

カンボジア開発評議会(CDC)/カンボジア投資委員会(CIB)

カンボジア国経済政策支援

ファイナル・レポート

概要版

平成19年2月
(2007年)

独立行政法人 国際協力機構

委託先

株式会社野村総合研究所

株式会社コーエイ総合研究所

経 済

JR

07-007

序 文

日本国政府は、カンボジア国政府の要請に基づき、経済政策支援に係わる調査を実施することを決定し、独立行政法人国際協力機構がこの調査を実施いたしました。

当機構は、平成17年12月から平成19年2月までの1年3ヶ月にわたり、株式会社野村総合研究所の酒井仁司氏を団長とする調査団を現地に派遣いたしました。

調査団は、カンボジア国政府関係者と協議を行うとともに、計画対象地域における現地調査、近隣諸国及び日本国内でのインタビュー調査を実施し、国内作業を経て、ここに本報告書完成の運びとなりました。

この報告書が、カンボジアへの投資の増進に寄与するとともに、両国の友好・親善の一層の発展に役立つことを願うものです。

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

平成19年2月

独立行政法人国際協力機構
理事 伊沢 正

平成 19 年 2 月

独立行政法人 国際協力機構
理事 伊沢正 殿

伝達状

拝啓 時下益々御清栄のこととお慶び申し上げます。

さて、ここにカンボジア経済政策支援の最終報告書を提出致します。本報告書は、貴機構との契約に基づき、株式会社野村総合研究所と株式会社コーエイ総合研究所が共同で実施した調査結果をとりまとめたもので、要約、本編の2分冊から構成され、和文、英文、クメール文で作成されています。

本調査は、日本を始めとする諸外国の民間企業の投資先として、カンボジアの長短所に関しマクロ・ミクロの両視点より検証すると共に、日本を始めとする外国からの投資流入を拡大し、これをカンボジアの産業振興に結実するための戦略と施策を策定することを意図しています。

この種の包括的な JICA 調査は、これまでいくつかの途上国で行われてきました。しかし、日本を始めとする諸外国からこれらの国への外国直接投資の拡大およびこれを有効に活用する産業振興に関し、効果の発現までタイムラグがあるのが通常です。このため、途上国側実施機関による事業環境改善に対する一層の努力と海外援助機関のフォローアップ・サポートが必要となります。これに伴い投資流入が促進されます。本調査団が周辺国で行いました多くのインタビュー調査の結果によりますと、日本企業によるカンボジアへの本格投資は、縫製、食品加工、電気電子などを中心に有望視されていることから、今後、確実に増勢に転ずるものとみられます。

本報告書の提出に当たり、諸般の御協力および御助言を賜った貴事業団、国内支援委員会に心から感謝を申し上げますとともに、カンボジア王国政府の CDC/CIB を主体とするカウンターパート、貴事業団カンボジア事務所、在カンボジア日本大使館、カンボジアの経済開発に理解を共有する国際援助機関の方々の御厚意、御協力に深く感謝いたします。

敬具

団長 酒井 仁司
カンボジア王国
経済政策支援調査団

目次

1.	はじめに.....	1
2.	本調査研究報告書の構造.....	1
2.1	政策問題.....	4
2.1.1	マクロ経済政策.....	4
2.1.2	成長候補品目及び産業・貿易構造の変化.....	5
2.1.3	産業政策.....	6
2.1.4	今後成長が期待される産業.....	7
	(1) 縫製産業.....	7
	(2) 農水産・食品加工業.....	8
	(3) 履物産業.....	9
	(4) 電気電子産業.....	11
	(5) 機械産業.....	12
2.2	制度問題.....	14
2.2.1	法制度改善施策.....	14
2.2.2	産業インフラ開発施策.....	15
2.3	組織問題.....	17
2.3.1	組織改善.....	17
2.3.2	投資促進・投資連携強化.....	18
2.3.3	提案項目の実施スケジュール.....	18
2.4	アクションプランと技術協力.....	20

概要版

1. はじめに

カンボジアは GMS 諸国の中でも特に成長の可能性を秘めていることから、各国の企業の注目を集めることとなったが、日本の企業はこれまで興味を示してこなかった。カンボジアにおける政治・経済の安定化、低人件費かつ勤勉な労働力の潤沢さ、WTO への加盟、経済開発に対する政府の積極的な姿勢といった好材料に加え、周辺諸国における賃金水準の高騰、米国や欧州連合による中国・ベトナムに対するダンピング対抗措置、中国における労働集約的産業への投資環境悪化など周辺国の環境変化も影響し、日本以外の諸外国の企業はカンボジアへの投資や生産拠点立地を進めている。

しかしながら、カンボジアの有望産業の成長可能性を生かせない諸課題が残っている。カンボジアの投資環境を改善すべく、これら課題を解消するための実効力ある措置を講じる必要がある。このような措置によって投資環境が改善されれば、カンボジアに流入する外国直接投資は増加することが期待できよう。

このような課題の解決に向けて、カンボジア政府には、投資関連法規の整備及び投資・貿易手続の簡素化などの投資環境改善に加え、投資機会の創出に関する積極的な対応が求められている。2004 年 9 月、カンボジア政府は、日本政府に対し、日本企業及び日系企業の対カンボジア投資の拡大を念頭に置きつつ、カンボジアへの投資流入の拡大に資する支援を要請した。2005 年 8 月、JICA とカンボジア政府は、日本をはじめとする諸外国に民間企業の投資先としてカンボジアの長短所をマクロ・ミクロの両視点より検証すると共に、日本を始めとする外国からの投資流入を拡大し、これをカンボジアの産業振興に結実するための戦略と施策を策定するため、カンボジア経済政策支援調査を実施することについて合意した。本調査の目的はカンボジアの投資環境を改善することへの貢献にあり、主に日本からの対カンボジア外国直接投資を促進するための環境を整備することを目標としたものである。

カンボジアは ILO、WTO、その他国際機関による国際標準に基づいた各種制度を構築してきたが、日系企業の誘致のためには日本の生産システムを受容する体制作りが重要な鍵となる。もちろん、一朝一夕には解決できないけれども、休みが多く、労働組合が強いことを容認している労働法の改正なども必要とされよう。

