

カンボジア王国
租税総局能力強化プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 27 年 3 月
(2015年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

産 公
J R
15-081

カンボジア王国
租税総局能力強化プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 27 年 3 月
(2015年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

目 次

目 次

写 真

略語一覧

評価調査結果要約表（和文・英文）

第1章 終了時評価の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯	1
1-2 調査団派遣の目的	1
1-3 調査団の構成	1
1-4 調査日程	2
1-5 主要面談者	2
1-6 調査の方法	3
1-6-1 終了時評価の手順	3
1-6-2 評価設問と指標	4
1-6-3 データ収集・分析方法	4
1-6-4 調査の制約・限界	5
1-7 プロジェクト概要	5
第2章 プロジェクトの実績	6
2-1 投入実績	6
2-1-1 日本側投入	6
2-1-2 カンボジア側投入	7
2-2 活動の実施状況	8
2-3 成果の達成状況	13
2-3-1 成果1の達成状況	13
2-3-2 成果2の達成状況	14
2-4 プロジェクト目標の達成状況	16
2-5 上位目標の達成状況	17
2-6 実施プロセス	17
2-6-1 プロジェクトの効果発現に貢献した要因	17
2-6-2 問題点及び問題を惹起した要因	18
第3章 評価結果	19
3-1 妥当性	19
3-2 有効性	20
3-3 効率性	21
3-4 インパクト	22
3-5 持続性	23
3-6 結 論	25

第4章 提言と教訓	26
4-1 提言	26
4-2 教訓	27
第5章 その他	28
付属資料	
1. 協議議事録（ミニッツ）及び合同評価レポート	33
2. 評価グリッド	80

写 真



カンボジア租税総局（GDT）



GDT 職員及び調査団による事前協議



GDT 総局長との事前協議



合同調整委員会（JCC）での協議の様子



合同調整委員会（JCC）での
M/M の署名・交換



合同調整委員会（JCC）メンバー

略 語 一 覧

略語	英語	日本語
ASEAN	Association of South-East Asian Nations	東南アジア諸国連合
C/P	Counterpart	カウンターパート
DDG	Deputy Director General	副総局長
DEA	Department of Enterprise Audit	企画調査局
DG	Director General	総局長
DIT	Department of Information Technology	情報技術局
DLLS	Department of Law Litigation-Statistics Department	法務・統計局
DLT	Department of Large Taxpayers	大規模納税者管理局
DPAF	Department of Personnel Administration and Finance	人事管理・財務局
DTSTA	Department of Taxpayer Services and Tax Arrears	納税者サービス・延滞税管理局
FAQs	Frequently Asked Questions	よくある質問
GDP	Gross Domestic Product	国内総生産
GDT	General Department of Taxation	租税総局
IT	Information Technology	情報技術
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
MEF	Ministry of Economy and Finance	経済財務省
MM	Man-Month	人月
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録（ミニッツ）
NSDP	the National Strategic Development Plan	国家戦略開発計画
NTA	National Tax Agency of Japan	（日本）国税庁
NTS	National Tax School	国税学校
OECD	Organization of Economic Cooperation and Development	経済協力開発機構
OJD	On-the-Job Discussion	オンザジョブ・ディスカッション
OJT	On-the-Job Training	オンザジョブ・トレーニング
OVI(s)	Objectively Verifiable Indicator(s)	指標
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 Operation	活動計画

PR	Public Relations	広報活動
RGC	Royal Government of Cambodia	カンボジア王国政府
RMS	Resource Mobilization Strategy	歳入動員戦略
RS III	Rectangular Strategy Phase III	四辺形戦略フェーズ 3
TF	Taskforce	タスクフォース
TOP	Tax on Profit	事業所得税
TOS	Tax on Salary	給与税
TOT	Training of Trainers	研修講師養成
WG	Working Group	ワーキンググループ

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国 名：カンボジア王国	案件名：租税総局能力強化プロジェクト
分 野：税務行政	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：産業開発・公共政策部行財政・金融課	協力金額（評価時点）：約 2 億 400 万円
協力期間	(R/D) 2011 年 9 月～2014 年 9 月
	(延長) 2014 年 10 月～2015 年 7 月
	先方関係機関：経済財務省租税総局（GDT） 日本側協力機関：国税庁
他の関連協力：国税局人材育成プロジェクト（2004～2007） 国税局人材育成プロジェクト フェーズ 2（2007～2010）	
1-1 協力の背景と概要	
<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、他の東南アジア諸国連合（Association of South-East Asian Nations：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相まって国税の税収割合は低い。また、世界貿易機関（WTO）への加盟や、経済統合の進展に合わせ、関税収入の低下が見込まれるなか、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など、税収増加のための行政強化が必要な状況にある。2008 年秋には国税局が租税総局（General Department of Taxation：GDT）に昇格し権限が拡大され、現在は GDT 及びプノンペン市内 9 つの税務署及び 24 州の税務署の指導の下、推計課税制度から申告納税制度への移行を推進しているところである。</p> <p>GDT は、2004 年より実施している JICA 協力案件を通じ税務調査、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。その結果、GDT 職員の全体的な能力は改善された。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た。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。</p> <p>上記の課題に係るカンボジア政府からわが国への要請を受け、JICA はこれに応えるため、2011 年 9 月から「租税総局能力強化プロジェクト」を開始した。本プロジェクトは、GDT をカウンターパート（Counterpart：C/P）機関として、2011 年 9 月から 2014 年 9 月までの 3 年間の予定で実施し、2015 年 7 月まで延長されている。現在、2 名の長期専門家（チーフアドバイザー/税務行政 1 名、業務調整/IT 1 名）及び短期専門家（組織運営、クリティカル・シンキング、納税者サービス、税務調査等）を派遣している。</p>	
1-2 協力内容	
(1) 上位目標	
申告納税制度に基づく税収が増加する。	

(2) 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。

(3) 成果

1. 税務調査に係る組織的な能力が強化される。
2. 納税者サービスが強化される。

(4) 投入（評価時点）

日本側：

長・短期専門家派遣	延べ 19 名（89.00 人月）
機材書籍	3 万 1,519 米ドル
ローカルコスト負担	24 万 7,978 米ドル
本邦研修受入	延べ 47 名
第三国研修受入	延べ 57 名

カンボジア側：

カウンターパート配置、プロジェクト事務所提供、ローカルコスト負担（一部）、事務所光熱水道費等

2. 評価調査団の概要

調査者	（担当分野：氏名 職位）		
	総括	富澤 隆一	JICA ガバナンスグループ 次長
	税務行政	藻川 沙織	税務大学校研究部国際支援グループ 教育官
	協力企画	高村 智子	JICA 行財政・金融課 特別嘱託
	評価分析	渡辺 亜矢子	株式会社 地域計画連合
調査期間	2015 年 2 月 23 日～2015 年 3 月 6 日		評価区分：終了時評価

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

3-1-1 成果の達成度

成果 1：税務調査に係る組織的な能力が強化される。

成果 1 は、「ほぼ達成された」と判断された。税務調査ケースブック及び税務調査のための情報収集フォーマットの作成を通じて、税務調査能力が向上しつつあり、また、トレーニングを通じて能力が強化された。プロジェクトを通じて移転された知識/ノウハウの実務への適用も徐々になされつつある。ケースブック及びフォーマットについての GDT 総局長からの承認を得て、プロジェクト期間中にフォーマットの試験的な実務への適用がなされるよう期待される。

成果 2：納税者サービスが強化される。

成果 2 は、「ほぼ達成された」と判断された。納税者サービスに関する能力は、FAQs：Frequently Asked Questions（よくある質問）の作成、OJD、トレーニング及びプロジェクトを通じて移転された知識/ノウハウの実務への適用を通じて着実に向上しつつある。また、納税

者に対する税務職員の姿勢・態度においては、多くの向上事例がみられ、結果、税務職員に対する納税者の印象が向上している。また、納税者セミナーも以前に比べ頻繁に実施されるようになっている。残りのプロジェクト期間においては、カンボジア側の強いコミットメントの下、FAQs の完成及び実務への適用の開始が望まれるところである。

3-1-2 プロジェクト目標の達成度

プロジェクト目標は、「おおむね達成された」と判断された。知識/ノウハウは、GDT 内部及びプノンペン市内の税務署において共有されつつあり、残りのプロジェクト期間中に地方の税務署へも共有が期待される。また、知識/ノウハウ共有の仕組みづくりについても、GDT は取り組んでいる。参考指標に関する動向をみても、申告納税制度による納税者の割合は増加傾向を示しているほか、登録企業数も増加するなど改善傾向がみられる。プロジェクト目標の達成に向けて、カンボジア側の一層のコミットメントが期待されるところである。

3-1-3 上位目標の達成度

上位目標については、プロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix : PDM) に設定された指標と照らし、これまでの進捗、GDT の努力及び外部条件に関する現状をかながみて、「達成可能」と判断された。GDP に占める税収割合は着実に増加しており、また、税収総額に占める申告納税による税収額の割合も年々増加している。プロジェクト活動は、税収額の増加に導くためのさまざまな手段のひとつに過ぎず、GDT による対応策とあわせて実施されていくことが重要である。更正による追徴税額についても、GDT の努力により増加している。外部条件については、大幅な方向転換はなく、カンボジア政府により着実な進捗がなされている。上位目標の達成に向けて、カンボジア側のさらなる能力強化とコミットメントが期待される。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性：「高い」

プロジェクトは、カンボジアの国家戦略開発計画 (the National Strategic Development Plan : NSDP) や公共財政管理改革プログラム (Public Finance Management Reform Program : PFMRP)、歳入動員戦略 (Resource Mobilization Strategy : RMS) などにおいて言及されている「税務行政の改善・近代化」と整合しており、また、申告納税制度への移行を推進している GDT のニーズにも合致している。日本の対カンボジア援助政策では、徴税能力の強化に重点を置いていることから、プロジェクトは日本の政策とも整合している。

これらのことから、本プロジェクトの妥当性は「高い」と判断された。

(2) 有効性：「やや高い」

プロジェクト目標については、既述のとおり、指標 3「知識・ノウハウの共有」については順調な進捗が確認されているが、知識共有のための組織体制は構築途上であり、プロジェクト期間中に達成見込みと判断されている。納税者サービスについては、納税期限を意識した活動計画の策定と実施、また、納税者のニーズに基づいた活動の計画と実施がなされるようになってきており、納税者セミナーは既に自力で実施しているなど能力の向上が

確認されている。また、【参考】指標である指標 2「申告納税者の割合」は順調に増加しており、【参考】指標 1「登録企業に占める申告納税者の割合」については、「割合」は増加していないものの、「実数」は着実に増加している。これらのことから、プロジェクトの有効性は「やや高い」と判断された。

成果の達成後、プロジェクト目標達成に至るための外部条件については、「技術移転を受けた C/P が途中で交代しない」が設定されているが、ポリティカル・アポイントメントによる異動以外の交代は生じていない。

これらのことから、本プロジェクトの有効性については、「やや高い」と判断された。

(3) 効率性：「中程度」

投入については、カンボジア側、日本側ともにおおむね適切であったことが確認された。日本側については、チーフアドバイザーの着任が遅れたものの、その間に納税者意識調査や第三国研修を実施し、プロジェクトへの影響は最小限にとどまった。カンボジア側については、C/P 側に時間的制約があり、また、プロジェクト期間中にプロジェクトマネジャーをはじめとする 4 名のコアメンバーが異動となったこともあり、プロジェクトの進捗に支障を来す原因となった。このほか、国税学校（National Tax School : NTS）や他ドナーとの調整不足による活動の見直しや変更が生じた。

これらのことより、本プロジェクトの効率性は「中程度」と判断された。

(4) インパクト：「高い」

上位目標については、「申告納税制度による税収が増加する」が設定されており、指標 1「GDP に占める税収の割合」についても、2011 年の 4.5%から 2014 年の 6.3%まで着実に伸びている。これらのことより、上位目標は達成可能と判断された。

上位目標以外の正のインパクトも確認された。企業からの問い合わせを分析し、共通する質問とその対応策についてリストにまとめ GDT に提出したものが、Prakas に記載された事例があった。Prakas として発行されることにより、必要な対応が制度化され、ひいては公平な税務行政の実現へとつながることが期待される。負のインパクトは生じていない。

これらのことより、本プロジェクトのインパクトについては、「高い」と判断された。

(5) 持続性：「中程度～高い」

政策面における持続性は、「高い」と判断された。妥当性の部分でも述べたとおり、本プロジェクトの内容はカンボジアの国家計画等に沿ったものであり、これら国家計画は 2018 年、あるいは 2025 年までを対象とするものであることから、プロジェクト終了後も政策面における支援は継続する見込みである。

技術面における持続性は、「中程度」と判断された。C/P の能力は着実に向上しており、特に納税者サービスにおいては、納税者のニーズや納税期限などを考慮した活動計画の策定及び実施が行えるようになってきている。2015 年についての活動計画も策定されており、かつ、納税者セミナーについては既に自力で実施している。研修講師養成（Training of Trainers : TOT）については、依然計画が策定されておらず実施も限られているが、職場における OJT によりある程度カバーされている。知識・ノウハウの共有の仕組みの整備状況

は、部署によりバラつきがあり、今後一層の整備を要するところである。税務調査ケースブック、情報収集フォーマット及びFAQsの適用性向上のためにも、プロジェクト期間中における実務への適用が必要である。

組織面における持続性は、「中程度」と判断された。GDTは、申告納税制度推進に必要な対策を実施するため、PrakasやNotifications等を発行してきている。プロジェクトを通じて能力を向上し、かつ業務の実施についてC/Pが自信を深めてきている。プロジェクトの終了後も、こうしたC/Pが関連業務に携わっていくことで、組織的な能力の向上につながる事が期待される。GDT内部における研修・訓練は、依然として不定期の実施である。納税者サービス分野については、プロジェクトで活動計画を作成し総局長(Director General : DG)に提出してあることから、同活動計画の実施を通じた持続的な税務行政の実現が望まれるところである。

資金面における持続性は、「中程度」と判断された。納税者サービス分野については、GDTの運営経費に関するPrakasが2014年12月に発行され、必要な予算が確保される見通しである。しかし、GDTの予算は依然として十分ではなく、政府の優先順位によるところが大であるため、見通しは不透明である。

3-3 プロジェクトの効果発現に影響を及ぼした要因

(1) 計画内容に関すること

特になし。

(2) 実施のプロセスに関すること

活動を通じて得られた情報については、分析し提言を導き、レポートとしてまとめられていること。これらはプロジェクト終了時には1冊にまとめられる予定であり、C/Pほかカンボジアの税務職員が業務に携わる際、重要な手がかりやヒントを得られるものとして活用できるものである。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

プロジェクトの計画の段階において、他ドナー(US Treasury)の活動に関する情報がカンボジア側から提供・共有されず、本プロジェクトの活動との重複が、実施の段階に入ってから発覚し、活動の見直しや削除の必要が生じた。

また、プロジェクト目標と成果の間の関連性が低く、特に指標の設定が適切でなかった。プロジェクト目標の【参考】指標1「登録企業のうち申告納税を行う企業の割合が増加する」は、「税務調査に関する組織能力の向上」(成果1)及び「納税者サービスの向上」(成果2)のみで達成することができるものではなく、その他さまざまな施策(納税者支援)が必要である。この、プロジェクト目標と成果の乖離を埋めるべく、Explanatory Noteの作成を要することとなった。

PDMに設定されている活動の実施に要する業務量に対して、投入された専門家の数が十分ではなく、専門家に多大な負担が生じた。

(2) 実施のプロセスに関すること

C/Pが多忙であり、プロジェクト活動に割ける時間に制約があったこと。また、選挙後の人事異動により、プロジェクトマネージャーをはじめとするコアメンバー4名が交代した。

日本人専門家とC/Pの間のコミュニケーションはおおむねスムーズであったが、例えばFAQsに載せる質問の内容や税務調査のための情報収集フォーマットの形式など一部の事項について合意に至ることが難しいケースがあった。

他ドナー（US Treasury）との調整が十分でなかった。

3-5 結 論

本プロジェクトは、着実な進捗をみており、成果はほぼ達成されている。進捗に遅れはみられるものの、プロジェクト活動期間中にすべての活動が完了する見込みであり、プロジェクト目標も達成見込みである。

3-6 提 言

<短期的な提言（プロジェクト終了時までに実施が望まれるもの）>

(1) 知識・ノウハウの内部共有の仕組みの制度化

研修参加後のレポート共有、税務調査フォーマットの活用等が実施されつつあるが、こうした取り組みを一層強化するため、Official Noticeを発行し制度化を図っていく必要がある。

(2) 税務調査ケースブック、情報収集フォーマット及びFAQsの普及・活用

これらの成果物が最終化段階にあり、プロジェクト期間中に実務への適用が予定されている。最終化したものについては、GDT内での普及及び活用が必要である。

<中長期的な提言（プロジェクト終了後の実施が望まれるもの）>

(3) 成果物活用の義務化

持続的な能力強化に向けて、ケースブック、フォーマット、FAQsを日々の業務に適用することを義務づけ、その活用を制度化することが必要である。その制度化の一例は、標準化した業務プロセスの文書化である。

(4) 申告納税制度推進のためのインセンティブ

例えば、簡易申告納税制度のための簡易会計フォーマットの導入など、申告納税制度を推進するためのインセンティブを準備することが望ましい。制度変更を推進するためには、納税者支援を提供する制度を構築する必要がある。

(5) 計画的な活動の実施

人材及び予算を含む活動の計画を事前に作成し、計画に基づき活動を実施する文化の醸成が必要である。

- (6) DTSTA の主導による、税務署の活動計画策定及び予算確保
各税務署の活動計画を DTSTA が取りまとめ、DTSTA が主体となって必要な予算を確保する手続きをとることが必要である。
- (7) ドナーの支援の枠組みの活用
プロジェクトの形成段階においては、GDT は歳入動員戦略に定められた目標を達成すべく、ドナーの支援の枠組みを活用する必要がある。
- (8) ドナー調整窓口の設置
プロジェクト形成と実施時における支援の重複を回避するため、GDT 内にドナー調整を行う人員を配置し、ドナー間の協調を改善する必要がある。
- (9) 各部署及び税務署内部における内部研修の充実
セミナーや研修で得られた実務的な知識や技能を共有するため、各部署及び税務署内部における内部研修を一層充実させる必要がある。
- (10) 透明性の確保
税目及びレジームごとの税収に関するデータを公表し、税務行政に関する透明性の確保に努める必要がある。

3-7 教訓

- (1) プロジェクト活動に即した C/P の配置
C/P の一部は、プロジェクト活動が彼らの本来業務に必ずしも関係していない者もあり、そのため参加意欲や知識の面において支障を生じる結果となった。プロジェクトの成果を最大化し、かつ持続性を高めるためには、C/P 選定に際しては、彼らの本来業務がプロジェクト活動に深く関係している人員を選定するよう実施機関に求めていくことが必要である。
- (2) リソースに制約のある場合には、現実的なプロジェクト・デザインが重要
本プロジェクトにおいては、設定された業務量に比して投入（1名の技術アドバイザー及び1名の業務調整）が十分ではなかった。投入できる人員（リソース）に制約がある場合は、その条件下で現実的に実施可能なプロジェクトの枠組みを検討することが必要である。
- (3) 援助受入国の既存の計画へのプロジェクト活動の組み込み
本プロジェクトの実施過程においては、プロジェクト活動が GDT の本来業務として認識されず、実施に支障を来すことがあった。効率的な活動の実施及び持続性の確保につなげるため、プロジェクト活動を援助受入国の既存の計画に組み込んでいくことが必要である。また、人事や予算確保の実施についてもプロジェクト活動のひとつとして位置づけることを検討することも重要である。

1. Outline of the Project	
Country: Kingdom of Cambodia	Project Title: The Project for Capacity Development of GDT under the Framework of PFM Reform
Issue/Sector: Tax Administration	Cooperation Scheme: Technical Cooperation Project
Division in Charge: Industrial Development and Public Policy Department	Total Cost: JPY 204,000,000 (as of the timing of the Terminal Evaluation)
Project Period	(R/D) Sep. 2011-Sep. 2014 (3 years)
	(Extended) Oct. 2014-Jul. 2015
Partner Country's Implementation Organization: General Department of Taxation (GDT) of Ministry of Economy and Finance (MEF)	
Supporting Organization in Japan: National Tax Agency (NTA)	
Other Related Cooperation: - Capacity Building Project for the Tax Department of Cambodia (2004-2007) - Capacity Building Project for the Tax Department of Cambodia (Phase 2) (2007-2010)	
1-1 Background of the Project	
<p>In the recent years, Cambodia has been increasing its tax revenue as a result of its economic booming. The level of domestic tax revenue as % of GDP, however, remains relatively low compared to those of other ASEAN countries. The General Department of Taxation (the GDT) under the Ministry of Economy and Finance (MEF) has been promoted in 2008 from a tax department of the ministry with an empowered authority. Currently, the GDT, with nine (9) Khan Tax branches and twenty-four (24) Provincial Tax branches, encourages the taxpayers in estimated regime to shift to self-assessment regime. This brings about new challenges of implementing capacity development of the GDT officers who are not very experienced for conducting proper tax audit and providing taxpayer services.</p> <p>JICA has supported the GDT to improve its officers' capacity in the areas of tax audit, taxpayer services, book-keeping and accounting since 2004 through two phases of technical cooperation projects. As a result, the overall capacity of the GDT officers has been improved functionally on the ground. The lessons derived from the projects indicated that practical training and On-the-Job Training (OJT), institutional strengthening through day-to-day advises from experts were necessary for improvement of capacity and behavioral change for better services. The GDT was in need of enhancing tax audit for new industries, taxpayer services, and the mechanism for governance and human resources management.</p>	

To meet such challenges, the Royal Government of Cambodia (RGC) requested the Japanese Government to provide technical cooperation focusing on strengthening tax audit and taxpayer services. JICA has responded to the request and was launched a technical cooperation project, “The Project for Capacity Development of the GDT under the Framework of PFM Reform”, for three (3) year period since September, 2011 to September, 2014 and extended to July, 2015. JICA currently dispatches two (2) long-term experts (chief advisor/tax administration and project coordinator/information technology (IT)) along with some short-term experts in various areas (organizational management, critical thinking, taxpayer services, tax audit, etc.).

1-2 Summary of the Project

(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) Inputs

Japanese side:

Experts	19 persons (89.00MM)
Equipment/Materials	USD 31,519
Local Cost	USD 231,120
Trainees Received to Japan	47 persons
Trainees Received to Other Countries	57 persons

Cambodian side:

Assignment of Counterpart Personnel, Provision of Office Space, Part of Local Cost, Cost for Electricity, Water, and Internet

2. Terminal Evaluation Team

	(Role: Name, Position)
Members of the Terminal Evaluation Team	(1)Team Leader : Mr. Ryuichi TOMIZAWA, Deputy Director General and Group Director for Governance, Industrial Development and Public Policy Development, JICA (2)Tax Administration: Ms Saori MOGAWA, Assistant Professor, International Cooperation Group, Research Department, National Tax College (3)Cooperation Planning: Ms Tomoko KOMURA, Special Advisor, Public Governance and Financial Management Team, Governance Group, Industrial Development and Public

	Policy Department, JICA (4)Evaluation Analysis: Ms Ayako WATANABE, Researcher and Social Planner, International Department, Regional Planning International	
Period of Evaluation	23 Feb.-6 Mar. 2015	Type of Evaluation: Terminal Evaluation
3. Evaluation Results		
3-1 Project Performance		
3-1-1 Achievement of Outputs		
Output 1: The institutional Capacity for tax audit is strengthened.		
<p>Output 1 was found as “mostly achieved.” The capacity for tax audit is being upgraded through the development of Tax Audit Case-book and the information collection format, while was enhanced by the training. The knowledge/knowhow provided by the Project started being put gradually into tax audit practice. After finalizing and obtaining the approval from the GDT which would be quite soon, it is expected for the Project to go into the trial application process of the information collection format for tax audit.</p>		
Output 2: Taxpayer service is improved.		
<p>Output 2 was found as “mostly achieved.” The capacity for taxpayer service is being upgraded through the development of the FAQs, OJD, training, and application of the knowledge/knowhow obtained from the Project. Many cases were found as positive changes in tax officers’ behavior s toward taxpayers, which resulted in improvement of taxpayers’ impressions on tax officers. In addition to the above, taxpayer seminars were conducted more frequently than before. It is expected for the Project, with strong commitment of the Cambodian side, to swiftly finalize the FAQs and go into the application process within the Project term.</p>		
3-1-2 Achievement of Project Purpose		
<p>Project Purpose is “fairly achieved.” Knowledge/knowhow is being shared within the GDT as well as tax branches in Phnom Penh, at least, which would be expanded to tax branches in provinces within the Project period. Also, the GDT has been seeking to set up organizational mechanisms for knowledge/knowhow sharing. Even in comparison with [Reference] OVIs, the Project saw sound increase in percentage of self-assessment regime taxpayer as well as steady increase of actual number of registered taxpayers. The commitment of the Cambodian side would be the key for further achieving the Project Purpose.</p>		

3-1-3 Achievement of Overall Goal

Overall Goal, evaluated with the set OVIs, is found “achievable” in view of project progress at the time of the Terminal Evaluation, the own efforts made by the GDT, and the current status of Important Assumptions. Tax revenue against GDP is soundly increasing, while percentage of self-assessed tax revenue against total tax revenue is increasing as well. The Project activities are just a part of measures for further increasing tax revenue and there must be various other actions which should be taken by the GDT. Additional tax amount by re-assessment was increased due to the efforts made by the GDT. Important Assumptions for attaining the Overall Goal, no significant changes were found and sound and steady progress was found in the actions taken by the Royal Government of Cambodia (RGC). The commitment and further capacity building of the Cambodian side would be the key for achieving the goal.

3-2 Summary of the Evaluation Results

(1) Relevance: “High”

The Project is consistent with the policy of the Cambodian Government which aims for improvement and modernization of tax administration. This direction is mentioned in the major policy papers such as National Strategic Development Plan (NSDP), the Public Finance Management Reform Program (PFMRP), and the Revenue Mobilization Strategy (RMS). Also, the Project is consistent with the needs of the GDT which has been promoting the transition to self-assessment taxation system in Cambodia, while it is consistent with the Japanese ODA policy toward Cambodia which put emphasis on the cooperation for strengthening the capacity in tax collection.

Relevance of the Project was, therefore, judged as “high” with the above mentioned facts.

(2) Effectiveness: “Moderately High”

Project Purpose is “fairly achieved” as described in the preceding part of this sheet with the steady progress about the OVI 3 “knowledge/knowhow is shared and utilized” and organizational mechanism for sharing knowledge/knowhow is still being established. Regarding taxpayer service, the C/Ps was found upgrading in their awareness and knowledge and paid sufficient attention to the tax filing periods in the process of development and implementation of the Action Plan for Taxpayer Service Improvement, while they upgraded their capacity and became confident in its implementation on its own. The DLT of GDT currently has been holding taxpayer seminars on their own by making plan ahead based on taxpayers’ needs. Positive changes were found on “share of self-assessment regime taxpayers” ([*Reference*] OVI 2) as well. An increase in number, not in percentage, of taxpayers who filed tax return was also found in relation to “share of taxpayers who file tax return” ([*Reference*] OVI 1).

Important Assumption for attaining the Project Purpose was partly met with no change of C/Ps within the Project term except the four (4) of the core members who were transferred by political appointment after general election.

By reviewing those facts, effectiveness of the Project was judged as “moderately high.”

(3) Efficiency: “Medium”

The inputs were found delivered mostly in proper manner both from the Cambodian side and the Japanese side. The dispatch of Chief Advisor was delayed but eventually resulted in least negative influence on the progress of the Project by implementing the perception survey of taxpayers, training in the neighboring countries, and the like. Some of the activities were not to be conducted as planned due to the constraint in human resources of the Cambodian side as well as the personnel rotation of the four (4) core members including Project Manager during the Project period. Beside the above, there were some cases of revision or changes in activities due to insufficient coordination with NTS and also about other donor support.

