針として規定すべき事項」として納税者の管理方法、検査対象者の具体的選定方法、重点検査業種の指定の助言も行った。

徴収分野に関してはダルハーン・ウールで滞納整理の一環として催告制度を試行した。前年同期比2倍の結果をだしたので、本格的な導入を検討した。その他滞納の未然防止と滞納処理の方策も引き続き助言した。

4 年次

当該活動分野の今後の課題を提示すると同時に最終報告セミナーを行った。



#### 活動計画 3-1

第三者情報を含む情報システムについて改善のための助言を行う。

#### 活動実績

##### 1 年次

納税者情報システムと第三者情報システムの現況を把握し、課題について整理した。また、検査官等ユーザーサイドのヒアリングも実施した。

##### 2 年次

Web サイトに関して CMS（コンテンツマネジメントシステム）を提案、導入を検討し、導入した。これにより、従来より情報を迅速に流せるようになった。

##### 3 年次

財務省と連携することにより、会計に関する制度を変更し、VAT インボイスの処理システムを開発することになった。そのプログラミングを支援した。

##### 4 年次

当該活動分野の今後の課題を提示すると同時に最終報告セミナーを行った。

#### 活動計画 3-2

他機関との連携に関して日本の事例紹介などを踏まえて助言を行う。

#### 活動実績

##### 1 年次

第三者情報システムのリソースとして他機関との連携状況を把握した。

##### 2 年次

社会保険庁、資源管理庁、財務省との連携により社会保険関連情報、資源使用料、政府調達情報が入手できるようになった、

##### 3 年次

財務省との連携により、VAT インボイス処理のプログラムの開発を促進した。

##### 4 年次

当該活動分野の今後の課題を提示すると同時に最終報告セミナーを行った。

### 納税者サービス

#### 活動計画 1-1

国税庁職員の納税者サービス能力向上にかかる助言を行う。

#### 活動実績

##### 1 年次

納税者サービスセンターの現況（施設、職員の配置、業務の流れ、サービスメニュー、）を職員、納税者のヒアリングやセンター視察により把握し、課題の抽出を行った。その結果拡大する納税者サービスセンターにおいて、質の向上も目指すためにモデル納税者サービスセンターの設置を提案した。

##### 2 年次

モデルサービスセンターの設置場所を検討協議、ソングノハイエルハンに決定した。レイアウト案を作成し、資機材を選定し、供与し、開所式を行った。

職員、納税者のヒアリングやアンケートを実施、改善点を協議し、モデル納税者サービスセンター運営要領をカウンターパートと作成した。接遇についても日本の銀行窓口の接遇を参考とした。その上でカウンターパートがモデルサービスセンター職員に研修を実施した。カリキュラムについても助言をした。

3年次

モデルサービスセンターにおける利用者別用務件数把握を実施した。サービスセンター版 FAQ の作成も助言した。また、サービスセンター運営要領をもとにサービスセンター業務規則案を作成した。

4年次

当該活動分野の今後の課題を提示すると同時に最終報告セミナーを行った。

#### 活動計画 2-1

小中高の学校段階での租税教育の拡充に関する助言を行う。

#### 活動計画 2-2

納税者を対象とする研修や啓蒙活動の実施に関する助言を行う。

#### 活動計画 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。

#### 活動計画 2-4

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。

#### 活動実績

1年次

租税教育の現状を確認、前フェーズで開発した小学生向け教材の活用を確認。国税庁の Web サイトの現状を確認。課題を抽出した。

2年次

租税教育の普及方法を検討した。Web サイトに関しては CMS 等効果的運営方法を検討し、導入した。また、日本の国税庁のタックスアンサーを例に納税者別、税目別の構成を説明。それをもとに Web サイトの再構成がなされた。

3年次

電話催告制度をダルハンで試行。広報手法を活用した。電子申告を促進し VAT の申告書、インボイスの入力ソフト記載方法の説明など Web 上でも納税者の利便性を高めた。

日英蒙語でプロジェクト広報のパンフレットを作成した。

ウランバートル市内のコールセンターの設置を支援した。

4年次

ウランバートルに電話相談センターを開設、JICA により機材供与が実施された。

当該活動分野の今後の課題を提示すると同時に最終報告セミナーを行った。

#### 活動計画 3-1

委託税理士制度の導入について助言する。

## 活動実績

### 1年次

委託税理士制度の現状を把握、協会、試験方法、現資格者を把握した。

### 2年次

協会規則、倫理規定をレビューし、助言を行った。

### 3年次

各省庁関係者を集めて委託税理士制度の検討会を実施した。日本の税理士会との連携も提案した。

### 4年次

日本の税理士会との連携を実施し、ウランバートルにて協議を設定した。

当該活動分野の今後の課題を提示すると同時に最終報告セミナーを行った。

活動スケジュール

計画月	平成17年度(実績)						平成18年度(実績)								
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
区内	第1次			第1次			第2次			第2次					
設地	第1次			第1次			第2次			第2次					
作業項目(区内)	インセプションレポートの作成 カウンターパート研修への協力 関連資料・情報の収集管理			プロジェクト事業進捗状況報告書(1号)作成 業務完了報告書の作成 次回現地作業の準備			次回現地作業の準備 次回現地作業の準備			プロジェクト事業進捗状況報告書(2号)作成 業務完了報告書の作成 次回現地作業の準備			プロジェクト事業進捗状況報告書(3号)作成 業務完了報告書の作成		
作業項目(現地)															
広村	プロジェクト広村 △														
協議その他	1, 4の協議 現地自治委員会 △														
備考	JR △ 業務進捗・完了 △ 業務進捗・完了 △ 業務進捗・完了 △ 業務進捗・完了 △														

