

カンボジア王国  
租税総局能力強化プロジェクト  
詳細計画策定調査報告書

平成23年7月  
(2011年)

独立行政法人国際協力機構  
産業開発・公共政策部

産公
JR
11-017

**カンボジア王国**  
**租税総局能力強化プロジェクト**  
**詳細計画策定調査報告書**

平成23年7月  
(2011年)

**独立行政法人国際協力機構**  
**産業開発・公共政策部**

## 序 文

独立行政法人国際協力機構は、カンボジア王国政府から日本政府に対して提出された要請に基づき、同国の税務行政改善支援にかかる情報を収集し、同国政府と協議を行うため、平成 23 年 1 月 11 日から 1 月 26 日まで、調査団を現地に派遣しました。

調査団は、同国政府関係者などと協議を行い、また税務行政にかかる現状調査を行いました。帰国後に資料を取りまとめ、ここに本報告書完成の運びとなりました。この報告書が今後の本プロジェクトの立ち上げ推進に寄与し、関係者の参考資料として活用されれば幸いです。

終わりに、調査にご協力とご支援をいただいた関係各位に対し、心より感謝申し上げます。

平成 23 年 7 月

独立行政法人国際協力機構  
産業開発・公共政策部部長 桑島 京子

# 目 次

序 文  
地 図  
写 真  
略語表  
事業事前評価表

第1章 調査実施の背景・目的	1
1-1 調査の背景	1
1-2 調査の目的	1
1-3 調査団の構成	2
1-4 調査日程	2
第2章 税務行政の現状と課題	4
2-1 カンボジアの税務行政概要	4
2-2 主な徴税業務の概要	8
2-3 GDTが抱える課題	9
2-4 JICAによる過去の協力実績と課題	12
2-5 他ドナー機関の協力概要	13
第3章 事業事前評価結果	15
3-1 団長所感	15
3-2 プロジェクト概要	18
3-3 評価5項目による分析	20
3-4 案件実施上の留意点	23
3-5 税務調査、納税者サービスに関する協力の方向性	25
付属資料	
1. 協議議事録 (Minutes of Meeting)	33
2. 主要面談録	65
3. 収集資料リスト	76
4. 技術協力合意文書 (Record of Discussion, Minutes of Meeting) (2011年6月23日署名)	110

地 图



# 写 真



写真 1：租税総局（GDT）外観



写真 2：GDT との協議の様子



写真 3：経済財務省（MEF）との協議の様子



写真 4：プノンペン市内の税務署視察の様子



写真 5：税務学校外観（建物は建設されたが、資機材は未導入）



写真 6：専門家執務室（前フェーズまで使用されていた執務室をそのまま使用予定）

## 略 語 表

ASYCUDA	Automated System for Customs Data	自動通関処理システム
AusAID	Australian Agency for International Development	オーストラリア国際開発庁
CD	Controlling Department	徴税管理局
CIDA	Canadian International Development Agency	カナダ国際開発庁
DfID	Department for International Development (UK)	英国国際開発省
EAD	Enterprise Audit Department	企業調査局
EC	European Commision	欧州委員会
GDT	General Department of Taxation	租税総局
IMF	International Monetary Fund	国際通貨基金
ITD	Information Technology Department	情報通信局
LLSD	Law Litigation - Statistics Department	法規・統計局
LTD	Large Taxpayer Department	大規模納税者管理局
MEF	Ministry of Economy and Finance	経済財務省
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
OJT	On the Job Training	オン・ザ・ジョブ・トレーニング
PAFD	Personnel Administration and Finance Department	人事管理・財務局
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PFM	Public Finance Management	公共財政管理
PFMRP	Public Finance Management Reform Program	公共財政管理改革プログラム
PO	Plan of Operations	活動計画
R/D	Record of Discussion	討議議事録
SIDA	Swedish International Development Cooperation Authority	スウェーデン国際開発協力公社
TOP	Tax on Profit	収益税
TOS	Tax on Salary	給与税
TSTAD	Taxpayer Service and Tax Arrear Department	納税者サービス・延滞税管理局
USAID	United States Agency for International Development	アメリカ合衆国国際開発庁
VAT	Value Added Tax	付加価値税
WTO	World Trade Organization	世界貿易機関

# 事業事前評価表（技術協力プロジェクト）

作成日：平成 23 年 4 月 15 日

担当部・課：産業開発・公共政策部

財政・金融課

<p><b>1. 案件名</b> カンボジア王国租税総局能力強化プロジェクト</p>
<p><b>2. 協力概要</b></p> <p>(1) プロジェクト目標とアウトプットを中心とした概要の記述</p> <p>本プロジェクトは、「国税局人材育成プロジェクト（フェーズ 1 及び 2）」（2004 年～2010 年）の成果を継承し、国税局から格上げされた租税総局（General Department of Taxation : GDT）に対し協力を行うことで申告納税方式を促進し GDT の徴税体制を強化することを目的とする。具体的には 1) 税務調査にかかる組織的な能力の強化、及び 2) 納税者サービスの強化を通じて右のプロジェクト目標達成を図るものとする。</p> <p>(2) 協力期間：2011 年 9 月～2014 年 8 月（3 年間）（予定）</p> <p>(3) 協力総額（日本側）：約 2 億 5,900 万円（暫定）</p> <p>(4) 協力相手先機関：</p> <p>経済財務省租税総局（General Department of Taxation, Ministry of Economy and Finance）</p> <p>(5) 国内協力機関：国税庁</p> <p>(6) 裨益対象者及び規模、等</p> <p>（直接裨益者）</p> <p>GDT 本部職員（約 300 名）及び地方支署職員（約 1,000 名、プノンペン 7 支署：約 270 名）</p>
<p><b>3. 協力の必要性・位置付け</b></p> <p>(1) 現状及び問題点</p> <p>カンボジア王国（以下、「カンボジア」と記す）では、経済成長等を背景に近年税収が増加してきたが、他 ASEAN 諸国と比較すると、申告納税制度に基づく税務行政が不十分なうえ、納税者の納税意識の低さもあいまって国税の税収割合は低い（対 GDP に占める歳入の割合:カンボジア 10%以下、タイ 16%、ベトナム 14%）。また、世界貿易機関（World Trade Organization : WTO）への加盟や、経済統合の進展にあわせ、関税収入の低下が見込まれる中、商業省が管理している企業情報の効果的な共有を通じた納税者ベースの拡大、税務調査の強化、啓発やクレーム対応等の納税者サービスの改善等税収増加のための行政強化が必要な状況にある。2008 年秋には国税局が GDT に昇格し権限が拡大される一方、7 カ所のプノンペン税務署の設置等を通じて申告納税方式が拡大することに伴い、必ずしも税務調査手法や簿記・会計にかかる知識が十分でない税務署調査官の能力向上等の課題も新たに生じている。</p> <p>GDT は、2004 年より実施している JICA 協力案件（国税局（GDT の前進）人材育成プロジェクトフェーズ 1、2）を通じ、セミナーの実施等により税務調査、納税者サービス、簿記会計等に関する知識の向上を中心とする職員の能力開発に取り組んできた。結果、職員</p>



レベルでは、一般的な技術的知識を向上させることにつながった。しかし、歳入強化を達成するための実務能力の向上や業務遂行上の行動変革には、現場レベルでの実践的な訓練やオン・ザ・ジョブ・トレーニング（On the Job Training : OJT）、日常のアドバイスを通じた組織能力の強化が不可欠であることが前フェーズの教訓として指摘されている。また、GDT は拡大された権限に見合う機能を果たすべく、新しい業種を中心とした税務調査や納税者サービス、これらを支える内部事務、人事管理を組織的に強化することが求められている。

(2) 相手国政府国家政策上の位置付け

カンボジア政府国家政策上の位置づけとして、以下のような政策と合致している。

- ・「四辺形戦略」（2004年、フェーズ2は2008年に策定）にて「グッドガバナンス」を開発の中核かつ前提条件と位置づけ、法・司法改革や行政改革など各種改革を進めるとともに戦略実行の環境の1つにマクロ経済・財政の安定を掲げている。
- ・「国家戦略開発計画」（NSDP）（2006年～2010年、後に2013年まで延長）は上述の四辺形戦略及び長期目標であるカンボジア・ミレニアム開発目標（CMDGs）を達成するための具体的戦略として位置づけられるが、この中で良好なマクロ経済・財政環境の確保のための重要な手段として確実な徴税を通じた歳入強化を重視している。
- ・カンボジア政府は、公共財政管理の強化を目的とした「公共財政管理改革プログラム（Public Finance Management Reform Program : PFMRP）」で財政の自立発展性や予算配分の見直し、公共支出管理システム等各種改革を現在実施している。<sup>1</sup>本プロジェクトを通じた税務行政の改善は、歳入強化につながる取り組みとして、主要重点項目のひとつである財政の自立発展性に貢献するものであり、プログラムの促進に不可欠な取り組みとなっている。

(3) わが国援助政策との関連、JICA 国別事業実施計画上の位置付け

- ・対カンボジア国別援助計画における重点4分野のうち、「持続的経済成長と安定した社会の実現（諸改革支援を含む）」に貢献しうる協力であるため、本プロジェクトはわが国援助方針と合致している。
- ・また JICA は、「グッドガバナンスの強化」支援を重点分野に掲げており、その中で第1に「法・司法改革」、第2に「公共財政改革」に資する協力を行うとともに特に国税・関税行政官の能力強化や組織運営能力強化による歳入行政改善に貢献するとしている。
- ・さらに、WB、EU、英国国際開発省（Department for International Development (UK) : DfID）等との協調により「貧困削減成長オペレーション（PRGO）」を通じて実施されている一般財政支援では、公共財政管理を含む4分野<sup>2</sup>において改革のためのアクションプラン策定・実施を行っており、税務行政の改善や税収の増加が政策アクションまたはその達成指標として掲げられている。

<sup>1</sup> PFMRP のステージ1は2004年に、ステージ2は2008年にそれぞれ始動した。

<sup>2</sup> PRGO 支援では、①民間セクター開発、②公共財政管理、③公務員制度改革、④土地・天然資源管理の4分野において改革のための政策アクションプランの策定・実施を行っている。

#### 4. 協力の枠組み

〔主な項目〕

##### (1) 協力の目標（アウトカム）

###### 1) 協力終了時の達成目標（プロジェクト目標）と指標・目標値

###### 【プロジェクト目標】

申告納税制度促進を通じてカンボジア租税総局における徴税体制が強化される。

（指標・目標値）

1. 納税登録企業のうち正しく申告をする納税者の割合が増加する（%）<sup>3</sup>。
2. 期日内に納税額すべてを納める納税者の割合が増加する（%）。

###### 2) 協力終了後に達成が期待される目標（上位目標）と指標・目標値

###### 【上位目標】

申告納税制度に基づく税収が増加する。

（指標・目標値）

1. 2017年までにGDT所管の税収額が増加する。
2. 2017年までにGDT所管税収の対GDP比が増加する（%）。

##### (2) 成果（アウトプット）と活動

###### 【アウトプット1】

税務調査にかかる組織的な能力が強化される。

（指標）

- 1-1 タスクフォース協議が定期的開催される。
- 1-2 改善された内部規定の数（情報管理手法に関する規定を含む）が増加する。
- 1-3 税務調査の件数が○○%増加する。
- 1-4 業種に応じて系統的に行われる税務調査の件数が増加する。
- 1-5 研修を受けた調査官の知識が向上する。

（活動）

- 1-1 税務調査にかかるタスクフォースを組織する。
- 1-2 税務調査実務にかかる課題を整理する。
- 1-3 税務調査・徴収をより効果的に実施するための情報収集・管理の手法を検討し、企業の情報や納税に関するより包括的な記録の改善を行う。
- 1-4 それぞれの方式による税務調査にかかる既存のマニュアル等をレビューしたうえで、ガイドライン・マニュアルを改善、新規作成する。
- 1-5 税務調査にかかる既存の研修教材等をレビューしたうえで、新規採用・現職職員に対する研修計画を策定する。
- 1-6 GDT内関係部署からの研修講師の配置を含む研修実施体制を構築する。
- 1-7 税務調査にかかる研修・OJTを実施する。

<sup>3</sup> それぞれの評価指標の目標値は、プロジェクト開始後の課題の整理を行う過程でベースライン調査を実施して設定する。

1-8 税務調査にかかる研修・OJT で得られた経験・教訓を活動 1-4 のガイドライン等に反映する。

1-9 新しい課題に関して実務上のアドバイスやセミナーを必要に応じて実施する。

### 【アウトプット2】

納税者サービスが強化される。

(指標)

2-1 申告納税制度による納税者の割合が増加する (〇〇%)

2-2 納税者からのクレームのうち、適切かつ期限内に対応される件数の割合が増加する (〇〇%)

(活動)

2-1.納税者サービスにかかるタスクフォースを組織する。

2-2 GDT で承認した行動計画のレビューを行い、プロジェクトで実施すべき活動を特定する。

2-3 納税者サービス改善に向けたセミナーや OJT を実施する。

2-4 web やリーフレット等の作成・更新により、納税者に対する啓発活動を強化する。

2-5 民間セクターとの対話を通じて、納税者からのクレームを分析し、実務に反映させる。

### (3) 投入 (インプット)

#### 1) 日本側

長期専門家 (チーフアドバイザー／税務行政、業務調整／人材育成計画)

短期専門家 (現地での研修や OJT を支援するため、必要に応じ主に税務調査、納税者サービス分野で派遣)

本邦研修 (現地での研修や OJT を支援するため、必要に応じ主に税務調査、納税者サービス分野で実施)

機材供与 (税務調査、納税者サービス改善のために必要な機材の供与を要すれば限定的に行う)

在外事業強化費 (現地におけるセミナー・研修開催、ガイドライン等作成に必要な経費)

#### 2) カンボジア側

カウンターパート配置

カウンターパート及びセミナー・ワークショップ参加者の内国旅費

日本人 (または現地) 専門家の執務室、設備、機材 (必要に応じて)

### (4) 外部要因 (満たされるべき外部条件)

#### 1) 上位目標達成のための外部条件

- ・ カンボジアの経済状況が著しく悪化しない。
- ・ 減税などの税制度の著しい変更が行われない。

2) プロジェクト目標のための外部条件

- ・ プロジェクトの研修を受けた GDT 職員が大幅に離職しない。

3) アウトプット達成までの外部条件

- ・ 商業省 (MOC) に登録された企業の情報が適切に GDT に報告される。
- ・ タスクフォースメンバーの変更が頻繁に起こらず、継続的にプロジェクト活動に従事する。

4) 前提条件

- ・ カンボジア政府の税務行政改革に関する政策が著しく変更されない。

## 5. 評価 5 項目による評価結果

### (1) 妥当性

本プロジェクトは、本事前評価表「3. 協力の必要性・位置づけ」で述べたように、以下の理由から妥当性が高いと判断できる。

- ・ 「公共財政管理改革プログラム (PFMRP)」、「四辺形戦略」、「国家戦略開発計画」等において、カンボジア政府の財政の自立発展性や歳入強化の重要性が表明されており、税務行政の改善はそのための重要な手段の 1 つに位置づけられている。
- ・ また、わが国の対カンボジア支援においてもグッドガバナンス強化の一環として「公共財政改革」に資する協力は重点分野の 1 つとして位置づけられている。
- ・ GDT は、申告納税制度にもとづく適切な徴税を推進するために税務行政のノウハウ強化や組織強化が必要となっているが、本プロジェクトを通じた実践的な指導により、その強化が図られる。

### (2) 有効性

本プロジェクトは以下の理由から有効性が見込める。

- ・ 申告納税制度に基づく徴税を強化するためには、納税者の納税にかかる意識を高めることと、納税が正しいかどうかを適切に管理したうえで必要に応じて企業に対して納税を要求する税務調査の 2 つの側面を同時に強化していく必要がある。本プロジェクトにより、税務調査にかかる実践的なノウハウ及び組織能力の強化と納税者サービスの強化を 2 つの成果として取り組むことで、プロジェクト目標「申告納税制度促進を通じてカンボジア租税総局における徴税体制が強化される」が図られることとなる。
- ・ 税務調査に関しては、一般的な技術的知識の向上に資する活動を実施する傍ら、新しい業種への助言や内部事務管理 (情報収集・管理手法の改善を含む) に関しても必要に応じて活動を実施する計画となっており、基礎的知識の伝達だけでなくそれらを実務に応用する際の課題に対しても適宜対応できる構造になっている。

### (3) 効率性

本プロジェクトは以下の理由から効率性にも配慮したアプローチをとっている。

- ・ GDT に対する 2 つの先行案件の成果を基盤とし、これらの経験や教訓を活かした計画となっている。特に、先行案件により伝えられた知識を実務上にも定着できるべく、短期専門家のみならず長期専門家の投入によりこれらに資する実務的なアドバイスを提供できる見込みである。
- ・ プロジェクトの 2 つのコンポーネント（税務調査及び納税者サービス）ごとに主要部署の関係者からなるタスクフォースの設立がプロジェクト開始初期の活動として計画されており、右タスクフォースのメンバーを通じて各重点部署からの協力を得、プロジェクト活動を効果的かつ効率的に実施できる体制を意図している。
- ・ 具体的な投入のタイミングや種類、量等の詳細計画については追って日本人専門家の着任とともに先方と協議のうえ決定することで合意しており、プロジェクト開始後適時に投入がなされることが期待されるが、この観点からの効率性を現時点で判断することは時期尚早である。

#### (4) インパクト

本プロジェクトのインパクトは以下のように予測できる。

- ・ 本プロジェクトのインパクトの 1 つである上位目標は「申告納税制度に基づく税収が増加する」と設定されており、プロジェクト目標である「申告納税制度促進を通じてカンボジア租税総局における徴税体制が強化される」により、実際に税務行政の能力が向上することで徴税能力及び納税者の納税意欲が高まることが想定され、上位目標の達成が見込まれる。
- ・ 他方、上位目標の達成には 1) カンボジアの経済状況が著しく悪化しないこと、及び 2) 減税などの税制度の著しい変更が行われないことが必要な外部条件であることから、これらがプロジェクト終了後 3～5 年後までに満たされるかは今後注視していく必要がある。

#### (5) 自立発展性

以下のとおり、本プロジェクトによる効果は、カウンターパート及びカンボジア政府によりプロジェクト終了後も継続されるものと見込まれる。

- ・ 政策面：政策・制度面においては、前述の「公共財政管理改革プログラム（PFMRP）（2005 - 2015）」の中で税務行政の改善が重要課題の 1 つに掲げられている他、2013 年まで延長された「国家戦略開発計画（NSDP）」でも徴税を通じた歳入強化の重要性が挙げられている。このため、カンボジア側の税務行政強化に対する積極的な姿勢は今後も続くものと考えられる。
- ・ 組織・財政面：同国の税務行政を司る GDT は 2008 年に総局に格上げされ、中央レベルの 7 部署に加え支署（プノンペン市及び地方の 23 州）の機能や役割も強化された。本プロジェクトの活動は、GDT が実施する本来業務（税務調査及び納税者サービス）を基盤とし長期専門家による実務レベルの助言や OJT を行うものであり、プロジェクト終了後も各タスクフォースのメンバーを中心に各配属先にてプロジェクトの効果を継承した活動を継続していく見込みはあるものと判断される。

- ・ 技術面：本プロジェクトで伝えられる技術の多くは、日常の実務レベルでの助言等を通じて伝えられるものであり、これらの技術の組織内への着実な定着を図ることで技術面での自立発展性に配慮したアプローチをとっている。なお、税務調査に関しては、その活動の一環として「(登録や企業情報、申告情報に係る) 情報収集・管理手法の改善」も計画に含まれており(活動1-3)、これらの改善案がGDT及び支署の職員により受け入れられ、実務にて活用されていくことで本プロジェクトの技術面での自立発展性をさらに高めることができるであろう。

#### 6. 貧困・ジェンダー・環境等への配慮

- ・ 特段の記載事項なし

#### 7. 過去の類似案件からの教訓の活用

「カンボジア国国税局人材育成プロジェクト(フェーズ2)」においては、本件と同様、カンボジアの税務行政改善のための能力向上を実施してきた。しかしながら、セミナーは多数実施したものの、長期専門家の不在によりその後のフォローアップや実務面でのOJTによる指導が十分に行えず、結果的に個人の能力強化に限定されることとなった。そのため、当該プロジェクトの教訓として、組織の能力強化を達成するために、個人の能力強化を組織的な強化に昇華させるためのアプローチ、すなわち技術移転の成果の共有や日常業務への適用、体系的な人材育成制度の構築など、制度構築や環境整備を支援する具体的な活動や投入を組み込んだプロジェクトデザインが必要であることが指摘されている。本件では本邦協力機関の支援を得つつ、より長期に投入が可能な体制を確立するとともに、組織の能力強化達成につながる枠組みを意識した内容とした。

#### 8. 今後の評価計画

2011年6月頃 討議議事録(Record of Discussion: R/D)署名  
2014年3月頃 終了時評価

# 第1章 調査実施の背景・目的

## 1-1 調査の背景

カンボジア王国（以下、「カンボジア」と記す）では、経済成長等を背景に近年税収が増加してきたが、他 ASEAN 諸国と比較すると国税の税収割合は低い（対 GDP に占める歳入の割合：カンボジア 10%以下、タイ 16%、ベトナム 14%）。また、世界貿易機関（WTO）への加盟や、経済統合の進展にあわせ、関税収入の低下が見込まれる中、税収増加のための税制のあり方も改革が必要な状況にある。カンボジア政府は、2005～10 年の「公共財政管理改革プログラム」で各種改革を実施しており、税務行政の改善は、主要重点項目のひとつである財政の自立発展性のもと、プログラムの促進に不可欠な取り組みとなっている。2008 年秋には国税局が租税総局（GDT）に昇格し権限が拡大される一方、7 カ所のプノンペン税務署の設置等を通じて申告納税制度にもとづく徴税が拡大することに伴い、必ずしも税務調査手法や簿記・会計にかかる知識が十分でない税務署調査官の能力向上等の課題も新たに生じている。

GDT は、2004 年より実施している JICA 協力案件（国税局人材育成プロジェクトフェーズ 1、2）を通じ、セミナーの実施等により税務調査、納税者サービス、簿記会計等に関する知識の向上を中心とする職員の能力開発に取り組んできた。結果、職員は、日本の経験に基づく一般的な技術的知識を向上させ、業務の効率化に取り組んでいる。しかし、歳入強化を達成するための実務能力の向上や業務遂行上の行動変革には、長期の専門家による実践的な訓練やオン・ザ・ジョブ・トレーニング（OJT）、日常のアドバイスが不可欠である。また、GDT は拡大された権限に見合う機能を果たすべく、新しい業種を中心とした税務調査や納税者サービス、これらを支える内部事務、人事管理を強化することが求められている。以上の認識に基づき、カンボジア政府はわが国に本件支援を要請し、実施採択となった。

本調査では、要請案件内容に関する情報収集と共に、現地調査を行ってカンボジア政府と共にプロジェクトの詳細活動計画策定と討議議事録（R/D）締結に向けた協議を行った。

## 1-2 調査の目的

- ・ カンボジアにおける GDT の実施体制、税務行政実施上の戦略、現状、課題等について確認する。
- ・ わが国のこれまでの支援にかかる成果及びその後のフォローアップ状況を確認する。
- ・ 他ドナーの当該分野における支援状況を確認する。
- ・ 案件要請内容を確認したうえで、プロジェクト内容を協議する。
- ・ R/D 案、プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix : PDM）案、活動計画（Plan of Operations : PO）案を提示し、カンボジアとして合意・締結作業を進める旨の協議議事録（Minutes of Meeting : M/M）を締結する。

### 1-3 調査団の構成

担当分野	氏名	所属
総括	阿部 裕之	JICA 公共政策部 財政・金融課 課長
協力企画	辻 研介	JICA 公共政策部 財政・金融課 調査役
税務行政	下野 哲史	国税庁税務大学校 研究部国際支援室 企画専門官 兼 国際業務課
評価分析	田中 祐子	(株) VSOC 第二事業部 コンサルタントグループ

### 1-4 調査日程

No	日付	曜日	行程（評価分析団員）	行程（その他団員）	宿泊先
1	1/11	火	19:40 プノンペン着		プノンペン
2	1/12	水	8:00 JICA 事務所表敬・打合せ 10:00 GDT 打合せ 14:30 企業調査局（EAD）ヒアリング 15:45 納税者サービス・延滞税管理局（TSTAD）ヒアリング		〃
3	1/13	木	9:00 EAD ヒアリング 10:00 情報通信局（ITD）ヒアリング 11:00 人事管理・財務局（PAFD）ヒアリング 14:00 大規模納税者管理局（LTD）ヒアリング 15:30 法規・統計局（LLSD）ヒアリング 16:30 徴税管理局（CD）ヒアリング		〃
4	1/14	金	8:30 GDT 重点部署関係者との協議（プロジェクトの枠組み） 14:30 Tax Branch (Daun Penh 地区支署)訪問		〃
5	1/15	土	書類整理		〃
6	1/16	日	書類整理		〃
7	1/17	月	8:00 世界銀行ヒアリング 11:30 DFDL（財政・金融分野コンサルタント） 14:30 GDT 重点部署関係者との協議（プロジェクト枠組み）		〃
8	1/18	火	8:30 GDT 重点部署関係者との協議（プロジェクトの枠組み） 14:30 GDT 協議（続き）	19:40 プノンペン着	〃



No	日付	曜日	行程（評価分析団員）	行程（その他団員）	宿泊先
			15:00 US 大使館、USAID 訪問 （カンボジア事務所にて対応）		
9	1/19	水	9:00 GDT 重点部署ヒアリング （評価 5 項目について） 10:30 ヒアリング結果分析、取りまとめ 14:30 団内打合せ	9:00 JICA 事務所表敬 10:30 GDT 表敬	〃
10	1/20	木	8:30 GDT との協議（プロジェクト枠組み） 14:30 GDT との協議（続き）		〃
11	1/21	金	8:30 経済財務省（MEF）表敬 10:00 GDT との協議（プロジェクト枠組み） 15:00 大使館表敬		〃
12	1/22	土	団内打合せ、書類整理		〃
13	1/23	日	団内打合せ、書類整理		〃
14	1/24	月	8:30 GDT との協議（プロジェクト枠組み、M/M 内容等） 14:30 GDT との協議（続き）		〃
15	1/25	火	8:00 JICA 事務所報告 11:00 PFM メンバー会議 14:30 大使報告 プノンペン発		〃
16	1/26	水	成田着		

※協力企画団員のみ他用務の関係で、ベトナムより 1/19 午前中にプノンペン入り。

※また、2011 年 6 月 21 日（月）から 6 月 25 日（土）の第 2 回調査時に本件 R/D 締結を行った際に、GDT や支署等を訪れ追加情報の収集を行った。

## 第2章 税務行政の現状と課題

### 2-1 カンボジアの税務行政概要

#### 2-1-1 租税総局の組織概要

国税局は2008年9月に経済財務省（Ministry of Economy and Finance：MEF）の一部から総局に格上げされ、GDTとなった。GDTは中央レベルに7部署、支署はプノンペン市内に7支署、地方の各県に23支署を有している。GDT本部の各部署のスタッフ数は表2-1、支署の職員数は表2-2のとおりである（GDT組織図は収集資料1を参照）。

表2-1 GDT職員数（本部7部署）

PAFD	LLSD	TSTAD	CD	ITD	LTD	EAD	合計
21	48	16	30	13	86	104	318

出所：GDTからのヒアリング及び提供データ

（各部署の名称及び略称）

人事管理・財務局（Personnel Administration and Finance Department：PAFD）

法規・統計局（Law Litigation - Statistic Department：LLSD）

納税者サービス・延滞税管理局（Taxpayer Service and Tax Arrear Department：TSTAD）

徴税管理局（Controlling Department：CD）

情報通信局（Information Technology Department：ITD）

大規模納税者管理局（Large Taxpayer Department：LTD）

企業調査局（Enterprise Audit Department：EAD）

表2-2 支署の職員数

支署	職員数（名）
プノンペン市内（7支署）	274
全国州（23州）	724
支署合計	998

出所：GDT提供データ

上記7部署のうち、納税者登録や申告の受付、徴税、滞納金の徴収に至るまでの一貫した管理は大企業<sup>1</sup>の場合には大規模納税者管理局（LTD）、中小企業の場合にはプノンペン市または地方（23州）の支署が実施している。税務調査については、すべての納税者の包括調査は企業調査局（EAD）が実施し、簡易調査もしくは机上調査はLTDもしくは支署で実施している（詳細は後述する）。なお、GDTでは納税者登録から徴税、調査にかかる実務を行うとともに税制にかかる企画立案・法案の機能も有している<sup>2</sup>。2009年には徴税業務の一部を中央から地方の各支署に移管し、中小規模の納税者（中小企業）の登録や徴税を実施している。なお、GDTの昇格に伴い、国税学校がMEF管轄下からGDT管轄になり、現在税務学校の建設が進められている。これまで税務学

<sup>1</sup> 年間売上額が10億リエル（約25万ドル）以上の企業を指す。更に一部の部署（EAD）では、80億リエル（約200万ドル）以上の企業をSpecial and International Taxpayerとして区別している。

<sup>2</sup> 「カンボジア国税局人材育成プロジェクト（フェーズ2）」加藤専門家報告書より

校舎の建設が完了されたが、研修に係る資機材の調達はまだなされていない。また、国税学校の専任職員も学校長と副校長が任命された程度であり、学校としての本格稼動には時間がかかる見込み。

