

新型コロナウイルス対策のための財政政策特集

この見解書は加盟国による新型コロナウイルス危機対応を支援するため、財政局が作成した特集の一部です。本稿に示された見解は国際通貨基金 (IMF) 職員のものであり、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。

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

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の感染拡大防止のために多くの国で実施された官民両部門の広範囲にわたるロックダウンにより歳入当局の業務は多大なる影響を受けており、その重点は主に、政府諸施策の実施、税制や貿易制度の必須業務の持続、そして公務員や一般市民の健康保護へと移っている。各国の歳入庁は、新型コロナウイルスの感染拡大が抑えられ封鎖措置が緩和された暁には業務を再活性化させ、税制や貿易制度の平時の機能を復旧させ、税収を確保し、法令順守を危機前の水準にまで回復させるべく用意を万端にしておかなければならない。これは政府が必要とする歳入確保のために極めて重要であり、財政力が乏しい低所得国や、大規模な社会的保護プログラムを有する国では特にその重要性が高い。

この見解書は、今般の危機による影響の受け方については各国が異なる段階にあることを認識した上で、各国歳入庁がこれらの優先課題に対処し業務復旧を開始するためのガイダンスを提供する¹。多くの企業がマイナス影響を受ける中で利益を得ている企業もあり、回復は時間を要する上に一様にはいかない可能性があることから、これは困難な仕事になると思われる。景気低迷により納税者の法令順守水準は必然的に低下していると思われ、歳入当局が法令順守水準維持や徴税のための措置を実施できなくなればそれに拍車がかかることも避けられないだろう。税収源や納税者法令順守を危機前の水準にまで戻すには、確実に首尾よく当局業務を再活性化するためのタイムリーかつ効果的な準備が必要である。

歳入庁業務の拡大開始と納税者事業活動の再開が可能になった時点が、回復局面の始まりとなる。多くの企業が経済的に困窮しながらも事業を継続するかもしれないが、廃業を余儀なくされる企業もあるだろうし、新たな企業の出現もあるだろう。制限措置はおそらく徐々にしか解除されないことから、回復は長期にわたる段階的なプロセスになると予想される。

回復局面の計画は早めに開始すべきである。必要な手筈をすべて整えておく十分な時間を確保するためだ。回復局面の計画では、実施能力や現地の状況、そして当局業務や納税者法令順守の水準が危機によりどの程度深刻な影響を受けているのかを慎重に考慮しなければならない。また回復のペースは、経済をさらに刺激するために政府が実施する危機収束後の救済策など、その他の外的要因にも左右される。

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

本稿は、各国の歳入当局による現行の新型コロナウイルス危機対策の他、IMF の以前のガイダンスを今般の危機の特殊な事情に適合させたものも参考にしている。税務と税関の両方のプロセスについて述べる。それぞれにまったく別の特色があり、歳入当局については徴税、税関については安全と貿易円滑化に重点が置かれているが、全般的なアプローチ

¹ この見解書は、IMF の新型コロナウイルス対策のための財政政策特集の以前の見解書「税務・税関の行政対応」(2020年4月6日)、「歳入行政の業務継続」(2020年4月20日)、「税関当局の重点施策」(2020年4月20日)を補完するものである。いずれも <https://www.imf.org/en/Publications/SPROLLS/covid19-special-notes> で公開している。

は類似している²。具体的な措置は(1)回復局面で対処すべき主要リスク(2)回復局面管理の体系化、(3)納税者法令順守と納税水準の回復、(4)歳入当局の中核業務プロセスの復旧管理、(5)歳入当局の支援機能の優先課題、(6)事業継続、デジタル化、リスクに基づく法令順守管理に関するいくつかの重要な教訓という6つの大まかなテーマに分けて提示する。

1. 回復局面で対処すべき主要リスク

歳入当局の業務を復旧させ、税収源や納税者の(税関の場合は貿易業者の)法令順守に対する注視を再び強化するにあたり、当局には対処しなければならない具体的な課題がある。

