



新型コロナウイルス特集

本特集は、新型コロナウイルスの経済的影響に対処する加盟国を支援するために、IMF の専門家が作成したものです。各稿で示された見解は筆者のものであり、必ずしも IMF、IMF 理事会、IMF マネジメントの見解を反映していません。

2021 年 7 月 20 日

税務当局のための危機収束後の税収創出方法

スーザン・ベッツ、パトリック・ドウ・メッツ、ルネ・ルイ・オッサ、エンリケ・ロハス 著

本稿は、危機が緩和されていくにつれ可及的速やかに徴税を再確立し、政府の支出ニーズを満たしていく上で税務当局はどうすればよいかガイダンスを提供するものである。本稿で概説する原則を用いた多面的なアプローチを活用して、その国の当局に特化したアクションプランが策定されるべきだ。本稿には指標となるアクションプランが含まれており、当局はこれを、アクションに優先順位をつけ徴税を促進していくのに役立てることができる。この特別目的ガイダンスは、パンデミックからの早期復旧のために設計されたものであり、長期的な歳入持続可能性に向けた国内歳入確保全般の計画とすることを意図したものではない。

徴税へのアプローチでは、納税者の状況を慎重に考慮すべきだ。未払いの税金は法的には支払われるべきものだが、税務当局が納税者のコンプライアンス状況を理解し、それに合わせて措置を調整していることを示すためには、新型コロナウイルス感染症が企業や個人に及ぼした影響を考慮することも必要となる。

本稿に対する問い合わせ先: cdsupport-revenue@imf.org.

I. コロナ禍後の税収回復—状況に合わせて調整したアプローチの原則

多くの国で、税務当局¹に対しては、速やかに通常の徴税アプローチを再開して新型コロナ対応に必要な資源を提供し、経済の活性化を促さなければならないという強いプレッシャーがかかっているか、かかることになるだろう。税収確保は急務だが、同時に当局は、一部の企業や個人は依然として新型コロナによる経済的影響を受けていることや、公正で公平なシステムを整備する必要性にも配慮する必要がある。すべての人に国の税法を順守するよう促しつつ、できる限り多くの存続可能企業に事業を継続させ健全な経済を支えていくためには、当局と納税者が共に取り組むことが、かつてないほど求められている。危機が緩和されていく局面や危機収束後に当局が納税者にどう対応するかを慎重に検討することが重要である。高圧的なアプローチを使えば、深刻な風評リスクが生じ、長期的にみれば納税者のコンプライアンスに悪影響を与えかねない。その一方で、未払いの税金は政府に対して支払われるべきものであり、可能な限り早い機会に報告され、徴収されなければならない。コロナ禍がもたらしている課題を考えると、故意であれ過失で

¹ 税関当局の課題については、新型コロナウイルス特集見解書「税関当局の重点施策」
<https://www.imf.org/en/Publications/SPROLLS/covid-19-special-notes#fiscal> で述べられている。

あれ、納税者のコンプライアンス水準が低下している可能性もある。こうした現実のバランスをとっていくには、よく配慮され、公正で、状況に合わせて調整されたアプローチが必要となる。また、新型コロナが国の経済や個々の納税者に及ぼした影響も考慮しなければならない。くわえて各国は、どのような臨時措置が導入され、その現状はどうなっているのかを把握し、危機が緩和されるにつれて国が可及的速やかに徴税を再確立していく能力が、それらの措置によって不適切に制約されないようにすべきだ。各国は、こうした見直しに沿って、条件が許せば臨時措置を段階的に廃止していくための計画を策定すべきである。既存のコンプライアンスリスク管理（CRM）プロセスでは入手可能なすべてのデータの分析を継続し、登録、申告、適正報告、納付という納税者義務の全般にわたって、新たに生じているリスクや優先して対応すべきリスクを特定すべきだ。本稿では、これらの義務のそれぞれにおいて、確立されたCRMプロセスが整備されていない場合に即座に実施しうる措置や、CRMプロセスが存在する場合にその取り組みを補足するものとして機能しうる措置について説明する。