## 2-1-2 支署（プノンペン市及び州）の概要

支署（プノンペン市内の7つの支署及び23州の支署）の機能や役割は2008年のGDT昇格とともに強化され、その数も増加した。例えば、プノンペン市内ではGDTの昇格に伴い支署の数は1カ所から7カ所に増設された（各支署のスタッフ数内訳は収集資料2参照）。

各支署（Tax Branches）は、管轄する地域にある中小規模納税者に対し、納税者登録、納税者サービスの提供、申告受付、徴税、調査（簡易、机上のみ）、延滞金の徴収などすべての業務を実施している<sup>3</sup>。今般調査で訪問したプノンペン市内 Daun Penh 地区にある支署では現在49名のスタッフがこれらの業務に従事している。同支署における徴税額を以下表に示す。

表2-3 支署（Daun Penh 地区）における徴税額（2009～2010年）

年	徴税額（合計）	うち、申告納税による 徴税額	うち、推計課税による 徴収額
2009	32,694.2	23,317.4	9,376.8
2010	46,610.0	33,268.4	13,341.6
増加率（2010/2009）	42.6%	42.7%	42.3%

単位：百万リエル

出所：Daun Penh Tax Branch 提供データ

2009年から2010年にかけて徴税額が40%以上増加しているが、この主な理由として①地区内の企業数が増加した、②未払い金の回収に努めた、③税務調査により実地調査がきちんと実施された、等が挙げられる<sup>4</sup>。また、支署全体の徴税額のうち70%強を申告納税による徴税が占める。

また、Chamkarmon 地区にある支署では現在65名のスタッフが、署長の指揮の下、納税者サービス・登録、申告、税務調査、徴収の4部門に分かれて従事している。

同地区は他地区に比例して群を抜いた徴税実績を上げている（単月で約9,000百万リエル）をあげているが、管内に6,000～7,000名の事業主を抱えており、徴収部門10名が毎日推計課税の徴収に向く必要があるなど、業務は多忙を極めている。

納税額内訳は、上記のうち約95%は申告納税方式によるもの。

支署が所掌する簡易調査と机上調査の対象先決定については、机上調査は署長の権限で、簡易調査は署長の方針をGDTに提案したうえでGDTが決定することとなっている。

<sup>3</sup> 中央の場合、大規模納税者管理局(LTD)が支署と同じ組織構造となっており、納税者登録からサービス提供、申告受付、徴税、調査まですべての納税者管理を実施している。このことから、LTDと支署は納税者管理を一括して行っている。

<sup>4</sup> Daun Penh 地区支署長とのインタビューによる(2011年1月14日)

## 2-1-3 税務行政の概要

### (1) 主な税項目及び税収

カンボジアの税制は2003年に制定された税法に規定され、そのうち、GDTが所管する税項目は、収益税、給与税、売上高税、付加価値税、源泉徴収税、その他固定商品・サービス税、土地建物使用税、酒類・タバコ税や交通税等の地方税があてはまる。

GDTの税収額は2006年886,025百万リエル（対GDP比2.97%）から2010年には2,081,552百万リエル（同4.26%）と年々増加しており、対GDP比も増加傾向にある（表2-4参照）。参考までに税収全体（関税を含む）とGDTの税収内訳及びこれらの対GDP比の推移を以下の表に示す。

表2-4 税収額と対GDP比の推移（2006-2010）

	2006	2007	2008	2009	2010
税収合計 (関税分も含む)	2,372,000	3,343,000	4,346,000	4,386,000	5,009,000
対GDP比 (%)	7.9	9.5	9.5	9.8	10.3
GDTの税収合計	886,025.40	1,259,119.38	1,736,251.50	1,745,427.67	2,081,552.12
対GDP比 (%)	2.97	3.59	3.81	3.91	4.26
GDP	29,849,000	35,042,000	45,583,000	44,696,000	48,843,000

単位：百万リエル

出所：税収合計及びGDPについてはIMF4条協議報告書、GDTの税収合計についてはGDT提供データをもとに作成。

GDTによる税収の主な税項目のうち給与税（Tax on Salary：TOS）、収益税（Tax on Profit：TOP）、売上高税（Tax on Turnover）、付加価値税（Value Added Tax：VAT）は法人が対象となっている。収益税は税収全体の約30%、付加価値税は約35%程度を占めている。GDT税収に占めるこれら項目の内訳と割合の推移を以下の表に示す。

表2-5 主な税項目の内訳（2006-2010）

主な税項目	2006	2007	2008	2009	2010
給与税 (TOS)	46,969.79 (5.64%)	66,580.44 (5.29%)	99,338.56 (5.72%)	128,564.34 (7.37%)	153,643.46 (7.38%)
収益税 (TOP)	262,267.45 (30.16%)	387,921.85 (30.81%)	518,570.39 (29.87%)	571,298.00 (32.73%)	594,821.92 (28.58%)
売上高税 (tax on turnover)	14,896.51 (1.68%)	14,759.33 (1.17%)	16,533.01 (0.95%)	17,120.11 (0.98%)	26,434.10 (1.27%)
付加価値税 (VAT)	328,884.56 (37.12%)	444,693.82 (35.32%)	629,037.54 (36.23%)	604,942.82 (34.66%)	738,626.73 (35.48%)
各種地方税	116,281.17 (13.12%)	187,324.31 (14.88%)	263,581.85 (15.18%)	192,535.51 (11.03%)	257,677.69 (12.38%)

その他	116,725.92 (13.17%)	157,839.63 (12.54%)	209,190.15 (12.05%)	230,966.89 (13.23%)	310,348.22 (14.91%)
GDT 税収合計	886,025.40	1,259,119.38	1,736,251.50	1,745,427.67	2,081,552.12

単位：百万リエル（ただし、カッコ内は GDT 税収全体に占める％）

出所：GDT 提供データを基に作成。

収益税の税率は通常 20%であるが、石油と天然ガスの生産や天然資源の開発により生じた収益に対しては、30%の税率が適用される<sup>5</sup>。なお、付加価値税の税率は通常 10%となっている<sup>6</sup>。

## (2) 申告納税制度について

申告納税制度は 1994 年より導入され、現在同制度に登録されている企業数は全体の約 27%を占める。申告納税への登録が必要な基準（閾値）は以下表のとおり設定されている。

表 2-6 申告納税制度にかかる閾値<sup>7</sup>

企業の種類	年間売上額
サービス業	2.5 億リエル（約 6 万 2,500 ドル）以上
公的企業	1.25 億リエル（約 3 万 1,250 ドル）以上
その他企業	5 億リエル（約 12 万 5,100 ドル）以上

注：1 ドル＝約 4,000 リエルで換算

申告納税制度で登録している企業は約 19,400 社あるのに対し、推計課税制度で登録している企業は約 53,000 社あるとされている（表 2-7 参照）。大企業はすべて申告納税制度で登録されるが、これに加えて中規模の企業であれば申告納税制度で登録しているところも存在する<sup>8</sup>。一方、申告納税制度で登録している企業の約半数は適切に申告していないともいわれている<sup>9</sup>。なお、徴税額全体の約 9 割が申告納税制度による税収となっているが（表 2-7 参照）、なかでも徴収額全体の約 80～85%は大企業から収められる税金となっている。

表 2-7 登録企業数と徴税額（2010 年 10 月）

納税制度	登録企業数	徴税額
申告納税	19,428 社（27%）	17,160,428,717 リエル（約 4,290,107 ドル）
推計課税	53,015 社（73%）	1,673,367,795 リエル（約 418,342 ドル）

注：カッコ内は全体企業数に占める企業の割合。

出所：GDT 提供データ

<sup>5</sup> DFDL(2010)。なお、このほか、カンボジア開発協議会（Council for the Development of Cambodia : CDC）により減税措置の認定を受けた特定投資プロジェクトに関しては、9%の税率が適用される。

<sup>6</sup> DFDL(2010)。ただし、物品サービスの輸出や物品・人の国際的輸送・交通に関する場合は 0%の税率が適用されることもある。

<sup>7</sup> GDT では、年間売上額が 10 億リエル以上を大企業と定義づけており、大企業はすべてが申告納税制度をとっている。

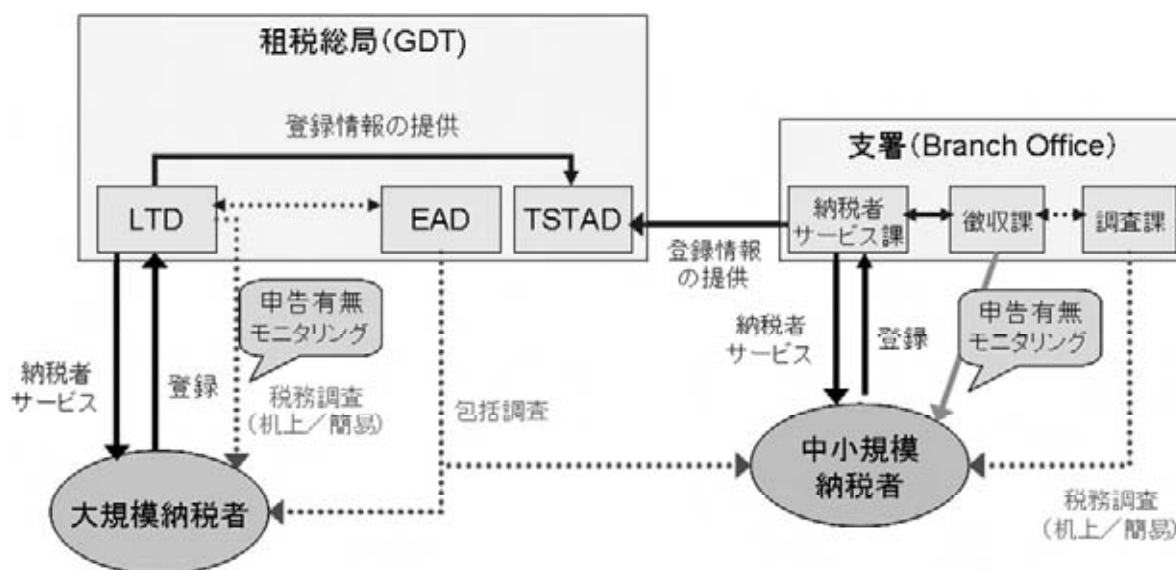
<sup>8</sup> GDT 職員とのインタビューによる（2011 年 1 月 13 日）

<sup>9</sup> 世銀ニューズアセスメント報告書（2009）

## 2-2 主な徴税業務の概要

### 2-2-1 業務フロー（納税者登録、申告モニタリング、徴収、税務調査等）

カンボジアでは、全法人が納税のための登録義務を負っている。納税者登録は大企業であればGDT本部のLTDで、中小企業であれば管轄する地区・州の支署で申請を行う。納税者登録のデータはLTDまたは支署でまず入力され、ハードコピーはTSTADに送付されTSTADにてすべての納税登録者情報を管理している。登録受付後、受付先のLTDまたは支署において税の申告・納税がなされるかどうかをモニタリングし、適切な申告・納税がなされなかった場合には調査（簡易調査または机上調査）を実施する。更に詳細な調査が必要と判断されれば、EADに情報提供がなされ、包括調査が実施される（図2-1参照）。



注：実線はすべての納税者に対して、破線は必要に応じてなされる業務を示す。

出所：GDTからのヒアリングをもとに調査団作成

図2-1 納税者登録の業務フロー

### 2-2-2 納税者サービス

納税者サービスの提供は、大企業の場合には中央のLTDにより、中小企業の場合には管轄する地区・州の支署によりそれぞれ実施される。納税者からの相談や質問受付もこれらを窓口として実施している。なお、中央のTSTADは納税者サービスの実施にかかる企画や政策立案、セミナーやラジオ等のメディアを通じた啓発活動、パンフレットの作成等を実施しており、LTDや支署レベルで対応できない事柄についての納税者からの質問に応じている。なお、これまで特許税にかかるパンフレットを作成済みであり、現在新しく導入された不動産税の登録様式やガイドラインなどをドラフト中。

### 2-2-3 税務調査

GDTが実施する税務調査は、①包括調査（Comprehensive Audit）、②机上調査（Desk Audit）、③簡易調査（Limited Audit）の3種類がある。机上及び簡易調査については大規模納税者管理局(LTD)または区・州の支署で実施している。包括調査は、すべての規模の納税者（プノンペン市内及び全

国の大企業、中小企業)を対象にEADで実施している。GDTの月次報告によれば、2010年10月の調査数は包括調査64件、机上調査15件、簡易調査13件となっている<sup>10</sup>。各調査の主な概要は以下の表のとおりである。

表2-8 税務調査の種類

	机上調査／簡易調査	包括調査
実施部署・支署	<ul style="list-style-type: none"> <li>大規模納税者であれば、LTD</li> <li>中小規模納税者であれば、管轄する区または州の支署 (Tax Branches)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業調査部 (EAD)</li> </ul>
対象となる時期	<ul style="list-style-type: none"> <li>現行年内</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>過去1年～10年前まで</li> </ul>
対象となる期間	<ul style="list-style-type: none"> <li>通常6カ月未満 (3カ月～6カ月程度連続した月次申告を確認)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1年間を単位とし、1年～数年間分の申告書類をチェックする (最大10年前までさかのぼることができる)。</li> </ul>
実地調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>机上調査では実施せず。</li> <li>簡易調査では実施する場合もある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実施する。</li> </ul>
調査対象の選定方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>月次または年次の申告書類をチェックする過程で、記載内容に不明瞭な点があるなどで詳細な調査が必要と判断されれば実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EAD内の調査プログラム管理課 (Audit Program Management Bureau) が選定する。</li> </ul>
税目	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本的な税目を中心にチェックする。(源泉徴収税、所得税、付加価値税、等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>すべての税目 (13～14項目) をチェックする。</li> <li>収益税が重要項目。</li> </ul>

出所：GDTからのヒアリングをもとに調査団作成。

なお、包括調査を行う際、EADの調査プログラム管理課 (Audit Program Management Bureau) により対象企業が選定されるが、その際の選定基準は明確には存在しておらず、申告書類や証憑書類などを見てその都度判断しているということが確認された。例えば、業種により申告額がその業種の平均的な額に比べて過少だと判断される場合には、税関など他機関に情報提供を依頼し、また入札に参加しているかどうか等の周辺情報も調べることとなっている。

## 2-3 GDTが抱える課題

今般の現地調査で明らかになったGDTの課題について、(1)税務調査、(2)納税者サービスに関する課題及び(3)支署の課題に分けて以下記載する。

### 2-3-1 税務調査の課題 (本部)

税務調査は本部ではEAD及びLTDの税務調査課 (Tax Audit Bureau) が実施しており、中小企業については管轄する支署の税務調査室がそれぞれ実施している。上記2-2-3で概観したとおりEADはプノンペン市内及び全国における大企業、中小企業に対して包括調査を実施

<sup>10</sup> GDT's Monthly Report, October 2010. なお、EADからの報告によれば、同部署で実施する包括調査の件数は、1,044件 (2008年)、880件 (2009年)、1,017件 (2010年) と推移している (2011年1月12日、インタビュー時に提出された資料による)。

する一方、LTD と支署では机上または簡易調査のみを実施している。税務調査の課題は対象とする企業規模により異なるが、ここでは主に本部レベルで抱える税務調査に関する課題について以下に示す。

- (1) 金融業、IT 業、電気通信業（テレコミュニケーション）、証券取引及び仲買業者などの振興業種に対する税務調査の徹底及び改善
- (2) キャピタルゲイン税及び国際税に関する知見の向上
- (3) 税務調査を実施するにあたり必要な情報（登録情報、企業情報の更新、納税額、延滞額の有無など）の収集や管理方法に関する改善
- (4) （税務調査に特化した課題ではないが、）税務行政をより効率的・効果的に行うための内部事務の強化として、職員の意識向上（倫理研修等）や中長期的人材開発戦略の策定

### 2-3-2 納税者サービスの課題（本部）

納税者サービスの課題は主に(1)登録情報に関するものと(2)納税者の啓発に関するものに分けることができる。GDT では納税者サービスを管轄する部署が納税者登録業務や登録情報の管理を行っているが、登録後に企業が住所や代表者名の変更をした場合や廃業した場合等に適宜登録情報の変更手続きが適切になされていないことが問題となっている。このことは中小企業を管轄する支署でより顕著な傾向であった<sup>11</sup>。

なお、納税者の啓発については、納税者としての義務と権利をより広く周知するとともに申告手続きや書類作成方法に関する説明を徹底することで、期限内に正確な申告を挙げ、かつ必要額を納税する納税者の割合を増加させることが重要な課題となっている。

本部では、TSTAD が全国規模の納税者サービスに関するパンフレット作成や大学等との連携の下でセミナー開催を実施している。個別納税者の対応は、大企業であれば TSTAD、中小企業であれば管轄する支署がそれぞれ実施しており、支署レベルでは対応できない問い合わせがあった場合のみ TSTAD で検討することもある。今般調査で挙げられた課題として、2011 年 2 月より新規に導入予定の固定資産税に関する納税者への啓発活動や納税者対応全般のノウハウが挙げられた。

### 2-3-3 支署の課題

プノンペン市内の支署（Daun Penh 地区及び Chamkarmon 地区）とのインタビューによれば、同支署では以下のような課題を抱えていることが報告された。

- (1) 納税者が納税することに消極的、非協力的なケースがあること。特に申告納税方式に移行するメリットがなく、事業主は申告納税に移行したがる傾向がある（ほとんど実績なし）。
- (2) 事業主は起業後 5 日間のうちに納税者登録を行う必要があるが必ずしも徹底されていない。そのため、Chamkarmon 支署では徴税部門の職員が地道に企業まわりをして、納税者登録及び推計課税分の徴税を行っている状況。

<sup>11</sup> GDT 関係者（本部及び支署）とのインタビューによる。



- (3) 税務行政上の課題として、納税者サービス、啓発活動が徹底できていない。活動としては法令改訂にかかる文書通知や固定資産税導入後のセミナー等を行っているが、支署レベルで納税者サービス（啓発活動等）に特化した予算も限られており、その活動規模は限られている。
- (4) 机上調査や簡易調査にかかる税務調査のマニュアルがなく、系統的な調査業務が行えていない。税務調査など強制的な対応が十分に出来ていない（2002年から2003年にかけてIMFの支援で整備された約50項目の通達や過去のJICAセミナーの資料等を参考に独自に実施しているが、例えば、e-commerce導入による決済や新しいソフトウェアで作成された会計書類などを調査するにあたり支署の職員の知識が追いつけていない）。
- (5) 調査をするにあたり他関連機関から納税者の情報を得ることに限界があること（銀行、税関などでは個人情報保護との関連等で情報公開できないケースがある、対象となる中小企業等の所在がわからないなど情報がアップデートできていない等）。
- (6) GDTと支署間の情報共有・連携体制が不十分。たとえば支署に知らされないまま、GDTのEADが支署管轄下の企業に包括調査に入る、また双方で調査に必要な情報が共有されない、といった課題が存在。
- (7) 新規職員の確保の必要性（定年退職者により職員数が減少している。2011年度には新たに約300名の職員を雇用する計画があるものの、実践力としてすぐ頼ることは難しい）

このほか、上記（1）に関連して登録している企業の所在を特定できないケースも多く、それらの企業は税金を未払いか廃業して届け出ていないものと考えられる<sup>12</sup>。

#### 2-3-4 GDTの採用・研修にかかる現状と課題

現在経済財務省が中心となって、税務当局への300名の新規採用の選考が進められており、2011年8、9月ごろには採用が決定される予定。内訳は大卒でプノンペンのGDT等に配属されるA種80名、短大卒で地方に配属されるB種100名、高卒で地方に配属されるC種120名で構成される。

これら新規採用者については、2011年11月ごろから新規採用研修を行う予定で準備を進めており、現在整備中の税務学校にて行う予定。本税務学校は建物は建設済みであるが、研修用の機材や什器等はまだ整備されておらず、上記研修開始に間に合うよう、現在経済財務省に予算申請を行っているところ。

米国財務省の支援（詳細後述）により、採用当初からの職種別研修カリキュラム案が提案されているが、現在GDTでは、新規採用職員に対して一般的な研修を行って後、配属先にてそれぞれの職種別研修を行うという体制をとっているため、今後人材育成の方法について、米国財務省の提案をどのように採用していくのか検討中である。

2011年秋に予定される300名の新規採用研修は、2008年にGDTが格上げとなって以来事実上初めての組織だった大規模な研修となるが、これまでも新規に採用された少人数向けの研修は行ってきた実績があり（2003年には60名に対して実施）、講師や教材についてはこれまでの実績に倣って準備していく方向とのこと。なお、講師はGDTの現職職員や大学教授等が務め、

<sup>12</sup> Daun Penh 地区の場合は2009年設立時にGDTより提供された管轄区内の企業のうち約5割は特定することができなかった（2011年1月15日 支署長とのインタビューによる）。

教材はこれまで使っていたものをもとに適宜準備していく予定となっている。

新規採用研修は税務・行政にかかる基礎的な講義を行い、研修後にこれら職員がそれぞれの所属に配属されて後、現場にて OJT や個別研修を通じて、それぞれの専門的な研修を受ける予定。

これまでの人事ローテーション上、一度配属された職種から大きく変更することは少ない。

## 2-4 JICA による過去の協力実績と課題

### 2-4-1 国税局人材育成プロジェクト

カンボジアの徴税能力強化、徴税基盤拡大のために、もっとも深刻な人的資源の不足を解消し、職員の人材育成を行うことを目的に、2004 年から小規模の「国税局人材育成プロジェクト」を実施。短期専門家によるセミナーや国別研修等の小規模な投入を通じて、簿記・会計や税務調査手法といった税務調査実施に必要な基本的な知識の定着が図られた。

### 2-4-2 国税局人材育成プロジェクト（フェーズ 2）

さらに、税務行政に関する制度整備や総合的人材育成をさらに進め、税務行政効率化や歳入基盤強化を目的とする技術協力プロジェクトが要請され、2007 年 6 月から 3 年間にわたり、「国税局人材育成プロジェクト（フェーズ 2）」が実施された。

#### (1) 活動実績と成果

フェーズ 2 においては、1 名の長期専門家（業務調整/研修計画：30 カ月）及び税務行政に係る各分野に関する短期専門家（年間数名）が派遣された。また、これら専門家派遣による現地での活動に加え、本邦研修がプロジェクト期間中に計 2 回が実施された。

現地に駐在する業務調整専門家と C/P との協議に基づく活動計画管理により、C/P のニーズを汲み取った各種研修やセミナーがおおむね計画どおり実施された。

具体的には、税務調査法、納税者サービス、納税者情報管理、納税者権利救済制度や異議申し立て、簿記会計等の短期セミナーが実施され、多くの中央・地方税務職員の税務行政にかかる知識獲得に貢献した。

#### (2) プロジェクトの評価と課題（終了時評価報告書より）

同国政府の歳入基盤の強化への必要性和、それにおける租税総局の果たす役割の重要性にかんがみ、本プロジェクトの妥当性の高さが評価されるとともに、プロジェクト目標である「カンボジア国税局の能力が向上する」に対し、「職員個人の能力強化」の観点からは達成度が高いとの判断がなされた。

しかしながら、セミナーや本邦研修は多数実施されたものの、すべて短期間による実施にとどまり、かつ税務行政を専門とする長期専門家が現地にいないことから、セミナー等の活動後のフォローアップや実務面での OJT による指導が十分に行えず、結果的にセミナーや本邦研修を通じた税務行政にかかる新しい知識を獲得するという個人の能力強化に限定されることとなった。

そのため、当該プロジェクトの教訓として、組織の能力強化を達成するために、個人の能力強化を組織的な強化に昇華させるためのアプローチ、すなわち技術移転の成果の共有

や日常業務への適用、体系的な人材育成制度の構築など、制度構築や環境整備を支援する具体的な活動や投入を組み込んだプロジェクトデザインが必要であることが指摘されている。

## 2-5 他ドナー機関の協力概要

### 2-5-1 公共財政管理改革プログラム (PFMRP)

PFMRP は 2004 年 12 月に策定され、2015 年を目標年とする 10 年間のプログラムである。主要ドナーには、世界銀行、国際通貨基金 (International Monetary Fund : IMF)、英国国際開発省 (DfID)、オーストラリア国際開発庁 (Australian Agency for International Development : AusAID)、欧州委員会 (European Commission : EC)、日本、カナダ国際開発庁 (Canadian International Development Agency : CIDA)、スイス国際開発協力公社 (Swedish International Development Cooperation Authority : SIDA) 等が参加しており、これらの機関で Partnership Principles という合意文書が調印され、他の分野に先駆けて SWAp 型の取り組みが進められている。PFMRP では行動計画を次の 4 フェーズに整理しフェーズ毎に段階的に取り組むとしており (表 2-9 参照)、現在は 2008 年から開始されたフェーズ 2 の行動計画に関する改革が実施中である。

表 2-9 PFMRP の 4 つのフェーズ

フェーズ	行動計画
1	予算の信頼性の向上
2	内部統制及びアカウンタビリティの向上
3	公共投資計画とリンクした予算策定プロセスの強化
4	予算、計画、執行、評価の一体管理の実現

出所：経済財務省ホームページ (<http://www.mef.gov.kh/pfmrp.php>) の情報をもとに作成。

### 2-5-2 GDT に対する他ドナー機関の取り組み

GDT に対しては世界銀行が 2009 年にニーズ調査<sup>13</sup>を実施したが、その後同調査結果に基づき GDT への具体的協力は現段階では予定していないことが確認された。PFMRP<sup>14</sup>に参加するその他ドナーにおいても GDT または税務行政分野で具体的な協力をしているケースはなく、唯一日本のほかに米国財務省が短期専門家ベースでの協力を実施している。米国の GDT に対する支援概要は以下のとおり。

表 2-10 米国財務省の協力概要

協力分野	主な内容
税務調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>特定業種に対する税務調査改善 (建設・交通セクター、テレコミュニケーション、製造業にかかるマニュアル作成)</li> <li>移転価格 (transfer pricing) に関する税務調査</li> </ul>
戦略・実務的計画	2010 年に策定された「戦略計画及び実務計画」の実施促進支援

<sup>13</sup> General Department of Taxation Assistance Needs Assessment Consultation Project for World Bank (December 2009)

<sup>14</sup> 世界銀行担当者 (Ms. Leah April 氏、Senior Public Sector Management Specialist) とのインタビュー (2011 年 1 月 17 日) による。

納税者サービスと教育	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 納税者の税法や申告・納税義務への理解の促進</li> <li>▪ 納税者情報の守秘義務について</li> <li>▪ 学校での租税教育プログラム開発に向けての基礎的協力</li> </ul>
石油・鉱物資源採掘セクターの課税	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 石油業への課税に関する税法の修正案の採択に向けた支援</li> <li>▪ その他税法の修正・改正にかかる実施規則の策定支援</li> <li>▪ 鉱物資源採掘セクターの課税に関する税法修正案の立案支援</li> </ul>
プロジェクト運営管理研修	実施中プロジェクトの運営管理に関するソフトウェアの提供及びソフトウェア使用にあたっての研修
人材開発研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ GDT の研修実施に関する現状調査の実施</li> <li>▪ GDT の優先順位に基づいた研修手法の開発</li> </ul>

出所：Work Plan for 2010, US Department of the Treasury, Office of Technical Assistance の情報をもとに調査団作成

## 第3章 事業事前評価結果

### 3-1 団長所感

GDTに対する協力はGDTの前身である国税局を対象とした人材育成計画を2004年より実施してきており、短期専門家の複数回派遣や本邦研修を通じて職員個々の能力向上に取り組んできた結果、初期の目的を達成し、2010年6月に終了したところである。しかしながら、カンボジア経済の急速な発展に伴って課税対象の業種が複雑化していること、また、カンボジア経済の発展により日系企業の進出機会の増加が想定されることから国際標準を備えた税務行政の整備が望まれること、自由貿易協定の煽りで歳入の60%を占める関税収入の縮小が見込まれることから対GDP比12%に過ぎない歳入の強化が喫緊の課題であること、GDTは2008年9月にMEFの一部から総局に格上げされた比較的新しい組織であり、組織強化が急がれること、等にかんがみると、一般の協力は時宜を得たものと思料する。

プロジェクトの枠組みについてはおおむね合意に達したものであると思われるが、ここでは合意に至るまでの協議を通じて出てきた問題点や留意点を記載し、プロジェクト実施にあたっての参考としたい。

#### (1) 実施のモダリティ

これまでの協力については本邦からの短期専門家派遣による現地セミナー開催や本邦研修を通じて、日本の経験に基づくGDT職員の能力向上に取り組んできた。しかしながら、歳入強化をめざすためには組織としての実施能力の向上や業務遂行上の行動変革が必要であり、現地の状況に適応した適時的確な支援を行うことが求められる。従って、本件実施の前提として長期の専門家派遣を前提としてきたところ、本邦国税庁との調整を経て右派遣に一定のめどがついたことは大変喜ばしいことであり、協議を通じて長期専門家に対する先方の期待感もひしひしと感じられた。

ただし、特定分野の業種に関する詳細な税務調査内容や組織運営のあり方に関するアドバイス等幅広い先方のニーズに対して、1名のチーフアドバイザーがすべて応え切ることにはほぼ不可能であり、必要に応じて短期専門家や本邦研修を行うことにより補完していく必要がある。

また、本プロジェクトはGDT本部のみならず、プノンペン市や州の支署をも対象とするものであり、経済財務省をはじめとする関係省庁や公共財政管理支援を実施する他ドナーとの連携も念頭に置く必要があることから、業務調整員を配置することにより業務の効率化を図ることが望まれる。