- 社会的距離確保の措置が継続中であるなどの理由で、稼働可能な職員数には引き続き制限がかかる可能性がある。さらに、職員やその親族が新型コロナウイルスの影響を受けている場合もありえるし、職員や納税者を保護する措置は引き続き最優先事項としなければならない。これは、IMFの新型コロナウイルス対策のための財政政策特集のうち事業継続策に関する見解書で述べた通り、事業継続策の一部を維持することを示唆する³。
- 納税者や貿易業者は、平時のルーティンに戻って確定申告や税関申告や納税を行わなければならないが、その一方で未だ景気後退や、自社の従業員が受けた心身両面での健康への影響からの回復途上にあるかもしれない。そこで必要となるのが、当局が納税者とのコミュニケーションを継続し、場合によっては強化して、納税者の申告や納税の行動を注意深く監視し、新しい傾向や法令順守リスクを特定することである。
- 納税者による危機時の救済策・刺激策の悪用といった新たなリスクを特定し、また、危機により大きな影響を受けた特定事業分野の納税者や貿易業者、特に大企業や中規模企業については、相当額の税収がリスクにさらされることになる。考慮する必要が出てくるだろう。救済策や刺激策の使用に際しては、厳しい検査を行い潜在的な濫用を防止または検知する必要がある。
- 申告や納税の期限繰延や一時的な免除などの臨時行政措置を段階的に廃止していく際には、特に注意を要する。多くの納税者は依然として財政的に脆弱な状態にあるかもしれないからである。分割納税など継続中の臨時救済措置が引き続き必要とされる可能性もある⁴。
- 歳入当局では未処理案件が発生し、その慎重な優先順位付けや管理が必要になるだろう。例えば、未処理延滞税、調査案件、未回答の請求(不服申し立てや事前照会に関する請求)などである。これについては、十分な情報を得た上で詳細な計画を策定し、各業務分野で未処理案件に対応するための専任対策班によってそれを補完することが必要になる。

2. 回復局面管理の体系化

一般的に、危機管理では危機下と危機収束後の時期を明確に区別する。しかし新型コロナウイルス危機については、そのような区別がしにくい。前にも強調した通り、危機収束後の業務復旧は段階的なプロセスになり、準備は早めに開始する必要がある。復旧策を準備する際、歳入当局は、納税者の法令順守水準を確保しつつ(1)職員と納税者の安全と健康、(2)税収確保のための措置、(3)納税者向けサービスの保証を優先させるべきである。そのためには当局は、回復局面の臨時管理体制および明確な計画プロセスを設定する必要がある。

² 税関についてのより具体的なガイダンスは IMF の新型コロナウイルス対策のための財政政策特集の見解書「税関当局の重点施策」(同上)に含まれている。

³ IMF の新型コロナウイルス対策のための財政政策特集の見解書「歳入行政の業務継続」(同上)を参照。

⁴ これらの措置については、政府予算に与える影響とのバランスを慎重に取らなければならない。納税猶予や分割納税などの標準的なオプションも含め救済措置を大規模に使用する場合、税収源に対し相当のリスクを呈することになる。納税者の中には、とりわけ危機の前または最中に生じた延滞税については、納税に関する臨時措置の継続を必要とする者もいるかもしれないが、可能な限り納税者が通常の納税サイクルに戻る事が重要である。

特別管理体制の設定

回復局面は危機下と課題が類似しており、必須のプロセスや手順は早めに準備しておく必要がある。

- 復旧プロセス準備の正式な責任を割り当て、準備を早めに開始できるようにする。
- 復旧調整チーム(RCT)を設置する。RCTは通常、危機管理グループ(CMG)と概ね同じグループだが、RCTは特に危機収束後に重点を置いている⁵。
- 危機収束後の徴税アクションプラン(RCAP)については、RCT内で必ず特定の責任を割り当てるようにする。これについては第3項でさらに述べる。
- RCTに復旧計画策定のタスクを課し、当該計画は上層部が承認する。組織の諸部署からの頻繁な報告に基づいて活動を調整し、必要に応じて意思決定を上申するタスクもRCTが担う。
- 職員や納税者の健康、安全、厚生を守るにあたっての人的資源管理と、より高い柔軟性を以て業務上の新たな優先課題に対処させるための人員指導に具体的重点を置くようにする(第5項参照)。
- 財務省(またはそれに準ずる監督機関)やその他の政府機関と連動して、危機が経済活動に及ぼした影響を分析し、活動を調整して、復旧プロセスに支援と資金が行き届くようにする。
- 実業界の代表者などその他のステークホルダーと連動し調整を図る。