Efficiency of the Project was, therefore, concluded as “medium.”

(4) Impact: “High”

Overall Goal of the Project is set as “Tax revenue based on self-assessment regime is increased.” Regarding the OVI 1, “% of tax revenue against GDP” saw an increasing trend from 4.5% in 2011 to 6.3% in 2014. Overall Goal was, therefore, found as “achievable.”

Beside the Overall Goal, positive impact was found as the recommendations to the GDT which were compiled through the analysis of the inquiries from enterprises. Those recommendations were included in Prakas issued in January, 2015, which is expected to contribute the institutionalization of the necessary responses and eventually to lead to fair taxation in Cambodia. No negative impact was found by the time of the Terminal Evaluation.

Impact of the Project was, thus, concluded as “high.”

(5) Sustainability: “Medium to High”

Sustainability in policy aspect was found as “high.” As mentioned in the part of “Relevance,” the Project is along the line of the policy of the Cambodian Government such as the NSDP and PFMRP which target until 2018 or 2025. The policy support from the Cambodian Government to the Project activities, therefore, would be continued after the completion of the Project.

Sustainability in technological aspect was found as “medium.” The capacity of the C/Ps is being steadily upgraded and particularly in taxpayer service, the C/Ps obtained knowledge and become more conscious as well as confident up to the level of proactive planning and implementation of activities by paying attention to the needs of taxpayers as well as the tax filing

periods. Training of trainers is rather limited partly due to the lack of training plan, but it is done by the OJT at a certain extent. Mechanism for knowledge/knowhow sharing was found still varying among departments/bureaus, so it should be further established. The Tax Audit Case-book, the information collection format for tax audit, and the FAQs on TOP should be approved without delay and put into the application process within the Project term in order to increase their applicability.

Institutional sustainability was found as “medium.” The GDT has been issuing Prakas, notifications, and letters for enforcing the necessary actions to promote self-assessment regime. The C/Ps were found becoming confident in performing their duties through the upgrading of their capacity by participating in the Project activities. It is expected for them to continue implementing related activities proactively even after the completion of the Project. This eventually will contribute to upgrade the institutional capacity of the GDT. Internal training for tax officers were still implemented on ad-hoc basis. In the field of taxpayer service, the Project worked jointly with the GDT in the development of the Action Plan and submitted the draft to DG. Therefore, it is strongly recommended to implement the Action Plan for sustainable tax administration.

Financial sustainability was judged as “medium.” Regarding taxpayer service, the Prakas was issued in December, 2014 on operational cost of the GDT and it became possible for tax branches to obtain budget upon request. Budget of the GDT is still limited and depends on the priority of the Cambodian Government, so cannot be forecasted correctly.

3-3 Factors Promoting the Production of Effects

(1) On Planning of the Project

N.A.

(2) On Implementation Process

The Project, since its inauguration, has been paying much attention to maintain the sustainability of the activities after the completion of the Project. The project, therefore, compiled the results of its activities, evaluated and analyzed the results, accumulated the recommendations, and submitted to the GDT. All those recommendations are to be bound into a book before the Project termination and to become a useful reference for all the tax officers in Cambodia to provide as many clues as possible when they perform their duties on their own.

3-4 Factors Inhibiting the Production of Effects

(1) On Planning of the Project

Some of the Project Activities were duplicated with the other donor's activities due to insufficient information shared by the GDT. This problem was found and solved in the implementation process of the Project with some revision of the contents of the Project.

The correlation between Outputs and Project Purpose was relatively weak and particularly the OVIs were not appropriate. For example, the [Reference] OVI 1, i.e. “% of taxpayers who file tax return is increased” cannot be attained only through “the strengthening of the institutional capacity of tax audit” (Output 1) and “the improvement of taxpayer services” (Output 2) but requires various other measures such as the support for taxpayers. In order to mitigate the gaps between the Project Purpose and Outputs, Explanatory Note was prepared.

Necessary workload for the Project was found rather heavy to be handled by one (1) technical advisor and one (1) coordinator.

(2) On Implementation Process

The C/Ps were found with heavy time constraints and not fully participated in the Project activities. In addition, four (4) core members including Project Manager was transferred to other organizations by the personnel rotation after general election.

The communication was found fairly smooth between the Cambodian side and the Japanese experts. In some cases, however, the Project could not reach sound consensus on some issues such as “what questions should be on the FAQs,” and “what the information collection format should be like.”

Coordination with other development partner (US Treasury) was not sufficiently done by the Cambodian side.

3-5 Conclusion

The Joint Evaluation Team, after going through all the process of evaluation survey, reached the conclusion that the Project is making steady progress and the Outputs are mostly attained. Delay in progress was found, but all the activities are to be completed within the Project term. The Project Purpose will be achieved by the end of the term.

3-6 Recommendations

【For Short-term (expected to be addressed within the Project term)】

(1) Institutionalization of organizational mechanism for sharing knowledge/knowhow

There have been some organizational mechanisms established such as sharing a back-to-office report and using the Tax Audit Format in order to utilize knowledge/knowhow at the management levels of the GDT and at the department/bureau levels. Yet, for further strengthening of such

mechanisms, official notice should be issued in order to put in place.

(2) Dissemination and utilization of Tax Audit Case-book, the information collection format and the FAQs

Tax Audit Case-book, the information collection format, and the FAQs are at the stage of finalization, which will be completed after the applications. With this finalization, those products should be disseminated and utilized within the GDT.

【For Medium to Long-term (expected to be addressed after the termination of the Project)】

(3) Institutionalization of the usage of the Tax Audit Case-book, the information collection format, and the FAQs

In relation to the above (1) and (2), the GDT is recommended to institutionalize their usage by making it compulsory on a day-day operation of the activities in order to enhance capacity sustainably. One example of institutionalization is the documentation of standardized business process at the operational levels.

(4) Provision of incentives for further promotion of self-assessment regime

It is recommended that the GDT provide more incentives to promote Self-Assessment Regime such as the introduction of the simplified accounting format for simplified Self-Assessment Regime. In order to promote policy change, the GDT needs to establish mechanism to provide assistance for taxpayers.

(5) Promotion of culture of planning activities ahead

Promoting a culture of planning activities ahead, including human resources and budget allocation and practicing those “plan-based” activities is a key for the sustainability of the project outputs and outcomes within the GDT although the GDT has made some efforts towards building this culture.

(6) Initiative of DTSTA on planning and requesting budget for tax branches

It is highly recommended that Department of Taxpayer Services and Tax Arrears will take initiative on planning and request the budget for tax branches to prepare the related activities, as the initiative already taken for the operational budget of fiscal year 2015.

(7) Utilization of the Project framework of development partners

In the formulation of the project, the GDT should utilize the Project framework of Development Partners to achieve its goals within the Revenue Mobilization Strategy.

(8) Assignment of responsible personnel for donor coordination

Donor coordination should be improved by assigning responsible personnel in the GDT to eliminate overlaps during the Project formulation and implementation stages.

(9) Further promotion of internal training within each department and branch

Internal training within each department and branch by participants of the project activities should be further promoted in order to share practical knowledge and skills learnt through seminars and trainings.

(10) Further promotion of transparency

For the purpose of transparency, the GDT is recommended to publish the tax revenue data by tax items and regimes.

3-7 Lessons Learned

(1) Assignments of counterparts with the responsibilities relevant to the project activities:

In the course of the Project, responsibilities of some counterparts were not necessarily related to the Project activities, and therefore, the motivation of these counterparts to engage themselves in the Project was rather limited. JICA needs to request the implementing organizations to assign personnel who are much relevant to the project activities so the project outcome will be maximized and the related activities will be sustainable.

(2) Realistic project design in case of limited resources:

Necessary workload for the Project was found rather heavy to be handled by one (1) technical advisor and one (1) coordinator. When the planned human resource allocation is limited, proper and realistic scope of the project activities must be well discussed and determined based on the needs of the implementing organizations.

(3) Incorporation of the project activities into the existing plans of the recipient country:

The Project contained some activities which have been newly introduced during the formulation of the Project. At the initial stage of the Project, those new activities were not necessarily incorporated in the existing plans of the Government where difficulties have arose in implementing the Project activities that should be recognized as the GDT activities.

In order to maximize the efficiency of implementing organizations and secure the sustainability of the project achievements, the project activities must be incorporated into the existing plans such as a strategic plan and a yearly activity plan. Also, building an implementing mechanism with personnel and budget matters should be considered to be included as one of the project activities.

第1章 終了時評価の概要

1-1 調査団派遣の経緯

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、他の東南アジア諸国連合（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相まって国税の税収割合は低い。また、世界貿易機関（WTO）への加盟や、経済統合の進展に合わせ、関税収入の低下が見込まれるなか、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など、税収増加のための行政強化が必要な状況にある。2008年秋には国税局が租税総局（GDT）に昇格し権限が拡大され、現在はGDTの指導の下、プノンペン市内9つの税務署及び24の州税務署が、推計課税制度から申告納税制度への移行を推進しているところである。

GDTは、2004年より実施しているJICA協力案件を通じ税務調査、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。その結果、GDT職員の全体的な能力は改善された。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（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、全フェーズの教訓として指摘された。また、GDTは拡大された権限に見合う機能を果たすべく、新しい業種に対応するための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。

上記の課題に対応するため、カンボジア政府からわが国に対し、税務調査と納税者サービスの強化に関する支援要請があり、JICAはこれに応えるため、2011年9月から「租税総局能力強化プロジェクト」を開始した。本プロジェクトは、GDTをカウンターパート（C/P）機関として、2011年9月から2014年9月までの3年間の予定で実施し、2015年7月まで延長されている。現在、2名の長期専門家（チーフアドバイザー/税務行政 1名、業務調整/IT 1名）及び短期専門家（組織運営、クリティカル・シンキング、納税者サービス、税務調査等）を派遣している。

1-2 調査団派遣の目的

本終了時評価調査は、プロジェクト終了を控え、プロジェクト活動の実績、成果とプロジェクト目標達成状況を評価、確認するとともに、残るプロジェクト期間中に対応すべき事項や課題、及び今後の活動に対する提言と類似案件への教訓を導くことを目的とする。

1-3 調査団の構成

本終了時評価調査団の構成は、次のとおりである。

(1) カンボジア側メンバー

Name	In Charge	Position and Organization
Mr. Him Bunthoeun	Director, DPAF	Project Coordinator (Chief of the team)
Mr. Roth Mony	Director, DEA	Leader of Audit TF
Mr. Hean Treng	Director, DTSTA	Leader of Taxpayer Service TF
Mr. Te Jeudi	Deputy Director, DEA	Project Coordinator

Mr. Sieng Sytha	Deputy Director, DEA	Deputy Leader of Audit TF
Mr. Kong Sok Heng	Deputy Director, DTSTA	Deputy Leader of Taxpayer Service TF
Ms Pich Bophaleak	Deputy Chief, DPAF	Project Coordinator

(2) 日本側メンバー

担当分野	氏名	所属
総括	富澤 隆一	JICA ガバナンスグループ 次長
税務行政	藻川 沙織	税務大学校研究部国際支援グループ 教育官
協力企画	高村 智子	JICA 行財政・金融課 特別嘱託
評価分析	渡辺 亜矢子	株式会社 地域計画連合

1-4 調査日程

調査は、2015年2月23日から3月6日までの日程で行われた。詳細は、付属資料1のAnnex1を参照のこと。

1-5 主要面談者

所属	氏名	役職
租税総局 (GDT)	H.E. Kong Vibol	Director General, GDT
	H.E. Vann Phuthipol	Deputy Director General, GDT
	Ms. Bun Neary	Deputy Director General, GDT
	Mr. Him Bunthoeun	Director, DPAF
	Mr. Om Chan	Director, DLLS
	Mr. Eng Ratana	Director, DLT
	Mr. Roth Mony	Director, DEA
	Mr. Hean Treng	Director, DTSTA
	Mr. Chem Veasna	Director, Department of Control
	Mr. Holl Thirith	Deputy Director, DLLS
	Mr. Srun Angkaren	Deputy Director, DLT
	Mr. Lim Delux	Deputy Director, DIT
	Mr. Kong Sok Heng	Deputy Director, DTSTA
	Mr. Oeur Samrith	Deputy Director, DTSTA
	Mr. Te Jeudi	Deputy Director, DEA
	Mr. Sieng Sytha	Deputy Director, DEA
	Mr. Nuon Thery	Deputy Director, DIT
	Mr. Kim Vichet	Deputy Director, DLT
	Mr. Yun Sophina	Chief of Bureau, DIT
	Mr. Sok Chheng	Chief of Bureau, DLLS
Mr. En Sokhavuth	Chief of Bureau, DEA	
Mr. Thor Chaysereyboth	Chief of Bureau, DEA	

	Mr. Meng Minea	Chief of Bureau, DIT
	Mr. Heng Chumnith	Deputy Chief of Bureau, DLT
	Mr. Bun Thoeun	Deputy Chief of Bureau, DLT
	Mr. Leng Piseth	Deputy Chief of Bureau, DLT
	Mr. Ann Samnang	Deputy Chief of Bureau, DLLS
	Mr. Eng Thita	Deputy Chief of Bureau, DEA
	Mr. Vann Sibona	Official, DLT
	Mr. Ke Chhum Phanha	Official, DLLS
	Mr. Hy Sokleng	Official, DTSTA
Tax Branches in Phnom Penh	Mr. Yin Chindavuth	Director, Toul Kork Branch
	Mr. Tim Bana	Deputy Chief of Bureau, Toul Kork Branch
	Mr. Ty Sokhon	Director, Chamkarmom Branch
	Mr. Hiang Srun	Director, Sensok Branch
	Mr. Pich Tha	Deputy Director, Russey Keo Branch
	Mr. Pok Borasy	Chief of Bureau, 7 Makara Branch
経済財務省 (Ministry of Economy and Finance : MEF)	H.E. Dr. Phan Phalla	Director General, General Department of Economic and Public Finance Policy
JICA 専門家	今井 隆子	チーフアドバイザー
	熊谷 隆宏	業務調整/IT
JICA カンボジア事務所	井崎 宏	所長
	伊藤 隆司	次長
	深尾 真理子	所員

1-6 調査の方法

1-6-1 終了時評価の手順

調査は、以下の手順に従って行われた。

- ① 評価グリッドを作成し、評価項目及びデータ収集方法（関連文書のレビュー、インタビュー、質問票調査、現地調査、観察など）を検討した。
- ② PDM、活動計画（Plan of Operation : PO）、プロジェクト報告書/記録、カンボジア政府の政策文書、長期計画等の関連文書をレビューした。
- ③ プロジェクト活動の実績及び評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト及び持続性）に関する情報を収集するため、質問票調査を実施した。
- ④ 質問票調査及び関連文書のレビューから得られた情報に基づき、インタビュー調査を実施した。
- ⑤ プロジェクト活動に参加した税務署の視察を行った。

- ⑥ PDM に設定されていた指標を用いて、プロジェクトの実績を評価した。
- ⑦ 以上の調査を通じて得られた情報を、評価 5 項目に沿って分析した。
- ⑧ 上記⑦の分析結果について、カンボジア側及び日本側の合同でレビューし、合同評価レポートとして取りまとめた。同レポートには、評価の結論、提言及び教訓を盛り込んだ。

評価 5 項目については、以下のとおり。

5 項目	評価の視点
妥当性	プロジェクト目標及び上位目標が、援助受入国及びドナー国のいずれの政策にも合致しているか否か、また、受入国のニーズに沿ったものかどうかについての総合的な評価
有効性	プロジェクト目標が、プロジェクト終了時まで達成されるか否かについての評価。成果の達成がプロジェクト目標の達成に貢献する度合いの評価でもある。
効率性	投入した総量に対する成果（結果）の産出度合いの評価
インパクト	プロジェクト活動の結果として生じた、正・負及び直接・間接の変化。上位目標の達成見込みについても評価する。
持続性	プロジェクトによってもたらされた正の変化が、プロジェクト終了後も継続（あるいは、一層発展）する見込みについての総合的な評価

1-6-2 評価設問と指標

終了時評価調査団は、評価 5 項目に基づき、評価設問を設定し、評価グリッドに取りまとめた（付属資料 2 を参照のこと）。評価グリッドには評価設問のほか、評価に必要な情報の種類、データ収集方法と情報源などが明記されている。主要な評価設問は、次のとおりである。

- ・ プロジェクトの目標は、受益者のニーズ、被援助国の開発政策、日本の援助政策と合致しているか。
- ・ プロジェクト目標は達成見込みか。
- ・ プロジェクトは効率的に実施されているか。
- ・ プロジェクトの実施による正・負のインパクトはあるか。
- ・ プロジェクトの効果の持続のために必要な政策、組織、技術的な環境は整っているか。

1-6-3 データ収集・分析方法

終了時評価調査においては、評価に必要な定性的及び定量的データを収集し、分析した。本レビューにおいては、以下のデータ収集方法を採用した。

- ・ プロジェクト報告書、政策文書等の関連資料のレビュー
- ・ 主要関係者に対する質問票及び個別インタビュー（GDT 職員、プノンペン市税務署職員、JICA 専門家、その他関係者）
- ・ GDT 関係者との協議
- ・ GDT 職員、プノンペン市内税務署職員の直接観察

1-6-4 調査の制約・限界

終了時評価調査について、特に制約となる事項はなかった。

1-7 プロジェクト概要

現行の PDM (Ver.1.3) に記載されたプロジェクトの概要は、以下のとおりである。

(1) 協力期間

2011年9月～2015年7月(3年11カ月)

(2) 対象地域

カンボジア全土

(3) 実施機関

経済財務省租税総局(GDT)

(4) 目標及び成果

1) 上位目標

申告納税制度に基づく税収が増加する。

2) 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。

3) 成果

1. 税務調査に係る組織的な能力が強化される。

2. 納税者サービスが強化される。

第2章 プロジェクトの実績

2-1 投入実績

2011年9月からプロジェクト終了時点までに予定されている日本側及びカンボジア側による投入は、下記のとおりである。

2-1-1 日本側投入

(1) 専門家派遣

プロジェクト期間中に、3名の長期専門家（チーフアドバイザー、業務調整/人材育成計画、及び業務調整/IT）（総計 87.00MM）及び短期専門家（クリティカル・シンキング、納税者サービス、税務調査、税務行政の近代化・自動化、FAQs 作成支援等）（総計 2.00MM）が派遣された。チーフアドバイザーの投入が8カ月遅れたものの、その間に納税者意識調査や第三国研修を実施し、着任遅れによる影響は最小限に抑えられた。終了時評価時点においては、同影響は解消されている。

(2) 調査団の派遣

業務効率化に関する調査団（1.00MM）が派遣された。また、GDT 税務行政の近代化・自動化のためのロードマップ作成のための調査団が、2014年2月から7月にかけて派遣された（16.00MM）。

(3) ローカルコスト負担

表2-1のとおり、ローカルコストを支出した。

表2-1 ローカルコスト負担

2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	TOTAL
32,684	61,656	55,235	59,545 (見通し)	22,000 (見通し)	231,120 (概算)

(4) 書籍・機材の供与

表2-2のとおり、書籍を供与した。

表2-2 供与した書籍・機材

年	書籍・機材の種類	供与数	供与額 (USD)	備考
2011年度	税務関連書籍	34	5,059	
	税法図書印刷	2,000	6,200	TOP 及び VAT、 各 1,000 部
2012年度	税法図書印刷	2,000	5,080	TOP 及び VAT、 各 1,000 部

2013年度	税務関連書籍	10	1,571	
	納税期限サインボード	36	3,250	
	VAT ブックレット	1,000	1,200	
	税務調査講義録	500	1,165	
	クリティカル・シンキング講義録	500	1,000	
2014年度	クリティカル・シンキング講義録	200	600	
	プロジェクト・マネジメント講義録	420	1,176	
	ホワイトボード	33	4,003	
	税務関連書籍	11	1,215	

(5) 本邦研修及び第三国研修

本邦研修については、3回実施し、計47名（延べ）を受け入れた。また、マレーシア、インドネシア共和国（以下、「インドネシア」と記す）において第三国研修を実施したほか、税務行政の近代化に関するスタディーツアーをシンガポール共和国（以下、「シンガポール」と記す）、マレーシア及びタイ王国（以下、「タイ」と記す）において実施した。

2-1-2 カンボジア側投入

(1) C/P 配置

プロジェクトダイレクターに GDT の総局長を、また、プロジェクトマネジャーに副総局長を配置し、さらに3名のプロジェクトコーディネーターを配置し、プロジェクト全体の進捗を推進している。合同調整委員会（Joint Coordinating Committee : JCC）を設置し、定期的に進捗管理を行うほか、PDM の修正や重要事項の決定等を実施してきている。

活動の実施については、当初53名にのぼる C/P が配置されたが、2012年9月にタスクフォース（Taskforce : TF）の再編成を行った。以降、終了時評価時点に至るまでは、税務調査及び納税者サービスに関し2つのタスクフォース（TF）及び税務行政の近代化・自動化に関する1つのワーキンググループ（WG）にそれぞれ11名ずつ、計33名の C/P が配置され、活動に従事している。

このほか、プロジェクトで実施した各種の研修には、延べ1,000名に上る GDT 職員及び税務署員が参加した。

2013年11月の人事異動（総選挙後の人事異動）により、プロジェクトマネジャーを含む4名のコアメンバーが他機関へ異動となり、2カ月間プロジェクトマネジャーが不在の時期があった。

(2) プロジェクト事務所

GDT 内に、事務機器を備えたプロジェクト事務所スペースが供与された。プロジェクト期間内に、3回の移動を余儀なくされた。

(3) プロジェクト実施経費（一部）負担

プロジェクト事務所に係る光熱水道費及びインターネット費用は、カンボジア側が負担した。

2-2 活動の実施状況

プロジェクト活動については、US Treasury の支援内容と一部重複があったため、若干内容の修正を行い実施された。また、当初計画にはなかったものの、税務行政の近代化・自動化のためのロードマップ作成支援という、比較的規模の大きな追加的活動も実施された。進捗については一部遅れがみられたものの、プロジェクト期間中には完了する見込みである。

成果 1. 税務調査に係る組織的な能力が強化される。											
活 動	実 績										
1-1 税務調査に係るタスクフォースを組織する。	<ul style="list-style-type: none">税務調査に係るタスクフォース（TF）は、GDT 内に 2011 年 9 月に設置された。同 TF は、その設置と活動につき法律で規定されたものである。<table border="1" data-bbox="742 918 1193 1146"><tr><td>2011 年</td><td>3 回開催</td></tr><tr><td>2012 年</td><td>4 回</td></tr><tr><td>2013 年</td><td>14 回</td></tr><tr><td>2014 年</td><td>9 回</td></tr><tr><td>2015 年</td><td>3 回</td></tr></table>TF については、当初メンバーから一部入れ替えを行い、2012 年 9 月より新メンバーで活動を開始している。2013 年 11 月の人事異動により、TF メンバーは再度変更になり、現在（2015 年 3 月）の 11 名体制となった。新しいプロジェクトマネージャーは 2013 年 11 月より実質的にプロジェクト活動を開始していたが、正式な任命は 2014 年 1 月となった。	2011 年	3 回開催	2012 年	4 回	2013 年	14 回	2014 年	9 回	2015 年	3 回
2011 年	3 回開催										
2012 年	4 回										
2013 年	14 回										
2014 年	9 回										
2015 年	3 回										
1-2 税務調査実務に係る課題を整理する。	<ul style="list-style-type: none">TF は、税務調査分野における課題を特定・議論した。プロジェクトは、GDT 月報を英訳しレビューすることにより、対応すべき重要課題を特定すべく努力している。また、プロジェクトでは 2012 年 1 月に納税者意識調査を行い、最終報告書を作成・共有するとともに関係者に対しプレゼンテーションを行った。2011 年 10 月から 2012 年 6 月の間にプノンペン市内及びコンポンチャムの税務署訪問を 13 回行い、情報収集を行った。結果を報告書に取りまとめた。										

<p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 情報収集フォーマットが作成された。実務適用の際の税務調査官の利用しやすさを考慮し、一部修正・簡易化が行われた。 ・ 試験的な適用を通じて、適用に際しての手続きを確認する予定である。 ・ IT の適用を含む税務行政の近代化・自動化に関するスタディーツアーをタイ、シンガポール及びマレーシアにて行った。また、当初計画にはなかったが、近代化・自動化に関するロードマップ作成に関して追加的な投入が、日本側により行われた。 	
<p>1-4 それぞれの方式による税務調査に係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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 税務調査分野におけるマニュアル・ガイドラインの作成は、US Treasury により支援が行われている。 ・ プロジェクトでは、US Treasury が開発したマニュアル（3種）を共有した。 ・ 上記のような状況を考慮し、プロジェクトでは計画を変更し、税務調査ケースブックの作成を支援することとした。 	
<p>1-5 税務調査ケースブックの作成を通じて、税務調査に係る研修・OJT を実施する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 税務調査ケースブック作成のための TF 会合は、2011 年には 3 回、2012 年には 4 回、2013 年には 14 回、2014 年には 9 回、2015 年には 3 回開催された。 ・ こうした会合において、ケースブックのカンボジアの状況への適合性等を検証するとともに、税務調査における技術面での適切性及び有用性を高めるため OJD が実施された。 	
<p>1-6 税務調査に係る研修やセミナー で得られた経験・教訓を含んだ研修教材（レクチャーノート）を作成する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 税務調査（2014 年 3 月）、クリティカル・シンキング（2014 年 3 月）及びプロジェクト・マネジメント（2014 年 10 月）についての講義録が取りまとめられ、配布された。 ・ 講義録は、各研修の参加者のみならず、参加していない GDT 及び税務署職員にも広く配布された。 	
<p>1-7 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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 以下のとおり、研修が実施された。 <table border="1" data-bbox="663 1464 1414 1960"> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・ 税務調査実務：プノンペン市内及びバットンバンの税務職員 176 名が参加 ・ 税法解釈討議：GDT 職員 延べ 168 名 ・ 税法解釈講義：GDT 職員及び納税者 179 名 ・ クリティカル・シンキング：GDT 幹部職員、GDT 職員、プノンペン市内、シェムリアップ及びプレア・シアヌークビルの税務署職員 194 名 ・ カンダウンペン、バットンバン、スヴァイリエン、バンテイミンチェイの税務署における研修及び視察：160 名以上 </td> </tr> </table> 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 税務調査実務：プノンペン市内及びバットンバンの税務職員 176 名が参加 ・ 税法解釈討議：GDT 職員 延べ 168 名 ・ 税法解釈講義：GDT 職員及び納税者 179 名 ・ クリティカル・シンキング：GDT 幹部職員、GDT 職員、プノンペン市内、シェムリアップ及びプレア・シアヌークビルの税務署職員 194 名 ・ カンダウンペン、バットンバン、スヴァイリエン、バンテイミンチェイの税務署における研修及び視察：160 名以上
<ul style="list-style-type: none"> ・ 税務調査実務：プノンペン市内及びバットンバンの税務職員 176 名が参加 ・ 税法解釈討議：GDT 職員 延べ 168 名 ・ 税法解釈講義：GDT 職員及び納税者 179 名 ・ クリティカル・シンキング：GDT 幹部職員、GDT 職員、プノンペン市内、シェムリアップ及びプレア・シアヌークビルの税務署職員 194 名 ・ カンダウンペン、バットンバン、スヴァイリエン、バンテイミンチェイの税務署における研修及び視察：160 名以上 		

