



JICAは1998年よりモンゴル国税庁に対して税務行政の協力を行っている。税務行政制度の定着から国際課税の税制整備や人材育成まで包括的に支援してきたJICAの協力は、2018年に20周年を迎えた。

## “現場主義”と“共創”へのこだわり コロナ禍で重要性増す税務行政協力

開発途上国に対して多様な協力を展開する国際協力機構(JICA)の事業“トレンド”を紹介する本連載の第14回目は、税務行政への支援に焦点を当てる。新興国、途上国における累積債務の拡大は2010年以降、著しい。さらには、19年末からの世界的な新型コロナウイルスの感染拡大に伴う経済低迷や保健医療政策などへの支出増による財政悪化が、債務拡大に拍車をかけている。健全な財政安定化は、今や喫緊の開発課題の一つだ。

### “部外者”が踏み込めない領域

政府が国民に十分な公共サービスを持続的に提供するためには、財政基盤が強固であることが不可欠である。しかし、多くの開発途上国は財政基盤が脆弱だ。その要因の一つは、政府が財政の規律を維持しながら、資金を戦略的に配分し、効率的に執行する「公共財政管理」(PFM)を適切に実施できていないことにある。

JICAはPFMに関するさまざまな支援を実施している。その一つが、政府の課税・徴税能力向上を通じて税収を増やし、財政基盤を強化することを目標とする「税務行政支援」である。

これまで10カ国以上の国々に専門家を派遣してきたJICAの支援内容は①賦課課税制度から申告納税制度への移行・定着(適正な申告・納税のための環境整備、税務調査、納税者管理)、②外国資本の流入に応じた対応(国際課税、大規模納税者への課税など)、③経済活動の高度化、所得上昇に応じた対応(電子商取

引、零細事業者への課税など)などに分けられる。各国の発展に応じてニーズが変わるため、息の長い支援になるのが特徴だ。具体的な支援アプローチは、事務効率化やシステム化に合わせた業務プロセス改善といった現場レベルでの取り組みから、税務職員向け人材育成や研修制度強化、税関連の法改正に向けた助言に至るまで多岐にわたる。

一方、課税・徴税の実施や税に関する制度作りは、国造りの根幹であるとともに、納税者の極めてプライベートな情報も取り扱う領域だ。たとえ協力プロジェクトを実施するドナーであっても、“部外者”が踏み込むのは容易ではないという特徴がある。

このような協力のカギとなるのは“現場主義”と“共創”の姿勢だ。答えを書いたマニュアルを一方向的に渡すのではなく、現地の社会、経済、文化に触れながら、その国に合った制度や仕事の進め方を現地の人々と試行錯誤しながら作り上げることを重視している。

## デジタル活用で効果・効率重視でも、変わらぬ信念

時代環境や社会ニーズの変化に伴い、JICAの税務行政協力にも変化が求められている。特にコロナ禍などを受けて財政危機に瀕する国が増加する中で、「財政を立て直すため、より効果的かつ効率的に税収の増加をもたらす施策の提案が求められている」と、久下哲也氏（Interview参照）は語る。今後、税務当局が把握できていないインフォーマルエコノミーへの対応など、適正な課税と徴収を通じ歳入面で高い効果が期待できる支援がより重視される可能性がある。

また、効果的・効率的な協力としてデジタル技術の活用も注目を浴びている。これまでも税関との連携により、納税者の申告内容確認に通関データとのマッチングを実施するなど開発途上国でのデータ活用実績を上げてきた。今後は人工知能（AI）なども利用することで電気・ガスの使用量や工場の敷地面積が判明する衛星画像など、企業の活動規模が直接判明するデータや各産業セクターの景況などマクロ指標も合わせた膨大なデータの解析結果を税務行政に活用できる可能性が広がっており、より正確な分析に基づく税務行政改革への関心も高まっている。

ただ、こうした新しい潮流が押し寄せている中でも、現場主義と共創の姿勢は欠かせない。効果的かつ効率的な協力を行うには対象国の特性を知ることが必要だ。新しい技術やデータを活用するにも各データを所管する省庁などとの連携やデータ管理・活用に強いコンサルティング企業などパートナーとの共創が求められる。コロナ禍により昨年度は各国に派遣されていた税務行政の専門家が一時的に帰国を余儀なくされた。帰国中はオンラインで現地と連絡を取りつつ事業を続けてきたが、感染が落ち着きつつある現在、専門家たちは現場復帰を果たしつつある。「オプションとしてのオンライン活用はこれからも有効だろう。しかし現場で実情を理解することの意義は変わらない」と久下氏が強調するように、JICAはデジタル技術などを有効活用して、効果的かつ効率的な協力の在り方を模索しながらも、現場主義と共創へのこだわりを貫き、国家財政基盤の強化に向けた支援を続けていく。

JICAによる「税務行政支援」の取り組みは以下を参照：  
<https://www.jica.go.jp/activities/issues/economic/index.html>

## Interview



### 信頼のキは 理解を示す姿勢と現場主義

国際協力機構（JICA）  
ガバナンス・平和構築部  
国際協力専門員

久下 哲也 氏

私は国税庁からの出向者として、税務行政の体制強化のため、2017年からJICA専門家として東南アジアへ派遣されていた。その後、国税庁を退職し、20年8月より現職についている。国際機関や他の先進国など多様なドナーが税務当局を支援している国にJICA専門家として派遣されている際、現地のカウンターパートから信頼を得るため、現地の背景や事情を読み解くことを大切にしている。例えば、カウンターのパートから「上層部が提案に難色を示し承認が得られない」といった話を耳にすることもあった。そうした際、いかにこちらの提案がロジカルであっても、上下関係や体裁を重視する社会では、そうした力学への配慮なしに物事を進めることは難しい。組織内の判断に影響を与える価値観は何なのか。それを探るため、必然的に現場職員とのコミュニケーションが重要になる。

全ての経済活動と関連する「税」を取り扱うには、それを規定する法律はもちろん、取り引き、あるいはその記録を事実上規定するさまざまな慣行を知ることも欠かせない。そのため、必然的に現場職員に日々教えることになる。

カウンターのパートに「税務行政の専門家は何を期待するか」と問うと、「税制に関する専門知識」や「日本での行政経験」といった答えが返ってくるのが多い。もちろん、そうした知識・経験を基にアドバイスすることになるのだが、契約・決済などの現地実務、二重・三重帳簿が作成されている背景事情、業界主要人物の話題など、現地事情を踏まえた具体的なコメントこそがカウンターパート幹部や現場職員からの信頼を得て、他ドナーとの間で比較優位に立つことを実感した。

今後、税務行政への協力要請は増えこそすれ、減ることはないだろう。また、デジタル技術の活用というこれまでにない分野での要請が出てくることも想定される。そうした多様な要請にも戦略性を持って対応していくことが課題になる。日本の国税庁には要となる専門家派遣について引き続き協力をお願いしていきたい。さらに、日本の税理士やシステムインテグレーターなどにも税務行政分野でのJICAのプロジェクトを認知してもらい、アイデアや協力をいただくことができないか検討していきたい。



独立行政法人 国際協力機構 <https://www.jica.go.jp>  
〒102-8012 東京都千代田区二番町5-25 二番町センタービル