

**モンゴル国  
税務行政強化プロジェクト  
終了時評価調査報告書**

平成 20年 6 月  
(2008年)

独立行政法人 国際協力機構  
モンゴル事務所

## 序 文

独立行政法人国際協力機構は、モンゴル国より技術協力の要請を受け、「税務行政強化プロジェクト」を、平成18年1月から2年6ヶ月間の計画で実施してきました。

今般、平成20年7月のプロジェクト終了を前に、プロジェクト活動の進捗状況、実績を整理・確認をするとともに、プロジェクトについて評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から評価を行うことを目的として、平成20年6月1日から6月11日まで、独立行政法人国際協力機構モンゴル事務所次長 小貫 和俊を総括とする調査団による終了時評価調査を行いました。

本報告書は、同調査結果を取りまとめたものです。この報告書が、本プロジェクトの成果を今後のモンゴルの税務行政分野のさらなる発展を進める上での指針となるとともに、今後の類似分野での技術協力プロジェクトの案件形成・実施にあたっての参考となることを祈念します。

最後に、本調査にご協力いただいた内外関係者の方々に深い謝意を表します。

平成20年6月

独立行政法人 国際協力機構  
モンゴル事務所  
所長 石田 幸男

# 地図



出所 : <http://www.eastedge.com/mongolia/map.html>

## 略語表

JCC	Joint Coordination Committee	合同運営委員会
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録（ミニッツ）
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
VAT	Value Added Tax	付加価値税

## 評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名 : モンゴル	案件名 : 税務行政強化プロジェクト
分野 : 財政・金融	援助形態 : 技術協力プロジェクト
所轄部署 : モンゴル事務所	協力金額(評価時点) : 約2億2千万円
協力期間 2006年1月～2008年7月 (R/D署名:2005年8月)	先方関係機関 : モンゴル国税庁
	日本側協力機関 : 国税庁、税務大学校
	他の関連協力 : 市場経済化支援開発調査、 徴税機能強化支援調査、 税務教育システム構築調査

### 1-1 協力の背景と概要

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(以下モ国という)では、慢性的な国家財源不足が市場経済国家への移行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納税者情報システム構築など、同国における徴税機能強化に向けた枠組み作りを1998年より行い、1999年と2004年とを比較すると、税収が3倍以上に増加するなど、少なからず目に見える成果をもたらしている。

これらの支援により、徴税機能強化については、制度上はある程度整ってきたものの、モ国国税庁は、設立後わずか15年(1992年創設)という若い組織であるため、未だこれらの制度を完全に熟知し、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り、今後、更なる効果を発揮するには、検査官の人材育成が必要とされていた。

このため、2003年度より実施した開発調査「税務教育システム構築調査」においては、モ国国税庁の人事研修に関する行動計画に基づき、カリキュラム・教材の作成を支援し、モデルとなる職員研修を実践してきた。この調査にて策定した「短期行動計画」に基づく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並びに納税者サービスの向上に向けた知的支援の3つを軸とした技術協力プロジェクトが同国より要請され、2005年3月に事前調査を実施し、同年8月に実施協議議事録(R/D)を締結し、2006年1月よりプロジェクトを開始している。

### 1-2 協力内容

#### (1) 上位目標

上位目標1 : 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。

上位目標2 : 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。

#### (2) プロジェクト目標

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。

プロジェクト目標2 : 徴税(課税・検査)業務が改善される。

プロジェクト目標3 : 納税者サービスが向上する。

#### (3) 成果

##### 【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。

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。

- 成果3 : 教官の指導能力が強化される。
- 成果4 : 研修環境（設備や資機材）が現在の状況よりも整備される。
- 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。

【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。
- 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。
- 成果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向上により、業務執行が改善される。

【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、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。
- 成果2 : 納税者広報の内容を充実し、改善する。
- 成果3 : 委託税理士制度の導入にかかる検討が行われる。

(4) 投入（評価時点）

- 日本側 : 約2億2千万円
- 短期専門家派遣 : 7名（計31.29人月）
- 機材供与 : 研修用資機材（パソコン、プリンター、コピー機等）  
モデル・サービス・センターの設備・備品  
コール・センターの設備・備品
- 本邦研修受入 : 35名
- 相手国側 :
- カウンターパート配置 : 長官及び税務行政方策局長の配下に計7名のカウンターパートを配置
- 施設提供 : 国税庁内に短期専門家のための執務スペースを提供
- 運営経費負担 : 本プロジェクトの運営経費の一部を負担

2. 評価調査団の概要

調査団員	総括	: 小貫和俊	国際協力機構モンゴル事務所次長
	税務行政	: 村松洋介	国税庁税務大学校研究部主任教授兼国税庁国際業務課国際支援官
	税務人材育成	: 浄土智之	国税庁税務大学校教務課国際研修係主任
	協力企画	: 馬杉学治	国際協力機構公共政策部ガバナンスグループ 財政・金融課
	評価計画1	: 宮崎清隆	国際協力機構モンゴル事務所
	評価計画2	: A. Saikhantuya	国際協力機構モンゴル事務所
	評価分析	: 原 洋一	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
調査期間	2008年6月1日～2008年6月11日		評価種類 : 終了時評価

### 3. 評価結果の概要

#### 3-1 実績の確認

##### (1) プロジェクト実績

##### 1) 成果の進捗とプロジェクト目標の達成

全般的に、活動はほぼ計画通りに実施され、順調な成果をあげている。3つの目標ごとの各成果の進捗状況と目標の達成度は以下のとおりである。

##### 【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。

成果1 : 短期行動計画に基づき、研修体系、カリキュラム、研修教材及び研修指導要領が改善される。

研修体系として、短期行動計画に沿った「国税機関の人材育成強化計画2006-2008年」が策定され、これに基づいて、毎年度更新される「国税庁研修・研究センター実施業務計画」が策定された。その成果として、「段階別連続研修」が導入・実施され、カリキュラムも段階毎に作成された。また、研修教材をモンゴル国税庁が独自に作成し(税制改正時)、その教材を使用して独自に研修を開催しており、通信教育に関する指導要領、研修センター講師のための指導要領も作成された。

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。

地方における研修機会は、通信教育を導入したこと、及びダルハン・ウールとウブルハンガイとに研修所を設置したことにより、増加した。毎年、多くの(2006年27回、2007年57回)研修を本部および4箇所の地方研修所で開催し、多数の参加者(2006年677人、2007年1,388人)が研修を受講した。

成果3 : 教官の指導能力が強化される。

短期行動計画の実施に伴い、研修講師が2名増員された。研修講師の育成計画は、JICA専門家との共同作業により、「国税庁研修・研究センター講師等育成計画」が作成された。研修センター本部に所属する講師7名の中から、2名が日本でのカウンターパート研修に参加した。また、今般のインタビュー調査のなかで、「段階別連続研修の導入により、教官側も、研修内容や教え方について、常に改善を加え、向上させることが求められるようになり、教官側の問題意識やモチベーションも向上している。」との指摘があった。これは、教官の指導能力向上の観点から、プラスの効果をもたらされたものと判断できる。

成果4 : 研修環境(設備や資機材)が現在の状況より整備される。

本プロジェクトにより、ダルハン・ウールとウブルハンガイの2箇所の研修所に研修用資機材(パソコン、プロジェクター、コピー機など)が供与された。また、国税庁本部研修・研究センターにも、コピー機が供与された。

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。

段階別連続研修等の研修実績は、研修・研究センターに記録を残すと共に、行政管理部が管理することになった(長官通達109号)。これにより、各検査官の研修実績は人事情報システムに記録されるようになり、その後の人事異動や評価等に活用される枠組みが整った。ただし、本格的な運用はこれからである。

プロジェクト目標1の達成度の評価：

「段階別連続研修の導入」、「地方での研修機会の増加」、「通信教育の導入」といった方策によって、モンゴル国税庁の職員の知識レベルは確実に向上したと判断できる。これは、今回の評価において、インタビューを行った検査官、カウンターパート研修受講者、初級/中級研修受講者、各カウンターパート、研修センター教官などから共通して確認できた点である。上記のスキームの導入により、新しい知識の習得の機会が増え、そのことが今後の各職員の業務能力向上に直接結びついていく蓋然性は高いと思われる。従って、今後プロジェクト目標1が達成される見込みは高いものと判断する。

【プロジェクト目標2】

徴税（課税・検査）業務が改善される。

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。

登録納税者数は、プロジェクト開始時の2005年から2007年まで、連続して増加している（プロジェクト開始時の2005年は法人・機関の納税者数は45,507社、個人所得税納税者は720,848人であったのが、2007年はそれぞれ58,586社、944,096人であった。）。しかし、納税者の登録漏れの実態は把握されておらず、「登録納税者数の増加」と「納税者の登録漏れ」との因果関係は不明である。当初、PDMで規定されたマニュアルの整備は行われていない。従って、登録納税者数の増加に対する本プロジェクト自体の寄与度は判断ができない。

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、改善等により、公正、効率的かつ効果的な徴税が行われる。

徴収業務に関しては、JICA専門家の助言に基づき、納付期限内収納対策として、政府調達の入札に参加する際に、納税証明書の添付を義務付けたり、ダルハン・ウール税務署で期限内の電話催告を試行的に行う等の対策を実施している。また、滞納整理改善策としては、法制度面での改善を要するものは時間を要しているが、実施面で導入できる施策については、例えば税目に重点を置いた滞納整理を行うなど、いくつかの提言は既に活用を始めている。検査業務に関しては、JICA専門家とカウンターパートとの共同作業で、「検査事例集」、「業種別検査マニュアル」及び「推計計算マニュアル」が作成された。「検査事例集」及び「業種別検査マニュアル」は、実地検査に対応した内容となっており、従来の帳簿検査中心の検査体制から、より正確な検査を目指した、実地検査中心の検査体制に移行していく課程において、今後、モンゴル国税庁自身が行う研修を通じて、検査技法の向上に資するものであると期待される。更に、後述する第三者情報システムの整備により、検査の準備段階において、被検査対象者に関する課税情報の正確な把握が可能となった。以上のことから、検査官の検査能力向上に向けた取り組み及び徴税強化に向けた取り組みは着実に実施されていると判断される。

成果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、業務執行が改善される。

2005年のプロジェクト開始時点では、第三者情報システムは税関庁、食料農牧省等の少数の機関に留まっていたが、本プロジェクトを通じて、社会保険庁（社会保険料）、不動産登記局（不動産情報）及び財務省（政府調達）との連携が整備され、また、VATインボイスの情報も電子データで蓄積されるように改善された。こうした取り組みにより、検査に利用できる情報量が多くなり、第三者情報システムから情報を電子データで直接入手可能になったことから、別のデータとのマッチングが容易になり、情報の精度向上に繋がっている。更に、各種業務マニュアルにより、検査官は第三者情報を参照することが義務付けられているため、第三者情報システムは積極的に活用されてお



り、検査業務の強化に貢献している。

プロジェクト目標2の達成度の評価：

成果1は一部達成されていない。しかし、徴収分野での業務改善や、検査官の検査能力向上及び業務改善に向けた取り組みは着実に実施されており、加えて、検査をサポートするための第三者情報システムの整備も着実に進んでいる。従って、徴税（課税・検査）業務の改善は進んでおり、目標2は概ね達成されている。

【プロジェクト目標3】

納税者サービスが向上する。

成果1： 国税庁職員のサービス・マインドの向上、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、納税者の利便性が向上する。

納税者サービス・センターは2003年に設置が始まり、本プロジェクトを開始した2005年に12箇所、2008年2月現在は26箇所に設置され、着実に増加している。現在、総勢約150名の職員が納税者サービスの提供業務に従事している。特に、ソングノハエルハン税務署には、本プロジェクトの支援により、2007年2月に「モデル・サービス・センター」が開設され、8名の検査官が配置されている。新たにサービス・センターを開設する度に、職員研修において、「サービス・マナー」についての研修を必ず行っており、同時に、電子申告の導入に対応するため、VAT電子申告に関する研修も実施してきた。サービス・センターの設置により、納税者は開所時間中いつでも、申告、納税、相談、証明、登録などのサービスを受けることが可能となり、利便性が向上した。

インターネット技術を活用した納税者サービスの充実も進んでおり、ウェブサイトを通じた納税者に対する情報提供サービスと電子申告サービスの2種類が提供されている。企業や家庭のPC端末から、国税庁のホームページにアクセスして、各種の税務情報を入手できるほか、VAT、法人税、個人所得税の電子申告を行ったり、VATインボイスの入力が可能となった。ホームページへのアクセス件数は、2005年の14,247件から2007年には55,027件と大幅に増加した。

成果2： 納税者広報の内容を充実、改善する。

広報活動は、広報計画に基づき、計画的に実施されている。以前は「納税者の日」に広報を実施する程度であったが、現在では、新聞、ラジオ、テレビ、携帯電話、配布物等の多様なメディアを活用している。広報内容は、税法関連の解説、納税に関する相談コーナーやアドバイス、FAQ、税務署業務についての紹介、国税庁ホームページの案内、電子申告の利用案内、小学生向けの租税教育パンフレットの配布などである。毎年、5月に「納税者の日」を実施している。納税者向け広報予算も2005年の17百万Tgから2007年には21百万Tgと着実に増加している。

成果3： 委託税理士制度の導入にかかる検討が行われる。

委託税理士制度の導入に向けた検討が重ねられた。関係機関である国税庁、財務省、公認会計士協会、委託税理士協会などに対するセミナー、検討会、説明会が計4回開催された。

プロジェクト目標3の達成度の評価：

納税者サービス・センターのハード面（設備）及びソフト面（サービス）での改善により、納税者の利便性が向上した。国税庁のウェブ・サイトの内容が大幅に改善され、納税者に対する情報提供の内容が充実するとともに、ウェブ・

サイトを通じた電子申告が開始された。上記の理由から、納税者に対するサービスは向上している。ソングノハエルハン税務署で行った納税者へのアンケート調査でも、検査官の対応に対し、「満足」との回答が多く寄せられた。従って、プロジェクト目標3は達成されているものと判断できる。

## 2) 実施プロセスの評価

プロジェクト全体のマネジメントは大変円滑に行われた。インタビュー調査を通じて、モンゴル国税庁内の意思決定過程についても、特に問題は指摘されなかった。同様に、専門家とのコミュニケーションは全般に円滑に行われた。

### 3-2 評価結果の要約

#### (1) 妥当性

妥当性は高いと判断する。モンゴルの国家政策上、市場経済体制に移行後の経済発展の進展に対応した税制改革と税務行政の強化は高い優先度が付与されている。我が国援助方針との関連でも、2004年11月に策定された「モンゴル国別援助計画」及びJICAの「国別事業実施計画」と整合しており、本プロジェクトは高い妥当性を有する。

#### (2) 有効性

有効性は高いと判断する。人材育成面では、短期行動計画によって策定された「国税庁研修・研究センター実施業務計画」に沿って研修が実施されており、毎年、適切なカリキュラムが作成される仕組みが確立している。新しく導入された「段階別連続研修」は、以前の研修と比較しても、職員の業務能力向上に役立っていることがインタビューからうかがえる。「通信教育の導入」、「地方での研修機会の増加」及び「日本でのカウンターパート研修」と併せ、モ国国税庁の職員の知識レベルは確実に向上している。このような知識の向上や業務の経験は各職員にとって新しいものであり、今後の各職員の業務能力向上に結びついていく可能性は高い。従って、今後プロジェクト目標1が達成される蓋然性は高い。

徴税については、研修機会の増加により、職員の関連法令に対する理解が深まっており、検査手法もJICA専門家の助言により、従来の帳簿検査中心の検査体制から実地検査を重視する方向に本格的に移行した。更に、第三者情報システムの整備・充実により、検査の準備段階での事前調査が充実してきている。2007年には検査対象件数を減らしたにもかかわらず、非違件数は増加するなど、検査の質が向上した。更に、滞納管理の方法も改善しており、ダルハン・ウール地方で試みられた催告制度の導入も成果を挙げた。従って、プロジェクト目標2は概ね達成されたと判断する。

納税者サービスについては、納税者サービス・センターが全国に設置され（現在26箇所）、JICA支援によるモデル・サービス・センターも2007年2月に開設された。納税者に対するサービスも、研修や対応要領の作成により改善されている。納税者に対するアンケート調査も行われている。ウェブサイトによる納税者サービスが充実し、税務情報の提供とVAT、法人税、個人所得税などの電子申告手続きが可能となっている。上記のことから納税者サービスは向上しており、プロジェクト目標3は達成されている。

#### (3) 効率性

効率性も高いと判断する。JICA短期専門家の投入量、質及びタイミングは適切であった。モ国国税庁の各カウンターパートも人材育成、徴税（検査・課税）、納税者サービスの各分野において適切に配置された。投入された資機材もその種類、量、質及び供与時期ともに適切であり、十分に活用されている。プロジェクトは全般に円滑に実施されており、効率的な運営を阻害した事例は見当たらなかった。JICAはモ国国税庁に対する支援を1998年より継続してきているが、これまでに積み重ねてきた技術協力の成果が活用された結果、モ国国税庁側の受容能力も高く、プロジェクトの内容が多岐にわたるにもかかわらず、効率よく実施された。

#### (4) インパクト

上位目標の発現に向けて、正しい方向に向かっている。上位目標1は「税務行政の適正かつ公正な執行」である。この上位目標は、総ての国の国税当局において、究極の目標であり、その達成見込みの判断は難しいが、本プロジェクトの実施によって、モンゴル国税庁は、少なくともその目標に向けて、正しい方向での努力を継続している。人材育成による質の高い徴税（検査・課税）業務及び納税者サービスの充実が達成されれば、現状と比較して、より高いレベルで適正かつ公正な税務行政が行われることが期待される。

上位目標2の「納税者のコンプライアンス改善と申告水準向上」に関しても、本プロジェクトは正しい方向に向かっている。納税者のコンプライアンスとは、納税者が自発的に正しい申告を行う、ということである。国税庁側の納税者サービス及び検査業務の質が向上すれば、納税者側には正しい申告を行うことに対するインセンティブが生じる。更に、検査官が研修を受講することによって検査官の業務知識が向上し、かつ倫理・道徳意識が向上すれば、納税者との信頼関係の構築につながる。ゆえに、本プロジェクトの実施は納税者側のコンプライアンス向上に貢献するものと考えられ、正しい方向に向かっている。

また、上位目標の発現に影響を与え得るような、外的要因は生じていない。また、その他の予期せぬ負のインパクトも見当たらない。

#### (5) 自立発展性

政策面での持続性は高いが、今後一層の自立発展性を実現していくためには、財政及び技術能力面での課題も残っている。

政策面 : 国家政策上、市場経済体制移行後の経済発展に適応した税務行政の強化は今後も高い優先度が与えられる見込みである。

財政面 : モ国国税庁の予算は、今後予想される経済発展に対応した十分な設備投資を行うには、不足することが考えられ、その対応として、同庁は、外国政府や国際機関の支援により、予算不足を補っていく方針である。従って、財政面での自立発展性は高いとは言えない。

行政能力面 : 本プロジェクトの実施により、モ国国税庁職員の税務行政に関する基礎的能力は充分に向上していると考えられる。しかし、今後の経済発展に充分に対応しうる税務行政能力を身に付けるためには、職員による一層の努力と研修の継続が必要である。

オーナーシップ : 国税庁内の人材育成が進んでおり、本プロジェクトの各施策に自己予算を投入するなど現在のオーナーシップは高い。また、本邦研修で学んだことの中で、モンゴル国税庁にも適用可能なものを将来の活動に反映させるため、本邦研修受講者が中心となって、活動計画を策定している点もオーナーシップの高さを示す一例である。今後、一層のオーナーシップが発揮されるためには、継続的な研修の実施等により、絶え間ない職員の意識改善の努力が継続することが重要である。

### 3-3 効果発現に貢献した要因

#### (1) 計画内容に関すること

特になし。

#### (2) 実施プロセスに関すること

モンゴル国税庁側が高いオーナーシップを持って本事業に取り組み、また、1998年以降の開発調査等、これまでのJICA支援の成果が国税庁内に知識やノウハウの形で蓄積されていて、これが本事業を実施する課程でよく活用された。また、派遣された短期専門家側も、これまでの支援等を通じて、モンゴル側の事情によく通じて

おり、相手の立場を理解したきめ細かな指導が行われた。また、国税庁自体の努力によって人材育成が進んでおり、高い能力を持った適切なカウンターパートが配置されたこと、などが貢献要因として挙げられる。

### 3-4 問題点および問題を惹起した要因

#### (1) 計画内容に関すること

特になし。

#### (2) 実施プロセスに関すること

以下の軽微な点を除いて、プロジェクト活動を阻害する要因はなかった。

- ① 委託税理士制度の導入については、モンゴル国の商慣行に馴染みがなかったことから、同制度の必要性及び有用性について、関係機関の正しい理解と支持を得られるようになるには、まだ時間が必要である。
- ② 税務教育の導入については、一層の関係機関との調整が必要であった。

### 3-5 結論

本プロジェクトは、計画されたほとんどの項目において成果を実現し、プロジェクト目標も概ね達成されたものと評価できる。

### 3-6 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

#### (1) モンゴル側に対する提言

- 1) 申告納税制度を支える二つの柱は、納税者サービスと適正・公平な税務行政の推進である。
- 2) 申告納税制度が適正に機能するためには、第一に納税者が高い納税意識を持ち、法令に定められた納税義務を自発的かつ適正に履行すること(コンプライアンス<法令遵守>)が必要である。そのためには、納税者が自ら正しい申告と納税を行うことができるように、広報活動、租税教育、税務相談など、納税者サービスの充実が重要になる。モンゴル側が取り組んでいる、納税者サービス・センターの拡大、モデル納税者サービス・センターの設置、ウェブサイトの充実による利便性の向上等の施策は、納税者サービスに資するものであり、引き続きこうした努力が行われることを期待したい。
- 3) 申告納税制度を支えるもう一つの柱は、適正・公平な税務行政の推進である。善良な納税者が課税の不公平感を持つことがないように、納税義務を適正に果たしていないと認められる納税者に対し、的確な指導や調査を行うことにより、適正かつ公平な課税の実現を図ることが重要である。モンゴル側が取り組んでいる検査マニュアルの整備と研修の実施は、この方向に沿うものであり、歓迎したい。今後は、より一層、納税者管理の方法、対象納税者の選定、実地における検査手法などの充実を図ることを期待したい。また、国税が期限までに納付されない場合は、自主的な納付を促すなど、確実な税金の徴収を図ることが必要である。入札の際に、納税証明書を添付させる施策や電話催告の試行を拡大するなど、引き続き、取り組むことが望まれる。
- 4) こうした納税者サービスや適正・公平な税務行政は、質の高い税務職員によってはじめて実現が可能になる。そのためには、人材育成や研修の充実が不可欠である。引き続き、研修カリキュラムの改善、遠隔教育の実施などに積極的に取り組むことを期待したい。
- 5) 本プロジェクトで、十分に達成されなかった項目（検査対象選定法、臨場検査法、納税者管理、課税・徴収、滞納整理、講師育成など）については、引き続き、モンゴル国税庁の自助努力による取り組みが重要だが、次期プロジェクト（国別研修）の研修項目に組み込むことも考慮する必要がある。
- 6) 本プロジェクトでは、国税庁幹部の熱意とリーダーシップを至るところで見る

ことができた。今後は、国税庁幹部の強いリーダーシップに加え、職員が自発的に様々な創意工夫を積み重ねることによって、税務行政の改善に取り組んでいくことを期待したい。

(2) 日本側プロジェクトチームに対する提言

全般的にみると、日本側専門家とモンゴル側カウンターパートとの共同作業は順調に行われ、概ね所期の目標を達成したとみることができる。これは、日本側専門家が、モンゴル側のオーナーシップを尊重しつつ、自らの知見を踏まえ、適切な指導及び助言を行ったことが大きく寄与していると評価できる。本プロジェクトの終了までに、この成果を、他のドナーを始め関係各方面に対し、周知することを期待したい。

3-7 教訓（当該プロジェクトから導き出された、他の類似プロジェクトの発掘・形成、実施、運営管理に参考となる事項）

特になし。

3-8 フォローアップ状況

モンゴル側の自立発展的な努力を促進しつつ、検査技術とその運用体制の整備を行うために、2008年度より3年間、「国税庁検査官のキャパシティビルディング（国別研修）」を実施予定である。

# 目 次

序文

地図

略語表

評価調査結果要約表

目次

第1章	終了時評価調査の概要.....	1
1-1	調査団派遣の経緯と目的.....	1
1-2	調査日程.....	2
1-3	調査団構成.....	2
1-4	対象プロジェクトの概要.....	3
第2章	終了時評価の方法.....	4
2-1	終了時評価の手法.....	4
2-2	評価5項目.....	4
2-3	情報収集の方法.....	4
第3章	プロジェクトの実績及び達成度.....	6
3-1	投入実績.....	6
3-2	活動実績.....	8
3-3	成果の進捗状況及び目標の達成度について.....	11
3-4	上位目標について.....	20
第4章	実施プロセス.....	22
第5章	5項目評価結果.....	24
5-1	妥当性.....	24
5-2	有効性.....	25
5-3	効率性.....	25
5-4	インパクト.....	26
5-5	自立発展性.....	27
第6章	結論.....	29
第7章	提言.....	30
7-1	モンゴル側に対する提言.....	30
7-2	日本側プロジェクトチームに対する提言.....	30
第8章	新規案件「国税庁検査官のキャパシティビルディング（国別研修）」に関する 情報収集と考察.....	31
第9章	総括.....	34
9-1	モンゴルに対する税務行政分野での支援.....	34
9-2	モンゴルにおける「税務人材育成」.....	34

(付属資料)

1. 評価調査結果要約表（英文） .....	A-1
2. ミニッツ（英文） .....	A-12
3. 主要議事録.....	A-34

# 第1章 終了時評価調査の概要

## 1-1 調査団派遣の経緯と目的

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、国家の慢性的な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。同国の市場経済化への転換に伴い、我が国は、1998年から、徴税制度構築や納税者情報システム構築など、同国における徴税機能の強化に向けた枠組み作りの支援を行い、1999年と2004年を比較すると税収が3倍以上に増加するなど、一定程度の目に見える成果をもたらしている。

これらの支援により、徴税機能の強化について、制度上はある程度整ってきたものの、モンゴル国税庁は、設立以来わずか10余年という若い組織であることから、同庁内に、これらの制度を完全に熟知し、活用できる人材が未だに育っていない等、解決すべき課題が多数存在しており、今後、これらの支援が更なる効果を発揮する為には、検査官の人材育成が必要不可欠とされていた。

このため、2003年度より実施した開発調査「税務教育システム構築調査」において、モンゴル国国税庁の人事研修に関する行動計画に基づき、カリキュラム・教材の作成を支援するとともに、モデルとなる職員研修を実践してきた。この調査において策定した「短期行動計画」に基づき、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、及び納税者サービスの向上に向けた知的支援の3つを軸とした技術協力プロジェクトを同国より要請され、それを受けて、2005年3月に事前調査を実施し、同年8月に実施協議議事録（R/D）を締結し、同プロジェクトが始まった。