#### (2) 協力内容

これまでの協力結果を踏まえ、今回のプロジェクトでは組織全体の強化を目標にした支援内容の絞込みを検討した。すなわち、「税務調査の強化」及び「納税者サービスの改善」を2本の柱とし、現行制度の中で歳入を増加するという点に焦点をあてた税務行政の強化に対する支援を行うことが効果的と考え、先方とは基本的に合意したところである。

一方、GDTは、①新興産業に対する税務調査支援、②内部事務の効率化等組織改善、③ITシステムの導入、といった分野への支援を明記することを求めてきた。

①については、GDTが直面する問題として、徴税対象の業種が多様化し、申告された事業内容が適正かどうか判断できないというものである。これに対しては、そもそも税収が上がっていない背景として、現行制度に基づく徴税すら行うことができていないという状況が見受けられることから、まずは現場を中心とする税務行政の強化が必要であり、General Auditとして支援していくこと、一方で、特定産業に対する専門的な税務調査に関する支援については、必要に応じて適宜アドバイス等の支援を行うということで一応の合意を得た。

②については、例えば、登録時の納税者情報と実際に税務調査を行った際の情報に矛盾が生じること、そうした情報が適宜修正されることもなく、部署毎に独自の情報を有したまま共有されることがないことから、ワークフローの見直し、文書管理、組織内コミュニケーションの改善、といったことが必要ということであり、敢えてプロジェクトの成果の1つとして（Output 3として）特出しして記載してほしいというものである。所謂、マネジメントコンサルタントが支援する内容となっているが、今回の支援はあくまで税務行政の改善に関するものであり、その意味からも本件を「税務調査の強化」の一環として位置付け、税務の専門家立場から組織の効率化について助言することは可能ではあるものの、別立ての成果として記載する場合は組織全体の実態把握とレビューをしたうえで実行し tangible な成果を上げる必要が生じ、相当高いハードルとなることから、本件支援についてはプロジェクト内で設立するタスクフォースが主体的に検討すべきであるとした。

③については、内部事務効率化の一環として全支署・全部署をネットワークでつなぐことによって情報共有を効率的に行うというものであり、経済財務省が世界銀行の支援により情報管理システムの導入を、関税総局が世界銀行の支援により自動通関処理システム（Automated System for Customs Data : ASYCUDA）システムの導入を図っている等全省庁的なトレンドも本要請の背景にあるものと思われ、本件についてはGDTのみならずMEF次官（Secretary）からも支援を強く要請された。こうしたシステム導入の要請は本プロジェクトに限ったことではないが、議論を通じて感じることは、システムを導入すればすべての物事が解決するような錯覚をカウンターパートが抱いていることである。システムを維持するためにはそれを実際に使用する職員のスキルアップは勿論のこと、日常の情報更新やメンテナンスにかかる人員や予算を確保しなくてはならず、導入後の効果的な使用には常に疑問が付きまとう。加えて、要件定義から外部設計・内部設計の過程で提出される成果についてはITに関する詳細な知見を有する専門家でなければ是非を判断することは難しく、システム稼働後にbugが発生してもユーザーには検証する術がない。従って、本件についてはJICAの得意分野ではなく、比較優位のある他ドナーからの支援可能性について一緒に検討していきたいこと、税務行政の改善の中で要すれば既成の機材の供与は検討できることを先方に伝えた。

これら議論を通じて、ともすれば新し物好きになりがちな先方のマインドを「いかに足元の能力強化が大事であるか」という方向に引き戻すかが非常に大事であること、一方で、そうした要望に対してゼロ回答ということも難しいことからどこまで対応することが可能かについて今後の検討が必要かと思われる。

また、議論の中で、「これは当部署の業務ではない」といったセクショナリズム的発言が散見された。本プロジェクトを成功に導くためには各部署間の連携は非常に重要であり、そのためにもタスクフォースが機能することは重要な鍵となると思われるところ、専門家からも積極的な働きかけが必要となろう。

### (3) 他ドナーとの連携

歳入強化はカンボジアの公共財政管理（Public Finance Management : PFM）改革プログラムにおいて重要なアジェンダの1つであり、日本、世界銀行、IMF、（United States Agency for International Development : USAID）、AusAID、EC等のドナーとの共同作業で同プログラムへの支援を行っている他、貧困削減成長オペレーション（PRGO）も実施中のところ、本プロジェクトの進捗や成果について適宜共有することが望まれる。

なお、米国財務省が、運輸・通信・石油産業に関する税務調査ガイドライン改定、租税教育の一環として国税に関するパンフレットや納税者サービスに関するアクションプラン作成といった支援を行っており、支援内容の重複を避けつつ協調効果を高めていく必要があるところ、GDTの主体的なコーディネーションに期待したい。

### (4) 国税学校

国税学校はGDTの人事部の下に位置付けられ、本年中の開校をめざしているとのことであるが、現在までに建物が建設されたものの、机や椅子、PC等必要な機材の購入が遅れており、人員についても校長を任命したのみで、人材育成を担う体制が出来ていない。本プロジェクトは現場を中心に組織能力強化を主目的に実施するものであるが、将来的には包括的な人材育成制度の確立が必要であると思われるところ、同学校の進捗状況には留意していく。

### (5) 「政府統計能力向上プロジェクトフェーズ3」との連携

本プロジェクトでは2011年3月にカンボジアの全事業所を対象に経済センサスを実施予定であり、同センサスによって国内の全産業分野に関する事業所及び企業規模等の基本構造が明らかになることが期待されている。一方、GDTの抱える問題の1つとして、納税者登録情報が実際の状況と合致しないことが挙げられており、そのUpdateには人的・予算的に困難な課題となっている。従って、同センサス情報を利用することが可能であれば、相当程度の情報改善が期待できる。ただし、同センサス実施にあたっては事業者からの全面的な協力を得るために税務に利用しないことが約されていることから、どのような連携が可能なのかについては今後の検討課題である。

### (6) 法制度支援

GDTの組織能力強化を通じて税収増は一定程度見込めるものの、強制査察等の法的強制力がない状態では納税者のコンプライアンスも高まらず、徴税に限界があるのではないかと、そのためにはそうした法制度の整備に関する支援が必要なのではないかという指摘が現地調査期間中に聞かれた。

税制について本邦では財務省主税局の所管であるうえ、法整備をするとなると相当な人的リソースを投入しなくてはならないことから同分野にまでTORを広げることを想定はしていない。一方、わが国の法執行がどのように行われているかといった観点からの紹介は可能と思われるところ、本邦リソース等を勘案したうえでGDT側から要請があれば対応を検討してはどうか。

#### (7) MEF との関係

MEF は GDT の主務管庁であり、プロジェクト実施にあたっては各種支援を要請する場面も想定されることから、適宜情報を共有しておく必要がある（詳細計画策定調査における M/M の署名者は GDT 総局長だが、R/D 署名者は経済財務省が行うとのことであり、現在、署名者を確認中）。

なお、R/D に記載されているプロジェクト開始日（専門家派遣到着日とするのではなく）を明示してほしいという要請がなされており、R/D 署名の前に専門家派遣日程を固める必要がある（7月以降）。

### 3-2 プロジェクト概要

本プロジェクトは、「国税局人材育成プロジェクト（フェーズ 1 及び 2）」（2004 年～2010 年）の成果を継承し、国税局から格上げされた GDT に対し協力を行うことで申告納税方式を促進し GDT の徴税体制を強化することを目的とする。具体的には 1) 税務調査にかかる組織的な能力の強化、及び 2) 納税者サービスの強化を通じて右のプロジェクト目標達成を図るものとする。

フェーズ 2 の終了時評価報告における提言・教訓では、申告納税制度に基づく歳入強化を達成するためには、徴税強化につながる税務調査実務能力の向上と納税者の納税意識を高める納税者サービスの双方の向上が不可欠であること、またこれら業務遂行上の行動変革や改善を組織的に行うには、短期のセミナー等による知識提供にとどまらず、現場レベルでの実践的な訓練や OJT、日常のアドバイスを通じた組織能力の強化が不可欠であることが指摘されている。

本件実施にあたっては、国税庁をはじめとする本邦協力機関の支援を仰ぎ、より長期に投入が可能な体制を確立するとともに、税務調査と納税者サービスの 2 つのプロジェクト活動の柱において、個々の能力向上にとどまらず税務調査にかかるマニュアルやガイドライン作成、広報ツールの開発等にも従事することで、組織の能力強化達成を意識した枠組みとする。

協力概要は以下のとおりである<sup>15</sup>。

#### 【プロジェクト目標】

申告納税制度促進を通じてカンボジア租税総局における徴税体制が強化される。

(指標・目標値)

1. 納税登録企業のうち正しく申告をする納税者の割合が増加する (%)。
2. 期日内に納税額すべてを納める納税者の割合が増加する (%)。

#### 【上位目標】

申告納税制度に基づく税収が増加する。

(指標・目標値)

1. 2017 年までに GDT 所管の税収額が増加する。
2. 2017 年までに GDT 所管税収の対 GDP 比が増加する (%)。

<sup>15</sup> 協力枠組みについては、本詳細計画策定調査時に GDT と合意した内容について、その後本邦関係機関間の協議を経て一部修正され、2011 年 6 月に再度 GDT と協議のうえ合意したもの。



## 【アウトプット1】

税務調査にかかる組織的な能力が強化される。

### (指標)

- 1-1 タスクフォース協議が定期的開催される。
- 1-2 改善された内部規定の数（情報管理手法に関する規定を含む）が増加する。
- 1-3 税務調査の件数が〇〇%増加する。
- 1-4 業種に応じて適切に行われる税務調査の件数が増加する。
- 1-5 研修を受けた調査官の知識が向上する。

### (活動)

- 1-1 税務調査にかかるタスクフォースを組織する。
- 1-2 税務調査実務にかかる課題を整理する。
- 1-3 税務調査・徴収をより効果的に実施するための情報収集・管理の手法を検討し、企業の情報や納税に関するより包括的な記録の改善を行う。
- 1-4 それぞれの方式による税務調査にかかる既存のマニュアル等をレビューしたうえで、ガイドライン・マニュアルを改善、新規作成する。
- 1-5 税務調査にかかる既存の研修教材等をレビューしたうえで、新規採用・現職職員に対する研修計画を策定する。
- 1-6 GDT 内関係部署からの研修講師の配置を含む研修実施体制を構築する。
- 1-7 税務調査にかかる研修・OJT を実施する。
- 1-8 税務調査にかかる研修・OJT で得られた経験・教訓を活動 1-4 のガイドライン等に反映する。
- 1-9 新しい課題に関して実務上のアドバイスやセミナーを必要に応じて実施する。

## 【アウトプット2】

納税者サービスが強化される。

### (指標)

- 2-1 申告納税制度による納税者の割合が増加する（〇〇%）
- 2-2 納税者からのクレームのうち、適切かつ期限内に対応される件数の割合が増加する（〇〇%）

### (活動)

- 2-1 納税者サービスにかかるタスクフォースを組織する。
- 2-2 GDT で承認した行動計画のレビューを行い、プロジェクトで実施すべき活動を特定する。
- 2-3 納税者サービス改善に向けたセミナーや OJT を実施する。
- 2-4 web やリーフレット等の作成・更新により、納税者に対する啓発活動を強化する。
- 2-5 民間セクターとの対話を通して、納税者からのクレームを分析し、実務に反映させる。

### 3-3 評価5項目による分析

#### 3-3-1 妥当性

妥当性とは、プロジェクト目標及び上位目標が、受益者のニーズと合致しているか、カンボジアの開発計画及び日本の協力量針との整合性があるか、など「援助プロジェクトの正当性」をみる評価項目である。本プロジェクトの妥当性は、以下の理由から高いと判断される。

##### (1) カンボジアの国家計画・政策との整合性

上述のとおり、カンボジアでは「公共財政管理改革プログラム (PFMRP)」で各種改革を実施しており、税務行政の改善は、主要重点項目のひとつである財政の自立発展性のもと、プログラムの促進に不可欠な取り組みとなっている。2008年に策定された「四辺形戦略 (フェーズ2)」では、前フェーズに引き続き「グッドガバナンス」を開発の中核かつ前提条件と位置づけ、法・司法改革や行政改革など各種改革を進めるとともに戦略実行の環境の1つにマクロ経済・財政の安定を掲げている。さらに、同戦略及び長期目標であるカンボジア・ミレニアム開発目標 (CMDGs) を達成するための具体的戦略として2006年に策定された「国家戦略開発計画 (NSDP)」では、良好なマクロ経済・財政環境の確保のための重要な手段として確実な徴税を通じた歳入強化を重視している。

##### (2) 日本の援助政策における妥当性

対カンボジア支援における重点4分野のうち、「持続的経済成長と安定した社会の実現 (諸改革支援を含む)」に貢献しうる協力であるため、本プロジェクトはわが国援助方針と合致している。さらに、JICA 国別援助実施方針 (2009年4月) では、3つの重点援助分野の1つに「グッドガバナンスの強化」を掲げており、第1に「法・司法改革」、第2に「公共財政改革」に資する協力を行うとともに特に国税・関税行政官の能力強化や組織運営能力強化による歳入行政改善に貢献するとしている。このことから、本プロジェクトは日本の対カンボジア援助方針にも合致している。

##### (3) 手段としての適切性

GDT に対するこれまでの協力 (国税局人材育成プロジェクトフェーズ1、2) を通じ、セミナーの実施等により税務調査、納税者サービス、簿記会計等に関する知識の向上を中心とする職員の能力開発への取り組みがなされ、一般的な技術的知識の向上が図られた。これらの知識をさらに実務の上に定着させるため、本プロジェクトでは長期専門家による実践的な訓練やOJT、日常のアドバイスなどを通じて更なる歳入強化を達成するための実務能力の向上や業務遂行上の行動変革を図るものであり、適切な手段を通じたプロジェクトの実施が見込まれる。なお、GDTは拡大された権限に見合う機能を果たすべく、新しい業種を中心とした税務調査や納税者サービス、さらにこれらを支える内部事務や人事管理を強化することが求められており、必要に応じてこれらの課題にも柔軟に対応できる計画となっている。

#### 3-3-2 有効性

有効性とは、プロジェクト目標が期待どおりに達成される見込みはあるか、それがアウトプ

ット達成の結果もたらされたものであるかをみる評価項目である。本プロジェクトは以下の理由から有効性が見込める。

#### (1) プロジェクト目標の達成見込み

本プロジェクトでは「申告納税制度促進を通じてカンボジア租税総局における徴税体制が強化される。」ことを目的としており、税務調査強化と納税者サービス改善の2つの柱により右プロジェクト目標の達成を図るデザインとなっている。プロジェクトでは、税務調査に関する一般的な技術的知識の向上に資する活動を実施する傍ら、新しい業種への助言や内部事務管理（情報収集・管理手法の改善を含む）に関しても必要に応じて活動を実施する計画となっており、基礎的知識の伝達だけでなくそれらを実務に応用する際の課題に対しても適宜対応できる構造になっている。プロジェクトのこうした包括的なデザインはプロジェクトの目標を達成するうえで有効であると考えられる。

#### (2) プロジェクト目標とアウトプットの因果関係

上記プロジェクト目標達成のために本プロジェクトでは上述の2つの柱をそれぞれアウトプットとして掲げている。税務調査強化（アウトプット1）では納税者の登録や申告に関する情報収集・管理手法の改善や業種に応じて適切な調査がなされることを、納税者サービス改善（アウトプット2）では納税者登録や申告手続きに対する理解が促進されることをめざしており、両アウトプットとプロジェクト目標とのその因果関係は明確である。なお、アウトプットの達成からプロジェクト目標達成への外部条件として（1）プロジェクトの研修を受けたGDT職員が大幅に離職しない、（2）プロジェクトにより改善された税務行政（情報管理手法を含む）がGDT及び支署の職員により適切に執行されるが外部条件として認識されており、これらの外部条件が満たされているかどうかモニタリングの際に留意していくことで本プロジェクトの有効性の向上に資することが期待される。

### 3-3-3 効率性

効率性とは投入と、アウトプットの関係性を調べることによって、プロジェクト資源の有効活用ができるかをみる評価項目である。本プロジェクトは以下のとおり効率性にも配慮したアプローチをとっているが、プロジェクトの効率性を現時点で判断することは時期尚早であるといえる。

本プロジェクトの投入に関しては、日本側の専門家派遣やカンボジア側カウンターパート配置などをはじめ主な項目レベルでの合意がなされたが、具体的な投入のタイミングや種類、量等の詳細計画については追って日本人専門家の着任とともに先方と協議のうえ決定することで合意した。このため、プロジェクト開始後適時に投入がなされることが期待されるものの、本プロジェクトの効率性を現時点で判断することは時期尚早である。

本プロジェクトはGDTに対する2つの先行案件の成果を基盤とし、これらの経験や教訓を活かした計画となっている点において効率性にも配慮したアプローチであると判断できる。特に、先行案件により伝えられた知識を実務上にも定着させるべく、短期専門家のみならず長期

専門家の投入によりこれらに資する実務的なアドバイスを提供できる見込みである。さらに、プロジェクトの2つのコンポーネント（税務調査及び納税者サービス）ごとに主要部署の関係者からなるタスクフォースの設立がプロジェクト開始初期の活動として計画されており、右タスクフォースのメンバーを通じて各重点部署からの協力を得、プロジェクト活動を効果的かつ効率的に実施できる体制を意図している。

他方、これら2つのタスクフォースにかかわる部署はそれぞれ本部5部署及びプノンペン市内支署と多岐にわたっていることから、関係者間の意思疎通の不足が効率性の妨げとならないよう各タスクフォース内において各メンバー（部署、支署）の役割分担やプロジェクト期間中にめざす目標を明確にしていくことで、本プロジェクトの効率性をさらに高めることができるであろう。

#### 3-3-4 インパクト

インパクトとは、プロジェクト実施によってもたらされるより長期的、間接的効果や波及効果をみる評価項目であり、プロジェクト計画時に予期しなかった正・負のインパクトも含んでいる。本プロジェクトのインパクトは以下のように予測できる。

本プロジェクトの上位目標は「申告納税制度に基づく税収が増加する」と設定されており、プロジェクト目標である「申告納税制度促進を通じてカンボジア租税総局における徴税体制が強化される」から上位目標に至るロジックは正当なものと考えられる。ただし、上位目標の達成には1)カンボジアの経済状況が著しく悪化しないこと、及び2)減税などの税制度の著しい変更が行われないことが必要な外部条件であることから、これらがプロジェクト終了後3~5年後までに満たされるかは今後注視していく必要がある。本プロジェクト実施による負のインパクトは特に予見されない。

#### 3-3-5 自立発展性

自立発展性とは、わが国の協力が終了したあとも、プロジェクト実施による便益が持続されるかどうかをみる評価項目である。本プロジェクトによる効果は、以下のとおりカウンターパート及びカンボジア政府によりプロジェクト終了後も継続されるものと見込まれる。

##### (1) 政策・制度面

政策・制度面においては、前述の「公共財政管理改革プログラム(PFMRP)(2005-2015)」の中で税務行政の改善が重要課題の1つに掲げられている他、2013年まで延長された「国家戦略開発計画(NSDP)」でも徴税を通じた歳入強化の重要性が挙げられている。このため、カンボジア側の税務行政強化に対する積極的な姿勢は今後も続くものと考えられる。

##### (2) 組織・財政面

前述のとおり同国の税務行政を司るGDTは2008年に総局に格上げされ、中央レベルの7部署に加え支署(プノンペン市及び地方の23州)の機能や役割も強化された(2-1参照)。本プロジェクトの活動は、GDTが実施する本来業務(税務調査及び納税者サービス)

を基盤とし長期専門家による実務レベルの助言や OJT を行うものであり、プロジェクト終了後も各タスクフォースのメンバーを中心に各配属先にてプロジェクトの効果を継承した活動を継続していく見込みはあるものと判断される。

なお、GDT の新規職員採用等に関する中長期的人材配置計画や予算計画などは今般調査時点で策定されていなかったが、2011 年には新規 300 名の職員採用が決定しており、さらに今後も退職者の数が増加した場合には適宜人員補充はなされる予定であることが確認された<sup>16</sup>。GDT では新規及び現職職員の研修機関として税務学校の建設・整備を独自の予算で進めており、今後右学校の整備が進められるにあたり、より体系的な研修戦略や人材開発戦略等も適宜整備されていくものと予想される<sup>17</sup>。

### (3) 技術面

本プロジェクトで伝えられる技術は、大きく分けて(1)税務調査の強化・改善にかかわるもの及び、(2)納税者サービス提供の改善にかかわるものに分けることができる。上述のとおり、これらの技術の多くは日常の実務レベルの助言等を通じて伝えられるものであり、これらの技術の組織内への着実な定着を図ることで技術面での自立発展性に配慮したアプローチをとっている。なお、税務調査に関しては、その活動の一環として「(登録や企業情報、申告情報に係る)情報収集・管理手法の改善」も計画に含まれており(活動1-3)、これらの改善案が GDT 及び支署の職員により受け入れられ、実務にて活用されていくことで本プロジェクトの技術面での自立発展性をさらに高めることができるであろう。

## 3-4 案件実施上の留意点

プロジェクト開始または実施にあたっての留意事項は以下のとおりである。これら留意事項については、詳細計画策定調査時に GDT と協議のうえ認識を共有した。

### (1) 情報収集、管理手法の改善について(活動1-3)

本プロジェクトの PDM に記載されたアウトプット 1 に係る活動「税務調査・徴収をより効果的に実施するための情報収集・管理の手法を検討し、企業の情報や納税に関するより包括的な記録の改善を行う」(活動1-3)は、税務調査に必要な情報全般(すなわち、登録や登録した企業情報の更新、申告や延滞税の有無等)に関し、これらの収集や管理が関係する部署・支署内でより効果的・効率的になされることで税務調査の強化に資する目的で計画された。本活動に関しては、タスクフォース(税務調査)のメンバーに加えて納税者登録にかかわる部署が追加的メンバーとしてかかわる予定である<sup>18</sup>。本活動では、これらの情報収集・管理に係るワークフローの見直しや部署(及び支署)間の連携、情報共有等について現状分析がなされ、改善に向けた提案を導き出すことが計画に含まれている。これら活動について、専門家の助言・指導のもとタスクフォースが主体的に活動を進めていくことが想定されている。この過程で予算

<sup>16</sup> 長期予算計画については MEF 関係者、人員補てん見込みについては GDT 関係者とのインタビューによる(2011年1月)。

<sup>17</sup> 税務学校の整備状況にかんがみ、今般調査時点ではプロジェクトの協力枠組みに税務学校を含める時期尚早と判断された。

<sup>18</sup> 税務調査のタスクフォースメンバーとして、PAFD、EAD、LTD、LLSD、ITD、ブノンペン市内の支署(7カ所)が想定されているが、活動1-3については TSTAD が追加メンバーとしてかかわる予定である(ミニッツの Annex 1 Implementation Structure を参照のこと)。

の状況や必要性にかんがみ、サーバー等の機材供与についても考慮される。ただし、情報共有・管理のためのネットワークやデータベースの設計・導入は本プロジェクトのスコープには含まない。

(2) 調査の種類、対象先に応じた税務調査能力向上支援について（活動1－7）

PDM のアウトプット1に係る活動「税務調査にかかる研修・OJTを実施する」（活動1－7）については、GDT が実施する机上、簡易、包括調査のそれぞれの調査手法、及び EAD、LTD、支署等のそれぞれの実施主体による税務調査の現状や課題に応じた研修・OJT の内容をカウンターパートとの協議を通じて特定し、実施していく必要がある。なお、組織能力の強化に向けた継続的な関与を行うにあたっては、業務実施簡易型による専門家のシャトル派遣も一案として考えられるであろう。

(3) 税務行政における新しい課題への対応について（活動1－9）

PDM のアウトプット1に係る活動「新しい課題に関して実務上のアドバイスやセミナーを必要に応じて実施する」（活動1－9）の実施にあたっては、長期専門家による実務レベルのアドバイスや OJT に加え、これらを補完する目的で短期専門家によるセミナーやワークショップが想定されている。税務調査の課題として、特に本部レベルを中心に、1) 金融業、IT 業、電気通信業（テレコミュニケーション）、証券取引及び仲買業者などの振興業種に対する税務調査のノウハウや、2) キャピタルゲイン税及び国際税に関する知見の向上などが GDT 側の課題として確認されており（前述2－3－1参照）、これらに関しては必要に応じて本プロジェクトの中でも取り組むこととされた。加えて、GDT 側のニーズが高い内部事務効率化にかかる支援についても、税務職員のコンプライアンス向上、長期人材育成計画といった課題について GDT 側にニーズがあることを確認し、予算の状況及び実施意義に応じて支援を検討することとなった。

(4) 米国財務省による協力について

前章2－4－2で概観したとおり、GDT に対しては米国財務省が現在短期専門家の派遣を通じた協力を行っている。米国財務省関係者から提出された協力概要は表2－10に示すとおりであるが、本プロジェクトの実施にあたっては特にアウトプット2（納税者サービス）の活動の中で、米国財務省の協力内容や進捗にも配慮しつつ進めて行く必要がある。具体的には以下のとおりである。

- 1) 活動2－2：GDT の納税者サービス改善に係る行動計画の策定は、米国財務省の協力により進められており、本プロジェクトではその行動計画をレビューし、同計画に基づいてプロジェクトで取り組むべき行動を特定することとしている。
- 2) 活動2－4：国税に関する各種リーフレットの作成を米国財務省で協力していることから、本プロジェクトで行うリーフレット等の作成はこれとの重複に配慮しつつ進めていく必要がある。

(5) プロジェクト目標及びアウトプットの指標設定とベースライン調査

プロジェクト目標「申告納税制度促進を通じてカンボジア租税総局における徴税体制が強化される」の達成度を測る指標設定にあたっては、納税者のコンプライアンスに関する以下の4つの指標に関する考え方を活用したい旨、詳細計画策定調査にてGDT側より提案があった。これら4つの指標とは以下のとおりである<sup>19</sup>。

- ①納税者登録がなされる
- ②期限内に申告がなされる
- ③正確な申告がなされる
- ④全額が期限内に納税される

調査団としても上記の考え方を活用し、上記①についてはアウトプット2の指標として、②～④についてはプロジェクト目標の指標として、それぞれ本プロジェクトのPDM上に整理することとした（以下表参照）。

コンプライアンスに関する4つの指標	PDM上の指標
①	アウトプット2 指標2-1 申告納税制度による納税者の割合が増加する（〇〇％）
②及び③	プロジェクト目標 指標1 適切に申告をする納税者の対登録企業数への割合が増加する（％）
④	プロジェクト目標 指標2 期日内に納税額全てを納める納税者の割合が増加する（％）

また、アウトプット1の成果指標1-4「業種に応じて適切に行われる税務調査の件数が増加する」や1-5「研修を受けた調査官の知識が向上する」に見られるように、プロジェクトの実施モニタリングを適切に行ううえで、プロジェクト活動当初のベースラインを定める必要がある。従って、GDT及び専門家は、活動1-2及び活動2-2において現状調査及び課題の特定を行う過程で、税務職員の知識能力を測ったり、税務調査手法において直面する課題を洗い出すことでレベルを測ったりすることを通じたベースライン調査を行うことで、各指標にかかる目標値の設定を行う必要がある。

### 3-5 税務調査、納税者サービスに関する協力の方向性

GDTに対しては、これまでの協力（フェーズ1、2）の中でセミナー等を実施することによって、税務調査、納税者サービス及び簿記会計等に関する知識の向上を中心に、職員の能力開発に対する取組みを行ってきたことから、参加した個々の職員の技術的知識の向上という点では一定の成果が認められる。本プロジェクトでは、これらの知識をさらに広く実務上定着させるため、専門家からの一方向の発信だけではなく、長期専門家による実践的な訓練やOJT、また、日常のアドバイスなど現場に

<sup>19</sup> Forum on Tax Administration: Compliance sub-group, Final report Monitoring Taxpayers' Compliance: A Practical Guide Based on Revenue Body Experience (OECD, 22 June 2008), p.9

直結したきめ細やかな協力を行うことで、実務能力の向上や業務遂行上の行動変革を図る。ひいては、本プロジェクト終了後も、その効果を自律的に持続させることができるような体制の基盤を構築する。

また、GDTからは、新しい業種に対応した税務調査手法及びこれらを支える内部事務や人事管理の強化について協力が求められていることから、専門家が必要に応じてこれらの課題にも柔軟に対応することとする。

なお、長期専門家でカバーできない部分については、特定の短期専門家が複数回にわたって協力を行うというシャトル派遣という方法も有効と考えられる。

以下では、具体的な協力の方向性について、すなわち、税務調査及び納税者サービスごとにGDTの課題とされているものを挙げつつ、これらの課題ごとに専門家による協力の方向性について述べる。

### 3-5-1 税務調査

税務調査に係るGDTの課題としては「第2章 税務行政の現状と課題」にもあるように、

- (1)企業登録に係る情報収集・管理手法の改善
- (2)中長期的な人材育成・開発
- (3)税務調査に必要な知識・技術の拡充
- (4)金融業、IT業といった新興業種に対する税務調査の改善

以上の4点が考えられる。

#### (1) 企業登録に係る情報収集・管理方法の改善

今回の調査で実施した、プノンペン市内の税務署長とのインタビューで、企業登録すら行っていない事業者が多数存在する、という問題点を把握した。このように、まずは、企業登録にかかる情報収集・管理方法（ワークフロー、部署・支署間の連携、情報共有等）について現状を十分把握し、問題点を分析することから始めなければならない。そのうえで、わが国の経験に照らしながら、企業情報や納税に関する情報収集・管理手法を検討し、カンボジアにとって最適な改善策を導き出す。さらに、必要に応じて、税務の専門家としての立場から組織の効率化についても助言する。