2. 本調査研究報告書の構造

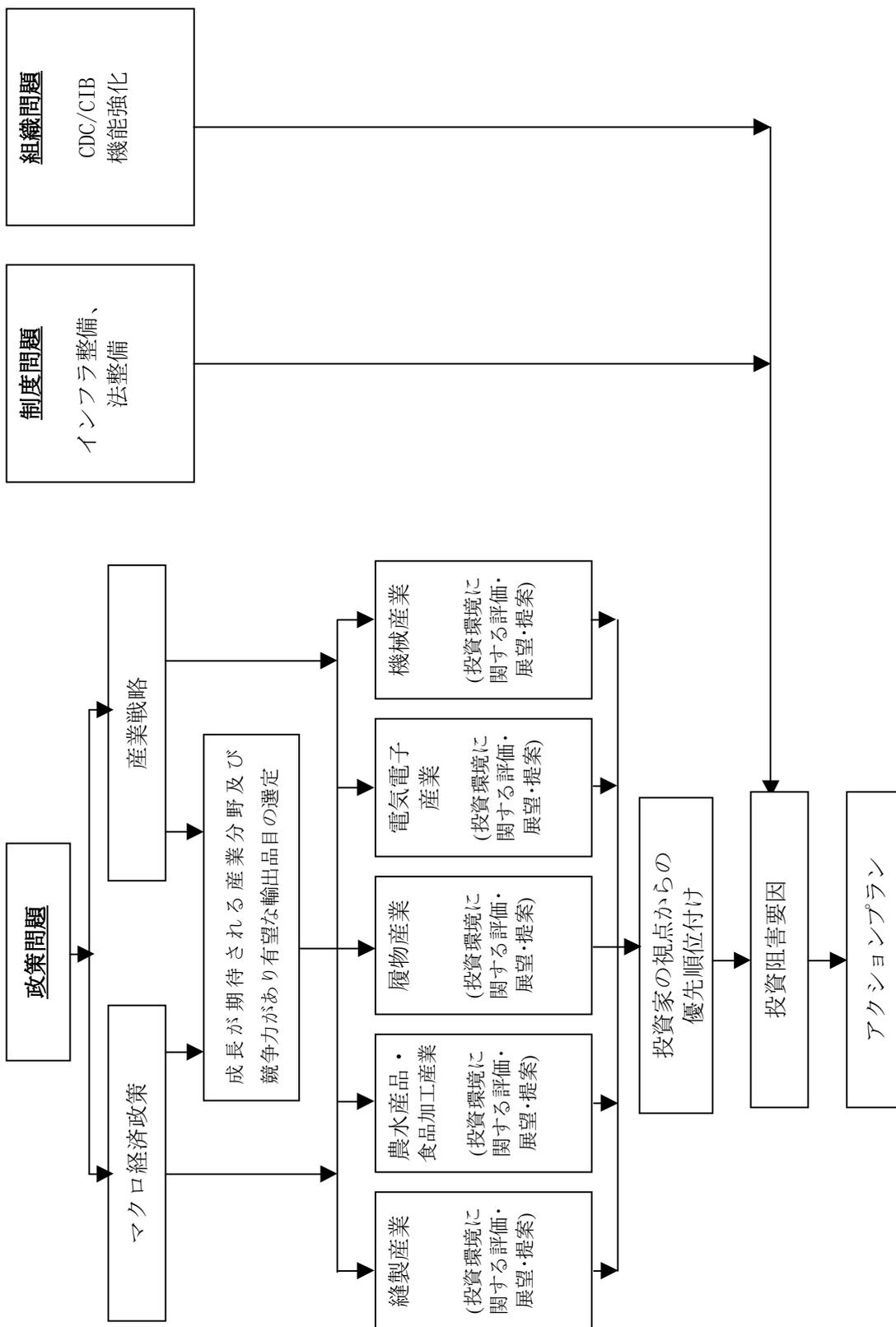
本報告書は、以下の諸点に関連する 4 つの主要分野から構成される。

- 政策問題
- 制度問題
- 組織問題
- アクションプラン及び技術協力スキーム

報告書は2部から構成され、第1部は主にマクロ経済政策、産業戦略を含む政策に関するもので、資源等の賦存条件の強み、将来有望な産業・製品の選択、諸課題の確認がなされ、提言を導いている。第2部は主に制度、組織の問題に関し、投資促進のために法的、その他基盤の改善方向、CDC/CIBの機能強化の方向について提言がなされている。加えて、主要機関、産業分野の強化に向けたアクションプランならびに優先実施経済協力案件を提案している。

本調査研究の構成は以下フローチャートに示す通りである。

図 1 本調査研究の構成フローチャート



2.1 政策問題

ここでは、カンボジア政府による経済・産業振興のために必要なマクロ経済政策ならびに産業戦略を扱う。輸出競争力、産業競争力に関する分析、企業へのアンケートならびにインタビュー結果に基づき、5つの輸出産業分野が成長候補製造業として挙げられている。すなわち、マクロ経済全般の安定的成長に加えて縫製、農水産・食品加工、履物、電気電子組立、機械加工の5分野の支援策に焦点をあてる。

産業戦略の対象となるこれら5分野は、国際競争力を有し、縫製産業は既にカンボジア最大の製造業として、また履物産業は縫製に次ぐ主要産業として成長してきている。この成長は長期的に維持されることを示した。更に、カンボジアの賦存資源を勘案すると、農水産・食品加工業や電気電子、機械加工業も中長期的には十分に成長の可能性を秘めていると言える。

2.1.1 マクロ経済政策

まずは、カンボジアの経済開発に影響を及ぼすと考えられる主要因を特定するが、特に縫製産業に対する積極的な外国直接投資、近隣諸国との競合、そして石油・天然ガス開発の3つの点をあげている。

上記主要因に加え、具体的には、近隣諸国、競合国における賃金水準の急騰（例えばベトナムやタイなどの縫製産業において、低賃金労働者の確保が困難になり、コスト競争力が低下する可能性がある点）、2009年以降の欧米による対中セーフガード規制の解除に伴って人民元の引き上げのペースが加速することが予想される点、ベトナムのWTO加盟に伴うクォータ廃止、欧米による対中縫製ダンピング対抗措置の緩和などがカンボジアの経済成長に影響を与えると考えられる。これらの点を勘案した上で、カンボジアのマクロ経済及び政策について定量的展望を行い、提言を導いた。

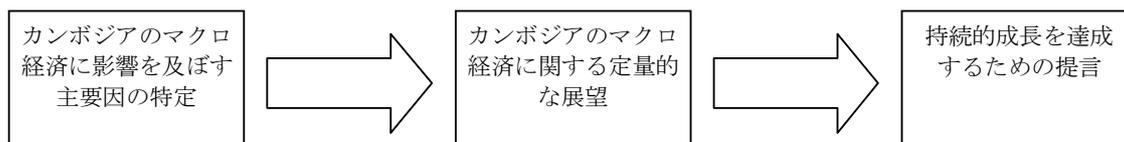
分析の結果、近年の活発な外国直接投資の受け入れを反映し、2010年までは平均して7～9%台の成長が見込まれる結果となった。2010年以降は、経済成長率はやや下がり、6～7%台で成長するものと見込まれる。なお、2012年に石油の安定供給が開始した暁には、国内総生産の伸びは、前年比12%にまで上昇するものと予想される。以降、伸び率はやや鈍化するものの、6%以上の安定的な成長が見られる。

また、過去一貫して財貨・サービスの輸出入は赤字であったカンボジア経済は、縫製産業の生産の急拡大ならびに観光によるサービス収支の増加に加え、2012年頃からの石油輸出を受けて、一時的には黒字に転じることも予想される。

既存の縫製産業、履物産業の更なる成長、今後の成長が期待される農水産・食品加工、電気電子、機械産業の育成のために外国直接投資が重要である点は明らかであり、すなわちマクロ経済の安定的成長のため、有望産業の更なる育成のためにも外国直接投資の一層の誘致、更には国内資金の有効活用をめざした開発戦略が必要である。

更に、外国直接投資を安定的に確保するためには、インフレ率の抑制、通貨の安定などの基本的な政策に加え、カンボジア政府は、市場開放努力の継続、慎重な財政運営、環境変化に強い多面的経済構造の構築をマクロ経済運営のための重要な方針として位置付けるべきである。

本報告書の該当部分の構成は、以下の通りである。



2.1.2 成長候補品目及び産業・貿易構造の変化

カンボジアにおいて今後、主要な輸出品目として成長が期待される品目を選定する。品目の選定にあたっては、産業・貿易構造の今後の変化に伴う競争力の変化に注目する。

分析にあたっては、カンボジアの輸出品目の顕示比較優位性指数を用いる。顕示比較優位性指数を用いた分析（RCA）の結果、各業種に輸出品目の競争力は以下の通りであることが判明した。

まず、縫製品は今後ともカンボジアの主力輸出品目として、引き続き全輸出額の半分以上を占めると考えられる。縫製品輸出が全輸出に占める割合は、2010年までやや低下するものの、その後再び大きくなるものと見込まれる。