同プロジェクトは、モンゴル国税庁をカウンターパート機関とし、2年6ヶ月の予定で、社団法人金融財政事情研究会への一括委託により実施している<sup>1</sup>。今回の終了時評価調査は、2008年7月の協力期間の終了を控えて、以下の目的で行うものである。

- (1) RD及びPDMに基づき、これまでのプロジェクト活動の進捗状況、実績を整理及び確認する。
- (2) プロジェクトについて評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から評価を行う。
- (3) 上記評価結果と、調査の結果得られた提言・教訓をカウンターパート機関であるモンゴル国税庁と協議した上で、協議議事録（英文）としてまとめ、上記カウンターパート機関および関係機関と共通認識を得る。
- (4) 評価結果を踏まえ、プロジェクト終了（08年7月末）以降の「国税庁検査官のキャパシティビルディング（国別研修）」（平成20年度要望調査案件で採択済）の内容・実施概要（期間、回数、人数/回）についてモンゴル国税庁と意見交換を行う。
- (5) 今後のプロジェクト実施に資する教訓・提言と、上記評価結果を含めて終了時評価報告書（和文）に取りまとめる。

---

1 コンサルタントの業務実施契約締結日は2006年1月11日であり、同月13日より現地調査を開始。



## 1-2 調査日程

全体日程	2008年6月1日（日）～6月11日（水）
（官団員）	2008年6月4日（水）～6月11日（水）
（評価分析）	2008年6月1日（日）～6月11日（水）

日程	活動内容
6/1（日）	原団員：成田→ウランバートル
6/2（月）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ JICA事務所表敬</li> <li>・ 評価概要、日程の確認（Mr. Erdenebaatar税務行政・国際協力局長）</li> <li>・ 納税者教育・広報カウンターパート（Ms. Tsendsuren徴収・サービス局）</li> <li>・ ソンギノハエルハン税務署モデルサービスセンター（3名）</li> </ul>
6/3（火）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 初級研修／中級研修受講者インタビュー（4名）</li> <li>・ 委託税理士カウンターパート（Ms. Altanzaya委託税理士協会会長）</li> <li>・ 財務省（Mr. Dorjkhand援助調整局長）</li> </ul>
6/4（水）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 徴税・検査カウンターパート（Mr. Tsogt徴収・サービス局長）へのインタビュー</li> <li>・ カウンターパート研修参加者インタビュー（6名）</li> <li>・ 村松団員、浄土団員、馬杉団員：成田→UB</li> </ul>
6/5（木）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ JICA事務所表敬（石田所長）</li> <li>・ 研修・研究センター（Ms. Badamtsetseg講師）、人材育成（Mr.Chimed行政管理局長）へのインタビュー</li> <li>・ ゴリグ国税庁長官へのインタビュー</li> <li>・ 検査官インタビュー（3名）</li> </ul>
6/6（金）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 第三者情報システムカウンターパート（Ms. Enkhtuya情報処理・オートメーション化局長）へのインタビュー</li> <li>・ 検査カウンターパート（Mr.Gansukh検査方策局長）へのインタビュー</li> <li>・ 団内打合せ（評価グリッドにかかる打合せ）</li> </ul>
6/7（土）	資料整理
6/8（日）	資料整理
6/9（月）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 団内打合せ（M/M及び評価グリッド英文内容確認）</li> <li>・ 評価結果協議（ゴリグ長官）</li> </ul>
6/10（火）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ JCC（M/M署名）</li> <li>・ 日本大使館報告（市橋大使、平原書記官）</li> <li>・ JICA事務所報告（石田所長）</li> </ul>
6/11（水）	ウランバートル→成田

## 1-3 調査団構成

担当分野	所属	氏名
総括	国際協力機構 モンゴル事務所 次長	小貴 和俊
税務行政	税務大学校研究部主任教授 兼 国税庁国際業務課 国際支援官	村松 洋介
税務人材育成	国税庁税務大学校教務課国際研修係主任	浄土 智之
協力企画	国際協力機構 公共政策部 ガバナンスグループ 財政・金融課	馬杉 学治
評価計画1	国際協力機構 モンゴル事務所	宮崎 清隆
評価計画2	国際協力機構 モンゴル事務所	A. Saikhantuya
評価分析	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社	原 洋一

### 【オブザーバー】

所属	氏名
モンゴル国税庁 税務行政・協力課 対外関係職員	K. Ankhbayar
JICA税務行政強化プロジェクト 業務調整/通訳	S. Narmandakh

## 1-4 対象プロジェクトの概要

プロジェクトのPDMを英文評価報告書のANNEX 2.として添付した。概要は以下の通り。

### (1) 上位目標

- 上位目標1 : 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。  
上位目標2 : 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。

### (2) プロジェクト目標

- 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。  
プロジェクト目標2 : 徴税（課税・検査）業務が改善される。  
プロジェクト目標3 : 納税者サービスが向上する。

### (3) 成果

#### 【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、研修教材及び研修指導要領が改善される。  
成果2 : 研修施設の改善及び遠隔研修の導入により、地方を含めた研修機会が増加する。  
成果3 : 教官の指導能力が強化する。  
成果4 : 研修環境（設備や資機材）が現在の状況より整備される。  
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。

#### 【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。  
成果2 : 検査官に対する研修の実施により、検査官の検査能力が向上し、かつ業務の見直し、改善等が行われ、公正、効率的かつ効果的な徴税が行われる。  
成果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、業務の執行が改善される。

#### 【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、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。  
成果2 : 納税者に対する広報の内容を充実、改善する。  
成果3 : 委託税理士制度の導入にかかる検討が行われる。

## 第2章 終了時評価の方法

### 2-1 終了時評価の手法

本評価調査は、「JICA事業評価ガイドライン（2004年改訂版）」に基づき、ログフレームを用いた評価手法に則って、以下のとおり実施した。

- (1) PDMに基づき、いくつかのデータ収集方法を通じて入手した情報を基に、プロジェクトの現状を実績・実施プロセス・因果関係の観点から把握・検証する。
- (2) 「妥当性」、「有効性」、「効率性」、「インパクト」及び「自立発展性」の5つの視点（評価5項目）からプロジェクトの実績を評価する。
- (3) 関係者へのフィードバックを目的として、有用性のある提言の策定・教訓の抽出を行う。

### 2-2 評価5項目

本プロジェクト評価に適用される評価5項目の各項目の定義は表1のとおりである。

表1 評価5項目の定義

評価5項目	JICA 事業評価ガイドラインによる定義
妥当性	プロジェクトの目指している効果（プロジェクト目標や上位目標）が受益者のニーズに合致しているか、問題や課題の解決策として適切か、相手国と日本側の政策との整合性はあるか、プロジェクトの戦略・アプローチは妥当か、公的資金である ODA で実施する必要があるかなどといった「援助プロジェクトの正当性・必要性」を問う視点。
有効性	プロジェクトの実施により、本当に受益者もしくは社会への便益がもたらされているか（あるいはもたらされるか）を問う視点。
効率性	主にプロジェクトのコストおよび効果の関係に着目し、資源が有効に活用されているか（あるいはされるか）を問う視点。
インパクト	プロジェクトを実施することによりもたらされる、より長期的、間接的效果や波及効果を見る視点。この際、予期しなかった正・負の効果・影響も含む。
自立発展性	援助が終了しても、プロジェクトで発現した効果が持続しているか（あるいは持続の見込みはあるか）を問う視点。

出所：JICA 事業評価ガイドライン（2004）

### 2-3 情報収集の方法

評価は定性的データ及び定量的データに基づき実施した。情報の主たる入手先は以下のとおりである。

- プロジェクト関連文書
  - ・ 業務完了報告書（1年次～3年次）
  - ・ 実施運営総括表（1号～5号）
  - ・ 研修実施報告書（国別研修）

- アンケート調査

納税者（ソングノハエルハン税務署モデルサービスセンター利用者）に対し、アンケート調査を実施した。

- インタビュー調査

モンゴル側カウンターパート、国税庁検査官、国別研修参加者に対し、インタビュー調査を実施した。

## 第3章 プロジェクトの実績及び達成度

本章では、プロジェクトの実績、成果の達成度の詳細を記載する。

### 3-1 投入実績

#### (1) モンゴル側投入

##### ① カウンターパートの配置

本件はモンゴル国税庁をカウンターパート機関として実施した。

- (i) プロジェクト・ディレクター : モンゴル国税庁長官
- (ii) プロジェクト・マネージャー : モンゴル国税庁行政・国際協力局長

その他、具体的な構成メンバーは付属資料のメンバー表のとおりである。

##### ② ローカルコストの支出

フブスグル県での通信教育の実施状況の確認、地方研修センターの視察等を行うにあたり、同行するカウンターパートの出張、モデル・サービスセンター開設にあたる準備経費等を以下の通りローカルコスト（モンゴル国税庁予算）より支出した。

[単位：Tg]

項目	合計
カウンターパート出張経費	2,469,000
ソングノハイルハン・モデルサービスセンター設置のための工事費	3,500,000.0
コールセンター開所にかかる経費（除く家賃）	195,000.0
納税者向け広報費（JICAと協力した分）	5,000,000.0
研修研究センターから検査官向けに配布したマニュアル印刷費	11,000,000.0
VAT申告電子化にかかる改修費	16,000,000.0

出所：モンゴル国税庁

##### ③ 執務スペースの提供

専門家の執務スペースはモンゴル国税庁内に一室提供されていたが、短期専門家の投入が重なる時期は、通訳を含めて、提供された部屋だけで十分な執務スペースを確保することができないため、プロジェクトの開始時から、プロジェクトの現地業務費（日本側負担）により、国税庁外に執務スペースを賃借し、作業を行った。

(2) 日本側投入

① 専門家の派遣

(i) 短期専門家

プロジェクト期間中に計8名（日本人専門家7名、モンゴル人専門家1名）の短期専門家を派遣した。これまでの専門家の作業量はおおよそ33M/Mである。また、専門家チームの構成は表2の通りである。

表2 短期専門家（現地作業）投入量（M/M）

No.	氏名 (分野)	1年次	2年次	3年次	4年次 (予定)	計
		6.30	10.00	11.10	4.30	31.70
1	奥田 昂 (総括/税務教育)	1.20	1.70	2.40	0.80	6.07
2	小池 平造 (税務教育カリキュラム/ 納税者サービス)	0.30	1.97	1.20	0.30	2.84
3	藤井 康夫 (課税・徴収)	1.20	1.43	1.90	0.80	5.50
4	橋本 文男 (税務検査)	1.20	2.37	2.70	0.70	6.74
5	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	0.80	4.37
6	田中 理視 (税務情報システム)	0.50	0.33	0.20	0.30	2.40
7	Ms. Gandugar Tegshzaya (税務情報システム)	-	-	0.70	0.30	1.20
8	和田 聖明 (委託税理士制度)	0.70	0.80	0.80	0.30	3.37

② 機材の供与

約700万円相当の機材が、研修施設の整備及び納税者サービスの向上を目的として、供与された。供与機材の詳細は別添M/MのANNEX 3.を参照のこと。

③ 本邦研修

本プロジェクトにおいては、第1年次から3年次にかけて、各年次とも1回の本邦研修が実施された。テーマは、2005年度は「日本の申告納税制度の普及に関する施策」、2006年度は「申告納税制度下での適正な税務行政の執行」、2007年度は「『税務行政強化及び納税者サービスの向上』に関するまとめ」である。これらの研修は日本の国税庁・税務大学校を実施機関として行なわれた。

### 3-2 活動実績

PDMにおいて計画された殆どの活動は、終了時評価の時点で終了している。PDMにおいて計画された活動に対する実績の概要は表3のとおりである。

表3 活動実績<sup>2</sup>

#### 【人材育成・研修】

計画された活動	実績
<p>1-1 : 短期行動計画において策定された研修体系、カリキュラム、研修システム、研修教材、研修指導要領等の改善について、助言と計画の進捗管理を行う。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>開発調査「税務教育システム構築計画」で策定した短期行動計画（2006年～2008年）の実施に向けての事前準備の進捗状況を把握し、作業計画を確認した。[第1年次業務完了報告書]</li> <li>研修の進捗管理、次年度の研修計画に関して協議した。2007年度は、年度研修計画に沿って、短期行動計画に関する段階別連続研修等は予定どおり実施された。12月に初級研修を1回実施しているが、それ以外は、前回の実施運営総括表に記載したとおりである。2008年度研修計画においては、段階別連続研修は、2月12日から8月15日までの間に、14回・対象者359名を予定し、早期実施を図っている（A区分1回67名・B区分1回53名を対象に、2月中旬に実施した）。また、中級研修は、3月3日から6月5日までの間に、地方6県で6回を予定している。本年度は、通信教育を含め、新しい研修体制の定着に向けて、管理・改善の協議を継続する。[第5回実施運営総括表]</li> </ul>
<p>2-1 : 遠隔教育の導入に係る助言を行う。 2-2 : 国税庁職員の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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>フブスグル県ソム検査官を対象とした、専門家の技術支援による通信教育の試行結果を基に、協議検討を行った結果、「国家検査官に対する通信教育規則」が作成され、承認された。これに基づき、2008年から、モンゴル国税庁としては初めての通信教育が研修手段として導入されることになり、効果的な実施により、地方の検査官の能力向上が期待できる。本年度の応募者は非常に多く、これに応えるためには、試行結果の分析等を参考にして、可能な限り多くの検査官を対象に（通信教育を）実施できるように、入念な計画の下に行う必要があり、実施する中で協議を継続する。なお、県税務署への教材送付は3月3日から始め、終了試験は7月中旬を予定している。[第5回実施運営総括表]</li> </ul>
<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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国税庁研修センターの講師育成計画を確認し、プロジェクト内での育成方針を協議した。その結果、検査とサービス面での専門性を持った講師を育成することとなった。専門性を持った講師の所属は次年度以降の協議で確認することとなった。[第1年次業務完了報告書]</li> <li>検査分野では、検査事例集の共同作成を行うことにより、人材を育成中。納税者サービス分野では、モデル・サービスセンターの職員研修を、センター開所前に、カウンターパートにより実施予定。現在、サービスセンター運営要領は、日本側の助言を踏まえ、カウンターパートが作成している。この担当者が講師となる。[第2回実施運営総括表]</li> <li>研修・研究センターが研修体制等の変更に対応するために、現行の教育体制を検討した上で、短期行動計画及び日本の税務大学校の現状等を参考に、モ国としてより良い講師等の育成のあり方を協議し、「計画書」（案）を作成・提示した。同センターにおいて内容の検討を行い、意見の集約をした上で協議し、「計画書」を提言として取りまとめた。同計画の実施に当たっては、07年度に段階別連続研修、08年度に通信教育の実施等、研修体制の大幅な改正のほか、地方研修所の増設等があり、これらの定着及び機能強化が急務であることから、現行の研修体制を直ちに变えることは適当ではない。従って、一定の定着を待って、人事当局と協議の上、長期行動計画の一環として、できることから実施に移すことが望まれる。[第5回実施運営総括表]</li> </ul>

2 主たる活動実績について、業務完了報告書及び実施運営総括表より抜粋。

4-1	研修に係る資機材の整備に関し、進捗管理を行い、必要に応じ助言を行う	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 現地視察により、必要性が認められたダルハン・ウール及びウブルハンガイの2箇所の研修設備の整備をJICA事務所が実施。</li> </ul>
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を行う	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人材育成方針にリンクさせた職員研修体系の構築についての現在の取り組み状況を確認した。専門家の提案により、研修実績カードの作成が導入された。インセンティブに関しても、導入の方向で検討をしている。[第1年次業務完了報告書]</li> <li>● 研修のミスマッチをなくすために開始した能力水準評価は、予定通り、本年度で終了。前述のように職員人事履歴カードも整備。[第3回実施運営総括表]</li> <li>● 研修のミスマッチを防ぐために開始した能力水準評価に基づき、職員を能力によりAからFまでのレベルに分類し、4段階のレベルの研修を実施している。短期行動計画で提案した段階研修に沿って、研修体系が整備されていることを確認。[第5回実施運営総括表]</li> </ul>

### 【徴税（検査・課税・徴収）業務】

計画された活動	実績
1-1 : 納税者登録や納税者管理の強化の為の助言を行う	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 納税者情報についての情報収集及び管理状況とその取り組み（課税対象納税者の登録状況や実在確認等）について整理し、納税者の質的管理区分を中心に改善策を提示した。[第1年次業務完了報告書]</li> <li>● 納税者管理（質的階級区分や売上別区分）や検査対象者の選定方法を提示しており、モ国側で検討中である。検査効果向上のため、納税者に優先度をつける検査対象者の選定は、企業間の収益格差がつく中で、重要であるので、実施可能性を引き続き協議する。[第4回実施運営総括表]</li> </ul>
2-1 : 検査官の検査能力向上の為の研修等の企画/実施に関する助言を行う	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 税務検査の実態に関して、①検査方法、②検査件数、③検査対象者の選定方法、④不正の内容、⑤資料情報の活用状況、⑥検査事務の管理、⑦検査実績の活用状況といった事項に関する現状と課題を確認し、検査対象者の選定方法、帳簿検査以外の検査方法を改善策として提示した。また、検査能力向上のための方策として、ケースブック作成を提案し、次年度から共同で取り組むこととなった。[第1年次業務完了報告書]</li> <li>● 課税業務に関して、①申告書の取受、②検算・チェック、③申告済未済の整理、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情報資料との整合、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実施検査に基づく是正処分、⑬検査対象事案の完結処理といった段階における業務処理の実態を確認し、改善点を取りまとめた。[第1年次業務完了報告書]</li> <li>● 徴収業務の向上を図るために、租税債権の管理、徴税業務の状況について現状と課題を確認し、改善点を取りまとめた。[第1年次業務完了報告書]</li> <li>● 新設された検査方策局の業務について、共同で定義づけを行い、検査対象の指示や、困難事案等検査業務の拡充を目指していく方向になった。[第2回実施運営総括表]</li> <li>● 法改正をせずに実行できる滞納の未然防止策と滞納整理の方策を提示、モ国側で検討、滞納整理中央委員会への通達が国税庁副長官名で出された。[第2回実施運営総括表]</li> <li>● ダルハン・ウールにおいて滞納整理の一環として催告制度を導入し、成功を収めた結果、他地域への拡大をJICA専門家より提案し、検討された。税の大赦の動向を見て実施する見通し。[第5回実施運営総括表]</li> <li>● 事例集、業種別検査マニュアルから構成される教材を共同で作成した。この教材を使用し、カウンターパート及びJICA専門家が講師となり、検査官研修を2008年2月25日、26日に検査官206名を対象に実施した。[第5回実施運営総括表]</li> </ul>
2-2 : 検査能力向上の為のマニュアル等の作成に関する助言を行う	
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、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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● モンゴル国税庁においては、現状、納税者情報システムと第三者情報システムが稼働している。これらのシステムについて、状況を整理するとともに、検査対象者、システム担当者等に対するヒアリング調査を通じ</li> </ul>



<p>3-2 : めの助言を行う 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>て、現状の仕様面・運用面からの課題等について整理し、今後の作業計画を検討した。[第1年次業務完了報告書]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 第三者情報の収集に関する協力関係及び税務検査、滞納処分の際の協力関係等に関する現状及び問題点を把握し、情報共有等の改善に関する方策を協議した。[第1年次業務完了報告書]</li> <li>● 新たに社会保険庁と資源管理庁と連携。[第2回実施運営総括表]</li> <li>● 新たに社会保険庁、資源管理庁、財務省と連携することにより、社会保険関連情報、資源使用料に関する情報、政府調達情報を第三者情報として加えた。[第3回実施運営総括表]</li> <li>● 懸案であったVATインボイス処理に関するプログラム開発を支援し、主要な改修は終了した。2007年11月時点で改善状況を把握すると同時に、今後の課題を調査した。[第5回実施運営総括表]</li> </ul>
---	--

### 【納税者サービス】

計画された活動	実績
<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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ワンストップ・サービスセンター（納税者窓口サービス）の現在の状況と、サービスセンターにおけるサービスメニューの状況を整理したうえで、これらに対する利用者数や利用者からの意見・感想などについて整理した。また、対応する職員やその配置状況、対応業務内容などについての整理を行った。その結果、モデルサービスセンターの設立により、業務と職員能力の向上をはかる方向で検討をした。[第1年次業務完了報告書]</li> <li>● モデルサービスセンターの運営を他のサービスセンターに反映させるため、利用者用務別件数等の分析表を作成し、サービスセンター版FAQを作成した。これらの活用を協議している。[第1年次業務完了報告書]</li> <li>● 職員、納税者のヒアリング、アンケート調査を実施した上で、改善点を協議した。業務規則をレビューした上で、運営要領（マニュアル化）を助言、それを踏まえてモンゴル側で作成中。[第2回実施運営総括表]</li> <li>● 運営要領をモデル・サービスセンター研修に使用する予定。カリキュラムも、助言に基づき、モンゴル側で作成中。サービスマナーに関しては、日本の銀行窓口業務などを参考にする。[第2回実施運営総括表]</li> <li>● モデル・サービスセンター研修の進め方について、カウンターパートに助言した。講義に関しても、指導のポイントをカウンターパートに助言した。サービスマナーに関しては、日本の銀行窓口業務などのビデオを参考としてみせた。これを踏まえ、カウンターパートがモデル・サービスセンター職員を対象に実験研修を実施した。[第3回実施運営総括表]</li> <li>● モデル・サービスセンターの運営を他のサービスセンターに反映させるため、利用者用務別件数等の分析表を作成し、サービスセンター版FAQ作成を提案した。これらの活用を協議している。[第4回実施運営総括表]</li> </ul>
<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>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 小学校用見本教材の作成を確認</li> <li>● 税を知る週間など広報計画をレビュー。サービスセンターの活用を促すように進言。テレビ、ラジオで広報を行った。また、外国法人向けにセミナーを行った。[第2回実施運営総括表]</li> <li>● 前年作成した小学生レベル向け教材を使用した後で、中学生レベルの教材を開発するか否か検討することとなっている（その後特に進展なし）。[第4回及び5回実施運営総括表]</li> <li>● 広報施策は順調であるので、広報計画に関する助言は特にないが、ダルハンでの滞納処理を推進するための試行において、電話催告の前に、納税推進月間である旨を広報し、効果を上げたので、業務推進のための広報施策の一例として、今後活用できる。[第4回実施運営総括表]</li> <li>● プロジェクト広報のパンフレットを日・英・蒙で作成した。[第5回実施運営総括表]</li> <li>● インターネット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）の提供の可能性を整理した上で、現状のモ国におけるインターネット・サービスの普及状況や基盤整備状況を把握して、各サービス提供に関する現状の課題を整理した。[第1年次業務完了報告書]</li> </ul>

<p>関する助言を行う</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本での国税庁タックスアンサーの構造について、資料を作成し、解説した。このペーパーをもとに、モンゴルのFAQのあり方を再度検討する。[第3回実施運営総括表]</li> <li>● 2005年に開設された国税庁のサイトをポータルサイトに改修した。情報をそれぞれ取りまとめ、利便性を高めた。前述の第三者情報の改修もウェブサイト上で連動させ、VAT申告書、インボイスの入力ソフト、記載方法の説明に対しても、納税者がアクセスできるようにした。[第4回実施運営総括表]</li> </ul>
<p>3-1 : 委託税理士制度の導入について助言を行う</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 委託税理士協会が作成した協会規則及び倫理規定をレビューし、助言を行った。また、委託税理士資格取得者に関してアンケートを実施し、業務の現状や今後の展望を把握した。また、モデル・サービスセンターにおいて、委託税理士の広報活動の実施も決定した。[第3回実施運営総括表]</li> <li>● 各省庁の理解を得るため、日本センターにおいて委託税理士制度の検討会を開催した。また、委託税理士協会と日本の税理士協会との連携についても支援した。[第5回実施運営総括表]</li> </ul>

出所：業務完了報告書及び実施運営総括表

### 3-3 成果の進捗状況及び目標の達成度について

活動はほぼ計画通り実施されており、順調な成果をあげている。3つの目標ごとの各成果の進捗状況及び目標の達成度は以下のとおり。

#### 【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。

成果1：短期行動計画に基づき、研修体系、カリキュラム、研修教材及び研修指導要領が改善される。

研修体系、カリキュラムともに、短期行動計画に沿って以下の通り整備されている。また、研修教材や研修指導要領も同様に以下の通り作成されていることから、成果1は達成されたと判断できる。

- 研修体系として、短期行動計画に沿った「国税機関の人材育成強化計画2006～2008年」（2006年5月承認）が策定され、これに基づき、毎年度の「国税庁研修・研究センター実施業務計画」が策定されている。これは毎年更新される。
- 特に、2007年度から、「段階別（連続）研修」（＝専攻研修）が導入・実施されており、カリキュラムも段階毎に作成されている。これにより、従前の、検査官の資格試験対策としての研修から、実務年数に応じた段階別の実務研修に移行しており、質的な面でも充実が図られている。
- カリキュラムの内容として、新しく「自由討議」が導入されたほか、各研修カリキュラムに「税務職員の倫理」の講座が初日に組み込まれるなど、新しい試みも始まっている。

- 受講生からのフィードバックという面でも、各研修では、受講前と受講後の試験やアンケートが行われており、受講生の理解度や要望を確認しつつ、次の研修計画立案に反映できる体制ができている。
- その他、「検査官に対するOJT研修の指導」が通達として発出される等、モ国税庁による自立的な研修計画の管理・改善が顕著になってきている。
- 研修教材の改善については、税制改正に伴う教材をモンゴル国側で自主的に作成し、これを教材とした研修を2007年度中にウランバートル市内で2回、その他各県において各1回実施しており、自ら教材を作成し、改善していくことが可能なレベルに達している。
- 研修指導要領については、JICA専門家の支援で策定された通信教育に関する指導要領、その他研修センター講師のための指導要領も作成されている。

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。

地方における研修機会は、以下のとおり通信教育や研修所の増設によって着実に増加しており、資機材も充実している。従って、成果2は達成されたと判断できる。

- 2007年前半に、特に、インフラ整備が遅れているといわれるフブスグル県のソムに在籍する職員39名を対象に、簿記会計学分野で通信教育を試験的に実施している。この結果を評価したうえで、他県にも拡大して導入することを決定している。
- この結果を受けて、国税庁では、通信教育の実施指導要領として「国家検査官に対する通信教育規則」を策定し、通信教育を一層促進していく素地が固まった。これにより、2008年から研修手段としての本格的な通信教育が始まり、地方の検査官にも研修機会が増加している。
- 受講できる科目は「原価計算」、「租税理論」及び「管理会計」であり、各県から10名以上の応募があった場合に、その県を通信教育の対象として選定することができる。
- 同規則に基づいて、受講生を募集し、2008年3月から通信教育を開始している。期間は4ヶ月間の予定で、2008年7月に最終試験が予定されている。2008年5月現在、8県から合計159名が受講中である。
- 研修施設については、短期行動計画に沿って、2箇所の地方研修所が開設された。2006年に開設されたダルハン・ウルの研修所は20人規模の宿泊設備が整っており、遠隔地の職員を対象とした研修参加機会の増加に結びついている。また、ウブルハンガイ研修所も2006年5月に設置された。今回のJICAプロジェクトでは、両研修所に対して、PC、プリンター、プロジェクター、コピー機等の研修資機材が供与され、よく活用されている。