こうした活動については、総局本部にとどまらず、プノンペン市内、地方の支署の実情を把握し問題点を抽出していく必要がある。そして、専門家の助言・指導のもとタスクフォースが主体的に活動を進め、将来的には、タスクフォースのメンバー自身が核となって、打ち出された改善策をカンボジア全土に広めていくことが期待される。

なお、本件プロジェクトはあくまで税務行政支援の改善に関するものであることから、本件についても「税務調査の強化」の一環として位置づけることとする。

#### (2) 中長期的な人材育成・開発

本件のプロジェクトの「活動」として、以下が掲げられている。

- ① 税務調査にかかる既存の研修教材等をレビューしたうえで、新規採用・現職職員に対する研修計画を策定する(1-5)
- ② GDT 内関係部署からの研修講師の配置を含む研修実施体制を構築する(1-6)
- ③ 税務調査にかかる研修・OJTを実施する(1-7)
- ④ 税務調査にかかる研修・OJTで得られた経験・教訓をガイドライン等に反映する(1-8)



もつとも、短期専門家ベースで同様の協力を実施している米国財務省も、人材開発については、GDT の研修実施に関する現状調査の実施、及び GDT の優先順位に基づいた研修手法の開発を実施することになっている。

そこで、わが方の専門家においては、米国財務省の活動との重複を避けるため、国税学校における画一的な形の研修よりは、各々の現場に即した OJT 中心の研修を重点に協力することとする。OJT を効果的なものにしていくためには、まずは、「税務調査」に関し、どのような研修教材が存在し、その教材がどのように活かされているのか、また当該教材にどのような問題点があるのかレビューをする必要がある。もちろん「申告納税制度」で登録している企業と「推計課税制度」で登録している企業、そもそも登録さえしていない企業に対する調査の切り口は異なるわけである。そして「税務調査にかかる研修・OJT を実施する(1-7)」際は、机上、簡易及び包括調査のそれぞれの調査手法並びに GDT と支署等のそれぞれの実施主体による税務調査の現状や課題に応じた研修・OJT の内容について、タスクフォースとの協議を通じて特定し、実施していく。

場合によっては、(1)にも関連するが、在るべき GDT と支署との役割分担・機能及び税務調査の体制や指揮命令系統といった組織の見直しも含め、専門家がタスクフォースと連携して、職員の意識向上や中長期的な人材育成・開発にもつながるような組織・研修の構築をめざす。

### (3) 税務調査に必要な知識・技術の拡充

これまでのプロジェクトは、リソースの問題があり、協力も単発的であったため、その効果は職員個人の知識・能力強化などにとどまっていた。また、法制度や会計など税務調査にあたって必要な知識もしくは GDT の方針やマニュアルの内容などが、特に支署の職員に十分備わっていないとの報告もなされている。さらに、税務調査に関するマニュアルは包括調査に関するのみであり、簡易調査や机上調査については、ガイドラインやマニュアルが存在しないとの報告もなされている。したがって、今年、租税総局は例年にない大量の職員を採用(300名)しているが、これらの新規職員に対する税務調査に必要な知識・技術をいかに習得させるか、という課題も存在する。

そこで、本プロジェクトでは、まず、専門家がタスクフォースと連携して、税務調査にかかる既存のマニュアル等をレビューしたうえで、ガイドライン・マニュアルを改善、新規作成する。その上で、マニュアルの内容や GDT の方針だけでなく、習得された知識や技術も職員全体に確実に伝わるような体制の土台を築く。

### (4) 金融業、IT 業といった新興業種に対する税務調査の改善

現行制度に基づく徴税すら十分になされていないという状況においては、まずは現場を中心とする税務行政の強化(納税者の信頼を得るための適正かつ公平な税務行政)が必要となる。調査にあたり、関係法令を適正に適用しなければならず、また、職員によって解釈が異なるようなことがあってはならない。新興業種に対する税務調査であっても、基本は他の業種の調査と同様であり、まず調査の基本事項について職員全体に伝わるような体制を築く必要がある。したがって、専門家は、まず、General Audit として支援していき、特定産業に対

する専門的な税務調査に関する支援については、わが国の経験を踏まえ、必要に応じて実務上のアドバイスやセミナーを実施することとする。さらに、本庁、支署、研修所レベルの体系的研修計画を策定することも重要であるので、上記の（１）から（３）までの課題を、それぞれのレベルでどのように具体的に行っていくかを検討する体制作りが必要である。

なお、米国財務省も、建設・交通セクターやテレコミュニケーションといった特定業種に対する税務調査の改善及び移転価格に関する税務調査の改善を協力分野の対象としているので、専門家が新興業種に対する税務調査の改善について協力をする場合は、米国財務省側の協力と重複したものにならないよう調整する。

### 3-5-2 納税者サービス

「第２章 調査結果概要」にもあるように、納税者の納税に関するコンプライアンスは高いとは言いがたい。したがって、いかにコンプライアンスを高めていくかが大きな課題であり、そのためには、納税環境を整備していかなければならず、納税者に対し、法令解釈や事務手続などについて分かりやすく周知・広報を行うことや、納税者からの問い合わせや相談に的確に対応すること、租税の役割や税務行政について幅広い理解や協力を得るため、関係省庁や国民各層からの幅広い協力や参加の確保に努める必要がある。

#### (1) 行動計画の策定、リーフレットの作成

本プロジェクトの「活動」として、以下活動が掲げられている。

- ① GDT で承認した行動計画のレビューを行い、プロジェクトで実施すべき活動を特定する (2-2)
- ② 納税者サービス改善に向けたセミナーや OJT を実施する (2-3)
- ③ web やリーフレット等の作成・更新により、納税者に対する啓発活動を強化する (2-4)
- ④ 民間セクターとの対話を通して、納税者からのクレームを分析し、実務に反映させる (2-5)

もっとも、これらのうち、GDT の納税者サービス改善に係る行動計画の策定(2-2)については、米国財務省の協力により進められていることから、本プロジェクトでは、その行動計画をレビューし、同計画に基づいてプロジェクトで取り組むべき行動を特定する。また、国税に関する各種リーフレットの作成(2-4)についても、米国財務省の協力があることから、本件プロジェクトで行うものと重複しないか配慮しつつ進めていく。

#### (2) 申告納税関係

カンボジアでは、経済成長を背景に近年税収が増加してきたものの、特に直接税の税収割合が約 25%と依然低い（法人税の同割合は 20%で、そのうちの 90%が大企業の納税によるもの。）。また、2003 年の WTO 加盟に伴い、関税収入の相対的な低下が見込まれる中、内国税、特に直接税の税収増加のための税務行政改革が必要となる。

直接税の税収増を図るためには申告納税制度を定着させることが不可欠となり、その前提として、納税者の簿記・会計に係る知識の普及・定着が必要となる。そこで、納税者サービスの一環として、例えば納税相談など及び支署等による納税者のための研修を通じて

これらの知識の普及・定着を図ることも考えられる。そのため、わが国の青色申告会等の関係民間団体の活動を丁寧に GDT に説明し、帳簿の作成や税金の知識普及には当該関係民間団体の創設が有用であることを説明していくことが必要である。

今回の調査で、カンボジアの現状のままでは申告納税方式に移行するメリットがなく、納税者は申告納税に移行したがない傾向があり、推計課税対象者が経済発展等に伴い増加していることが分かった。しかし、経済発展が著しいカンボジアにとって、申告納税制度の普及・定着は税務行政にとって重要であり、納税者に幅広く啓蒙していく必要がある。また今回の調査では、税理士制度創設に興味を持っていることも分かった（現在は、会計士が税務代行を行っている）が、税務に関する代理人の役割も大きいことから、わが国の経験を紹介することも有意義である。

以上のような納税者の啓発については、納税者としての義務と権利をより広く周知させるとともに、申告手続きや書類作成方法に関する説明を徹底することで、期限内に正確な申告を行い、かつ必要額を納税する納税者の割合を増加させることに努める。

## 付 属 資 料

1. 協議議事録 (Minutes of Meeting)
2. 主要面談録
3. 収集資料リスト
4. 技術協力合意文書 (Record of Discussion, Minutes of Meeting) (2011 年 6 月 23 日署名)

**MINUTES OF MEETINGS  
BETWEEN  
DETAILED PLANNING SURVEY TEAM AND  
THE GENERAL DEPARTMENT OF TAXATION OF  
THE MINISTRY OF ECONOMY AND FINANCE, THE KINGDOM OF CAMBODIA  
ON  
THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION  
IN RESPECT OF  
THE PROJECT FOR CAPACITY DEVELOPMENT OF GENERAL DEPARTMENT OF  
TAXATION (GDT) UNDER THE FRAMEWORK OF PFM REFORM**

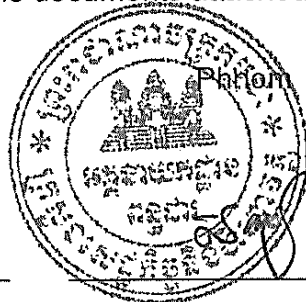
The Detailed Planning Survey Team (hereinafter referred to as “the Team”) for the Project for Capacity Development of General Department of Taxation (GDT) under the Framework of PFM Reform (hereinafter referred to as “the Project”) organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Mr. Hiroyuki Abe, visited the Kingdom of Cambodia from 18<sup>th</sup> January, 2011 to 25<sup>th</sup> January, 2011. The Team had a series of meetings with the General Department of Taxation (hereinafter referred to as “GDT”) and authorities concerned of the Royal Government of Cambodia (hereinafter referred to as “RGC”) for the purpose of working out the details of the Project including the desirable measures to be taken by both sides for the successful implementation of the Project.

As a result of the discussions, the Team and the GDT concerned reached a common understanding for matters referred to in the documents attached hereto.

Phnom Penh, 25<sup>th</sup> January, 2011



Mr. Hiroyuki Abe  
Leader,  
Detailed Planning Survey Team  
Japan International Cooperation Agency  
Japan



H.E. Sim Eang  
Delegate of the Royal Government  
In charge as Director General  
General Department of Taxation  
Ministry of Economy and Finance  
Kingdom of Cambodia

## I. BACKGROUND OF THE PROJECT

Cambodia has been seen increase of tax revenue based on recent economic growth, however the level of domestic tax revenue remains relatively low compared to other ASEAN countries (less than 10% in Cambodia, 16% in Thailand, 14% in Vietnam). In addition, recent developments in the country such as WTO accession and economic integration into the region may bring down further tax revenue through import/export tax, therefore tax system including tax administration is faced with further improvements. The RGC has been undertaking various reforms under the framework of Public Financial Management Reform Program (PFMRP) 2005-2010, and the reforms on tax policy and tax administration are identified as one of the core issues within the PFMRP together with improvement of related laws and regulations.

The General Department of Taxation (GDT) of the Ministry of Economy and Finance (MEF) has been upgraded from a tax department within the ministry with increased authority in 2008 with newly establishment of 7 *Khan* (district) tax branches in Phnom Penh. The GDT together with tax branches are trying to shift more focus on self-assessment regime taxation system, which brings about new challenges such as capacity building of tax audit officers who are not necessarily familiar with tax auditing methods, book-keeping and accounting.

Through the technical cooperation with JICA (Capacity Building Project for Tax Department Phases 1 & 2), GDT has been trying to improve capacity of tax officers since 2004 in the areas of tax audit, taxpayers services, book-keeping and accounting. As a result enhanced knowledge on general technical issues and Japanese experiences in the areas have enabled tax officers to implement their daily activities more effectively. However, in order to further increase knowledge and change practices and behaviors of tax officers in delivering their actual duties and services, more practices, on-the-job-trainings (OJTs) and daily advices from longer-term experts in these areas are necessary. In addition, GDT is expected to fulfill its function as an upgraded authority by conducting improved tax audit especially in emerging industries as well as providing better taxpayers services, as well as strengthening its internal administration and human resource management to back up mentioned activities. Based on the above analysis, the RGC has requested the captioned Project and it has been approved.

The detailed planning survey of the captioned Project has been conducted in order to collect further information relevant to the captioned Project and to discuss in detail the outline of the Project as well as its plan of operations with authorities of Cambodia, in order to enhance the signing of the Record of Discussion (R/D) of the captioned Project.

## I. SPECIFIC ISSUES CONFIRMED ON THE PROJECT

1. The Cambodia side confirmed that the RGC would arrange the necessary coordination in order to sign the Record of Discussions (hereinafter referred to as "R/D") as well as accommodate the Japanese experts that will be dispatched to Phnom Penh to assist the execution of the Project.
2. Both sides adopted the tentative Project Design Matrix (PDM) and the tentative Plan of Operations (PO) as shown in ANNEX II and III. The latter would be reviewed jointly with the long-term expert(s) after his commencement of work in Phnom Penh.
3. Both sides agreed the nature and purpose of each activity particularly mentioned below:

- (1) Activity 1-3: To examine procedure for information and its management necessary to effectively conduct tax collection (audit and enforcement), such as more comprehensive records on enterprises and their tax payment.

The activity includes overall process (such as registration, updating information of registered company, tax return data, tax arrear monitoring and any other necessary information) among relevant departments and tax branches in Phnom Penh and in provinces in-charge in order to materialize more efficient and effective tax audit and tax collection. By strengthening collaborative platform among the parties above, they shall be fully engaged in improving procedures for information collection and management taking into consideration for improving work-flow, internal communication and information sharing, and document management. During the implementation, equipments for better administration will be considered to provide when necessary.

- (2) Activity 1-7: To provide training course(s) mentioned above and/or OJTs on Tax Audit practices.

The activity covers all type of Tax Audit namely; desk, limited and comprehensive audit. Trainings and/or OJTs shall be conducted to meet expectations and needs of each organization (both central departments and tax branches) in-charge of above audits.

- (3) Activity 1-9: To provide advices and/or seminars on emerging issues when necessary.

Both sides shall mutually consider and conduct the activity in order to address various issues which GDT faces, mainly by sharing Japan's know-how and experiences, depending on their feasibility and budgetary availability. Both side acknowledged the following needs which GDT expects for assistance;

- Emerging industry such as financial, IT, telecommunication, stock exchange and brokerage companies
- Emerging type of tax such as Capital Gain Tax, International Taxation
- Emerging tasks of GDT for better internal tax administration such as awareness-raising of tax officials on ethics and long-term human resource strategy

(4) Activity 2-4: To strengthen public relations (PR) activities for taxpayers through the creation and/or updating of GDT's websites and leaflets etc.

With the support of U.S. Department of the Treasury, GDT is working on development of PR tools related to national taxes. JICA's project shall carefully consider the areas to be extended in order to avoid any duplications.

4. The Cambodia side agreed to form a team of counterparts which is composed of Cambodia experts in respective areas of the Project Activities as tentatively listed in draft R/D attached as ANNEX IV, by the time of the arrival of the Japanese long-term expert(s). The team shall be formally established in consultation with the Japanese long-term expert(s).
5. Both sides agreed that baseline surveys shall be implemented upon the activity 1-2 and 2-2 in order to make appropriate assessment based on the verifiable indicators stipulated in the PDM.

## II. BASIC FRAMEWORK OF THE PROJECT

Both sides discussed and adopted the summary of the Project as follows:

### 1. Project Title

The Project for Capacity Development of General Department of Taxation (GDT) under the Framework of PFM Reform

### 2. Project Duration

Three (3) years from the date of first arrival of the Japanese expert in Phnom Penh

### 3. Project Purpose

Tax collection function of the GDT is further strengthened through enhancement of self-assessment regime.

### 4. Target Group

(1) Direct Beneficiaries



GDT officers in Phnom Penh and in Provinces

(2) Indirect Beneficiaries

- a. Enterprise taxpayers
- b. The public at large

5. Details of the Project

See Tentative Project Design Matrix in ANNEX II

6. Tentative Schedule of Project Implementation

See Tentative Plan of Operations in ANNEX III

**III. RESULTS OF THE DETAILED PLANNING SURVEY BASED ON FIVE BASIC EVALUATION CRITERIA**

The Team has conducted the detailed planning survey based on the Five Basic Evaluation Criteria of the proposed Project to confirm the feasibility of the Project. The summary of the result will be shared with Cambodia side after completion of its authorization in JICA HQ.

**IV. SIGNING OF THE RECORD OF DISCUSSIONS AND THE MINUTES OF MEETING**

Both sides prepared the draft version of the R/D as attached in ANNEX IV and the M/M as attached in ANNEX V. The R/D and the M/M would be signed between JICA and the authorities concerned of the Kingdom of Cambodia.

ANNEX I	Implementation Structure of the Project
ANNEX II	Tentative Project Design Matrix (PDM)
ANNEX III	Tentative Plan of Operations (PO)
ANNEX IV	Draft Record of Discussions (Draft R/D)
ANNEX V	Draft Minutes of Meeting (Draft M/M)

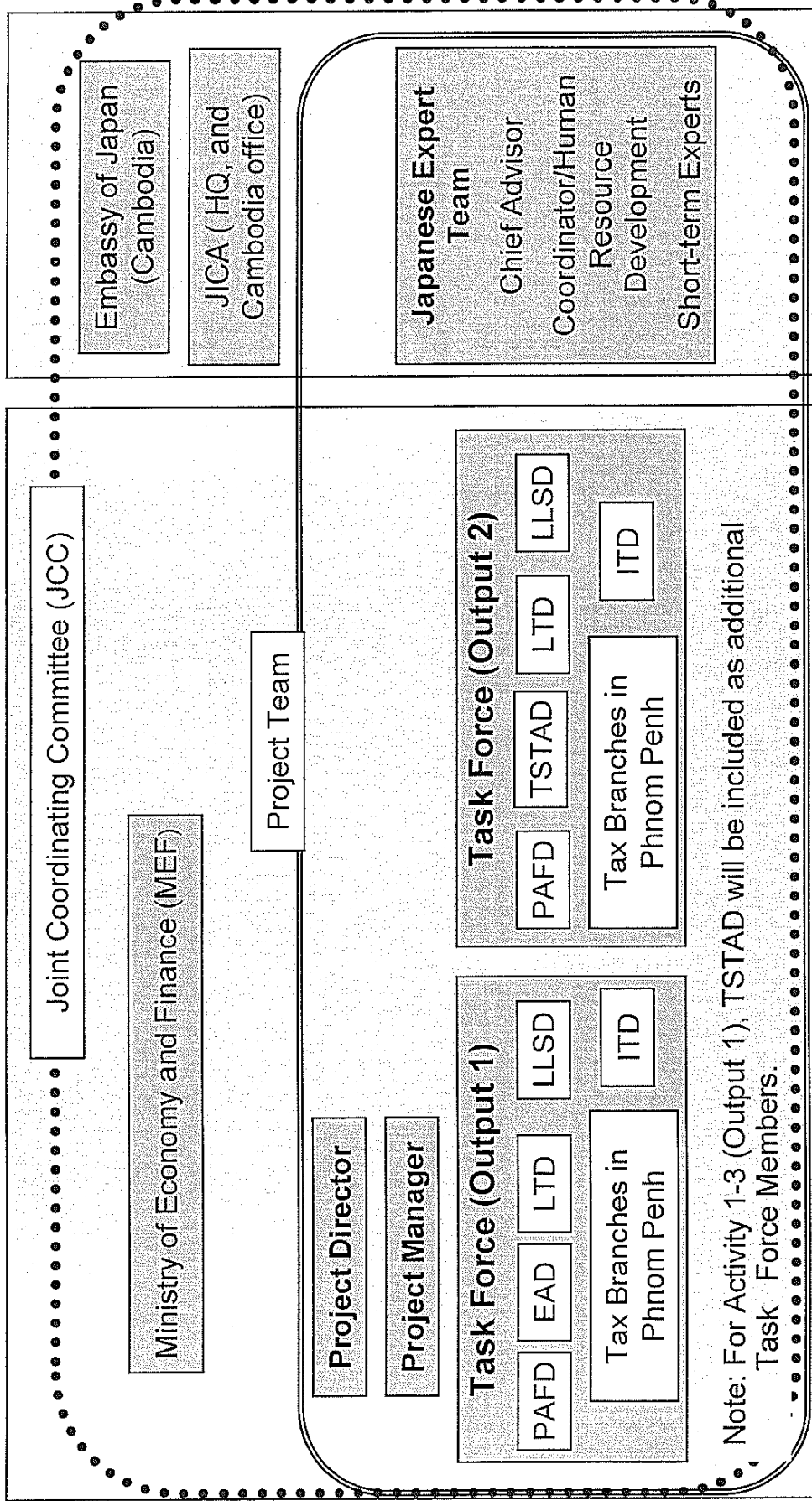
h w

# IMPLEMENTATION STRUCTURE OF THE PROJECT

## ANNEX I

### Cambodian side

### Japanese side



**Notes:** PAFD: Personnel, Administration and Finance Department; **EAD:** Enterprise Audit Department  
 LTD: Large Taxpayers Department; **TSTAD:** Taxpayer Services & Tax Arrears Department  
 LLSLD: Law, Litigation and Statistics Department; **ITD:** Information Technology Department

**Project Design Matrix (PDM)**  
 Project Title: The Project for Capacity Development of General Department of Taxation (GDT) under the Framework of PFM Reform  
 Target Area: Phnom Penh and provinces  
 Target Group: GDT officers; Indirect Beneficiaries: Enterprise taxpayers, The Public at large  
 Project Term: xxx 2011 – xxx 2014

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Method of Measurements	Important Assumptions
<p><b>Overall Goal:</b> Tax revenue based on self-assessment regime is increased.</p> <p><b>Project Purpose:</b> Tax collection function of the GDT is further strengthened through enhancement of self-assessment regime.</p> <p><b>Outputs:</b> 1. The institutional capacity for tax audit is strengthened.</p> <p>2. Taxpayer service is improved.</p>	<p>1. By year 2017, amount of tax revenue received by GDT is increased 2. By year 2017, % of tax revenue against GDP is increased.</p> <p>1. % of taxpayers who file appropriate tax return is increased 2. % of taxpayers who pay all amounts when due is increased.</p> <p>1-1. Task Force Meetings are regularly held 1-2. Number of improved internal regulations regarding information collection and management is increased. 1-3. Number of Tax Audit is increased by xx% 1-4. Appropriate tax audits of respective industries are conducted. 1-5. Knowledge of trained auditors is increased.</p> <p>2-1. % of self-assessment regime taxpayers is increased. 2-2. Number of complaints that were better responded and on timely manner is increased by xx%</p>	<p>Data from GDT Data from GDT</p> <p>Data from GDT Data from GDT</p> <p>Project Report Project Report Data from GDT Baseline Survey Baseline Survey Data from GDT Data from GDT</p>	<p>Economic situation in Cambodia is not dramatically deteriorated.</p> <p>There is no dramatical changes in terms of tax policy (such as tax reduction)</p> <p>Majority of officers who are trained by the Project will remain in their respective posts within GDT and/or tax branches.</p> <p>The internal tax administration improved by the project (including information collection and management) is appropriately put into practice by officers within GDT and tax branches.</p>
<p><b>Activities:</b> 1-1 To set up a task force group on Tax Audit within GDT. 1-2 To identify issues to be tackled regarding Tax Audit practices. 1-3 To examine procedure for information and its management necessary to effectively conduct tax collection (audit and enforcement), such as more comprehensive records on enterprises and their tax payment. 1-4 To revise and/or create new guidelines/manuals for different types of tax audit practices based on the revision of existing Audit Manual(s). 1-5 To formulate the training program(s) for GDT officers (both new and existing) for Tax Audit practices based on the revision of existing training material(s). 1-6 To set up an implementation structure, including designation of lecturers from other departments within GDT, of the above training program(s). 1-7 To provide training course(s) mentioned above and/or OJTs on Tax Audit practices. 1-8 To include experiences and lessons learned through the above training(s) in the revising of the</p>	<p><b>Inputs:</b> (1) Input from Japan a. Long-term experts - Chief Advisor (Tax Administration) - Coordinator/Human Resource Development b. Short-term experts c. Seminars/workshops in Cambodia d. Training in Japan and/or third country e. Provision of equipment f. Necessary budget for the Project activities (2) Input from Cambodia a. Assignment of counterpart personnel b. Necessary expenses for counterpart personnel and participants of seminars/trainings c. Provision of facilities, equipment and office space for Japanese/ Local experts as necessary</p>		<p>The information of enterprises registered by MOC is appropriately reported to GDT.</p> <p>Task Force Members of the Project do not rotate often and dedicate continuously to the Project's activities.</p> <p><b>Preconditions:</b> - The Governments of Cambodia do not change their policy in terms of tax administration reform.</p>

h w

<p>guideline(s) mentioned in Activity 1-4. 1-9 To provide advices and/or seminars on emerging issues when necessary.</p> <p>2-1 To set up a task force group for the Project on Taxpayer Service within GDT.</p> <p>2-2 To review an Action Plan (approved by GDT) for the Improvement of Taxpayer Services and identify issues to be tackled by the Project.</p> <p>2-3 To provide training course(s) and/or OJTs on the improvement of taxpayer services.</p> <p>2-4 To strengthen public relations (PR) activities for taxpayers through the creation and/or updating of GDT's websites and leaflets etc.</p> <p>2-5 To make analysis on complaints from taxpayers and reflect on practices through the dialogue with private sectors.</p>		
---	--	--

	JFY20XX												JFY20XX												JFY20XX																		
	First Year				Second Year				Third Year				First Year				Second Year				Third Year				First Year				Second Year				Third Year										
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
0-1	Establish a team of counterparts																																										
Output 1	The institutional capacity for tax audit is strengthened.																																										
1-1	To set up a task force group on Tax Audit within GDT.																																										
1-2	To identify issues to be tackled regarding Tax Audit practices.																																										
1-3	To examine procedure for information and its management necessary to effectively conduct tax collection (audit and enforcement), such as more comprehensive records on enterprises and their tax payment.																																										
1-4	To revise and/or create new guidelines/manuals for different types of tax audit practices based on the revision of existing Audit Manual(s).																																										
1-5	To formulate the training program(s) for GDT officers (both new and existing) for Tax Audit practices based on the revision of existing training material(s).																																										
1-6	To set up an implementation structure, including designation of lecturers from other departments within GDT, of the above training program(s).																																										
1-7	To provide training course(s) mentioned above and/or OJT's on Tax Audit practices.																																										
1-8	To include experiences and lessons learned through the above training(s) in the revising of the guideline(s) mentioned in Activity 1-4.																																										
1-9	To provide advices and/or seminars on emerging issues when necessary.																																										
Output 2	Taxpayer service is improved.																																										
2-1	To set up a task force group for the Project on Taxpayer Service within GDT.																																										
2-2	To review an Action Plan (approved by GDT) for the Improvement of Taxpayer Services and identify issues to be tackled by the Project.																																										
2-3	To provide training course(s) and/or OJT's on the improvement of taxpayer services.																																										
2-4	To strengthen public relations (PR) activities for taxpayers through the creation and/or updating of GDT's websites and leaflets etc.																																										
2-5	To make analysis on complaints from taxpayers and reflect on practices through the dialogue with private sectors.																																										

Note: The tentative schedule mentioned above shall be elaborated in detail by mutual consultation between long-term expert(s) and task forces.

JCC Terminal Evaluations

JCC

JCC

JCC

JCC

(Draft) RECORD OF DISCUSSIONS  
 BETWEEN  
 JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY  
 AND  
 AUTHORITIES CONCERNED OF THE ROYAL GOVERNMENT OF CAMBODIA  
 ON  
 JAPANESE TECHNICAL COOPERATION  
 IN RESPECT OF  
 THE PROJECT FOR CAPACITY DEVELOPMENT OF GENERAL DEPARTMENT OF  
 TAXATION (GDT) UNDER THE FRAMEWORK OF PFM REFORM

In response to the request of the Royal Government of Cambodia (hereinafter referred to as "RGC"), the Government of Japan (hereinafter referred to as "GOJ") has decided to implement the Project for Capacity Development of General Department of Taxation (GDT) under the Framework of PFM Reform (hereinafter referred to as "the Project").

Accordingly, Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") exchanged views and had a series of discussions with the General Department of Taxation, the Ministry of Economy and Finance (hereinafter referred to as "GDT") with respect to the desirable measures to be taken by JICA and the RGC for the successful implementation of the above-mentioned project.

As a result of the discussions, and in accordance with the provisions of the Agreement on Technical Cooperation between the GOJ and the RGC, signed in Phnom Penh on June 17th 2003 (hereinafter referred to as "the Agreement"), JICA and the Ministry of Economy and Finance agreed to recommend to their respective Governments the matters referred to in the document attached hereto.

Phnom Penh, XX X<sup>th</sup>, 2011

---

Mr. XX  
 Chief Representative  
 Cambodia Office  
 Japan International Cooperation Agency  
 Japan

---

Chairman  
 Ministry of Economy and Finance  
 Kingdom of Cambodia

In Witness

---

Delegate of the Royal Government  
 In charge as Director General  
 General Department of Taxation  
 Ministry of Economy and Finance  
 Kingdom of Cambodia

*h w*

## I. COOPERATION BETWEEN JICA AND THE ROYAL GOVERNMENT OF CAMBODIA

1. RGC will implement the "Project for Capacity Development of General Department of Taxation (GDT) under the framework of PFM Reform" (hereinafter referred to "the Project") in cooperation with JICA.
2. The Project will be implemented in accordance with the Master Plan which is given in Annex I.

## II. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

In accordance with the laws and regulations in force in Japan and the provisions of Article III of the Agreement, JICA, as the executing agency for technical cooperation by the GOJ, will take, at its own expense, the following measures according to the normal procedures of its technical cooperation scheme.