活動スケジュール

年度	平成19年度(実績)												平成20年度(実績)					
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
回内	第3次												第4次					
現地	第3次												第4次					
作業項目(国内)	<p>次回現地作業の準備</p> <p>次回現地作業の準備</p> <p>プロジェクト事務局連携状況報告書第3回目作成</p> <p>カウンターパート研修への協力</p> <p>次回現地作業の準備</p> <p>1) 訓練育成計画の作成</p> <p>2) 人材育成・研修分野の整理と改善点の提示</p> <p>施設業務分野の課題と改善点の提示</p> <p>納税者サービス分野の課題と改善点の提示</p> <p>プロジェクト事務局連携状況報告書第5回目作成</p> <p>ドラフト作業完了報告書の作成</p> <p>プロジェクト事務局完了報告書の作成</p>																	
作業項目(現地)	<p>OJTの強化 専門研修の建立</p> <p>中間段階 地方研修所設備計画</p> <p>次年度計画 集合研修と遠隔研修のすみわけ 地方研修所設備整備</p> <p>試行終了 評価 導入検討</p> <p>予算確認</p> <p>調査員研修計画確認 事例集の増強</p> <p>調査方法簡易化 先通電話研究 研修習指導 新規マニュアル方針策定</p> <p>マニュアル作成 業務別マニュアル 種別計算マニュアル</p> <p>検査官 セミナー</p> <p>マニュアル製 本</p> <p>徴収業務取扱事項フォロー</p> <p>検査制度試行 本格実施の検討</p> <p>第三者情報データベース改 修条件と手順の確認</p> <p>改修支援</p> <p>本格稼働</p> <p>研修計画確認 事後検討会</p> <p>研修カリキュラムと内容強化 研修</p> <p>モニタリング</p> <p>納税者へのアンケート実施</p> <p>50問50者作成</p> <p>システム改修</p> <p>改訂されたホームページの構築</p> <p>法人・個人別コンテンツの作成支援 FAQ作成支援</p> <p>租税教育進め方 確認</p> <p>経理士制度整備状況把握 経理士業務PR</p> <p>省庁への制度の説明</p> <p>終了時検査セミナーの実施</p> <p>ドラフト完了報告書の説明・指摘</p>																	
広域	プロジェクト広域 △												プロジェクト広域 △					
協賛 その他	現地自治員委員会 △												現地自治員委員会 △					
特務費	業務進捗 △												業務進捗・完了 △ △					



#### 4. 投入実績





## 4. 投入実績

### (1) モンゴル側投入

カウンターパート機関：モンゴル国税庁

プロジェクトカウンターパート

No	名前	所属部署職位
1	L. ゴリグ	長官
2	B. バトバヤル	副長官
3	B. エルデネバートル	税務行政協力局長
4	O. ツォグト	徴収サービス局長
5	Ts. アルタンツェツェグ	徴収サービス局職員
6	Ts. ツェンデスレン	徴収サービス局職員
7	Ts. オランヂメグ	徴収サービス局職員
8	D. エンフトヤ	情報処理オートメーション局長
9	Il. ミヤグマルスレン	情報処理オートメーション局職員
10	B. バトサイハン	情報処理オートメーション局職員
11	Ya. ミシグルンデン	研修研究センター長
12	G. ガルバダラフ	研修研究センター講師
13	ホルメトハン	研修研究センター講師
14	O. チミド	行政管理局長
15	B. バトドルジ	行政管理局職員
16	Ch. ガンスフ	検査方策局長
17	O. ビャンバスレン	検査方策局職員
18	アリウンゲレル	ソングノハイエルハン税務署長
19	G. バトサイハン	ソングノハイエルハン徴収課長
20	B. バトボルド	ソングノハイエルハン税務署職員
21	G. アルタンザヤ	委託税理士協会専務理事

\*プロジェクト期間中のカウンターパートの交代はなし。

### ローカルコストの支出

下記に対して国税庁予算より支出した。

- ・通信教育の試行
- ・モデルサービスセンター工事費
- ・納税者向け広報費
- ・検査官向けマニュアル印刷費
- ・VATの電子化にかかる改修費
- ・コールセンター開所経費

便宜供与

専門家執務スペースの供与

(2) 日本側投入

・短期専門家の派遣

氏名		1年次	2年次	3年次	4年次	計
奥田昂	総括/人材育成計画(2年次より)		1.70	2.40	0.80	4.90
平野嘉秋	税務教育カリキュラム/納税者サービス(1年次のみ)	0.30				0.30
小池平造	税務教育カリキュラム/納税者サービス(2年次より)		1.97	1.20	0.40	3.57
橋本文男	税務検査	1.20	2.37	2.70	0.60	6.87
藤井康夫	総括(1年次)課税・徴収(2年次より)	1.20	1.43	1.90	1.00	5.53
山田研治	課税・徴収(1年次のみ)	1.20				1.20
岩下検一郎	納税者サービス/納税者広報、プロジェクト広報	1.20	1.40	1.00	0.43	4.03
田中理視	情報システム	0.50	0.33	0.20	0.20	1.23
G. Tegshzaya	情報システム			0.90	0.53	1.43
和田聖明	委託税理士制度	0.70	0.80	0.80	0.33	2.63
計		6.30	10.00	11.10	4.30	31.70