<参考データ>

○ 研修受講者数

2004年	計12回	受講者数	333名
2005年	計29回	受講者数	933名
2006年	計27回	受講者数	677名
2007年	計57回	受講者数	1,388名

○ 研修実施回数

研修センター名	2004		2005		2006		2007	
	回数	参加者数	回数	参加者数	回数	参加者数	回数	参加者数
ホブド県	3	75	4	110	3	79	2	60
ウブルハンガイ県					1	25	2	72
ダルハン・ウール県			1	8	4	81	2	58
ドルノド県	1	29	2	30	4	30	4	120
UB 研修・研究センター	8	233	22	785	15	462	47	1078
合計	12	337	29	933	27	677	57	1388

出所：モンゴル国税庁

成果3： 教官の指導能力が強化される。

短期行動計画の実施に伴い、研修講師が2名増員された。研修講師の育成計画については、JICA専門家との共同作業で、「国税庁研修・研究センター講師等育成計画」が作成された。研修センター本部に所属する講師7名の中から2名が、日本でのカウンターパート研修に参加した。また、今般のインタビュー調査のなかで、「段階別連続研修の導入により、教官側も常に研修内容及び教授方法についての改善及び向上を求められ、教官側の問題意識やモチベーションが向上している」との指摘があった。これは教官の指導能力向上の観点からプラスの効果である。

成果4： 研修環境（設備や資機材）が現在の状況より整備される。

本プロジェクトによって、ダルハン・ウールとウブルハンガイの2箇所の研修所に研修用資機材（パソコン、プロジェクター、コピー機等）が供与された。また、本部研修センターにも、コピー機が供与された。

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。

段階別連続研修等の研修実績は、研修センターに記録を残すと共に、行政管理部が管理することになった（長官通達109号）。これにより、各検査官の研修実績は人事情報システムに記録されるようになり、その後の人事異動や評価等に活用される枠組みが整った。ただし、本格的な運用はこれからである。

## 目標の達成度：

下記の理由から、プロジェクト「目標1」が達成される見込みは高いものと判断する。

- 短期行動計画によって策定された「国税庁研修・研究センター実施業務計画」に沿って研修が実施されている。この計画は毎年更新され、適切なカリキュラムが作成される仕組みが確立している。
- 現在の段階別連続研修は、以前の検査官資格対策向けの研修と比較して、職員の評価も良好であり、職員の業務能力の向上にも役立っていることがインタビューでも確認できた。
- 「段階別連続研修の導入」「地方での研修機会の増加」「通信教育の導入」といった方策により、モンゴル国税庁の職員の知識レベルは確実に向上したと判断できる。このことは、今回の終了時評価においてインタビューを行った検査官、カウンターパート研修受講者、初級/中級研修受講者、各カウンターパート、研修センター教官等から共通して確認できた。
- 従前と比較して、上記取り組みの結果、各職員が知識の向上を図る機会は拡大しており、今後の各職員の業務能力の向上に直接結びついていく蓋然性は高いと思われる。

### 【プロジェクト目標2】

徴税（課税・検査）業務が改善される。

## 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。

納税者の登録漏れに関連したマニュアルは特に整備されていない。また、登録漏れが減少しているか否かを把握する方法もない（基本的に登録漏れの実態が不詳）。従って、登録納税者数は下記のとおり増加しているが、「登録漏れの減少」がこれにどの程度寄与したかは不明である。上記の事由により、成果1が達成されているかどうかの判断は困難である。

### <参考データ>

- 登録納税者数は1995年から2007年まで連続して増加している。
- 本プロジェクト開始時の2005年は、法人・機関の登録納税者数は45,507社、個人所得税の登録納税者（個人）は720,848人。2006年には、それぞれ42,874社、779,799人。2007年には58,586社、944,096人。

一方で、PDMでは活動の位置づけが明確になっていないものの、納税者の管理方法が改善されていることから、一定の成果があったと考えられる。特に、滞納の整理及び管理の面で大きな進捗があり、これにはJICA専門家による助言・指導が大きな役割を果たしたと考えられる。具体的には、増加する納税者への対応策として、納税者の体系的な管理体制の構築、納税者管理（質的階級区分や売上別区分）について検討が行われた。現在、納税者を8つの指標を使って、A～Eの5段階に分けて管理する手法が導入されている。また、これを管理するためのソフトウェアを引き続き改善中である。

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。

徴収業務に関してはJICA専門家の助言に基づき、納付期限内収納対策として、政府調達の入札に参加する際には納税証明書の添付の義務付けを行ったり、ダルハン・ウール税務署で期限内の電話催告を試行的に実施する等の対策を行っている。また、滞納整理改善策としては法制度面での改善を要するものについては時間を要しているが、実施面で導入できる施策については、例えば税目に重点を置いた滞納整理を行うなど、いくつかの提言については既に活用を始めている。検査業務に関しては、JICA専門家とカウンターパートとの共同作業で、「検査事例集（24例）<sup>3</sup>」、「業種別検査マニュアル（5業種）<sup>4</sup>」、「推計計算マニュアル」が作成された。「検査事例集」及び「業種別検査マニュアル」については実地検査に対応した内容となっており、従来の帳簿検査中心の検査体制から、より正確な検査を行うことを目的とし、実地検査中心の体制に徐々に移行していく現状においては、今後、モンゴル国税庁自身による研修を通じて検査技法の向上に資するものであると期待される。更には後述する第三者情報システムの整備により、検査の準備段階での被検査対象者に関し、課税情報の正確な把握が可能となった。

なお、検査対象件数（納税者数）は下記<参考データ>にあるように、2007年には検査対象件数が8,599件と、従来より大幅に減少しているが、この理由についてインタビューで確認した結果、いくつかの複合的な要因が判明した。それは、1) 一部の区税務署・県税務署から検査対象納税者の数が多いというクレームがあったこと、2) 議会からも検査対象件数が多いとの注意があったこと、3) 区税務署や県税務署に第三者情報や納税者の情報を収集する部署ができたため、検査官の一部をその部署に振り向ける（再配属する）必要が生じ、従来からの検査対象件数が減少した、というものである。更に、その他の要因として、JICA専門家の提言もあって業務を見直した結果、検査業務の負荷が大きすぎるため、対象検査数を意図的に絞り込んだ、との指摘もあった（これにより1人当たりの検査件数を減少させ、浮いた時間を情報収集や従来より深い調査に充てることで、検査の質の向上を図った）。

以上のように、検査官の検査能力向上に向けた取り組みや、徴税強化に向けた取り組みは着実に実施されていると判断する。

3 税務署の検査担当者を念頭におき、帳簿検査以外の現場での検査方法等を中心とした内容となっている。

4 現在のモンゴルにおいて好況である車両販売、マンション業者、酒類製造販売業者、鉱山業及び銀

〈参考データ〉

○ 検査対象件数（納税者数）、追徴税額及び滞納税額の推移

年度	検査対象納税者数	追徴税（千 Tg）	滞納税額（千 Tg）
2003	9,677	15,979,318	58,375,872
2004	10,774	14,396,770	88,976,651
2005	13,291	27,855,665	106,183,798
2006	14,122	27,638,982	171,303,040
2007	8,599	55,551,351	216,118,538

出所：モンゴル国税庁

○ 検査官に対する研修

2006年9月8日：「日本税制の概要・日本の検査制度の概要」  
(受講者：全国の検査担当者、人数：330人)

2007年2月5日：「検査事例集6例」  
(受講者：ウランバートル市検査担当者、人数：160人)

2008年2月25日：「検査事例集6例、業種別検査法4例」  
(受講者：ウランバートル市検査担当者、人数：206人)

成果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、業務執行が改善される。

2005年のプロジェクト開始時点では第三者情報システムは税関庁や食料農牧省といった少数の機関に留まっていたが、本プロジェクトを通じて、社会保険庁（社会保険料）、不動産登記局（不動産情報）、財務省（政府調達）との連携が整備され、またVATインボイスの情報も従前の手入力の状態を検討した上で、VATインボイスのシステムにおける処理、ウェブサイトを通じての申告に付いてJICA専門家が助言を行い、その結果、電子データで蓄積されるように改善された<sup>5</sup>。

こうした取り組みにより、検査に利用できる情報自体の量・種類の増大、（第三者情報システムの整備を通じ、いくつかの情報についてはシステムに直接変換することで入手することが可能になったため、別のデータとのマッチングが容易になり）情報の精度向上に繋がっている。更には、検査官が第三者情報を参照することは、「検査マニュアル」や「業務別マニュアル」などの各種業務マニュアルによって義務付けられていることから、検査官による第三者情報システムの活用は積極的に行われており、検査業務の強化に貢献している。

行業の5業種について作成された。

5 現時点で主に活用されている第三者情報データベースの内容としては、「関税」と「VAT(付加価値税)」が多い。本プロジェクトの開始時に想定された警察や裁判所とは連携しておらず、従って情報提供も受けていない（ただし、「道路交通警察」とは情報交換契約を締結している）。

<参考データ>

○ 第三者情報システムのデータ量の推移

2004年	納税者	17,214名	に関する	262,460件	の情報を集約
2005年	〃	15,689名	〃	247,155件	〃
2006年	〃	14,122件	〃	182,457件	〃
2007年	〃	8,599件	〃	274,687件	〃

出所：モンゴル国税庁

- これまでの提携の経緯としては、2002年には「アルコール」（食糧農牧省）と「関税」（税関庁）だけであったが、その後、順次提携先を増やしてきており現在は10機関と提携している。このうち国家監査局については、契約は締結されているが情報交換の実績はない。

○ 第三者情報システムの活用状況

年度	関税		VAT インボイス		第三者情報	
	情報数	納税者数	情報数	納税者数	情報数	納税者数
2005	160,098	5,784	63,152	2,521	14,048	7,144
2006	386,890	9,801	145,557	2,626	11,040	4,034
2007	860,438	40,933	108,184	2,448	9,014	3,144

出所：モンゴル国税庁

目標の達成度：

次のように徴税（課税・検査）業務は改善されている。従って、プロジェクト目標2は概ね達成されていると判断する。

- 2007年に検査対象件数を減らしたにもかかわらず、非違件数は増加するなど、検査の質が向上し、業務の改善につながっていると判断できる。
- また、研修機会の増加によって職員の関連法令に対する理解が深まり、法に基づいた検査業務の徹底が図られつつある。
- 滞納管理の方法も改善しており、ダルハン・ウールで試みられた催告制度の導入も成果を挙げている。
- 検査方法の改善例として、専門家の助言により、従来の帳簿検査中心の体制から、実地検査を重視する体制に本格的に移行している。
- 更に、推計計算の方法も、マニュアルが策定され、検査官の間で共通の理解ができた。これらの結果、非違件数も増加した。
- 更に、第三者情報システムの整備・充実により、検査の準備段階での調査を十分に行うことができるようになった。



【プロジェクト目標3】

納税者サービスが向上する。

成果1： 国税庁職員のサービス・マインドの向上、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。

納税者サービス・センターは、モンゴル国税庁のイニシアティブにより、2003年に設置され、本プロジェクト開始時の2005年には12ヶ所、2008年2月現在26ヶ所となり、モンゴル側の投資により着実に増加した。現在、総勢約150名の職員が納税者サービスの提供にあたっている。モンゴルでは、従前、各納税者に対応する管轄税務署の検査官が定められており、申告や相談はその担当検査官を通して行うことが一般的であった。しかし、サービス・センターの設置により、特定の事務スペースを設けて、窓口时常時5人ないし7人の検査官を配置し、申告、納税、相談、証明、登録などの業務を受け付ける体制が整った。これにより、納税者は、いつでも相談や申告書の提出が可能となり、利便性が向上した。特に、ソングノハエルハン税務署は、2007年2月に、本プロジェクトの支援により、「モデル・サービスセンター」が開設され、8名の検査官が配置された。新たにサービス・センターを開所する都度、職員研修において、必ず「サービス・マナー」の研修を行ってきたし、電子申告の導入に対応するため、VAT電子申告に関する研修も行ってきた。

インターネット技術を活用した納税者サービスの充実も進んでおり、ウェブ・サイトを通じた納税者に対する情報提供サービスと電子申告サービスの2種類が提供されている。企業及び家庭のPC端末から、国税庁のホームページにアクセスして、各種の税務情報を入手することができるし、VAT、法人税、個人所得税の電子申告を行うこと及びVATインボイスの入力が可能となっている。国税庁のウェブ・サイトの改修により、利便性が向上し、ホームページへのアクセス件数は、2005年の14,247件から2007年には55,027件と大幅に増加した。

成果2： 納税者広報の内容を充実、改善する。

従前、モ国の広報は研修センターが管轄していたが、税務教育制度整備プロジェクトにおいて、この広報と専任職員の配置についての提言がなされ、実施に移された結果、広報計画に基づき、計画的に実施されるようになった。この広報体制の整備前は、納税者の日に広報を実施するくらいであったが、現在は、新聞、ラジオ、テレビ、配布物等、多様なメディアを活用している。広報内容は、主として、税法及び関係法改正の施行に関する解説、助言、納税に関する留意事項等であるが、その他に、税務署業務についての紹介、国税庁ホームページの案内、電子申告の利用案内、小学生向けの租税教育パンフレットの配布等も行っている。また、毎年、納税者の日を実施している。納税者サービス・センターでよくある質問をFAQとしてまとめた。税務相談コーナーや納税者に対するアンケートをホームページに掲載している。納税者向け広報予算も、2005年の17百万Tgから2007年には21百万Tgと着実に増加している。

### 成果3： 委託税理士制度の導入にかかる検討が行われる。

委託税理士制度の導入に向けた検討が重ねられた。関係機関である国税庁、財務省、公認会計士協会、委託税理士協会等に対するセミナー、検討会、説明会が計4回開催された。

#### 目標の達成度：

以下のとおり、ハードウェア（設備）及びソフトウェア（サービス）の両面から、納税者サービスが向上した。

- 設備面では、納税者サービス・センターが地方を含む全国に展開され、2005年当時は12箇所であったものが、2008年2月現在で26箇所にまで増加している。また、ソングノハエルハン税務署には、JICAの支援により、モデル・サービスセンターが開設（2007年2月）された。
- 納税者に対するサービス面では、研修及び応対要領の作成により、職員の納税者に対する応対方法が改善されており、納税者に対するアンケート調査（但し、ソングノハエルハン税務署のモデル・サービスセンターで実施したもののみ）からも、改善されていることが読取れる。
- 国税庁のウェブ・サイトの内容が大幅に改善され、納税者に対する情報提供の内容が充実した（申告スケジュール、関連法規、税務手続き等）。
- 更に、ウェブ・サイトを通じた電子申告が開始された。VATインボイスの入力、VATの申告、法人税及び個人所得税の申告等、法人・個人向けの両方でのサービス向上がなされ、納税者の利便性が向上した。

従って、プロジェクトの実施により、「目標3」は達成されているものと判断する。

〈参考データ〉

○ ソンギノハエルハン税務署における納税者へのアンケート

【2007年2月10日】

- 検査官の対応に関し、回答総数21名のうち、説明、対応に関して全員が「満足」との回答。

【2007年11月22日<sup>1)</sup>】

- 検査官の対応に関し、回答総数41名のうち9名が「満足」、29名が「普通」、3名が「不満足」との回答。

【2008年6月第一週】

- 検査官の対応について、回答総数31名のうち、『説明』については21名が「満足」、10名が「普通」、『対応』については20名が「満足」、8名が「普通」、『待ち時間』については10名が「満足」、15名が「普通」で、全項目を通じて、「不満足」はゼロであった。
- センターの備品や設備についての質問では、『番号カードの効果』については13名が「満足」、11名が「普通」、『掲示物・パンフレットの有効性』については15名が「満足」、16名が「普通」で、両項目とも「不満足」はゼロであった。『施設・備品』に関しては17名が「満足」、10名が「普通」で、「不満足」は1名であった（不満足な理由は、スペースが狭いというもの）。

自由記入欄の主要なコメントとしては、「大変満足している（2名）」、「迅速かつ情報が分かりやすい（2名）」、「気に入った（1名）」、「対応が良かった（1名）」、「サービスが迅速（2名）」、「便利なサービスシステムが良かった（1名）」、「必要な情報を入手できる（1名）」、「初めての新しいサービス（1名）」等、全般に利用者の高い満足度がうかがえた。なお、スペースが狭いという感想意外に、不満足な点に関するコメントはなかった。

### 3-4 上位目標について

上位目標1： 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。

この上位目標は、全ての国の国税当局において、究極の目標であり、その達成見込みの判断は難しいが、本プロジェクトの実施によって、モンゴル国税庁は少なくとも、その目標に向けて正しい方向での努力を継続していると言える。人材育成による質の高い徴税（検査・課税）業務、納税者サービスの充実が達成されれば、現状と比較し、より高いレベルで適正かつ公正な税務行政の執行が行われることが期待される。

<参考データ>

- 国税庁による税収の推移 : 2005年に3,555億Tgの租税収入が2007年には10,852億Tgに大幅に増加している。
  - 国税庁による租税収入/GDP : 2004年13.8%、2005年12.8%から2006年には19.6%、2007年には23.8%に増加している。
- 各税目の納税者数の推移 : 2005年は法人・機関は45,507社、個人所得税納税者(個人)は720,848人が、2007年は58,586社、944,096人に増加している。

上位目標2 : 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。

納税者のコンプライアンスとは、納税者が自発的に正しい申告を行う、ということである。国税庁側の納税者サービス及び検査業務の質が向上すれば、納税者側には正しい申告を行うことに対するインセンティブが生じる。更に、検査官が研修を受講することによって検査官の業務知識が増し、かつ、倫理・道徳意識が向上すれば、納税者との信頼関係の構築につながる。本プロジェクトの実施を通じ、モンゴル国税庁は上記の取り組みに力を入れており、ひいては納税者側のコンプライアンス向上に貢献すると考えられるので、正しい方向に向かっているとと言える。

## 第4章 実施プロセス

本プロジェクトの実施プロセス・実施体制に関係し、特に、プロジェクトの実績に影響を与えた事項を以下に記載する。

### (1) プロジェクト・マネジメント

プロジェクト全体のマネジメントは大変円滑に行われ、特段の課題や問題点は発生していない。全インタビューを通じて、モ国税庁内の意思決定過程について、特段の問題は指摘されなかった。同様に、専門家とのコミュニケーションは全般に大変円滑に行われた。同様に、モニタリング上の問題もない。JICA本部及びモンゴル事務所との連絡や調整も適切に行われ、プロジェクト全体の円滑な実施に貢献した。

### (2) 短期専門家による助言・指導の有効性（技術移転方式の適切性）

各カウンターパート、検査官等によるインタビュー調査の結果、JICA短期専門家による助言・指導は非常に有効なものであったことが確認できた。各専門家のコミュニケーション能力及び専門知識は高く、かつ専門知識の押し売りではなく、最初にモンゴルの状況をよく理解したうえで、モンゴル側の立場に立った的確な助言及び指導を行っており、各カウンターパートから高い評価を獲得している。（この点が、特にヨーロッパの専門家と違う点であるとカウンターパートより指摘があった。）

インタビューで確認の結果、技術移転の方式は大変適切である。ただし、短期滞在ではなく、長期滞在型によって指導して欲しかったとの指摘もあった。

### (3) 日本の国税庁・税務大学校による本邦研修について

モンゴル国税庁は、本邦研修の位置付けについて、国税庁職員の人材育成、能力向上の観点から極めて重要であるとしている。その理由として、講義と実習をバランスよく取り入れた授業形式・内容が大変適切であること、スタディ・ツアーによる実地訪問（税務署や催告センター）が有用であること、などがある。モンゴル国税庁及び財務省は、設立後15年を経て、法制度面やハード面で一定の進展があった現段階で、今後はソフト面、特に人材育成の充実が重要課題と考えており、この点についても、本邦研修に対する期待は極めて高い。前述のとおり、午前中に講義、午後に実習といったバランスの良い授業形式・内容は大変適切であると評価されている。また、スタディ・ツアーによる実地訪問（税務署や催告センター）は受講生に強い印象を与えており、モンゴルに帰国後もモデル事例として有用であること、などが指摘されている。

### (4) 相手国実施機関のオーナーシップ

モンゴル国税庁のオーナーシップ意識は、以下の理由により、高いと判断する。本プロジ

プロジェクトの実施に関連して、予算外であっても、自ら各種の施策を展開し、自主的な活動を行っている。例えば、自己予算により、納税者サービス・センターの増設を進め、また、第三者情報システムの整備のため、PC等の設備を拡充していること、国税庁創立以来初めてとなる検査官全員を集めた研修を企画・実行していること、マニュアルの印刷を進めていること、等の事例がある。更に、モンゴル国税庁側の認識でも、国税庁職員は高い勤労意識を持っており、業務の改善意欲もある。更に、これまで、JICAプロジェクトによって裨益している職員が多数いるため、特に本プロジェクトに対する気持ちは強いこと、などが指摘されている。

## 第5章 5項目評価結果

評価5項目による評価結果は、以下のとおりである。

### 5-1 妥当性

#### (1) プロジェクト実施の妥当性について

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ため、市場経済への移行を果たし、これを推進する同国に対して、我が国は公共政策の基盤となる税収を増加させるための支援を行ってきた。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。これらの国家事業を支える基盤となっているのは十分な国家歳入であり、これは安定した税収により担保される。従って、市場経済化移行後の経済発展に対応した税制の構築とともに、税務行政を強化していくことはモ国の国家政策と合致しており、優先度の高い課題となっている。従って、国家政策上の観点から、本プロジェクトの妥当性は高い。2004年11月に我が国が策定した「モンゴル国別援助計画」では、「市場経済を担う制度整備・人材育成支援」を対モンゴル支援の重点分野の一つに選定し、モンゴルの持続的な発展を支援するとしている。また、JICAとしても国別事業実施計画において、「市場経済移行のための知的支援、人材育成」を重点課題としている。従って、我が国援助方針との整合性も高い。

#### (2) プロジェクトのアプローチの妥当性について

事前評価時の事業計画は、その範囲・内容ともに妥当であった。本プロジェクトの範囲は広く、内容も多岐に亘っているが、この事業を開始する前の1998年以来、JICAが連綿と続けてきた開発調査等の蓄積があり、モンゴル国税庁側でも本プロジェクトを受容する素地や能力が十分に備わっていたものと考えられる。更に、プロジェクト実施中に、当初の事業計画を変更する必要性も生じていない。プロジェクト・アプローチとしては、JICA短期専門家の派遣による技術指導、及び日本の国税庁・税務大学校におけるカウンターパート研修の組み合わせにより実施された。両方とも有効に機能しており、プロジェクトの成果もほぼ順調に達成されつつあることから、適切なアプローチであったと判断する。

#### (3) 終了時評価における事業計画の妥当性（現在）

国家の開発政策上、市場経済体制に適応した税制改革と税務行政の強化は未だ道半ばの段階であり、これを完遂することは引き続き高い優先度が与えられている。本プロジェクトは現在もモ国国家政策と整合しており、その重要度や優先度の高さはプロジェクト開始時と比較しても不変である。

## 5-2 有効性

### (1) プロジェクト目標の達成

3-3の通り。

### (2) 因果関係

終了時評価の時点で、成果は、上記の「目標2」及び「目標3」については既に結びついておりと判断する。また、「目標1」については、今後結びついていく蓋然性が高いと判断する。一方で、各成果からプロジェクト目標に至るまでの阻害要因は特に見当たらない。

## 5-3 効率性

以下の理由から効率性は高いと判断する。

### (1) 日本側投入

- JICA短期専門家の投入量・質・タイミングは適切であった。

専門家の人数及び専門分野は概ね初期計画通りであった。第三者情報データベースの改善業務については、当初は業務フローやシステムフローに対する助言を業務として想定していたが、第3年次の現地業務において、税関データ以外の他機関のデータ入力を手入力に頼っている現状を改善する必要があると考え、税関データ同様、情報をオンラインで入出力して迅速に税務検査に活かすこととした。これらの情報を直接データベース内に取り込み出力するためには、オラクル・システムよるプログラミング作業が新たに必要であることが判明したため、情報システム分野担当の田中専門家の現地作業M/Mを振り替え、ローカル・コンサルタントに委託し、第三者情報データベース改善のためのプログラミング及びプログラミング監督作業を実施した。

モンゴル国税庁の各カウンターパートに対するインタビューの結果、JICA短期専門家の投入量・質・タイミングは適切であった。

- 供与機材の種類と数は適切である。

投入された資機材は以下のとおりであった。詳細は別添

- ・ ウブルハンガイ及びダルハン・ウール研修所の研修用資機材
- ・ モンゴル国税庁本部の研修・研究センターのコピー機等
- ・ ソンギノハエルハン税務署モデル・サービスセンターの設備・備品等
- ・ コールセンターの設備・備品等

上記の資機材の種類・量・質・供与時期ともに適切であると判断され、全ての機材が現在プロジェクト活動にて活用されている。



- 本邦研修の受け入れ人数、内容、質、実施時期は概ね適切であった。

カウンターパート研修の受講生に対するインタビューの結果、受け入れ人数、内容、質、実施時期ともに適切であった。特に、内容面では、クラスでの授業と外部での見学のバランスが良かったこと、日本の税制に関する理解が深まったこと、税務署やコールセンターの見学が大変印象的でインパクトが大きかったこと等が指摘された。なお、受講者からの要望事項として、日本の税務当局による実地検査等に対する帯同（OJT）が盛り込まれればなお良かった、との感想もあった。

- 現地国内研修の実施時期・内容は適切であった。

研修センターによる初級・中級研修受講生に対するインタビューでは、適切であったとの回答であった。特に、以前の研修体制との比較において、従来は検査官資格試験のための対策が中心であり、研修回数も限られていたことに対して、現在は段階別継続研修に移行して受講機会も増え、実務にも役立っていることが指摘された。また、この段階別継続研修の導入により、講師の側も絶えず指導方法や講義内容を改善していく必要が生じ、モチベーションや問題意識の向上という観点から、プラス効果をもたらしているとの指摘もあった。

