

## 第 2 部

投資促進

## 第10章 カンボジアにおける外国直接投資誘致基盤の分析

### 10.1 投資関連法制度と執行状況

#### 10.1.1 カンボジアにおける法制及び司法の現状

カンボジアの法制度は、幾つかの統合的かつ基本的な法規を欠いており、個別的な特別法に過度に依存している。長期にわたり種々のドナーの援助により草案の起草は進んできているが、民法・民事訴訟法・刑法・刑事訴訟法のような重要な法律はまだ国民議会で採択されていない。このように遅々と進まない立法過程は、カンボジアの法制度がより信頼に足る、また、効率的なものとなることを妨げている主要な要因の一つである。

立法行為が遅延する理由は以下に示す通りである。

- 担当省庁における法律草案の起案能力の不足
- 関連省庁間の調整・関連法規との整合性確認に関する法制局（Office of Jurist）の能力不足、国民議会及び上院の法案検討・調整・修正に関する能力不足

立法に時間がかかることから、必要な法令は「Decree」または「Sub-Decree」の形で発布されることが多いが、このため、限られた人々に権力が集中し、立法過程の透明性が損なわれ、説明責任が果たせず、非効率的なものとなっている。こうした現状では、立法が限定的な人々や集団の利益に合致するように為されるのを防ぐことは困難であろう。

不完全で、脆弱かつ不適正な法令の執行は、カンボジアの法制度のもう一つの脆弱性である。警察、政府の役人、判事による法令の規定の故意による無視がその原因とされている。裁判官や裁判所に勤務する公務員への贈賄問題がしばしば指摘され、また、報道されている。このことは、法の尊厳と「法による支配」への人々の信頼を損ねている原因となっている。裁判所の判決が偏向していたり一貫性がないと非難されるケースが多いが、不適當で資格のない裁判官や検事存在がその理由の一つであるとされている。“Cambodian Legal and Judicial Sector Assessment”（published in November 2003 by the World Bank）は、表 10-1-1 に示すように僅か 23 名の司法官のみが法学士であるという事実を指摘している。

結論として、「法の支配」はカンボジアにおいては不十分であると言える。“Cambodian Legal and Judicial Sector Assessment”は、「法の支配」は以下の場合において期待し得るとしている。

- 政府自身が法の束縛を甘受する。
- 社会のすべての人々が法の下で平等に扱われる。

- すべての個人の人権が法により認知され保護される。
- すべての人が正義に接近可能である。

表 10-1-1 1999 年における司法官の学歴

教育水準	省/特別市 判事 <sup>52</sup>	上告審判事	最高裁判所 判事	検察官	合計
法学士 (4 年制)	11	6	1	5	23
法学士 (3 年中退)	1	0	0	0	1
Diploma in law (2 年制)	11	0	0	6	17
1998 年の任命者 (法学士ま たは Diploma in law)	11	0	0	4	15
Diploma in law (中退)	3	0	2	1	6
学士 (非法学)	3	1	1	1	6
高校	36	1	2	14	53
中学	7	0	1	10	18
小学校	7	1	0	6	14
教員免許	0	0	1	1	2
学士 (中退)	2	0	0	4	6
仏教教育	5	0	0	2	7
カンボジア王立行政学院 (ERA)	0	0	1	0	1
学歴不明	2	0	0	0	2
合計	99	9	9	54	171

出所：“Cambodian Legal and Judicial Sector Assessment”，2003 年 11 月，世界銀行

### 10.1.2 カンボジアにおける投資・ビジネス関連法令

#### (1) カンボジアにおける 2005 年に至る投資・ビジネス法令の現状

投資環境の改善と WTO の取り決め遵守や WTO 加盟時の公約実施のために、カンボジア政府は、投資、貿易、ビジネス分野において法令の更新と新しい法令の立法化に注力してきた。

しかしながら、ビジネス法の分野においては、依然として下記に示すような多くの重要な法律の成案を、現時点までに見ることができなかった。

- 民法 (Civil Code)
- 商法 (Commercial Code)
- 商事契約法 (Law on Commercial Contract)
- 取引保全法 (Law on Secured Transaction)
- 民事執行法 (Law on Civil Administration)
- 破産法 (Law on Insolvency)
- ダンピング防止・相殺関税・緊急輸入制限法 (Law on Anti-dumping, Countervailing

<sup>52</sup> 法務省の 8 人を含む (出所：法務省)。

Duty and Safeguard)

- 商事仲裁法 (Law on Commercial Arbitration of Cambodia)
- 税関法 (Customs Code)
- 工場法 (Law on Factory)
- 工業規格法 (Law on the Industrial Standards)
- 汚職防止法 (Law on Anti-Corruption) Civil Code

このなかで、とりわけ包括的な民法がまず最初に制定されることが必要とされている。包括的な民法は物権、債権、権利の所有や譲渡・債権者と債務者の関係等の概念規定と取引の規則を規定するものであり、包括的な民法の存在なくして、ビジネスの円滑な実行は困難であろう。

政府役人による汚職は、しばしば、カンボジアにおけるビジネスの主要な障害として非難されている。UNDP は 2004 年 12 月に汚職防止コンサルタントをはじめカンボジアへ派遣したが、当初の「汚職防止法草案」を更新するための技術援助をカンボジア政府に与えるため、2005 年 2 月にも同コンサルタントを派遣している。その後「汚職防止法草案」は今日に至るまで成案を見ていないが、ソク・アン副首相は 2006 年 2 月 21 日に新聞紙上で同草案が間もなく国民会議を通過するとの見通しを語っている。

複雑で重複が目立つ輸出手続きもやや改善され、2005 年 3 月 15 日付けの鉱工業エネルギー省のカンボジア縫製業協会宛メモ (Memo #487 URT, BTU : to the GMAC) によれば、同省による梱包前検査と「Certificate of Processing」の発行が取りやめられることになった。

税関も通関手続きの簡素化と汚職機会の低減を目的に、「Single Export/Import Declaration Form」の採用を決定している。当該書式は 2006 年 3 月から使用開始されるところになり、貨物検査も当時の 100% から、2006 年末には 50% へ、2007 年末には 25% へと削減することが計画された。このような自由化と簡素化の流れを確実なものにするためには、包括的な税関法とその施行細則が早急に制定される必要があった。

改正投資法の制定から 2 年半を経て、2005 年 9 月に “Sub-Decree (#111 ANK/BK) on the Implementation of the Amendment to the Law on Investment” が発布され、条文中の語彙の定義や投資認可手続きの詳細が明らかになった。しかしながら、事の性質から見れば、本来改正投資法の制定と同時に施行細則も発布されるべきであったと言える。

2005 年 12 月 29 日には “Sub-Decree (#148 ANKr/BK) on the Establishment and Management of the Special Economic Zone” がフンセン首相により署名・発布された。同時に “Sub-Decree

(#147 ANK/BK) on the Organization and Functioning of the CDC” も発布され、カンボジア経済特別区委員会 (the Cambodian Special Economic Zone Board : CSEZB) が創設されたが、いずれも施行細則は発布されなかった。施行細則を伴わない法律やその他の法令は、それらの執行にあたり恣意的になり勝ちである。このことはカンボジアの法制度の最も重要な問題の一つであろう。

## (2) カンボジアにおける投資・ビジネス関連法令の 2006 年における動向

2006 年には、「商業調停法 (Law on Commercial Arbitration)」、「工場・手工芸場管理法 (Law on Management of Factories and Handicrafts)」、「民事訴訟法 (Civil Procedure Code)」の 3 つの重要な法律が制定された。更に投資・ビジネス活動に重要な意義を有する政令も幾つか公布されている。下記表に最近の法令制定の状況をまとめる。

表 10-1-2 カンボジアにおける投資・ビジネス関連法令の最近の動向

法令名称	公布日
Ministerial Order #607 (MEF) on Establishment and Putting into Operation the Office of Risk Management and Audit of Customs and Excise	2006 年 8 月
Sub-Decree #84 on Creation of Anti-Corruption Entity	2006 年 8 月
Sub-Decree #64 (RGC) on the Implementation of the Law Concerning Marks, Trade Names and Acts of Unfair Competition	2006 年 7 月
Civil Procedure Code	2006 年 6 月
Sub-Decree #57 on the Establishment of Poipet “O Neang” Special Economic Zone	2006 年 6 月
Sub-Decree #707 on Procedures of Registration of Industrial Designs	2006 年 6 月
Law on Management of Factories and Handicrafts	2006 年 6 月
Law on Commercial Arbitration	2006 年 5 月
Royal Decree #NS/RKT/0206/097 on Creation of National Authority for Addressing Land Dispute	2006 年 2 月

出所：DFDL Weekly Law Update 及び JICA 調査団

「商業調停法」はカンボジアの WTO 加盟時における誓約を果たすものであり、長い間確固とした法的基盤を有しなかった紛争解決処理において重要な役割を果たすことになる。同法の下では、「全国商業調停センター (National Commercial Arbitration Center)」が設立されることになる。紛争の調停委託手続き、調停委員会の任命方法、調停作業手続き、調停手続きと裁判所の関係、調停裁定額の認定と執行手続き等が同法により規定されている。

「工場・手工芸場管理法」はカンボジアにおけるすべての工場と手工芸場の管理を目的とするもので、工場の設立に際し鉱工業エネルギー省 (以下、「MIME」) から許可を取得することを義務付けている。許可申請を受け付けてから、遅くとも 7 日以内に工場設置に関する MIME の判断が申請者に伝えられることになっている。同法により、工場所有者は工場内

でのすべての活動及び製品の品質についての責任を負うことになる。操業開始に当っては、工場所有者は少なくとも 15 日前までに MIME にその旨届け出る必要がある。工場の拡張や移転に当っても、同様に MIME から許可を得るよう定められている。

「民事訴訟法」は民事に関わる訴訟の手続きを規定することを目的にした法律である。民法が依然制定されていないとは言え、本法の制定はカンボジアにおける法基盤整備に向けた大きな一歩と言えよう。

その制定が長らく待たれている「汚職防止法」がいまだ制定されていない状況では、「汚職防止機関の創設に関する政令 No. 84」の公布は法律の欠如を補うことになり、カンボジアの投資環境改善に向けた重要な第一歩であると言えよう。同政令に依れば、設立される汚職防止機関は以下の役割と職責を担うことになる。

- 汚職に関するすべての文書、情報の収集と汚職行為の発生に関する情報源の秘匿
- 汚職防止に関する文書の検討と準備
- 汚職防止のための行動計画の立案
- 汚職に関わる苦情の受理と検討
- 汚職による違反行為の追及、捜査、検査、調査の実施と防止方策の提出及び適用可能な手続きに基づく処分の実施
- 教育、広報、出版、注意、防止、法執行等を通じての、政府の汚職防止策の実施

「リスク・マネジメントと関税局検査事務所の設立と業務開始に関する政令 No. 607」も、政府が既に発出している「リスク・マネジメントを通じた貿易促進に関する政令」の実施段階に踏み出した重要な一歩と考えることができる。

### (3) カンボジアにおける投資・ビジネス関連法令改善のための提言

カンボジアの法制度の弱点の第一は十分な法令が備わっていないことである。カンボジア政府は投資・ビジネス関連法令の制定を急いでいるものの、下記の法律を含む重要な法律の幾つかが依然として制定されていない。

- 民法 (Civil Code)
- 汚職防止法 (Law on Anti-Corruption)
- 商務契約法 (Law on Commercial Contract)
- 安全取引法 (Law on Secured Transaction)
- 破産法 (Law on Insolvency)
- 反ダンピング・補償責務・予防措置法 (Law on Anti-dumping, Countervailing Duty and Safeguard)
- 工業標準法 (Law on the Industrial Standards)

- 税関法 (Customs Code)

民法については 2003 年 7 月に最初の草案が閣僚評議会 (Council of Ministers) に送付され、既に 3 年が経過しているが依然として成案を見ていない。民法は 自然人・法人の基本的権利や関係を律し保護する最も基本的な法律である。可及的速やかな成案化が待たれる。

「汚職防止機関の創設に関する政令 No. 84」は汚職防止に対する基盤を提供するものではあるが、政令である限り法律と同様な強制力を有していない。1999 年にも「汚職防止活動機関の創設に関する政令 No. 96 (Sub -Decree No.96 ANKr.BK on Creation of Entity for Anti-Corruption Activities) が公布されており、今回再び類似の政令が公布された訳である。汚職行為に対する処罰規定を明確に記述した、最も強制力のある「汚職防止法」が近い将来に制定されるべきである。

上記の四つのビジネス関連法草案もまた健全なビジネス活動を確保するために重要なものである。草案自体はかなり以前から準備されており、政府の迅速な成案への取り組みが要請される。

必要な法律が欠如しているとはいえ、法律を代替させるために政令を頻発することは望ましいことではない。法律が成案を見るためには国民議会で採択され、上院で批准される必要があるが、政令の場合には、閣僚評議会の同意を得たうえで首相のサインを得れば公布されることになる。従って政令は国民の中に確固たる基盤を有せず、法的規範性を欠いているといえる。この状況を改善するためには、より現実的な立法手法を確立することが求められる。

カンボジアの法基盤に関するもう一つの典型的な脆弱性は、法令の履行と執行に見受けられる。一つの例は、労働法の幾つかの条文の表現が明白かつ明確でないために、民間企業の求めに応じて、その解釈が時として柔軟に、あるいは恣意的に行なわれていることを見ることができる。一般に、投資家の要望に応えるために柔軟な対処を行うこと自体を責める訳には行かないが、条文の主旨を外れてまで柔軟な解釈を行うことは、長期的には法基盤を侵食することになり、望ましいことではない。

「投資法」によれば、投資申請に対する「投資最終登録証明 (Final Registration Certificates)」は「条件付登録証明 (Conditional Registration Certificates)」発行の日から 28 日以内に発行されなければならない。しかしながら、本調査進捗報告書及び本報告書でも指摘しているように、実際には時として 28 日以内に交付されないことがあり、28 日以内に交付されない場合には自動的に登録されたものと見做す、という投資法の規定も

守られないことがある。法律に定められた要件を充たすためには、より注意深い条文遵守への努力がなされるべきであり、もしそうでなければ、法の要請を満足できるように登録認可手続きを変更すべきであろう。法の支配を確立するためには政府といえども法令を遵守しなければならない。

法令の執行を確実なものにするためには、より組織的な広報活動が必要である。少なくとも投資・ビジネス関連法令は、できるだけ迅速に国際言語（できれば英語）に翻訳し、CIB内の一般に公開された場所に置くことで、投資家や企業家が自由に閲覧できるようにすることが求められる。

#### (4) カンボジアにおける投資・ビジネス関連の主要法令

投資・貿易・ビジネスに係る主要かつ重要な法令を、下記表 10-1-3 に示す。その内、調査団により 80 以上の条文の収集を終えている。

表 10-1-3 カンボジアにおける投資・ビジネス関連法令

法令名称	公布年/現状	条文収集
<b>憲法、議会</b>		
Law on the Amendment to Article 28 of the Constitution	1994 年	収集済
The Constitution of the Kingdom of Cambodia	1993 年	収集済
<b>政府</b>		
Sub-Decree on Procedures for Imposing Disciplinary Sanctions on Civil Servant	1997 年	
<b>司法</b>		
Law on the Organization and Functioning of the Supreme Council of Magistracy	1994 年	収集済
<b>一般</b>		
Civil Code	草案	収集済
Law on Anti-Corruption	草案	概要収集済
Civil Procedure Code	2006 年 6 月	
Sub-Decree #84 on Creation of Anti-Corruption Entity	2006 年 8 月	
<b>投資</b>		
Sub-Decree #27 and 92 on the Amendment to the Sub-Decree #147 on the Organization and Functioning of the Council for the Development of Cambodia	2006 年	
Memorandum of Understanding on Investment Cooperation between the Kingdom of Cambodia and the Government of Australia	2006 年	
Sub-Decree No. 111 on the Implementation of The Amendment to the Law on Investment	2005 年	収集済
Sub-Decree #147 on the Organization and Functioning of the Council for the Development of Cambodia	2005 年	収集済
Sub-Decree #17 on the Establishment of the Sub-committee on Investment of the Provinces-Municipalities	2005 年	収集済

法令名称	公布年/現状	条文収集
Law on the Adoption of the Agreement between the Government of the Kingdom of Cambodia and the Kingdom of Netherlands on the Promotion and Protection of Investments	2005年	
Ditto (Socialist Republics of Vietnam)	2005年	
Sub-Decree #35 on the Amendment of the Sub-Decree #70 of July 27, 2001 on the Organization and Functioning of the Council for the Development of Cambodia (Appointment of Prince Norodom Ranariddh as a Co-Chairman of CDC, Addition of Inspection and Monitoring Department to CIB))	2004年	収集済
Law on the Amendment to the Law on Investment	2003年	収集済
Law on the Adoption of the Agreement between the Government of the Kingdom of Cambodia and the Republic of Cuba on the Promotion and Protection of Investments	2002年	
Ditto (The Republics of Croatia)	2002年	
Sub-Decree #70 on the Organization and Functioning of the Council for the Development of Cambodia	2001年	収集済
Sub-Decree #33 on Creation of Development Zones	2001年	
Law on the Adoption of the Convention on the Settlement of Investment Disputes between States and Nationals of other States	2001年	
Law on the Adoption of the Agreement between the Government of the Kingdom of Cambodia and the OPEC and Fund International Development on the Promotion and Protection of Investments	2001年	
Ditto (Republics of the Philippines)	2001年	
Ditto (France Republics)	2001年	
Ditto (F.R. Germany)	2001年	
Sub-Decree on the Development of Sihanoukville Autonomous Port	2000年	収集済
Law on the Adoption of the Agreement between the Government of the Kingdom of Cambodia and the Republics of Indonesia on the Promotion and Protection of Investments	2000年	
Ditto (Republics of Korea)	2000年	
Sub-Decree #53 on the Amendment of Sub-Decree No.88 on the Implementation of the Law on the Investment in the Kingdom of Cambodia	1999年	収集済
Law on the Adoption of the Agreement between the Government of the Kingdom of Cambodia and the Republics of Singapore on the Promotion and Protection of Investments	1999年	
Ditto (Swiss Federation)	1999年	
Ditto (People' s Republic of China)	1999年	
Ditto (The Kingdom of Thailand)	1997年	
Sub-Decree #88 on the Implementation of the Law on the Investment in the Kingdom of Cambodia	1997年	収集済
Law on the Adoption of the Agreement between the Government of the Kingdom of Cambodia and Malaysia on the Promotion and Protection of Investments	1996年	
Memorandum of Understanding on Economic and Technical Cooperation between the Kingdom of Cambodia and the Republic of India	1996年	
Sub-Decree on the Establishment of the Sihanoukville Industrial Zone	1995年	収集済

法令名称	公布年/現状	条文収集
Investment Incentive Agreement between the Royal Cambodian Government and the Government of the United States of America	1995年	
Sub-Decree #51 on the Organization and Functioning of the Council for the Development of Cambodia	1995年	収集済
Law on the Investment in the Kingdom of Cambodia	1994年	収集済
<b>経済特別区/工業区</b>		
Sub-Decree #57 on the Establishment of Poipet “O Neang” Special Economic Zone	2006年6月	収集済
Sub-Decree #148 on the Establishment and Management of the Special Economic Zone	2005年	収集済
Sub-Decree #147 on the Organization and Functioning of the CDC (Establishment of Cambodian SEZ Board: CSEZB)	2005年	収集済
Sub-Decree #10 on the Creation of the Nearng Kok Industrial Zone, Koh Kong Province	2002年	収集済
Sub-Decree #33 on Creation of Development Zones	2001年	収集済
Sub-Decree on the Establishment of the Sihanoukville Industrial Zone	1995年	収集済
<b>ビジネス・産業</b>		
Law on Establishing Commercial Court	草案準備中	
Law on Anti-dumping, Countervailing Duty and Safeguard	草案準備中	
Regulations on Sanitary and Phyto-sanitary Measures (SPS)	草案準備中	
Law on the Industrial Standards	草案準備中	
Law on Business Association, Cooperatives	草案準備中	
Law on Commercial Contract	草案	
Law on Commercial Leasing	草案	
Law on Personal Property Leasing	草案	
Law on Commercial Agency	草案	収集済
Law on Insolvency (Bankruptcy)	草案	収集済
Law on Secured Transaction	草案	収集済
Law on Cambodian National Standards Institute	草案	
Law on Management of Factories and Handicrafts	2006年6月	概要収集済
Law on Commercial Arbitration	2006年5月	概要収集済
Law on Commercial Enterprises	2005年	
Law on Negotiable Instruments and Payment Transactions	2005年	
Ministerial Order on Liability of Directors, Managers or Owners of an Enterprise for Tax Due, Additional Tax and Interest	2005年	
Ministerial Order on Determination of the Cost of Company Registration at the Ministry of Commerce	2004年	収集済
Ministerial Order on Arbitration Council	2004年	
Law on the Adoption and Implementation of United Nations Convention on the Recognition and Enforcement of Foreign Arbitral Awards	2001年	
Ministerial Order on Cambodian Industrial Standards	2001年	
Law on the Management of Quality and Safety of Products and Services	2000年	収集済
Ministerial Order on Trading Activities of Commercial Companies	2000年	収集済
Law on the Amendments of the Law on the Commercial Regulations and Commerce Register	1999年	
Ministerial Order on Measures Against Food Products Devoid of Appropriate Packing Labels	1999年	

法令名称	公布年/現状	条文収集
Sub-Decree on the Material Standard	1998年	
Declaration #38 referring to Contract and Other Liabilities	1988年	
General Statute on Public Company	1996年	収集済
Law on Foreign Exchange	1997年	収集済
Law on the Chamber of Commerce	1995年	収集済
Sub-Decree on the Establishment of the Phnom Penh' s Chamber of Commerce	1995年	
Law Bearing on the Commercial Regulations and Commercial Register	1995年	収集済
Circular #63 on the Adoption of the Market Economy	1994年	収集済
<b>税制・会計</b>		
Ministerial Order on Implementation of VAT for Supplying Industries or Contractor for serving Garment, Textile and Footwear	2005年	
Ministerial Order on the Organization and Functioning of Tax Department	2005年	
Ministerial Order on Liability of Directors, Managers or Owners of an Enterprise for tax Due, Additional Tax and Interest to be paid	2005年	
Ministerial Order on the Tax on Profit (Amended )	2003年	収集済
Ministerial Order on the Implementation of Cambodian Accounting Standards (CAS)	2003年	収集済
Ministerial Order on the Tax on Profit	2003年	収集済
Law on the Amendment to the Law on Taxation	2003年	収集済
Sub-Decree on the Kampuchea Institute of Certified Public Accountants and Auditors	2003年	収集済
Sub-Decree on the functioning of the National Accounting Council	2003年	収集済
Ministerial Order on Salary Tax	2003年	
Law on Corporate Accounting, Audit and Accounting Profession	2002年	収集済
Law on Audit of Government Entities	2000年	
Sub-Decree on Value Added Tax	n. a.	
Ministerial Order on Turnover Tax	n. a.	
Law on Taxation	1997年	収集済
Circular #635 on the Certification of the Business Accounts	1994年	収集済
Ministerial Order No. 18 on the Identification of Business subject to Profit and Income Tax	1994年	収集済
Law on Accounting	1992年	
<b>銀行・金融</b>		
Law on Government Securities	2007年	
Law on Securities and Exchange	n. a.	
Law on Insurance	2000年	収集済
Ministerial Order on the Licensing of Banks	2000年	
Ministerial Order restructuring the Foreign Trade Bank of Cambodia (FTRC)	1999年	
Law on Banking and Financial Institutions	1999年	収集済
Law on the Organization and Functioning of the National Bank of Cambodia	1996年	
<b>貿易</b>		
Law on Rules of Origin	草案準備中	
Law on Customs	草案	収集済