農水産・食品加工の中では、現在既に少量ではあるが輸出が始まっている魚冷凍切身、エビ・カニ類など、水産加工品が今後とも伸び、総輸出額に占める割合も増えるであろうことが予測結果からわかる。しかし、いずれも全体の1%未満にとどまり、主力輸出品目にまで育つかは、今後注視する必要がある。

タピオカ、バイオエタノール等のキャッサバ由来製品、ヤシ油などについては、輸出額が徐々に増加に転じる予想となっている。これは、これら製品の生産者へのインタビューによれば、輸出量がカンボジアにおける賦存資源の加工技術の導入状況に依存する要素が大きいためと考えられる。従って、事業への投資いかなんでは、今後一層伸びる可能性も十分にあると言えよう。

履物は、カンボジアの輸出品目としての重要性を今後一層高め、2010年には総輸出額の4%、2020年には6%に達すると予想される。全体の傾向としては、縫製品の割合の低下分を、履物が補完する形で輸出品目の構成が変わると考えられる。

単純組立系電気電子部品については、今後とも大きな成長が実現し得ないという結論となる。これは、主要需要家である自動車産業の裾野産業が根付くためには長い時間が必要であり、タイ、ベトナムなどの事例から明らかな通り、カンボジアにおいてもこれら裾野産業が育成されるためには時間を要すると考えられるためである。しかし、機械化を進めても依然として労働集約型の生産体制が必要なコイル、導線、ワイヤーハーネスなどの製品を個別にみると、カンボジアにおける生産実現可能性も考えられる。

単純組立・加工系業種の内、電子部品とその他部品を比較すると、非電子部品（アンテナ等を想定）が電子部品よりも比較的早く根付く可能性があることがわかる。

カンボジアにおいては縫製品に引き続き、今後は履物、農水産・食品加工業の成長も見込まれる。しかし、カンボジアにおける機械産業、電子部品産業の立地、成長の可能性も、個別品目、投資の条件次第では想定できよう。従って、産業戦略を描くに際しては、これら新規産業の育成策についても盛り込んでおくことが望まれる。

2.1.3 産業戦略

本プロジェクトの主要なテーマであるカンボジアの製造業に焦点をあてて産業戦略を展望する。ここでの産業戦略とは、カンボジアの経済成長に寄与する製造業を発展させるための広義の開発政策と定義する。税インセンティブを梃子に輸出促進を図る戦略ではない。極めて限定的な製造分野（縫製）が発展しているカンボジアの実態に即した産業戦略を考慮すると、重点的に検討すべきは、外資導入による資本・技術確保、外資を呼び込むための工業インフラ整備と人材育成、そして有望産業に関する個別の振興政策の4つである。いずれの分野に関しても、カンボジア政府は、現段階では十分な組織・人材と経験・ノウハウを持たないため、外国からの支援を受けながらも早急に適切な対応をとらなければならない。

本プロジェクトでは、カンボジアの有望製造産業として、縫製、農水産・食品加工、履物、単純組立系電気電子、単純機械加工の5つの分野を選択し、各産業に関する外資誘致策や輸出振興策などを含む外資・産業振興政策については、個別に詳しく分析、提言している。有望製造産業と産業政策の係わり合いは、下表のようにまとめられる。

表1 カンボジアの有望製造産業と産業政策の係わり合い

有望産業分野	外資導入政策	インフラ整備政策	人材育成政策	産業振興政策 (ビジョン構築)
縫製	△	△	○	必要
農水産・食品加工	○	◎	◎	必要
履物	○	○	○	必要
単純組立系電気電子	◎	◎	◎	時機尚早
単純機械加工	◎	◎	◎	時機尚早

注：◎必要不可欠 ○必要 △既に対応
出所：JICA 調査団作成

2.1.4 今後成長が期待される産業

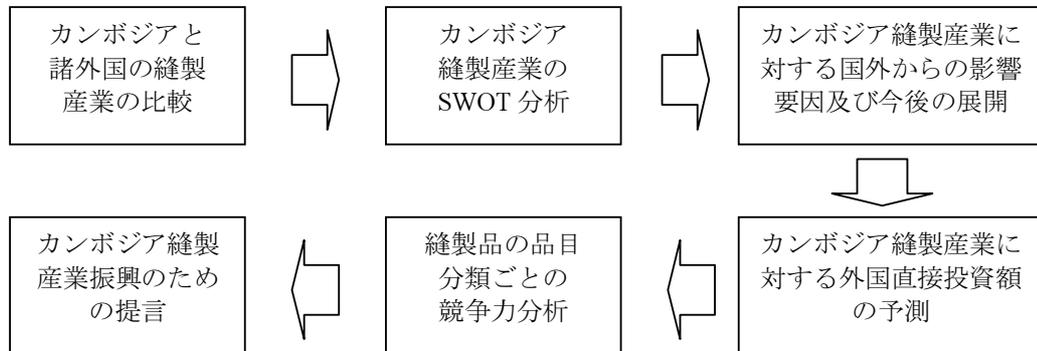
今後成長が期待される 5 つの産業分野において、それぞれの分野に関する現状、競争環境、カンボジアが持つ利点、欠点の洗い出し、課題の特定、今後必要とされる施策検討を行った。その結果、外資誘致のための環境を整備するために、以下のような対応が必要であることが判明した。

(1) 縫製産業

カンボジアにおける最大の製造業であり、安価な労働力に支えられて成長してきた分野である。カンボジア縫製産業協会 (GMAC) は、海外からの投資家と政府との橋渡し役として有効に機能してきており、同業界の成長のための諸々の課題解決にも力を発揮し、結果的には外資誘致のためにも貢献してきている。今後、縫製産業の持続的発展のために必要とされる措置は、以下の通りである。

- カンボジアの縫製産業の生産効率は、他国と比べて高いとは言えない。従って、縫製技能者を GMAC に派遣し、GMAC を基点に日本向け輸出を検討している工場に対する巡回指導の実施を提案したい。縫製技能者は、作業工程分析と標準化、機械の最適配置、生産効率管理などを行い、生産効率の向上を実現する。生産効率の改善は、日本企業からの委託生産や投資受け入れのための主要誘因の 1 つである。
- カンボジアの縫製品の輸出先をみると、米国市場への輸出ウエートが約 80% という極めて高い集中度を示している。カンボジアが輸出市場を拡大するために、日本、ロシア、中東などにも輸出市場を分散化する必要がある。特に日本向け市場開拓には、CGTC に、日本向け輸出を念頭に置いた品質管理コースの設置が有効である。
- カンボジアの縫製品のほとんどは、現状、委託加工の形で生産されている。委託加工から開発輸出への移行を促進するために、開発輸出の前提となる在庫金融や設備金融の拡充が有効である。
- 周辺諸国との競争に際し、カンボジアの競争力強化のためには、リードタイムの短縮化が有効である。その一つの策としては、経済特別区内に一括保税倉庫を設けることである。これにより、生産者は各種素材も一括保税倉庫から調達することにより、素材の輸送、通関手続きを省き、調達に要するコストと時間を大幅に短縮し、競争力強化を実現することが可能となる。
- カンボジア縫製産業の課題は、安価で豊富な労働力に基づく川中部門（縫製）のみがあり、川上部門（紡績、編織）や裾野部門（副素材）が形成されていない点である。そこで、経済特別区内に一部川上部門と裾野部門を誘致することによって、素材の現地化、リードタイムの短縮化を図ることが可能となる。