計画立案の適時開始

早めの計画立案は、当局組織の諸部署が業務再開に向けて準備するために役立つ。制約や未処理案件が残る中では、しばらくの間「通常通り」とはいかないだろう。危機の影響下にあるうちに慎重に計画、優先順位付けして回復局面のすべての活動の足並みを揃える必要がある。

- 復旧に向けた準備は早めに開始する。中心となるRCTが復旧計画を立案し、計画には(1)中核プロセスと支援プロセスの復旧および未処理案件対応(職員の健康と安全のための措置も含む)と(2)危機収束後の徴税アクションプラン(第3項を参照)を含めるべきである。
- 組織の諸部署のそれぞれについて具体的計画を立案し、必要に応じて修正して適合させる。
- 復旧計画は、政府の景気回復策や他の政府機関の復旧計画と足並みを揃えるようにする。これには、「政府全体としての」アプローチを促進するような提言を積極的に行うことを含む。
- 戦略レベルでも業務レベルでも、全体的な計画サイクルは復旧計画で特定された優先課題と矛盾のないものとする。
- 予算への影響の早期特定に万全を期し、適時に意思決定する。
- 法令やその他の規制に必要な変更を提言し、必要な措置を迅速に準備する。
- 現行の手順が適切でない場合には、回避策を設けるなどの工夫をして必要な措置を迅速に実施する。

3. 納税者法令順守と納税水準の回復

税収源を確保し、納税者の法令順守行動を危機前の水準まで回復させ、さらに向上させるよう整えることが歳入当局の重点課題となるだろう。危機下においては、期限延長、稼働可能な職員の不足、そして納税者の財政状況悪化により提出、申告、納税に関する法令順守水準が低下している可能性がある。さらに、納税者から支援や援助の要請が寄せられるため、財務当局では作業量の急増に直面するかもしれない。管理が不十分であった場合、これにより税収源に対し

⁵ RCTとCMGは異なる責任を担うが、復旧計画策定時には活動が一部重複する場合もある。

て相当のリスクが生じる恐れがある。回復局面に向けた準備の際には、歳入当局は以下の施策の採用を検討すべきである。

- 法令順守水準回復と税収源確保のために必要な措置を提示する危機収束後の徴税アクションプラン(RCAP)を立案する。そのような計画を立案する際の主要手順をボックス1にまとめる。
- RCAPを立案する際はリスクに基づくアプローチを優先するが、これには、危機により打撃を受けた産業と恩恵を受けた可能性のある産業の特定が必要である。危機に関連する新たなリスクと新興のリスクの評価も必要になる。
- 主要産業や大口納税者や予算貢献者に焦点を合わせて監視能力を強化する。法令順守に関する行動の変化は早期に発見して適時に対処する必要がある。
- 財政困難に直面する納税者については納税計画などにより重点的に支援し、彼らが徐々に従前通り法令を完全に順守できるようにする。加えて、影響の少なかった納税者については徴税措置の水準を維持し、納税義務、特に期日通りの納税が引き続き確実に果たされるようにする。
- 危機下で講じた措置のうち、納税繰延など引き続き必要と思われる一部の措置については維持する。危機収束後までの延長を検討する際には、救済措置の対象は危機からの打撃がとりわけ深刻だった産業などに絞るようにして、可能な限り税収源を確保する。大企業については、公平な処遇を保証する明確な内部ガイドラインに基づく個別アプローチに従うべきである。
- 電子書面や電子署名や簡素化した申告書など、危機に際して実施された貿易円滑化措置を評価し、税関手順を改善したものを特定して維持する。法令順守リスクを生じさせた措置については段階的に廃止する。

ボックス 1 危機収束後の徴税アクションプラン(RCAP)

RCAP は、危機下で可能な限り早い時期に、国が危機の影響を全面的に受ける前に策定するのが理想的である。当局の業務継続計画(BCP)があれば、実施する主要措置の確固たる根拠として利用できる。