法令名称	公布年/現状	条文収集
Memo of The Ministry of Industry, Mines and Energy to GMAC (Elimination of Certificate of Processing)	2005年	収集済
Law on WTO Accession	2004年	
Ministerial Order on the Implementation of the Pre-Shipment Inspection Service	2000年	収集済
Regulation on the Implementation of the Pre-Shipment Inspection Service (Attachment to the above Ministerial Order)	2000年	収集済
Ministerial Order on Trading Activities of Commercial Companies	2000年	収集済
Ministerial Order Amending and Supplementing the Issuance of the Certificate of Origin, Commercial Invoice and Expo	1999年	収集済
Ministerial Order on the Issuance of the Certificate of Origin, Commercial Invoice and Export License for Garments	1999年	収集済
Decision #112 on the Creation of an Inter-Ministerial Commission for the Preparation and Organization of Import and Export Procedures and Regulations	1994年	収集済
Law regulating the Duties on the Imported and Exported Goods	1989年	収集済
<b>労働</b>		
Law on Amendment to the Law on Labor	草案	
Law on Labor (Amendment)	1997年	収集済
Sub-Decree on the Export of Khmer Labor to Work Overseas	1995年	
Law on Labor	1993年	
<b>知的財産</b>		
Law on the Protection of Layout Design of IC	草案準備中	
Law on Undisclosed Information	草案準備中	
Law on the Protection of Patents and Industrial Design	草案	
Law on the Copyright and Related Rights	2003年	収集済
Law on the Patents, Utility Model Certificates and Industrial Design	2003年	収集済
Law on Marks, Trade Names and Acts of Unfair Competition	2002年	収集済
Ministerial Order on Procedures of the Intellectual Property Department	1997年	
<b>インフラ、運輸、土地</b>		
Law on Merchant Shipping	草案準備中	
Law on Water Supply	草案準備中	
Law on Geographical Indication	草案準備中	
Law on Concessions	草案	
Sub-Decree on Implementation of the Law on Concessions	草案	収集済
Law on the Civil Aviation	草案	
Highway Code	草案	
Law on the Telecommunications	草案	
Sub-Decree on the State Land Management	2005年	
Instruction on Hearing Procedure of the National Cadastral Commission	2005年	
Ministerial Order on the Guidelines and Procedures of the Cadastral Commission	2002年	収集済
Sub-Decree #48 on Sporadic Land Registration	2002年	収集済
Sub-Decree #47 on Organization and Functioning of the Cadastral Commission	2002年	収集済

法令名称	公布年/現状	条文収集
Sub-Decree #46 on Procedures of Establishing Cadastral Index Map and Land Register	2002 年	収集済
Sub-Decree #131 on the Determination of Maximum License Fee for Electric Power Service Providers in Cambodia	2001 年	収集済
Law on Land	2001 年	収集済
Law on Electricity	2001 年	収集済
Sub-Decree on Management of Forest Concession	2000 年	収集済
Sub-Decree #11 on Build-Operate-Transfer (BOT) Contract	1998 年	収集済
Law on Land Use Planning, Urbanization and Construction	1994 年	収集済
Decision #34 on the Creation of a National Committee for Land Planning and Urbanization of Areas surrounding Phnom Penh, Towns and Provinces	1993 年	収集済
<b>観光</b>		
Law on the Suppression of Gambling	1966 年	
Law on the Protection of Cultural Heritage	1996 年	
<b>農業、環境</b>		
Law on the Water Resources Management	草案準備中	
Law on the Amendment to the Law on Forest	草案	
Law on Environmental Protection and Natural Resources Management (LEPNRM)	n. a.	
Law on Fisheries	Draft	収集済
Law on Forestry	2002 年	収集済
Sub-Decree on the Water Pollution Control	1999 年	
Sub-Decree on Management of Solid Waste	1999 年	
Law on Environment Protection and Natural Resource Management	1996 年	
Sub-Decree on Conferring the Right to Sell and Export Rubber Products to the Ministry of Agriculture, forestry and Fisheries	1994 年	収集済
Sub-Decree on the Creation of a National Permanent Commission for Coordinating the Privatization and the Promotion of Rubber Plantations	1994 年	収集済
Decision #65 on the Annulment of the Existing Procedure for Timber Export	1994 年	収集済
Royal Decree on the Protection of Natural Areas	1993 年	
<b>社会</b>		
Law on Complaints and Denunciation	n. a.	収集済
Law on Nationality	1996 年	
Law on the Suppression of the Kidnapping, Trafficking and Exploitation (For protecting vulnerable groups)	1996 年	
Law on the Press	1995 年	
Law on Immigration	1994 年	
Criminal Procedure Law	1993 年	
Judiciary and Criminal Law and Procedure Applicable in Cambodia (Enacted by the SNC)	1992 年	

注 1：“草案準備中”：省レベルにおいて起草中

注 2：“草案”：既に国民議会へ承認のために提出済みであるか、国民議会への送付前に最終法案とするために省から閣議へ送付されているもの

出所：JICA 調査団作成

### 10.1.3 投資法

#### (1) カンボジアにおける投資法の現状

##### 1) 開放的投資環境

現状においては、外国直接投資のみに適用される投資法令は存在しない。カンボジアの投資環境は開放的であり、もし投資家が投資法の下で供与される優遇措置を求めないのであれば、単純に会社設立書類を商業省に登録し、会社を設立し、営業許可を申請できる。一方、投資法の下での優遇措置を求めるのであれば、CDC から適格投資に関するライセンスを得る必要がある。

##### 2) 1994 年投資法

1994 年投資法は、国内投資家であるか外国人投資家であるかに拘わらず、投資優遇措置を求めるすべての民間セクターの投資プロジェクトを対象にしていた。1994 年投資法で供与された投資優遇措置は非常に寛大なものであったが、WTO、World Bank、ITC、UNCTAD、IMF、UNDP が行った「Integrated Framework」の ICS Report によると、「投資法認可企業のほとんどすべての企業は Tax Holiday を供与されず、国内市場指向の投資法認可企業は操業 1 年次における無税輸入許可を CDC から得られなかった。投資許可と優遇措置供与に関する判断は恣意的になり勝ちで、「隠れた取引コスト」が要求されることに繋がった。また、政府は「ゲームのルール」を変更し、省令 (Prakas) を出して追加的なコストを要求した。

##### 3) 1994 年投資法の改正

上記のような状況下で、1994 年投資法は 2003 年 2 月 3 日に改正されることになった。改正においては、投資許可と優遇措置の供与に関し、より簡素で、より予見可能で、非恣意的な原則を適用することが目標とされた。そのような予見可能で、非恣意的で透明性の高いシステムを導入することにより、政府の役人による干渉を制限し、いわゆる非公式的費用を招来する機会を減少させることが期待された。

##### 4) 改正投資法の概要

2003 年 2 月 3 日の改正投資法は投資プロジェクトに関する自動認可システムを導入するよう企図された。すなわち、投資プロジェクトが民間ないしは外国資本に対し禁止または制限された領域におけるものでない限り、投資申請が CDC によって受理されてから 31 労働日以内に認可手続きは終了すべきものとなった。

CDC は「One-Stop Shop」として行動することが期待され、投資の必要なすべてのライセンスを投資申請者に代わり取得しなければならない。

投資ライセンス・許可は投資家や投資企業に対してではなく、投資プロジェクトに対して発行される。

2005 年 9 月 27 日には「改正投資法施行に関する政令 (Sub-Decree on the Implementation of the Law on the Amendment to the Law on Investment)」が發布されている。

改正投資法の概要は以下の通りである。

- ① 法の適用対象：投資適格プロジェクト(Qualified Investment Projects：“QIP”)を対象とし、QIP を設立する手続きを規定する。
- ② 200 万米ドル以下の投資プロジェクト：2005 年 2 月 9 日の“Sub-Decree (#17 ANK/BK) on the Sub-Committee on the Investment of the Provinces-Municipalities”により「省・特別市投資小委員会 (Sub-Committee on Investment of the Provinces-Municipalities：“PMIS”)」に申請することとなった。
- ③ QIP：QIP とは「最終投資登録証明書 (Final Registration Certificate：“FRC”)」を得た投資プロジェクトを指す。
- ④ 投資申請手順：投資計画を提出してから FRC を得るまでの、投資申請手順と必要時間は下記表に記載した通りである。

表 10-1-4 投資計画提出から FRC 取得までの手順と必要時間

手順	条件等	所要時間
CDC または PMIS への投資計画書の提出	● 申請料 (700 万リエル) の支払い	不確定
CDC または PMIS からの「条件付投資登録証明書 (Conditional Registration Certificate：CRC)」入手	● 投資計画書が必要な情報をすべて含んでいること ● 投資行為が制限リストに含まれていないこと。または国家利益や環境に影響を及ぼさないこと。	CDC または PMIS へ投資計画を提出後 3 労働日以内
CDC が申請者に代わり、条件付投資登録証明書に記載された、関連省庁からすべてのライセンスを取得	● 許可、承認、ライセンス、認可、登録等の条件または要件に合致すること	CRC 発行日から 28 労働日以内
CDC または PMIS から「最終投資登録証明書 (Final Registration Certificate：FRC)」の入手	● 関連省庁からすべての許認可、ライセンス等を取得	CRC 発行日から 28 労働日以内

出所：“Cambodia Legal & Investment Guide 2006 Edition” by Mekong Law Group & “Laws & Regulations on Investment in the Kingdom of Cambodia” published in December 2005 by the CDC

- ⑤ 投資優遇措置：QIP は次の投資優遇措置を得ることができる。
  - QIP は所得税免税か特別償却制度の利用のどちらかを選択できる。
  - 所得税免税 (選択制)：タックス・ホリデー「Trigger period + 3 years + Priority Period」

- Trigger Period の最長期間：利益が出た最初の年または最初の収入を得てから 3 年間のどちらか短いほう
  - Priority Period：予算執行法により決定
  - “Profit Tax Exemption” の供与を受けるには、「Annual Certificate of Obligation Satisfaction」を得る必要がある。
  - 特別償却（選択制）：製造または加工に使用される新規または中古の固定資産価格の 40% の特別償却が認められる。
  - 製造機器と建設資材の無税輸入：国内志向型 QIP、輸出指向型 QIP、裾野産業 QIP
  - 原材料、中間財、製造投入副資材の免税輸入：輸出指向型 QIP、裾野産業 QIP
  - 指定された SPZ または EPZ に立地する QIP：改正投資法に規定されたのと同様の優遇措置や特典が与えられる。
  - 投資保護
  - 投資優遇措置に対する適格性：「Sub-Decree No. 111」の Annex 1 に記載された投資プロジェクトは投資優遇措置の対象とはならない。
- ⑥ 吸収・合併：QIP の権利、特典、権利は、CDC または PMIS の許可を条件として、QIP を吸収、合併した者に引き継がれる。
- ⑦ 土地利用：無期限の借地権が認められる。また、投資家は土地上の不動産や個人的資産を担保として差し入れる権利が認められる。
- ⑧ 紛争処理：CDC の仲裁者としての役割が明確に規定されている。また、国際ルールの下でのカンボジア国内外における仲裁による解決が最終解決策として導入された。

## (2) カンボジア投資法に関する問題点

1994 年投資法改正の主たる目的は、政府収入増加を睨んだ財政優遇措置の見直しと、透明かつ予見可能で非恣意的な投資・優遇措置許可手続きの導入であった。従って、優遇措置が全般に縮小される一方で、表 10-1-4 に記載されているように投資認可手続きの各段階に時間制限が設けられ、また、自動的な優遇措置計算方式も導入されている。しかしながら、その目的に反して、法の執行上、幾つかの問題点も残されている。

### 1) 最終投資登録証明

改正投資法は「条件付投資登録証明 (Conditional Registration Certificates)」発行の日から 28 労働日以内に「最終投資登録証明」が発行されなければならないと規定している。しかしながら、実務上では、政府はしばしばこの期限を守らず、投資法に定められたように、28 労働日を過ぎても投資の自動登録を行うこともなかった。最終登録証明発行に関するこのような遅延の理由としては、CDC の議長が唯一登録許可に対

するサイン権を有しており、議長は首相であることから業務多忙により時として期限を守れなかったということがある。現在では副議長もサイン権を与えられたことから、ほとんどの最終登録証明は 28 労働日以内（時には 15～20 日以内）に発行されていると言われている。しかしながら、「改正投資法施行に関する政令」第 6.1 条(d)に規定されているように、ある種の投資案件はこの条件付投資登録証明に関わる 3 日間条項から除外されており、従って最終登録証明発行に関する 28 日条項からも除外されている。改正投資法第 7 条は、このような除外項目の存在について述べておらず、最終登録証明発行条件をより明確にするためには当該第 7 条を改定する必要がある。

#### 2) 原材料、中間財、生産投入副資材の免税輸入

カンボジアの国内市場が小さいこと、ならびに輸入品によって影響を受ける重要産業が存在しないことを考慮に入れると、原材料、中間財、生産投入副資材の免税輸入許可に関するコントロール方式の簡素化は可能であろう。「ASYCUDA」が導入された際には、少なくとも「Master List」によるコントロールは廃止すべきであろう。

#### 3) SPZ、EPZ に対する優遇措置

改正投資法は特別経済奨励地区 (Special Promotion Zones) や輸出加工区 (Export Promotion Zones) に立地する QIP は、改正投資法の規定と同様の優遇措置や特典を供与されると規定している。もし特別な、または追加的な優遇措置が与えられないのであれば FDI にとっては SPZ や EPZ に立地する意味が薄れてしまうことになる。

#### 4) 一般的優遇措置

1994 年投資法の改正にあたっては、国際的な投資家が投資対象地を選ぶ際には、財政的な優遇措置より、総合的な投資環境といった非財政的優遇措置に重点をおくものである、という議論が存在した。例えそうであったにせよ、簡素で予見可能、かつ透明性の高い投資許可、優遇措置付与手順や各種ライセンス、課税、通関に関わる透明性の高い業務手続を保証するのみでは、FDI に産業化への協力まで求めるには不十分であろう。もし FDI をカンボジアの産業化に利用しようとするのであれば、中小企業振興、すなわち企業金融、職業訓練、貿易振興、経営能力向上等に関する何らかの優遇措置を改正投資法に導入する必要がある。

#### 5) 改正投資法と関連法令の関係

“Sub-Decree on the Establishment of the Sub-Committee on Investment of the Provinces-Municipalities of the Kingdom of Cambodia (PMIS 政令)” が 2005 年 2 月 9 日に公布され省・特別市投資小委員会が設立され、新会社の 200 万米ドル未満の投資

額による投資プロジェクトをQIPとして登録する案件を担当することになった。一方、改正投資法第6条は、QIPの設立を希望する者はすべて、改正投資法と関連政令に定められた書式を使用して、定められた手続きに基づきCDCに対して投資申請を行うよう規定している。投資小委員会はCDCの一部局ではないことから、投資小委員会の権限を承認するためには、改正投資法の該当個所の修正が必要となろう。

「経済特別区(経済特別区)設置と管理に関する政令(Sub-Decree on the Establishment and Management of the Special Economic Zone) (以下、「経済特別区に関する政令」)」もまたカンボジアにおいて経済特別区を設立し、経済特別区制度の運用を図るために2005年12月29日に公布されている。SEZ政令の下で、カンボジア経済特別区委員会がCDCの第3部局として設立された。カンボジア経済特別区委員会は投資登録申請を処理し、SEZ内において、委員会の傘下にある経済特別区管理委員会(the SEZ Administration)を通じて投資登録証明を発行することが認められており、このことより、改正投資法の該当個所の修正が必要とされている。

### (3) 改正投資法改善に関わる提言

2005年9月27日の「改正投資法施行に関する政令」と2005年12月28日の「経済特別区に関する政令」の公布に関連し、改正投資法も下記の点につき改定される必要がある。

- 第2条：“Export QIP means a Qualified Investment Project whose production is exported to be determined by Sub-Decree.”は英文の訳文に誤りがあり修正を要する。
- 第4条：「3 - The Cambodian Special Economic Zone Board (CSEZB)」を追加すると同時に、条文を「The Council for the Development of Cambodia comprises the following **three** operational boards」と修正。
- 第6条：条文を「All persons wishing to establish a QIP shall submit an Investment Proposal to the Council for the Development of Cambodia **or its designated organization** in the form and according to the procedures provided in this Law and the Sub-Decree.」と修正。
- 第7条：第2項として、「The Council or the PMIS has the right to postpone the registration in the case as separately stipulated in the Sub-Decree and, in such case, the Council or the PMIS shall notify the specific ground to the applicant within three working days of the submission of the Investment Proposal.」との規程を付け加える。」
- 第14.9条：「SPZ or EPZ」を削除し、「Special Economic Zone (SEZ)」を替わりに

追加。更に条文を「A QIP which is located in a designated SEZ, listed in a development priority list issued by the Council **and approved under the relevant law and regulations of the Kingdom of Cambodia**, shall be entitled to the same **fiscal** incentives and privileges as other QIPs stipulated in this law. **The other non-fiscal incentives and privileges for the SEZ shall be defined in the Law or Sub-Decree regulating the SEZ**」と修正。

- 第 14 条：第 12 パラグラフとして「**Investment activities not eligible for above incentives shall be defined in the Sub-Decree**」との条文を追加。

外国直接投資を経済特別区に集積させ、工業化の基盤を整えるためには、外国直接投資が経済特別区に進出すべき、より魅力的な条件を整えることが望ましい。経済特別区の投資プロジェクトに付与し得る非財政的優遇策については次章に取りまとめる。

「経済特別区に関する政令」第 4.3.3 条は、「all relevant ministries/institutions shall delegate to their representative (in the Administration of the SEZ) sufficient power to make decision on behalf of the ministry/institution in accordance with their respective authority in the zone.」と規定している。また、同政令は第 4.3.5.C 条において、「one of the duties of the Administration of the SEZ is to examine the Investment Proposals for registration, examine incentives, the issuance of permit, license and certificates of origin of products requested by Zone Investors in order that the decision can be made in the zone for the Zone Investors.」と規定している。これらの規程に従えば、経済特別区管理委員会のみで QIP 認可に関する投資申請を受理・審査し、最終投資登録証明を発行できることになるが、もしそうであれば、改正投資法において権限委譲を規定する条文修正を行う必要がある。いかなる場合においても、政令が法律を変更、修正、改定することはできない。

#### 10.1.4 SEZ 関連法制度

##### (1) カンボジアにおける SEZ 関連法規の現状

カンボジアにおいて経済振興を目的としたゾーンの設置が検討されたのは 1960 年代にさかのぼる。近時 10 年間においては、Special Promotion Zones、Export Promotion Zones、Industrial Zones、Special Economic Zones 等の名称で、様々なタイプの経済振興ゾーンが検討され、法律草案が起草されてきた。最終的に 2005 年 12 月 29 日に「経済特別区に関する政令」が首相によって署名され、カンボジア経済特別区委員会 (CSEZ) を設立することを決めた「Sub-Decree (#147 ANK/BK) on the Organization and Functioning of the CDC」と共に発布された。「経済特別区に関する政令」は投資家に適切なインフラと設備を供給し、地域内における経済活動を活発化するために、電気通信、工業水や電力の供給、社会的・

法的なインフラを含む資源を動員することを目指すものである。経済特別区を設立する主たる理由は、効果的にカンボジア経済の多角化に寄与し、輸出振興のような、需要に基づく開発を促進することにある。

「経済特別区に関する政令」の概要は次表に示す通りである。

表 10-1-5 「経済特別区の設立と運営に関する政令 No. 148」の概要

項目	内容
1. 経済特別区の基本条件	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 50 hectares or more land</li> <li>● Having a surrounding fence (for Export Processing Zone and the Free Trade Area in each zone)</li> <li>● Management and Zone Administration offices, all necessary infrastructures must be provided. Sewage system, liquid waste recycling system, solid waste storage and management space, environment protection measures must be installed.</li> </ul>
2. 経済特別区設立手続き	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Zone Developer submits a request for approval for the development to the CSEZB and applies for the QIP (Qualified Investment Project). Application fee: 7 million Riels.</li> <li>● The Cambodian Special Economic Zones Board shall respond, with either its approval or denial of the request, within 28 (twenty eight) working days to the Zone Developer.</li> <li>● The Zone Developer prepares the detailed economic feasibility study, infrastructure master plan and other certified documents as stipulated in the Conditional Registration Certificate within 180 working days.</li> <li>● Within 100 working days after it receives the above project materials, the CSEZB obtains all necessary approvals, authorization from the government and issues the Final Registration Certificate.</li> </ul>
3. 経済特別区設立の布告	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Upon issuance of the Final Registration Certificate by the CSEZB, the Sub-Decree declares the establishment of the SEZ and defines the boundaries.</li> </ul>
4. 経済特別区の運営機構	<ul style="list-style-type: none"> <li>● The Special Economic Zones Trouble Shooting Committee to settle technical or legal matters beyond the authority of the Administration of the SEZ and to receive and find solution to any complain filed by the Zone Developer or Zone Investor. The Chairman of the Committee is the Chairman of the CDC.</li> <li>● The CSEZB under the CDC is the “One-Stop Service” organization in charge of the development, management and supervision of the SEZ.</li> <li>● The Administration of the SEZ is the “One-Stop Service” mechanism organized and located in each SEZ.</li> </ul>
5. ゾーン開発業者の義務	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Having sufficient capital and means to develop the infrastructures in the zone, including the human resources to manage the activities of the zone</li> <li>● Having the legal rights to possess the land for establishing the SEZ</li> <li>● Constructing the infrastructures</li> <li>● Leasing the land and providing services to the Zone Investor</li> <li>● Arranging security personnel and ensuring the good public order, etc.</li> </ul>
6. 優遇措置付与手続き	<ul style="list-style-type: none"> <li>● The CSEZB examines and provides incentives to all the SEZ.</li> <li>● All the incentives shall be specified in the Final Registration Certificate.</li> </ul>

