

**カンボジア王国**  
**投資誘致窓口の機能強化調査**  
**事前調査報告書**

平成 20 年 10 月  
( 2008 年 )

**独立行政法人国際協力機構**  
**産業開発部**

産 業

J R

08-084

**カンボジア王国**  
**投資誘致窓口の機能強化調査**  
**事前調査報告書**

平成 20 年 10 月  
( 2008 年 )

**独立行政法人国際協力機構**  
**産業開発部**

## 序 文

カンボジア王国は、内戦が終結した1991年以降、国の復興と経済発展のために、外国直接投資の誘致に力を入れてきた。近年では着実に外国投資額が増えているが、高い技術力をもった先進国、特に日本からの投資は依然として少ない。

こうした状況下、カンボジア開発評議会は、投資誘致窓口の機能を強化するための開発調査をわが国に要請した。これに対し国際協力機構（JICA）は、2008年9月4日から25日まで事前調査を実施し、協力の枠組みにつきカンボジア政府関係者と協議を行い、合意内容を実施細則（Scope of Work：S/W）案にまとめ、カンボジア開発評議会との間で、協議議事録（M/M）に署名・交換を行った。

本報告書は、同事前調査団の調査結果を取りまとめたものである。

本調査団派遣にご協力いただいた日本国、及びカンボジア王国の関係者の皆様に対し、深甚なる謝意を表すとともに、今後のご支援をお願い申し上げます。

平成20年10月

独立行政法人国際協力機構  
産業開発部長 新井 博之

# 目 次

## 序 文 目 次 略語表

第 1 章 事前調査の背景と目的	1
1 - 1 事前調査の背景と目的	1
1 - 2 事前調査団の構成	2
1 - 3 調査日程	2
1 - 4 事前調査内容	3
第 2 章 事前調査結果	4
2 - 1 日本からの投資動向	4
2 - 2 カンボジア開発評議会/カンボジア投資委員会 (CDC/CIB) の組織	5
2 - 3 カンボジア開発評議会/カンボジア投資委員会 (CDC/CIB) の 技術支援許容・実施能力	6
2 - 4 主要ドナーの関連分野での活動	6
2 - 5 OECDのPolicy Framework for Investment (PFI)	10
第 3 章 Scope of Work (S/W) 案	11
3 - 1 Scope of Work (S/W) 案概要	11
3 - 2 Scope of Work (S/W) 案に係る協議のポイント	11
3 - 3 他ドナーの支援との連携	12
3 - 4 その他の留意事項	13
第 4 章 団長所感	14
付属資料	
1 . 日系企業向け投資セミナー・ミッションの実施状況	19
2 . CDC組織図 (2008年9月時点)	20
3 . UNCTAD/UNDP : Institutional Capacity Development Strategy	21
4 . 添付資料	22
4 - 1 現地面談者リスト	22
4 - 2 現地収集資料	24
4 - 3 現地日系企業ヒアリング結果	25
4 - 4 主要ドナーとの会談記録	27

## 略 語 表

CAMCONTROL	: Cambodia Import Export Inspection and Fraud Repression Department, Ministry of Commerce
CDC	: Council for the Development of Cambodia
CIB	: Cambodian Investment Board
COM	: Council of Ministers
C/P	: Counterpart
CRDB	: Cambodian Rehabilitation and Development Board
CSEZB	: Cambodian Special Economic Zones Board
FDI	: Foreign Direct Investment
FIAS	: Foreign Investment Advisory Services
GMS	: Greater Mekong Sub-region
HRD	: Human Resource Development
ICD	: Institutional Capacity Development
IFC	: International Finance Corporation
IPA	: Investment Promotion Agency
ITC	: International Trading Center
MAFF	: Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries
MIME	: Ministry of Industry, Mines and Energy
M/M	: Minutes of Meetings
MOC	: Ministry of Commerce
MOEF	: Ministry of Economy and Finance
MPDF	: Mekong Project Development Facility
OECD/DAF	: Organization for Economic Co-operation and Development Directorate for Financial and Enterprise Affairs
PFI	: Policy Framework for Investment
PSD	: Private Sector Development
QIP	: Qualified Investment Project
SC	: Steering Committee
SEZ	: Special Economic Zone
SME	: Small and Medium-sized Enterprise
S/W	: Scope of Work
SWAp	: Sector Wide Approach
TA	: Technical Assistance
UNCTAD	: United Nations Conference on Trade and Development
UNDP	: United Nations Development Programme
UNIDO	: United Nations Industrial Development Organization
WIPA	: World Association of Investment Promotion Agencies

## 第1章 事前調査の背景と目的

### 1-1 事前調査の背景と目的

カンボジア王国（以下、「カンボジア」と記す）は、内戦が終結した1991年以降、国の復興と経済発展に力を入れてきた。1993年に制定された憲法により市場経済へ移行し、1999年にASEAN、2004年にはWTOに加盟した。また、2004年にフンセン首相は、グッドガバナンスの下、1)農業分野の強化、2)民間セクター開発、3)インフラ整備、4)人的資源開発の4つを課題とする「Rectangular Strategy（四辺形戦略）」を打ち出し、民間セクター開発では投資誘致を重点事項のひとつとした。

外国直接投資（FDI）は、国内資金の不足を補うとともに、生産や経営に係る技術移転をもたらすため、その促進がカンボジアの課題となっている。カンボジアへのFDIは、1990年代半ばに約3億米ドルまで急増したものの、2003年にはアジア通貨危機等の影響を受け、8,400万米ドルまで減少した。その後カンボジアは、1994年制定の投資法の改正（2003年）投資受入窓口のカンボジア投資委員会（CIB）の体制強化、特別経済区（SEZ）の設置に加え、フンセン首相自ら半年に1度、民間企業との対話フォーラムを開催するなど投資誘致の努力を継続的に行ってきた。近年では、従来のマレーシア、シンガポールからの観光業への投資に加え、中国、韓国、台湾、タイ等からの繊維・縫製業への投資が増加しており、2007年のFDIは8億6,700万米ドルまで達した〔国連貿易開発会議（UNCTAD）〕。

一方、高い資本力と技術力をもつ先進国からのFDIは、カンボジア政府の期待するところであるが、実績は少なく、わが国からの投資も極めて少ない。理由としては、インフラの未整備、これに起因する生産コストの高さ、投資環境・機会に関する情報不足、密輸等があげられる。

こうした課題に対応するため、JICAは、「カンボジア経済政策支援調査」（2005～2007年、開発調査）の実施に加え、2007年11月より「投資促進アドバイザー（専門家）」をカンボジア開発評議会（CDC）に派遣し、主に投資促進に関する人材育成やカンボジアへの投資を検討する日系企業に対する支援を行っている（2年間の予定）。しかし、CDCの投資窓口は、依然として投資情報の収集や投資家に対する誘致サービスの提供を十分に行っておらず、更なる投資、特に先進国からの投資を呼び込むためにはCDCの機能強化が不可欠である。

また、2006年6月14日に署名された日本・カンボジア投資協定は、2008年7月1日に、プノンペンにおいて外交上の公文の交換が行われ、7月31日に発効した。同協定は、内国民待遇、パフォーマンス要求の禁止、紛争手続きの規定などを含み、留保も限定的で自由度の高いものとなっており、今後カンボジアへの投資を検討する日系企業が増えると予想されるため、この機会に投資窓口の機能を強化することは、カンボジアへの日本の投資を増加させるのに有効であると思われる。

上記の背景から、投資情報集約機能・投資促進活動を含めた「投資誘致窓口の機能強化調査（開発調査）」の実施がわが国に対し要請された。これを受け、JICAは2008年9月に、事前調査団を現地に派遣し、先方の要請内容の確認、調査方針の議論、関連ドナーと企業の調査を行った。

## 1 - 2 事前調査団の構成

担当分野	氏名
団長/総括	吉田 榮 (JICA産業開発部 技術審議役)
投資促進	山村 信幸 (株式会社国際開発アソシエイツ)
調査企画	佐藤 朝子 (JICA産業開発部 貿易・投資・観光課 ジュニア専門員)

## 1 - 3 調査日程

2008年9月4～25日 (カンボジア：9月5～20日、パリ：9月21～25日)

月 日	吉田団長、佐藤団員	山村団員
9月4日(木)		プノンペン着 (TG698)
9月5日(金)		JICAカンボジア事務所打合せ、CDC協議
9月6日(土)		プノンペン特別経済区 (PPSEZ) Tiger Wing、Suzuki工場
9月7日(日)		資料整理
9月8日(月)		JICA専門家 (CIB) 打合せ、日積実業
9月9日(火)		CDC S/W協議、UNCTAD
9月10日(水)		JICAカンボジア事務所、ヤマハ発動機、豊通
9月11日(木)		カンボジア日本人材開発センター (CJCC)、UNDP
9月12日(金)		IFC
9月13日(土)		資料整理
9月14日(日)	プノンペン着 (TG 698)、国内打合せ	資料整理、国内打合せ
9月15日(月)	JICAカンボジア事務所打合せ、大使館表敬、CDC S/W協議、カンボジア電力公社 (EDC)	
9月16日(火)	JICAカンボジア事務所打合せ、CDC S/W協議	
9月17日(水)	マンハッタンSEZ (ベトナム国境の町 Bavetにある) 視察	ADB、世界銀行、DFDL Mekong (コンサルタント会社)
9月18日(木)	PPSEZ、台湾系縫製、Tiger Wing工場訪問 (日本アセアンセンター投資ミッション同行)。CDCと協議議事録 (M/M) 署名	GTZ、Economic Institute of Cambodia (EIC)
9月19日(金)	JICAカンボジア事務所報告、大使館報告	
9月20日(土)	カンボジア発 (TG699)	
9月21日(日)	成田着	パリ着 (AF 169)
9月22日(月)		OECD/DAF
9月23日(火)		OECD代表部

9月24日（水）		パリ発（JL 406）
9月25日（木）		成田着

#### 1 - 4 事前調査内容

- （1）他ドナー（世界銀行、UNCTAD、UNDP等）の関連プロジェクトに関する聞き取り調査
- （2）日系企業の活動に係る聞き取り調査
- （3）CDCと本格調査の内容S/W案に関し協議を行い、その内容をM/Mにまとめる（S/W自体の署名は、後日CDCとJICAカンボジア事務所の間で行うこととした）。
- （4）マンハッタンSEZ（ベトナム国境の町バベット）、PPSEZ、縫製工場視察
- （5）OECD本部に対する、途上国におけるPFIの活用に係る聞き取り調査（山村団員のみ）。



## 第2章 事前調査結果

### 2-1 日本からの投資動向

カンボジアは人口1,450万人の農業国（2007年末時点で農業人口は68%、GDPの31%）で、製造業はアパレルと靴以外に特段目立った産業はない（両セクターでGDPの約15%、輸出額の80%）。近年観光業の成長をうけて、ホテル（特にシェムリアップ地区）の建設が増加しており、この部門の付加価値もここ5年で倍増しているが、アパレル部門の30%にとどまっている。

表2-1 マクロ経済と外国直接投資（FDI）の動向

	2003	2004	2005	2006	2007	2008 p
GDP成長率 %	8.6	10.0	13.4	10.4	8.7	7.6
GDP per capita \$	345	392	451	510	558	605
国家財政収支 R10億	- 992	- 835	- 556	- 1,194	- 1,423	- 1,595
Finance by Grants	382	372	538	790	461	477
Finance by Loans	504	522	446	794	692	1,118
国際経常収支 \$M	- 233	- 183	- 360	- 273	- 423	- 323
FDI Cap.ベース \$M	74	121	375	475	820	n a.