- これまでのJICAによる技術協力の成果が活用された。

JICAは1998年より開発調査等を通じて、モンゴル国税庁に対する支援を継続してきている。今回評価対象のプロジェクトの範囲は広く内容も多岐に亘るが、成果や目標の達成状況からみて成功裡に完了しつつあることは、これまでに積み重ねてきた支援が基礎となっていることが要因として大きい。例えば、現在の第三者情報システムの構築には前プロジェクトで行われた調査や、当時JICA専門家によってなされた提言が活かされている。また、以前の支援によって本邦研修を受けた職員もおり、モンゴル国税庁全体の人材育成に貢献している。このように、今回のプロジェクトの実施には、これまでのJICAによる技術協力の成果が活用されていると判断する。

#### 5-4 インパクト

上位目標の発現に向けて、正しい方向に向かっている。上位目標1は「税務行政の適正かつ公正な執行」である。この上位目標は、全ての国の国税当局において、究極の目標であり、その達成見込みの判断は難しいが、本プロジェクトの実施により、モンゴル国税庁は少なくとも、その目標に向けて正しい方向での努力を継続している。人材育成による質の高い徴税（検査・課税）業務、納税者サービスの充実が達成されれば、現状と比較し、より高いレベルで適正かつ公正な税務行政の執行が行われることが期待される。

上位目標2の「納税者のコンプライアンス改善と申告水準向上」に関しても、本プロジェクトは正しい方向に向かっている。納税者のコンプライアンスとは、納税者が自発的に正しい申告を行う、ということである。国税庁側の納税者サービス及び検査業務の質が向上すれば、納税者側に

正しい申告を行うことに対するインセンティブが生じる。更に、検査官が研修を受講することによって検査官の業務知識が向上し、かつ倫理・道徳意識が向上すれば、納税者との信頼関係の構築につながる。従って、本プロジェクトの実施は納税者側のコンプライアンス向上に貢献するものと考えられ、正しい方向に向かっている。

また、上位目標の発現に影響を与え得るような、外的要因は生じていない。また、その他の予期せぬ負のインパクトも見当たらない。

## 5-5 自立発展性

### (1) 政策・制度面での持続性

モンゴル国の開発政策上、市場経済化を果たした後の経済発展状況に適応した税制改革と税務行政の強化は未だ道半ばの段階であり、これを完遂することは引き続き現時点でも高い優先度が与えられている。このことは、この度の終了時評価において、国家政策をつかさどり、且つ国税庁を監督するモ国財務省及びモンゴル国税庁長官に対するインタビューにおいても、共通して確認されており、高い確度をもって税務行政強化の優先度は今後も維持されるものと判断する。

### (2) 組織・財政面での持続性

モンゴル国税庁の予算措置については、近年、税収も好調であることから、一定の水準は確保されるものと予想する。ただし、今後の市場経済化の進展に対応するために十分な設備投資を行っていくためには、予算が不足することは考えられる。不足する場合、モンゴル国税庁は、外国あるいは国際機関による支援により、予算不足を補っていく方針である。なお、モ国財務省に対するインタビューでは、今後も国税庁に対する支援の継続を明言しているものの、予算措置自体の見通しについては、明確なコメントを避けている。従って、財政面の持続性については高いとは判断できない。

### (3) 技術面での持続性

本プロジェクトの実施を通じて、モンゴル国税庁職員は基礎的な能力を習得できていると判断する。ただし、将来に亘って、モ国の市場経済化に充分に対応しうる税務行政の能力を獲得するためには、職員による一層の努力と研修の継続が必要である。今後の課題として、これまでの基礎的な能力に加えて、特に、実地検査を高いレベルで実施することのできる能力開発が必要と思われる。

### (4) オーナーシップの持続性

モンゴル国税庁のオーナーシップは、現在、研修体制も充実して、人材育成が進んでいること、JICAからの支援によって恩恵を受けた職員が多数国税庁内に配置されていること等から判断して、今後も継続していくことが予想される。

現在、強力なリーダーシップで国税庁を牽引している現長官が交代した場合に想定される

オーナーシップの変化については判断が難しい。オーナーシップの低下が生じないとは言えないが、プロジェクト活動を通じて、局長レベルの人材の意欲及び取り組み姿勢が醸成されていると見られることから、オーナーシップの維持が期待される（従って、職員に対する継続的な研修による意識改善の努力がなおさら重要である）。

(5) 自立発展性の阻害要因

本プロジェクトの持続性の鍵は、モンゴル国税庁職員の継続的な人材育成にある。徴税（検査・課税）の質の向上も納税者サービスの充実も、高い能力を備えた人材を継続的に育てることができて、初めて持続的な成果が見込める。従って、今後の自立発展性の阻害要因があるとすれば、職員の自己研鑽に対するモラルハザードやインセンティブの欠如が考えられる。このような事態を防ぐためには、現在の段階別連続研修を一層充実させていくこと及び能力に見合った処遇の体制を更に発展させていることが重要であると考えられる。

(6) モンゴル国税庁による今後の活動方針

改正一般税法に基づき、「e-tax」化を推進していく計画であり、ネット技術を駆使して一層の利便性の向上を図る。現在進めている地方税務署との光ファイバーによるオンライン化も拡大する。更に、現在の研修・研究センターを大学レベルにまで格上げして拡充し、将来的に、国税庁のみならず、経済金融分野での公務員育成の機能を持たせる構想もある。

## 第6章 結論

プロジェクトは、計画された殆どの項目について、成果を挙げており、プロジェクト目標は達成されたと評価する。プロジェクト期間中、以下の軽微な点を除き、プロジェクト活動を阻害する深刻な要因はなかった。

- ① 委託税理士制度の導入については、モンゴル国の商慣行にまだ馴染みがなかったことから、同制度の必要性、有用性について、関連機関の正しい理解と支持を得るのにまだ時間が必要である。
- ② 税務教育の導入については、関係機関との更なる調整が必要である。

その他の外部条件である、研修を受けた国税庁職員の離職、プロジェクトに大きな影響を与えるような国税庁の組織改変、予算不足等は発生しなかった。離職率は低かったため、基本的に問題はなく、直接の技術移転の相手である各分野のカウンターパートの異動もない。また、プロジェクト実施中、マニュアルの印刷費、第三者情報システムの整備・維持管理費、サービス・センターの設置のための予算確保等、モンゴル国税庁による継続的な予算措置が行われた。

## 第7章 提言

### 7-1 モンゴル側に対する提言

申告納税制度を支える二つの柱は、納税者サービスと適正・公平な税務行政の推進である。申告納税制度が適正に機能するためには、第一に納税者が高い納税意識を持ち、法令に定められた納税義務を自発的かつ適正に実現すること(コンプライアンス<法令遵守>)が必要である。そのため、納税者が自ら正しい申告と納税を行うことができるように、広報活動、租税教育、税務相談等、納税者サービスの充実が重要になる。モンゴル側が取り組んでいる納税者サービス・センターの拡大、モデル納税者サービス・センターの設置、ウェブ・サイトの充実による利便性の向上の施策は、納税者サービスに資するものであり、引き続きこうした努力が行われることを期待したい。

申告納税制度を支えるもう一つの柱は、適正・公平な税務行政の推進である。善良な納税者が課税の不公平感を持つことがないように、納税義務を適正に果たしていないと認められる納税者に対し、的確な指導や調査を実施することにより、適正かつ公平な課税の実現を図ることが重要である。モンゴル側が取り組んでいる検査マニュアルの整備と研修の実施は、この方向に沿うものであり歓迎したい。今後は、より一層、納税者管理の方法、対象納税者の選定、実地における検査手法等の充実を図られることを期待したい。また、国税が期限までに納付されない場合は、自主的な納付を促すなど、確実な税金の徴収を図ることが必要である。入札の際に納税証明書を添付させる施策、電話催告の試行拡大等、引き続き取り組むことが望まれる。

こうした納税者サービス及び適正・公平な税務行政は、質の高い税務職員によってはじめて実現が可能になる。そのため、人材育成や研修の充実が不可欠である。引続き、研修カリキュラムの改善、遠隔教育の実施等に積極的に取り組むことを期待したい。本プロジェクトで、十分に達成されなかった項目-検査対象選定法、臨場検査法、納税者管理、課税・徴収、滞納整理、講師育成等-は、引き続きモンゴル国税庁の自助努力により取り組むことが重要であるが、次期プロジェクト(国別研修)の研修項目に組み込むことも考慮する必要がある。本プロジェクトでは、国税庁幹部の熱意とリーダーシップを至るところで見ることができた。今後は、国税庁幹部の強いリーダーシップに加え、職員が自発的に様々な創意工夫を積み重ねることによって、税務行政の改善に取り組んでいくことを期待したい。

### 7-2 日本側プロジェクトチームに対する提言

全般的にみると、日本側専門家とモンゴル側カウンターパートとの共同作業は順調に行われ、概ね所期の目標を達成したとみることができる。これは、日本側専門家が、モンゴル側のオーナーシップを尊重しつつ、自らの知見を踏まえ、適切な指導、助言を行ったことが大きいと評価する。本プロジェクトの終了までに、この成果が、他のドナーを含め関係各方面に、周知されることを期待したい。

## 第8章 新規案件「国税庁検査官のキャパシティビルディング (国別研修)」に関する情報収集と考察

これまで見てきたとおり、プロジェクトは様々な成果を挙げており、プロジェクト目標をほぼ達成したと言える。しかし、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。」及び「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。」については、3～5年先を見据えた目標であるものの、主として以下の理由から、7月にプロジェクトが終了するこのままの状態では、達成し難いと考えられる。

- 経済が発展し、企業設立数が格段に増えている中、3年で全社を一巡する現行の検査方式はいずれ機能しなくなることが容易に想像される。限られた検査官を効率的に配置し、かつ効果的な検査を実施するには、検査対象者の選定方法を定める必要があるが、現時点でその基準が定めきれていないこと。
- 検査対象者の選定方法を定めるうえで、現在は特別な措置を採っていない納税者管理についても、そのあり方を検討する必要があること。
- 上記方策を実施するうえで、検査官が効率的・効果的に、課税、徴収、滞納整理、納税者対応といった一連の業務を、継続的に高いレベルで習得する必要があること。
- 人材育成の要となる研究・研修センターの機能強化計画を実現するうえで、研修講師の指導力の向上が欠かせないこと。

従って、これら課題を引き続き支援することが有用であり、モンゴル国税庁からも我が国による継続支援への強い要望があった。

平成19年度要望調査案件で、既に採択通報済みの「モンゴル・国税庁検査官のキャパシティ・ビルディング」は3年間の国別研修のスキームであり、これまでのプロジェクトのようなフルスケールの投入（専門家、研修、機材）を伴うものではない。しかし、上記の問題点を踏まえ、モンゴル側のニーズが特に高い分野に絞って引き続き支援することにより、モンゴル側の自立発展的な努力を促進し、検査技術とその運用体制を整備することが極めて重要であり、次期プロジェクト（国別研修）の実施意義とモンゴル側のニーズとの合致を改めて確認できた。

一方、モンゴル国税庁に対し、JICAはこれまで10年間を超える支援を行い、相応の成果を発現してきた。いたずらに支援を継続するのではなく、そろそろ出口戦略を検討する時期でもある。フルスケールでフェーズ2の技術協力プロジェクトを実施するよりも、一旦我が方の投入を絞り、モンゴル側の自助努力を促すことも有用と考える。

過去3年間の本邦研修で取り上げてきたテーマは、次のとおり。

- ・ 申告納税制度下における日本の税務行政の経験
- ・ 職員研修・人材育成（研修実施事務を含む）
- ・ 納税者サービス（広報（Web-Tax）、税務相談等）
- ・ 税務調査（資料情報を活用した調査法等）

- ・ 債権管理・徴収事務（電話催告センターへの視察を含む）
- ・ 税理士制度
- ・ 税務署視察（麹町）（2008年）
- ・ 税務行政におけるITの活用
- ・ 滞納整理

今回要請されているプロジェクトのコンポーネントと、想定される研修内容は次のとおりであり、一部はこれまでのものと重複している。しかし、上位目標に向けて、正しい方向に向かわせ、且つ組織的のみならず、個人のレベルでも技術を維持することが重要であるとの視点から、特に必要性の高いものに、絞り込まれていると言える。

なお、研修実施にあたっては、引き続き、国税庁及び税務大学校による協力・支援を仰ぐ。

要請内容	研修における対応案
日本の税制度	復習程度
税行政の概念・特徴	復習程度
納税者管理 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 検査対象者の選定（選定基準、方法、手続き、決定ルール）</li> <li>・ 検査管理</li> <li>・ 滞納者に対する徴収手法</li> </ul>	納税者管理、検査対象選定、準備調査、情報収集、内部協議、検査手続きといった日本の税務調査における管理、業務フローの紹介。 モンゴル側の要望が強い税務署への現場視察（可能な限り実地で研修）の取り入れによる実習効果の向上を念頭に置く。
税務署のマネジメント （国税庁本庁がどのように各税務署をマネジメントし、命令を行っているか）	本庁サイドで受入、半日程度必要か？ →課長職以上を対象とするか？
日本の税務署におけるオンサイト・トレーニング <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ワークフローについて学ぶ</li> <li>・ 検査と徴収の2つのグループで実施</li> </ul>	これまで、税務署で行われてきた視察型研修とは異なり、より多くの税務署側における投入が要求されることから、税務署の繁忙期を外し、受入について入念な調整が必要。 →課長＋実務レベル（中堅）を対象とするか。 →出来る限り時間を掛けて対応できればよい。
委託税理士制度の特徴 （税制度における公認会計士の役割、日本における公認会計士制度・税理士制度と税行政との関係について）	過去の研修でも取り上げているが、モンゴルにおける法案検討状況、また、MTAとして主体的に動いて調整する訳にはいかない点を踏まえ、研修で取り上げる必要性については是々非々で対応。
受入人数	各回 15名
研修期間	10日間～2週間を目途。なお、MTAにおける業務量のオフピークは1月前半と7月～8月とのこと。
研修場所	JICA 東京
国内協力機関	国税庁税務大学校（講義および実例演習など） 税務署（1日～2日程度の視察と実地）

なお、ゾリグ長官及びバトバヤル副長官との面談では、長官より、今後庁内で詳細は協議するものの、基本的には下記内容による本邦研修の要望があった。

- ① 1度は税務調査及び納税者管理に絞った内容の研修にして欲しい。（検査官中心）
- ② 徴収、課税、滞納整理に係る業務、日本の経験を教えて欲しい。

- ③ 研修センターの機能強化のため、研修講師の育成が必要であるところ、講師育成に係る研修をして欲しい。

研修対象者：中間管理職を中心とする。検査官だけでなく、中央の主任や課長レベルを想定する。また、研修講師も参加すべきと考える。

長官は3年間で3回の本邦研修を想定していたようであるが、我が方の国内協力機関である国税庁・税務大学校の受入の都合から、調査団より3年間で2回の本邦研修になる予定である旨申し入れた（事務所からも事前に長官にその旨を申し入れてきた経緯がある）。従って、上記①～③の要望を、2回の研修に適宜配分して組み込むことになるが、モンゴル国税庁側の強い要望を考慮すれば、国別研修のスキーム外で専門家を派遣し、現地で短期セミナー等を開催すれば効果的と考える。

なお、本邦研修の実施にあたっては、次のような取り組みが効果的と考える。

- ・ 参加前のレポート提出（やる気の醸成、目的意識の明確化）（この点については長官からも、研修参加前の事前学習が効果的との言及があった。）
- ・ 研修講師及びその候補となり得る職員、中堅のコア職員を対象
- ・ 研修実施後のアクション・プランの策定、フォローアップ状況の注視
- ・ 研修受講者による他職員への知識のフィードバック

また、これまで来日した職員による改善要望を念頭に、研修を組み立てていく必要がある。

2007年度に参加した研修員のコメント：

「講義（理論）と現場（実務）をバランスよく組み合わせて欲しい。」

「講義→現場という形態は効果が高い。」

「研修テキストの翻訳に誤りが散見されたので、改善して欲しい。」

なお、多くの研修員が自身の業務への活用方法及び汎用性を念頭に置きながら研修に参加していることから、研修課題に合致した研修員を選定することが好ましいのは言うまでもない。また、年齢構成、職場のポジションも十分に考慮する必要がある。モンゴル国税庁の職員OBの活用がどの程度なされているのか不詳であるが、定年間近での参加は、帰国直後は組織的な業務改善に向けた取り組みに効果があると考えられるものの、持続的な効果の発現を期待する観点からすれば、一考の余地がある。



## 第9章 総括

### 9-1 モンゴルに対する税務行政分野での支援

今回の終了時評価では、現プロジェクトで掲げられた①人材育成体系・研修システムの改善、②徴税(課税・検査)業務の改善、③納税者サービスの向上という3つの各方面において、一定の成果を挙げていることが確認できた。複数の分野にわたり広く業務の改善が見られたのは、プロジェクトチームによる適切な指導及び本邦研修の成果を証明するものであろう。それと同時に、モンゴル国税庁の長官をはじめ各分野のカウンターパートの強い熱意とイニシアティブによるところも大きいと思われる。

本邦研修には、ゾリグ長官を含む何人かの幹部も参加したが、研修中熱心にメモを取り、かつ、積極的に質問をしていたのが印象的であった。また、プロジェクトチームや本邦研修から学んだ事項で、モンゴルにも適用可能なものをすぐに実行に移す機動力は、モンゴル国税庁の組織が有する特筆すべき点であると考えている。

### 9-2 モンゴルにおける「税務人材育成」

従来の単なる検査官更新試験のための研修から、職員のレベルに応じた段階別研修を行うようになり、税務に関する知識を充実させるための環境は整備されてきている。また、検査マニュアル等の作成及びプロジェクトチームによるセミナーの開催により、検査官の間で検査に関する認識を一致させ、その能力を向上させることにある程度寄与したと思われる。ただし、検査については、これまで主として署内における帳簿検査に留まっていたが、今後は、実地検査を中心とする充実した検査に徐々に移行していく過程で、実地検査における知識及びノウハウを習得することが必要になる。また、同時に納税者の理解を得ながら実地検査を行うことが不可欠であり、そのため、法律等に則った適正な検査手続の確保及び検査官自身の倫理面での向上も課題となる。

## 付属資料

1. 評価調査結果要約表（英文）
2. ミニッツ（英文）
3. 主要議事録

## 1. 評価調査結果要約表（英文）

### Evaluation Summary

1. Outline of the Project	
Country : Mongolia	Project title : The Enhancement of Tax Administration Project
Issue / Sector : Tax administration	Cooperation scheme : Technical Cooperation
Division in charge : JICA Mongolia Office	Total cost (at the time of evaluation) : 220 Million Yen
Period of Cooperation January 2006 – July 2008 (R/D August 2005)	Partner Country's Implementing Organization: Mongolian Tax Authority
	Supporting Organization in Japan: National Tax Agency, National Tax College
	Related Cooperation: Study on the Assistance for Transition to Market Economy, Study on Enhancement of Tax Collection Capacity, Study on Establishment of Tax Education System
1-1. Background of the Project	
<p>In Mongolia, where there was no modern tax collection system under the socialist regime, chronic budget shortfalls had restricted developments of market economy. After the shifting to market economy, Japan has been extending its assistance to Mongolia since 1998 in order to establish an appropriate framework for the enhancement of tax administration. The area of cooperation includes the establishment of tax collection system and the taxpayer information database. These projects brought visible successes. For example, the tax revenue increased three times from 1999 to 2004.</p> <p>For this reason, it can be regarded that the tax collection system has been enhanced to some extent in terms of institutional framework. There are, however, still many issues to be addressed. Mongolian Tax Authority (MTA) is relatively a new agency that has been operating about 15 years since its establishment in 1992. It is pointed out that there is not sufficient number of staffs yet who have full knowledge of institutional and legal framework of tax system, and who are able to utilize the system effectively. Therefore, MTA needs to continue its human resource development in order to realize more effects of JICA's past assistance.</p> <p>With this background, since 2003, JICA had extended assistance to MTA in the Study of Establishment of Tax Education System. In this study, cooperation was provided in formulating curriculum and textbooks based on human resource training plan of MTA. In this assistance, model training courses were also provided to MTA staffs.</p> <p>After completion of the above assistance, the Government of Mongolia requested JICA to extend the continuous assistance in the form of technical cooperation. This project is consisting of the three major areas, i.e., (i) to assist establishment of human resource development framework and training system based on Short-term Action Plan formulated under the previous study, (ii) to assist enhancement of proper and fair tax administration, and (iii) to assist improvement of taxpayer services. In response to this request, JICA conducted the preparatory survey in March 2005. Based on this result, R/D was signed in August 2005. The project was launched in January 2006.</p>	
1-2. Project overview	
(1) Overall goals	
Overall goal 1 : Realization of proper and fair tax administration	
Overall goal 2 : Improvement of taxpayers' compliance and increase in number of tax filers	

(2) Project Purpose

Project Purpose 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.

Project Purpose 2 : To improve MTA's operation in tax collection (including taxation and tax audit).

Project Purpose 3 : To improve MTA's taxpayer services

(3) Outputs

**Human resource development and training**

Output 1 : Improvement of the training system, curriculum, training course materials and instructor's teaching guidelines based on the Short Term Action Plan of MTA

Output 2 : Increase of training opportunities including these in rural areas by the improvement of training facilities and Introduction of distance learning

Output 3 : Enhancement of the MTA instructors' capacity for teaching.

Output 4 : Improvement of training environment (facilities and equipment).

Output 5 : Establishment of staff training system which is linked with overall human resource development plan of MTA.

**Tax collection (including taxation and tax audit)**

Output 1 : Decrease of unregistered taxpayers through improvement of manuals, etc.

Output 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.

Output 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

**Taxpayer services**

Output 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)

Output 2 : Improvement of contents of public relations activities for taxpayers.

Output 3 : Consideration for introduction of accredited tax accountant system based on advices.

(4) Inputs

Japanese side : 220 Million Yen

Short-term experts : 7 people (total 31.70M/M)

Equipment : Equipment for trainings (computers, projector, copy machines etc)  
Equipment for model service centre

Equipment for call centre
Training in Japan : 35 people
Mongolia side :
Selection and deployment of counterpart personnel: 7 staffs deployed under the Director General and Director for Tax Administration and Policy
Land and facilities : Suitable office space for the team of experts
Expenses : A part of necessary operating expenses

**2. Evaluation Team**

Team Members	(1) Team leader : Mr.Kasutoshi ONUKI, Deputy Resident Representative, JICA Mongolia Office  (2) Tax administration: Mr. Yosuke MURAMATSU, Director, International Cooperation Group, Research Department of the National Tax College, National Tax Agency  (3) Human resource development in tax administration: Mr. Tomoyuki JODO, Assistant Chief International Training Section, Curriculum Division, National Tax College  (4) Cooperation Planning: Mr. Noriharu MASUGI, Governance Group, Public Policy Department, JICA  (5) Evaluation planning 1: Mr. Kiyotaka MIYAZAKI, JICA Mongolia Office  (6) Evaluation planning 2: Ms. A. Saikhantuya, JICA Mongolia Office  (7) Evaluation analysis: Mr. Yoichi HARA, Mitsubishi UFJ Research & Consulting Co., Ltd	
Period of Evaluation	1 June 2008 – 11 June 2008	Type of Evaluation: Final Evaluation

**3. Evaluation Results**

3-1. Achievements	(1) Project achievements  1) Achievements of the Outputs and Project Purpose  In overall assessment, the activities were conducted as planned, and outputs have been achieved satisfactorily. The progress in achieving outputs and project purposes is described below.  [Project Purpose 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.  Output 1 : Improvement of the training system, curriculum, training course materials and Instructor’s teaching guidelines based on the Short Term Action Plan of MTA.  Both training system and curriculum in accordance with the Short Term Action Plan were established as follows:	
-------------------	--	--

Established an umbrella program “MTA’s Human resource development plan 2006-2008 with “Annual Implementation Plan of MTA’s training and research center” as its component. The latter is reviewed and updated annually.

Established, introduced and implemented “Continuous training program”, which is categorized into four groups in accordance with trainees’ ability.

Developed training materials and texts on its (MTA) own and conducted trainings using such texts.

Output 2 : Increase of training opportunities including these in rural areas by the improvement of training facilities and introduction of distance learning.

Because distance learning was introduced and two training centers in Darkhan-Uul and Uvurkhangai were established, more opportunities for the remote staffs to participate in trainings were created. Also, significant numbers of trainings each year in Ulaanbaatar and in the four rural training centers with many participants have been conducted during the Project period.

Output 3 : Enhancement of the MTA instructors’ capacity for teaching.

Following the Short Term Action Plan, two new additional instructors were staffed in the training center. Capacity development plan for the instructors in MTA’s training and research center was developed, in the cooperation with JICA’s expert. Furthermore, two out of seven instructors participated in counterpart training program in Japan. Also, according to the interview in this final evaluation study, it is pointed out that instructors’ consciousness and motivation have been improved, because they are required to improve the content of training courses and teaching method in order to correspond to newly introduced “Continuous training program”, and to satisfy the needs of trainees. It might have positive impact on enhancement of the MTA instructors’ capacity.

Output 4 : Improvement of training environment (facilities and equipment).

In the Project, equipment such as computers, projector, copy machines, etc were provided to the two training facilities in Darkhan-Uul and Uvurkhangai. Also, copy machine and other equipment were provided to the Tax training and research center in Ulaanbaatar.

Output 5 : Establishment of staff training system which is linked with overall human resource development plan of MTA.

A system within Public Management and Administration division that would track record the achievements and performance of each staff at “Continuous Training Program” was established by the Directive by Director General No. 109. It makes possible to establish a framework to record the each MTA staff’s achievement and performance data of training courses on the personnel information system. But the personnel evaluation and relocation based on those data are yet to be put to practical use.

Achievement of the Project Purpose 1:

Through the interview in this final evaluation study, it is judged that MTA staffs’ knowledge have been surely increased, because MTA have taken such measure as introduction of the “Continuous training program”, expansion of the training opportunities in rural areas, and introduction of distance learning. Before

implementation of the Short Term Action Plan of MTA, the opportunities for MTA staffs to increase their knowledge and capacity were very limited. Therefore, it is expected that these measures will contribute to the improvement of job performance of the MTA staff and Project Purpose 1 may be achieved.

[Project Purpose 2]

To improve MTA's operation in tax collection (including taxation and tax audit).

Output 1 : Decrease of unregistered taxpayers through improvement of manuals, etc.

The number of registered taxpayers has continuously increased since the commencement of the Project in 2005. The number of registered taxpayers comprising economic entities and organizations has increased from 45,507 in 2005 to 58,586 in 2007. The number of registered personal income taxpayers has also increased from 720,848 in 2005 to 944,096 in 2007.

However, the real situation of unregistered taxpayers is not grasped. Therefore, the relation between the increased number of registered taxpayers and unregistered taxpayers is not clear.

During the Project's period, manuals mentioned in the PDM have not been made. Therefore, it is not clear how much the Project contributed to the increase of the number of the taxpayers.

Output 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

Regarding tax collection, MTA has introduced several measures to promote tax payment within the due date, based on the JICA experts' advice. One example is that currently MTA obliges private sectors to submit certificate of tax payment when they participate in bid by government. Another example is that, in Darkhan-Uul Province Tax Office, tax collection by reminding taxpayers through telephone calls has been successfully implemented as a trial.