項目	内容
7. 税に関する優遇措置	<ul style="list-style-type: none"> <li>● For the Zone Developer: The tax exemption period on profit shall be provided for a maximum period of 9 years. The import tax and other tax shall be under the responsibility of the State for imported equipment and construction equipment to be used in the infrastructure construction.</li> <li>● For the Zone Investor: The same incentives on customs duty and tax as other QIP shall be entitled under the Amendment to the Law on Investment. The incentives on Tax on Value Added with the rate of 0% shall be obtainable unless the Output Materials of Production is imported to the domestic market.</li> </ul>
8. その他の優遇措置	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Zone Developers, Investors or foreign employees can transfer all the income from investment and salaries received from the zone.</li> <li>● Non-discriminatory treatment as foreigners, non-nationalization and no-fixing price as stipulated in the Articles in the Amendment to the Law on Investment</li> </ul>
9. 輸出加工区に関する規則	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Having to have the specific entrances/exits</li> <li>● Nobody can stay after working hour except for the authorized persons by the SEZ Administration</li> <li>● Regular time for entry and exit shall be determined by the internal rules.</li> <li>● Import/Export of goods to/from the EPZ shall be considered as Import/Export to/from Cambodia.</li> <li>● The goods shall be properly sealed by the customs officers before Import/Export.</li> <li>● No retail business can locate in the EPZ.</li> <li>● Zone Investor can not use Output Materials of Production produced in the EPZ without permission of the SEZ Administration.</li> <li>● Zone Investor in the EPZ can propose to the SEZ Administration the purchase of goods from domestic market. Such purchase shall be checked by the customs officers.</li> </ul>
10. 被雇用者	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Foreigners can be employed up to ten (10) % of the total number of the employees.</li> </ul>
11. 職業訓練	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Zone Developer has a duty to cooperate with the Ministry of Labor and Vocational Training to facilitate the training of Cambodian workers and to promote new knowledge and skills.</li> </ul>
12. 政令の改定	<ul style="list-style-type: none"> <li>● This Sub-Decree shall be revised according to the changing circumstances and needs of the prevailing situations during its implementation upon the request of the Cambodian Special Economic Zones Board and approval by the Special Economic Zones Trouble Shooting Committee.</li> </ul>

出所: 「経済特別区の設立と運営に関する政令 No. 148」に基づき JICA 調査団が作成

## (2) SEZ 関連法規の問題点

「経済特別区に関する政令」には、将来、経済特別区法が制定される過程において検討、改善、修正を要する幾つかの問題点が存在している。主な問題点は以下の通りである。

### 1) ゾーンの名称統一

過去、経済振興区の導入が検討された過程において、幾つかの経済振興区の名称が使用されてきた。改正投資法第 14.9 条においては“SPZ (Special Promotion Zone)”や“EPZ”が用いられてきたし、1995 年の「Sub-Decree on the Establishment of the Sihanoukville Industrial Zone」では“Industrial Zone”という名称が使用されている。「経済特別区に関する政令」が 2005 年 12 月 29 日に公布され、カンボジアにおける経済振興区の名称を“SEZ”とすることが決定されたと理解されているが、同政令には、そのことを明記し、経済振興区の名称としての“SPZ”や“Industrial Zone”を廃止し無効にする条文が含まれていない。カンボジアには唯一つの経済振興区制度しか存在せず、それは“SEZ”制度であることを明確に投資家に理解させることは非常に重要である。

### 2) 奨励・優遇措置

「経済特別区に関する政令」においてゾーン内投資家に付与される奨励措置が、改正投資法の下で適格投資プロジェクトに付与される奨励措置と同様であるに過ぎない一方、非財政的優遇措置もゾーン外においても一般に適用される項目である。「経済特別区に関する政令」の下で付与される奨励措置は、全体としてゾーン外と振興ゾーンを区別するのに十分な効果を持つものとは言えない。この弱点を克服するには、より明確で説得力のある非財政的優遇措置を導入することが望まれる。

そのような非財政的優遇措置は、通関、生産活動に関する条件、検査、課税、雇用、労使関係等の分野において導入可能である。ゾーンにおける活動と中小企業振興を結びつけることも、カンボジアの産業振興とゾーン内投資家の事業活動の双方にとって有益であろう。

### 3) 非関税地域内における規制

「経済特別区に関する政令」では、経済特別区管理委員会から許可を得ない限り、何人といえども通常の出入時刻を過ぎて輸出加工区に居残ることを禁止している。更に、ゾーン開発業者に対し、労働・職業訓練省に協力し、カンボジア労働者の訓練を促進し、知識・技術の向上を図るよう求めてもいる。

一般に、他国における輸出加工区や経済特別区においては、ゾーン外におけるよりもより自由な操業を認め、管理的色彩を薄め、迅速な手続きを目指している。ゾーンの設置と運営を成功に導く基本的対応は、「投資家を制限し規制する」よりは「投資家にサービスを提供する」という態度であるべきであろう。将来制定されるであろう法律では、導入すべき管理や手続きに関する優遇措置について、詳細に定めるべきである。

### (3) 経済特別区法の制定

2005 年 12 月 29 日付け「経済特別区に関する政令」の公布に続き、カンボジア政府は経済特別区に関する新しい法律の制定を進めている。法律は政令よりも確実な基盤を国民の間に有しており、また、より強い法的規範性を有しているが故に、この動きは海外直接投資を行うものにとって好ましいものと言える。「経済特別区に関する政令」を検証してみると、「経済特別区法 (Law on the Special Economic Zones)」の制定にあたり考慮すべき幾つかの点が見受けられる。

#### 1) 経済特別区のより明確な定義付け：

「経済特別区に関する政令」は、経済特別区が輸出加工区 (Export Processing Zone : EPZ) や自由商業区 (Free Trade Zone : FTZ) といった非関税地域を含むべきかどうかについて明確には規定しておらず、「一般製造区 (General Industrial Zones : GIZ)」または「輸出加工区」からなる生産センター (Production Center) を設置することを求めているのみである。一般製造区のみを有する経済特別区も奨励対象となるのかどうか明確にする必要がある。更に SEZ 制度がカンボジアにおける唯一の経済振興区制度であることを明確にうたった条文を付け加えるべきである。

#### 2) カンボジア経済特別区委員会とカンボジア投資委員会または省・特別市投資小委員会 (の間における QIP 申請と認定プロセスの差異に関するより明確な説明：

経済特別区への投資家はカンボジア経済特別区委員会傘下の各経済特別区管理委員会へのみ投資申請を提出すればよく、カンボジア投資委員会または省・特別市投資小委員会へも提出すべきかどうか明確には述べていない。混乱を避けるためには、「改正投資法」と「経済特別区に関する政令」の関係について説明がなされる必要がある。

#### 3) 経済特別区への投資家に関連する条項のより詳細な説明と誤った表現の訂正：

「経済特別区に関する政令」第 3.3 条は「The Zone Investor who starts the activity of production or services in the fields permitted by related Laws and Sub-Decrees in any Special Economic Zone shall complete the formalities based on the procedure」と規定しているが、正確に何時、どの領域におけるどのような Formalities を整えなければならないかを記述すべきである。漠然かつ不明確な表現は投資家に不必要な混乱を招く可能性がある。

同様に第 3.3 条は「any incentive provided to the Zone Investor *shall be decided by the Special Economic Zone Administration* through the “One-Stop Service”

mechanism located on the site and in accordance to the relevant laws and regulations」と規定している。改正投資法の規程によれば、QIP に対する投資優遇措置は投資最終登録証明が発行された時に自動的に付与されるものである。もし前述の規程が、経済特別区管理委員会に最終投資登録証明を発行する権限を与えることを意味するのであれば、その旨表現を修正することが妥当であろう。更に計画されている「経済特別区法」に同様の規程が盛り込まれるのであれば、カンボジア経済特別区委員会とカンボジア投資委員会や省・特別市投資小委員会との間の権限の分離について「改正投資法」と「経済特別区法」に記述すべきである。

4) 改正投資法に規定されているよりもより有利な投資認可手続きの設定：

経済特別区においては、改正投資法に定められているよりもより短期間で最終投資登録証明が発行されると言われており、カンボジア経済特別区委員会は、そのことは投資家が経済特別区に立地するに際しての有利な点の一つであると述べている。しかしながら、「経済特別区に関する政令」にはそうしたカンボジア経済特別区委員会の意図を明示した規程は含まれておらず、透明性を欠き、また、予測可能性を否定するものとなっている。計画されている「経済特別区法」においては、投資プロジェクトの申請から最終投資登録証明の発行までに要する最長期間を設定し、明確に記述すべきである。

5) より自由なビジネス環境を提供するための、より柔軟な経済特別区管理方式の導入：  
工場のより自由な操業を可能にするために、柔軟な輸出加工区の出入管理（特に工具に対する）方式が導入される必要がある。また、ゾーン開発業者に対するカンボジア工員への訓練の促進義務に関しては、開発業者の経済的負担を軽減するために、例外的措置として何らかの財政的優遇措置の導入を図るべきかもしれない。

6) 「経済特別区に関する政令」にある条文修正と関連法令の修正：

「経済特別区に関する政令」第 3.1.3(b)の英語訳では、「経済特別区は輸出加工区、自由商業区及び各投資家の敷地を囲むフェンスを設置しなければならない」ことが定められている。CDC の説明によれば、輸出加工区と自由商業区の周辺フェンスの設置のみが定められているとのことであり、英語訳が誤訳の可能性がある。もしそうであれば、経済特別区法の制定にあたり英語訳の修正を行う必要がある。

また、第 7.3 条は、「ゾーン開発業者及びゾーン内投資家によるすべての輸入は船積み前検査 (PSI) の関連規定に従って行われる必要がある」旨定めている。CSEZB の説明によれば、最近経済財務省（関税局）との間で合意に達し、非関税地域に立地する投

資家に対しては PSI の適用が除外されることになったとのことである。この制度運用の改定は経済特別区法に盛り込まれなければならない、また、「PSI サービスの実施に関する省令 (Ministerial Order on the Implementation of the Pre-Shipment Inspection Service)」も修正される必要がある。

#### (4) 経済特別区内における投資プロジェクトに付与し得る追加的優遇措置及び特典

「経済特別区に関する政令」により付与される優遇措置及び特典は表 10-1-6 に示す通りである。

表 10-1-6 経済特別区における優遇措置

受益者	優遇措置の内容
ゾーン開発業者	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The tax exemption period on profit shall be provided for a maximum period of 9 years.</li> <li>• The import duty and other tax shall be exempted for imported facilities, construction equipment and materials to be used for the infrastructure and road construction.</li> <li>• The Zone Developer may request, under the form of a temporary admission (AT), the import of means of transport and machineries used for the construction of the infrastructures in accordance with the laws and regulations in force</li> <li>• The Zone Developer may obtain a land concession from the State for establishing the SEZ at the area close to the border or isolated region.</li> </ul>
特別区への投資家	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The same incentives on customs duty and tax as other QIP shall be entitled.</li> <li>• The incentives on Tax on Value Added with the rate of 0% shall be obtainable unless the Output Materials of Production is exported to the domestic market.</li> </ul>
共通	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zone developers, investors or foreign employees can transfer all the income from investment and salaries received in the zone.</li> <li>• Non-discriminatory treatment as foreigners, non-nationalization and no-fixing price</li> </ul>

出所：「経済特別区の設立と運営に関する政令 No. 148」に基づき JICA 調査団が作成

計画されている「経済特別区法」の立法化にあたっては、下記に示す追加的優遇措置及び特典の付与を検討すべきである。

##### 1) 経済特別区における投資家全般向け

- 必要とされるすべての費用や手数料を経済特別区管理委員会の各事務所内に掲げられた表示板に明確に提示し、表示された以外の費用や手数料の徴収を禁止する。
- 経済特別区管理委員会は雇用センターを設立し、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。
- 経済特別区管理委員会はクメール語で記述された統一雇用契約書を準備し、特区内のすべての雇用者への使用に供する。

- 雇用者がカンボジア人作業員や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。
  - 経済特別区内の投資家は「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。
- 2) 「輸出加工区」及び「自由商業区」への投資家向け
- 「輸出加工区」、「自由商業区」においては、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・実施する。
  - 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の禁止（フェンス外でのストは許容）
- 3) 一般製造区向け
- 一般製造区内の投資家に対する“One-stop Service”供与の保証
  - カンボジア開発評議会（CDC）は経済財務省と共同して、一般製造区に立地する国内中小企業のみが利用しうるTwo-Step Loan（TSL）制度の導入を図る。
  - カンボジア経済特別区委員会は特区開発業者と共同でインキュベーション・センターを設立し、カンボジア人中小企業経営者、従業員、作業員に対して技術、会計、営業等に関する職業教育を付与する。
  - カンボジア経済特別区委員会は外国企業を含む民間企業と共同で、一般製造区に立地する中小企業の営業活動を支援するための営業センターを設立する。
  - カンボジア経済特別区委員会は一般製造区に立地する中小企業のホームページの開設を支援するとともに、その製品や技術の展示会の開催を準備する。

### 10.1.5 改正京都規約

#### (1) 改正京都規約の背景と現状

##### 1) 世界税関（World Customs Organization: WCO）

WCOの正式名称は「Customs Co-operation Council（CCC）」であり、本部をベルギーのブリュッセルに置いている。WCOは「CCC設置に関する規約：Convention Establishing

the Customs Co-operation Council」が1952年4月に発効して設立された。WCOは加盟国における税関制度の調和と簡素化及び税関行政の国際的な協力を促進することを目指している。

2005年1月時点での加盟国・地域は164であり、カンボジアは2001年4月3日に155番目の加盟国としてWCOに加わった。

2) 税関手続きの簡素化及び調和に関する国際規約（京都規約）：The International Convention on the Simplification and Harmonization of Customs Procedures (Kyoto Convention)

「税関手続きの簡素化及び調和に関する国際規約（京都規約）」は1973年に京都においてCCCによって採択され、1974年に発効した。旅行者に対する免税範囲やグリーン・レッド・レーンの設置等について取り決めているが、コンテナを使用する輸出入等の貨物の取り扱いに関する規定は十分ではなかった。

3) 修正プロトコール（改正京都規約）

「改正京都規約」は1999年6月にブリュッセルで採択され、2005年12月にインドが40番目の承認国となって承認された後、2006年2月3日に発効した。本改正によりWCOは、21世紀における現代的でかつ効率的な通関手続きの青写真を提供することを目指している。WCOは、一旦、改正京都規約が広く実施されれば、近代的な商取引が必要とする予知可能性と効率性を国際取引に提供することになると考えている。改正京都規約の新しい統制原則は、国際貿易に係るすべての関係者に透明性と予知可能性を提供するというコミットメントを税関行政が行うことにある。改正京都規約は、簡素でかつ効率的な手続きの適用を詳しく規定した法規を通して、貿易の進展と友好的な管理を促進しようとするものである。改正京都規約はまたその適用につき加盟国のすべてが受託しなければならないという新しい義務条項を含んでいる。

## (2) 改正京都規約の内容

### 1) 通関規制

改正京都規約は本文と一般付属書及び特定付属書から成っている。京都規約の場合には、すべての条項が加盟国によって選択的に適用可能であったが、改正京都規約の場合には、本文と一般付属書は、当該加盟国における批准後それぞれ3年と5年以内に実施されなければならないこととされている。

改正京都規約の核心部分は一般付属書の第 6 章「税関規制」である。第 6 章の主要な個所は以下の通りである。

- (i) 法令遵守に必要な最小限のコントロールを行うこと：税関のコントロールは税関法の遵守に必要な最低限度内に止められるべきである。
  
- (ii) 税関のコントロールに際してはリスク・マネジメントを適用する
  - 税関は誰とどの貨物が検査されるべきか、また、どの程度の検査を行うべきかをリスク分析によって決定する。
  - 税関はリスク・マネジメントを支えるために、法令遵守測定計画を採択する。
  - 税関のコントロール方式は検査ベースのコントロール方式を含む。
  
- (iii) 正確で、最新かつ容易に入手可能な情報を利用する：税関は他の税関との協調を図り、税関のコントロールを強化するために相互協力協定を締結する。税関はまた貿易業界との協調を模索し、税関コントロールを強化するために「覚書：MOU」を締結すべきである。
  
- (iv) 情報技術を最大限利用する：税関コントロールを強化するために、情報技術と電子取引を可能な限り最大限に使用すべきである（過渡的標準）。  
リスク・マネジメントとは、コンピューター・システムを利用して、貿易業者、貨物、輸出国のプロファイル・データを分析することにより行なわれる税関のコントロール手法の一つである。その中で最も進化した、従って最も困難な手法は、貿易業者のプロファイル・データに基づき行なわれるリスク・マネジメントである。それは四つのサイクルから成り立っている。すなわち、身元確認、分析、評価、監視である。リスク・マネジメントを利用することにより、貨物の実物検査の頻度と程度の減少が期待でき、通関後検査（post-clearance-audit）への依存を実現しうる。

もう一つの WCO の枠組みの核心部分は、有効な検査を行うに際しての、非破壊検査機器の使用である。

## 2) フリー・ゾーン

特定付属書 D の第 2 章において改正京都規約は、「フリー・ゾーンとは、加盟国の領土の一部であって、輸入貨物が、少なくとも輸入税に関しては一般的に関税地域の外にあると見做される地域を指す」と規定するとともに、ゾーンへの貨物受入、ゾーンに

において承認し得るオペレーション、ゾーンで消費される貨物の取り扱い、所有権の移動、貨物の除去、関税評価、ゾーンの閉鎖時扱いに関する標準及び過渡的標準につき規定している。

### (3) 改正京都規約遵守に向けたカンボジア政府の取り組み

カンボジアを含め改正京都規約を批准した ASEAN の国はまだ無い。しかしながら、幾つかの国では、準備作業が進められている。タイとマレーシアは既に加盟手続きを始めており、タイは 2006 年末までに規約を批准することを計画している。ベトナムもまた規約の要求に合致させるための国内法の修正準備を行っている。

リスク・マネジメントの実施に関しては、タイが最も進んだ段階にある。既にコンピューター・システムを設置し、貿易業者のプロファイル・データの集積を行っており、2006 年 10 月までにはデータ数が 1 万件に達したと言われている。インドネシアではリスク・マネジメントを含む通関システムが導入されているが、貿易業者のプロファイル・データの収集が困難である。マレーシアは非常に野心的で 2006 年中にリスク・マネジメントを実現しようとしている。

カンボジアにおいては、現状では輸出入貨物を 100%検査しているが、政府は 2006 年末までにこの比率を 50%に下げ、2007 年末には 25%とし、2010 年には 5%に低下させることを計画している。この計画を実現するためには、貿易業者のプロファイル・データに基づくリスク・マネジメントを導入する必要がある。

通関手続きの簡素化に関しては、カンボジア政府は「Single Window Customs System」の導入から始めることを決定している。この方式は「ASYCUDA」と呼ばれるコンピューター・システムを利用しており、貿易会社は ASYCUDA を通じて単一の輸出入申請を関税局に提出し、それが政府部内の関係各部局に転送されることになる。ASYCUDA は包括的な通関システムであり、リスク・マネジメントのソフトを含んでいる。まず 2006 年末までに関税局の本部に設置され、端末は 2007 年中央にはプノンペン国際空港やシアヌークビル港のような主要通商地点での使用が始められることになっている。ASYCUDA は当初は輸出入手続きの簡素化のために使用され、その後リスク・マネジメントの目的に供することが計画されている。このシステムの導入により、カンボジア政府は貿易活動に係る官僚的な負担と汚職の機会の減少に資することを期待している。

カンボジア政府は「Single Administrative Document (SAD)」である「Single Import/Export Form」が認可され、2006 年 3 月から使用が開始されることを公表している。これが「Single Window Customs System」の第一歩となるであろう。また、非破壊検査方式の導入に関して

は、X 線検査装置がシアヌークビル港の税関に設置されている。

改正京都規約の一般付属書第 6 章 6.2 項では、「税関のコントロールは税関法の遵守に必要な最低限度内に止められるべきである」と規定しているが、カンボジアの場合において包括的な税関法については、法案はずっと以前に作られているものの、依然として法律として採択されていない。同法草案の条文が改正京都規約に適合しているかどうかを検討した上で、成案を急ぐ必要がある。

#### (4) “Single Window” 制度と改正京都規約の実施に関する最近の動向

リスク・マネジメント方式実施するための法的基盤を整えるため、「リスク・マネジメントを通じた通商促進に関する政令 (Sub-Decree on the Facilitation of Trade through Risk Management)」が 2006 年 6 月に公布されており、2006 年 8 月 7 日には「関税局リスク・マネジメント及び監査事務所の設立と業務開始に関する経済財務省令# 607」が、また、2006 年 10 月 24 日には「リスク・マネジメントを通じた通商促進の関係省庁間協力グループの設置に関する経済財務省令# 1015」が公布されている。

ASYCUDA の導入契約は 2006 年 6 月に締結され、関税局のリスク・マネジメント担当者のマレーシアにおける訓練も既に終了している。更に上記「経済財務省令# 607」に基づき、関税局本部にリスク・マネジメントの事務所が開設された。更に 2006 年 11 月 14 日には「税関自動化プロジェクトの運営委員会の設置に関する経済財務省令# 1146」が公布されている。政府は 2007 年末からのシアヌークビル港における ASYCUDA の運用開始に向けて準備を進めている段階である。

## 10.2 産業基盤

### 10.2.1 経済特別区

2007 年 1 月までに、カンボジア政府は 7 つの経済特別区 (スタンハオ、ポイペト、タケオ、プノンペン、シアヌークビル、マンハッタン、カンポット) を政令により公式に承認しており、更に 7 ヶ所の経済特別区がカンボジア経済特別区委員会の許可を受けている。現在までに承認された経済特別区は表 10-2-1 に示す通りである。

これら経済特別区のうち、プノンペン経済特別区は 2006 年 7 月 6 日にプロジェクトを正式に開始し 2007 年末には第 1 期工事を終える予定である。マンハッタン経済特別区では既に 3 社が操業を開始している。