	<ul style="list-style-type: none"> ・ インドネシアからの講師招聘・セミナー：GDT 及び税務署の幹部職員 81 名 ・ プロジェクト・マネジメント：GDT 及び税務署の幹部職員 112 名 ・ マレーシアからの講師招聘・セミナー：78 名 ・ インド及びケニア共和国（以下、「ケニア」と記す）からの講師招聘・討議：172 名
--	--

成果 2：納税者サービスが強化される。											
活 動	実 績										
2-1 納税者サービスに係るタスクフォースを組織する。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 納税者サービスに係る TF は、2011 年 9 月に設置された。 ・ 同 TF は、その設置と活動につき内部規定で定められている。 ・ TF は、当初メンバーから一部入れ替えを行い、2012 年 10 月から新メンバーにより活動を開始した。TF の中に①税務教育及び②FAQ 作成に関する 2 つのサブグループが設置された。 <table border="1" data-bbox="746 981 1193 1205"> <tr> <td>2011 年</td> <td>5 回開催</td> </tr> <tr> <td>2012 年</td> <td>12 回</td> </tr> <tr> <td>2013 年</td> <td>7 回</td> </tr> <tr> <td>2014 年</td> <td>20 回</td> </tr> <tr> <td>2015 年</td> <td>6 回</td> </tr> </table> ・ 2013 年 11 月の人事異動により、TF メンバーは再度変更になり、2015 年 3 月現在と同様の 11 名及び新プロジェクトマネジャー体制となった。 ・ プロジェクトでは、納税者セミナー、啓発ポスター作成などの活動に応じて各グループにメンバーを再編成した。 ・ プロジェクトでは GDT と議論し、TF と GDT 独自の WG との間の役割分担を行った。その結果、TF では事業所得税に関する FAQs を作成することとなった。 	2011 年	5 回開催	2012 年	12 回	2013 年	7 回	2014 年	20 回	2015 年	6 回
2011 年	5 回開催										
2012 年	12 回										
2013 年	7 回										
2014 年	20 回										
2015 年	6 回										
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。	<ul style="list-style-type: none"> ・ プロジェクトでは、納税者サービス・延滞税管理局（Department of Taxpayer Services and Tax Arrears : DTSTA）作成のアクションプランをレビューし、FAQs 作成に取り組んできている。 ・ 2014 年 6 月及び 8 月には、プロジェクトはプロジェクトマネジャー及び TF メンバーと議論し、プロジェクトの延長期間にプロジェクトで取り組むべき活動について決めた。 										

	<ul style="list-style-type: none"> 2012年1月に納税者意識調査を実施した。結果は2012年3月に最終報告書としてまとめられた。この調査では、予想どおり納税者の意識及びコンプライアンスが低いことが判明した。 2013年3月には出口調査を実施した。結果は、2013年12月に納税者満足度調査報告書として取りまとめられるとともに、2014年8月に作成された納税者サービス分野のアクションプランにも取り入れられた。 2015年3月には、再度出口調査を実施した。 短期専門家派遣により GDT の税務行政のワークフローについて調査を実施した。調査結果に基づき、提言が取りまとめられ総局長に提出された。プロジェクトでは、さらなるワークフローの改善のため採るべき対策の実施を促進していく予定である。
<p>2-3 納税者サービス改善に向けた研修や OJT を実施する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> カンボジア国内外で、研修が実施された。 <div data-bbox="667 875 1414 1010" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>マレーシアへの視察：税務職員 16 名参加 インドネシアへの視察：税務職員 14 名 本邦研修：計 27 名（3 回実施）</p> </div> プロジェクトは、開始当初よりセミナーや講義、調査、地方税務署の訪問・視察などの活動を通じて得られた情報やデータを取りまとめるとともに、これら結果を評価・分析し、そこから抽出される提言を蓄積してきた。これら提言は 12 のレポート、6 の主要会合の議事録及び 17 のキーファインディングズに取りまとめられている。 上記レポート/議事録/キーファインディングズは、プロジェクトの終了時に 1 冊の冊子に取りまとめられる予定である。 <div data-bbox="667 1420 1414 1957" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><カンボジア国内></p> <ul style="list-style-type: none"> TF 会合及びその他の機会における OJD の実施： <ul style="list-style-type: none"> ▶ 日本人専門家による講義：参加者 300 名以上 ▶ メディアを利用した納税者向け PR 材料に関するワークショップ：15 名 ▶ 視察及び納税者セミナーにて実施した質問票調査から得られた提言 コミュニケーションセミナー：GDT 幹部職員 57 名、GDT 既存職員 147 名、GDT 新規採用職員 260 名及びプノンペン市内税務署職員 280 名 電子登録に関する研修：GDT の DLT 職員及び税務署職員 144 名 </div>

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 税法解釈討議：延べ 168 名の GDT 職員 ・ 税法解釈セミナー：GDT 職員及び納税者 179 名
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。	<ul style="list-style-type: none"> ・ プロジェクトのウェブサイトは、2012 年 5 月に開設された。 ・ 納税者は、現在、GDT のウェブサイト上で付加価値税（VAT）の FAQs の一部を閲覧することができる。これは納税者の便宜を図ると同時に、納税者の納税意識の向上にも資するものである。 ・ FAQs は、計画どおりの進捗をみていないが、2015 年 3 月には最終化、同年 5 月には公開される予定である。 ・ 納税者サービス改善のため、納税期限サインボード及びリーフレットが作成され、税務署に配布された。 ・ 加えて、2015 年 1 月には啓発ポスターのデザインを行い、同年 3 月には印刷され税務署に配布される予定である。 ・ 納税者の啓発及び税務署内の内部研修に活用する目的で、ホワイトボードを税務署に供与する予定である。
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。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 納税者意識調査が 2012 年 1 月に実施され、2012 年 7 月に報告書が取りまとめられた。 ・ 同年 8 月には、調査結果に関するプレゼンテーションが行われ、GDT は月例会議において納税者のニーズへの対応策につき議論がなされた。 ・ 2013 年 3 月には 8 カ所において出口調査が実施され、1,478 名からの回答を得た。

追加事項：税務行政の近代化・自動化	
活 動	実 績
1) GDT 税務行政の近代化及び自動化のためのロードマップを作成する。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日本側は、当初の計画に追加する形で当該事項に関する調査団を派遣した。 ・ 調査団は、GDT の税務行政改善のための課題を分析し、2014 年 8 月に最終報告書を取りまとめた。当該報告書には、短期、中期及び長期それぞれに GDT が取り組むべき対策についての提言も盛り込まれている。 ・ 政府機関間におけるさらなる情報共有の可能性につき、議論が行われ、その結果 GDT と公共事業・交通省との間で車両登録に関する情報が共有されるに至った。 ・ 調査の最終成果品として、ロードマップが作成された。

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 税務行政における業務改善の短期専門家による提言についても、当該ロードマップに盛り込まれた。この取り組みを通じて、業務改善と、IT を用いた自動化についての GDT の認識を新たにする効果があった。 ・ 最終報告書は、2014 年 9 月に GDT に提出された。
--	--

2-3 成果の達成状況

2-3-1 成果 1 の達成状況

成果 1 については、「ほぼ達成された」と判断された。税務調査に関する能力は、ケースブック及び情報収集フォーマットの作成を通じて、また、各種研修を通じて向上しつつある。また、プロジェクト活動を通じて移転された知識/ノウハウについては、徐々に実務に適用されつつある。ケースブック及び情報収集フォーマットは最終化の段階であり、速やかに GDT の承認を得るとともに、プロジェクト期間中に実際に実務に適用されることが必要である。

成果 1：税務調査に係る組織的な能力が強化される。	
指 標	実 績
1-1 TF 協議が定期的 に開催される。	<ul style="list-style-type: none"> ・ TF 会合は、GDT の組織改革や人事異動により、計画どおりに実施されないことがあった。税務調査 TF は、終了時評価までに 30 回実施された。 ・ ケースブック作成に関しては、TF 会合が開催されないために進捗が遅れが生じたが、終了時評価時までに 11 ケースが完成した。
1-2 情報収集と情報管理 に関する内部規定 が改善された数が 増加する。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2013 年に作成した情報収集フォーマットは、現状に合わせ、2014 年 8 月に見直しを行った。 ・ フォーマットは、記入すべき項目を減らし、手書きでもコンピュータ入力でも対応できるよう簡素化した。この簡素化は、税務調査の実務において、このフォーマットの円滑かつ効果的な適用に資するものと考えられる。 ・ 適用性を高め、かつ現在のフォーマットや適用の仕組みにつき修正の必要が生じた場合に速やかに修正が行えるよう、当該フォーマットの試験的な適用が必要である。
1-3 研修を受けた調査官 の知識が向上する。	<ul style="list-style-type: none"> ・ クリティカル・シンキング研修やカンボジア国内外における税務調査に関する各種研修、インド・ケニアからの講師招聘によるケーススタディや討議、短期専門家やマレーシアの JICA 専門家による研修などを通じて、GDT 幹部職員及び職員の一部は、論理的思考や解決方法の見だし方、あるいは自らの職責に関し主体的に取り組む姿勢などを習得した。 ・ GDT 職員の一部は、税務調査に関する新しいアイデアやアプローチを習得した。

	<ul style="list-style-type: none"> これらのことにより、税務調査における情報収集/管理手続きが改善された。 プロジェクトを通じて得られた税務調査に関する新しい知識/ノウハウや手法は、徐々に実務に適用されつつある。 税務調査官の意識や行動の変化がみられる。彼らは納税者とのコミュニケーションに際し、以前よりもオープンになり、かつ丁寧な対応をするようになってきている。
--	--

2-3-2 成果2の達成状況

成果2については、「ほぼ達成された」と判断された。納税者サービスに関する能力は、FAQsの作成、OJD、研修及びプロジェクトを通じて得られた知識/ノウハウの実務への適用(例えば、FAQsのドラフト、税法解釈、コミュニケーションスキル等)を通じて向上しつつある。納税者に対する税務職員の対応が改善したケースが多々みられ、その結果、納税者の税務職員に対する印象が向上している。さらに、納税者セミナーの開催回数も増えている。プロジェクト期間中にFAQsの最終化を行うとともに、速やかに実務への適用過程に入ることが必要である。

成果2：納税者サービスが強化される。		
指 標	実 績	
2-1 納税者セミナーが定期的に開催される。	<ul style="list-style-type: none"> 納税者セミナーは、不定期にGDTにより実施されている。詳細は、以下のとおり。 <table border="1" style="width: 100%; margin: 5px 0;"> <tr> <td> <p><2012年></p> <p>GDT主催によるもの2回</p> <p>税務署主催のもの3回</p> <p>GDTのDLTとプロジェクトの共催によるもの1回</p> <p><2013年及び2014年></p> <p>GDTのDLT主催によるもの16回</p> <p>地方税務署(シエムリアップ、バタンバン、タケオ)主催のもの26回</p> <p>プノンペン市内税務署とプロジェクトの共催によるもの9回</p> </td> </tr> </table> プノンペン市内税務署の主催による9回については、2014年12月に実施され、計1,267名の納税者が出席した。同セミナーにおいては、納税者から活発に質問が寄せられ、なかには高度な質問も見受けられた。これらのセミナーは、税務署職員がFAQsから得られた知識を実務に適用するとともに、高度な質問については、適切な回答にたどり着くため議論を行う良い機会となった。 2015年5月には、地方において納税者セミナーを実施する予定。 	<p><2012年></p> <p>GDT主催によるもの2回</p> <p>税務署主催のもの3回</p> <p>GDTのDLTとプロジェクトの共催によるもの1回</p> <p><2013年及び2014年></p> <p>GDTのDLT主催によるもの16回</p> <p>地方税務署(シエムリアップ、バタンバン、タケオ)主催のもの26回</p> <p>プノンペン市内税務署とプロジェクトの共催によるもの9回</p>
<p><2012年></p> <p>GDT主催によるもの2回</p> <p>税務署主催のもの3回</p> <p>GDTのDLTとプロジェクトの共催によるもの1回</p> <p><2013年及び2014年></p> <p>GDTのDLT主催によるもの16回</p> <p>地方税務署(シエムリアップ、バタンバン、タケオ)主催のもの26回</p> <p>プノンペン市内税務署とプロジェクトの共催によるもの9回</p>		

2-2 納税者のニーズに応じて取られた対策数が増加する。

・ 発行された Prakas、Notifications 及び Letters の数は、以下のとおり、2011 年以來 2014 まで着実に増加している。

<2013 年>	<2014 年>
3 Prakas	1 Sub-decree
10 Notifications	7 Prakas
4 Letters	18 Notifications

- ・ 納税者向けの Notifications は、2014 年から GDT のウェブサイトで公表されるようになった。
- ・ GDT は、2014 年 10 月 20 日に Prakas を発行し、電子登録を導入した。同システムは既に始動している。
- ・ GDT は、「Working Group D on Legal Affairs, Taxes and Governance」などにおいて、民間企業と議論する機会を得ている。民間企業からの要望に応じて、GDT は必要な対応をとっている。
- ・ 納税者サービスの組織的な実施をめざして、納税者満足度向上のためのアクションプランが作成され、DG に提出された。納税者セミナーの実施は、当該プランに含まれている。
- ・ 納税者向けの広報活動（Public Relations : PR）については、以下のとおり実施されている：ポスターの作成、納税期限サインボードの設置、ホワイトボードの配布、2014 年 9 月から終了時評価時まで実施のコミュニケーションセミナー（納税者とのより適切なコミュニケーション推進のため）。
- ・ 2014 年 9 月から 2015 年 1 月までの間に、32 回のコミュニケーション研修を実施した。主な研修対象者は、GDT 及び税務署職員や GDT 及び税務署における実務の担当職員である。組織内部における円滑な報告・連絡・相談システムについて参加型研修で学ぶことにより、内規の共有を含むコミュニケーションの重要性に関する意識の向上が図られた。同研修は、2015 年 1 月及び 2 月にプノンペン市内 9 カ所の税務署において実施された。これにより、各部署及び税務署の内外に対する円滑なコミュニケーションがさらに促進されることが期待される。
- ・ アクションプランが作成され、2014 年 8 月に GDT に提出されたものの、依然として承認が得られていない状況である。このため、上記の活動についても「活動計画に沿って実施された」とはいえない状況である。しかしながら、納税者サービスに携わる職員は、計画の重要性に対する意識が向上していることから、当該アクションプランは納税者サービスのさらなる向上に資するものと期待される。

	<ul style="list-style-type: none"> 納税者サービスに関するプロジェクト活動への参加を通じて、納税者サービスの提供者としての意識が向上している。こうした意識の向上は、例えば、納税者のニーズに応じ、サービスを改善していくための提言を C/P 側からなされるようになってきたところにもみて取れる。
--	---

2-4 プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標は、GDT 内部及びプノンペン市内の税務署において知識/ノウハウが共有されつつあり、プロジェクトの残りの期間にはさらに地方の税務署への波及も期待されることから、「おおむね達成された」と判断された。知識/ノウハウの共有のための組織制度についても、GDT 内に構築されつつある。【参考】指標についても、おおむね改善傾向がみられ、少なくとも大幅なマイナスの変化は生じていないことが確認された。カンボジア側のコミットメントとさらなる能力向上により、プロジェクト目標は達成される見込みである。

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	実 績
1. 【参考】納税登録企業のうち申告をする納税者の割合が増加する (%)。	<ul style="list-style-type: none"> 納税登録企業のうち申告をした納税者の割合は、2011 年 57.3%、2012 年 55.7%、2013 年 51.8%、2014 年 56.1%である。 このように、当該割合は増加傾向を示しておらず、停滞しており、近年では若干減少している。 これは、何らかの理由により申告納税をやめた納税者がいること及び新規に登録したものの申告に困難を生じている納税者がいるためと思われる。 登録納税者の実数は、GDT の努力により着実に増加している。
2. 【参考】申告納税制度による納税者の割合が増加する (%)。	<ul style="list-style-type: none"> 申告納税制度による納税者の割合は、2011 年 28.6%、2012 年 30.6%、2013 年 33.5%、2014 年 37.4%となっている。 このように、当該割合は増加傾向を示している。
3. 知識・ノウハウが共有され、活用される。	<ul style="list-style-type: none"> フォーマット及び組織制度の確立は、現在実施途上である。 税務調査ケースブック、税務調査のための情報収集フォーマット及び FAQs は、いずれも最終化の段階にあり、実務への適用を待つところである。GDT のマネジメントレベルにおいては、税務調査の知識/ノウハウを活用するための仕組みが設置されている。税務調査官が直面する問題について議論するためのテクニカル・ミーティングが定期的に行われている。ケースブックの活用を通じて、GDT 内部及び税務署内における知識/ノウハウの共有がさらに進むものと思われる。

	<ul style="list-style-type: none"> 納税者サービスに関しては、プロジェクトの TF とともに GDT 独自の WG が設置され、互いに活動分野の重複を避けつつ FAQs の作成を行っている。法解釈の必要な質問については、既にリストアップされている。FAQs の一部については、TF メンバーにより書き直しが行われている。一部の FAQs は、既に GDT のウェブサイトに掲載されている。
--	--

2-5 上位目標の達成状況

上位目標は、終了時評価時点におけるプロジェクトの進捗、GDT による努力及び外部条件の状況を勘案し、「達成可能」と判断された。GDP に占める税収の割合は、順調に増加している。また、税収総額に占める申告納税による税収の割合についても、2011 年の 91% から 2012 年には 92%、2013 年には 93%、2014 年には 94% と増加傾向を示している。プロジェクト活動は、税収増加を推進するための手段の一部に過ぎず、「歳入動員戦略 2014-2018」に示されているように、納税者に対してより良い情報とサービスを提供する能力を向上し、その結果として税収を増加させるためには、その他さまざまな対策が必要である。更正による追徴税額は、GDT の努力により増加している。外部条件については、大幅な変更はなく、カンボジア政府により着実に実施されている。カンボジア側のコミットメント及びさらなる能力向上により、上位目標は達成される見込みである。

上位目標：申告納税制度に基づく税収が増加する。	
指 標	実 績
1. 2018 年までに GDP に占める税収の割合が増加する。	<ul style="list-style-type: none"> GDP に占める税収の割合は、2011 年 4.5%、2012 年 5.3%、2013 年 5.8%、2014 年 6.3% と推移している。 このように、当該割合はプロジェクト期間を通じて増加しており、2018 年には目標値の 6.6% に達する見込みである。
2. 【参考】2018 年までに、新規に発生する滞納の割合が減少する。	<ul style="list-style-type: none"> 新規に発生する滞納の割合は、2011 年 16.52%、2012 年 14.74%、2013 年 15.86% 及び 2014 年 19.11% と推移している。

2-6 実施プロセス

2-6-1 プロジェクトの効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

特になし。

(2) 実施のプロセスに関すること

活動を通じて得られた情報については、分析し提言を導き、レポートとしてまとめられていること。これらはプロジェクト終了時には 1 冊にまとめられる予定であり、C/P ほかカンボジアの税務職員が業務に携わる際、重要な手掛かりやヒントを得られるものとして活用できるものである。

2-6-2 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

プロジェクトの計画の段階において、他ドナー（US Treasury）の活動に関する情報がカンボジア側から提供・共有されず、本プロジェクトの活動との重複が、実施の段階に入ってから発覚し、活動の見直しや削除の必要が生じた。

また、プロジェクト目標と成果の間の関連性が低く、特に指標の設定が適切でなかった。プロジェクト目標の【参考】指標 1「登録企業のうち申告納税を行う企業の割合が増加する」は、「税務調査に関する組織能力の向上」（成果 1）及び「納税者サービスの向上」（成果 2）のみで達成することができるものではなく、その他さまざまな施策（納税者支援）が必要である。この、プロジェクト目標と成果の乖離を埋めるべく、Explanatory Note の作成を要することとなった。

PDM に設定されている活動の実施に要する業務量に対して、投入された専門家の数が十分ではなく、専門家に多大な負担が生じた。

(2) 実施のプロセスに関すること

C/P が多忙であり、プロジェクト活動に割ける時間に制約があったこと。また、選挙後の人事異動により、プロジェクトマネジャーをはじめとするコアメンバー4名が交代した。

日本人専門家と C/P の間のコミュニケーションはおおむねスムーズであったが、例えば FAQs に載せる質問の内容や税務調査のための情報収集フォーマットの形式など一部の事項について合意に至ることが難しいケースがあった。

他ドナー（US Treasury）との調整が十分でなかった。

第3章 評価結果

本終了時評価調査で行った質問票調査、インタビュー、関連資料のレビュー及び税務署への訪問により収集した情報を基に、本プロジェクトの妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性につき評価を行った。結果は、以下のとおりである。

3-1 妥当性

(1) 税務行政の改善と近代化をめざすカンボジア政府の政策との整合性、(2) 申告納税制度への移行を促進している GDT のニーズとの整合性、及び (3) 徴税能力の向上に対する支援を重視する日本政府の政策への整合性、のいずれにおいても高い整合性が確認されたことから、本プロジェクトの妥当性は「高い」と判断された。

(1) カンボジア政府の政策への整合性

本プロジェクトは、カンボジア政府の政策に「非常に整合している」と考えられる。

カンボジア政府は、「四辺形戦略：フェーズ 3 (RS III) 及びその実施計画である「国家戦略開発計画 (NSDP)」を実施している。NSDP においては、「環境面における持続性を含む、良好なマクロ経済及び財政状況」を重視しており、これは RS III の中核である「グッドガバナンス」を促進するための重点政策である。また、NSDP の中では、「関税及びその他徴税にかかわる行政官の能力向上、納税者の銀行預金手続きの簡素化、税務調査の強化、効果的な徴税のための徴税機能の強化、関税及びその他徴税にかかわる行政官の監督強化を通じた税務行政の強化」を、目標達成のためにとるべき行動として言及している。また、「公共財政管理改革プログラム (2005-2025)」においても、「税制の近代化」が同国の喫緊の課題であるとしている。「歳入動員戦略 (2014-2018)」では、「歳入行政及び歳入予測の改善」が 3 本柱の 1 つとして重視されており、効果的な税務行政のためには、納税者に対する「サービス重視のアプローチ」と「危険性調査及びその他の検証プログラム」が重要としている。

本プロジェクトは、税務行政の近代化に貢献するとともに、カンボジアにおける税務行政の主管省庁である GDT 職員の能力向上に資する目的で実施されているものであり、カンボジアの政策に合致していることが確認された。

(2) カンボジアの現状及びニーズとの整合性

本プロジェクトは、カンボジアのニーズに「十分に整合している」と判断された。

カンボジアは、推計課税制度から申告納税制度への移行を促進している。申告納税制度による多くの納税者のために、GDT は税務行政に関する知識/ノウハウを強化すると同時に、申告納税制度による適正な徴税の促進のための組織能力の向上を要している。GDT は、本プロジェクトの先行プロジェクトと共同で、その課題に取り組んできたところ、職員の能力も向上し、業務の効率化も進んできた。しかしながら、依然として GDT は税務調査や納税者サービス能力のさらなる向上とともに、税収を一層増加させるため、納税者に対する職員のマインドセットを変えていく必要があり、そのためには日々の業務における OJT のような実務的な研修を必要としていた。

本プロジェクトが、税務行政の強化を通じた税収増加に資することを目的としていること

を勘案すると、本プロジェクトのカウンターパート（C/P）機関として GDT を選定したことは適切であったと判断された。

(3) 日本政府の対カンボジア援助政策との整合性

本プロジェクトは、日本の援助政策と十分に整合していると考えられる。

日本政府の対カンボジア国別援助方針には3つの重点分野が設定されており、その1つが「ガバナンスの強化」である。この目標を達成するためには、同方針では「日本は、公共財政の透明性の改善、徴税能力の強化及び地域統合に向けての対策促進のため、公共財政管理及び租税・関税分野における政策策定、制度の改善及び人材育成を支援する」と明記されている。

本プロジェクトは、徴税分野において GDT の能力強化に資するため、主として税務調査と納税者サービスの能力向上に向けて支援を行うものである。したがって、日本の援助政策に十分に合致していると判断された。

3-2 有効性

本プロジェクトの有効性は、主たる指標である指標3に照らして「ほぼ達成している」と判断された。【参考】指標2についても増加傾向がみられるほか、【参考】指標1についても、割合では増えていないものの、申告納税を行う納税者の実数は増えている。外部条件についても、一部職員の異動があったものの、おおむね条件が満たされた。

【参考】指標1である「申告納税を行った納税者の割合」については、2011年の57.3%から、2012年には55.7%、2013年には54.3%、2014年には56.1%と大幅な変化はみられず、改善も悪化もしていない状況である。これは、申告納税を開始したものの何らかの理由でやめてしまった納税者が存在すること、あるいは新規登録納税者のなかには実際に申告納税を行うのに何らかの困難を生じている者が存在することが理由として考えられる。実際の申告納税者数は、GDTの努力により着実な増加傾向を示している。

【参考】指標2である「全納税者に占める申告納税者の割合」については、プロジェクト期間を通じて増加傾向を示している。2011年には28.6%であったものが、2012年には30.6%、2013年には33.5%、2014年には37.4%となっている。この結果は、プロジェクトの成果であるとともに、GDTが採った各種対策の成果でもある。

成果3「知識/ノウハウが共有され、活用される」については、終了時評価時点においてプロジェクトの成果物である税務調査ケースブックや事業所得税に関するFAQが最終化に至っておらず、実務への適用段階に入っていないことから、これら成果物へのGDT職員のアクセス状況について判断することができないため、プロジェクト目標の達成度について総合的な判断をすることは困難であった。プロジェクトにおいては、カンボジア側、日本側双方の協力の下、速やかに成果物の完成を図るとともに、GDTの承認を得て、プロジェクト期間中に実務への適用を開始することが強く求められる。C/Pについては、意識及び知識の両面において向上がみられ、納税者サービス向上のためのアクションプラン策定及び実施の過程においては、対策が十分に納税者に資するよう、各納税期限に十分に配慮した計画づくり・実施の姿勢がみられるようになった。納税者セミナーについても能力の向上をみてその実施に自信を深めており、これまでもGDTの大

規模納税者管理局（Department of Large Taxpayers : DLT）が主体となって、事前に計画を立て、また、納税者のニーズに考慮しつつ、納税者セミナーを実施してきている。

知識/ノウハウ共有及び普及のための組織制度については、プロジェクト及び GDT により、以下のようなさまざまな対策がなされてきている。

- ・ 税務調査ケースブック、事業所得税に関する FAQs、税務調査のための情報収集フォーマット、講義録、その他研修等で得られた教材・資料については、一部、あるいは重要な部分についてのみ、という場合も少なくはないが、NTS における税務職員、特に新規採用職員や Tax Agents、納税者向けの研修において活用されている。
- ・ 研修参加後には、DG にレポートを提出することになっている。
- ・ 税務調査官が直面している問題について検討するため定期的開催されるテクニカル・ミーティングが設置されており、重要なケースが共有・審査され、対策が検討される。このミーティングは、毎月の開催が予定されている。
- ・ 各部署における研修参加後のレポートについては、実施されている部署もみられた。
- ・ 各部署レベルにおいては、ミーティング、スモール・グループ・ディスカッション、プレゼンテーションの実施、研修資料の共有（電子データまたはハードコピー）等が行われている。
- ・ プロジェクトが取りまとめたレクチャーノートは、研修参加者のみならず、研修に参加していない職員にも広く配布された。また、NTS の図書館にも保管され、関心のある職員が広くアクセスできるようにした。
- ・ TF メンバーの一部は、GDT が独自に設置した WG のメンバーでもあることから、プロジェクトを通じて移転された知識/ノウハウが WG 活動にも適用されることにより、さらに GDT 内に普及されることが期待される。

上記を勘案し、終了時評価調査団は、本プロジェクトはプロジェクト目標を達成しつつあり、有効性は「やや高い」と判断した。外部条件については、「プロジェクトにより技術移転を受けた職員の大半が、GDT または税務署内でそれぞれの職責にとどまる」が設定されているが、一部を除きほぼ満たされている。ほとんどの C/P は GDT または税務署に勤務し続けているが、プロジェクトマネジャーを含む 4 名のコアメンバーが他機関に異動となり、プロジェクト目標の達成に影響を及ぼした。