Also, although it takes time for MTA to introduce the measures that would need amendment of existing laws, MTA has taken measures to improve the current situation of non-payment taxes. For example, MTA has changed the method which grasps delinquent taxes in accordance with types of tax.

The following manuals have been developed in cooperation with JICA's experts: the case book for tax audit, tax audit manual for 5 specific industries and estimate taxation manual. In-country trainings were implemented by counterpart of MTA and JICA's expert three times during the Project period. The contents of these manuals aim at improving tax auditors' skills, especially for field audit which Mongolian tax auditors do not have enough experience.

Moreover, as described below, the improvement of Third party information system (hereinafter referred to as "TPI") by the Project has helped tax auditors utilize much more and accurate information on taxpayers at the preparation stage of tax audit.

Output 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.

In 2005 when the Project started, the number of organizations which provide their information to TPI of MTA was limited. During the Project period, collaborations with other related government agencies have expanded. TPI was connected to other important organizations, such as State Social Insurance General Office, Ministry of Finance and Administration Office of State Registry of Titles. It has enabled tax auditors to obtain information of taxpayers, such as payment of social insurance, ownership of immovable properties, participation of government procurement. In addition, the Project has improved the procedure to collect VAT invoice. That is, it has introduced e-file regarding VAT invoice. As a result, VAT invoices have been electronically loaded into TPI. This contributed to the decrease of workload of tax auditors and also to the increase of accuracy of information, compared to the times when tax auditors manually input data into TPI.

In addition, it should also be noted that the reference to the third party information by the tax auditors are required in the manuals as obligation. As a result, tax auditors utilize such information actively, which is a contributing factor to the enhancement of tax audit.

#### Achievement of the Project Purpose2:

Although the Project's contribution to the achievement of Output 1 is somewhat vague, it is confirmed that the measures to enhance capacity and to improve job performance of tax auditors have been surely taken by MTA. Furthermore, enhancement of TPI has contributed to the improvement of performance of tax auditors. It can be concluded that the Project has mostly achieved the Project Purpose.

#### [Project Purpose 3]

To improve MTA's taxpayer services.

Output 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).

The establishment of taxpayer service centers has started in 2003, and the number of such centers has been increasing steadily. In 2005, when this project started, there were 12 centers nationwide. At present in 2008, the number has increased to 26. Currently, a total of around 150 employees are providing services to taxpayers in these centers. Especially, it should be noted that at Songinokhairkhan District Tax Office, the model service center has been established in February 2007 by the Project's assistance. Currently there are 8 tax auditors deployed in that model service center. Every time MTA opened a new taxpayer service center, it provided training course of "service manner" to its employees for the purpose of improving the services to taxpayers. In addition, the trainings related to VAT electronic filing were also provided in response to the rising needs caused by the introduction of electronic filing. By visiting taxpayer service centers, the taxpayers can now enjoy the variety of services such as tax filing, tax payment, consultation, certificate issuance and registrations. As a result, the convenience on the part of taxpayers has been improved.

The introduction of information technology, in this case, mainly



through internet, enhanced the services to taxpayers. Through the website of MTA, taxpayers are now able to access various kinds of tax related information and also electronic filing services. Using the personal computer terminals, corporations and individuals can file tax returns on VAT, corporate income tax and individual income tax. The input of VAT invoice has also been made possible. The number of access to the website of MTA has been increasing; 14,247 in 2005 has reached to 55, 027 in 2007.

Output 2 : Improvement of contents of public relations activities for taxpayers.

The public relations activities for taxpayers are provided based on the public relations plan. The activities used to be limited in scope: they were provided only on the Taxpayers' Day. At present, the public relations activities are provided constantly through various media, i.e., newspapers, radio, television, mobile phones and brochures. The contents offered to the taxpayers include information on tax related laws and regulations, consultation corner and advice on tax filing, frequently asked questions (FAQs), introduction of works in tax offices, introduction of MTA's website, procedures of electronic filing. For elementary school children, special introductory pamphlets were compiled for distribution. Every year there is Taxpayers' Day. The budget for public relations for taxpayers has increased from Tg17 million in 2005 to Tg21 million in 2007.

Output 3 : Consideration for introduction of accredited tax account system based on advices.

To prepare for the introduction of accredited tax account system, meetings and discussions were held for three times among the related parties, such as MTA, Ministry of Finance, Mongolian Institute of Certified Public Accountant and Accredited Tax Accounting Association.

Achievement of the Project Purpose3:

Output 1 and Output 2 have been realized, and these realizations have directly led to the improvement of MTA's taxpayer services. Therefore, the Project purpose has been fulfilled. Regarding Output 3, the consideration of introduction of accredited tax account system was shared among the stakeholders.

2) Evaluation of process management

The overall management of the project was done very smooth. Through the interviews, the evaluation team confirmed that there were no problems in the decision-making process in MTA. Communications between JICA Experts and MTA's staff were taken very smoothly as well.

### 3-2. Summary of Evaluation Results

(1) Relevance

The Project has high relevance. At national policy level, the tax reform and improvement of tax administration have been given high priority. And the Project is responding to the needs of MTA to develop human resources. Therefore, the Project has high relevance.

(2) Effectiveness

The training courses at MTA are conducted based upon "Annual Implementation Plan of MTA's Training and Research Center" which has been developed along the Short Term Action Plan of MTA. Every year, the implementation plan is reviewed and renewed, so that appropriate training system and curriculum are established. According to the

interviews to MTA staff, the newly introduced Continuous Training Program is useful and well accepted by them, due to its positive effects on the improvement of their capacity in their daily works. The knowledge of MTA staff on tax related matters is enhanced along with the increasing opportunities of trainings, such as introduction of distance learning, improvement of training facilities in rural areas and counterpart trainings in Japan. Since these learning experiences and enhancement of knowledge are relatively new to MTA staff, it is probable that these experiences and knowledge will directly lead to the improvement of capacity of MTA staff. Therefore, the Project purpose 1 will be very likely to be achieved.

The understanding of tax related laws and regulations are deepened through increased training opportunities for MTA employees. As for the methodology of tax audit, per advice of JICA Expert, more priorities are given to field audit, which is considered to be more effective way compared with the book audit. In addition, the development and introduction of TPI enhanced the quality of tax audit, since it is utilized in the prior research conducted by the inspectors at the preparation stage. In 2007, the number of tax audit was purposefully decreased, but the number of inappropriate cases was increased on the contrary. This can be considered as one of the proofs indicating the improvement of quality in tax audit. The method to collect delinquent taxes has also been improved. MTA piloted the introduction of tax collection through phone calls in Darkhan-Uul Province Tax Office which was successfully carried out. Therefore the Project purpose 2 has been achieved.

The taxpayer service centers have been established and, currently, there are 26 centers nationwide. The model service center started its operation in February 2007, which was established through the Project's assistance. The service quality provided to taxpayers is improving through trainings and manuals. The surveys on customer satisfaction are also conducted. The taxpayer services through website have been enhanced and improved. Currently, MTA provides taxpayers with various kinds of tax related information and electronic filing services in VAT, corporate income tax and individual income tax. The input of VAT invoice has also become possible via the internet. The Project purpose 3 has been achieved.

### (3) Efficiency

The efficiency of inputs and project management is high. The amount of inputs, quality and dispatching timing of JICA Short-term Experts were appropriate. The counterparts (CPs) on the side of MTA were deployed properly in the areas of trainings and human resource development, tax collection including taxation and tax audit, and taxpayer services. The equipment was also appropriately provided to MTA in terms of its type, amount, quality and timing of provision. The equipment is well utilized. The overall management of the Project was good and smooth. There were no cases observed which negatively affected the smooth operation of the Project. The accumulation of JICA's assistance to MTA since 1998 has contributed to the efficient management of the Project. It seems that the Project was implemented by MTA with high efficiency despite the wide scope and variety of contents, with the help of accumulated experiences and expertise brought by JICA's past technical assistance.

### (4) Impact

The Project is in the right track towards the realization of Overall Goals.

First, regarding the first half of the overall goal "the realization of proper and fair tax administration", it is the ultimate goal for all national tax authorities in all countries. It is confirmed that MTA is proceeding in the right direction to achieve this overall goal. During the Project period, the training system and the curriculum were improved, and based on the result of the interviews in this final evaluation study, it was confirmed that these are contributing to the improvement of capacity and professional ethics of staffs at MTA. And, such improvement is expected to foster trust between MTA and taxpayers.

Second, regarding the second half of the overall goal “improvement of taxpayers’ compliance and increase in number of tax filers”, MTA has implemented several measures to improve taxpayer service through development of manuals for tax auditors, improvement of service mind of the staffs at taxpayer service center and reform of MTA’s website. These measures are expected to be incentives for taxpayers to file correct returns. In conclusion, it can be said that MTA has been taking necessary measures to provide more proper and fairer tax administration.

No external factors which may affect the realization of Overall Goals were observed. Unexpected negative impacts are not observed.

(5) Sustainability

There is high sustainability in policy. Sustainability in budget and technical capacity is moderate. Several issues have to be addressed for higher sustainability.

Policy : In terms of national policy agenda, the tax reform and improvement of tax administration will be given high priority in order to respond to the market economy.

Budget : It is likely that MTA’s budget may fall short in order to fully satisfy the investment needs in equipment and in human resource development. In such cases, MTA has a plan to utilize the external fund sources such as foreign government and multinational institutions. Therefore, sustainability in budget is moderate.

Technical Capacity : Through the implementation of the Project, MTA staff has acquired the basic knowledge and skills. However, in order to satisfy the future needs to fully respond to the developed market economy in Mongolia, continuous efforts by the individual staff and constant provision of trainings are required. Therefore, sustainability in technical capacity is moderate.

Ownership : The current level of ownership of MTA can be considered as high because of their progress in human resource development, their will to input their own budget to the Project and strong leadership of the management. In order to maintain the current high ownership, continuous trainings are important to keep the efforts of improving capacity and mindset of MTA staff.

3-3. Promoting Factors

(1) Factors related to Planning

None.

(2) Factors related to Implementation Process

MTA has implemented the Project with high sense of ownership. The organization has been accumulating sufficient knowledge and expertise among its staffs which they absorbed through JICA’s technical cooperation since 1998. This knowledge and expertise was fully utilized during the implementation of the Project. On the side of JICA Experts who were dispatched to Mongolia, they were very familiar with the situation of the country through past experiences of assistance to MTA. This factor contributed to the effective and appropriate advice extended by JICA Experts to Mongolian counterparts. Another contributing factor is that MTA could assign to the Project proper and capable counterparts, which was made possible because of MTA’s own efforts of human resource development.

### 3-4. Hampering Factors

(1) Factors related to planning

None.

(2) Factors related to implementation process

No severe obstacles were observed during the Project duration that might have held back the progress of the Project, except for the following two minor points:

- (a) Since the introduction of accredited tax accountant system was quite new to the Mongolian business context, much more time was needed for the Project and MTA to gain acknowledgement of the necessity and the benefits of the system and support from the concerned ministries and parties.
- (b) Introduction of tax education as a whole needed more coordination among the concerned parties.

### 3-5. Conclusion

The evaluation team concludes that the Project has achieved most of the outputs and therefore the Project purposes

### 3-6. Recommendations

(1) Recommendations for the Mongolian counterpart

- 1) “Taxpayer services” and “promotion of appropriate and fair tax administration” are the two pillars that anchor the self-assessment system.
- 2) In order for the system to work adequately, the taxpayers must first have great awareness of tax payment and also fulfill the tax liability prescribed by the law voluntarily and properly. Enhancement of taxpayer services including public relation activities, tax education, and tax consultations would be a significant key to guide the taxpayers to correctly file and pay their taxes by themselves. It is acknowledged that the current works for enhancing taxpayers’ convenience by MTA (e.g. expansion of service center functions, establishment of a model service center, and enhancement of website functions) contribute to the enrichment of taxpayer services. The Team strongly expects that MTA continuously makes sufficient efforts to promote such measures and policies.
- 3) Another pillar that supports the self-assessment system is the promotion of appropriate and fair tax administration. It is important to realize appropriate and fair tax assessment by implementing accurate instructions and examinations regarding taxpayers considered not fulfilling tax liability properly so that the “good” taxpayers will not bear a sense of unfairness. In this respect, the Team welcomes the development of audit manual and the training sessions for auditors held by MTA. The Team expects that MTA further enhances the methods of taxpayer management, audit selection, field audit and others. It is also necessary that MTA steadily attempts to collect delinquent tax without fail by encouraging them to pay voluntarily. MTA should continue to take methods such as attaching a certificate of tax payment to a public bidding document and pilot operation of Tax Collections Call Center.
- 4) It should be well noted that it is the highly qualified staffs of MTA that enable the pertinent implementation of such two pillars. It is imperative that MTA enhances human resource development and training together with active efforts to the improvement of curriculum, course materials and implementation of correspondence courses, etc.

- 5) The above mentioned activities that were not fully achieved in the Project, such as the methods of taxpayer management, audit selection, field audit and collection of delinquent tax, and capacity development of instructors, shall be encouraged and pursued on MTA's self-help basis as well as be taken up in the agenda of the new training program in Japan, which is expected to be conducted two times in the next three years.
- 6) The Team observed that the management of MTA had kept the enthusiasm and showed potent initiative throughout the Project duration. The Team hopes that the staffs of MTA autonomously tackle to improve the tax administration through accumulation of various and creative ingenuity in addition to the strong leadership of the management.

(2) Recommendations for the JICA Project Team

In general, the Team recognizes that the JICA project team and the Mongolian counterpart worked very closely and that the Project mostly achieved initially-set Project purposes. It is well understood that the reasons of this success owe to not only to the assiduities of JICA project team but also to the fact that the Team thought highly of the ownership of the Mongolian counterpart. The Project experts provided MTA with ample and useful advice based on their knowledge and experiences. It is anticipated that the outputs of the Project are well advocated and shared among other donors and concerned parties until the termination of the Project period.

3-7. Lessons Learned

None.

3-8. Follow-up Situation

Country-focus training program, "Capacity building of MTA's tax inspectors" is scheduled to be implemented during 2008 and 2010 for the purpose of capacity improvement of tax auditors in their auditing skills and enhancement of tax audit system in MTA. This training program is expected to promote MTA's sustainable effort to realize proper and fair tax administration.

2. ミニッツ (英文)

**MINUTES OF MEETING  
BETWEEN  
JAPANESE FINAL EVALUATION TEAM AND  
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF MONGOLIA  
ON  
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION  
FOR  
“THE ENHANCEMENT OF TAX ADMINISTRATION PROJECT”**

The Japanese Final Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) headed by Mr. Kazutoshi ONUKI, Deputy Resident Representative of JICA Mongolia Office, exchanged views and had a series of discussions with the Mongolian authorities concerned, for the purpose to evaluate the implementation and achievements of the Japanese technical cooperation for “THE ENHANCEMENT OF TAX ADMINISTRATION PROJECT (hereinafter referred to as “the Project”) on the basis of the Record of Discussion signed on August 10<sup>th</sup>, 2005 (hereinafter referred to as “the R/D”).

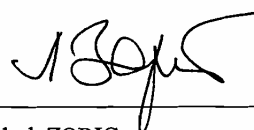
As a result of the discussions, both sides agreed upon the matters referred to in the document attached hereto.

Ulaanbaatar, 10 June 2008



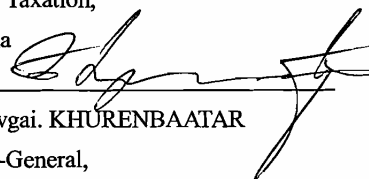
---

Mr. Kazutoshi ONUKI  
Leader,  
Deputy Resident Representative,  
Japan International Cooperation Agency,  
Japan



---

Mr. Luvsandash ZORIG  
Director General,  
General Department of  
National Taxation,  
Mongolia



---

Mr. Baavgai. KHURENBAATAR  
Director-General,  
Department of Policy and Coordination  
for Loans and Aid,  
Ministry of Finance,  
Mongolia

## TABLE OF CONTENTS

### 1. INTRODUCTION

1-1. Purpose and Method of Evaluation

1-2. Methodology of Evaluation

### 2. EVALUATION

2-1. Achievements of the Outputs and Project Purpose

2-2. Results of the Evaluation by the Five Criteria

### 3. CONCLUSION

### 4. RECOMMENDATIONS

#### ANNEXES

ANNEX 1. Methodology of Evaluation

ANNEX 2. Project Design Matrix

ANNEX 3. Inputs to the Project

3-1. Record of Dispatch of Japanese Experts

3-2. List of Participants to Counterpart Training in Japan

3-3. List of Equipment Provided under the Project

3-4. Counterparts List

KO

2

SRK

SD

## ATTACHED DOCUMENT

### 1. INTRODUCTION

#### 1-1. Purpose and Method of Evaluation

The purpose of the final evaluation is as follows;

- (1) To review the progress and the achievement of the activities of the Project that was planned based on the R/D, and other relevant materials,
- (2) To evaluate the Project from the viewpoints of “Five Evaluation Criteria” mentioned in 1-2 below,
- (3) To summarize the results of the evaluation and recommendation,
- (4) Based on the results of the evaluation, to discuss the matters pertaining to the sustainable development of the outcomes of the Project

#### 1-2. Methodology of Evaluation

See attached ANNEX 1. Conclusions were drawn from the results of the study and recommendations were proposed by the Team.

### 2. EVALUATION

#### 2-1. Achievements of the Outputs and Project Purpose

##### 2-1-1. Project Purpose 1

To enhance the human resource development system and training system of Mongolian Tax Administration (MTA) by implementing the Short Term Action Plan, and to improve the job performance of the MTA staff.

Output 1: Improvement of the training system, curriculum, training course materials and instructor’s teaching guidelines based on the Short Term Action Plan of MTA.

Both training system and curriculums in accordance with the Short Term Action Plan were established as follows;

- Established an umbrella program “MTA’s Human resource development plan 2006-2008 with “Annual Implementation Plan of MTA’s training and research center” as its component. The latter is reviewed and updated annually.
- Established, introduced and implemented “Continuous training program”, which is categorized into four groups in accordance with trainees’ ability.
- Developed training materials and texts on its (MTA) own and conducted trainings using such texts.
- Developed teaching guidelines for distance learning and instructors.

Output 2: Increase of training opportunities including these in rural areas by the improvement of training facilities and introduction of distance learning.

Because distance learning was introduced and two training centers in Darkhan-Uul and Uvurkhangai were established, more opportunities for the remote staffs to participate in trainings were created. Also, significant numbers of trainings each year in Ulaanbaatar and in the four regional training centers with





many participants have been conducted during the Project period.

Output 3: Enhancement of the MTA instructors' capacity for teaching.

Following the Short Term Action Plan, two new additional instructors were staffed in the training center. Capacity development plan for the instructors in MTA's training and research center was developed, in the cooperation with JICA's expert. Furthermore, two out of seven instructors participated in counterpart training program in Japan. Also, according to the interview in this final evaluation study, it is pointed out that instructors' consciousness and motivation have been improved, because they are required to improve the content of training courses and teaching method in order to correspond to newly introduced "Continuous training program", and to satisfy the needs of trainees. It might have positive impact on enhancement of the MTA instructors' capacity.

Output 4: Improvement of training environment (facilities and equipment).

In the Project, equipment such as computers, projector, copy machines, etc were provided to the two training facilities in Darkhan-Uul and Uvurkhangai. Also, copy machine and other equipment were provided to the Tax training center in Ulaanbaatar.

Output 5: Establishment of staff training system which is linked with overall human resource development plan of MTA.

A system within Public Management and Administration division that would track record the achievements and performance of each staff at "Continuous Training Program" was established by the Directive by Director General No. 109. It makes possible to establish a framework to record the each MTA staff's achievement and performance data of training courses on the personnel information system. But the personnel evaluation and relocation based on those data are yet to be put to practical use.

Achievement of the Project Purpose:

Through the interview in this final evaluation study, it is judged that MTA staffs' knowledge have been surely increased, because MTA have taken such measure as introduction of the "Continuous training program", expansion of the training opportunities in rural areas, and introduction of distance learning. Before implementation of the Short Term Action Plan of MTA, the opportunities for MTA staffs to increase their knowledge and capacity were limited. Therefore, it is expected that these measures will contribute to the improvement of job performance of the MTA staff and Project Purpose 1 may be achieved during the project period.

**2-1-2. Project Purpose 2**

To improve MTA's operation in tax collection (including taxation and tax audit).

Output 1: Decrease of unregistered taxpayers through improvement of manuals, etc.

The number of registered taxpayers has continuously increased since the commencement of the Project in

KO

AKS

AK

2005. The number of registered taxpayers comprising economic entities and organizations has increased from 45,507 in 2005 to 58,586 in 2007. The number of registered personal income taxpayers has also increased from 720,848 in 2005 to 944,096 in 2007. However, during the Project's period, manuals mentioned in the PDM have not been made. Therefore, it is not clear how much the Project contributed to the increase of the number of the taxpayers.

Output 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.

Regarding tax collection, MTA has introduced several measures to promote tax payment within the due date, based on the JICA experts' advice. One example is that currently MTA obliges private sectors to submit certificate of tax payment when they participate in bid by government. Also, although it takes time for MTA to introduce the measures that would need amendment of existing laws, MTA has taken measures to improve the current situation of non-payment taxes. For example, MTA has changed the method which grasps delinquent taxes in accordance with types of tax.

The following manuals have been developed in cooperation with JICA's experts: the case book for tax audit, tax audit manual for 5 specific industries and estimate taxation manual. In-country trainings were implemented by counterpart of MTA and JICA's expert three times during the Project period. The contents of these manuals aim at improving tax auditors' skills, especially for field audit which Mongolian tax auditors do not have enough experience. Moreover, as described below, the improvement of Third party information system (hereinafter referred to as "TPI") by the Project has helped tax auditors utilize much more and accurate information on taxpayers at the preparation stage of tax audit.

Output 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.

In 2005 when the Project started, the number of organizations which provide their information to TPI of MTA was limited. During the Project period, collaborations with other related government agencies have expanded. TPI was connected to other important organizations, such as State Social Insurance General Office, Ministry of Finance and Administration of State Registry of Titles. It has enabled tax auditors to obtain information of taxpayers, such as payment of social insurance, ownership of immovable properties, participation of government procurement. In addition, the Project has improved the procedure to collect VAT invoice. That is, it has introduced e-file regarding VAT invoice. As a result, VAT invoices have been electronically loaded into TPI. This contributed to the decrease of workload of tax auditors and also to the increase of accuracy of information, compared to the times when tax auditors manually input data into TPI.

Achievement of the Project Purpose:

Although the Project's contribution to the achievement of Output 1 is somewhat vague, it is confirmed that

the measures to enhance capacity and to improve job performance of tax auditors have been surely taken by MTA. Furthermore, enhancement of TPI has contributed to the improvement of performance of tax auditors. It can be concluded that the Project has mostly achieved the Project Purpose.

### 2-1-3. Project Purpose 3

To improve MTA's taxpayer services.

#### Output 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).

The establishment of taxpayer service centers has started in 2003, and the number of such centers has been increasing steadily. In 2005, when this project started, there were 12 centers nationwide. At present in 2008, the number has increased to 26. Currently, a total of around 150 employees are providing services to taxpayers in these centers. Especially, it should be noted that at Songinokhairkhan District Tax Office, the model service center has been established in February 2007 by the Project's assistance. Currently there are 8 tax auditors deployed in that model service center. Every time MTA opened a new taxpayer service center, it provided training course of "service manner" to its employees for the purpose of improving the services to taxpayers. In addition, the trainings related to VAT electronic filing were also provided in response to the rising needs caused by the introduction of electronic filing. By visiting taxpayer service centers, the taxpayers can now enjoy the variety of services such as tax filing, tax payment, consultation, certificate issuance and registrations. As a result, the convenience on the part of taxpayers has been improved.

The introduction of information technology, in this case, mainly through internet, enhanced the services to taxpayers. Through the website of MTA, taxpayers are now able to access various kinds of tax related information and also electronic filing services. Using the personal computer terminals, corporations and individuals can file tax returns on VAT, corporate income tax and individual income tax. The input of VAT invoice has also been made possible. The number of access to the website of MTA has been increasing; 14,247 in 2005 has reached to 55, 027 in 2007.

#### Output 2: Improvement of contents of public relations activities for taxpayers.

The public relations activities for taxpayers are provided based on the public relations plan. The activities used to be limited in scope: they were provided only on the Taxpayers' Day. At present, the public relations activities are provided constantly through various media, i.e., newspapers, radio, television, mobile phones and brochures. The contents offered to the taxpayers include information on tax related laws and regulations, consultation corner and advice on tax filing, frequently asked questions (FAQs), introduction of works in tax offices, introduction of MTA's website, procedures of electronic filing. For elementary school children, special introductory pamphlets were compiled for distribution. Every year there is Taxpayers' Day. The budget for public relations for taxpayers has increased from Tg17 million in 2005 to Tg21 million in 2007

KD

1308

SD

Output 3: Consideration for introduction of accredited tax account system based on advices.

To prepare for the introduction of accredited tax account system, meetings and discussions were held for four times among the related parties, such as MTA, Ministry of Finance, Mongolian Institute of Certified Public Accountant and Accredited Tax Accounting Association.

Achievement of the Project Purpose:

Output 1 and Output 2 have been realized, and these realizations have directly led to the improvement of MTA's taxpayer services. Therefore, the Project purpose has been fulfilled. Regarding Output 3, the consideration of introduction of accredited tax account system was shared among the stakeholders.

**2-1-4. Overall Goal**

Proper and fair tax administration is realized through improvement of taxpayer's compliance and increase of the number of tax filers.

The realization of proper and fair tax administration is the ultimate goal for all national tax authorities in all countries. It is confirmed that MTA is proceeding in the right direction to achieve this overall goal. During the Project period, the training system and the curriculum were improved, and based on the result of the interviews in this final evaluation study, it was confirmed that these are contributing to the improvement of capacity and professional ethics of staffs at MTA. And, such improvement is expected to foster trust between MTA and taxpayers. Also, MTA has implemented several measures to improve taxpayer service through development of manuals for tax auditors, improvement of service mind of the staffs at taxpayer service center and reform of MTA's website. These measures are expected to be incentives for taxpayers to file correct returns. In conclusion, it can be said that MTA has been taking necessary measures to provide more proper and fairer tax administration.

**2-2. Results of the Evaluation by the Five Criteria**

Results of the evaluation by the five criteria are summarized below.