・機材の供与

機材供与実績にて記述

・本邦研修

2005年度

日本の申告納税制度の普及に関する施策 8名が受講

2006年度

申告納税制度下での適正な税務行政の執行 15名が受講

2007年度

税務行政強化及び納税者サービスの向上 12名が受講

## 5. 専門家派遣実績



## 5. 専門家派遣実績

奥田 昂 総括/人材育成計画

派遣期間	業務概要
2006/06/26～2006/07/12	短期行動計画の進捗を確認。通信教育の実施の方策を協議した。長期的な講師育成計画の考え方について協議した。
2006/09/1～2006/09/18	検査官セミナーを実施し、講師としても参加した。また、通信教育実施に際しての運営要領を作成し、通信教育の試行に関して、場所やツールについて協議した。合同調整委員会を開催した。
2006/12/1～2006/12/16	次年度の研修計画を確認。通信教育実施規則に関して助言した。職員の非行防止を目的とした「監察官制度」セミナーを幹部対象に実施した。委託税理士対象に「委託税理士制度」セミナーを当該分野担当専門家と実施した。
2007/6/4～2007/6/23	合同調整委員会を開催、進捗を確認した。フブスグルを訪問し、通信教育の試行結果をヒアリングし、本格導入を検討した。長期的な視野に立った講師育成計画案を作成した。
2007/8/27～2007/9/15	ウブルハンガイの研修センターならびに税務署を視察。研修の状況や設備、税務署の事務運営を確認。
2007/11/26～2007/12/12	合同調整委員会を開催し、進捗を確認した。「講師育成計画」の最終版を提示した。
2008/2/13～2008/2/27	検査官セミナーを実施した。研修の進捗を確認。
2008/5/31～2008/6/11	終了時評価調査に協力した。
2008/9/15～2008/9/27	合同調整委員会の準備をし、開催した。終了時評価セミナーも準備、開催し、報告を行った。

小池平造 税務教育カリキュラム・納税者サービス

派遣期間	業務概要
2006/07/1～2006/07/22	納税者サービスセンターの設置計画の確認と、業務フローを確認した。職員へのヒアリングアンケートを実施し、運営要領の参考とした。
2006/09/13～2006/09/30	納税者サービスセンター設置に際しての場所の決定を協議し、候補地を視察した。また、サービスセンター運営要領（仮）をCPと作成した。サービスセンター職員向け研修カリキュラムをレビューし、改正案を提示した。合同調整委員会に参加した。
2006/11/20～2006/11/29	用務別分析表の考え方について協議、モデルサービスセンターのレイアウト計画を提出した。サービスセンター業務規則（案）を作成した。
2007/1/19～2007/1/29	モデル納税者サービスセンターの開所に参加。開所後に納税者に対してアンケートを実施し、納税者から見たサービスセンター業務を分析した。
2007/6/2～2007/6/13	合同調整委員会に参加し、進捗について報告した。サービスセンターのFAQ作成を提案、協議した。
2007/9/8～2007/9/19	用務別分析表について活用法を助言した。事績検討会の開催について協議した。
2007/11/19～2007/11/30	モデル納税者サービスセンターのアンケートを実施し、分析した。

2008/9/17 ~2008/9/29	合同調整委員会、終了時評価セミナーに参加した。
----------------------	-------------------------

平野嘉秋 税務教育カリキュラム

派遣期間	業務概要
2006/03/11~2006/03/19	現況のカリキュラムや研修実施計画が短期行動計画のカリキュラムや移行計画に沿っているかヒアリングをした。

橋本文男 税務検査

派遣期間	業務概要
2006/01/13~2006/02/17	インセプションレポートの協議に参加した。検査分野において検査体制の現状、検査事務の現状を把握し課題と改善策を提示した。
2006/07/17~2006/08/2	検査方策局の役割について協議、二重検査の在り方を議論した。検査事例集の作成に着手した。納税対象者の選定手法として質的区分管理の導入を提案した。
2006/9/1~2006/9/20	検査事例集の作成を行った。また、検査官セミナーを実施し、講師としても参加した。納税対象者の選定手法として質的区分の導入に加え、売上高階級区分を提案した。合同調整委員会に参加した。
2006/11/10~2006/11/24	検査事例集を作成し、事例集を利用した研修を企画し、実施に関する進め方を協議した。
2007/1/22~2007/2/9	検査事例集を利用した検査官研修を準備、講師としても参加した。
2007/6/4~2007/6/25	合同調整委員会に参加し、進捗について報告した。検査事例集に続き、業種別検査マニュアルと、推計計算マニュアルの作成に取り掛かった。
2007/8/27~2008/9/15	引き続き、業種別検査マニュアルと、推計計算マニュアルの作成をした。モ国における検査対象者の選定方法を協議した。
2007/11/2~2007/11/23	事例集、業種別検査マニュアル、推計計算マニュアルを利用した研修を企画し、実施に関する進め方を協議した。
2008/2/13~2008/2/29	検査事例集、業種別検査マニュアルを利用した研修を実施し、講師としても参加した。これらマニュアルの教材化を協議した。
2008/9/15 ~2008/10/1	合同調整委員会、終了時評価セミナーに参加した。

山田研治 課税・徴収（第1年次のみ）

派遣期間	業務概要
2006/01/13~2006/02/17	インセプションレポートの協議に参加した。課税業務執行体制、納税申告・税務検査に係る課税業務、納税者管理及び新規納税者把握における現状を把握し課題を提示した。徴収に関しては滞納残高とその傾向、滞納整理事務の現状を把握、課題を提示した。