3-3 効率性

カンボジア側、日本側ともに投入は、量、質及びタイミングの点でおおむね適切に行われた。しかし、一部活動はカンボジア側の人材不足により、計画どおりには実施されなかった。プロジェクトは、実施過程において問題や遅滞に直面した。これらのことを考慮し、本プロジェクトの効率性は「中程度」と判断された。

以下の事由により、本プロジェクトの効率性は「中程度」と判断された。実施過程においては遅れが生じたものの、完了に向けて着実に進捗している。

日本側の投入については、長期及び短期専門家の派遣、税務関連図書の供与及び本邦研修が設

定されていた。これに加え、カンボジア側からの要望に応じ、税務行政の近代化・自動化に向けたロードマップ作成のための調査を実施し、コンサルタントチーム及び短期専門家を派遣した。チーフアドバイザーの着任は計画に比べ遅れたものの、その間にもプロジェクトは納税者意識調査や第三国研修等の活動を進め、チーフアドバイザーの着任後も本来の計画にキャッチアップすべく努めたことにより、結果としてはプロジェクト活動の進捗に対する影響は最小限に抑えられた。

カンボジア側の投入としては、C/P の配置、事務所スペースの提供及び光熱水道費がある。C/P 配置については、税務調査ケースブック及び FAQs 作成のそれぞれにつき TF が設置され、また、税務行政の近代化・自動化についてはワーキンググループ (Working Group : WG) が設置された。しかしながら、C/P はプロジェクト以外にも多くの業務に携わらざるを得ず、時間的制約が厳しく、プロジェクト形成時に期待されたほどのカンボジア側からのコミットメントを得ることができなかった。結果として、TF 会合も頻繁には開催されなかった。さらに、プロジェクトのコアメンバー4名が、プロジェクト期間中に人事異動で他機関へ移動となり、このこともプロジェクトの進捗に影響を及ぼした。こうした人力的要素によりプロジェクトの進捗に遅れを生じ、実施計画の見直しが必要となった。

このほか、他ドナーの支援内容に関する調整が十分ではなく、また、NTS とのコミュニケーションも不足がちであり、その結果プロジェクト活動の一部を見直し・変更する必要が生じた。研修の効率的かつ効果的な実施のため、プロジェクトは NTS に対し、共同で職員向け研修を企画するよう提案を行ったが、実現していない。プロジェクトは、プロジェクトニュースレターの発行や GDT のウェブサイト上へのプロジェクト情報の掲載、レクチャーノートの取りまとめ及び配布などを通じて、GDT 内の関係者間における情報共有とコミュニケーション促進を図っている。

3-4 インパクト

本プロジェクトのインパクトは、「高い」と判断された。上位目標は「達成可能」と判断されたほか、正のインパクトも生じている。例えば、企業からの質問に答えるのみでなく、共通した質問を取りまとめ適切な対応を検討し、それらをリストにして GDT に提言したものが、Prakas に掲載された。これは、カンボジアにおける公正な税務行政の実現に資するものである。終了時評価調査時においては、マイナスのインパクトはみられなかった。

本プロジェクトのインパクトは、「高い」と判断された。

申告納税制度の下において、GDT の徴税に関する組織能力を向上すれば、税収が増加するのは確実である。したがって、プロジェクト目標と上位目標の間には高い整合性が確認された。

上位目標の達成見込みは、PDM に設定された指標に基づき確認した結果、「達成可能」と判断された。指標 1 は「GDP に占める税収の割合が増加する」が設定されているが、同割合は 2011 年の 4.5% から 2012 年には 5.2%、2013 年には 5.5%、そして 2014 年には 6.3% へと着実に増加している。【参考】指標 2 については、毎年新規に発生する滞納率が設定されているが、これは 2011 年には 16.52%、2012 年には 14.74%、2013 年には 15.86%、2014 年には 19.11% と推移している。

プロジェクト期間中ではあるが、既に上位目標以外のプラスのインパクトが発生していることが確認された。本プロジェクトに対し、企業かカンボジアの税務行政に関する問い合わせや要望

が寄せられており、プロジェクトではそれらに対応するだけでなく、その内容を分析し、GDTが対応すべき事項をリスト化している。当該リストには、多くの企業から共通して寄せられた質問と、それらに対する対応が含まれており、公正な税務行政を実現するため、これらを公表するようGDTに提出したところ、2015年1月に発行されたPrakasに掲載された。これは税務行政の制度化促進に向け、本プロジェクトがもたらしたプラスのインパクトであると評価されるとともに、今後も継続されることが期待される。

これ以外にも、プロジェクトのプラスのインパクトとしては、次のような事項が挙げられる：コンプライアンスに関するGDTの意識向上、納税者に対する税務職員の態度の改善、自分たちの業務に関する責任感及び誇りに思う気持ちの向上、などである。これらの変化につき、合同評価チームは高く評価した。

今後期待されるプラスのインパクトとしては、税務行政の近代化・自動化のためのロードマップ及び関連してなされた提言を実務に適用することにより、税務行政の効率化が図られること、計画に基づく業務の実施運営の推進、企業との情報や他の関連JICAプロジェクトとの協力を通じた税務行政の一層の改善などが挙げられる。

マイナスのインパクトについては、確認されなかった。

3-5 持続性

本プロジェクトの政策面における持続性は「高い」と判断された。技術面における持続性については「中程度」であるが、プロジェクト終了時までに一層の改善が期待できると判断された。組織制度面については「中程度」であり、対処すべき課題が残ると判断された。資金面についても「中程度」であり、対処すべき課題が残ると判断された。

(1) 政策面における持続性

以下の事由により、カンボジア政府によるプロジェクト活動に対する政策面の支援は、プロジェクト終了後も継続される見込みであると判断された。したがって、終了時評価時点における政策面の持続性は「高い」と判断された。

四辺形戦略フェーズ3及びNSDPは、いずれも2018年までを対象期間としており、そのなかで税務職員の能力向上による税収増加を重視する姿勢を示している。また、PFMRPについても、当初は2015年までを対象期間としていたものが、2025年まで延長されている。

歳入動員計画は、同じく2018年までを対象期間としているが、そのなかにおいても徴税機能の強化は資金の安定性強化、ひいては外国資金への依存度の軽減のための鍵となる重点施策であると位置づけている。

(2) 技術面における持続性

以下の事由により、合同評価チームは、技術面における持続性は「中程度」との結論に至った。ただし、プロジェクト終了時までにはさらなる向上が期待できるものと判断した。

税務調査及び納税者サービスに関する思考方法や手法、知識/ノウハウなどが、プロジェクトを通じてカンボジア側関係者に移転された。一部計画どおりの進捗をみなかった活動もあるが、終了時評価時点においては着実な進捗を続けており、プロジェクト期間中には知識/

ノウハウの移転が完了する見込みである。

GDT 職員は、マレーシア、インドネシア、タイへのスタディーツアーにおいて、また、インド、ケニアからの講師招聘の機会において、議論に活発に参加した。FAQs の作成については、プロジェクトの TF 以外にも GDT 独自で FAQs 作成のための WG が設置され、プロジェクトで取り扱った事業所得税以外の税につき FAQs 作成に取り組んでいる。こうした事例は、GDT の自発的かつ積極的な姿勢を示すものである。

納税者サービス分野においては、C/P はプロジェクト活動を通じて知識を得て、意識が向上するとともに自分たちの活動に関する自信も得、より効率的な実施方法などについて自発的に提言するようになってきている。このような積極的な姿勢は、カンボジアにおける税務行政の実務のなかで、プロジェクトで得られた知識を蓄積し、かつ適用していくことに大きく貢献するものと思われる。納税者セミナーについては、GDT は既に自分たちで自信をもって実施している。

講師養成のための研修 (TOT) については、その導入が提言されていたが、終了時評価時点においても依然としてあまり実施されていない。一因としては、GDT 内部における職責に応じた研修の計画が策定されていないことが挙げられる。しかしながら、TOT という形はとらないものの、内部での研修は一定程度、OJT という形でなされている。知識/ノウハウの共有の仕組みについては、「3-3 有効性」でも延べたとおり、依然、部署間でバラつきがある。技術面における持続性を高めるためには、TOT の強化とともに、知識/ノウハウ共有の仕組みづくりをさらに推進することが必要である。NTS は中間レビューチームの提言を受け、税務調査官に対する研修を開始しており、このことは改善に向けての兆しとして高く評価されるものである。

税務調査ケースブック、税務調査のための情報収集フォーマット及び事業所得税に関する FAQs については、いずれもプロジェクト終了後も継続的に GDT の主導により修正・更新していくべきものである。これら成果物のカンボジアにおける適用性を高めるため、速やかに GDT の承認を取り付け、プロジェクト期間中に適用を開始することが重要である。適用過程を通じ、プロジェクトから移転された知識/ノウハウの蓄積が期待される場所である。

(3) 組織制度面における持続性

以下の事由により、本プロジェクトの組織制度面における持続性は「中程度」であり、対応すべき事項が残る、との結論を得た。

本プロジェクトは、税務調査及び納税者サービスに関する知識/ノウハウを移転するのみならず、GDT と共同で効果的な業務実施のための組織能力の向上をめざし活動してきた。GDT は、申告納税制度を促進するために必要な対策を講じるため、Prakas や Notifications、Letter 等を発行してきた。

プロジェクトの活動は、GDT の組織能力及び職員個人の能力向上をめざすものである。プロジェクト活動に参加した C/P は、着実に能力を向上しつつあり、また関連する活動の継続について自信を深めてきている。こうした C/P が、プロジェクト終了後についても関連活動を継続してくれるものと期待され、それにより GDT の組織能力にも貢献することと期待される。税務職員のための内部研修の計画は、依然として十分に適切な方法で作成されているとはいえ、結果として研修の定期的な実施には至っておらず、依然、アドホックな実施に

とどまっている。納税者サービスについては、プロジェクトは GDT と協力してアクションプランを作成し、DG に提出済みである。当該アクションプランの実施により税務行政の持続性向上に努めることが求められる。

(4) 資金面における持続性

本プロジェクトの資金面における持続性は「中程度」であり、以下のとおり対応すべき事項が残る、と判断された。

より良い納税者サービスと効果的な税務調査による税収の増加については、カンボジア政府が重視するところであり、重点施策と位置づけられてはいるものの、依然として GDT の予算は限られており、GDT は業務実施に必要な予算を得るための努力を続けている。GDT に措置される予算の額は、カンボジア全体においてさまざまな分野や施策の中での優先度により増減されるものであり、終了時評価時点において正確に予測することは難しい。

納税者サービスについては、2014 年 12 月に Prakas が発行され、事前に手続きを行えば、税務署の事業運営費を確保できる見通しとなっている。納税者サービスの実施に関するアクションプランが策定されていることから、GDT 及び税務署は、納税者セミナー等各種の関連施策につき当該プランに沿って実施することができる。こうした活動計画をもっていることは、GDT にとって来年度の予算確保を行うに際し強みとなることと思われる。

3-6 結 論

上記にみた調査結果にかんがみ、合同評価チームは以下の結論に達した。

本プロジェクトは着実に進捗しており、2 つの成果はともにほぼ達成されている。進捗に一部遅れがみられるものの、プロジェクト期間中にすべての活動が完了する見込みである。プロジェクト目標は、プロジェクト期間中に達成される見込みである。

第4章 提言と教訓

4-1 提言

上記にみた評価結果に基づき、プロジェクトの成果を最大化するとともに持続性を一層向上するため、合同評価チームは以下のような提言を行った。これらの提言は、短期的なもの及び中長期を対象としたものの2種類に分類される。カンボジア側及び日本側ともにこれら提言に関する状況につき、次回2015年7月に開催予定のプロジェクト終了前のJCC会合において議論することで合意した。

<短期的な提言>

- (1) 研修終了後の報告書作成 (back-to-office report) や税務調査フォーマットの活用など、GDTのマネジメントレベル及び各部署レベルにおいても、知識/ノウハウ共有の仕組みが見受けられた。こうした仕組みをさらに強化し制度化していくため、公式な通達を発行し推進していく必要がある。
- (2) 税務調査ケースブック、情報収集フォーマット及びFAQsは、終了時評価時点においていずれも最終化の段階にあるが、実務への適用を経て最終化に至る見通しである。最終化したのちには、GDT内部において広く普及し活用されることが必要である。

<中長期的な提言>

- (3) 上記(1)及び(2)に関連して、GDTは持続的な能力強化に資するため、これらプロジェクトの成果物を日々の実務において活用することを義務化する必要がある。例えば、実務レベルにおける業務プロセスを定型化し、それを文書にして定めることも一案である。
- (4) 簡易申告納税制度のための簡易的な会計様式の導入など、GDTは申告納税制度推進のためのインセンティブを現在以上に提供する必要がある。納税者が申告納税制度に移行しやすいよう、納税者支援を提供する仕組みを設立することが必要である。
- (5) プロジェクトの成果の持続性を向上させるためには、人材、予算を含む活動計画を事前に策定する文化を醸成し、計画に基づいて活動を実施することが重要である。この点については、これまでもGDTにおいて取り組みがみられるところであるが、一層の取り組みが必要である。
- (6) 納税者サービスに関しては、税務署における活動の計画策定及び予算請求につきDTSTAが主体となることが望まれる。2015年度の実施経費については、既にDTSTAの主体的な取り組みがみられている。
- (7) プロジェクト形成においては、GDTは歳入動員戦略に定められた目標を達成すべく、ドナーの協力の枠組みを活用することが必要である。

- (8) ドナー間調整に関しては、GDT の内部に業務として調整を行う人員を配置することにより、プロジェクトの形成や実施における支援内容その他の重複を回避するよう努める必要がある。
- (9) セミナー、研修で得られた実務的な知識やスキルの共有のため、研修参加者による各部署及び各税務署内の内部研修を、現在よりもさらに推奨し実施していくことが必要である。
- (10) 透明性確保のため、GDT は税の種目及びレジームの税収に関するデータを公表する必要がある。

4-2 教訓

(1) プロジェクト活動内容に即した本来業務に従事する C/P 人員の配置

本プロジェクトにおいては、C/P のなかには、彼らの本来業務が必ずしもプロジェクト活動と関連していない者もあり、そのため C/P の意欲の面で支障を来すケースが見受けられた。JICA は、プロジェクトの実施機関（C/P 機関）に対し、プロジェクトの成果を最大化するとともにその持続性を担保するため、プロジェクト活動により関連性の高い業務に従事する人員を C/P として配置することを求めていく必要がある。

(2) リソースに限りがある場合には、現実的なプロジェクトの設計を行う。

本プロジェクトの実施に際し必要となる業務量は、テクニカル・アドバイザー1 名及び業務調整 1 名で実施するには若干大きすぎたと思われる。想定される業務量に対し、リソースとなる人材が限られている場合は、当然のことながら C/P 機関のニーズに基づきプロジェクトは設計されるものであるという前提の下、リソースの制約という現実に基づき、プロジェクトの活動範囲について現実的な設計を行えるよう、JICA と C/P 機関は十分に議論する必要がある。

(3) 援助受入国の既存の計画の一部としてのプロジェクト活動の実施

本プロジェクトには、その形成過程において新規に導入された活動が含まれている。プロジェクトの初期においては、こうした新規の活動は、必ずしもカンボジア政府の既存の計画等の一部として実施はされてこなかった。そのため、プロジェクトの活動が GDT の本来業務として扱われず、その実施に困難を来すこととなった。

プロジェクトの実施機関の業務効率性を最大化し、また、プロジェクトの成果の持続性を担保するためには、プロジェクトで実施している活動を戦略計画や年間活動計画など既存の計画の一部として位置づけていくことが必要である。あわせて、人員配置や予算措置などを含む実施体制についても、プロジェクト活動の一部として盛り込み実施していく必要がある。

第5章 その他

(1) C/P 配置に関する日本側・カンボジア側における事前の議論の必要性

本プロジェクトについては、当初 50 名を超えるカンボジア側人員が TF メンバー等として配置されたが、プロジェクト活動の内容に即した人員配置になるよう、2012 年 9 月にメンバーの入れ替えを行い、人数も各 TF に 11 名ずつ計 33 名体制に変更し活動を行ってきている。しかしながら、依然、各 C/P の本来業務に即した人員配置がなされておらず、C/P の約半数は各自の本来業務とプロジェクトの TF 活動が異なる状況とのことであった。このことにより、プロジェクト活動を行うに際し、C/P の知識の面はいうまでもなく、プロジェクト活動に参加する意欲の面においても支障を生じる結果となっており、プロジェクトの進捗にもマイナスの影響を及ぼしている。

この点に対する提言も合同評価レポートに記載され、今回、日本側・カンボジア側双方により合意されたところである。本プロジェクトは次期フェーズも実施が決まっていることから、C/P 配置については十分に留意し、適切な人員配置を確保していくことが重要である。GDT を受入機関とするプロジェクトもフェーズ 2 を迎えることから、日本側・カンボジア側ともに JICA の技術協力プロジェクトのあり方及び必要な人員配置についての共通認識ができつつあると期待され、また、カンボジア側の人員について具体的な認識も日本側に蓄積されてきていることから、次期フェーズにおいてはその開始前に、日本側・カンボジア側双方で望ましい人員配置について議論を行い、適切な C/P 配置を確保していくことが必要と思われる。例えば、プロジェクト開始時においてはコーディネーター、TF リーダー及びサブリーダーといった主要なメンバーについて、双方が合意できる有能な人員を配置するよう議論・決定しておき、具体的な活動内容が決まりしだい、日本人専門家と上記主要メンバーが相談し具体的な人員配置を行っていく、といった方法が考えられる。

(2) 援助受入国・機関側のコミットメント及びオーナーシップ重視の JICA 技術協力プロジェクトについての理解の促進の必要性

今回、終了時評価を通じて、カンボジア側（GDT）関係者が JICA 専門家及びプロジェクトに対し非常に依存的・受身的であることが改めて明らかとなり、また、専門家をコーディネーターとして認識しているのではないかとの懸念を感じる言動もあった。「他の援助機関は専門家が成果物をつくってくれるのに、JICA は C/P の参加を常に求めるので負担感が強い」という発言もあった。こうした GDT 側のプロジェクトに対する姿勢・認識もあり、「TF 会合が予定どおりに開催されない」「ケースブックのケースや FAQs の質問、情報収集フォーマットの形式についての提案が上がってこない」、また、その結果、「JICA 支援において、専門家に本来期待される場所の Advisory work がなかなか行えない（その段階まで行き着けない）」といった数々の支障を生じてきている。

JICA の支援は「C/P が強いコミットメントでもって活動を行ううえで、技術的に支障となる部分を専門家はその専門的知見でもって支援し、C/P 個人及び機関の能力向上をめざす」といった運営指導型の支援であり、派遣される専門家には Advisory work が期待されている。次期フェーズにおいてより大きな成果を得ていくためにはこの点におけるカンボジア側の認識を深め、両者の認識の溝を埋めていくことが重要である。

C/PはいくつものWGに配置され常に多忙であり、プロジェクトへの参加が物理的に難しいことがあった（ある）ことも事実ではあるが、C/P機関の能力向上をめざす限り、C/P側のコミットメントが不可欠である。プロジェクト活動は「追加業務ではなく、自分たちの本来業務であり、自分たちが主体となって実施するものである」というカンボジア側に認識してもらわなければならない。次期フェーズの開始に先立ち、この点について再度カンボジア側と確認し、改善を図っていくことが重要である。

(3) カンボジア政府の自助努力の促進

本プロジェクト（本フェーズ）においては、プロジェクト活動（セミナー等）において、カンボジア側租税総局職員が講師を務めるような場合も、本来業務としての位置づけであるという理由から講師謝金等の財政的インセンティブの支払いを行わなかった。前フェーズにおいてこうしたインセンティブの支払いが通例であったことをかんがみると、カンボジア政府の自助努力が一步前進したと評価できる。一方、こうしたインセンティブが欠如したために、プロジェクト活動に遅延が生じた点も否めない。しかし、JICAの実施する技術協力を持続可能なものとするためには、短期的なプロジェクト期間中のみの政府職員への財政的インセンティブ付与は、援助依存を招きかねないため避けるべきであり、こうした取り組みは評価され、かつ、継続されるべきである。

付 属 資 料

1. 協議議事録（ミニッツ）及び合同評価レポート
2. 評価グリッド

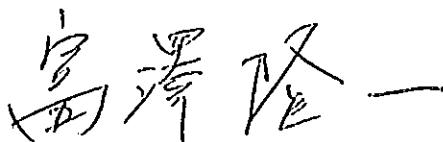
1. 協議議事録（ミニッツ）及び合同評価レポート

MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN
THE JAPANESE TERMINAL EVALUATION TEAM
AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE ROYAL GOVERNMENT OF CAMBODIA ON
THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR
THE PROJECT FOR CAPACITY DEVELOPMENT OF GENERAL DEPARTMENT OF
TAXATION (GDT) UNDER THE FRAMEWORK OF PFM REFORM

The Japanese Terminal Evaluation Team (hereafter referred to as "the Team"), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Ryuichi TOMIZAWA, visited the Kingdom of Cambodia from 1 to 6 March, 2015 and had a series of discussions and exchanged views with authorities concerned of the Royal Government of Cambodia. The purpose of the Team was to confirm the achievements made so far in the project, and to make the terminal evaluation for the Project for Capacity Development of General Department of Taxation (GDT) under the Framework of Public Financial Management Reform (hereafter referred to as "the Project").

During its stay, both the Team and authorities concerned of the Royal Government of Cambodia (hereafter referred to as "both sides") had a series of discussions and exchanged views on the Project. Both sides jointly monitored the activities and evaluated the achievements based on the Project Design Matrix (hereafter referred to as "PDM version 1.3").

As a result of discussions, both sides agreed upon the matters referred to in the Joint Terminal Evaluation Report of the Project as endorsed by JCC (Joint Coordinating Committee) on March 6, 2015.



Mr. Ryuichi Tomizawa
Leader
The Terminal Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency
Japan



Phnom Penh, March 6, 2015
H.E Kong-Vibol
In charge as Director General
General Department of Taxation
Ministry of Economy and Finance
Royal Government of Cambodia

Attachment

JOINT TERMINAL EVALUATION REPORT
ON
THE PROJECT FOR CAPACITY DEVELOPMENT OF
THE GENERAL DEPARTMENT OF TAXATION UNDER
FRAMEWORK OF PUBLIC FINANCE MANAGEMENT REFORM

Phnom Penh, March 6, 2015

General Department of Taxation, Ministry of Economy and Finance
The Royal Government of Cambodia
and
Japan International Cooperation Agency

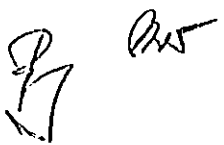
Handwritten signatures in black ink, appearing to be initials or names, located in the bottom left corner of the page.

TABLE OF CONTENTS

LIST OF ABBREVIATION.....	III
LIST OF ANNEXES	V
1. INTRODUCTION	1
1-1. OBJECTIVES OF THE TERMINAL EVALUATION STUDY	1
1-2. MEMBERS OF THE JOINT TERMINAL EVALUATION TEAM.....	1
1-3. SCHEDULE OF THE STUDY	2
2. OUTLINE OF THE PROJECT.....	2
2-1. BACKGROUND OF THE PROJECT.....	2
2-2. SUMMARY OF THE PROJECT	3
3. METHODOLOGY OF THE TERMINAL EVALUATION.....	3
3-1. EVALUATION METHOD	3
3-2. CONSTRAINTS FOR THE TERMINAL EVALUATION	4
4. PROJECT PERFORMANCE AND INPUTS	4
4-1. INPUTS.....	4
4-2. ACTIVITIES IMPLEMENTED	6
4-3. ACHIEVEMENT OF OUTPUTS	10
4-4. ACHIEVEMENT OF PROJECT PURPOSE	13
4-5. ACHIEVEMENT OF OVERALL GOAL.....	14
5. PROJECT IMPLEMENTATION PROCESS	14
5-1. PROJECT DESIGN.....	14
5-2. PROJECT IMPLEMENTATION.....	15
5-3. PROJECT MONITORING	16
5-4. COORDINATION WITH DEVELOPMENT PARTNERS AND RELATED CAMBODIAN AUTHORITIES	17
6. EVALUATION RESULTS.....	17
6-1. RELEVANCE.....	17
6-2. EFFECTIVENESS.....	19
6-3. EFFICIENCY	20
6-4. IMPACT.....	21

RJ 02/05

6-5. SUSTAINABILITY 2 2

7. CONCLUSION 2 4

8. RECOMMENDATIONS..... 2 4

9. LESSONS LEARNT 2 6

Handwritten signature

List of Abbreviation

ASEAN	Association of South-East Asian Nations
C/P	Counterpart
DDG	Deputy Director General
DEA	Department of Enterprise Audit
DG	Director General
DIT	Department of Information Technology
DLT	Department of Large Taxpayers
DPAF	Department of Personnel Administration and Finance
DTSTA	Department of Taxpayer Services and Tax Arrears
FAQs	Frequently Asked Questions
GDP	Gross Domestic Product
GDT	General Department of Taxation
IT	Information Technology
JCC	Joint Coordinating Committee
JICA	Japan International Cooperation Agency
LLSD	Law Litigation – Statistics Department
MEF	Ministry of Economy and Finance
MM	Man-Month
M/M	Minutes of Meeting
NSDP	the National Strategic Development Plan
NTS	National Tax School
NTA	National Tax Agency of Japan
OECD	Organization of Economic Cooperation and Development
OJT	On-the-Job Training
OJD	On-the-Job Discussion
OVI(s)	Objectively Verifiable Indicator(s)
PDM	Project Design Matrix
PFM	Public Finance Management
PFMRP	Public Finance Management Reform Program
PO	Plan of Operation
PR	Public Relations
RGC	Royal Government of Cambodia
RS III	Rectangular Strategy Phase III



TF	Taskforce
TOP	Tax on Profit
TOS	Tax on Salary
TOT	Training of Trainers
WG	Working Group

By [Signature]
✓

List of Annexes

Annex 1: The Schedule of the Terminal Evaluation

Annex 2: Project Design Matrix (PDM) ver. 1.3

Annex 3: Plan of Operation (PO)

Annex 4: List of Japanese Experts and Other Experts

Annex 5: List of Ex-Participants in Training in Japan and in Third Countries

Annex 6: List of Seminars and Workshops

Annex 7: List of Counterpart Personnel

1. Introduction

1-1. Objectives of the Terminal Evaluation Study

The Japan International Cooperation Agency (JICA) has been cooperating with the General Department of Taxation (the GDT), the Ministry of Economy and Finance (MEF) of the Royal Government of Cambodia (RGC) in the implementation of the "Project for Capacity Development of the GDT under the Framework of PFM Reform" (the Project) since September 2011. The objectives of the Terminal Evaluation are to assess the performance of the project at the timing of nearly completion of the project term to make sure the achievement of the Outputs and the Project Purpose, and their indicators. Based on the result of the analysis, the issues to be tackled within the term and the direction to go after the completion of the Project would be clarified and addressed while the lessons should be learned from the experience of the implementation of the Project.

1-2. Members of the Joint Terminal Evaluation Team

The following was the members of the Joint Terminal Evaluation Team.