縫製産業に関する部分の構成は以下の通りである。



(2) 農水産・食品加工業

カンボジアに賦存する農業・水産資源を勘案すれば、農水産・食品加工も今後成長が見込める。カンボジアの農水産業が GDP に占める割合は、2004 年時点で 32.9%にのぼり¹、今後カンボジア経済の発展にとって重要な役割を演じることも期待される。しかし、現状では農水産品の輸出額は微小である。実際、同国の農産品輸出が世界の農産品輸出に占める割合は 2004 年に 0.0091%と極めて小さい²。また、農水産品の供給量、価格ともに変動が激しく、加工業については極めて限られたものが存在するだけである。更に、各種産品の輸出入の相当部分が統計に現れないインフォーマルな形で行われている。これらの結果、カンボジアでは農水産生産が食品加工産業の要求する規格、品質の農水産品を供給できておらず、農水産生産と農水産加工産業とのリンケージが欠如し、外国直接投資受け入れにおける最大の阻害要因ともなっている。これら諸問題を踏まえた施策として以下を提案する。

- 食品加工は、国内の輸入代替と輸出の双方をめざすことが望ましい。
- 長期的には、輸出先は全世界とし、そのためには価格と品質の双方で優位性を持つカンボジア産品のブランド力を育てていく必要がある。
- 生産強化・拡大を図るのは、潜在競争力を有するキャッサバ（及び加工製品）、パーム油、冷凍食品（水産加工品）、果実類、ゴム、コメ、有機農産品などがふさわしい。
- 食品加工業者は、農水産品を主として個別農家・漁師や組合に替わる地域の有力者などから調達している状況であり、今後は農漁協を強化する必要がある。
- 生産効率向上、品質向上を図るため、農家、漁師を対象に教育・訓練プログラムの普及が必要である。
- 日本を含む、厳しい衛生基準を有する諸国への輸出を可能とするため、食品検査基準の整備、検査実施機関の強化・拡充が望まれる。

¹ 出所: ADB, Key Indicators 2006

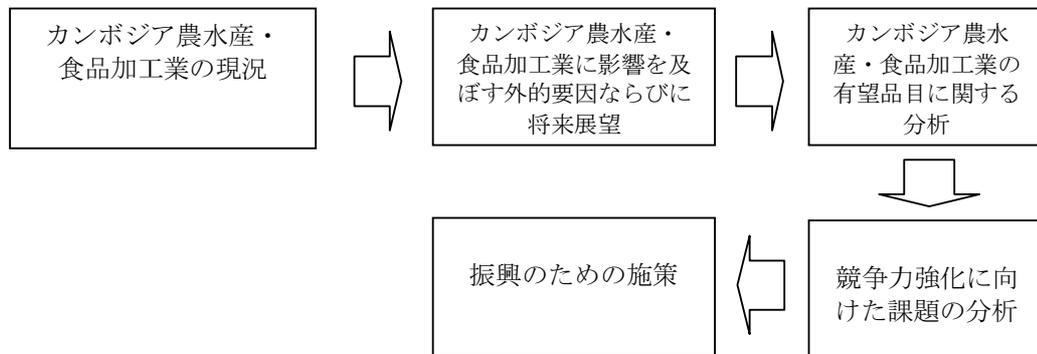
² EIC, “Cambodia Agriculture Development Report”, June 2006

- 農水産資源を有効活用するために、低温貯蔵設備、冷凍・冷蔵倉庫、冷凍・冷蔵輸送システムなどのコールドチェーンを構築することが望まれる。
- 農業生産性の向上を図るためにも、灌漑施設の整備が望まれる。

上記施策の適用を可能とするためには、上記に加え農水産業への外国直接投資の誘致を図る必要があり、そのためには以下の施策があげられる。

- カンボジアへの進出を検討している食品加工産業に対して、カンボジアにおける情報の提供、進出先の選定、投資の手続、F/Sの策定、人の採用、資金の調達など、包括的なアドバイス・コンサルティングを提供できる体制の構築が望まれる。
- カンボジア国内で情報収集が十分にできない外資企業などに対して、国内食品産業についての情報を提供することが重要である。特に食品関連情報（法規制、市場概要、原料調達、競合企業、等）に関する発信能力を強化することが必要である。
- 輸出政策立案能力の向上、輸出制度・体制の整備、輸出競争力の強化、輸出振興機関の強化（海外市場情報の収集、等）が含まれる。
- 政府の農業政策立案・実施能力の向上が求められる。農業開発計画の策定から農業統計の整備などまで、農業政策・実施にかかわる能力を高めることが必要である。

本報告書の該当部分の構成は以下の通りである。



(3) 履物産業

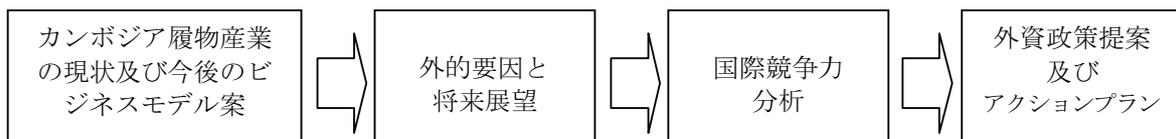
カンボジアの履物産業は、外資導入による拡大ポテンシャルを有しながら、近年労使紛争や経営失敗が引き金となり、外資撤退を招き、停滞を余儀なくされた。しかし、労使紛争改善の兆しが見られる中で、カンボジアの履物産業の投資環境は大きく好転し始めている。アンチダンピング問題や賃金上昇で中国やベトナムの投資環境が悪化しているため、再度カンボジアに靴関連の外資進出が活発化し始めており、生産活動は底を打って上向きに転じ始めている。

材料の輸入依存、物流問題、加工外注の未整備、ワーカーの生産性の低さなどを考慮すると、必ずしもカンボジアの履物産業は、中国、ベトナムと比較して競争力を持っているとは言い

がたい。従って、当面、カンボジアの競争力は、EU 向けと日本向けで優位に立つ革靴という製品分野に限定される。問題は、競争優位な革靴生産で履物産業の基礎を築き、将来より多様な履物分野での競争力を確保できるかどうかである。早急に下記のような外資誘致、産業振興政策対応が必要といえる。

- 履物産業を縫製産業と並んで外資誘致の優先度の高い産業として位置付けるべきである。特に、雇用条件、人材育成、業界構造化などに関連して多様で効果的な振興政策を検討すべきである。
- カンボジアのワーカーの技能レベルは、全体として初等教育が十分でないことから作業能率が悪く、生産性は中国を 100、ベトナムを 70 とすれば 30 程度とかなり低く評価されている。企業内の人材育成や研修制度のみでは、適切な人材を育てることが困難となることが予想されるため、早急に公的な機関での人材育成、技能研修プログラムを検討すべきである。
- 現在、履物産業の協会は、会長不在で有名無実化している。政府が様々な関連施策を展開する場合、あるいは業界が政府に様々な要望を出す場合も、協会機能が不可欠である。外資依存が高いものの、秩序ある履物産業をカンボジア内で発展させるために、政府は積極的に履物産業協会の再構築を促すべきである。
- リードタイムを生産計画に基づいて適正に確保するためには、国内の貨物輸送の再整備が必要である。シアヌークビルとプノンペン間のトラックや鉄道網の再整備、バンコクやホーチミンとプノンペン間を結ぶ国際トラック輸送の整備による、輸送網の多様化、効率化が望まれる。
- カンボジア進出の縫製や履物企業は、輸出入申請と承認に多くの時間を費やされている。シアヌークビル港湾施設で輸入手続きの簡素化がモデル事業として試行される予定である。新規投資の確保や既進出企業の業務効率化のためにもこの試みを成功させ、速やかに他の関連組織へも取り込み、関連業務の簡素化と付加費用徴収の悪慣習を改善すべきである。
- 履物産業において外資進出を促進させるために、カンボジア政府は今後履物産業をどのように発展させようとしているのか、そのためにはどんな振興政策をとり、投資環境をどのように改善しようとしているのか、独自のマスタープランを作成すべきである。
- 履物産業を継続的に発展させ、価格競争力を確保するためには、本来であれば、部材の現地調達率を高めることが必要である。部材での可能性を持っているのは、革のなめし工程である。長期的にはタンナー事業の国産化を検討すべきである。