### 1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

JICA will provide the services of the Japanese experts as listed in Annex II. The provision of Article V of the Agreement will be applied to the above-mentioned experts.

### 2. PROVISION OF MACHINERY AND EQUIPMENT

JICA will provide such machinery, equipment and other materials (hereinafter referred to as "the Equipment") necessary for the implementation of the Project as listed in Annex III. The provision of Article VII of the Agreement will be applied to the Equipment.

### 3. TRAINING OF CAMBODIAN PERSONNEL IN JAPAN

JICA will receive the Cambodian personnel connected with the Project for technical training in Japan or in third country.

## III. MEASURES TO BE TAKEN BY THE ROYAL GOVERNMENT OF CAMBODIA

1. The RGC will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of Japanese technical cooperation, through full and active involvement in the Project by all related authorities, beneficiary groups and institutions.

2. The RGC will ensure that the technologies and knowledge acquired by the Cambodian nationals as a result of the Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of Cambodia.
3. In accordance with the provisions of Article V of the Agreement, the RGC will grant in Cambodia privileges, exemptions and benefits to the Japanese experts referred to in II-1 above and their families.
4. In accordance with the provisions of Article VII of the Agreement, the RGC will take the measures necessary to receive and use the Equipment provided by JICA under II-2 above and equipment, machinery and materials carried in by the Japanese experts referred to in II-1 above.
5. The RGC will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Cambodian personnel from technical training in Japan will be utilized effectively in the implementation of the Project.
6. In accordance with the provision of Article V of the Agreement, the RGC will provide the services of Cambodian counterpart personnel and administrative personnel as listed in Annex IV.
7. In accordance with the provision of Article V of the Agreement, RGC will provide the buildings and facilities as listed in Annex V.
8. In accordance with the laws and regulations in force in Cambodia, the RGC will take necessary measures to supply or replace at its own expense machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the Equipment provided by JICA under II-2 above.
9. In accordance with the laws and regulations in force in Cambodia, the RGC will take necessary measures to meet the running expenses necessary for the implementation of the Project.

#### IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

1. Director General of the General Department of Taxation (hereinafter referred to as "GDT"), as the Project Director, will bear overall responsibility for the administration





and implementation of the Project.

2. Deputy Director General of the GDT, as the Project Manager, will be responsible for the managerial and technical matters of the Project.
3. The Japanese experts will provide necessary recommendations and advice to the Project Director and the Project Manager on any matters pertaining to the implementation of the Project.
4. The Japanese experts will give necessary technical guidance and advice to the Cambodia counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.
5. For the effective and successful implementation of technical cooperation for the Project, a Joint Coordinating Committee will be established whose functions and composition are described in Annex VI.

## V. JOINT EVALUATION

Evaluation of the Project will be conducted jointly by JICA and GDT, at the middle and during the last six months of the cooperation term in order to examine the level of achievement.

## VI. CLAIMS AGAINST JAPANESE EXPERTS

In accordance with the provision of Article VI of the Agreement, the RGC undertakes to bear claims, if any arises, against the Japanese experts engaged in technical cooperation for the Project resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their official functions in Cambodia except for those arising from the willful misconduct or gross negligence of the Japanese experts.

## VII. MUTUAL CONSULTATION

There will be mutual consultation between JICA and the RGC on any major issues arising from, or in connection with this Attached Document.

VIII. MEASURES TO PROMOTE UNDERSTANDING OF AND SUPPORT FOR THE PROJECT

For the purpose of promoting support for the Project among the people of Cambodia, the RGC will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of Cambodia.

IX. TERM OF COOPERATION

The duration of the technical cooperation for the Project under this agreement will be three (3) years from the date of first arrival of the Japanese expert.

- ANNEX I      MASTER PLAN
- ANNEX II     LIST OF JAPANESE EXPERTS
- ANNEX III    LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT
- ANNEX IV    LIST OF CAMBODIAN COUNTERPART PERSONNEL
- ANNEX V     LIST OF BUILDINGS AND FACILITIES
- ANNEX VI    JOINT COORDINATING COMMITTEE
- ANNEX VII   AGREEMENT ON THE TECHNICAL COOPERATION BETWEEN THE GOVERNMENT OF JAPAN AND THE ROYAL GOVERNMENT OF CAMBODIA

## ANNEX I MASTER PLAN

### I. General Information on the Project

#### 1. Title of the Project

“The Project for Capacity Development of General Department of Taxation (GDT) under the Framework of PFM Reform”

#### 2. Duration of the Cooperation

Three (3) years from the date of first arrival of the Japanese expert in Phnom Penh

#### 3. Project Site(s)

Phnom Penh and provinces

#### 4. Target Beneficiaries

##### (1) Direct Beneficiaries

a. General Department of Taxation (GDT)

##### (2) Indirect Beneficiaries

a. Enterprise Taxpayers

b. The public at large

### II. Basic Framework of the Cooperation

#### 1. Overall Goal

Tax revenue based on self-assessment regime is increased.

#### 2. Project Purpose

Tax collection function of the GDT is further strengthened through enhancement of self-assessment regime.

#### 3. Outputs

(1) The institutional capacity for tax audit is strengthened.

(2) Taxpayer service is improved.

#### 4. Activities

1-1 To set up a task force group on Tax Audit within GDT.

1-2 To identify issues to be tackled regarding Tax Audit practices.

- 1-3 To examine procedure for information and its management necessary to effectively conduct tax collection (audit and enforcement), such as more comprehensive records on enterprises and their tax payment.
- 1-4 To revise and/or create new guidelines/manuals for different types of tax audit practices based on the revision of existing Audit Manual(s).
- 1-5 To formulate the training program(s) for GDT officers (both new and existing) for Tax Audit practices based on the revision of existing training material(s).
- 1-6 To set up an implementation structure, including designation of lecturers from other departments within GDT, of the above training program(s).
- 1-7 To provide training course(s) mentioned above and/or OJTs on Tax Audit practices.
- 1-8 To include experiences and lessons learned through the above training(s) in the revising of the guideline(s) mentioned in Activity 1-4.
- 1-9 To provide advices and/or seminars on emerging issues when necessary.
- 2-1 To set up a task force group for the Project on Taxpayer Service within GDT.
- 2-2 To review an Action Plan (approved by GDT) for the Improvement of Taxpayer Services and identify issues to be tackled by the Project.
- 2-3 To provide training course(s) and/or OJTs on the improvement of taxpayer services.
- 2-4 To strengthen public relations (PR) activities for taxpayers through the creation and/or updating of GDT's websites and leaflets etc.
- 2-5 To make analysis on complaints from taxpayers and reflect on practices through the dialogue with private sectors.

## 5. Input

### (1) Input from Japan

- a. Japanese long-term and short-term experts
- b. Seminars/workshops in Cambodia
- c. Training in Japan and/or third country
- d. Provision of equipment
- e. Necessary budget for the Project activities

### (2) Input from the Kingdom of Cambodia

- a. Assignment of counterpart personnel
- b. Necessary expenses for counterpart personnel and participants of seminars/ trainings
- c. Provision of facilities, equipment and office space for the Japanese/ Local experts as necessary

## ANNEX II LIST OF JAPANESE EXPERTS

### 1. Long-term experts

- Chief Advisor/ Tax Administration
- Coordinator/Human Resource Development

Note: The Long-term experts will be stationed in Phnom Penh, Cambodia.

### 2. Short-term experts

- as necessary mainly in the area of tax audit and taxpayer services

### ANNEX III LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT

1. Equipment for the implementation of the Project which contribute to improvement of tax administration when necessary and feasible.
2. General office equipments for the Japanese experts will be arranged by GDT.
3. Other necessary equipments will be decided by mutual consultation between the Japanese experts and GDT.

## ANNEX IV LIST OF CAMBODIA COUNTERPART PERSONNEL

### 1. Counterpart Personnel

- (1) Project Director, Director General of GDT
- (2) Project Manager, Deputy Director General of GDT
- (3) Technical Counterparts (Task Force Members)

#### <Task Force for Output 1 (Tax Audit)>

- Personnel, Administration and Finance Department (PAFD)
- Enterprise Audit Department (EAD)
- Large Taxpayers Department (LTD)
- Law, Litigation and Statistics Department (LLSD)
- Information Technology Department (ITD)
- Tax Branches in Phnom Penh

Note: For Activity 1-3, the Taxpayer Services and Tax Arrears Department (TSTAD) shall also be included as additional member(s) of the Task Force.

#### <Task Force for Output 2 (Taxpayer Services)>

- Personnel, Administration and Finance Department (PAFD)
- Taxpayer Services and Tax Arrears Department (TSTAD)
- Large Taxpayers Department (LTD)
- Law, Litigation and Statistics Department (LLSD)
- Information Technology Department (ITD)
- Tax Branches in Phnom Penh

## ANNEX V LIST OF BUILDINGS AND FACILITIES

1. Office spaces and facilities including sufficient furnishing, telephone lines and access to Internet for the Japanese
2. Other facilities necessary for the implementation of the Project
3. Other facilities mutually agreed upon as necessary

*h m*



## ANNEX VI JOINT COORDINATING COMMITTEE

### 1. Functions

The Joint Coordinating Committee will meet when necessity arises and at least once a year in order to fulfill the following functions:

- (1) To formulate the annual work plan of the Project based on the Plan of Operation within the framework of the Record of Discussions.
- (2) To review the results of the annual work plan and the progress of the technical cooperation
- (3) To review and exchange opinions on major issues that may arise during the implementation of the Project

### 2. Compositions

JCC shall be composed of:

(1) Chairperson: Director General of GDT, Project Director

(2) Members:

#### 1. Cambodia side:

- (1) Project Manager
- (2) Representative(s) of Ministry of Economic and Finance
- (3) Other personnel concerned with the Project decided by the Cambodia side, if necessary

#### 2. Japanese side

- (1) Project Expert(s)
- (2) Representative(s) of JICA Cambodia Office
- (3) Other personnel concerned and/or dispatched by JICA, if necessary

#### 3. Observers

Official(s) of Embassy of Japan

Observers may attend as agreed upon by both GDT and JICA.

AGREEMENT ON TECHNICAL COOPERATION  
BETWEEN THE GOVERNMENT OF JAPAN AND  
THE ROYAL GOVERNMENT OF CAMBODIA

The Government of Japan and the Royal Government of Cambodia,

Desiring to strengthen further the friendly relations existing between the two countries by the promotion of technical cooperation, and

Considering mutual benefits derived from promoting the economic and social development of their respective countries,

Have agreed as follows:

ARTICLE I

The two Governments shall endeavor to promote technical cooperation between the two countries.

ARTICLE II

Separate arrangements which govern specific technical cooperation programs carried out under this Agreement shall be agreed upon between the authorities concerned of the two Governments. The authority concerned of the Government of Japan is the Ministry of Foreign Affairs, and the authority concerned of the Royal Government of Cambodia is the Ministry of Foreign Affairs and International Cooperation.

ARTICLE III

The following forms of technical cooperation will be carried out by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") at its own expense in accordance with the laws and regulations in force in Japan as well as with the arrangements referred to in Article II:

- (a) providing technical training to Cambodian nationals;
- (b) dispatching experts (hereinafter referred to as the "Experts") to the Kingdom of Cambodia;

- c) dispatching Japanese volunteers with a wide range of technical skills and abundant experience (hereinafter referred to as the "Senior Volunteers") to the Kingdom of Cambodia;
- (d) dispatching Japanese missions (hereinafter referred to as the "Missions") to the Kingdom of Cambodia to conduct surveys of economic and social development projects of the Kingdom of Cambodia;
- (e) providing the Royal Government of Cambodia with equipment, machinery and materials; and
- (f) providing the Royal Government of Cambodia with other forms of technical cooperation as may be decided upon by mutual consent between the two Governments.

#### ARTICLE IV

The Royal Government of Cambodia shall ensure that the techniques and knowledge acquired by Cambodian nationals as well as the equipment, machinery and materials provided as a result of the Japanese technical cooperation as set forth in Article III contribute to the economic and social development of the Kingdom of Cambodia, and are not utilized for military purposes.

#### ARTICLE V

In case JICA dispatches the Experts, the Senior Volunteers and the Missions, the Royal Government of Cambodia shall:

1. (1) (a) exempt the Experts, the Senior Volunteers and members of the Missions from taxes including income tax, and fiscal charges imposed on or in connection with salaries and any allowances remitted to them from overseas;
- (b) exempt the Experts, the Senior Volunteers, members of the Missions and their families from consular fees, taxes including customs duties and fiscal charges, as well as from the requirements of obtaining import license and certificate of foreign exchange coverage, in respect of the importation of:

- (i) luggage;
  - (ii) personal effects, household effects and consumer goods; and
  - (iii) one motor vehicle per Expert, per family of the Expert, per Senior Volunteer and per family of the Senior Volunteer assigned to stay in the Kingdom of Cambodia;
- (c) exempt the Experts, the Senior Volunteers and their families who do not import any motor vehicle into the Kingdom of Cambodia from taxes including value added tax and fiscal charges in respect of the local purchase of one motor vehicle per Expert, per family of the Expert, per Senior Volunteer and per family of the Senior Volunteer; and
- (d) exempt the Experts, the Senior Volunteers and their families from the registration fee of the motor vehicles mentioned in (b) (iii) and (c);
- (2) (a) ~~provide~~ provide at its own expense suitable office and other ~~facilities~~ facilities including telephone and facsimile ~~services~~ services necessary for the performance of the duties of the Experts, the Senior Volunteers and the Missions as well as to bear the expenses for their operation and maintenance;
- (b) provide at its own expense the local staff (including adequate interpreters, if necessary) as well as Cambodian counterparts to the Experts, the Senior Volunteers and the Missions necessary for the performance of their duties;
- (c) bear expenses of the Experts and the Senior Volunteers whenever local conditions and financial possibilities of authorities concerned of the Royal Government of Cambodia permit for:
- (i) daily transportation to and from their place of work;
  - (ii) their official travels within the Kingdom of Cambodia; and
  - (iii) their official correspondence;

h m

- (d) provide the convenience for acquisition of appropriate housing accommodation for the Experts, the Senior Volunteers and their families; and
- (e) provide the convenience for receiving medical care and facilities for the Experts, the Senior Volunteers, members of the Missions and their families;
- (3) (a) permit the Experts, the Senior Volunteers, members of the Missions and their families to enter, leave and sojourn in the Kingdom of Cambodia for the duration of their assignment therein, offer them the convenience for procedures of alien registration requirements, and exempt them from consular fees;
- (b) issue identification cards to the Experts, the Senior Volunteers and members of the Missions to secure the cooperation of all governmental organizations necessary for the performance of their duties;
- (c) offer the Experts, the Senior Volunteers and their families the convenience for acquisition of car driving license; and
- (d) carry out other measures necessary for the performance of the duties of the Experts, the Senior Volunteers and the Missions.

2. The motor vehicles mentioned in paragraph 1 shall be subject to payment of taxes including customs duties if they are subsequently sold or transferred within the Kingdom of Cambodia to individuals or organizations not entitled to exemption from such taxes or similar privileges.

3. The Royal Government of Cambodia shall accord the Experts, the Senior Volunteers, members of the Missions and their families such privileges, exemptions and benefits as are no less favorable than those accorded to experts, senior volunteers, members of missions and their families of any third country or of any international organization performing a similar mission in the Kingdom of Cambodia.

## ARTICLE VI

The Royal Government of Cambodia shall bear claims, if any arises, against the Experts, the Senior Volunteers and members of the Missions resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with, the performance of their duties, except when the two Governments agree that such claims arise from gross negligence or willful misconduct on the part of the Experts, the Senior Volunteers or members of the Missions.

## ARTICLE VII

1. (1) In case JICA provides the Royal Government of Cambodia with equipment, machinery and materials, the Royal Government of Cambodia shall exempt such equipment, machinery and materials from consular fees, taxes including customs duties and fiscal charges, as well as from the requirements of obtaining import license and certificate of foreign exchange coverage, in respect of the importation. The equipment, machinery and materials mentioned above shall become the property of the Royal Government of Cambodia upon being delivered c.i.f. at the port of the disembarkation to authorities concerned of the Royal Government of Cambodia.

(2) In case JICA provides the Royal Government of Cambodia with equipment, machinery and materials, the Royal Government of Cambodia shall exempt such equipment, machinery and materials from taxes including value added tax and fiscal charges in respect of the local purchase.

(3) The equipment, machinery and materials mentioned in sub-paragraph (1) and (2) shall be utilized for the purpose specified in the arrangements referred to in Article II of this Agreement unless otherwise agreed upon between the authorities concerned of the two Governments.

(4) The expenses for the transportation within the Kingdom of Cambodia of the equipment, machinery and materials mentioned in sub-paragraph (1) and (2) and the expenses for their replacement, maintenance and repair shall be borne by the Royal Government of Cambodia.

2. (1) The equipment, machinery and materials, prepared by the Government of Japan, necessary for the performance of the duties of the Experts, the Senior Volunteers and members of the Missions shall remain the property of the Government of Japan unless otherwise

agreed upon between the authorities concerned of the two Governments.

(2) The Royal Government of Cambodia shall exempt the Experts, the Senior Volunteers and members of the Missions from consular fees, taxes including customs duties and fiscal charges, as well as from the requirements of obtaining import license and certificate of foreign exchange coverage, in respect of the importation of the equipment, machinery and materials mentioned in sub-paragraph (1).

(3) The Royal Government of Cambodia shall exempt the Experts, the Senior Volunteers and members of the Missions from taxes including value added tax and fiscal charges in respect of the local purchase of the equipment, machinery and materials mentioned in sub-paragraph (1).

#### ARTICLE VIII

The Royal Government of Cambodia shall maintain close contact, through organizations designated by it, with the Experts, the Senior Volunteers and members of the Missions.

#### ARTICLE IX

1. The Royal Government of Cambodia shall admit JICA to maintain an overseas office of JICA in the Kingdom of Cambodia (hereinafter referred to as the "Office") and shall accept a resident representative and his/her staff to be dispatched from Japan (hereinafter referred to as the "Representative" and the "Staff" respectively) who perform the duties to be assigned to them by JICA relative to the technical cooperation programs under this Agreement in the Kingdom of Cambodia.

2. The Royal Government of Cambodia shall:

(1) (a) exempt the Representative, the Staff and their families from taxes including income tax and fiscal charges imposed on or in connection with salaries and any allowances remitted to them from overseas;

(b) exempt the Representative, the Staff and their families from consular fees, taxes including customs duties and fiscal charges, as well as from the requirement of obtaining import license and certificate of foreign exchange

coverage, in respect of the importation of:

- (i) luggage;
  - (ii) personal effects, household effects and consumer goods; and
  - (iii) one motor vehicle per Representative, per Staff, per family of the Representative and per that of the Staff assigned to stay in the Kingdom of Cambodia;
- (c) exempt the Representative, the Staff and their families who do not import any motor vehicle into the Kingdom of Cambodia from taxes including value added tax and fiscal charges in respect of the local purchase of one motor vehicle per Representative, per Staff, per family of the Representative and per that of the Staff;
  - (d) exempt the Representative, the Staff and their families from the registration fee of the motor vehicles mentioned in (b) (iii) and (c);
  - (e) permit ~~the~~ Representative, the Staff and their families to enter, leave and sojourn in the Kingdom of Cambodia for the duration of their assignment therein, offer them the convenience for procedures of alien registration requirements, and exempt them from consular fees;
  - (f) issue identification cards and special passes to the Representative and the Staff to enter airport/seaport beyond passport control point to receive and send off the Experts, the Senior Volunteers and members of the Missions;
  - (g) offer the Representative, the Staff and their families the convenience for acquisition of car driving license; and
  - (h) carry out other measures necessary for the performance of the duties of the Representative and the Staff;
- (2) (a) exempt the Office from consular fees, taxes including customs duties and fiscal charges, as well as from the requirements of obtaining import license and certificate of



foreign exchange coverage, in respect of the importation of the equipment, machinery, motor vehicles and materials necessary for activities of the Office;

- (b) exempt the Office from taxes including value added tax and fiscal charges in respect of the local purchase of the equipment, machinery, motor vehicles and materials necessary for the functions of the Office; and
- (c) exempt the Office from taxes including income tax and fiscal charges imposed on or in connection with office expenses remitted from overseas.

3. The motor vehicles mentioned in paragraph 2 shall be subject to payment of taxes including customs duties if they are subsequently sold or transferred within the Kingdom of Cambodia to individuals or organizations not entitled to exemption from such taxes or similar privileges.

4. The Royal Government of Cambodia shall accord the Representative, the Staff and their families as well as the Office such privileges, exemptions and benefits as are no less favorable than those accorded to representatives, staff and their families as well as offices of any third country or of any international organization performing a similar mission in the Kingdom of Cambodia.

#### ARTICLE X

The Royal Government of Cambodia shall take necessary measures to ensure security of the Experts, the Senior Volunteers, members of the Missions, the Representative, the Staff and their families staying in the Kingdom of Cambodia.

#### ARTICLE XI

The Government of Japan and the Royal Government of Cambodia shall consult with each other in respect of any matter that may arise from or in connection with this Agreement.

#### ARTICLE XII

1. The provisions of this Agreement shall also apply, after the entering into force of this Agreement, to the

specific technical cooperation programs which have commenced prior to the entering into force of this Agreement, and to the Experts, the Senior Volunteers, members of the Missions, the Representative, the Staff and their families staying in the Kingdom of Cambodia as well as to the equipment, machinery and materials related to the said programs.

2. The termination of this Agreement shall neither affect the specific technical cooperation programs being carried out until the date of the completion of the said programs, unless otherwise decided upon by mutual consent between the two Governments, nor affect the privileges, exemptions and benefits accorded to the Experts, the Senior Volunteers, members of the Missions, the Representative, the Staff and their families staying in the Kingdom of Cambodia for the performance of their duties in connection with the said programs.

#### ARTICLE XIII

1. This Agreement shall enter into force on the date of the signature thereof.

2. This Agreement shall remain in force for a period of one year, and shall be automatically renewed every year for another period of one year each, unless either Government has given to the other Government at least six months' written advance notice of its intention to terminate the Agreement.

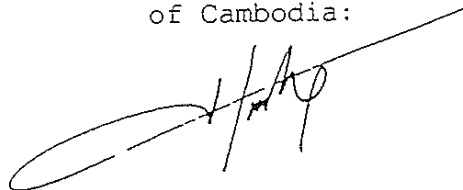
IN WITNESS WHEREOF the undersigned, duly authorized thereto, have signed this Agreement.

DONE in duplicate in English at Phnom Penh on June 17, 2003.

For the Government  
of Japan:

川口順子

For the Royal Government  
of Cambodia:



**(Draft) MINUTES OF MEETING  
BETWEEN  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY  
AND  
THE GENERAL DEPARTMENT OF TAXATION  
OF MINISTRY OF ECONOMY AND FINANCE, THE KINGDOM OF CAMBODIA  
ON  
THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION  
IN RESPECT OF  
THE PROJECT FOR CAPACITY DEVELOPMENT OF GENERAL DEPARTMENT OF  
TAXATION (GDT) UNDER THE FRAMEWORK OF PFM REFORM**

Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and the General Department of Taxation (hereinafter referred to as "GDT") of Ministry of Economy and Finance had series of discussions for the purpose of working out the details of the technical cooperation project for Capacity Development of General Department of Taxation (GDT) under the Framework of PFM Reform (hereinafter referred to as "the Project").

As a result of the discussions, JICA and GDT agreed to recommend to their respective Governments the matter referred to in the Record of Discussions (hereinafter referred to as "R/D") signed on \*\*\*, 2011.

Both JICA and GDT also agreed to make this Minutes of Meeting in order to confirm the mutual understanding reached through the discussions attached hereto.

Phnom Penh, XX X<sup>th</sup>, 2011

---

Mr. XX  
Chief Representative  
Cambodia Office  
Japan International Cooperation Agency  
Japan

---

H.E. Sim Eang  
Delegate of the Royal Government  
In charge as Director General  
General Department of Taxation  
Ministry of Economy and Finance  
Kingdom of Cambodia

## THE ATTACHED DOCUMENT

### I. PROJECT DESIGN MATRIX

As a result of the discussions, JICA and GDT have jointly formulated the Project Design Matrix (hereinafter referred to as "PDM") shown in the ANNEX I. PDM specifies the objectives, outputs and activities and achievements. PDM may be modified upon the approval of the Joint Coordination Committee (hereinafter referred to as "JCC") within the framework of R/D when necessity arises in accordance with the progress of the Project.

### II. PLAN OF OPERATIONS

Both sides have jointly formulated the Plan of Operation (hereinafter referred to as "PO") shown in the ANNEX II. PO has been formulated in connection with R/D signed by JICA and GDT. PO may be modified upon the approval of JCC within the framework of R/D when necessity arises in accordance with the progress of the Project.

### LIST OF ANNEXES

ANNEX I: Project Design Matrix (PDM)

ANNEX II: Plan of Operation (PO)

## 2. 主要面談録

1月12日(水) GDT 各部署とのインタビュー									
10:00～11:30 Personnel Administration and Finance Department (PAFD)	<p><b>面談者：</b>  <b>Mr. Him Bunthoeun, Deputy Director, PAFD</b>  <b>Mr. Sun Votthy, Director of National Tax School, PAFD</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>日程調整について事務連絡、調整             <ul style="list-style-type: none"> <li>調査団の日程について確認、変更や調整などに関する協議。</li> </ul> </li> <li>プロジェクトの概要について             <ul style="list-style-type: none"> <li>対処方針会議資料にあるプロジェクトの枠組みの英訳を当方より提示、これが日本側で検討中のドラフト案である旨伝えたところ、先方より要請書のアウトプット2 (Internal Administration and back-office functions に関するコンポーネント) の内容が本枠組み (案) に明確に記載されていない点につき指摘があった。</li> <li>先方の意図する上記コンポーネント (要請書のアウトプット2) の具体的な内容については追って詳細をヒアリング予定。</li> </ul> </li> <li>プノンペン市内の Khan Office 訪問について             <ul style="list-style-type: none"> <li>市内に7つの Khan Office があるが、今回調査団のインタビューに対応可能なのは1ヶ所 (Daun Penh 地区) のみである。Daun Penh 地区はプノンペン市内でも多くの企業が存在する地区である。</li> </ul> </li> </ol>								
14:30-15:45 Enterprise Audit Department (EAD) (1月13日 9:00～も追加 インタビュー 実施)	<p><b>面談者：</b>  <b>Mr. Srun Angkaren, Chief of Large Enterprise Audit Bureau, EAD</b>  <b>Mr. Kong Kiry, Provincial Enterprise Audit Bureau, EAD</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>部署の基本情報             <ul style="list-style-type: none"> <li>スタッフ数：104名</li> <li>Bureau：6つ (組織図の5つ+Special and International Audit Bureau)</li> </ul> </li> <li>GDT で実施する税務監査について             <ul style="list-style-type: none"> <li>以下、4つに分類する企業に対し実施している。                 <table border="1" data-bbox="339 1308 1441 1765"> <tbody> <tr> <td>①Large Taxpayer</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>年売上額 (Turn over) が10億 (1 billion) ～80億 (8 billion) リエル</li> <li>Large Taxpayer Dept.が徴税管理 (この中の Tax Bureau が実際の監査を実施、机上監査と簡易監査を実施)</li> <li>Large Enterprise Audit Bureau は包括監査を実施</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>②Special &amp; International Taxpayer</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>同80億リエル以上</li> <li>Large Taxpayer Dept.が徴税管理 (この中の Tax Bureau が実際の監査を実施、机上監査と簡易監査を実施)</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>③Phnom Penh Enterprise</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業を対象 (同10億リエル未満)</li> <li>7つの Khan Branch が見る (机上監査、簡易監査)</li> <li>PP Audit Bureau では中小企業対象の包括監査を行う</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>④Provincial Enterprise</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業を対象 (同10億リエル未満)</li> <li>Provincial Audit Bureau が監査を実施</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table> </li> </ul> </li> </ol> <p>※ 企業数は大企業 (上記①と②) が約2,000社程度、中小企業 (同③と④) が約2,000～3,000社程度。</p> <p>Audit Program Management Bureau と Total Administrative Bureau がサポート。前者では Audit 対象者を選定する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>なお、大企業に対しては他部署 (Large Taxpayer Dept.) が徴税管理を実施しており、その一環として大企業に対する税務監査も行っている。他方、当部署 (Enterprise Audit Dept.)</li> </ul>	①Large Taxpayer	<ul style="list-style-type: none"> <li>年売上額 (Turn over) が10億 (1 billion) ～80億 (8 billion) リエル</li> <li>Large Taxpayer Dept.が徴税管理 (この中の Tax Bureau が実際の監査を実施、机上監査と簡易監査を実施)</li> <li>Large Enterprise Audit Bureau は包括監査を実施</li> </ul>	②Special & International Taxpayer	<ul style="list-style-type: none"> <li>同80億リエル以上</li> <li>Large Taxpayer Dept.が徴税管理 (この中の Tax Bureau が実際の監査を実施、机上監査と簡易監査を実施)</li> </ul>	③Phnom Penh Enterprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業を対象 (同10億リエル未満)</li> <li>7つの Khan Branch が見る (机上監査、簡易監査)</li> <li>PP Audit Bureau では中小企業対象の包括監査を行う</li> </ul>	④Provincial Enterprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業を対象 (同10億リエル未満)</li> <li>Provincial Audit Bureau が監査を実施</li> </ul>
①Large Taxpayer	<ul style="list-style-type: none"> <li>年売上額 (Turn over) が10億 (1 billion) ～80億 (8 billion) リエル</li> <li>Large Taxpayer Dept.が徴税管理 (この中の Tax Bureau が実際の監査を実施、机上監査と簡易監査を実施)</li> <li>Large Enterprise Audit Bureau は包括監査を実施</li> </ul>								
②Special & International Taxpayer	<ul style="list-style-type: none"> <li>同80億リエル以上</li> <li>Large Taxpayer Dept.が徴税管理 (この中の Tax Bureau が実際の監査を実施、机上監査と簡易監査を実施)</li> </ul>								
③Phnom Penh Enterprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業を対象 (同10億リエル未満)</li> <li>7つの Khan Branch が見る (机上監査、簡易監査)</li> <li>PP Audit Bureau では中小企業対象の包括監査を行う</li> </ul>								
④Provincial Enterprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業を対象 (同10億リエル未満)</li> <li>Provincial Audit Bureau が監査を実施</li> </ul>								