- 危機収束後の徴税に関する責任を、既存のリスク管理委員会または必要に応じて特定のチームに割り当てる。対処すべき主要な課題やリスクを特定し、当該のリスクが該当するのはどの区分や産業の納税者であるか、どのような影響が考えられるかを評価する。
- RCAP では、(i)納税者、貿易業者、債務者の区分、(ii)種々のグループや産業の特徴に基づき対象を絞った回復手順、(iii)サービス提供や法令順守におけるより革新的なアプローチなど危機により生じた機会の特定および(iv)法令順守の重要リスクに対する的を絞った介入については、確実に最新の情報を記載するようにする。
- 納税者区分ごとに的を絞った措置を策定する。法令順守の促進、税収の確保、および大きな法令順守リスクがあればその対処に重点を置く。
- コミュニケーションを率先して行い、納税者やその他のステークホルダーとの関与を保ち、可視性を維持する。
- 可能な場合には、企業の手元流動性支援の必要性に配慮して、付加価値税(VAT)還付を迅速処理したり、課税繰延について納税者に通知したりする。
- 臨時(救済)措置の段階的廃止に沿って、規則、内部手順、連絡手順、納税者サービス、および調査や徴税措置のような介入について必要な変更を開始または考案する。
- 組織の各部署のアクションプランには合意した措置が必ず含まれるようにする。
- 専任の中央徴税チームを設け、地方事務所のオペレーションを指揮して最大規模の債務者については個別に対処することを検討する。
- 合意した重点措置に基づいて職員を配分する。
- アクションプランの進捗と成果をモニタリングし、必要に応じて調整する。
- RCAPとその優先課題を全職員にも納税者を含む外部のステークホルダーにも周知する。

4. 歳入当局の中核業務プロセスの復旧管理

制限が解除され、相当数の職員が再びオフィス勤務できるようになると(または在宅勤務の形態で効果的に稼働可能になると)、ゆっくりとではあるが復旧計画と RCAP に記載の優先課題に従って業務を再開できる。

以下の表 1 に歳入当局の中核プロセス再開のための主要な復旧策を示す。中核プロセスとは、(a)確定申告、税関申告および納税、(b)法令順守のための措置、(c)納税者向け情報発信およびサービス、(d)納税者、貿易業者およびその代理人との関与である。法令順守のための措置のうち、リスク分析、大口納税者/貿易業者の管理、および調査について重点施策を提言している。これらの施策はすべて、各国や各当局の特定の事情に照らして検討される必要がある。

表 1 歳入当局の中核業務プロセスの復旧策

中核業務プロセス	復旧策
<p>確定申告、税関申告、納税</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 申告義務が一時停止されたり、徴税措置が実施されなくなったりした場合にはその後適時にその旨情報発信する。 ● 標準の税関申告要件を強化する。 ● 対面での接触削減と効率向上のため、必要に応じて申告や納税のためのオンラインプロセスを開発し拡大する。 ● 未申告や未納の行動の様々な種類に合わせ、RCAPの優先課題に沿った戦略を展開する。例えば、 <ul style="list-style-type: none"> ○ 一括送信メールを使う、納税者との関与を続ける、申告や納税の義務について注意喚起する、重要案件については電話をかける、より複雑な案件については訪問する、など。 ● 納税繰延の継続を検討する際は、最も影響が大きかった特定の産業や企業に救済措置の対象を絞り、その他の企業については案件ベースのアプローチを継続して、納税者側の作業量や事務手続きの負担と、当該措置が徴税に及ぼしうる影響のバランスを取るようにする。 ● 分割納税の要望については方針を設け、少額の債務に関しては一般的なアプローチを採用し、多額の債務については重点的に注視する。 ● 新規の延滞税は確実に早期発見し、直ちにフォローアップする。 ● コールセンターを活用して債務取り立てのための電話をかける。 ● 多額債務や新規債務の絡む延滞税の回収は優先順位を高くし、納税者が既に税を徴収し「保管」している源泉徴収税については特に注意を払う。 ● 必要かつ適切であれば、組織の他の部署の職員を一時的に配置する。 ● フォローアップは回収の見込みがある債務についてのみ実施し、多額債務を優先し、回収不能と見做される債務は帳消しにする。
<p>法令順守のための措置</p> <ul style="list-style-type: none"> ● リスクの分析と評価 ● 大口納税者管理（大口貿易業者を含む） 	<ul style="list-style-type: none"> ● リスク特性が大幅に変化している可能性があるため、納税者区分モデルを見直す（納税者区分モデルを使用していない当局の場合は策定して適用する）。 ● 新たなリスク、特に救済策に関連するリスクを特定し、リスクモデルと対応戦略を調整する。救済策の潜在的な不正利用に関するリスクにも対処する。 ● リスク評価のプロセスには、輸出入業者に対する追加的貿易円滑化措置の対象資格付与も含める。HSコードを用い、検証や調査の活動対象を絞るのに役立つ。 ● 倒産案件や救済補助金などのための照会プロセスに必要となりうる情報源を特定する。税関については、陸運業者や海運業者あるいは港湾当局の情報がこれに含まれる可能性もある。 ● 大口納税者調査プログラムは危機により最も大きく影響を受けた産業に重点を移す（「敗者」と「勝者」）。 ● 大口納税者担当オフィス(LTO)が設置されていない場合には、最大規模納税者対応の中心となるチームの設置を検討する。 ● 大口納税者との協力的関係を強化し業務復旧と税収源回復の進捗を監視する。 ● 優先イニシアチブを行動に移せるように、LTOへの追加人員配置を継続または拡大する。