「見解書「税収と法令順守を維持するための歳入当局業務の再活性化」²に続いて、本稿では、様々な観点から考える徴税対象分野を評価する。そのうえで、それらの見解を組み合わせ、指標となるアクションプランを示す。例えば、一般的に政府収入の大部分を占める大規模納税者に取り組みを集中させることも、危機の影響を受けなかった納税者のコンプライアンスに重点を置くことも重要である。危機から生まれた新たなビジネスもあるかもしれない。そうした新規事業者に確実に納税義務を順守させることも、また別の税の徴収源確保であり、国の税基盤を拡大する。パンデミック中に資本価値増加による恩恵を受け、しっかりと監視すべき納税義務が生じている可能性のある個人もいる。月毎または四半期毎に納付されることになっている税は、早期に税収フローを生み、政府のオペレーションの資金を賄うことができる。もうひとつの重要な税収源として、徴収可能な延滞税もある。以下のボックス 1 では、危機が緩和されてゆくにつれて税収を回復するための計画を策定する議論考慮すべき6つの原則を概説する。これらの原則を総合的に検討することは注意が必要だ。企業様の可通常通りのプランが策定される再開である。当局が税収フローを再確立した後は、それらの短期的措置から得たベストプラクティスを、納税者コンプライアンス管理に関する当局の標準的慣行に取り入れていくべきである。これに関連して、当局は、具体的なコンプライアンスリスクを評価して、長期的な歳入持続可能性のための国内歳入確保の全体計画を策定する必要があるだろう。

² 2020年4月29日付の[新型コロナウイルス特集\(imf.org\)](https://www.imf.org)を参照。

ボックス 1: 回復局面で税収を回復し保護するために考慮すべき6つの原則

徴税

1. 新型コロナの影響が比較的大きくなかった業界や、パンデミックによって登場または成長した新たなビジネスに重点を置く。
 - ✓ そのビジネスが受けた新型コロナの影響の深刻度に基づいてアプローチをセグメント分けする。そうすることで、影響が比較的小さかった企業は危機の間も納税義務を果たしていきながら、状況に応じて納税義務の順守にはいくらかの柔軟性を与え、当局の公正さを示す。
 - ✓ そうした業界の中でも、まずは大規模の、そしてその後の中規模の納税者に集中的に取り組む。小規模納税者は政府収入への貢献度が大きくないと考えられるからである。
 - ✓ パンデミックにより経済活動が増加した業界もある。デリバリーサービスや製品のオンライン販売などがその例だ。これらの事業者を当初から確実に登録させ、税の申告、報告、納付の義務を果たさせることが極めて重要な優先課題であり、これにより国の税基盤が増大する。
2. 主要な税収源を特定し、納税者と連携して納税義務が果たされている状態を保つことに万全を期する。例えば以下を実施する。
 - ✓ 業界ベースで、または大規模納税者や富裕層など納税者の規模に基づいて、税収源を特定。
 - ✓ 登録、申告、適正報告、納付という納税コンプライアンスの連続的プロセスの全般にわたって義務が順守されていることを確認。
 - ✓ 資本税、相続税、財産税などの富裕層向け課税という新規分野で税収源を特定。
3. 頻繁な送金が必要な場合の税に重点を置く。例えば、
 - ✓ 付加価値税(VAT)/物品サービス税(GST)
 - ✓ 源泉徴収(PAYE)
4. 納税者が納税義務を順守しやすくする。
 - ✓ すでに電子申告・納付のシステムが整備されていない場合は、主要な種類の税金についてはすべて電子申告・納付に移行する。
 - ✓ 納付や申告の期限日前には期限日のリマインダーを発行する。
 - ✓ コールセンターや納税義務順守のガイダンスなどのサービスを充実させ、自発的なコンプライアンスを促す。
 - ✓ 税収を生み出すには、登録、適時申告、納付のコンプライアンスを危機前の水準に戻すことが重要である。納税者に確定申告を促す積極的でサービス指向のアプローチが、早期に結果を出すことにつながるだろう。
 - i. 納税者の申告や納付が遅れている場合にはそれらの義務が早急に果たされるようにする必要がある。これは今後の申告や納付の義務順守を可能するためであり、またリスクプロファイリングのため、あるいは政府支援措置の受給資格確認のためにデータを提供するためでもある。
 - ii. 政府が申告期限を延長している場合には、申告義務を果たさせるためのアクションは中止し、ITシステムを更新して新たな申告期限日や、適時申告や納付を促すために新たな期限日前に納税者に送られるリマインダーを反映させなければならない。
5. 延滞税管理には状況に合わせて調整したアプローチを用いる。
 - ✓ 延滞税事案のリスク評価を行い、延滞金額が大きい納税者、新型コロナの影響が比較的小さかった業界、新たに多額の延滞税を発生させた納税者を特定する。こうした事案の延滞税は、未収のまま時間が経っている延滞税より徴収しやすい。
 - i. こうした延滞税事案に対しては、利用可能な徴収権限を行使し対面のアプローチを用いて、優先的に対応する。