	<p>は企業の規模に関わらず（大企業、中小企業、プノンペン市内の企業、地方の企業全て）税務監査を行う。いずれにせよ、税務監査を実施するのは申告納税登録の事業者のみで推計課税方式の事業者対象には実施していない。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>上記2つの部署で行う税務監査の主な違いは以下3. のとおり。</li> </ul> <p>3. 税務監査の種類</p> <table border="1" data-bbox="339 376 1442 651"> <tr> <td data-bbox="339 376 659 477"> <p>包括監査 (Comprehensive Audit)</p> </td> <td data-bbox="659 376 1442 477"> <ul style="list-style-type: none"> <li>Enterprise Audit Dept.にて実施</li> <li>最近の実績としては、1カ月に64件程度（2010年10月）</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="339 477 659 651"> <p>机上監査 (Desk Audit) 及び簡易監査 (limited audit)</p> </td> <td data-bbox="659 477 1442 651"> <ul style="list-style-type: none"> <li>Large Taxpayer Dept. (中央) 及び Khan, 州レベルの各事務所でも実施</li> <li>最近の実績としては、1カ月に机上監査15件、簡易監査13件程度（2010年10月、中央レベルのみの実績）</li> </ul> </td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>包括監査：過去の年次の Audit をする（過去3年間ほどさかのぼって（会社によっては1-2年さかのぼることもある）、特定の年を選んで1年分見る）、かつ1年分すべての書類を監査する。明らかにおかしい時は、10年間さかのぼれるケースもある。かつ、すべての税目（13~14項目ほど）を見る。</li> <li>机上監査：月次、年次の申告書類を見ること（毎月の申告で間違いがないか）。3カ月~6カ月連続で見て間違いがないかチェックし、あれば企業に連絡すること。実地監査はせず、挙がってきた書類のみで監査する。</li> <li>簡易監査：月次、年次の申告書類を見るのと並行して、会計帳簿や財務書類もチェックする。その年（Current Year）のものだけを見る。監査をする期間（Audit Period）も短期間（6カ月未満、それより短いこともある）。おかしいところがあれば、実地監査も行う（申告がおかしいなど）。</li> </ul> <p>入手資料：Capacity Development of General Department of Taxation under the Framework of PFM Reform, 1- Tax Audit というタイトルの資料（2ページ）</p>	<p>包括監査 (Comprehensive Audit)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enterprise Audit Dept.にて実施</li> <li>最近の実績としては、1カ月に64件程度（2010年10月）</li> </ul>	<p>机上監査 (Desk Audit) 及び簡易監査 (limited audit)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Large Taxpayer Dept. (中央) 及び Khan, 州レベルの各事務所でも実施</li> <li>最近の実績としては、1カ月に机上監査15件、簡易監査13件程度（2010年10月、中央レベルのみの実績）</li> </ul>
<p>包括監査 (Comprehensive Audit)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enterprise Audit Dept.にて実施</li> <li>最近の実績としては、1カ月に64件程度（2010年10月）</li> </ul>				
<p>机上監査 (Desk Audit) 及び簡易監査 (limited audit)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Large Taxpayer Dept. (中央) 及び Khan, 州レベルの各事務所でも実施</li> <li>最近の実績としては、1カ月に机上監査15件、簡易監査13件程度（2010年10月、中央レベルのみの実績）</li> </ul>				
<p>15:45-17:00 Taxpayer Service and Tax Arrear Department (TSTAD)</p>	<p>面談者： <b>Mr. Tep Chamroeun, Deputy Chief of Taxpayer Services Bureau, TSTAD</b> <b>Mr. Preap Bona, Deputy Chief of Tax Arrear Bureau, TSTAD</b></p> <p>1. 部署の基本情報</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>当部署は2008年に国税局から租税総局（GDT）に格上げされた際に新設された。</li> <li>スタッフ数：16名</li> <li>Bureau：2つ（組織図参照。Taxpayer Service Bureau と Tax Arrears Bureau）</li> </ul> <p>2. これまでの主な活動（先行プロジェクトとのかかわりも含む）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>主なカウンターパート部署は Personnel, Administration and Finance Dept.として、当部署を含む他部署は短期専門家によるセミナーや本邦研修などに参加した。</li> <li>当部署としては、上記セミナー等でカンボジアの納税者サービスや延滞金徴収の流れなどについて発表を行った。</li> <li>主に納税者である企業に対する納税者サービスを提供している（個人ではない）。企業はその規模（年間売上額）により Self-regime と Estimated Regime に区別される。</li> <li>当部署としては、納税者向けにセミナー開催（大学などとの連携も含む）やラジオ、各種パンフレット作成などを通じて広く啓発活動を行っているが、納税者との直接的なコンタクトは他部署・支署（Large Taxpayer Dept.や Khan+州レベルの事務所）で行っている。</li> <li>他支署で対応できない問い合わせについては、当部署で対応している（最近の例としては、ドナープロジェクトで多額の機材調達する際に VAT 免税手続きなどに関する問い合わせがあり、GDT 本部内で対応した）。</li> <li>パンフレットはこれまで Patent（特許税）などについて作成。このほか、新しく導入された不動産税の登録様式の作成や税のガイドラインなどを現在ドラフト中である（ガイドラインはトップレベルの承認が下りていないためまだ公開できないとの由）。</li> </ul>				

3. 課税方式について

- 推計課税方式 (estimated regime) と申告納税方式 (self-assessment regime) がある。企業の分別は以下のとおり。

企業の種類	申告納税方式が義務付けられる基準
大企業	<ul style="list-style-type: none"><li>● 10 億 (1 billion) リエル以上 (年間売上額)</li><li>● QIP 投資案件に登録されている外資系企業</li></ul>
中小企業	<ul style="list-style-type: none"><li>● 5 億 (500 million) リエル～10 億リエル未満</li></ul>
サービス業	<ul style="list-style-type: none"><li>● 2 億 5,000 万 (250 million) リエル以上</li></ul>
公的企業 (public agency, government contract 等)	<ul style="list-style-type: none"><li>● 1 億 2,500 万 (125 million) リエル以上</li></ul>

注：QIP= Qualified Investment Project

- なお、初めて登録する際は売上額が確定しないため、基本的にすべての企業が申告納税方式で登録することになっている。GDT としても申告納税方式の推進は重要課題の 1 つとして認識している。
- 申告しないケースは少ないと思われる。商業省に登録すると、そのデータは GDT に提供される。該当する企業から納税申告がない場合には、GDT 職員が直接その企業を尋ね税務監査などを実施する。
- 納税者からは申告課税方式の手続きが難しいため問い合わせも多く、特に推計課税から申告納税に変更する企業に対しては個別に相談を受けるなど対応している。

4. アウトプット 2 について

- 関連する部署は、TSTAD., Large Taxpayer Dept., 及び支署 (Khan, 州) が想定される。

1月13日(木) GDT 各部署とのインタビュー (続き)	
10:00-11:00 Information Technology Department (ITD)	<p>面談者：  <b>Mr. Yun Sophina, Chief of Network Management and Maintenance Office, ITD</b>  <b>Mr. Cham Poeun Touch, Deputy Director of ITD</b>  <b>Mr. Meng Minea, Chief of Web Development Office, ITD</b>  <b>Mr. Duong Vandy, Deputy Chief of Analysis and Development Bureau, ITD</b></p> <p>1. 基本情報</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● スタッフ数：13名</li> <li>● 3つの Bureau</li> <li>● それぞれの Bureau のやっていることは以下のとおり。</li> <li>● Analysis&amp;Development：他部署、支署でプログラム作成依頼があれば作る（データベースなど）。</li> <li>● Maintenance and Mgt System Bureau：ネットワーク構築（Khan や州）、IT サポートなど。地方のメンテナンスは向こうから PC を郵送、こちらで対応。機密事項が入っているので、町の PC 屋には出せない。</li> <li>● Website Development Bureau：広報活動の一環で HP 構築。クメール語のみ。上からの許可で公開する。英語の HP も作成予定（翻訳 working group でドラフト完成）。</li> <li>● 納税者サービスの一環としての IT 部の役割は（現状）：他の Bureau から Q&amp;A があるといいと思い、アップデートする作業である。</li> </ul> <p>2. Khan と州とを結ぶ IT システムの有無</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● GDT 内のネットワークはあるが、州や Khan とのリンクはまだ薄く、金銭的な問題で動いていない。Khan 内、州内ではそれぞれリンクしている。誰が見る権利、誰が管理するかについてもこれからルール作りが必要である。</li> <li>● 定型フォームについては、申告納税の申請書類は Khan、州、中央で全て同じものを使用している。推計課税の申告は地域ごとに実施しているが、統一した様式がある（情報は中央とリンクしていない）。それ以外のフォーマットについてはまだ統一していない。</li> <li>● なお、不動産税に関しても全国 23 州とプノンペン市すべてに同じフォームを開発しており、将来的にすべての支署と中央の情報をデータベース等に統括する際に、統一様式でアップロードできる配慮はしている。</li> <li>● 入力フォーム、年毎に税率や項目が変わったりした場合は適宜対応している。</li> <li>● 納税者登録のデータは受付元（支署等）でデータ入力した後、同じ情報が中央の納税者サービス課に送られる。Khan と州で入力したものを月 1 回中央でとりまとめているが、プノンペン市内のデータは月 1 回各支署を回りコピーを入手する。州については毎月 e-mail でデータを送付してもらう。</li> </ul> <p>3. フェーズ 2 とのかかわり、新規プロジェクトとのかかわり方</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● IT としては、フェーズ 2 になってから Audit や税務監査、納税者サービスなどのセミナーには参加したが、自分達の業務には直接的にはかかわらない。</li> <li>● （新しいプロジェクトでは）e-tax の紹介などを本邦研修などで実際見てみたい。先進国で IT を駆使した管理をしているか関心を持っている。E-tax については、GDT の中長期方針（Strategy Program）内に盛り込まれている。</li> </ul>
11:00-12:00 Personnel Administration and Finance Department (PAFD)	<p>面談者：  <b>Mr. Him Bunthoeun, Deputy Director, PAFD</b></p> <p>1. 要請書の内容（アウトプット 2）について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● GDT としては要請書のアウトプット 2 にあたる部分を独立したアウトプットとして明文化を希望する。内部事務管理強化は総局長の強い意向でもある。</li> </ul> <p>2. 内部事務管理にかかる課題（カッコ内の番号は要請書のもの）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 情報共有システム（IT、連携体制）</li> <li>● Work Flow, 各部署の仕事の流れが円滑に動いていない。部署ごとの任務がきちんと定まっていない。7 部署すべてに対して（Khan も含め）上から下、下から上の連絡体制定ま</li> </ul>



っていない。このため、処理に時間がかかる、情報の分配がうまくいかない等の弊害が生じている。IT 部では、毎月 Khan と州で情報を取りに行き本部でアップロードしているが、もっと効率化できるようにしたい。

- 人事計画（戦略）：短期ではなく中長期的な人材発掘・育成方針のようなものや、倫理面を含む職員研修など。
- 文書管理：文書管理方法（ハードコピー、データベース両方について）が確立していない。古い invoice の処分などいらなくなった資料をどうするか、今後使うものをどう補完するかを考慮した体系的な文書管理の内部規定のようなものを整備したい。
- （資料管理に関する内部規定について）特にきちんとした規定は存在せず、なんとなくやってきた流れでやっている。あるとすれば、10 年間は保存することという規定が存在するのみである。
- （個人情報管理について）：税務行政として個人情報の保護規定はある。
- IT 戦略（活動 3-3）：戦略そのものを策定したい。方針・方向性はあるが、明文化されていない。本活動をすべてやるとすればインフラ整備中心になり、それが出来ないとすればソフト面でマスタープラン的なものはできないか（要請書を出すにあたっては、JICA 事務所の寺門氏ともこれまで多くの協議をした）。既存の IT 設備を利用しつつより効率的な内部事務が行えるようなアドバイスなど頂ければと思う。
- 倫理規定については、賄賂の問題実際に起きている（職員の意識、啓発の必要性）。これらがあるため、Op1 と 2 の弊害になっている。Taxpayer を管理するのではなく、仕えていくという意識改革が必要である。

### 3. アウトプット 3：内部事務管理能力強化に想定される活動

- Work Flow、各部署の役割分担の効率化、明確化（重複があれば、見直して改善）：workflow, Internal communication, information sharing, document management, 職員の啓発（倫理面など）
- 人材開発に関する具体的なノウハウ、人材育成計画、人の配置などを含む中長期的な方針、戦略の整備。
- 資料管理手法の効率化、内部規定の整備
- 職員の意識向上、啓発、倫理規定の整備
- IT 戦略（既存のファシリティを活用しつつも、内部事務管理の効率化につながる工夫に対してのアドバイス等）

※（アウトプット 3 に対する上記の活動内容に対し）当方からは、幅広いコンポーネントになっているため優先順位付けが必要と伝達。これに対し、先方からは内部事務・管理の課題は総局長下強く思っており、GDT を 1 つのブランドとなるように、国家的名誉として思ってもらえるような組織になるために、ぜひともこのようなアウトプットを本プロジェクトの中で独立させてほしいと要望があった。

入手資料：Human Resource Management and Challenges, PAFD, GDT (Jan, 2011)

1月13日(木) GDT 各部署とのインタビュー (続き)	
14:00-15:30 Large Taxpayer Department (LTD)	<p>面談者：  <b>Mr. Hopp Sek, Deputy Director, LTD</b>  <b>Mr. Siep Phiro, Deputy Chief of Tax Audit Bureau, LTD</b>  <b>Mr. TE Jeudi, Chief of Tax Return Bureau, LTD</b>  <b>Mr. Sor Limsry, Chief of Second Tax Audit Bureau, LTD</b></p> <p>1. 基本情報</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● スタッフ数：86名</li> <li>● 課：6つのBureau (Tax Audit Bureau だけで3部署に分かれている。分けている基準は特にはない。全国の大企業を対象に。Special+International Taxpayer も含む。)</li> <li>● Taxpayer service 課：納税者の新規登録、サービス提供 (分からない人たちに対してWS、相談に回答する等)</li> <li>● Return Processing 課：申告納税者の書類を受け取り、国立銀行に納金された額と照合。毎月来ているかをチェック (中身のチェックはAudit 課で行う)</li> <li>● Tax Arrear Collection 課：納税をしない納税者のモニタリング、徴収、催促。</li> <li>● 外資系企業：Special+International の割合 (当部署では、Special の分け方はない)、2-3%</li> </ul> <p>2. 他部署との連携、情報共有について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Enterprise Audit Dept.：包括監査を実施するために、過去で簡易/机上監査の結果を先方に提供することはある。その逆はない。また、1つの会社で株主などが債務を知りたいといった時に、両方の部署が一緒に監査し証明を出す。</li> <li>● Taxpayer Service Dept.：納税者サービスは全国的な方針を決める部門。彼らは、それに従って大企業に対するサービスをする。</li> <li>● LTD で対応している納税者はすべてが申告納税制度の企業である。</li> <li>● 他支署 (Khan, 州) との連携有無：Khan ブランチでその会社の規模が大企業になる場合は、書類が LTD に送られ、その逆のケースもある。連携はこれまでスムーズに行われている。</li> </ul> <p>3. 納税者登録について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● フロー：商業省で商業登録、その情報が経済省にくる。Tax Registration については自分で企業が書類を持って Registration に来る (売上額によって、規模を超えていれば当部署、そうでなければ Khan か州で受付している)。Taxpayer Service Dept. にはそれらの情報を送る。</li> <li>● 特定できないケースについて：確かに存在するが、それが問題になることはないと理解している。情報が変わったときに各登録場所に変更する義務があり、税務署上の登記のあるところにいる事業者が納税義務があるとみなしているため、問題になることはない。Khan 間で住所が変わった場合、新しい Khan 事務所で登録してなくても、新しいほうの Khan 事務所の地区で新しい企業が来たと分かたら移転手続きをするよう働きかけている。</li> </ul> <p>4. その他</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 徴税額が増加している理由は：納税者自身が法律を守るようになったからと思われる。商売の規模が大きくなるにつれ、悪いことをしていたら大きな罰則がふりかかってくるという認識が高まった結果。また、納税者サービスを強化し、分からないことは教えることと、監査をきちんとするという2つの車輪がうまく機能した結果である。</li> <li>● 日々の業務上の課題：Transfer Pricing について、その内容を十分に理解しておらず、対応が困難。特に運送業などでは Transfer Pricing への関心は高い。</li> </ul> <p>5. プロジェクトの内容について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● タスクフォースグループの設立について：良いと思う。ただし、最先端と Khan では対象とする企業も異なれば、課題も違うため1つのグループ内でこれらの調整が大変だと予想される。現状では必要に応じて資料のやり取り程度。</li> </ul>

<p>15:30-16:30 Law Litigation and Statistics Department (LLSD)</p>	<p><b>面談者：6名</b>  <b>Mr. Long Seng, Director of LLSD</b>  <b>Mr. Khun Savoeun, Chief of Litigation Bureau, LLSD</b>  <b>Mr. Sok Chheang, Chief of Law Bureau, LLSD</b>  <b>Mr. Ouk Sometha, Chief of International Taxation Bureau, LLSD</b>  <b>Mr. Chhun Khoeun, Deputy Chief of Litigation Bureau, LLSD</b>  <b>Mr. Sok Chhieng, Chief of Law Bureau, LLSD</b></p> <p>1. 基本情報</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● スタッフ数：48名</li> <li>● Bureau数：4つのBureau（課）</li> <li>● 各Bureauの業務内容について</li> </ul> <p>Law Bureau: 政策立案、関連法案策定  International Taxation Bureau: 租税条約の交渉  Statistics and Tax: 国税歳入の予測をたてる。全国のStamp Taxもこの課で取り扱う。  Litigation Bureau: 決定した税額に対して不満を持っている納税者が不満を受け付けて、対応。60件（2010年）の申請（中小、大企業）に対し、棄却するのもあり、終わったのは30ケース。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 納税方式と徴税額について  Self-assessment regime: 2010年10月で19,428社が登録、徴税額は17,160,428,717リエル（2010年10月）  Estimated Regime: 同53,015社が登録、徴税額は16,733,677,952リエル</li> <li>● GDT-Private Sector Tax Committeeについて：6カ月に1回フンセン首相がチェアでやっているWGの1つ（プライベートセクター）。本委員会の議題は税務だけに限らない。企業が問題提起し話し合う場所に閣僚が全員参加するものである（注：投資環境を円滑にするための環境整備の意識が強い）。</li> </ul> <p>2. プロジェクトへの要望</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Law Bureau: 3つの課題（Capital Gain、石油税、鉱物資源）。アメリカの財務省（石油に関する法律作りに支援、それ以外の2つについてはどこからも支援はない）。Capital Gainや鉱物資源に関する税制度・法整備に関して、国際スタンダードを満たした日本の経験を共有してほしい。現行の税にかかる法律は1997年及び2003年改正のものを使っている。</li> <li>● International Taxation Bureau: 近隣諸国との投資を促進するための交渉、日本では財務省による国際租税条約に関するセミナー4回実施（2004-2009、うち2回は本邦で10名参加）、2009年30名対象に条約・租税関連のセミナー実施（カンボジア）、ADBもこの部署に支援（2010年より、政策策定や枠組みに関する指導で、具体的な交渉術+技術的な実務は教えていない）</li> <li>● JICAには国際租税条約 transfer pricing をするWG（GDT内の異なる部署より17名がメンバー、当Bureauより4名全員メンバー）があるので、そこへの協力をお願いしたい。</li> <li>● Statistics: 国税歳入の見込みをつけていくうえで、その予測の立て方のノウハウを教えてください。</li> <li>● 納税者サービス、政策：2011年2月から土地の固定資産税（Property Tax）が導入される予定であり、その際の納税者対応のノウハウも教えてください。最初は全国（23州とプノンペン市）の都市部だけで導入、その2-3年後には全国的に広める予定。この際の分析、留意点などアドバイスがあれば有益である（貧困世帯に広めていった際、抵抗も予想されるため）。なお、本Property Taxは（外部の支援を得ず）自分達で作ったので、専門性のある人に指導してほしい。同分野における日本での研修も有益と思われる。</li> <li>● Property Taxは企業ではなく個人が納税者となる。これ以外に個人が払う税金として、Salary Tax、車両税、印紙税などが挙げられる。</li> </ul> <p>入手資料：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 統計データ（クメール語のもの）SASとESの登録企業数（2010年10月）</li> <li>2. IMF Mission Data Request (all in Million Riel)</li> <li>3. 統計データ（クメール語2と3）</li> </ol>
--	---

<p>16:30-17:30 Controlling Department (CD)</p>	<p><b>面談者：</b>  <b>Mr. Pol Bun Rony Roeung, Director of CD</b>  <b>Mr. Nguon Sotheavy, Deputy Director, CD</b>  <b>Mr. Im Sophal, Deputy Director, CD</b>  <b>Ms. Meas Narom, Chief of First Controlling Bureau, CD</b>  <b>Mr. Monh Saran, Chief of Inquiry and Cross Checking Bureau, CD</b>  <b>Mr. Much Saovy, Deputy Chief of Second Controlling Bureau, CD</b>  <b>Mr. Uch Vuthy, Deputy Chief of Second Controlling Bureau, CD</b>  <b>Mr. Taing Kokseng, Deputy Chief of Inquiry and Cross Checking Bureau, CD</b></p> <p>1. 基本情報</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● スタッフ数：30名</li> <li>● Bureau数：3つ</li> <li>● 部署としては新しくできたところ（2008年9月）であり、具体的な業務内容はまだ不明瞭。</li> </ul> <p>First Controlling Bureau:7つのKhanを担当  Second Controlling Bureau:23州を担当  Inquiry and Cross-checking Bureau:関係省庁からの納税者情報を集め、研究調査する部署。  Cross-checking する書類作り。新規に商業登録や事業を起こした際の登録情報を把握する。統計情報（国勢調査）の実施。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 商業省のコードとの整合性がないため、照合が難しい状況になっている（Taxpayer Service Dept.でその照合を引き継いでやっている）。</li> <li>● 統計・調査はPP市内（特にDaun Penh地区）しかやっていない。</li> <li>● Khan ブランチの簡易監査実施に協力した実績もある（Daun Penh地区でのホテル、ナイトクラブ、レストランなどの調査を通じて協力した）。</li> <li>● 本部署の方針はまだ決裁が下りていないので公開できない。</li> </ul> <p>2. プロジェクトの活動、部署としての今後の方向性</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● JICA に対してというよりは、彼らの中で活動方針を作ったが、まだ総局長の許可待ち（2011年4月頃めど）</li> <li>● バウチャーシステムについても総局長の許可待ち。これまで、Prakas 法令もあったのだが、国税庁から格上げされた時点で過去の法令は無効になった。</li> <li>● 部としておかれている上記のような立場から、プロジェクトの活動で何をしたいかについて部として以前明確に提示できないタイミングである。</li> <li>● 当方からはプロジェクト枠組み案の概要を説明。</li> </ul>
--	---

1月14日(木) 重点部署とのプロジェクトの枠組み協議(1)	
8:30-11:30 プロジェクト の概要協議) (重点4部 署)	<p>面談者：以下の部署より計12名</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Personnel, Admin-Finance Department (PAFD)</b></li> <li>➤ <b>Large Taxpayers Management Department (LTD)</b></li> <li>➤ <b>Enterprise Audit Department (EAD)</b></li> <li>➤ <b>Taxpayer Services &amp; Tax Arrear Department (TSTAD)</b></li> <li>➤ <b>Information Technology Department (ITD)</b></li> </ul> <p>1. 納税者登録情報のフロー</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 受付は大企業であれば Large Taxpayers Mgt Dept.(LTU)、それ以外であれば Khan+州事務所で行い、その場で入力。かつ、納税者には申告方法などについて説明を行う。かつ、Branch 及び LTU でモニタリングをしている(申告がない場合、総局長に連絡が入り総局長の承認後 LTU または Branch から登録するように働きかける)。</li> <li>● その後、納税者登録のハードコピーは Taxpayer Service &amp; Registration Dept. に送付され、その部署のデータベースに入力している。</li> <li>● 登録情報は納税者管理の目的で行っており (Taxpayer service Dept. で)、税務監査のためではない。Audit で使う資料は毎月の申告書類に基づいて実施しており、納税者登録の情報に基づくものではない。Management Information System (MIS) の導入により、監査部、納税者サービス部などすべての部署、支署で情報のアクセスが可能(現在は未導入)</li> <li>● 登録していて、申告していない納税者が判明したら、Large Taxpayer Mgt. 部の Tax Return 課で追跡調査を行う(部内に登録情報有、大企業に関して)。</li> <li>● Dept. of Enterprise Audit は登録情報持っていない。この部は Audit するだけで Management していない。</li> </ul> <p>2. 申告していないケースの対応</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● (Mgt 部署である LTU と Branch にて) 登録後、数カ月様子を見て申告がないようであれば、簡易監査または机上監査を行うこともある。さらに、申告をしても内容がおかしいことがあれば、GDT 総局長に年次報告をして、監査計画を作りそれに基づき EAD で包括監査を実施する。</li> </ul> <p>3. プロジェクトのフォーカス(双方のずれ)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● IMS の確立ができれば、業務の効率化につながる。各部署ではすでに登録システム確立している。</li> <li>● (事務所より) 日本として対応できるのは、ハード面ではなく、業務フローの改善にかかる提言などソフト面である。ハード面であれば現時点では対応できず、もしそれを希望するのであれば日本側で更に検討が必要。</li> <li>● 納税者登録から申告にかかるフローはすでに確立しており、それを変えたいという必要性は得に感じていない。ただし、IT システムの強化によりこれらが効率化できると考えている。</li> <li>● 実務に関して、どうあるべきかを議論できる立場にない。一度各部署内に持ち帰り、要請書と照らし合わせて総局長レベルまで含めプロジェクトの枠組みについて検討させて頂きたい。</li> </ul>

**1月14日(木) GDT支署(プノンペン市内、Daun Penh 地区)**

14:30-16:00  
Khan Office  
訪問  
(Daun Penh  
地区)

面談者：  
**Mr. Haing Noukboth, Chief of Daun Penh (DP) Branch**  
**Mr. Liv Bora, Deputy Chief of Tax Audit Office, DP Branch**  
**Mr. Heng Samoeun, Tax Arrears Collection Office, DP Branch**  
**Mr. Van Sovann, Deputy Chief of Taxpayer Services Office, DP Branch**  
**Mr. Chip Chlteng, Tax Audit Office, DP Branch**  
**Ms. Sarin Ranie, Chief of Taxpayers Services Office, DP Branch**  
**Mr. Huone Sphan, Return Processing Office, DP Branch**

1. Daun Penh 地区支署の概要
- スタッフ数：署長1名、副署長4名、4つの課合計で45名(内訳は以下表参照)

Offices	Taxpayers Services	Return Processing	Tax Audit	Tax Arrears
Chief	1	1	1	0
Deputy Chief	3	2	3	1
Staff	3	10	10	10
合計	7	13	14	11

- 課(Office)の数：4つ(上記表参照)
  - 各課の主な業務内容は以下のとおり
- Taxpayers Services:**納税者サービス提供、納税者登録受付、入力、その他各種税[印紙税、輸送税、レンタル税(土地や家)]、等
- Return Processing:**申告者の受付、推計課税納税者の税額決定、等
- Tax Audit:**申告納税企業に対して税務監査の実施、(必要に応じて)推計課税納税企業に対しても税務監査を実施
- Tax Arrears:**未納者に対する書類作成、徴収等の他、国庫納入、会計帳簿記載、統計、等

- 本支署はGDT設立時(2008年)組織編制とともにしない1カ所の支署が7支署に分かれたことを受け、新設された。設立当時60名だったスタッフの一部が定年退職し現在ではスタッフ数49名。
- 本支署での徴税額の推移は以下のとおり。

年	徴税額(合計)	うち、申告納税方式による徴税額	うち、推計課税方式による徴収額
2009	32,694.2	23,317.4	9,376.8
2010	46,610.0	33,268.4	13,341.6
増加率(2010/2009)	42.6%	42.7%	42.3%

(単位：百万リエル)