(1) Cambodian Side

Name	In Charge	Position and Organization
Mr. Him Bunthoeun	Director, DPAF	Project Coordinator (Chief of the team)
Mr. Roth Mony	Director, DEA	Leader of Audit TF
Mr. Hean Treng	Director, DTSTA	Leader of Taxpayer Service TF
Mr. Te Jeudi	Deputy Director, DEA	Project Coordinator
Mr. Sieng Sytha	Deputy Director, DEA	Deputy Leader of Audit TF
Mr. Kong Sok Heng	Deputy Director, DTSTA	Deputy Leader of Taxpayer Service TF
Ms Pich Bophaleak	Deputy Chief, DPAF	Project Coordinator

(2) JICA Side

Name	In Charge	Position and Organization
Mr. Ryuichi TOMIZAWA	Team Leader	Deputy Director General and Group Director for Governance, Industrial Development and Public Policy Development, JICA
Ms. Saori MOGAWA	Tax Administration	Assistant Professor, International Cooperation Group, Research Department, National Tax College
Ms. Tomoko KOMURA	Cooperation Planning	Special Advisor, Public Governance and Financial Management Team, Governance Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
Ms. Ayako WATANABE	Evaluation Analysis	Researcher and Social Planner, International Department, Regional Planning International

1-3. Schedule of the Study

The Schedule of the Terminal Evaluation is shown in Annex 1.

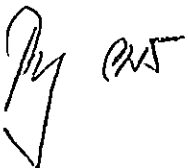
2. Outline of the Project

2-1. Background of the Project

In the recent years, Cambodia has been increasing its tax revenue as a result of its economic booming. The level of domestic tax revenue as % of GDP, however, remains relatively low compared to those of other ASEAN countries. The General Department of Taxation (the GDT) under the Ministry of Economy and Finance (MEF) has been promoted in 2008 from a tax department of the ministry with an empowered authority. Currently, the GDT, with nine (9) Khan Tax branches and twenty-four (24) Provincial Tax branches, encourages the taxpayers in estimated regime to shift to self-assessment regime. This brings about new challenges of implementing capacity development of the GDT officers who are not very experienced for conducting proper tax audit and providing taxpayer services.

JICA has supported the GDT to improve its officers' capacity in the areas of tax audit, taxpayer services, book-keeping and accounting since 2004 through two phases of technical cooperation projects. As a result, the overall capacity of the GDT officers has been improved functionally on the ground. The lessons derived from the projects indicated that practical training and On-the-Job Training (OJT), institutional strengthening through day-to-day advises from experts were necessary for improvement of capacity and behavioral change for better services. The GDT was in need of enhancing tax audit for new industries, taxpayer services, and the mechanism for governance and human resources management.

To meet such challenges, the Royal Government of Cambodia (RGC) requested the Japanese Government to provide technical cooperation focusing on strengthening tax audit and taxpayer services. JICA has responded to the request and was launched a technical cooperation project, "The Project for Capacity Development of the GDT under the Framework of PFM Reform", for three (3) year period since September, 2011 to September, 2014 and extended to July, 2015. JICA currently dispatches two (2) long-term experts (chief advisor/tax administration and project coordinator/information technology (IT)) along with some short-term experts in various areas (organizational management, critical thinking, taxpayer services, tax audit, etc.).

Handwritten signature and initials, possibly 'Jy' and 'PST', located in the bottom left corner of the page.

2-2. Summary of the Project

The project outline is indicated in Project Design Matrix (hereinafter referred to as "PDM" (Annex 2)).

Item	Description
Project Name	The Project for Capacity Development of General Department of Taxation (GDT) under the Framework of PFM Reform
Project Period	From September, 2011 to the end of July, 2015 (three (3) years and eleven (11) months)
Target Area	Phnom Penh and provinces
Target Group	GDT officers, with enterprise taxpayers and the public at large as indirect beneficiaries
Overall Goal	Tax revenue based on self-assessment regime is increased.
Project Purpose	Tax collection function of the GDT is further strengthened through enhancement of self-assessment regime.
Outputs	1. The institutional capacity for tax audit is strengthened. 2. Taxpayer service is improved.

3. Methodology of the Terminal Evaluation

3-1. Evaluation Method

The evaluation method is illustrated briefly below:

- (1) The evaluation grid was prepared to identify specific evaluation points and the data collection methods as document review, interviews, questionnaire survey, field visits, and observation.
- (2) The related documents, e.g. PDM, PO (Annex 3), project reports/records, policy papers, long-term development plan of the recipient country, and the like, were reviewed.
- (3) The questionnaire survey was made to obtain information both on achievement of the Project and on the five (5) evaluation criteria, i.e. relevance, effectiveness, efficiency, impact, and sustainability.
- (4) Also, the interview was carried out based on the information collected through the questionnaire survey as well as that obtained from the review of the related documents.
- (5) Observation was made on tax branches which were involved in the training provided by the Project.
- (6) Performance of the Project was measured with Objectively Verifiable Indicators (OVIs) which were set in the PDM.
- (7) The information collected through the above surveys was analyzed in accordance with the five (5) evaluation criteria.
- (8) The results of analysis made in (7) were reviewed jointly by the Cambodian side and the Japanese side and compiled into the Joint Terminal Evaluation Report with conclusion, recommendations, and lessons learned.

Description of evaluation criteria which were applied to the analysis of the Terminal Evaluation can be found below:

Handwritten signature/initials

Criteria	Description
Relevance	An overall assessment of whether the Project Purpose and Overall Goal are in line with policy of both sides and with the partner country's needs.
Effectiveness	Measurement of whether the Project Purpose will be achieved (at the end of the project). This is then a question of the degree to which the Outputs contribute to achieving the intended Project Purpose.
Efficiency	Measurement of the production of Outputs (results) of the project in relation to the total resource inputs.
Impact	Positive and negative changes, produced directly and indirectly as the result of the project. Prospect of achievement of Overall Goal is also assessed.
Sustainability	An overall assessment of the extent to which the positive changes achieved by the project can be expected to continue (and further developed) after the completion of the project.

3-2. Constraints for the Terminal Evaluation

No significant constraint was found in the process of the Terminal Evaluation of the Project.

4. Project Performance and Inputs

4-1. Inputs

The inputs from the Japanese side included dispatch of experts (Annex 4), training in Japan and other neighboring countries (Annex 5), trainings and seminars in Cambodia (Annex 6), the Project local cost, and provision of equipment, while those from the Cambodian side included assignment of counterpart (C/P) personnel (Annex 7), office space and facilities, and partial local cost. The inputs were found mostly appropriate with the provision in line with the plan except the delay of the dispatch of the Chief Advisor on the Japanese side and the delay of the assignment of the new Project Manager after the personnel rotation after the general election in 2013.

The details of the inputs made by the Japanese side and the Cambodian side can be found as follows:

Input	Performance
<u>Japanese Side:</u>	
a. Japanese experts	-The total of 87.00 Man-Months (MM) of long-term Japanese experts would be mobilized by the end of the Project term, compared with the planned 72.00 MM, the detail of which is illustrated below: <ul style="list-style-type: none"> ➤ 39.00 MM of Chief Advisor/ Tax Administration ➤ 24.00 MM of Coordinator/Human Resource Development ➤ 24.00 MM of Coordinator/IT -In addition to the above, the total of 2.00 MM of short-term Japanese experts would be dispatched by the end of the Project term, in the fields of: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Critical Thinking (series 1 and 2) ➤ Taxpayer Service ➤ Tax Audit ➤ Modernization and Automation of Tax Administration ➤ Frequently Asked Questions (FAQs) Development
b. Equipment, facilities, and materials	
c. Project operation cost	
d. Training in Japan	

- The survey team was dispatched with the assignment of 1.00 MM in total for listing up return processing work flow.
- Study for Roadmap Development of Modernization and Automation of the GDT was carried out from February to July in 2014 with 16.00 MM of assignment of the consultants in total.
- The Japanese side allocated the budgets for each fiscal year of the project operation as indicated below:

2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL
32,684	61,656	55,235	76,403 (projected)	22,000 (projected)	247,978 (estimated)

Unit: in US Dollar

- The following equipment was provided to the Cambodian side:

Year	Name of Equipment	Quantity	Total Price	Notice
FY2011	Books on Taxation	34	5,059	
	Copies of Tax Law	2,000	6,200	TOP and VAT, 1,000 copies each
FY2012	Copies of Tax Law	2,000	5,080	TOP and VAT, 1,000 copies each
FY2013	Books on Taxation	10	1,571	
	Tax Filling Period Sign Board	36	3,250	
	VAT Booklet	1,000	1,200	
	Audit Lecture Note	500	1,165	
	Lecture Note Critical Thinking	500	1,000	
FY2014	Lecture Note Critical Thinking	200	600	
	Lecture Note Project Management	420	1,176	
	White Board	33	4,003	
	Books on Taxation	11	1,215	

Unit: in US Dollar

- The Project provided training in Japan to forty-seven (47) people in total.
- Moreover, training was provided to the Cambodian side in the neighboring countries such as Malaysia and Indonesia and a series of study tour for modernization was conducted in Singapore, Malaysia and Thailand.

Ry *RW*

<p><u>Cambodian side:</u></p> <p>a. Assignment of Counterpart (C/P)</p> <p>b. Office space and facilities</p> <p>c. Local cost</p>	<p>-The Cambodian side assigned the Director General (DG) of the GDT as Project Director, the Deputy Director General (DDG) of the GDT as Project Manager, and three (3) Project Coordinators.</p> <p>-Also, the Joint Coordinating Committee (JCC) was established for monitoring the progress of the Project and making decisions on the direction to go of the Project.</p> <p>-Two (2) TFs and one (1) WG were set up for: 1) tax audit, 2) taxpayer services, and 3) modernization and automation of tax administration, with legal authorization to their responsibilities and duties. Those TF and WG are consisted of thirty-three (33) counterpart personnel.</p> <p>-Apart from the above mentioned, more than 1,000 officers of the GDT and tax branches participated in various kinds of training/seminars which were provided by the Project.</p> <p>-Due to the personnel rotation in November, 2013, the Project Manager as well as other three (3) core members who were assigned to the Project in September, 2012 were transferred to other organizations, which resulted in the vacancy of the post of the Project Manager for almost two (2) months.</p> <p>-Office space with some office facilities was provided for the Japanese experts, with three (3) times of moving within the GDT building, though.</p> <p>-Local expenses on electricity, water supply, and internet were borne by the Cambodian side.</p>
--	--

4-2. Activities Implemented

The Project implemented the activities with some adjustment in the field of tax audit due to the duplication with the support from other donor (i.e. US Treasury) as well as the additional change of the contents in relatively large scale, i.e. the development of the roadmap for modernization and automation of tax administration. Certain delay was found in the progress but still expected to be completed within the Project term.

Output 1: The institutional capacity for tax audit is strengthened.						
Activities	Major Achievement					
1-1 To set up a task force group on Tax Audit within GDT	<p>-TF on tax audit was set up in September, 2011 within the GDT.</p> <p>-The TF is authorized by law on its establishment and responsibilities.</p> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>3 meetings in 2011</td> </tr> <tr> <td>4 meetings in 2012</td> </tr> <tr> <td>14 meetings in 2013</td> </tr> <tr> <td>9 meetings in 2014</td> </tr> <tr> <td>3 meetings in 2015</td> </tr> </table> <p>-The TF replaced some originally assigned members, and re-established with the new members in September, 2012.</p> <p>-Due to the personnel rotation in November, 2013, the TF reorganized again into the group of eleven (11) members who are working as of March, 2015. The new Project Manager started working with the Project in November, 2013 and officially assigned in January, 2014.</p>	3 meetings in 2011	4 meetings in 2012	14 meetings in 2013	9 meetings in 2014	3 meetings in 2015
3 meetings in 2011						
4 meetings in 2012						
14 meetings in 2013						
9 meetings in 2014						
3 meetings in 2015						

Handwritten initials/signature

<p>1-2 To identify issues to be tackled regarding Tax Audit practices</p>	<p>-The TF identified and discussed the issues to be tackled in tax audit practices field.</p> <p>-The Project has been trying to identify crucial issues to be addressed through the review of the monthly report of the GDT (with translation into English).</p> <p>-Also, the Project implemented the study on taxpayers' perception in January, 2012, compiled and shared the final report, and made presentation to those concerned.</p> <p>-During the period from October, 2011 to June, 2012, thirteen (13) visits were made by the Project to the tax branches in Phnom Penh, Kandal, and Kampong Cham, and collected the concerned data to make reports.</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>-Information collection format was developed with some revisions and simplifications in order to increase the users', i.e. tax auditors', convenience in their application into practice.</p> <p>-It is planned to examine the procedures mentioned above through trial application.</p> <p>-In addition to the above, visits were arranged and made to Thailand, Singapore, and Malaysia for the purpose of studying the modernization and automation of tax administration including implementation of information technologies (IT). The additional inputs were made in terms of the development of the roadmap for the issue by the Japanese side although it was not included in the original plan.</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>-This issue was supported by the US Treasury.</p> <p>-The Project obtained three (3) manuals on tax audit which were developed by the US Treasury.</p> <p>-Considering the situation above, the Project changed the plan and decided to support the development of Tax Audit Case-book.</p>
<p>1-5 To provide OJTs on Tax Audit practices through compiling Audit Case book.</p>	<p>-TF meetings for the development of Tax Audit Case-book were held three (3) times in 2011, four (4) times in 2012, five (5) times in 2013, seven (7) times in 2014, and three (3) time in 2015.</p> <p>-The On-the-Job Discussion was provided in those meetings to seek applicable and understandable in Cambodian context and also technical and useful to guarantee the quality of tax audit practices.</p>
<p>1-6 To compile Training Materials (lecture note) include experiences and lessons learned through the trainings and seminars.</p>	<p>-The lecture notes were developed and delivered on the following issues, i.e. tax audit (in March, 2014), critical thinking (ditto), and project management (in October, 2014).</p> <p>-The lecture notes were delivered not only the training participants but also broadly to the non-participants in the GDT and tax branches.</p>
<p>1-7 To provide advices and/or seminars on emerging issues when necessary</p>	<p>-Training was provided as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tax audit practices: 176 tax officers both in Phnom Penh and Battambang - Discussion on law interpretation: 168 GDT staff in total - Lecture on law interpretation: 179 people (the GDT staff and taxpayers) - Critical thinking: 194 participants (the GDT senior officers, the GDT staffs of the GDT and tax branches in Phnom Penh, Siem Reap, and Preah Sihanoukville) - Training/observation in tax branches in Khan Daun Penh, Battambang, Svay Rieng, and Banteay

Py (2015)

	<p>Meanchey with more than 160 participants</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seminar with experts from Indonesia: 81 senior officers of the GDT and tax branch - Project management: 112 senior officers of the GDT and tax branches - Seminar with experts from Malaysia: 78 participated - Discussion with experts from India and Kenya: 172 participated.
--	--

Output 2: Taxpayer service is improved.						
Activities	Major Achievement					
2-1 To set up a task force group for the Project on Taxpayer Service within GDT.	<p>-TF for taxpayer service was set up in September, 2011.</p> <p>-The TF is authorized by law on its establishment and responsibilities.</p> <p>-The TF replaced some originally assigned members, re-established with the new members, and held in October, 2012. In the meeting, two (2) sub-groups were organized for 1) tax education and 2) FAQ development.</p> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>5 meetings in 2011</td> </tr> <tr> <td>12 meetings in 2012</td> </tr> <tr> <td>7 meetings in 2013</td> </tr> <tr> <td>20 meetings in 2014</td> </tr> <tr> <td>6 meetings in 2015</td> </tr> </table> <p>-Due to the personnel rotation in November, 2013, the TF reorganized again into the group of eleven (11) members with the new Project Manager in charge as of March, 2015.</p> <p>-The Project re-organize the members into some groups corresponding to the contents of the activities, such as taxpayer seminars, development of public relations (PR) posters, and the like.</p> <p>- The Project made discussion with the GDT and demarcation was made between the TF and the WG, which reached the conclusion that the TF works on the development of FAQs on Tax on Profit (TOP).</p>	5 meetings in 2011	12 meetings in 2012	7 meetings in 2013	20 meetings in 2014	6 meetings in 2015
5 meetings in 2011						
12 meetings in 2012						
7 meetings in 2013						
20 meetings in 2014						
6 meetings in 2015						
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>-The Project reviewed the action plan developed by the DTSTA and has been addressing to the FAQ development activity.</p> <p>-In June and August, 2014, the Project discussed with Project Manager and TF members about the activities to be supported in the extension period based on the action plan compiled by the Project.</p> <p>-The study was carried out on the perception of taxpayer in January, 2012 and the results were compiled into the final report in March, 2012. The study revealed low awareness and compliance of taxpayers as anticipated.</p> <p>-An exit study was made in March, 2013 additionally. The results were compiled into the report of the survey on taxpayers' satisfaction in December, 2013 and also into the Action Plan for taxpayers in August, 2014.</p> <p>-Another series of exit survey is planned to be implemented in March, 2015.</p> <p>-The short-term expert was dispatched from Japan and made a survey on work-flow of tax administration of the GDT. Based on the findings, the recommendations were prepared and submitted to DG. As next step, the Project would facilitate the actions to be taken for further improvement of the work-flow.</p>					

Handwritten signature/initials

<p>2-3 To provide training course(s) and/or OJTs on the improvement of taxpayer services.</p>	<p>-Training has been provided both in and out of Cambodia.</p> <p>Field visit to Malaysia: 16 tax officers participated Field visit to Indonesia: 14 tax officers participated Training in Japan: 27 in total for 3 times</p> <p>-Since its inauguration, the Project has been compiling the results of its activities, e.g. seminars/lectures, questionnaire surveys, visits to tax branches in provinces, etc. Those results have been evaluated and analyzed, accumulated the recommendations obtained and compiled into twelve (12) reports, six (6) major meeting minutes, and seventeen (17) key findings.</p> <p>-The above reports/minutes/key findings are to be bound into a book at the end of the Project term.</p> <p>In Cambodia</p> <p>-OJD through the TF meetings and other opportunities:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Lecture by the Japanese expert: more than 300 participated ➢ Workshop on PR materials using media for taxpayer service : 15 participated ➢ Recommendations made by visits and questionnaire survey of the taxpayer seminars <p>-Communication seminars: 57 GDT senior officers, 147 GDT staff, 260 newly employed GDT staff, and 280 Tax Branch officers in Phnom Penh</p> <p>-Training on E-registration: 144 staff of DLT and tax branches</p> <p>-Discussion on law interpretation: 168 GDT staff in total</p> <p>-Lecture on law interpretation: 179 people (the GDT staff and taxpayers)</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>-The website of the Project was set up in May, 2012.</p> <p>-Taxpayers can presently find some of the FAQs on TOP on the website of the GDT, which contributes to improve the convenience of taxpayers and to upgrade taxpayers' awareness as well.</p> <p>-The FAQ has not seen the planned progress. However, it would be finalized in March, 2015 and published by May, 2015.</p> <p>-The tax filing period signboard and leaflet were developed and distributed to tax branches for improvement of taxpayers' services.</p> <p>-Added to the above, poster for public relations was designed in January, 2015, is to be published in March, 2015, and distributed to tax branches.</p> <p>-White boards are to be provided to tax branches for promotion of PR activities and internal trainings.</p>
<p>2-5 To make analysis on complaints from taxpayers and reflect on practices through the dialogue with private sectors.</p>	<p>-Perception Study on tax obligation was made in January, 2012 and the report was compiled in July, 2012.</p> <p>-In August of the year, the presentation was made on the survey results and the GDT discussed how to meet the needs of taxpayers in its monthly meeting.</p> <p>-The exit survey was made at eight (8) places on taxpayer services in March, 2013 with answers from 1,478 people.</p>

Additional Content: Modernization and Automation of Tax Administration	
Activities	Major Achievement
<p>1) To develop the roadmap for modernization and automation of tax administration of the GDT</p>	<p>-The Japanese side dispatched the survey team on the issue as an additional component to the original cooperation framework.</p> <p>-The survey team reviewed and analyzed the tasks ahead for improvement of tax administration of the GDT and compiled the findings into the final report in August, 2014 with recommendations</p>

Handwritten signature/initials

	<p>on the actions to be taken in short, medium, and long periods to tackle the crucial problems the GDT currently faces.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Discussion was made on the possibility for further sharing of information among the governmental organizations. It led to the sharing of information on car registration between the GDT and the Ministry of Public Works and Transportation. -As the final product of the survey, the roadmap was developed. -The recommendations made by the short-term expert in the field of improvement of the business procedures of tax administration were also incorporated into the roadmap. This activity also contributed to refresh the understanding of the GDT on the business process improvement and on the automation with information technologies (IT). -The final report was submitted to the GDT in September, 2014.
--	---

4-3. Achievement of Outputs

In this section, the assessment results on the achievement of the Outputs are summarized in relation to OVIs in PDM.

4-3-1 Achievement of Output 1

Overall, the Output 1 is “mostly achieved.” It should be noted that the capacity for tax audit is being upgraded through the development of Tax Audit Case-book and the information collection format. The capacity of the C/Ps was enhanced by the training. The knowledge/knowhow provided by the Project started being put gradually into tax audit practice. After finalizing and obtaining the approval from the GDT which would be quite soon, it is expected for the Project to go into the trial application process of the information collection format for tax audit.

Output 1: The institutional capacity for tax audit is strengthened	
OVI	Major Achievement
1-1 Task Force Meetings are regularly held.	<ul style="list-style-type: none"> -Some of TF meeting were not held as planned since organization reform and personnel transfer in the GDT. Audit TF was held 30 times by the timing of the Terminal Evaluation. -Regarding Case-book development, the progress was found delayed mainly due to the infrequent holding of the TF. However, by the time of the Terminal Evaluation, eleven (11) audit cases have been finalized.
1-2 Number of improved internal regulations regarding information collection and management is increased.	<ul style="list-style-type: none"> -Drafted Information collection format of 2013 has been reviewed from Aug 2014 in order to apply to the current situation. -The format was simplified by decreasing the items to be filled either by computer or paper basis. The simplifications may contribute to smooth and effective application of the format in tax audit practice -Trial application of the format is necessary in order to confirm its applicability and make feedback and modifications in case of necessity on the current format and the mechanism to function.
1-3 Knowledge of trained auditors is increased.	<ul style="list-style-type: none"> -The skills of some senior officers as well as officers were further improved in their logical ways of thinking, finding the solutions and being proactive for taking their responsibilities through the training on critical thinking, the training provided in and out of Cambodia on tax

	<p>audit, as well as the case studies/discussion made by the experts invited from the neighboring countries such as Malaysia and Indonesia, short-term expert, and a JICA expert who was working in Malaysia..</p> <ul style="list-style-type: none"> -Relevant officers obtained new ideas and approaches on tax audit. -The facts mentioned above eventually resulted in improvement in the procedures of information collection/management in the tax audit field. -New knowledge/knowhow as well as proper methodologies for tax audit which were obtained from the Project is found being gradually applied into the practice. -Positive changes in awareness and behavior are found among auditors. They were found more open than before to communicate with taxpayers in polite manner.
--	---

4-3-2 Achievement of Output 2

The Output 2 is “mostly achieved.” The capacity for taxpayer service is being upgraded through the development of the FAQs, OJD, training, and application of the knowledge/knowhow obtained from the Project, e.g. the draft of FAQs, law interpretation, communication skills, and the like. Many cases were found as positive changes in tax officers behaviors toward taxpayers, which resulted in improvement of taxpayers’ impressions on tax officers. In addition to the above, taxpayer seminars were conducted more frequently than before. It is expected for the Project, with strong commitment of the Cambodian side, to swiftly finalize the FAQs and go into the application process within the Project term

Output 2: Taxpayer service is improved.	
OVI	Major Achievement
2-1 Taxpayer seminars are held regularly.	<p>-Taxpayer seminars were held by the GDT on ad-hoc basis. The details can be found below:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><u>[2012]</u> Two (2) seminars organized by the GDT Three (3) seminars organized by the tax branches One (1) seminar organized by DLT, GDT and supported by the Project</p> <p><u>[2013 and 2014]</u> Sixteen (16) seminars organized by DLT, GDT Twenty six (26) seminars organized by the tax branches in provinces, i.e. Siem Reap, Battambang, and Takeo Nine (9) seminar organized by the tax branches in Phnom Penh and supported by the Project</p> </div> <p>-The nine (9) organized by the tax branches in Phnom Penh were held in December, 2014 and participated by 1,267 taxpayers in total. Active participation from the taxpayers was seen in those seminars, with lots of questions including rather complicated ones. Those contributed as good opportunities for the staff of the tax branches to apply the knowledge obtained through the FAQs and also make discussion on the complicated questions to reach the correct answers.</p> <p>-It is planned to hold taxpayer seminars in provinces in May, 2015.</p>

Handwritten signature/initials

<p>2-2 Number of measures taken in response to taxpayers' need is increased.</p>	<p>-Number of Prakas/notifications/letters is gradually increasing since 2011 to 2014 as found below:</p> <table border="1" data-bbox="603 347 1305 510"> <thead> <tr> <th data-bbox="603 347 954 385">[2013]</th> <th data-bbox="954 347 1305 385">[2014]</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="603 385 954 510"> 3 Prakas were issued. 10 notifications were issued. 4 letters were issued. </td> <td data-bbox="954 385 1305 510"> 1 subdecree was issued. 7 Prakas were issued. 18 notifications were issued. </td> </tr> </tbody> </table> <p>-Notifications for taxpayers are disclosed at the GDT web-site from 2014.</p> <p>-The GDT issued a Prakas on 20th October, 2014 to introduce E-registration system which has been already in effect and started operation at the timing of the Terminal Evaluation.</p> <p>-The GDT had opportunities to discuss with private sector such as "Working Group D on Legal Affairs, Taxes and Governance". The GDT took actions according to some request from private sector.</p> <p>-Action plan for Improving Taxpayer Satisfaction was produced and submitted to DG for the systematic implementation of taxpayer services. Conducting taxpayer seminar is included in the action plan.</p> <p>-Public relations (PR) activities for taxpayers were implemented as follows: preparing posters, tax filing period signboards, white boards, communication training since September, 2014 to the timing of the Terminal Evaluation to encourage the communication with taxpayers in more appropriate manners.</p> <p>-Thirty two (32) sessions of communication training was provided during the period between September, 2014 and January, 2015 with the senior officers of the GDT as a major target. Through the participatory training on smooth internal reporting, communication, and consultation, the awareness on the importance of communication including sharing internal rules was raised. The training, then, was implemented in January and February, 2015 for the officers of the nine (9) tax branches in Phnom Penh. It can be highly expected to see further promotion of smooth internal and external communication in each department/branch.</p> <p>-Since the action plan was finalized and submitted in August, 2014 but not officially approved yet, the above mentioned activities cannot be said as "done in accordance with the action plan." The officers in charge of taxpayer services, however, were found aware of the importance of the plan and it can be highly expected for the action plan to contribute to further improvement of taxpayer services.</p> <p>-Through the participation in the Project activities in the field of taxpayer services, the awareness as the taxpayer service provider has been upgraded and some examples of proactive attitude were found such as making recommendations on how to further meet the taxpayers' needs and improve their services.</p>	[2013]	[2014]	3 Prakas were issued. 10 notifications were issued. 4 letters were issued.	1 subdecree was issued. 7 Prakas were issued. 18 notifications were issued.
[2013]	[2014]				
3 Prakas were issued. 10 notifications were issued. 4 letters were issued.	1 subdecree was issued. 7 Prakas were issued. 18 notifications were issued.				

4-4. Achievement of Project Purpose¹

Project Purpose is “fairly achieved” as knowledge/knowhow is being shared within the GDT as well as tax branches in Phnom Penh, at least, which would be expanded to tax branches in provinces within the Project period. Also, the GDT has been seeking to set up organizational mechanisms for knowledge/knowhow sharing. Even in comparison with [Reference] OVIs, the Project saw some improvement or, at least, no significant negative changes. The commitment and further capacity building of Cambodian side would be the key for further achieving the Project Purpose.