<b>Criteria</b>	<b>Evaluation Result</b>	<b>Description</b>
Relevance	The Project has high relevance.	● At national policy level, the tax reform and improvement of tax administration have been given high priority. And the Project is responding to the needs of MTA to develop human resources. Therefore, the Project has high relevance.
Effectiveness	The Project purpose 1 will be very likely to be achieved.	● The training courses at MTA are conducted based upon "Annual Implementation Plan of MTA's Training and Research Center" which has been developed along the Short Term Action Plan of MTA. Every year, the implementation plan is reviewed and renewed, so that appropriate

KD

1325



		<p>training system and curriculum are established.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● According to the interviews to MTA staff, the newly introduced Continuous Training Program is useful and well accepted by them, due to its positive effects on the improvement of their capacity in their daily works. The knowledge of MTA staff on tax related matters is enhanced along with the increasing opportunities of trainings, such as introduction of distance learning, improvement of training facilities in rural areas and counterpart trainings in Japan.</li> <li>● Since these learning experiences and enhancement of knowledge are relatively new to MTA staff, it is probable that these experiences and knowledge will directly lead to the improvement of capacity of MTA staff.</li> </ul>
	The Project purpose 2 has been achieved.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● The understanding of tax related laws and regulations are deepened through increased training opportunities for MTA employees. As for the methodology of tax audit, per advice of JICA Expert, more priorities are given to field audit, which is considered to be more effective way compared with the book audit. In addition, the development and introduction of TPI enhanced the quality of tax audit, since it is utilized in the prior research conducted by the inspectors at the preparation stage.</li> <li>● In 2007, the number of tax audit was purposefully decreased, but the number of inappropriate cases was increased on the contrary. This can be considered as one of the proofs indicating the improvement of quality in tax audit. The method to collect delinquent taxes has also been improved. MTA piloted the introduction of tax collection through phone calls in Darkhan-Uul Province Tax Office which was successfully carried out.</li> </ul>
	The Project purpose 3 has been achieved.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● The taxpayer service centers have been established and, currently, there are 26 centers nationwide. The model service center started its operation in February 2007, which was established through the Project's assistance. The service quality provided to taxpayers is improving through trainings and manuals. The surveys on customer satisfaction are also conducted.</li> <li>● The taxpayer services through website have been enhanced and improved. Currently, MTA provides taxpayers with various kinds of tax related information and electronic filing services in VAT, corporate income tax and individual income tax. The input of VAT invoice has also become possible via the internet.</li> </ul>
Efficiency	The efficiency of inputs and project management is high.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● The amount of inputs, quality and dispatching timing of JICA Short-term Experts were appropriate. The counterparts (CPs) on the side of MTA were deployed properly in the areas of trainings and human resource development, tax collection including taxation and tax audit, and taxpayer services. The equipment was also appropriately provided to MTA in terms of its type, amount, quality and timing of provision. The equipment is well utilized.</li> <li>● The overall management of the Project was good and smooth. There were no cases observed which negatively affected the smooth operation of the Project.</li> <li>● The accumulation of JICA's assistance to MTA since 1998 has contributed to the efficient management of the Project. It seems that the Project was implemented by MTA with high efficiency despite the wide scope and variety of contents, with the help of accumulated experiences and expertise brought by JICA's past technical assistance.</li> </ul>

KD

1306

SD

Impact	The Project is in the right track towards the realization of Overall Goals.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● The Project is in the right track towards the realization of Overall Goal 1 “proper and fair tax administration in Mongolia” and also towards the Overall Goal 2 “improvement of taxpayer compliance and increase of the number of tax filers”.</li> <li>● No external factors which may affect the realization of Overall Goals were observed. Unexpected negative impacts are not observed.</li> </ul>
Sustainability	There is high sustainability in policy. Sustainability in budget and technical capacity is moderate. Several issues have to be addressed for higher sustainability.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Policy: In terms of national policy agenda, the tax reform and improvement of tax administration will be given high priority in order to respond to the market economy.</li> <li>● Budget: It is likely that MTA’s budget may fall short in order to fully satisfy the investment needs in equipment and in human resource development. In such cases, MTA has a plan to utilize the external fund sources such as foreign government and multinational institutions.</li> <li>● Technical Capacity: Through the implementation of the Project, MTA staff has acquired the basic knowledge and skills. However, in order to satisfy the future needs to fully respond to the developed market economy in Mongolia, continuous efforts by the individual staff and constant provision of trainings are required.</li> <li>● Ownership: The current level of ownership of MTA can be considered as high because of their progress in human resource development, their will to input their own budget to the Project and strong leadership of the management. In order to maintain the current high ownership, continuous trainings are important to keep the efforts of improving capacity and mindset of MTA staff.</li> </ul>

### 3. CONCLUSION

The evaluation team concludes that the Project has achieved most of the outputs and therefore the Project purposes. No severe obstacles were observed during the Project duration that might have held back the progress of the Project, except for the following two minor points:

- (1) Since the introduction of accredited tax accountant system was quite new to the Mongolian business context, much more time was needed for the Project and MTA to gain acknowledgement of the necessity and the benefits of the system and support from the concerned ministries and parties.
- (2) Introduction of tax education as a whole needed more coordination among the concerned parties.

Other important assumptions such as separation of staff from MTA, restructuring of MTA and relevant ministries, lack of budget support, were not realized. Basically very few project counterparts left the office, so that the technical transfer provided by JICA experts sustained in the organization. It is highly noted that MTA came up with the finances in conducting the Project activities e.g. printing manuals, establishment and development of TPI system, establishment of service centers, etc.

### 4. RECOMMENDATIONS

#### 4-1 Recommendations for the Mongolian counterpart

- (1) “Taxpayer services” and “promotion of appropriate and fair tax administration” are the two pillars that anchor the self-assessment system.

In order for the system to work adequately, the taxpayers must first have great awareness of tax

payment and also fulfill the tax liability prescribed by the law voluntarily and properly. Enhancement of taxpayer services including public relation activities, tax education, and tax consultations would be a significant key to guide the taxpayers to correctly file and pay their taxes by themselves. It is acknowledged that the current works for enhancing taxpayers' convenience by MTA (e.g. expansion of service center functions, establishment of a model service center, and enhancement of website functions) contribute to the enrichment of taxpayer services. The Team strongly expects that MTA continuously makes sufficient efforts to promote such measures and policies.

- (2) Another pillar that supports the self-assessment system is the promotion of appropriate and fair tax administration. It is important to realize appropriate and fair tax assessment by implementing accurate instructions and examinations regarding taxpayers considered not fulfilling tax liability properly so that the "good" taxpayers will not bear a sense of unfairness. In this respect, the Team welcomes the development of audit manual and the training sessions for auditors held by MTA. The Team expects that MTA further enhances the methods of taxpayer management, audit selection, field audit and others.

It is also necessary that MTA steadily attempts to collect delinquent tax without fail by encouraging them to pay voluntarily. MTA should continue to take methods such as attaching a certificate of tax payment to a public bidding document and expanding pilot operation of tax collection through phone calls.

- (3) It should be well noted that it is the highly qualified staffs of MTA that enable the pertinent implementation of such two pillars. It is imperative that MTA enhances human resource development and training together with active efforts to the improvement of curriculum, course materials and implementation of correspondence courses, etc.

- (4) The above mentioned activities that were not fully achieved in the Project, such as the methods of taxpayer management, audit selection, field audit and collection of delinquent tax, and capacity development of instructors, shall be encouraged and pursued on MTA's self-help basis as well as be taken up in the agenda of the new training program in Japan.

- (5) The Team observed that the management of MTA had kept the enthusiasm and showed potent initiative throughout the Project duration. The Team hopes that the staffs of MTA autonomously tackle to improve the tax administration through accumulation of various and creative ingenuity in addition to the strong leadership of the management.

#### 4-2 Recommendations for the JICA Project Team

In general, the Team recognizes that the JICA project team and the Mongolian counterpart worked very closely and that the Project mostly achieved initially-set Project purposes. It is well understood that the reasons of this success owe to not only to the assiduities of JICA project team but also to the



fact that the Team thought highly of the ownership of the Mongolian counterpart. The Project experts provided MTA with ample and useful advice based on their knowledge and experiences. It is anticipated that the outputs of the Project are well advocated and shared among other donors and concerned parties until the termination of the Project period.

KD

11

136

EL



## ANNEX 1. Methodology of Evaluation

### 1. Evaluation Criteria

In accordance with the JICA Project Evaluation Guidelines of January 2004, the Final Evaluation of the Project was conducted in the following process:

Step1: The Project Design Matrix<sup>1</sup> (PDM) was adopted as the framework of the Final Evaluation exercise, and the Project achievement was assessed vis-à-vis respective Objectively Verifiable Indicators. The level of inputs and activities were evaluated in comparison with the output levels.

Step2: Analysis was conducted on the factors that promoted or inhibited the achievement levels including matters relating to both the Project design and Project implementation process.

Step3: An assessment of the Project results was conducted based on the five evaluation criteria: “relevance”, “effectiveness”, “efficiency”, “impact” and “sustainability”.

Definition<sup>2</sup> of the five evaluation criteria that were applied in the analysis for the Final Evaluation is given in Table 1-1 below.

**Table 1-1: Definition of the Five Evaluation Criteria for the Evaluation**

Five Evaluation Criteria	Definition as per the JICA Evaluation Guidelines
<b>1. Relevance</b>	Relevance of the Project is reviewed by the validity of the Project Purpose and Overall Goal in connection with the Government development policy and the needs of the target group and/or ultimate beneficiaries in Mongolia.
<b>2. Effectiveness</b>	Effectiveness is assessed to what extent the Project has achieved its Project Purpose, clarifying the relationship between the Project Purpose and Outputs.
<b>3. Efficiency</b>	Efficiency of the Project implementation is analyzed with emphasis on the relationship between Outputs and Inputs in terms of timing, quality and quantity.
<b>4. Impact</b>	Impact of the Project is assessed in terms of positive/negative, and intended/unintended influence caused by the Project.
<b>5. Sustainability</b>	Sustainability of the Project is assessed in terms of institutional, financial and technical aspects by examining the extent to which the achievements of the Project will be sustained after the Project is completed.

<sup>1</sup> Within the latest JICA Evaluation Guidelines of 2004, the term Logical Framework, or Log Framework has been introduced in place of Project Design Matrix (PDM). However since the Project continued referring to this tool as PDM throughout the Project Period, this Report will use the term PDM.

<sup>2</sup> “JICA Project Evaluation Guideline (revised: January 2004),” Office for Evaluation and Post Project Monitoring, JICA.

KO

1305



## ANNEX 2. 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 Administration (MTA)

Date of PDM: June 2005

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

KO

176



	<p>instructors</p> <p>4-1. Increase in equipment and budget for training</p> <p>5-1. Evaluation of courses by the MTA staff through questionnaire and interviews.</p>		
<p><b>II. Tax collection (including taxation and tax audit)</b></p> <p>1. Decrease of unregistered taxpayers through improvement of manuals, etc.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p><b>II. Tax collection (including taxation and tax audit)</b></p> <p>1-1. Increase in number of registered taxpayers (%)</p> <p>1-2. Increase in number of cases where means of taxpayer management is improved</p> <p>2-1. Increase in number of audited cases</p> <p>2-2. Increase in number and amount of additional collection, and decrease in past due amount</p> <p>2-3. Increase in number of training classes received by tax auditors</p> <p>2-4. Improvement of manuals for tax audit, etc.</p> <p>2-5. Increase in number of cases where operational procedures are improved</p> <p>3-1. Increase in number of opportunities for the MTA staff to use information system</p> <p>3-2. Increase in data volume of information system</p> <p>3-3. Situation of collaboration with other agencies in tax collection (including taxation and tax audit)</p>	<p>- MTA's statistical data, training records and reports</p> <p>-Follow-up survey for evaluation will be conducted.</p>	
<p><b>III. Taxpayer services</b></p> <p>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) .</p> <p>2. Improvement of contents of public relations activities for taxpayers.</p> <p>3. Consideration for introduction of accredited tax accountant system based on advices.</p>	<p><b>III. Taxpayer services</b></p> <p>1-1. Increase in number of training classes received by the MTA staff who is engaged in taxpayer services</p> <p>1-2. Increase in number of cases of consultation or advices to taxpayers</p> <p>1-3. Number of processed cases per hour for consultation or advices for taxpayers</p> <p>1-4. Increase in number of taxpayer service centers and in number of staff who is assigned to the service centers</p> <p>1-5. Increase in number of access to MTA's homepage</p> <p>1-6. Increase in number of cases where taxpayer services were provided by using IT</p> <p>2-1. Number of cases where contents of public relations</p>	<p>-MTA's statistical data, training records and reports</p> <p>-Follow-up survey for evaluation will be conducted.</p>	

KO

136

	<p>activities for taxpayers were improved</p> <p>2-2. Increase in times and budget of public relations activities for taxpayers</p> <p>3-1. Number of meetings held to consider the introduction of accredited tax accountant system.</p>		
<p><b>Activities:</b></p> <p><b>I. Human resource development and training</b></p> <p>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.</p> <p>2-1. To provide advices for the introduction of distance learning.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>4-1. To monitor the progress in the improvement of facilities and equipment for training, and to provide advices upon necessity.</p> <p>5-1. To provide advices for establishing training system which is linked with the overall human resource development plan of MTA.</p> <p><b>II. Tax collection (including taxation and tax audit)</b></p> <p>1-1. To provide advices for taxpayer registration and enhancement of taxpayer management.</p> <p>2-1. To provide advices for planning and implementation of training program for tax auditors, which is aimed to improve their tax auditing capability.</p> <p>2-2. To provide advices for establishing manuals and other related documents to improve tax auditing capability.</p> <p>2-3. 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</p>	<p><b>Inputs (Japanese side)</b></p> <p><b>-Experts</b> 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.)</p> <p><b>-Training in Japan</b> Training of Mongolian personnel in Japan, 10 people/year x 1 time (2 to 3 weeks)</p> <p><b>- Training in Mongolia</b> As needed</p> <p><b>- Equipment</b> Equipment necessary for project activities</p>	<p><b>Inputs (Mongolian side)</b></p> <p><b>-Staff</b> (1) Selection and deployment of counterpart personnel</p> <p>(2) Establishment of the steering committee</p> <p><b>-Space</b> Suitable office space for the team of experts</p> <p><b>-Expenses</b> A part of necessary operating expenses</p>	<p><b>Preconditions</b></p> <p>- N/A</p>

KD

18/25

SD

<p>systems, collaboration with other agencies, etc. The scope of advice covers how to grasp the present condition, analyze problems and make improvement plans.</p> <p>3-1. To provide advices for improvement of the information system including the third party information system.</p> <p>3-2. To provide advices regarding collaboration with other agencies, with consideration and introduction of actual reference cases in Japan.</p> <p><b>III. Taxpayer services</b></p> <p>0. To provide advices for the general aspects of improvement plan for taxpayer services.</p> <p>1-1. To provide advices for improving the capacity of the MTA staff to achieve better service quality for taxpayers.</p> <p>1-2. To provide advices for improving contents and operational efficiency of taxpayer services.</p> <p>2-1. To provide advices for enhancement and expansion of tax education at the level of elementary school, junior and senior high schools.</p> <p>2-2. To provide advices for implementing training and enlightenment activities for taxpayers (especially for corporate taxpayers).</p> <p>2-3. To enhance public relations activities for taxpayers (such as improvement of distribution materials and brochures, advertisement through mass media, etc).</p> <p>2-4. 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.</p> <p>3-1. To provide advices for introduction of accredited tax accountant system.</p>			
--	--	--	--

KO

13

SO

**ANNEX 3. Inputs to the Project**

**3-1. Record of Dispatch of Japanese Experts**

No.	Name (Field)	(Month)					Total
		1st year	2nd year	3rd year	4th year (Planned)		
		6.30	10.00	10.20	4.79	31.29	
1	Mr. Takashi OKUDA (Project Leader, Tax Education System )	1.20	1.70	2.40	0.77	6.07	
2	Mr. Heizo KOIKE (Tax Education Curriculum, Taxpayer Services)	0.30	1.97	0.30	0.27	2.84	
3	Mr. Yasuo Fujii (Taxation and tax Collection)	1.20	1.43	2.10	0.77	5.50	
4	Mr. Fumio HASHIMOTO (Tax audit)	1.20	2.37	2.40	0.77	6.74	
5	Mr. Kenichiro Iwashita (Promotion of Project, Taxpayer Service, PR of National Tax Agency)	1.20	1.40	1.00	0.77	4.37	
6	Mr. Satoshi TANAKA (Information System)	0.50	0.33	1.00	0.57	2.40	
7	Mr. Seimei WADA (Tax Accountant System)	0.70	0.80	1.00	0.87	3.37	

*KO*

*MS*

*LD*

### 3-2. List of Participants to Counterpart Training in Japan

■ First Year Duration of the Training: 4 March – 25 March, 2006

No	Name	Position
1	Mr. Jamiyan BATBAYAR	Deputy Director General, General Department of National Taxation
2	Mr. Yansanjav BATTSOJ	Head, State Registration Division, General Department of National Taxation
3	Mr. Jambalsuren MYAGMARTSEREN	Lawyer and Tax Inspector, General Department of National Taxation
4	Ms. Tsagaan URANCHIMEG	State Tax Inspector, General Department of National Taxation
5	Ms. Yadamjav AYUSHJAV	Head, Tax Audit Division, Capital City Tax Office
6	Ms. Bakhnaa BADAMTSETSEG	Teacher and Tax Inspector, General Department of National Taxation
7	Ms. Sumiyadash BAYASGALAN	Teacher and Tax Inspector, General Department of National Taxation
8	Mr. Bat-Ulzii BUYANNEMEKH	Tax Inspector, General Department of National Taxation

■ Second Year Duration of the Training: 13 February, 2007 – 3 March, 2007

No	Name	Position
1	Mr. Baldanjav ARIUNSAN	Deputy Director General, General Department of National Taxation
2	Mr. Sharkhuu TSERENDORJ	Head, Tax Audit in the State Budget Revenue and Inspection Unit, General Department of National Taxation
3	Ms. Dashdorj OYUN	Senior Tax Officer, Tax Administration and Cooperation Division, General Department of National Taxation
4	Ms. Myagmar GANGAMAA	State Tax Inspector, Tax Audit and Methodology Division, General Department of National Taxation
5	Mr. Yanjiv SUREN	State Tax Inspector, State Registration Division, General Department of National Taxation
6	Mr. Namsrai BAT-ERDENE	Teacher and Tax Officer, Tax Training and Research Center, General Department of National Taxation
7	Ms. Tserennadmid TSENDSUREN	State Tax Inspector, Tax Collection and Service Division, General Department of National Taxation
8	Ms. Ayurchuluun ARIUNGEREL	Head, Songinokhairkhan District Tax Office
9	Mr. Maam ALTANGEREL	Head, Tax Collection's Division, Chingeltei District Tax Office
10	Ms. Sereenendorj TUGSJARGAL	Tax Officer, Baganuur District Tax Office
11	Ms. Bazar ENKHZAYA	Tax Officer, Capital City Tax Office

KO

MS

SD

12	Ms. Gombodorj MART	Head, Dornogobi Province Tax Office
13	Mr. Lkhagva LAMAACHIN	Head, Uvurkhangai Province Tax Office
14	Mr. Gurjav BUKHSUURI	Head, Khuvsgul Province Tax Office
15	Ms. Shagdar LKHAGVATSEREN	Tax Officer, Gobi-Altai Province Tax Office

■ Third Year Duration of the Training: 18 February, 2008 – 1 March, 2008

№	Name	Position
1	Mr. Luvsandash ZORIG	Director General, General Department of National Taxation
2	Mr. Gotov LUVSANTSEREN	Head of tax office, Sukhbaatar district tax office
3	Mr. Chimed GANSUKH	Head of the division, Tax audit and Methodology division, General Department of National Taxation
4	Mr. Dugarjav DORJPUREV	Head of tax office, Sukhbaatar Province Tax Office
5	Mr. Jamts TSERENJAV	Head of tax office, Dornod Province Tax office
6	Mr. Batburged ALTANTSETSEG	Head of tax office, Uvurkhangai Province tax office
7	Mr. Chameikhan BAGDAL	Head of tax office, Khovd Province tax office
8	Mr. Dambii GOTOV	Head of Tax office, Chingeltei district tax office
9	Mr. Tserenbat OKTYABERI-ERDENE	Tax Inspector, General Department of National Taxation
10	Mr. Bold BADRAL	Tax Inspector, Tax Administration and International Cooperation Division, General Department of National Taxation
11	Ms. Ochirbat CHIMED	Head of division, Public Management and Administration Division, General Department of National Taxation
12	Mr. Balsan GANBOLD	Head of Tax Collection Division, Capital City Tax Office

140

MBG

SD



### 3-3. List of Equipment Provided under the Project

#### ■ First Year

##### Tax training center in Ulaanbaatar

No	Item	Quantity
1	PC	6
2	Printer	3
3	Network Hub	1
4	Copier	1

#### ■ Second Year

##### Songinokhairkahan district Taxpayer Service Center

No	Item	Quantity
1	Taxpayer file case	8,000
2	Taxpayer file	350
3	Desk	8
4	Stationary	8
5	Stacking chair	20
6	Hub for network	1
7	DVD, Video player	1
8	Fax machine	1
9	Filing cabinet (for file of taxpayer)	14
10	Sheet for filing cabinet	1050
11	Lobby chair (for taxpayer)	4
12	Filing cabinet (for keeping materials)	2
13	Partition	9
14	chair( for officials)	8
15	Chair(for taxpayer)	8
16	Rack for manuals and materials)	3
17	High Desk for taxpayer	2
18	Wardrobe	2
19	Curtain	5
20	Projector (Data Show)	1
21	Phone	8
22	Television	1
23	PC(desk top)	8
24	Laser Printer	2
25	Memory stick	5
26	Digital copier	
28	PC(Note book)	1

20

140

186

24

■ Third Year

Call center

No	Item	Quantity
1	Desktop Computers	5
2	Headset	5
3	Port Switch	1
4	Server Computer	1
5	CABLE	300
6	KX-TDA30 SYSTEM,	1
7	Voice Processing System	1
8	Software for Call Center	1
9	Installation cost	1
10	router	1
11	digital voice recorder/player	1
12	Computer office desk	5
13	Drawer	5
14	Office chair	5
15	Desk separator /30 cm-high/	2
16	Desk separator /52 cm-high/	3

Equipment list supplied for Uvurkhangaï province and Darkhan-Uul province tax training center

No	Item	Quantity
1	PC(desk top)	3
2	Laser Printer	2
3	PC(Note book)	1
5	Projector (Data Show)	2
6	Copy Machine	2
7	Chair	40

ko

186

DL

### 3-4. Counterparts List

#### Project Director

- Mr.Luvsandash Zorig, Director General, GDNT

#### Project Manager

- Mr.Baljinyam Erdenebaatar, Head of Tax Administration and International Cooperation Division, GDNT

#### Counterpart personnel

- Mr. Yadmaa Mishiglunden, Director of Tax Training Centre, GDNT
- Mr. Ochirjams Tsogt, Head of Tax Collection and Service Division, GDNT
- Ms.Dandar Enkhtuya, Head of Information Processing and Automation Division, GDNT
- Ms. Ochirbat Chimed, Head of Public Management and Administration Division, GDNT
- Ms. Tseveensuren Tsendsuren, charge in taxpayer service and Tax inspector of Tax Collection and Service Division, GDNT
- Mr. Chimed Gansukh, Head of Tax Audit and Methodology Division, GDNT
- Ms. Gunsen Altanzaya, Accredited Tax Accounting System/ Director of Accredited Tax Accounting Association

ko

186 22

### 3. 主要議事録

1. 日時	2008年6月2日（月） 11:00～12:00
2. 場所	モンゴル国税庁 副長官室
3. 機関名	モンゴル国税庁
4. 面会相手・同席者	Ms. Tsendsuren（納税者教育・広報カウンターパート） （調査団） Ms.サイハナ、原（オブザーバー） モンゴル国税庁 Ms.Ankhbayar
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 納税者教育・広報の成果の達成状況 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 現在の職務は5年前から担当。広報活動は、プロジェクト実施前はイベント開催時と祝日の時に限られており徹底していなかった。しかし、プロジェクトが実施されてからは、納税者教育と広報を、イベントがなくても常時行っており、両活動が定着している。</li> <li>✓ この変化の最大の要因は国税庁スタッフが日本で受講した国別研修である。日本の税務署訪問によって、現場での納税者サービスを理解した。これをモンゴルでも普及させるように努めている。</li> <li>✓ 成果のうち、「国税庁職員のサービスマインドの向上」「情報技術(IT)の導入等により、納税者の利便性が増加する。」「納税者広報の内容を充実・改善する」はすべて達成した。</li> <li>✓ 「納税者サービスセンターの増設」についてはほぼ達成した。80%達成の段階で、今後も5県で増設する予定でありこれは今年中に達成する計画。</li> </ul> </li> <li>● 中学校向けの教材開発について <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 中学校向けの教材開発（納税者教育）については、現在、2箇所です試験的に行っており、先生に協力してもらい月に1回教えている。</li> <li>✓ 中学の場合は、既存のカリキュラムにのせてもらう、つまり文部省に科目を申請して認可を受ける必要があるため、まだ試験的に導入するに留まっている。</li> <li>✓ これに対して、幼稚園や小学校では教える先生も一人であり導入が簡単であったこともあって成功している。</li> </ul> </li> <li>● 広報におけるメディア活用について <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 広報活動は、国税庁が策定する四半期毎の広報計画に沿って展開しており、テレビコマーシャルの作成放映などを行った。JICA支援で作った広報用の本もある。</li> <li>✓ 国税庁ウェブサイト上の関連リンク先も増加している。以前は、リンク先として関連法ぐらいたったが、今は税務相談、税金の仕組み、日常的な各種の情報提供、法人設立に必要な書類などが加わり、税務の知識がない人でも、税務について学ぶことが可能となっている。</li> <li>✓ 今後は、地方の税務署が独自のウェブサイトを開発することを推進。ダハン県で開設済み。</li> <li>✓ メディアの種類については、以前は、新聞・テレビが中心。今では、ウェブサイト、携帯電話、税務パンフレット、街中の掲示版・看板など。テレビコマーシャルも活用。</li> <li>✓ 税務週間は日本から取り入れた。年に1回、5月の第2週目が納税週間（「納税者の日」）である。この週には、イベントを行う。エッセイコンテスト、絵画コンテスト、説明会などを開催。また、科目別優良納税者ランキングの発表も行う。この選定基準は、一定額以上の納税（10億TG以上）、これまで違反のないこと、など。つまり、信頼できる納税者として世間に発表されるということ。これは、公正な徴税を実現する観点からも役立っている。</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 2008年1月に60名のメディア関係者、テレビや新聞の記者を対象にセミナーを実施。これは、国が行っている税務や納税者向け対策を国民やメディアに理解してもらうため。</li>   <li>● 納税者アンケートの実施 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 納税者からの意見を把握するため、毎年5月の第2週目にアンケート調査を実施している。それ以外にも必要に応じて年に2-3回実施。この結果公表はしていないが、国税庁内部で内容をフィードバックし次期計画に活かすようにしている。</li> </ul> </li>   <li>● 短期専門家による助言・指導について <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 短期専門家による助言・指導は有効で、助言・指導という技術移転の方式も適切であった。</li> <li>✓ 重要なことを多く教えてもらった。具体的には、日本の税務の現状を教えてもらいこれをモンゴルの現状と比較できたのが良かった。</li> <li>✓ ヨーロッパからの専門家は現場で自分達のやり方を押し付けることがあるが、JICA専門家はまず意見交換を行って現状を把握するところから始める。このやり方は良かった。不満な点はない。</li> </ul> </li>   <li>● 本邦研修による能力向上や研修の効果について <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 研修受講により能力も知識も向上した。なかでも日本の租税教育と広報活動について学んだことが役立った。</li> <li>✓ サービスマインドの向上を含め、研修の効果は個々の職員の担当業務の上で現れている。例えば、滞納整理で工夫したり従来とはやり方を変えたりといった点。国別研修を受けた職員はそれぞれが業務の改善を心がけている。</li> <li>✓ 日本で、上野税務署を訪問した時に印象に残っていること：一部屋を使い、税金に係る歴史の展示やパンフレットが置かれているインフォメーションコーナーがあった。これは便利だと感じた。幼稚園や小学校の子供が見学を訪れていることも印象に残った。現在、国税庁ビルの新設が計画されているが、日本で見たものと同じものを設置したい。</li> <li>✓ また、モ国国税庁側から本邦研修に参加した受講生は、ウランバートル地域のみならず地方の検査官が含まれている。これは、本邦研修の効果が地方にも広がっているということであり良いと思う。</li> </ul> </li>   <li>● JICA短期専門家の投入について <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ JICA短期専門家の投入量・質・タイミングは、「人数」「派遣のタイミング」「派遣期間」「専門能力の高さ」「本人の専門分野の適切度」「コミュニケーション能力」のすべての側面において適切であった。</li> </ul> </li>   <li>● これまでに支出されたJICA及びモンゴル政府のプロジェクト予算について <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 「金額」「支出タイミング」ともに、「改善余地あり」である。</li> <li>✓ 広報予算は不足している。滞納の減少、脱税の防止、税収向上のすべてにおいて広告は有効な手段である。もっと予算を増やして欲しい。タイミングは5月までに（広告を行うと）効果がある。</li> </ul> </li> </ul> <p style="text-align: right;">(以上)</p>
--	---