表 10-2-1 カンボジアの認可済経済特別区（2007年1月現在）

経済特別区名	内容
<b>1. Koh Kong SEZ</b>	
所在地	Neang Kok Village, Pakkhlong Commune, Mundul Seyma District, Koh Kong Province
面積	336.24 ha
進行状況	フェンス設置済
<b>2. Suoy Chheng SEZ</b>	
所在地	Neang Kok Village, Pakkhlong Commune, Mundul Seyma Destrict, Koh Kong Province
面積	100 ha
進行状況	不詳
<b>3. S. N. C SEZ</b>	
所在地	Sangkat Bet Trang, Prey Nob District, Sihanoukville City
面積	150 ha
進行状況	未着工
<b>4. Stung Hao SEZ</b>	
所在地	Sangkat Otres Khan, Stoeunghauv District, Sihanoukville
面積	192 ha
進行状況	不詳
<b>5. N. L. C. SEZ</b>	
所在地	Prey Phdao and Thhlok Village, Chrok Mates Commune, Sray Teals District, Sray Rieng Province
面積	105 ha
進行状況	延長 20m、8m 幅の道路を建設済
<b>6. Manhattan SEZ</b>	
所在地	Bavit and Bati Commune, Chntrea District, Sray Rieng Province
面積	157 ha
進行状況	<p>1) 第1期 70ヘクタールにつきベトナムから電力線を引き込み、フェンスも設置済</p> <p>2) 現在までに3社が投資済</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Best Way Industry Co., Ltd. (Taiwan): 350人を雇用し自転車を生産（将来的には1,000人までの増員計画有）</li> <li>• S. Y. G. Steel International Co., Ltd. (Taiwan): 108人を雇用しネジを製造</li> <li>• Kingmaker（製靴業）: 2006年7月下旬に起工式を行う。</li> </ul> <p>3) CSEZB, CED, MOC, CAMCONTROL, 労働省から経済特区 14人が経済特別区管理委員会に派遣され one-stop service を行っている。</p>
<b>7. Chhay Chhay 0' Neang SEZ</b>	
所在地	Poipet Commune and Nimit Commune, O Chhrov District, Banteay Meanchey Province
面積	386.3 ha

経済特別区名	内容
進行状況	1) 国道 5 号線の Kon Damrey village から経済特別区、ドライポートを經由してタイ国境に至る延長 18Km、幅 50m の道路基礎を建設済。幅 20m につき舗装予定。 2) 工業用地とドライポートの敷地を整地済でインフラを建設中 3) フェンスと管理棟を建設中 4) Amco Company から電力供給を受けることで交渉済
<b>8. Doung Chhiv Phnom Den SEZ</b>	
所在地	Kiri Vong District, Takeo Province
面積	79 ha
進行状況	2006 年末に着工
<b>9. Phnom Penh SEZ</b>	
所在地	Khan Dangkao, Phnom Penh and Ang Snuol District, Kandal Province (8 km from Phnom Penh International Airport on NR 4)
面積	353 ha
進行状況	第 1 期は 2007 年末までに完成予定
<b>10. Kampot SEZ</b>	
所在地	Koh Toch commune, Kampot district, Kampot Province
面積	145 ha
進行状況	2005 年 5 月から 2010 年 10 月にかけて 4 期に分けて完成予定
<b>11. Sihanoukville SEZ</b>	
所在地	Stung Hav District, Sihanoukville City
面積	178 ha
進行状況	第 1 期：2006 年から 2007 年 5 月にかけて土地の整地とフェンス設置を計画
<b>12. Tai Seng Bavet SEZ</b>	
所在地	Bavet District, Svay Rieng Province
面積	99 ha.
進行状況	不詳
<b>13. Oknha Mong SEZ</b>	
所在地	Srea Ambel District, Koh Kong Province
面積	100 ha.
進行状況	不詳
<b>14. Goldfame Pak Shun SEZ</b>	
所在地	Sa Ang District, Kandal Province
面積	80 ha.
進行状況	不詳

出所：「Project Implementation Sheets」CDC に基づき JICA 調査団が作成

## 10.2.2 電力

### (1) カンボジアの電力インフラの現状

カンボジアでは、電力法が 2001 年 2 月に公布されると共に、電力セクターを規定する政令が公布され、電力事業の調整及び仲介機関としてカンボジア電力庁（EAC）が設立された。

カンボジア電力分野戦略として、南部にあるプノンペン、カンダール、コンポンスプウ、タケオ、カンポット、シアヌークビル及び西部にあるバンテイ・ミン・チェイ、バツタンバン、シェムリアップとの連携送電線の敷設、連携送電線敷設における近隣諸国からの電力輸入、大規模低コストの発電所の建設等が必要となっている。

カンボジアにおける発電・配電事業は、国営企業であるカンボジア電力公社（EDC）、州レベルでの独立民間電力業者（IPP）、町レベルでの小規模事業者、村レベルでの村落電力企業等が担っている。このうち、EDC は、プノンペン、シアヌークビル、シェムリアップ、コンポンチャム、タケオ、バツタンバンにおいて発電・配電に関する統合事業を行っている。EDC は、南部では、ベトナムからの輸入電力に関する電力購入契約を締結している。

また、EDC は、世界銀行やアジア開発銀行からのローンによるプノンペンから タケオとベトナムへの送電線敷設や農村電力化に調印した。特にベトナムからは 2007 年に大量の電力輸入が開始され、最初の 2 年間で 80MW、3 年目からは 200MW の予定である。EDC は、北部において、タイからの輸入電力に関する電力購入契約を締結している。また、タイ国境からの周辺町への送電線敷設に関し ASK 社と投資契約を締結した。加えて、EDC は、世界銀行からのローンによるバツタンバンから 周辺 40km にわたる送電線敷設に調印した。

現状では、分断された送電体制のもとに、多様な電力事業者によって電力事業が担われている。国境近くの小規模な町では、地方の電力事業者が近隣国からの輸入電力を基に供給しており、他方、プノンペンでは、EDC や IPP が発電を行っている。2005 年時点で、電力供給全体の 26.5%を EDC、71.1%を IPP、2.4%を約 100 社の電力事業者が供給している。IPP は、プノンペンで発電して EDC に売電しているが、地方では発電する以外に輸入電力を直接、最終需要家に売電している。

表 10-2-2 カンボジアにおける IPP

IPP	国籍	供給地
CETIC International Hydropower Development Co., Ltd.	中国	プノンペン、コンポンスプー
Cambodia Utilities Pte. Ltd. (CUPL)	マレーシア	プノンペン
Jupiter Power (Cambodia) Co., Ltd. (no more)	米国	プノンペン、コンポンチャム、プサート、バツタンバン
Khmer Electric Power Ltd. (KEP)	カンボジア	プノンペン
Cambodia Electricity Private (CEP)	カンボジア	プノンペン
City power	カンボジア	プノンペン
Colben System Pte Ltd (Colben)	シンガポール	プノンペン、シアヌークビル
その他地方の小規模 IPP	カンボジア	プサート

注：Jupiter Power (Cambodia) Co., Ltd. は 2006 年に契約満期に伴い操業を終了した。

出所：JICA 調査団作成

表 10-2-3 カンボジアにおける電力輸入事業者

IPP	国籍	供給地
Franasie Import Export Co., Ltd.	タイ	カムリエン、プノンブルーク、サンポウ・ローン
MSP Development Co., Ltd.	タイ	プン・プサル・プルー
Anco Brothers Co., Ltd.	タイ	ポイヘト
Duty Free Shop Co., Ltd. (DFS)	タイ	コーゴン、オスマーク
Electricite du Cambodge (EDC)	ベトナム	ホンフィ・クリーク、メモット、ハビット、コンボントラチ

出所：JICA 調査団作成

EDC の電源は、2005 年時点で、2 つの水力発電所（コンボンスプウ経由でプノンペンに接続し供給されるキリロム水力発電所、他の地域に接続し供給されるラタナキリ水力発電所）、1 つの C2 重油火力発電所（プノンペン）、数ヶ所のディーゼル火力発電所である。2005 年時点の発電量は、水力発電所が 5.0%（4354 万 kWh）、C 重油火力発電所が 3.2%（2839 万 kWh）、ディーゼル火力発電所が 91.8%（8 億 733 万 kWh）である。

IIP が売電する電力料金は国際的にも非常に高く 2005 年時点で平均 17 セント/kWh、ジューピターIPP は 20 セント/kWh で売電していた。周辺国よりも安定供給の信頼性が低い割に、最終需要家向け料金は最も高い。

表 10-2-4 産業用電力料金 (kWh)

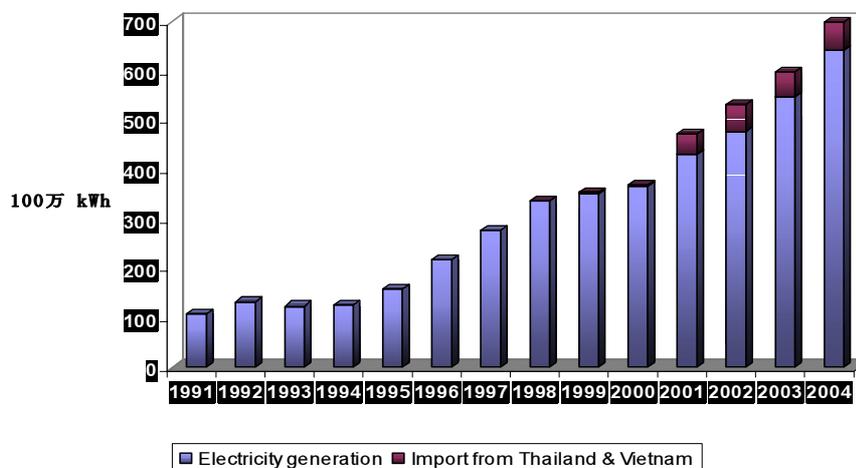
都市	ハノイ	バンコク	クアラルンプール	ジャカルタ	シンガポール	プノンペン	シアヌークビル
料金	7 セント	4 セント	5 セント	4 セント	7 セント	12～15 セント	13.5～17.5 セント

注：2005 年時点

出所：JICA 調査団作成

カンボジアの電力輸入は、2005 年時点で、タイから 5684 万 kWh、ベトナムから 2541 万 kWh で、輸入コストは、同時点で、タイからが 6 セントから 7.7 セント、ベトナムからは 6.9 セントであった。

図 10-2-1 発電量と輸入量



出所：JICA 調査団作成

カンボジアでは 24 時間供給は保証されていないので、安定供給上の問題がある。特に現時点での供給体制では、SEZ からの将来需要に対し供給体制が追いついていない。このため、送電体制の拡張と 193.2MW のカムチャイ大規模水力発電所の完成を待たなければならない。この間は、タイ、ベトナム、ラオスからの輸入電力増加で対応する必要がある。

## (2) カンボジアの SEZ をめぐる電力インフラの整備

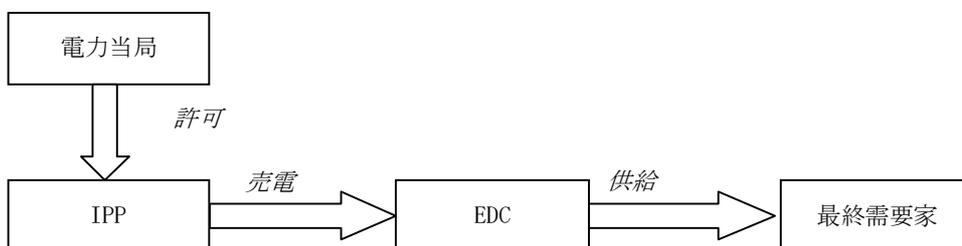
予定される SEZ の中で、シアヌークビル SEZ、プノンペン SEZ、マンハッタン（スパイリエン）SEZ 等が現時点までに建設の途上であり、将来有望性があると見られている。そこで、この 3 つの SEZ について電力供給を展望すると、3 つの方向性が挙げられる。

- 1) EDC あるいは SEZ 外の IPP からの電力供給増加
- 2) タイやベトナムからの電力供給増加
- 3) SEZ 内からの電力供給

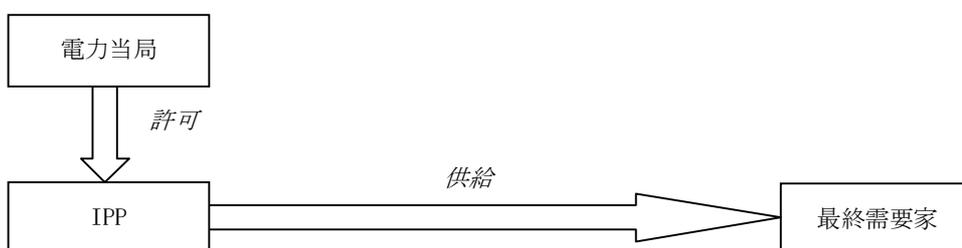
電力料金は、2)、1)、3)の順に高くなる。3)は価格の高いディーゼル油や重油による火力発電が主体となるうえに、小規模投資によりスケールメリットが出ず、固定費がかさむからである。しかし、安定供給上は 3)、1)、2)の順位になる。また、1)、2)では、SEZ の開設に間に合わない問題がある。従って、開設の早い SEZ では、自主電源として SEZ 内に IPP を誘致することが必須となる。この場合、SEZ の開業当初で SEZ 内に投資家が少ない状況でも、IPP の稼働率を上げるために、EDC や外部の最終需要家に売電することで、IPP の誘致が可能となる。IPP による現状の仕組み、EDC による現状の仕組み、将来 SEZ 内の IPP による仕組みは次の通りである。

図 10-2-2 IPP における既存の送電システムと SEZ 内における可能性

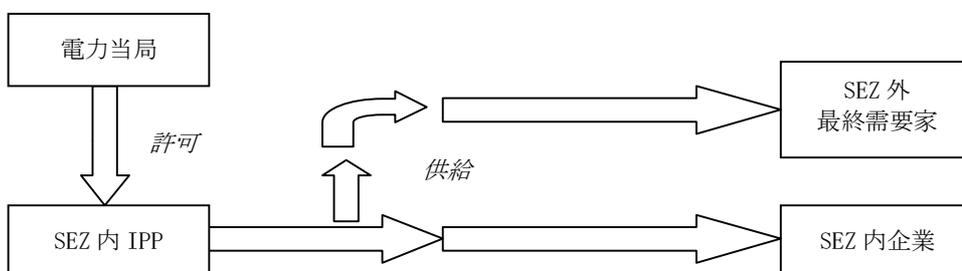
(A) プノンペンにおける IPP による供給の仕組み（現状）



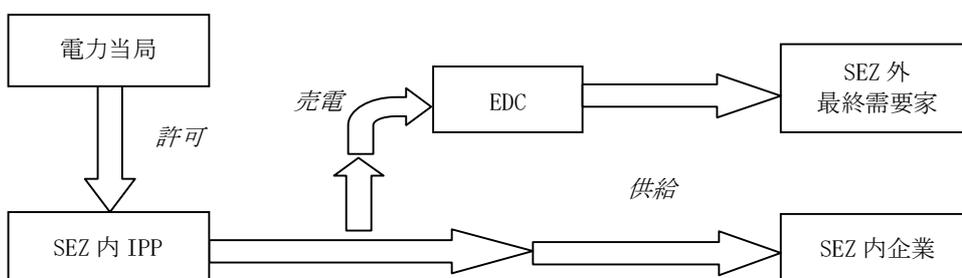
(B) EDC による供給体制が利用できない他の地域における IPP による供給の仕組み（現状）



(C) EDC による供給体制が利用できない SEZ に想定される仕組み



(D) EDC による供給体制が利用できる SEZ に想定される仕組み



出所：JICA 調査団作成

EDC による供給体制が利用できる SEZ においては、SEZ 内の IPP は余剰電力を EDC に売電する。また、EDC による供給体制が利用できない SEZ においては、SEZ 内の IPP は余剰電力を SEZ 外の最終需要家に供給する契約が必要である。また、ベトナム国境やタイ国境に近い SEZ では、輸入電力の利用が優先される。次に、主要な 3 つの SEZ ごとに、電力供給を簡単に展望しておく。

### (3) プノンペン SEZ への電力供給

プノンペン SEZ (2007 年開業予定) は、日本企業ゼファー社とカンボジア企業 ATTWOOD 社との合弁事業、すなわち、日本カンボジア開発会社(JCDC) によって開発されている。JCDC は 365ha の用地を有し、そのうち、第 1 フェーズとして 140ha が対象となる。しかし、EDC の送電線がきていないので、SEZ 内に、Colben 社が B00 方式で 10MW の発電所 (800 万ドル以下) を建設し、その IPP からの電力を利用する計画である。しかし、中古の発電機であるため十分に安定供給できるか疑問がない訳ではない。また、当初は余剰電力の売電先も必要である。従って、プノンペン SEZ への入居企業数や拡張次第では、EDC の送電線への接続を行うことになる。EDC の方も、現在、新しい西部プノンペンの配電所へ 115KV の送電線を通じた配電を計画中である。

### (4) シアヌークビル SEZ への電力供給

2005 年 12 月、日本政府は、シアヌークビル SEZ (2009 年開業予定) の開発に、JBIC の円借款を供与することを決定した。現状では、シアヌークビル SEZ には EDC の送電線がきていないので、SEZ 内に円借款で発電所を建設する予定である。石油開発基地としても今後発展が見込まれるシアヌークビル市には、2008 年までにベトナムからタケオへの送電線が開設され、2009 年までにタケオからカンポットとシアヌークビルに送電線が開設される予定である。また、2010 年までに、シアヌークビルから遠くないカンチャイに 193MW の水力発電所が建設される。更に、2010 年までに、シアヌークビル市に石炭火力発電所が建設され、2011 年までに、もう 1 つの 200MW の石炭火力発電所がシアヌークビル市に建設される計画である。

### (5) マンハッタン (スパイリエン) SEZ への電力供給

マンハッタン (スパイリエン) SEZ は、ベトナム国境のバベットとバテイにまたがる地域にあり、マンハッタン社 (台湾系カンボジア縫製企業) により 2006 年初めに開業された。2006 年 8 月時点で、自転車生産、履物生産の 2 つの外資が進出している。いずれも、ベトナムのホーチミン港から欧州向けに輸出されている。この SEZ には、税関、CDC、職業訓練部門等から約 14 人の役人が駐在しワンストップサービスを提供している。SEZ への電力は、ベトナムからの輸入電力が EDC の送電線を通じて供給されている。2004 年以来、カンボジアは 492.8 万 kWh を輸入し、当該地域へ供給している。しかしながら、マンハッタン側は、

EDC の送電線を通じないで直接輸入することを計画している。

#### (6) カンボジア最大の製造業への電力供給状況

カンボジア最大の製造業は縫製産業なので、縫製産業への電力供給状況について言及する。縫製産業はプノンペンに集中しており、このため EDC の送電線から電力供給を受けることができる。しかし、安定供給の観点から、ほとんどの縫製産業はディーゼル発電設備を有している。6～9 カ月前までは、EDC からの電力供給を受ける縫製企業は、全体の 30%程度であった。安定供給確保のため自家発電を使用する企業が多いためである。

しかし、最近では、石油価格の上昇に伴い自家発電の燃料費が増大している。2006 年 8 月時点で、EDC からの電力供給が 15～17 セント/kWh であるのに対し、ディーゼル自家発電の燃料費は 18～23 セント/kWh まで上昇し、燃料費だけでも EDC からの供給コストを上回る。なお、重油自家発電の燃料費は 13 セント/kWh であるが、これに償却費が加わる。この結果、縫製品の FOB 価格に占めるエネルギー費の割合は、2004 年の約 4%から 2006 年に 6%まで上昇した。ただし、クーラーのスイッチを切っておけば、マシンだけの使用となり FOB 価格の 3%を占めるに過ぎない。従って、自家発電から EDC への移行はほとんど生じていない。今後、電力使用比率の高い産業が進出する場合も想定すると、カンボジアにおける水力発電の開発と GMS 諸国間での広域融通網の構築が必須である。

表 10-2-5 2006 年におけるカンボジア縫製産業のコスト構成

コスト構成	割合
FOB 販売価格	100%
輸入素材費	59%
ワーカー人件費	12%
間接人員人件費 (役人への非公式支払を含む)	8%
エネルギー費	6%
償却・土地レント代	9%
税引前利益	6%

出所：JICA 調査団作成

### 10.2.3 電気通信

#### (1) カンボジアにおける電気通信の現状

##### 1) 電気通信政策の立案・取締り機関

郵便電気通信省 (Ministry of Posts and Telecommunications : MPTC) がカンボジアにおける電気通信分野における政策立案者・取締り機関となっている。郵便電気通信省(郵電省)は固定電話網の運営者でもあったが、2006 年 1 月に運営部隊に属する 4,030 万ドルの資産と 700 人のスタッフを移して「テレコム・カンボジア (Telecom Cambodia)」と呼ばれる新しい公社を設立し、「023」を冠する固定電話サービスを提供することと

なった。テレコム・カンボジアは2008年までに民営化する予定であると言われている。また、2000年に政府は国家情報通信技術開発公社（National Information Communications Technology Development Authority : NiDA）を設立し、短中長期にわたるIT振興・開発政策の立案、経済成長を最大化するためのIT政策に実施、IT関連の全プロジェクトの監視・検査を担当させることとした。

## 2) 電話サービス

カンボジアの電話密度は表10-2-6に示す通り、過去5年間で3倍以上になったが、固定電話の加入者の伸びは遅々としている。2005年末におけるカンボジアの電話密度は6.24であるが、その内5.94は移動電話加入者である。すなわち、全電話加入者のうち95%以上が移動電話を利用していることになる。カンボジアは移動電話の利用が固定電話を上回った世界で最初の国であるが、固定電話サービスの継続的な不足がその原因である。ある国際的な民間通信調査会社によれば、2005年末において110万人以上が移動電話に加入しており、一方固定電話加入者は4万人に満たないとの推計が為されている。

表 10-2-6 カンボジアの電話加入者と普及率

		2001	2002	2003	2004	2005
人口（人）		13,000,000	13,433,000	13,770,000	14,111,000	14,145,000
契約者 （人）	固定電話	33,494	35,419	37,194	39,865	41,104
	移動電話	223,458	321,621	489,504	659,324	840,916
	計	256,952	357,040	526,698	699,189	882,020
普及率 （%）	固定電話	0.25	0.26	0.27	0.28	0.30
	移動電話	1.72	2.39	3.55	4.67	5.94
	計	1.97	2.65	3.82	4.95	6.24

出所：郵電省

他のアセアン諸国と比較すると、カンボジアの電話密度は表10-2-7に示す通り依然低位に留まっている。2005年におけるカンボジアの6.24%という数字は、2002年におけるインドネシアの電話密度をもかなり下回っている。

表 10-2-7 アセアン諸国の電話密度

国	固定電話	携帯電話	合計
カンボジア (2002)	0.26%	2.40%	2.66%
ミャンマー (2002)	0.61%	0.03%	0.64%
ラオス (2002)	1.12%	1.00%	2.12%
インドネシア (2002)	3.60%	5.52%	9.12%
ベトナム (2002)	6.58%	2.34%	9.19%
フィリピン (2002)	4.17%	17.77%	21.94%
タイ (2001)	9.87%	26.04%	35.91%
マレーシア (2001)	19.79%	34.99%	54.67%
ブルネイ (2001)	28.94%	43.72%	72.66%
シンガポール (2002)	46.35%	79.13%	125.48%
中国 (2001)	13.81%	11.17%	24.98%
日本 (2001)	58.58%	62.11%	120.69%