2. 支署で抱える課題
- 納税者が納税することに消極的、非協力的なケースがあること(設立時にGDT本部から管轄地区に登録された企業の情報が与えられたが、そのうち約5割の企業が特定できなかった)。
  - 税務行政上の課題として、納税者サービス、啓発活動が徹底できていない(そのための予算は支署レベルではなく、本部からの指示の基で動いている)。
  - 強制的な対応(税務監査など)が十分に出来ていない(企業によっては最新のソフトなどでの書類の作成やe-commerce導入によりネット上で決済する企業もあるが、監査をする職員がこれら新しい方法でのビジネスを監査する能力が欠けている)。
  - このほか、輸出入業者(税関から情報提供困難)や銀行(顧客の個人情報保護の必要性)などの職種でも監査に必要な情報を十分に得るにあたり限界がある。
  - 定年退職する職員の増加：定年退職は55歳。最近になり多くの職員が退職した。2011年にGDT全体で約300名の新規職員を雇用する計画があるが、雇用後しばらくの期間は研修に入るため、すぐに実戦力とはならない。(2011年の前には2007年に200名程度の職員を新規雇用し、約1年間の研修後各配属先に配属された。彼らは皆大学卒であったが、地方に配属になった職員の中にはやめてしまう人もいた)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 現職職員に対しては、支署内で毎週（月曜日の夕方 1 時間程度）職員向けに OJT を実施している。講師は支署の副部長などが務める。</li> </ul> <p>3. その他、質問事項など</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 上記表で徴税額が 2009 年から 2010 年で増加した理由として、①地区内の企業数が増加した、②未払い金の回収に努めた（2010 年で 2000million リエルの未払い金が回収された）、③税務監査により実地調査がきちんと実施された、等が挙げられる。</li> <li>● 納税者登録をした後、登録者がきちんと申告しているかどうかは Taxpayer Services 課の Return Processing Office でモニタリングをしている。</li> <li>● 登録漏れのケース有無について、以前は企業の登録情報が商業省（MOC）から十分に届かないケースもあったが、最近では MOC より GDT に登録情報が送られ GDT で各管轄地区の支署にその情報が振り分けられている。ただし、振り分けられた企業が特定できないケースも多い（Daun Penh 地区内のある地域では、68 社の企業が申告納税方式で登録されているが、このうち特定できたのは 20 社程度。残りの 40 数社は未払いか廃業してその届けを出していないものと考えられる）。</li> <li>● 固定資産税（2011 年 2 月より導入予定）については、先日 GDT 内で各支署の管理職を対象に 1 日間の研修を行った。それを各支署に持ち帰り、部下に伝えている。</li> </ul>
--	---





### Number of GDT's officials in Municipal and Provincial Tax Administration

No	Central/Provincial	No of office	No of Staff		
			Male	Female	Total
I	Headquarter/Central		247	72	319
II	7 Khan/District in PP		182	92	274
	1 Kandal	11	61	19	80
	2 Kompong Cham	16	58	8	66
	3 Battambang	7	58	4	62
	4 Siem Reap	7	55	5	60
	5 Prey Veng	12	39	4	43
	6 Takeo	10	37	3	40
	7 Kampot	8	39	5	44
	8 Kompong Chhnang	8	26	9	35
	9 Banteay Meanchey	5	33	6	39
	10 Pursat	5	25	4	29
	11 Svay Rieng	7	26	2	28
	12 Kompong Speu	6	32	3	35
	13 Kompong Thom	7	22	5	27
	14 Preah Sihanouk (SHV)	3	22	4	26
	15 Pailin	2	18	4	22
	16 Kratie	5	16	2	18
	17 Ordor Meanchey	2	11	3	14
	18 Koh Kong	4	11	1	12
	19 Stung Treng	3	8	2	10
	20 Ratanakiri	2	11	0	11
	21 Mondulkiri	1	7	1	8
	22 Preah Vihear	4	7	1	8
	23 Kep		7	0	7
	Total of Provincial Staff	135	629	95	724
<b>Grand-total</b>		564	1058	259	<b>1317</b>

# Types of Tax in Cambodia

Taxes are divided into National Budget and Provincial/Municipal Budget	
National Budget	Provincial/ Municipal Budget
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tax on Salary (TOS);</li> <li>2. Tax on Profit (TOP);</li> <li>3. Value Added Tax (VAT);</li> <li>4. Specific Tax on Certain Merchandise and Services;</li> <li>5. Turnover Tax;</li> <li>6. Tax on Property rental;</li> <li>7. Stamp tax</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registration Tax;</li> <li>2. Patent Tax;</li> <li>3. Unused Land Tax;</li> <li>4. Public Lighting Tax;</li> <li>5. Accommodation Tax;</li> <li>6. Motor and Vehicle tax;</li> <li>7. Slaughter tax.</li> <li>8. Immoveable Property Tax</li> </ol>

# **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND CHALLENGES**

(January 2011)

**Presented by**  
**Personnel and Administration Finance  
Department**  
**General Department of Taxation**  
**Ministry of Economy and Finance**  
**CAMBODIA**

1

## **CONTENT**

1. Introduction
2. Administrative Structure
3. Vision Mission and Goals of GDT
4. Duty and Power of GDT
5. Duty of Personnel and Administration  
Finance Department
6. Human Resource management
7. Challenges and Need

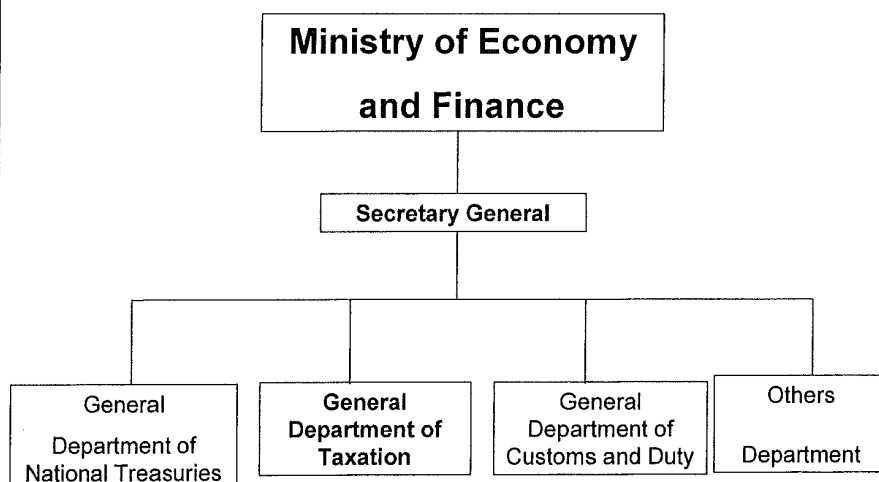
2

## 1. Introduction

- Sub decree No. 134 dated 15 September 2008 of Royal Government of Cambodia. General Department of Taxation which is part of the Ministry of Economy and Finance is divided into two parts: Central Level as a headquarters office have 7 departments and the Branch Level consists of 7 Phnom Penh khan tax branches, 23 provincial tax branches.
- The number of tax officials is about 1,295 male 1,040 female 255; in central level 315 ; in 7 PP khan tax branches 266 ; in 23 provincial tax branches 714.

3

## 2. Administrative Structure



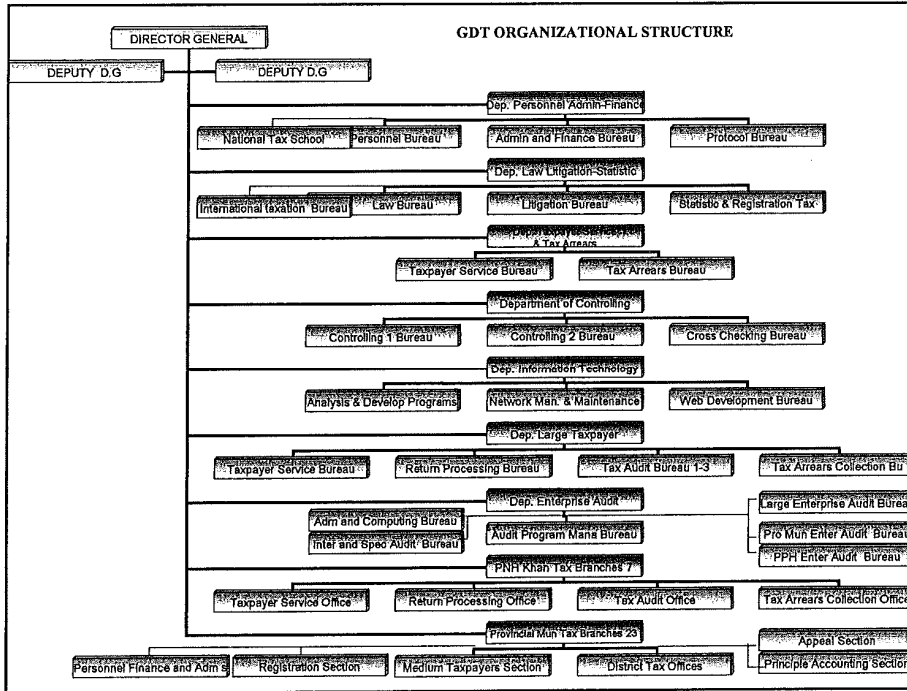
4

The General Department of Taxation is composed of seven subordinate departments at the central level and local entity level as shown below:

### A – Central Level

- Department of Personnel and Administration Finance
- Department of Legislation, Litigation and Statistics
- Department of Taxpayer Services and Tax Arrears
- Department of Controlling
- Department of Information Technology
- Department of Large Taxpayers
- Department of Enterprise Audit

5



## **B – Local Entities**

- All 23 provincial tax branches and 7 Khan/District tax branches in Phnom Penh capital are headed by a Director has a rank equivalent to a Deputy Director of department and has some deputy chiefs as assistants.
- District or khan tax branches have a rank equivalent to a provincial-city tax office.

7

### **Khan (District) Tax Branches in Phnom Penh Capital**

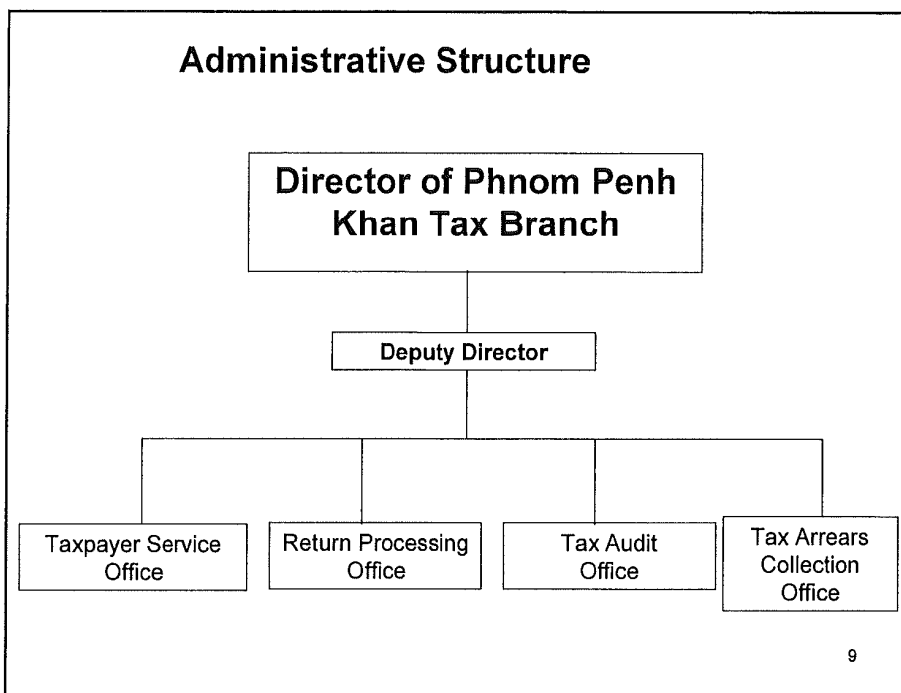
There are 7 Khan/District Tax Branches:

- 1- Don Penh District Tax Branch
- 2- 7 Makara District Tax Branch
- 3- Tul Kok District Tax Branch
- 4- Rusey Keo District Tax Branch
- 5- Mean Chey District Tax Branch
- 6- Doung Kor District Tax Branch
- 7- Chamkar Morn District Tax Branch

Each Khan/District Tax Branch is headed by a Director has rank equivalent to a deputy director of department and has some deputy chiefs as assistants.

8

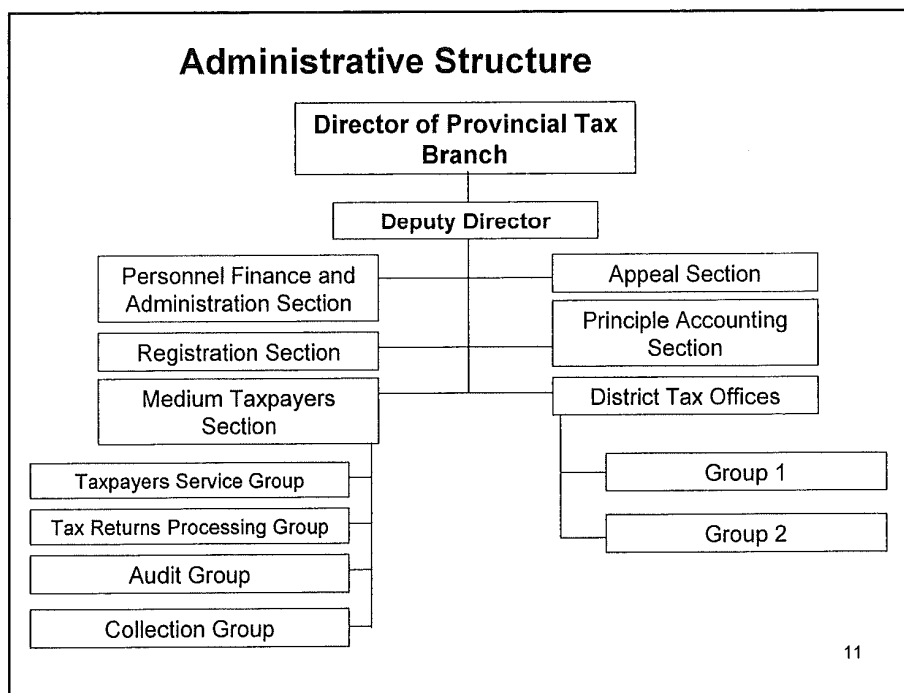
## Administrative Structure



## 23 Provincial Tax Branches:

- Kandal Tax Branch
- Koh Kong Tax Branch
- Kampong Thom Tax Branch
- Svay Rieng Tax Branch
- Kampot Tax Branch
- Siem Reap Tax Branch
- Kratie Tax Branch
- Takeo Tax Branch
- Oddar Meanchey Tax Branch
- Mondul Kiri Tax Branch
- Kampong Speu Tax Branch
- Pursat Tax Branch
- Preah Vihear Tax Branch
- Prey Veng Tax Branch
- Sihanouk Ville Tax Branch
- Kampong chhnang Tax Branch
- Kampong cham Tax Branch
- Kep Tax Branch
- Banteay Meanchey Tax Branch
- Ratanak Kiri Tax Branch
- Pai Lin Tax Branch
- Battambang Tax Branch
- Stung Treng Tax Branch

10



### 3. Vision, Mission and Goals of GDT

Sub decree No. 134 dated 15 September 2008 of Royal Government of Cambodia.

**The General Department of Taxation has the following mission:**

- Collecting tax revenue through the application of Cambodia's tax legislation, and regulations.
- Providing tax payers such services as information, assistance and explanations to ensure that they understand and comply with the tax law and regulations.
- Implementing the enforcement programs through tax auditing, enforcement collections and investigations in order to take appropriate corrective actions for non-compliance taxpayers.

12



**The GDT's vision of the future is to be recognized and respected by taxpayers for our fairness, and quality administration.**

***To achieve this vision:***

**The GDT has established the following goals:**

- Achieving compliance with Cambodia's tax legislation, and regulations. Increasing the tax revenue to ensure the government expenditure.
- Providing the taxpayers with quality service and education responsive and reliable at an affordable cost to ensure their compliance.

13

- Implementing fair, responsible and effective enforcement programs
- Applying the principle of fairness and consistently in the GDT programs to build public confidence and achieve compliance.
- Minimizing administrative cost by streamlining and simplifying the GDT requirements, programs and operations.
- Ensuring that our officials have the knowledge, skills and support needed to work effectively.
- Ensuring the effective management through responsive, modern and integrated policies, systems and process.

14

#### **4. The GDT has the following roles and duties :**

- To propose tax policies and to collect taxes of all types for the national budget;
- To establish and communicate tax policies, draft laws and regulations, and determine the necessary documents and relevant papers to be kept by taxpayers or withholding agents and given to or filed with the tax administration
- To determine tax bases for taxpayers or withholding agents based on inquiry and the collection of information
- To calculate and collect taxes, additional taxes, registration fees, interests and other revenues;

15

- To establish programs, conduct tax inspection on documents and relevant papers, and check accounting books of business enterprises;
  - To be in charge of national and international cooperation in the tax sector
  - To carry out penalty measures on taxpayers or withholding agents according to the laws
  - To participate in the preparing of the national annual budget plan to be included into each annual draft of financial law.
- The GDT** is headed by one Director General and several Deputy Directors General as assistants.
- The GDT** has a common organizational and management system nationwide and it the responsibility to manage and control the compliance of the tax legislations and regulation as determined by the Ministry of Economy and Finance.

16

The General Department of Taxation is composed of seven subordinate departments at the central level and local entity level as shown below:

### Central Level

- Department of Personnel and Administration Finance
- Department of Legislation, Litigation and Statistics
- Department of Taxpayer Services and Tax Arrears
- Department of Controlling
- Department of Information Technology
- Department of Large Taxpayers
- Department of Enterprise Audit

17

### Local Entities

- All 23 provincial tax branches and 7 Khan/District tax branches in Phnom Penh capital are headed by a Director has a rank equivalent to a Deputy Director of department and has some deputy chiefs as assistants.
- District or khan tax branches have a rank equivalent to a provincial-city tax office.

18

**The Department of Personnel and Administration,  
Finance :**

is headed by one Director and has some of deputy directors as assistants.

The Department of Personnel and Administration Finance have 4 Tax Bureaus:

1-Personnel Bureau

2-Administration and Finance Bureau

3-Protocol Bureau and

4-National Tax School (the same as central level)

All Tax Bureaus are headed by one chief and has some deputy chiefs as assistants.

19

**Department of Taxpayer Services and Tax  
Arrears** is headed by one director and has some deputy directors as assistants.

There are two Tax Bureaus under Department of Taxpayer Services and Tax Arrears:

1- Taxpayer Services Bureau

2- Tax Arrears Bureau

All Tax Bureaus are headed by one chief and has some deputy chiefs as assistants.

20

**Department of Legislation, Litigation and Statistics** is headed by one director and has some deputy directors as assistants.

There are four Tax Bureaus under Department of Legislation, Litigation and Statistics :

- 1- Law Bureau
- 2- International Tax Bureau
- 3- Litigation Bureau
- 4- Statistic & Registration Tax Bureau

All Tax Bureaus are headed by one chief and has some deputy chiefs as assistants.

21

### **Department of Large Taxpayers**

Responsible for the management of large taxpayers nationwide that are classified under the real regime, which is the system that where declarations are made by the taxpayers themselves. Large Taxpayers focuses on:

- A qualified investment project
- Oversea Companies or Multinational Companies
- Others enterprises achieved the annual turnover upper 1,000 million.

The Department of Large Taxpayers is headed by one director and has some deputy director as assistants.

22

There are Six Tax Bureaus under Department of Large Taxpayers Management:

- 1- Taxpayer Services Bureau
- 2- Return Processing Bureau
- 3- Tax Audit Bureau 1
- 4- Tax Audit Bureau 2
- 5- Tax Audit Bureau 3
- 6- Tax Arrears Collection Bureau

Each Tax Bureau is headed by one chief and has some deputy chiefs as assistants.

23

**Department of Controlling** is headed by one director and has some deputy directors as assistants.

There are three Tax Bureaus under the Department of Controlling:

- 1- First Controlling Bureau
- 2- Second Controlling Bureau
- 3- Inquiry and Cross Checking Bureau

Each Tax Bureau is headed by one chief and has some deputy chiefs as assistants.

24

**Department of Tax Audit Enterprise** is headed by one director and has some deputy directors as assistants.

There are Six Tax Bureaus under the Department of Enterprise Audit.

- 1- Total and Administrative Bureau
- 2- Audit Program Management Bureau
- 3- Large Enterprise Audit Bureau
- 4- Provincial Municipal Enterprise Audit Bureau
- 5- Phnom Penh Audit Enterprise Bureau
- 6- International and Special Audit Bureau

Each Tax Bureau is headed by one chief and has some deputy chiefs as assistants.

25

**Department of Information Technology** is headed by one director and has some deputy directors as assistants.

There are three Tax Bureaus under the Department of Information Technology :

- 1- Analysis & Develop Programs Bureau
- 2- Network Man. & Maintenance Bureau
- 3- Web Development Bureau

Each Tax Bureau is headed by one chief and has some deputy chiefs as assistants.

26

## **Khan (District) Tax Branches in Phnom Penh Capital**

There are 7 Khan/District Tax Branches:

- 1- Don Penh District Tax Branch
- 2- 7 Makara District Tax Branch
- 3- Tul Kok District Tax Branch
- 4- Rusey Keo District Tax Branch
- 5- Mean Chey District Tax Branch
- 6- Doung Kor District Tax Branch
- 7- Chamkar Morn District Tax Branch

Each Khan/District Tax Branch is headed by a Director has rank equivalent to a deputy director of department and has some deputy chiefs as assistants.

27

Each Khan/District Tax Branch in Phnom Penh City is responsible for managing Medium Taxpayers in real regime (self assessment system) and managing taxpayers in estimate regime in own power.

Each Phnom Penh Tax Branch have four Tax Bureaus under control.

- 1- Taxpayer Service Offices
- 2- Return Processing Offices
- 3- Tax Audit Offices
- 4- Tax Arrears Collection Offices

Each Tax office in each district has the same duties as Department of Large Taxpayers Management and has additional duties in manage and collection tax.

28



**Taxpayers in Estimate Regime and other tax types:**

**1-Taxpayer services and Registration office** has additional duties as collection postage stamp tax, vehicles tax collection, rental house-land tax.

**2-Return Processing Office** has additional duties as responsible for tax assessment on taxpayers in estimate regime.

**3-Tax Audit Office** has additional duties: taxpayers audit in estimate regime in special case.

**4-Tax Arrears Collection Office** has additional duties: collection tax from taxpayers and transfer to National Treasury or National Bank, bookkeeping and statistics management.

29

**Other duties** related to power of department or other specialization, each Khan/District Tax Branch in Phnom Penh city must cooperate with all departments are related by ask for permission from GDT.

30

## **23 Provincial Tax Branches:**

- Kandal Tax Branch      - Preah Vihear Tax Branch
- Koh Kong Tax Branch   - Prey Veng Tax Branch
- Kampong Thom Tax Branch - Sihanouk Ville Tax Branch
- Svay Rieng Tax Branch – Kampong chhnang Tax Branch
- Kampot Tax Branch      - Kampong cham Tax Branch
- Siem Reap Tax Branch - Kep Tax Branch
- Kratie Tax Branch       - Banteay Meanchey Tax Branch
- Takeo Tax Branch       - Ratanak Kiri Tax Branch
- Oddar Meanchey Tax Branch - Pai Lin Tax Branch
- Mondul Kiri Tax Branch – Battambang Tax Branch
- Kampong Speu Tax Branch   - Stung Treng Tax Branch
- Pursat Tax Branch

31

**Each Provincial Tax Branch** is responsible for managing Medium Taxpayers in real regime (self assessment system) and managing taxpayers in estimate regime in own power.

**Each Provincial Tax Branch** is headed by a director has rank equivalent to deputy director of department and has some deputy chiefs as assistants.

32

**Each Provincial Tax Branch has 6 sections is under control:**

- 1- Personnel, Administration and Finance Section
- 2- Appeals Section
- 3- Registration Section
- 4- Medium Taxpayers Section
- 5- Principle Accounting Section
- 6- District Tax Offices

Each section has roles and duties as Prakas No. 248 dated on 27 May 2005 of Ministry of Economy and Finance.

33

**Self Assessment System (Medium Taxpayers Section):** has duties in responsible for tax assessment, tax collection and controlling the taxpayers in the self assessment system in the provinces and municipalities.

There are four groups such as:

- 1- Taxpayers services Group
- 2- Return processing Group
- 3- Audit Group
- 4- Collection Group

34

**Khan/District Tax Office:** is responsible for conducting taxpayers census, assessing taxes, collecting tax revenue and other revenue in accordance with the tax law and regulations. There are two Group:

**Group 1:** Responsible for conducting taxpayers census and assessing taxes.

**Group 2:** Responsible by Sub-Principle Accountant who is in charge of preparing cash transferring procedures and transferring cash to Provincial-Municipal Treasury Office.

35

**5- Department of Personnel, Administration and Finance has the following duties:**

- Prepare and implement policies and procedures to maintain all the documents of tax officers and follow up and check on their work and provide positive feedback, apply punishments and protect tax officers.
- Organise salaries, benefits, family hardship grants, social insurance policies, leave policies and the annual increases in salary grades. Manage statistics and salary advances every month, trimester, semester, and year for tax staff.
- Prepare requests of appointments, replacements, removal from government ranks, resignations, and retirements for the senior management of the General Department for submitting to the Ministry of Economy and Finance for checking and deciding.
- Prepare policies, formulate the ranking system, recruit and train tax staff.
- Daily administrative assistance to the Director General and all Deputy Directors General.

36

- Prepare policies, procedures and guides as necessary in the areas of finance and administration.
- Create a system to distribute and deliver all documents from within and outside the General Department.
- Organise and manage the library, maintain, protect and repair assets of the General Department of Taxation well.
- Request and provide funds for supplying all necessary solutions and equipment to fulfil the work of all tax departments and provincial and city branches.
- Publish and manage all documents and records related to the work of tax experts and administrators.
- Supervise the use of funds and equipment received from the Ministry of Economy and Finance and other sources to ensure they are properly used and in line with their purpose.

37

- Record and maintain accounts and supporting documents that are related to revenue and expenditure properly, adequately and in a timely manner.
- Manage fixed and other assets and equipment stocking. Manage the use, organisation and repairs of equipment and supplies of the General Department of Tax.

The Department of Personnel, Administration and Finance is headed by one Director and has some of deputy directors as assistants.

The Department of Personnel, Administration and Finance have 4 Tax Bureaus: 1- Personnel Bureau, 2- Administration and Finance Bureau, 3-Protocol Bureau, and 4- National Tax School (the same as central level)

38

**Personnel Bureau has the roles and duties as follows:**

- Developing and implementing the policies and procedures to keep documents of the tax officers and monitoring performance, appreciating, penalizing and supporting the tax officers;
- Preparing salary and terms of benefits and allowances for dependants, social insurance policies, and vocation and increasing of annual salary scale, managing statistic and monthly, quarterly, semester and annual salary credit for the tax officers;
- Preparing requests for the Management of the General Department to submit to the Ministry of Economy and Finance to review and decide on appointment, change, removal from the terms of employment, resignation, and retirement of the tax officers.

**Administration and Finance Bureau has the roles and duties as follows:**

- Directly assisting the Director General and all the Deputy Director Generals in day-to-day administration;
- Developing policies, procedures, and instructions necessary for administration and finance;
- Developing a system to categorize and assign all paperwork from sources inside and outside the General Department of Taxation;
- Developing and supervising the library, securing and maintaining the properties of the General Department of Taxation;
- Making request and financing all supplies and facilities necessary for work for all departments and provincial-khan tax branches;

**Administration and Finance Bureau has the roles and duties as follows:**

- Publishing and keeping all documents and papers related to technical work and the work of the tax administration;
- Controlling the use of funds and equipment provided by the Ministry of Economy and Finance and other sources to ensure the proper and right use of the funds and equipment;
- Properly and sufficiently recording and keeping the book and judicial letters related to revenue-expense on a timely manner;
- Supervising personal property and real property, inventory, the use and maintenance of the equipment of the General Department of Taxation.

**Protocol Bureau has the roles and duties as follows:**

- Organizing protocol and co-organizing national and international holidays and other events of the General Department;
- Accommodating national and international guests and organizing parties for delegations;
- Preparing protocol for any signing of protocols of the General Department;
- Preparing venues for meeting and workshop of the General Department;
- Preserving and furnishing meeting halls and the rooms of the Management of the General Department.

**National Tax School has the roles and duties as follows:**

- Developing police and procedures to train tax officers;
- Developing plans and organizing monthly, semi-annual, and annual training in accordance with the training history and the need of the central level and local level, as well as issuing certificates;
- Conducting training and training for better training on a regular basis for tax officers, focusing on actual practice;
- Conducting a comprehensive program to train the Management staff and technical staff on subjects related to economics, finance, the Law on Taxation, information technology, and foreign language;
- Developing and improving training material, translating training documents and material with collaboration with study research unit;

**National Tax School has the roles and duties as follows:**

- Conducting study and research on information, documenting, publishing, and keeping documents related to the Law on Taxation by establishing database in computer;
- Developing policies, procedures, and instructions necessary for administration and finance;
- Controlling, securing, repairing movable and immovable property to ensure the effectiveness of administration, safety, and social work of the school;
- Keeping personal files of officers, teachers, trainer and managing the library;
- Proposing request and allocating budget and properly recording revenue-expenses in the accounting book in a timely manner.



## **6. Human Resource Planning 2011**

- New recruitment and selection
- Training and development
- Performance evaluation
- Compensation and motivation
- Retirement
- Disciplines

### **New recruitment and selection**

- The process of attracting people to apply for jobs with appropriate quality.
- **New recruitment and selection in 2011**
  - . Bachelor up (A)           80 person
  - . Associate (B)           100 person
  - . High school (C)       120 person

## Training and development

- The process of improving tax official competency levels and organizational performance.
- Training programs as following:
  - Training for new recruitment
  - Training for existing tax officials with the tax skills and others regulation that related tax law.