1. 日時	2008年6月2日（月） 14:00～16:00
2. 場所	ソングノハエルハン税務署
3. 機関名	モンゴル国税庁ソングノハエルハン税務署
4. 面会相手・同席者	Mr.Zayakhshig（VAT担当検査官）、, Ms.Altansuud（登録担当検査官）、Mr.Batbold（モデルサービスセンター長）、Mr.Galsanjav, Head of Tax Office（調査団） Ms.サイハナ、原（オブザーバー） モンゴル国税庁 Ms.Ankhbayar
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>● モデルサービスセンターでの業務状況 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 2007年1月開設。現在、8名を配属（法人担当6名、個人担当2名）。</li> <li>✓ 現在の1日当たり来所者数は20-30名程度。申告シーズンの繁忙時には500～600人ということもある。そのような場合には他部に応援要員を頼むなどして対応している。扱う法人の数は約5000社、VATは4000社程度が支払っている。毎年、特に3月末から4月20日までは、VAT申告と車の検査が重なって最も忙しい。このような時期を除けば、全体では平均すると1日70人程度の来訪かと思われる。</li> <li>✓ 納税者への説明にかかる時間は証明書発行など簡単なものなら5-7分程度、VAT申告の場合は20分ぐらいかかることもある。</li> <li>✓ 今後、電子申告が浸透し普及していけば、申告のために来所する必要がなくなるので、繁忙期自体がなくなっていく。従って、電子申告の普及が重要課題である。</li> </ul> </li> <li>● 普段のサービス業務で心がけていること <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ できるだけ納税者の手間がかからず負担のないように、丁寧に対応すること。法律を守りながらサービスを手続きやサービスを行うこと。</li> <li>✓ 納税者が何回もセンターに来なくていいように、迅速に丁寧に法律を守りながら。</li> <li>✓ 税目別の説明書や記入要領を置いておくことで納税者の時間の削減を図る。</li> </ul> </li> <li>● 業務改善や職場での話し合いの具体的事例 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 昼休みの交代当番制を話し合いで採用。</li> <li>✓ 毎週金曜日に開催する電子申告説明会を、職場での話し合いにより自ら発案し導入。区税務署の徴収室と提携し、会議室でスクリーンを使って納税者に説明。</li> <li>✓ 今後、計画していることであるが、ペーパーレス化のためウェブサイトの活用を進めていく。当税務署のウェブサイトの原案を作っており、国税庁に提出済み。国税庁ホームページからリンクを張ってもらう予定。また、納税者に対する広告や各種の通知を納税者の電子メールアドレス宛に送る計画もあり。</li> <li>✓ さらに、これもアイデアとして区税務署に要求していることであるが、ソングノハエルハン地区は貧困層が多く、PCを保有していない人や、また保有していても自分で入力できない人が多い。そこで、当センターの提案として、1階の受付の横に2台のPC端末を設置し、ここで職員が入力の補助をできないかと考えている。2台のPC購入を国税庁に要求しているところである。</li> </ul> </li> <li>● 短期専門家の助言や指導について <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 指導や助言は適切だった。</li> <li>✓ 当モデルセンターに対していくつかの提言があった。利用者用務別のカ</li> </ul> </li> </ul>

	<p>ウントと分析、職員用の執務マニュアル（特に新しく異動してきた人向け）、Q&amp;A集100問の本の発行、納税者アンケートなど。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ このうち、利用者用務別のカウントと分析は開所直後に試験的に実施してみたが、現在では行っていない（後述）。職員用の執務マニュアルは、区税務署と協議した結果、当モデルサービスセンターに人事異動で派遣されてくる人材は、ある程度業務に習熟した経験者が中心であり新人は来ない、ということが判明したため、マニュアルを作るまでもないだろうということになった。Q&amp;A集については、以前に同様の本が作られていることもあって実施には至らなかった。</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 時間あたりの相談処理件数の把握と利用者用務別分析の導入について <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 当センター開所後の一時期（2007年5月～2007年12月末）に、試験的にやってみた。JICA専門家のすすめで、手作業でカウントしていたものであるが、現在では行っていない。理由はその後、業務が多忙となり検査官の仕事量が増え、仕事がまわらなくなってきたため。特に電子申告の導入が進んだ結果、検査官が電子申告に関して納税者に説明する時間が必要になりこれに大変な手間を取られている。</li> </ul> </li> <li>● 当モデルサービスセンターの利点 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 番号表示機の導入（待ち時間の見当がつく）</li> <li>✓ 納税者を対象とした広報や必要なことを教えるサービス（待って並んでいる人に対してスタッフが税務相談を行う、あるいはテレビスクリーンを利用して申告書の書き方を流す、など）</li> </ul> </li> <li>● 本プロジェクトで導入された資機材について <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 5万ドルの範囲で資機材の供与を受けており、一応十分なものだった。</li> <li>✓ （他に、実施していないがもし予算があれば実行したかったことは）納税者を対象とした電子申告の研修会をやりたかった。電子申告は納税者にとってわからないことだらけであり、研修の必要性が高い。食堂を開放して10台のPCを置いて研修することを計画したが実施には至らず。</li> </ul> </li> <li>● 普段の業務で使っているITツール <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ PC端末から、ウェブサイトを利用して必要な情報（税法・税率に関する情報・電子申告関連情報）を得ている。</li> <li>✓ モデルサービスセンターのPC端末には税務関連の23種類のソフトがインストールされており、納税者サービスにおいて活用。</li> <li>✓ 第三者情報については、ここのモデルサービスセンターのなかでは使用していない。国税庁全体では関税情報などをネットワークを通じて区税務署の検査官に送っている。</li> </ul> </li> <li>● これまでに受講した研修の例 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 韓国でOECD主催の租税条約に関する研修、モンゴル日本センターでの検査官向け2日間研修（講師は日本人＝短期専門家と思われる＝科目は検査官の倫理、納税者とのコミュニケーション）、モンゴル経営アカデミーでのコミュニケーションスキル研修、モ国国税庁による税制改正コース、等。</li> </ul> </li> <li>● 今後、サービスセンターとして取り組むべき課題 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 納税者（特に貧困層）に対する電子申告手続きの補助</li> <li>✓ 繁忙期に国税庁のホームページが固まってしまうアクセス不可となることがあり、その対策</li> </ul> </li> </ul>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● モデルサービスセンターを他の税務署に広めていく必要について <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ モデルサービスセンターの導入により仕事のやり方が変わり、納税者の評判も良くなってきている。他に広げていくことは意味がある。</li> <li>✓ ひとつの問題点としてスペースの問題がある。他の区税務署は、ソングノハエルハンに比べてスペースが狭い。サービスセンターのやり方を導入することは良いが、物理的な面では設置が難しいだろう。</li> </ul> </li> </ul> <p style="text-align: right;">(以上)</p>
--	--

1. 日時	2008年6月3日（火）10:00～12:00
2. 場所	モンゴル国税庁
3. 機関名	モンゴル国税庁
4. 面会相手・同席者	初級・中級研修受講者4名 グループインタビュー (調査団) Ms.サイハナ、原 (オブザーバー) モンゴル国税庁 Ms.Ankhbayar
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 4名のプロフィール <ul style="list-style-type: none"> <li>A氏 : 男性-Mr.マンダハ-予算債務歳出管理局、弁護士</li> <li>B氏 : 女性、国際協力局</li> <li>C氏 : 女性、会計士</li> <li>D氏 : 男性-Mr.ヴィエンバ-徴税課検査官・会計士</li> </ul> </li> <li>● これまでの受講歴について <ul style="list-style-type: none"> <li>A氏 : 2008年に1回、検査官の資格獲得のための初級研修</li> <li>B氏 : 2007年に1回、検査官の資格獲得のための初級研修</li> <li>C氏 : 2005年以来、計6回、会計関連ほか</li> <li>D氏 : 多数。国税庁による税務会計研修2回、財務省による専門会計研修、JICA専門家による講習（国際会計基準とモンゴル会計基準）</li> </ul> </li> <li>● 受講が業務に役立っているか <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 「大変役立っている」(A、B、Cの3名)</li> <li>✓ 「役立っている」(D1名)</li> </ul> </li> <li>● 研修が業務にどのように役立っているか、どのように能力向上に結びついたか <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 検査官としての仕事が把握でき、その機能、権利、義務について学んだ点。</li> <li>✓ 検査官の倫理について学ぶことができた点。</li> <li>✓ 法律、税務理論、徴収と検査業務のプロセスなどの知識を得た点。</li> <li>✓ 国際会計基準や会計帳簿について学んだ点。</li> <li>✓ 税制改正のことが良くわかるようになった点。</li> </ul> </li> <li>● 研修のレベルは、自分に適したがレベルだったか、ミスマッチはなかったか、自発的に受講したものか <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 4名全員が、レベルは適正でありミスマッチもなかったと回答。</li> <li>✓ 研修受講は、ほとんどが自発的な希望によるもの。Cさんが受講した6回の研修のうち1回分（＝会計ソフトに係る研修）は国税庁からの指示により受講したもの。</li> <li>✓ 研修のレベルについては、JICA短期専門家の講習を受けた会計士のD氏は、「日本のレベルと比較するとモンゴルの研修はまだ未成熟」とコメント。</li> </ul> </li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 研修の実施時期や頻度について <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 実施回数：「適切」2名、「改善余地あり」2名 上記の「改善余地あり」の理由は、もっと研修回数を増やして欲しいというもの。</li> <li>✓ 「研修実施のタイミング」：4名が「適切」か「まあまあ適切」で、「改善余地あり」はなし。</li> <li>✓ 「研修期間の長さ」：「適切」2名、「まあまあ適切」1名</li> </ul> </li>   <li>● 研修の指導教官に対する評価 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 専門分野別の教官の数：「充分」としたのが3名、「まだ不足」が1名。不足していると考える理由は、初級コースでは教官が複数の教科をかけもちで教えていることから、専門分野別にはまだ足りない、国税庁も研修センターももっと大きくしていく必要があるため、これに伴って教官も更に育成する必要あり、というもの。</li> <li>✓ 教官の専門知識：4名全員が「充分」と回答</li> <li>✓ 教官の教え方や指導能力：4名全員が「全般的に満足」と回答</li> </ul> </li>   <li>● 研修受講後のフォローアップ体制について <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 研修受講後のフォローアップについては、特に何か制度や仕組みとして確立したものがあるわけではない。</li> <li>✓ ただし、受講生は常時、教官に質問できるのでフォローアップの点で問題ない、との回答が得られた。</li> </ul> </li>   <li>● 研修環境（施設、機材）について <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 研修施設・機材・設備について、4名全員が「不足している」との回答。</li> <li>✓ その理由としてあがった声として、「部屋が狭い」「収容可能人数が少ない」など。</li> <li>✓ また、「今後の遠隔教育の拡大を視野に、更にIT化を進めるべき」、「研修センターの設備を拡大して国税庁の職員だけでなく一般の人も受講できるようにすべき」といった意見も挙がった。</li> </ul> </li>   <li>● 段階別連続研修についてどう思うか、との質問に対するコメント <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 段階別連続研修の導入に伴い、2007年に能力評価試験を実施して職員を「初級」「中級」「中級の上」「上級」の4段階に分けたが、これにより現有的人材を能力別に整理できたことは人材育成上、効果的である。</li> <li>✓ この制度が導入されてまだ間もなく、運用が開始されたばかりなのでコメントできない。</li> </ul> </li>   <li>● 段階別連続研修を人事履歴に記録し「人材育成とリンクした研修体系」を導入したことについての意見 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ この制度がうまく「機能している」との回答が2名、「機能しているが不十分」が1名、「機能しているかどうかわからない」が1名（わからない理由は、このような仕組みが導入されたこと自体を知らされていなかったため）。</li> <li>✓ 現行の公務員法では、国税庁職員の給与は国税庁長官との「雇用契約」に基づいて決定されている。これは半年に1回評価され、昇進にも影響する。したがって、研修実績を積みあげてそれが人事記録に反映されたとしても、現状では「給与」という観点からは処遇に直接影響する仕組みとはなっていない。</li> </ul> </li> </ul>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 先に述べたように、2007年に能力評価試験が行われて新制度が導入されたばかりであるため、給与や人事異動への反映といった観点からの評価は時期尚早である。ただ、将来の見通しとして、研修受講歴は人事異動の参考とはなるだろうが、これが直接に人事異動や昇進には結びつかないであろう。</li> <li>● 研修について、今後、モンゴル国税庁に対して期待や要望したいこと <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 新人研修を厳格化する。新人養成には、現行の研修カリキュラムにのせるのではなく、新卒用に準備した高いレベルの研修を行うべきである。</li> <li>✓ 日本の税務行政では、人材育成の面で学ぶべき点が多くあり職員や検査官が高いレベルで養成されている。サービススキルの面も含めて日本の優れた点を導入すべき。</li> </ul> </li> </ul> <p style="text-align: right;">(以上)</p>
--	---

1. 日時	2008年6月3日（火）14:00～15:30
2. 場所	モンゴル通産大学（注～面談者が講義を行っている大学を訪問したもの）
3. 機関名	
4. 面会相手・同席者	Ms. Altanzaya（委託税理士カウンターパート） （調査団） Ms.サイハナ、原
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 委託税理士制度導入に係る検討の達成状況 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 「ほぼ達成した」と思っている。達成度を数字で表すと70%程度。</li> <li>✓ 委託税理士制度に理解を得るための検討会や説明会を計3回開催。関係機関は財務省、国税庁、公認会計士協会、法務内務省、国家監査局。</li> <li>✓ これまで関係機関の理解が進まなかった要因：モンゴルでは税務会計も監査もこれまで発展してきておらず監査業務と税理士業務の区別がつかなかったことが挙げられる。</li> <li>✓ 当初、財務省が「監査法第4条2項に従って委託税理士業務を処理できる」と判断をしたことで、財務省がこの意見に従ってしまい、監査との区別がつかなくなってしまう。そもそも税理士の仕事自体になじみがなかったのでやむをえない面もある。</li> <li>✓ その後、財務省や公認会計士協会に説明を行った結果、現在では委託税理士制度についての理解も得られ、支持を受けていると理解している。</li> <li>✓ その結果、委託税理士制度導入に向けた法的環境は整いつつある。最近改正された一般税法では、「納税のための計算にあたり専門の税理士による協力を受ける」という趣旨の規定が盛り込まれ、更に、「税理士の活動は別の法により規定される」とも規定された。この「別の法」にあたるものが、現在準備中の委託税理士法のことである。次は、この委託税理士法を成立させることが課題である。9月以降の国会で審議されることになる。</li> <li>✓ 同法案の立案は委託税理士協会が行うが、成立に向けた推進は財務省か国税庁が行うことになると思う。どちらが主体となってもよいが、この点は（来る選挙後の）大臣任命にも左右されるため、現在は様子見の段階である。</li> <li>✓ 制度導入に向けて、2005年から委託税理士養成のための研修を行っており、現在では委託税理士協会の定める資格獲得者が約300名いる。</li> </ul> </li> <li>● 実施プロセスについて <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ プロジェクトの意思決定過程では、日本でのカウンターパート研修に2回応募したにもかかわらず選定されなかったことは残念である。</li> <li>✓ 本邦研修に参加して戻ってきた職員をみると、必ずしも全ての人達が帰</li> </ul> </li> </ul>

	<p>国後も国税庁に貢献しようと頑張っているわけではないように感じる。選定基準があいまい。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ この件でJICA自体は結論を出せず、意思決定主体がモンゴル国税庁となったことは果たしてこれで良かったかどうか。モンゴル国税庁のオーナーシップが高いということが逆に支障になった可能性がある。JICAは国税庁長官に決定権限を委ねすぎたかもしれない。</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 短期専門家による助言・指導について <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 短期専門家による助言・指導は「おおむね有効」であった。専門家とは4回にわたり指導を受けた。コミュニケーションの問題はなかったが、助言・指導という観点から、委託税理士制度の「導入」ということについては期待したほどではなかった。</li> <li>✓ 制度の導入に向けた具体的な協力や技術移転がなく、調査が目的であった点が物足りない。</li> <li>✓ 従って、JICA短期専門家の投入量・質・タイミングについては、調査という観点からはすべて「適切」であるが、技術移転という観点からは「ほぼ適切」としたい。</li> </ul> </li> </ul> <p>(記録者注)</p> <p>Altanzaya氏は、元ウランバートル市税務署の検査官であったが1997年に退職し、その後、博士号を取得して教職に転じた（租税関係の著作が6冊あるとのこと）。今般のJICAプロジェクトでは国税庁のカウンターパートとして任命されているが国税庁の正式な職員でない。</p> <p style="text-align: right;">(以上)</p>
--	---

1. 日時	2008年6月3日（火）16:00～17:00
2. 場所	財務省
3. 機関名	財務省（援助調整局）
4. 面会相手・同席者	Mr. Togmid Dorjkhand, Deputy Director-General, Department of Policy and Coordination for Loans and Aid (調査団) 宮崎、サイハナ、原（オブザーバー） モンゴル国税庁 Ms.Ankhbayar
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プロジェクトの成果達成状況について <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 2005年のデザイン段階から本プロジェクトに係ってきた。プロジェクト・デザインとして充実したものと思っている。ただ、実施途中で3回ほど会議に出席はしたものの、細かな進捗状況を把握しているわけではないので現在の成果自体については判断しにくい。</li> <li>✓ 実施段階で受けた報告では、計画どおりうまくいっており財務省の意向も活かされていると理解している。</li> </ul> </li> <li>● 国家計画上の税務行政の重要性について <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 国税庁による税務行政能力の向上は重要であり、プロジェクト導入時と比較してその重要性に変化はなく現在も優先事項である。</li> <li>✓ 特に同庁の能力強化と人材育成を通じて組織全体を強化することを目指している。市場経済化に伴って国家体制の改革が必要となり、人材育成や研修を通じ新しいやり方を身に付ける必要がある。特に、日本の、納税者を大切にす姿勢を学ぶべきだ。</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 今後、国税庁が取り組むべき課題 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 制度改革、法的環境の整備、納税者サービスの強化（特に税務職員のマインドの向上、倫理の向上）、国税庁内の内部監査や仕事のルールづくりなどが今後の重要課題である。</li> <li>✓ 納税者サービスでは日本で学んだ例が参考になる（注～Dorjkhand氏はIMFの支援により日本に留学しており、税務大学校でも学んで論文をまとめている）。日本ではNGOが納税者の申告補助を行う制度がありモンゴルでも取り入れたい。</li> <li>✓ モンゴルでは汚職の問題は解決されておらず、特に地方においてひどい事例がある。これを解決していくことが重要だ。</li> <li>✓ 現在のモンゴルの税制は日本と同じくドイツから輸入した制度を基礎としている。これまでに税法を整備し会計システムも出来た。枠組みが整ったという点では道半ば、つまり50%のところまで来た。今後の課題は残りの50%である。それは何かというと、国税庁には1300～1400人の職員がいるが、今後はソフト面での整備、すなわち納税者サービスの向上、Tax officerのキャパシティビルディング、NGOとの連携などが課題だ。</li> </ul> </li>   <li>● JICAによる継続支援の必要性について <p>継続支援が必要かどうかの答は「yes」である。支援が必要な分野はTax officerの能力向上である。先にも述べたとおり、まだまだ汚職絡みで悪い事例が発生しており納税者が苦しんでいる。これを改善していくため検査官の能力向上が必要。</p> </li>   <li>● JICAの支援形態については、滞在期間について短期ではなく長期の方がよかった。理由は、専門家による報告書で提言が出た後の（実施に係る）フォローアップが必要なため。短期滞在ではフォローアップができない。Result-based approachであるべき。</li>   <li>● 他ドナーの動向について <p>USAIDが税務行政の案件を実施しており、ITキャパシティの向上も含まれているが、これは主に政策レベルのものであり、JICAが行っている実務レベル（very technical）のものとは違う。</p> </li> </ul> <p style="text-align: right;">(以上)</p>
--	--

1. 日時	2008年6月4日（水） 10:00～12:30
2. 場所	モンゴル国税庁 副長官室
3. 機関名	モンゴル国税庁（モンゴル国税庁）
4. 面会相手・同席者	Mr. Tsogt （調査団）原、宮崎、サイハナ
5. 面談内容	<p>先方より98年以降のJICAプロジェクトの活動に関するプレゼンテーションがあり、その後アンケートに基づき回答を入手した。その後の質疑応答も含め、先方の発言概要は以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 国税で9項目、地方税で13項目の計22の税目がある。全国に1300人の検査官がおり、21県に税務署、ウランバートル市の各区に税務署、また大規模納税者担当部署がある。歳入の60%が（国税庁による）税金徴収。</li> <li>● JICAの協力が始まった98年は税法が成立されつつあった時期であり、国税庁の主な業務は徴税であった。JICAプロジェクトは、徴税・検査・研修・納税者サービスという全ての分野を対象に行い、モンゴル国税庁にとって時機を得た協力であった。</li> </ul>

- 徴収業務の改善に向け、JICA専門家から様々な提案がなされ、必ずしも、全てが実現した訳ではない。

<実現が困難であったもの>

- ✓ JICA専門家の助言に従って徴税部を課税と徴税に分けたが、その当時の状況に合わず、結果的に元の状態に戻した。(→しかしながら、現在では財務省も分けるべき時期に来ていると判断している)
- ✓ 脱税防止のために現金取引の際の領収書を導入すべきという助言もあったが、財務省と協議した結果、時期に適さないという判断がなされ、導入は見送られた。(→しかしながら、現在、財務省からもう一度検討して欲しいという話も出ている。)
- ✓ 青色申告の導入について、検討・協議が行われ、法律改正まで話は進んだが、優良納税者を優遇することが“平等性を阻害する”という観点で反対がなされ、実施に至らなかった。

<改善に向け、導入されたもの>

- ✓ ダルハン・オール県における電話催告の試行的実施。結果を踏まえて、他の地域に拡大する事も検討されている。
- ✓ 滞納処分停止制度の創設。納税者の財産がないことが明らか、又は納税者の所在が不明で、税の徴収が不可能である事が明らかな場合でも法律上「滞納処分の停止」を行うことが出来なかったが、“大赦法”にその部分を入れることができ、かつ施行されたことで、可能となった。
- ✓ 滞納状況の管理手法。従前は単に滞納額を総額として捉えていたが、藤井専門家の助言により税目ごと、年度ごと、税務署ごとに仕分けし、表にして管理することで対応を検討しやすくなった。

- 納税者の登録漏れに関しては、現プロジェクトの中ではあまり取り組みはなされていない。間接的な取り組みとして、第三者情報システムで得た情報を取り組んだり、政府調達の入札に参加する際には納税証明書の添付を義務付けるといったことがなされている。
- 納税者管理に関しては、納税者を8つの指標（例、期限内に申告をしているか否か、経理担当者の有無、国税庁の検査に対する対応状況等）を元にAからEにランク付けする試みを始めているが、検査対象者の選定に関してはソフトで自動的に行おうとしているが、プログラム開発が遅れている。今後、検査対象者の選定に活用していく方向で、税法の改正があった。こうした納税者の管理は橋本専門家の助言に基づいて取り組んでいる。
- 納税者サービスに関しては明日、ウブス県で28番目のワンストップ・サービス・センターが開所予定。この2～3年で、国税庁の顔となっている。納税者の利便性も向上している。
- ソンギノハエルハン税務署にモデル・サービスセンターが作られ、今後は全てのサービスセンターをモデルセンターのレベルに上げていくことが課題。財務省もワンストップ・サービス・センターに配賦する予算を増やしている。ワンストップ・サービス・センターの職員のサービスマインドの向上、コミュニケーションスキルの向上を一つのパッケージとして研修を実施している。現プロジェクトの中で「サービスセンターの実務要領」が出来た。
- 短期専門家によるプロジェクトの実施は大きなテーマを審議・検討するには現地業務機関が短かったと考える。一人は長期、残りは短期という組み合わせが良いのではないかと考える。

(以上)