藤井康夫 総括（第1年次）課税・徴収（第2年次以降）

派遣期間	業務概要
2006/01/13～2006/02/17	総括としてインセプションレポートの協議を実施、合同調整委員会で承認を受け、実施体制を確立した。また、前プロジェクトで提示した、短期行動計画がどう取り入れられるか確認し、今後の方策を提示した。
2006/07/1～2006/07/22	徴収に重点を置き、現行の滞納の未然防止策と滞納整理の方策について調査した。改善案を作成した。
2006/9/9～2006/9/25	引き続き滞納に関する改善案を作成した。それをもとにモ国側と協議した。合同調整委員会に参加した。
2006/12/1～2006/12/6	法を改正しないで実施できる滞納の未然防止と、滞納整理の実施を協議した。
2007/6/9～2007/6/25	合同調整委員会を開催、進捗を確認した。滞納整理の一環として実施できる催告制度の試行を協議、候補地であるダルハンに出向き、考え方と実施について説明した。
2007/10/3～2007/10/27	ダルハンでの試行結果を把握、現地に赴き、実施の効果をヒアリングした。
2007/12/3～2007/12/17	合同調整委員会を開催し、進捗を確認した。催告制度の本格導入に関して協議し、その他の徴収の改善策を検討した。
2008/6/2～2007/6/7	大赦による滞納整理状況の現況を把握した。
2008/9/3～2008/9/27	電話催告等の拡大実施について方策を検討、協議。他の滞納整理策についても協議助言した。合同調整委員会に参加、終了時セミナーにも参加、徴収部門の発表を行った。

岩下検一郎 納税者サービス・納税者広報・プロジェクト広報

派遣期間	業務概要
2006/01/13～2006/01/27	インセプションの協議に参加、MMの作成と合同調整委員会等実施体制の確立をした。
2006/02/16～2006/03/1	納税者サービスと広報計画の現況調査を実施した。
2006/3/10～2006/3/17	次年度実施事項に関する協議を実施した。
2006/6/26～2006/7/8	モデル納税者サービスセンター設置計画を検討、協議を実施した。
2006/9/18～2006/9/27	納税者サービスセンター設置に際しての場所の決定を協議。必要機材について検討した。事務機器、PCに加え番号表示機の設置等も検討。納税者サービスの向上のため、日本の接遇事例をビデオなどで紹介、議論した。合同調整委員会に参加した。
2006/11/13～2006/11/18	Webサイトの改修に際して、日本の国税庁のWebサイトについて詳細に説明、資料を作成し提供した。
2006/12/11～2006/12/17	国別特設研修のテーマと人選について協議した。
2007/1/21～2007/1/26	モデル納税者サービスセンターの開所に参加。
2007/6/11～2007/6/16	合同調整委員会の開催と準備。
2007/9/10～2007/9/15	プロジェクト広報パンフ案を作成。
2007/12/11～2007/12/17	合同調整委員会の準備と開催。
2008/1/18～2007/1/27	プロジェクト広報パンフレットを完成させた。
2008/5/10～2008/5/17	終了時評価調査に際して資料の整理を行った。

2008/10/4～2008/10/8	最終報告書の確認、修正をした。
---------------------	-----------------

田中理視 税務情報システム

派遣期間	業務概要
2006/02/4～2006/02/18	納税者情報システム、第三者情報システム、Webの現状を把握し、課題と今後の方策を提示した。
2006/08/14～2006/08/23	情報を迅速にWebに反映させるため、CMS（コンテンツマネージメントシステム）について提案、検討のうえ導入した。
2007/11/17～2007/11/23	第三者情報システムの改修状況ならびに電子申告のシステムの現況を分析、さらなる改善を助言した。
2008/9/20～2008/9/25	合同調整委員会、終了時評価セミナーに参加した。

Gandugar Tegshzaya 税務情報システム

派遣期間	業務概要
2007/09/3～2007/09/14	他機関からの情報の統合に関するシステムをプログラミング面で指導した。
2007/10/1～2007/10/9	他機関からの情報の統合に関するシステムをプログラミング面で指導した。
2007/11/19～2007/11/24	稼働したシステムの動作をチェックした。
2008/9/1～2008/9/15	他機関からの情報の統合作業を支援した。

和田聖明 委託税理士制度

派遣期間	業務概要
2006/01/13～2006/01/25	インセプションレポートの協議に参加。委託税理士制度の現状を調査した。
2006/03/15～2006/03/24	前回調査時の補足調査をし、今後の方策を提示した。
2006/7/19～2006/8/2	委託税理士協会策定の倫理規則、協会規則、委託税理士法案をレビューし、修正案を提示した。
2006/12/2～2006/12/10	委託税理士対象に「委託税理士制度」セミナーを実施した。税理士のありかた、顧客獲得の方策を質疑を交えて講義した。
2007/8/27～2007/9/15	国税庁と委託税理士の連携、外部機関との連携、日本の税理士会との連携を支援した。
2007/11/26～2007/12/12	合同調整委員会に参加した。関係省庁を集めて委託税理士制度の検討会を開催した。
2008/2/13～2008/2/27	委託税理士法案を再度レビューし、委託税理士の今後の普及の方策を協議した。
2008/9/15～2008/9/24	合同調整委員会、終了時評価セミナーに参加した。



## 6. ワークショップ実施実績



## 6. ワークショップ実施実績

### ワークショップ、セミナー開催記録

#### (1) モンゴル国税庁検査官セミナー

開催日時：2006年9月4日～9月6日

参加者：検査官 220名

内容：モンゴル国税庁で2日間を担当、日本側で1日担当。奥田総括が日本の税務行政、橋本専門家が日本の税務調査について質疑応答を交えて講義した。

#### (2) 委託税理士向けセミナー

開催日時：2006年12月6日

参加者：委託税理士 45名

内容：モ国では委託税理士協会が試験を実施し、45名に対して委託税理士の資格の付与がなされているが、業務の展開や顧客の獲得など展望が描けない部分が多い。従って、日本での税理士業務のあり方、顧客の獲得の仕方について講演し、質疑応答の時間も設け、セミナーを実施した。講師は和田専門家が担当。

#### (3) 監察官制度についてのセミナー

開催日時：2006年12月13日

参加者：国税庁副長官等 GDNT 幹部ならびに市内税務署幹部 22名

内容：モ国国税庁での今後の参考とするため、職員の汚職や非行防止について日本ではどう取り組んでいるか、監察官制度を紹介し議論をした。本セミナーには日本からの運営指導調査団（JICA 本部、日本国税庁）も参加した。講師は奥田総括が担当。