出所：Word ICT Visual Data Book 2004

カンボジアには固定電話のサービス業者が 3 社、国際電話サービスを行うものが 3 社、携帯電話サービス会社が 4 社存在している。各社の名称及びサービス内容は表 10-2-8 に示す通りである。

表 10-2-8 電話サービス業者

会社名	固定電話	携帯電話	国際電話	インターネット
Telecom Cambodia	X (023)		X	X (CamNet)
CaminTel	X			X
Camshin (Cambodia Shinawatra)	X	X (011)		X
CamGSM (Mobitel)		X (012)	X (Tele2)	X (Telesurf)
CASACOM (Cambodia Samart Communication)		X (015 / 016)		X
CamTel		X (018)		
3tel Cafe (008)			X (PC/Phone)	
Cogetel				X (Online)

出所：JICA 調査団作成

携帯電話サービス業者のうちモビテル (Mobitel) が約半分のシェアを占め、カムシン (Camshin) とカサコム (CASACOM) が 1/4 ずつを占めている。また、固定電話サービスではテレコム・カンボジアが 60%以上の市場占有率を有している。

国際電話サービスの分野においては 2 つの国際ゲートウェイがあり、郵電省とテレ 2 (Tele2) によって運営されている。郵電省は最近に至るまで、その収入の 85%を国際電話サービスから得ており、政府歳入の大きな源泉となっている。近時 5 年間で国際電話料は 1/3 から 1/4 に引き下げられてきているが、依然として高止まりしている。このため利用者は下記に示すような他の通信方法に依存するようになってきており、国際通信における固定電話の独占状況は崩れつつある。

- 海外からの受信の多用
- より安い移動電話サービスの利用
- 違法状態ではあるが、VoIP利用の増加

VoIPの利用はかつて政府規制（Declaration on Prohibition of Use of Voice over Internet, MPTC, 30 December 1998）により禁止されたが、郵電省とAZ通信がBusiness Cooperation Contractにより運営する「3tel Café」が、パソコン/電話間のサービスを最近開始しており、同社の国際通信サービス料金は固定電話利用による国際通信料金の1/5にとどまることもある。

### 3) インターネット・サービス

インターネットは、カナダの国際開発調査センター（International Development Research Center : IDRC）の支援を受けた郵電省により1997年にはじめてカンボジアに導入され、現在でもカムネット（CamNet）の名称で郵電省により運営されている。カンボジアにはカムネット（CamNet）、オンライン（Online : CogeTel）、オープン・フォーラム（Open Forum）、カミンテル（CaminTel）、テレサーフ（Telesurf）、カムシン（Camshin）、カサコム（Casacom）の7つのISPが存在している。2003年の推計では、1万3,000人のインターネット加入者と4万人の利用者が存在し、これらの人々のほぼすべてはプノンペン、シェムリアップ、バタンバン、シアヌークビルに集中している。プノンペンにおいてはADSL（時として無線）や光ファイバーを通じてブロードバンド・サービスが提供されている。

国際インターネット交換機（International Internet Exchange : IIX）またはIP Gatewayはカムネットによって22Mbpsの総容量で運営されている。IP Gatewayは衛星を通じてTHAICOMのゲートウェイまたはJCSATと繋がり、更に香港のインターネット幹線に連結されている。光ファイバーは1999年にドイツのKfWの協力により、ポイペト、バタンバン、プノンペン、バベットを経由してタイとベトナム間に設置された。また、カンボジア政府と日本国際協力銀行の間で、「Greater Mekong Telecommunication Backbone Network Project（Cambodia Growth Corridor）」に対する借款契約が2005年3月に締結され、コンポンチャム、プノンペン、シアヌークビルを結ぶ総延長400キロの光ファイバーを施設するプロジェクトが開始されている。

### 4) 郵便サービス

現状ではカンボジアに国内郵便サービスは存在しないが、特に地方の経済的・社会的開発を図るためには郵便サービス網の再建は非常に重要な意味を持っている。

## (2) 電気通信施設及びサービス向上への提言

カンボジアでは、郵便サービス網の再建以外に、特に地方に対する投資を促進するために以下に述べる電気通信サービスの改善が求められる。

- 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）

日本-カンボジア間の典型的な週日の国際電話料金はカンボジアからの発信で\$0.9/分となっているが、これは日本のある民間電話会社の料金（固定電話からの発信で¥7.9/6秒、携帯電話からの発信で¥8.5/6秒）と比べ割高である。また、256Kbpsのブロードバンド・インターネット接続料は月額199ドルである（2000MBまでは基本料金に込み。2001MB - 5000MBの間は\$0.09/MB、5001MBを超える分については\$0.08/MB）が、これも日本の料金と比較し高額である。プノンペンでは夜間の早い時間には中国への電話が非常につながり難くなっている。電気通信は現代のビジネスにおいては生命線であり、このような状態が続くことは外国人投資の妨げになろう。政府はサービス業者間の競争を促し、通話料金の低減と通話容量の拡大を図るべきである。

### 10.2.4 道路

#### (1) カンボジアにおける道路網の現状

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。

カンボジアには交通を支える二つの回廊が存在している。一つは東西回廊であり、もう一方は南北回廊である。東西回廊は国道1号線・5号線・6号線・7号線を通してタイとベトナムを結んでいる。また、南北回廊は国道7号線・3号線・4号線・2号線を通り、ラオスとシャム湾及びベトナムを結んでいる。

道路の管理に関しては、公共事業交通省が国道・国際道路・省級道路を管轄し、地域開発

省が地方道路・その他の道路を管轄している。

JICA 調査団が 2005 年 8 月に作成した「The Study on the Road Network Development in Cambodia」のプログレス・レポートによれば、カンボジアの道路密度 (km/km<sup>2</sup>) 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表 10-2-9 にあるように非常に劣っている状況である。

表 10-2-9 アセアン諸国と日本の道路密度

	道路密度 (全道路)	道路密度 (舗装道路)
カンボジア	0.217	0.011
マレーシア	0.210	0.152
インドネシア	0.188	0.087
フィリピン	0.598	0.055
タイ	0.379	0.084
ベトナム	0.283	0.071
日本	3.103	0.164

出所：The Study on the Road Network Development in Cambodia」プログレス・レポート、JICA 調査団、2005 年 8 月

同報告書は、カンボジアにおける運輸手段ごとの運送量比率を表 10-2-10 のように分析している。ここから、カンボジアの経済活動に占める道路の重要性を伺うことができる。

表 10-2-10 運輸手段による旅客・貨物運送量比率 (2003 年)

運輸手段	旅客	貨物
道路	65%	69%
鉄道	20%	10%
内陸水運	15%	20%

出所：The Study on the Road Network Development in Cambodia」プログレス・レポート、JICA 調査団、2005 年 8 月

## (2) 国際ハイウェイ計画

現在のところカンボジア領内を通る三つの国際ハイウェイが計画されている。すなわち、Asian ハイウェイ、ASEAN ハイウェイ、Great Mekong Sub-region 道路の三つである。表 10-2-11 に示す通り、その内幾つかは重なっている。これら三つのハイウェイの総延長の 20%はアスファルトまたはセメントにより舗装される 2 車線道路であり、半分は二重瀝青舗装のやや幅の狭い 2 車線道路で、残りの 30%はこれより劣るものとなる予定である。

表 10-2-11 国際ハイウェイ・ルート

ルート	GMS 道路	Asia Highway	ASEAN Highway	カンボジア 国道	総延長 (km)
Poipet - Sisophon - Phnom Penh - Bavet	Central	AH1	AH1	NR1, NR5	572.4
Sihanoukville - Phnom Penh - Kampong Cham - Stung Treng - Trapengkreal	Inter-Corridor Link	AH11	AH11	NR4, NR6, NR7	755.0
Cham Yeam - Koh Kong - Phum Daung Bridge - Sre Ambel - Chamkar Luong	Southern Coastal	-	AH123	NR48, NR3, NR33	163.3
Siem Reap - Preah Vihear - Stung Treng - Rattanak Kiri - O Yadav Border	Northern	-	-	NR66, NR78	464.9
総延長 (km)					1,955.6

出所：「The Study on the Road Network Development in Cambodia」プロGRESS・レポート、JICA 調査団、2005年8月

### (3) 道路改善計画

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。2,600kmの道路と3,000mの橋が破壊されたと言われている。多くの国際ドナーの支援により、現在でも道路網の回復工事が進行中である。

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。修復・改善プロジェクトにおいては、日本からの無償資金やADB、世銀、韓国からの様々な借款が使われている。

#### 10.2.5 航空

カンボジア政府の「Open Air Policy」により、近年、カンボジアへの航空路を開く航空会社数は着実に増加している。表 10-2-12 にあるように、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、シムリアップからも何便かの国際線が運航されている。

表 10-2-12 プノンペン国際空港冬季出発便 (2005 年 10 月 31 日～2006 年 3 月 26 日)

出発地	行先	便数
中国	広州 (北京)	毎日 1 便 x 1 社
	上海	週 2 便 x 1 社
タイ	バンコク	毎日 6 便 x 4 社 週 4 便 x 1 社
シンガポール	シンガポール	毎日 2 便 x 1 社 週 4 便 x 1 社
ベトナム	ホーチミン	毎日 3 便 x 2 社
台湾	台北	毎日 1 便 x 1 社 週 3 便 x 1 社 週 5 便 x 1 社
マレーシア	クアラルンプール	毎日 2 便 x 2 社
	シェムリアップ-クアラル ンプール	週 3 便 x 1 社
	ペナン	週 3 便 (貨物) x 1 社
香港	香港	週 4 便 x 1 社

出所: プノンペン国際空港公式ウェブサイト

コンケン (Kang Keng, Sihanoukville) 空港は 2007 年 1 月 15 日に国内便の運行のため再開されており、将来的には国際線の運行を始めることを計画中である。プノンペンの北、国道 5 号線に近接するコンポンチュナン (Kampong Chhnang) 空港も 5 号線からの道路が建設中であり、鉄道の引込み線も計画されていることから将来的に再開される可能性があると言われている。一方、Koh 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) とコンケン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。

### 10.2.6 鉄道

カンボジアでは、プノンペンから出発する北線 (386km) と南線 (264 km) の二つの鉄道路線が運行されているが、北線では、クメール・ルージュ時代の保守不足と略奪によりポイペト (Poipet) に至る最後の 48km (Sisophon～Poipet) の線路が失われている。現在では、この失われた区間に不法住民が住み着いている状態である。

南線では 1 週間に 1 便の旅客サービスと月に 10 便程度の貨物運送が行なわれている。列車は午前 6 時半頃プノンペンを立ち、シアヌークビルには午後 5 時半頃に到着することになっており、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。プノンペンへの上り列車は主に燃料重油、セメント、米を運び、シアヌークビルへの下り線では木材、石を運搬している。表 10-2-13 に、2003 年における路線別、貨物別の鉄道運送実績を示す。

表 10-2-13 路線別、貨物別の鉄道運送実績 (2003 年)

単位：トン (カッコ内%)

	北線	南線
石油製品	18,900 (15.5)	114,900 (38.2)
セメント	43,700 (35.7)	175,700 (58.4)
米	9,500 (7.7)	2,000 (0.7)
その他	5,000 (4.1)	200 (0.07)
内部貨物	45,400 (37.1)	8,000 (2.7)
合計	122,500 (100.0)	300,700 (100.0)

出所：「The JICA Study on the Road Network Development」 プログレス・レポート、JICA 調査団、  
2005 年 8 月

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、調査報告書と復興計画が 2006 年 8 月に出される予定である。ADB は 2,000 万米ドルの予算で 3 年以内に鉄道改良を行うことを目的としており、最高速度は時速 50km に引き上げられることになる。

カンボジア政府はプノンペン駅を国際空港の近くへ移し、線路跡地を空港へのアクセス道路として渋滞を解消することを目指している。シアヌークビル港当局はコンテナヤードへの引込み線の設置を望んでおり、また、カンポット (Kampot) のセメント製造会社も工場敷地への引込み線の新設を希望している。また、カンボジア政府は Kampong Chhnang 空港への長い引込み線の設計を調査団に求めている。

最高運行速度が時速 50km に引き上げられる場合、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。

### 10.2.7 港湾

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。しかしながら、カンボジア政府の「Open Sea Policy」により、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。その港では低いレートの港湾チャージが適用され、通関業務も容易であると言われる。また、関税の代わりに非公式チャージを支払えば済むこともあり、実質的に関税も安くなっている。

### 10.2.8 内陸水運

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、Barzac 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。

カンボジアには以下の 7 つの主要内陸港がある。

- プノンペン港

- コンポンチャム (Kampong Chham) 港：プノンペンからメコン主流の上流 100km
- クラチェ (Kratie) 港：コンポンチャムからメコン主流の上流 115km
- スタン・トレン (Stung Treng) 港：クラチェからメコン主流の上流 150km
- ニーク・ロアン (Neak Loeang) 港：プノンペンからメコン主流の下流 60km
- コンポンチュナン (Kampong Chunang) 港：プノンペンからトンレサップ河上流 90km
- チョンクニー (Chong Khneas、Siem Reap) 港：コンポンチュナンからトンレサップ河上流 190km

プノンペンとコンポンチャム間のコンテナ運送はゴムに限って行なわれている。乾季においては、コンポンチャムから上流のメコン河とトンレサップ河は水位が下がるため船の運航には適さない。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。

### 10.2.9 水資源

#### (1) 都市部における水供給

プノンペンにおいては公社である「Phnom Penh Water Supply Authority (PPWSA)」が 1996 年以降水の供給を行ってきており、そのサービス網は 320km に達する。多くのドナーが支援を行っているが、依然として復興工事が必要な状態である。

プノンペン以外の地域においては、MIME が都市部における水供給を担当しているが、多くの場合、水供給事業のライセンスを民間業者に与えている。シアヌークビルは唯一の例外で、「Sihanoukville Water Supply Authority」が同市に対する水供給を行っている。

#### (2) 農村地域における水供給

農村地域においては、住民は一般に地下水・川の水・雨水に依存している。カンボジアでは年間平均降雨量は 4,000mm 程度に達するが、雨季と乾季の差が大きく、更に灌漑設備が不完全である。このため農業用水を安定的に確保することが困難である。

#### (3) 工業用水

もしシアヌークビル地区に多くの工業団地が開設されるならば、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。ある中国系の IPP が Kampot Kamchay において発電用のダム建設を計画しており、工業用水はこのダムの下流から取水可能である。

パイリン (Pailin) とコーコン (Koh Kong) は表面水供給が期待できるため、より恵まれた条件下にある。

メコン河も水の安定供給源になり得るが、問題が二つ存在する。その一つは、メコン河は国際河川であり、多くの国が利害関係を持つため、自由な取水が制限されていることである。もう一つの問題は、メコン河下流において砒素が流入しているため、十分な注意が必要となることである。

## 第 11 章 カンボジア開発評議会・カンボジア投資委員会における 投資促進機能強化の提言

### 11.1 背景

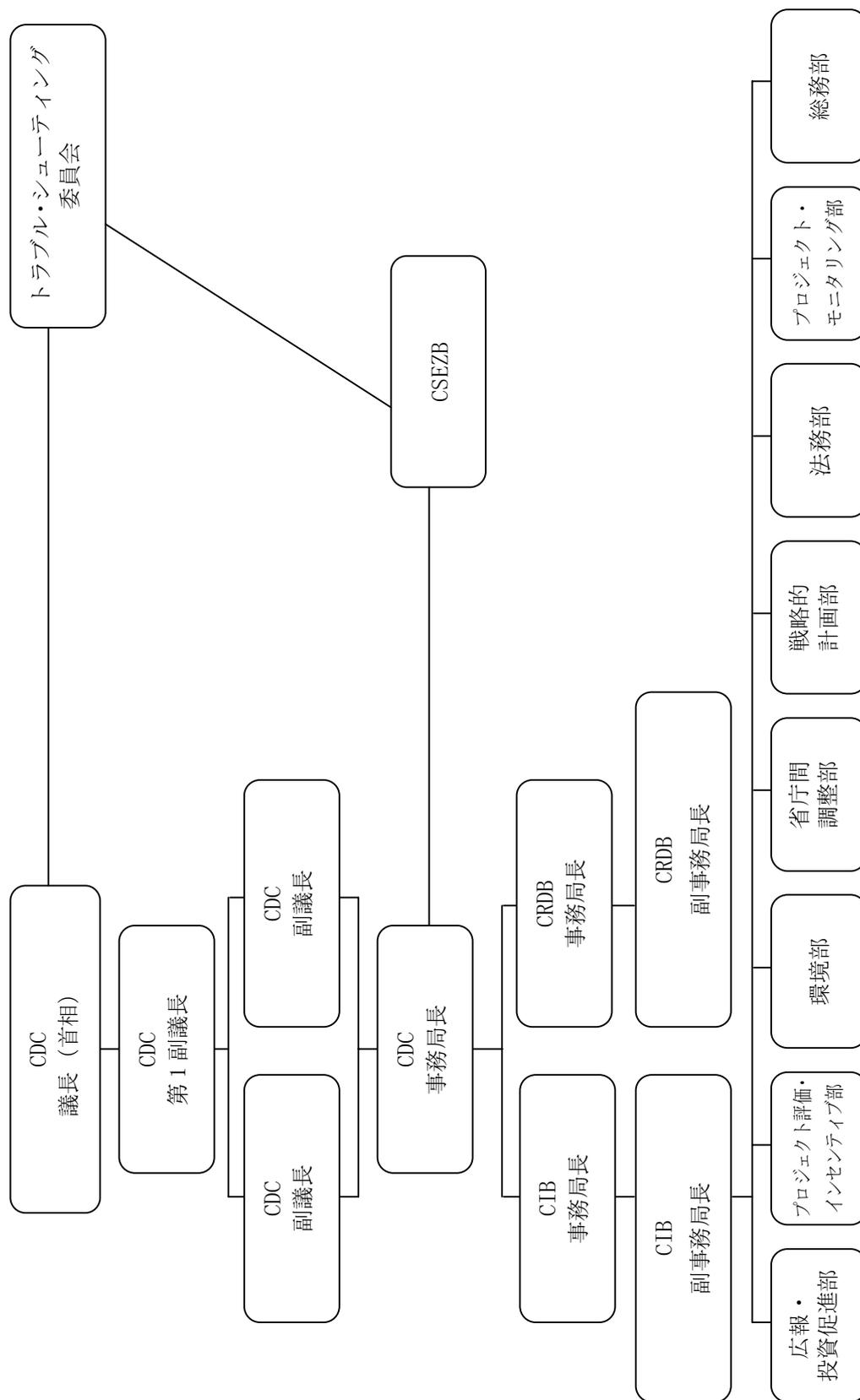
本章では、カンボジア開発評議会(CDC)/カンボジア投資委員会(CIB)における組織改善及び投資促進機能の強化案の提案を行う。CDC/CIBは投資法をはじめとする積極的な法制度の整備を実施しており、その結果、CDC/CIB職員は高度な法学知識を有している。しかし、その反面、投資家のニーズを適格に把握し投資促進活動を実施できるような、実際のビジネスに則した組織体制及び職員の知識の整備は進んでいるとは言い難い。本章では、日本を中心とした海外市場に対する CDC/CIB の投資促進方法において、ビジネスの視点から提言を行う。まず、CDC/CIB に関する組織分析の検討を行い、次に、組織改善計画案の提案、CDC/CIB に対する投資促進活動、日本、アジア諸国との連携強化における提案を行う。最後に、提案項目の実施スケジュールを記す。

### 11.2 CDC/CIB における組織分析

#### 11.2.1 CDC/CIB の概要

カンボジア政府は 1994 年に民間部門の経済開発改革計画に着手した。この改革計画の一環として、カンボジア王国投資法が 1994 年に制定され、政府及び民間投資分野における最高レベルの意思決定機関としてカンボジア開発評議会 (CDC) が設立された。カンボジア投資委員会 (CIB) は CDC の実行組織の一つであり、民間投資業務を監督している。CIB は投資申請の受付及び許認可業務、投資家に対する投資優遇措置の付与、投資案件が 1994 年に制定された外国投資法に則り、寛大で競争力のある譲許が投資家に提供されることを保証することを主な業務としている。CDC/CIB の上部組織はフンセン首相を議長とし、関連政府省庁の上級閣僚から構成されている (図 11-2-1 を参照)。一方、CDC/CIB における通常業務の実質的監督業務は CDC の事務局長により行われている。CDC における、その他の下部組織は、カンボジア復興開発委員会 (CRDB) 及びカンボジア経済特別区委員会 (CSEZB) が存在する。CRDB は国際援助機関からの ODA 受入れ調整を行う目的で 1994 年に設立された。CSEZB は、2005 年 12 月の副行政令 No. 148 (ANKr. BK on the Establishment and Management of the Special Economic Zone) の発令を受け、経済特別区の設立及びその管理を行う目的で CDC/CIB から独立した。CIB 及び CSEZB は各種投資手続を一括して申請できる、「ワンストップサービス」を提供している。同サービスでは、投資家に対して、投資申請書提出より 28 日以内に投資認可及び優遇措置の付与の決定を行うことが義務付けられている。また、経済特別区では、輸入投入財、輸入機材、輸入建設資材に対して、免税特典が付与されている。

図 11-2-1 CDC/CIB の組織図



出所：CDC/CIB

### 11.2.2 CIB における業務概要

CIB では、事務局長、副事務局長の下に、8 部門が組織されており、総職員数は 50 名を超えている。CIB の職員の大多数は、経済財務省、商業省、環境省をはじめとする、関連省庁からの出向者で構成されている。CIB の各部門における業務内容は以下の通り。

#### (1) 広報・投資促進部

- 投資促進業務
- WTO 加盟に関連する調整業務
- 投資企業情報の管理業務及びデータベースの情報入力
- 会議、ワークショップ、フォーラムの調整業務
- 政府に対する民間投資戦略の説明・広報活動業務
- 投資家と関係省庁と連携調整業務
- ASEAN 諸国及び日本アセアンセンターとの連携業務

#### (2) プロジェクト評価・インセンティブ部

- 投資申請プロジェクトの審査業務
- プロジェクトのフィージビリティ評価・調査業務
- 投資申請者に対する申請書類の誤りの訂正及び助言
- ワンストップサービス会議に提出される投資企画書の提出及び調整業務
- すべての投資案件のモニタリング業務

#### (3) 環境部

- 環境省との調整業務

#### (4) 省庁間調整部

- 官民フォーラムの議事録作成業務
- ワンストップサービス会議の議事録作成業務
- 縫製企業及び縫製企業の 2 年次以降の投資拡大における免税措置の確認業務
- 免税措置制度の予定案及び報告書作成業務
- WTO 加盟に関連する補助業務