- ✓ 新型コロナの影響を受けた業界や、全額を納付できないその他の納税者については、定期的な納付を促す納付計画を適用し、職員によるフォローアップは合意した納付計画が守られていない場合にのみ実施する。遅滞なく申告が行われていることを分割納付計画の条件のひとつとすべきだ。
- ✓ 少額の延滞税については、税務当局職員の介入なしで、納税者が自ら当局の IT システムを通じて電子的に分割納付計画を立てるセルフサービスオプションの導入を検討する。それにより納税者に対しては柔軟性が提供され、当局にとっては少額延滞税の徴収には非介入のアプローチが可能になる。

税基盤の保護

6. 救済措置受給条件が満たされていることを確認する。

- ✓ 新型コロナの影響緩和のために、政府が社会給付を支給したり危機救済策や刺激策を提供したりしている場合は、コンプライアンスレビューの仕組みを設け、資格条件を満たす者だけが給付や救済措置を受けていることを確認する。ハイリスク請求事案の対応が済むまで、コンプライアンス活動の人員確保のために臨時のリソースが必要になる。
- ✓ こうした給付を受ける資格のないものから請求があった場合には、当局は迅速に不正請求に対応し、支払われた資金を回収し、税制の健全性を維持して政府収入が悪影響を受けないようにしなければならない。

II. 税收フローを再確立するためのアクションプラン

納税者が自動的に義務を順守することを期待するよりも、これらの原則を念頭に、納税者のコンプライアンス、特に報告と納付の義務順守を積極的に管理する措置を講じることが、税收をより迅速に回復させる助けになる。これを達成するためには、税務当局が、しっかりと設計されリソース配分されたコンプライアンス活動計画を作り、効果的に実施することが求められる。歳入当局業務の再活性化に関する IMF の見解書³ではそのような計画の策定を推奨し、その方法を提言している。詳細は、同見解書のボックス 1 の危機収束後の徴税アクションプラン（RCAP）を参照されたい。以下のボックス 2 には指標となる RCAP を示す。機能別に構成され、危機が緩和され次第できるだけ早急に実施が推奨されるアクションが含まれている。提案されている RCAP の活動の適切な開始時期は、各国が、自国の状況に応じて判断しなければならない。企業活動の再開は主要指標のひとつであり、ロックダウン期間の長さに関連するその国固有の状況や当局のリモート対応能力なども考慮すべきだ。RCAP の実施に関するさらなるアドバイスは、本稿の第 III 項に示す。

ボックス 2: 指標となる徴税アクションプラン (RCAP)

準備作業	<p>徴税の取り組みを調整の取れたかたちで計画するのに必要となる主要アクションがいくつかある。どの活動が最も成功したかを緊密にモニタリングすることにより、当局は計画を迅速に調整し徴税を最大化することができる。</p> <ul style="list-style-type: none"> • RCAP の実施を監督する復旧調整チーム (RCT)⁴を設置する。
------	---

³ 2020 年 4 月の IMF の新型コロナウイルス特集見解書「[税收と法令順守を維持するための歳入当局業務の再活性化 \(Reinvigorating Operations to Safeguard Collection and Compliance\)](#)」を参照。