#### (4) 検査事例集セミナー

開催日時：2007年2月5日

参加者：検査官計 143名（ウランバートル市税務局と市税務署検査官）

内容：共同作成した検査事例集を使って、CP と専門家事例を取り上げて、事例集の使い方や見方を講義した。セミナー終了後にアンケートを実施し、事例集の修正やCPの講義のやり方の参考とした。

#### (5) 委託税理士向け意見交換会

開催日時：2007年12月

参加者：国税庁、財務省、公認会計士協会、委託税理士協会

内容：モ国では委託税理士協会が主体となり、委託税理士法案の法案化を進めようとしたが、関係省庁の理解を得られず、審議に行く前に反対意見が出てしまった。そのため、法案化の問題点を探ると同時に関係省庁の理解や認識を得るために、当該意見交換会が実施された。

(6) 検査事例集、業種別検査マニュアルセミナー

開催日時：2008年2月25日、26日

参加者：検査官計206名

内容：共同作成した検査事例集や業種別検査マニュアルを使って、CPと専門家で講義を行った。日本側は「日本における検査官の心構え」、「業種別検査技法」の二講義を担当、それぞれ奥田総括、橋本専門家が実施した。

(7) 終了時報告セミナー

開催日時：2008年9月22日

参加者：政府関係者、国会議員、国際機関、在モンゴル日本大使館、JICAモンゴル事務所

内容：プロジェクト終了に際して、上記参加者を対象に日本人専門家が中心となり報告をした。本セミナーには日本から学識者を招き、学識者がモ国の今後の税制・税務行政のあるべき姿を発表した。

## 7. 供与機材実績



## 7. 供与機材実績

### (1) 研修・研究センター供与分

設置日：2006年

場所：研修・研究センター

No	品目	数量
1	PC	6
2	プリンター	3
3	ネットワークハブ	1
4	コピー機	1

場所：プロジェクトオフィス

No	品目	数量
1	コピー機	1

### (2) ソンギノハイエルハンモデル納税者サービスセンター

設置日：2007年1月

場所：ソンギノハイエルハン税務署内

	品目	数量
1	納税者ファイルケース	8000
2	納税者ファイル	350
3	机	8
4	文具	8
5	折りたたみイス	20
6	キャビネット	14
7	キャビネット用ファイル	1050
8	納税者用イス（ロビー設置）	4
9	資料用キャビネット	2
10	パーテーション	9
11	職員用イス	8
12	納税者用イス	8
13	ラック	3
14	納税者用ハイデスク	2
15	洋服ダンス	2
16	カーテン	5
17	プロジェクター	1
18	電話	8
19	電話	1
20	デスクトップPC	8
21	プリンター	2
22	メモリースティック	5
23	ノートブックPC	1

24	スクリーン	1
25	コピー機	1
26	ケーブル	1
27	ネットワークハブ	1
28	DVD プレーヤー	1
29	ファックス	1
30	掲示板	6
31	看板	1

(3) ダルハン・ウール研修センター供与分

設置日：2008年5月

場所：ダルハン・ウール研修センター

No	品目	数量
1	デスクトップ PC	1
2	ノート PC	1
3	プリンター	1
4	プロジェクター	1
5	コピー機	1

(4) ウブルハンガイ研修センター供与分

設置日：2008年5月

場所：ウブルハンガイ研修センター

No	品目	数量
1	デスクトップ PC	2
2	プリンター	1
3	プロジェクター	1
4	コピー機	1
5	イス	40



(5) コールセンター供与分

設置日：2008年5月

場所：ウランバートル市 Tavan Bogd Plaza 内

	品目	数量
1	デスクトップ PC	5
2	ヘッドセット	5
3	自動切り替えスイッチハブ	1
4	コンピュータサーバー	1
5	ケーブル	300
6	電話交換機	1
7	ボイスプロセッシングシステム	1
8	コールセンター用ソフトウェア	1
9	設置工事費	1
10	ルーター	1
11	ボイスレコーダー	1
12	コンピュータデスク	5
13	引き出し	5
14	イス	5
15	パーテーション	3
16	パーテーション	5



## 8. 現地業務費実績



## 8. 現地業務費実績

現地業務費実績は下記の通り。

2005 年度	3,583,000 円
2006 年度	7,470,980 円
2007 年度	9,827,000 円

\*上記金額はプロジェクト支出分と JICA による直接支出の合計。



## 9. プロジェクト実施運営上の工夫、教訓





## 9. プロジェクト実施運営上の工夫、教訓

本プロジェクトは終了時評価調査で評価されたように活動はほぼ計画通りになされており、成果、目標もほぼ達成されたといえる。プロジェクトの実施に際しての工夫や教訓は下記のとおりである。

### ・プロジェクトの継続性による相互理解と人材育成

徴税関連プロジェクトは1998年から適宜実施されており、例えば短期行動計画や第三者情報システム等、既存のプロジェクトの成果に基づき実施できた活動分野があったこと。また、これら10年にわたるプロジェクトの実施期間を通じモ国側の作業の進め方、日本の専門家の作業の進め方を双方で理解しており、コミュニケーションが円滑であったことがあげられる。現在の幹部職員は非管理職もしくは中間管理職の職位時に、プロジェクトにCPメンバーとして参加したり、国別特設研修に参加して、プロジェクトに対する理解を持ち、日本側の業務の進め方も十分理解した上で幹部職員になったことは、プロジェクトの促進に非常に大きく寄与している。