（出所）National Bank of Cambodia 及びEconomic Institute of Cambodia（EIC）、2008年はEICの予測値。FDIはIMF。

いずれもFDI企業群からなるアパレルと靴の輸出好調と農業及び建設業の好調を反映して、ここ数年のカンボジア経済は平均10%の成長を達成してきている。しかしながら、1人当たりでみたGDPの水準が示すように経済・産業のベースは依然脆弱で、国家財政は旺盛な需要を賄うことはできず、毎年ほぼ政府資本支出額に相当する外部調達を国際機関や二国間ドナーからの無償・有償資金でしのいでいる。

資本金ベースのFDIの進出額は、中国はおろかベトナムにもはるかに及ばず桁違いに少ない。しかも、この金額はカンボジア開発評議会（CDC）承認ベースのもので、資金ベースの実際の投資流入額となると、年によっても異なるだろうが、おそらく3分の1程度ではないかと推計される。

ちなみに、固定資産投資ベースでごく最近のFDIの動向をみると、表2-2のとおり20億米ドル台にのってくるが、これもCDC承認ベースであり、このうちどれだけ実現したのか正確な数字はない。CDC/カンボジア投資委員会（CIB）のなかにモニタリング課があるが、こうした実態把握が全くされていない。

日本からの直接投資は、1994年カンボジア投資法が発効してから2008年3月末現在で認可ベースの総件数が17件、累積金額で資本金が1,900万米ドル、固定資産投資金額1億3,500万米ドルとなっている。固定資産投資金額で全FDIの1%弱と日系企業の進出は極めて限られている。なお、プノンペンの郊外に日本のデベロッパー・ゼファーが2006年に認可を受け本年から稼働しているプノンペン経済特別区（PPSEZ）投資額約1,000万米ドル、及びマルハン銀行のデータがこのCDCの統計から抜けている。

表 2 - 2 最近のFDI業種別動向

単位：固定資産投資 100万米ドル（件数）

	2006/4～2007/5	2007/4～2008/5
アパレル	201（40）	194（48）
ホテル	257（5）	946（12）
その他	2,280（58）	1,124（62）
合計	2,738（103）	2,264（122）

（出所）EIC, CDC E-data

2008年の5月以降、ヤマハ発動機（資本金12億円、投資額約10億円）、神戸物産（ホテル向け高級野菜の生産販売事業、投資金額200万米ドル）、PPSEZ内の製靴業（資本金50万米ドル）、シアヌークビルの埠頭倉庫内文具生産会社（資本金100万米ドル）等数件の新規日系企業の進出がCDC/CIBの認可を受けている。今年に入って、日系FDIの活動も件数では目立ってきてはいるが、ヤマハのような金額的にも事業内容も本格的な投資という点ではいまひとつの感が否めない。

CDCの投資促進アドバイザーを2007年11月から勤めているJICA長期専門家あるいはプノンペン在住の日本の大手総合商社事務所を訪ねて来る日本企業は徐々に増えてはいるが、いずれも調査機関や中小企業で、名のとあった日本企業はまれのようなのである。

CDC統計にある2008年3月末累積投資件数17件のうち、現在も収益を上げながら操業を続けているのは、1996年進出の住友商事金属加工センター（Eastern Steel Industry Corporation：インドネシアからの進出）と1999年進出のカンボジア・スズキ・モーターの2社程度で、9件は認可後操業開始もないまま消えている。

FDIのセクター別の太宗を占めるアパレル縫製加工や製靴のような台湾、マレーシア、韓国、中国からのFDIは、日本企業としては既に退出した産業分野であり、カンボジアへの投資は、製造業については機会が極めて限られる。現在、試掘乃至は一步進んでF/Sの段階にある原油・天然ガス（三井物産）やボーキサイト（三菱商事）のような資源大型案件を除くと、今回のヤマハ・クラスの日系FDIは期待薄とみられている。

逆にいうと、一般には名前の知られていない日本の中小企業が今後とも中国プラス、あるいはニッチ市場を求めてカンボジアへの投資を真剣に検討することは十分に有り得る話で、CDC/CIBの投資促進機関（IPA）機能強化を図るのであれば、こうしたSMEをメインのターゲットとしたサービス強化をすべきであろう。あとは、正にヤマハのように隣国タイあるいはベトナムからの日系企業のカンボジアへの漏出をいかに呼び寄せるかであろう。付属資料1にあるとおり、このところカンボジアを対象としたセミナー等もほぼ毎月のように開催されており、その効果が期待されるところである。

## 2 - 2 カンボジア開発評議会/カンボジア投資委員会（CDC/CIB）の組織

CDCは、1994年に政府及び民間投資に関する最高レベルの意思決定機関として設立された。CIBは、CDCの実行組織のひとつであり、民間投資業務を監督している。その他のCDCの実行組織には、カンボジア復興開発委員会（CRDB）及びカンボジア特別経済区委員会（CSEZB）がある。CRDBは、ODA受入れ、調整を行う機関であり、CSEZBは、2005年12月に特別経済区（SEZ）の設立及びその管理を行う目的でCDC/CIBから独立した。

CIBは、潜在的な投資家への情報の提供、投資申請の受付、許認可業務、投資法に基づいた適切な譲許の付与などを主な業務としている。組織の構成としては、2008年9月現在ソクチェンダ事務局長（Mr. Sok Chenda）の下に、副事務局長（Mr. Soun Sitthy）と8つの部が置かれている（広報・投資促進部、プロジェクト評価・インセンティブ部、環境部、省庁間調整部、戦略計画部、法務部、プロジェクト・モニタリング部、総務部〔2008年9月時点の組織図（付属資料2）〕）。

事前調査におけるCDCのカウンターパート（C/P）の説明によると、2007年2月終了の今回と同じくCDC/CIBを対象としたJICAの「カンボジア経済政策支援（以下、「前回開発調査」と記す）」の時点から、CDCの組織、人員、各部の業務内容ともあまり変わっていないとのことである。しかし、事前調査においては、最新の詳細な組織・職員配置図、業務内容の文書を入手することはできなかった。

進出企業、国際機関等からのCDC/CIBに対するIPAとしての機能・サービスについての評価はあまり高くない。QIPへの申請手続き手数料にも透明性がなく、企業ごとに請求される額が違うという問題もあるようである。

こうした背景には、カンボジア政府全体がもつ共通の体質があるが（例えば、低い給与と不透明な人事・昇格制度）CDC/CIBに限ってみると、次のように要約できよう。

- 大部分が経済・財務省（MOEF）からの出向からなる、各省庁からの寄せ集め世帯であり、内部の風通しがよくなく、組織としてまとまりがない。
- 2人のVice-chairman〔MOEF、商業省（MOC）各兼務〕、CDC事務局長及びCIB長官のマネージメントへのコミットメントと組織管理の不足。
- CDCのガバナンスは非常に脆弱であり、CDCというよりも出向元や他の利益確保が優先される場合がある。
- 人件費以外にはほとんど予算配分がなされない状況が通例となっており、他の関連省庁に比べても活動資金がなく、ドナーの支援に頼っているところがある。

## 2 - 3 カンボジア開発評議会/カンボジア投資委員会（CDC/CIB）の技術支援許容・実施能力

今回の事前調査のひとつの重要なポイントは、前回開発調査が残っていた全14件の提言、特に3件のFDI促進につながる重要課題<sup>1</sup>に対して、CDCとしてその後どのように対処してきたかを現場で確認することであった。

事前調査で判明したことは、この課題についてほとんど何も手が着けられていないということであった。のみならず、2003年にJBIC/UNCTADが残した「CIB - Action Plan」（CDC/CIBのウェブサイトにもそのまま説明もなく掲載されている）又2005年に世界銀行グループが残した「A Strategic Plan for the Cambodian Investment Board」（CDC内部資料として存在する）についても何ら対応した形跡がないことが判明した。この2文書ともに内容はCDC/CIBのIPAとしての組織改革も含む機能強化へのアドバイスとなっており、今回の調査要請と重なるものも多い。CDCの説明は、予算・人員がなく、又アドバイスの内容が具体的でないため実施できなかったという、CDCの組織体制の脆弱さを表す回答であった。

また、今回のC/Pとの協議のなかで、事前調査としては当然ともいえるCIBの詳細な人員構成と主

<sup>1</sup> この3課題は、（1）CDC/CIB内でのFDI案件情報を共有化すること、（2）既存のFDI企業への質問状配布によるモニターを通して投資有望分野のリストづくり、及び（3）プノンベン商工会議所等のBusiness Associationsとの協力体制を築くこと。実は、このうち（2）と（3）は今回のS/Wの詰めの協議のなかでC/Pがほぼそのまま要請してきた項目であった。

要職員のCVを要請したところ、そうした人事データはCDC事務局長直属の人事局がハードコピーで保管しており、今回提出は無理との回答があった。ある意味でこの対応は個人情報保護の視点からも妥当とも思えるが、他の途上国での事例とはかけ離れたものであった（正確なデータは多分存在しない可能性が高い）。<sup>2</sup>

CDC/CIBは、ドナーからの技術支援を何度も受けてきたが、それらのアドバイスが何らかの形で実践された形跡は残念ながら乏しいようである。本格調査を効果的に行うには、C/Pチームの確保に加え、SCや会合を頻繁に開催するなど、十分な議論を重ね、より多くのCDC職人及びステークホルダーを巻き込んでいく必要がある。