本報告書の該当部分の構成は、以下の通りである。



(4) 電気電子産業

カンボジアには電気電子産業は現状では存在しないが、発展ポテンシャルはある。タイやマレーシアなどの近隣国で活動している一部の日本企業は、カンボジアの低労賃の労働力を活用して、同国内で生産活動を行うことに関心を示している。具体的には、自動車用などのワイヤーハーネス、コイルやトランスなどの労働集約部品、理容製品などの小物電気製品、電源などの半製品、低価格な情報通信機器といった、5つの製品分野での進出の可能性はある。

電気電子分野の日系企業が求める生産工場の立地要件は、投資規模が相対的に大きいこと、材料調達先と生産品の輸送先が多様であること、デザインサイクル短縮によりリードタイムが短いことなどを反映している。具体的には、政治体制の安定性、生産投資を優遇する外資政策、安価で勤勉な労働力、インフラの充実した工業団地、短納期の SCM を実現する国際物流網、駐在員が安心して暮せる生活環境などである。特に低廉かつ勤勉な労働力と共に、電力や水の安定供給が可能で輸出加工機能を有する工業団地、陸海空にかかわる国際物流網は、欠くことができない要件である。

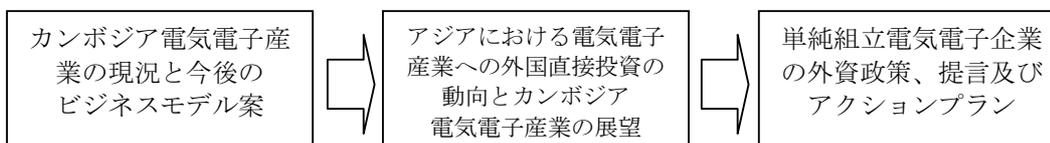
従って、電気電子産業の場合、日系企業を主体とした外資誘致政策のためのアクションプランは、極めて基礎的なインフラ整備が中心とならざるを得ないことに注力すべきである。

- 2009年までに完成が予定されるシアヌークビル SEZ において、EPZ 機能をはじめとする管理運営体制と、電力、水供給や汚水処理などの工業インフラ規格を明確化する必要がある。この過程で定められた工業団地基準を標準的なものとし、既存の工業団地にも順次適応させると共に、将来新たに整備する工業団地は、シアヌークビル SEZ で定められた標準規格に準拠するよう工業インフラのレベルアップを図るべきである。なお、カンボジアの SEZ は、特別な税インセンティブは当然なく、インフラ整備と投資・貿易手続きの簡素化などに特色があるので、WTO でいう工業団地に相当する。
- 日系の電気電子企業が投資環境として最も重視しているのは、海外からの部材や部品の輸入調達と共に生産品の効率的な輸出を実現できる、整備された国際物流体制の存在である。港湾や幹線道路網整備は日本政府の支援などで 2010 年頃までにはかなりの進捗と予想されるが、一段と加速させ、早期実現を図る必要がある。
- 外資を誘致するためには、あらゆる手段でカンボジアのメリットと改善方向にある投資環境をプロモーションしなければならない。具体的には、日本や周辺国で CDC/CIB 主催の投資セミナー開催、日本企業の誘致をターゲットとしたジャパン・デスク開設 (JICA 専門家派遣含む)、首相や閣僚などによる企業誘致トップ外交、投資ガイドブック (日本語) の作成などである。
- 識字率向上、基本的な理数知識の取得など、まずは義務教育期間の学校教育の充実化が望まれる。電気電子産業の生産工場は労働集約型といっても相当の生産設備が搬入され、生産管理や工程管理は厳しく実施される。優秀なオペレータ、テクニシャン、エンジニアの存在が重要で、職業専門学校や理工系大学の整備・充実が強く望

まれる。

- カンボジアに進出して、低賃金で勤勉な労働者を採用し、コスト競争力のある生産活動を目指している投資を検討する外資企業にとって、労働時間や有給休暇の問題は、投資意欲をそぐ形になる可能性がある。また縫製産業で激しい労使紛争の引き金になっている労働組合の問題も改善すべき点があると指摘されている。電気電子産業に属するような外資の誘致を積極的に進める上で、周辺国並みの労働条件や労使が信頼関係で成り立つ労働組合のあり方など、カンボジア側で検討すべき点があると考えられる。

本報告書の該当部分の構成は、以下の通りである。



(5) 機械産業

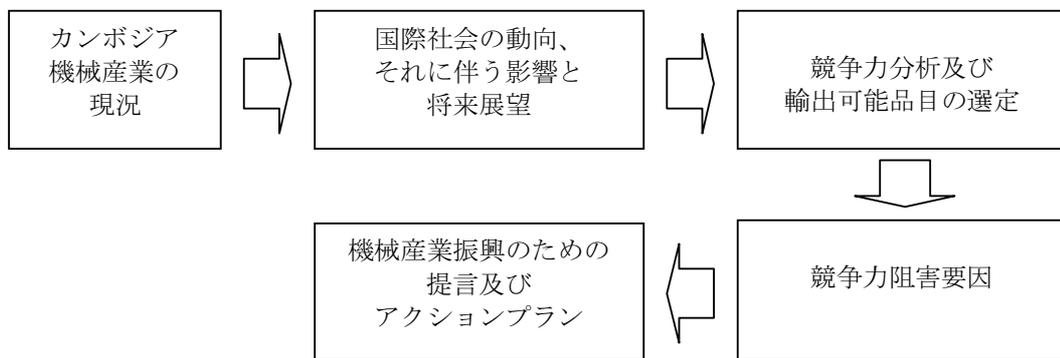
カンボジアにおける機械産業の事業所数は全産業の約 3% しかなく、同産業はカンボジアにおいては未成熟産業であると言えよう。機械産業への外国直接投資は極めて限られている。今後の成長性はあるものの、発展のペースは遅々としており、諸課題の打開に以下の対策が検討できよう。

- カンボジア機械産業の成長の障害となっているのは裾野産業の欠如であり、それはまた組立工場の数が十分でないからである。政府は外資の組立産業と裾野産業の双方を誘致する必要がある。
- 外国から機械産業を誘致することにより技術移転を実現する必要がある。直接投資の受け入れを通じて、まず輸入代替、そして輸出志向へと転換していくことが現実的であろう。
- 輸送機械の部品製造には労働集約的な要素が多く、カンボジア向きの業種である。短期的には、カンボジアは部品・原材料を海外から調達しなくてはならない。中期的には、高付加価値化をめざすとともに、部品の自国内生産も進めるべきであろう。長期的には、産業集積の進展を促すことを通じて、製品の種類を機能部品や重要保安部品にまで広げることが望まれる。
- インフラの未整備による高い生産コストに加えて、高いエネルギー価格、安価な密輸商品の流入、煩雑な輸出入の手続き、裾野産業の不在、制度上の諸問題などが直接投資の流入を制約している。従って、カンボジア政府は海外からの直接投資を受け入れるためには、これら制約要因を取り除くことが最優先課題である。外国から機械産業を誘致するにはインフラの整備と並行して、工業団地の開発を進めることが重要である。経済特別区法令が公布され、今後、外国企業向け工業