プロジェクトが比較的長期にわたる行政関連分野、制度設計分野ではCPに将来の幹部候補者を複数配置し、理解者を増やすことがプロジェクトの円滑化に役立つと思われる。

### ・モ国側のオーナーシップの醸成

モ国側幹部による強いオーナーシップ意識が本プロジェクトを促進した。提案事項に対する取り組みも非常に積極的であり、例えば通信教育分野、徴収分野での提案も試行という形でリスクを考えながら積極的に取り組み、本格的に導入していった。

設備に関しても自ら予算を使いながら整備することも多くなってきている。これは長年にわたって実施してきた徴税関連プロジェクトにおいては、設備の整備というより、ソフト面に重点を置き実施してきており、当初ハード面での機材供与などの要求が高かったモ国側も、長年にわたるプロジェクトでの協同作業の結果、ソフトの面の整備による効用に理解を持ってきており、その結果自ら資金を投入すべきタイミング、分野の判断が的確に出来るようになってきている。

### ・短期専門家のアプローチ

本プロジェクトは今までの徴税関連プロジェクトの集大成といえる位置づけであるので、専門家のリーダーシップによりプロジェクトを進める形ではなく、適宜指導助言をしてカウンターパート中心に作業を行うよう心がけた。これは持続性も考えてのアプローチであるが、その結果モ国側の取り組みも積極的になっていった。

### ・現地のコーディネーション機能

徴税関連プロジェクトは非常に長期間にわたり実施してきたプロジェクトなので、日本側プロジェクトチーム内の現地のプロジェクトスタッフの能力もその間向上した。今回のプロジェクトは短期専門家のシャトル型プロジェクトであるので、専門家の非現地滞在期間での進捗管理は日本側プロジェクトチーム内の現地プロジェクトコーディネータの存在

なしでは非常に難しい。短期専門家のシャトル型プロジェクトにおいては有能な現地プロジェクトコーディネータの配置は必ず必要である。

- ・ PDM における指標の策定

本プロジェクトにおいては結果的に PDM の変更は行わなかった。しかしながら PDM の設定や指標の中にはプロジェクトの成果を達成する上で、難しいものも存在していた。例えば検査件数の増加であるが、本プロジェクトにおいて、モ国の税務検査は数の向上より質の向上に重きをおく段階に入っており、現況の職員数での検査件数の増加は必ずしもプラスとはいえない。これについてはプロジェクト開始の段階で、専門家チームより進言すべき事項であったといえる。

## 10. プロジェクト合同調整委員会開催記録



## 10. プロジェクト合同調整委員会開催記録

日 時 2006. 1. 24 (火) 11:00～12:30  
場 所 JICA 事務所  
出席者 モ国側 国税庁長官、財務省海外援助調整局長、国税庁政策技術局長他 1 名  
日本側 JICA モンゴル事務所長、他職員 2 名  
プロジェクト専門家 5 名

委員会進行概要: 合同委員会前にプロジェクトチームがモ国国税庁、財務省においてインセプションレポートに関して説明しており、今回の合同委員会はレポートに関するコメントならびにその他のコメントをもらうこと、また、プロジェクトの進め方における留意事項を双方で確認し、プロジェクトを円滑に開始するために開催された。

(日本側からの発言主旨)

今回のプロジェクトは技術協力プロジェクトであり、1998 年からの 4 つのプロジェクトの集大成となるものであるので、モ国側のオーナーシップによる実施を期待している。また、プロジェクト成果をモ国内でも広報するようお願いしたい。今年度のミッションは今後の実施内容を具体的に確定させることが目的である。

(モ国側発言主旨)

税務職員の研修体系の構築、徴税業務の改善、納税者サービスの向上が本プロジェクトの成果となりいずれも重要。税制改正もあり、組織・制度面での変化もあるのでそれを理解したうえで進めてほしい。前回のプロジェクトでは教材やカリキュラムを作成したが、その実行に対する支援を望んでいる。徴税業務の改善も重要で、検査官の人数の妥当性から考える必要もある。例えばソムの検査官がこのまま一人ですべての業務をやるのが適切かも検討する必要がある。組織改編により検査方策局ができたが、この部の役割も検討していただきたい。

納税者サービスの強化も重点であり、提言をしていただきたい。サービスと広報を分けて考えていきたい。インセプションレポートの内容に関しては合意できるもので、プロジェクトの成功のため最大限の努力をしていく。

上記内容の他、日本での国別研修の受け入れ人数の確認、モ国側プロジェクトマネージャーの確認、他機関との連携（例えば税理士制度における公認会計士協会との連携）の必要性を確認した。

日 時 2006.9.4 (水) 11:00～13:00  
場 所 JICA 事務所  
出席者 モ国側 国税庁長官、財務省海外援助調整副局長、国税庁政策技術局長他  
5名  
日本側 日本大使館1名、JICA モンゴル事務所長、他職員3名  
プロジェクト専門家5名

委員会進行概要：2回目の合同調整委員会となる。第一回目はインセプションの内容に関する合同調整委員会だったので、プロジェクト実施途中での合同調整委員会は初めてとなる。プロジェクトの進行を日本側専門家が発表する形で実際の進捗を確認、最後に JICA モンゴル事務所長と、国税庁長官のコメントにより実施上の留意事項を確認した。

(日本側発言趣旨)

・人材育成、研修分野

人材育成、研修分野は順調に進行中で、研修受講者数が伸びている。行動計画の成果である。OJT については税務署を訪問したが、取り組みが感じられる。検査官研修が1週間行われ、その中で日本の税務行政について話した。意思統一、連帯の上でも意味がある研修と思う。講師のローテーションについては協議中。育成計画は2年次協議し来年度作成する。

・検査分野

検査方策局の役割として検査執行体制の強化を検討した。もう一つは査察。大口脱税事件に関して検査方策局が実施するというものを検討した。検査業務に関しては事例集見本を作成した。補足説明資料も作成した。方策局の改善策を追加する方向で進めている。