最後に、JICAの前回調査の提言を実施していない理由として、チームが国内に出たり入ったりして、C/Pのほうから調査の過程で意見を出す機会が少なかったとの意見があった点は、すべてを真に受けるわけにはいかないものの、今回の本格調査で留意すべき点である。

## 2 - 4 主要ドナーの関連分野での活動

現在、CDC/CIBに直接技術支援を考えているドナーは、JICAを除くとUNCTAD/UNDPだけの模様である。ただし、ドナー協調の枠組みという視点からは、世界銀行主導のMOCをメインのC/Pとした貿易SWApという大きな枠組みが動き出しつつある（貿易SWApの背景については付属試料4 主要ドナーとの会談記録 - 世界銀行との会談メモ参照）。以下が、今回の投資促進機能強化支援に近い関連分野でのドナーのプロジェクトである。

- UNCTAD/UNDPのInstitutional Capacity Development Strategy (ICD)

UNCTADはMOCをC/Pとした統合フレームワーク（Integrated Framework：IF）の参加ドナーのひとつで、WTO加盟後のモニタリング支援のためにMOC内にオフィスを維持してきた。今年に入ってから、国連貿易開発会議（UNCTAD）/UNDPの開発したICDをMOCを対象にはじめ、ほぼ有効（MOCの内部組織改革等の形で結果がみえてきた）との感触を得たところで、CDC/CIBと農林水産省（MAFF）にもパイロットプロジェクトとして応用を試みた。

CDC/CIBについては、第1ステップとしてCIBのスオン・シティ（Suon Sithy）長官以下約10名に面接。約3週間実施分析し、組織機能強化の戦略を策定しCIB長官宛提出したところであり、長官からのコメントを待っているところ。<sup>3</sup>

ICDは付属資料3にあるとおり、マネジメントチームを取り込む第1ステップから入り、最後の評価まで、全6ステップ約1年間の工程で相手組織の強化を図るモジュール・キットになっている。注目すべき点は、ステップごとに、相手との対話を通じて成果の評価と次ステップへの進め方を決めていくプロセスである。場合によっては、途中で中止することも有り得る柔軟なスキームである。キャパシティ・ディベロップメント（CD）の分野で蓄積のあるUNCTAD/UNDPならではのリスク回避を備えた手法である。本件本格調査に向け、CDC/CIB及びUNCTAD/UNDPとの十分な情報共有を行い、支援の重複を回避することが必須である。

---

<sup>2</sup> CIBの人員数についても50～70人とあいまいであり、後述のUNCTADのパイロットプロジェクトで調べたところ“Floating staff”が30%近くあり、CIBの8部のなかには実体のない部までであるとのことであった。

<sup>3</sup> CIB向けICDのパイロットプロジェクトを開始する際に、CIB長官からは投資促進部については、JICAの支援が入るため、手を着けないようにとの指示が出された。

- 世界銀行/MOCの貿易SWAp イニシアティブ

貿易SWApは、2004年のWTO加盟に向けて、国連機関とブレトンウッズ機関が中心にMOCを対象に実施したIFプログラムに引き続き、ドナー協調を図りながら効果的に支援する広範囲かつセクターごとに深く入り込んだイニシアティブである。JICAが予定するCDC/CIB向け支援は、Pillar 1のCross Cutting ReformsのなかでInvestment Componentとして位置づけられている(次頁の「TRADE SWAP RESOURCES MAPPING, June 2008」を参照)。

貿易SWApの資金的裏づけは、世界銀行によるCambodia Trade Development Trust Fund (EC、DANIDA及びUNIDOによる拠出金1,630万米ドル)で、年内立ち上げの予定となっている。世界銀行自身の拠出金はなく、資金管理と案件調整をMOCとともに実施していくことになる。

JICA本格調査はこのイニシアティブにとられる必要はないものの、関連分野でのドナー協調による情報共有し、大きな枠組みのなかで外から側面協力してもらう梃子として有効と思われる。

- IFC/MPDF/FIASによる投資環境法整備

特別経済区 (SEZ) については、現在2005年法令 (Sub-decree) として細則規定が存在するが、より上位の法律 (Law) として2003年投資法と同格の体系とすべく、CDCに対してIFC/FIASで草案作成の技術支援を実施している。2007年末に「SEZ Legal Framework」を策定し関係者の意見も取り入れて「Drafting Guideline」をCDCのソクチェンダ事務局長に渡し意見を求めている段階。

4

法整備の分野で、IFCはCommercial ADR (Alternative Disputes Resolution) の設立を推進しており、National Arbitration Center (NAC) 設立のための法令を起草しMOCに投げかけている。<sup>5</sup>

世界銀行/FIAS/IFCで、CDC、MOCの職員を対象に投資促進セミナーを、投資促進、投資維持確保、及び投資関連サービスについて3日間のセミナーを実施したばかりで、今回CIBからも参加している。

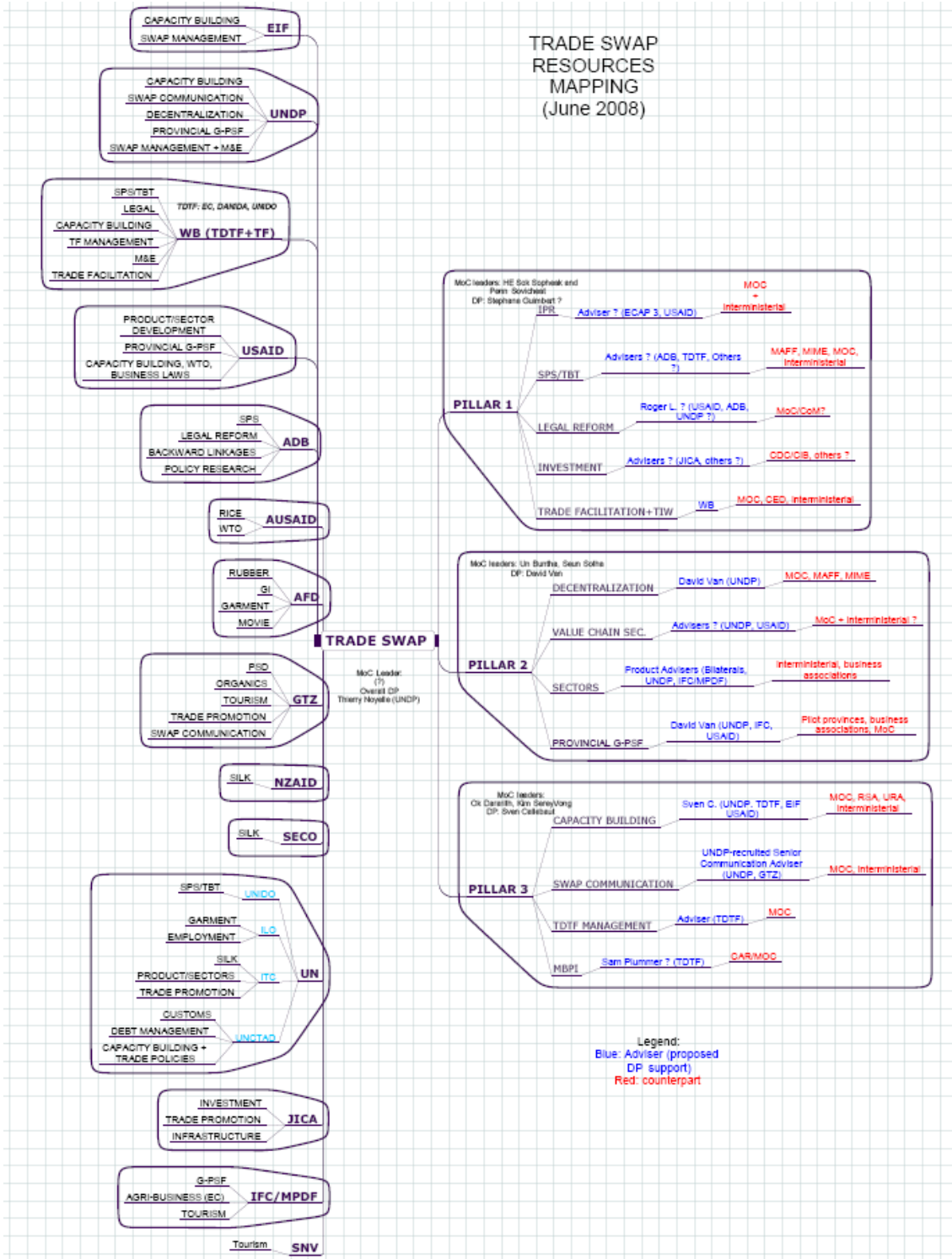
- アジア開発銀行 (ADB) のPromoting Economic Diversification Program Loan

ADBは産業・鉱業・エネルギー省 (MIME) を実施機関として中小企業向け「SME Development Loan」を6月に実行し終わったところであるが、産業の多角化を推進する9,000万米ドルの新たなプログラムローンを来年早々にも立ち上げる予定でいる。Sub-programとしてInvestment Regime Improvementという項目が含まれており、MIMEとMOCが対象となる予定。

<sup>4</sup> SEZは現在ベトナム国境に稼働中のマンハッタンSEZ (台湾資本) 一部稼働開始のブノンベン近郊のブノンベン経済特別区 (PPSEZ) (日本資本) 及びJBICの支援で建設中のシアヌークビルSEZ (シアヌークビル港湾当局資本) の3カ所が具体化しているが、タイとの国境地帯にも2~3のSEZ計画がある。SEZ規則は一方で20近くものSEZ土地転がしの弊害をももたらしてきており、Concession Law (執行細則は未整備) との整合性等、カンボジア固有の社会的問題を引き起こしている。

<sup>5</sup> 投資環境法整備については、WTO加盟の約束ともなっているが、現在以下の主な法律が未整備の状況である：刑法 (刑事訴訟法は済み)、汚職撲滅法、商事裁判所設立法、リース法、商事契約法。

# TRADE SWAP RESOURCES MAPPING (June 2008)



## 2 - 5 OECDのPolicy Framework for Investment ( PFI )

OECD/DAFの投資課は加盟・非加盟約60カ国の参加を得て各国政府職員からなるタスクフォースを組成し2006年にPFIを策定した。「PFI」とその解説の「PFI」がその成果物となっている。