Project Purpose: Tax collection function of the GDT is further strengthened through enhancement of self-assessment regime.	
OVI	Major Achievement
1. [Reference] % of taxpayers who file tax return is increased.	<ul style="list-style-type: none"> -The share of taxpayers who file tax return was 57.3% in 2011, 55.7% in 2012, 51.8% in 2013, and 56.1% in 2014. -As found above, the figure is not steadily increasing but stuck with slight decrease recently. -This reason could be that there are existing taxpayers who stopped filing and/or newly registered taxpayers who are facing difficulties in filing. -The actual number of registered taxpayers was found steadily increasing due to the GDT efforts.
2. [Reference] % of self-assessment regime taxpayers is increased.	<ul style="list-style-type: none"> -The share of self-assessment regime taxpayer was 28.6% in 2011, 30.6% in 2012, 33.5% in 2013, and 37.4% in 2014. -As found above, the figure is seen as mostly on the track of increasing.
3. Knowledge/knowhow is shared and utilized.	<ul style="list-style-type: none"> -Establishing the format and systematic mechanism is on the way. -Tax Audit Case-Book, the information collection format, and the FAQs were all at the stage of finalization and waiting for the trial application in practices. There are some systematic mechanism to utilize audit knowledge/knowhow at the management level of the GDT and at the department/bureau level. The GDT has the regular technical meeting on the issues which auditors face. Utilizing the Case-book would also contribute to further accelerate in sharing knowledge/knowhow within the GDT and tax branches. -As for taxpayer service, TF of the Project as well as WG of the GDT were established, for compiling FAQs with demarcation between the TF and the WG. Questions that need interpretation have been listed up. Some FAQs are in the process of re-drafting by TF members. Some FAQs have been disclosed at the GDT web-site.

¹ From the outset, it should be well understood that a set of various other measures than the Project must be undertaken by the Cambodian side for increasing the share of taxpayers who file tax return ([Reference] OVI 1) as well as increasing the share of self-assessment regime taxpayers ([Reference] OVI 2). The correlation between the Project Purpose and those two (2) indicators was found “not sufficiently close”. The attainment of the Project Purpose was, therefore, assessed mainly with OVI 3 and comparing with [Reference] OVI 1 and [Reference] OVI 2 just for reference.

4-5. Achievement of Overall Goal

Overall Goal, evaluated with the set OVIs, is found “achievable” in view of project progress at the time of the Terminal Evaluation, the own efforts made by the GDT, and the current status of Important Assumptions. Tax revenue against GDP is soundly increasing. For references, percentage of self-assessed tax revenue against total tax revenue is increasing: 91% in 2011, 92% in 2012, 93% in 2013, and 94% in 2014. The Project activities are just a part of measures for further increasing tax revenue and there must be various others actions which should be taken to bottom-up the capacity to provide better information and services to taxpayers and to eventually lead to the increase of tax revenue as listed in Revenue Mobilization Strategy 2014-2018. Additional tax amount by re-assessment was increased due to the efforts made by the GDT. Regarding the Important Assumptions for attaining the Overall Goal, no significant changes were found and sound and steady progress was found in the actions taken by the RGC. In general, the commitment and further capacity building of the Cambodian side would be the key for achieving the goal.

Overall Goal: Tax revenue based on self-assessment regime is increased.	
OVI	Major Achievement
1. By year 2018, % of tax revenue against GDP is increased.	-The percentage of tax revenue against GDP was 4.5% in 2011, 5.3% in 2012, 5.8% in 2013, and 6.3% in 2014. -As shown above, the figure is soundly increasing during the Project period and proceeding to attain the target of 6.6% in 2018.
2. [Reference] By year 2018, ratio of tax in arrears newly incurred per year is decreased.	-The ratio of tax in arrears newly incurred per year was 16.52% in 2011, 14.74% in 2012, 15.86% in 2013, and 19.11% in 2014.

5. Project Implementation Process

5-1. Project Design

Some problems of project design were found and they were solved in the implementation process of the Project. Those are exemplified as duplication in contents with other development partner, problem in the correlation between the Outputs and the Project Purpose, and imbalance between the estimated workload and the inputs.

Duplication of the cooperation was found in tax audit field with US Treasury as found in the following “5-4 Coordination with Development Partners and Related Cambodian Authorities.” This required the Project to modify or delete some originally set Activities during the Project period.

The correlation between Outputs and Project Purpose was relatively weak when considered with the OVIs. For example, the current OVI [Reference] 1 “% of taxpayers who file tax return is increased” cannot be attained only through “the strengthening of the institutional capacity of tax audit” and “the improvement of taxpayer services” but requires various other measures such as the

support for taxpayers who established business and must comply with requirement of tax administration. In order to mitigate the gaps between the description and the OVIs, Explanatory Note was prepared at the timing of the Mid-term Review.

The Project saw the additional activity in relatively large scale, i.e. the survey for roadmap development of modernization and automation of the GDT, in the middle of the Project term. In that sense, the Project moved beyond the original framework which was agreed upon at the commencement of the Project.

Necessary workload for the Project was found rather heavy to be handled by one (1) technical advisor as Chief Advisor and one (1) coordinator. This was mentioned by several people in the interviews. It might be due to the inappropriateness at the stage of project designing and also due to the additional activity referred to above.

5-2. Project Implementation

In the implementation process of the Project, some of the activities were found delayed mainly due to the time constraints and personnel rotation of the Cambodian side, but being solved at the timing of the Terminal Evaluation. The organizational mechanism is established at the management level of the GDT. The Project has been paying much attention to increase sustainability in technological aspect.

Some of the activities were found delayed when they were compared with the PO. The main reason for those delays was found as time constraints of the Cambodian side and this resulted in infrequent TF meetings. Since the JICA technical cooperation is a joint and collaborative work and expects the recipient side to take an initiative, strong commitment from the C/Ps is crucial to make appropriate progress and be successful in capacity development.

Another reason for the delay was found as the influence of the personnel rotation which occurred in November, 2013 after the general election. Four (4) of the core member of the Project including the Project Manager were transferred to MEF which resulted in the vacancy of the post of Project Manager for two (2) months as well as the re-arrangement of the TF members.

The communication was found fairly smooth between the Cambodian side and the Japanese experts. In some cases, however, the Project, as the jointly functioning group by both the Cambodian side and the Japanese side, could not reach sound consensus on some issues, such as “what questions should be on the FAQs,” and “what the information collection format should be like and how to apply to the tax audit practice in Cambodia.”

The Project has been trying to be widely known within the GDT about its purpose, contents, and progress by publishing and distributing the newsletters. The 4th edition was prepared and delivered by the time of the Terminal Evaluation. Beside the newsletter, the Project website was set up to deliver information broadly to the public.

Institutional mechanism for knowledge/information sharing was found established at the management level of the GDT with the reporting system to DG after participating in training both in

and out of Cambodia and the monthly meeting of the GDT to share useful information and recommendations from the participants. At the department/bureau level, some good practices were also found such as the reporting system to directors after training, holding meetings/small group discussion, making presentation to the concerned/all colleagues within and in some cases out of the department/bureau, and sharing documents obtained from training in softcopy and in hardcopy. Still, it depends on each department/bureau's strategy on information sharing which results in different ways and different extent of information sharing at the department/bureau level.

The Project, since its inauguration, has been paying much attention to maintain the sustainability of the activities after the completion of the Project. Therefore, the Project took the strategy to compile the results of its activities such as training and observation/visits to tax branches in provinces, evaluated and analyzed the results, accumulated the recommendations which could be obtained through the process, and submitted to the GDT. By referring to those recommendations, tax officers in Cambodia can find the clues for better implementation of their duties, e.g. the points to be carefully reviewed/dealt with, the better ways to obtain better results in the Cambodian context, the ways to get rid of crucial difficulties, and the like. All these recommendations are for providing as many clues as possible for the tax officers in Cambodia to utilize these knowledge in their performance of their duties on their own.

Some problems were found in donor coordination on the Cambodian side. This put negative influence on the implementation of the Project as described in more details in "5-4 Coordination with Development Partners and Related Cambodian Authorities" below.

5-3. Project Monitoring

JCC was functioning well with the leadership of the Project Director as well as the Project Managers for Project monitoring. It was held regularly and made necessary reviews, modification and decisions.

The Joint Coordinating Committee (JCC) was held three (3) times as scheduled. The 1st JCC meeting reviewed the progress and outputs of the Project since its commencement, agreed on the action plan for the next year, and also agreed upon the changes of OVIs set in the PDM. In the 2nd JCC meeting, which was held in August, 2013, the results of the Mid-term Review including some recommendations for further progress of the Project were reviewed and agreed by the Cambodian side and the Japanese side. The 3rd JCC meeting dated on 2nd September, 2014 reviewed the progress of the Project activities and discussed the annual action plan till the end of July by considering the delay in some activities, rescheduling the plans for those activities, and prompting the progress. At the timing of the Terminal Evaluation, the ad-hoc JCC was held to review and agree upon the results of the evaluation including recommendations and lessons learned.



5-4. Coordination with Development Partners and Related Cambodian Authorities

The problem of coordination are being solved in the implementation of the Project. Some of the Project Activities had to be modified and deleted due to the insufficient information shared at the project design stage and also through the Project term from the GDT side.

Some of the Project Activities which were originally set in the PDM at the formulation stage of the Project were found duplicated with the other donor's activities due to insufficient information shared by the GDT side. For example, they were in the field of guideline/manual development for tax audit², formulation of training program(s) for tax audit practices, the establishment of an implementation structure of those training programs, and taxpayer service assisted by US Treasury. This resulted in the revision of the contents of the Project activities during the Project period.

6. Evaluation Results

6-1. Relevance

Relevance of the Project was judged as “high” from: 1) the consistency with the policy of the Cambodian Government which aims for improvement and modernization of tax administration; 2) consistency with the needs of the GDT which has been fostering the transition to self-assessment taxation system in Cambodia; and also 3) the consistency with the policy of the Japanese Government toward Cambodia which put emphasis on the cooperation for strengthening the capacity in tax collection.

(1) Consistency with the policies of the Cambodian Government

The Project is considered “highly consistent” with the policies of the Cambodian Government.

The Cambodian Government has been implementing the “Rectangular Strategy: Phase III” (2014-2018) (RS III) with the “National Development Strategic Plan” (NSDP) as an implementing organ of the RS III. The NSDP puts priority on “favorable macroeconomic and financial conditions, including environmental sustainability” as one of the key priority policies for facilitating “Good Governance,” the core of the RS III and mentions “Strengthen the tax administration machinery through building capacities of customs officers and others engaged in tax collection, simplifying processes for the taxpayers in depositing their due, strengthening tax auditing, tightening the tax collection machinery to increase the effectiveness of tax collection, and enhancing governance on customs and other tax officials” as the actions to be taken for achieving the goal. In the “Public Financial Management Reform Program” (2005-2025) also refer to “modernization of the tax system” as one of the pressing needs of the country. The Revenue Mobilization Strategy which targets the period from 2014 till 2018 put priority on “Improving

² US Treasury developed manuals for tax audit for three (3) categories of business before the Project started developing manuals for tax audit.

revenue administration and forecasting” as one of the three-pronged strategy, mentioning “Service oriented approaches” to taxpayers and “Risk-based audit and other verification programs” as key features of effective tax administration.

The Project aims to contribute to the modernization of tax administration as well as the improvement of the capacity of the staff of the GDT which is the responsible organization for tax administration in Cambodia.

(2) Consistency with the Present Conditions and the Needs of Cambodia

The Joint Evaluation Team concluded that the Project is satisfactorily consistent with the needs of the recipient country.

Cambodia has been promoting the transition of its taxpayers from the estimated regime to the self-assessment regime. With large number of self-assessment regime taxpayers, the GDT has needed to strengthen the knowledge/knowhow on tax administration as well as to improve institutional capacity for promoting appropriate tax collection based on the self-assessment regime. The GDT, addressed the issues with the cooperation with the preceding JICA projects and obtained some positive results in enhancement of the staffs’ capacity and improvement of efficiency in their work. Still, it is further necessary for the GDT to improve of the capacity in tax audit and taxpayer services as well as changes staff’s mindset toward taxpayers for further increase of tax revenue, and the GDT critically needed practical training such as the “On-The-Job training” (OJT) to attain the goal.

Considering the contents of the Project aiming to contribute the increase of tax revenue through strengthening tax administration, the GDT was and still is quite appropriate as the counterpart organization of the Project.

(3) Consistency with the Japanese ODA Policy toward Cambodia

The Project is considered satisfactorily consistent with the Japanese ODA policy.

The Country Assistance Policy for Cambodia of the Japanese Government set three (3) pillars of priority, one of which is “Strengthening of Governance.” In order to attain the goal, the Policy mentions that “Japan supports public financial management and the policy making, system improvement and human resource development in the field of national tax and customs in order to improve transparency of public finances, strengthen capacity of tax collection and promote measures for regional integration.” The Project mainly provides support for upgrading the capacity in tax audit and taxpayer service in order to contribute to the strengthening the capacity of the GDT in tax collection. It was found satisfactorily consistency with the Japanese ODA policy.

6-2. Effectiveness

Effectiveness of the Project was judged as “moderately high” with OVI 3, a main indicator for Project Purpose, as mostly attained, supported by the positive changes on [Reference] OVI 2 and the increase in number, not in percentage, of taxpayers who filed tax return in relation to [Reference] OVI 1 as well. Important Assumption for attaining the Project Purpose was partly met.

The figures on the share of taxpayers who file tax return ([Reference] OVI 1) did not show significant changes both in positive and in negative ways, with 57.3% in 2011, 55.7% in 2012, 54.3% in 2013, and 56.1% in 2014. This reason could be that there are existing taxpayers who stopped filing and/or newly registered taxpayers who are facing difficulties in filing. The actual number of registered taxpayers was found steadily increasing due to the GDT efforts.

The share of self-assessment regime taxpayers ([Reference] OVI 2) showed an increasing trend during the Project term. The figures were found as 28.6% in 2011, 30.6% in 2012, 33.5% in 2013, and 37.4% in 2014. The results were considered partly the contribution of the Project, in conjunction with other various measures taken by the GDT on its own.

Regarding the major OVI for Project Purpose, i.e. OVI 3 “Knowledge/knowhow is shared and utilized,” it was difficult to make a comprehensive evaluation of the Project Purpose including the access of the GDT staffs to the Tax Audit Case-book and the FAQs on TOP since both of them were not finalized yet and did not go into the trial application stages at the timing of the Terminal Evaluation. It was highly expected and also required to swiftly finalize and obtain approval in a collaborative manner and start trial application within the Project term. The C/Ps was found upgrading in their awareness and knowledge and paid sufficient attention to the tax filing periods in the process of development and implementation of the Action Plan for Taxpayer Service Improvement in order for their activities to be fully useful for taxpayers. Regarding taxpayer seminar, the C/Ps upgraded their capacity and also became confident in its implementation on its own. The DLT of GDT currently has been holding taxpayer seminars on their own by making plan ahead based on taxpayers’ needs.

Regarding the organizational mechanism for sharing and internal dissemination of knowledge/knowhow within the GDT, several measures were found actively taken by the GDT as well as the Project:

- Tax Audit Case-book, the FAQs on TOP, the information collection format for tax audit, Lecture notes and other materials obtained from the training, though the crucial parts or essence only in some cases, were applied in trainings at the NTS for tax officers, especially those who were newly recruited, tax agents, and taxpayers.
- The reporting system to DG after participating in training
- The GDT reportedly just established regular technical meeting on issues which auditors face with an intention to share and assess important cases and discuss what should be taken to each

case among tax auditors on monthly basis.

- Reporting system at the department/bureau level in some cases
- Holding meetings, small group discussions, making presentation, and sharing documents either in softcopy or in hardcopy at the department/bureau level
- Lecture notes compiled by the Project were delivered not only to the participants for the trainings but also to the non-participants, while furnished to the NTS library to be widely accessed by those who are concerned.
- Some of the TF members are also the members of the WG activities of the GDT. It expectedly contributes to further dissemination of knowledge/knowhow transferred by the Project.

Reviewing the above facts, the Joint Terminal Evaluation Team reached the conclusion that the Project was right on track to achieve the Project Purpose and the effectiveness was "moderately high." Important Assumptions for achieving the Project Purpose, i.e. "Majority of officers who are trained by the Project will remain in their respective posts within the GDT and/or tax branches," was found "met" in some part but "was not met" in others. Most of the C/Ps remains within the GDT and/or tax branches, but four (4) core members including Project Manager were transferred to other ministries, which affected to attainment of the Project Purpose.

6-3. Efficiency

The inputs were found delivered mostly in proper manner in terms of quantity, quality and the timing, both from the Cambodian side and the Japanese side. Some of the activities were not to be conducted as planned due to the constraint in human resources of the Cambodian side. The Project faced some problems and delay in the implementation process. Efficiency of the Project was, therefore, concluded as "medium."

With the findings below, efficiency of the Project was concluded as "medium" with some delay but steadily stepping forward in the right direction.

The inputs from the Japanese side were originally set as the dispatch of long-term as well as short-term experts, provision of books on taxation, and training in Japan. In addition to them, upon the request of the Cambodian side, the survey for the development of roadmap for modernization and automation of tax administration was carried out with dispatch of the consultant team and short-term expert in the field. Although the timing of the dispatch of Chief Advisor was delayed in comparison with the plan, the Project kept making progress even in the period with the implementation of the perception survey of taxpayers, training in the neighboring countries, and the like, and kept catching up with the original PO after Chief Advisor came into her office. It eventually resulted in least negative influence on the progress of the Project.

The Cambodian side provided the inputs such as the assignment of the C/Ps, the provision of office space, and the provision of local cost for electricity, water supply, etc. In regard to the C/P

assignment, the TFs for Tax Audit Case-book, the FAQs, and WG for modernization and automation of tax administration were established and engaged in activities in each field. Due to the heavy time constraints on the Cambodian side, though, the Project was not provided sufficient commitment from the Cambodian side as expected at the stage of the project designing and TF meetings were not held so frequently. Moreover, four (4) of the core member of the Project were transferred to other ministries in the middle of the Project term, which imposed rather heavy constraints on the progress of the Project. These personnel issues led the delay in the progress and required reschedule of the operation plan.

There were found some cases of revision or changes in activities due to insufficient communication/coordination with NTS and also about other donor support. For efficient and effective implementation, the Project proposed to collaborate with NTS to organize training for officers. However, this collaboration is not yet realized. The Project has been trying to facilitate communication and information sharing among those concerned within the GDT by publishing the Project newsletters, Project information uploaded on the GDT website, compiling and distributing the "lecture notes" within the GDT, and the like.

6-4. Impact

Impact of the Project was concluded as "high." Prospect to attain the Overall Goal was found as "achievable." Beside the Overall Goal, positive impact was found as the recommendations to the GDT to attain fair taxation which was included in Prakas and others. No negative impact by the time of the Terminal Evaluation was found.

Impact of the Project was concluded as "high."

It is certain to increase tax revenue through strengthening the institutional capacity of the GDT in tax collection under the self-assessment regime. The correlation between the Project Purpose and the Overall Goal were, therefore, found appropriately close.

Prospect to attain the Overall Goal was found as "achievable" in comparison with the OVIs set in the PDM. The OVI 1 for Overall Goal, i.e. "% of tax revenue against GDP is increased" saw an increasing trend from 4.5% in 2011, to 5.2% in 2012, 5.5% in 2013, and 6.3% in 2014. Regarding the [Reference] OVI 2, the ratio of tax in arrears newly incurred per year was 16.52% in 2011, 14.74% in 2012, 15.86% in 2013, and 19.11% in 2014.

Positive impact other than the Overall Goal was found during the Project term. The Project received inquiries and requests from enterprises on tax administration in Cambodia, therefore not only responded to those questions but also analyzed those requests and compiled as a list to be addressed by the GDT. The list included common issues and options how to address the issues and was submitted to the GDT to make public announcements to attain fair taxation. For example, the Prakas issued in January, 2015 included this issue. This is found as a significant positive impact of the Project for promoting institutionalization of tax administration and it should be continued.

Beside the above, the followings were also found as positive impact of the Project: awareness upgrading in the GDT about compliance, improvement of tax officers' behavior toward taxpayers, increase in sense of responsibility and respect for their duties, and the like. These changes were highly appreciated by the Joint Terminal Evaluation Team. In addition to those mentioned above, it is further expected to see the following impact: improvement in efficiency of tax administration through application of the roadmap for modernization and automation as well as of the recommendations made in the process of its development; enhancement of operation in accordance with action plan; further improvement of the performance of tax administration through the discussion/information sharing with enterprises as well as the collaboration with other related JICA projects, and the like.

No negative impact was found during the Project period.

6-5. Sustainability

Sustainability in policy aspect was found as "high." That in technological aspect was found as "medium," but expected to have further improvement by the completion of the Project period." That in institutional aspect was found as "medium," with some tasks ahead which should be addressed. That in financial aspect was found as "medium," with some tasks ahead which should be addressed.

(1) Policy Aspect

Judged from the following facts, the policy support from the Cambodian government to the Project activities would be continued even after the completion of the Project. Sustainability for policy aspect was, therefore, concluded as "high" at the timing of the Terminal Evaluation.

Rectangular Strategy Phase III and the NSDP both of which put focus on increase of tax revenue by upgrading capacity of tax officers till 2018. The PFM RP which was originally targeted till 2015 was extended the target period to 2025.

The Revenue Mobilization Strategy which targets until 2018 as well refers to strengthening the function of tax collection as one of the key to enhance financial stability and decrease reliance on finances from abroad in the long term.

(2) Technological Aspect

Based on the below mentioned facts, the Joint Terminal Evaluation Team concluded the sustainability in technological aspect as "medium," and expected to have further improvement by the completion of the Project period.

Critical and indispensable ways of thinking, methodologies, and knowledge/ knowhow for tax audit and taxpayer services have been transferred through the Project. Some activities were found delayed in comparison with the plan, but making progress steadily. It is highly expected to

complete transferring the sound knowledge/knowhow within the Project period.

The GDT officers actively participated in the discussions on the occasions of visits to other neighboring countries like Malaysia, Indonesia, and Thailand and also the lectures delivered by foreign experts like from India and Kenya. Regarding the development of the FAQs, the WG was established besides the TF for the FAQs development and was in operation on other taxes than TOP. This shows the proactive attitude of the GDT for the activity.

In the field of taxpayer services, the C/Ps have obtained knowledge and become more conscious as well as more confident through the Project and made some recommendations proactively on the ways of increasing efficiency in operation. Such positive attitude would contribute a lot for the steady accumulation and the further application of knowledge in actual operation of tax administration in Cambodia. Regarding taxpayer seminar, the GDT currently has been holding it on their own with confidence.

Training of trainers (TOT), recommended to be introduced, was rather limited partly due to the lack of training plan with specification of modules in accordance with responsibilities within the GDT. However, it is done by the OJT at a certain extent. Mechanism for knowledge/knowhow sharing was found still varying among departments/ bureaus as found in "6-3. Effectiveness." In order to improve sustainability in technological aspect, TOT should be enhanced and organizational mechanism for knowledge/knowhow sharing should be further established. The NTS started training for tax auditors responding to the recommendation made by the Mid-term Review Team and this was found as a good example for further improvement on the issue.

The Tax Audit Case-book, the information collection format for tax audit, and the FAQs on TOP, all of those products of the Project should be continuously modified and upgraded by the GDT even after the Project completion. In order to increase of the applicability of those products, it is strongly required to obtain approval for those products from the GDT and to carry out trial implementation during the Project period. Through the application, the knowledge/knowhow transferred by the Project would be expectedly accumulated in appropriate manner.

(3) Institutional Aspect

Judged from the below findings, institutional sustainability of the Project was found "medium," with some tasks ahead which should be addressed.

The Project has not only been addressing to transfer knowledge/knowhow on tax audit and taxpayer services but also been tackling jointly with the GDT to an institutional upgrading for effective operation of those tasks. Also, the GDT has been issuing Prakas, notifications, and letters for enforcing the necessary actions to promote self-assessment regime.

The activities of the Project aim to upgrade the institutional as well as the personal capacity of the GDT and the officers on their own main responsibilities as tax administrators. The members participating in those groups are upgrading their capacity and also becoming confident in continuing the related activities on their own. From this fact, it is expected for them to continue implementing

related activities even after the completion of the Project. This eventually contribute to upgrade the institutional capacity of the GDT. Plans of internal training for tax officers were not developed in sufficiently appropriate manner, which resulted in operation on ad-hoc basis. In the field of taxpayer service, the Project worked jointly with the GDT in the development of the Action Plan and was submitted to DG. It is strongly recommended to implement the Action Plan for sustainable tax administration.

(4) Financial Aspect

The financial sustainability was judged as “medium,” with some tasks ahead which should be addressed for the related activities as below.

Even though the increase of tax revenue through better taxpayer services and effective tax audit is prioritized by the Cambodian Government, the budget was found still limited and the GDT has been making efforts to obtain necessary budget for its activities. Amount of budget allocated to the GDT depends on the priority among various sectors/actions to be taken in the whole country and cannot be forecasted correctly.

Regarding taxpayer service, the Prakas was issued in December, 2014 on operational cost of the GDT and it became possible for tax branches to obtain budget upon request if it is made properly in line with the procedures. The Action Plan for Taxpayer Service Implementation is there and the GDT and tax branches can implement the related activities such as taxpayer seminars in accordance with the Plan. It must be an advantage for the GDT in obtaining the budget for the coming year.

7. Conclusion

The Joint Evaluation Team, after going through all the process of evaluation survey, reached the conclusion that the Project is making steady progress and the Outputs are mostly attained. Delay in progress was found, but all the activities are to be completed within the Project term. The Project Purpose will be achieved by the end of the term.

8. Recommendations

Based on the above findings and the results of the Terminal Evaluation, the joint evaluation team would like to present the following recommendations for maximizing the Project outputs and outcome and further enhancing the Project sustainability. These recommendations consist of two dimensions, one for short-term and the other for mid- and long-term periods. Both sides agreed to discuss the action status of each recommendation stipulated below in the next JCC meeting scheduled to be held in July 2015 before the termination of the Project.

<Recommendations for short-term period>

- (1) There have been some organizational mechanisms established such as sharing a back-to-office report and using the Tax Audit Format in order to utilize knowledge/knowhow at the

management levels of the GDT and at the department/bureau levels. Yet, for further strengthening of such mechanisms, official notice should be issued in order to put in place.

- (2) Tax Audit Case-book, the information collection format, and the FAQs are at the stage of finalization, which will be completed after the applications. With this finalization, those products should be disseminated and utilized within the GDT.

<Recommendations for mid to long term period>

- (3) In relation to the above (1) and (2), the GDT is recommended to institutionalize their usage by making it compulsory on a day-day operation of the activities in order to enhance capacity sustainably. One example of institutionalization is the documentation of standardized business process at the operational levels.
- (4) It is recommended that the GDT provide more incentives to promote Self-Assessment Regime such as the introduction of the simplified accounting format for simplified Self-Assessment Regime. In order to promote policy change, the GDT needs to establish mechanism to provide assistance for taxpayers.
- (5) Promoting a culture of planning activities ahead, including human resources and budget allocation and practicing those “plan-based” activities is a key for the sustainability of the project outputs and outcomes within the GDT although the GDT has made some efforts towards building this culture.
- (6) It is highly recommended that Department of Taxpayer Services and Tax Arrears will take initiative on planning and request the budget for tax branches to prepare the related activities, as the initiative already taken for the operational budget of fiscal year 2015.
- (7) In the formulation of the project, the GDT should utilize the Project framework of Development Partners to achieve its goals within the Revenue Mobilization Strategy.
- (8) Donor coordination should be improved by assigning responsible personnel in the GDT to eliminate overlaps during the Project formulation and implementation stages.
- (9) Internal training within each department and branch by participants of the project activities should be further promoted in order to share practical knowledge and skills learnt through seminars and trainings.