#### (5) 戦略的計画部

- 現在及び長期戦略計画の策定業務

## (6) 法務部

- CIBにおける法的助言
- 企業からの争議における和解調整業務
- 法令の制定及び調査業務
- 企業定款の承認及び確認
- カンボジアと外国政府における2国間投資協定の促進及び投資保護に関する法的助言
- 企業に対する登記変更等の記録管理業務

## (7) プロジェクト・モニタリング部

- 投資案件のモニタリング業務
- 投資活動データの収集業務
- ワンストップサービス及びCDC委員会の投資認可前の投資ロケーションに係る事前検査・報告
- 輸入免税における企業の輸出入業務の検査・報告
- 企業の投資ロケーションの変更、ライセンス要求、プロジェクトの拡大等の検査・報告
- 投資を行った企業の預金と引き出しの検査・報告

## (8) 総務部

- 総務業務一般
- 職員及び書類の管理業務
- 組織内外に対する公式書類の作成業務

### 11.2.3 CDC/CIB が抱える諸問題

CDC/CIB には部門間の共通の問題が存在する。これらの問題は、①コンピューター、ソフトウェア、その他の IT 関連機材の不足、②職員のコンピューター能力の欠如、③職員の外国語能力の欠如である。コンピューターの問題に関しては、総務部が深刻な問題を抱えている。総務部の主な業務内容は CDC/CIB の組織内、国内外の団体に対して公式文章を作成、送付することである。しかし、旧式のオフィス機器（コンピューター、プリンター、コピー機）を使用していることにより、故障が頻繁であり、書類作成業務は極めて困難を抱えている。また、ソフトウェアの問題に関しては、組織内の情報交換が紙ベースで行われており、将来的には、情報共有を図る目的で、データベース導入が必要であると考えられる。また、組織全体の大きな問題の一つとしては財政的問題が指摘される。例えば、広報・投資促進部では、年間 2,000～10,000 米ドルの運営予算のため、パンフレットをはじめとする広報資料を十分な量作成することができない。また、CDC/CIB 職員の給与水準は民間部門と比較して低く、職員の高水準の勤労意欲を維持することは困難である。更に、CDC/CIB に

とって、新規職員の雇用を行うことは非常に難しい。CDC/CIB の各部門が現在抱えている問題を以下表に纏める。

表 11-2-1 CDC/CIB の各部門が抱えている問題

部	問題
広報・投資促進部	投資促進能力の欠如、顧客中心のサービスの欠如、外国語能力の欠如
プロジェクト評価・インセンティブ部	特になし
環境部	特になし
省庁間調整部	他部との情報共有の欠如
戦略的計画部	特になし
法務部	特になし
プロジェクト・モニタリング部	モニタリング能力、情報収集能力、顧客対応能力の欠如
総務部	旧式のオフィス機器
CSEZB	新規に設立された組織のため、プロジェクト評価、情報収集能力をはじめとする様々な業務遂行知識・能力不足

出所： JICA 調査団作成

### 11.3 CDC/CIB における組織改善案

#### 11.3.1 資料室の開設

現在、CDC/CIB の抱える問題点の一つとして、顧客サービスの欠如が指摘されている。短期的に実現可能な顧客サービスの向上は、訪問者への資料室の開設が提案される。とりわけ、投資家にとって、カンボジア関連の投資情報は入手が困難なことから、CDC/CIB 内における訪問者への情報提供の効率化が期待される。すなわち、すべての投資関連情報を資料室に保管し、訪問者は開館時間に資料室を自由に利用できるような環境を整備する必要があると考えられる。保管資料に関しては、カンボジアにおける企業情報、製品情報、技術情報、セクター情報、法律情報が有用であると考えられる。また、CDC/CIB において、投資・ビジネス関連の現行法規の条文整理は行われていないことより、早急に条文の整理を行う必要がある。同様に、英文条文の整理を行い、電子ファイル化して投資家へ提供することは効果的な顧客サービスの向上策として期待される。なお、コピーサービスの等の提供による訪問者のためのサービスの充実も重要である。以上のように、投資関連情報の提供を目的とした資料室の開設は顧客サービスの向上に繋がると考えられる。

#### 11.3.2 部門間協力及び情報共有

CDC/CIB における大きな組織的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。例えば、CDC/CIB における、投資企業に対するモニタリング業務は 3 部門が

担当している。プロジェクト評価・インセンティブ部が縫製産業の 2 年次以降のモニタリングを除くすべての産業を担当している。一方、プロジェクト・モニタリング部と省庁間調整部は合同で再投資を行った企業を除く 2 年次以降の縫製産業のモニタリング業務を担当している。プロジェクト評価・インセンティブ部は CDC/CIB における投資申請を一括して担当しているため（経済特別区を除く）、全企業における認可ベースの投資情報、かつ、モニタリング業務を通じて得た最新の企業情報（縫製産業の 2 年次以降を除く）を有している。一方、プロジェクト・モニタリング部と省庁間調整部はそのモニタリング業務を通じて再投資を行った企業を除く 2 年次以降の縫製関連企業に関する最新情報を有している。しかし、残念ながら、CDC/CIB では、この 3 部門間の情報を共有できるような組織体制は構築されていない。更に、3 部門のモニタリング業務実施後の企業に関する登記変更業務は法務部が担当している。

以上のような、縦割りの情報共有体制では、CDC/CIB 組織全体としての機能は脆弱である。従って、各部門の情報を共有できるような組織体制の構築及びその情報を組織全体で効率的に活用できるように、データベースの導入が必要であると考えられる。実際に広報・投資促進部、プロジェクト・モニタリング部を含む複数の部門を接続する LAN(Local Area Network)の敷設が行われたようであるが、現在では利用されていない。これは、部門間の連携、IT 能力、保守費用の欠如によるものと思われる。結果として、広報・投資促進部、プロジェクト・モニタリング部においては同じプロジェクトデータを似たシステムに別個に入力するような無駄な作業も行われている。

### 11.3.3 成果主義評価制度の導入

CDC/CIB における給与体系に関しては、職員の業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、成果主義評価制度の導入が提案される。現行制度において、投資促進に係る貢献度は給与に反映されていない。そこで、職員の意識向上の一環として、報奨金（インセンティブ）として手当を支給することが考えられる。ただし、こういった評価制度はその運用において慎重を期す必要があり、それを怠ると逆に職員間の不公平感を招き、逆効果となる恐れがある。そこで、導入に当たっては、商談回数、進出支援回数、進出契約回数等の定量的な基準を用い、公平性を重視した評価方法の導入を行い、職員からの理解を得ることが必要である。

## 11.4 投資促進活動

### 11.4.1 投資促進リスト（会社・商材リスト）の作成

CDC/CIB 職員が業務遂行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、企業、産業に関する知識が欠如している点である。従って、CDC/CIB の職員は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ことがで

きていない。CDC/CIB 職員は潜在的投資家（ビジネスマン）に対して、投資環境を伝えるだけでなく、詳細なビジネス情報を提供する必要がある。一般的に、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（ビジネス・チャンス）を創出することはカンボジアの産業発展において重要である。投資促進リストの作成は、CDC/CIB 職員がカンボジアにおける商材・企業情報を投資家に提供して投資促進を行うための手助けとなると考えられる。本調査において、JICA 調査団は日本からの投資を促進するための有望 5 産業（縫製、履物、農産加工品、機械、電気・電子）を選定した。しかし、これらの産業はカンボジアにおいて異なる投資機会を提供する傾向がある。（以下表を参照。）従って、投資促進リストを作成するにあたり、産業毎の特徴を考慮する必要がある。

表 11-4-1 カンボジア主要 5 産業における想定される日本企業の投資機会

産業	想定される日本企業の投資機会
縫製	大部分：委託生産、一部：直接投資
履物	大部分：委託生産、一部：直接投資
農水産加工	技術協力及び直接投資
機械	直接投資
電気・電子	直接投資

出所：JICA 調査団作成

縫製及び履物産業における日本企業の進出形態は、直接投資より、カンボジア国内の生産拠点を有する企業と委託生産を行う傾向が強いと予想される。（一般的な縫製産業の進出形態は初期段階として委託生産から開始し、その後、直接投資に移行する傾向がある。）この分野における、カンボジアのリーディング企業は、地場企業ではなく、中国、韓国、台湾をはじめとする外資系企業である。従って、投資促進リストは日本企業が、委託生産を行えるような情報を網羅する必要がある。よって、CDC/CIB 職員は、カンボジアにおける地場、外資系企業の情報、産業別の特徴を理解して投資機会を見極める能力が要求される。また、投資促進リストに必要な情報は、一般的な企業情報に加え、その企業が技術、資金、市場等、どのような協力を必要としているのかを網羅する必要がある。投資促進リストの例を下記に記載する。表 11-4-2 の企業は、稼動していない生産ラインを、日本向け輸出に使用したい旨の希望を持っている。

表 11-4-2 投資促進リスト（縫製産業の例）

会社名	Taiwan Garment (Cambodia) Co
国または地域	Taiwan
設立年	2000
住所	NrI Road, Khan Russey Keo, Phnon Penh
電話番号	023-30-5899
F A X	023-30-5900
担当者	Mr. Jack Lee
電子メール	<a href="mailto:tgc@hotmail.com">tgc@hotmail.com</a>
ビジネス分野	Garment
主要 5 製品（サービス）	Casual shirts, underwear, socks
主要取引先	A Corp. B Corp. C Corp
日本への輸出の有無	Yes
主要輸出先	EU 40%, USA 30%, Taiwan 20%, Japan 10%
年間売上額	US\$ 500,000
資本金	US\$ 100,000
<b>本社（親会社）の情報</b>	
会社名	Taiwan Garment
住所	123 King St, Taiwan
電話	77-123-5867
F A X	77-123-5889
電子メール	<a href="mailto:tg@hotmail.com">tg@hotmail.com</a>
<b>提案される投資方法 / プロジェクト情報</b>	
提案されるプロジェクトの概要	日本市場への輸出拡大に向けた生産能力の向上のための新しい生産機械の導入
予想される投資額	US\$ 100,000
提案される資金調達方法	長期ローン
提案される投資方法	委託生産
その他	生産ラインの効率的利用のため

出所：JICA 調査団作成

### (1) 情報収集方法

CDC/CIB にとって、情報収集における大きな懸念事項はどの部門が投資促進リストの作成を担当するかである。この点に関して、JICA 調査団は 4 部門の協力体制による情報収集活動の提言を行う。4 部門とは、すなわち、プロジェクト・モニタリング部及び省庁間調整部、プロジェクト評価・インセンティブ部、広報・投資促進部である。言い換えれば、この 4

部門の相互協力が投資作成リスト作成に必要不可欠である。

#### 1) CDC/CIB における既存ネットワークの活用

プロジェクト・モニタリング部及び省庁間調整部、プロジェクト評価・インセンティブ部は投資を既に行った企業に対してモニタリング業務を行うため、直接、企業の担当者に接する機会が多い。とりわけ、プロジェクト・モニタリング部は、本年度より各企業に対して、質問状の配布・回収を行う予定である。例えば、縫製産業の企業において、使用していない土地、稼動していない生産ラインの利用希望に関する情報は、投資促進における重要な情報源である。このような事業者と接する機会がある部門のネットワークを利用した情報収集方法は非常に効率的であると考えられる。しかし、このネットワークはカンボジアの投資法に基づいて CIB に登録した企業に限定されている。

#### 2) 生産者協同組合・商工会議所との連携協力

その他の効率的な情報収集方法は生産者協同組合及び商工会議所との連携強化である。これらの団体は一般的に、特定の企業、産業、地域に関する貴重な情報を有している。従って、CDC/CIB は生産者協同組合及び商工会議所の有する情報ネットワークを有効に利用する必要がある。この連携業務は、CDC/CIB 内において、広報・投資促進部が担当することが適任であると考えられる。広報・投資促進部に在籍する職員は、前述のように、カンボジア国内のビジネス事情に疎遠であり、国内企業のニーズを上手く投資機会に結びつけることができていない。生産者協同組合及び商工会議所との連携強化は、広報・投資促進部に在籍する職員の自国内産業に関する知見を高める効果が期待される。しかし、農業関連情報収集に関しては、カンボジア国内の農業協同組合が組織されていないため、困難が予想される。農業関連情報は、カンボジア国内のどの地域でどの産物が生産されているか等の産地情報が有用である。この情報は、農林水産省の WEB サイトに記載されている、Economic and Land Concession のプロジェクト情報が有用な情報源である。カンボジア国内の大規模な農業プロジェクト情報が網羅されており、企業名、所在地、生産されている農産物、生産規模等の情報の入手が可能である<sup>53</sup>。投資促進リストを作成するにあたり、CDC/CIB にとって、有用な情報収集先は以下の団体である。(以下表を参照)なお、投資促進リストは、投資ミッション・セミナーの節で言及する国連工業開発計画 (UNIDO) の「デレゲート・プログラム (Delegate Programme)」の申請時に提出を要求されることとなる。

<sup>53</sup> 添付資料 表 A-4-1 を参照。

表 11-4-3 カンボジアにおける主な生産者協同組合及び団体

分野	団体名	連絡先
産業一般	プノンペン商工会議所 Phnom Penh Chamber of Commerce	Building No 7B, The Corner of Road 81&109, Sangkai Boeung Raing, Khan Daun Penh, Phnom Penh, Cambodia Tel: 855-23-212-265 Fax: 855-23-212-270 Web site: <a href="http://www.ppcc.org.kh">www.ppcc.org.kh</a> E-mail: <a href="mailto:ppcc@online.com.ph">ppcc@online.com.ph</a> Contact: Mr Tan Boroith Marketing Manager / Deputy Director Assistance
中小企業	プノンペン・中小企業組合 Phnom Penh Small and Medium Industry Association (PSMIA)	No. 06, Street 288, Beung Keng Kangl, 12302 Phnom Penh, Cambodia Tel: 855-23-983 476/ 218 652 Fax: 855-23-218 652 Mobile:855-12-858 180/899 960/834 197 E-mail: <a href="mailto:smecambodia@sme.forum.org.kh">smecambodia@sme.forum.org.kh</a> Web site: <a href="http://www.smecambodia.org">www.smecambodia.org</a> <a href="http://www.sme.biznet.com">www.sme.biznet.com</a>
縫製産業	カンボジア縫製組合 The Garment Manufactures Association in Cambodia (GMAC)	Nr. 175 Jawaharlal Nehru Blvd, Phnom Penh Cambodia Tel: 855-23-301-181 Fax: 855-23-369-398 Web site: <a href="http://www.gmac-cambodia.org">www.gmac-cambodia.org</a>
農業関連	農林水産省 The Ministry of Agriculture, Forestry and Fishery	Economic and Land Concession Section Web site: <a href="http://www.maff.gov.kh/elc/index.html">http://www.maff.gov.kh/elc/index.html</a>

出所：JICA 調査団作成

#### 11.4.2 ニュース・レターの発行

カンボジアの投資環境が投資関係者に適切に伝達されるように、月刊ニュース・レターの発行が提案される。ニュース・レターの内容として想定される項目は、最新情報、投資のお知らせ及び月間統計、カンボジアにおいて投資を行った企業紹介、CDC/CIB の職員紹介である。（記載目的は下記を参照。）配布媒体は紙、もしくは電子メールが考えられるが、コスト面を考慮すると、電子メールによる、Eニュース・レターが推奨される。また、レターの発信先として、セミナーやミッションへの参加者、問い合わせ企業等の顧客データベースを管理する必要がある。

図 11-4-1 CDC/CIB ニュース・レター (案)

<b>CDC/CIB ニュース・レター</b> 2007年1月号 第1号	
<b>1. 最新情報のお知らせ</b>	目的： 投資家、潜在的投資家にアップデートな情報提供を行う。 (例) 法律改正について、新制度導入に関して等
<b>2. カンボジア投資動向及びCIBの活動</b>	目的： 毎月のカンボジアにおける投資動向の分析、統計資料及びCIBの主な活動紹介、及び今月の予定等の情報提供を行う。 (例) 先月の投資動向(投資契約動向等)、CIBのA国投資促進ミッション、
<b>3. 企業紹介</b>	(企業インタビュー、写真) 目的： 潜在的投資家にカンボジア投資に関する良い印象及び投資に関する安心感を与える。
<b>4. CIBスタッフ紹介</b>	(投資促進スタッフの紹介、写真) 目的： 投資促進スタッフの紹介をして、潜在的投資家に親近感を与える。

出所：JICA 調査団作成

#### 11.4.3 WEBサイトの充実

近年の急速な情報社会の発展により、WEBサイトは世界中で最も有用な情報源である。残念ながら、CDC/CIBのWEBサイトは長い間更新されていない状態であり、かつ、機能していないページが多く投資情報が十分に網羅されているとは言いがたい。その結果、潜在的投資家にとって、有用なカンボジア投資関連情報をCDC/CIBのWEBサイトから入手することは困難である。現在、CDC/CIBのWEBサイトには以下の問題点が存在する。(以下表を参照。)

表 11-4-4 CDC/CIB WEB サイトの問題点

項目	問題点
About Us	組織構造が不明確
Country Overview - Economic Overview	掲載情報が古い（1999 年度の情報）
Business Guide	12 の項目中 9 項目のみが記載されている。ワードファイルで掲載しているため、読みづらい。また、掲載情報が古い。
Project Database	サイト上の検索機能が作動していない。
Startup Procedure	Investment Incentives, Site Development, Project Implementation, Forms of Investment, Step by Step Guide の項目が機能していない。
Industry Information	Agriculture、Energy & Mining Telecommunications の 3 セクターの掲載情報のみで、カンボジアが最も競争力のある縫製、靴製造業の情報が欠如している。
Important Links	情報が各団体名、電話・FAX 番号しかなく、各団体の WEB サイトにリンクされていない。
Visiting Us?	情報が、ホテル名、電話・FAX 番号しかなく、各ホテルの WEB サイトにリンクされていない。
Presentation Kit	記載情報が無い。

出所：JICA 調査団作成

投資家に、正確かつ最新情報を効果的に提供するために、CDC/CIB の WEB サイトは定期的に更新される必要があると考えられる。また、WEB サイトにおける使用言語も、英語のみならず、将来的には、日本語、中国語での WEB サイトの作成を視野に入れることも重要である。CDC/CIB の WEB サイト改善プログラムが他ドナー（日本アセアンセンター及び MIGA）により実施される予定である。特に日本アセアンセンターの支援は 2006 年 9 月にミッションが送られ、2007 年前半の運用開始を目指して活動が開始されている。当該支援においては日本語サイトの構築、企業データベースの検索機能や、前述のニュース・レターの発信機能も盛り込まれる計画である。現在の WEB サイトがそうであるように、WEB サイトに関連する留意事項として、「持続可能性」という問題を考慮する必要がある。高水準な WEB サイトを作成しても、それを将来に亘り維持管理できる体制がなければ、情報ツールとしての価値が十分に発揮できない。従って、将来に亘る維持管理方法として、以下の 2 つの選択肢が想定される。第 1 の方法は、IT 技術者の雇用及び維持管理のためのトレーニング制度の充実である。第 2 の方法は、IT 企業、コンサルタントへの外部委託である。いずれの方法においても、維持管理費用の確保を行う必要がある。

## 11.5 投資促進における日本との連携強化

### 11.5.1 日本グループの設立

日本からカンボジアへの投資を促進するために、広報・投資促進部内に、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・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。日本グループは、将来、CDC/CIB への派遣が想定される投資促進専門家の支援の下、組織化されるのが望ましいと考えられる。日本企業のカンボジア投資は縫製産業をはじめとする中小企業が予想され、一般的に外国語能力の水準が高くないことより、日本語能力が堪能であるカンボジア人職員の雇用が重要である。職員雇用に関しては、日本への留学者、もしくは、実務経験において日本企業と取引経験を有する人材の確保が推奨される。日本グループの主な業務内容は、①日系団体及び企業とのネットワーク構築、②日本語での投資情報の提供、③日本企業との商談及びその調整、④日本からカンボジアへの現地視察者（潜在的投資家）の訪問調整及び補助業務、⑤日本企業の詳細に亘る希望を取り入れた、オーダー・メイド的なコンサルティング業務の提供、⑥日本への投資ミッション、⑦日本語広報資料の作成が想定される。日本グループは将来における日本企業とカンボジア国の架け橋としての役割が期待される。

#### 11.5.2 日系団体及び企業との連携強化

日本企業は、一般的に、①政府機関 (JICA 及び JETRO)、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 は優先的に上記の組織と連携の強化を行い、効果的な情報ネットワークの構築を行うことが提案される。例えば、日本の投資促進機関である JETRO は国内に 3 つの図書館 (東京、大阪、IDE) を有している。潜在的投資家は、JETRO 図書館にて、カンボジアの投資情報を入手することが予想される。更に、JETRO バンコク事務所では、タイに所在する日系企業に対して隣国のカンボジアに関する投資情報を提供したいと考えているが、現時点では、そのネットワークが構築されていない。とりわけ、同事務所によると、CDC/CIB の情報提供担当者の不在を指摘している。また現在、バンコク事務所では、CDC/CIB とのセミナー共催及びカンボジア投資ミッション派遣の可能性を示唆している。(なお、バンコク事務所も図書館を有している。) JETRO バンコク事務所の連絡先は下記の通り。

JETRO バンコク事務所	16 <sup>th</sup> FL. Nantawan BLDG, 161 Rajdamri Road, Bangkok 10330 Thailand Attn: Mr. Makoto Oyabu Research Dept Tel: 0-2253-6441 Fax: 0-2253-2020 Email: <a href="mailto:bgk-pr@jetro.go.jp">bgk-pr@jetro.go.jp</a>
------------------	---

2 番目の商社であるが、大手商社の 6 社がプノンペンに駐在員事務所を開設している。CDC/CIB の職員は大手商社との連携強化を図り、カンボジアにおける商機を創出することが

期待される。3 番目に分類される大手コンサルティング会社（大手会計会社を含む）は、の本企業の投資支援業務に係るコンサルティング・サービスを提供している。また、日本に所在する国際機関、日本アセアンセンター及び国際連合工業開発計画（UNIDO）は日本企業向け投資セミナー及びミッションを開催している。更に、日系企業が多数加盟する盤谷日本人商工会議所も、CDC/CIB からのカンボジアの投資情報の入手に非常に興味を持っている。盤谷日本人商工会議所の連絡先を下記に記す。

盤谷 日本人商工会議所 Japanese Chamber of Commerce, Bangkok	15F Amarin Tower, 500 Ploenchit Road, Kwang Llumpani, Khet Patumwan, Bangkok, 10330 Thailand Attn: Mr. Yoshito Kato Assistant to Secretary General, EMAIL: kato@jcc.or.th Tel: +66-02-256-9170 / Fax: +66-02-652-0931 Web site: <a href="http://www.jcc.or.th/">http://www.jcc.or.th/</a>
--	--