先進加盟国だけでなく、発展途上国の積極的な参加を得て作成されたことと、PFIを実際に各国の実情に照らして応用し、そのフィードバックを得ながら内容を更に充実して行くことに大きな特徴がある。既に昨年エジプトについて投資省との間でコンサルテーションを実施し「OECD PFI EGYPT、2007」を出しており、近くベトナムの計画・投資省とのコンサルテーションが完了予定である。

現在、自己診断のツールキットが作成されており、第1章「Investment Policy」と第2章「Investment Promotion and Facilitation」については完成されておりOECDホームページで閲覧可能である。今年以内には全10章が完了予定とのことである。

CDC/CIBへの本格調査には、C/P自身がCDC/CIBのIPAとしての現状を1章と2章の各項目に沿って自己診断を下し、自ら今後の改善策を処方するのに適切な支援ツールと考えられる。OECDでは、JICAのCDCに対する技術支援を注目しており、協力を申し出ている。また、世界的なIPAの組織であるWAIPAの活用もOECDから勧められた。

OECD/DAFでは、昨年につき2009年12月にパリでGlobal Forum on International Investment ( GFI ) の開催を予定しており、JICA調査の成果発表にカンボジアからの大臣級の参加を望むとのコメントがあった。

## 第3章 Scope of Work (S/W) 案

### 3 - 1 Scope of Work (S/W) 案概要

事前調査では、カンボジア側と本格調査の内容(S/W案)に係る協議を行い、カンボジア開発評議会(CDC)のスオン・シティ 副事務局長〔カンボジア投資委員会(CIB)長官兼〕と、S/W案に係る協議議事録(M/M)に署名を行った(S/W案はM/Mの別添とした)。S/W自体の署名は、後日CDCとJICAカンボジア事務所との間で行うこととした。

調査内容(S/W)の概要以下のとおり。

- 調査期間：2009年2月頃から16カ月間

- フェーズ

投資促進業務の現状分析〔OECDのツール(PFI)を使用した全般的診断、CDCの組織、許認可・情報収集・提供業務、投資促進業務、他省庁・機関との連携の分析〕

近隣国との投資促進政策の比較(ベトナム、タイ等)

(投資促進機関の組織・業務、及びインセンティブ政策の比較)

投資家調査〔近隣国に展開する日本企業の調査、カンボジアと近隣国に進出している中国・韓国企業の比較調査〕

カンボジアの比較優位産業の分析(前回調査の産業分析のレビュー、及び観光業、ゴム工業の産業の分析)

- フェーズ

パイロットプロジェクトの実施〔米国直接投資(FDI)データ収集・提供、隣国における投資セミナー開催(タイかベトナム)、その他の関連キャパシティ・ビルディング〕

CDC機能強化の提言作成(組織、情報収集・提供、投資促進サービスに関し)

東京における投資セミナーの開催

### 3 - 2 Scope of Work (S/W) 案に係る協議のポイント

- (1) 先方の最初の要請にあった「政府の一村一品イニシアティブの農村開発におけるインパクトの調査」は、一村一品運動自体が投資誘致までを視野に入れた運動ではないこともあり、今回の調査のスコープには入れないこととした。
- (2) 先方の最初の要請にあった「カンボジアの潜在的Joint Venture Partnersとの連携体制の構築」は、本調査のスコープには含めず。ただし、CDCとカンボジア企業の連携強化については、カンボジア商工会議所をはじめとした関連機関との連携(上記)においてカバーされる。
- (3) の「近隣国との投資促進政策の比較」においては、カンボジア側の最初の要望によりタイとベトナムを調査対象(現地調査等を含む)として書き出しているが、カンボジア側は他のASEAN諸国も何らかの形で調査することを希望したため、文献調査のみであれば、適切な他のASEAN諸国も対象とすることを排除しないこととした。
- (4) の「投資家調査」に関しても、カンボジア側の要望どおりタイ、ベトナムを念頭としているが、比較に適当な他の国がある場合、それを排除しないこととした。
- (5) の「カンボジアの比較優位産業の分析」において、カンボジア側は、前回調査の5つの分



野（縫製産業、農水産・食品加工業、履物産業、単純組立系電気電子産業、単純組立系機械産業）以外に観光とゴム産業を含むように要請した。

- (6) のパイロットプロジェクトに関しては、当初先方は、プノンペン、シアヌークビル、シェムリアップにおける投資家のための資料室とレセプションの設置を希望したが、開発調査スキームでは機材供与は行わないため、同案はS/W案には含めず。代わりに、1) FDIに関する情報収集・提供（前回調査時に作成した「投資ガイドブック」のような促進ツールの策定も検討）と、2) 近隣国における投資セミナーの開催（タイかベトナムを先方は希望）を含めた。

FDIに関する情報収集・提供は、基本的に中央省庁からのデータ収集を念頭においているが、カンボジア側は、シアヌークビル、シェムリアップの地方のデータ収集も希望している。他ドナー（特にUNCTADとUNDP）の活動と重複しない範囲において対応することとする。

- (7) カウンターパート（C/P）チームの設置

カンボジア側は、S/W署名までにC/Pチームのメンバー（4人）を特定することとした（S/W案のメンバーは暫定的）。事前調査において、実質的にS/Wの議論をしたのは、1人のCDC職員のみであり、同職員がいなくなってしまうと事実上議論をする人がいなくなるという事態が起こった。本格調査でこうしたことを避けるために、C/Pチームの設置を盛り込んだ。

### 3 - 3 他ドナーの支援との連携

「5. 事前調査結果（4）主要ドナーの関連分野での活動」に詳細が書かれているものもあるが、本格調査を実施するにあたり、他ドナーとの連携に留意すべき点をまとめると以下のとおりである。

- (1) UNCTAD（国連貿易開発会議）

CDCの一部の部署に対するキャパシティ・ビルディングを実施予定。事前調査実施の時点で、計画書がCDCに提出されたところであった。CDCの承認がおりたらドナーにも公開される予定。カンボジア側からUNCTADにJICAの調査との重複を避けるように話してあるが、継続してフォローする必要がある。

- (2) UNDP

事前調査終了後の2008年9月末に、「Cambodia Competitiveness Study」の実施が発表された。最終結果は2009年1月のCambodia Economic Forum（CEF）で発表される予定。また、いまだコンセプトの段階であるが、地方のCIB sub-committeeの能力強化、中国・韓国を含めた投資活動の現地経済に与えるインパクト調査等の活動を検討しており、JICAの調査との重複を避けるためにもフォローしていく必要がある。

- (3) 世界銀行

2008年より、世界銀行を中心として貿易SWApが実施されている。C/Pは、商業省（MOC）で、10月に信託基金（1,630万米ドル）も立ち上がる。こういったスキームや他ドナーの影響力を利用して、JICAの調査提言を実施に持ち込んでいくことが重要である。

- (4) 日本アセアンセンター

日本アセアンセンターは、過去にCDCに対し英語、日本語ホームページ（HP）の作成支援を実施。HPは、CDC自身で更新することとなっており、継続支援の予定は現在のところなし。貿易部がBuyASEANの下、BuyCambodiaプロジェクトを行っており、商品ごとにカンボジアの企業検索が可能。ただし、掲載には、MOCの承認が必要であり、そのプロセスが遅いため、

まだ掲載件数が少ない。

(5) カンボジア日本人材開発センター (CJCC)

CJCCのコースは民間セクターを対象としてつくられているため、政府関係者の参加は今のところない。センターのリソースパーソン及び予算がプロジェクトで提供可能であった場合のみ、特別講義として公務員に対し研修を行うことが可能。

3 - 4 その他の留意事項

開発調査の結果が実施され、CDCの機能が強化されるには、政府全体のコミットメントを引き出さざるを得ないが、ことは極めて困難である。こうしたなかで、取り得る対応は、調査のやり方、進め方に工夫をこらし、ひとつでもよいから目に見える成果を上げることであり、以下のような点が考えられる点である。

- (1) OECD/DAFのPFI第1章、第2章を最大限に利用し、インタラクティブな調査の進め方に徹し、できる限りC/P(複数)のオーナーシップを引き出す。
- (2) 調査にマネージメントレベルをできるだけ引きずり込んで、CDC/CIB全体に緊張感をかもし出す手段を工夫する。
- (3) 世界銀行の貿易SWApに組み込んで、MOC対世界銀行のようなHands-onの調査のやり方を通して、貿易SWApからの外圧(競争関係)を利用する。
- (4) OECDが2009年12月に予定しているGFIをひとつのターゲットとして、調査結果をパリでできるだけ高レベルな政府要人に発表させる。
- (5) C/Pのパフォーマンスに応じた何らかのインセンティブを工夫する。
- (6) 上記の、貿易SWAp、OECD、に加えてWAIPAのような外部機構とのコンタクトを維持し、JICAカンボジア事務所との緊密な連携を取って、CDC/CIBだけで孤立した調査のための調査に終わらせない。
- (7) 最後に、開発調査の目に見える成果が一体何なのかを、事前にC/Pと明確に共有する。

## 第4章 団長所感

カンボジアにおける投資誘致窓口機能の強化に関する開発調査は、カンボジア開発評議会（CDC）からの要請により、同国の外国投資の窓口機関であるCDCの機能強化を目的に行うものである。本件については、JICAが2005年から行った同国の経済政策支援に関する開発調査の後継案件との性格もあり、特段のプロジェクト形成調査も行わず採択となり、今回事前調査団が派遣されたもの。

調査団としては、要請書に書かれた内容について、先方のCDCとじっくりと議論し、調査内容（S/W）を固めていきたかったのであるが、カンボジア側の対応は、私のこれまでのJICAミッションにおける経験とは大幅に異なるものであった。

第一に、先方の協議出席者は課長代理が1名のみであり、その上の立場の者が協議に出席していないこと。第二にその課長代理も2日目の夜には外国出張に出かける予定であると聞かされ、したがって協議に十分な時間が確保されないおそれがあったことであった。したがって、事前調査団としては、あらかじめ準備してあったS/W案を下に、先方の要請と当方が考える内容について勢力的に議論を重ね、何とか2日目までで、大方のS/W案の合意に達することができた。