・徴収分野

2005年最終期の滞納状況の分析、未然防止、滞納整理の施策を検討。課税の伸びも顕著だが滞納の伸びも顕著。今のうちに改善策を実施することが必要。分析結果を局長に進言。

・納税者サービス分野

重点は12月もしくは1月のモデルサービスセンターを開設することにある。センターを設置し、実験研修を実施し、その成果を波及させるのが目的である。運営要領の作成と研修を考えており、研修の中にはサービスマナーも取り入れる。租税教育のに関してはCPと議論していくが、租税教育は広報との関連を考えることもできる。

(モ国側発言趣旨)

・人材育成、研修分野

研修人材育成に関しては専門家が述べたとおりである。通信教育に関しては両者協同で作業しなくてはならない。予算をかけないでできる方法を検討したい。

・検査分野

意見交換を通じ共同作業を実施している。用語に関しては修正中である。セミナーを実施、日本側の講義は意義があり感謝する。局や各方面から評価されており、定期的に行ってほしいという要望もある。日本の査察制度の導入はモ国の場合“査察”という言葉自体

強制的で非常に強い意味合いを持つので検討が必要であり、二重検査のあり方にも検討を要する。検査は全ての法人対象となっており、国税庁もリスクマネージメントの導入をするが、この点がよくわからないので、指導が必要。

・徴収分野

徴収の改善策の取りまとめに感謝する。滞納整理、期限内納付の改善についても国税庁から税法改正案として提出したい。振替納税や準備預金等金融機関が関係する内容は財務省と検討する。課税と徴収は別業務ということは組織改正にも関係するので導入の成果を検討したうえで考えたい。

・納税者サービス

ワンストップセンターの規則を統一したものにしたい。その視点で要領は作成した。専門家からは研修はどうあるべきか、業務はどうあるべきか具体的助言をもらっている。この後は研修教材が必要となる。当初どおりの進展である。

(JICA モンゴル事務所長コメント)

どう進んでいるかわかった。提案したい点がある。モ国側日本側の技術移転のやり取りを明かにするため、内容を紙に落として欲しい。また、今回はモ国側からのプレゼンテーションをして欲しい。どれくらい取り入れられたか判断できる材料にしたい。

(モンゴル国税長官コメント)

二回目の合同委員会になった。進捗に関しては CP 作業、幹部会などでの報告も行われている。計画どおりで、出された助言も実施可能なものは実施に移していく。プロジェクト開始が予定から遅れたこともあり、国税庁で事前に実施したものもある。従ってその修正も出てきている。国税庁で実施したものを専門家の助言により修正して第 4 期の計画、次年度の計画に組み入れていきたい。実施後の改善、新サービス、業務の導入が評価になる。ペーパーだけのプロジェクトでなく、4 箇所の研修所の整備など支援を期待したい。第三者情報システムをオンラインで区と市に導入したい。これは JICA に要請しているが不可能であれば他の機関に要請するので、知らせて欲しい。また、国別研修の 15 名への承認を感謝する。

日 時 2007.6.18(月) 16:00~18:00

場 所 財務省会議室

出席者 モ国側 国税庁副長官・担当局長・CP、財務省

日本側 JICA 事務所長他職員 2 名

日本側専門家 3 名

委員会進行概要：前回の合同委員会時の打ち合わせに基づき、今回は副長官司会によりモ国側がプロジェクトの実施状況について説明する形で、パワーポイントを使用し具体的に説明した。会議中、プロジェクトの実施に関する指摘、変更、要求や直ちに対応を要する事項等の意見表明はなく順調な進行を確認した。

(モ国側発言趣旨)

総括：税務行政に関するプロジェクトは、10年になり、この間多くの助言・支援もあり、税収も伸びた。現在のプロジェクトでも専門家とモ国側の関係は大変良好な状態で、作業状況も順調と理解しており、目標は達成されることと思っている。

- ・人材育成、研修分野  
通信教育の実施状況、地方研修所の整備等研修環境の整備状況、カリキュラムの改善等各実施状況を説明。
- ・納税者サービス  
モデルサービスセンター設置後の状況と今後のサービスセンターの役割について確認。
- ・徴収業務  
滞納整理の状況を発表。実施された施策により税収の伸びに比べ滞納率が低下した。
- ・納税者広報  
納税意識の向上を目指しての広報に勤めている。
- ・租税教育  
初等教育用のパンフレットを作成し配布した。
- ・税務検査  
事例集が完成した。業種別検査マニュアル及び推計マニュアルの作成に取り掛かっている。
- ・委託税理士制度  
委託税理士協会が設立され、今後は法制度の成立に向け活動する。日本税理士会等との連携を目指している。
- ・情報システム  
国税庁 HP・TPI・FAQ の改修等を行っている。
- ・国別研修  
15名が研修を受講。

日本側発言趣旨：今回の合同調整委員会は約束どおりモ国側からの発表という形で行われ、進捗状況がそれぞれの担当者から具体的に発表された。昨年12月の日本側による運営指導委員会の中間報告では大変高い評価を受けたが、これが事実であることが確認できた。モ国の皆様と専門家の連携がうまくいっている結果と考える。このプロジェクトは終了が来年であるが、いまやモ国は自立できる状況に来ているのではないかと感じている。



日 時 2007.12.10 (月) 11:30~13:00

場 所 JICA 事務所

出席者 モ国側：国税庁長官はじめ局長その他計7名

日本側：JICA 事務所次長他職員2名、専門家4名

委員会進行概要：日本側モンゴル側が分野別に交互で発表を行った。プロジェクトも終了に近づいているので、活動計画と達成された成果の確認を中心に行われた。

(日本側発言趣旨)