⁴ 同上を参照。

	<ul style="list-style-type: none"> ● 新型コロナの悪影響が比較的小さかった業界や個人のリストを作成する。国内でも地域が異なると影響も異なる可能性があることに留意する。 ● 新型コロナの悪影響が比較的大きかった業界や個人のリストを作成する。 ● パンデミックにより事業が利益を得た業界や個人のリストを作成する。 ● 登録、申告コンプライアンス、監査、納付コンプライアンスの各機能の専門家を特定し、専門家チームの人員を確保する。 ● 臨時で新たな職務を割り当てられた新しいスタッフには研修を提供する。 ● 現在の環境を評価し、パンデミック発生以降に新たに発生した可能性のあるコンプライアンスリスクを特定して、アクションプランを実施する際はそれらのリスクエリアを考慮する。パンデミックによりコンプライアンスに対する姿勢に悪影響が出ている可能性があり、アクションプラン策定の際はそれを考慮すべきである。
納税者サービス	<p>大半の納税者は納税義務を順守したいと思っており、税務当局は教育や支援や援助を提供することで自発的なコンプライアンスや徴税にプラスの影響を与えることができる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 納税者に対して、納税義務を果たすのが困難な場合には当局に連絡するよう促す。 ● 納税義務順守のヒントを提供して自発的なコンプライアンスを促進する。 ● コールセンターが需要に応えられるよう人員を確保する。 ● 既存および新規のコミュニケーション手段を通じて、納税者に種々の期限日を知らせる取り組みを強化する。
登録と申告の義務順守	<p>税システムに登録されているべき納税者が確実に登録され、かつ適宜申告を行っているようにすることが、コンプライアンスを管理し、法律上最大限の徴税を行うための非常に重要な第一歩だ。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● アクションプランの導入に伴い想定される業務量に基づいて職員の人数を調整する。 ● コンプライアンスを促すため、登録プロセスを簡易化する電子的なソリューションを検討する。 ● 主要な種類の税については電子申告・納付の義務化を検討する。 <p>すべての税</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 申告期限が延長されている場合は、新たな期限日が設定されたらリマインダーを発行する。既存の方針に従って必要なフォローアップを実施する。 ● 登録が必要な可能性のある新規事業者を特定し確実に適時申告させる。 <p>付加価値税(VAT)/物品サービス税(GST)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● VAT課税対象者層を精査し、未申告となっている納税者のリストを特定する。 ● 未申告者のリストを納税者規模(売上)毎に大規模、中規模、小規模にセグメント分けする。 ● 大規模セグメントの納税者に連絡し、特定の日までに未申告分の申告と納付を行うよう求める。 ● 納税者の状況に基づいてその状況に合わせて調整した計画を立て、納税義務が果たされるようにする。 ● 特定された期限に基づき監視し、フォローアップする。 ● リソースが許せば、中規模納税者セグメントについても同様の措置を講じる。

	<ul style="list-style-type: none"> 小規模セグメントの納税者に対しては、未申告分の申告を促すリマインダーを送る。 <p>源泉徴収 (PAYE)</p> <ul style="list-style-type: none"> PAYE 送金を精査し、未申告となっている送金を特定する。 未申告分のリストを平均送金額毎に大規模、中規模、小規模にセグメント分けする。 送金額が最も大きい大規模セグメントの納税者に連絡し、まだ済んでいない申告が行われるようにする。 状況に合わせて調整した計画を立て、納税義務が果たされるようにする。 特定された期限に基づき監視し、フォローアップする。 リソースが許せば、中規模セグメントの納税者に連絡し、まだ済んでいない申告が行われるようにする。 小規模セグメントの納税者に対しては、未申告分の申告を促すリマインダーを送る。
<p>監査 (適正報告)</p>	<p>監査は、最も高リスクの納税者に対してのみ実施して国の税法を順守させるもので、リスクベースのアプローチを用いてコンプライアンス違反を特定し対応する。</p> <p>大規模納税者 (すべての税)</p> <ul style="list-style-type: none"> 大規模納税業者や、新型コロナの影響が比較的小さかった業界に重点を置いて、 <ul style="list-style-type: none"> 報告された所得や税額が大幅に減少した納税者を特定する。 VAT 税額控除の額が大きい申告については精査する。 特定された事案については、入手可能なすべてのデータを精査してリスクを評価し、コンプライアンス違反の著しいリスクがないか判断する。 その精査に基づいて、監査対象となる最も高リスクの事案を特定する。 直ちに措置が講じられるよう、監査を職員に割り当てる。 <p>VAT</p> <ul style="list-style-type: none"> VAT の申告を精査し、還付請求のうち、請求されている還付額が大きいものや、税控除額が異常に大きいものを特定する。可能な場合、VAT トレンドに関する業界リスク分析を用いて、さらにその他のコンプライアンス違反のエリアを特定する。 リスク管理のアプローチを決定する。 <ul style="list-style-type: none"> 机上での精査 対面での監査 特定されたアプローチに従って監査を実施する。 監査結果を評価してコンプライアンス違反のパターンを特定し、申告の中で同様のコンプライアンス違反をしている納税者が他にもいないか納税者層を精査する。 <p>所得税</p> <ul style="list-style-type: none"> パンデミックにより恩恵を受けた企業や富裕層の個人を特定し、コンプライアンスリスクを評価する。 リスク管理のアプローチを決定する。