CDCは首相をヘッドとする開発評議会であり、商業大臣と経済・財務大臣を副総裁に据え、専任の事務局長（大臣クラス）の下、約70名の職員からなる組織である。人数面からみると十分な組織にもみえるが、内実は諸々の問題を抱えている。まず、職員は全員関係各省からの出向者であり、プロパー人材は皆無とのこと。投資家に対するワンストップサービス機能を謳っているが、内実は権限を有する各省が許認可にかかわっていること。中央組織と地方組織の連携不足、予算の不足や人材の流動等内部には多くの問題が山積している。この結果、部門間の相互の連絡や情報交換等もなされずに、結果的には外国直接投資（FDI）の国全体のデータすら満足に捕らえられていない。投資家に対する申請のマニュアルや案内、関係部署の表示等も全く不十分であり、何かと透明性が求められてきた昨今の日本の行政機関と比べても全く行政機関としての体をなしていない。

今回の開発調査ではこのようなCDCに対し、OECDで開発されたPFIの手法を用い、投資誘致政策及び実行機関のあり方について分析を試みることにした。これについてはOECDとしても強い関心を示しており、その結果については、できるだけOECDの場にフィードバックすることとしたい。また投資に関するデータコレクションについては関係省庁のもつデータを有機的に収集することの確立とルーチン化が主要な課題となろう。また、ベトナム又はタイで行う投資セミナーについては、最大限CDCの主体的取り組みを基に行うことで、従来の「お客さん」モードからの脱却を図るなど、従来弱体であった組織に新鮮な刺激と経験を与えることで、組織の能力強化を図ることとしたい。

最後にCDCのソクチェンダ事務局長と面会した際、事務局長は、CDCはサービス機関としての機能が不足しており、これを強化する必要があることを力説していた。全く同感である。しかし一方では投資家に対する投資許可には免税特権の付与をはじめとした多くの便益の供与がなされる重要な行政処分でもある。この種の権限を有する行政機関は当然ながら「お上意識」に浸ってしまうのもうなずける。公務員がまだまだ十分な待遇を得ていないカンボジアにおいて、CDCが権限に基づく行政機関でありながら、外国投資家に対する優れたサービス機関となるべく本件開発調査が有意義に行われることを願うのみである。

このためには調査の過程においては、先方と軋轢が生じることも十分に予想される。表面的な調査レポートを渡しても意味がなく、相当刺激的内容を盛り込むことも必要に思われる。今後のJICA調査チームにおかれては遠慮なく忌憚のない改善提案を行っていただきたい。

## 付 属 資 料

- 1 . 日系企業向け投資セミナー・ミッションの実施状況
- 2 . CDC 組織図 ( 2008 年 9 月時点 )
- 3 . UNCTAD/UNDP : Institutional Capacity Development Strategy
- 4 . 添付資料
  - 4 - 1 現地面談者リスト
  - 4 - 2 現地収集資料
  - 4 - 3 現地日系企業ヒアリング結果
  - 4 - 4 主要ドナーとの会談記録