1. 日時	2008年6月4日（水） 14:00～16:00
2. 場所	モンゴル国税庁
3. 機関名	モンゴル国税庁
4. 面会相手・同席者	本邦研修（国別研修）受講者6名 グループインタビュー （調査団） Ms.サイハナ、原（オブザーバー） モンゴル国税庁 Ms.Ankhbayar
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 受講者のプロフィールと本邦研修の参加時期 <ul style="list-style-type: none"> <li>A氏 : 女性、研修研究センター講師（税法担当） 【2006年3月本邦研修受講】</li> <li>B氏 : 女性、オユン氏、国際協力局で税制担当 【2007年本邦研修受講】</li> <li>C氏 : 男性、バテラ氏、国際協力局で税制担当 【2008年2月本邦研修受講】</li> <li>D氏 : 男性、メグユツエレン氏、法律部主任検査官 【2006年3月本邦研修受講】</li> <li>E氏 : 男性、徴税・納税者サービス局、特別税法（印紙税等）や徴税を担当 【2008年2月本邦研修受講】</li> <li>F氏 : 男性、バツテルテンさん、歳入管理局 【2007年本邦研修受講】</li> </ul> </li> <li>● 受講した研修の有用性と能力向上の具体的事例について <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 本邦研修は現在の業務に役立っている、との回答が大勢を占めた（6名中5名。1名は未確認。）</li> <li>■ 本邦研修が自分の能力向上にどのように結びついたか、との質問に関連して各受講者から得られた回答は以下のとおり。 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 日本で研修を受け、政務行政を向上させるためには、まず税制改革を行わなければならないことをよく理解できた。税制改革のためには法改正を行う必要があり、このなかで納税者の権利・義務を明確化し、業務改善に結びつけていくことにつながる。つまり、法的環境を整備することの大切さを学んだ。</li> <li>✓ 長官と一緒に研修を受けた。フリーディスカッションが多かったことがよかった。授業の終了後にも議論を行い、こういうものを導入しようとか話し合ったことが役立っている。本邦研修の終了後も（長官の命令により）受講経験者でワーキンググループを組成して、モンゴル国税庁の今後2年間の活動計画を策定した、このなかには実施に移されているものもある。</li> <li>✓ 日本のコールセンター見学から2つの面を学んだ。コールセンターは納税者の時間を節約するという点、また、納税者からの様々な質問に答えることで検査官にとっても勉強になる、すなわち人材育成につながっている、ということ。</li> <li>✓ 日本のコールセンターは納税相談だけでなく催告の機能を持っており、滞納整理の面でもコールセンターのことが勉強になった。</li> <li>✓ 教室で受ける研修以外のことが、「百聞は一見に如かず」であった。コールセンターが一番印象に残っている。</li> <li>✓ 日本とモンゴルの税務体系は違っており、日本における税法の執行体制を事例として勉強できたことが役立っている。</li> <li>✓ 研修センター教官として、日本の検査官の育成方法に興味があった。税務大学の独立性や、育成機関としてのステータスも内容もモンゴルと違うことが勉強になった。また、教官の教え方も違っていた。生徒側からのプレゼンや発表があり、モンゴルのように一方</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

	<p>通行の授業ではない。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ モンゴルに帰国して、研修センターで教える際にも本邦研修で得たマニュアルや資料が役立っている。</li> <li>✓ 2006年の税制改正の際には、日本で学んだ経験をもとに法案にコメントした。日本で学んだことが役立った。</li> <li>✓ 2008年、一般税法の見直しのワーキンググループに入っている。日本で学んだことは、できるだけ「法」で処理し「規則」を少なくすること。モンゴルでも同じ方向で法整備を行うべきと考えている。</li> <li>✓ 日本で受けた研修により、税制を改正していかなければいろんなことが前に進んでいかなかったことがわかった。一般税法の見直しでは、日本で研修を受けた果実がここで実っている。国税庁の組織や租税体系がかなり変更される。これまでに比べ、国税庁の位置づけに関して、行政機関から納税者サービス機関の色彩が強くなり、納税者の権利が強化される方向となっている。</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 本邦研修の実施タイミングや長さ、内容について <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 研修実施の「タイミング」については、6名全員が「適切」と回答。</li> <li>✓ 研修期間の「長さ」(=3週間)についても、6名全員が「適切」と回答。</li> <li>✓ 研修の「内容」についても、6名全員が「適切」と回答。</li> </ul> </li> <li>● 本邦研修で得た経験の今後の活かし方について <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 研修センター講師として、日本で得た情報や知識を今後の研修で取り入れていきたい。</li> <li>✓ (前述のとおり) 本邦研修の参加者がワーキンググループを構成し2年間(2008-2009年)の活動計画を策定したので、これを実施することに貢献していきたい。</li> <li>✓ 採用基準を見直したい。日本では、様々な専門分野から人材を採用しているが、モンゴルでは会計や経済の専門性があることが条件となっている。例えば、エンジニアのバックグラウンドを持っている人も検査官になれるよう、日本のような採用基準を取り入れるべきだ。</li> </ul> </li> <li>● その他、本邦研修に関する要望事項、コメントなど(自由意見) <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 今回のプロジェクトでは、日本に派遣されたのは検査官が主体であり、研修センター講師のなかで本邦研修に参加できた人数は2名のみであった。今後は講師からの派遣人数を増やして欲しい。</li> <li>✓ 本邦研修では、外部の見学をできたのが良かったが、実務の現場をもう少し訪問したかった。催告や実地検査の現場に帯同してOJTが出来ればよかった。検査官の現場に1日付きたかった。</li> <li>✓ 本邦研修を通じて、一般的知識を得ることができたが具体的なところ(実務レベル)まではいかなかった。今後は、更に具体的で専門的なことを学びたい。</li> <li>✓ 研修内容としてはこれでOK。日本の税制をすべてモンゴルに取り入れるのは無理である。少しずつやっていけばよい。</li> <li>✓ 本邦研修を受けた影響は、モンゴル国税庁のなかで大きなものがある。研修は役立っている。</li> </ul> </li> </ul> <p style="text-align: right;">(以上)</p>
--	--

1. 日時	2008年6月5日（木） 10：00～12：15
2. 場所	モンゴル国税庁 会議室
3. 機関名	モンゴル国税庁
4. 面会相手・同席者	チミッド（Ms. Chimed）国税庁行政管理部長、 バダムツェツェグ（Ms. Badamtsetseg）研修・研究センター講師 （調査団）村松、浄土、馬杉、原、宮崎、サイハナ
5. 面談内容	<p>アンケート項目に基づき質疑応答を行った。先方の発言概要は以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● モ国税庁としては本プロジェクトで掲げた5つの成果について十分達成できたと判断している。 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 「国税庁研修・研究センター実施業務計画」をモ国税庁活動計画に整合した形で策定している。毎年研修の回数、場所、時期などの見直しを行い、予算を計画し、承認を受けて実施している。</li> </ul> </li> <li>● 研修体系の整備 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 以前は検査官の資格更新のための研修を行っていたが、これに代わり職員のレベルに応じた段階別研修を実施することとし、段階に沿った研修カリキュラム、教材（税法、会計）も作成した。新しい研修体系は職員の反応も良い。</li> <li>✓ 研修科目は大きく法律、会計に分けられ、法律はさらに理論と税法、会計はさらに理論と税務会計、財務会計に分かれ、段階別によってさらに細分化される。</li> </ul> </li> <li>● 地方研修所の増設 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 地方の職員に対しても（ホブド県、ドルノド県に加え、）ダルハン・オール県、ウブルハンガイ県に地方研修所を増設し研修を実施している。</li> </ul> </li> <li>● 通信教育の実施 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 通信教育は新しい研修手段として導入。試行も含めると本年度3回目となる。モ国税庁のWebサイトを通じて検査官に科目や期間を周知し、希望者を募っている。地方検査官の受講希望は非常に多く、地方検査官の7割ほどから応募があった。</li> <li>✓ 科目は管理会計、租税理論といったものがあり、資料をWebで送信し、宿題を与え、質問事項を講師に尋ねるといった方法を取っている。研修最後には試験を実施する予定である（7月頃実施予定）。</li> <li>✓ 通信研修の指導要領を作成。</li> </ul> </li> <li>● 研修センター講師 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 講師の人数は中央で7名、地方に各2名（ただし検査官兼任）である。</li> <li>✓ 研修センター講師のうち2名は国別研修に参加。研修参加後講師としての指導能力は向上したと感じている。また、段階別研修の実施に伴い講師は新しい情報の提供も含めた資料を作成する必要が生じ、講師として講義準備や講義方法など自助努力が必要となった。</li> <li>✓ 研修センター講師の研修指導要領を作成</li> <li>✓ 講師の教授能力を高めるため、中央から7名、地方から2名の講師がモンゴル教育大学の指導手法コースを受講した。</li> <li>✓ 講師のジョブローテーションは平均3年（検査官と同じ）であるが、現在</li> </ul> </li> </ul>



	<p>新しい研修体制ができたところであり、5年にわたり講師をしている者もいる。また知識と経験のある職員を講師としていきたいと考えている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 研修と人材育成のリンク <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 研修の受講が受講者の業務能力向上につながっているかモニタリングを試みたが複雑で評価が難しい。今後日本でのモニタリングを参考にしたい。</li> <li>✓ 中央の研修センターでは、研修受講者に対し、研修前と研修後に試験を受けさせ研修の効果を分析している。分析の結果受講者の理解度が上がっていることが分かる。また、試験結果を受講者の所属部署へ送付し、研修後の人材配置に活用している。</li> <li>✓ 段階別研修を人材育成とリンクさせるため、研修の記録を人事情報システムへ登録する制度を中央で導入する段階である。</li> </ul> </li> <li>● 今後の展望 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 今後研修センターの規模を拡大させていきたい。将来的にはTax Collegeを作っていきたい。これに向け講師を増やす見込みである。</li> </ul> </li> </ul> <p style="text-align: right;">(以上)</p>
--	--

1. 日時	2008年6月5日（木）14：10～16：00
2. 場所	モンゴル国税庁 会議室
3. 機関名	モンゴル国税庁
4. 面会相手・同席者	ゾリグ（Mr. Zorig） 国税庁長官 バトバヤル（Mr. Badbayar） 国税庁副長官 （調査団） 小貫、村松、浄土、馬杉、原、宮崎、サイハナ
5. 面談内容	<p>アンケート項目に基づき質疑応答を行った。ゾリグ長官の発言概要は以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 総論 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ プロジェクトの一環として国別研修を実施したが、特定のテーマについて研修をしてもらったことを高く評価している。</li> <li>✓ プロジェクト全体として成功したのではないかと考えている。</li> </ul> </li> <li>● 人材育成・研修について <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ハード面では地方研修センターの整備、ソフト面では講師育成計画の策定、職員に日本での現場を見てもらうことができプロジェクトの成果を達成できたと思う。</li> </ul> </li> <li>● 徴税について <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ プロジェクト開始当初、専門家から課税と徴収を分けるべきとの助言を受けたが組織の改編はうまく行かなかった。国ごとに適した組織は違うものだと実感した。</li> <li>✓ 第三者情報データベースを構築し、新しいシステムに基づく検査を行うことができるようになり課税に結びついている。検査における業務改善は検査手法も含めこのプロジェクトがあったからだと思っている。</li> </ul> </li> <li>● 納税者サービスについて <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ モデルサービスセンターの開設をはじめ、センターの要領、規則の作成</li> </ul> </li> </ul>

などプロジェクトの貢献が非常に高いと評価している。一番大事なことは検査官に、納税者へサービスを提供することも仕事であることを認識させてくれたことである。

- 本プロジェクトにおいて達成困難であったもの
  - ✓ 青色申告制度---法的整備が必要であり、導入が困難であるのが現状。青色申告制度に代わり、優良納税者制度を取り入れてみたが、どういう基準で優良者を選定するかがクリアになっておらずまた汚職の原因にもなりかねない。法改正も必要であったことから実施は時期尚早であったのかもしれない。
  - ✓ 税理士制度---制度構築のため当初はモ国税庁としても税理士試験に関与していたが、委託税理士協会が発足したため、現在では同制度の環境整備については同協会に任せている。
  - ✓ 租税教育---中・高校生教育においては教育省との調整がつかず、期待していた成果が得られていない（学校での特別授業でなく、1科目として入れようとしたことも一因）。
- JICA短期専門家について
  - ✓ JICA専門家はモ国税庁の状況を良く把握し、他の国の事例をあげながら解決法を示してくれ、非常に役立った。
  - ✓ 長期滞在型では緊張感が薄れてしまうため、短期間に集中した活動は適当であったと思う。
  - ✓ 部署全体を巻き込んだセミナーが少なく、特に地方でのセミナーができなかったのは残念。
- 国別研修について
  - ✓ 研修教材、講師ともレベルが高いと評価。自身も本年2月に研修に参加したが、午前には講義、午後には視察という形式は非常に良かったと思う。講義の中では検査に関するものがモ国税庁で直面している課題と関連していることから一番印象に残っている。
  - ✓ 本年の国別研修受講後、モ国税庁として行動計画を実際に策定。5月にはコールセンターを設置、また納税者に対しきちんとした検査を行うなどすでに研修で得たアイデアを実施しているものがあり、また現在内部監察官を長官直属で設けるよう組織改革に関する計画書を議会に提出している。
- 今後の展望
  - ✓ 最近成立した一般税法の改正に伴い様々な面でかなり変わるのではないかな。
  - ✓ ITを活用した税務行政についてもe-Taxを今後進めていこうと思っており、また納税者サービスにおいてもITを積極的に活用していきたい。
  - ✓ 税務職員の能力を向上させていきたい。知識だけでなく、納税者への対応についても向上させる必要がある。その際欠かせないのが倫理・道徳であり、汚職防止に向けどう研修をしていくかが課題である。
  - ✓ 将来的には研修・研究センターの業務を拡大し、大学レベルのもの（公務員を養成できるもの）を作っていきたい。
  - ✓ 検査方法についても、納税者数の増加により、これまでのように2年1巡では検査できなくなることから、納税者管理を充実させ検査の質を上げていきたい。
  - ✓ 他の国家機関との連携を強化し、またモ国税庁と各県税務署をオンライ

ンで結び情報を交換できるような形にしていきたい。

- ✓ 税務職員は総じて勤勉であり、改善意欲もある。これまでプロジェクトを7年実施してきたが、その間国税庁職員の中で多くの者が参加しており、プロジェクトに対して熱意を持っている。今後もJICAプロジェクトと一緒にやっていきたい。
- 他ドナーからの支援状況
  - ✓ USAID...大きい課題を取り上げるのではなく小さな課題への対処（例：Webサイトの英語版作成の支援）
  - ✓ WB.....プロジェクト開始したばかり。今年中にプロジェクトの大枠が決まる予定である。ITを活用した税務行政に特化。今後e-Taxを拡大していくためのサポートを要請するかもしれない。ただプロジェクトの範囲が広いことからハード面のみならずソフト面での支援（納税者への応接マナーなど）がコンポーネントとして入る可能性はある。
- 次期国別研修について
  - ✓ 今後職員の能力向上をめざし、国別研修という形式でやっていきたい。
  - ✓ 検査官のみに特化せず、職員全体に対して行いたい。
  - ✓ 1年目は「検査」というテーマでやるべきである。実際の検査手続きのみならず情報収集、納税者管理、事前の準備なども含めて1回はやってほしい。
  - ✓ 2番目に「徴収分野」も今後強化していく必要がある。徴収担当事務や催告センターなどを徴収職員に見てもらいたい。
  - ✓ 3番目に「研修センター強化」である。納税者への接遇や講師の育成も取り入れてもらえると良い。
  - ✓ 委託税理士制度については、モ国税庁として口を挟む考えはないが、モ委託税理士協会と日本の税理士協会が連携していければ良いと思う。
  - ✓ オンサイトトレーニングについては、言葉の問題があり事前に考えなければいけないことが出てくる。午前講義、午後視察という形が最も適しているのではないかと思う。
  - ✓ 日本の税制・税務行政についてはこれまでも教えてもらっており、なるべくその他の科目に時間を割いてほしい。
  - ✓ また事前に資料を送ってもらい、資料を使って事前勉強をしたところで研修を受けるのも良いのではないか。専門的な内容を短時間で研修してきてほしいというのが希望。
  - ✓ 研修対象者としては中間管理職（現場をまとめている者）の中で経験豊富な者が良いのではないかと思う。研修センターの講師についてもセンターが拡大していく過程で研修対象に入れていくのが良いと思う。
  - ✓ 次期プロジェクトについても1年に1回の国別研修を希望。

(以上)

1. 日時	2008年6月5日（木） 16：20～18：10
2. 場所	モンゴル国税庁 会議室
3. 機関名	モンゴル国税庁
4. 面会相手・同席者	<p>アンケート項目に基づき質疑応答を行った。先方の発言概要は以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● プロジェクトの効果 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ プロジェクトの中で検査官向けセミナーが3回実施された。研修受講者からは効果的との反応があった。</li> <li>✓ 日本の検査業務のやり方を学び、また検査するにあたり知るべき法律についても教えてもらい、能力向上につながった。</li> <li>✓ セミナーは事例を多く取り上げ解決策を考えさせるもので具体的で面白かった。</li> <li>✓ 検査官の能力向上のみならず、法律面など様々なレベルの検査官の認識を統一させるという意味でも効果があった。</li> <li>✓ 納税者との会話も研修を参考にするようになり、会話について記録を取るようになった。また、資産情報収集も行うようになった。</li> </ul> </li> <li>● 各種マニュアルの作成について <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 「検査業務規則」、「徴収業務規則」、「法人税法施行マニュアル」などが作成され、日常業務でいつも使っている。</li> <li>✓ 景気の良い酒類製造・販売業、車輸入業、鉱山業、建設業などの業種について業種別検査マニュアルを作成。作成にあたり地方の検査官からもコメントをもらった。現在次の業種別検査マニュアル作成に取り掛かっている。</li> </ul> </li> <li>● 検査業務改善の効果 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 法律に従って検査手続きが行われるようになったため、納税者との争いが生じても結果的にモ国税庁が勝つことが多い。検査書類、証明書類も作成・整理されてきている。</li> </ul> </li> <li>● 第三者情報システムの検査への活用 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ システムは常時活用している。活用できるのは関税庁からの情報とVATインボイス情報が主である。他からの情報はあまりない。</li> <li>✓ 必要な情報がすべてシステムにあるわけではない。</li> </ul> </li> <li>● 検査件数の減少について <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ JICA専門家が業務内容を検討したところ、非常に負荷が多いため1人あたりの検査対象件数を減らすべきとの提言にしたがい、件数を減らし検査計画を作成。</li> <li>✓ 検査件数減少にもかかわらず非違件数が増えているのは、業務が改善されている証拠である。</li> <li>✓ 検査件数が減少した分、事務量を検査の充実や情報収集にあて業務の効率化を図っている。</li> </ul> </li> <li>● 検査対象者の選定 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 検査の選定に関してはITの情報処理も未整備であり、今の段階では難しい。現在売上別階級区分を設け、区分に応じ検査頻度を変える方法を試</li> </ul> </li> </ul>

	<p>みている。</p> <p>✓ 第三者情報に関連情報があるものを選定している。納税者登録がありながら活動していない旨申告（Exファイル）している納税者や赤字申告納税者についても情報があれば選定している。ただ以前はExファイル・赤字申告の納税者のうち50%を検査していたが、現在では30%に減少した。</p> <p style="text-align: right;">（以上）</p>
5. 面談内容	

1. 日時	2008年6月6日（金）10:00～12:30
2. 場所	モンゴル国税庁 副長官室
3. 機関名	モンゴル国税庁
4. 面会相手・同席者	Ms.Enkhtuya （調査団）村松、浄土、馬杉、原、宮崎、サイハナ
5. 面談内容	<p>先方より第三者情報システムに関するプレゼンテーションがあり、その後アンケートに基づき回答を入手した。その後の質疑応答も含め、先方の発言概要は以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 経緯 <p>モンゴル国税庁は第三者情報（TPI）システム整備を2002年から開始し、UB市内、区および地方の各税務署をネットワークで結んでいる。2003年より本格稼働を始めたが、当初はネットワーク環境の限界もあり、データ転送・処理速度が遅く、また第三者情報（他機関からもたらされる情報と、モンゴル国税庁の検査官が独自に収集した情報の二種類を指す）や付加価値税（VAT）に係る申告は当初、手作業でシステムに入力されていたこともあり、システム化することによって得られる情報の正確性、迅速性、的確性といったシステムの有用性を十分に発揮することができなかった。</p> <p>2005年のプロジェクト開始後、専門家は現場調査と関係者との協議を通じて、以下のとおり様々な提言を行い、またモンゴル国税庁はそれを受けて改善措置を採ってきた。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ インフラ整備</li> <li>・ website の活用</li> <li>・ 手入力作業の削減、納税者の電子申告化</li> <li>・ 他機関情報源の拡充</li> <li>・ 第三者情報の自動転送、自動変換</li> </ul> </li> <li>● 改善策 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ UB市内および区の税務署については、光ケーブルでネットワークを接続したことにより、情報処理速度が格段に速くなった。地方税務署については、今年と来年（2009年）にかけて、21県においてADSLから光ケーブルに交換予定。</li> <li>✓ ウェブサイトの内容を充実させ、納税者への情報提供と電子申告の受付機能を持たせた。</li> <li>✓ 現状UB市内のみだが、VAT申告、VATインボイス、法人税（2種類）と個人所得税（2種類）の計6種類の申告を電子化した結果、モンゴル国税庁側における手入力作業が大幅に削減された。</li> <li>✓ 社会保険庁、不動産登記局、財務省国庫局等と情報提供に係る契約を締結し、データは国税庁のシステムとの互換性を確保した。</li> </ul> </li> </ul>

✓ 現在収集している第三者機関と情報は次のとおり。

機関名	情報内容	導入時期	情報重要度
モンゴル国税庁	電子申告の VAT インボイス	2005 年以降	★★
社会保険庁	法人が支払う保険料に基づく従業員の給与データ	2005 年以降	★★
食糧農牧省	アルコール製造・企業別割当情報	2002 年	★
アルコール生成工場	アルコール販売情報		
各税務署	独自入手の各種情報		
関税庁	輸出入に係る関税情報	2002 年	★★★
不動産登記局	不動産登記情報	2005 年以降	★
財務省国庫局	民間等からの政府調達情報	2005 年以降	★
住民登録センター	住民登録情報		
道路警察	自動車運転学校の認可登録、売上、受講者人数等		
国家専門監査局	各種事業の許認可状況、事業ライセンス発行情報	情報提供実績なし	
不正競争管理局	市場調査、販売価格情報	情報提供1度のみ	

✓ 一般税法が5月28日に国会で可決され、7月1日から施行される。この中にモンゴル国税庁の進言により、「国税庁は他機関に対し情報提供を義務付けられる」こと、また「個人所得者は国税庁に申告義務がある」ことが盛り込まれた。実施細則手順の策定はこれから取り組む。

✓ これまでの取り組みにより、収集可能な情報量、中央が地方へ転送する情報量は格段に増え、税務検査前の準備段階において、システムから引き出せる情報が、検査官の間で活用されている。TPIシステム活用規則なる内部規定が策定されているほか、検査業務マニュアルや業種別マニュアルにもTPI活用に関する記述がある。

✓ このようにTPIの活用の有用性が内部でも認められた結果、モンゴル国税庁が検査官にパソコンを供給するなど、本分野に係る予算手当てが進む呼び水効果があった。

✓ 結果として成果「他機関との連携、および第三者情報誌システムを含む情報システムの機能性向上により、業務執行が改善される。」は達成し、プロジェクト終了後も自助努力で運営体制を維持していくとの力強い発言があった。

● 今後の課題

- ✓ セキュリティの向上（機密保持）
- ✓ 検査官の規範維持（情報の悪用を防止）

● 今後の展望

- ✓ TPIシステムにより確定申告の信憑性を確認することができる。つまり、リスクマネジメントにとって代わるものとなりうる可能性がある。
- ✓ データを蓄積することで、将来的には検査対象者の選定もTPIシステムで可能になると考えられ、今後はリスクのある納税者のみを検査対象とするなど、絞込みをかけられる。

(以上)

1. 日時	2008年6月10日（火）13:30～14:30
2. 場所	JICAモンゴル事務所（8F会議室）
3. 機関名	
4. 面会相手・同席者	（モンゴル側）ゾリグ国税庁長官、バヤバートル副長官、エルデンバーター税務行政・国際局長、ミシグルンデン研修センター長、ツオクト徴収・サービス局長、チミッド行政管理局長、アンフバヤル税務行政・国際局職員、フレルバーター財務省援助調整局長、ガントウルガ援助調整局職員  （日本側）石田所長、調査団：小貫、村松、浄土、馬杉、原、宮崎、サイハナ（プロジェクト・チーム）奥田専門家、ウンダルマ
5. 面談内容	<p>所長より開会挨拶後、村松団員より別紙に基づき、評価結果概略を説明した。その後の協議等は以下のとおり。</p> <p>（長官） 次期プロジェクト（国別研修）も、モンゴル国税庁職員の能力向上に資するものとする。先日の協議では曖昧な形で終わったが、本邦研修の実施回数について、JICA側は3年間で2回とのことだが、モンゴル国税庁としては3年間で3回実施して欲しい。各回で取り上げるテーマは別途協議したい。</p> <p>（村松） 先日申し上げたとおり、モンゴル国税庁の希望は承知しており、長官の気持ちも分かる。改めて申し上げますと、日本の国税庁は多くの国を日本に招いて技術協力を行っており、各国からの要請に応えるべく努力している。しかし、国税庁の職員リソースにも限界がある。係る事情を踏まえ、本邦研修実施回数については3年間で2回を提案した次第である。ただし、3年間のうち1度は国税庁の専門家をモンゴルに派遣して、現地セミナーを開催することを検討したい。本邦研修の招聘人数も15人×2回の合計30人を受け入れる用意がある。今回プロジェクトの招聘人数は各回10名程度×3回だったので、次期プロジェクトで招聘する人数の総計は変わらない。改めて日本国税庁の立場をご理解願いたい。</p> <p>その後、モンゴル側からは特に質疑がなく、ミニッツを署名してJCCは閉幕した。  （以上）</p>

1. 日時	2008年6月10日（火）16:00～17:00
2. 場所	日本大使館内会議室
3. 機関名	日本大使館
4. 面会相手・同席者	（日本大使館）市橋大使、平原三等書記官 （調査団）小貫、村松、浄土、馬杉、原、宮崎
5. 面談内容	<p>小貫団長より評価結果、宮崎所員よりプロジェクトの枠組み、村松団員より各項目の達成度について、それぞれ概略を説明し、その後の協議等は以下のとおり。</p> <p>大使からは下記項目などについて言及あり。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 税金は世の中の仕組みを大きく変える問題であるが、モンゴルの現行税制は富裕層に有利な仕組みとなっている。（個人所得税は一律10%、相続税がない、など）</li> <li>✓ 税制の取り組みは長官が変わると失敗する可能性もあろう。一般にモンゴルの省庁は人事管理が弱いという印象。</li> <li>✓ 最近は奨学金で海外に留学する公務員も多い。モンゴルは社会通念の意識を変えないといけない。モンゴルには若くても優秀な人材が出てきている。</li> </ul> <p>宮崎団員が、7月の本プロジェクト終了前に、プロジェクト成果の広報を兼ねて、市内でセミナーの開催を検討している旨言及したところ、大使からは、プロジェクト関係者だけでなく、大学や一般の納税者、他ドナー、政府機関など、対象を広げるべきとの提案があった。</p> <p>（以上）</p>