・人材育成、研修分野

職員の能力水準評価により段階別研修の実施が可能となった。本年度のカリキュラムの改善としてはテーマ別自由研究のほか倫理を組み入れ非行防止を促すこととしている。これらを含めて短期行動計画は研修・研究センターの努力によりほぼスケジュールに沿って実施されてきた。

6月に視察したウブスハンガイ税務署に関しては職員が熱心に職務に取り組んでいた。租税教育にも取り組んでいた。ダルハン等研修機材整備が行われれば地方研修もより充実するものと思う。通信教育は長官承認を受けて2008年から実施となる。3テーマで各県10名以上を募集して、主にネットを利用する。これにより地方職員の能力向上が期待される。

講師育成計画案は研修研究センターに提示してある。モ国側も共感できる部分は多いが通信教育、段階別研修の定着が優先なので、定着後に実施できる方法を念頭に検討中である。

冒頭説明した段階別連続研修は短期行動計画に示された中級研修とはやや異なる方法で実施される実務研修であるが、モンゴルの実情にあった研修方法と思われる。この研修の良い点は誰にでも研修の機会が確保され、成績によっては上位の研修が受講できる。資格更新のための研修を包括し職員は試験の負担から解放され職務に専念できる。これにより実務研修にシフトした研修が開始されることになった。通信教育とあわせモンゴルの研修体制の大改革である。本来試験準備研修は職員が自主的に行うもので、実務研修が職場研修のあり方なので、これで短期行動計画の中心的課題が達成された。

・徴収

モンゴルにおける滞納整理関係業務の状況は、最近かなり良くなってきていると考えている。まず、電話催告の試行の経緯とその全国への拡大実施の動きであるが、徴収関係業務については、2006年7月にプロジェクトチームが取りまとめた2005年度最終分の滞納整理状況の分析結果に基づいて、モンゴル国税庁に「今後の滞納の未然防止策」及び「今後の滞納整理の改善策」を提言した。そしてそれは、本年1月「滞納整理委員会の指示」として、国税庁副長官名で各県及びウランバートル市の国税局及び税務署あてで、その実施について指示がだされたところである。提言した内容のうち、電話催告制度に関して実際に試行することを提案。ダルハンで実施した。試行をした本年9月1日から9月30日までの滞納税金の納付額は1,139,770,300tgで、この金額は、2006年9月1日から9月30日までの間の滞納税金の納付額553,891,800tgの205.8%であり、実に2倍以上の納付額となっている。また、この納付額は、本年8月31日の滞納額5,345,781,200tgの21.3%が納付されたことを示している。この試行結果に基づいて、「納税推進月間(仮称)」の全国実施について協議しているところである。

- ・納税者サービス

納税者サービスについて。モデルサービスセンターで利用者の利用別分析表を作成中。事務項目や効率性について改善のためである。税務職員の応接要項を作成中。納税者へアンケート実施したが、分析して改善に生かしたい。その他サービスセンターによくある質問 50 問 50 答を作成中。今期、充実したのがウェブ上での税務相談、電子申告が出来たことである。これを活用し、事前に問題解決が納税者サイドでできるようになれば、サービスセンターへの来訪数も多少は減らすことができ、新たな業務に使う時間ができる。プロジェクトの広報パンフを作成する予定。

- ・委託税理士制度

委託税理士制度は法案作成後成立に向けて協会側が努力しているところ。ただ、各省庁を始め関係機関に説明しているが、法案内容を検討すべきとの意見が出て、修正をしている。そこで、プロジェクトチームとしては 7 月に各省庁へ文章説明し、この 12 月では、2007.12.5 (水)に日本センターにおいて「委託税理士制度討論会」を開催した。法案や委託税理士協会に対する意見が多数出され、ある意味、問題点がはっきりしたことは有意義であった。そこで、プロジェクトチームとしては財務省、国税庁等各関係機関に改めて「日本の制度について」説明し、そこに「制度の骨格についての考え方」を書き加えた文章を作成することにした。財務省、国税庁の指導的な役割を期待している。また、委託税理士協会が望んでいる日本での制度研修については、日本のいくつかの税理士会と接触してみた。

(モンゴル側発言主旨)

- ・税務検査

事例集を作成した。市内の 156 人の検査官を集め、セミナー開催した。このようなセミナーを半日ではなく 08 年 2 月に検査官セミナーを開催予定。全国的に 300 人ほど集めたかったが、予算の関係もあり市内の検査官対象に行う予定となった。業種別の検査マニュアルを作成。日本側専門家に助言いただき、修正した。事例集と業種別マニュアルを作成しようと、このプロジェクトではお願いしている。2 月の研修時には是非それを使いたい。

- ・徴収

昨年度の滞納の 7~8 割は徴収された。改善された状況は専門家が滞納防止策を提案され、国税庁が取り入れ努力した結果である。ダルハンの試行は効果的だった。職員の仕事の負担を減らし、相互協力により実施出来たことも評価できる。1 月に徴収セミナーを実施する予定である。

- ・情報処理

3 つのテーマに取り組んだ。ウェブサイトとそのコンテンツ、コンテンツマネージメントは専門家の意見により改善した。VAT インボイスの処理をプログラムにより処理した。これは会計ソフトを変更することにより。納税者側で VAT インボイス処理ができるようにしたもので、それを電子申告により国税庁に送らせ、第三者情報システムに活用できるものである。電子申告としても処理できるので非常に効果が有った。第三者情報データベースではユーザー側の使い勝手を改修している。

その他質的区分管理と納税推進月間について今後の取り組みについて意見を交換した。

モ国側からは課税部門と徴収部門の分離の問題についての検討、研修所の教員の育成方法、地方研修所への機材供与、検査マニュアルの整備が要請された。日本側も本プロジェクト後の協力は何ができるか検討する旨を伝えた。