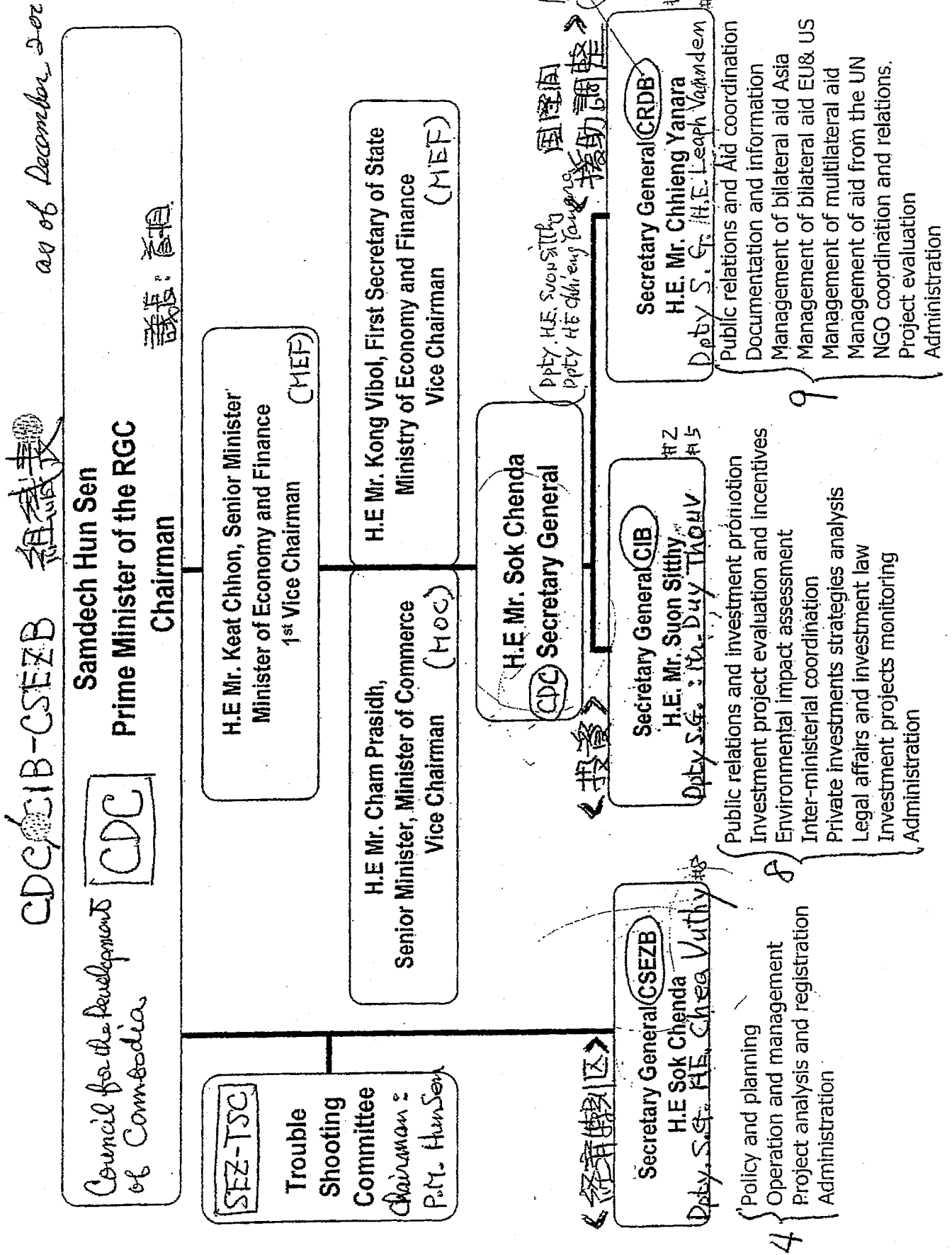
# 1. 日系企業向け投資セミナー・ミッションの実施状況

## カンボジア投資セミナー・日系企業投資ミッション (2007年11月以降)

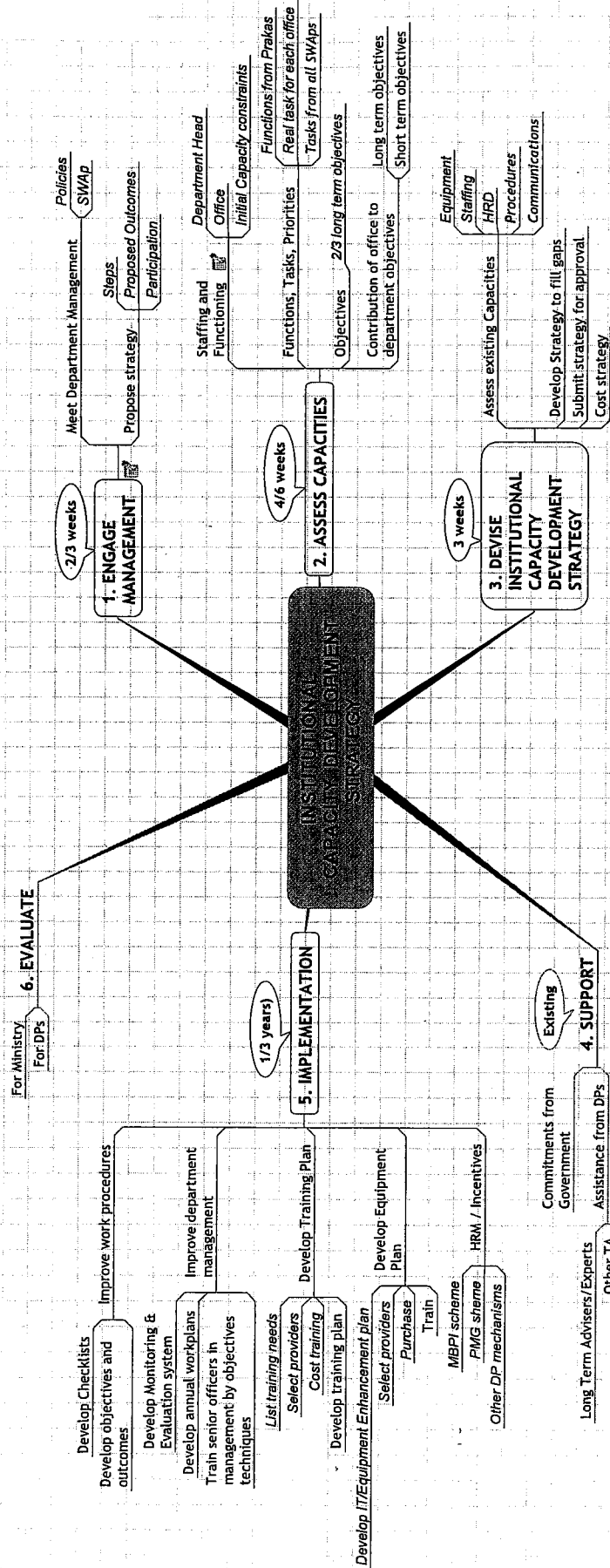
JICA/CDC派遣長期

実施年月日	主催者等	場 所	概要
1 2007年11月7・8日	在BKK民間企業	プノンペン (インターコンホテル)	第5回カンボジア民間投資セミナー (Cambodia Investment, Trade and Infrastructure 2007) フンセン首相、財務大臣、援助国・機関及び民間から約600名が参加(有料)。
2 2007年11月11-19日	JICA	プノンペン CDC	<b>CDC/CIB調査セミナー</b> (なぜ日本の投資が来ないのか?) 経済開発調査のフォローアップ。三瀬氏による調査セミナーをCDCで開催。
3 2007年12月3日	(財)社会経済生産性本部	プノンペン CDC	<b>CLV投資環境調査ミッション</b> 。団長: 杉山元METI次官ほか民間企業から13名がカンボジア訪問。CDC事務局長からカンボジアの投資環境、制度を説明。
4 2007年12月4-5日	ホーチミン日本人商工会議所(JETRO)	プノンペン CDC	<b>カンボジア投資環境調査</b> 。JETRO-HCMのアレンジでホーチミン日本人商工会議所11企業が参加。CDCにて会議開催。
5 2007年12月5日	日本アセアンセンター/CDC主催 JETRO-SPR協賛	シンガポール	日系企業を対象に「 <b>カンボジア投資環境セミナー</b> 」を開催。CDCからChea-Vuthy他7名が参加した。
6 2008年1月16-17日	①日本MOFA ②日本アセアンセンター	東京	① <b>日本・メコン5カ国相会議</b> (カンボジアからはナムホン外相が出席した) ② <b>メコン地域投資環境セミナー</b> : カンボジアからはCSEZBのChea-Vuthyが出席。
7 2008年2月18-24日	日本アセアンセンター	ホーチミン、パベット、PNH,SHV各地をバスにより走破	<b>カンボジア投資環境調査</b> 。日本並びに各地から日系企業が参加。41名。
8 2008年2月24-27日	JODC (METI)	プノンペン シアヌークビル	<b>履物業界輸入ミッション</b> 。履物製造業界、輸入組合、商社から11名が参加。日本の輸入総量600万足の約85%のシェアを占める。GSP/MFN制度を活用。
9 2008年2月26-28日	JODC (METI)	プノンペン シアヌークビル	<b>繊維輸入視察ミッション</b> 。日本のアパレルメーカー、商社、JODC-BKKなどから約20名参加。CDCにて投資環境協議。
10 2008年3月6・7日	BOI(THAI)主催 JICA-BKK,JARCOMが協力	バンコク BOI	BOI主催で <b>CLMV4カ国投資促進機関の実務者会議</b> 。BOIによるセミナー。カンボジアCDCから5名が参加した。
11 2008年3月10日	在シンガポール三井グループ企業	プノンペン	<b>カンボジア投資環境視察ミッション</b> 。(在シンガポールの三井グループ企業10数社が参加してカンボジアを視察)。CDCとはホテルで会議。
12 2008年8月29日	JBIC	東京 JBIC	<b>カンボジア投資セミナー</b> 。出席者137名。 講演者: 外務省、JBIC、ほか専門家。
13 2008年9月11日	バンコク日本人商工会議所	バンコク (スコタイホテル)	<b>カンボジア投資環境セミナー</b> 。出席者: 約120名。 講演者: 篠原カンボジア大使、JBAC会長、JICA専門家3名(経済、関税、投資)。
14 2008年9月15-24日	日本アセアンセンター	PNH, SHV各SEZ 縫製、製靴工場訪問	<b>カンボジア投資環境視察ミッション</b> 。21名。CDCにてセミナー開催。 縫製、製靴、ワイヤーハーネスなどの労働集約産業の現状を中心に視察。
15 2008年10月1-7日	日本アセアンセンター	東京: 10月1日 名古屋: 10月3日 福岡: 10月7日	<b>カンボジア投資環境セミナー</b> を開催。 カンボジアからCham Prasidh上級大臣兼商業大臣他が参加予定。 カンボジア進出企業、各専門家からのプレゼンテーションを予定。
16 2009年3月2-7日	日本アセアンセンター	タイ側からカンボジアを経由してベトナムに出る予定。	<b>カンボジア投資環境視察ミッション</b> 。製造業中心に30名の参加を予定。 タイのバンコクからカンボジア国境ココン經由ココン-SEZ視察。シアヌークビル港を訪問してポート-SEZを視察。プノンペンではPPNSEZを訪問するほかCDCから投資プレゼンテーションを受ける。プノンペンから国道一号線でベトナム国境のパベットに向かい、マンハットン-SEZを視察してホーチミンに出る。

注: 原則として日系企業を対象としたセミナーあるいは視察ミッションの一覧である。(JICA専門家がCDCに派遣された2007年11月以降の記録)



# INSTITUTIONAL CAPACITY DEVELOPMENT STRATEGY





#### 4 . 添付資料

##### 4 - 1 現地面談者リスト

###### 1 . CDC/CIB

Mr. Suon Sithy, Deputy Secretary General CDC cum Secretary General CIB

Mr. Suon Sophal, Deputy Director, Public Relations and Promotion CIB

岩名 隆夫、JICA 長期専門家、投資環境改善及び投資促進

###### 2 . 主要関連ドナー

IBRD : Stephene Guimbert, Senior Country Economist

IFC/MPDF : Hor Soneath, Cambodia Project Manager, Business Enabling  
Environment Program

ADB : Eric Sidgwick, Senior Country Economist

UNCTAD/UNDP : Sven Callebaut, Senior Capacity Building Advisor

Sieng Komira, IT & DB Support Focal Point, TRADE Project

UNDP : Natharoun Ngo, GSB Project Officer, TDADE Project

Trent Eddy, Consultant, Emerging Markets Consulting, HK

GTZ : Jenny Winkler, Junior Technical Advisor, Private Sector Promotion

Dang Heng, Local Economy Development & Business Service Coordinator

###### 3 . 日系 FDI 企業

三菱商事(株) : 西原 三千夫 プノンペン駐在事務所長

Cambodia Suzuki Motor Co., Ltd : 渡辺 理久男 社長

豊田通商/YAMAHA : 福田 信吾

PPSEZ : 上松 裕士 社長、高橋 富夫 管理部長

Tiger Wing Co., LTD : 坂本 直之 社長

日積実業有限公司 : 笠岡 勝治 社長

###### 4 . その他現地機関等

Cambodia Japan Cooperation Center (CJCC)

佐々木 直義 チーフアドバイザー

Ing Leng、コースマネージャー

久須美 春代、コーディネーター

DFDL Mekong Law Group Phnom Penh :

L-Martin Desautels, Managing Director

Electricite du Cambodge :

Keo Rottanak, Advisor to Prime Minister, Managing Director,

Economic Institute of Cambodia (EIC) (資料収集のみ)

###### 5 . JICA 関連専門家

鈴木 博 JICA/JBIC 長期専門家、MOEF

植野 修平 JICA 長期専門家、関税政策・税関行政、MOEF

6 . OECD (パリ)

日本代表部：八木 毅公使、多田 雅代一等書記官

OECD/DAF Investment Division：

本間 徹 Project Manager, NEPAD-OECD Africa Investment Initiative

Michael Gestrin, Senior Economist

Marie-France Houde, Senior Economist

Ken Davies, Senior Economist, China, India Asia Lead Manager

Stephen Thomsen, Senior Economist

Misuzu Otsuka, Economist/Policy Analyst

#### 4 - 2 現地収集資料

1. World Bank : Project Appraisal Report on a Proposed Grant to RGC for a Cambodia Trade Development Trust Fund, May 28, 2008 (1<sup>st</sup> Draft)
2. IFC/FIAS : Cambodia SEZ Legal Framework, November 2007
3. IFC/MPDF : The Provincial Business Environment Scorecard in Cambodia – A Measure of Economic Governance and Regulatory Policy – Technical Report, March 2007
4. Ibid. : Informal Changes Hinder Business Growth in Cambodia, Business Issues Bulletin, No. 13, March 2007
5. Ibid. : Commercial Disputes and the New National Arbitration Center, Ibid. No.14
6. Ibid. : The Tourism Law in Cambodia : Balancing regulation and facilitation of the Sector, Ibid. No.15, May 2008
7. CDC : Cambodia Investment Guidebook, 2007
8. Ibid. : CIB Approved JPN Projects from August 1994 through March 2008
9. Ibid. : カンボジア投資セミナー・日系企業投資ミッション 表  
( 2007 年 11 月 ~ 2009 年 3 月 ) JICA 岩名専門家作成
10. UNCTAD at MOC : Institutional Capacity Development Strategy for Cambodia, 2008 (One page diagram)
11. DFDL Mekong Law Group : Cambodia Legal & Investment Guide, 2007 Edition
12. EIC : Cambodia Economic Watch, April 2007
13. Ibid. : Economics Today – Getting Mekong Countries Connected, Vol. 2, No.23
14. Ibid. : Ibid. – Cambodia Economic Watch, July 2008
15. Cambodian Review, September 2008, Bizzcom Co. Pte. Ltd
16. Invest in Cambodia Magazine, 2008 Edition, Commonwealth Communications Ltd.
17. Phnom Penh Special Economic Zone, 2008
18. CJCC News, July – September 2008
19. OECD : Policy Framework for Investment, 2006
20. OECD Investment Policy Reviews EGYPT, 2007
21. OECD 投資のための政策枠組み、2007 年 8 月 ( DAF 投資課 本間氏作成 )

#### 4 - 3 現地日系企業ヒアリング結果

企業名	事業内容
三菱商事 プノンペン事務所	ユニクロのカンボジアでの買付け先発掘を支援中。 ユニクロそのものが現地生産するわけではない。中国生産の1割をベトナム、バングラ、ラオス、カンボジアに危険分散しようというもの。 BHP ピリトンと共同で Mondul Kiri にボーキサイト鉱山開発中、商業採算にのる量が確認でき、F/S の段階に入ったところ。
Cambodia Suzuki Motor Co., Ltd	月産 6,000 台にのりバイク生産の採算ラインをここ 2~3 年超えている。この 5 年間で約 6 倍。内部留保を部品現地化も含めて現地再投資を検討。 カンボジアのバイク市場(登録ベースで 2007 年 13 万台)は農村の所得向上で新車需要も増えまだ有望。HONDA 60%に次ぐ 30%の市場シェア。
YAMAHA Motor Cambodia	既存の Asia Motor Co.(豊田通商と現地 J/V)を解消し、Cap. 12 億円 (YAMAHA70%、豊通 20%、現地 10%)で PPSEZ にバイク年 1 万 5,000 台の生産ライン工場を建設開始。ベトナム(200 万台)やインド(500 万台)まではいかないが、今後 5 年で 50 万台の市場には成長しよう。現在の 2.5%シェアを 20%まで伸ばしたい。
Phnom Penh SEZ	マンハッタン SEZ に次ぐ日系第 1 号稼働 SEZ 第 1 期工事 140ha を継続中。稼働工場 1 社、建中 7 社、年内 20 社を予定。国籍内訳 ; 日本 2、マレーシア、シンガポール、韓国、スコットランド各 1。 9 月 1 日付で One-Stop-Service Center(CDC、MOC、MOL、Custom、AMCONTROL 計 12 名の SEZA Office)が正式オープン。 Developer/Operator は実質日本のゼファー、約 900 万米ドルを投資。
Tiger Wing Co. LTD	本社神戸市、中国広州に工場。なめした皮を輸入し主に女性向けブーツ等を OEM 生産。日本の百貨店向け NB ですべて対日輸出。プノンペン SEZ 内レンタル工場第一操業社。従業員 180 名、7~16 1 シフト体制。9 月 9 日に初出荷(プノンペン空港カーゴ)。生産能力年間 50 万足、当面 20 万足でいく。 現地労働者は集まり難い(月給相場 100 米ドル)。
日積実業有限公司	兵庫県姫路市に本社をおく文具製造販売の典型的な地場中小企業。中国深川と香港に生産拠点。 JBIC のシアヌークビル SEZ 完成までシアヌークビル港の港湾埠頭倉庫内で操業予定。Cap.100 万米ドル。中国から全原材料輸入、加工生産。電気代が 24 セント(ベトナムのちょうど 3 倍)では電力多消費の当社では原材料生産は無理。従業員 100 人程度でスタート予定で、CJCC の日本語学生にリクルートをかけている。