(10) For the purpose of transparency, the GDT is recommended to publish the tax revenue data by tax items and regimes.

9. Lessons Learnt

(i) Assignments of counterparts with the responsibilities relevant to the project activities:

In the course of the Project, responsibilities of some counterparts were not necessarily related to the Project activities, and therefore, the motivation of these counterparts to engage themselves in the Project was rather limited. JICA needs to request the implementing organizations to assign personnel who are much relevant to the project activities so the project outcome will be maximized and the related activities will be sustainable.

(ii) Realistic project design in case of limited resources:

Necessary workload for the Project was found rather heavy to be handled by one (1) technical advisor and one (1) coordinator. When the planned human resource allocation is limited, proper and realistic scope of the project activities must be well discussed and determined based on the needs of the implementing organizations.

(iii) Incorporation of the project activities into the existing plans of the recipient country:


The Project contained some activities which have been newly introduced during the formulation of the Project. At the initial stage of the Project, those new activities were not necessarily incorporated in the existing plans of the Government where difficulties have arose in implementing the Project activities that should be recognized as the GDT activities.

In order to maximize the efficiency of implementing organizations and secure the sustainability of the project achievements, the project activities must be incorporated into the existing plans such as a strategic plan and a yearly activity plan. Also, building an implementing mechanism with personnel and budget matters should be considered to be included as one of the project activities.



Annex 1_The Schedule of the Terminal Evaluation

Date		Schedule	
		[Evaluation Consultant] Ms. Ayako Watanabe	[Mission Leader] Mr. Ryuichi Tomizawa [Planning] Ms. Tomoko Komura
Feb 22	Sun	19:35 Arrival in Phnom Penh (TG584)	
Feb 23	Mon	Meeting with JICA Experts at JICA Cambodia Office Briefing on terminal evaluation purpose and methodology to GDT Taskforce members Interview to GDT C/Ps and Data Collection	
Feb 24	Tue	Interview to ex-participants of training in Japan	
Feb 25	Wed	Interview to GDT C/Ps and Data Collection	
Feb 26	Thu	Interview to GDT C/Ps and Data Collection	
Feb 27	Fri	Interview to GDT C/Ps and Data Collection	
Feb 28	Sat	Data Compiling and Documentation	
Mar 1	Sun	Data Compiling and Documentation	19:35 Arrival in Phnom Penh (TG584)
Mar 2	Mon	8:00-9:00 Meeting with JICA Experts at Project Office 9:00-10:15 Visit to Porsenchey Branch and Interview to JICA Experts 11:15-12:00 Meeting at JICA Cambodia Office 14:00 Discussion with Director General for General Department of Economic and Public Finance Policy (Dr. Phan Phalla) 15:30-16:30 Discussion with Deputy Director General, GDT (Mr. Vann Puthipol) Briefing on the findings and results from the 1 st week of terminal evaluation (consultant) Drafting of Joint Terminal Evaluation Report	
Mar 3	Tue	8:00-9:00 Interview at GDT 9:00-10:00 Discussion with Director, Personnel Administration Finance Department (PAFD) (Mr. Bunthoeun) 10:30-12:00 Interview at GDT 14:00-15:00 Interview at GDT 15:00-17:00 Meeting for discussion on evaluation results with Coordinator and representative of TF members Drafting of Joint Terminal Evaluation Report	
Mar 4	Wed	(Joining of Ms. Saori Mogawa from National Tax Agency, Japan to terminal evaluation) 8:00-12:00 Discussion between Evaluation Team and JICA Experts 14:30-15:30 Discussion with Director General, General Department of Taxation (GDT) (H.E. Kong Vibol) Briefing on the findings and results of Terminal Evaluation	



		15:30-17:00	Interview at GDT
Mar 5	Thu	8:00-9:30 10:00-12:00 14:00-17:00	Discussion between Evaluation Team and JICA Experts Meeting on evaluation results with Coordinator and representative of TF members Discussion and Finalization of Joint Terminal Evaluation Report (Evaluation Team and JICA Experts)
Mar 6	Fri	9:00-12:00 15:00-17:00 20:35	Preparation Ad-hoc JCC (signing of Meeting Minutes) Departure from Phnom Penh (TG585)
Mar 7	Sat		Morning: arrival in Narita or Haneda International Airport

✓ B (RW)

Annex 2 Project Design Matrix (PDM) ver. 1.3

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 and ten months (September 2011 – July 2015)

Version: 1.3

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Method of Measurements	Important Assumptions
<p>Overall Goal: Tax revenue based on self-assessment regime is increased.</p>	<p>1. By year 2018, % of tax revenue against GDP is increased. 2. [Reference] By year 2018 ratio of tax in arrears newly incurred per year is decreased.</p>	<p>Data from GDT Data from GDT</p>	
<p>Project Purpose: Tax collection function of the GDT is further strengthened through enhancement of self-assessment regime.</p>	<p>1. [Reference] % of taxpayers who file tax return is increased. 2. [Reference] % of self-assessment regime taxpayers is increased. 3. Knowledge/knowhow is shared and utilized.</p>	<p>Data from GDT Data from GDT Observation and Interview from GDT (Project Report)</p>	<p>Economic situation in Cambodia is not dramatically deteriorated. There is no drastic changes in terms of tax policy (such as tax reduction) RGC's continuous actions on the followings: (1) To provide more enhanced incentives to urge taxpayer to shift from the estimated regime to the self-assessment regime (2) To promote fair taxation, tax arrears' collection needs to be strictly enforced (3) To establish concrete measures for non-registered and non-filing taxpayers (4) To strengthen the discipline of tax officers (5) To deliver trainings and seminars on accounting and bookkeeping for GDT staff and taxpayers</p>
<p>Outputs: 1. The institutional capacity for tax audit is strengthened. 2. Taxpayer service is improved.</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. Knowledge of trained auditors is increased. 2-1. Taxpayer seminars are held regularly. 2-2. Number of measures taken in response to taxpayers' need is increased.</p>	<p>Project Report Project Report Baseline Survey Data from GDT Data from GDT</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>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</p>	<p>Inputs: (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</p>		<p>The information of enterprises registered by MOC is appropriately reported to GDT. Task Force Members of the Project do not rotate often and dedicate continuously to the Project's activities.</p>

POA

<p>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 provide OJTs on Tax Audit practices through compiling Audit Case book.</p> <p>1-6 To compile Training Materials (lecture note) include experiences and lessons learned through the trainings and seminars.</p> <p>1-7 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>	<p>d. Training in Japan and/or third country e. Provision of equipment f. Necessary budget for the Project activities</p> <p>(2) Input from Cambodia</p> <p>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>Preconditions:</p> <p>- The Government of Cambodia does not change their policy in terms of tax administration reform.</p>
--	---	--

		JFY2011			JFY2012												JFY2013												JFY2014												JFY2015							
		2011			2012												2013												2014												2015							
		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
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 provide OJTs on Tax Audit practices through compiling Audit Case book.																																															
1-6	To compile Training Materials (lecture note) include experiences and lessons learned through the trainings and seminars.																																															
1-7	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.																																															
		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
		2011			2012												2013												2014												2015							
					▲ JCC												▲ JCC												▲ JCC												▲ Terminal Evaluation & JCC							

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

Handwritten signature/initials

Annex 4: List of Japanese Experts and Other Experts

Assignment of the Japanese Experts

	Name of Expert	Position	Affiliation	Subject	Period
1	Ms. Imai Takako	Chief Advisor	JICA		2012/05/03 – 2015/07/31
2	Mr. Oikawa Masanori	Project Coordinator	JICA		2011/09/05 – 2013/09/03
3	Mr. Kumagai Takahiro	Project Coordinator	JICA		2013/08/01 – 2015/07/31
4	Mr. Otake Kenichiro	Former commissioner President	NTA ABPV	Consultation on Tax Administration	2012/12/13 – 2012/12/17
5	Ms. Higashiyama Junko	President	C3Lab.Inc.	Consultation on Tax Administration	2012/12/13 – 2012/12/17
6	Mr. Kodera Toshinari	CPTA	Kodera CPTA Office	Tax Administration	2013/01/07 – 2013/01/11
7	Mr. Ishiguro Hideaki	Associate professor	Jobu University	Critical Thinking	2013/01/07 – 2013/01/11
8	Mr. Kumamoto Masamichi	A. Director, Public relations	NTA	Taxpayer Service	2013/02/26 – 2013/03/01
9	Ms. Mogawa Saori	Assistant Chief, International Cooperation	NTC, NTA	Taxpayer Service	2013/02/27 – 2013/03/01
10	Mr. Ikeda Ryutaro	Professor, International Cooperation	NTC, NTA	Tax Audit	2013/03/11 – 2013/03/15
11	Ms. Orikasa Naomi	A. Professor, International Cooperation	NTC, NTA	Tax Audit	2013/03/11 – 2013/03/15
12	Mr. Kodera Toshinari	CPTA	Kodera CPTA Office	Tax Administration	2013/03/25 – 2013/04/05
13	Mr. Ishiguro Hideaki	Associate professor	Jobu University	Critical Thinking	2013/03/25 – 2013/04/05
14	Mr. Takeuchi Yukimasa	Expert	NTA/JICA Malaysia	Tax Audit without checking books	2013/05/06 – 2013/05/10
15	Mr. Hasegawa Takanori	Deputy Director, Collection Dep.	NTA	Business process improvement	2014/06/02- 2014/06/07
16	Mr. Ogino Yoshiyuki	Assistant Chief, Collection Dep.	NTA	Business process improvement	2014/06/02- 2014/06/07
17	Mr. Morimune Taro	A. Professor, International Cooperation	NTC, NTA	Business process improvement	2014/06/22- 2014/06/28
18	Mr. Miseki Kimio	Former Director,	Ebara Tax Office, NTA	Business process improvement	2014/07/31- 2014/8/30

19	Mr. Komamiya Fumihiro	Professor,	Niigata University	Interpretation of Tax Law	2015/02/08-2015/02/14
----	-----------------------	------------	--------------------	---------------------------	-----------------------

Assignment of the Other Experts

	Name of Expert	Position	Affiliation	Subject	Period
1	Mr. Ralf Hundermark	Country Manager, Vice President	AIT (Cambodia) rep. office Business development, AIT	Project Management	2013/09/10
2	Mr. Wahyu Karya Tumakaka	Director, Directorate, Business Process Transformation	Directorate General of Taxes, Ministry of Finance of Republic of Indonesia	Tax Administration	2013/12/10 – 2013/12/13
3	Dr. Nufransa Wira Sakti	Deputy Director, Directorate, Business Process Transformation	Directorate General of Taxes, Ministry of Finance of Republic of Indonesia	Tax Administration	2013/12/10 – 2013/12/13
4	Mr. Ralf Hundermark	Country Manager, Vice President	AIT (Cambodia) rep. office Business development, AIT	Project Management	2014/04/07
5	Tan Sri Dr. Mohd. Shukor Mahfar,	CEO	Inland Revenue Board of Malaysia	Tax Administration	2014/06/04 – 2014/06/06
6	Mr. Mohammed Noor Ahmad	Deputy Director of Tax Operations Department / Director of Policy and Operational Division,	Inland Revenue Board of Malaysia	Tax Administration	2014/06/04 – 2014/06/06
7	Dr. Mangesh Gondavale	Deputy Commissioner 4, Inv. B, Department of sales Tax	Government of Maharashtra, India	Tax Audit	2014/10/26 – 2014/11/01
8	Mr. Stephen K. Kyande	Senior Assistant Commissioner, Domestic Taxes Department	Kenya Revenue Authority, Kenya	Tax Audit	2014/10/26 – 2014/11/01

Annex 5_List of Ex-participants in Trainings in Japan and in Third Countries

Ex-Participant of Training in the period of the Project

1. Training in Japan

Period: 11th - 16th March 2012

Theme: Tax Administration in Japan

	Name	Position	Affiliation
1	H.E. Pen Sopakphea	Deputy Director General	GDT
2	Mr. Chem Veasna	Director	DTSTA
3	Mr. Eng Ratana	Deputy Director	DLT
4	Mr. Liv Bora	Deputy Director	Daun Penh Tax Branch
5	Mr. Muth Noch	Deputy Director	DEA
6	Mr. Nuon They	Deputy Director	DIT
7	Mr. Heng Sothy	Official	DLLS

Period: 11th - 21st February 2013

Theme: Measure to Promote Self-assessment System

	Name	Position	Affiliation
1	Mr. Chab Sothany	Deputy Director	DTSTA
2	Mr. Nup Sothunvichet	Deputy Director	DEA
3	Mr. Chhim Menghong	Director	Russey Keo Tax Branch
4	Mr. Chamroeun Touch	Deputy Director	DIT
5	Mr. Chum Samnith	Director	Odor Meanchey Tax Branch
6	Mr. Sem Sakhon	Deputy Director	DLLS
7	Mr. Te Jeudi	Chief of Bureau	DLT
8	Mr. Khoeum Tola	Chief of Bureau	DLLS
9	Ms. Chey Sofasy	Deputy Director	7 Makara Tax Branch
10	Mr. In Tim	Deputy Director	Svay Rieng Tax Branch
11	Mr. Suon Somanak	Deputy Chief of Bureau	DTSTA
12	Ms. Rath Madilin	Official	DEA
13	Mr. Kong Marry	Official	DIT
14	Mr. Chea Menghuot	Official	DEA
15	Mr. Po Piseth	Official	DEA

Period: 2nd - 8th June 2013

Theme: Measure to Promote Self-assessment System

	Name	Position	Affiliation
1	Mr. Khoy Chhin	Director	Siem Reap Tax Branch
2	Mr. Chim Sovann	Director	Kampong Thom Tax Branch
3	Mr. Pech Chanra	Director	Stoeng Treng Tax Branch

Annex 5_List of Ex-participants in Trainings in Japan and in Third Countries

4	Mr. Thoun Chhaykry	Deputy Director	7 Makara Tax Branch
5	Mr. Bun Vuthdika	Deputy Director	Ratanakiri Tax Branch
6	Mr. Sunly Delyn	Deputy Chief of Bureau	DLT
7	Ms. Sarin Ranie	Deputy Chief of Bureau	Daun Penh Tax Branch
8	Mr. Yan Ra	Deputy Chief of Bureau	DTSTA
9	Mr. Hor Soknak	Official	DEA
10	Mr. Pheng Duconseil	Official	DEA

Period: 9th -13th December 2013

Theme: Measure to Promote Self-assessment System: Audit

	Name	Position	Affiliation
1	Mr. Ouk Sakona	Director	Pursat Tax Branch
2	Mr. Ek Chabserey	Director	Koh Kong Tax Branch
3	Mr. Neak Sary	Director	Svay Rieng Tax Branch
4	Mr. Ouk Sarin	Director	Pailin Tax Branch
5	Mr. Ouch Kimsean	Director	Kep Tax Branch
6	Mr. Thor Chhaysereyboth	Chief of Bureau	DEA
7	Mr. Chhay Cheaheng	Chief of Bureau	DEA
8	Mr. Bun Thoeun	Deputy Chief of Bureau	DLT
9	Mr. Leng Piseth	Official	DLT
10	Mr. Heng Chumnith	Official	DLT

Period: 26th -30th January 2015

Theme: Measure to Promote Self- assessment System: Taxpayer Service

	Name	Position	Affiliation
1	Mr. Kong Sok Heng	Deputy Director	DTSTA
2	Mr. Hieng Srun	Director	Sen Sok Tax Branch
3	Mr. Nget Chhayleang	Chief of Bureau	DLT
4	Mr. Nguon Sovann	Deputy Director	Kandal Tax Branch
5	Mr. Pech Tha	Deputy Director	Russey Keo Tax Branch

Annex 5 List of Ex-participants in Trainings in Japan and in Third Countries

2. Third country Training

Period: 19th -25th February 2012

Theme: Taxpayer Service and Tax Audit

Country: Malaysia

	Name	Position	Affiliation
1	H.E. Kim Sopheak	Deputy Director General	GDT
2	Mr. Srun Angkaren	Deputy Director	DEA
3	Mr. Kim Vichet	Chief of Bureau	DEA
4	Mr. Sun Votthy	Director	NTS
5	Mr. Ouk Sambona	Deputy Director	Russey Keo Tax Branch
6	Mr. En Sokhavuth	Chief of Bureau	DEA
7	Mr. Chan Thoeun	Deputy Director	Tuol Kork Tax Branch
8	Mr. Peou Dara	Deputy Director	Chamkarmorn Tax Branch
9	Mr. Yun Sophina	Chief of Bureau	DIT
10	Mr. Meng Minea	Chief of Bureau	DIT
11	Mr. Tep Chamroeun	Deputy Chief of Bureau	DTSTA
12	Mr. Seang Sotheara	Official	DLT
13	Ms. Pich Bophaleak	Official	DPAF
14	Ms. Nou Simorn	Official	DLLS
15	Mr. Leng Piseth	Official	DLT
16	Mr. So Phea Rang	Official	DTSTA

Period: 7th - 13th October 2012

Theme: Taxpayer Service and Tax Audit

Country: Indonesia

	Name	Position	Affiliation
1	H.E. Vann Puthipol	Deputy Director General	GDT
2	Mr. Him Bunthoeun	Director	DPAF
3	Mr. Ty Sokhon	Director	Battambang Tax Branch
4	Mr. Muth Noch	Deputy Director	DEA
5	Mr. Srun Angkaren	Deputy Director	DEA
6	Mr. Yin Chindavuth	Deputy Director	Chamkarmorn Tax Branch
7	Mr. Chin Kim Sreng	Deputy Director	Siem Reap Tax Branch
8	Mr. Kim Vichet	Chief of Bureau	DLT
9	Mr. Preap Bona	Deputy Chief of Bureau	DTSTA
10	Mr. Chheang Kimsay	Deputy Chief of Bureau	DLT
11	Mr. Lim Delux	Official	NTS, DPAF
12	Mr. Hy Sokleng	Official	DTSTA
13	Mr. Peng Chhong	Chief of Bureau	Chamkarmorn Tax Branch
14	Mr. Chin Hap	Chief of Bureau	Ressey Keo Tax Branch

Annex 5 List of Ex-participants in Trainings in Japan and in Third Countries

Period: 4th - 5th March 2013

Theme: Data Processing Center

Country: Thailand

	Name	Position	Affiliation
1	H.E. Kong Vibol	Director General	GDT
2	H.E. Kim Sopheak	Deputy Director General	GDT
3	Mr. Srun Angkaren	Deputy Director	DEA
4	Mr. Nuon They	Deputy Director	DIT
5	Mr. Te Jeudi	Chief of Bureau	DLT
6	Mr. Kong Marry	Official	DIT
7	Mr. Thong Seiha	Secretary of Director General	

Period: 7th - 13th October 2013

Theme: Data Processing Center

Country: Singapore

	Name	Position	Affiliation
1	H.E. Kong Vibol	Director General	GDT
2	H.E. Kim Sopheak	Deputy Director General	GDT
3	H.E. Vann Puthipol	Deputy Director General	GDT
4	Mr. Nuon They	Deputy Director	DIT
5	Mr. Srun Angkaren	Deputy Director	DEA
6	Mr. Nup Sothunvichet	Deputy Director	DEA
7	Mr. Te Jeudi	Chief of Bureau	DLT
8	Mr. Kong Marry	Official	DIT
9	Mr. Po Sandap	Official	DLLS
10	Mr. Thon Nicola	Official	DIT
11	Mr. Thong Seiha	Secretary of Director General	

Period: 24th - 27th November 2013

Theme: Data Processing Center

Country: Malaysia

	Name	Position	Affiliation
1	H.E. Kong Vibol	Director General	GDT
2	H.E. Vann Puthipol	Deputy Director General	GDT
3	Mr. Hean Treng	Director	DTSTA
4	Mr. NuonThey	Deputy Director	DIT
5	Mr. Oeur Samrith	Deputy Director	DTSTA
6	Mr. Te Jeudi	Chief of Bureau	DLT
7	Mr. Yun Sophina	Chief of Bureau	DIT
8	Mr. Lim Delux	Officer	Assistant to Director General
9	Mr. Thong Seiha	Secretary of Director General	

Handwritten signature/initials

Annex 6_List of Seminars and Workshops

List of Seminars and Workshops

Period	Theme & Topics	Lecturer	No. of Participants
In-country Training			
Aug.7, 2013	Personal Income Tax	Mr. Otake	46
Sep. 10, 2013	Project Management-1	Outsource (Mr. Ralf. AIT)	50
Dec. 11-12, 2013	Tax Administration Reform (Indonesia)	Mr. Tumakaka & Dr. Nufransa	81
Apr. 7, 2014	Project Management-2	Outsource (Mr. Ralf. AIT)	62
June 5, 2014	Malaysia Tax Administration Reform	Dr. Mohd Shukor Mahfa & Mr. Mohammed Noor Ahmad	78
July 1, 2014	Consultation Workshop (Roadmap Development)	R/M Study Team (E&Y)	70
Oct. 27-31, 2014	Sharing Experience in Tax Audit from India and Kenya	Dr. Mangesh Gondavale & Mr. Stephen K.Kyande	172
Sep. 2014- Jan. 2015	Communication Training for existing tax officials (NTS)	Outsource (Kanasan Kobo Co., Ltd)	602
Dec. 5, 2014	Communication Training for new tax officials (NTS)-framework B, G1	Outsource (Kanasan Kobo Co., Ltd)	40
Dec. 8, 2014	Communication Training for new tax officials (NTS) - framework B, G2	Outsource (Kanasan Kobo Co., Ltd)	40
Dec. 11-12, 2014	Registration Training	Tax Officer	195
Dec. 22, 2014	Communication Training for new tax officials (NTS)-framework A, G1	Outsource (Kanasan Kobo Co., Ltd)	41
Dec. 22, 2014	Communication Training for new tax officials (NTS)-framework A, G2	Outsource (Kanasan Kobo Co., Ltd)	39
Dec. 24, 2014	Communication Training for new tax officials (NTS)-framework A, G3	Outsource (Kanasan Kobo Co., Ltd)	53
Dec. 24, 2014	Communication Training for new tax officials (NTS)-framework A, G4	Outsource (Kanasan Kobo Co., Ltd)	46
Jan. 26, 2015	Communication Training for Khan Russey Keo Tax Branch	Outsource (Kanasan Kobo Co., Ltd)	27
Jan. 28, 2015	Communication Training for Khan Daun Penh Tax Branch	Outsource (Kanasan Kobo Co., Ltd)	36
Jan. 30, 2015	Communication Training for Khan 7 Makara Tax Branch	Outsource (Kanasan Kobo Co., Ltd)	34
Feb. 4, 2015	Communication Training for Khan Meanchey Tax Branch	Outsource (Kanasan Kobo Co., Ltd)	20
Feb. 9-12, 2015	Principle of Tax Law and its interpretation(Discussion)	Prof. Komamiya	124
Feb. 12, 2015	Principle of Tax Law and its interpretation(Seminar)	Prof. Komamiya	44
Feb. 23, 2015	Communication Training for	Outsource (Kanasan Kobo	26

	Khan Tuol Kork Tax Branch	Co., Ltd)	
Feb. 24, 2015	Communication Training for Khan Chamkar Morn Tax Branch	Outsource (Kanasan Kobo Co., Ltd)	38
Feb. 25, 2015	Communication Training for Khan Dangkor Tax Branch	Outsource (Kanasan Kobo Co., Ltd)	16
Feb. 27, 2015	Communication Training for Khan Sensok Tax Branch	Outsource (Kanasan Kobo Co., Ltd)	30
March 2, 2015	Communication Training for Khan Porsenchey Tax Branch	Outsource (Kanasan Kobo Co., Ltd)	14
Seminar for Taxpayers			
Dec. 15-25, 2014	Taxpayer Seminar on TOP and Taxpayer's obligation for 9 Khan Tax Branches	Tax Officer	1267 (Taxpayers)
Feb. 13, 2015	Public Seminar Principle of Tax Law and its interpretation	Prof. Komamiya	179 (Taxpayers and Officers)

Annex 7_List of Counterpart Personnel

List of the Counterparts

	Name	Position/Affiliation	Role in the Project
1	H.E. Kong Vibol	Director General , GDT	Project Director
2	H.E. Vann Puthipol	Deputy Director General, GDT	Project Manager
3	H.E. Yos Simarath	Deputy Director General, GDT	Project Manager
4	Mr. Him Bunthoeun	Director, PAFD	Leader, Project Coordinator
5	Mr. Te Jeudi	Deputy Director, DEA	Project Coordinator, Modernization WG
6	Ms. Pich Bophaleak	Deputy Chief of Bureau, PAFD	Project Coordinator
7	Mr. Roth Mony	Director, DEA	Leader, Tax Audit TF
8	Mr. Srun Angkaren	Deputy Director, DLT	Deputy Leader, Tax Audit TF, Modernization WG
9	Mr. Sieng Sytha	Deputy Director, DEA	Deputy Leader, Tax Audit TF
10	Mr. Kim Vichet	Deputy Director, DLT	Tax Audit TF
11	Mr. En Sokhavuth	Chief of Bureau, DLT	Tax Audit TF
12	Mr. Thor Chaysereyboth	Chief of Bureau, DEA	Tax Audit TF
13	Mr. Chhay Cheaheng	Chief of Bureau, DEA	Tax Audit TF
14	Mr. Po Piseth	Deputy Chief of Bureau, DEA	Tax Audit TF
15	Mr. Heng Chumnith	Deputy Chief of Bureau, DLT	Tax Audit TF
16	Mr. Leng Piseth	Deputy Chief of Bureau, DLT	Tax Audit TF
17	Mr. Kong Kiry	Official, DEA	Tax Audit TF
18	Mr. Hean Treng	Director, DTSTA	Leader, Taxpayer Service TF
19	Mr. Eng Ratana	Director, DLT	Deputy Leader, Taxpayer Service TF
20	Mr. Kong Sok Heng	Deputy Director, DTSTA	Deputy Leader, Taxpayer Service TF
21	Mr. Oeur Samrith	Deputy Director, DTSTA	Taxpayer Service TF, Modernization WG
22	Mr. Chheang Kimsay	Chief of Bureau, DLT	Taxpayer Service TF, Modernization WG
23	Mr. Nget Chhayleang	Chief of Bureau, DLT	Taxpayer Service TF
24	Ms. Chey Sofasy	Deputy Director, 7 Makara Branch	Taxpayer Service TF
25	Ms. Sarin Ranie	Deputy Director, Daun Penh Branch	Taxpayer Service TF
26	Mr. Meng Minea	Chief of Bureau, DIT	Taxpayer Service TF
27	Mr. Seang Sotheara	Deputy Chief of Bureau, DLT	Taxpayer Service TF
28	Mr. Hy Sokleng	Official, DTSTA	Taxpayer Service TF
29	Mr. Nuon Thery	Deputy Director, DIT	Leader, Modernization WG
30	Mr. Haing Nouk Both	Director, Daun Penh Branch	Modernization WG
31	Mr. Ty Sokhon	Director, Chamkarmorn Branch	Modernization WG
32	Mr. Lim Delux	Deputy Director, DIT	Modernization WG
33	Mr. Vann Sibona	Official, DLT	Modernization WG

* The above list consists of members who have been working as the Project counterparts since the Mid-Term Review in August 2013.