	<ul style="list-style-type: none"> ○ 机上での精査 ○ 対面での監査 ● 特定されたアプローチに従って監査を実施する。 ● 監査結果を評価してコンプライアンス違反のパターンを特定し、申告の中で同様のコンプライアンス違反をしている納税者が他にもいないか納税者層を精査する。 <p><i>源泉徴収 (PAYE)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● PAYE 送金を精査し、コロナ禍前の送金額と比較したり、新型コロナの影響が比較的小さかった業界のリストと照合したりして、通常のパターンで想定される送金額と実際の送金額に相違があるなど、コンプライアンス違反の可能性がある事案を特定する。 ● 相違が最も大きい納税者を選び、フォローアップ措置の対象とする。 ● 机上での精査か、包括的な監査か、リスクのレベルに基づき精査の方法を選択する。 <p><i>新型コロナの影響緩和のために支給された給付や提供された救済策や刺激策</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 給付受給者による請求のサンプルを精査し、税務当局の記録と照合して、その納税者が受給資格を満たしているか判断する。 ● 精査を実施したサンプルからコンプライアンス違反の水準を評価し、コンプライアンス違反率が高ければ、さらに多くの請求を精査すべきか判断する。 ● 受給資格を満たしていない請求については、給付金を回収する方法を決定し回収プロセスに着手する。 ● その他の税制措置については、リスクベースのアプローチを用いて重大なコンプライアンス違反を特定するシステムを導入する。(例えば、損失は過去の課税年度に繰り戻してよいことになっている。主張された損失が誇張されていた場合、受給資格のない税金が還付されかねない。アプローチは、主張された損失額に基づくリスク評価によって決まる。) ● 高リスク請求の可能性がある事案については机上の精査または包括的な精査を実施し、受給資格があるかを評価する。必要に応じて申告を修正させる措置を講じる。
<p>延滞税管理 (納付義務順守)</p>	<p><i>既に発生している延滞税の徴収は、早期に徴税実績を出すのに資する。しかし納税者の状況やパンデミックの影響に基づいて、よく配慮された、状況に合わせて調整したアプローチが用いられるように留意しなければならない。</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● アクションプランを実施していく中で業務量に基づいて職員の人数を調整する。 ● 納付計画を承認するのに新たな方針が必要となるか検討する。必要であれば、計画承認の管理権限を与える。 ● どのような措置を講じるかを決めるにあたっては、考えられる介入にかかるコストと回収額を比較して検討する。例えば、少額債務については、債務金額を回収するために職員が多くの時間を費やすよりも、納付を促すリマインダーを自動的に送るほうが好ましい。 <p>一定の条件内で納税者が納付計画を提出できるようにする自動化されたプロセスの導入を検討する。例えば、納付計画の期間は9か月から12か月を超えないものとする、確定申告義務が果たされているものとする、などの条件を課す。提案された計画が定められた条件を満たすと、ITシステムが自動で計画を承認し、納付条件が守られなかった場合のみフォローアップを実施するものとする。</p>