上記の団体及び企業に加え、①カンボジア投資セミナー及びミッションに参加した企業、②CDC/CIB を訪問した企業、③WEB サイトを通じて問い合わせを受けた企業に対しても、個別の情報連携構築を行うことが提案される。なお、前述の JETRO バンコク事務所の指摘のように、効果的な情報提供を行うためには、早急に広報・投資促進部内部に情報管理（提供）担当者を選定する必要があると考えられる。また、投資の統計情報等の収集等の他部門との情報共有も重要である。

### 11.5.3 日本語広報資料の作成

日本市場の投資促進活動においては、日本語による投資促進用広報資料の作成が必要とされる。日本語での①パンフレット、②小冊子、③WEB サイト、④映像資料（CD-R を用いた、工業団地の映像、カンボジアにおける外国企業のインタビュー等）の資料の作成が提案される。これらの日本語広報資料の作成は、将来派遣が想定される日本人投資促進専門家を中心に行われることが推奨される。

### 11.5.4 投資ミッション・投資セミナー

第一段階の日本市場への投資促進業務は短期投資ミッション及び投資セミナーの効果的活用である。CDC/CIB 職員が留意すべき点は、ミッション・セミナーの目的は、投資に関する法令の説明を行うのではなく、ビジネスを行うことである。言い換えれば、投資ミッションにおける CDC/CIB 職員の役割は、カンボジア投資を日本企業に売り込む営業活動を行うことである。CDC/CIB 職員は一般的に法務知識には明るい、一方、ビジネスマンの関心は法務だけではなく、カンボジアではどのような製品が製造されているか、どのような農産物が生産されているのか、どのような商品が日本に輸出されているのか等のビジネス情報に多大な関心を寄せる傾向がある。よって、CDC/CIB の職員はこの様なビジネス情報を準備

して、日本への投資ミッションに臨むことが重要である。前述の投資促進リストは CDC/CIB 職員が日本での投資促進を行う上で、最も重要な情報源となる得るものである。また、日本市場の投資促進に関して、以下の 3 つの方法が存在する。

### (1) 日本アセアンセンター

日本アセアンセンターは、2001 年よりカンボジア関連の投資セミナー・ミッションを実施している。また、同センターは、日本国内の最大のアセアン関連情報提供機関である。従って、CDC/CIB は日本アセアンセンターのネットワークを有効に利用して、カンボジア投資促進業務を行う必要がある。

#### 1) 日本における投資セミナーの開催

投資セミナーの国内開催は、日本の潜在的投資家にカンボジアの現状を理解してもらい、カンボジアへの投資を促進することである。セミナー開催は、主に東京と大阪で行われている。また、セミナーの内容に関しては、理解しやすい、一般的な内容である。今後の方向性としては、特定業種に特化したセミナー開催、もしくは、2006 年 11 月に名古屋で開催したような地方都市における積極的なセミナー開催も視野に入れる必要があると考えられる。また、ICT (Information Communication Technology) 技術を活用し、地方の企業にはインターネット映像でセミナーを放映することも検討可能である。

#### 2) カンボジアへの投資ミッションの派遣

上記の国内セミナーに加え、日本アセアンセンターはカンボジアへの投資ミッションの派遣を行っている。CDC/CIB の職員にとって、潜在的投資家であるミッション参加者に対して、投資関連情報の説明を行うことは重要な業務である。なお、これらのミッションでは、より詳細のビジネス情報を提供できるように GMAC や商工会議所からの代表者と直接的な対話できる場を設けることも視野に入れる必要がある。また、特定産業に分かれた工場見学や企業訪問を通じた企業面談も有効な投資促進方法であると考えられる。

### (2) 国際連合工業開発計画 (UNIDO)

UNIDO 東京投資・技術移転促進事務所は発展途上国の投資促進機関に対して、「デレゲート・プログラム」という名称の投資促進プログラムを提供している。UNIDO に派遣予定の投資促進官は「Industrial Investment Project Profile (IIPP) Form」を事前に提出することが要求される。この提出書類の目的は、事前にカンボジア国内企業が有する日本市場へのニーズを把握して、派遣後に、カンボジア企業のニーズと日本企業のカンボジアに対す

るニーズと結び付け商機（投資の可能性）を創出することである。前述の投資促進リストは IIPP を代替することが可能である。デレゲート・プログラムでは、投資促進官は、最初に、投資促進（ビジネス計画）のプレゼンテーションの方法を学んだ後、投資促進リストを持参して、個々の企業を訪問し促進活動（営業活動）をおこなう。このプログラムにおいて、UNIDO は日本国内の宿泊費、日当等の滞在費の提供を行うが、日本への渡航費に関しては派遣元である CDC/CIB の自己負担となる。なお、プログラムの実施期間は約 3 週間である。

### (3) 生産者協同組合との共同ミッションの強化

現在、CDC/CIB では近隣諸国への投資ミッションを商工会議所と共同で実施している。このような生産者協同組合との投資ミッションは強化されるべきである。例えば、GMAC との共同ミッション、もしくは日本へのミッション派遣も視野に入れる必要がある。一般的に、潜在的投資家はカンボジアにおけるビジネス情報の入手を望んでいるため、生産者協同組合との共同ミッションは非常に効果的であると考えられる。カンボジアにおける、官民の協力体制の強化は投資促進活動において非常に効果的に機能すると考えられる。

#### 11.5.5 CDC/CIB の日本事務所開設（ジャパン・デスク）

日本企業のカンボジア投資促進活動において、CDC/CIB の日本事務所「ジャパン・デスク」の開設は、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。開設にあたり、職員の雇用体制及び事務所に関して下記の選択肢が存在する。

##### (1) 職員の雇用に関する事項

職員の雇用方法には、1) 既存の人材の活用、2) 新規職員の雇用、3) 外部委託契約、4) 代理店制度（代理店報酬の支払い）の 4 つの選択肢が存在する。

###### 1) 既存の人材活用

既存の人材活用に関して、①在日カンボジア大使館の商務官の活用、②CDC/CIB からの職員派遣の 2 つの方法が考えられる。前者は、新規の経費が一切掛からないという財政的な優位点が存在する。一方、問題点としては、外務省、商業省等の関連省庁との調整に加えて、商務官は既に職務を有していることから、どれだけ効果的に投資促進業務を実施することができるかの疑問が存在する。後者は、CDC/CIB の職員ということで、職員管理の上で優位点が存在する。しかし、日本語能力の低い職員が派遣されると、業務遂行において問題が生じると考えられる。よって、効果的な人材確保を行う

にあたり、前述の「日本グループ」で職員の実務教育を実施する必要がある。また、既存の人材ではないが、日本に居住しているカンボジア人を雇用することも選択肢のひとつとして想定される。しかし、給与体系がカンボジア政府の水準に基づいていると、職員の労働成果は効果的であるとは考えられない。

## 2) 日本人職員の雇用

最も効果的な「ジャパン・デスク」の設立方法の一つとしては、成果主義評価制度を導入した日本人の投資促進専門家（営業の専門家）の雇用が考えられる。この方法の利点としては、成果主義評価制度による業務効率性、語学力、与信が挙げられる。少なくとも、成果面を 1) の選択肢と比較すると、より効果的であると考えることができる。しかし、日本人を雇用することは、比較的高額な経費<sup>54</sup>を要することより、財政面での問題が懸念される。

## 3) 外部委託契約

外部委託契約も効果的な方策の一つとして考えられる。外部委託契約を実施するにあたっては、オーダー・メイドのコンサルティング業務を行ったことのある日本企業を対象に入札を行うことが想定される。また、契約時に相手業者に対して、商談回数、投資セミナーの開催数、日本企業の現地視察回数、日本企業への投資計画策定回数、カンボジアへの投資合意数等の詳細な評価項目を設定することが効果的な成果を達成するために重要であると考えられる。しかし、外部委託契約は高額な経費を要することが予想される。

## 4) 代理店契約

代理店契約制度は日本国内で投資促進活動を行う上で効果的な方策であると考えられる。これは、投資金額に見合った額の報奨金を顧客（投資を行う企業）の紹介元である代理店に支払う制度である。同制度は、販売代理店契約を複数の企業と行うだけで日本国内に職員を常駐させる必要はない。（最初の代理店開拓時のみ、日本に職員が必要である。）以上から、投資促進ネットワーク構築を確立するにあたり初期費用に係る支出が最も安価であると考えられる。想定される代理店は大手総合商社及び大手コンサルティング会社が最も有望な候補として考えられる。代理店契約の利点は、投資案件を発掘した代理店のみ報奨金が支払われることによる完全な成果重視の制度である。一方、問題点としては、カンボジア側が設定する報奨金の額によって代理店の業務効

<sup>54</sup> JETRO の WEB サイト「Investing in Japan」では、日本にオフィスを設立する際の職員の雇用に関して、マネージャークラスで年間 1 千 2 百万円、事務職クラスで 6 百万円の人件費をモデルケースとしている。  
([www.jetro.go.jp/invest/setting\\_up/modelcase/](http://www.jetro.go.jp/invest/setting_up/modelcase/)を参照。)

率が左右されることである。(カンボジア側が小額の報奨金しか提供しなければ、代理店の営業効率は低いと考えられる。)従って、カンボジア側は魅力のある報酬額の支払いを準備する必要がある。

表 11-5-1 ジャパン・デスク設立における想定される経費と効果

方法	経費	効果
1) ① 商務官	低	低
1) ② CDC/CIB 職員	中	低 / 中
2) 日本人職員の雇用	中/高	中/高
3) 委託業務契約	高	高
4) 代理店制度	中/高	中/高

出所：JICA 調査団作成

## (2) 事務所関連

ジャパン・デスク設立にあたり、事務所の確保は重要検討課題の一つである。上記の 1) 及び 2) の選択肢は、ジャパン・デスク設立にあたり事務所が必要となる。財政面を勘案した最も理想的な事務所の設立場所は、在日カンボジア大使館内の設立である。しかし、その実現が不可能であれば、CDC/CIB 独自の事務所の開設を視野に入れる必要がある。

### 1) 在日カンボジア大使館

在日カンボジア大使館内におけるジャパン・デスク開設に関して、外務省をはじめとする関連省庁との連携が必要である。在日カンボジア大使館内の活用は、CDC/CIB にとって財政的に最も理想的な方法である。

### 2) 事務所の賃貸

日本における事務所賃貸<sup>55</sup>は、一般的にかなりの経費の支出が伴う。しかし、横浜市が外国経済機関向けに提供している、横浜ワールドビジネスサポートセンター（貸し事務所）は通常の賃貸価格と比較して、非常に安価な料金設定を行っている。よって、CDC/CIB のジャパン・デスクの開設にとって最も理想的な場所であると考えられる。横浜ワールドビジネスサポートセンターには 4 種類の部屋があり、すべての部屋に人数分の机、椅子、キャビネット、電話、FAX が備わっている。(以下表を参照。) 賃貸料金

<sup>55</sup> JETRO の WEB サイト「Investing in Japan」では、日本にオフィスを設立する際の事務所の賃貸料金は 1 カ月あたり US\$2,018 である。(注：モデルケースでは US\$2,100 であるが、US\$1=110 円の為替レートを使用しているため、US\$1=115 円にて調整を行った。) ([www.jetro.go.jp/invest/setting\\_up/modelcase/](http://www.jetro.go.jp/invest/setting_up/modelcase/)を参照。)

には、基本備品利用料金、通信インフラ基本料金、利用可能時間中の空調・光熱費が含まれている。入居者は、施設内における電話、FAX、インターネット、コピーの使用量、利用可能時間外に事務所を利用した場合の空調・光熱費を負担する必要がある。現在、この施設には、チェコ、フィリピン、スリランカの投資促進機関、シンガポール、上海の工業団地事務所、アメリカ、ブラジルの州政府駐日事務所等が入居している。

表 11-5-2 横浜ワールドビジネスサポートセンターの賃貸料

種類	面積	想定 入居者数	1 カ月当たりの負担金 (税込み)
A	20m <sup>2</sup> (=15ft <sup>2</sup> )	3	¥60,000 (=US\$ 521)
B	12m <sup>2</sup> (=129ft <sup>2</sup> )	2	¥36,000 (=US\$ 313)
C	10m <sup>2</sup> (=108ft <sup>2</sup> )	1	¥30,000 (=US\$ 260)
D	6m <sup>2</sup> (= 64ft <sup>2</sup> )	1	¥20,000 (=US\$ 173)

注：1米ドル = 115円の場合

出所：横浜ワールドビジネスサポートセンター

横浜ワールドビジネス サポートセンター (WBC)	〒231-0001 横浜市中区新港2 横浜ワールドポーターズ 6F TEL : 045-222-2030 / FAX : 045-222-2088 Web site: <a href="http://www.ywbc.org">http://www.ywbc.org</a>
---------------------------------	---

## 11.6 アジア諸国との投資促進ネットワークの構築

CDC/CIBにとって、日本との投資促進連携強化と同様に、アジア諸国との連携を深めることは有用であると考えられる。これらの連携業務は、特定国を対象とする投資促進グループの設立、投資ミッション、政府及び民間企業とのネットワーク、現地事務所開設が含まれる。また、対象国としては、中国、韓国、台湾、タイ、マレーシア、ベトナムが候補に挙げられる。その中において、地場企業及び日系企業と 2 つの異なるグループを対象にできる理由により、タイと中国の両国における投資促進業務の強化は重要であると考えられる。現在、タイには 5,000 社を超える日系企業が進出しており、人件費の高騰等により、近隣諸国に労働集約的の工程を移管しようとする動きが見られる。一方、中国では、日系企業において「中国プラス・ワン」政策が浸透しており、中国のリスクを分散させて、アセアンの新加盟国に対して新規の生産拠点を設立しようとする動きが見られる。係る状況の下、これらの国における、積極的な投資ミッション及び事務所開設は、CDC/CIB の投資促進能力の向上に繋がると考えられる。

### 11.7 提案項目の実施スケジュール

以上、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。表11-7-1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11-7-1 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
<b>(組織改善)</b>												
資料室の開設	■											
部門間協力	■											
成果主義評価制度	■	■	■									
<b>(投資促進)</b>												
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	■	■										
<b>(日本との連携強化)</b>												
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				■	■	■	■	■	■	■	■	■

出所：JICA 調査団作成

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、生産者組合との協力体制の確立が含まれる。(以下表を参照。)

2番目の優先項目は、WEBサイトの改善、投資ミッション・セミナー等、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、投日系団体との連携、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に関しては、その導入に慎重を期すことが予想される。

表 11-7-2 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

出所：JICA 調査団作成

なお、次章では最優先項目と、これらの最優先項目を用いて得ることのできるビジネス情報を有効に利用した投資セミナーをアクションプランとして取り扱うこととする。

## 第 12 章 カンボジアの外国直接投資導入政策の課題とアクションプラン

### 12.1 外国投資導入政策における課題

前章までに、カンボジアの経済・産業戦略や抽出された有望産業における外資進出の可能性分析と展望を行い、有望産業における外資政策等での課題の抽出や改善策を提案した。また、カンボジアの投資・ビジネス関連法制度やインフラの整備状況、更に、外資政策にかかわる CDC/CIB の組織・機能の把握と分析を行い、その結果を取りまとめた。これらを踏まえて、カンボジアの有望産業振興にかかわる外資導入策に関する課題、投資・ビジネス関連法制度や CDC/CIB の組織・機能にかかわる課題を整理すると、下表のように要約できる。

表 12-1-1 外資導入促進のためのカンボジアの産業・法制度・組織に関する課題

産業 制度・組織	分野	課題
縫製	インフラ 産業振興 投資誘致	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 縫製産業は長期的に有望産業であるが、一方で、複雑な貿易手続き、非公式費用の要求等に見られる課題の存在を否定できないと指摘されている。</li> <li>・ しかし、近隣諸国と比較した場合の利益率の高さ、持続可能な輸出競争力、阻害要因に対する当局による近年の改善努力、引き続き縫製産業への投資が入っていること等からみて、他産業に比べて特筆すべき重大な課題は少ない。</li> </ul>
農水産	インフラ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 灌漑施設の整備が遅れており、農産品の生産及び品質に影響を及ぼしている。</li> </ul>
	産業振興	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 農民は、病虫害駆除、施肥、品質改良等の知識・技術に乏しく、結果的に野菜の商品価値は低位に留まっており、また、市場に出荷されるものは少ない。</li> <li>・ 持続可能な農業生産へ向けて、政府の農業政策立案・実施能力の向上が不可欠である。</li> </ul>
	投資誘致	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 農水産加工業者は、農水産品の調達に多大な経費と時間を費やすことを強いられている。</li> </ul>
食品加工	インフラ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現状では農水産品輸送の際に鮮度保持が困難であり、市場の拡大が図れず、それに伴い生産品種や生産量の拡大が制限されている。</li> </ul>
	産業振興	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 近年、輸入国での検査は厳しさを増しているが、カンボジアでは食品検査基準、検査実施機関の整備が遅れている。</li> </ul>
	投資誘致	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 海外の食品加工メーカーに対する十分な投資支援サービスが提供されていない。</li> </ul>
履物	インフラ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 雇用対象者の教育レベルが低いことから生産性が低い。</li> <li>・ プノンペン周辺の工場とシアヌークビル港湾との荷役アクセスが不十分である。</li> </ul>
	産業振興	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 履物産業協会が機能していないため、業界のまとまりがない。</li> <li>・ 将来に向けての投資ガイドラインが存在しない。</li> <li>・ 長期では部材の輸入依存からの脱却が必要である。</li> </ul>
	投資誘致	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 履物業の外資導入に的を絞った優遇措置が考慮されていない。</li> <li>・ 履物業における部材加工外資企業の参入を意図した優遇措置が整備されていない。</li> <li>・ 輸出申請・認可等の手続きが非効率である。</li> </ul>
電気・電子	インフラ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 外資が工場建設できるフリートレードゾーン機能を持ち、電力等インフラが整備された工業団地がない。</li> <li>・ 国際 SCM を実現する物流網が未整備である。</li> <li>・ テクニシャン、エンジニア等の人材供給システムが未整備である。</li> </ul>
	産業振興	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 産業自体が存在しないため、現状では課題は指摘できない。</li> </ul>
	投資誘致	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 電気電子分野の外資を誘致するためのプロモーション組織・活動が不十分である。</li> <li>・ 縫製産業等では、労働法の「労働時間」等の規程が実態に合わないため、政府は運用措置で対応しているが、外資系の電気電子企業は、周辺国並の法改正を求める可能性がある。</li> </ul>

産業制度・組織	分野	課題
機械	インフラ	<ul style="list-style-type: none"> <li>電力供給の絶対量が極めて少なく、安定した電力の供給を受けている企業は少ない。</li> <li>地場企業等により造成された小規模の工業団地は、外資企業が必要とするインフラを満たしていない。</li> </ul>
	産業振興	<ul style="list-style-type: none"> <li>機械加工の基礎にある鋳造、熱処理、金属加工等の要素技術が欠如している。</li> <li>裾野産業を総合的に育成するための政策が欠けている。</li> <li>外資企業ニーズに合致した人材が育成されていない。</li> </ul>
	投資誘致	<ul style="list-style-type: none"> <li>外国機械企業の投資が極めて少ない。</li> </ul>
投資・ビジネス関連法制度	全般	<ul style="list-style-type: none"> <li>不完全で、脆弱かつ不適正な法令の執行が、カンボジアの法制度の主要な脆弱性のひとつである。また、裁判所の判決が偏向していることや、一貫性がないとの批判が多い。</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>カンボジアの法制度の弱点の第一は十分な法令が備わっていないことである。カンボジア政府は投資・ビジネス関連法令の制定を急いでいるものの、依然として重要な法律の幾つかが制定されていない。</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>「改正投資法施行に関する政令」や「経済特別区に関する政令」の公布に伴い、改正投資法の規定との間に齟齬が生じており、投資家に混乱をもたらせる可能性がある。また、特区に対する追加的インセンティブ付与の道が閉ざされている。</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Sub-Decree に定められた経済特別区概念が明確でなく、また、政令に基づいた制度であるため法基盤が万全ではない。優遇措置も特区としては十分とはいえない。</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>通関制度は改善されてきているが、依然多数の書類が必要であり、また、非公式費用を要求されるケースが存在する。輸出入を問わず、貨物検査に要する日数が長い。</li> </ul>
CDC/CIB 組織機能	全般	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織内の部門間の協力体制及び情報共有が脆弱である。</li> <li>投資促進業務は、法令情報提供に始終している。</li> <li>投資家が必要とするビジネス情報の蓄積が欠如している。</li> </ul>

出所： JICA 調査団作成

## 12.2 外国投資導入政策における改善方策とアクションプランの提言

### 12.2.1 改善方策

前項で整理したようにカンボジアの外資導入策は様々な課題を抱えており、これらを解消することが有望産業において外資の進出が活発化するかどうかの鍵を握っている。表 12-2-1 に、外国投資導入政策における改善方策をとりまとめた。表では、改善方策をいつまでに実施すべきかについての実施スケジュールをあわせて記した。有望産業や関連インフラ及び投資・ビジネス関連法制度や CDC/CIB の組織・機能に関する改善方策を要約すると以下のようである。なお、有望産業における外資導入に関連する、投資誘致プロモーション、工業団地整備、人材育成等、業種個別というよりは業種横断的な改善方策については、インフラ関連としてまとめた。

- (1) 縫製産業：近年投資環境が好転しており、分野を絞れば中国等と比較して強い競争力を有する。今後の外資の進出は増加傾向と予想され、従って、当面特別な外資政策を打つ必要性は少ないと判断される。GMAC が指摘する貿易手続きの簡素化を含む阻害要因の解決を支持する。
- (2) 農水産・食品加工産業：カンボジア国内の農水産資源を活用して、食品加工産業を振興するためには資本と技術の外資依存は不可欠としても、国内の資源供給体制の確立が必要とされる。従って、外資誘致と共に、農水産業振興のための農協等の組織化や灌漑施設等のインフラ整備の政策課題がある。
- (3) 履物産業：縫製産業同様、投資環境は好転している。しかし、進出外資数はまだ少なく、中

長期的に同産業振興を図るためには、指針となる履物産業マスタープランを作成し、その下で、外資導入、人材育成等の政策課題を克服していく必要がある。

- (4) インフラ関連（業種横断項目）：日系等の外資企業の大半は、カンボジアは政治的混乱が継続しているために、生産活動に適さないとの認識である。従って、工業団地、国際物流等のインフラ整備による外資の受け皿作りが早急に求められる。その上で、投資ガイドの整備・提供等で、周辺国に展開する日系企業等の外資に対してカンボジア投資のメリットを強力にプロモーションする必要がある。現状ではカンボジアにほとんど外資の進出がなく、かつ産業としても発達していない電気電子産業や機械産業に関しては、こうしたインフラ整備中心に業種横断的な改善方策の実現が不可欠である。
- (5) 投資・ビジネス関連法制度：司法制度の強化、関連法令の制定、経済特別区法の制定等の改善が必要とされる。また、環境変化に合わせて改正投資法の見直しやシングルウィンドウ通関システムの早期完全実施等が求められる。
- (6) CDC/CIB の組織・機能：CDC/CIB における組織内の部門間の協力体制及び情報共有体制の確立、同組織内におけるビジネス情報の蓄積、更にビジネス情報を投資家に効果的に発信できるような機能強化が望まれる。