団地の開発にも拍車がかかってくるものと予想される。政府は法制度の整備を進めることによって、工業団地の開発を後押しすることが期待されている。

- 中長期的には裾野産業を育成することに力点を置くべきであろう。そのためには、外資企業とのリンケージの強化に重点を置いた裾野産業育成へ向けての総合的な解決策の立案が必要である。具体的な解決策としては、裾野産業総合育成策の策定、裾野産業の技術水準の向上、裾野産業の経営管理能力の向上、人的資源の開発などが考えられる。

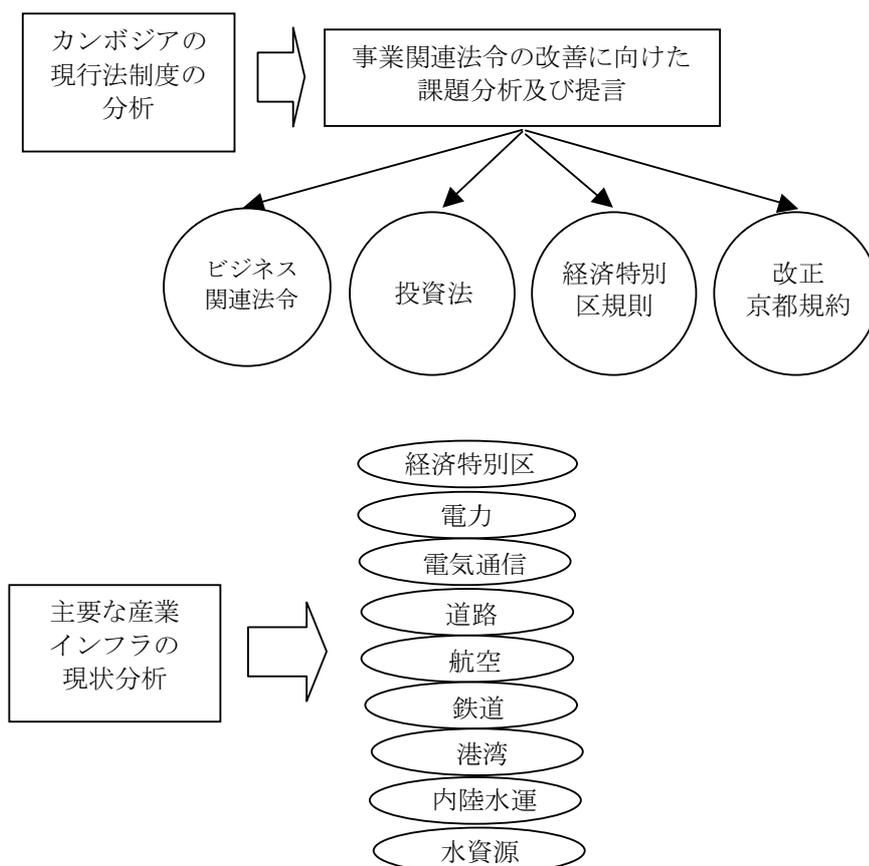
本報告書の該当部分の構成は、以下の通りである。



2.2 制度問題

制度の問題では、主に法制度整備に加え、経済特別区、電力、電気通信、道路、航空、鉄道、港湾、内陸水運及び水資源などの産業インフラ整備に焦点をあてる。外国投資誘致の視点から、これらの分野における課題分析を行い、更に改善提案を行なう。

本報告書の該当部分の構成は、以下の通りである。



2.2.1 法制度改善施策

カンボジアは近隣諸国からの投資先または生産拠点の移転先として注目されてきたが、カンボジアの法制度ははまだ未整備の段階にある。今後整備が求められるのは、民法、汚職防止法、商事契約法、取引保全法、破産法、ダンピング防止・相殺関税・緊急輸入制限法、工業規格法、税関法、民事執行法などである。加えて、労働法、投資法などの改正の必要性もある。

経済特別区法については今後様々な点についての明確化が必要であり、経済特別区制度により確固とした法的基盤を与えるために「経済特別区法」の制定が待たれる。経済特別区にお

いて付与される優遇措置一般の投資法以上に何ら優遇されていない点などが今後の課題であり、経済特別区法の制定に当たって、投資家に対してより多くの非財政的な便益を付与することが推奨される。

2.2.2 産業インフラ開発施策

外国直接投資の誘致に際しては、産業基盤整備が重要である。具体的には、経済特別区、電力、電気通信、道路、航空、鉄道、港湾、内陸水運及び水資源などの整備である。

経済特別区の開発については、経済特別区に関する政令により、経済特別区開発業者や経済特別区に立地する投資家に対する優遇措置が講じられているものの、更により魅力的な非財政的優遇措置を付与することが求められる。すなわち、手数料などの透明性確保、投資家に対し適格な作業員や従業員を無料または最小の手数料で紹介する統一雇用契約書を準備し、経済特別区内のすべての雇用者への使用に供する、従業員に供与する職業訓練に要する費用を投資プロジェクトの利益から控除する、「前払い法人税」の支払いを免除されるか半期毎の支払いとする、といった施策があげられる。更には、生産投入材の免税輸入に関してマスター・リストによる管理を適用せず、輸入申告書の提出のみによる輸入を許可する、“Single Window”方式による輸出入管理制度を可及的速やかに全面的に適用・実施し、非関税地域内へのすべての輸入に対し通関後検査方式（Post Clearance Audit : PCA）、すなわちリスク・マネジメント方式を適用する、輸出梱包前の工場内製品検査の全廃、非関税地域内における労働ストライキを禁止するなどの措置も必要である。

電力インフラについては、EDC による電力供給状況は大幅に改善したものの、投資家の意欲を殺ぐ課題が残っている。すなわち、EDC であっても IPP でも価格が高い点、重要な地点への送電インフラが不足している点などである。これら問題は 2010 年までに政府の開発計画に基づき解消されることとはなっているが、これら施策の実施は急がなくてはならない。

電気通信に関しては、既にサービス水準は改善しているものの、固定回線は慢性的に不足している。他の ASEAN 諸国と比較し、電話密度は低く、国際通話料金は高い状況にある。サービス改善のために、国内及び国際通話、固定及び移動電話の電話代とインターネット料金の低減、特に都市部でのピーク時間における需要に対応できるよう移動電話の容量増設、国際電話ゲートウェイの容量増強、地方における電話容量の拡大、すべての地方に対するインターネット幹線の拡張、他国との高速インターネット接続を可能にする国際インターネット接続環境の改良、ブロードバンド・インターネット接続環境の拡大（光ファイバーの増設）といった施策が求められる。

道路インフラについては、まず現況として、カンボジアの道路網は 1960 年代初期から開発が始められ、現在では総延長は約 39,310km となっている。その内国道が 4,695km（一桁番号の国道：2,052km、二桁番号の国道：2,643km）で省級の道路が 6,615km、地方級の道路が 28,000km となっている。現状では分離された高速道路はカンボジアには存在しない。カンボジアの道路密度（km/km²）は他の ASEAN 諸国に匹敵しているが、舗装道路の密度に関して

は非常に劣っている状況である。2000 年の大洪水はカンボジアの道路網に深刻な損害を与えた。2008 年までに国道 1 号線～7 号線の回復及び改善工事の 98%が終了する見込みで、最後に残る国道 1 号線の残存一部区間の改善工事も 2010 年までに終わる予定である。

航空路線に関しては、現在では、プノンペン国際空港から 7 つの国/地域、9 つの目的地へのノンストップ国際便が運行されている。このほか、シェムリアップからも国際便が運行されている。Kang Keng (Sihanoukville)空港は 2007 年 1 月 15 日に国内便の運行を行うために再開されており、将来的には国際便のサービスも計画している。プノンペンの北の Kampong Chhnang 空港も再開される可能性がある。一方、Kaoh Kong 空港は現在でも操業を停止中である。二つの主要空港（プノンペン国際空港とシェムリアップ空港）と Kang Keng (Sihanoukville)空港は、マレーシアとフランスの合弁会社に運営・開発が委託されている。