#### 現地日系企業が指摘する CDC を中心とする問題点

- 鉱山開発については今のところ、MIME が One-Stop-Service を提供している。一方、CDC の One-Stop-Service は全く機能していない。
- CDC は投資誘致への積極姿勢が全くなく、「来たければ来なさい」といった印象。
- CDC における許認可にかかわる諸手数料が不明確で、領収証も発行されない。
- CDC 認可証発行の 28 Working days rule が全く守られておらず、コネがないと半年以上かかる。

- CDC と MOC とで提出する会社定款のフォーム内容が異なる。
- CDC/CSEZB 提出の事業計画は数週間かけて彼らの通りやすいように修正されることがある。
- SEZ 内企業に対する投資インセンティブは一般の QIP とほとんどかわらない。
- MOC 宛輸出特惠関税認証 GSP(Generalized System of Preferences)の取得が極めて煩瑣である。
- CIB への申請は地元シアヌークビルの Sub-committee が未経験のため、CIB 本部に出す必要がある。
- MOC への商業登記は手引書も何もなく、会社登記完了に 2.5 ヶ月もかかる。

#### 4 - 4 主要ドナーとの会談記録

##### World Bank Cambodia Country Office

日時・場所：2008年9月17日 9：00－9：45、世界銀行CAM事務所会議室

出席者：Mr. Stephene Guimbert, Senior Country Economist、山村

対話要旨：(貿易 SWAp の実態を中心に議論)

##### 1．貿易 SWAp

2004年のWTO加盟に向けて、2002年からブレトンウッズ機関と国連機関が中心にMOCを対象に進めた統合フレームワーク〔Integrated Framework：IF〕を受けて、商務大臣から、あまりにも広い問題を多くのドナーが絡み合っていて活動している状況を何とか統合できないかとの要請でスタートしたもの。2007年に(Diagnostic Trade Integration Study：DTIS)によるIFのレビューが完了し、2008年に貿易SWApがスタートした。

C/Pの中核はIFに引き続きMOCで、貿易SWApは3 Componentsからなり、3年間のRolling Reform Planとなっている。Pillar 1：Cross Cutting Reforms (JICAは投資分野でCDCをC/Pとして、ここに位置づけられている) Pillar 2：Sector specific Reforms (DTISで抽出された19の製品分野に特化) Pillar 3：Capacity Building。

この活動を資金面から支えるのがCambodia Trade Development Trust Fundで、1,630万米ドル(EC：980万米ドル、DANIDA：620万米ドル、UNIDO：30万米ドル)が10月には立ち上げる予定。拠出のConditionality/Triggersはない。各Componentのなかで、支援案件の優先順位をつけてもらい、関係省庁作成のプロポーザルを商務大臣が主催するDepartment for International Cooperation (D/ICO)で採否を決めて基金から支援をしていく仕組み。

貿易SWAp全体のフォーラムは商務大臣を議長とする毎月、又は2ヵ月ごと開催のTrade Committeeである。世界銀行としても、難しい試行で、うまくいくかどうか確信はないが、ドナーの賛同は得ているものと考えている。JICAのCDC/CIBへの支援もこのスキーム(Fundingは別だが)にあてはまり、今後ともJICAとは情報共有していきたい。

##### 2．CAS & Investment Climate Survey

CAS(Country Assistance Strategy)は2005年版を2011年まで延長することとなり、基本的なスタンスは変わっていないが、詳細はウェブで閲覧可能になっている。Investment Climate Survey 2007年版は現在集計中で、近く第1回目のドラフトをJICA事務所にも回覧する。

##### 3．CDCの問題

CDCは基本的に次の3つの問題を抱えていると思う。

- 2人のVice-Chairman(MOEF & MOC)のCDCのマネージメントへのコミットメントが弱いのではないか。
- 許認可業務というRent-seekingに偏重しており、マンデートが今や明確ではない。
- 投資誘致のための予算を確保する努力が全くみられず、外部スポンサーの資金援助のみに

頼ったセミナーのスピーカーとしての参加で、自らマーケティングする努力がみられない（これも実は Rent-seeking に近い）。

### International Finance Cooperation-Mekong Private Development Facility (IFC-MPDF)

日時・場所：2008年9月12日 2:00~3:00、IFC 事務所会議室

出席者：Mr. Hor Soneath, Cambodia Project Manager,  
Business Enabling Environment Program、山村

面談要旨：(民間投資全般の促進案件につき情報交換実施)

1. 「Status of SEZ Legal Framework」: 各関係者のコメントで改良のうえ、「Drafting Guideline」を策定し、CDC のソクチェンダ事務局長にコメントをもらうべく、待機中。次に現地専門家を技術協力で雇って CDC を C/P に SEZ Law の Drafting に入る予定。W/S も予定している（現地専門家の候補は DFDL と Sciaroni & Associates しかない）、これは、IFC と FIAS との 50/50 の仕事。
2. 世界銀行/FIAS の IPA セミナー：Investment Promotion, Investment Retention、& Investment Services の 3 課題について、各 3 日間で 3 シリーズ実施、つい今週終了。対象は CDC と MOC。このセミナー実施は、3 年遅れであったが、世界銀行/IFC で CDC の背中を押しようやく実現したもの。
3. BEE ( Business Enabling Environment Program ) の実績と今後の予定：
  - G-PSG Forum の Regulation & Administrative Function を以前から分担実施。
  - Provincial レベルにおけるビジネス環境 ( Economic Governance & Regulatory Policy ) の調査を実施。Asian Foundation(US based)の資金で AusAID と共同でまず 10 Provinces について調査。今年には全 24 Provinces について実施開始。
  - C/P は MIME。これを受けて、シェムリアップの知事から要請があり、Regulation policy の実施につき IFC が技術協力支援することになった。<sup>1</sup>
  - Commercial ADR (Alternative Dispute Resolution) 設立支援：National Arbitration Center (NAC) 設立にかかわる Sub-Decree を起草し COM に確認中。C/P は MOC が中心ではあるが、NAC は政府から独立した NGO 的存在。
  - 新 MOC ビルの敷地内に隣接してオフィスを構える方向で検討中。
  - Agri-business におけるサプライチェーン構築支援：農産物の品質向上と市場開拓支援を実施中。

---

<sup>1</sup> “The Provincial Business Environment Scorecard in Cambodia: A Measure of Economic Governance and Regulatory Policy” Technical Report, March 2007 受領

## アジア開発銀行 (ADB) カンボジア事務所

日時・場所：2008年9月17日 4:00~5:00、ADB事務所会議室

参加者：Mr. Eric Sidgwick, Senior Country Economist、山村  
(Ex-IMF WADC HQ, CAM に約1年、前任地 Lao PDR)

要旨：(CDC への Intervention, FDI Promotion area の Project pipeline, RGC への評価を中心に議論)

### 1. CDC への介入

CDC に対する直接の支援はしていないし、パイプラインにもない。ただし、ソクチェンダが GMS のカンボジアコーディネーター代表であることから、ソフトインフラへの支援を依頼され、この分野のアドバイザー技術協力が来年のパイプラインにのっている(既に CIB のなかに GMS のプロジェクトルームがあり、今回の C/P である Sophal が担当している模様)。

### 2. 関連プロジェクト (Pipeline projects)

民間セクター支援 (PSD) という範囲にまで広げると、今年の6月にすべての支出が終了した。SME Development Loan の延長として、Promoting Economic Diversification Program Loan 90 米ドルが来年立ち上がる。実施機関は MIME 中心に MOC、MAFF を予定、Sub-programs 1-3 まであるマルチイヤープログラムでなかに Investment Regime の改善を含み、量のみならず投資の質をいかに上げていくかという課題も含んでいる。Prep. TA's 2,180 万米ドルを ADF から拠出予定。現在 Appraisal Report をカンボジアに投じてありコメントを待っている状況。

SME ローンは、MIME が実施機関であるが、この間 MIME のマネージメント体制は人が変わり、キャパシティは随分と改善してきた。一時コンディショナリティの達成に難渋した時期もあったが、ほぼ予定どおり達成して全額 (1,500 万米ドル) 拠出された。

### 3. 貿易 SWAp へのスタンス

ADB は規約 (ADB Agreement) 上、基金に資金拠出はできないが、戦略的には考え方は同調できるものであり、Pillar 1 のメンバーとして協力していきたい。ただ、非常に大きな広い範囲のテーマが含まれており、こうしたアプローチが成功するかどうかは正直のところ何ともいえない。

### 4. その他：

CDC については、直接関与していないので、正確ではないかもしれないが、マネージメントと本来のマנדートに難しいものがあるとの印象をもっている。

## UNCTAD/UNDP (MOC)

日時・場所：9月9日(火) 2:30~3:45、於 MOC 会議室

出席者：Mr. Sven Callebaut, UNDP Senior Capacity Building Advisor, TRADE Pr、



Mr. Sieng Komira, UNDP IT & Database Support Focal Point, TRADE Pr,  
山村、カンボジア事務所寺門

面談趣旨・背景：UNCTAD/UNIDO の CAM に於ける SWAp へのかかわり方の調査  
CDC/CIB への CD ( Capacity Development ) intervention の実態調査 JICA との  
協調可能性検討