<ul style="list-style-type: none"> 調査プログラム 	<ul style="list-style-type: none"> 文書ベースの問合せや調査および現地調査のための訪問を合理化して単一の法令順守課題に焦点を絞り、法令順守水準確保のための活動の可視性を維持する。 源泉徴収税制をできる限り早く復旧させるよう万全を期す。 還付前税務調査はハイリスクの請求についてのみ実施する。 税関については通関後の法令順守調査計画を設定し、緊急事態下で提供された特例の濫用リスクに重点を置くようにする。
<p>納税者向けの情報発信とサービス</p>	<ul style="list-style-type: none"> 納税者が事業復旧と共に税負担を順守していくことを当局が支援するとコミットメントを、書簡や新聞や SNS を通じて積極的に発信していく。 適切であれば、救済策を悪用した不正請求を防止するメッセージの発信を検討する。 救済策の段階的廃止を納税者に知らせる。 危機により廃業や起業の件数が増加する可能性があるため、企業の登録と登録抹消には特に注意を払う。 コールセンターや SNS を通じて寄せられる納税者からの質問に回答するため十分な人員を確保し、必要に応じて受付時間を延長する。 対面でのサービスは長期にわたって制限され続ける可能性があるため、オンラインサービスの利用を推奨する。予約制というアプローチも検討する。
<p>納税者、貿易業者およびその代理人との関与</p>	<ul style="list-style-type: none"> 納税者や貿易業者や税理士の代表団体と頻繁に会合を持ち、対策の戦略について知らせ、フィードバックを求める。

5. 歳入当局の主要支援機能の優先課題

業務の途絶を伴う危機では、人的資源と情報通信技術という 2 種類の支援機能が非常に重要である。新型コロナウイルス危機は、歳入当局業務の混乱をきたす具体的影響を及ぼしており、コロナウイルス感染拡大を防止するために都市封鎖措置を採用した国では影響が顕著だ。したがってこれらの機能を危機下で適切に管理すれば危機対処改善に役立つことは IMF の財政政策特集の業務継続性に関する見解書でも述べた通りであり、またその重要性は回復局面でも非常に高い。

危機下と危機収束後の人的資源(HR)機能の役割は、危機により生じた需要に応えるための職員の備えに万全を期すために非常に重要となる。これには、職員の健康や安全や厚生を守るために危機下で実施された措置の継続も含まれる。また HR 管理では、業務上必要となる人員の機動性と柔軟性を提供できるよう備えておかななくてはならない。

情報通信技術(ICT)システムは、歳入当局にとって極めて重要なインフラであり、危機によりその需要は一層高まるだろう。刺激策や救済策のためのシステム変更、テレワーク体制支援のために増加した組織内需要、納税者や貿易業向けの電子サービスの向上などの競合する需要を管理していくには、厳密な計画と優先順位付けが求められる。各種プロセスを支援するための措置の概要を表 2 に示す。