新型コロナにより悪影響を受けた納税者

- 延滞税額の大/中/小のカテゴリーに基づき延滞税徴収のアプローチを特定する。
 - 延滞税額が大きい納税者については対面でのアプローチを検討する。
 - 延滞税額カテゴリーが中の納税者には電話を使ってもよい。
 - 延滞税額が小さいケースでは書簡や電子的リマインダーを利用してもよい。
- 分割納付計画に関する方針を文書化する。目標は全額納付だが、全額納付が不可能だと納税者によって証明される場合には、延滞税の一部徴収のほうがまったく徴収できないよりも良いことを念頭に置き、以下のような対応を実施する。
 - 必要に応じて納付計画を交渉する。
 - 合意条件が守られているかを監視し、納付が途絶えた場合には納税者に連絡する。
 - 延滞税額カテゴリーが大の納税者については、「支払い能力」と「存続能力」の評価を実施する。
 - この業務の実施に割り当てることのできる職員の人数に応じて、まずは延滞税額が大きい事案に、その後に中程度の事案に注力する。

その他の延滞税事案

- 以下をもたらす徴収計画を実施する。
 - i. 債務額や年齢による債務者のセグメント分け。
 - ii. 様々な債務者層の特徴に基づく、的を絞った回収手続き。債務額が小、中の債務者は、債務額に応じて異なる層に分け、各層ごとに最小限の回収措置を行う。債務額に基づいて介入の度合いを大きくしていく。延滞税が新規に発生した事案や多額の延滞税が発生している事案を優先する。
 - iii. 新たな徴収手段の実施。例えば第三者責任規定や、未納の税がある納税者の行動に影響を与える戦略や、ナンバープレート自動認識システムなど。
 - iv. 状況に合わせて調整した分割納付計画。
 - 延滞税額が大と中のカテゴリーにおいてのみ「支払い能力」の評価を実施し、かつ
 - 延滞税額カテゴリーが大や中の企業の納付計画を承認するのが適切かを評価する際は、その企業の存続能力、納付計画の条件を満たす能力、将来の納税義務に関する継続的コンプライアンスが主要な考慮事項となる。
 - v. 回収不能な延滞税については対応停止のステータスに移行させる簡易な手続きの採用。
- 徴収活動と納付計画を監視し、条件が確実に守られるようにする。
- 実績に応じ、また延滞税の現状水準も考慮して、徴収計画を調整する。

III. 実施時の考慮事項

当局が状況に合わせて調整した RCAP を策定するにあたっては、リソース要件や、ガバナンス、計画の伝達など、RCAP の立上げに関するいくつかの実践的な課題を考慮することが重要である。

業務量とリソース

- ✓ 新型コロナがもたらした財務的影響を考えると、延滞税の発生件数も延滞税額も著しく増加する可能性がある。また、コロナ禍で当局が閉鎖されたりその業務が縮小されたりしたことから、登録、確定申告、納付処理を含め未処理業務が発生している可能性もある。業務量をこなしていくには一時的に追加のリソースが必要となるかもしれない。追加の職員は、未処理業務が解消されるまでの間、優先順位の低い業務からの配置換えにより確保可能だ。こうした業務量をこなしていくには、当局は本稿で述べた原則に従って
- ✓ **業務に優先順位をつけ、職員が優先順位の高い業務に確実に取り組むようにすべきである。RCAP に記載したアクションに関連して増える業務量を試算すれば、上層部は、各機能に追加配置すべき職員の人数を算定できる。各機能について増える業務量を試算し、その増加率を既存のリソースに掛け合わせれば追加でどれだけのリソースが必要かわかる。業務量に対するリソースの割り当ては税務当局ごとに異なるため、この算定はひとつの試算であり、リソース水準は当局が RCAP を実施する中で、実際の業務量がよりよく**
- ✓ **把握できる場合も、当局は調整されている措置のコストと利益を評価すべきだ。それは、職員人件費、その他管理費、納税者のコンプライアンスコストなど、当局がある措置を実施する際のコストを、その措置の結果として得られうる税収とを比較して評価するということである。より額の大きな税の徴収に優先的により集中して取り組むべきだ。少額事案の管理には、電子的リマインダーをはじめとする一対多のアプローチのほうがより良い選択肢といえる。**