鉄道に関しては、現在 2 路線が存在する。平均速度は時速 30km 以下であると言われている。多くの個所で線路のボルトが失われており、線路沿いに信号は設置されていない。ADB は「カンボジア鉄道復興調査：The Study for the Rehabilitation of the Railway in Cambodia」を実施しており、2,000 万米ドルの予算で 3 年以内に鉄道改良を行なうことを目指している。この改良工事が実施されれば最高速度が時速 50km に引き上げられることになる。その場合、歩行者の安全を守るため信号システムの新設が必要となろう。

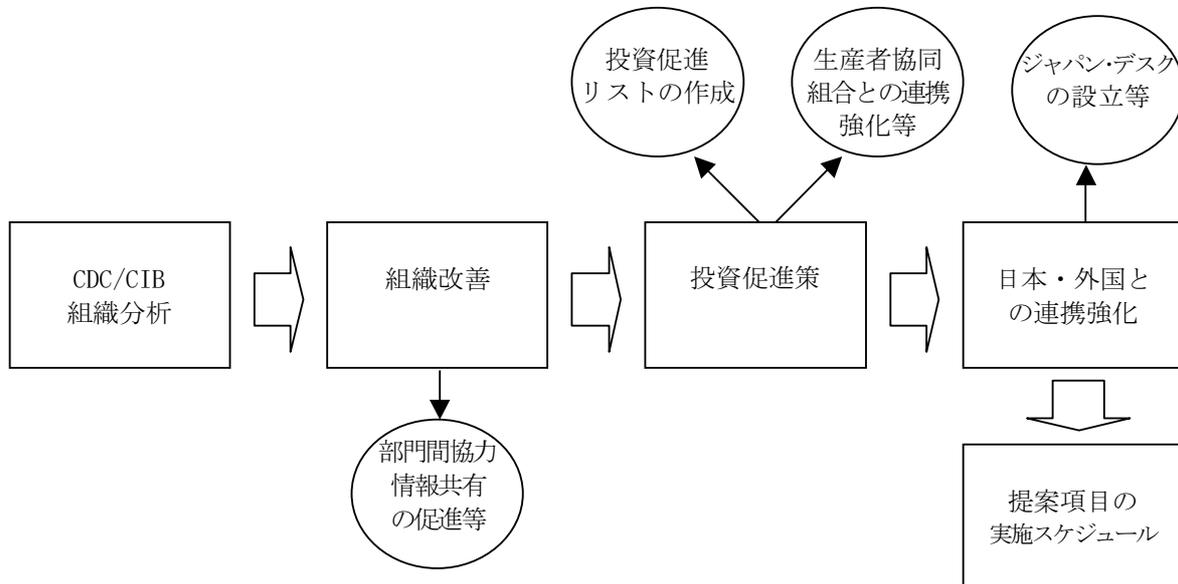
カンボジアではシアヌークビルに唯一の深水港が存在している。同港では第一期のコンテナヤード拡張工事が終わり、ヤードが 240m 延長されている。現在 2 期としてバースの 160m 延長工事が実施されている。同港は国際的に使われ、シアヌークビルに整備される経済特別区への投資家により利用されることになる。シアヌークビル港付近に小規模な港が開設されたため、小さな船によって運搬される貨物がかなり奪われている。

カンボジアの内陸水運網は主にメコン河、トンレサップ河、バルザック河からなっている。総延長は、雨季においては約 1,750km であるが、乾季においては船が通行できる距離は 580km に減少する。乾季と雨季の水位の差は、時には 10m に達する。このようにカンボジアの内陸水運は避けがたい限界を抱えていると言える。しかし、効率的な交通手段確保のため、内陸水運システムのリハビリとメンテナンスが施される必要がある。

水資源に関しては、シアヌークビル地区に多くの工業団地が開設される場合、工業用水を十分に確保することが最大の問題となろう。地下水が安定的な水供給源と考えられるが、塩分を含むため、ある種の工業用途の水質基準を満たさないことが考えられる。この問題を解決する一つの方法は、Kubar Chhay 川から取水し、ポンプによりシアヌークビル地区に送ることである。もし大規模な工業団地が建設されるとすれば、コストはかかるが、これが唯一の対処法となろう。

2.3 組織問題

組織に関しては、本調査のカウンターパートであるカンボジア開発評議会（CDC） / カンボジア投資委員会（CIB）の組織改善と投資促進能力の向上にかかわる提言を行う。とりわけ、日本市場に対する投資促進・連携強化における施策を中心に検討を行う。投資促進機関である CDC/CIB の投資促進能力の向上はカンボジアの経済発展にも大いに寄与すると考えられる。CDC/CIB は投資法をはじめとする法制度の整備を実施しており、その結果、CDC/CIB 職員は高度な法学知識を有している。しかし、その反面、投資家のニーズを適格に把握し投資促進活動を実施できるような、実際のビジネスに則した組織体制及び職員の知識の整備は進んでいるとは言い難い。従って、本報告書では投資家への効果的なビジネス情報の提供を行なうことができる組織体制の構築を大きな目標として掲げる。本報告書の該当部分の構成は、以下の通りである。



2.3.1 組織改善

CDC/CIB の組織に関して、最大の問題は部門間の協力体制が脆弱であり、情報共有ができていない点である。とりわけ、モニタリング業務では、複数の部門が関与しているが、その業務を通じて収集した情報を効率的に活用できるような組織体制ができあがっていない。従って、部門間の協力体制の確立が必要であると考えられる。その他の組織改善に関する提案事項は、顧客サービスの一環としての訪問者への資料室の開設が挙げられる。特に、カンボジアの投資関連情報は入手が困難なことから、訪問者への情報提供は効率的・効果的に行うことが期待される。また CDC/CIB における給与体系に関しては、職員の職務に対する積極的な態度を引き出し、組織を活性化させるための成果主義評価制度の導入が提案される。

2.3.2 投資促進・投資連携強化

CDC/CIB 職員が投資促進業務を行う上での弱点の一つは、カンボジア国内市場における、製品、会社、産業に関する知識が欠如している点である。CDC/CIB 職員は自国産業の知識・ビジネス情報を把握して、海外投資家からの需要、及び国内生産者からの需要を効果的に結びつけ、投資機会の創出を行う必要がある。一般的に、国内産業に関する情報収集作業は、多大な時間を要す。しかし、国内市場のニーズを把握して、カンボジアにおける商機を創出することはカンボジアにとって重要であると考えられる。これを実現させる施策として、投資家にとって重要なビジネス情報を CDC/CIB の組織内に蓄積し、効果的に投資家に提供できるような投資促進リストの作成が提案される。この投資促進リストは、CDC/CIB 職員がカンボジアにおける商材、もしくは投資を希望する地場企業情報を投資家に提供し、投資促進を行うための手助けとなることが期待される。また情報収集を効率的に行なう方法として、特定の会社、産業、地域に関する貴重な情報を有している生産者協同組合（商工会議所を含む）との連携強化を行い、生産者協同組合の有する情報ネットワークを有効に活用することが提案される。その他の投資促進の施策としては、WEB サイトの改善及びマンスリー・ニュース・レターの発行が提案される。