表 2 歳入当局の主要支援プロセスの復旧策

支援プロセス	復旧策
人的資源管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 職員や納税者の健康や安全や厚生に対するリスクの評価を継続し、必要に応じて医療 専門家の助言を求め、対策を実施する。 ● 稼働可能な職員数を絶えず監視し、危機収束後期間の優先タスクについては人員不足 箇所を特定して職員を一時的に配置転換(または雇用)する。 ● 増加した在宅勤務の体制を引き続き支援する。例えば、必要な機材を入手し、柔軟な勤務時間体制とする。 ● 必要に応じて時間外労働やシフト勤務(または在宅勤務の延長)の手筈を整えるが、危機下で余分な作業量をこなした職員には休息も与えるようにする。 ● 特別な体制に関連して生じる追加経費のための資金を確保する。 ● 新たな納税者リスクに基づいて人員配置ニーズを見直し、職員の募集や配置転換を開始する。
情報通信技術	<ul style="list-style-type: none"> ● 救済策や刺激策の導入時・終了時には、それに関連する変更が各種 ICT システムに対して確実にかけられるようにする。 ● 職員に対する組織内サービス提供を向上し、増加したテレワークを支援する。 ● 危機収束後に増えた需要に対応するために ICT システム能力の増強が必要か見積もる。 ● ファイアウォールを含む ICT のセキュリティ体制をストレステストにかけ、データの脆弱性 対策ができていることを確認する。特に、職員や納税者の遠隔アクセス円滑化のために IT に一時的な変更がかけられていた場合にはこの対策に万全を期す。

6. 業務継続性、デジタル化、リスクに基づく法令順守管理に関するいくつかの重要な教訓

新型コロナウイルスが引き起こした危機は、歳入当局に直接的にも間接的にも多大な影響を及ぼしている。政府の危機対策を実施するにあたって歳入当局には相当な要求が課された。ロックダウン措置により歳入当局業務も納税者との関与機会も制限された。景気後退によって多くの納税者の税負担能力には大きなマイナス影響が出ている。経験により明らかになったのは、より準備が整っていて、業務継続性、デジタル化、リスクに基づく法令順守管理という重要な 3 側面で進歩することができた当局は、危機に対処しやすく、課された要求に応えやすい態勢にあったということだ。

業務継続性

有事によって、稼働可能な職員数に影響が出る、ICT システムや物理的インフラなどの当局資産が破壊されるなど、歳入当局業務の混乱が生じた場合には、業務継続計画を用意しておくことが極めて重要であることが立証されている。計画があれば、緊急事態下の苦境にあっても組織は機能可能である。そうなれば当局の回復力も高まり、次の危機に備えやすくなる⁶。

⁶ IMF の財政政策特集の見解書「歳入行政の業務継続」で述べたように、すべての当局が BCP を備えているわけではない。今般の危機により計画を策定しておくことがいかに重要か実証されたことは間違いない。当該見解書では危機下で業務を継続させるために、また将来の危機に備えて BCP を策定する際に検討すべき重要施策を提供している。

歳入当局と納税者法令順守のデジタル化

当局の内部プロセスや納税者の法令順守サイクルのデジタル化が進んだ歳入当局では、コロナウイルス感染拡大防止のために社会的距離を確保しつつオペレーションを維持できている。そのため、救済策適用水準を超え、平時と同じ納税者法令順守水準を維持できている。実質的なデジタル化なしでロックダウン措置の影響を受けた当局は、税制や貿易制度の運営維持に苦勞している。将来的には、これらの当局はデジタル化日程の加速化を検討すべきである。

リスクに基づく法令順守管理

希少な資源の的を絞った配分を可能としておくことは、歳入当局にとって常に優先事項である。資源がより一層制限される危機下では、資源を重点分野へ振り向ける能力は不可欠だ。したがって、リスク管理の進んだ当局は危機下における納税者法令順守の課題把握を改善でき、リスク軽減措置を講じることができている。ロックダウン措置の影響を受け資源が制限された環境にある当局の場合は、特にこれが顕著になっている。

新型コロナウイルス感染症が引き起こした危機は歳入当局を圧迫しており、それは今後も続くだろう。これについては、これまでに得られた教訓と経験がいずれの当局に対しても貴重な知見をもたらし、これまで十分に進歩していなかった分野を改善して優先順位を見直す機会を与えている。いずれ適切な時期に、各国当局が今回のコロナウイルス危機から教訓を導き出す試みを正式に実施することが推奨される。そのために、各国当局には以下を検討されたい。

- 機管理委員会のリスク評価、決定事項、リスク軽減措置の成果を文書記録として残す手筈を整える。
- 危機管理について「任務報告」セッションを実施する。これには外部ステークホルダーも参加させ、上手くいったこと、改善を要すること、上手くいかなかったことを分析する。
- 当局の業務継続計画を更新し、定期的に見直していく。
- BCP がない当局は直ちに策定開始する⁷。

⁷ BCP 策定やコロナウイルス感染流行対策に際して支援が必要な歳入当局に対しては、IMF 財政局が協議や提言を通じて、各当局のニーズに基づく支援を提供する用意がある。