カンボジア・租税総局能力強化プロジェクト終了時評価調査
評価グリッド（終了時評価）

評価5項目	評価設問		情報源	データ収集方法	質問票における対応 質問 No. (※)
	項目	サブ項目			
実績	投入実績	日本側投入は計画どおり行われたか	・投入実績表 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	【1】 (5) 【2】 (1) 【3】 (3)-2
		カンボジア側投入は計画どおり行われたか	・投入実績表 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	【2】 (2) 【3】 (3)-1
成果達成の実績					
成果1「税務調査に係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	・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	【1】 (3) 【3】 (1)1-1, (1)-1-3,
	指標 1-2	改善された内部規定の数が増加する	・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	【1】 (3) 【3】 (1)1-1, (1)-1-2, (1)-1-3,
	指標 1-3	研修を受けた調査官の知識が向上する	・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	【1】 (3) 【3】 (1)1-1,
成果2「納税者サービスが改善される」	指標 2-1	納税者セミナーが定期的開催される	・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	【1】 (3) 【3】 (1)1-1,
	指標 2-2	納税者のニーズに応じて取られた対策数が増加する	・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	【1】 (3) 【2】 (12) 【3】 (1)1-1, (1)-1-5,
プロジェクト目標の達成見込み					
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	【参考】	指標 1 納税者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	・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	【3】 (1)-2
	【参考】	指標 2 申告納税制度による納税者の割合が増加する	・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	【2】 (8) 【3】 (1)-2
	指標 3	知識・ノウハウが共有・活用される	・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	【2】 (9),(10) 【3】 (1)-1-3, (1)-1-4, (1)-2
上位目標の達成見通し					
申告納税による税収が増加する	指標 1	2018年までに、GDPに占める歳入額の割合が増加する	・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P	①資料レビュー ②質問票	【1】 (12) 【3】 (2)-1,

※質問票における対応質問 No. : GDT 幹部宛て質問票【1】、C/P 宛て質問票【2】、長期専門家宛て質問票【3】

			・日本人専門家	③インタビュー	
		【参考】指標 2 2018年までに新規に発生する滞納率が減少する	・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	【1】(12) 【3】(2)-1
実施プロセス	活動は計画どおり実施されたか	1-1 To set up a task force group on Tax Audit within GDT	・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	【1】(1)
		1-2 To identify issues to be tackled regarding Tax Audit practices	・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	【1】(1)
		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)	・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	【1】(1)
		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)	・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	【1】(1)
		1-5 To provide OJTs on Tax Audit practices through compiling Audit Case book	・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	【1】(1)
		1-6 To compile Training Materials (lecture note) include experiences and lessons learned through the trainings and seminars	・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	【1】(1)
		1-7 To provide advices and/or seminars on emerging issues when necessary	・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	【1】(1)
		2-1 To set up a task force group for the Project on Taxpayer Service within GDT	・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	【1】(1)
		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	・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	【1】(1)
		2-3 To provide training courses(s) and/or OJTs on the improvement of taxpayer services	・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	【1】(1)
		2-4 To strengthen public relations (PR) activities for taxpayers through the creation and/or updating of GDT's websites and leaflets etc.	・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	【1】(1)
		2-5 To make analysis on complaints from	・プロジェクト報告書等	①資料レビュー	【1】(1)

※質問票における対応質問 No. : GDT 幹部宛て質問票【1】、C/P 宛て質問票【2】、長期専門家宛て質問票【3】

		taxpayers and reflect on practices through the dialogue with private sectors	・ GDT、C/P ・ 日本人専門家	② 質問票 ③ インタビュー	
		成果 1 及び 2 の双方に係る活動	・ プロジェクト報告書等 ・ GDT、C/P ・ 日本人専門家	① 資料レビュー ② 質問票 ③ インタビュー	【1】 (1)
		業務効率化及び IT ロードマップ作成支援活動	・ プロジェクト報告書等 ・ GDT、C/P ・ 日本人専門家	① 資料レビュー ② 質問票 ③ インタビュー	【1】 (1)
	プロジェクトの進捗	プロジェクトの活動に遅れはないか、ある場合、原因は何か	・ プロジェクト報告書等 ・ GDT、C/P ・ 日本人専門家	① 資料レビュー ② 質問票 ③ インタビュー	
	プロジェクトの運営	プロジェクト内部及び関係機関とのコミュニケーション、調整は適切に行われているか	・ プロジェクト報告書等 ・ GDT、C/P ・ 日本人専門家	① 資料レビュー ② 質問票 ③ インタビュー	【1】 (6),(7) 【2】 (5),(6),(7) 【3】 (3)-3
		モニタリングの仕組みは構築されたか	・ プロジェクト報告書等 ・ GDT、C/P ・ 日本人専門家	① 資料レビュー ② 質問票 ③ インタビュー	
		他支援等との重複はなかったか。他リソース等との連携はあったか	・ プロジェクト報告書等 ・ GDT、C/P ・ 日本人専門家	① 資料レビュー ② 質問票 ③ インタビュー	
		プロジェクトに対する GDT の意識は高いか	・ プロジェクト報告書等 ・ GDT、C/P ・ 日本人専門家	① 資料レビュー ② 質問票 ③ インタビュー	
	C/P の配置	能力、人数、職責等の面で適切な C/P 配置がなされたか	・ プロジェクト報告書等 ・ GDT、C/P ・ 日本人専門家	① 資料レビュー ② 質問票 ③ インタビュー	【3】 (3)-1
		C/P 配置に起因する活動の遅延その他の支障は生じていないか	・ プロジェクト報告書等 ・ GDT、C/P ・ 日本人専門家	① 資料レビュー ② 質問票 ③ インタビュー	【3】 (3)-1
	C/P のプロジェクトへの参加度合い	C/P はプロジェクトに積極的に関与しているか。十分な参加時間を確保できているか	・ プロジェクト報告書等 ・ GDT、C/P ・ 日本人専門家	① 資料レビュー ② 質問票 ③ インタビュー	【3】 (3)-1
	その他実施過程における問題	その他の問題は生じていないか。ある場合、その原因は何か	・ プロジェクト報告書等 ・ GDT、C/P ・ 日本人専門家	① 資料レビュー ② 質問票 ③ インタビュー	【1】 (6),(7)
妥当性	カンボジア及びわが国政府の政策との整合性	カンボジアの政策及び優先度との整合性	・ カンボジア政策文書 ・ 同長期計画 ・ GDT	① 資料レビュー ② 質問票 ③ インタビュー	【3】 (4)-1
		カンボジアの対カンボジア援助政策との整合性	・ 国別援助実施方針等	① 資料レビュー	

※質問票における対応質問 No. : GDT 幹部宛て質問票 【1】、C/P 宛て質問票 【2】、長期専門家宛て質問票 【3】

	カンボジアのニーズとの整合性	カンボジアのニーズとプロジェクト内容との整合性	・事前評価調査報告書等 ・GDT、C/P	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	【1】 (1) 【2】 (4)
	手段の適切性	技術面及び運営面における手段はカンボジアの現状に照らして適切か	・GDT、C/P ・日本人専門家	①質問票 ②インタビュー	【1】 (2) 【2】 (3)
	日本の支援の比較優位性	技術的先進性等、日本が支援することの優位性は高いか	・事前評価調査報告書等 ・日本人専門家 ・GDT、C/P	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	
	ターゲットグループ選定の適切性	ターゲットグループは、適切に選定されているか	・プロジェクト報告書等 ・日本人専門家 ・GDT、C/P	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	
	その他	プロジェクト開始以降、プロジェクトをとりまく環境（政策、経済、社会など）の変化はないか	・プロジェクト報告書等 ・日本人専門家 ・GDT、C/P	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	【1】 (11) 【2】 (15) 【3】 (4)-2, (4)-3
	社会的配慮の適切性	ジェンダー、貧困層、環境等への社会的な配慮は適切に行われているか	・事前評価調査報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	【1】 (11) 【2】 (15)
有効性	プロジェクト活動の達成度	各活動は想定されたレベルの達成度を得ているか	・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	【1】 (1)
	成果1の達成度	設定された指標について、予定どおりの達成度・進捗を得ているか	・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	【1】 (3) 【3】 (1)-1
	成果2の達成度	設定された指標について、予定どおりの達成度・進捗を得ているか	・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	【1】 (3) 【2】 (10),(12) 【3】 (1)-1
	成果1及び成果2の双方に係る研修・活動の達成度	活動の進捗・達成度は想定どおりだったか	・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	【1】 (3) 【3】 (1)-1
	IT化ロードマップの作成支援の達成度	活動の進捗・達成度は想定どおりだったか	・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	【1】 (3) 【3】 (1)-1
		プロジェクト目標の達成にどのような影響を与えたか	・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	【1】 (4) 【2】 (11)

※質問票における対応質問 No. : GDT 幹部宛て質問票 **【1】**、C/P 宛て質問票 **【2】**、長期専門家宛て質問票 **【3】**

	プロジェクト目標の達成度及びその経緯	設定された指標について、予定どおりの達成度・進捗を得ているか	・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	【3】 (1)-2-1, (1)-2-2, (1)-2-3,,
	プロジェクト目標の指標の適切性	設定された指標は、プロジェクト目標の達成度を測るのに必要十分であるか	・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	【3】 (1)-2-4,
	プロジェクト目標と成果1、2との因果関係	成果1、2の達成は、プロジェクト目標を達成するのに十分か	・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	
	外部条件の適切性	外部条件は適切に設定されているか	・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	【1】 (10)
	外部条件は満たされたか	設定された外部条件は満たされたか	・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	【1】 (12) 【3】 (1)-1-6,
	促進要因・阻害要因	プロジェクトの進捗、成果達成を促進、または阻害した要因はあったか	・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	【1】 (9) 【2】 (13) 【3】 (1)-3,
効率性	投入の適切性・適時性【再掲】	日本側の投入は、質、量、タイミング及び期間設定の面において適切に行われたか	・プロジェクト報告書等 ・投入実績表 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー ④直接観察	【1】 (5) 【2】 (1) 【3】 (3)-2
		カンボジア側の投入は、質、量、タイミングの面において適切に行われたか	・プロジェクト報告書等 ・投入実績表 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	【2】 (2) 【3】 (3)-1
	投入の活用度	投入は十分に活用されているか	・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー ④直接観察	【1】 (4)
	プロジェクト活動の進捗	POに照らして、各活動は適切な進捗をみているか	・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	
	プロジェクト運営の効率性	プロジェクト内部及び関係機関とのコミュニケーション、調整は適切に行われているか	・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	【1】 (6),(7) 【2】 (5),(6),(7) 【3】 (3)-3
		モニタリングの仕組みは構築されたか	・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家	①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー	

※質問票における対応質問 No. : GDT 幹部宛て質問票【1】、C/P 宛て質問票【2】、長期専門家宛て質問票【3】

		他支援等との重複はなかったか。他リソース等との連携はあったか	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家 ・その他関係者 (いれば) 	<ul style="list-style-type: none"> ①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー 	【3】 (3)-3
	促進要因・阻害要因	活動の効率を高めた、または低めた要因はあったか。それは何か	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家 	<ul style="list-style-type: none"> ①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー 	<ul style="list-style-type: none"> 【1】 (9) 【2】 (13)
インパクト	上位目標達成の見込み	2018年までに上位目標を達成する見込みはあるか	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家 	<ul style="list-style-type: none"> ①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー 	<ul style="list-style-type: none"> 【1】 (10),(12) 【3】 (2)-2, (2)-3, (2)-4
	プロジェクト目標と上位目標の因果関係	プロジェクト目標の達成は、上位目標の達成に大きく貢献するか	<ul style="list-style-type: none"> ・事前評価調査報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家 	<ul style="list-style-type: none"> ①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー 	【3】 (2)-5, (2)-6
		他に有効な手段はなかったか	<ul style="list-style-type: none"> ・日本人専門家 ・GDT、C/P 	<ul style="list-style-type: none"> ①質問票 ②インタビュー 	<ul style="list-style-type: none"> 【1】 (2) 【2】 (3)
	その他のインパクト	PDM に設定された上位目標以外に発生が見込まれる正・負のインパクトはあるか	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家 	<ul style="list-style-type: none"> ①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー 	<ul style="list-style-type: none"> 【1】 (11) 【2】 (14),(15) 【3】 (2)-7, (2)-8
持続性	政策的側面	カンボジアの当該分野における政策は、今後も持続する見込みか	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家 	<ul style="list-style-type: none"> ①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー 	【1】 (8)-1, (8)-2
	技術的側面	移転された技術は、C/Ps 及び関係者に十分に習得されているか	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家 	<ul style="list-style-type: none"> ①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー 	
		移転された技術の現時点における活用度はどの程度か	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト報告書等 ・GDT、C/P ・日本人専門家 	<ul style="list-style-type: none"> ①資料レビュー ②質問票 ③インタビュー 	<ul style="list-style-type: none"> 【1】 (8)-3 【2】 (11),(16)
		移転された技術が、近い将来、どの程度活用されると見込まれるか (理由)	<ul style="list-style-type: none"> ・GDT、C/P ・日本人専門家 	<ul style="list-style-type: none"> ①質問票 ②インタビュー 	<ul style="list-style-type: none"> 【1】 (8)-3 【2】 (11),(16) 【3】 (5)-2
	制度・組織的側面	カンボジアの当該分野における制度、GDT の組織・権限等は、今後も持続する見込みか	<ul style="list-style-type: none"> ・GDT、C/P ・日本人専門家 	<ul style="list-style-type: none"> ①質問票 ②インタビュー 	<ul style="list-style-type: none"> 【2】 (16) 【3】 (5)-1
	財政的側面	上位目標達成に向けての活動を持続するための財源は、確保される見込みか	<ul style="list-style-type: none"> ・GDT、C/P ・日本人専門家 	<ul style="list-style-type: none"> ①質問票 ②インタビュー 	<ul style="list-style-type: none"> 【1】 (8)-4,(8)-5 【3】 (5)-3

※質問票における対応質問 No. : GDT 幹部宛て質問票【1】、C/P 宛て質問票【2】、長期専門家宛て質問票【3】

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

Evaluation Grid (Terminal Evaluation)

Criteria	Evaluation Question		Source of Information	Method for Data Collection	Question Number in Questionnaires. (※)
	Item	Sub-Item			
Actual Performance	Inputs	Comparison the actual performance of inputs from the Japanese side with the plan	<ul style="list-style-type: none"> • List of inputs • GDT, C/P • Japanese experts 	① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview	【1】 (5) 【2】 (1) 【3】 (3)-2
		Comparison the actual performance of inputs from the Cambodian side with the plan	<ul style="list-style-type: none"> • List of inputs • GDT, C/P • Japanese experts 	① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview	【2】 (2) 【3】 (3)-1
Achievement of Outputs					
	Output 1: The institutional capacity for tax audit is strengthened.	Indicator 1-1: Task Force Meetings are regularly held.	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • Japanese experts 	① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview	【1】 (3) 【3】 (1)1-1, (1)-1-3,
		Indicator 1-2: Number of improved internal regulations regarding information collection and management is increased.	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview	【1】 (3) 【3】 (1)1-1, (1)-1-2, (1)-1-3,
		Indicator 1-3: Knowledge of trained auditors is increased.	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview	【1】 (3) 【3】 (1)1-1,
	Output 2: Taxpayer service is improved.	Indicator 2-1: Taxpayer seminars are held regularly.	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • Japanese experts 	① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview	【1】 (3) 【3】 (1)1-1,
		Indicator 2-2: Number of measures taken in response to taxpayers' need is increased.	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview	【1】 (3) 【2】 (12) 【3】 (1)1-1, (1)-1-5,
Prospect of Achievement of Project Purpose					
	Tax collection function of the GDT is further strengthened through enhancement of self-assessment regime.	[Reference] Indicator 1: % of taxpayers who file tax return is increased.	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview	【3】 (1)-2
		[Reference] Indicator 2: % of self-assessment regime taxpayers is increased.	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview	【2】 (8) 【3】 (1)-2

※Question Number in Questionnaires: 【1】 Questionnaire for GDT senior officers, 【2】 Questionnaire for C/Ps, 【3】 Questionnaire for Japanese experts

		Indicator 3: Knowledge/knowhow is shared and utilized.	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review documents of ② Questionnaire ③ Interview 	<ul style="list-style-type: none"> [2] (9),(10) [3] (1)-1-3,(1)-1-4, (1)-2
Prospect of Attainment of Overall Goal					
	Tax revenue based on self-assessment regime is increased.	Indicator 1: By year 2018, % of tax revenue against GDP is increased.	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review documents of ② Questionnaire ③ Interview 	<ul style="list-style-type: none"> [1] (12) [3] (2)-1,
		[Reference] Indicator 2: By year 2018 ratio of tax in arrears newly incurred per year is decreased.	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review documents of ② Questionnaire ③ Interview 	<ul style="list-style-type: none"> [1] (12) [3] (2)-1
Process of Implementation	Were the Activities carried out as planned?	1-1 To set up a task force group on Tax Audit within GDT	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review documents of ② Questionnaire ③ Interview 	<ul style="list-style-type: none"> [1] (1)
		1-2 To identify issues to be tackled regarding Tax Audit practices	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review documents of ② Questionnaire ③ Interview 	<ul style="list-style-type: none"> [1] (1)
		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)	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review documents of ② Questionnaire ③ Interview 	<ul style="list-style-type: none"> [1] (1)
		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)	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review documents of ② Questionnaire ③ Interview 	<ul style="list-style-type: none"> [1] (1)
		1-5 To provide OJTs on Tax Audit practices through compiling Audit Case book	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review documents of ② Questionnaire ③ Interview 	<ul style="list-style-type: none"> [1] (1)
		1-6 To compile Training Materials (lecture note) include experiences and lessons learned through the trainings and seminars	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review documents of ② Questionnaire ③ Interview 	<ul style="list-style-type: none"> [1] (1)
		1-7 To provide advices and/or seminars on emerging issues when necessary	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review documents of ② Questionnaire ③ Interview 	<ul style="list-style-type: none"> [1] (1)
		2-1 To set up a task force group for the Project on	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review of 	<ul style="list-style-type: none"> [1] (1)

※Question Number in Questionnaires: **[1]** Questionnaire for GDT senior officers, **[2]** Questionnaire for C/Ps, **[3]** Questionnaire for Japanese experts

		Taxpayer Service within GDT	<ul style="list-style-type: none"> • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> documents ② Questionnaire ③ Interview 	
		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	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview 	[1] (1)
		2-3 To provide training courses(s) and/or OJTs on the improvement of taxpayer services	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview 	[1] (1)
		2-4 To strengthen public relations (PR) activities for taxpayers through the creation and/or updating of GDT's websites and leaflets etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview 	[1] (1)
		2-5 To make analysis on complaints from taxpayers and reflect on practices through the dialogue with private sectors	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview 	[1] (1)
		Activities related to both Output 1 and Output 2	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview 	[1] (1)
		Activities regarding to modernization and automation of tax administration (development of roadmap)	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview 	[1] (1)
	Progress of the Project	Is there any delay in the progress of the Project Activities? If yes, the reason(s)	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview 	
	Management of the Project	Has sufficient and smooth communication / coordination made within the Project / with the concerned organizations?	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview 	[1] (6),(7) [2] (5),(6),(7) [3] (3)-3
		Has the monitoring system been already set and operated?	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview 	
		No duplication with other cooperation project? Was there good collaboration with other resources?	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview 	

※Question Number in Questionnaires: **[1]** Questionnaire for GDT senior officers, **[2]** Questionnaire for C/Ps, **[3]** Questionnaire for Japanese experts

		Has the GDT been engaged in the Project with strong ownership?	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review documents of ② Questionnaire ③ Interview 	
	Assignment of the C/P	Have sufficient and appropriate C/Ps been assigned in terms of their capacity, number, duties to the Project?	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review documents of ② Questionnaire ③ Interview 	[3] (3)-1
		Has significant delay been introduced by the improper assignment of the C/Ps?	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review documents of ② Questionnaire ③ Interview 	[3] (3)-1
	Commitment of the C/P to the Project	Have the C/Ps committed themselves sufficiently to the Project activities?	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review documents of ② Questionnaire ③ Interview 	[3] (3)-1
	Other critical problems / difficulties found in the process of the Project	Has other critical problems occurred in the process of the Project? If yes, the reason(s)	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview 	[1] (6),(7)
Relevance	Consistency with policies / priorities of Cambodia and Japan	Consistency of Project Purpose and Overall Goal with policies and priority of the Cambodian Government	<ul style="list-style-type: none"> • Policy documents of the Cambodian Government • Long-term strategy / plan in the concerned fields • GDT 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review documents of ② Questionnaire ③ Interview 	[3] (4)-1
		Consistency of Project Purpose and Overall Goal with the aid policies and priority of the Japanese Government	<ul style="list-style-type: none"> • Japanese Country Assistance Policy for Cambodia, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review of documents 	
	Fulfillment of needs of Cambodia	Consistency of the Project with the needs of Cambodia	<ul style="list-style-type: none"> • Ex-ante evaluation report, etc. • GDT, C/P 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview 	[1] (1) [2] (4)
	Appropriateness of approach	Was the approach taken by the Project appropriate enough in terms of technology transfer and project management?	<ul style="list-style-type: none"> • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Questionnaire ② Interview 	[1] (2) [2] (3)
	Comparative advantage of Japanese cooperation	Whether sufficient advantage was found in Japanese cooperation in comparison with other donors in the target fields or not	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • Japanese experts • GDT, C/P 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview 	
	Appropriateness of selection of target group	Was the selected target group relevant enough in their specialities and scale?	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • Japanese experts • GDT, C/P 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview 	
	Others	Significant change(s), either positive or negative, has/have been found or not in political, social,	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review documents of 	[1] (11) [2] (15)

※Question Number in Questionnaires: **[1]** Questionnaire for GDT senior officers, **[2]** Questionnaire for C/Ps, **[3]** Questionnaire for Japanese experts

		economic, and natural environment after the commencement of the Project	• GDT, C/P	② Questionnaire ③ Interview	【3】 (4)-2, (4)-3
	Appropriateness of consideration to the social vulnerable and natural environment	Appropriate consideration was made or not for potential impact of the Project on the socially vulnerable people such as women and the poor, and natural environment.	• Ex-ante evaluation report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts	① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview	【1】 (11) 【2】 (15)
Relevance	Achievement of project activities	Whether each activity has made sufficient attainment as expected or not	• Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts	① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview	【1】 (1)
	Achievement of Output 1	Extent to which the indicators set for Output 1 have been achieved	• Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts	① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview	【1】 (3) 【3】 (1)-1
	Achievement of Output 2	Extent to which the indicators set for Output 2 have been achieved	• Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts	① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview	【1】 (3) 【2】 (10),(12) 【3】 (1)-1
	Achievement of activities which cover both Output 1 and Output 2	Whether each activity has made sufficient attainment / progress as expected or not	• Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts	① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview	【1】 (3) 【3】 (1)-1
	Achievement of roadmap development of modernization and Automation of GDT	Whether each activity has made sufficient attainment / progress as expected or not	• Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts	④ Review of documents ⑤ Questionnaire ⑥ Interview	【1】 (3) 【3】 (1)-1
		Impact on the degree of achievement of Project Purpose	• Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts	① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview	【1】 (4) 【2】 (11)
	Attainment of project Purpose and its process	Extent to which the indicators set for Project Purpose have been achieved	• Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts	① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview	【3】 (1)-2-1, (1)-2-2, (1)-2-3,,
	Appropriateness of indicators for Project Purpose	Appropriate or not in measuring the attainment of Project Purpose	• Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts	① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview	【3】 (1)-2-4,
	Correlation between Project Purpose and Output 1 & 2	Whether Project Purpose can be attained through achieving Output 1 & 2 or not	• Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts	① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview	
	Appropriateness of Important Assumptions	Appropriate or not in the important assumptions for attaining Project Purpose after attaining Output 1 & 2	• Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts	① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview	【1】 (10)
	Degree of meeting Important	Whether the important assumptions set in the PDM	• Project report, etc.	① Review of documents	【1】 (12)

※Question Number in Questionnaires: 【1】 Questionnaire for GDT senior officers, 【2】 Questionnaire for C/Ps, 【3】 Questionnaire for Japanese experts

	Assumptions	were sufficiently met or not.	<ul style="list-style-type: none"> • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ② Questionnaire ③ Interview 	[3] (1)-1-6,
	Facilitating / interfering factors	Whether there was any factor which facilitated / interfered the progress / attainment of the Project or not	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview 	[1] (9) [2] (13) [3] (1)-3,
Efficiency	Appropriateness and timeliness of Inputs	Whether the inputs from the Japanese side were made properly in its quality, quantity, timing, and time frame or not	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • Lists of inputs • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview ④ Observation 	[1] (5) [2] (1) [3] (3)-2
		Whether the inputs from the Cambodian side were made properly in its quality, quantity, and timing or not	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • Lists of inputs • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview 	[2] (2) [3] (3)-1
	Degree of Utilization of inputs	Whether the inputs were sufficiently utilized for the Project activities or not	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview ④ Observation 	[1] (4)
	Progress of Project Activities	Appropriateness in its progress of each activity as against Plan of Operation (PO)	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview 	
	Efficiency of project management	Whether communication / coordination among the Project as well as with other concerned organizations was made properly or not	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview 	[1] (6),(7) [2] (5),(6),(7) [3] (3)-3
		Establishment of mechanism for monitoring the progress of the Project	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview 	
		Was there significant duplication / effective collaboration with other cooperation project?	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts • Other concerned organizations, if any 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview 	[3] (3)-3
	Facilitating / interfering factors	Was there any factor which increased / decreased the efficiency of the Project activities? If yes, what was it?	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview 	[1] (9) [2] (13)
Impact	Prospect of Achieving Overall Goal	Is Overall Goal potentially to be attained by 2018?	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview 	[1] (10),(12) [3] (2)-2, (2)-3, (2)-4
	Correlation between Project Purpose and Overall Goal	Is the achievement of Project Purpose sufficiently effective to induce the attainment of Overall Goal? Is there sufficient correlation between Project Purpose and Overall Goal?	<ul style="list-style-type: none"> • Ex-ante evaluation report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview 	[3] (2)-5, (2)-6

※Question Number in Questionnaires: [1] Questionnaire for GDT senior officers, [2] Questionnaire for C/Ps, [3] Questionnaire for Japanese experts

		Is there any other effective way to obtain the same impact as the Project?	<ul style="list-style-type: none"> • Japanese experts • GDT, C/P 	<ul style="list-style-type: none"> ① Questionnaire ② Interview 	<ul style="list-style-type: none"> [1] (2) [2] (3)
	Other unexpected impact either positive or negative	Is there any unexpected impact, either positive or negative, other than Overall Goal?	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview 	<ul style="list-style-type: none"> [1] (11) [2] (14),(15) [3] (2)-7, (2)-8
Sustainability	Policy aspect	Will the Project be likely to obtain policy support even after its termination?	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview 	[1] (8)-1, (8)-2
	Technical aspect	Have the Cambodian C/Ps already learned the technologies transferred by the Project and upgraded their knowledge / skills enough to apply them to the operation of their work on their own?	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview 	
		Has the Project already utilized or newly set up the mechanism for further application of the transferred technologies?	<ul style="list-style-type: none"> • Project report, etc. • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Review of documents ② Questionnaire ③ Interview 	<ul style="list-style-type: none"> [1] (8)-3 [2] (11),(16)
		Are the transferred technologies to be sufficiently applied to the operation and services of the GDT in near future? If yes, what is the basis of such prospect?	<ul style="list-style-type: none"> • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Questionnaire ② Interview 	<ul style="list-style-type: none"> [1] (8)-3 [2] (11),(16) [3] (5)-2
	Institutional aspect	Is the GDT to be maintained with its organizational authority even after the completion of the Project?	<ul style="list-style-type: none"> • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Questionnaire ② Interview 	<ul style="list-style-type: none"> [2] (16) [3] (5)-1
	Financial aspect	Can the Project activities expect further increase in its budget? How can it be?	<ul style="list-style-type: none"> • GDT, C/P • Japanese experts 	<ul style="list-style-type: none"> ① Questionnaire ② Interview 	<ul style="list-style-type: none"> [1] (8)-4,(8)-5 [3] (5)-3

※Question Number in Questionnaires: **[1]** Questionnaire for GDT senior officers, **[2]** Questionnaire for C/Ps, **[3]** Questionnaire for Japanese experts