表 12-2-1 外資導入促進のための改善提案とアクションプラン

産業制度・組織	分野	改善方策	改善期間	アクションプラン
縫製	産業振興	・ 日本向け市場開拓に有効な、CGTC 内に日本向け輸出を念頭に置いた品質管理コースの設置	短期	(なし)
		・ 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資金や設備投資に向けた金融の拡充	短中期	(なし)
		・ 素材輸入の期間を短縮化するために、SEZ 内に一括保税倉庫を設置	中期	(なし)
農水産	インフラ	・ 灌漑施設の整備	中長期	(なし)
	産業振興	・ 農民に対する病虫害駆除、施肥、品質改良等の知識・技術の教育・訓練	短中期	・ 農水産関連試験研究機関の強化・拡充
		・ 制度面での改善（農業開発計画策定、農業統計の整備、輸出促進策の強化等）	短中期	
投資誘致	・ 農漁業協同組合等の組織化	短中期	・ 原材料の安定供給へ向けての農漁民の組織化	
食品加工	インフラ	・ 農漁業共同組合等の農漁民の組織化	短中期	・ 低温貯蔵設備、冷凍・冷蔵倉庫、冷凍・冷蔵輸送システム等の構築 ・ 原材料の安定供給へ向けての農漁民の組織化
		・ 低温貯蔵設備、冷凍・冷蔵倉庫、冷凍・冷蔵輸送システム等の構築	中期	
	産業振興	・ 食品検査基準の確立と、検査実施機関の設置	短中期	・ 食品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）

産業制度・組織	分野	改善方策	改善期間	アクションプラン
	投資誘致	・ 海外食品加工メーカーに対する食品関連情報（法規制、市場概要、原料調達、競合企業、等）の発信	短中期	・ 食品加工産業への投資誘致活動の促進
履物	産業振興	・ 履物産業協会の再組織化	短期	(なし)
		・ 履物産業マスタープランの作成	中期	(なし)
		・ 部材の国産化（タンナー工程）	長期	(なし)
	投資誘致	・ 履物の部材加工企業への優遇措置（法人税の軽減措置等）	短中期	(なし)
インフラ関連（業種横断項目）	外資誘致プロモーション	・ 外資誘致プロモーション機能の整備（産業分析機能、投資ガイドブック、JD機能）	短期	(なし)
	行政手続	・ 輸出入手続き等窓口業務の簡素化	短期	(なし)
	工業団地	・ SEZ機能を持つ工業団地整備	短中期	(なし)
		・ 電力供給、工業用水、通信設備等を満たした工業団地造成	短中期	(なし)
	物流輸送	・ 国際物流網の整備（第二東西回廊や国際エア貨物便）	短中期	(なし)
		・ プノンペンとシアヌークビル間の貨物網の再整備・効率化	中長期	(なし)
	人材育成	・ 人材育成・技能研修体制の整備（初等教育、高等教育、職業訓練）	中長期	(なし)
投資・ビジネス関連法制度	全般	・ 下記法令の制定 - 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 - 経済特別区法 - 民事執行法	短期	(なし)
		・ 変化する情勢に合致するよう改正投資法を改定	短期	(なし)
		・ 経済特別区法の制定と特区への非財政的優遇措置の導入	短期	(なし)
		・ リスクマネジメント、シングルウィンドウ通関システムの早期完全実施	短中期	(なし)
		・ 司法制度の強化	中長期	(なし)
CDC/CIB組織機能	全般	・ 組織内の部門間の協力体制及び情報共有体制の確立	短期	・ 部門間協力及び情報共有の確立 ・ 投資促進リストの作成 ・ 生産者協同組合・商工会議所との連携強化 ・ ビジネス情報を有効に活用した投資セミナーの開催
		・ 組織内におけるビジネス情報の蓄積	短期	
		・ ビジネス情報を投資家に効果的に発信	短～長期	

注：短期（2年以内）、中期（5年以内）、長期（10年以内）

出所：JICA調査団作成

### 12.2.2 アクションプランの抽出と優先順位

多くの改善案の中で、カンボジア政府が優先して改善を図るべき提案を抽出し、その解消のためのアクションプラン（表 12.2.1 参照）を取りまとめた。その抽出の基準は以下の通りである。

- ・ カンボジアの有望産業における外資導入政策上の課題解消を目的とし、しかも直接的に外資誘致に関わる課題や産業振興政策にかかわる課題を主に抽出し、アクションプラン化した。
- ・ 工業団地、国際物流、電力・水・通信等のインフラ整備に関する課題については、その解消に膨大な資金を必要とするが、ODA を活用する等で既に継続的に対応している場合が多いため、アクションプラン化の対象からはずした。
- ・ 関連法制度に関する課題についても、カンボジア政府が、運用も含めて問題点の指摘を受けて、改善、または改善に着手している場合が多く見受けられることから、やはりアクションプラン化の対象からはずした。
- ・ カンボジア政府内で外資導入政策の直接的な担当部門である CDC/CIB の組織機能に関しては、外資誘致プロモーション機能強化等の必要性が強いため、積極的にアクションプランに取り込み、提言した。

以上の観点から、以下の 8 つの提案がアクションプランとして取りまとめられた。

- プラン 1： CDC/CIB における組織改善アクションプラン「部門間協力及び情報共有の確立」
- プラン 2： 投資促進のためのアクションプラン「投資促進リストの作成」
- プラン 3： 投資促進のためのアクションプラン「生産者協同組合・商工会議所との連携強化」
- プラン 4： 投資促進のためのアクションプラン「ビジネス情報を有効に活用した投資セミナーの開催」
- プラン 5： 農水産関連試験研究機関の強化・拡充
- プラン 6： 低温貯蔵設備、冷凍・冷蔵倉庫、冷凍・冷蔵輸送システム等の構築
- プラン 7： 原材料の安定供給へ向けての農漁民の組織化
- プラン 8： 食品加工産業への投資誘致活動の促進

上記した 8 つのアクションプランの実施に当たっては、開発ニーズ、関連団体・機関の要請、外国企業の要請等からみて、優先度の高いものから実施することが必要である。このような観点から、提案されたアクションプランそれぞれについて、①緊急度（時間的な緊急度、実施機関における計画熟成度等）、②予算面（財政上の実施容易さ、費用に対する便益の大きさ等）、③プラン実施から得られる効果の大きさ等から、ウエイト付けを行った。その結果を表 12-2-2 にまとめた。

表 12-2-2 アクションプランの優先順位

アクションプラン	評価項目			総合評価 (注3)	優先順位
	緊急度 (注1)	予算面 (注2)	期待される 効果		
CDC/CIB	◎	◎	◎	9	①
	◎	◎	◎	9	①
	◎	◎	◎	9	①
	◎	◎	◎	9	①
	◎	○	◎	8	①
	○	△	○	5	④
産業	○	○	○	6	③
	○	◎	○	7	②

注(1)：①時間的な緊急度、②実施機関における計画成熟度等の観点から評価

注(2)：①財政面での実施の容易さ、②費用に対する便益の大きさ等の観点から評価

注(3)：◎3点、○2点、△1点とした合計点

出所：JICA 調査団作成

### 12.2.3 CDC/CIB の投資促進能力向上におけるアクションプラン及び技術協力案

#### (1) CDC/CIB におけるアクションプランの概要

本調査のカウンターパートである投資促進機関の CDC/CIB におけるアクションプランの実施は、投資促進の視点からその重要性を検討すると、カンボジアの産業全体に影響力が大きいことより、優先度は高いと考えられる。本調査では、CDC/CIB の投資促進能力向上を行う目的で、以下の 4 つのプログラムをアクションプランとして選定した。これらのプログラムの実施により、カンボジアにより多くの外国投資が導入される効果が期待される。

#### 1) CDC/CIB における組織改善アクションプラン

表 12-2-3 部門間協力及び情報共有の確立

項目	内容
背景	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。
目的	CDC/CIB の部門間の協力体制を構築し、CDC/CIB 内の情報共有の推進を行う。 (とりわけ、モニタリング業務におけるプロジェクト・モニタリング部、省庁間調整部、プロジェクト評価・インセンティブ部の協力体制の構築を行う)
内容	第 1 段階：CDC/CIB 部門長による協力体制の合意を得る。 第 2 段階：プロジェクト・モニタリング部、省庁間調整部、プロジェクト評価・インセンティブ部の 3 部門が共有できるためのモニタリング・フォーマットの作成を行う。 第 3 段階：モニタリング後の資料保管の一元化を行う。
実施時期	短期 (2007 年度)
実施機関	CDC/CIB : <ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト・モニタリング部</li> <li>・省庁間調整部</li> <li>・プロジェクト評価・インセンティブ部</li> <li>・すべての部門長</li> </ul>
期待される効果	モニタリング情報の共有による CDC/CIB の組織全体としての企業情報の蓄積、企業のニーズの把握及び統計資料の充実が期待される。

出所：JICA 調査団作成

2) 投資促進のためのアクションプラン

表 12-2-4 投資促進リストの作成

項目	内容
背景	CDC/CIB の職員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。
目的	投資促進リストの作成を通じて、カンボジア国内のビジネス情報の情報蓄積能力の向上を行う。
内容	<p>①CDC/CIB における既存ネットワークの活用：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト・モニタリング部及び省庁間調整部、プロジェクト評価・インセンティブ部のモニタリング業務を通じてビジネス情報の収集を行う。</li> </ul> <p>②生産者協同組合・商工会議所との連携協力：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・CDC/CIB は生産者協同組合及び商工会議所との連携強化を行い、その情報ネットワークを有効に活用して、ビジネス情報を収集する。この連携業務は、CDC/CIB 内では、広報・投資促進部が担当する事が想定される。</li> </ul>
実施時期	短期（2007～2008 年度）
実施機関	<p>CDC/CIB：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・広報・投資促進部</li> <li>・プロジェクト・モニタリング部</li> <li>・省庁間調整部</li> <li>・プロジェクト評価・インセンティブ部</li> </ul>
期待される効果	カンボジアの産業に関する情報の蓄積を可能とし、投資家へのビジネス情報の提供が可能となる。

出所：JICA 調査団作成

表 12-2-5 生産者協同組合・商工会議所との連携強化

項目	内容
背景	CDC/CIB の職員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。
目的	生産者協同組合・及び商工会議所との連携をはかり、ビジネス情報収集能力の向上を行う。
内容	①CDC/CIB 内に生産者協同組合・商工会議所との連携強化担当者の選定を行う。 ②担当者が生産者協同組合・商工会議所の協力の下、カンボジア企業の実態を調査して、海外投資家向けの商材の発掘を行う。 ③海外投資家への投資ミッション・セミナーの共同開催を行う。
実施時期	短期（2007年度）
実施機関	CDC/CIB： ・広報・投資促進部
期待される効果	CDC/CIB の職員は、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効果が期待される。

出所：JICA 調査団作成

表 12-2-6 ビジネス情報を有効に活用した投資セミナーの開催

項目	内容
背景	投資促進業務において投資法を中心とした法令を中心に行っているが、ビジネス情報の提供は行っていない。
目的	投資セミナーにおいて、ビジネス情報も提供することで、投資家のカンボジア投資の関心を高める。
内容	①カンボジアの産業分野ごとに説明を行い、前述の投資促進リストを活用し、具体的な投資の可能性の紹介を行う。 ②どの都市で何が生産されているか等の、地域、産地に関する情報の説明を行う。
実施時期	短～長期
実施機関	CDC/CIB： ・広報・投資促進部
期待される効果	ビジネス情報の提供により、投資家のカンボジア投資における理解と関心が高まる効果が期待される。

出所：JICA 調査団作成

## (2) CDC/CIB における技術協力案の提案

前述のアクションプランを実施するために、CDC/CIB に対して技術面から効果的な支援が行なわれることは必要不可欠であると考えられる。従って、下記の 1)投資促進能力の向上及び 2) IT 能

力の向上支援を CDC/CIB に対する技術協力案として提案する。

1) 投資促進能力の向上支援

CDC/CIB の投資促進能力の向上支援は、効果的に外国投資をカンボジアに導入することにおいて、CDC/CIB の投資促進能力の向上支援は重要な役割を果たすと考えられる。支援計画は、以下の 2 つのフェーズにより実施されることが提言される。第 1 フェーズにおいて、投資促進を行うための基盤の整備を目標とし、組織体制・制度改革の支援を行う。一方、第 2 フェーズにおいては、投資促進能力を高める目的で、広報・マーケティングの支援を行う。

表 12-2-7 フェーズ 1 : CDC/CIB の業務体制構築・組織改善

項目	内容
背景	CDC/CIB が効率的に投資促進を行うための組織の運営体制及び制度の整備は未熟である
目的	CDC/CIB が将来における投資促進活動を効率的に行えるように、業務体制及び組織改善の支援を行う
支援方法	組織・制度改革支援
支援内容	①顧客対応サービスの充実 ②広報・投資促進部内の特定国対象グループの設立支援 ③投資促進リスト作成支援 ④部門間における情報共有支援 ⑤広報資料作成支援 ⑥外国政府機関・企業との連携強化支援 ⑦商工会議所・生産者協同組合との連携強化支援 ⑧ニュース・レターの作成支援 ⑨WEB サイト作成支援 ⑩投資セミナー・ミッションの支援 ⑪CSEZB の運営支援
支援時期	短期 (2007 年～2009 年)
期待される効果	投資促進を行うための、基礎的・制度的・組織及び職員のスキル向上が予想される

出所：JICA 調査団作成

表 12-2-8 フェーズ2： CDC/CIB の投資促進・マーケティング能力強化

項目	内容
背景	フェーズ1で投資促進機能の整備が構築される予定であるが、マーケティング分野における投資促進スキルは依然として未熟であることが予想される。
目的	CDC/CIB の職員がより効果的な投資促進活動を行えるように、マーケティング分野の投資促進能力向上支援を行う。
支援方法	広報・マーケティング分野における技術支援
支援内容	①マーケティング戦略支援 ②ビジネスプランの作成支援 ③広報業務能力向上支援 ④海外事務所の設立支援 ⑤広報資料の更新支援
支援時期	中期（2010～2012年）
想定される効果	CDC/CIB の職員のマーケティング能力の向上が期待される。

出所：JICA 調査団作成

2) IT能力の向上支援

アクションプランの一環として「CDC/CIB内の部門間協力及び情報共有」を提案しているが、同提案は組織面の制度構築の提言が中心である。より効果的な結果を得るためには、「部門間協力・情報共有」に係るアクションプランを技術面から支援する必要があると考えられる。従って、データベースの導入を技術協力案として提案する。

表 12-2-9 データベースの導入

項目	内容
背景	情報共有を図るために、情報管理の統一フォーマット作成を提案しているが、これらを有効に活用するためには、データベースの導入が必要であると考えられる。
目的	CDC/CIB の各部門が共有できるデータベースの導入を行い、組織内部の情報共有促進を行う。また、IT技術の技術移転を図る。
支援方法	IT短期専門家派遣
支援内容	①データベースの改善支援 ②CDC/CIB職員へのITトレーニング
支援時期	短期（2007年）
想定される効果	データベースの導入により、CDC/CIB内の情報共有における技術的な問題が解決され、部門間協力・情報共有が促進されることが予想される。

出所：JICA 調査団作成

### 12.2.4 産業分野におけるアクションプラン

産業振興のための4つのプログラムをアクションプランとして選択した。この内「農水産関連試験研究機関の強化・拡充」は、食品関連とゴム関連の2つのサブ・アクションプランから構成されている。これらの概要を、優先度の高いものから順に以下に取りまとめた。

表 12-2-10 農水産関連試験研究機関の強化・拡充：食品関連試験研究機関の強化・拡充

項目	内容
背景	①カンボジア国内で食品検査基準、検査実施機関の整備が遅れている。 ②政府や公的機関による食品加工業者に対する指導・教育が行われていない。
目的	国際的に通用する食品安全体制を構築する。
内容	①専門家・研究機関技術者の育成 ・試験研究機関における人材の育成、施設の整備、運営の改善 ②食品の安全性に対する基準・規制の整備 ・食品加工に関するトレーサビリティや食品衛生基準の整備 ・国際的な食品規格（コーデックス等）の導入 ・食品関連検査証（原材料・成分表・製造工程表、衛生証明書、等）の発行
実施時期	①試験研究機関における人材の育成、施設の整備、運営の改善：中期（2010～2012年） ②食品加工に関するトレーサビリティや食品衛生基準の整備：短～中期（2007～2012年） ③国際的な食品規格の導入：短期（2007～2009年） ④食品関連検査証の発行：短～中期（2007～2012年）
実施機関	① MOC（商業省） ・外国貿易局 ・CAMCONTROL ② MAFF（農林水産省） ・DAALI（農業経営農地改良局） ③ MOH（保健省）
期待される効果	①加工食品の生産の拡大と生産性の向上 ②輸入国での検査に対する対応を通じた輸出の拡大 ③国際基準の導入による、安全に対するカンボジア企業の意識の高まり

出所：JICA 調査団作成

表 12-2-11 農水産関連試験研究機関の強化・拡充： ゴム関連試験研究機関の強化・拡充

項目	内容
背景	<p>①政府はゴム産業に対して具体的な支援策を行っていない。</p> <p>②カンボジア国内にゴム検査基準、検査実施機関が欠如している。</p> <p>③カンボジア国内にゴム品質に対する認証制度がないため、国際市場価格に比べて低い価格での輸出を強いられている。</p>
目的	<p>①国際的な裏づけのあるゴム生産体制の構築</p> <p>②ゴム輸出の振興</p>
内容	<p>①専門家・研究機関技術者の育成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・試験研究機関における人材の育成（品質保証、工程管理、生産管理、等）</li> </ul> <p>②品質認証体制の構築</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・試験設備の整備</li> <li>・国際的な標準規格（IRA 認証制度）の導入</li> <li>・ゴム検査証（試験成績表、等）の発行</li> </ul>
実施時期	<p>①専門家・研究機関技術者の育成：短～中期（2007～2012年）</p> <p>②品質認証体制の構築：短～中期（2007～2012年）</p>
実施機関	<p>MAFF（農林水産省）：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ゴム庁（General Directorate of Rubber Plantations）</li> <li>・カンボジア・ゴム研究所（Cambodian Rubber Research Institute: CRRRI）</li> <li>・国営ゴム公社（7社）</li> </ul>
期待される効果	<p>①ゴムの生産性の向上</p> <p>②ゴムの輸出の拡大</p> <p>③国際標準規格の認証によるゴム輸出価格の引き上げ</p>

出所：JICA 調査団作成

表 12-2-12 食品加工産業への投資誘致活動の促進

項目	内容
背景	食品加工産業への投資が低迷している。
目的	①外国食品加工業のカンボジアへの投資誘致 ②外国投資家にとって好ましい投資環境の整備
内容	本調査で選定された優先品目・分野の企業を対象にした投資誘致活動の実施 ・投資促進対象企業のリストアップ ・投資対象企業（日本企業、在 ASEAN 日系企業、等）へのカンボジア投資情報の提供 ・外国への投資誘致ミッション派遣（投資セミナー開催、等） ・外国企業とカンボジア地場企業とのマッチングサービス
実施時期	①投資促進対象企業のリストアップ：短期（2007～2009年） ②投資対象企業へのカンボジア投資情報の提供：短～中期（2007～2012年） ③外国への投資誘致ミッション派遣：短期（2007～2009年） ④外国企業とカンボジア地場企業とのマッチングサービス：中～長期（2010年～）
実施機関	① MOC（商業省） ・外国貿易局 ② MAFF（農林水産省） ・農産工業局 ③ CDC/CIB ・広報・投資促進部
期待される効果	①カンボジア食品加工産業の技術水準向上 ②カンボジア食品加工産業の輸出競争力の向上

出所：JICA 調査団作成

表 12-2-13 原材料の安定供給へ向けての農漁民の組織化

項目	内容
背景	<p>①農漁業共同組合等の農漁民の組織化が遅れている。</p> <p>②食品加工業者は、個別の農漁民から相対で調達するか組合に替わる地域の有力者や協力者を探すことが必要とされ、多大な経費と時間を費やしている。</p> <p>③2003年に農業協同組合のモデル定款・附則等に関する Sub Decree が公布された結果、農業共同組合の設立が始まっているが、活動は活発ではない。</p>
目的	農漁業協同組合の強化を通じた農漁民の組織化
内容	<p>農漁民の組織化を通じた農漁民経営の改善</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・農漁民の組織化の推進と進捗状況の監理</li> <li>・協同組合を通じた農漁民に対する生産技術の教育・訓練</li> <li>・農漁民向け制度金融の拡充</li> </ul>
実施時期	<p>①農漁民の組織化の推進と進捗状況の監理：短～中期（2007～2012年）</p> <p>②農漁民に対する生産技術の教育・訓練：短～中期（2007～2012年）</p> <p>③農漁民向け制度金融の拡充：中～長期（2010年～）</p>
実施機関	<p>① MOC（商業省）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・国内貿易局</li> </ul> <p>② MAFF（農林水産省）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・農業普及局</li> <li>・漁業局</li> </ul> <p>③農村開発省</p>
期待される効果	<p>①食品加工企業による安定した農水産品の調達に寄与</p> <p>②農漁民に対する教育・訓練における受け皿</p> <p>③組織化を通じた農漁民所得の向上</p>

出所：JICA 調査団作成

表 12-2-14 低温貯蔵設備、冷凍・冷蔵倉庫、冷凍・冷蔵輸送システム等の構築

項目	内容
背景	国内に低温貯蔵設備、冷凍・冷蔵倉庫、冷凍・冷蔵輸送システム等がないために、水産物を鮮度を保持したまま輸送することができない。
目的	カンボジア国内におけるコールドチェーンの構築
内容	①F/S の実施（第3セクターによる整備の可能性を評価） ②国際物流企業の投資誘致 ③第3セクターによるコールドチェーン関連施設の整備・拡充
実施時期	①F/S の実施：短期（2007～2009年） ②国際物流企業の投資誘致：短～中期（2007～2012年） ③第3セクターによるコールドチェーン関連施設の整備・拡充：短～中期（2007～2012年）
実施機関	① MOC（商業省） ・国内貿易局 ・外国貿易局 ② MAFF（農林水産省） ・農産工業局 ・漁業局
期待される効果	①水産物の輸出拡大 ②漁民の所得の安定化

出所：JICA 調査団作成