海外との投資連携強化に関しては、日本との連携強化を中心に施策の提案を行う。第一に、日本からカンボジアへの投資を促進するために、日本市場を特別に担当し、日本企業の投資促進、受入支援を行う日本グループ (Japan Group) を設立することを提案する。日本企業は、カンボジアにおける、情報、ビジネス経験を有していないことから、日本人投資家のカンボジアにおける安心感や信頼を高めるために、日本グループの存在は重要であると考えられる。第二に、CDC/CIB に対して、特定団体、組織との日本市場における連携強化を提案する。日本企業は、一般的に、(1)政府機関、(2)商社、(3)コンサルティング会社、(4)日本に所在する国際機関（日本アセアンセンター等）、(5)その他（商工会議所）の 5 つの経路から海外投資情報を収集する傾向がある。よって、CDC/CIB は優先的に上記の団体と連携の強化を行い、情報ネットワークの構築を行うことが効果的であると考えられる。3 つ目の方策は、ビジネス情報を網羅した投資ミッション・セミナーの効果的活用である。その他の重要な投資促進策は広報資料の作成、情報管理担当者の選定が含まれる。最後に、日本企業のカンボジア投資促進において、CDC/CIB の日本事務所「ジャパン・デスク」の開設を提案する。将来、重要な役割を担うことが期待されるジャパン・デスクは、日本企業への投資計画書の営業活動、日本企業へのコンサルティング業務、日本国内での投資セミナーの開催、市場調査、投資申請補助業務を提供することが想定される。なお、以上の施策を日本以外のアジア諸国に活用して投資促進業務を行うことも CDC/CIB にとって有用であると考えられる。

2.3.3 提案項目の実施スケジュール

本報告書では CDC/CIB の投資促進機能強化に関して、組織改善、投資促進の分野における主要 14 項目の提案を行った。下記の表はこれらの提案項目及び想定される実施スケジュールを示している。

表2 CDC/CIB 組織改善・投資促進実施スケジュール予定

提案項目	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	～	2020
(組織改善)												
資料室の開設												
部門間協力												
成果主義評価制度												
(投資促進)												
投資促進リスト												
生産者協同組合との協力												
ニュース・レター												
WEB サイト												
(日本との連携強化)												
日本グループ設立												
日系団体との連携												
情報管理担当者												
広報資料												
投資ミッション												
投資セミナー												
ジャパン・デスク設立												

上記の 14 項目のうち、CDC/CIB の投資促進能力向上に関して、重要性、緊急性、実現性の観点から提言事項の優先順位を選定した。最優先項目は、投資関連情報、とりわけ、ビジネス情報の蓄積を CDC/CIB が行えることを主な目的としている。これらの最優先項目には、部門間協力の推進、投資促進リストの作成、生産者協同組合との協力体制の確立が含まれる。

2 番目の優先項目は、WEB サイトの改善、投資ミッション・セミナーなど、現時点で何らかの取り組みが行われている項目及び情報発信を行うための提言項目を選定した。これらの項目には、資料室の開設、ニュース・レターの発行、日本グループの設立、広報資料の作成、日系団体との連携、情報管理担当者の選定が含まれる。

最後に、日本における、ジャパン・デスクの設立は、カンボジアにとって、将来の投資促進能力の向上という面では非常に重要であるが、現在の限られた予算の中で実施することは、多大な経費がかかる事より困難が予想される。ジャパン・デスクの設立は、今後、日本からのカンボジアへの直接投資が順調に増大して、日本人投資家の間において、カンボジア投資の概念が浸透する時期に実施する方法が最も効果的であると考えられる。また、成果主義評価制度の導入は、慎重に行われよう。

表3 提案項目の優先順位

優先度	提案項目
最優先項目	組織改善：部門間協力の推進 投資促進：投資促進リストの作成、生産者協同組合との協力体制の確立
優先項目	組織改善：資料室の開設 投資促進：ニュース・レターの発行、WEB サイト、日本グループの設立、広報資料の作成、投資ミッション・セミナー、日系団体との連携、情報管理担当者の選定
優先度が低い項目	組織改善：成果主義評価制度の導入 投資促進：ジャパン・デスクの開設

2.4 アクションプランと技術協力

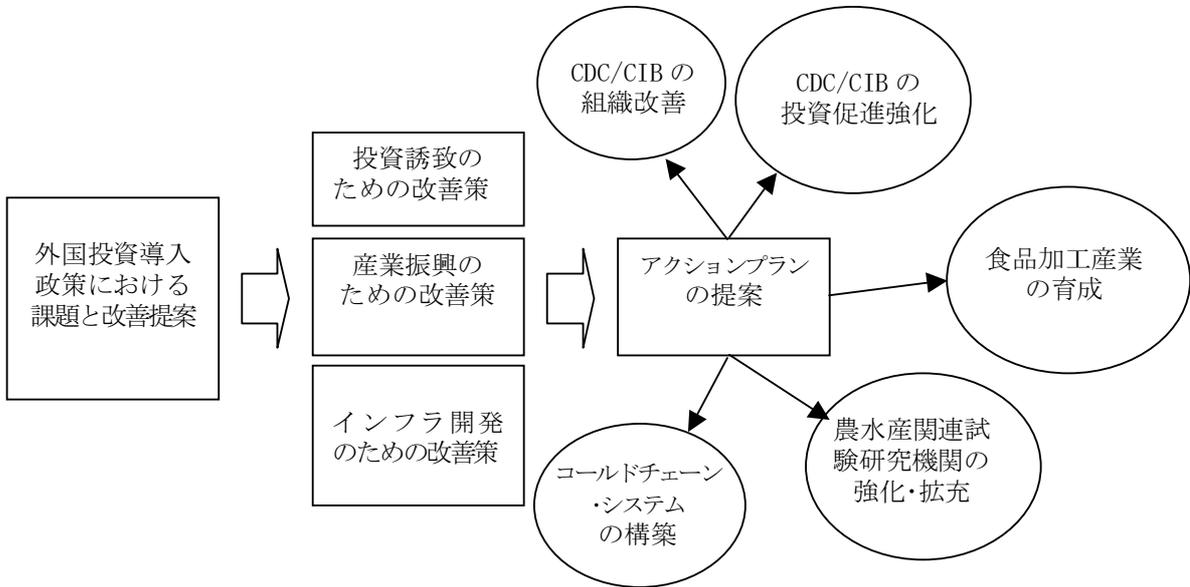
各産業における外資導入促進のためのカンボジアの課題、改善策を要約するとともに、アクションプラン及び CDC/CIB に対する技術協力案が提案された。改善策は以下の 3 分野にまとめられた。

- 投資誘致のための改善策
- 産業振興のための改善策
- インフラ開発のための改善策

改善策の中から以下がアクションプランとして提案された。

- CDC/CIB における組織改善アクションプラン
- 投資促進のためのアクションプラン：(1) 投資促進リストの作成、(2) 生産者協同組合・商工会議所との連携強化、(3) ビジネス情報を有効に活用した投資セミナーの開催
- 農水産関連試験研究機関の強化・拡充（食品検査基準の整備を含む）
- 低温貯蔵設備、冷凍・冷蔵倉庫、冷凍・冷蔵輸送システムなどの構築
- 食品加工産業育成のためのアクションプラン：(1) 原材料の安定供給へ向けての農漁民の組織化、(2) 食品加工産業への投資誘致活動の促進

本報告書の該当部分の構成は、以下の通りである。



技術協力案

本報告書では、本調査のカウンターパートである投資促進機関、CDC/CIB に対する技術協力案の提案を行った。有望 5 産業を含むカンボジア産業全体において、より多くの投資誘致を可能とする投資促進能力の向上及び IT 能力の向上支援を CDC/CIB に対しての技術協力案として提案した。投資促進能力向上支援に関しては、第 1 フェーズにて、投資促進を行うための基盤整備を目標とした組織体制・制度改革支援、第 2 フェーズでは、投資促進能力を高める目的の広報・マーケティング能力向上支援を提案した。また CDC/CIB の部門間協力及び情報共有を促進する目的の IT 分野の技術協力案の提案も合わせて行った。