1. 先方要旨：

- Post-WTO モニター支援で 2003 年から在カンボジア、UN 傘下の開発機関として UNCTAD/UNDP ( 現地オフィスなし ) の業務を MOC を C/P に実施。
- MOC を対象に、CD を今年から始め、MOC については有効との結論 ( Implementation として 2~3 の局の統廃合がなされつつある ) を得た。
- 貿易 SWAp の Pillar 3 のキャパシティ・ビルディングとして今後とも他省庁に広めて行く予定 ( カンボジア向けの「INSTITUTIONAL CAPACITY BUILDING DEVELOPMENT STRATEGY」チャート受領。全 6 ステップからなる )。
- 当面、MAFF と CDC/CIB についてパイロット案件として今月から開始。CDC/CIB については、スオン・シティ ( Suon Sithy ) から投資促進部は JICA が入るので重複しないように避けてもらいたいとの指示があった。第 1 ステップとして、各部のマネージメントクラス 10 名に面接 ( 全 8 部のうち、半分は実体がないし、50 名といわれているスタッフのうち、30% は「Floating Staff」 - ほとんどが新卒採用者 )、現在戦略プロポーザルの作業中で今週中に CDC/CIB に提出予定。
- CDC/CIB について受けた印象は、各省の寄せ集めということもあってか、まとまりのない機関という感じが強い。UNCTAD の CD アプローチはステップごとに成果と次ステップを評価しながら先に進むというスタイルで、途中で取り止めることもあり得る。
- JICA とは、お互い情報共有に進んで取り組みたい。
- 世界銀行主導の貿易 SWAp 基金には、今のところ EC、DANIDA、UNIDO が協力参加を申し出ている。ほぼ同じようなイニシアティブ/基金はラオスでも進行中でわれわれも注目しているところ。

## UNDP

日時・場所：2008 年 9 月 11 日 ( 木 ) 10 : 00 ~ 11 : 00、 JICA カンボジア事務所

出席者：UNDP GSB Project Officer Mr. Natharoun NGO<sup>2</sup>、Consultant, Mr. Trent Eddy,  
Emerging Markets Consulting, HK, 山村、カンボジア事務所寺門

UNDP では、いまだ Concept Clearance の段階ではあるが、次の 4 つの活動を検討しており JICA の案件若しくは JICA と情報共有できるのではと考えている。  
以下に Investment といっているのは FDI に限らない投資一般を指す。

---

<sup>2</sup> プノンペンの Office Proprietary Staffing は約 50 名とのこと。

1. Investment Promotion in Provincial level  
地方の CIB, Sub-Committee 等の Marketing, Investment Promotion Capacity の強化を狙ったもの
2. Investment Quality Improvement  
投資活動の地域経済に与えるインパクトをより望ましいものにしていく。  
例えば、中国や韓国の投資インパクトは必ずしも望ましいものばかりではない。  
Compliance の問題等。
3. Engage Private Sector and Civil Society Participation  
Public sector による Service Delivery 等、Community におけるうえの 1 . よりも広い分野を扱う。
4. Increase Financial Services
  - Improve Mezzanine Access to Finance
  - 例えば、Micro Insurance (インド、ケニア等に前例あり)
  - マイクロファイナンス

以上、方式、予算、期間等は未だ何も決まっていない。

## GTZ

日時・場所：2008 年 9 月 18 日 9：00～9：30、GTZ 会議室

出席者：Ms. Jenny Winkler, Junior Technical Advisor、Mr. Dang Heng, Local Economic Development & Business Service Coordinator、山村

面談要旨：( GTZ は Trade SWAp の Donors に名を連ねているが Project side に載っておらず、活動内容を調べたもの )

SME in Rural areas に焦点を置き、以下の 3 分野で支援活動をしている。

- 1 . ビジネス associations, 特に SME association への個別事業への投資も含めた技術支援。
- 2 . 地域経済開発：シムリアップ、KANDAL、KMPONG THOM 等で村興しの小規模事業、例えば工芸品を海外市場に輸出したり( "Tourism Village" )、小規模バイオエネルギー開発( \$20K ) といった事業。
- 3 . 国全体の経済開発：みるべきものはいまだ実施していない模様でアドボカシーのみか。

現在、15～20 件位の Projects portfolio があり、年間予算は 1,000 万米ドル程度。

## カンボジア日本人材育成センター（CJCC）

日時・場所：2008年9月11日（木）8：30～9：30、CJCC 2F 会議室

出席者：CJCC チーフアドバイザー 佐々木 直義、

CJCC 人材育成コースマネージャー ING LENG

CJCC 人材育成コースコーディネーター 久須美 晴代（IDCJ）、山村

面談趣旨：開発調査実施に際して CDC/CIB の HRD の一環として、CJCC の機能を何らかの形で活用できないものか確認したもの

1. コース受講者：コース受講者の対象は従来民間セクターで、カリキュラムの内容からも政府関係者の参加はない。ただし、特に政府関係者を排除しているわけではない。  
（ラオスの日本センターでは政府関係者も必ず何名か参加している。）
2. 参加費用：今週4日間実施した Special Training Course “Business Communication Skill” 45名参加で35米ドル/1人
3. 講師の現地化：2006年オープン、5年間のプロジェクトで4年間は人材育成 コンサルタントが入るが、残り1年は現地化する計画。現地化は運営も含めなかなか困難。  
講師の現地化は現状、セミナー；5%、研修コース；10%弱
4. CDC/CIB に限らず MOC、MIME、MOEF/Custom 等 FDI にかかわる職員に、公務員倫理、企業の海外投資決定、日本企業の一般的な企業経営スタイル（特に SME）、日本の企業風土・文化といった分野の Customized Training Course を設定できないかとの問いかけに対して：現状そうした科目を実施したことはないが、講師（講師料も含めて）をそちらで選定いただければ、CJCC としては、Course Management、関連 Administration、Facility の提供をある程度柔軟に対応できるとの回答を得た。CJCC としても、カンボジアにおけるプレゼンスの向上と機能拡大にも資するところから歓迎すること（チーフアドバイザー）
5. 今後の進め方：今後適当なタイミングをとらえて、JICA HQ、JICA カンボジア事務所、開発調査チームと協力していくことは可能。

## OECD/ DAF Investment Division

日時・場所：2008年9月22日（月）2：30～4：30、OECD DAF 会議室

出席者：Michael Gestrin, Senior Economist, PFI Chapters 1 & 2 担当

Stephen Thomsen, Senior Economist, PFI Tool Kit 担当

Marie-France Houde, Senior Economist, Vietnam PFI (最初の45分間)

Ken Davies, Senior Economist, PRC, India, Asia Lead Manager

本間徹, Project Manager, NEPAD-OECD Africa Investment Initiative

Misuzu Otsuka, Economist/ Policy Analyst, PRC, India、山村

議論要旨：OECD/DAF 投資課の本間徹氏（元 JICA）の案内で、事前配布及び当日配布（別添）の

各質問票及びカンボジアの IPA 現状説明資料に沿って、PFI のカンボジアへの応用を中心に、OECD の経験について意見交換を実施したもの。次の 3 資料受領：

- 「投資のための政策枠組み」2007 年 8 月本間徹氏作成日本語 Power Point
- OECD Investment Policy Reviews EGYPT, 2007
- Policy Framework for Investment, 2006

#### 1 . ベトナムの PFI コンサルテーション ( Marie-France )

2007 年の APEC ハノイ会議でベトナム側からコンサルテーション実施依頼があり、日本とオーストラリア両国政府の資金支援 ( 約 1 億円相当 ) で開始され、1 年間でほぼ終了。現在は最終評価結果と提言に対するベトナム政府 ( C/P は投資・計画省 ) からのコメントを待っているところ。

投資・計画省を窓口、Inter-ministerial 会議を基礎とし、関係省庁の役割、投資法の実施状況をチェックし、分析を通じて投資促進のロードマップ作成、Decentralization ( 抵抗が大きかった ) と投資インセンティブのレビュー等を行った。ハノイでセミナーを 1 回実施、パリとベトナムとを行き来しながら、質問状の越後訳等、結構手間を要した。ベトナムは現在、世界で FDI 受入国として 6 位にランクされていることもあり、なかなかハードな議論が続いた。

#### 2 . エジプトの PFI コンサルテーション ( Michael & Homma )

2007 年 3 月にエジプトの OECD 「国際投資及び多国籍企業に関する宣言」参加のコンテキストで Investment Policy Review を主に OECD 本部で実施した。C/P は Minister of Investment で、専門のスタッフが任命され関係省庁との連絡役もこなし極めて効率的であった。診断は簡単なものから入って、Q & A の形で進められ、エジプト政府の全面支援もあり順調にはかどった。

詳細は、「OECD Investment Reviews EGYPT, 2007」参照。

#### 3 . 他国の事例 ( Ken )

アジアでは、タイ、中国、インドをコンサルテーションの対象に考えているが、中国とインドは興味が薄く、政府の対応も Responsive ではなく進んでいない。タイについては、Development & Investment と題して政変が収まってからバンコクでセミナーも検討している。OECD の正式加盟国についてもレビューをする予定。

ペルーやルワンダについてもレビュー実施の予定でいる。二国間ドナーのなかでは、カナダがアフガニスタン、フィンランドがアフリカについて各レビューを検討しているようだが、カンボジアの JICA のような確定したものは初めてで、われわれとしても注目している。

#### 4 . PFI Tool Kit ( Stephen )

現在第 1 章 1 と 2 が完成し、OECD のホームページ上で閲覧可能である。内容につきパワーポイントで説明。年内には完成予定であるが、PFI 同様に事例経験を加味していきたい。Web 上で、PFI の関連事項や References にリンクすることができ、インターネット上では

かなり User-friendly な Tool Kit に作られている。

5 . カンボジアへの応用 ( Michael, Stephen, Ken & Homma )

- PFI の関連章 : 第 1 章と 2 章が中心となろうが、第 3 章の Trade Policy も FDI のインパクト上重要ではないか。
- 人的資源や組織等の現状を診断できめ細かにチェックし、Regulations はあとでというのが OECD のやり方。また診断 ( Q & A で ) の簡単なものから入るのも効果的なアプローチのようである。
- WAIPA にはアジアを中心に 156 カ国 ( 228 機関 ) の IPA が加盟しており強力で、このネットワークを使わない手はない。
- カンボジアのケースは確かに問題が多く、ユニークなケースとなろう。2009 月 12 月にパリで計画している Global Forum on International Investments ( GFI、昨年は 400 名を超える参加者を得た ) に参加されることをお勧めしたい。