ガバナンス

- ✓ 復旧調整チーム（RCT）の構成メンバーには、納税者サービス、登録、申告、監査、納付コンプライアンスなど各機能分野の長を含むべきだ。当初 RCAP を策定し実施を開始する段階では、ミーティングを定期的に行うべきだ。その後は、ミーティングは毎月実施して徴税目標達成の進捗を評価し、必要に応じて計画を調整するようにしてもよい。
- ✓ 各機能分野の長が、本稿に記載した原則に基づき各自の分野のアクションプランの策定を担当し、それらを統合したプランを RCT が承認するようにすべきである。
- ✓ 異なる機能分野の観点から徴税をトラッキングし作業計画が上手くいっているか評価することが肝要となる。機能別の実績報告は当初は毎週行い、実績に応じてアクションプランを調整できるようにすべきだ。当局が未処理業務を解消し、税収フローが増加してくるにつれて、報告の頻度は調整してよい。

コミュニケーション

- ✓ 計画は内外に向けて伝達されなければならない。職員は、当局が危機収束後にどのように税収を生み出していく計画であるのか、またその取り組みの支援にあたり自分たちは臨時でどのような職務転換を求められるのかを知る必要がある。対外的には、当局がどのようにしてコンプライアンス水準を危機前の水準に戻す取り組みを行っていくのかを納税者に伝えることで、透明性を示し、自発的なコンプライアンスを支援することになる。

- ✓ 税務当局は、税を納付する余裕のない納税者と協力し彼らを支援する所存であることを喧伝して、さらなるコンプライアンス違反を防ぐ手段とすべきだ。一部の納税者は納付できない場合は申告しない傾向にあり、そうすると打破しにくいパターンが生まれてしまう。

IV. 今後

アクションプランの実施により税収には即座にプラスの効果が表れるはずだ。新型コロナの影響でしばらくの間損失を抱えた企業が多数あり、その当然の結果として政府の税収も減少したことを念頭に置いておくことが重要である。

正常業務への復旧を検討する際に、税務当局業務の恒久的な効率向上のチャンスがある。例を挙げれば、パンデミックによって、対面での接触を最小限にする電子的なソリューションの導入が加速された。これにより納税者のコンプライアンスコストが削減され、自発的なコンプライアンスが促進される。また電子的なソリューションは、長期的に見れば当局にとってより低コストである場合が多く、納税者の多くにも好まれている。こうしたソリューションが効果を発揮している場合には、税務当局は、コロナ禍を経て特定されたその他の新しいプロセスと併せて将来的に業務の進め方に取り入れていくべきだ。それらは政府の税収を生み出す重要な効果を手緩かに緩和され、税収が安定化していくにつれて、パンデミックの間や危機収束後の税収創出局面で講じられた措置を評価し、新たなプロセスやシステム機能のうちどれを通常業務に組み込んでいくのか決定すべきだ。そうした検討の一環として、当局は業務継続計画⁵の策定や更新を行い、将来、業務に支障をきたすような事態が発生した際には計画が整備されているようにすべきである。

コロナ禍で何が上手くいったかを評価し、業務の進め方をどう変えていくかを検討する際に、当局は、第三者データを含むデータ活用を活かし、コンプライアンスリスク管理の原則を用いて、当局の重点をリスクベースのアプローチへと体系的に移していく必要がある。そうすることで、コンプライアンスの相対的リスクが最も大きいエリアにリソースが集中的に投入されて徴税の実績が改善し、将来の危機を含め新たに生じてくるリスクに対しては、確立された原則とプロセスでより容易に対応できるはずだ。財政局の歳入当局支援では、各国に特化したアドバイスを提供することができる。

⁵ IMF のテクニカルノート「Tax Administration: Designing a Business Continuity Plan for an Epidemic」<https://www.imf.org/en/Publications/TNM/Issues/2020/11/10/Tax-Administration-Designing-a-Business-Continuity-Plan-for-an-Epidemic-49838>を参照。