## Performance evaluation

- Evaluation of an individual's job performance
  - Discipline
  - Moral
  - Solidarity
  - Ability (capability)

## Compensation and motivation

- Proposing and allocating the budgets for supplying the necessary means for performing work to all departments and provincials tax branches.
- Preparing the employee compensation, allowance such as social insurance policy, annual vacation and annual salary promotion. Monitoring the statistic and monthly, quarterly, semester, annual payroll for tax official.

- To be promoted to higher position for tax officers is according to period of working of each tax officer. Minimum to be promoted were two years work experiences. Good performance by a tax officer would directly promoted after got approval by Ministry of Economy and Finance.
- Tax officers could promoted one time one level.
- In January each year, tax officer who have right to be promoted to higher position must filling in evaluation form. The evaluation form would be notice by director of each department which mark rank from 0 to 20.

50

## Retirement

- Grade (A) : Tax official who has age more than 60 years old
- Grade (B) : Tax official who has age more than 58 years old
- Grade (C) : Tax official who has age more than 55 years old
- Tax official will retire as follows:
  - In year 2010            107 person
  - In year 2011            65 person
  - In year 2012            50 person
  - In year 2013            45 person

## Discipline

- Every tax officer must:
  - respect to tax law, regulation and manager
  - responsible for the jobs and superior responsibilities
  - respect to manager if he/she appoint asked for implementation in abroad or any places.
- Every tax officer cannot absent without asked for permission from a manager, if not so, they would not got salary or postpone their salary.
- Tax officer must received discipline as noted in article 40 of civil servant of Kingdom of Cambodia.

52

## Discipline (con't)

- Every tax officer were prohibited as follow:
  - 1- Not to do other business in working hours
  - 2- Not use own position for other purpose or to infringe on people's right.
  - 3- Do not have a business which impact to other civil servant honorable.
  - 4- Not allow to be joint administration council or become a manager of own private company both direct or indirect way.
  - 5- Not allow to publish or printed out information without got approval by manager.
  - 6- Not allow to do a part time job beside own duties<sub>53</sub> as civil servant.

## Discipline (con't)

- Every tax officer who not respect the above mention will got:

### Discipline 1

- A- to scold by the manager.
- B- be notice on working record.
- C- transfer tax officials from his/her current duties to another.
- D- Delete name of tax officials from the list of high ranking position promotion.

## Discipline (con't)

### Discipline 2

- A- hardly scold and delete or postpone tax officials who has name in the list of high ranking position promotion in the period of two years but no more.
- B- keeping in free with no salary for tax officers but not more than one year.
- C- reduce current position one or more ranks.
- D- to be retirement before time or to cause tax officials to stop by force.
- E- to kick tax official out from his/her position.

55

## 7- Challenges and need

- Taxpayers do not clearly understand the tax laws;
- Guide line, interpretation has limited
- The populated area is not clear
- Lack of tax officials, has retired every year
- Skills of Tax official has limited level
- Knowledge, ability and capacity of Tax official are differences

56

- Capacity building-training tax officials to be a professional staff
- Improving ownership/responsibility of tax officials at all levels
- Document management has limited
- Job description
- Internal communication and information sharing, and line of decision making and instruction  
(Information system and workflow from central level to local entities has limited)
- Analysis workflow
- Improving the rotation process

57

- It is difficult, to appointment tax official are working at provincial
- Performance evaluation form of tax official
- Reform the existing incentive system
- Implement penalty system
- Code of conduct
- Strategic plans (HRM Strategy)
- Advices on tax administration and policy-related issues on ad hoc basis

58

- Highly demanded in the economic sector such as construction, real estate, telecommunication, banking and insurance, tourism, technology ...  
However, tax system is running behind and technical skill of tax officers is not specify to function.
- Standard accounting Courses
- Advanced accounting level courses
- English language Courses

59

**សូមអរគុណ**

**Thank You**



# Attachment 1. Proposed format of tax revenue information

24/01/2011  
(Unit: million riels)

No	Tax type	Tax revenue									
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010		
	Total Revenue	384,804.10	481,186.40	634,348.47	886,025.40	1,259,119.38	1,736,251.50	1,745,427.67	2,081,552.12		
<b>A</b>	<b>National budget revenue</b>	344,714.09	404,509.60	556,969.46	768,201.73	1,069,911.49	1,470,682.35	1,550,603.29	1,821,491.61		
<b>I</b>	<b>Direct Tax</b>	150,505.06	158,040.76	222,381.06	331,386.49	480,286.21	653,908.98	743,672.97	799,700.69		
1	Tax on salary	22,314.33	28,454.95	35,963.68	49,969.79	66,580.44	99,338.56	128,564.34	153,643.46		
2	Tax on profit	117,959.83	117,498.06	171,963.70	262,267.45	387,921.85	518,570.39	571,298.00	594,821.92		
	-Public enterprise	12,402.03	15,508.63	14,507.84	25,310.92	31,498.63	38,114.38	36,100.95	56,895.34		
	-Private enterprise	105,557.80	101,989.43	157,455.86	236,956.53	356,423.22	480,456.00	535,197.06	537,926.59		
3	Tax on house and land rental	10,230.90	12,087.75	14,453.68	19,149.26	25,783.91	36,000.03	43,810.63	51,235.30		
<b>II</b>	<b>Indirect tax</b>	177,806.96	242,701.25	328,817.93	429,871.11	582,207.70	804,295.35	799,869.22	1,011,642.20		
4	Tax on turnover	10,082.09	7,467.81	11,243.35	14,896.51	14,759.33	16,533.01	17,120.11	26,434.10		
<b>5</b>	<b>Value Added Tax</b>	134,332.03	186,207.60	257,138.25	328,884.56	444,693.82	629,037.54	604,942.82	738,626.73		
	-Public enterprise	13,758.57	13,675.91	14,942.62	18,835.66	19,072.54	21,549.93	19,566.68	21,113.71		
	-Private enterprise	120,573.46	172,531.69	242,195.63	310,048.90	425,621.28	607,487.61	585,376.15	717,513.02		
6	Specific tax(certain merchandise and services)	33,392.83	49,025.84	60,436.34	86,090.05	122,754.55	158,724.79	177,806.29	246,581.38		
<b>III</b>	<b>Other revenue</b>	16,402.08	3,767.60	5,770.47	6,944.13	7,417.58	12,478.02	7,061.10	10,148.71		
7	Stamp tax	1,178.94	1,564.45	1,982.88	2,288.10	2,524.12	3,034.62	2,632.72	3,405.45		
8	Penalty (Fine)	15,223.14	2,203.15	3,787.58	4,656.03	4,893.46	9,443.41	4,428.38	6,743.26		
<b>B</b>	<b>Provincial-municipal budget revenue</b>	38,962.34	75,119.19	76,037.72	116,281.17	187,324.31	263,581.85	192,535.51	257,677.69		
1	Registration tax(stam duty)	5,822.52	11,704.37	15,249.55	40,917.56	85,410.55	142,898.35	63,800.64	86,084.02		
2	Tax on unused land	709.40	2,991.84	3,528.13	4,461.82	11,978.54	11,377.26	2,719.82	4,026.48		
3	Duty on public light(alcoholic drink and cigarettes)	20,032.62	23,630.58	25,214.87	32,345.08	39,289.85	48,793.29	55,493.59	63,290.93		
4	Tax on accommodation	0.00	0.00	0.26		4,264.09	6,036.52	5,026.25	5,668.04		
5	Slauter rate	671.68	682.61	717.10	763.54	804.88	823.08	855.23	875.97		
6	Business rate (Patent tax)	5,886.05	6,352.03	7,690.67	8,906.67	10,992.79	13,402.37	14,461.41	16,097.37		
7	Transportation tax	5,840.07	29,757.76	23,637.14	28,886.51	34,583.62	40,250.99	50,178.57	81,634.87		
<b>C</b>	<b>Non-tax revenue</b>	1,127.67	1,557.61	1,341.28	1,542.49	1,883.58	1,987.31	2,288.87	2,382.83		
16	Sales of tax documents(tax return form)	1,127.67	1,557.61	1,341.28	1,542.49	1,883.58	1,987.31	2,288.87	2,382.83		




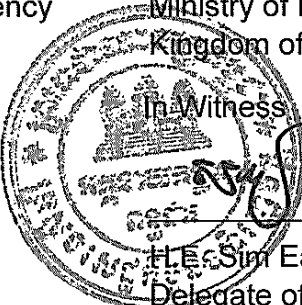

**RECORD OF DISCUSSIONS  
BETWEEN  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY  
AND  
AUTHORITIES CONCERNED OF THE ROYAL GOVERNMENT OF CAMBODIA  
ON  
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION  
IN RESPECT OF  
THE PROJECT FOR CAPACITY DEVELOPMENT OF GENERAL DEPARTMENT OF  
TAXATION (GDT) UNDER THE FRAMEWORK OF PFM REFORM**

In response to the request of the Royal Government of Cambodia (hereinafter referred to as "RGC"), the Government of Japan (hereinafter referred to as "GOJ") has decided to implement the Project for Capacity Development of General Department of Taxation (GDT) under the Framework of PFM Reform (hereinafter referred to as "the Project").

Accordingly, Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") exchanged views and had a series of discussions with the General Department of Taxation, the Ministry of Economy and Finance (hereinafter referred to as "GDT") with respect to the desirable measures to be taken by JICA and the RGC for the successful implementation of the above-mentioned project.

As a result of the discussions, and in accordance with the provisions of the Agreement on Technical Cooperation between the GOJ and the RGC, signed in Phnom Penh on June 17<sup>th</sup> 2003 (hereinafter referred to as "the Agreement"), JICA and the Ministry of Economy and Finance agreed to recommend to their respective Governments the matters referred to in the document attached hereto.

Phnom Penh, June 23<sup>rd</sup>, 2011

 _____ Mr. Suzuki Yasujiro Chief Representative Japan International Cooperation Agency Cambodia Office	  _____ H.E. Kong Vitol Secretary of State Ministry of Economy and Finance Kingdom of Cambodia
	  _____ H.E. Sim Eang Delegate of the Royal Government In charge as Director General General Department of Taxation Ministry of Economy and Finance Kingdom of Cambodia

## I. COOPERATION BETWEEN JICA AND THE ROYAL GOVERNMENT OF CAMBODIA

1. RGC will implement the "Project for Capacity Development of General Department of Taxation (GDT) under the framework of PFM Reform" (hereinafter referred to "the Project") in cooperation with JICA.
2. The Project will be implemented in accordance with the Master Plan which is given in Annex I.

## II. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

In accordance with the laws and regulations in force in Japan and the provisions of Article III of the Agreement, JICA, as the executing agency for technical cooperation by the GOJ, will take, at its own expense, the following measures according to the normal procedures of its technical cooperation scheme.

### 1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

JICA will provide the services of the Japanese experts as listed in Annex II. The provision of Article V of the Agreement will be applied to the above-mentioned experts.

### 2. PROVISION OF MACHINERY AND EQUIPMENT

JICA will provide such machinery, equipment and other materials (hereinafter referred to as "the Equipment") necessary for the implementation of the Project as listed in Annex III. The provision of Article VII of the Agreement will be applied to the Equipment.

### 3. TRAINING OF CAMBODIAN PERSONNEL IN JAPAN

JICA will receive the Cambodian personnel connected with the Project for technical training in Japan or in third country.

## III. MEASURES TO BE TAKEN BY THE ROYAL GOVERNMENT OF CAMBODIA

1. The RGC will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of Japanese technical cooperation, through full and active involvement in the Project by all related authorities, beneficiary groups and institutions.

2. The RGC will ensure that the technologies and knowledge acquired by the Cambodian nationals as a result of the Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of Cambodia.
3. In accordance with the provisions of Article V of the Agreement, the RGC will grant in Cambodia privileges, exemptions and benefits to the Japanese experts referred to in II-1 above and their families.
4. In accordance with the provisions of Article VII of the Agreement, the RGC will take the measures necessary to receive and use the Equipment provided by JICA under II-2 above and equipment, machinery and materials carried in by the Japanese experts referred to in II-1 above.
5. The RGC will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Cambodian personnel from technical training in Japan will be utilized effectively in the implementation of the Project.
6. In accordance with the provision of Article V of the Agreement, the RGC will provide the services of Cambodian counterpart personnel and administrative personnel as listed in Annex IV.
7. In accordance with the provision of Article V of the Agreement, RGC will provide the buildings and facilities as listed in Annex V.
8. In accordance with the laws and regulations in force in Cambodia, the RGC will take necessary measures to supply or replace at its own expense machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the Equipment provided by JICA under II-2 above.
9. In accordance with the laws and regulations in force in Cambodia, the RGC will take necessary measures to meet the running expenses necessary for the implementation of the Project.

#### IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

1. Director General of the General Department of Taxation (hereinafter referred to as "GDT"), as the Project Director, will bear overall responsibility for the administration

and implementation of the Project.

2. Deputy Director General of the GDT, as the Project Manager, will be responsible for the managerial and technical matters of the Project.
3. The Japanese experts will provide necessary recommendations and advice to the Project Director and the Project Manager on any matters pertaining to the implementation of the Project.
4. The Japanese experts will give necessary technical guidance and advice to the Cambodian counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.
5. For the effective and successful implementation of technical cooperation for the Project, a Joint Coordinating Committee will be established whose functions and composition are described in Annex VI.

## V. JOINT EVALUATION

Evaluation of the Project will be conducted jointly by JICA and GDT, at the middle and during the last six months of the cooperation term in order to examine the level of achievement.

## VI. CLAIMS AGAINST JAPANESE EXPERTS

In accordance with the provision of Article VI of the Agreement, the RGC undertakes to bear claims, if any arises, against the Japanese experts engaged in technical cooperation for the Project resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their official functions in Cambodia except for those arising from the willful misconduct or gross negligence of the Japanese experts.

## VII. MUTUAL CONSULTATION

There will be mutual consultation between JICA and the RGC on any major issues arising from, or in connection with this Attached Document.

## VIII. MEASURES TO PROMOTE UNDERSTANDING OF AND SUPPORT FOR THE PROJECT

For the purpose of promoting support for the Project among the people of Cambodia, the RGC will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of Cambodia.

## IX. TERM OF COOPERATION

The duration of the technical cooperation for the Project under this agreement will be three (3) years from the date of first arrival of the Japanese expert, which would be in September of 2011.

ANNEX I	MASTER PLAN
ANNEX II	LIST OF JAPANESE EXPERTS
ANNEX III	LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT
ANNEX IV	LIST OF CAMBODIAN COUNTERPART PERSONNEL
ANNEX V	LIST OF BUILDINGS AND FACILITIES
ANNEX VI	JOINT COORDINATING COMMITTEE
ANNEX VII	AGREEMENT ON THE TECHNICAL COOPERATION BETWEEN THE GOVERNMENT OF JAPAN AND THE ROYAL GOVERNMENT OF CAMBODIA

## ANNEX I MASTER PLAN

### I. General Information on the Project

#### 1. Title of the Project

“The Project for Capacity Development of General Department of Taxation (GDT) under the Framework of PFM Reform”

#### 2. Duration of the Cooperation

Three (3) years from the date of first arrival of the Japanese expert in Phnom Penh

#### 3. Project Site(s)

Phnom Penh and provinces

#### 4. Target Beneficiaries

##### (1) Direct Beneficiaries

a. General Department of Taxation (GDT)

##### (2) Indirect Beneficiaries

a. Enterprise Taxpayers

b. The public at large

### II. Basic Framework of the Cooperation

#### 1. Overall Goal

Tax revenue based on self-assessment regime is increased.

#### 2. Project Purpose

Tax collection function of the GDT is further strengthened through enhancement of self-assessment regime.

#### 3. Outputs

(1) The institutional capacity for tax audit is strengthened.

(2) Taxpayer service is improved.

#### 4. Activities

1-1 To set up a task force group on Tax Audit within GDT.

1-2 To identify issues to be tackled regarding Tax Audit practices.

- 1-3 To examine procedure for information and its management necessary to effectively conduct tax collection (audit and enforcement), such as more comprehensive records on enterprises and their tax payment.
- 1-4 To revise and/or create new guidelines/manuals for different types of tax audit practices based on the revision of existing Audit Manual(s).
- 1-5 To formulate the training program(s) for GDT officers (both new and existing) for Tax Audit practices based on the revision of existing training material(s).
- 1-6 To set up an implementation structure, including designation of lecturers from other departments within GDT, of the above training program(s).
- 1-7 To provide training course(s) mentioned above and/or OJTs on Tax Audit practices.
- 1-8 To include experiences and lessons learned through the above training(s) in the revising of the guideline(s) mentioned in Activity 1-4.
- 1-9 To provide advices and/or seminars on emerging issues when necessary.
- 2-1 To set up a task force group for the Project on Taxpayer Service within GDT.
- 2-2 To review an Action Plan (approved by GDT) for the Improvement of Taxpayer Services and identify issues to be tackled by the Project.
- 2-3 To provide training course(s) and/or OJTs on the improvement of taxpayer services.
- 2-4 To strengthen public relations (PR) activities for taxpayers through the creation and/or updating of GDT's websites and leaflets etc.
- 2-5 To make analysis on complaints from taxpayers and reflect on practices through the dialogue with private sectors.

## 5. Input

### (1) Input from Japan

- a. Japanese long-term and short-term experts
- b. Seminars/workshops in Cambodia
- c. Training in Japan and/or third country
- d. Provision of equipment
- e. Necessary budget for the Project activities

### (2) Input from the Royal Government of Cambodia

- a. Assignment of counterpart personnel
- b. Necessary expenses for counterpart personnel and participants of seminars/ trainings
- c. Provision of facilities, equipment and office space for the Japanese/ Local experts as necessary



## ANNEX II LIST OF JAPANESE EXPERTS

### 1. Long-term experts

- Chief Advisor/ Tax Administration
- Coordinator/Human Resource Development

Note: The Long-term experts will be stationed in Phnom Penh, Cambodia.

### 2. Short-term experts

- as necessary mainly in the area of tax audit and taxpayer services

### ANNEX III LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT

1. Equipment for the implementation of the Project which contribute to improvement of tax administration when necessary and feasible.
2. General office equipments for the Japanese experts will be arranged by GDT.
3. Other necessary equipments will be decided by mutual consultation between the Japanese experts and GDT.

## ANNEX IV LIST OF CAMBODIAN COUNTERPART PERSONNEL

### 1. Counterpart Personnel

- (1) Project Director, Director General of GDT
- (2) Project Manager, Deputy Director General of GDT
- (3) Technical Counterparts (Task Force Members)

#### <Task Force for Output 1 (Tax Audit)>

- Personnel, Administration and Finance Department (PAFD)
- Enterprise Audit Department (EAD)
- Large Taxpayers Department (LTD)
- Law, Litigation and Statistics Department (LLSD)
- Information Technology Department (ITD)
- Tax Branches in Phnom Penh

Note: For Activity 1-3, the Taxpayer Services and Tax Arrears Department (TSTAD) shall also be included as additional member(s) of the Task Force.

#### <Task Force for Output 2 (Taxpayer Services)>

- Personnel, Administration and Finance Department (PAFD)
- Taxpayer Services and Tax Arrears Department (TSTAD)
- Large Taxpayers Department (LTD)
- Law, Litigation and Statistics Department (LLSD)
- Information Technology Department (ITD)
- Tax Branches in Phnom Penh

## ANNEX V LIST OF BUILDINGS AND FACILITIES

1. Office spaces and facilities including sufficient furnishing, telephone lines and access to Internet for the Japanese
2. Other facilities necessary for the implementation of the Project
3. Other facilities mutually agreed upon as necessary

## ANNEX VI JOINT COORDINATING COMMITTEE

### 1. Functions

The Joint Coordinating Committee will meet when necessity arises and at least once a year in order to fulfill the following functions:

- (1) To formulate the annual work plan of the Project based on the Plan of Operation within the framework of the Record of Discussions.
- (2) To review the results of the annual work plan and the progress of the technical cooperation
- (3) To review and exchange opinions on major issues that may arise during the implementation of the Project

### 2. Compositions

JCC shall be composed of:

(1) Chairperson: Director General of GDT, Project Director

(2) Members:

#### *1. Cambodian side:*

- (1) Project Manager
- (2) Representative(s) of Ministry of Economic and Finance
- (3) Other personnel concerned with the Project decided by the Cambodian side, if necessary

#### *2. Japanese side*

- (1) Project Expert(s)
- (2) Representative(s) of JICA Cambodia Office
- (3) Other personnel concerned and/or dispatched by JICA, if necessary

#### *3. Observers*

Official(s) of Embassy of Japan

Observers may attend as agreed upon by both GDT and JICA.

**MINUTES OF MEETING  
BETWEEN  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY  
AND  
THE GENERAL DEPARTMENT OF TAXATION OF MINISTRY OF ECONOMY AND  
FINANCE, THE ROYAL GOVERNMENT OF CAMBODIA  
ON  
THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION  
IN RESPECT OF  
THE PROJECT FOR CAPACITY DEVELOPMENT OF GENERAL DEPARTMENT OF  
TAXATION (GDT) UNDER THE FRAMEWORK OF PFM REFORM**

Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and the General Department of Taxation (hereinafter referred to as "GDT") of Ministry of Economy and Finance had series of discussions for the purpose of working out the details of the technical cooperation project for Capacity Development of General Department of Taxation (GDT) under the Framework of PFM Reform (hereinafter referred to as "the Project").

As a result of the discussions, JICA and GDT agreed to recommend to their respective Governments the matter referred to in the Record of Discussions (hereinafter referred to as "R/D") signed on June 23<sup>rd</sup>, 2011.

Both JICA and GDT also agreed to make this Minutes of Meeting in order to confirm the mutual understanding reached through the discussions attached hereto.

Phnom Penh, June 23<sup>rd</sup>, 2011



Mr. Suzuki Yasujiro  
Chief Representative  
Japan International Cooperation Agency  
Cambodia Office

H.E. Sim Eang  
Delegate of the Royal Government  
In charge as Director General  
General Department of Taxation  
Ministry of Economy and Finance  
Kingdom of Cambodia

## THE ATTACHED DOCUMENT

### I. PROJECT DESIGN MATRIX

As a result of the discussions, JICA and GDT have jointly formulated the Project Design Matrix (hereinafter referred to as "PDM") shown in the ANNEX I. PDM specifies the objectives, outputs and activities and achievements. PDM may be modified upon the approval of the Joint Coordination Committee (hereinafter referred to as "JCC") within the framework of R/D when necessity arises in accordance with the progress of the Project.

### II. PLAN OF OPERATIONS

Both sides have jointly formulated the Plan of Operation (hereinafter referred to as "PO") shown in the ANNEX II. PO has been formulated in connection with R/D signed by JICA and GDT. PO may be modified upon the approval of JCC within the framework of R/D when necessity arises in accordance with the progress of the Project.

### LIST OF ANNEXES

ANNEX I: Project Design Matrix (PDM)

ANNEX II: Plan of Operation (PO)

**Project Design Matrix (PDM)**

**Project Title:** The Project for Capacity Development of General Department of Taxation (GDT) under the Framework of PFM Reform  
**Target Area:** Phnom Penh and provinces  
**Target Group:** GDT officers; Indirect Beneficiaries: Enterprise taxpayers, The Public at large  
**Project Term:** Three years (September 2011 – September 2014)

**ANNEX I**

Version: 1.0

SK

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Method of Measurements	Important Assumptions
<p><b>Overall Goal:</b> Tax revenue based on self-assessment regime is increased.</p> <p><b>Project Purpose:</b> Tax collection function of the GDT is further strengthened through enhancement of self-assessment regime.</p> <p><b>Outputs:</b> 1. The institutional capacity for tax audit is strengthened.</p> <p>2. Taxpayer service is improved.</p>	<p>1. By year 2017, amount of tax revenue received by GDT is increased</p> <p>2. By year 2017, % of tax revenue against GDP is increased.</p> <p>1. % of taxpayers who file appropriate tax return is increased</p> <p>2. % of taxpayers who pay all amounts when due is increased.</p> <p>1-1. Task Force Meetings are regularly held</p> <p>1-2. Number of improved internal regulations regarding information collection and management is increased.</p> <p>1-3. Number of Tax Audit is increased by xx%</p> <p>1-4. Appropriate tax audits of respective industries are conducted.</p> <p>1-5. Knowledge of trained auditors is increased.</p> <p>2-1. % of self-assessment regime taxpayers is increased.</p> <p>2-2. Number of complaints that were better responded and on timely manner is increased by xx%</p>	<p>Data from GDT</p> <p>Data from GDT</p> <p>Data from GDT</p> <p>Data from GDT</p> <p>Project Report</p> <p>Project Report</p> <p>Data from GDT</p> <p>Baseline Survey</p> <p>Baseline Survey</p> <p>Data from GDT</p> <p>Data from GDT</p>	<p>Economic situation in Cambodia is not dramatically deteriorated.</p> <p>There is no dramatical changes in terms of tax policy (such as tax reduction)</p> <p>Majority of officers who are trained by the Project will remain in their respective posts within GDT and/or tax branches.</p>
<p><b>Activities:</b></p> <p>1-1 To set up a task force group on Tax Audit within GDT.</p> <p>1-2 To identify issues to be tackled regarding Tax Audit practices.</p> <p>1-3 To examine procedure for information and its management necessary to effectively conduct tax collection (audit and enforcement), such as more comprehensive records on enterprises and their tax payment.</p> <p>1-4 To revise and/or create new guidelines/manuals for different types of tax audit practices based on the revision of existing Audit Manual(s).</p> <p>1-5 To formulate the training program(s) for GDT officers (both new and existing) for Tax Audit practices based on the revision of existing training material(s).</p> <p>1-6 To set up an implementation structure, including designation of lecturers from other departments within GDT, of the above training program(s).</p> <p>1-7 To provide training course(s) mentioned above and/or OJTs on Tax Audit practices.</p> <p>1-8 To include experiences and lessons learned through the above training(s) in the revising of the</p>	<p><b>Inputs:</b></p> <p>(1) Input from Japan</p> <p>a. Long-term experts</p> <p>- Chief Advisor/ Tax Administration</p> <p>- Coordinator/Human Resource Development</p> <p>b. Short-term experts</p> <p>c. Seminars/workshops in Cambodia</p> <p>d. Training in Japan and/or third country</p> <p>e. Provision of equipment</p> <p>f. Necessary budget for the Project activities</p> <p>(2) Input from Cambodia</p> <p>a. Assignment of counterpart personnel</p> <p>b. Necessary expenses for counterpart personnel and participants of seminars/trainings</p> <p>c. Provision of facilities, equipment and office space for Japanese/ Local experts as necessary</p>		<p>The information of enterprises registered by MOC is appropriately reported to GDT.</p> <p>Task Force Members of the Project do not rotate often and dedicate continuously to the Project's activities.</p> <p><b>Preconditions:</b></p> <p>- The Royal Government of Cambodia do not change their policy in terms of tax administration reform.</p>



<p>guideline(s) mentioned in Activity 1-4.</p> <p>1-9 To provide advices and/or seminars on emerging issues when necessary.</p> <p>2-1 To set up a task force group for the Project on Taxpayer Service within GDT.</p> <p>2-2 To review an Action Plan (approved by GDT) for the Improvement of Taxpayer Services and identify issues to be tackled by the Project.</p> <p>2-3 To provide training course(s) and/or OJTs on the improvement of taxpayer services.</p> <p>2-4 To strengthen public relations (PR) activities for taxpayers through the creation and/or updating of GDT's websites and leaflets etc.</p> <p>2-5 To make analysis on complaints from taxpayers and reflect on practices through the dialogue with private sectors.</p>	
--	--

So K

	JFY2011												JFY2012												JFY2013												JFY2014											
	2011			2012			2013			2014			2011			2012			2013			2014			2011			2012			2013			2014														
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8
0-1	Establish a team of counterparts																																															
Output 1	The institutional capacity for tax audit is strengthened.																																															
1-1	To set up a task force group on Tax Audit within GDT.																																															
1-2	To identify issues to be tackled regarding Tax Audit practices.																																															
1-3	To examine procedure for information and its management necessary to effectively conduct tax collection (audit and enforcement), such as more comprehensive records on enterprises and their tax payment.																																															
1-4	To revise and/or create new guidelines/manuals for different types of tax audit practices based on the revision of existing Audit Manual(s).																																															
1-5	To formulate the training program(s) for GDT officers (both new and existing) for Tax Audit practices based on the revision of existing training material(s).																																															
1-6	To set up an implementation structure, including designation of lecturers from other departments within GDT, of the above training program(s).																																															
1-7	To provide training course(s) mentioned above and/or OJTs on Tax Audit practices.																																															
1-8	To include experiences and lessons learned through the above training(s) in the revising of the guideline(s) mentioned in Activity 1-4.																																															
1-9	To provide advices and/or seminars on emerging issues when necessary.																																															
Output 2	Taxpayer service is improved.																																															
2-1	To set up a task force group for the Project on Taxpayer Service within GDT.																																															
2-2	To review an Action Plan (approved by GDT) for the Improvement of Taxpayer Services and identify issues to be tackled by the Project.																																															
2-3	To provide training course(s) and/or OJTs on the improvement of taxpayer services.																																															
2-4	To strengthen public relations (PR) activities for taxpayers through the creation and/or updating of GDT's websites and leaflets etc.																																															
2-5	To make analysis on complaints from taxpayers and reflect on practices through the dialogue with private sectors.																																															

Note: The tentative schedule mentioned above shall be elaborated in detail by mutual consultation between long-term expert(s) and task forces.

gk